



جامعة شط العرب
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة وتسويق النفط والغاز



إدارة نفط

Oil management

مدرس

المادة

م.م ميرهان ماجد

المرحلة الاولى

2025-2026

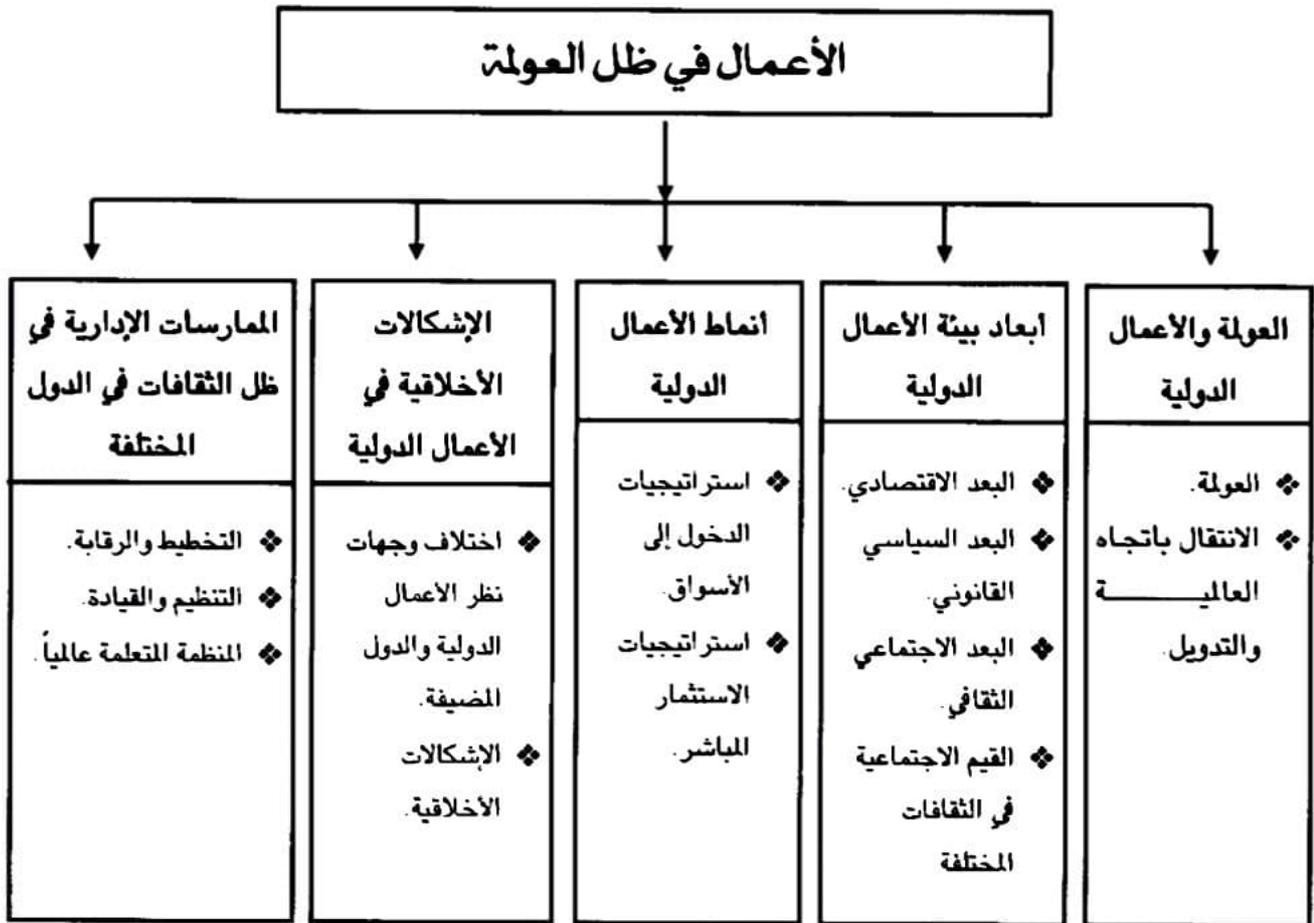


الفصل الخامس

إدارة الأعمال في ظل العولمة

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ماذا نقصد بالعولمة والأعمال الدولية؟
2. ما هي الأبعاد الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية؟
3. ما هي أنماط وطرق إقامة الأعمال الدولية؟
4. ما هي أهم الإشكالات الأخلاقية التي تواجه الأعمال الدولية؟
5. كيف تكون الممارسات الإدارية في ظل ثقافات مختلفة؟



مقدمة الفصل الخامس:

تتنافس منظمات الأعمال اليوم في ما يمكن أن نسميه عالم بلا حدود Borderless World خاصة بعد التطور السريع والمستمر في مجال الاتصالات والمواصلات وظهور شبكة الإنترنت والمنظمات الافتراضية وغيرها من الأمور. لذلك يتطلب الأمر من مدراء منظمات الأعمال فهم البيئة الدولية ومتطلبات العمل فيها والتحديات التي يحتمل مواجهتها ومعرفة الفرص المتاحة التي يمكن أن تستغل ويتحقق منها عائد للمنظمة. إن الأعمال الدولية تتباين في أشكالها وحجومها وأساليب إقامتها وطرق إدارتها وكذلك الظروف المحيطة بكل نوع منها. ويمثل التحدي الأخلاقي والتنوع الثقافي إشكالية أساسية تواجه الأعمال الدولية خاصة الكبيرة منها والمؤثرة والتي يتطلب الأمر منها أن تتعلم تطبيقات إدارية تعي طبيعة التبادل والاختلاف الثقافي الحاد. إن مجمل هذه القضايا سيتم التطرق إليها في فقرات هذا الفصل.

أولاً: العولمة وإدارة الأعمال الدولية

Globalization and International Business

◆ الاقتصاد العالمي

Global Economy

الاقتصاد الذي تشابكت فيه العلاقات سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو المنافسة وتعدت الحدود الوطنية لتشمل كافة دول العالم.

◆ العولمة

Globalization

زيادة وتائر التداخل والعلاقات الدولية الاقتصادية بكافة أشكالها بسبب تطور الاتصالات والمواصلات.

◆ الإدارة الدولية

International Management

إدارة الأعمال على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية.

◆ العولمة Globalization

تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم ما يمكن أن يطلق عليه الاقتصاد العالمي Global Economy الذي تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة وتكون في إطار عالمي أكثر منها ضمن حدود محلية. يتأثر الاقتصاد اليوم بظاهرة العولمة Globalization والتي تعني زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصاً في مجال الاتصالات والمواصلات. وهنا سيكون التركيز على الجانب الاقتصادي من العولمة بالرغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية والسياسية وغيرها. لقد تحول العالم إلى قرية كونية بفضل التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الإنترنت. إن الاقتصاد العالمي يتيح لمنظمات الأعمال فرصاً كبيرة من خلال التزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع لكن منظمات الأعمال تواجه أيضاً تحديات تنافسية ليست بالقليلة في إطار هذا الاقتصاد العالمي. لذلك فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى تطوير مفاهيم الإدارة الدولية International Management والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد.

◆ المدير العالمي
Global Manager
هو المدير الواعي بالثقافات
المتنوعة للشعوب الأخرى ولديه
معرفة بالشؤون الدولية.

فمنظمات مثل إدارة شركة ماكدونالدز McDonald's و Boeing ومايكروسوفت Microsoft بحاجة إلى إدارة دولية يلعب فيها قياديون ومدراء لديهم المعرفة الكافية بالإدارة الدولية ومتطلباتها دوراً فاعلاً سواء على مستوى المنافسة أو فهم وإدراك التحديات الثقافية والتنوع وهؤلاء المدراء يطلق عليهم مدراء عالميون Global Managers.

إن المدراء العالميين لديهم اطلاع واسع على ثقافات الشعوب الأخرى وكيفية العمل على فهم التقاطع الثقافي الموجود بين هذه الثقافات ويمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تستوعب هذه الثقافات. وهناك الكثير من مدارس وكليات إدارة الأعمال التي تقدم تخصصات محورها الأساس إدارة الأعمال الدولية.

◆ الانتقال باتجاه العالمية والتدويل

◆ الأعمال المحلية
Domestic Business
هي منظمات أعمال تعمل
وتحصل على جميع مواردها
وتبيع منتجاتها في بلد واحد
فقط

إن مراحل الانتقال باتجاه العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة، فالمنظمة أو الأعمال المحلية Domestic Business هي منظمات الأعمال التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط. ومن أمثلتها جميع الشركات الصناعية أو المالية الصغيرة أو المتوسطة التي تعمل في

◆ الأعمال الدولية
International Business
منظمات الأعمال التي تعمل
وتقيم أساساً في بلد واحد
لكنها تتزود أو تباع في أقطار
أخرى.

دولة معينة. أما الأعمال الدولية International Business فهي المنظمات التي تعمل وتقيم أساساً في دولة واحدة لكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنان معاً من دول أخرى. وعادة ما تكون لهذا النمط من الأعمال جنسية واحدة وإن كان يعمل في أماكن متعددة مثال ذلك مخازن Sears

◆ الأعمال المتعددة الجنسية
Multinational Business
الأعمال التي لديها عمليات
إنتاج وتسويق دولية واسعة في
أكثر من بلد حيث تقام مرافق
الإنتاج والتسويق في كل منها.

الكندية الشهيرة حيث أن إيراداتها الرئيسية تأتي من أمريكا بنسبة 90٪ ومن كندا 10٪. أما الأعمال متعددة الجنسيات Multinational Business فإنها تلك الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها. وفي إطار ملكية هذه الشركات

◆ الأعمال العالمية
Global Business
هي الأعمال العابرة للحدود
الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو
جنسية.

الهولندية البريطانية حيث تكون الملكية والرقابة لكل من البلدين. وقد تكون الشركة متعددة الجنسيات وفي هذه الحالة فإن عدداً من الدول تتقاسم ملكية مثل هذه الشركات.

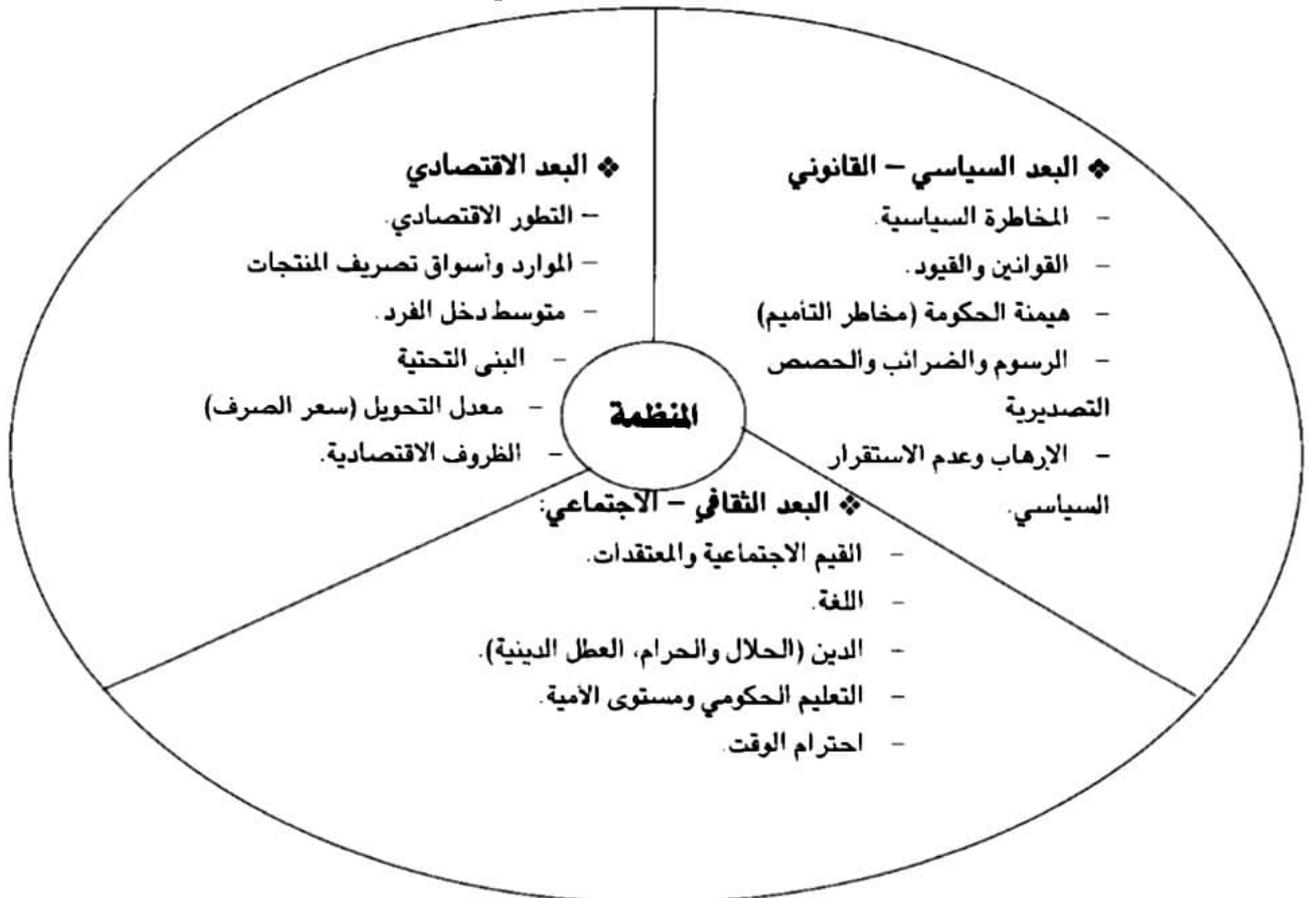
وأخيراً فإن الأعمال العالمية Global Business هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية. ويمكن تصوير هذه المراحل بالشكل التالي :



شكل (1- 5) : مراحل تحول الأعمال باتجاه العالمية

ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية International Business Dimensions

إن المنظمات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئات المحلية ومنها ما هو اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو قانوني. إن اتساع رقعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وما يرتبط بهذا الاتساع من كثرة مكونات وتعقد نتيجة المنافسة والتشريعات والسياسات المختلفة للدول فإن الأمر يتطلب دراسة هذه الجوانب وفهمها لغرض التعامل معها بشكل صحيح. سوف نتناول في هذه الفقرة ثلاثة أبعاد أساسية لبيئة الأعمال الدولية وعناصرها وكما موضح في الشكل التالي:



شكل (2- 5) : أبعاد بيئة الأعمال الدولية الأساسية

❖ البعد الاقتصادي Economic Dimension

إن البعد الاقتصادي له أهمية خاصة لمنظمات الأعمال عندما تتعامل في البيئة الدولية ويشتمل هذا البعد على عناصر أساسية نشير إلى بعضها في أدناه:

- التطور الاقتصادي Economic Development

يتباين التطور الاقتصادي من دولة إلى أخرى بشكل كبير حيث يمكن تصنيف دول العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث. إن المعيار الأساسي في هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد Per Capita Income والذي يعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في دولة معينة مقسوماً على عدد سكانها. فدول أوروبا وأمريكا واليابان وكندا هي دول متقدمة صناعياً وتتمتع بمتوسط دخل عالي جداً مقارنة بدول أخرى في آسيا وإفريقيا. لذا فإن الشركات التي تعمل في البيئة الدولية غالباً ما تقيم مقرات إدارتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة، ولكن هذا لا يمنع من استثمارها أموالاً طائلة في دول نامية في أمريكا اللاتينية وآسيا بالذات حيث أظهرت بعض الدول مؤشرات تطور عالية خصوصاً في مجال المعرفة والاتصالات.

❖ البنى التحتية

Infrastructure

هي البنى المادية والتسهيلات

الخدمية في دولة ما والتي تسند

الأنشطة الاقتصادية.

- البنى التحتية Infrastructures

هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية وتسهل أعمالها، ومن أهم أنواعها طرق المواصلات والمطارات وإنتاج الطاقة وشبكات الاتصالات والمجاري وغيرها. كذلك فإن نظم التبريد والتكييف في البنايات والمصاعد والبنى التحتية العلمية مثل المعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث كلها عناصر تساعد على جذب الأعمال الدولية وتشجع الشركات على الدخول إلى الأسواق التي تتوفر فيها.

- الموارد والأسواق Resources and Markets

عندما تدخل شركة أعمال إلى سوق في دولة أخرى فإنها تقوم بتقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة التي ستنتجها وكذلك تدرس مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج من مواد أولية وعمال ورأس مال وأرض وكفاءة إدارية وغيرها.

- معدل التحويل (سعر الصرف) Exchange Rate

هو معدل تحويل العملة الوطنية لبلد ما مقابل عملات البلدان الأخرى، حيث أن لتغير سعر الصرف اليومي أثر كبير في تحقيق أرباح أو خسائر للشركات العاملة في

دول أخرى. وقد ظهر مصطلح Currency Risk أي مخاطرة العملة والذي يعني الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف لل عملات.

❖ مخاطرة العملة
Currency Risk
الخسارة المحتملة بسبب تذبذب
سعر الصرف لل عملات.

❖ البعد السياسي – القانوني Political- Legal Dimension

إن جذب الأعمال الدولية يعتمد بشكل كبير على طبيعة النظام السياسي الموجود في بلد ما ومدى استقرار الحكم فيه، فإن هذه الأعمال ستتعامل مع حكومات مختلفة عن تلك التي تعودت التعامل معها في بلادها. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم ما يتضمنه هذا البند من عناصر وكالاتي:

- المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار Political-Risk and Instability

يمكن تعريف المخاطرة السياسية Political Risk بأنها مخاطرة فقدان الموجودات أو الأصول أو الأرباح أو السيطرة الإدارية بسبب أحداث سياسية أو تصرفات من قبل حكومة الدولة المضيفة. لذا فإن شركات الأعمال الدولية غالباً ما تقوم بإجراء تحليل المخاطرة السياسية Political – Risk Analysis وهو عبارة عن تنبؤ بمدى حصول أحداث سياسية مؤثرة في الاستثمار وعمل هذه الشركات.

❖ المخاطرة السياسية
Political Risk
احتمال خسارة موجودات أو
أصول أو أرباح أو السيطرة
الإدارية والرقابية في الدولة
المضيفة بسبب أحداث سياسية
أو تغييرات حكومية.

وأوضح مثال للمخاطرة السياسية هو عمليات التأميم التي تستولي بموجبها دولة ما على ممتلكات شركات عالية وتحولها إلى شركات وطنية. كذلك فإن أعمال العنف الموجهة للعاملين في هذه الشركات بسبب المواقف السياسية لدولها من حكومات الدول المضيفة. وهناك نوع آخر من المخاطر يسمى عدم الاستقرار السياسي Political Instability حيث يتضمن الأحداث والثورات وأعمال الشغب الموجهة للحكومة المضيفة وتنعكس سلبياً بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال الشركات الدولية.

❖ تحليل المخاطرة السياسية
Political-Risk Analysis
تنبؤ بمدى تأثير الأحداث
السياسية على الاستثمارات
والشركات العاملة في دولة
أخرى.

❖ عدم الاستقرار السياسي Political Instability

إحداث عنف أو شغب أو ثورات
ضد حكومات الدولة المضيفة
للأعمال الدولية وتنعكس سلبياً
على هذه الأعمال.

- القوانين والتشريعات Laws and Regulations

تصدر الدول الكثير من القوانين والتشريعات والنظم التي تؤثر بشكل كبير على أعمال الشركات الدولية مثل القوانين الخاصة بحماية المستهلك والسلامة المهنية والأجور والنقابات العمالية وتعبئة وتغليف المنتجات لذا فعلى مدراء هذه الشركات أن يكونوا عارفين بقوانين وتشريعات الدولة التي سيستثمرون فيها. ولعل أهم ما يجب معرفته في هذا البعد هو ازدياد عدد الاتفاقيات الدولية المنظمة لعمل الشركات الكبرى والتجارة وكذلك التحالفات والتكتلات الاقتصادية التي يمكن أن نشير إلى بعضها.

1- الاتحاد الأوروبي European Union

تأسس هذا التكتل المهم في عام 1958 لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء وقد سمي في البداية المجموعة الأوروبية الاقتصادية

European Economic Community وقد تغير اسمه إلى European Union حيث

الاتحاد الأوروبي

European Union

هو اتحاد اقتصادي سياسي

ولعل أهم حدث أوروبي هو توحيد عملة الدول الأعضاء والتي تسمى "اليورو"

Euro. كذلك يلعب البرلمان الأوروبي دوراً فاعلاً في إقرار السياسات الاقتصادية

اليورو Euro

العملة الجديدة الموحدة لدول

الاتحاد الأوروبي

2. التكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (نافتا)

(NAFTA) North American Free Trade Agreement

أقيم هذا التكتل في عام 1994 بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك حيث

يغطي أسواق يبلغ عدد سكانها 360 مليون نسمة. وأهم أهدافه تسهيل حركة العمالة

والبضائع وتوحيد السياسات الاستثمارية وتوسيع فرص العمل في الدول الثلاثة.

ولعل أهم إنجازات هذا التكتل هو ما يسمى "ماكيادوراس" Maquilladoras وهي

مجموعة كبيرة من المصانع الأجنبية التي تعمل في المكسيك وتتمتع بامتيازات خاصة

وأهم أهدافها توظيف العاملين المكسيكيين وتطوير مهاراتهم وتقليل حركة نزوح

العاملين إلى الولايات المتحدة.

ما كيادوراس

Maquilladoras

عدد كبير من المصانع الأجنبية

التي أقيمت في المكسيك لغرض

التطور وزيادة مهارة العاملين

وتوظيفهم والحد من نزوح

العاملين المكسيكيين إلى أمريكا.

منظمة التجارة العالمية

WTO

World Trade

Organization

عدد من الدول متوافقة على حل

النزاعات المتعلقة بالتعرفة

الجمركية والقيود التجارية من

خلال المفاوضات.

الدول الأكثر تفضيلاً

Most Favored Nations

هي الدول التي تحظى بإعفاءات

خاصة ومعاملة تفضيلية في

الاستيراد والتصدير.

الحماية

Protectionism

دعوة لحماية المنتجات المحلية

من المنافسة الأجنبية.

3 منظمة التجارة العالمية World Trade Organization

تعتبر منظمة التجارة العالمية مؤسسة دولية مهمة انبثقت نتيجة التطور

الحاصل للأعمال والتجارة الدولية حيث سبقتها منظمة GATT (جات) والتي تمثل

اتفاقية عامة للتجارة والتعرفة الدولية The General Agreement on Trade and

Tariffs. وتعتمد منظمة التجارة العالمية على إجراءات معينة أهمها الإعفاءات من

الرسوم التي تمنح لبعض الدول وتسمى الدول الأكثر تفضيلاً Most Favored

Nations حيث تحظى الدولة المستفيدة بمعاملة خاصة من قبل جميع الدول الأعضاء

في المنظمة. كذلك هناك آلية الحماية Protectionism والتي توفر الحماية للصناعات

المحلية من المنافسة الأجنبية. ومن أهم ما توفره هذه المنظمة هو حل النزاعات المتعلقة

بالتعرفة الجمركية والقيود التجارية المفروضة بين الدول.

4- وهناك عدد آخر من التحالفات والتكتلات التجارية منها على سبيل المثال

الآسيان (ASEAN) Association of South East Asian Nation وتضم عشرة

دول من جنوب شرق آسيا وكذلك تكتل مركاسور (Mercosur) والذي يضم أكثر من

30 دولة من دول أمريكا الجنوبية والوسطى. ولا ننسى هنا منظمات أخرى في

منطقتنا مثل أوبك ومجلس التعاون الخليجي وغيرها.

وتثار العديد من الإشكالات والتساؤلات أمام هذه التكتلات التي من المؤمل أن

تلعب دوراً مهماً على صعيد الأعمال والتجارة الدولية وتحقيق التوازن الاقتصادي بين

مناطق العالم المختلفة.

❖ البعد الاجتماعي الثقافي Socio Cultural Dimension

يلعب البعد الاجتماعي الثقافي دوراً حيوياً في نجاح الأعمال الدولية حيث أن **الثقافة Culture** فهم ثقافة الشعوب الأخرى تساعد على التفاهم معهم وبالتالي تسهيل إنجاز الأعمال. المعارف والمعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب وثقافة بلد معين تعني المعرفة والمعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب وكذلك وأنماط السلوك العامة وطرق التفكير الشائعة بين أفراد المجتمع. وعندما تدخل الأعمال إلى بلد آخر غير مألوف قد يحصل لدى بعض العاملين ما يسمى صدمة الثقافة Culture Shock والتي تعني الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وفي الحقيقة فإن مدارس إدارة الأعمال والجامعات أفردت تخصصات لدراسة ثقافة الشعوب الأخرى مع التركيز على بعض ثقافات عندما يكون توجه الطلاب نحو العمل في هذه البيئات الثقافية. تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وأهم عناصر البعد الثقافي الاجتماعي ما يلي:

- اللغة Language

اللغة هي وعاء الثقافة والوسط الناقل لها والمساعد على فهمها، واللغة نفسها قد تتباين في الاستخدام والتعبير من مجتمع لآخر فاللغة الإنجليزية لها خصوصياتها في أمريكا وبريطانيا وأستراليا وغيرها من الدول. ومعرفة اللغة من قبل المدراء والعاملين مهمة جداً للأعمال الدولية وأحياناً يحتاج المدير إلى لغة وسيطة أخرى للتفاهم مع الآخرين في بعض الدول لتوضيح إجراءات العمل ومناقشة الصفقات وشراء الموارد وغيرها. ولا بد من الإشارة إلى أن الثقافات المختلفة تتعامل مع اللغة بطريقة مختلفة فهناك ما يسمى الثقافة ذات السياقات اللغوية الواطنة Low-Context Culture حيث تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية بكلمات دقيقة وواضحة جداً لذا فإن على المتلقي أن يقرأ بعناية أو ينصت بانتباه ليفهم ما يريد أن يقوله المرسل بالضبط. أما ثقافة السياقات اللغوية العالية High-Context Culture فإن الاتصالات تكون فيها بشكل كبير عن طريق وسائل غير شفوية أو كتابية بل تعتمد على لغة الجسد والإشارات والإيحاء الموقفي واستنباط ما مطلوب بناء على الفهم الضمني والعلاقات السابقة بين الأطراف التي تطورت بحيث تجعل الأطراف يفهمون بعضهم البعض الآخر وما يريد وطريقة تفكيره.

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية واطنة
Low-Context Culture
ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية لكنها دقيقة واضحة ومحددة.

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية عالية
High-Context Culture
ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشفوية.

- الفضاء الفاصل بين الأفراد Interpersonal Space

يحتمل هذا العنصر معنيين: مجازي وحقيقي، فالجازي يمثل اللغة الصامتة في الثقافة التي تفصل بين الأفراد المتحاورين فاستخدام بعض العبارات يمكن أن يجعل الأمور المطلوبة مفهومة وواضحة في بعض الثقافات في حين أن الأمر يحتاج إلى الكثير من التفسير والشرح لكي تفهم بشكل جيد. أما الحقيقي، فهو يشير إلى الجانب المادي حيث تفضل بعض الثقافات الخصوصية العالية والعمل في مكاتب واسعة ومعزولة في حين هناك فهم آخر في بعض الثقافات حيث يتم تقاسم المكاتب حتى أعلى مستوى الإدارات العليا كما هو الحال في اليابان.

- الاهتمام بالوقت Time Orientation

وهذا العنصر يختلف باختلاف الثقافات، فبعض الشعوب تحترم المواعيد ودقتها والالتزام بالوقت المحدد عكس شعوب أخرى. ومن مظاهر الاهتمام بالوقت تحديد جدول أعمال واعتماد ترتيب للقاءات وإنجاز الأعمال. وقد ظهر مصطلح الثقافة أحادية التركيز Monochromic Culture للدلالة على الأفراد الذين يميلون إلى إنجاز عمل واحد في الوقت الواحد. أما الثقافة متعددة التركيز Polychromic Culture فهي تعني ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة أعمال في وقت واحد، فنرى بعض المدراء عند لقائه بشخص أو مقابلة زبون يتعرض لعدة مقاطعات أثناء المقابلة لإنجاز أعمال أو توقيع أوراق أو رد على تليفونات مما يجعل الزبون أو المراجع يصاب بالإحباط أو يشعر بعدم الارتياح.

- الدين Religion

من المهم جداً معرفة التقاليد والشعائر الدينية في البلد الذي يزوره المدير أو يعمل فيه، فتأثير الدين يمتد ليشمل مختلف نواحي الحياة للفرد فقد يصل إلى الأكل واللبس والسلوك. ويجب مراعاة التزام الناس وحسب دينهم ومعتقداتهم في العمل، كذلك يجب احترام الأيام المقدسة وأوقات الصلوات وغيرها من المناسبات.

- العقود والاتفاقيات Contracts and Agreements

تعتبر العقود من الالتزامات المهمة التي يجب أن تحترم لكن في بعض الثقافات والدول يعتبر العقد نقطة البداية ويمكن أن يضاف عليه أو يعدل باتفاق الطرفين عند بدء سريان هذا العقد في حين أن ثقافات أخرى لا يمكن أن تقبل أي تعديل وتؤكد على

الالتزام التام بينوده. وكذلك فإن بعض الشعوب تحترم الكلمة التي تعطى ولا يحتاج الأمر إلى كتابة عقد أو اتفاقية.

❖ القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة

Social Values in Different Cultures

تتباين الثقافات المختلفة لدى الشعوب في نظرتها وتعاملها مع الآخرين الذين يحملون قيماً وعادات وتقاليد مختلفة وكذلك تختلف النظرة لبعض القضايا الإنسانية الأساسية في الحياة الأمر الذي يجب أن يعيه المدراء في الأعمال الدولية. وفي بحثه الشهير فإن العالم هوفستيد Hofstede حاول دراسة عدد كبير من العاملين في شركة IBM في 40 دولة مختلفة بلغ عددهم 116000 موظف وعامل، حيث ركز على أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات هذه البلدان وهذه القيم هي:

❖ توزيع القوة

Power Distance

مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته وأفراده.

❖ تجنب عدم التأكد

Uncertainty Avoidance

مدى قبول أو رفض الأفراد المخاطرة أو التغيير وعدم التأكد.

❖ الفردية والجماعية

Individualism and Collectivism

درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل مصلحة المجموع.

❖ الذكورة والأنثوية

Masculinity and Femininity

مدى تفضيل الإنجاز المادي والمالي والمركزية بالعمل أو الاهتمام بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة.

❖ الاهتمام بالوقت

Time Orientation

مدى تركيز المجتمع على التوجه بعيد المدى أو قصير المدى.

1- توزيع القوة Power Distance

وتعني مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته وأفراده.

2- تجنب عدم التأكد Uncertainty Avoidance

المدى الذي يكون فيه الأفراد والمنظمات والمجتمع متقبلين أو رافضين وغير مرتاحين للمخاطرة وعدم التأكد والتغيير.

3- الفردية والجماعية Individualism and Collectivism

درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل الإنجاز الجماعي ومصلحة المجموعة.

4- الذكورة والأنثوية Masculinity Versus Femininity

ويسمى البعض السلوك الدفاعي أو السلوك الهجومي في إنجاز الأهداف بمعنى ما الذي يحفز الأفراد لإنجاز الأهداف المختلفة بأولويات متباينة. فالتركيز على النجاح المادي والمركزية في العمل وتحقيق الإنجازات البطولية مرتبطة بالتوجه الذكوري أو السلوك الهجومي Aggressive Behavior في حين أن التركيز على القيم الاجتماعية وتطوير نوعية الحياة ورفاه الآخرين وسعادتهم هو توجه أنثوي أو Passive Behavior أي سلوك دفاعي إيجابي.

5- الاهتمام بالوقت Time Orientation

إلى أي مدى يركز المجتمع والأفراد والمنظمات على التوجه المستقبلي بعيد الأمد أو قصير الأمد والآني.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع واهتمام الباحثين ورجال الأعمال الدوليين به فإننا سنعرض الشكل التالي زيادة في الايضاح.



شكل (3-5): الفروقات بين الثقافات المختلفة

ثالثاً: أنماط الأعمال الدولية

Forms of International Business

تتنوع طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى حيث هناك استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطرة ومدى الاهتمام بالسوق الدولية ويمكن أن نجمل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين:

◆ استراتيجيات الدخول إلى الأسواق

Market Entry Strategies

في إطار هذا النمط من الاستراتيجيات يمكن أن نجد أعمال دولية تزود بالمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج ومتطلبات الخدمات من مختلف أنحاء العالم وتسمى هذه باستراتيجية التزود العالمي (التجهيز العالمي) Global Sourcing. وتستفيد الشركات باتباعها هذا الأسلوب من التقسيم العالمي للعمل حيث يكن أن تحصل على منتجات وقطع مواد أولية منخفضة الكلفة وبجودة عالية لأن المزود متخصص بإنتاج هذه المواد. أما النوع الثاني من الاستراتيجيات فهو التصدير والاستيراد Exporting and Importing فالتصدير هو بيع المنتجات المحلية في بلدان أو أسواق أخرى والاستيراد هو شراء منتجات أجنبية وبيعها في الأسواق المحلية. وأخيراً فإن هناك استراتيجية أخرى هي الترخيص والامتياز Licensing and Franchising، فالترخيص هو اتفاقية تحصل بموجبها الشركة المرخص لها على حقوق تصنيع وبيع منتجات شركة أخرى في منطقة محددة مقابل رسوم متفق عليها ويسمح لها باستعمال تكنولوجيا الإنتاج الخاصة وبراءة الاختراع أو العلامة التجارية. أما الامتياز فهو صيغة من صيغ الترخيص تشتري بموجبها الشركة المستفيدة حقوق استخدام الاسم التجاري وطرق العمل في موطنها.

◆ استراتيجيات الاستثمار المباشر Direct Investment Strategies

يمثل هذا النمط وسيلة من وسائل الأعمال الدولية المباشرة حيث يتم استثمار مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال دولية. وعادة ما تكون البداية من خلال الدخول بمشاريع مشتركة Joint Venture يقصد بها استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم للمخاطر والتكاليف والموارد بنسب متفق عليها بين شركة أجنبية وأخرى محلية، وهي تحالفات استراتيجية تسهل الدخول للأسواق التي يصعب

◆ التزود العالمي

Global Sourcing

الاستفادة من التقسيم العالمي للعمل للتزود بالمواد الأولية والمنتجات والخدمات وشراؤها من مختلف أنحاء العالم لاستخدامها محلياً.

◆ التصدير Exporting

بيع المنتجات المحلية في أسواق أجنبية.

◆ الاستيراد Importing

شراء منتجات أجنبية وبيعها والاستفادة منها في الأسواق المحلية.

◆ الترخيص Licensing

اتفاقية تدفع بموجبها شركة ما حقوق إنتاج وبيع منتجات شركة أخرى.

◆ الامتياز

Franchising

رسوم تدفع لاستخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركات أخرى.

◆ المشاريع المشتركة

Joint Venture

مشاريع تقام في دول أخرى بمشاركة شركاء، محليين بنسب متفق عليها.

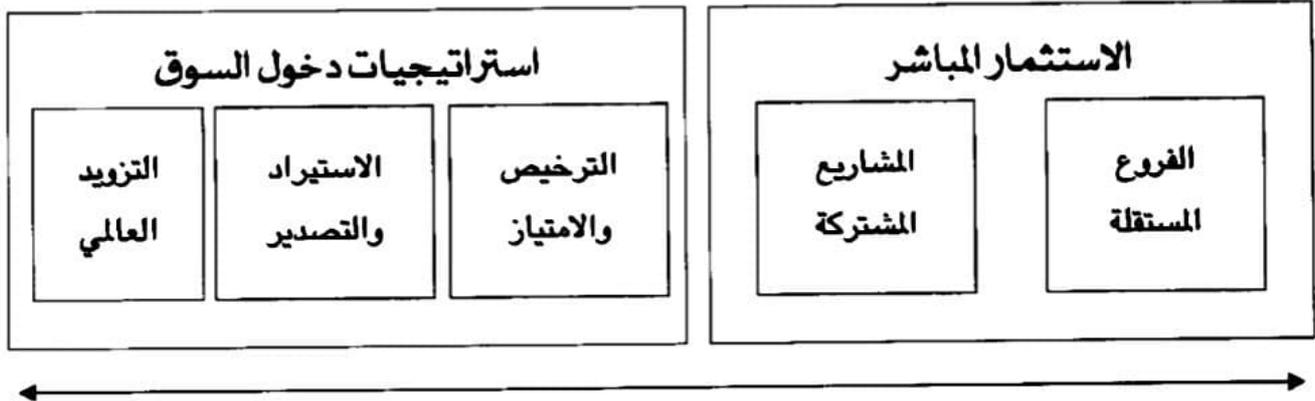
◆ الفروع المستقلة

للشركات

Subsidiary

فروع لشركات أجنبية في دول معينة مملوكة بالكامل للشركة الأم ومستقلة تماماً في عملها.

دخولها بشكل منفرد. أما النوع الآخر فهو الفروع المستقلة للشركات Subsidiary حيث يكون فرع الشركة في سوق أجنبية مستقلة تماماً ومملوك للشركة الام تماماً. ويعرض الشكل التالي ملخصاً للأفكار الواردة في أعلاه



تزايد ملكية ورقابة الاعمال الدولية في الاسواق الاجنبية

شكل (4- 5) : أنماط الاعمال الدولية

رابعاً: الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية

Ethical Challenges for International Business

تثار أمام الأعمال الدولية العديد من التحديات والمشاكل يرتبط بعضها باختلاف وجهات نظر وتوقعات الدول المضييفة وإدارات هذه الشركات الدولية ويرتبط البعض الآخر بمجموعة كبيرة من انتقادات أخلاقية توجه للأعمال والشركات الدولية.

❖ اختلاف وجهات النظر بين الأعمال الدولية والدولة المضييفة

تتوقع الدولة المضييفة Host Country وكذلك الشركة القادمة فوائد مشتركة لكلا الجانبين يحصلان عليها من جراء إقامة العمل الدولي. إن الدولة المضييفة تستفيد بالشكل التالي:

- ضرائب يمكن أن تستحصلها نتيجة هذه العمليات الجديدة.
- فرص عمل جديدة يمكن أن تحل أزمة البطالة.
- إقامة صناعات جديدة.
- تطوير الموارد المحلية واستخداماتها.

ولكن في نفس الوقت فإن للدول المضييفة العديد من الانتقادات الموجهة للأعمال الدولية المقامة فيها ومنها:

- الشكوى من استنزاف الموارد بشكل كبير.

- تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم Home Country .
- التدخل بالشؤون الحكومية الداخلية.
- عدم احترام العادات والتقاليد والقوانين.
- عدم تطوير الشركات المحلية.
- استقطاب الكفاءات المهمة المحلية للعمل فيها.
- لا تنقل التكنولوجيا المتقدمة جداً.

وفي إطار نفس التوجه فإن الدولة الأم التي ينتمي إليها العمل الدولي أو الشركة الدولية تثير بعض التساؤلات والإشكالات أمام شركاتها العاملة في الدول الأخرى ومن أمثلة هذه الإشكاليات:

- نقل الوظائف إلى دول أخرى.
- سحب جزء من رؤوس الأموال إلى أماكن أجنبية.
- فقدان بعض الأسرار التكنولوجية والمعرفية المهمة.
- تعريض سمعة الدولة الأم للخطر بسبب بعض الممارسات الخاطئة المحتملة.

والآن بعد استعراض تحفظات كلا الطرفين (على مستوى الدولة) فإن للشركة أيضاً شكاواها وتحفظاتها

على الدول المضيفة ومن أهمها:

- قيود على نقل الأرباح للخارج.
- أسعار مبالغ فيها للمواد المحلية.
- إجراءات عمل استغلالية.
- قيود على سعر صرف العملة والتحويل الخارجي.
- الفشل في الالتزام بالعقود والاتفاقات المبرمة.

❖ الإشكالات الأخلاقية Ethical Issues

تبرز بعض القضايا ذات البعد الأخلاقي في عمل الشركات الدولية في بلدان

أخرى ومن أهم هذه الإشكالات:

- الفساد الإداري Administrative Corruption

❖ الفساد الإداري

Administrative
Corruption

التورط في ممارسات غير قانونية

أو شرعية لمصلحة العمل أو

بهدف تحقيق مكاسب.

يقصد به التورط في ممارسات غير قانونية لمصلحة العمل أو تحقيق مكاسب

غير مشروعة للشركة. وفي كثير من الدول فإن الحكومات تحاسب الشركات العاملة

في دولة أجنبية إذا ما مارست أنواعاً من الفساد الإداري مثل دفع الرشاوى وغيرها

من خلال قوانين وتشريعات سنتها لهذه الغاية.

- استغلال العاملين Sweatshops

◆ الورشة المجهدة

Sweatshop

مصانع توظف عاملين بأجور متدنية جداً ولساعات طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة.

إن الترجمة الحرفية لهذا المصطلح هي "الورشة المجهدة" وتعني المعامل التي تستخدم عاملين بأجور منخفضة جداً وتشغلهم ساعات عمل طويلة في ظروف عمل سيئة. وتنتشر مثل هذه المصانع في دول آسيوية كثيرة.

- تشغيل الأطفال أو الأحداث Child Labor

◆ تشغيل الأطفال

Child Labor

تشغيل الأحداث أو الأطفال واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية.

التشغيل بوجبات عمل كاملة للأطفال والأحداث واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية لا يمكن تحقيقها عند تشغيل العمال البالغين وخصوصاً في مجال الأعمال اليدوية كما هو الحال في كثير من الدول الآسيوية.

- الاستنزاف البيئي والتلوث

Pollution and Environment Exploitation

عادة ما تتغاضى الأعمال الدولية عن الكثير من الآثار السلبية التي تتركها على البيئة في الدولة المضيفة دون مراعاة لمبدأ مهم وهو التنمية المستدامة Sustainable Development والذي يعني الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الأضرار بمصالح الأجيال القادمة. وقد أصدرت منظمة التقييس العالمية حزمة الأيزو 14000 وهو عبارة عن معايير تمنح فيها شهادة بالالتزام بالسياسات البيئية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من الشكاوى ترفع بصدد قيام بعض الدول عبر شركات معينة بدفن النفايات النووية والمخلفات الكيماوية في أراضي دول فقيرة أو نامية.

◆ التنمية المستدامة

Sustainable Development

الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الأضرار باحتياجات الأجيال القادمة.

◆ الأيزو 14000

ISO 14000

حزمة من المعايير تمنح فيها شهادة الالتزام بالسياسات البيئية.

خامساً: الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

Management Practices across Cultures

إن الممارسات الإدارية المتمثلة بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة تكتسب أهمية خاصة في الأعمال الدولية حيث تآثر الثقافات المختلفة يؤدي إلى إضفاء خصوصية كل ثقافة عليها وبالتالي جعلها مختلفة عن ما تعوده المدراء في البيئة الوطنية. إن الإدارة المقارنة Comparative Management تهتم بدراسة الاختلافات بشكل منهجي ومنظم بين الدول والثقافات المختلفة بكل ما يتعلق بجوانب الإدارة. لقد شجعت المنافسة الحادة والاقتصاد العولمي على تطور هذا النمط من الإدارة ولجوء المدراء العالميين إلى التعمق في معرفته وتمكنهم من النظر إلى الاقتصاد العالمي والأبعاد التكنولوجية والاجتماعية للبيئة العالمية بعمق وفهم أكثر لتحقيق إنجاز أفضل.

◆ الإدارة المقارنة

Comparative Management

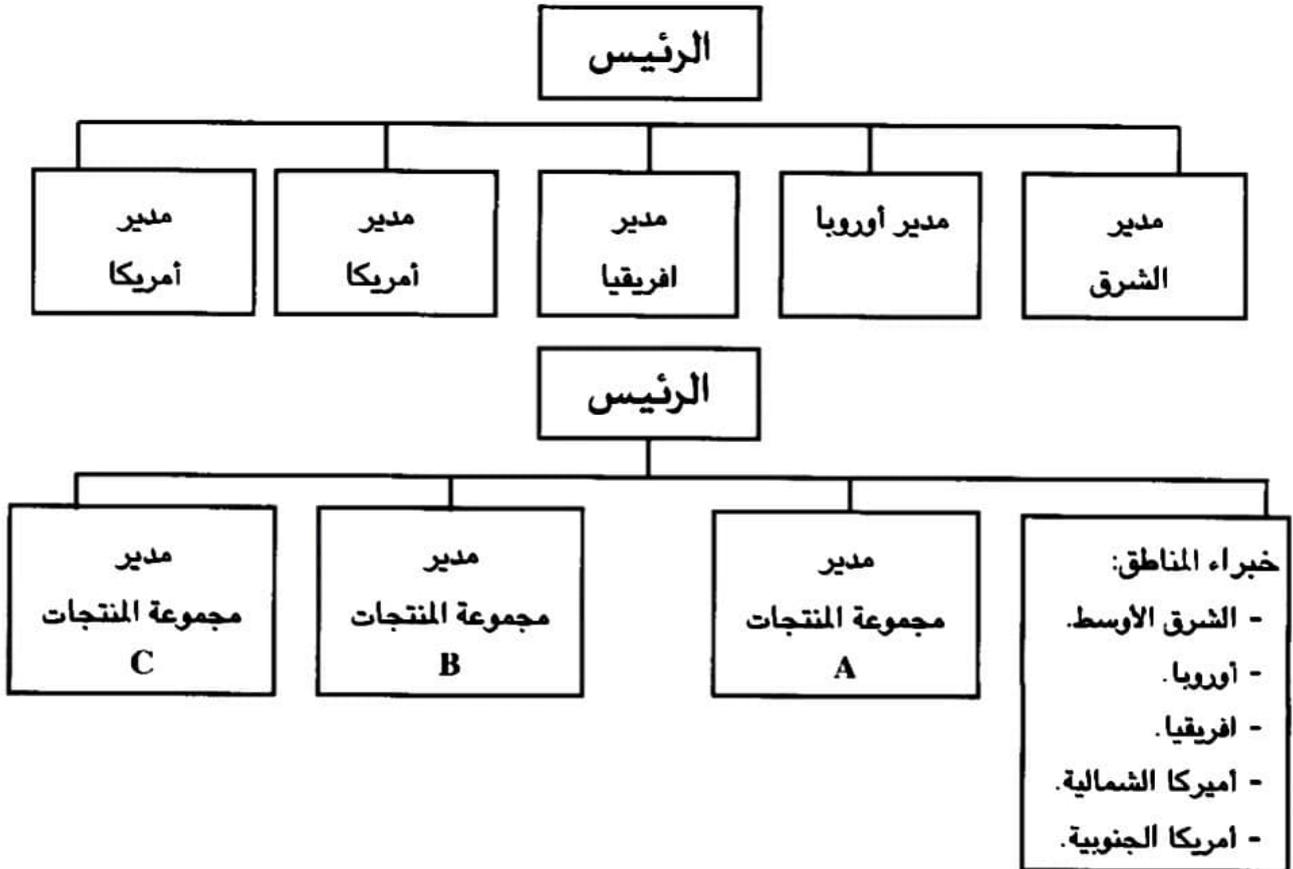
حقل معرفي يعنى بدراسة اختلافات الإدارة بين الثقافات والدول.

❖ التخطيط والرقابة Planning and Controlling

تواجه عملية التخطيط والرقابة تحديات حقيقية في بيئة الأعمال الدولية المعقدة. إن تكنولوجيا المعلومات تمثل التطور المهم والتحدي الحقيقي في هذا المجال فشبكات المعلومات وإمكانية نقل الوثائق والدخول إلى شبكة الإنترنت ساعد في جعل فروع الشركة الواحدة ومكاتبها في مختلف الدول تتقاسم نفس قواعد المعلومات وتستفيد منها، كذلك أصبح بالإمكان عقد مؤتمرات افتراضية عبر الإنترنت أو اتخاذ قرارات دون الحاجة إلى المواجهة المباشرة واللقاء وجهاً لوجه. ومن الأمور الأخرى المهمة، يجب الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر السياسية والأحداث المحتملة التي تتعلق بالعملية وتشريعات الحكومة المحلية. لذا يجب دراسة البيئة جيداً ومعرفة المؤثرات التي يمكن أن تغير الخطط الموضوعة وكذلك التفكير بأساليب مواجهة مثل هذه الأمور عند حصولها.

❖ التنظيم والقيادة Leadership and Organizing

إن الذهاب باتجاه الأعمال الدولية سيترتب عليه إجراء تغييرات تنظيمية مهمة مثل افتتاح أقسام جديدة وإيجاد مواقع وظيفية جديدة مثل نائب رئيس لشؤون العمليات الدولية أو مدراء أقسام جديدة. وقد تطور المنظمات هيكلها لتتلاءم مع طبيعة أعمالها الدولية سواء بشكل جغرافي أو على أساس مجاميع المنتجات الموجهة إلى الدول المختلفة بإسناد متخصصين أو خبراء في كل منطقة من المناطق والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (5-5): هياكل تنظيمية للأعمال الدولية

◆ المغتربون
Expatriates
مهاجرون لفترة دائمة أو مؤقتة
يعيشون ويعملون في دولة
أجنبية.

والملاحظ في الأعمال الدولية أن القيادة يفترض أن تعي ظواهر عديدة لكي تنجح منها التعامل مع عاملين من بلدان مختلفة (المغتربون) Expatriates يأتي بعضهم للعمل فترات زمنية قصيرة مثل الطلاب في فترات الصيف أو المهاجرين الذين يتخذون الدولة المضيفة وطناً لهم ومكاناً للعمل والعيش وهنا يفترض أن ينتبه المدير إلى أن هؤلاء حتى وإن حملوا جنسية الموطن الجديد (موطن الشركة) فإنهم يحملون ثقافة وقيم بلدانهم التي جاؤوا منها كما هو الحال مع الأتراك في الشركات الألمانية والعرب المغاربة في الشركات الفرنسية. كذلك لا بد من الإشارة إلى خصوصية في النظرة للمدراء من قبل العاملين حيث أن بعض الثقافات تعتبر أي علاقة هي علاقة شخصية كما أن بعضها الآخر يعتبر النقد الموجه إليه في العمل مسألة تهدر كرامة الفرد وتلحق عار بالعائلة، لذا فإن دراسة الثقافات قبل بدء الأعمال الدولية هو مسألة مهمة.

وأخيراً يمكن أن نشير إلى أن عملية تحفيز العاملين تختلف من بلد إلى آخر حسب ثقافة ذلك البلد، فالبعض يمكن أن يكون التحفيز المالي فيه غير مهم كما هو في البعض الآخر ومسألة إظهار الاحترام في مكان العمل واستخدام الكلمات المناسبة لتشجيع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم جزء من الشركة هو أمر ضروري في بعض البلدان، أكثر من بلدان أخرى.

◆ المنظمة المتعلمة عالمياً Global Learning Organization

رغم أن التطبيقات الإدارية المعتمدة في الإدارة هي في غالبيتها أمريكية أو أوروبية إلا أن النظريات الإدارية هذه يفترض أن تكيف وفق معطيات الثقافات المحلية والاختلافات بين الدول وكما أشارت دراسة (هوفستيد) المشار إليها سابقاً. إن هذا يعني أن المنظمات العاملة في البيئة الدولية يتوجب عليها تعلم الدروس من تجاربها وتجارب الآخرين والتكيف مع كل ثقافة على حدة ولعل أبرز النجاحات هو ما حققته اليابان حيث القدرة العالية لشركاتها على التعلم واكتساب الخبرات والتكيف السريع. وتتفاوت قابليات المنظمات والمدراء في الاستفادة من العمل في البيئة الدولية فالبعض منهم هو حامل للسلوك المرتبط بفكرة أن الممارسات الإدارية وأساليب الإدارة في بلده هي الأفضل من أي مكان آخر Ethnocentric Attitude وبالتالي فهو لا يتقبل أي أساليب إدارية أخرى ولا يكتسب أي خبرة دولية. وهناك من المدراء من يرى وجوب احترام أساليب الإدارة والعمل في الدولة المضيفة ويسمح للعاملين المحليين بإدارة العمليات ويستفيد بنفس الوقت ولكن بشكل محدود وتسمى

◆ التـصرف الإداري
العنصري
Ethnocentric Attitude
فكرة كون الممارسات
والأساليب الإدارية في البلد
الأصلي للمدير هي الأفضل
من أي مكان آخر.

هذه الحالة Polycentric Attitude. وأخيراً فإن بعض الأعمال الدولية تسلك سلوكاً يوفر لها حالة تعلم غنية جداً مستفيدة من تجارب الآخرين المحليين (إضافة إلى تجربتها الخاصة. ويعتقد المدراء بأنه يجب الاستفادة من ممارسات الآخرين أينما كانوا وأن الموهبة يجب أن تقيم أياً كان حاملها ومن أي جنسية أو دولة، وتسمى هذه الحالة Geocentric Attitude. إن المهم في هذه الحالة الأخيرة هو وجوب معرفة الممارسات الجيدة والأفكار الجديدة مع ملاحظة أثر الثقافة المحلية فيها.

◆ التصرف الإداري المتعدد
Polycentric Attitude
التصرف الذي يتقبل بشكل محدود الممارسات الإدارية الأخرى في الدول المضيقة.

◆ التصرف الإداري العالمي
Geocentric Attitude
تصرف يعتبر أن الممارسات والنظريات الإدارية من أي دولة مفيدة ويمكن أن تغني التجارب التي تمر بها منظمة الأعمال الدولية وإن الموهبة يجب أن تقيم أياً كان حاملها ومن أي جنسية أو دولة.

أسئلة الفصل الخامس

❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالعودة؟ وما معنى الإدارة الدولية والأعمال الدولية؟
2. ما الفرق بين الأعمال الدولية والأعمال متعددة الجنسيات والأعمال العالمية؟
3. وضح مضمون الأبعاد الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية.
4. ما هي أهم التكتلات والتحالفات الاقتصادية الدولية؟
5. وضح أهم العناصر الخاصة بالبعد الثقافي الدولي.
6. استعرض أفكار هوفستيد Hofstede حول أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات البلدان المختلفة.
7. ما هي أنماط الأعمال الدولية؟
8. استعرض أهم الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية.
9. كيف تختلف القيادة الإدارية في ظل الثقافات الدولية المختلفة؟
10. ما معنى المنظمة المتعلمة عالمياً؟

❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. بين وجهة نظرك في العودة والآثار التي يمكن أن تترتب عليها في البيئة التي تعيش فيها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
2. لو سنحت لك الفرصة للعمل في إحدى الدول العربية الأخرى، ما هي أهم القضايا التي يجب أن تسأل عنها وتعرفها وتعتقد أنها مهمة لنجاحك في عملك الجديد.
3. لو طلب إليك تطبيق أفكار هوفستيد في البيئة التي تعيش فيها وباعتماد الشكل (3-5) في هذا الفصل، أين تضع ثقافة بيتك على المحاور الخمسة المذكورة في الشكل.
4. في رأيك، ما هي العوامل التي يجب أن توفرها وترتكز عليها الدولة التي تعيش فيها لكي تصبح أكثر جاذبية للاستثمارات الدولية؟ وما هي الإشكالات التي تتوقع أن تثار أمام هذه الاستثمارات؟ وما هي المشاكل التي قد تتسبب فيها الشركات القادمة من الخارج للمجتمع المحلي؟
5. لو أتيحت لك فرصة العمل في شركة أجنبية عالمية تعمل في بلدك، في اعتقادك ما هي أهم المهارات التي ستطالبك الشركة بإتقانها لكي تكون ناجحاً في عملك.

