



## الفصل الحادي عشر: الوظائف الفنية في المنظمة (الجزء 1)

| العنوان   | الصفحة |
|---|--------|
| <b>1. وظيفة الإنتاج والعمليات</b>                 |        |
| <b>1.1</b> أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات          |        |
| <b>2.1</b> مسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات       |        |
| <b>2. وظيفة إدارة المواد (الشراء والتخزين)</b>    |        |
| <b>1.2</b> مسؤوليات ومهام إدارة المواد            |        |
| <b>3. وظيفة التسويق</b>                           |        |
| <b>1.3</b> ماهية وظيفة التسويق وأهميتها           |        |
| <b>2.3</b> أهداف وظيفة التسويق                    |        |
| <b>3.3</b> المزيج التسويقي                        |        |
| <b>4.3</b> الوظائف الأساسية للتسويق               |        |
| <b>4. وظيفة الموارد البشرية</b>                   |        |
| <b>1.4</b> أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية      |        |
| <b>2.4</b> المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية |        |

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الإنتاج والعمليات- إدارة المواد- إدارة التسويق- إدارة الموارد البشرية.

## ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أهداف المؤسسة من القيام بكل من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، إدارة المواد، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية، والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائمين على إنجاز هذه الوظائف.

## أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهداف وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات ومسؤولياتها
- التعرف على أهداف وظيفة إدارة المواد ومسؤولياتها
- التعرف على أهداف وظيفة التسويق، ومسؤولياتها وعناصر المزيج التسويقي
- التعرف على أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها

## المخطط:

- وظيفة الإنتاج والعمليات: **Production and Operations Management**
- وظيفة إدارة المواد (الشراء والتخزين): **Materials Management**
- وظيفة التسويق: **Marketing Management**
- وظيفة الموارد البشرية: **Human Resource Management**

سيتم في الفصلين الأخيرين (11) و (12) من هذا المقرر استعراض الوظائف الفنية في المنظمة بشكل مختصر، نظراً لكونه سيتم استعراضها بالتفصيل من خلال مقررات دراسية أخرى. تصنف الوظائف الفنية في المنظمة إلى ثمانية وظائف هي التالية: إدارة الإنتاج والعمليات- إدارة المواد- إدارة التسويق- إدارة الموارد البشرية- الإدارة المالية- إدارة البحث والتطوير- إدارة العلاقات العامة- إدارة نظم المعلومات الإدارية.

## 1. وظيفة الإنتاج والعمليات: Production and Operations Management

### مقدمة:

تعتبر وظيفة الإنتاج المبرر الرئيسي للعمليات الإدارية الأخرى، فإنتاج السلع والخدمات هو مبرر إنشاء أي مشروع ومبرر توظيف جميع العاملين. ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنها "النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج مثل المواد الأولية والعمالة والأفكار والمعدات وغيرها، من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات". وتعتبر السلع هي المنتجات المادية الملموسة (الملابس، المواد الغذائية،...) والخدمات هي المنتجات الغير ملموسة (خدمات الفنادق، المكاتب السياحية، البنوك،...)، حيث توفر المنتجات بمختلف أشكالها إشباعاً لحاجات المستهلك.

وقد توسع مفهوم الإنتاج ليشمل إنتاج السلع والخدمات، وأصبح يطلق على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات "إدارة الإنتاج والعمليات".

### 1.1 أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات:

يمكن إيجاز أهداف وظيفة الإنتاج بما يلي:

- إنتاج السلع والخدمات بمواصفات محددة تلبي متطلبات الزبائن
- إنتاج السلع والخدمات بالكميات والنوعيات المطلوبة في الأوقات المحددة
- تحقيق الإنتاج وفق تكاليف مناسبة تساعد المنظمة على تحقيق وفورات في مواردها المالية

### 2.1 مسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات:

تهتم إدارة الإنتاج والعمليات بتحديد الجوانب المختلفة اللازمة للإنتاج وهي:

- تصميم السلعة أو الخدمة وتحديد المواصفات الفنية للمعدات والمواد الأولية وغيرها
- تهيئة المكان وتجهيزاته المادية من آلات ومعدات وأجهزة
- تأمين الحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج كماً ونوعاً من خلال إدارة المواد (المشتريات والتخزين)
- وضع جداول تفصيلية لما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج
- الرقابة على العمليات التشغيلية بما يضمن تحقيق مواصفات الجودة المطلوبة

- العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية في مكان العمل
- تخطيط وتنظيم أعمال الصيانة للألات والأجهزة المستخدمة في عمليات الإنتاج
- الاهتمام بالبحث والتطوير لتحسين المنتج باستمرار

## 2. وظيفة إدارة المواد (الشراء والتخزين): Materials Management

مقدمة:

تعتبر إدارة المواد وتأمينها للاستعمال أساساً لإدارة الإنتاج والعمليات، حيث تحتاج أي منظمة، صناعية كانت أم خدمية للمواد المختلفة (مواد خام، مواد مصنعة جزئياً أو جاهزة الصنع، وآلات ومعدات... الخ) لتشغيل العمليات الإنتاجية والنشاطات المختلفة في المنظمة. ولا بد من شراء هذه المواد وتخزينها والمحافظة عليها وضمان حسن استخدامها... الخ.

وكانت هذه النشاطات سابقاً تسمى الشراء والتخزين أو المشتريات والتخزين، وتطور مفهوم الشراء والتخزين ليصبح إدارة المواد، نظراً لارتباط عمليتي الشراء والتخزين ببعضهما البعض ارتباطاً عضوياً ومباشراً. وفي هذا الإطار فإن إدارة المواد تعني "جميع النشاطات والعمليات الهادفة لتأمين احتياجات المنظمة من المواد المختلفة بالجودة والسرعة المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة، والاحتفاظ بمشتريات المنظمة التي لا تستهلك مباشرة وبعض منتجاتها والمحافظة عليها وتأمين تزويد الوحدات التنظيمية باحتياجاتها منها حسب الحاجة".

### 1.2. مسؤوليات ومهام إدارة المواد:

يمكننا تلخيص المسؤوليات والمهام الرئيسية لإدارة المواد فيما يلي:

- التنسيق مع إدارة الإنتاج والعمليات من أجل تحديد جداول الاحتياجات من المواد ومواعيدها
- تخطيط احتياجات المنظمة من المواد اللازمة من حيث: الكمية المطلوبة، والنوعية المطلوبة، والسعر والتكلفة الاقتصادية
- إيجاد أفضل مصادر التوريد والشراء التي توفر أفضل الشروط والظروف للمنظمة (إمكانية التوريد في الوقت المناسب، الأسعار، المواصفات، سمعة المورد..)
- وضع سياسات وأنظمة وتعليمات وإجراءات شراء المواد والتأكد من الالتزام بتطبيقها من قبل الوحدات التنظيمية الأخرى
- تطوير وتعزيز العلاقات الجيدة والإيجابية مع الموردين وكسب ثقتهم
- القيام بعمليات وإجراءات الشراء
- اختيار وسائل النقل المناسبة

- استلام المواد وإجراء عمليات الفحص والتأكد من مطابقتها للمواصفات، وإدخال ذلك في السجلات والمستندات الخاصة بها
- الإشراف على عمليات تحويل المواد التي يتم تسلمها إلى المخازن
- الاحتفاظ بالقيود والسجلات والمستندات المختلفة المتعلقة بالنشاطات المختلفة الواردة أعلاه
- تأمين أماكن تخزين مناسبة تضمن سلامة المواد من التلف والضرر والسرقة
- وضع نظام فهرسة وتصنيف للمواد لتحديد مواقعها وسهولة تناولها
- الإشراف على تسلم وصرف المواد المخزونة وفق الإجراءات المعتمدة
- مراقبة دوران المواد المخزنة وإعادة التوريد وملاحظة المواد الراكدة والمواد التي قاربت صلاحيتها على الانتهاء، مع المحافظة على المستويات المعتمدة للتخزين
- القيام بعمليات جرد المخزن دورياً وعند الضرورة

### 3. وظيفة التسويق : Marketing Management

#### 1.3. ماهية وظيفة التسويق وأهميتها:

تؤدي وظيفة التسويق دوراً هاماً في نجاح أي مشروع، إذ لا فائدة من الإنتاج وبأحسن نوعية وكمية، إن لم يتم يكن هناك قدرة على تصريف هذه المنتجات.

وقد تطور مفهوم التسويق ومر بمراحل متعددة بدءاً من التركيز على زيادة كفاءة الإنتاج بغرض تخفيض الأسعار، ثم مفهوم البيع وتتمثل في إقناع المستفيدين بالسلعة/الخدمة وما تقدمه من منافع. أما المفهوم الحديث فيشمل "جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتتعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتبين وعلى تطلعاتهم وترجمة ذلك إلى سلع/خدمة بأسعار مناسبة تلبي حاجات ورغبات العملاء وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائداً مناسباً للمنظمة".

