

الفصل السادس: الاتصالات الإدارية الفعّالة

- ١/٦ - ماهية الاتصالات.
- ٢/٦ - أهمية الاتصال الإداري.
- ٣/٦ - العناصر الأساسية لعملية الاتصالات.
- ٤/٦ - أنواع الاتصالات.
- ٥/٦ - المهارات الأساسية للاتصالات الفعّالة.
- ٦/٦ - المعوقات الأساسية للاتصالات الفعّالة.

١/٦ - ماهية الاتصالات:

تُعدّ الاتصالات عملية حيوية، وضرورة حتمية لأية منظمة، بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى، وتستمر، وتتمو دون اتصالات، والاتصال وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات، والبيانات، والآراء، والأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

ولقد قدم علماء الإدارة بوضع تعريفات للاتصال على النحو التالي:

يقصد بالاتصالات: عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة حتى يتوحد الهدف وتتسق المفاهيم. والاتصال بين القادة، والمديرين، ومرؤوسيه في منظمات الأعمال ينظّم الجهود، ويوجّد وجهتها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يتوجب على المديرين تحديد قنوات الاتصال الرسمية، ومعرفة قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل حسن الاستفادة منها جميعها في تدفق المعلومات. (حسين، ١٩٩٩، ص ٢٨٥)

وفي تعريف آخر: الاتصال هو عنصر من عناصر الاتصالات الاجتماعية التي تضعها، وترسي قواعدها الأعراف، والعادات التي تسود منظمة ما، والتي تنظم أفراد هذه المنظمة، أو الأفراد الذين يخضعون لسلطتها ورقابتها.

وفي تعريف آخر: الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

وفي تعريف آخر: الاتصال هو عملية تبادل المعلومات ونقل المعاني، وهو جوهر النظام الاجتماعي في المنظمة، وهو الجزء المتمم لكل وظيفة، والمتعلق بالتبادل البشري للآراء والأفكار. (الخطيب ومعايعه، ٢٠٠٩، ص ٣١١)

وفي تعريف آخر: الاتصال هو الوسيلة العلمية، والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد من خلال إرسال، واستقبال المعلومات من وإلى جمهور المنظمة - الداخلي والخارجي - بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها. (أبو إدريس، ١٩٩٩، ص ١٣).

٢/٦ - أهمية الاتصال الإداري:

إنّ مشكلة الإدارة الرئيسية هي مشكلة اتصال، أي البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الإدارة، فالكثير من المديرين ما زالوا لا يفهمون طبيعة عملية الاتصال، ولا يقدرّون ما تنطوي عليه هذه العملية من التعقيد، والدقة، والأهمية والأثر الفعّال، ولقد لخص أحد علماء الإدارة أهمية الاتصال في المنظمات بقوله: إنّ المعرفة - مضمون عملية الاتصال - تشكل مصدر قوة للذين يمتلكونها، ومصدر ضعف للذين يفتقرون إليها.

وتعدّ عملية الاتصال الإداري - بجوانبها الاجتماعية والسلوكية - ضرورة لاستمرار العملية الإدارية، بحيث يمكن للإدارة إحاطة الأفراد والجماعات في المنظمة بالبيانات والمعلومات الضرورية للتأثير في سلوكهم، أو التغيير، أو التعديل من هذا السلوك، أو توجيهه وجهة معينة، فالاستخدام السليم لنظم الاتصال يمكن القيادة الإدارية في المنظمة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم، والمعرفة الكاملة بأهداف التنظيم، وظروف، وبيئة العمل فيه، وبذلك تتوحد الأفكار والمفاهيم، وتقل احتمالات الصراع والتناقض، وتزداد الأمور وضوحاً أمام العاملين من موظفين، وإداريين، فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية؛ هو أيضاً

عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، ويستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك فإنّ الاتصال عملية نفسية من منظور أنّ الاتصال الإداري من العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية، إذ من خلال عملية الاتصال يمكن للقيادة الإدارية أن توجه، وتنسق بين العاملين، وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم، فالاتصال يلعب دوراً أساسياً في تنمية، وتوجيه العلاقات الإنسانية في المنظمة من خلال توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة، بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، لكي تتمكن الإدارة من توجيه جو العلاقات الإنسانية، والسيطرة عليه بالعمل على تصميم وإدارة نظم الاتصال، والرقابة على دقة تنفيذها، وسلامة الوسائل المستخدمة فيها، ويمكننا تحديد أهمية الاتصال الإداري على النحو التالي: (الخطيب ومعايعه، ٢٠٠٩، ص ص ٣١٣-٣١٤)

- ١- المساعدة في نقل المعلومات والبيانات، والإحصاءات، والمفاهيم عبر القنوات المختلفة؛ الأمر الذي يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة، ونموها، وتطورها.
- ٢- إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة اعتماداً على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- ٣- يُعدّ الاتصال الإداري المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد، والجماعات في المنظمة بشكل فعال، فضلاً عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه، وتغيير السلوك الفردي، والجماعي للعاملين في المنظمة على النحو المطلوب.
- ٤- تساعد عملية الاتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين، والتعرف على مدى تقبلهم لآراء، وأفكار، وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة، من منظور أنّ الاتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية، وتوجيهية لفعاليات وأنشطة المرؤوسين في المنظمة.
- ٥- يُعدّ الاتصال - بمختلف أشكاله الرسمية وغير الرسمية - على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأنّ عمليات الاتصال تشكل ما يقارب (75%) من نشاط المنظمة، ولذلك أمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم المتدفق عبر شرايين المنظمة، حيث أنه بدون الاتصالات تموت، أو تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة، وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى.

٣/٦- العناصر الأساسية لعملية الاتصالات:

تتمثل أهم هذه العناصر فيما يلي وفقاً للعديد من كتاب الإدارة:

١- المرسل:

وهو الشخص الذي يبادر إلى الاتصال بغيره لينقل إليه، أو يتبادل معه رسائل تتضمن معلومات، وأفكار معينة.

٢- المرسل إليه، أو المستقبل:

وهو المستهدف الوصول إليه من عملية الاتصال، والمستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال، تصله الرموز (المعاني) التي يرسلها له المرسل؛ فيستقبلها ويحللها إلى معلومات وأفكار، وربما تكون هذه المعلومات، والأفكار قد فسرت من قبل المستقبل بطريقة غير مطابقة لما يقصده

المرسل، وهنا لا بد من التذكير من أنَّ الإنسان أثناء نقل رسائل للغير إنما ينقل معلومات وأفكار مبنية على حقائقه، ومشاعره، وعواطفه، وأنَّ رسائله قد تصل إلى المستقبل مشوشة قليلاً أو كثيراً.

٣- الرسالة:

وهي الموضوع الأساسي لعملية الاتصال، والتي تحمل المضمون والمعنى - أو المعاني - المراد نقله من جانب المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل) وذلك من خلال كلمات مكتوبة، أو مسموعة، أو إشارات، أو أشكال، أو صور، وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها في إنجاح عملية الاتصال على الدقة في تحديد المعنى الذي تنطوي عليها الرسالة، وكذلك الدقة في التعبير عن المعنى المقصود، وذلك من خلال حسن انتقاء الكلمات، والإشارات، والرموز، والصور، والأشكال المناسبة للرسالة من ناحية، وللمرسل إليه من ناحية أخرى.

٤- الرموز:

وهي الوسائل التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل، والتي لها معاني غالباً ما تكون مشتركة يفهمها المرسل والمستقبل معاً، وقد تكون هذه الرموز على شكل كلمات مكتوبة، أو منطوقة، أو صور، أو أفعال إنسانية التي تظهر مثلاً عن طريق تعابير الوجه كالابتسامة، أو الاستغراب، أو الإعجاب، أو بحركة العينين، وغير ذلك مما له معاني معينة عادة ما تكون مفهومة لدى الذين يتصلون مع بعضهم البعض خاصة إذا كانوا من أبناء مجتمع واحد.

٥- وسيلة الاتصال:

وهي عبارة عن الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، وتتعدد وتتغير وسائل الاتصال مثل المقابلات الشخصية، والتقارير، والخطابات، والتليفون، والإذاعة، والتلفزيون، والفاكس، والصحافة، والاجتماعات، والندوات، والمؤتمرات، والمسابقات، والمعارض، والفديو، وغيرها من وسائل الاتصال. هذا، وتتوقف فعالية الوسيلة المستخدمة في الاتصالات على مجموعة من العوامل من أهمها:

- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لموضوع الرسالة.
- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لمستقبل الرسالة.
- درجة الثقة والمصادقية في الوسيلة المستخدمة من جانب مستقبل الرسالة.
- مدى كفاءة الوسيلة المستخدمة، ودرجة قدرتها على مقاومة التشويش.

٦- التغذية الراجعة (المعلومات المرتدة):

وتعبّر عن ردة الفعل الصادرة من المستقبل إلى المرسل، والذي يتيح للأخير التأكد من مدى تحقيق الهدف من الاتصال، بل إنَّ المرسل يكون في حالة انتظار، وترقب للتعرف على طبيعة هذه المعلومات، وما إذا كانت إيجابية أم سلبية.

فإذا كانت المعلومات المرتدة إيجابية؛ فإنها تعكس وصول الرسالة إلى المرسل إليه، وإدراكه لها، واستيعابها، وتقبلها، والتجاوب معها، أما في حالة عدم وصول الرسالة إلى المرسل إليه - أو وصولها متأخرة عن الوقت المناسب - أو وصولها إليه مع عدم إستيعابه لها، أو عدم تقبلها، أو الاقتناع بها، وبالتالي عدم التجاوب معها، وفي هذه الحالة فإنَّ هناك بعض الأنماط السلوكية المتوقعة من جانب المرسل مثل:

- عدم تكرار الاتصال بالمرسل إليه مرة أخرى.
- إدخال تعديلات على الرسالة بحيث تصبح أكثر وضوحاً للمرسل إليه.
- تغيير أو تدعيم الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة بحيث تصبح أكثر فعالية في تحقيق الهدف من الاتصالات.

٤/٦ - أنواع الاتصالات:

يمكن تصنيف الاتصالات إلى عدة أنواع وفقاً للمعيار الذي يستند إليه هذا التصنيف، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الاتصالات الشفهية، والاتصالات المكتوبة:

- حيث يتم إرسال المعلومات بإحدى طريقتين، أو كلاهما معاً، وهما:
 - ١- الطريقة الشفهية: وتصلح عادة للمواقف التي تتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتعدّ هذه الطريقة هي الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، وذلك للأسباب التالية:
 - إنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية.
 - إنها تتيح الفرصة للمرسل لكي يتأكد من استيعاب وفهم المرسل إليه للمعلومات.
 - إنها أسرع وسائل الاتصالات.
 - ٢- الطريقة الكتابية: على الرغم من المزايا المترتبة على استخدام الطريقة الشفهية في الاتصالات، إلا أنّ ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغني عنها، حيث تستخدم بفعالية في حالة كبر عدد العاملين المراد إرسال المعلومات إليهم، وعلى كافة المستويات، وبالتالي فإنّ الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية في مثل هذه الحالات.

ثانياً: الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية:

حيث تعتبر الاتصالات رسمية: إذا ارتبطت بالهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات، والأقسام، والأفراد.

وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها داخل المنظمة إلى ثلاثة أنواع مكملّة لبعضها البعض، وهي:

١- الاتصالات الهابطة:

وتشير إلى الاتصالات التي تتم من أعلى إلى أسفل، حيث يتم إرسال المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، والتي عادة ما تحمل في طياتها قرارات، وتعليمات، وأوامر ملزمة بالتنفيذ لمن توجه إليهم (المرؤوسين)، كما أنها تعبّر عن اتصالات ذات اتجاه واحد يجب العمل على تنفيذها والالتزام بها، وهي توجد في جميع المنظمات.

٢- الاتصالات الصاعدة:

حيث يشير هذا النوع من الاتصالات الرسمية إلى تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى منها، وعادة ما تحمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوى، ومقترحات، وآراء، والتماسات، وتقارير، وكافة المعلومات عن سير العمل، والتي قد يؤخذ بها، أو لا يؤخذ بها وفقاً لمدى اقتناع الإدارة العليا بها.

٣- الاتصالات الأفقية:

ويقصد بهذا النوع من الاتصالات إرسال المعلومات بين مختلف الإدارات، والأقسام، والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري الواحد بالمنظمة، وعادة ما يتم ذلك لاعتبارات التنسيق، والتكامل بين الأعمال، والوظائف، والأقسام، والإدارات دون ممارسة سلطة لأي منهم على الآخر.

ومن ناحية أخرى، فإن الاتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي، بل إنها تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وكذلك التنظيمات غير الرسمية، وقد أكد معظم مفكري الإدارة على أنها موجودة في كل المنظمات، وتمارس عملها كل يوم، بل وطوال اليوم، وعلى الإدارة الحقيقية أن تعترف بوجودها، وألا تحاربها على الإطلاق، بل تعمل على استقطابها لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى ذلك، فإن الاتصالات غير الرسمية لا تعتبر بديلاً عن الاتصالات الرسمية، بل مكملة لها، نظراً لما تحقق من مزايا عدة أهمها: (أبو إدريس، ١٩٩٨، ص ١٨٣)

- زيادة سرعة انتقال، وتبادل المعلومات، وتخفيف عبء التفاصيل عن القيادات الإدارية العليا.
- استكمال الكثير من البيانات، والمعلومات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفائها.
- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء.
- تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لفهمهم دقائق العمل.
- المساهمة في تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.
- تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل، وذلك بشكل أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي.
- المساهمة في إزالة عوامل الانفعال، والتوتر، والقلق، والكبت النفسي من بيئة العمل، نظراً لما يمكن أن تنتجه الاتصالات غير الرسمية من فرص للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشكلات، وما يجيش في صدورهم من آراء ومقترحات، وأفكار في صالح العمل.

ثالثاً: الاتصالات في اتجاه واحد، والاتصالات في اتجاهين:

يشير النوع الأول إلى أوتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم، ومقترحاتهم، وشكواهم إلى المستويات الأعلى (الاتصالات الصاعدة)، ويقتصر الأمر على الاتصالات الهابطة الملزمة لهم فقط، والواقع أن هذا النوع من الاتصالات يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمنظمة، كما أنه يعوق تنمية المهارات، والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمات.

أما عن الاتصالات في اتجاهين (صاعدة وهابطة)، فإنها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار، والمقترحات، والشكاوى، والالتماسات، والتقارير، وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين التنظيمات غير الرسمية المؤيدة للمنظمة، والمساهمة في تنمية المهارات، والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

رابعاً: الاتصالات اللفظية، والاتصالات غير اللفظية:

تعتمد الاتصالات اللفظية على رسائل ذات كلمات معبرة عن المعاني المراد توصيلها إلى الطرف الآخر، وإن كانت هذه الاتصالات ضرورية إلا أنها لا تغني عن الاتصالات غير اللفظية التي تنتقل من فرد

لآخر دون استخدام الكلمات، بل إنها تعتمد على تعبيرات الوجه، وتعبيرات العين، وحركة اليد وإيماءاتها، وحركة الجسم، واللمس.

٥/٦ - المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة:

هناك مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنقل، وتبادل المعلومات، والآراء، والأفكار، والمعاني، والتي يؤدي توافرها والحرص على اكتسابها - سواء من جانب المرسل أو المستقبل - إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات، وأهم هذه المهارات الأساسية ما يلي:

أولاً- مهارة التحدث:

ويقصد بها اللباقة، وحسن انتقاء الألفاظ الأكثر مناسبة للتعبير عن المعاني التي تتطوي عليها الرسالة، وتأتي هذه المهارة في مقدمة المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة، منذ زمن بعيد قالوا (المرء مخبوء تحت لسانه)، كما قالوا (تكلم حتى أراك)، وكذلك قالوا (يأتيك رجل أشعث أغبر فلا تغيره اهتماماً، فإذا ما تحدث اعتدلت من ضجعتك، وأعطيته حقه من المهابة والاحترام، كما يأتيك الرجل مهنماً فتعطيه حقه من المهابة والاحترام، فإذا ما تحدث سقط عن نظرك وأهملته بل تجاهلته)، وفي هذا المجال يجب مراعاة ما يلي: (أبو بكر، ٢٠٠٤، ص ١٢)

- التحكم في الأحبال الصوتية، والربط بين طبقة الصوت، وتقسيمات الوجه لإحداث التردد الصوتي المناسب لنوعية الجمهور، حتى يأتي القول بليغاً ومطابقاً لمقتضى الحال في مبناه، ومعناه، وأدائه، وبما يضمن التجاوب مع مضمون الرسالة فهماً، واقتناعاً، وسلوكاً.
- مراعاة المسافة الشخصية، والمسافة الاجتماعية حين التحدث مع الآخرين.
- الاستعداد للكلام: ويشمل الهدف من الكلام، وهل هو الإقناع، أو التعليم، أو التسلية، وعند توارد الأفكار فإنه يجب تقييم كل منها لاختيار الأنسب منها، والأقوى تأثيراً.
- اجتذاب الانتباه: حيث يجب على المتحدث في بداية حديثه جذب اهتمام المستمعين إليه بعرض حقائق مثيرة، أو فقرة مقتبسة عن أحد المشاهير، أو حكاية قصيرة، أو توجيه سؤال، أو عرض مخطط، أو خريطة.
- تركيز الاهتمام على المتحدث: حيث من الضروري توضيح النفع الذي يعود على المستمعين من الإنصات إليه، وربط الحديث بقدر الإمكان بواقعهم، ومصالحهم الشخصية، وكذلك العمل على تحقيق التوازن بين ثلاثة أشياء هي الصوت، واللغة، والمعنى المراد التعبير عنه.

ثانياً- مهارة الإنصات:

ويقصد بها القدرة على التركيز في صمت حين الاستماع إلى الآخرين، وتنظيم الأفكار، والمعاني، والكلمات المعبرة، وأثناء الاستماع إليهم، وذلك تمهيداً للرد عليهم، ومحاولة إقناعهم. لقد وضع العلماء ثلاثة أسئلة يمكن للمرسل/ المستقبل الماهر أن يأخذها في الحسبان عند الإنصات للآخرين:

١- ماذا يقصد المتحدث، أي ماذا يحاول أن يقول ؟.

٢- كيف عرف، أي دليل عنده على ما يحاول أن يقوله ؟.

٣- ما الذي يخفيه المتحدث ؟.

إضافة إلى ذلك هناك عدة قواعد هامة للإنصات أهمها: (أبو إدريس، ١٩٩٨، ص ١٩١)

- ١- هدوء الأعصاب في أثناء الاتصالات، حيث أنه إذا توترت أعصابك صعب عليك أن تفهم.
- ٢- الإصغاء إلى المتحدث حتى الانتهاء من كلامه، ولا تقاطع، ولا تعترض، ولا تضيق به ذرعاً، بل أصغ بوعي وعناية لما يقوله من أوله إلى آخره، ثم أبدأ في توجيه أسئلتك.
- ٣- الإصغاء في صبر دون نقد، أو نصح، أو حكم، واترك لمحدثك الحرية مطلقة أن يتكلم دون خوف من رقابة، أو لوم.
- ٤- تناسى رموز السلطة حين الإنصات، بحيث لا يمكنك الإنصات الجيد إذا فزعت، أو تهيبت لقب المتحدث، أو أسمه، أو رتبته، أو درجته العلمية، أو موقعه الرسمي، أو ثروته، أو مركزه الأدبي.
- ٥- عدم التقليل من معلومات من يتحدث إليك، فهذا يبعث فيك الغرور والاعتزاز بالنفس بشكل لا يساعدك على الفهم.

ثالثاً- مهارة الكتابة:

ويقصد بها القدرة على التعبير بخط واضح عن المعنى الذي يعبر عن مضمون الرسالة الاتصالية، وذلك مع مراعاة الوضوح، والبساطة، وحسن الصياغة، وحسن العرض، والتراكيب اللغوية السليمة، وتجنب الأخطاء في النحو والإملاء.

والواقع أنّ الكتابة الجيدة تتطلب تفكيراً منهجياً، ومرتباً بشكل علمي، كما أنه لا يمكن الارتقاء بمستوى أسلوب الكتابة دون قراءة، وإطلاع مستمر وذلك لزيادة الحصيلة اللغوية، وتنمية المعارف الأساسية، وبالتالي تنمية مهارة الكتابة.

رابعاً- مهارة القراءة:

ويقصد بها التمتع بذاكرة فوتوغرافية Photograph Memory ومحاولة التدريب عليها، والعمل على تنميتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال مجموعة من القواعد، والتي من أهمها: (أبو إدريس، ١٩٩٨، ص ١٩٢)

- ١- المثابرة من أجل النقاط المعاني من خلال الكلمات والفقرات، وذلك حتى تتحقق السرعة في القراءة مع الدقة في الاستيعاب.
- ٢- التركيز على قراءة عبارات بأكملها، وليست كلمات بمفردها، حيث تتطلب القراءة السريعة زيادة عدد الكلمات التي يمكن للقارئ التقاطها بلمحة بصر واحدة، فإذا ركز القارئ عينيه على كل كلمة كما يفعل الكثير من الناس فهو مجرد قارئ عادي، وهناك فرق بين تقسيم العبارة التالية إلى كلمات: مع تطور / الفكر / الإداري / ظهرت / المدارس / المتعددة، وبين تقسيم العبارة إلى جزأين فقط: مع تطور الفكر الإداري / ظهرت المدارس المتعددة، وهذا الفرق هو بداية الطريق إلى القراءة السليمة، بحيث يتم تقسيم أي عبارة طويلة إلى أقسام صغيرة لكل منها معنى يمكن استيعابه على حده، وبحيث تستطيع العين رؤيتها في لمحة واحدة.
- ٣- التخلص من متابعة القراءة بالإصبع، أو القلم، وكذلك تحريك الشفتين مع القراءة، فالقراءة السريعة تتم بالعينين، وليس بالإصبع، أو القلم، أو الشفتين، فالمطلوب هنا ليس تلاوة ولكن قراءة سريعة.

٤- التدريب على التركيز، وتتحية جميع الشواغل الأخرى جانباً، حتى لا يصرف القارئ عن التركيز على ما يقرأه، ويجب أن يكون الذهن صافياً تماماً، ومتفرغاً للقراءة دون أن يشغله عن الموضوع أي شاغل، وتأجيل القراءة إذا كانت هناك مشكلة كبرى لا يمكن تجاهلها، أو إبعادها عن حيز التفكير، كما يجب التوقف عن القراءة فور الإحساس بأنّ الذهن بدأ يسرح في أمور أخرى، وإلا اضطر الفرد إلى إعادة القراءة للوصول إلى فهم الموضوع، ويضيع وقتاً أطولاً، وجهداً أكبر، وتنفد القراءة السريعة فعاليتها.

٥- تطبيق مبدأ الكتاب يُقرأ من عنوانه، حيث تتيح مهارة القراءة المثمرة للقارئ تكوين فكرة سريعة عن المادة التي يقرأها قبل أن يتوغل في صفحاتها، وينفق الكثير من وقته في قراءتها، وهنا يجب طرح هذه التساؤلات:

- لماذا أقرأ هذه المادة؟.
- ماذا أقرأ في هذه المادة؟.
- ماذا أريد أن أعرف؟.
- هل هذا الكلام جديد فعلاً أم أنه مجرد حشو؟.
- هل يجب أن أقرأه بأكمله.

خامساً- مهارة التفكير المنظم:

ويقصد بها القدرة على تطبيق المنهجية العلمية في التفكير، والتسلسل المنطقي للأفكار، وطرح التساؤلات الواقعية، وهذه المهارة تشكل البنية الأساسية لمهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة الإنصات التي تتطلب جميعها قدرة عالية على تفهم الأحداث، والوقائع، والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهنا فإنه يجب على الفرد الابتعاد عن التحيز، والتعصب، كما يجب التزود بالمعلومات الكافية والصحيحة، وعدم القفز إلى استنتاجات خاطئة تؤدي إلى وضع أحكام واتخاذ قرارات خاطئة.

سادساً- مهارة استخدام الوسائل الاتصالية:

حيث يؤدي عدم القدرة على استخدام الوسائل الاتصالية إلى انخفاض فعالية عملية الاتصالات، وذلك مهما توافرت المهارات الأخرى للاتصالات الفعالة، فمثلاً لا يمكن الاستهانة بكيفية التحدث في التلفون، بل وطريقة إنهاء المكالمات التلفونية ذاتها، ومراعاة آداب اللياقة اللازم اتباعها حين استخدام هذه الوسيلة، وكذلك المهارة الخاصة بالتعامل مع الجوانب الفنية للاجتماعات وفقاً لمكانة الفرد فيها، وتتطلب هذه المهارة أيضاً ضرورة الإلمام بتكنولوجيا الأدوات الاتصالية الحديثة، وكيفية التعامل معها، والاستفادة منها.

سابعاً- مهارة الحساسية الاجتماعية:

ويقصد بها القدرة على تطبيق مبدأ تبادل الأدوار مع الآخرين، زملاء ورؤساء ومرؤوسين- حين التعامل معهم- وتصور الفرد بوضع نفسه مكان الطرف الذي يتعامل معه، بل وعدم التأثر بمشكلات الأسرة، أو مشكلات العمل حين التعامل مع الآخرين، وبالتالي يقترب كثيراً من هؤلاء الآخرين بشكل يؤدي إلى سرعة الوصول إلى نقطة التلاقي (الاتفاق) بين الطرفين (المرسل والمرسل إليه).

ثامناً- مهارة الذكاء الاجتماعي:

ويقصد بها القدرة على حسن التصرف، والتفاعل الاجتماعي الرشيد والتوازن الانفعالي والميل الإنساني، وهذه المهارة تتطلب إدراكاً واعياً للطبيعة البشرية، ونضجاً كافياً للتكيف، والتوافق مع متغيرات كل موقف على حده، وحضوراً ذهنياً، وقبولاً اجتماعياً من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم.

تاسعاً- مهارة حسن إدارة الوقت:

ويقصد بها القدرة العالية على تطبيق ما يسمى بقاعدة باركينسون في التعامل مع الوقت، والتي تقضي بعدم ترك الوقت يتمدد ليشغل أكثر ما هو مخصص للمهمة الاتصالية، كما تعني هذه المهارة القدرة العالية على التعامل مع الوقت على أنه مورد وليس قيداً- بل أنه أعلى وأثمن الموارد المتاحة جميعاً، نظراً لأنه لا يمكن استرجاعه أو استعاضته، كما أن الفائض والمتبقي منه (وقت الفراغ) لا يمكن تخزينه.

ولما كانت التكنولوجيا المعاصرة للاتصالات تعترف بأهمية قيمة الوقت، وتتيح فرصاً كبيرة ومتعاضمة لإمكانية التعامل معه، فإن مهارة حسن إدارة الوقت تتطلب الأخذ في الاعتبار أن المنافسة على الوقت أصبحت الآن هي أحدث أشكال المنافسة المعاصرة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى توفير الوقت، والجهد، والتكلفة، على كل من المرسل والمرسل إليه. (الشامي، ١٩٩٢، ص ٩٥).

عاشراً- مهارة الاهتمام بالمظهر:

وتتضمن هذه المهارة الظهور المستمر بالشكل اللائق، سواء من حيث الملبس والهندام، والتصرفات المناسبة للموقف، ومراعاة الأصول العلمية والعملية لقواعد البروتوكول في التعامل مع الآخرين، وهذا يتضمن الشعور بالارتياح، والتهيئة الذهنية، والنفسية للوصول إلى الإقناع، والاقتناع المتبادل بين طرفي الاتصال (المرسل والمرسل إليه).

٦/٦- المعوقات الأساسية للاتصالات الفعالة:

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر، أو خطوة في عملية الاتصال التي تمت مناقشتها سابقاً، وعملية الاتصال هي عملية اجتماعية يمكن أن تعترضها مشكلات وصعوبات عديدة من أهمها: (حريم، ٢٠٠٦، ص ص ٢٨٧-٢٨٨)

- ١- غزارة وكثافة المعلومات: التي يستقبلها الفرد باستمرار، وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق، أو قد يتأخر عن الاستجابة، أو يلجأ إلى التعميم، أو تقييد المعلومات.
- ٢- معوقات شخصية: تتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بين هذه المعوقات:
 - تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية، والاتجاهات، والميول، والخلفية العلمية والخبرة.
 - الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل: فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه، واعتقاداته، واتجاهاته، وإهمال أية معلومات تتضارب مع هذه القيم والاتجاهات.

- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة، وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوس محدودة جداً وغير دقيقة.
- مصداقية المرسل: وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل، وأعماله، وأقواله، ويؤثر مستوى مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل، واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.
- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
- ضغط الوقت: فمثلاً لا يتسع وقت المدير / الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق، والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات، وسوء الفهم والنزاع.
- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل إكمال قراءة الرسالة، أو الاستماع إليها.
- ٣- مشكلات تتعلق باللغة: إنّ كثيراً من الكلمات تحمل معاني متعددة، وكثيراً منها يحمل مشاعر، وعواطف تؤثر في عملية الاتصال.
- ٤- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة إلى رسالة بشكل مناسب: مثل عدم اختيار الكلمات، والعبارات السهلة الدقيقة.
- ٥- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة من قبل المرسل.
- ٦- معوقات مادية: وتشمل عوامل وأمر تتعلق بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء، والتشويش، وعدم الإضاءة المناسبة، وعدم توفير مكان مريح.
- ٧- معوقات تقنية: مثل وجود عيب، أو خلل، أو تشويش في أجهزة وسائل الاتصالات المختلفة مثل الحاسوب، والهاتف، والتلكس وغيرها.
- ٨- معوقات تنظيمية: وتنشأ عن سياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها.

٦/٧- المقومات الأساسية لفاعلية الاتصالات:

تتمثل أهم العوامل الأساسية التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة فعالية الاتصالات فيما يلي: (أبو إدريس، ١٩٩٨، ص ٢٠٣-٢٠٤)

- ١- تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى كافة العاملين بالمنظمة، وتدريب العاملين لزيادة قدراتهم، ومهاراتهم في الاتصال.
- ٢- تنمية القدرة على تجنب معوقات الاتصالات التي يمكن السيطرة عليها، وتقليل الآثار السلبية للمعوقات التي لا يمكن التحكم فيها.
- ٣- التخطيط الجيد للاتصالات: بحيث يكون هذا التخطيط مبنياً على بحوث ودراسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة، وواقعية.
- ٤- الإدراك الواعي بأهمية الاتصالات غير الرسمية، بل وخطورتها، والاعتراف بالناضج بضرورة وجودها وعدم مقاومتها، والعمل على تدعيمها بما يحقق صالح المنظمة، وذلك من خلال عدة صور مثل السماح بالمشاركة في صنع القرارات، وعقد الاجتماعات، وتنظيم الرحلات والزيارات، وتشجيع العمل النقابي، والاجتماعي، والترفيهي، بحيث يمكن في النهاية تطويع الاتصالات غير الرسمية لخدمة الاتصالات الرسمية.
- ٥- العمل على توفير وسائل الاتصالات المناسبة، والحديثة، وتدريب الأفراد على حسن استخدامها بما يحقق الهدف منها على أحسن وجه ممكن.
- ٦- اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة- صاعدة- أفقية) بما يساهم في توفير بيئة مواتية للإقناع، والاقتناع المتبادل من خلال تداول وتبادل المعلومات في كافة الاتجاهات، وبعث الثقة، والمصادقية، والطمأنينة لدى جميع العاملين بالمنظمة، والمتعاملين معها.
- ٧- الحرص على الالتزام بالوضوح، والدقة والبساطة، والصدق، سواء في مجال إرسال، أو استقبال المعلومات حتى تصبح الرسائل مفهومة ومقبولة، وبالتالي تزداد معدلات التجاوب السلوكي معها.
- ٨- التركيز المتوازن على كافة أنواع الاتصالات- ووفقاً للمواقف المختلفة (الشفهية، والمكتوبة- الرسمية، وغير الرسمية- الاتصالات في اتجاه واحد، والاتصالات في اتجاهين- الاتصالات اللفظية، والاتصالات غير اللفظية)، وذلك باعتبارها مكملّة لبعضها البعض، وليست بديلة لبعضها البعض.
- ٩- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وسياسات الاتصال، وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصالات.

الفصل السابع: الرقابة

- ١/٧ - مفهوم الرقابة.
- ٢/٧ - أهمية الرقابة.
- ٣/٧ - خطوات عملية الرقابة.
- ٤/٧ - أنواع الرقابة.
- ٥/٧ - خصائص وشروط النظام الرقابي الفعال.
- ٦/٧ - أساليب الرقابة.

١/٧ - مفهوم الرقابة:

كان العالم الفرنسي هنري فايول من أوائل علماء الإدارة الذين حددوا عناصر أو وظائف العملية الإدارية، وقد وصف وظيفة الرقابة بأنها التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف، والأخطاء، وتصحيحها، ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء، والناس، والإجراءات.

لقد اقترح الكتاب تعريفات عديدة للرقابة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها.

الرقابة: هي عملية المحافظة على الامتثال للنظام.

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية التأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة. (Bedeian, 1993, p 560)

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية مراقبة الأنشطة لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط، وتصحيح أي انحراف مهم فيها. (Robbins, Coutler, 1999, p 554)

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية تستخدم تقييم الأداء، أو الإنجاز الفعلي لمقارنة الإنجاز الفعلي بالأهداف المخططة، واتخاذ إجراء تصحيحي بشأن الاختلاف بين الإنجاز والأهداف.

وفي تعريف آخر: الرقابة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية، وتهدف إلى مراقبة العمل، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة بين تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها، وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. (Certo, Paul, 1990, p 149)

ومما تقدم: يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي، ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من الأهداف، واكتشاف المواطن أو النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي، ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً، فالرقابة هي مرآة تعكس واقع الأداء، ومواطن القوة والقصور لتعزيز مواطن القوة، ومعالجة مواطن القصور، ويمكن اعتبار الرقابة وسيلة للتعلم التنظيمي حيث تشكل مواطن القوة والقصور دروساً يمكن أن تستفيد منها المنظمة مستقبلاً.

٢/٧ - أهمية الرقابة:

تبرز أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى، ولا سيما وظيفة التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء، والإنجاز، والكشف عن أية معوقات تواجه العمل، وتتجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أنه من الضروري تقادي وقوع الأخطاء والانحرافات، ومعالجتها قبل وقوعها.

ومن ناحية أخرى، حتى ولو تمّ وضع الخطط والقرارات بطريقة رشيدة ومنظمة، فقد تنشأ ظروف وأحداث داخلية وخارجية (اقتصادية، واجتماعية، وسياسية،...) (إلخ) غير متوقعة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة مراقبة، ومتابعة تنفيذ الخطط، والقرارات لتصحيح مسار الجهود، والأنشطة بما يتوافق مع الخطط لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

وهكذا هنالك عوامل وتحديات كثيرة تواجه منظمات اليوم، وتجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل، وتقدير ما إذا كانت هنالك حاجة للتحسين، والتطوير، وفي أي المجالات، وما حجم هذا التطور، وسرعته، وهل هو عاجل، أم لا، ومن أهم هذه الأمور التي تسهم في أهمية الرقابة: (حريم، ٢٠٠٦، ص ٣٠٤)

١- لا يمكن مساءلة فرد / جماعة عن أعمالها ومسؤولياتها بدون عملية الرقابة: فمن خلال الرقابة يُدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسؤولياتها، وما هو متوقع منها، وكيف سيتم تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعّال التي سوف تستخدم في عملية التقييم.

٢- سرعة التغيير: إنّ تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة يتطلب عملية تقييم، وإعادة تقييم مستمرة للخطط الاستراتيجية، والتكتيكية، وكذلك وضع نظم رقابية لمساعدة المديرين على رصد التغيرات ومواكبتها التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة، وأنشطتها.

٣- تزايد حجم، وتعقد منظمات اليوم: فالمنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة، والواسعة الانتشار جغرافياً تتطلب نظم رقابية مناسبة لقياس أداء المنظمات وفعاليتها، كما أنّ ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعّالة في عملية رقابة الأداء.

٤- وهناك سبب آخر يدعو لتطبيق الرقابة وهو: أنّ البشر يخطئون، وقد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة وخطيرة، لذا لا بدّ من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ، أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار، ويجب أن لا ينظر إلى نظم الرقابة على أنها وسيلة لإلقاء اللوم والنقد وتصيد الأخطاء، ولكنها إنذار مبكر لتحديد الانحرافات عن أهداف المنظمة، وأنّ الهدف الأساسي من الرقابة هو ضمان تحقيق أهداف المنظمة وأنها عملية إيجابية.

٣/٧- خطوات عملية الرقابة:

الرقابة عملية منظمة ومستمرة، وهي تتضمن أربع خطوات رئيسية تشمل ما يلي:

الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء، أو المعايير المخططة:

إنّ أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء، ومعايير الأداء يوضع أساساً لمقارنة الإنجاز أو الأداء الفعلي به، أو هو مستوى نشاط يُعتمد من قبل الإدارة أنموذجاً لتقييم الأداء على أساسه، وعلى المنظمة أن تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة، وبدون استخدام المعايير وتطبيقها فإنّ أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، وتمثل معايير الأداء أساساً للتقدير أو للحكم إن كان قد تمّ تحقيق أهداف المنظمة أم لا، فالمعايير تمثل نقاطاً مرجعية تستعمل أساساً لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، وبدونها يصعب جداً ممارسة الرقابة.

هنالك أنواع عديدة من المعايير، ولكن على المنظمة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهداف المنظمة، وأن تصاغ بشكل كمي قدر الإمكان، وأن تكون سهلة القياس ومفهومة، ومن أهم أنواع المعايير:

١- معايير زمنية: وتعبّر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز عمل معين، أو إنتاج سلعة معينة، أو أداء خدمة معينة، وتستخدم المعايير الزمنية في توزيع جهود العمل، وفي تنظيم جداول الإنتاج.

٢- **معايير كمية:** وتعبّر بشكل كمي عن عدد الوحدات، أو العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة، ومن أمثلة ذلك وحدات المخرجات أو الخدمة، عدد المعاملات، عدد الطلبات المنجزة، معدل دوران العمل، معدل الغياب،....، إلخ.

٣- **معايير الجودة / النوعية:** وتعبّر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المنتجة، أو الخدمة المقدمة، وتتفاوت الانحرافات المسموح بها عن المعيار بشكل كبير اعتماداً على خصائص المنتج/ الخدمة، ويمكن النظر إلى الانحراف المسموح به عن المعيار باعتباره خطأ مستقيماً في نهايته لا أخطاء مسموح بها (مثلاً) صناعة الطائرات حيث أنّ أي خطأ يعرّض أرواح البشر للخطر، وهناك بعض المنتجات أو الخدمات أقل تشدداً في تطبيق معايير الجودة.

٤- **معايير التكلفة:** وتعبّر عن مقدار النفقات/ المصروفات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج، أو إتمام العملية بصورة معينة، وترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط، فالموازنات تنشأ من الخطط، وتوفر نقاط مراجعة، أو تفتيش مالية لمقارنة الإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي:

يتم في هذه الخطوة قياس الأداء أو الإنجاز الفعلي، ويتمثل جوهر الرقابة في جمع المعلومات التي تعبّر، وتمثل بموضوعية، ودقة أداء فرد، أو جماعة، أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات، وتتطلب وضع أساليب موثوقة يُعتمد عليها لقياس الأداء، وتوفر إجابات واضحة وكافية عن الأسئلة ماذا؟ وكيف؟ ومتى يتم القياس؟ فالفحوصات والتفتيش قد تتم بصورة متكررة لكي توفر معلومات كافية، ولكن قد تصبح عملية مكلفة، وقد ينتج عنها ردود فعل سلبية من قبل العاملين الذين يخضعون للمراقبة، وبالرغم من ذلك يجب تجميع معلومات كافية، وواضحة حول أداء فرد، أو جماعة، أو نشاط معين لتمهيد الطريق أمام الخطوة الثالثة في عملية الرقابة.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية:

تتضمن الخطوة الثالثة في عملية الرقابة مقارنة الإنجاز أو الأداء المحقق مع الأداء المنشود أو المرغوب المتمثل في المعايير المعتمدة في الخطوة الأولى، وهنا تتم المقارنة بين ما هو موجود What is، وبين ما يجب What should be، والغرض من المقارنة هو اكتشاف ما إذا كان هناك اختلاف هام عما هو مخطط.