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. بالإضافة إلى الأسواق الجديدة، فإن زهاب المنظمة نحو العالمية يهدف إلى:
A. الخطر السياسي
B. الحماية
C. أفضل موقع وطني
D. أيدي عاملة رخيصة
2. إذا قامت إحدى الحكومات بتأميم الاستثمار الأجنبي في بلدها، فإن الخسائر المتحققة للعمل الدولي تمثل:
A. خطر عالمي
B. خطر اجتماعي
C. خطر سياسي
D. خطر تعاملات نقدية
3. أي من الصيغ التالية هي الصيغة الصحيحة بالنسبة لترتيب الأعمال باتجاه العالمية والتدويل:
A - أعمال محلية - أعمال دولية - أعمال متعددة الجنسية - أعمال عالمية .
B - أعمال متعددة الجنسية - أعمال دولية - أعمال عالمية - أعمال محلية .
C - أعمال دولية - أعمال محلية - أعمال عالمية - أعمال متعددة الجنسية .
D - أعمال عالمية - أعمال محلية - أعمال دولية - أعمال متعددة الجنسية .
4. عندما نجد في الهيكل التنظيمي لمنظمة أعمال ما نواب للرئيس لكل من أوروبا، آسيا، إفريقيا، أمريكا فإن هذه المنظمة تستخدم:
A. هيكل تنظيمي على أساس المنتج
B. هيكل على أساس وظيفي
C. هيكل على أساس مناطق
D. هيكل مصفوفي
5. إن الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها هي:
A. أعمال دولية
B. أعمال محلية
C. أعمال متعددة الجنسية
D. أعمال عالمية
6. إن المعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث هي:
A. بنى تحتية مادية
B. بنى تحتية اجتماعية
C. بنى تحتية علمية
D. أنشطة اقتصادية
7. تسمى المخاطرة المرتبطة بتذبذب سعر صرف عملات دولة معينة بمخاطرة:
A. النظام السياسي
B. مالية
C. العملة
D. مصرفية

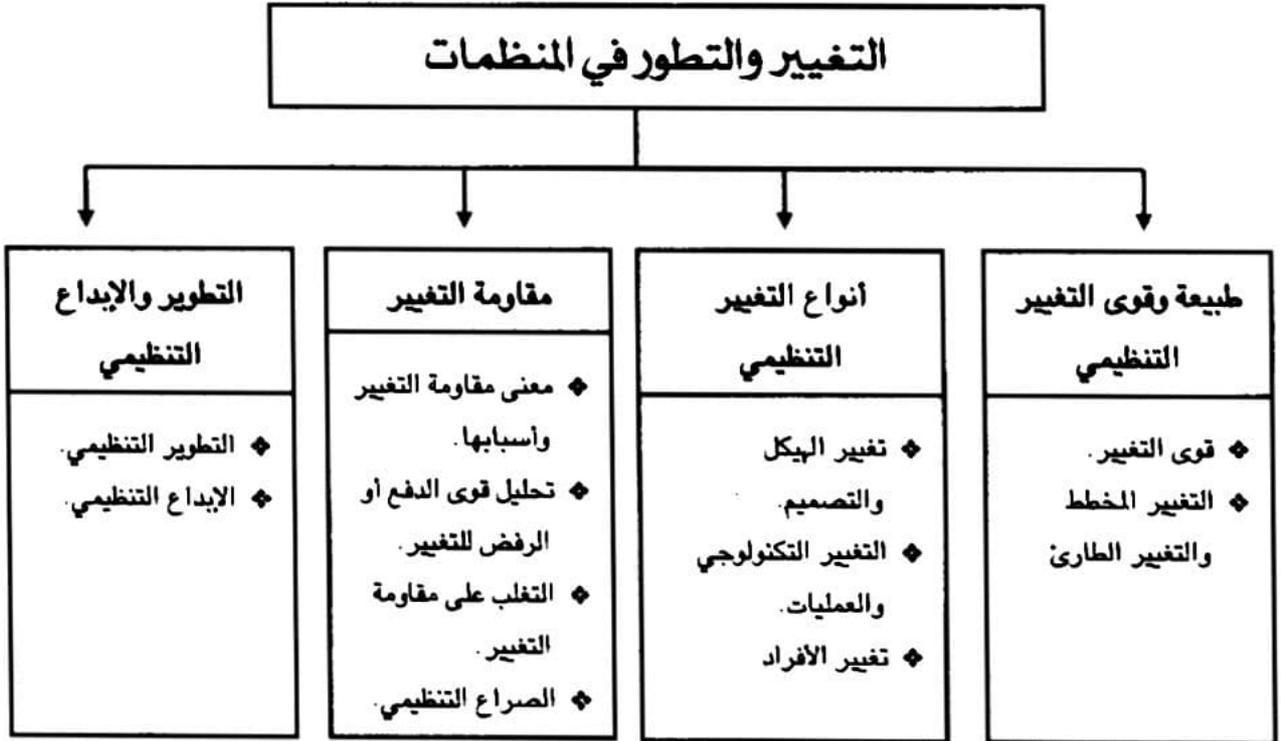
8. إن التكتل الاقتصادي القائم بين أمريكا وكندا والمكسيك يسمى:
- A. أسيان B. ماكيادوراس C. نافتا D. منظمة التجارة العالمية
9. إن الغموض وعدم الارتياح الذي يقول لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة هو:
- A. الحماية الثقافية B. صدمة الثقافة
C. ثقافة أحادية التركيز D. ثقافة متعددة التركيز
10. نوع شائع من الأعمال الدولية يوضع في إطار استراتيجية الاستثمار المباشر هو:
- A. التصدير B. الترخيص C. المشاريع المشتركة D. الامتياز
11. إن استخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركات أخرى مقابل رسوم محددة يسمى:
- A. المشاريع المشتركة B. الترخيص
C. الامتياز D. الفروع المستقلة للشركات
12. إن إزعان الأعمال لحماية حقوق النشر وحماية الملكية الفكرية في مختلف دول العالم توضح تأثير الأعمال
بالبعد الدولي:
- A. الاجتماعي B. القانوني C. السياسي D. الاقتصادي
13. هناك من المصانع ما يوظف عاملين بأجور متدنية جداً ولساعات عمل طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة، هذا
النوع من المصانع يسمى:
- A. مصانع ذات تكلفة واطنة B. ورش عمل اقتصادية
C. الورشة المجدة D. الورشة المريحة
14. عندما يؤمن المدير بأنه يجب الاستفادة من الكفاءة وممارسات الآخرين أيّاً كانوا فإن سلوكه من نوع:
- A. Ethnocentric B. Polycentric C. Geocentric D. Universalist
15. عندما تشتري إحدى الشركات الأمريكية ذات العلامات التجارية المعروفة القطن من مصر لينسج في تايلند
في ضوء تصاميم إيطالية وتباع المنتجات في أمريكا فإن هذا الشكل من الأعمال الدولية هو:
- A. امتياز B. واردات
C. مشاريع مشتركة D. تجهيز (تزود) عالمي

الفصل الثالث عشر

التغيير والتطور في المنظمات

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالتغيير، وما هي القوى التي تحركه؟
2. ما هو الفرق بين التغيير المخطط والطارئ؟
3. ما أهم أنواع التغيير التنظيمي؟
4. ماذا يقصد بمقاومة التغيير، وما هي أسبابها؟
5. ماذا نعني بالتطوير والإبداع التنظيمي؟



مقدمة الفصل الثالث عشر:

إن التغيير هو سمة سائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإنه يشمل كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها. إن غداً يأتي دائماً مختلفاً عن اليوم لذلك فالخطيط والتنظيم والرقابة يجب أن تتكيف وتحاول حل المشاكل التي ستظهر مستقبلاً. وإذا كان التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزءاً من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار. في هذا الفصل سنتطرق إلى قضايا أساسية تشكل محتوى عملية التغيير التي تأمل من خلالها المنظمة التطور وتحسين قدرتها على الإبداع. سيتم في البدء مناقشة طبيعة وقوى التغيير في منظمات الأعمال ومن ثم أنواع هذا التغيير وطرق التعامل معها ثم ننتقل إلى مسببات التغيير وقوى مقاومة التغيير لنختتم الفصل بموضوع التطور التنظيمي والإبداع كأحد الجوانب المهمة المرتبطة بالتغيير في بيئة الأعمال المعاصرة.

أولاً: طبيعة وقوى التغيير

Change Nature and Forces

إن التغيير التنظيمي Organizational Change هو تعديل أساسي وحيوي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها، والتغيير يمكن أن يشمل أي مفصل من مفاصل عمل المنظمة كإستراتيجية العمل وجدولته وأسس التقسيم التنظيمي ونطاق الإشراف والمكانن وتصميم المنظمة والأفراد أنفسهم. وإذا كان التغيير مخططاً فإنه يشمل أي جانب ترى الإدارة ضرورة تغييره لتحسين فاعلية المنظمة ونجاحها.

إن أهمية التغيير تتجلى في جعل المنظمة تنمو وتزدهر باستمرار باعتبار أن هذا التغيير هو حالة تحسين مستمرة تأتي استجابة للتغيرات في بيئة عمل المنظمة مثل تغير حاجات الزبائن أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو استجابة لتشريعات حكومية جديدة. ودراسة التغيير التنظيمي مهمة جداً لأن كافة المدراء في مختلف المستويات الإدارية سيواجهونه. إن المدراء الذين يمتلكون قدرة لمعرفة نوع التغيير المناسب إدخاله يجعلون المنظمة أكثر إبداعاً ومرونة استجابة للتغيرات المحيطة بها. لذلك يشجع المدراء العاملين على البحث عن أفكار جديدة لإحداث تغييرات مفيدة في أي من مفردات عمل المنظمة.

❖ قوى التغيير Change Forces

إن قوى التغيير يمكن أن توجد في داخل المنظمة أو خارجها، فقوى التغيير الخارجية تمثل قوى بيئية Environmental Forces موجودة في جميع متغيرات

❖ التغيير التنظيمي
Organizational Change
هو تعديل أساسي في بعض
أجزاء المنظمة أو جميعها.

وعناصر البيئة من مستهلكين ومنافسين وتكنولوجيا وجوانب اقتصادية واجتماعية ودولية. فقد تجعل تغييرات بيئية معينة نظام العمل الحالي وأساليبه غير قادرة على الاستجابة لهذه التغييرات في حاجات الزبائن مثلاً بسبب كون النظام غير مرن. إن هذا الأمر يحث المنظمة على إجراء تغييرات باستخدام فريق عمل أكثر تمكيناً لوضع جدولة سريعة تستجيب فيها لحاجات الزبائن وتأكيد الجودة وسرعة التسليم وبالتالي فإن هذا النظام الجديد قد خفض الكلف ورفع من مرونة العمل وهذه متطلبات أساسية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة. أما القوى الداخلية Internal Forces فهي قوى تغيير تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات فإذا رغبت الإدارة العليا في اختيار النمو السريع كهدف فإن مجمل الأفعال الداخلية يجب أن تغير لكي تضع هذا الأمر موضع تنفيذ فعال وقد يكون ذلك من خلال إيجاد قسم جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة وما يتبع ذلك من تغييرات على مستوى العاملين والأساليب وجوانب المنظمة الأخرى. إن هذا يدخل في إطار مراجعة وفحص النظام لمعرفة الجوانب التي تعوق إدخال تغيير إيجابي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وتحسين فاعلية المنظمة.

❖ التغيير المخطط والتغيير الطارئ

Planned Change and Reactive Change

من الممكن التخطيط للتغيير مقدماً بشكل كفوء في بعض الحالات، وفي حالات أخرى وبسبب عدم استطاعة المنظمة التنبؤ بالأحداث فإن تغييراً قد يقع وتجب الاستجابة له ويسمى هذا تغييراً مفاجئاً أو طارئاً. ويقصد بالتغيير المخطط Planned Change التغيير الذي تم تصميمه وتنفيذه بطريقة منهجية تقوم على أساس استقرار وتوقع الأحداث المستقبلية. أما التغيير الطارئ Reactive Change فهو استجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها بسبب محدودية رؤية الأحداث المستقبلية والتنبؤ بتداعياتها واتخاذ إجراءات واضحة لمجابهتها، والمدراء عادة يفضلون التغيير المخطط على التغيير الطارئ. ويقتضي الحال من المدراء معرفة وفهم التغيير وكيفية حصول التأثيرات الناجمة عنه.

- الحاجة للتغيير Need For Change

إن مجمل قوى التغيير الداخلية والخارجية تنعكس على المنظمة وتتطلب إجراء تغيير فيها. ومما يلاحظ إن الكثير من العاملين لا يرغبون في إحداث أي

❖ التغيير المخطط

Planned Change

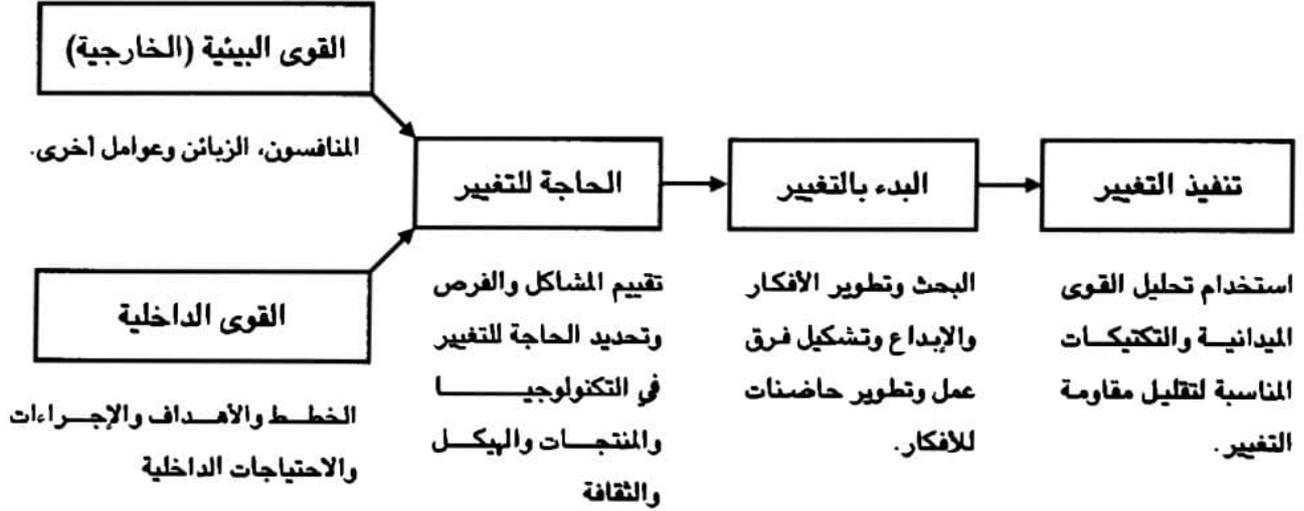
التغيير الذي يصمم وينفذ بطريقة منهجية تقوم على أساس قراءة المستقبل وتوقع أحداث معينة.

❖ التغيير الطارئ

Reactive Change

هو استجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها.

تغيير ما لم تحصل مشكلة أو أزمة. وإذا ما حدثت الأزمة أو المشكلة فإننا نرى زيادة في الحاجة إلى التغيير من خلال تقييم للمشكلة أو الأزمة أو الفرصة السانحة ومن ثم العمل على البدء بالتغيير سواء بتطبيق أفكار جديدة أو البحث عن وسائل عمل جديدة أو العمل بأساليب جديدة للتعامل مع المشكلة أو الأزمة ثم تنفيذ التغيير المطلوب لغرض تحسين الوضع كما في الشكل أدناه.



شكل (1 - 13) : نموذج التغيير المتتابع

في بعض الحالات قد لا يكون التغيير بسبب وجود أزمة أو مشكلة أو فرصة ومع ذلك فإن المدراء ينظمون أفكارهم ويكونون أكثر اهتماماً بإجراء تغيير لغرض تحسين الوضع القائم. ويمكن أن تكون فجوة الأداء Performance Gap سبباً في إجراء التغيير، والمقصود بفجوة الأداء هنا الفرق بين الأداء المرغوب والأداء المتحقق فعلاً. فإذا وجد المدير أن الأداء المتحقق ينحرف كثيراً عن الأداء المستهدف أو المرغوب فقد تظهر حاجة إلى إجراء تغيير لتحسين الوضع وتقليل الفجوة. وكما سبقت الإشارة إلى تحليل SWOT باعتباره تشخيصاً للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية فقد يعطي هذا التحليل أيضاً الحاجة إلى إجراء تغيير أو تحسين في الوضع القائم حالياً. يتطلب الأمر من المدراء أن يكونوا حذرين منتبهين جداً لبروز المشاكل أو سنوح الفرص لكونها مدخلات للحاجة للتغيير.

- البدء بعملية التغيير Initiating Change

بعد أن ترى الإدارة في منظمات الأعمال الحاجة للتغيير فإن البدء به يجب أن يحصل بسرعة. ومرحلة البدء بالتغيير هي خطوة مهمة لكونها ستؤدي إلى تغييرات

◆ فجوة الأداء
Performance Gap
الفرق بين مستوى الأداء
المستهدف والأداء المتحقق
فعلاً.

إدارية خاصة وأنها مرتبطة بأفكار جديدة تطور وتعتمد لجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير سواء المخطط أو الطارئ. وبهذا فإن هذه المرحلة تكون أكثر وضوحاً من خلال تبني المنظمة للبحث والإبداع وفرق العمل الرائدة.

◆ البحث Search

عمليات التعلم لكل ما يتعلق بالتطورات الداخلية أو الخارجية التي يمكن أن تستخدم للوفاء بالحاجات المدركة للتغيير.

1. البحث Search

وهو يحمل العمليات الخاصة بإحاطة المنظمة بكل ما يتعلق بالتطورات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تستخدم وتساهم في الوفاء بالحاجات المدركة للتغيير. إن هذا الأمر مغطى في إطار المعرفة الموجودة في المنظمة والتي يمكن تطبيقها أو من خلال استخدام المدراء لقدراتهم المهنية والاستفادة من التقارير المهنية والاستشارات أو أي مصدر آخر. وفي أحيان عديدة فإن المعرفة الموجودة قد لا تكفي للتعامل مع الحالات لذلك يجب أن تطور المنظمة استجابات تتسم بالإبداع الفردي أو الجماعي وكذلك تشجيع الأفراد على التجديد وتطبيق الأفكار الجديدة وغيرها.

◆ القابلية للابتكار

Creativity

هي القدرة على توليد أفكار جديدة يمكن أن تفي بالحاجات المدركة أو اقتناص الفرص من قبل المنظمة.

2. القابلية للابتكار Creativity

إن القابلية للابتكار هي القدرة على توليد أفكار جديدة يمكن أن تفي الاحتياجات المدركة أو الاستجابة للفرص من قبل المنظمة. وتعد القابلية للابتكار خطوة أولى للإبداع Innovation. وهذه الظاهرة ضرورية جداً لنجاح المنظمة على المدى الطويل، حيث أنها تساهم في البدء بإجراء التغيير في المنظمة باعتبار أن الأفراد والمجموعات والأقسام يعملون في بيئة تتسم بالتجديد والإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة.

◆ رائد الفكرة

Idea champion

هو الشخص الذي يرى الحاجة للتغيير المثمر في المنظمة.

3. رواد الأفكار Idea Champions

إذا كانت ظروف القدرة على الابتكار مهياة فإن أفكاراً جديدة ستتولد وتطور ومن ثم تنفذ وبالتأكيد فإن دور من أطلق الفكرة وطورها سيكون حاسماً في اتجاهها. إن رائد الفكرة Idea Champion يمكن أن يعرف على أنه الشخص الذي يرى الحاجة للتغيير المثمر في المنظمة. إن الأفكار الريادية في منظمات الأعمال تتطلب العديد من الأدوار قد يلعب شخص واحد أحد هذه الأدوار أو أكثر. وبشكل عام فإن الإبداع الناجح في الشركات يتضمن أدوار متداخلة لعدد من الأفراد كل دور يتقمه واحد منهم: فالمخترع Inventor يطور فكرة جديدة يعرف أنها ذات قيمة فنية ولكن ليس لديه القدرة أو الرغبة لترويجها وإقناع المنظمة بقبولها، وهنا

يأتي دور الرائد أو البطل Champion الذي يقتنع بالفكرة ويقنع الإدارة بفائدة هذه الفكرة وضرورة دعمها مالياً من قبل المنظمة. أما الراعي Sponsor فعادة ما يكون مديراً من مديري الإدارة العليا يعطي موافقته ويوفر رعايته وحمايته ويزل عوائق أو عقبات قبول الفكرة. وأخيراً فإن هناك من يمحص الفكرة Critic ويمنع من أن تقبل فكرة رديئة لا تعطي مردوداً إيجابياً فهو يتحدى الراعي والرائد ويطلب براهين قوية على جودة وصلاحيّة الفكرة ومردودها للمنظمة. ويعرض الشكل التالي هذه الأفكار.

المخترع Inventor	الرائد أو البطل Champion	الراعي Sponsor	المحصص Critic
يطور ويعرف الجوانب الفنية للفكرة لكنه لا يعرف كيف يحصل على الدعم والإسناد لتحويل الفكرة إلى منتج أو عمل.	يؤمن بالفكرة ويرى جوانبها المفيدة ويواجه حقائق الكلفة والربح المتولدة عن الفكرة ويحصل على دعم إداري ومالي للفكرة ويحاول تجاوز العقبات.	مدير في الإدارة العليا يحاول إزالة العقبات في المنظمة ويدعم ويعطي الموافقة للفكرة.	يطلب براهين واختبارات واقعية للفكرة منتقداً جوانب القصور فيها ويؤكد على اجتياز الفكرة لاختبارات صعبة لإثبات صلاحيتها.

شكل (2- 13) : الأدوار الأربعة للتغيير التنظيمي

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي Organizational Change Types

من الممكن أن يشمل التغيير في منظمات الأعمال واحداً أو أكثر من المجالات التالية: هيكل المنظمة وتصميمه، التكنولوجيا والعمليات، الأفراد، ويلخص الشكل التالي بعض المفردات المهمة التي من الممكن أن تكون عرضة للتغيير المخطط أو المفاجئ ضمن المجالات الثلاثة المذكورة.

الأفراد	التكنولوجيا والعمليات	هيكل المنظمة والتصميم
❖ السلوكيات.	❖ تكنولوجيا المعلومات.	❖ تصميم الوظيفة.
❖ المهارات.	❖ التجهيزات والمكانن.	❖ التقسيم (إقامة الوحدات التنظيمية)
❖ الأداء.	❖ العمليات الإنتاجية.	❖ علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.
❖ الإدراك.	❖ تتابع أو تعاقب أنشطة العمل.	❖ توزيع السلطة.
❖ التوقعات.	❖ نظام الرقابة.	❖ أساليب التنسيق.

الأفراد	التكنولوجيا والعمليات	هيكل المنظمة والتصميم
❖ القيم		❖ العلاقات الوظيفية والاستشارية. ❖ التصميم بأكمله. ❖ إدارة الموارد البشرية.

شكل (3 - 13) : مجالات التغيير التنظيمي

يمكن أن تأخذ عملية التغيير المخطط مراحل متعاقبة يؤدي الاهتمام بها إلى نجاح عملية التغيير والتي يمكن أن تجمل بالخطوات الممتلئة بالشكل التالي:



شكل (4 - 13) : مراحل عملية التغيير

❖ تغيير الهيكل والتصميم Structure and Design Change

من الممكن أن يكون التغيير منصّباً على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. إن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضاً علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، وكما أشير إليه سابقاً فإن الاتجاه الحديث هو نحو الهياكل المفلطحة والتي تكون فيها أساليب التنسيق وتوليفة العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين عرضة للتغيير أيضاً. كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم. إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية Structural Changes والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة. كذلك يمكن أن تشمل هذه التغييرات الأهداف وخصائص الهيكل والإجراءات والنظم الإدارية.

❖ التغييرات الهيكلية
Structural Changes
أي تغييرات في الطرق التي
تصمم وتدار بها المنظمة.

❖ التغيير التكنولوجي والعمليات

Technological and Operations

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكانن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتغيير التكنولوجي Technological Change يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة. وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب على المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها. وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو رواد الأفكار لحدث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة. ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعبدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات. وتغيير المنتج Product Change هو الآخر تغيير في طبيعة السلع أو الخدمات التي تقدمها

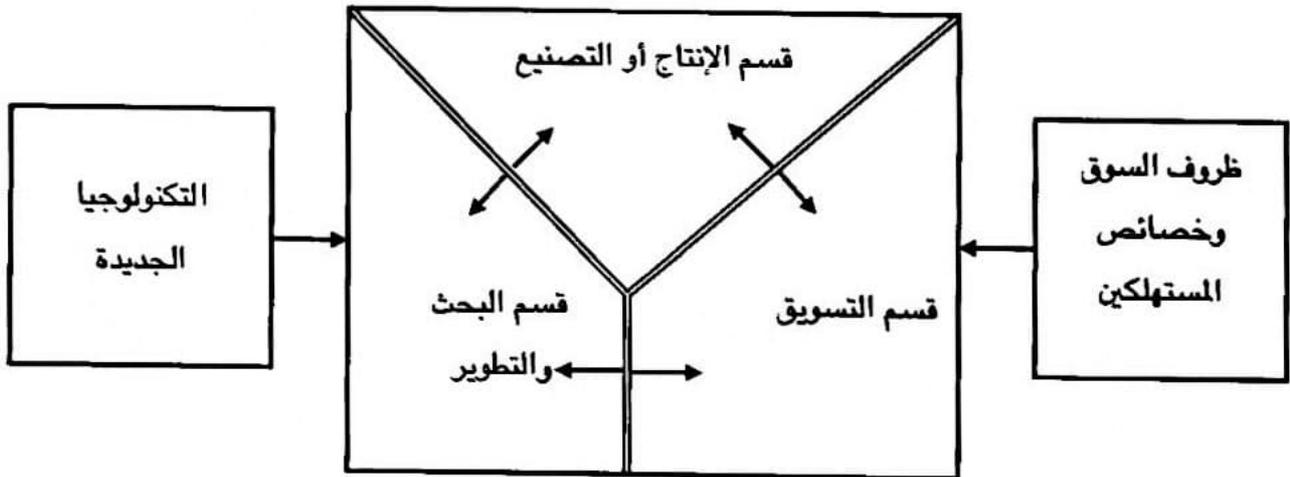
❖ التغييرات التكنولوجي
Technological Change
تغييرات مرتبطة بالعمليات
الإنتاجية في المنظمة.

المنظمة، وأن الإبداع في المنتجات الجديدة New Product Innovation له مضامين عديدة في المنظمة فقد يكون هذا المنتج الجديد ناتج عن استراتيجية جديدة معتمدة أو الدخول لأسواق جديدة أو غيرها. كما أن قصر دورة حياة المنتجات هو الآخر له تأثير كبير في إحداث التغييرات التكنولوجية والعملياتية. إن الإبداع في المنتج يمثل خطوة أساسية باتجاه تكيف المنظمة مع التغييرات الحاصلة في الأسواق أو التكنولوجيا أو المنافسة. إن المنظمات الناجحة في تطوير منتجات جديدة لديها الخصائص التالية:

1. فهم دقيق لحاجات الزبائن من قبل الإدارة التسويقية في المنظمة.
2. فنيين متخصصين واعين بالتطورات التكنولوجية الحديثة ويستفيدون بفاعلية كبيرة من التكنولوجيا الجديدة.

3. اشتراك أعضاء مهمين من أقسام البحث والتطوير والتصنيع والتسويق في عملية تطوير المنتج الجديد. إن هذا يعني أن الأفكار الجديدة الإبداعية في المنظمة تأتي من خلال الواقع وتسير أفقياً في الأقسام المختلفة. ولعل أحد أهم نماذج الإبداع في المنتجات الجديدة هو ما يسمى نموذج الربط الأفقي Horizontal Linkage Model وكما يوضح في الشكل التالي:

◆ نموذج الربط الأفقي
Horizontal Linkage Model
مدخل لتغيير المنتج يركز على تقاسم عملية التطوير والإبداع للمنتجات بين أكثر من قسم من أقسام المنظمة.



شكل (5 - 13) : نموذج الربط الأفقي للإبداع في المنتجات الجديدة

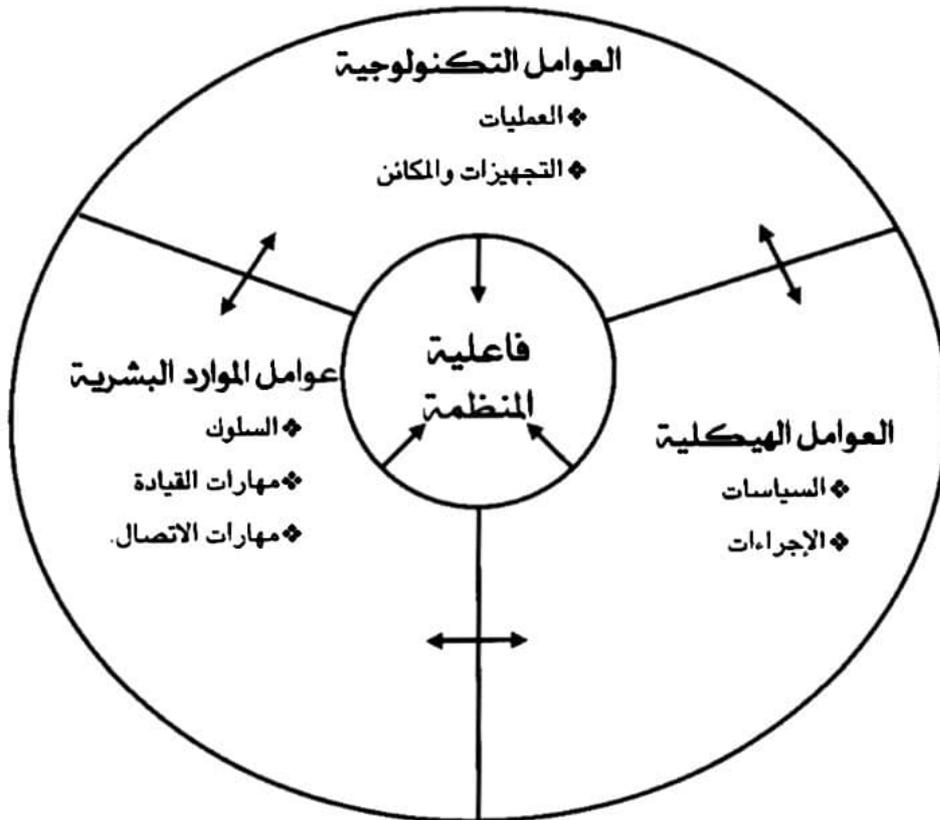
ويعرض هذا النموذج حقيقة العمل المشترك بين أقسام البحث والتصنيع والتسويق لتطوير المنتجات الجديدة. إن الأفراد في هذه الأقسام يلتقون بانتظام في فرق وقوى مهام لتقاسم الأفكار وحل المشكلات. فالعاملون في قسم البحث والتطوير يقدمون معلومات حول التطور التكنولوجي وما يستجد من أساليب تكنولوجية حديثة للعاملين في قسم التسويق ليقوم هؤلاء الآخرين بتحديد مجالات الفائدة الممكنة للزبائن من هذه التكنولوجيا ويمررون شكاوى الزبائن أيضاً إلى أقسام البحث والتطوير لاستخدامها في تعديل أو تصميم منتجات جديدة. أما

قسم التصنيع فإنه يقدم معلومات بشأن مجالات تصنيع المنتجات بتكاليف معقولة. هنا فإن الربط بهذه الطريقة يجعل من القرار جماعياً ومشتركاً ومتربطاً.

❖ تغيير الأفراد People Change

إن المجال الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية، فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها. إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض المحافظة وتحسين نوعية القوة العاملة. وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك وتهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تساهم في جعل المنظمة أكثر قدرة للاستجابة للتغييرات البيئية.

إن هذه الأنواع الثلاثة من التغييرات الهيكلية والتكنولوجية وعلى مستوى الأفراد أو الموارد البشرية يمكن أن تكون مترابطة وتحدث بشكل متزامن وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من التغييرات السابقة أكثر قبولاً لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة. ويبدو أمراً منطقياً تآثر العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية وهذه بالإنسانية وبالعكس، بمعنى إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم ورئيسي في بعد من هذه الأبعاد يجب أن تدرس وتؤشر أيضاً انعكاس هذه التغييرات على الأبعاد الأخرى كما يوضح الشكل التالي:



شكل (6- 13) : فاعلية المنظمة وتأثير العلاقات التكنولوجية والإنسانية والهيكلية

ثالثاً: مقاومة التغيير Change Resistance

لغرض نجاح عملية التغيير يتطلب الأمر معرفة عوامل مقاومة التغيير ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها لكي تتم عملية التغيير بنجاح، خاصة في الحالات التي يتم التخطيط مسبقاً له.

❖ معنى مقاومة التغيير وأسبابها

Change Resistance Concept and Causes

يحتاج المدراء إلى معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد والمجموعات والهيكل أو السياسات إلى مقاومة التغيير كخطوة أولى في سبيل التغلب على هذه المقاومة وإيجاد حلول لها. ومقاومة التغيير Change Resistance تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فاعلية المنظمة. وتبدو مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفاً سلبياً معارضاً بشدة لإجراء التغيير في حين قد يقف البعض الآخر محايداً أو متفجعاً دون أن يساهم في تشجيع عملية التغيير. وترتبط عملية مقاومة التغيير بأسباب عديدة منها:

❖ مقاومة التغيير

Change Resistance

وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.

1. المصالح الذاتية الشخصية Self Interests

يعارض العاملون أي تغيير لأنهم يعتقدون أنه سيسلبهم بعض الأشياء ذات القيمة لهم. إن عرض تغييرات في مجال تصميم الوظيفة أو الهيكل أو التكنولوجيا ربما يقود إلى فقدان قوة حقيقي أو مستشعر وكذلك ما يدفع لهم من أجر أو منافع كانت المنظمة تقدمها لهم. إن الشعور أو التخوف من فقدان مصلحة ذاتية يمثل أكبر عقبة في وجه إدخال التغيير.

2. نقص الفهم أو الثقة Lack of Understanding

غالباً ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير أو أنهم لا يتقنون بالأهداف الحقيقية للتغيير. قد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر.

3. عدم التأكد Uncertainty

يمثل هذا الأمر عائقاً مهماً في وجه عملية التغيير، فهناك قلق من قبل العاملين حول وظائفهم وما إذا كانت مهاراتهم وقدراتهم ستلائم الواقع الجديد، كما أن شعوراً بالتهديد والغموض يصبح ملازماً لحالة التغيير من بعض جوانبها يؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد. ولعل أوضح مثال هنا هو عمليات الخصخصة والتحول إلى قطاع

خاص حيث يشعر العاملون بقلق كبير وخوف من فقدان الوظائف اعتقاداً بأن القطاع الخاص هادفاً للربح فقط وإن موظفي الدولة قد لا يتأقلمون مع الوضع الجديد.

4. الاختلاف في مستويات الإدراك للمواقف Different Perceptions

إن تقييم المواقف المختلفة وأخذ الانطباعات المتباينة عنها يؤدي إلى ظهور مقاومة للتغيير فمثلاً عندما يتخذ المدير قرار ويعرض خطة للتغيير بناء على تقديره الشخصي للموقف فإن هناك احتمال أن لا يتفق الآخرون مع هذا التقييم لأنهم يدركون الموقف بشكل مختلف.

5. الشعور بالضياع Feeling of Loss

إن الكثير من التغييرات تشتمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة مضطربة وغير مستقرة، وبما أن العلاقات الاجتماعية مهمة فإن أغلب الأفراد يقاومون إجراء تعديلات في هذه العلاقات وهناك دائماً تهديدات غير منظورة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الإجراءات السائدة.

6. ثقافة المنظمة المحافظة Conservative Organizational Culture

قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سبباً في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدماً.

❖ تحليل قوى الدفع أو الرفض للتغيير

إن تحليل قوى الدفع باتجاه التغيير وقوى رفض أو مقاومة التغيير يمثل مدخلاً مهماً لدراسة عملية التغيير بشكل متعمق بهدف إنجاحها وتقليل المقاومة لها. إن قوى التغيير تعتقد أن فرصاً كبيرة ومواتية تحصل عليها المنظمة جراء تحقيق مثل هذه التغييرات فهم يمثلون قوى محفزة لإدخال التغيير ومتابعة تنفيذه ونجاحه. وفي الطرف الآخر تمثل قوى مقاومة التغيير مجموعة من العقبات والمعوقات المختلفة لإجراء عملية التغيير. عندما يتم إحداث تغيير معين فعلى الإدارة أن تحلل كلا الفريقين لكي تعرف لمن ستكون الغلبة والقوة. فقد تكون القوى المحبذة والداعم للتغيير لديها القوة الكافية لجعل التغيير حقيقة واقعة ويتم تنفيذه والانتقال من الحالة السابقة إلى الحالة الجديدة، أو قد تكون قوى مقاومة التغيير هي القوى الفاعلة والمؤثرة وبالتالي يتطلب الأمر تخفيف هذه المقاومة لغرض إحداث التغيير المطلوب. وقد تستخدم الإدارة أسلوبين لإحداث التغيير في إطار هذا التحليل هما: تدعيم القوى الدافعة للتغيير وتقليل قوى مقاومة التغيير. وعادة ما يفضل استخدام أسلوب تقليل مقاومة التغيير لأن تدعيم القوى الدافعة قد يأتي بنتائج سلبية لأنه قد يولد تعزيز لمقاومة التغيير بشكل كبير. وكمثال لهذا التحليل نعرض الشكل التالي الذي يمثل الانتقال من نظام المخزون التقليدي إلى نظام المخزون الصفري في ظل نظام الإنتاج الآني Just in Time.



شكل (7- 13) : تحليل القوى الدافعة والمعوقة للتغيير

❖ التغلب على مقاومة التغيير Overcoming Change Resistance

يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من الأساليب والمداخل لتقليل من مقاومة التغيير ومنها:

1. المشاركة Participation

من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير ومن ثم التغلب عليها نهائياً وذلك بتشجيع من يتزعم المقاومة للتغيير وإشراكه في تصميم وتنفيذ برامج التغيير. إن هذا يخلق نوع من الالتزام تجاه نجاح عملية التغيير كما أن المشاركة تساعد المدراء بتشخيص المشاكل التي تظهر وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين لعمليات التغيير.

2. المفاوضات Negotiations

وهي طرق أكثر رسمية لإقامة حوار وخلق تعاون فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم في دعم مشاريع التغيير. فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو غير دقيقة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية محتملة الحصول نتيجة التغيير فإنه يفترض بالإدارة أن يعتمد برنامج للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف ومنافع التغيير.

3. التربية والاتصالات Communication and Education

إن التربية المستمرة وليس التدريب فقط تعطي معلومات كافية عن الحاجة إلى التغيير كما أن إقناع العاملين بشكل مستمر أن التغيير هو سنة الحياة بالإضافة إلى الاتصالات الفاعلة التي تربط بين العاملين والإدارة وسرعة إيصال المعلومات إليهم تؤدي إلى دعم مشاريع التغيير.

- أسباب الصراع Conflict Causes

قد يحدث الصراع التنظيمي كظاهرة اجتماعية نتيجة التفاعل بين الأفراد والمجموعات ويرتبط بأسباب عقلانية نتيجة اختلاف الأهداف وطرق تحقيقها أو لأسباب غير عقلانية تنشأ من السلوك العدائي والفهم المشوه والتمسك بالرأي.

وبشكل عام يمكن الإشارة إلى أهم أسباب الصراع بالآتي:

1. درجة الاستقلال الوظيفي : إن الاعتمادية في العمل بين الأفراد والمجموعات والأقسام قد يؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث الصراع. في حين تقل احتمالية حدوث الصراع كلما زادت درجة استقلالية المجموعات والأقسام عن بعضها.
2. التفاوت في السلوك بين الأفراد والمجموعات والأقسام : فقد يكون هذا التفاوت بين الأقسام التنفيذية والاستشارية أو بين الأقسام التنفيذية بعضها مع البعض الآخر أو بين المستويات الإدارية المختلفة ويرجع هذا إلى الاختلاف في مفردات الثقافة المرتبطة بخصوصية العمل ومدى الخبرة العلمية والعملية.
3. تباين واختلاف الأهداف : حيث تكون المنافسة في البداية ثم تزداد درجة الصراع بسبب تباين الأهداف واختلافها وهذا ما يلاحظ عادة في حالة تنسيق عمل جماعي كبير كالاختلاف الحاصل بين العاملين في المجال الإنتاجي والتسويقي.
4. قد ينشأ الصراع نتيجة التداخل بين المسؤوليات والصلاحيات وعدم وضوح الأدوار.

- مراحل الصراع التنظيمي Organizational Conflict Stages

إن النظر للصراع كحالة ديناميكية وكعملية تفاعل جعل الباحثين يحددون خمسة مراحل مختلفة ومتسلسلة للصراع:

• مرحلة الصراع الكامن Latent conflict

وعادة ما يكون الصراع مختفياً وغير ظاهر لكن هناك احتمال لظهوره لسبب أو لآخر من الأسباب المشار إليها أعلاه.

• مرحلة الصراع المدرك Perceived Conflict

هنا يتم إدراك الصراع أو الشعور به بين الأفراد أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية وعادة ما يمكن ملاحظة ذلك من خلال المعلومات التي تتاح ويمكن الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال.

• مرحلة الصراع المحسوس Felt Conflict

تمثل هذه المرحلة امتداداً للمرحلة السابقة حيث تتولد أشكال من القلق والتوتر والاعتراض ويكون مدركاً وتحاول الجهات المتصارعة التخفيف من آثاره بالسيطرة عليه.

• مرحلة الصراع العلني Manifest Conflict

هنا تمارس الجماعات أو الأفراد أو الأقسام صراعاً علنياً تتبلور من خلال السلوك مثل المشاحنات والعداوات واللامبالاة أو العصيان أو غيره من مظاهر النزاع.

• مرحلة ما بعد الصراع Aftermath Conflict

وهذه المرحلة هي قمة الصراع حيث تظهر فيها كل الآثار السلبية لنتيجة الصراع وهنا قد يكون الصراع مدمراً وهداماً للمنظمة أو يتم اعتماد سبل المعالجة وتخفيف حدته. ومن الضروري أن تتبع المنظمة أنجع الطرق لمعالجته وليس التسويات الوسطية التي تعيد دورة الصراع مرة أخرى.

- أنواع الصراع Conflict Types

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الصراع : الأول الصراع الفردي وهو صراع ذاتي مع الفرد نفسه وتتعدد أسبابه، فربما تكون عدم قبول القرار أو عدم إمكانية تشخيص القرار الأفضل لمعالجة المشكلة أو الظاهرة أو بسبب عدم التأكد في حالة تشابك البدائل وعدم معرفة انعكاساتها على الفرد ذاته. أما النوع الثاني فهو صراع داخل المنظمة بين الأفراد أو الجماعات أو بين الأقسام في الوحدات التي تتكون منها المنظمة ولكل من هذه أسباب عديدة تؤدي إلى ظهور مثل هذه الصراعات. أما النوع الأخير، فهو الصراع بين المنظمات بسبب تباين مدركات هذه المنظمات وتقاطع أهدافها والمنافسة الشديدة خاصة إذا كانت الأسواق محدودة والموارد قليلة أو نادرة.

- التعامل مع الصراع Conflict Management

كثيرة هي الدراسات التي أشارت إلى الطرق المختلفة لمعالجة الصراع وإدارته وتقليل آثاره السلبية، وخلاصة هذه الدراسات تركز على معرفة أسباب الصراع أولاً ثم استخدام الأساليب العلمية لحل النزاع أو تخفيف حدة الصراع وإزالته سواء بالإقناع أو التفاوض والتوفيق بين الأطراف المتصارعة. ومن الضروري الإشارة إلى أن تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها في التعامل بين الأفراد داخل المنظمة وكذلك وجود قيادة إدارية كفوءة وناجحة تتعامل مع الصراع وتحسمه حال ظهوره وكذلك وضوح الأدوار في الهيكل التنظيمي وتصميمه تساعد في الأخرى في تقليل حالات الصراع في منظمات الأعمال.

رابعاً: التطوير والإبداع التنظيمي

Organizational Innovation and Development

يمثل الأفراد والمجموعات وثقافتهم جانب مهم يحدد قدرة المنظمة في إجراء تغييرات فيها من خلال أنشطة التدريب والتطوير وفي إطار ما يسمى التطوير المنظمي (OD) Organizational Development من جانب ومن

6. تطوير العلاقات البيئية للمجموعات Inter-group Development

بناء عدة مجاميع تكون أكثر قدرة على تحسين العلاقات والتنسيق فيما بينها. لتبادل الخبرات وحل المشاكل والنزاعات بين المجاميع وغيرها.

7. التربية Education

التدريب الصفي التربوي ممثلاً بأنشطة متنوعة ومحاضرات مركزة على فهم بعضهم البعض وتشجيع العاملين على المشاركة وفهم الآخرين.

8. وسطاء السلام Third - Party Peacemaking

من أنشطة التطوير التنظيمي المهمة في حل الصراعات القائم بين المجموعات أو الأفراد أو الأقسام أو الإدارات. وعادة ما يكون وسيط السلام خبير أو مستشار بأنشطة التطوير التنظيمي ويستخدم أساليب مثل المفاوضات لحل أي مشكلة بين الأفراد أو المجموعات.

9. أساليب هيكلية فنية Techno-Structural Activities

تتعلق هذه الأساليب بتصميم المنظمة وهيكلها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وعلاقاتها وتقاطعها مع الفرد والوظيفة. فمثلاً زيادة اللامركزية أو زيادة الأتمتة أو غيرها هي مثال على ذلك.

10. تخطيط المسار الوظيفي والحياتي Life and Carrier Planning

يساعد هذا النمط من التخطيط على تحديد الاحتياجات التدريبية ورسم خطة للمسار الوظيفي المستقبلي الأمر الذي يزيد من اندماج الأفراد في المنظمة وجعل حياتهم أكثر تنظيماً. ختاماً لهذه الفقرة فإن التطوير التنظيمي مهم جداً لمنظمات الأعمال والتغيير فيها وذلك من خلال تركيزه على قضايا مهمة وأساسية. ويجب على المدراء أن يفهموا طبيعة وفلسفة التطوير التنظيمي قبل استخدام أي أسلوب من أساليبه. ومن الضروري أن يكون هناك دعم لأنشطة التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا لغرض نجاح تنفيذ هذه الأنشطة.

❖ الإبداع التنظيمي Organizational Innovation

❖ الإبداع

Innovation

الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.

يقصد بالإبداع Innovation الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع وخدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها. كذلك يشمل الإبداع إدخال أو تطوير الأساليب التنظيمية الموجودة. وهناك مصطلحات أخرى قد تستخدم بطريقة خاطئة كمرادف للإبداع وأهمها القابلية على الابتكار أو الخلق Creativity التي تعني القدرة على توليد أفكار جديدة في حين أن الإبداع هو تطبيق

عملي لهذه الأفكار. كذلك هناك الاختراع Invention الذي هو ابتكار شيء غير موجود مسبقاً في أي مكان في العالم وهو جديد تماماً في حين أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد للمنظمة ولكنه قد يكون معروفاً في مكان آخر على سبيل المثال أن شركة ما تنتج أجهزة كهربائية وتدخل الآن خط إنتاج أجهزة التلفزيون هذه الحالة تعتبر إبداع للشركة ولكن ليس اختراعاً لأن التلفزيون اخترع قبل فترة طويلة. أما الاكتشاف Discovery فهو التعرف على شيء موجود أساساً في الطبيعة مثل العناصر الكيماوية والمعادن وغيرها من الأمور. وأخيراً فهناك مصطلح التحسين Improvement الذي يعني الانتقال بشيء معين من حالة إلى حالة أفضل من خلال زيادة القيمة.

- عملية الإبداع Innovation Process

إن الإبداع ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية واحدة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة التي يعتمد بعضها على بعض خاصة عندما يتعلق الأمر بإبداع جذري Radical Innovation والذي يعني تغييراً جوهرياً في خصائص المنتج أو منتجاً جديداً تماماً. وبشكل عام فإن مراحل عملية الإبداع يمكن أن تلخص في المخطط التالي:



شكل (10 - 13) : دورة حياة الإبداع

◆ الإبداع الجذري

Radical Innovation

إنتاج منتجات جديدة أو تطوير تكنولوجيا تحل محل ما هو موجود.

- أنواع الإبداع Innovation Types

يمكن أن يصنف الإبداع استناداً إلى مجموعة من المعايير وكالاتي:

أسئلة الفصل الثالث عشر

❖ أسئلة عامة:

1. ما المقصود بالتغير؟ وما هي القوى التي تحركه؟
2. ما الفرق بين التغير المخطط والتغير الطارئ؟
3. وضح مضمون التغير المنظمي، مركزاً على كافة أنواعه؟
4. كيف تبدأ المنظمة عملية التغير؟
5. ما هي العوامل الدافعة لمقاومة التغير في منظمات الأعمال؟
6. كيف يتم التغلب على مقاومة التغير؟
7. ما المقصود بالصراع التنظيمي؟ وما هي أسبابه؟ وما هي مراحلها؟
8. استعرض مفهوم التطوير التنظيمي ووضح المواقف الصعبة التي يبرز دوره فيها.
9. ما هي أهم أساليب التطوير التنظيمي؟
10. وضح مفهوم الإبداع التنظيمي وما أهم أنواعه وما أسباب فشله في منظمات الأعمال.

❖ أسئلة الرأي والتفكير :

1. من خلال تعاملاتك اليومية وملاحظاتك لسير الحياة، ما هي الأمور والتغيرات التي تجعل من التغير ضرورياً في بعض جوانب حياتك.
2. برايك، هل أن أعمال دوائر البريد والاتصالات هي نفسها قبل عشرة سنوات أم لا؟ ما هي التغيرات التي طرأت عليها؟
3. افترض أنك تعمل في إحدى الشركات الصناعية وتم إدخال مكانن حديثة جداً بحيث أن العاملين لم يستطيعوا استيعابها لأنهم من قدامى العاملين وممن تجاوزت أعمارهم الأربعين، ما هي الإجراءات التي تنصح الإدارة باتخاذها لحل هذه المشكلة.
4. اشتكى أحد المدراء من أن العاملين في الشركة التي يديرها منسجمون وعلاقاتهم حميمة لكن الأداء العام منخفض رغم أن مستلزمات الأء الجيد متوفرة، برايك كيف يمكن استخدام مدخل الصراع الإيجابي والمنافسة لتحسين أداء وفاعلية العاملين في هذه الشركة.
5. أراد مصرفان الاندماج مع بعضهما لمواجهة المنافسة الحادة في السوق ولكن كان هناك اختلاف كبير في الثقافة التنظيمية لكل منهما، برايك كيف يمكن استخدام أساليب التطوير التنظيمي لعلاج هذه الإشكالية وجعل عملية الاندماج ناجحة.

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة :

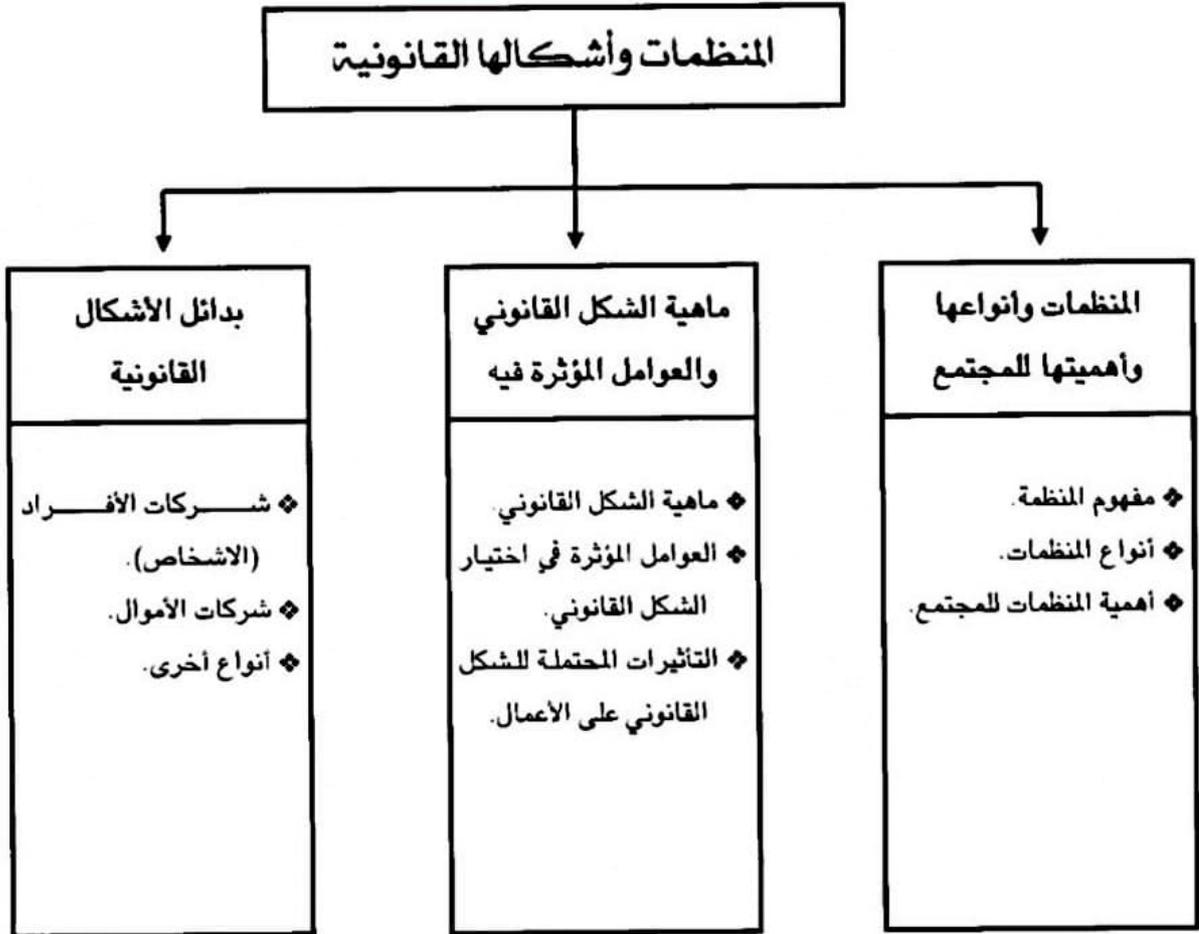
1. إن الفرق بين مستوى الأداء المستهدف والأداء المتحقق يمثل:
A. فجوة أداء B. قابلية أداء C. تخطيط أداء D. تقييم الأداء
2. إن الاستجابة التدريجية للأحداث عند وقوعها هو:
A. تغيير مخطط B. صراع تنظيمي C. تغيير طارئ D. قابلية ابتكار
3. إن الشخص الذي يطور فكرة جديدة يعرف أنها ذات قيمة فنية ولكن ليس لديه القدرة على ترويجها هو:
A. راعي الفكرة B. المحص للفكرة C. الرائد D. المخترع
4. إن التغيير الحاصل في المهارات هو من نوع :
A. تغيير في الهيكل B. تغيير في التصميم
C. تغيير في الأفراد D. تغيير في التكنولوجيا
5. إن التغيير الحاصل في طرق إدارة المنظمة هو من نوع:
A. تغيير في الهيكل B. تغيير في التصميم
C. تغيير تكنولوجي D. تغيير في المنتج
6. عندما يركز التغيير على تقاسم عملية التطوير والإبداع للمنتجات بين أكثر من قسم من أقسام المنظمة فإن نموذج الربط هو:
A. ربط عمودي B. ربط أفقي C. ربط دائري D. ربط متناسب
7. عندما يقف الأفراد موقفاً سلبياً من أي تغييرات تريد الإدارة إدخالها فإن هذا الموقف هو:
A. عملية إبداع B. مقاومة تغيير
C. رغبة بالتطوير D. تغيير غير مخطط
8. واحد من الآتي ليس من أسباب مقاومة التغيير:
A. المصالح الشخصية B. عدم التأكد
C. الشعور بالضيق D. اللامركزية
9. أي الأساليب التالية التي تستخدم في التقليل من مقاومة التغيير وتحتاج إلى وقت طويل وتؤدي ربما إلى حلول غير فعالة:
A. المناورة وإعادة الترتيب B. دعم الإدارة العليا
C. المشاركة D. الإكراه والقسر

الفصل السابع عشر

المنظمات وأشكالها القانونية

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالمنظمة بشكل عام؟ ومنظمة الأعمال على وجه الخصوص؟
2. ما هي أنواع المنظمات وما أهميتها للمجتمع؟
3. ما المقصود بالشكل القانوني لمنظمة الأعمال؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
4. ما هي البدائل المختلفة للأشكال القانونية



مقدمة الفصل السابع عشر:

ان منظمات الأعمال وتطورها وتقدم أساليب عملها يتوقف عليه إلى حد كبير تطور وتقدم المجتمعات والأمم. ويلاحظ أن هذه المنظمات توجد في قطاعات مختلفة وتغطي احتياجات عديدة متنوعة ومتغيرة باستمرار لكافة فئات وشرائح المجتمع. في هذا الفصل سيتم التطرق أولاً لهذه المنظمات وأنواعها وأهميتها، ليتم في فقرة ثانية التكلم عن الأشكال القانونية للمنظمات والعوامل المؤثرة فيه، وفي فقرة ثالثة وأخيرة سوف نستعرض أهم بدائل الأشكال القانونية المعروفة.

أولاً: المنظمات وأنواعها وأهميتها للمجتمع

Organizations, Types and Importance for Society

◆ المنظمة Organization

كيان يتشكل من أفراد يعملون مع بعضهم البعض في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف معينة وأن عمل المنظمة يتسم بالاستمرارية .

Organization Concept

ان جميع الكيانات التي ينضوي في اطارها تجمع لأفراد يعملون مع بعض وضمن تقسيم واضح للعمل لانجاز أهداف محددة من خلال هيكل تنظيمي معروف ويتخذ طابع عملها الاستمرارية نطلق عليها منظمة. وهكذا فإن المنظمات كيانات وجدت بشتى أنواع المبادرات الفردية والجماعية والحكومية لكي تلبي احتياجات مختلفة لتسهيل حياة الأفراد والمجموعات. ان تطور عمل المنظمات مثل نقلة نوعية في حياة الإنسان، وان هذا الأمر جاء مستنداً إلى قدرة هذا الانسان على تطوير الممارسات الادارية واتخاذ قرارات بحكمة ومعرفة تتراكم باستمرار.

ان المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص قد درست بعناية باعتبارها كيانات اقتصادية تنتج سلع وخدمات لمختلف فئات المجتمع، وهكذا يحتم عليها الأمر ان تمارس فعاليات وأنشطة اقتصادية بكفاءة وفاعلية وبأعلى انتاجية ممكنة. ان الحسابات الاقتصادية تتطلب معرفة معمقة بآليات المنافسة وكلف الانتاج وأساليب الوصول إلى المستهلكين وكسب ولائهم باستمرار. ان هذه الكيانات الاقتصادية لا يمكن النظر اليها كأنظمة مغلقة، بل انظمة مفتوحة تتعامل مع البيئة الخارجية دائماً، كذلك يوجد داخل المنظمات ادوار ومهام وعلاقات تعاون وتنافس وصراع. ان دراسة المنظمات ككيانات اجتماعية اصبحت ضرورة

ملحة لتطوير عملها وتحسين قدرتها. ويتجسد في اطار هذه الكيانات الاجتماعية تواجد مختلف علاقات العمل بحيث يستطيع كل فرد ومجموعات الأفراد والوحدات الادارية العمل مع الآخرين لانجاز الاهداف المحدد لها والتي هي جزء من الاهداف الكلية للمنظمة ككيان اجتماعي اقتصادي. ومع التطور والتراكم المعرفي فقد تم دراسة المنظمة من منظورات مختلفة، ومنها اعتبار المنظمة كيان سياسي، حيث الصراع والتنافس بين الأفراد والمجموعات والادارات للأنشطة المختلفة المكونة للمنظمة.

واليوم ينظر للمنظمة بكونها كيان اقتصادي، اجتماعي، سياسي، معرفي ضروري لانجاز أهداف أطراف وأصحاب مصالح متعددين.

❖ أنواع المنظمات Organization Types

ان المنظمات بشكل عام يمكن أن تختلف في الحجم والملكية والاهداف والقطاع الذي تعمل فيه وطبيعة العمل وغيرها من الخصائص الأخرى. لكن ما يهمنا هو عرض أهم أنواع منظمات الأعمال كآآتي:

Business Organizations

(1) منظمات الأعمال

❖ منظمات الأعمال

Business Organization

منظمات يقيمها أفراد أو جماعات خاصة تمارس أنشطة اقتصادية مفيدة للمجتمع بهدف الحصول على أرباح.

ان منظمات الأعمال تمثل كيانات وجدت بفعل الممارسات الفردية أو الجماعية الخاصة، بمعنى أنها ليست حكومية تابعة للدولة، وهذه الكيانات تمارس أنشطة اقتصادية مفيدة للمجتمع وتهدف إلى تحقيق الأرباح. وهكذا فإن هذه المنظمات الخاصة تتمثل فيها الخصائص الآتية:

- تقام من قبل الأفراد بفعل الممارسات والمبادرات الريادية الشخصية وليس أفعال حكومات أو دول.
- مجال عملها الأساسي هو نشاط اقتصادي بمعنى أنها أعمال وليس ممارسات انسانية بعيدة عن تقديم سلع أو خدمات كما هو الحال في الأحزاب السياسية، والمؤسسات الدينية أو الاجتماعية غير الهادفة للربح.
- الربح هو الهدف الأساسي لها، انها كيانات تحاول الحصول على عوائد مالية تغطي تكاليف الممارسات المختلفة وتحقيق ارباح متصاعدة. أن هذه الكيانات لا تقدم خدمة عامة أو تحقيق منفعة خاصة فقط بل محاولة كسب حصة سوقية تزداد باستمرار لغرض تحقيق أرباح.

