

الباب الثالث  
وظائف المنشأة

obeikandi.com

الفصل الحادي عشر

## إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. معرفة مفهوم إدارة الأفراد.
٢. التفريق بين وظيفة الأفراد وإدارة الأفراد.
٣. الإلمام بمراحل تطور إدارة الأفراد.
٤. معرفة أشكال التنظيم في إدارة الأفراد.
٥. تفهم وظائف إدارة الأفراد.

## محتويات الفصل

- مفهوم وأهداف إدارة الأفراد.
- تطوير إدارة الأفراد.
- التنظيم في إدارة.
- وظائف إدارة الأفراد.

## Introduction

## مقدمة

تؤدي إدارة الموارد البشرية Human Resource Management التي يرمز لها بالاختصار (HRM) في المنشآت دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية.

إن القوة العاملة وإدارتها من أصعب ما تواجه المنظمة على الإطلاق. فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، ولهذا توضع له الأهداف والسياسات والبرامج التي يقوم بتحقيقها من خلال الآلات والمعدات؛ فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدتها.

والمنظمة بأكملها تركز على العنصر البشري من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته، فالإنسان هو بطبيعته عنصر التغيير والتطوير، وهو المسؤول الأول أيضاً عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات؛ لهذا فإن هذا العنصر له أهميته على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.

## مفهوم وأهداف إدارة الأفراد : Concepts and Objectives of HRM

بداية لابد من التفرقة بين مفهوم كل من: 

"وظيفة الأفراد" و"إدارة الأفراد".

تعني وظيفة الأفراد "الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً وتوقيتاً والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها".

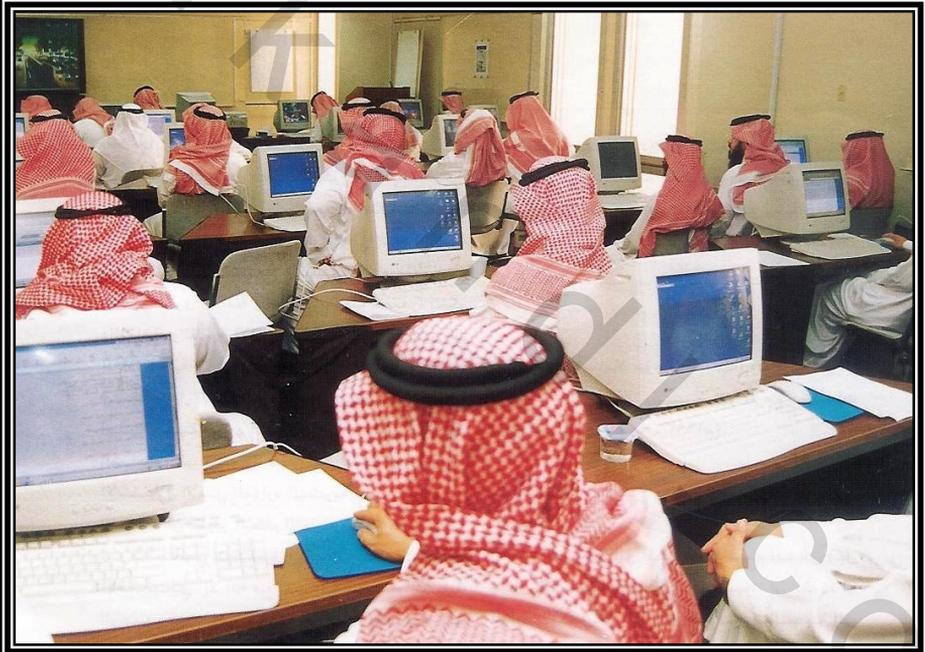
أما إدارة الأفراد فإنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوطة بتحقيقها، وعلى ذلك فإن وظيفة الأفراد تعد إحدى وظائف المنظمة، في حين أن إدارة الأفراد وظيفة كل مدير.

ويجب على المسؤولين عن إدارة الأفراد أن يضعوا نصب أعينهم دائماً الأهداف التي عليهم أن يعملوا على تحقيقها. وتتضمن هذه الأهداف مجموعات عدة. بعضها يتصل بالمنظمة، وأخرى بالعاملين، وثالثة بالمجتمع ككل، حيث يهدف المشروع إلى الحصول على أفراد أكفاء، والاستفادة إلى أقصى حد من جهودهم، والحرص على استمرار ولاء هؤلاء للمشروع.

ومن ناحية أخرى، يتوقع الأفراد أن يجدوا أحسن فرص العمل الممكنة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي فيها. ويتوقع أن تتوافر لهم أفضل ظروف العمل التي تمكنهم من العمل المتعاون الفاعل الذي يزيد من إنتاجهم، طمعاً في زيادة دخولهم وارتفاع مستوى المعيشة بشكل عام، لذلك يرغب الأفراد دائماً أن تكون هناك سياسات موضوعة تكفل توفير ظروف عمل جيدة، وتوفر لهم حرية الاستقلال، أو الانتقال أو الترقي، والمعاملة بما يتفق والكرامة الإنسانية.

لهذا فإن إدارة الأفراد تسعى إلى تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.

وهكذا تعمل إدارة الأفراد على مساعدة أفراد المجتمع على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية بما يتيح الفرصة للأفراد على بذل أقصى طاقاتهم والحصول على المقابل المناسب، وتأمين الحماية والمحافظة على القوة العاملة، وتوفير جو العمل الذي تسوده حرية الحركة والتغيير، بما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع.



رأس المال البشري أهم عناصر الإنتاج

## Development of HRM

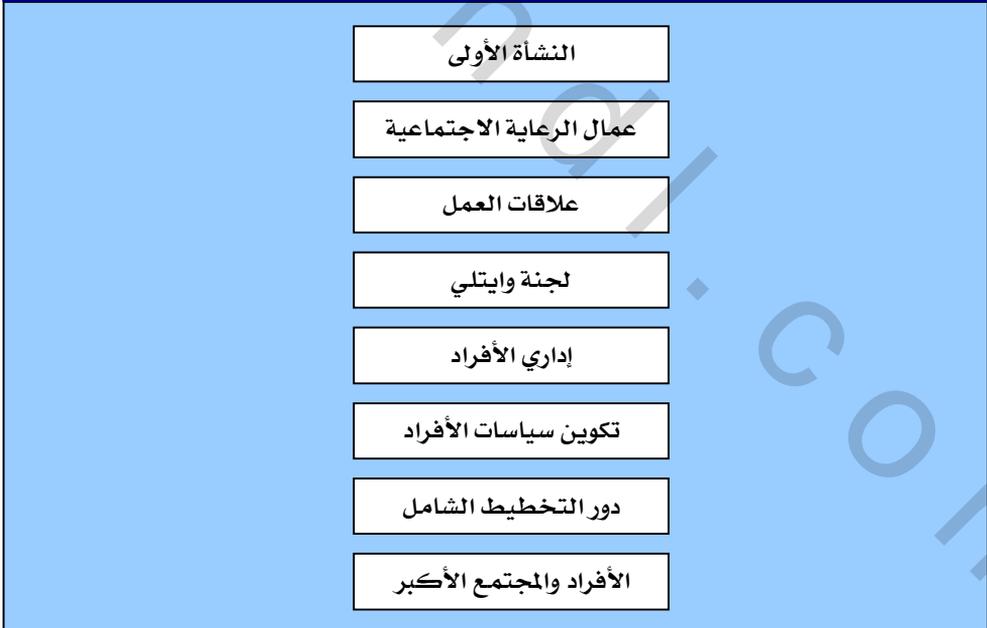
## تطور إدارة الأفراد:

مرت إدارة الأفراد بعدة مراحل تعكس التطور التاريخي لها، وسوف نستعرضها تباعاً كما يلي:

### المرحلة الأولى: النشأة الأولى

في بداية تطور إدارة الأفراد كانت هناك وظيفتان أساسيتان لها هما: وظيفة الاستخدام، ووظيفة الحماية. وقد تمثلت وظيفة الاستخدام في توفير الموارد البشرية اللازمة لاحتياجات المنظمة الإنتاجية، أما وظيفة الحماية فقد كانت تهدف إلى خلق اتجاهات وهيكل معاونة للمنظمة ذاتها.

#### الشكل رقم (١-١١)



## المرحلة الثانية: عمال الرعاية الاجتماعية

إن الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعاملين قد جاءت من جانب أصحاب الأعمال الذين يؤمنون بمدخل "الإدارة الأبوية" وبدافع ديني. وقد قام أصحاب الأعمال بتعيين أفراد للرعاية الاجتماعية وعرفوا باسم عمال الرعاية الاجتماعية. وقد تمكن هؤلاء العمال في عام ١٩١٣م من تكوين اتحاد خاص عرف باتحاد عمال الرعاية الاجتماعية. وقد كانت هذه هي بداية مهد إدارة الأفراد الذي تكون في عام ١٩٤٦م.

بالرغم من أن نشأة عمل الأفراد كان في شكل دوافع إنسانية أو دينية. فإن أصحاب الأعمال قد استفادوا مادياً منها، حيث إن فكرة الاهتمام بالعمال وأحوالهم أدت إلى زيادة الولاء لصاحب العمل. مما أدى إلى تحسين حالة العمال وأحوالهم وبالتالي إلى ارتفاع مستوى إنتاجية المنظمات. وخلال الحرب العالمية الأولى والسنوات التي تلتها ساعد التطور (الذي حدث في علم النفس الصناعي والاجتماعي) إدارة الأفراد على التعرف بدرجة أكبر على طبيعة العنصر البشري في العمل. بما انعكس على تحسين فاعلية عمليات الاختيار والتدريب والرقابة على مجموعات العمل في الصناعة. وقد شهدت سنوات ما بعد الحرب ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات البطالة، حيث اكتظ سوق العمل بمختلف المهارات التي سرحت من الجيش فبدأ معدل العرض من العمال يفوق بدرجة كبيرة معدل المطلوب منه، وبالتالي توافرت لأصحاب العمل الحرية الكاملة في الاختيار والفصل في الوقت نفسه (وهو ما يسمى بسياسة Hire and Fire في التوظيف)، مما تسبب في إغلاق كثير من المشروعات الأقسام الخاصة بشؤون العاملين حيث لم يعد لها ما يبررها من وجهة نظر أصحاب العمل.

## المرحلة الثالثة: علاقات العمل

ترجع النشأة الأولى لوظيفة علاقات العمل في إدارة الأفراد إلى أواخر القرن التاسع عشر حيث كان تعيين موظف للقيام بأعمال علاقات العمل منعاً لتكوين تنظيمات عمالية مستقلة. وفي حين كان عمال الرعاية الاجتماعية يعدون العامل الطرف المتضرر والذي يحتاج إلى مساعدتهم، فقد كان موظفو علاقات العمل يعدون صاحب العمل الطرف الذي تقدم إليه خدماتهم، ولذا جاءت الأهداف التي يسعى موظفو علاقات العمل إلى تحقيقها هي الحفاظ على سلطة الإدارة في مواجهة التنظيمات العمالية.

إلا أنه مع تزايد نمو النقابات خاصة من أواخر القرن التاسع عشر، ومع تغير هياكل النقابات الحرفية القديمة تحول عمل موظفي علاقات العمل من وظيفة الحماية للإدارة في اتجاه النقابات العمالية إلى القيام بدور المنظم للعلاقات بين النقابات والإدارة.

## المرحلة الرابعة: لجنة وايتلي

حدث تطور كبير في المساومة الجماعية مما استتبعه تطوراً في علاقات العمل نتيجة التأثير الذي أحدثته تقرير لجنة وايتلي في عام ١٩١٨م. فقد تم تشكيل هذه اللجنة لإيجاد وسائل التعاون الممكن بين النقابات والإدارة، والبحث عن وسائل تحسينها وتمييزها، وقد أسفرت توصياتها بضرورة اتباع أسلوب المفاوضات والاستشارة في علاج المشاكل.

وتركز الفلسفة الأساسية للجنة وايتلي على ضرورة اعتراف رجال الإدارة بالنقابات، لما يسفره ذلك عن تقوية دور علاقات العمل في بيئة الأعمال.

ولهذا حدث إدماج بين وظيفة الرعاية الاجتماعية وعلاقات العمل معاً مما أظهر دوراً جديداً للأفراد يهدف إلى العمل على تحسين كفاءة العمل والمساعدة على تكوين ووضع سياسات الأفراد المختلفة التي تسعى إلى خدمة العاملين.

## المرحلة الخامسة: إداري الأفراد

في هذه المرحلة نشأ مفهوم آخر لدور الأفراد وهو استخدام الأساليب المهنية، ففي عام ١٩٤٣م كانت إدارة الأفراد تشتمل على عدة أنشطة مثل: الإمداد، الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور، التفاوض، الصحة والأمان، الرعاية الاجتماعية. إلا أنه بحلول الستينيات أضيفت أنشطة أخرى لإدارة الأفراد مثل تخطيط الموارد البشرية، وتصميم العمل والتنظيم وكذلك تطوير التنظيمات.

## المرحلة السادسة: تكوين سياسات الأفراد

أدت زيادة حدة المنافسة في الستينيات من هذا القرن إلى ضرورة العمل (من جانب المنظمات) على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومحاولة تخفيض تكلفتها مما أدى إلى تحويل وظيفة الأفراد من المستوى التنفيذي إلى مستوى الإدارة العليا؛ وهذا يعني مدى أهمية وضع استراتيجيات وسياسات وخطط الأفراد في ظل الأهداف والسياسات العامة للتنظيم، الأمر الذي أدى إلى توفير فرص واسعة للمتخصصي الأفراد للترقي إلى مستويات أعلى في الإدارة.

هذا النمو والتطور الذي حدث لإدارة الأفراد من حيث السلطة الإدارية أو أعداد المهنيين في شؤون الأفراد أتاح الفرصة أمام مديري الأفراد للاستعانة بعلماء السلوك لحل بعض المشكلات التنظيمية. وقد أسهم الاستخدام للعلوم السلوكية في التعرف على مشكلات العنصر البشري وطرق علاجها، فضلاً عن إكساب الخبرة للمتخصصين في إدارة الأفراد.

## المرحلة السابعة: دور التخطيط الشامل

تضافرت مجموعة من العوامل التي أجبرت إدارة المنظمات بالاعتراف بالأفراد وأحقيتها بالمشاركة على مستوى التخطيط الشامل وكجزء من الاستراتيجية

العامة. ولعل من أهم هذه العوامل: زيادة درجة عدم التأكد في مشكلات إدارة الأفراد، وأهمية العمل على التوائم والتكيف مع الظروف البيئية، وزيادة حدة المنافسة العالمية في أسواق المنتجات.

### المرحلة الثامنة: الأفراد والمجتمع الأكبر

أصبحت إدارة الأفراد تحتل سلطة إدارية ومكانة أعلى داخل التنظيمات المعاصرة، وأصبح من الضروري الاهتمام بأنشطة الأفراد لتأثير العوامل البيئية على كل من: المنظمات والعاملين فيها، والأنشطة الخاصة بهم. وقد كان ذلك مطلباً أساسياً خاصة بعد أن أصبحت المجتمعات تطالب التنظيمات بتحقيق الأهداف الاجتماعية إلى جانب أهدافها الخاصة بالربحية.

وتبعاً لذلك أصبح ينظر إلى مختصي الأفراد بأنهم المسؤولون عن تحقيق المصالح القومية وذلك من خلال التأكيد أن تنظيماتهم تعمل في إطار المصلحة العامة، ومن ثم فقد أعطى هذا الاتجاه دفعة أكبر للأفراد وبالتالي للوظيفة نفسها من خلال وجودها داخل التنظيم.

كما منح هذا البعد مختصي الأفراد مجالاً أكبر للعمل كمتترجمين وكمستشارين قانونيين لحماية قيم المجتمع ومصالحه من داخل التنظيم.

## Organization of HR

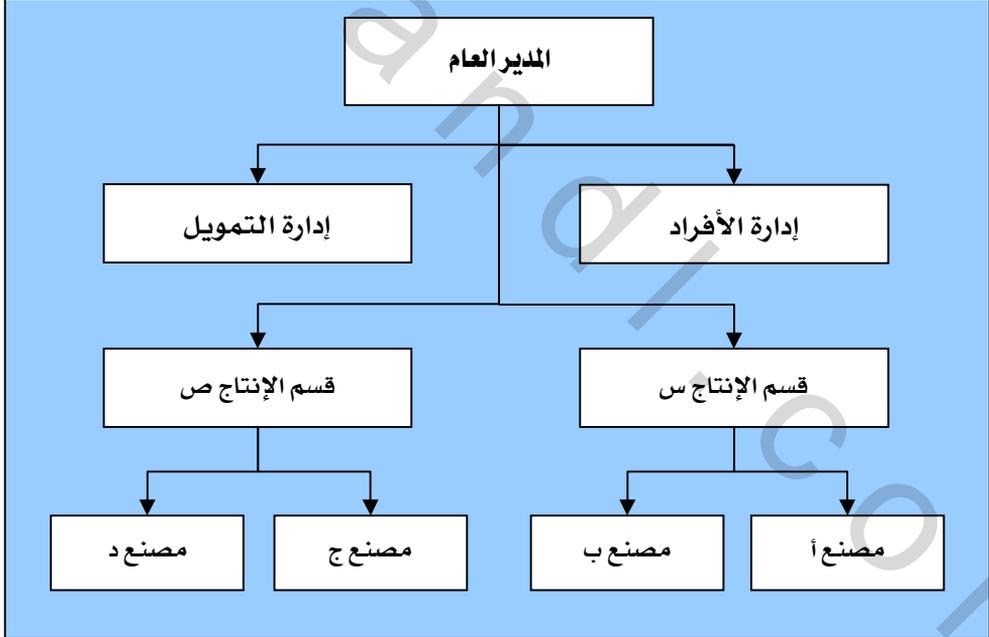
## التنظيم في إدارة الأفراد :

يمكن القول: إن هناك أربعة أشكال تمثل عدد وحدات الأفراد ومستواها التنظيمي في المنشأة.

### أ) وحدة مركزية للأفراد Central Unit :

يعكس هذا الشكل وحدة مركزية واحدة للأفراد تقوم على خدمة جميع أقسام المنشأة وترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام.

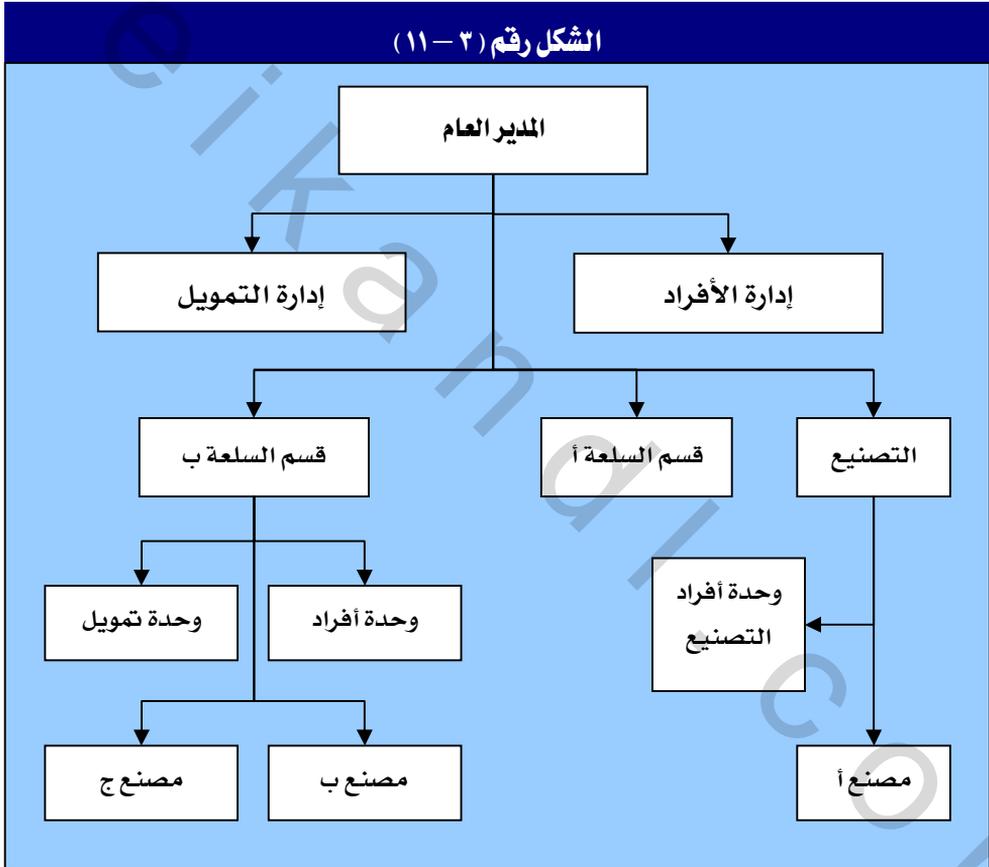
الشكل رقم (٢-١١)



ب) وحدة مركزية للأفراد ووحدات على مستوى القسم السلعي والوحدات:

ويلاحظ في الشكل الآتي عدداً من التقسيمات التنظيمية على أساس السلع المنتجة، حيث توجد وحدة إدارة أفراد مركزية ترفع تقاريرها إلى المدير العام مباشرة، وعلى أساس وحدات فرعية للأفراد ترفع تقاريرها إلى مديري الأقسام السلعية.

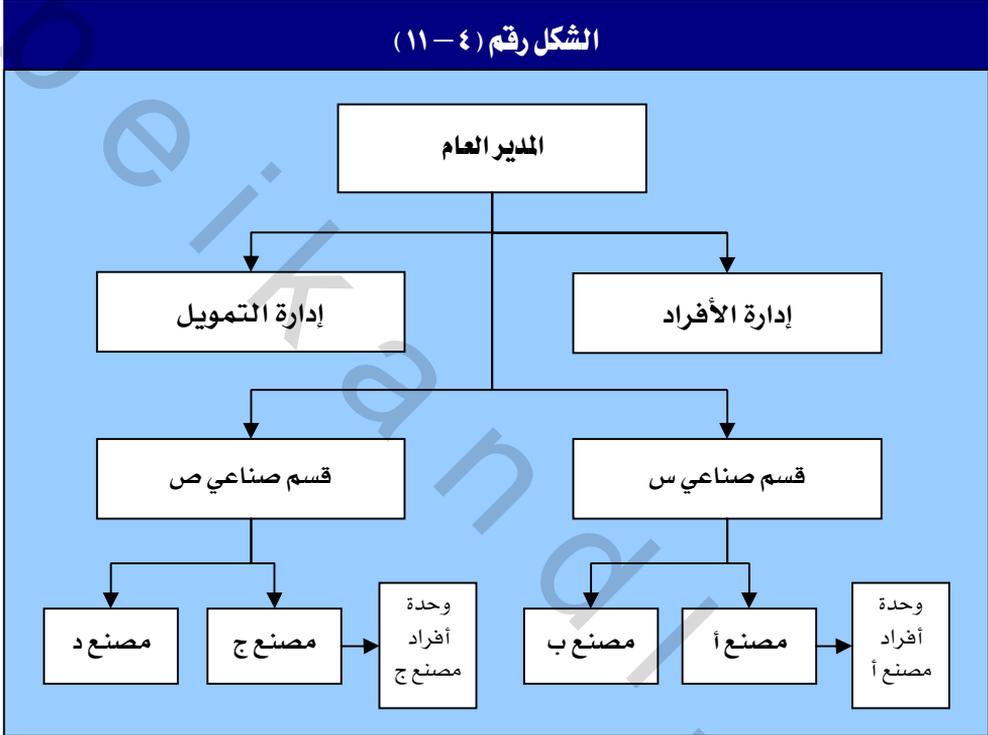
الشكل رقم (٣-١١)



ج) وحدة مركزية للأفراد ووحدات على مستوى المصانع:

وتبعاً لهذا توجد وحدة مركزية للأفراد تتصل مباشرة بالمدير العام، كما يوجد التقسيم وحدات فرعية على مستوى المصنع تقدم تقاريرها لمدير المصنع.

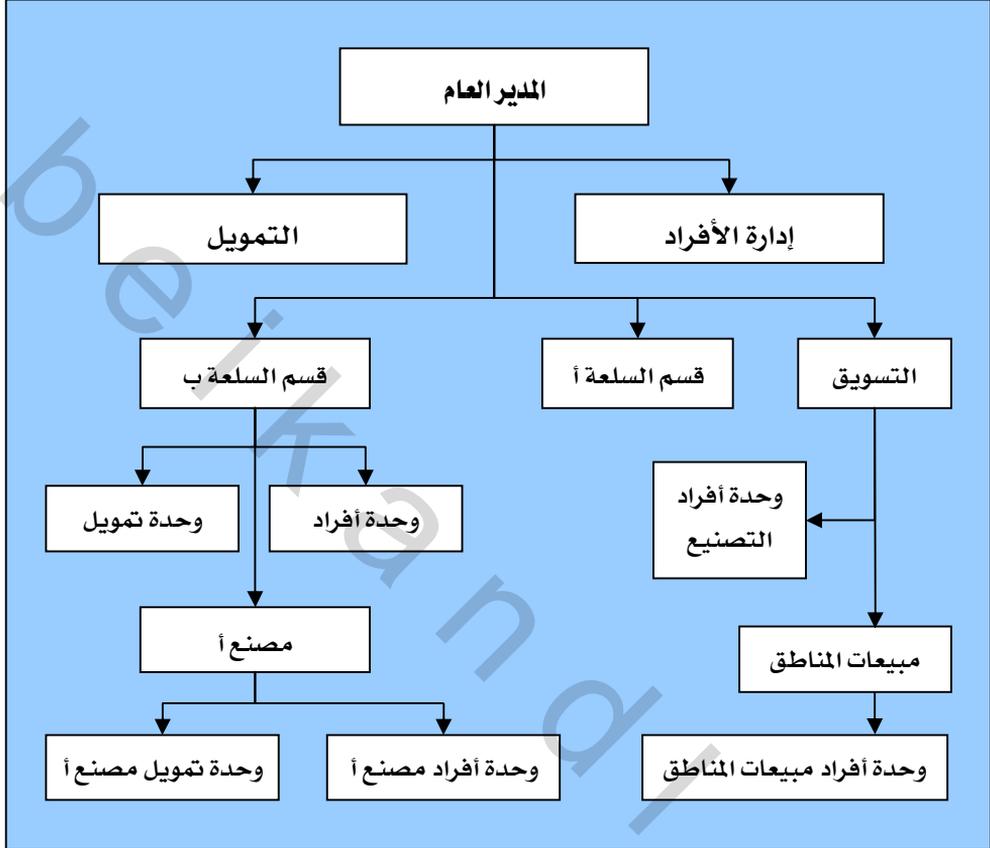
الشكل رقم (٤-١١)



د) الشكل المختلط:

وهنا يوجد نموذج لشكل مختلط يضم الأشكال الثلاثة السابقة، فهناك وحدة أفراد مركزية، ووحدات على مستوى القسم السلعي والوحدات الوظيفية، ووحدات أفراد على مستوى المصانع. وبالتالي يسمى هذا النوع الشكل المختلط.

الشكل رقم (٥-١١)

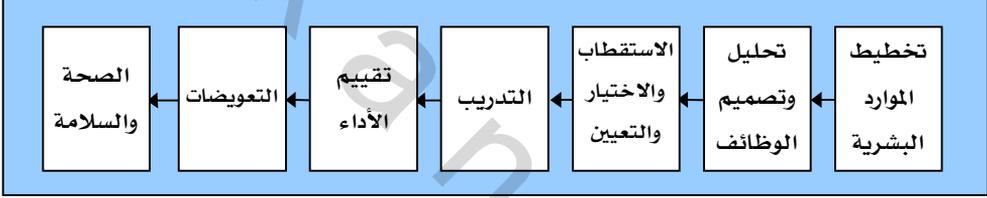


## HRM Functions

## وظائف إدارة الأفراد:

لأجل بناء وتكوين قوة عاملة راغبة وقادرة على العمل، فإن ذلك يتطلب جهداً متواصلاً من قبل إدارة الأفراد يبدأ بالتخطيط لتلك القوة، تحليل الوظائف، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تدريبهم وتمييزهم، تحديد أجورهم، تقييم أدائهم، تقدير الحوافز لهم، وأخيراً توفير السلامة المهنية والخدمات الاجتماعية لهم كما يتضح بالشكل رقم (٦ - ١١).

### الشكل رقم (٦ - ١١) إدارة الموارد البشرية لعملية



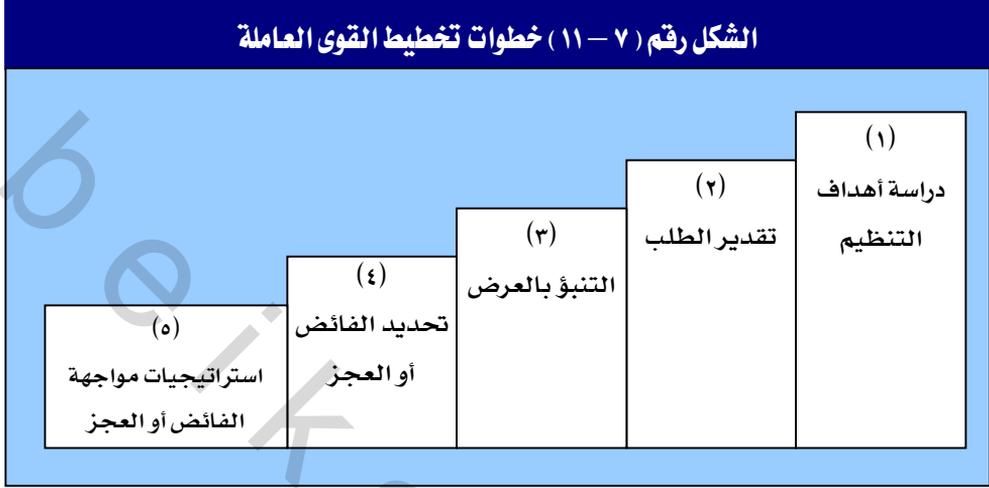
### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية:

تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كماً ونوعاً خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها.

وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل (شكل رقم (٧ - ١١) هي:

(أ) دراسة أهداف التنظيم



الغرض من دراسة أهداف التنظيم لأغراض التخطيط للموارد البشرية التعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة مثل المستوى التكنولوجي المستخدم بواسطة المنشأة، وسياسات تنويع المنتجات، وعدد الورديات وعدد ساعات العمل ومعدلات الأداء ووقت الراحة لأهمية كل ذلك على تحديد عدد العمالة المطلوبة.

(ب) تقدير الطلب:

حيث يركز في هذا الشأن على جانبين هما:

- تحديد نوعية ومواصفات الأفراد المطلوبين.
- تحديد عدد الأفراد المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة.

وبناء على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه.

**(ج) التنبؤ بالعرض:**

يعد التنبؤ بالعرض من العمالة الوجه الثاني والمكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية. ويتطلب الأمر بالنسبة لهذه المرحلة القيام بما يأتي:

- تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة.
- تحليل العمالة الحالية.
- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.
- تحليل سياسة الترقية وهيكل التنمية الإدارية.
- تحليل ظاهرة الغياب.
- تحليل معدل الدوران.

**(د) تحديد الفائض أو العجز من العمالة:**

ويقصد بذلك تحديد كل من:

- الفائض أو العجز الكمي في العمالة.
- الفائض أو العجز النوعي في العمالة.

ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق مقارنة العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (المعروض).

**(هـ) كيفية مواجهة الفائض أو العجز:**

في حالة الفائض، يكون أمام المنشأة استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل. الحالة الأولى إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة فيكون الحل هو إعادة تدريب وتأهيل التخصصات الأخرى، كما أنه توجد عدة حلول مثل: إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فيكون الحل هو تبني سياسة الاستغناء، وذلك من خلال

استراتيجيات أخرى مثل استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج، أو تقليل الأجور المدفوعة.

وفي حالة العجز أيضاً توجد أمام المنشأة عدة حلول وتتوقف على حالة سوق العمل، ومن الحلول المتاحة:

تنشيط الاستقطاب، والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، والمكافآت، تكثيف التدريب، ورفع الإنتاجية، وتكبير وإثراء الوظائف واستخدام تكنولوجيا مكثف.

أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فيمكن استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج.

### ثانياً: تحليل الوظيفة

يقصد بتحليل الوظائف أي الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدة، وملاحظة وتسجيل الحقائق التي توضح واجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، على أن تفرغ هذه المعلومات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لتوصيفها.

أما وصف الوظائف فيعني التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة أو كشف خاص لوصف الوظيفة، كمستند لتعريف الوظيفة، بحيث يعكس: عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة، ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها، والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها.

ويرتبط نجاح تحليل وتوصيف الوظائف بمجموعة من الاعتبارات أهمها:

- حسن اختيار وإعداد القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

- يجب أن يعكس اسم أو لقب الوظيفة جوهرها التي يمثلها والتخصص الأساسي الذي تقوم بتحقيقه.
- يجب أن يكون الوصف مطابقاً للواقع الفعلي.
- تأكيد صحة ودقة البيانات التي تستخدم أساساً لعملية تحليل وتوصيف الوظائف.
- يجب أن يكون هناك تمهيد للعاملين عن طبيعة هذه الدراسة والفوائد التي قد تعود عليهم من إتمام وصف الوظائف.
- توافر تدعيم وتأييد كامل من جانب إدارة المنظمة لمثل هذه العملية الشبه دورية.

### ثالثاً: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

#### (١) الاختيار والتعيين:

يقصد بالاختيار والتعيين أي ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الأفراد الذين تتوفر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة تمهيداً لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية.

وتعد سياسة الاختيار من أهم سياسات الأفراد للعوامل التالية:

- (١) تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى التنظيم (المنشأة).
- (٢) تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد.
- (٣) ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلاً بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
- (٤) تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلاً.
- (٥) تؤثر كفاءة الاختيار على معدلات الدوران ومعدلات فاقد العمل.

- ٦) الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلائم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.
- ٧) تؤثر فشل سياسة الاختيار كثيراً على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- ٨) تزول كثير من مشكلات العمالة المتاحة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

### (٢) الترقية والنقل:

يقصد بالترقية، أي انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى وبالتالي ذات راتب أعلى حالياً أو مستقبلاً.

وهناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنشآت المختلفة منها:

#### أ) أساس الأقدمية:

حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد في مجال الترقية على أساس أقدميتهم. فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة واستخدام سياسة الترقية على أساس الأقدمية له عدة مبررات أو مزايا أهمها: الموضوعية، مناسبتها، تقاليد وقيم المجتمع، فالشخص الأكبر سناً يتولى الوظائف الأعلى في المركز، تسهم في رفع كفاءة الإدارة فيما يتعلق بسياسات الاختيار والتوجيه، توفر اعتبارات الموضوعية والعدالة، وذلك كله باعتبار أن نتائج بعض الدراسات قد أشارت إلى الأفراد ذوي الأقدمية يعدون أكثر كفاءة عن غيرهم.

#### ب) أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية:

ولاشك أن الترقية على أساس الكفاءة سليم ومرغوب فيه من الناحية النظرية، ولكن عملياً يعتري هذا الأساس صعوبات كثيرة إذ ليس هناك مقاييس

دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة، كما أن الاستناد الأساس كثيراً ما يكون مرفوضاً من العاملين لخوفهم من اعتبارات التملق أو المجاملة أو المحسوبية.

### ج) أساس الترقية بالأقدمية والكفاءة:

تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية. بمعنى إذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف يستحقون الترقية تتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.

أما عن النقل فهو يعني تحرك العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى على المستوى التنظيمي نفسه وبأجر متشابه لحد كبير، وبأدنى تغير في الواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها كلاً من الاثني على الرغم من احتمالات وجود تغيرات في ظروف العمل.

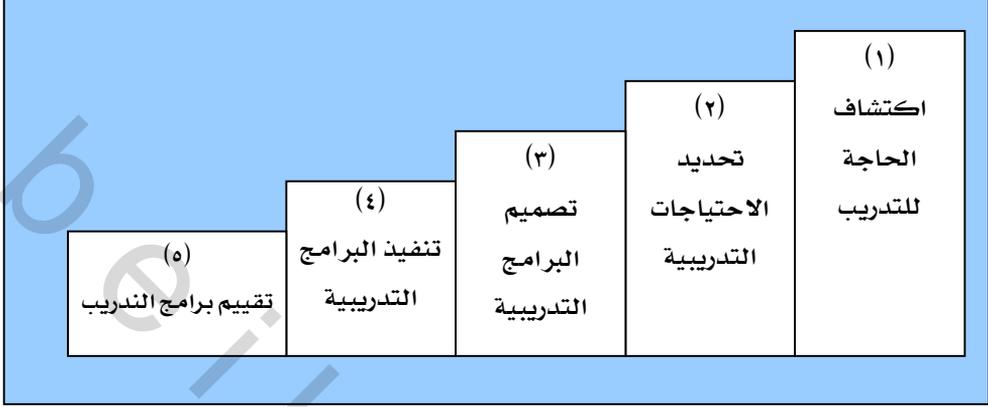
وأحياناً في الواقع العملي يكون النقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجراً وتسمى هذه الحالة بما يعرف بالتنزيل الوظيفي.

### رابعاً: تدريب وتنمية القوى العاملة

يمكن تعريف التدريب بأنه: "الإجراءات المنظمة التي يتعلم الفرد خلالها معرفة أو مهارة أو كليهما من أجل غرض معين". بمعنى آخر فإن التدريب عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية، وأيضاً إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.

وحتى يكون النشاط التدريبي نشاطاً متكاملًا ينبغي أن يتضمن التدريب مراحل معينة، تتضح في الشكل رقم (٨ - ١١) وهي:

الشكل رقم (٨ - ١١) خطوات النشاط التدريبي



**المرحلة الأولى: اكتشاف الحاجة للتدريب:**

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم بقصد رفع إنتاجية المنظمة، من أجل هذا كانت هناك ضرورة للتدريب حيث إنه أيضاً وسيلة من وسائل علاج المشكلات المحتملة، ولكي يتم وضع برامج تدريب معينة يجب الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم، وتحليل الأعمال، وتحليل الأفراد.

**المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:**

وتحديد الاحتياجات يعبر عن أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب.

**المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية:**

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب، ووقت التدريب، ومكان التدريب، وأساليب التدريب، وأدوات التدريب.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية:

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين.

### المرحلة الخامسة: تقييم برامج التدريب:

لا تقتصر مسؤولية مدير التدريب فقط على التخطيط للبرنامج، وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته، وإنما يقتضي الأمر التقييم للبرنامج للتأكد من أنه يسير في طريقه الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.



التدريب أهم السبل لتنمية القوى العاملة

### خامساً: تقييم أداء العاملين

وهو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض

سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يساهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي.

ولأجل تحسين تنمية فاعلية تقييم الأداء يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- أ) الاعتماد على معايير عادلة في تقييم وتقدير الإنجاز.
- ب) التوصل لمعايير مقبولة من كل من الإدارة والعاملين.
- ج) استخدام أساليب تقييم متعددة.
- د) مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات المرتدة عن التقييم.

## المصطلحات:

Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية
Human Resources Planning	تخطيط الموارد البشرية
Job Analysis	تحليل الوظيفة
Job Description	توصيف الوظيفة
Recruiting	الاستقطاب
Selecting & Hiring	الاختيار والتعيين
Performance Appraisal	تقييم الأداء
Training	تدريب
Job Evaluation	تقييم الوظيفة

### أسئلة للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل:

١- ( ) لا يوجد فرق بين وظيفة الأفراد، وإدارة الأفراد.

٢- ( ) تعد سياسة الاختيار من أهم سياسات الأفراد.

٣- ( ) تعد الترقية على أساس الأقدمية من أفضل الأسس المستخدمة بالمنظمات.

٤- ( ) يقتصر التدريب على الأفراد الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل بالمنظمة.

٥- ( ) التدريب ليس غاية في ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم.

٦- ( ) يستخدم تقييم الأداء لأغراض إدارية فقط بالمنظمة.

ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: بين مفهوم إدارة الأفراد وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟

- س٢: عرف كلاً من: تحليل الوظيفة - توصيف الوظيفة - النقل - الترقية؟
- س٣: اشرح خطوات عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة؟
- س٤: يعد اكتشاف الحاجة للتدريب أولى مراحل النشاط التدريبي. أشرح ذلك؟
- س٥: ما هي أهم التحفظات التي تطرأ على عملية تقييم أداء العاملين بالمنظمات؟
- س٦: كيف يمكن تحسين وتنمية نظم تقييم أداء العاملين بالمنظمات؟
- س٧: ما هي أهم الأسس المستخدمة في ترقية العاملين بالمنظمات؟

## ثالثاً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) للاختيار من الحالات الآتية:

- (١) الحالة رقم (٧) الشركة الموحدة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.
- (٢) الحالة رقم (١٠) مشكلة نوف.
- ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## الفصل الحادي عشر: إدارة الموارد البشرية



### صالح كامل

### رواد الأعمال

بدأ حياته في دنيا المال والأعمال من خلال عمله كمقاول في السبعينيات، أسس بعدها مجموعة دلة البركة في عام ١٩٨٢ وبدأ في تنويع مجالات استثماراته التجارية والاقتصادية والتي تتضمن المجالات الإعلامية والسياحة والأعمال البنكية الإسلامية والعقار.

واصل صالح كامل دراسته التعليمية حتى المستوى الجامعي. وقد درس في مصر سنة واحدة، وأكمل في جامعة الرياض، في بداية افتتاح كلية التجارة. بعد ذلك انخرط في العمل الحكومي، كقترنة تمهيدية قبل ولوج القطاع الخاص. وتقل في كل وزارات الدولة وفي كل مدن السعودية.

ويعد صالح كامل التجارة موهبة. بدأ ممارستها من مرحلة الطفولة، عندما كان يصنع من عظم الخراف لعبة شعبية يقال لها "الكوش"، ويبيع ما صنعه لزملائه. وفي المرحلتين الإعدادية والثانوية، باشر في تحرير وإنتاج المجلات المدرسية وبيعها، والكسب منها.

وفي المرحلة الجامعية، حصلت على إذن لتأمين مطبعة لنسخ مذكرات الطلبة، وقمت باستئجار محل صغير قرب الجامعة، وأصبحت أبيع لزملائي المذكرات المستنسخة. واستمر محلي هذا في العمل من عام ٥٩ حتى تخرجي من الجامعة. وعندما عملت في الحكومة كنت أعمل ممثلاً مالياً في الصباح، وعاملاً في مطبعتي في المساء. كذلك كنت من أوائل الذين افتتحوا المطابخ في الرياض. حيث افتتحت مطبخاً اسمه "مطبخ الملز الشرفي". فقد كان لدينا طباخ ماهر في منزلنا في جدة اسمه صالح خاطر، تعاونت معه في إنشاء المطبخ. وهكذا أصبح وقتي موزعاً بين عملي الحكومي الصباحي والمطبخية في المساء مع المطبخ. ثم افتتحت محل أزياء باسم ابنتي غدير. وجلبت باكستانيين للعمل كخياطين. وأصبح محل الأزياء من ضمن مجموعة العمل التي أديرها.

وعن انتقاله إلى العمل الخاص يقول صالح كامل إن وزارة البرق والبريد والهاتف السعودية طرحت مناقصة لنقل البريد الداخلي. فقامت بعمل مشروع البريد الطواف. وكان رأس مالي هو ٣٠٠ ألف ريال، هي كل ما جمعتها من المطبعة والمطبخ ومحل الأزياء. واشترت سيارات تويوتا "جيب". وكان وقتها سعر السيارة ١٢ ألف ريال. فاشترت ٣٠ سيارة وبدأت العمل. وقيلها قمت بعمل تجربة بنفسي، إذ طفت على جميع مدن وقرى السعودية. وقست المسافة بين كل منطقة وأخرى. وأصبحت قادراً حتى على تحديد كمية الوقود التي تحتاجها كل سيارة لتصل إلى هدفها. ونجح المشروع، واستمر لمدة ١٥ عاماً. ثم بدأت مشاريع التلفزيون.

نقطة التحول الرئيسية في حياة صالح كامل العملية كانت عند حصوله على عقد مدرسة الدفاع الجوي في جدة. بعد تقديم عرض بمبلغ ١٥ مليون دولار فقط مناصف لعرض شركة "نستبول" الأميركية التي طلبت مبلغ ١٥٥ مليون دولار، كانت هذه العملية فاتحة الأعمال الكبيرة لرجل الأعمال صالح كامل، مطار مدني التي توسعت وشملت صيانة مواقع الدفاع الجوي في جميع أنحاء السعودية، بالإضافة إلى ٢٢ مطارا مدنياً. بعد ذلك اشترك صالح كامل مع شركة أميركية متخصصة في صيانة المطارات اسمها "إفكو"، وأسما "أفكو دلة". أكبر مقاول صيانة في العالم في أواخر السبعينيات إلى منتصف الثمانينيات.

## مواقع إدارية



مهارات النجاح - تنمية وتطوير الموارد البشرية  
[www.sst5.com](http://www.sst5.com)



شبكة المدربين العرب - تغطية وأخبار  
الدورات في العالم العربي  
[www.atrainers.net/index.php](http://www.atrainers.net/index.php)



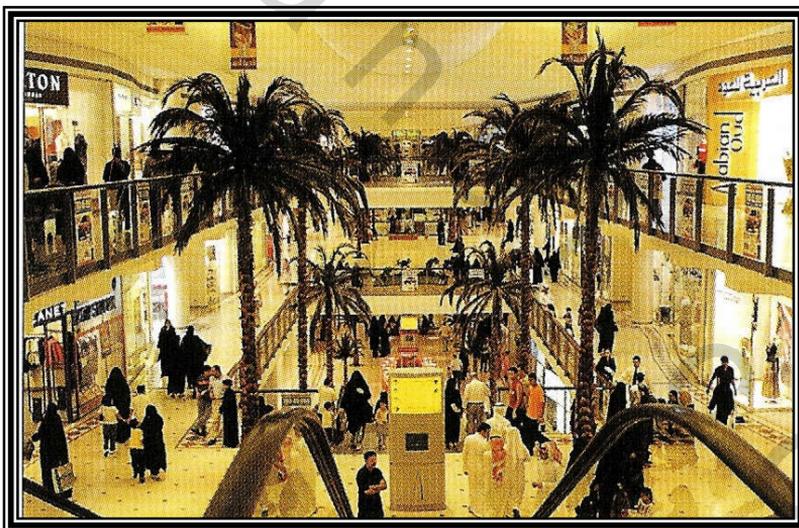
معلومات بسيطة - متوسطة  
[www.vipmiss.com/ttrib/index.html](http://www.vipmiss.com/ttrib/index.html)

obeikandi.com

## الفصل الثاني عشر

### إدارة التسويق

### Marketing Management



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من: 

١. معرفة مفهوم التسويق.
٢. التعرف على مراحل تطور الفكر التسويقي.
٣. شرح واستيعاب عناصر المزيج التسويقي.
٤. معرفة أهمية بحوث التسويق للمنشآت.

## محتويات الفصل

- مفهوم التسويق.
- مراحل تطور الفكر التسويقي.
- عناصر المزيج التسويقي.
- بحوث التسويق.

## Introduction

## مقدمة

يعد النشاط التسويقي نشاطاً حيويًا ومهماً ليس فقط للأفراد بل تمتد أهميته لتشمل المنظمات بمختلف أنواعها ومن ثم المجتمع بوجه عام، ولقد زادت أهميته في الوقت الحالي نظراً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحيط بهذا العصر.

ومما لا شك فيه أن التسويق يلعب دوراً بارزاً في رفع معدلات التنمية في الدول المتقدمة بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة، فعندما يوجد نظام تسويقي متقدم في أي دولة فإن ذلك يؤدي إلى سرعة تقدمها الاقتصادي؛ حيث يعد نصيب الفرد في الدولة من السلع والخدمات من مقاييس التقدم الاقتصادي بهذه الدولة، كما يؤدي النشاط التسويقي إلى خلق فرص عمالة جديدة متخصصة في كل المنظمات بمختلف أنواعها سواء أكانت منظمات حكومية أو منظمات خاصة وسواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات العامة والجمعيات وغيرها من المنظمات الخدمية.

ونتيجة لظهور التخصص في النشاط التسويقي أدى ذلك إلى ظهور منشآت متخصصة في الأنشطة التسويقية مثل منشآت متخصصة في تصميم المنتجات ومنشآت متخصصة في التوزيع والنقل والتخزين ومنشآت أخرى متخصصة في الترويج والإعلان وفن البيع، وكل منشأة من هذه المنشآت تحتاج إلى أفراد متخصصين في الوظائف التي تقوم بها مما يمكن القول معه أن النشاط التسويقي يساعد على التخصص، كما قد أفادت الأبحاث والإحصائيات أن هناك نحو ٣٠-٥٠% من إجمالي عدد العاملين في الدول المتقدمة يعملون في الأنشطة التسويقية المتخصصة.

ونظراً لأهمية هذا النشاط للمنشآت الإدارية فسوف نستعرض في هذا الفصل الموضوعات الآتية:

١. مفهوم التسويق.
٢. خصائص النشاط التسويقي.
٣. مراحل تطور هذا الفكر التسويقي.
٤. عناصر المزيج التسويقي.
٥. بحوث التسويق.

## Marketing Concept

## مفهوم التسويق:

توجد العديد من التعاريف التي ذكرت بخصوص التسويق والتي ركزت على جوانب متعددة منه مثل دوره في رفع مستوى المعيشة في المجتمع، وخلق العديد من المنافع سواء أكانت منافع شكلية أو زمنية أو مكانية أو حيازية، ودوره في تسهيل عملية التبادل بين الأطراف المختلفة للتسويق، بالإضافة إلى التركيز على الأنشطة والوظائف المختلفة للتسويق وغيرها من المجالات المختلفة للنشاط التسويقي. وسوف نستعرض بعض من هذه التعاريف المعروفة للوقوف على تعريف شامل للتسويق في منظمات الأعمال لمعرفة بعض الحقائق والمبادئ الأساسية عن هذا النشاط.

فمن التعريفات التي ركزت على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للتسويق التعريف الآتي: "إن التسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه".

أما فيليب كوتلر Philip Kotler فقد عرف التسويق على أنه " نشاط إنساني يعمل على إشباع رغبات واحتياجات كل من المنتج والمستهلك عن طريق عملية التبادل بينهم".

في حين أن جمعية التسويق الأمريكية للتسويق عرفت التسويق بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار والتنبؤ بالسوق ودراسته لتسهيل تبادلها وتدفعها وانسيابها من المنتج إلى المستهلك لإشباع رغبات واحتياجات كل منهم".



الشركات الكبرى تعي مدى الحاجة  
لفكر تسويقي يسبق الأنشطة التسويقية

وهنا يجب أن نفرق بين ثلاثة مصطلحات هي: التسويق والمفهوم التسويقي وإدارة التسويق، فمن التعريفات السابقة يمكن القول: إن التسويق هو عملية إدارية تحدد مجموعة الأنشطة التسويقية اللازمة لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها. أما المفهوم التسويقي فهو فلسفه أو طريقه من إحدى طرق التفكير التي يتبناها رجال التسويق في الشركة من تخطيط ورسم للسياسات والإستراتيجيات التسويقية. أما إدارة التسويق فهي الجهة المسؤولة عن تطبيق المفهوم التسويقي. وحيث إن التفكير يأتي قبل تحديد الأنشطة، وأن تنفيذ أو تطبيق العمل يأتي بعد ذلك، فإنه يجب أن يكون هناك فكر تسويقي يسبق تحديد الأنشطة التسويقية ثم يأتي بعد ذلك التطبيق لهذه الأنشطة ووضعها موضع التنفيذ.

## مراحل تطور الفكر التسويقي The Development of Marketing

لقد مر الفكر التسويقي بالعديد من المراحل منذ بداية الثورة الصناعية التي ظهرت في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات وحتى الآن، لكل مرحلة من هذه المراحل سماتها التي ميزتها عن بقية المراحل الأخرى، وفي كل مرحلة تغير مفهوم التسويق.

وفيما يلي عرض موجز لهذه المراحل التي مر بها الفكر التسويقي:

١. مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق.
٢. مرحلة المفهوم البيعي للتسويق.
٣. مرحلة المفهوم الحديث للتسويق.
٤. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق وغيرها من المفاهيم الأخرى المعاصرة.

### مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق The Production Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالإنتاج حيث إنه في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج.

وفي ذلك الوقت كانت المجتمعات تختلف اختلافاً كبيراً في أنظمتها الاقتصادية (سواء كان النظام الرأسمالي أو الاشتراكي)، وكانت هناك ندرة في عوامل الإنتاج، وكانت هناك زيادة في الطلب عن العرض بالنسبة للسلع والخدمات نظراً للظروف الاقتصادية التي سادت في ذلك الوقت (وهي الحقبة اللاحقة مباشرة للثورة الصناعية في أوروبا)، مما أدى إلى التركيز في هذه المرحلة على زيادة الإنتاج من السلع بغض النظر عن مستوى الجودة أو التكلفة لأن أي منتج في هذه المرحلة كان يمكن بيعه نظراً للزيادة الفائقة في الطلب عن المعروض.

وفي هذه المرحلة لم يكن هناك أي اهتمام يذكر بالأنشطة التسويقية بخصوص دراسة السوق، ومعرفة احتياجات ورغبات المستهلكين، أيضاً لم تكن هناك أي جهود تسويقية فيما يتعلق بتوزيع المنتجات أو الترويج لها لسيادة سوق البائعين، حيث إن رجال الإدارة في هذه المرحلة كانوا يهتمون برجال الإنتاج والعمال الفنيين الذين يعملون على الآلات والمعدات داخل المصنع؛ لذلك كان التسويق يعرف على أنه الإنتاج في هذه المرحلة.

### مرحلة المفهوم البيعي للتسويق The Selling Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالبيع، وكما اتضح في المرحلة السابقة كان التركيز ينصب على زيادة الإنتاج بأي وسيلة من الوسائل وذلك لسد الفجوة بين جانبي العرض والطلب، حيث زيادة الطلب عن العرض، ونتيجة لتركيز المرحلة السابقة على زيادة الإنتاج فإنه في نهاية هذه المرحلة زاد حجم الإنتاج زيادة كبيرة وأصبح هناك فائض كبير في الإنتاج وزادت الفجوة بين المعروض من المنتجات والطلب عليها حيث فاق العرض الطلب بدرجة كبيرة، لذلك اتجه تركيز المنتجون إلى مسلك آخر وهو كيفية تصريف وبيع هذه المنتجات، وهنا زاد اهتمام المنتجين بالجودة حرصاً على تمتع منتجاتهم بميزة أفضل من منتجات منافسيهم لأن المستهلكين أصبحوا في موقف يمكنهم من المفاضلة بين المنتجات المتشابهة والمماثلة. وأصبحت الشركات تهتم وتركز على وظيفة البيع وأصبح معيار النجاح للشركات هو حجم المبيعات بدلاً من معيار حجم الإنتاج الذي ساد في المرحلة السابقة. وأصبح الأمر يستدعي بعض الجهود الترويجية فزاد الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف على أوجه الأنشطة البيعية بل وعلى فنون البيع وأساليب التفاوض وغيرها حرصاً على بيع وتصريف هذا الفائض من المنتجات.

## مرحلة المفهوم الحديث للتسويق

### The Marketing Concept Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي. ففي نهاية المرحلة السابقة استمرت زيادة العروض من السلع عن الطلب عليها وبالتالي زاد الفائض من هذه السلع وتبين للمنتجين أن الجهود التي تبذل من أجل زيادة حجم المبيعات وزيادة نصيب الشركة من السوق أصبحت غير كافية لتحقيق هذه الأهداف وذلك لزيادة حدة المنافسة بين الشركات في المجالات البيعية والترويجية. كذلك أصبح المستهلك أكثر وعياً وثقافة وحنكة مع الارتفاع في مستوى تعليمه وزيادة مستوى دخله ومستوى وعيه وأصبح من الصعب إقناعه بشراء شيء لا يكون فيه مصلحته. وفي نهاية هذه المرحلة انخفض حجم المبيعات مما كان من الضروري لهذه الشركات أن تبحث عن أسباب هذا الانخفاض وأسباب عدم جدوى الأساليب البيعية والترويجية في معالجتها لهذه المشكلة. وبعد دراسة السوق تبين أن المنتجات الحالية غير مرغوبة من قبل المستهلكين لأنها لم تعد تتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم ولذلك اتجهت أنظار المنتجين إلى دراسة المستهلكين لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم تمهيداً لإنتاج المنتجات التي تتمشى مع هذه الرغبات والاحتياجات لتسهيل عملية تسويقها.

ويمكن القول: إن نقطة البداية في هذه المرحلة هي السوق حيث المعرفة برغبات واحتياجات المستهلك لتحقيق رضاه، ومن ثم تحقيق الربح المنشود بناء على هذا الرضا وليس من خلال زيادة حجم المبيعات، أي أن المنشأة يمكن أن تضحي ببعض الربح في سبيل إشباع رغبات واحتياجات المستهلك وتحقيق رضاه. كذلك اتضح للمسؤولين في الشركات أن تحقيق هذا الهدف لا يتم إلا من خلال تحقيق التناسق والتكامل بين أجزاء المنشأة من إدارات وأقسام وأفراد وغيرها حتى تعمل المنشأة كوحدة واحدة. كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق وأصبحت هناك إدارة للتسويق تتبع المدير العام مثلها مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات وأصبح لهذه

الإدارة مديراً يتولى مسؤوليتها ويقوم بأداء كل الأنشطة التسويقية الواجبة بمعاونة رجال التسويق، وعندئذ لم يعد التسويق نشاطاً يبدأ بعد الإنتاج فقط بل نشاطاً يبدأ قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية.

### مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق والمفاهيم الأخرى المعاصرة

#### The Social Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالمجتمع، ولقد ظهر هذا المفهوم نتيجة للانتقادات التي تم توجيهها إلى المفهوم السابق والتي في مقدمتها المبالغة في الاهتمام بالمستهلك ومحاولة إرضائه بغض النظر عن المشاكل والآثار البيئية التي ترتبت على ذلك مما دفع المهتمين بحماية البيئة إلى الترويج لهذا المفهوم. ويعني المفهوم الاجتماعي للتسويق أن المنشأة وهي في طريقها لإنتاج المنتجات يجب أن تأخذ في الاعتبار مصلحة المجتمع ومشاكله مثل مشكلة التلوث، ونقص الموارد الاقتصادية، وزيادة عدد السكان، ومشكلة الفقر، والبطالة، بجانب الوقت لمصلحة المستهلكين ورغباتهم ورضائهم. أي أن المنشأة التي تتبنى هذا المفهوم يجب أن تعمل على إحداث التوازن بين العناصر الثلاثة الأساسية، وهي المستهلك، والمجتمع، والأرباح، بحيث تحاول إشباع رغبات واحتياجات المستهلك بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وفي المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأرباح، فأرباح ربحية المنشأة لن تتحقق إلا إذا كان هناك توازن بين رغبات واحتياجات المستهلكين وبين متطلبات المجتمع الذي يعيشون فيه؛ ولذلك اتجهت بعض المنشآت إلى تطبيق هذا المفهوم والقيام ببعض الأنشطة التسويقية التي من شأنها تحقيق ذلك مثل نشر بعض الإعلانات التليفزيونية التي تعمل على حماية البيئة من التلوث، ومعالجة المشاكل البيئية، أو التي تسعى إلى توعية المجتمع بوجوب الإقلال من استخدام الطاقة، وتوفير المياه أو الابتعاد عن التدخين والمخدرات.

وهكذا يمكن القول انه في هذه المرحلة زادت المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لمنظمات الأعمال عما كانت عليه في المراحل الأخرى.

أخيراً يمكن القول انه في الوقت الحالي ظهرت بعض المفاهيم أو الاتجاهات المعاصرة في مجال التسويق والتي تعد امتداداً للمرحلة الأخيرة من مراحل تطور الفكر التسويقي مثل التسويق البيئي، والتسويق المباشر، والتسويق الأخضر وغيرها من المفاهيم.



مفهوم جديد للتسويق

## Marketing Mixture

## عناصر المزيج التسويقي:

طرح علماء التسويق عدة عناصر للمزيج التسويقي إلا أن معظم الكتاب اتفقوا على أربعة منها وهي: المنتج Product، والتسعير Price، والترويج Promotion، ومكان التوزيع Place، والتي يرمز لها بالاختصار (4Ps)، كما يعكسها الشكل (١ - ١٢). وسنتناول هذه العناصر تباعاً بشكل موجز:

شكل رقم (١-١٢) عناصر المزيج التسويقي



### ١- المنتج:

يعد المنتج أول عناصر المزيج التسويقي ويمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه، في حين يرى بعضهم أن المنتج هو " أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام" مثل السيارة أو الحاسب الآلي أو الخبز أو الإقامة في غرفة فندق. ويأخذ المنتج عدة أشكال، فقد يكون سلعة مادية ملموسة مثل التمر والقلم، أو أن تكون

خدمة غير ملموسة مثل فتح حساب في بنك، أو فكرة كبيع فكرة مشروع تجاري على أحد المستثمرين أو تقديم استشارة إدارية أو تسويقية للشركات. وهكذا فإن مفهوم المنتج يشمل جانبين مهمين هما:

- السلع: وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
- الخدمات: وهي المنتجات غير الملموسة والتي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.

ويمكن تقسيم السلع والخدمات إلى مجموعتين أساسيتين هما السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية. ويقصد بالسلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها مثل معجون الأسنان، والخبز، والجريدة اليومية، في حين أن السلع الصناعية هي تلك السلع التي يشتريها المشتري الصناعي بغرض استخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى للمساعدة في عملية الإنتاج مثل المولدات الكهربائية، الأخشاب، وأجهزة القطع، والمصاعد.

### خطوات تقديم المنتجات الجديدة:

يتوجب على المنشآت التعامل مع المتغيرات التقنية الحديثة التي أثرت بدورها على حاجات ورغبات المستهلكين مما يجعل عملية إرضاء المستهلك عملية معقدة تعتمد كثيراً على المتابعة والتطوير والتحسين الدائم للسلع والخدمات، وهناك عدة خطوات لتقديم المنتجات الجديدة نجمالها فيما يأتي:

- ١- جمع الأفكار
- ٢- غربلة الأفكار
- ٣- تقويم الأفكار والاختيار من بينها
- ٤- اختبار السوق
- ٥- طرح المنتج في السوق.

## ٢- التسعير:

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنشأة نظراً لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته. وهو من أول ما يقيمه المستهلك ويستند إليه في قرار الشراء. فكم من منتج فشل في السوق بسبب السياسة الخاطئة لتسعيره. ولذلك تولي المنشآت الناضجة أهمية كبرى لسياسة التسعير وكيفية وضعها.

**أهداف التسعير:** إن أهداف التسعير تتحدد في الرؤية العامة للمزيج التسويقي لا في معزل عنها كما يجب أن تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المنشأة ككل فالمنشأة التي تسعى إلى زيادة معدل الشراء ستضع سعراً مختلفاً عن تلك التي تسعى إلى المحافظة على العملاء الحاليين. وإجمالاً فإن هناك ثلاث أهداف رئيسة للتسعير هي:

- ١- التسعير بهدف تعظيم الربح، وتتميز حينها الأسعار بالارتفاع لتحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل القصير.
- ٢- التسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات كبير، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض نسبياً لغرض الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق المستهدف.
- ٣- التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض للسعي إلى ثبات الأسعار كحماية للمنشأة في الأجل الطويل.

وأياً كانت أهداف التسعير فهناك عدة عوامل مهمة يجب على المنشأة مراعاتها عند وضع سياسات التسعير أهمها ما يأتي:

- ١- متغيرات المزيج التسويقي: أي أن يتم التوازن بين السعر والجودة ومنافذ التوزيع وكذلك حجم أنشطة الترويج المصاحبة.

- ٢- طبيعة المنافسة في السوق: فيختلف التسعير في الأسواق الاحتكارية عنه في الأسواق ذات المنافسة الكاملة.
- ٣- توقعات المشترين: بمعنى أن يتم مراعاة حساسية المستهلك تجاه السعر المطروح ومدى مناسبته للمنتج
- ٤- توقعات الوسطاء والموزعين: إذ يتعين أن يتم مراعاة ما يتوقعه الوسطاء والموزعين من عمولات مقابل المساهمة في تصريف المنتج.
- ٥- التكاليف الإنتاجية: فالتكاليف الإنتاجية ينظر إليها وفق هدف المنشأة الساعي إلى تحقيق الربح مما يستدعي تسعيراً يغطي تلك التكاليف في الأجل القصير أو الطويل.
- ٦- القوانين والتنظيمات: يجب أن تراعي المنشأة التنظيمات الحكومية فيما يختص بتسعير بعض المنتجات التي تضع الدولة لها سقفاً أعلى في بعض الأحيان.

### ٣- الترويج:

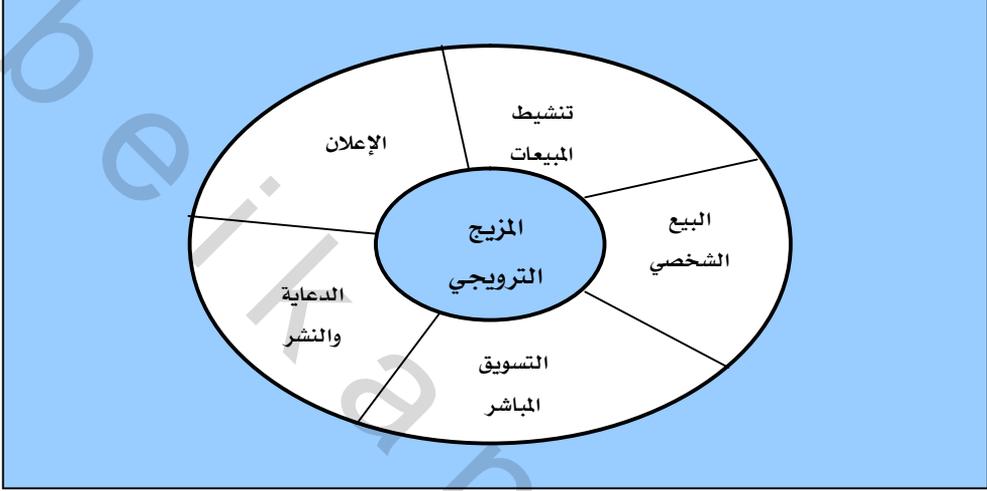
الترويج هو "عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكهم" ويتضمن الترويج خمسة عناصر، تسمى بالمزيج الترويجي وهي الإعلان، والبيع الشخصي، والدعاية والنشر، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر كما يتضح من الشكل رقم (٢ - ١١).

#### • الإعلان:

يعد الإعلان العنصر الرئيس من جملة عناصر الترويج. ويمكن تعريفه بأنه " وسيلة غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر معين" ويهدف الإعلان إلى توصيل المعلومات إلى أعداد كبيرة من الجمهور في نفس الوقت، وذلك باستخدام عدة وسائل إعلام مثل: الصحف، والمجلات،

والتلفاز، والإذاعة، والبريد المباشر، والقنوات الفضائية، والإنترنت، ولوحات العرض في الطرق والشوارع.

### الشكل رقم (٢-١٢) عناصر المزيج الترويجي



#### • البيع الشخصي:

ويقصد بالبيع الشخصي الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل بغرض إقناعه بالشراء. وهو الأسلوب التقليدي الدارج سابقاً للبيع، وهو يتميز بالواجهة المباشرة بين البائع والمشتري وبالتالي يكون تأثيره أكبر على قرار الشراء.

#### • الدعاية:

وهي وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة. وتتخذ الدعاية أشكال عديدة مثل خبر صحفي في جريدة أو مقالة مطولة عن مشروع في مجلة.

• **تنشيط المبيعات:**

تعد وسائل تنشيط المبيعات متعددة ومختلفة مثل منح الهدايا المجانية والعينات التجريبية والتخفيضات المؤقتة واستخدام المسابقات ذات الجوائز المالية أو العينية المختلفة. ويمكن استهداف ثلاث شرائح من المجتمع فيما يتعلق بتوجيه هذه الوسائل: شريحة المشترين، وشريحة الموزعين، وشريحة رجال البيع. ويتم تصميم وسائل تنشيط مناسبة لكل شريحة من هذه الشرائح.

• **التسويق المباشر**

يعد التسويق المباشر أحد الأساليب التسويقية التي أصبحت تستخدم كأحد الأدوات الاستراتيجية في خطط المنشآت. إذ يمكن أن يحقق العديد من المميزات التنافسية المستمرة مثل تغيير مستويات أوجه المنافسة، وتعميق العلاقة مع العملاء، وتجاوز سلبيات قنوات التوزيع، وإيجاد المعوقات لدخول المنافسين الجدد، والمساهمة في توليد الأفكار والمنتجات الجديدة.

ومن أبرز عناصر وأساليب التسويق المباشر: البريد المباشر Direct Mail، الطلب البريدي (الطلب بالبريد) Mail Order، الإعلان ذو الاستجابة المباشرة Direct Response Advertising، التسويق بالهاتف Telemarketing والتسويق الإلكتروني E-Marketing. وسيظل التطور الهائل في التكنولوجيا يظهر لنا بين فترة وأخرى أساليب جديدة من أساليب التسويق المباشر.

٤- **التوزيع:**

التوزيع هو المهمة التي من خلالها يتم نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير. وعن طريقه يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحياة. وتعد قرارات اختيار منافذ التوزيع من القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة

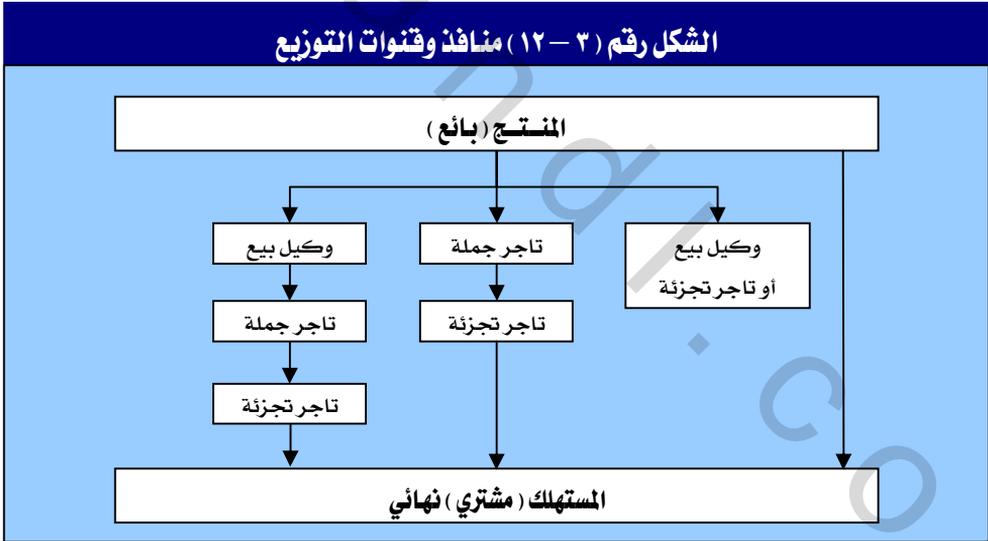
للمنشأة. إذ أن الخطأ في اختيار منفذ التوزيع المناسب للمنتج قد يؤدي إلى الفشل الذريع.

ويمكن تقسيم منافذ التوزيع إلى عدة أقسام استناداً على عدد الوسطاء في توصيل السلعة إلى المستهلك النهائي كما يظهر في الشكل رقم (٣ - ١١) على النحو التالي:

### ١- منتج ← مشتري نهائي:

وهي أقصر القنوات أو المنافذ إذ يقوم المنتج نفسه ببيع سلعته للمشتري الأخير، وقد يستخدم المنتج لتحقيق ذلك رجال البيع الذين يقومون بزيارة المشتريين في أماكن عملهم. وقد برز في هذه القناة استخدام التسويق المباشر وأساليبه المختلفة، ويشيع استخدامه في السلع الخاصة أو الخدمات.

الشكل رقم (٣ - ١٢) منافذ وقنوات التوزيع



### ٢- منتج ← وكيل بيع أو تاجر تجزئة ← مشتري نهائي:

ويتصف هذا المنفذ بوجود وسيط واحد بين المنتج والمستهلك. ففي حالة السلع والخدمات الاستهلاكية يكون تاجر التجزئة هو ذلك الوسيط، وفي حالة السلع

الصناعية يكون الوكيل أو السمسار، ومن أمثله بيع السيارات والآلات الصناعية والزراعية.

**٣- منتج ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مشتري نهائي:**

وفي هذا المنفذ يكون هناك وسيطان بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم عادة في حالة السلع الاستهلاكية كالدواجن المتلجة، والهدايا، ألعاب الأطفال.

**٤- منتج ← وكيل بيع ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مشتري نهائي:**

وفي هذا المنفذ يكون هناك ثلاثة وسطاء بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم في حالة السلع الاستهلاكية الميسرة مثل الحلويات، والمتلجات.

## Marketing Research

## بحوث التسويق:

بحوث التسويق ما هي إلا عملية الجمع المنظم والموضوعي للبيانات وتحليلها عن السوق المستهدفة وأوضاع المنافسة وعناصر البيئة التي تعمل فيها المنشأة بهدف زيادة فهمها. بحيث تتمكن المنشأة من خلال عملية البحث التسويقي من الحصول على بيانات تتعلق بعدد من المجالات أو الحقائق المتفرقة لتكون قاعدة من المعلومات التي ترشدها في أثناء اتخاذ القرارات.

ولتوضيح أهمية بحوث التسويق فإنه يمكن تشبيهه بدخول المنشأة الصناعية للسوق برحلة لمركب بحري قبطانه بحاجة إلى معلومات كافية عن موقع هذا الميناء المقصود، وكذلك إدارة المنشأة هي بحاجة إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لتقوم باتخاذ القرار المناسب تحقيقاً للأهداف المنشودة.

بحوث التسويق هي الوسيلة الفعالة التي تساعد إدارة المنشأة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي قد أسست المنشأة من أجلها. وهذا النوع من البحوث يمكن تعريفه على أنه:

"عملية منظمة لجمع وتصنيف وتحليل المعلومات التسويقية اللازمة لإعداد تقارير موسعة عما يحدث في السوق لمساعدة المدير على اتخاذ قراره".

إن جميع المنشآت سواء أكانت - تجارية أم صناعية - بحاجة ماسة إلى إعداد مسبق للإستراتيجية التسويقية المناسبة لمساعدتها على تحقيق حصة مناسبة من السوق، إن هذه الإستراتيجية تقوم على ركيزتين أساسيتين هما:

١- التحديد المسبق لشريحة السوق المستهدفة.

٢- إعداد المزيج التسويقي المناسب لهذه الشريحة.

وفي الواقع العملي يجهل بعض المستثمرين أهمية بحوث التسويق للمنشأة، ومدى الدور الذي يمكن أن تلعبه في النجاح في تحقيق الأهداف، بل قد يرى بعض منهم أنها تكاليف زائدة يمكن الاستغناء عنها. ولإيضاح أهمية هذه البحوث يمكن أن نورد هذا السؤال: ما الذي سيحدث عندما تقوم المنشأة بالإنتاج دون تحديد مسبق لشريحة المستهلكين المستهدفة من السوق؟

إن الذي سيحدث هو أن المنشأة ستستخدم مزيجاً تسويقياً واحداً (منتج، سعر، توزيع وترويج) لجميع شرائح السوق وسيؤدي ذلك في النهاية إلى استغلال سيئ لموارد المنشأة المتاحة نظراً لانخفاض الفاعلية في استخدام كل ريال تم صرفه، وبالتالي قد تجد الإدارة صعوبة في تحقيق مستوى المبيعات المستهدف وهذا بدوره سيصعب من مهمة تحقيق أهداف المنشأة المرسومة، إن استخدام بحوث التسويق سيساعد في تحديد الشريحة المناسبة للمنشأة لخدمتها وتحقيق رضائها عبر تصميم المزيج المناسب لها. وهنا قد يبرز تساؤل آخر ألا هو:

هل استخدام المنشأة لبحوث التسويق في تحديد إستراتيجيتها التسويقية أمر وقتي ينتهي بتحديد هذه الإستراتيجية أم أن الأمر يحتاج إلى الاستمرار في إجراء البحوث التسويقية؟

إن نجاح المنشأة في اختيار إستراتيجية تسويقية مناسبة سيغري المنافسين ليعمدوا إلى محاولة تقليدها مما قد يلغي تميزها فيتشابه الجميع في السوق أمام المستهلك فعندئذ تعاني المنشآت من حدة المنافسة الشديدة فيما بينها. لهذا فإن تحديث المعلومات التسويقية لكل ما يجري في الأسواق سيؤدي حتماً إلى تغييرات مطلوبة في الإستراتيجية لمواصلة التميز في السوق.

وتمر المملكة العربية السعودية في الوقت الحاضر بتغيرات اقتصادية كبيرة فرضتها التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي، وإن التطبيق الوشيك لبنود

منظمة التجارة العالمية سيلغي الحماية المتوفرة حالياً للمنتج المحلي، فعلى سبيل المثال، سيحدث يوماً ما دخول الشركات الأجنبية إلى السوق السعودية بشكل مباشر لتبيع منتجاتها للمستهلك، و من ثم تؤمن هذه الشركات إيماناً كبيراً بمدى أهمية إمامها بالمعلومات المستحدثة عن السوق العالمية لتأثيرها على اختيار وتحديد أنواع المنتوجات الواجب تقديمها بشكل جيد للمستهلك فقد يؤدي ذلك إلى تحوله عن المنتج المحلي نحو المنتج المستورد، و عندئذ تكون الخسارة الفادحة للاقتصاد القومي.

إن مثل هذا الأمر لا يمكن لإدارات المنشآت الوطنية أن تتلافاه إلا بالاستعداد المبكر للمنافسة المستقبلية المتوقعة من قبل الشركات الأجنبية من خلال الاعتماد على المعلومات التي ستساعدنا في تحسين سياسات الإنتاج بشكل عام لضمان إبقائها بالسوق.

## المصطلحات:

Marketing	تسويق
Marketing research	بحوث التسويق
Marketing management	إدارة التسويق
Marketing Mixture	المزيج التسويقي
Commodity	السلعة
Service	الخدمة
Product	المنتج
Price	تسعير
Distribution	توزيع
Promotion	ترويج
Direct Marketing	تسويق مباشر
Wholesaler	تاجر جملة
Retailer	تاجر تجزئة
Customer	مستهلك

## أسئلة وتمارين للمناقشة

### أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل:

- ١- ( ) إدارة التسويق هي الجهة المسؤولة عن تطبيق المفهوم التسويقي وتنفيذ الخطط التسويقية.  
.....  
.....
- ٢- ( ) عناصر المزيج التسويقي الرئيسية هي: المنتج، والتسعير، والتخطيط، والرقابة.  
.....  
.....
- ٣- ( ) في مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق أصبح هناك فائض في الإنتاج لذلك اتجه المنتجون إلى البحث عن وسائل تصريف المبيعات.  
.....  
.....
- ٤- ( ) المفهوم الاجتماعي للتسويق ظهر نتيجة المبالغة في إرضاء المستهلك بغض النظر عن المشاكل والآثار البيئية.  
.....  
.....
- ٥- ( ) يتضمن الترويج خمسة عناصر أساسية هي: الإعلان، والبيع الشخصي، والدعاية والنشر، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر.  
.....  
.....
- ٦- ( ) تعد وسائل التسويق المباشر الهدايا المجانية والعينات التجريبية، والتخفيضات المؤقتة، والمسابقات.  
.....  
.....

٧ - ( ) منفذ التوزيع منتج مشتري نهائي يتناسب مع السلع الاستهلاكية والحلويات وألعاب الأطفال.

.....  
.....

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

- س١: عرف التسويق، وفرق بين المفهوم التسويقي وإدارة التسويق؟  
س٢: ما هي خصائص النشاط التسويقي. مع الشرح؟  
س٣: مر تطور الفكر التسويقي بمراحل متعددة. اذكرها مع ذكر خصائص كل مرحلة ودور التسويق في تلك المرحلة؟  
س٤: يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر. ما هي هذه العناصر مع الشرح؟  
س٥: تحت أي مزيج يمكن تصنيف التسويق المباشر، واذكر بعضاً من أساليبه؟  
س٦: بين أهمية بحوث التسويق لمنشآت الأعمال مع ضرب الأمثلة التطبيقية؟

### ثالثاً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) للاختيار من الحالات الآتية:

- (١) الحالة رقم (٣) مؤسسة محمد الحربي التجارية.  
(٢) الحالة رقم (٦) شركة طارق عثمان للأجهزة الكهربائية.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## الفصل الثاني عشر: إدارة التسويق



عبد اللطيف العيسى

### رواد الأعمال

هو من مواليد السنوات الأولى من القرن الميلادي الماضي، اكتفى عبد اللطيف العيسى بما تعلمه في كتاتيب الأحساء، ثم اتجه نحو الهند بحثاً عن الرزق، كأنما يريد أن يعيد وهج والده ومكانته التجارية، فبدأ باستيراد البضائع التي كان يحتاج إليها أهل الأحساء آنذاك، وفي مطلع الأربعينيات الميلادية غير العيسى من نشاطاته فأدخل تجارة الأثاث.

لكن النشاط الذي يعتقد أنه مثل نقطة انعطاف في مسيرة العيسى هو شراء الأراضي في الأحساء والمنطقة الشرقية، إذ بدأ العيسى في شراء عدد من الأراضي مستشرفاً مستقبل البلاد، ومعتقداً أن هذه المنطقة ستطور وتتمو. فهو يشتري ولا يبيع! ولا يبني عليها، فكانت لديه فلسفة في (الأراضي) تقوم على التملك، دون البيع أو البناء عليها.

بعد الحرب العالمية الثانية، كان على موعد مع بزوغ نجمه وبروز اسمه في عالم الاقتصاد والمال، إذ بدأت انطلاقة في تجارة السيارات، حيث لم يكن في المنطقة الشرقية من يبيع السيارات، فبدأ يستورد سيارات "جنرال موتورز" من (الزاهد) وكلاء السيارات في المنطقة الغربية. فأصبح موزعاً للزاهد في المنطقة الشرقية، ثم أصبح مع مطلع الخمسينات الوكيل العام بالمنطقة الشرقية.

وفي عام ١٩٧٤م حصل على وكالة شيفورليه في الرياض، ثم وكالة (بوك) ١٩٧٧م ثم (أولدزموبيل) ١٩٨٢م ثم (ايسوزو) ١٩٨٣، وكانت آخر وكالاته هي وكالة (جي إم سي) عام ١٩٩٠م.

لكن مما سيسجله له التاريخ أنه من أوائل من أدخل البيع بالتقسيط. كما أنه بنى بمفرده امبراطورية تجارية ضخمة، أما الشيء كذلك أنه لم يستثمر ريالاً واحداً خارج وطنه السعودية! وكانت له وجهة نظر حيال ذلك، فكان يعتقد جازماً أن هذه البلاد آمنة ولها مستقبل واعد، وكان يسمى المملكة بـ (الأسد) لضخامتها وتنوع مجالات الاستثمار فيها.

### مواقع إدارية



الجمعية العربية للإدارة  
[www.arabma.org/subject.asp?lan=a](http://www.arabma.org/subject.asp?lan=a)



الجمعية السعودية للإدارة  
[www.sma.org.sa/ar/](http://www.sma.org.sa/ar/)



[www.arado.org.eg](http://www.arado.org.eg)  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية

obeikandi.com

## الفصل الثالث عشر

### إدارة الإنتاج

### Production Management



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



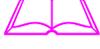
١. التعرف على وظيفة الإنتاج.
٢. تفهم مدى أهمية الإنتاج في منظمات الأعمال.
٣. الإلمام بالكيفية التي يتم بها إدارة النشاط الإنتاجي.

## محتويات الفصل

- مفهوم إدارة الإنتاج.
- أهمية وظيفة الإنتاج.
- دور حياة العمل الإنتاجي.
- العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج.
- مراقبة الجودة.

## Introduction

## مقدمة

يُعد التشغيل أو الإنتاج من ضروريات الحياة التي لا غنى عنها سواء: 

● بالنسبة للكيانات الطبيعية حيث إنه من الصعب على الفرد أن يبلغ مآريه الشخصية بدون العمل والإنتاج.

● أو بالنسبة للكيانات الاقتصادية حيث يتعذر تحقيقها للأهداف المقدره (من أرباح أو خدمات معينة) دون العمل والإنتاج.

ويمر العالم الآن بنهضة إنتاجية ضخمة فيما يتعلق بالمجال الصناعي؛ فكما هو معروف لنا أن الإنتاج قديماً كان حرفياً بشكل كبير، وكان معظمه يقتصر على العمل الزراعي الذي لم يلبث أن تحول بعد ذلك للعمل الصناعي اليدوي القائم على المجهود العضلي المصحوب بمعاونة الآلات أو المعدات البسيطة، ثم جاء التحول للتصنيع الأوتوماتيكي بمساعدة أساليب التكنولوجيا المتقدمة سواء في أساليب الإنتاج نفسها أو في نوعية الميكنة المستخدمة مما أدى إلى الاتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير بوفرته الاقتصادية المعروفة بصحبة تلاحم كل من الجهد البشري والآلة Man- Machine System.

وسيتم التعرض في هذا الفصل لجوانب عدة ترتبط بالنشاط الإنتاجي؛ كالاختبارات الرئيسية التي يجب توافرها عند التخطيط لهذا النشاط، والرقابة على كل من عملياته ومخرجاته النهائية.

## مفهوم إدارة الإنتاج: Production Management Concept

قبل التعرض لموضوع إدارة نشاط الإنتاج يحسن إيضاح بعض المفاهيم التي لها صلة مباشرة بهذا النشاط، والتي في مقدمتها كل من:

### أ- الإنتاج Production:

هو نتاج العناصر أو القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل، والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة المختلفة) خلال مدة زمنية معينة.

هذا بخلاف تعبير الإنتاجية Productivity التي كثيرا ما يحدث خلط بينها وبين تعبير الإنتاج؛ فهي لا تخرج في مفهومها عن كونها ذلك المعيار الذي يستخدم في قياس حجم نتاج (المخرجات) جملة العناصر التي قد أسهمت في تحقيق هذا الناتج، أي أن الإنتاجية مجرد ذلك المقياس الذي يقيس مدى العلاقة التناسبية بين المخرجات والمدخلات.

### ب- المنتج Product:

وهو الناتج النهائي لعملية التشغيل، وهو قد يكون سلعة مثل قلم أو سيارة أو رغيف خبز، وقد يكون خدمة مثل بث معلومة مفيدة للآخرين أو تقديم تيسيرات مصرفية أو تأمينية أو علاجية للأفراد.

وهذا المنتج ليس بالضرورة أن يكون في صورته النهائية حتى يستفيد منه المستهلك وذلك لاقتصار خضوعه لواحد أو أكثر من مراحل الإنتاج دون بلوغ حالته النهائية مما لا يجعله صالحاً للاستخدام النهائي، وعندئذ يطلق عليه في مثل هذه الحالة "منتج تحت التصنيع"، وهو في تلك الحالة لا يسوق إلا للمستهلك الصناعي

باعتبار أن الأخير يعد مثل هذا المنتج بمثابة مادته الخام لنشاطه الذي سيمارس عليه مزيداً من العمليات التشغيلية حتى يصل به إلى الصورة الإنتاجية النهائية، وهكذا.

ولعل المثل التطبيقي على ذلك ألواح الصاج التي يمكن أن تدخل في العديد من المصنوعات بعد أن تُعد بحسب المواصفات المطلوبة من قبل المصانع المختلفة، أو إنتاج البترول الخام الذي لا يصلح استخدامه بصورته الخام كوقود للسيارات، أو القطن الخام الذي لا يصلح للاستخدام ككساء إلا بعد اجتيازه لعدة مراحل صناعية.

### ج – عمليات الإنتاج Operations :

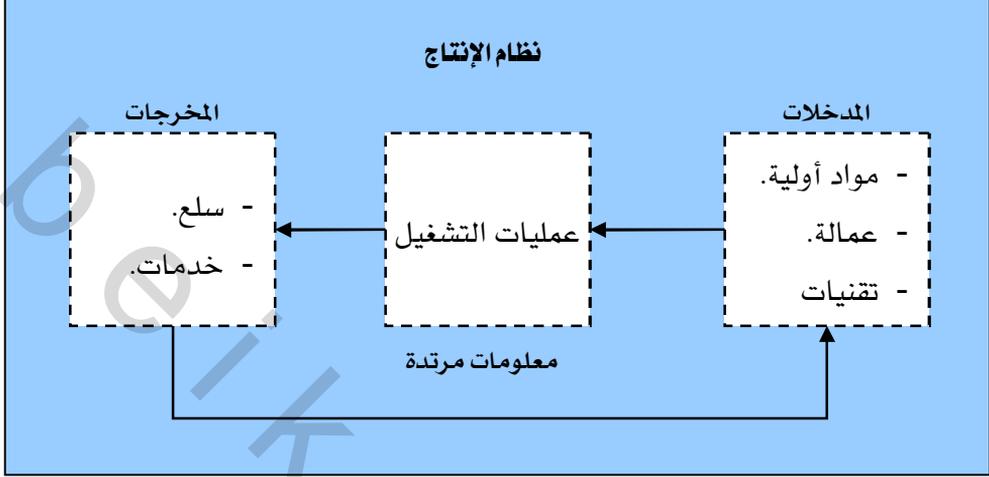
يقصد بالعمليات سلسلة إجراءات التشغيل التي تجرى على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة.

وهذا التشغيل هو أساس الإنتاج الذي يقوم على تضافر كل من: مستلزمات الإنتاج production requirements وعمليات التشغيل operations في ظل تقنيات الأداء الواجبة technology مكونة فيما بينها بما يُعرف "بمنهج تكنولوجيا صناعة المنتجات"، والذي يرمز له بالاختصار P.OT. rules كإشارة لهذه المكونات الثلاثة.

وهكذا نصل من جملة المفاهيم التمهيدية المتقدمة إلى مفهوم عام عن وظيفة الإنتاج بأنها: ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع أو الخدمات من خلال إجراء تغييرات في شكل مواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق ورغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

وبلغة النظم يمكن تعريف هذه الوظيفة ببساطة بأنها: ذلك النشاط المسؤول عن تحويل المدخلات لمخرجات نهائية كما هو موضح بالشكل ( ١ ) - (١٣) التالي.

الشكل (١-١٣) وظيفة الإنتاج لمنظومة



ومن المنظور الكمي يمكن التعبير عن هذه الوظيفة بمعادلات النموذج التالي:

المخرجات (الإنتاج) = دالة المدخلات.

= دالة (آلات، والعمل، والمواد، والطاقة، وأساليب الإنتاج).

## أهمية وظيفة الإنتاج : The importance of production management

قد يتبادر إلى الذهن أن الهدف الرئيس من وظيفة الإنتاج هو زيادة حجم الإنتاج كوسيلة لزيادة الأرباح فقط.

ولكن في الحقيقة في الآونة الأخيرة أصبحت تستأثر نظم الإنتاج بحزمة من الأهداف العديدة بسبب تأثرها بالعوامل الداخلية والخارجية المختلفة التي باتت تعمل في ظلها.

### أ - العوامل الخارجية:

وهي عديدة تؤثر بشكل أو بآخر على نظم الإنتاج القائمة والمحتملة بما يصعب معها تجاهل تأثيرها على عملية تحديد أولويات الأهداف المنشود تحقيقها، ولعل من هذه العوامل كل من:

- آليات السوق المتضاربة والتي في مقدمتها التقلب المستمر في اتجاهات ورغبات المستهلكين بما تؤثر على أحجام الطلب، وبالتالي على نوعية وأحجام المنتجات الواجب توفيرها.
- الظروف البيئية المحيطة بنظام الإنتاج بأنواعها:
  - السياسية كالحروب أو الانقسامات فكلها تؤثر على متطلبات وعمليات الإنتاج.
  - الاقتصادية كالتغيرات المتلاحقة في أسعار كل من فوائد القروض والمواد الخام المحلية والمستوردة، وأسعار صرف العملات، وهي كلها تؤثر في مدخلات ومخرجات الإنتاج.

- التشريعية كالتغيير في الأنظمة القانونية والقرارات واللوائح الإدارية للوزارات والجمعيات والنقابات والغرف النوعية بما يتسبب في تأثيرها على نظم العمل الإنتاجي.
- الاجتماعية كالأضطرابات والإضرابات التي تنشأ من قبل كل من العاملين أو العاملين أو المصدرين أو الموردين بما يؤثر على العملية الإنتاجية.
- التكنولوجية حيث الابتكارات البشرية والفنية بمستحدثاتها التي تمس كل من مجالات التخطيط والتشغيل والتحكم والضبط للعمل الإنتاجي من بدايته لنهايته.

### ب - العوامل الداخلية:

وهناك عدة عوامل داخلية يصعب تجاهل تأثيرها المباشر على العمل الإنتاجي، مثل كل من:

- العمالة المتاحة (من حيث عددها ودرجة تأهيلها).
  - المواد المستخدمة (من حيث الكمية والنوع، والوقت المناسب لتوفيرها).
  - الآلات والمعدات (من حيث مدى مناسبتها عدداً ونوعاً).
  - اللوائح التنظيمية لسير العمل.
- وتتضافر كل هذه العوامل المتقدم ذكرها لتحديد "الهيكل العام لأهداف النشاط الإنتاجي" والذي يمكن تصنيفه لمجموعتين هما:

### \* مجموعة أهداف قصيرة الأجل:

- تحسين مستوى جودة الإنتاج.
- تخفيض تكلفة الإنتاج.
- حل مشكلات الإنتاج.

**\* مجموعة أهداف طويلة الأجل :**

- زيادة معدلات الربحية.
- التجديد والتطوير للمنتجات الحالية.
- تدعيم الاتجاه نحو التصدير.
- زيادة معدلات الإنتاج المتميز.
- التوسع في إحلال المستلزمات المحلية لمثلتها المستوردة.
- الاتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير.

## Production Life-cycle

## دورة حياة النشاط الإنتاجي:

إن نشاط الإنتاج مثله كباقي أنشطة المنظمة (التمويل، شؤون العاملين، التسويق، الشراء) تقتضي اعتبارات كفاءة القيام به خضوعه للعملية الإدارية بمراحلها بدءاً من تحديد الأهداف حتى متابعة الإنجاز، وذلك حرصاً على إجادة الإنتاج النهائي ضد كل أوجه القصور (الكمي أو النوعي) التي تتسبب في تكبيد المنظمة بنفقات ضخمة تبكر بخسارتها المتكررة فتعثرها المالي.

لذا كان واجباً أن نتعرف على المراحل أو الدورة التي يتم بها أداء هذا النشاط المهم حتى يسهل تقدير الكيفية التي تتم بها إدارة عملياته بصفة عامة في المنظمات.

بداية يمكن القول بأن كل دورة إنتاج تمر بخطوات رئيسية، وإن كانت تفاصيل أدائها تختلف باختلاف نوع الصناعة؛ فهي تختلف نسبياً مثلاً بالمشروعات الصناعية (الاستخراجية، التحليلية، التحويلية، التجميعية) عنها بالمشروعات الزراعية (استزراع الأراضي الطينية، استصلاح الأراضي الرملية، زراعة الغابات).

بشكل عام تأخذ دورة الإنتاج في حالة المنشآت القائمة المراحل التالية:

- التنبؤ بحجم مبيعات المنتج المعني (بافتراض أنه مقبولاً وعليه طلب)، وذلك من خلال جهود إدارة التسويق، والذي على ضوء هذا الحجم يتحدد حجم الإنتاج الواجب توفيره خلال مدة التنبؤ (أسبوع أو شهر أو سنة).
- تصدر التوجيهات للأقسام الفنية (الهندسية) المختصة لإعداد كل من التصميمات والرسومات، وقوائم المواد والطاقات المطلوبة للعملية التصنيعية.

- تقدير التكلفة الكلية لإنتاج الوحدة، والتي على ضوءها يتقرر تحديد الكمية الكلية الممكن توفيرها، وذلك من خلال معاونة الأجهزة الإدارية بالمنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الأفراد، وإدارة المشتريات، هذا بالإضافة إلى إدارة الإنتاج.
- حصر حجم المخزون المتاح من الإنتاج التام عن هذا المنتج (بمعرفة إدارة المشتريات والمخازن) لتقدير حجم الإنتاج النهائي المطلوب تصنيعه فعلاً خلال المدة.
- في ضوء تقرير حجم الإنتاج المطلوب يتولى قسم تخطيط الإنتاج وضع كل من: خطة الإنتاج الأساسية وملحقاتها من الجداول التفصيلية بشأن إتمام العملية الإنتاجية بكافة عناصرها المتمثلة في كل من أنواع وأحجام المنتجات، وأنواع وخطوات العملية التصنيعية، وأنواع وأحجام المتطلبات من القوى العاملة، والمواد، والأدوات.
- يقوم قسم الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته لقسم الإنتاج على المواد والمستلزمات البشرية والمادية الواجب استخدامها من خلال قراراته التفصيلية التي تصبح بمثابة "المعايير الرقابية" التي يستند عليها فيما بعد في متابعة الأداء الفعلي تبعاً لما قد جاء بالخطة المعتمدة للتصنيع.
- وأخيراً يرسل الإنتاج التام الصنع إلى المخازن تمهيداً لتسويقه للمستهلك.

## العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج: Managing the Production Job

لكي تتجح وظيفة الإنتاج في تحقيق أهدافها يجب أن تمارس مهامها من خلال تطبيق العمليات الإدارية المعروفة كما يتضح تباعاً.

### أولاً- تحديد الأهداف:

أولى خطوات العمل الإداري تحديد الهدف أو الأهداف، وبالنسبة لهذه الوظيفة الأهداف الإنتاجية عديدة تتفاوت ما بين:

- أهداف كمية: مثل كمية إنتاج معين، مواصفات معينة، معدل خطأ مسموح به.
- أهداف وصفية: مثل مستوى جودة محدد، خامات معينة، نوعية طاقات محددة.

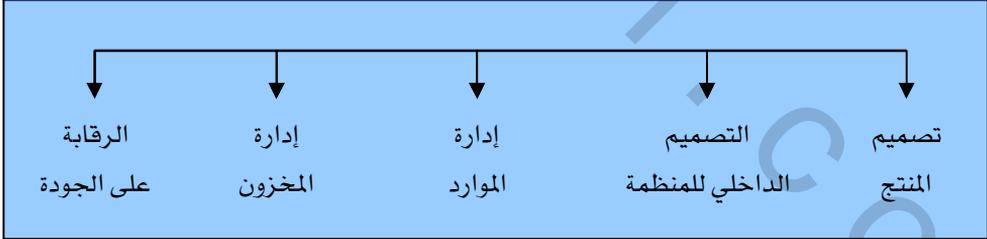
### ثانياً- تخطيط الإنتاج:

والتخطيط للنشاط الإنتاجي يعني وضع استراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع وبالكم للذين يسمحان بامتزاجهما تبعاً للترتيب الهندسي أو الفني للعمليات التصنيعية من جهة، وبما يسهل من عملية تدفق مخرجات الإنتاج (من السلع أو الخدمات، أو المخلفات أو المعلومات المرتدة) إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى.

والتخطيط الكفاء يضمن تخفيض التكلفة الكلية بشكل عام لمساهمة في تقليص كل من نفقات الصيانة والنقل والمناولة والتخزين بما يؤدي إلى المزايا الاقتصادية والمعنوية المختلفة والتي من أهمها:

- تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين مهام الأقسام المختلفة بما يضمن سرعة وسهولة تدفق المواد، وتخفيض حوادث الأعطال للطاقت.
  - تجنب الأعمال المتكررة، وتخفيض أوقات المناولة والتشغيل بما يسهم في الحفاظ على أوقات العمل الرسمية للعاملين من كل أوجه الإهدار.
  - ضمان تدفق عمليات التصنيع في مسار واحد (دائري أو متوازي أو خطي) بما يحفظ أوقات العمل من كل أوجه التبيد أو الضياع.
  - التحديد لمهام للعاملين بشكل أكثر دقة بما يساعد على تقليص التعارض أو الازدواج في الأعباء أو المسألة بما يرفع درجة رضاهم.
  - إضفاء مزيد من اعتبارات الحماية والسلامة على جو العمل ضد مخاطر الأعمال المختلفة كحوادث إصابات العمال أو حوادث العيب أو ضياع المقتنيات.
- وحتى يؤدي التخطيط بأهدافه المختلفة سواء بالنسبة للإدارة أو العاملين أو البيئة الخارجية، فهناك مجموعة من الاعتبارات الوثيقة الصلة به يجب أخذها في الحسبان، ولعل من أهمها كل من:

### الشكل (٢-١٣) اعتبارات التخطيط للإنتاج



#### أ- تصميم المنتج:

إن الهدف من العملية الإنتاجية هو توفير منتج ما بمواصفات معينة، لهذا يكون من المنطقي التخطيط له لبلوغ هذا الهدف؛ ويتم ذلك من خلال الجهود التي تبذل بشأن التوصل للتصميم design المناسب له شكلاً ومضموناً بموجب الأقسام

الهندسية التي تختص بإعداد الرسومات الهندسية، وتحديد العمليات التصنيعية، وتعيين برامج الصيانة أو معالجة الأعطال، وتدعيم اعتبارات السلامة الصناعية، وغيرها من الأمور الفنية الضرورية لضمان سلاسة العمل الإنتاجي.

### ب- التصميم الداخلي للمصنع:

كذلك من الاعتبارات التي تتدخل في عملية التصنيع والتي يكون لها تأثير على مستوى كفاءة أداء العملية الإنتاجية "التصميم الداخلي لمساحة المتاحة"، وذلك بالأخص عند بداية عهد التأسيس والتجهيز للمنظمة.

ويقصد بالتخطيط الداخلي للمنظمة أي وضع التصميمات الهندسية التي تكفل توفير نظام إنتاجي يتلاءم مع كل من: مدخلات الإنتاج، وأداء عملياته، وانسياب مخرجاته؛ أي توفير التصميم الذي يسمح باستغلال المساحات الحالية والمرتبقة بما يتفق وتركيب الآلات، وأماكن العمل، وأماكن الرقابة، وتوفير الخدمات بما يسهل عملية تدفق المواد وتحرك العمال، والقيام بأعمال التخزين وخروج ونقل المنتجات بأقصى كفاءة اقتصادية ومكانية وزمنية.

### ج- إدارة المواد وتخزينها:

ويستهدف من التخطيط للمواد توفير متطلبات الإنتاج من المواد الخام وغيرها من المستلزمات اللازمة بالكم والنوع المناسبين وفي التوقيت الملائم لكل مرحلة من مراحل الإنتاج لضمان عدم توقف أو ارتباك العملية الإنتاجية.

وتحقيق ذلك مرهون بطبيعة "وظيفة الشراء" باعتبارها الجهة المسؤولة عن المهام الشرائية بالضوابط الخمس الأساسية المعروفة والتي يرمز لها بالاختصار (5Rs) كإشارة إلى كل من:

- الشراء بالكمية المناسبة Right quantity.

- الشراء بالسعر المناسب Right price.
- الشراء بالجودة المناسبة Right quality.
- الشراء من المصدر المناسب Right source.
- الشراء في التوقيت المناسب Right time.

أما عن " التخزين " فهو ضرورة من ضروريات الإنتاج لأن هذا النشاط يختص بمهمتين هما :

- توفير متطلبات الإنتاج من المواد والمهمات (بالشراء) مع ضمان استمرار هذه الإمدادات لقسم الإنتاج.
- تخزين مخرجات الإنتاج سواء من الإنتاج التام الصنع تمهيداً لتصريفه للسوق، أو من الإنتاج غير تام الصنع تمهيداً لاستكمال مراحل الإنتاجية التي تتطلب بطبيعتها التخزين لبعض الوقت كما هو الحال بالنسبة لسلع الجبن والعطور.

مما سبق يتضح أن كلاً من إدارة المواد وتخزينها من الآليات التي لا غنى عنها بالنسبة لوظيفة الإنتاج.

### ثالثاً - تنظيم الإنتاج:

إن التنظيم كما سبق الإشارة إليه يشمل كل وحدات التشغيل المتمثلة في:

- العاملين القائمين بالنشاط الإنتاجي.
- و الموارد المادية المستخدمة في هذا النشاط.

ويتم ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي يخدم أهداف الإنتاج يتكون من: اللوائح والإجراءات والجداول والدورات المستندية التي تكفل التحديد للمهام

والسلطات والمسؤوليات للعاملين من جهة، وانسياب تدفق مستلزمات الإنتاج وتدفق مخرجاته النهائية من جهة أخرى.

لهذا يُعدّ التنظيم وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء الإنتاجي في منظمات الأعمال، وهو عادة ما يتم بواحد من الأشكال التالية:

- التنظيم على أساس جغرافي.
- التنظيم على أساس المتعاملين مع المنظمة.
- التنظيم على أساس نوع المنتجات.

#### رابعاً - الرقابة على الإنتاج:

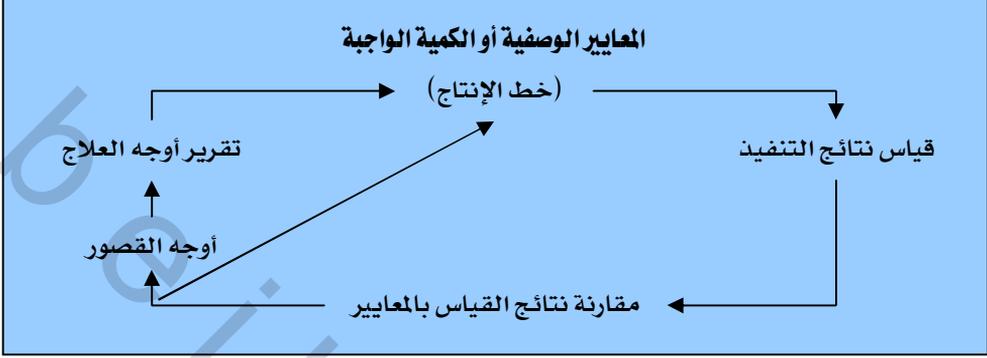
تعدّ الرقابة العمل الإداري الثاني المكمل للتخطيط، وإذا كان التخطيط للإنتاج يأخذ في حسبانته الكم والكيف للمنتجات، فإن الرقابة تأتي كمرحلة تالية لتأكيد ضرورة كليهما:

- النوع: حيث المواصفات التي تم بها إنتاج السلعة أو الخدمة، ونوعية المواد التي أسهمت في التصنيع، وكفاءة الطاقات البشرية والمادية المستخدمة، وتتابع مراحل عمليات التصنيع.
- الكم: حيث حجم الإنتاج التام الصنع الفعلي، وحجم الإنتاج المعيب المصرح به، والجداول الزمنية لتنفيذ دورات الإنتاج.

وتتم عملية المراقبة على الإنتاج لاكتشاف أوجه القصور التي تطرأ على الأداء تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لأغراض إما الحد منها في الآجل القريب أو لمنع تكرارها في الآجل الأطول.

وتتم هذه الرقابة بمقارنة نتائج الأداء الفعلي بأهداف الخطة (والتي هي بمثابة معايير الرقابة)، وهي قد تكون كمية أو وصفية، وتأخذ دورتها المراحل الموضحة بالشكل (٣ - ١٣) التالي.

الشكل (٣-١٣) : دورة الرقابة على الإنتاج



وبهذه الميكنة تخدم نتائج الرقابة الجهاز الإداري في كل من:

- التأكد من سلامة التنفيذ لما قد جاء بالخطة؛ وذلك عندما تتطابق نتائج المقارنة مع المعايير الموضوعة مسبقاً.
  - التعرف على أوجه الانحراف السلبية لما قد جاء بالخطة، وعندئذ تسارع بتناول مشكلات الإنتاج بالدراسة تمهيدا لاقتراح الحلول المناسبة.
- وأدوات رقابة الإنتاج عديدة: منها خرائط جانت (وقد سبقت الإشارة إليها في فصل الرقابة)، هذا فضلاً عن أساليب المراقبة اليدوية المعروفة وهي التي تتم بواسطة المشرفين)، والآلية (وهي التي تتم بواسطة الحاسبات من خلال برامج المتابعة الفورية المتخصصة) والأخيرة تعد الأفضل لدقتها وسرعتها.

## Quality control

## مراقبة الجودة:

من مؤشرات كفاءة نشاط الإنتاج مخرجاته؛ أي مدى جودة منتجه النهائي (السلعة أو الخدمة).

ويقصد "بالجودة" مدى قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلكين من خلال الوفاء بالخصائص والصفات المطلوبة فيه كسعر بيعه، ومكان توزيعه، والخدمات المصاحبة لتصرفه، ووقت بيعه.

ويُعد هذا التعريف للجودة أكثر شمولاً عن المفهوم التقليدي الشائع للجودة الذي يقتصر على مجرد مدى مطابقة خصائص المنتج للمواصفات المعيارية دون أي اعتبار آخر.

وهكذا يتبين أن للجودة آليات عديدة تكوّن فيما بينها منظومة متكاملة يجب أن تخضع للمراقبة والمتابعة الدائمة من قبل المستويات الإدارية المختلفة بدءاً بالمنظمة، فالصناعة التي تنتمي إليها، فالأجهزة العالمية كمنظمة المواصفات القياسية الدولية المعروفة بـ (ISO) المانحة لشهادة الجودة.

و نظراً لأهمية مراقبة جودة المنتج يقتضي الأمر تعاون الجهات المختلفة بالمنظمة لأن مسؤوليتها في الحقيقة لا تقع على إدارة الإنتاج وحدها بل على الإدارات الأخرى كالإدارة المالية، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة المشتريات، وإدارة التسويق، مما يجعل من هدف الجودة هذا مطلباً عاماً للمنظمة يتأثر بالعديد من الآليات، وعليه يمكن أن ينظر إليه على أنه "منظومة" تتكون من الأنظمة الفرعية التالية:

- البحوث والتطوير والابتكار.
- هندسة المواصفات والتصميمات.

- تصميم العمليات الإنتاجية.
- تخطيط ومراقبة الشراء والتخزين للمواد.
- الإنتاج والتشغيل.
- الفحص والتفتيش.
- التعبئة والتغليف.
- التسويق للمنتجات.

## المصطلحات:

System	نظام / منظومة
Mass Production	الإنتاج الكبير
Forecasting Period	مدة التنبؤ
Manufacturing Control	مراقبة الإنتاج
Manufacturing Organization	تنظيم الإنتاج
Design	تصميم
Quality Management	إدارة الجودة
Job design	تصميم العمليات
Inventory Management	إدارة المخزون
Materials Management	إدارة المواد
Organization	تنظيم
Location design	تصميم الموقع
Vertical Integration	التكامل الرأسى
Horizontal Integration	التكامل الأفقى

أسئلة للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل:

١- ( ) تختص وظيفة الإنتاج بتوافر الأموال المطلوبة من مصادر التمويل المناسبة.

٢- ( ) لا تختلف الإنتاجية كثيراً عن الإنتاج.

٣- ( ) لا تقل وظيفة الإنتاج أهمية عن باقي الوظائف الرئيسة بالمنظمة.

٤- ( ) ليس لوظيفة الإنتاج أي أهداف تذكر.

٥- ( ) هناك اعتبارات عدة يجب أخذها في الحسبان عن التخطيط للنشاط الإنتاجي.

٦- ( ) تقتصر مهمة التنظيم في مجال الإنتاج على مجرد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٧- ( ) هناك آليات عدة تتكون منها منظومة المراقبة الشاملة على جودة المنتج.

٨- ( ) يمر العمل الإنتاجي في منظمات الأعمال بعدة مراحل حتى يتم تقديم السلعة أو الخدمة.

.....  
 .....

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: "يمكن النظر إلى العملية الإنتاجية على أنها منظومة لها مدخلات ومخرجات" علق على هذه العبارة في ضوء دراستك.

س٢: "لا تقل رقابة الإنتاج أهمية عن التخطيط له" علق على هذه العبارة موضحاً.

س٣: كيف يمكن التخطيط للإنتاج.

س٤: كيف يمكن مراقبة النشاط الإنتاجي بشكل عام.

س٥: ما الفرق بين مراقبة الإنتاج، ومراقبة الجودة.

س٦: وضح من وجهة نظرك دورة حياة إنتاج "التمور" كأحد المحاصيل الإستراتيجية بالمملكة العربية السعودية.

### ثالثاً: حالة للنقاش



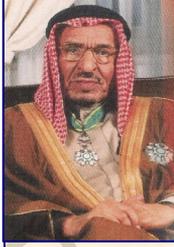
ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org)

♦ للاختيار من الحالات الآتية:

(١) الحالة رقم (١) مصنع السجاد.

(٢) الحالة رقم (٦) شركة طارق عثمان للأجهزة الكهربائية.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



محمد الجميح

رواد الأعمال

من أبرز رجال الأعمال على الصعيدين المحلي والعالمي، تقلد خلال حياته العديد من الأوسمة وشهادات التقدير من رؤساء كبريات الدول الصناعية في العالم تقديراً لجهوده المتميزة في المجالين التجاري والصناعي، بدأ حياته بمبلغ ٥٠٠ ريال جمعه من تجارة العصي ثم المواد الغذائية والأقمشة وغيرها. ثم عمل بعد ذلك مع أخيه في أعمال الصرافة وتجارة السيارات، وكانت هذه نقلة نوعية للتطور الاقتصادي والتجاري في المملكة، وكان كذلك رؤية رائعة للمجالات التي عمل فيها لاحقاً، ومنها تجارة السيارات والمعدات.

حيث استطاع أن يكسب ثقة الشركات الأجنبية وعلى رأسها شركة فورد لتعطيه وكالة لها في المملكة. لتتواصل النجاحات مع الجميح وذلك نتيجة للعزيمة القوية والصبر والمتابعة الشخصية يبدأ مع أخيه. ارتبط بعد ذلك اسم الجميح بالكثير من المنتجات، ومن أبرزها وكالة سيارات جنرال موتورز، وبيبيسي كولا، زيوت شل، وبعض المواد الغذائية ومصنع الجميح لتجميع الباصات، ووكالة فيان اليسي للمعدات الثقيلة.

وكان الشيخ قبل وفاته يرأس مجلس الإدارة في مجموعة شركات عبد العزيز ومحمد الجميح، وقد وصفه الكثير من الاقتصاديين بأنه أسهم في إرساء دعائم الاقتصاد السعودي، من خلال إنشاء المصانع، وحصوله على الكثير من الوكالات العالمية.

وكان للجميح نشاطات كثيرة منها: عضو مؤسس لشركة كهرباء الرياض، عضو مؤسس لشركة إسمنت اليمامة والعضو المنتدب لها لأكثر من ١٥ عاماً، كما تميز بتنشيط العلاقات التجارية بين المملكة والعالم الخارجي.

مواقع إدارية



مركز تطوير المنشآت الصغيرة  
[www.sme.org.sa/Investor.asp](http://www.sme.org.sa/Investor.asp)



معهد الإدارة العامة  
[www.ipa.edu.sa/library/vpa/library\\_url.asp](http://www.ipa.edu.sa/library/vpa/library_url.asp)



صندوق تنمية الموارد البشرية  
[www.hrdf.org.sa/portalaws/HRDF/index.asp](http://www.hrdf.org.sa/portalaws/HRDF/index.asp)

## الفصل الرابع عشر

# الإدارة المالية

## Financial Management



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



1. التعرف على مفهوم الإدارة المالية.
2. الإلمام بأهداف الإدارة المالية.
3. التفريق بين أشكال القرارات المالية.
4. التعرف على كيفية التخطيط والرقابة المالية.

## محتويات الفصل

- مفهوم الإدارة المالية.
- أهداف الإدارة المالية.
- القرارات المالية.
- التخطيط (التنبؤ) المالي.
- الرقابة المالية.

## Introduction

## مقدمة

يؤدي المال في حياتنا دوراً أساسياً فلا غنى لنا عنه أبداً ، فدونه يكون من الاستحالة على الإنسان أن يوفر متطلبات معيشته من مأكل ومسكن وملبس. فما بالنا بالنسبة لأهميته في حياة منظمات الأعمال؛ فهو أيضاً عمادها فدونه يصعب أساساً تأسيس المنظمات وتجهيزها بالمواد والمعدات والنقدية الحاضرة.

والمال الذي نغنيه لا يقتصر على العملة المعدنية أو الورقية الوطنية التي تتداول بين أيدي المواطنين داخل مجتمع ما ، وإنما المال بمعناه الشامل ، أي بكل من أشكاله وأنواعه ومصادره التي يتم به توفيره ، ويتم به إنفاقه على مختلف المجالات.

وقد قدم الله سبحانه وتعالى المال على الأولاد في القرآن الكريم بقوله الحق:

﴿الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا﴾ [الكهف: ٤٨].

وأمرنا سبحانه بأداء حقه و صرفه في أوجهه المشروعة بدون إسراف أو تبذير ولا بخل ولا تقتير. فقال عز وجل: ﴿وَعَاتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ

تَبَذِيرًا ﴿٦٦﴾ [الإسراء: ٢٦].

ولكل ما تقدم فإن هذا المورد يجب أن يحظى باهتمام بالغ في إدارته حفاظاً عليه من كل أوجه التبديد ، خاصة وأنه من الموارد النادرة التي يصعب التحكم في إمكانيات توفيره وقت الحاجة إليه بالكم والنوع والتوقيت والشروط الملائمة.

ولكل هذا كان لزاماً تخصيص قسم أو جهاز أو إدارة مستقلة في المنظمة تتفرد بمهمة القيام بعبء توفير الأموال المطلوبة وتتابع عملية إنفاقها حماية لها من كل مظاهر الإسراف التي تؤدي به إلى الإهدار.

ولذلك سيخصص هذا الفصل لتناول الموضوعات التالية لعلاقتها المباشرة بالوظيفة المالية:

- مفهوم الإدارة المالية.
- أهمية الإدارة المالية.
- القرارات المالية.
- التخطيط (التبؤ) المالي.
- الرقابة المالية.

## مفهوم الإدارة المالية : The Concept of Financial Management

تعد الإدارة المالية **Financial Management** وظيفة كباقي الوظائف الرئيسية للمنظمة كالإنتاج والأفراد والتسويق، وهي تحتل الوزن نفسه أو الأهمية النسبية ذاتها التي تحتلها هذه الوظائف. وتختص هذه الوظيفة بالمهام المالية المختلفة، فهي المسؤولة عن التصرفات المالية التي تتعلق بكل من جباية (أي تحصيل) أموال الممارسات التجارية، والدفع (أي الإنفاق) لهذه الأموال تبعاً لما تفرضه مقتضيات المطالبات المختلفة عليها، ولذلك تعرف الإدارة المالية بأنها: "ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة بموجب الموازنة بين اعتباري عائد الاستثمار وتكلفة تدبير الأموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك".

ويعد هذا التعريف شاملاً لأنه يأخذ في حسبانته الاعتبارات التالية:

1. الإشارة إلى أن الإدارة المالية وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المشروع الأخرى.
2. أن هذه الجهة تمارس أنشطتها الإدارية الواجبة بما تتضمنه من:

### التخطيط المالي:

حيث التخطيط للتدفقات النقدية التي تدخل للمنظمة (وهي المتحصلات)، والتدفقات التي تخرج منها (وهي المدفوعات) بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجالياً، وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال. بشكل يجنب المنظمة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره وبما يسمح في الوقت نفسه بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.

## التنظيم المالي:

ويقصد به التنسيق بين جهود العاملين في هذه الإدارة المتخصصة وبين جهود المسؤولين بالإدارات الأخرى التي لها علاقة بالشؤون المالية (كأقسام الحسابات) حداً لللازدواجية أو التداخلات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الإدارات بما يكفل أداء عمليات الإنتاج بيسر وبأدنى قدر من المشاكل أو العقبات.

## الرقابة المالية:

إن المتابعة الدائمة لحركتي الإنفاق للأموال التي تتحملها المنظمة بشأن شراء مستلزمات نشاطها الإنتاجي سواء من أصول أو مصروفات تشغيل مباشرة ضرورة واجبة حرصاً على الأموال من التسيب أو الإسراف، وكذلك الرقابة على جباية الأموال (سواء من المبيعات أو الحسابات المدينة) فهي أيضاً ضرورة حتمية جداً لاحتمالات التهاون في إجراءات تحصيل مستحقات المنظمة النقدية والأجله طرف الغير.

مما سبق نخلص إلى أن الإدارة المالية تقوم بنوعين من المهام هما:

١. مهام إدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة المالية.
  ٢. مهام وظيفية أو تخصصية، وهي التي تتمثل في كل من:
- توفير السيولة النقدية اللازمة للإنفاق والسداد لمستحقات الدائنين في المواعيد المحددة بأدنى تأخير.
  - تحقيق الربحية بالمستويات المستهدفة.

## أهداف الإدارة المالية : Objectives of Financial Management

إن هدف هذه الوظيفة في المنظمات الاقتصادية على اختلاف أحجامها وأشكالها القانونية وأنشطها الاقتصادية يتمثل في "تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين من مالكي المنظمة".

وهذا الهدف في حقيقته هو غاية المدير المالي في كل مهامه والذي يحرص على بلوغه من خلال تحقيق أقصى معدلات للعائد على الاستثمارات. وتقاس هذه الثروة عمليا بمدى الزيادة في قيمة أسعار أسهم الملاك في السوق عن قيمتها وقت الشراء.

كذلك هناك هدف آخر للإدارة المالية لا يقل أهمية عن الهدف السابق وهو محاولة الوفاء بأعباء المسؤولية أو الوظيفة الاجتماعية **Social responsibility** والتي تؤول فكرتها لطبيعة العلاقة (أو ذلك التواصل) بين المنظمة كمنظومة مفتوحة والبيئة المحيطة التي تعمل فيها، وتعد الإدارة المالية أقدر على القيام بهذه المهمة من خلال تخصيصها وتوجيهها لجزء من الإيرادات المحققة في حل بعض القضايا الاجتماعية كمشروعات حماية البيئة من أشكال التلوث الجوي أو المائي، أو دفع حركة البحوث العلمية، أو دعم المشروعات الشبابية، أو المشاركة في التخفيف من حدة مشكلة البطالة.

## Financial Decisions

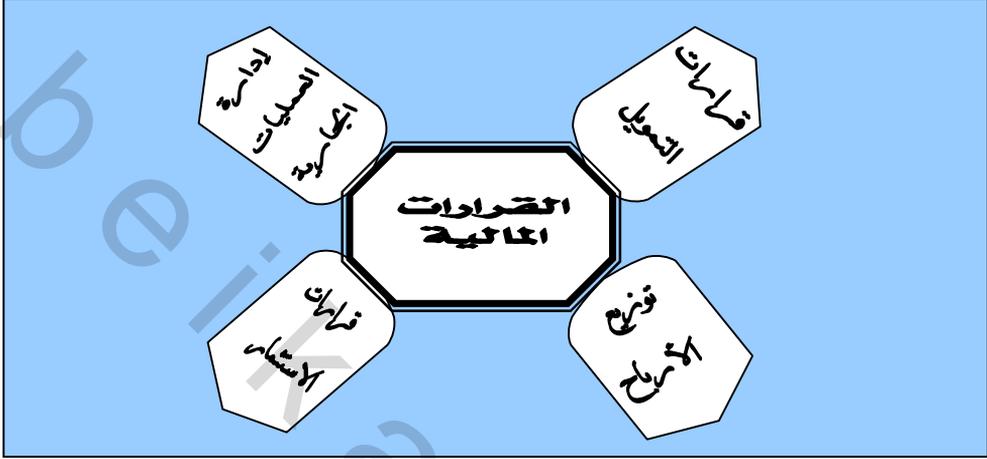
## القرارات المالية:

نظراً لمهمة المدير المالي فيما يتعلق بالحفاظ على رأس المال من مخاطر التبديد فهذا يلقي عليه مسؤولية توخي اعتبارات الحذر والتجديد والإبداع فيما يتخذه من قرارات، وذلك للطبيعة المميزة للقرارات المالية حيث غلبة سمة عدم برمجتها كغيرها من القرارات؛ فالقرار الذي يصلح لمشكلة ما في توقيت ما أو في موقف ما ليس بالضروري أن يصلح للمشكلة نفسها في توقيت آخر أو في موقف مغاير. إلا أنه بشكل عام يمكن تصنيف هذه القرارات في أربعة مجموعات كما يتضح تباعاً.



القرارات المالية تتطلب دقة وحذر

الشكل رقم (١-١٤) أنواع القرارات المالية



**أولاً: القرارات الاستثمارية:**

يقصد بالاستثمار investment "الاستخدام المربح للأموال التي يتم توفيرها للمنظمة"، ولقد روعي البدء بالقرارات الاستثمارية عن غيرها من القرارات باعتبارها المسؤولة الأولى في المنظمات عن تحديد كل من:

- المتطلبات الرأسمالية سواء من تجهيزات أولية كالأبنية وتأسيسها بمختلف الآلات والأجهزة (الأصول الثابتة).
- المتطلبات الجارية العادية اللازمة لدورات التشغيل من خامات ومصروفات مختلفة.

ومن هذا نخلص إلى أن الاستثمار يختص بكل ما يتعلق بإنفاق الأموال من خلال توظيفها في نوعين من المجالات الاستثمارية هما:

أ- مجالات استثمارية قصيرة الأجل كسواء المواد الخام اللازمة للعمليات الإنتاجية المسؤولة عن تحويلها لمنتجات نهائية وبمجرد تصريفها للمستهلك النهائي، أو الصناعي تتحول لإيرادات، وهي التي تعرف بالأصول المتداولة.

ب- مجالات استثمارية طويلة الأجل كتشييد المباني واقتناء الأجهزة والآلات المسؤولة عن تقديم التسهيلات اللازمة للإنتاج، وهي بطبيعتها تعد مجالات معمرة، ومن ثم فإن تدفقاتها الإيرادية (أي الخارجة منها) تتميز باستمرارها لأجل ممتدة خلال عمرها الافتراضي، ولذلك تعرف بالأصول الثابتة.

وهذه القرارات أيضا يمكن تصنيفها بصورة أخرى بحسب الأجل الزمني إلى قرارات استثمارية قصيرة الأجل (والتي تقتصر منافعها على مدة زمنية قصيرة لا تتجاوز ١٢ شهراً)، وقرارات استثمارية طويلة الأجل، (وهي التي تمتد منافعها لفترات أطول قد تزيد عن ثلاث سنوات).

### ثانياً: قرارات التمويل:

النوع الثاني من القرارات المالية هو القرار الذي يختص بكيفية تدبير احتياجات المنظمة من الأموال بالكم والنوع المطلوبين، وكذا بالتكلفة وفي الوقت المناسبين.

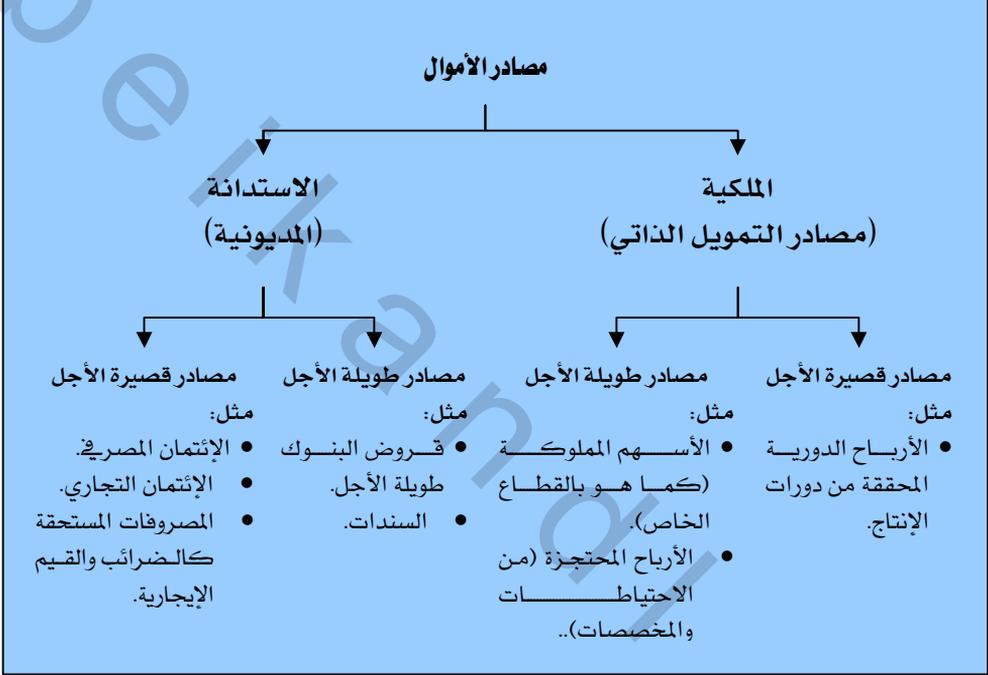
وبينما يترتب على القرارات الاستثمارية خروج الأموال من المنظمة فإن القرارات التمويلية يترتب عليها دخول الأموال إلى المنظمة.

ولذلك فنظراً للاختلاف أو التناقض بين اتجاهي حركتي اتجاه الأموال دخولاً وخروجاً فإنه من المنطقي عملياً أن تتحدد كمية وأنواع الأموال المطلوب توفيرها بناء على التقدير أولاً لأنواع مستلزمات النشاط الإنتاجي المطلوبة ومن ثم التكلفة التقريبية لكل من:

- الأصول المتداولة: كالمخزون السلعي من المواد، والنقدية الواجب الاحتفاظ بها.
- الأصول الثابتة: كخطوط الإنتاج والآلات والمعدات.

ومصادر الأموال التي يمكن أن تلجأ إليها منظمات الأعمال عديدة، وهي تتفاوت فيما بينها من حيث تكلفتها، وشروط سدادها، والضمانات المطلوبة إلا أنه يمكن تقسيمها إلى مصدرين أساسيين كما يتضح مما يأتي:

الشكل رقم (٢-١٤) مصادر التمويل المختلفة



١- التمويل بالملكية:

ويعد هذا المصدر أساسياً في كل المنظمات، وهو يشمل على كل من أموال الملاك (حملة الأسهم) والأرباح المحتجزة.

ويطلق على كل من نوعي التمويل بالملكية (رأس المال المملوك والأرباح المحتجزة) التمويل الذاتي.

## ٢- التمويل بالمديونية:

ويمكن للمنظمة الاستعانة بمصدر تمويلي آخر وهو الاستدانة من الغير، وذلك المصدر يُلجأ إليه عادة في الحالات التالية:

- عدم كفاية رأس المال المملوك (التمويل طويل الأجل).
  - مواجهة متطلبات التمويل الموسمي تبعا لطبيعة النشاط الإنتاجي للمنظمة.
  - مواجهة ظروف طارئة مفاجئة أو حالات العسر النقدي التي تنشئ عن التغيرات الإدارية أو الاقتصادية أو السياسية.
- ومصادر التمويل بالاستدانة عديدة إلا أنه يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

### أ- مصادر استدانة قصيرة الأجل:

وهي تلك التي يجب سدادها خلال سنة على حد أقصى مثل القروض المصرفية المتعاقد على سدادها خلال سنة، والالتزامات التجارية التي تنشئ عن الشراء الأجل للمتطلبات، أو للاستفادة بتسهيلات أو خدمات الغير كالاتصالات والإنارة.

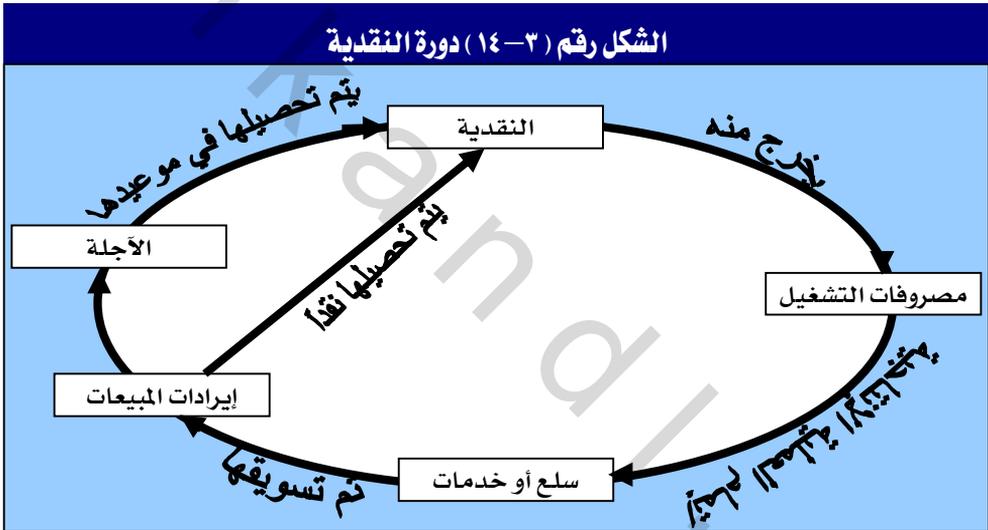
### ب- مصادر استدانة طويلة الأجل:

وهي التي يجب سدادها خلال مدة أطول من سنة، ومن أمثلتها التعاقد على القروض المصرفية المتوسطة والطويلة الأجل، أو طرح سندات للاكتتاب العام (بفوائد سنوية محددة متفق عليها مسبقاً).

من كل ما تقدم يتبين أن مصادر التمويل عديدة أمام المدير المالي وأن لكل منها مزاياها وعيوبها التي تسمح له باختيار المزيج التمويلي المناسب من حيث الحجم، الأجل، والتكلفة، والضمانات، وشروط السداد.

### ثالثاً: قرارات إدارة العمليات الجارية :

يطلق على إدارة العمليات الجارية تعبير "إدارة رأس المال العامل"، والعمليات الجارية التي نعنيها هي دورة النقدية المرهونة بكل من دورتي الإنتاج والتسويق، والتي تبدأ عادة بالنقدية التي توجه لتوفير متطلبات التشغيل ثم لم تلبث أن تتحول من خلال عمليات الإنتاج لمنتجات نهائية تتحول بالتبعية لإيرادات نقدية بموجب النشاط التسويقي، والذي على أثره تتدفق النقدية ثانية إلى خزانة المنظمة كما يتبين من الشكل التوضيحي المبسط التالي:



وخلال مراحل الشراء والإنتاج والتسويق تتم بعض العمليات بالنقد وبعضها الآخر يتم بالأجل؛ فالشراء الأجل للمتطلبات هو ذلك الذي يترتب عليه التزامات جارية مثل أوراق الدفع أو حسابات الدائنين، أما البيع الأجل فهو الذي يترتب عليه حقوق مالية مكتسبة مثل أوراق القبض أو حسابات المدينين، .

وكل هذه الممارسات التجارية والمالية التي تستخدم سواء في تحصيل حقوق المنظمة من مدينيها، أو تسديد حقوق غيره من دائنيها يطلق عليها إدارة رأس المال

## الفصل الرابع عشر: الإدارة المالية

الجاري أو المتداول، ويتمثل إطار هذا المال في كل من عناصر الأصول المتداولة وعناصر الخصوم المتداولة كما يتضح من قائمة المركز المالي للإحدى المنظمات كالشركة السعودية للكيمياويات الموضحة بالجدول التالي والتي منها يمكن تقدير كل من:

- إجمالي رأس المال المتداول يقدر بنحو (٢,٥ مليون ريال)؛ وهو حاصل مجموع كل من المخزون، والمدنين، وأوراق القبض، والأوراق المالية المتداولة، والنقدية.
- إجمالي الخصوم المتداولة يقدر بنحو (٢ مليون ريال)؛ وهو حاصل مجموع كل من قرض بنك، وأوراق الدفع، وحسابات الدائنين، ومصروفات مستحقة.
- صافي رأس المال العامل يساوي ٠,٥ مليون ريال.

### الجدول رقم (١ - ١٤) قائمة المركز المالي للشركة السعودية للكيمياويات

(القيمة بالمليون)

في ٣٠ / ١٢ / ١٤٢٣ هـ

حقوق الملكية:		الأصول الثابتة:	
أسهم	١,٥	المباني	١,٢
أرباح محتجزة	٠,٥	الألات	٠,٨
الإجمالي	٢,٠	الإجمالي	٢,٠
الخصوم الثابتة:		الأصول المتداولة:	
قروض طويلة الأجل	٠,٥	مخزون سلعي	١,٦
الخصوم المتداولة:		مديونية	٠,٤
قرض بنك	٠,٤	أوراق قبض	٠,٢
أوراق دفع	٠,٥	أوراق مالية سلة التسويق	٠,٢
حسابات دائنة	٠,٤	نقدية	٠,١
مصروفات مستحقة	٠,٧	الإجمالي	٢,٥
الإجمالي	٢,٠	إجمالي هيكل الأصول	٤,٥
إجمالي هيكل التمويل	٤,٥		

الجدول رقم (٢-١٤) قائمة نتائج الأعمال لشركة السعودية للكيماويات

عن السنة المنتهية في ٣٠ / ١٢ / ١٤٢٣ هـ (القيمة بالمليون)	
٧,٠	إيرادات المبيعات
٤,٥	تكلفة المبيعات
٢,٥	إجمالي الأرباح المحققة
١,٠	مصروفات مختلفة
١,٥	الربح قبل الزكاة
٠,٠٤	الزكاة (الضرائب)
١,٤٦	الربح القابل للتوزيع

ويؤثر رأس المال الجاري أو العامل على كل من موقفي السيولة والربحية بالمنظمة كما يأتي:

**أ- السيولة:**

وهي التي تعني الاحتفاظ بنقدية جاهزة Cash، أو أصول لها طبيعة إمكانية التحول لنقدية دون خسارة، وفي التوقيت المناسب وبالسعة المطلوبة.

ولعل من أمثلة هذه الأصول ما ينطبق على بعض عناصر الأصول المتداولة current assets مثل كل من الأوراق المالية (الأسهم) سهلة التسويق، والمخزون من السلع التامة الصنع.

هذا بعكس بعض عناصر الأصول المتداولة الأخرى التي تتميز ببطء تحولها للنقدية بالسعة المطلوبة كالمخزون من المواد الخام، وأوراق القبض التي لم يحل موعد استحقاقها بعد، ولعل السبب في أهمية احتفاظ المدير المالي ببعض الأصول النقدية هو:

- توفير اعتبارات القدرة النقدية بشكل يتناسب والاستعداد دائماً على سداد الالتزامات المالية المطلوبة في المواعيد المحددة دون أدنى تأخير.
- تجنب التعرض للعسر النقدي technical insolvency لما تؤديه من إرباك بمراحل العمل الإنتاجي، أو ضياع لفرص الشراء بأسعار زهيدة.

### ب- الربحية:

أما الربحية فيقصد بها القوة الإيرادية للمنظمة earning power أي مدى قدرتها على تحقيق أرباح تتناسب وجملة استثماراتها، وقياس هذه المقدرة مرهون بكل من:

١. حساب معدل عائد الاستثمار؛ وذلك بقسمة صافي الأرباح على إجمالي الاستثمارات، ويبلغ هذا المعدل على سبيل المثال بالشركة الوطنية (٣٢,٥٪).
٢. مقارنة عائد الاستثمار المحقق بمعدلات عائد المنظمات الأخرى أو بمعدلات عائد السنوات السابقة، وذلك حتى تكون للمقارنة معنى أو مغزى.

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الشأن وجوب التمييز بين لفظين قريبين في هذا الشأن ألا وهما:

- الربح: فهو مجرد الرقم الحسابي الذي يظهر بنهاية قائمة نتائج الأعمال (وهو في مثالنا ١,٤٦ مليون ريال).
- الربحية: وهي التي تنشأ من علاقة رقم الربح إلى رقم آخر حتى يكون للعلاقة مدلول مالي مثل:
  - الربح إلى إجمالي رأس المال (الاستثمارات)؛ وعندئذ ينتج معدل عائد الاستثمار.
  - أو الربح إلى إيرادات المبيعات؛ وعندئذ ينتج معدل هامش الربحية.

- أو الربح إلى حقوق الملكية؛ وعندئذ ينتج معدل ربحية حقوق الملكية.. وهكذا.

وبينما تقضي أهداف الربحية توجيه كل الأموال المتاحة أو المرتقبة مباشرة لمجالات الاستثمار المختلفة، فإن اعتبارات السيولة تقضي بالاحتفاظ بقدر من هذه الأموال لأهداف تيسير أداء النشاط الإنتاجي دون تعثر أو معوقات أو تأخير.

### رابعاً: قرارات توزيع الأرباح:

من القرارات الرئيسة لإدارة المالية ما يتعلق بموضوع توزيع الأرباح على مستحقيها من الملاك أو حملة الأسهم.

فالمدير المالي كثيراً ما يواجه عملياً مشكلة كيفية التوفيق بين مطلبين على مستوى واحد من الأهمية، ملخصها ضرورة التوزيع النقدي للأرباح المحققة على أصحابها لإرضائهم، وحاجة المنظمة في الوقت نفسه إلى محصلة هذه الأرباح لإعادة استثمارها في عملياتها الإنتاجية لأهداف التنمية أخذاً في الاعتبار أن التوسع في التوزيعات النقدية للأرباح من شأنه رفع سعر الأسهم سوقياً لزيادة إقبال المستثمرين المرتقبين على شرائها مما يزيد من قيمة المنشأة ككل، في حين أن تقليص التوزيعات لأهداف زيادة الجزء الموجه منها لأغراض التوسع في الإنفاق على الفرص الاستثمارية المرتقبة يزيد من فرص الربحية مما قد يتسبب في اعتراض بعض من الملاك لانخفاض أنصبتهم النقدية من الأرباح المتوقعة. ولهذا فكفاءة المدير الإدارية تظل مرهونة بمدى قدرته على تقرير السياسة المناسبة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح.

## Financial Planning

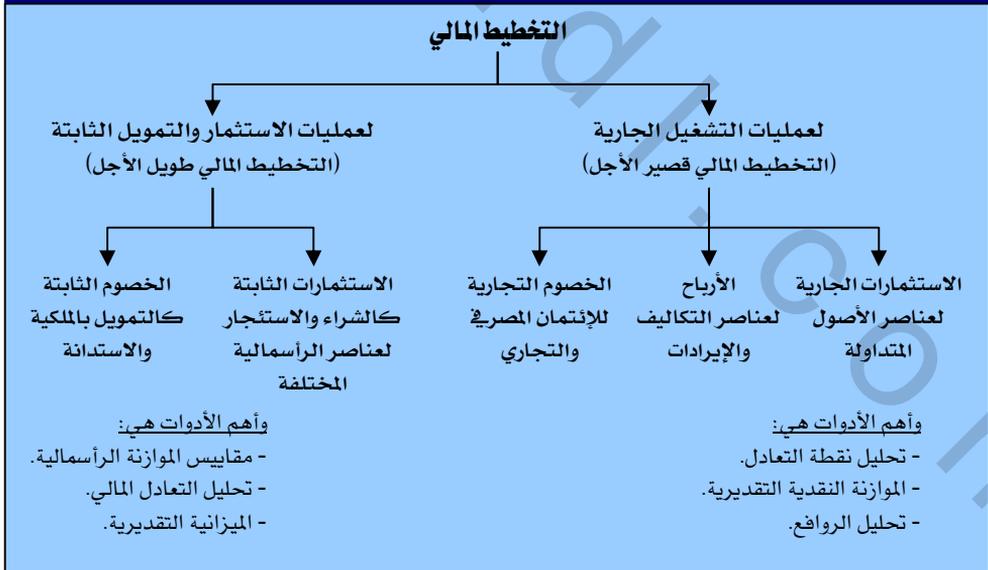
## التخطيط المالي:

أولى مهام المدير المالي التخطيط للتصرفات المالية المستقبلية وعادة ما تتناسب صعوبة التخطيط طردياً مع طول المدة محل التنبؤ، والتخطيط الكفاء هو الذي يخدم هدف "تعظيم الربحية" بشكل أساسي كما سبق الإشارة لذلك في التتظيمات الاقتصادية.

والتخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ Forecasting بما ستكون عليه حركة الأموال في المدد اللاحقة تمهيداً للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة.

ومناهج التخطيط المالي عديدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامهما وهما التخطيط المالي قصير الأجل والآخر طويل الأجل كما يتبين تباعاً..

### الشكل رقم (٤ - ١٤) أنواع وأدوات التخطيط المالي.



## أولاً: التخطيط المالي قصير الأجل:

يختص هذا النوع من التخطيط بالعمليات التشغيلية الجارية، أي التخطيط لحركة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية والتيين هما نتاج عمليات الشراء والبيع أو الدفع والقبض.

ويمكن للمدير المالي إجراء التنبؤ المالي بواسطة عديد من الأساليب الكمية والإحصائية المالية، إلا أننا سنكتفي بأهمها وهي أسلوب تحليل "التعادل"، والذي يمكن تطبيقه عملياً بطريقتين هما: الأسلوب الجبري وأسلوب التجربة والخطأ التاليين:

### أ- الأسلوب الجبري:

وذلك من خلال معادلته الموسعة التالية:

$$\text{حجم المبيعات التقديرية} \times \text{ثمن البيع المقدر للوحدة} = \text{إجمالي التكاليف الثابتة} + (\text{حجم المبيعات التقديرية} \times \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}).$$

وبمعلومية الأرقام التقديرية المناظرة لكل عنصر من عناصر المعادلة يمكن للمخطط التوصل لحجم المبيعات التي عندها لا يتحقق للمنظمة ربحاً أو خسارة، والذي بناء عليه يبدأ في تحديد وتقرر الحجم الذي يجب إضافته عن هذا الحجم التعادلي لبلوغ مستوى الربح المستهدف.

### ب- أسلوب التجربة والخطأ:

وذلك من خلال إعداد جدول يقسم إلى عدة أعمدة كل منها يعكس واحداً من بنود المعادلة الجبرية السابقة على أن يخصص العمود الأخير من هذا الجدول لصافي الربح أو الخسارة التي يمكن أن تتحقق عند كل مستوى من مستويات المبيعات المزمع تقديرها كما هو مبين بالملحق (١) بنهاية الفصل. وأساس تحليل التعادل هو الطبيعة المميزة لعنصر التكاليف بنوعها الثابت والمتغير كما يأتي:

## الفصل الرابع عشر: الإدارة المالية

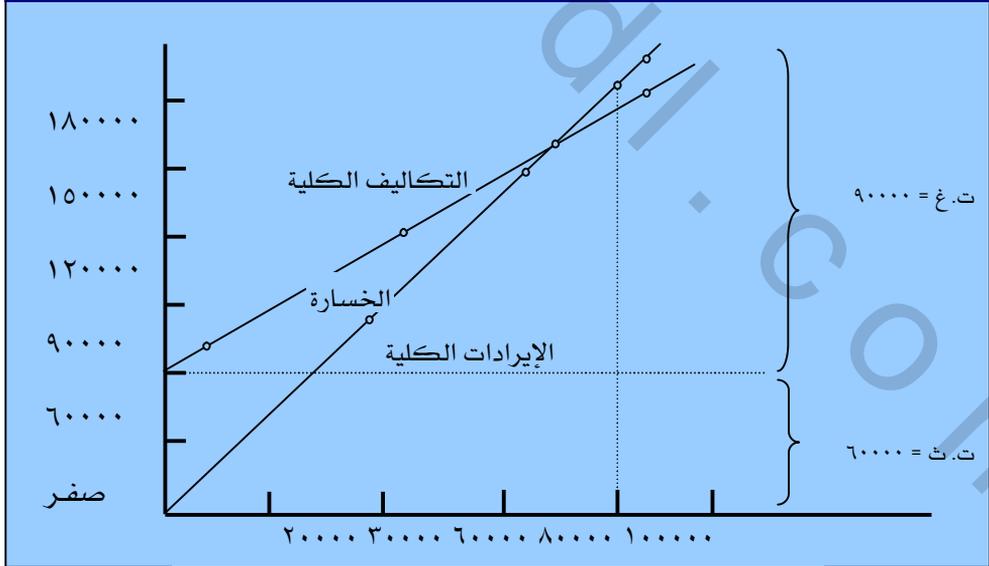
- التكاليف المتغيرة كالمواد الخام والأجور المباشرة، فهي عناصر مصروفات تتغير بتغير حجم الإنتاج.
- التكاليف الثابتة كأقساط الإيجار المدفوعة، أقساط الاستهلاك للأصل الثابتة... فهي كلها عناصر مصروفات تظل على حالتها عادة مع تغير حجم الإنتاج.

وعليه فإذا كانت رغبة المنظمة هو زيادة إيراداتها البيعية عن العام السابق بنحو ١٠٪ وعندئذ تصبح إجمالي المبيعات ١٠٠٠٠٠ وحدة، وبفرض أن التكاليف الثابتة السنوية ٦٠٠٠٠ ريال، والتكاليف المتغيرة لإنتاج الوحدة دائماً = ١,٢ ريال، على أن تباع الوحدة التامة الصنع في السوق بـ ٢ ريال.

فما هو حجم المبيعات الذي لا يسفر عنه ربحاً أو خسارة للمنظمة؟

وما هو حجم الأرباح الذي يمكن أن يتحقق عند زيادة المبيعات إلى ١٠٠٠٠٠ وحدة؟

الشكل رقم (٥-١٣) نموذج التعادل (التخطيط المالي)



يوضح الرسم المتقدم أن كمية الإنتاج التي لا تحقق ربحاً أو خسارة هي عند مستوى ٧٥٠٠٠ وحدة حيث تبلغ التكاليف المتغيرة ٩٠٠٠٠ (١,٢ × ٧٥٠٠٠) والتكاليف الثابتة (٦٠٠٠٠)؛ وبالتالي يكون واضح أمام المدير المالي أنه عند هذا المستوى البياني لن تحقق المنظمة أي أرباح لأن ما تحققه من إيرادات (أسعار البيع ٧٥٠٠٠ وحدة × ٢ ريال سعر بيع الوحدة) تكفي بالضبط لتغطية كل من نوعي المصروفات.

وعندما نأتي لإجابة السؤال الثاني فيمكن بمد كل من خطي إجمالي الإيرادات، وإجمالي التكاليف يتحدد بسهولة المساحة المثلث الذي يعلو نقطة التعادل باعتبار أن الإدارة تخطط لإنتاج وتسويق كمية تفوق كمية التعادل وهي ١٠٠٠٠٠ وحدة.

وتوضح الخريطة السابقة أن مبلغ الربح الصافي الذي يتحقق بعد تغطية كل من نوعي المصروفات عند حجم المبيعات المخطط هو ٢٠٠٠٠٠ ريال. وهنا نلفت النظر إلى أن المدير لديه إمكانيات إعادة النظر في قراره الذي يتعلق بالتخطيط لإنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة باستبداله برقم أكبر من ١٠٠٠٠٠ وحدة عند رغبته في زيادة رقم الأرباح المراد تحقيقها. كذلك له فرصة التغيير في تكتيك تحقيق الربحية المخططة بالرغم من الالتزام بقرار بيع ١٠٠٠٠٠ وحدة، وذلك من خلال عدة أساليب بديلة هي:

- **الإيرادات:** حيث تغيير سعر بيع الوحدة من ريالين إلى ريالين ونصف مثلاً (مع تثبيت باقي المتغيرات كما هي).
- **التكاليف:** حيث تخفيض نصيب الوحدة من التكلفة المتغيرة من خلال تغيير نوع المادة الخام المستخدمة بنوع آخر أرخص، أو تغيير نظم الأجور المباشرة المطبقة، أو زيادة عدد ساعات العمل بنفس الأجور، أو غيرها.
- **أو استخدام كل من الأسلوبين السابقين** (سعر البيع، والتكلفة) في آن واحد.

وعندئذ تسقط نقطة التعادل من وضعها الأول إلى أسفل قليلاً، وهنا تتسع مساحة مثلث الأرباح الصافية رغم التخطيط لتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة فقط.

وكذلك هناك التخطيط للعمليات النقدية قصيرة الأجل، وذلك باستخدام قائمة التدفقات النقدية ويكفى في هذا الشأن الإشارة إلى إنها القائمة التي يعكس عناصر المقبوضات المخطط تحصيلها خلال المدد الزمنية التالية كالأشهر أو الأسابيع التالية، وكذلك عناصر المدفوعات التي يمكن أن تتفقها المنظمة خلال هذه المدة كالأشهر أو الأسابيع.

وتعد هذه القائمة أداة تنبئية ضرورية في مجال تحديد حجم الفائض أو العجز الذي يمكن أن ينشأ بنهاية كل مرحلة كالأشهر أو الأسبوع حتى تتخذ الإدارة المالية إجراءاتها المبكرة بشأن تدبير الأموال.

### ثانياً: التخطيط المالي طويل الأجل:

أن عملية التخطيط بالمستقبل لا تقف عند حد زمني محدد، فطبيعة العمل الإداري والحرص على تحقيق أهداف المنظمة لا يقضيا بتوالي الخطط المرسومة إلا أنه هناك خطط تعدها الإدارة لفترات قصيرة مثل كل شهر أو نصف سنوية أو سنة (وهي الخطط القصيرة)، وفي العادة لا تكون هذه الخطط منفردة أو مستقلة عن بعضها بل يربطها خيط واحد لكي يضمن تناسقها وانسجامها ومرونتها، هذا الخيط الرئيس هو الخطة الطويلة الأجل.

ومعنى ذلك أن أي منظمة يكون لها خطة مالية طويلة الأجل يتم تنفيذها من خلال الخطط القصير الأجل.

### وتتطلب مهمة التخطيط أو التنبؤ المالي توافر الاعتبارات التالية:

#### أولاً: توفير قاعدة بيانات تشمل على كل من:

- البيانات التاريخية وذلك من القوائم المالية للسنوات الماضية القريبة.

- بيانات مستقبلية تقديرية مثل: "المبيعات" المستهدفة ويتم التوصل إليها بناء على تغيرات السوق المتوقعة واتجاهات أرقام المبيعات في السنوات السابقة.

### ثانياً: أدوات التخطيط:

إن وسائل التنبؤ المالي عديدة، وكما أوجزها الشكل السابق رقم (٣) وتتمثل في:

#### أ- إعداد قوائم مالية تقديرية منها:

- قائمة نتائج الأعمال التقديرية بناء على تقديرات المبيعات المستقبلية المتوقعة، وتقديرات المصروفات المناظرة.
- إعداد قائمة ميزانية تقديرية، ويتم التوصل إلى تقديرات أرقامها بجانبها الأيسر والأيمن من خلال تعاون كل أقسام المنظمة كالمشتريات والأفراد والإنتاج والتسويق والتمويل بما يقدمونه من تقديرات عن متطلباتهم الخاصة بهم بموجب خططهم التي تجمع وتصب في النهاية في ميزانية عامة تقديرية تعكس عناصر الأصول والخصوم المستقبلية.

#### ب- مقاييس الموازنة الرأسمالية:

إن القرارات التي تتعلق باقتناء استثمارات رأسمالية مرتفعة الأثمان ومن خلال الشراء أو الاستئجار تعد من القرارات المصيرية للمنظمة لتكلفتها المرتفعة من جهة، ومخاطر عدم التأكد بصلاحية استغلالها خلال سنوات عمرها الإنتاجي من جهة أخرى.

وأهم الأدوات الكمية المساعدة للمدير في التنبؤ هي متوسط مدة الاسترداد، وصافي القيمة الحالية، معدل المعانة الداخلي، إلا أننا سنكتفي بإحدهما وهو مقياس متوسط مدة الاسترداد.

ويقاس هذا المؤشر المدة الزمنية التي تسترد المنظمة (المستثمر) خلالها تكلفه الاستثمار، وذلك بموجب تقدير حجم التدفقات النقدية (الداخلية) التي سيحققها هذا الاستثمار سنوياً خلال عمره الإنتاجي الافتراضي، ومما لا شك

فيه كلما قصرت مدة الاسترداد كان ذلك أفضل للمستثمر مقارنة باستثمار آخر له التكلفة نفسها، ولكن مدة الاسترداد لتكلفة أطول مما يعني أن البديل الأول مخاطرته أقل وأنه يتيح لهذا المستثمر بالاستفادة بسيل أطول من الأرباح المتولدة من هذا الاستثمار ومن ثم سيولة نقدية دائمة.

ومؤشر حساب مدة الاسترداد يقاس بطريقتين هما:

- الطريقة الجبرية.
  - وطريقة جداول الاسترداد المتجمع الصاعد.
- وسنكتفي بالطريقة الأولى كمجرد مثال تطبيقي مع كيفية الاختيار والمفاضلة بين الخطط المالية البديلة بشأن القرارات الاستثمارية طويلة الأجل.

### الطريقة الجبرية:

وذلك من خلال المعادلة التالية:

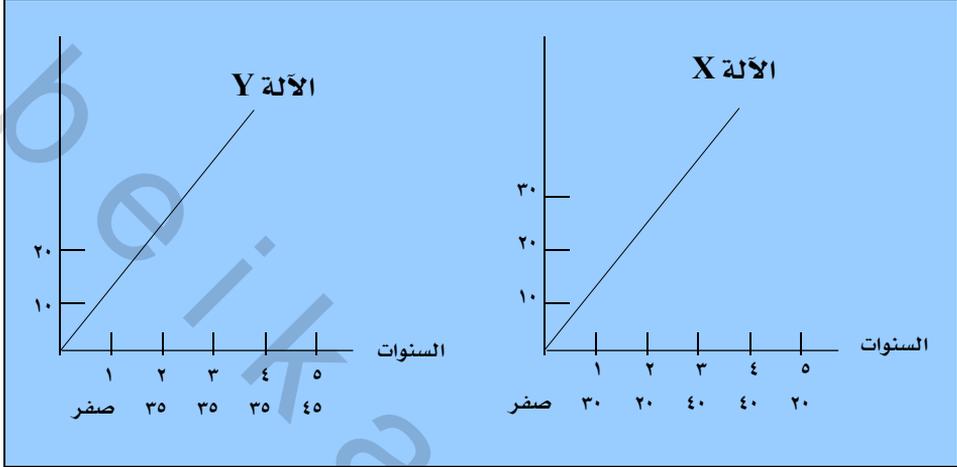
$$\text{متوسط مدة الاسترداد} = \frac{\text{تكلفة اقتناء الأصل الرأسمالي}}{\text{متوسط تدفقاته السنوية}} = \dots \text{ سنة}$$

وحتى يسهل تقديره يجب الاستعانة بالرسم المبسط الذي يعكس اتجاهي الأموال الداخلة والخارجة منه، كما يتضح من المثال الرقمي التالي:

بفرض: إذا علمت أن مصنع المشيخ للمواد الغذائية بصدد التفكير في شراء آلة موديل (X) بتكلفة ١٠٠٠٠٠٠ ريال، تحقق إيرادات سنوية متوقعة لمدة خمس سنوات بنحو ٣٠٠٠٠، ٢٠٠٠٠، ٤٠٠٠٠، ٤٠٠٠٠، ٢٠٠٠٠ ريال.

في حين أمام المنظمة بديل استثماري آخر وهو آلة من نوع (Y) بالتكلفة نفسها إلا أن إيراداتها السنوية المقدرة لا تختلف عن جملة إيرادات الآلة (X) الأولى فهي تبلغ أيضاً ١٥٠٠٠٠ ريال، ولكن طريقة تحقيقها لها تتم على أساس دفعات متساوية بمعدل ٣٠٠٠٠ ريال عن كل سنة.

فأي من البديلين يكون أفضل بالنسبة للمدير المالي؟  
يقتضي الحل الاستعانة بالرسم لتسهيل استيعاب هذه المسألة المعروضة.



متوسط مدة الاسترداد للآلة (X):

يلاحظ أن التدفقات غير متساوية، بمعنى ذلك يجب تحويلها للصورة التي تناسب ملاحظة أن التدفقات غير متساوية، فمعنى ذلك يجب تحويلها للصورة التي تناسب مقام المعادلة، وذلك من خلال الاستعانة بأسلوب المتوسط كما يأتي:

متوسط التدفق السنوي للآلة (X) =  $20 + 40 + 40 + 20 + 30 = 150$

$$30000 = \frac{150}{5 \text{ سنوات}}$$

$$\text{إذن متوسط مدة الاسترداد للآلة (X)} = \frac{100000}{30000} = 3,3 \text{ سنوات}$$

الآلة (Y):

$$\text{مدة الاسترداد} = \frac{100000}{40+30+30+30+20} = \frac{100000}{150} = 3,3 \text{ سنوات}$$

يبدو مما سبق أن كلا من الآلتين متماثلين ويمكن اختيار أي منهما ، فمدة الاسترداد من كلاهما ٣ سنوات تقريباً.

ولكن بتدقيق النظر في الرسم يتبين أن الآلة الثانية (Y) هي الأفضل إذا ما أخذت القوة الزمنية للنقود في الحسبان. فكما هو معروف اقتصادياً فإن القوة الشرائية للنقود تتجه نحو الانخفاض في معظم الدول لاعتبارات التضخم مما يعطي الأولوية لهذه الآلة (Y) لسرعة استردادها لتكلفتها المبدئية (وهي أقل من ٣ سنوات) قياساً بالاستثمار بالآلة (X) التي تطول مدة استردادها عن ثلاث سنوات.

## Financial Control

## الرقابة المالية:

إن نشاط الرقابة المالية لا يقل أهمية عن نشاط التخطيط، فكلاهما مكمل للآخر كما سبقت الإشارة لذلك بشكل عام بل إنهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً. والغرض من الرقابة المالية هو الاطمئنان إلى التنفيذ الفعلي للتصرفات المالية حتى تجيء كما قد ورد بالخطط المالية المرسومة والمعتمدة. والرقابة المالية يصعب تحقيقها دون أن تكون هناك معايير مالية محددة مقدماً يستند إليها في متابعة الأداء لاكتشاف أي انحرافات في الوقت المناسب بما يسهل معه إمكانية الإسراع بمعالجة القصور باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

وقد يثار تساؤل عن أهم المعايير المالية التي تصلح لأغراض الرقابة المستهدفة؟

إن أهم المعايير العملية التي يستند إليها المدير المالي هي:

- القوائم المالية التقديرية مثل قائمة الميزانية التقديرية، وقائمة الدخل.
- التحليل المالي بالنسبة لنتائج التصرفات المالية.

وسيكتفي في مجال الرقابة بالنوع الثاني من المعايير التي تستخدم في الرقابة

وهو التحليل المالي.

### التحليل المالي:

وله أهمية خاصة بالمشروعات الكبرى حتى إن أجهزة الإدارة المالية فيها تخصص قسم خاص بمهمة التحليل المالي وخاصة في ظل الاتجاهات المالية العالمية المستجدة.

ويقصد بالتحليل المالي: الدراسة التفصيلية أو المتعمقة لعناصر الحسابات الختامية، وبالأحرى لقائمتي الميزانية العمومية، ونتائج الأعمال من خلال عقد علاقات حسابية بسيطة (كالجمع والطرح والقسمة والضرب) بين بعض هذه

العناصر بهدف التوصل إلى معلومات مالية تفيد الفئات المستفيدة بها في تقييم الحالة المالية الصحية **Financial health** للمنطقة خلال مدة زمنية محددة.

والتحليل يتم بأكثر من طريقة فهناك التحليل الرأسي الثابت **Static analysis** الذي يتم بالاختصار على مدة زمنية واحدة وهناك التحليل المتحرك **Dynamic analysis** الذي يتم من خلال أكثر من مدة، وكلاهما مهم للمحلل المالي في استنباط المعلومات المالية المهمة.

وحتى يكون للمعلومات المحسوبة من التحليل معنى ومدلول مالي فلا بد وأن تقارن بمعايير محددة للقياس مثل:

- معايير تاريخية للمنظمة عن سنوات سابقة.
- معايير عالمية متعارف عليها.
- معايير الصناعة.

ونظراً لأن النسب التي يمكن عقدها عديدة متنوعة فإنه يمكن تصنيفها في مجموعات كما يعكسها الجدول رقم (٢) مصحوبة بمعادلات حسابها، وبالمعايير المفترضة التي يمكن أن تقارن بها، والتعليق الموجز على كل من الناتجين الفعلي والمقارن بالعمود الأخير من هذا الجدول. هذا على أن يلاحظ أن مصدر هذه النسب هو قائمتي الميزانية والدخل السابق الاستعانة بهما عند مناقشة السيولة والربحية.

الجدول رقم (٣ - ١٤) نتائج حساب التحليل بالنسب المالية

تصنيفات النسب المالية	المعادلة	نتائج تطبيقها	متوسط الصناعة	التعليق	الفئة المستفيدة بالنسبة
نسب الربحية:					
معدل عائد الاستثمار	ص. الأرباح المحققة $\times 100$ إجمالي الاستثمارات (الأصول)	$\frac{100 \times 1,46}{4,5} = 32\%$	٢٥ %	جيدة	الملاك والإدارة
عائد حقوق الملكية	ص الأرباح القابلة للتوزيع $\times 100$ إجمالي حقوق الملكية	$\frac{100 \times 1,46}{2} = 73\%$	٥٠ %	جيدة	الملاك
هامش ربحية المبيعات	ص. الأرباح المحققة $\times 100$ إجمالي إيرادات المبيعات	$\frac{100 \times 1,46}{7} = 21\%$	٢٠ %	جيدة	الإدارة
نسب السيولة:					
صافي رأس المال العامل	إجمالي الأصول الجارية - إجمالي الخصوم الجارية	$2,5 - 0,5 = 2$ ريال	٠,٥ ريال	متطابقة	الإدارة
نسب التداول	مجموع الأصول المتداولة مجموع الخصوم المتداولة	$\frac{2,5}{2} = 1,25$	١ : ٢	دون المستوى	الإدارة والبنوك
نسب السيولة السريعة	الأصول المتداولة - الأصول الطويلة التحويل لل نقدية الخصوم المتداولة	$\frac{1,6 - 2,5}{2,0} = 0,5$	١ : ١	دون المستوى	البنوك والإدارة
نسب المديونية:					
نسبة المديونية لإجمالي الاستثمارات	إجمالي الديون الطويلة والقصيرة الأجل $\times 100$ إجمالي الاستثمارات (الأصول)	$\frac{100 \times (2 + 0,5)}{4,5} = 56\%$	٥٠ %	زيادة المخاطر المالية	الإدارة
نسبة الديون لحق الملكية	إجمالي الديون $\times 100$ إجمالي حقوق الملكية	$\frac{100 \times 2,5}{2,0} = 125\%$	١٠٠ %	زيادة المخاطر المالية	الإدارة والملاك
نسب كفاءة استغلال الأصول:					
معدل دوران إجمالي الأصول	إيرادات المبيعات مجموع الأصول	$\frac{7}{4,5} = 1,6$ مرة	٢ مرة	دون المستوى	الإدارة والبنوك
معدل دوران الأصول الثابتة	إيرادات المبيعات مجموع الأصول الثابتة	$\frac{7}{2} = 3,5$ مرة	٤ مرة	دون المستوى	الإدارة
متوسط مدة التحصيل	الحسابات المدينة وأوراق القبض $\times 360$ المبيعات الآجلة	$\frac{360 \times (0,2 + 0,4)}{7} = 31$ يوم	٤٠ يوم	كفاءة البيع الآجل	الإدارة

ملحق رقم (١-١٤) نتائج أسلوب التجربة والخطأ في تقدير نقط التعادل

الوحدات المباعة	مجموع التكاليف المتغيرة	التكاليف الثابتة	التكاليف الكلية	الدخل الكلي	صافي الربح (الخسارة)
٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٧٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٦٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
٨٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
١٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١١٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠
١٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	-
١٤٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	١٠٠٠٠
١٦٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
١٨٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠

## المصطلحات :

Financial leverage	الرفع المالي
Operating Leverage	الرفع التشغيلي
Equity Financing	التمويل بالملكية
Debt Financing	التمويل بالمديونية
Financial risk	المخاطر المالية
Profitability	الربحية
Liquidity	السيولة
Investment decisions	القرارات الاستثمارية
Financial planning	التخطيط المالي
Financial controlling	الرقابة المالية
Financial decisions	القرارات التمويلية
Trade credit	الائتمان التجاري
bank credit	الائتمان المصرفي الموازنة الرأس مالية
Capital budgeting	مؤشر مدة الاسترداد
Payback period	مؤشر صافي القيمة الحالية
Net Present Value	مؤشر معدل العائد الداخلي
Internal Rate of Return	تمويل طويل الأجل
Long - Term Financing	تمويل قصير الأجل
Term Financing Short	

## أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: وضح مدى صحة أو خطأ العبارات التالية في ضوء دراستك، مع التعليل:

١- ( ) تعد الوظيفة المالية أحد الأنشطة الإدارية التي تمارس في منظمات الأعمال.

٢- ( ) الوظيفة المالية هي ذلك النشاط الذي يختص بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة.

٣- ( ) يطلق على المسؤول بمهام إدارة حركة الأموال مدير المبيعات.

٤- ( ) يطلق على قرارات تدبير الأموال واستثمارها القرارات المالية.

٥- ( ) ترتبط حركة خروج الأموال من المنظمة بالقرارات التمويلية.

٦- ( ) يقصد بالتمويل بالاستدانة خروج الأموال من خزان النقدية.

٧- ( ) ترتبط حركة دخول الأموال إلى المنظمة بالقرارات الاستثمارية.

٨- ( ) تصنف مصادر التمويل إلى مصادر طويلة الأجل ومصادر قصيرة الأجل.

٩- ( ) تتمثل مجالات استخدام الأموال في مجالات استثمارية جارية وأخرى دائمة.

١٠- ( ) يعد الرفع المالي أحد طرق تحسين معدلات عائد الملاك.

١١- ( ) تعد الأرباح المحتجزة مصدراً مهماً للتمويل الذاتي.

١٢- ( ) ليس هناك غنى عن التخطيط القصير والطويل الأجل؛ فكلاهما ضروريان في العمل الإداري.

١٣- ( ) يقتصر التخطيط المالي على الاستثمارات الثابتة فقط.

١٤- ( ) يقتصر التخطيط المالي على كل من الاستثمارات والالتزامات الثابتة.

١٥- ( ) تختص مقاييس الموازنة الرأسمالية باتخاذ القرارات الرأسمالية.

١٦- ( ) لا الرقابة المالية أهمية عن التخطيط المالي.

١٧- ( ) الهدف من الرقابة المالية هو الاطمئنان إلى كفاءة القرارات المتخذة.

١٨- ( ) تعد كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة أساس تحليل التعادل.

١٩- ( ) يساهم تحليل التعادل في التخطيط للموارد البشرية.

٢٠- ( ) يمكن أن تسقط نقطة التعادل من مكانها إذا خطط لرفع سعر بيع الوحدة مع بقاء العوامل الأخرى على ما هي عليه.

### ثانياً: اكتب بإيجاز في الموضوعات التالية:

١. ماهية الإدارة المالية.
٢. أنواع القرارات التي يمكن أن يتخذها المدير المالي.
٣. وضح بالشرح ما مبررات اللجوء إلى الاستدانة بشكل عام.
٤. ما هي الاعتبارات التي تحكم المدير المالي في اختياره للمشروع التمويلي المناسب للمنظمة؟
٥. وضح كيف أن الأرباح تعد من مصادر التمويل الطويلة الأجل، وفي نفس الوقت تصنف ضمن مجالات التخطيط المالي قصير الأجل؟
٦. كيف يتم التخطيط المالي طويل الأجل؟
٧. وضح بالشرح أهم المعايير المالية التي ستند إليها في إجراءات الرقابة على التصرفات والممارسات المالية في منظمة الأعمال.

### ثالثاً: أسئلة تحليلية:

- س١: "الاستثمار هو ذلك التصرف الذي يترتب عليه خروج الأموال من المنظمة" وضح ما هي القرارات الاستثمارية، وأهم المجالات التي تستفيد أموال المنظمة؟
- س٢: "التمويل هو ذلك التصرف الذي يترتب عليه دخول الأموال إلى المنظمة" ما هي الأسباب المدعاة لطلب مزيد من الأموال من الغير؟ وما هي المصادر التمويلية الداخلية أو الذاتية التي يمكن اللجوء إليها عند توفير الأموال المطلوبة؟

- س٣: "المسؤولية الاجتماعية لها جانبان أحدهما يتعلق بالمنظمة، والآخر بالمجتمع" اشرح ذلك.
- س٤: "الرفع المالي يعني الاستعانة بأموال الغير من خلال الاقتراض"، وضح كيف يكون الرفع المالي سلاحاً ذا حدين من وجهة نظر الإدارة المالية.
- س٥: "يواجه المدير المالي دائماً مشكلة عند توزيع الأرباح المحققة"، ما هي الصعوبات التي تعترض قرار توزيع الأرباح في منظمات الأعمال؟ وما هو الحل المناسب من وجهة نظرك إزاء ذلك؟

### رابعاً: تمارين:

١. وضح ما هو حجم الإنتاج الذي لا يتحقق عنده ربحاً أو خسارة عند مستوى تكلفة ثابتة ٦٠٠٠٠ ريال، وتكلفه متغيرة للوحدة ١,٢ ريال، وكذلك ما هو حجم الأرباح الذي يمكن أن يتحقق عند إنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة، وكذلك عند مستوى إنتاج وتسويق ٥٠٠٠٠ وحدة، وأي من المستويات الثلاثة تقترح على الإدارة اتخاذ قرارها بشأن اختيار المستوى البيعي الذي يحقق لها ربحاً أكبر!
٢. إليك بديلين بغرض اتخاذ قرار بشأن ترجيح إحداهما عن الآخر، وهما شراء عقار بكلفة ٥٠٠٠٠، ويحقق تدفقاً سنوياً قدره ١٠٠٠٠ لمدة ثماني سنوات، في حين أن هناك عقاراً آخر بالكلفة نفسها، ولكن يحقق دخلاً سنوياً متقلباً لمدة خمس سنوات فقط بمبالغ ٢٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠٠ ريال.

### خامساً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org)

للاختيار من الحالات الآتية:

- (١) الحالة رقم (٣) مؤسسة محمد الحربي التجارية.
  - (٢) الحالة رقم (٥) مؤسسة رزان للملابس الجاهزة.
- ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

حسن شربتلي	رواد الأعمال
<p>بجهد بنى مجده المزدهر، لم يتعلم في الكتب، لكنه تعلم في الحياة، فكان صاحب مبادرة وقدرة على العطاء والبناء، جهده أثمر خيراً كثيراً لأنه الخير بلا حدود من منطلق حبه لوطنه وعروبته وإسلامه وإنسانيته.</p> <p>ولد في جدة عام ١٣١٥ هـ وكانوا تسعة أبناء، طول حياته لم يسافر كثيراً كما يفعل رجال الأعمال، وكانت سفرياته محدودة أولها لمكة والمدينة، ثم الرحلة الثانية كانت للبنان ثم مصر وأخيراً إلى النمسا.</p> <p>اشترى المساحات الفارغة حول الحرم المكي فخشي عليه وزير المالية من الحاقدين والحاسدين، فسأله: الحرم بيت من؟ قال: بيت الله... قلت: لا يمكن أن أمر بيت الله ويخرب بيتي.</p> <p>وفي حرب العاشر من رمضان - أكتوبر ١٩٧٣م أراد أن يتبرع بكل ثروته للمجهود الحربي إلا أن المحامي رفض ذلك، ولما أصر استعان بأحد أبنائه وتبرع بما قدر الله.</p> <p>ولقد منحه الملك عبد العزيز لقب وزير دولة، وكان أول وزير دولة في حياة المملكة (وزير فخري) وكان ذلك نظير خدماته العامة في المملكة. كما كرمه الرئيس اللبناني كميل شمعون، وكذلك الرئيس المصري جمال عبد الناصر، وأراد أن يكرمه ملك المغرب الملك محمد الخامس إلا أنه لم يذهب إلى المغرب.</p> <p>ومن أعماله أنه أسس الشركة العربية للسيارات بناء على رغبة الملك عبد العزيز لتسهيل الخدمات للحجاج وكان رئيس مجلس إدارة هذه الشركة.</p> <p>من أقواله (لا أوافق على استثمار الأموال بالخارج لأن ذلك لا ينفع المالك ولا وطنه ولا أولاده. وقالوا "ريال ما هو في بلدك لا ينفعك ولا ينفعك ولدك")</p>	

## مواقع إدارية



مكتبة شعاع - كتب إدارية متخصصة  
[www.raypub.com/catalog/default.php?cPath=4\\_48](http://www.raypub.com/catalog/default.php?cPath=4_48)



الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)  
[www.edara.com/user/who-r-we.asp](http://www.edara.com/user/who-r-we.asp)



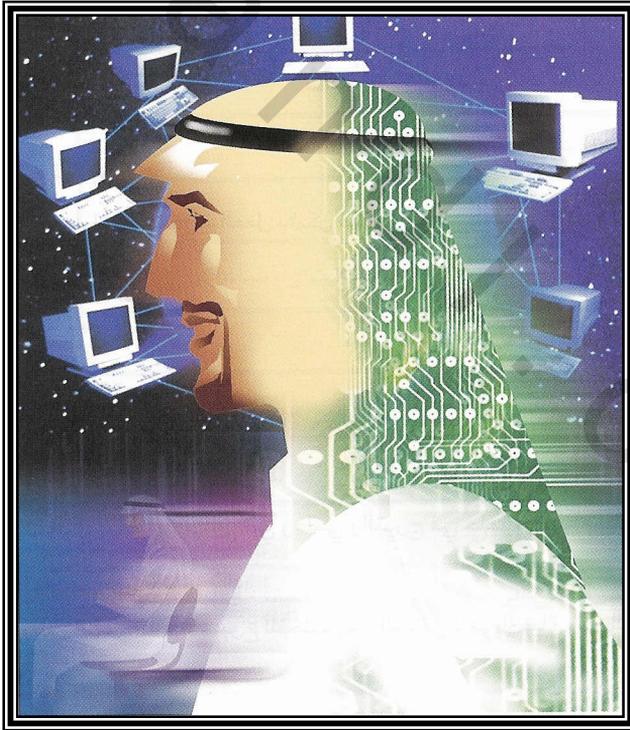
دليل المكتبات من هوازن  
[www.hwazn.com/s.htm](http://www.hwazn.com/s.htm)

obeikandi.com

الفصل الخامس عشر

## نظام المعلومات الإدارية

Management Information System



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من: 

١. التعرف على مفهوم نظام المعلومات الإدارية وأهميته.
٢. التفريق بين المعلومات والبيانات والنظام.
٣. التعرف على دور الحاسب الآلي في نظم المعلومات.
٤. توضيح مكانة نظام المعلومات الإدارية في بيئة الأعمال.

## محتويات الفصل

- مفهوم نظام المعلومات.
- أهمية نظام المعلومات للإدارة.
- الحاسوب ونظام المعلومات.
- مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال.

## Introduction

## مقدمة

تؤدي البيانات دوراً أساسياً في عملية صنع القرارات، حتى أن كفاءة القرارات المتخذة تكون مرهونة لدرجة كبيرة بمدى كفاءة البيانات المستخدمة في اتخاذها، وتسهم التقنيات بالكثير في مجال تيسير وتوفير البيانات اللازمة لهذا الغرض.

وقد شهدت الثلاثون عاماً الأخيرة طفرة هائلة في مجال التطور التقني للبيانات والمعلومات اللازمة فيما يتعلق بكل من أساليب وأدوات توفيرها وتخزينها وتحليلها واسترجاعها للأغراض الإدارية المختلفة، والتي منها:

- التنبؤ بالأحوال الاقتصادية المتوقعة.
- التعرف على الاتجاهات الحالية والمستقبلية لقطاعات المتعاملين مع المنظمة (كالمستهلكين، والموردين، والحكومة، والنقابات).
- إنجاز المهام اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الروتينية (المبرمجة)، والأخرى غير المبرمجة.

ولأهمية آلية البيانات والمعلومات في أداء النشاط الإداري بمختلف مجالاته وعلى المستويات الإدارية في منظمات الأعمال سيتم تغطية هذا الموضوع بشكل موجز من خلال النقاط الرئيسية التالية:

- مفهوم نظام المعلومات.
- أهمية نظام المعلومات للإدارة.
- الحاسوب ونظام المعلومات.
- مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال.

## Information System Concept

## مفهوم نظام المعلومات :

مما هو معروف لكل منا أنه من الصعب أن يُؤخذ قرار بشأن موضوع ما مع تقدير نجاح نتائجه التنفيذية دون أن يسبق هذا القرار قدر من التفكير في اتخاذه حتى ولو تم ذلك من خلال:

- استشارة المقربين من أصحاب الحكمة أو الخبرة.
- أو بالاعتماد على النفس.

وفي كلتا الحالتين يتطلب الأمر توفير الحد الأدنى من البيانات والمعلومات التي تكفل التشخيص والإلمام بأبعاد الموضوع تمهيداً لتحليلها ذهنياً، ومن ثم اقتراح بدائل القرارات المناسبة المحتملة بشأن هذا الموضوع.

وإذا كانت هذه الخطوات تتخذ من قبل الشخص العادي فما بالنسبة للمسؤولين عن اتخاذ قرارات مصيرية بشأن جماعة من الأفراد أو قسم أو منظمة أو دولة، ففي مثل هذه الحالات يكون من الأهمية بمكان توفير البيانات والمعلومات المطلوبة بالكفاءة الواجبة، وهذا هو نغويه بضرورة توفير نظام للمعلومات الإدارية.

وقبل التعرض لهذا النظام يكون من المناسب التمييز بداية بين كل من مفهومي البيانات والمعلومات للتعرف على الفرق بينهما بالرغم من تقاربهما النسبي في المعنى لصلتهما الوثيقة بنظام المعلومات المعني:

### البيانات Data :

وهي المتطلبات أو المعطيات المجردة التي لها صفة الوصف (كلون أزرق)، أو التي لها صفة القياس كالأرقام (٧)، أو الزمن (عشر دقائق)، أو الطول (٥ سم)، أو الوزن (٣ كجم)، وغيرها من المقاييس التي يمكن تحصيلها من المصادر

الداخلية للمنظمة كالسجلات والحسابات الختامية والتقارير الرسمية، أو من المصادر الخارجية كالنقابات المهنية والغرف المتخصصة والوزارات بهياتها وأجهزتها الحكومية المختلفة.

وتُعد هذه البيانات وهي في صورتها الأولية عديمة الجدوى دون إخضاعها للعمليات التشغيلية Processing التي تكفل تحويلها من شكلها المجرد لشكل آخر ذات معنى مفيد أي إلى معلومة.

مثال: فمجرد ذكر رقم (١٠ ريالاً) فهذا الرقم لا يخرج عن كونه بياناً عديم المنفعة لاختلاف الآراء أو وجهات النظر فيما يتعلق بتفسيره؛ بمعنى هل يقصد به مثلاً أن سعر السلعة عشرة ريالاً! أم أنه إشارة إلى متوسط أجر العامل عن كل ساعة عمل!.

### المعلومات Information :

وهي البيانات التي أصبح لها معنى مفهوم واضح بعد معالجتها أو تشغيلها وهي بصورتها الأولية مما يكسبها صفة صلاحية إمكانية استخدامها لخدمة صانع القرار.

والتشغيل للبيانات يتم بواحد أو أكثر من صور المعالجات الممكنة (سواء أكان يدوياً أو آلياً) كترتيب البيانات أو دمج بعضها مع بعض، أو فصل بعضها عن بعض بلوغاً لمعنى واضح في النهاية وذلك من خلال عمليات التبويب والترميز والتصنيف والجدولة والتحليل والتخزين والاسترجاع وغيرها من عمليات التشغيل الواجبة.

فمثلاً: رقم (١٠ ريالاً) بمثلنا السابق لا يصبح بياناً خاماً أو أولياً إذا ما قورن بعبارة وصفية، سابقة أو لاحقة، كسعر بيع الوحدة في السوق عشر ريالاً.

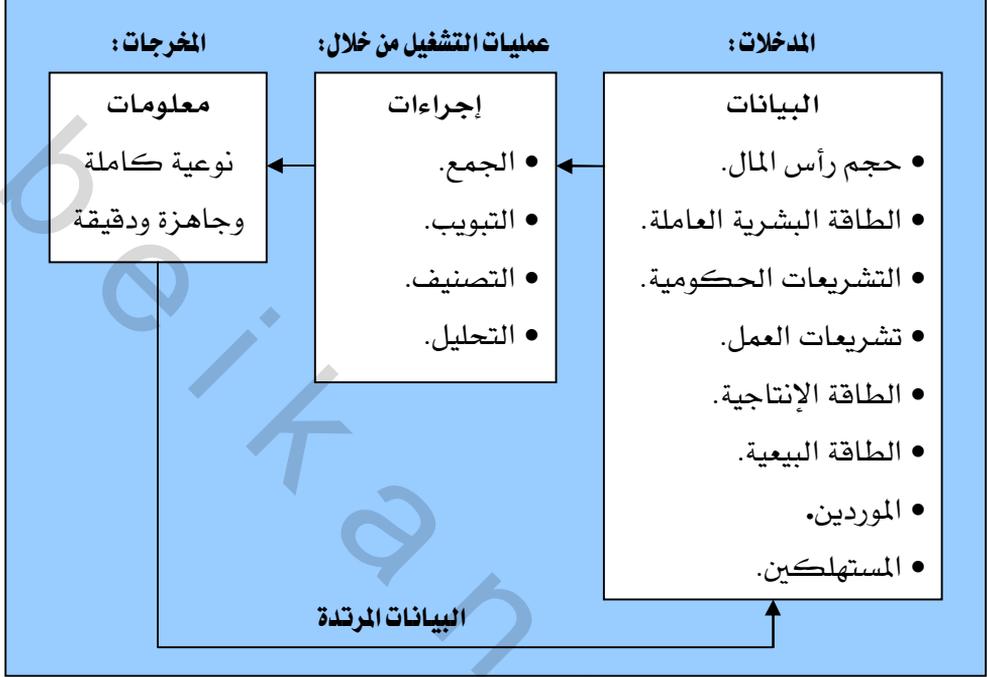
وعندئذ يتحول البيان من صورته المجردة إلى معلومة مفيدة للمنظمة، وبالذات مدير التسويق الذي يدرك أن سعر بيع الوحدة عشرة ريالاً، والذي بناءً على هذه المعلومة يبدأ في التفكير في اتخاذ قراره الملائم إزاء الموقف التنافسي إما بتخفيض سعر بيع سلعته قليلاً أو الاستقرار على السعر السائد نفسه مع إضافة خدمات أخرى مميزة عن غيره من المنافسين.

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الشأن أن ما يُعد بمثابة بيانات لدى طرف سواء أكان فرداً أم جهة قد يُعد بمثابة معلومات كاملة لدى الطرف الآخر.

فعلى سبيل المثال سعر الوحدة عشر ريالاً يُعد معلومة لدى المستهلكين، في حين أنه في الوقت نفسه قد يكون بمثابة بيان أولي لقسم التسويق يستند إليه كمدخل أساسي في اتخاذ قراره بالسعر النهائي الذي لم يحدده بعد.

ومما سبق يمكن توضيح مفهوم نظام المعلومات بشكل عام بأنه: ذلك النظام الذي يكفل توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية المطلوبة لصانعي القرارات بمصدقية من خلال قنوات الاتصال المكتوبة أو الشفهية عن كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بالكفاءة المناسبة من خلال إجراءات جمع وتجهيز البيانات الخام.

الشكل رقم (١-١٥) مكونات نظام المعلومات



وبالتأمل لهذا المفهوم (و كما يوضحه الشكل المتقدم) يتبين أنه يتألف من عدة نقاط أساسية هي:

**(أ) النظام:**

والنظام System عبارة عن مجموعة الأجزاء التي تتكامل مع بعضها بغرض تحقيق هدف معين مشترك.

والنظام بطبيعته يتكون من مدخلات مختلفة تتمازج مؤدية إلى مخرجات، وتتفاوت الأنظمة بشكل عام ما بين أنظمة طبيعية ملموسة كالمنظمة باعتبارها كيان اعتباري يتكون من مبان وآلات ومواد وأفراد؛ وأنظمة مغلقة وأخرى مفتوحة، وقد سبقت الإشارة إليها في فصل الرقابة.

**(ب) وسائل توفير المعلومات :**

وهي تتفاوت ما بين طرق شفوية وهي التي تتم من خلال المناقشات أو المكالمات الهاتفية أو اللقاءات المباشرة الشخصية ، وطرق تحريرية وهي تلك التي تتم من خلال المستندات المطبوعة يدوياً أو إلكترونياً. كالسجلات والتقارير والخطابات والحسابات الختامية، أو آلياً بواسطة الحسابات.

**(ج) طبيعة المعلومات :**

لا بد أن يتم توفير المعلومات بالشكل الذي يغطي الأزمنة الثلاث الرئيسة وهي: الماضي والحاضر والمستقبل، وذلك لأهمية كل زمن من هذه الأزمنة لصانع القرار؛ فعلى سبيل المثال:

- المعلومات الماضية Historical- Data: تُعد بمثابة بيانات تاريخية تعكس الاتجاه الذي قد ساد المنظمة في المدة السابقة كسلسلة زمنية محددة بشأن موضوع ما، ووسيلة الإدارة في التوصل لذلك هو استرجاعها لما قد احتفظت به من بيانات أو معلومات إما من السجلات المحتفظ بها أو من خلال ذاكرة الحاسب.

- المعلومات الحالية Present -Data: وهي تعكس الوضع الكائن أو الحاضر الذي تقف عليه المنظمة حالياً بشأن الموضوع محل الدراسة، ووسيلة الإدارة في التوصل لهذه المعلومات هي التقارير الآنية المرفوعة إليها أولاً بأول.

- المعلومات المستقبلية Future-Data: وهي تعكس التقديرات المتوقعة بشأن الموضوع المعني، ووسيلة الإدارة في التوصل إلى هذه المعلومات الاستعانة بالأساليب الإحصائية المتخصصة في التنبؤ كالسلاسل الزمنية والانحدار.

**(د) معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:**

من أساسيات نظام المعلومات توفيره للمعلومات التي تتعلق بكل من:

- البيئة الداخلية للمنظمة: كالموارد البشرية (العاملين) والموارد المادية كالآلات والمعدات والموارد وأنظمة العمل والسياسات الاستراتيجية والتشريعات التنظيمية وغيرها.
- البيئة الخارجية للمنظمة: مثل الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة (من تدهور أو استقرار أو انتعاش)، ومعدلات التضخم، ومعدلات الفائدة على الائتمان المصرفي، أسعار الأوراق المالية المتداولة إقليمياً ودولياً وغيرها.

**(هـ) توفير المعلومات بكفاءة مناسبة:**

ويقصد بالكفاءة هنا أربعة اعتبارات يجب توافرها مجتمعة، وهي:

١. اعتبارات مناسبة الوقت: أي السرعة التي يجب أن تتوافر بها المعلومات لصانع القرار عند طلبها، ويحقق الحاسب السرعة المنشود منه فيما يتعلق باستدعاء المعلومات المطلوبة.
  ٢. اعتبار النوع الذي يجب أن تتوافر به المعلومات: من المنطقي تختلف نوعية المعلومات المطلوبة باختلاف نوعية القرارات المتخذة؛ فالقرارات التمويلية تحتاج إلى سيل من المعلومات المالية أو المحاسبية مثل حجم رأس المال المتاح، وحجم الأرباح المحتجزة في السنوات السابقة، والسياسة التي تنتهجها المنظمة في توزيع الأرباح على المستحقين، ومتوسط أسعار الفوائد المصرفية وغيرها.
- هذا بينما أن القرارات التسويقية تحتاج إلى معلومات تسويقية أساسية كمتوسط حجم المبيعات التاريخية، واتجاه أذواق المستهلكين، ومتوسط

القوة الشرائية للمستهلكين، وظروف قوى العرض والطلب الحالية والأخرى المتوقعة وغيرها.

وهكذا يبدو من هذين المثالين كيف أن كفاءة نظم المعلومات تكون مرهونة بكفاءة القائمين على إدارة هذه النظم فيما يتعلق بتوفيرها للبيانات والمعلومات المتخصصة لمتطلبات القرارات النوعية المختلفة سواء عن البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

٣. اعتبار الحجم المناسب الذي يجب أن توفر به المعلومات: تقضي كفاءة نظام المعلومات اعتبار ثالث ألا وهو الكم؛ فيجب أن تتوافر المعلومات النوعية المتخصصة بالأحجام التي تفي بمتطلبات صانع القرارات، ويجدر الإشارة في هذا المجال أن الكفاءة المنشودة لا تعني الإفراط في توفير المعلومات؛ لأنه ثبت عملياً أن كثيراً ما تكون المغالاة في المعلومات المقدمة سبباً في زيادة في المجهود الذهني الذي يبذله صانع القرار دون داعي أو التشتت والانحراف عن إطار القرار الواجب مما يؤدي في النهاية لعدم بلوغه للقرار الصائب.

٤. اعتبار المصدقية التي يجب أن توفر بها المعلومات: وتكتمل كفاءة نظام المعلومات باعتبار رابع ألا وهو المصدقية؛ أي يجب توفير البيانات والمعلومات بشكل دقيق بعيد عن كل أوجه التضليل كالتزييف أو التحريف في طبيعة البيانات، أو الحجب لبعضها عن عمد بما يؤثر سلباً على النظام وبالتالي على صواب القرارات المتخذة.

## The Importance of IS

## أهمية نظام المعلومات :

من الصعوبة لمتخذي القرارات تصنيع قراراتهم دون توافر القدر المناسب من المعلومات الإدارية اللازمة بالمعنى السابق، لذلك جاءت الآراء تؤكد أن قياس مدى كفاءة أو نجاح المنظمة لا ينبغي أن يقاس بمدى حجم قوتها الإيرادية المحققة فقط بل ومدى كفاءة أنظمتها المعلوماتية المتوفرة إليها التي هي أساس أنشطتها الإدارية والتي في مقدمتها اتخاذ القرارات، وهو ما تؤكد منظمات الرقابة والقياس.

فعلى سبيل المثال من أحد متطلبات هيئات القياس العالمية المانحة لشهادات الأيزو ISO Certification التأكد من توافر مسببات النجاح والكفاءة بكل جزء every corner من الأجزاء المكونة للمنظمة المعنية والتي في مقدمتها توافر نظام معلومات إداري حديث ومتجدد بها لما يعنيه ذلك من التأكد ضمناً من:

- سلامة القرارات التي تتخذ بشأن الخطط والسياسات الاستراتيجية التي تتخذها الجهات العليا في المنظمة.
- سلامة التعليمات والأوامر التي تتخذها الإدارة المباشرة بشأن الجوانب التنفيذية.

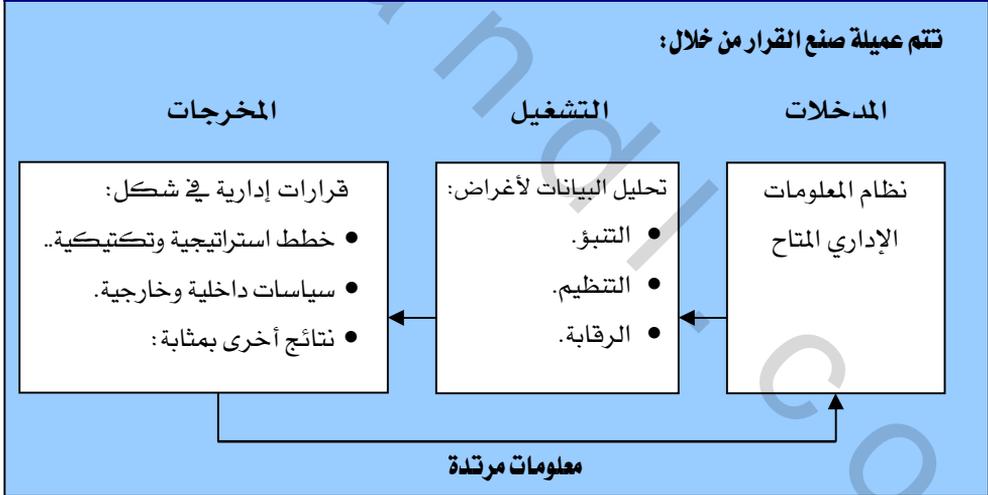
وتلعب التقنيات الحديثة دوراً إيجابياً في كل من مجالي: التطوير والتحديث للبيانات والمعلومات الإدارية المطلوبة بالدقة والسرعة الفائقة الواجبة في مواجهة احتياجات الإدارات العليا والوسطى والدنيا سواء بالمنظمات العملاقة أو المتوسطة أو حتى الأصغر التي لا يستبعد أن تلحق بهما في هذا المطلب أيضاً في الوقت القريب.

ويؤدي الحاسب الآلي الدور الأول في مجال تقنية المعلومات information خاصة بعد شيوع استخدامه الآن وانتشار تصاميم حزم البرامج الجاهزة

المتخصصة Software Packages في مجال توفير وتحليل البيانات بالصورة التي تفيد الإداري في صنع قراراته، الأمر الذي جعل من الحاسب جزءاً لا يتجزأ من متطلبات نظم المعلومات.

ونظراً لأهمية البيانات والمعلومات في المجال الإداري فإنه يمكن النظر إلى هذا النظام كمُدخل أساسي في عملية صنع واتخاذ القرار (الشكل رقم ٢ التالي) حيث إن هذا المدخل في حد ذاته يعد عقيماً دون أدواته الأساسية، والتي أهمها الحاسوب بدقته وسرعته الفائقة على استدعاء وتسجيل وتحليل وتخزين وإعادة المعلومات من داخل وخارج الحدود الإقليمية إلى أبعد المسافات خلال بضع ثوان بواسطة شبكة اتصالاته (إنترنت) الممتدة إلى أرجاء دول العالم كافة.

### الشكل رقم (٢-١٥) أهمية نظام المعلومات كجزء من عملية صنع القرارات



ولا يقتصر دور نظام المعلومات على مجال اتخاذ القرارات فقط بل إنه يمتد إلى مجالات أخرى تتعلق بداخل وخارج المنظمة؛ مثل:

(أ) تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية (الداخلية) المكونة للمنظمة كإدارة التمويل، وإدارة الإنتاج، وإدارة الأفراد، وإدارة التسويق حيث إن العلاقة بين هذه الإدارات يصعب إقامتها وتحديد إطارها دون توافر معلومات أو بيانات عن كل من هذه النظم، أو دون تبادلها في الوقت نفسه بين كل منها حتى تلتزم كل جهة بما لها وبما عليها منعاً للازدواج أو التعارض أو التداخل في الاختصاصات بشرط ألا يخل ذلك في الوقت نفسه من روابط توثيق وتدعيم وتنسيق التعاون والمشورة بين كل منها بلوغاً لأهداف المنظمة.

(ب) تنظيم العلاقة بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع والأطراف المتعاملة معها (البيئة الخارجية)؛ فمما لا شك فيه أن العلاقة بينها وبين المستثمرين المرتقبين أو المستهلكين المتوقعين تقتضي توافر قدر من المعلومات القيمة المنشورة التي تبادل من وإلى هذه الأطراف قبل أن يتم بيع الأسهم المطروحة للاكتتاب لهؤلاء المستثمرين أو بيع المنتج بالسعر المعني لهؤلاء المستهلكين مثلاً.



الثورة المعلوماتية جعلت من العالم قرية صغيرة

وهكذا يتبين أن نظام المعلومات الإدارية مُقوم أساسي للعمل الإداري مما يتطلب وجود نظام معلوماتي شامل يتكون من أنظمة فرعية بحيث يخدم كل منها إدارة من الإدارات الرئيسية في المنظمة كالتمويل، والأفراد، والمشتريات، وقد أفادت الدراسات التطبيقية أن عملية تأسيس نظام معلوماتي متكامل بين البداية في المنظمة قد يكون أمراً مكلفاً وصعباً للغاية، ولذلك يُنصح بالاكتماء والاقتصار على تأسيس نظام أو نظامين فرعيين للمعلومات مثل نظام للتمويل وآخر للتسويق على أن تتوسع الإدارة العليا فيما بعد لاستكمال باقي الأنظمة الفرعية الأخرى عند زيادة إيراداتها وإثبات كفاءتها في بيئة العمل.

## Computer & I.S

## الحاسوب ونظام المعلومات :

التقنية المعلوماتية Information Technology وهي التي تعني توفير المعلومات من خلال الأساليب الآلية المتطورة.

وقد شهدت السنوات الأولى من الألفية الحالية تقدماً ملموساً في مجال توفير المعلومات من أنحاء العالم كافة عبر المسافات الطويلة المقرونة بالسرعة المذهلة والدقة المتناهية والتكلفة الاقتصادية.

ولا تقتصر صورة هذه المعلومات المطلوبة للمستفيد النهائي (من الأفراد أو الهيئات) على مجرد شكل كتابات أو أرقام وإنما قد تتوافر لهم أيضاً على شكل رسومات وصور مطبوعة بالصوت والصورة بحسب الطلب.

وكل ذلك يتحقق من خلال الشبكة العنكبوتية التي يطلق عليها الإنترنت "Internet".

وهكذا تُعدّ آلية الحاسب بموجب خدمات الإنترنت بمثابة آلية ضرورية في عالم الأعمال، حيث لم يصبح استخدامه قاصراً على توجيه خدماته المتعلقة بنقل المعلومات الأكاديمية Academic information للباحثين أو طلاب العلم بل تطورت بشكل أكثر توسعاً وتنوعاً نحو نقل معلومات الأعمال Business information لمستفيدين آخرين مثل:

- فئة أصحاب المشروعات التجارية القائمة؛ وذلك فيما يتعلق بتيسير عقد الصفقات مع الغير.
- فئة المستثمرين المرتقبين؛ حيث ترويج أفكار جديدة أو مشروعات تجارية تصلح لاستيعاب واستثمار أموالهم فيها.

- فئة المديرين القائمين على إدارة الأعمال؛ حيث إمكانية تصحيح مسار خططهم وبالتالي قراراتهم الإدارية في ظل المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية على الساحة الاقتصادية العالمية.
- فئة المستهلكين المتوقعين؛ حيث الإعلان من منتجات رأسمالية أو استهلاكية مختلفة.

و تتم كل هذه التيسيرات المعلوماتية المتقدمة من خلال ابتكار الإنترنت بواسطة أدواتها الآلية المتعددة والتي منها:

- تقنية لوحة خدمة الإعلانات (Bulletin board service (BBS): وهي التي تتولى مهمة تسهيل نقل وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.
- تقنية المحادثة Chat: حيث تسهيل إمكانية إجراء محادثات حية بين عدة أطراف في آن واحد.
- تقنية الشبكة العنكبوتية الدولية WWW: وهي التي تختص بتيسير اختراق خزائن المعلومات المطبوعة والمنشورة لدى الجهات المختلفة كالمكتبات العامة أو الأكاديمية والمنشآت التجارية المختلفة والمنظمات التطوعية والأسواق المالية وغيرها.



استخدامات الحاسب الآلي تدرج من أسسط العمليات إلى أكثرها تعقيداً وأهمية

## مكانة نظام المعلومات الإدارية في بيئة الأعمال : The Status of M.I.S

سبقت الإشارة إلى أن منظمة الأعمال تُعد بمثابة نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته وهي في الوقت نفسه تتبع الأنظمة المفتوحة لتأثرها وتأثيرها بالبيئة المحيطة بها (كما هو موضحا بالإطار الأوسط من الشكل رقم (٣ - ١٥)).

إلا أن هذا النظام في حقيقته يتكون من عدة أجزاء أو أنظمة فرعية Sub systems وهي تلك الأنشطة أو الوظائف أو الإدارات الأساسية التي تتألف منها المنظمة كإدارة الأفراد والإدارة المالية وإدارة الإنتاج وباقي الإدارات (و هو ما يعكسه الإطار الخارجي من الشكل).

الشكل رقم (٣ - ١٥) المدخلات البيئية لنظام المعلومات الإدارية



وهذه الأنظمة الفرعية تتناسق وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض أساسي ألا وهو الهدف الرئيس الذي من أجله أنشئت المنظمة.

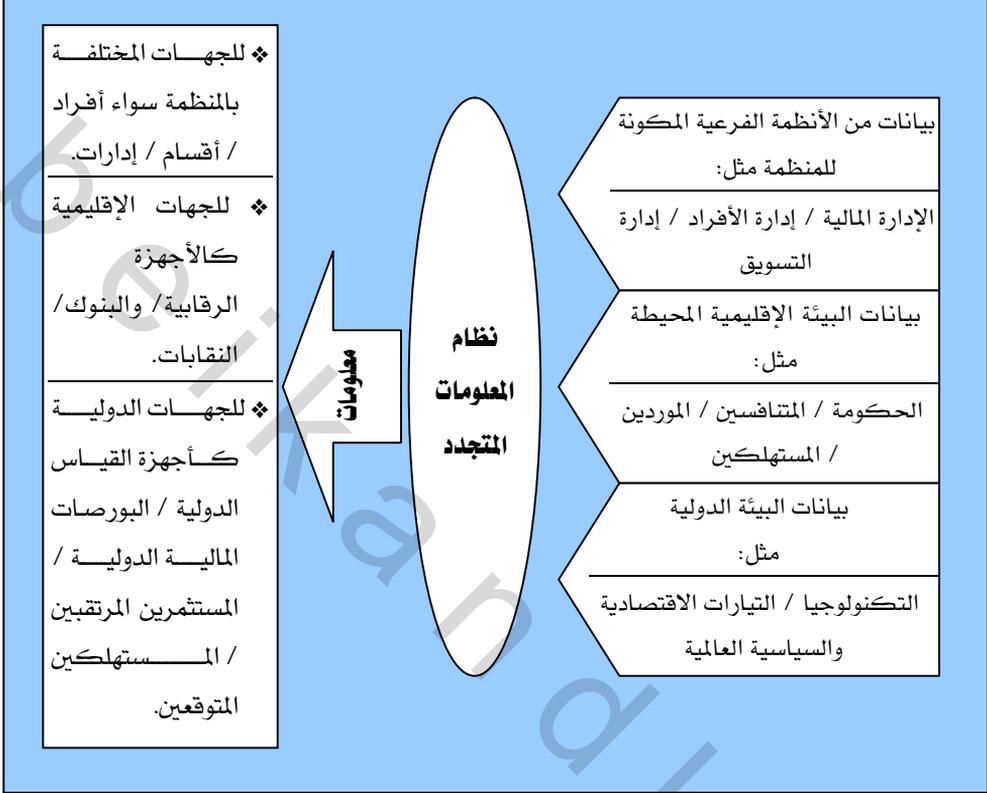
وحتى يتحقق هذا الهدف دون تعارض أو تداخل بين تلك الأنظمة الفرعية يجب أن يستأثر كل نظام فرعي بخططه واستراتيجياته وقراراته الإدارية الخاصة به على ألا تتعارض بخطط واستراتيجيات وقرارات الأنظمة الأخرى.

وتحقيق ذلك يستلزم أن يتوافر لكل نظام من هذه الأنظمة القدر المناسب المشروع من البيانات والمعلومات الإدارية حتى يستخدمها المدير المختص عند اتخاذ قراراته بحيث تأتي القرارات الاستراتيجية لهذه الأنظمة في النهاية متناغمة وامتكاملة مع بعضها دون تداخل أو تعارض بما يضمن تحقيقها مجتمعة للهدف العام للمنظمة.

ووسيلة صانعي القرارات هو اللجوء إلى خزان البيانات، أي إلى نظام المعلومات الإداري الواجب توافره، ومعنى هذا الوصف المتقدم أن القرارات المتعلقة بكل نظام فرعي وما يتبعها من نتائج (تغذية عكسية) تكون بمثابة مدخلات لنظام المعلومات الإداري التي بدورها تُعد في الوقت نفسه بمثابة مدخلات للنظام أو الجهة المستعملة لهذه المعلومات لممارسة أنشطتها الإدارية.

وهكذا يصبح نظام المعلومات من منظور الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة حلقة وصل تقوم بتغذيتها بالبيانات المطلوبة من خلال قيامه بمهام جدولتها وتصنيفها وتخزينها وإعادة استردادها وقت طلبها سواء لهذه الأنظمة ثانية أو لغيرها من الجهات الأخرى المحيطة الإقليمية أو الدولية كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (٤-١٥) مكانة نظام المعلومات للجهات الداخلية والخارجية للمنظمة



وكذلك يحتل نظام المعلومات موقع أو مكانة من نوع آخر وذلك من وجهة أخرى مغايرة للوجه السابقة ألا وهي من منظور مدى أهميته "داخلياً" أي على أساس المستويات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي وليس من منظور الأنظمة الفرعية.

ومن ثم لا بد وأن تختلف أحجام ونوعية متطلبات المستويات الإدارية لنظام المعلومات تبعاً لدرجة المستوى الإداري؛ فاحتياجات الإدارة العليا منها تختلف كما ونوعاً عن احتياجات الإدارة الوسطى عن الإدارة المباشرة تبعاً لاختلاف مهام ومسؤوليات كل مستوى من هذه المستويات، فمثلاً فمتطلبات الإدارة العليا للبيانات

والمعلومات تكون في العادة أكبر وأعمق وأدق من متطلبات الإدارة الدنيا التي ينحصر دورها على مجرد تتبع نتائج تنفيذ القرارات الاستراتيجية (الإدارة الأعلى) من خلال إعدادها للتقارير الفورية التي ترفعها للجهات الأعلى المسؤولة.

و هكذا يخلص مما سبق إلى أن النظام المعلوماتي بشكل عام في بيئة الأعمال يحتل أكثر من مكانة تبعا لوجهة النظر إليه أو للجهة المستفيدة منه أو للأطراف المتعاملة معه.

## المصطلحات:

System	نظام
Sub System	نظام فرعي
Tabulating	جدولة
Classifying	تصنيف (تبويب)
Sorting	ترتيب
Storing	تخزين
Summarizing	تلخيص
Oral media	وسائل شفوية
Written media	وسائل مكتوبة
Internal sources	مصادر داخلية
External sources	مصادر خارجية
Internal environment	بيئة داخلية
External environment	بيئة خارجية
Internet media	الشبكة العنكبوتية
Bulletin board service	لوحة خدمة الإعلانات
Chat media	المحادثة الحرة عبر الحاسب

## أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: ضع علامة صح أو خطأ أمام العبارات التالية، مع التعليل:

١- ( ) ليس هناك فرقاً جوهرياً بين المعلومات والبيانات.

٢- ( ) يقصد بنظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يوفر الموارد البشرية والمادية لصانع القرار.

٣- ( ) تصنف التشريعات الحكومية وتعليماتها القانونية ضمن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.

٤- ( ) يحتل نظام المعلومات دوراً مهماً في مجال تنسيق العلاقة بين بيئة المستثمرين وبيئة المستهلكين.

٥- ( ) يحتل نظام المعلومات دوراً مهماً في مجال تنسيق العلاقة بين الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة.

٦- ( ) يسهم الحاسوب بدور إيجابي في توفير البيانات لنظام "المعلومات الإداري".

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

- س١: "ما يُعدّ بياناً لدى جهة معينة يمكن أن يكون معلومة لدى جهة أخرى" ناقش هذه العبارة مدعماً إجابتك بمثال توضيحي.
- س٢: "تعمل المنظمة عادة داخل ثلاثة إطارات من البيئات المختلفة" وضح مدى صحة هذه العبارة مبيناً ما هي هذه البيئات الفعلية المقصودة؟ وما هي مكونات كل منها؟.
- س٣: بفرض أنك مدير لإحدى المصحات العلاجية.. ما هو نظام المعلومات الذي ستحتاج إليه في اتخاذك للقرارات الإدارية المختلفة.
- س٤: بفرض أنك مدير لأحد مزارع التمور في منطقة القصيم... هل أنت في حاجة ماسة لتواجد نظام للمعلومات؟ وما نوعه؟ وما هي أهم مدخلاته التي يجب أن تتوافر فيه من وجهة نظرك؟.
- س٥: هل يفيد جهاز الحاسوب الذي تقتنيه في منزلك في أعمال أخرى غير ممارسة الألعاب.. وضح ذلك من خلال أمثلة.

### ثالثاً: أكتب بإيجاز في الموضوعات التالية:

- نظام المعلومات الإداري، وتكوينه من خلال الاستعانة بالرسم المناسب.
- أهمية نظم المعلومات ببيئة الأعمال بشكل عام.
- أهمية نظام المعلومات لكل مستوى إداري في المنظمة.
- دور الحاسبات بتقنياتها المتقدمة الآن في تدعيم نظم المعلومات الإدارية.
- المكانة التي يتمتع بها نظام المعلومات في بيئة الأعمال.

### ثالثاً: حالة للنقاش



- ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) :
- (١) الحالة رقم (٧) الشركة الموحدة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.
- ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## الفصل الخامس عشر: نظام المعلومات الإدارية



محمد السبيعي

### رواد الأعمال

تنطبق على رجل الأعمال السعودي محمد السبيعي صفة العصامي، فقد بدأ العمل بـ ٥٠٠ ريال لتنتهي بثروة من الملايين والاستثمارات والعقارات. ولد السبيعي في مدينة عيزة بالقصيم عام ١٣٣٣ هـ. وبعد سن ١١ سنة انتقل إلى مكة المكرمة طلباً للرزق وخدمة الحجيج وكان والده قد قتل في حربه مع قوات الملك عبد العزيز فأصبح المسؤول عن أمه وأخيه الصغير عبد الله.

اتفق مع عمه أن يعمل لديه كصبي يوصل مياه الشرب للبيت والديوان بجانب عمله في الدكان مقابل ٨ جنيهات لمدة ١٠ أشهر لكي يستطيع إرسال مال لأمه.

أما بداية توجه السبيعي وشريكه للعمل المصرفي فكان بالمصادفة، حيث كانا وكلاء لتجار الرياض والإحساء والكويت في مكة والمدينة وجدة، وكانوا أيضاً وكلاء تحويل لهما. ويعتقد أن أهم أسباب نجاحهما في العمل المصرفي الأمانة والصدق. ونقل نشاطهما التجاري إلى الرياض بعد أن قرر الملك سعود نقل الزارات إلى الرياض، فانتقلا للعمل هناك، وافتتحا فرعاً للمصرف في مكان مقابل إمارة الرياض. وفي عام ١٣٨٢ هـ تقريباً قرر محمد وعبد الله السبيعي الانفصال عن شريكهم ابن غنيم واقتسام التجارة. وتمخضت القسمة عن ملايين الريالات من عقارات في بيروت وجدة والرياض ومكة وبقية مدن المملكة، وغيرها من الاستثمارات والأصول.

وتمتلك شركة السبيعي الآن حصة كبيرة في بنك البلاد والذي تأسس في السعودية في عام ٢٠٠٤ م.

### مواقع إدارية



مفكرة الإسلام - فن الإدارة  
[www.islammemo.cc/fiz/index.asp?CatNo=0&IDCategory=1](http://www.islammemo.cc/fiz/index.asp?CatNo=0&IDCategory=1)



دليل المواقع العربية - ردادي  
[www.raddadi.com](http://www.raddadi.com)



عالم النور - مميزات إدارية  
[www.alnoor.info/](http://www.alnoor.info/)

obeikandi.com

## المراجع

### المراجع العربية:

١. أفندي، عطية حسين وأحمد رشيد (١٩٩٥م). مقدمة في الإدارة. القاهرة: دار النهضة العربية.
٢. بدر، حامد (١٩٨٤م)، فعالية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي "مجلة العلوم الاجتماعية" ج١٢ ص ١٧٧-٢٣٥. الكويت.
٣. بغيره، أبو بكر (١٩٨٨م). مبادئ الإدارة أصول، مبادئ، تطبيقات. بنغازي: افريقيا للنشر.
٤. بيترج. نورث هاوس. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية. ترجمة د. صلاح معاذ المعيوف. مركز البحوث - معهد الإدارة العامة. الرياض.
٥. توفيق، جميل أحمد والحناوي، محمد صالح: الإدارة المالية، أساسيات وتطبيقات
٦. جوهانسون، هـ. وأ.ب. روبرتسون. معجم مصطلحات الإدارة إنكليزي - عربي. ترجمة ن. غطاس. بيروت: مكتبة لبنان.
٧. حنا، نسيم، (١٩٨٥م)، مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض.
٨. الخشروم، محمد مصطفى، ومرسي، نبيل محمد، (١٩٩٩م)، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، الرياض: مكتبة الشقري.
٩. خير الدين، عمر، (١٩٩٨م)، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
١٠. ديسلر، جاري (١٩٦٢هـ). أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. (تعريب عبدالقادر محمد العبدالقادر). الرياض: دار المريخ للنشر.
١١. ديماس. محمد (٢٠٠٠). فنون القيادة. دار ابن حزم. بيروت. لبنان. الطبعة الأولى.
١٢. رايموند ميكلود، (١٩٩٠م)، تعريب د. سرور علي سرور وعاصم أحمد الحماحمي: نظم المعلومات الإدارية، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ.
١٣. زمير، منعم جلوب، (١٩٩٥م)، إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
١٤. زنداح، بشير. (١٩٨٢) " مقترحات تبسيط الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية " ندوة الاتصالات الإدارية معهد الإدارة العامة. الرياض.

١٥. سرور، على سرور والحمامي، عاصم أحمد (١٤١٠هـ). نظم المعلومات الإدارية (الجزء الأول). الرياض، دار المريخ للنشر.
١٦. سلامة، سهيل فهد (١٤٠٧هـ). مقدمة في التنظيم الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة.
١٧. السلطان، فهد صالح (١٤١٢هـ). النموذج الإسلامي في الإدارة. الرياض: مطابع خالد للأوقست.
١٨. السلطان، فهد الصالح (١٤١٨هـ). النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة. الرياض: مطابع الخالد للأوقست.
١٩. سيزلاقي، أندرو دي ووالاس، مارك جي (١٤١٢هـ). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٢٠. الشرقاوي، علي، (١٩٩٣م)، تخطيط ورقابة الإنتاج، بيروت، الدار الجامعية.
٢١. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، (٢٠٠٢م)، العوامل المحيطة باستخدام التسويق المباشر. الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
٢٢. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، (٢٠٠٣م)، أخلاقيات الموظف المسلم، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.
٢٣. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، (٢٠٠٤م)، التسويق المباشر والتجارة الإلكترونية، دار المجد، الرياض.
٢٤. الصباب، أحمد عبد الله وآخرون (١٤٢٣هـ). أساسيات الإدارة الحديثة (الطبعة الأولى، جدة).
٢٥. الطويل، محمد بن عبد الرحمن وآخرون، (١٤١٥هـ)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة.
٢٦. الظاهر، خالد خليل (١٤٢١هـ). نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام. الرياض: دار المعراج للنشر والتوزيع.
٢٧. عامر، يس (١٩٨٦) الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. دار المريخ. الرياض.
٢٨. عبد الله، عبد الغني بسيوني، (١٩٩٢م). أصول علم الإدارة العامة دراسة لأصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الإسلام، والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا ومصر ولبنان. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

٢٩. عبد المحسن، محمد عبد المحسن، (١٩٩٥م)، محاضرات في الإدارة والتنظيم، كلية التجارة: جامعة الأزهر، فرع البنين.
٣٠. عبد الوهاب، محمد رفعت وإبراهيم عبد العزيز شيحا (١٩٩٨م). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
٣١. عبدالله، محمد ومحمد الدهيش (١٩٨٢). "تطوير اتصالات وزارة الزراعة".
٣٢. العديلي، ناصر محمد (١٤١٦هـ). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٣٣. عصفور، محمد شاكر (١٤٠٤هـ). أصول التنظيم والأساليب. جدة: دار الشروق.
٣٤. عطية، حامد سوادى (١٤٠٨هـ). العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٣٥. عطية، حامد سوادى (١٤٠٨هـ). العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٣٦. عفيفي، صديق محمد وآخرون، ١٩٩٠م، الإدارة في مشروعات الأعمال، الطبعة الخامسة، الرياض، مكتبة الخريجي.
٣٧. علاقي، مدني عبد القادر، (٢٠٠٠م)، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، مكتبة جدة.
٣٨. علي، جمال عبدالحميد، أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي كمنهج دافعي على درجة رضاء العاملين وإنتاجيتهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة (١٩٨٤م).
٣٩. علي، جمال عبدالحميد، السلوك الإنساني في المنظمة، دار النهضة العربية. القاهرة (١٩٩٦م).
٤٠. العلي، محمد مهنا (١٤٠٥هـ). الإدارة في الإسلام. الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع.
٤١. عودة، محمد (١٩٩٧) "معوقات الاتصال الإداري في المنظمات: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت". دراسات الخليج والجزيرة. العربية الكويت العدد ٨٤.
٤٢. الغمري، إبراهيم (١٩٨٢م). الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والمباريات التدريبية. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

٤٣. غنام، بشرى بدير " الإدارة المالية. (١٩٩٥م). مدخل أولي للوصول للأيزو ٩٠٠٠ بالتطبيق على صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية المنزلية "، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر.
٤٤. فرانسيس، ديف وودكوك مايك (١٤١٦هـ). القيم التنظيمية (ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.
٤٥. القريوتي، محمد قاسم وزوليف، مهدي حسن (١٩٩٣م). المفاهيم الحديثة في الإدارة " النظريات والوظائف ". عمان: المؤلفان.
٤٦. الكبيسي، عامر (١٩٩٩م). التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي (المجلة العربية للإدارة - القاهرة). المجلد (١٩)، العدد (٢) ١٩٩٩ م.
٤٧. مارش، جيمس جى ووهريرت أيه. سايمون (١٤٢٢ هـ). المنظمات. ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٤٨. ماريون إي هانيز، (١٩٨٨م)، ترجمة د. محمود مرسي وآخرون: إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال.
٤٩. المبيري. وفاء ناصر. (٢٠٠٥). كيف تديرين مشروعك الاستثماري. الجمعية السعودية للإدارة. الرياض.
٥٠. محمد، موفق حديد (٢٠٠٠م). الإدارة العامة (هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية). عمان: دار الشروق.
٥١. المطيري، ثامر ملوح (١٤١٠هـ). فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. الرياض: دار اللواء للنشر والتوزيع. معهد الإدارة العامة. الرياض.
٥٢. المغربي، كامل وآخرون (١٩٩٥م). أساسيات في الإدارة. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٥٣. المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٠م)، الأساسيات والمبادئ في الإدارة، جدة: دار الخريج للنشر والتوزيع.
٥٤. المليجي، إبراهيم عبد الهادي محمد (٢٠٠٠م). الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
٥٥. منصور، علي محمد (١٩٩٩م). مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٥٦. المنيف، إبراهيم عبدالله (١٤١٤هـ). تطور الفكر الإداري المعاصر. الرياض: المؤلف.

٥٧. نانسي سترن وروبرت سترن، (١٩٩٨م)، تعريب د. سرور علي إبراهيم سرور: الحاسبات في عصر المعلومات، الرياض: دار المريخ.
٥٨. النجار، حنان إبراهيم، (١٩٩٥م) الأصول المالية وقرارات الاستثمار والتمويل، القاهرة، كلية التجارة - جامعة الأزهر، فرع بنات.
٥٩. النجار، فريد راغب، (١٩٧٧م)، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا - مدخل تكاملي تجريبي، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
٦٠. نجم. عبود نجم. (٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية. دار المريخ للنشر. الرياض. السعودية.
٦١. النمر، سعود محمد وآخرون (١٤١٧ هـ). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: المؤلفون.
٦٢. هال، ريتشارد هـ. (١٤٢٢ هـ). المنظمات هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها. ترجمة سعيد حمد الهاجري، إبراهيم عبد الله المنيف. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٦٣. الهواري، سيد الهواري، (١٩٧٦م)، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
٦٤. هيجان، عبد الرحمن أحمد وإبراهيم عمر بن طالب (١٤١٨ هـ). تقويم مدى تطبيق لجان الدفاع المدني في مناطق المملكة لمراحل إدارة الكوارث. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٦٥. هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤٢٠ هـ). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٦٦. هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤١٢ هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. الإدارة العامة. السنة (٣١)، العدد (٧٤) ص (٧ - ٣٨).
٦٧. هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤١٥ هـ). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. الإدارة العامة. العدد (٣)، المجلد (٣٤)، من ص (٤٠٥ - ٤٤٠).

## مراجع رواد الأعمال وعلماء الإدارة:

١. الإداري. قادة الأعمال الـ ١٠٠ الأكثر نجاحاً في العالم العربي، مارس ٢٠٠٦م.
٢. جون إي. فلاهوتي، (٢٠٠٤)، بيتردراكر - مطور الفكر الإداري، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى.
٣. جون هـ. جاكسون، وآخرون، نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة، ترجمة د. خالد حسن زروق.
٤. الخشرمي، عبد الله، (١٤٢٤هـ)، عصاميون: قصص وتجارب رواد الأعمال، دار الخشرمي، جدة.
٥. روبرت هالر، من سلسلة عمالقة الأعمال، ترجمة محمد حسن، مكتبة العبيكان، الرياض.
٦. عساف، محمود، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٧. مجلة اقتصاديات، العدد السادس، يونيو ٢٠٠٤م.
٨. مجلة الرجل، الشركة السعودية للأبحاث والتسويق البريطانية المحدودة، العدد ١٤٢، ديسمبر ٢٠٠٤.

## مواقع إدارية:

1. [www.alrehaili.net](http://www.alrehaili.net)
2. [www.thegulfbiz.com/archive/index.php/t-1071.html](http://www.thegulfbiz.com/archive/index.php/t-1071.html)
3. [www.alshamsi.net/mix/arabian\\_bilions.htm](http://www.alshamsi.net/mix/arabian_bilions.htm)
4. [www.seheb.net](http://www.seheb.net)  
المسئد العربي الموحد

1. Al-Shumaimri, (2002). Direct Marketing in Saudi Arabia. Saudi Management Association. Riyadh.
2. Baron, Robert A. and Greenderg, J. (1990). Behavior in Organization: Understanding and Managing Human Side of Work. Boston: Allyn and Bacon.
3. Bartol, K. M. and Martin, D.C.(1998). Management. New York: Irwin Mcgraw-Hill.
4. Bartol, Kathryn m. and David c. martin (1998). Management. Boston: Irwin Mc Graw-hill.
5. Bartol, Kathryn M. and Martin, David C. (1998). Management. Irwin McGraw-Hill.
6. Child, John (1977). Organization: A Guide to Problems and Practice. New York: Harper & Row.
7. Davis, Gordon and Olsen, M.(1985): Management Information System, concepts, foundation, structures and development (N.Y.: Mc Graw Hill).
8. Druker, P. F. (1998). The Community of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
9. Gavett, J.W. (1989).: Production and Operation Management (N.Y., Jovanovich Inc.).
10. Gitman, J. Lawrence.(1994).:Principles of Managerial Finance (N. Y: Harper and Row).
11. Guirdham, Maureen (1990): Interpersonal Skills at Work. NY: Prentice Hall.
12. Hicks, Michael J. (1991). Problem Solving in Business: Hard, Soft and Creative Approaches. London: Chapman and Hall.
13. Kolb, D. A, Irwin M. Rubin and Joyce M. Osland (1991): Organizational Behavior: An Experiential Approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
14. Kroeber, Donald and WastonM, Hugh. (1987).: Computer- Based Information Systems (2 nd. Ed. N. Y.: Macmillan Publishing Company).

15. Lussier, Robert N. (1990). Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach. Boston: Irwin.
16. Lynch, Richard and Williamson, Robert (1984) Accounting for Managerial (N. Delhi: Tate Me grow- hill Co.).
17. Moody, Paul E. (1483): Decision Making, Proven Methods For Better Decisions. NY: Mc Graw-Hill book Company.
18. Robbins, Stephen P. (1988). Essentials of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
19. Roger, Kreitner (1992):Management (5 ed. Boston: Houghton Mifflin Company).
20. Tersine, R (1990): Production-operation Management N. Y., N. Holland
21. Weston, J. Fred and Brigham Eugene F.(1990):Essentials of Managerial Finance (9 th ed., Chicago: The Druden Press).

## نموذج حالة للمناقشة

www.edarah.org

( فصل الرقابة وإدارة الإنتاج )



### مصنع السجاد

يعمل صالح الطويان مديراً للإنتاج في مصنع السجاد في المدينة المنورة. وقد اكتسب المصنع سمعة طيبة على المستوى المحلي والوطني، وأصبحت منتجاته تستحوذ على حصة كبيرة من السوق السعودية تتجاوز ٤٠٪ من حجم مبيعات الإنتاج المحلي. وفي صباح يوم السبت فوجئ صالح بخطاب شديد اللهجة مضمونه ضرورة المرور على مكتب المراقب القانوني في تمام الساعة العاشرة صباحاً من اليوم التالي لأمر هام.

وقد أنزعج الأستاذ صالح طيلة هذا اليوم إلى أن جاء اليوم التالي وذهب في الموعد للمراقب القانوني.

وبعد عبارات الترحيب الأولى من كلا الطرفين تساءل الأستاذ صالح عن أسباب الخطاب الرسمي الذي قد تسلمه صباح أمس، فأجابه المراقب القانوني بأنه قد تلقى تقريراً رسمياً من مكتب رئيس مجلس الإدارة مضمونه سرعة التحقيق مع مدير الإنتاج لاتهامه بقصوره في أدائه الإداري، وأنه مسئول مسئولية كاملة عن انخفاض إيرادات المبيعات للعام ١٤٢٥هـ عن العام السابق له بنحو ٢٠٪، رغم عدم تقصير الشركة في توفير الاعتمادات المالية التي تكفل لهذا القسم شراء الآلات

الأحدث المطلوبة، والتي قد تم بالفعل توفيرها في بداية عام ١٤٢٤ هـ، وكذا توفير سبل إعداد الحملات الإعلانية المناسبة على الرغم من تخفيض أسعار بيع نفس المنتجات عن أسعار العام السابق بنحو ٢ ريال في كل متر مربع للسجاد بأحجامه المختلفة.

وقد وجهت هذه التهمة لمدير الإنتاج بعد التحقيق أولاً مع مدير التسويق والتأكد منه بأن السبب في تراجع رقم الإيرادات في هذا العام لا يدخل ضمن مسؤولية الجهاز التسويقي الذي يتولى رئاسته، فقد أثبت مدير التسويق أنه كان يتابع حركة المبيعات أسبوعياً من خلال التقارير، والتي كانت تشير إلى ضعف معدل البيع لمنتجات المصنع ومن ثم انخفاض الإيرادات المحققة، مبررين ذلك لانخفاض جودة القماش المصنع فالمستهلكين بعد وقوع أنظارهم على السجاد ورغم نظرات الإعجاب برسوماته وألوانه الزاهية، وتصاميمه المبتكرة ألا أنهم بعد قيامهم بالفحص الدقيق له يجدون به بعض العيوب الفنية الدقيقة على بعد كل نصف متر من السجاد (مثل نقط دقيقة غير مصبوغة أو خط أفقي بارز عن مستوى النسيج) مما يتسبب في ترددهم وإعراضهم وتراجعهم عن قرار الشراء. وقد لفت مدير التسويق نظر مدير الإنتاج شفهياً بشكل مهذب بهذا الأمر منذ العام الماضي، كما أنه لم يلاحظ تحسناً أو تغييراً في الإنتاج التام الذي تم تصنيعه فيما بعد إبداء هذه الملاحظة.

ومن ثم ترى الإدارة العليا أن مسؤولية الإنتاج المعيب ترجع لمدير الإنتاج وأن الخسائر تستدعي محاسبته وإيقاع العقوبة عليه.

### والسؤال:

- ما هي المشكلة الرئيسية التي تشملها الحالة؟ وما هي المشكلات الفرعية التي تسببت فيها؟
- بفرض أن المسؤولية تؤول لقسم الإنتاج، فما هي الأسباب المباشرة المؤدية للإنتاج المعيب خاصة وأن الجهات العليا قد وفرت الآلات الأحدث في المواعيد المناسبة لخطة الإنتاج من عام ١٤٢٤ هـ؟
- ماذا تقترح من حلول لمعالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها في المستقبل؟

## المؤلفون في سطور

### الأستاذ الدكتور أحمد بن عبد الرحمن الشميمري

- مستشار معالي مدير جامعة الملك سعود للتطوير والجودة.
- عميد التطوير – جامعة الملك سعود.
- عميد الدراسات العليا سابقاً – جامعة القصيم.
- رئيس قسم إدارة الأعمال سابقاً – جامعة الملك سعود – فرع القصيم
- أستاذ الإدارة والتسويق – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة القصيم.
- دكتوراه إدارة الأعمال – إدارة التسويق – جامعة نوتجهم في بريطانيا.
- له أكثر من (٣٠) عملاً علمياً بين مؤلف وبحث ودراسات علمية وأوراق عمل.
- محكم لعدد من الدورات العربية والأجنبية في مجال التسويق.
- قدم العديد من الدورات التدريبية في الإدارة والتسويق وتنمية المهارات.
- عضو في عدد من المجالس واللجان في القطاع الخاص والعام وخدمة المجتمع.

### الأستاذ الدكتور عبد الرحمن بن أحمد هيجان

- عضو مجلس الشورى.
- أستاذ الإدارة خبير التنظيم الإداري.
- نائب المدير العام للبحوث والمعلومات سابقاً – معهد الإدارة العامة.
- حصل على الماجستير والدكتوراه في الإدارة من الولايات المتحدة الأمريكية.
- أول من حصل على درجة أستاذ بمعهد الإدارة العامة.
- له أكثر من (٤٠) عملاً علمياً بين مؤلف وبحث و مترجم ومقالات علمية وأوراق عمل.
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والعربية والدولية.

### الدكتورة بشرى بنت بدير المرسي غنام

- دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (تخصص تمويل) جامعة الأزهر. (بعثة إشراف مشترك مع Northern Illinois University بالولايات المتحدة الأمريكية.
- ماجستير إدارة الأعمال (كلية التجارة، جامعة الأزهر).
- دراسات عليا في "بحوث عمليات"، معهد الإحصاء بالقاهرة.
- بكالوريوس إدارة الأعمال – كلية التجارة بجامعة الأزهر.
- إعداد بحوث تم تحكيمها ونشرها بمصر والدول العربية.
- تحكيم بحوث في الإدارة والمحاسبة.