والأداء الفعلي أو المحقق يمكن أن يفوق، أو يستوفي التوقعات، أو يقل عنها، وتتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية العكسية في المنظمة، وهي عبارة عن شبكة الاتصالات التي تربط مراحل عملية الرقابة ببعضها البعض، ويجب أن تتناسب التغذية العكسية إلى الأعلى حيث مراكز صنع القرارات، وإلى الأسفل مراكز الأنشطة حيث يجب اتخاذ الإجراء التصحيحي.

الخطوة الرابعة: التقويم، والتصحيح:

في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة، فإذا كان الأداء الفعلي في مستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه، أو كان ضمن الاختلاف أو التفاوت المسموح بها تستمر عملية الرقابة، ويمكن للإدارة استخدام ذلك كأداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به، ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف، وضرورة اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

إنَّ وجود انحراف وتفاوت بين الأداء الفعلي، والأداء المعياري يمكن أن يُعزى لأسباب وعوامل خلاف القصور في الأداء، ومن بين هذه العوامل تغييرات بيئية داخلية، أو خارجية، وقد لا تكون المعايير الموضوعة واقعية، أو عدم وجود نظم حوافز عادلة وغيرها، ومن الضروري أن تتوصل الإدارة إلى تفسير صحيح وإلى السبب الحقيقي وراء الاختلاف، أو الانحراف في الأداء، وأن تختار الإجراء التصحيحي الملائم.

٤/٧ - أنواع الرقابة:

يوجد هناك أنواع عديدة من الرقابة يمكن للإدارة في أي منظمة استخدامها، ولكل نوع مزاياه وسلبياته، ويستخدم في مواقف مختلفة، ويمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتماداً على أسس مختلفة تتمثل أهمها فيما يلي:

١/٤ - توقيت تطبيق وممارسة الرقابة:

وتصنّف أنواع الرقابة على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع هي:

١ - رقابة وقائية/ سابقة:

ويطلق عليها أيضاً الرقابة الأولية، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو منع أي انحرافات في جودة، وكمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط، وتستخدم أساليب وفنون رقابية قبل البدء بالعمليات/ الأنشطة من أجل تجنب مسببات أي انحرافات يمكن أن تحدث في تنفيذ خطط المنظمة، فبدلاً من الانتظار حتى إنجاز نشاط أو عمل معين، ومن ثم مقارنة النتائج بالتوقعات تستخدم الرقابة الوقائية السياسات، والإجراءات، والقواعد لتنفيذ الأنشطة مسبقاً، ومقدماً، وتقليص أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية، وبالرجوع إلى منظور النظم فإنّ هذا النوع من الرقابة يراقب المدخلات لضمان استيفائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل الناجح، فالرقابة الوقائية تنظم، وتضبط جودة وكمية الموارد المختلفة قبل تحويلها إلى مخرجات، فمثلاً يجب اختيار وتعيين الموارد البشرية التي تستوفي شروط، ومتطلبات الوظائف المختلفة، والمواد المستخدمة في الإنتاج يجب أن تتوافر في المكان، والزمان المناسبين، والموارد المالية يجب أن تتوافر بالقدر المناسب، وفي الأوقات المناسبة، وهذه الرقابة مصممة لزيادة احتمالية تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة.

٢ - الرقابة المتزامنة/ الآنية:

ويطلق عليها الرقابة العلاجية، وهي أكثر أنواع الرقابة شيوعاً، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتنفذ الرقابة المتزامنة أساساً بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، فمن خلال الملاحظة المباشرة يقرر المديرون والرؤساء إذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق لما حددته السياسات، والإجراءات، والقواعد والتعليمات النافذة في المنظمة، والتوجيهات التي يصدرها المديرون لمرؤوسيهـم تشمل تعليمات للمرؤوسين بشأن الأساليب، والإجراءات المناسبة، والإشراف على أعمال المرؤوسين لضمان إنجاز العمل بشكل ملائم، ويجب أن تكون التوجيهات الصادرة للمرؤوسين ضمن رسالة المنظمة، وأهدافها المحددة، ومعقولة، ومفهومة، ومصاغة بشكل مناسب.

والرقابة المتزامنة هي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب، وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة، وهي تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقاً، ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي، وفي نفس الوقت الاستمرار في إنجاز العمل، وتساعد أيضاً في تحديد أي مخرجات غير مقبولة (لا تطابق المعايير)، والأهم منع وصول تلك المخرجات إلى الأسواق.

٣ - الرقابة اللاحقة:

ويُطلق عليها أيضاً رقابة التغذية الراجعة أو الرقابة العلاجية، تتم ممارسة الرقابة اللاحقة بعد إتمام العمل لقياس النتائج، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، وتركز هذه الرقابة على النتائج/ المخرجات، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد، أو عمليات التحويل نفسها، وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب الأنشطة، والعمليات الحالية فقط، بل وأيضاً في توجيه الرقابة الوقائية، والرقابة المتزامنة للأنشطة المستقبلية، ومن أمثلة الرقابة اللاحقة تحليل البيانات المالية، قائمة الدخل، تحليل التكلفة المعيارية، والنسب المالية المختلفة، وفيها تتم مراقبة المخرجات للتأكد من مطابقتها للمعايير، وهي تطبق أيضاً بعد أن تكون قد تمت عملية التحويل، وهكذا فهي تركز على النتائج بدلاً من المدخلات أو عملية التحويل.

ومثل هذا النوع من الرقابة مفيد جداً لأنه يوفر للمديرين قاعدة أو أساساً لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة والمعايير، وتوفر تبصراً في الأداء السابق يمكن استخدامه لتجنب الأخطاء في المستقبل، وهي ضرورية وأساسية لتعديل، وتنقيح الأهداف، والمعايير، ووضع خطط جديدة.

٢/٤/٧ - من حيث مصدر الرقابة:

تصنف الرقابة على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة إلى نوعين وهما:

١ - الرقابة الداخلية:

وتسمى أحياناً المراجعة الداخلية، وفيها يقوم كل مدير بمراقبة أنشطة وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تُعهد مسؤولية مراقبة أنشطة المنظمة وعملياتها إلى جهة داخلية متخصصة (وحدة، مكتب، جهاز، قسم،....، إلخ) وتُمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية، وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها، وبالتالي الاضطلاع بمهامها، ومسؤولياتها بصورة فعّالة، وناجحة. ومن أهم مهامها الآتي:

- تقييم مدى توافق عمليات، وأنشطة المنظمة مع السياسات، والأهداف، والخطط المعتمدة.
- تقييم مستوى كفاءة، وفعالية الأداء، واستخدام الموارد.
- المحافظة على موجودات المنظمة.
- تقييم مختلف عمليات، وأنشطة المنظمة.

٢ - الرقابة الخارجية:

وهنا تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة، وتقييم عمليات، وأنشطة المنظمة، ومستوى أدائها، تتطلب الإدارة السليمة فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة بشكل منظم من قبل مكاتب مراجعة، وتدقيق متخصصة، وهذه المراجعة لا تكون بالضرورة شاملة، وتفصيلية لكل الجوانب والمجالات، فهي تقوم بالتأكد من أنّ الموجودات المصرح بها في البيانات، والقوائم المالية موجودة فعلياً، والتحقق من وجود المخزون، والمعدات، والآلات، والموجودات النقدية، فهذه الرقابة تساعد في ضبط استخدام موجودات، وموارد المنظمة.

٣/٤/٧ - الرقابة من حيث مدى تكرارها وانتظامها:

تصنف الرقابة على أساس مدى تكرارها إلى ثلاثة أنواع وهي:

١ - الرقابة الدورية:

وهذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة؛ مثل فترة في الأسبوع أو الشهر.

٢ - الرقابة المفاجئة، أو العرضية:

وتتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية، والتفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.

٣ - الرقابة المستمرة:

وفيها تتم المراقبة والمتابعة المستمرة، والتقويم المستمر.

٥/٧ - خصائص، وشروط النظام الرقابي الفعال:

من أبرز هذه الخصائص والشروط ما يلي:

١ - الملاءمة:

حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنشأة، وحجمها، وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي هي فيها، نوع العملاء، وطبيعة السلع والخدمات المقدمة، وغيرها، فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد لا تحتاج المنشأة الصغيرة الحجم والمحدودة النشاط، إلا إلى نظام رقابي بسيط.

٢ - السرعة في كشف الانحرافات:

كلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات، كان ذلك النظام الرقابي ذا كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولا شك أنّ النظام الرقابي الفعال هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب، بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

٣ - توازن التكاليف مع العوائد:

يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه، وتطبيقه.

٤ - المرونة:

حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل محتفظاً بفعاليته في مواجهة الخطط المتغيرة، أو الظروف غير المتوقعة، أو في حالات الفشل التام، حيث ينبغي أن تنبه الرقابة إلى الفشل قبل حدوثه، وأن تحافظ الرقابة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل.

مثال ذلك: إذا كان النظام الرقابي قد تمّ وضعه على أساس استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رئيسية للرقابة، ثم حالت ظروف دون تحقيق غالبية تلك الموازنة فإنّ نظام الرقابة يفشل في مهمته، إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تُستخدم فيه أدوات أخرى.

٥ - الوضوح:

يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة، وصريحة، ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة، حتى يسهل تطبيقها، وتقليل مقاومة الرقابة إلى أقل حد ممكن، كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

٦ - الاتصال:

أي جمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة، ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وعلى من يجمع هذه المعلومات عن الآخرين أن يتصل بهم.

٧ - التعاون:

الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة، ومن يخضع لعملية الرقابة حتى تنجح العملية الرقابية.

٨- التكامل:

أي ضرورة أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المنشأة، وخاصة مع نظام التخطيط.

٩- إمكانية تشخيص، وتصحيح الأخطاء:

فالنظام الرقابي الجيد ليس فقط ذلك النظام الذي يكتشف الأخطاء أو الانحرافات، فهذه الرقابة تشخيص للأخطاء، وإبراز أسباب وقوعها أصلاً، وأيضاً تصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر، لهذا يجب أن يقرن النظام الرقابي نواحي الفشل التي يكتشفها بالأسباب التي أدت إليها، والشخص المسؤول عنها، وماذا ينبغي إجراؤه لتصحيحها.

٦/٧- أساليب الرقابة:

تتعدد الأساليب الرقابية التي تستخدم من قبل المنشآت لمتابعة وقياس وتقويم الأداء، ومن أهم هذه الأساليب التي سنتعرض إليها في هذا الفصل، الموازنات التخطيطية، أساليب الرقابة الشبكية وأهمها طريقة المسار الحرج وأسلوب بيرت، أسلوب استخدام النسب المالية، وسنناقش هذه الأساليب بشيء من التفصيل.

١/٦/٧- أسلوب الموازنة التخطيطية:

وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية، والموازنة التخطيطية هي خطة عمل تشتمل على مقاييس تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي، ويمكن التعبير عن المقاييس إما في شكل عيني- غير مالي- أو في شكل مالي، ومن الأمثلة على الموازنات التخطيطية موازنات العمل، وموازنات ساعات الآلة، وموازنات المنتج، وموازنات المواد، أما الموازنات المالية فتتضمن موازنات الإنفاق الرأسمالي، وموازنات الميزانية العمومية.

(العلاق، ٢٠٠٨، ص ٣٥٥)

وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاث خطوات رئيسية هي:

١- التعبير بالليرة عن النتائج المتوقعة للخطط في المدد المستقبلية.

٢- تنسيق هذه التقديرات التي بالليرة في برنامج واحد متوازن.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المتوازن الذي يتم تقديره.

وهذا المدخل مماثل للعناصر الثلاثة الأساسية لعملية الرقابة ككل، وتساعد الخطوة الأولى في إعداد الموازنة على تحديد معايير الأداء المرغوبة، بينما تركز الخطوة الثانية على أن التنسيق بين مختلف وحدات الرقابة يعد شرطاً أساسياً للتأكد من تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وتساعد الخطوة الثالثة في تقييم المدخلات، أو الأداء عن طريق التقويم، والنتائج.

٢/٦/٧- أساليب الرقابة الشبكية:

من أهم هذه الأساليب ما يُعرف بخريطة بيرت والمسار الحرج، وفي كلا الأسلوبين ثوب العمليات الأساسية في المشروع وفق الترتيب المنطقي والتاريخي للعمليات المختلفة في المشروع، على أساس تسلسل هذه

العمليات، وربطها بجدول زمني محدد لكل مرحلة من مراحل العمل، والرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل، والتأكد من أنها تسير وفق البرنامج المعد لها.

من أجل تطبيق بيرت، والمسار الحرج، هناك ست خطوات يجب اتباعها، وهي تتضمن: (عقلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٧٥)

١- تحديد المشروع، وجميع الأنشطة اللازمة له.

٢- تحديد العلاقات بين الأنشطة، بما في ذلك تحديد أي الأنشطة التي يجب أن يتم البدء بها أولاً، وتسلسل الأنشطة فيما بينها.

٣- رسم شبكة يتم في ضوئها ربط جميع الأنشطة مع بعضها البعض.

٤- تحديد الوقت، والتكلفة المقدرة لكل نشاط.

٥- حساب الوقت اللازم للمسار الأطول في الشبكة، والذي يمثل المسار الحرج.

٦- استخدام الشبكة للمساعدة في وضع الخطة، والجدولة، والتوجيه، والرقابة على المشروع.

وهناك تشابه كبير في طريقة المسار الحرج، وطريقة بيرت، سواء من حيث الأهداف، أو الأنشطة والأحداث داخل المشروع، إلا أن الاختلاف الرئيس بينهما هو أن شبكة بيرت تستخدم ثلاثة أوقات محتملة لكل نشاط، وكل تقدير يكون باحتمالية معينة، وفي ضوء ذلك يتم حساب الوقت المتوقع لإنجاز كل نشاط، أما في طريقة المسار الحرج فإنها تفترض وقتاً واحداً معروفاً لتنفيذ النشاط. وأن الأزمنة الثلاثة في أسلوب بيرت هي:

١- الزمن التفاولي لأداء النشاط ويرمز له بالرمز (ف).

٢- الزمن التشاؤمي لأداء النشاط ويرمز له بالرمز (ش).

٣- الزمن الأكثر احتمالاً: ويرمز له بالرمز (ح).

وتستخدم تقديرات هذه الأوقات الثلاثة لحساب الوقت المتوقع للإنجاز (م)، حساب الوقت المتوقع لإنجاز النشاط (م) تتمثل في:

$$\text{الوقت المتفائل} + 4 \times \text{الوقت الأكثر احتمالاً} + \text{الوقت المتشائم}$$

الوقت المتوقع =

6

ويمثل المعامل (4) وزن الترجيح للوقت الأكثر احتمالاً، وإذا استخدمنا الرموز للتعبير عن هذه العلاقة:

م = الوقت المتوقع.

ف = الوقت المتفائل.

ش = الوقت المتشائم.

ح = الوقت الأكثر احتمالاً.

$$م = ف + 4ح + ش$$

= م

6

* - القواعد العامة لبناء شبكة الأعمال:

يجب مراعاة القواعد التالية عند بناء شبكة الأعمال: (شيخ ديب، ٢٠٠٨، ص ص ٧١-٧٢)

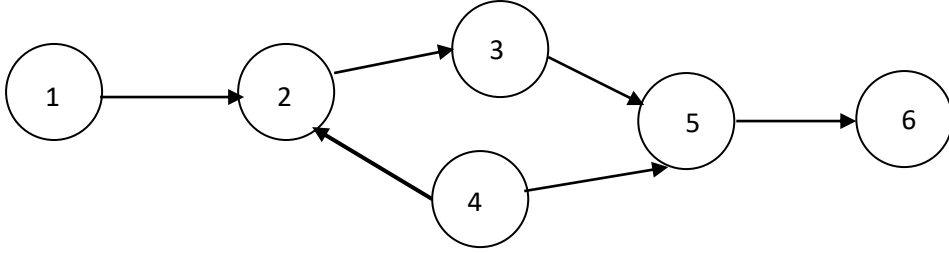
١- يجب ترتيب تسلسل الأنشطة، أي تحديد الأنشطة التي تسبق النشاط، والأنشطة التي تتم في الوقت نفسه، والأنشطة اللاحقة للنشاط.

٢- يتم التعبير عن الأحداث بشكل دوائر، ويحدد لكل حدث رقم مع مراعاة تسلسل الأحداث، فلا يمكن أن نضع الحدث رقم (5) قبل الحدث رقم (3) مثلاً، ولا يمكن أن تكون أحداث نهاية الأنشطة أصغر من أحداث بداية الأنشطة، ويجب التأكد من أن رقم الحدث لا يتكرر أكثر من مرة.

٣- يُعبّر عن الأنشطة بأسهم، ويرمز لها بحروف أبجدية، ويبدأ النشاط بحدث أصغر، وينتهي بحدث أكبر.

٤- يلاحظ أن كل حدث في الشبكة هو نهاية نشاط سابق، وبداية نشاط لاحق، وقد يكون للحدث أكثر من نشاط سابق، وكذلك أكثر من نشاط لاحق، فيما عدا الحدثين الأول والأخير، فالحدث الأول ليس له نشاط سابق، والحدث الأخير ليس له نشاط لاحق.

٥- لا يجوز أن يتبع أي حدث أنشطة تالية تعود ثانية إلى الحدث نفسه الذي بدأت منه، حيث تكون هذه الأنشطة سلبية وفي اتجاه عكسي، ويكون المسار غير منته، والعلاقة بين الأحداث غير واضحة، ويظهر ذلك في الشكل التالي:

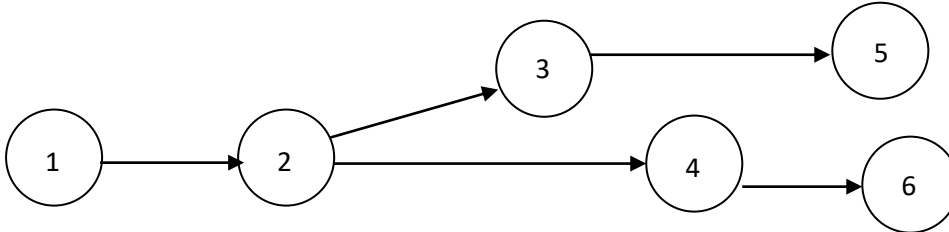


يلاحظ من الشكل السابق أن الحدث رقم (2) لا يمكن أن يقع إلا إذا تم الحدث رقم (4)، كما أن الحدث رقم (4) لا يمكن أن يقع إلا إذا تم الحدث رقم (2)، وهذا الوضع غير منطقي ويستحيل حدوثه، حيث يجب أن تكون الأحداث متتابعة في تسلسل منطقي.

٦- عندما ينتهي أكثر من سهم واحد عند حدث واحد فإن هذا الحدث يمثل انتهاء كل الأنشطة التي تنتهي بهذا الحدث.

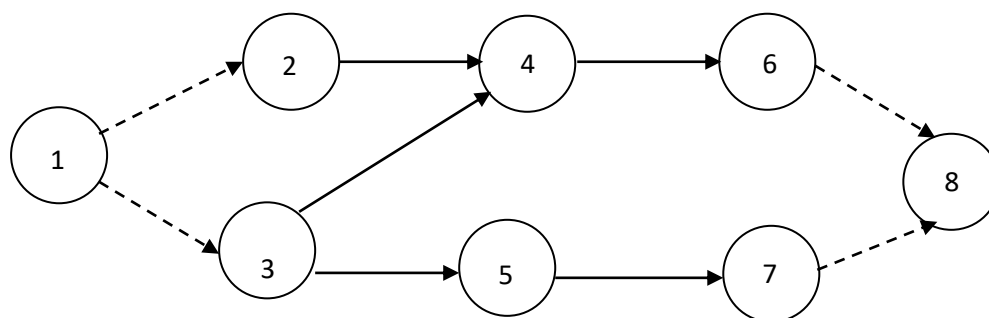
٧- يفضل أن يكون لشبكة الأعمال بداية واحدة، ونهاية واحدة.

٨- يجب التأكد عند رسم شبكة الأعمال عدم وجود أنشطة معلقة كما في الشكل التالي:

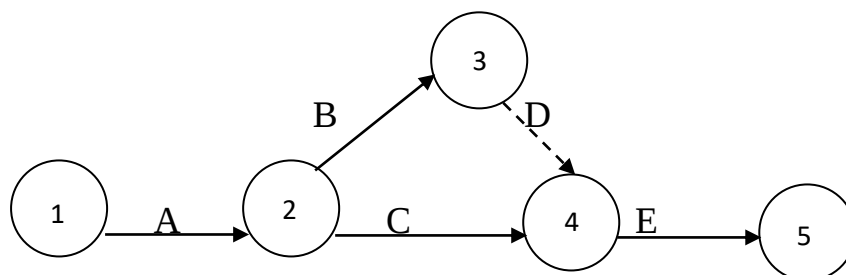


٩- الأنشطة الوهمية: إنَّ تطبيق القواعد السابقة لبناء شبكات الأعمال يتطلب في بعض الأحيان افتراض وجود أنشطة وهمية لا تستغرق وقتاً، أو موارد، ويعبر عن النشاط الوهمي بسهم متقطع يبدأ بحدث أصغر وينتهي عند حدث أكبر، ويستخدم النشاط الوهمي في الحالات التالية:

أ- إذا كان هناك أكثر من بداية أو أكثر من نهاية للمشروع، يمكن استخدام الأنشطة الوهمية لتحديد نقطة بداية، أو نقطة نهاية واحدة للمشروع، كما يتضح في الشكل التالي:



ب- في حالة وجود أنشطة معلقة، أو غير متصلة على شبكة الأعمال، يجب وضع أنشطة وهمية للمحافظة على ترابط الشبكة:



*- مثال على طريقة المسار الحرج:

البيانات التالية تمثل الأنشطة اللازمة لإنجاز أحد المشروعات الصناعية، والوقت المطلوب لتنفيذها

(بالشهر):

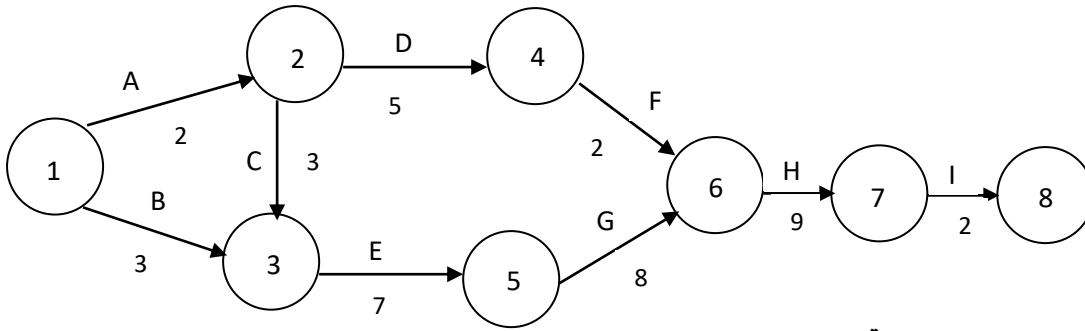
رمز النشاط	مسار النشاط	الوقت اللازم للنشاط (بالشهر)
A	(1-2)	2
B	(1-3)	3
C	(2-3)	3
D	(2-4)	5
E	(3-5)	7
F	(4-6)	2

8	(5-6)	G
9	(6-7)	H
2	(7-8)	I

المطلوب:

١- رسم شبكة الأعمال الخاص بهذا المشروع.

٢- تحديد المسارات الموجودة على الشبكة، ثم تحديد المسار الحرج.



المسارات الموجودة على الشبكة:

المسار الأول: (A- D- F- H- I)

زمنه: $(2 + 5 + 2 + 9 + 2 = 20)$

المسار الثاني: (A- C- E- G- H- I)

زمنه: $(2 + 3 + 7 + 8 + 9 + 2 = 31)$

المسار الثالث: (B- E- G- H- I)

زمنه: $(3 + 7 + 8 + 9 + 2 = 29)$

وبناء عليه فإن المسار الحرج هو المسار الثاني والذي يمثل أطول مسار موجود على شبكة الأعمال، وأن

زمنه يساوي 31 شهراً.

*- مثال على أسلوب بيرت:

ترغب جامعة البعث في بناء مبنى جديد لكلية الاقتصاد، والجدول التالي يوضح مراحل تنفيذ هذا المشروع، وقد

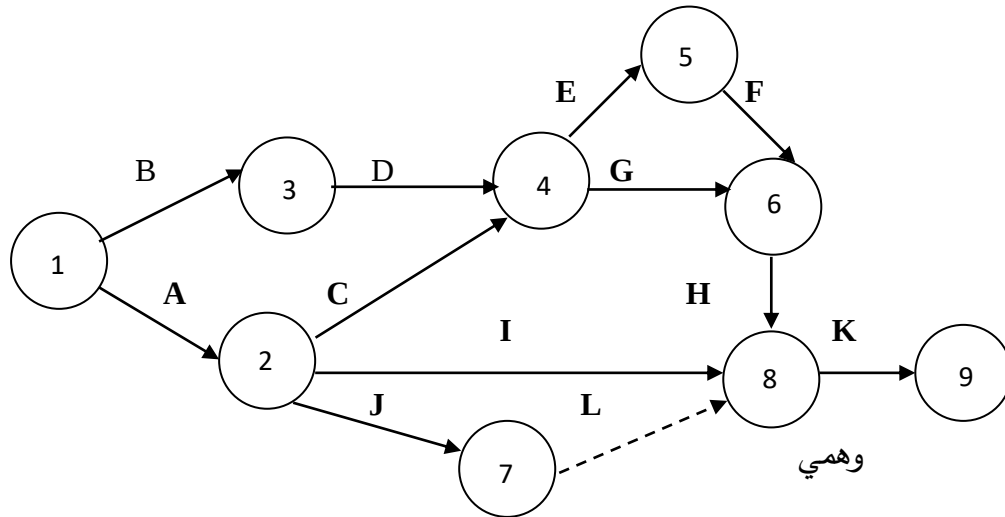
استخدمت أسلوب بيرت في التخطيط من أجل تنفيذ المشروع، وكانت البيانات الخاصة بالأنشطة اللازمة

للمشروع كما يلي:

الرمز	النشاط	مسار النشاط	أنشطة سابقة	أنشطة لاحقة
A	اختيار الموقع	(1-2)	بداية النشاط	C, I, J
B	تحديد مصدر التمويل	(1-3)	بداية النشاط	D
C	إعداد الدراسات الفنية اللازمة	(2-4)	A	E, G
D	تجهيز الموقع	(3-4)	B	E, G
E	بناء الطابق الأرضي	(4-5)	C, D	F
F	بناء الطابق الأول	(5-6)	E	H
G	بناء الطابق الثاني	(4-6)	C, D	H
H	بناء الطابق الثالث	(6-8)	F, G	K
I	تجهيز المبنى بالمعدات اللازمة	(2-8)	A	K
J	فرش الأثاث	(2-7)	A	K
K	تحديد عدد العاملين الجدد	(8-9)	H, I, J	نهاية المشروع

المطلوب: رسم شبكة الأعمال:

يمكن رسم شبكة الأعمال لهذه الشركة كما يلي:



وبفرض في المثال السابق أنه قد تمّ تحديد الوقت اللازم لكل نشاط كما يلي:

الرمز	النشاط	الوقت اللازم للنشاط بالشهر		
		ف	ح	ش
A	اختيار الموقع	3	5	7

الرمز	النشاط	الوقت اللازم للنشاط بالشهر		
		ف	ح	ش
B	تحديد مصدر التمويل	2	3	4
C	إعداد الدراسات الفنية اللازمة	6	8	16
D	تجهيز الموقع	6	7	8
E	بناء الطابق الأرضي	4	5	12
F	بناء الطابق الأول	2	3	4
G	بناء الطابق الثاني	12	14	22
H	بناء الطابق الثالث	8	12	16
I	تجهيز المبنى بالمعدات اللازمة	19	37	43
J	فرش الأثاث	20	23	32
K	تحديد عدد العاملين الجدد	15	17	25

المطلوب ما يلي:

- ١- حساب الزمن المتوقع لكل نشاط.
- ٢- تحديد المسارات الموجودة على شبكة الأعمال، ومن ثم تحديد المسار الحرج.
- ٣- حساب الأزمنة المبكرة لأحداث بداية ونهاية الأنشطة ومن ثم تحديد المسار الحرج.
- ٤- حساب احتمال إنجاز المشروع خلال خمس سنوات (60 شهراً).

خطوات الحل:

يمكن حساب الوقت المتوقع لكل نشاط وفقاً للمعادلة التالية:

$$م = \frac{ف + 4ح + ش}{6}$$

= م

6

النشاط	الوقت المتوقع (م)
A	5
B	3
C	9
D	7
E	6
F	3
G	15
H	12
I	35
J	24

18	K
----	---

* - تحديد الوقت المبكر لحدث بداية النشاط:

الوقت المبكر	البيان	الحدث
0	حدث بداية المشروع	1
5	لا يمكن أن يبدأ الحدث (2) إلا بعد انتهاء النشاط A الذي يحتاج إلى 5 شهور.	2
3	لا يمكن أن يبدأ الحدث (3) إلا بعد انتهاء النشاط B الذي يحتاج إلى 3 شهور.	3
14	ينتهي عند هذا الحدث النشاطان C, D، ولذلك فإن الوقت المبكر لبداية الحدث (4) يتمثل في أطول المسارات التي تنتهي عند هذا الحدث. المسار الأول B, D ويحتاج إلى 10 شهور. المسار الثاني A, C ويحتاج إلى 14 شهراً.	4
20	لا يمكن أن يبدأ الحدث (5) إلا بعد انتهاء النشاط E الذي يستغرق 6 شهور	5
29	ينتهي عند الحدث (6) النشاطان F, G ولذلك يحسب الوقت المبكر للانتهاء منهما، ويؤخذ الوقت المبكر الأكبر. النشاط $F = 20 + 3 = 23$ النشاط $G = 14 + 15 = 29$	6
29	يبدأ الحدث (7) بعد انتهاء النشاط J. الوقت المبكر = الوقت المبكر للحدث (2) + الوقت اللازم للنشاط J. $= 5 + 24 = 29$	7
41	ينتهي عند الحدث (8) النشاطان H, I والنشاط الوهمي L. الوقت المبكر لانتهاء النشاط H = الوقت المبكر للحدث 6 + الوقت اللازم للنشاط H. $= 12 + 29 = 41$ الوقت المبكر لانتهاء النشاط I = الوقت المبكر للحدث 2 + الوقت اللازم للنشاط I. $= 5 + 35 = 40$ الوقت المبكر لانتهاء النشاط الوهمي L $= 29 + 0 = 29$	8
59	ينتهي عند الحدث (9) النشاط K الوقت المبكر = الوقت المبكر للحدث (8) + الوقت اللازم للنشاط K	9

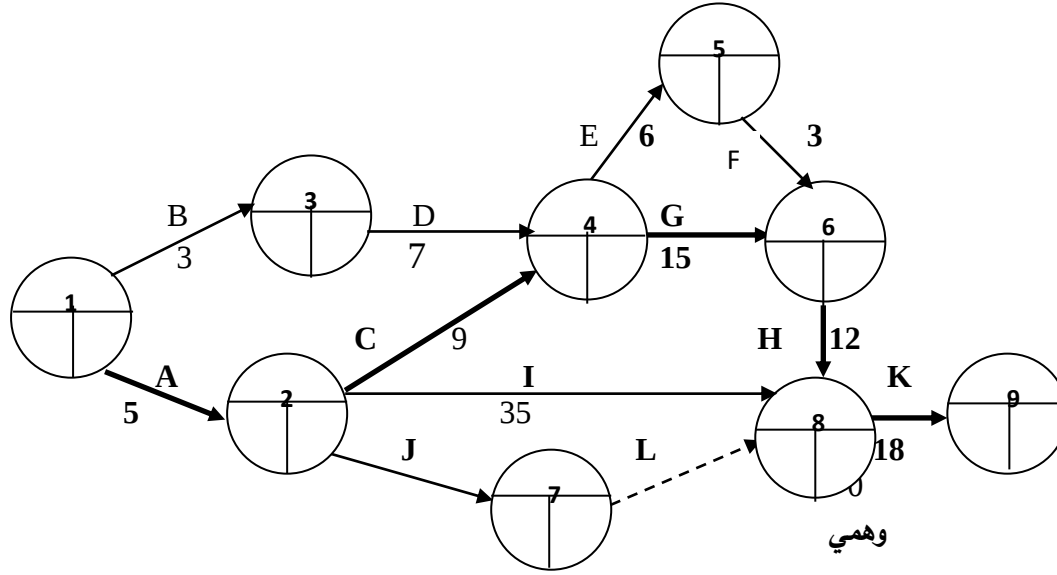
الحدث	البيان	الوقت المبكر
	$= 41 + 18 = 59$	

تحديد الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط:

الحدث	البيان	الوقت المتأخر
9	حدث نهاية المشروع، لذلك فإن الوقت المتأخر = الوقت المبكر.	59
8	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث التالي (9) - الوقت اللازم للنشاط K. $= 59 - 18 = 41$	41
7	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث (8) نظراً لأن النشاط L وهمي لا يستغرق وقتاً.	41
6	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث 8 - الوقت اللازم للنشاط H. $= 41 - 12 = 29$	29
5	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث 6 - الوقت اللازم للنشاط F. $= 29 - 3 = 26$	26
4	يبدأ عند الحدث (4) نشاطان هما E, G لذلك فإن الوقت المتأخر يحسب كما يلي: الوقت المتأخر للحدث 5 - الوقت اللازم للنشاط E $= 26 - 6 = 20$ الوقت المتأخر للحدث 6 - الوقت اللازم للنشاط G $= 29 - 15 = 14$	14
3	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث (4) - الوقت اللازم للنشاط D. $= 14 - 7 = 7$	7
2	يبدأ عند الحدث (2) ثلاثة أنشطة هي C, I, J لذلك يحسب الوقت المتأخر لبداية الحدث 2 كما يلي: الوقت المتأخر للحدث 8 - الوقت اللازم للنشاط I. $= 41 - 35 = 6$ الوقت المتأخر للحدث 7 - الوقت اللازم للنشاط J. $= 41 - 24 = 17$ الوقت المتأخر للحدث 4 - الوقت اللازم للنشاط C. $= 14 - 9 = 5$	5
1	يبدأ عند الحدث (1) نشاطان هما A, B لذلك يحسب الوقت المتأخر لبداية الحدث 1 كما يلي: الوقت المتأخر للحدث 3 - الوقت اللازم للنشاط B	0

الحدث	البيان	الوقت المتأخر
	$= 7 - 3 = 4$ الوقت المتأخر للحدث 2 - الوقت اللازم للنشاط A $= 5 - 5 = 0$	

ويمكن بناء على ذلك تصوير شبكة الأعمال موضحاً بها الوقت اللازم لإتمام كل نشاط، والوقت المبكر والوقت المتأخر كما يتضح من الشكل التالي.



تحديد المسارات الموجودة على الشبكة:

المسار	الوقت اللازم لأنشطة المسار (بالشهر)
(A- C- E- F- H- K) -1	$5 + 9 + 6 + 3 + 12 + 18 = 53$
(A- C- G- H- K) -2	$5 + 9 + 15 + 12 + 18 = 59$
(A- I- K) -3	$5 + 35 + 18 = 58$
(A- J- L- K) -4	$5 + 24 + 0 + 18 = 47$
(B- D- E- F- H- K) -5	$3 + 7 + 6 + 3 + 12 + 18 = 49$
(B- D- G- H- K) -6	$3 + 7 + 15 + 12 + 18 = 52$

نلاحظ أن المسار الثاني هو المسار الحرج والذي يمثل أطول مسار موجود على شبكة الأعمال، وأن زمنه يساوي (59 شهراً).

حساب الوقت الراكد أو الفائض:

الوقت الراكد الكلي: ويمثل الفترة التي يجوز تأخير تنفيذ النشاط في حدودها، دون أن يؤدي ذلك إلى تأخير تنفيذ المشروع، ويحسب كما يلي:

الوقت الراكد الكلي = الوقت المتأخر لحدث بداية النشاط - الوقت المبكر لحدث بداية النشاط.

أو الوقت الراكد الكلي = الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط - الوقت المبكر لحدث نهاية النشاط. وفقاً لما هو موضح في الجدول التالي:

النشاط	مسار النشاط	الوقت المتوقع للنشاط	الوقت المبكر لحدث بداية النشاط	الوقت المبكر لحدث نهاية النشاط	الوقت المتأخر لحدث بداية النشاط	الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط	الوقت الراكد أو الفائض
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)
A	(1-2)	5	0	5	0	5	0
B	(1-3)	3	0	3	4	7	4
C	(2-4)	9	5	14	5	14	0
D	(3-4)	7	3	10	7	14	4
E	(4-5)	6	14	20	20	26	6
F	(5-6)	3	20	23	26	29	6
G	(4-6)	15	14	29	14	29	0
H	(6-8)	12	29	41	29	41	0
I	(2-8)	35	5	40	6	41	1
J	(2-7)	24	5	29	17	41	12
K	(8-9)	18	41	59	41	59	0

هذا الجدول قد تمّ استيفاء بياناته كما يلي:

- ١- يؤخذ الوقت المتوقع (عمود رقم ٣)، والوقت المبكر لبداية النشاط (عمود رقم ٤) من شبكة الأعمال.
 - ٢- يحسب الوقت المبكر لحدث نهاية النشاط (عمود رقم ٥) بإضافة الوقت المتوقع (عمود رقم ٣) إلى الوقت المبكر لبداية النشاط (عمود رقم ٤).
 - ٣- يحسب الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط (عمود رقم ٧) من واقع شبكة الأعمال.
 - ٤- يحسب الوقت المتأخر لحدث بداية النشاط (عمود رقم ٦) بطرح الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط (عمود رقم ٧) من الوقت المتوقع للنشاط (عمود رقم ٣).
 - ٥- يحسب الوقت الراكد الكلي (عمود رقم ٨) باستخدام إحدى المعادلتين التاليتين:
- الوقت المتأخر لحدث بداية النشاط - الوقت المبكر لحدث بداية النشاط
- (عمود رقم ٦) - (عمود رقم ٤)
- الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط - الوقت المبكر لحدث نهاية النشاط
- (عمود رقم ٧) - (عمود رقم ٥)
- ويلاحظ من الجدول السابق بأنّ الوقت الراكد للأنشطة الواقعة على المسار الحرج تساوي الصفر.
- * - دراسة احتمال تنفيذ المشروع طبقاً لشبكة بيرت:

يمثل الوقت المتوقع لكل نشاط، متوسطاً إحصائياً طبقاً لتوزيع بيتا، وقد يتفق التنفيذ الفعلي، أو لا يتفق مع هذه المتوسطات، لذلك من الضروري دراسة احتمال إتمام المشروع طبقاً للأوقات المخططة، وتأتي أهمية هذه الدراسة لما يترتب عليه تأخير تنفيذ المشروع من نتائج كغرامات التأخير، أو زيادة في التكاليف أو ضياع فرص بديلة أو غير ذلك (Herreruas, and et al,2003, pp 60- 62)

وإذا اعتبرنا وقت إتمام المشروع متغيراً عشوائياً يأخذ شكل التوزيع الطبيعي، فإن لهذا المتغير متوسطاً يتمثل في طول المسار الحرج، والتباين، ويمكن حساب تباين وقت إتمام المشروع بإيجاد مجموع تباين الأنشطة الواقعة على المسار الحرج، ويمكن حساب تباين كل نشاط كما يلي:

$$\text{تباين النشاط} = \left[\frac{\text{الوقت المتشائم} - \text{الوقت المتفائل}}{6} \right]^2$$

ويمكن حساب تباين وقت المشروع ككل σ^2 بإيجاد مجموع تباين المسار الحرج، كما يمكن حساب الانحراف المعياري لوقت المشروع ككل بإيجاد الجذر التربيعي للتباين، أي أن:

$$\text{الانحراف المعياري لوقت المشروع الكلي} = \sqrt{\text{مجموع تباين أنشطة المسار الحرج}}$$

أما احتمال إتمام المشروع خلال فترة زمنية معينة فيمكن حسابه وفقاً للخطوات التالية:

١- حساب الدرجة المعيارية (ص) كما يلي:

$$\text{ص} = \frac{\text{الوقت المستهدف لإتمام المشروع} - \text{وقت المسار الحرج}}{\text{الانحراف المعياري لوقت المشروع ككل}}$$

٢- استخراج الرقم المقابل لـ (ص) من جدول المساحات تحت المنحنى الطبيعي، وهو يمثل احتمال تنفيذ المشروع خلال الوقت المستهدف.

