



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

مقدمة في الاعمال

Introduction to business

تأليف: دكتورة وفاء محمد محمد عبد الدايم

كلية التجارة – جامعة القاهرة – قسم ادارة الأعمال

مراجعة أد / أحمد فهمى جلال

أستاذ ادارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة القاهرة

يناير ٢٠١٨

تقديم

يعتبر هذا الكتاب بمثابة مقدمة تعريفية لطلاب الفرقة الأولى بكلية التجارة جامعة القاهرة .

يهدف هذا الكتاب الى نشر ثقافة العمل الحر بين الطلاب ودعم المبادرات الوطنية الى جانب دعم الأنشطة الخاصة بريادة الأعمال والابتكار والعمل على انجاحها. هذا مما يساعد الخريجين على الاتجاه للعمل الحر والمشروعات الصغيرة ويساعد فى تنمية الاقتصاد القومى دون انتظار للوظيفة.

ويتضمن هذا الكتاب الفصول التالية:

الفصل الأول مفاهيم أساسية فى الأعمال: يتناول الفصل تعريف الطلاب بمجموعة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بمشروعات الأعمال الحرة والتميز بين المنظمات الهادفة للربح وتلك المنظمات غير الهادفة للربح. بالاضافة الى توضيح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح المنفعين بالمشروعات الخاصة المقدمة. علاوة على ذلك توضيح أهمية الأعمال الخاصة فى رفع مستوى معيشة الفرد وتحسين جودة حياة الأفراد فى المجتمع. وحيث أن مشروع الأعمال يؤثر فى البيئة المحيطة بالأعمال ويتأثر بها، فقد تم القاء الضوء على تلك العوامل البيئية المختلفة الواجب أخذها فى الاعتبار.

الفصل الثانى الشكل القانونى للأعمال: فى هذا الفصل تم توجيه الاهتمام الى تعريف الطالب بالأنواع المختلفة للمشروعات وكيفية تكوينها وشروط العمل بها ومدى اختلافها من حيث الحجم وعبء العمل وطريقة تكوين رأس المال . ولمزيد من التوضيح فقد تم عرض الجوانب القانونية لكل نوع من أنواع مشروعات الأعمال ومزايا وعيوب كل نوع حتى يتبين للطالب الفرق بين المشروعات الفردية والمشروعات المشتركة وتشجيعه على المفاضلة بين تحمل المسؤولية الكاملة حال رغبته فى الاستحواز على المكاسب المتوقعة من العمل الحر، أو استعداده لقبول شركاء حال تفضيله اقتسام العمل وكذا الأرباح المتوقعة مع الشركاء المحتملين.

الفصل الثالث ادارة الاعمال: يهدف هذا الفصل الى تقديم تعريف مبسط لمفهوم ادارة الأعمال مع تبين أهمية ادارة الأعمال. هذا بالإضافة الى تقديم شرح لوظائف ادارة الأعمال الرئيسية الأربعة المتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الفصل الرابع وظائف الاعمال: فى هذا الفصل يتم تعريف الطلاب بمجموعة الوظائف الأساسية لمشروع الأعمال مع توضيح الفرق بين وظائف الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية بصفة عامة حيث يتم تخصيص فصل مستقل يتناول كل من الوظائف الأربعة بشئ من التفصيل.

الفصل الخامس وظيفة الإنتاج والعمليات: يهدف هذا الفصل الى توضيح أهمية التصنيع والانتاج بالنسبة لاقتصاد الدولة والاقتصاد العالمى. كما يركز الفصل على توضيح التفرقة بين

ادارة الانتاج وادارة العمليات مع عرض عمليات الانتاج الشائعة التي تقدمها الشركات. هذا بالإضافة الى توجيه الاهتمام لموضوع اختيار الموقع والترتيب الداخلى لأقسامه الانتاجية المختلفة والذي يتوقف بالدرجة الأولى على مجال نشاط المنشأة. تم أيضاً توضيح التقنيات المختلفة المستخدمة فى العمليات الانتاجية. وفى النهاية تم تسليط الضوء على كيفية التحكم فى العمليات التشغيلية ومعايير الجودة المحققة فى الشركة.

الفصل السادس وظيفة التسويق : يتناول هذا الفصل الموضوعات المرتبطة باختصاصات ووظيفة التسويق ومراحل تطور التسويق بدءاً بعصر الانتاج يليه عصر المبيعات ومروراً بعصر التسويق ثم عصر التسويق المجتمعى وصولاً الى عصر العلاقات مع العملاء. هذا مما يساعد الطالب فى فهم المناخ الاقتصادى وكيفية انعكاسه على فلسفة الادارة العليا بالمنظمات المختلفة على مدار الفترات الزمنية المختلفة القديمة والمعاصرة. تم توجيه الانتباه الى أهمية التسويق فى كل من المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح. علاوة على تقديم شرح تفصيلى للعمليات التسويقية وعناصر المزيج التسويقى المختلفة.

الفصل السابع وظيفة التمويل: يتناول هذا الفصل التعريف بماهية الادارة المالية وكيف يمكن للمديرين الماليين الوفاء بالتزاماتهم المالية. بالإضافة الى توضيح كيف تقوم الشركات بتمويل احتياجاتها فى المدد الزمنية المختلفة مع توضيح الاغراض المختلفة للتمويل وأنواع القروض

الممنوحة فى الأبال المختلفة. مع عرض مميزات وعبوب كل من طرق التمويل المختلفة سواء عن طريق حقوق الملاك أو الدين المتنوعة.

الفصل الثامن وظيفة الموارد البشرية: يتناول هذا الفصل نقاط عديدة مثل توضيح مفهوم ادارة الموارد البشرية، وتقدير الاحتياجات من العمالة، والتوظيف ، وتدريب العمال وتنمية مهاراتهم، بالاضافة الى تقييم أدائهم وكيفية تعويضهم بتفعيل النظم المختلفة للأجور والمكافآت والحوافز،

الفصل التاسع ريادة الأعمال: يحتوى الفصل على تقديم العديد من التعريفات مثل تعريف ريادة الأعمال، ريادة الأعمال المؤسسية، منظومة ريادة الأعمال، فوائد ريادة الأعمال. ويلى ذلك توضيح السلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال. مع تقديم بعض النصائح لكيفية تأسيس المشروعات الخاصة بالأعمال.

نسأل الله التوفيق والسداد

المؤلفان

دكتورة وفاء عبد الدايم

أد/ أحمد فهمى جلال

يناير ٢٠١٨

الفصل الأول

مفاهيم أساسية فى الأعمال

Business basics

مفاهيم أساسية: Basic concepts:

مشروع الأعمال a business هو المشروع الذى يهدف الى تحقيق الربح من خلال تقديم السلع والخدمات للغير.

الربح profit هو مقدار المال الذي يتحقق بعد طرح الاجور والمصروفات الأخرى من الايرادات اي أنه عبارة عن (الايرادات - المصاريف المختلفة).

الإيراد Revenue

يتحقق الإيراد نتيجة حصيلة بيع منتجات مشروع الأعمال وهذه المنتجات قد تكون سلع او خدمات.

الخسارة loss

تظهر الخسارة عندما تزيد نفقات المشروع عن إيراداته المحققة.

رواد الاعمال entrepreneurs هم الاشخاص اللذين لديهم افكار لمشروعات جديدة ولديهم

الاستعداد لتحمل المخاطرة.

نظراً لاهمية زيادة الاعمال فانه تم تخصيص فصل كامل في هذا المقرر.

المواءمة بين الربح و الخطر المقابل له Matching risk with profit هناك علاقة

بين المخاطرة والربح . كلما زادت المخاطرة التي تتعرض لها الاعمال كلما زادت الارباح المحققة.

ونظراً لارتباط المخاطر بالعائد ومن هنا فان الملاك يجب ان يختاروا الاعمال التي تتناسب مع

امكانياتهم في تحمل المخاطرة التي تتعرض لها هذه الاعمال.

الخطر Risk

هو احتمال حدوث خسارة ومن ثم فان رائد الاعمال يخسر المال الذي خصصه للمشروع وكذلك وقته

ومجهوده.

أهمية مشروعات الأعمال Importance of businesses

١- تساهم مشروعات الاعمال في تقديم فرص للعمالة

2- تساهم مشروعات الاعمال في تمويل الموازنة العامة للدولة من خلال الضرائب التي تدفعها للحكومة بما

يساعد في بناء المدارس والمستشفيات وغيرها من المنظمات الحكومية.

3- تعد مشروعات الاعمال جزء هام من الاقتصاد فهي تساعد في رفع مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة

في المجتمع.

يعرف مستوى المعيشة standard of living بمقدار السلع والخدمات التي يستطيع الفرد

الحصول عليها بمقدار الدخل المتاح لديه.

تعتبر جودة الحياة quality of life عن مدي توافر بيئة خالية من التلوث وتوافر نظام تعليم

جيد وخدمة صحية ونظام كفاء للمواصلات وهكذا مما يساهم في تحقيق الرفاهية والرضا لكل

فرد.

٤- الاستجابة لمطالب أصحاب المصالح Stakeholders

أصحاب المصالح هم هؤلاء الأفراد أو الجماعات الذين يتأثرون بسياسات و أنشطة المشروع. ويقع

على منظمات الأعمال عبء الموازنة بين مصالح الطوائف المختلفة.

ويرتبط بالاعمال مجموعة من الطوائف المختلفة تتمثل فى:

١.الملاك stockholders

٢.العاملون employees

٣.الموردون suppliers

٤.العملاء customers

٥.الاجهزة الحكومية المختصة

وكما سنرى في الفصول القادمة انه يبدو وجود تعارض بين الاهداف المختلفة ولكن تعمل الادارة علي تحقيق

توازن بين هذه المصالح

المنظمات غير الهادفة للربح A nonprofit making organization

هى المنظمات التى لا يكون من اهدافها تحقيق الارباح للملاك او المنظمون .حتي لوحققت اي

ارباح من استثماراتها فانها يتم انفاقها علي الاعمال الخيرية. ان الاجهزة الحكومية والمدارس

الحكومية والمساجد والكنائس والجمعيات الاهلية تعد امثلة للمنظمات الغير هادفة للربح.

يحتاج العاملون في المنظمات الغير هادفة للربح الي نفس المهارات التى نحتاجها في تسيير الاعمال الهادفة

لتحقيق الارباح مثل نظم المعلومات والقيادة وادارة التسويق وادارة العمليات والادارة المالية وادارة الموارد البشرية كما سنري في الفصول القادمة.

والاعمال الهادفة للربح او الغير هادفة للربح لكي تحقق اهدافها يجب ان تحقق مركز تنافسي عالي مع الاعمال المشابهة ليست المحلية فقط ولكن العالمية ايضا.

عناصر الانتاج factors of production

ويقصد بها الموارد المستخدمة لخلق الثروة وتتمثل في العناصر التالية:

A. الثروة الطبيعية

B. العمالة

C. راس المال المادي

D. ريادة الاعمال

E. المعرفة

وتعد المعرفة اهم عوامل الانتاج

البلاد الغنية الان ليست بسبب الثروة الطبيعية والمادية وانما اصبحت المعرفة هي اهم عوامل الانتاج لتحقيق الثروة ومن ثم رفع مستوي المعيشة وجودة الحياة في المجتمع

البيئة المحيطة بالأعمال: business environment

ويقصد بها العوامل المحيطة بالمنظمة التي تعرقل اقامة مشروعات او علي العكس تشجع انشاء مشروعات وتساعد علي نموها وتتمثل فيما يلي:

1. البيئة الاقتصادية و القانونية economic and legal environment

2 البيئة التكنولوجية technological environment

3. البيئة التنافسية competitive environment

4. البيئة الاجتماعية social environment

5. البيئة الدولية global business environment

البيئة الاقتصادية والقانونية The economic and legal environment

يمكن للحكومات ان تقلل من المخاطر التي تتعرض لها الاعمال عن طريق :

1. السماح بالملكية الخاصة للاعمال

2. تمرير القوانين التي تمكن رجال الاعمال ابرام عقود لها القوة القانونية في المحاكم
3. انشاء عملة وطنية يمكن تداولها عالميا
4. محاربة الفساد في احكومة وميادين الاعمال فمثلا يوجد في مصر هيئة الرقابة الادارية المنوط لها هذا الاختصاص

البيئة التكنولوجية: technological environment:

تشمل التكنولوجيا مدي توافر نظم الاتصال توافر الطرق السريعة ونظم الانتاج المتقدمة (مدي توافر المعدات الحديثة). تمثل شبكة المعلومات ومدي توافر شركات التليفون المحمول والانترنت احدي العوامل التكنولوجية الهامة. تؤثر التكنولوجيا علي جميع جوانب الحياة في الزراعة ،الصناعة ،الخدمات ، التجارة ،الاتصالات وتؤثر علي الاجهزة الحكومية ،جميع ميادين الاعمال ،المنظمات الاهلية والخيرية.

وعلى سبيل المثال فان نمو التجارة الالكترونية E-commerce

يدعو الى الشراء والبيع عن طريق الانترنت .

البيئة التنافسية competitive environment

توفير المنتجات ذات الجودة العالية ليس كافيا لتحقيق مركز تنافسي متميزا بل يتطلب الامر جهود تسويقية من حيث تحديد سعر منافس وبرامج ترويجية وغيرها كما سيرد عند الحديث عن وظيفة التسويق

البيئة الاجتماعية social environment

تشمل البيئة الاجتماعية القيم والعادات والميول السائدة في المجتمع ومن هنا كثير من المنتجين الدوليين قاموا بتطوير منتجاتهم لتناسب مع الدول المختلفة وخصوصا العوامل الديموجرافية مثل التوزيع العمري للسكان وحجم السكان وتوزيع الدخل والعادات والقيم الخ

البيئة الدولية global environment

تؤثر البيئة الدولية علي الاعمال المحلية من خلال تقديمها لمنتجات عالية الجودة وباسعار منخفضة ويساعد علي ذلك ازالة الحواجز الجمركية عن طريق الاتفاقيات الدولية وانشاء المناطق الحرة.

الفصل الثاني

الشكل القانوني للأعمال

Forms of Business Ownership

الشكل القانوني للاعمال

Forms of Business Ownership

يمكن تقسيم الاعمال إلي تقسيمات متعددة ، تختلف حسب المعايير التي تستخدم في التقسيم . إذا نظرنا للاعمال على أساس **الحجم** فيمكن تقسيم المنظمات إلي منظمات **صغيرة** small ، **متوسطة** الحجم ، **كبيرة** الحجم ، إذا نظرنا للمنظمة من حيث **أهداف المنظمة** . سنجد أن هناك المنظمات **العامة** ، المنظمات **الخاصة** ، المنظمات **الحكومية** ، أما من حيث **درجة اتساع النشاط** فهناك المنظمات **المحلية** ، المنظمات **القومية** ، والمنظمات **الدولية** ، ومن حيث **جنسية المنظمة** فهناك منظمات **قومية** ، ومنظمات **مشتركة** وأخرى **أجنبية** . ومن حيث **العمليات** التي تستخدمها المنظمة في تحويل مدخلات الإنتاج إلي مخرجات ، فهناك المنظمات **الصناعية** ، **التجارية** ، **الخدمية** . ومن حيث **درجة الرسمية** Formality فهناك منظمات **رسمية** وأخرى منظمات **غير رسمية** ، ومن حيث الشكل القانوني فهناك عدة أشكال قانونية يمكن للمنظمة أن تختار ما يناسبها ، سنتناولها بالتفصيل فيما بعد . وعلى أي حال فإن المنظمة عادة ما يتوافر فيها مزيج متكامل من عناصر تقسيم المنظمات فمثلاً قد تكون المنظمة مصرية صغيرة الحجم تجارية لها نشاط دولي . فهنا تتوافر في المنظمة عنصر الجنسية ، عنصر الحجم ، عنصر العمليات ، وعنصر اتساع النشاط ونظراً لأهمية هذه التقسيمات واختلاف خصائص المنظمات طبقاً لذلك فقد ظهرت مراجع إدارية متخصصة **فمثلاً** :

١- **بالنسبة لحجم المنظمة** ، لوحظ اختلاف في خصائص المنظمات صغيرة الحجم (مقاساً بعدد العاملين ورقم الأعمال المحقق سنوياً) عن المنظمات كبيرة الحجم وأيضاً اختلاف في المشاكل التي يواجهها المشروع الصغير عن تلك التي يواجهها المشروع الكبير . ولما كان الكتاب في مجال الإدارة دائماً ما يركزون على المشروعات الكبيرة فقد وجد عجز كبير في ما كتب عن المشروعات الصغيرة ونظراً لأهمية المشروع الصغير ومدى اعتماد المشروعات الكبيرة عليها سواء في الحصول على بعض عناصر المدخلات أو تسويق المخرجات . فقد اتجهت جهود الباحثين في مجال الإدارة إلي الدراسات والأبحاث في مجال المشروعات الصغيرة بل أصبح هناك مقررات متخصصة في أقسام إدارة الأعمال على مستوى طلاب البكالوريوس في بعض الجامعات لإدارة المشروعات الصغيرة وكذلك أفردت بعض الجامعات مراكز بحثية متخصصة في مجالات المشروعات الصغيرة .

٢- **بالنسبة لأهداف المنظمة** ، هناك منظمات عامة لا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما تهدف إلي تقديم خدمات عامة **مثال** المستشفى الحكومي الذي يهدف إلي تقديم خدمات علاجية للمواطنين بدون تقاضي أي أجور مقابل الخدمات التي تؤديها وإذا تقاضت أي أجور فإنها تكون فقط لتساهم في التكلفة العلاجية ويتحمل بقية العبء الموازنة العامة للدولة ، قسم الشرطة ، المدرسة الحكومية تعد أمثلة أخرى

للمنظمات العامة وبشكل عام جميع الوزارات والمصالح والهيئات الحكومية
عبارة عن منظمات عامة Public Organizations لا تهدف إلي تحقيق
الربح Non - profit Organizations

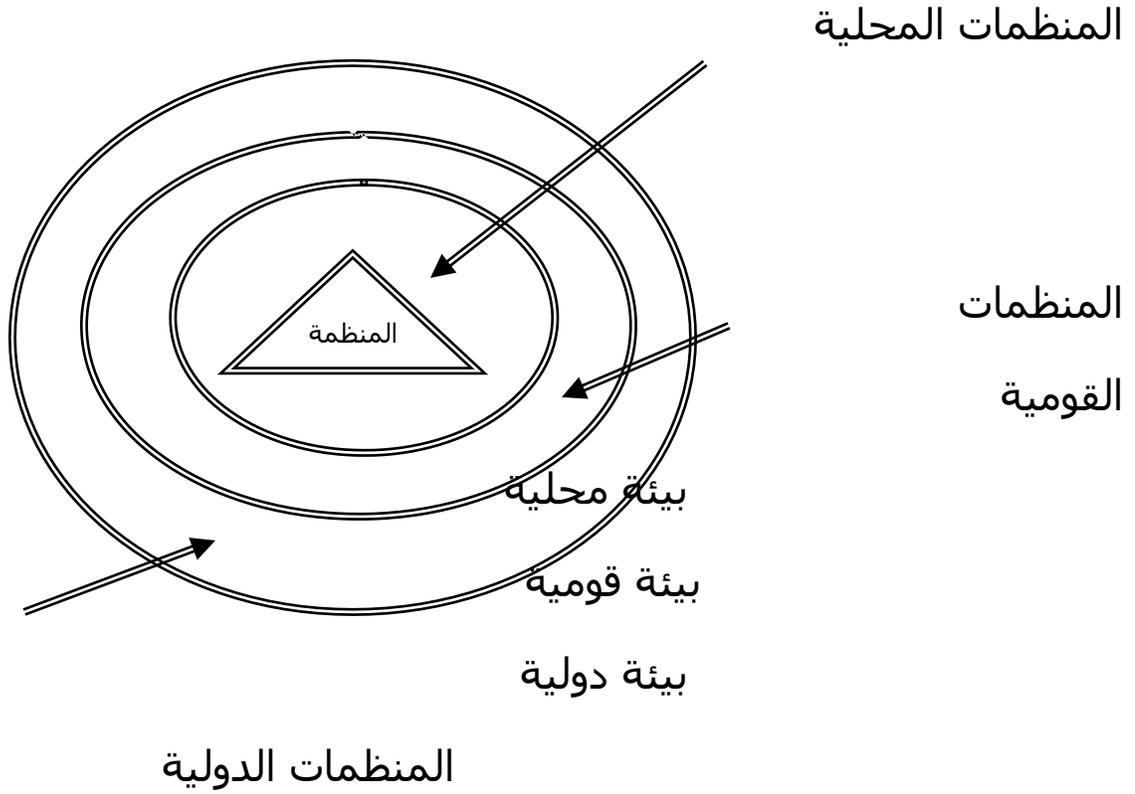
بجانب المنظمات العامة التي لا تهدف إلى تحقيق الربح فهناك
المنظمات التي تسعى إلي تحقيق الربح من خلال إنتاج منتج معين أو
تقديم خدمة معينة ، يطلق على المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح
، منظمات الأعمال Business Organizations .

ونظراً لاختلاف خصائص المنظمات العامة عن منظمات الأعمال
وطبيعة المشكلات التي تواجهها فإن الأمر يتطلب اتباع مبادئ إدارية في
منظمات الأعمال تختلف عن تلك الواجب تطبيقها في المنظمات العامة .

لذا ظهرت فروع متعددة للإدارة ، هناك فرع الإدارة العامة الذي يتناول
مشكلات الإدارة في الأجهزة الحكومية والمصالح والهيئات العامة . وهناك
فرع إدارة الأعمال الذي يهتم بالإدارة في المنظمات العاملة في مجال
الأعمال التي تهدف إلي تحقيق الربح وبسبب الفروق الواضحة بين الإدارة
العامة وإدارة الأعمال فهناك مقررات دراسية منفصلة لكل منهما ، كتب
إدارية خاصة بالإدارة العامة وأخرى خاصة بإدارة الأعمال . وذلك لكل فرع
من فروع الإدارة هناك مراكز متخصصة في تدريب المديرين والقادة
التابعين لفرع معين من فروع الإدارة . مركز إعداد القادة في الجهاز
الحكومي ومركز إعداد القادة في الصناعة أمثلة على ذلك .

٣- **بالنسبة لمدى اتساع نشاط المنظمة** ، هناك المنظمات المحلية
التي يقتصر نشاطها على حدود البيئة المحلية فمثلاً إحدى الشركات

التي تعمل في إطار محافظة الجيزة ولا يتعدى نشاطها ذلك تعد منظمة محلية Local أما المنظمة القومية National فهي تلك التي تعمل في حدود جمهورية مصر العربية والمنظمة الدولية International هي تلك التي يتعدى نشاطها حدود جمهورية مصر العربية لتتعامل مع المجتمع الدولي كما يتضح من الشكل التالي :



أنواع المنظمات حسب مدى اتساع نشاطها

والمقصود بالبيئة هنا المقومات السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، القانونية ، الفنية ، الحضارية الخ وطبيعي أن المنشأة

المحلية أو القومية تتعامل مع ظروف بيئية متجانسة لدولة ما أما المنشأة الدولية فإنها تتعامل مع **عدة بيئات** وقد تتباين وتختلف هذه البيئات لذا فإن المشكلات التي تتعامل معها المنشأة المحلية تختلف اختلافاً واضحاً عن طبيعة المشكلات التي تتعامل معها المنشأة الدولية ، ومن هنا اتجهت جهود بعض الباحثين في الإدارة إلي التخصص في دراسة المشروعات الدولية وكذلك أفردت بعض الجامعات مقررات دراسية خاصة بإدارة المشروعات الدولية بل ومنح درجات علمية في هذا المجال أيضاً **مثل** درجتي الماجستير والدكتوراه .

٤- **بالنسبة لعمليات المنظمة** ، إذا نظرنا إلي المنظمة من حيث طبيعة العمليات التي تستخدمها لتحويل المدخلات Inputs إلى مخرجات Outputs فإننا نجد هناك المنظمات الصناعية وتلك التجارية وأخرى الخدمية . يلاحظ أن التكنولوجيا - طرق ووسائل ومعدات الإنتاج - المطبقة في المنشآت الصناعية لها طبيعة تختلف عن تلك التي تتبعها المنشآت التجارية أو المنشآت الخدمية .

نتيجة لاختلاف تكنولوجيا المشروع الصناعي عن التجاري عن مشروع الخدمات فإن طبيعة مشكلات المشروع الصناعي وطرق التعامل معها سوف تتباين عن تلك التي تواجه المشروع الخدمي أو المشروع التجاري لذا أفرد الباحثون في مجال الإدارة مراجع متخصصة في هذه الفروع فهناك إدارة المشروع الصناعي ، تسويق الخدمات ، إدارة البنوك (كمثال للمشروع الخدمي) إدارة المشروعات التجارية ، إدارة شركات التأمين وهكذا .

٥- أما من حيث **جنسية المنظمة Nationality** فإن هناك المنشآت القومية National وتلك المنشآت الأجنبية Foreign فمثلاً تعد منشأة قومية في جمهورية مصر العربية تلك التي تنشأ طبقاً للقانون المصري وتعمل في مصر أما شركة I.C.L مثلاً - المتخصصة في الحاسبات الإلكترونية - وهي شركة إنجليزية تعمل في مصر فهي تعتبر في داخل مصر شركة أجنبية . ينظم أعمال المنشآت الأجنبية العاملة في مصر قوانين خاصة تختلف عن المنشآت الوطنية كذلك تختلف المشكلات الخاصة بالمنظمات الوطنية عن تلك الأجنبية لذا نجد أن طرق ومبادئ إدارة المنشأة الوطنية تختلف عن تلك الخاصة بإدارة وتنظيم المنشأة الأجنبية .

٦- ومن حيث **درجة الرسمية Degree of Formality** فهناك المنظمات الرسمية وتلك غير الرسمية . وعادة ما تنشأ التنظيمات غير الرسمية Informal **داخل** المنظمات الرسمية Formal . تختلف طرق تكوين المجموعات الرسمية عن تلك غير الرسمية ، تختلف أيضاً أهداف المنظمات الرسمية عن الأهداف غير الرسمية ، تختلف طبيعة العلاقات الرسمية عن تلك غير الرسمية . لذا لا يجب أن نندهش أن يعطى الباحثون في الإدارة أهمية للمنظمات غير الرسمية وكيفية إدارة المنظمات غير الرسمية عن طيق إعداد بحوث متخصصة في هذا المجال .

ونظراً لأهمية الشكل القانوني للمنظمة لأنه يعكس معظم عوامل تقسيم المنظمات المشروحة أعلاه فإننا نخصص بقية هذا الفصل لتناول

الأشكال القانونية للمشروعات وأسس اختيار الشكل القانوني للمنظمة وما هي الانعكاسات الإدارية للشكل القانوني .

بشكل عام هناك **ثلاثة أنواع من الأشكال القانونية للمنظمة ..**

هما :

المشروع الفردي ، شركات الأشخاص ، وشركات الأموال .

المشروع الفردي

تأخذ المنظمة شكل المشروع الفردي عندما يمتلك المشروع فرد واحد وغالباً ما يكون هو أيضاً المدير في نفس الوقت ويناسب هذا النمط المشروعات صغيرة الحجم وغالباً ما يكون مشروعاً خاص ذات نشاط محلي يحتاج إلي قدر محدود من التمويل .

يتميز هذا النوع من المشروعات **بسهولة تأسيسه** حيث يحتاج إلي إجراءات مبسطة ومحدودة ويعد المالك مسئولاً **مسئولية مطلقة** عن أي التزامات أو ديون تقع على المشروع وتعد أمواله الشخصية كذلك ممتلكاته الشخصية الأخرى التي ليس لها علاقة بهذا المشروع ضامنه لأي التزامات تتعلق بهذا المشروع **فتتلخص سمات هذا النوع من المشروعات** فيما يلي :

١- يمتلك المشروع فرد واحد .

٢- غالباً ما يكون المالك هو نفسه المدير .

- ٣- يتخذ المالك جميع القرارات الخاصة بالمشروع بمفرده .
- ٤- تؤول كل أرباح المشروع إلى المالك .
- ٥- لا يحتاج تأسيس هذا النوع من المشروعات إلي تكاليف تأسيس باهظة وكذلك يحتاج إلى إجراءات تأسيس بسيطة
- ٦- تعد مسئولية المالك غير محدودة ومطلقة .
- ٧- سهولة تصفية المشروع .. حيث أن إجراءات التصفية بسيطة وغير معقدة .
- ٨- يصعب على مثل هذا النوع من المشروعات توفير رؤوس أموال كبيرة حيث أنها ترتبط بالمالك .
- ٩- يصعب على مثل هذا النوع من المشروعات الحصول على قروض وتسهيلات ائتمانية من البنوك حيث أن ذلك يرتبط بالمقدرة الائتمانية التي يتمتع بها المالك التي غالباً ما تكون محدودة حيث أنه شخص بمفرده .
- ١٠- يصعب على مثل هذا النوع من المشروعات التوسع وذلك لأن المقدرة **المالية** للمالك غالباً ما تكون **محدودة** وكذلك غالباً ما تكون مقدرته **الإدارية** محدودة أيضاً .
- ١١- **ينتهي** مثل هذا النوع من المشروعات **بوفاة المالك** ويناسب المشروع الفردي المشروعات الصغيرة جداً التي لا تحتاج إلي رأس مال كبير وكذلك لا تحتاج إلي مجهودات إدارية ضخمة . وغالباً ما ينشأ هذا المشروع بسبب **ميزة شخصية** يتمتع بها المالك **فمثلاً المحاسب** الذي يقوم بإنشاء مكتب للمحاسبة والمراجعة ، وخبير

الإدارة الذي يقوم بإنشاء مكتب للاستشارات الإدارية والتدريب الإداري ، التزوي الذي يقوم بإنشاء مشروع لتفصيل الملابس وهكذا.

شركة التضامن

تعد شركة التضامن إحدى الأشكال التنظيمية لشركات الأشخاص ، **تكون** شركة التضامن من **شخصين** على الأقل وتتميز بالبساطة وسهولة إجراءات التأسيس ويمكنها توفير قدر أكبر من رأس المال يفوق ما يستطيع المشروع الفردي توفيره وذلك لأن القدرة المالية لشخصين عادة ما تكون أكثر منها لشخص واحد وكذلك المقدرة الائتمانية لشخصين عادة ما تكون كذلك . وعادة ما تكون **القدرة الإدارية** لشركة التضامن **أفضل** مما هو متاح للمشروع الفردي فوجود أكثر من شريك يمكن توزيع الأدوار الإدارية عليهم وبالتالي يظهر التقسيم الإداري في حالة شركة التضامن **فمثلاً** يتولى أحد الشركاء مسؤولية الإنتاج وآخر مسؤولية التمويل وثالث مسؤولية التسويق . ويتكون من الشركاء **مجلس يسمى اتحاد الشركاء** الذي يتخذ القرارات الإدارية العليا للشركة .

وتعد مسؤولية الشركاء في شركة التضامن **مسئولية مطلقة** غير محدودة والشركاء متضامنين في المسؤولية وتعد أموالهم الخاصة وكذلك **ممتلكاتهم الخاصة ضامنة لأي ديون** أو التزامات تقع على الشركة . وهنا تظهر **خطورة** تكوين هذا النوع من الشركات حيث **إذا أساء أحد الشركاء التصرف** فإن ذلك لن يضر فقط بمصالح الشركاء الآخرين

المستثمرة في الشركة وإنما سينسحب الخطر أيضاً على أموالهم الشخصية وممتلكاتهم الشخصية ويؤدي **موت** أحد الشركاء أو انفصاله أو جنونه أو سجنه إلى **انحلال الشركة** حيث أن الشركة ليس لها شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء .

شركة التوصية البسيطة

تعد شركة التوصية البسيطة إحدى الأشكال التنظيمية لشركات الأشخاص . تختلف عن شركة التضامن في أنها تتكون من **نوعين من الشركاء** .

النوع الأول : هو **الشريك المتضامن** الذي يماثل تماماً الشريك

المتضامن في شركات التضامن وتكون مسئولياته مطلقة وغير محددة بمقدار أمواله المستثمرة في الشركة .

النوع الثاني : هو **الشريك الموصى** الذي يشترك في شركة

التوصية بحصة رأسمال وتحدد مسئوليته بقدر ما دفعه من أموال في الشركة **وليس له الحق في إدارة الشركة** وإنما

يكون هذا الحق مخولاً فقط للشريك المتضامن ويكون للشريك الموصى حق طلب الإطلاع على البيانات والحسابات الخاصة بالشركة .

يتميز هذا النوع من المشروعات بأنه يجمع بين نوعين من

الشركاء الضامن المتضامن وكذلك الموصى ولما كان الشريك الموصى

مسئولاً فقط بقدر حصته ولا تتأثر أمواله الشخصية بأي التزامات تقع على الشركة فإن هذا يفتح مجال الاستثمار لأموال المستثمرين الذين يرغبون في تحمل قدر محدود من المخاطرة ولا يرغبون في أن تتعدى مسئوليتهم أو الخسائر التي قد تتحقق عن مقدار حصة رأس المال التي شاركوا بها في شركة التوصية وبالتالي **يشبع هذا النوع من المشروعات رغبات طوائف مختلفة من المستثمرين** يناسب المستثمر المخاطر الذي يمكنه أن يتحمل مخاطرة غير محدودة وكذلك المستثمر الذي يرغب في تفادي المخاطرة غير المحدودة Avoiding Risk نتيجة لذلك يمكن لشركة التوصية البسيطة أن تقوم بجمع قدر كبير من الأموال يفوق ما تستطيع تحقيقه شركة التضامن وبالتالي يمكن لشركة التوصية البسيطة أن تدخل في مجالات عمل تحتاج إلي قدر كبير من الأموال .

شركة التوصية بالأسهم

تمثل شركة التوصية بالأسهم شركة التوصية البسيطة فيما عدا أن رأس المال شركة التوصية بالأسهم يكون **مقسماً إلى حصص** يمتلكها الشركاء المتضامنون **وأسهم يمتلكها المساهم** ولكنها لا **تطرح للاكتتاب العام** . وتعد شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال شأنها في ذلك شأن الشركات المساهمة والشركات ذات المسئولية المحدودة التي ينظم أعمالها القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ..

تتميز شركة التوصية بالأسهم بما يلي :

١- يعهد بإدارة شركة التوصية بالأسهم إلي شريك متضامن أو أكثر و يعين عقد تأسيس الشركة أسماء من يعهد إليهم بالإدارة وسلطاتهم فيها .

٢- يكون لكل شركة توصية بالأسهم **مجلس مراقبة** مكون من **ثلاثة** على الأقل من المساهمين وله أن يقيم أعمال المديرين ولتحقيق ذلك له الحق في **فحص دفاتر الشركة** ووثائقها وجرد الخزينة والأوراق المالية والمخزون .

٣- **تنتهي** الشركة **بموت الشريك** الذي يعهد إليه **بالإدارة إلا** إذا نص على غير ذلك .

٤- يدير الشركة مدير أو عدد من المديرين من الشركاء أو غيرهم ويجوز عزل المدير أو المديرين بموافقة الأغلبية العددية للشركاء الحائزين على **ثلاثة أرباع** رأس المال .

٥- تتكون الجمعية العامة للشركة من **جماعة الشركاء** وتقوم باعتماد الميزانية والتقرير السنوي ومشروع توزيع الأرباح .

الشركة المساهمة

يصلح هذا النوع من المشروعات لتكوين **المشروعات الكبيرة** التي تتسم باتساع نطاق الأعمال وتتطلب أموالاً ضخمة لا يمكن الحصول عليها من عدد محدود من المساهمين كما هو الحال في شركات التوصية

البسيطة ، وشركات التوصية بالأسهم . وبالتالي فإن الشركة المساهمة تتيح الفرصة لتجميع الأموال من عدد كبير من المساهمين .

