

المحور الأول: وظيفة التموين ووظيفة الإنتاج

لكي تحقق المؤسسة أهدافها وأهداف مالكيها فإنّ عليها أن تقوم بإنتاج سلع و خدمات، ثمّ تسويقها، ولا يتم ذلك إلاّ باستخدام مواردها البشرية، وعلى هذا يمكن تلخيص وظائف المؤسسة في الإنتاج، التموين، التسويق، الموارد البشرية و التمويل. ورغم أنّ هذه الوظائف محددة وموضوعة منفردة عن بعضها إلاّ أنه يجب اعتبارها أنشطة غير مستقلة، كما أنه لا يعني وضعها بالترتيب السابق أي تتابع زمني معيّن، وكلّ ما نعينه هو أنّ العمل الفني يحدثه تداخل وتفاعل هذه الوظائف مجتمعة، الأمر الذي يؤكد أهمية التنسيق بينها.

1-وظيفة التموين

هي عملية إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والمواد القابلة للاستهلاك من المنتجات المصنعة والنصف مصنعة، والحفاظ عليها من التلف والفساد إلى حين الحاجة إليها.

1-1-وظيفة الشراء

هي أحد المهام الأساسية لوظيفة التموين وهي المسؤولة عن التخطيط للحصول على المواد الخام التي تحتاجها المؤسسة وتحديد كمياتها، مواصفاتها واختيار مصادر الشراء.

1-1-1-مهام وظيفة الشراء: تقوم وظيفة الشراء من أجل توفير مستلزمات المؤسسة من أي صنف بالمهام الآتية:

أ- الإدراك والتحقق من الحاجة: حتى تتم عملية الشراء يجب أن تكون هناك حاجة للشراء والتي تعرف من قبل شخص مسؤول في الإدارة أو قسم يستخدم هذه المادة.

ب- توصيف الحاجة: أي وضع صفات مستوى الجودة، الشروط المطلوبة للصنف الذي يطلب شراؤه، ويجب أن يكون هذا التوصيف بدقة حتى لا يكلف المؤسسة كثيراً.

ج- تحديد كمية الشراء من الصنف المطلوب: إن عملية تحديد كمية الشراء تكون من جهة صاحبة الحاجة. ويجب على هذه الجهة أن تحدد حاجتها قبل مدة كافية من موعد الاستعمال حتى تتم عملية الشراء بالمستوى المطلوب.

د- اختيار المورد: يتم توفير مستلزمات المؤسسات بالمواصفات المطلوبة التي تتواجد بحالتين: أولها الحاجة تم شراؤها من قبل: وفي هذه الحالة تسهل عملية توفير المواد من الموردين الذين سبق التعامل معهم. الحالة الثانية: الحاجة المطلوبة جديدة: يجب على المؤسسة أن تجمع معلومات كاملة عن الموردين الذين لديهم هذه الأصناف وذلك يكون إما بطلب الوثائق المبيّنة للمواصفات، طرق التسليم، حضور معارضهم في حالة تنظيمها إلخ...

ه- إصدار أمر التوريد: بعد اختيار المؤسسة للمورد المناسب تقوم بإصدار أمر التوريد الذي يكون عن طريق الهاتف أو الجلوس إلى الطاولة... إلخ. ويكون مثبت بوثيقة إدارية تحتوي على مواصفات الصنف وكل ما يتعلق به.

و- متابعة أمر التوريد: تقوم المؤسسة من خلال وظيفة الشراء بالاتصال المستمر بالمورد من أجل تذكيره بموعد التسليم، أو أي تعديل يطرأ عليه بمدة كافية.

ز- الاستلام والفحص: تقوم المؤسسة باستلام طلبية من طرف الناقل حيث تقوم بالفحص

الدقيق للتأكد من سلامتها ومدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها مع المورد.
ش- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية: بعدما قامت المؤسسة بتسجيل كل ما يتعلق بعملية شراء الطلبية في سجلات خاصة تقوم بالاحتفاظ بها داخل المؤسسة حتى تتمكن من الرجوع إليها وقت الحاجة.

1-1-2--أنواع الشراء: نذكرها فيما يلي:

أ- الشراء التجاري لغرض البيع: وهنا تقوم المؤسسة بعملية شراء البضائع والسلع لغرض إعادة بيعها دون إحداث أي تغيير عليها.

ب- الشراء الصناعي أو الشراء لغرض التحويل: أي تحويل المشتريات من المواد الأولية والقطع الجاهزة الصنع إلى سلع صفاتها تختلف عن صفات هذه المواد والقطع وذلك بعد إجراء عمليات صناعية عليها.

ج- الشراء الخدماتي: وهو الشراء من أجل تأدية خدمة للغير كالجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر والعائلات بالسلع والبضائع المشتراة.