وبفرض في المثال السابق أن الوقت المستهدف لإتمام المشروع هو خمس سنوات (60 شهراً) ما احتمال إتمام المشروع في الوقت المستهدف ؟.

يتطلب حساب احتمال إتمام المشروع في الوقت المستهدف حساب تباين كل نشاط من أنشطة المسار الحرج، ثم حساب التباين، والانحراف المعياري لوقت المشروع ككل، وبالتالي يلزم ذلك إتباع الخطوات التالية:

١- حساب تباين أنشطة المسار الحرج:

النشاط	ش	ف	$\frac{\text{ش} - \text{ف}}{6}$	$\left(\frac{\text{ش} - \text{ف}}{6} \right)^2$
A	7	3	2/3	4/9
C	16	6	5/3	25/9

25/9	5/3	12	22	G
16/9	4/3	8	16	H
25/9	5/3	15	25	K

٢- تباين المشروع ككل: $4/9 + 25/9 + 25/9 + 16/9 + 25/9 = 95/9$

$$3.249 = \sqrt{95/9} \quad \text{٣- الانحراف المعياري للمشروع ككل} =$$

٤- حساب الدرجة المعيارية (ص):

$$59 - 60$$

$$\text{ص} = \frac{0.31}{3.249}$$

$$3.249$$

٥- بالبحث في جدول المساحات تحت المنحنى الطبيعي نجد أنَّ الرقم المقابل لـ (ص) = 0.31 هو 0.6217، وهذا يعني أنَّ احتمال تنفيذ المشروع في (60 شهراً) هو = 62%.

الفصل الثامن: بيئة منظمات الأعمال

- ١/٨ - مفهوم منظمات الأعمال.
- ٢/٨ - خصائص منظمات الأعمال.
- ٣/٨ - أنواع منظمات الأعمال.
- ٤/٨ - مفهوم بيئة المنظمة.
- ٥/٨ - أهمية دراسة بيئة منظمات الأعمال.
- ٦/٨ - تصنيف المتغيرات البيئية.

١/٨ - مفهوم منظمات الأعمال:

يقصد بمنظمات الأعمال: بأنها تلك المنظمات، أو الوحدات الاقتصادية التي تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات، وذلك بهدف تحقيق الربح. وفي تعريف آخر: يمكن تعريف منظمات الأعمال: بأنها شكل من أشكال النشاط الاقتصادي؛ يهدف إلى إشباع حاجة من الحاجات الضرورية للمستهلكين مقابل تحقيق الربح عن طريق استخدام الموارد المتاحة في المجتمع. (ميّا، ٢٠٠٨، ص ٢٢١).

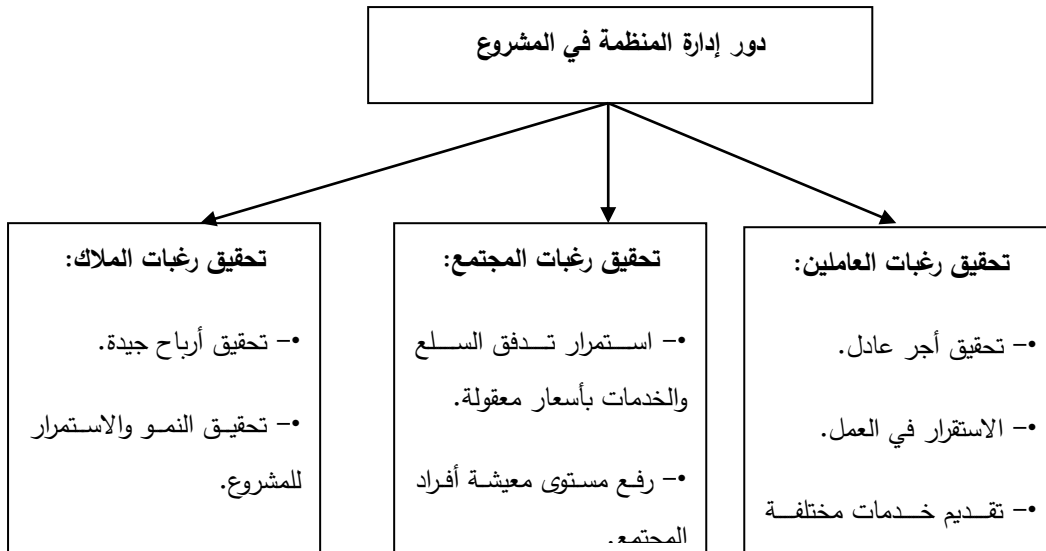
وتتمثل هذه الحاجات المختلفة للأفراد:

- ١- الحاجات الاقتصادية: وهي التي تختص بتوفير السلع والخدمات اللازمة لبقاء الإنسان، ورفاهيته.
 - ٢- حاجات الأمن والأمان: وهي التي تختص بتوفير الحماية والأمن للمواطنين، وحمايتهم من جميع المخاطر التي قد يتعرضون لها.
 - ٣- الحاجات الاجتماعية: وتتمثل بتحقيق الانتماء، والتفاعل الاجتماعي، وتحقيق الذات.
 - ٤- الحاجات الروحية: وهي تتمثل بالمعتقدات الدينية، والمبادئ الاجتماعية.
 - ٥- الحاجات الصحية: وهي الحاجات المتعلقة بالمحافظة على الصحة، والبقاء.
- ويلاحظ أنّ الحاجات السابقة الذكر تقوم بإشباعها منظمات مختلفة، تختص كل منظمة بإشباع نوع معين من الحاجات، فالمنظمات الاقتصادية تقوم بإشباع الحاجات الاقتصادية؛ لأنها تمارس النشاط المتعلق بإنتاج السلع وتوزيعها، بينما تقوم منظمات الخدمات، والمنظمات العامة بإشباع الحاجات الخدمية، والاجتماعية، وحاجات الأمن والأمان، والصحة، والتعليم،..... إلخ.
- وبناء على ما تقدم، ولكي نصل إلى مفهوم متكامل لطبيعة عمل منظمات الأعمال وخصائصها، سنحاول الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هو دور منظمات الأعمال ؟ وما هو مبرر وجودها ؟.
- لمن توجه إنتاجها ؟.

١/٨ - ما هو دور منظمات الأعمال ؟ وما هو مبرر وجودها ؟

إنّ منظمات الأعمال تسعى إلى استخدام الموارد المتاحة لها لتحقيق أهداف العاملين، والملاك، ورغباتهم، والمجتمع مقابل تحقيق الربح من خلال ممارستها للأنشطة التي أنشئت من أجلها. وبشكل عام فإنّ المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمات الأعمال هو قدرتها على تحقيق أرباح مرضية للمساهمين فيها، وتلبية احتياجات عملائها من السلع والخدمات، بأفضل جودة، وأقل تكلفة، والإدارة الناجحة في منظمات الأعمال هي التي تستطيع أن توفق بين رغبات العاملين لديها، ورغبات أصحاب المنظمة (الملاك)، ورغبات المجتمع، والتي غالباً ما تكون هذه الرغبات متناقضة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي: (ميّا، ٢٠٠٨، ص ٢٢٢)



٢/١/٨ - لمن توجه منظمات الأعمال منتجاتها، وخدماتها ؟

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى خدمة مستهلكيها من خلال تقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجاتهم، لكن السؤال الهام هنا: هل تستطيع المنظمة خدمة جميع المستهلكين ؟ الإجابة ببساطة لا ، لذلك يجب على المنظمة أن تحدد أية شريحة من المستهلكين ستتوجه لخدمتها بطريقة أفضل، وما هو المنتج أو الخدمة الذي يمكن أن تتميز فيها بناء على دراسة علمية لاحتياجات المستهلكين، ورغباتهم.

إن قيام المنظمات بتحديد مستهلكيها، وأسواقها بدقة يمكنها من تصميم المنتج الذي يتلاءم واحتياجات تلك الشريحة من المستهلكين؛ الذي يحقق لها النجاح المنشود، والميزة التنافسية التي تسعى للوصول إليها.

٢/٨ - خصائص منظمات الأعمال:

إن التعريف السابق لمنظمات الأعمال يجعلنا نخرج ببعض الخصائص التي تميز منظمات الأعمال عن غيرها من الوحدات الاقتصادية، والاجتماعية الأخرى وهي كالآتي:

١- تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى خدمة مستهلكيها من خلال تقديم سلع وخدمات تشبع احتياجاتهم، ولكن يصعب أن تقوم بخدمة السوق كله، ولذا فعلى هذه المنظمات أن تحدد ذلك الجزء من السوق الذي تنوي التركيز عليه، وخدمته بطريقة أفضل من منافسيها، ويمكن التفرقة بين نوعين من المستهلكين الذين يمكن أن تخدمهم المنظمات.

أ- المستهلك النهائي: وهو الذي يقوم بشراء السلع والخدمات بغرض الاستهلاك النهائي لها.

ب- المشتري الصناعي: وهو من يقوم بشراء السلع والخدمات ليس بغرض استخدامه الشخصي، ولكن من أجل استخدامها في العمليات المختلفة لمشروعه.

٢- تواجه منظمات الأعمال مشكلة أساسية؛ وهي كيفية تخصيص الموارد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة، وبما يمكن من رفع إنتاجية المنظمة، وزيادة أرباحها، والمنظمات بشكل عام تواجه مشكلة ندرة الموارد المتاحة، ومن ثم فإنها تستخدم التوليفة المثلى من هذه الموارد لتحويلها إلى سلع وخدمات تشبع احتياجات السوق الذي تخدمه.

٣- إن المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمة الأعمال؛ هو قدرتها على تحقيق الهدف المزدوج، وهو مقابلة احتياجات عملائها، وتحقيق مستوى ربح مرضٍ للملاك. وبناء عليه يمكن تحديد الأهداف

التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها في: أهداف الربح، أهداف النمو، أهداف البقاء والاستمرار، أهداف المسؤولية الاجتماعية.

٣/٨ - أنواع منظمات الأعمال:

لا يمكن الاعتماد على تصنيف واحد يزودنا بكل ما يجب معرفته عن الأنواع المختلفة للأعمال، والتصنيف الذي نختاره يعتمد على الهدف من استخدامه، ولأن كل أنشطة الأعمال تختص بخلق منافع لإشباع حاجات الإنسان من السلع والخدمات، فمن الملائم أن تصنف منظمات على الأسس التالية:

١- العملاء.

٢- السلع.

٣- النشاط.

١/٣/٨ - تصنيف منظمات الأعمال على أساس العملاء:

يمكن استخدام العملاء كأساس لتصنيف منظمات الأعمال، فبعض المنظمات لا تتعامل مع الأفراد مباشرة، ولكنها تتعامل مع غيرها من المنظمات، والأمثلة على ذلك متعددة، فشركات الاتجار بالجملة، وشركات الحديد والصلب لا تتعامل إلا مع شركات التجارة أو الصناعة بسبب طبيعة منتجاتها أو خدماتها.

وعلى العكس من ذلك، هناك بعض الشركات التي تنتج السلع، أو الخدمات التي يشتريها المستهلك النهائي مثل شركات الأغذية، وشركات صناعة السجائر وغيرها، في حقيقة الأمر هذا النوع من التصنيف غير قاطع، فهذان النوعان من العملاء - المستهلك الفرد، أو الشركة - قد يحتاجان إلى نفس السلع أو الخدمات، فكلاهما يشتري السيارة، ويحتاج إلى الخدمات التلفونية، ويستهلك التيار الكهربائي، وغير ذلك، بالإضافة إلى أن بعض منظمات الأعمال قد لا تكتفي بالتعامل مع نوع واحد من العملاء، مثلاً قد تجد شركات السيارات أنه من الضروري أن تتعامل مع أنواع مختلفة من العملاء، وعندما تقوم منظمة بالتعامل مع عملاء مختلفين كالعلاء الأفراد، والعملاء التجاريين أو الصناعيين، فلا بد أن تستخدم أساليب مختلفة بسبب أنها تعمل في ميدانين منفصلين وهما ميدان المستهلك النهائي، وميدان المستهلك الصناعي، أو التجاري.

٢/٣/٨ - تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع السلعة:

يعتمد هذا النوع من التصنيف على الفترة الزمنية المتوقعة لاستهلاك السلع المختلفة، فبعض المنظمات تتعامل بصفه رئيسية في السلع ذات الطبيعة المعمرة، أي تلك السلع التي لها حياة متوقعة طويلة نسبياً مثل الماكينات، والأجهزة، والكهربائيات، والكثير من أنواع السلع، وبعض المنظمات الأخرى تتعامل في السلع التي تستهلك في فترة زمنية قصيرة؛ مثل المأكولات، والسجائر، وغيرها من السلع، ويطلق على هذه الأنواع السلع غير المعمرة، وعلى عكس السلع المعمرة، فإن السلع غير المعمرة هي تلك السلع التي لها حياة متوقعة قصيرة نسبياً.

والشركات التي تتعامل في السلع غير المعمرة أمامها فرص متكررة لخدمة عملائها بسبب تكرار عملية الشراء التي يقوم بها العملاء في فترة زمنية قصيرة، وعلى العكس فإن الشركات التي تتعامل في السلع المعمرة -

تعلم بعد أن تتم عملية البيع- إن فترة زمنية طويلة نسبياً لا بد أن تنقضي قبل أن يعود نفس المشتري مرة أخرى إلى الأسواق مثل ما يحدث عند شراء السيارات، والثلاجات، وغيرها من السلع المعمرة.

ويلاحظ أن الطلب على السلع يتأثر بالعادات المتبعة، مثلاً رغم أن الكثير من ملاك السيارات قد يشترون سيارة جديدة كل خمس سنوات كنوع من التغيير، مثل هؤلاء العملاء قد يغيرون من عاداتهم، ولا يشترون سيارة جديدة إلا بعد عشر سنوات، ولهذا نجد أن الشركات التي تتعامل في السلع المعمرة ليس عليها فقط إقناع المستهلكين بشراء النوع الذي يتعاملون فيه فقط، ولكن عليهم أيضاً إقناع المستهلكين بحاجتهم إلى النماذج الجديدة من السيارات، وغيرها من السلع المعمرة، وفي الحياة اليومية نشاهد العديد من الإعلانات بوسائلها المختلفة التي تقوم بها منظمات الأعمال لإقناع المستهلكين بضرورة إحلال السلع المعمرة بغيرها، أما السلع غير المعمرة فتتأثر بالعادات والتقاليد السائدة.

٢/٣/٨ - تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط:

يعتبر تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط من أكثر التصنيفات شيوعاً بين رجال الإدارة، ووفقاً لهذا التصنيف يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المشروعات هي:

١- المشروعات الصناعية.

٢- المشروعات التجارية.

٣- المشروعات الخدمية.

وسنتناول كل نوع من الأنواع بإيجاز وفقاً لما يلي:

١- المشروعات الصناعية:

وهي المشروعات التي تختص أساساً بخلق المنافع الشكلية، أو التحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة، بحيث تتزايد قيمتها بعد تصنيعها عن قيمتها قبل التصنيع، وتصنف هذه الشركات وفقاً لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه إلى: مشروعات تعمل في مجال النشاط الاستخراجي (أي التي تختص باستخراج الثروات الطبيعية من باطن الأرض أو من البحار، أو من المناجم، أو المزارع، أو الغابات)، وتسمى بالصناعات الاستخراجية، ومشروعات أخرى تعمل في مجال النشاط التحويلي أي تقوم بتصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى سلع تامة الصنع من أنواع مختلفة وتسمى بالصناعات التحويلية، والنوع الثالث من المشروعات الذي يقوم بتجميع مجموعة من الأجزاء المصنعة، وتركيبها مع بعضها البعض لإنتاج سلعة تامة قابلة للاستخدام/ أو الاستهلاك مثل صناعة السيارات، أو التلفزيون، ويُطلق على هذه المشروعات العاملة في هذا الميدان الصناعات التجميعية.

٢- المشروعات التجارية:

وهي تلك المشروعات التي تشارك مشاركة رئيسية في العمليات، والأنشطة التسويقية، وتختص بتوزيع السلع، والخدمات بين المنتج والمستهلك، ومن أمثلتها تجارة الجملة، وتجارة التجزئة، ووكالات الإعلان، والوسطاء والوكلاء،... إلخ، وهي بهذا الوصف وثيقة الصلة بكل من المنتج، والمستهلك.

٣- المشروعات الخدمية:

وهذه المشروعات لا تقوم بإنتاج أو توزيع السلع، ولكنها تقدم خدمات في نظير الحصول على مقابل لها، ويمكن أن ندرك أهمية هذه المشروعات باستعراض القائمة التالية، ومقارنة كل نوع بأثره في حياتنا اليومية:

(النقل والمواصلات، البنوك، شركات التأمين، شركات الصرافة، التعليم، الخدمات الصحية والمستشفيات، الفنادق، الاتصالات،....، إلخ).

٤/٨ - مفهوم بيئة المنظمة:

إنّ فهم الوظائف الإدارية في منظمات الأعمال يتطلب دراسة البيئة المحيطة بالمنظمات، لأنّ نجاح المنظمة، أو فشلها يتوقف على قدرتها على التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة بها.

وفي الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول مفهوم محدد للبيئة، ربما يرجع ذلك إلى تعدد مكونات البيئة، وتداخلها، كما أنّ محاولة وضع تعريف محدد للبيئة يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل، أو الدراسة.

يرى ديل Dill: أنّ بيئة العمل الخاصة بالمنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة، وتحقيقها، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي (العملاء، الموردون، العاملون، المنظمات المنافسة، إضافة إلى جماعات الضغط، أو التأثير كالحكومة، والاتحادات النقابية، وغيرها. (عقلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٣٠٥)

أما فيلهو Filho : يرى أنّ البيئة التي تعمل فيها أية منظمة، تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تحتوي متغيرات على المستوى القومي؛ كالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها الأجهزة، والتنظيمات الحكومية، والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة، وتتطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة، والتي تتكون من العمال، والمديرين وغيرهم.

أما طومسون: يعرف البيئة بأنها مجموعة من المتغيرات، أو القيود، أو المواقف، والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنظمة معاً.

وأنّ السمة الأساسية في متغيرات البيئة الخارجية هي أنها غير قابلة للسيطرة، والتحكم، والرقابة، بواسطة منظمات الأعمال، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بدراسة متغيرات البيئة، وتحليل عناصرها، ومحاولة التكيف مع هذه العناصر، وعادة ما تؤدي دراسة هذه العناصر إلى اكتشاف العديد من الفرص التي تتيجها البيئة، وعلى المنظمات الناجحة محاولة الاستفادة منها، أو التعرف على القيود التي تفرضها البيئة، والتي ينبغي العمل على تلافيها. (الحنوي والصحن، ٢٠٠٢، ص ١٠٣)

٥/٨ - أهمية دراسة بيئة منظمات الأعمال:

على الرغم من اختلاف المنظمات في طبيعة أهدافها، وأنشطتها، ونوع ملكيتها، إلا أنّ هناك عدداً من الجوانب تعتبر قاسماً مشتركاً بين جميع المنظمات، وهذه الجوانب قد تلقي ضوءاً على أهمية دراسة البيئة، ويمكن تلخيصها على النحو التالي: (حافظ وآخرون، ٢٠٠٠، ص ص ١٠١-١٠٢)

١- يعتبر تزويد المجتمع بالسلع والخدمات من الوظائف الرئيسية لأية منظمة، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط، بل أنّ المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة يعدّ المورد الأساسي لمدخلات عملياتها، وأنشطتها الرئيسية، فالمواد الخام والأيدي العاملة، والأرض، ورأس المال، وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل أو تتواجد فيه المنظمة، وبمعنى لآخر أنّ كل منظمات الأعمال والمجتمع

يرتبطان بعلاقات تبادلية وتكاملية تستهدف تحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف، كما أنّ وجود بقاء أي طرف منهما هو شرط ضروري لبقاء أو وجود الآخر.

٢- البيئة التي تعمل فيها أية منظمة تقدم فرص النجاح، أو الفشل، وتحدد سلوك، أو خطط، واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها، كما أنّ العرض والطلب (قوى السوق) على سلعة معينة، أو خدمة معينة ما هي في الواقع إلا متغيرات أو نواتج بيئية تحدد مستقبل وبقاء منظمات الأعمال.

٣- إنّ جميع منظمات الأعمال تعمل في ظل مجموعة من القيود، أو المتغيرات (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والدولية،....، وغيرها).

٤- إنّ كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة، ويؤثر فيها، حيث أنها تتأثر بالبيئة المحيطة من خلال ما تحصل عليه من مدخلات بمختلف أشكالها (مواد أولية- آلات ومعدات- أفراد- أموال وغيرها)، وتؤثر فيها من خلال تقديم مخرجاتها للبيئة المحيطة (السلع، والخدمات المختلفة).

٥- إنّ ممارسة، أو تنفيذ الوظائف، والمهام الإدارية المتعارف عليها (التخطيط، والتنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، اتخاذ القرارات) في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم قي ضوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات، ومخرجات كل منظمة.

٦- اختلاف المنظمات فيما يختص بنوعية، وأهداف أطراف التعامل (كالموردين، والمستهلكين، والحكومة، والعمال، وغيرهم، كما هو الحال في منظمة تجارية، أو صناعية مثلاً) فإنّ كل منظمة من منظمات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها، أو تتعارض كثيراً في طرق تحقيقها، وفي هذا الشأن يمكن القول أنّ بقاء المنظمة، ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف رغم تعددها، وتباينها، وتعارضها في نفس الوقت.

٧- إنّ مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة، وتحقيق أهداف جميع المنظمات يختلف في الدرجة، وليس في النوع.

٨- إنّ اختلاف درجة فعالية أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها قد يختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف أطراف التعامل معها، أي أنه من المتوقع أن تزداد فعالية المنظمة بزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها.

٦/٨- تصنيف المتغيرات البيئية:

يمكننا تصنيف المتغيرات، أو المؤثرات البيئية على منظمات الأعمال إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

* - المجموعة الأولى: المتغيرات البيئية العامة: وهي تشمل المتغيرات التالية: (ميا وشيخ ديب، ٢٠٠٩، ص ١١٢-١١٣)

١- المتغيرات الاقتصادية: Economical Variables

تتمثل المتغيرات الاقتصادية بالوضع الاقتصادي العام (رواج، كساد، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، الدخل القومي، ونصيب الفرد منه،....، إلخ، ولهذا يجب على الإدارة أن تقوم بالتحليل، والتنبؤ بهذه العوامل، والمتغيرات نظراً لتأثيرها المباشر في نشاط المنظمة سلباً، أم إيجاباً، فعلى سبيل المثال يؤدي ارتفاع الدخل إلى

زيادة الطلب على العديد من السلع، والخدمات؛ مما يخلق فرصاً تسويقية جذابة يمكن استغلالها بواسطة المنظمات، وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق الأرباح، وبالمقابل فإنَّ ارتفاع معدلات التضخم، وانخفاض سعر صرف العملة يؤدي إلى انخفاض الطلب على السلع والخدمات مما يقلل من قدرة المنظمات على تصريف منتجاتها ويجعلها عرضة للخسارة والإفلاس.

٢- المتغيرات الاجتماعية: Social Variables

وتتمثل المتغيرات الاجتماعية بالعادات، والتقاليد، والقيم، وأنماط حياة الأفراد، وتؤثر هذه المتغيرات تأثيراً كبيراً في نشاط المنظمة، إذ أنَّ أي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير طبيعة المنتجات، والخدمات التي تقدمها المنظمة، وهناك العديد من التغيرات الاجتماعية التي حدثت في السنوات الأخيرة وكان لها أثر كبير في خلق فرص استثمارية جديدة أمام الكثير من المنظمات، فعلى سبيل المثال دخول المرأة ميدان العمل أدى إلى زيادة الطلب على الوجبات السريعة، وكذلك على رياض الأطفال، والغسالات الأوتوماتيكية، وأفران المايكروويف،.... إلخ، وقد أدى ذلك إلى فتح أسواق جديدة أمام عدد كبير من منظمات الأعمال لإشباع هذه الحاجات، وتحقيق المزيد من الأرباح من خلالها.

٣- المتغيرات السياسية: Political Variables

وتتمثل المتغيرات السياسية بالمناخ السياسي السائد بشكل عام، وما يعكسه من إيديولوجيات مختلفة، وتؤدي هذه المتغيرات دوراً مؤثراً في أنشطة المنظمات المختلفة، فغالباً ما يؤدي الاستقرار السياسي إلى استقرار نشاط الأعمال، وتدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة، في حين أنَّ غياب الاستقرار يؤدي إلى هروب الاستثمارات، كما أنَّ للقرارات الحكومية في مجالات الجمارك، والضرائب، والأجور،.... إلخ، أثراً كبيراً في كفاءة المنظمات، وفاعليتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، فلقد أدت القوانين المنظمة للاستيراد في سورية خلال فترة الثمانينات إلى حظر استيراد بعض السلع المنتج منها محلياً مما أعطى بعض المشروعات الوطنية ميزة نسبية استقادت منها في توسيع أنشطتها، وزيادة أرباحها، في حين أدت قوانين فتح الاستيراد في أواخر التسعينات إلى فشل الكثير من هذه المشروعات نتيجة المنافسة التي تعرضت لها من جراء ذلك.

٤- المتغيرات التكنولوجية: Technological Variables

يشير المستوى التقني إلى مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المجتمع لمساعدته على إشباع حاجاته، وحل مشكلاته الإنتاجية، والإدارية، ويختلف المستوى التقني من دولة لأخرى حسب درجات التقدم والتطور، فالتطور التكنولوجي الهائل فتح مجالات كبيرة ومتنوعة أمام مختلف المنظمات للاستفادة منها في تطوير منتجاتها الحالية، أو ابتكار منتجات جديدة، لذلك يجب على المنظمات التنبؤ بهذه التطورات التكنولوجية ومتابعتها، ومحاولة استثمارها، واستغلالها قبل المنافسين لتحقيق أفضل المزايا والأرباح منها.

٥- المتغيرات الدولية:

مع التطورات التكنولوجية الكبيرة، وتطور الحاسبات، وشبكات الإنترنت، وأجهزة الاتصال، أصبح العالم عبارة عن سوق واحدة، فضلاً عن تطور الشركات العملاقة متعددة الجنسية، وظهور الشركات الكونية، وإلغاء

الحواجز الجمركية، وخاصة في ظل اتفاقية الجات، مما جعل هذه الشركات تهتم بالأسواق العالمية، وأصبحت هذه العوامل لها تأثير واضح على منظمات الأعمال.

* - المجموعة الثانية: العوامل البيئية المباشرة:

تتخصص كل منظمة بنشاط إنتاجي أو خدمي، صناعي، أو زراعي، أو تجاري،...، ويعمل بكل نشاط عدد كبير من المنظمات التي تتنافس فيما بينها على العملاء، والموارد المادية، والبشرية، وغيرها، وتختلف هذه البيئة اختلافاً جذرياً عن البيئة العامة؛ إذ إنّ بيئة النشاط يمكن التحكم فيها، وتشمل بيئة النشاط على مجموعة من العناصر، والمتغيرات الواجب تحليلها، وأخذها بالحسبان في عملية الإدارة، والتخطيط الإستراتيجي، والتي من أهمها الآتي:

١ - المنافسون: Competitors

وهم جميع المنظمات التي تعمل بالنشاط نفسه، والذين يتنافسون فيما بينهم على الموارد الطبيعية، والتمويلية، والبشرية، ودخل المستهلك، لهذا يجب على الإدارة الناجحة أن تركز على تحليل المنافسين لمعرفة مقدرتهم المالية، وحصتهم السوقية، وسياساتهم، واستراتيجياتهم بغية تصميم الاستراتيجيات المعاكسة لهم لإضعاف مركزهم التنافسي في السوق.

وهناك نوعان من المنافسة في دنيا الأعمال مباشرة وغير مباشرة.

المنافسة المباشرة: تحدث بين منطمتين أو أكثر يعملون في الصناعة نفسها، ويقدمون منتجات بديلة، أما **المنافسة غير المباشرة:** فتحدث بين المنظمات كلها في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.

وهناك عملياً ثلاثة عوامل تحدد درجة المنافسة هي: (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٣١٠)

١ - عدد المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما ازداد عدد المنظمات، كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم، والعكس صحيح.

٢ - سهولة دخول بعض المنظمات إلى السوق، أو صعوبة ذلك، كلما كان من السهل دخول بعض المنظمات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما ازدادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

٣ - العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق، وتلك الكمية التي تستطيع المنظمات تقديمها وعرضها، فكلما ازداد المعروض من المنتجات عن المطلوب كلما ازدادت المنافسة، والعكس صحيح.

٢ - المستهلكون: Customers

وهم جميع الأشخاص الذين يقومون باستهلاك المنتجات، أو الخدمات التي تقدمها المنظمة لإشباع حاجاتهم، ورغباتهم الخاصة، وتعدّ دراسة المستهلكين لمنتجات المنظمة، وخدماتها من أهم العناصر التي ينبغي

على الإدارة القيام بها في نطاق بيئة النشاط، فعليها أن تقوم بفهم تركيبة المستهلكين الحاليين، والمحتملين من حيث الجنس، والسن، والدخل، والحالة الاجتماعية، وكذلك التعرف على رغباتهم، وحاجاتهم غير المشبعة للعمل على تعديل منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع هذه الرغبات، والأذواق، والحاجات، ومن المهم أيضاً تحديد المناطق الجغرافية التي يعيش، أو يأتي منها المستهلكون، وفهم طبيعة هذه المناطق لأن لكل منطقة خصائص معينة تتطلب خدمات خاصة تناسب جوها، وظروفها، وبالتالي إذا تمكنت إدارة المنظمة من تحليل كل هذه الأمور، ومعرفة ما فيه يصبح من السهل عليها أن تقوم بإيصال منتجاتها، أو خدماتها إلى مستهلكيها بالجودة العالية، والسعر المناسب، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة إلى منافسيها، والعاملين في مجال نشاطها.

٣- الموردون والمقرضون: Suppliers

وهم جميع الأشخاص والهيئات التمويلية الذين يقومون بتزويد المنظمة بكل ما تحتاج إليه من مواد، وأموال، ومستلزمات الإنتاج الأخرى، وعليه فإن العلاقة بين المنظمة ومصادر الموارد التي تحتاجها سواء أكانت مادية، أم بشرية في غاية الأهمية، لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تعمل بشكل دائم على تقوية هذه العلاقة لأنها قد تضطر إلى أن تطلب مواداً أو أموالاً بشكل مفاجئ وفقاً لمتطلبات العمل، والأسواق، وظروفهما، وبالتالي كلما كانت العلاقة قوية بين المنظمة والجهات الموردة والمقرضة لها، كلما أمكنها الحصول على ما تحتاج إليه من مواد وأموال، بأيسر السبل، وأفضل الطرق.

ويمكن التعرف على قوة العلاقة بين المنظمة، والموردين لها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل أسعار الموردین، والمقرضين أسعار تنافسية أم لا ؟.
- هل يتمتع الموردون، والمقرضون بسمعة حسنة في السوق ؟.
- هل خدماتهم مميزة بالمقارنة مع الآخرين ؟.
- هل مقررتهم على التمويل، والإقراض مناسبة ؟.
- هل يعتمد الموردون، والمقرضون على المنظمة كما هي تعتمد عليهم ؟.

٤- سوق العمالة: Labor Market

إنَّ مقدرة المنظمة على جذب العمالة اللازمة لها من حيث العدد والنوعية شرط أساسي لنجاحها في تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة، وأقصى فعالية، وهناك عوامل متعددة تؤثر على مقدرة المنظمة في الحصول على العمالة المناسبة لها والتي من أهمها:

- الرواتب والأجور المعطاة في المنظمة.
 - فرص الترقى الممنوحة، والممكنة.
 - سمعة المنظمة ومدى احترامها، وتقديرها للعاملين فيها.
 - ظروف العمل والخدمات الأخرى المقدمة للعاملين مثل النقابة والطبابة،....، إلخ.
- ولهذا يجب على إدارة المنظمة أن تعمل على توفير بيئة العمل المناسبة من حيث الأجور، والحوافز، وظروف العمل الصحية، وتحقيق تكافؤ الفرص في الترقية، والعدالة في منح الأجور، والحوافز وتطبيق الأنظمة، والقوانين،....، إلخ، الأمر الذي يجعل سمعة المنظمة جيدة ويمكنها من الحصول على العمالة المؤهلة، والنجاح في تحقيق أهدافها المنشودة.

*** - المجموعة الثالثة: تمثل البيئة الداخلية التي تتمثل بثقافة المنظمة:**

تعتبر ثقافة المنظمة من الدعامات، أو المعوقات الهامة لنجاح المنظمة، أو فشلها، ومن المعروف أنَّ لكل منظمة ثقافة معينة تتميز بها عن غيرها من المنظمات، والتي هي حصيلة من المعتقدات المشتركة المعلنة، والضمنية، القيم، العادات، والتقاليد، هذه الحصيلة تشعر أعضاء المنظمة بأنهم ينتمون لمجتمع واحد مختلف ومتميز عن غيره، ومن أمثلة بعض الثقافات شركة (IBM) تركز على احترام الفرد، وعلى الخدمات المقدمة للمستهلك.

وثقافة المنظمة تؤدي أربع وظائف هامة، وتتمثل في:

- ١- إعطاء أعضاء المنظمة إحساساً بالانتماء.
- ٢- تشجيع الأعضاء على الالتزام بالمهمة التي من أجلها أنشأت المنظمة.
- ٣- المساعدة على تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ٤- التأثير في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.

الفصل التاسع: وظيفة الإنتاج والعمليات

- ١/٩ - مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات.
- ٢/٩ - أهداف إدارة الإنتاج والعمليات.
- ٣/٩ - الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية.
- ٤/٩ - إدارة الإنتاج والعمليات كنظام.
- ٥/٩ - العلاقة بين وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، ووظائف المنظمة الأخرى.
- ٦/٩ - الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات.
- ٧/٩ - الفروق الأساسية بين نظم إنتاج السلع، ونظم تقديم الخدمات.
- ٨/٩ - الاتجاهات المعاصرة في إدارة الإنتاج والعمليات.

١/٩ - مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات:

يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها إدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلع، أو خدمات، أو أفكار، ويتمثل ذلك في عمليات تدبير الموارد، واستغلالها في إنتاج هذه المنتجات لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة يمكن أن تكون مصنعاً، أو مستشفى، أو جامعة، أو مصرفاً، أو متجراً،.... إلخ، إنَّ أي نظام للإنتاج هو ببساطة وسيلة لتحويل موارد أو مدخلات - عبر عملية الإنتاج - إلى مخرجات (سلع/ خدمات/ أفكار)، تقدّم إلى العملاء أو المستفيدين (مصطفى، ١٩٩٧، ص ١٣)

وفي تعريف آخر: إدارة الإنتاج والعمليات؛ ما هي إلا مجموعة من القرارات التي تتعلق بتخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الأنشطة الإنتاجية المختلفة، كتصميم وتطوير المنتج، تصميم العمليات الإنتاجية، تخطيط الطاقة الإنتاجية، اختيار الموقع، التخطيط الداخلي للمصنع، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، عمليات الصيانة، تقرير حجم الإنتاج، تخطيط الإنتاج، الجدولة، وإدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية من الكفاءة، والفعالية، والتميز. (زين الدين وشعبان، ٢٠٠٣، ص ٢١)

وفي تعريف آخر: تعرف بأنها الإدارة التي تهتم باتخاذ القرارات التي تتعلق بإنتاج السلع، والخدمات التي تتعامل فيها المنظمة بالكميات المطلوبة وبالجودة المناسبة، وفي الوقت، والمكان المقررين، وبالتكلفة المعقولة.

وفي تعريف آخر: تعرف بأنها النشاط الوظيفي المسؤول عن القيام بعملية تحويل مدخلات النظام، أو عناصر الإنتاج، والمتمثلة في الآلات، والمعدات، والعمالة، والمواد الخام، ورأس المال إلى مخرجات ذات قيمة أكبر من المدخلات. (أبو سريع وحجازي، ١٩٩٩، ص ١٣)

٢/٩ - أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:

تؤدي الوظائف الإنتاجية دوراً مهماً، وأساسياً في تحقيق المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة، هذه المتطلبات تتمثل في الآتي: (البكري، ٢٠٠١، ص ٥٧)

١ - تقديم المنتجات من السلع، والخدمات بالشكل الذي يتناسب مع قدرات المنظمة، ونقي باحتياجات السوق (الطلب).

٢ - تقديم المنتجات بمستوى الجودة المناسب، والتي تتفق مع احتياجات المستهلكين، ونقي باحتياجاتهم من السلع والخدمات (تحقيق رضا المستهلكين).

٣ - تقديم المنتجات بتكلفة مناسبة، ومقبولة تسمح بتحقيق ربح كافٍ للمنظمة، وتحقيق سعر بيع مناسب. ويقع على الإدارة العليا مسؤولية التأكد من أنَّ أهداف المنظمة تتفق مع القدرات الإنتاجية الخاصة بها، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير، وتنمية المزايا التنافسية في العمليات، والقدرات الإنتاجية لتتفق، وتتواءم مع استراتيجيات المنظمة، وحيث أنَّ وظائف الإنتاج والعمليات هي المسؤولة بدرجة كبيرة عن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة، كما أنَّ وظائف الإنتاج والعمليات لها أثر كبير على التكاليف، لأنها تعتبر المستخدِم الرئيس لمعظم الموارد الإنتاجية (البشرية، والمادية) في أية منظمة.

٣/٩ - الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية:

١/٣/٩ - الكفاءة: Efficiency

يشير مفهوم الكفاءة إلى أداء العمل بالطريقة الصحيحة (To do it right)، أي تشير الكفاءة إلى الكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المنظمة، حيث لا يكفي للمنظمة تمتعها بدرجة عالية من الفعالية عن طريق تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، بل يلزم الأمر أيضاً ضمان تحقيق هذه الأهداف بأقل جهد ممكن، وبأقل كمية من الموارد الإنتاجية المستخدمة، وفي الغالب تتحقق درجات عالية من الكفاءة من خلال تغييرات فنية كاستخدام آلات، ومعدات متطورة، تكنولوجيا، ومواد خام ذات مواصفات، ومستويات جودة أفضل،....، إلى غير ذلك، ومن خلال تغييرات إدارية، كتخطيط، وجدولة، ورقابة الإنتاج بطريقة أفضل، هذا بالإضافة إلى زيادة قدرة، ورغبة العنصر البشري على أداء العمل.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بأن تحقيق أهداف الإنتاج بدرجات عالية من الكفاءة، يعني تحقيق مخرجات أكبر مع استخدام نفس كمية المدخلات، أو تحقيق نفس المخرجات مع استخدام كمية أقل من المدخلات، الأمر الذي يحقق مصالح الأطراف المعنية بالكفاءة الإنتاجية للمنظمة. (زين الدين وشعبان، ٢٠٠٣، ص ٢٣).