الشركة المساهمة هي شركة ينقسم رأس مالها إلي **أسهم متساوية القيمة** وتقتصر مسئولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي أكتتب فيها **ولا يسأل عن ديون الشركة** إلا في حدود ما اکتتب فيه من أسهم ولتأسيس شركة مساهمة يجب ألا يقل عدد المؤسسين عن **ثلاثة** ويعتبر مؤسساً للشركة كل من يشترك اشتراكاً فعلياً في تأسيسها بنية تحمل المسئولية الناشئة عن ذلك .. **وتتميز الشركة المساهمة بما يلي :**

١- يقسم رأس مال الشركة المساهمة إلي **أسهم متساوية القيمة** بحيث لا يقل قيمة السهم الواحد عن **٥ جنيهاً ولا يزيد عن ١٠٠ جنيه مصري .**

٢- يجوز للشركة المساهمة **إصدار سندات اسمية** وتكون هذه السندات قابلة للتداول وتصدر بقرار من الجمعية العامة

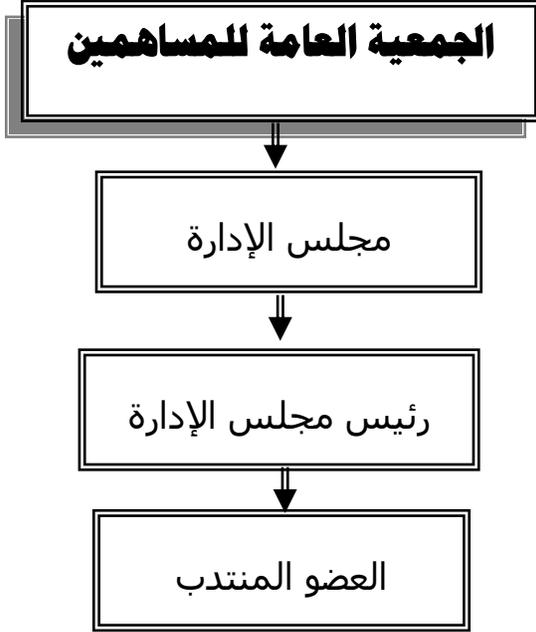
٣- تمثل الجمعية العامة للمساهمين السلطة الإدارية الأعلى للشركة المساهمة ويكون لكل مساهم الحق في حضور الجمعية العامة للمساهمين عن طريق الأمانة أو الإجابة .

٤- تختص الجمعية العامة للمساهمين **بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم** ومراقبة أعمال مجلس الإدارة والمصادقة على

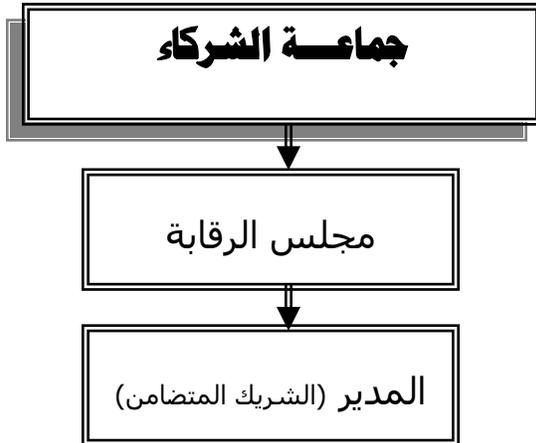
الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والمصادقة على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة والموافقة على توزيع الأرباح .

٥- يتولى **إدارة الشركة** مجلس إدارة يتكون من عدد **فردى** من الأعضاء **لا يقل عن ثلاثة** تختارهم الجمعية العامة ولا يكون اجتماع المجلس صحيحاً إلا إذا حضره ثلاثة أعضاء على الأقل ما لم ينص نظام الشركة على عدد أكبر . لمجلس الإدارة أن يوزع العمل بين جميع أعضائه وفقاً لطبيعة أعمال الشركة ويجوز أن يندب عضو أو أكثر لأعمال الإدارة الفعلية ويسمي العضو المنتدب وفي هذه الحالة يجب أن يكون متفرغاً لأعمال الإدارة ويحدد المجلس اختصاصاته ويجوز للمجلس أن يعين مديراً عاماً للشركة من غير الأعضاء يتولى رئاسة الجهاز التنفيذي بها ويجوز أن يدعى لحضور جلسات مجلس الإدارة دون أن تكون له صوت معدود Counted و يباشر المدير العام اختصاصاته **تحت إشراف العضو المنتدب** أو رئيس مجلس الإدارة إذا كان يقوم بالإدارة الفعلية ويكون مسئولاً أمامه .

وفيما يلي الشكل التنظيمي للإدارة العليا للشركة المساهمة



وفيما يلي الشكل التنظيمي للإدارة العليا لشركة التوصية بالأسهم



الفصل الثالث

ادارة الاعمال

Management of Business

يهدف هذا الفصل الي

١. تقديم تعريف مبسط لمفهوم ادارة الاعمال

٢. تبين اهمية ادارة الاعمال

٣. شرح وظائف ادارة الاعمال الاربعة

يمكن تعريف ، الإدارة بأنها هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف أساسية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) باستخدام الموارد البشرية وغيرها من عوامل الانتاج

١-تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

٢-تقوم الإدارة بممارسة أربعة وظائف إدارية أساسية .

٣-تحقق الإدارة النتائج عن طريق الآخرين Through others

٤-تحتاج الإدارة لتحقيق الأهداف إلي الموارد البشرية والموارد المادية .

ماذا تفعل الإدارة ؟

من التعريف المبسط الذي سبق ذكره للإدارة ، يتضح أن هناك أربع وظائف أساسية

تمارسها الإدارة ويطلق عليها العملية الإدارية وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة.

التخطيط

أولاً

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية حيث أنها تضع الأساس والإطار

Framework لبقية مكونات العملية الإدارية . وتقوم وظيفة التخطيط بما يلي :

١- تحديد الأهداف .

٢- تحديد البدائل Alternatives الممكنة لتحقيق الأهداف .

٣- تحديد خطوات التنفيذ Steps التي يلتزم بها الأفراد لمدد زمنية مقبلة .

٤- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية .

٥- تحديد المعايير Standards التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق

.. أي أن .. وظيفة التخطيط تختص بمجموعة من المسائل وهي :

١- ما هي الأعمال التي ستؤدي لتحقيق الأهداف ؟ ؟ What to do .

٢- كيف ستؤدي الأعمال ؟ How to do ?

٣- متى ستؤدي الأعمال ؟ When to do ?

٤- أين ستؤدي الأعمال ؟ Where to do ?

٥- لماذا ؟ Why ?

إن تختص وظيفة التخطيط بتحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف حيث أن الأهداف لا تتحقق بالتأمل أو بالتمني فالسما - لا تمطر ذهباً ولا فضة - فإذا تصورنا أن القارئ يرغب في الحصول على بكالوريوس إدارة الأعمال بتفوق فإنه يلزم لتحقيق هذا الهدف أن يبذل مجهوداً يفوق ما إذا كان هدفه هو الحصول على بكالوريوس إدارة الأعمال بتقدير عادي . وعند تحديد هذه الأعمال يتم ظهور السؤال الخامس وهو لماذا ؟ ؟ Why أي التأكد من أن هذه الأعمال كلها أساسية لتحقيق الأهداف وهناك مبرر لقيام بها وأنه ليس هناك أي أعمال تم تحديدها ولها مساهمة محدودة في تحقيق الأهداف وكذلك ليس هناك أعمال لها تأثير في تحقيق الأهداف ولم يتم إدراجها أو بمعنى آخر تم إغفالها .

والتخطيط ليس فقط تحديد الأعمال Activities اللازمة لتحقيق الأهداف وإنما أيضاً

تحديد كيفية أداء هذه الأنشطة How حيث أن أداء أي عمل يمكن أن يتم بعدة طرق أي أنه

هناك بدائل Alternatives لأداء هذا العمل ومن ثم يتطلب الأمر اختيار البديل الأمثل وبالتالي عند تحديد كيفية أداء الأعمال يظهر مباشرة السؤال الخامس وهو لماذا ? Why أي لماذا تم اختيار طريقة لأداء الأعمال دون أخرى .

ومن الطبيعي أن وظيفة التخطيط لا تكتمل بدون ربط الأعمال التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها . حيث أنه لا تخطيط بدون تحديد الأزمنة المستقبلية التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها . فعند ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية قريبة مقبلة يعد هذا **تخطيط قصير الأجل** . أما إذا تم ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية بعيدة مقبلة فإن هذا يعد **تخطيطاً طويل الأجل** .

التنظيم

ثانياً

☆ تختص وظيفة التنظيم بـ :

- ١- **تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف .**
- ٢- **تحديد المسؤوليات أو توزيع الأعمال التي تم تحديدها بواسطة التخطيط على القوة البشرية .**
- ٣- **تحديد العلاقات الرئاسية بين القوة البشرية ..أي من مسئول أمام من ؟ من يرأس من ؟ من يراقب عمل من ؟ من يوجه من ؟**

٤- تحديد Authority السلطة اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الأعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسئولية محددة والسلطة قد تكون القدرة على التصرف المالي ، السلطة قد تكون الحق في إصدار أوامر وتعليمات لغير ، السلطة قد تكون الحق والقدرة على استخدام سارة المصنع وهكذا ، السلطة هي الحق الشرعي لأداء عمل معين .

أي أن وظيفة التنظيم تختص بإيجاد إجابة وافية عن :

☆ من الذي سيؤدي عملاً معيناً ؟

☆ من الذي سيرأس من ؟

☆ من الذي له حق إصدار الأوامر ؟

☆ من الذي له حق الإنفاق المالي ؟

☆ من الذي له حق استخدام السيارة .

☆ من الذي سيتكلم باسمنا ؟

☆ من الذي يوقع أو يرفع الجزاء ؟

☆ من الذي يوقع الشيكات ؟

☆ وهكذا

تختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف ،
تقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم
لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف
وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي **محتويات وظيفة التوجيه :**
(الاتصالات ، القيادة ، التحفيز) .

الاتصالات

١

بعد تحديد الأعمال والأزمنة والكيفية المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف . أي الانتهاء
من وظيفة التخطيط وكذلك بعد تحديد من الذي سيؤدي الأعمال أي بعد الانتهاء من وظيفة
التنظيم . فإن الأمر يتطلب لكي تدور العجلة الإدارية أن يتم تبليغ القوة البشرية بما هو مطلوب
منهم . تعريفهم بالأعمال والمسئوليات والواجبات وكذلك سلطاته وبشكل عام بما هو متوقع
منهم . كذلك يتطلب الأمر التعرف على ردود الفعل ، مشاعرهم ، مشاكلهم ، آرائهم قبل وأثناء
القيام بما هو مطلوب منهم ويتم ذلك عن طريق الاتصالات وتحقق الاتصالات للمدير تعريف
القوة البشرية بما يتوقع الحصول عليه منهم في شكل مسئوليات وواجبات ونتائج أعمال كذلك
التعرف على توقعات القوة البشرية في شكل مشاعر ، ومشكلات ، آراء ، رغبات .

أي عن طريق الاتصالات بين المدير والقوة البشرية يتحقق الوضوح ومشاركة المعلومات والرؤية الموحدة للأمور فبدون الاتصالات الفعالة قد يرى أكثر من فرد نفس الشيء بطرق مختلفة وذلك لأن كل فرد يدرك الموضوع من زاوية مختلفة طبقاً لاهتماماته وتكوينه النفسي وخصائص شخصيته .

القيادة ٢

تعمل القيادة على استمالة القوة البشرية لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة أي التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالكل والطريقة التي يرغبها المدير وبدون أي تضرر بل على العكس يتولد لديهم الإحساس بالمتعة والسعادة والسرور أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم .

ولكي يمكن للمدير أن يؤثر في الطاقة البشرية فإنه يحتاج إلي أن تكون لديه قوة التأثير وهناك مصادر عديدة يكن للمدير أن يستمد منها هذه القوة .. وبالتالي هناك عدة أنواع وأشكال لهذه القوة وهي :

أ- قوة التخويف والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي فيه يدرك الفرد أنه في حالة عدم التزامه بتعليمات المدير فإنه سيتعرض للعقاب المادي أو المعنوي . المادي في شكل جزاء مادي والمعنوي في شكل التوبيخ مثلاً .

ب- **قوة المكافأة** والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي يه يدرك الفرد أنه في حالة التزامه بتعليمات المدير فإنه سيحقق الحصول على مكافأة والتي قد تكون في شكل مكافأة مادية أو مكافأة معنوية .

ج- **قوة المركز** والتي فيها يكون للمدير الأعلى قوة تفوق القوة التي تكون للمدير الأقل - المدير الأعلى من الناحية القانونية (قانونية المركز) - تحقق له أن يمنح مكافأة أكبر وعقوبات أكبر ن المدير الأقل .

د- **قوة الخبرة** والتي فيها يؤثر المدير على الآخرين من واقع الخبرة والمعلومات والمهنية التي تتوافر لديه وبالتالي فإن الآخرين يلتزمون بالتعليمات ليس خوفاً من عقاب (قوة التخويف) وليس رغبة في الحصول على مكافأة (قوة المكافأة) وليس بسبب مركز المدير القانوني (قوة المركز) الذي يوفر له قوة كبيرة أو صغيرة و محدودة لتوقيع العقاب ومنح الثواب ففي حالة قوة الخبرة يكون لدى لأفراد مصلح في اتباع التعليمات وذلك لتقتهم في الخبرة والمعلومات التي تتوافر لدى المدير ولا تتوافر لديهم .

فمثلاً عندما يذهب المريض للطبيب يكون المريض لديه مصلحة لحاجته لخبرة ومعلومات الطبيب فإذا قام الطبيب بكتابة روصة للعلاج بما فيها من أدوية ليس لها طعم أو مرارتها عالية وكذلك الامتناع عن الأطعمة الشهية فإن المريض يقوم باتباع التعليمات بدقة لأنه يعلم أن له مصلحة في ذلك وهي **الشفاء** .

هـ . قوة الشخصية والتي فيه يؤثر المدير على الآخرين وذلك لما لديه من شخصية قوية ،
فنظراً لأن المدير يتمتع بمجموعة من السمات (سمات الشخصية) التي تولد المودة والإخلاص
بين المدير والأفراد مما يحقق العلاقة الوطيدة بين المدير والأفراد وبالتالي يتبع الأفراد التعليمات
من هذا المنطلق .

التحفيز ٣

بعد أن يمارس المدير عملية الاتصالات لتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم ومعرفة
توقعاتهم أيضاً ثم يمارس عملية القيادة لاستمالة الأفراد والتأثير على جهودهم لتوجيهها نحو
الهدف فإنه يحتاج إلى تحفيز الأفراد بالوسائل المختلفة .

يُعد التحفيز الإطار الذي يستخدمه المدير في الاتصالات مع الأفراد وفي محاولة التأثير
فيهم لكي يضمن توجيههم بكل طاقاتهم نحو الأهداف المحددة .

يتوافر لدى المدير بطارية كاملة تحتوى على أنواع متعددة من المحفزات كل منها يلائم
ويتمشى مع طبيعة بشرية معينة ، فهناك من الأفراد تتركز اهتماماته في الماديات يسعى دائماً
وراء المادة والمال) وكلما تحقق لديه ما يريد يقول " هل من مزيد " وهناك طائفة من الأفراد
التي استطاعت أن تسيطر على الجانب المادي لها واستطاعت كبح جماح النفس البشرية
المادية ، وبالتالي فإن الجانب المادي لها يمكن إشباعه بأقل القليل من الماديات أي أن الجانب

المعنوي لدي هذه الطائفة من البشر أكبر ويفوق الجانب المادي فإذا كان الجانب المعنوي هو المسيطر فإن المدير يلجأ إلي أساليب التحفيز المعنوي وطبيعي أن تأثير الحوافز المادية يكون محدود لمن تتركز اهتماماته ورغباته في المعنويات وكذلك بنفس المنطق فإن تأثير الحوافز المعنوية يكون عديم الأثر في حالة استخدامها لتحفيز من تتركز اهتماماته ورغباته في الماديات حيث أن مساحة المعنويات لديه محدودة وبالتالي لا يفهم لغة المعنويات ولا سمعها إذا قيلت له فهي لغة غريبة عليه لم يتعلمها وليس لديه الاستعداد لتعليمها . وبالتالي فإن المدير يستخدم الحوافز المناسبة في المواقف المناسبة .

الرقابة

رابعاً

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل العملية الإدارية أو السلسلة الإدارية . فإذا قام المدير بالتخطيط أي تم تحديد ما هي الأعمال التي ستؤدي وكيف ستؤدي ؟ ولماذا ستؤدي ثم قام بعد ذلك بالتنظيم أي تحديد من الذي سيؤدي الأعمال ؟ وما هي المسؤوليات وكذلك السلطات التي تحدد لكل شخص لكي يستطيع ممارسة ما هو مطلوب منه .

يأتي بعد ذلك الحلقة الثالثة في السلسلة الإدارية وهي التوجيه حيث يقوم المدير بتوصيل توقعاته للغير وكذلك الحصول على توقعات الغير منه من خلال عملية الاتصالات What

dose the manager expects from them and what they expect from him

ثم قيادة الأفراد والتأثير عليهم لتوجيه جهودهم نحو الهدف وتقليل الجهود التي قد تبذل وتعوق تحقيق الهدف ثم تحفيز الأفراد لضمان استمرارية ولأهم للهدف وتوجيه الجهود نحو الهدف وعدم حدوث التشتت أو الانحراف عن الهدف العام .

يأتي في نهاية السلسلة الإدارية حلقة لازمة لربط مكونات السلسلة وهي الرقابة ، يرغب المدير في التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها ، من أن المعايير المحددة سلفاً للأداء قد تم تطبيقها ، من أن الأعمال التي تم تخصيصها لكل فرد تم تأديتها وأن المسؤوليات قد نُفذت بالشكل المطلوب ، بالجودة المطلوبة ، في الوقت المطلوب ، وبالتكلفة والمجهود المناسب . حيث لا فائدة من تحقيق الأعمال المطلوبة ولكن بمستوى جودة متدن أو في أزمنا طويلة ، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير .

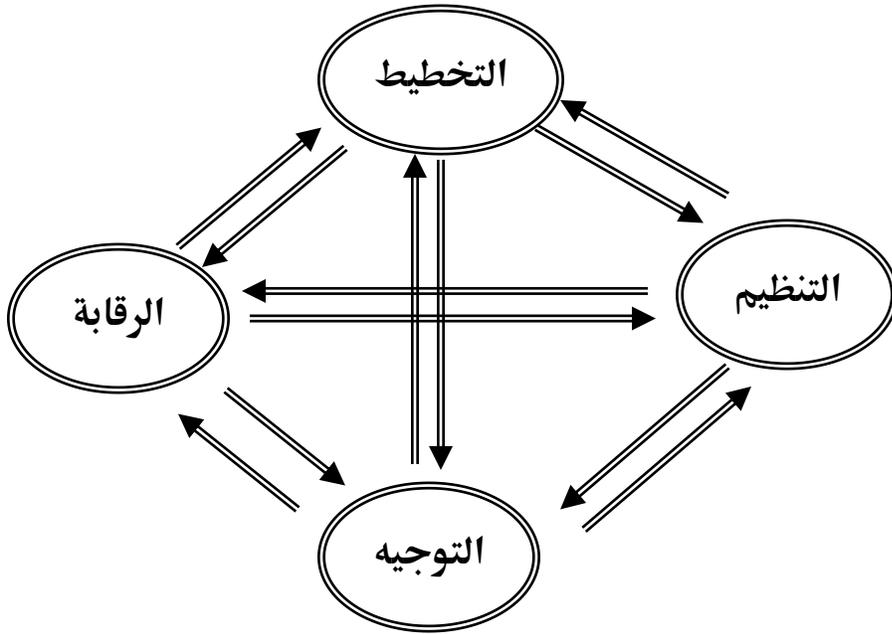
أي أن الرقابة هي عملية المقارنة بين كل من :

١-الأهداف المحددة مسبقاً .

٢-الإنجاز الذي تحقق فعلاً .

٣-ثم تحديد الانحرافات سواء كانت بالسلب أو بالإيجاب ومعرفة أسباب الانحرافات .

والشكل التالي يبين مكونات السلسلة الإدارية .



الفصل الرابع

وظائف الاعمال

Business Functions

تتكون الاعمال لتحقيق أهداف وتتلاشى أيضاً في حالة انتفاء أهمية أو قيمة هذه الأهداف .

تختلف أهداف المشروعات فمنها التي تسعى لتحقيق الأرباح التي تعود للملاك . ومنها التي تهدف إلى تقديم الخدمات للمواطنين دون مقابل ومنها التي تهدف إلى تحقيق الأمن للمواطن . هذا عن الأهداف النهائية للمشروع Ultimate goals أيضاً يرتبط بالمشروع عدة طوائف أو جماعات لكل منها مجموعة من الأهداف تمثل ضغوطاً Pressures على الإدارة

لكي تحققها .. حيث أن هناك :

(١) طائفة العملاء :

وهم الذين يقومون باستهلاك السلع والخدمات التي تنتجها المشروع .

٢ (طائفة الموردين :

وهم الذين يقومون بتزويد المشروع بالمعدات والماكينات والخامات والزيت والوقود اللازم للإنتاج .

٣ (طائفة العاملين :

وهم الذين يقدمون خدماتهم ومجهوداتهم للمنظمة وبدون ذلك لا يتحقق الإنتاج .

٤ (طائفة الملاك :

وهم الذين يقدمون للمنظمة الأموال المطلوبة لتسيير أعمالها .

٥ (أجهزة البحث العلمي :

وهي التي تقدم نتائج أبحاثها في مجالات عمل المنظمة ويمكن للمنظمة الاستفادة من ذلك في تطوير عملياتها ومنتجاتها .

٦ (الأجهزة الحكومية المختلفة :

وهي التي تنوب عن المجتمع في الرقابة والإشراف على المنظمة .

٧ (البنوك وأجهزة التمويل :

التي تقدم التسهيلات الائتمانية للمنظمة .

٨ (المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة :

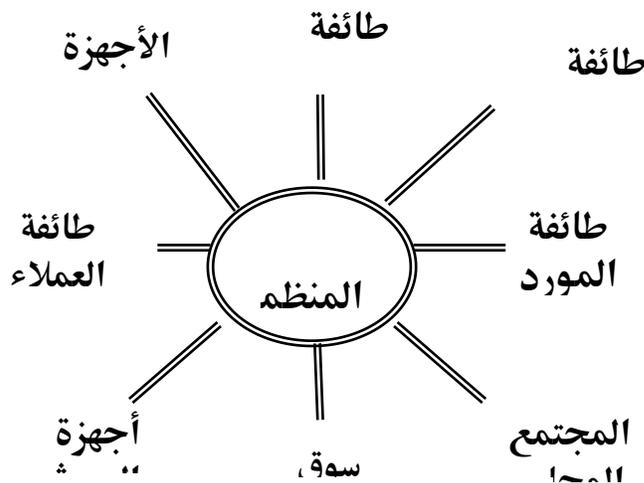
وهو الذي يقوم باستهلاك جزء من منتجات وخدمات المنظمة وكذلك يقدم للمنظمة العاملة المطلوبة .

وغيرها من الطوائف التي يوجد بينها وبين المنظمة علاقة

وكل طائفة تسعى إلي تحقيق أهدافها الخاصة كمقابل لهذه العلاقة ،
كما يوضحها الشكل التالي :

ولكي تنجح الإدارة في مهمتها يجب أن تحقق توقعات Expectations هذه الطوائف التي قد تبدو في ظاهرها توقعات متعارضة كما يبدو لأول وهلة **فمثلاً** : **ماذا يتوقع المستهلك ؟** يتوقع

المستهلك الحصول على السلع والخدمات بجودة عالية جداً وبأقل سعر ممكن . **ماذا يتوقع مالك المشروع ؟** يتوقع الحصول على عائد مرتفع على استثماراته . **ماذا يتوقع الموظف أو العامل ؟** يتوقع الموظف أو العام الحصول على مرتبات وأجور مرتفعة وعدد ساعات عمل أقل .. وهكذا بالنسبة لبقية الطوائف لكل منهما أهداف ورغبات يتوقعون تحقيقها بواسطة المنظمة .



الطوائف المختلفة المتصلة

لكي تمنح المنظمة أجوراً مرتفعة للعاملين فإن ذلك سيؤدي إلي ارتفاع تكلفة الإنتاج وبالتالي لابد من زيادة أسعار البيع للمستهلكين لإمكانية تغطية تكلفة الإنتاج ومن هنا سيكون رفع أجور العاملين على حساب المستهلك في شكل زيادة أسعار البيع . وقد يرى البعض أن تحقيق زيادة عائد الاستثمار للملاك يكون عن طريق تخفيض أجور العمال وزيادة أسعار البيع أي يكون على حساب كل من العمال والعملاء .

ولكن السؤال الآن هل هذا التعارض Conflict بين المصالح المختلفة لطوائف المنظمة يعد تعارضاً حقيقياً أو أنه تعارض ظاهري ؟ ماذا تكون نتيجة تخفيض الأجور للعاملين ؟ هل ستخفض التكلفة ومن ثم يزيد الربح وبالتالي يزداد العائد على الاستثمار للملاك ؟ ماذا تكون نتيجة أسعار البيع للعملاء ؟ هل سيزيد الربح وبالتالي يزداد العائد على الاستثمار للملاك ؟ وبالتالي يمكن أيضاً دفع أجور مرتفعة للعاملين ؟

إن هذه العلاقات ليست علاقات بسيطة كما يبدو من العرض السابق . إن تخفيض أجور العاملين لن يؤدي إلي تخفيض تكلفة الإنتاج بل العكس فإن ذلك سيؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية للعاملين التي تؤدي إلي زيادة الإسراف في استخدام الخامات وزيادة العادم في الطاقة المتاحة وانخفاض كفاءة الإنتاج للملاك وانخفاض العائد على الاستثمار لهم .

أي أن مصالح طائفة العاملين ليست متعارضة مع مصالح طائفة الملاك بل بالعكس تحقيق مصلحة طائفة معينة تؤدي إلي تحقيق مصلحة الطائفة الأخرى .. فمثلاً : زيادة أجور العاملين تؤدي إلي رفع الروح المعنوية لهم ومن ثم زيادة كفاءتهم الإنتاجية ومحو الإسراف في العمل

وابتكارهم لطرق ووسائل مطورة تؤدي إلي تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح التي تؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار . **أي أن** تحقيق مصالح طائفة العمال تؤدي إلي تحقيق مصالح طائفة الملاك . وعندما تتحقق مصالح طائفة الملاك عن طريق حصولهم على عائد استثمار مرتفع فإن ذلك يوفر لهم أموالاً يمكن للملاك توجيهها نحو تطوير وسائل الإنتاج وإدخال الوسائل الآلية في العمل - استخدام الحاسبات الآلية مثلاً في قسم الحسابات أو استخدام الآلات والمعدات الأوتوماتيكية بدلاً من المعدات اليدوية - وهذا يؤدي إلى تخفيض العبء والمجهود الذي يبذله العامل في الإنتاج وبالتالي تتحقق مصلحة طائفة العمال . أي أن تحقيق مصلحة الملاك أدت إلي تحقيق مصلحة العمال معنى ذلك أن مصالح الملاك لا تتعارض مع مصالح العمال وإنما هي مصالح متكاملة حيث أن تحقيق مصلحة طائفة تؤدي إلى تحقيق مصالح الطوائف الأخرى .

لنأخذ مثلاً آخر لتعميق الفكرة ، قد يبدو أن هناك تعارض بين مصالح العاملين مع مصالح العملاء . هل تلجأ المنشأة إلي زيادة الأسعار للعملاء لكي يمكنها دفع أجور مرتفعة للعاملين ؟ هل تحقيق مصلحة العاملين يكون على حساب مصلحة العملاء عن طريق إضافة عبء جديد في شكل رفع أسعار البيع ؟ ماذا يحدث عندما ترتفع أسعار البيع ؟ في حالة وجود منافسة فإن ذلك يؤدي إلي تحول العملاء إلي المنافسين وبالتالي يقل الطلب على المنتجات ومن ثم تقل الإيرادات ومن ثم أيضاً تقل أرباح المنظمة واستمرار ذلك قد يؤدي إلي أن تغلق المنظمة أبوابها وتخرج من السوق ومن ثم يفقد العاملون وظائفهم . وعلى النحو الآخر فإن تخفيض أسعار البيع قد يؤدي إلى زيادة الطلب ومن ثم زيادة رقم المبيعات

وبالتالي تتوزع التكاليف الثابتة للإنتاج على عدد أكبر من الوحدات وبالتالي تقل تكلفة الوحدة ومن ثم تزيد الأرباح التي يعود جزء منها للعاملين . أي أن تحقيق مصلحة العملاء يؤدي إلي تحقيق مصلحة للعاملين والعكس أيضاً صحيح أي أن مصالح هذه الطوائف ليست متعارضة وإنما هي متكاملة . ويلاحظ أن هذا التكامل يتحقق فقط إذا قامت الإدارة بإحداث توازن بين هذه المصالح وبالتالي تتحقق مصالح جميع الطوائف المرتبطة بالمنظمة (ملاك - عمال - عملاء - موردين - الخ) .

وتوجد المنظمة لتحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها والمحددة لها إما بواسطة المنظمة نفسها في حالة المنظمات التي تعمل في قطاع الأعمال حيث يتوافر لدى المنظمة درجة كبيرة من المرونة والاستقلالية في تحديد أهدافها أو قد تتحدد أهداف المنظمة في ضوء إطار يتم رسمه لها بواسطة الشركة القابضة في حالة الشركات التابعة التي تعمل في إطار قطاع الأعمال العام حيث تقل درجة الاستقلالية والحرية التي تتمتع بها المنظمة في تحديد أهدافها .

ولكي تحقق المنظمة الأهداف المحددة لها فإنه لا بد من قيامها بمجموعة من الوظائف والأنشطة وهذا طبيعي فلكي يتحقق أي هدف يتطلب بذل مجهود من خلال القيام بأنشطة حيث أن الأهداف لا تتحقق بمجرد التأمل أو التمني فالسمااء لا تمطر ذهباً ولا فضة . فهل يعقل أن يحدد الطالب هدفه بتحقيق النجاح والانتقال من سنة دراسية إلي أخرى ويجلس في مكانه واضعاً خده على يده متوجهاً إلي السماء متأملاً ومتمنياً أن يتحقق هذا الهدف ؟ طبيعي لا بد من أن يبذل مجهوداً ويحدد مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويحاسب نفسه

كل مدة زمنية لمعرفة مدى تحقيق الوظائف والأنشطة والمجهود الذي يقوم به بشكل عام لتحقيق أهدافه ويحاول تقليل الأنشطة التي لا تساهم في تحقيق أهدافه والتركيز على تلك التي تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق أهدافه .

نفس الكلام ينطبق على المنظمة لابد من مجهود يبذل ، ونشاط يؤدي ووظائف تمارس ولا بد من التأكد باستمرار على أن الوظائف المطلوبة لتحقيق الهدف يتم ممارستها وأنه لا يتم ممارسة أي وظائف لا تساهم في تحقيق الهدف وإنما تساهم فقط مساهمة محدودة في تحقيق الهدف .

ويتطلب الأمر أيضاً التفرقة بين الوظائف التي تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق الهدف لأن عدم القيام بها يؤدي إلي عدم تحقق الهدف ، والوظائف الأخرى التي تساهم في تحقيق الهدف مساهمة محدودة حيث أن عدم القيام بها لن يؤثر تأثيراً كبيراً في تحقيق الهدف . أي لابد من ترتيب الوظائف حسب الأولوية Priority لكي تضع الإدارة دائماً نصب أعينها الوظائف الأكثر أهمية فمثلا تخصص لها الموارد البشرية المطلوبة واللازمة وتعطي للوظائف الأقل أهمية موارد بشرية ومادية أقل .

أيضاً عند تحقيق الأهداف نجد أن هناك وظائف ترتبط مباشرة بالأهداف وهناك وظائف أخرى لها ارتباط غير مباشر .

مما سبق يتضح أن تحقيق الأهداف يتطلب القيام بمجموعة من الوظائف منها الوظائف الحيوية ، الهامة ، الأساسية ، التي عدم ممارستها يمنع ويحول دون تحقيق الأهداف هذه هي الوظائف المباشرة

التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالهدف ، يمكن تسمية هذه الوظائف بالوظائف الأصلية ، الأساسية .

وهناك أيضاً وظائف أقل حيوية ، أقل أهمية ، وعدم ممارسة هذه الوظائف لا يمنع ولا يحول دون تحقيق الأهداف فهي وظائف مساعدة فقط أو وظائف تابعة Subsidiary للوظائف الأصلية Principal .

السؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن .. ما هي الوظائف الأساسية اللازمة لنجاح أي منظمة وما هي الوظائف الثانوية لها؟

تتمثل الوظائف الأساسية لأي منظمة في ثلاثة وظائف :

١- وظيفة الإنتاج .

٢- وظيفة التسويق .

٣- وظيفة التمويل .

لا يمكن لمنظمة مهما كانت طبيعتها أن تنشأ وأن تستمر وأن تنمو إذا لم يتم ممارسة هذه الوظائف جمعياً . **عدم ممارسة أي من هذه الوظائف معناه عدم نجاح للمنظمة في تحقيق أهدافها** وبالتالي لا يوجد أي مبرر يبرر قيامها أو استمرارها .

طبيعي لكي تحقق المنشأة أهدافها لابد من أن تنتج خدمة أو سلعة عليها طلب وإنتاج السلعة ليس هدفاً في حد ذاته وإنما لابد من تسويقها ولكي تستطيع أن تنتج سلعةً وخدمات وتسوق هذه السلع والخدمات فإن الأمر يحتاج إلي القيام بوظيفة التمويل التي تعمل على توفير المال المطلوب لذلك اعتبرت وظائف الإنتاج ووظائف التسويق ووظائف التمويل وظائف أساسية لأي منظمة .

كيف تظهر هذه الوظائف الأساسية في المنظمات المختلفة؟

تظهر جلية وبكل وضوح هذه الوظائف في المنظمات الإنتاجية التي تقوم بتقديم منتجات ملموسة (سلباً) يمكن رؤيتها بالعين المجردة ويمكن قياس أبعادها بمقاييس موضوعية كمية دقيقة ولكن ليس معنى ذلك أن الوظائف الأساسية لا توجد في المنظمات الأخرى التي تقدم خدمات غير ملموسة .

في شركة قها لإنتاج الأغذية المحفوظة ، تظهر وظيفة الإنتاج وهي التي تقوم بعمليات صناعية لتحويل مدخلات الإنتاج (الخضروات ، السكر ، المياه ، المواد الكيماوية ، علب الصفيح ، الكهرباء ، المجهود البدني والعقلي للعاملين) إلى مخرجات للإنتاج في شكل معلبات للعصير وللمربي والبلح المجفف وما شابه . وتتمثل عناصر الإنتاج في أقسام التصنيع وأقسام التعبئة وأقسام تجهيز الخضروات والفاكهة قبل بدء تصنيعها .

في المستشفى تظهر أيضاً وظيفة الإنتاج وهي تتمثل في العمليات الجراحية والعلاجية Medical & Surgical التي تقوم بتحويل مدخلات الإنتاج (المرضى) إلى مخرجات الإنتاج (بشر صحيح و معافى Healthy) وتتمثل عناصر الإنتاج في المستشفى في أقسام

الجراحة وحجرة العمليات وقسم العناية المركزة وأقسام الكشف العلاجي والتحاليل وهكذا .

في **كلية التجارة** ، تظهر أيضاً وظيفة الإنتاج وهي تتمثل في العمليات Processes التعليمية والبحثية التي يتم ممارستها على الطلاب (المواد الخام) لتحويلهم إلي مخرجات (خريجين حملة بكالوريوس تجارة) وتتمثل عناصر الإنتاج في كلية التجارة في المدرجات التي يتم فيها إلقاء المحاضرات النظرية على الطلاب وفي السيمينارات التي يتم فيها تدريب الطلاب على التطبيقات العملية وهكذا .

في **مصلحة السجون** كإحدى المنظمات ، تظهر أيضاً وظيفة الإنتاج وهي تتمثل في عمليات التأديب والتهذيب والإصلاح التي يتم ممارستها على مدخلات الإنتاج في هذه الحالة وهم المذنبون Criminals بغرض تحويلهم بعد فترة زمنية معينة تسمى فترة الإنتاج وهي تختلف من مذنب لآخر منهم من يحتاج إلي فترة قصيرة وآخر لفترة زمنية متوسطة وآخر حسب جريمته لفترة زمنية طويلة بعدها يتم تحويلهم إلي بشر تم إصلاحهم وتغييرهم من مذنب إلي فرد صالح للحياة في المجتمع .

مما سبق يتضح أن وظيفة الإنتاج تهدف إلي إحداث تغيير في

مدخلات الإنتاج في الشكل والمضمون . تغيير خيوط الغزل والنسيج إلي أقمشة ، تغيير المريض إلي شخص معافى ، تغيير في معلومات ومهارات وقدرات طالب التجارة لكي يصبح محاسباً أو أخصائي أفراد أو مديراً ، تغيير في اتجاهات وأخلاقيات المذنب أو المجرم إلي إنسان سوي .

ولما كان مجال هذا المؤلف هو مجال إدارة الأعمال فإننا سنقتصر فيما يلي على الحديث عن الأنشطة المختلفة التي تمارس في إطار وظيفة الإنتاج في المشروع الصناعي .