#### 2.3. أهداف وظيفة التسويق:

يمكن تلخيص أهداف التسويق فب المنظمات على اختلاف طبيعتها أعمالها، كما يلي:

1. الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المنظمة
2. تحقيق رقم معين من الأرباح الناتج عن عملية البيع
3. تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو العملاء
4. المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتعزيزه
5. التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالنشاطات اللازمة لإشباع هذه الحاجات

### 3.3. المزيج التسويقي:

يقصد بالمزيج التسويقي هو مجموع المدخلات التي تمثل محور النظام التسويقي، وهي أربعة عناصر/مدخلات: السلعة، السعر، الترويج، المكان. ويطلق عليها (4Ps)<sup>1</sup>..

1. المنتج (Product): هو السلعة/ الخدمة التي تعرضها المنظمة في السوق المستهدف، والتي تتألف من الخصائص، المواصفات، الاسم التجاري... المتعلقة بالسلعة/ الخدمة.
2. السعر (Price): ويعرف بأنه قيمة السلعة/ الخدمة مقيمة بالنقود والتي يحددها البائع. ويهتم المنتفع بسعر السلعة أو الخدمة لأنه يربط قيمة السلعة أو سعرها بالفوائد المتحققة من شراء تلك السلعة/ الخدمة. ويؤثر السعر على بيع السلعة/ الخدمة وعلى القوة الشرائية للمستهلك.
3. الترويج (Promotion): يهدف الترويج إلى تسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المنتفعين من خلال تعريفهم بالنتج وخصائصه ومواصفاته ومنافعه ومكان تواجده في السوق وكذلك السعر الذي يباع به، كما يهدف أيضاً إلى إقناع المستفيد بشراء المنتج.
4. المكان (Place): ويشير إلى جميع النشاطات الضرورية لتوفير وتوصيل السلعة/الخدمة بالكميات المناسبة إلى أفضل الأماكن المناسبة والقريبة من المستفيدين وفي الوقت الذي يتناسب مع رغباتهم وحاجاتهم.

### 4.3. الوظائف الأساسية للتسويق:

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف الوحدات التنظيمية
- إجراء الدراسات والأبحاث حول المنافسين والمستهلكين وظروف ميدان العمل الذي تعمل فيه المنظمة
- تحديد الأسواق المستهدفة واحتياجات المستهلكين من السلع المنتجة في المشروع، حسب الأصناف والأنواع والمواصفات
- تحديد إمكانية وقدرة المشروع على تلبية هذه الاحتياجات، مع الأخذ بعين الاعتبار خطته المستقبلية في الإنتاج
- تخطيط الإنتاج بما يتماشى وحجم الطلب الحالي والمستقبلي
- العمل على استقطاب المستهلكين لشراء منتجات المشروع من خلال دراسة رغباتهم وأذواقهم، والسعي للخروج الى الأسواق الخارجية
- تحليل أسعار المنافسين، وتطوير السياسات المناسبة للتسعير
- تحديد طرق تصريف وتوزيع المنتجات وأساليب الترويج لها وتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن
- اختيار رجال البيع المؤهلين وتطويرهم باستمرار

---

<sup>1</sup>الحرف P هو بداية الكلمة لكل عنصر من العناصر الاربعة باللغة الإنكليزية: السلعة أو المنتج (Product)، السعر (Price)، الترويج (Promotion)، المكان (Place).

## 4. وظيفة الموارد البشرية: Human Resource Management

مقدمة:

في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفية والتحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة، أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة وموجوداتها، وتعتبر عماد نجاح المنظمة أو فشلها. ومن هنا أصبحت وظيفة/ إدارة الموارد البشرية من وظائف الرئيسة والأكثر حيوية في المنظمة، بدل أن كانت تعتبر وظيفة مساندة واستشارية. تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها إدارة النشاطات والبرامج التي من شأنها توفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة والعمل على تحفيزها والمحافظة عليها وتنميتها. ويمكن القول بأن الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات والمهام الدؤوبة التي بجميع شؤون وجوانب القوى العاملة في المنظمة بدءاً من الاستقطاب وجذب هذه القوى وتعيينها وتوصيف الوظائف لها، وتنميتها وتطويرها وتحفيزها وتوفير السياسات والنظم والظروف الكفيلة بالمحافظة عليها واستقرارها وحسن توظيفها وتعزيز انتمائها للمنظمة، ودافعيتها للعمل.