٢/٣/٩ - الفعالية: Effectiveness

تعبّر الفعالية عن قدرة إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، ويتطلب تحقيق درجات عالية من الفعالية ضرورة استبعاد الأنشطة غير الضرورية، وحذف المخرجات التي لا تحقق المواصفات، ومستويات الجودة المطلوبة.

هذا، وتقاس فعالية إدارة المنظمة بصفة عامة، وإدارة الإنتاج والعمليات بصفة خاصة بالعديد من المعايير منها على سبيل المثال / حجم، أو قيمة المبيعات، حصة منتجات المنظمة في السوق، آراء واتجاهات المستهلكين، العائد على الاستثمار، معدل الربحية،....، إلى غير ذلك من معايير الفعالية.

٣/٣/٩ - الإنتاجية: Productivity

تعدّ الإنتاجية من أكثر أهداف إدارة الإنتاج والعمليات أهمية، فهناك من ينظر إليها على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، وينظر البعض الآخر إلى الإنتاجية كمقياس لكفاءة إدارة الإنتاج والعمليات في استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة المادية والبشرية.

ويرى كاتب آخر: أنّ الإنتاجية ليست هذا ولا ذاك، وإنما هي انعكاس لكفاءة وفعالية إدارة المنظمة بصفة عامة، وإدارة الإنتاج والعمليات تهتم بشكل خاص في تحقيق نوع من التوازن فيما بين عناصر الإنتاج المستخدمة، والمخرجات المستهدفة، وبالكميات التي تقي بحاجات، ومتطلبات المستهلكين، بالمواصفات ومستويات الجودة التي تقدّم الإشباع الحقيقى لحاجاتهم، ورغباتهم في التوفيق الملائمة للاستهلاك/ الاستخدام، وبالأسعار الملائمة للقدرة المالية للمستهلكين، والمستفيدين.

وجدير بالذكر أنّ الإنتاجية تعد بمثابة هدف رئيس وهام بالنسبة للفرد، المنظمة، المجتمع، ولعل تحسين وزيادة مستويات الإنتاجية أمور تنعكس بالضرورة على التكاليف، الأرباح، العائد على رأس المال المستثمر، درجات المنافسة في السوق المحلية، الإقليمية، الدولية، والعالمية.

٤/٩ - إدارة الإنتاج والعمليات كنظام:

مدخل النظم ينظر إلى المنظمة على أنها نظام كلي شامل يضم نظاماً فرعية تعمل معاً في علاقة تفاعل، وتأثير متبادل من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة (النظام) ككل، فالمنظمة كنظام تتكون من عدة نظم فرعية مرتبطة ببعضها، وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية في نظام الإنتاج والعمليات، ونظام التسويق، ونظام التمويل، ونظام الأفراد، والعلاقات العامة، والبحوث والتطوير.

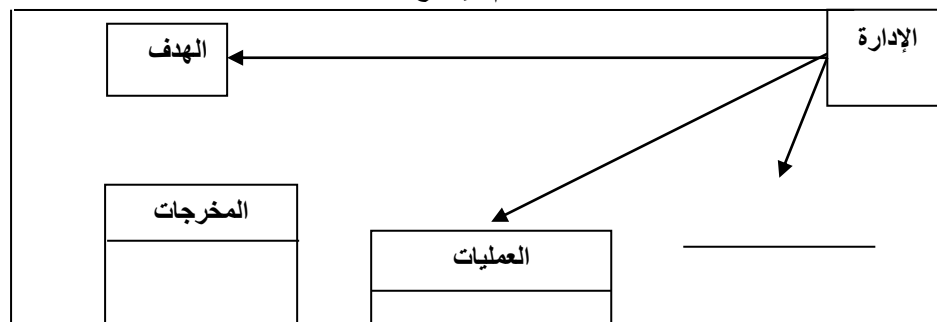
وإدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها نظاماً فرعياً ضمن نظام أشمل، وهو المنظمة (النظام الكلي)، هي في حد ذاتها نظاماً شاملاً يضم مجموعة من النظم الفرعية مثل نظم التحويل، والجدولة، والجودة، والصيانة، والمخزون، ويقوم بأداء مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة والمتداخلة من أجل توفير منتجات المنظمة (السلع والخدمات) في الوقت المناسب، وبالكمية المطلوبة، وبالمواصفات التي تفي باحتياجات، ورغبات العملاء في السوق.

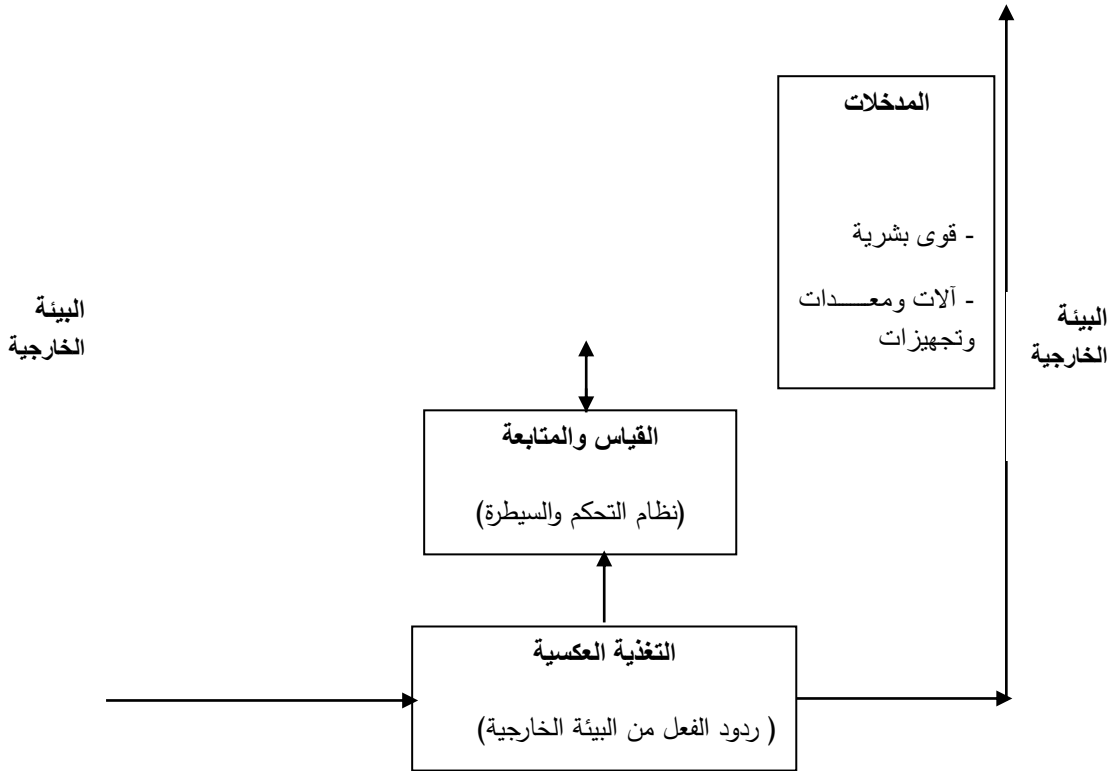
وأنّ نظام الإنتاج والعمليات بأية منظمة يقوم في سبيل تحقيق أهدافه بالحصول على مختلف أنواع المدخلات اللازمة للإنتاج، ثم يتم تنظيمها في شكل مجموعات من العمليات بهدف تحويلها إلى مخرجات (سلع خدمات)، وعادة ما يطلق على عملية التحويل هذه مراحل التشغيل، أو الصنع، أو المراحل الإنتاجية، ولكي يضمن نظام الإنتاج والعمليات الحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات) تتم عملية القياس والمتابعة بشكل مستمر أثناء مراحل التحويل المختلفة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المخطط مسبقاً، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات في الأداء الفعلي عن المستويات المخططة، ودراسة أسباب هذه الانحرافات، ومعالجتها من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. (درويش وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٠)

وجدير بالذكر، أنّ نظام الإنتاج والعمليات كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به، ويؤثر فيها أيضاً، كما أنّ مكونات هذا النظام الرئيسة والمتمثلة في المدخلات، والعمليات، والمخرجات، تتفاعل مع بعضها، وتؤثر في بعضها في دورة مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء النظام، أو توقفه عن ممارسة أنشطته، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (٩-١)

عناصر، ومكونات نظام الإنتاج والعمليات





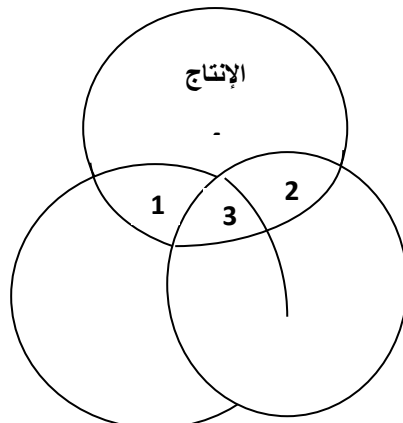
المصدر: (أبو سريع و حجازي، ١٩٩٩، ص ٣٣)

يتضح من الشكل السابق أنّ إدارة الإنتاج والعمليات كنظام مفتوح على البيئة المحيطة به، يحصل منها على مدخلاته ليستعملها في عمليات التحويل (الإنتاج)، كما أنه يتفاعل، ويتأثر بمتغيرات هذه البيئة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتشريعية، والفنية، والسوقية.

٥/٩ - العلاقة بين وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، ووظائف المنظمة الأخرى:

يمكن القول أنّ هناك ثلاثة وظائف رئيسية في منظمات الأعمال والخدمات، وهي وظيفة الإنتاج، ووظيفة التمويل، ووظيفة التسويق، أضف إلى ذلك مجموعة أخرى من الوظائف مثل الأفراد، الحسابات، الشؤون القانونية،....، إلخ، ومن المعروف أنّ الأهمية النسبية لتلك الوظائف تختلف من منظمة لأخرى؛ حسب طبيعة ونوع النشاط، فبينما تحتل الإدارة الهندسية أهمية خاصة في الشركات الصناعية، نجد أنّ الإدارة المالية تمثل عصب العمل بالنسبة للبنوك، والمؤسسات المالية.

وحيث إنّ إدارة الإنتاج والعمليات تعدّ جزءاً من المنظمة، فإنها لا يمكن أن تعمل بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى، فالمنظمة تعمل كوحدة واحدة، وكنظام واحد تتفاعل أجزاؤه الفرعية معاً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة بشكل فعال، ويمكن تصوير العلاقات المتبادلة بين كل من إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، في شكل من الدوائر المتداخلة: (ماضي، ١٩٩٨، ص ١٧).



يتضح من هذا الشكل، أنَّ هناك أنواعاً مختلفة من القرارات تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات التي تتباين فيما بينها من حيث درجة اتصالها بالإدارات الأخرى داخل المنظمة، فتوضح المنطقة رقم (1) بعض القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها ارتباطاً مباشراً بإدارة التسويق داخل المنظمة، وتعتبر عملية تحديد مواصفات المنتج، وتصميمه مثلاً جيداً على هذا النوع من القرارات، فيعتمد الإنتاج بشكل مباشر على التسويق الذي هو أكثر اتصالاً بالمستهلك في الحصول على معلومات عن رغبات المستهلك في هذا الصدد، وكذلك عن مواصفات السلع البديلة المنافسة المتوفرة في السوق.

أما النوع الثاني من القرارات والذي يقع في المنطقة (2) فهو مجموعة القرارات التي تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها اتصالاً مباشراً بالإدارة المالية، هذا النوع يتمثل مثلاً في قرارات استبدال الآلات، وشراء الآلات الجديدة، فمن الشائع أن يتم عمل دراسة مشتركة بين إدارة الإنتاج والعمليات، والإدارة المالية لدراسة الجوانب الفنية، والمالية لمثل هذه الاقتراحات.

أما المنطقة المشتركة بين الإدارات الثلاث (3) فتعبر عن القرارات التي يتم اتخاذها في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها اتصالاً مباشراً بكل من التسويق، والتمويل معاً، مثال ذلك تخطيط الطاقة، وقرار إدخال منتج جديد للسوق، حيث هنا تقوم إدارة الإنتاج والعمليات بالاشتراك مع هذين الإدارتين بعمل ما يسمى بدراسات جدوى المشروع المقترح، وعادة ما يتضمن ذلك دراسة الجوانب الفنية كما تراها إدارة الإنتاج والعمليات، والجوانب التسويقية كما تراها إدارة التسويق، والجوانب المالية كما تراها الإدارة المالية للمقترح الجديد.

ويمكن القول بصفة عامة إنَّ نجاح المنظمة في تحقيق أداء مرضٍ يتوقف تكامل الدور الذي تقدمه الإدارات الثلاث، فإدارة التسويق مسؤولة عن خلق الطلب على المنتج، أو الخدمة، أما إدارة الإنتاج والعمليات فإنها تتحمل مسؤولية خلق المنتج، أو الخدمة حتى تتناسب مع الطلب المتوقع، كذلك فإنَّ الإدارة المالية تعدُّ مسؤولة عن تدبير الاحتياجات المالية طويلة الأجل، وقصيرة الأجل حتى يتمكن الإنتاج من إخراج هذا المنتج إلى حيز الوجود.

٦/٩ - الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات:

تتولى إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشأة القيام بالمهام، والوظائف الآتية: (جماعة،

٢٠٠٢، ص ٣٣٨)

١ - اختيار موقع المصنع:

من القرارات الهامة التي تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات ذلك القرار الخاص باختيار الموقع المناسب للمصنع، ويعد قرار اختيار الموقع من القرارات الهامة للإدارة، وله تأثير استراتيجي طويل المدى، حيث يؤثر إلى حد كبير في نجاح أو فشل المشروعات، لأنه ينعكس بصورة مباشرة على تكاليف إيرادات وحدة المنتج. وهناك عدة متغيرات تؤثر على تحديد الموقع المناسب أهمها تكلفة الأراضي والمباني، وتكلفة النقل، ومدى توافر المواد الأولية، والمستلزمات المطلوبة، ومدى توافر مصادر الطاقة، والخدمات، والمرافق العامة الأخرى، والقرب من

الأسواق والمستهلكين،.... ، وغيرها من المتغيرات التي يجب دراستها لاتخاذ هذا القرار، وهناك أساليب، وأدوات علمية يمكن استخدامها للمقارنة بين المواقع البديلة على مستوى المدن، والأماكن المختلفة داخلها.

٢- الترتيب الداخلي للمصنع:

من الضروري أن يتم ترتيب العمليات الإنتاجية أي مراحل الصنع بشكل منطقي يؤدي إلى تدفق المواد الخام، والأجزاء، ومستلزمات الإنتاج الأخرى خلال مراحل الإنتاج حتى المرحلة الأخيرة بشكل يؤدي إلى تسهيل الإجراءات، وتقليل التأخير إلى أقل حد ممكن، ورفع كفاءة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن.

ويتم ذلك الترتيب بدراسة المتغيرات المؤثرة في الترتيب الداخلي الأمثل وأهمها: (نوعية وعدد المراحل الإنتاجية، وطبيعتها، وطبيعة المواد الخام، والأجزاء، والمستوى الفني الإنتاجي (الأوتوماتيكية)، ومساحة المصنع، وحجم أجهزة الخدمات، والأقسام الإنتاجية اللازمة لإتمام عملية الصنع، ومواقع الإدارة والمخازن، وغيرها.

٣- تجهيز المصنع بالآلات والمعدات:

من المهام الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات تحديد نوعية، وعدد الآلات، والمعدات، والأدوات المناسبة وتوفرها بشروط مناسبة، وتركيبها داخل المصنع، وإعداد الأساليب اللازمة لصيانتها، وإصلاحها، وإحلال أصول أخرى جديدة محلها عند انتهاء عمرها الإنتاجي.

٤- تصميم المنتجات وتطويرها:

كثيراً ما يتضمن الهيكل التنظيمي للمنشآت الصناعية إدارات، أو أقسام للبحوث والتطوير، وعادة ما تكون تابعة لإدارة الإنتاج، وتختص بدراسة وتقديم أفكار جديدة لتطوير المنتجات، والعمليات الصناعية، وتعتبر مهمة تطوير المنتجات من الأمور الضرورية لضمان بقاء واستمرار المنشأة، ذلك لأن لكل منتج دورة حياة خاصة به، ويعدّ تطوير المنتجات الحالية، وابتكار وتقديم منتجات جديدة شرطاً أساسياً لبقاء، واستمرار، ونجاح منشآت الأعمال.

٥- التنبؤ بحجم الإنتاج:

يقع على عاتق إدارة الإنتاج، وبالتعاون مع إدارة بحوث التسويق التنبؤ بحجم الطلب على منتجات المنشأة حتى يمكن تقدير حجم الإنتاج المطلوب للأسواق، وبالتالي يمكن توفير الاحتياجات اللازمة له من عناصر الإنتاج المطلوبة في الوقت المناسب، وهناك العديد من أساليب التنبؤ الوصفية والكمية التي تعرضنا إليها في فصل سابق.

٦- تخطيط وجدولة الإنتاج:

تقوم إدارة الإنتاج بشكل مستمر بوضع خطة رئيسية للإنتاج على مستوى المصانع، ثم يتم تفصيلها في شكل جداول زمنية، على مستوى الأقسام والعمليات الإنتاجية بالمصنع، ويقوم كل قسم بوضع خطة، أو برنامج زمني يتضمن حجم الإنتاج، ونوعيته، وحجم القوى العاملة، وال خامات، والآلات اللازمة خلال فترة الخطة، وقد يُخصص قسم أو وحدة لتولي مهمة التخطيط، والجدولة على مستوى المنشأة لضمان أعلى درجة من التنسيق.

٧- إدارة المواد الخام:

تمثل تكلفة المواد الخام نسبة كبيرة من إجمالي التكلفة الكلية لوحدة المنتج النهائي، لذلك تصر إدارة الإنتاج على أن تتولى بنفسها عملية توفير المواد الخام، وإدارة المخزون، وتتطلب عملية إدارة الاحتياجات والمخزون من المواد الخام القيام ببحوث سوق المواد الخام، والموردين لضمان الحصول على تلك المواد بالكميات المطلوبة، والمواصفات والجودة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، ومن مصدر التوريد

المناسب، كما تتولى إدارة الإنتاج تخطيط المخزون، والرقابة عليه من حيث المواد الخام، والأجزاء، والسلع نصف المصنعة، والتامة الصنع، وذلك كله بغرض ضمان استمرار تدفق العملية الإنتاجية بكفاءة عالية، وهناك عدة نماذج وأساليب رياضة تستخدم لإدارة المشتريات من مستلزمات الإنتاج، والرقابة على المخزون.

٨- مراقبة الجودة:

من أهم الوظائف التي تهتم بها إدارة الإنتاج توفير درجة عالية من الجودة في منتجات المنشأة، ويتطلب ذلك تخصيص وحدة لمراقبة الجودة للتأكد من توفير المواصفات المحددة، بدءاً من المواد الخام، والتأكد من كفاءة الآلات، والقوى العاملة، وكفاءة تصميم المراحل، والعمليات الإنتاجية نفسها، لضمان الحصول على الجودة المطلوبة بالمواصفات المحددة.

٧/٩- الفروق الأساسية بين نظم إنتاج السلع، ونظم تقديم الخدمات:

- ١- تقدم نظم إنتاج السلع سلعاً مادية ملموسة، بينما تقدم نظم الخدمات خدمات غير ملموسة، حيث أنّ السلع المادية يمكن أن تحدد لها مواصفات قابلة للقياس بشكل دقيق، أما الخدمات فهي تعتمد بشكل أكبر على الحكم الشخصي للقائم بتقديمها، وعلى درجة إدراك المستهلك لها، ودرجة تقبله لخصائصها، وذلك أمر يصعب قياسه في الكثير من الحالات.
- ٢- بينما تعتمد نظم إنتاج السلع بشكل رئيسي على المواد المستخدمة، والتسهيلات الإنتاجية (تكنولوجيا الإنتاج)، فإنّ نظم تقديم الخدمات تعتمد بشكل رئيسي على الأفراد القائمين بتقديم هذه الخدمة.
- ٣- يصعب في منشآت تقديم الخدمات تخزين الخدمة الواجب تقديمها، ويرجع ذلك إلى حقيقة أساسية، وهي أنّ عملية إنتاج الخدمة تكون في نفس لحظة تقديم تلك الخدمة، وعلى العكس من ذلك فإنّ المنشآت الصناعية يمكنها إنتاج بعض السلع خلال فترة معينة، وتخزينها، ثم بيعها في فترات أخرى.
- ٤- يعتمد تقديم الخدمة على الاتصال المباشر بين منتج الخدمة، ومتلقي الخدمة، فمن الشائع أن تقوم بشراء، واستخدام بعض السلع الملموسة دون معرفة الشركة التي قامت بإنتاجها، أو الفرد داخل الشركة الذي تولى عملية الإنتاج، ولكن الأمر يختلف بشكل ملحوظ عند تقديم الخدمات في مكاتب البريد، ومكاتب استخراج الجوازات، والبنوك وغيرها، حيث يكون العميل جزء من عملية تقديم الخدمة وتلقي الخدمة.
- ٥- صعوبة تقديم خدمة نمطية في منشآت الخدمات، حيث أنّ الإنتاج الكبير في الكثير من المنشآت الصناعية يعتمد على تقديم منتج نمطي ذو مواصفات ثابتة، أو في حدود بعض البدائل النمطية حتى يمكن تحقيق مزايا اقتصادية للعملية الإنتاجية، أما تقديم الخدمات فإنه يختلف بشكل كبير عن تلك الحالة، فعندما يتم تقديم الخدمة العلاجية يُعتبر كل مريض حالة مستقلة بذاتها تحتاج إلى تشخيص خاص، وعلاج دائم، كذلك الأمر بالنسبة للقضايا التي يتم التعامل فيها في مكاتب المحاماة؛ فكل قضية ذات ملابسات خاصة يجب التعرف عليها بشكل دقيق، ولكل ذلك فإنه يصعب وضع مواصفات ثابتة لا تتغير من حالة إلى أخرى.
- ٦- يتم تقديم الخدمات في أماكن قريبة من العملاء، تتسم عملية تقديم الخدمات باللامركزية في الأداء نظراً لإنتاج الخدمة في لحظة تقديمها للعميل، وعدم قابليتها للتخزين أو النقل، وذلك عكس الحال بالنسبة للشركات الصناعية، والتي عادة ما يبنى قرار الموقع بها على القرب من المواد الخام، أو الموردين، أو الأسواق، أو بناء على دراسة اقتصادية. على الرغم من أنّ إدخال العديد من النظم

التكنولوجية، ووسائل الاتصال المتطورة قد ساعد على الاتجاه إلى المركزية في تقديم الخدمات، ومثال ذلك البيع عن طريق الإنترنت وقنوات التلفزيون.

٨/٩ - الاتجاهات المعاصرة في إدارة الإنتاج والعمليات:

إنَّ هناك في الوقت الحاضر العديد من الاتجاهات التي يجب أخذها في الحسبان لما لها من تأثير كبير على إدارة الإنتاج والعمليات المعاصرة، والتي من أهمها الآتي: (أبو العينين، ١٩٩٨، ص ٣١)

١- العالمية في ممارسة الأعمال: حيث يسود العالم حالياً تكتلات، وتجمعات اقتصادية نقلت الأسواق من النطاق المحلي للنطاق العالمي، مثل اتفاقية الجات، والسوق الأوروبية المشتركة، والنافتا، والآسيان، وغيرها.

٢- الحاجة إلى وجود استراتيجيات محددة للإنتاج والعمليات في إطار من الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٣- التركيز على إدارة الجودة الشاملة TQM: وهي فلسفة تتبناها المنظمات الحديثة والمتطورة، والتي ينخرط فيها كل من يعمل بالمنظمة بدءاً من رئيس المنظمة حتى أصغر عامل في المنظمة، والهدف المشترك الذي يجمع الجميع هو البحث عن تحسين الجودة في كل أرجاء المنظمة خاصة مع المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تؤديها، وكذلك مع خدمة العملاء، وتكثيف العمل بروح الفريق، والعمل على علاج المشكلات.

٤- المرونة: وهي عبارة عن مقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في الطلب على المنتجات، وتشكيله المنتجات المطلوبة، وتشكيله، وتصميم المنتج، كل ذلك أصبح من العوامل التنافسية بين المنظمات في الوقت الحاضر.

٥- تخفيض الوقت: حيث تركز الكثير من المنظمات في الوقت الحالي جهودها على تخفيض الوقت اللازم للإنتاج، ومن ثم تخفيض التكاليف، وسرعة الإنتاج مما يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات، تخفيض الوقت يمكن إحداثه من خلال عمليات التشغيل، وإعداد الآلات، واسترجاع المعلومات، وتصميم المنتج، ومدى السرعة في البت في شكاوى العملاء.

٦- التكنولوجيا: إنَّ التقدم التكنولوجي ساهم في توفير عدد كبير من المنتجات والخدمات المعروضة على المستهلك، وقد كان لاستخدام التكنولوجيا أثر كبير على منظمات الأعمال، وأهم هذه التطبيقات استخدام الكمبيوتر في تصميم المنتج، وتشكيله المنتجات، والتعامل مع المعلومات، والاتصالات، وغيرها.

٧- تشجيع مشاركة العاملين، وخلق روح الفريق، وتنمية العمل الجماعي داخل المنظمات.

٨- دراسة الآثار البيئية، ومراعاة قواعد حماية البيئة عند مباشرة كافة الوظائف الإنتاجية.

الفصل العاشر: وظيفة الشراء والتخزين

- ١٠/١ - أهمية ومفهوم وظيفة الشراء .
- ١٠/٢ - تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء .
- ١٠/٣ - وظائف إدارة الشراء .
- ١٠/٤ - خطوات الشراء في المشروعات .
- ١٠/٥ - إدارة المخزون .
- ١٠/٦ - أسباب الاحتفاظ بالمخزون .
- ١٠/٧ - نماذج الرقابة على المخزون .
- ١٠/٨ - صرف المخزون .

١٠/١ - أهمية ومفهوم وظيفة الشراء :

تبرز أهمية وجود وظيفة الشراء في المنشآت حتى يتسنى لها ضمان تحقيق استمرارية تدفق المواد، والسلع، والخدمات الأخرى، سواء إلى خطوط الإنتاج بالنسبة للمنشأة الصناعية، أو بهدف إعادة البيع للمنشآت التجارية.

إنّ وظيفة الشراء لا تقل أهمية عن وظائف المشروع الأخرى، لذلك لا بدّ من أن يكون هناك إدارة خاصة بهذه الوظيفة في كافة المشروعات لدورها الكبير في توفير كافة المستلزمات التي يحتاجها المشروع من أجل ضمان استمرارية العمل، مع الحرص أن يتم تأمين المستلزمات المطلوبة بالكميات المناسبة، وبالمواصفات المطلوبة، وفي التوقيت المناسب، وتقليل تكاليف التوريد إلى أدنى حد ممكن.

وبناء على ما سبق، يمكن تحديد مفهوم إدارة الشراء : بأنها الإدارة المسؤولة عن توفير وتأمين كافة احتياجات المشروع من المواد، والأجزاء والمستلزمات، والتجهيزات، والإمدادات، والخدمات اللازمة لعملياته التشغيلية، وذلك بالوقت، والكمية، والسعر، والجودة المناسبين من أجل ضمان استمرارية عملياته، وبالتالي إمكانية تحقيق أهدافه استناداً إلى مجموعة من الأنشطة الإدارية، والتي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لكافة الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد من وإلى المشروع.

وتبرز أهمية إدارة الشراء من خلال ما يلي: (عفانة وأبو عيد، ٢٠٠٤، ص ١٣٩)

- ١- تجنب حدوث نقص، أو ندرة بعض المواد المطلوبة، وتأمين تدفقها للخطوط الإنتاجية.
- ٢- تخفيض حجم الإنفاق على المواد المشتراة، وذلك من خلال توفير المواد بالكمية، والسعر، والوقت، والجودة المناسبين، حيث بيّنت الدراسات بأنّ توفير ما نسبته 1% من تكلفة المشتريات يؤدي إلى زيادة إيرادات المبيعات بنسبة 10%.
- ٣- ارتباط نجاح كافة الأنشطة الأخرى في المشروع على مدى نجاح إدارة الشراء في القيام بأداء الأعمال المناطة بها.
- ٤- الحد من مبالغة الإدارة باستخدام المواد سواء من حيث الكمية، أم المواصفات، وبالتالي تجنب النفقات الزائدة.

١٠/٢ - تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء :

يمكن تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء إلى: (جاد الله، ١٩٩٦، ص ٢٠٠)

- ١- الشراء بهدف الاستهلاك: وهو ما يمارسه المستهلك الأخير عند شرائه للحاجات المختلفة من مختلف المصادر، لذلك لا بدّ لهذه المواد من أن تقابل، وتشبع حاجة المستهلك الذي يقصدها.
- ٢- الشراء لغرض البيع: يسري هذا النوع من الشراء في شراء المؤسسات التجارية، حيث تبحث هذه المؤسسات عن السلع التي يرغبها عملائها دون توصيف، وتحديد دقيق لمواصفات هذه المواد، وإنما تقوم بتوفيرها لمواجهة طلبات عملائها، وبسعر مناسب، يضمن لها تحقيق الربح، ورضا عملائها.

٣- **الشراء لغرض التجهيز أو التصنيع:** يسود هذا النوع من الشراء في المنظمات الصناعية، وهنا تظهر أهمية التكامل بين نشاط الشراء، والأنشطة الأخرى في المنظمة، ولا بدّ عندئذ من أن تؤكد إدارة المشتريات على مواصفات محددة في المواد التي تطلبها من حيث الجودة، والشروط المختلفة.

٣/١٠ - وظائف إدارة الشراء :

وهي الوظائف التي تقوم بها إدارة الشراء، والتي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها، وتتمثل أهم هذه الوظائف بما يلي:

- ١- تقدير الاحتياجات من المواد.
- ٢- توصيف الاحتياجات، وقد يوجد دوائر مختصة بعملية التوصيف.
- ٣- اختيار الموردين.
- ٤- دراسة الأسعار، والعروض المقدمة.
- ٥- إرسال، ومتابعة أوامر الشراء.
- ٦- الاستلام، والفحص، والتفتيش.
- ٧- التخزين للمواد، وخاصة إذا لم يتواجد في المشروع إدارة معينة لعملية التخزين.
- ٨- إجراء البحوث والدراسات، والبحث عن الأصناف الجديدة.
- ٩- الاحتفاظ بالسجلات، وتقديم المعلومات للجهات المختصة.
- ١٠- مراجعة الفواتير.

وقد تتواجد إدارة الشراء كإدارة مستقلة عن إدارة التخزين، أو قد تُسند الأنشطة التخزينية إلى إدارة الشراء ضمن إدارة تسمى (بإدارة المواد)، وهذا يعتمد على عدة عوامل تعكس حجم إدارة الشراء، ومدى استقلاليتها، أو انضمامها للأنشطة التخزينية، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- أ- حجم النشاط الذي تمارسه إدارة الشراء، فكلما كان حجم النشاط كبيراً، كلما استدعى ذلك وجود إدارة مستقلة لممارستها، وبالتالي استقلالها عن الإدارات الأخرى.
- ب- تكلفة الشراء (أي حجم الاستثمارات في المواد، والسلع التي يتم شراؤها).
- ج- طبيعة السوق (أي درجة المنافسة السائدة في السوق).
- د- طبيعة السلع، أي متطلبات شراؤها، وتوصيفها من حيث الجودة، والمواصفات، والتركيب الفني للسلع،....، إلخ.
- هـ- التقدم، وتغيير الموضوعة، والتغيرات الفصلية (المرونة المطلوبة للتكيف مع هذه التغيرات).
- و- قدرة المنظمة المالية لتكوين إدارة بجهاز عمل خاص، أو ضمها لدوائر أخرى.

٤/١٠ - خطوات الشراء في المشروعات:

تتمثل أهم خطوات الشراء فيما يلي: (النجار والعلي، ٢٠٠٦، ص ١٣٨)

١- التحقق من الحاجة:

إنّ أولى خطوات الشراء هي التحقق من الحاجة الحقيقية للشراء، والتي تطلبها في العادة الأقسام المختلفة عن طريق طلب الشراء، وذلك للتأكد من ضرورة الشراء الفعلية، حيث يمكن لإدارة المشتريات في بعض

الحالات من تلبية بعض الحاجات عن طريق نقل المواد المطلوبة من قسم إلى آخر، والاستفادة من فائض المخزون في الأقسام المختلفة.

٢- توصيف الحاجة وتحديدها:

بعد التأكد من الحاجة للشراء، لا بد من توصيف المواد المطلوبة بدقة، وذلك بالتعاون بين إدارة المشتريات، والإدارات الأخرى، لأنَّ الخطأ في ذلك سيكلف المشروع مبالغ كبيرة مستقبلاً، كما أنَّ أغلب المشكلات بين الموردين وإدارة المشتريات تكون في الغالب لعدم الدقة في توصيف المواد.

٣- اختيار مصادر التوريد المناسبة:

يعتمد اختيار مصدر التوريد المناسب على طبيعة المادة المطلوبة، وهل هي متكررة أم لمرة واحدة، وكذلك على طبيعة تركيز إدارة المشتريات على مورد واحد، أم أنها ستوزع طلباتها على أكثر من مورد، وكل ذلك يعتمد على استقصاء المصادر المتاحة لتحديد أنسبها.

٤- دراسة السعر:

تقوم إدارة المشتريات بالمفاضلة بين الأسعار المقدمة من الموردين لاختيار أنسبها، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لدى إدارة المشتريات عن الأصناف المختلفة، ورغم أهمية عوامل التكلفة إلا أنَّ مواصفات الجودة المعروضة، ودرجة الاعتماد على المورد في الوفاء والالتزام في الوقت المناسب؛ عوامل تؤخذ جميعها في الاعتبار عند اختيار المورد المناسب.

٥- إصدار أمر التوريد:

لا بدّ من إصدار أمر التوريد بعد اختيار المورد المناسب، ورغم أنه من الأمور الروتينية في عملية الشراء، إلّا أنه من الأمور الهامة، حيث تعتمد المشروعات في الغالب على أشخاص لديهم سلطة التوقيع على أمر التوريد، لأنَّ هذا الأمر هو الذي ينشأ الارتباط التعاقدي الملزم بين المشتري والبائع، ولا تكتمل الصورة القانونية له إلا بعد إعادة صورة عن أمر التوريد موقعة من قبل المورد.

٦- متابعة أمر الشراء:

تقوم إدارة المشتريات بمتابعة أوامر الشراء الصادرة، والتأكد من أية تعديلات ضرورية عليها إن لزم الأمر، للتأكد من أنَّ التسليم سيتم في الوقت، والمكان المناسبين، وحتى تصل المواد إلى المخازن في الوقت المخطط له، وعادة تحتفظ إدارة المشتريات ببعض السجلات، والدفاتر، وصور الطلبات، وغيرها من النماذج لمتابعة أوامر الشراء.

٧- الاستلام والفحص:

يعني الاستلام أنَّ البضاعة قد وصلت بالكميات المتفق عليها، وفي الوقت، والمكان المناسبين، حيث يحرر محضراً بالاستلام يصف البضاعة المستلمة من حيث الشكل، والنوع، والكمية، والبيانات المختلفة المتعلقة بها، أما الفحص فيركز على التفتيش على جودة المواد، ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وهنا لا بدّ أن يستقر

الأمر على قبول البضاعة بعد الفحص من قبل اللجان المختصة قبل توجيهها إلى المخازن، وأقسام الإنتاج المختلفة.

٨- مراجعة الفواتير:

تقوم إدارة المشتريات بمراجعة قوائم الشراء المختلفة، والفواتير المرسلة من قبل الموردين، لأنها تعني أنّ المورد قد أرسل البضاعة، وتذهب بعض المشروعات إلى توكيل هذه المهمة إلى إدارة الحسابات لمراجعة الفواتير واعتمادها للصرف، وحتى تستفيد إدارة الحسابات من خصم تعجيل الدفع إن وجد في الفاتورة، كما ترجع أهمية مراجعة الفواتير من قبل إدارة الحسابات من أجل التأكد من عدم وجود أخطاء في رصيد الفاتورة، أو أي عجز في بعض الأصناف مما يستوجب تسويتها قبل صرف المستحقات للمورد.

٩- المتابعة بعد الشراء:

إنّ الهدف من المتابعة بعد الشراء هو أخذ صورة حقيقية عن وضع المواد من لحظة دخولها إلى المخازن، وإلى حين تصريفها إلى المستهلك النهائي، سواء من حيث المتابعة، والتأكد من تاريخ السلع، وكذلك كمية المبيعات والمرتجعات، ونسبة دوران المخزون، ونسبة الحسم، والتعديلات المختلفة، وكذلك ملاحظات العملاء المختلفة.

ومن هنا لا بد لإدارة المشروعات من بذل اهتمام أكبر بالمتابعة بعد الشراء، وعلى الأخص فيما يتعلق بشراء المواد الخام، واللوازم المختلفة.

١٠- الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر الخاصة بإدارة المشتريات:

عندما تزداد المشتريات في المشروعات تبرز الحاجة إلى الاحتفاظ بسجلات أكثر مما هو مطلوب منها من الناحية لقانونية، وقد يشمل ذلك سجلاً للمواد، وسجلاً للموردين، وغيرها من السجلات، وعموماً نجد أنّ إدارة المشتريات في العادة تقوم بالاحتفاظ بصور العقود المختلفة لأنها تتضمن كافة الشروط المتفق عليها، وتعمل على مراجعة السجلات والمواصفات السابقة قبل أي تعاقد جديد خاصة في حالات الشراء المتكررة.

١١- الرقابة على المخزون:

إنّ الرقابة على المخزون هي الضمانة الأكيدة على توافر الكميات المطلوبة من المواد، وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة، والكميات المطلوبة وبأقل استثمار ممكن، كما يعمل على تخفيض تكاليف التخزين، والمناولة، ومخاطر التلف، وتقلبات السعر دون تجميد جزء كبير من رأس المال في المخزون.

١٠/٥- إدارة المخزون:

تُعَدّ وظيفة التخزين من الوظائف الهامة لمختلف أنواع المنظمات (صناعية، أو تجارية، أو زراعية، عامة، أو خاصة)، وتؤثر إلى حد كبير في نجاحها، أو إخفاقها في تحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها، حيث إنّ كفاءة المنظمة في إنجاز أعمالها تُقاس بقدرتها على تخزين المواد التي تكفي متطلباتها لفترة محددة على أسس علمية، بحيث تعمل على توفير مستلزماتها من هذا المخزون بأقل جهد، وبأقل تكلفة، وفي أسرع وقت ممكن.

ولسنا بحاجة إلى تأكيد أنّ عملية التخزين للمستلزمات، والاحتياجات المطلوبة لا تقل أهمية عن عملية الشراء، حيث إنّ الأمر يستلزم المحافظة على الأصناف، والسرعة في صرفها، وضبط حركتها في المخازن بهدف التخلص من الراكد منها، حتى يقل رأس المال المستثمر فيها إلى أقل حد ممكن.

ومن ناحية أخرى، فإنّ تكديس المخزون يعني تعطل جانب من رأس المال المستثمر، وزيادة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، بالإضافة إلى زيادة احتمالات التلف، والضياع، والتقادم.

ولذلك فإنّ الأمر يستلزم تخطيط المخزون على أسس علمية، إذ إنه من الضروري الاحتفاظ بكمية مناسبة منه كاحتياطي لتلبية طلبات العمال في مواعيدها، حتى نتغلب على مشكلة التقلبات في الأسعار، ولتلبية احتياجات الجهاز الإنتاجي بما يلزمه من مستلزمات مختلفة.

لذلك فإنّ وظيفة التخزين هامة لكل المنظمات، وتظهر هذه الأهمية من خلال النواحي التالية: (أبو النصر، ٢٠٠٠، ص ٢٣٦)

١- إنّ تكرار عملية الشراء المباشر للاحتياجات أولاً بأول يحمل المنشأة أعباء كبيرة مثل تكاليف النقل،

مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج للسلعة المنتجة، وما يتبعه من نقص ربحية المشروع.