أن منظمات الأعمال اليوم تغطي كافة القطاعات الصناعية والخدمية والزراعية والمالية المصرفية وغيرها. ان الغرض الأساسي لمنظمات الأعمال اليوم هو تحقيق انجازات كبيرة على مختلف الاصعدة من خلال تقديم منتجات بنوعية جيدة ترضي الزبائن للوصول إلى حالة التميز من خلال استخدام الموارد بشتى الطرق والأساليب لتحقيق ميزات تنافس مستدامة وأداء عالي وبالتالي أرباح مقبولة.

(2) منظمات حكومية State Organizations

وهذه تمثل كيانات تقيمها الدولة لتحقيق العديد من الأهداف يرتبط بعضها بخدمة الجمهور العام ويرتبط البعض الآخر بتقديم سلع وخدمات يحجم القطاع الخاص عن تقديمها لأسباب عديدة، وكذلك توجد منظمات دولة تنافس منظمات الأعمال في عملها.

في اطار المنظمات الحكومية يمكن أن نجد :

• منظمات حكومية سيادية Public Organizations

وهي منظمات تقيمها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات السيادية بالدرجة الأولى مثل خدمات الأمن والدفاع واصدار الوثائق الثبوتية وغيرها. ورغم أننا نطالب هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية لكن قياسات الكفاءة والأهداف المحددة لها ذات طبيعة خاصة بها.

• المؤسسات الحكومية Public Enterprises

وهذه منظمات عديدة ومتنوعة تأخذ أسماء وعناوين مختلفة بعضها ينتج السلع المشابهة لمنظمات الأعمال أو يقدم الخدمات لكي لا تكون محتكرة من الشركات والمنظمات التابعة للقطاع الخاص من قبيل خدمات النقل والكهرباء والمياه والموانئ والمطارات وغيرها.

وتوجد مؤسسات حكومية مثل الجمعيات الاستهلاكية المدنية والعسكرية والتي تخدم فئات وشرائح موظفي الدولة. ان بعض المؤسسات الحكومية هي شركات تنتج سلع مفيدة وضرورية للجمهور مثل المشتقات النفطية وغيرها.

(3) التعاونيات Cooperative Organizations

وهذه منظمات متنوعة تهدف إلى خدمة مجموعات من الأفراد في مجال معين. ان الفئات المكونة لها هي من يتحمل مسؤولية ايجادها وتمويلها وادارتها لصالح الاعضاء المشاركين فيها، لذلك لا يعتبر الربح الأساس في وجودها.

◆ منظمات حكومية

State Organization

منظمات مختلفة تقيمها الدولة وتهدف من ورائها تحقيق العديد من الأهداف والغايات وتأخذ أشكال عديدة .

◆ التعاونيات

Cooperatives

منظمات يقيمها مجموعات من الأفراد وتخدم الأهداف المشتركة لهم وليس تحقيق الأرباح.

ان الأمثلة عديدة على هذه الجمعيات مثل جمعيات التسويق الزراعي والتعاونيات الخدمية وغيرها .

ان الأفراد يقيمون تعاونية يستفيدون هم منها وليس انتاج منتجات للبيع كما هو حال منظمات الأعمال. ان ادارة التعاونيات وطبيعة انشطتها تختلف عن الشركات الخاصة الهادفة للربح.

◆ المنظمة الدولية

International Organization

منظمة تقيمها الدول لغرض تحقيق مصالح الجميع من خلالها وتحمل تمويلها وتحديد صلاحياتها وسلطاتها بدقة وفق القانون الدولي.

(4) المنظمات الدولية International Organizations

وهذه منظمات عديدة بعضها ذات طابع عالمي، مثل الأمم المتحدة وبعضها اقليمية مثل جامعة الدول العربية ومنظمة الاوابك أو منظمة الاسيان والنفثا وغيرها. ان هذه المنظمات تقيمها الدول لغرض تحقيق أهداف مشتركة للجميع لا يمكن الوصول إلى هذه الأهداف دون التعاون وتقاسم التمويل لهذه المنظمات الدولية. ان الضرورة تقتضي من الدول قبول هذه المنظمات على أراضيها وكذلك التنازل عن بعض جوانب السيادة الفردية لقبول المنظمة الدولية. هكذا يتم تحديد سلطات وصلاحيات هذه المنظمات بدقة لمنع التجاوز ومعرفة مدى تأثير طبيعة عملها بالسياسات والقوانين الدولية.

◆ منظمة لا تهدف للربح

Not-Profit Organization

منظمة لا تهدف الربح وتقام لغرض خدمة اعضائها لذلك فإنها تحتاج إلى أساليب ادارية وقيادية تختلف على الأنواع الأخرى من المنظمات.

(5) منظمات المجتمع المدني والهيئات الخاصة غير الهادفة للربح

Not-Profit Organizations

هذا النمط من المنظمات لا تهدف الربح ولكن تقدم خدمات عديدة للجماهير. ان الاحزاب السياسية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة ومنظمة الشفافية الدولية ودور العبادة وغيرها هي أمثلة على منظمات المجتمع المدني. ان هذه المنظمات ليست منظمات حكومية وليست كذلك منظمات أعمال لانها لا تهدف الربح، انها تقدم خدمات للأعضاء لذلك فإنها تحتاج إلى أساليب ادارية قادرة على تحقيق أهدافها من خلال خصائصها الادارية المتميزة بها.

ومع وجود هذه الأنواع من المنظمات فإنها جميعاً تواجه اشكالية الرد على العديد من التحديات في مجال الادارة والتنظيم والقيادة. كذلك الاشكالات الاجتماعية والاخلاقية والقانونية التي يفرزها واقع التطور الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي والسياسي والثقافي في البيئة المحيطة بهذه المنظمات. ان انحسار دور الدول وبروز ظاهرة التخصصات واتساع دور القطاع الخاص تطلب عناية خاصة ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال.

أهمية المنظمات للمجتمع Organizations Importance for Society

ان العلاقة بين تطور الأعمال والمنظمات بشكل عام وتطور المجتمعات أصبحت معروفة، فلا يمكن تصور مجتمعات متطورة دون منظمات متطورة ومدارة بشكل متميز. وان التخلف ظاهرة ترافق المجتمعات التي لا توجد فيها منظمات فاعلة وكفوءة، بل منظمات رديئة الأداء والتنافس ولا تهتم برضا الزبائن ومعايير الجودة الشاملة.

وإذا ما أردنا ان نحدد بعض أوجه أهمية المنظمات للمجتمع من الممكن الإشارة إلى الآتي:

- (1) تقديم السلع والخدمات اللازمة لاشباع حاجات الأفراد والمجموعات وتقليل الاعتماد على الاستيراد فقط. ان هذه السلع والخدمات ضرورية لبقاء الإنسان واستمراره وتسهيل جوانب الحياة المختلفة. ان كون الحاجات الإنسانية متزايدة ومتطورة ومتجددة فأن منظمات الأعمال تساهم في اشباع هذه الحاجات. ان المنظمات تضع صيغة للتعاون داخلها لتوحيد الجهود وتخصيص الموارد الضرورية لاشباع الحاجات.
- (2) ايجاد فرص العمل لأفراد المجتمع، فلا يمكن تصور توزيع للثروة وتقليل مشاكل البطالة وما يرتبط بها من اشكالات اجتماعية دون وجود المنظمات. ان الحكومات والأعمال تتعاون اليوم لتوفير فرص عمل لابناء المجتمع وهذه تساهم في حل العديد من المشاكل التي لا تستطيع الدولة لوحدها ايجاد حلول جذرية لها.
- (3) ان المنظمات ضرورية لقيام اقتصاد متطور ومجتمع حديث ينعم بالانجازات في المجالات المختلفة وخاصة في إطار التقدم التكنولوجي والعلمي. ان العديد من الانجازات العلمية اوجدتها المنظمات سواء في مجال الصحة والتعليم والفضاء والنقل والسكن وغيرها. ان جميع الانجازات الكبيرة والمهمة جاءت من خلال التعاون البناء بين المنظمات أو التنافس الشريف والموضوعي لغرض تقديم الاحسن والأفضل دائماً. هكذا تنفق المنظمات اليوم على الأبحاث والتطوير وعلى مختلف المستويات النظرية والتطبيقية.
- (4) ان الأعمال والمنظمات تشكل مصدر مهم للدخل في الدول المختلفة، ومما يلاحظ ان المنظمات الرائدة في العالم الصناعي تمثل ثروة قومية لا يستهان بها قياساً إلى مصادر الدخل الأخرى لهذه الدول. ويكفي الإشارة إلى بعض المنظمات والأعمال لمعرفة الدول التي تمثلها هذه المنظمات وتنافس باسمها.
- (5) ان المنظمات والأعمال ضرورية لحماية المجتمع واقتصاده، هكذا تعتبر العديد من منظمات الدولة الراعي لمصالح المجتمع وحفظ الاستقرار والأمن فيه واشاعة الفضيلة ومحاربة الفساد والتهرب الضريبي والمتاجرة بالحرمان. وكذلك تعمل منظمات الأعمال على تجديد الثروة وتطوير استخدام الموارد على اختلاف أنواعها.

ثانياً: ماهية الشكل القانوني والعوامل المؤثرة فيه

The Essence of Legal Forms and Influencing Factors

◆ الشكل القانوني

Legal Form

هو الشكل أو الهيئة التي تتخذها المنظمة من الناحية القانونية عندما تحصل على الترخيص وممارسة النشاط الفعلي الرسمي.

◆ ماهية الشكل القانوني The Essence of Legals Forms

ان تحديد نوع الملكية يقرر إلى حد بعيد اختيار الشكل القانوني عند بدء المنظمة بالعمل والترخيص بأقامتها. ويمكن لهذا الشكل القانوني أن يُغير بعد ذلك لاسباب عديدة منها كبر حجم المنظمة وتوسعها ونموها واحتياجها إلى شكل قانوني آخر يلبي أكثر متطلبات ممارسة نشاطها. والشكل القانوني (Legal Form) يقصد به الاطار أو الهيئة التي تتخذها المنظمة من الناحية القانونية عندما تحصل على الترخيص والاجازة اللازمة لممارسة انشطتها ووجودها الفعلي والرسمي. هكذا يتم تحديد الحقوق والواجبات للمالكين و "المنظمة" والعلاقة بينهما تصبح واضحة من الناحية القانونية.

ان اختيار الشكل القانوني يمثل التصور المعتمد من قبل المالك أو المالكين أو المؤسسين للمنظمة للخصائص الأساسية لها متجسدة بالحقوق والالتزامات التي ترافق تكوين هذه المنظمة. كما ان هذا الاختيار يعطي الامكانية لادخال تعديلات أو تغييرات في هذا الشكل القانوني وفق اعتبارات الحاجة في توسع ونمو المنظمة أو انتشارها الجغرافي ودخولها الى بلدان واسواق جديدة. ان الضرورة تقتضي الدراسة المتأنية والدقيقة التي تتيح الاستفادة القصوى من هذا الشكل القانوني المعتمد .

ان التتابع المنطقي لنمو المنظمة من مشروع صغير الى عمل متوسط الحجم إلى شركة عملاقة كبيرة يعطي المبرر لتغيير الشكل القانوني. فإذا قرر فرد ريادي اقامة عمل صغير بشكل منظمة فردية ربما يجد من المناسب لاحقاً اشراك آخرين وجعلها شركة تضامن، وإذا استمر النمو والتوسع فقد يصار إلى تحويلها الى شركة مساهمة عامة. كما أن العكس يمكن ان يحصل فقد يتم تغيير الشكل القانوني من شركة تضامن (مشاركة بين عدد كبير من الاعضاء) إلى شركة فردية نتيجة احتفاظ واحد فقط من الشركاء بهذه المنظمة وخروج الآخرين منها.

ان المنظمات وهي تقرر الشكل القانوني عليها ان تتعامل مع جوانب مهمة بالفحص والتحليل والمعرفة الدقيقة، مثل قواعد العمل والاجراءات الحكومية والتشريعات على صعيد المنطقة والدولة، القوانين المتخصصة بالناحية التنظيمية للأعمال في القطاع وغيرها من جوانب مهمة، خاصة اذا علمنا بوجود مزايا وعيوب ترافق جميع الأشكال القانونية للأعمال.

Factors Influencing Choosing Legal Forms

ان وجود عوامل عديدة تؤثر على اختيار الشكل للمنظمات تطلب الأمر دراستها بعناية ودقة من قبل الفرد أو المالكين أو المؤسسين للأعمال لغرض تحديد دورها وأهميتها بالنسبة لهم وللمنظمة في وضعها الحالي وصورتها المستقبلية. وفي حالات عديدة يتم الاستعانة بمراكز البحوث والاستشارات المتخصصة لتعطي رأيها وتصورها قبل الاقدام على اختيار الشكل القانوني النهائي للمنظمة. وفي ضوء خبرتها وتجربتها يتم توجيه عناية المؤسسين أو المالكين لغرض مساعدتهم في هذا الخيار الاستراتيجي المهم واستناداً لهذه المؤشرات والعوامل ودورها المؤثر وإذا ما أردنا ان نستعرض أهم تلك المؤثرات في اختيار الشكل القانوني للمنظمات فيمكن ذكر أهمها كالآتي:

- (1) الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ، يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجيه الاستراتيجي الذي يروم المالك أو المالكين أو المؤسسين لهذه المنظمة، فإذا كان الأمر يتعلق بالمنافسة والأسواق وتحقيق عوائد مالية وأرباح يمكن احتجازها ليعاد استثمارها في المنظمة لغرض توسعها وتطويرها وزيادة نموها فإن اشكال قانونية معينة هي الأفضل لانجاز هذه الرؤية والأهداف. وإذا كانت الرؤية تتمثل ببقاء العمل الصغير ضمن حجوم معينة رغم امكانية التوسع والنمو فإن اختيار الشكل القانوني يفترض ان يخدم هذا التوجه. كذلك اذا كانت المنظمة تروم تقديم خدمات تطوعية خيرية وانسانية فإن هناك أشكال قانونية مفضلة في هذه الحالة وهكذا.
- (2) الرغبة لدى المالك أو المالكين أو المؤسسين في السيطرة على المنظمة وأسلوب وطرق ادارتها التي سوف تعتمد. فإذا رغب المالك المدير في ان تكون له سيطرة كبيرة وتحكم عالي في الادارة فقد تكون الشركة الفردية هي الشكل المفضل، اما اذا رغب بالتضحية بهذه السيطرة مقابل مساعدة الآخرين فقد يكون الأسلوب التشاركي (تضامن) هو الانسب وهكذا.
- (3) هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد في أغلب الدول تعطي القوانين الضريبية امتيازات وسماحات أو غير ذلك لبعض الأشكال القانونية لتسهيل اقامتها، وكذلك يلاحظ وجود اعفاءات ضريبية لتشجيع المستثمرين للدخول في قطاعات وأماكن وأشكال قانونية معينة. وفي الدول الصناعية المتقدمة يؤثر عامل الضرائب بشكل كبير على اختيار شكل الملكية، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث الاستفادة من عدم حصول ازدواج ضريبي وكذلك الاستفادة من التسهيلات والاعفاءات لتشجيع قيام المؤسسات الفردية.

(4) المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المنظمة، حيث تتاح امام بعض الأشكال القانونية فرص اكبر لتوفير الأموال كما هو الحال في الشركات المساهمة. وإذا كان رأس المال محدود لدى فرد معين فربما المؤسسة الفردية هي الأنسب أو قد يتشارك آخرين للاستفادة من زيادة رأس المال هذا أو الحصول على خبرات هؤلاء المشاركين في مجالات معينة من العمل وبالتالي تكون الصيغة التضامنية هي الشكل القانوني المفضل.

(5) المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين، ان بعض الأعمال تكون فيها المخاطر المالية عالية لذلك تستدعي ان تكون شركات مساهمة ولا يسمح القانون خلاف ذلك في العديد من الدول، مثل شركات الطيران وقطاع البنوك والتأمين والصناعات التحويلية، في حين تكون المخاطر اقل في مؤسسات تجارة التجزئة أو محلات الخياطة والورش لذلك يفضل ان تكون شركات فردية أو عائلية او بحدود معينة شركات تضامن. كما يلاحظ ايضا تأثر الشكل القانوني للأعمال بدرجة تحمل المسؤولية والوقت المتاح لدى المالك أو المالكين للعمل، فاذا كانت المسؤولية تجاه العمل والمنظمة مرتفعة وهناك رغبة لتكريس وقت اكبر لادارته كان الميل الى تكوين شركة فردية أما اذا كان العكس يكون الاتجاه الى الشركة المساهمة.

(6) الفترة التي يستغرقها العمل لاقامته ومدى الحاجة لاستمرارية المنظمة لآمد طويلة. ان الشركات المساهمة هي شركات أموال ذات عمر طويل وإجراءات تكوين وتأسيس اكثر تعقيد من شركات الأفراد، كما أنها تحتاج إلى فترة اطول لاقامتها. أما المنظمة الفردية فأنها سهلة التكوين وبسيطة الإجراءات وتحتاج لفترة اقصر ويؤمل لها العيش والاستمرار لآمد اقصر من الشركات المساهمة. فاذا رغب الفرد المؤسس الاستفادة بسرعة من العوائد وعدم الانتظار طويلاً لكي يتم استرداد رأس المال فإنه يصر إلى شكل الشركة الفردية.

(7) التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عمليات اقامة المنظمات على اختلاف قطاعاتها. ان قانون الأعمال والقانون التجاري وقوانين الاستثمار تحدد في الغالب اجراءات ومتطلبات للشكل القانوني الذي تعتمد المنظمة وفق اعتبارات عديدة بعضها لتشجيع الاستثمار أو تأمين حقوق الغير أو غيرها.

(8) طبيعة الأشكال القانونية السائدة في اقتصاد البلد، وهنا يحاول المؤسس أو المؤسسون للمنظمات تقليد ما موجود وناجح من الأعمال في السوق الوطني أو الاقليمي أو المحلي.

(9) خطط التتابع الاداري حيث التفكير بمستقبل المنظمة وامكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال القادمة اللاحقة، او حتى التفكير في نقل الملكية لمشتري جديد. ان بعض الأشكال القانونية تمتاز بسهولة عملية تحويل الملكية وضمن إجراءات بسيطة واضحة على الأشكال الاخرى.

Legal Forms Influences on Business

يبدو أن للشكل القانوني للمنظمة أثر مهم على العديد من جوانب العمل والنشاط فيها، لذلك يعار هذه الأهمية الكبيرة. إن الأعمال الصغيرة ليست مجرد أعمال أصغر حجماً وتأثيراً من مثيلاتها الأعمال الكبيرة، وبذلك فإنها تدار كما لو كانت أعمال كبيرة ولكن بموارد ومستلزمات أقل. هكذا تتطلب الضرورة بناء الفريق الإداري، وحتى لو كان هذا الفريق صغير جداً ويتكون من المؤسس مع بعض الأفراد المهمين في الوظائف الأساسية.

إن الإدارة الفاعلة والكفوة تزود المنظمة بالافكار الابداعية المتجددة وتستخدم الموارد وفق الاتجاهات الصحيحة التي تساعد على تحقيق الأهداف المعلنة من قبل المنظمة. هكذا يتطلب الأمر وخاصة في المنظمات الصغيرة عدم فقدان حالة التوازن من خلال التركيز على نشاط واحد مهم وإهمال الاخريات التي تبدو أقل أهمية. إن مختلف أوجه العمل في المنظمات تتأثر بالشكل القانوني المعتمد، وإذا ما أردنا الإشارة إلى بعض الجوانب المهمة في المنظمات التي تتأثر بالشكل القانوني نذكر الآتي:

- (1) الهوية القانونية والاعتبار المعنوي وتجسيد شخصية المنظمة قبالة شخصية المالك أو المالكين أو المؤسسين. إن وجود هوية واعتبار للمنظمة مستقلة أو منفصلة عن المالك يعني إن المنظمة كيان أكثر استقرار وثبات في الوجود وإمكانية البقاء. هكذا الحال في الشركات المساهمة حيث يستطيع المساهمون بيع أسهمهم أو شراء أسهم جديدة دون أن تتأثر المنظمة بوجودها الفعلي بسرعة. أما المنظمات الفردية فلا وجود لانفصال بين مسؤولية المالك وكيان ومسؤولية المنظمة، هنا تكون أقل عمراً وأكثر تأثراً برغبات وتوجهات المالك.
- (2) تتأثر آليات وأساليب وإجراءات التأسيس بالشكل القانوني الذي يتم اختياره. ففي المنظمات والشركات الفردية تكون هذه الإجراءات بسيطة وسهلة وسريعة في الغالب، وتكون هذه الإجراءات أكثر تعقيداً وأكثر كلفة وتحتاج إلى وقت طويل في حالة الشركات المساهمة.
- (3) يؤثر الشكل القانوني على مدى التزام المنظمة في الإفصاح والتعريف بالوضع المالي أو المحاسبي لها وفق إجراءات وقيود معينة يتم مراقبتها من قبل الجهات المسؤولة في الدولة أو حتى جهات اقليمية أو دولية. إن بعض الأشكال القانونية (الشركات المساهمة مثلاً) ملزمة بأن تعلن للجمهور، وبعض الجهات الأخرى في الصحف والمجلات العامة عن الأرباح والخسائر والميزانية العمومية وبعض مفردات الخطط وما يتطلبه القانون التجاري وقانون الأعمال والاستثمار ويمكن لمنظمات أخرى أن تكون غير ملزمة بمثل هذه الإجراءات.

- (4) تتأثر الممارسات الادارية والتنظيمية ومدى تحديد وتقييد هذه الممارسات والمسؤوليات بالشكل القانوني المعتمد، حيث نجد أن التعليمات والإجراءات قد تفرض تحديد الصيغة التنظيمية من قبل المنظمة. ومن الطبيعي ان تختلف صيغ الادارة واليات تطوير القرار وفق - ليس الناحية القانونية فقط - نوع المنظمة وشكلها القانوني واتساع أو ضيق نطاق عملها، باعتبار ان التأثيرات والرقابة الخارجية هي أكبر على شركات الأموال منها على المنظمات الفردية في عملية صناعة القرار.
- (5) مدى الالتزام والمسؤولية المالية والقانونية التي يتحملها المالك أو المالكين. ان هذه المسؤوليات المالية تتحدد وفق الصيغة أو الشكل القانوني، ففي الشركات المساهمة تكون محددة بالأموال المستثمرة في هذه الشركات في حين ان المسؤولية تعود حتى للممتلكات الشخصية اذا تعرض العمل الفردي لخسائر وضرورة تسديد الالتزامات اتجاه الأطراف الأخرى .

ثالثاً: بدائل الأشكال القانونية The Legal Forms Types

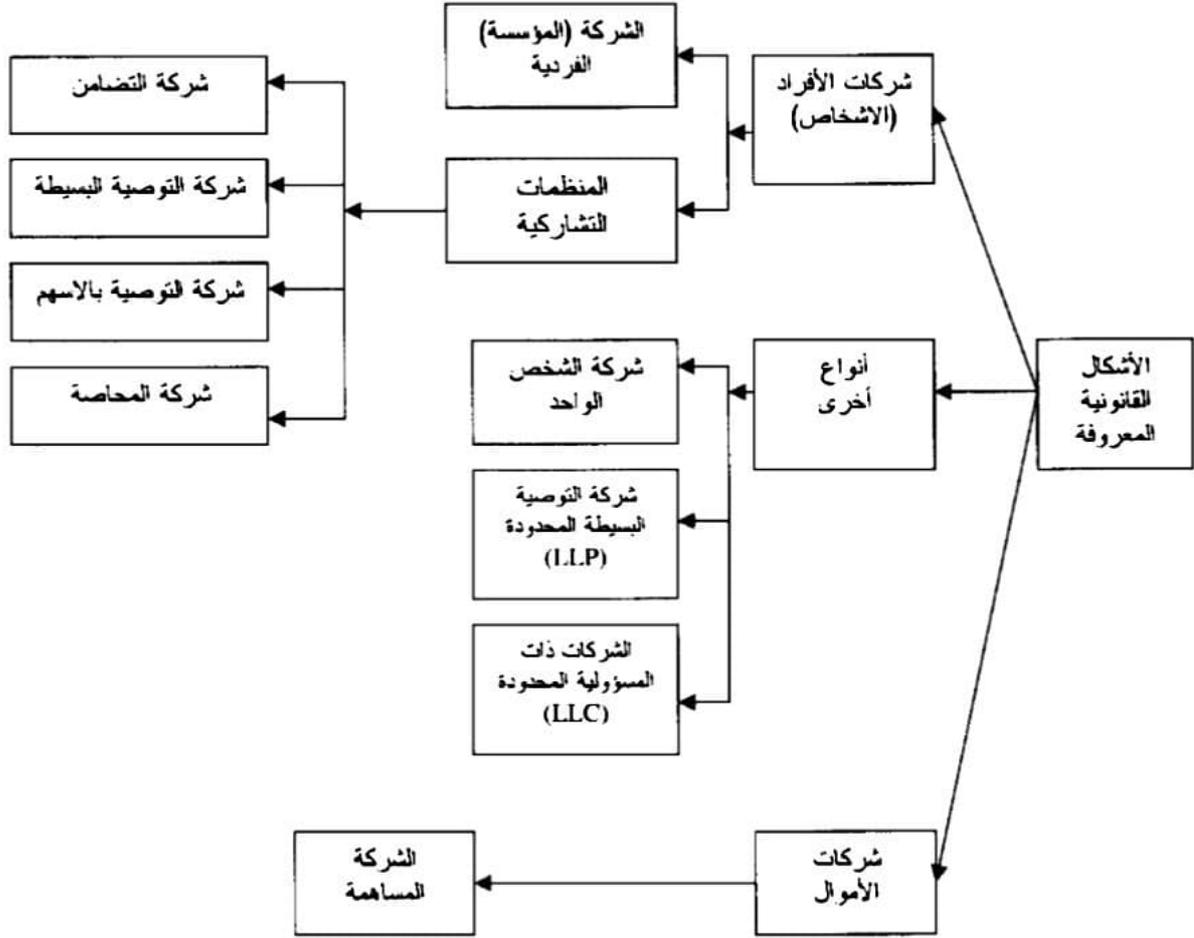
عندما يرغب فرد أو مجموعة أفراد اقامة منظمة، فأن هناك مجموعة من بدائل الملكية والشكل القانوني الذي يتم اعتماده لاقامة المنظمة وممارسة النشاط. ان هذه البدائل يفترض ان تفحص بعناية لغرض اختيار الشكل القانوني الملائم والمناسب، حيث لا وجود لشكل قانوني خالي من العيوب والمساوئ. ان جميع هذه الأشكال القانونية يوجد فيها ميزات ومحاسن وكذلك عليها مأخذ ومساوئ .

ان ما يتاح أمام الفرد أو الأفراد المؤسسين للمنظمات مجمل الأشكال القانونية الممكنة، حيث يمكن ان توضع في اطار ثلاثة مجموعات، لاحظ الشكل (1 - 17).

- (1) شركات الأفراد (الأشخاص) وهي منظمات فردية.
- (2) شركات الأموال وهي في الغالب شركات مساهمة.
- (3) أنواع أخرى من الأشكال القانونية تجمع خصائص كلا النوعين السابقين مثل شركة الشخص الواحد، شركة التوصية البسيطة المحدودة (LLP) والشركة ذات المسؤولية المحدودة (LLC)

الشكل (1- 17)

الأشكال القانونية الأساسية للأعمال (المنظمات)



◆ شركات الأفراد (الأشخاص) Private Ownership Companies

ان هذا الشكل القانوني هو المتعارف عليه منذ القديم، بل يمكن القول انه الشكل السائد قبل الثورة الصناعية والتقدم الصناعي وازدهار منظمات الأعمال المتوسطة ثم الكبيرة بشكل شركات أموال مساهمة. وتمثل شركات الأفراد اليوم النسبة الأكبر من الأعمال الصغيرة في الدول الصناعية والنامية، وتأخذ هذه المنظمات مجموعة من الأشكال والأنواع بعضها مملوكة من قبل شخص واحد أو عائلة والبعض الآخر فيها تشارك بين اثنين أو أكثر من الأفراد بصيغ عديدة .

وبشكل عام فإن أهم خصائص هذه الأشكال القانونية من شركات الأفراد هي :

- ارتباط شخصية المالك أو المالكين بشخصية الشركة، حيث لا وجود منفصل للشركة كمنظمة قائمة بذاتها خارج الأطار المادي والمعنوي للمالك أو المالكين لها. ومن وجهة نظر قانونية فالمالكون هم شخص واحد يمثلون الشركة امام الغير دون تمييز.

◆ المسؤولية الكاملة

Unlimited Liability

تمتد مسؤولية المالك للتجاوز جزء الملكية في الشركة تجاه الأطراف الأخرى من خلال ثروته الشخصية.

- المسؤولية الكاملة Unlimited Liability للمالك أو المالكين عن الالتزامات اتجاه مختلف الأطراف الأخرى. ان المشاركين يعتبرون فرد واحد من الناحية القانونية وان الشركة هي ملك خاص لهم. هكذا يحصل المالك أو المالكون على كامل الأرباح فتكون المسؤولية مطلقة غير محدودة عن الالتزامات بمعنى استخدام كامل الثروة الشخصية لتسديد هذه الالتزامات للأطراف الأخرى. ولقد تم ايجاد معالجة جزئية لهذه الاشكالية من خلال شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالاسهم.
- إجراءات تأسيس في الغالب بسيطة فلا وجود لإجراءات معقدة في أغلب الدول. ان الشخص الذي يستطيع ان يشتري أراضى وعقارات، يمكن ان يؤسس شركة فردية أو بالمشاركة مع آخرين وان الإجراءات بسيطة ومتقاربة في الحاليتين.

◆ الشركة الفردية

Sole Proprietorship

هي منظمة أو مؤسسة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد.

أن أهم أنواع الشركات الشخصية أو شركات الأفراد ما يلي:

(1) الشركة الفردية (الملكية الفردية) Sole Proprietorship

وهي منظمة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد يمثل هذا النوع الشكل السائد من بين شركات الأشخاص أو الأفراد في أغلب الدول. ان المالك هنا يكون مسؤول بشكل كامل عن الديون تجاه الأطراف الأخرى ويتحمل المخاطر والالتزامات ويحصل لوحده على الأرباح. ان الشركة الفردية تحمل في العادة اسم المالك أو أي اسم آخر يتم اختياره ويسجل العنوان الشخصي للمالك كعنوان للشركة الفردية التي يفترض ان تسجل في السجل التجاري حيث تدون قيمة رأس المال ونوع النشاط الذي يتم مزاولته. ويلخص الشكل (2- 17) أهم الميزات والمساوى لهذا الشكل القانوني

شكل (2- 17)

مميزات ومساوئ الشركات الفردية (المشروع الفردي، المؤسسة الفردية)

المساوئ	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • رأس المال محدود. • صعوبة الحصول على ائتمان. • ادارة غير مناسبة في أحيان عديدة ومهارات وقدرات محدودة للعاملين. • المسؤولية غير المحدودة تجاه الغير. • حياة محدودة بسبب ارتباط المنظمة بالمالك فهم واحد من الناحية القانونية. 	<ul style="list-style-type: none"> • السرية. • مميزات فردية في الضرائب. • الأرباح بالكامل تعود للمالك. • الحرية النسبية للفعل والرقابة. • شكل سهل وبسيط لتنظيمه وتوجيه عملياته وانهاؤه.

◆ منظمة تشاركية

(2) المشاركة أو التضامن Partnership

Partnership

كيان قانوني يقام من قبل شخصين أو أكثر باعتبارهم مالكين لهذا العمل لغرض تحقيق الأرباح ويأخذ الكيان صيغ متعددة.

هنا تقام شركات أو منظمات تشاركية، أي شركات أفراد يملكها أكثر من شخص واحد. فقد يتفق شخصان أو أكثر على إقامة شركة (مؤسسة) برغبة التعاون الطوعي باعتبارهم مالكين معاً لهذه المؤسسة التي يودون إقامتها بسرعة تنسبية بعيداً عن متطلبات قانونية كثيرة لإنشاء شركة مساهمة عامة. ويعرض الشكل

(3- 17) الميزات والمساوئ لمثل هذا الشكل القانوني للأعمال.

شكل (3- 17)

مميزات ومساوئ شركات التضامن

المساوئ	الميزات
<ul style="list-style-type: none"> • حياة واستمرارية محدودة. • المسؤولية غير المحدودة للشركة عن التزاماتها. • كل شريك مسؤول عن أفعال الشركاء الآخرين بشكل كامل. • امكانية حصول خلاف وصراع بين الشركاء. • موت أي شريك ينهي التضامن ووجود الشركة. • فقدان الاستقلالية قياس للمنظمة الفردية. 	<ul style="list-style-type: none"> • سهولة التكوين والانشاء. • تقاسم ثقل العمل والمسؤوليات. • استخدام الأفكار والخطط لأكثر من فرد واحد. • مهارات متخصصة متاحة من الأشخاص المشاركين. • توفير رؤوس أموال اكبر وقدرة في الحصول على ائتمان. • الفوائد الضريبية

وفي الأعمال التضامنية توجد عدة أنواع هي :

(1) شركة التضامن العامة General Partnership

❖ شركة التضامن العامة

General Partnership

أعمال أو مؤسسات مهيكلة أو
مبنية في إطار تقاسم المالكين لها
للإدارة والمخاطر بتضامن
وضمن كامل.

وهي شركة أو مؤسسة أفراد تضامنية يملكها أكثر من شخص واحد
وهؤلاء الشركاء متضامنون أمام القانون ويعتبرون شخص واحد قبالة
الالتزامات والديون الخارجية للأطراف المختلفة. ان مسؤولية هؤلاء المتضامنين
غير محدودة وبالتالي فإن ثروتهم الشخصية هي امتداد لتسديد ديون الشركة.
ولا يتم نقل حصص هؤلاء الشركاء لآخرين أو ورثة لكون هذا النوع من الأعمال
يمثل شراكة باتفاق شخصي كامل. ولا يشترط أن تكون حصص الأعضاء في
هذه الشركة التضامنية متساوية بل يمكن أن تكون مختلفة حسب الاتفاق بين
الأعضاء. ورغم أن القوانين لا تحدد عدد الشركاء فإنه يسمح ان يصل عدد
الأعضاء إلى (20) شخص، ولكن في الواقع ان العدد يكون أقل من ذلك في أغلب
الشركات التضامنية لكون الزيادة في العدد تخلق اشكالات عديدة.

ان شركات التضامن تصلح للأعمال الصغيرة والتي تحتاج إلى رؤوس أموال يمكن ان يوفرها عدد
محدود من الأعضاء أو تكامل الأموال مع المهارات والمعارف والتخصصات. لذلك نجد مكاتب المحاماة والتدقيق
المحاسبي والعيادات الطبية ومذاخر الانوية والورش وغيرها من تجارة الجملة أو قطاع الخدمات تأخذ هذا
الشكل القانوني للأعمال.

ويمكن ان تكون شركات التضامن

- شركات عائلية Family Business وهم أفراد عائلة متضامنون في العمل.
- شركات تضامن ريادية Entrepreneurial Partnership ، مثل الشركات التي تستثمر براءة الاختراع
أو الأفكار الريادية والابداعية لدى الشباب، حيث التكامل بين الأموال والأفكار الريادية.
- ومع التطور الحاصل في الحياة المعاصرة والتقدم الاقتصادي وانتشار الأعمال نجد ان الشركاء يمكن
أن يكون بعضهم معروف وظاهر (Ostensible) للأطراف الخارجية باعتباره المسؤول أو مدير العمل أو البعض
غير ظاهر وغير معروف ويدعى شريك كامن (ساكن) (Dormant)
- ان شركات التضامن العامة تضم نوع واحد من الشركاء وهم الشركاء الضامنون
(General Partners) حيث يكون هؤلاء الأعضاء مسؤولون عن كامل الالتزامات التي على الشركة رجوعاً إلى
ثروتهم الشخصية.

أن أهم أنواع الشركات الشخصية أو شركات الأفراد ما يلي:

◆ شركة التوصية البسيطة

Limited Partnership

أعمال أو منظمات مهيكلة على أساس أن واحد أو أكثر من المالكين لدية مسؤولية محدودة بحدود ما اسهموا به من أموال ووجود مالك أو شريك واحد على الأقل كشريك ضامن مع مسؤوليات غير محدودة .

(ب) شركة التوصية البسيطة Limited Partnership

وهذه تماثل شركة التضامن العامة مع وجود نوعين من الشركاء المالكين .

النوع الأول أعضاء بمسؤوليات كاملة غير محدودة وهم الشركاء أو الشريك الضامن، والنوع الثاني هم الشركاء الموصون (Limited Partners) وهؤلاء تتحدد مسؤولياتهم بقدر مساهمتهم المالية فقط.

أن الأعضاء الضامنين هم من يدير اعمال الشركة ويتحمل المسؤولية كاملة، بينما الشركاء الموصون يوظفون أو يستثمرون أموالاً في الشركة وتكون مسؤولياتهم محدودة. ورغم أن القوانين لا تحدد عدد الشركاء في مثل هذا النوع من الملكية، الا انه يشترط لوجود هذا الشكل القانوني وجود شريك ضامن واحد على الأقل مع شريك موصي واحد على الأقل. وهذا النوع من الشركات يعالج بعض اشكالات التضامن العامة ويتيح الامكانية للاستفادة من حسناتها .

قد تحمل شركة التوصية البسيطة اسم أو أسماء بعض الشركاء الضامنون مقرونة بكلمة "شركاءه". ولكون هذه الشركة هي شركة أشخاص فإن انسحاب أي من الشركاء الموصوف أو بيع حصته لآخرين يخضع لموافقة الشركاء المتضامنون.

◆ شركة التوصية بالاسهم

Join Stock Partnership

هي شركة تضامن فيها حصص الشركاء مقسمة إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة كما في شركة التوصية البسيطة.

(ج) شركة التوصية بالاسهم Jain Stock Partnership

ان هذا النوع من الشركات أو المؤسسات هي أعمال تماثل أو تشبه شركات التوصية البسيطة في أغلب القضايا عدا كون حصص الشركاء مقسمة إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة.

ان هذه الاسهم قد تكون صغيرة القيمة، وهكذا يستطيع الشركاء الموصون ان يساهموا بعدد من الاسهم ويمكنهم تداولها أو التنازل عنها دون الحاجة إلى أخذ الموافقات من باقي الشركاء .

◆ شركة المحاصة

Joint Venture

تشارك بوجود لغرض انجاز أهداف محددة لذلك تكون هذه الشركة محدودة الفترة وتنتهي بانتها العمل أو انجاز الأهداف.

(د) شركة المحاصة Joint Venture

وهذه شركات افراد مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي اقيمت من أجله وقد تطول هذه الفترة أو تقصر. وهذا النوع من الشركات قد ينشأ في بعض الحالات باتفاق شفوي بين الشركاء أو بعقد مكتوب يحدد الواجبات والالتزامات. ويلاحظ

أيضا وجود هذا النوع من التشارك بين منظمات الأعمال، لكننا هنا نهتم بشركات التضامن محدودة الأجل (Partnership For a Term).

◆ اتفاقية الشراكة

Partnership Agreement

وثائق ومستندات مكتوبة تحدد بوضوح الحقوق والواجبات (المسؤوليات) للشركاء في المؤسسة.

ان التشارك يتطلب اتفاق قد يكون شفوي بين الأعضاء، ولكن يفضل وجود اتفاق او اتفاقية (Partnership Agreement) وهذه تمثل اتفاقية بنود تؤشر بشكل واضح الحقوق والواجبات للشركاء. لذلك يطلق عليها البعض بنود الشراكة (Articles of Partnership)

ان بنود الشراكة هذه تمثل عقد قانوني بين الأعضاء الشركاء في المؤسسة أو المنظمة يعرف ويحدد بشكل واضح الالتزامات ومسؤوليات المالكين للمؤسسة.

◆ قوة وكالة للشريك

Agency Power

قابلية احد الشركاء تقييد الشركاء الآخرين وبشكل قانوني شرعي.

ويلاحظ في حالات معينة في المنظمات التشاركية انه قد يعطى أحد الشركاء ما يسمى Agency Power وهذه تمثل قابلية وامكانية تعطي لأي أحد من الشركاء بحيث يستطيع قانونياً أن يقيد ويحدد المشاركين الآخرين. وفي الغالب تعطي هذه الامكانية أو السلطة لأحد الشركاء الضامنون.

◆ شركات الأموال Corporation

وهذه شركات مساهمة، تعتبر من أكثر أشكال الملكية القانونية تعقيداً مقارنة مع الأشكال الأخرى من شركات الأشخاص. والشركة هنا هي كيان وجود قانوني اعتباري مستقل عن المساهمين، وبالتالي فإن هذه الشركات تقوم بتنفيذ اعمال والتعاقد ومقاضاة الأطراف الأخرى، وكذلك يمكن لهذا الغير من مقاضاة الشركة.

◆ الشركة المساهمة

Corporation

أعمال مهيكل وموجودة ككيان قانوني مستقل عن المساهمين الذين تتحدد مسؤولياتهم فقط بمساهماتهم المالية في الشركة.

وفي العادة فإن التمويل الاولي في الشركة يتأتى من المساهمين (Stockholders) الذين يطلق عليهم حملة الأسهم. ويستطيع هؤلاء المساهمون التخلي عن الأسهم ببيعها إلى أطراف أخرى بسهولة ودون أي إجراءات كما في شركات الأشخاص.

ويمكن ان نذكر أهم خصائص هذا النوع من الشركات بالآتي:

- انفصال شخصية الشركة عن شخصية المساهمين (المالكين)، فهي كيان مستقل تتجمع لديه أموال أكبر من خلال تقسيم رأس المال إلى عدد كبير من الأسهم (Shares) يحمل كل منها قيمة اسمية مصرح بها، يتم شراؤها من المستثمرين. وتتداول هذه الاسهم في السوق المالي (البورصة) حيث البيع والشراء، وتأخذ هذه الاسهم قيمة سوقية تتحدد في ضوء قدرات وأداء وأرباح الشركة في الأسواق والمنافسة.

• المسؤولية المحدودة للمساهمين Limited Liability of Shareholders ، تنحصر مسؤولية المساهمين المالية بحدود قيمة الأسهم التي حصلوا عليها فقط، ويأمل هؤلاء المساهمون الحصول على أرباح مناسبة جراء هذا الاستثمار. ان هذه الخاصية تمكن الشركات المساهمة من جذب أموال اكبر لغرض النمو والتوسع، كما ان قدرتها في الحصول على قروض وانتمان عالية قياس للشركات الفردية أو شركات التضامن.

• إجراءات تأسيس في الغالب معقدة ومطولة، حيث تفرض أغلب الدول مجموعة من المتطلبات قبل قيام الشركة المساهمة وأخذ الترخيص لمزاولة الأعمال. ان هذا الامر مرتبط بحفظ حقوق الجهات والأطراف المتعاملة مع الشركة، وكذلك حقوق هذه الأخيرة كشخصية قانونية نائمة بذاتها. هكذا نتوقع ان يكون عمر هذه الشركات طويل وتبقى ما دامت رابحة وتحصل على عوائد دون أن تتأثر بالمساهمة وحركة تداول الأسهم.

ويلخص الشكل (4- 17) أهم المزايا والعيوب لشركات الأموال (المساهمة).

ورغم ان الشكل السائد في شركات الأموال هو الشركات المساهمة العامة، إلا انه يمكن ان تتباين أنواع هذه الشركات بين شركات مساهمة يتم تداول اسهمها بالسوق المالي لعموم الجمهور، وهناك شركات أكثر انغلاقاً حيث تداول الاسهم بين مجموعات محددة، وكذلك هناك شركات مساهمة محلية وأخرى أجنبية.

الشكل (4- 17)

مزايا ومساوئ الشركات المساهمة العامة

المساوئ	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف قانونية عالية للبدء وكذلك تكاليف التأسيس. • إجراءات معقدة لقيام الشركة. • الازدواج الضريبي. • المساهمون قليلي الاهتمام بانشطة الشركة وعملياتها عدا الأرباح. • انخفاض الحافز بسبب انفصال الملكية عن الادارة. • تتعرض لتدخل حكومي أكبر. 	<ul style="list-style-type: none"> • المسؤولية المحدودة للمساهمين. • القدرة على جذب اموال اكبر والحصول على قروض وانتمان أفضل. • الاستمرار والديمومة وحياء أطول. • خبرات ادارية وكفاءات أفضل وجذب عاملين جيدين. • امكانية تحويل الملكية. • استقلال الادارة عن الملكية حيث المرونة العالية لادارة الشركة.

وفي أغلب الدول تلتزم هذه الشركات بالكشف عن وضعها المالي وطبيعة انشطتها، حيث الحسابات الختامية والميزانية، التي تقدم لغرض الضرائب. ان الضرورة تقتضي اعلان هذه الجوانب في الصحف المحلية الرئيسية سنوياً، وكذلك خضوع أنشطة هذه الشركات للرقابة الحكومية.

ان الشركات المساهمة تدار في العادة من قبل ادارة عليا يعينها مجلس الإدارة (Board of Directors) الذي يتم انتخابه من قبل الجمعية العامة للمساهمين. هذا يعني أن ادارة الشركة المساهمة يوجد فيها ثلاثة اطراف وهم حملة الأسهم يجتمعون دورياً (جمعية عامة) ثم مجلس الإدارة ويعتبر ممثل لحملة الأسهم واخيراً الادارة التنفيذية (Executive Management) التي يوجد على رأسها المدير التنفيذي للشركة Chief Executive Officer (CEO). ويعتبر المدير التنفيذي ممثل الشركة في كافة المواقف المهمة حيث تقام الدعاوى على الشركة من خلاله نظراً لاستقلالية كينونة الشركة عن المساهمون.

ان الشركات المساهمة تمثل اليوم حجر الأساس في التقدم الاقتصادي والتكنولوجي وبتاح أمام هذه الشركات فرص أكبر للحصول على أموال طائلة نتيجة مساهمة اعداد كبيرة من الناس في شراء اسهم هذه الشركات، وتصدر هذه الشركات نوعين من الأسهم، العادية (Common Stocks) والأسهم الممتازة (Preferred Stocks) والتي تصدر بفئات عديدة. ان لكل نوع من الأسهم حقوق وتفضيلات يفصلها القانون من حيث الأرباح أو التسديد في حالة تصفية الشركة. كذلك تستطيع هذه الشركات الحصول على أموال للنمو والتوسع من خلال اصدار السندات (Bonds) وعرضها في السوق المالي وهذه أيضاً قابلة للتداول .

◆ أنواع أخرى للأشكال القانونية Other Legal Forms

ان هذه الأنواع الأخرى من الملكية والأشكال القانونية أوجدها المشرع للرد على متطلبات واقعية اوجدتها طبيعة احتياجات المساهمين والمالكين والظروف الاقتصادية والتنافسية. ورغم ان العديد من هذه الأشكال قد لا يكون لها وجود فعلي في دولنا إلا أنها موجودة في الاقتصاديات الصناعية. ان الاطار العملي الذي يحكم وجود هذه الأنواع هو الاستفادة من ميزات شركات الأشخاص من جانب، مثل الاعفاءات الضريبية وسهولة التكوين وكذلك الميزات لشركات الأموال، مثل المسؤولية المحدودة، ونقل الملكية وتحويلها وزيادة امكانية استمرار الشركة من جانب آخر. لذلك فإنها شركات هجينة محصورة بين شركات الأفراد وشركات الأموال لتجاوز بعض العيوب المهمة لكلا النوعين والاستفادة من ميزات يرى المالكون والمستثمرون انها مهمة، ومن أهم تلك الأنواع الآتي:

◆ شركة الشخص الواحد

(1) شركة الشخص الواحد One Person Owned Company

One Person Owned Company

شركة يقيمها ويملكها فرد واحد للاستفادة من الأرباح ويتحمل مسؤولية محدودة بقدر الأموال المستثمرة فيها.

ان هذه الشركة هي ذات مسؤولية محدودة يقيمها ويملكها فرد واحد. هنا يأتي هذا الفرد بالمال اللازم لاقامة الشركة وتكون مسؤوليته محدودة بالأموال التي استثمرها في هذه الشركة. ويمكن للأشخاص الطبيعيين او المعنويين تأسيس واقامة مثل هذا النوع من الشركات للاستفادة من الأرباح دون شركاء آخرين. ان هذا النوع من الشركات قد استفاد من تحديد المسؤولية كما هو

الحال لشركات الأموال وكذلك من الضرائب والاعفاءات الضريبية وسهولة التكوين كما هو حال شركات الأفراد. وقد عرفت المانيا قبل غيرها هذا النوع من الشركات، كما هو الحال أيضاً بالنسبة إلى شركات المسؤولية المحدودة.

◆ شركة التوصية البسيطة

(ب) شركة التوصية البسيطة المحدودة

المحدودة

Limited Liability Partnership (L.L.P)

Limited Liability Partnership

شركة يكون فيها جميع الشركاء من الموصين، وبذلك تجمع بين المسؤولية المحدودة والاستفادة من مزايا الضرائب.

هذا النوع من الشركات يشابه شركات التوصية البسيطة ما عدا كون كافة الشركاء هم موصون ولا يوجد ضامن فيها. ان هذا الأمر يجعل الشركة ذات مسؤولية محدودة، بمعنى أن كل موصي (شريك) يتحمل مسؤولية بقدر حصته من رأس المال ولا يتم العودة إلى ثروته الشخصية الأخرى لتسديد الالتزامات اتجاه الأطراف الدائنة. وهنا فإن هذه الشركة تماثل شركة الأموال في تحديد المسؤولية من جهة وكذلك تجمع مزايا شركة التضامن فيما يخص الضرائب من جهة أخرى، حيث تكون الضرائب على الدخل وليس على مستويات الأرباح المتحققة. ويلاحظ ان هذا النوع من الشركات جاء ليلبي متطلبات تكوين شركات متوسطة الحجم تجمع فيها رؤوس أموال كافية وتؤمن للمشاركة (الموصي) مسؤولية في اطار المبلغ الذي كرس لهذه الشركة، ويستفيد أيضاً من الاعفاءات الضريبية وسهولة تكون الشركة ونقل ملكية الموصي بسهولة من جانب آخر.

◆ الشركة ذات المسؤولية

(ج) الشركة ذات المسؤولية المحدودة

المحدودة

Limited Liability Company (L.L.C)

Limited Liability Company

شركة يكون فيها المساهمون محدودي المسؤولية ولكنهم يدفعون ضرائب على الدخل من الأرباح المتحققة كما لو كانت شركة تضامن. وكذلك لا يحق لغير الأشخاص الطبيعيين المساهمة في هذه الشركة.

ان هذه الشركة هي شكل خاص من الأعمال، لكونها تجمع بعض خصائص شركات الأفراد وكذلك الشركات المساهمة العامة. لذلك فإنها نوع هجين من الشركات فيما يخص شخصية الشركة، فهي شركة أفراد، لكون الشركاء يتفقون فيما بينهم على اقامة الشركة وتكون اسمائهم مسجلة قانوناً ولكن الملكية تكون على شكل أسهم يمكن تداولها والتصرف بها دون الحاجة لحل الشركة واعادة تأسيسها .

وقد تحدد بعض الدول بقانون عدد الشركاء بما لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسين شخص. كذلك قد يتم تحديد رأس المال لهذه الشركات بمبالغ معينة كما هو الحال في الأردن أو يتم تحديد نوع النشاط فلا يسمح باقامة شركات ذات مسؤولية محدودة في قطاع البنوك مثلاً .

ونظراً لمزايا هذا النوع من الشركات فقد تطورت كثيراً وأصبحت سريعة الانتشار في العديد من القطاعات كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث الاستفادة من الضرائب في العديد من الولايات.

وفي العادة يتم ادارة هذه الشركات من قبل واحد أو اكثر من المالكين المساهمين كمدير رئيسي للشركة أو يتم الاستعانة بادارة تخصصية في أحيان أخرى. وان القوانين لا تلزم في أغلب الأحيان اعلان حسابات وخطط الشركة، كما لا يتم تداول اسهمها بالسوق المالي.

ان الفصل الجزئي للملكية عن الادارة يساهم في استمرارية عمل الشركة بشكل أفضل من شركات الأفراد، وهكذا نجد هذا النوع من الشركات اليوم في قطاعات الصحة والتعليم والصناعة والسياحة وغيرها.

ومن أهم مساوئ هذه الشركات هو تحديد درجة المشاركة، حيث الأفراد حملة الأسهم محدودي العدد وان اجراءات قانونية عديدة تقيد زيادة عددهم.

وبعد هذا الاستعراض للأشكال القانونية ونوع الملكية، فإنه يمكن القول أن اختيار الشكل القانوني يعتمد على فحص العديد من المؤشرات والموازنة بينها لغرض معرفة المزايا والمساوئ لكل نوع واختيار ما هو مناسب منها للأعمال. وقد قدمت مؤسسة إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية (SBA) قائمة فحص يتم بموجبها تقييم مختلف الأشكال القانونية للمنظمات لغرض اختيار الأفضل والمناسب منها.

ويعرض الشكل (5- 17) مؤشرات هذه القائمة

شكل (5- 17)

قائمة فحص وتقييم لمختلف الأشكال القانونية للأعمال

- تحت أي اطار وشكل قانوني تمارس المنظمة عملها الآن؟
- ما هي المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة؟
- هل ان الشكل القانوني المعتمد من قبل المنظمة يوفر حماية مناسبة لها من هذه المخاطر؟
- هل تقوم المنظمة بتوفير حماية اضافية لشكلها القانوني من خلال تأمين لمسؤولياتها والتزاماتها العامة؟
- هل ان المسؤولية غير المحدودة تمثل مشكلة حقيقية مهمة للمنظمة؟
- هل الشكل الحالي يحدد ويقيد الاحتياجات المالية بأي هيئة كانت ؟
- ما هي نسبة وقوع أو حدوث أي من المخاطر الأساسية والرئيسية للمنظمة؟
- هل يمكن الحصول على امتيازات ضريبية من خلال تغيير الشكل القانوني للمنظمة ؟
- هل تم الأخذ في الاعتبار الامتيازات في الادارة المرتبطة بكل شكل من الأشكال القانونية؟
- هل اعيرت أهمية خاصة للأشكال القانونية الأخرى الخاصة وما هي الفوائد التي يمكن الحصول عليها؟
- هل ان المنظمة تستخدم جميع ما يعطيه الشكل القانوني الحالي من مميزات.

لقد تم تلخيص أهم الأشكال القانونية وبما يتيح اجراء المقارنة بين بعضها البعض وفق مجموعة من الابعاد، ويعرض الشكل (6- 17) ذلك .

الشكل (6- 17)

مقارنة بين الأشكال القانونية الأساسية وفق مجموعة من الابعاد

الابعاد / الشكل القانوني	متطلبات التأسيس والكف	مسؤولية المالكين	استمرارية الاعمال	نقل وتحويل الملكية	الرقابة على الادارة	القدرة على جذب رؤوس الاموال	الضرائب على الدخل
فردى	ادنى متطلبات ولا تؤخذ اجور تسجيل وبدون مل، استثمارات كثيرة.	مسؤولية غير محدودة.	تصفى حال وفاة المالك (حياة اقصر)	ممكن نقل ملكية الشركة كنسب أو موجودات بصعوبة.	حرية الادارة كاملة.	محصورة بالاعمال الشخصية للمالك.	تفرض ضرائب شخصية على المالك حتى على الدخل المتأتي من الأعمال الفردية.
تضامن (مشاركة)	أقل متطلبات ولا تؤخذ أجور تسجيل ومل، استثمارات اتفاقية مشاركة لا تشكل مطلب قانوني لكنها ضرورية.	مسؤولية غير محدودة.	إذا لم تشير اتفاقية المشاركة إلى غير ذلك فإن التصفية للشركة في حالة الانسحاب أو الوفاة للشريك تكون واجبة.	يتطلب موافقة وقبول جميع المشاركين.	تصويت غالبية الشركاء لغرض الرقابة.	محصورة بقابليات الشركاء ورغبتهم للمساهمة برؤوس أموال.	ضرائب شخصية على الشركاء للدخل المتأتي عن الشركة (فردية)
مساهمة	اكثر كلفة ومتطلبات كثيرة واذعان للعديد من التشريعات.	المسؤولية محدودة بما تم استثماره في الشركة.	استمرارية الشركة لا تتأثر بوفاة أو انسحاب المساهم (حياة اطول)	سهلة التحويل من خلال نقل وتحويل الأسهم.	المساهمون لهم الرقابة النهائية ولكن مجلس الادارة يراقب سياسات الشركة.	غالباً الشكل الأكثر جاذبية لرفع رؤوس الاموال.	الضرائب على مدخولات الشركة وتفرض على المساهمين ضرائب اذا تحققت ووزعت عليهم ارباح (ازدواج)
الشكل القانوني المفضل	فردى او تضامن	المساهمة	المساهمة	تعتمد على الظروف والحالات	تعتمد على الظروف والحالات	المساهمة	تعتمد على الظروف

أسئلة الفصل السابع عشر

❖ أسئلة عامة

1. عرف المنظمة بشكل عام ومنظمة الأعمال بشكل خاص .
2. ما أهمية المنظمات للمجتمع؟
3. اذكر أهم أنواع المنظمات في الاقتصاديات المعاصرة.
4. ماذا يقصد بالشكل القانوني للأعمال؟
5. ما هي أهم العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني؟
6. هل توجد تأثيرات للشكل القانوني على طبيعة عمل المنظمات؟
7. اذكر أهم البدائل الممكنة للأشكال القانونية للمنظمات.
8. حدد مزايا وعيوب المنظمات الفردية.
9. اذكر أهم مزايا وعيوب الشركات المساهمة (شركات الأموال).
10. عدد بعض مزايا وعيوب شركات التضامن.

❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. يوجد العديد من المنظمات في المدينة التي تسكن فيها، اذكر أسماء ما امكنتك من هذه الأعمال ثم حدد الشكل القانوني لكل منها؟ علق على ذلك بعد تحديد طبيعة وحجم كل منظمة.
2. هل يمكنك تطوير استبيان من (20) سؤال تقدمه إلى مجموعة من اصحاب الأعمال تستهدف فيه معرفة الفوائد والمحددات التي يفرضها الشكل القانوني المعتمد؟ قم بتحليل أولي لنتائج هذا الاستبيان.
3. في تقديرك أين تكمن الفوائد والمزايا التي نحصل عليها من اختيار بعض أنواع الأشكال القانونية الهجينة من شركات الأفراد وشركات الأموال؟
4. في اطار قائمة الفحص والتقويم المذكورة في الشكل (5- 17) خذ منظمة أعمال معروفة واجر لها هذا التقييم وعلق عليه.
5. هل يمكن أن تضيف أبعاد أخرى لمقارنة الأشكال القانونية الأساسية ما ذكر بالشكل (6- 17)؟

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. تسمى المنظمات التي يقيمها الأفراد أو المجموعات لتمارس أنشطة اقتصادية مفيدة للمجتمع وتهدف الى تحقيق الربح :
 - A. التعاونيات
 - B. منظمات الأعمال
 - C. منظمات حكومية
 - D. منظمات دولية
2. جميع الأعمال والمنظمات ادناه تكون فيها المسؤولية محدودة ما عدا واحدة هي:
 - A. شركة الشخص الواحد
 - B. المؤسسة الفردية
 - C. الشركة المساهمة العامة
 - D. الشركة ذات المسؤولية المحدودة
3. جميع الآتي هي شركات أفراد عدا واحدة هي :
 - A. شركة المحاصة
 - B. شركة التوصية البسيطة
 - C. شركة الشخص الواحد
 - D. المؤسسة الفردية
4. ان احتمال خسارة المالك اكثر مما استثمره في المنظمة أو العمل يسمى:
 - A. المسؤولية الكاملة
 - B. المسؤولية الادارية
 - C. المسؤولية المحدودة
 - D. المسؤولية القانونية
5. تسمى قابلية أحد الشركاء في تقييد الشركاء الآخرين بشكل قانوني وشرعي:
 - A. التزام الشريك
 - B. شركة المحاصة
 - C. مسؤولية الشريك
 - D. قوة وكالة الشريك
6. جميع الآتي هي مزايا للشركات المساهمة العامة ما عدا واحدة هي :
 - A. المسؤولية المحدودة للمساهمين
 - B. الاستمرارية والديمومة
 - C. الازدواج الضريبي
 - D. امكانية تحويل الملكية
7. جميع الآتي هي مساوئ للشركات الفردية عدا واحدة هي :
 - A. محدودية رأس المال
 - B. شكل بسيط لتنظيمه وتوجيهه وانهائه
 - C. صعوبة الحصول على ائتمان
 - D. المسؤولية غير المحدودة اتجاه الغير
8. شركة فيها جميع الشركاء من الموصين وبذلك تجمع بين المسؤولية المحدودة والاستفادة من مزايا الضرائب :
 - A. شركة التوصية بالاسهم
 - B. الشركة المساهمة

C. شركة التوصية البسيطة المحدودة (L.L.P)
D. شركة التوصية البسيطة

9. جميع الآتي هي مساوي لشركات التضامن ما عدا واحدة هي :

- A. حياة واستمرارية محدودة
B. فقدان الاستقلالية قياساً بالمؤسسة الفردية
C. خلاف بين الشركاء
D. المزايا الضريبية

10. ان التشارك الذي يوجد لغرض انجاز أهداف محدودة ومحددة وبالتالي فإنه محدود الفترة، وهكذا ينتهي بنهاية الفترة أو تحقيق الأهداف هو :

- A. المؤسسة الفردية
B. شركة المحاصة
C. منظمة مجتمع مدني
D. شركة التضامن

11. ان اختصار الـ (CEO) يشير إلى :

- A. مراقب العمل
B. رئيس مجلس الأمناء
C. مدير التسويق
D. المدير التنفيذي الأعلى (المدير العام)

12. من بين الأشكال القانونية التالية حدد من لديه قابلية أكبر على جذب رؤوس الأموال:

- A. المساهمة
B. الفردية
C. التضامنية
D. شركة الفرد الواحد

13. يقصد بالازدواج الضريبي :

- A. تدفع الضرائب من الأرباح
B. تدفع الضرائب من الدخل
C. تدفع الضرائب من الأرباح ثم من الدخل
D. لا تدفع الضرائب

14. جميع الآتي هي فوائد يحصل عليها المجتمع من المنظمات ما عدا :

- A. الأرباح
B. ايجاد فرص عمل
C. تقديم سلع وخدمات ضرورية
D. مصدر مهم للدخل

15. حدد الترتيب الصحيح (تصاعدياً) لمتطلبات التأسيس والكف للأشكال القانونية انهاء:

- A. تضامن، فردية، مساهمة
B. فردية، تضامن، مساهمة
C. مساهمة، فردية، تضامن
D. مساهمة، تضامن، فردية

الفصل الثامن عشر

إدارة الإنتاج والعمليات

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بإدارة الإنتاج والعمليات؟ وما أهميتها؟
2. ما هي الأنشطة التخطيطية المتعلقة بالإنتاج؟
3. ما هي أهم الأنشطة الرقابية في إدارة الإنتاج والعمليات؟
4. ما المقصود بالإنتاجية؟ وكيف يمكن قياسها؟
5. ما معنى إعادة هندسة العملية؟ وما المقصود بالزبونة؟



مقدمة الفصل الثامن عشر:

إن منظمات الأعمال وجدت لكي تنتج سلعة أو خدمة ترى أنها مطلوبة من قبل شرائح معينة في المجتمع أو من قبل المجتمع بأكمله ولها القدرة على تقديم هذا المنتج بشكل يتقبله المجتمع وتحقق هي ربحاً معقولاً منه. ولغرض قيام المنظمة بهذا الأمر فإنه من المفروض إنجاز مجموعة كبيرة من الأنشطة تبدأ بتوفير المواد الأولية وتخزينها ثم سحبها إلى خطوط الإنتاج لتحويلها إلى سلع تقدم للمجتمع من خلال العمليات التسويقية المختلفة. وسنركز في هذا الفصل على جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة.

أولاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات وأهميتها

Operations & Production Management and Its Importance

لقد شهد مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية وبرز كحقل معرفي في إدارة الأعمال بشكل واضح وأصبح فيه الكثير من التخصصات الفرعية. وكذلك تأسست ضمن هذا المجال الكثير من الجمعيات العلمية وافتتحت الكثير من الأقسام العلمية في الجامعات وأصدرت عشرات الدوريات الخاصة به. في هذه الفقرة سنتطرق إلى مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات وأهميتها ثم التطور التاريخي لها وناقش إنتاج السلع والخدمات وأهداف إدارة الإنتاج والعمليات.

❖ مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات

❖ الإنتاج Production

عملية خلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات

❖ العمليات Operations

مزيج الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

❖ إدارة الإنتاج والعمليات

Operations and Production Management

أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات

Operations & Production Management Concept

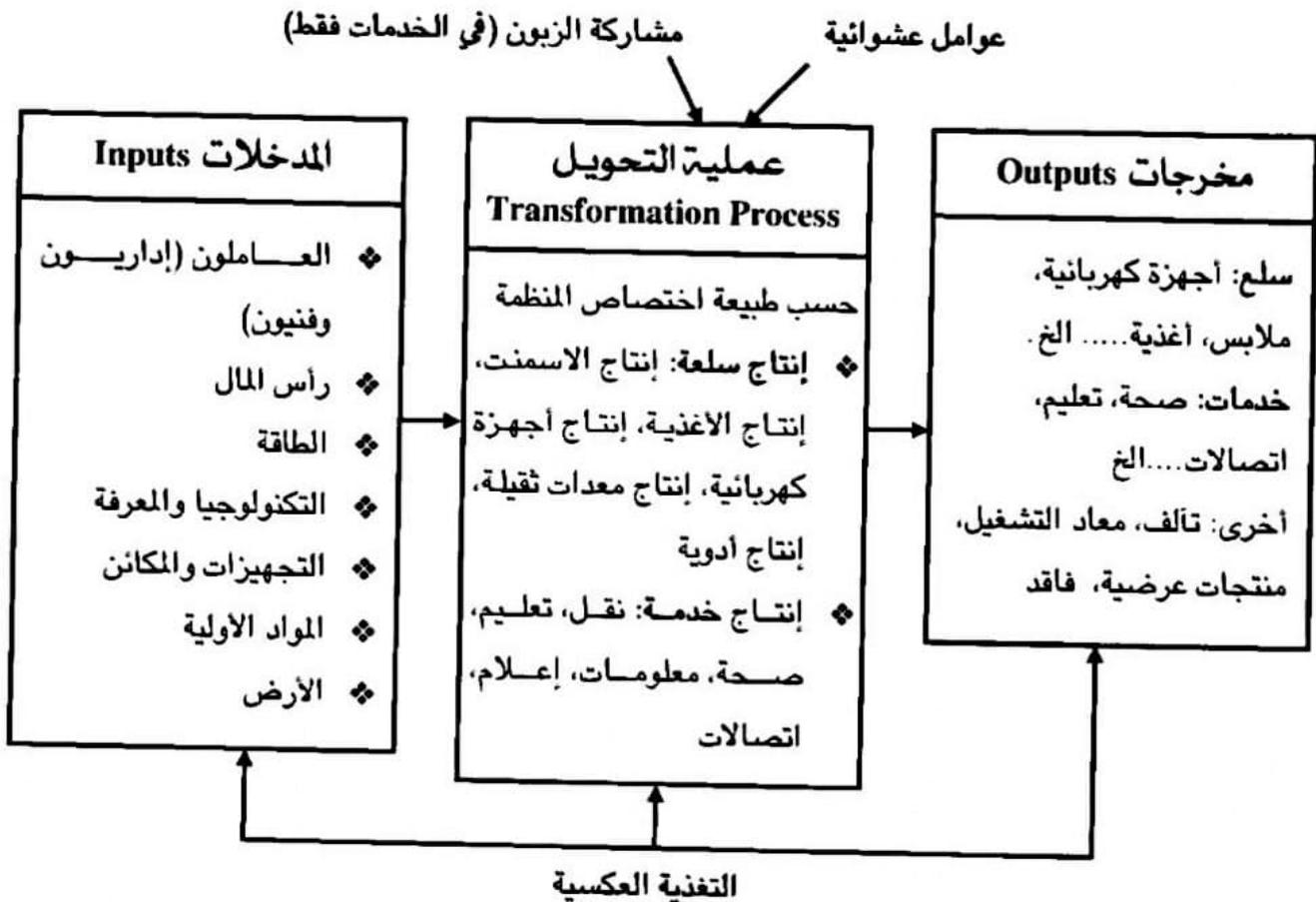
لمعرفة مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات لا بد أولاً من معرفة معنى مصطلحي إنتاج وعمليات فالإنتاج عبارة عن خلق سلع أو خدمات باستخدام عوامل الإنتاج المعروفة وهي الأرض والعمل ورأس المال والريادة والمعلومات، والعملية الإنتاجية هي مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات (مواد أولية موارد بشرية وطاقة وغيرها) إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع.

إن جوهر وظيفة الإنتاج والعمليات هو الجانب الفني التكنولوجي في منظمات الأعمال وقد سبقت الإشارة إلى أن هذه المنظمات لها مكونان رئيسيان هما المكون الإداري والمكون الفني. أما إدارة الإنتاج والعمليات فهي الإدارة التي تركز على الأنشطة الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي

تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال. إن الهدف الرئيس من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتنافسي في المنظمات الحديثة يفترض أن تكون هذه مدارة بشكل جيد وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة.

❖ عمليات التحويل Transformation Process

تأخذ منظمات الأعمال احتياجاتها من المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة والأراضي ورأس المال والتجهيزات الأخرى من البيئة الخارجية ثم تجري عليها عمليات تحويل مختلفة لتغيير هيئتها وتحويلها إلى سلع أو خدمات تكون ذات فائدة وقيمة ومنفعة Utility للمستهلك، وتحقق المنظمة جراء هذا أرباح وعوائد تتناسب وعملية التحويل هذه. ولزيد من التوضيح يمكن أن نصور هذه العملية بالشكل التالي:



شكل (1- 18) : نظام الإنتاج وتحويل المدخلات إلى مخرجات

إن المخطط أعلاه يشير بوضوح إلى طبيعة عملية التحويل والتي يجب أن تدار بشكل فاعل وكفوء لإنتاج سلع وخدمات قادرة على المنافسة في السوق. ورغم أن هذه العملية تتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات إلا أنه سيتم التركيز على ثلاث قضايا أساسية تؤثر في طبيعة عمليات التحويل وهي:

- التركيز Focus : ويقصد به الموارد الرئيسية التي تعتمد كمداخلات لإنتاج السلعة أو الخدمة

حيث إن هذه الموارد تختلف باختلاف طبيعة الإنتاج في كل منظمة من المنظمات، فقد تكون المواد الأولية هي الأساس في بعض الصناعات في حين يمكن أن تكون الموارد البشرية هي أساس المدخلات في منظمات الأعمال المتخصصة بالاستشارات الفنية.

- ضخامة عمليات التغيير الحاصلة أثناء عمليات التحويل Magnitude of Change

وهي درجة أو مدى التغيير المادي الذي يحصل على الموارد أثناء عملية التحويل من صيغتها الأولية إلى شكلها كمنتج نهائي. فالصناعة مثلاً تقوم بتغيير كبير وجذري في المواد الأولية لتحويلها إلى سلع، مثال على ذلك تحويل الخشب إلى أثاث وهو صيغة مختلفة تماماً عن المادة الأولية في حين أن عملية نقل المسافرين من مدينة إلى مدينة هي مجرد حركة لا تؤثر جسدياً على المسافر. وبين هذين القطبين فإن عمليات التحويل تختلف في مداها وحسب طبيعة المنتج.

- عدد عمليات الإنتاج Number of Production Processes

فهناك بعض الأعمال الصعبة التي لا تستخدم إلا عدداً محدداً من عمليات التحويل في حين أن المنظمات الكبيرة مثل شركات إنتاج السيارات فإن عملياتها تكون كثيرة إلى أن تنتهي بالمنتج النهائي الذي هو السيارة. وإجمالاً فإنه يمكن تقسيم نظم الإنتاج المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسية على وفق طبيعة عملية التحويل:

1. نظم تصنيعية Manufacturing Systems

وهي نظم تقوم على أساس إجراء تغييرات فيزيائية أو كيميائية في المواد الأولية لتحويلها إلى منتجات أو مخرجات ذات فائدة أكبر، مثال ذلك تصنيع مادة الإسمنت حيث تجرى عمليات معالجة كيميائية وفيزيائية للوصول إلى هذا المنتج. وفي المنظمات الخدمية فإن أبسط صورة هو إعداد الإفطار في أحد المطاعم حيث يتم قلي أو سلق البيض وتقديمه للزبائن.

2. نظم تجميعية Assembly Systems

وهي نظم تقوم على أساس جميع أجزاء مختلفة مع بعضها للوصول إلى منتج تام مثال ذلك تجميع التلفزيون أو الثلاجة أو السيارة وغيرها، ونركز هنا على عدم وجود تصنيع لأي جزء من الأجزاء بل عمليات تجميع فقط. أما في ميدان الخدمات فإن الجمع بين مكونات وجبة الإفطار الصباحية في مائدة واحدة وتقديمها للزبون هو مثال على نظام التجميع في الخدمات.

3. نظم تداويية Synthetic Systems

وهي نظم تجميع بين التصنيع والتجميع مع بعض، حيث يتم تصنيع بعض الأجزاء وجمعها مع أجزاء أخرى جاهزة للوصول إلى منتج نهائي. مثال ذلك الكثير من الشركات المتخصصة في إنتاج الأجهزة الكهربائية أو السيارات أو غيرها وكذلك في الخدمات سواء كانت خدمات فندقية أو مطاعم أو خدمات تعليمية أو صحية أو غيرها.

4. نظم تحليلية Analytic Systems

وهذه تقوم على أساس تفكيك أو تحليل مكونات المادة الأولية لاستخراج منتجات جديدة مثال ذلك صناعة تصفية النفط حيث يتم تحليل النفط الخام واستخراج مشتقات متعددة منه.

❖ أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

Production and Operations Management Objectives

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وحجومها وملكيتهما إلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضع المنظمة الكلي والمساهمة في زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتباين من حيث ترتيب أولوياتها سواء على مستوى الشركات أو حتى على مستوى الدول وأهم هذه الأهداف هي:

- 1- **الكلفة Cost**: والمقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون الكلفة معقولة لمنظمة الأعمال بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المعقول.
- 2- **الإنتاجية Productivity**: وهي عبارة عن خارج قسم القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات وهي مؤشر مهم على قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات.
- 3- **الجودة Quality**: وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون أو تتطابق مع هذه الحاجة.
- 4- **المرونة Flexibility**: ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية.
- 5- **التسليم السريع Delivery**: ومعنى هذا أن تقوم المنظمة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبائن.
- 6- **الكفاءة Efficiency**: وهي حسن استغلال الموارد المختلفة من مواد وعمل وطاقه وراس مال.
- 7- **الإبداع التكنولوجي Technological Innovation**: وهو القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسين ما موجود منهما.

Business Ethics and Social Responsibility:

وهو التزام المنظمة أخلاقياً واجتماعياً تجاه الشرائح المختلفة في المجتمع. إن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها معاً حيث أن الجودة العالية تتطلب مواد أولية جيدة وعاملين ماهرين وتكنولوجيا متقدمة وهذا يعني ارتفاع الكلفة، كذلك المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير فهو أمر صعب لذا يحصل هنا ما يمكن أن نطلق عليه المبادلة Trade-Off أي عندما نريد تحقيق هدف لا بد من التضحية بهدف آخر أو جزء منه على الأقل.

◆ المبادلة Trade-Off
هي الاختيار بين أهداف متعارضة أو متباينة بحيث أن اختيار أحد الأهداف يؤدي إلى التضحية بالهدف الآخر أو جزء منه.

◆ إنتاج السلع وإنتاج الخدمات

Services and Goods Production

إن إدارة الإنتاج والعمليات لا تقتصر على المصانع فقط بل إنها تركز اليوم بشكل رئيسي على إنتاج الخدمات حيث أن أكثر من ثلثي الإنتاج في أمريكا مثلاً هو إنتاج خدمات. فالمنظمات الصناعية Manufacturing Organizations هي منظمات متخصصة في إنتاج سلع مادية ملموسة في حين أن المنظمات الخدمية Service Organizations هي منظمات متخصصة بإنتاج الخدمات التي هي تفاعلات اجتماعية غير ملموسة ولا يمكن تخزينها. ويمكن أن نوضح الاختلاف بين إنتاج السلع والخدمات وخصائص السلعة والخدمة من خلال الآتي:

◆ المنظمات الصناعية
Manufacturing Organizations
هي منظمات تنتج سلع مادية ملموسة.
◆ المنظمات الخدمية
Service Organizations
هي منظمات تنتج خدمات التي هي تفاعلات اجتماعية غير ملموسة ولا يمكن تخزينها.

الخدمة	السلعة
◆ تفاعل اجتماعي غير ملموس	◆ مادية ملموسة
◆ لا يمكن تخزينها	◆ يمكن تخزينها للاستهلاك لاحقاً
◆ يتم الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت	◆ الإنتاج منفصل عن الاستهلاك
◆ لا يمكن عرضها قبل الاستهلاك	◆ يمكن عرضها قبل الاستهلاك
◆ صعوبة قياس الجودة	◆ يمكن قياس جودتها بسهولة
◆ تقاس الجودة من خلال الإبراك	◆ تقاس الجودة من خلال مؤشرات مادية كمية
◆ خدمة مرتبطة برغبة الزبون ومتباينة من شخص لآخر ومن وقت لآخر	◆ منتجات قياسية أو معيارية موحدة
	◆ الزبون ليس له علاقة بعملية الإنتاج

الخدمة	السلعة
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الزبون يشارك في عملية الإنتاج في أغلب الأحيان ❖ موقع المنظمة الحيوية جداً لنجاحها ❖ كثيفة القوى العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الموقع لا يهم كثيراً كثيراً في نجاح المنظمة الصناعية ❖ كثيفة رأس المال

❖ التطور التاريخي لإدارة الإنتاج والعمليات

Historical Development of Operations and Production Management

لقد برزت الملامح الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر مع ازدياد عدد الورش والمصانع الصغيرة ومع أن هذا الاختصاص حديث الظهور إلا أنه غني بالمعارف والحقائق العلمية التي تطورت عبر فترات زمنية مختلفة ويمكن ذكر أبرز الأحداث والاكتشافات واللامح الرئيسية عبر تاريخ هذا الاختصاص كما يلي:

1. ظهور مبدأ تقسيم العمل في الورش والمصانع حيث الاهتمام بزيادة كمية الإنتاج لغرض زيادة الأرباح خصوصاً خلال الثورة الصناعية. وقد استخدم هنا مصطلح الإدارة الصناعية Industrial Administration حيث كان موضوع الإنتاجية هو محور الاهتمام لرواد الإدارة الكلاسيكية العلمية والإنسانية. ولعل أهم إنجاز في هذا الحقل هو وضع معايير وتقييس الأجزاء والعمليات Standardization حيث أدى هذا إلى خفض التكاليف وضبط جودة المنتجات.
2. عند توسع المنظمات الصناعية وزيادة كميات إنتاجها مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين فقد حصلت تطورات مهمة في مجال التخطيط والرقابة على الإنتاج حيث اكتشفت مخططات Gantt وطور Earlang نموذج صفوف الانتظار وقام بعض الباحثين بتطوير ما يسمى بدراسة الوقت والحركة وكل هذا ساهم في تطوير دور إدارة الإنتاج. إلا أن أهم تطور في هذه المرحلة هو ظهور خطوط الإنتاج والتجميع وبروز مفهوم الإنتاج الواسع Mass Production من قبل هنري فورد Henry Ford كما ظهر مصطلح إدارة الإنتاج Production Management.
3. تتميز هذه المرحلة بظهور الحواسيب والمكائن المؤتمتة وتطور خطوط الإنتاج وقد تم تطوير أساليب بحوث العمليات واستخدام النماذج الكمية في حل مشاكل إدارة الإنتاج وهو تطور نوعي في هذا الحقل. وقد شهدت هذه المرحلة تطورات مهمة في مجال ضبط الجودة والرقابة عليها خصوصاً في اليابان حيث أوجد ايشيكاوا Ishikawa ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles كذلك استعانت اليابان بعلماء أمريكيين لتطوير أساليب ضبط الجودة وتخطيطها إحصائياً، وهنا بدأ أيضاً الاهتمام بإنتاج الخدمات وظهر مصطلح إدارة الإنتاج والعمليات Production and Operations Management، كم حصلت تطورات مهمة في عمليات تخطيط الإنتاج ومستلزماته المادية.

4. لقد توسع استخدام الحاسوب في مجال العمليات الإنتاجية خصوصاً مجال التصميم حيث ظهر مصطلحا CAD و CAM وهما نظاما تصميم وتصنيع بالاعتماد على الحاسوب كذلك ظهرت نظم الإنتاج المرنة Flexible Manufacturing Systems (FMS) وكذلك نظم الإنتاج المتكاملة Computer Integrated Manufacturing (CIM). واستمر التطور في جانب التجهيزات والجوانب المادية ورافق ذلك تطور في المجال الإداري والتنظيمي حيث طورت شركة Toyota نظام الإنتاج الآني (JIT) Just-in-Time والذي يعد تحولاً جذرياً في نظم الإنتاج وخفض تكاليف المخزون. ومن التطورات الأخرى البارزة في هذه المرحلة هو ظهور العديد من جوائز التميز والجودة مثل جائزة Malcolm Baldringe وجائزة Deming والجائزة الأوروبية للجودة وهي مخصصة للشركات المتميزة في أدائها وجودة منتجاتها. كذلك وضعت المنظمة العالمية للتقييس شروطاً تمثل الحدود التي يجب أن تلتزمها الشركات عند إنتاج منتجاتها سميت بحزمة ISO 9000 و ISO 14000 وغيرها.

5. تتسم المرحلة الأخيرة بانتشار تكنولوجيا المعلومات واستخدامها الواسع في الإنتاج وانعكاس تأثير شبكة الإنترنت والتجارة الإلكترونية والعولمة على ميدان إدارة الإنتاج وقد انعكس هذا على حقول معرفية أخرى مثل محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية والإمداد وغيرها.

ثانياً: تخطيط الإنتاج Production Planning

حتى وقت ليس بالبعيد كان ينظر إلى إدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها نشاط يرتكز عمله أساساً على التعامل مع المشاكل اليومية الفنية ومراقبة العمليات الإنتاجية على المدى القصير بعيداً عن النظرة الشاملة والارتباط الأساسي للعمليات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. واليوم فإن منظمات الأعمال أصبحت أكثر اهتماماً باستراتيجية العمليات باعتبارها عمليات أساسية لنجاح المنظمة في البيئة التنافسية. وسنبداً في الفقرة التالية بالحديث عن استراتيجية العمليات ومن ثم الأنواع الأخرى من الأنشطة التخطيطية ضمن إدارة الإنتاج والعمليات.

❖ استراتيجية العمليات Operations Strategy

❖ استراتيجية العمليات
Operations Strategy
الرؤية التي تستند إليها وظيفة
العمليات في تحديد الكيفية التي
تتخذ بها القرارات لتحقيق
الترابط والتكامل مع استراتيجية
الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال
والاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

تمثل استراتيجية العمليات الدور المهم الذي تلعبه إدارة الإنتاج والعمليات في الأداء المنظمي ككل وهي أسلوب تصريف إدارة الإنتاج والعمليات ضمن المنظمة في سبيل الوصول إلى الأهداف الأساسية بعيدة المدى والذي يتجسد من خلال مساهمة إدارة العمليات والإنتاج في عمليات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. وتمثل هذه الاستراتيجية انطلاق عمليات التخطيط للإنتاج على المستوى القصير حيث أن وضع خطة الإنتاج السنوية أو الرئيسية يفترض أن تأتي في إطار معرفة التوجه الاستراتيجي للمنظمة لغرض تنفيذ خطط

الإنتاج ودعم هذا التوجه الاستراتيجي بأفضل الطرق. فالعملية التخطيطية، تبقى مجرد حساب لكميات الإنتاج واحتياجات المنظمة من المواد الأولية اللازمة لذلك إذا لم تكن هناك استراتيجية عمليات توّطر هذه الخطط على المدى البعيد وتأخذ بنظر الاعتبار قدرة منظمة الأعمال للتنافس من خلال أنشطة الإنتاج فيها وبالتالي فإن كمية الإنتاج ونوعيته وكلف إنتاجه ضرورية في إطار عملية التخطيط للإنتاج.

إن عزل وظيفة الإنتاج باعتبارها وظيفة فنية يهتم فيها المتخصصون في جوانب الإنتاج دون الأخذ بنظر الاعتبار التوجه المستقبلي للمنافسة ومعرفة طبيعتها في أسواق تتغير بسرعة وتتطور التكنولوجيا فيها كثيراً سيجعل المنظمة في مواجهة العديد من الإشكالات ويعرضها لمخاطر الفشل. إن استراتيجية العمليات في منظمات الأعمال تشتمل على العديد من العناصر الرئيسية التي يفترض أن تراعى في إطارها ومنها:

1. عدد الوحدات الإنتاجية وما يرتبط بها من مواقع وحجوم ونوع التكنولوجيا المستخدمة.
2. التجهيزات الرأسمالية الرئيسية والخصائص الأساسية للمنتجات وكيفية دخول هذه المنتجات للمنافسة.
3. الطاقة الإجمالية المتاحة.
4. الخيارات الخاصة بالعمليات مثل التكامل العمودي أو الأفقي.
5. البنية التحتية التصنيعية مثل نظم تخطيط الإنتاج والرقابة على الجودة والخزين.
6. الروابط مع الأنشطة الأخرى كالتسويق والمالية وغيرها.

❖ استراتيجية المنتج Product Strategy

تتضمن هذه الاستراتيجية ثلاثة عناصر رئيسية هي تحديد المنتجات التي سنتج من خلال تعريفها بوضوح ثم اختيار المنتجات من بين التشكيلة التي تم تعريفها وأخيراً تصميم هذه المنتجات. إن العنصر الأول، تعريف وتحديد المنتج Product Definition هو التقاط مجموعة من الأفكار لمنتجات يحتاجها السوق والمجتمع سواء كانت سلع أو خدمات. وتأتي الأفكار عادة من مصادر متعددة كما في الشكل أدناه:

❖ تعريف المنتج
Product Definition
تحديد مجموعة من الأفكار
لتطوير منتجات جديدة وتحديد
ملامح كل فكرة.

مصادر خارجية	مصادر داخلية
<ul style="list-style-type: none"> - بحوث السوق. - سلوك المنافسين - اقتراحات خارجية - البحوث والمؤتمرات - والمجلات العلمية 	<ul style="list-style-type: none"> • قسم البحث والتطوير • تحليل اقتراحات الزبائن • العاملون
توليد الأفكار	

شكل (2- 18): مصادر أفكار المنتجات الجديدة

ولا بد من إجراء تصفية للأفكار الكثيرة حيث أن بعضها غير عملي ولا يمكن تنفيذه وإنتاجه والبعض يكلف كثيراً والبعض الآخر لا يتقبله السوق بسهولة لذا سيتم اختيار عدد محدود من الأفكار لتجسيدها بشكل منتجات. وعملية اختيار المنتج Product Selection تتم بواسطة أدوات متعددة منها مثلاً مصفوفة التفضيل التي نقارن فيها بين الأفكار بناء على معايير مختلفة وتقييم لكل معيار ولكل منتج ثم نضرب قيمة المعيار في الأهمية النسبية لكل عامل مقارنة ونختار الفكرة التي تحصل على أكبر عدد من النقاط المرجحة. ثم بعد ذلك تأتي مرحلة التصميم Design حيث توضح الرسوم الهندسية والأبعاد والمقاسات والأوزان لتحويل الأفكار إلى منتج حقيقي. وفي هذه المرحلة تلجأ الشركات إلى ما يسمى التصميم المتزامن Concurrent Design حيث يشترك في عملية التصميم العاملون والمهندسون من مختلف الأقسام أو تجميع أجزاء المنتج لتجنب التعقيد وتسمى عملية تبسيط تصميم المنتج Design For Manufacturability and Assembly وهدفها يتجسد في أربعة أمور أساسية:

1. وضع تصميم يمكن إنتاجه بسهولة.
2. كلفة معقولة.
3. جودة عالية.
4. معولية وموثوقية عالية.

❖ التنبؤ بالطلب Demand Forecasting

يعتبر التنبؤ بالطلب من الأمور الهامة والأساسية ضمن العملية التخطيطية في الإنتاج فهو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تهيئة المواد الأولية والتجهيزات وقوة العمل اللازمة للإنتاج. ويمكن أن نعرف التنبؤ بالطلب على أنه تقدير الكميات المطلوبة من منتج معين سواء كان سلعة أو خدمة خلال فترات مستقبلية اعتماداً على بيانات تاريخية أو خبرة سابقة. وإذا حصل خطأ في التقدير فإن هناك كلفة تترتب على ذلك الخطأ وتتناسب مع حجمه. وهناك عوامل عديدة يمكن أن تؤثر في الطلب على السلع والخدمات من أهمها مستوى الدخل للأفراد وعدد المنافسين والتطور التكنولوجي وغيرها من العوامل.

وهناك طرق وأساليب عديدة للتنبؤ بالطلب منها ما هو نوعي مثل أسلوب التقدير من قبل المدراء التنفيذيين والمناظرة التاريخية وأسلوب دلفي وغيرها من الطرق. أما الطرق الكمية فهي من الأساليب المهمة والأكثر دقة في

❖ اختيار المنتج
Product Selection
اختيار فكرة أو عدة أفكار
لمنتجات جديدة من بين مجموعة
كبيرة من خلال تقييمها أولاً.

❖ تصميم المنتج
Product Design
وضع الأبعاد الهندسية والأوزان
والمقاسات لتحويل الفكرة إلى
منتج حقيقي

❖ التصميم المتزامن
Concurrent Design
اشتراك عاملين ومهندسين من
مختلف الأقسام في تصميم
المنتج

التنبؤ بالطلب وأهمها تلك التي تعتمد على الأساليب الإحصائية وأشهرها السلاسل الزمنية، ومن الطرق التي يعتمد عليها: التمهيد الأسّي والمربعات الصغرى ومعادلة الانحدار البسيط والانحدار المتعدد وغيرها.

❖ اختيار موقع الوحدة الإنتاجية Facility Location

لقد اشرنا في فقرة سابقة أن الموقع هو عنصر حيوي للمنظمات الخدمية ولكنه أقل أهمية في المنظمات الصناعية، ولكن في كلا الحالتين فإن القرار يعتبر من القرارات الاستراتيجية. ويمكن أن يجري البحث عن موقع لوحدة إنتاجية جديدة أو في حالة التوسع وعدم إمكانية الموقع الحالي استيعاب هذا التوسع وكذا الأمر في حالة إضافة خطوط إنتاجية أو تغيير الظروف البيئية في الموقع الحالي مثل ارتفاع أسعار المواد الأولية أو حصول اضطرابات سياسية وعدم استقرار. وطبيعة المواقع تختلف باختلاف المنظمات فمثلاً إن اختيار موقع لمستشفى أو محطة توليد كهرباء يختلف عن اختيار موقع لمطعم وجبات سريعة أو وحدة طوارئ مثل الدفاع المدني أو المراكز الأمنية.

ولعل العوامل المؤثرة في اختيار الموقع هي:

1. القرب من الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو للحصول على المواد الأولية.
 2. مدى توفر القوة العاملة ومهاراتها وكلفتها.
 3. النقل ووسائله ومدى القرب من الموانئ أو السكك الحديدية.
 4. الأرض وكلفتها.
 5. مدى توفر رأس المال.
 6. البنى التحتية العلمية خصوصاً للصناعات ذات التكنولوجيا العالية.
- وهناك طرق عديدة لاختيار الموقع منها ما هو معقد جداً ويستخدم أساليب بحوث العمليات المتقدمة ومنها ما هو أبسط من ذلك. لكن الأكثر شيوعاً هي:
1. طريقة العوامل النوعية المرجحة.
 2. طريقة تحليل نقطة التعادل.
 3. طريقة مركز الجذب.
 4. طريق النقل.

وكمثال على إحدى هذه الطرق نختار طريقة العوامل النوعية المرجحة ونفترض الحالة التالية:

تفاضل إحدى الشركات بين ثلاثة مواقع لاختيار أحدها لإقامة مصنع جديد عليه وقد حددت قائمة بالعوامل التي ارتأت أنها مؤثرة في الموقع وقيمتها كما في الجدول أدناه علماً بأن لكل عامل من عوامل المفاضلة أهمية نسبية تختلف عن الآخر والمطلوب اختيار الموقع الأفضل.

الأهمية النسبية	التقييم (نقاط 0-100)			المواقع العوامل
	ج	ب	ا	
0.10	90	70	60	❖ النقل
0.20	80	80	70	❖ العمل
0.10	50	60	90	❖ القرب من السوق
0.10	90	70	80	❖ الضرائب
0.20	80	90	60	❖ الخدمات العامة
0.30	90	80	70	❖ خدمات هندسية وفنية

ولحل هذا المثال نقوم بضرب التقييم لكل عامل نوعي في الأهمية النسبية له ولجميع المواقع ثم تجمع التقييم لكل موقع من المواقع ونختار الموقع الذي يحصل على أكبر قدر من النقاط المرجحة وكما يلي:

العوامل	المواقع		
	ج	ب	ا
❖ النقل	9	7	6
❖ العمل	16	16	14
❖ القرب من السوق	5	6	9
❖ الضرائب	9	7	8
❖ الخدمات العامة	16	18	12
❖ خدمات هندسية وفنية	27	24	21
المجموع	82	78	70

ونلاحظ هنا أن الموقع الذي حصل على أكبر عدد من النقاط المرجحة هو الموقع ج.

❖ أنماط الإنتاج والترتيب الداخلي للوحدة الإنتاجية

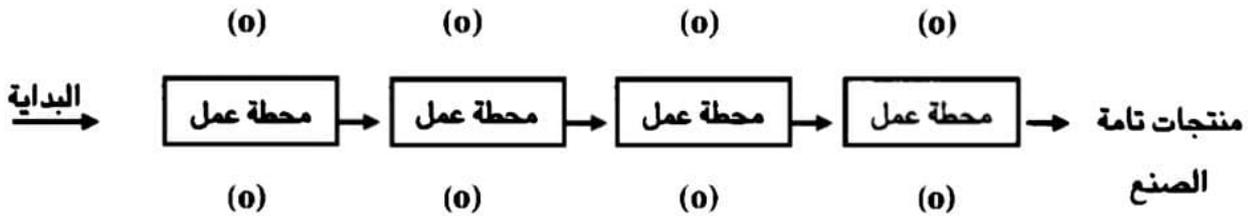
Production Types and Facility Layout

إن ترتيب المكنان والمعدات والأقسام والشعب في المصنع أو المنظمة الخدمية يعتمد على نوع المنتج ونمط الإنتاج. وبشكل عام فإن هناك أربعة أنماط من الإنتاج:

1. الإنتاج المستمر Continuous Production

وهو نمط يخصص المنتجات التي تنتج بحجوم كبيرة جداً وتنوع قليل جداً، فمثلاً جميع الأجهزة الكهربائية والسيارات تنتج بهذا الأسلوب، ويطلق عليه أيضاً الإنتاج الواسع أو الكبير Mass Production وقد تكون الوحدات المنتجة منفصلة عن بعضها ويمكن عدها أو حسابها ولها أبعاد محددة، أو قد تكون بشكل سائل أو تدفق Flow ولا يمكن حساب كمياتها إلا بوحدة الوزن أو الحجم مثل السكر والورق والبتروكيماويات وغيرها من المنتجات المشابهة. والترتيب الذي يلائم هذا النمط من المنتجات يسمى الترتيب على أساس المنتج Product Layout أو خط التجميع Assembly Line، ويسمى هكذا لأن الماكائن والمهام الخاصة بإنتاج الوحدة الواحدة يتم ترتيبها تتابعياً وطبقاً لتسلسل عمليات تشغيل المنتج. ويتميز نمط الإنتاج المستمر بكون العاملين قليلي المهارة وأن المهمة الواحدة لا تستغرق سوى دقيقة واحدة أو أقل أو أكثر قليلاً كما أن الماكائن متخصصة جداً وأن حجم الإنتاج ضخم جداً وعدد المنتجات قليل التنوع.

♦ الترتيب على أساس المنتج
Product Layout
ترتيب الماكائن والتجهيزات طبقاً
لتسلسل عمليات تشغيل الوحدة
الواحدة من المنتج.



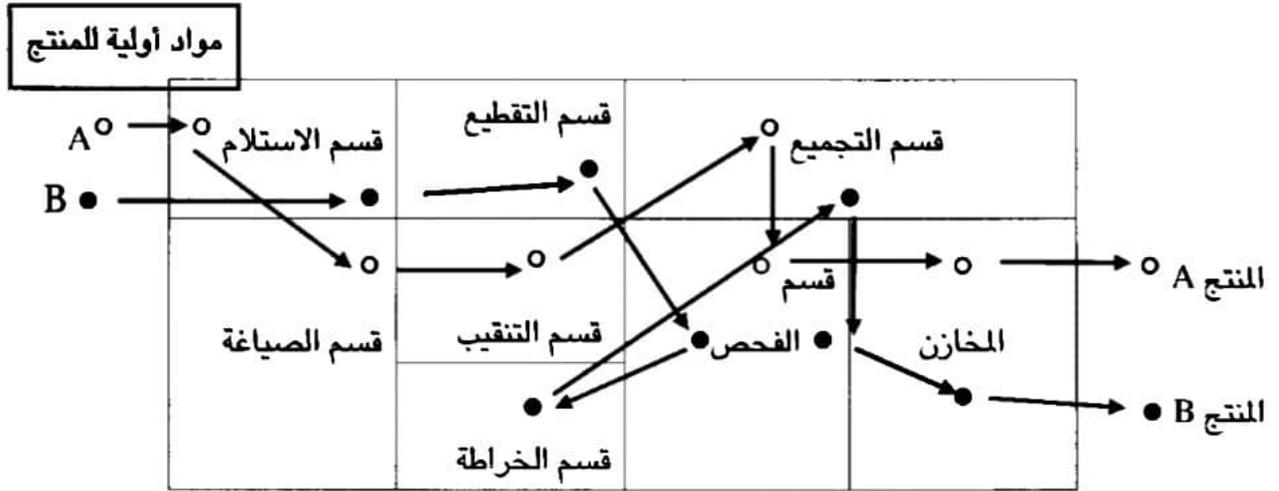
شكل (3-18): الترتيب على أساس المنتج

2. الإنتاج المتقطع Intermittent Production

ويسمى هكذا لأن عملية إنتاج الوحدة ليست مستمرة من بداية دخولها إلى خط الإنتاج ولحد الانتهاء من تشغيلها، بل إن عملية الإنتاج تكون متقطعة بسبب نقل وتحريك الوحدات المنتجة من قسم لآخر وقد تضطر الوحدات المشغلة للانتظار ربما لأيام قبل أن يصلها الدور للتشغيل. إن الترتيب الذي يلائم هذا النمط من الإنتاج هو الترتيب على أساس العملية Process Layout ويسمى أحياناً الورشة Job Shop أو الترتيب الوظيفي Functional Layout حيث تم

♦ الترتيب على أساس العملية
Process Layout
ترتيب الماكائن والمعدات التي تقوم
بنفس الوظيفة في موقع أو قسم
واحد.

تجميع المكائن أو العاملين المتخصصين بوظيفة أو مهنة واحدة في قسم واحد.. ولعل أوضح مثال على هذا النمط هو جميع ورش التجارة والحدادة وتصليح السيارات وغيرها، كذلك من الأمثلة الواضحة المستشفيات والمطابع ومصانع الخياطة وغيرها.



شكل (4- 18): الترتيب على أساس العملية

ومن أهم خصائص هذا الترتيب هو أن المكائن ذات غرض عام وأن عدد المنتجات أكثر مما هو عليه في الإنتاج المستمر. وكما أن حجم الإنتاج من كل منتج متوسط أو قليل كذلك فإن أغلب الوقت يضيع في الانتظار أو الحركة بين الأقسام كما أن العاملين يتسمون بالمهارة العالية وأن العمل يتصف بالمرونة.

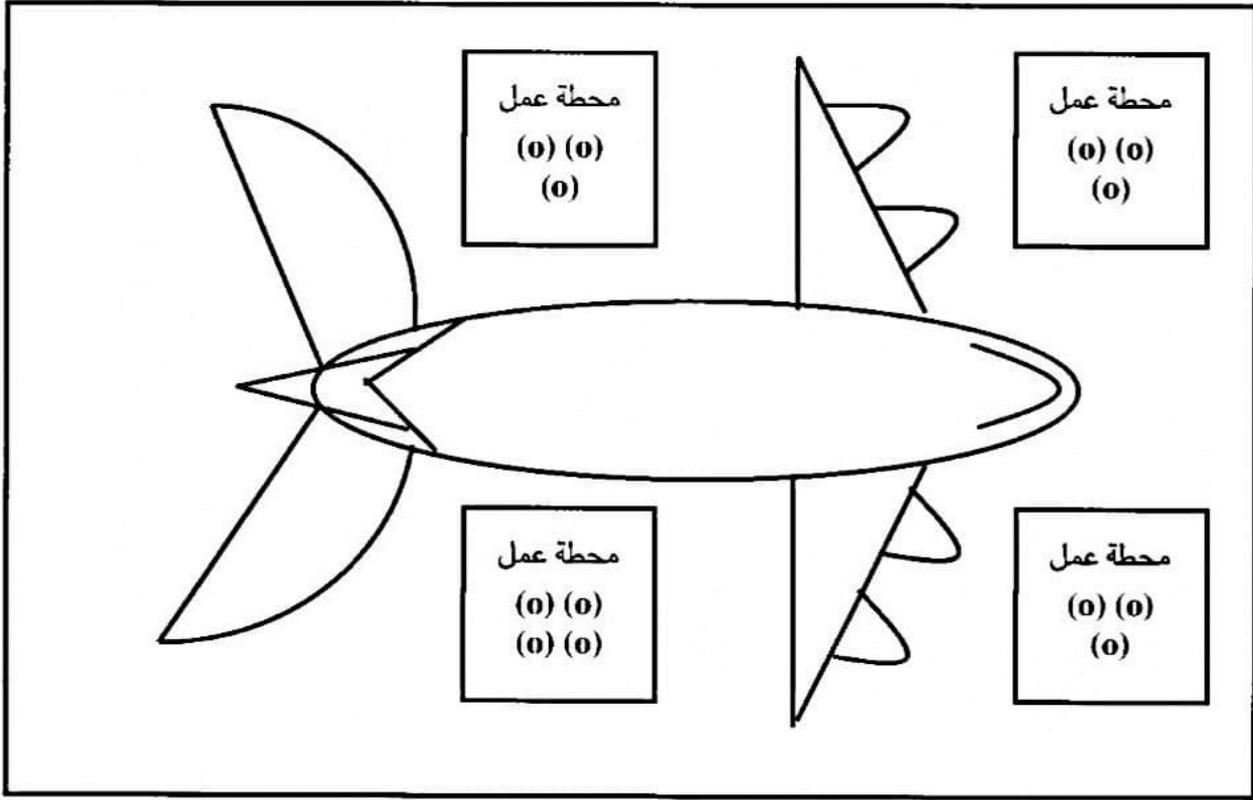
3. إنتاج المشاريع Project Production

وهذا النوع هو الخاص بإنتاج منتجات ضخمة الحجم مثل الطائرات والسفن أو المساكن أو أي مشاريع أخرى مثل كتابة رسالة دكتوراة أو عملية جراحية معقدة كذلك فإن بناء الجسور والمطارات والموانئ وعمليات إصلاح مناهج التعليم وغيرها. والمنتج هنا وحيد من نوعه ولا ينتج أكثر من وحدة واحدة في المرة الواحدة. إن الترتيب الذي يلائم هذا النمط نسميه الترتيب على أساس الموقع الثابت Fixed-Position Layout ويتميز بأن العاملين على درجة عالية من المهارة وأن المشروع يحتاج إلى عملية مراقبة ومتابعة وتخطيط دقيق لطول الفترة الزمنية التي قد تمتد إلى عدة سنوات. كذلك فإن المنتج يكون ثابتاً في مكانه ومجاميع العمل تتحرك حوله على عكس الإنتاج في النمطين السابقين.

♦ الترتيب على أساس الموقع الثابت

Fixed Position Layout

يتم تثبيت مكان المنتج وتتحرك مجاميع العمل حوله لانجازه.



شكل (5- 18): الترتيب على أساس الموقع الثابت

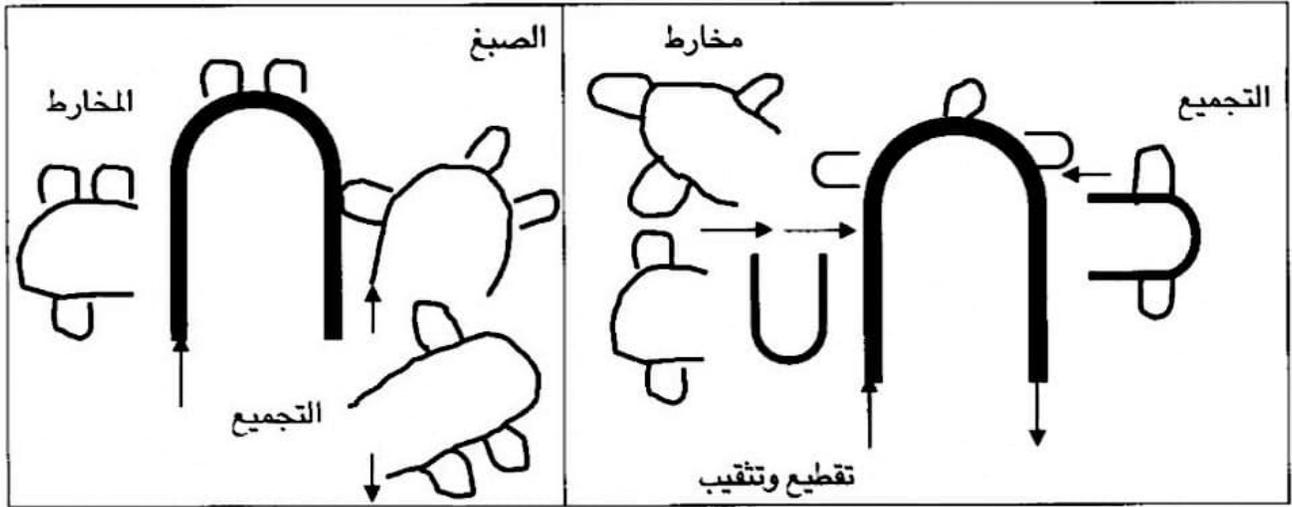
4. الإنتاج الهجين Hybrid Production

وهو نموذج مختلط من النمطين الأول والثاني وبدرجات مختلفة من الحجم حيث يكون الهدف من تبنيه هو الاستفادة من مزايا النمطين وتجنب مساوئهما. والترتيب الذي يلائم هذا النوع على درجة كبيرة من التنوع وأوضح صورة له هو الترتيب الخلوي Cellular Layout وتكنولوجيا المجموع Group Technology وهنا يتم اللجوء إلى هذا النمط عندما تكون هناك أعداد كبيرة من المنتجات ويطلب إنتاج حجوم كبيرة منها فيتم تصنيفها إلى عوائل متشابهة بطريقة الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج ويتم ترتيب الآلات بشكل عدد من الخلايا أو خطوط الإنتاج داخل المصنع فيكون هناك جمع بين نمطي الإنتاج المستمر والمتقطع. ومن أهم المزايا تشكيل عناقيد من فرق العمل تعمل في خلايا متعددة لحل المشاكل بشكل مشترك ويحقق هذا مرونة عالية حيث يستطيع العاملون إنجاز أغلب المهمات كما أن قرب المسافات بين الخلايا أو المجموع يساعد في تحقيق المرونة وسرعة الحركة.

♦ الترتيب الخلوي

Cellular Layout

ترتيب المكان والمعدات الخاصة بإنتاج عائلة منتجات متشابهة في طريقة إنتاجها أو المواد الأولية في خلية أو مجموعة واحدة.



شكل (6- 18): الترتيب الخلوي

❖ تخطيط الطاقة الإنتاجية Capacity Planning

❖ تخطيط الطاقة الإنتاجية

Capacity Planning

هي تحديد وضبط قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات لمواجهة الطلب.

يقصد بتخطيط الطاقة الإنتاجية تحديد وضبط قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات لمواجهة الطلب، فإذا أشارت عملية التنبؤ بالطلب إلى أن عدد الزبائن سيزداد بنسبة 20% في السنة القادمة في أحد المصارف فإن هذا يعني أنه يجب تأمين طاقة إنتاجية كافية لخدمة هذا العدد من الزبائن. والمنظمات لديها خيارات متعددة لزيادة قدرتها على الإنتاج أو طاقتها الإنتاجية وذلك إما بتشغيل العاملين ساعات إضافية أو التعاقد مع عاملين أو وسائل إنتاج إضافية أو التعاقد مع جهات أخرى لإنتاج كمية من نفس المنتج لصالح المنظمة أو توسيع المصنع أو الوحدة الخدمية. كذلك فإن من المشاكل الرئيسية في منظمات الأعمال هو وجود الطاقة الفائضة مثال ذلك بقاء عدد من الشاحنات بدون تشغيل في شركة نقل معينة أو إيقاف بعض خطوط الإنتاج لانخفاض الطلب أو أن عدد الغرف المشغولة في أحد الفنادق الكبرى لا يزيد عن 60% من العدد الإجمالي، والتحدي الأكبر للمدراء هنا هو كيفية التصرف بهذه الطاقة الفائضة أو كيفية إضافة طاقة حين الحاجة إليها بدون أي زيادة.

❖ خطة الإنتاج الرئيسية

Master Production Schedule

كشف بالملحوظ من المنتجات النهائية أو المكونات الرئيسية المطلوبة خلال فترة زمنية محددة قادمة.

- خطة الإنتاج الرئيسية Master Scheduling Plan

هو كشف بعدد الوحدات التي ستنتج أسبوعياً خلال فترة قادمة تصل إلى ثلاثة أو أربعة شهور، وخطة الإنتاج الرئيسية تعد للمنتجات النهائية المطلوبة

End Items أو للمكونات الرئيسية Major Components وهي الأجزاء الكبيرة والرئيسية في بعض المنتجات مثل المحركات في السيارات حيث أن السيارة منتج نهائي والمحرك مكون رئيسي. وأهمية خطة الإنتاج الرئيسية تكمن في كونها المدخل الرئيسي لنظام تخطيط الاحتياجات المادية MRP ويجب أن نوضح عدد الوحدات المطلوبة في كل أسبوع على الأقل للشهرين التاليين حيث لا يمكن أن يجرى أي تعديل عليها وتمثل التزاماً يجب تنفيذه للوفاء باحتياجات الزبائن وتسمى هذه الفترة بالفترة الثابتة. أما الفترة الباقية وهي شهر أو شهرين فتحدد الكمية التي ستنتج فيها على أساس شهري وتسمى تجريبية Tentative أي يمكن إجراء تعديلات عليها لأنها ليست ملحة جداً وأن موعد التسليم لا يزال بعيداً.

أفق تجريبي		أفق ثابت									
الشهر الثالث	الشهر الرابع	8	7	6	5	4	3	2	1	الأسابيع	المنتج
200	170	80	30	-	70	40	-	50	20		المنتج A
70	60	-	30	40	50	20	-	-	10		المنتج B
											0
											0
											0

شكل (7- 18): خطة الإنتاج الرئيسية

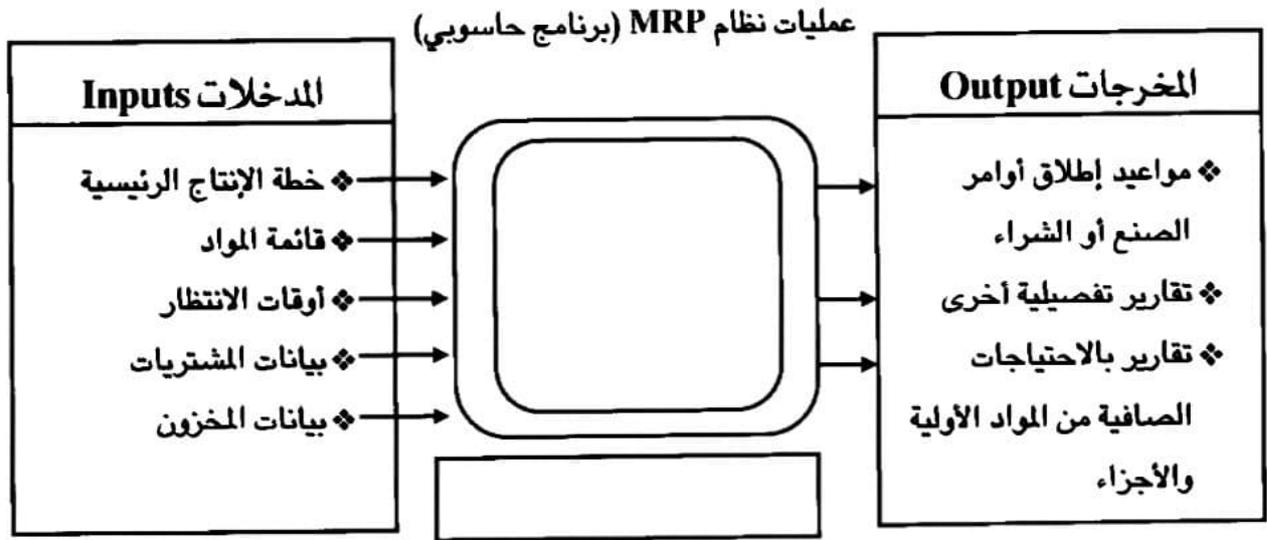
❖ نظام تخطيط الاحتياجات المادية

Materials Requirement Planning System (MRP)

❖ نظام تخطيط الاحتياجات المادية

Materials Requirement Planning
نظام جدولي يختص بتحديد المطلوب من الأجزاء والمواد الأولية للوفاء بمتطلبات خطة الإنتاج الرئيسية محدداً مواعيد إطلاق أوامر الصنع أو الشراء.

وهو عبارة عن نظام جدولي يختص بتحديد المطلوب من الأجزاء Parts والمواد الأولية Raw Materials للوفاء بمتطلبات خطة الإنتاج الرئيسية. ويهدف إلى خفض التكاليف من خلال تحديد مواعيد إطلاق أوامر الشراء أو الصنع أخذاً بنظر الاعتبار مواعيد طلب الأجزاء والمواد الأولية وفترة الانتظار Lead Time لكل منها. كذلك فإنه يحدد المطلوب من الاحتياجات الصافية بعد أن يحسب ما هو موجود من الأجزاء أو المواد الأولية في المخازن لتخفيض تكاليف المخزون إلى أدنى ما يمكن.



شكل (8- 18) : آلية عمل نظام MRP

ومن الجدير بالذكر فإنه امتداداً لهذا النظام فقد تم تطوير نظام آخر شامل لكل المنظمة يسمى تخطيط موارد المنظمة (ERP) Enterprise Resource Planning حيث أنه يعد قاعدة معلومات شاملة لكافة أقسام وشعب المنظمة تربط الإنتاج بمختلف الأقسام في منظمة الأعمال.

ثالثاً: رقابة وجدولة العمليات Operations Control and Schedule

إن من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدراء في إدارة العمليات والإنتاج هي الرقابة على كمية ونوعية المنتجات بهدف تقليل الانحرافات إلى أدنى حد ممكن. وتشمل الرقابة على المخزون وعلى المشتريات وعلى جدولة العمليات والرقابة على الجودة.

❖ الشراء Purchasing

جميع الأنشطة المتعلقة بالحصول على المواد والأجزاء من المنظمات الأخرى لإدانة العملية الإنتاجية.

❖ رقابة المشتريات Purchasing Control

تتضمن عمليات الشراء جميع الأنشطة المتعلقة بالحصول على المواد والأجزاء لغرض إدانة العملية الإنتاجية، والهدف الرئيسي لعملية الشراء هو التأكد من توفر المواد والأجزاء بالكمية المناسبة وفي الوقت الذي تطلب فيه. لذا فلا بد من تطوير علاقات مع المجهزين واختيارهم بعناية فائقة. ولا بد من مراعاة عوامل عديدة في عملية الشراء منها:

- الأسعار Prices: حيث يجب مقارنة الأسعار المقدمة من قبل المجهزين المختلفين ولكل الأصناف المشتراة مهما كانت صغيرة.