1-1-3-سياسات الشراء: هناك سياستين رئيسيتين في عمليات الشراء:

أ- مركزية الشراء: ويقصد بها تنفيذ جميع عمليات الشراء في وحدة إدارية واحدة. وهي التي تقوم بتوفير جميع مستلزمات فروع الإنتاج داخل المؤسسة. ومن المزايا:

- التقليل من تكاليف الشراء: النقل، الاستلام، والفحص إلى حدها الأدنى.
- إمكانية الحصول على خصم الكمية.
- تسهيل الرقابة على أعمال الشراء.

ب- اللامركزية في الشراء: ويقصد بها تخصيص وحدات إدارية متعددة للشراء، حيث تكون لكل وحدة إنتاجية وحدة إدارية للشراء خاصة بها. ومن المزايا:

- السرعة في إنجاز عمليات الشراء لتوفير الاحتياجات المطلوبة في التوقيت المناسب.
- المرونة في تنفيذ عمليات الشراء.

1-2-وظيفة التخزين

هي عملية الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة لمدة زمنية وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل تكلفة ممكنة.

1-2-1-مهام وظيفة التخزين: تقوم وظيفة التخزين بالمهام الآتية:

أ- الاستلام: هو قبول الاحتياجات المشتراة للمؤسسة من مواد بعد فحصها للتأكد من مواصفاتها وإدخالها إلى المخازن.

ب- التمييز: تستخدم هذه المهمة من أجل إعطاء رموز معينة وتحديد مواصفات خاصة بها للمواد.

ج- صرف المخزون: تتعلق وظيفة التخزين من أقسام الإنتاج طالبات صرف المخزون بحيث يقوم مسؤول المخزن بتجهيزها ثم إرسالها للجهات الطالبة.

د- التنبيه على نقص في المخزون: يجب على مسؤول وظيفة التخزين إعلام مسؤول وظيفة الشراء بقرب نقص محتويات المخزون عن حده الأدنى.

ه- حماية المخزون: ويقصد بها تهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهووية الجيدة للحفاظ على المواد على حالتها لحين طلبها.

و- المحاسبة المخزنية: وهنا يتم مسك السجلات المحاسبية التي يسجل ويثبت فيها حركة

المخزون.

ز- الرقابة على المخزون: وتشمل هذه المسؤولية حفظ جميع المستندات والملفات المتعلقة بها، كما تشمل على عملية جرد المخزون.

1-2-2-سياسات التخزين: يوجد سياستين رئيسيتين في عملية التخزين وهما : المركزية واللامركزية في التخزين.

أ-مركزية التخزين: ويقصد بها تجميع كل المخزون في مخزن واحد، ولهذه السياسة مزايا وعيوب نذكرها كما يلي:

المزايا

- سهولة ودقة الرقابة والإشراف على العمل المخزني.
- سهولة عمليات وإجراءات صرف المخزون على الإدارات المستخدمة.
- زيادة كفاءة عمليات حماية المخزون.
- سهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالمخزون.
- توفير في التكاليف (تكاليف الأرض والمباني، التكاليف الإدارية وحماية المخزون).

العيوب

- بطء عمليات الصرف خاصة بالنسبة للفروع البعيدة جغرافيا.
 - زيادة احتمال حدوث الحوادث مما يترتب عليه توقف العمل الإنتاجي.
 - ارتفاع رقم الخسارة عند الحوادث المفاجأة.
- ب- اللامركزية في التخزين:** ويقصد بها تخصيص كل مخزن بوحدة إنتاجية واحدة حيث يكون لها الاستقلالية الكاملة، ولهذه السياسة مزايا وعيوب نذكرها كما يلي:
- المزايا:**

- انخفاض تكلفة الحوادث عند حدوثها.
- تحقيق السرعة في إمداد الجهات المختلفة بالمخزون.
- التمكن من انجاز الأعمال المخزنية بدقة.
- قلة احتمال خطر توقف العمل بسبب قلة الحوادث.