٢- ظروف السوق التي تختلف من وقت إلى آخر، فقد لا يتوافر الصنف المطلوب في أي وقت بالكمية

المطلوبة، والجودة، والمواصفات نفسها مما يؤثر في العملية الإنتاجية بالاختلاف، والتوقف أحياناً، وما يتبع ذلك من أعباء مالية.

٣- صعوبة انسياب المواد والمستلزمات اللازمة للعمليات الإنتاجية من الموردين إلى أقسام الإنتاج مباشرة،

الأمر الذي قد يعطل العملية الإنتاجية، ومن المعروف أنّ المخزون يمثل الكميات التي تحتفظ بها المنشأة من المواد الأولية، أو المستلزمات، أو المنتجات التامة الصنع لحين استخدامها، فمخازن المخزون تمثل سياسة للمنشأة تهتم بتخطيط المخزون، وتحديد مستوياته بشكل اقتصادي، وبأقل تكلفة ممكنة.

٤- مواجهة الظروف والأوضاع غير المتوقعة في المستقبل، وقد يرتفع الطلب أكثر من المتوقع فتسحب

المنشأة من مخزونها المتوفر في المخازن، الأمر الذي يضع المنشأة دائماً في وضع الأمان.

١٠/٦- أسباب الاحتفاظ بالمخزون:

من المفيد هنا التفكير في الأسباب الرئيسة التي تجعل المنشأة تحتفظ لديها بمخزون سواء من المواد الخام، أو الأجزاء المشتراة، أو تحت التشغيل، وكذلك معرفة ما يمكن أن يحدث في حالة عدم قيام المنشأة بالاحتفاظ بمخزون لديها. (خالد، ١٩٩٩، ص ص ٤٢-٤٣)

١٠/٦/١- بالنسبة للمخزون من السلع التامة:

غالباً ما يرجع الاحتفاظ بمخزون من السلع التامة إلى الأسباب التالية:

١- يمثل التسليم المبكر للسلع التامة من المنشأة إلى عملائها عنصراً رئيساً من أجل المحافظة على

مستويات الأعمال الخاصة بالمنشأة؛ المتمثلة في تكرار تعاقدات عملائها واستمرارها معها، ولهذا غالباً

ما يميل رجال التسويق لأن تكون المنتجات في أماكن عرضها في وقت مبكر.

٢- تحتل موسمية الطلب أحد الأسباب الرئيسة التي تجعل المنشأة مضطرة لأن تحتفظ لديها بمخزون من السلع الجاهزة حتى يمكنها مواجهة الزيادة في حجم الطلب في الفترات الموسمية، من دون أن تعرّض خطط الإنتاج للإرباك، أو الطلبات المفاجئة.

٣- عدم القدرة على التحول في برامج الإنتاج بشكل مفاجئ لمواجهة طلبات السوق دون أن يحل ذلك المنشأة تكاليف مرتفعة، لذلك ففي مثل هذه الظروف يتم الإنتاج للتخزين.

١٠/٦/٢- بالنسبة للمخزون من المواد الخام، والأجزاء المشتراة:

يتم الاحتفاظ بالمخزون منها لأسباب عدة منها:

١- تخفيض التكاليف الكلية للشراء؛ فكلما انخفض عدد مرات الشراء، أي عدد أوامر التوريد الصادرة في السنة، انخفضت التكاليف المتعلقة بإصدار أوامر التوريد، وكذلك التكاليف العامة المتعلقة بالشراء، وإجراءاتها مما ينعكس على انخفاض تكلفة الوحدة المخزنة.

٢- الرغبة في الحصول على خصم الكمية، وذلك عند الشراء بكميات كبيرة التي تعني لدى معظم المنشآت المشتري تخفيض في تكلفة الشراء، وبالتالي في تكلفة وحدة المنتج، إمكانية الوفاء بمواعيد التسليم في الوقت المحدد، واستمرارية إمداد جهات الإنتاج بما تحتاجه.

٣- الاستخدام لاحتياجاتها دون توقف، وتجنب مشكلات نفاذ وجود الصنف خاصة في حالة شراء المواد الخام، التي غالباً ما تأخذ فترة توريد طويلة.

٤- تأمين المنشأة ضد حالات الاضطرابات، أو توقف التوريد، أو تعطل وسائل النقل، (أي الظروف الفجائية، وغير المتوقعة).

٥- الشراء بكميات كبيرة وتخزينها في حالة توقع ندرة العرض، ونقص الصنف في الأسواق مستقبلاً، أو في حالة توقع ارتفاع أسعار الخامات في المستقبل للاستفادة من فروق الأسعار في تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة نظراً لانخفاض تكلفة الشراء خاصة إذا كانت طبيعة الصنف قابلة للتخزين.

١٠/٦/٣- بالنسبة للمخزون من السلع تحت التشغيل:

غالباً ما يرجع الاحتفاظ بمخزون من هذه المجموعة للأسباب التالية:

١- التغلب على مشكلات التنسيق بين مختلف الأجزاء نصف المصنعة، والمطلوبة لإنتاج السلعة التامة داخل المصنع، فمن الصعوبة التأكد من أنّ جميع الأجزاء نصف المصنعة، والخاصة بالسلعة ستكون متاحة تماماً على خط الإنتاج وقت الحاجة إليها.

٢- الحاجة إلى نقل الأجزاء نصف المصنعة في مجموعات بدلاً من القيام بعمليات النقل، والمناولة للأجزاء المنفردة كل على حدة، وبالتالي تظهر الحاجة إلى تخزين الأجزاء النصف مصنعة (تحت التشغيل)، لتكون مجموعات متناسقة.

٣- الحاجة إلى تخفيض التكاليف الثابتة في المنشآت ذات الإنتاج المستمر.

وعلى الرغم من المناقشات السابقة التي تعكس الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون سواء من المواد

الخام، أو السلع تحت التشغيل فإنّ احتفاظ المنشأة بمخزون من هذه العناصر يعني الآتي:

١- إنّ المخزون يمثل أموالاً تمّ حبسها عن الاستثمار.

٢- إنّ الحصول على هذه الأموال ليس ممكناً في جميع الأحوال، بجانب أن له تكلفته.

٣- إنه من المفيد استثمار هذه الأموال في مجال ما بحيث يدر إيراداً بدلاً من تعطيله في عناصر مخزونة لها تكلفة، وبالتالي يساهم في ضياع أرباح كان يمكن تحقيقها، ومن ثم فله تكلفة تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة، ويميل المحاسبون في هذا الموقف إلى تخفيض حجم المخزون إلى أدنى قدر ممكن (أقل كمية ممكنة، ولو بلغت الصفر)، مدللين على ذلك بالوفورات المالية الناتجة عن تخفيض الاستثمار في موجودات المخازن، وأنَّ الحجة في زيادة المخزون يمكن أن تكون طلب عام لجميع إدارات المنشأة.

ولكن للرد على ذلك: فإنه يجب التأكيد على أنَّ تخفيض المخزون غالباً ما يترتب عليه انخفاض في حجم الخدمات التي يمكن أن تقدمها المنشأة إلى عملائها، ونوعيتها، وهو ما يؤثر سلباً في هدف خدمة العملاء، وما قد يترتب على ذلك من فقدان عملاء المنشأة الحاليين والمرتبين، وماله من تأثير في فرصها التسويقية، وحصلها البيعية المتوقعة، ومن ثم مركزها، وشهرتها.

ومن ثم فالسؤال الذي يواجه إدارة المنشأة في هذه الحالة يتمثل في: ما حجم المخزون الذي يجب الاحتفاظ به، ويحقق هدف تخفيض الاستثمار في المخزون، وفي الوقت نفسه يحقق هدف تحسين الخدمات المقدمة من المنشأة إلى عملائها.

ويظهر هذا التعارض غالباً في المنشآت الصغيرة، والمنشآت التي لا تأخذ بعين الاعتبار مشكلة المخزون، وكمياته المناسبة، وتكلفتها، بينما تستطيع المنشآت التي تهتم بهذه المشكلة، وتخضعها للدراسة، والتخطيط، والرقابة الفعالة أن تحقق معدلاً مرتفعاً لدوران عناصر المخزون، وفي الوقت نفسه خدمات جيدة لعملائها.

١٠/٧- نماذج الرقابة على المخزون:

تتمثل أهم النماذج المحددة للرقابة على المخزون في:

١- نموذج الكمية الاقتصادية للطلب (النموذج التقليدي).

٢- نموذج الكمية الاقتصادية للإنتاج.

٣- نموذج خصم الكمية.

٤- نموذج تعدد الخصم.

سوف نستعرض هذه النماذج مفصلاً فيما يلي:

١٠/٧/١- نموذج الكمية الاقتصادية للطلب (النموذج التقليدي):

يقوم هذا النموذج على أساس تحقيق أدنى مستوى إجمالي لمجموعتين من التكلفة: (التكاليف الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون، والتكاليف الناشئة عن إعداد الطلبات).

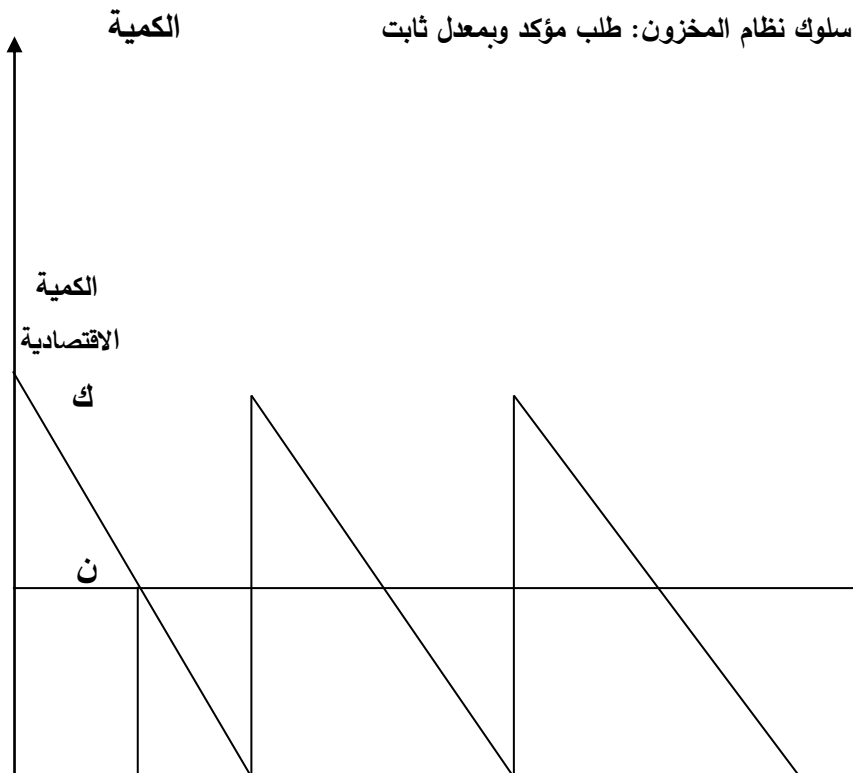
وإنّ هذين النوعين من التكاليف يتعارضان، حيث يُلاحظ أنه كلما زاد حجم متوسط المخزون السلعي خلال فترة معينة، بدأت إحدى هاتين المجموعتين من التكاليف المتعلقة بالاحتفاظ بالمخزون في الارتفاع نتيجة للزيادة في حجم متوسط المخزون، في الوقت الذي تبدأ فيه المجموعة الثانية المتمثلة في إعداد الطلبات في الهبوط، بينما تقل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون كلما هبط حجم متوسط المخزون، في الوقت الذي ترتفع فيه تكاليف إعداد الطلبات.

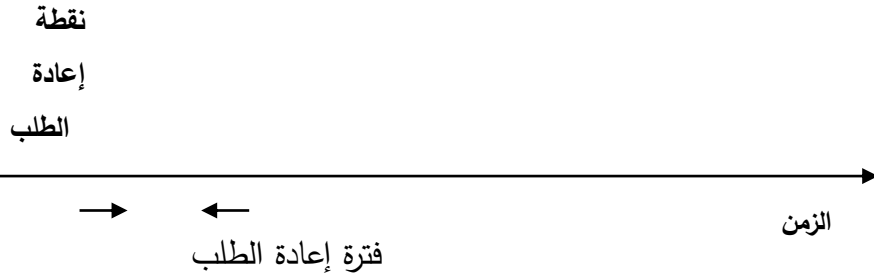
تأسيساً على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأنّ نموذج الكمية الاقتصادية للطلب يهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب بين عنصرَي التكلفة المذكورين أعلاه، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمجموع تكلفتي الاحتفاظ بالمخزون، وإعداد الطلبات، ثم حساب حجم الكمية الذي يناظر هذا المستوى المنخفض للتكاليف الكلية.

وبناءً عليه فإنّ النموذج التقليدي للطلب يتأسس على مجموعة من الفروض والاشتراطات التالية: (المنصوري، ١٩٩٦، ص ٢٦٨)

- ١- الطلب على المخزون السلعي ثابت ومعروف بالتحديد (معدل الطلب ثابت).
 - ٢- فترة إعادة الطلب محددة، ومعروفة أيضاً.
 - ٣- تكلفة الوحدة، أو سعر الشراء ثابت، وغير قابل للتغيير.
 - ٤- ظاهرة نفاد المخزون غير مسموح بها في مثل هذا النموذج.
 - ٥- تساوي حجم الطلبات، وعدم إمكانية التجزئة.
- حيث إنّ هذا النموذج يفترض أنّ معدل الطلب على المخزون السلعي مستقر، وثابت خلال الفترات الزمنية المتتالية، لذلك فإنّ سلوك مثل هذا النظام من المخزون يمكن تمثيله بيانياً على النحو التالي:

الشكل رقم (١٠-١)





يبدو واضحاً من الشكل السابق، أنَّ مستوى المخزون يبدأ في الهبوط تدريجياً وبمعدل ثابت، وعندما يهبط مستوى المخزون إلى حد معين، بحيث تكون كمية المخزون المتبقية كافية لتغطية الطلب في أثناء فترة إعادة الطلب، هذا الحد الذي يُعتبر بمثابة مؤشر لإعادة الطلب؛ يُطلق عليه نقطة إعادة الطلب (ن)، حيث تتحدد نقطة إعادة الطلب في ظل التأكد التام على أساس المعادلة التالية:

$$\text{نقطة إعادة الطلب} = \text{معدل الاستخدام} \times \text{فترة إعادة الطلب}$$

في النماذج المحددة يُفترض أنَّ الطلب على المخزون مؤكد، وبمعدل ثابت، فيكون مستوى المخزون عند حده الأقصى عند النقطة (ك)، عند استلام الطلبية، ويصل المخزون إلى أدنى مستوى له عند الصفر، لذلك فإنَّ متوسط المخزون سيكون كمية وسطية بين الحد الأدنى، والحد الأقصى، ويتم حسابها كما يلي: (السوافيري، ٢٠٠٤، ص ٣٦٠)

ك

$$\frac{\text{متوسط المخزون}}{2} =$$

التكاليف السنوية الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون: يتم حسابها على أساس كمية متوسط المخزون مضروبة في التكلفة الحدية للتخزين، أو قيمة متوسط المخزون في النسبة المئوية التي تمثل تكلفة التخزين. فإذا افترضنا أنَّ (م) تشير إلى تكلفة تخزين الوحدة، و(ك) تشير إلى الكمية الاقتصادية لإعادة الطلب، فإنَّ معادلة التكاليف الناشئة عن التخزين ستكون:

ك

$$\frac{\text{التكاليف السنوية للاحتفاظ بالمخزون}}{2} = \text{م} \times$$

التكاليف الناشئة عن إعداد الطلبيات: تمثل عدد الطلبيات مضروبة في تكلفة إعداد الطلبية الواحدة، فلو رمزنا إلى تكلفة إعداد الطلبية بالرمز (أ)، والاحتياجات السنوية بالرمز (ط)، فإنَّ معادلة التكاليف الناشئة عن إعداد الطلبيات ستكون:

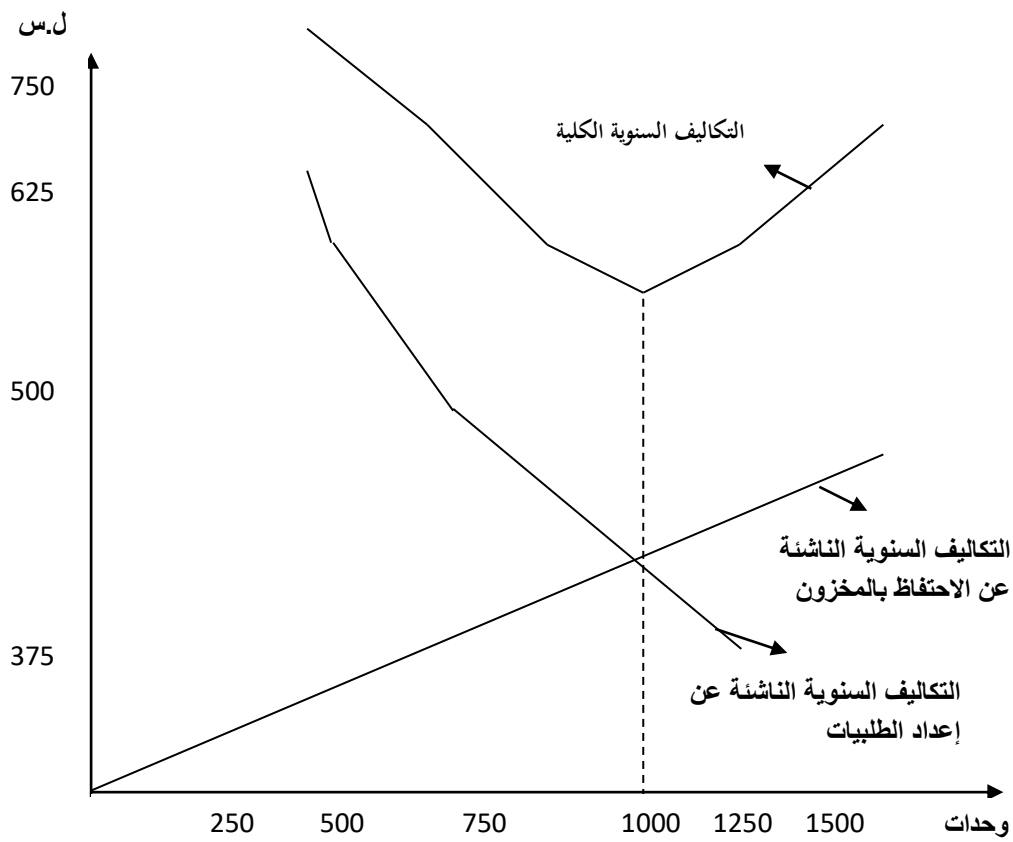
ط

$$\frac{\text{التكاليف السنوية لإعداد الطلبيات}}{2} = \text{أ} \times$$

ك

فعندما تكون م = 0.50 ل.س، ط = 1000 وحدة، ك = 1000 وحدة، أ = 25 ل.س، فإنه يمكن التعبير بيانياً عن العلاقة بين حجم الطلبية بالوحدات، والتكاليف الناشئة عنها، والمتمثلة في تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، وتكاليف إعداد الطلبيات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (١٠-٢)
العلاقة بين حجم الكمية الاقتصادية والتكاليف الناشئة عنها



يتضح من الشكل السابق أنه عندما يزداد حجم الطلبية، فإن مجموع التكاليف الناشئة عن استلام الطلبيات وإعدادها يتضاءل بصورة متزايدة، ذلك لأنه كلما ازداد حجم الطلبية الواحدة انخفض عدد الطلبيات خلال السنة، وبذلك يقل مجموع تكاليف إعداد الطلبيات واستلامها، ومن ناحية أخرى فإنّ ازدياد حجم الطلبية سيؤدي بالضرورة إلى ارتفاع تكاليف الاحتفاظ بهذه الطلبية في المخازن.

وقبل الدخول في التفاصيل الكمية الخاصة بتحديد الحجم الأمثل للطلبية، يبدو واضحاً من الشكل البياني أنّ هذا الحجم يتحدد عند النقطة التي يصبح عندها إجمالي التكاليف السنوية للمخزون في حدها الأدنى، وهذه التكلفة الإجمالية تشتمل على عنصرين أساسيين، وهما التكلفة الناشئة عن تكرار أوامر الشراء، والتكلفة الناشئة عن التخزين، حيث يمكن حساب هذه التكلفة الإجمالية على النحو التالي:

$$\begin{array}{c} \text{ك} \\ \text{ط} \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{م} \\ \text{ك} \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{ك} \\ 2 \end{array} = \text{التكلفة الإجمالية السنوية للمخزون (ت)} = \text{..... (1)}$$

ويتضح أيضاً من الشكل السابق أن النقطة التي يصبح عندها إجمالي التكاليف السنوية في حدها الأدنى تتأطر النقطة التي يتقاطع عندها الخط المستقيم الذي يمثل بيانياً تكاليف الاحتفاظ بالمخزون مع المنحنى الذي يمثل تكاليف إعداد الطلبات، وذلك كما هو مبين في الشكل (ك = 1000).

يمكن التوصل جبرياً إلى معادلة الكمية الاقتصادية للطلب بالكيفية التالية:

$$\begin{array}{c} \text{ك} \\ \text{ط} \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{م} \\ \text{ك} \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{ك} \\ 2 \end{array} =$$

بالضرب في 2 ك نحصل على:

$$\text{ك}^2 \text{ ط أ} = 2 \text{ م}$$

$$\text{ك (الكمية الاقتصادية للطلب)} = \sqrt{\frac{2 \text{ ط أ}}{\text{م}}} \quad \text{..... (2)}$$

أمثلة محلولة: مثال (1):

باستخدام المعلومات والبيانات التالية:

الاحتياجات السنوية من المواد المخزنة = 3600 وحدة.

التكلفة الناشئة عن إعداد الطلبات = 180 ل.س للطلبية.

التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون = 90 ل.س للوحدة.

المطلوب:

١- حساب الكمية الاقتصادية للطلب بالوحدات.

٢- التكاليف السنوية الإجمالية المصاحبة للحجم الاقتصادي للطلبية.

من أجل حساب الكمية الاقتصادية للطلب بالوحدات نطبق المعادلة رقم (2):

$$\begin{array}{c} \text{ك} \\ \text{ط أ} \\ \text{م} \end{array} = \sqrt{\frac{2 \times 3600 \times 180}{90}} = 120 \text{ وحدة.}$$

لحساب التكاليف الإجمالية المصاحبة للحجم الاقتصادي للطلبية المعادلة رقم (1):

ك ط
م ك
2
=(ت)

$$\frac{3600}{120} \times \frac{120}{2} = 10800 \text{ ل.س.}$$

مثال (2):

تدير إحدى شركات نقل الرقاب أسطولاً من الحافلات لنقل المسافرين بين المدن السورية، ونظراً للاستخدام المستمر لهذه الحافلات، فإنّ الشركة ترغب في تحديد الكمية الاقتصادية للطلب على الإطارات الخاصة بنوع الحافلات التي تملكها الشركة.

قدرت احتياجات الشركة من هذه الإطارات سنوياً على أساس 5000 إطاراً، كما قدرت تكلفة إعداد أوامر الشراء وإصدارها على أساس 1250 ل.س عن كل أمر شراء يصدر، أما التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بهذه الإطارات في المخازن فقد تمّ تقديرها على أساس 200 ل.س عن كل إطار في السنة، بالإضافة إلى ذلك فقد تبيّن أنّ الطلبات يمكن استلامها في اليوم نفسه الذي تُعدّ فيه نظراً لقرب مصنع هذه الإطارات من مخازن الشركة.

المطلوب:

- ١- تحديد الحجم الأمثل لكمية الطلب.
- ٢- تحديد التكاليف الإجمالية المصاحبة لهذا الحجم.

خطوات الحل:

يمكن تطبيق المعادلة رقم (2) لتحديد الحجم الأمثل لكمية الطلب على النحو التالي:

$$\begin{array}{rcl}
 & & \text{ك} = 2 \text{ ط أ} \\
 & & \text{م} \\
 & & \text{ك} = 2 \times 5000 \times 1250 = 250 \text{ إطاراً.}
 \end{array}$$

يمكن أيضاً تطبيق المعادلة رقم (1) لتحديد التكاليف الكلية للمخزون والمصاحبة لهذا الحجم:

ط ك

$$(ت) = \frac{م}{ك} \times 2$$

$$= \frac{5000}{250} \times 2 - \frac{1250 \times 200}{250}$$

$$= 50000 \text{ ل.س.} = 25000 + 25000$$

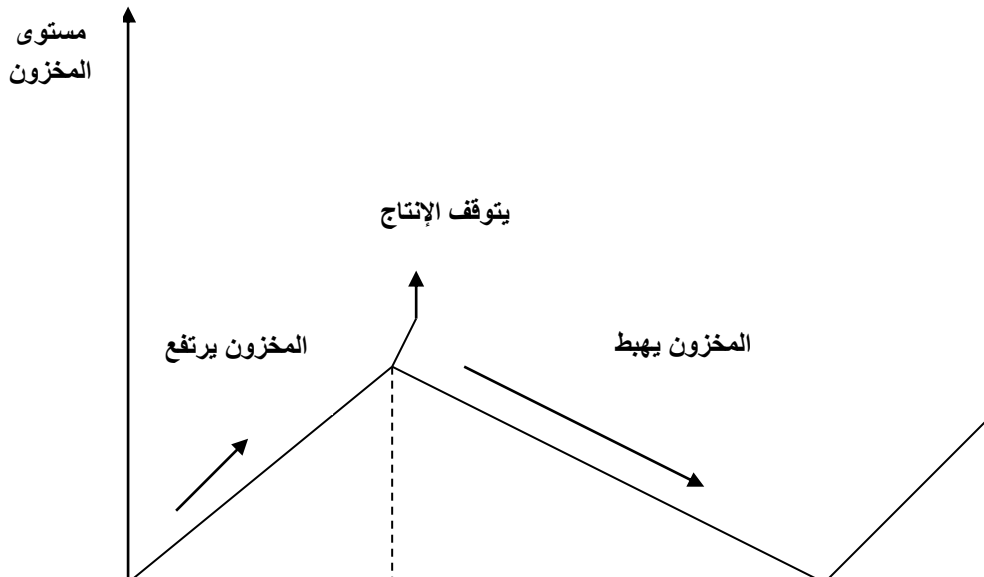
١٠/٧-٢ نموذج الكمية الاقتصادية للإنتاج:

لقد تمّ تطوير نموذج الكمية الاقتصادية للطلب، وذلك بهدف جعله نموذجاً رياضياً أكثر واقعية، وقد اتخذ هذا التطوير أشكالاً متعددة خلال العقود الزمنية القليلة الماضية، ومن بين هذه الأشكال معادلة الكمية الاقتصادية عندما يُفترض أنّ الوحدات المطلوبة تتدفق إلى المخازن بصورة مستمرة على مدار الفترة الزمنية، بدلاً من استلام كل الطلبية دفعة واحدة، فمثلاً قد تُرسل كل وحدة يتم إنتاجها إلى المخازن دون الانتظار لإرسال دفعة مكونة من (ك) من الوحدات.

بناءً على هذه الفرضية فإنّ مستوى المخزون يبدأ في الصعود تدريجياً كلما زاد معدل الإنتاج في فترة زمنية محددة على معدل الطلب على هذا الإنتاج في تلك الفترة، فإذا افترضنا أنّ الوحدات تُنتج بمعدل يمكن الرمز إليه بالرمز (ب)، وأنّ الكميات المنتجة تطلب بمعدل يمكن الرمز إليه بالرمز (د)، فإنّ سلوك المخزون على ضوء هذه الافتراضات يمكن تمثيله بيانياً في الشكل التالي: (المنصوري، ١٩٩٦، ص ٢٨٥)

الشكل رقم (١٠-٣)

سلوك المخزون



المصدر: من إعداد المؤلفين.

* - الصيغة الرياضية للنموذج:

للوصول إلى الصياغة النهائية للنموذج نبدأ بتعريف الرموز التالية:

ك: الكمية الاقتصادية لحجم الإنتاج (العدد الأمثل للوحدات التي يجب إنتاجها في دورة الإنتاج).

ط: الطلب، أو الاحتياجات في السنة.

م: التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بوحدة واحدة في المخازن سنوياً.

أ: تكلفة إعداد أمر التشغيل.

د: معدل السحب (الصرف) من المخزون بالوحدات يومياً.

ب: معدل الإنتاج بالوحدات يومياً.

س: عدد أيام دورة الإنتاج.

أولاً: التكلفة الناشئة عن الإعداد للتشغيل:

يمكن حساب هذه التكلفة بالطريقة نفسها التي تمّ بها حساب تكلفة إعداد الطلبيات، وذلك بضرب عدد دورات الإنتاج في السنة (ط / ك)، في التكلفة الناشئة عن الإعداد للتشغيل في كل دورة إنتاج (أ)، أي أنّ التكلفة السنوية الناشئة عن الإعداد للتشغيل يمكن صياغتها على النحو التالي:

$$\text{التكلفة السنوية الناشئة عن الإعداد للتشغيل} = (\text{ط} \div \text{ك}) \times \text{أ}$$

ثانياً: التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون:

يتضح من الشكل السابق بأنّ الحد الأقصى من المخزون يمكن تحديده بضرب عدد أيام كل دورة إنتاج (س) في معدل صافي الزيادة في المخزون (ب - د).

$$\text{س (ب - د)}$$

لذلك فإنّ متوسط المخزون =

$$\frac{\text{س (ب - د)}}{2}$$

وحيث إنّ س = ك ÷ ب، وباستبدال س في المعادلة السابقة لمتوسط المخزون نحصل على:

$$\frac{\text{ك} (\text{ب} \div \text{ب}) (\text{ب} - \text{د})}{2}$$

متوسط المخزون =

$$\frac{\text{ك} (\text{ب} - \text{د})}{2}$$

بضرب معادلة متوسط المخزون في التكلفة الناشئة عن المخزون (م) نحصل على:

$$\frac{\text{ك} (\text{ب} \div \text{ب}) (\text{ب} - \text{د})}{2}$$

التكلفة السنوية الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون =

$$\frac{\text{ك} (\text{ب} - \text{د})}{2} \times \text{م}$$

$$\text{التكلفة الإجمالية (ت) = م} \quad \text{ك} \quad \left[\frac{\text{ك} (\text{ب} - \text{د})}{2} \right] + \text{أ} \times \frac{\text{ك}}{2}$$

ك

2 ب

وباستخدام المنطق السابق نفسه الذي أتبع في استخراج معادلة الكمية الاقتصادية للطلب في النموذج التقليدي حيث مساواة عنصر التكلفة للوصول إلى الحد الأدنى للتكلفة الإجمالية، فإننا نحصل على:

$$ك = \frac{2 ط أ}{م (1 - (د ÷ ب))}$$

مثال محلول:

ترغب إحدى الشركات المتخصصة في صناعة الآلات الحاسبة في مراقبة تدفق إنتاجها من صفائح البلاستيك المستخدمة في تصنيع هذه الأجهزة إلى مخازن هذه الشركة، وتبين من خلال البيانات التي تم تجميعها من القسم الصناعي أن الشركة تقوم بتصنيع عدد 500 آلة في اليوم على مدار السنة (السنة = 250 يوم عمل)، كما تبين أيضاً أن الطاقة الإنتاجية المتاحة بقسم صهر البلاستيك تعادل 1000 صفيحة في اليوم، بالإضافة إلى هذه البيانات تبين أن التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بهذه الصفائح في المخازن تم تقديرها على أساس 5 ل.س عن كل وحدة سنوياً، والتكلفة الناشئة عن الإعداد لتشغيل الآلات، والمعدات المتخصصة في تصنيع هذه الصفائح بما يعادل 800 ل.س في كل دورة تصنيع.

المطلوب:

١- تحديد الكمية الاقتصادية للإنتاج.

٢- التكلفة الإجمالية لهذه الكمية من الإنتاج.

٣- طول دورة الإنتاج.

خطوات الحل:

ط = 500 وحدة × 250 يوم عمل = 125000 وحدة.

م = 5 ل.س، ب = 1000 وحدة.

أ = 800 ل.س، د = 500 وحدة.

١- باستخدام معادلة الكمية الاقتصادية للإنتاج:

$$ك = \frac{2 ط أ}{م (1 - (د ÷ ب))} = \frac{2 \times 125000 \times 800}{5 (1 - (500 ÷ 1000))}$$

= 8944.27 وحدة.

٢- باستخدام معادلة التكلفة الإجمالية:

$$ك = م (ت) = ك م + \left[(د - ب) \right] \times أ$$

ك

2 ب

$$\begin{array}{r} 125000 \\ \times 800 \\ \hline 8944.27 \end{array} + \begin{array}{r} 8944.27 \\ \times 1000 \\ \hline 8944.27 \end{array} = 5$$

$$22360.68 \text{ ل.س.} = 11180.34 + 11180.34 =$$

٣- نحصل على طول دورة الإنتاج:

باستخدام المعادلة (س) = ك ÷ ب

$$\frac{8944.27}{1000} = \frac{9 \text{ أيام}}{9}$$

١٠/٧/٣ - نموذج خصم الكمية:

لكي نحلل عملية الخصم المفرد عند شراء كميات كبيرة، لا بدّ من فهم الأسس التي بنيت عليها معادلة الحجم الاقتصادي للطلب، حتى يمكن تقييم العروض المقدمة والمتعلقة بالخصم، فالنموذج التقليدي لكمية الطلب الاقتصادية يفترض أنّ تكلفة الشراء للوحدة من المخزون السلعي ثابتة لا تتغير كلما زاد حجم المشتريات، لذلك يمكن مقارنة التكلفة الإجمالية للطلب، والتخزين في حالة الشراء وفقاً لمعادلة الكمية الاقتصادية للطلب بالتكلفة الإجمالية للطلب والتخزين في ظل الشروط التي تسمح للمشتري بالخصم، (Papchristos, Skouri, 2003,) (p.248) وتعدّ طريقة مقارنة التكاليف أكثر الطرق استخداماً وأكثرها بساطة، ويمكن توضيح فكرة استخدام هذه الطريقة من خلال المثال التالي:

مثال:

نفترض أنّ الشركة الوطنية للنقل المشار إليها في مثال سابق، تلقت عرضاً من الشركة الموردة للإطارات يتضمن خصماً بمعدل 2% من تكلفة شراء الإطار (1000) ل.س، في حالة الشراء بكميات تعادل 1000 إطار أو أكثر.

$$(\text{ط} = 5000 \text{ إطار، ك} = 250 \text{ إطار، أ} = 1250 \text{ ل.س لكل طلبية، م} = 20\% \text{ من سعر الشراء})$$

المطلوب تقييم العرض المقدم.

خطوات الحل:

لتقييم هذا العرض يمكن استخدام طريقة مقارنة التكاليف على النحو التالي:

- باستخدام معادلة الكمية الاقتصادية للطلب، يتم حساب العدد الأمثل للوحدات في الطلبية، ومن المثال السابق نجد أنّ ك = 250 إطار.

- تحسب التكلفة الإجمالية في حالة الشراء وفقاً لمعادلة الكمية الاقتصادية والتكلفة الإجمالية في ظل الشروط التي تسمح بالحصول على الخصم، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$ت = ط د + (ك ÷ 2) م + (ط ÷ ك) أ$$

التكلفة الإجمالية = الطلب السنوي × تكلفة شراء الوحدة + متوسط المخزون × تكلفة الاحتفاظ بالمخزون + عدد الطلبيات × تكلفة إعداد الطلبية.

ويوضح الجدول التالي الصورة الكاملة للتكلفة الإجمالية في الحالتين السابقتين:

بنود التكلفة	سياسة الشراء الحالية	سياسة الشراء المقترحة
١- تكلفة شراء الإطارات	$5000 \times 1000 = 5000000$	$5000 \times 980 = 4900000$
٢- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون	$250 \times \frac{1000}{2} = 125000$	$20 \times \frac{980}{2} = 98000$
٣- تكلفة إعداد الطلبيات	$5000 \times \frac{250}{1000} = 1250$	$5000 \times \frac{1000}{1250} = 6250$
التكاليف الإجمالية	5050000	5004250

تتم عملية مقارنة التكلفة الإجمالية لتحديد السياسة المثلى من وجهة نظر التكلفة الإجمالية، وفي المثال السابق نجد أن الخصم المقترح المتمثل في رفع مستوى كمية المشتريات إلى 1000 وحدة أو أكثر، يجب أن يقبل لما تحققه هذه السياسة الشرائية من وفورات في التكلفة الإجمالية بمقدار (45750 ل.س.).
(5050000 - 5004250 = 45750)

١٠/٧/٤ - نموذج تعدد الخصم:

في مثل هذه الحالة تُطرح أسعار خصم متتالية في حالة الشراء بكميات تتفق وشروط هذه الأسعار، حيث يمكن استخدام معادلة الكمية الاقتصادية للطلب في تحديد الكمية الاقتصادية المثلى التي تحقق أقل تكلفة إجمالية ممكنة، ولتوضيح فكرة استخدام معادلة الكمية الاقتصادية في حالة تعدد الخصم نقدم المثال التالي:

مثال: تلقت إحدى الشركات العاملة في مجال الصناعات الهندسية عدداً من أسعار الخصم المقترحة في حالة شراء كميات من القطع المستخدمة في تصنيع منتجاتها النهائية تتفق وشروط هذه الأسعار، حيث يوضح الجدول التالي أسعار الخصم المقترحة مع الكميات التي تتفق مع شروط هذه الأسعار.

الكمية (وحدات)	سعر الخصم المقترح (ل.س./وحدة)
9001 فأكثر	13.5 ل.س

7001 - 9000	15.5 ل.س
5001 - 7000	17 ل.س
3001 - 5000	19 ل.س
1 - 3000	21 ل.س

بيانات ومعلومات أخرى:

الاحتياجات السنوية من هذه القطع الصناعية (ط) = 30000 قطعة.

تكلفة الاحتفاظ بالمخزون (م) = 20% من سعر الخصم.

تكلفة إعداد الطلبية (أ) = 2500 ل.س.

المطلوب تحديد الكمية الاقتصادية المثلى للطلب.

خطوات الحل:

يمكن تحليل البيانات الرقمية لتحديد الكمية الاقتصادية المثلى بإتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الكمية الاقتصادية للطلب في حالة أقل أسعار الخصم المقترحة، وفي المثال نجد أن أقل أسعار الخصم يناظر الكمية 9001 فأكثر، وبتطبيق معادلة الكمية الاقتصادية للطلب نجد أن:

$$\begin{array}{r|l} & 2 \text{ ط أ} \\ & \text{ك} = \text{م} \\ \hline & \text{حيث أن } \text{م} = 13.5 \times 0.20 \end{array}$$

$$\begin{array}{r|l} & 2500 \times 30000 \times 2 \\ & \text{ك} = \\ \hline & 13.5 \times 0.20 \\ \hline & 7454 \text{ وحدة.} \end{array}$$

الخطوة الثانية: نقارن الكمية الاقتصادية للطلب عند أقل أسعار الخصم بالحد الأدنى للمشتريات المناظر لهذا السعر، فإذا كانت الكمية الاقتصادية للطلب مساوية (أو أكبر) من الحد الأدنى للمشتريات المناظر لسعر الخصم فإن الكمية الاقتصادية للطلب تعدّ في هذه الحالة هي الكمية الاقتصادية المثلى التي تحقق أقل مستوى للتكلفة الإجمالية، وذلك على اعتبار أن التكلفة الإجمالية سترتفع كلما ارتفع سعر الخصم، أما إذا كانت الكمية الاقتصادية للطلب تقل عن الحد الأدنى للمشتريات المناظر لسعر الخصم المقترح فإننا ننقل إلى سعر الخصم الذي يليه، ونعيد حساب الكمية الاقتصادية للطلب عند هذا السعر، حيث نجد أن الكمية الاقتصادية للطلب عندما يكون سعر الخصم المقترح يعادل 13.5 ل.س كانت (7454 وحدة)، وهي تقل عن الحد الأدنى للمشتريات التي تتفق وشروط هذا السعر (9001 فأكثر).