- **الجودة Quality** : إن من أهم التحديات أمام لجان المشتريات هو الحصول على المواد أو الأجزاء المطلوبة بالأسعار المناسبة أو المعقولة وبالجودة المناسبة.
- **مصداقية المجهزين Suppliers Reliability** : إن الهدف الرئيسي للشراء هو الحصول على المواد بنوعية جيدة وبسعر معقول ولكن هذا ليس كافياً فلا بد من التأكد من مصداقية المجهزين وقابلياتهم لاحترام مواعيد التسليم.
- **فترات السداد Credit Terms** : وهذه يجب دراستها بعناية ومعرفة المجهزين الذين يتعاملون بالتسديد الفوري النقدي والذين يعطون فترات سماح مناسبة، وفي حال التسديد الفوري النقدي فهل يعطي المجهز خصومات مناسبة بالأسعار أم لا.
- **كلفة النقل Shipping Costs**: حيث أن كلفة النقل يجب أن تناقش أولاً عند اختيار المجهزين لأنها يمكن أن تكون عاملاً يجعل المنظمة غير قادرة على المنافسة في السوق أو أنها تجعل المنظمة غير مستفيدة من الخصومات أو الأسعار التي يقدمها المجهز بسبب كلفة النقل العالية.

❖ الرقابة على المخزون Inventory Control

يشكل المخزون رأس مال مجمد وقد تصل تكاليفه إلى نسب عالية قد تبلغ 30% من سعر بيع الوحدة الواحدة. ولكن المخزون ضروري في جميع منظمات الأعمال ولا يمكن الاستغناء عنه إلا في حالات نادرة، وهناك هدف مشترك لكل منظمات الأعمال هو تخفيض تكاليف المخزون إلى أدنى حد ممكن وهذه التكاليف تتكون من نوعين رئيسيين هما: كلفة الاحتفاظ بالمخزون **Holding Cost** وتتضمن كلفة إدارة المخزون والتأمين عليه وتوفير جو ملائم للخبز مع مصاريف العاملين في هذه المخازن. والكلفة الثابتة هي كلفة إصدار أوامر شراء المخزون **Order Cost** وما يتعلق بها من إجراءات إدارية وورقية واتصالات ومتابعة وغير ذلك. وعادة ما يوجد أنواع مختلفة من المخزون هي:

1. **مخزون من المواد الأولية Raw Materials Inventory** : وهي جميع المواد الأولية التي ستصبح جزءاً من المنتج أثناء عمليات الإنتاج.
2. **المخزون تحت التشغيل Work-in-Process Inventory** : ويتكون من الأجزاء أو المواد المصنفة جزئياً وبمختلف مراحل التصنيع.
3. **المخزون من المواد تامة الصنع Finished Goods** : وهي الوحدات المنتجة وتامة الصنع التي أنتجتها منظمة الأعمال.
4. **المخزون من التجهيزات والعدد وقطع الغيار Suppliers** : وهي جميع التجهيزات الثانوية والمعدات ووسائل تسيير العمل الثانوية فضلاً عن قطع الغيار المختلفة.

❖ الرقابة على المخزون
Inventory Control
عمليات إدارة المخزون بطرق تؤدي إلى جعل تكاليفه في حدودها الدنيا سواء كانت كلفة احتفاظ بالمخزون أو كلفة إصدار أوامر الشراء.

وبسبب ضخامة تكاليف المخزون فإن شركة Toyota طورت نظام الإنتاج الآني Just-in-Time والذي يقوم على أساس إنتاج الكميات المطلوبة تماماً في الوقت المحدد، بحيث يتم جدولة وصول المواد المطلوبة لخط الإنتاج في الوقت الذي يحتاجها الخط. وبذلك فإنها لن تخزن لفترة وطويلة أو أنها لا تخزن في مخازن الشركة على الإطلاق تفادياً لتكاليف الخزن. وتتبع شركة تويوتا نظام Dock-to-Line أي من دكة التفريغ إلى خط الإنتاج حيث أنها طورت نظام للمجهزين بأسعار تفضيلية لهم تشجعهم على فحص المواد والأجزاء وتدقيقها تماماً وشحنها بأوقات محددة بحيث ترسل مباشرة بعد تفريغها من الشاحنات إلى خط الإنتاج.

◆ نظام الإنتاج الآني
Just-in-Time
إنتاج الكميات المطلوبة فعلاً في الوقت المحدد بحيث يتم جدولة وصول المواد المطلوبة إلى خط الإنتاج حين الحاجة لها.

◆ نقطة إعادة الطلب
Reorder Point
هي النقطة التي يجب عندها إعادة طلب أو إصدار أمر الشراء الخاص بأحد الأجزاء أو المواد.

◆ الكمية الاقتصادية للطلب
Economic Order Quantity
هي الحجم الأمثل الذي تشتري به المواد بحيث تكون الكلفة الكلية للخزين أقل ما يمكن.

وقبل اختتام هذه الفقرة لا بد من الإشارة إلى أداة شائعة في الرقابة على المخزون وهي نقطة إعادة الطلب (ROP) وحجم الوجبة الاقتصادية (EOQ) ونقطة إعادة الطلب تعني النقطة المثلى أو مستوى حجم المخزون الذي يفترض أن يعاد الطلب عنده إما حجم الوجبة الاقتصادية فهو أسلوب لحساب كمية الطلب المثلى من أحد القطع أو المواد بحيث تكون الكلفة الكلية خلال الفترة أدنى ما يمكن. ويمكن حساب هذه الكمية من خلال المعادلة التالية:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 OD}{H}}$$

حيث أن:

O = كلفة إصدار أمر الشراء.

D = كمية الطلب السنوية.

H = كلفة الاحتفاظ بالمخزون سنوياً (قد تكون مبلغاً محدداً أو نسبة مئوية من كلفة الوحدة الواحدة)

مثال: لو افترضنا أن إحدى الورش يحتاج إلى قطعة غيار معينة، فإذا كانت كلفة إصدار أمر الشراء 15 وحدة نقدية وكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة سنوياً 6 وحدات نقدية كما أن الطلب السنوي يصل إلى 605 وحدات، فإن الكمية الاقتصادية التي يجب شراؤها ستكون:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 (605) (15)}{6}} = 55 \text{ وحدة}$$

أي أن الوجبة التي تجعل من الكلفة للمخزون أدنى ما يمكن هي 55 وحدة يتم شراؤها في الأمر الواحد. أما عدد مرات شراء هذه الكمية

فسيكون:

$$N = \frac{605}{55} = 11 \text{ مرة}$$

ونقطة إعادة الطلب يمكن حسابها كالآتي:

$$ROP = \frac{\text{الطلب السنوي}}{\text{عد أيام السنة}} \text{ وقت الانتظار}$$

أو

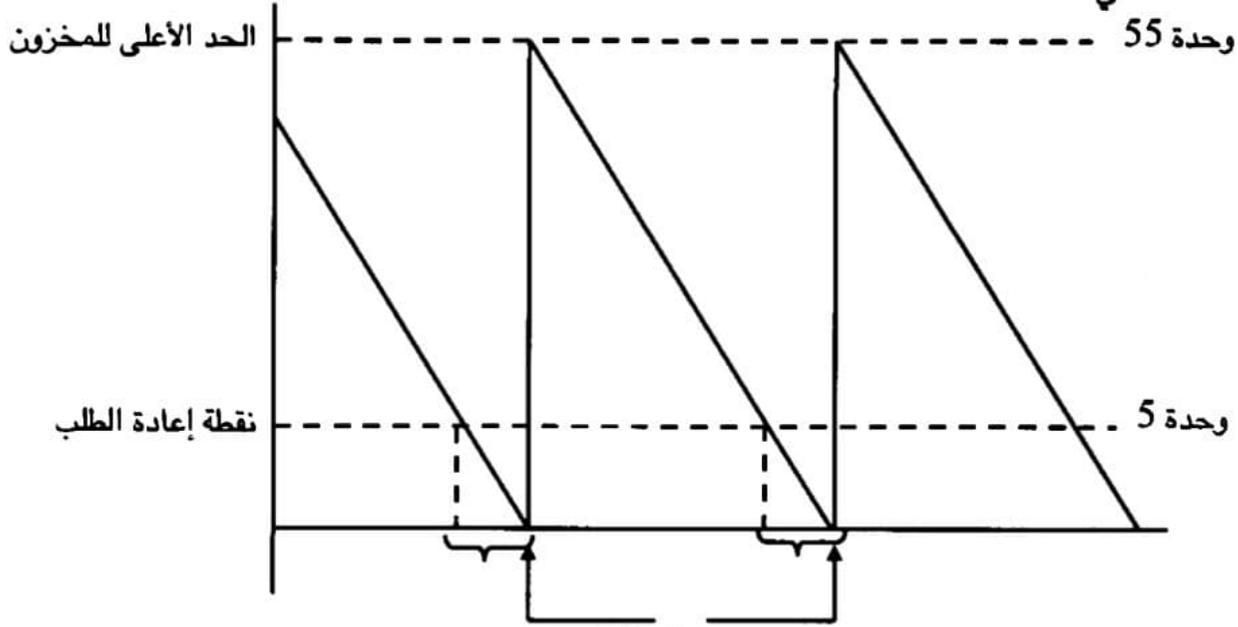
$$ROP = \frac{D}{365} \text{ LT}$$

و LT التي تمثل وقت الانتظار هي عبارة عن الزمن المنصرم بين لحظة إصدار أمر الشراء وتاريخ استلام الكمية المشتراة ونفترض هنا أن وقت الانتظار لهذه القطعة هو 3 أيام وبهذا فإن نقطة إعادة الطلب ستكون:

$$ROP = \frac{605}{365} \cdot 3 = 4.97 \approx 5 \text{ وحدات}$$

أي أن المخزون عندما يبقى منه في المخزن 5 وحدات فإنه يجب أن تصدر أمر طلب جديد ويمكن تمثيل هذا

بالمخطط التالي:



شكل (9-18): الرقابة على المخزون
وقت الانتظار 3 أيام

أما الكلفة الكلية للمخزون فتحسب عن طريق الآتي:

كلفة المخزون = كلفة الاحتفاظ بالمخزون + كلفة إصدار أوامر الشراء

= (متوسط المخزون * كلفة الاحتفاظ بالمخزون) + (عدد الأوامر * كلفة إصدار الأمر)

$$TC = \left(\frac{55}{2} \times 6 \right) + (11 \times 15)$$

$$= 165 + 165$$

$$= 330 \text{ وحدة نقدة}$$

❖ الرقابة على الجودة Quality Control

❖ الجودة Quality

المطابقة للاستخدام.

❖ الرقابة على الجودة

Quality Control

عملية التأكيد على أن السلع أو

الخدمات المنتجة هي مطابقة

للمواصفات المحددة لها.

إن الرقابة على جودة السلع والخدمات تعني مجمل عمليات التأكيد على

أن هذه السلع أو الخدمات تنتج وفقاً لمواصفات محددة لها وتشبع احتياجات

الزبائن بحيث يكونون راضين عن هذه السلع أو الخدمات عند مقارنتها بالأسعار

التي دفعوها مقابلها. وقد عرف أحد الباحثين الجودة بأنها المطابقة للاستخدام

Fitness to Use، ويمكن أن تقاس جودة السلعة من خلال المواد التي صنعت

منها ومن خلال الأبعاد والمواصفات المادية فيها لذا فهي أسهل من عملية قياس

الجودة في الخدمات حيث أن الخدمة غير ملموسة وليس لها كيان مادي ويحكم

على جودتها بشكل شخصي وليس موضوعي. كذلك فإن جودة الخدمة تتجسد

بشخصية مقدم الخدمة ومكان تقديمها وليس بالخدمة ذاتها فقط على عكس

جودة السلعة التي تتركز بالسلعة ذاتها. وتأتي أهمية الرقابة على الجودة من

كونها تخلق شهرة للشركة وتعطي مصداقية للمنتجات وتجلب ولاء الزبون. كذلك

فإنها تساعد في فتح الأسواق العالمية للشركة ولمنتجاتها الأخرى، بل إنها

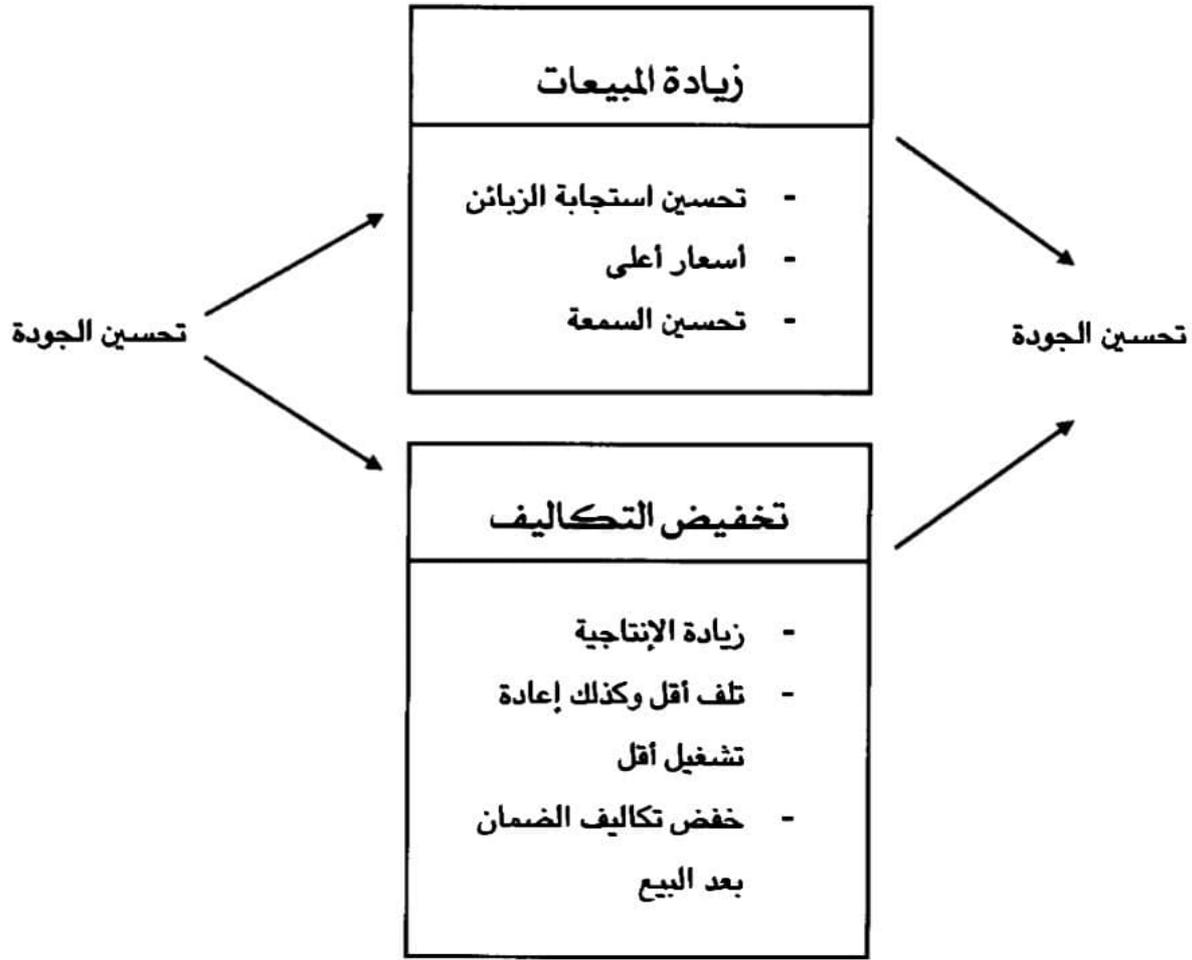
أصبحت ضرورية لدخول الأسواق العالمية من خلال وجوب الحصول على

شهادات دولية مثل ISO 9000 و ISO 14000 وشهادة HACCP وغيرها. وقد

استحدثت جوائز عالمية من أجل مكافأة الشركات ذات المنتجات التي تتمتع

بجودة عالية مثل جائزة Malcotm Baldrige وغيرها. ويمكن للجودة أن تحقق

زيادة في ربحية الشركة من خلال طريقتين وكما في الشكل أدناه.



شكل (10 - 18): مساهمة تحسين الجودة في زيادة الربحية

وقد شاع في الآونة الأخيرة مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management وهو مرحلة متقدمة من عملية إدارة الجودة وضبطها حيث يشير إلى تكريس كافة جهود منظمة الأعمال لتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون بل أكثر من ذلك حيث الوصول إلى ما يسمى الزبون السعيد Delighted Customer. وتفترض إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين في المنظمة في هذه المهمة وعدم اعتبار الجودة مهمة من اختصاص قسم فني في المنظمة كذلك فهي عملية وقائية Preventive تمنع حصول العيوب لا أن تنتظر وتفحص وتكتشف العيوب أي أنها ليست علاجية Corrective. ومن الجدير بالذكر أن أبعاد الجودة للسلعة عديدة حيث يمكن من خلالها الحكم على جودة منتج مادي معين وكذلك الخدمة لها أبعادها الخاصة بها ويمكن إدراج هذه الأبعاد في الآتي:

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة السلعة
<ul style="list-style-type: none"> ❖ توقيت تقديم الخدمة ❖ شخصية مقدم الخدمة وأخلاقه ودمائه ❖ سهولة الحصول على الخدمة ❖ تمام وكمالية الخدمة ❖ استقرار الخدمة عند تقديمها لأفراد مختلفين وبأزمان مختلفة ❖ مكان تقديم الخدمة ومدى نظافته وملاءمته. ❖ السرعة في تقديم الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الأداء : مثل وضوح الصور في التلفزيون ❖ المطابقة للمواصفات ❖ المعولية: احتمال أداء المنتج لوظيفته بدون عطل لفترة طويلة. ❖ القابلية للصيانة والإدانة ❖ المتانة : الصلاحية وتحمل الصدمات ❖ العمر التشغيلي والديمومة في العمل ❖ الخصائص الجمالية الإضافية

❖ الرقابة الإحصائية على الجودة
Statistical Quality Control
استخدام الأساليب الإحصائية في عملية ضبط ورقابة الجودة.

ولضبط جودة السلعة الصناعية أو الخدمة فإنه يمكن الاستعانة بعلم الإحصاء لرسم مخططات ذات حدود عليا ودنيا يمكن من خلالها التأكد من أن عملية الإنتاج مستقرة ولا يوجد فيها انحرافات أو تذبذبات وتسمى هذه العملية بالرقابة الإحصائية على الجودة Statistical Quality Control. ويتم هذا بسحب عينات عشوائية من خطوط الإنتاج وقياس الخاصية المطلوب ضبط جودتها. كذلك فإن هناك أساليب ضبط للجودة من خلال المشاركة الواسعة للعاملين من خلال ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles والتي سبق وأن أشرنا إليها.

وقبل أن نختم هذه الفقرة لا بد من الإشارة إلى رواد عالميين ساهموا في رفق هذا الحقل العلمي بالكثير من المساهمات، ومنهم Edward Deming الذي اشتهر باعتماد الإحصاء في تحسين وضبط الجودة وقد تم تكريمه في اليابان من خلال استحداث جائزة Deming للجودة والتي تمنح للشركات المتميزة في هذا المجال. كذلك يشار هنا إلى ثقافة تحسين الجودة وإدارتها وروادها Juran وGrosby حيث ركز الأول على تخطيط وتنظيم عمليات إدارة الجودة وركز الثاني على نشر ثقافة الجودة من خلال كتابيه Quality is Free و Quality Without Tears. وفي اليابان فإن العالم Ishikawa اشتهر بتطوير أدوات للمساعدة في حل مشاكل الجودة منها مخطط السبب والآخر الذي عرف باسم مخطط ايشيكاوا أيضاً وكذلك عرف بتطويره أسلوب حلقات الجودة.

❖ التحسين المستمر
Continuous Improvement
عملية مستمرة لا نهائية لتحسين جودة السلع والخدمات.

وأخيراً فإن مصطلح التحسين المستمر Continuous Improvement (CI) هو العملية اللانهائية لتحسين الجودة في ظل المنافسة الحادة والتطور

❖ كايزن Kaizen

كلمة يابانية تعني عملية التحسين الدائمة المتزايدة للجودة.

التكنولوجي هو الآخر أسلوب تتبناه الشركات اليوم لدعم موقفها في السوق تقابله في اليابان كلمة Kaizen والتي تشير أيضاً إلى العملية التطويرية اللانهائية لتحسين الجودة وبشكل متزايد.

◆ جدول الإنتاج

Production Scheduling

برمجة عملية تجهيز وتحضير المواد الأولية والموارد الأخرى اللازمة للإنتاج والتأكد من أنها في المكان والزمان الصحيحين.

◆ التعاقب Sequencing

تحديد أولويات تشغيل أوامر العمل في مركز عمل واحد أو أكثر.

◆ الجدولة التفصيلية

Detailed Scheduling

تحديد وقت الابتداء والانتها، لتشغيل أوامر العمل.

◆ التعجيل Dispatching

استعجال تنفيذ أو إنجاز أوامر العمل المتأخرة بسبب نقص المواد أو غياب العاملين أو غير ذلك من الأسباب.

◆ أسلوب PERT

هو أسلوب لرقابة وتخطيط المشاريع وحساب زمن إنجازها.

◆ مخطط جانت

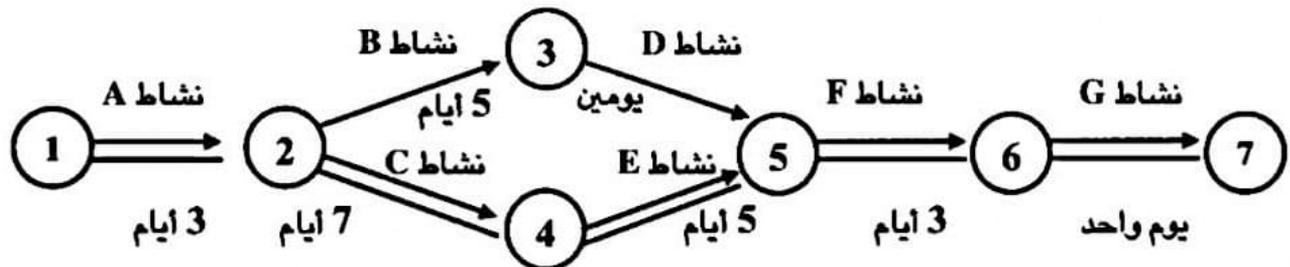
Gantt Chart

مخطط بياني لمتابعة تنفيذ المشروعات.

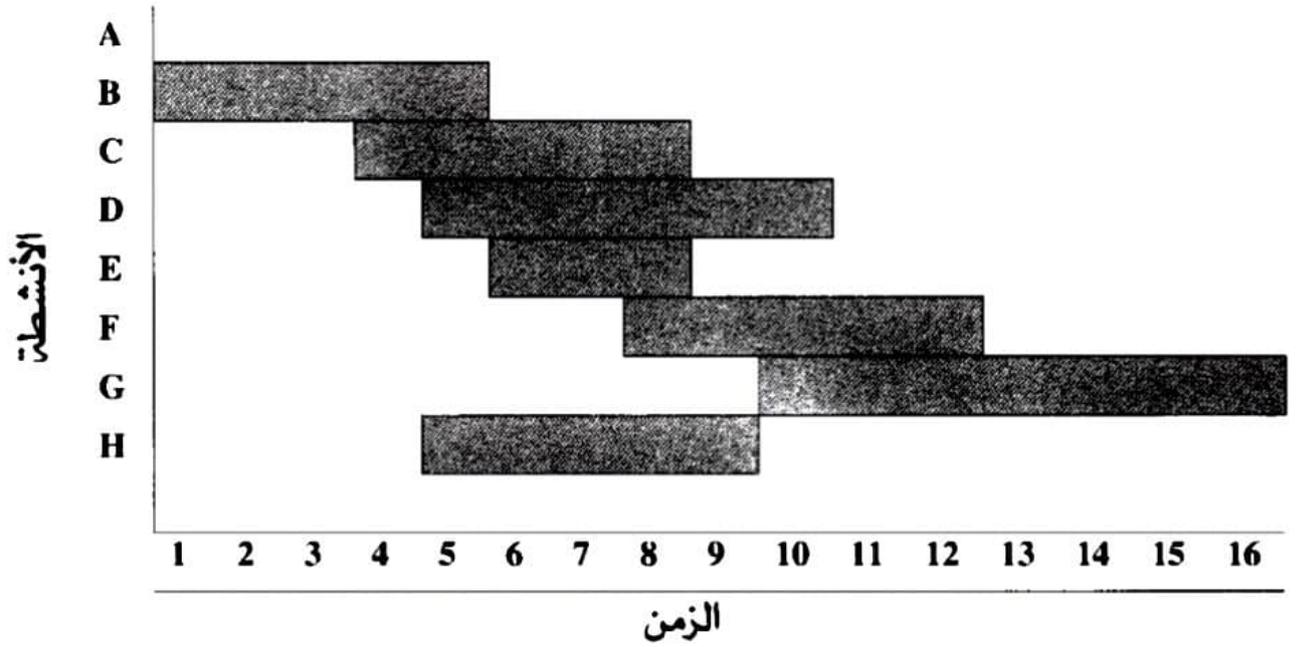
◆ جدول الإنتاج Production Scheduling

يقصد بالجدولة برمجة عمليات تجهيز وتحضير المواد الأولية والموارد الأخرى اللازمة للإنتاج والتأكد من أنها في المكان الصحيح وفي الزمن الصحيح. والجدولة تكون بأشكال مختلفة، فبالنسبة للمواد الأولية يتطلب الأمر تحديد برنامج لحركتها من المخازن إلى محطات العمل ثم تحريكها من محطة لأخرى وفق جدول زمني محسوب ودقيق. أو جدولتها بأسلوب الإنتاج الآني Just-in-Time أي وصولها للمحطات عند الحاجة إليها بالضبط. أما جدولة المنتجات النهائية فهو يتضمن جدولة نقل المنتجات التامة الصنع إلى المخازن وكذلك جدول الشحن إلى الزبائن للوفاء بالطلب. ولا بد من الإشارة إلى مصطلحين مهمين: هما التعاقب Sequencing والجدولة التفصيلية Detailed Scheduling. فالتعاقب هو تحديد أولويات تشغيل أوامر العمل أو الشغلات في مركز عمل واحد أو أكثر حيث تعتمد إحدى الطرق المعروفة في هذا المجال مثل طريقة ما يصل أولاً يشغل أولاً أو طريقة تاريخ الاستحقاق المبكر أو غيرها. أما الثاني - الجدولة التفصيلية - فالمقصود به تحديد وقت الابتداء بتشغيل أمر العمل ووقت الانتهاء منه. كذلك فقد يضطر المسؤولون عن الإنتاج لاعتماد أسلوب التعجيل أو الاستعجال Dispatching عندما يحصل تأخير في إنجاز أحد أوامر العمل بسبب نقص المواد أو غياب العاملين أو غير ذلك من الأسباب.

وبالنسبة للمشاريع Projects فإن الأسلوب المعتمد في الجدولة هو أسلوب PERT والمسار الحرج Critical Path والذي يقوم على أساس رسم شبكة أعمال تمثل جميع الأنشطة الخاصة بالمشروع وحسب تعاقبها الفني، حيث يتم حساب وقت الإنجاز الكلي للمشروع، كما يتم رسم مخطط آخر يسمى مخطط Gantt.



شكل (11-18): شبكة أعمال لأحد المشاريع



شكل (12 - 18): مخطط افتراضي لخارطة جانت

رابعاً: قضايا أخرى في إدارة الإنتاج والعمليات

Other Issues in Operations and Production Management

إن حقل إدارة الإنتاج والعمليات أصبح اختصاصاً واسعاً وغنياً بالآليات والأساليب المختلفة وفيه تكتب الكثير من البحوث والنصوص وتنشر العديد من المجالات العلمية لذا لا يمكن الإحاطة بجميع ما يتضمنه هذا العلم ولكن بقيت هناك بعض الجوانب تنطرق لها في أدناه بشكل مبسط.

❖ الإنتاجية وقياسها Productivity and Its Measurement

سبق وأن عرفنا الإنتاجية على أنها علاقة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات وأن جميع منظمات الأعمال تسعى لزيادتها وهذا يعني زيادة عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن أو من قبل العاملين. وتقاس كما يلي:

$$\text{مؤشر الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

ويجب أن يكون هذا المؤشر ذي قيمة أكبر من واحد لكي تقول أن الإنتاجية جيدة. وهناك قياسات فرعية للإنتاجية تسمى الإنتاجية الجزئية منها إنتاجية العاملين وإنتاجية الطاقة وإنتاجية رأس المال والإنتاجية متعددة العوامل التي تجمع بين عاملين أو أكثر ويمكن حساب كل منها كالتالي:

$$\text{◆ إنتاجية العاملين} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة اجور العاملين}}$$

$$\text{◆ إنتاجية المواد الأولية} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المواد الأولية المستهلكة في الإنتاج}}$$

$$\text{◆ إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة رأس المال المستثمر}}$$

$$\text{◆ إنتاجية الطاقة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة الطاقة المستهلكة}}$$

أما الإنتاجية متعددة العوامل فيمكن قياسها :

$$\text{◆ إنتاجية العاملين والطاقة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة أجور العاملين + قيمة الطاقة المستهلكة}}$$

$$\text{◆ إنتاجية المواد الأولية ورأس المال وأجور العاملين} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المواد الأولية + قيمة رأس المال + قيمة أجور العاملين}}$$

وتتأثر الإنتاجية بعوامل متعددة منها الحوافز المدفوعة للعاملين وأجورهم ونوعية المواد الأولية والمكانن وظروف العمل وكفاءة الإدارة بجدولة العمل.

◆ الإنتاج الرشيق (Lean Manufacturing (Production

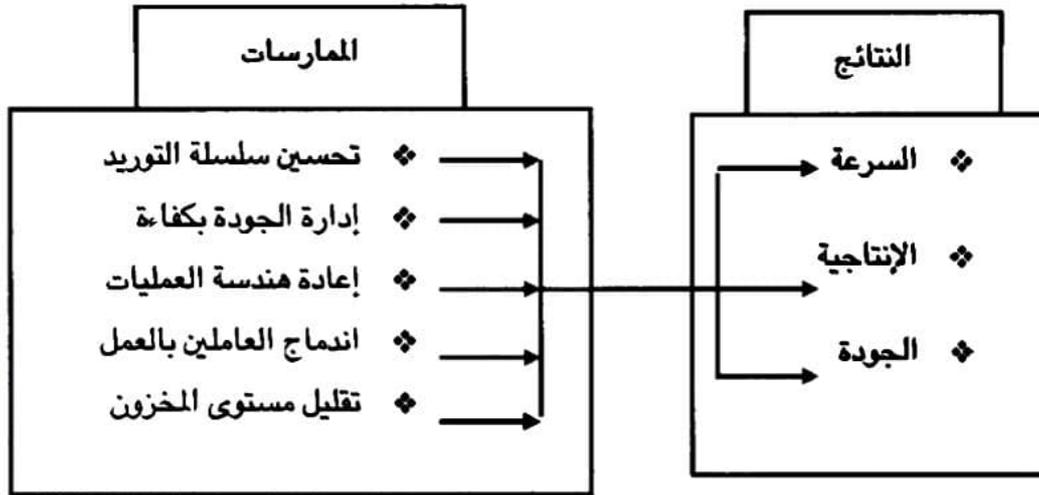
◆ الإنتاج الرشيق Lean Production

نمط الإنتاج الذي يبحث عن إزالة جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي

ويعرف أيضاً باسم الإنتاج الموجه بالقيمة وهو نمط من الإنتاج يبحث عن

تقليل وإزالة الضياعات والأنشطة غير المنتجة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي

وقد طورته شركة تويوتا ويمكن أن نوضح فكرته بالمخطط التالي



شكل (13 - 18): الإنتاج الرشيق

❖ إعادة هندسة العملية Process Reengineering

❖ إعادة هندسة العملية

Process Reengineering
إعادة التفكير وإدارة التصميم لكافة العمليات التي تؤدي على خلق سلع وخدمات.

يقصد بها إعادة التفكير وإعادة التصميم لكافة العمليات التي تؤدي إلى خلق السلع أو الخدمات. وفي إطار هذه إعادة يتم إزالة العمليات أو تبسيطها أو تعديلها وخاصة تلك التي لا تخلق قيمة حقيقية للمنتج. وقد ركزت الشركات على هذه الظاهرة بعد أن تطور استخدام الكمبيوتر ومجالات الاستفادة منه وكذلك تقادم الكثير من التكنولوجيا وعمليات الإنتاج. ويساهم في هذه العملية فرق عمل من جميع الأقسام مدارة ذاتياً وتطور الأفكار الجديدة وتنفيذها.

❖ الجيود السداسية Six Sigma

❖ الجيود السداسية

Six Sigma
أسلوب إحصائي هدفه تقليل العيوب بشكل كبير جداً ليصل إلى 3.4 وحدة لكل مليون وحدة منتجة.

هي أسلوب أو تقنية إحصائية هدفها تقليل العيوب بشكل كبير جداً بحيث يصل إلى 3.4 وحدات في كل مليون وحدة منتجة، وقد طورتها شركة موتورولا Motorola، وهو هدف طموح جداً ويمثل مقياساً رفيعاً للجودة.

❖ الزبونة (الإيصاء الواسع) Mass Customization

❖ الإيصاء الواسع (الزبونة)

Customization
عملية الإنتاج المرنة جداً التي تسمح بإنتاج سلع وخدمات على وفق الزبون المفرد وحسب ذوقه ومواصفاته.

لقد أدت التكنولوجيا الحديثة المتطورة إلى تآكل مفهوم الإنتاج الواسع حيث المنتجات القياسية النمطية وأدت إلى ظهور ما يسمى بالإيصاء الواسع أو الزبونة حيث يتم تفصيل المنتجات على وفق ذوق كل زبون. وبعبارة أخرى فهي عملية الإنتاج المرنة التي تسمح بإنتاج سلع أو خدمات بناء على رغبة وذوق الزبون بمفرده.

أسئلة الفصل الثامن عشر

❖ أسئلة عامة

1. عرف إدارة الإنتاج والعمليات، ووضح أهميتها لمنظمة الأعمال.
2. ارسم مخططاً توضح فيه عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.
3. ما الفرق بين إنتاج السلع وإنتاج الخدمات؟
4. ما المقصود بالتنبؤ بالطلب؟ وما هي أهم أساليبه؟
5. ما معنى استراتيجية المنتج؟ وما هي مصادر الأفكار الجديدة للمنتجات؟
6. ما هي أهم أنماط الإنتاج؟ وما هو الترتيب الداخلي الذي يلائم كل منها؟
7. ما هي مدخلات ومخرجات نظام MRP؟
8. ما المقصود بالرقابة على المخزون؟ وما معنى حجم الوجبة الاقتصادية EOQ؟ وكيف يتم حسابها؟
9. كيف تساهم أنشطة تحسين الجودة في زيادة الربحية؟
10. ما المقصود بالإنتاجية وكيف يتم قياسها؟

❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. خذ كمثال ثلاثة منظمات أعمال: جامعة، مستشفى، مصفاة نפט وحاول أن تحدد بالتفصيل المدخلات والمخرجات وأهم عمليات التحويل التي تجرى على المدخلات لكي يتم تحويلها إلى مخرجات، استعن بالمخطط الخاص بالموضوع.
2. لو كنت تعمل في إحدى الشركات المتخصصة بالاتصالات والهواتف الخلوية، وطلب إليك الاشتراك في فريق لغرض تطوير خدمة جديدة لكسب المزيد من الزبائن، ما هي الخطوات التي تنصح باتباعها؟ ومن أين يحصل الفريق على فكرة جديدة لهذه الخدمة؟
3. من خلال مراجعاتك لبعض المصارف أو الإدارات الحكومية أو شركات أخرى، هل تستطيع أن ترسم مخططاً للترتيب الداخلي لكل منها وتحدد نوع هذا الترتيب؟
4. تلاحظ في طريقك يوماً الكثير من المحلات التجارية ومقاهي الإنترنت والمراكز والعيادات والمختبرات الطبية ومحلات بيع الهواتف الخلوية وغير ذلك، هل تستطيع أن تشخص بعض العوامل التي دفعت كل منهم على اختيار الموقع الذي يقيم محله أو مشروعه فيه.
5. لو طلب إليك تقييم جودة الخدمات التالية، ما هي المعايير التي ستعتمدها في الحكم على كل منها ولماذا؟
❖ التعليم في الجامعة التي تدرس فيها.

- ❖ الخدمة في المركز الصحي في المنطقة التي تسكن فيها
- ❖ الخدمة في مطعم زرته مؤخراً.
- ❖ الخدمة في المصرف الذي تتعامل معه

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. تركز إدارة الإنتاج والعمليات على الأنشطة
 - A. الإدارية
 - B. التنظيمية
 - C. الفنية
 - D. الخدمية
2. إن أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات تمثل:
 - A. الإنتاج
 - B. العمليات
 - C. إدارة الإنتاج والعمليات
 - D. إدارة الأعمال
3. إن مصانع تصفية النفط تعتبر من الأنظمة:
 - A. التداوئية
 - B. التحليلية
 - C. التجميعية
 - D. التصنيعية
4. الآتي هو مجموعة من أهداف إدارة العمليات والإنتاج عدا:
 - A. الجودة
 - B. الإنتاجية
 - C. التسليم السريع
 - D. المنتجات العرضية
5. إن الاختيار بين أهداف متعارضة ومتباينة بحيث أن اختيار أحد الأهداف يؤدي إلى التضحية بالهدف الآخر يسمى:
 - A. المنفعة
 - B. المرونة
 - C. حلقات الجودة
 - D. المبادلة
6. واحد من الآتي ليس أسلوباً كمياً من أساليب التنبؤ بالطلب:
 - A. دلفي
 - B. المربعات الصغرى
 - C. التمهيد الآسي
 - D. معادلة الانحدار البسيط
7. من الطرق الشائعة في اختيار موقع الوحدة الإنتاجية جميع ما يلي عدا:
 - A. طريقة النقل
 - B. طريقة مركز الجذب
 - C. طريقة تحليل التعادل
 - D. المناظرة التاريخية

8. عندما يتم تجميع المكائن والمعدات التي تقوم بنفس الوظيفة في موقع أو قسم واحد فإن لدينا ترتيباً على أساس:

- A. الموقع الثابت
B. الورشة
C. الجامع التكنولوجية
D. خط التجميع

9. إن إنتاج السفن يقع ضمن :

- A. نمط إنتاج المشاريع
B. نمط الإنتاج المستمر
C. نمط الإنتاج المتقطع
D. نمط الإنتاج الهجين

10. إن الكشف الخاص بالمطلوب من المنتجات النهائية أو المكونات الرئيسية خلال فترة زمنية محددة هو:

- A. خطة إنتاج رئيسية
B. تخطيط الطاقة الإنتاجية
C. نظام تخطيط الاحتياجات المادية
D. التنبؤ بالطلب

11. A أي من الآتي ليس من مدخلات نظام تخطيط الاحتياجات المادية:

- A. قائمة المواد
B. أوقات الانتظار
C. بيانات المخزون
D. مواعيد إطلاق أوامر الصنع أو الشراء

12. يمكن حساب حجم الوجبة الاقتصادية للطلب من خلال المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{A. } EOQ &= \sqrt{\frac{OD}{2H}} & \text{B. } EOQ &= \sqrt{\frac{2OH}{D}} \\ \text{C. } EOQ &= \sqrt{\frac{2OD}{H}} & \text{D. } EOQ &= \sqrt{\frac{D}{2OH}} \end{aligned}$$

13. إن العملية اللانهائية لتحسين الجودة تسمى:

- A. Continuous Improvement
B. Quality Circles
C. TQM
D. Delighted Customer

14. إن تحديد أولويات تشغيل أوامر العمل في مركز عمل واحد أو أكثر يسمى:

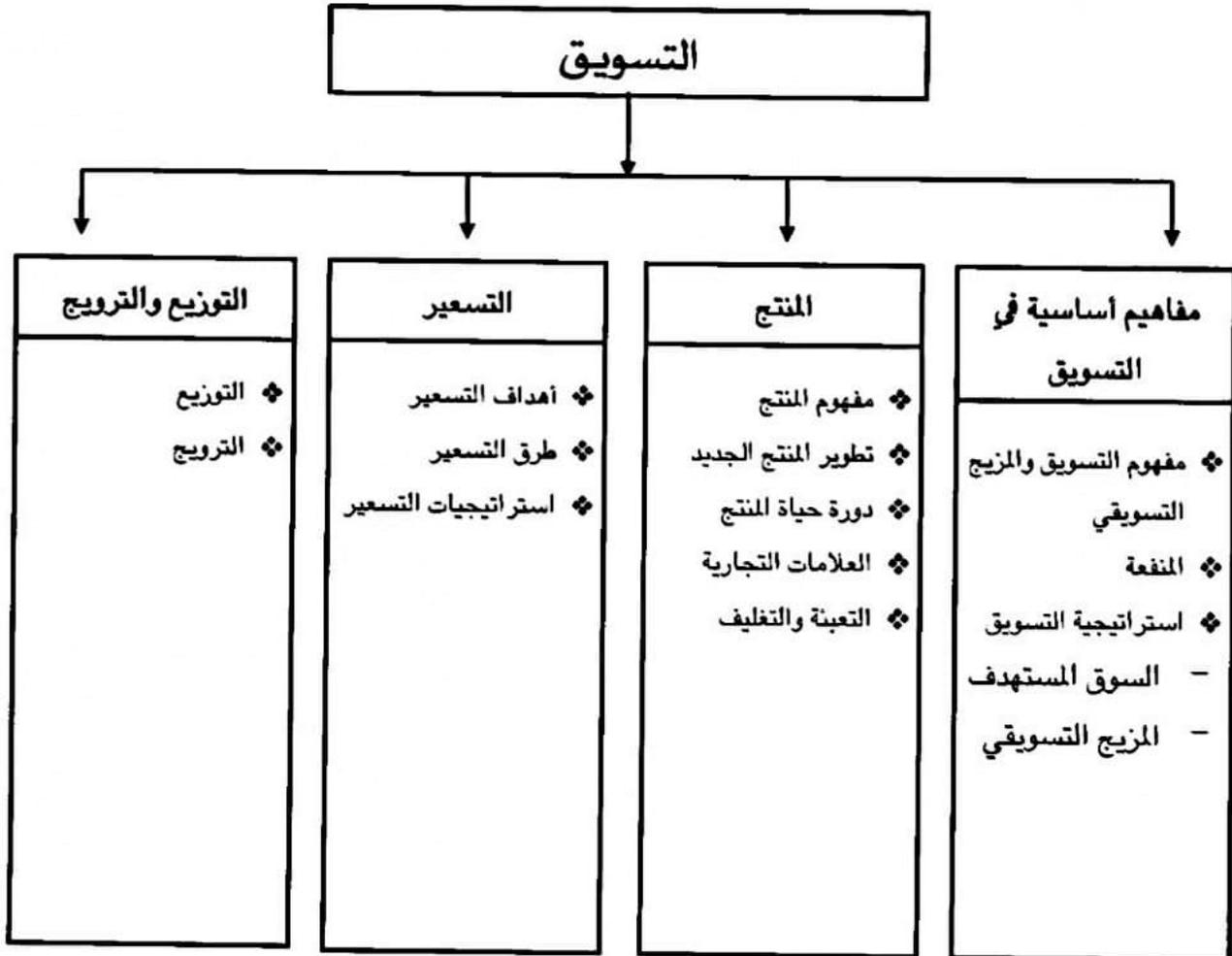
- A. المشروع
B. التعاقب
C. الجدولة التفصيلية
D. الإنتاج الرشيق

الفصل التاسع عشر

التسويق

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. المقصود بالمزيج التسويقي، وما هي أهم مفرداته؟
2. عرف المنتج، واستعرض أساليب تطوير المنتج الجديد؟
3. ما المقصود بالعلامة التجارية؟
4. عرف التسعير، واذكر أهدافه وأهم استراتيجياته؟
5. عرف الترويج وستعرض أهم مفردات المزيج الترويجي؟



مقدمة الفصل التاسع عشر:

إن منظمات الأعمال وجدت لكي تنتج سلعاً أو خدمات وبالطبع فإن هذه المنتجات موجهة للمستهلكين لذا لا بد من تسويقها بطريقة فاعلة لكي تصل المستفيدين منها في الوقت والمكان الملائمين. إن وظيفة التسويق اليوم تعد حاسمة في نجاح منظمات الأعمال وبقائها، فلا يكفي أن تكون المنتجات ذات جودة عالية لكي تفرض نفسها في السوق بل لا بد من أساليب توزيع ودعاية وإعلان وطرق تسعير مدروسة بعناية. كذلك فإن تصميم المنتج أولاً ومن ثم تعبئته بطريقة لائقة أو تقديمه بشكل مناسب لها أثر فاعل في إقبال المستهلكين عليه. إن هذه القضايا وقضايا أخرى سيتطرق لها هذا الفصل.

أولاً: مفاهيم أساسية في التسويق Basic Concepts in Marketing

❖ مفهوم التسويق والمزيج التسويقي

Marketing and Marketing Mix

♦ التسويق
Marketing
عمليات تخطيط وتنفيذ لمفهوم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات بهدف خلق تبادل يشبع حاجات المستهلكين ويرضي منظمات الأعمال

إن التسويق كنشاط مهم من أنشطة المنظمة ينصب على عمليات تخطيط وتنفيذ مفهوم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات لخلق تبادل يشبع حاجات الأفراد ويحقق أهداف المنظمات. وبهذا فإن المقصود هنا هو بلورة مفهوم المنتج أولاً وبعد إنتاجه تتم عملية التسعير والتعبئة والتغليف ومن ثم عمليات الترويج والإعلان والتوزيع عبر القنوات المختلفة. إن المفهوم الحديث للتسويق جاء عقب تطور تاريخي لمفاهيم قديمة كانت تنظر إلى عملية التبادل كعملية بيعية تنصب أساساً على قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات بجودة محددة دون فهم لرغبات وحاجات المستهلكين. وكان يعتقد أن الربح يمكن تحقيقه من خلال بيع أكبر كمية من السلع والخدمات للمستهلكين لذلك فإن تركيز منظمة الأعمال يتوجه أساساً إلى بيع ما تم إنتاجه أصلاً من قبلها. وقد تطور الأمر اليوم كثيراً وأصبح مفهوم التسويق أكثر شمولية واتساعاً حيث اعتمدت منظمات الأعمال توجهاً قائماً على أساس إنتاج ما يمكن تسويقه كما أنه اشتمل أيضاً على رؤية اجتماعية ومسؤولية أخلاقية. ومن المناسب هنا أن نشير إلى أن التسويق يشتمل على عدد كبير من الأنشطة الفرعية الضرورية لزيادة قدرة المنظمة في المنافسة والحصول على حصة من السوق، وتسمى هذه الأنشطة

◆ المزيج التسويقي

Marketing Mix

توليفة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب توزيعها وترويجها. وتهدف هذه التوليفة إشباع سوق معين أو جزء منها.

◆ السوق Market

مجموعة الأفراد أو المنظمات أو كليهما والتي تحتاج إلى منتجات محددة سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار ولديها القابلية والرغبة والصلاحية لشراء هذه المنتجات.

◆ الحصة السوقية

Market Share

النسبة المئوية لمبيعات المنظمة من منتج معين قياساً إلى المبيعات الكلية في السوق من نفس المنتج.

جميعاً المزيج التسويقي Marketing Mix. والمزيج التسويقي هو توليفة مناسبة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب ترويجها وتوزيعها، وهدف هذا المزيج هو إشباع سوق معينة أو جزء من سوق مستهدفة. وعادة ما يطلق مصطلح السوق Market على مجموعة الأفراد أو المنظمات أو كليهما والتي تحتاج إلى منتجات محددة سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار ولديها القابلية أو الرغبة والصلاحية لشراء هذه المنتجات. وفي إطار هذا السوق تتنافس منظمات الأعمال بعرض منتجاتها في ضوء دراسة للطلب المتوقع على هذه المنتجات لذلك يتطلب الأمر الوعي جيداً بخائص السوق ونوعه وحجمه وحدوده وأساليب المنافسة فيه وفي العادة فإن تحديد نوع السوق يصبح أمراً ضرورياً بالنسبة للمنظمة فهناك سوق المستهلك Consumer Market والذي هو عبارة عن البيع المباشر إلى الأفراد الذين يستهلكون هذه السلع. كذلك هناك السوق الصناعي Industrial Market الذي هو سوق يكون فيه البيع إلى جهات وسيطة تشتري لا لغرض الاستهلاك المباشر بل لاستخدامها في إنتاج منتجات أخرى. وتختلف أساليب منظمة الأعمال التسويقية للتعامل مع كلا السوقين سواء في إطار تقدير الطلب المتحقق أو أسلوب عرض السلع بناء على خصائص وطبيعة واحتياجات وحجم المبيعات في كلا السوقين. كما أن منظمة الأعمال يفترض أن تستهدف جزء من هذا السوق أو السوق بصورته الشمولية لغرض الحصول على ما يسمى بالحصة السوقية Market Share والتي هي عبارة عن مبيعات المنظمة المعنية إلى مجموع المبيعات في السوق.

◆ المنفعة Utility

◆ المنفعة Utility

قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة إنسانية.

يقصد بالمنفعة هو قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة إنسانية. وبالطبع فإن أي منتج يشتري فهو لغرض إشباع حاجة معينة لذا يحرص الزبون على تحقيق أكبر منفعة ممكنة مقابل السعر الذي يدفعه ثمناً لهذه السلعة أو الخدمة. ويمكن الإشارة إلى عدة أنواع من المنافع المرتبطة بالسلع أو الخدمات أو الأفكار وكما يلي:

- **المنفعة الشكلية Form Utility:** وهي المنفعة المتحققة جراء تحويل المواد أو المدخلات إلى منتجات نهائية مفيدة مثال ذلك تحويل الخشب إلى أثاث أو النفط الخام إلى مشتقات مختلفة. ومن الواضح هنا أن من يقوم بعملية التحويل هو وظيفة الإنتاج ودور التسويق هنا غير مباشر وذلك عن طريق المعلومات والبيانات التي جمعت من خلال بحوث السوق فإنها تستخدم في تحديد الحجم والشكل والملامح الأخرى للمنتج.

- **المنفعة المكانية Place Utility:** وهذا النوع يتحقق عندما ينقل المنتج إلى مكان آخر حيث يمكن أن يتواجد زبائن أو مستهلكون لشرائه.
 - **المنفعة الزمانية Time Utility:** وهي المنفعة الحاصلة عند جعل المنتج متوفراً في وقت حاجة الزبون إليه.
 - **منفعة التملك (المنفعة الحيازية) Possession Utility:** وهي المنفعة المتحققة نتيجة تحويل ملكية منتج معين إلى الزبون بواسطة أساليب البيع المختلفة.
- وتجدر الإشارة إلى أن المنافع الزمانية والمكانية والحيازية هي منافع مباشرة لوظيفة التسويق. ويمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الشكل التالي وبافتراض أن المنتج المراد تسويقه هو ملابس عربية صيفية.

المنفعة	يمكن أن تشبع	لكن لا يمكن أن تشبع
• الشكلية	قياس 50	قياس 62
• المكانية	يمكن أن تباع في الدول العربية	لا يمكن أن تباع في الصين
• الزمانية	الفترة الصيفية	الفترة الشتوية
• الحيازية	القياس 50 في الدول العربية وفي الفترة الصيفية بسعر 10 دنانير	القياس 50 في الدول العربية وفي الفترة الصيفية بسعر 20 دينار

إن المنفعة التي يضيفها التسويق يجب أن تأتي في إطار متكامل يلبي رغبات الزبائن جميعها وفق الاشتراطات التي يفرضها السوق وتقتضيها طبيعة المنافسة.

❖ استراتيجية التسويق Marketing Strategy

❖ استراتيجية التسويق

Marketing Strategy

خطة هدفها خلق التكامل في قرارات المنتج والسعر والمكان والترويج وكذلك التنسيق بينها بحيث تتطابق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتساهم في تحقيقها.

يقصد باستراتيجية التسويق خطة هدفها خلق التكامل في قرارات المنتج والسعر والمكان والترويج وكذلك التنسيق بينها بحيث تتطابق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتساهم في تحقيقها. وتتضمن استراتيجية التسويق أمرين مهمين يتمثل الأول باختيار وتحليل السوق المستهدف، أما الثاني فهو إيجاد وإدانة صيغة مناسبة من المزيج التسويقي.

• السوق المستهدف Target Market

❖ السوق المستهدف

Target Market

مجموعة أفراد أو منظمات أو الاثنين معاً والذي تسعى المنظمة لتطوير وإدانة مزيج تسويقي مناسب لها.

يعني السوق المستهدف مجموعة أفراد أو منظمات أو الاثنين معاً والذي تسعى المنظمة لتطوير وإدانة مزيج تسويقي مناسب لها. ولغرض اختيار السوق المستهدف فإن مدراء التسويق يفحصون القوة الكامنة في هذا السوق واحتمال تأثيرها على المنظمة من ناحية المبيعات والتكاليف والأرباح. وعادة ما يفحص المدراء موارد المنظمة وإمكاناتها لغرض اختيار مزيج تسويقي ملائم يرضي متطلبات السوق المستهدف ويساهم في تعزيز الأهداف الكلية للمنظمة. كذلك

تقوم إدارة التسويق بتحليل جوانب القوة ونواحي الضعف في الأنشطة التسويقية للمنظمة ومصادر التهديد والفرص المتاحة في البيئة الخارجية لبناء استراتيجية تسويقية فاعلة. وغالباً ما يستخدم مدراء التسويق مدخلين لتحديد السوق المستهدف وهما:

- **مدخل السوق الموحد Undifferentiated Approach:** ويقصد بهذا الأمر اعتبار السوق المستهدف سوق يتشابه فيه المستهلكون في احتياجاتهم وبالتالي تستطيع منظمة الأعمال أن تلبي حاجات هؤلاء الزبائن بمزيج تسويقي موحد. إن هذا المزيج سيكون من منتج واحد باختلافات بسيطة أو غير موجودة وكذلك سعر واحد وبرنامج ترويجي واحد ونظام توزيعي واحد للوصول إلى جميع المستهلكين في السوق. ومن أمثلة ذلك بعض المنتجات الغذائية مثل السكر.
- **مدخل تجزئة السوق Market Segmentation Approach:** وضمن هذا المدخل فإن منظمة الأعمال تقوم بتقسيم السوق الكلية إلى مجاميع أفراد أو منظمات تتقاسم واحدة أو أكثر من خصائص مشتركة ويسمى هذا جزء من السوق أو قسم من السوق Market Segment. أما عملية تجزئة أو تقسيم السوق إلى مجاميع من الأفراد أو المنظمات فتسمى تجزئة السوق Market Segmentation وتقوم على أساسين: التركيز في السوق أو التنويع فيها. فعندما تكون عملية التجزئة بصورة تجزئة السوق المركزة Concentrated Market Segmentation فإن ذلك يعني أن المزيج التسويقي الواحد سيوجه إلى جزء واحد من السوق فقط. أما إذا كانت التجزئة على أساس التنويع وتسمى تجزئة السوق المنوعة Differentiated Segmentation وتعني استخدام عدة أنواع من مزيج التسويق إلى عدة أقسام من السوق. وللتوضيح فإن أسس التقسيم للسوق متعددة ويمكن أن تذكر أدناه بعض الأسس الشائعة جداً في هذا المجال.