### 1.4. أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية:

من بين الأهداف الرئيسة العامة لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة مايلي:

- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة، والحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة
- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة وفعالية، واستثمار إمكانيتها لتحقيق أهداف المنظمة
- التوفيق والتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة
- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين، وذلك بتهيئة المناخ المادي والمعنوي الذي يفضي إلى الإنتاجية ويتيح لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم

### 2.4. المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

1. تحليل وتصميم العمل: وتشمل تحديد مسؤوليات ومهام الوظائف ومتطلبات شغلها من مؤهلات علمية وتدريب وخبرة وقدرة وخصائص شخصية.
2. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: وتشمل عملية تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات والقدرات والمهارات والتخصصات المختلفة في جميع حالات ونشاطات عمل المنظمة.
3. البحث عن مصادر القوى العاملة : والعمل على جذبها واختيار الأشخاص المناسبين وبالأعداد والمؤهلات المطلوبة.
4. تقييم أداء العاملين: بما في ذلك وضع المعايير والإجراءات والنماذج والأساليب الملائمة لعمليات تقييم الأداء في المنظمة للوقوف على مستويات أداء العاملين ومدى استغلالهم لطاقاتهم وقدراتهم في العمل.
5. وضع وتنفيذ أسس إجراءات الحركة الوظيفية: ويتضمن ذلك إجراءات النقل والندب والإعارة والتدوير



الوظيفي بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية.

- 6.** **التدريب وتطوير المسار المهني:** ويتضمن تطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم الفنية واتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية بما يضمن الارتقاء بمستويات أدائهم.
- 7.** **تصميم أنظمة الأجور والحوافز والمزايا :** الإضافية المختلفة في ضوء تكاليف المعيشة والرواتب المنافسة وبما يضمن جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها.
- 8.** **اقتراح الأنظمة والتعليمات التي تنظم حقوق الأفراد وواجباتهم،** والعلاقات بينهم وبين المنظمة.
- 9.** **وضع أنظمة وتعليمات وإجراءات السلامة العامة والرعاية الصحية والإرشاد المهني،** بما يضمن توفير بيئة صحية آمنة وسليمة اجتماعياً ونفسياً وإدارياً.
- 10.** **إجراء الدراسات والأبحاث والمسوحات المتنوعة المتعلقة بمختلف جوانب إدارة شؤون الأفراد،** بما في ذلك التعرف على اتجاهات العاملين ومستويات رضاهم وانتمائهم وغيرها.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

1. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. صاحب أبو حمد آل علي، رضا والموسوي، سنان كاظم (2006)، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
4. القريوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## مقترحات وتمارين للفصل الحادي عشر

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

| العلامة | الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال  | السؤال  |
|---------|---|---|
| 2       | 1.3. ماهية وظيفة التسويق وأهميتها       | <p><b>1.</b> يركز المفهوم الحديث للتسويق على:</p> <p>أ- كفاءة الإنتاج</p> <p>ب- البيع</p> <p>ت- النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ</p>  |
| 2       | 2.3. أهداف وظيفة التسويق:               | <p><b>2.</b> من أهداف وظيفة التسويق:</p> <p>أ- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة</p> <p>ب- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلك</p> <p>ت- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>  |
| 2       | 3.3. المزيج التسويقي:                   | <p><b>3.</b> المزيج التسويقي مؤلف من:</p> <p>أ- أربعة عناصر</p> <p>ب- خمسة عناصر</p> <p>ت- ثلاثة عناصر</p> <p>ث- ستة عناصر</p>  |
| 2       | 1.4. أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية: | <p><b>4.</b> من أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية:</p> <p>أ- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة</p> <p>ب- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين</p> <p>ت- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة وفعالية</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 2 | 1.5. المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: | <b>5.</b> من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:<br>أ- تخطيط الاحتياجات من موارد العمل<br>ب- الترويج لمنتجات المؤسسة<br>ت- وضع وتنفيذ أسس إجراءات الحركة الوظيفية<br>ث- كل ما ذكر خطأ |
|---|--|---|

يجب الحصول على الأقل على علامة 6 من عشرة

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

- 1.** عدد أهداف وظيفة الإنتاج.
  - (الحل في الفقرة: 1-1- أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات)
- 2.** عدد باختصار مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.
  - (الحل في الفقرة: 4-2- المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية)
- 3.** اذكر خمسة من مسؤوليات إدارة المواد.
  - (الحل في الفقرة: 2-1- مسؤوليات ومهام إدارة المواد)