لذلك يتم تحديد الكمية الاقتصادية للطلب عند سعر الخصم الثاني الذي يعادل 15.5 ل.س ، على النحو التالي:

$$2500 \times 30000 \times 2$$

$$= \text{ك} = \frac{6955 \text{ وحدة}}{15.5 \times 0.20}$$

الخطوة الثالثة: نستمر في تحديد الكمية الاقتصادية للطلب في حالة الأسعار الأكثر إلى أن نصل إلى تلك الكمية الاقتصادية التي تتفق مع الحد الأدنى للمشتريات المناظر لإحدى هذه الأسعار، عند ذلك نقوم بحساب التكلفة الإجمالية عند هذا السعر، ومقارنتها مع التكلفة الإجمالية عند أسعار الخصم التي تقل عن السعر الذي تم التوصل إليه، ويتم المفاضلة بين الكميات المختلفة على أساس التكلفة الإجمالية.

وبتطبيق هذه الإجراءات على البيانات الرقمية في المثال نجد أن الكمية الاقتصادية للطلب في حالة سعر الخصم الثاني الذي يعادل 15.5 ل.س هي (6955) وحدة، وهي تقل عن الحد الأدنى للمشتريات الذي يتفق وشروط هذا السعر (7001) وحدة، لذلك نستمر في تحديد الكمية الاقتصادية للطلب في حالة المستوى الثالث لسعر الخصم على النحو التالي:

$$= \text{ك} = \frac{2500 \times 30000 \times 2}{17 \times 0.20} = 6646 \text{ وحدة.}$$

نلاحظ أن الكمية الاقتصادية للطلب عند سعر الخصم 17 ل.س تعادل (6646) وحدة، وهي أكبر من الحد الأدنى للمشتريات الذي يتفق وشروط هذا السعر والذي هو (5001) وحدة، وهذه الكمية تمثل أول حالة نجد فيها أن الكمية الاقتصادية للطلب تزيد عن المستوى الذي يمثل الحد الأدنى للمشتريات التي تناظر سعر الخصم المقترح، بعد ذلك يمكن أن نحسب التكاليف الإجمالية عند أسعار الخصم المقترحة، كي نختار الأفضل من بينها، وفي الحساب نصل إلى:

التكاليف الإجمالية (9001 فأكثر) هي: 425125 ل.س.

التكاليف الإجمالية (7001 – 9000) هي: 487083 ل.س.

التكاليف الإجمالية (5001 – 7000) هي: 532584 ل.س.

١٠/٧/٥ - نموذج الكمية الاقتصادية للطلب في حالة عدم التأكد:

يهدف هذا النموذج إلى تحديد ذلك المستوى من المخزون الاحتياطي الذي يحقق تخفيض مجموع تكلفتي نفاد المخزون، والاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي إلى أدنى حد ممكن، حيث يمثل المخزون الاحتياطي ذلك المستوى من المخزون الذي يجب الاحتفاظ به تحسباً لأي تقلبات قد تحدث في مستوى الطلب على المخزون السلعي في أثناء فترة إعادة الطلب.

ولتوضيح كيفية تطبيق فكرة الاحتمالات في تحديد نقطة إعادة الطلب، وتحديد المخزون الاحتياطي، نبدأ بتحديد الافتراضات التي تقوم عليها النماذج التي تركز على فكرة الاحتمالات:

- ١ - فترة إعادة الطلب معروفة وثابتة.
- ٢ - تكلفة نفاد المخزون هي تكلفة للوحدة، وتعدّ مستقلة عن الفترة التي يستمر فيها نفاد المخزون.
- ٣ - إنّ الطلب خلال فترة إعادة الطلب متغير عشوائي، وإنّ البيانات عن هذا الطلب قد تكون ذات توزيع عشوائي غير متصل، أو تكون ذات توزيع معتدل ومستمر.

* - الطريقة الجدولية (الحسابية):

تستخدم الطريقة الحسابية التي تعتمد على الحل الجدولي عندما تكون البيانات على الطلب في أثناء فترة إعادة الطلب ذات توزيع عشوائي غير متصل، وباستخدام هذه الطريقة نفترض أنه بالإمكان تجميع البيانات الإحصائية عن الطلب خلال عدد من فترات إعادة الطلب الماضية في شكل توزيع غير متصل، ومن هذه البيانات نستطيع تحديد الاحتمالات المصاحبة لكل مستوى من مستويات الطلب المختلفة، بعد ذلك نقوم باختيار عدة مستويات من المخزون الاحتياطي، ومقارنتها على أساس التكلفة المصاحبة لهذا المخزون الاحتياطي، ثم نختار المستوى الذي يحقق أقل تكلفة ممكنة.

ولتوضيح فكرة الحل الجدولي نقدم المثال التالي:

مثال:

قدرت إحدى الشركات الصناعية باستخدام معادلة الكمية الاقتصادية للطلب عدد المولدات الكهربائية في الطلبية الواحدة بما يعادل 250 مولداً، بمعدل صرف يومي 5 مولدات، كما قدرت فترة إعادة الطلب على أساس 21 يوماً، وتبين أيضاً من خلال تحليل بطاقات تسجيل المخزون لهذه المولدات، وبملاحظة معدلات الصرف خلال عدد من فترات إعادة الطلب الماضية أنّ هذا الطلب خلال هذه الفترات كان موزعاً توزيعاً عشوائياً غير متصلاً، وذلك على النحو التالي:

الاحتمالات	عدد المرات التي تكررت فيها هذه الكمية	الاستخدام خلال فترة إعادة الطلب
0.07	7	90
0.10	10	95
0.25	25	100
0.50	50	105
0.06	6	110
0.02	2	115
1.00	100 مرة	المجموع

معلومات وبيانات أخرى:

عدد الطلبيات في السنة = 5 طلبيات.

تكلفة الاحتفاظ بمولد واحد في السنة = 100 ل.س.

تكلفة نفاد المخزون أو العجز = 300 ل.س.

المطلوب :

١ - تحديد الحجم الأمثل من المخزون الاحتياطي.

٢ - تحديد نقطة إعادة الطلب الجديدة.

خطوات الحل:

بإمكان هذه الشركة أن تعيد الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى 105 مولد:

5 (معدل الاستخدام اليومي) $\times$ 21 (فترة إعادة الطلب بالأيام) = 105 وحدة.

إلا أن الشركة في هذه الحالة ستواجه مشكلة نفاد المخزون، حيث ستكون هذه الشركة معرضة لنفاد المخزون باحتمال قدره 8% من الوقت (0.02 + 0.06).

ولتجنب المخاطر الناجمة عن حدوث ظاهرة نفاد المخزون، يمكن للشركة التفكير في عدة مستويات من المخزون الاحتياطي، والمفاضلة بين هذه المستويات على أساس التكلفة المصاحبة، حيث نجد هنا في هذا المثال أن الشركة يمكنها التفكير بالإضافة إلى المستوى السابق في مستويات المخزون الاحتياطية التالية:

١ - تعيد الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى 110 مولداً، حيث سيكون المخزون الاحتياطي في هذه الحالة يعادل 5 مولدات (105 - 110)، وستواجه الشركة نفاد المخزون عندما يكون الصرف خلال فترة إعادة الطلب 115 مولداً باحتمال قدره (2%).

٢ - تعيد الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى 115 مولداً، حيث سيكون المخزون الاحتياطي في هذه الحالة يعادل 10 مولدات (105 - 115)، وبذلك ستكون الشركة في مأمن، ولن تواجه ظاهرة نفاد المخزون.

بعد ذلك يتم حساب التكلفة السنوية لنفاد المخزون عند كل مستوى من مستويات المخزون الاحتياطي، كما هو موضح في الجدول التالي:

كمية المخزون الاحتياطي	احتمالات نفاد المخزون	العجز أو عدد الوحدات غير المتوفرة	التكلفة السنوية للنفاذ = عدد الوحدات غير المتوفرة $\times$ احتمال حدوث هذا العجز $\times$ تكلفة نفاد المخزون للوحدة $\times$ عدد الطلبات في السنة	التكلفة الكلية لنفاد المخزون (ل.س)
0	0.06 0.02	5 10	$5 \times 0.06 \times 300 \times 5 = 450$ $10 \times 0.02 \times 300 \times 5 = 300$	750
5	0.02	5	$5 \times 0.02 \times 300 \times 5 = 150$	150
10	0	0		0

وعلى اعتبار أنَّ الشركة قدرت تكلفة الاحتفاظ بمولد واحد في السنة بما يعادل 100 ل.س، فإنَّ التكلفة الإجمالية السنوية (التكلفة السنوية لنفاد المخزون + التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي) المصاحبة لمستويات المخزون الاحتياطي المطروحة ستكون موضحة في الجدول التالي:

المخزون الاحتياطي	التكلفة السنوية لنفاد المخزون	التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي (عدد الوحدات × تكلفة تخزين الوحدة)	التكلفة الإجمالية السنوية = التكلفة السنوية لنفاد المخزون + التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي
0	750	0	750
5	150	$5 \times 100 = 500$	650
10	0	$10 \times 100 = 1000$	1000

نستنتج من هذا الجدول:

أقل تكلفة إجمالية هي 650 ل.س، لذلك فإنَّ الحجم الأمثل للمخزون الاحتياطي هو 5 مولدات، بالإضافة إلى ذلك فإنَّ تبني سياسة الاحتفاظ بمخزون احتياطي سيرفع مستوى نقطة إعادة الطلب، فإذا قررت الشركة الاحتفاظ بعدد 5 مولدات كمخزون احتياطي فإنَّ نقطة إعادة الطلب تكون كالآتي:

$$\text{نقطة إعادة الطلب الجديدة} = \text{متوسط الاستخدام اليومي} \times \text{فترة إعادة الطلب} + \text{المخزون الاحتياطي} \\ = 5 \times 21 + 5 = 110$$

١٠/٨- صرف المخزون:

هو صرف المواد المختلفة بالكمية، والجودة، والوقت المناسبين إلى الإدارات المختلفة التي تطلبها، وهي من أهم مهام إدارة المخزون.

١٠/٨/١- أهم الاعتبارات المختلفة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية صرف المخزون: (النجار والعلي، ٢٠٠٦، ص ١٥٢)

١- سلطة صرف المواد والسلع:

وهي السلطة التي تملك القرار بتحريك المواد والسلع من المخازن إلى الخارج، وذلك عن طريق التوقيع على أذون الصرف، أو إصدار التعليمات الشفوية بذلك، لذلك لا بدَّ من تحديد هؤلاء الأشخاص، والإجراءات اللازمة للصرف، علماً بأنه قد يكون لكل شخص منهم صلاحية صرف معينة، فقد يُعطى الحق لرؤساء العمال لسحب بعض المواد بما لا يزيد عن مبلغ معين، بينما المواد البسيطة قليلة القيمة قد يصدر أمر تحريكها شفوياً، أما المواد غالية الثمن في المخازن فقد يتطلب الموافقة على صرفها من المخازن توقيع أكثر من شخص واحد.

٢- التحقق من الحاجة:

وهي التحقق مما تطلبه الإدارات المختلفة، والتأكد من عملية صرف المواد ذاتها، والتأكد من أنها موقعة من صاحب السلطة بذلك، كما يجب التأكد من أذونات الصرف المطلوبة مثبت عليها رمزها المحدد، وموصفاتها لاكتشاف أي خطأ محتمل، وتعديله، والتأكد منه في الوقت المناسب، أما إذا لم تكن المواد المطلوبة متوفرة في المخازن، فقد يقترح أمين المخازن بعض المواد البديلة المتوفرة في المخازن، وإن لم يكن لها بديل متوفر يقوم بالإشارة على الطلب.

٣- توقيت صرف المواد:

وهي الإجراءات الكفيلة بتدفق المواد من المخازن إلى الإدارات المختلفة دون عوائق، وبالسعة المطلوبة، وقد تلجأ إدارة المخازن نتيجة ضغط الطلبات عليها إلى الطلب من الإدارات المختلفة بإرسال إذن الصرف إليها قبل طلب التسليم بفترة كافية تسمح لها بتأديته بالطريقة السليمة، كما وقد تلجأ إلى أسلوب تجميع أدونات الصرف المتشابهة، ثم صرفها دفعة واحدة.

١٠/٨/٢- طرق الصرف المختلفة من المخازن:

تتبع المنشآت طرقاً مختلفة للصرف تتناسب مع ظروف عملها، والتي تتمثل أهمها فيما يلي:

١- الصرف عند الطلب:

يقوم أمين المخازن وفقاً لهذه الطريقة إما بتجميع الطلبية، وتسليمها مباشرة إلى طالب المواد بمجرد تقديم إذن الصرف موقع حسب الأصول، أو أخذ فرصة من الزمن بعد استلام إذن الصرف لتجهيز البضاعة حسب المواصفات المطلوبة.

أما في حالة المواد المنخفضة القيمة، أو الطلبات المستعجلة فقد تعتمد المخازن أسلوب الطلبات الشفوية مباشرة من صاحب السلطة دون التقيد بمستندات مكتوبة، وفي كل الحالات السابقة تقوم المخازن بعد ذلك بإكمال المطلوب من التوقيعات، والاحتفاظ بنسخة من إذن الصرف كمستند للصرف.

٢- الصرف حسب جداول الإنتاج:

وتسود هذه الطريقة في المنشآت الكبيرة، والتي تقوم بتنفيذ برامج إنتاج خاصة تعتمد على الإنتاج الكبير، حيث يقوم أمين المخازن بصرف المواد التي تقي بالاستخدامات المطلوبة لتنفيذ تلك البرامج بعد تسلمه المستندات المطلوبة لأعمال التسليم، وقد تصرف المواد مباشرة إلى رجال الإنتاج، أو ترسل مباشرة إلى نقطة البداية في خطوط الإنتاج.

٣- صرف قطع الغيار:

حيث يتم صرف قطع الغيار اللازمة للإدارات المختلفة بعد إرجاع القطع التالفة، وتوثيقها بسجلات المخازن، وتطبيق الإجراءات المختلفة.

٤- صرف السلع الرأسمالية:

تقوم المخازن بصرف السلع الرأسمالية خاصة في حالات التوسع إلى الإدارات المختلفة بعد مراجعة مستندات الصرف، والتأكد منها لأغراض حسابات التكاليف.

٥- الصرف من المخازن إلى خارج المنشأة:

وهنا يتم الصرف إلى خارج المنشأة خاصة في حالات السلع الجاهزة، أو بعض الوحدات الخارجة للإصلاح، كذلك في حالات بيع مخلفات الإنتاج حيث تقوم إدارة المخازن بتلقي أمر الصرف الوارد من إدارة المبيعات موضعاً فيه التفصيلات المختلفة، واسم العميل، وعنوانه، ثم تقوم إدارة المخازن بتجهيز الطلبية وشحنها إلى العميل، كما تستخدم نفس الإجراءات في حالة صرف بعض الأجزاء إلى الخارج بقصد الإصلاح، أو عند بيع مخلفات الإنتاج، أو في حالة إرجاع بعض الوحدات المخالفة للمواصفات إلى الموردين.

مسائل

مسألة (1):

تحتفظ إحدى الشركات الصناعية الكبرى بمخزون من القطع الصناعية الوسيطة التي تستخدم في تصنيع المنتج النهائي لهذه الشركة، حيث تم تقدير الاحتياجات السنوية من هذه القطع من قبل القسم الصناعي بالشركة على أساس 250000 قطعة (السنة = 250 يوم عمل)، تبين أيضاً أن التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بقطعة واحدة في المخازن قدرت بـ 5 ل.س سنوياً، أما التكلفة الناشئة عن إعداد واستلام الطلبية الواحدة فقد قدرت بـ 3500 ل.س، كذلك تبين أن مصدر عرض هذه القطع يتطلب 10 أيام من تاريخ إعداد الطلبية، وإرسالها حتى يتمكن من تسليمها إلى مخازن الشركة في الوقت المحدد.

المطلوب:

- أ- تحديد نقطة إعادة الطلب.
- ب- تحديد الكمية الاقتصادية للطلب.
- ج- تحديد التكلفة الإجمالية لأمر الشراء.

مسألة (2):

تستخدم شركة جود للمشروبات الغازية عدداً كبيراً من الصناديق المستخدمة في تعبئة المشروبات الغازية، وتخزينها، تقدم إلى هذه الشركة أحد المصانع المنتجة للصناديق بجدول الخصم التالي:

كمية الطلب	سعر العلبة (ل.س)
1 - 500	100
501 - 1000	95
1001 - 1500	91.5
1501 فما فوق	90

تبين أن متوسط استخدام هذه الصناديق خلال السنوات الماضية يعادل 1650 صندوقاً، كما أن تكلفة إعداد الطلبية يعادل 1250 ل.س، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون تعادل 18% من قيمة سعر الخصم، ما الكمية الاقتصادية للطلب.

مسألة (3):

تواجه إحدى الشركات الصناعية مشكلة نفاد المخزون، مما أدى إلى تأخر تسليم الطلبيات في موعدها المحدد، وقررت إدارة هذه الشركة القيام بدراسة بنود المخزون المرتبطة بعملياتها الصناعية وتحليلها، حيث تم تجميع البيانات والمعلومات التي تتطلبها هذه الدراسة كافة، وفيما يلي البيانات التي تم تجميعها من واقع سجلات الإنتاج في الشركة.

الاستخدام خلال فترة إعادة الطلب	عدد المرات التي استخدمت فيها هذه الكمية
1200	2

10	1225
15	1250
20	1275
30	1300
10	1325
7	1350
4	1375
2	1400

بيانات ومعلومات أخرى:

فترة إعادة الطلب = 53 يوماً.

متوسط الطلب في اليوم = 25 وحدة.

عدد الطلبات في السنة = 5 طلبات.

تكلفة تخزين الوحدة في السنة = 40 ل.س.

تكلفة نفاد المخزون = 300 ل.س للوحدة.

المطلوب:

١ - تحديد نقطة إعادة الطلب الجديدة.

٢ - المستوى الأمثل للمخزون الاحتياطي.

الفصل الحادي عشر: وظيفة التسويق

١/١ - مفهوم التسويق.

٢/١ - أهمية التسويق.

٣/١ - أهداف وظيفة التسويق.

٤/١ - المزيج التسويقي، وعناصره الأساسية.

٥/١ - الجوانب الأساسية لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق.

٦/١ - وظائف التسويق.

٧/١ - العناصر الأساسية للنشاط التسويقي.

مقدمة:

تُعَدّ وظيفة التسويق من أهم الوظائف التنفيذية؛ لأية منشأة إنتاجية، أو خدمية، أو تجارية، وسوف تكون قدرة أية منشأة على إنتاج السلع والخدمات محدودة ما لم يرافقها جهد تسويقي ناجح، فليس ممكناً إنتاج المنتج بالكميات، والجودة العالية من دون تلك الجهود، والأنشطة التسويقية التي ترافقه من المنشأة، وحتى يصل إلى المستهلك.

وإنّ نشاط التسويق يبدأ في الواقع قبل الإنتاج، والمتمثل في عمل دراسات، وتحليل رغبات العملاء، وحاجاتهم، والتفكير بطرق إشباعها بشكل مناسب من خلال جهود الوظائف الأخرى في المنشأة من إنتاج، وتمويل، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها.

١/١ - مفهوم التسويق:

لقد تطور مفهوم التسويق، ومرّ بمراحل متعددة، فقد كان في الماضي يركز على زيادة كفاءة الإنتاج بهدف تخفيض الأسعار، ثم مفهوم البيع؛ ويتمثل في إقناع المستفيدين من السلعة، أو الخدمة على ما تقدمه من منافع، كما ركز مفهوم التسويق في الماضي على عملية انسياب السلع، والخدمات، والأفكار من مصادر الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك في الزمان، والمكان المناسبين؛ مما يزيد من قيمة، ومنفعة تلك السلع، والخدمات، والأفكار.

أما المفهوم الحديث للتسويق فيشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنشأة للتعرف على حاجات، ورغبات العملاء الحاليين، والمرتبطين، وترجمة ذلك إلى سلع، وخدمات بأسعار مناسبة تلبي حاجات، ورغبات العملاء لكسب رضاهم بهدف تحقيق عائد مناسب للمنشأة.

لقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق: بأنه تخطيط، وتنفيذ عمليات التسعير، والترويج، للسلع، والخدمات، والأفكار، والقيام بعمليات التبادل التي تسعى لإشباع حاجات، ورغبات الأفراد والمنشآت. (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٢٤)

وفي تعريف آخر: التسويق هو ذلك النشاط الذي يقوم بالتعرف على الحاجات الإنسانية، والمساعدة في إيجاد السلع، والخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات، والعمل على تعريف، وإقناع المستهلكين بالسلع، والخدمات المنتجة، هذا فضلاً عن تحريك المنتجات، وضمان توصيلها للمستهلك، وبالسعر الذي يتناسب مع قدراته، وبحيث يضمن إشباعه.

ومن أكثر التعاريف قبولاً بين رجال التسويق هو تعريف فيليب كوتلر Philip Kotler حيث عرف التسويق بأنه الجهود التي يبذلها الأفراد، والجماعات في إطار إداري معين للحصول على حاجاتهم، ورغباتهم من خلال إيجاد، وتبادل المنتجات، والقيم مع الآخرين. (Kotlar, 1980, P. 184)

وفي تعريف آخر: التسويق هو مجموعة من الأنشطة والجهود المتكاملة، التي تؤدي إلى تدفق، وانسياب، وتوجيه السلع والخدمات، والأفكار، التي تشبع حاجات، ورغبات الأفراد، والجماعات، والمنشآت من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري، واجتماعي، وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة. (أبو علفة، ٢٠٠٢، ص ٢٨)

٢/١١ - أهمية التسويق:

يمكن إيضاح أهمية التسويق من خلال الاعتبارات التالية: (الطائي والعلاق، ٢٠٠٩، ص ص ٢٧-٢٨)

١- ساهم المفهوم الحديث للتسويق في مساعدة المنشآت، والمنظمات على اختلاف أنواعها على إعادة النظر بتوجهاتها التسويقية أكثر من مجرد التركيز على المنتج، أو الإنتاج إلى التركيز على السوق، والمستهلك، وبالتالي دخل المستهلك كعنصر أساسي من عناصر العملية التسويقية، فتحققت الفائدة المتبادلة لطرفي التبادل، ومن الملاحظ أنّ المنظمات التي اعتمدت المفهوم الحديث للتسويق استطاعت تحقيق نجاحات كبيرة من خلال التركيز على ما يسمى 4Cs وهي: (القيمة للعميل - التكلفة بالنسبة إلى العميل - الملاءمة - الاتصال).

٢- ساهم التحول الجذري في التفكير التسويقي وممارسته من تسويق التبادل (Transactional Marketing)، إلى تسويق العلاقة (Relationship Marketing) - في توسيع قواعد العملاء الراضين، وذلك لأنّ العميل الراضي يقدر عالياً المنظمة التي تتعامل معه بأسلوب علائقي رفيع، وتسعى جاهدة إلى إيجاد حلول لمشكلاته، وتنويره بالمعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرارات شراء، أو تعامل يتسم بالعقلانية، والنضج بما يحقق له أكبر قيمة مضافة مقابل ما يدفعه من مال للحصول على ما يريد.

٣- ساهم التسويق بوصفه ممارسة في رفع المستوى المعيشي للأفراد، والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية، فللمستهلك حاجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان، ومهمة إشباع هذه الحاجات تقع على عاتق التسويق.

٤- يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية، والخارجية، وبذلك يسهل حركة التبادل ويساعد على النمو الاقتصادي، إذ أنّ نجاح أي نظام اقتصادي يتوقف - إلى حد كبير - على نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلد، وخارجه بأحسن كفاية ممكنة.

٥- يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة والمطروحة في السوق، وهو بهذا يؤدي دوراً كبيراً في توجيه، وترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع والخدمات المختلفة، بحيث يتم توجيه القوة الشرائية لدى الأفراد في الاتجاهات السليمة التي تحقق التوازن بين الإنتاج، والاستهلاك، فالتسويق إذاً يساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتنمية اقتصاديات البلدان دون إسراف، أو تبديد للموارد المادية، والبشرية المتاحة.

٦- ومما يعزّز أهمية التسويق الترابط القائم بين أهدافه، وأهداف خطط التنمية الاقتصادية، وغاياتها، فإذا كانت التنمية تعني زيادة حقيقية في نصيب الفرد من السلع، والخدمات، فإنّ التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك.

٧- تنوير المستهلك (من خلال وسائل الترويج المختلفة)، بالحقائق والمعلومات المتعلقة بالأسواق، والمنتجات، والمستهلكين الآخرين، حيث أصبح من حق المستهلك على المنظمة الحصول منها على معلومات دقيقة، وموثقة تساعده في اتخاذ قرارات الشراء الصائبة.

٨- كما يؤدي نجاح النشاط التسويقي في المنظمة إلى تحسين، وتعزيز كفاءتها الإنتاجية، وبالتالي توسعها، واستمرار بقائها في السوق.

٩- كما يُنظر للتسويق على أنه حلقة الوصل بين إدارة المنظمة، والمجتمع الذي تعيش فيه، والأسواق التي تخدمها، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات الأخرى في المنظمة بالمعلومات، والدراسات لبيان حاجة المجتمع إلى السلع والخدمات، وتستطيع المنظمة على ضوء هذه المعلومات رسم السياسات، وتحديد كميات الإنتاج اللازمة، والجودة المطلوبة، والتصاميم المرغوبة، وأوقات العرض الملائمة، والأسعار المقبولة،....، إلخ.

١٠- تتحقق قيمة العميل من خلال التسويق التفاعلي، والتسويق عبر قواعد البيانات، والتسويق بالعلاقة، والتسويق المبني على المعرفة، والتسويق الإلكتروني، وغيرها من الروافد النوعية التي تصب في بحر التسويق المتنامي الأطراف.

وكما يقول بيل غيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت للبرمجيات: التسويق يحمل قيمة كبيرة فقط عندما يكون قادراً على تقديم قيمة مضافة للمستهلك على شكل مزايا، وخصائص في المنتجات المطروحة في السوق، وعندما ينتفع المستهلك بهذه المزايا، فإن المجتمع كله سينتفع بها أيضاً،....، والأمة كلها ستنتفع.

١١/٣- أهداف وظيفة التسويق:

على الرغم من تعدد وتنوع أهداف التسويق من منظمة إلى أخرى، إلا أن هناك أهدافاً عامة يسعى نشاط التسويق إلى تحقيقها في أية منظمة بصفة عامة، ومن أهم هذه الأهداف: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٢٥)

- ١- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة، أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المنظمة.
- ٢- تحقيق رقم محدد من الأرباح الناتجة عن عملية البيع.
- ٣- تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستهلك، أو العملاء.
- ٤- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، وتعزيزه.
- ٥- التنبؤ برغبات، وحاجات أفراد المجتمع، والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق، أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت خدمية، أو سلعية.

١١/٤- المزيج التسويقي وعناصره الأساسية:

من المهام الرئيسية لمدير التسويق أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات تؤدي به إلى الوصول إلى السوق، واستهدافها من خلال برنامج تسويقي متكامل، وذلك باستخدامه تركيبة مؤلفة من أدوات يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي، وهي أدوات يتم تحديدها بأربع (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، وهو المزيج الرباعي الذي يستخدم في تسويق السلع المادية، أما عناصر المزيج التسويقي في الخدمات فهي سبعة بإجماع خبراء تسويق الخدمات، إذ تضاف ثلاثة عناصر أخرى للعناصر الأربعة السابقة الذكر، وهذه العناصر (الناس، البيئة المادية، عملية تقديم الخدمة). وفيما يلي نقدم توضيحاً لهذه العناصر السبعة:

١- المنتج:

هو عبارة عن سلعة، أو خدمة، أو فكرة تتألف من حزمة من الخصائص المحسوسة، وغير المحسوسة تشبع حاجات المستهلكين، ورغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، وتتضمن الخصائص

المحسوسة في المنتج الخصائص المادية مثل التصميم، واللون، أما الخصائص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل التفاخر، الواجهة، السعادة، وغيرها.

٢- السعر:

هو القيمة النقدية لوحدة السلعة أو الخدمة، وفي العادة يتحدد السعر بشكل كامل عن طريق قوى العرض، والطلب، والواقع أنّ التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر إيراداً، بينما العناصر الأخرى تشكل تكلفة على المنظمة، وعلى الرغم من أنّ السعر هو العنصر الأكثر مرونة، إلاّ أنّه أكثر العناصر تعقيداً بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر على تحديد أفضل الأسعار.

٣- التوزيع:

أحياناً يُشار إليه بالمكان، أو القنوات التسويقية، ونعني به تحديداً كافة الأنشطة، والجهود التسويقية التي تتعلق بضمان توريد احتياجات المستهلكين، والمستفيدين من السلع والخدمات في مكان وجودهم، وتنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات، أو منافذ التوزيع يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها، وتتم عملية النقل من خلال وسطاء، أو مباشرة، وهناك شركات توزيع متخصصة يمكن أن تتولى عملية التوزيع.

٤- الترويج:

وهو عنصر مهم من عناصر المزيج التسويقي؛ كونه يمثل القوة الدافعة لنشاط التسويق، وهو العامل الحاسم في تصريف بعض السلع والخدمات، ويتألف الترويج من عدة عناصر يُطلق عليها المزيج الترويجي، وهي (الإعلان - البيع الشخصي - تنشيط المبيعات - العلاقات العامة - الدعاية والنشر).

٥- البيئة المادية:

البيئة المادية للخدمة؛ وخاصة التي تكون من صنع البشر تؤثر تأثيراً واضحاً على إدراكات المستهلك المتعلقة بتجربته مع الخدمة، والأبعاد البيئية للخدمة تتضمن الظروف المحيطة، (مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون،... إلخ)، واستثمار المكان (مثل الأجهزة والمعدات، التأثير، الديكور، وكافة التسهيلات المادية الأخرى).

٦- الناس:

وهم المنتفعين من الخدمة، وأيضاً مزودها، وكذلك مستوى التفاعل بينهم، أو ما تسمى بالعلاقات التفاعلية بين مزود الخدمة، والمستفيد، وأيضاً يتضمن عنصر الناس العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم، حيث أنّ إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل، وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين.

٧- عملية تقديم الخدمة:

إنّ الأسلوب أو الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة يُعدّ أمراً في غاية الأهمية لكل من مزود الخدمة والمستفيد منها، وتتضمن عملية تقديم الخدمة السياسات، الإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما أنّ هذه العملية تشمل على أنشطة مثل المكننة، وتدفق الأنشطة، وحرية التصرف الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة (الصلاحيات مثلاً)، وكيفية توجيه المستفيدين، ومعاملتهم،

وأساليب تسويق العلاقة مع المستفيدين، وأساليب تحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

٥/١١ - الجوانب الأساسية لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق:

إنَّ التطبيق الناجح لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق يتطلب: (العاصي، ٢٠٠٦، ص ٢٢-٢٣)

١ - التركيز على المستهلكين:

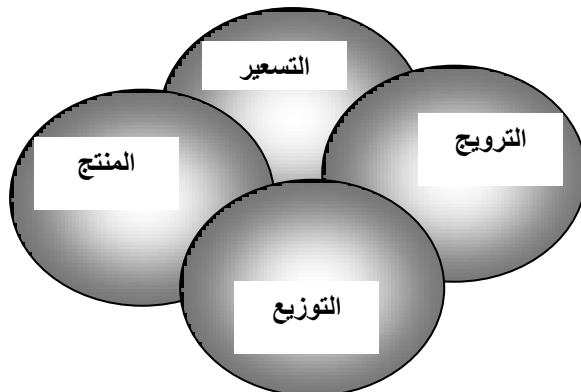
المنشآت التي تطبّق هذه الفلسفة تركز كل أعمالها حول حاجات ورغبات المستهلكين، وإلاَّ سيكون مصيرها إلى الخسارة والفشل، إنَّ صناعة السيارات الأمريكية اضطرت إلى إنتاج السيارات الصغيرة ذات الجودة العالية، والتشغيل الاقتصادي التجاري لتغيير أذواق المستهلكين، وتفضيلهم للأحجام الصغيرة والمتوسطة من السيارات، وكانت صناعة السيارات اليابانية أسبق من الصناعة الأمريكية في هذا الشأن، وغزت الأسواق الأمريكية، ومما هو جدير بالذكر أنَّ شركات صناعة السيارات الأمريكية حينما شعرت بتغير تفضيلات الأمريكيان نحو السيارات الأصغر حجماً حاولت أن توقف هذا التغير، وتغوي المستهلك الأمريكي بالسيارات الأكبر حجماً، ولكن باءت هذه المحاولات بالفشل، وكان هذا سبباً لتأخر شركات صناعة السيارات الأمريكية في تصنيع السيارات الأصغر حجماً.

٢ - التكامل بين مختلف الأنشطة:

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة المستهلك أن يكون هناك تنسيقاً كاملاً بين خطط، وأهداف إدارة التسويق، والأنشطة الأخرى بالمنشأة، ولذلك فإنَّ مديري التسويق في أغلب الأحيان يضعون نصب أعينهم الأنشطة المختلفة الأخرى في المنشأة مثل البحوث، والتنمية، والإنتاج، والمبيعات، والتوزيع، وحتى الأفراد. إنَّ هذا المنهج المتكامل للأنشطة لا يقتصر فقط على مجرد قيام إدارة التسويق بالتنسيق بين مختلف الأنشطة بالمنشأة، بل تقوم أيضاً بوضع خطة متكاملة تعرف بالمزيج التسويقي، حيث يحدد المزيج التسويقي السياسات التي تتوي المنشأة اتباعها بالنسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وهي المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج، كما هو موضح في الشكل رقم (١١-١).

الشكل رقم (١١-١)

تكامل المزيج التسويقي



٣- التسويق، والمجتمع:

من أهم وأصعب المشكلات التي سوف تواجه رجال التسويق في السنوات القادمة هي مشكلة كيفية تحقيق التوازن بين حاجات، ورغبات الأفراد، وحاجات، ورغبات المجتمع ككل، فعلى مستوى المجتمع قد يثور السؤال الخاص بكيفية الحفاظ على موارده من الضياع مع عدم الإضرار بصحة أفراد المجتمع، فعلى سبيل المثال قامت ولايات عديدة بأمريكا بإصدار قوانين تطالب المستهلكين بضرورة إعادة زجاجات، وعلب المشروبات المختلفة بعد تناول محتوياتها (أي إرجاع الزجاجات والعلب الفارغة)، والهدف من هذا القانون هو منع إلقاء المخلفات البواقي في الطرق مما قد يضر الأفراد، بالإضافة إلى أنه يمكن إعادة تصنيع هذه العبوات الفارغة- مثل تلك المصنوعة من الألمنيوم- بالطبع معظم الناس سوف يرحبون بذلك، ولكن على مستوى الأفراد فإنه قد يضايقهم الالتزام بإرجاع الفوارغ، فكيف يقوم التسويق بالتوفيق بين هذه المواقف المتعارضة.

بعض العاملين في صناعة المشروبات المختلفة كالمياه الغازية، والعصائر قاموا بتعبئة مشروباتهم في معلبات مصنوعة من الكرتون التي يمكن إلقتها بسلة المهملات دون أن يكون لها أي ضرر محتمل على أفراد المجتمع، كذلك فإن صناعة الأجهزة الالكترونية قد استجابت لأزمة الطاقة بتصنيع ثلاجات اقتصادية في التشغيل (أي في استهلاك الكهرباء)، كذلك قامت شركات تصنيع طعام الأطفال بتقليل نسبة السكريات حفاظاً على صحة الأطفال.

هذه بعض الأمثلة التي تعكس مفهوماً جديداً للتسويق؛ وهو التسويق المجتمعي الذي يوازن بين نواحي الربحية، وإشباع رغبات الأفراد، وفي نفس الوقت إشباع حاجات المجتمع ككل.

١١/٦- وظائف التسويق:

لابدّ من تأدية مجموعة من الوظائف التسويقية لخلق المنفعة الاقتصادية، ولتسهيل عملية التبادل، وهذه الوظائف هي في الواقع انعكاساً للمزيج التسويقي التي سبق ذكرها، وهي المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع.

وسوف نستعرض فيما يلي بعض وظائف التسويق مع عرض مختصر لها:

١- تجميع المعلومات التسويقية، ويشمل ذلك ما يلي:

أ- تحديد، وتحليل الفرص التسويقية.

ب- تصميم، وتنفيذ الدراسات الميدانية.

ج- تنفيذ التجارب السوقية.

د- تجميع معلومات عن المنافسين.

هـ- توفير المعلومات اللازمة لصانعي القرارات.

٢- تحمل المخاطرة: ويعني ذلك أن يأخذ رجل التسويق على عاتقه المسؤولية، أو المخاطرة الكامنة في النشاط التسويقي، وكذلك كيفية نقلها للآخرين، ثم كيفية راقبتها، والسيطرة عليها.

٣- الشراء أو الإيجار، ويشمل ذلك:

أ- تحديد، واختيار مصادر التوريد.

- ب- تقييم مصادر التوريد.
- ج- دراسة، ومناقشة شروط الشراء، أو الإيجار.
- ٤- البيع أو التأجير، ويشمل ذلك ما يلي:
- أ- تحديد العملاء المستهدفين.
- ب- تحديد مواقعهم، وأماكنهم.
- ج- كيفية الاتصال بهم.
- د- خلق الطلب على السلعة، وزيادته عن طريق الإعلان، والبيع الشخصي والدعاية، ووسائل تنشيط المبيعات.
- هـ- وضع، ودراسة شروط البيع، أو التأجير للغير.
- ٥- التوزيع، وتشمل هذه الوظيفة ما يلي:
- أ- تحديد المخازن.
- ب- كيفية التخزين.
- ج- إدارة المخزون.
- د- النقل.
- هـ- خدمات العميل.
- و- مناولة السلع.
- ز- مقابلة طلب العميل.
- ح- تجارة الجملة.
- ط- تجارة التجزئة.
- ٦- التخطيط السلي: ويشمل ذلك ما يلي:
- أ- خلق، وإيجاد منتجات جديدة.
- ب- التغليف.
- ج- الضمان.
- د- اختيار الاسم التجاري، والعلامة التجارية.
- هـ- إدارة المنتج.
- و- إسقاط السلع المتقادمة.
- ٧- التسعير، ويشمل ذلك ما يلي:
- أ- تحديد السعر المبدئي.
- ب- الخصومات، وكيفية تحديد السعر النهائي.
- ج- تحليل أسعار المنافسين.

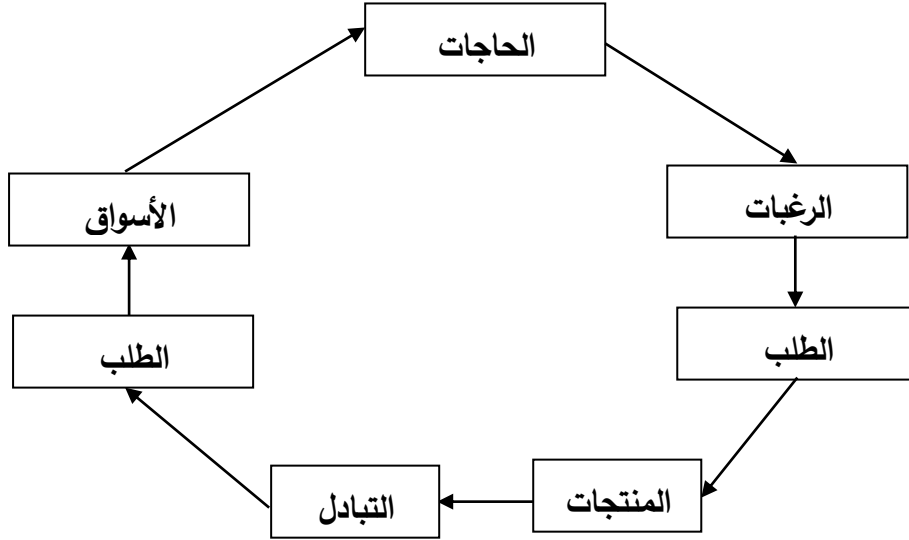
د- تحديد شروط الائتمان.