العيوب:

- تتطلب حجما كبيرا من الأموال المستثمرة في المخزون.
 - صعوبة الإشراف والرقابة على المخزون.
 - ارتفاع المبالغ المستثمرة في المباني المخزنية والتكاليف الإدارية.
- 1-2-3-الرقابة على المخزون:** يشكل المخزون رأس مال مجمد وقد تصل تكاليفه إلى نسب عالية قد تبلغ 30 % من سعر بيع الوحدة الواحدة ولكن المخزون ضروري لجميع المؤسسات ولا يمكن الاستغناء عنه، وهناك هدف مشترك لكل المؤسسات هو تخفيض تكاليف المخزون إلى أدنى حد ممكن ويوجد نوعين من التكاليف: تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتتضمن تكلفة إدارة المخزون والتأمين عليه وتوفير جو ملائم للمخزون مع مصاريف العاملين في هذه المخازن. والتكلفة الثابتة هي تكلفة إصدار أوامر شراء المخزون وما يتعلق بها من إجراءات إدارية وورقية واتصالات ومتابعة وغير ذلك.
- وتستخدم في الرقابة على المخزون نقطة إعادة الطلب وحجم الوجبة الاقتصادية، ويقصد بنقطة إعادة الطلب النقطة المثلى أو مستوى حجم المخزون الذي يفترض أن يعاد

الطلب عنده إما حجم الوجبة الاقتصادية فهو أسلوب لحساب كمية الطلب المثلى من أحد القطع أو المواد بحيث تكون التكلفة الكلية خلال الفترة أدنى ما يمكن.

2-وظيفة الإنتاج والعمليات

هي الوظيفة التي تركز على الأنشطة الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من سلع وخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات، ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الوظيفة تخطيط الطاقة الإنتاجية، واختيار الموقع، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، والترتيب، والجدولة والرقابة على النوعية (الجودة) والإنتاجية.

2-1-تخطيط الطاقة الإنتاجية:تتكون الوظيفة الفرعية الأولى لوظيفة الإنتاج من تخطيط الطاقة الإنتاجية اللازمة للوفاء بمتطلبات المبيعات، ولغرض تحديد الطاقة المطلوبة، فإن على مدير العمليات أن يحول المبيعات المتوقعة إلى وحدات مادية من المنتجات، ثم تقارن الطاقة الإنتاجية المطلوبة مع الطاقة الإنتاجية القائمة حالياً لتحديد طبيعة التغيير في الطاقة (الإبقاء عليها، زيادتها، تخفيضها).

وفي إطار التخطيط طويل الأجل، لا بد أن يتضح ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى توسيع التسهيلات الإنتاجية، أو بيع جزء من معداتها التي تفيض عن حاجتها، أما في الأجل القصير. فيمكن زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تشغيلها لعدد من وجبات العمل، واستخدام الأفراد لساعات إضافية واستئجار المكائن والمعدات والمباني من الغير، وبالمقابل يمكن تخفيض الطاقة الإنتاجية القصيرة بالاستغناء عن عدد من الأفراد وإيجار فائض الطاقة للغير وتقليل أيام العمل في الأسبوع.

2-2-اختيار الموقع: تحتاج المنظمات الجديدة والقائمة على حد سواء إلى اتخاذ القرارات بشأن الموقع الجغرافي المناسب لتسهيلات الإنتاجية، وتعتبر هذه من القرارات المعقدة بسبب العوامل الكثيرة والتي يمكن حصرها في مجموعتين، وتشمل المجموعة الأولى البيئة المحلية واستعداداتها لإيواء المنظمة أو توسعاتها، وطبيعة المجتمع المحلي في المنظمة، ونوعية الحياة فيها، وتوافر الخدمات الاجتماعية العامة، والإعفاءات والقيود الحكومية الخاصة بتوزيع مواقع المنشآت. أما المجموعة الثانية فتشمل القرب من مصادر المواد الأولية ذات العلاقة والقرب من أسواق العمل، وطبيعة المهارات المتاحة، والقرب من أسواق المنتجات وتوافر المنافع العامة (الماء، الكهرباء، الهاتف). وشبكة النقل والمواصلات، وتوافر الأرض الصالحة للبناء وتكلفة البناء.

2-3-تخطيط العملية الإنتاجية: بعد تخطيط الطاقة واختيار الموقع، تتوجه الإدارة لتحديد العملية الإنتاجية، أي كيفية تحويل المدخلات إلى المخرجات بتكنولوجيا معينة، وهناك ثلاث مجموعات من القرارات بهذا الخصوص هي:

-تحديد المهام وتعاقبها، أي تحديد طبيعة كل عملية فرعية وترابطها التكنولوجي مع ما يسبقها أو يأتي بعدها.

-تحديد نوع العملية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، ونميز الأنواع الآتية:
أولاً: الإنتاج المستمر الذي يتميز بالتحويل المستمر للمدخلات إلى مخرجات مثل تصفية النفط.

ثانياً: الإنتاج الواسع أو الكبير، ويتصف بالإنتاج بأحجام كبيرة لمنتجات نمطية تتطلب

معدات متخصصة وأفراد من ذوي مؤهلات متنوعة وعالية المستوى، مثل صناعة السيارات.

ثالثاً: الإنتاج على أساس الطلبية، أي إنتاج طلبية الزبون لوحدها في كل مرة بحسب المواصفات.

-تحديد طبيعة المكائن والمعدات اللازمة للإنتاج، سواء منها ما هو للاستعمال العمومي او المتخصص وعددها وأدوات المناولة والعدد.

2-4-الترتيب: ويقصد به تحديد شكل توزيع المكائن والمعدات على المساحات في التقسيمات الإنتاجية في المنظمة، بحيث أن مجموعها يؤلف عملية التحويل، ويتضمن الترتيب كذلك تحديد مواقع التخزين، وغرف العدد وخدمات الأفراد العاملين والزبائن، ويمكن التمييز بين طرق الترتيب الآتية:

-**الترتيب على أساس المنتج:** يقوم على أساس تنظيم مراكز للعمل لغرض تجميع منتج أو تقديم خدمة للزبون من خلال فعاليات نمطية متعاقبة، بحيث يمكن إنتاج حجم كبير من منتج معين(صناعة السيارات).

-**الترتيب على أساس العملية:** يتم ترتيب مراكز العمل على أساس تشابه الفعاليات، حيث يتم نقل المنتج من مراكز إلى أخرى بحسب العمليات الإنتاجية المتعاقبة.

-الترتيب على أساس الوضع الثابت:ويستخدم عندما تحول مراكز العمل إلى إنتاج المنتج أو الزبون المطلوب خدمته.

2-5-الجدولة: على أساس الخطة الكلية، يحدد الجدول الشامل الذي يبين المنتوجات المطلوب إنتاجها، وكمياتها وتواريخها. ويعتبر هذا الجدول: قاعدة لتقدير عبء العمل لمراكز العمل المختلفة. معيار لقياس الأداء.

-قاعدة لصياغة الجداول المفصلة: ويتضمن كل جدول مفصل: توزيع الوظائف على مراكز العمل، تعاقب العمليات، تواريخ بدء كل وظيفة في كل مركز عمل وآلة، تحديد الحاجة للمكائن والمعدات والعدد، التنبؤ بالمخزون، التوازن بين المكائن، ومراكز العمل، والقوة العاملة.

2-6-الرقابة: عملية الرقابة تتطلب وضع المعايير التي يقارن بها الأداء الفعلي. وعليه، فإن العمليات الإنتاجية تقاس من خلال استعمال الجدول الشامل، والجداول المفصلة التي تتضمن معايير كمية وزمنية، وبالإضافة لذلك تضع الإدارة مجموعات أخرى من المعايير في مجال نوعية المدخلات والمخرجات، وتكلفة مختلف جوانب العمليات (تكلفة المواد والعمل المباشر، والتكلفة الصناعية غير المباشرة، ومعايير المخزون والصيانة).

2-7-الأسبقيات التنافسية

هي أبعاد تشغيلية مهمة يجب أن تمتلكها عملية معينة، وسلسلة القيمة التي تخلقها تلك العملية، وهناك خمس أسبقيات تنافسية رئيسية.

الأبعاد التنافسية للأسبقية	الأسبقيات التنافسية الرئيسية
-تخفيض النفقات وإزالة مصادر الهدر والضياع.	التكلفة المنخفضة
-الجودة الأعلى: جودة التصميم امتلاك قدرات عالية الأداء في السلعة أو الخدمة تتضمن خصائص عالية في الأداء متانة أكبر، السلامة والأمان في الاستخدام، اقتصادية الاستعمال، سهولة الحصول على المنتج، سهولة الدخول إلى مواقع الخدمة.	الجودة
الجودة المتناسقة: جودة التنفيذ مدى مطابقة المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من قبل العمليات والتي وضعت ضمن توقعات الزبائن عن تلك المنتجات.	
-التسليم السريع: والذي يقاس بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبيةه. (فترة الانتظار)	
-التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه: ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة (في المنظمات الصناعية)، ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة لمدة أقل من خمس دقائق (المنظمات الخدمية).	الوقت / التسليم
-سرعة التطوير: ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه.	
-الإيحاء أو الزبونية: إذ يتم التركيز على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون تبعاً للتغير في طلبات السوق وذلك لغرض امتلاك القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج / الخدمة حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون.	
-مرونة التنوع: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات لتلبية الخيارات المختلفة للزبون.	المرونة
-مرونة الحجم: وتعني قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مريح خاصة عند إبطاء / تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير.	
-قدرات البحث والتصميم والتطوير: لكي تتمكن المنظمة من تقديم منتجات جديدة عالية الجودة بشكل مستمر.	الإبداع
-قدرات تطوير معدات العمليات: وذلك لتمكين المنظمة من القيام بتحويل معدات الإنتاج الحالية أو تطوير معدات جديدة.	