تلخيص الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإنتاج فيما يلي

- ١- **تحديد مواصفات المنتج** من الناحية الفنية وتتمثل في نوع المنتج ، حجم المنتج (تليفزيون ٢٦ بوصة - ٢٣ بوصة ... الخ) ، أداء المنتج (سرعة السيارة - استهلاك الوقود للسيارة) ، اللون ، العبوة ، الخ .
- ٢- **تحديد عمليات التصنيع** من حيث يدوي ، آلي ، نصف آلي أي المفاضلة بين الاعتماد على درجة عالية من العمالة اليدوية .
- ٣- **اختيار موقع المصنع** من حيث القرب لمصادر الخامات ، مصادر العمالة ، مصادر القوى المحركة ، الأسواق ، الموانئ ، توافر المناخ اللازم ، اعتبارات حكومية وأمنية ، وعموماً هناك قوى لجذب المصانع **فمثلاً** مصنع الألومنيوم ينشأ حيث توجد الكهرباء الرخيصة ، مصنع الطوب الرملي يقام حيث تتوفر الرمال ، مصنع السكر يوجد بالقرب من مزارع قصب السكر وهكذا .
- ٤- **التنظيم الداخلي للمصنع** من حيث ترتيب الآلات Layout حسب تسلسل عمليات الإنتاج ومواقع المخازن للمنتج التام الصنع

والمنتجات نصف المصنعة ومخازن قطع الغيار والخامات وأقسام الهندسة والفحص والمعامل وهكذا .

٥- **تخطيط الإنتاج** من حيث تحديد الأعمال اللازمة لإنتاج كمية معينة وربطها في جداول زمنية باستخدام أساليب بحوث العمليات والحاسبات الآلية **وتشمل هذه الأعمال ما يلي :**

★ إعداد التصميمات الهندسية والإنتاجية

★ تحديد مراحل التشغيل .

★ توزيع الخطة على الماكينات والأفراد .

★ تحديد الخامات وساعات العمل الآلي واليدوي .

★ تحديد التكاليف المبدئية للإنتاج .

٦- **مراقبة الإنتاج** للتأكد من أن الكمية المستهدفة إنتاجها قد تم إنتاجها في الوقت المطلوب والتكلفة المطلوبة والجودة فهناك رقابة كمية ، زمنية ، مالية وكذلك الجودة للتأكد من أن المنتج يتوافق مع المواصفات التي تم تحديدها قبل بدء الإنتاج .

وفي حالة وجود وظيفة متخصصة للأفراد في المنظمة فإنه يلقي على وظيفة الأفراد للقيام باختيار القوى العاملة اللازمة للإنتاج من مهندسين للإنتاج ، مهندسين للتشغيل ، مهندسين للصيانة وهكذا وكذلك تدريب وتنمية مهاراتها والعمل على توفير ظروف عمل صناعية طيبة للعاملين في أقسام الإنتاج تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية .

لا نتصور أن تنشأ منظمة مهما كانت طبيعتها دون أن يكون هناك طلب أكيد Effective demand على منتجاتها (سلع وخدمات) وأي منظمة لكي تستمر وتنمو لابد وأن تكون قادرة على تسويق منتجاتها وإشباع رغبات ملحة في المجتمع ولكما زادت درجة إلحاح الرغبة Desire وأصبحت حاجة Need فإن الطلب يكون أكيداً على السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات والحاجات .

لذا تعد **وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية لأي منظمة** ، وعدم ممارسة هذه الوظيفة بفاعلية يؤدي إلي عدم نجاح المنظمة وعدم ضمان استمرارها وبقائها .

تقوم وظيفة التسويق بالبحث عن الرغبات والحاجات غير المشبعة في المجتمع ، ثم تقوم بتقديم أفكار عن سلع وخدمات لإشباع هذه الرغبات ثم تقوم بتسويق هذه السلع والخدمات بعد إنتاجها وأيضاً القيام بالخدمات الخاصة بما هو بعد البيع سواء كانت الضمان ، الإصلاح ، الصيانة ... الخ . و يمكن فيما يلي أن نسرد **الإطار العام لوظيفة التسويق في المشروع**

الصناعي :

وظيفة التسويق قبل بدء الإنتاج

١

☆ **دراسة الأسواق** لتحديد السلع والخدمات المطلوبة لإشباع رغبات وحاجات غير مشبعة Unsatisfied Needs في المجتمع

☆ **تقديم أفكار لمنتجات جديدة** من حيث مواصفات فنية ، سعر معين مناسب لإمكانيات المستهلك ... الخ .

☆ **تحديد السياسات التسويقية** من حيث شروط البيع نقداً أو بالأجل ، منافذ التوزيع ، وسائل الإعلان والدعاية .

وظيفة التسويق أثناء الإنتاج

٢

☆ **توفير مستلزمات الإنتاج** من حيث خامات ، زيوت ، وقود ، آلات ، معدات الخ .

☆ **تخزين الخامات وقطع الغيار** وتفادي تعطل الإنتاج بسبب نقص في بعض الخامات أو قطع الغيار .

وظائف تسويقية بعد تمام الإنتاج

٣

☆ **بيع المنتجات** عن طريق البيع الشخصي ، الإعلان .

☆ **تحديد المناطق البيعية** لمندوبي البيع ومكافآتهم

☆ تدريب رجال البيع .

☆ تصميم الحملات الإعلانية .

☆ نقل المبيعات .

☆ تحصيل قيمة المبيعات .

وظائف تسويقية بعد تمام عملية البيع



☆ **تركيب المنتجات** في مواقع العملاء .

☆ **أعمال الصيانة** الدورية .

☆ **أعمال الإصلاح** .

☆ **خدمات الضمان** .

☆ **جمع معلومات تسويقية** عن أداء المنافسين وكذلك آراء العملاء

ودرجة رضائهم عن المنتجات .

وظيفة التمويل

ثالثا

مما سبق يتضح أنه لكي تحقق المنظمة أهدافها وتستمر وتبقى على قيد الحياة لابد من قيامها بإنتاج سلعة أو خدمة (القيام بوظيفة الإنتاج) النجاح في تصريف السلعة أو الخدمة (القيام بوظيفة التسويق)

ولكن لكي يمكنها ممارسة وظائف الإنتاج والتسويق فإن الأمر يحتاج إلي **تدبير المال اللازمة لاستثماره في المصنع** (ارض - مباني - معدات - آلات - أثاث - سيارات - وسائل نقل داخلي - وسائل نقل خارجي) وأيضاً **المال اللازم لتمويل عمليات التشغيل** (شراء الخامات - سداد الأجور - تكلفة الزيوت ، الوقود الخ) وكذلك المال اللازم لإنجاز العمليات التسويقية (دراسة وأبحاث السوق ، تكلفة الإعلانات ، سداد أجور رجال البيع ، مصاريف نقل المبيعات ، ... الخ) بدون المال المطلوب لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق لا يمكن بل يستحيل ممارسة وظائف الإنتاج والتسويق وبالتالي استحالة إنشاء وتكوين المنظمة واستمرارها وبقائها ونموها .

تظهر وظيفة التمويل جلياً في المنظمة الصناعية ، كما أنها تظهر جلياً في أي منظمة مهما اختلف طبيعتها ولكن قد يطلق عليها تسميات مختلفة في **المصنع** تسمى **الإدارة المالية** ، في **المستشفى** تسمى **إدارة الحسابات** أو التمويل ، في **كلية التجارة** تسمى **الشئون المالية** وهكذا .. وفيما يلي الإطار الخاص بوظيفة التمويل في **المشروع الصناعي** :

تقدير الأموال اللازمة للمنظمة وهي نوعان من الأموال

١

☆ أموال مطلوبة للاستثمار في الأرض ، المباني ، المعدات ، الآلات ، الأثاث ، وسائل النقل الداخلي ، وسائل النقل الخارجي وهي تسمى أصولاً ثابتة fixed assets تخدم المنظمة لفترات طويلة من

الزمن فمثلاً الأرض تخدم المنظمة طوال فترة حياتها ، المباني لفترات تصل إلي عشرات السنين ، الآلات حسب العمر الإنتاجي للآلة وهكذا

☆ أموال مطلوبة للاستثمار في الخامات ، الوقود ، الزيوت ، قطع الغيار ، مستلزمات الإنتاج ، الأجور أي اللازمة للتشغيل وهي تسمى الأصول المتداولة أو الجارية Current assets ويتوقف تقدير الأموال المطلوبة على حجم المصنع ، طريقة الإنتاج ، الطاقة الإنتاجية ، احتمالات التوسعات المستقبلية وهكذا .

تدبير الأموال اللازمة لتمويل الأصول الثابتة والأصول المتداولة

٢

☆ الاعتماد في تمويل **الأصول الثابتة** على مصادر تمويل **دائمة طويلة الأجل** (رأس مال مملوك - قروض طويلة الأجل) .

☆ الاعتماد في تمويل **الأصول المتداولة** على مصادر تمويل **قصيرة الأجل** (رأس مال عامل) **مثل** الحصول على تسهيلات من الموردين أو دفعات مقدمة من العملاء وكذلك القروض قصيرة الأجل من البنوك التجارية .

وضع الخطط المالية

٣

للتوفيق بين الإيرادات والمصروفات وتوقع الاختناقات والعمل على تغطيتها وكذلك توقع الفائض المالي ووضع سياسات لاستثماره بحيث لا يكون هناك رأس مال عاطل .

التوفيق بين السيولة والربحية

٤

لتحقيق السيولة يقتضي الأمر الاحتفاظ بجزء كبير من أموال المشروع في شكل نقدية سائلة في الخزينة أو الحساب الجاري لدى البنك . ولتحقيق الربحية يقتضي الأمر استثمار جميع الأموال المتاحة . وقد يبدو أن تحقيق السيولة يكون على حساب الربحية والعكس أيضاً، ولكن في حقيقة الأمر لا يوجد تعارض . أن تحقيق الربحية يؤدي إلي توفير أرباحاً تعضد موقف السيولة في الشركة وكذلك توافر السيولة يجعل المنشأة قادرة على الدخول في عمليات تجارية تحقق لها أرباح وكذلك تجعل المركز الائتماني للمنشأة قوياً مما يمكنها من الحصول على قروض تقوم باستثمارها بمعدل استثمار يزيد عن معدل فائدة القرض وبالتالي تزداد ربحية المنظمة .

الرقابة المالية وذلك للتأكد من أن الخطط المالية التي تم رسمها قد نفذت

٥

ولتحقيق الرقابة المالية يقتضي الأمر إعداد مجموعة من المؤشرات المالية في شكل عائد على الاستثمار ، فترة السداد ، فترة التحصيل وكذلك بيان تدفق الأموال الذي يفيد في معرفة ما إذا كانت الأموال التي

تم الحصول عليها من **مصادر دائمة** قد تم استثمارها في استثمارات **طويلة الأجل** ، وكذلك الأموال التي تم الحصول عليها من مصادر **قصيرة الأجل** قد تم استثمارها في أصول متداولة .

وبعد استعراض الوظائف الأساسية للمنظمة ضرورية لكي تنشأ وتنمو وتبقى وتستمر وتنجح فإن السؤال الذي يطرح نفسه الآن إلي أي حد تعتبر هذه الوظائف متكاملة أم أنها وظائف مستقلة . هل تعمل وظيفة الإنتاج في اتجاه ووظيفة التسويق في اتجاه آخر أو **أن هناك ارتباطاً وتكاملاً بين هذه الوظائف .**

بديهي أن وظيفة الإنتاج لا تستطيع أن تبدأ في إنتاج أي منتج إلا إذا جاء إليها الضوء الأخضر من وظيفة التسويق ؟ هل يمكن لوظيفة الإنتاج أن تتجاهل توصيات وظيفة التسويق لابد من أن يكون هناك **تكامل بين الإنتاج والتسويق** وهذا التكامل في شكل تدفق معلومات التسويق للإنتاج وكذلك معلومات الإنتاج للتسويق . وتأتي وظيفة التمويل لكي تكتمل الحلقة الأساسية فمن الإنتاج يمكن للوظيفة المالية أن تقوم بتقدير الاحتياجات المالية من حيث مقدار المال المطلوب ؟ ومتى نحتاج لهذا المال ؟ وكذلك المدة الزمنية الخاصة باحتياج هذا المال . ومن وظيفة التسويق تحصل وظيفة التمويل على بيان عن الإيرادات المتوقعة من حيث مقدار هذه الإيرادات ومتى ستتحقق حتى يمكنها عمل الموازنة للمواءمة بين الإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة . وبالتالي لا يمكن أن تعمل وظيفة الإنتاج بشكل مستقل عن التسويق والتمويل بل إن درجة نجاح المنظمة تتوقف على التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف الثلاث بجانب وظائف الإنتاج ، التسويق ، التمويل يتم ممارسة بعض الوظائف

الأخرى **كوظائف مساعدة للوظائف الأساسية** الهدف من ممارسة هذه الوظائف هو إزالة جانب من الأعباء الملغاة على عاتق الوظائف الأساسية وجعلها متفرغة تماماً للعمل الأساسي .

فمثلاً تقوم وظيفة الأفراد - كوظيفة ثانوية مساعدة - بمساعدة

وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في تحقيق أهداف الإنتاج والتسويق والتمويل عن طريق تكوين قوة العمل المطلوبة وتدريبها في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل وبالتالي تتخلص الوظائف الأساسية من أعباء البحث عن العمالة المطلوبة كماً ونوعاً ، اختيار العمالة المطلوبة وإجراء التعاقدات معهم ، تدريب القوى العاملة ... وهكذا من الوظائف الخاصة بوظيفة الأفراد . ومن الأمثلة الأخرى للوظائف المساعدة **وظيفة الشئون القانونية** ، فممارسة هذه الوظيفة يزيل عن كاهل الوظائف الأساسية الجوانب القانونية المتعلقة بوظيفة الإنتاج ووظيفة التمويل ووظيفة التسويق وتصبح هذه الوظائف أكثر تفرغاً للعمل الأساسي الخاص بالإنتاج والتسويق والتمويل . ومثال ثالث للوظائف الثانوية المساعدة ، **وظيفة العلاقات العامة** التي تهدف إلي تحسين صورة المنشأة لدى الجمهور الموردين ، جمهور العاملين ، جمهور المجتمع المحلي الأجهزة الحكومية المرتبطة بالمنشأة ، الاتحادات العمالية وهكذا وجود وظيفة العلاقات العامة يخفف عبء العمل الملغى على الوظائف الرئيسية ، الإنتاج ، التسويق ، التمويل .

وفيما يلي نسرده الأنشطة المختلفة التي تمارس بواسطة وظائف الأفراد ،

العلاقات العامة .

الأنشطة الرئيسية لوظيفة الأفراد :

- ١- **تحديد الأعداد المطلوبة** من الأنواع المختلفة للعمالة اللازمة للإنتاج والتسويق والتمويل ... الخ
- ٢- الحصول على العمالة المطلوبة من مصادر قوة العمل المختلفة .
- ٣- إجراء **الاختبارات** الخاصة بالتعيين .
- ٤- إعداد **البرامج التدريبية** للعاملين
- ٥- **تهيئة ظروف عمل** حسنة للعاملين .
- ٦- القيام بأبحاث **الأجور والمرتبات** .
- ٧- إعداد نظم **الترقية والنقل** .
- ٨- إعداد نظام **معلومات الأفراد** .
- ٩- إعداد نظم **الرعاية الاجتماعي**

الفصل الخامس

وظيفة الإنتاج والعمليات

Production and Operations Function

إنتاج السلع والخدمات The Production of Goods and Services

تستخدم عمليات الإنتاج في جميع المنشآت والمؤسسات التجارية، سواء كانت تنتج منتجات مصنعة فقط أو تقتصر على تقديم الخدمات أو تجمع بين تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات معا (وهذا ما تقوم به معظم المؤسسات). الإنتاج هو عملية يتم من خلالها تقديم سلعة أو خدمة إلى العميل. فهو عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع إضافة القيمة لها عند اكتمال كل نشاط أو مرحلة من مراحل الإنتاج. إن مدى كفاءة الشركة في التعامل مع عمليات الإنتاج يمكن إما أن يعوق تحقيقها للنجاح المنشود أو يساعدها على تحقيق النجاح الكلي للأعمال التجارية والقدرة التنافسية للسلعة أو الخدمة المقدمة في السوق.

أهمية الإنتاج The importance of production

يعتبر الإنتاج عنصرا هاما في أي عمل حيث تسعى الشركات جاهدة لتحقيق الربح من خلال توفير السلع أو الخدمات للمستهلكين. وحتى تتمكن تلك الشركات من زيادة أرباحها وخفض

تكاليف الإنتاج، فإنه يجب عليها إيجاد أكثر عمليات الإنتاج كفاءة. يجب أن تقوم الشركات المصنعة ومؤسسات الخدمات بشكل خاص بمواصلة تحسين العمليات التشغيلية والإنتاج لتصبح أكثر اهتماما بالعملاء وذلك حتى تتمكن من الحفاظ على قدرتها على المنافسة في ظل الاقتصاد العالمي وأن تكون أكثر استهدافا لتحقيق الجودة العالية، والفعالية الاقتصادية، والتميز التكنولوجي. كل هذا يتطلب إدارة كل مكون من عناصر عملية الإنتاج من البداية إلى النهاية، بما في ذلك إقامة علاقات أكثر ايجابية مع الموردين، ذلك إذا كانت الشركة تسعى لتحافظ على ارباحها وتنافسيتها في السوق.

ولعل السبب الذي جعل التصنيع يسهم بشكل كبير في إجمالي الناتج المحلي للدولة يكمن جزئيا في كم السلع والخدمات الكبير التي كان يحتاجها قطاع التصنيع. بالإضافة إلى ذلك كان التصنيع أيضا يوجد العديد من الأنشطة الاقتصادية الأخرى من نقل للبضائع، وإنتاج للبرمجيات اللازمة للمساعدة في العمليات المستخدمة في صنع السلع، وتسويقها والإعلان عنها إلى أن يتم بيعها.

التحول إلى الاقتصاد القائم على الخدمات – Moving to service – based economy

على الرغم من الأهمية المستمرة لقطاع التصنيع فإن معظم الدول المتقدمة تحولت من الاقتصاد الصناعي القائم على التصنيع إلى الاقتصاد القائم على الخدمات. وأصبحت الخدمات تمثل أحد المقومات الهامة لاقتصاد الدولة. وعلى سبيل المثال تشكل الخدمات ما يقرب من ثلاثة أرباع إجمالي الناتج المحلي للولايات المتحدة، حيث يوجد أكثر من ٧٥% من الوظائف في قطاع الخدمات. وبناءً عليه فقد أصبحت الخدمات تشكل نسبة لا يستهان بها من إجمالي الناتج المحلي للدولة، كما أن قطاع الخدمات يسهم في إيجاد العديد من الوظائف وفرص العمل. انه من السهولة بمكان البدء في إنشاء منشأة خدمية او شركة خدمات مثل شركة إمساك الدفاتر ورعاية الأطفال، وحتى عمليات البيع بالتجزئة، لأنها تتطلب رأسمالاً أقل من شركات التصنيع، والتي تحتاج عموماً إلى عقار ومصانع ومعدات يتعين شراءها أو استئجارها. تقوم بعض الشركات بالعمل في المجالين معاً: التصنيع والخدمات، وعلى سبيل المثال توجد شركتا جنرال إلكتريك وآي بي إم وهما تعتبران أكبر الشركات الخدمية وأكثرها تنافسية في العالم. كلتا الشركتان لديهما مكونات تصنيعية هامة. بالإضافة إلى ذلك، فإن شركات النقل والمرافق تقوم على الخدمات وهي مهمة جداً بالنسبة لاقتصاد الدولة.

إدارة الإنتاج Production Management

ان السلع والخدمات التي تظهر وتعرض في الأسواق يجب أن يتم تصنيعها بشكل جيد حتى تلاقى القبول لدى العملاء. وكما سبق وأشرنا في هذا الفصل، فإن الإنتاج هو العملية التي يتم

من خلالها تحويل الموارد إلى منتجات تامة الصنع وذات قيمة. وتشير إدارة الإنتاج إلى تدابير وإجراءات التخطيط والتنفيذ والرقابة المستخدمة في عملية تحويل الموارد إلى منتجات تامة الصنع. مديرو الإنتاج هم المسؤولون عن تحديد الجداول الزمنية للإنتاج، واختيار الأجزاء والتجهيزات اللازمة للإنتاج، والإشراف على مراقبة الجودة، وإدارة الأمور الهامة الأخرى. مديرو الإنتاج الذين يخططون بكفاءة وفعالية يكونون قادرين على زيادة إنتاجية شركاتهم، وخفض التكاليف وتحسين وزيادة رضا العملاء.

قرار التصنيع أو الشراء The make – or – buy decision

ما هو قرار التصنيع أم الشراء الذي يجب على الشركات اتخاذه؟ لا تقوم الشركات بالضرورة بتصنيع كل المنتجات داخل الشركة. عند البدء في عملية الإنتاج، فإن احد القرارات الأولى التي يتخذها مديرو العمليات يتمثل في تحديد ما إذا كانت الشركة ستقوم بتصنيع المنتج بالكامل أو سيتم تجميع المنتج من مجموعة قطع الغيار المصنعة داخل الشركة والأجزاء المصنعة أو التي تم شراؤها من خارجها. وهذا ما يُطلق عليه عادةً قرار التصنيع أو الشراء. الاستعانة بمصادر خارجية لإنتاج أجزاء معينة من المنتج في مكان آخر اقل تكلفة لذا يعد هذا أفضل قرار. ومع ذلك، من المهم أن تثق الشركة في جودة أي أجزاء يتم الاستعانة بمصادر خارجية في تصنيعها لأن المنتج في النهاية سيحمل اسم الشركة وستعتمد سمعتها عليه.

ينظر العملاء إلى المنتج ككل في صورته النهائية وليس كمكونات مصنعة من أجزاء مقدمة من موردين مختلفين. سيحمل العملاء الشركة المسؤولية حتى ولو كان احد الموردين هو المسؤول عن تصنيع جزء معيب من المنتج أو لم يلتزم بالموعد النهائي لتسليمه وتسبب في تأخير تصنيع وتسليم المنتج . فعلى سبيل المثال، أعلنت شركة تويوتا للسيارات عن قيامها بسحب كميات كبيرة من منتجاتها من السوق في الأونة الأخيرة لاكتشافها وجود عيوب في التصنيع. فالشركات دائماً تكون هي المسؤولة في النهاية عن سلامة وجودة المنتج النهائي حتى بعد تمام البيع. وبالتالي، فإن وجود مورد كفاء يلبي احتياجات الشركة ويهتم بعملائها كما لو كانوا عملائه امر لا يمكن أن يقدر بثمن. لذا فإنه من الأهمية بمكان إدراك أهمية هذه الاحتياجات قبل ان تختار الشركة المورد الذي ستتعامل معه.

بطبيعة الحال، سيؤثر قرار الشركة بشأن ما إذا كانت ستقوم بتصنيع أو شراء بعض أجزاء المنتجات أو المنتجات بأكملها على باقي عملية إدارة العمليات التشغيلية، بما في ذلك تحديد عمليات الإنتاج، والتخطيط للطاقة الإنتاجية للشركة، وحجم الأقسام الانتاجية، وموقعها، وفي بعض الاحيان التقنيات المستخدمة في تلك المواقع.

عمليات وأساليب الإنتاج الشائعة Common production processes and

techniques

هناك العديد من عمليات الإنتاج المستخدمة في المنشآت التجارية. قدم هنري فورد مفهوم **خط التجميع** لتلبية الطلب المتزايد على السيارات التي ينتجها. كان خط التجميع يستخدم **التدفق المستمر للإنتاج Continuous flow production** وهو أسلوب إنتاج وحدات منفصلة من المنتجات بأعداد كبيرة واحدة تلو الأخرى باستمرار وبسرعة. وبالرغم من أنها طريقة ذات تكلفة معقولة فإنها لا تسمح بتصنيع المنتج حسب طلب العميل.

وبمرور الوقت، بدأت الشركات في الولايات المتحدة تشعر بالضغط التي تمارس عليهم من قبل المنافسين الأجانب الذين ينتجون منتجات عالية الجودة حسب طلب العميل ويقومون ببيعها بأسعار معقولة. وحتى يتسنى لها الحفاظ على قدرتها التنافسية، كان يتعين على الشركات المصنعة في الولايات المتحدة في ذلك الوقت تنفيذ عمليات إنتاج جديدة تمتاز بالمرونة ومنخفضة التكاليف. وفي ظل **عمليات الإنتاج المتقطعة Intermittent process**، تكون دورة الإنتاج أقصر، لذا يمكن تغيير الآلات فيما بينها لاستيعاب التغييرات الخاصة بالمنتج.

هناك العديد من أنواع عمليات الإنتاج التي يستخدمها المصنعون. يعتمد النوع الذي يتم اختياره على الشركة وأنواع السلع أو الخدمات التي تنتجها.

كيف يتم إنتاج كميات كبيرة من السلع **How are large quantity of goods**

produced

يطلق على إنتاج كميات كبيرة من السلع بتكلفة منخفضة أنه "إنتاج كبير أو ضخ **Mass production**". وكما ذكرنا من قبل، فإن **خط التجميع Assembly line** هو عملية إنتاج **ضخم Mass production**. ويعتمد الإنتاج الضخم على الآلات وخطوط التجميع الآلي في إنتاج سلع مطابقة لبعضها البعض (**نمطية Standard**) وتلتزم بمعايير جودة معينة. تكون تكلفة تشغيل خط التجميع منخفضة نظرا لأن الآلات تقوم بمعظم العمل، ولا يتعين أن يكون العمال على مستوى عال من المهارة والتميز وهم يؤدون مهامهم المتكررة. تقلل عمليات الإنتاج الضخم من وقت الإنتاج، مما يسمح بإنتاج كم كبير من السلع بسرعة هائلة. ونظرا لأن الآلات هي العنصر الرئيسي في الإنتاج، يتم القضاء تقريبا على خطر الخطأ البشري. ولكن هناك عيب رئيسي في هذه العملية الا وهو عدم مرونة الإنتاج الضخم. فبعد إنشاء خط الإنتاج، يكون من الصعب جدا تغيير أو تبديل العملية إذا كانت هناك حاجة للتغيير.

في ضوء ما سبق، ما هي أفضل عملية إنتاج عندما يتعين صناعة المنتج وفقا لطلب

العميل؟ **What production process is best when customization**

desired?

إن إنتاج كميات ضخمة من السلع وفقا لطلب العميل وهو ما يُطلق عليه الإنتاج الكبير (production mass) يعني إنتاج السلع أو الخدمات المصممة خصيصا لتلبية الاحتياجات والمتطلبات الفردية للعملاء بتكلفة أقل. وهي تتراوح ما بين تصنيع الإمدادات الصناعية حسب طلب العميل، مثل الصمامات، والمفاتيح، والأدوات، إلى تصنيع المنتجات حسب طلب العميل والتي غالبا ما تكون الملابس والأحذية والنظارات والدراجات. ومن ناحية أخرى على سبيل المثال، تُمكن بعض الشركات المستخدمين من وضع تصاميمهم الخاصة على الملابس والكتب وغيرها من الملحقات والاكسسوارات وشراءها أو التشارك فيها أو بيعها في متاجرهم الخاصة عبر الإنترنت. كما تسمح شركة بلانك ليبل لعملائها بتصميم القمصان الخاصة بهم عبر شبكة الانترنت وتصل إليهم من مخازن الشركة بنفس السعر تقريبا. هكذا تستفاد الشركة كثيرا من هذه الطريقة لأنها لا تحتاج إلى إنتاج قمصان من كل حجم ونمط، وبالتالي تتكبد نفقات إضافية للتخزين والشحن.

كيف يتم انتاج كم ضخم لمنتج حسب طلب العميل؟ How is mass customization

achieved

يسمح نظام التصنيع المرن (FMS) Flexible Manufacturing System للشركات المصنعة بإنتاج كميات كبيرة من المنتجات حسب طلب العميل. تستخدم شركة فيكتوري للدراجات البخارية، وهي شركة تابعة لشركة بولاريس لإنتاج سيارات الطرق الوعرة، نظام التصنيع المرن لإنشاء الدراجات البخارية التي يقوم العملاء بوضع تصميماتها عبر شبكة الإنترنت وفقا لاحتياجاتهم وأذواقهم الخاصة. من خلال هذا النظام يتم ربط عدة آلات معا بواسطة جهاز كمبيوتر مركزي واحد ويمكن لجميع الآلات في النظام معالجة وتشغيل أنواع مختلفة في آن واحد. وخلافا لنظام الإنتاج الضخم، يمكن لنظام التصنيع المرن أن يتلائم مع التغيرات التي تطرأ على جداول الإنتاج (من تنظيم وترتيب لابعاء العمل والرقابة عليها) ومواصفات المنتج.

هل يمكن تطبيق نظام الإنتاج الضخم حسب طلب العميل في الصناعات الخدمية؟ Can

mass customization be used in service industries

مكنت التقنيات الحديثة الخاصة بنظام الإنتاج الضخم للسلع المصنعة حسب طلب العميل العديد من المؤسسات القائمة على الخدمات من تلبية الاحتياجات الفردية لعملائها. تشتهر برجر كينج Burger king بشعارها: "سيكون الطعام وفقا لطلبك" Have it your way

الخاصة بالإنتاج والحملة الإعلانية ذات الصلة والتي، على عكس ماكدونالدز، سمحت للعملاء بتطوير اي اضافات على ساندوتش الهامبرجر لتلبية أذواق محددة.

شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على الإنتاج Social Networking and its

effect on production

ان شبكات التواصل الاجتماعي لها تأثيرات عديدة على الإنتاج، ومن ناحية فهي تُمكن المستهلكين من التأثير مباشرة على ما تقوم به الشركات من تطوير وإنتاج بالاضافة الى دورها في تسهيل تقديم ردود فعل فورية من قبل المستهلك حول ما إذا كانت مبادرات الشركة جديدة بالاهتمام من عدمه. علاوة على ذلك فقد أقامت أيضا نظام توزيع جاهز للمستهلكين الأكثر إبداعا الذين يريدون "أن تكون السلع وفقا لما يريدونه". وباستخدام أدوات شبكات التواصل الاجتماعي، مثل المدونات وأشرطة الفيديو التي تُبث عبر مواقع الويب والبث الصوتي (podcasts)، بالإضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي، مثل الفيسبوك وتويتر، يمكن للمستهلكين تصميم منتجاتهم الخاصة بهم وأيضا التأثير المباشر على ما تقوم الشركات بتطويره وإنتاجه. ولقد صاغ موقع Trendwatching.com هذه العملية الجديدة القائمة على ابتكار العملاء. على الرغم من أن محلات بلانك ليبيل هي وافد جديد نسبيا في هذه الفئة المتنامية من الشركات، فقد أطلقت شركة أديداس أكبر حملاتها الدعائية "مي أديداس" mi adidas كما

اطلقت شركة كونفرس Converse لتصنيع الأحذية برامجها الدعائية والتي كان شعارها "صمم المنتج على ذوقك" وهي كلها أمثلة أثبتت أن التوجه السائد الخاص بتصميم العميل للمنتج حسب طلبه وذوقه قد أصبح جزءا من المجتمعات الحديثة.

تخطيط وإدارة العمليات Operations planning and management

إدارة العمليات هي عملية إدارة للعمليات التشغيلية التجارية والتخطيط لها لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة. يركز مديرو العمليات على الصورة الاشملى: والتي تتلخص في اكتساب وتطوير واستخدام الموارد اللازمة لإنشاء وتسليم البضائع وتقديم الخدمات بكفاءة ونجاح إلى العميل. في هذا القسم، سنستعرض بعض القضايا التشغيلية الهامة التي يجب على مدير العمليات بحثها والنظر فيها مثل معرفة مقدار الطاقة الإنتاجية المطلوبة لإنتاج منتج معين وتحديد الموقع المثالي للإنتاج، ومعرفة كيفية إدارة وتنظيم الأقسام الانتاجية للشركة.

تخطيط الطاقة الإنتاجية Capacity planning

ما هو الحجم المناسب للتسهيلات الإنتاجية؟ يستخدم مديرو العمليات التوقعات الخاصة بالإنتاج للمساعدة في تقدير الطلب المستقبلي على منتجات الشركة. إن هذه التوقعات مشتقة

من المبيعات السابقة وكذلك المبيعات الحالية أو المتوقعة بالإضافة إلى آراء وتعليقات العملاء، وأبحاث السوق، وتحليلات الصناعة.

بمجرد تحديد "أفضل التوقعات والتخمينات Best Guess" الخاصة بطلبات سلع الشركة في المستقبل، ومتى قررت الشركة أي أجزاء من المنتج ستصنعها وتنتجها وأي أجزاء ستقوم بشرائها، بعد ذلك يبحث مدير عمليات الشركة الخطوة التالية ألا وهي **التخطيط للطاقة الإنتاجية** للشركة، وهي عملية يتم من خلالها تحديد كم المنتج الذي يمكن أن تنتجه الشركة لتلبية الطلب عليها. يتطلب هذا تحقيق أقصى قدر ممكن من التوازن بين الحد الأقصى من المنتج الذي تستطيع الشركة إنتاجه وكمية السلع أو الخدمات التي يطلبها عملاؤها. يحدد إجمالي حجم المنشأة بالإضافة إلى الاستخدام الفعال للموارد **القدرة الإنتاجية للشركة**.

يمكن **زيادة القدرة والسعة الإنتاجية للشركة** من خلال إدخال تقنيات أو معدات جديدة بها أو زيادة عدد العمال أو الآلات أو تحسين كفاءة العمال الحاليين أو الآلات المستخدمة أو التوسع في الأقسام الإنتاجية بالشركة. وعلى العكس من ذلك، **يمكن تخفيض القدرة الإنتاجية للشركة** عن طريق تخفيض عدد العمال والآلات.

يعد تخزين السلع أيضا هو جزء رئيسي من **التخطيط للطاقة الإنتاجية**. على سبيل المثال، معظم الشركات المصنعة للعب الاطفال تعمل على مدار العام لإنتاجها، ومعظم ما يتم انتاجه يتم تخزينه حتى موسم العطلات. وبما أن الخدمات لا يمكن تخزينها مثلما يحدث مع السلع

تستخدم الشركات القائمة على الخدمات تكتيكات لإدارة الطلبات الواردة اليها والتي لها تأثير مباشر على قدراتها الانتاجية. على سبيل المثال، تقدم المطاعم خدماتها للزبائن في أوقات مبكرة للغاية وبعد ساعات العمل لزيادة الطلبات عليها في غير اوقات الذروة. وعلى سبيل المثال كان لحملة مطاعم أبل بيز (Applebees) الخاصة بتقديم المقبلات بنصف السعر بعد الساعة التاسعة مساء أكبر الأثر على زيادة الطلب في ساعات ما بعد وجبة العشاء. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تشمل إدارة الطاقة الإنتاجية لتقديم الخدمات باي شركة توظيف عمال جدد أو إعادة تدريب العاملين الحاليين حتى يكتسبوا مهارات جديدة.

تحديد الموقع المادى للمشروع Determining where to locate facilities

كيف تقرر الشركات المكان الذي ستنشئ فيه منشآتها والأقسام الانتاجية **Production facilities** ؟ ان قيام الشركة بتحديد مقر مكاتبها أو مصانعها أو منافذ البيع بالتجزئة له أهمية كبيرة وتأثير على الكفاءة الكلية للشركة ومدى ربحيتها والنجاح الذي ستحققه. وبصرف النظر عن تكلفة وتوفير موقع المنشأة والمرافق، هناك عدة عوامل أخرى يجب أخذها فى الاعتبار:

- **القرب من السوق Proximity to the market**: يجب على الشركات الخدمية،

مثل المطاعم ومحلات السوبر ماركت، والمحلات القائمة على عمليات البيع بالتجزئة،

اختيار مواقعها وفقا لمدى ملاءمتها لعملائها المحتملين. فالمطعم الذي يمكن للسيارات والمشاة الوصول اليه بسهولة يتميز على مطعم آخر قابع في مكان بعيد من المدينة حيث يمكن لعدد قليل من الافراد زيارته. ومع ذلك، وجدت العديد من الشركات أنه يمكنها استخدام التجارة الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي لتسهيل عملية الوصول إلى خدماتها وتقلل من اهمية موقع مقرها المادي physical location. فعلى سبيل المثال جعلت شبكة الإنترنت القرار الخاص بموقع الشركة أقل أهمية في مجالات مثل التعليم، والبنوك وغيرها من المؤسسات والشركات الخدمية.

- **القرب من المواد الخام Proximity to raw materials** : للحد من تكاليف الهدر والتلف تحاول الشركات المصنعة اختيار مقر قريب من المواد الخام التي يحتاجونها بالإضافة الى القرب من وسائل المواصلات. تكاليف النقل هي تكلفة رئيسية بل ويمكن أن تصل إلى خمسة أضعاف تكلفة تشغيل منشأة الإنتاج.

- **القرب من المرافق Proximity to utilities**: وحتى لو كانت قطعة الأرض التي تقام عليها الشركة رخيصة الثمن، تتردد أي شركة تقوم بإنشاء منشأة كبيرة، مثل المصنع أو المخزن (او المستودع) في اقامتها في مكان بعيد يفتقر إلى المرافق العامة أو البنية التحتية، مثل الكهرباء والغاز الطبيعي والمياه وخطوط الاتصالات. وقد تكون تكلفة إنشاء هذه البنية الأساسية هائلة إذا لم تكن موجودة بالفعل.

- **القرب من التخلص من مصادر التخلص من النفايات الخطرة Proximity to**

hazardous waste disposal : العديد من الشركات التجارية تفرز كما ضخما

من النفايات الخطرة، كجزء من عملياتها التشغيلية اليومية، ويجب التخلص من هذه

النفايات الخطرة بطرق تتفق مع القوانين واللوائح والارشادات التوجيهية الخاصة بذلك

والصادرة من الدولة. حتى المواد اليومية، مثل الطلاء وسوائل التنظيف، تعتبر نفايات

خطرة ويجب التخلص منها بشكل سليم. إن التخلص السليم من النفايات الخطرة له

تداعيات على موقع ومقر الشركة ويجب أن تكون المؤسسات والمنظمات المسؤولة على

دراية بالخيارات الخاصة بالتخلص من تلك النفايات والمهملات والمتاحة في مناطقها.

بالإضافة إلى التخلص من النفايات الخطرة، أصبحت الشركات أكثر إدراكا لطرق إدارة الأشكال

الأخرى من نفايات الإنتاج والقمامة، مثل المنتجات المعيبة والمكسورة والخردة والمخلفات

المتبقية. ان عملية التعامل مع المنتجات والمواد المرتجعة بهدف إضافة قيمة لها هي عملية

يُطلق عليها مصطلح "اللوجستيات العكسية". تقوم شركة (بست باي Best buy) لبيع

الإلكترونيات الاستهلاكية ببيع المنتجات المعيبة لشركة جينكو، وهي شركة متخصصة في

الخدمات اللوجستية العكسية **Reverse logistics**، والتي تجد بعد ذلك مشتريين لهذه

المواد. تقوم شركة باتاجونيا بتدوير السترات الصوفية المستعملة التي يعيدها العملاء إلى

الشركة وتحولها إلى ألياف تُستخدم في صنع سترات جديدة. علاوة على ذلك تساعد هذه العملية الشركات على العمل بطريقة صديقة للبيئة فضلا عن إضافتها لقيمة إلى النفايات.

كيف تؤثر قوة العمل على القرار الخاص بتحديد موقع الشركة؟ How does labor

affect location decisions

يؤثر توافر العمالة الماهرة على تحديد الشركة لموقع مقرها. تحتاج الشركات لتعيين الموظفين للحفاظ على عملياتها التشغيلية، ولكنها تحتاج أيضا إلى معرفة كيف تؤثر المجتمعات التي ستعمل فيها على قدرتها على جذب الموظفين. دعونا نستعرض بعض هذه العوامل:

- **العمالة الماهرة Skilled labor** : اختيار موقع لأي مشروع تجاري افتراضي يتطلب

ايجاد منطقة تتميز بوفرة العمال الذين يمتلكون المهارات اللازمة.

- **توفر العمالة بأسعار معقولة Affordable labor**: تعد عملية البحث عن العمال

المهرة جزء من عملية صنع القرار. هناك العديد من الشركات التي تحتاج إلى موظفين

اكفاء من ذوي المهارات العالية وبأسعار معقولة.

- **الظروف المعيشية Living conditions** : يمكن للشركات أن تغير ظروف المعيشة

في المنطقة إما إيجابا أو سلبا. فالعمل يجلب فرصا للمجتمع المحلي من خلال ايجاد

فرص للتوظيف، وهذا يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة. على العكس من ذلك،

يمكن أن يكون للأعمال التجارية آثار سلبية على المجتمع من خلال استغلال العمال، أو استهلاك الموارد المحدودة، أو زيادة حركة المرور المحلية. تحاول العديد من الشركات اختيار مكان مقراتها في المناطق التي تتميز فعليا بارتفاع مستوى المعيشة (على سبيل المثال، المناطق التي يوجد بها مدارس جيدة، وتتمتع بطقس لطيف، أو معدلات جريمة منخفضة) وذلك بهدف جذب مستوى أفضل من الموظفين. وقد يتعهد بعض رواد الأعمال الاجتماعيين باختيار مقرات لشركاتهم في المناطق الفقيرة لإنعاشها وتنشيط الاقتصاد فيها.

- **الحوافز الضريبية Tax incentives:** كثيرا ما يحاول السياسيون المدركون لأهمية البيئة اجتذاب الأعمال التجارية الصديقة للبيئة لمجتمعاتهم على وجه التحديد بهدف إنعاش وتجديد المجتمعات المحلية التي تعاني من الركود الاقتصادي.

- **القوانين واللوائح Laws and regulations:** وحتى يمكن الحفاظ على التوازن بين مصالح الشركات والمصالح المجتمعية، وضعت الحكومات العديد من القوانين واللوائح لحماية الأفراد والبيئة. قد تختلف القوانين واللوائح حسب الولاية أو الدولة لذلك يتعين على الشركات، كجزء من عملية تقييم الموقع، بحث كيفية تأثير أي تدخل حكومي على الشركة أو المؤسسة.

الترتيب الداخلي للتسهيلات الانتاجية Facility layout:

لماذا يعتبر التصميم الداخلي للمنشأة التجارية مهما للغاية؟ يشير هذا للتنظيم المادي للموارد والافراد في عملية الإنتاج وكيفية تفاعلها معا. إن التصميم الداخلي للمنشأة التجارية مهم حيث يتم من خلاله تحقيق أقصى قدر من الكفاءة ويعتمد إلى حد كبير على العمليات أو المهام التي يتعين القيام بها. يشمل هذا كافة التفاصيل الخاصة بالغرف في مساحات المكاتب والاجزاء الخاصة بالروبوت المستخدم في مصانع صناعة السيارات.

عند وضع تصميم داخلي للمنشأة التجارية يجب ان يكون مديرو العمليات التشغيلية قادرين على توقع التغييرات المستقبلية التي قد تطرأ والتخطيط لها مثال ذلك كيف يمكن للشركة أن تتوسع او تقلص انتاجها مع تغير الطلبات على منتجاتها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون التصميم الداخلي للمنشأة وفقا للإرشادات التوجيهية لإدارة السلامة والصحة المهنية لضمان سلامة العمال.

كيف يؤثر التصميم الداخلي للمنشأة التجارية على الإنتاج؟ How does facility

layout affect production

يجب أن يتم وضع التصميم الداخلي للمنشأة التجارية بحيث يتم التعامل مع المواد الخام بكفاءة لضمان تدفق فعال وسلس للإنتاج وتعظيم كفاءة تدفق الموظفين في جميع أنحاء المنشأة. ينبغي أيضا أن تؤخذ في الحسبان المسافة التي يجب أن تُنتقل إليها مكونات المنتجات غير تامة الصنع داخل منشأة ما. وهذا صحيح ليس فقط بالنسبة لإنتاج السلع ولكن أيضا بالنسبة لإنتاج الخدمات. على سبيل المثال، يجب ان يساعد التصميم الداخلي لمطعم يقدم الوجبات السريعة الموظفين والعاملين به على العمل بسرعة كبيرة وبأسلوب متكامل لخدمة العملاء بسهولة ويسر وبطريقة انسيابية.

ما هي الأنواع المختلفة للتصميم الداخلي للمنشأة التجارية (الترتيب الداخلي للتسهيلات الانتاجية)؟

تتطلب عمليات التصنيع المختلفة أنواع مختلفة من التصميم الداخلي للمنشأة التجارية. هناك أربعة أنواع مشتركة: التصميم الداخلي حسب نوع العملية **Process layout** ، والتصميم الداخلي حسب نوع المنتج **Product layout** ، والتصميم الداخلي حسب خلايا التصنيع **Cellular layout** ، والتصميم الداخلي حسب الموضع الثابت **Fixed position layout**.

- يستخدم مخطط العمليات **Process layout** في الغالب لإنتاج كميات او دفعات صغيرة من المنتجات المصممة وفقا لطلب العميل. فالكيك المعروض في سلسلة تلفزيون الواقع “**Cake box**” تم عمله في مخطط العمليات حيث يتم تجميع كل كيكة وفقا لطلبات العملاء المحددة. على الرغم من أن العمليات المختلفة تتم في محطات العمل المختلفة، فإن مراحل الصنع ليست موحدة بل قد تختلف من منتج لآخر. على سبيل المثال، قد يتم خبز بعض الكيك، ولكن بعض قوالب الكيك الأخرى مثل “Cheese cake” يمكن الا يتم خبزها. وبالمثل، قد تُتَلَج بعض قوالب الكيك في حين لا يُتَلَج البعض الآخر حسب طلب العميل.

- يتم استخدام مخطط المنتج **Product layout** بشكل عام في المنتجات ذات الحجم الكبير والتي تتوافق مع معايير محددة ويتم تصنيعها بالتتابع على خط التجميع. مثال ذلك شركة كرايولا لألوان الشمع. هناك دفعات من ألوان الشمع التي تمر في عمليات موازية بالتتابع: تتم اذابة الشمع، ثم يتم تلوينه، ثم يتم تصنيعه على شكل قوالب، ثم يتم تعبئته ولفه بعد ذلك يتم تجميع الألوان في العلب الخاصة بها.

يتم تنظيم مخطط العملية والمنتج حسب وظيفة كل منها. ومع ذلك، فإن الترتيبات الوظيفية لا تكون فعالة دائما لأن الإنتاج قد يتوقف إذا حدثت مشكلة في احدى المراحل. ومن المرجح أيضا أن يشعر العمال بالملل عند القيام بمهام متكررة. للتغلب على أوجه القصور

في مخططات العملية والمنتج، قامت بعض الشركات المصنعة باعتماد ما يُعرف بالمخطط الخلوي ومخطط الموضع الثابت.

- **المخطط الخلوي Cellular layout**: ويقصد به التصميم الداخلي للتسهيلات

الانتاجية حسب خلايا التصنيع . طبقاً لهذا المخطط يتم تجميع فرق صغيرة من العمال معا في محطات العمل والتعامل مع جميع الجوانب الخاصة بتجميع المنتج. ولقد تم تجهيز كل محطة بالأجزاء والأدوات اللازمة لإنتاج المنتج من البداية إلى النهاية، وينتقل العامل من خلال محطة العمل أثناء قيامه بعملية التجميع.

- **يتم استخدام مخطط الموضع الثابت Fixed position layout** في تصنيع مواد

ومنتجات كبيرة الحجم، مثل السفن والطائرات والمنازل النمطية. من خلال مخطط الموضع الثابت، يظل المنتج في مكان واحد، ويتحرك العمال حول المنتج لاستكمال تجميعها.

التقنيات المستخدمة في الأقسام الإنتاجية Technology used in production

facilities

ما هو دور التقنيات في عملية الإنتاج؟ What is the role of technology in the

production process

يمكن أن تحسن التقنيات الحديثة أي أو كل جوانب عملية الإنتاج من خلال زيادة الإنتاجية وجودة وتنوع المنتجات وخفض تكاليفها. يمكن أن يؤثر هذا بدوره على قرارات العملاء الخاصة بالشراء. على الأرجح سيقوم العملاء بشراء منتج ليس فقط منخفض السعر مقارنة بغيره من المنتجات المماثلة ولكن أيضا بجودة عالية ويكون متاحا بسهولة في أصناف عديدة.

ما الذي ساعد على أتمته عملية الإنتاج؟ What has helped automate the production process

يقع الافراد في بعض الأحيان في مواقف غير مواتية عندما يتعلق الأمر بأداء اعمال متكررة لعدة ساعات وبإحكام ودقة كبيرة. في هذا الموقف يظهر دور الروبوتات الصناعية. فالروبوتات لا تستطيع فقط ان تعمل على مدار الساعة دون كلل وبدقة، ولكن يمكن أيضا أن تعمل في ظروف محفوفة بالمخاطر، وبالتالي حماية العمال الافراد من البيئات الخطرة. هناك صناعتان في العالم تستخدمان الروبوتات وهما صناعة السيارات التي تُستخدم فيها الروبوتات في اعمال اللحام والطلاء والتجميع والتعامل مع مختلف المواد وصناعة الأجهزة المنزلية التي تستخدم الروبوتات لتغليف وطلاء الأجهزة مثل أفران الميكروويف. يمكن للروبوتات الصناعية القضاء على بعض الوظائف المتعلقة بالإنتاج ولكن التقنيات أيضا اوجدت العديد من فرص العمل

الجديدة للفنيين والمهندسين. غالبا تحصل الشركات التي يمكن أن تستخدم بفعالية تقنية الروبوت في عمليات الإنتاج على مميزات اقتصادية في السوق العالمية.

كيف تُحسن التكنولوجيا عملية التصميم؟ How does technology improve the design process

يشير التصميم بمساعدة الحاسب الآلي (Computer Aided Design: CAD) إلى استخدام الكمبيوتر والبرمجيات في إنشاء نماذج حاسوبية ثنائية الأبعاد أو ثلاثية الأبعاد للأجزاء أو المنتجات. يقوم مصمم المنتج أولا بترجمة التصميم إلى نموذج هندسي لنظام التصميم بمساعدة الحاسب الآلي لعرضه. بمجرد تلقي بيانات النموذج، يوفر نظام التصميم بمساعدة الحاسب الآلي للمصمم أدوات وبيئة مرنة بحيث يمكن تعديل حجم او شكل المنتج حيث يمكنه ان ينظر الي داخل المنتج ويجري عليه ما يريد من تعديلات. يسهل نظام التصميم بمساعدة الحاسب الآلي أيضا عملية اختبار الأجزاء في بيئات المحاكاة قبل أن يتم تصنيعها. من خلال برمجة تغيير بسيط في التصميم في نظام التصميم بمساعدة الحاسب الآلي، يمكن للشركة المصنعة أن تنتج منتجات مصممة حسب طلب العميل، مثل الملابس والسيارات، دون تكبد تكاليف إضافية. وتستخدم أنظمة التصميم بمساعدة الحاسب الآلي في تصميم الأدوات والمنتجات الصغيرة الأخرى وكذلك المنازل والآلات والهياكل التجارية.

بعض عمليات التصنيع الأكثر تعقيدا، مثل تلك المتعلقة بالسيارات والطائرات، تحتاج إلى أكثر من برنامج تصميم بمساعدة الحاسب الآلي واحد ليتم تصميم ودمج جميع المكونات المختلفة فيها. على سبيل المثال، قد يتطلب تصميم سفينة تطبيق تصميم بمساعدة الحاسب الآلي للهيكل الصلب وبرنامج تصميم بمساعدة الحاسب الآلي آخر للمروحة الدافعة. ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب معرفة جميع التطبيقات البرمجية المختلفة المستخدمة وكذلك كيفية دمجها في النهاية.

كيف يتم دمج المعلومات الخاصة بالتصميم بمساعدة الحاسب الآلي في عملية التصنيع؟

How does CAD information get incorporated into the manufacturing process

بمجرد الموافقة على التصميم، يستخدم التصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (Computer Aided Manufacturing: CAM) بيانات التصميم للسيطرة على الآلات المستخدمة في عملية التصنيع. ويشار إلى التكامل بين أنظمة التصميم بمساعدة الحاسب الآلي (CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAM) بمختلف جوانب عملية الإنتاج بـ "الهندسة الانية". فعلى سبيل المثال، نجحت إدارة شركة فورد للسيارات في دمج جميع أنظمة الإنتاج والتصميم

في قاعدة بيانات موحدة يتم الوصول إليها بواسطة الموظفين والموردين المشاركين في التصميم والإنتاج، يمثل هذا النوع من الاتصالات الميسرة منفعة كبيرة للشركات ذات الأنظمة المعقدة. ولكن أنظمة التصميم بمساعدة الحاسب الآلي (CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAM) تحتاج الى وقت طويل واستثمارات لإنشاء وتعلم ما يلزم من البرمجيات والأجهزة والاتصالات، وعمليات الدمج والتكامل وهذا من عيوبها الرئيسية.

هل يمكن أتمتة منشأة إنتاج بالكامل وتحويلها الى التشغيل الآلي؟ Can an entire production facility be automated

تجمع أنظمة التصنيع المتكامل حاسوبيا (Computer - Integrated) بين وظائف التصميم والتصنيع والوظائف الآلية الأخرى، مثل أخذ الطلبات، والشحن، وإصدار الفواتير لتجعل المؤسسة الصناعية تعمل آليا في كافة مراحلها ومهامها. تستخدم شركة الطباعة "فيستابرينت" أنظمة التصنيع المتكامل حاسوبيا ليس فقط لتصنيع منتجاتها ولكن أيضا لمساعدة العملاء في تصميم وإرسال طلبات الشراء الخاصة ببطاقات الأعمال Business cards المصممة حسب طلب العميل وغير ذلك الكتيبات، وحتى طباعة بعض الأشكال على الملابس. من خلال استخدام أنظمة التصنيع المتكامل

حاسوبيا توسعت الشركة في نطاق أعمالها، وأصبحت قادرة على خدمة المزيد من العملاء وذلك مقابل أسعار مناسبة.

ما هو تأثير الأتمتة (التشغيل الآلي) على إنتاجية المنشأة؟

What effect has automation had on overall productivity

قامت أنظمة التصميم بمساعدة الحاسب الآلي (CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAM) والتصنيع المتكامل حاسوبيا (CIM) بتحسين عملية إنتاج السلع بشكل كبير عن طريق تقليل الوقت المستغرق بين التصميم والتصنيع، مما يجعل لها تأثير كبير على الإنتاجية. وقد زادت هذه الأنظمة أيضا من نطاق المعدات الآلية في عملية الإنتاج. ومن خلال سرعة وتيرة التقدم التكنولوجي، لا يقتصر استخدام أنظمة التصميم بمساعدة الحاسب الآلي (CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAM) والتصنيع المتكامل حاسوبيا (CIM) على مرافق الإنتاج الضخم ولكن يمكن استخدامها أيضا في الشركات الصغيرة.

مراقبة العمليات التشغيلية: Operations control

تعتبر ادارة مخزون الشركة هي احدى العوامل التي تؤثر على ربحيتها كما انها أيضا تؤثر على مدى رضا العملاء عن الشركة لضمان تسليم المنتج أو الخدمة لهم في الوقت المحدد. يتم

تحديد أفضل مستوى لجودة المنتج والرقابة عليها في كل خطوة من خطوات عملية الإنتاج. القسم التالي يتناول عرض بعض مجالات الرقابة الهامة وتأثيرها على عمليات الإنتاج التشغيلية، بدءا من إدارة المشاريع الرئيسية وتقنيات جدولة وتنظيم أعباء ومهام العمل والإنتاج.

الرقابة على عملية الإنتاج Controlling the production process

كيف يمكن لجدولة وتنظيم أعباء ومهام الإنتاج أن تشكل العملية بالكامل؟ How does scheduling shape the production process

في مجال الإنتاج يشير مصطلح "الجدولة" **Scheduling** إلى التنظيم الكفاء للمعدات والأقسام الانتاجية من آلات وخلافه والايدي العاملة والمواد. هناك نوعان مختلفان من الجدولة: الجدولة الأمامية والخلفية. فيما يتعلق بالجدولة الأمامية **Forward Scheduling**، يتعين عليك أن تبدأ من تاريخ اتاحة المواد وتقوم بوضع جدول أكثر فعالية للإنتاج ومن ثم يتم تحديد تاريخ الشحن بناء على هذا الجدول. اما الجدولة الخلفية **Backward Scheduling** فهي العكس تماما: حيث يتم اطلاعك على تاريخ الشحن أو تاريخ الاستحقاق، ويتعين عليك تحديد تاريخ بدء الإنتاج والجدول الزمني الأكثر فعالية له وفقا للتاريخ الذي سيتم فيه الانتهاء من كافة المهام.

ما هي الأدوات المتاحة للمساعدة في جدولة وتنظيم أعباء ومهام العمل والانتاج؟ **What**

tools are available to help with scheduling

هناك مكونان رئيسيان يؤثران على فعالية عملية الجدولة **Effective Schedule** وهما التحميل والتسلسل . يقصد بالتحميل **Loading** تعيين وظيفة لكل آلة في مراكز العمل المختلفة ويترتب على ذلك اسناد وظيفة إلى جهاز معين أو مركز عمل كامل في كل عملية انتاجية. أما التسلسل **Sequencing** فيتم خلاله تحديد الترتيب الذي تتم فيه معالجة الوظائف في كل عملية انتاجية. تستخدم أنظمة البرمجيات لوضع جدول متسق ومتكامل للتحميل والتسلسل للتأكد من أن جميع الأدوات السليمة تعمل وفقا للمهام المناسبة في الأوقات المناسبة. ولكن بغض النظر عن مدى تعقيد النظام، فإن جميع التكوينات هي مجرد تقديرات تستند إلى إدخال البيانات في النظام والقواعد التي يستخدمها. لا تزال هناك حاجة لوجود شخص يقوم بالإشراف على عملية الجدولة فهذا الامر لا يقدر بثمن لأن هذا الشخص يمكن أن يتصف بالخبرة والحسم التي لا يمكن برمجتها في جهاز الكمبيوتر.

كيف يتم تتبع المهام الفردية لعملية ما؟ **How are the individual tasks of a**

process tracked

هناك طريقة شائعة للرقابة على التقدم المحقق في مشروع معين تعرف باسم **مخطط " خريطة جانت" GANT chart**، وهي أداة وضعها "هنري جانت" في عام ١٩٢٠ حيث يتم تنسيق مخطط جانت بشكل مشابه لرسم بياني عمودي أفقي، ويتم استخدامه لتنظيم كل مهمة من مهام المشروع، ووضع ترتيب لها بين المهام الأخرى وكيفية تنفيذها ومدة انجاز كل مهمة. كان هذا المخطط يستخدم في الأصل في مشاريع البناء واسعة النطاق، مثل بناء سد هوفر في ثلاثينيات القرن الماضي وهو يستخدم حالياً في إدارة مجموعة متنوعة من المشاريع الكبيرة والصغيرة الحجم. في أي لحظة من هذه العملية، يمكن لمديري المشروع والمصنعين استعراض ومعرفة المهام التي تم الانتهاء منها.

وهناك أيضاً **مخطط بيرت PERT** يحدد المسار الحرج، أو مسار المهام المتسلسلة التي ستستغرق معظم وقت المهام وهو يساعد المديرين على تحديد خط زمني شامل لاستكمال المشروع، أو يمكن من خلاله في عملية التصنيع تمام انتاج سلعة أو خدمة معينة. ومع ذلك، نظراً لأن التأخير والتباطؤ يمكن أن يتسبباً في تغيير المسار الحرج في المشروع تعتبر مخططات بيرت محدودة في قدرتها على التنبؤ بزمن إنجاز المشروع.

مراقبة الشراء والمخزون Purchasing and Inventory Control

كيف يتم الحصول على المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؟ **How are materials**

used in the production process acquired

يتم خلال عملية الشراء الحصول على المواد والخدمات اللازمة في عملية الإنتاج. يحتاج مديرو الإنتاج إلى إيجاد موردين موثوق بهم يمكنهم توفير موارد عالية الجودة بأفضل الأسعار. ولقد استطاعت شبكة الإنترنت أن تجعل عملية الشراء أكثر تنافسية. فمثلاً يستطيع كل منا استخدام الإنترنت في البحث عن أفضل الأسعار قبل شراء منتج معين، يمكن لمديري المشتريات مقارنة الأسعار والخدمات بين الموردين عبر الإنترنت قبل الشروع في إبرام اتفاقية الخدمة.

كيف يمكن لشركة ما أن تحافظ على مراقبة المخزون الخاص بها؟ **How does a**

company maintain inventory control

تشمل مراقبة المخزون **Inventory Control** استلام وتخزين ومناولة المواد والمنتجات ، بالإضافة إلى تتبع كل شيء فيما تخزنه الشركة من مواد. هناك أربعة أنواع رئيسية للمخزون **Stock**: المواد الخام **Raw materials** ، والسلع نصف المصنوعة ويطلق عليها أحياناً أنها مكونات المنتج **Component parts** أو المنتجات غير تامة الصنع **Unfinished products** ، والمنتجات تامة الصنع **Finished products** ، والمواد الاستهلاكية (مثل

الأقلام والورق). ولذا فإنه بدءاً من المواد الخام وصولاً إلى المنتجات النهائية؛ يشكل المخزون **Stock** في كثير من الأحيان جزءاً كبيراً من نفقات الأعمال. ولذلك، فإن الحفاظ على السجلات لكل نوع من المخزون هو وسيلة لمنعها من الإهدار وتقليل التكاليف مع ضمان توفر جميع المواد اللازمة في المخزون وتخزينها في الأماكن المناسبة. يزداد تعقيد إجراءات ضمان امتلاك الشركة لكافة لوازمها واحتياجاتها من المنتجات الجاهزة أو أنواع أخرى من المخزون عندما يكون طلب العملاء متغيراً. كما تساعد إدارة المخزون السليمة الشركة على إدارة المنتجات ذات المدد التخزينية المحددة التي يمكن أن تتدهور وكذلك المنتجات المتقادمة **obsolete**. كما تساعد إدارة المخزون الجيدة على منع سرقة المخزون.

ما هي الأساليب المستخدمة لإدارة المخزون؟ What methods are used to

manage inventory

يمكن إدارة المخزون بعدة طرق مختلفة. لا توجد طريقة واحدة تعمل بشكل أفضل لكل مجال، وأحياناً يتم استخدام أساليب متعددة لإدارة أنواع مختلفة من المخزون. هناك عوامل تؤثر على طريقة مراقبة المخزون مثل حجم الأعمال التجارية، وكمية المخزون الذي تحتاجه وقربه من الموردين، ومقدار مساحة التخزين المتاحة للمخزون، وقابليته للتلف.

- الطريقة الأقل تعقيدا لإدارة المخزون تكون بمجرد تقييم المخزون بالعين المجردة. عندما يكون العرض منخفض، يجب أن تتم إعادة ترتيب المخزون. هذا الأسلوب يعمل بشكل جيد حقا في الشركات الصغيرة أو الشركات التي لا تحافظ على كميات كبيرة من المخزون.

- عندما يكون من الضروري عمل جرد **Count** دقيق للمخزون، سيكون من الأفضل الاحتفاظ بسجل للجرد او المخزون: يتم فيه إدراج المخزون الموجود والمتاح في هذا السجل مع المخزون الذي تم طلبه والمخزون الذي تم بيعه.

- نظام إدارة المخزون الأقل تعقيدا هو نظام المخزون الاحتياطي **Reserve stock system**: من خلال هذه الطريقة، يتم وضع المخزون جانبا في الاحتياطي بحيث لا يمكن استخدامه. وتبحث الشركة في مخزونها كما هو الحال بانتظام، وعندما تضطر لاستخدامه تقوم بإعادة ترتيب هذا البند. من المهم للمديرين أن يضعوا في اعتبارهم عند استخدام هذا النظام انه مهما كان الكم الذي تم تخزينه في المخزون الاحتياطي يجب أن يكون كافيا لكي يظل متوفرا طول الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية إعادة توريده.

ما هو نظام المخزون الأكثر كفاءة للشركات الكبرى؟ **What inventory system is most efficient for large companies**

ان نظم إدارة المخزون الموضحة فيما سبق يمكن ان تكون هي الأكثر فعالية بالنسبة للشركات الصغيرة. وغالبا ما تحتاج الشركات الكبيرة لنظام إدارة مخزون أكثر كفاءة، مثل نظام إدارة

المخزون في الوقت المناسب JIT : Just – In – Time Inventory Management.

تحتفظ الشركة بأقل قدر ممكن من المخزون ويصدر أمر اعادة الطلب متى احتاجت الشركة لذلك. فى ظل هذا النظام، نادرا ما يتم فحص وتقييم المخزون دون غرض محدد. لقد وضعت شركة "Dell" لأجهزة الكمبيوتر بصماتها في صناعة تصنيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية من خلال تبني نظام مراقبة المخزون في الوقت المناسب. وبما أن الشركة اعتمدت نظام معد حسب الطلب، تم تقليل النفقات الضخمة الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون الذي قد لا يستخدم والذي سيصبح في وقت لاحق متقادماً وبلا فائدة. وعلى مدى أربع سنوات من اعتماد شركة "Dell" لهذا النظام، نمت إيرادات الشركة من ٢ مليار دولار إلى ١٦ مليار دولار. أضف الى ما تقدم أن تخزين بنود أقل لفترات زمنية أقصر من شأنه أن يؤدي إلى خفض تكاليف التخزين الخاصة بالشركة.

تجدر الإشارة في هذا السياق ان هذا النظام لا يخلو من العيوب. ولكي تعمل الشركة بشكل سليم، يجب أن تكون لها علاقة جيدة جدا مع مورديها لضمان وصول الكميات المناسبة من السلع المناسبة في الوقت المناسب، وتسليمها متى كانت هناك حاجة اليها.

كيف تستخدم التكنولوجيا لتبسيط عملية مراقبة المخزون؟ How is technology used to streamline the control of inventory

تعتمد العديد من الشركات على أنظمة الجرد باستخدام الحاسب الآلة التي تستخدم الباركود أو الشفرة العمودية أو بطاقات التعريف بواسطة الترددات الراديوية (RFID) المرفقة بالمنتجات. كل من الشفرة العمودية و بطاقة التعريف تقوم بتخزين جميع المعلومات المحددة لكل بند او عنصر، مثل تكلفته، ورقم المخزون، وموقع التخزين. يتم مسح البطاقات إلكترونيا electronically scanned عندما تدخل العناصر وتخرج من الأقسام الانتاجية بالشركة firm's facilities أو الأقسام الانتاجية لشركاء الشركة في سلسلة التوريد firm's supply chain partners. وباستخدام هذه الأنظمة، يمكن مسح العناصر الموجودة في المخزون عند استخدامها أو بيعها، ويقوم الكمبيوتر باستمرار بتحديث المعلومات لكل عنصر مع تغير كميته. أن عملية الجرد باستخدام الحاسب الآلة تسهل تحليل العوامل الكمية لإدارة المخزون، مثل مدى سرعة بيع كل عنصر، والكمية التي يجب الاحتفاظ بها في المخزون في وقت واحد، ومدى تكرار إعادة تخزين المخزون How often inventory is restocked .

ما هو التخطيط لمتطلبات المواد؟ What is Materials Requirement Planning:

MRP

يعد نظام التخطيط لمتطلبات المواد (MRP) هو الأكثر ملاءمة لعنصر الإنتاج وهو برنامج قائم على الحاسب الآلي يستخدم لمراقبة المخزون والتخطيط للإنتاج. عند القيام بتسجيل طلب يتم إدخال تفاصيل هذا الطلب أو الأمر في نظام التخطيط لمتطلبات المواد. يستخدم هذا النظام بيانات التصنيع السابقة لتحليل المهمة إلى المكونات، ثم يحدد هذا النظام الأجزاء التي ستكون مطلوبة لإتمام المهمة ويقارن هذه النتائج بالمخزون الحالي. واستنادا إلى هذه المعلومات، يسلط هذا النظام الضوء على الأجزاء التي يتعين الحصول عليها، إما من خلال الإنتاج أو من خلال المورد كما يحدد متى ستكون هناك حاجة إلى هذه الأجزاء. إن معرفة كل هذه التقديرات يساعد كثيرا في تحديد ما إذا كانت الشركة تعاني من نقص في الأجزاء والأيدى العاملة اللازمة للمشروع قبل حتى ان يبدأ.

هناك العديد من العيوب في نظام التخطيط لمتطلبات المواد أهمها على الإطلاق هو انه فعالية النظام وكفاءته تعتمد على البيانات التي يتم تغذيته بها فإذا كان بهذه البيانات قصور فإن التقديرات التي سيقدمها النظام ستصبح عديمة الفائدة على نحو متزايد. هناك عيوب أخرى

بالنظام تتعلق بنطاق عمله حيث يركز فقط على إدارة الأجزاء المكونة اللازمة في عمليات التصنيع الخاصة بشركة معينة وليس في أي مجالات عمل أخرى.

ما هو التخطيط لموارد الشركة؟ ERP: What is Enterprise Resource Planning

أحد الطرق التي يمكن من خلالها التغلب على عيوب نظام التخطيط لمتطلبات المواد هو استخدام نظام التخطيط لموارد الشركة (ERP)، فهذا النظام يستخدم لمراقبة المخزون والجدول الزمني لعمليات الشركة ويمكن أيضا دمج هذه المهام والوظائف مع جوانب أخرى من الأعمال التجارية، مثل تمويل الشركة والتسويق ووظائف الموارد البشرية. يعزز نظام التخطيط لموارد الشركة (ERP) ويدمج المعلومات في قاعدة بيانات مركزية، ويسهل الحصول على أنواع مختلفة من المعلومات في مجالات مهام مختلفة للشركة. ويمكن تقاسم المعلومات عبر الإدارات، التي يمكن أن تبسط تدفقات مهام العمل وتحسين إنتاجية الموظفين. يمكن لمختلف الإدارات في الشركة العمل معا دون أي قلق بشأن مدى توافق برامجها. شركات مثل أوراكل Oracle، وساب SAAP ، ومايكروسوفت Microsoft هي شركات مصنعة لنظم التخطيط لموارد الشركات.

هل كانت مراقبة الجودة دائما جزءا أساسيا في عملية مراقبة العمليات التشغيلية؟ Has

quality control always been part of the operating control process

إن الأساليب والتقنيات، والأنشطة، والعمليات المستخدمة لضمان أن سلعاً أو خدمات معينة تلبى مستوى معين من الجودة يشار إليها بأنها مراقبة للجودة. وفي الماضي، كان لدى معظم الشركات إدارات منفصلة لمراقبة الجودة تقوم بالتفتيش على المنتجات واختبارها من أجل الكشف عن أي عيوب بها في نهاية العملية بعد الانتهاء من عملية التصنيع.

ولكن هذا النظام يخلق العديد من المشاكل، فهو مثلا مكلف للغاية من حيث الوقت والأيدي العاملة ونظرا لأن عملية التفتيش يقوم بها أشخاص من خارج الشركة بدلا من العمال المصنعين للمنتج، يستطيع كل مفتش أن يتسبب في إجحاح أو افشال منتج باستخدام معاييره وإجراءاته الخاصة. وعلاوة على ذلك، إذا لم يتم التفتيش عليها حتى بعد الانتهاء من تصنيعها، يتعين اتلاف المنتجات التي يوجد بها عيوب أو إعادة تصنيعها بالكامل وهذا يمكن أن يكون مكلفا للغاية.

ما هي الأساليب المستخدمة لتحسين الجودة؟ What methods are used to

improve quality

إن مجرد الرقابة على الجودة من خلال مراقبة الموظفين والتفتيش على المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها هو بمثابة قيام الطبيب بعلاج أعراض المرض بدلا من علاج المرض ذاته. لذلك، منذ ثمانينيات القرن الماضي، كانت الشركات تركز على بناء الجودة في كل خطوة ومرحلة من مراحل عملية الإنتاج بدلا من إتلاف المنتجات أو إصلاحها بعد إنتاجها. وقد تبنت الشركات الأمريكية عملية التأسيس للجودة الشاملة في المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج. تم ذلك فقط بعد أن قام المصنعون اليابانيون بذلك، وعززوا وجودهم في السوق العالمية. سوق السيارات مثال جيدا على ذلك. فقد اكتسبت النماذج اليابانية سمعة جيدة بسبب صناعتها عالية الجودة التي وكانت الشركات الأمريكية المصنعة للسيارات تجد صعوبة في التنافس معها في ذلك. وقد أنتجت اليابان صادرات لم تكن فقط عالية الجودة وأفضل من مثيلاتها ولكن أيضا بأسعار أقل. وردا على ذلك، وحتى تحافظ على قدرتها التنافسية، بدأت الشركات في الولايات المتحدة مطالبة جميع المشاركين في عملية الإنتاج، بما في ذلك المديرين والعملاء والموظفين والموردين، باعتماد وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality

Management :TQM)

كيف تتم عملية إدارة الجودة الشاملة؟ How is Total Quality Management:

TQM carried out?

تشمل إدارة الجودة الشاملة إجراء تحسينات مستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات التشغيلية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع خطة او دورة التخطيط والاعداد والمراجعة والتصرف (PDCA) التي وضعها خبير الإحصاء الأمريكي "W. Edwards Deming". ان الشركات من خلال استخدامها لهذه الدورة يمكنها مبدئيا ان تضع خطة لخفض احتمال وقوع أخطاء، وتنفيذ الخطة على نطاق صغير، والتحقق من نتيجة وفعالية التغيير، ومن ثم تنفيذ الخطة على نطاق أوسع بينما يتم باستمرار رصد النتائج.

ما هي الأدوات الأخرى التي تستخدم لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؟ What other tools

are used to implement TQM

يمكن استخدام عملية مراقبة الجودة إحصائياً (Statistical Quality Control: SQC) وهي تشير الى مجموعة الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج لضمان تلبيتها لمعايير الجودة. تعد مراقبة العمليات الإحصائية (Statistical

(Control: SPC Process) إحدى الأدوات المستخدمة مع عملية مراقبة الجودة الإحصائية (SQC)، فمن خلال عملية التحكم الإحصائي (SPC)، يتم فحص عينات عشوائية من المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج لمعرفة ما إذا كان هناك أي تغيرات أو عيوب تحتاج إلى تصحيح، وفي حال وجودها يشير هذا إلى المديرين بوجود شيء معيب في تلك المرحلة من مراحل عملية الإنتاج ويجب تصحيحه.

كما تستخدم ادارة الجودة الشاملة دورة التخطيط والاعداد والمراجعة والتصرف – **The Plan Do – Check – Act: PDCA methodology** اذ يتعين تعريف وتحليل المشكلة، تحجيج الأسباب الأساسية للمشكلة، وضع الحلول، وضع خطة العمل، التنفيذ بانتظام، التوحيد القياسي للحلول، مراقبة الدفعة التالية وتحديدھا، ثم يتعين قياس النتائج وتحديد أى عيوب أو مشكلات تحتاج الى اجراءات تصحيحية أو علاجية.

ومن الأساليب الأخرى الشائعة لمراقبة الجودة استخدام طريقة ٦ سيجما "Six Sigma" وهي طريقة تعتمد على تقليل العيوب للحد الأدنى من خلال تطبيق مفهوم الجودة فى كل عناصر المنظمة فهي تعتمد على التحسين المستمر Continuous improvement وقد حققت هذه الطريقة من الناحية العملية وصول العيوب الى معدل ٣,٤ لكل مليون فرصة.

الفصل السادس

وظيفة التسويق

Marketing Function

يتناول هذا الفصل الموضوعات الآتية

١. اختصاصات وظيفة التسويق

٢. مراحل تطور التسويق

٣. التسويق في منظمات الاعمال والمنظمات التي لا تهدف الي الربح

٤. عناصر المزيج التسويقي

٥. العملية التسويقية

اختصاصات وظيفة التسويق Marketing Fundamentals

تعد وظيفة التسويق مسؤولة عن القاء الضوء على ما يحتاجه الناس ويريدونه ومن ثم توصيل هذه الاحتياجات والرغبات لبقية المنظمة. إدارات التسويق تساعد على تطوير استراتيجيات التسعير وإقناع العملاء بأن منتجات شركتهم هي الأفضل. إن فكرة الشراء متاحة في السوق،

فضلا عن أي فوائد غير ملموسة مستمدة من استهلاكها. لكن ربما أهم جانب من جوانب التسويق هو إقامة علاقات هادفة مع العملاء بنجاح لكسب ولائهم وضمان تكرار الشراء، وفي هذا الفصل سوف نقدم بعض الجوانب الأساسية لهذه المهام الهامة للشركات بما في ذلك استراتيجيات التسويق ومزيج السوق وسلوك المستهلك.

نقل إحتياجات ومتطلبات المجتمع للمنظمة

إنشاء استراتيجية التسعير

ترويج مزايا المنتج

توزيع المنتج

إقامة علاقة ذات معنى مع العملاء

"وظائف ادارة التسويق"

The Evolution of Marketing مراحل تطور التسويق

كيف تطور التسويق بمرور الوقت؟

تطورت طبيعة التسويق على مدى خمس عصور:

١- عصر الإنتاج The production era

٢- عصر المبيعات The sales era

٣- عصر التسويق The marketing era

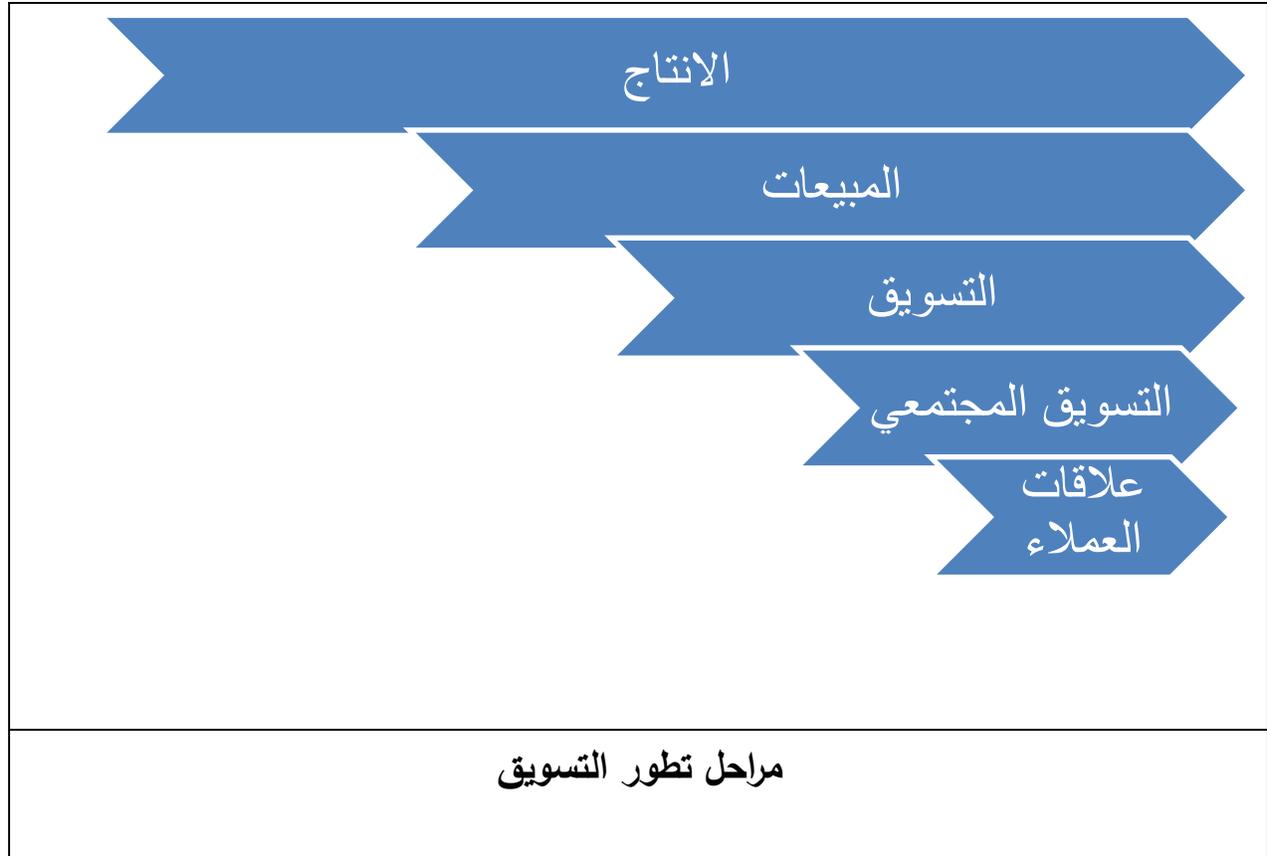
٤- عصر التسويق المجتمعي The societal marketing era

٥- عصر العلاقات مع العملاء The customer relationship era

على الرغم من أن كل مفهوم شهد اهتماماً كبيراً في وقت معين إلا أن الحملات التسويقية

الأكثر نجاحاً اليوم هي مزيج متطور من أفضل المفاهيم .

1900	1930	1950	1970
	1990		Present



ما هو عصر الانتاج The production era

منذ الثورة الصناعية وحتى بداية العشرينات كانت العقلية السائدة خلال هذه الفترة الزمنية أن المنتجات الجيدة تباع نفسها بسهولة. وقد عمل على هذا النهج العديد من المنظمات خلال هذه الفترة الزمنية بسبب الطلب القوي ومحدودية العرض من المنتجات كلما تجاوز الطلب العرض فهذا يؤدي الى خلق سوق بئعين.

ما هو عصر المبيعات The sales era

من منتصف العشرينات وحتى أوائل الخمسينيات ساهم التقدم التكنولوجي في تسارع عملية الإنتاج. ففي الجزء الأول من العصر، كانت الولايات المتحدة في منتصف الكساد العظيم حيث كانت البطالة ما يقرب من ٣٠٪. وقام الناس بشراء فقط ما هم بحاجة ماسة اليه. تجاوز العرض الطلب بكثير لمعظم المنتجات، وبالتالي فإن المنافسة على العملاء كانت مكثفة. ركزت الشركات على بيع منتجاتها الحالية واستخدام تكتيكات مبيعات شرسة للدفع بهم في السوق، فشمّل ذلك ارسال مندوب المبيعات للبيع من خلال الطرق على الابواب لبيع كل شيء من فرش الشعر والمكانس الكهربائية إلى الموسوعات.

بدأت الشركات الإعلان أيضا في جميع أنواع وسائل الإعلام المتاحة بكثافة. وهكذا بدأ عصر المبيعات.

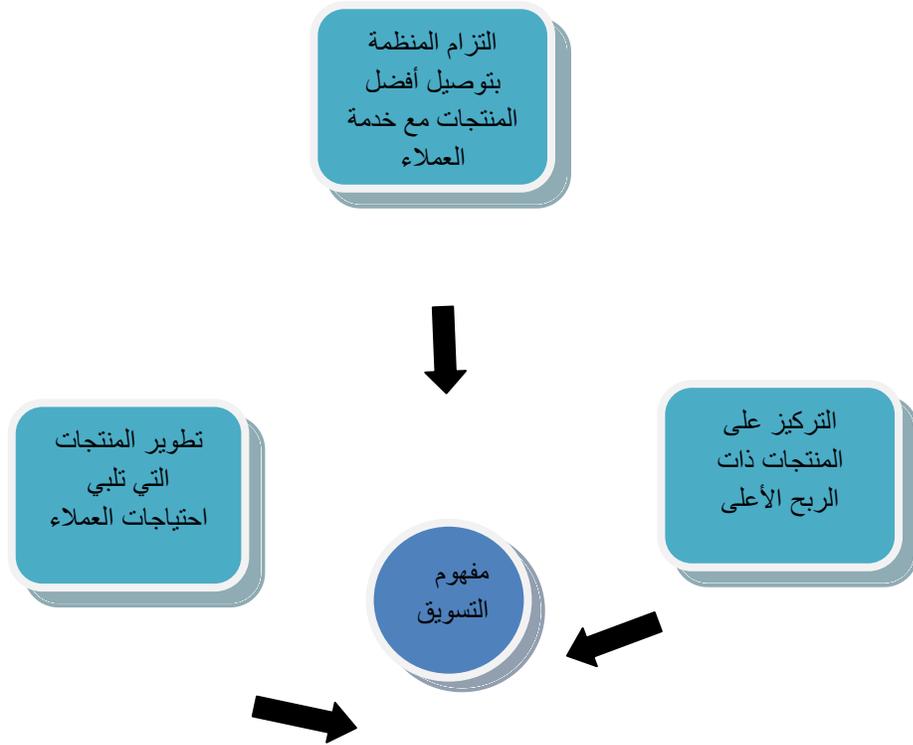
فخلال هذه الفترة الزمنية، والتسويق عموما لم يحدث إلا بعد أن تم تطوير المنتج والقيام بإنتاجه، ومع مرور الوقت، كثير من الناس ربط التسويق بالبيع أو بالإعلان، ومع ذلك، فقد أصبح التسويق أكثر بكثير من ذلك.

ما هو عصر التسويق The marketing era

مع بداية الخمسينيات، واصلت عملية الإنتاج للتوسع بسرعة أكبر من الطلب على السلع والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك المزيد من الشركات المنتجة لمنتجات مماثلة تتنافس على اهتمام المشتريين. أدى هذا إلى خلق سوق للمشتري وبداية عصر التسويق. كما إن الجنود العائدين من الحرب العالمية الثانية يريدون القيام بالزواج وبيدأون في تكوين الأسر ويريدون إنفاق أموالهم على السلع والخدمات. والمستهلكين سوف يضجرون من تكتيكات بيع الشركات التي كانت تستخدم لإجبارهم على شراء المنتجات التي لم يريدونها حقا أو يحتاجون إليها. أخيرا، بدأت الشركات تدرك أن مجرد إنتاج منتجات ذات جودة عالية ودفعها إلى العملاء من خلال حملات إعلانية وحملات ترويجية ذكية لم تضمن المبيعات. الشركات بحاجة إلى تحديد ما يريده العملاء ثم إنتاج المنتجات التي تحقق تلك الرغبات والاحتياجات بدلا من إنتاج المنتجات ومن ثم محاولة إقناع العملاء لشرائها.

تغير تركيز مفهوم التسويق من العثور على العميل المناسب لمنتج ما إلى إنتاج المنتج المناسب للعميل والقيام بذلك أفضل من المنافسين. أيضا يركز على مواءمة جميع وظائف المنظمة لتلبية احتياجات العملاء بل ما هو أكثر من خلال توفير منتجات متفوقة وخدمة

المستهلك. بالإضافة إلى ما سبق، فإن مفهوم التسويق يركز على إرضاء العملاء على المدى الطويل. ويتضح ذلك من الشكل التالي:



مفهوم التسويق The Marketing Concept يتطلب من الشركة أن تأخذ باستمرار نبض التغيير في احتياجات العملاء وطلباتهم ومن ثم التكيف بسرعة لتلبية ذلك. وذلك، قد يعني العملاء المتوقعون يغيرون تفضيلاتهم - قبل أن يتم التعبير عنها أو حتى معرفتها من قبل العملاء - وتلبية هذه التفضيلات قبل ان يقوم به المنافسين. وقد حققت شركات مثل شركة

آبل نجاحا كبيرا في تجاوز هذه الفلسفة.وقد أصبحت آبل على درجة عالية في توقع رغبات العملاء والوفاء بها عن طريق مجموعتها من أجهزة آيباد و إكسسوارات الآيباد و الآيفون وتطبيقات الآيفون والآيباد.

ما هو عصر التسويق المجتمعي The societal marketing era

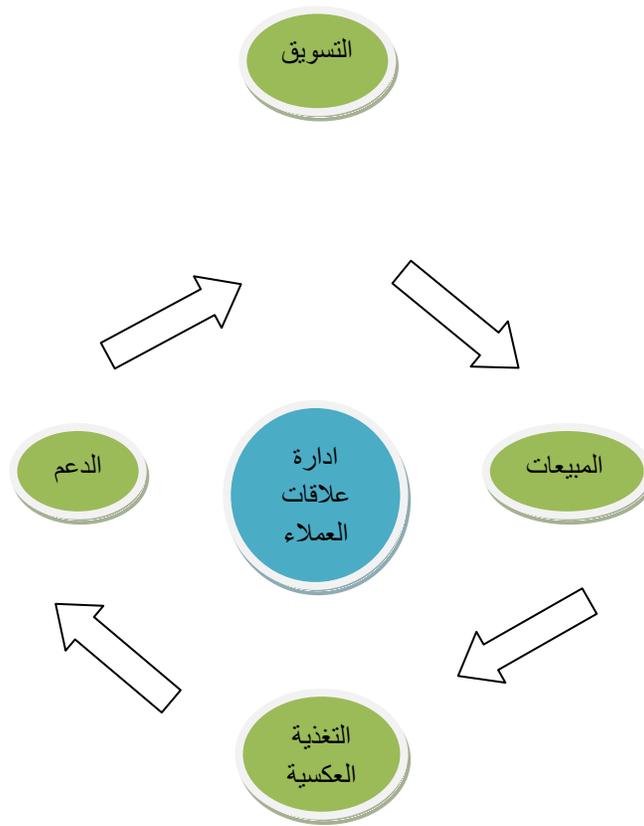
هل يأخذ التسويق بعين الاعتبار ما هو أفضل للمجتمع؟

بدأت الشركات تدرك أنه يجب أيضا أن تنظر في مصالح طويلة الأجل للمجتمع. فقد بدأ التسويق المجتمعي، وهو فرع من مفهوم التسويق و مسؤولية الشركات الاجتماعية ، في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات،في تحدى الشركات على الربح من خلال العمل لصالح كل من المستهلكين والمجتمع. شركة Body Shop متخصصة في رعاية الجلد ومستحضرات التجميل، تقوم ببيع المنتجات المصنوعة فقط من المكونات الطبيعية ١٠٠٪. كما تعمل الشركة بنشاط مع أصحاب المهارات العالية ولكن من صغار المزارعين والحرفيين والتعاونيات الريفية.

ما هو عصر العلاقات مع العملاء The customer relationship era

ما هي الفلسفة التسويقية التي تشجع على ولاء العملاء؟

في عصر التسويق، ركزت الشركات على تقديم منتجات ذات طلب خاص للحصول على العملاء في البداية. ولكن في أواخر التسعينات، بدأ عصر العلاقة مع العملاء، وبدأت المنظمات تركز على الاستمرار في إرضاء العملاء على المدى الطويل من خلال إرضائهم عن طريق خدمات ما بعد البيع. وكانت النتيجة إنشاء إدارة علاقات العملاء، وعملية إقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء الأفراد لتعزيز الولاء وتكرار عملية الشراء.



إدارة علاقات العملاء **Customer Relationship Management** تجمع بين خدمة العملاء وتسويق التواصل للاحتفاظ بالعملاء من أجل تحفيز المبيعات المستقبلية من المنتجات المماثلة أو التكميلية. على سبيل المثال، ترسل معظم المتاجر رسائل البريد الإلكتروني بها كويونات ومعلومات عن اوكازيونات والترويج للعملاء الذين ينضمون لقوائم البريد أو الذين يضغطون "لايك" على الفيسبوك. يستخدم موقع أمازون قاعدة بياناته الضخمة لتقديم الاقتراحات تلقائيا للمشتريات المستقبلية للعملاء استنادا إلى عمليات الشراء السابقة أو اهتمامات التصفح. إدارة علاقات العملاء تمكن الشركة من تقديم منتجات مصممة خصيصا لاحتياجات ورغبات العملاء المحددة. إدارة علاقات العملاء تمكن الشركة من تقديم منتجات مصممة خصيصا لاحتياجات ورغبات العملاء المحددة. هناك برامج ولاء العملاء تدور حول التعلم قدر الإمكان عن نوعية العملاء وسلوكهم اثناء التسوق وذلك لخلق تفاعل هادف شخص لشخص مع كل شخص منهم. في كثير من الأحيان القوة البيعية للشركة تقوم بجمع المعلومات حول عملاء محددين لإنشاء قاعدة بيانات العملاء التي تحدد الاحتياجات والتفضيلات. هناك شركات أخرى تستخدم برنامج إدارة علاقات العملاء للتواصل مع عملائها بشكل شخصي.

التسويق لمنظمات الغيرهادفة للربح وغيرها Marketing for Not-for-Profits and

others

كيف يمكن للمنظمات الغيرهادفة للربح تسويق منتجاتها؟

العديد من المنظمات الغير هادفة للربحية لديها أيضا اهتمام بالتسويق. إن هذه المنظمات تتطلع إلى التسويق لحدث ما أو في سبيل شئ معين أو لمكان أو لشخص بدلا من منتج أو خدمة ليس بغرض الربح مثل جمعية رسالة والهلال الأحمر، والتي تعتمد على التسويق لزيادة الوعي وزيادة التبرعات . تقوم بلاد ودول ومدن بحملات تسويقية لجذب السياح والشركات إليها. كالحملات التسويقية التي تقوم بها الغردقة والاقصر لجذب السياح وكذلك الحملات التسويقية لجذب شركات للاستثمار في العاصمة الادارية الجديدة.

هل من الممكن تسويق فرد؟ Is it possible to market a person

الأحزاب السياسية تسوق المرشحين للمناصب الانتخابية. وكلاء التسويق يسوقون لعملائهم عبر البرامج التلفزيونية، والعبوات الخاصة بالسلع الغذائية، وأغلفة المجالات. نحن نسوق لأنفسنا عندما نقوم بإجراء مقابلة للحصول على وظيفة. للقبول في بعض الجامعات قد تحتاج الى تسويق نفسك.

بعض النظر عن ما يجري تسويقه فإن جوهر التسويق لا يزال كما هو: تقديم قيمة للعملاء وإدارة العلاقات مع العملاء. والفرق الوحيد بين ممارسات التسويق يكمن في أصحاب المصلحة المعنيين وأهدافهم.

فوائد التسويق Benefits of Marketing

كيف يستفيد المجتمع من التسويق؟ How does society benefit from

marketing

يستفيد المجتمع بشكل عام من التسويق الناجح حيث أن الموارد النادرة توجه بشكل أكثر كفاءة إلى إنتاج السلع والخدمات التي يرغبها المجتمع بشكل أكبر. إن آلية السوق تكفل تدفق الموارد، مثل المواد الخام والعمالة، إلى إنتاج تلك السلع والخدمات التي عليها طلب عالي وبعيدا عن المنتجات ذات القيمة المنخفضة التي ينخفض الطلب عليها.

كيف يستفيد المستثمرون والموظفون من التسويق؟ How do investors and

employees benefit from marketing

يحصل المستثمرون على عوائد مالية في الاستثمار في منظمات ذات إدارات تسويقية جيدة تساعد على نجاح الشركات. هناك بالفعل المزيد من تدفقات رأس المال الاستثماري تذهب

للشركات التي تعتبر الأكثر نجاحا في إرضاء العملاء لأن المستثمرين يحصلون على عوائد أعلى. ويستفيد الموظف من التسويق الناجح حيث ان وظائفهم وسبل عيشهم تكون أكثر أمنا. وبالإضافة إلى ذلك، تنشأ فرص عمل جديدة اثناء التوسع في الإنتاج لتلبية الطلب المتزايد على المنتجات عالية القيمة.

كيف يستفيد البائعون من التسويق؟ How do sellers benefit from marketing

بطبيعة الحال، فإن الشركة تستفيد أيضا من التسويق الناجح لأنها تبيع المزيد من المنتجات. طالما كانت تكاليف إنتاجها وتسويقها أقل من الإيرادات الناتجة عن بيعها، وبالتالي فإن الشركة تولد ارباحا. ان الأرباح لا تقوم بتمكين المنظمة من الحفاظ على نفسها فحسب، بل أيضا على تحقيق الازدهار والاستمرار في تقديم قيمة للعملاء - ومن الناحية المثالية، فهي ترتيب مريح للطرفين.

كيف يستفيد المستهلكين من التسويق؟ How does marketing benefit

customers

نحن كمستهلكين، لدينا العديد من الاحتياجات كالغذاء والملابس والمسكن والرعاية الطبية، والنقل، على سبيل المثال لا الحصر. ويستجيب رجال التسويق للاحتياجات في محاولة لإرضاء الاحتياجات، ولكن في بعض الأحيان يمكنهم أيضا خلق الاحتياجات.

هل هناك أنواع مختلفة من المنافع؟

هناك خمسة أنواع من المنافع توفرها عملية التسويق للعملاء. كما هو مبين بالشكل التالي:

Marketing generates five types of Utility to customers

منفعة شكلية Form Utility

منفعة خدمية Task utility

منفعة زمنية Time Utility

منفعة مكانية Place Utility

منفعة ملكية Ownership Utility

- **منفعة شكلية Form Utility**

عندما تنتج الشركة منتجا من المواد الخام، مثل ملابس السباحة مصنوعة من القماش ولوازم انتاج. في النهاية يأخذ المنتج شكل مفيد للعملاء.

- **منفعة خدمية Task utility**

عندما يقوم شخص ما بخدمة لشخص آخر، مثل عندما يغير خياطة ملابس السباحة.

- **منفعة زمنية Time Utility**

عندما توفر الأعمال التجارية منتجا في وقت تكون فيه الحاجة ماسة، مثل توفير ملابس السباحة في الوقت المناسب لفصل الصيف.

- **منفعة مكانية Place Utility**

عندما يتم توفير المنتج للشراء في مكان مناسب للمشتريين، مثل عندما يتم تخزين المايوه ووضعها في مكان العرض بالمتجر المحلي.

- **منفعة ملكية Ownership Utility**

عندما يقوم المتجر بنقل الملكية للعميل من خلال بيع ملابس السباحة.

كيف يتم قياس قيمة المنتج ؟ How is a product's value measured

عندما تقوم المنشأة على إرضاء حاجة أو إحتياج العميل فإنها تخلق قيمة للعميل. ولكن كيف يقوم العملاء بقياس القيمة؟ قيمة المنتجات هي نسبة الفوائد بالنسبة للتكاليف. تصبح المنتجات عالية القيمة عندما تتفوق الفوائد المحققة على المنفق من التكاليف بشكل كبير. بينما يصبح المنتج ذو قيمة منخفضة عندما تكون التكاليف أكثر من الفوائد المحققة.

رجال التسويق الناجحون يجدون طرق لزيادة القيمة التي يحصل عليها للعملاء - إما عن طريق زيادة فوائد المنتج الفعلية أو المفترضة أو تعظيم سعر المنتجات عن طريق تخفيض سعر المنتجات أو تعظيم راحة العملاء.

المنظمات التي تقدم منتجات ذات قيمة عالية تكسب معظم العملاء وتزدهر. وتلك المنظمات، التي تقدم السلع والخدمات ذات القيمة المنخفضة تفقد حصتها في السوق أو تفلس تماما .

استراتيجية التسويق Marketing Strategy

ما هي استراتيجية التسويق؟

تتألف استراتيجية التسويق من عنصرين رئيسيين:

السوق المستهدف The target market : تركز الشركة جهودها التسويقية على

مجموعة محددة من العملاء المحتملين .

مزيج التسويق **The marketing mix**: مزيج من عناصر يمكن السيطرة عليها

من خطة تسويق المنتج المصممة لخدمة السوق المستهدفة.

سنناقش الأسواق المستهدفة بمزيد من التفصيل في وقت لاحق من هذا الفصل. وفي البداية نولى اهتمامنا إلى مزيج التسويق.

ما هي العناصر المدرجة في مزيج التسويق؟

من الناحية التقليدية، كان هناك أربعة عناصر في مزيج التسويق التي تعرف باسم

4P's

1- المنتج Product

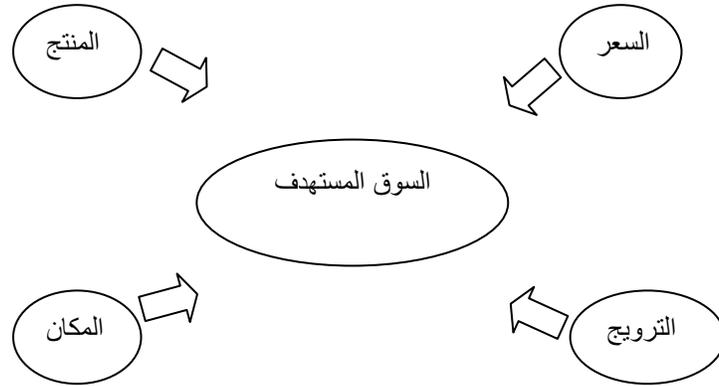
2- السعر Price

3- الترويج Promotion

4- مكان التوزيع Place

والفكرة هي توفير المنتج الذي يحتاجه العملاء وبسعر مناسب، وتعزيز بيعه، ومن ثم وضع ، أو توزيع المنتج أو الخدمة في مكان مناسب للعميل لشراؤه. يشعر البعض أن هناك P خامس ينبغي أن تضاف إلى مزيج التسويق: الناس People، بشكل جزئي عندما يتم تقديم خدمة، يمكن للأشخاص المعنيين إضافة قيمة كبيرة. ويحتاج عنصر المزيج

التسويقي إلى الخلط بطريقة تلبى احتياجات السوق المستهدفة على نحو أفضل، كما ترى في الشكل التالي، حيث أن إيجاد أفضل مزيج مقيد بعوامل بيئية خارجة عن سيطرة الشركة. سنعرض هذه القيود في بيئة السوق الأوسع نطاقاً في وقت لاحق من هذا الفصل. دعونا ننظر أولاً في كل من أربعة Ps بتفاصيل أكثر قليلاً.



المنتج

المنتج المثالي هو الذي يتوفر فيه قيمة للعميل. يجب على الشركات أن تحدد ما يريده العميل من منتج ما، أو كيف يلبي المنتج حاجة بعينها. بالإضافة إلى ذلك، تمييز المنتج عن المنافسين أمر بالغ الأهمية، إذا كان المنتج لا يختلف عن المنتجات المنافسة أو متفوقاً

عليها ، فلماذا يجب على العملاء القيام بشراءه ؟ تميز المنتج هو خلق الفرق الحقيقي أو المتصور في منتج مصمم لجذب الزبائن. تميز المنتجات هو شئ هام وحرص بالنسبة لمعظم الشركات.

السعر

هناك الكثير من العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تحديد سعر المنتج. يجب أن يكون السعر مرتفعاً بما فيه الكفاية لكي تستفيد منه الشركة وفي نفس الوقت يكون منخفضاً بما فيه الكفاية لجذب العملاء. فإن تكلفة الضمانات والعائدات يجب أن تؤخذ في الحسبان أيضاً في السعر. تسعير منتج تنافسي لا يعني دائماً بيعه في أدنى سعر، وإصدار كوبونات، والخصومات أو غيرها من الخدمات التي يمكن أن تساعد في تقليل التكلفة للعميل. ومع ذلك، يجب تقييم هذه الاستراتيجيات بشكل دوري لتقييم فعاليتها بشكل عام.

الترويج

يتكون الترويج من جميع الطرق المستخدمة لإعلام العملاء بشأن فوائد المنتج وإقناعهم بشراءه. يتم استخدام الترويج أيضاً لخلق علاقات إيجابية مع العملاء . يتم توصيل فوائد المنتج أو خدمة للعملاء من خلال الإعلان، وترويج المبيعات، البيع الشخصي، والعلاقات العامة، والتسويق المباشر، والدعاية.

مكان التوزيع

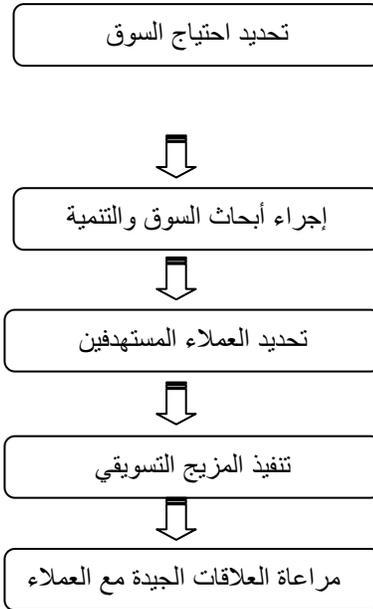
ويشير عنصر مكان التوزيع كأحد عناصر المزيج التسويقي إلى جميع الأساليب التي ينطوي عليها الحصول على المنتج في أيدي المستهلكين. فلا يكون المنتج مفيدا للعميل إذا كان لا يمكن شراؤه في الزمان والمكان الذي طلب فيه. عندما يقدم نشاط تجاري منتج جيد بدلا من خدمة، فإن عنصر مكان التسليم غالبا ما يكون أكثر تعقيدا. إن العديد من السلع، مثل مواد البقالة، تمر عبر قناة توزيع، وهي عبارة عن سلسلة من الشركات أو الأفراد الذين يشاركون في تدفق منتج من الشركة المصنعة للعميل. يطلق على الوسطاء في قناة التوزيع أحيانا موزعين أو تجار جملة. بعض السلع، مثل المنتجات الغذائية تذهب من خلال العديد من تجار الجملة قبل الوصول إلى منفذ البيع بالتجزئة (على سبيل المثال، محل بقالة)، وأخيرا، للمستهلك. البعض الآخر من السلع مثل السيارات، عادة أكثر ما يتم هو ارساله من الشركة المصنعة لتاجر الجملة واحد فقط، ثم معرض بيع السيارات، ومن ثم للمستهلك. لا تزال السلع الأخرى تجاوز تجار الجملة تماما والانتقال من الشركة المصنعة مباشرة إلى المستهلك، مثل منتجات الملابس، عندما يتم طلبها من كتالوج وشحنها مباشرة إلى المستهلكين. ومن الضروري إيجاد قناة التوزيع المناسبة وإدارتها بفعالية للحصول على المنتج من المكان المناسب في الوقت المناسب، بالكمية المناسبة، وبأقل تكلفة.

عملية التسويق The marketing process

كيف تعمل عملية التسويق؟

The five steps in the marketing process يوضح الشكل التالي الخطوات الخمس في عملية التسويق

التسويق ليس فقط الإعلان عن منتج في السوق. حيث تم عمل قدر كبير من البحوث والتحليل التسويقية قبل وبعد إرسال الرسالة النهائية المتعلقة بالمنتج :



الفصل السابع

وظيفة التمويل

Function Financing

تعتبر وظيفة التمويل احدي وظائف المنشأة التي تهتم بتنظيم حركة الاموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية في الوقت المحدد ، حتى لا يتعرض المشروع الى عسر مالي أي عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستحقة.

• يتناول هذا الفصل العناصر التالية:

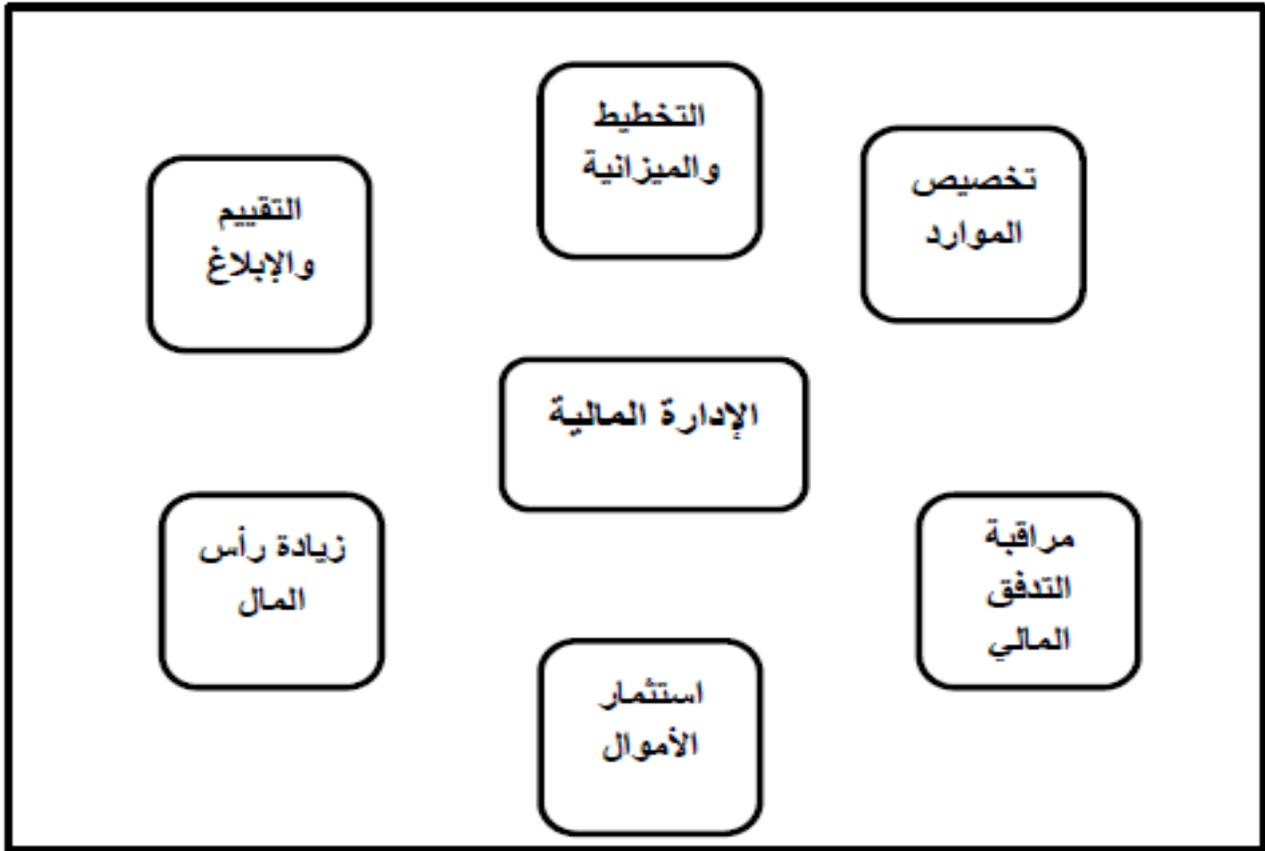
١. ماهي الإدارة المالية؟ وكيف يمكن للمديرين الماليين الوفاء بمسئولياتهم؟
٢. كيف تمويل الشركات احتياجاتها التجارية/ احتياجات الأعمال قصيرة الأجل؟
٣. ما نوع المنح والقروض المتاحة لتمويل إحتياجات الأعمال قصيرة الأجل؟
٤. ما هو الغرض من كل نوع من أنواع التمويل طويل الأجل؟
٥. ما هي مميزات وعيوب التمويل عن طريق "حقوق الملكية/استثمار رأس المال" و"الدين"؟

ما هي الإدارة المالية؟ The financial manager

الأعمال التجارية يتم إنشاءها لبيع منتج أو تقديم خدمة والحصول على ربح مالي في المقابل. وكما سبق ذكره تعد العمليات الخاصة بإنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات من أهم النواحي لتحقيق الربح.

وأيضاً من الأمور الهامة، قدرة المنظمة على إدارة الموارد المالية المطلوبة لإتمام هذه الأعمال. بدون دور الإدارة المالية فلن يكون هناك عمل تجاري ناجح.

الإدارة المالية وهي تختص باعداد الميزانية للأموال "التدفقات النقدية" لإحتياجات الشركة قصيرة الأجل (عام أو أقل) واحتياجات الشركة طويلة الأجل (أكثر من عام). كما تتطلب الإدارة المالية من الشركة تنفيذ ضوابط لضمان إدارة أموالها وميزانياتها بطريقة تسمح لها بالوصول إلى أهدافها المالية.



مسئوليات/ مهام الإدارة المالية

ما هو دور المدير المالي؟ What is the role of a financial manager

المدير المالي هو المسئول عن الصحة المالية للشركة. في الشركات الصغيرة المدير المالي قد يكون هو المالك للشركة أو شخص آخر لديه مسئوليات أخرى داخل الشركة.

في الوقت الحالي تسعى الشركات إلى تعيين مدير مالي كوظيفة مستقلة. كلما زادت التعقيدات المالية للشركة كلما كانت الحاجة ملحة لوجود المدير المالي.

• مسئوليات المدير المالي:

١- التخطيط وإعداد الميزانيات

٢- الرقابة

٣- صنع القرار

٤- الاستثمار

٥- التمويل

٦- توزيع العائد

التخطيط للاحتياجات المالية للشركة Planning for a firm's financial

needs

• كيف يخطط المدير المالي للاحتياجات المالية للشركة؟

○ تشمل الاحتياجات المالية للشركة كلا من: احتياجات قصيرة الأجل واحتياجات طويلة

الأجل، بالتالي فالمدير المالي لابد له وان يخطط للأجلين القصير والطويل، وذلك

بإعداد خطة مالية مناسبة.

○ بالإضافة إلى ذلك: المدير المالي لابد ان يتأكد ان الأموال الخاصة بالشركة قد تم

إستغلالها الإستغلال الأمثل وان الشركة في النهاية قادرة على تحقيق أرباح.

من أجل تحقيق تلك الأهداف، المدير المالي يقوم بالإشراف على ثلاث عمليات هامة:

١- التنبؤ بالإحتياجات المالية المستقبلية

٢- إعداد الميزانيات والتخطيط لمقابلة هذه الإحتياجات المالية المستقبلية

٣- التحكم والمراقبة لضمان تنفيذ هذه الخطط والميزانيات المعدة من قبله.

ما الذي تتضمنه عملية التخطيط وإدارة الإحتياجات المالية للشركة؟

الإدارة المالية الناجحة تبدأ بخطة مالية.

كما موضح بالشكل التالي، تعتمد الخطة المالية على معلومات عن ما يلي:

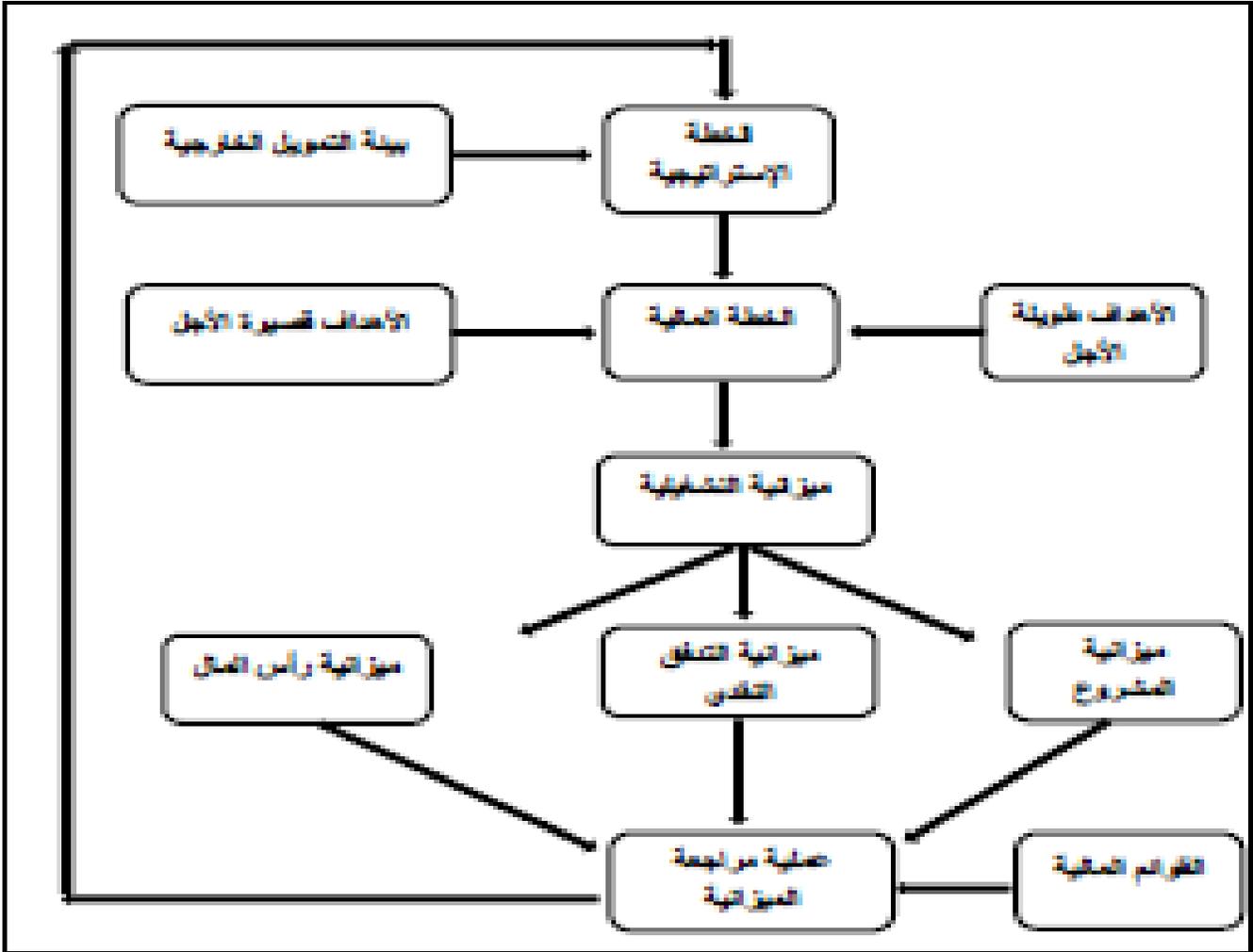
○ الخطة الإستراتيجية الكلية للشركة

○ القوائم المالية

○ البيئة الخارجية المالية

وذلك لتحديد حجم وأنواع رأس المال المطلوب والذي تحتاجه الشركة في الأجل القصير

والطويل.



"شكل يوضح عملية التخطيط المالي"

كيف تعرف الشركة إذا ما كانت لديها الموارد الكافية لمقابلة إحتياجاتها المستقبلية المتوقعة؟

الدور المحاسبي في قسم التمويل يقوم بإعداد القوائم المالية. هذه القوائم تشمل:

١- قائمة الدخل Income statement

٢- الميزانية العمومية Balance sheet

٣- قائمة التدفقات النقدية Cash flows

- ترجع أهمية القوائم المالية إلى ما يأتي:

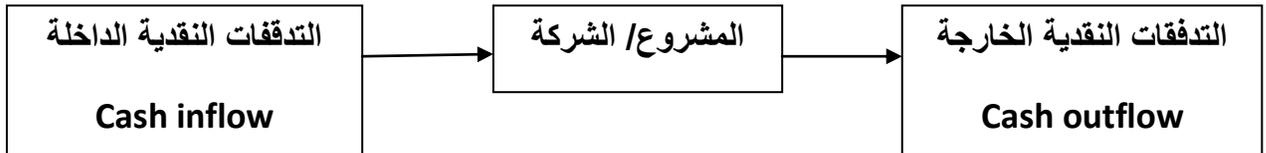
- ترسم صورة مالية للشركة وتوضح وضع الشركة المالي في الوقت الحالي وفي الماضي.
- كما انهم يعتبروا كأساس ومصدر هام لإدارة الشركة في تشكيل وتوقع الظروف المالية

المستقبلية للشركة

- Cash flow & The budget التدفقات النقدية والميزانية

- ما المقصود بالتدفقات النقدية؟

التدفقات النقدية هي الحجم الفعلي للأموال الداخلة للشركة والخارجة منها في فترة زمنية محددة.



ميزانية التدفق النقدي Cash flow budget تعتبر ميزانية التدفقات النقدية تقديرا للتدفقات

النقدية الداخلة والخارجة قصيرة الأجل للشركة وذلك لتحديد الفجوة في التدفقات النقدية للشركة

فجوة التدفق النقدي تحدث فجوة في التدفق النقدي عندما يكون التدفق النقدي الخارج أكبر من

التدفق النقدي الداخل للشركة.

• أهمية ميزانية التدفق النقدي

١- تساعد المدير المالي في تحديد ما إذا كانت الشركة في حاجة إلى تمويل آخر خارجي

بجانب ماتم الإستعانة به من العمليات الداخلية للشركة

٢- تعتبر مؤشر على مدى كفاية السيولة بالشركة لتنمو وتكون قادرة على تمويل فرص

الأستثمار المستقبلية للشركة

• لماذا تعد عملية مراقبة التدفق النقدي هامة؟

○ يقيس التدفق النقدي على وجه التحديد ما إذا كانت هناك أموال كافية لسداد التكاليف

• ما هي الإعتبارات التي يعتمد عليها المدير المالي عند البحث عن مصادر خارجية

للتمويل؟

في حياتك الشخصية، على الأرجح لديك أنواع مختلفة من خيارات التمويل لمساعدتك على

إدارة الاحتياجات المالية الخاصة بك.

✓ على سبيل المثال، قد يكون لديك حساب بنكي أو بطاقة ائتمان لدفع نفقات قصيرة

الأجل. قد يكون لديك حساب التوفير وكذلك بعض القروض لدفع نفقات أكبر، على

المدى الطويل، مثل الرسوم الدراسية الخاصة بك، أو للحصول على سيارة أو منزل.

✓ وبالمثل، يكون لدى الشركات خيارات تمويل مختلفة متاحة لها. كيف يقوم المديرون

الماليون بتقييم هذه الخيارات واختيار الأفضل؟ فإنها تقوم بذلك من خلال تقييم عدة

معايير، بما في ذلك كم ومدى سرعة الأموال اللازمة، ومدة التمويل اللازم، وتكلفة التمويل، والمخاطر التي ينطوي عليها تمويل المشروع.

✓ تتضمن خيارات التمويل قصيرة الأجل للشركات الصغيرة والشركات الناشئة بصفة عامة المنح والقروض قصيرة الأجل أو خطوط الائتمان من البنوك وكذلك الائتمان من الموردين.

✓ يمكن تلبية احتياجات التمويل طويلة الأجل بقروض مصرفية ورهون عقارية ورأس مال مخاطرة أو أموال من مستثمر.

✓ الشركات الكبيرة التي تحتاج إلى تمويل النمو أو التوسع إلى تحديد ما إذا كان الأفضل لها التمويل من خلال زيادة حصة الملكية equity في شكل أسهم أو إصدار سندات .debt

أ- تمويل أنشطة الأعمال التجارية "المشروعات" الصغيرة Financing small

business activities

• خيارات التمويل قصيرة الأجل Short-Term financing options

❖ كيف يتم تلبية احتياجات التمويل للمشروعات الصغيرة على المدى القصير؟

✓ كل الأعمال التجارية، بغض النظر عن حجمها، لديها احتياجات مالية متفاوتة.

✓ من أهم جوانب الإدارة المالية السليمة رصد ومراقبة الاحتياجات المالية قصيرة الأجل بعناية.

التمويل قصير الأجل: هو أي نوع من التمويل يتم سداه خلال سنة أو أقل. وهو يستخدم لتمويل العمليات اليومية، مثل كشوف المرتبات وشراء المخزون والنفقات العامة (المرافق والإيجار والتأجير وما إلى ذلك)

❖ ما هي بعض المصادر المشتركة/ الشائعة للتمويل قصير الأجل لرأس المال العامل؟

✓ التمويل الذاتي / الأسرة / الأصدقاء:

○ يلجأ أصحاب الأعمال التجارية الصغيرة "الناشئة" في كثير من الأحيان إلى تمويل فجوة التدفق النقدي من خلال الاستفادة من الأموال الخاصة بهم أو الاستدانة من أصدقائهم وعائلتهم للحصول على القروض الشخصية.

○ القروض الشخصية لا ينصح بها على المدى الطويل أو كاستراتيجية دائمة وذلك لأنها يمكن ان تتسبب في قطع العلاقات إذا لم يتم سداد هذه القروض في ميعادها. بينما، وإذا ما تم الإتفاق على التمويل من خلال هذه القروض الشخصية بهذه الطريقة فلا بد ان يكون الطرفين "المقترض و المقرض" على علم وموافقة بترتيبات طرق ومواعيد الدفع.

✓ بطاقة الائتمان:

- العديد من الشركات الصغيرة تتخذ هذا النهج - استخدام بطاقات الائتمان - لتمويل فجوة التدفق النقدي. تعتبر بطاقات الائتمان طريقة جيدة لتأجيل الدفعات، ولكنها يمكن أن تصبح مكلفة للغاية إذا لم يتم سداد أرصدها بالكامل كل شهر.
- ينبغي إنشاء حساب منفصل لبطاقة الائتمان التجاري بدلا من استخدام حساب الائتمان الشخصي، إن أمكن. فإن ذلك يحمي الائتمان الشخصي للمالك إذا كان يتخلف عن السداد التجاري. ومع ذلك، إذا كان العمل هو ملكية فردية يظل صاحب العمل هو المسئول بغض النظر عن ما إذا كان يتم استخدام بطاقة ائتمان خاصة بالعمل أو بطاقة ائتمان شخصية.

✓ هل يمكن للموردين المساعدة من خلال توفير الائتمان؟

يمكن للشركات التي لديها ائتمان جيد وعلاقة راسخة مع مورديها الاستفادة من علاقة ائتمان أخرى للمساعدة في سد الفجوة المؤقتة "الائتمان التجاري".

الائتمان التجاري: هو القدرة على الشراء من السلع والخدمات المورد على الائتمان دون دفع الفائدة. سيطلب الموردون عادة الدفع في غضون ٣٠ أو ٦٠ أو ٩٠ يوما ويعطون خصما للمدفوعات المبكرة.

✓ هل يمكن للأعمال التجارية "المشروعات" تحويل حسابات القبض **Account**

receivable إلى نقد؟

استراتيجية أخرى يمكن ان تستخدمها الشركة للحصول على النقد بسرعة وهي التخصيم .

التخصيم Factoring هي عملية بيع الذمم المدينة نقدا بدلا من استخدامها كضمان للقرض. ويتم هذا بأخذ الأموال المستحقة للشركة من قبل عملائها أو شركاء سلسلة التوريد وتحويلها إلى نقد الذي يمكن للشركة بعد ذلك استخدامه على الفور. وتدفع شركة التخصيم قيمة فواتير الشركة. على الرغم من أنه يعتبر بصفة عامة أكثر تكلفة من الحصول على قرض الأعمال التجارية، فإن التخصيم في كثير من الأحيان أسهل وهذا يفسر لماذا تستخدمه الشركات غالبا لسد الفجوة في التدفق النقدي.

❖ القروض والمنح قصيرة الأجل Short – Term Loans and Grants

✓ كيف تساعد المصارف التجارية في الإدارة المالية؟

○ البنوك التجارية هي المؤسسات المالية والاتحادات الائتمانية ومؤسسات الادخار والقروض التي تجمع الأموال من الشركات والأفراد في شكل حسابات تدقيق وحسابات ادخار ثم تستخدم هذه الأموال لتقديم القروض للشركات والأفراد. الشركات الصغيرة الناشئة تعتمد على البنوك التجارية لتحقيق وفورات وفحص الخدمات لدفع الفواتير

وتخزين الأموال الزائدة. فإن حسابات التدقيق والادخار هي شكل من أشكال "الودائع تحت الطلب" Demand deposit، والأموال التي يمكن سحبها أو طلبها في أي وقت دون إشعار مسبق.

○ طبقا لتطور الأعمال وقدرتها على إقامة علاقة جيدة مع البنك، قد يسعى أصحاب الأعمال لفتح خط ائتمان.

○ **خط ائتمان الأعمال Line of credit** هو الائتمان الذي يمكن للمدير الوصول إليه في أي وقت بناء على مبلغ متفق عليه بين البنك والشركة. يمكن سحب الأموال في وقت واحد أو في عمليات سحب متعددة خلال الفترة المذكورة. وهذا يعتبر وسيلة شائعة لتغطية النقص في التدفقات النقدية المؤقتة

✓ هل تقوم البنوك بإقراض الشركات "المشروعات الصغيرة"؟

○ تقدم العديد من البنوك التجارية قروضا للشركات لشراء المعدات أو الممتلكات أو الأصول الرأسمالية الأخرى. ومع ذلك فإن معظم البنوك تتطلب من المالكين تقديم خطط الأعمال والمالية والبيانات المالية الشخصية والتجارية كضمان بأن الأعمال التجارية قابلة للاستمرار وتستحق التمويل.

○ في كثير من الحالات تتطلب البنوك شكل إضافي من الضمانات التي تضمن للمقرض أن المقرض لديه طريقة أخرى لسداد القرض. القروض التي تتطلب ضمانات هي "القروض بضمان/ المؤمنة Secured loans".

○ إذا كانت الشركة تاريخها الائتماني ممتاز ولديها علاقة قوية مع مؤسسات الإقراض، قد تحصل على "قرض بدون ضمان/ غير مؤمن Unsecured loans" والتي لا تتطلب ضمانات

✓ هل هناك خيارات أخرى غير البنوك التجارية للقروض قصيرة الأجل؟

○ في بعض الأحيان لا تتمكن الشركة من الحصول على قرض قصير الأجل من بنك تجاري، ويجب عليها النظر في خيارات أخرى إلى جانب المؤسسات البنكية التقليدية.

○ المقرضين غير المصرفيين Nonbank lenders عبارة عن مؤسسات مالية تمنح الائتمان أو القروض ولكنها لا تحتفظ بالودائع. المقرض غير المصرفي غالبا ما يكون أكثر مرونة عند تطبيق شروط القروض الخاصة بهم. ولكن هناك سعر يرتبط بهذه المرونة والاتاحة.

✓ هل المنح Grants متاحة لتمويل عمليات "المشروعات التجارية" الصغيرة؟

على الرغم من ان معظم المنح التي تقدم للمشروعات الصغيرة تستهدف مشاريع بحثية وتنموية محددة "Research & development projects"، إلا ان هذه المنح تساعد المشروعات الصغيرة في تمويل عملياتها المستمرة.

➤ التمويل الاجتماعي Social Funding

✓ هل هناك طريقة للحصول على قروض دون إشراك المؤسسات المالية؟

يعتبر توافر إمكانية الوصول وقبول الشبكات الاجتماعية لأصحاب الأعمال الصغيرة بمثابة بديل تمويل آخر مثير للاهتمام: فهم جماعات من الأفراد راغبين في إقراض أو إعطاء المال لمساعدة الآخرين على النجاح.

أ- الإقراض من شخص لشخص Peer to peer lending

ويعد بمثابة مصادر متنامية لتمويل المشاريع الصغيرة. كما يوحي اسمها، peer to peer هي العملية التي يقوم فيها الأفراد بإقراض بعضهم البعض.

ب- التمويل الجماعي Crowdfunding

هو وسيلة للحصول على الأموال عن طريق التبرعات أو في الآونة الأخيرة الاستثمارات من خلال الأفراد.

تمويل الأنشطة التجارية كبيرة الحجم: الديون والأسهم Financing Big Business

Activities: Debt and Equity

كما هو الحال بالنسبة للشركات الصغيرة، فإنه يجب على الشركات الكبيرة أيضا إدارة طرق ومصادر التمويل المستخدمة على المدى القصير، وذلك حتى تكون قادرة على مواصلة عملياتها، وزيادة مخزوناتا وتغطية المرتبات.

➤ خيارات التمويل قصير الأجل Short – Term Financing options

إن العديد من استراتيجيات التمويل قصيرة الأجل المتاحة للشركات الصغيرة التي نوقشت في وقت سابق، مثل خطوط الائتمان والقروض المضمونة، متاحة للأعمال التجارية الكبيرة لتمويل الاحتياجات قصيرة الأجل. بالإضافة إلى ذلك، تتوفر خيارات أخرى للشركات الأكبر حجما، بما في ذلك خيار بيع الأوراق التجارية

✓ الأوراق التجارية Commercial paper

الأوراق التجارية بدون ضمان، هي الديون قصيرة الأجل التي تستحق في ٢٧٠ يوما (تسعة أشهر) أو أقل. لا تحتاج الأوراق التجارية إلى أن تكون مسجلة لدى لجنة الأوراق المالية والبورصة. وبسبب اللوائح الحكومية، فإن الإيرادات الناتجة عن بيع الأوراق التجارية لا يمكن

استخدامها إلا لشراء الأصول المتداولة، مثل المخزون، ولا يمكن استخدامها في الأصول الثابتة مثل المعدات أو المباني أو العقارات. لأنها ديون بدون ضمان، إلا أن الشركات ذات السمعة الائتمانية الممتازة هي قادرة على بيع الأوراق التجارية. ويعد مشتري الأوراق التجارية هم أولئك الذين يرغبون في استثمار أموالهم لفترات قصيرة من الزمن

➤ خيارات التمويل طويلة الأجل Long – Term Financing options

✓ لماذا تحتاج الشركات الكبيرة إلى التمويل طويل الأجل؟

ذلك لأن: التمويل طويل الأجل ضروري لأنه يوفر أموالاً لفترة تزيد عن سنة واحدة

✓ ما هي الأنواع المختلفة للتمويل طويل الأجل؟

بالنسبة للمشاريع الكبيرة ذات رأس المال الكبير أو التوسع العام، فإنه يمكن لأصحاب الأعمال استخدام أدوات الاستثمار في الأوراق المالية مثل: السندات (الدين) أو الأسهم (حقوق الملكية).

التمويل باستخدام الديون **Debt**: تقترض الشركة المال الذي تكون ملزمة قانونياً بسداده، بفائدة، في وقت محدد.

التمويل بالأسهم **Equity** : عندما تنشأ الأموال من قبل مالكي الشركة بدلا من الاقتراض من

المقرضين الخارجيين. قد تأتي هذه الأموال من استثمارات المالك الشخصية أو من بيع جزئي

للملكية في الشركة في شكل أسهم stocks

الدين Debt	حقوق الملكية Equity
<ul style="list-style-type: none">• تستخدم أرباح الشركة لسداد الديون.	<ul style="list-style-type: none">• يتم الاحتفاظ بأرباح الشركة أو دفعها للمساهمين.
<ul style="list-style-type: none">• يجب سدادها أو إعادة تمويلها. تتطلب مدفوعات فائدة منتظمة.	<ul style="list-style-type: none">• لا يلزم دفع أي مبالغ للمساهمين.
<ul style="list-style-type: none">• يجب على الشركة توليد التدفق النقدي لدفع الفائدة وأصل الدين.	<ul style="list-style-type: none">• ليس مطلوباً من الشركة أن تدفع أرباحاً من التدفق النقدي، وتوزيعات الأرباح، إذا دفعت، يتم دفعها من الأرباح.
<ul style="list-style-type: none">• وعادة ما تكون هناك حاجة إلى أصول الضمانات.	<ul style="list-style-type: none">• لا يلزم أي ضمانات.
<ul style="list-style-type: none">• مدفوعات الفائدة يتم خصمها من الضرائب.	<ul style="list-style-type: none">• مدفوعات توزيعات الأرباح لا يتم خصمها من الضرائب.
<ul style="list-style-type: none">• الدين لا يؤثر على السيطرة على الشركة.	<ul style="list-style-type: none">• تتطلب الأسهم السيطرة المشتركة للشركة وقد تفرض القيود.

➤ التمويل بالسندات Financing with Bonds

السندات هي أدوات دين صادرة عن شركات أو حكومات بغرض زيادة رأس المال لتمويل مشروع كبير. ببساطة، السندات مثل القروض، ولكن المقرضين هم المستثمرين، وليس البنوك. تتكون السندات من المبلغ الرئيسي (المبلغ المقترض) والفائدة (الرسوم التي يفرضها المقرض على استخدام الأموال المقترضة). المستثمرون يقرضون المال للشركة من خلال شراء السندات بدورها تتلقى عموماً الفائدة على السندات التي تم شراءها. على الرغم من أن بعض السندات لا يدفع لها فائدة. كل السندات تتطلب سداد الأصل.

✓ ما هي مزايا التمويل مع السندات؟ What are the advantages of

financing with bonds

التمويل بالسندات يسمح للشركة باستخدام المال من المستثمرين لإنشاء أو الحصول على الأصول التجارية/ أصول المشروع. استخدام الدين يزيد من الرافعة المالية للشركة **Leverage** **الرافعة المالية Leverage** هي ممارسة الاقتراض لتمويل الاستثمار مع توقع أن الأرباح منه ستكون أكبر بكثير من الفائدة التي سوف تضطر لدفعها على المال

إن الشركة التي تقوم باقتراض مبالغ أكبر بكثير من قيمة الأصول تعتبر ذات رافعة مالية عالية. ومع ذلك، لأنه قد يكون من المخاطرة أن تعتمد كثيراً على الديون، فإن المقرضين

ينظرون إلى مقدار ديون الشركة نسبة إلى حقوق الملكية (أو الأصول) التي تمتلكها الشركة قبل الاقتراض. فإن نسبة الرافعة المالية الشائعة هي أن يكون لدى الشركة ما لا يقل عن ضعف قيمة حقوق الملكية حيث أن لديها ديون.

بالإضافة إلى ذلك، وعلى عكس الأسهم، فإن التمويل بالسندات لا يخفف من ملكية الشركة. بالنسبة لكثير من أصحاب الأعمال التجارية، فإن التخلي عن ملكية أو السيطرة على الأعمال التجارية عن طريق إصدار الأسهم غير ممكن أو هو خيار غير مفضل أو غير مرغوب فيه. خلافاً للمساهمين، ليس لدى حملة السندات أي صوت أو تحكم في كيفية إدارة الأعمال. فإن مطلبها الوحيد هو أن يتم سداد القروض في موعدها بفائدة.

✓ كيف يتم تحديد أسعار الفائدة على السندات؟ How are Bond interest rates

determined

يتم تحديد أسعار الفائدة على السندات من خلال مجموعة من العوامل، بما في ذلك مخاطر المصدر Issuer risk وطول مدة السندات.

مخاطر المصدر Issuer risk هي مقياس لقدرة الشركة على تسديد القرض. كما يزيد من المخاطر، وكذلك يفعل سعر الفائدة.

طول مدة السندات: المعروفة باسم تاريخ الإستحقاق Maturity يؤثر على معدل الفائدة. في حالة السندات طويلة الأجل يكون هناك إحتمال كبير لعدم قدرة المصدر Issuer على دفع الفوائد عندما يحين وقت الدفع. لذلك، السندات ذات مدة ٢٠ أو ٣٠ سنة تحمل مخاطر إضافية ولديها معدلات فائدة أعلى من السندات ذات فترة ٥ أو ١٠ سنوات.

✓ كيف تسدد الشركات ديون السندات؟

يحصل مستثمري السندات على نوعين من المدفوعات: أصل وفائدة. فإن معظم حاملي السندات يحصلون دوريا على مدفوعات فوائد والتي تم تحديدها في اتفاقيات السندات الخاصة بهم. تتم معظم مدفوعات الفائدة بصورة نصف سنوية. يتم احتساب الفائدة على مبلغ أصل الدين القائم ومعدل الفائدة الدوري المرتبط بالديون.

➤ التمويل بحقوق الملكية Financing with Equity

✓ ما هي أنواع تمويل حقوق الملكية المتاحة؟ What kinds of Equity

Financing are available

إذا كانت الشركة ناجحة، فإن إيجاد التمويل طويل الأجل يمكن أن يكون بسيطا مثل النظر في ميزانيتها العمومية للأرباح المحتجزة أو الأرباح المتراكمة. استخدام الأرباح المحتجزة هو الطريقة المثلى لتمويل المشاريع طويلة الأجل لأنه يوفر للشركات من دفع الفائدة على القروض

أو رسوم الاكتتاب على السندات. ولسوء الحظ، ليس كل الشركات لديها ما يكفي من الأرباح المحتجزة لتمويل المشاريع الكبيرة. ولا سيما الشركات الناشئة تجد نفسها مع عدد قليل من الخيارات للتمويل على المدى الطويل. يمكن لأصحاب الأعمال بالطبع استثمار أموالهم الخاصة. ولكن في مرحلة ما من المرجح أن تكون قد استثمرت بقدر ما تستطيع أو هي على استعداد لا تزال بحاجة إلى أموال إضافية للحفاظ على أعمالهم المتنامية.

✓ ما هي أنواع التمويل بحقوق الملكية المتاحة؟ What kind of private equity

financing is available

قد تبحث الشركة عن تمويل طويل الأجل في شكل رأس مال استثماري.

رأس المال الاستثماري **Venture capital** هو استثمار في الشركة من قبل مجموعة من المستثمرين الخارجيين يسمى رأس المال الاستثماري، الذين يلعبون دوراً نشطاً في قرارات إدارة الشركة. وهم يتطلعون إلى الحصول على العائد في شكل أسهم أو ملكية في شركة. فإنهم يتوقعون عائد كبير على استثماراتهم عندما تباع الشركة أو تنتشر علناً.

✓ لماذا تلجأ بعض الشركات إلى التمويل بحقوق الملكية؟ Why Finance with

Stock

بدلاً من الاعتماد على رأس المال الاستثماري **Venture capital** أو السندات التي تستخدم عادة لتمويل المشاريع قصيرة الأجل بدلاً من العمليات الجارية، قد تختار الشركة إصدار أسهم (غالبا ما يشار إليها باسم حقوق الملكية Equity).

الأسهم Stocks: هي وحدة ملكية في الشركة.

شهادة الأوراق المالية: هي وثيقة تمثل ملكية الأسهم وتتضمن تفاصيل مثل اسم الشركة المصدرة. عندما تبيع الشركة أولاً الأسهم للجمهور، ويشار إلى الحدث باعتباره الطرح العام الأولي/ الأكتتاب العام.. يمكن للشركة أن تختار أن تذهب للأكتتاب العام عندما تشعر أن لديها ما يكفي من الدعم العام لجذب المساهمين الجدد.

✓ هل هناك مساوئ للتمويل بالأسهم؟ **Are there disadvantages to**

Financing with Stock

لعل أكبر عيب للتمويل بالأسهم هو التخفيف من ملكية الأعمال التجارية. يصبح أصحاب الأسهم مالكيين للشركة وعلى الرغم من أنهم ليس لديهم سيطرة مباشرة على الإدارة اليومية للشركة، لديهم رأي في تكوين مجلس إدارتها. فإن مجلس الإدارة مكلف بتعيين فريق الإدارة العليا. وهذا يعني أنه على الرغم من أن المساهمين لا يسيطرون مباشرة على كيفية إدارة الشركة، فإنها تسيطر مباشرة على اختيار من يدير الشركة.

✓ ما هي مزايا التمويل بالأسهم؟ What are the advantages to Financing

with Stock

على عكس السندات وغيرها من أشكال الديون، لا يلزم تسديد قيمة التمويل بالأسهم ، حتى لو كانت الشركة مفلسة، لذلك لا توجد حاجة إلى رهن الأصول كضمان. بالإضافة إلى ذلك، فإن التمويل بحقوق الملكية يمكن الشركة من الاحتفاظ بالنقدية والأرباح بدلا من استخدام الأموال في الفوائد ومدفوعات الأصل Interest & Principal payment.

✓ كيف تختار الشركة ما بين الدين وحقوق الملكية؟ How does a company

choose between Debt and Equity

يعتمد الاختيار بين تمويل المشاريع الكبيرة بالديون أو الأسهم على العديد من العوامل، منها:

١. نضج الشركة وحجمها المالي
٢. عدد الأصول والخصوم التي تمتلكها الشركة بالفعل
٣. حجم وطبيعة المشروع الذي يتم تمويله.
٤. أخيرا يجب على الشركة أيضا النظر في العوامل الخارجية في وقت التمويل مثل: حالة السندات أو سوق الأوراق المالية، والاقتصاد والفائدة المتوقعة من المستثمرين

الفصل الثامن

وظيفة الموارد البشرية

Human Rescource Function

يتناول هذا الفصل النقاط الآتية :

١. مفهوم ادارة الموارد البشرية

٢. تقدير الاحتياجات من العمالة

٣. التوظيف

٤. تدريب وتطوير العمالة

٥. تقييم الاداء

٦. تعويض العمالة

مفهوم الموارد البشرية

تُعرف الموارد البشرية (**Human Resource**) اختصاراً بحرفي (**HR**)، وعلى الرغم من أنهما مجرد حرفان بسيطان إلا أنهما يعبران عن عنصر حيوي لأي عمل أو مشروع تجاري ناجح، في واقع الأمر تمثل إدارة الموارد البشرية التي تُحسن إدارتها ضرورة وعنصراً جوهرياً لإدارة العمليات بسهولة وانسيابية في كافة المؤسسات والشركات.

وتشمل ادارة الموارد البشرية ما يلي :

١- ما هي الإجراءات والعمليات

٤- كيف يتغير وضع الموظف نتيجة

المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

للتقني وإنهاء الخدمة والتقاعد؟

(HRM)

٥- كيف يؤثر دمج الموظفين ذوي

٢- كيف يتم تدريب وتقييم الموظفين؟

الخلفيات والثقافات والجنسيات

٣- كيف يتم تعويض الموظفين وتحديد

المختلفة على مكان العمل؟

٦- ما هي أهداف اتحادات العمال في

جداول زمنياً لعملهم؟

بيئة الأعمال العالمية؟

عندما تفكر في الموارد المطلوبة لإدارة شركة أو نشاطاً تجارياً، ربما يخطر على بالك فوراً أموراً مثل توفير رأس المال ومقر العمل وكافة المعدات والمستلزمات الأخرى اللازمة لذلك. وعلى الرغم من أن هذه الموارد هي مكونات أساسية لأي شركة أو مشروع تجارى، فإن العنصر "البشري" غالباً ما يُعتبر أمراً بديهيّاً بل وربما العنصر الأهم على الإطلاق الذي لا يمكن الاستغناء عنه. فالأفراد يقدمون الأفكار والإبداع، والمعرفة والمهارات الابتكارية اللازمة لإدارة شركة أو مؤسسة تجارية.

إن الموارد البشرية - ونعني بها القوى العاملة في أي مؤسسة - يتعين أن تدار بنفس القدر من الدقة التي تدار بها الموارد المادية والمالية لأي شركة. أما إدارة الموارد البشرية (HRM) فهي المهمة المؤسسية التي يتم من خلالها التعامل مع موظفي المؤسسة أو الشركة. تتضمن مهمة إدارة الموارد البشرية كل جانب من الجوانب "البشرية" في المنشآت والأعمال التجارية، بما في ذلك التوظيف والتدريب وتحفيز الموظفين والعاملين وتقييم أداءهم وتقديم المكافآت والتعويضات المناسبة لهم. في هذا الفصل، سوف نتعرف لاحقاً على كافة تفاصيل عملية إدارة الموارد البشرية.

تقدير احتياجات الشركة من الموظفين Managing staffing needs

كيف يتغير التخطيط لاحتياجات الشركة من الموظفين الجدد مع تطور ونمو تلك الشركة؟ قد يكون لدى شركة صغيرة ناشئة موظفًا واحدًا، هو الشخص الذي قام بتأسيسها، وبمجرد أن يبدأ نشاطها التجاري في النمو، يتم تعيين موظفين جدد بالشركة. وعلى الرغم من أن الإلمام التام والمستمر باحتياجات الموارد البشرية في الشركات والمنشآت التجارية الصغيرة يمكن أن يكون أمرًا بسيطًا وسهلاً، فإن الشركات التي تقوم بتعيين المزيد من الموظفين وتستمر في النمو تتطلب تخطيطاً أكثر تخصصاً وتحديداً في مجال الموارد البشرية.

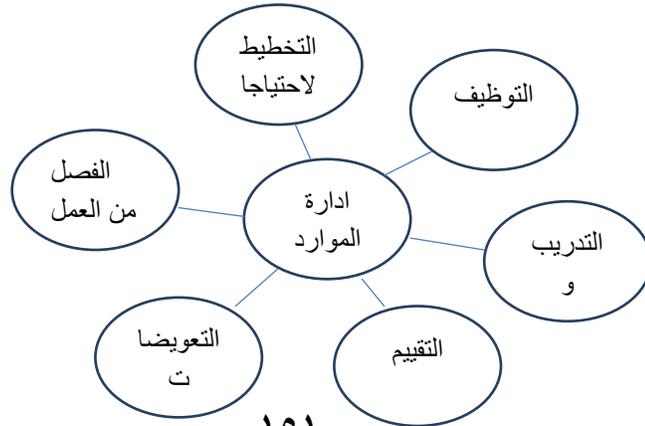
قد يكون سوء التخطيط لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية باهظ التكاليف، فوجود عدد

كبير من الموظفين والعاملين بالمؤسسة يفوق احتياجاتها الفعلية يمثل عبئاً كبيراً عليها نظراً لما تتحمله الشركة من نفقات غير ضرورية حيث تستمر في صرف المرتبات وتوفير المزايا والتدريب لهذه الطاقات البشرية الزائدة عن الحاجة. وعلى الجانب الآخر قد يؤدي وجود نقص في عدد الموظفين بالشركة إلى فقد المبيعات والقدرة التنافسية إذا لم يتم تلبية احتياجات العملاء. تشمل الجوانب الرئيسية للتخطيط لاحتياجات الشركة من القوى العاملة والموارد البشرية ما يلي:

- تحديد العدد الأمثل للموظفين الذي تحتاجه الشركة أو المنشأة التجارية.
- تحديد المناصب الوظيفية بدقة ومتطلبات تلك المناصب بوضوح تام.

كيف تتأكد الشركة من وجود العدد اللازم والكافي من الموظفين بها؟

تبدأ عملية تحديد ذلك بجمع كافة المعلومات عن القدرات البشرية والقوى العاملة المتوفرة بالشركة بالإضافة إلى كافة البيانات الخاصة بالطلب المستقبلي عليها داخل الشركة. يتم تحديد العرض الحالي الخاص بالموظفين من خلال القيام بتقديم لمحة موجزة عن حجم القوة العاملة بالشركة.



يقصد بذلك عمل حصر كامل للموظفين يتضمن معلومات تفصيلية عن كل موظف، مثل بيانات عن عمره، ومؤهلاته العلمية وما تلقاه من دورات تدريبية، وخبرته العملية، ومهاراته المتخصصة، والمناصب الحالية والسابقة التي شغلها داخل الشركة.

يتم تحديد الطلب المستقبلي للشركة من العاملين والموظفين من خلال عملية تسمى بـ "التنبؤ بالاحتياجات الخاصة بالقدرات البشرية" وتستند هذه العملية إلى عدة عوامل، مثل المبيعات المتوقعة للسلع أو الخدمات التي تقدمها الشركة، ومستوى المهارات الحالي للموظفين وما إذا كانت الشركة تخطط لتقليص عدد الموظفين أو التوسع في قبول المزيد منهم، وكيف تغير أو ستغير التقنيات الحديثة احتياجات الشركة من الموظفين، وتحديد بدائل التوظيف المتاحة، مثل الاستعانة بمصادر خارجية (وهو ما يُعرف بـ "الاسناد الخارجى" **outsourcing**) أو الاستعانة بمصادر خارجية اجنبية عبر البحار (**offshoring**) أو الاستعانة بموظفين بدوام جزئي أو عمالة مؤقتة. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين على متخذي القرار أن يأخذوا في الاعتبار أيضا التغييرات التي من المتوقع أن تطرأ على التوريد بالموظفين من خلال معدل تنقل ودوران الموظفين العادي داخل الشركة والتقاعد، وعمل إعادة نقل أو انتداب موجه للموظفين. وإذا أشارت هذه التنبؤات والتوقعات إلى وجود عدم توازن بين العرض والطلب الخاص بالعاملين يمكن إجراء تعديلات عليها. على سبيل المثال، يمكن أن يتم ذلك عن طريق تعيين بعض

الموظفين أو تدريبهم أو إعادة تدريبهم، أو تخفيض عدد الموظفين أو تغيير مدى استخدام القوة العاملة من خلال زيادة أو تقليل ساعات العمل.

كيف تحدد الشركات الوظائف التي تحتاجها ويتعين شغلها بدقة؟

يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة المهام التي يتعين القيام بها داخل الشركة أو المؤسسة. يتم إجراء تحليل وظيفي يتم من خلاله تحديد واجبات ومتطلبات المهام التي يجب أن يقوم بها الموظف بشكل تفصيلي ومحدد. يتضمن هذا التحليل الوظيفي ما يلي:

- التوصيف الوظيفي: يقصد به عمل تقرير أو بيان رسمي يلخص المهام التي سيقوم بها الموظف، ويتضمن مسؤوليات الوظيفة والشروط التي سيتم بموجبها أداءها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة أو الشركة. يعد التوصيف الوظيفي مهمًا للغاية لأنه يحدد الأهداف الوظيفية التي سيتم استخدامها فيما بعد في تقييم أداء الموظف. بالإضافة إلى ذلك قد يكون التوصيف الوظيفي جزءًا من التعاقد القانوني المبرم بين الموظف وصاحب العمل.

- مواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة): يقصد بها المعرفة والمهارات والمؤهلات العلمية والخبرات والسمات الشخصية والمتطلبات الجسدية والشروط اللازم توفرها في الشخص للقيام بمهام الوظيفة بنجاح.

الشكل التالي يوضح نموذج للتحليل الوظيفي

مجال نشاط الشركة: تقديم الخدمات اللاسلكية

المسمى الوظيفي: إدارة التسويق

(ب) المواصفات الوظيفية Job specifications	(أ) التوصيف الوظيفي Job description
▪ المؤهلات العلمية: يتعين الحصول على درجة جامعية ويفضل أن تكون في المجالات التي تركز على التسويق أو	▪ القدرة على الانضمام للعمل ضمن فريق عمل من المتخصصين في مجال التسويق وذلك للتركيز على

<p>إدارة الأعمال أو الاتصالات.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الخبرات العملية: يشترط خبرة تزيد على ثلاث سنوات في مجال التسويق / الاتصالات. ▪ القدرات والمهارات المهنية: <ul style="list-style-type: none"> ○ يشترط مهارات تواصل ممتازة سواء شفاهة أو كتابة. ○ يشترط خبرات في مجال تنظيم المؤتمرات والفعاليات. ▪ القدرات والمهارات الشخصية: <ul style="list-style-type: none"> ○ إظهار القدرة على تنسيق علاقات عمل تعاونية مع أطراف متعددة. ○ القدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط. ○ منظم للغاية، لديه قدرة كبيرة على إدارة المشروعات بفعالية، ولديه 	<p>تقنيات الهاتف المحمول في قطاع السوق الاستهلاكي.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ مهام الوظيفة: يتولى مدير التسويق المهام التالية: <ul style="list-style-type: none"> ○ مسئولية التنسيق بين و/أو تنفيذ مشروعات التسويق المصممة لقطاع السوق الاستهلاكي. يتم العمل بالتعاون مع فريق عمل إدارة المبيعات وقسم عروض المنتجات وجميع أقسام التسويق بفروع الشركة الأخرى، حيث يقوم مدير التسويق بالتنسيق بين المشروعات الخاصة بالعلاقات العامة ومختلف الأنشطة الترويجية الأخرى التي من
---	--

<p>مهارات إدارة الوقت، وقدرة فائقة على تنفيذ المهام المتعددة.</p> <p>○ لديه القدرة المثبتة على العمل في بيئة مهنية سريعة التطور وفائقة النمو.</p>	<p>شأنها جذب انتباه العملاء وتوعيتهم بالعلامة التجارية لشركة الخدمات اللاسلكية وزيادة الطلب على المنتجات مما يحقق مشتريات أكبر.</p> <p>○ الاشراف الاستراتيجي على الفعاليات الخاصة بالصناعة على المستوى الإقليمي وهو مسؤول عن التخطيط للفعاليات الخاصة بالعملاء وإقامتها.</p> <p>○ التنسيق بين الميزانيات والاطر الزمنية للأعمال مع حفظ سجلات دقيقة للنفقات وتجميع تقارير نتائج الأنشطة، بالإضافة إلى ذلك سيقوم بإدارة فريق عمل مندوبي التسويق</p>
---	---

	<p>يتراوح عددهم ما بين ٨ إلى ١٠ أفراد.</p> <p>■ تتضمن أيضاً مهام مدير التسويق</p> <p>مهاماً إدارية مثل متابعة عملية إصدار وتحصيل الفواتير وتحديد الجداول الزمنية الخاصة بالفعاليات والاجتماعات واعداد برنامجاً ترويجياً لها.</p>
--	--

■ يوضح الشكل السابق التحليل الوظيفي مع نموذج للتوصيف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

بمجرد تحديد الوظيفة المطلوبة بشكل واضح ودقيق، كيف تستطيع الموارد البشرية العثور على أفضل المرشحين لإجراء مقابلة شخصية معهم؟ ونقصد بذلك العثور على الشخص المناسب للوظيفة وهو ما يعتمد على خطة توظيف مبتكرة ومعدة جيداً. فالتوظيف هو عملية يتم خلالها إيجاد الموظفين المناسبين وعمل تصفية لأفضل العناصر والكفاءات والاختيار من بينهم

لوظائف محددة عبر منهجيات وموارد متنوعة.

التوظيف الداخلي Internal recruiting: يقصد به شغل الوظائف الخالية من خلال

الموظفين الفعليين داخل الشركة هو الاختيار الأول للعديد من الشركات. غالباً ما تقوم الشركات

بنشر إعلانات عن الوظائف المتاحة على الشبكة الداخلية للشركة، أو على لوحات الاعلانات

في الأماكن المخصصة للاستراحة أو يتم الاعلان عنها خلال اجتماعات الموظفين.

هناك مميزات عديدة للتوظيف الداخلي، فهو يرفع الروح المعنوية للموظفين لأنهم يدركون أن

الشركة تهتم بترقية موظفيها، بالإضافة إلى ذلك ونظراً لأن ثمة علاقة عمل قد تأسست بين

الموظف وصاحب العمل فإن ذلك يقلل من احتمال اختيار موظف غير مناسب لشغل الوظيفة،

كما يتم التوظيف بشكل أسرع وأقل تكلفة حيث يقلل النفقات المرتبطة بالتعيين من خارج الشركة

كما أنه غالباً ما يختصر المدة المطلوبة لتدريب الموظفين الجدد.

من ناحية أخرى، فإن التوظيف الداخلي له بعض السلبيات، منها على سبيل المثال امكانية

عدم العثور على أفضل المرشحين للوظيفة نتيجة محدودية عملية البحث.

بالإضافة إلى ذلك فإن الشركة عندما تقوم بالتوظيف الداخلي فإن هذا يعنى خلق وظيفة شاغرة

جديدة لابد من شغلها، كما يؤدي الاعتماد على الموظفين من داخل الشركة إلى حدوث "جمود

وعدم تجديد" وضحالة الآراء ووجهات النظر والأفكار التي كان من المفترض تعزيزها من خلال الأشخاص المعينين من الخارج. ونتيجة لذلك تعتمد الشركات أيضاً على التوظيف الخارجي لتلبية حاجة الشركة من الموظفين.

التوظيف الخارجي External recruiting: يقصد به عملية البحث عن موظفين خارج الشركة لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال نشر اعلانات في المجالات التجارية، وكذلك في مواقع التوظيف على شبكة الانترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي مثل لينكد إن (LinkedIn) وتويتر وفيسبوك، كل هذه الأساليب تُستخدم للوصول لشريحة واسعة من الجمهور.

▪ يقدم الشكل التالي قوائم المصادر المتنوعة التي يستخدمها القائمون على إدارة الموارد

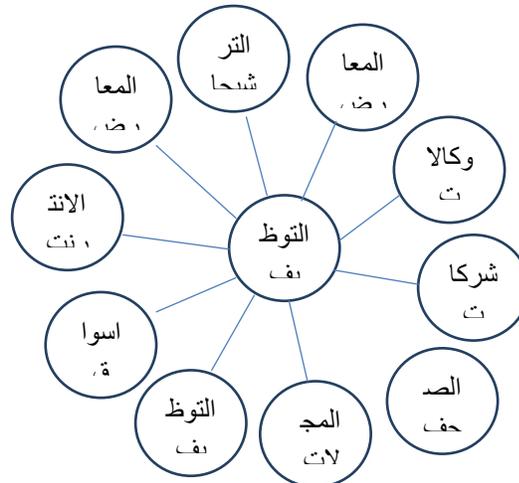
البشرية عند القيام بتوظيف موظفين جدد من خارج الشركة (التوظيف الخارجي).

من الممكن الاستعانة بشركات ووكالات التوظيف بناءً على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وغالباً ما تخصص هذه الوكالات في قطاعات بعينها مثل المحاسبة أو المبيعات أو الخدمات المكتبية حيث تتيح هذه الوكالات مجموعة من المرشحين الذين تم فرزهم فعلياً وهو ما يقلل الأعباء الإدارية الخاصة بالتعيين التي تتحملها الشركة. ويقوم مستشارو التوظيف والذين غالباً ما يشار إليهم بـ (شركات التوظيف) بعمل بحث أكثر تخصصاً عن كبار المديرين أو

الموظفين التنفيذيين. عادة ما يكون استخدام الوكالات الخارجية للمساعدة في البحث عن المرشح المناسب للوظيفة ما يكون مكلفاً، لكن كلفة تعيين الشخص الخاطئ أو غير المناسب قد تكون أعلى.

كيف تؤثر مواقع التواصل الاجتماعي على عمليات التوظيف؟

تشمل مواقع التواصل الاجتماعي المعنية بالمجتمع المهني مواقع مثل لينكد إن وموقع (Data.com) و (Connect) و (Spoke). أصبح موقع لينكد إن مصدرًا رئيسيًا لشركات التوظيف في بحثها عن المرشحين المناسبين لشغل الوظائف فعادةً ما يفضل معظم الناس تعيين أو العمل مع شخص معروفًا لهم ويمكن لموقع مثل لينكد إن أن يقدم توصيات ونصائح مفيدة من أحد الزملاء أو العملاء. وباستخدام تطبيقات مثل سلايد شير (SlideShare) وجوجل دوكس (Google Docs) يمكن لأعضاء موقع لينكد إن أن يقوموا بنشر العروض التقديمية وكذلك عرض ملفات ولمحات موجزة عن أعمالهم وهذا بالطبع يساعد وكالات التوظيف على سرعة تقييم وفرز المرشحين المحتملين لشغل الوظائف.



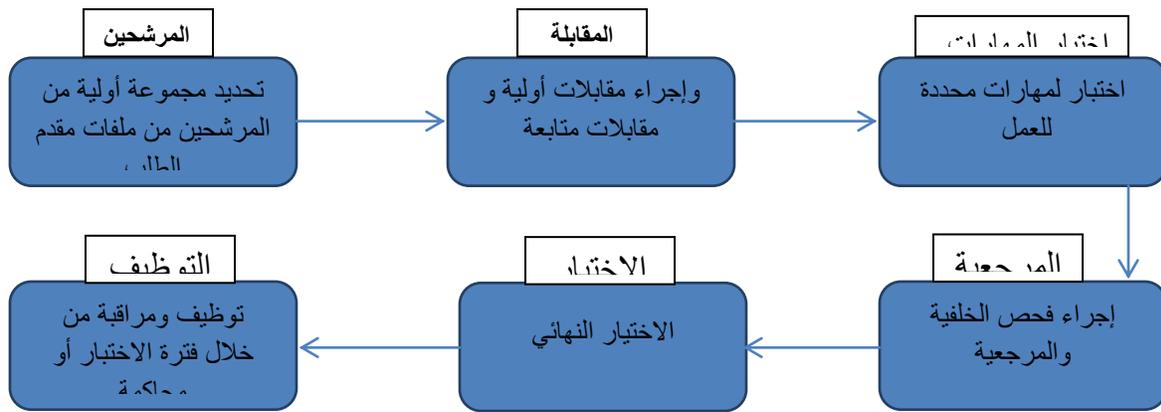
في ظل وجود إصدارات حديثة على أجهزة المحمول يجد مستخدمو الهواتف الذكية موقع لينكد إن متاحًا لهم عندما يريد مسئولو التوظيف بإدارات الموارد البشرية الاستعانة به مثلما تفعل باقي الشركات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا الموقع أيضًا (إلى جانب موقع التوظيف العالمي "جلاس دور" (*Glassdoor.com*) مساعدة الباحثين عن عمل من خلال تزويدهم بمعلومات من داخل الشركات تكون غير معلومة لعامة الناس عن تلك الشركات والموظفين. على سبيل المثال، قبل أن تجري الشركة مقابلة مع المتقدمين لشغل وظيفة ما، قد يستطيع موقع لينكد إن أن يقدم معلومات أساسية عن الشخص الذي سيتم مقابلته، كما أن معرفة المزيد عن مسئول الشركة الذي سيجري هذه المقابلة والشركة ذاتها يمكن أن يثري المحادثة بين كافة الاطراف خلال تلك المقابلة.

هل تساعد التقنيات الحديثة في عملية التوظيف أم تتسبب في تعقيدها؟ هناك فرص وتحديات كثيرة تظهر مع استخدام التقنيات الحديثة، وبالمقارنة مع أساليب التوظيف التقليدية القديمة، يمكن تعيين المرشحين للوظائف بسرعة أكبر بكثير عن ذي قبل، وخاصة نوعية محددة ومختلفة منهم ونقصد بهم هؤلاء الذين يتمتعون بخبرات ومهارات تقنية عالية فهم على الأرجح يتم تعيينهم في الوظائف الشاغرة. على سبيل المثال، تأكدت شركة خدمات الطرود المتحدة الأمريكية (USPS) من تتبع جميع المتابعين للوظائف التي تعلن عنها على منصات أجهزة

الهاتف المحمول وبالتالي تمكنت من تعيين الموظفين الأصغر سنًا في المدن والولايات الداخلية الذين لم يتمكنوا من الوصول إلى أجهزة الكمبيوتر في منازلهم بل كانوا يذهبوا إلى مدارسهم أو بعض المكتبات للبحث عن وظائف. من خلال البحث في مواقع مثل موقع لينكد إن يمكن لمتعهدي توريد الموظفين أيضًا أن يجدوا أفرادًا موهوبين وأكفاء والذين ربما لا يهتمون بالبحث الدؤوب عن عمل ولكنهم يفكرون في ترك وظائفهم للحصول على فرص مناسبة في شركات أخرى.

هناك مساوئ لإعلانات الوظائف التي يتم نشرها عبر شبكة الإنترنت تتمثل في حصولها على العديد من الاستجابات وردود الفعل وبالتالي يقبل عليها مجموعة كبيرة من المرشحين لشغل الوظائف، ومن ثم يجد مديرو إدارات الموارد البشرية أنفسهم وقد أهدروا وقتًا طويلاً في عملية تصفية وغرلة الكفاءات والافراد المتقدمين لتلك الوظائف بهدف العثور على الشخص المناسب للوظيفة. إنه من الأهمية بمكان أن يتمكن مديرو إدارات الموارد البشرية من العثور على مرشحين أكفاء لشغل الوظائف المؤثرة بصورة جوهرية، لذا يتعين عليهم أن يجيدوا استخدام التقنيات الحديثة بمهارة، وهذا يعني بالضرورة أن يكون ما يتم نشره من توصيف وظيفي مؤثرًا بحيث يجذب الافراد الأكفاء ذوي المهارات العالية وكذلك يجب أن يكون التوصيف الوظيفي مبهراً ولافناً بحيث يبدو مميزاً وجاذباً من بين ما تقدمه الشركات المنافسة في عالم شبكة الانترنت وبالتالي يمكن للشخص المناسب العثور على المنصب الشاغر بسرعة وسهولة أكبر.

وبالإضافة إلى ذلك، تستخدم إدارات الموارد البشرية أنظمة وبرمجيات لعمل مسح وفحص شامل للسيرة الذاتية المقدمة إليها وبالتالي عمل تصفية وغريلة للمرشحين لشغل الوظائف بهدف استبعاد غير الأكفاء منها. تستخدم العديد من متاجر التجزئة برنامج يونيكرو (Unicru) الإلكتروني في فحص وغريلة المرشحين لشغل الوظائف بها نظرًا لما يتمتع به هذا البرنامج من موثوقية وصدق، بالإضافة إلى عدة خصائص أخرى تفيد في هذا الصدد. وقد نجحت بعض الشركات في خفض معدلات نقل ودوران الموظفين داخل إدارتها باستخدام وسائل الفحص الإلكترونية. ويرى البعض أن الفحص الإلكتروني يستبعد مرشحين أكفاء يتمتعون بمهارات ومؤهلات متميزة فقط لأن سيرهم الذاتية لا تتناسب مع السمات والملاح الوظيفية المبرمجة داخل البرامج الإلكترونية التي تستخدمها الشركات أي أنه يتم استبعاد الأفراد الأكفاء ذوي الكفاءات العالية فقط لأنهم لا يستخدمون فيما يقدمونه من سير ذاتية بعض الكلمات والمصطلحات التي تبحث عنها تلك البرامج في تفحصها لهم.



"شكل يوضح عملية التوظيف"

Hiring التوظيف

ما الذي يحدث في عملية التوظيف؟ كما يوضح الشكل السابق، فإن التوظيف هو عملية متعددة الإجراءات والمراحل. في المرحلة الأولى يتم اختيار مجموعة من المرشحين المؤهلين من المجموعة الأصلية للمتقدمين لشغل الوظيفة. وحتى يتم القيام بذلك، يقوم مديرو إدارات الموارد البشرية بعمل مقارنة بين مؤهلات هؤلاء المتقدمين ومواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة). وتستخدم بعض الشركات برمجيات ونظم لمتابعة المتقدمين لشغل الوظيفة في فحص سيرهم الذاتية وحصر أفضل المرشحين من ذوي الكفاءات والمهارات العالية. كما يمكن من خلال هذه البرمجيات أيضا تتبع وتسجيل التقدم الذي يحرزه المتقدمين للوظيفة من خلال عملية التوظيف واخطار هؤلاء الافراد والمديرين ذوي الصلة بموقف كل شخص في هذه العملية.

وبعد أن يتم تحديد مجموعة صغيرة من المرشحين المناسبين للوظيفة، يقوم مديرو إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات معهم للوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم، واستيضاح المعلومات التي يريدون الاستفسار عنها فيما تم تقديمه من سير ذاتية وملخص لخبراتهم ومهاراتهم وتحديد ما إذا كان ذلك الشخص المتقدم مناسباً لهذا المنصب من عدمه. وقد يخضع المتقدمين لشغل الوظيفة أيضاً لبعض الاختبارات المتعلقة بالمهارات وربما توجه لهم بعض الاسئلة عن كيفية تعاملهم مع حالات محددة متعلقة بالوظيفة في خبراتهم السابقة، بعد ذلك يُطلب من هؤلاء المرشحين الاكفاء مقابلة المدير المباشر المسئول عن الإدارة التي سيتم توظيفهم بها وباقي

الموظفين العاملين بها.

و بمجرد اختيار المرشح المناسب للوظيفة سيتم تقديم عرض مشروط له. في حال قبول المرشح لهذا العرض، يستكمل مسؤولو الشركة عملية فحص المعلومات الاساسية عنه ويقومون بالتحقق من كافة المعلومات ذات الصلة من المصادر المرجعية التي يمكنهم الرجوع إليها وقد يتم إخضاعه لتحاليل طبية وإجراء فحوصات طبية له للتأكد من لياقته الصحية وعدم تعاطيه لأي مواد مخدرة في حال طلبت الشركة ذلك. أصبح من المألوف أن نسمع البعض يتحدث عن عدم قدرة بعض الشركات على إجراء فحصًا كاملاً لكافة المعلومات الأساسية عن المتقدم لها لشغل الوظائف المعلن لها وأنه تم رفع دعاوى قضائية ضدها من قبل الموظفين العاملين لديها وغيرهم من الافراد لأن أحد الأشخاص تعامل بعنف مع زملائه أثناء شغله لوظيفته بل وتعرضوا لإيذاء جسدي منه. كما أنه ليس من غير الشائع أن يقوم شخص ما بتزوير الشهادات والمؤهلات التي يقدمها للشركة واختلاق مؤهلات علمية وخبرات مهنية ملفقة أو أن يتقدم لشغل الوظيفة أحد الافراد المدان قضائياً.

تدريب وتقييم الموظفين Training and Evaluating employees

إن الشركات التي تؤكد على أهمية تدريب وتطوير الموظفين تحصل على إنتاجية أكبر من موظفيها بالإضافة الى تعزيز ولاءهم لها وتتمكن من الاحتفاظ بهم للعمل لديها، كل هذا كان يمثل مكاسب جيدة ومميزة للشركة تؤثر إيجاباً فيما تحقق من صافي الدخل. في هذا القسم،

سنتعرف سويًا على كيفية ارتقاء تدريب وتقييم الموظفين بنجاح الشركات والمنشآت التجارية وضمان تعظيم أداء هؤلاء الموظفين.

أساليب التدريب ومتطلباته Training methods and requirements

ما هو نوع التدريب الذي يحصل عليه الموظفون الجدد؟ في البداية، عندما يتم تعيين الموظف، تقدم الشركة أو المؤسسة للموظف الجديد برنامج تعريفي مبسط عن نشاطها بهدف دمجها في الشركة. يمكن أن يقتصر هذا البرنامج التعريفي المبسط على تقديم لمحة عامة عن نشاط الشركة والتعريف بالمعلومات الأساسية عنها مثل الإجراءات التي تتخذها الشركة والتوقعات الخاصة بها. ومع ذلك، تقدم العديد من الشركات حاليًا المزيد من المعلومات التي تفوق ما يقدمه البرنامج التعريفي التقليدي كما هو مبين في قائمة التدقيق والمراجعة التوجيهية في الجدول الموضح أعلاه. يكون التعريف بالشركة أكثر فعالية عندما يطلع الموظف على مهام الشركة ورسالتها ويناقش كيف يمكن للموظف الجديد أن يعزز ويضيف إلى نجاح الشركة.

ما هي الدورات التدريبية الأخرى التي يلزم تقديمها للموظفين الجدد والحاليين؟ تبدأ عملية تدريب الموظفين الجدد بمجرد الانتهاء من تقديم البرنامج التعريفي بالشركة لهم. ينبغي أن يتيح التدريب للموظفين اكتساب قدرات ومهارات جديدة أو طرق لتحسين مهاراتهم الحالية. على سبيل المثال، قد يكون مندوب المبيعات على دراية بكيفية بيع منتج معين ولكن قد لا يكون ملماً

بالتعديلات التي ينطوي عليها بيع منتج جديد. في كثير من الأحيان، يمكن أن يقوم الموظفون الآخرون في الإدارة أو مدرب الموظفين الجدد بتدريب هؤلاء المستجدين أثناء العمل، حيث يكون التدريب أثناء العمل (**on-the-job training**) أفضل وسيلة يمكن للموظفين الجدد من خلالها تعلم واكتساب المهارات من خلال أدائهم العملي لها.

على سبيل المثال، هناك العديد من برامج التدريب ومنح الشهادات التي تؤهل الموظف ليصبح فني صيدلة pharmacy technician. ولكن تخصص مميز مثل تخصص فني الصيدلة النووية Nuclear pharmacy technician يتطلب الامام بكافة المعلومات ذات الصلة وكيفية صرف مواد صيدلانية إشعاعية لاستخدامها كعلاج أو استخدامها في إجراء الاختبارات التشخيصية في المستشفيات، وهو ما يحتاج إلى الحصول على ٥٠٠ ساعة إضافية من التدريب في مقر العمل أثناء أداء مهام الوظيفة.

أما منهج التعلم المبرمج (**programmed learning approach**) فيُطلب من الموظف فيه اتباع بعض الارشادات والتعليمات تدريجيًا والرد على الأسئلة، التي في كثير من الأحيان ما تكون في شكل اختبارات محوسبة متعددة الاختيارات تقدم ملاحظات وردود فعل فورية. يتميز التعلم المبرمج في إمكانية احراز الموظف للتقدم على وتيرة خاصة به، والحصول على المعلومات بشكل تدريجي. على الرغم من ذلك، قد لا يتناسب هذا النوع من التدريب مع ما يتم

اتخاذها من قرارات معقدة لازمة لتعليم وتدريب الموظفين. يتعين على الشركة أيضا إتاحة أجهزة كمبيوتر للموظفين والحصول على كافة البرمجيات اللازمة وصيانتها وفقاً لما يتطلبه هذا النوع من البرامج التدريبية.

كيف تؤثر التقنيات والتقدم الهائل في هذا المجال على التدريب؟ إن التقدم الهائل الذي تشهده التقنيات الحديثة توفر للشركات خيارات تدريب أخرى، مثل التدريب بالمحاكاة (**simulated training**) والتدريب التفاعلي المتعدد الوسائط (**Interactive multimedia training**). هناك أيضا عملية تطبيق عناصر اللعبة وتقنيات التصميم الرقمي للألعاب والذي يستخدم في مجالات أخرى خارج سياق الألعاب (وما هو ما يُعرف بالتلعيب (Gamification) والذي أدى إلى اكتشاف بعض أدوات التدريب شديدة الجاذبية. تقوم شركة كولد ستون كريميري (Cold Stone Creamery) والجيش الأمريكي، وفنادق هيلتون بتحويل عناصر التدريب التي كانت يوماً ما جامدة مملّة إلى تجربة مرئية تفاعلية باستخدام بعض الألعاب في تدريب الموظفين. ولقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجرتها جمعية البرامج الثقافية والترفيهية (ESA) أن ٧٠% من كبار الشركات في الولايات المتحدة قد استخدموا برامج تفاعلية وألعاباً في تدريب الموظفين العاملين لديهم.

تقدم شركات أخرى التدريب بالمحاكاة (**simulation training**) حيث توفر المحاكاة للموظفين تجارب واقعية سيواجهونها في عملهم دون ان يصابوا بالقلق من العواقب الكارثية

التي قد تترتب على اتخاذ قرارات واجراءات خاطئة. يعد التدريب بالمحاكاة مناسباً للطيارين التجاريين ورواد الفضاء واطباء الرعاية الطبية الذين لا يُسمح لهم بحكم تخصصهم أن يخطئوا أثناء التدريب وإلا سيكون ذلك حتمًا مكلفًا للغاية.

يسمح التدريب عبر شبكة الإنترنت (**Online training**) للموظفين بالحصول على التدريب اللازم عبر شبكة الإنترنت حيث يتم بث البرنامج التدريبي مباشرة أو وفقًا لما يلائمهم. يمكن للمدربين أن يقوموا بتدريب مجموعات من الموظفين في المواقع النائية من خلال البث عبر شبكة الانترنت، والحلقات الدراسية والندوات التي تقدم عبر الإنترنت، ومن خلال تقنيات عقد المؤتمرات المرئية. تتيح هذه التقنيات للمستخدمين تبادل المستندات والتشارك فيها والمشاركة في البرمجيات وتبادل عملية إدارة الاجتماعات والاشراف عليها كما تسمح للمدربين باستخدام أجهزة الحاسوب المكتبي الخاصة بالأفراد الحاضرين حتى يتمكنوا من تقديم عروض توضيحية وتقديمية وذلك حسب نوع التقنيات المستخدمة. يمكن للحاضرين طرح الأسئلة بشكل عملي والتعليق أمام زملائهم أثناء عرض الفيديوهات كما يمكنهم الاحتفاظ بالجلسة التدريبية لمشاهدتها لاحقًا.

تقوم برامج التطوير الإداري (**management development programs**) بإعداد المتدربين وتأهيلهم ليصبحوا مدراء. ويمكن أن يشارك هؤلاء المتدربون في برنامج تدريبي يقدم

لهم أثناء العمل، ويشمل هذا التناوب الوظيفي (job rotation) حيث يتم نقل الموظف الى إدارات مختلفة ليتعلم مباشرةً مختلف جوانب الأنشطة والأعمال التجارية، أو برنامج التدريب / تدريب الموظفين البداء (coaching/understudy) حيث يقوم الموظف بالعمل مباشرة مع كبار المديرين لمعرفة كيف يقوم بالتخطيط، والقيادة، واتخاذ القرارات على مستوى الشركة ككل. هناك ايضاً التعلم بالعمل او من خلال العمل (action learning) وهو نهج تدريب يهدف الى تطوير مهارات الموظفين التنفيذية حيث يعمل المتدربين بمفردهم أو معاً في فرق عمل ويقوموا بتحليل مشاكل الشركة في الوقت الحقيقي وذلك بشكل يتجاوز مجالات خبراتهم. وقد نجحت شركات مثل ميكرو سوفت ودويونت (DuPont)، وبوينج في تدريب فرق التدريب والتعلم العملي كجزء من برامجها لتطوير الإدارة.

وتستخدم بعض الشركات تقنيات التدريب خارج مقر العمل (off-the-job training) حيث يقوم الموظف بالمشاركة في الحلقات الدراسية الخارجية ودورات وبرامج الجامعات والجامعات التابعة للشركات. يوجد بجامعة هامبورجر التابعة لماكدونالدز ٢٢ مرفق ومركز تدريب حيث يتم تدريب الموظفين لاكتساب مهارات تمكنهم من القيام بمهامهم كمديرين كما يقدم ١٩ أستاذاً متفرغاً للتدريب لمديري المطاعم، ورؤساء الإدارات، والتنمية التنفيذية. يمكن للمدربين العاملين بشركة ماكدونالدز تقديم دورات تدريبية بأكثر من ٢٨ لغة من خلال الاستعانة بالمتترجمين الفوريين.

كيف يتم تطوير المديرين ذوي الخبرة؟ كثيرا ما يستخدم كبار المديرين المدربين التنفيذيين لمواصلة تطوير كفاءاتهم. يحدد المدربون التنفيذيون نقاط القوة والضعف لدى المدير من خلال إجراء مقابلات مع كل من يعمل عن قرب معه. ثم يجتمعوا بالمدير لتقليل نقاط ضعفه وتعظيم نقاط قوته.

تعتبر **عملية التوجيه (mentoring)** خيارًا آخر تستخدمه الشركات. فالموجه هو موظف لديه خبرة أكبر يتولى تدريب وتطوير زملائه الأقل خبرة.

يوضح الموجه للموظف كيفية أداء مهام محددة، ويقوم بخلق الفرص له ليتعلم مهارات جديدة، ويقوم بتوجيهه وإطلاعه على عواقب اتخاذ إجراءات وقرارات خاصة. هناك نهج جديد للتدريب هو "التوجيه العكسي" (**reverse mentoring**) الذي بدأ في الظهور في أماكن العمل أيضًا حيث يقوم الموظفون الأصغر سنًا من خلاله بتدريب الموظفين من كبار السن، والذين غالبًا ما يكونوا مديري تنفيذيين فيتعلموا منهم كيفية استخدام التقنيات والتطبيقات الحديثة ويتعرفوا على الاتجاهات الجديدة في السوق. يفيد هذا النوع من التدريب الموظفين الشباب والأكبر سنًا على حد سواء حيث يتمكن الموظفون الشباب من الحصول على خبرات وتجارب جديدة من كبار مديري الشركة. ومثلما هو الحال في نظم التدريب والتطوير الإداري الأخرى، يحسن التوجيه أداء الموظفين، ويزيد شعورهم بالرضا ويصبحوا أكثر ولاء للشركة.

تقييم الأداء وبدائل عملية التقييم Performance Appraisals and Alternatives

لماذا توجد أهمية كبيرة لتقييم الأداء؟ يتم تقييم الأداء من خلال عمل تقييم رسمي لأداء الموظف، عادةً ما يكون التقييم سنوي أو نصف سنوي مما يوفر للموظف ملاحظات وردود فعل عن أداءه لمهامه في العمل. نقدم في الشكل التالي نموذج لتقييم الأداء. يستخدم المديرون نتائج تقييم الأداء لاتخاذ القرارات المتعلقة بترقية الموظفين أو زيادة المرتبات والأجور أو ما يتعين تقديمه من تدريب إضافي لهم أو إعادة نقل الموظفين بين إدارات الشركة. إن عملية تقييم الأداء هامة للغاية للموظفين والشركة ككل وتشمل ثلاثة جوانب:

- تقييم أداء الموظف بالنسبة لمعايير أداء الوظيفة
- توفير ردود الفعل والملاحظات اللازمة للتخلص والحد من الأداء الضعيف للموظف وتحسين أو تعزيز أداءه الإيجابي
- تحديد الأهداف التي يجب على الموظف تحقيقها من عمله

عند تعيين الموظف يجب أن يكون على علم بما يتعين عليه القيام به وبما يتوقعه مديروه حيث تصبح هذه التوقعات معايير الأداء التي سيتم على أساسها قياس أداءه. ويعد تقييم الاداء بمثابة تأكيد لهذه المعايير ويساعد الموظفين على وضع أهداف قابلة للقياس والتقييم بهدف تحسين الأداء في العام التالي.

هل هناك مشاكل في تقييم الأداء؟ عند عمل تقييم الأداء بشكل سليم، تظهر فائدته الهائلة التي تعود على الموظف، وكافة المزايا التي تعود في نهاية المطاف على الشركة ككل. ومع ذلك، غالبًا ما يكون تقييم الأداء غير فعال. هناك العديد من المديرين الذين يشعرون بالضيق من عمل تقييم الأداء الموظفين نظرًا لعدم شعورهم بالراحة من تقديم تعليقات سلبية عن أدائهم. كما يواجه المديرون في بعض الأحيان صعوبة في تقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي لأنهم غالبًا لا يكونوا ملمين بجميع جوانب أداءهم. يمكن أن يكون استخدام تقييم الأداء "360 درجة" (degree appraisal 360) مجديًا في هذه الحالة حيث يتم طلب المدخلات اللازمة لتقييم الموظف وعادةً ما تكون مجهولة المصدر فبدلاً من أن يقدمها مديره يشارك زملاء العمل والعملاء والمرؤوسين أيضاً في التقييم.

على الرغم من أن تقييم الأداء هو وسيلة لتقديم ردود الفعل والملاحظات اللازمة للموظف حول كيفية تحسين أداءه الضعيف أو تعزيز أدائه الجيد لا تسفر عملية التقييم دائماً على متابعة لضمان تنفيذ ما تم وروده من ملاحظات على الاداء. وإجمالاً، لا يمكن للمدير أو الموظف الإقرار بالحاجة لدورات تدريبية محددة الا عندما يتم عمل عملية التقييم التالية. ونظرًا لأن هذه العملية ربما لن تحدث قبل مرور عام كامل لحين اجراء التقييم التالي للأداء فقد تحدث عدة ازمان مباشرة لا تجعل القائمين على الامر يركزون الاهتمام على التوصيات الواردة في التقييم.

ما هي البدائل المتاحة لتقييم الأداء Performance appraisal

يمكن أن يكون البديل المتاح هو إدارة الأداء **Performance management** . تستخدم إدارة الأداء في العديد من الشركات وهو نظام يجمع بين تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير في عملية موحدة ومستمرة، وكذلك تعد هذه العملية نظامًا دوريًا وأساسية أكثر من كونها عملية واحدة لتقييم الأداء حيث يتلقى الموظفون باستمرار ردود فعل وملاحظات عن أدائهم وتتاح لهم فرص التدريب والتطوير لضمان حصولهم على الأدوات المناسبة التي يمكنهم من خلالها أداء مهامهم.

ويمكن أن تلعب إدارة الأداء، وعمليات التقييم والتدريب دورًا هامًا في الحفاظ على إنتاجية وفعالية الشركة. وقد رأت إحدى الشركات ضرورة اكتساب جميع الموظفين مهارة عقد الاجتماعات المثمرة والمشاركة فيها . ولذلك أنشأوا نماذج التعلم عبر الإنترنت من خلال فيديوهات يظهر فيها أحد العاملين وهو يوضح كيف يمكن أن يخفق الموظف وبالتالي تخرج الاجتماعات عن المسار المقرر لها. بعد ذلك قامت الشركة بتصميم لعبة سمحت للاعبين بأن يقوموا بعقد اجتماع افتراضي ويحرزوا مجموعة من النقاط تبين مدى نجاحهم في ذلك. أما الموظفون الذين شاهدوا هذا التدريب عبر شبكة الإنترنت وحاولوا محاكاة ذلك لعدة مرات محددة فقد حصلوا على تقدير كبير من المديرين لقيامهم بذلك. وأدى الالتزام بالتدريب إلى عقد اجتماعات أنجح في جميع إدارات الشركة.

تعويض الموظفين ووضع جدول زمني لعملهم وعملياتي الترقى والفصل من الخدمة

Compensating, Scheduling, Promoting, and Terminating

Employees

إنه من الأهمية بمكان أن يكون لدى الشركة نظام أجور مناسب مما يسمح لها أن تصبح منافسة وتظل قادرة على المنافسة في السوق. إن تقديم الشركة لحزمة مزايا وتعويضات جيدة يجعل أكفاً الخبرات والمهارات تسعى للعمل بها بل ويظلوا حريصين على الاستمرار في العمل بها. ولكن حزمة المزايا والتعويضات لا تشمل فقط مجرد المكافآت النقدية. في كثير من الأحيان تقدم الشركات حالياً للموظفين تعويضات في أشكال مختلفة، بما في ذلك إعانات وتأمين العمل / التأمين على الحياة، والتأمين الصحي، وخطط التقاعد. نظراً لوجود العديد من الأساليب والطرق لتعويض الموظفين، لم يعد من السهل تحديد كيفية هيكل حزمة المزايا والتعويضات التنافسية المقدمة من الشركات. يتعين عمل توازن بين تقديم رواتب مميزة وكافية للموظفين بهدف جذبهم وتحفيزهم على العمل والاحتفاظ بهم بالشركة وقدرة الشركة على المحافظة على مركزها المالي كافية وحصول أصحابها على عائد كافي على استثماراتهم.

استراتيجيات التعويضات والمكافآت Compensation strategies

هل يحصل جميع العاملين على الأجر بنفس الطريقة؟ هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها للعمال الحصول على مقابل لوقتهم وجهدهم.

فيما يتعلق بالمكافآت والتعويضات التي يتم دفعها لهم مقابل العمل المنجز، فيتم تقديمها لهم عادةً في شكل رواتب ثابتة (الأجر السنوي لوظيفة معينة) أو أجر (المبالغ المدفوعة عن العمل بالساعة). عادةً، ما يكون من الممكن زيادة مستوى المزايا والتعويضات الممنوحة للموظف بناءً على نتائج تقييم أداءه.

هياكل الأجر القائمة على الحوافز (**incentive-based systems**) هي هياكل واستراتيجيات مكافآت وتعويضات أفضل تقدم لبعض المناصب، مثل المناصب المتعلقة بالمبيعات. وعادة ما يتقاضى مندوب المبيعات راتباً أساسياً أقل، ويكون من الممكن زيادته وتعزيزه من خلال العمولات التي تعتمد مباشرةً على مستويات المبيعات التي يحققها الموظف أو أدائه. أما المكافآت والتعويضات القائمة على الحوافز فهي تكون بمثابة مكافأة تُمنح للموظفين الذين يحققون نتائج وإنجازات قوية قابلة للتقييم.

أما العلاوات ويُقصد بها المكافآت والتعويضات القائمة على أساس إجمالي أرباح الشركة، فهي تساعد على ربط جهود الموظف بصافي دخل الشركة. إن تحقيق الشركة لأرباح أعلى يعني تقديم علاوات ومكافآت أكبر للموظفين.

يساهم صاحب العمل الذي يقدم خطة للمعاشات التقاعدية بانتظام بمبلغ مالي معين يتم وضعه في صندوق التقاعد الخاص بموظفيه. يكون الموظفون على علم بمقدار ما سيتقاضونه من معاشات عند التقاعد وذلك وفقًا لسنوات خدمتهم في الشركة حيث تكون خطة المعاشات التقاعدية خطة للاستحقاقات والرعاية المحددة. لا يحبذ أصحاب العمل كثيرًا خطط الاستحقاقات والرعاية المحددة نظرًا لأنهم يمولونها بالكامل ويتعرضون لمخاطر مالية في حال سوء أداء استثماراتهم أو عدم تحقيقها للفوائد المتوقعة.

تستخدم عبارة "خطة المشاركة في الأرباح" (**profit-sharing plan**) لتشير إلى مجموعة مختلفة من الخيارات التعويضية. فإذا حققت الشركة أهدافها الخاصة بالحصول على أرباح معينة يكون هناك هيكل للمكافآت المقدمة للموظفين. في بعض الأحيان يُستخدم مصطلح "المشاركة في الأرباح" للإشارة لمساهمات الشركة في خطة تقاعد الموظفين، وكثيرا ما تقدم خطط المشاركة في الأرباح كجزء من التعويضات التنفيذية في الشركات الكبرى، ولكن في العديد من الشركات الصغيرة تكون تلك الخطط وسيلة لتحفيز الموظفين، وخاصة خلال أولى

مراحل انشاء أي من تلك الشركات عندما تكون المبالغ النقدية المتاحة محدودة جدًا والرواتب منخفضة.

المزايا والاستحقاقات Benefits

ما هي الحوافز المالية الأخرى التي تقدمها الشركات كتعويض للموظفين؟

يسمح الاتفاق الخاص بخيارات شراء الموظف لاسهم الشركة بشراء عدد محدد من الأسهم في الشركة بسعر محدد ولكن يتاح هذا له فقط في نقطة زمنية محددة. إذا زادت قيمة الأسهم عن تلك النقطة، يمكن للموظف جني ثمار وأرباح مالية ضخمة. ولكن إذا لم يحدث ذلك، سيحقق الموظف أرباحًا قليلة. استخدمت شركة الفيسبوك خيارات الأسهم كجزء من حزمة التعويضات التي تم وضعها بهدف جذب كبار المهندسين للعمل بها. عندما بدأت الشركة في بيع الأسهم للجمهور، تمكن المهندسون من استخدام خيار شراء الأسهم بها وأصبح آلاف الموظفين العاملين في شركة الفيسبوك مليونيرات نتيجة لذلك.

الفصل التاسع

ريادة الأعمال

Entrepreneurship

يحتوي هذا الفصل علي العناصر التالية:

١. تعريف ريادة الأعمال
٢. ريادة الأعمال المؤسسية
٣. منظومة ريادة الأعمال
٤. فوائد ريادة الأعمال
٥. السلبيات و المخاطر المحتملة لريادة الأعمال
٦. كيف تؤسس مشروعك

مقدمة: ريادة الأعمال – مفهومها وطبيعتها

غالبًا ما يبدو الأمر مستحيلًا؛ حتى يتحقق"، هكذا قال الراحل "نيلسون مانديلا" في أحد أحاديثه لرواد الأعمال والباحثين عن الوظائف، فالطرق لكسب المال كثيرة، ولكن الأهم هو البداية؛ إذ بدأ أغلب رواد الأعمال من الصفر؛ حتى أصبحوا رجال أعمال مشهورين وناجحين.

وهناك العديد من التطورات في عالم الاستثمار والتي تعكس التوجه نحو ريادة الأعمال لذلك .

تم تصميم هذا الفصل من الكتاب لالقاء الضوء على هذه التطورات.

كما أن التوجه نحو ريادة الأعمال عالمياً يستلزم تقديم تعريف واضح ودقيق لمعنى ريادة

الأعمال

حيث يتم استعراض العديد منها ليتم بعد ذلك استخلاص تعريف خاص لريادة الأعمال

Entrepreneurship من وجهة نظر المؤلفان.

أيضاً يوضح هذا الفصل عدداً من المفاهيم المرتبطة بريادة الأعمال مثل ريادة الأعمال

المؤسسية وعلاقة ريادة الأعمال بالإقتصاد المعرفي. كما أن هذا الفصل يتناول أهم الفوائد التي

تحققها ريادة الأعمال وأهم الصعوبات التي تواجه رواد الاعمال.

الخلفية الإقتصادية لريادة الأعمال:

عندما يكون النظام الإقتصادي في حالة توازن بين العرض والطلب، فإن رائد الأعمال هو الذي

يكسر حالة التوازن هذه من خلال ما يقدمه من ابتكارات جديدة وأساليب إنتاج حديثة وأسواق

ناشئة. وقد عبر عن ذلك بالتدمير الخلاق حيث يتمكن رواد الأعمال من كسر القيود والحوجز

، والجمود والركود السائد في الأنظمة الإقتصادية ، بما يطرحونه من ابتكارات وأساليب نظم

جديدة فيتبعهم الآخرون فتحدث النقلة الإقتصادية الإيجابية.

وقد خلص الباحثون أن أكثر الإقتصاديات نجاحاً هي تلك الإقتصاديات القادرة على خلق مزيج من رواد الأعمال المبتكرين والشركات الكبيرة الراسخة التي صقلت مبتكراتها ومكنتها تلك الخبرة من أن تنتج بكميات كبيرة تلك الإبتكارات والأفكار والأساليب والوسائل التي أوجدها ابتداءً رواد الأعمال.

١- تعريف ريادة الأعمال Entrepreneurship

هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد، ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما أنها

تعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شئ جديد أو إبتكار نشاط إقتصادي وإداري جديد.

وهي تتضمن إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع و يتصف بالمخاطرة.

فريادة الأعمال هي عملية البدء في مشروع تجاري مع توفير كافة المصادر والموارد بالإضافة

إلى الإستعداد لتحمل المخاطر وتطوير وتنظيم وإدارة المشروع التجاري في السوق العالمي

التنافسي الذي يتطور باستمرار. وبالتالي فإن رواد الأعمال هم أصحاب المشاريع والمبدعين

والقادة والمخترعين.

تعريف رائد الأعمال Entrepreneur

هو الشخص الريادي الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. والأمثلة على ذلك كثيرة مثل "بيل جيتس" من الشخصيات العالمية و"عثمان أحمد عثمان" و"الراجحي" من الشخصيات العربية.

الفرق بين رائد الأعمال ورجل الأعمال

يختلط على الكثيرين مصطلح رائد الأعمال مع رجل الأعمال، دون إدراك الفارق الجوهرى بينهما. فرائد الأعمال شخص يتجه لتنفيذ فكرة جديدة عن طريق إنشاء مشروع صغير أو متوسط ويتخذ قرار المخاطرة برأس المال في سبيل تنفيذ مشروعه ، بينما رجل الأعمال هو من يملك من المال والخبرة ما يجعله ينتقل من أسلوب الإدارة الفردية إلى نمط الشركات المؤسسية، ويضع خططاً لزيادة العمالة ورأس المال.

الفرق بين ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة

المشروعات الصغيرة	ريادة الأعمال	عناصر الاختلاف
تبنى ثروتها عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل.	يبنيتها رائد الأعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا تتجاوز عادة 5 الى 10 سنوات.	مقدار خلق الثروات
تكون مشاريع عادية لا تتصف بالابتكار او الابداع يحقق الميزة التنافسية	تتصف بالابداع والابتكار تحويل الأفكار الى منتجات وخدمات مريحة	الإبتكار والابداع
تهدف إلى توليد دخل مستمر يرضي صاحبة ، ويكون أفضل من التوظيف التقليدي ويتجاوزه.	تهدف الى انشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير	سرعة بناء الثروة
مخاطرة عالية مقابل الثراء	ليس هناك درجة عالية من المخاطرة	المخاطرة

٢- ريادة الأعمال المؤسسية Intrapreneurship

رواد الأعمال كانوا يبدأون من الصفر لتكوين مشاريع جديدة وتحويلها من شركات صغيرة الى شركات كبيرة. تاريخياً لم يكن لرائد الأعمال دور في الشركات الكبيرة، ولكن مع بروز عدة عوامل منها تراجع قطاع التصنيع وفي المقابل نمو صناعة الخدمات ادى ذلك الى تغيير التركيز السابق من النمطية الى التفصيلية بسبب حاجة العميل (العالم يخطط لنهاية الشركات الكبيرة)

لقد أصبحت الريادة المؤسسية نموذجاً علمياً ومفهوماً إدارياً للتعلم. كما اصبح هناك العديد من الشركات الكبيرة التي تحاول التركيز على الريادة من خلال تشجيع المديرين على الابتكار تداركاً للحفاظ على رواد الأعمال.

وقد نجحت كثير من الشركات الواعية في الحفاظ عليهم . وأصبح هذا التوجه نحو ريادة الأعمال

المؤسسية أكثر أهمية تحت تأثير التنافسية العالمية وسرعة التغيير التقني.

تعريف ريادة الاعمال المؤسسية:

”أن تكون ريادة الأعمال من داخل المؤسسة القائمة“.

تعريف رواد الأعمال المؤسسين أو التنظيميين:

”أداء الأشياء الجديدة والإبتعاد عن الروتين المعتاد من أجل استثمار الفرص” وكذلك ” بث روح
ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة“.

أهداف تسعى ريادة الأعمال المؤسسية إلى تحقيقها في المؤسسات:

لا تتوقع أن تجني كثيرًا من المال عند بدء مشروعك؛ فالأمر يتطلب اجتهادًا وصبرًا، مع القدرة
على إيجاد قيمة مضافة لمشروعك، بفكرة مبتكرة، تقدم شيئًا يجذب المستهلك لأول مرة، أو يراه
بشكل مختلف. يجب أن تضع نسبة فشل كبيرة في البداية، فجميع من أصبحوا من كبار رجال
الأعمال تعرضوا للفشل في بدايتهم.

ولكي تضمن نسبة جيدة لنجاح مشروعك، عليك تقليص نفقاتك في البداية، كأن تشارك في
إيجار مقر مع آخرين، واستئجار المعدات المكتبية في البداية، والاستعانة بموظفين يعملون
بنظام دوام جزئي.

وبصفة عامة، هناك مجموعة من الأهداف التي قد تسعى ريادة الأهداف المؤسسية إلى تحقيقها
والتي تتمثل في الآتي:

-تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.

-إقامة المشروعات الجديدة داخل الشركة، أو استقلال المشروعات الجديدة، أو استقلال

الوحدات داخل المنظمة.

-تشجيع و تبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم.

-إعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها، او ما يسمى بالتجديد الإستراتيجي.

٣- منظومة ريادة الأعمال

هناك العديد من العوامل التي تساعد في نمو ودعم ريادة الأعمال في المجتمعات التي يمكن أن

نطلق عليها منظومة ريادة الأعمال. وتتكون هذه المنظومة من عناصر وأفراد ومنظمات و جهات محيطة برائد الأعمال تعين أو تعوق توجه الفرد نحو ريادة الأعمال. ويمكن تصنيف هذه العوامل المكونة لمنظومة ريادة الأعمال إلى قسمين:

١- المنظومة الجزئية Micro-Ecosystem

٢- المنظومة الكلية Macro-Ecosystem

أولاً : المنظومة الجزئية Micro-Ecosystem

وهي المنظومة المتصلة مباشرة بريادة الأعمال وتدخل أو تتفاعل مع مكونات الأعمال الريادية بحيث يعتبر وجودها أساسياً لنمو وازدهار ريادة الأعمال.

عوامل المنظومة الجزئية

١- البحث العلمي التطبيقي:

تعتبر الجامعات حاضنات تنمية وتطوير مخرجات البحث العلمي التطبيقي. من أبرز مظاهر التقدم في دعم ريادة الأعمال التركيز على دعم ميزانيات الأبحاث العلمية، واستقطاب الكفاءات البحثية المتمكنة ونشر البحوث والدراسات العلمية التي تنفذها مراكز البحوث وأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك مشاريع التخرج.

٢- الأسرة والأصدقاء:

فقد أشارت الدراسات إلى أن من أهم العوامل التي تؤثر في نمو ريادة الأعمال هي الأسرة. فهي من أوائل العناصر الرئيسية التي تشجع الأبناء على ممارسة السلوكيات الريادية مما يؤكد أهمية دور الإرشاد الأسري في دعم وتنمية سمات ريادة الأعمال. الأطفال في هذه البيئة ينشئون ولديهم تطلع ودافعية لإنشاء أعمال خاصة بهم في المستقبل.

٣- حاضنات الأعمال:

تعريف حاضنة الأعمال": وحدة خدمية تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال تقديم عدد من خدمات التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والإرشاد لرواد الأعمال.

تعتبر حاضنات الأعمال من أهم الأدوات لتنمية وتوسيع مفهوم وممارسات ريادة الأعمال. ويتمثل الدور الرئيسي لحاضنات الأعمال في تذليل المصاعب أمام مشاريع الشباب المتوسطة والصغيرة، عن طريق استضافة المشروع في مراحله التأسيسية إلى أن يصل المشروع إلى مرحلة النضج والخروج من مظلة الحاضنة.

توفير المعلومات اللازمة لإجراء دراسات الجدوى ودراسات السوق، والتي تعدها خبرات متخصصة في المجالات المالية والمحاسبية والقانونية تحت سقف واحد.

هذه الخدمات لا تتوفر عادة لهذه المشاريع الصغيرة لارتفاع تكلفتها وعدم التفات أصحاب الاختصاص إلى هذه المشاريع لمحدودية العائد المادي من خدمتها. ولكن حاضنات الأعمال تتمكن من توفير هذه الاستشارات الضرورية والأساسية في حياة كل مشروع.

تقديم الخدمات التي تخفض من التكاليف الرأسمالية للمشاريع مما يحد من مخاطر الفشل ويساهم في الإسراع في عملية نمو الأعمال.

أمثلة لحاضنات الأعمال في مصر

مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال □ TIEC

هو مركز تابع لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية، ويضم حاضنة للأعمال تقدم كافة أنواع الدعم التدريبي والتمويلي وتوفير مقر مؤقت للمشروع الناشئ، بالإضافة لإمكانية

إستفادة رواد الأعمال من خدماتٍ مسرّعة النمو ومقرّ العمل المشترك منفردة، بشرط أن يكون المشروع عاملاً في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية بالقاهرة □ AUC VLab

أو " فينشر لاب ":هي أول حاضنة أعمال جامعيّة في مصر، وتقدّم الدعم المتكامل للمشروعات الناشئة القائمة فعلياً، وذلك من خلال دورة الحضانة التي تمتدّ لثلاثة أشهر. وخرّجت الحاضنة العديد من الدورات المتخصصة لرواد الأعمال.

فلات 6 لابس □ Flat6Labs

هي واحدة من أهمّ حاضنات الأعمال إقليمياً ولها مكتبٌ في القاهرة. تعمل على توفير برامج حضانة متكاملة للمشروعات الناشئة تتمثّل في الدعم المادّي والتدريبي وتوفير مكتبٍ مؤقتٍ، بالإضافة لعددٍ آخر من الخدمات العمليّة مثل الترابط بين رواد الأعمال وغيرها.

جسر □ GESR

حاضنة الأعمال في مجال الريادة الإجتماعيّة التابعة لمؤسسة مصر الخير الرائدة في مجال التنمية بمصر، وتقدّم خدمات الحضانة المتكاملة لرواد الأعمال الذين يقدّمون حلولاً مبتكرة ومستدامة لخدمة المجتمع وحلّ مشكلاته.

نهضة المحروسة □

مؤسسة متخصصة في التنمية المجتمعية، وجزء من أنشطتها هو دعم رواد الأعمال المجتمعيين،

ولديها أيضاً برنامج لحضانتهم.

رأس المال الجريء/ المخاطر Venture Capital

ويعتبر التمويل عن طريق رأس المال الجريء” هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى بشركات رأس المال المخاطر، وهذه التقنية لا تقوم على تقديم النقد فحسب كما هو الحال في التمويل المصرفي بل تقوم على أساس المشاركة؛ حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان العائد ولا مبلغه، وبذلك فهو يخاطر بأمواله، لهذا فهي تساعد أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة أو التوسعية التي تواجه صعوبات في هذا المجال، حيث أن النظام المصرفي يرفض منحها القروض نظراً لعدم توفر الضمانات . دورها لا يقتصر على تمويل مرحلة الإنشاء فحسب بل يمتد أيضاً إلى مرحلة التجديد وكذا تمويل التوسع والنمو . يتحمل المستثمر المخاطر كلياً أو جزئياً والخسارة في حالة فشل

المشروع الممول . الجهات الداعمة والراعية

المؤسسات العامة والخاصة تلعب جميعاً دوراً مهماً في تنمية ثقافة ريادة الأعمال ، ومنها على

سبيل المثال :

البرامج الحكومية التي تمد رواد الأعمال بالدعم المادي، والتدريب، وتدعم الأنشطة الريادية التي يقومون بها. من الممكن أيضا تطوير برامج رعاية مهنية تساهم في تطوير سمات ريادة الأعمال مثل الابتكار والإبداع.

البنوك والصناديق والبرامج والمؤسسات والمراكز الحكومية التي تدعم المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة ماليا وفنيا لزيادة قدرتها على الاستمرار والتوسع:

الصندوق الاجتماعي للتنمية

بنوك التسليف .

الصناديق الخاصة .

صناديق تنمية الموارد البشرية .

المؤسسات العامة للتعليم الفني والتدريب المهني □ .

معاهد ومؤسسات ريادة الأعمال بالجامعات □ .

برامج توظيف الوظائف .

مساهمات القطاع الخاص في دعم المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة:

البنوك التجارية .

برامج منظمات الأعمال .

صناديق القروض الدوارة .

صناديق دعم المنشآت والصناعات الصغيرة .

أن لكل مرحلة من المراحل التي تنشأ بها المنشأة حاجة ماسة ومختلفة من أنواع الدعم. صور الدعم التي يمكن أن تبذلها مؤسسات القطاع العام والخاص يمكن أن تأخذ شكل الدعم المادي والدعم المعنوي. وقد تم تصنيف هذا الدعم بالدعم التأهيلي والتدريب والدعم المالي والدعم التنظيمي والدعم الإرشادي ولا يقل كل نوع أهمية عن النوع الآخر.

من مظاهر الدعم التي يلقاه رائد الأعمال:

الاحتضان .

المساهمة في رأس المال الإبتدائي □ Seed Capital

التعاقد مع رواد الأعمال والشراء من منتجاتهم وخدماتهم □ .

ثانياً : المنظومة الكلية Macro-Ecosystem

وهي المنظومة المحيطة بريادة الأعمال وتؤثر بطريقة غير مباشرة بنمو رواد الأعمال والأعمال الريادية. كما يعتبر توفرها أمراً حاسماً لتوفير البيئة الصحية التي يمكن من خلالها دعم التوجه العام نحو التميز في الأعمال الريادية.

عوامل المنظومة الكلية

١-العوامل الثقافية Entrepreneurial Culture

تعتبر الثقافة الريادية من العوامل العملاقة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال. حيث أن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز وغيرها تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وابتكارات جذرية في المجتمع. وبالمقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد والانصياع والاهتمام بالجماعة والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية لا نتوقع أن تنتشر منها سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع أو بمعنى آخر سلوكيات ريادة الأعمال.

كيف تنشأ هذه الثقافة ؟

- تشجيع ممارسة ريادة الأعمال وتحفيز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال .
- وجود حكومة تدعم العلوم التطبيقية وريادة الأعمال من خلال سياساتها المحفزة .
- استثمار دور التعليم في تنمية ريادة الأعمال في سن مبكرة قد تصل إلى رياض الأطفال.

٢-العوامل القانونية والتشريعية

إن التشريعات والقوانين هي أحد المصادر الرئيسية التي تهيء البيئة المستديمة لريادة الأعمال. وتتميز معظم التدابير التشريعية المحفزة لأنشطة ريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي في العالم المتقدم أكثر بساطة وأكثر مرونة من القوانين التقليدية (الأنظمة)

٣- العوامل السياسية

إن تشجيع الحكومات على اتباع نهج منسق شامل لتعزيز مباشرة الأعمال الحرة بمشاركة جميع الجهات المعنية، يعد أمراً مؤثراً في تهيئة منظومة ريادة الأعمال.

٤-العوامل الإقتصادية

من العوامل المساعدة على تنمية ريادة الأعمال وضع السياسات الاقتصادية الداعمة .وهي نوعين:

سياسات إقتصادية كلية □ Macroeconomic

•الهدف منها هو:

-تنمية الاستقرار الاقتصادي.

-تخفيض درجة البيروقراطية التي تواجه إنشاء المشاريع الصغيرة مثل تطوير الأنظمة الضريبية الداعمة للمشاريع الصغيرة.

-سهولة الوصول الى السوق.

•مثال على هذه السياسات: نسبة منخفضة من التضخم ، اسعار فائدة منخفضة، مستوى أسعار تبادل مستقرة.

سياسات إقتصادية جزئية □ Microeconomic

•الهدف منها:

تطوير ودعم المنافسة من خلال خلق بيئه استثمارية صحية.

امثله:

توفير برامج دعم مادية ومعنوية

دعم مادي ملموس مثل التسهيلات البنكية للمشروعات الصغيرة ، التمويل الحكومي ، المباني والمعدات وغيرها.

دعم معنوي يشمل التعليم ومهارات التأسيس وغيرها.

ولعل أبرز العوامل الاقتصادية الداعمة لنمو ريادة الأعمال هي:

التوسع في الصناديق الحكومية المانحة للقروض لرواد الأعمال .بحيث تكون تلك القروض بدون فائدة وذات أمد طويل لتسديدها وفق تسهيلات دفع ميسرة واجراءات نظامية متوازنة. وجود صناديق أشبه ما تكون بصناديق القروض الحسنة Angel Funding يعد أمراً مكماً للدور الاقتصادي، حيث تتحمل هذه الصناديق مسؤولية المخاطرة في طرح المنتجات الجديدة، أو تسويق الاختراعات .وهذا هو ما يسميه بعض المختصين بالمستثمر الملك.

٥-البنى التحتية

تعد مشاريع البنية التحتية ضرورية لنجاح ثقافة ريادة الأعمال وخاصة في السوق المحلي مثل المواصلات، والكهرباء، والطرق، والبريد، والنقل، والخدمات المساندة. توفر المعلومات الحديثة والدقيقة أمر ضروري لدعم بيئة ريادة الأعمال والمساعدة في عملية اتخاذ القرار الاستثماري.

كما أن ظهور الانترنت وتطبيقاتها أحدثت ثورة في مفهوم مشاريع رواد الأعمال فقد ساهمت أساليب الشراء الإلكترونية الفعالة في فتح أسواقاً كبرى أمام رواد الأعمال.

٦- فوائد ريادة الأعمال

-الاستقلالية.

-فرصة للتميز.

-تحقيق الطموحات.

-فرصة تحقيق الأرباح.

-فرصة للمساهمة في المجتمع

-خلق فرص عمل أخرى

7- السلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال

-عدم استقرار الدخل.

-المخاطرة.

-ساعات العمل الطويلة.

-مستوى معيشة أقل.

-المعاناة من ضغوط العمل.

-المسؤولية الكاملة.

-الإحباط.

المشاكل التي تواجه رواد الأعمال

عادة ما يواجه رائد الأعمال مشكلتان:

الأولى: تتعلق بالتسويق للمشروع، ومعرفة مدى نجاح الفكرة من عدمه. وتعتمد مواجهة تلك

المشكلة على طريقة التفكير في تنفيذ المشروع، فيجب أن تعتمد عند إنشاء مشروعك على ما

يحتاجه السوق بعد عدة سنوات حتى يصبح لديك منتج متميز قادر على الاستمرار.

الثانية: تتعلق بصعوبة استقطاب الموارد البشرية، وأصحاب الخبرة لأسباب مالية. وللتغلب على

هذه المشكلة، يمكنك الاعتماد على بناء جيل جديد من المهوبين، عن طريق توفير رواتب

ذوي

الخبرة لمنح دورات تدريبية للموظفين الجدد حتى يصلوا إلى مستوى الكفاءة المطلوبة.

٦- كيف تؤسس مشروعك على دعم التواصل الاجتماعي

هل تتخيل أن دعم الروابط الاجتماعية بين الأفراد، يمكن أن تؤسس عليه مشروعًا يدر أرباحًا

هائلة؟ هذا ما حدث بالفعل مع "ميكى كريميل" التي أسست مشروع Neighbor Goods على

هذا الأساس. وكانت المفاجأة أنها اعتمدت على كلمتين تبدآن بحرف C وهما CHEAP و

COMMUNITY فالأولى تتغلب على موضع التمويل بكون الخدمة رخيصة الثمن، والأخرى

تعني التواصل الاجتماعي بين الأفراد. تم إطلاق موقع neighborgoods.net في صيف 2010 والذي تقوم فكرته على دعم التواصل الاجتماعي بين الأفراد على الإنترنت، فمن احتاج إلى سلم أو مثقاب -أو غيرهما من أدوات ليست متوفرة عند كل فرد -يمكنه اقتراضه من أحد الأصدقاء على الإنترنت؛ إذ يشارك أعضاء الموقع حاليًا في دفع أكثر من 3.5 ملايين دولار لشراء السلع المطلوبة كافة. وهنا يبرز سؤال مفاده: كيف حققت شركة Goods Neighbor هذا النجاح المبهر حتى يمكن أن ينتهج رواد الأعمال الأسلوب نفسه؟.

في المرحلة التجريبية من تدشين موقع neighborgoods.net اكتشفت مؤسسة الموقع أن أفضل وسيلة للحصول على التمويل من خلال بناء مجتمعات المشاركة عبر الإنترنت؛ إذ تشير الإحصائيات إلى أن نسبة المعاملات المجانية إلى المعاملات المدفوعة كانت 8 إلى 1 تقول "كريميل": إذا كنت توجر مكنسة كهربائية بمبلغ 5 دولارات، فهي صفقة مربحة جدًا، فلا شك في أنك بهذا العمل تقدم خدمة لمجتمعك. ومن هذا المنطلق، حولنا نموذج أعمالنا ليلبي هذه الأنواع من المعاملات، كما اكتشفنا طرقًا أخرى لتمكين المجتمع من تحقيق أرباح مالية. فهناك طرق لكسب المال كذلك، لا يمكن أن تكون نموذج أعمال، إذا لم تعتقد أن كلمة CHEAP تعبر عن تقديم خدمة ذات تكلفة منخفضة، أو من خلال دعم العلاقات بين أفراد المجتمع ممن يقرضون ويقترضون الأشياء.

وبالنسبة لشركة Neighbor Goods يتم جني المكاسب عن طريق الرسوم المفروضة على المستخدمين الذين يؤسسون مجموعات مشاركة خاصة COMMUNITY، أو من يريدون أن يصبحوا مستخدمين.

بما أن شركة Neighbor Goods لم يتوفر لديها الإمكانيات المادية، فقد اضطرت إلى الاعتماد

على الدعاية في التغطية الإعلامية واستخدام الإنترنت.

تقول كريميل “ : نركز كل جهودنا على مجتمعنا؛ ما يولد لدينا أفضل الأفكار، كما نبني نموذجنا ونطوره لخدمته؛ ما يجعلنا قادرين على تلبية مطالبه على أكمل وجه”.

وبغض النظر عن نوع المشروع التجاري الذي تديره، فلا بد من إرضاء عملاءك على المدى الطويل.

يجب على الشركات أن تتعاون على النحو المرجو من التعاون إلى التواصل الاجتماعي، سعيًا وراء تحقيق أهدافها.

قائمة المراجع

أ- كتب أجنبية:

1-Michael R. Solomon, Mary Anne Poatsry, Kendall Martin,

Better Business, Fourth edition, Pearson, UK, 2016

2-Wafaa Abdeldayem, Ahmed Fahmy Galal, Introduction to

Business, dar el thakafa alarabia, Cairo, 2016

3-Bruce R.Barringer, R. Duane Ireland, Entrepreneurship:

Successfully Launching New Ventures, Fifth edition,

Pearson, UK, 2016

ب- كتب عربية:

أحمد فهمى جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠١٧

مقدمة في الاعمال

Introduction to business

المحتويات

٦	الفصل الأول مفاهيم أساسية فى الأعمال
١٤	الفصل الثانى الشكل القانونى للأعمال
٣٠	الفصل الثالث ادارة الاعمال
٤٢	الفصل الرابع وظائف الاعمال
٦٣	الفصل الخامس وظيفة الإنتاج والعمليات
١٠٣	الفصل السادس وظيفة التسويق
١٢٤	الفصل السابع وظيفة التمويل
١٤٨	الفصل الثامن وظيفة الموارد البشرية
١٧٩	الفصل التاسع ريادة الأعمال
٢٠٠	المراجع