٧/١١- العناصر الأساسية للنشاط التسويقي:

يمكن توضيح العناصر الأساسية للنشاط التسويقي من خلال الشكل التالي: (الحنوي والصحن، ٢٠٠٢، ص ١٥٨)

الشكل رقم (١١-٢)

عناصر النشاط التسويقي



وسوف نستعرض هذه العناصر بشيء من التفصيل:

١- الحاجات:

تعدّ الحاجات الإنسانية؛ من العناصر الأساسية لدراسة التسويق، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها، وتتضمن هذه الحاجات: مجموعة الحاجات المادية، كالطعام، والشراب، والملبس، والسكن والأمان، والحاجات الاجتماعية للانتماء، والتفاعل، والتقدير، والحاجات الفردية للمعرفة، وتحقيق الذات، وبطبيعة الحال يسعى الفرد إلى التدرج في إشباع هذه الحاجات بحيث ينتقل من مستوى معين للحاجات بعد إشباعها إلى مستوى أعلى لمحاولة تحقيقها، وإشباعها.

ويلاحظ أنّ الحاجة غير المشبعة قد تفرض على الفرد تصرفين أساسيين وهما:

أ- التطلع إلى إشباع الحاجة.

ب- تقليل مستوى الحاجة.

ويلاحظ أنّ حاجات الفرد تختلف من مجتمع لآخر حسب مستوى التقدم الاقتصادي داخل المجتمع، ففي المجتمعات المتقدمة اقتصادياً يتطلع الفرد إلى إشباع حاجاته، ويساعده في ذلك ارتفاع مستوى دخله، ومن ثم

قدرته على الإشباع، وذلك بعكس الأفراد في المجتمعات النامية، والذين يسعون إلى التقليل من مستوى الحاجة، أو محاولة إشباعها بما هو متاح من سلع وخدمات.

٢ - الرغبات:

تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات، ومن ثم فإنَّ الرغبات هي الوسائل التي تستخدم في إشباع الحاجة، وتختلف رغبات الفرد باختلاف الثقافة، والحضارة، والشخصية، فقد يشعر الفرد بحاجته إلى الطعام، وقد يختار الفرد الأمريكي الهمبورجر لإشباعها، ويفضل المستهلك الفرنسي الكرواسون، ويفضل المستهلك المصري الكشري،....، وهكذا، ومن ثم فإنَّ دور رجل التسويق هو إيجاد، وتقديم السلع والخدمات التي تشبع الحاجة، وخلق تفضيلات معينة لدى المستهلك لاقتناء وشراء سلع المنشأة بدلاً من سلع المنافسين.

٣ - الطلب:

ما الذي يشكل الطلب على سلعة ما ؟ يلاحظ أنَّ الأفراد لديهم رغبات غير محدودة، وموارد، وأموال محدودة، ومن هنا تظهر المعادلة الصعبة، فعلى الفرد أن يختار المنتجات التي تمدّه بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية، ولهذا فإنَّ الطلب على سلعة ما يتحدد برغبة الفرد في اقتنائها، والقوة الشرائية لديه، ويتحدد الطلب الخاص بالمنشآت في حدود جغرافية (سوق محلي، قطري، دولي) وفي خلال فترة زمنية معينة. والمنشأة الناجحة هي التي تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها، حيث أنَّ ذلك يساعد في تحديد الحجم الملائم من الإنتاج، والطاقات الإدارية المطلوب توافرها.

٤ - المنتجات:

إنَّ وجود الحاجات والرغبات الإنسانية، وظهور طلب عليها يتطلب تواجد منتجات لإشباع هذه الحاجات، والرغبات، فإذا شعر الفرد بالملل، والضجر فإنه يكون بحاجة إلى التسلية، ولذا قد يقرر شراء جهاز فيديو (سلعة مادية)، أو الذهاب إلى فندق (خدمة)، أو ممارسة بعض التمرينات الرياضية (نشاط)، أو الذهاب إلى السيرك (شخص)، أو السفر إلى منطقة سياحية (مكان)،....، إلخ، ومن ثم فإنَّ هذه البدائل متاحة لإشباع حاجة معينة لدى المستهلك، وبطبيعة الحال يقوم المستهلك باختيار المنتج الذي يقدم له أفضل إشباع ممكن من بين مجموعة المنتجات المتاحة.

وقد يتبادر إلى الذهن أنَّ المنتج هو ذلك السلعة المادية التي تقوم المنشأة بإنتاجها، وتسويقها، ولكن نجد أنَّ كلمة منتج تحظى بشمولية أوسع، وقد يكون سلعة مادية، أو خدمة، أو فكرة، أو شخص، أو مكان، أو أي شيء مشبع للحاجة.

ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من هذا؛ فينظرون إلى المنتج من وجهة نظر المنافع، والخدمات التي يحصل عليها المستهلك من استخدامه، فعلى سبيل المثال فإنَّ المستهلك لا يشتري السيارة على سبيل التملك، ولكن لكي تشبع له الحاجة إلى التنقل.

٥- التبادل:

طالما أنّ هناك حاجات ورغبات للفرد، وأنّ هناك منتجات تشبع الرغبات، فكيف يمكن للفرد الحصول عليها ؟ هناك في الحقيقة عدة طرق، فقد يقوم الفرد بتوفيرها بنفسه عن طريق إنتاجها، أو زراعتها، أو يقوم بشرائها، أو يحصل عليها مقابل شيء يمتلكه، أي عن طريق التبادل.

ويعدّ التبادل جوهر العملية التسويقية، وتتطلب عملية التبادل توافر العديد من الشروط، وهي:

- أ- أن يكون هناك طرفين على الأقل.
- ب- إنّ كل طرف لديه شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.
- ج- أن يكون لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر.
- د- أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول، أو رفض عرض الآخر.

٦- المعاملات:

تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل، فعندما يتفق طرفان على عملية التبادل يمكنك القول- حينئذ- بأنّ هناك معاملة قد تمت، ولذلك فإنّ محور المعاملات هي القيمة التي يحصل عليها الطرفان، وتشتمل هذه القيمة على العديد من الأبعاد، منها وقت الاتفاق، ومكان الاتفاق، والمقابل الذي يحصل عليه الطرف الآخر (المسوق)،.....، إلخ.

وهناك نوعان أساسيان من المعاملات أولهما: المعاملات المالية، وهي ما يقوم المستهلك بدفعه في مقابل حصوله على سلعة، أو خدمة معينة في صورة وحدات نقدية، وقد كان الاهتمام بالمعاملات التسويقية مقتصرًا في الماضي على المعاملات المالية، حيث ارتبط التسويق منذ ظهوره بالسلع الاستهلاكية، ثم السلع الصناعية، والخدمات الهادفة لتحقيق الربح، ولكن بتوسيع نطاق التسويق ليشمل أي عملية تبادلية ظهر النوع الثاني من المعاملات، وهو المعاملات غير المالية، فالمرشح يقدم برنامجه في مقابل الصوت الانتخابي، والتنظيمات الاجتماعية، والدينية تحصل في المقابل على المشاركة من جانب الأعضاء، والمسوّق للأفكار يحصل على التأييد للفكرة، وكلها تعتبر المقابل الذي يدفعه المستهلك في عملية التبادل، وهي بطبيعتها معاملات غير مالية.

٧- السوق:

مفهوم التبادل يقودنا في النهاية إلى مفهوم السوق، ويتكون السوق من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة، أو رغبة معينة، ولديهم الاستعداد، والقدرة لإتمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة، أو الرغبة، وأنّ تحديد حجم السوق يعتمد على عدد المستهلكين المحتملين، والقوة الشرائية لديهم، واستعدادهم لتقديم هذه الموارد للحصول على الرغبة، أو الحاجة.

الفصل الثاني عشر: وظيفة الإدارة المالية

١٢/١ - مفهوم الوظيفة المالية.

١٢/٢ - أهداف الإدارة المالية.

١٢/٣ - وظائف الإدارة المالية.

١٢/٤ - التحليل المالي.

١٢/٥ - أساليب التحليل المالي.

١٢/٦ - النسب المالية.

١٢/٧ - وظائف المدير المالي.

مقدمة:

الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية للمنظمة، وتُمارس بغض النظر عن حجم المنظمة، أو طبيعة ملكيتها، ويمكن تعريف المالية بأنها علم، وفن التعامل مع الأموال بصورة عامة، وأنّ العمل على تدبير تلك الأموال التي تحتاج إليها عمليات المنظمة، وحسن استخدام تلك الأموال فيها هو جوهر عمليات، وأنشطة الإدارة المالية في المنظمة، ومما لا شك فيه أنّ دور الإدارة المالية في منظمات اليوم يختلف عن دورها قبل سنوات، وأنّ دورها مستقبلاً سيختلف عما هو الآن، وهذا ما يعزو الدور المتطور للإدارة المالية في المنظمات بما تعيشه من تغيرات، وتوجهات متجددة، وبشكل مستمر.

١/١٢ - مفهوم الوظيفة المالية:

يمكن القول عموماً إنّ جميع التصرفات التي تحدث في المنشأة تقريباً لها علاقة بالأموال، طالما أنّ المنشأة كيان اقتصادي يهدف إلى تحقيق عائد مناسب، ويمكن ملاحظة ذلك من تحليل طبيعة أوجه الأنشطة المختلفة للمنشأة.

ففي إدارة المشتريات والمخازن تعتمد وظيفتها الأساسية على الحصول على أموال لشراء الاحتياجات وفق برامج الإنتاج، وتخزينها لحين الحاجة إلى استخدامها في الإنتاج، وإدارة الإنتاج تحتاج لأموال لشراء الآلات، والمعدات، ومستلزمات الإنتاج، والإنفاق على الصيانة، والوقود بالإضافة إلى دفع أجور العاملين، وغيرها من نفقات التشغيل والعمليات، وتحتاج إدارة التسويق إلى أموال لتمويل أنشطتها التسويقية، والتي قد تبدأ قبل الإنتاج، ولا تتوقف إلى ما بعده لضمان استمرار تدفق السلع والخدمات المنتجة إلى المشتري الصناعي أو المستهلك النهائي، كذلك إدارة الأفراد تحتاج لأموال سواء للإنفاق على نشاطها العادي، أو للاستثمار في القوى البشرية عن طريق تمويل عمليات التدريب، والتعليم الفني والإداري، وصيانة القوى العاملة بالمنشأة وتنميته، وكذلك إدارة البحوث والتطوير، والتي يتطلب نشاطها نفقات استثمارية، وجارية مستمرة.

وهكذا فإنّ جميع الإدارات، وأوجه النشاط المتعددة بالمنشأة، حتى الإدارة المالية نفسها يقتضي قيامها بمسؤولياتها الحصول على أموال، وإنفاقها على أنشطتها الخاصة بالتخطيط المالي، والرقابة المالية، وإدارة حركة الأموال داخل المنشأة وخارجها، والتنبؤ بالاحتياجات المالية، وتدبيرها لجميع أوجه النشاط بالمنشأة لتحقيق أهدافها الأساسية.

٢/١٢ - أهداف الإدارة المالية:

كما نعلم بأنّ لكل إدارة من إدارات منظمة الأعمال أهداف محددة، كما هو الحال بالنسبة للإدارة المالية، فإدارة التسويق مثلاً تتبنى أهدافاً مثل زيادة المبيعات، واختراق أسواق جديدة، كما تتبنى إدارة الإنتاج أهداف، مثل تخفيض نفقات الإنتاج، وتقليص الزمن اللازم للإنتاج، وتطوير الوسائل، والأدوات الإنتاجية، ويعتبر قيام كل إدارة من هذه الإدارات بإنجاز أهدافها بمثابة مساهمة في تحقيق هدف تعظيم الثروة، وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، وقد طوّر علماء المالية، والإدارة مدخلين لتحديد هذه الأهداف المالية هما: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ص ١٦٤-١٦٥)

أولاً- مدخل الربح- المخاطر:

ويعتمد هذا المدخل على محاولة الملائمة بين الربح، ودرجة المخاطرة، وطبقاً لهذا المدخل يجب أن تأخذ الإدارة المالية في اعتبارها بأن تسيطر على النفقات النقدية مع السماح بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات في محيط البيئة التشغيلية للمنشأة، وهذا المدخل يصنف الأهداف المالية إلى الأهداف التالية:

- ١- **تعظيم الأرباح:** أي تحقيق نسبة ربح عالية على المدى الطويل، والمدى القصير.
 - ٢- **تقليل المخاطر:** أي تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن، أي من الواجب على الإدارة المالية أن تتجنب الأعمال ذات المخاطر العالية، وغير الضرورية.
 - ٣- **السيطرة الكاملة على التدفقات النقدية الداخلة، والخارجة:** أي قيام الإدارة المالية بمراقبة التدفقات النقدية لضمان حمايتها، واستخدامها الاستخدام الأمثل.
 - ٤- **المرونة:** أي توفير المرونة؛ بمعنى أن تكون المنشأة قادرة على اتخاذ المبادرات التي من شأنها التعامل مع عوامل عدم التأكد المستقبلية، ويمكن تحقيق المرونة بالإدارة الكفوءة للأنشطة، والأموال.
- ثانياً- مدخل السيولة- الربحية:**

وفق هذا المدخل فإن أهداف الإدارة المالية يمكن تمثيلها بهدفين رئيسيين هما:

- ١- **السيولة:** ونعني بها أن يتوفر الكم المناسب من النقدية التي تكفي لسد الالتزامات المالية للمنشأة تجاه الغير في كافة الأوقات، أي بمعنى قدرة المنشأة على دفع التزاماتها، وتوفير مبلغ من المال في الصندوق، أو البنك يمكنها من شراء احتياجاتها نقداً، أو الحصول على الخصم النقدي لهذه المشتريات، ولمواجهة الحالات الطارئة.
- ٢- **الربحية:** تعني الربحية قدرة المنشأة على تحقيق أرباح يرضى عنها المستثمرون في معرض تحقيق الهدف الأهم، وهو تعظيم قيمة المنشأة، أو تعظيم قيمة أسهمها.

٣/١٢- وظائف الإدارة المالية:

المنهج الحديث للإدارة المالية ينظر إلى وظيفة الإدارة المالية في المنشأة بأنها تقوم على ثلاثة اتجاهات أساسية، تتمثل فيما يلي: (جماعة، ٢٠٠٢، ص ٢٨٨)

- ١- قرارات الاستثمار.
 - ٢- قرارات التمويل.
 - ٣- قرارات توزيع الأرباح.
- إن المهام الأساسية للإدارة المالية تتمثل في تدبير، وحسن استخدام الأموال التي تتطلبها عمليات المنشأة، وعليه فإن ذلك يضع الإدارة المالية أمام الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو نوع، وحجم الاستثمار، أو الاستثمارات التي ستقوم بها المنشأة، أي ما هو نوع الأعمال، وأي نوع من الموجودات ستحتاجها لتعمل وفقها، ومع حال المنشأة القائمة في السوق، وحال الطلب على منتجاتها من السلع والخدمات، وحال قدرتها وإنتاجيتها، وما هي مجالات الاستثمارات الجديدة لها، والأصول التي عليها الحصول عليها، وهذا كله يدخل ضمن المحور الأول لقرارات الاستثمار.
- ٢- كيف يتم توفير ذلك الحجم من الأموال لتنفيذ استثماراتها، ما هي مصادر التمويل للاستثمارات المرجوة، هل هناك رأس مال إضافي ستحصل عليه المنشأة من المالكين، أم سوف يتم التمويل عن طريق الاقتراض.

٣- ما العمل مع الأرباح المتحققة، هل ستوزع جميعها، أم جزء منها فقط، ومتى تتم عمليات التوزيع، وشكل تلك التوزيعات، هل بشكل نقدي، أم بتدوير تلك الأرباح، هذا وترتبط قرارات التوزيع ارتباطاً قوياً بقرارات التمويل، حيث تعتبر الأرباح غير الموزعة مصدراً من مصادر التمويل، وكذلك تعزيزاً لقدرة المنشأة على الاقتراض، كل ذلك يرتبط بمحور توزيع الأرباح في المنشأة، وهو يعتبر مرتبطاً بعمليات الإدارة المالية.

١٢/٤ - التحليل المالي:

فكرة التحليل المالي تقوم أساساً على تحليل البيانات، والتقارير، والقوائم المالية، وهي عملية مستمرة بهدف تقويم المركز المالي للمنشأة، وقياس إنجازاتها، والتعرف على المشكلات التشغيلية، والمالية التي تعترض تحقيق أهدافها، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لمواجهة هذه المشكلات، وتصويب الانحرافات المتعلقة بها. وقد ازدادت أهمية التحليل في الربع الأخير من القرن الماضي، وبداية القرن الواحد والعشرين بسبب تعدد أغراض التحليل المالي، وما توفره من وسائل لقياس كفاءة المنظمة، وفاعليتها من جهة، ومن الوسائل الرقابية من جهة أخرى، وأهم غايات التحليل المالي تتمثل فيما يلي: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٦٨)

- ١- معرفة المركز المالي لمنشأة الأعمال.
 - ٢- معرفة المركز الائتماني لمنشأة الأعمال.
 - ٣- تحديد القيمة الاستثمارية للمنشأة.
 - ٤- قياس مدى كفاءة العمليات في المنشأة.
 - ٥- تقييم مدى صلاحية السياسات المالية، والتشغيلية للإدارة المالية، وإدارة المنشأة.
 - ٦- تحديد موقع المنشأة في القطاع الذي تنتمي إليه.
 - ٧- تخطيط السياسات المالية.
 - ٨- تقويم أداء، وكفاءة الإدارات الأخرى في المنشأة.
- هذا وتعتبر القوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة الأموال) أهم البيانات المحاسبية، والمالية المستخدمة في التحليل المالي.

١٢/٥ - أساليب التحليل المالي:

المحلل المالي يستخدم أساليب متنوعة لمعالجة البيانات المالية، وذلك بسبب اختلاف غايات التحليل، وحاجات المستفيدين من نتائج التحليل المالي، فأهداف أصحاب المصالح في المنشأة مختلفة (المساهمون، الموردون، المدينون أو الممولون، الدوائر الحكومية،... إلخ) ويتمثل الأساليب المستخدمة في التحليل المالي بما يلي:

١ - التحليل المقارن:

هذا الأسلوب يهدف إلى التعرف على التغيرات المالية التي تحصل على بنود القوائم المالية خلال فترات زمنية معينة من خلال قياس التغيرات التي طرأت على هذه البنود في الفترات الزمنية موضوع الدراسة، والتعرف على اتجاهاتها، وأسبابها.

٢- تحليل التعادل:

هذا الأسلوب يستخدم بهدف المساعدة في تخطيط أرباح المنشأة، ويقصد بالتعادل تساوي قيمة نفقات المنشأة مع إيراداتها، وبذلك فإن المنشأة لا تحقق خسارة أو ربح، ويتم حساب نقطة التعادل على النحو التالي:

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة للوحدة × عدد الوحدات.

الإيراد الكلي = سعر الوحدة × حجم الإنتاج الكلي.

الربح = صفر عند نقطة التعادل.

ولو وضعنا رموز للمتغيرات السابقة وفقاً لما يلي:

س: السعر

ث: التكاليف الثابتة.

غ: التكاليف المتغيرة للوحدة.

ك: كمية الإنتاج. وبناء عليه:

$$س \times ك = ث + غ \times ك$$

$$س \times ك - غ \times ك = ث$$

$$ك (س - غ) = ث$$

ث

$$= ك$$

$$س - غ$$

التكاليف الثابتة

$$= \text{أي أن نقطة التعادل}$$

$$\text{سعر الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

٣- قائمة الأموال:

هذه القائمة تمثل مصادر الأموال، وأوجه استخدامها من ناحية كمياتها (قيمتها)، وأنواعها (قصيرة الأجل، طويلة الأجل)، وتهدف إلى قياس الأهمية النسبية لكل نوع في الهيكل المالي للمنشأة، كما أن هذه القائمة تستخدم لتحديد المزيج الأمثل للتكوين الرأسمالي، وتكلفته.

٤- التحليل المالي باستخدام النسب المالية:

هذا الأسلوب يعتبر الأكثر شيوعاً، والفكرة تقوم على أساس إيجاد علاقات تعكس الكمية، أو الدرجة بين بيانات المركز المالي، أو قوائم الدخل، أو كليهما في أزمنة محددة، وتستخدم عادة النسب المالية لتحقيق الأهداف التالية:

- أ- للمقارنة بين المنشآت المختلفة في الصناعة (القطاع الواحد)، وتكشف هذه النسب عن المنشآت القوية، والضعيفة، والمنشآت المقيمة بأقل، أو بأعلى من قيمتها.
- ب- للمقارنة بين الصناعات المختلفة (أو القطاعات المختلفة)، حيث يمكن التعرف على السمات التشغيلية، والمالية لكل قطاع، والاستفادة منها بهدف اختيار القطاع الأكثر ملائمة للاستثمار في ظل ظروف السوق الحالية، والمستقبلية.
- ج- للمقارنة بين مستويات الإنجاز للمنشأة الواحدة في فترات زمنية مختلفة، وعادة ما تستخدم هذه المقارنات لغايات تحديد الاتجاهات، والمشكلات الحالية، والمستقبلية، والاستعداد لمواجهةها.

٦/١٢ - النسب المالية:

تحليل النسب المالية - شأنه في ذلك شأن الأدوات الأخرى في التحليل المالي - على علاقات منطقية بين عمليات المنشأة من ناحية، والتحليل المالي، أو المحاسبي لهذه الأنشطة.

سنلقي الضوء على خمسة أنواع من النسب المالية: (الحناوي، ١٩٩٨، ص ٦٠)

- ١ - نسب السيولة.
- ٢ - نسب الرفع المالي.
- ٣ - نسب النشاط.
- ٤ - نسب هيكل التكلفة.
- ٥ - نسب الربحية.

أولاً- نسب السيولة:

تقيس هذه النسب قدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها الجارية، وسنتعرض لنسبتين أساسيتين في هذا المجال:

١ - نسبة التداول:

ويتم حسابها بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.

الأصول المتداولة

= نسبة التداول

الخصوم المتداولة

وتتضمن الأصول المتداولة عادة: النقدية، واستثمارات مؤقتة (أوراق مالية قابلة للبيع)، والذمم، والمخزون.

أما الخصوم المتداولة: فتتضمن عادة: حسابات الموردين، وأوراق الدفع قصيرة الأجل، والمستحقات الجارية للقروض طويلة الأجل، وضرائب الدخل المستحقة، والمستحقات الأخرى (كالأجور). وتظهر هذه النسبة بوضوح المدى الذي يمكن فيه تغطية الالتزامات الجارية بواسطة الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في مواعيد تتفق مع تواريخ استحقاق هذه الالتزامات.

٢- نسبة التداول السريعة:

وينم حساب هذه النسبة بطرح المخزون من الأصول المتداولة، ثم قسمة الناتج على الخصوم المتداولة، ويعتبر المخزون أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة، كما أنه يحقق أكبر قدر من الخسارة بالمقارنة بالأصول المتداولة الأخرى في حالة التصفية، وتتبع أهمية هذه النسبة من حقيقة أنها تقيس قدرة المنشأة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع المخزون.

الأصول المتداولة - المخزون

= نسبة التداول السريعة

الخصوم المتداولة

ثانياً- نسب الرفع المالي:

هناك عدة جوانب أساسية لنسب الرفع المالي، وهي التي تقيس مدى مساهمة الملاك في الهيكل المالي بالمقارنة بالتمويل الذي مصدره القروض المختلفة.

١- نسبة الاقتراض إلى مجموع الأصول:

وتقيس هذه النسبة- التي يطلق عليها عادة نسبة الاقتراض- النسبة المئوية للأموال التي تم الحصول عليها من المقرضين، ويتم حساب هذه النسبة كما يلي:

مجموع القروض

= نسبة الاقتراض

مجموع الأصول

وتتضمن القروض: الخصوم المتداولة، وجميع أنواع السندات، ويفضل الدائنون نسبة اقتراض متوسطة، أو معقولة، حيث أنه كلما انخفضت هذه النسبة زاد هامش الأمان بالنسبة لهم في حالة إشهار إفلاس الشركة، وبيع أصولها، وعلى العكس من ذلك يفضل الملاك نسبة اقتراض مرتفعة لأحد سببين:

١- زيادة نصيبهم من الأرباح.

٢- أو أن زيادة أموال الملكية تعني التنازل عن جزء من السيطرة على الشركة.

وإذا كانت نسبة الاقتراض مرتفعة بصورة غير طبيعية، فإن ذلك قد يساعد على بعض التصرفات غير المسؤولة من جانب الملاك، بمعنى أنهم قد يلجأون إلى أسلوب المضاربة على نطاق كبير في عملياتهم معتمدين على أن الأرباح- إذا تحققت- فهي ضخمة، والأضرار محدودة في حالة تحقق خسائر.

٢- معدل تغطية الفائدة:

يتم حساب هذه النسبة بقسمة الإيراد قبل الفائدة والضريبة (إجمالي الدخل) على مجموع الفوائد، وتقيس هذه النسبة المدى الذي يمكن أن تتخفض فيه الإيرادات قبل أن تفقد المنشأة قدرتها على مقابلة الفائدة المستحقة

عليها، والمعروف أنَّ فشل المنشأة في سداد هذه الالتزامات قد يترتب عليها اتخاذ إجراءات قضائية ضدها، ينتج عنها في كثير من الأحيان إشهار إفلاسها، ويلاحظ أننا نستخدم رقم الإيراد قبل الضرائب في حساب هذه النسبة، ويرجع ذلك إلى أنَّ الضريبة تُفرض على الدخل بعد استقطاع تكلفة الفائدة، وبالتالي فإنَّ قدرة المنشأة على سداد الفوائد الجارية لا تتأثر بالضريبة، ويحسب هذا المعدل كما يلي:

إجمالي الدخل قبل الفوائد والضرائب

= معدل تغطية الفائدة

الفوائد السنوية المستحقة

٣- معدل تغطية الأعباء الثابتة:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة الأرباح قبل استقطاع الأعباء الثابتة على مجموع هذه الأعباء، وهي الفائدة والإيجار، والاحتياطات السنوية لاستهلاك السندات، والضرائب المرتبطة بهذه المخصصات، وتكمل هذه النسبة معدل تغطية الفائدة، حيث أنها تأخذ في الاعتبار المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في حالة فشلها في سداد أقساط الإيجار، أو أقساط رد السندات، بالإضافة إلى العجز في مقابلة مدفوعات الفوائد.

الدخل المتاح للوفاء بالأعباء الثابتة

= عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة

الأعباء الثابتة

إجمالي الدخل قبل الفوائد والضرائب + الفوائد المدينة

=

الفوائد المدينة + أقساط الديون طويلة الأجل

ثالثاً: نسب النشاط:

تقيس نسب النشاط مدى فاعلية المنشأة في استخدام الموارد المتوفرة لديها، وتتضمن هذه النسب المقارنة بين مستوى المبيعات من ناحية، والاستثمار في الأصول المختلفة من ناحية أخرى، وتقترض هذه النسب ضرورة وجود توازن بين المبيعات، وبين حسابات الأصول المختلفة مثل المخزون، والذمم والأصول الثابتة وغيرها.

١- معدل دوران المخزون:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة المبيعات على المخزون:

صافي المبيعات

= معدل دوران المخزون

المخزون

وتدعم هذه النسبة الثقة في نسب التداول، والواقع أنَّ هذا المعدل لو كان منخفضاً فإنَّ ذلك قد يعني أنَّ المنشأة تحتفظ بمخزون من بضاعة راكدة وغير مطلوبة؛ مما يؤدي إلى ظهور مشكلة أخرى في التحليل المالي حيث أنَّ زيادة رقم المخزون يؤدي إلى زيادة رقم الأصول المتداولة وهو المؤشر العام لدرجة سيولة المنشأة، ومن ناحية أخرى فإذا كان هذا المعدل مرتفعاً - بصورة غير طبيعية - عن متوسط معدل الصناعة، فإنَّ ذلك قد يكون

معناه أن المنشأة تفقد كثيراً من فرص البيع نتيجة العجز في كمية المخزون عن تلبية الطلب، وتتضمن الآثار السلبية لهذا المعدل انخفاض قيمة المبيعات الذي ينعكس بعد ذلك على الأصول الثابتة في صورة استخدام غير أمثل.

٢- متوسط فترة التحصيل:

يتم حساب هذه الفترة على خطوتين:

- أ- يتم قسمة المبيعات الآجلة على 360 يوم بغرض تحديد متوسط المبيعات اليومية.
ب- يتم قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران الذمم لتحديد عدد الأيام التي تأخذ فيها المبيعات صورة ذمم في المتوسط، بمعنى الفترة الزمنية التي تنتظرها المنشأة بعد تحقيق المبيعات للحصول على النقدية:

المبيعات الآجلة

متوسط المبيعات اليومية =

360

عدد أيام السنة

متوسط فترة التحصيل =

معدل دوران الذمم

وإذا كان متوسط فترة التحصيل كبيراً بصورة غير طبيعية فإن ذلك يكون معناه أن سياسات التحصيل في المنشأة سيئة وغير فعالة، أو أن المنشأة تواجه مشكلات كبيرة في تحصيل مستحقاتها من بعض العملاء.

٣- معدل دوران الأصول الثابتة:

ويتم حساب هذا المعدل بقسمة قيمة صافي المبيعات على مجموع الأصول الثابتة.

صافي المبيعات

معدل دوران الأصول الثابتة =

الأصول الثابتة

٤- معدل دوران مجموع الأصول:

ويتم حساب هذا المعدل بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول.

صافي المبيعات

معدل دوران مجموع الأصول =

مجموع الأصول

وبصورة عامة فإن هذا المعدل يتأثر كثيراً بحجم المنشأة، وطبيعة الصناعة، والشركات الضخمة (مثل شركات السيارات، والبتروك) تقوم بالاستثمار المكثف في الأصول الثابتة، بعكس الحال في الشركات الصغيرة التي قد تفصل بعض عملياتها، وتعد بها إلى مصانع أخرى متخصصة نظير أجر، فيقل الاستثمار في الأصول الثابتة.

رابعاً- نسب هيكل التكلفة:

ترجع أهمية هذه النسبة إلى أنها تمثل تدفق مستمر دائم، وإذا فقدت المنشأة السيطرة على عناصر التكلفة، فإن ذلك معناه الإضرار بالأرباح- وربما فشل المنشأة، وإفلاسها، وتلعب نسب هيكل التكلفة دوراً هاماً في الرقابة الداخلية على عمليات المنشأة.

١- هامش الربح الإجمالي:

وتظهر هذه النسبة الهامش المتوفر لتغطية تكلفة جميع الوظائف الأخرى اللازمة لتحقيق البيع النهائي للسلعة، ويتم حساب هذه النسبة على أساس طرح تكلفة المبيعات (التي لا تتضمن الإهلاك، والإيجار) من صافي المبيعات ثم قسمة الناتج على صافي المبيعات.

صافي المبيعات - تكلفة المبيعات

هامش الربح الإجمالي =

صافي المبيعات

ويلاحظ أنّ انخفاض هذه النسبة قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح التي تحققها المنشأة بسبب استنزاف جزء كبير من هذا الهامش في مقابلة تكاليف الوظائف الأخرى مثل البيع، والبحوث وغيرها.

٢- نسبة مصاريف البيع والتسليم:

ويتم حسابها بقسمة مصاريف البيع والتسليم على صافي المبيعات.

مصاريف البيع والتسليم

نسبة مصاريف البيع والتسليم =

صافي المبيعات

٣- نسبة المصاريف الإدارية والعامة:

وتقيس هذه النسبة التكلفة العامة التي يتطلبها أداء وظائف المنشأة، وهي تتضمن مصاريف كثيرة: مثل رواتب رجال الإدارة، وبدلات السفر، ومصاريف التليفون، والفاكس،... إلخ.

مصاريف إدارية وعامة

نسبة المصاريف الإدارية والعامة =

صافي المبيعات

وتمثل هذه النسبة أهمية كبيرة داخل المنشأة بسبب أنها تتضمن درجة من التنظيم، والرقابة الذاتية من جانب المسؤولين في المنشأة، وهي في نفس الوقت في غاية الأهمية من وجهة نظر الجهات الخارجية التي تتولى تقييم أداء المنشأة الداخلي.

٤- نسبة الإهلاك والإيجار:

وتمثل هذه البنود عناصر أساسية في التكلفة التي يتطلبها استخدام الأصول الثابتة في المنشأة.

الإهلاك + الإيجار

نسبة الإهلاك والإيجار =

صافي المبيعات

خامساً- نسب الربحية:

تعكس نسب الربحية نتائج تحليل النسب الأربعة السابقة، حيث أنها تقيس مدى تحقيق المنشأة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، وهيكل التكلفة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات، والقرارات التي اتخذتها المنشأة فيما يتعلق بالسيولة، والرفع المالي، والواقع أنّ جميع النسب التي سبق التعرض لها تظهر بعض

جوانب وأبعاد الطريقة التي يتم فيها تشغيل المنشأة، أما نسب الربحية فإنها تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المنشأة.

١ - هامش الربح على المبيعات:

يتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وينتج عنها الربح المحقق عن كل ليرة مبيعات، وتقيس هذه النسبة في الواقع النسبة المئوية التي يمكن أن ينخفضها سعر البيع قبل أن تحقق المنشأة خسائر فعلية.

صافي الربح بعد الضريبة

= هامش الربح

صافي المبيعات

٢ - معدل العائد على مجموع الأصول:

وتقيس هذه النسبة العائد على مجموع استثمارات المنشأة.

صافي الربح بعد الضريبة

= معدل العائد على مجموع الأصول

مجموع الأصول

٣ - معدل العائد على حقوق الملكية:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع حقوق الملكية، وهي تقيس العائد على مجموع استثمارات حملة الأسهم.

صافي الربح بعد الضريبة

= معدل العائد على حقوق الملكية

مجموع حقوق الملكية

١٢/٧ - وظائف المدير المالي:

بالرجوع إلى القوائم المالية للمنشأة، يمكن استخلاص ثلاث وظائف أساسية للمدير المالي تتمثل في

الآتي: (حنفي، قرياقص، ٢٠٠٢، ص ٩)

١ - تحليل البيانات المالية.

٢ - تحديد هيكل أصول المنشأة.

٣ - تحديد، وتشكيل الهيكل المالي.

ويمكن توضيح هذه الوظائف باختصار كما يلي:

١ - دراسة وتحليل البيانات المالية:

تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل، أو نمط معين بحيث يمكن استخدامها لمعرفة

جوانب القوة، والضعف بالمركز المالي للمنشأة، وتخطيط عمليات التمويل في المستقبل، وتقدير مدى الحاجة

لزيادة الطاقة الإنتاجية للمنشأة، وبالتالي تقدير حجم التمويل الإضافي المطلوب، لذلك فإنّ الأداء الجيد لهذه الوظيفة ضروري لأداء الوظائف الأخرى الخاصة بتحديد هيكل الأصول، والمركز المالي للمنشأة.

٢- تحديد شكل هيكل أصول المنشأة:

يحدد المدير المالي نمط هيكل الأصول، وأنواعها كما تظهر بقائمة المركز المالي، ويعني ذلك تحديد الأموال المستثمرة في كل من الأصول الثابتة، والأصول المتداولة، وبعد تحديد هيكل الأصول يحدّد بقدر الإمكان الحجم الأمثل للاستثمار في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة، وأن يحدّد أيضاً ما هي الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، ومتى تصبح الأصول الثابتة متقدمة فنياً- ومتى يتم استبدالها أو تطويرها، وبذلك يتضح أنّ مسألة هيكل الأصول ليس بالأمر السهل- حيث يتطلب ذلك التعرف على العمليات الماضية، والمستقبلية للمنشأة، وتفهم الأهداف الطويلة الأجل.

٣- تحديد الهيكل المالي للمنشأة:

تتصل هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي، حيث يوجد نوعان من القرارات الخاصة بالهيكل المالي، يتصل النوع الأول من القرارات بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير، والطويل الأجل- ويعتبر ذلك من أهم القرارات لما لها من أثر على الربحية، والسيولة العامة، أما النوع الثاني من القرارات ذات أهمية أيضاً كالقرار السابق- حيث يدور حول تحديد أيهما أكثر منفعة للمنشأة، القروض قصيرة الأجل، أو الطويلة الأجل في وقت معين، فقد تفرض الظروف أنواع معينة من القرارات، أو كما يقال وفقاً للضرورة، وقد يتطلب البعض منها تحليلاً مستفيضاً، ودراسة متعمقة للبدائل المتاحة، وتكلفة كل بديل، والآثار المترتبة على كل منها في الأجل الطويل.

الفصل الثالث عشر: وظيفة إدارة الموارد البشرية

- ١/١٣ - مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- ٢/١٣ - مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية، والمعاصرة.
- ٣/١٣ - أهمية إدارة الموارد البشرية.
- ٤/١٣ - أهداف إدارة الموارد البشرية.
- ٥/١٣ - وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ٦/١٣ - ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

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 الوظائف الرئيسية، والأكثر حيوية في المنظمة، بدل أن كانت تعتبر وظيفة مساندة، واستشارية.

١/١٣ - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر أهمها فيما يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها، ومصلحتهم، وأن تراقبهم، وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها، ونجاح المصلحة العامة.

وفي تعريف آخر: تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد، أو الموارد البشرية العاملة.

وفي تعريف آخر: هي إحدى الوظائف، والإدارات الأساسية، والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها، وحتى ساعة انتهاء خدمتها، وعملها فيها. (بلوط، ٢٠٠٢، ص ١١)

ونرى بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية: بأنها إدارة الأنشطة، والبرامج التي من شأنها توفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة، والعمل على تحفيزها، والمحافظة عليها، وتنميتها، أي يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة الأنشطة، والمهام الدعوية التي تُعنى بجميع شؤون وجوانب القوى العاملة في المنظمة، بدءاً من استقطاب، وجذب هذه القوى، وتعيينها، وتوصيف الوظائف لها، وتنميتها، وتطويرها، وتحفيزها، وتوفير السياسات، والنظم، والظروف الكفيلة بالمحافظة عليها، واستقرارها، وحسن توظيفها، وتعزيز انتمائها للمنظمة، ودفعيتها للعمل.

٢/١٣ - مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية، والمعاصرة:

يتلخص المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته، وطاقاته، وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريكاً في العمل، وليس مجرد أجيراً.

ومن ثم فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن إدارة الموارد البشرية التقليدية، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي: (بن عنتر، ٢٠١٠، ص ٢١)

الجدول رقم (١٣-١)

مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
---------------------------------	--------------------------------

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
١- اهتمت بالبناء المادي للإنسان، وقواه العضلية، وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون لها دور في التفكير، واتخاذ القرارات. ٢- ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور، والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل. ٣- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	١- تهتم بعقل الإنسان، وقدراته الذهنية، وإمكانياته في التفكير، والابتكار، والمشاركة في حل المشكلات، وتحمل المسؤوليات. ٢- تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية، وتمكين الإنسان، ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات. ٣- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية، وإطلاق طاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي، وروح الفريق.

٣/١٣ - أهمية إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في المنظمة، شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال الاعتبارات التالية: (سلطان، ٢٠٠١، ص ص ١٧-١٨)

- ١- تعتبر وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- ٢- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته، وتأثيرها على حياة الفرد، والمنظمة، وكذلك المجتمع.
- ٣- الموارد البشرية تعتبر من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- ٤- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك، والعامل المشترك في تحريك القدرات، والإمكانيات المادية للمجتمع.
- ٥- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه، وتنميته، وتستطيع من خلاله المنظمة تحقيق مزايا طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- ٦- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة، وفعالية مواردها البشرية، أكثر من قيمة تجهيزاتها.