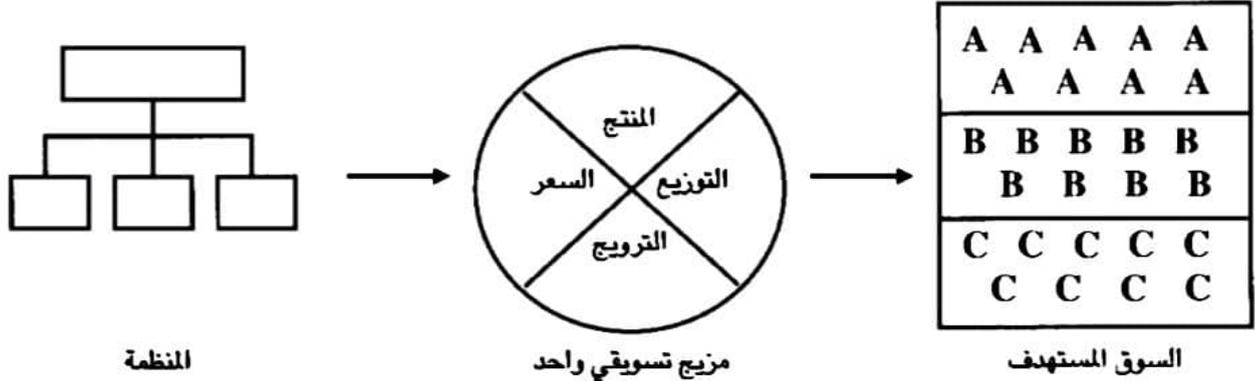
الديموغرافي	السايكولوجي	الجغرافي	السلوكي
العمر	السمات الشخصية	الإقليم	الكمية المستخدمة
الجنس	الدوافع	الحضري	الاستخدام النهائي
العرق	أسلوب الحياة	الريفي	المنافع المتوقعة
الدخل		كثافة السوق	الولاء للعلامة التجارية
المستوى التعليمي		المناخ	الحساسية للسعر
المهنة		الأرض	
حجم العائلة		حجم المدينة	
دورة حياة العائلة		حجم الولاية	
الدين			
الطبقة الاجتماعية			

شكل (1 - 19): أسس التقسيم للسوق

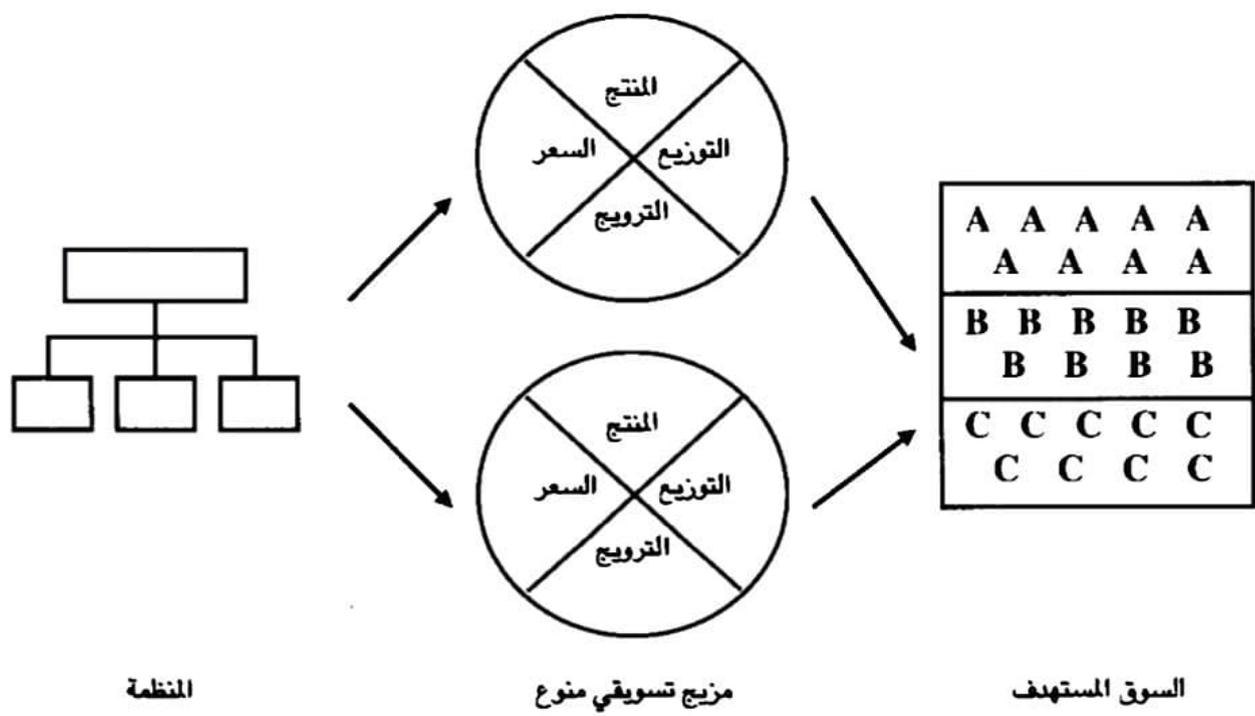
ولمزيد من الإيضاح للأفكار أعلاه وبالأخص ما يتعلق بالسوق المستهدفة نعرض الشكل التالي:



أ- مدخل السوق الموحد



ب- مدخل تجزئة السوق المركزة



شكل (2- 19): السوق المستهدف وفق المدخل الموحد أو المتنوع

- المزيج التسويقي Marketing Mix

لعل العنصر المهم في استراتيجية التسويق فهو التوليفة المناسبة من الأنشطة التسويقية وحسن التنسيق بينها ومواءمتها مع طبيعة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

إن عناصر المزيج التسويقي المشار إليها سابقاً تتضمن المنتج والسعر والمكان والترويج والتي قد يضيف البعض لها بعض العناصر الأخرى مثل التعبئة والتغليف. إذا ما صيغت ضمن استراتيجية التسويق بشكل ملائم فإنها ستساهم بفاعلية كبيرة في إسناد الاستراتيجية الشاملة للمنظمة والعكس صحيح. ولا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين قد أضاف ثلاثة عناصر إضافية للمزيج التسويقي وأسمائها (7 Ps) وهي:

1. Product .
2. Price .
3. Place .
4. Promotion .
5. People .
6. Process .
7. Physical .

إن المصطلحات الثلاثة الأخيرة خصصها البعض للمنتجات الخدمية حيث أن الخدمة ترتبط بالناس الذين يقدمون الخدمة والعملية ذاتها والمظاهر المادية المرتبطة بتقديم الخدمة. وهناك من الباحثين من أشار إلى أن المزيج التسويقي يتضمن بعض عناصر ولكن الثلاثة الأخيرة منها هي People ويقصد بها مقدمو السلعة أو الخدمة وكذلك المستهلكين و Packaging التي تشير إلى تعبئة المنتجات وتغليفها وهو نشاط تسويقي مهم وأخيراً Physical Distribution الذي يعني التوزيع المادي للمنتجات ويضمنها كل ما يتعلق بقنوات التوزيع.

◆ المنتج Product

كل شيء يقطنى بمقابل ويتضمن خصائص ملموسة أو غير ملموسة ويشتمل على منافع متوقعة.

ثانياً: المنتج Product

يمثل المنتج أساس وجود المنظمة وأن جميع منظمات الأعمال قد وجدت من أجل الإنتاج الذي قد يكون سلعة أو خدمة. وسنتناول في هذه الفقرة بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج ابتداءً من تعريف المنتج وتطويره وتعبئته وتغليفه ودورة حياته وانتهاءً بالعلامات التجارية للمنتج.

◆ مفهوم المنتج Product Concept

◆ السلعة Good
كيان مادي ملموس.

يشتمل مصطلح المنتج ثلاثة عناصر أساسية : السلعة Good والخدمة Service والأفكار Ideas حيث أن المنظمات تقدم منتجات صناعية أو خدمية أو

- ◆ **الخدمة Service** : تفاعل اجتماعي يمثل نتيجة تطبيق لجهود إنسانية أو ميكانيكية على إنسان أو شيء، وهي منتجات غير ملموسة.
- ◆ **الفكرة Idea** : عبارة عن صيغة فلسفية أو فلسفية أو مفاهيم أو نصوص. أما أنواع المنتجات فيمكن أن تصنف إلى نوعين رئيسيين : منتجات للمستهلك Consumer Products ومنتجات صناعية (للأعمال) (Industrial Goods (Business).

ـ منتجات للمستهلك Consumer Products

- وهي منتجات تشتري من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر ويمكن أن نجد ضمن هذا النوع عدة أصناف.
- **المنتجات الميسرة Convenience Products** : وهي منتجات كثيرة الأنواع متكررة الشراء غير مرتفعة الثمن.
 - ◆ **منتجات التسوق Shopping Products** : منتجات يتطلب الحصول عليها جهداً أكبر ومقارنة بين الأسعار وهي قليلة التكرار من حيث شرائها.
 - ◆ **منتجات خاصة Speciality Products** : منتجات ذات صفة خاصة وتتطلب جهداً خاصاً لشرائها وتخطيطاً طويلاً ومقارنة بين الأسعار والعلامات التجارية.
 - ◆ **المنتجات غير المنشودة Unsought Products** : منتجات غير حاضرة بالذهن ولا تتطلب إلا بعد أن تحفز الحاجة إليها من خلال الإعلان أو رجال البيع الجوالين أو صيغ أخرى.
- **المنتجات الميسرة Convenience Products** : وهي منتجات كثيرة الأنواع وتشتري بشكل متكرر ولا تعتبر غالية الثمن وتعرض في أماكن قريبة للسكن وفي محلات كثيرة من أمثلتها معجون الحلاقة أو الأسنان والسكر والصحف والخبز وغيرها. ولا يكرس الفرد أو المستهلك جهود كبيرة للتخطيط لشرائها ولا مقارنة أسعار العلامات المختلفة منها.
- **منتجات التسوق Shopping Products** : وهذا النوع يتطلب الحصول عليها التفكير والمقارنة بين بدائل عديدة من العلامات التجارية والبائعين وغير ذلك. ومن أمثلة هذا النوع الأثاث والتجهيزات الكهربائية وغير ذلك وهي قليلة التكرار من حيث شرائها وأسعارها عادة أعلى ويتم اختيارها وفق معايير محددة تتعلق بالسعر والجودة والقيمة واللون والأسلوب وغيرها.
- **منتجات خاصة Speciality Products** : وهي منتجات ذات صفة خاصة وتتطلب جهداً خاصاً لشرائها وتخطيطاً طويلاً وهي ذات سعر عالي وهنا لا تكون هناك مقارنة بين الأسعار لأن المنتج قد يكون فريداً في خصائصه. مثال ذلك البحث عن ساعات فاخرة ذات علامة مميزة أو سيارة رياضية خاصة أو نوع معين التحف.
- **المنتجات غير المنشودة Unsought Products** : وهي منتجات غير حاضرة في ذهن ولا تطلب إلا بعد أن تحفز الحاجة إليها من خلال

الإعلان أو رجال البيع الجوالين أو صيغ أخرى. من أمثلة هذا النوع من المنتجات خدمات الحفلات وخدمات التأمين والعيادات النفسية وخدمات دفن الموتى والجراحة التجميلية وغيرها.

وهذا تصنيف عام حيث أن الفروقات الفردية قد تجعل بعض المنتجات الخاصة أو بعض منتجات التسوق هي منتجات من نوع آخر ومنهم من يعتبر بعض أنواع المنتجات الميسرة هي منتجات تسوق وهذا كما أشرنا يعتمد على خصائص الأفراد لذا يتوجب على منظمات الأعمال معرفة خصائص المستهلكين في كل منطقة.

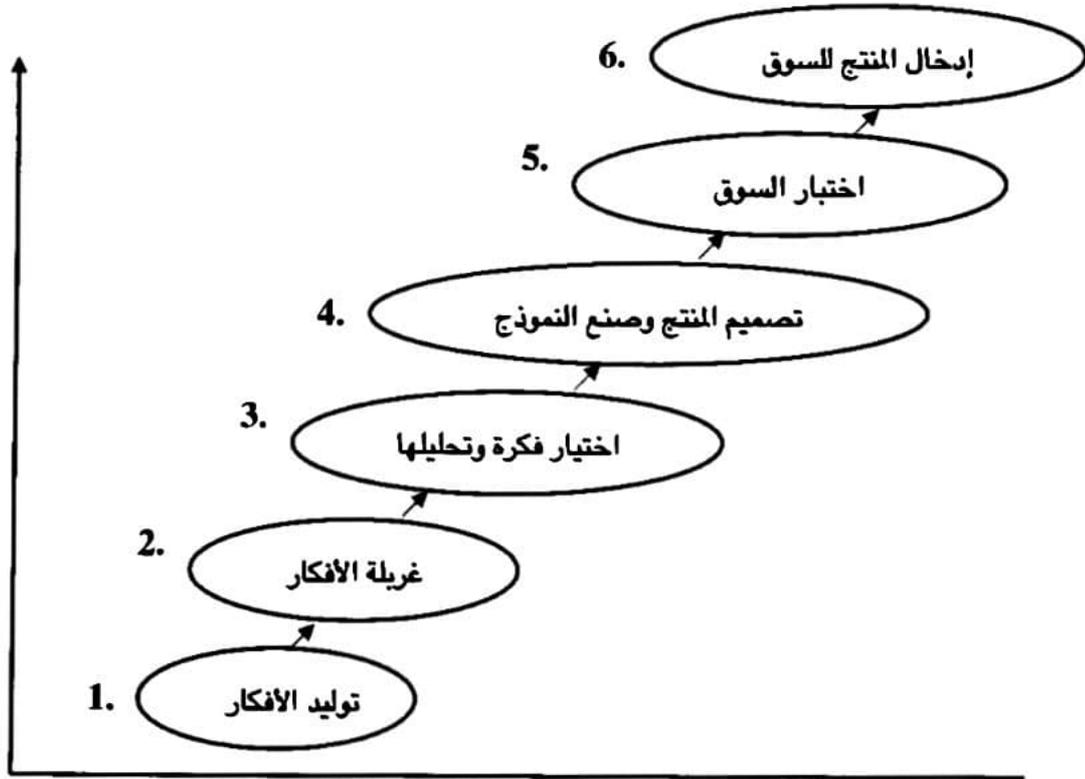
- منتجات صناعية (للأعمال) Industrial Products

وهي منتجات لا تستهلك من قبل الأفراد مباشرة بل تتعامل بها منظمات الأعمال لإنتاج منتجاتها ويمكن أن نجد الأصناف التالية ضمنها:

- المواد الأولية **Raw Materials**: وهي مواد خام تدخل في صناعة منتجات أخرى وتستخرج من المناجم أو الغابات أو البحار والمحيطات أو المزارع أو مواد معاد تدويرها.
- تجهيزات ثقيلة **Major Equipment**: وهي المعدات والتجهيزات والمكائن الكبيرة تستخدم في الإنتاج أو تسيير الأعمال الضخمة مثل الرافعات والمكائن الثقيلة.
- تجهيزات مساعدة **Accessory Equipment**: وهي معدات وتجهيزات تستخدم في الإنتاج وتتميز بصغر حجمها مثل العدد اليدوية التي يستخدمها العاملون والطابعات والحواسيب وغيرها.
- الأجزاء والمكونات **Components and Parts**: وهي قطع تامة الصنع أو قد تحتاج إلى تشغيل بسيط لتجميعها في منتجات أكبر مثل الإطارات والساعات والعدادات وأجزاء الحاسوب وغيرها.
- مهارات التشغيل والخدمات **Process Materials**: وهي مواد تستخدم في المنتجات ولا يمكن تشخيصها أو تحديد مساهمتها بدقة في كمية المنتج مثل الزيوت والوقود وورق الطباعة والمواد الحافظة في المعلبات.
- خدمات الأعمال **Business Services**: كافة الخدمة المتعلقة بالصيانة والاستشارة المالية والقانونية وبحوث السوق وغيرها.

❖ تطوير المنتج الجديد New Product Development

إن ديناميكية الأعمال والتغيير السريع في أذواق المستهلكين وزيادة حدة المنافسة دفعت الشركات إلى تقديم ما هو جديد من منتجات أو تطوير المنتجات الموجودة حالياً في السوق. وهذه العملية تتمثل بعدة خطوات متتابعة يمكن أن نمثلها بالشكل (3- 18)، ويعد ذلك نحاول أن نوضح بإيجاز كل مرحلة من هذه المراحل.



شكل (3- 19): مراحل تطوير المنتج الجديد

1. مرحلة توليد الأفكار Ideas Generation

في هذه المرحلة يتم توليد عدد من الأفكار التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من مصادر متعددة قد تكون من داخل المنظمة أو خارجها. فالمصادر الداخلية يمكن أن تكون العاملين أو قسم البحث والتطوير والخارجية قد تكون المنافسين أو بحوث السوق واقتراحات الزبائن.

2. غربلة الأفكار Screening

هنا يتم دراسة الأفكار واستبعاد غير العملي وغير المفيد منها أو غير القابل للتطبيق وهذه المرحلة يجب أن تكون دقيقة بحيث لا تسمح باستبعاد أفكار جيدة وقبول أفكار رديئة.

3. مرحلة التحليل Analysis

في هذه المرحلة يتم التأكد من أن الأفكار المختارة منسجمة مع قوة وقابليات منظمة الأعمال، كما أن المنتج الجديد يتلائم مع تشكيلة المنتجات وأساليب التوزيع والقدرات المالية للمنظمة.

4. تصميم المنتج وصنع النموذج الأولي Product Design and Prototype Development

يتم في هذه المرحلة وضع التصميم الخاص بالمنتج ومن ثم صنع النموذج الأصلي له. ويجب التأكد من أن التصميم اقتصادي من حيث الكلفة. ويستخدم هنا أسلوب التصميم بالكمبيوتر والذي يساعد كثيراً في إجراء التعديلات والتحويلات في التصميم.

5. اختبار السوق Test Marketing

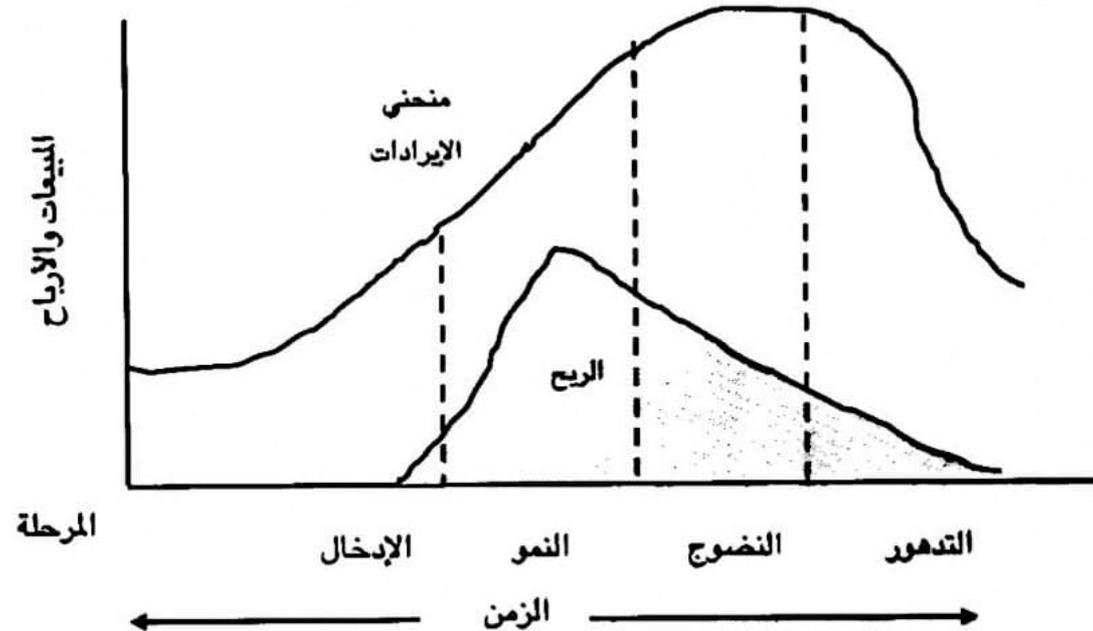
يجري هنا اختبار للمنتج في السوق عن طريق طرح عينات أو أعداد قليلة من المنتج حيث يقدم عادة بأسعار وعبوات مختلفة لأعداد متنوعة من المستهلكين.

6. إدخال المنتج للسوق Commercialization

يتم إدخال المنتج للسوق بشكل واسع ويجري تسويقه تجارياً في مناطق واسعة من السوق وتأتي هذه المرحلة تتويجاً لكافة المراحل السابقة.

❖ دورة حياة المنتج Product Life Cycle

يقصد بدورة حياة المنتج سلسلة من المراحل التي يمر بها المنتج منذ دخوله للسوق ولحين خروجه منه حيث تأخذ المبيعات والإيرادات تتزايد وتصل إلى القمة ثم تبدأ بالانحدار. وتتكون دورة حياة المنتج من أربعة مراحل هي: إدخال المنتج للسوق Introduction ومرحلة النمو Growth ومرحلة النضوج Maturity وأخيراً مرحلة الانحدار أو التدهور Decline. وأهمية دورة الحياة هنا هي تنبيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل أو إلغاء المنتجات من الأسواق أو المحافظة على البعض منها أو إطلاق منتجات جديدة في ضوء الخصائص المرتبطة في كل مرحلة من مراحل حياته وفي ضوء حالة المنافسة السائدة. أساليب ترويج أو توزيع أو تسعير أو أي مؤشرات تسويقية أخرى يفترض أن تكون ملائمة لطبيعة المرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، ويمكن أن تعرض هذه الأفكار بالمخطط التالي:



شكل (4-19): دورة حياة المنتج

- مرحلة التقديم Introduction

في هذه المرحلة تركز منظمة الأعمال على خلق طلب أولي على المنتج حيث أن عدد قليل من الناس يعرف بالمنتج، كما تتميز هذه المرحلة بارتفاع تكاليف الإعلان والترويج وكذلك التعديلات التي تجرى على المنتج نتيجة الشكاوى القادمة من الزبائن. إن عدد الوحدات المباعة في هذه المرحلة قليل والأرباح قليلة أو قد تكون هناك خسارة.

- مرحلة النمو Growth

تبدأ المبيعات بالتزايد ويزداد كذلك وعي وإدراك المستهلكين بوجود المنتج وخصائصه، كذلك فإن الأرباح تبدأ بالتحقق كما أن الأسعار يمكن أن تنخفض كما أن التكاليف قد تنخفض بسبب تأقلم العاملين مع المنتج وانخفاض عدد الوحدات المعيبة وكذلك لا توجد حاجة كبيرة لإجراء تعديلات في المنتج ولا توجد شكاوى كثيرة من وجود نواحي قصور في المنتج. وتحاول المنظمة هنا أن تخلق حالة ولاء لعلاماتها التجارية.

- مرحلة النضوج Maturity

تبلغ المبيعات ذروتها في هذه المرحلة وتستقر ثم في نهايتها تبدأ بالتوقف عن النمو والتزايد. يكون المنتج هنا معروفاً في السوق وتبدأ شركات أخرى ومنافسون بالدخول لذا لا بد من تحسين في الخصائص أو إيجاد استخدامات بديلة وتغيير حجم أو أسلوب تغليفه.

- مرحلة الانحدار أو التدهور Decline

هنا تبدأ المبيعات بالانخفاض بشكل ملموس وتنخفض الأرباح والإيرادات وأن المنظمة تعي أن المنتج أصبح في مرحلة التدهور لذا لا بد من اتخاذ قرار بالاستغناء عن الكثير من النفقات الخاصة بالجوانب التسويقية. ولا بد من الإشارة إلى أن موازنة ضرورية بين استراتيجية التسويق المعتمدة وبين كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار وسنلخص هذه الجوانب بالشكل الآتي:

المزيج التسويقي	المنتج	السعر	المكان	الترويج	
دورة حياة المنتج	الإبخال	منتجات معينة	إبداعات بأسعار عالية أو اختراق أسواق بأسعار واطنة.	تطوير قنوات توزيع	استثمار ضخم في الترويج لجذب المستهلكين للمنتج

حملات إعلانية تنافسية قوية وبناء تفضيل للعلامة التجارية	توسيع قنوات التوزيع	تعديل السعر لمقابلة منافسة جديدة	منتجات محسنة	النمو
تأكيد على علامة المنتج ومزاياه	تكثيف التوزيع وبناء ولاء لقنوات التوزيع	اتباع سياسة سعرية هجومية	منتجات متنوعة لأسواق متنوعة	النضوج
ترويج قليل	إسقاط قنوات التوزيع الهامشية	الالتزام بالسعر أو إعادة النظر فيه	تغييرات قليلة أو عدم تغيير للمنتج	الانحدار

شكل (5- 19): موامة استراتيجية التسويق مع دورة حياة المنتج

❖ العلامات التجارية Branding

◆ العلامة Brand

اسم أو رمز أو تصميم أو أي توليفة منهم تساعد على تشخيص المنتج وإعطائه هوية مختلفة عن المنتجات المنافسة الأخرى.

◆ اسم العلامة

Brand Name

هو الجزء الذي يمكن لفظه عن العلامة.

◆ رمز العلامة

Brand Mark

الجزء الذي يتمثل برمز أو تصميم مميز.

◆ العلامة التجارية

Trademark

اسم ورمز العلامة المسجلان في السجلات القانونية في بلد ما وتكون محمية من الاستخدام من قبل أي جهة أخرى.

◆ الاسم التجاري

Trade Name

الاسم الكامل القانوني للمنظمة

تعتبر العلامات التجارية القوية أصولاً مهمة لمنظمات الأعمال. فعلامات مثل ماكдонаلدز وسوني وهونداي ومرسيدس وغيرها لا تقدر قيمتها بثمن في السوق وهي مطبوعة في ذاكرة الزبائن في جميع أنحاء العالم. والعلامة Brand هي اسم أو رمز أو تصميم أو أي توليفة منهم تساعد على تشخيص المنتج وإعطائه هوية مختلفة عن المنتجات المنافسة الأخرى. أما اسم العلامة Brand Name هو الجزء الذي يمكن لفظه من العلامة ورمز العلامة Brand Mark هي الجزء الذي يتمثل برمز أو تصميم مميز. فعلاصة شركة ماكдонаلدز اسم العلامة فيها هو كلمة ماكдонаلدز في حين أن رمز العلامة هو حرف (M) المميز المعروف. كذلك فإن شركة مرسيدس رمز العلامة فيها هو  أما العلامة التجارية Trademark فهي اسم ورمز العلامة المسجلان في السجلات القانونية في بلد ما وتكون محمية من الاستخدام من قبل أي جهة أخرى. والاسم التجاري Trade Name فهو الاسم الكامل القانوني للمنظمة.

- أنواع العلامات Types of Brands

يمكن أن تصنف العلامات بطريق مختلفة، فمثلاً هناك العلامات العائلية

Family Brands وعلامات فردية Individual Brands وعلامات وطنية

National Brands وعلامات خاصة Private-Label Brands. ولكن لا بد من

الإشارة أولاً إلى وجود منتجات لا تحمل أي علامة والعبوة تحمل اسم المنتج فقط

- ❖ العلامة العائلية
Family Brand
علامات مفردة تغطي مجموعة من المنتجات ذات العلاقة في ما بينها.
- ❖ العلامة الفردية
Individual Brand
علامة تخص منتج واحد محدد.
- ❖ العلامة الوطنية
National Brand
علامة المنشأ أو المصنع
- ❖ العلامة الخاصة
Private-Label Brand
علامة خاصة بالأسواق ومنافذ التوزيع.
- وعادة ما تكون هذه المنتجات منخفضة السعر لأن المستهلكين يركزون على هذا الجانب الدرجة الأساسية وهي تلتزم بالحد الأدنى من ضوابط الجودة ومن أمثلتها بعض المواد الغذائية. أما العلامات العائلية فهي علامات مفردة تغطي مجموعة من المنتجات ذات العلاقة فيما بينها مثلاً علامة (نبيل) تغطي مجموعة كبيرة من المنتجات الغذائية المختلفة. أما العلامة الفردية فهي علامة تخص منتج واحد محدد ربما داخل العائلة الواحدة مثال ذلك (نوكيا N 70) و علامة Tide أو Pampers وغيرها. وهناك ميزات تحصل عليها منظمات الأعمال عند استخدام العلامات العائلية أو الفردية. فبالنسبة للعلامات العائلية يمكن أن تمثل مظلة لسمعة وشهرة كبيرة للمنظمة تتفرد داخل هذه المظلة منتجات متعددة بخصائص تشبع حاجات أسواق معينة. أما العلامة الوطنية فعادة ما يشار إليها بكونها علامة المنشأ أو المصنع Manufacturer Brand فمثلاً علامة Haagen-Dazs تعتبر علامة وطنية للمربطات ومملوكة لمنتجها Pillsbury، لكن بعض الأسواق الكبيرة مثل Safeway لها علامة خاصة للمربطات وهي علامة خاصة كأسواق أو منافذ توزيع خاصة.
- وقد تأخذ هذه العلامة اسماً آخر في دولة أخرى.

- سمات العلامة الجيدة Good Brands

إن اختيار العلامات ليس بالأمر السهل، ففي الأسواق توجد العديد من العلامات التي تتداخل ولا يستطيع المستهلك تذكرها بسهولة. لذلك فإن اسم العلامة الناجح يتسم بأربعة خصائص:

1. أن يكون بسيطاً ويمكن تذكره، مثل سوني، نايك يمكن لفظها وتذكرها بسهولة.

2. أن يكون متاحاً بمعنى أنه لم يسبق لجهة أخرى أن اعتمدته وخير مثال يوضح ذلك هو في حالة فتح بريد إلكتروني فقد يحتاج الأمر إلى تجربة عدة أسماء لحين الحصول على اسم لم يسجل لجهة أخرى.

3. أن يكون مناسباً ومرتبباً بالمنتج ويضعه في دائرة الوضوح

4. أن يكون مقبولاً عالمياً ولا توجد فيه كلمات تثير إشكالية من الناحية الثقافية أو الحضارية أو الأخلاقية عندما تلفظ بلغات أخرى.

❖ قيمة العلامة
Brand Equity
هي القيمة المضافة للمنتج والمتولدة من استخدام اسم ورمز معين.

ومن الضروري أن تضيف العلامات قيمة للمنتج من خلال خصائصها المميزة الجاذبة للزبائن وتسمى هذه الحالة Brand Equity. ومن الضروري أن

♦ الوعي بالعلامة
Brand Awareness
المدى اللازم لاستحضار العلامة
في ذهن الزبون عندما يذكر منتج
معين.

♦ الولاء للعلامة
Brand Loyalty
درجة أو مدى تشكيل صورة
ذهنية إيجابية للعلامة لدى
المستهلك تجعله يتخذ قراراً
بشراء المنتج المرتبط بها.

♦ التعبئة والتغليف
Packaging
جميع الأنشطة المصممة والمنتجة
للعبوات أو الأوعية الحاوية
للمنتج.

♦ الإرشادات الدالة
Labels
هي المعلومات التي تساعد
المستهلك على معرفة كيفية
استخدام المنتج أو حفظه أو
التخلص من بقاياها بعد
الاستهلاك.

تكون العلامة ذات استحضر سريع في ذهن الزبون عندما يذكر منتج معين ويسمى هذا الوعي بالعلامة Brand Awareness. كذلك فإن تكوين حالة من الحضور الإيجابي والصورة الذهنية المحببة التي ترضي المستهلك وتجعله مفضلاً للمنتج حامل هذه العلامة عند اتخاذ قراره بشراء سلعة أو خدمة معينة وهذه الحالة نسميها الولاء للعلامة Brand Loyalty. لذا فإن منظمات الأعمال تحتاج إلى حملات إعلانية واسعة وهدايا ترويجية من أجل كسب ولاء الزبائن والمحافظة عليه.

♦ التعبئة والتغليف Packaging

يمثل هذا النشاط التسويقي عنصراً مهماً في استراتيجية المنتج. ويقصد بالتعبئة والتغليف Packaging تصميم وإنتاج العبوات أو الأوعية الحاوية للمنتج. فبالإضافة إلى الهدف التقليدي للتعبئة وهو حماية المنتجات من التلف والضياع فإن التصميم الجيد لها يمكن أن يخلق قيمة ترويجية ودعائية مهمة. وتتخذ العبوات أشكال مختلفة فمنها ما هو زجاجي أو كارتوني أو بلاستيكي أو معدني أو خشبي أو غير ذلك. ويجب أن تكون العبوة ذات جاذبية وتساعد على رؤية وحضور المنتج على رفوف المخازن كذلك يمكن أن تكون العبوة مفيدة لغرض آخر بعد استهلاك المنتج الأصلي مثال ذلك الاستفادة من الكؤوس الحاوية لبعض المعلبات أو مشتقات الألبان. ولعل أهم ما يجب أن تشتمل عليه العبوة هو الإرشادات الدالة Labels وهي المعلومات التي تساعد المستهلك أو المستفيد على معرفة كيفية الاستفادة من المنتج أو حفظه أو التخلص من بقاياها بعد الاستهلاك. كذلك يجب أن يوضح فيها تاريخ الإنتاج وفترة الصلاحية ومحتويات العبوة وما شابه ذلك.

ثالثاً: التسعير Pricing

♦ السعر Price
هو المبلغ المالي الذي يقبله البائع
مقابل منتج معين في زمن معين
وفي ظل ظروف محددة.

يمكن تعريف السعر Price على أنه المبلغ المالي الذي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين وفي ظل ظروف محددة. والمستهلك يعير أهمية كبيرة للسعر باعتباره المقابل الذي يدفع للقيمة التي يقدمها له المنتج ومدى إشباعه للحاجة التي اشتراه من أجلها. ومن الضروري أن يدرك المستهلك أن هذه القيمة قياساً بالسعر هي مناسبة وفي صالحه.

❖ أهداف التسعير Pricing Objective

قبل تحديد سعر منتج معين يفترض أن تعرف الإدارة الأهداف المتوخاة من عملية التسعير هذه وأن تؤخذ هذه العملية في إطار المزيج التسويقي لمنظمة الأعمال.

- لماذا لتسعير:

تأمل منظمة الأعمال تحقيق الأهداف التالية من جراء القيام بعملية تسعير السلع والخدمات التي تنتجها وتنافس فيها في السوق:

- **الربح Profit** : إن استمرار المنظمة ووجودها مرتبط بقدرتها على توليد الأرباح وخاصة على المدى البعيد. لذلك فإن تغطية تكاليف الإنتاج الكلية وبناء هامش مناسب من الربح يعتبر أمراً ضرورياً. وتستطيع منظمة الأعمال تحقيق أرباح كبيرة إذا كانت هي المنتج الوحيد أو المهيمن الرئيسي على السوق.
- **حجم المبيعات والحصة السوقية Volume and Market Share**: فقد تهدف المنظمة إلى زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر جراء القبول بعوائد معقولة وذلك بتسعير منتجاتها بطريقة تجعل هامش الربح قليلاً في الوحدة الواحدة على أمل بيع كميات كبيرة جداً من المنتج.
- **المنافسة Competition**: يجب أن تأخذ منظمة الأعمال قوة المنافسين وعددهم واستراتيجياتهم عند تسعير منتجاتهم بنظر الاعتبار عند تحديد الأسعار فنادر ما يوجد قطاع اقتصادي أو مجال إنتاجي تنفرد فيه منظمة واحدة بالسوق.
- **الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة Positive Image**: كثيراً ما يربط المستهلك بين السعر والجودة لذا يجب إقناع المستهلك بأن المنتج ذو سعر منخفض وبنفس الوقت ذي جودة عالية.
- **الموقع في السوق Market Position**: يحدد السعر عادة موقف منظمة الأعمال في السوق. فبعض المنظمات تشير إلى أنها تعتمد استراتيجية القيادة على أساس أقل الأسعار مقارنة بالمنظمات الأخرى. في حين أن منظمات أخرى تعتمد سياسة أقل الأسعار قياساً بالمنافسين في جميع المواقف.

- العوامل المؤثرة في الأسعار Pricing Factors

غالباً ما توجد عوامل ضاغطة ومؤثرات عديدة تلزم المنظمة باتباع سياسة تسعيرية معينة وأهم هذه العوامل هي:

1. **طبيعة الطلب**: فقد يكون الطلب عالياً أو منخفضاً أو متذبذباً وهذه الحالة لها أثر في اتباع أسلوب أو آخر في تسعير المنتجات، كما أن طبيعة المنتجات ومرونة الطلب عليها يؤثران على اعتماد استراتيجيات تسعيرية معينة.

2. المنافسة: من النادر أن تكون المنظمة محتكرة للسوق وبالتالي فإن تحديد السعر يأتي وفق اعتبارات طبيعة المنافسة المباشرة أو غير المباشرة.
3. كلفة الإنتاج: إذا كانت كلفة الإنتاج عالية فإن منظمة الأعمال تجد نفسها مجبرة في أن تسعر المنتجات بأسعار عالية لتغطية التكاليف. وإذا تم تحديد السعر في السوق التنافسي، فإن المنظمة سيكون لديها هامش ربح أقل.
4. عوامل أخرى: مثل عناصر المزيج التسويقي وكيفية إيجاد التوليفة المناسبة منها أو تدخل الدولة في تسعير بعض المنتجات أو تأثير مجموعات الضغط أو غير ذلك.

❖ طرق التسعير Pricing Methods

إن السوق هو الذي يحدد الأسعار وليس كلفة الإنتاج في المنظمة خصوصاً في حالة المنافسة الشديدة. وهناك إجمالاً ثلاثة طرق للتسعير:

1. التسعير على أساس الكلفة Cost-Based Pricing

يحدد السعر بموجب هذه الطريقة من خلال إضافة نسبة معينة أو هامش ربح محدد إلى كلفة الإنتاج. فلو افترضنا أن الكلفة الكلية للإنتاج هي 100000 وحدة نقدية وعدد المنتجات هو 1000 وحدة فإن كلفة إنتاج الوحدة الواحدة هي 100 وحدة نقدية وإذا كانت المنظمة تضيف 15% هامش ربح فإن سعر الوحدة الواحدة سيكون 115 وحدة نقدية. وهذه الطريقة سهلة التطبيق لكنها ليست عملية جداً في كثير من الأعمال بسبب عدم القدرة على التحكم في نسبة هامش الربح وكذلك فإن الطريقة تهمل دور عناصر المزيج التسويقي الأخرى أو الوظائف التنظيمية الأخرى.

2. التسعير على أساس الطلب Demand-Based Pricing

يتم التسعير هنا على أساس قوة أو ضعف الطلب على المنتج، فإذا الطلب كبيراً يمكن تحديد أسعار أعلى وبالعكس. وعادة ما تقوم المنظمات بتنوع الأسعار في مناطق مختلفة بناءً على الطلب المتحقق في كل منها.

3. التسعير على أساس المنافسة Competition-Based Pricing

هنا يتم التسعير على أساس أسعار المنتجات المنافسة في السوق وليس على أساس الكلفة أو الطلب وفي العادة فإن هذا النمط من التسعير هو السائد اليوم في السوق.

❖ استراتيجيات التسعير Pricing Strategies

استراتيجية التسعير هي مسار أو طريقة تصرف المسوقين حيال الوصول إلى الأهداف المتوخاة من التسعير وتساعد هذه الاستراتيجيات في حل المشاكل العملية لتحديد الأسعار وأهم هذه الاستراتيجيات.

- استراتيجيات تسعير المنتج الجديد New Product Pricing Strategy

وتشتمل على استراتيجيتين هما:

1. قشط السوق (السعر) Price Skimming

يتم التسعير بناء على القناعة بأن بعض المستهلكين مستعدون لدفع أسعار عالية للمنتجات الجديدة إما بسبب كونها جديدة أو بسبب المكانة والوجاهة التي يوفرها اقتناء هذا المنتج، وغالباً ما يكون السعر عالياً جداً في مرحلة إدخال المنتج للسوق.

2. استراتيجية اختراق السوق Penetration Pricing

وهي استراتيجية معاكسة للاستراتيجية السابقة حيث تعرض المنتجات بأقل الأسعار رغبة من الشركة في الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- استراتيجيات تنوع الأسعار Differential Pricing Strategies

وتعني هذه الاستراتيجيات تحديد أسعار مختلفة لمشتريين مختلفين لنفس الجودة ولنفس الكمية من المنتج. وأهم هذه الاستراتيجيات:

1. التسعير التفاوضي Negotiated Pricing

يتم تحديد السعر بناء على المفاوضة بين البائع والمشتري.

2. تسعير السوق الثانوي Secondary-Market pricing

يتم تحديد سعر معين للسوق المستهدف الرئيسي وأسعار أخرى للأسواق الثانوية.

3. الخصم الدوري Periodic Discounting

الخصم المؤقت على الأسعار والذي يحدد بشكل منظم ودوري كل فترة زمنية محددة.

4. الخصم العشوائي Random discounting

خصم مؤقت ولكن ليس بشكل منتظم أو دوري وإنما بفترات عشوائية.

- استراتيجيات التسعير النفسي Psychological Pricing Strategies

هنا تركز المنظمة على الجوانب العاطفية والنفسية لدى الزبون عند تحديد الأسعار وليس على حسابات منطقية واقتصادية. وأهم هذه الاستراتيجيات:

1. تسعير الرقم الفردي Odd-Number Pricing

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تسعير المنتجات بحيث تكون الأرقام كسرية وقريبة جداً من رقم صحيح كامل مثل وضع سعر مقداره 14.99 وحدة نقدية بدلاً من 15 وحدة نقدية أو 6.95 بدلاً من 7 وحدات نقدية، ظناً من الشركات بأن الزبون سيركز على الرقم 14 أو الرقم 6 وهي حالة نفسية.

2. تسعير الوحدات المتعددة Multiple – Unit Pricing

هنا يتم تحديد سعر واحد لوحدين أو أكثر من المنتج مثلاً تحديد سعر دولار واحد لثلاثة أقلام.

3. التسعير المرجعي Reference Pricing

تسعير المنتج بسعر معقول أو متواضع ووضع هذا المنتج قريباً من نفس المنتجات لعلامات معروفة وعالية وذات أسعار عالية افتراضاً بأن الزبون سيقارن بين السعيرين وربما يختار السعر الأقل.

4. تسعير الحزمة Bundle Pricing

تسعر مجموعة من المنتجات المختلفة ولكنها مكتملة لبعضها بسعر واحد، مثال ذلك معجون أسنان مع فرشاة أسنان بسعر واحد.

5. التسعير الأقل لكل يوم Everyday Low Prices

ضمن هذه الاستراتيجية وتجنباً لوضع أسعار عالية ثم منح خصومات فإن الشركة تقوم بوضع سعر منخفض لمنتجاتها بفترات منتظمة وقد يكون واحد من المنتجات هو الذي يحمل السعر المنخفض في يوم معين ومنتج آخر في يوم آخر وهكذا.

6. التسعير المتعارف عليه Customary Pricing

يحدد السعر على أساس العادة المتبعة أو التقليد المتعارف عليه مثل تسعير بعض أنواع الحلويات أو اللبان وغيرها.

- استراتيجيات تسعير خط الإنتاج Product-Line Pricing Strategies

بدلاً من تسعير المنتجات بشكل منفرد يتم ربط أسعار مجموعة من المنتجات لخط إنتاجي معين بطريقة خاصة بحيث تتحقق المرونة في التسعير للمنظمة ومن أهم أنواع الاستراتيجيات هنا:

1. التسعير الأسر Captive Pricing

هنا يتم تسعير المنتج الأساس بسعر منخفض لكن المنتجات المكتملة له والضرورية للاستفادة منه تسعر بشكل عالي مثال ذلك تسعير الطابعات بسعر منخفض لكن أحبارها تكون ذات سعر عالي وكذا الأمر بالنسبة للكاميرات والأفلام.

2. تسعير الأولوية Premium Pricing

يحدد سعر عالي للمنتجات ذات الجودة العالية وذات الأولوية في خط الإنتاج ثم تحديد أسعار أقل للمنتجات المرتبطة بالخط مثل مستلزمات المطبخ أو خدمات التلفزيون بالكابل.

3. التسعير المحدود Price Lining

هنا يتم تحديد أسعار معينة محدودة تتعامل بها المنظمة خصوصاً في الشركات المتخصصة بإنتاج وبيع الملابس.

- استراتيجيات التسعير الترويجي Promotional Pricing Strategies

ونجد هنا اعتماد الشركة أسعاراً مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى وأهمها الترويج. حيث نجد:

1. قادة السعر Price Leaders

يتم التسعير هنا على أساس إضافة بسيطة على كلفة إنتاج الوحدة الواحدة ودون الكلفة أحياناً لبعض الزبائن من أجل جذبهم لشراء منتجات أخرى.

2. تسعير الأحداث الخاصة Special-Event Pricing

يتم تحديد أسعار خلال أحداث خاصة ومناسبات وعطل أو فصل معين وعادة ما ترافقها حملات إعلانية كبيرة.

3. تسعير الخصم المقارن Comparison Discounting Pricing

تحديد سعر المنتج بشكل محدد ومقارنته في نفس الوقت بسعر سابق له أو لمنتجات منافسة.

وإجمالاً يمكن أن نخلص هذه الاستراتيجيات بالشكل التالي:

استراتيجية تسعير المنتج الجديد	استراتيجيات التسعير التنويعي	استراتيجيات التسعير النفسي	استراتيجيات تسعير خط الإنتاج	استراتيجيات التسعير الترويجي
❖ قشط السعر (السوق) ❖ اختراق السوق	❖ التفاوضي ❖ السوق الثانوي ❖ الخصم الدوري ❖ الخصم العشوائي	❖ الرقم المنفرد ❖ الوحدات المتعددة ❖ المرجعي ❖ الحزمة ❖ الأقل كل يوم ❖ المتعارف عليه	❖ الأسر ❖ الأولوية ❖ المحدود	❖ قادة السعر ❖ الأحداث الخاصة ❖ الخصم المقارن

شكل (6- 19): ملخص استراتيجيات التسعير

رابعاً: التوزيع والترويج Promotion and Distribution

إن التوزيع والترويج والإعلان أنشطة لها دورها الكبير والمهم في نجاح الاستراتيجية التسويقية وهما عنصران مهمان في المزيج التسويقي الذي سبق وأشرنا إليه وفي الفقرات التالية سنستعرض بعض الأمور المرتبطة بهما.

❖ التوزيع Distribution

تستخدم منظمات الأعمال اليوم النشاط التوزيعي كوسيلة فعالة لزيادة المبيعات والحصة السوقية ولإيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين سواء كانوا أفراد أو أعمال. وإن نجاح المنتجات في الأسواق يعتمد في جانب منه على استخدام مزيج توزيعي Distribution Mix في إطاره يتم إيجاد توليفة من قنوات التوزيع توصل بها منظمة الأعمال خدماتها وسلعها إلى المستهلك النهائي.

❖ المزيج التوزيعي

Distribution Mix

توليفة من قنوات التوزيع تستخدمها منظمات الأعمال لإيصال منتجاتها إلى المستخدمين النهائيين.

- الوسطاء وقنوات التوزيع

Distribution Channels and Intermediaries

يساعد الوسطاء على توزيع المنتجات والخدمات من خلال تحريكها إلى المستهلك أو بتقديم معلومات وبيانات تحت أو تدعم عملية بيعها إلى المستهلكين. ويعرف الوسيط بأنه شخص أو منظمة تساعد على توزيع المنتج ويعمل الوسطاء عادة في إطار القناة التوزيعية التي تربط بين المنتج والمستهلك النهائي. وقناة التوزيع Distribution Channel هي عبارة عن سلسلة من المنظمات التسويقية التي توجه المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين. ويوجد العديد من قنوات التوزيع المتباينة في خصائصها وأسلوب استخدام الوسطاء فيها كما في الشكل التالي:

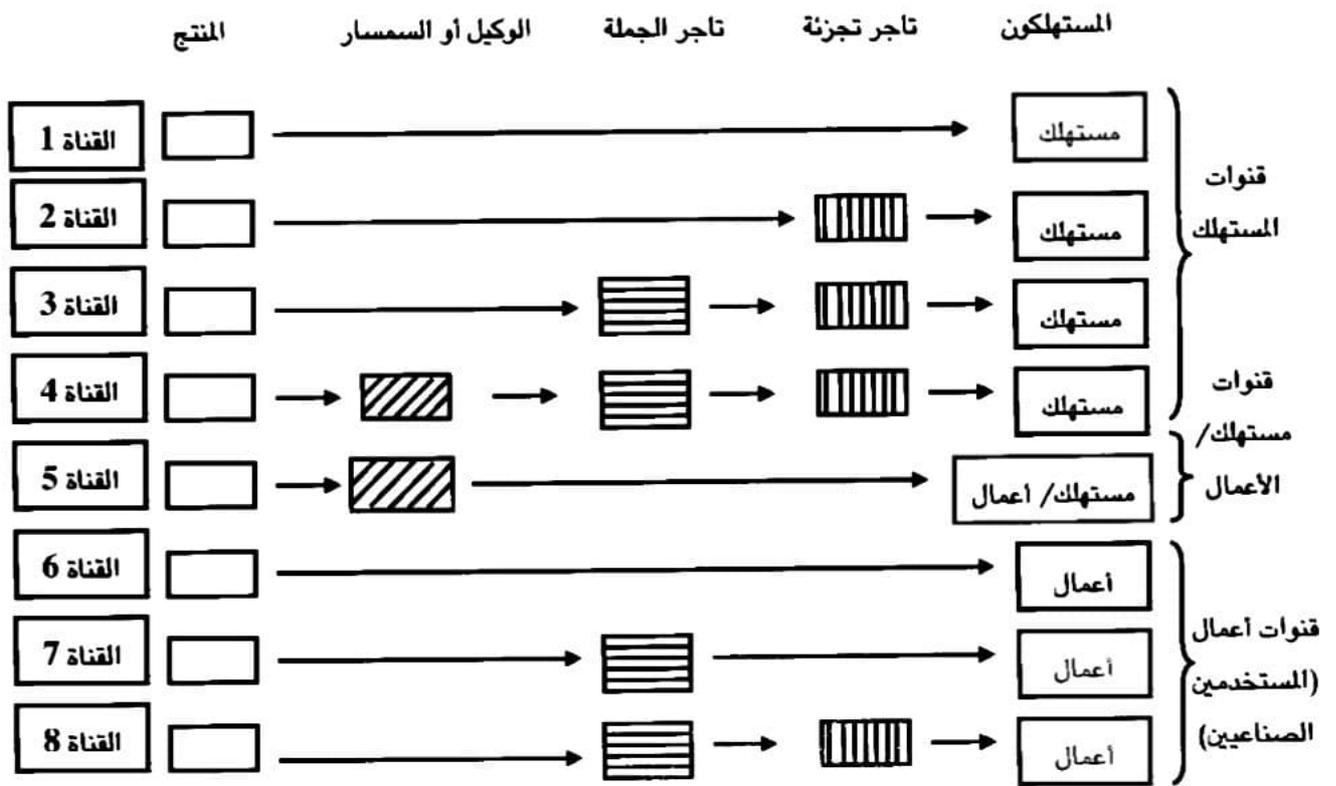
❖ الوسيط Intermediary

شخص أو منظمة تساعد على توزيع المنتج.

❖ قناة التوزيع

Distribution Channel

سلسلة من المنظمات التسويقية التي توجه المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين.



شكل (7- 19): أنواع قنوات التوزيع

- ❖ **القناة المباشرة Direct Channel**
 في إطار القناة الأولى يتم التوزيع بشكل مباشر من المنتج إلى المستهلك لذلك تسمى هذه القناة بالقناة المباشرة Direct Channel حيث تستخدم منظمة الأعمال قوى البيع الخاصة بها بطرق وأساليب مختلفة، وقد تكون المنتجات الموزعة بهذا الأسلوب متنوعة بشكل كبير ومن أمثلتها الكتب والسيارات وخدمات التأمين وغيرها. وفي القناة الثانية تستخدم المنظمة موزعين أو تجار تجزئة Retailers وهم تجار يبيعون المنتجات بشكل مباشر للمستهلكين. في حين أن القناة الثالثة تعتمد على تجار الجملة Wholesaler وهؤلاء هم وسطاء لديهم قدرة أكبر بالتوزيع ومساحة خزنية كبيرة. أما القناة الرابعة فيتم التوزيع فيها من خلال الوكلاء والسماسرة Agents/ Brokers وهؤلاء يمثلون المنتجين ويبيعون إلى تجار الجملة أو التجزئة أو للاتنين معاً ومقابل هذا يحصلون على عمولة على أساس سعر البيع لهذه السلع أو الخدمات وبالنسبة للقنوات الأخرى فإنها تخص التوزيع إما بشكل مباشر للأعمال أو من خلال وسطاء وبأساليب مختلفة. ومن الجدير بالذكر أن القناة الخامسة هي مشتركة لخدمة المستهلكين المباشرين والأعمال من خلال وساطة الوكلاء والسماسرة.
- ❖ **تاجر التجزئة Retailer**
 وسيط يبيع المنتجات مباشرة للمستهلكين.
- ❖ **تاجر الجملة Wholesaler**
 وسيط يبيع المنتجات لأخرين قد يكونون تجار تجزئة أو أعمال.
- ❖ **الوكلاء السماسرة Agents / Brokers**
 وسطاء مستقلون يمثلون العديد من المنتجين ويتوسطون للبيع لتجار الجملة أو تجار التجزئة.

- استراتيجيات التوزيع Distribution Strategies

إن استخدام الأساليب التوزيعية على حسب نوع المنتجات ودرجة التغطية المطلوبة للسوق. فبالنسبة لنوع المنتجات فقد نجد أن المنتجات الغذائية منتشرة في جميع الأماكن لدى تجار التجزئة لكن قد يوجد موزع واحد لنوع معين من السيارات في المنطقة بأكملها. وفي حقيقة الأمر تعتمد منظمات الأعمال ثلاث استراتيجيات للتوزيع وهي:

♦ التوزيع الكثيف

Intensive Distribution

استراتيجية تعتمد توزيع المنتج بأكثر ما يمكن من قنوات توزيعية وبصورة شمولية.

1. التوزيع الكثيف أو الشامل Intensive Distribution

في نطاق هذه الاستراتيجية يوزع المنتج من خلال قنوات توزيعية عديدة وبحدود كبيرة من خلال تجار الجملة وتجار التجزئة. وعادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية للمنتجات واطئة الكلفة مثل المجلات والأغذية المعلبة والسكر والمواد ذات الاستخدام اليومي.

♦ التوزيع الحصري

Exclusive Distribution

حصر توزيع المنتجات وحقوق بيعها بعدد محدود من تجار الجملة والتجزئة في إطار منطقة جغرافية معينة.

2. التوزيع الحصري Exclusive Distribution

هنا يتم التوزيع من خلال حصر عملية توزيع المنتج وحقوق بيعه لمجموعة محددة من تجار الجملة أو التجزئة في إطار منطقة جغرافية معينة وعادة ما تختار منظمات الأعمال هؤلاء الوسطاء نتيجة سمعتهم الجيدة. يلائم هذا النوع من التوزيع منتجات التسوق مثل بعض السلع الفاخرة كالمجوهرات والساعات الثمينة وغيرها.

♦ التوزيع الانتقائي

Selective Distribution

اختيار عدد قليل من تجار الجملة أو التجزئة الذين يعطون عناية كبيرة للمنتجات.

3. التوزيع الانتقائي Selective Distribution

يختار المنتج في ضوء هذه الاستراتيجية عدد قليل من تجار الجملة أو تجار التجزئة ويتوقع منهم أن يعطوا للمنتج عناية خاصة وجهود بيعية كبيرة تساهم في إيجاد ميزات للمنتج، مثال ذلك، السلع المعمرة والمكانن والمعدات وغيرها.

♦ التوزيع المادي

Physical Distribution

الأنشطة الضرورية لتحريك المنتجات بكفاءة من المنتج إلى المستهلك.

- التوزيع المادي والنقل

Transportation and Physical Distribution

يشير التوزيع المادي إلى الأنشطة المطلوبة لتحريك المنتجات بكفاءة من المصنع إلى المستهلك وتتضمن هذه الأنشطة النقل والخرن والتهئية لإعادة الشحن. والاستيداع أو الخزن Warehousing عملية الاحتفاظ بالسلع في

♦ الخزن (الاستيداع)

Ware housing

عملية الاحتفاظ بالمنتجات في مخازن تتلائم مع طبيعة المنتج.

♦ النقل Transportation

مخازن تتلاءم مع طبيعة هذه السلع، وقد تخزن في مخازن خاصة بالشركة أو مخازن عامة متخصصة بالخرن فقط. أما النقل Transportation فهو عملية شحن المنتجات وتحريكها باتجاه المستهلكين، وتعتبر عملية النقل مهمة لأنها تخلق منفعة مكانية للسلع المنقولة. وهناك وسائل نقل متعددة مثل السكك الحديدية والنقل المائي والنقل الجوي والنقل بالشاحنات والنقل بالأنابيب. وهناك معايير متعددة للمفاضلة بين وسائل النقل لاختيار الوسيلة المناسبة يمكن أن تجمل في الشكل (8- 19).

معايير المفاضلة						وسيلة النقل
تكرار الاستخدام	سهولة الحصول على الوسيلة	مرونة التحميل	الاعتمادية	السرعة	الكلفة	
منخفض	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	السكك الحديدية
عالي	عالية جداً	متوسطة	عالية	سريعة	عالية	الشاحنات
متوسط	متوسطة	منخفضة	عالية	سريعة جداً	عالية جداً	الطائرات
منخفض جداً	محدودة	عالية جداً	متوسطة	بطيئة جداً	منخفضة جداً	النقل المائي
عالي جداً	محدودة جداً	منخفضة جداً	عالية	بطيئة	منخفضة	الأنابيب

شكل (8- 19): مقارنة بين وسائل النقل المختلفة

❖ الترويج Promotion

يعتبر الترويج للمنتجات من أكثر الأنشطة التسويقية التي تحاول جذب انتباه المستهلكين إلى السلعة أو الخدمة المنتجة وعادة ما تعتمد المنظمة بيانات ومعلومات حول المستهلكين والبيئة التسويقية بشكل عام لتستخدمها في نطاق أنواع مختلفة من الأساليب لغرض بيع السلع والخدمات.



شكل (9- 19): استخدام المعلومات كأساس للترويج

وتأتي هذه المعلومات من مصادر متعددة حيث هناك بحوث السوق

Market Research ودراسات سلوك المستهلك Consumer Behavior التي تساعد المنظمات في الحصول على كم هائل من المعلومات فضلاً عن ما توفره قواعد البيانات ومحركات البحث الإلكترونية في شبكة الإنترنت. وتتداخل عدة عناصر مع بعضها لتشكيل ما يسمى المزيج الترويجي Promotion Mix والذي يشتمل على الإعلان Advertising ورجال أو مندوبي البيع Personal Selling والهدايا الترويجية Sales Promotion والعلاقات العامة Public Relations.

◆ المزيج الترويجي

Promotion Mix

توليفة من الطرق والأساليب تستخدم لترويج المنتج.

- الإعلان Advertising

◆ الإعلان Advertising

وسيلة غير شخصية للاتصال عبر وسائل الاتصال المختلفة لإعلام الجمهور أو شرائح من المجتمع حول المنتج

تخصص الشركات ميزانيات كبيرة لحملاتها الإعلانية والتي تهدف من ورائها زيادة المبيعات ويعرف الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية للاتصال عبر وسائل الاتصال المختلفة لإعلام الجمهور حول منتجات المنظمة. وتتباين وسائل الإعلان في قدرتها على إيصال الرسالة الإعلانية إلى عموم الجمهور أو شرائح محددة من المجتمع. ولعل أهم وسائل الإعلان هي التلفزيون والصحف والمجلات والبريد المباشر والإذاعة وغيرها.

- رجال (مندوبي) البيع Personal Selling

وسيلة ترويج فاعلة حيث أن الاتصال يكون شخصياً وبذلك يتم تكييف الرسالة وفق نوع وظروف المستهلك لمحاولة إقناعه باقتناء المنتج. إن هذا النمط من الترويج قد يكون وجهاً لوجه بين رجل البيع والمستهلك أو قد يكون عبر التليفون أو البريد الإلكتروني. والمهم هنا هو وجود التفاعل الشخصي المباشر لذا لا بد وأن يتمتع مندوب البيع بمهارات تتعلق بالقدرة على الإقناع وإدارة الحوار.

- الهدايا الترويجية (تنشيط المبيعات) Sales Promotion

تحتوي هذه الوسيلة الترويجية على قائمة طويلة من الأنشطة تنصب أساساً على جلب انتباه المستهلك للمنتج وحثه على الشراء بأساليب مختلفة. فالتنزيلات والعيونات المجانية والكوبونات والسحوبات المجانية وغيرها كلها وسائل تهدف إلى تنشيط المبيعات.

◆ العلاقات العامة

Public Relations

نشاط مهم يتم بواسطته استخدام كافة وسائل الاتصال والترويج للمنظمة ككل. لذلك لا يرتبط بشكل مباشر بعمليات البيع.

- العلاقات العامة والدعاية Public Relations and Publicity

إن العلاقات العامة تمثل نشاطاً مهماً يتم بواسطته استخدام كافة وسائل الاتصال للترويج للمنظمة ككل وبالتالي فهي لا ترتبط بشكل مباشر بعمليات البيع. وبشكل عام فإن إطار عمل العلاقات العامة ينصب على تحسين سمعة المنظمة وصورتها لدى مختلف فئات أصحاب المصالح والمتعاملين معها. ومن

خلال هذا المدخل تحاول المنظمة زيادة الولاء لمنتجاتها. وكذلك يتم تعريف الجمهور بسياسات المنظمة لغرض أن تكون أكثر قبولاً لدى الجمهور كما أن نشاط العلاقات العامة يتعامل مع الأحداث والطوارئ والأزمات التي تحصل في المنظمة. أما الدعاية Publicity فهي أداة ترويجية من خلالها تقدم المنظمة معلومات حول منتجاتها وأسلوب عملها بوسائل إعلام جماهيرية. وتختلف الدعاية عن الإعلان، حيث أن الدعاية تتم دون دفع أجر محدد لذلك تعتبر نشاط ترويجي غير مدفوع، كذلك تعتبر شخصية المروج في الدعاية التجارية غير مفصح عنها.

◆ الدعاية

Publicity

أداة ترويجية تقدم من خلالها المنظمة معلومات حول منتجاتها بوسائل الإعلام الجماهيرية.

أسئلة الفصل التاسع عشر

❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالتسويق؟ وما معنى المزيج التسويقي؟
2. وضع معنى المنفعة وأنواعها.
3. ماذا نقصد باستراتيجية التسويق؟
4. عرف المنتج؟ وبين أنواع المنتجات.
5. ما هي خطوات عملية تطوير المنتج الجديد؟ وضحها بالرسم والشرح الموجز.
6. وضع فكرة دورة حياة المنتج.
7. استعرض مفهوم العلامات والأسماء التجارية وأنواعها.
8. ما معنى التسعير؟ وما هي أهم أساليبه؟
9. استعرض الاستراتيجيات التسعيرية.
10. وضع أهم الأفكار الخاصة بالتوزيع والترويج.

❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. برأيك هل يقتصر التسويق وأنشطته المختلفة على منظمات الأعمال الهادفة للربح أم لا؟ قارن بين التسويق في مصرف مع الحملات الإعلانية التي يقوم بها بعض السياسيين أثناء الانتخابات.
2. لو طلب إليك تقدير الحصة السوقية لإحدى منظمات الأعمال المتخصصة في الاتصالات، برأيك ما هي المعلومات التي تحتاجها وكيف ستقوم بالحساب.
3. هل تستطيع أن تحدد مواقع مجموعة من المنتجات المتنوعة التي تراها يومياً أو تستخدمها ضمن دورة حياة المنتج بمراحلها الأربعة (مثال الأجهزة الخلوية، أجهزة التلفزيون، الحواسيب المحمولة...).
4. تتعامل مع الكثير من المنتجات المحلية، هل تستطيع إعداد قائمة أو جدول ببعض العلامات التجارية وأن تحدد الأسماء والرموز الخاصة بها، كذلك حاول أن تحدد الأسماء التجارية وما إذا كانت العلامة وطنية أو عائلية أو فردية.
5. هل تتأثر بالأسعار النفسية، أم تشعر أنها وسيلة قديمة لم تعد ذات تأثير كبيرة؟

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة إنسانية لدى المستهلك تسمى:
 - A. المزيج التسويقي
 - B. منفعة
 - C. حصة سوقية
 - D. السعر
2. عندما يتم نقل سلعة من دولة المنشأ إلى دول أخرى لبيعها فإن نوع المنفعة المتحققة هو:
 - A. منفعة زمانية
 - B. منفعة مكانية
 - C. منفعة شكلية
 - D. منفعة حيازية
3. واحد من بين الآتي ليس من الأسس الشائعة لتقسيم السوق على أساس ديموغرافي:
 - A. العمر
 - B. الطبقة الاجتماعية
 - C. مستوى التعليم
 - D. المناخ
4. عندما تستخدم المنظمة مزيج تسويقي واحد لسوق مستهدفة معينة فإن هذا المدخل يسمى:
 - A. السوق الموحد
 - B. تجزئة السوق المركزة
 - C. تجزئة السوق المنوعة
 - D. تجزئة السوق الموحدة
5. جميع الآتي تمثل عناصر المزيج التسويقي عدا:
 - A. Product
 - B. Price
 - C. Promotion
 - D. Plan
6. إن الكيان المادي الملموس والذي يشبع حاجة المستهلك يدعى:
 - A. فكرة
 - B. خدمة
 - C. سلعة
 - D. منتج
7. إن الساعات الفاخرة ذات العلامات المميزة أو سيارات السباق الرياضية تمثل:
 - A. منتجات خاصة
 - B. منتجات ميسرة
 - C. منتجات تسوق
 - D. منتجات غير منشودة
8. أدناه أربعة مراحل متسلسلة لتطوير منتج جديد، أي منها يمثل التسلسل الصحيح:
 - A- توليد الفكرة - تصميم المنتج - غربلة الأفكار - اختيار الفكرة وتحليلها..
 - B- توليد الفكرة - غربلة الأفكار - اختيار الفكرة وتحليلها - تصميم المنتج.
 - C- غربلة الأفكار - تصميم المنتج - توليد الفكرة - اختيار الفكرة وتحليلها.
 - D- اختيار الفكرة وتحليلها - توليد الفكرة - تصميم المنتج - غربلة الأفكار.
9. إن الجزء الذي يمكن لفظه من العلامة يسمى:
 - A. رمز العلامة
 - B. العلامة التجارية
 - C. الاسم التجاري
 - D. اسم العلامة

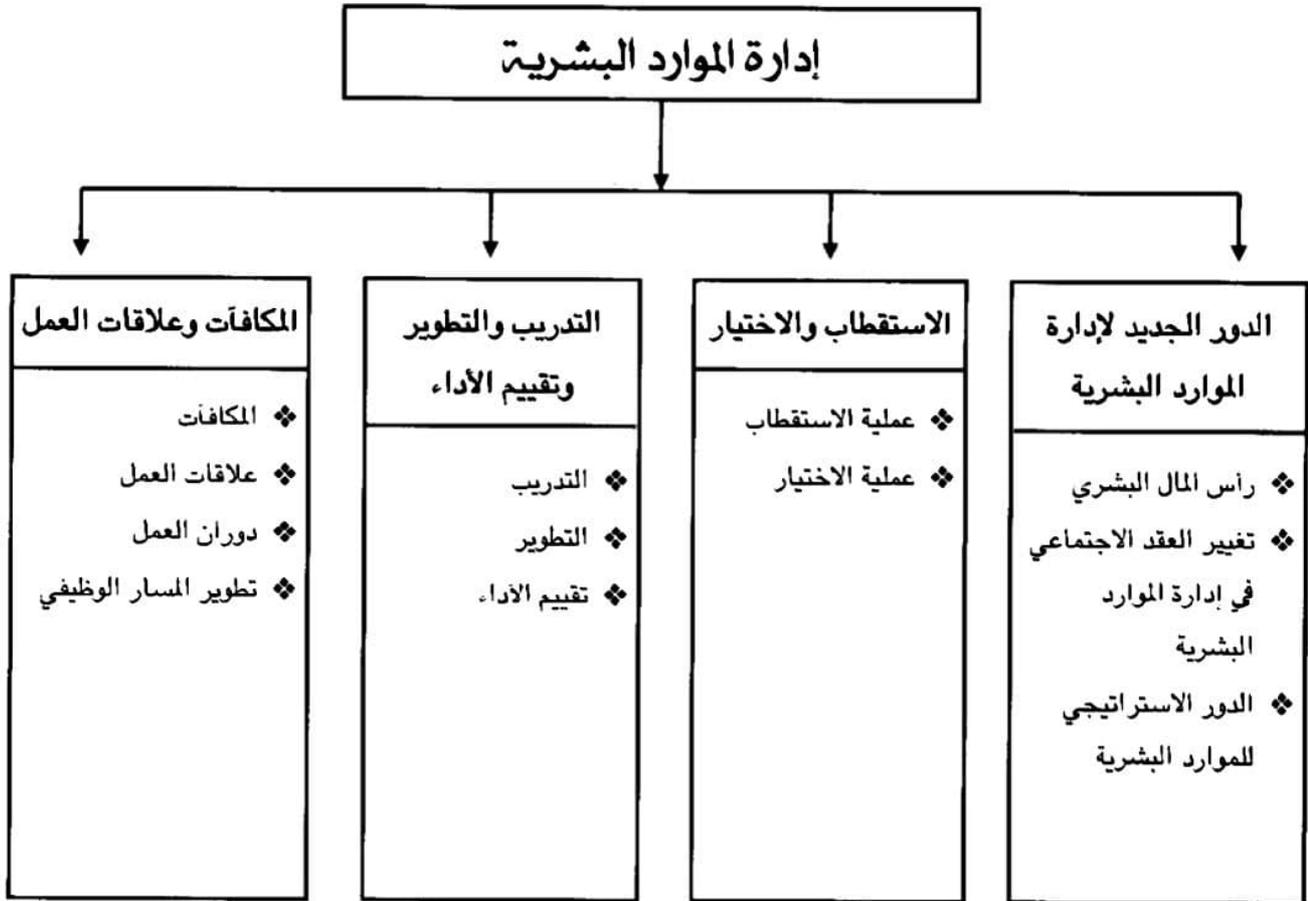
10. إن المدى اللازم لاستحضار العلامة في ذهن الزبون عندما يذكر اسم منتج معين يسمى :
- A. الولاء للعلامة B. قيمة العلامة C. العلامة الوطنية D. الوعي بالعلامة
11. واحدة من بين الآتي ليس من طرق التسعير المعروفة:
- A. التسعير على أساس الكلفة B. تسعير على أساس الطلب
C. التسعير وفق الحصة السوقية D. التسعير على أساس المنافسة
12. إن التسعير بأسعار مختلفة لمشتريين مختلفين لسلع بنفس الجودة والكمية هو:
- A. تسعير نفسي B. تسعير منتج جديد
C. تسعير خط الإنتاج D. تسعير تنويعي (تنوع الأسعار)
13. إن السلسلة من المنظمات التسويقية التي توجه المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين تسمى:
- A. المزيج الترويجي B. المزيج التوزيعي C. الوسطاء D. قناة التوزيع
14. عندما ينساب المنتج من المنتج إلى المستهلك دون أي وسيط فإن هذا يسمى:
- A. توزيع حصري B. توزيع مادي C. توزيع مباشر D. توزيع كثيف
15. عند مقارنة مجموعة من وسائل النقل على أساس الكلفة كمعيار للمفاضلة نجد أن الأفضل هي:
- A. النقل المائي B. النقل الجوي C. الأنابيب D. السكك الحديدية

الفصل العشرون

إدارة الموارد البشرية

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ما هو الدور الجديد الذي يفترض أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
2. ما معنى عملية الاستقطاب والاختيار، وما هو دورها في عملية التوظيف؟
3. ما المقصود بالتدريب والتطوير وما هي أهم أساليب التدريب؟
4. كيف يتم تقييم الأداء للعاملين، وما هي أهم الإشكالات في هذا النشاط؟
5. كيف يتم منح المكافآت وبماذا ترتبط؟
6. ما طبيعة علاقات العمل وكيف يتم تطويرها؟



مقدمة الفصل العشرون :

◆ إدارة الموارد البشرية
Human Resources Management
عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوة عاملة ذات نوعية عالية.

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال حيث رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال. فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة. كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى هذه المواضيع المهمة فضلاً عن أمور أخرى مرتبطة بالموارد البشرية.

أولاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

The New Role Of HRM

◆ رأس المال البشري The Human Capital

◆ رأس المال البشري
Human Capital
القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها.

كما أشرنا أعلاه فإن رأس المال البشري Human Capital هو في الحقيقة قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال ويقصد به القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها. إن هذه الموارد لا يمكن أن تقوم بدورها كما يفترض دون وجود إدارة فاعلة لها وهذه الإدارة تسمى إدارة الموارد البشرية Human Resources Management وتمثل أنشطة ذات أبعاد إدارية هدفها استقطاب والاحتفاظ بالعاملين والتأكد من أنهم يؤدون ويساهمون بمستوى عالي لغرض إنجاز أهداف المنظمة. إن الاتجاهات الحديثة في هذه الإدارة ترى ضرورة وجود نظام متكامل للموارد البشرية يأخذ بنظر الاعتبار ضرورة وجود مواءمة وانسجام بين مكونات هذا النظام مع بعضها البعض وكذلك انسجام دور النظام ككل مع الأنظمة الإدارية الأخرى. وهنا فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resources Management تمثل مجمل العمليات التي بواسطتها يصمم المدراء توليفة إدارة الموارد البشرية كنظام لجعلها قادرة على أن تلعب الدور المطلوب منها مع باقي العناصر التنظيمية من خلال إنجاز استراتيجية منظمة الأعمال وأهدافها. إن إدارة

◆ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
Strategic Human Resources Management
حشد لرأس المال البشري لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

◆ خصوصية مكان العمل
Work Place Privacy
حق الحفاظ على الخصوصية
أثناء العمل.

الموارد البشرية التي يفترض أن تلعب هذا الدور المهم، يجب أن تحترم قوانين العمل المرعية في البلد وتعمل على الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص وأن تعي أهمية التنوع في القوة العاملة وتراعي خصوصية مكان العمل Work Place Privacy للفئات المختلفة.

إن العاملين يجب أن يحظوا بانتباه وعناية الإدارة أولاً لأنهم إذا شعروا بالاهتمام سيعاملون الزبائن بعناية أيضاً الأمر الذي سيزيد من ولاء الزبائن ورضاهم وهذا هو الهدف الرئيسي لإدارة منظمة الأعمال. ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الأرباح المتحققة وبين الممارسة المركزة على الأفراد في منظمات الأعمال People-centered Practices حسب ما أشارت الدراسات الكثيرة وأهم هذه الممارسات هي:

1. الأمان الوظيفي وعدم تسريح العاملين.
2. عملية استقطاب واسعة للعاملين.
3. التمكين الواسع للعاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.
4. ربط الأجور بالأداء.
5. التدريب المستمر والشامل.
6. تقليل الفوارق اللاموضوعية بين العاملين.
7. تقاسم المعلومات المهمة مع العاملين.

◆ تغير العقد الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية

Changing Social Contract in HRM

نقصد بالعقد الاجتماعي Social Contract توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين. إن هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة بشكل عام وبسبب الرقي الاجتماعي والحضاري في مختلف جوانب الحياة. إن العقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملين يتوقعون أماناً وظيفياً وأن يكونوا مشغولين للآلات والمكائن ويعرفون جيداً خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجور دورية محددة. أم أصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جداً. أما في إطار العقد الاجتماعي الجديد فقد تغير الأمر حيث يتوقع العاملون اليوم تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلاً عن التعلم المستمر أيضاً. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقياً ومكافآت تحفيزية وفرص تطور إبداعية وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي ومعلومات وموارد للمنظمة بهدف تطويرها وتعزيز موقفها في السوق. بعبارة أخرى إن ما يطلب اليوم هو أن تكون الموارد البشرية أصلاً معرفياً وقيمة اقتصادية كبيرة.

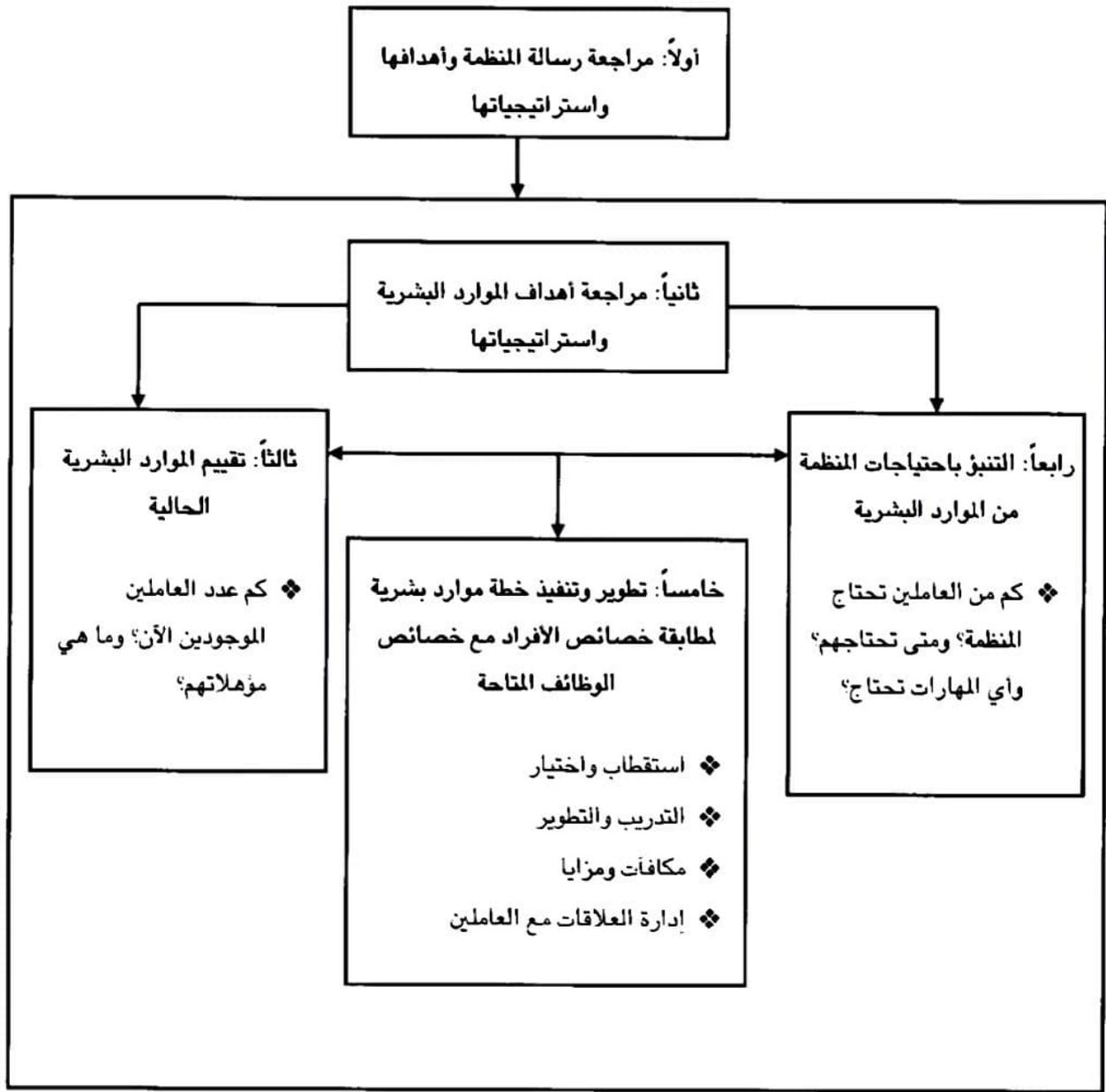
تجدر الإشارة هنا إلى أن طبيعة العمل اليوم قد تغيرت بذاتها حيث صار بالإمكان إنجاز العامل من قبل عاملين يطلبون حسب الظرف والحاجة Contingent Workers أي عاملين لا يعملون بشكل دائم أو بوقت كامل ومنهم العاملون المؤقتون Temporary Workers وعاملو الإحلال المؤقت مثل الكثير من المهنيين الذين يحلون محل عاملين مجازين لأسباب مختلفة مثل المعلمات اللائي يتمتعن بإجازات الأمومة والولادة وكذلك عاملي نهاية الأسبوع وغيرهم. كذلك لا ننسى الصيغة الجديدة في العمل وهي العمل عن بعد Telecommuting والعمل في المنظمات الافتراضية Virtual Organizations حيث التعامل مع أجهزة الحاسوب بشكل أساسي.

◆ العاملون حسب المواقف
Contingent Workers
هم العاملون في منظمات الأعمال على أساس الظرف والحاجة وليس بشكل دائم منهم العاملون عن بعد والعاملون المؤقتون.

◆ العاملون عن بعد
Telecommuting
العمل من المساكن باستخدام الحواسيب وتجهيزات الاتصال الأخرى.

◆ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic Role of HRM

لم تعد إدارة الموارد البشرية إدارة تقليدية فنية تعنى فقط بالجوانب العملية قصيرة الأمد بل إن دورها أصبح ممتداً ليشكل منظوراً بعيد الأمد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة وكذلك مع أنظمة الرقابة والعلاقات والأدوار وشمل أيضاً الوظائف ومسمياتها. ويرجع هذا التغيير في جانب كبير منه إلى أن الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم تتسم بالتنوع العالي والتكامل في الأدوار وأن هذه الجوانب تخرج من إطار كون هذه الإدارة هي إدارة تنفيذية بل يغلب على عملها الطابع الاستشاري والاستراتيجي. إن المنظور الاستراتيجي لهذه الإدارة اليوم يمكن تصويره بالمخطط التالي:



شكل (1 - 20): خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- ويتجسد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية اليوم بوجود خطة استراتيجية للموارد البشرية وعملية تخطيطية لهذه الموارد تربط بين توجهات منظمة الأعمال بصورة عامة وكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف. إن أساس تخطيط الموارد البشرية ينطلق من تحليل الوظيفة Job Analysis والتي ما عادت مجرد وظيفة روتينية بمهام محددة بل إنها أصبحت أكثر غنى واتساع وانفتاح دائم على التغيير في محتواها. إن تحليل الوظيفة يحدد حقيقة الوظيفة ومحتواها وماذا يعمل في إطارها ومتى وكيف ولماذا أو بواسطة من؟ ويمثل هذا التحليل مدخلاً مفيداً لإيجاد معلومات تساعد في كتابة
- ❖ تحليل الوظيفة
Job Analysis
جمع المعلومات وتفسيرها حول الواجبات الرئيسية والمهام والمسؤوليات في الوظيفة.
 - ❖ وصف الوظيفة
Job Description
ملخص دقيق للمهام والمسؤوليات المحددة لوظيفة معينة.

أو تحديث وصف الوظيفة Job Description. ووصف الوظيفة عبارة عن عبارات مكتوبة تتعلق بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه المعلومات تساعد بدورها في تحديد ما يمكن أن نسميه مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification الذي هو قائمة بالمواصفات المطلوب توفرها بشاغل هذه الوظيفة.

❖ مواصفات شاغل الوظيفة
Job Specification
عبارة عن حزمة المعارف والمهارات والمؤهلات العلمية والقدرات البدنية المطلوب توفرها في الشخص المناسب لأداء مهام الوظيفة بشكل كامل.



شكل (2- 20): مفهوم تحليل الوظيفة

ثانياً: الاستقطاب والاختيار

Recruitment and Selection

يعتبر الاستقطاب أول نشاط من أنشطة التوظيف في منظمات الأعمال، لذلك يجب أن تعبر إدارة الموارد البشرية لهذا النشاط أهمية كبيرة لأن الخطأ فيه سينعكس على الأنشطة الأخرى المكتملة للتوظيف. ويقصد بالاستقطاب Recruitment سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. أما الاختيار Selection تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات والمعارف المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المستقطبين لشغل الوظيفة.

❖ الاستقطاب

Recruitment

سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة.

❖ عملية الاستقطاب Recruitment Process

تستطيع منظمات الأعمال من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيراً وكافياً لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. وتتمثل عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.
- الاتصال الأولي بالمرشحين.
- الغرلة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين.

وضمن هذه الخطوات فإن عملية الاستقطاب تهيئ العدد اللازم من المرشحين الكفاء لغرض متابعة إجراءات الفحص والاختبار ومن ثم الاختيار للعدد المطلوب منهم. ويجب أن تراعي إدارة الموارد البشرية مجموعة القيود والاعتبارات الخاصة بعملية الاستقطاب من قبيل القيود والمحددات التشريعية والحكومية والعوامل التنظيمية المرتبطة بالمنظمة ذاتها.

إن منظمات الأعمال تبحث عن المرشحين لشغل الوظائف من مصادر متعددة منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي. فالمصادر الخارجية تشتمل على سوق العمل بشكل عام والجامعات ومراكز التوظيف والطلبات الفردية التي تستملها المنظمة، وهذه المصادر تتيح فرص كبيرة لرفد المنظمة بالخبرات الجديدة والمعارف والطاقات الشابة. أما المصادر الداخلية فهي الترقيات والتنقلات بين الوظائف داخل المنظمة ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تجري تقييم دقيق ومفاضلة صحيحة لاختيار أفضل المرشحين من كلا المصدرين. ومن المهم الإشارة هنا إلى أن مصادر توفير المرشحين الخارجية الرئيسية هي مواقع الإنترنت الخاصة بالتوظيف والإعلانات في الصحف اليومية ووكالات البحث عن الكفاءات Head hunters Agencies والتوصيات من قبل الأطراف المرجعية.

❖ عملية الاختيار Selection Process

تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار التوظيف في منظمات الأعمال. وهذه العملية تشتمل على تحديد الأشخاص اللائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات وقابليات أدائية عالية. ويمكن أن نجل خطوات الاختيار بالآتي:

1. التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف

أن الاستمارات هذه إعلان عن أن الترشيح الرسمي قد تحقق لهذا المرشح. وتحتوي هذه الاستمارات على التاريخي الشخصي والمؤهلات معززة بالوثائق والمستندات الرسمية والسيرة الذاتية.

2. المقابلات والاختبارات Selection Tests and Interviews

من خلال المقابلات يتعرف الطرفان المنظمة والمرشحون على بعضهما حيث تتاح معلومات أكثر لكليهما من خلال التركيز على الخصائص المظهرية والسلوكية للمرشحين. يمكن أن تقسم المقابلات إلى قسمين: مقابلات مهيكلة Structured Interviews وأخرى غير مهيكلة Unstructured Interviews. فالمقابلات المهيكلة هي مقابلات رسمية يتم التهيؤ والإعداد لها مسبقاً من خلال

استمارات معدة ومدروسة بعناية. أما المقابلات غير المهيكلة فهي مقابلات عفوية ولا تعد لها استمارات مسبقة ولا أساليب تقييم للمرشحين وتركز على ردود فعل المرشحين تجاه قضايا معينة ومعرفة سلوكهم بالحوار وقدراتهم على التفاهم مع الآخرين. وبشكل عام فإن المقابلات ليست سهلة والأخطاء فيها واردة، ففي بعض الأحيان يطرح أعضاء لجنة المقابلة الأسئلة الخطأ أو يتكلمون كثيراً أو أن الأشخاص غير مؤهلين هم من يقوم بالمقابلة مثلاً أو أنهم لا يتمتعون بمهارات اتصال كافية. وهناك نوع من المقابلات يسمى المقابلات السلوكية - Behavior-Based Interviews، وهي مقابلات تتضمن أسئلة مفصلة حول السلوك في مواقف حدثت في وظيفة المرشح السابقة، وهدفها الرئيسي التأكد من الاتزان السلوكي والاستقرار العاطفي للمرشح. ومن المفيد هنا استعراض بعض الأسئلة التي تطرح في المقابلات المهيكلة في الشكل التالي:

◆ المقابلات السلوكية
Behavior-Based Interviews
مقابلات تتضمن أسئلة مفصلة
حول السلوك في مواقف حدثت في
وظيفة المرشح السابقة.

نوع السؤال	الطريقة	المعلومات المطلوبة	نموذج للسؤال
موقفي	شفهية	هل يستطيع المرشح التعامل مع مواقف يمكن أن تحصل في مكان العمل؟	ماذا تفعل لو شاهدت اثنين من مرؤوسيك يتجادلان بصوت عالي في مكان العمل؟
معرفة بالوظيفة	شفهية أو كتابية	هل لدى المرشح المعرفة المطلوبة لأداء ناجح في الوظيفة؟	هل تعرف كيف يتم إجراء بحث عن موضوع معين في الإنترنت؟
محاكاة عينة من مهام الوظيفة	ملاحظة الأداء الفعلي أو المحاكى	هل يستطيع المرشح القيام ببعض مهمات الوظيفة عملياً؟	هل تستطيع أن ترينا كيف يمكن أن ترسل بريداً إلكترونياً؟
متطلبات واستعداد العامل	شفهية	هل أن المرشح مستعد للتكيف مع طلبات مثل السفر وتغيير موقع السكن أو القيام بجهد عقلي غير اعتيادي.	هل أنت مستعد أن تقضي ربيع وقتك مسافراً بين مدينة وأخرى؟

شكل (3- 20): بعض أسئلة المقابلات المهيكلة

أما الاختبارات Tests فإنها تستهدف التعرف على مؤهلات وقابليات المرشحين تحريراً وتأخذ أشكالاً عديدة منها:

- اختبار القدرات والمهارات.
- اختبار الأداء وإمكانية الإنجاز في الوظيفة.
- اختبارات الاهتمامات المهنية.
- اختبارات شخصية.

◆ الموثوقية Reliability

كون الاختبار المعتمد مستقر ويعطي نفس النتائج إذا ما أعيد استخدامه مرة أخرى وفق نفس الظروف أو الشروط.

◆ الصدق Validity

كون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه وأن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة.

ويجب أن يتسم الاختبار بالموثوقية والصدق، فالموثوقية Reliability تعني أن الأداة أو الاختبار المعتمد مستقر ويعطي نفس النتائج إذا ما أعيد استخدامه مرة أخرى وفق نفس الظروف والشروط. أما الصدق Validity فتعني كون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه وأن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة. إن استخدام الاختبار في ظل هاتين الصفتين يمكن أن يجعل منه قادراً على التمييز بين من هو جيد أو غير ذلك أو من هو مؤهل أو غير مؤهل.

3. تدقيق التوصيات الخارجية

من الأستاذة السابقين أو المنظمات التي عمل فيها سابقاً أو خبراء عمل معهم أو أي جهات مرجعية توصي بالاستفادة من مؤهلاته وتتصف هذه المرجعية بالمصداقية.

4. الفحص الطبي Physical Examination

وهذا الأمر يساعد على التأكد من الصلاحية البدنية للمرشح وقابليته على الأداء. كذلك هناك اختبارات نفسية واختبارات تتعلق ببعض الأمراض الخطرة للتأكد من سلامة المرشح وقدراته الجسدية.

5. القرار النهائي بالقبول أو الرفض

أي التعاقد مع المرشح أو الاستغناء عن قبوله. ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحله وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلى عدد من النقاط.

6. التعيين

حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى كادر المنظمة واعتباره عضواً فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها.

وإذا كانت عمليات استقطاب والاختيار والتعيين تمثل مسؤولية مهمة لإدارة الموارد البشرية فإن الأنشطة المختلفة في إطار هذه العمليات محفوفة بالكثير من المخاطر التي قد يكون بعضها مرتبطاً بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية أو احتمال خرق القوانين والأعراف السائدة وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة الوعي بالمشاكل المصاحبة

لهذه الأنشطة بدءاً من عمليات تخطيط الموارد البشرية وعمليات تحليل ووصف الوظائف وصولاً إلى آخر مرحلة من مراحل تعيين المرشح في الوظيفة ومتابعة أدائه.

ثالثاً: التدريب والتطوير وتقييم الأداء

Training, Development and Performance Appraisal

تمثل عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة.

❖ التدريب Training

❖ التدريب Training

استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل لدى العاملين.

يعني التدريب استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين. ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين Orientation والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف، وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها. والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي Socialization والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين. ويمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحاصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. لذلك تضع المنظمة البرامج التدريبية وتنفق عليها وهي تتوقع أن هذا الإنفاق سيساهم في زيادة العوائد وخفض الكلفة بطرق وأساليب متعددة. ومن المفيد الإشارة إلى أن أكثر المواضيع التي يتم تدريب العاملين عليها كما وردت في استطلاع أجرته مجلة Training الأمريكية على مجموعة كبيرة من الشركات في عام 2001 هي كما في الشكل أدناه.

❖ توجهات العاملين

Employee Orientation

تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها.

❖ التطبع الاجتماعي

Socialization

عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم وتصرفاتهم وفق رغبة المنظمة.

النسبة المئوية للشركات التي أعتمدته	موضوع التدريب
71%	تقييم الأداء
69%	توجيه العاملين الجدد
68%	التجاوز الجنسي على النساء
64%	السلامة المهنية

النسبة المئوية للشركات التي أعتمدته	موضوع التدريب
60٪	القيادة
56٪	معرفة المنتجات
54٪	التعامل مع الزبائن
53٪	بناء فرق العمل
53٪	إدارة التنوع في القوة العاملة
52٪	حل المشاكل واتخاذ القرار

شكل (4- 20): أهم المواضيع التدريبية في عينة من الشركات الأمريكية

وبشكل عام فإن منظمات الأعمال تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم أو زيادة ولائهم وكذلك تنمية ثقافة تنظيمية قوية ومتناسكة والمساهمة ببناء قيادات إدارية مستقبلية كذلك يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المنظمة ولغرض نجاح البرامج التدريبية بشكل عام يتطلب الأمر ربط هذه البرامج بتحليل ووصف الوظائف من جانب ومن جانب آخر اختيار البرامج التدريبية بعناية سواء من ناحية محتوى هذه البرامج وطبيعة المشاركين فيها وكذلك اختيار المدربين وأماكن التدريب وأوقاتها. ويمكن لمنظمة الأعمال أن تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب.

♦ التدريب في مكان العمل

On-Job Training

يقدم هذا النمط من التدريب أثناء قيام العامل بأداء عمله المعتاد.

♦ النمذجة أو محاكاة النموذج Modeling

تدريب سلوكي للعاملين من خلال محاكاة القدوة أو عامل ذو سلوك نمونجي.

♦ التدريب خارج مكان العمل

Off-Job Training

نمط من التدريب يتم خارج مكان العمل وقد يكون بشكل دورات تدريبية في مراكز متخصصة بالتدريب وعادة ما يعتمد لتدريب الإداريين.

1. التدريب في مكان العمل One Job Training:

يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلاً مناسباً لهذا النوع من التدريب وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التدريب من خلال خبراء ومتخصصين Coaching يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل. وفي إطار التدريب السلوكي للعاملين فإنه يمكن اعتماد النمذجة Modeling أو محاكاة القدوة في سلوكه.

2. التدريب خارج مكان العمل Off-Job Training:

نمط من التدريب يتم خارج مكان العمل، قد يكون بشكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب وأكثر أنماطه شيوعاً هو تطوير الإدارة والإداريين وتنمية معارفهم ومهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية.

❖ التطوير Development

❖ التطوير الإداري

Management Development

عمليات تحسين مستمرة للمعارف والمهارات الإدارية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.

إن التطوير يعني تحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر استعداداً لأداء أفضل بمهام جديدة أنيطت بهم أو ستناط بهم. لذلك فهو يمثل حالة تعلم عامة لأي من المستويات الإدارية المختلفة وزيادة معارفها ومهاراتها في أداء المهام الإدارية. وعادة ما يكون التطوير ضمن برامج معدة بعناية لتشمل مدى زمني بعيد قياساً ببرامج التدريب المحدودة. وقد يرى البعض أن عمليات التطوير تنصب أساساً على المستويات الإدارية العليا والقيادات في منظمات الأعمال. وعادة ما تشمل عمليات التطوير تنمية مهارات تؤهل هذه الإدارات لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي. وتتوقع منظمات الأعمال أن تكون جهود التطوير والتنمية جهود إدارية مستمرة للتعليم مرتبطة بالخطط بعيدة الأمد وتنعكس بفوائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة بل وعلى المجتمع الذي تعمل فيه.

❖ تقييم الأداء Performance Appraisal

❖ تقييم الأداء

Performance Appraisal

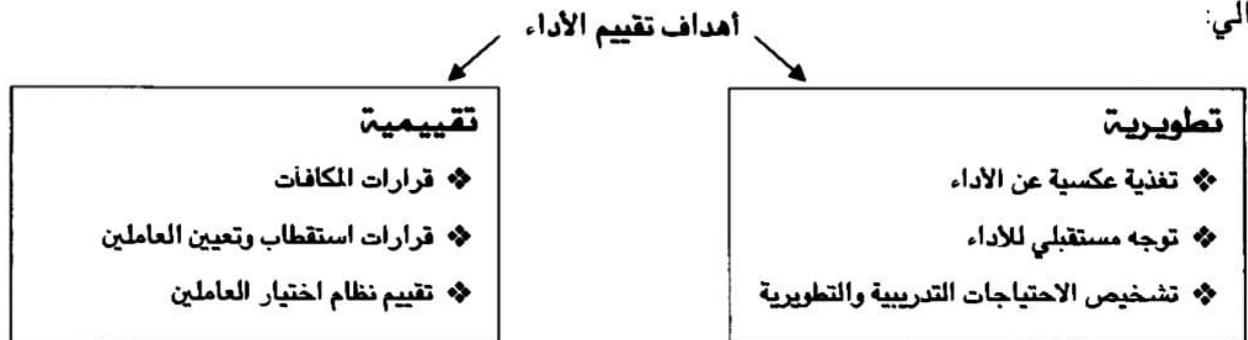
العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل.

إن تقييم الأداء Performance Appraisal يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل. أما إدارة الأداء Performance Management فقد شاع استعمالها عندما كثرت وشاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM والتي اعتبرت الأداء واحداً من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.

• أهداف عملية تقييم الأداء Performance Appraisal Objective

تجرى عملية تقييم الأداء في جميع منظمات الأعمال لتحقيق غرضين رئيسيين يمكن توضيحهما بالمخطط

التالي:



شكل (5-20): أهداف تقييم الأداء

وإن أهم ما يجب أن يراعى في تقييم الأداء هو مصداقية وموثوقية الأساليب والأدوات المستخدمة في القياس والتقييم.

- طرق تقييم الأداء Performance Appraisal Methods

هناك طرق كثيرة لتقييم أداء العاملين بعضها تقليدية شائعة والبعض الآخر أكثر حداثة وتطور. ومن الطرق المعتمدة في تقييم الأداء.

- طريقة معايير العمل **Work Standards**: وهي معايير محددة يقاس بها أداء العامل.
- طريقة المقالات **Essay**: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد.
- طريقة السلم البياني للتقييم **Graphing Rating Scale**: حيث تستخدم قائمة للسماة والخصائص وفي ضونها يقيم الأداء بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قبل من يقوم بعملية التقييم.
- المقارنة الزوجية **Paired Comparison**: حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما.
- طريقة الإدارة بالأهداف **Management By Objectives**: وقد سبق وأن تطرقنا لها في فصل التخطيط هنا يستطيع المدير تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات الإنجاز للأهداف التي تم الاتفاق عليها، في إطار زمني محدد.

لكن هناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصراً عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل أبرز هذه الأخطاء:

1. تحيز المقيم **Bias**: حيث أن الخبرة السابقة والحيادية ضرورية جداً في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به. فإذا ما انحاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير صحيحة وغير عادلة.
2. التساهل **Leniency**: يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة.
3. تأثير الهالة **Halo Effect**: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلباً أو إيجاباً تؤثر على باقي خصائص التقييم.
4. الوسطية في التقييم **Central Tendency**: حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.
5. التأثير بالأحداث القريبة سلبية كانت أو إيجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.
6. التشدد **Strictness**: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.

وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العناصر التي تمثل جوهر الأداء الذي يقيم تضم حزمة متكاملة تحرص الإدارات على مراقبتها ومتابعة تطورها لدى العاملين وهذه العناصر هي :

- الإنتاجية **Productivity**: العلاقة بين قيمة المخرجات الكلية وقيمة المدخلات الكلية أو معدل الإنتاج الذي ينتجه العامل.
- الجودة **Quality**: دقة ومهنية وسرعة تسليم العمل المنتج ووفائه بالمواصفات القياسية واحتياجات الزبون.
- حل المشكلة **Problem Solving**: القدرة على تصحيح المواقف وتحليلها وإزالة الإشكالات منها بفاعلية.
- الاتصال **Communication** : القدرة والفاعلية في بث وإيصال وفهم المعلومات وتبادلها.
- المبادرة **Initiative**: الرغبة والقدرة على التشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي.
- مهارات تخطيطية وتنظيمية **Planning and Organizing Skills** : القدرة على وضع الأهداف وجدولة العمل وإدامة النظم في منظمة الأعمال.
- فريق العمل والتعاون **Teamwork and Cooperation**: مدى التعاون مع زملاء العمل وإمكانية المشاركة بفاعلية في فرق العمل.
- الحكم الشخصي السليم **Judgment**: القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير وإصدار الأحكام.
- الاعتمادية **Dependability**: الاستجابة والمهنية والوعي بمحتوى الوظيفة ودقة أدائها ومعرفة أسرارها أي إمكانية الاعتماد على العامل في أداء الوظيفة.
- القابلية على توليد أفكار جديدة **Creativity**: المدى الذي يمكن أن يأتي فيه بأشياء وأفكار جديدة وحلول ومقترحات عند حصول مشاكل.
- المبيعات **Sales**: النجاح الذي يحققه العامل في بيع منتجات الشركة من سلع أو خدمات أو أفكار.
- خدمة الزبون **Customer Service**: القابلية على الاتصال الفعال مع الزبائن وحل مشاكلهم وتقديم حلول تناسب توقعاتهم .
- القيادة **Leadership** : القدرة على لعب دور الفاعل القوي والدليل ومتخذ القرار والمحفز للآخرين.
- الإدارة المالية **Financial Management**: مدى القدرة على الرقابة على التكاليف والمهارة في التخطيط المالي بالمدى الذي تحدده الوظيفة.

رابعاً: المكافآت وعلاقات العمل **Compensation and Labor Relations**

تلعب المكافآت من أجور ومرتبوات وحوافز مباشرة وغير مباشرة دوراً مهماً في جذب قوة عمل جيدة وذات مواصفات عالية إلى منظمة الأعمال، كذلك تدفع الموجودين إلى تحسين الأداء والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة

لذلك يفترض أن تعبر المنظمة أهمية لنظام المكافآت فيها. أما إدارة علاقات العمل فإنها هي الأخرى ذات أهمية باعتبارها وسيلة للتقريب بين الإدارة ونقابات العمال والعاملين.

❖ المكافآت Compensation

إن نظام المكافآت والمنافع الأخرى تقاس كفايته بقدرته على جذب أفراد مؤهلين للعمل في المنظمة. ويتكون نظام المكافآت من المكافآت الأساسية Base Compensation وهذه تتمثل بالرواتب والأجور المدفوعة للعاملين جراء تحملهم مسؤولياتهم والتزامهم بضوابط العمل الصحيح. إن المكافآت الأساسية تشكل جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها الفرد في المنظمة ويتم التفرقة بين الراتب والأجر، حيث يكون الراتب شهرياً أو سنوياً في حين أن الأجور تدفع وفقاً لساعات العمل المعتمدة يومياً أو أسبوعياً. ويفترض أن يتسم نظام المكافآت وخاصة المكافآت الأساسية المباشرة بمجموعة من الخصائص تجعل منه نظاماً فاعلاً في المنظمة وهي:

1. الكفاية : أي أن يكافئ الأجر أو الراتب الجهد المبذول والنتائج المتحققة في الأداء.
2. المساواة : معنى هذا أن يكون الأجر أو الراتب المدفوع مرتبطاً بالجهد المبذول من جانب ومتساوياً للأفراد المتساوين في المؤهلات والقدرات والمهارات والأداء.
3. أن يكون محفزاً ودافعاً للعمل والإنتاج الأفضل.
4. أن يكون مقبولاً من جانب العاملين وأن يشعرهم بالضمان والأمان وسد الاحتياجات.
5. أن يكون نظام المكافآت في حدود قدرة المنظمة المالية وإمكاناتها.

❖ المنافع الثانوية

Fringe Benefits

توليفة التعويضات غير النقدية التي يحصل عليها العاملون.

❖ حزمة المنافع

Benefits Package

عبارة عن تشكيلة من منافع غير نقدية يحصل عليها العاملون تختلف باختلاف المنظمات.

كذلك من الضروري أن تهتم منظمة الأعمال بالمنافع الثانوية Fringe Benefits وهي مكافآت غير نقدية مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد ومنافع ومزايا للعاملين في بيئة العمل. وعادة ما تقدم كل منظمات الأعمال مجموعة من المنافع تسمى حزمة المنافع Benefits Package والتي تعني مجمل المنافع غير النقدية التي يستفيد منها العاملون بطرق مختلفة. وفي بعض منظمات الأعمال توجد برامج اختيارية يسمح بموجبها للعاملين باختيار منافع معينة من بين مجموعة كبيرة من المنافع معروضة عليه ويطلق على هذه العملية اسم "منافع الكافتيريا" أو "المنافع المرنة" Cafeteria Benefits. كما أن هناك بعض المنافع

◆ المنافع الصديقة للعائلة
Family – Friendly Benefits
منافع تساعد العامل على الموازنة
بين حياته العائلية والعملية.

التي تساعد العامل على موازنة حياته العائلية مع العمل وتسمى المنافع الصديقة للعائلة Family-Friendly Benefits مثل الرحلات العائلية والرعاية للأولاد الصغار وجدولة العمل المرنة وخيار العمل الجزئي وغيرها. ويطلق على هذا أحياناً الموازنة بين العمل والحياة Work-Life Balance.

كما أنه من المناسب أن نشير إلى أن أنظمة المكافآت ترتبط بتقييم الوظائف والأداء فيها وفق اعتبارات صحيحة ودقيقة وتوجد العديد من الطرق والأساليب الكمية وغير الكمية التي تستخدم في تقييم الوظائف. ومهما اختلفت هذه الأساليب والطرق فإن معايير منح المكافآت عادة ما تكون واحد أو أكثر من المعايير التالية:

- الأداء.
- الجهد المبذول.
- الأقدمية في العمل.
- المهارات والمعارف.
- الصعوبات المرافقة للعمل وأثنائه.
- الوقت الاستثنائي اللازم للإنجاز ويستخدم هذا المصطلح للأعمال التي لا ترتبط بوقت محدد وإنما يتم تقدير الوقت وتحديد التعويض على أساس الوقت المقدر كما هو الحال في الاستشارات القانونية والإدارية. ونجد مهماً أن نشير كذلك إلى أن مجموعة المكافآت غير المباشرة أصبحت ذات دور استراتيجي في منظمات الأعمال الحديثة وعادة ما تكون هذه المكافآت منافع ومزايا تمنح للعاملين بهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها وزيادة مستوى الولاء بحيث ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية. وتضم اليوم هذه المكافآت قائمة طويلة من برامج مثل برامج الحماية وخطط الدفع المضمون ومنافع الرعاية الصحية وبرامج الصالح العام للعاملين.

◆ علاقات العمل Labor Relations

تلعب الاتحادات والنقابات العمالية دوراً مهماً في حياة منظمات الأعمال وإن كان هذا الدور قد تضاعف عن ما كان عليه في الستينيات والسبعينات من القرن الماضي بسبب التطور التكنولوجي وتغير الأيديولوجيات السياسية حيث أصبح لها دور تعاوني أكثر منه دوراً عدائياً قائماً على أساس الصراع الأيديولوجي. واتحاد نقابات العمال Labor Union هو منظمة تحوي على عدة

◆ اتحاد نقابات العمال
Labor Union
منظمة تتعامل مع أصحاب العمل
بشأن حقوق العاملين المنضوين
في إطارها.

◆ المساومات الجماعية
Collective Bargaining
عمليات حوار وإدارة وتفسير
لعقد العمل.

◆ عقد العمل
Labor Contract
اتفاق أو معاهدة بين الاتحاد
وأصحاب العمل حول شروط
العمل الخاصة بأعضاء الاتحاد.

◆ دوران العمل
Labor Turnover
حركة العاملين دخولاً وخروجاً إلى
منظمة الأعمال لأسباب عديدة.

◆ النقل **Transfer**
تحريك العاملين لوظائف أخرى
بنفس المستوى والمرتب أو الأجر
والصلاحيات.

◆ الترقية **Promotion**
تحريك العاملين إلى وظائف أعلى
وبالتالي تتسع الصلاحيات
 والمسؤوليات وتزداد المكافآت.

منظمات أخرى نقابية تتعامل مع أصحاب العمل في شؤون سلوكهم تجاه العاملين. وتهتم أيضاً بالجوانب المتعلقة بالأعمال والصناعة سواء من ناحية الدور الذي تلعبه الدولة أو القطاع الخاص أو أي جهات ذات شأن وأن أسلوبها بالتعامل يقوم على أساس صوت جماعي موحد لذلك يمثل الاتحاد قوة تفاوضية مؤثرة من خلال ما يسمى المساومات الجماعية **Collective Bargaining** والتي تمثل عمليات حوار وإدارة وتفسير لعقد العمل **Labor Contract**.

◆ دوران العمل **Turnover**

يعد دوران العمل ظاهرة مكلفة لمنظمات الأعمال وإن كان ظاهرة طبيعية ولا يمكن التخلص منها. ودوران العمل يمثل خروج العاملين من منظمة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب آخر. وتمثل في حقيقتها قرارات إحلال دائم أو مؤقت للعاملين في المستويات والوظائف المختلفة. وكأي ظاهرة أخرى لها تكاليف ومزايا ومساوئ، فالدوران بسبب عدم استطاعة المنظمة الإبقاء على العاملين الكفؤين الماهرين يمثل ظاهرة سلبية في حين أن الاستغناء عن عاملين غير كفؤين هو ظاهرة إيجابية. كذلك يرتبط الدوران بالنقل والترقية الحاصلة في المنظمة، فالنقل **Transfer** هو تحريك العاملين إلى وظائف أخرى بنفس المستوى والمرتب أو الأجر وهو أمر تتطلبه طبيعة العمل في كل مكان. أما الترقية **Promotion** فهي نقل العاملين إلى وظائف ذات مستوى أعلى إدارياً وبالتالي تتسع السلطات والمسؤوليات وكذلك تزداد المكافآت. كذلك يمكن أن يحصل الدوران بسبب إنهاء خدمات بعض العاملين لأي سبب كان أو بسبب انسحاب البعض من العاملين من المنظمة. كما أن من أسباب الدوران الأخرى المهمة حركة التقاعد **Retirement** الذي يمثل نهاية الخدمة بسبب الوصول إلى السن القانوني للتقاعد أو إكمال أقصى مدة عمل تسمح بها القوانين في وظائف معينة. وقد يحصل أحياناً أن تنهي الشركة خدمات بعض العاملين بأسلوب الفصل **Termination** أو التسريح **Lay-off**، وقد تحصل الحالة الأولى أي الفصل بسبب عقوبة لمشاكل فنية بالأداء أو مشاكل سلوكية خطيرة. أما التسريح فقد يكون بسبب تغير ظروف السوق أو سياسات المنظمة فتضطر لتقليص حجم القوة العاملة. وتسمى حالات الفصل والتسريح والتقاعد والاستقالة **Resignation** بالانفصال عن المنظمة **Separation**.

❖ تطوير المسار الوظيفي Career Development

إن التغييرات المستمرة في طبيعة عمل المنظمة تتطلب إجراء تغييرات في الوظائف ومحتوياتها ومسمياتها، وفي أحيان عديدة فإن هذا الأمر يخلق إشكالية للعاملين والمسار الوظيفي الذي حدده لأنفسهم. لذلك يتطلب الأمر من المنظمة أن تعير أهمية كبيرة لهذه الجوانب. والمسار الوظيفي Career Path يمثل تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل التي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية. وعادة ما يتنبأ الفرد بخط مساره الوظيفي من خلال أسلوب تعليمه وتدريبه وتحاول المنظمات جاهدة أن تؤثر هذا المسار والفرص الواقعة عليه للمدى البعيد لذلك يتم تخطيط المسار الوظيفي Career Planning ويتم من خلال هذا التخطيط موازنة أهداف المسار الوظيفي والقدرات الفردية مع الفرص المتاحة للاستفادة منها. وفي بعض الأحوال يصل العاملون إلى ما يمكن أن يسمى بالاستقرار في المسار الوظيفي Career Plateau نتيجة تخصصهم في مجال معين وعملهم في الوظيفة المرتبطة بهذا التخصص لفترة طويلة جداً بحيث يصبحون غير مستعدين للانتقال والعمل حتى ولو بوظائف أعلى لكن لا تستند إلى هذه القاعدة الواسعة في المسار الوظيفي.

❖ المسار الوظيفي

Career Path

تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل والتي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية.

❖ الاستقرار في المسار الوظيفي

Career Plateau

موقع يكون فيه الفرد غير مستعد للتحرك إلى مستوى وظيفي أعلى يخرق مساره الوظيفي.

أسئلة الفصل العشرون

❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود برأس المال البشري؟ وكيف يؤثر في أداء منظمات الأعمال اليوم؟
2. استعرض مؤشرات تغير العقد الاجتماعي بين العاملين والمنظمة؟
3. ما هو الدور الاستراتيجي الذي يفترض أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
4. عرف الاستقطاب وحدد مراحلها؟
5. ما هي أهم خطوات عملية الاختيار؟
6. حدد تعريفاً دقيقاً وواضحاً لكل من الموثوقية والصدق عند إجراء الاختبارات؟
7. ماذا يقصد بالتدريب؟ وبماذا يختلف عن التطوير الإداري؟
8. ما هي الأهداف المتوخاة من عملية تقييم أداء العاملين؟
9. ماذا يفترض أن يشمل نظام المكافآت من مزايا؟
10. عرف المسار الوظيفي ووضح المقصود بالاستقرار في المسار الوظيفي؟

❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. في تقديرك، كيف أثر تغير مكان العمل في الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في المنظمة؟ خذ المصارف كمثال
2. بناء على تخصصك الحالي، هل لديك تصور عن مسارك الوظيفي المستقبلي؟
3. لو كنت مسؤولاً في أحد المخازن التجارية الكبرى وطلب إليك تقييم البانعين في القسم الذي أنت مسؤول عنه، ما هي أهم عناصر الأداء التي ستركز عليها؟ ولماذا؟ وهل تفضل أن تعطي نتيجة تقييمك لكل منهم أم تعتقد أن هذا التقييم يجب أن يضل سراً؟
4. من خلال تعاملك اليومي مع بعض العاملين في أماكن عملهم، هل تشعر بأنهم بحاجة إلى تدريب في مجال معين؟ وضح سبب تشخيصك لحاجتهم للتدريب في هذه المجالات.
5. كيف ستبحث عن فرصة عمل بعد إنهاء دراستك؟ وأين ستبحث عنها؟ ولماذا؟

❖ ❖ ❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن العمل من المساكن عن طريق الحواسيب وتجهيزات الاتصال الأخرى يسمى :
- A. العمل حسب الموقف
B. العمل حسب الرغبة
C. العمل عن بعد
D. العمل المؤقت
2. إن حزمة المعارف والمهارات والمؤهلات العلمية والقدرات البدنية المطلوب توفرها في شخص لاداء مهام وظيفة بشكل كامل هي:
- A. تحليل الوظيفة
B. تطور الوظيفة
C. وصف الوظيفة
D. مواصفات شاغل الوظيفة
3. واحدة من الآتي لا يتمثل مرحلة من مراحل الاستقطاب:
- A- الإعلان عن الوظائف شاغرة
B- فحص واختبار المرشحين
C- الاتصال الأولي بالمرشحين
D- الغربة الأولية لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين
4. كل المصادر التالية هي مصادر خارجية لتوفير مرشحين لوظائف المنظمة عدا :
- A. مواقع الإنترنت
B. الإعلان في الصحف
C. وكالات البحث عن الكفاءات
D. التنقلات
5. عندما يعد المدير استمارة رسمية مدروسة بعناية لغرض المقابلة التي سجريها للمرشحين فإن المقابلة هي:
- A. مقابلة مهيكلة
B. مقابلة غير مهيكلة
C. مقابلة غير رسمية
D. مقابلة سلوكية
6. لو طرح المدير على أحد المرشحين السؤال التالي: هل تستطيع أن ترينا كيف يمكن أن تستخدم جهاز الاستنساخ المتطور هذا؟ فإن هذا السؤال هو من نوع :
- A. موقفي
B. متطلبات واستعداد العامل
C. محاكاة عينة من مهام الوظيفة
D. معرفة بالوظيفة
7. إن كون الاختبار قادر على قياس ما يفترض قياسه ويكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة يعني:
- A. الصدق في الاختبار
B. الموثوقية في الاختبار
C. تكامل الاختبار
D. مرونة الاختبار

8. إن الاختبارات التي تركز على الجوانب المهنية في العمل والاستعداد للوفاء بمتطلباتها تسمى:

- A. اختبارات شخصية
B. اختبارات قدرات ومهارات
C. اختبارات الأداء وإمكانية الإنجاز
D. اختبارات الاهتمامات المهنية

9. إن تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها يسمى:

- A. التطبع الاجتماعي
B. توجهات العاملين
C. التطوير
D. التدريب

10. إن استخدام الخبراء والمتخصصين لتقديم النصح والإرشاد للعاملين في مكان العمل يسمى :

- A. Modeling B. Coaching C. Socialization D. Training

11. إن عمليات التحسين المستمرة للمعارف والمهارات الإدارية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية تسمى:

- A. التدريب في مكان العمل
B. التدريب خارج مكان العمل
C. التطوير الإداري
D. التدريب

12. الآتي بعض أهداف تقييم الأداء التطويري ما عدا:

- A. توجه مستقبلي للأداء
B. قرارات المكافآت
C. تغذية عكسية عن الأداء
D. تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية

13. عندما يتأثر المقيم بصفة كون العامل يجيد اللغة الإنجليزية ويعتبرها أساساً للتقييم دون مراعاة باقي

الخصائص الأخرى فإن هذا يسمى:

- A. التشدد
B. تأثير الهالة
C. تحيز المقيم
D. التأثر بالأحداث القريبة

14. عندما يعطي أحد الأساتذة تقديراً ناجحاً ولكنه ضمن فئة الوسط وللأغلبية فإن هذا يمثل:

- A. تساهلاً في التقييم
B. تحيزاً في التقييم
C. تشدداً في التقييم
D. وسطية في التقييم

15. إن القدرة على تشخيص الفرص والتعامل معها بهدف تحسين وضع المنظمة تسمى:

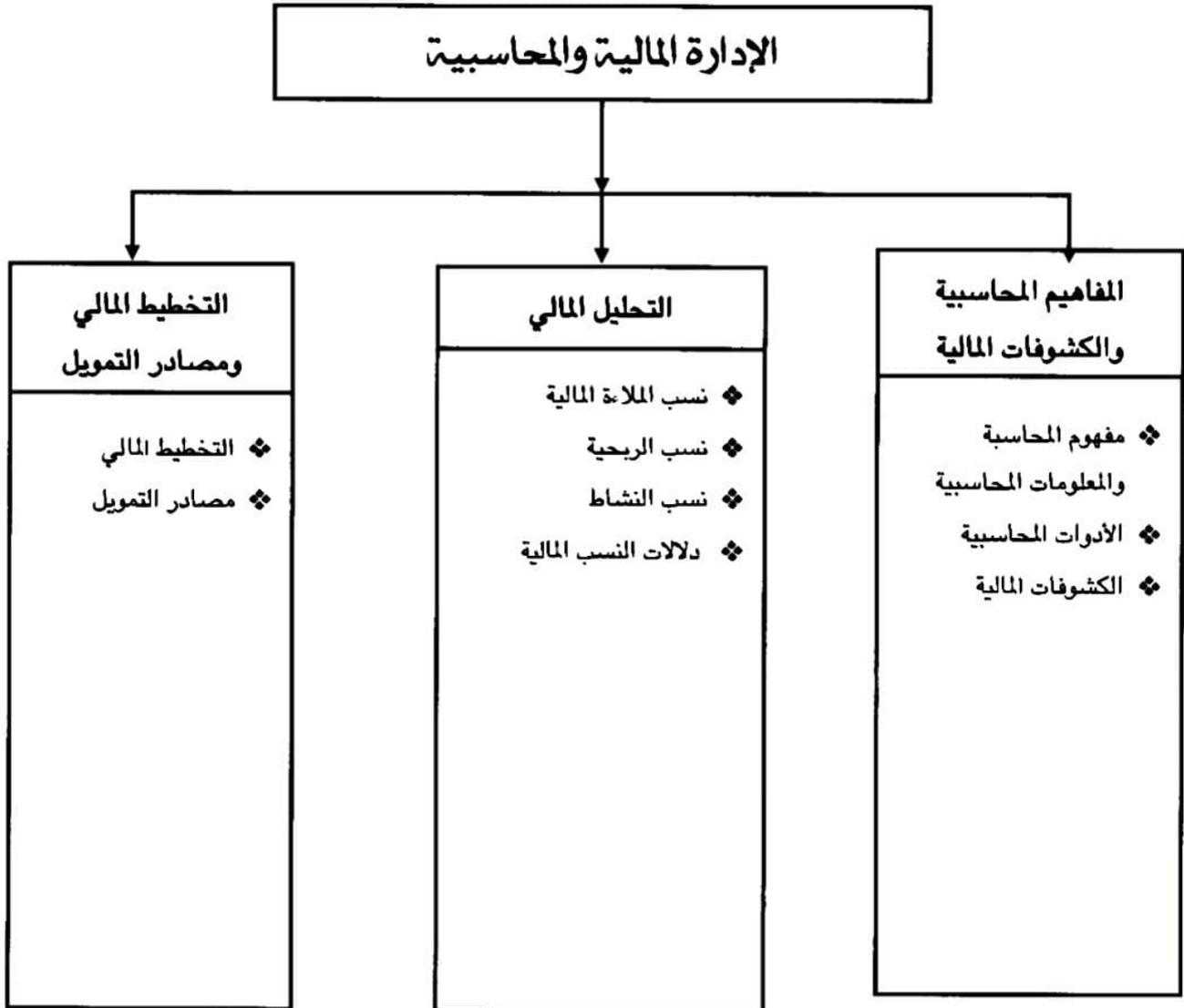
- A. زيادة الإنتاجية B. تحسين الجودة C. المبادرة D. الاعتمادية

الفصل الحادي والعشرون

الإدارة المالية والمحاسبية

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ما المقصود بالمحاسبة؟ وما هي الكشوفات المالية المهمة التي تستخدم في منظمة الأعمال؟
2. ما هي أهم النسب المالية؟ وما هي دلالتها؟
3. كيف تقوم بالتخطيط المالي؟ وما هي أهم مصادر التمويل؟



مقدمة الفصل الحادي والعشرون :

يعتبر النشاط المالي والمحاسبي من الأنشطة الحيوية في منظمات الأعمال ولذا فإنه من الضروري أن يولى عناية خاصة وأن الوظيفة المسؤولة عنه قريبة من الإدارة العليا واهتماماتها. إن قرارات التمويل والاستثمار تشكل عصب اهتمام هذه الإدارة حيث يتوجب عليها تحديد مصادر التمويل الملائمة وإعداد الخطط المالية ومتابعة استثمارات المنظمة وأصولها. لقد اتسعت هذه الوظيفة وتأثرت شأنها شأن الأنشطة الأخرى بتكنولوجيا المعلومات والمؤثرات البيئية الأخرى. ولغرض الإلمام بجوانب هذا النشاط فإن هذا الفصل سيتناول أولاً المفاهيم المحاسبية والكشوفات المالية ثم التمويل والجوانب المرتبطة بالأسواق المالية وأخيراً التحليل المالي والإدارة المالية.

أولاً: المفاهيم المحاسبية والكشوفات المالية

Accounting Concepts and Financial Statements

❖ مفهوم المحاسبة والمعلومات المحاسبية

Accounting and Accounting Information

يقصد بالمحاسبة Accounting النظام المسؤول عن جمع وتحليل وتفسير وبيث المعلومات المالية، وبهذا فهي تقيس أداء الأعمال ويعتمد عليها في اتخاذ القرارات. كذلك تهين المحاسبة تقارير الأداء للمالكين وللجمهور والجهات الحكومية المعنية. ولغرض القيام بهذه المهمة فإن المحاسبين يحتفظون بسجلات محاسبية بكافة التعاملات سواء كانت مصاريف أو إيرادات أو ضرائب مدفوعة. ومن خلال تحليل البيانات الواردة في هذه السجلات يستطيع المحاسبون معرفة مدى نجاح أو فشل المنظمة في عملها. ومسك السجلات Book Keeping هي مرحلة واحدة من مراحل وعمليات المحاسبة حيث أنها - أي المحاسبة - ليست مجرد مسك السجلات وتدوين الصفقات والعمليات التجارية. ولأن المعلومات المالية هي عصب الحياة للقرارات الإدارية فإن المعلومات الدقيقة والمؤشرات الصحيحة هي من واجب نظام المعلومات المحاسبي Accounting Information System (AIS) الذي يمثل إجراءات منظمة لتشخيص وقياس وتسجيل والاحتفاظ بالمعلومات المالية لكي تستخدم في الكشوفات المحاسبية وتقارير الإدارة. ويتضمن النظام أيضاً جميع العاملين والتقارير والحواسيب والإجراءات والموارد الضرورية لإنجاز الصفقات والتبادلات المالية.

❖ المحاسبة

Accounting

النظام المسؤول عن جمع وتحليل وتفسير وبيث المعلومات المالية.

❖ مسك السجلات

Book Keeping

تسجيل التبادلات والتعاملات المالية في سجلات محاسبية خاصة.

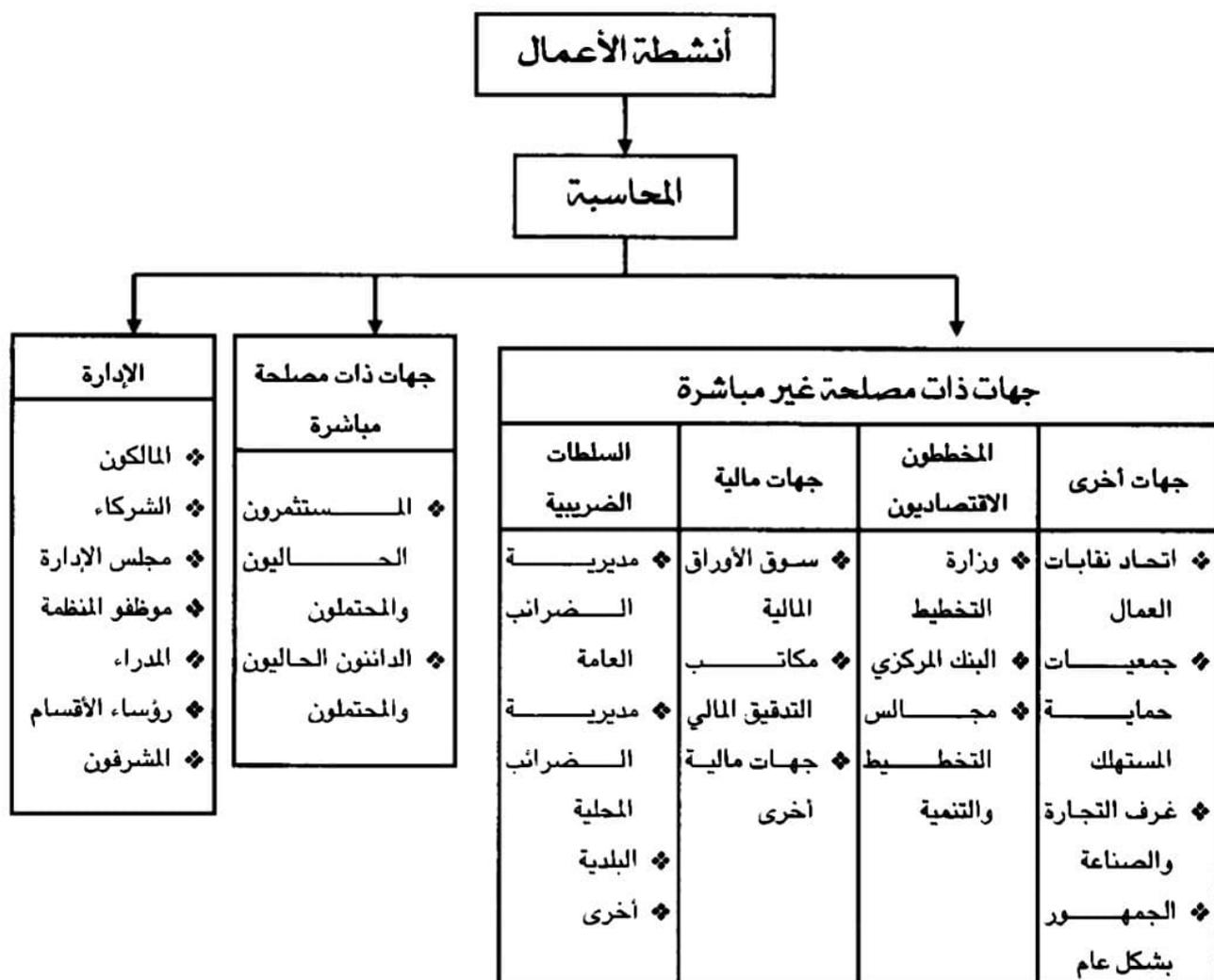
❖ نظام المعلومات المحاسبي

Accounting Information System (AIS)

إجراءات منظمة لتشخيص وقياس وتسجيل والاحتفاظ بالمعلومات المالية لكي تستخدم في الكشوفات المحاسبية وتقارير الإدارة.

استخدام المعلومات المحاسبية Accounting Information Use

إن المستخدمين من المعلومات المحاسبية هم جهات عديدة داخل المنظمة وخارجها، ويمكن أن نشير إلى أهم هذه الجهات كالآتي:



شكل (1 - 21): المستخدمين من المعلومات المحاسبية

إن المدراء والإدارة يستخدمون المعلومات المحاسبية لصياغة الأهداف والخطط ووضع الميزانيات والتقديرات المستقبلية. في حين أن المستثمرين والدائنين يستخدمونها لتقدير العائد على استثماراتهم وتقدير ما إذا كانت هناك فرصة نمو وما إذا كانت المنظمة تستحق المخاطرة للاستثمار فيها. كذلك فإن السلطات الضريبية الحكومية تستفيد من هذه البيانات لتقدير الضرائب المستحقة على المنظمة. وعموماً فإن الوكالات الحكومية والإدارات المختلفة فيها تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر من هذه المعلومات المحاسبية في التخطيط واتخاذ قرارات اقتصادية.

- المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية

Financial and Managerial Accounting

◆ المحاسبة المالية
Financial Accounting
حقل المحاسبة المعنى
بالمستفيدين الخارجيين من
المعلومات المالية للمنظمة.

في منظمات الأعمال عادة ما نجد نوعين من المحاسبة على وفق الجهات المستخدمة لها أو المستفيدة منها وما إذا كانت جهات داخلية أو جهات خارجية. فالجهات الخارجية مثل المستهلكين والاتحادات والمساهين ووكالات الحكومة وإداراتها وغيرها يستفيدون من المحاسبة المالية وما تعده من كشوفات للدخل وميزانيات ختامية وتقارير مالية أخرى تنشر للجمهور. وكل هذه الوثائق تركز على أنشطة المنظمة ككل وليس على أجزاء منها كأقسام أو شعب أو أفراد. أما المحاسبة الإدارية (Managerial Accounting) فهي تخدم المستخدمين الداخليين من المدراء على اختلاف مستوياتهم في منظمة الأعمال حيث يحتاج هؤلاء المدراء إلى معلومات لاتخاذ قرارات ورقابة المشروعات وتخطيط الأنشطة المستقبلية. كذلك يحتاج المهندسون والعاملون الآخرون إلى معلومات المحاسبة الإدارية حول العمليات وسبل تحسينها. فالمهندسون مثلاً يريدون معرفة التكاليف وغيرها من المعلومات كذلك رجال البيع يحتاجون إلى معلومات تاريخية حول المبيعات في كل منطقة ومثلهم العاملون في قسم الشراء والتخزين وغيرهم من العاملين.

◆ المحاسبة الإدارية
Management Accounting
حقل محاسبي يخدم الجهات
الداخلية في منظمة الأعمال من
خلال المعلومات المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن من يمارس العمل المحاسبي هم أشخاص مهنيون متخصصون والبعض منهم يحمل شهادات محاسبية مهنية عالمية مثل شهادة Certified Public Accountant (CPA). وتتباين المسميات الوظيفية للعاملين في المحاسبة والإدارة المالية من دولة إلى أخرى ولكن المراقب المالي أو المدير المحاسبي التنفيذي Controller أو يسمى أحياناً Chief Accounting Officer هو شخص يدير جميع الأنشطة المحاسبية في المنظمة. وعادة ما توجد إجراءات تدقيق على الإجراءات المحاسبية في إطار وظيفة تسمى التدقيق Auditing والتي تعني الفحص المنهجي المنظم للنظام المحاسبي في منظمة الأعمال لتحديد ما إذا كانت التقارير المالية والعمليات المحاسبية تعرض بصدق وأمانة عمليات المنظمة. وهذا هو التدقيق الداخلي، كما أن هناك مكاتب متخصصة أو جهات حكومية مثل ديوان الرقابة المالية يكون مسؤولاً عن تدقيق الكشوفات المالية والميزانيات الختامية لمنظمات الأعمال حيث يسمى هذا التدقيق الخارجي.

◆ المدير المحاسبي التنفيذي
Controller (Chief
Accounting Officer)
شخص يدير كافة الأنشطة
المحاسبية في منظمة الأعمال.

◆ التدقيق Auditing
فحص منهجي منظم للنظام
المحاسبي للمنظمة لتحديد ما
إذا كانت التقارير المالية
والكشوفات تعرض بصدق
العمليات المالية والمحاسبية.

◆ الأدوات المحاسبية Accounting Tools

يتم تسجيل العمليات المحاسبية إما يدوياً أو إلكترونياً في السجلات التي تمسكها المنظمة وأن هذا التسجيل والإجراءات يعتمد مبدأين أساسيين هما:

- مبدأ المعادلة المحاسبية The Accounting Equation

وقد يشار له بالتوازن المحاسبي أحياناً والذي يعني أنه في أي فترة من السنة يمكن للمحاسبين استخدام المعادلة التالية لموازنة البيانات الخاصة بالصفقات المالية:

$$\text{الأصول} = \text{المطلوبات} + \text{حقوق المالكين} \\ \text{(الموجودات)} \quad \text{(الخصوم)}$$

◆ الأصول Assets
وهي الموارد الاقتصادية التي تنفع المنظمة أو الفرد الذي يمتلكها مثل الأرض والمباني والتجهيزات وغيرها.

◆ الخصوم (المطلوبات) Liabilities
وهي الالتزامات التي تدين بها المنظمة لأشخاص أو منظمات أخرى.

◆ حقوق المالكين Owner's Equity
المبالغ المالية التي سيحصل عليها المالكون لو تم بيع كافة الأصول وتسديد كافة المطلوبات.

فالأصول (Assets) هي الموارد الاقتصادية والتي يتوقع أن تنفع المنظمة أو الفرد الذي يمتلكها وتشمل أموراً مثل الأرض والمباني والتجهيزات والمخزون والديون المستحقة على الغير مؤكدة الدفع. أما المطلوبات Liabilities فهي الالتزامات التي تدين بها المنظمة تجاه الغير سواء كان فرداً أو منظمة. وحقوق الملكية Owner's Equity وهي المبالغ المالية التي سيستلمها المالكون لو قامت المنظمة ببيع موجوداتها وتسديد ما عليها من التزامات ومطلوبات بشكل كامل وفق المعادلة التالية:

$$\text{حقوق المالكين} = \text{الأصول} - \text{المطلوبات (الخصوم)}$$

وقد تكون حقوق المالكين موجبة إذا كانت المنظمة لديها أصول تفوق المطلوبات والعكس صحيح. والمقرضون (الدائنون) وجهات أخرى يهتمها جداً هذا الأمر، وعادة ما تكون حقوق المالكين من الأموال المستثمرة أساساً عند بدء الشركة أو النشاط يضاف إليها الأرباح المحتجزة والمعاد استثمارها.

◆ القيد المزدوج

Double - Entry Accounting System

نظام مسك السجلات بأسلوب يوازن المعادلة المحاسبية عن طريق تسجيل الأثر المتبادل لكل عملية محاسبية أو صفقة مالية.

◆ الدورة المحاسبية

Accounting Cycle

إجراء ذي أربعة مراحل يتضمن التأكد من الوثائق مصدر البيانات وتسجيل البيانات وإرسالها للجهات التي تقوم بتحضير الكشوفات المالية.

- نظام القيد المزدوج Double Entry Accounting System

إن أي عملية محاسبية سوف تؤثر على حسابين ويقوم المحاسبون بتسجيل الأثر المتبادل على الحسابين في السجلات المحاسبية وهذا التسجيل يجعل من المعادلة المحاسبية متوازنة دائماً. فمثلاً إذا تم شراء مواد أولية نقداً فإن هذا سوف يؤثر على السجلات المحاسبية بحيث تزداد كمية المخزون وتقل كمية النقد في صندوق المنظمة. وعندما يتم تسديد مبلغ لأحد الدائنين فإن الموجودات تقل وكذلك المطلوبات تقل وبهذا فإن المعادلة المحاسبية تبقى متوازنة.

- الدورة المحاسبية Accounting Cycle

في أي نظام محاسبي فإن المعلومات المالية تمر بإجراء ذي أربعة مراحل تسمى الدورة المحاسبية Accounting Cycle لأنها تجمع وتسجل وتحلل البيانات

الأولية بشكل مستمر طيلة حياة منظمة الأعمال. والخطوات أو المراحل الأربعة في هذه الدورة هي: فحص مصادر المعلومات والتأكد من الوثائق التي تحتوي البيانات الأولية أولاً بعد ذلك يتم تسجيل البيانات في السجلات المحاسبية (اليومية والأستاذ) ثم إرسال البيانات الموثقة إلى الجهات التي تقوم بالمرحلة الأخيرة وهي تحضير الكشوفات المالية.

◆ الكشوفات المالية

Financial Statements

هو واحد أو أكثر من التقارير التي تلخص الموقف المالي للمنظمة وتساعد في اتخاذ القرارات الإدارية.

◆ الميزانية العمومية

Balance Sheet

تقرير مالي يتضمن معلومات تفصيلية عن المعادلة المحاسبية الخاصة بالأصول والمطلوبات وحقوق المالكين.

◆ الكشوفات المالية Financial Statements

إن النتيجة النهائية للإجراءات المحاسبية تتجسد بإعداد مجموعة من الكشوفات المالية والتي تعني واحداً أو أكثر من التقارير التي تلخص الموقف المالي للمنظمة وتساعد المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية.

- الميزانية العمومية Balance Sheet

هي عبارة عن تقرير مالي يتضمن معلومات تفصيلية عن المعادلة المحاسبية الخاصة بالأصول والمطلوبات وحقوق المالكين وهي في كل الأحوال لحظة سريعة عن الموقف المالي للمنظمة في لحظة معينة.

● الأصول Assets

يشار لها أيضاً باسم الموجودات وهي كما أشرنا سابقاً أي موارد اقتصادية تمتلكها المنظمة وتعتبر ذات قيمة مستقبلية. يمكن تقسيم الأصول إلى:

◆ الأصول المتداولة

Current Assets

أصول يمكن تحويلها إلى نقد سائل بسرعة وسهولة وتعزز سيولة المنظمة.

1. أصول متداولة Current Assets : وهي أصول بشكل نقد سائل أو يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة وسهولة ويعطي وجودها بشكل مناسب ما يسمى بالسيولة Liquidity وهي السهولة التي يمكن تحويل الأصل بموجبها إلى نقد. ومن أمثلة الأصول المتداولة الديون القابلة للتحويل والمخزون السلعي والمصاريف المدفوعة مقدماً.

◆ أصول ثابتة

Fixed Assets

أصول ذات قيمة أو استخدام بعيد المدى مثل المباني والمكانن والأراضي.

2. أصول ثابتة Fixed Assets: وهي أصول ذات قيمة أو استخدام على المدى البعيد مثل الأراضي والمباني والمكانن وغيرها. وعادة ما يحسب عليها استهلاك أو اندثار سنوي Depreciation لكونها ستصبح غير ذات قيمة في نهاية عمرها الإنتاجي ويتطلب الأمر تعويضها.

◆ أصول غير ملموسة

Intangible Assets

أصول غير مادية مثل براءات الاختراع وشهرة المحل والعلامات التجارية.

3. أصول غير ملموسة Intangible Assets : أصول غير مادية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وسمعة المحل Goodwill ولها قيمة اقتصادية كبيرة وتوفر للمنظمة مزايا عديدة.

• المطلوبات (الخصوم) Liabilities

وتقسم هذه أيضاً إلى عدة مجاميع هي:

4. خصوم متداولة Current Liabilities : هي الالتزامات أو الديون التي يفترض أن تدفع خلال السنة المالية مثل المبالغ المستحقة للمجهزين والأجور المستحقة للعاملين والضرائب المستحقة وغيرها.
5. حقوق طويلة الأمد Long-Term Liabilities : هي الالتزامات والديون التي لا تستحق خلال سنة مالية مثل القروض طويلة الأجل التي تدفع عنها المنظمة فوائد سنوية.

◆ حقوق المالكين

Owner's Equity

عبارة عن رأس المال المدفوع وحقوق المساهمين والأرباح المحتجزة.

• حقوق المالكين Owner's Equity

ويشمل رأس المال المدفوع وحقوق المساهمين والأرباح المحتجزة.

- كشف الدخل Income Statement

◆ كشف الدخل

Income Statement

تقرير مالي يعرض ربحية المنظمة خلال فترة معينة من الزمن.

يسمى أيضاً حساب الأرباح والخسائر Profit Loss Statement ويعرف

بأنه تقرير مالي يعرض ربحية المنظمة خلال فترة محددة من الزمن مثل شهر أو فصل أو سنة ويمكن التعبير عنه بشكل معادلة كالآتي:

$$\text{الربح (الخسارة)} = \text{الإيرادات} - \text{النفقات}$$

- كشف التدفقات النقدية Statement Of Cash Flows

◆ كشف التدفقات النقدية

Statement of Cash Flows

يعد هذا الكشف غالباً من قبل الشركات التي يتم تداول أسهمها في الأسواق المالية. ويعني هذا الكشف تقريراً مالياً يصف ما تستلم الشركة من تدفقات نقدية وما تدفعه من النقد للخارج. وأهميته تكمن في بيان قدرة المنظمة على توليد النقد ومصادر استخدامه وهذا الأمر ضروري للمستثمرين والمتعاملين في الأسواق المالية.

◆ الموازنة التقديرية

Budget

أداة رقابية وتخطيطية تساعد المدراء على اتخاذ القرارات في ضوء ما تحتويه من تقديرات للإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل الأنشطة.

- الموازنة التقديرية Budget

وهي أداة رقابية وتخطيطية مهمة تساعد المدراء على اتخاذ القرارات في ضوء

ما تحتويه من تقديرات للإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل بند من بنود الموازنة. فهناك موازنة تقديرية للمبيعات وأخرى للأجور والمصروفات الأخرى وغيرها من الأنشطة.

ونجد من المفيد بعد معرفة أهم الكشوفات المالية أن نعرض مثالين لأهم

كشوفين وهما كشف الدخل والميزانية العمومية.

كشف الدخل لإحدى الشركات

المبلغ		البيان
كلي	جزئي	
256425		❖ الإيرادات (المبيعات الإجمالية)
	22380	- كلفة البضاعة المباعة
	<u>103635</u>	▪ مخزون سلعي في 1/1/2004
126015		▪ مشتريات بضاعة خلال السنة
	(21250)	▪ بضاعة برسم البيع
		يطرح: مخزون آخر المدة في 31/1/2004
(104765)		- كلفة البضاعة المباعة
151660		❖ الربح الإجمالي
		المصاريف التشغيلية:
	49750	- مصاريف بيعية وتغليف بضاعة
	6380	▪ أجور ورواتب
	<u>3350</u>	▪ الإعلان
59480		▪ استهلاك (اندثار) المخازن والتجهيزات
		مجموع مصاريف بيعية وتغليف مبضاعة
		- مصاريف إدارية :
	55100	▪ أجور ورواتب
	4150	▪ مجهزون
	3800	▪ منافع عامة
	3420	▪ استهلاك المكاتب الإدارية
	<u>4735</u>	▪ مصاريف متفرقة
<u>71205</u>		مجموع المصاريف الإدارية
(130685)		مجموع المصاريف التشغيلية
20975		الدخل التشغيلي قبل الضرائب
(8390)		ضريبة الدخل
12585		الدخل الصافي

شكل (2- 21): كشف الدخل لإحدى الشركات

ميزانية عمومية لإحدى الشركات

الخصوم		الأصول	
• الخصوم المتداولة :		• الأصول المتداولة :	
16315	- دائنون	7050	- النقد
3700	- مستحقات أجور	2300	- أوراق مالية قابلة للبيع
1920	- ضرائب مستحقة الدفع	26210	- ديون قابلة للتحويل
21935	مجموع الخصوم المتداولة	(650)	يطرح: مخصص ديون مشكوك فيها
• الخصوم طويلة الأمد :		22560	- مخزون سلعي
10000	- أوراق دفع مستحقة 8% عام 2006	21250	- مصاريف مدفوعة مقدماً
30000	- سندات مستحقة 9% عام 2008	1050	
40000	مجموع الخصوم طويلة الأمد	57210	مجموع الأصول المتداولة
• الأصول الثابتة :			
61935	مجموع كلي للخصوم المتداولة وطويلة الأمد	18000	- أراضي
حقوق المالكين :		65000	- مباني
40000	- أسهم بسعر 5 للسهم الواحد	42500	يطرح: متراكم الاندثار
15000	- إضافات لرأس المال	(22500)	- تجهيزات
56155	- أرباح محتجزة	72195	يطرح: متراكم الاندثار
		47380	(24815)
111155	مجموع حقوق المالكين	107880	مجموع الأصول الثابتة
		• الأصول غير الملموسة:	
		7100	- براءات الاختراع
		900	- علامات تجارية
173090	مجموع الخصوم وحقوق المالكين	8000	مجموع الأصول غير الملموسة
		173090	المجموع الكلي للأصول

شكل (3- 21): الميزانية العمومية لإحدى الشركات

ثانياً: التحليل المالي Financial Analysis

إن الكشوفات المالية تحتوي على كم كبير من المعلومات، ولعرفة معنى الأرقام الواردة فيها لا بد من إجراء ما نسميه التحليل المالي الذي سيجيب على سؤالين مهمين هما: كم حققت المنظمة من أرباح أو خسائر؟ وكم هي قيمة المنظمة حالياً بناءً على المعلومات الواردة في الميزانية العمومية؟. والتحليل المالي الشائع هو التحليل بالنسب Ratio Analysis والذي هو عبارة عن مقاييس لصحة المنظمة من الناحية المالية. والتحليل يخدم المدير من ناحية سحب المعلومات الكثيرة والمعقدة في كشف الدخل والميزانية العمومية إلى مؤشرات مركزة ومختصرة وواضحة التفسير تساعد في اتخاذ القرارات. ويمكن أن نصنف النسب المالية في ثلاث مجموعات رئيسية هي نسب الملاءة المالية ونسب الربحية ونسب النشاط.

◆ تحليل النسب

Ratio Analysis

استخدام المعلومات الواردة في كشف الدخل والميزانية العمومية من أجل استخراج مؤشرات بشكل نسب مختلفة تساعد المدير في اتخاذ القرار.

◆ نسب الملاءة المالية Solvency Ratios

إن نسب الملاءة المالية هي مؤشرات بشكل نسب مئوية سواء للمدى القصير أو البعيد والتي يتم بموجبها تقدير درجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمار في المنظمة.

◆ نسب الملاءة المالية

Solvency Ratios

نسب مالية للمدى القصير والبعيد بتقدير مخاطرة الاستثمار في المنظمة.

- نسب الملاءة المالية للمدى القصير Short-Term Solvency Ratios

في المدى القصير تحتاج منظمة الأعمال أن تدفع مستحقاتها خلال فترات قصيرة وهذه المدفوعات تحتاج إل نقد سائل Cash. وهذه النسب تقيس السيولة لدى المنظمة وقدرتها على تسديد التزاماتها لذا كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك دليلاً على قدرتها على تسديد التزاماتها وبالمقابل فإنه يمكن أن يؤثر على الربحية. من أهم هذه النسب:

◆ نسبة التداول

Current Ratio

نسبة تقيس السيولة لدى المنظمة ومدى قدرتها على تسديد مستحقاتها تجاه الآخرين خلال فترات قصيرة.

● نسبة التداول Current Ratio : وهي النسبة الشائعة لقياس قدرة المنظمة على توفير السيولة اللازمة لتسديد التزاماتها على المدى القصير كذلك يعتمدها أصحاب المصارف في الحكم على المنظمة وما إذا كانت تستحق أن تعطى قرضاً أو لا. وتحسب هذه النسبة كالتالي:

الأصول المتداولة

الخصوم المتداولة

= نسبة التداول

وتقارن هذه النسبة مع مثيلاتها في الشركات الأخرى من قبل المقرضين وأصحاب رؤوس الأموال لأغراض منح القروض للمنظمة. ومن المتعارف عليه أن نسبة 2 : 1 هي نسبة مقبولة.

◆ النسبة السريعة

Quick Ratio

مقياس لقدرة المنظمة على تسديد التزاماتها تجاه الآخرين من خلال الأصول المتداولة مستبعداً منها المخزون السلعي.

● النسبة السريعة (Quick Ratio (Acid – Test Ratio): وهي مقياس لقدرة المنظمة على دفع التزاماتها من النقد المتاح لديها والأوراق المالية القابلة للبيع والديون القابلة للتحصيل أي يستبعد المخزون السلعي من الحساب. وتحسب كالتالي:

$$\text{النسبة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وعادة ما تعتبر نسبة 1 : 1 نسبة مقبولة في منظمات الأعمال.

◆ رأس المال العامل

Working Capital

هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصومة المتداولة ويمثل قدرة المنظمة على دفع الالتزامات قصيرة الأمد بشكل التزامات لأطراف خارجية.

● رأس المال العامل (Working Capital): هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وهو يمثل قدرة المنظمة على دفع الالتزامات قصيرة الأمد بشكل التزامات لأطراف خارجية.

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

- نسب الملاءة على المدى البعيد Long-Term Solvency Ratios

لبقاء المنظمة فترة طويلة من الزمن فإنها تحتاج أن تفي بالتزاماتها على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد. والالتزامات بعيدة المدى تتضمن تسديد فوائد على القروض والقروض ذاتها، وعدم القدرة على التسديد يجعل المنظمة في مواجهة مخاطر كبيرة تصل ربما إلى الانهيار وتجعل المستثمرين والممولين حذرين في التعامل معها. وأهم النسب هي:

◆ نسبة المديونية

Debt Ratio

مقياس لقابلية المنظمة على مواجهة التزاماتها طويلة الأجل.

◆ نسبة الدين إلى حقوق المالكين (Debt – to Owner's Equity Ratio)

هي مؤشر على مدى توسع المنظمة بالتمويل الخارجي.

● بشكل عام فإن نسبة المديونية (Debt Ratio) تقيس قابلية المنظمة لمواجهة التزاماتها بعيدة المدى. أما نسبة الدين إلى حقوق المالكين (Debt to Equity Ratio) فتتمثل الملاءة والتي تشير إلى المدى الذي تكون فيه المنظمة ممولة بالاقتراض الخارجي. والدين (Debt) يمثل التزامات كلية للمنظمة تجاه الغير. ويمكن قياس هذه النسبة كالتالي:

◆ الدين (Debt)

التزامات المنظمة تجاه مختلف الأطراف الخارجية.

$$\frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{حقوق المالكين}} = \text{نسبة الدين إلى حقوق المالكين}$$

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة تشمل الدين أو الخصوم المتداولة وطويلة المدى. في حين أن نسبة المديونية تقاس كآتي:

$$\frac{\text{الدين طويلة الأجل}}{\text{حقوق المالكين}} = \text{نسبة المديونية}$$

ومن الواضح أنها تركز على الدين طويلة الأجل فقط.

- **الرافعة Leverage** : يعتبر التمويل من خلال الاقتراض ذو فائدة كبيرة في بعض الشركات بسبب قدرة هذه الشركات على توليد أرباح تفوق تكاليف الاقتراض وقد تقوم بعض الشركات بالاستحواذ أو اقتناء شركات أخرى للاستفادة من الفرق بين الأرباح التي تحققها وكلفة القروض التي استحوذت بها على الشركة الأخرى. والرافعة تمثل قدرة المنظمة على تمويل استثماراتها من خلال الأموال المقترضة وبالطبع فإن قبول الجهات الخارجية لتمويل المنظمة دليل على موقفها المالي الجيد بحيث يخاطر المستثمرون بتوفير المصادر المالية لها.

❖ نسب الربحية Profitability Ratios

تقيس هذه النسب مدى قدرة المنظمة على تحقيق دخل تشغيلي أو دخل صافي نسبة إلى الأصول أو حقوق المالكين أو المبيعات. ومن أهم النسب المعتمدة هنا:

❖ هامش الربح
Profit Margin
هو حاصل قسمة صافي الدخل
على المبيعات.

- **هامش الربح Profit Margin** : يمكن حساب هذه النسبة من خلال قسمة صافي الدخل على المبيعات أي:

$$\frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}} = \text{هامش الربح}$$

ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة لحسابه من كشف الدخل، وارتفاعه يدل على سيطرة جيدة على التكاليف في منظمة الأعمال كما أن العائد المتولد من الاستثمار هو عائد جيد وتسمى هذه النسبة أيضاً العائد على المبيعات Return on Sales.

• العائد على الموجودات (الأصول) Return on Assets

ويمكن حساب هذه النسبة كالآتي:

◆ العائد على حقوق الملكية
Return on Equity
عبارة عن الدخل الصافي
مقسوماً على حقوق المالكين
ويسمى أيضاً العائد على
الاستثمار (ROI).

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{الأصول}}$$

وهذه النسبة توضح مساهمة كل وحدة نقدية تم استثمارها في الأصول بالدخل المتحقق، وإذا كانت هذه النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن المنظمة لم تستطع استخدام الأصول بشكل منتج أو فعال. والمعلومات اللازمة لحساب هذه النسبة يمكن الحصول عليها من كشف الدخل والميزانية العمومية.

• العائد على حقوق الملكية (ROE) Return on Equity

يسعى المالكون دائماً إلى معرفة مدى استفادتهم من الاستثمار في المنظمة، ويستخدمون هذه النسبة تحت مسمى آخر هو العائد على الاستثمار Return on Investment (ROI). ونحسب هذه النسبة كالآتي:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وإذا كانت هذه النسبة منخفضة فربما يحتاج الأمر اتخاذ إجراءات إدارية عاجلة.

• ربحية السهم Earning Per Share

◆ ربحية السهم
Earning Per Share
الربح الصافي مقسوماً على عدد
الأسهم القائمة.

تستخدم البيانات الخاصة بربحية السهم من قبل المستثمرين لمقارنة أداء الشركات مع بعضها. وتقاس هذه النسبة كالآتي:

$$\text{ربحية السهم} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{عدد الأسهم القائمة}}$$

وهذه النسبة مهمة لأنها بالإضافة إلى عوامل أخرى تحدد قيمة الأسهم بالسوق المالي وبالتالي يمكن أن تتدخل إيجابياً في عوائد المساهمين.

❖ نسب النشاط Activity Ratios

إن كفاءة استخدام موارد المنظمة مرتبطة بالأرباح وقدرتها على تحقيق ذلك والمستثمرون يودون معرفة أي المنظمات هي الأفضل في استخدام مواردها وتستطيع تغطية تكاليفها وتحقق عوائد إيجابية أكبر من المنظمات المنافسة. إن هذا الأمر هو الذي تقيسه نسب النشاط حيث التركيز على كفاءة استخدام الموارد. وأهم نسب النشاط الشائعة هي:

❖ معدل دوران المخزون
Inventory Turnover Ratio
نسبة نشاط تقيس متوسط عدد
المرات التي يباع فيها المخزون
ويخزن غيره.

● معدل دوران المخزون Inventory Turnover Ratio

إن هذه النسبة تعطي مؤشر على استغلال وحسن إدارة المخزون السلعي في المنظمة، ففي خلال الفترة المالية موضع التحليل يتم معرفة عدد مرات دوران البضاعة والمخزون السلعي، وكلما كان عدد مرات الدوران أكثر دل ذلك على قدرة المنظمة على إدارة عمليات الشراء والمخزون وتحويلها إلى مبيعات لكي تحقق ربحاً في كل دورة من هذه الدورات. وتحسب النسبة بالشكل التالي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{كافة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط رصيد المخزون}}$$

$$= \frac{\text{كافة البضاعة المباعة}}{2 / (\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة})}$$

❖ معدل دوران الذمم
Receivable Turnover
حاصل قسمة المبيعات على
الديون القابلة للتحويل.

● معدل دوران الذمم المدينة Receivable Turnover

إن هذه النسبة تمثل عدد المرات الناتجة من قسمة المبيعات على الديون القابلة للتحويل:

$$\text{معدل دوران الذمم} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الديون القابلة للتحويل}}$$

وهي تشير إلى عدد المرات التي استطاعت المنظمة تحصيل ديونها خلال السنة، أي مدى سرعة وقابلية المنظمة على تحصيل قيمة مبيعاتها الآجلة. وهي مؤشر على جودة وسيولة حسابات الذمم المدينة.

❖ متوسط فترة التحصيل
Average Collection Period
مؤشر يدل على متوسط الفترة
الزمنية اللازمة لتحصيل الدين.

● متوسط فترة التحصيل Average Collection Period

وهذه النسبة تقيس سرعة تحصيل ديون المنظمة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{معدل دوران الذمم}}$$

• معدل دوران الأصول Total Assets Turnover

وتقاس بقسمة المبيعات على مجموع الأصول، وتوضح مدى استخدام المنظمة لجميع أصولها في توليد المبيعات وما إذا كانت المنظمة تستخدم أصولها بشكل جيد في توليد المبيعات.

◆ معدل دوران الأصول
Total Assets Turnover
حاصل قسمة المبيعات على مجموع الأصول وتوضح مدى قدرة المنظمة على استخدام الأصول في توليد المبيعات.

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

❖ دلالات النسب المالية Financial Ratios Significance

إن حساب العديد من النسب المالية سواء كانت نسب سيولة أو ربحية أو نشاط يبدو غير مفيد إذا لم يتم استخراج الدلالات المحددة لكل نسبة سواء من خلال مقارنتها مع معايير مثالية مطلقة كما لو اعتبرنا مثلاً أن النسبة السريعة 1 : 1 ونسبة للتداول 2 : 1 هي نسب معيارية يتم مقارنة نتائج حساب المنظمات المختلفة بها. كذلك يمكن أن تجري منظمة الأعمال مقارنة لنسبها المالية مع النسب الشائعة في القطاع الصناعي الذي تعمل فيه لترى ما إذا كان إنجازها يتماشى مع متوسط الإنجاز في القطاع أو يتفوق عليه. كذلك تستطيع منظمة الأعمال مقارنة نتائج أدائها للسنة مع نتائج سنوات سابقة لها. وهنا تستطيع معرفة ما إذا كان هناك تحسن في أدائها أم لا. كذلك فإن الجهات الرقابية الداخلية تستفيد من النسب المالية في تحديد الانحرافات الحاصلة عن الأهداف المخططة وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

ثالثاً: التخطيط المالي ومصادر التمويل

Sources of Financing and Financial Planning

يعتبر التخطيط المالي جزءاً مهماً وأساسياً من العملية التخطيطية في منظمات الأعمال، حيث تستطيع الإدارة المالية من خلال هذه الخطة معرفة الاحتياجات المالية وإمكانية توفيرها لغرض تحقيق الأهداف. لذلك عادة ما يرتبط التخطيط المالي بمصادر الحصول على الأموال اللازمة سواء عن طريق الاقتراض من المصارف أو المؤسسات المالية الأخرى.

❖ التخطيط المالي Financial Planning

❖ الخطة المالية

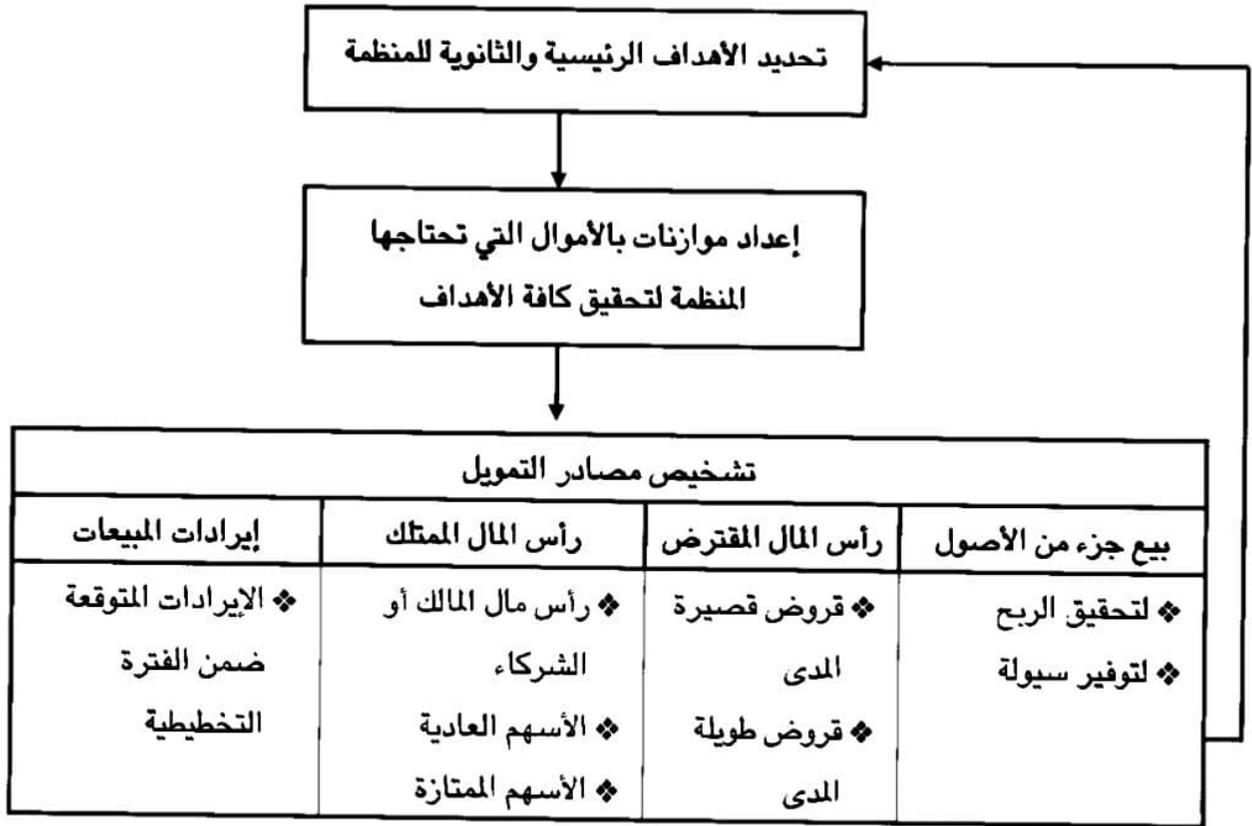
Financial Plan

خطة للحصول على الأموال واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة.

إن اعتبار الخطة كإطار عام لتوجيه الأفعال التي تتحقق من خلالها أهداف المنظمة لذلك فإن الخطة المالية Financial Plan تمثل خطة للحصول على الأموال واستخدامها والتي تحتاجها منظمة الأعمال لإنجاز أهدافها.

- تطوير الخطة المالية Financial Plan Development

تبدأ الخطة المالية بتحديد أهداف رئيسية وأهداف تشغيلية واقعية وممكنة التحقيق. وضمن هذا السياق يحدد المدراء الماليون كمية الأموال اللازمة لإنجاز كل هدف رئيسي أو ثانوي وارد في الخطة، بعد ذلك تحاول الإدارة إيجاد مصادر التمويل واختيار أفضلها للحصول على الأموال اللازمة. ويمكن أن نوضح خطوات التخطيط المالي من خلال الشكل التالي:



شكل (4- 21): مراحل التخطيط المالي

- تحديد الأهداف الرئيسية والثانوية

Establishing Organizational Goals and Objectives

باعتبار أن الخطة المالية هي جزء أساسي من العملية التخطيطية الشاملة للمنظمة لذلك فإن تحديد الأهداف الرئيسية التي تنجز في إطار زمني يتجاوز السنة ثم تشتق منها أهداف ثانوية يفترض أن تنجز في مدى زمني أقل من سنة. فإذا كانت الأهداف غير محددة بشكل واضح ولا يمكن قياسها فإنه يصعب ترجمتها في إطار الخطة المالية إلى كلف بالوحدات النقدية. كذلك يجب أن تكون الأهداف واقعية ومثيرة للحماس.

- وضع الموازنات لمواجهة الاحتياجات المالية Budgeting For Financial Needs

بعد أن يتم تحديد الأهداف يستطيع المخططون تقدير الكلف النقدية والإيرادات المتولدة من المبيعات لتغطية هذه الكلف. وقد سبق وأن أشرنا إلى الأنواع المختلفة من الموازنات في فصول سابقة.

- تشخيص مصادر التمويل Identifying Sources of Funds

إن مصادر التمويل عديدة من أهمها إيرادات المبيعات ورأس المال الممتلك ورأس المال المقترض والأموال المتأتية من بيع جزء من أصول المنظمة. وفي العادة فإن الإيرادات المتأتية من المبيعات تغطي الجانب الأكبر من حاجة المنظمة للتمويل أما رأس المال المملوك فهو الجزء من رأس المال المقدم من المالك أو الشركاء وعادة ما يستخدم للتمويل طويل الأجل خصوصاً في بداية حياة المنظمة أو عند التوسع أو عندما يتم الاندماج مع منظمة أخرى. أما رأس المال المقترض فهي أموال تحصل عليها المنظمة من البنوك ومؤسسات التمويل الأخرى سواء لاستخدامه في المدى القصير أو المدى البعيد. وأخيراً فإن بيع جزء من الأصول قد يكون لأسباب عدة من ضمنها عدم الحاجة لبعض هذه الأصول أو الحاجة إلى تمويل سريع أو أن البعض من هذه الأصول لم تعد متلائمة مع العمل الرئيسي الذي تمارسه المنظمة.

❖ مصادر التمويل Sources of Financing

يمكن أن تقسم مصادر التمويل إلى صنفين أساسيين: مصادر تمويل قصير المدى ومصادر تمويل طويل المدى.

- مصادر التمويل قصير المدى Short Term Financing Sources

يعني هذا الصنف الحصول على الأموال التي يفترض أن يعاد تسديدها في سنة أو أقل وفي العادة فإنه من السهولة الحصول على التمويل قصير الأمد مقارنة بالتمويل بعيد المدى للأسباب التالية:

1. بالنسبة للمقرض فإن قصر الفترة يعتبر عامل مهم لتقليل مخاطر عدم الدفع.
2. اختلاف قيمة النقد عندما يكون القرض بعيد المدى.
3. عادة ما تكون هناك علاقات قوية بين المقرض والمقرض في المدى القصير.

● التمويل قصير المدى دون ضمان Unsecured Financing

◆ القروض دون ضمان
Unsecured Financing
وهي تمويل قصير المدى لا يحتاج
إلى ضمان أو كفيل.

هناك من القروض قصيرة المدى ما يمكن أن تمنح للمنظمة دون الحاجة
إلى إجراءات معقدة أو ضمان أو كفيل وتسمى تمويل دون ضمان Unsecured
Financing.

1. الائتمان التجاري Trade Credit

◆ الائتمان التجاري
Trade Credit
تمويل قصير الأمد للحصول على
الاحتياجات والمستلزمات يمنع
بموجبه الاستفادة فترة زمنية
للتسديد أي أنه لا يسدد نقداً.

تحصل المنظمة على ائتمان لغرض شراء مستلزمات ومواد أولية وما
تحتاج إليه من المجهزين. والائتمان هو الحصول على الاحتياجات دون شرط
الدفع المباشر بل إن الدفع يتحدد وفق طول فترة الائتمان الممنوحة. ويمثل
الائتمان تمويل قصير الأمد للمنظمة يمكن أن تستفيد منه بشكل كبير من خلال
تخطيط مجرى النقد الداخلي مع فترة الائتمان الممنوحة.

2. السندات والكمبيالات Promissory Notes

وهي تعهدات مختلفة الأنواع تلتزم بموجبها المنظمة بدفع مبلغ معين في
المستقبل جراء حصولها على خدمات أو مواد أو بضاعة من المجهزين. إن هذه
الأوراق المالية تعطي للمنظمة ميزتين أساسيتين وهي أنها وثيقة ملزمة ورسمية
كذلك فإنها قابلة للتداول والبيع بسرعة عندما تحتاج المنظمة إلى الأموال.

3. القروض المصرفية دون ضمان Unsecured Bank Loans

تعطي البنوك والمؤسسات المالية تمويلاً قصير المدى بشكل قروض
للمنظمات بمعدل فائدة يتباين باختلاف درجة ائتمان الزبون.

◆ أوراق تجارية

Commercial Papers

أوراق تجارية أو سندات تصدرها
الشركات الكبرى وتكون مضمونة
بسمعة أو شهرة الشركة التي
أصدرتها.

4. أوراق تجارية Commercial Papers

تعتمد الشركات الكبيرة هذا النوع من الأوراق والسندات للتمويل قصير
الأمد وتكون مضمونة بسمعة الشركة وشهرتها.

● التمويل قصير المدى بضمان Secured Shot - Term Financing

في العادة لا تستطيع المنظمات الحصول على المال الكافي من خلال
التمويل غير المضمون لذلك تلجأ إلى مثل هذا النوع من التمويل. وعموماً فإن أي
أصل يمكن أن يعتبر ضمان للقروض أو التمويل وأهم مصادر التمويل بضمان
هي:

5. القروض بضمان المخزون Loans Secured By Inventory

إن منظمات الأعمال غالباً ما يكون لديها مخزون من السلع تامة الصنع أو نصف مصنعة أو مواد أولية وجميع هذه الأنواع تستخدم لضمان الحصول على قروض قصيرة الأجل. ويفضل المقرضون والمصارف السلع تامة الصنع كضمان على غيرها من أنواع المخزون الأخرى.

6. القروض بضمان الذمم المدينة القابلة للتحويل

Loan Secured by Receivable

إن هذه الذمم هي ديون مستحقة للمنظمة على الزبائن نتيجة البيع لهم بالأجل. ويمكن للمنظمة استخدام هذه الذمم كضمان للحصول على قروض، حيث يثق المقرضون بنوعية هذه الذمم ومدى إمكانية تحصيلها.

7. بيع الديون القابلة للتحويل إلى شركات متخصصة في ذلك

Factoring Accounts Receivable

◆ Factor

توجد شركات متخصصة بشراء الذمم القابلة للتحويل من مختلف منظمات الأعمال وتسمى الشركة التي تقوم بذلك Factor. وبذلك تستطيع منظمات الأعمال الحصول على تمويل سريع جراء بيع جزء من الذمم المدينة.

- مصادر التمويل طويل الأمد Long-Term Financing Sources

يعتقد البعض ان اقتراض منظمة الأعمال هو مؤشر ضعف في حين لا يبدو الأمر كذلك دائماً. وهناك من الأسباب المهمة التي تدفع المنظمات للاقتراض على المدى البعيد ومنها:

1. الابتداء بمشروع جديد.
2. الاندماج والاستحواذ.
3. تطوير منتجات جديدة.
4. أنشطة تسويقية للمدى البعيد.
5. استبدال الماكائن والتجهيزات.
6. توسيع الوحدات الإنتاجية.

وهكذا يبدو أن الأعمال الناجحة تحتاج إلى تمويل بعيد المدى حيث تتعدد مصادره وتتنوع ويمكن الإشارة

إلى أهمها بالآتي:

• القروض طويلة الأجل Long - Term Loans

تمويل العديد من المنظمات على المدى البعيد من خلال القروض سواء من المصارف أو شركات التأمين أو مؤسسات التقاعد وغيرها من المؤسسات المالية. ويتفق على شروط الحصول على القرض ضمن عقد بين الطرفين تحدد بموجبه مبالغ القرض والفائدة وأسلوب التسديد والضمانات اللازمة له.

• السندات Bonds

تعهدات تلتزم بموجبها المنظمة بإعادة مبلغ معين هو قيمة سند تصدره مع فوائد تترتب عليه خلال فترة زمنية معينة. وتوجد أنواع عديدة من السندات تصدرها مختلف المنظمات بهدف الحصول على أموال.

- مصادر تمويل الملكية Equity Financing Sources

إن مصادر تمويل الملكية للأمد البعيد تختلف باختلاف حجم المنظمة ونوعها ففي المنظمات الفردية يتم الحصول على رأس مال ممتلك من المالكين أو المستثمرين الشركاء مباشرة وتسمى Owner's Equity أما منظمات الأعمال الكبيرة فإن التمويل بالملكية Equity Financing فيها يتضمن بيع الأسهم أو استخدام الأرباح المحتجزة وغير الموزعة أو الحصول على الأموال من خلال الاندماج.

أسئلة الفصل الحادي والعشرون

❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالمحاسبة؟ وما معنى نظام المعلومات المحاسبي؟
2. من هي الجهات المستفيدة من المعلومات المحاسبية بصورة مباشرة أو غير مباشرة؟
3. ما الفرق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية؟
4. ماذا يقصد بالأدوات المحاسبية؟
5. ما هي أهم أنواع الكشوفات المالية؟ عرفها بإيجاز وبين فائدة كل منها.
6. استعرض أهم النسب المالية التي يهتم بها التحليل المالي وكيف يتم حساب كل منها.
7. كيف يمكن الاستفادة من النسب المالية؟
8. ما هي مصادر التمويل قصيرة المدى؟
9. ما معنى التخطيط المالي؟ وما هي مراحلها؟
10. وضح كيف يتم تمويل حقوق الملكية؟

❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. لو أردت أن تؤسس مشروعك الصغير بعد التخرج وعندك مبلغ معين ولكنه لا يكفي كراس مال للمشروع. كيف ستحصل على رأس مال كافٍ للمشروع وأي المصادر ستلجأ إليها؟
2. حاول أن تحصل على التقارير المالية لبعض الشركات أو المصارف وأن تجري لها تحليلاً باعتماد النسب المالية الرئيسية وتقدم تقريراً بموقفها المالي.
3. ارجع إلى الشكلين (2- 21) و (3- 21) وحاول أن تعلق على موقف هذه الشركة وهي تتفاوض للحصول على قرض من أحد المصارف.
4. افترض أنك عضو في لجنة التخطيط المالي في إحدى الشركات وطلب منك وزملائك وضع إطار أولي لخطة مالية تشخصون فيها أهم مصادر التمويل المتاحة في بينتكم، كيف ستعدون هذه الخطة؟
5. حاول أن تراجع أحد المصارف القريبة منك لتحديد كيفية منح الائتمان للزبائن في هذا المصرف وما هي الضمانات أو الشروط المطلوبة منهم.

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن تسجيل التبادلات والتعاملات المالية في سجلات محاسبية خاصة يسمى:
- A. المحاسبة
B. مسك السجلات
C. نظام المعلومات الحاسبي
D. نظام المعلومات الإداري
2. إن الحقل الحاسبي الذي يخدم الجهات الداخلية في منظمة الأعمال من خلال المعلومات المالية يدعى:
- A. المحاسبة المالية
B. المحاسبة التجارية
C. المحاسبة الإدارية
D. المحاسبة المتخصصة
3. أي من المعادلات التالية صحيحة :
- A- الأصول = المطلوبات - حقوق المالكين
B- الأصول = حقوق المالكين - المطلوبات
C- الأصول = المطلوبات + حقوق المالكين
D- حقوق المالكين = الأصول + المطلوبات
4. إن الشخص المسؤول عن إدارة كافة الأنشطة المحاسبية في منظمات الأعمال يسمى :
- A. Controller B. Auditor C. Accountant D. Supervisor
5. واحد من بين الآتي لا يعتبر من بين الأصول الثابتة :
- A. الأراضي B. المباني C. المخزون السلعي D. المكائن
6. إن التقرير المالي الذي يعرض ربحية المنظمة خلال فترة معينة من الزمن يسمى:
- A. ميزانية عمومية B. ميزان مراجعة C. موازنة تقديرية D. كشف الدخل
7. واحد من بين الآتي لا يمثل خصوماً متداولة:
- A. أوراق دفع
B. دائنون
C. مستحقات أجور
D. ضرائب مستحقة الدفع
8. إن قياس قدرة المنظمة على تسديد التزاماتها تجاه الآخرين من خلال الأصول المتداولة بعد استبعاد المخزون السلعي تسمى:
- A. النسبة السريعة
B. نسبة التداول
C. نسبة الملاءة المالية
D. نسبة المديونية

9. إن حاصل قسمة صافي الدخل بعد الضرائب على الأصول يمثل:

- A. ربحية السهم
B. هامش الربح
C. معدل دوران الأصول
D. العائد على الموجودات

10. يمثل رأس المال العامل في منظمة الأعمال:

- A- الفرق بين الربح الصافي والربح الإجمالي
B- الفرق بين الدخل الصافي والمبيعات
C- الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة
D- الفرق بين الأصول الثابتة والخصوم طويلة الأجل

11. إن حاصل قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران الذمم يسمى:

- A. معدل دوران الذمم
B. متوسط فترة التحصيل
C. معدل دوران المخزون
D. معدل دوران الأصول

12. أي النسب التالية تعتبر نسبة معيارية لقياس نسبة التداول:

- A. 1 : 1
B. 1 : 3
C. 1 : 4
D. 1 : 2

13. واحدة من بين الآتي لا تمثل أحد مصادر التمويل لحقوق الملكية:

- A. إيرادات المبيعات
B. رأس المال الممتلك
C. الأسهم العادية
D. الأرباح المحتجزة

14. إن التمويل قصير الأمد الذي تمنح بموجبه المنظمة فترة زمنية للسداد يسمى:

- A. القروض بضمان
B. القروض دون ضمان
C. الائتمان التجاري
D. الأوراق المالية

15. إن الشركة المتخصصة بشراء الذمم المدينة من المنظمات الأخرى تسمى:

- A. Firm
B. Enterprise
C. Organization
D. Factor