٤/١٣ - أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة في الأهداف التالية: (حريم، ٢٠٠٦، ص

(٣٥١)

- ١- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة.
- ٢- الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة.
- ٣- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة، وفعالية.
- ٤- استغلال طاقات، وقدرات الأفراد المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

- ٥- تحقيق الكفاءة، والفعالية في إدارة الموارد البشرية أداءً، وإنتاجاً، ومالياً، وسلوكياً.
- ٦- التوفيق، والتجانس بين أهداف الأفراد، وأهداف المنظمة.
- ٧- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين، وذلك بتهيئة المناخ المادي، والمعنوي الذي يؤدي إلى الإنتاجية العالية، ويتيح لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم.

٥/١٣- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينطوي عمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة واسعة من الأنشطة، وتختلف هذه الأنشطة باختلاف حجم المنظمة، فعندما تكبر المنظمة، ويكبر عدد الأفراد العاملين بها، وبالتالي تزداد مشكلاتهم، نجد أنَّ الإدارة العليا تعطي أو تضع أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

وبصرف النظر عن اختلاف درجات الاهتمام التي تعطي لإدارة الموارد البشرية، يمكن القول أنَّ نطاق عمل إدارة الموارد البشرية- وبصفة خاصة في المنظمات الكبيرة- ينحصر في المهام التالية: (الحناء والصحن، ٢٠٠٢، ص ٢٣٠)

- ١- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة.
 - ٢- تحليل الوظائف.
 - ٣- الحصول على القوى العاملة.
 - ٤- الاختيار.
 - ٥- التدريب.
 - ٦- الترقية.
 - ٧- تقويم أداء الأفراد.
 - ٨- الأجور والحوافز.
- وسوف يتم تناول هذه الوظائف بشيء من التفصيل فيما يلي:

أولاً- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة:

يمكن القول بأنَّ بداية التخطيط السليم للقوى العاملة هو معرفة الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة التي تحتاجها المنظمة، وعلى كافة مستوياتها الإدارية، بمعنى آخر يجب التنبؤ بالوظائف الشاغرة التي ستحدث في المستقبل، والتخطيط لكيفية شغل هذه الوظائف، ويعتمد ذلك بالضرورة على التنبؤ بعدد الأفراد الذين سيتم ترقيتهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى، أو الاستغناء عنهم، أو تقاعدهم بسبب بلوغ سن التقاعد.

ويستخدم لأغراض التنبؤ بالقوى العاملة ما يعرف " بتحليل تدفق الأفراد" أي مجموعة الأفراد الذين سيدخلون المنظمة، وينتقلون خلالها عبر المستويات الإدارية المختلفة حتى يتركوا المنظمة لسبب، أو لآخر.

وفيجد تحليل تدفق الأفراد في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما هو عدد، ونوعية الأفراد الذين سيتم احتياجهم خلال الفترة الزمنية المقبلة؟.
 - ٢- ما هي أنواع برامج التدريب التي سيتم اللجوء إليها كل عام؟.
 - ٣- بمعرفة السياسات الحالية للأفراد، ما هو شكل التنظيم خلال السنوات القادمة؟.
- وينبغي التنويه بأنَّ تحليل تدفق الأفراد يجب أن يتصف بالديناميكية، والمرونة، ومن ثم فهو عملية مستمرة.

ثانياً- تحليل الوظائف:

يمكن القول أنّ تحليل الوظائف تعتبر من أهم البيانات الأساسية المطلوبة لأي تخطيط للموارد البشرية في أية منظمة، وذلك بمعرفة المعلومات عن الوظائف الحالية من حيث طبيعة الوظيفة، ومكانتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى. ولهذا فإنّ المعرفة التفصيلية لكل وظيفة هامة لأنها تمد مدير الموارد البشرية بالجوانب التالية:

- معرفة كيفية تعيين الأفراد الجدد، ومن يقوم بتعيينهم.
 - معرفة مقدار الراتب المفروض دفعه لهذه الوظيفة.
 - تساعد في تقويم الوظائف.
 - تصميم نظم الترقّي.
 - تحديد عبء العمل المنوط للوظيفة، وبرامج التدريب.
 - تقويم مدى الكفاءة في الاختيار، وبرامج التدريب.
- ويتضمن تحليل الوظائف خطوتين أساسيتين وهما:

- ١- توصيف الوظيفة: وتتضمن تحديد المهام، ظروف العمل، المسؤوليات والصلاحيات.
- ٢- مواصفات شاغل الوظيفة: وتركز على مؤهلات شاغل الوظيفة مثل الخبرة، التعليم، المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.

ثالثاً- الحصول على القوى العاملة:

يمكن اعتبار الحصول على القوى العاملة اللازمة لبث الحياة في المنظمة أول، وأهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وبطبيعة الحال فإنّ المعروض من الأفراد الأكفاء يؤثر على نجاح المنظمات كما هو الحال بالنسبة للعرض من الأموال، والمواد، والأسواق. وتتضمن عملية الحصول على القوى العاملة العديد من الخطوات كما يلي:

- ١- البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة.
- ٢- تقويم قدرات المتقدمين لشغل الوظيفة، ومقارنتها بالاحتياجات التنظيمية.
- ٣- اختيار الأفراد الصالحين من بين المتقدمين لشغل الوظائف.

*- البحث عن الأفراد المؤهلين:

بطبيعة الحال، يجب على مدير الموارد البشرية البحث عن المرشحين لشغل الوظائف المطلوبة، ومن ثمّ فمن الضروري تحديد كيفية ومصادر الحصول على هؤلاء المرشحين، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ومن بينها:

- حدود سوق العمل.
- توافر المهارات.
- مدى جاذبية المنظمة، وسمعتها في الأسواق.
- الظروف الاقتصادية.

*- السؤال الهام هنا ما هي نوعيات العمالة المتاحة، وما هي مصادر الحصول على الأفراد؟ :

للإجابة على هذا السؤال يمكن التمييز بين أربعة أنواع للعمالة كالآتي:

- أ- الأفراد الجدد الذين يبحثون عن أول وظيفة.
- ب- الأفراد العاطلين.

ج- الأفراد العاملين في منظمات مختلفة، ولكن غير راضين عن العمل في هذه المنظمات.

د- الأفراد العاملين في منظمات أخرى، ويمكن استقطابهم للعمل بالمنظمة.

أما مصادر الحصول على الأفراد فتتمثل في المصادر التالية:

أ- المصادر الغير رسمية (توصيات من آخرين، أقارب العاملين الحاليين، وأصدقائهم).

ب- مكاتب العمل الرسمية.

ج- خريجي الجامعات، والمعاهد الفنية.

د- الإعلانات في الصحف، والمجلات المختلفة.

هـ- قائمة الانتظار (طلبات الالتحاق الاختيارية).

رابعاً- الاختيار:

يعتبر جذب الأفراد الأكفاء للعمل داخل المنظمة الخطوة الأولى في عملية الحصول على القوى العاملة المطلوبة، يلي ذلك تنمية الأساليب المناسبة لاختيار الأفراد من مجموع المتقدمين لشغل الوظائف، فالإدارة يجب أن تتجنب تعيين الأفراد الذين يتم الاستغناء عنهم، أو يقوموا بترك الوظيفة بعد فترة قصيرة، فتكاليف التعيين والتدريب تعتبر باهظة، وخاصة في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم يجب على المنظمة أن تقوم باتباع الأساليب العلمية، والفعالة في اختيار الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المنظمة، وفي محاولة تجنب هذه المشكلة تقوم بعض المنظمات بتعيين الأفراد لفترة مؤقتة تحت الاختبار لفترة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر، أو عن طريق اللجوء إلى التعيين المؤقت، وذلك قبل اتخاذ قرار بتثبيتهم في العمل بعد فترة من الاختبار.

وتمر عملية الاختيار بمراحل يجب على المتقدم للعمل أن يتخطاها بنجاح كي يتأهل للتعين في المنظمة، فهي عملية غريبة، أو تصفية لاختيار الأنسب حسب معايير المنظمة المستخدمة في هذا المجال، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات، أو المراحل التي يجب أن يختارها المتقدم بنجاح كي يتأهل للحصول على الوظيفة الشاغرة: (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٤، ص ص ٤٠٨-٤٠٩)

١- استقبال طالبي العمل: يقوم أحد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية باستقبال الراغبين في العمل، وتزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وطبيعة العمل فيها، كي يتمكن هؤلاء من تكوين فكرة عن ذلك، مما يزيد من فرص اختيار الأنسب من بين المتقدمين، وتقلل من تكاليف الاختيار نتيجة عدول بعض المتقدمين عن متابعة رغبتهم في العمل لدى المنظمة.

٢- المقابلة المبدئية: وتجرى مع المتقدم للعمل، ويسأل فيها عن سبب اختياره للعمل في المنظمة، كي يتم التأكد من توفر محددات العمل لديه، وبعض المعلومات العامة المتعلقة بطبيعة العمل، وفائدة هذه المقابلة أنه يجري خلالها الاستغناء عن بعض المتقدمين الذين لا تنطبق عليهم شروط الاختيار عن طريق تقليل عدد المتقدمين للمراحل اللاحقة.

٣- ملء طلبات الاستخدام: وهو عبارة عن استمارة فيها معلومات تُعطى عادة للمتقدم الذي يرغب في العمل لدى المنظمة يتم باستيفائها، وتتعلق بمعلومات شخصية عنه كالحالة الاجتماعية، وتاريخ، ومكان الولادة، وأهم محددات العمل المطلوبة مما يمكن المنظمة من معرفة مدى صلاحيته للدخول في الإجراءات اللاحقة للاختيار والتعيين.

٤- **اللياقة الصحية:** لا بدّ قبل الاختيار والتعيين التأكد من لياقة المتقدم الصحية، وذلك من خلال إجراء الكشف الطبي الذي يحدد لياقته الصحية العامة، وخلوه من الأمراض المعدية، أو المزمّنة التي قد تعيقه عن ممارسة عمله في المستقبل بصورة طبيعية.

٥- **مقابلة الاختيار:** بعد اجتياز المتقدم للخطوات المشار إليه أعلاه تجري معه مقابلة الغاية منها جمع معلومات إضافية وتفصيلية عنه، والتأكد من صحة المعلومات الواردة في طلب الاستخدام، وكذلك معرفة بعض النواحي السلوكية فيه، للتأكد من مدى استعداده وتجاوبه مع طبيعة الوظيفة المتقدم لها.

٦- **الاختبارات:** بعد اجتياز المتقدم للخطوات السابقة تجري له بعض الاختبارات الهامة التي تتفق مع طبيعة الوظيفة الشاغرة، والسلوكيات المطلوبة لها لاختيار الأنسب من بين المتقدمين، وقد تكون هذه الاختبارات تحريرية؛ أي كتابية، أو عملية، أو مزيجاً من الاثنين، ومن هذه الاختبارات ما يلي:

أ- اختبار الذكاء: وذلك لمعرفة مستوى ذكاء المتقدم، ومقارنته بمستوى الذكاء المطلوب لإشغال الوظيفة الشاغرة.

ب- اختبار القدرات: وذلك لمعرفة قدرة الشخص العملية على القيام بمهام الوظيفة (كتقديم فحص طباعة لسكرتيرة).

ج- اختبار الشخصية: ويعتبر من أهم وأصعب الاختبارات خاصة في بعض الوظائف، ويهدف هذا الاختبار إلى معرفة العناصر الأساسية في شخصية المتقدم، والتي لها تأثير في تحديد سلوكه، وتفاعلاته مع الوظيفة الشاغرة، كقدرته على التحكم بانفعالاته، وأحاسيس الآخرين، وتمتعه بشخصية متوازنة، ومقبولة اجتماعياً، وخاصة في مجال العمل المطلوب.

د- اختبار الميول: يسعى هذا الاختبار إلى معرفة الخصائص، أو الصفات التي يفضلها المتقدم إلى العمل، أو ما يتطلع إلى تحقيقه من وراء ذلك العمل.

٧- **المفاضلة بين الناجحين لاختيار الأنسب:** وتخضع عملية المفاضلة بين المتقدمين عادة، والذين اجتازوا كافة مراحل الاختيار السابقة بنجاح إلى لجنة تقويم خاصة تختار من بينهم الأشخاص الأكثر مناسبة للوظائف الشاغرة وفق معايير محددة تلائم طبيعة تلك الوظائف، وسياسة المنظمة المتبعة بهذا الصدد.

٨- **التعيين تحت الاختبار أو التجربة:** من المتفق عليه دولياً، وخاصة بالنسبة للوظائف العامة، سواء أكانت في القطاع العام، أم الخاص إنّ التعيين لأول مرة يكون لمدة زمنية قصيرة لمعرفة مدى صلاحية الموظف العملية للقيام بمهام الوظيفة التي عُيّن فيها، وتعتبر هذه المدة آخر اختبار له يجب عليه اجتيازه فيما إذا رغب في الاحتفاظ بهذه الوظيفة.

٩- **صدور قرار التعيين وتحديد تاريخ العمل:** بعد اختبار المتقدم للعمل في المنظمة، وانتهاء إجراءات الاختيار والتعيين يصدر قرار تعيين باسم الموظف يُحدد فيه تاريخ مباشرته للعمل، وقبل مباشرة العمل يجري تقديم الموظف إلى رئيسه، وإعطائه بعض الإرشادات العامة، والترحيب به وطمأنته، ثم تقديمه إلى زملائه، وتسليمه عمله الجديد.

١٠- **التثبيت في الوظيفة:** بعد اجتياز الموظف لفترة التجربة، واختبار أهليته للوظيفة التي عين فيها، تكون نتيجة فترة التجربة إما التثبيت في الوظيفة، أو النقل إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عند خدمات الموظف الذي يفشل في فترة التجربة.

خامساً: التدريب:

تعتمد كفاءة التدريب في أية منظمة بصورة مباشرة على مدى جودة برامج التدريب المطبقة، والتدريب مطلوب لجميع العاملين داخل المنظمة، إنَّ العاملين الجدد يحتاجون إلى قدر معين من التدريب قبل استلامهم العمل، وكذلك فإنَّ العاملين القدامى يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم من وقت لآخر لكي يتم تزويدهم بأحدث النظم، والأساليب الإدارية، والتهيئة للترقية، أو النقل إلى وظائف أخرى.

وتتيح برامج التدريب زيادة فعالية الأفراد للعمل، وزيادة درجة إخلاصهم فيه، فالعاملين الذين يتقهموا وظيفتهم، وأبعادها يكونوا في حالة معنوية أفضل من غيرهم، حتى يستطيعون معرفة العلاقة الوطيدة بين أدائهم، والجهود التي يبذلونها، ومن ناحية أخرى فإنَّ الاهتمام ببرامج التدريب من جانب الإدارة تعطي الانطباع للعاملين بالأهمية المعطاة لهم داخل المنظمة، وتزداد فعالية برامج التدريب في المنظمات الديناميكية التي تتعرض لتغيرات تكنولوجية بصورة مستمرة.

ونحن بصدد التخطيط لبرامج التدريب، ينبغي أن نطرح الأسئلة التالية:

١- من يجب أن يتدرب ؟.

٢- ما هي أنواع البرامج التي تناسب المتدربين ؟.

٣- أين يجب أن يتدرب ؟.

٤- ما هي الوسائل التدريبية المناسبة ؟.

وللإجابة على هذه الأسئلة، يمكن التمييز بين نوعين من المتدربين: العاملون الجدد عند بدء الوظيفة، والعاملون القدامى والمطلوب ترقيتهم، أو نقلهم إلى وظيفة أخرى، أو تنمية مهاراتهم، وزيادة كفاءاتهم في الأداء، إنَّ العاملين الجدد قد يحتاجون إلى أنواع مختلفة من التدريب، فقد يركز التدريب على كيفية أداء العمل، أو الإلمام بالنواحي الإدارية المختلفة داخل المنظمة، والتي لها ارتباط بالعمل الذي سيشغله، أو كيفية تشغيل آلات معينة، أو معدات، أو حاسبات آلية،..... إلخ.

وقد يوجه التدريب إلى بعض العاملين ذوي الأداء المنخفض، وبالتالي توجه برامج التدريب لتحسين أدائهم، والوصول به إلى المستوى المطلوب.

وقد يتم التدريب داخل، أو خارج العمل، ويعتمد اختيار مكان التدريب على طبيعة البرنامج التدريبي ذاته، فالتدريب على استخدام آلة معينة قد يتم داخل المنظمة إذا توافرت الآلة في المنظمة، أو لدى المورد لهذه الآلة إذا لم يتم شرائها بعد، ويفضل استخدام البرامج التدريبية خارج العمل بالنسبة للمستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتي قد تقوم بها مكاتب وهيئات متخصصة في شؤون التدريب.

سادساً: الترقية:

من الضروري توافر خطة واضحة عن فرص الترقى المتاحة أمام العاملين في المنظمة، وتختلف السياسات المتبعة بشأن الترقية إلى المراكز الإدارية المختلفة من منظمة لأخرى، ويمكن التمييز بين نوعين من السياسات المتاحة في هذا المجال وهما:

١- الترقية حسب الأقدمية.

٢- الترقية حسب الخبرة والكفاءة.

وبالرغم من أن اتباع السياسة الأولى قد يعطي المزيد من الأمان للعاملين والشعور بالعدالة- من وجهة نظرهم- في اختيار الأفراد لملي المراكز الأعلى الشاغرة إلا أنها قد توجد نوعاً من الفتور في العمل بين الأفراد إذا شعروا أنهم على يقين من أمر ترقيتهم بعد مضي فترة زمنية معينة، وذلك بعكس الحال في حالة اتباع سياسة الترقية على أساس الخبرة أو الكفاءة، فسوف يشعر الفرد بنوع من القلق بشأن أدائه، وسيوجد نوع من التنافس بين الأفراد العاملين في محاولة للتميز، والفوز بالمركز الأعلى.

ويمكن اتباع مزيج من الطريقتين وهي الاعتماد على الخبرة، والكفاءة للأفراد كسياسة للترقية، وتستخدم السياسة الأخرى في حالة تساوي المهارات في الأداء بين المرشحين لشغل منصب أعلى.

وقد تلجأ المنظمات إلى اتباع سياسة أخرى لتحفيز العاملين على زيادة كفاءتهم، وهي السماح بالتعيين للوظائف الشاغرة من خارج المنظمة، ففي هذه الحالة سوف يشعر الأفراد داخل المنظمة بأنهم لم يحصلوا على الترقية ما لم يظهروا المقدرة الضرورية لشغل المركز الشاغر بشرط أن تتيح لهم المنظمة الفرصة لإظهار القدرات التي يمتلكونها.

ويمكن التفرقة بين سياستين أساسيتين عند ترقية الأفراد داخل المنظمة وهما:

١- الترقية الرأسية:

أي ترقية الفرد من مستوى تنظيمي إلى مستوى أعلى في نفس الإدارة، وتهدف هذه السياسة إلى إعطاء الفرد الفرصة لزيادة خبراته في نفس مجال عمله.

٢- الترقية الأفقية:

وهي ترقية الفرد من مركز في إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى، أو قد يُنقل إلى نفس المركز في إدارة أكبر إذا كان ذلك يتيح له فرصة الترقية مستقبلاً، فمثلاً يمكن أن يُرقى مساعد المدير العام من فرع كبير لأحد المتاجر إلى مركز المدير العام في فرع صغير بدلاً من بقاءه كمساعد للمدير العام في الفرع الكبير، أو قد يُرقى كبير المهندسين في أحد المصانع الكبيرة إلى مدير إدارة الإنتاج في أحد المصانع الأقل حجماً والتابعة للمنظمة.

سابعا- تقويم أداء الفرد:

وتتطوي هذه العملية على تقويم ما تم إنجازه بواسطة الأفراد في جميع المستويات الإدارية، وفي كل الوحدات التنظيمية، ويشترك في هذا التقويم الرؤساء المباشرين للأفراد عن طريق تقارير الأداء التي تُعد كل فترة زمنية (عادة سنة)، وتستخدم عملية التقويم في النواحي المتعلقة بالترقية، أو زيادة الأجر، أو النقل، أو الاستغناء عن خدمات الفرد، كما أن تقويم الأداء يساعد على معرفة ما تم إنجازه ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقاً لمعرفة مدى حاجة الأفراد للتدريب، أو لأي من الإجراءات التصحيحية الواجب اتباعها في هذا الشأن.

ومن الأساليب الشائعة في هذا الصدد هو ما يعرف بالمقاييس الترتيبية، وفيه يتم وضع بعض العوامل المختارة الخاصة بتقويم أداء الفرد، وتُعطى درجات معينة للدلالة على المستوى الذي يحتله الفرد لكل عامل من العوامل، ويتم جمع الدرجات التي حصل عليها، وإعطاء تقدير عام لكل فرد يعبر عن مستوى إنجازه من وجهة نظر رئيسه المباشر.

ويوضح الآتي طريقة المقاييس الترتيبية.

الاسم..... الوظيفة..... تاريخ التعيين.....

العوامل	غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جداً	ممتاز
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

العوامل	غير مرضي (١)	مرضي (٢)	جيد (٣)	جيد جداً (٤)	ممتاز (٥)
السرعة في تنفيذ الأعمال المكلف بها					
الفاعلية في تخطيط العمل					
القدرة على حل المشكلات					
الالتزام في الدوام					
القدرة على الابتكار					
التعاون مع الزملاء					
.....					
مجموع درجات التقدير					

ويتطلب الاستخدام الناجح لهذه الطريقة الاختيار السليم للعوامل المختارة محل التقييم، والبعد عن التحيز والحكم الشخصي للفرد القائم بالتقييم، وأن يتم التركيز على بعض العوامل التي تعبّر عن الأداء مثل كمية المنجز، السرعة في الإنجاز، حسن التصرف،.....، إلخ.

ثامناً- الأجور والحوافز:

تمثل عملية تحديد الأجور والحوافز الملائمة للأفراد موضع اهتمام لكل من العاملين، والمنظمة على حد سواء، فالأجر هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، بينما يعبر الحافز عن مقابل للأداء المتميز، وبجانب الأجور والحوافز فهناك مجموعة من المزايا، والخدمات التي تقدّم للعاملين داخل المنظمة مقابل انتمائهم لها، وشعورهم بالولاء للمنظمة التي يعملون فيها.

ويقع على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تصميم نظام جيد للأجور، والحوافز، والمزايا، والخدمات بحيث يحقق رضا العاملين، وانتمائهم للمنظمة من ناحية، ويضمن زيادة الإنتاجية، وأرباح المنظمة من ناحية أخرى، ويتم ذلك من خلال ربط الوظيفة بالأجر.

١٣/٦- ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية (وروافدها الإقليمية والمحلية) من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساس، والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيس للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الجديد: (السلمي، ١٩٩٨، ص ٢٤)

١- إنّ المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات، والاقتراحات، والابتكارات، وعنصر فاعل، وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

٢- إنّ الفرد في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة، وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة، والسعي إلى التطوير، والإنجاز.

٣- إنَّ الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف، أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

٤- إنَّ الفرد يزيّد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة، أو فريق من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل، وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل، ومتكامل يعكس كل الإسهامات، والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من: (العلوم السلوكية Behavioral Sciences، بحوث ومداخل التطوير التنظيمي Organization Development، نظرية النظم Systems Theory ، مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management)

ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة هي
احترام الإنسان، واستثمار طاقاته باعتباره شريكاً، وليس مجرد أجيراً.....

الشكل رقم (١٣-١)

نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة المصدر: (السلمي، ١٩٩٨، ص ٣٦)



مراجع الكتاب

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- ١- د. أحمد اليوسفي، (٢٠٠٣)، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعة حلب- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٢- د. أحمد الخطيب، ود. عادل سالم معايعه، (٢٠٠٩)، الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان- عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- ٣- د. أحمد سيد مصطفى، (١٩٩٧)، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، كلية التجارة- جامعة بنها- مصر.
- ٤- د. إبراهيم السيد جاد الله، (١٩٩٦)، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا في الصناعات الصغيرة، كلية التجارة- جامعة بنها- مصر.
- ٥- د. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، (٢٠٠٠)، الإدارة- الجزء الأول، القاهرة- مكتبة عين شمس.
- ٦- د. إجلال عبد المنعم حافظ، وآخرون، (١٩٩٨)، مبادئ الإدارة، القاهرة- مكتبة عين شمس.
- ٧- د. بشير العلاق، (٢٠٠٨)، الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٨- جهاد عبد الله عفانة، وقاسم موسى أبو عيد، (٢٠٠٤)، إدارة المشاريع الصغيرة، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٩- د. جاسم محمد الذهبي، ود. أحمد علي صالح، (١٩٩٩)، بناء مقاييس لأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد السادس- العدد التاسع عشر.
- ١٠- د. حسين حريم، (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان- دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١١- د. حسن الشامي، (١٩٩٢)، وسائل الاتصال وتكنولوجيا العصر، القاهرة- الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ١٢- د. حميد الطائي، ود. بشير العلاق، (٢٠٠٩)، مبادئ التسويق الحديث- مفهوم شامل، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٣- د. حسن إبراهيم بلوط، (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت- دار النهضة العربية.
- ١٤- د. زكريا الدوري، وآخرون، (٢٠١٠)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٥- د. زكريا الدوري، وآخرون، (٢٠١٠)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٦- د. سنان الموسوي، (٢٠٠٤)، الإدارة المعاصرة- الأصول والتطبيقات، عمان- دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- ١٧- د. سنان الموسوي، د. رضا صاحب أبو أحمد، (٢٠٠١)، وظائف الإدارة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة، عمان- دار الوراق للطباعة والنشر.
- ١٨- د. سعيد محمد المصري، (١٩٩٩)، التنظيم والإدارة- مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ١٩- د. سونيا محمد البكري، (٢٠٠٤)، إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل النظم، الإسكندرية- الدار الجامعية.

- ٢٠- د. شريف أحمد العاصي، (٢٠٠٦)، التسويق - النظرية والتطبيق، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٢١- د. صلاح شيخ ديب، (٢٠٠٨)، بحوث العمليات (٢)، جامعة تشرين- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٢٢- د. عبد الله أمين محمود جماعة، (٢٠٠٢)، أصول الإدارة- مبادئ وأسس علمية، القاهرة- شركة ناس للطباعة.
- ٢٣- د. عبد الفتاح دياب حسين، (١٩٩٩)، الإدارة الفعالة، القاهرة- مطبعة النيل.
- ٢٤- د. عبد الفتاح زين الدين ود. السيد السيد شعبان، (٢٠٠٣)، إدارة وظيفة الإنتاج والعمليات، بلا ناشر.
- ٢٥- د. عبد الرحمن بن عنتر، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس- الأبعاد والاستراتيجية، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢٦- د. عبد الغفار حنفي، ود. رسمية زكي قرياقص، (٢٠٠٢)، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٢٧- د. علي ميّا، ود. أديب برهوم، (٢٠٠٧)، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعة تشرين- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٢٨- د. علي ميّا، (٢٠٠٨)، أساسيات الإدارة (١)، جامعة تشرين- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٢٩- د. علي ميّا ود. صلاح شيخ ديب، (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، جامعة تشرين- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٣٠- د. علي شريف، (٢٠٠٣)، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٣١- د. علي السلمي، (١٩٩٨)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٢- د. عصام الدين أمين أبو علفة، (٢٠٠٢)، التسويق- المفاهيم- الاستراتيجيات- النظرية والتطبيق، الإسكندرية- مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ٣٣- د. عمر وصفي عقيلي، وآخرون، (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة، جامعة حلب- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٣٤- د. عواطف عبد الحليم أبو سريع ود. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، (١٩٩٩)، إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل صنع القرارات، الزقازيق- مكتبة المدينة بالزقازيق.
- ٣٥- د. فايز جمعة النجار ود. عبد الستار العلي، (٢٠٠٦)، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، عمان- دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣٦- د. فريد فهمي زيادة، (٢٠٠٩)، وظائف الإدارة، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٣٧- د. فتحي رزق السوافيري، (٢٠٠٤)، مدخل معاصر في بحوث العمليات- تطبيقات باستخدام الحاسب، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٣٨- د. محمد فرين الصحن وآخرون، (٢٠٠٢)، مبادئ الإدارة، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٣٩- د. محمد العزازي أحمد أبو إدريس، (١٩٩٩)، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، الزقازيق- مكتبة التكامل بالزقازيق.

- ٤٠- د. محمد العزازي أحمد أبو إدريس، (١٩٩٩)، **العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**، الزقازيق- المكتبة العلمية بالزقازيق.
- ٤١- د. محمد صالح الحناوي ود. محمد فريد الصحن، (٢٠٠٢)، **مقدمة في الأعمال**، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٤٢- د. محمد درويش وآخرون، (٢٠٠٣)، **إدارة العمليات والإنتاج**، القاهرة- دار الحريري للطباعة.
- ٤٣- د. محمد توفيق ماضي، (١٩٩٨)، **إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل اتخاذ القرارات**، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية.
- ٤٤- د. محمد عبد العزيز أبو العينين، (١٩٩٨)، **إدارة الإنتاج والعمليات بين النظرية والتطبيق**، كلية التجارة- جامعة طنطا.
- ٤٥- د. محمد صالح الحناوي، (١٩٩٨)، **الإدارة المالية والتمويل**، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٤٦- د. محمد سعيد سلطان، (٢٠٠١)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة- مكتبة عين شمس.
- ٤٧- د. محمود محمد المنصوري، (١٩٩٦)، **أساليب بحوث العمليات واستخداماتها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات**، بنغازي- مركز بحوث العلوم الاقتصادية.
- ٤٨- د. محمود علي أبو النصر، (٢٠٠٠)، **مقدمة في بحوث العمليات والطرق الكمية**، جامعة عين شمس- مركز التعليم المفتوح.
- ٤٩- د. نظيمة عبد العظيم خالد، (١٩٩٩)، **إدارة المخازن**، كلية التجارة - جامعة القاهرة.
- ٥٠- د. هدى محمد رشوان، (٢٠٠٥)، **الإدارة العامة- مدخل إداري حديث**، القاهرة- مطابع الدار الهندسية.
- ٥١- د. يحيى أبو بكر، (٢٠٠٤)، **المهارات الاتصالية وفن الحديث**، **مجلة العلاقات العامة العربية**، القاهرة- جمعية العلاقات العامة العربية، مارس- إبريل ٢٠٠٤.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

1-Books:

- 1- Bedeian, Arthur, (1993), **Management**, 3rd ed, N.J: Prentice- Hall Inc.
- 2- Griffin, Ricky, (1993), **Management**, 4rd ed, USA: Houghton Mifflin Company.
- 3- Kotlar Philip, (1980), **Principles of Marketing**, N.J: Prentice- Hall.
- 4- Robbins, Stephen and Coutler, Mary, (1999), **Management**, 6th ed, N.J: Prentice- Hall Inc.
- 5- Robbins, S. and Cenzo, D. (1995), **Fundamentals of Management**, Prentice Hall Company, Inc.
- 6- Sehermerhorn, John, (2001), **Management**, 6rd ed, USA: John Wiley & Sons, Inc

2- Articles

- 1- Papchristos. S and K. Skouri, (2003), An Inventory Model With Deteriorating Items, Quantity Discount, Pricing and Time, Dependent Partial Backlogging, **International Journal of Production Economics**, Vol.83, Issue.3, pp.247-256.
- 2- Rafeal Herreruas, and et.al, (2003), A Note on the Reasonableness of PERT Hypotheses, **Operations Research Letters**, Vol.31, Issue.1, pp.60-62.
- 3- Wartick L. Steven and Philip L. Cochran, (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model, **Academy of Management Review**, October, pp.753-769.

قائمة المصطلحات العلمية

A	
Activity	نشاط - فعالية
Accountability	المساءلة
Accuracy	الدقة
Administration	إدارة أعمال
Advantages	مزايا - منافع
Automation	أوتوماتية - أتمتة
Authority	سلطة
Available resources	الموارد المتاحة
B	
Barriers	معوقات
Business administration	إدارة الأعمال
Business market	سوق الأعمال
Business ethics	أخلاقيات الأعمال

Business risks	مخاطر الأعمال
Bureaucracy	بيروقراطية
C	
Capital	رأس المال
Cash flow	تدفقات نقدية
Challenges	تحديات
Classification	تصنيف
Centralization	مركزية
Channel	قناة أو وسيلة
Community	مجتمع
Communication	اتصال
Company	شركة
Comparative advantage	ميزة نسبية
Competitive advantages	مزايا تنافسية
Competitive environment	بيئة تنافسية
Competitive firm	شركة تنافسية
Competitive Position	مركز تنافسي
Competitive price	سعر تنافسي
Competitive scope	مجال تنافسي
Competitive strategy	استراتيجية تنافسية
Competition	منافسة
Constant control	رقابة مستمرة
Controlling	رقابة
Corporate Strategy	إستراتيجية المنظمة
Cost	تكلفة
Cost- Benefit- Analysis	تحليل التكلفة والعائد
Customers	عملاء
Customer service	خدمة العميل
D	
Data	بيانات
Decision	قرار
Decision making	اتخاذ القرار
Debt financing	التمويل الخارجي
Delegative leadership	قيادة تفويضية

Development	تطوير
Democratic leadership	قيادة ديمقراطية
Directing	توجيه
Directive leadership	قيادة موجهة
Division of labor	تقسيم العمل
Diversification strategy	إستراتيجية التنوع
Disequilibrium	اختلال التوازن
Distribution	توزيع
Distribution	تنوع
Downward Communication	اتصال نازل
E	
Economic environment	بيئة اقتصادية
Economic Integration	تكامل اقتصادي
Economic study	دراسة اقتصادية
Effectiveness	فعالية
Efficiency	كفاءة
Elasticity	مرونة
Employees	عاملين
Enterprise	مشروع
Environment	بيئة
Environmental forecasting	تنبؤ بيئي
Estimating market potential	تقدير حجم الأسواق المستهدفة
Evaluation	تقويم
Expected profit	ربح متوقع
Execution	تنفيذ
Expatriate manager	مدير أجنبي
Exponential smoothing method	الطريقة الأسية
External sources	مصادر خارجية
External control	رقابة خارجية
F	
Financial analysis	تحليل مالي
Financial management	إدارة مالية
Financial environment	بيئة مالية
Financial control	رقابة مالية

Financial incentives	حوافز مالية
Financial plan	خطة مالية
Financing	تمويل
Financing resources	مصادر تمويل
Flexible manufacturing systems	نظم التصنيع المرنة
Foreign company	شركة أجنبية
Forecasting	تنبؤ
Formal leader	قائد رسمي
Forecasting models	نماذج التنبؤ
Failure	فشل
Field survey	الاستقصاء أو المسح الميداني
Functional relations	علاقات وظيفية
Functional strategies	الاستراتيجيات الوظيفية
G	
Global	عالمي - كوني
Globalization	العالمية - العولمة
Global company	شركة عالمية
Global marketing	تسويق عالمي
H	
Human resources management	إدارة الموارد البشرية
Human resources manager	مدير الموارد البشرية
I	
Inappropriate location	الموقع غير الملائم
Inbound logistics	الإمدادات الداخلية
Incentives	حوافز
Innovation	ابتكار
Internal sources	مصادر داخلية
Internal control	رقابة داخلية
Internal rate of return	معدل العائد على الاستثمار
International business	أعمال دولية
International corporation	شركة دولية
International markets	أسواق دولية
Investment	استثمار
Internal coalitions	التحالفات الداخلية
J	

Jop appraisal	تقييم الأداء
Jop development	تطوير الأداء
Jop content	محتوى العمل
Jop context	ظروف العمل
Jop design	تصميم الوظائف
Jop description	التوصيف الوظيفي
Jop enlargement	توسيع العمل
Jop enrichment	إغناء أو إثراء العمل
Jop satisfaction	الرضا الوظيفي
K	
Key jobs	أعمال هامة
Knockdown price	سعر منخفض
L	
Leadership	قيادة
Life Cycle	دورة حياة المشروع
Line of production	خط الإنتاج
Liquidity	سيولة
Location site	موقع المشروع
Logistics	الإمدادات
Long- range	طويل المدى
M	
Management flexibility	مرونة الإدارة
Management by objectives	الإدارة بالأهداف
Market segmentation	تقسيم السوق
Marketing	تسويق
Marketing mix	المزيج التسويقي
Marketing research	بحوث التسويق
Market size	حجم السوق
Medium- range	متوسط المدى
Mission	مهمة
Model	نموذج
Moving Average Method	طريقة المتوسطات المتحركة
Motivation	دافعية
N	
Net present value	صافي القيمة الحالية

Non random sampling	العينات غير الاحتمالية
O	
Objectives	أهداف
Operational	تشغيلي
Oral Communication	اتصال شفهي
Organization	تنظيم
Organizational objectives	أهداف تنظيمية
Organizational structure	هيكل تنظيمي
Organizational thinking	التفكير التنظيمي
Organization's vision	رؤية المنظمة
Organization's mission	رسالة المنظمة
Opportunities	الفرص
P	
Perfect competition	منافسة تامة
Performance	أداء
Performance appraisal	تقييم الأداء
Performance audit	رقابة على الأداء
Performance concept	مفهوم الأداء
Performance measure	مستوى الأداء
Periodic control	رقابة دورية
Planning	تخطيط
Political environment	بيئة سياسية
Policies	سياسات
Pricing	تسعير
Primary data	بيانات أولية
Procedure	إجراء
Product – Life- Cycle	دورة حياة المنتج
Product development	تنمية المنتج
Productivity	إنتاجية
Profitability	ربحية
Profitability index	مؤشر الربحية
Pricing policy	سياسات التسعير
Production policy	سياسة المنتج
Promotion policy	سياسة الترويج

Procurement	تأمين الاحتياجات
Projects evaluation	تقييم المشروع
Project manager	مدير المشروع
Q	
Quality	جودة - نوعية
Quantity	كمية
Quantity control	رقابة الجودة
Quantity level	مستوى الجودة
Qualitative research	بحوث نوعية
Quantitive research	بحوث كمية
R	
Reorganization	إعادة التنظيم
Replacement	استبدال
Responsibility	المسؤولية
Resources	موارد
Resource approach	مدخل المورد
Return on investment	العائد على الاستثمار
Risk	المخاطرة
Risks analysis	تحليل المخاطر
S	
Scale	مقياس
Sender	مرسل
Services	خدمات
Short- range	قصير المدى
Small Business	المشروع الصغير
Small Businesses Management	إدارة المشروعات الصغيرة
Society	مجتمع
Span of control	نطاق الإشراف
Specialization	تخصص
Standardization	تنميط
Stability	استقرار
Staff manager	مدير استشاري
Strategic	إستراتيجي
Strategic Planning	تخطيط إستراتيجي
Strategic Plans	خطط إستراتيجية

Strategic level	مستوى إستراتيجي
Strategic business units	وحدات العمل الإستراتيجي
Strategic management	الإدارة الإستراتيجية
Strategic surveillance	الإشراف الإستراتيجي
Strengths	عناصر القوة
Support staff	الإدارة المساندة
Systematic sampling	عينة عشوائية منتظمة
T	
Team Work	فريق العمل
Technology	تكنولوجيا
Technological environment	بيئة تكنولوجية
Time series analysis	طريقة تحليل السلاسل الزمنية
Top management	إدارة عليا
Trade credit	ائتمان تجاري
Training	تدريب
Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
U	
Uncertainly	حالة عدم التأكد
Unit	وحدة
Universal	عالمي
Uniqueness	تميز
Upward Communication	اتصال صاعد
V	
Valiolyity	درجة الاعتمادية
Value chain analysis	تحليل سلسلة القيمة
Vertical Communication	اتصال رأسي
Vertical integration	تكامل رأسي
Vision	رؤيا
W	
Weaknesses	نقاط الضعف
World	عالم
World Prices	أسعار عالمية

اللجنة العلمية

- د. أحمد اليوسفي : أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب.
- د. كنجو كنجو : أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة البعث.
- د. محمد الجاسم : أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة البعث.

المدقق اللغوي

د. ممدوح أبو العربي

أستاذ مساعد في قسم اللغة العربية

كلية الآداب - جامعة البعث

حقوق الطبع والترجمة والتأليف محفوظة

لدى مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية