

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٢



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي

الريادة في الأعمال الفرع التكنولوجي

المؤلفون:

د. شاكر شلالة

أ. تغريد نجايرة

أ. سامح جابر (منسقاً)

أ. لبنى البزرة

أ. ابراهيم قدح



قررت وزارة التربية والتعليم العالي في دولة فلسطين
تدريس هذا الكتاب في مدارسها بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م

الإشراف العام

رئيس لجنة المناهج	د. صبري صيدم
نائب رئيس لجنة المناهج	د. بصري صالح
رئيس مركز المناهج	أ. ثروت زيد
مدير عام المناهج الإنسانية	أ. علي مناصرة

الدائرة الفنية

الإشراف الإداري	أ. حازم عجاج
التصميم الفني	أ. مازن حشيمة
تحكيم علمي	د. صلاح سولمة
التحرير اللغوي	أ. وفاء الجيوسي
المتابعة للمحافظات الجنوبية	د. سميرة النخالة

الطبعة التجريبية

٢٠١٨ م / ١٤٣٩ هـ

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

دولة فلسطين

وَأَرْزُقْنَا بِالتَّحْقِيقِ الْعَالِي



مركز المناهج

mohe.ps | mohe.pna.ps | mohe.gov.ps

f.com/MinistryOfEducationWzartAltrbytWaltlym

هاتف +970-2-2969350 | فاكس +970-2-2969377

حي الماصيون، شارع المعاهد

ص. ب 719 - رام الله - فلسطين

pcdc.mohe@gmail.com | pcdc.edu.ps

يتصف الإصلاح التربوي بأنه المدخل العقلاني العلمي النابع من ضرورات الحالة، المستند إلى واقعية النشأة، الأمر الذي انعكس على الرؤية الوطنية المطورة للنظام التعليمي الفلسطيني في محاكاة الخصوصية الفلسطينية والاحتياجات الاجتماعية، والعمل على إرساء قيم تعزز مفهوم المواطنة والمشاركة في بناء دولة القانون، من خلال عقد اجتماعي قائم على الحقوق والواجبات، يتفاعل المواطن معها، ويعي تراكيبها وأدواتها، ويسهم في صياغة برنامج إصلاح يحقق الآمال، ويلامس الأماني، ويرنو لتحقيق الغايات والأهداف.

ولما كانت المناهج أداة التربية في تطوير المشهد التربوي، بوصفها علماً له قواعده ومفاهيمه، فقد جاءت ضمن خطة متكاملة عالجت أركان العملية التعليمية التعلمية بجميع جوانبها، بما يسهم في تجاوز تحديات النوعية بكل اقتدار، والإعداد لجيل قادر على مواجهة متطلبات عصر المعرفة، دون التورط بإشكالية التشتت بين العولمة والبحث عن الأصالة والانتماء، والانتقال إلى المشاركة الفاعلة في عالم يكون العيش فيه أكثر إنسانية وعدالة، وينعم بالرفاهية في وطن نحمله ونعظمه.

ومن منطلق الحرص على تجاوز نمطية تلقّي المعرفة، وصولاً لما يجب أن يكون من إنتاجها، وباستحضار واعٍ لعدد المنطلقات التي تحكم رؤيتنا للطلاب الذي نريد، وللبنية المعرفية والفكرية المتوخّاة، جاء تطوير المناهج الفلسطينية وفق رؤية محكومة بإطار قوامه الوصول إلى مجتمع فلسطيني ممتلك للقيم، والعلم، والثقافة، والتكنولوجيا، وتلبية المتطلبات الكفيلة بجعل تحقيق هذه الرؤية حقيقة واقعة، وهو ما كان له ليكون لولا التناغم بين الأهداف والغايات والمنطلقات والمرجعيات، فقد تألفت وتكاملت؛ ليكون النتاج تعبيراً عن توليفة تحقق المطلوب معرفياً وتربوياً وفكرياً.

ثمّة مرجعيات تؤطر لهذا التطوير، بما يعزّز أخذ جزئية الكتب المقررة من المنهاج دورها المأمول في التأسيس؛ لتوازن إبداعي خلاق بين المطلوب معرفياً، وفكرياً، ووطنياً، وفي هذا الإطار جاءت المرجعيات التي تم الاستناد إليها، وفي طليعتها وثيقة الاستقلال والقانون الأساسي الفلسطيني، بالإضافة إلى وثيقة المنهاج الوطني الأول؛ لتوجّه الجهد، وتعكس ذاتها على مجمل المخرجات.

ومع إنجاز هذه المرحلة من الجهد، يغدو إزجاء الشكر للطواقم العاملة جميعها؛ من فرق التأليف والمراجعة، والتدقيق، والإشراف، والتصميم، وللجنة العليا أقل ما يمكن تقديمه، فقد تجاوزنا مرحلة الحديث عن التطوير، ونحن واثقون من تواصل هذه الحالة من العمل.

وزارة التربية والتعليم العالي

مركز المناهج الفلسطينية

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي الأمي الأمين، المبعوث للبشرية أجمعين، وبعد:

تسعى وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، إلى النهوض بعملية التعليم والتعلم، وتطوير كفايات التعليم المهني، بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل؛ من خلال تطوير مناهجها، لبناء جيل يتصف بروح المبادرة وتحمل روح المسؤولية، متسلح بمهارات ريادية تؤهله للانخراط في سوق العمل، وعليه جاءت فكرة إيجاد الفرع التكنولوجي؛ كحاجة ملحة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأتمتة والبرمجة، مدعماً بمبحث الريادة في الأعمال؛ لتزويد الطلبة الملتحقين بهذا الفرع، بمصفوفة من مهارات القرن الحادي والعشرين؛ كمهارة الاتصال والتواصل، وإدارة الذات والوقت، ومهارة اتخاذ القرارات، والإدارة الاستراتيجية للمشروع.

تقدم الدول يقاس عادة بما تحقّقه من إنجازات علمية، ويمدّى التقدم الحاصل في نوعية مخرجات مؤسساته التعليمية على مختلف مستوياتها، بما لديهم من مهارات وأنماط تفكير، لذا فالهدف الذي نسعى لتحقيقه من هذه المادة، هو بناء الإنسان الريادي؛ وهو الإنسان المغامر لا المقامر، الإنسان القادر على تحويل الفشل إلى نجاح، والخسارة إلى فوز، والطاقة السلبية إلى طاقة إيجابية، يتم ترجمتها في نهاية المطاف إلى مشروع ريادي صغير، يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة في جميع المجالات؛ كالمجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، إضافة إلى دعم الاقتصاد الوطني، فهو القادر على الإسهام الفاعل في تقوية هيكلية الإنتاج في الدولة؛ فالمشاريع الريادية الصغيرة، تمثل أساس التنمية الشاملة، بما تُسهم به من تشغيل للأيدي العاملة، والحد من تفاقم مشكلة البطالة في المجتمع.

فالريادي هو الإنسان الوحيد الذي لديه القدرة على ترتيب وتنظيم ذاته وفهمها بالشكل الصحيح، وهو القادر على إدارة وقته واتخاذ قراراته على نحو يحقق للمشروع أهدافه، وهو القادر أيضاً على رؤية الصورة المستقبلية لمُنشأة العمل، بصورة واقعية، مع وجود إدراك واعٍ للتفاصيل الدقيقة داخل هذه الصورة.

لقد تم إنجاز خطوة إضافية ثانية في طريق الريادة، فبعد أن أنجزنا كتاب الريادة في الأعمال للصف الحادي عشر، جاء كتابنا هذا للصف الثاني عشر، لنضعه بين أيدي طلبتنا الأعزاء، حيث تم عرض المادة العلمية بطريقة مشوقة وملائمة لسياقات وطنية حياتية من البيئة الفلسطينية، تتناسب والعالم المتسارع من حولنا، لذا فقد ضمّناه أربع وحدات دراسية، الوحدة الأولى: «مهارات في ريادة الأعمال»، والهادفة إلى تزويد الطلبة ببعض مهارات القرن الحادي والعشرين؛ كمهارة إدارة الذات والوقت والاتصال والتواصل واتخاذ القرارات، أما الوحدة الثانية: «التمويل والعمليات»، فقد تناولت تمويل وعمليات المشروع الصغير، واستخراج نتائج العمل، وإدارة الجودة الشاملة؛ بما يساعد الطلبة على اختيار توليفة التمويل الكفؤ لمشروع ريادي، وإنجاز عملياته بكفاءة وفاعلية، وفي الوحدة الثالثة: «الأعمال الإلكترونية»، حيث تطرقنا فيها إلى ماهية الأعمال الإلكترونية، ونماذج العمل فيها، ومتطلبات دخول المشروع إلى عالم الأعمال الإلكترونية، إضافة إلى منصات التسويق الإلكتروني؛ بما يساعد الطلبة على اكتساب مهارات أساسية لكيفية دخول المشروع إلى عالم الأعمال الإلكترونية، والتي أصبحت ضرورة تنافسية؛ للبقاء والاستمرار في السوق، أما في الوحدة الرابعة: «الإدارة الاستراتيجية للعمل الريادي»، فقد تحدثنا فيها عن تخطيط وصياغة استراتيجية المنشأة، بما تتطلبه من تحليل للبيئتين؛ الداخلية والخارجية لمُنشأة العمل، وضمان للتنفيذ الفاعل لها، وصولاً لتقييمها والوقوف على حاجتها للتعديل والتطوير؛ لضمان وصول المنشأة لرؤيتها الاستراتيجية؛ بكفاءة وفاعلية.

وزارة التربية والتعليم العالي

المؤلفون

المحتويات

مهارات الريادة في الأعمال

الوحدة الأولى

٤	إدارة الذات
١٦	صناعة القرارات
٢٩	الاتصال الفعال

التمويل والعمليات

الوحدة الثانية

٤٧	التمويل
٥٨	القوائم المالية
٦٧	إدارة العمليات

الأعمال الإلكترونية للمشروع الريادي

الوحدة الثالثة

٨٣	الأعمال الإلكترونية
٩١	التجارة الإلكترونية
٩٩	الترويج الإلكتروني

الإدارة الاستراتيجية للعمل الريادي

الوحدة الرابعة

١١٣	تخطيط استراتيجية العمل الريادي
١٢٥	تنفيذ استراتيجية العمل الريادي
١٤٢	تقييم استراتيجية العمل الريادي

مهارات الريادة في الأعمال

Entrepreneurship Skills In Business



ما المهارات الواجب إتقانها، لكي أٌصبح ريادةً ؟

أهداف الوحدة

يُتَوَقَّعُ من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، أن يكونوا قادرين على:

تمثّل مهارات الاتّصال والتّواصل، وإدارة الذات، وصناعة القرارات، في مختلف سياقات الحياة اليوميّة.

ويتحقّق ذلك من خلال الأهداف الآتية:

- التعرّف إلى مفهوم إدارة الذات.
- الإلمام بمهارات إدارة الذات.
- توظيف أساليب التحكم بالذات.
- تعرّف ماهيّة المشكلات.
- استخدام المنهج العلميّ في حلّ المشكلات.
- استيعاب مراحل صناعة القرار.
- الإلمام بمفهوم الاتّصال والتّواصل.
- تمثّل شروط الاتّصال الفاعل في علاقاته مع الآخرين.
- إتقان مهارات الاتّصال والتّواصل.

إدارة الذات Self Management



يَصْغُبُ على الفرد اكتشافُ ذاته بكلِّ ما تحتويه من مهاراتٍ، ومعارفٍ، واتّجاهاتٍ، ما لم يكن لديه رغبةٌ في اكتشافها، ومصارحةً في التعامل مع جوانب القصور فيها، التي يتم اكتشافها من خلال تجاربه الحياتية، فقد يكون الإنسان معزولاً عن حقيقة ذاته، وما يجب عليه تجاهها؛ بسبب إغراقه في مشكلات الحياة اليومية، علماً بأنّ الواقع العملي يُحْتَمُّ عليه تنميتها؛ لمواجهة التحديات، ثم الوصول

إلى أهدافه في الحياة، وتتطلّب إدارة الذات إدارةً للوقت وللشاعر، وغيرها من الجوانب المتعلقة بالذات، فماذا **نعني** بإدارة الذات ؟ وما مكوّناتها ؟ وكيف يمكن إدارتها ؟ هذا ما تمّ تناوله في هذا الدرس، على النحو الآتي:

ماهية الذات The Self Essence

يمكن للشخص التعرف إلى ذاته، من خلال تفكيره بالعديد من التساؤلات؛ مثل:

كيف أرى ذاتي ؟	كيف يراني الآخرون ؟	كيف أقيم ذاتي ؟	ما الذات التي أتمنى أن أكون ؟

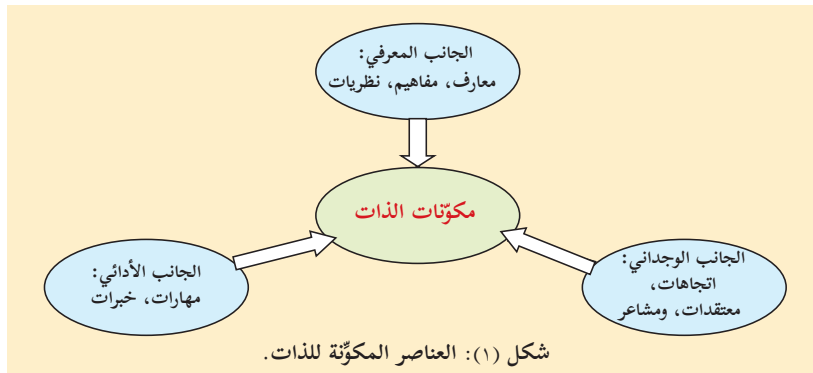
وللوقوف على مفهوم الذات بصورة أوضح، نستعرض النشاط الآتي:

نشاط (١): مفهوم الذات

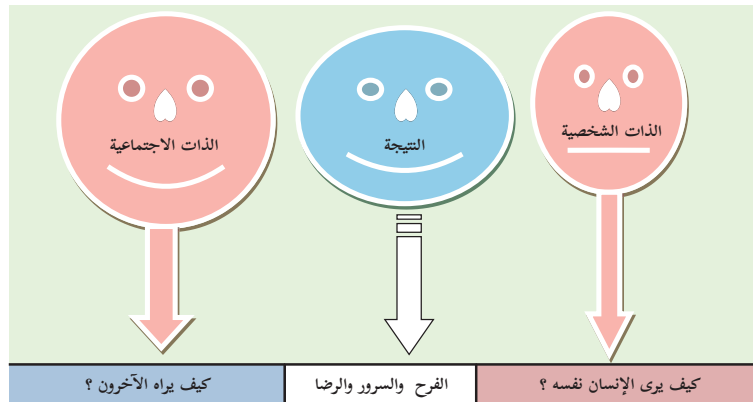
يحتوي الجدول الآتي على مكوّنات مُحتملة للذات، والمطلوب: تحديد أيّها يُعدّ من مكونات الذات؛ بوضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تمثّل ذلك:

الرقم	المكوّنات المحتملة للذات	الإجابة
١	مشاعر واتجاهات يمتلكها الفرد نحو الأشياء والمواقف.	
٢	القيم والمعتقدات التي يتبنّاها الشخص.	
٣	حجم ما يمتلك الشخص من ثروة.	
٤	حصيلة المعارف المكتسبة لدى الفرد.	
٥	المهارات التي يمتلكها الفرد.	
٦	الوظيفة التي يشغلها الفرد.	
٧	الأهداف التي يطمح الفرد إلى تحقيقها.	
٨	ثقة الآخرين بالقدرات التي يمتلكها الفرد.	

تختلف الذات من فردٍ لآخر، فلكل منا ذات أو شخصية يتفرد بها، ولن نجد ذاتاً كاملة؛ لتعُدّ العوامل المؤثّرة فيها، حيث تتكون الذات من ثلاثة جوانب، تتفاعل معاً لتشكيل شخصيّة الفرد، والتي يبيّنها الشكل الآتي:



مفهوم الذات يعني: النظرة الشخصية عن النفس، التي يتمّ تقسيمها إلى قسمين: **النظرة الذاتية الشخصية؛** أيّ كيف يرى الإنسان ذاته ؟ **والنظرة الذاتية الاجتماعية؛** أي كيف يعتقد أنّ الآخرين يرونه ؟ فنظرة الفرد إلى ذاته وحكمه عليها، تتأثّر بنظرة الآخرين له، والشكل الآتي يبيّن ذلك:



شكل (٢): مفهوم الذات.

يؤثر التقارب أو عدم التقارب في النظرة الشخصية إلى الذات مع نظرة الآخرين لها، تأثيراً إيجاباً أو سلباً في شعور الفرد؛ فإذا أحب أحد العاملين سلوكياته الفردية في العمل وطريقة أدائه لها، وتقاربت هذه النظرة مع نظرة رئيس العمل، أو نظرة الموظف في المنشأة إلى هذه السلوكيات؛ أحسن هذا العامل بالسرور والراحة والرضا، مع العلم أن الذات تتمتع بالثقة العالية بالنفس، والنابعة من تقدير الذات الشخصية بصورة أكبر من تأثير الذات الاجتماعية، وبالتالي فإن الذات الريادية تتصف بأنها مستقلة نسبياً عن البيئة الخارجية، علماً بأن الفرد في إطاره الفكري ليس منعزلاً عن المجتمع، وهذا الإطار ليس جامداً أو ثابتاً، فنظرة الريادي إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وطبيعة هذه النظرة، تؤثر في صورة ذاته.

هل تعلم؟ أن الذات الشخصية تنشأ قبل الذات الاجتماعية، فهي تبدأ مع الفرد منذ الطفولة، ولكن الذات الاجتماعية تدخل في تركيبة شخصية الفرد مع أول اتصال وتواصل، أو تأثير متبادل مع الآخرين.

سؤال: لو كانت صورة الذات الشخصية للفرد عن نفسه، مختلفة مع صورة الذات الاجتماعية له، فما النتيجة؟ وكيف يمكن تحقيق التقارب بينهما؟

أفكر: كيف يمكن للريادي تحسين ذاته الاجتماعية؟

سمات الذات Self Concept Attributes

يحتاج كل فرد إلى معرفة سمات ذاته، وكذلك إلى معرفة سمات ذوات الآخرين من الذين يتعاملون معه، فالتاجر مثلاً يسعى لمعرفة كل شيء عن شخصية زبائنه؛ كميولهم، ورغباتهم، ودوافعهم، ليحقق أهدافه من وراء ذلك؛ والمستهلك كذلك بحاجة إلى معرفة السمات الشخصية للتاجر الذي يتعامل معه؛ كمعتقداته، وأفكاره، وقدراته؛ كي يسهل عليه مفاوضاته في إبرام صفقة البيع معه، وللتعرف إلى سمات الذات، نستعرض النشاط الآتي:



نشاط (٢): سّمات الذات

يحتوي الجدول الآتي على مجموعة من السّمات المحتملة لمفهوم الذات، والمطلوب: تحديد أيّها يشكّل سمةً مميزةً للذات؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	السّمات المحتملة للذات	الإجابة
١	مكتسبة، ويمكن تنميتها.	
٢	تتغير بتغيّر الزمان.	
٣	مُحصّلة لشعور الفرد عن نفسه، وشعور الآخرين عنه.	
٤	تميل للاستقرار في المراحل الأولى من العمر.	
٥	تُبنى عليها السلوكيات المتوقعة من الفرد في المستقبل.	
٦	مُحصّلة تفاعل للجوانب المعرفية، والوجدانية، والأدائية للشخص.	
٧	يمكن قياسها بشكل مباشر.	
٨	لا تتأثر بنظرة الآخرين لها.	

من هنا فإنّ الذات تعني الشخصية، وهي غير موروثه ومتغيرة خصوصاً في السنين الأولى من العمر، حيث يؤثر فيها العديد من العوامل؛ كالدوافع الفطرية، والقدرات العقلية والعوامل الوجدانية، والجسمانية وغيرها، ومفهوم الذات لدى الشخص له علاقة بالخبرات الماضية والحاضرة التي يمرّ بها، وكذلك بالخبرات التي سيمرّ بها في المستقبل، ذلك أنّ التقييم للذات عملية متغيرة، مهما كان نوع التقييم؛ متحيزاً أم موضوعياً.

تنبيه؟ الذات هي ليس ما تعتقد بأنك عليه، بل ما أنت عليه فعلاً.

أتعلم: إنّ كلّ أثر للأعمال التي يؤديها الفرد تحمل علامة من شخصيته، فهو يترك أثراً غير مقصودة عن ذاته، ويعطي تلميحات عن شخصيته، قد لا يراها هو، أو يشعر بوجودها.

مفهوم إدارة الذات Self Management Concept

تعني إدارة الذات، مجموعة المهارات الرئيسة التي ستساعد الفرد طوال حياته، وترتبط بوضعه أهدافه، وإدارته وقته ومشاعره، مع إيجاد توازن بين واجبات الفرد، ورغباته، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، علماً بأنّ إدارة الذات تحتاج للمتطلبات الآتية الواردة في صندوق إدارة الذات:





شكل (٣): صندوق أدوات إدارة الذات.

أفكّر: كيف يمكن بناء ذاتي في العمل؟

إدارة الوقت Time Management

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورداً اقتصادياً مهماً، وهو أثمن ما يملكه الإنسان، والوعاء لكل عمل وإنتاج؛ فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، فالوقت عبارة عن مدة من الزمن، وإدارة الوقت تعني إدارة الذات، إذ لا يمكن التحكم بالوقت، لكن يمكن استثماره لتحقيق أهدافنا، كما تختلف إدارة الوقت عن أي نوع آخر من الإدارات، كإدارة الموارد؛ من قوى عاملة، وأموال، وأجهزة، ومعدات.

لخص بيتر دركر (Drucker) الاختلاف بين إدارة الوقت والإدارات الأخرى، بقوله: "إدارة الوقت تعني إدارة الذات (Self Management)؛ لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وإدارة الذات لا تشبه إدارة أي شيء آخر، فهي تتطلب مهارات: التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة؛ وللوقوف على مستوى مهارتنا في إدارة الوقت، نتناول النشاط الآتي:



نشاط (٣): التحقق من مهارة إدارة الوقت



يحتوي الجدول الآتي على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بإدارة الوقت، والمطلوب: الإجابة عنها بـ (نعم) أو (لا):

الترتيب	أسئلة مهارات إدارة الوقت	الإجابة	
		نعم (٥) علامات	لا (١) علامة
١	هل تفكر فيما يجب إتمامه قبل بدء يومك ؟		
٢	هل تفكر في العمل المطلوب منك، قبل البدء به ؟		
٣	هل تستمر في تنفيذ العمل حتى إكماله بالصورة المطلوبة ؟		
٤	هل تنجز الأعمال الأكثر أهمية أولاً ؟		
٥	هل تطلب المساعدة من أحد في إتمام مهام عملك ؟		
٦	هل تستعمل الآلات لإنجاز أعمال يمكن إتمامها يدوياً ؟		
٧	هل تحاول إيجاد طرق جديدة أفضل لإنجاز أعمالك ؟		
٨	هل تبدأ بأعمال لا تستهويك كثيراً في العمل ؟		
٩	هل تحرص على إنجاز المهام الأصعب أولاً ؟		
١٠	هل تفترض أو تتوقع حدوث أزمات ممكنة، أو محتملة في عملك ؟		
١١	هل لديك الجرأة على القول (لا)، عندما تعرض عليك مهمة فورية ؟		
١٢	هل تجمع المهمات المتشابهة القصيرة للقيام بها مرة واحدة، بدلاً من أدائها على مرّات عدة ؟		
١٣	هل تتجنب المشتتات، خلال ساعات العمل ؟		
١٤	هل تخصص وقتاً معيناً خلال اليوم، للتواصل مع الأصدقاء والجيران ؟		
١٥	هل تسأل نفسك باستمرار: "ما الطريقة الفضلى لاستثمار وقتي ؟"		
١٦	هل تضع مواعيد محددة زمنياً لإنجاز مهام عملك ؟		
١٧	هل تركز على المسائل التي تمتاز بالمنافع الطويلة المدى في عملك ؟		
١٨	هل تركز على مسألة واحدة في كل مرة تؤدي فيها العمل ؟		
١٩	هل تتجنب الانخراط في نشاطات العمل غير المنتجة ؟		
٢٠	هل تفكر دائماً في تأثير أعمالك في الآخرين والمجتمع والبيئة ؟		

من هنا نجد، أنّ علامتنا في النشاط السابق، التي تُعبّر عن مستوى إدارتنا للوقت، ستكون مختلفة بالتأكيد؛ إذ سوف تتدرج من الإدارة الضعيفة للوقت إلى الإدارة الحسنة له، وبالعودة إلى نتائج العمل على النشاط السابق، قم بتقييم نتائج إجابتك، وفق مفتاح الإجابة الآتي:

الرقم	مدى العلامة المسجلة	مستوى إدارة الوقت
١	من (٩٠ - ١٠٠) علامة.	ممتاز
٢	من (٨٠ - أقل من ٩٠) علامة.	جيد جداً
٣	من (٧٠ - أقل من ٨٠) علامة.	جيد
٤	من (٥٠ - أقل من ٧٠) علامة.	متوسط
٥	أقل من (٥٠) علامة.	ضعيف

تحسين إدارة الوقت Time Management Development

لتحسين مهارتنا في إدارة الوقت، يمكن استخدام العديد من الأساليب لتحقيق ذلك، علماً بأنها تشترك في تركيزها على إدارة الأولويات في العمل والتفويض، والنشاط الآتي يبين ذلك:



نشاط (٤): إدارة الوقت

فيما يأتي مجموعة سلوكيات محتملة في العمل، والمطلوب: تحديد أيها يُسهم في تحسين إدارة الوقت؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص لذلك:

الرقم	سلوكيات محتملة في العمل	الإجابة
١	يؤدي مهامه السهلة أولاً.	
٢	يعطي الكثير من وقته لتأدية المهام السهلة.	
٣	يؤجل إنجاز المهام ذات الأولوية الدنيا لنهاية ساعات العمل اليومي.	
٤	يستخدم وقتاً أكثر في تركيزه على الواجبات المهمة في عمله.	
٥	يفوض المهام لمروسيه، عند تأكدّه من أنهم يؤدّون العمل بالشكل الصحيح.	
٦	لديه الاستعداد لقول (لا)، عندما لا يقتنع بالأمر.	
٧	يحدّد ما يؤدّ إنجازاً يومياً في العمل.	
٨	يجمع المهام المتشابهة، ويؤديها بشكل متقطع خلال ساعات العمل.	
٩	يتجنب اتخاذ القرارات، رغم تمتعه بروح المبادرة.	
١٠	يشعر أنّ ما أنجزه من أعمال في اليوم ليس كافياً.	
١١	يضع لائحة يومية بالأعمال الواجب إنجازها.	

أفكر: هل تقوم إدارة الوقت في الأساس على فكر التوازي أم فكر التوالي في تأدية المهام ؟ ولماذا ؟

من هنا فإنّ الأساليب المستخدمة في تحسين إدارة الوقت، تتمثل في: **استكمال المهام ذات الأولوية** عبر استخدام الوقت بفاعلية، وتفويض بعض المهام للمرؤوسين؛ مما يتيح لمدير المنشأة التفرّغ لأداء مهام أساسية أخرى لديه، ثم تجميع المهام المتشابهة لأدائها مرة واحدة؛ كالاتصالات الهاتفية مثلاً؛ مما يساعد في توفير الجهود والموارد المستخدمة، ويقضي على عمليّة التكرار في تنفيذ المهام، مع الاستعداد لقول (لا) في العمل؛ إذ يُعدّ الحرف (لا) أعظم تعبير في قاموس توفير الوقت، الذي من الضروري استخدامه في الوقت المناسب،

أتعلم: الأولوية تقديم أمر على غيره من الأمور عند التنفيذ، نظراً لأهميته أو بسبب عامل الزمن.

- كلما أمضى الريادي المزيد من الوقت في التخطيط للنشاطات، وفّر المزيد من الوقت لإنجاز المهام لديه.

وعدم المبالغة في العمل كثيراً، وبالتالي الشعور بأنّ ما تم إنجازه من مهام في اليوم الواحد ليس كافياً، والتخطيط بشكل فاعل للأعمال، حيث يخصّص الرّياضيون وقتاً أكثر للتخطيط، علاوة على امتلاكهم زمام المبادرة؛ فهم لا يتردّدون في اتّخاذ القرارات، وبذلك يختصرون الوقت اللازم لاتّخاذها.

سؤال: ماذا يعني قول المدير (نعم) في الوقت الذي يجب أن يقول (لا)، في مجال إدارة الوقت ؟ وإلى ماذا يؤدّي ذلك ؟

Time Wasters مضيّعات الوقت

مضيّعات الوقت كمورد اقتصادي كثيرة ومتنوّعة، وتختلف من شخصٍ لآخر، ومن طبيعة عملٍ لآخر، فتعريف المضّيع قد يبدو بسيطاً للوهلة الأولى، ولكن يجب أن نتذكر أنّ ما هو مُضَيِّع للوقت في هذا اليوم، قد لا يكون ليوم غد، وأنّ ما هو مُضَيِّع للوقت بالنسبة لك، قد يُعدّ استثماراً للوقت عند غيرك، فمثلاً استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لعقد الصفقات التجارية، يُعد استثماراً، بينما استخدامها من باب التسلية أو الترفيه يُعد مضيعاً للوقت، فمُضَيِّع الوقت، نشاط يأخذ وقتاً غير ضروريّ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو إنّهُ نشاط يعطي عائداً أقل من الوقت المبذول من أجله، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:



نشاط (٥): مُضَيِّعات الوقت

يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة الإدارية، والمطلوب: تحديد أيّها يشكّل عاملاً لضياع وقت العمل؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة، محدداً مبرراتك لذلك:

الرقم	النشاط الإداري	الإجابة		المبرر في حالة اعتباره مُضَيِّعاً للوقت
		مُضَيِّع للوقت	غير مُضَيِّع	
١	زيادة عدد العاملين؛ للتخفيف من عبء العمل العادي.			
٢	البدء بتنفيذ المهام قبل التفكير فيها.			
٣	عقدُ المدير اجتماعاً في نهاية كلّ شهر.			
٤	التردّد في اتّخاذ القرارات.			
٥	عدم الاهتمام بالتفاصيل الجانبية في العمل.			
٦	أداء مهمتين أو أكثر في آن واحد.			
٧	اتخاذ قرارات في المشروع من خلال اللجان.			
٨	تأجيل إنجاز عمل للبدء بعمل جديد.			
٩	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للأمور الشخصية.			
١٠	الرغبة في إنجاز العمل منفرداً.			

نُلاحظ أن مضيعات الوقت منها ما يعود للشخص نفسه، كالمماطلة والتسويف، والتردد في اتخاذ القرارات، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل؛ كهيكلية العمل في المشروع، والتي ترسخ سياسة المركزية في العمل، وكذلك نهج إدارة المشروع في عقد الاجتماعات المتكررة والإطالة في فعاليتها.

سؤال: ما مضيعات الوقت التي تواجهك في دراستك كطالب؟ اقترح حلاً مناسباً لكلٍ منها.



إدارة المشاعر Feeling Managing

يُنظر إلى إدارة الذات على أنها مفهوم يتكون من مجموعه من المهارات؛ كإدارة الوقت وإدارة الفرح وإدارة الغضب والمشاعر بشكل عام، فإدارة الوقت مثلاً تشير إلى إدارة الفرد لنفسه بنفسه، وتوجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

وتُعَدُّ المشاعر بما تشمله من غضبٍ، أو فرح، أو حزن وغيرها، من الظواهر الشائعة في المجتمعات ومنشآت الأعمال؛ لما لها من آثار إيجابية، أو سلبية على أداء الفرد في العمل؛ فالغضب كظاهرة شائعة في بعض الأحيان قد يصبح مشكلة مستقلة ترافقه عواقب سلبية، فقد يبدأ لدى الفرد بسيطاً، ومع ذلك قد يستفحل الغضب شيئاً فشيئاً في الفرد، وقد يبدأ الغضب فجأة بدرجة عالية ثم ينطفئ تدريجياً، علماً بأن انفجارات الغضب قد تبدأ بشدة عالية لدى بعض الأفراد، لأبسط الأسباب وأصغرها، وللمزيد من التوضيح، نستعرض الحكمة المشهورة الآتية:

قصة حكمة (١): لا تغضب



كان هناك شخص سريع الغضب، دائم المبالغة في ردة فعله، وفي يومٍ ما، قام والده بتقديم كيس مليء بالمسامير لهذا الابن، وطلب منه أن يقوم بطَرَق واحدٍ من هذه المسامير في سور حديقة المنزل الخشبي، في كلِّ مرة يفقد بها الابن أعصابه ويغضب، في اليوم الأول قام هذا الابن بطَرَق (٧٣) مسماراً في سور الحديقة، وبعد مرور أسبوع انخفض عدد المسامير التي طَرَقَهَا في السور، وكان الشاب متفاجئاً من قدرته على التحكم في أعصابه، ووصله إلى فكرة أن التحكم بأعصابه أفضل من طرق المسامير، إلى أن جاء اليوم الذي قَدِمَ فيه إلى والده وأخبره أنه لم يُعَدِّ في حاجة لَطَرَق المسامير، سُرَّ الوالد لما سَمِعَ، وطلب إليه أن يقوم بإزالة مسماراً واحداً من السور في كلِّ مرة يشعر بنفسه أنه يسيطر على غضبه، ومع مرور الأيام، أنهى هذا الشاب عمله، وخلع جميع المسامير مُسرِعاً إلى والده، ليخبره أنه قد أتم مهمَّته، ذهب الوالد مع ابنه إلى السور، وقال له: أحسنت التصرُّف، ولكن انظر معي إلى هذه الثقوب التي لا زالت في السور... هذه الثقوب هي الأثر السيئ في قلوب مَنْ جرحت...، مَنْ جرحتهم بمسامير لفظك وفعلك!!

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س١: لماذا هدا الابن من غضبه ؟

س٢: ما الإمارات التي تبدو على الإنسان الغاضب ؟

س٣: كيف تعامل الأب مع ابنه بخصوص غضبه ؟

س٤: ما أسباب الغضب في العمل ؟

س٥: ما آثار الغضب على إنجاز العمل ؟

س٦: كيف أدير غضبي ؟

الغضب حالة انفعالية تنتاب الفرد نتيجة لردة فعلٍ أو استفزازٍ ما، تتفاوت في شدتها وتكرارها ومدتها الزمنية

تنبيه!! الغضب شعور طبيعي، طالما الفرد لم يفقد السيطرة على أعصابه وانفعالاته.

من فرد لآخر، ترافقه سلوكيات كلامية وحركية، وشكل من أشكال الثوران الجسمي، إذ تعدد أسباب الغضب، منها: ضعف مهارات الاتصال والتواصل لدى الفرد، وسماع أشياء غير سارة، أو حدوث أشياء مفاجئة في العمل، فعن أبي هريرة -رضي الله عنه-: أن رجلاً قال

للنبي -صلى الله عليه وسلم-: أوصني، قال: «لا تغضب»، فردد مراراً، قال: «لا تغضب».

أتعلم: العديد من مراجعي المستشفيات من مرضى السكري وضغط الدم، هم من ضحايا الغضب؛ لذا يتوجب علينا تعلّم إدارة الغضب، قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: "إنَّ الغضب من الشيطان، وإنَّ الشيطان خلق من النار، وإنَّما تُطْفَأُ النارُ بالماءِ، فإذا غَضِبَ أَحَدُكُمْ فَلْيَتَوَضَّأْ".

تتعدّد أعراض الغضب وآثاره، فهناك أعراض صحيّة وأخرى اجتماعيّة، نستدل من خلالها على وجود الغضب أو بواذره، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:



نشاط (٦): آثار الغضب

يحتوي الجدول الآتي على مؤشّرات محتملة، قد تدلّ على وجود الغضب لدى زبون ما؛ نتيجةً لحواره مع أحد تجّار التجزئة، والمطلوب: تحديد أيّ منها يشكّل مؤشراً للغضب:

الرقم	المؤشرات المحتملة لوجود الغضب	الإجابة	
		يشكّل	لا يشكّل
١	ضيق حدقة عين الزبون.		
٢	اتّخاذ الزبون قراراته بصورة متأنّية.		
٣	العزلة وعدم رغبة الزبون في الحديث.		
٤	شعور الزبون بضيق التنفس، عند الحديث.		
٥	شعور الزبون بالصداع.		
٦	احمرار وجه الزبون.		
٧	تدفّق الحديث بسرعة.		
٨	تصرّف الزبون بعشوائية.		

يتبيّن ممّا سبق، أنّ الغضب أمر سهل ولكن إدارته أصعب، وفي هذا قال (أرسطو): «أنّ يغضب أيّ إنسان فهذا سهل، لكن أن تغضب من الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وإلى الحد المناسب، وللهدف المناسب، بالأسلوب المناسب، فليس هذا أمراً سهلاً».

أفكّر: كيف يُؤثر الغضب على إدارة الذات، وتحقيق الأهداف؟

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلِّ ممَّا يأتي:

١ أيُّ من المكوّنات الآتية لمفهوم الذات، يُطلق على ما يمتلكه الفرد من منظومة قيم؟

- أ. الوجداني. ب. المهاري.
ج. المعرفي. د. الأدائي.

٢ أيُّ من الآتية له صلة بذات الإنسان؟

- أ. الحاضر، والماضي. ب. الحاضر، والمستقبل.
ج. الحاضر، والماضي، والمستقبل. د. الحاضر أو المستقبل.

٣ ماذا يعني المزيد من التخطيط؟

- أ. المزيد من توفير الوقت، لأداء مهام وأنشطة العمل.
ب. المزيد من ضياع وقت العمل.
ج. المزيد من التأخير في إنجاز مهام العمل.
د. المزيد من ارتفاع كلفة العمل.

٤ أيُّ ممَّا يأتي لا ينطبق على مضيع الوقت؟

- أ. يستهلك وقتاً غير ضرورياً. ب. يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة.
ج. عائدته قليل، مقارنة مع الوقت المبذول. د. القول (لا)، لا يهم في توفيره.

س٢ عرّف كلاً ممَّا يأتي:

- أ. الغضب.
ب. الذات.
ج. الذات الحقيقيّة.

س٣ ما صلة الذات بالزمن؟

س٤ عدد أهمّ السمات المميزة للذات.

س٥ ما أهميّة الذات بالنسبة للإنسان؟

س٦ ما أهميّة معرفة كل من البائع والمشتري سمات الطرف الآخر؟

صناعة القرارات Decision Making



تُعَدُّ عمليّة صناعة القرار صفة ملازمة للإنسان منذ ولادته؛ وقد اعتمد الإنسان في العصور الماضية على أسلوب التخمين، والتجريب، والخبرة الشخصية التي يتمتع بها مُتَّخِذ القرار، أمّا في العصر الحاضر، فقد أصبح لصناعة القرار منهجيّة علميّة لها قواعد وضوابط معيّنة؛ وذلك لاختيار أفضل البدائل المتاحة في الزمان والمكان المناسبين؛ يُعَدُّ قرار الاستقلاليّة في العمل أهمّ قرار يتّخذه الرياديّ في حياته العملية؛ من خلال إنشاء مشروعه الخاص، ويتّبع ذلك قرار تحديد المجال الذي سيعمل فيه، وقرار تحديد

الزمان والمكان لبدء مشروعه، **فما المقصود بعمليّة صناعة القرار؟ وما العوامل المؤثّرة فيها؟** هذا ما تمّ تناوله في هذا الدرس، على النحو الآتي:

مفهوم صناعة القرار Decision Making Concept



تُعَدُّ وظيفة اتّخاذ القرارات كوظيفة إدارية أهمّ وظائف المدير، فهي تشكّل الحد الفاصل في نجاح المدير؛ إذ يُنَعَت المدير بالفشل، إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة الإدارية المطروحة أمامه في الوقت المناسب، ولتوضيح مفهوم القرار نتناول النشاط الآتي:



نشاط (١): مفهوم القرار

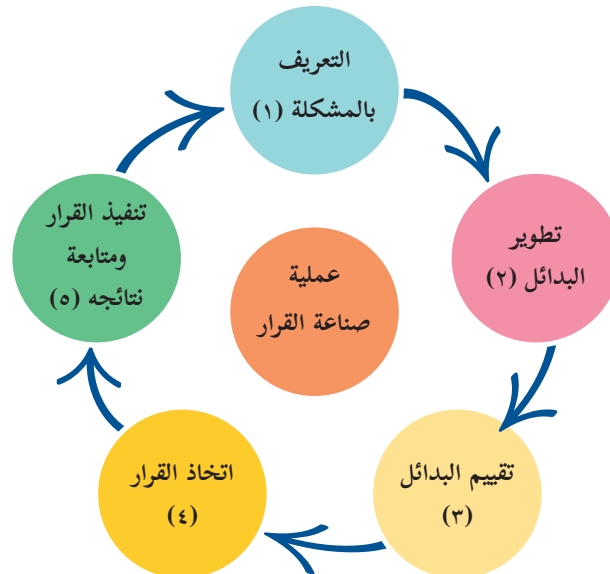
يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تمت في مصنع بيت جبرين للأثاث، والمطلوب: تحديد أيّ من الأنشطة الواردة في الجدول يُعَدُّ قراراً؛ بوضع إشارة (✓) أمام النشاط:

الرقم	النشاط الإداري	الإجابة
١	تعيين موظف علاقات عامة في المصنع.	
٢	إضافة خط لإنتاج الكراسي المتحركة.	
٣	ترقية موظف لشغل وظيفة مدير إدارة الريادة في المصنع.	
٤	دخول مُنتجات المصنع إلى أسواق الشمال الفلسطيني.	
٥	تجاهل إدارة المصنع شكاوى العاملين من تدني رواتبهم.	
٦	مكافأة أحد العاملين لتقديمه أفكاراً ريادية لمعالجة شكاوى الزبائن.	
٧	عدم اختيار مدير الإنتاج لأي من عينات الأخشاب المعروضة أمامه.	
٨	تعميم إداري بإدخال فترة (وردية) عمل ليلية في المصنع.	

نستنتج ممّا سبق، أنّ القرار يمثّل أيّ نشاطٍ إداريّ مهما كان حجمه، أو طبيعة العمل فيه، ومهما كان الهدف منه أو مستواه، حتى إنّ الامتناع عن القيام بأيّ شيء، أو التردّد إزاء مشكلةٍ ما يُعدّ قراراً؛ فتأجيل اتخاذ القرار هو قرار بحدّ ذاته، فمثلاً البندين (٥)، (٧) في الجدول؛ لماذا يُعتبر كل منهما قراراً؟ علماً بأنّ عناصر المشكلة، هي: هدف نسعى إليه، وصعوبات تحوّل دون الوصول إليه، ورغبة في التغلب على هذه الصعوبات، كما أنّ عملية اتخاذ القرار تُعدّ نشاطاً يتّصف بالاستمراريّة، بناءً على تطوّر البيانات والمعلومات المتوفرة عن الظروف والأوضاع المحيطة.

عملية صناعة القرار Decision Making Process

تمثّل عملية صناعة القرار أحد الأنشطة الرئيسة لإدارة المنشأة، وهي عملية ذات علاقة بالوظائف الرئيسة للإدارة، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، فكلٌّ منها لا يمكن أن يتمّ دون الاعتماد على عملية صناعة القرار، التي تمرّ بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، والواجب اتّباعها لمعالجة مشكلةٍ ما، والشكل الآتي يبيّن ذلك:



شكل (١) : خطوات عملية صناعة القرار.

خطوات عملية صناعة القرار Decision Making Steps

تتضمن عملية صناعة القرار الإداري مراحل أو خطوات متعددة، حيث تحتوي كلٌّ منها على مجموعة من الأعمال والأنشطة، أو مجموعة من المؤشرات الدالة عليها، والنشاط الآتي يبين ذلك:



نشاط (٢): مراحل صناعة القرار

مراحل صناعة القرار: يتضمن الجدول الآتي مراحل صناعة القرار الإداري في المنشآت، كما يتضمن المؤشرات الدالة عليها، والمطلوب: التوفيق بين مرحلة صناعة القرار والمؤشر الدالّ عليها؛ من خلال الرمز الخاص بالمرحلة:

مؤشرات دالة على مراحل عملية صناعة القرار	الإجابة	مراحل صناعة القرار
مقارنة وضع المشروع قبل تطبيق القرار بوضعه بعده.		أ- التعريف بالمشكلة.
متابعة مدى فاعلية القرار في حلّ المشكلة.		ب - تطوير البدائل.
اختيار بديل من بين بدائل عدة متاحة لحلّ المشكلة.		ج- تقييم البدائل.
التمييز بين المشكلة والأعراض الدالة عليها.		د- اتّخاذ القرار.
تحديد جوانب المشكلة التي سيتم اتّخاذ قرار بشأنها.		هـ- تنفيذ القرار ومتابعته.
ترتيب البدائل حسب أولوياتها.		
تحديد مزايا وعيوب كلّ بديل مقترح لحلّ المشكلة.		

نلاحظ ممّا سبق، أنّ عملية اتّخاذ القرارات هي عملية رشيدة، وبعيدة عن العواطف، فأيّ قرار خاطئ يضيف عبئاً مالياً على المنشأة، وخاصّة في ظلّ المنافسة الشديدة التي تعيشها المنشآت في السوق، ولا تتخذ قرار إداري سليم، لا بُدّ من السير وفق خطوات علميّة محدّدة، وهي:

١- التعريف بالمشكلة Problem Identification

تُعَدّ عملية التعريف بالمشكلة والإحساس بها وتحديدّها، أهمّ خطوات اتّخاذ القرارات وحلّ المشكلات، وتهدف



هذه العملية إلى تحديد المشكلة الرئيسة وتشخيصها؛ لتمييزها عن الأعراض (الظواهر) المصاحبة لها، فعدم القدرة على تمييز المشكلة من الظاهرة، يُؤدّي إلى هدر الوقت، وتكبيد المنشأة المزيد من التكاليف دون جدوى، مع بقاء المشكلة قائمة، علماً بأنّ التحديد الجيد للمشكلة يمثل (٥٠٪) من الوصول إلى الحل السليم، ولكنّ الكثير من الأفراد لا يميّزون بين المشكلة وأعراضها، فمثلاً: انخفاض مبيعات المنشأة يُعدّ ظاهرة لمشكلة

قد تكون ناتجة عن أسباب عدة؛ كانهخفاض جودة مُنتجات المشروع، أو ارتفاع أسعارها، أو تقادم طرازها (موديلاتها)، أو بسبب اشتداد حدة المنافسة في السوق، وضعف مستوى خدمات ما بعد البيع للمنشأة، في حين أنّ انخفاض جودة المُنتجات كمشكلة، قد ينتج عن انخفاض جودة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، أو انخفاض في جودة التصميم، أو عدم التزام العاملين بمعايير الجودة عند التنفيذ، أو

أتعلم: شكراً للعرض الذي دلّني على المرض.

انخفاض في جودة أداء المنشأة ككل، وكذلك احتدام المنافسة في السوق تُعدّ مشكلة بالنسبة للتاجر، يُستدلّ عليها بظواهر عديدة، منها: كثرة اللافتات المُعلّنة عن وجود بضاعةٍ ما في المحلات التجارية، إضافة إلى تعدّد حملات التنزيلات للأسعار في السوق.

سؤال: أيّ من الجمل الآتية تمثل مشكلة، وأيّها تمثل ظاهرة لمشكلة ؟

- ارتفاع نسبة مردودات مبيعات المنشأة من البضاعة.....
- ضعف رقابة المنشأة على مخزونها السلعي.....
- ارتفاع نسبة ترك العاملين للعمل في المنشأة.....

من هنا يمكن القول: أنّ المشكلة هي السبب الرئيس للمسألة أو الموقف، وهي تتطلب حلاً دائماً، أمّا الظاهرة فهي الأثر الناتج عن المشكلة، والذي من الممكن أن يكون مؤشراً لحدوث مشكلة ما، وهي تحتاج لحلول تكون مقدّمة لحلّ نهائيّ للمشكلة، كما يتبيّن تعدّد المشكلات التي تمثّل الأسباب الكامنة خلف الظواهر في منشأة العمل.

٢- تطوير البدائل Developing Alternatives



البديل: إجراء أو اقتراح يمكن القيام به لحل المشكلة.

تحتاج مرحلة البحث عن بدائل الحلول للمشكلة، إلى تفكير إبداعي وابتكاري، فكلما زاد عدد بدائل الحلول زادت احتماليّة وجود الحل الأمثل من ضمنها؛ لذا من الضروري وضع أكبر عددٍ ممكن من بدائل الحلول الإبداعية، حيث يمكن استخدام أساليب توليد الأفكار الإبداعية لذلك؛ كالعصف الذهني، واستشارة الخبراء، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:



نشاط (٣): بدائل الحلول

يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من المشكلات، والمطلوب: اقتراح بدائل حلول لكلٍّ منها:

الرقم	المشكلات	بدائل الحلول الممكنة
١	اشتداد المنافسة في سوق توزيع أحد مُنتجات المنشأة.	- -
٢	اتباع مكاتب السياحة والسفر؛ للطرق التقليدية في عمليات الحجز.	- -



٣- تقييم البدائل Alternatives Evaluation

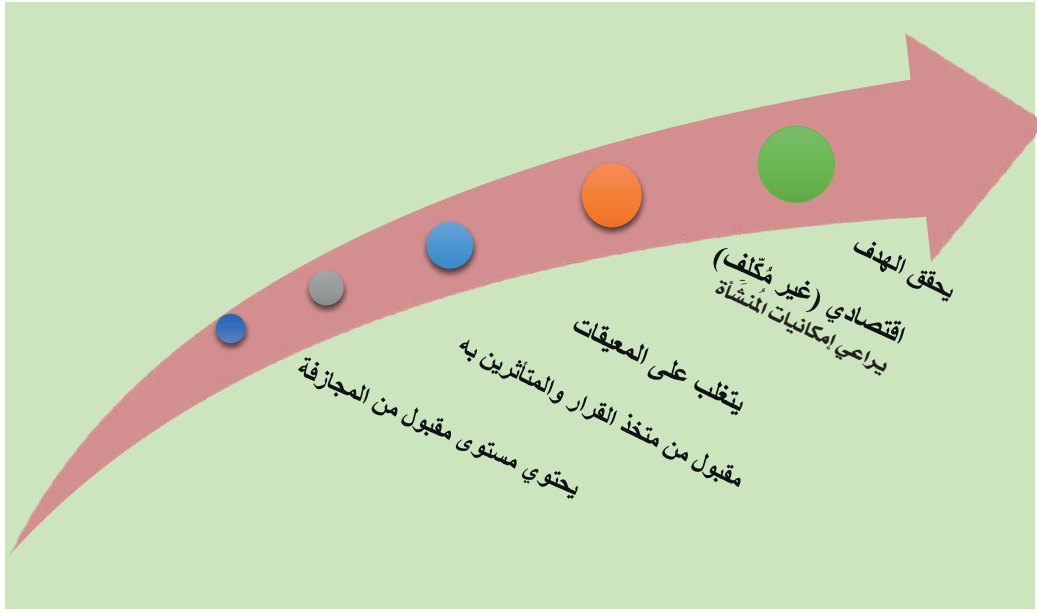
وهي العملية التي يتم خلالها تحديد قوة كلّ بديل من البدائل المتاحة في حلّ المشكلة؛ ببيان مزاياه وعيوبه المحتملة؛ تمهيداً لاتخاذ القرار، وفي هذه المرحلة يتم ترتيب البدائل حسب مجموعة من المعايير الكميّة والزمنيّة، للمفاضلة بينها، والشكل الآتي يبيّن بعضاً من هذه المعايير:



شكل (٢): معايير مفاضلة البدائل.

وعليه، فإنّ البديل الفاعل لحل المشكلة يقتضي وجود شروط ومعايير يجب مراعاتها، والشكل الآتي يبيّن

ذلك:



شكل (٣): البديل الفاعل لحل المشكلة.

أتعلم: يتم تقييم البدائل بناءً على معايير كمية (قابلة للقياس المباشر)؛ لدقتها وموضوعيتها.

٤- اتخاذ القرار Decision Taking



أفكر: ما الفرق بين صانع القرار (Decision Maker) ومتخذ القرار (Decision Taker) ؟

في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأنسب للمنشأة؛ حسب نتائج عمليات التقييم في المرحلة السابقة، فالقرار هو عبارة عن بديل تم اختياره من بين عدة بدائل متاحة، وهناك العديد من الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرار، منها:

أ- طريقة الأهمية النسبية: تقوم هذه الطريقة على بناء مصفوفة مفاضلة بين البدائل، تشمل خصائص يجب توافرها في كل البدائل، مع تحديد أهمية نسبية لكل منها.

مثال (١): يرغب عبد الله في شراء آلة تصوير ورقية؛ لاستخدامها في مشروعه الريادي المختص في مجال إعادة تدوير القطع الإلكترونية، وقد بدأ بتجميع البيانات اللازمة، ضمن خصائص معينة: (وضوح الصورة، خدمات ما بعد البيع، سرعة التصوير)، وكانت الأهمية النسبية لهذه الخصائص من وجهة نظره، كالآتي: (٠,٥)، (٠,٣)، (٠,٢) على التوالي، وبعد جمع البيانات عن الآلات على الترتيب، كانت كما يأتي:

الترتيب: أعلى مستوى = (١٠) نقاط، وأدنى مستوى = (٤ نقاط).			
الآلة	وضوح التصوير	خدمات ما بعد البيع	سرعة التصوير
Cannon	٧	٩	٨
Toshiba	٩	٨	٧
Samsung	٦	٧	٦

المطلوب: ما القرار الأمثل الذي تتخذه بخصوص شراء آلة التصوير ؟ ولماذا ؟

الحل:

الترتيب: أعلى مستوى = (١٠) نقاط، وأدنى مستوى = (٤ نقاط).				
الآلة	وضوح التصوير	خدمات ما بعد البيع	سرعة التصوير	مجموع النقاط
Cannon	$٣,٥ = ٠,٥ \times ٧$	$٢,٧ = ٠,٣ \times ٩$	$١,٦ = ٠,٢ \times ٨$	٧,٨
Toshiba	$٤,٥ = ٠,٥ \times ٩$	$٢,٤ = ٠,٣ \times ٨$	$١,٤ = ٠,٢ \times ٧$	٨,٣
Samsung	$٣ = ٠,٥ \times ٦$	$٢,١ = ٠,٣ \times ٧$	$١,٢ = ٠,٢ \times ٦$	٦,٣

يتبين من الجدول أعلاه، أنّ البديل الثاني المتمثل بآلة التصوير من نوع (Toshiba)، قد حصل على أعلى مجموع نقاط، وهو (٨,٣) نقطة، وبالتالي فهو الخيار الأمثل لعبد الله؛ لحصوله على أعلى مجموع نقاط، ولكن ذلك لا يعني أنّ آلة التصوير من هذا النوع هي الأفضل على الإطلاق في السوق، بل هي الأنسب لمشروع عبد الله.

سؤال: لنفرض أنّ الأهمية النسبية في المثال السابق المتعلقة بشراء آلة تصوير ورقي: (Cannon, Toshiba, Samsung)، كانت على النحو الآتي: (٠,٤)، (٠,٢)، (٠,٤) على التوالي.

المطلوب: ما القرار المتخذ في هذه الحالة ؟

ب - طريقة معدل العائد المتوسط على الاستثمار: تقوم هذه الطريقة على إيجاد العلاقة بين متوسط الإيراد السنوي المتّظر تحقيقه، وحجم رأس المال المستثمر، لتحديد نسبة العائد المتوسط على وحدة النقد المستثمر في المشروع.

مثال (٢): أمام أحد الروّاد ثلاثة بدائل للاستثمار في أحدها، والجدول الآتي يبيّن بيانات مالية خاصّة بكلّ منها:

فرص الاستثمار	رأس المال المستثمر (بالدينار)	الإيراد السنوي (بالدينار)
مشروع صناعي	٧٥٠٠٠	١٢٠٠٠
مشروع سياحي	٥٠٠٠٠	٨٠٠٠
مشروع زراعي	٥٥٠٠٠	٩٠٠٠

المطلوب: تحديد البديل الأفضل، معتمداً على معدل العائد المتوسط على الأموال المستثمرة.

الحل: بما أن العائد المتوسط على الاستثمار = (متوسط الإيراد السنوي ÷ الأموال المستثمرة) × ١٠٠٪ ؛
لذا فإن معدل العائد المتوسط على الاستثمار في المشاريع الثلاثة هو، كما يأتي:

فرص الاستثمار	رأس المال المستثمر (بالدينار)	الإيراد السنوي (بالدينار)	معدل العائد المتوسط على الاستثمار
مشروع صناعي	٧٥٠٠٠	١٢٠٠٠	$\%١٦ = ٧٥٠٠٠ \div ١٢٠٠٠$
مشروع سياحي	٥٠٠٠٠	٨٠٠٠	$\%١٦ = ٥٠٠٠٠ \div ٨٠٠٠$
مشروع زراعي	٥٥٠٠٠	٩٠٠٠	$\%١٦,٣٦ = ٥٥٠٠٠ \div ٩٠٠٠$

يتبين من خلال الحل، أن القرار الواجب اتخاذه، هو الاستثمار في المشروع الزراعي؛ لأن العائد المتوسط

أفكر: ما عيوب استخدام طريقة العائد المتوسط على الاستثمار؟

على الاستثمار فيه يساوي (١٦,٣٦٪)، وهو أعلى من معدلات العائد المتوسط على الاستثمار في البدائل الأخرى، كما يلاحظ أن هذه الطريقة تتجاهل **الاهتلاك** في رأس المال، وتكلفة الأموال المستثمرة باعتبار أنها من مالك المشروع.

٥- تنفيذ القرار ومتابعته Follow-up Execution Decision



بعد اختيار البديل الأنسب تتم صياغته على شكل قرار نهائي، وتعميمه عن طريق قنوات الاتصال المكتوبة، أو الشفوية، أو الإلكترونية على العاملين في المنشأة؛ لضمان التعاون في تنفيذ القرار، ومن ثم تقوم الإدارة بمتابعة تنفيذ القرار؛ بهدف كشف المشكلات والانحرافات والمعوقات مبكراً، والعمل على حلها قبل أن تؤثر في سير التنفيذ.

كذلك على الإدارة عمل مقارنة نهائية بين وضع المشروع قبل اتخاذ القرار وبعده، فمثلاً: عند اتخاذ المنشأة قرار تغيير شكل العبوة لمنتجاتها، الذي له مدة معينة مطروحاً في السوق، فإن المنافع الحقيقية لذلك، لا تُكتشف إلا بعد التنفيذ العملي للقرار، ومعرفة ردود فعل الزبائن، ودرجة رضاهم عن ذلك، وتحليل أبعاد القرار ومتابعة أثره على ربحية المنشأة، ولتوضيح خطوات عملية اتخاذ القرار، إليك المثال الآتي:

مثال (٢): تعمل شركة صبرا التجارية في مجال بيع القطع الإلكترونية لأجهزة الاتصال الخلوي فاخرة الجودة، وذلك منذ عام ١٩٨٢م، ويدير الشركة الريادي أبو جهاد، وقد لاحظ أن مبيعات الشركة انخفضت في منطقة نابلس. **المطلوب:** طبق خطوات اتخاذ القرار على ذلك.

الحل:

لاتخاذ القرار المناسب، يتعيّن على أبي جهاد تحليل المشكلة وفق المنهج العلمي، بتطبيق مراحل صنع القرار على مشكلة انخفاض المبيعات في الشركة؛ ولعلاج المشكلة قام أبو جهاد بجمع البيانات وتحليلها، كما يأتي:

الرقم	مراحل صناعة القرار	معطيات التحليل
١	أ- تحديد المشكلة والتعريف بها:	بناءً على دراسة تقارير المبيعات للمندوب سالم مسؤول منطقة نابلس، تبين وجود هبوط في المبيعات من القطع الإلكترونية، والتشخيص للمشكلة: انخفاض مبيعات الشركة بنسبة (٢٠٪) في الشهر الماضي في منطقة نابلس.
	ب - الهدف المنشود:	إعادة المبيعات في منطقة نابلس إلى الوضع السابق كحد أدنى، والعمل على زيادتها بنسبة (٥٪) خلال الأربعة شهور القادمة.
	ج - تحليل المشكلة:	مندوب المبيعات في نابلس هو سالم، وقد انتقل إلى سكن جديد له منذ (٤) أسابيع في مدينة القدس، ويستغرق وصوله إلى مركز البيع ساعتين؛ لذا يبدأ دوامه الساعة التاسعة صباحاً، وينتهي عند الساعة الثانية والنصف من بعد الظهر.
٢	الحلول المحتملة:	طرح أبو جهاد بدائل الحلول الآتية: - استبدال سالم بموظف آخر يسكن منطقة نابلس. - إعادة توزيع المندوبين على مراكز البيع. - عرض حوافز مالية على سالم لقضاء جميع أيام العمل في منطقة نابلس.
٣	تقييم البدائل ووضع معايير الحل الفاعل:	وضع أبو جهاد المعايير الآتية: - العودة السريعة إلى رقم مبيعاتنا السابق في منطقة نابلس، مع إظهار التحسّن في المبيعات سنة بعد سنة، وصولاً لنسبة الزيادة (٥٪). - عدم إضافة الحل لتكاليف إضافية كبيرة. - تفضيل تدوير الموظفين في أماكن العمل.
٤	اتخاذ القرار:	- نقل سالم إلى وظيفة أخرى، واستبداله بموظف آخر. - تعيين مندوب مبيعات جديد لمنطقة نابلس، مع تدريبه.
٥	تنفيذ القرار ومتابعته:	- استقال سالم من الشركة، وذهب للعمل في شركة منافسة. - ارتفاع في المبيعات خلال الشهر الأول بنسبة (٤٠٪). - زيادة في تكاليف التدريب بنسبة (٢٠٪) عن السابق. - تخلي (٥) من الزبائن عن علاقاتهم وتعاملهم مع الشركة.

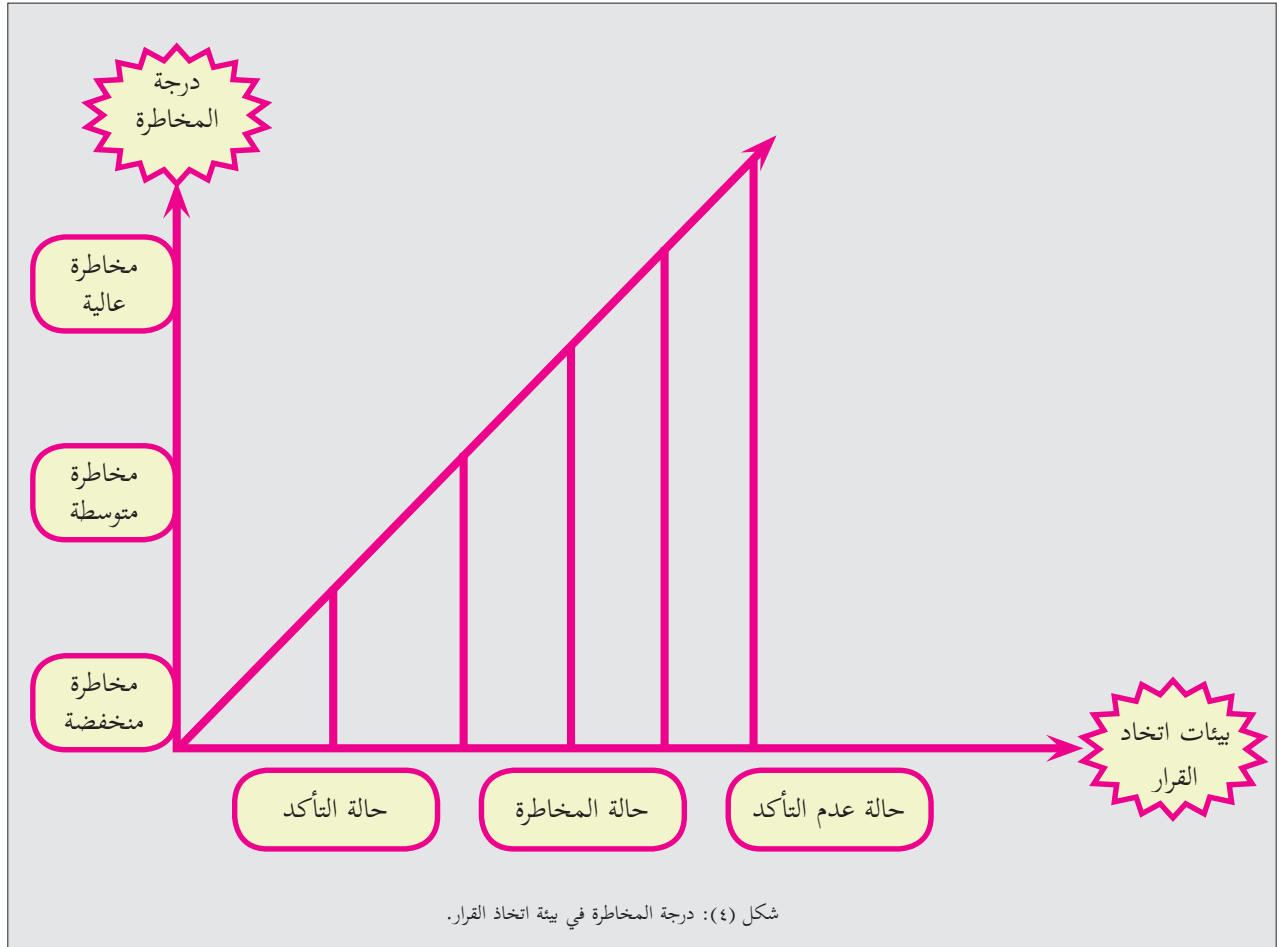
قضية للنقاش: يرى بعض متّخذي القرار، أنّ دوره ينتهي بمجرد اختياره البديل الأفضل، ما رأيك ؟ ولماذا ؟

بيئة اتخاذ القرار الإداري Managerial Decision Making Environment

يُقصد ببيئة اتخاذ القرار، مدى تأثير البيئة المحيطة في عملية صنع القرار، من حيث: درجة وفرة البيانات والمعلومات، ودقتها لحظة اتخاذ القرار، حيث يمكن تقسيم بيئة القرار الإداري إلى أنواع عدّة، الجدول الآتي يُبين ذلك:

الرقم	مجال المقارنة	حالة التأكد	حالة المخاطرة	حالة عدم التأكد
١	سمة بيئة القرار	مستقرة وبسيطة.	مستقرة ومعقدة.	متغيرة ومعقدة.
٢	عدد المؤثرات	عدد قليل.	عدد كبير.	عدد كبير.
٣	طبيعة المؤثرات	متشابهة، ولكنها ثابتة خلال اتخاذ القرار وتنفيذه.	مختلفة، ولكنها ثابتة خلال اتخاذ القرار وتنفيذه.	مختلفة، ولكنها تتغير بصورة مستمرة.
٤	آثار القرار ونتائجه	الآثار والنتائج معروفة مسبقاً، حيث لا تأثير للعالم الخارجي على النتائج، فتكون نتائج القرار مضمونة.	لدينا معلومات ونعرف آثار القرار في كل احتمال مسبقاً، لكن لا نعرف أيّاً منها سيحدث.	يصعب التنبؤ بنتائج القرار وآثاره؛ لعدم توافر معلومات كافية عن كل احتمال يحدث.
٥	طبيعة القرارات المتخذة	قرارات روتينية، مثل قرار منح أحد الموظفين في المشروع إجازة.	قرارات تشغيلية، مثل: قرار المفاضلة بين استئجار المشروع لآلة أو شراؤها.	قرارات استراتيجية، مثل: اتخاذ قرار الاستثمار في منتج ابتكاري جديد أو تطوير المنتج الحالي.

من هنا نستنتج، أنّ **القرارات في حالة التأكد**، تُعدّ أسهل أنواع القرارات على الإطلاق؛ حيث لا تأثير للعالم الخارجي على النتائج، فإذا كنّا نتحدث عن هدف الوصول إلى الحد الأدنى من التكاليف، سنختار أقلّ بدائل حلّ المشكلة تكلفةً، أمّا إذا كان الهدف الوصول إلى الحد الأعلى من الربح، فإننا سنختار أعلى البدائل ربحاً، وكما نستنتج أنّ **القرارات في حالة المخاطرة**، يكون متخذ القرار على معرفة بمعلومات عن نتيجة القرار؛ حيث يستطيع توقع احتمالات حدوث الربح والخسارة، ولكن لا يعرف أيّاً منهما سيحدث؛ هل الربح أم الخسارة، لذا سيُتخذ القرار في ظلّ مجازفة، في حين أنّ **القرارات في حالة عدم التأكد**، موضوعاتها ومشكلاتها ذات أهمية؛ لقلة تكرار حدوثها في عالم الأعمال التجارية، فالمعلومات غير متوفرة بشكل كافٍ، عن احتمالية كم سنربح وكم سنخسر؛ لذا نسمّي القرارات المتخذة بأنّها قرارات في حالة عدم التأكد، والشكل الآتي يبيّن العلاقة بين بيئة اتخاذ القرار ودرجة المخاطرة:



يتبين من خلال الشكل، وجود علاقة بين نوع أو طبيعة بيئة اتخاذ القرار ودرجة المخاطرة، حيث تبلغ المخاطرة ذروتها عند اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد؛ حيث عدد المتغيرات في البيئة كبير، وهي مختلفة في طبيعتها وتتسم بالتغير والتعقيد، في حين بلغت المخاطرة في اتخاذ القرارات أدنى مستوياتها في حالة التأكد؛ حيث عدد المتغيرات قليل وتتسم البيئة بالبساطة والاستقرار.

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

١ ماذا يعني رفض متخذ القرار كل البدائل المطروحة أمامه لحل المشكلة ؟

- أ أنه متردد في اتخاذ القرار. ب أنه محجم عن اتخاذ القرار.
ج أنه متخذ للقرار. د أنه مؤجل للقرار.

٢ كيف يمكن ترتيب درجة المخاطرة في بيئة اتخاذ القرار تصاعدياً ؟

- أ عدم التأكد، المخاطرة، التأكد. ب التأكد، عدم التأكد، المخاطرة.
ج التأكد، المخاطرة، عدم التأكد. د المخاطرة، التأكد، عدم التأكد.

٣ ما الفرق بين بيئات اتخاذ القرار، من حيث آثار القرارات المتخذة ؟

- أ - معروفة في حالة التأكد والمخاطرة، وغير معروفة في حالة عدم التأكد.
ب غير معروفة في حالة التأكد وعدم التأكد، ومعروفة في حالة المخاطرة.
ج غير معروفة في حالة المخاطرة وعدم التأكد، ومعروفة في حالة التأكد.
د معروفة في حالة المخاطرة وعدم التأكد، وغير معروفة في حالة التأكد.

٤ بم تتسم بيئة القرار في حالة المخاطرة ؟

- أ مستقرة ومعقدة. ب بسيطة ومستقرة.
ج معقدة ومتغيرة. د متغيرة ولكنها بسيطة.

س٢ عرّف كلاً من:

- أ اتخاذ القرار.
ب صناعة القرار.
ج المشكلة.
د البديل.

س٣ عدد ثلاثة من العوامل المؤثرة في فعالية القرار الإداري المتخذ.

س٤ رتب خطوات صناعة القرار الإداري؛ ترتيباً منطقياً.

س٥ بين العلاقة بين اتخاذ القرار وعناصر العملية الإدارية.

س٦ يتضمن الجدول الآتي مجموعة من الظواهر (مؤشرات) في منشآت الأعمال، والمطلوب: تحديد المشكلات المحتملة المسببة لكل منها:

الرقم	ظواهر أو مؤشرات المشاكل	المشاكل المحتملة
١	انخفاض مبيعات المشروع بنسبة (٢٠٪) خلال الـ (٦) شهور الماضية.	
٢	انخفاض نسبة السيولة (النقدية) في المنشأة.	
٣	زيادة عدد حالات توقّف خطوط الإنتاج في المنشأة.	
٤	التأخير المتكرر لتسليم البضاعة عن مواعيدها المحددة للزبائن.	
٥	تكرار فقدان بيانات الزبائن من نظام المعلومات المحوسب للمشروع.	

س٧ يرغب حامد الإقامة في أحد فنادق العاصمة القدس مدة شهر، وذلك على هامش رحلة شدّ الرحال إلى المسجد الأقصى المبارك، وبدأ بتجميع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث ركّز على الخصائص الآتية: **(القرب من المسجد الأقصى، النظافة، السعر)**، وكانت الأهمية النسبية لهذه الخصائص من وجهة نظره: (٠,٥)، (٠,٣)، (٠,٢) على التوالي، وبعد جمع البيانات عن الفنادق الثلاثة، لخصها بما يأتي:

الترتيب: أعلى مستوى = (١٠) نقاط، وأدنى مستوى = (٥) نقاط.			
اسم الفندق	القرب من المسجد الأقصى	النظافة	السعر
ذات النطاقين	٨	٩	٥
السندس	٨	٦	٧
الصخرة	٧	٩	٦

المطلوب: ما القرار الأمثل الذي تتخذه بخصوص الإقامة في أحد الفنادق ؟ ولماذا ؟

س٨ علّل كلاً ممّا يأتي:

- عدم انتهاء عملية صنع القرار باختيار البديل الأنسب للمشروع.
- يُعدّ تمييز العرض من المرض عند اتّخاذ القرارات، ضرورة لا بدّ منها.

س٩ قارن بين مرحلة تنفيذ القرار ومرحلة اتّخاذ القرار، من حيث:

- أ ☐ المفهوم. ب ☐ الفترة الزمنية. ج ☐ جهة التنفيذ.

الاتّصال الفعّال Effective Communication



يُعدّ التّقدّم الحاصل في عالم الاتصالات اليوم، ثمرة البحث الدائم للإنسان عن أفضل وأسهل طريقة لإيصال المعلومة، حيث ظهرت هذه الحاجة منذ وجود الإنسان؛ فاستعمل الإنسان الإشارات، ثم الأصوات، وابتكر اللغات، واستخدم الدُّخان، وُدُمى السيمافور؛ كلغة للتخاطب عن

بُعد في قطاع السكك الحديدية، للمساعدة في أعمال القيادة، كما اخترع الهاتف، ومحطات البثّ الإذاعيّة، والشبكة العنكبوتية، ومواقع التواصل الاجتماعي؛ لنقل المعلومات والبيانات على اختلاف أنواعها، وأشكالها من المُرسِل إلى المُستقِل، التي جعلت من العالم قريةً صغيرة؛ لذا يُعدّ الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية، وحاجة لا تقلّ عن حاجة الإنسان للأمن والغذاء، كون الإنسان كائناً اجتماعياً، لا يستطيع العيش في معزل عن أفراد المجتمع، فما الاتصال الفعّال ؟ وما الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ؟ وكيف يمكن إدارة الاتّصال والتواصل في أعمال التفاوض البيعي ؟

ماهية الاتّصال Communication Essence

يُعرّف الاتّصال بأنّه عملية تبادل للمعلومات، والأفكار، والمشاعر، والآراء بين طرفين أو أكثر؛ بهدف إحداث تأثير في السلوك، وتظهر أهمية الاتّصال الإداري باعتباره ضرورة ملّحة لإدارة المنشأة؛ إذ يمكن من خلاله تحليل المواقف والمشكلات بشكلٍ سليم؛ تمهيداً لاتخاذ القرار الفعّال، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (١): وظائف الاتصال الإداري

يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة الدالة على وظائف الاتصال في المنشآت، والمطلوب: تحديد الوظيفة المباشرة (الرقابة، التحفيز، التعبير عن المشاعر، تبادل المعلومات) التي يؤديها الاتصال، في كل نشاط من الأنشطة الواردة في الجدول:

الرقم	النشاط الإداري	وظيفة الاتصال
١	مراجعة مدير إدارة الموارد البشرية في المنشأة للكشف اليومي لدوام الموظفين.	
٢	تحديد إدارة المنشأة لمندوبي البيع المنتجات ذات الأولوية في البيع، خلال الأشهر الستة القادمة.	
٣	وصول إشعار من شركة النقل يفيد بقرب وصول الشحنات المطلوبة من المواد الخام.	
٤	طلب مدير المبيعات الحصول على التقارير اليومية للشهر الحالي، والشهر الماضي لإنجاز مندوبي البيع الجدد.	
٥	دعوة المنشأة للعاملين كافة مع أفراد أسرهم لحفل عشاء يجمعهم مع المديرين.	
٦	الإعلان عن تأسيس صندوق لشكاوى العاملين في كل قسم من أقسام المنشأة.	

نستنتج ممّا سبق، أنّ الاتصالات سواء الرسمية أو غير الرسمية في المنشأة، تؤدّي دور الرقابة على سلوكيات الأفراد العاملين في المنشآت، وتوضّح للأفراد العاملين ما يجب عليهم عمله، وكيف يمكن عمله، وماذا يجب عمله لتحسين الإنجاز، وأنّ العمل في مجموعات أو فرق العمل؛ كنوع من أنواع الاتصال يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن أنفسهم، إضافة إلى حاجة أفراد وجماعات العمل للمعلومات الآتية من عمليات الاتصال، في صنع القرارات وفي إنجاز أعمالهم.

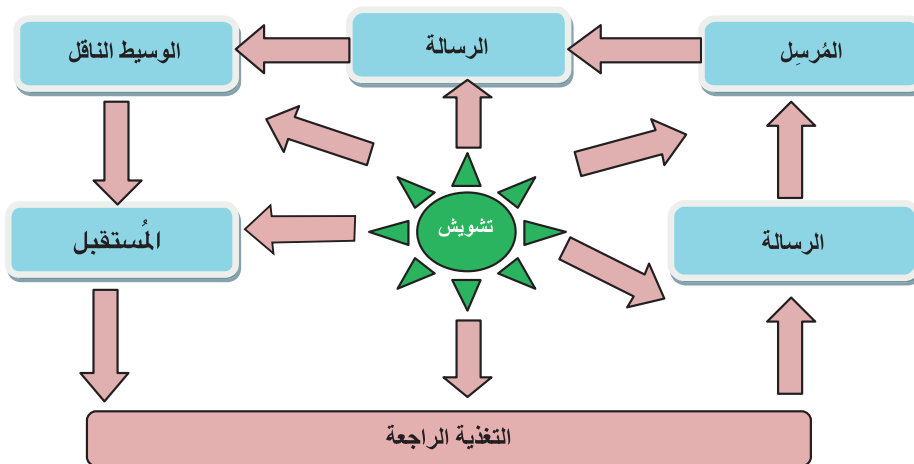
نموذج الاتصال Communication Model

تتم عملية الاتصال من خلال توفّر ثلاثة عناصر أساسية، هي: المرسل، الرسالة، والمستقبل، ولتوضيح كيف تتم عملية الاتصال، إليك النشاط الآتي:



نشاط (٢): نموذج عملية الاتصال

انظر إلى النموذج العام للاتصال أدناه:



المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س١ من أين تبدأ عملية الاتصال ؟ ولماذا ؟
- س٢ هل تنتهي عملية الاتصال بحصول المستقبل على الرسالة ؟ ولماذا ؟
- س٣ ما العلاقة بين الرسالة الصادرة من المرسل والرسالة الآتية من المستقبل ؟
- س٤ أعط أمثلة للمشوشات على عملية الاتصال.

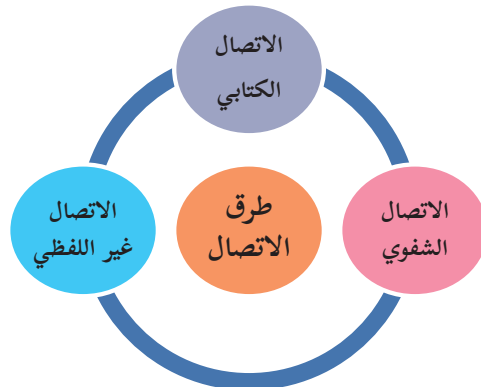
الاتصال عملية مستمرة تبدأ بالمرسل، وهو ذو اتجاهين؛ بمعنى أن كل طرف في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار في آن واحد، حيث يقوم المرسل بتضمين المعاني والأهداف التي في ذهنه في الرسالة، التي تتم ترجمتها وتحويلها إلى رموز، علماً بأن التأثير في سلوك الأفراد في عملية الاتصال يعتمد إلى حد بعيد على الثقة بمصدر الاتصال.

أُتعلّم: الاتصال غير الرسمي، هو أي اتصال لا وجود له في التسلسل التنظيمي في المنشأة، ويتم بسبب الاحتكاك الطبيعي بين العاملين، ويهدف إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

أما اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، فيعتمد على موضوع الاتصال، وطبيعة المرسل والمستقبل والعلاقات بينهما، وسرعة وسيلة الاتصال، فكل رسالة مهما كانت تحتاج إلى وسيط لنقلها؛ كالناسوخ (الفاكس)، والبريد الإلكتروني وغيرها، ثم يقوم المرسل إليه بفك رموز الرسالة؛ ليقوم بتفسير معانيها وأفكارها، حيث إن تفسير المرسل إليه لمحتوى الرسالة، يتأثر بخبراته السابقة، فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسلها.

يعتقد الكثير منا، أن عملية الاتصال قد انتهت بمجرد استلام المستقبل الرسالة، وهذا تفسير خاطئ، فكيف لنا أن نضمن وصول الرسالة للمستقبل ؟ وأن المستقبل قد عمل بموجبها ؟ هنا لا بُد من وجود التغذية الراجعة (العكسية)، التي هي وسيلتنا في ذلك، لذا تُعدّ عملية قياس ردة فعل المرسل إليه على الرسالة، أمراً مهماً في عملية الاتصال؛ ذلك أن هناك العديد من المشوشات التي قد تحصل أثناء عملية الاتصال؛ كالضوضاء، والأصوات العالية، واختلاف الإدراك، وضغط الوقت.

طرق الاتصال Communication Methods



شكل (١): أهم طرق الاتصال.

تتعدد طرق الاتصال المستخدمة في منشآت الأعمال، وذلك حسب طبيعة مرسل الرسالة، والمستقبل، والرسالة نفسها، والموقف الذي تجري فيه عملية الاتصال؛ إذ تكمن مهارة المرسل في اختيار الطريقة المناسبة لإرسال الرسالة، والشكل الآتي يبين ذلك:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال بالطريقة المستخدمة في نقلها؛ لذا فالقرار الخاص بمحتوى الرسالة لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار طريقة الاتصال، وفيما يأتي توضيح أهم طرق الاتصال:

١- الاتصال الكتابي Written Communication

يُعدّ أكثر طرق الاتصال الرسمي استخداماً في الأعمال؛ إذ لا بدّ من استخدام لغة مناسبة، وكلمات مألوفة في صياغة محتواه، بحيث نراعي التخصص، والمستوى الفكري والثقافي لمُستقبل الرسالة؛ فعادة ما يتخذ الاتصال الكتابي شكل رسائل، أو منشورات، أو تقارير، أو مذكرات، ومن أكثر أنواع الاتصال الكتابي استخداماً في الأعمال، المراسلات التجارية، والمثال الآتي يوضّح ذلك:

مثال (١): فيما يأتي نموذج رسالة تجارية متعلقة بالردّ على الاستفسار عن بضاعة:

شركة التوريدات الدولية م.ع.م.
٢٥ شارع خالد بن الوليد
نابلس - فلسطين

التاريخ: ١٥/أيار/٢٠١٧م.

الرقم: ١٩٤٨/ع/١٥
إشارتكم: ٢٠١٧/ب/١٢١

السادة شركة مصانع الزيوت الفلسطينية م.ع.م
١٥ شارع الشهداء
غزة - فلسطين

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد:

الموضوع: رد على الاستفسار عن بضاعة.

نهديكم أطيب التحيات، وبناءً على رسالتكم رقم ١٢١/ب/٢٠١٧ تاريخ: / / ، نود إعلامكم بوجود عبوات مختلفة الحجم من زيت الزيتون الفلسطيني فاخر الجودة، من إنتاج مزارع المناطق الريفية في نابلس وجبال الخليل لهذا العام، وهي ذات مذاق رائع، ومعبأة بعبوات محكمة الإغلاق، وهي من تعبئة وتغليف شركتنا، مرفقين برسالتنا هذه (كتالوج) بصور وأحجام العبوات وأسعارها، آمليين أن تلقى رسالتنا هذه اهتمامكم، من خلال الرد السريع، علماً بأن الكميات محدودة، والأسعار محلّ للتفاوض.

واقبلوا الاحترام،،،،،

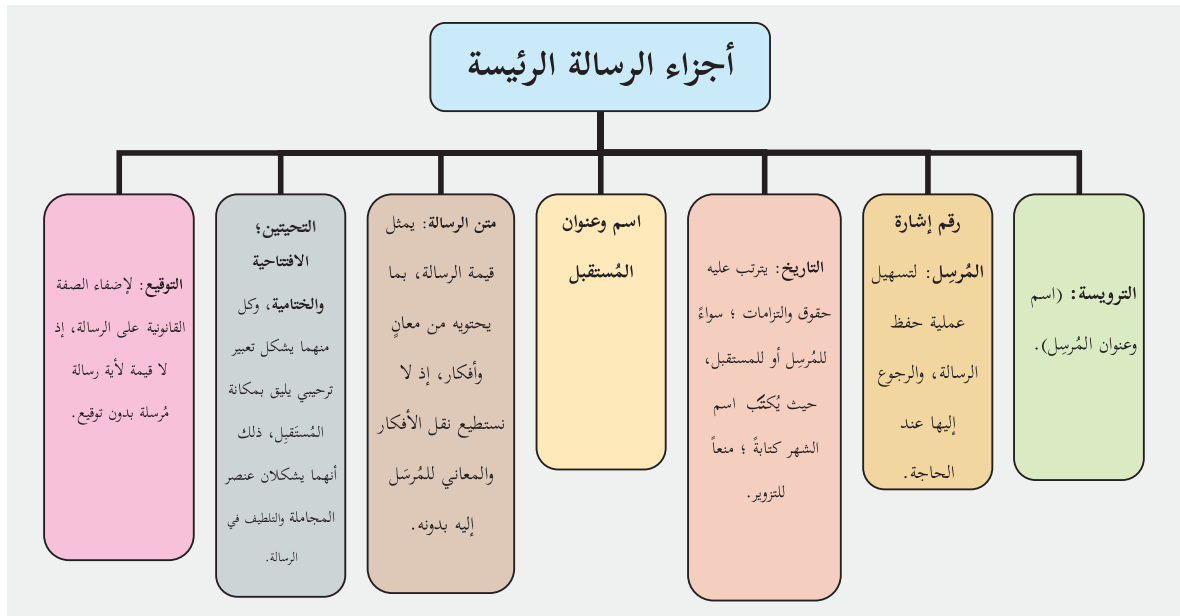
مدير التسويق

التوقيع

المرفقات: كتالوج عدد (١).
نسخة: السيد مدير المستودعات المحترم.
د ش ش / أ ع

والمطلوب: أ ما العناصر الرئيسة في الرسالة التجارية ؟ ولماذا عُدّت كذلك ؟

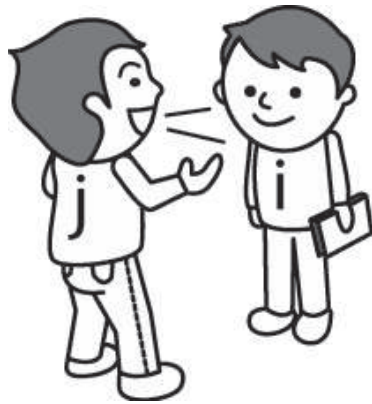
ب ما العناصر الثانوية في الرسالة التجارية ؟ ولماذا عُدّت كذلك ؟



شكل (٢): الأجزاء الرئيسية للرسالة التجارية.

لاحظ أنّ عناصر الرسالة التجارية متعددة؛ منها الرئيس ومنها الثانوي، فهي تسير وفق نسق محدد، والشكل الآتي يبيّن الأجزاء الرئيسة لها:

أما الأجزاء الثانوية للرسالة، فهي أجزاء ليس شرطاً وجودها في الرسالة، حيث لا تفقد الرسالة شيئاً عند غيابها، وكذلك نجد أنّ بعض الأجزاء الرئيسة في الرسالة قد تؤدّي الغرض نيابة عنها، فالأجزاء الثانوية، هي: **إشارة المُرسِل**



إليه، وعنوان موضوع الرسالة، الذي يلخّص نص الرسالة ويُعبّر عنه، **أما المرفقات،** فهي كلّ ما يُرفق بالرسالة من شيكات، و(كتالوجات)، وطرود وغيرها، وهذه قد يتم ذكرها في متن الرسالة، في حين أنّ **نُسخ أصحاب العلاقة،** ليست بالأمر الأساس؛ إذ إنّ العديد من الرسائل تكون غير مهمّة إلاّ للجهة المُرسلة لها، **والترميز،** يمثل اختصارات من اسم كاتب الرسالة وطابعها، ويُعدّ شيئاً ثانوياً؛ كون كاتب الرسالة وطابعها معروفاً داخل المنشأة.

٢- الاتصال الشفوي (اللفظي) Oral Communication

يتم عبر النقل المباشر للمعلومات بين المُرسِل والمُستقبل؛ إمّا وجهاً لوجه، أو من خلال المحاضرات

هل تعلم؟ أنّ العديد من الدراسات أظهرت أنّ ٧٥٪ على الأقل من اتصالات رؤساء العمل، تتم بصورة شفوية.

والاجتماعات والمؤتمرات، كما قد يتم بصورة غير مباشرة؛ كالاتصال عبر الهاتف، والاجتماعات بالفيديو (Video Conference)، ولكي نميّز بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي، نتناول النشاط الآتي:



نشاط (٣): الاتصال الكتابي والشفوي

يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الميزات المحتملة لطريقتين من طرق الاتصال، والمطلوب: تحديد أيّها يشكّل ميزة للاتصال الكتابي، وأيّها يشكل ميزة للاتصال الشفوي؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الميزة المحتملة للاتصال		الإجابة
	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي	
١			المحافظة على السريّة في العمل.
٢			المرونة في عمليّة الاتصال.
٣			الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المرؤوسين.
٤			الاعتداد به أمام القانون.
٥			الرجوع إليه عند الحاجة.
٦			صعوبة تحريفه وتشويه معناه.
٧			إعطاؤه ردود فعل سريعة ومباشرة، يسهل فهمها.

نستنتج ممّا سبق، أنّ الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي يتطلّب كلّ منهما مهارة وقدرة خاصّة به؛ فالاتصال الكتابي يتطلب مهارة في الصياغة، والتدوين، وإتقان قواعد الإملاء، في حين أنّ الاتصال الشفوي يتطلب طلاقة فكرية، ومهارة في الحديث.

٣- الاتصال غير اللفظي Nonverbal Communication



يتم عبر استخدام لغة الجسد، والصور، والألوان وغيرها، التي تعطي دلالات معينة؛ إما بالرضا والقبول، أو خلافهما، ومن أمثلتها: الربت على الكتف، والإيماء بالرأس، أو الابتسامة وغيرها، إذ يُستخدم هذا النوع من الاتصال لتدعيم الاتصالات الشفوية، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (٤): الاتصالات غير اللفظية

يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الإشارات بلغة الجسد، التي قد تتم من قبل كلّ من البائع أو المشتري، أثناء عملية التفاوض البيعي، والمطلوب: حدّد مدلول كلّ منها:

الرقم	الإشارات المحتملة من البائع أو المشتري	الدلالة المحتملة
١	وضع التاجر يده فوق فمه ، في أثناء حديثه مع المشتري.	
٢	هزّ المستهلك رأسه من الأعلى إلى أسفل، بعد حديث التاجر عن مزايا سلعته.	
٣	قطّب المستهلك جبينه بعد سماعه السعر النهائي للسلعة.	
٤	أثناء دخول المستهلك المتجر شاهده البائع، فأتجه البائع بعينه إلى أعلى اليسار.	
٥	نظر المستهلك إلى أسفل، بعد إعلان السعر النهائي للسلعة من قبل التاجر.	
٦	بعد طول حديث البائع عن سلعته ومزاياها، هزّ المستهلك كتفه.	
٧	وضع المستهلك يده على أذنه أثناء حديثه مع التاجر.	

الاستماع النشط Active Listening



أفكر: كيف أكون مستمعاً نشطاً؟

يُعدّ الاستماع النشط من المهارات المهمّة في عملية الاتصال، ويُقصد به إظهار الاستجابة والتفاعل والتركيز في أثناء الاستماع؛ بالإشارة أو بالكلام، وفهم مدلولات ما وراء المعلومات المباشرة، مع تذكّر كلّ ما يقوله المتحدث؛ عبر انخراطه بشكل كامل في عملية الاستماع، فهو لا يتوقف عند مجرد الذكر والتكرار لما تم سماعه في عملية الاتصال. لقد ورد لفظ السمع والاستماع والإنصات في العديد من آيات الذكر الحكيم، منها قوله تعالى: (وَإِذَا قُرَأَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ) (الأعراف: آية ٢٠٤)، لكن الكثير من الأفراد يخلطون بين كلّ من السمع والاستماع والإنصات، ويستخدمونها كمصطلحات مترادفة

تَحْمِلُ المعنى نفسه، علماً بأنّ هناك الكثير من الفروق بينها، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:



نشاط (٥): مهارات الاتصال

يحتوي الجدول الآتي على مجالات مقارنة بين مهارات: (السمع والاستماع والإنصات)، والمطلوب: عقد مقارنة بينها:

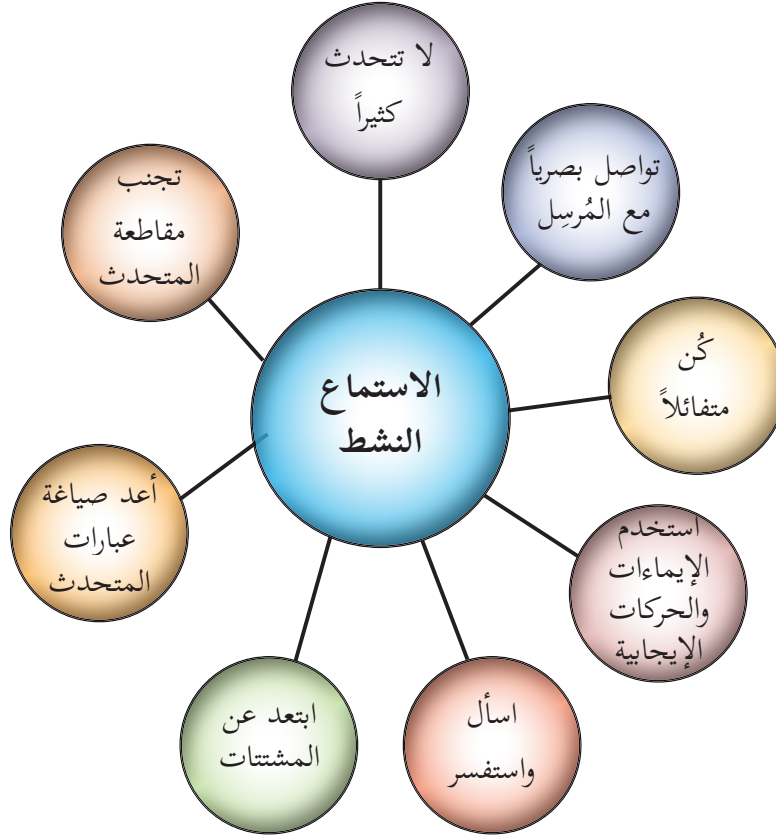
الرقم	مجال المقارنة	السمع	الاستماع	الإنصات
١	التخطيط.			
٢	الترتيب في الحدوث.			
٣	الحواس المستخدمة.			
٤	إدراك المعنى (تدبره).			
٥	درجة التركيز.			

نستنتج ممّا سبق، أنّ **السمع** هو عملية بيولوجية تتمثل في استقبال الأذن الذبذبات الصوتية لمصدر معين، أو مصادر عدة دون انتباه أو تركيز، ويكون إمّا بقصد أو دون قصد، أمّا **الاستماع** فهو مهارة يعطي فيها المستمع اهتماماً مقصوداً لما تتلقاه أذنه من أصوات؛ لكي يتمكن من استيعاب ما يُقال، فهو أعلى مرتبة من مجرد السماع، ولا يكون إلا بقصد؛ بمعنى: أنّه فعلٌ يُقصد منه استراق السمع وتمييزه جيداً، إذ نستخدم فيه العقل والقلب والوجدان، إضافة إلى الأذن كقناة للسمع، فالمستمع يحاول فهم المعنى، ولكنه يتطلب درجة محدودة من التركيز، ومن جهة أخرى فإنّ **الإنصات** عملية إرادية مقصودة، وأداة من أدوات الاستماع، يتفاعل فيه العقل والقلب والوجدان، إضافة إلى حاسة السمع، لفهم معنى الحديث الذي يدور، ويبلغ التركيز فيه ذروة درجاته، ولكن من متطلباته إلغاء الضوضاء، وإسكات بقية الأصوات؛ لنحقّق الإصغاء الجيد.

مثال (٢): نشاهد ونسمع في حياتنا اليومية العشرات من البائعين في أسواق الخضار والفواكه، ينادون على سلعهم؛ محاولةً منهم لجذب المشتريين، وبالتالي بيع ما يملكون من سلع، لتحقيق الأرباح، والمطلوب: أين تتمثل مهارات الاتصال الآتية: (السمع، والاستماع، والإنصات) في مثل هذه المشاهد؟

يتمثّل **السمع** هنا في وصول نداءات البائعين إلى أذن المستهلك (المشتري) سواءً قصد المستهلك ذلك أم لم يقصد، وبغض النظر عن مدى تركيز المستهلك على ما يقول البائع عن بضاعته، أو على ما يهدف إليه، فقد نستمع للبائع من باب المجاملة، أو بحكم الوجود في المكان كأمر واقع. أمّا **الاستماع** فإنّه يتطلب إعطاء المشتري اهتماماً مقصوداً لما تم سماعه من معلومات عن السلعة، فهو يتضمن متابعة وتركيزاً محدودين واعيّن لما يجري من حديث عن السلعة؛ سعرها وجودتها، إذ يتوقف المستهلك هنا قليلاً، ليحقق مزيداً من التركيز؛

حيث تتفاعل المعلومة الآتية من نداءات التاجر في عقله ووجدانه، فيوازن المستهلك سعرها مع جودتها، ويبدأ **الإنصات**؛ بهدف الردّ على نداءات التاجر بالاستفسار والسؤال عن السلعة؛ تمهيداً لاتخاذ قرار بالشراء أو عدمه؛ لذا فإنّ الاستماع النشط كمهارة له سلوكيات عدة، والشكل الآتي يبيّن ذلك:



شكل (٣): سلوكيات الاستماع النشط.

التفاوض البيعي Sales Negotiations

يُجري أصحاب الأعمال الكثير من عمليّات التفاوض مع الزبائن المتوقّعين، أو الحاليين، والموردين، والموظفين وغيرهم؛ فمثلاً قد يتفاوضون على عقد الصفقات التجارية، أو شراء المواد الخام، أو شروط توظيف العاملين؛ لذا من الضروري تمتّعهم بكفاية تفاوضية تُسهم في تحقيقهم أهدافهم التفاوضيّة، **فالتفاوض** سلوك إنسانيّ مصاحب لجميع أنشطة الحياة الاجتماعيّة والتجاريّة والاقتصاديّة والسياسيّة، يتم بين طرفين أو أكثر من أصحاب المصالح المتعارضة؛ سواءً كانوا أشخاصاً، أو منظمّات أعمال؛ بهدف التّوصّل إلى حلول مقبولة ترضي الطرفين، أمّا **إدارة التفاوض** فهي عمليّة إدارية تبدأ بالتخطيط للعمليّة التفاوضيّة، ثم حشد الموارد اللازمة لحلّ القضيّة التفاوضيّة، ثم متابعة سير العمليّة التفاوضيّة وتقييم نتائجها، ولتوضيح ذلك نتناول الحالة الدراسيّة الآتية:

حالة دراسية (١): التفاوض البيعي



يرغب عبد المنعم في شراء سيارة (سكودا) حديثة؛ لاستخدامها في تنقلات أفراد عائلته، من معرض (رتنية) للسيارات، فبدأ بتصفح الموقع الإلكتروني للمعرض؛ بهدف التعرف إلى مالك المعرض، وأنواع السيارات المعروضة لديه، وأسعارها، وشروط بيعها، وللحصول على مزيد من المعلومات عن هذا النوع من السيارات، قام باستشارة صديقه الذي يعمل في مجال ميكانيكا السيارات، علماً بأن

عبد المنعم لا يملك ثمن السيارة كاملاً؛ إذ يرغب في شرائها بالتقسيط لمدة عامين.

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س١ ما القضية التفاوضية الواردة في الحالة؟

س٢ ما مصادر القوة التفاوضية التي يملكها عبد المنعم؟

س٣ ما الجوانب التي تُضعف المركز التفاوضي لعبد المنعم؟

س٤ كيف يمكن لعبد المنعم أن يعزز موقفه التفاوضي؟

عملية التفاوض البيعي ليست مواجهة؛ تكون نتيجتها طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، فهي وسيلة للتوصل إلى اتفاق مقبول يُرضي كلاً من البائع والمشتري؛ بمعنى: أنه يجب النظر إلى عملية التفاوض في عمليات البيع والشراء،

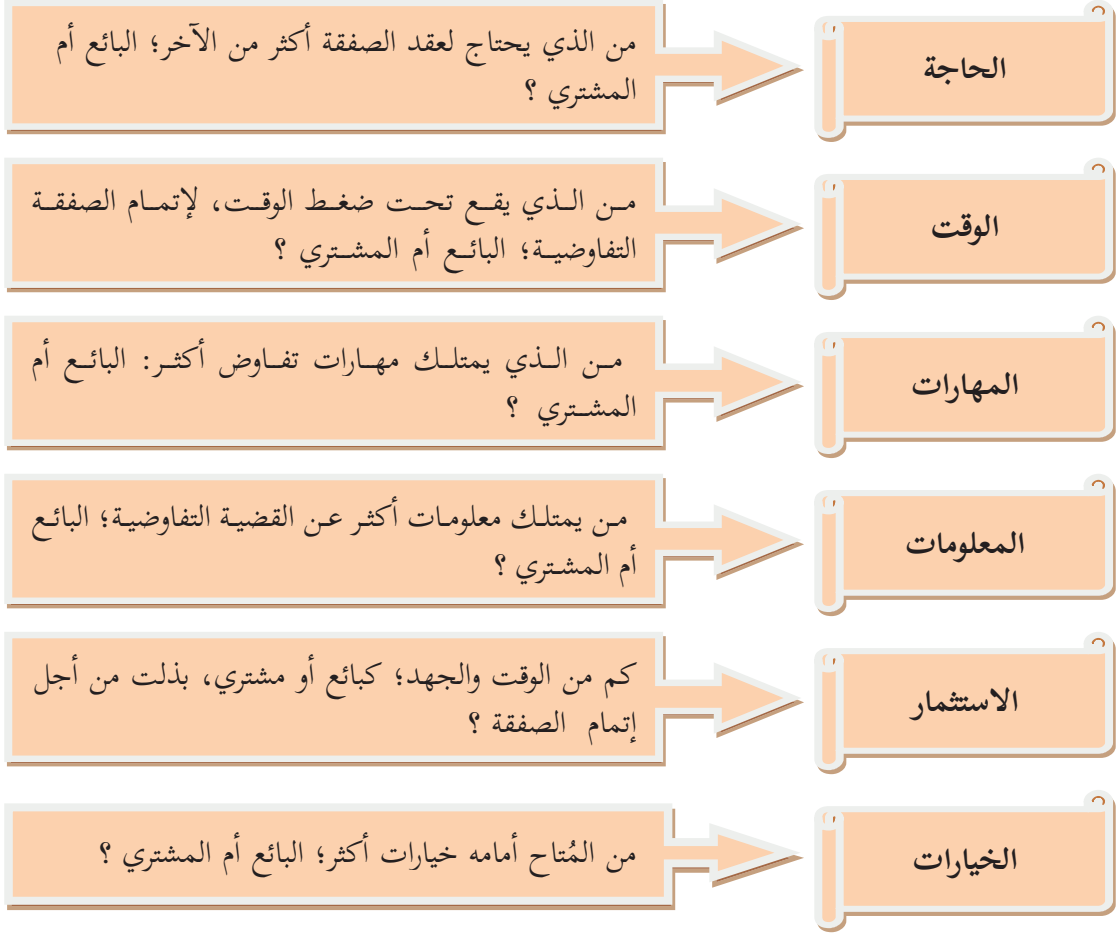


وعقد الصفقات التجارية، على أنها تعاون لا مواجهة، فهي فرصة لكل منهما للعمل المشترك، والحوار الهادف الذي يحقق أهداف طرفي التفاوض البيعي، في الوقت الذي لا يستطيع أي طرف منهما؛ لا البائع ولا المشتري، أن يحقق هدفه منفرداً، إذ يُطلق على ذلك استراتيجيته التعاون، وهو مفهوم آخر للتفاوض، لا يُنظر للأمور من وجهة نظر رابح - خاسر، ولكن من منطلق وجود رضا متبادل رابح - رابح، وهو المفهوم الأنسب في عالم التجارة والأعمال، باعتبار أن عملية التفاوض هي عملية تعاون، وفرصة للعمل المشترك بين المنشآت في سوق العمل.

أتعلم: التفاوض التنافسي يقوم على أساس رابح - خاسر؛ بمعنى رابح واحد في التفاوض، حيث الطرف الآخر هو الخاسر، فالتفاوض هنا مواجهة لا تعاوناً.

مصادر القوة التفاوضية Negotiations' Resources Power

يملك كلاً من البائع والمشتري نقاط قوة وضعف، مقارنة بالطرف الآخر، والتي تحدّد مركزه التفاوضي، وللتعرف إلى المركز التفاوضي لكليهما، نتناول الأسئلة الآتية الواردة في الشكل:



شكل (٤): مصادر القوة في التفاوض البيعي.

من هنا فإنّ قوة التفاوض البيعي تأتي من مصادر متعددة، وتؤثر في قدرة أطراف العملية التفاوضية؛ إيجاباً أو سلباً، في تحقيقهما أهدافهما، وللتعرّف إلى عناصر القوة التفاوضية، ننقذ النشاط الآتي:



نشاط (٦): مصادر القوة التفاوضية

يتضمّن الجدول الآتي مدلولات متعلقة بمصادر القوة التفاوضية، والمطلوب: تحديد أيّها يشكل مصدر قوة تفاوضية للبائع، وأيّها للمشتري:

الرقم	مدلولات متعلقة بعناصر القوة التفاوضية	مصدر قوة:	
		للتاجر	للمشتري
١	توفر المنتج لدى عدد كبير من البائعين.		
٢	الحاجة الكبيرة للمشتري للحصول على المنتج.		
٣	حاجة البائع للسيولة النقدية.		
٤	عدم وجود قدرة للمشتري على الدفع النقدي الكامل لثمن المنتج.		
٥	بذل البائع لجهد أكبر لإتمام عملية البيع.		
٦	امتلاك المشتري لخبرة كافية في نوع المنتج المراد شراؤه.		
٧	امتلاك المشتري مهارات في فن التسويق.		
٨	حدائة النشاط التجاري للبائع.		
٩	قرب انتهاء موسم المنتجات المعروضة للبيع.		
١٠	وجود جمعيات نشطة لحماية المستهلكين.		
١١	قرب انتهاء صلاحية المنتج المطروح في السوق.		

يتبين أن ميزان القوى في العملية التفاوضية ليس ثابتاً، فقد يكون اليوم بيد البائع، وغداً بيد المشتري، وبعد غد بيد البائع، والعكس صحيح، فالقوة التفاوضية أمر نسبي، تختلف باختلاف القضية التفاوضية، وباختلاف أطراف التفاوض، ومكان وزمان التفاوض.

قضية للنقاش: يختلف التفاوض في المجال التجاري أو الاقتصادي، عن التفاوض في المجالات الأخرى، كالتفاوض بين الزملاء وأفراد الأسرة أو التفاوض بين الدول، ناقش ذلك مع زملائك.

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

١ ما هدف التفاوض البيعي؟

- أ هزيمة الطرف الآخر ما أمكن ذلك. ب الوصول إلى اتفاق يرضي المستهلك.
ج الوصول إلى اتفاق يرضي البائع. د الوصول إلى اتفاق يرضي البائع والمستهلك.

٢ ماذا تُسمّى عملية وصول نداءات البائعين إلى أذن المستهلك؟

- أ الاستماع. ب السمع.
ج الإنصات. د الاستماع النشط.

٣ بِمَ تبدأ إدارة التفاوض البيعي؟

- أ بحشد الموارد اللازمة لحل القضية التفاوضية.
ب بمتابعة سير التفاوض.
ج بتقييم النتائج الممكنة التوصل إليها من خلال التفاوض.
د بالتخطيط للعملية التفاوضية.

٤ ماذا يحصل كلّما بذل المستهلك جهداً أكبر لإتمام صفقة البيع؟

- أ تزداد قوة المستهلك التفاوضية. ب تقل قوة المستهلك التفاوضية.
ج تميل قوة المستهلك التفاوضية للثبات. د تقل القوة التفاوضية للبائع.

س٢ ما المقصود بكلّ ممّا يأتي: - التفاوض؟ - الاتصال غير الرسمي؟ - الاتصال؟

س٣ عدد مصادر القوة التفاوضية في مجال البيع والشراء.

س٤ ميزان القوى في عملية التفاوض البيعي ليس ثابتاً، وضّح ذلك.

س٥ قارن بين الاستماع والإنصات، من حيث:

- أ الحاسة المستخدمة.
ب درجة التركيز.
ج تدبّر المعنى.

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

- ١ أيُّ من الآتية ليس من العناصر الأساسية في الرسالة التجارية ؟
أ الترويسة. ب عنوان موضوع الرسالة.
ج التحية الافتتاحية. د التحية الختامية.
- ٢ ماذا تُسمَّى العملية البيولوجية المتمثلة في استقبال الأذن لموجات الصوت ؟
أ السمع. ب الاستماع.
ج الإصغاء. د الإنصات.
- ٣ عَلامٌ يدلُّ النقر بأصابع اليد على الطاولة في أثناء المفاوضات البيعية ؟
أ العصبية وقلة الصبر.
ب قرب الانتهاء من الجلسة.
ج قرب الاتفاق على الصفقة.
د حركة عفوية.
- ٤ ما النقطة المشتركة في عمليّات: الاستماع، والسّمع، والإنصات ؟
أ القصد في العمل. ب الترتيب في الحدوث.
ج درجة التركيز. د استخدام حاسة السمع.
- ٥ ما الشيء الذي لا يكون إلا بقصد في مهارات الاتصال ؟
أ السمع. ب الاستماع والسمع.
ج الاستماع والإنصات. د الإنصات والسمع.
- ٦ فيمَ تتمثّل مهمّة متخذ القرار ؟
أ تحديد المشكلة. ب وضع بدائل الحل.
ج اختيار البديل الأنسب. د جمع البيانات عن المشكلة.

٧ ماذا يعني التردد في اتخاذ القرار ؟

أ عدم اقتناص الفرص في الوقت المناسب.

ب وقوع المنشأة في عُسْر ماليّ.

ج إفلاس الشركة وخروجها من سوق العمل.

د الهروب من خسارة محقّقة.

٨ في أيّ مرحلة يتمّ تحديد قوة كلّ بديل من البدائل المتاحة في حلّ المشكلات ؟

أ اتخاذ القرار.

ب تنفيذ القرار.

ج تقييم البدائل.

د تطوير البدائل.

س٢ عرّف كلّاً ممّا يأتي: - صناعة القرار. - إدارة الغضب. - الوقت.

س٣ عدّد المراحل التي تمرّ فيها عمليّة صناعة القرار الإداري.

س٤ ما الفائدة من عنصر التغذية الراجعة في عمليّة الاتصال والتواصل ؟

س٥ ما الآثار السلبية الناتجة عن عدم التمييز بين المشكلة وأعراضها، على مُنشآت الأعمال ؟

س٦ قارن بين استراتيجيّة التعاون واستراتيجيّة التنافس البيعي، من حيث:

أ الأساس الذي تقوم عليه.

ب الهدف.

ج الاستخدام.

س٧ قارن بين السمع والاستماع، من حيث:

أ تدبّر المعنى.

ب درجة التركيز.

س٨ علّل لكلّ ممّا يأتي:

أ أهميّة وجود توافق بين الذات الشخصية والذات الاجتماعية.

ب صعوبة اكتشاف الفرد لذاته.

ج يتم تقييم بدائل الحلّ بناءً على معايير كميّة.

ص٩ أمام الريادي مصطفى بديلان، هما: الاستثمار في مشروع قائم لألعاب تربية للأطفال والعمل

على تطويره، أو تأسيس مشروع جديد بفكرة رياضية، علماً أنه وبعد جمع البيانات وضع أمامه

الأسس الآتية للاختيار: (المخاطرة المتوقّعة، ابتكاريّة الفكرة، إمكانيّة التنفيذ)، وكانت الأهميّة

النسبيّة من وجهة نظرة: (٠,٢)، (٠,٥)، (٠,٣) على التوالي، حيث كان ترتيب البدائل، كما

في الجدول الآتي:

الترتيب: أعلى مستوى = (٢٠) نقطة، وأدنى مستوى = (٨ نقاط).			
أسس الاختيار والأهمية النسبية لكل منها			البديل
الإيرادات المتوقعة (٠,٢)	ابتكارية الفكرة (٠,٥)	إمكانية التنفيذ (٠,٣)	
١٠	١٣	١٦	أ- مشروع قائم.
١٤	١٨	١٢	ب- تأسيس مشروع جديد.

المطلوب: ما أفضل بديل يقوم مصطفى بالاستثمار فيه؟ ولماذا؟

التمويل والعمليات

Finance & Operations



◀ ما التحديات التي تواجهها المشاريع الريادية في فلسطين،
لتمويله وإدارة عملياتها؟

أهداف الوحدة

يُتَوَقَّعُ من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، أن يكونوا قادرين على:

"توفير تمويل كفؤ لمشروع رياديّ، وضمان إنجاز عمليّاته، بكفاءة وفاعليّة"

ويتحقّق ذلك من خلال الأهداف الآتية:

- التعرّف إلى مفهوم التمويل للمشروع الصغير.
- القدرة على اختيار توليفة مصادر التمويل المناسب للمشروع.
- التعرّف إلى القوائم الماليّة الأساسيّة للمشروع.
- إتقان استخراج نتيجة عمل المشروع.
- الإلمام بمفاهيم إدارة العمليّات الإنتاجيّة والخدميّة في المشروع.
- الإلمام بإدارة الجودة الشاملة في المشروع.
- التعرّف إلى متطلبات الجودة في المشروع.
- إدراك أهميّة الجودة الشاملة في المشروع.

التمويل

Finance



تحتاج الفكرة الرياديّة إلى تمويلٍ رياديّ، يقوم على اختيار مصادر ابتكاريّة للتمويل، بحيث تناسب هذه المصادر مع فكرة المشروع، ولا تُفقد الرياديّ السيطرة على إدارته لمشروعَه، وتُحقّق له أعلى درجات المرونة التمويليّة؛ من خلال كميّة ونوعيّة التمويل الذي يحتاجه، فما المقصود بالتمويل؟ ومن أين نحصل عليه؟ وكيف يمكن اختيار التوليفة الملائمة لتمويل المشروع؟

مفهوم التمويل Finance Concept

يُعدّ توفير التمويل الملائم ضرورةً لتنفيذ أيّ نشاط، مهما اختلف نوعه وحجمه؛ إذ يُنظر إلى أهميّة تدفّقه؛ بالكمّ والوقت المناسبين، كأهميّة تدفق الدم في عروق جسم الإنسان، وللتعرّف إلى مفهوم التمويل نتناول الحالة الدراسيّة الآتية:

حالة دراسيّة (١): الكعكة الخضراء



لم تُوقَف قِلّةُ الإمكانيّات وشُحُّ الموارد، مهندستين فلسطينيتين، من التفكير في المشكلة التي يواجهها قطاع البناء الفلسطيني في غزة، والمتمثلة في قلة دخول مواد البناء، وارتفاع أسعارها، فتوصّلتا إلى مشروع ابتكاريّ أطلقنا عليه اسم الكعك الأخضر "Green Cake".

يهدف المشروع إلى إنتاج حجر بناءٍ ينافس الحجر الموجود في السّوق، من حيث؛ الجوّدة، والتكلفة والوزن، ومن موادّ صديقة للبيئة، إذ واجهت هذه الفكرة الإبداعيّة

مشكلة عدم توفر التمويل اللازم لتنفيذها، حيث إنّ مصادر التمويل التقليديّة تُحجم عن تمويل مثل هذه المشاريع؛ كونها تفتقر إلى الضمانات، وتتسم بالمخاطرة.

عرضت المهندستان فكرة المشروع على حاضنات المشاريع في إحدى الجامعات الفلسطينية، التي قامت بتغطية تكاليف التجارب بمنحةٍ مكنتهما من إنتاج نموذج أولي من حجر البناء، وبعد نجاح هذا النموذج، ظهرت مشكلة الحصول على تمويلٍ كافٍ لتحويل الفكرة إلى مشروعٍ تجاريّ.

المطلوب: ناقش التساؤلات الآتية:

س١ ما دلالة تسمية المنتج بالكعك الأخضر «Green Cake» ؟

س٢ لماذا لم تثن قلة الإمكانيات، وشحّ الموارد المهندستين عن التفكير في حلّ قضايا المجتمع ؟

س٣ ما التحديّ الأكبر الذي واجه تنفيذ هذه الفكرة الرياديّة ؟

س٤ ما أهميّة توفير التمويل للمشاريع الرياديّة ؟

س٥ كيف يمكن الحصول على تمويل لتجريب جدوى الفكرة الرياديّة ؟

س٦ هل يوجد مصارف تنمية متخصصة في السوق الفلسطينية ؟ وما مدى الحاجة إليها ؟

س٧ كيف يمكن الحصول على تمويل، لتحويل الفكرة إلى مشروعٍ تجاريّ ؟

نستنتج أنّ: أيّ مشروعٍ مهما كان نوعه يحتاج إلى تمويل، خاصة في بداية حياته؛ إذ تُسمّى عمليّة الحصول على الأموال اللازمة للمشروع؛ بالكم، والنوع، والتوقيت المناسب؛ التمويل (Finance)، والذي يُعرّف بأنّه: توفير الأموال اللازمة للمشروع من مختلف المصادر، للوصول إلى توليفة تمويل ملائمة؛ بأقل تكلفة وأقل مخاطرة ممكنة، وبحيث تتناسب مع أوجه استخدامها.

مصادر التمويل Finance Sources

تتنوّع مصادر تمويل المشاريع، فمنها ما يناسب تمويل شراء الأصول؛ كالألات والمعدات والأبنية، ومنها ما يناسب تمويل تكاليف التشغيل؛ كالأجور والطاقة والمواد الخام، ويرافق هذه المصادر تكلفةٌ يتكبّدها المشروع ومخاطرٌ يتحمّلها، وفيما يأتي توضيح لهذه المصادر:

أولاً: أموال المُلْكِيّة Owner Equity

تشكّل أموال المُلْكِيّة المصدرَ الأوّل والتقليدي لتمويل المشاريع الصغيرة والجديدة، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:





نشاط (١): التمويل بالملكيّة

يبحث عادلٌ عن تمويلٍ لمشروعه العامل في صناعة الخزف الفلسطيني في العاصمة القدس، والمطلوب: تحديد أيّ منها يشكّل مصدراً للتمويل بالملكيّة؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	عملية التمويل	الإجابة
١	استخدام محلّ يملكه عادل لتنفيذ مشروعه.	
٢	الاقتراض من أحد المصارف التجارية.	
٣	استثمار ثمن سيارة يمتلكها عادل في مشروعه.	
٤	شراء مستلزمات الورشة عن طريق التمويل بالمربحة.	
٥	استخدام عادل مدّخراته الشخصية، لتمويل التكاليف التشغيلية.	
٦	مشاركة أحد الأصدقاء عادلاً في المشروع؛ بتقديم مبلغ من المال.	
٧	الحصول على قرضٍ حسن من أحد أقاربه.	

تتمثّل مصادر تمويل الملكية في جميع أشكال التمويل المُقدّم من صاحب المشروع نفسه؛ سواءً من مدّخراته النقدية، أو من بيع أو استخدام أحد الأصول التي يملكها، أو من خلال الشركاء؛ إذ يمتاز التمويل بالملكيّة، بانخفاض مخاطرته، وبأنّ ليس له تاريخ استحقاق، ولا يُدفع عليه فوائد، ولكن يبقى حجم التمويل عبر هذا المصدر محدوداً.

ثانياً: الاقتراض Borrowing



يشكّل التمويل بالاقتراض المصدر الثاني للتمويل، بعد التمويل بأموال الملكية؛ إذ تتنوع مصادر الاقتراض حسب الجهة المانحة؛ فمنها يمكن الحصول عليه من الأقارب أو الأصدقاء، ومنها يأتي عبر المصارف؛ كنقدٍ، أو من الموردين كبضاعة، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (٢): التمويل بالاقتراض

يتضمّن الجدول الآتي مزايا مصادر التمويل بالاقتراض، والمطلوب: تصنيف المزايا حسب مصدرها؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	ميزة مصدر التمويل	مصدر الاقتراض		
		الأقارب والأصدقاء	المصارف	الائتمان التجاري
١	كِبُرُ حجم التمويل.			
٢	عدم الحاجة إلى ضمانات.			
٣	المرونة في السداد.			
٤	سرعة وسهولة الحصول على القرض.			
٥	عدم دفع فائدة مقابل الحصول على مبلغ القرض.			
٦	منح سقف ائتمان نقدي، يتوافق مع الحاجة المالية.			
٧	منح المقرض سقف ائتمان بدون عوائد.			
٨	خصم فوائد القرض من الدخل الخاضع للضريبة.			
٩	الاستفادة من فرصة الخصم النقدي الممنوح.			

نستنتج ممّا سبق، أنّ مصادر التمويل بالاقتراض، هي:

١. **الاقتراض من الأقارب والأصدقاء:** يُعدُّ أقرب مصدرٍ يلجأ إليه الشخص للحصول على الأموال؛ إذ لا يتطلب ضمانات، ولا يترتب عليه دفع فوائد، ويتّسم بالمرونة.
٢. **الائتمان التجاري:** وهو تمويلٌ قصيرُ الأجل، يتم الحصول عليه من التجار، ويتمثّل في تأجيل دفع قيمة السلعة أو البضاعة المشتراة.
٣. **القروض المصرفيّة:** أموال نقدية يتم اقتراضها من المصارف التجاريّة، مقابل دفع فائدة، ترتبط قيمتها بمبلغ القرض ومدّته، فقد تكون هذه القروض قصيرة الأجل أو طويلة، ولتوضيح تكلفة القروض المصرفيّة، نتناول المثال الآتي:

أتعلّم: سقف الائتمان هو الحد الأقصى للاقتراض، المتفق عليه مسبقاً بين المصارف والمقرض.

مثال (١): اقترض رامي مبلغ (٢٠.٠٠٠) دينار من مصرف الوحدة، على أن يسدّده خلال (٣) سنوات، بمعدل فائدة ٥٪ سنوياً، والمطلوب: إيجاد كلاً ممّا يأتي:

أ. مبلغ الفائدة. ب. إجمالي المبلغ المطلوب. ج. مبلغ القسط الشهري الواجب دفعه.

الحل:

أ. **مبلغ الفائدة** = مبلغ القرض × معدل الفائدة × المدة الزمنية.

$$= 20.000 \times 0,05 \times 3 = 3.000 \text{ دينار.}$$

ب. **إجمالي المبلغ** = المبلغ المقرض + مبلغ الفائدة

$$= 20.000 + 3.000 = 23.000 \text{ دينار.}$$

ج. **القسط الشهري** = إجمالي المبلغ ÷ عدد الفترات الزمنية.

$$= 23.000 \div 36 = 638,89 \text{ دينار.}$$

ملاحظة:

٣ سنوات × ١٢ شهر = ٣٦ فترة (قسط).

يُلاحظ من خلال الحل، أنه تم احتساب مبلغ الفائدة حسب قانون الفائدة البسيطة (من باب التبسيط)،

تنبيه!!!: تُعدّ الفائدة على القروض ربا، وهو محرّم شرعاً، لقوله تعالى: «وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا» (سورة البقرة، الآية: ٢٧٥).

حيث إنّ المصارف التجاريّة يعلّب على عملها التعامل بالفوائد المركّبة، مع اقتطاع الفائدة مسبقاً من أصل المبلغ المُقرَض؛ مما يزيد من معدل الفائدة الحقيقي الذي تحقّقه المصارف ويتحمّله المقرض، علماً بأنّ القروض تتطلّب ضماناتٍ تفوق قيمة القرض الممنوح، وفي حالة التعثّر تقوم المصارف بحجزها ولا يهتمها بيعها بأقلّ من قيمتها في السوق، لتحصيل حقها.

ثالثاً: صيغُ تمويل المصارف الإسلاميّة

يأخذ التمويل في المصارف الإسلاميّة، أشكالاً عدة، حيث يعتمد هذا التمويل على أسلوب المشاركة أو المتاجرة وليس الاقتراض، ومن أهم صيغ التمويل الإسلامي:

أ. التمويل بالمربحة:

يُعدّ التمويل بالمربحة إحدى صيغ التمويل الإسلامي، حيث يطلّب بموجبها الرّبّون من المصرف أن يشتري له سلعة بمواصفات معينة، ويربح متفق عليه، عند بداية التعاقد، على أن يُسدّد ثمن السلعة على أقساط، أو حسب الاتفاق، والمثال الآتي يوضّح ذلك:



مثال (٢): تقدّم مُحسِنٌ بطلب إلى مصرفٍ إسلاميٍّ لشراء حافلة نقل موديل (٢٠١٥)، مع كامل الإضافات، وذلك بصيغة تمويل المربحة، وبأقساط شهرية لمدة (٥) سنوات، حيث وافق المصرف على ذلك، بضمان راتب (٢) من الموظفين المحوّلة رواتبهما إلى المصرف، وبنسبة ربح (٦٪)، علماً بأنّ سعر الحافلة في معرض السيارات يبلغ (٢٠٠٠٠) دينار، والمطلوب:

أ. ما مقدار تكلفة التمويل من خلال المربحة ؟

ب. كم يبلغ الثمن الإجمالي للحافلة ؟

ج. ما مقدار القسط الشهري الذي سيدفعه مُحسِن ؟

الحل:

أ. مقدار تكلفة التمويل من خلال المربحة = $٢٠٠٠٠ \times ٠,٠٦ \times ٥$ سنوات = ٦٠٠٠ دينار.

ب. الثمن الإجمالي للحافلة = $٢٠٠٠٠ + ٦٠٠٠$ = ٢٦٠٠٠ دينار.

ج. مقدار القسط الشهري = $\frac{\text{الثمن الإجمالي للحافلة}}{\text{عدد الأقساط}}$

= $\frac{٢٦٠٠٠}{٦٠} = ٤٣٣,٣$ دينار.

ب. التمويل بالمضاربة:



المضاربة

يُعَدُّ التمويل بالمضاربة إحدى صيغ التمويل الإسلامي القائمة على المشاركة؛ إذ يُقدّم المصرف التمويل، ويقدم الزبون العمل، ثم يتقاسمان الأرباح حسب الاتفاق، أما الخسائر فيتحمّلها المصرف فقط، في حين يخسر الزبون جهده.

مثال (٣): اتفق عبد الرحمن مع أحد المصارف الإسلامية الفلسطينية، على العمل بموجب عقد مضاربة بينهما؛ إذ يُقدّم المصرف مبلغاً نقدياً، وقدره (٤٥٠٠٠) دينار، ويقوم عبد الرحمن بإدارة هذا المشروع بخبرته، بحيث يتقاسمان الأرباح بالتساوي، والمطلوب: حساب تكلفة التمويل التي سيدفعها عبد الرحمن، في كلّ حالة ممّا يأتي:

أ. تحقّق ربح مقداره (١٨٠٠٠) دينار في السنة.

ب. تكبّد خسارة مقدارها (١٣٠٠٠) دينار في السنة.

الحل:

أ. تكلفة التمويل التي سيدفعها عبد الرحمن: $١٨٠٠٠ \times ٠,٥$ = ٩٠٠٠ دينار، لأنهما يتقاسما الربح بالتساوي.

ب. تكلفة التمويل التي يتحمّلها عبد الرحمن من الخسائر هو صفر؛ حيث يتحمّل المصرف (صاحب المال) الخسائر كافّة، علماً بأنّ عبد الرحمن كمضارب، يكفيه خسارة جهده في إدارة المال.

قضية للبحث: هل يوجد صيغ تمويل إسلامية أخرى ؟ اكتب تقريراً في ذلك.

رابعاً: الاستئجار التمويلي Lease Financing

يُعرَّف الاستئجار التمويلي على أنه: عقد يلتزم بموجبه المُستأجر، بدفع مبالغ محدّدة بمواعيد متّفق عليها لمالك الأصل، لقاء انتفاع المستأجر بالخدمات التي يقدّمها الأصل المستأجر لفترة زمنية معينة، حيث يتمتع هذا النوع من التمويل بالعديد من المزايا، والنشاط الآتي يوضّح بعضاً منها:



نشاط (٣): مزايا الاستئجار التمويلي

فيما يأتي مزايا محتملة للاستئجار التمويلي، والمطلوب: تحديد أيّ منها يُشكّل ميزةً لهذا النوع من التمويل؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	المزايا المحتملة	الإجابة
١	تخفيض التزامات المشروع الماليّة قصيرة الأجل.	
٢	تفادي مشكلة تقادم الأصل.	
٣	تخفيض الدخل الخاضع للضريبة.	
٤	تقليل حجم الأموال المُجمّدة في الأصول الثابتة.	
٥	يتطلّب ضماناتٍ متنوعة.	
٦	إدخال تقنيّات حديثة للإنتاج، بأقلّ التكاليف.	

يتمتاز الاستئجار التمويلي بتوفير فرصة الانتفاع بالأصل دون الحاجة لتملّكه، كما يوفّر مرونةً عالية لطالب التمويل، من خلال تغيير الأصل واستبداله بالأحدث، كما أنّ له ميزة ضريبيّة، تتمثّل في تخفيض العبء الضريبي، وتقليل تكلفة الفرصة البديلة، والتي تمثل أعلى عائد تم التضحية به، ومن أمثلة الاستئجار التمويلي، استئجار الأراضي، أو العقارات، أو الشاحنات، أو الآلات الصناعيّة.

خامساً: حاضنات ومسرّعات الأعمال Business Incubators & Accelerator



هي مؤسساتٌ عملٍ متكاملة، تُدار عن طريق إدارة محدّدة متخصصة، توفّر جميع أنواع الدعم اللازم لبدء المشروعات، والتغلّب على المشاكل التي تؤدّي إلى فشلها؛ كعجزها عن الوفاء بالتزاماتها؛ مما يزيد من نسب نجاح المشاريع الملتحقة بها، حيث تتشابه حاضنات الأعمال والمسرّعات بدعم المشاريع الجديدة، وتوفير البيئة المناسبة لتنفيذها، وكذلك تزويدها بمقومات النجاح، إلا أنّ هناك بعض الاختلافات، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (٤): الفرق بين الحاضنات ومسرّعات الأعمال

يحتوي الجدول الآتي على مجموعة الخصائص المحتملة لحاضنات الأعمال ومسرّعاتها، والمطلوب: تحديد أيها يخص حاضنات الأعمال، وأيها يخص مسرّعات الأعمال؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة الملائمة:

الرقم	الخصائص المحتملة	نوع مؤسسة الأعمال:	
		الحاضنات	المسرّعات
١	تهدف إلى تحقيق الأرباح بشكلٍ رئيس؛ من خلال الاستثمار في المشاريع الجديدة.		
٢	تدخل شريكاً في المشروع.		
٣	تقدّم الخدمات للمشاريع الجديدة سواءً؛ ريادة أو تقليدية.		
٤	تقدّم الخدمات لمدة قصيرة من (٣) إلى (٦) أشهر.		
٥	تقدّم خدمات مجاناً أو برسوم.		

نستنتج، أنّ **مسرّعات الأعمال** تستثمر أموالها في مشاريع ريادة مُبتكّرة، مقابل حصة من المشروع لفترة تمتد من ٣-٦ أشهر فقط، وهي على خلاف **حاضنات الأعمال**، التي تقدّم خدماتها لمختلف المشاريع المبنية على حاجة السوق، بغضّ النظر عن ابتكاريّة الفكرة، وقد تمتد خدماتها لفترة تصل إلى (٥) سنوات.

أتعلم: من أمثلة مسرّعات الأعمال العالميّة Tech Stars, Y Combinator، أمّا مسرّعات الأعمال العربيّة OASIS 500

قضية للبحث: ما أنواع حاضنات الأعمال الموجودة في فلسطين؟ اكتب تقريراً بأهدافها وطبيعتها نشاطها.

سادساً: تمويل رأس المال المغامر Venture Capital Funds

هي شركات متخصصة في التمويل المغامر، تضم مستثمرين يقتنصون الفرص، ولا يقتصر دورهم على تقديم الأموال فحسب، بل المشاركة في بناء الشركات الناشئة، التي غالباً ما يكون لديها احتمالات نموّ قويّة، وذات مخاطرة عالية؛ رغبةً منهم في الحصول على عائد مرتفع في المستقبل، عند بيع حصصهم في هذه المشاريع بعد سنواتٍ عدّة.

هل تعلم؟ أنّ شركات "أبل" و"مايكروسوفت" و"جوجل"، من الشركات التي اعتمدت على تمويل رأس المال المغامر، خلال مراحل تطوّرها المختلفة.

سابعاً: التمويل الجماهيري Crowd Funding



شكلٌ من أشكال التمويل للمشاريع الرياديّة الصغيرة، الذي غالباً ما يتمّ من خلال مواقع إلكترونيّة، حيث يقوم الرياديّ بعرض فكرة مشروعه على مجموعة من الأفراد؛ من خلال منصّة إلكترونيّة للتمويل الجماعي لأشهر عدة، يُسهم الأفراد المتبنّون الفكرة بالاستثمار فيها، أو تمويلها، أو شرائها، أو حتى توفير التمويل اللازم للمشروع بالمبلغ المطلوب لتنفيذه، ومن الأمثلة العالميّة على هذه المنصّات (Indiegogo)، أمّا في العالم العربي (Shekra)، ولتوضيح آليّة عمل المنصّات إليك النشاط الآتي:



نشاط (٥): التمويل الجماهيري

ترغب يافا بتمويل مشروعها لتصميم بطاقات المعايدة وبيعها، وإيصالها إلى مختلف دول العالم، باستخدام التمويل الجماهيري، والمطلوب: ترتيب إجراءات العمل منطقياً للحصول على التمويل الجماهيري:

الترتيب	إجراءات العمل
١.	اختيار منصّة التمويل المناسبة.
٢.	كتابة وصف كامل وواضح عن المشروع.
٣.	إعداد فيلم توضيحي عن المشروع.
٤.	تحديد العائد الذي سوف يحصل عليه كلُّ مَنْ أسهم في التمويل.
٥.	بدء حملة التسويق للمشروع؛ من خلال المنصّة.

أتعلّم: المنصّة الإلكترونية هي عبارة عن مواقع أو شركات تقدم مساحات عبر شبكة الإنترنت العالمية؛ قد تكون مجانية أو برسوم، إذ تتنوع بين مجموعة متكاملة من الخدمات التفاعلية على الإنترنت.

لتمويل المشروع الرياديّ عبر المنصّات الإلكترونيّة بالتمويل الجماهيري، نبدأ بوضع للمشروع، ثم عرض فيلم توضيحي عنه، ويتبع ذلك بيان العائد الذي سوف يحصل عليه كلُّ مَنْ يُسهم في التمويل، ثم اختيار المنصّة الإلكترونيّة المناسبة لفكرة المشروع وبيئته، وفي المرحلة الأخيرة، يتم إطلاق حملة التسويق من خلال المنصّة، وهذه الطريقة ابتكاريّة للتمويل، وتعزّز المشاركة المجتمعيّة في الاستثمار، ولنجاح حملات التمويل الجماهيري، لا بدّ من توفير مُناخ من الثقة وروح التعاون، وتوفير الفكرة الإبداعية، واستخدام منصة تُمكن من التواصل مع أكبر شريحة ممكنة من الجمهور.

أفكّر: هل يؤثّر التمويل الجماهيري في حماية المُلْكِيّة الفكرية لصاحب فكرة المشروع ؟

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

١ أي مما يأتي لا يُعدّ من خصائص حاضنات الأعمال ؟

أ تقديم الخدمات لمدة قصيرة قد تصل إلى (٥) سنوات.

ب تقديم خدمات مجاناً أو برسوم.

ج السعي إلى تحقيق الأرباح بشكل رئيس.

د منح خدماتها لمختلف المشاريع.

٢ أي نوع من مصادر التمويل يُطلق على استخدام المدّخرات الشخصية للتمويل ؟

أ الملكية.

ب رأس المال المغامر.

ج الاقتراض.

د المrabحة.

٣ أي الآتية لا يُعدّ من مزايا الاستئجار التمويلي ؟

أ إدخال تقنيات حديثة للإنتاج بأقل التكاليف.

ب توفير ميزة ضريبية.

ج تخفيض الالتزامات قصيرة الأجل.

د تفادي مشكلة تقادم الأصل.

٤ ماذا يُسمّى التمويل الذي يتم من خلال المواقع الإلكترونية ؟

أ تمويل مُسرّعات الأعمال.

ب تمويل رأس المال المغامر.

ج التمويل الجماهيري.

د تمويل حاضنات الأعمال.

س٢ عرّف كلّاً مما يأتي:

- التمويل.

- المrabحة.

- الاستئجار التمويلي.

- المضاربة.

س٣ وضح مصادر التمويل بالاقتراض.

س٤ قارن بين حاضنات الأعمال ومسرعاتها، من حيث:

- الهدف. - طبيعة الخدمة. - مدة التمويل.

س٥ صنف كلاً من مصادر التمويل الواردة في الجدول الآتي إلى: (تمويل تقليدي أو تمويل ابتكاري)؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	مصدر التمويل	تقليدي	ابتكاري
١	أموال الملكية.		
٢	حاضنات الأعمال.		
٣	المرابحة.		
٤	التمويل الجماهيري.		
٥	قرض المصرف التجاري.		
٦	رأس المال المغامر.		
٧	الائتمان التجاري.		

س٦ تقدّم عبد الله بطلب إلى مصرفٍ إسلاميٍّ لشراء (٦٠) طنّاً من الإسمنت، وذلك بصيغة تمويل المrabحة، وبأقساط شهرية لمدة (٣) سنوات، حيث وافق المصرف على ذلك، بضمان رهن محلّ تجاري، ونسبة ربح (٤٪) سنوياً، علماً بأنّ ثمن هذه الكميّة في محلات الناصرة (٣٠٠٠٠) دينار.

والمطلوب: إيجاد كلاً ممّا يأتي:

أ- ما مقدار تكلفة التمويل بالمrabحة ؟

ب- كم يبلغ الثمن الإجمالي لكمية الإسمنت المشتراة ؟

ج. ما مقدار القسط الشهري الذي سيدفعه عبد الله ؟

القوائم المالية Financial Statements

يحتاج المشروع بعد توفير التمويل اللازم إلى إعداد قوائم مالية؛ التي تمثل إعداد سجلات تلخص الوضع المالي للمشروع؛ بهدف الوقوف على نتيجة العمل فيه، من ربح أو خسارة وبيان مركزه المالي، فما المقصود بالقوائم المالية؟ وما أنواعها؟ وكيف يمكن إعدادها؟ هذا ما تم تناوله في هذا الدرس:

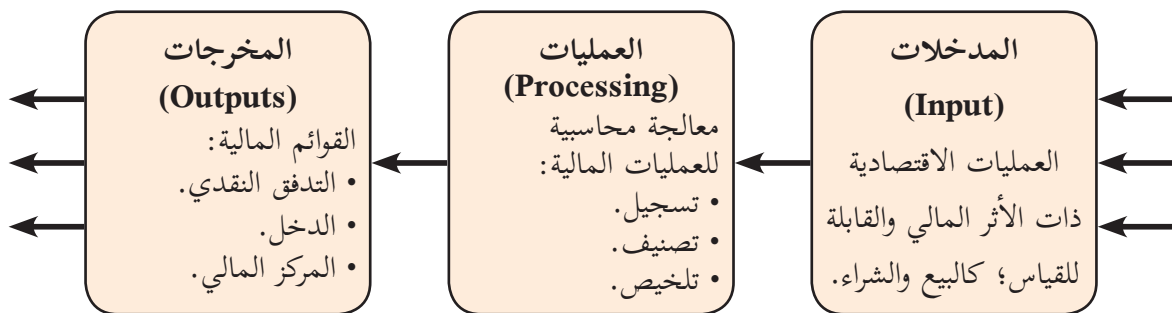
ماهية القوائم المالية Financial Statements Essence

تشكل القوائم المالية المُخرَج النهائي للنظام المحاسبي؛ إذ يهتم بها كل مَنْ له علاقة بالمشروع؛ من مُلاك، أو حكومة، أو مستثمرين، والنشاط الآتي يوضح مكونات النظام المحاسبي:



نشاط (١): مكونات النظام المحاسبي

تأمل مكونات النظام المحاسبي الآتي:



والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س١ ما مكونات النظام المحاسبي ؟
- س٢ لماذا ينظر إلى المحاسبة كنظام ؟
- س٣ ما مدى تفاعل النظام المحاسبي مع بيئته ؟

٤س يحتوي الجدول الآتي على بعض بنود النظام المحاسبي، والمطلوب: تصنيفها إلى (مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات) لهذا النظام؛ من خلال الكتابة في عمود الإجابة:

الرقم	بنود النظام المحاسبي	الإجابة
١	تحديد حجم الالتزامات على المشروع.	
٢	فاتورة مبيعات لمنتجات المشروع.	
٣	تحديد نتيجة عمل المشروع.	
٤	تبويب العمليات المالية حسب النشاط.	
٥	تحديد رصيد مديونية أحد الزبائن.	
٦	تحديد حجم ممتلكات المشروع.	
٧	سندات الصّرف المُستخدمة في المشروع.	
٨	سندات القبض لمبالغ مُستلمة من الزبائن.	
٩	تقرير بالتدفّقات النقدية الخارجة والداخلية إلى المشروع.	

نستنتج ممّا سبق، أنّ النظام المحاسبي (Accounting System) مجموعة من العمليات اليدوية أو الحاسوبية، التي تقوم على إنشاء السجلات المحاسبية، وفق المبادئ والطرق المتعارف عليها، بحيث تساعد على تحليلها وتلخيصها؛ حتى يسهّل التعامل معها، كما أنّ النظام المحاسبي مكوّن من مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً لتحديد نتيجة ربح أو خسارة المشروع، وبيان مركزه المالي وحجم تدفّقاته النقدية عبر إعداد القوائم المالية المختلفة، فالنظام المحاسبي كنظام مفتوح يتبادل التأثير مع الأنظمة الأخرى في البيئة الخارجية لنطاق عمله، حيث يتبادل المعلومات والمنافع مع هذه الأنظمة، فمثلاً يستفيد المشروع من الأحداث الاقتصادية والعمليات ذات الأثر المالي الجارية في المجتمع، وهي تشكل مدخلاته، في حين يمد النظام المحاسبي جهات وأنظمة في المجتمع بالبيانات والمعلومات اللازمة، والتقارير والقوائم المالية، بالدقة المناسبة والوقت الملائم وبالكلفة المقبولة، وهي تشكل مخرجات النظام المحاسبي.

القوائم المالية تُعرّف بأنّها: سجلات أو كشوفات مالية، يتم إعدادها في نهاية الفترة المالية؛ لإعطاء صورة

النتائج المحتملة لعمل المشروع:

- ربح : الإيرادات > المصروفات.
- خسارة : الإيرادات < المصروفات.
- تعادل : الإيرادات = المصروفات.

فعليّة ودقيقة عن الوضع المالي للمشروع، وبيان نتيجة عمله خلال هذه الفترة، إذ تختلف هذه القوائم باختلاف طبيعة أنشطة المشروع، ومن أهمّ هذه القوائم؛ **قائمة التدفّق النقدي، قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي**، حيث تم توضيح قائمة التدفّق النقدي في الصف الحادي عشر، وفي هذا الدرس، نكمل حديثنا عن دراسة قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، على النحو الآتي:

١. قائمة الدّخل Income Statement

عبارة عن كشف أو تقرير، يُظهر نتيجة أعمال المشروع خلال فترة زمنية معينة سابقة، إذ تستند هذه القائمة على مقابلة إيرادات المشروع بالمصروفات التي أسهمت في تحقيقها خلال الفترة المالية؛ ما يُظهر نتيجة عمل المشروع؛ من ربح أو خسارة، والمثال الآتي يوضّح ذلك:



مثال (١): يحتوي الجدول الآتي على أرصدة حسابات مستخرجة من سجلات مشروع مصطفى لتجارة الملابس الجاهزة، في مدينة اللدّ الفلسطينيّة، عن الفترة الممتدة من ١/١ - ٣١/١٢/٢٠١٦م، وهي كما يأتي:

المبلغ بالدينار	اسم الحساب
٤٨٠٠	- إيجار محل.
١٢٠٠	- فاتورة كهرباء.
٢٠٠٠	- مصاريف نقل ملابس مُشتراة.
١٢٠٠٠	- رواتب موظّفين.
٤٠٠٠٠	- مبيعات من القمصان.
١٢٠٠٠	- مشتريات من المعاطف؛ دُفعت نقداً.
٣٠٠٠٠	- مبيعات من المعاطف؛ دُفعت نقداً.
١٥٠٠	- مصروف دعاية وإعلان.
٦٠٠	- القسط السنوي للتأمين ضد الحريق والسرقة.
٢٠٠٠٠	- مشتريات من القمصان بالدين.
٥٣٤٠	- قيمة ضريبة الدخل.

والمطلوب: إيجاد صافي ربح المشروع، عن الفترة المنتهية بتاريخ ٣١/١٢/٢٠١٦م.

الحل: لإيجاد صافي الربح للمشروع طُرّق عدّة ؛ إمّا عَبْرَ معادلة صافي الربح، أو عَبْرَ إعداد قائمة الدخل، كما يأتي:

مشروع مصطفى للألبسة الجاهزة قائمة الدخل عن الفترة المنتهية بتاريخ ٢٠١٦/١٢/٣١ م		
البيان	مجموع فرعي	مجموع كلي
المبيعات:		
مبيعات القمصان	٤.٠٠٠	
مبيعات المعاطف	٣.٠٠٠	
مجموع الإيرادات:		٧.٠٠٠
المصروفات:		
تكلفة شراء القمصان.	٢.٠٠٠	
تكلفة شراء المعاطف.	١٢.٠٠٠	
مصروف نقل ملابس مشترة.	٢.٠٠٠	
رواتب موظفين.	١٢.٠٠٠	
فاتورة كهرباء.	١٢٠٠	
دعاية وإعلان.	١٥٠٠	
قسط التأمين السنوي ضد الحريق والسرقة.	٦٠٠	
إيجار المحل.	٤٨٠٠	
ضريبة الدخل.	٥٣٤٠	
مجموع المصروفات:		٥٩٤٤٠
** صافي الربح		١.٠٥٦٠

نلاحظ عند إعداد قائمة الدخل المُبسَّطة للمشروع، يجب القيام بالخطوات الآتية:

- استخراج الحسابات ذات العلاقة بالإيرادات والمصروفات، والتي تخص الفترة المالية التي ستغطيها قائمة الدخل.
- تصنيف الحسابات إلى إيرادات أو مصروفات.
- إدراج حسابات الإيرادات في بداية قائمة الدخل، ثم إيجاد حاصل جمعها.
- إدراج حسابات المصروفات، ثم إيجاد حاصل جمعها.
- طرح مجموع المصروفات من مجموع الإيرادات، للوصول إلى صافي الربح أو الخسارة.

تنبيه!!!: تتعدد الطرق التي يتم بها إعداد قائمة الدخل، ومن أبسطها تجميع الإيرادات معاً، ثم طرح إجمالي المصروفات منها، للوصول إلى صافي الربح، أو صافي الخسارة.

أتعلم:

- يتم إدراج الإيرادات في قائمة الدخل، سواءً؛ قُبِضَتْ أم لم تُقْبَض، والمصروفات سواءً دُفِعَتْ أم لم تُدْفَع، كما يتم تحميل السنة المالية بما يخصّها من إيرادات ومصروفات.
- ينتج عن بيع المشروع مُنتجه للزبائن إيراداً، بغض النظر عن نوعه؛ خدمي أو تجاري أو صناعي.



نشاط (٢): نتيجة عمل المشروع

- على فَرَض أنّ مشروع مصطفى في المثال (١)، كانت مبيعاته من القمصان (٢٠٠٠٠) دينار، ومن المعاطف (٢٨٠٠٠) دينار، وأنّ مصاريف نقل المشتريات (٥٠٠) دينار، ولم يترتّب عليه دفع ضريبة دخل، أمّا بقيّة الحسابات الواردة في المثال لم تتأثّر، المطلوب:
- إيجاد صافي نتيجة عمل المشروع.
 - لماذا لم يترتّب على مشروع مصطفى ضريبة دخل؟

أتعلم:

صافي نتيجة عمل المشروع = (مجموع الإيرادات - مجموع المصروفات) - ضريبة الدخل.

٢. الميزانيّة العمومية Balance Sheet

هي صورةٌ للوضع المالي للمشروع، كما في نهاية سنة ماليّة معينة من حياته، إذ تُبيّن ما لديه من موجودات في لحظةٍ معينة، وما على تلك الموجودات من مطالبات في اللحظة نفسها، سواءً كانت المطالبات للمُلاك أو للغير، ولها ثلاثة مكوّنات رئيسية، هي: (الأصول، والالتزامات، وحقوق المُلكيّة)، وتُسمّى قائمة المركز المالي، ويُعبّر عن معادلة الميزانيّة كما يأتي:

$$\text{الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{حقوق المُلكيّة}.$$

- فالأصول يتم إدراجها في **الجانب الأيمن** من الميزانيّة، وهي الموارد التي يسيطر عليها المشروع، نتيجة لأحداثٍ سابقة، ومن المتوقع أن ينجم عنها منافع اقتصادية مستقبلية تتدفّق للمشروع، وتمثّل موجودات المشروع بغرض البيع وتحقيق الربح؛ كالبضاعة، أو بغرض استخدامها في تسيير أعمال المنشأة من أجل تحقيق الدخل.
- أما في **الجانب الأيسر** من الميزانيّة، فيتم إدراج الالتزامات وحقوق المُلكيّة؛ فال**الالتزامات** هي مديونيّة ماليّة على المشروع ناشئة عن أحداثٍ سابقة، ومن المتوقع أن يتطلّب سدادها تدفّقات خارجة للموارد، وتشمل مطالبات الآخرين على المشروع؛ أشخاصاً كانوا أم شركات في لحظة إعداد الميزانيّة، إضافة إلى حقوق المُلكيّة وهي محصّلة أو صافي موجودات المنشأة، التي تبقى لمُلاكها بعد تسديد جميع المطالبات، المتمثلة برأس مال المشروع المتأثري من مُلاكه، مضافاً إليه الأرباح المتحقّقة خلال العام.

أتعلم: رأس مال المشروع يزيد بالاستثمار من الأموال الشخصية والربح، وينقص بالخسائر والمسحوبات الشخصية لأصحاب المشروع.

من هنا فإن:

حقوق الملكية = رأس المال في بداية الفترة + (الإيرادات- المصروفات) - المسحوبات أو توزيعات الأرباح على الملاك + الاستثمارات الإضافية، والمثال الآتي يبين ذلك:

مثال (٢): بدأ مشروع الإيمان برأس مال قدره (٣٠٠٠٠) دينار، وبلغت التزاماته في نهاية العام (١٨٠٠٠) دينار، في حين أن إجمالي المسحوبات الشخصية لصاحب المشروع (٤٠٠٠) دينار، وصافي الربح في نهاية العام بلغ (٩٠٠٠) دينار.

المطلوب: إيجاد كلاً مما يأتي:

- قيمة الإيرادات، إذا علمت أن مجموع المصروفات بلغ (٦٠٠٠) دينار.
- حقوق الملكية في نهاية السنة.
- إجمالي قيمة الأصول في نهاية العام.

الحل:

- الإيرادات = صافي الربح + المصروفات.
$$= ٩٠٠٠ + ٦٠٠٠ = ١٥٠٠٠ \text{ دينار.}$$
- حقوق الملكية في نهاية العام = رأس المال في بداية الفترة + صافي الربح - المسحوبات.
$$= ٣٠٠٠٠ - ٤٠٠٠ + ٩٠٠٠ = ٣٥٠٠٠ \text{ دينار.}$$
- قيمة الأصول في نهاية العام = الالتزامات + حقوق الملكية.
$$= ١٨٠٠٠ + ٣٥٠٠٠ = ٥٣٠٠٠ \text{ دينار.}$$



نشاط (٣): ميزانية المشروع



إليك الأرصدة الختامية المستخرجة من سجلات محلات الحرية لأجهزة الهاتف النقال، في نهاية السنة الأولى للتشغيل:

المبلغ	اسم الحساب	المبلغ	اسم الحساب
١٠٠٠٠	- أثاث وديكور.	٣٥٠٠	- نقدية.
٨٠٠	- حاسوب وطابعة.	٢٢٠٠	- دائنون.
٣٠٠٠	- قرض.	٢٥٠٠	- مدنيون.
٥٠٠٠	- نظام مراقبة.	٩٠٠٠	- بضاعة.
		٢٥٦٠٠	- رأس المال في ٢٠١٦/١٢/٣١

والمطلوب أجب عن الأسئلة الآتية:

- س١ ما مجموع الأصول لمحلات الحرية ؟
- س٢ ما مجموع الالتزامات لمحلات الحرية ؟
- س٣ كم يبلغ مجموع الالتزامات وحقوق الملكية ؟
- س٤ ماذا تلاحظ من خلال البندين : (أ، ج) ؟
- س٥ قم بتعبئة كشف الميزانية العمومية لمشروع الحرية المدرج أدناه:

الميزانية العمومية محلات الحرية للأجهزة الخلوية كما هي بتاريخ ٢٠١٦/١٢/٣١ م					
الأصول	مبلغ جزئي	مبلغ كلي	الالتزامات وحقوق الملكية	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
			الالتزامات:		
نقدية			دائنون		
مدنيون			قرض		
بضاعة			مجموع الالتزامات:		
حاسوب وطابعة			حقوق الملكية:		
نظام مراقبة			رأس المال		
أثاث وديكور			مجموع حقوق الملكية:		
إجمالي الأصول:			إجمالي الالتزامات وحقوق الملكية:		

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلِّ ممَّا يأتي:

- ١ ماذا تسمى المديونية على المشروع، والتي من المتوقع سدادها للغير، والناشئة عن عمليات مالية ؟
- أ حقوق المُلْكِيَّة. ب الأصول.
- ج الالتزامات. د المدينون.

٢ من ضمن ماذا يُعدُّ تسجيل العمليات المالية في النظام المحاسبي ؟

- أ المدخلات. ب العمليات.
- ج المخرجات. د التغذية الراجعة.

٣ من ممَّا يأتي لا يُعد من الأمثلة على الأصول ؟

- أ الأراضي. ب العقارات.
- ج البضائع. د القروض.

٤ ما الحالة التي يُحقق المشروع فيها ربحاً ؟

- أ الإيرادات < المصروفات. ب الإيرادات > المصروفات.
- ج الإيرادات < الأصول. د الإيرادات > الأصول.

س٢ عرّف كلاً ممَّا يأتي:

- الأصول. - النظام المحاسبي. - القوائم المالية.

س٣ ارسم مكوّنات النظام المحاسبي.

س٤ صنّف البنود الواردة في الجدول أدناه إلى: (أصل، أو التزام، أو مصروف، أو إيراد، أو رأس المال، أو مسحوبات):

الرقم	البند	الإجابة
١	قيمة فاتورة كهرباء المحل.	
٢	قيمة إيجار منزل صاحب المشروع، دُفعت من نقدية المحل.	
٣	بضائع موجودة في مخازن المشروع.	
٤	قيمة بضاعة تم توريدها على الحساب للمحل.	
٥	نقدية المشروع المُودعة في المصرف.	
٦	قيمة مسحوبات أحد الزبائن من البضاعة على الحساب (بالدين).	
٧	مبالغ مقدّمة من صاحب المشروع لبدء العمل التجاري.	
٨	أرباح بيع عقار يملكه المشروع.	

س٥ بلغت أصول محلات بيسان لصيانة السيارات في بداية السنة المالية (١٠٠٠٠) دينار، والالتزامات (٣٠٠٠) دينار، وفي آخر الفترة المالية، بلغت قيمة الأصول (١٥٠٠٠) دينار، والالتزامات (٦٠٠٠) دينار، أمّا المسحوبات الشخصية فبلغت (٢٠٠) دينار، علماً بأنه لا يوجد استثمارات إضافية على رأس المال خلال العام، والمطلوب: تحديد صافي نتيجة عمل المشروع عن الفترة المالية.

س٦ ظهرت أرصدة الحسابات الآتية في سجلات مشروع الفلاح التجارية في ٢٠١٦/١٢/٣١ م:

المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب
٨٥٠٠٠	مبيعات	١٥٠٠٠	مصرف تأمين ضد الحريق
٦٠٠٠٠	مشتريات	١٤٠٠٠	رواتب موظفين
٥٠٠٠	نقدية	١٥٠٠٠	دعاية وإعلان
٣٠٠٠	مصرف نقل مشتريات	٣٠٠٠	أثاث
٥٠٠٠	مدينون	٥٤٠٠	بضاعة
٥٠٠٠٠	عقار	١٥٠٠	قرض
؟؟؟؟؟	رأس المال	٢٥٠٠	دائون

والمطلوب: جد كلاً ممّا يأتي:

- صافي الربح.
- إجمالي قيمة الأصول في نهاية العام.
- قيمة حقوق المُلْكِيَّة في نهاية العام.

إدارة العمليات Operations Management

تُعَدُّ إدارة العمليات من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي توسّعت لتشمل إدارة تقديم الخدمات في منشآت



الأعمال الخدمية؛ كالمدارس والمصارف والمشافى، إذ كانت تقتصر في السابق على إدارة إنتاج السلع المادية؛ كمصانع السيارات، والأثاث، والحواسيب، فمن خلال العمليات يتم تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات من سلع وخدمات ذات قيمة مضافة، علماً بأنّ العمليات كجزء رئيس من نظام المنشأة يستحوذ على النصيب الأكبر من مواردها، فما المقصود بإدارة العمليات؟ وما الوظائف التي تؤديها؟ وكيف يمكن إدارة عمليات الشراء والتخزين بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة في المنشأة؟

مفهوم إدارة العمليات Operations Management Concept

تُعرّف العمليات بأنها: مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج سلع أو تقديم خدمات، ولتوضيح مفهوم إدارة العمليات نتناول المثال الآتي:

مثال (١): في عام ٢٠٠٤ قامت شركة فورد بافتتاح مصنعها المُطوّر والضخم، الذي تبلغ مساحته ٧٥٠ ألف



متر مربع؛ إذ يعمل فيه (٣٥٠٠) عامل إلى جانب رجال آليون (روبوت) لتصنيع شاحنات فورد بأنواعها المتعددة، فهو مصنع لا يتوقّف فيه شيء عن الحركة، إذ يوجد فيه العديد من خطوط الإنتاج المتشابكة، التي يبلغ طولها الإجمالي سبعة كيلو مترات من أحزمة النقل، حيث تنتقل بين ثلاثة أقسام رئيسة، هي: قسم بناء الهياكل، وورشة الطلاء، وقسم التجميع النهائي، لتكون النتيجة صناعة شاحنة كل (٥٨) ثانية، وبالتالي

يبلغ مجموع ما يصنعه كل يوم (١٢٠٠) شاحنة، علماً بأن كل شاحنة مكونة من (٣٠٠٠) قطعة مختلفة، وهذا يُعادل ثلاثة ملايين ونصف المليون من القطع تتحرك في المصنع في الوقت نفسه، تُرى كيف تتم هذه الحركة الضخمة بتلك السرعة الفائقة؟ وكيف يتم هذا الإنتاج الضخم؟

يُمكن للمُنشآت أن تصل إلى موقع تنافسيّ يَصُعبُ اللحاق به، وتحقيق أرقام قياسية في الإنتاج؛ عبر **توظيف تكنولوجيا العمليات؛ كالتصميم المُدعّم بالحاسوب (Computer Aided Design (CAD، والإنتاج المدعوم بالحاسوب (Computer Aided Manufacturing (CAM، وذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر للعمليات، **إدارة العمليات: هي علم وفن تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات من سلع وخدمات بكفاءة وفاعليّة؛ وذلك من خلال ممارسة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على العمليات.****

أُتِلم: - الكفاءة ترتبط بالموارد والإنتاجيّة والطرق، أما الفاعلية فتربط بالأهداف والجودة والنتائج.
- يشير اختصار (CAD) إلى عملية التصميم الذي يستخدم الحاسوب لتطوير أو تعديل أي تصميم هندسي، بما فيها المُنتجات، في حين أنّ اختصار (CAM)، يقصد به استخدام نظم الحاسوب للتخطيط والإدارة والسيطرة على عمليات التصنيع.

وظائف إدارة العمليات Operations Management Functions

لكي يتمكن المشروع من تحويل مدخلاته من الموارد إلى مخرجات من سلع وخدمات، بكفاءة وفاعليّة، لا بدّ من قيامه بمجموعة من الوظائف، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (١): وظائف إدارة العمليات



الجدول الآتي يحتوي على مجموعة من الوظائف، التي تقوم بها إدارة العمليات في **مصنع بيت نيف** لإنتاج الحليب، **والمطلوب:** تحديد الوظيفة المناسبة (**التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة**) لكل نشاطٍ من الأنشطة الآتية:

الرقم	النشاط	الإجابة
١	تصميم عبوة مُنتج الحليب.	
٢	مطابقة المُنتج النهائي من الحليب مع المعايير الموضوعة.	
٣	وضع الخطة الإجمالية لكميّة الإنتاج وتوقيته من مُنتجات الحليب.	
٤	تحديد الكمّيّات التفصيليّة لمُنتج الحليب في الأسبوع.	

٥	ترتيب مراحل إنتاج مُنتَج الحليب.
٦	اختيار موقع المصنع والترتيب الداخلي فيه.
٧	حلّ الصراع بين موظفي المصنع.
٨	فحص جودة مُنتَجات المصنع من الحليب.
٩	تحديد حجم الإنتاج الكلي لخطوط إنتاج المصنع.
١٠	تحديد الطاقة الإنتاجية للمصنع في الدورة الإنتاجية الواحدة.

نلاحظ أنّ وظائف إدارة العمليّات في المنشأة، تتضمّن مجموعة من الأنشطة والمهام المطلوب تنفيذها، والشكل الآتي يوضّحها:



شكل (١): وظائف إدارة العمليات.

التخطيط للعمليات Operations Planning

تهدف عملية التخطيط للعمليات إلى توفير الطاقة الإنتاجية اللازمة للمشروع، بمكوّناتها الماديّة والبشريّة في الوقت والمكان والجودة المطلوبة؛ لضمان تلبية الطلب المتوقّع، إذ تمرّ عملية تخطيط العمليات في ثلاث مراحل أساسية، والشكل الآتي يوضّح ذلك:



شكل (٢): مراحل تخطيط العمليات.

لقد تمّ تناول موضوع تقدير الطلب المتوقَّع الذي يشكّل المرحلة الأولى من مراحل تخطيط العمليّات، في كتاب الرّيادة في الأعمال للصفّ الحادي عشر؛ ولذلك سوف نبدأ من المرحلة الثّانية من التخطيط للعمليّات، متناولين المثال الآتي:

مثال (٢): يعمل مصنع باب الأسباط في مدينة بيسان الفلسطينية، في إنتاج الكراسي والطاولات الخشبيّة المطعّمة بالنقوش التراثيّة، وقد قُدِّر الطلب المتوقَّع على مُنتجات المصنع خلال السنة القادمة بـ (١٠٠٠) كرسي، و (٢٠٠) طاولة.

المطلوب:

أ إعداد خريطة مكوّنات لكلا المُنتجَيْن.

ب إعداد الخطة الشاملة لمتطلّبات الإنتاج.

الحل:

أ خريطة مكوّنات المُنتج:

قامت دائرة العمليّات في المصنع، بإعداد خريطة مكوّنات لكلّ وحدة واحدة من المُنتجات، كما يأتي:



أما خريطة مكونات المنتج من الطاولة الخشبية، فهي:



ب التخطيط الشامل لمتطلبات الإنتاج:

بعد إعداد خريطة المكونات التفصيلية للكراسي والطاولات الخشبية، يتم الانتقال إلى مرحلة التخطيط الشامل للإنتاج، كما يأتي:

العمل / دقيقة				المواد					الكمية المطلوبة	المنتج
فني دهان	فني تنجيد	فني تجميع	فني قص خشب	مرباط (وحدة)	دهان (علبة)	إسفنج (متر)	قماش (متر)	خشب (لوح)		
٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	كراسي
٥٠٠٠	-	١٣٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠	-	-	١٢٠٠	٢٠٠	طاولة
١٣٠٠٠	١٢٠٠٠	٤٣٠٠٠	١٦٠٠٠	١٦٠٠٠	١٦٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٣٢٠٠	١٢٠٠	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق، أنه تمّ حساب الاحتياجات المطلوبة لإنتاج الكمية المستهدفة من الكراسي، من خلال حاصل ضرب عدد وحدات المنتج المطلوب في الكمية المطلوبة من كلّ مُكوّن، كما تظهر في خريطة متطلبات الإنتاج؛ فمثلاً لحساب كمية الخشب المطلوبة لإنتاج (١٠٠٠) كرسي، هي: (١٠٠٠ كرسي × ٢ لوح) = ٢٠٠٠ لوح لإنتاج الكمية كاملة.

إدارة عمليات الشراء Purchasing Operation Management



يُقصد بها توفير احتياجات المشروع من المواد اللازمة، التي تبدأ بتحديد الكميات، ثم اختيار الموردين، وشراء المواد ونقلها وتخزينها، وصولاً إلى استخدامها في عمليات المشروع، والنشاط الآتي يوضح خطوات عملية الشراء:



نشاط (٢): خطوات عملية الشراء

يحتوي الجدول الآتي على خطوات متسلسلة لعملية إدارة نشاط الشراء ومدلولها، والمطلوب: الربط بين خطوة الشراء ومدلولها، وذلك بكتابة رقم الخطوة أمام المدلول المناسب:

خطوات عملية الشراء	الإجابة	مدلول خطوات الشراء
١- التحقق من الحاجة.		تقييم الأسعار المقدمة من الموردين، لاختيار أنسبها.
٢- توصيف الحاجة.		التأكد من ضرورة عملية الشراء.
٣- اختيار مصادر التوريد.		التعاقد الملزم مع المورد.
٤- دراسة الأسعار.		وصول البضاعة، والتأكد من مطابقتها للمواصفات.
٥- إصدار أوامر التوريد.		تحديد دقيق لمواصفات المواد المطلوبة.
٦- متابعة أوامر الشراء.		تتبع حركة المواد من لحظة دخولها إلى حين تصريفها.
٧- الاستلام والفحص.		ضمان تحقق الشروط المتفق عليها في العقد كافة.
٨- مراجعة الفواتير.		التأكد من أن التسليم سيتم في الوقت والمكان الملائمين.
٩- المتابعة بعد الشراء.		استقصاء المصادر المتاحة لتحديد أنسبها.
١٠- إدارة السجلات.		التأكد من عدم وجود أخطاء في رصيد الفاتورة.

أفكر: هل تختلف إجراءات شراء المواد متكررة الاستعمال عن شراء المواد الجديدة ؟ ولماذا ؟

ترتبط عمليات الشراء بعمليات التخزين، فكل ما يتم شراؤه في المشروع سيتم تخزينه؛ إما كمواد خام، أو مواد تحت التصنيع، أو منتجات مُعدّة للبيع؛ ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين نشاطي الشراء والتخزين، إذ إنَّ شراء موادّ لا تتوفّر مساحات تخزينيّة لها ستُحمّل المشروع مخاطر تكاليف إضافيّة، بسبب الاحتفاظ بها.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management



تسعى المنشآت إلى تعزيز مكانتها التنافسية؛ محلياً أو عالمياً، من خلال تحقيق أعلى مستويات الجودة والنوعية (Quality)؛ مما يسهم في تعظيم ثروة ملاكها، وضمان الاستمرارية والنمو، وقد أهتم الإسلام بالجودة؛ إذ حثّ على إتقان العمل والإجادة فيه، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « **إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ** »، فالإتقان مطلوب في مختلف أنواع الأعمال؛ الزراعية والصناعية والتربوية، والخدمية.

لقد أصبحت الجودة خياراً استراتيجياً للمنشآت، إذ إنّ تحقيق مستوى عالٍ يُعدّ ضرورة تنافسية لضمان استمرار المنشأة في تقديم أعمالها، كما وتشتط بعض الدول حصول المنتج على شهادة الجودة، للسماح له بدخول أسواقها، ويتيح حصول المنشأة على شهادات الجودة على إمكانية اقتناصها الكثير من الفرص، والنشاط الآتي يوضح مفهوم الجودة:



نشاط (٣): مفهوم الجودة

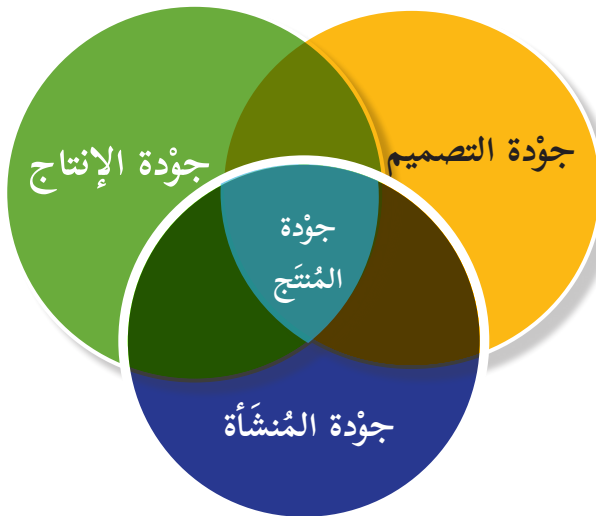
تمثّل الصّور الآتية مُنتجاتٍ تتشابه في الوظيفة الجوهرية، كما تختلف في مكوّناتها، والمطلوب: تحديد أيّ من المُنتجات يُعدّ أكثر جودة من بين كلّ منها:

أ. الأكواب. ب. الأجهزة الخلوية.

أ. (١)	
أ. (٢)	
ب. (١)	
ب. (٢)	

يتبادر إلى ذهن الكثير من الناس أنّ الكوب الزجاجي أعلى جودةً من الكوب البلاستيكي؛ وذلك لأنه أكثر متانة وقدرة على التحمّل، وهذا يُعدُّ من المفاهيم الخاطئة الشائعة، إذ إنّ **الجودة ترتبط بقدرة المنتج على تلبية الغرض الذي لأجله صُمِّم المنتج**، فالكوب البلاستيكي قد يكون ذا جودة عالية، إذا اتّصف بالتماسك والصلابة للاستخدام لمرة واحدة؛ كما في المناسبات العامّة، ويُراعي شروط الصّحة والسّلامة العامّة.

في حين أنّ الكوب الزجاجي قد يكون أقلّ جودةً عندما لا يتحمّل الحرارة، وقد لا يكون مصقولاً جيداً، ولا يناسب الاستخدام لفتراتٍ طويلة، **فالجودة تُعرّف بأنّها قدرة المنتج على التلبية المستمرة لتوقّعات الزبائن أو ما يفوق ذلك**، بينما تُعرّف **الجودة الشاملة** بأنّها: فلسفة قائمة على مشاركة جميع العاملين في المنشأة في بذل الجهود المستمرة لتحسين جودة مُنتجاتها، وتحقيق رضا الزبائن.



شكل (٣): متطلبات الجودة.

ولتحقيق الجودة متطلبات يوضّحها الشكل الآتي:

و يتطلّب تقديم مُنتج ذي جودة، تصميمًا عاليًا، وإنتاجاً وتنفيذاً كفؤاً لهذا التصميم، ومنشأة قادرة على خدمة هذا المُنتج بجودة عالية، ولمزيد من التوضيح، نتناول النشاط الآتي:



نشاط (٤): متطلبات الجودة

يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة، أو الأعمال التي يتحقّق من خلالها تقديم المنشأة مُنتجاً ذا جودة للزبائن، **والمطلوب**: التصنيف وفقاً لمتطلبات الجودة الواردة في الجدول:

الرقم	أنشطة تسهم في تقديم مُنتج ذي جودة	متطلبات الجودة		
		جودة التصميم	جودة الإنتاج	جودة المنشأة
١	حُسن اختيار الموردين.			
٢	اختيار وسيلة النقل المناسبة.			
٣	تطوير مهارات العاملين في خطوط الإنتاج.			
٤	استخدام ألوان تتوافق وأذواق المستهلكين.			

٥	تصنيع المُنتج بناءً على معايير نمطية مدروسة.		
٦	توفير الظروف المعيارية لتخزين المواد الخام.		
٧	تقديم المنشأة لتسهيلات خدمات ما بعد البيع.		
٨	استخدام برامج حاسوبية للرقابة على الإنتاج.		
٩	التصميم المحوسب للنموذج الأولي للمنتج.		
١٠	التزام العاملين في الإنتاج بقواعد النظافة العامة.		

تنبيه!!!: الجودة لا تعني التعقيدات في التصميم والصعوبة في الاستخدام والكلفة العالية.

تحتوي جودة المُنتج؛ سواءً أكان سلعة أو خدمة على أبعادٍ متعددة، التي تتمثل في خصائص ترتبط بالجودة، ولكن تختلف حسب طبيعة المُنتج، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:

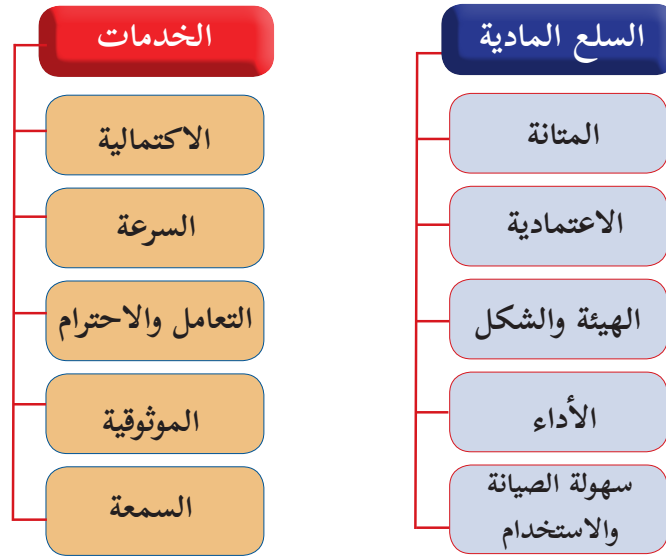


نشاط (٥): أبعاد الجودة

يحتوي الجدول الآتي على جودة المُنتج لكلٍّ من السلع والخدمات التي يطلبها الزبائن، والمطلوب: تصنيفها فيما إذا كانت تمثل أبعاد جودة السلعة أو الخدمة؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

الرقم	أبعاد الجودة في المُنتج	الإجابة	
		السلعة	الخدمة
١	الكيفية التي يتم بها أداء المُنتج وظيفته.		
٢	الخصائص المحسوسة؛ كالشكل، واللون، والحجم.		
٣	الدقة والإتقان في الإنجاز.		
٤	الترحيب وحُسن التعامل.		
٥	ديمومة المُنتج واستخدامه لفترات طويلة.		
٦	السرعة في تلبية الاحتياج.		
٧	الثقة في الأداء المطلوب في كلّ مرة استخدام.		
٨	الاكتمالية في تأدية العمل.		

من هنا يمكن تلخيص الأبعاد الأساسية لتقييم جودة كلٍّ من السلع المادية الملموسة والخدمات، كما في الشكل المُجاور:



شكل (٤): أبعاد الجودة.

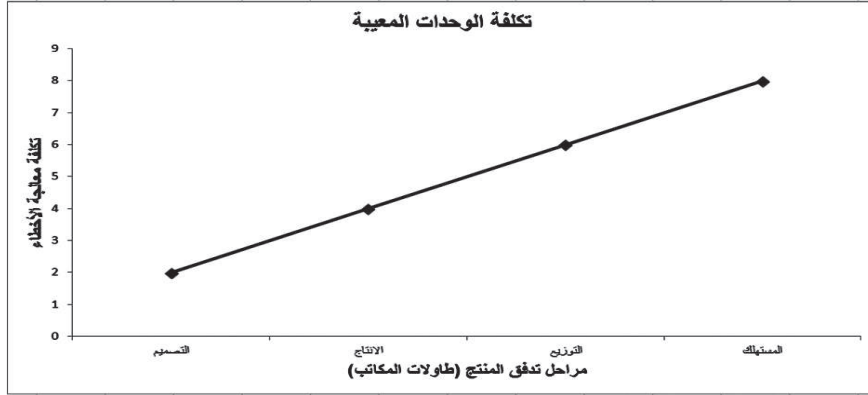
تكلفة الجودة Cost of Quality

ترتبط تكلفة الجودة بخيارين: **الخيار الأول: الالتزام بمنهج الجودة**، وبالتالي تحمّل تكاليف الوقاية المتمثلة في تكاليف التخطيط، والتصميم، والتدريب، والتجهيز؛ لمنع حدوث الأخطاء، وتكاليف التصميم الناتجة عن عمليات التدقيق، والاختيار، والمراجعة، أما **الخيار الثاني فهو: تبني عدم الالتزام بمنهج الجودة**، وبالتالي تحمّل تكاليف الإخفاق الداخلي، المتمثلة في اكتشاف أخطاء، أو عيوب المنتجات داخل المصنع قبل خروجها للسوق، إضافة إلى تكاليف الإخفاق الخارجي، الناتجة عن اكتشاف هذه العيوب بعد وصولها إلى أيدي الزبائن.



نشاط (٦): تكلفة الجودة

فيما يأتي مراحل تدفّق مُنتج تصنيع طاولات مكاتب الهيئة التدريسية للمعلمين، في مصنع زكريا للأثاث الخشبي:



المطلوب: تأمل الشكل السابق، ثم أجب عن التساؤلات الآتية:

س١ ما طبيعة العلاقة بين اكتشاف الأخطاء في مراحل تدفق المنتج وتكلفة معالجة الأخطاء ؟

س٢ فسّر سير اتجاه تكلفة الوحدات المعيبة من الأسفل إلى الأعلى.

س٣ أعط أمثلة على تكلفة معالجة الأخطاء في كلّ مرحلة من مراحل تدفق المنتج.

س٤ أين تكمن أعلى تكلفة في الشكل السابق ؟

نستنتج ممّا سبق، أنّ تكلفة الجودة هي تكلفة من أجل ضمان جودة المنتج، إضافة إلى تكلفة عدم تحقيق الجودة، فندني الجودة يؤدي إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف تتحملها المنشأة؛ مثل: تكلفة الوحدات المعيبة من المنتج، وتكلفة إعادة تصنيعه، وتكلفة التعامل مع شكاوى الزبائن، إضافة إلى تكاليف الخصم على المنتجات المعيبة، كما قد تلجأ المنشأة إلى وضع برامج وقائية للتكاليف، خاصة المتعلقة بالتخطيط، والتحكم، والتدريب، والمراجعة، والتحليل، في حالة الالتزام ببرامج الجودة.

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلّ ممّا يأتي:

١ من متطلبات جودة أي عنصر من الجودة، تُعدّ خدمات ما بعد البيع؟

د التصميم.

ج الإنتاج.

ب المنشأة.

أ المنتج.

٢ ماذا يعني اختيار مصادر التوريد؛ كخطوة من خطوات عملية الشراء ؟

أ تحديد دقيق لمواصفات المواد المطلوبة.

ب استقصاء المصادر المتاحة لتحديد أنسبها.

ج تقييم الأسعار المقدمة من الموردين؛ لاختيار أنسبها.

د التعاقد الملزم مع المورّد.

٣ ما التكاليف الناتجة عن عدم الالتزام بمنهج الجودة الشاملة في المنشأة ؟

أ تحمّل تكاليف الوقاية.

ب تكاليف التصميم للمنتج.

ج تكاليف التدقيق والمراجعة.

د تكاليف عدم الاكتشاف المبكر للأخطاء.

٤ صفة من الآتية لا يُعدُّ من أبعاد جودة السلع الملموسة ؟

أ المتانة.

ب الأداء.

ج السرعة.

د الاعتماديّة.

س٢ عرّف كلاً ممّا يأتي:

- إدارة العمليات. - الجودة الشاملة. - إدارة الشراء.

س٣ وضح وظائف إدارة العمليات في المنشأة.

س٤ علّل لكلّ ممّا يأتي:

أ أصبحت الجودة خياراً استراتيجياً للمنشآت.

ب ضرورة توفّر درجة عالية من التنسيق بين نشاطيّ الشراء والتخزين في المنشأة.

س٥ يعمل مصنع جبل النار في صناعة صابون زيت الزيتون في مدينة سبسطية الفلسطينية، وقد قدّر الطلب المتوقع على مُنتجات المصنع خلال الشهر الواحد بـ (٢٠٠٠٠) قطعة من الصابون التقليدي، علماً بأنّ مراحل صناعة الصابون تمرّ بمراحل رئيسة، هي: الطبخ، والفرد، والتخطيط، والختم، والتقطيع والتجفيف، والتغليف، حيث تحتاج إلى عاملين للفرد والتقطيع، أمّا المراحل الباقية فتحتاجُ إلى عامل واحد لكلّ مرحلة، إذ إنّ المواد اللازمة التي يحتاجها تصنيع الصابون، هي: (زيت زيتون بنسبة ٨٢٪، تقريباً، هيدروكسيد الصوديوم بنسبة ١٣٪، تقريباً، ماء ومواد أخرى بنسبة ٥٪ تقريباً).

المطلوب: أ إعداد خريطة مكوّنات للمنتج. ب إعداد الخطة الشاملة لمتطلبات الإنتاج.

أسئلة الوحدة:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلِّ ممَّا يأتي:

١ ما المصدر الشائع للاقتراض في المشروع الصغير ؟

- أ الائتمان التجاري. ب المصارف التجارية.
ج قروض الأقارب والأصدقاء. د التمويل الجماهيري.

٢ بِمَ ترتبط الكفاءة في إدارة العمليَّات ؟

- أ الأهداف والجودة والنتائج. ب الإنتاجية والجودة والنتائج.
ج الأهداف والإنتاجية والوسائط. د الموارد والإنتاجية والوسائط.

٣ ما الأصول التي لا تشكّل مثلاً على الاستئجار التمويلي ؟

- أ الأراضي. ب العقارات. ج البضائع. د المعدات.

٤ ما تُسمى طريقة التمويل التي تقدّم الخدمات لمختلف المشاريع المبنية على حاجة السوق، بغضّ النظر عن مدى ابتكاريّة الفكرة ؟

- أ مُسرّعات الأعمال. ب تمويل رأس المال المُغامر.
ج التمويل الجماهيري. د حاضنات الأعمال.

س٢ عرّف كلّاً ممَّا يأتي:

- قائمة الدخل. - إدارة الجودة الشاملة. - مُسرّعات الأعمال. - التمويل.

س٣ ما الهدف من التخطيط للعمليات ؟

س٤ عدد إجراءات العمل اللازمة لإعداد حملة تمويل باستخدام منصات التمويل الجماهيرية.

س٥ وضح مكونات النظام المحاسبي.

س٦ قارن بين أشكال الاقتراض، من حيث:

- حجم القرض. - المرونة. - الضمانات. - دفع فائدة.

س٧ بدأت أمل أعمال مشروعها للمطبخات اليدوية التراثية برأس مال قدره (٦٠٠) دينار نقداً، وقد أضافت خلال العام مبلغ (٤٠٠) دينار إلى رأس مالها، ولكنها كانت تسحب شهرياً مبلغ (٣٠) ديناراً لسد حاجاتها الشخصية، إذا بلغت قيمة أصول مشروعها في نهاية العام (١٥٠٠) دينار، والتزاماتها (٥٠٠) دينار، والمطلوب: **تحديد نتيجة عمل مشروع أمل.**

س٨ الجدول الآتي يحتوي على أسماء حسابات مختلفة لمشروع النهضة، والمطلوب: تصنيف هذه الحسابات حسب ظهورها في قائمتي الدخل، والميزانية العمومية؛ بوضع إشارة (X) في المكان المناسب:

الرقم	اسم الحساب	قائمة الدخل		الميزانية العمومية		
		إيرادات	مصرفات	أصول	التزامات	حقوق ملكية
١	الصندوق.					
٢	الأثاث.					
٣	المشتريات.					
٤	مصروف الكهرباء.					
٥	البضاعة.					
٦	الدعاية والإعلان.					
٧	الدائنون.					
٨	المباني.					
٩	المدينون.					
١٠	القروض.					

س٩ بلغ رأس المال لمصنع فلسطين لتعليب الخضار والفواكه (٦٠٠٠٠) دينار في بداية العام، وفي نهاية العام أصبح مجموع أصوله (٧٠٠٠٠) دينار، والتزاماته (٣٠٠٠٠) دينار، والمطلوب: تحديد صافي الدخل في كل حالة من الحالات الآتية:

أ - عدم وجود أية إضافات أو مسحوبات من قبل الملاك.

ب - وجود مسحوبات شخصية بقيمة (٥٠٠٠) دينار.

الوحدة

٣

الأعمال الإلكترونية للمشروع الريادي

E- Business for Entrepreneurial Project



ما التّحديات التي تواجهها مشاريع الأعمال الإلكترونية
الريادية في فلسطين ؟

أهداف الوحدة

يُتوقع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، أن يكونوا قادرين على:

الإلمام بأساسيات إدارة الأعمال الإلكترونية للمشروع الريادي.

ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الآتية:

- الإلمام بنماذج الأعمال الإلكترونية.
- التعرف إلى نموذج العمل الإلكتروني المناسب للمشروع.
- الإلمام بمتطلبات دخول المشروع إلى عالم الأعمال الإلكترونية.
- الإلمام بأساسيات التجارة الإلكترونية للمشروع.
- تعرف آلية عمل أدوات الترويج الإلكتروني.
- امتلاك أساسيات الترويج الإلكتروني الفاعل للمشروع الريادي.

الأعمال الإلكترونية Electronic Business



يجد الزائر لمختلف المؤسسات العاملة في السوق الفلسطينية- بغضّ النظر عن هدفها، أو المجال الذي تعمل فيه- قاسماً مشتركاً، لكيفية أدائها أعمالها، يتمثل في استخدامها تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (ICT)؛ من خلال توفير تطبيقات الأعمال الإلكترونية كافةً، في جميع مجالات العمل، رغبة في اقتناص الفرص وتوفير الوقت والكلفة لتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل. **فما المقصود بالأعمال الإلكترونية؟ وكيف يتم تطبيقها؟ وما أشكالها؟** هذا ما تمّ تناوله في هذا الدرس، على النحو الآتي:

ماهية الأعمال الإلكترونية E- Business Essence

يُقصد بالأعمال الإلكترونية إدارة أنشطة ومهام العمل كافةً باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ بهدف دعم وتحسين الأداء الكلي للمنشآت؛ بحيث تشمل إدارة العلاقات مع الزبائن، والموردين، والموظفين، وشركاء العمل كافةً، والحالة الدراسية الآتية توضح ذلك:

حالة دراسية (١): مصنع الخليل للأحذية



يعمل مصنع الخليل للأحذية في إنتاج الأحذية الجلدية عالية الجودة، منذ عشرات السنين، وقد قرّرت إدارة المصنع الدخول إلى عالم الأعمال الإلكترونية، الذي أصبح ضرورة تنافسية تُمكن المنشآت من البقاء والاستمرار في سوق العمل، فتمّ توفير متطلبات الأعمال الإلكترونية في المصنع كافةً؛ كالحواسيب والبرامج والشبكات، وأنشأ قسمًا مختصًا بذلك؛ كما قام المصنع ببناء موقع إلكتروني؛ من خلال التعاقد مع إحدى الشركات الفلسطينية لتصميم المواقع الإلكترونية، أسند مهمة إدارته إلى موظف مختص بذلك.

واجه المصنع خلال الفترة الأولى من العمل على الموقع الإلكتروني بعض التحديات؛ التقنية، والمالية، والقانونية، واللوجستية، تمّ التعامل معها بمرونة وكفاءة من قبل إدارة المصنع؛ ما أتاح له الدخول إلى الأسواق المحلية في المدن الفلسطينية كافة؛ من رفح حتى الناقورة، إضافةً إلى أسواق جديدة في بعض الدول المجاورة؛ أسهم في تحقيق المصنع أرباحاً ملحوظة.

والمطلوب: بعد قراءتك الحالة الدراسية، أجب عن التساؤلات الآتية:

- س١: ما مبررات دخول المصنع إلى عالم الأعمال الإلكترونية؟
 - س٢: ما متطلبات نجاح الأعمال الإلكترونية الواردة في الحالة؟ هل هناك متطلبات أخرى؟ حدّد إن وجدت.
 - س٣: ما أهم التحديات التي واجهت المصنع للنجاح في عالم الأعمال الإلكترونية؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
 - س٤: ما النجاحات التي حقّقها المصنع؛ من خلال الدّخول إلى عالم الأعمال الإلكترونية؟
 - س٥: كيف تساعد الأعمال الإلكترونية في تسويق مُنتجات المصنع؟
 - س٦: ما العلاقة بين تحقيق المصنع للأرباح، ودخوله إلى عالم الأعمال الإلكترونية؟
- نستنتج أنّ الدخول إلى عالم الأعمال الإلكترونية، يتطلب اتخاذ قرار استراتيجي بذلك من قبل الإدارة العليا، وتوفير متطلبات الدخول اللازمة؛ لما له من آثار شاملة بعيدة المدى على المنشأة، والشكل الآتي يوضّح ذلك:

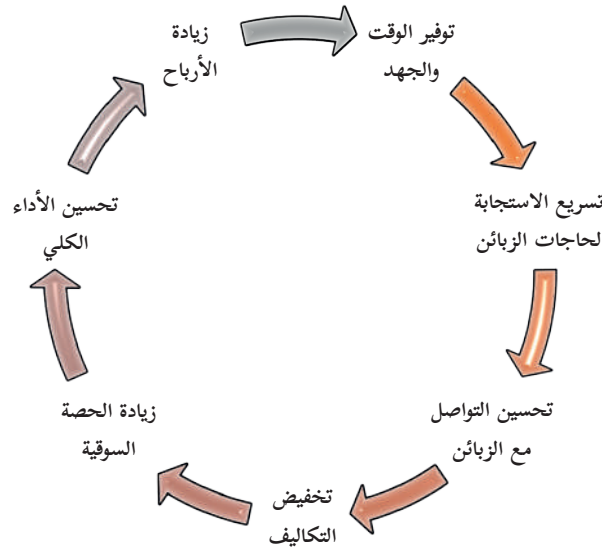
				
أولاً: تهيئة كل الأفراد المتعاملين مع النظام الإلكتروني للمنشأة؛ كالموظفين، والموردين، والموزعين.	ثانياً: تجهيز البنية التحتية اللازمة من: أ. الأجهزة HW. ب. البرمجيات SW. ج. شبكات الإنترنت.	ثالثاً: توفير الخدمات الداعمة المتعلقة بإتمام الصفقات التجارية؛ كالإعلان، والنقل، والتسليم.	رابعاً: توفير الإمكانيّة المناسبة للدفع الإلكتروني؛ كالدفع باستخدام بطاقات الائتمان.	خامساً: مراعاة متطلبات البيئة القانونية للأعمال الإلكترونية؛ كحماية حقوق الملكية.

شكل (١): متطلبات نجاح الأعمال الإلكترونية.

تواجه منشآت الأعمال عند دخولها إلى عالم الأعمال الإلكترونية، العديد من التحديات، أهمّها: كيفية شحن البضاعة وتوصيلها، وخيارات الدفع وطرق تسوية الدفعات، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، مع الحفاظ

أفكر: كيف يمكن تعزيز ثقة الجمهور بآليات الدفع الإلكتروني في فلسطين؟

على سرية بياناتهم، ومشاكل قرصنة البيانات الشخصية، وضعف ثقة الجمهور بآليات الدفع الإلكتروني، وعدم كفاية البنية التحتية الإلكترونية، علماً بأن دخول المنشآت إلى عالم الأعمال الإلكترونية يحقق لها المزايا الآتية:



شكل (٢): مزايا الأعمال الإلكترونية.

أنواع الأعمال الإلكترونية E- Business Types

تُصنّف الأعمال الإلكترونية حسب طبيعة المعاملات والتفاعلات بين الأطراف المشاركة فيها، إلى أنواعٍ عدّة. والنشاط الآتي يبيّن ذلك:



نشاط (١): أنواع الأعمال الإلكترونية

فيما يأتي مجموعة من العمليات التجارية، التي تمت باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومن خلال مواقع وصفحات البيع الإلكتروني الفلسطيني، والمطلوب: وفّق بين العملية التجارية ونوع تصنيفها؛ بوضع رقم العملية التجارية أمام نوع التصنيف، في المكان المخصّص للإجابة:

الرقم	العمليات التجارية الإلكترونية	الإجابة	نوع التصنيف
١	بيّع مواطن من طولكرم سيارته الشخصية لزبون من نابلس.		الأعمال ل الأعمال (B2B)
٢	بيّع مزارع إنتاجه من زيت الزيتون لمصنع لإنتاج الصابون.		الأعمال ل الزبون (B2C)
٣	بيّع مصنع فلسطيني منتجاته الغذائية، لتجار الجملة في مدن فلسطينية عدة.		الزبون ل الأعمال (C2B)
٤	بيّع معصرة زيتون إنتاجها من الزيت للمواطنين.		الزبون ل الزبون (C2C)
٥	دعوة شركة الاتصالات الفلسطينية موظفيها، لحضور اجتماع مركزي في رام الله؛ بخصوص الرؤيا الجديدة للشركة.		الحكومة ل الأعمال (G2B)
٦	إعلان ديوان الموظفين العام عن وظائف شاغرة.		الحكومة ل المواطن (G2C)
٧	تأجير مواطن عقاراً يملكه للحكومة الفلسطينية.		الحكومة ل الحكومة (G2G)
٨	قيام الحكومة الفلسطينية بشراء النفط، من إحدى دول الخليج العربي.		المواطن ل الحكومة (C2G)
٩	استدراج وزارة التربية والتعليم العالي لعطاء بناء مدرسة للموهوبين، في مدينة جنين.		الأعمال ل الموظف (B2E)

يتبين من خلال حلّ النشاط السابق، أنّ أنواع الأعمال الإلكترونية تُصنّف إلى ما يأتي:

١. الأعمال الإلكترونية من الأعمال ل الأعمال :Business to Business:

تُعدُّ من أهمّ تصنيفات الأعمال الإلكترونية، من حيث الحجم والنشاط؛ إذ تتمثّل في عمليات تجارية إلكترونية تتم بين طرفين تجاريين عبر شبكات الحاسوب؛ كالإنترنت، مثل بيع مصنع ما منتجاته لتجار الجملة.



قضية للنقاش: تُعدُّ شركات الحاسوب من أهمّ الشركات التي تستخدم نموذج الأعمال ل الأعمال، والمطلوب:

قم بزيارة موقعي شركة (IBM) وشركة (APPLE) الإلكترونيين، ثم قارن بينهما، من حيث: الهدف وأطراف التعامل.

٢. الأعمال الإلكترونية من الأعمال لـ الزبائن Business to Consumer:

يتمثل هذا الصنف من الأعمال الإلكترونية في عمليات البيع بالتجزئة الإلكترونية، التي تتم بين المنشأة وزبائنها مباشرة، عبر شبكات الحاسوب عادةً؛ كالإنترنت؛ إذ يتم الدفع بطرق مختلفة، أكثرها شيوعاً الدفع باستخدام بطاقات الائتمان، ومن أشهر الشركات المتبعة لهذا النمط، شركة Amazon.com، التي تُعدّ كبرى الشركات العالمية للبيع بالتجزئة عبر الإنترنت.



بطاقة تعريفية (١): Amazon.com

- سنة التأسيس: ١٩٩٤م.
- مجال العمل : البيع بالتجزئة عبر الإنترنت.
- نوع المنتج: بدأت ببيع الكتب، ثم توسّعت إلى ملايين المنتجات المتنوعة، مثل: (الأقراص الرقمية، البرمجيات، الألعاب، المجوهرات، الملابس، الكتب الورقية، الكتب الرقمية...).
- الحصة السوقية : ٤٣٪ من السوق المستهدفة (البيع بالتجزئة الإلكترونية).
- صافي إيرادات المبيعات للعام ٢٠١٦م: ١٣٦ مليار دولار.

٣. الأعمال الإلكترونية من الزبائن لـ الزبائن Consumer to Consumer :

وهو نمط لعمليات البيع والشراء بين الزبائن مباشرة، وغالباً ما تتم هذه العمليات على شكل مزادات إلكترونية على شبكة الإنترنت، ومن أشهر هذه المزادات، موقع : ebay.com.



بطاقة تعريفية (٢): ebay.com

- سنة التأسيس: ١٩٩٥م.
- مجال العمل : المزاد الإلكتروني العالمي - من الزبون للزبون مباشرة.
- نوع المنتج: ملايين المنتجات المتنوعة، مثل (المجموعات الفنية، المقتنيات الثمينة، الإلكترونيات، الألعاب، المجوهرات، الملابس، منتجات الصحة، الإكسسوارات...).
- عدد الزبائن: حوالي ١٥٢ مليون مستخدم في (٣٩) دولة يُجرون عملية شراء كل (٢) ثانية.
- صافي إيرادات المبيعات للعام ٢٠١٦م : ٧٥ مليار دولار.

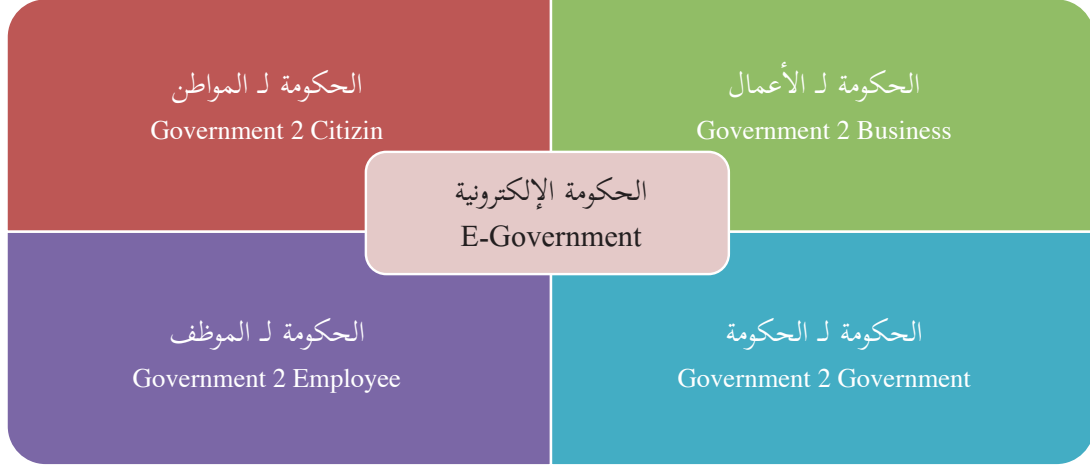
أتعلم: يمكن تصنيف بعض منشآت الأعمال في أكثر من نوع من أنواع الأعمال الإلكترونية، مثل شركة: (Yahoo) تُصنّف في نمطي: B2B و B2C.

٤. الأعمال الإلكترونية من الزبون لـ منظمات الأعمال Consumer to Business:

ويتمثل هذا النوع من الأعمال الإلكترونية، في قيام المستهلك ببيع سلعة أو خدمة لمنظمات الأعمال، أو للبائعين، أو الموردّين مباشرة، على شكل مزادٍ عادةً.

٥. الأعمال الإلكترونية من الحكومة لـ الحكومة :Government to Government

يُعدُّ هذا الشكل أحد تصنيفات الحكومة الإلكترونية، ويشمل جميع العمليات والتعاملات التجارية بين حكومتين دوليتين، ومن الأمثلة على هذه التعاملات الصفقات التجارية (البيع والشراء)، وتبادل المعلومات والخدمات بين حكومتين دوليتين، حيث إنّ للحكومة الإلكترونية أشكالاً مختلفة حسب طبيعة طرفي التعامل، يوضحها الشكل الآتي:



شكل (٣): أشكال الحكومة الإلكترونية.

٦. الأعمال الإلكترونية من الأعمال لـ الموظفين :Business to Employee



يختصّ هذا النوع من الأعمال الإلكترونية بتبادل السلع والخدمات والمعلومات بين المنظمات وموظّفيها؛ كأن تباع الشركة مُنتجاتها بأسعارٍ مميزة تخصُّ بها موظّفيها فقط.



٧. التعليم الإلكتروني E-Learning

يُعدُّ مصطلح التعليم الإلكتروني نوعاً من أنواع الأعمال الإلكترونية، باعتباره وسيلة لجني الأرباح من التعليم، خاصّة في مجال التدريب، ومنح الشهادات العلمية.

أفكّر: هل يمكن اعتبار رقمنة التعليم في فلسطين، مثلاً جيّداً على تطبيقات التعليم الإلكتروني؟ ولماذا؟



نشاط (٢):

ابحث من خلال الشبكة العنكبوتية، عن مواقع فلسطينية تطبق الأعمال الإلكترونية في مجالات العمل الآتية:

(G2C) -

(B2C) -

(C2B) -

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرةً حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلِّ ممَّا يأتي:

١ ما نموذج التجارة الإلكترونية الذي يتبع بموجبه المنشآت للمستهلكين (الأفراد) ؟

- أ الأعمال ل الأعمال. ب الزبائن ل الأعمال.
ج الأعمال ل الزبائن. د الأعمال ل الأعمال ل الزبائن.

٢ ما نموذج التجارة الإلكترونية الذي يكون كلُّ أطرافه منشآت ؟

- أ B2B ب B2C ج C2B د C2C.

٣ ما نموذج التجارة الإلكترونية الذي يستخدم فيه المستهلكون الأفراد الإنترنت، لبيع مُنتجات أو خدمات للمنشآت ؟

- أ B2B ب C2B ج C2C د B2B2C.

٤ ما نموذج التجارة الإلكترونية الذي يبيع فيه المستهلكون الأفراد سلعاً، أو خدمات لمستهلكين وأفراد آخرين بشكل مباشر ؟

- أ B2C ب C2B ج B2B د C2C.

س٢ ما المقصود بالأعمال الإلكترونية ؟

س٣ اذكر أربعاً من المميزات التي تحقّقها المنشآت، من دخولها عالم الأعمال الإلكترونية.

س٤ وضح متطلبات نجاح الأعمال الإلكترونية في منشآت الأعمال.

س٥ يحتوي الجدول الآتي بعض أنواع الأعمال الإلكترونية، والمطلوب: قارن بين أنواع الأعمال الإلكترونية، حسب المعايير الواردة في الجدول:

نوع الأعمال الإلكترونية			عامل المقارنة	الرقم
C2C	B2C	B2B		
			دافع الشراء.	١
			التسعير.	٢
			مدة عملية البيع أو الشراء.	٣
			عدد متّخذي قرار الشراء.	٤
			تعقيد عملية الشراء.	٥
			قيمة السلعة أو الخدمة.	٦

التجارة الإلكترونية Electronic Commerce



تشهد التجارة الإلكترونية أهميّة متزايدة، في ظلّ التطوّر التّقني الحاصل في جميع المجالات، ومع تطوّر استخدام الإنترنت في عالم الأعمال، من وسيلةٍ للتواصل وتبادل المعلومات بين مُنشآت الأعمال أنفسها إلى ملتقى يجمع ما بين أطرافٍ مختلفة في العمليّات التجاريّة؛ بهدف تحقيق الأرباح، أسهم ذلك في تطوير مفاهيم التجارة التقليديّة إلى مفهوم التجارة الإلكترونيّة؛ وقد بدأت مُنشآت الأعمال الفلسطينيّة تتسابق على التأقلم مع سياسات التجارة

الإلكترونيّة وتطبيقاتها؛ من أجل التميّز والاستمرار في السوق؛ إذ يسعى الرياديّ الفلسطينيّ إلى الاستفادة من المزايا المتعدّدة للتجارة الإلكترونيّة، وخاصة إتاحة الفرصة أمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة للوصول والنفوذ إلى أسواق محليّة وعالميّة جديدة، لبيع وتسويق مُنتجاتهم، **فما المقصود بالتجارة الإلكترونيّة؟ وما نماذج الأعمال المُستخدمة فيها؟ وما آليّة التسعير المتّبعة؟** هذا ما تم تناوله في هذا الدرس، كما يأتي:

مفهوم التجارة الإلكترونيّة E-Commerce Concept

يُقصد بها القيام بعمليّات البيع، والشراء، والتوصيل، والتبادل للسلع والخدمات والمعلومات، عبر شبكات الحاسوب المختلفة، وخاصة شبكة الإنترنت؛ بهدف تحقيق الأرباح.

أشكال التجارة الإلكترونيّة حسب درجة الرقمنة:

يمكن تصنيف التجارة الإلكترونيّة إلى أشكالٍ عدّة بناءً على عدّة أبعاد، هي: طبيعة المُنتجات؛ (مادية أو رقميّة)، وطريقة أداء العمليّات؛ (مادية، رقميّة)، وحسب طريقة توصيل المُنتجات للزبائن، والحالة الدراسيّة الآتيّة توضّح ذلك:

حالة دراسية (١): موقع Student-pc.com

عندما كان كريم طالباً في السنة الثالثة في إحدى الجامعات الفلسطينية، لاحظ إقبال زملائه على شراء متطلباتهم عبر الإنترنت، فأراد اغتنام الفرصة والدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية؛ لتوفير أفساط دراسته الجامعية، فبدأ باستخدام مهاراته الحاسوبية لإنشاء موقع إلكتروني؛ بهدف بيع أجهزة وقطع الحاسوب الجديدة والمستعملة، وقد نجح موقعه عن طريق استهدافه طلاب الجامعات الفلسطينية، وتقديم عروض سعرية متنوعة.

تخرج كريم من الجامعة ثم قام بتوسيع نطاق عمله؛ عن طريق عرض منتجات إضافية من الكتب الرقمية والقرطاسية وبرمجيات الحاسوب؛ الأمر الذي تطلب منه استقبال الطلبات لجميع المنتجات إلكترونياً، والتعاقد مع شركة توصيل محلية لتوصيل المنتجات المادية للزبائن، بينما يتم تسليم المنتجات الرقمية إلكترونياً، بعد الاتفاق على شروط الدفع.

تطور المشروع بثبات وأصبح الموقع معروفاً وموثوقاً به لدى فئة واسعة من الزبائن؛ وخاصة بعد توظيفه شبكات التواصل الاجتماعي؛ لتسويق منتجاته وتوسيع قاعدة زبائنه، ونظراً لزيادة خبرة كريم وشهرة موقعه في مجال البيع بالتجزئة الإلكترونية، فقد بدأ بعرض استضافات إعلانية لمنشآت أعمال أخرى على موقعه، كما بدأ بتقديم استشارات في مجال البيع والتسويق الإلكتروني عبر الموقع؛ مما أسهم في زيادة حجم أرباح مشروعه.

الرقمنة Digitization: هي عملية التحويل للمنتج من الشكل المادي التقليدي إلى الشكل الرقمي؛ أي الشكل القابل للترجمة والفهم بلغة الحاسوب.



المطلوب: بعد قراءتك الحالة الدراسية، أجب عن التساؤلات الآتية:

- ١ ما الأهداف التي سعى إليها كريم، من دخوله عالم التجارة الإلكترونية؟
- ٢ ما المنتجات التي قدمها كريم، ضمن موقعه الإلكتروني؟
- ٣ ما العلاقة بين أنواع المنتجات ودرجة الرقمنة؟
- ٤ فيما يأتي مجموعة من المنتجات المتنوعة: (أدوات كهربائية، مجوهرات، إكسسوارات، ملابس، تذاكر طيران، حجوزات فندقية، سيارات حديثة) **والمطلوب:** حدّد أيها أنسب للبدء به بأعمال التجارة الإلكترونية؟ ولماذا؟

٥ ما أشكال التجارة الإلكترونية حسب درجة الرقمنة؟

٦ كيف تساعد التجارة الإلكترونية في (خلق) فرص جديدة للعاملين فيها؟

نلاحظ ممّا سبق، أنّ المنتجات التي يمكن تداولها في عالم التجارة الإلكترونية تتنوّع في طبيعتها؛ فمنها السلع المادية التقليدية، مثل: أجهزة الحاسوب، ومنها السلع الرقمية، مثل: البرمجيات، كما نلاحظ أنّ هذه المنتجات تتفاوت في إمكانية رقمنتها؛ فالمنتجات الخدمائية يسهل رقمنتها، في حين تتفاوت المنتجات الملموسة في درجة

أفكر: ما العلاقة بين درجة الرقمنة في التجارة الإلكترونية، ودرجة رقمنة منشآت الأعمال العاملة فيها ؟

الرقمنة، فمثلاً: يسهّل رقمنة كتاب وتحويله بالكامل إلى كتاب رقمي، ويمكن إجراء عملية البيع أو الشراء له رقمياً، وتوصيله بشكل رقمي بسهولة أيضاً، في حين أنّ بعض المنتجات؛ كالسيارة مثلاً، لا يمكن تحويلها إلى شكل رقمي، ولا يمكن إيصالها للزبون بشكل رقمي، علماً بأنّ العملية التي تشمل: (معاينة المنتج واختياره، وطريقة الطلب، وطريقة الدفع) قد تتم بشكل رقمي.

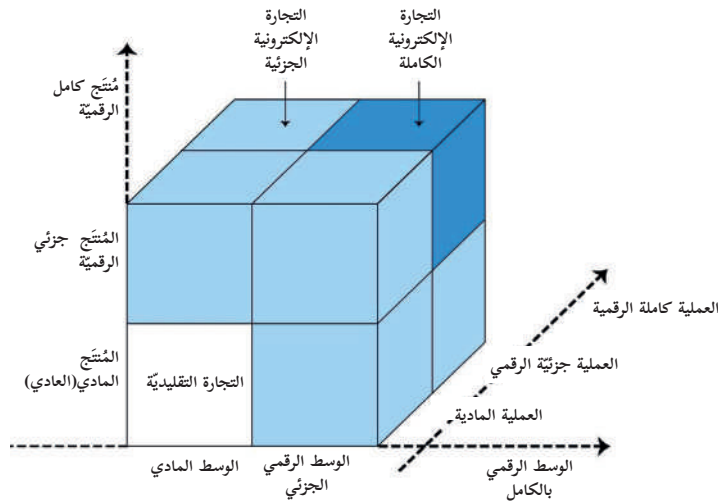
كما نستنتج، أنّ التجارة الإلكترونية تُصنّف إلى أنواع، حسب درجة الرقمنة فيها، فإمّا أن تكون رقمية بشكل جزئي، أو رقمية بشكل كلي؛ وتعتمد درجة الرقمنة على ثلاثة أبعاد، هي:



شكل (١): أبعاد الرقمنة.

هل تعلم ؟ أنّ التجارب العملية في عالم التجارة الإلكترونية، أثبتت أنّ تداول المنتجات المنخفضة الثمن، والمتكررة الشراء هو الأسهل والأكثر ربحية من السلع مرتفعة الثمن ونادرة الشراء.

لتوضيح درجات الرقمنة في المنتجات، نتناول الشكل الآتي الذي أنشأه "Choi" سنة ١٩٩٧، كما يأتي:



شكل (٢): التجارة الإلكترونية حسب درجة الرقمنة.

يَظهر من الشكل السابق، أنَّ التجارة الإلكترونية تُصنَّف حسب درجة الرقمنة المُستخدمة فيها، إلى ما يأتي:

١. التجارة الإلكترونية الرقمية بشكل جزئي Partial E-Commerce:

وفقاً لهذا التصنيف، يتوفّر شرط الرقمية في بُعدٍ أو بُعدين فقط من أبعاد الرقمية، وهي: (المنتج، والعمليّة، وطريقة التوصيل)؛ فمثلاً: عند دخول زبون إلى موقع يُباع ملابس إلكتروني، فإنّه يختار من السلع المعروضة ويُكمل عمليّة الطلب إلكترونياً، وكذلك يتمّ الدفع إلكترونياً، ولكن يتم تسليم المنتج بشكلٍ ماديّ ليد الزبون، في هذه الحالة يُعدّ التبادل التجاري رقمياً بشكلٍ جزئيّ.

٢. التجارة الإلكترونية الرقمية بشكل كامل Fully Digital E-Commerce:

وفقاً لهذا التصنيف يجب توفّر شرط الرقمية في الأبعاد الثلاثة معاً؛ فالمنتج سواء سلعة أو خدمة يكون رقمياً، والعمليّة رقمية، وطريقة التوصيل رقمية في آنٍ واحد، فمثلاً: عند دخول الزبون إلى موقع إلكتروني لبيع الكتب الرقمية، فإنّه يختار الكتاب الرقمي إلكترونياً، ويكمل عمليّة الدفع إلكترونياً، ومن ثم يتم التوصيل والتسليم إلكترونياً ليد الزبون.

أفكر: كيف تُصنّف التجارة الإلكترونية في فلسطين حسب درجة الرقمنة ؟

هل تعلم ؟ تُحقّق المنشآت كاملة الرقمية العديد من الميّزات، بالمقارنة مع المنشآت التقليدية أو جزئية الرقمية، مثل: انخفاض التكاليف، والتفاوض السعري المرن، والميزة التنافسية العالية.



نماذج الأعمال في التجارة الإلكترونية E-Commerce Business Models

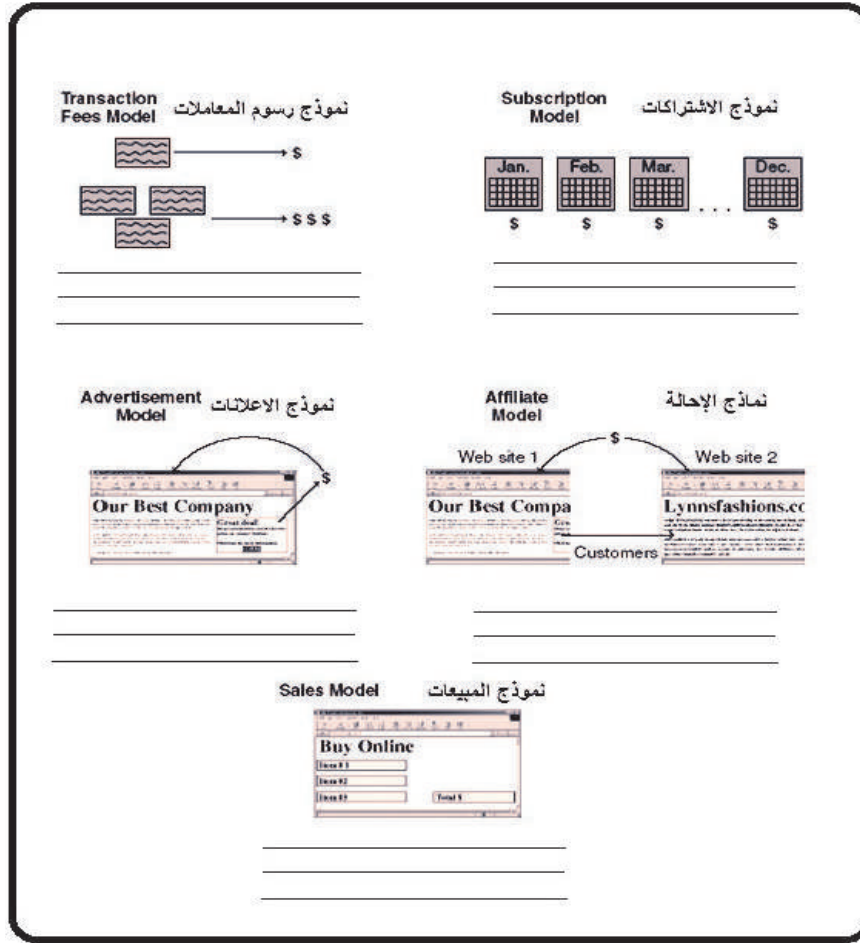


يُعرّف نموذج الأعمال بأنّه: مجموعة من الأنشطة التي تستخدمها المنشأة، أو الفرد، أو المجموعة لجني الأرباح؛ بهدف البقاء والاستمرار في السوق، حيث توجد نماذج أعمال رئيسة تُستخدم لتصنيف الأنواع المختلفة لنماذج أعمال التجارة الإلكترونية، ومن أشهرها نموذج الإيراد (Revenue Model)، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (١): أنواع نماذج الإيراد في التجارة الإلكترونية

يوضح الشكل الآتي مختلف أنواع نماذج الإيرادات، والتي من خلالها المنشآت العاملة في التجارة الإلكترونية إيراداتها:



والمطلوب: تأمل الشكل السابق، ثم حدد كيفية عمل كل نموذج من نماذج الإيراد الواردة فيه. نستنتج من النشاط السابق، أن نموذج الإيراد (Revenue Model) في التجارة الإلكترونية، يتضمن مجموعة من النماذج الفرعية، بحيث يحدّد كلّ نموذج كيفية جني مشروع التجارة الإلكترونية لإيراداته؛ إذ تُصنّف أنواع نماذج إيراد التجارة الإلكترونية إلى ما يأتي:

أ. نموذج المبيعات Sales Model: تحصل المنشأة بموجبه على إيراداتها من خلال بيع منتجاتها عبر موقعها الإلكتروني، مباشرة للزبائن.





ب نموذج رسوم الاشتراك Subscription Fees Model: تحصل المنشأة على إيراداتها من الرسوم الدورية التي تُدفع لها، سواءً شهرياً، أو يومياً، أو سنوياً، مقابل الدخول إلى موقعها الإلكتروني، والاستفادة من محتواه، مثل: اشتراكات المجلات العلمية، والدوريات، والوسائط الصوتية، والبرمجيات.

ج نموذج رسوم المعاملات Transaction Fees Model: تحصل المنشأة على إيراداتها، من العمولة التي تحصل عليها حسب عدد المعاملات التي تقوم بها، فمثلاً: تحصل شركة (ebay) على حجم عمولة أكبر، كلما زادت مبيعاتها من المنتجات.

د نموذج رسوم الإعلانات Advertising Fees Model: تحصل المنشأة الإلكترونية على إيراداتها عبر توفير منصة إعلانية لنشر إعلانات تجارية لشركات أخرى.



هـ نموذج التحويل Affiliate Revenue Model: تحصل المنشأة على إيراداتها نتيجة قيامها بدور الوساطة، وتحويل الزبائن (المستخدمين) من موقعها الإلكتروني إلى مواقع مستهدفة، بموجب اتفاقية مسبقة بين الطرفين، ومقابل رسوم أو نسبة محددة من إيرادات المبيعات.

الوسطاء الإلكترونيون Electronic Intermediaries

هم طرف إلكتروني ثالث يعمل بين البائع الإلكتروني والمشتري الإلكتروني، بحيث يُسهّل عملية البيع والشراء الإلكترونية، ويؤدّي الوسطاء دوراً حيوياً في عالم التجارة الإلكترونية؛ إذ يعملون كسماسرة معلومات Infomediaries بين الطرفين؛ مما يوفر العديد من المزايا لطرفي التبادل الإلكتروني، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:



نشاط (٢): فوائد الوسطاء الإلكترونيين

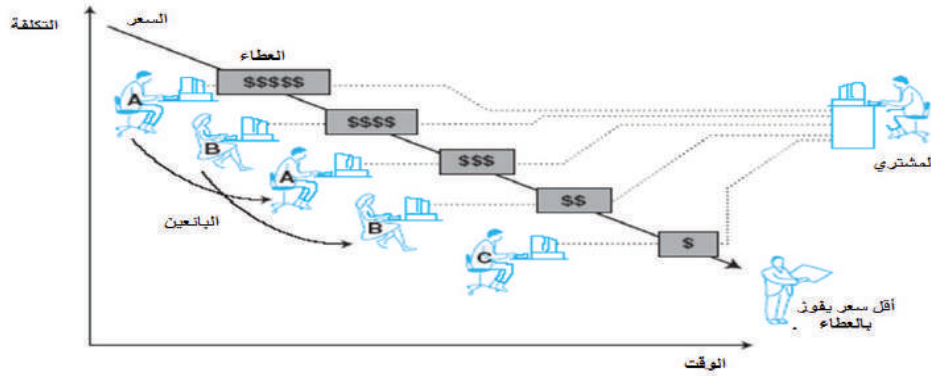
فيما يأتي مجموعة من المعايير، التي يتم بناءً عليها توضيح فوائد الوساطة الإلكترونية في عالم التجارة الإلكترونية، والمطلوب: توضيح كلّ فائدة حسب المعيار المُدرج في الجدول:

الرقم	المعيار	الإجابة
١	تكاليف البحث.	
٢	الخصوصية.	
٣	توفير المعلومات.	
٤	مخاطر التعاقد الإلكتروني.	
٥	كفاءة عمليات التسعير.	

نستنتج من النشاط السابق، أنّ هناك العديد من الفوائد للوسطاء الإلكترونيين، فلو لا استخدام الوسطاء لزادت تكاليف البحث، وقلت المعلومات المتوفرة عن مُنتجات المشاريع، مما ينعكس سلباً على كفاءة القرار المتخذ وزيادة مخاطر التعاقد الإلكتروني، فضلاً عن انخفاض الخصوصية في العمليات الإلكترونية.

كما يعمل الوسطاء الإلكترونيون على زيادة كفاءة عملية التسعير، التي تتخذ شكلاً حديثاً يُعرف **بالتسعير الديناميكي الإلكتروني** (Electronic Dynamic Pricing) أو **التسعير المتغير**، وهو التسعير الذي يحكم المزايدات والمناقصات والعطاءات الإلكترونية، حيث يكون سعر المنتج متغيراً لكلِّ مُشتري، بحسب مدى حاجته للمنتج، وكذلك حسب حالة البائع؛ أيّ أنّ السعر يتغيّر حسب القوة التفاوضية لأطراف السوق (البائع والمشتري).

يُعدُّ نظام المناقصات أو العطاءات الإلكترونية (Bidding or Tendering Electronic System) من أكثر الأمثلة شيوعاً على الوساطة الإلكترونية، والمُستخدمة بشكل واسع في عالم التجارة الإلكترونية، وفيه يقوم المشتري بإدخال اسم السلعة أو الخدمة المطلوبة إلى نظام المناقصات أو العطاءات الإلكترونية، تحت بند طلب عروض الأسعار Request For Quote (RFQ)، ثم يقوم مجموعة من المزودين المُحتملين للسلعة أو الخدمة المطلوبة، بتقديم عروض أسعار؛ إذ يُضطرُّ هؤلاء المزوّدون المحتملون إلى النزول بالسعر بشكل متتابع، حتى يفوز بالمناقصة أو العطاء صاحب أدنى سعرٍ مقدّم، والشكل الآتي يبيّن ذلك:



شكل (٣): نظام المناقصات أو العطاءات الإلكترونية.

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

١ ضمن أي منتجات تُصنّف الكتب الإلكترونية التي تباع من خلال المواقع الإلكترونية؟

أ شبه الرقمية. ب الرقمية. ج غير الرقمية. د التقليدية.

٢ ضمن أي منتجات تُصنّف أناشيد الأطفال التي تباع من خلال المواقع الإلكترونية؟

أ الرقمية. ب شبه الرقمية. ج غير الرقمية. د التقليدية.

٣ ما نموذج الإيرادات الذي تحصل فيه المنشأة على عمولات، بناءً على حجم المعاملات؟

أ رسوم المعاملات. ب الإحالة. ج الاشتراكات. د المبيعات.

٤ ما نموذج الإيرادات الذي تحصل فيه المنشأة على عمولات، بدل إحالة الزبون إلى موقع إلكتروني لمنشأة أخرى؟

أ الاشتراكات. ب المبيعات. ج رسوم المعاملات. د الإحالة.

س٢ ما المقصود بالتجارة الإلكترونية؟

س٣ ما أشكال التجارة الإلكترونية، حسب درجة رقميتها؟

س٤ اذكر أربعاً من فوائد الوسطاء الإلكترونيين.

س٥ ما الفرق بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية؟

س٦ يحتوي الجدول الآتي على مجموعة من الأنشطة، التي تمّ إجراؤها من قبل بعض المنشآت الفلسطينية؛ بهدف الربح، والمطلوب: وفقّ بين النشاط التجاري ونموذج الإيراد المناسب له:

الرقم	النشاط التجاري	الإجابة	نوع نموذج الأعمال (الإيراد)
١	قيام المنشأة ببيع منتجاتها مباشرة لزبائنها، عبر موقعها الإلكتروني.		العائد عن رسوم المعاملات.
٢	قيام المنشأة بتحصيل العمولة، حسب حجم مبيعاتها.		العائد عن رسوم الاشتراك.
٣	حصول المنشأة على عائد، مقابل نشر إعلانات لمنشأة أخرى على موقعها.		العائد عن طريق المبيعات.
٤	قيام منشأة بجباية رسوم دورية من الأعضاء، مقابل دخول الموقع واستخدام محتواه.		العائد عن تحويل المستخدمين إلى موقع آخر.
٥	قيام منشأة بدور الوساطة عبر موقعها الإلكتروني، وتحويل الزبائن إلى منشآت متخصصة.		العائد عن رسوم الإعلانات.

الترويج الإلكتروني Electronic Promotion



يُعدُّ التسويق من أهم عوامل نجاح وانتشار المُنتج النهائي لأيّة منشأة، مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها، إذ تقوم المنشآت على اختلاف أنواعها بأداء وظيفتين أساسيتين، هما: إنتاج المُنتج، وتسويقه بنجاح؛ وقد تطورت المفاهيم والأدوات التسويقية المستخدمة، بشكل كبير، حيث يُعدُّ الترويج الإلكتروني اليوم أهم أدوات التسويق الحديث، إذ تعمل منشآت الأعمال على توظيف التقنيات الرقمية كافّة؛ بهدف تحقيق الكفاءة والفاعليّة في عمليّاتها الترويجيّة، كما أصبح الترويج الإلكتروني اليوم ضرورة تنافسيّة، يضمن للمنشأة استمرارها وبقاءها في السوق، فما المقصود بالترويج الإلكتروني؟ وما دورة حياة المُنتج؟ وما أدوات الترويج الإلكتروني؟ هذا ما تمّ تناوله في هذا الدرس، على النحو الآتي:

مفهوم الترويج الإلكتروني E-Promotion

يُعدُّ الترويج الإلكتروني أحد أهم عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، الذي يقوم على الاتصال الإقناعي التفاعلي المباشر مع المستهلكين المتوقّعين؛ بهدف إعلامهم وإقناعهم والتأثير في قراراتهم الشرائيّة، لدفعهم إلى شراء المُنتج لا بل تبنيّه، وذلك باستخدام شبكة الإنترنت والتقنيّات المحوسبة الأخرى، مثل: الرسائل الفوريّة واللافئات الإلكترونيّة وغيرها، والحالة الدراسية الآتية توضّح ذلك:

حالة دراسية (١): مُنتج بلدي أفضل



تعمل منشأة حطّين الفلسطينية في إنتاج الملابس التراثيّة الشعبيّة عالية الجودة، وقد كافحت المنشأة مثلها مثل بقية المنشآت الوطنيّة خلال السنوات الماضية، لإثبات هويّتها، حيث تسود المنافسة غير الشريفة والمشوّهة للهويّة الفلسطينيّة؛ إذ قامت الكثير من المنشآت الصهيونيّة باستراق التراث الشعبي الفلسطيني وتشويهه، وفي بعض الصناعات ونتيجة لضعف ثقة بعض المستهلكين بالمنتجات المحليّة،

انخفضت مبيعات بعض المنشآت بنسبة تقارب ٣٠٪، ومنها منشأة حطّين، وللتغلب على هذه العوائق، قرّرت المنشأة إطلاق حملة ترويج إلكترونية، لتحسين التواصل التفاعلي مع زبائنهم، حيث قامت بالعديد من المبادرات والأنشطة الترويجية لضمان تحقيق هدفها، وهي:

- توظيف شبكات التواصل الاجتماعي بأنواعها المختلفة؛ لإنشاء مجموعات تشمل موظفي المنشأة وزبائنهم، بحيث يتم التفاعل بشكل مباشر بين الزبائن والعاملين فيها؛ لجمع المعلومات وتوظيفها في تطوير المنتج، وتحسين خدمة الزبائن.
- عرض فيديوهات تفاعلية باستخدام (اليوتيوب)، وتقديم معلومات للزبائن عن مزايا منتجاتها؛ بهدف تعزيز ثقة المستهلك بجودة المنتجات الوطنية.
- تشجيع الزبائن على مشاركة الرسائل الترويجية والفيديوهات وإعادة نشرها، مقابل خصومات عند الشراء.
- استخدام الرسائل الفورية (Instant Messages)، لعرض رسائل ترويجية منتظمة، عن طريق التعاقد مع إحدى شركات الاتصال الخلوي الفلسطينية.
- الاهتمام بمراجعات الزبائن (Customer Views)، ودراساتها، وتحليلها؛ بهدف تحسين خدمة الزبائن، وتحسين عمليات تسعير المنتجات وتوزيعها.

وبعد أربعة أشهر من إطلاق الحملة الترويجية، **ظهرت نتائج مهمة للمنشأة**، تمثلت في: زيادة ملحوظة في عدد مشاهدات صفحاتها الإلكترونية، وارتفاع معدلات المحادثات عن منتجاتها، وزيادة مشاركة منشوراتها ورسائلها الترويجية، وارتفاع نسبة مراجعات الزبائن الإيجابية لمنتجاتها؛ ما انعكس على ارتفاع مبيعاتها بنسبة ٢٠٪.

والمطلوب: بعد قراءة الحالة الدراسية السابقة، أجب عن التساؤلات الآتية:

س١: برأيك ما أثر استخدام المنشأة أدوات الترويج الإلكتروني في ثقة الزبائن بمنتج المنشأة؟

س٢: هل كان بالإمكان الوصول إلى النتائج المتحققة نفسها باستخدام أدوات الترويج التقليدي؟

س٣: ما الجوانب الإبداعية في الحملة الترويجية التي أطلقتها المنشأة؟

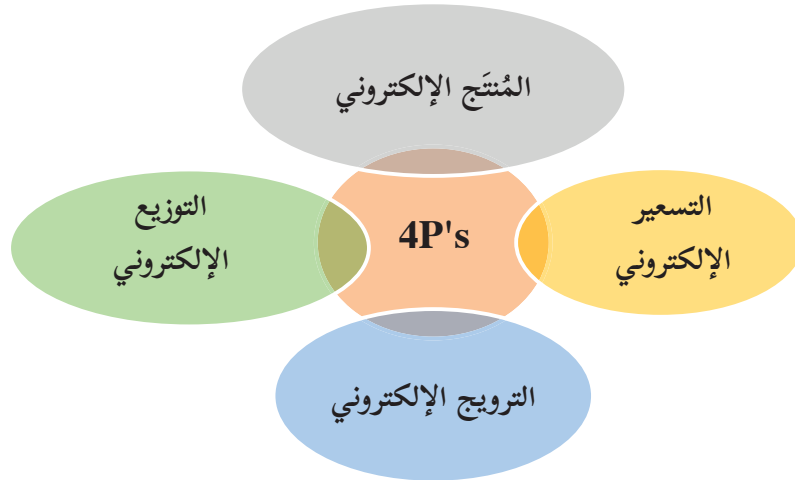
س٤: كيف يتم توظيف حملات الترويج الإلكتروني في تحسين عناصر المزيج التسويقي؟

س٥: بماذا يختلف الترويج الإلكتروني عن الترويج التقليدي؟

نلاحظ من خلال الحالة السابقة، أن منشآت الأعمال تُبادر باستخدام أدوات ابتكارية متعددة، لترويج منتجاتها، ليس فقط من أجل الإعلان عنه وزيادة أرقام مبيعاتها، بل لإدارة علاقتها مع زبائنهم بصورة مميزة؛ إذ إنّ العمل في سوق تسوده المنافسة الشديدة، يجعل من أمر خدمة الزبائن والتفاعل معهم أداة استراتيجية مهمة

للمُنشأة؛ وذلك عن طريق تفعيل عمليتي الاتصال والتواصل المباشر مع الزبائن، وتحليل مشاعرهم وآرائهم؛ بهدف التحسين والتطوير المستمر لعناصر المزيج التسويقي.

يتكوّن المزيج التسويقي الإلكتروني (4P's) من أربعة مكوّنات، وهي:



يتميّز الترويج الإلكتروني عن الترويج التقليدي، بالتركيز على إدارة العلاقات التفاعلية مع الزبائن، والتوظيف المتقدم للتكنولوجيا؛ لتحقيق التفرد في مُنتجاتها عن منتجات المنافسين، وهذا يحقق للمُنشأة العديد من المزايا الإضافية، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:

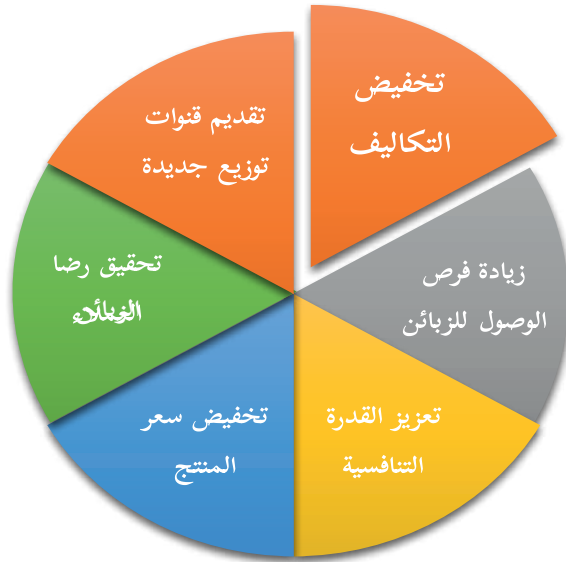


نشاط (١): مزايا الترويج الإلكتروني

يتضمّن الجدول الآتي ميزات محتملة للترويج الإلكتروني للمُنتجات، والمطلوب: تحديد أيّها يُمثّل ميزة للترويج الإلكتروني؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الميزات المحتملة للترويج	الإجابة
١	انخفاض التكلفة.	
٢	إمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.	
٣	ارتفاع سعر المُنتج.	
٤	زيادة رضا الزبائن عن المُنتجات.	
٥	بناء علاقات تفاعلية مع الزبائن.	
٦	انخفاض حدة التنافس في السوق.	
٧	عدم الحاجة لتوظيف أدوات تكنولوجيا متقدمة.	

نستنتج من النشاط السابق، أنّ الترويج الإلكتروني يحمل معه العديد من المزايا، يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:



شكل (١): مزايا الترويج الإلكتروني.

دورة حياة المُنتَج Product Life Cycle

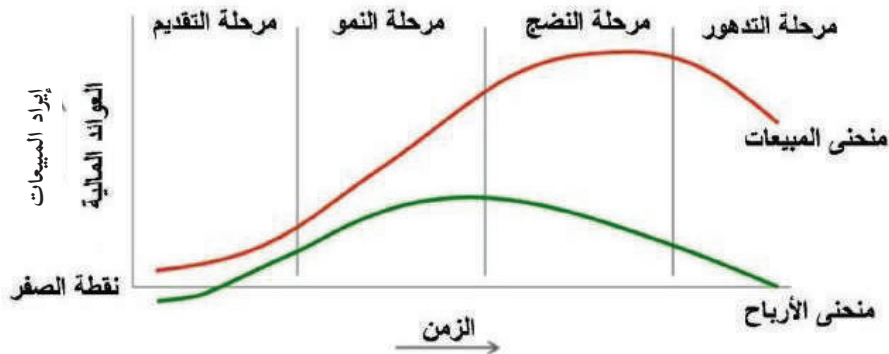


يُنظر للمُنتَج في مراحل حياته المختلفة، وكأنّه كائن حيّ له دورة حياة، تبدأ بالتقديم وتنتهي بالانحدار، وتختلف كلّ مرحلة من هذه المراحل في حجم مبيعات المُنتَج، والتكاليف المُنفقة عليه، والأرباح المتحقّقة منه، كما أنّ لكل مرحلة من دورة حياة المُنتَج رسالةً ترويجيّةً خاصّة بها؛ فمنها ما يهدف إلى التعريف بالمُنتَج، ومنها ما يهدف إلى تبيّنه، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (٢): دورة حياة المُنتَج

يوضّح الشكل الآتي مراحل دورة حياة المُنتَج، والسّمات المرتبطة بكلّ مرحلة، والمطلوب: عقد مقارنة بين سمات كلّ مرحلة، حسب المحاور الواردة في الشكل:



شكل (٢): دورة حياة المنتج عبر الزمن.

محاور التركيز	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التدهور
المنافسة				
المنتج				
السعر				
الترويج				
التوزيع				

لكل منتج دورة حياة خاصة به؛ قد تطول أو تقصر، وتختلف سمات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج في محاور عدة؛ **الرسالة الترويجية** في مرحلة التقديم يكون هدفها التعريف بالمنتج، بغية إيجاد سوق له، بينما في مرحلة النمو، فتركز الرسالة الترويجية على تثبيت السلعة في أذهان المستهلكين؛ عبر الاستخدام المكثف لأدوات الترويج المتاحة، التي توضح المزايا التنافسية للمنتج، وفي مرحلة النضج يكون هدفها التذكير بالمنتج؛ عن طريق محاولة بناء جسر من الثقة مع عدد من الموزعين الأقوياء، وتحسين عناصر المزيج التسويقي؛ بغية إطالة أمد هذه المرحلة إلى أقصى حد؛ نظراً لوصول الأرباح إلى أعلى مستوياتها، وفي مرحلة الانحدار أو التدهور يكون الإنفاق على الترويج في أدنى مستوى له؛ لعدم جدواه، حيث إن مزيداً من الإنفاق الترويجي يعني مزيداً من الخسائر.



أما بخصوص **محور المنتج**، فيكون تركيز المنشأة في مرحلة التقديم على منتج واحد، ومن ثم تُقدّم المنشأة في مرحلة النمو أكثر من شكل للمنتج نفسه، وفي مرحلة النضج يتشكل لدى المنشأة خط إنتاجي كامل، أما في مرحلة الانحدار، فتُبقي المنشأة على أفضل الأشكال أو الماركات من المنتج.

ومن أهم المحاور التي تهتم بها المنشأة في أثناء إدارة دورة حياة المنتج، هو كيفية **توزيع المنتج**؛ ففي مرحلة التقديم تكون منافذ التوزيع محدودة، بينما تتعدد منافذ التوزيع في مرحلة النمو، وتصل إلى أعلى مستوى لها في مرحلة النضج، وتعود منافذ التوزيع لتتخفّض إلى أدنى مستوى لها في مرحلة الانحدار.

قضية للنقاش: بعض المنتجات تولد ميتة؛ إذ تنتقل من مرحلة التقديم إلى مرحلة التدهور مباشرة، ناقش الأسباب الكامنة وراء ذلك.

الحملة الترويجية الإلكترونية Electronic Promotional Campaign



تُعَدُّ الحملة الترويجية لمنتج المنشأة، من أهم الأدوات التسويقية المستخدمة؛ لضمان نجاح عملية إطلاق المنتج الجديد لها، وخاصة في مرحلتَي التقديم والنمو للمنتج، وكذلك في حالة توسُّع المنشأة إلى أسواق جديدة، فقد أثبتت تجارب منشآت الأعمال، أنَّ التخطيط الجيد والإدارة الناجحة للحملة الترويجية الإلكترونية، هي الضمان لنجاحها في تحقيق أهدافها، والمتمثلة في إيصال الرسالة الترويجية بشكل واضح للجمهور المُستهدف، وحثهم على اتخاذ قرار بالشراء، علماً بأنَّ الحملة الترويجية للمنتج تمر عبر عدة خطوات متسلسلة، والنشاط الآتي يوضِّح ذلك:



نشاط (٣): خطوات الحملة الترويجية الإلكترونية

يتضمَّن الجدول الآتي مجموعة من الخطوات الرئيسة لإعداد حملة ترويجية إلكترونية لمنتج زيت الزيتون الفلسطيني، والمطلوب: ترتيب الخطوات حسب تسلسل تنفيذها:

الرقم	خطوات إعداد الحملة الترويجية الإلكترونية	ترتيب الخطوات
١	تحديد الميزانية اللازمة لإطلاق الحملة الترويجية لمنتج زيت الزيتون.	
٢	تحديد الأدوات الترويجية الإلكترونية الملائمة لمنتج زيت الزيتون.	
٣	التحديد الواضح للأهداف الترويجية لمنتج زيت الزيتون.	
٤	متابعة نتائج الحملة الترويجية باستخدام أدوات تحليل إلكترونية؛ بهدف تقييم الأثر.	
٥	التحديد الدقيق للفئة المستهدفة لمنتج الزيت؛ (مطاعم، مصانع، أسر، ...).	
٦	تحديد مضمون وشكل الرسالة الترويجية لمنتج زيت الزيتون.	

نستنتج، أنَّ الحملة الترويجية الإلكترونية، تبدأ بتحديد المنشأة أهدافها الترويجية بوضوح، فمثلاً: قد يكون هدف الحملة التعريف بالمنتج، أو التأثير على قرار الشراء لفئة المستهدفة، ومن ثمَّ تقوم المنشأة بالتحديد الدقيق للفئة المُستهدفة، من حيث: مناطق سكنهم، وخصائصهم الديموغرافية، واهتماماتهم، ليتمَّ بعدها تحديد أدوات الترويج الإلكتروني الملائمة، ويتبع ذلك قيام المنشأة بصياغة رسالتها الترويجية؛ من حيث شكلها، ومضمونها، وجاذبيتها، ومن ثمَّ تقوم المنشأة بتقدير الميزانية اللازمة لإدارة الحملة وتنفيذها، على أنَّ الحملة الترويجية لا تنتهي عند هذا الحد، بل لا بدَّ من متابعة نتائجها، لتقييم مدى نجاحها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المنشودة.

أتعلم: تعتمد معظم المنشآت على التغذية الراجعة المقدمة من زبائنهم؛ لتقييم نتائج حملتها الترويجية.

أدوات الترويج الإلكتروني Electronic Promotion Tools



تتعدد أدوات الترويج الإلكتروني؛ إذ تحرص منشآت الأعمال اليوم على التخطيط الجيد لاختيار الأدوات الأكثر ملاءمة وإيصلاً لرسالتها الترويجية، والنشاط الآتي يوضح ذلك:



نشاط (٤): أدوات الترويج الإلكتروني

يحتوي الجدول الآتي على بعض أدوات الترويج الإلكتروني، وآلية عملها، والمطلوب: وضع رقم آلية العمل أمام أداة الترويج المناسبة:

أداة الترويج الإلكتروني	الإجابة	آلية العمل
التسويق بالبريد الإلكتروني (Email Marketing)		١- إدراج موقع المنشأة على الخرائط الإلكترونية؛ ليسهل وصول الزبائن إليه، وبما يجعل مُنتج المنشأة ضمن سلّم أولوياتهم.
التسويق بمحركات البحث (Search Engine Marketing)		٢- عرض محتوى تسويقي لمنتج ما، بطريقة جاذبة لانتباه الزبائن، ومشجع لهم على المشاركة في إعادة نشره عبر الشبكات الاجتماعية؛ لتصل إلى أكبر قدر ممكن من الفئة المستهدفة.
الإعلان بالهاتف المحمول (Mobile Advertising)		٣- عرض مدوّن لآراء الزبائن عن المنتج على مواقع التسويق الإلكتروني للمنشأة.
التسويق بالوسائط الاجتماعية (Marketing with Social Media)		٤- عرض موقع المنشأة الإلكتروني المتعلق بالمنتج، في أعلى صفحات نتائج محركات البحث؛ مما سيؤدي إلى زيادة عدد زوار موقع المنشأة.

٥- إرسال الرسائل التسويقية إلى عدد كبير من الزبائن، بسرعة عالية وبشكل مباشر، وفي جميع الأوقات ودون استخدام للأوراق.		مراجعات الزبائن (Customers Reviews) 
٦- نشر رسائل تسويقية قصيرة وفورية باستخدام الشبكات اللاسلكية، لتصل إلى عدد كبير من المستهلكين في أوقات وأماكن محدّدة من المُسوّق.		التسويق بالخرائط الإلكترونية (Marketing with Electronic Maps) 

نلاحظ من خلال النشاط السابق، أنّ جميع أدوات الترويج الإلكتروني، تعتمد على اتفاق مُسبق بين منشأة الأعمال وشركات متخصصة في التسويق والإعلان الإلكتروني؛ لنشر رسالتها التسويقية مقابل رسوم أو عوائد محدّدة، باستثناء أداة مراجعات الزبائن، والتي تُعدّ أداة مباشرة تعتمد على مبادرة الزبون بتدوين رأيه عن مُنتج المنشأة، دون مقابل مادي على موقعها الإلكتروني، وبالتالي فهي أقلّ أدوات الترويج الإلكتروني كُلفةً.

تُستخدم بعض منشآت الأعمال أدوات ترويجية أخرى؛ كالتسويق بالإحالة Affiliate Marketing، الذي يقوم على وضع شريط إعلاني لمنتجات المنشأة على مواقع إلكترونية مضيّفة لمنشآت متخصصة في التسويق والإعلان الإلكتروني، بحيث يتم إحالة (تحويل) الزبائن المتصفّحين الموقع المضيف للإعلان المنشأة صاحبة الشريط الإعلاني، وذلك ضمن اتفاقية شراكة ترويجية بين هذه المنشآت، حيث يتم دفع عمولات مقابل ذلك.

أتعلم: يعتمد اختيار أداة ترويج إلكتروني دون أخرى، على أهداف الحملة الترويجية، وحجم الميزانية المرصودة، وطبيعة المُنتج، والفئة المستهدفة من الزبائن.

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلِّ ممَّا يأتي:

١ بم تبدأ حملة الترويج الإلكتروني ؟

- أ تحديد ميزانية الحملة الترويجية. ☐ ب تحديد الفئة المستهدفة. ☐
ج تحديد أهداف الحملة الترويجية. ☐ د صياغة الرسالة الترويجية. ☐

٢ بم تنتهي حملة الترويج الإلكتروني ؟

- أ قياس وتحليل النتائج. ☐ ب تحديد السوق المستهدفة. ☐
ج تقييم الحاجة للإعلان. ☐ د صياغة الرسالة الإعلانية. ☐

٣ في الترويج الإلكتروني ضمن أي تصنيف يمكن تصنيف استخدام ال Facebook ؟

- أ التسويق بالإحالة. ☐ ب التسويق بالخرائط الالكترونية. ☐
ج التسويق بالوسائط الاجتماعية. ☐ د التسويق بمحركات البحث. ☐

٤ ضمن أي تصنيف في الترويج الإلكتروني يصنف استخدام ال (Google Places) ؟

- أ التسويق بالإحالة. ☐ ب التسويق بالخرائط الالكترونية. ☐
ج التسويق بالوسائط الاجتماعية. ☐ د التسويق بمحركات البحث. ☐

س٢ عرّف كلاً ممَّا يأتي:

- الترويج الإلكتروني. - التسويق بالإحالة. - الحملة الترويجية.

س٣ ما مزايا الترويج الإلكتروني لمنتجات منشآت الأعمال ؟

س٤ وضّح خطوات إعداد حملة ترويجيّة إلكترونيّة لمشروع مطرقات تراثيّة شعبيّة فلسطينيّة.

س٥ بيّن أدوات الترويج المناسبة لإعداد حملة ترويجية لمنتج الرخام الفلسطيني.

س٦ حدّد الهدف من الحملة الترويجية، في كلّ مرحلة من مراحل حياة المنتج الآتية:

- مرحلة النمو. - مرحلة النضج.

س٧ علّل لكلِّ ممَّا يأتي:

أ انخفاض الحملات الترويجية على المنتج في مرحلة الانحدار من حياته.

ب سعي منشآت الأعمال إلى إطالة مرحلة النضج من حياة السلعة.

أسئلة الوحدة:

س ١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

١ ما العلاقة بين مفهوم التجارة الإلكترونية ومفهوم الأعمال الإلكترونية ؟

- أ التجارة الإلكترونية أكثر اتساعاً من مفهوم الأعمال الإلكترونية.
- ب التجارة الإلكترونية مرادفاً لمفهوم الأعمال الإلكترونية.
- ج التجارة الإلكترونية أضيق في نطاقها من الأعمال الإلكترونية.
- د لا علاقة بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.

٢ ما أهم التحديات التي تواجهها منشآت الأعمال الفلسطينية، عند الدخول إلى عالم الأعمال الإلكترونية؟

- أ عدم كفاية البنية التحتية الإلكترونية.
- ب التمويل.
- ج قلة الرياديين في هذا المجال.
- د انخفاض حجم الأرباح المتوقعة.

٣ كيف تدير المنشآت الرقمية أنشطة أعمالها ؟

- أ جزئياً عبر الإنترنت.
- ب كلياً عبر الإنترنت.
- ج كلياً أو جزئياً عبر الإنترنت.
- د دون شبكة الإنترنت.

٤ ما المجموعة من المنتجات الآتية، والتي يمكن رقمنتها بالكامل ؟

- أ الفلاجات والغسالات وملابس الأطفال.
- ب الكتب والمجلات والأناشيد الوطنية.
- ج الأناشيد الإسلامية والكتب العلمية وإطارات السيارات.
- د البريد وجميع أصناف البقالة.

٥ ما النشاط الذي يحكمه السعر المتغير كطريقة في التسعير ؟

- أ المزادات الإلكترونية الحكومية.
- ب المناقصات والعطاءات الإلكترونية.
- ج العطاءات الإلكترونية الحكومية.
- د المناقصات والمزادات والعطاءات الإلكترونية.

٦ أأي الآتية تُعدُّ أقل أدوات الترويج الإلكتروني كُلفةً ؟

- أ التسويق بالوسائط الاجتماعية.
 ب التسويق بالشبكات الاجتماعية.
 ج التسويق بالبريد الإلكتروني.
 د مراجعات الزبائن.

٢س عرّف كلاً ممّا يأتي:

- ١ الأعمال الإلكترونية. - التجارة الإلكترونية. - الترويج الإلكتروني. - دورة حياة المُنتج.
 ٣س ما المحاذير التي تخشي منشآت الأعمال من وقوعها، عند دخولها عالم التجارة الإلكترونية ؟
 ٤س قارن بين نموذج الأعمال ل الأعمال B2B و الأعمال ل الزبائن B2C، من حيث:

- قيمة المُنتج. - التسعير. - دافع الشراء.

٥س ما الفرق بين أشكال التجارة الإلكترونية، حسب درجة الرقمنة ؟

٦س فرق بين أدوات الترويج الإلكترونية الآتية، من حيث آليّة العمل:

- أ الترويج بالبريد الإلكتروني.
 ب الترويج بالوسائط الاجتماعية.
 ج الترويج بمراجعات الزبائن

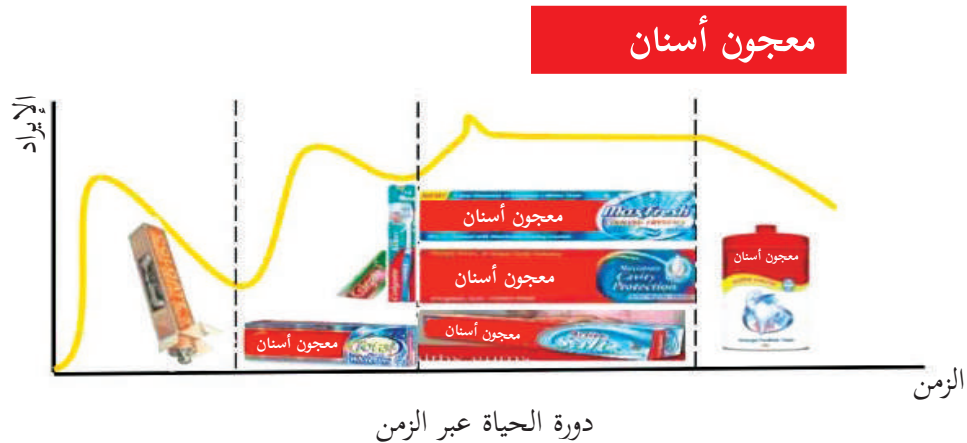
٧س فيما يأتي مجموعة من العمليات التجارية، التي تمت باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومن خلال مواقع وصفحات البيع الإلكتروني الفلسطينية، والمطلوب: وُفق بين العمليّة التجارية ونوع تصنيفها:

الرقم	العمليات التجارية الإلكترونية	الإجابة	نوع التصنيف
١	استخدام الجامعات الفلسطينية منصات التعليم عن بُعد، لعقد المحاضرات.		الأعمال ل الأعمال B2B
٢	إعلان الحكومة الفلسطينية عن طرح مناقصة، لشراء أجهزة حاسوب من الشركات المحلية.		الأعمال ل الموظف B2E
٣	قيام الحكومة بالإعلان عن موعد صرف رواتب موظفيها.		الحكومة ل المواطن G2C
٤	قيام مصنع فلسطيني ببيع مُنتجاته من الأثاث لشركة أردنية.		الزبون ل الزبون C2C
٥	قيام مبرمج فلسطيني محترف، بعرض خدماته على شركات محلية.		الحكومة ل الموظف G2E
٦	إعلام المواطنين بأنواع الضرائب التي فرضتها الحكومة عليهم.		الزبون ل الأعمال C2B
٧	قيام شركة رويال الوطنية ببيع مُنتجاتها لموظفيها بنصف السعر.		الحكومة ل الأعمال G2B
			التعليم الإلكتروني ELearning

س٨ قارن بين نماذج الإيرادات في التجارة الإلكترونية، الواردة في الجدول الآتي، من حيث آلية العمل:

الرقم	نماذج الإيرادات	آلية العمل
١	نموذج المبيعات.	
٢	نموذج رسوم الإعلانات.	
٣	نموذج رسوم الاشتراك.	

س٩ يبين الشكل الآتي دورة حياة مُنتَج معجون أسنان في مراحله المختلفة:



والمطلوب: حدد أسماء المراحل التي مرت فيها دورة حياة المُنتَج، ثم حدّد السّمات المرتبطة بكل مرحلة؛ من حيث: (المُنتَج، الرسالة الترويجيّة، حجم الأرباح).

الوحدة

٤

الإدارة الاستراتيجية للعمل الريادي

Entrepreneurship Strategy Management



كيف أديرُ استراتيجية مشروعِي الرياديّ بنجاح ؟

يُتوقع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، أن يكونوا قادرين على:

صياغة وتنفيذ استراتيجية مشروع ريادي، وتقييمها.

ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الآتية:

- تعرّف مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- الإلمام بمراحل الإدارة الاستراتيجية للعمل الريادي.
- إتقان كتابة أهداف بعيدة المدى.
- التمييز بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف المالية.
- تحليل بيئة المشروع الريادي.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة للمشروع الريادي.
- تعرّف متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.
- الإلمام بخطوات التنفيذ الصحيح للاستراتيجية.
- التعرف إلى الجهات المسؤولة عن صياغة السياسة للمشروع الريادي.
- تعرّف مفهوم تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها.
- إدراك العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

تخطيط استراتيجية العمل الرياديّ Entrepreneurship Strategy Planning



استُخدِمَ مصطلح الاستراتيجية لأول مرة في العلوم العسكريّة؛ لتخطيط العمليّات العسكريّة على نطاق واسع وتوجيهها؛ من أجل اختيار مواقع مميّزة تُسهِم في الحسم السريع للمعركة، وتمثّل الإدارة الاستراتيجية أحد أهمّ المداخل الإداريّة المعاصرة المستمدّة من هذا المجال، حيث تبدأ بتحديد الرؤيا المستقبلية للمشروع، ثم اختيار استراتيجيّات الوصول إليها في ضوء ما تحتويه البيئة الخارجيّة من فرص وتهديدات، وما يمتلكه المشروع من مواطن قوة وضعف، إذ تُمكن الإدارة الاستراتيجية المشروع من تحقيق الريادة والسبق في مجال عمله؛ بتبنيّه منهج المبادرة بدلاً من ردّة الفعل في التعامل مع التهديدات، وأهمّها القوى التنافسيّة، فماذا نعني بالإدارة الاستراتيجية؟ وكيف يتم التخطيط الاستراتيجي للمشروع؟ هذا ما تمّ توضيحه في هذا الدرس، على النحو الآتي:

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

الاستراتيجية: هي تحديد الأهداف بعيدة المدى، وتخصيص الموارد لبلوغها.

تُعرّف بأنّها: علم وفن التخطيط والتنفيذ والتقييم للاستراتيجيّات التي تُمكن المشروع من الوصول إلى رؤيته، بأعلى مستوى من الجودة، وبأقل قدرٍ من الموارد؛ وذلك من خلال السير في مراحل الإدارة الاستراتيجية، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (١): مراحل الإدارة الاستراتيجية

يتضمن الجدول الآتي عمليات الإدارة الاستراتيجية، والمطلوب: تصنيفها حسب المراحل؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	عمليات الإدارة الاستراتيجية	مراحل الإدارة الاستراتيجية		
		التخطيط	التنفيذ	التقييم
١	وضع الأهداف بعيدة المدى للمشروع.			
٢	وضع سياسات العمل.			
٣	توزيع الموارد البشرية والمادية والتنظيمية على أنشطة المشروع.			
٤	إعادة النظر في تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع.			
٥	وضع أهداف سنوية لمختلف أقسام المشروع.			
٦	رسم ملامح الصورة المستقبلية للمشروع.			
٧	اختيار الطريق الموصّل إلى الأهداف.			
٨	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.			
٩	قيادة العاملين وتوجيههم.			
١٠	قياس تطوّر أداء المشروع.			
١١	اتخاذ الإجراءات التصحيحية لانحرافات الأداء.			

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متسلسلة، كلّ منها يضم مجموعة من العمليات، كما هي موضحة في الشكل الآتي:



شكل (١): مراحل الإدارة الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يُشكّل التخطيط الاستراتيجي المرحلة الأولى في الإدارة الاستراتيجية للمشاريع الربحية وغير الربحية، إذ تمرّ عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمشروع بأربع خطوات، هي:



أولاً: صياغة الرؤية والرسالة Vision & Mission Statement:

تمثل **الرؤية** الطموح أو الحلم الذي يسعى المشروع إلى الوصول إليه في المدى الطويل، بينما توضح **الرسالة** طبيعة عمل المشروع، والدور الذي يقوم به اليوم لتحقيق رؤيته، والنشاط الآتي يوضح ذلك:



نشاط (٢): الرؤية والرسالة

فيما يأتي رؤيا ورسالة شركة البراق لتكنولوجيا المعلومات، والمطلوب: تأملهما بتمعن، ثم أجب عن الأسئلة اللاحقة:

الرؤية Vision

الخيار الأول فلسطينياً في تقديم أنظمة المعلومات الابتكارية.



الرسالة Mission

تقوم شركة البراق بتوفير أنظمة المعلومات الابتكارية فائقة الجودة، لمختلف مجالات الأعمال في فلسطين؛ وذلك من خلال استخدام أحدث تطبيقات التكنولوجيا العالمية، وبأيدٍ فلسطينية ذات كفاءة وخبرة، ملتزمة بأعلى معايير أخلاقيات العمل والصداقة مع البيئة، وضمان تحقيق استدامة في تعظيم ثروة مُلاك الشركة، وتعزيز الابتكارية في الاقتصاد الفلسطيني، وبناء المعرفة العالمية.

٥ ما المفهوم الذاتي الذي يميّز الشركة ؟	المطلوب: أجب عن كلٍّ من الأسئلة الآتية:
٦ ما المسؤولية المجتمعية التي تتبناها الشركة ؟	١ ما المنتج الذي تقدمه الشركة ؟
٧ كيف تهتم شركة البراق بقطاع العاملين فيها ؟	٢ أين السوق المستهدفة للشركة ؟
٨ كيف تهتم شركة البراق بالتكنولوجيا ؟	٣ من هم الزبائن أو المستفيدون من منتجات الشركة ؟
٩ كيف تحافظ الشركة على ديمومتها ؟	٤ ما فلسفة الشركة ؟

نلاحظ ممّا سبق، أنّ **الرؤية** تجيب عن سؤال: ماذا نريد أن نكون في المستقبل ؟ وتمتاز بأنّها موجزة مختصرة، تُعبّر عن صورة واقعية وقابلة للتحقيق، بينما تجيب **رسالة** المنشأة عن سؤالين: من أنا ؟ وماذا أعمل اليوم ؟ ؛ بمعنى أنّها تُعبّر عن هويّة المشروع وطبيعة عمله، كما ويجب أن تتضمن رسالة المنشأة العناصر التسعة الواردة في الشكل الآتي:



شكل (٢): عناصر رسالة المنشأة.

ثانياً: تحليل بيئة المشروع :Project Environment Analysis

يشمل تحليل بيئة المشروع دراسة بيئته الخارجية والداخلية، إذ يهدف تحليل **البيئة الخارجية**، إلى تحديد مدى فاعلية المشروع في استغلال الفرص وتجنب التهديدات؛ وذلك من خلال تنفيذ مصفوفة تقييم العوامل الخارجية External Factors Evaluation (EFE Matrix)، بينما يهدف تحليل **البيئة الداخلية**، إلى تحديد مدى قدرة المشروع على الاستفادة من مواطن قوته، ومعالجة مواطن ضعفه؛ وذلك من خلال تنفيذ مصفوفة تقييم العوامل الداخلية Internal Factors Evaluation (IFE Matrix)، والحالة الدراسية الآتية توضح ذلك:

حالة دراسية (١): جبل النار لتكنولوجيا المعلومات



يملك عز الدين محلّ جبل النار في مدينة نابلس، المختصّ في بيع وصيانة أجهزة الحاسوب ومستلزماته، إذ يعمل فيه عدد من الموظفين من أهالي المنطقة، وبسبب زيادة حدة المنافسة في قطاع التكنولوجيا، وظهرت شركات عدّة تعمل في هذا المجال، أصبح عز الدين قلقاً من انخفاض حصّته السوقية في المستقبل، مما دعاه للتفكير في إعداد خطة استراتيجية للمحل، ولذلك قام عز الدين بإجراء تحليل بيئي لمحلّه، حيث أعدّ ما يأتي:

أ. تحليل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية للمحل، وهي كما يأتي:

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix):			
العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الخارجية الرئيسية
			الفرص Opportunities:
٠,٦٤	٤	٠,١٦	١. خروج منافس كبير من السوق.
٠,٤	٤	٠,١٠	٢. افتتاح فرع لجامعة فلسطين التقنية بجانب المشروع.
٠,٠٤	١	٠,٠٤	٣. ارتفاع مستوى دخل الفرد بنسبة ٢٠٪.
٠,١٨	٢	٠,٠٩	٤. افتتاح مركز تجاري بجانب المشروع.
٠,٣٦	٣	٠,١٢	٥. إعفاء المستوردات التكنولوجية من الجمارك.
٠,٣٩	٣	٠,١٣	٦. نمو عالٍ لعدد طلبة الفرع التكنولوجي بمعدل ٣٥٪.
التهديدات Threats:			
٠,٣٢	٤	٠,٠٨	٧. تعقيدات الاحتلال الصهيوني لإجراءات الاستيراد.
٠,١٨	٢	٠,٠٩	٨. اندماج بين إثنين من المنافسين.
٠,٠٥	١	٠,٠٥	٩. فتح طريق سُرّ سريع أمام المشروع.
٠,٥٦	٤	٠,١٤	١٠. منع سلطات الاحتلال الصهيوني السماح بتطوير بيئته التكنولوجية.
٩٩	-	٩٩	المجموع

ب. تحليل مصفوفة تقييم العوامل الداخلية للمحل، وهي كما يأتي:

مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE Matrix):			
العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الداخلية الرئيسية
			نقاط القوة Strengths:
٠,٣٠	٣	٠,١٠	١. الموقع المناسب للزبائن.
٠,٦٤	٤	٠,١٦	٢. الموظفون ذوو خبرة.
٠,١٢	٣	٠,٠٤	٣. التصميم الداخلي المناسب.
٠,٣٢	٤	٠,٠٨	٤. تكاليف البيع المنخفضة.
٠,٤٨	٤	٠,١٢	٥. الحصة السوقية الكبيرة (٤٠٪).

٠,٥٦	٤	٠,١٤	٦. معدل العائد المناسب على الاستثمار (١٢٠٪).
٠,١٨	٣	٠,٠٦	٧. السمعة الجيدة للمشروع.
نقاط الضعف Weaknesses:			
٠,٠٨	١	٠,٠٨	٨. عدم وجود موقع إلكتروني للمشروع.
٠,١٤	٢	٠,٠٧	٩. ضعف عمليات تحصيل ديون المشروع.
٠,٣٠	٢	٠,١٥	١٠. ضيق المحلّ.
؟؟		؟؟	المجموع

تنبيه!!! العلامة المرجحة، هي حاصل ضرب الوزن النسبي في العلامة المخصصة للبند.

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س١ صَنَّف عوامل البيئة الخارجية المذكورة في المصفوفة،

إلى عوامل:

(سياسية، أو اقتصادية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو ديموغرافية، أو تكنولوجية، أو تنافسية).

س٢ صَنَّف عوامل البيئة الداخلية المذكورة في المصفوفة إلى عوامل:

(إدارية، أو تسويقية، أو مالية، أو إنتاجية، أو بحثية وتطويرية، أو تكنولوجية).

س٣ هل يمكن لإدارة المشروع التحكم بالعوامل الخارجية المذكورة ؟ ولماذا؟

س٤ هل يمكن لإدارة المشروع التحكم بالعوامل الداخلية المذكورة ؟ ولماذا؟

س٥ ما مجموع الأوزان في المصفوفة، فيما يخص البيئة الخارجية ؟ وإلى ماذا يشير كلٌّ منها؟

س٦ ما مجموع الأوزان في المصفوفة، فيما يخص البيئة الداخلية ؟ وإلى ماذا يشير كلٌّ منها؟

س٧ ما أعلى علامة يمكن وضعها في مصفوفة عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ؟ وما أقل علامة ممكنة؟

س٨ كيف حُسِبَت العلامة المرجحة في المصفوفة؟

س٩ جد مجموع العلامات المرجحة في المصفوفة، فيما يخص البيئة الخارجية ؟ وكيف تُفسَّر هذا المجموع؟

س١٠ جد مجموع العلامات المرجحة في المصفوفة، فيما يخص البيئة الداخلية ؟ وكيف تُفسَّر هذا المجموع؟

نستنتج ممّا سبق، أنّ تحليل بيئة المشروع يقسم إلى قسمين، هما:

أتعلم: يتم استخراج المتوسط الحسابي في المصفوفة، كما يأتي: مدى الدرجات هو: $(٤-١) = ٣$ درجات.
 $٣ \div ٢ = ١,٥$ درجة.
 إذن: متوسط الدرجات = (المدى) + (الحد الأدنى)
 $١ + ١,٥ = ٢,٥$ درجة.

١. تحليل البيئة الخارجية للمشروع: يتم فيه دراسة

عوامل البيئة الخارجية، التي لا يمكن التحكم بها من قبل المشروع، وذلك من خلال دراسة العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية،

والاجتماعية، والديموغرافية، والتكنولوجية، والمنافسة في السوق، إذ ينتج عنها فرص يجب على المشروع استغلالها أو اقتناصها، وتهديدات يجب تجنبها، حيث إن أعلى مجموع ممكن للعلامات المرجحة في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية هو (٤) نقاط، وأدنى مجموع ممكن هو نقطة واحدة، بينما بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥) نقطة، ويشير هذا المجموع إلى مدى فاعلية استراتيجيات المشروع في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

٢. تحليل البيئة الداخلية للمشروع: ويتم فيه دراسة عوامل البيئة الداخلية التي يمكن التحكم بها من قبل المشروع، وذلك من خلال تقييم المشروع في جوانبه؛ الإدارية، والتسويقية، والمالية، والعملياتية، وأنظمة



المعلومات، والبحث، والتطوير، ومن خلال هذا التحليل نقف على مواطن القوة التي يجب على المشروع توظيفها والاستفادة منها والتركيز عليها، ومواطن الضعف التي يجب معالجتها وتلافيها، ونلاحظ أن أعلى مجموع ممكن للعلامات المرجحة في مصفوفة تقييم العوامل الداخلية هو (٤) نقاط، وأدنى مجموع ممكن هو نقطة واحدة، بينما المتوسط الحسابي هو (٢,٥) نقطة أيضاً، ويشير هذا المجموع إلى مدى قدرة المشروع على توظيف مواطن قوته، ومعالجة مواطن ضعفه.

ثالثاً: وضع الأهداف طويلة المدى Long-Term Objectives Setting:

تمثل هذه الأهداف النتائج المتوقعة الحصول عليها من تطبيق الاستراتيجية، فالاستراتيجية هي الأفعال الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف طويلة المدى، كما يجب أن يكون الإطار الزمني للأهداف طويلة المدى والاستراتيجية موحداً، بحيث يمتد من سنتين إلى خمس سنوات، وتنقسم الأهداف طويلة المدى إلى قسمين: استراتيجي؛ يركّز على الكفاءة الخارجية بالمقارنة مع المنافسين، ومالي؛ يركّز على الكفاءة الداخلية للمشروع، والنشاط الآتي يوضح ذلك:



نشاط (٣): الأهداف طويلة المدى

يتضمن الجدول الآتي مجموعة من الأهداف طويلة المدى، والمطلوب: تصنيفها إلى أهداف استراتيجية، أو أهداف مالية؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الأهداف طويلة المدى	تصنيف الهدف	
		استراتيجي	مالي
١	تحقيق نمو في الإيرادات بمعدل (٨٠٪) خلال (٣) أعوام قادمة.		
٢	تقليل متوسط فترة تحصيل الديون، لتصبح (١٥) يوماً خلال عامين.		
٣	زيادة الحصة السوقية، لتصبح (٤٠٪) خلال (٣) أعوام.		
٤	مضاعفة هامش الربح، خلال (٤) أعوام.		
٥	تقليل التكاليف البيعية بنسبة (٤٠٪)، خلال (٣) أعوام.		
٦	تقليل نسبة المُنْتَجَات التالفة، لتصبح (٠.٠١ ر.)، خلال (٣) أعوام.		
٧	تعظيم معدل العائد على الاستثمار، ليصبح (١٢٠٪)، خلال (٥) أعوام.		
٨	توسيع نطاق التوزيع الجغرافي، ليغطي ثلاث دول عربية، خلال (٤) أعوام.		

يتبين أنّ الأهداف الاستراتيجية تكون بالمقارنة مع المنافسين، كزيادة الحصة السوقية للمشروع وتوسيع نطاق التوزيع الجغرافي لمُنتج المشروع، بينما تركز الأهداف المالية على تحسين كفاءة المشروع الداخلية، كما ونلاحظ أنّ الأهداف طويلة المدى تتسم بسمات عدّة، يمكن تلخيصها كما في الشكل الآتي:



شكل (٣): سمات الأهداف طويلة المدى.

رابعاً: اختيار الاستراتيجية المناسبة Select Suitable Strategy:

تمثل الاستراتيجية الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى الهدف المنشود، كما ويمكن الوصول إلى الهدف بأكثر من استراتيجية؛ فزيادة مبيعات المشروع مثلاً، يمكن تحقيقها من خلال تخفيض أسعار مُنتجاته، أو تكثيف جهوده في الترويج، أو تحسين جودة مُنتجاته.



تعدد الطُرق التي يتم من خلالها اختيار الاستراتيجية المناسبة للمشروع، ومن أكثرها شيوعاً مصفوفة (SWOT Matrix)؛ التي يعتمد تنفيذها على نتائج تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمشروع، وما ينتج عنهما من فرص، وتهديدات، ونقاط قوة وضعف. والشكل الآتي يوضح هذه المصفوفة، وكيفية تنفيذها:

الضعف (W) : Weaknesses	القوة (S) : Strengths	مصفوفة (SWOT Matrix)
استراتيجيات الضعف والفرص WO Strategies استراتيجيات تقوم على استغلال الفرص المتاحة للمشروع؛ من أجل معالجة مواطن الضعف فيه.	استراتيجيات القوة والفرص SO Strategies استراتيجيات تقوم على استخدام مواطن قوة المشروع؛ لاستغلال الفرص المتاحة له.	الفرص (O) : Opportunities
استراتيجيات الضعف والتهديدات WT Strategies استراتيجيات تقوم على معالجة نقاط ضعف المشروع، وتجنب التهديدات المحيطة به.	استراتيجيات القوة والتهديدات ST Strategies استراتيجيات تقوم على استغلال مواطن قوة المشروع؛ لتجنب التهديدات المحيطة به.	التهديدات (T) : Threats

شكل (٣): مصفوفة التهديدات والفرص والضعف والقوة.

أتعلم: - الفرص والتهديدات: يتم الحصول عليهما من مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EFE Matrix).
- القوة والضعف: يتم الحصول عليهما من مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (WT Strategies).



نشاط (٤): اختيار الاستراتيجية المناسبة

يُظهر الجدول الآتي مصفوفة التهديدات والفرص والقوة والضعف، لمحَلّ جبل النار لتكنولوجيا المعلومات، المذكور سابقاً في الحالة الدراسية رقم (١)، وقد تم نقل نتائج التحليل البيئي؛ الداخلي والخارجي للمحل إلى المصفوفة المذكورة، والمطلوب: اقتراح استراتيجيات على غرار المذكورة في المصفوفة:

مصفوفة (SWOT Matrix)	القوة (Strengths (S)	الضعف (Weaknesses (W)
١. خروج منافس كبير من السوق. ٢. افتتاح فرع لجامعة خضوري بجانب المشروع. ٣. ارتفاع مستوى دخل الفرد بنسبة ٢٠٪. ٤. افتتاح مركز تجاري بجانب المشروع. ٥. إعفاء المستوردات التكنولوجية من الجمارك. ٦. نمو عالٍ لعدد طلبة الفرع التكنولوجي بنسبة ٣٥٪.	١. الموقع مناسب للزبائن. ٢. الموظفون ذوو خبرة. ٣. التصميم الداخلي مناسب. ٤. تكاليف البيع منخفضة. ٥. الحصة السوقية ٤٠٪. ٦. معدل العائد على الاستثمار ١٢٠٪. ٧. السمعة الجيدة للمشروع.	١. عدم وجود موقع إلكتروني للمشروع. ٢. ضعف عمليات تحصيل ديون المشروع. ٣. ضيق المحل.
الفرص (Opportunities (O)	استراتيجيات القوة والفرص (SO Strategies)	استراتيجيات الضعف والفرص (WO Strategies)
١. التغلغل واختراق السوق؛ وذلك من خلال تخفيض الأسعار وتعزيز جهود الترويج، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط القوة والفرص ذات الأرقام الآتية: (O5,O1,S7,S4) ٢. ٣. ٤.	١. تطوير المحل وتوسيعه؛ وذلك من خلال افتتاح فرع جديد للمشروع في المركز التجاري الجديد، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط الضعف والفرص ذات الأرقام الآتية: (O4, W3) ٢. ٣. ٤.	١. فتح فرع جديد واسع للمشروع يتوفر فيه موقف للزبائن في المركز التجاري الجديد، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط القوة والتهديدات ذات الأرقام الآتية: (T3,W3) ٢. ٣. ٤.
التهديدات (Threats (T)	استراتيجيات القوة والتهديدات (ST Strategies)	استراتيجيات الضعف والتهديدات (WT Strategies)
١. تعقيدات الاحتلال الصهيوني لإجراءات الاستيراد. ٢. اندماج بين إثنين من المنافسين. ٣. فتح طريق سير سريع أمام المشروع. ٤. منع سلطات الاحتلال الصهيوني تطوير بيئة التكنولوجيا.	١. توسيع قدرة المشروع على استيعاب كميات كبيرة من الحواسيب المستوردة ولوازمها، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط القوة والتهديدات ذات الأرقام الآتية: (T1,S6,S5) ٢. ٣. ٤.	١. فتح فرع جديد واسع للمشروع يتوفر فيه موقف للزبائن في المركز التجاري الجديد، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط القوة والتهديدات ذات الأرقام الآتية: (T3,W3) ٢. ٣. ٤.

أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلِّ ممَّا يأتي:

١ بماذا يبدأ التخطيط الاستراتيجي في مُنشآت الأعمال ؟

- أ رسالتها. ب رؤيتها. ج أهدافها. د استراتيجياتها.

٢ من خلال ماذا يظهر طموح المنشأة بشكل رئيس ؟

- أ قراءتنا لرسالتها. ب معرفة استراتيجياتها.

- ج معرفة ما تمتلك من موارد. د إجراءات الرقابة على استراتيجية العمل فيها.

٣ ماذا تمثل رؤيا المنشأة؛ سواءً كانت ربحية أو غير ربحية ؟

- أ طبيعة عمل المشروع. ب الطموح الذي تسعى له.

- ج الدور الذي تقوم به. د التعبير عن هويتها.

٤ ماذا يعدُّ استخدام المشروع تكنولوجيا متقدمة في مجال عمله ؟

- أ نقطة تهديد. ب نقطة فرصة. ج نقطة قوة. د نقطة ضعف.

س٢ عرّف كلاً ممَّا يأتي:

- تخطيط الاستراتيجية.

- الفرص.

- التهديدات.

س٣ عدّد المراحل المكونة للإدارة الاستراتيجية في المنشأة.

س٤ ما مكونات الخطة الاستراتيجية للمنشأة ؟

س٥ ماذا ينتج عن تحليل البيئة الداخلية للمشروع ؟

س٦ ما الفرق بين رؤيا المشروع ورسالته ؟

س٧ هل يمكن التحكم بالفرص والتهديدات من قبل المشروع ؟ ولماذا ؟

س٨ لدى الشركة الفلسطينية للاستثمار، فكرة لاستخراج الغاز الطبيعي قبالة سواحل مدينة عسقلان الفلسطينية، وبعد الدراسة الأولية، توافرت لدينا البيانات الآتية:

- وفرة الغاز الطبيعي في المياه الإقليمية على سواحل البحر الأبيض المتوسط.
- دعم الحكومة الفلسطينية للفرصة؛ من خلال قانون تشجيع الاستثمار في هذا الجانب.
- ظهور شركات للاحتلال الصهيوني، منافسة في السوق.
- ارتفاع تكاليف المعدات المستخدمة في هذه الصناعة.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين في هذه الصناعة.
- إمكانية الاستعانة بشركات تنقيب عن الغاز، موجودة في السوق العالمي.
- عدم وجود منافسة في السوق المحلية.
- وجود قوانين فاعلة لحماية البيئة في فلسطين.
- ارتفاع مستويات أجور العاملين في السوق.
- إمكانية إدخال تكنولوجيا حديثة في هذه الصناعة.
- توفر إمكانية جذب المساهمين لهذا المشروع.
- فلسطين تسعى للعضوية في معاهدات ومنظمات دولية اقتصادية.

والمطلوب: باستعمال طريقة (Swot):

- أ- صنف الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف لفكرة المشروع.
- ب- ما القرار الذي تنصح الشركة باتخاذها بالنسبة لاستخراج الغاز؟ ولماذا؟

تنفيذ استراتيجية العمل الريادي Strategy Implementation



بعد النجاح في صياغة الاستراتيجية، المتمثل في إعداد خطة ذات رؤيا (Vision)، وأهداف (Goals)، ورسالة (Mission) واضحة، مبنية على تقييم البيئة الداخلية؛ (نقاط القوة ونقاط الضعف)، وتقييم البيئة الخارجية؛ (الفرص والتهديدات)، تبدأ مرحلة التنفيذ العملي للاستراتيجية؛ من خلال ترجمتها لأهداف سنوية، وسياسات، وإجراءات عمل، تُمكننا من الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، غير أنّ هذه العملية بحاجة إلى قيادة مرنة للمشروع، لضمان نجاح التنفيذ، فماذا

نعني بتنفيذ الاستراتيجية؟ وما مراحل تنفيذها؟ وما العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وصياغتها؟

مفهوم تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Concept

يُقصد بتنفيذ الاستراتيجية مرحلة التطبيق لها (Action Stage)، التي تحوي مجموعة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتحويلها وترجمتها إلى سلوكيات، ولكي نضمن تنفيذاً ناجحاً للاستراتيجية التي وضعناها المنشأة، لا بُدّ من توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية، والحالة الدراسية الآتية تبين ذلك:

حالة دراسية (١): مدن بلا تلوث بصري



يسود العالم الحديث اليوم، بناء مدن حديثة خالية من التلوث، حيث توضع لها جداول عمل خاصة بها، وتُرصَد لها الموازنات اللازمة للتنفيذ، وتُحدد لها مواعيد تسليم المنتج للمشتريين.

تتمثل رؤيا المنشآت المنفذة لمثل هذه المشاريع في: «بناء مدن نموذجية حديثة صديقة للبيئة»؛ وذلك من

خلال إقامة التمديدات والأنابيب للبنى التحتية تحت الشوارع وأرصفتها، وعدم السماح بوجود أية أجهزة على أسطح المنازل؛ مثل: (الستالايت)، وخزانات المياه وغيرها، وكذلك عمل التمديدات الكهربائية، بطريقة تقلّل من حاجتها للصيانة، ومن تكلفة صيانتها عند الحاجة، علماً بأنّ البنايات مجهزة بتقنيات لمقاومة الزلازل، إضافة إلى جمالية التصميم المتّخذ للطابع التراثي في فن العمارة.

غير أنّ هذا الفكر الإبداعي قد يصطدم بعقباتٍ عدّة؛ أهمّها ارتفاع تكلفة تنفيذها؛ مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار مُنتجها، ورغم ذلك، يشكّل إصرار الريادي على تنفيذ مثل هذه المدن الرياديّة، تحدّيّاً للوصول إلى الرّؤيا المخطّطة.

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س١ أين يتمثل الفكر الريادي في مثل هذه المدن ؟
- س٢ ما الفكرة الاستراتيجية من إقامة مثل هذه المدن في فلسطين ؟
- س٣ ما المتطلبات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية ؟
- س٤ ما الصعوبات التي قد تواجه المنشآت، في أثناء تطبيقها للاستراتيجية ؟
- س٥ بمّ تُفسّر الإصرار على تنفيذ مثل هذه المدن الرياديّة، رغم تحمّل مخاطر كبيرة ؟
- س٦ كيف يشكّل التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الريادية العمرانية في فلسطين، رمزاً للثبات الفلسطيني على الأرض ؟

تعكس عمليّة تنفيذ الاستراتيجية، مدى كفاءة الإدارة العليا للمنشأة في تحديد رسالتها وأهدافها، وقدرتها على ممارسة أنشطة الرقابة الاستراتيجية فيها، فتنفيذ الاستراتيجية يشمل تهيئة المنشأة من الجوانب الإدارية والوظيفية كافّة، والتي من شأنها مساعدتها على وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ؛ من خلال عمل البرامج التنفيذية وتحضير الموازنات الماليّة وإعدادها، والإجراءات اللازمة لها؛ كتحفيز العاملين، ووضع الأهداف السنويّة، وتوزيع الموارد، واقتراح السياسات، وتطوير أنظمة المعلومات في المنشأة، وكلّ هذا يتطلب تطوير ثقافة المنشأة؛ بجعلها داعمة للاستراتيجية، وبناء هيكل تنظيمي فاعل، علاوة على إعادة النظر في نشاطها التسويقي؛ بما يخدم تنفيذ استراتيجيتها. تمتاز المنشآت الإبداعية، بأنّ دورة المُنتج فيها قصيرة، إذ يُعدّ عنصر الزمن مسألة مهمّة يجب التفكير بها قبل تنفيذ الاستراتيجية، حيث إنّ تخفيض الفترة الزمنية لتقديم المُنتج للسوق يحقق للمنشأة ميزة تنافسية، ويساعدها في اقتناص الفرص التسويقية.



مثال (١): خفّضت شركة تويوتا (Toyota) الفترة الزمنية اللازمة لتقديم نوع جديد من مُنتجاتها من السيارات، من (٥) سنوات إلى (٣) سنوات؛ الأمر الذي ساعدها في عرض تشكيلة واسعة من الموديلات، وإدخال ميزات، وعمل تطورات حديثة في سياراتها؛ ما ترتب عليه زيادة في حصّتها السوقية، وولاء الزبائن لمُنتجها، باعتبارها الشركة الرائدة في عنصريّ الجودة والتكنولوجيا في عالم صناعة السيارات.

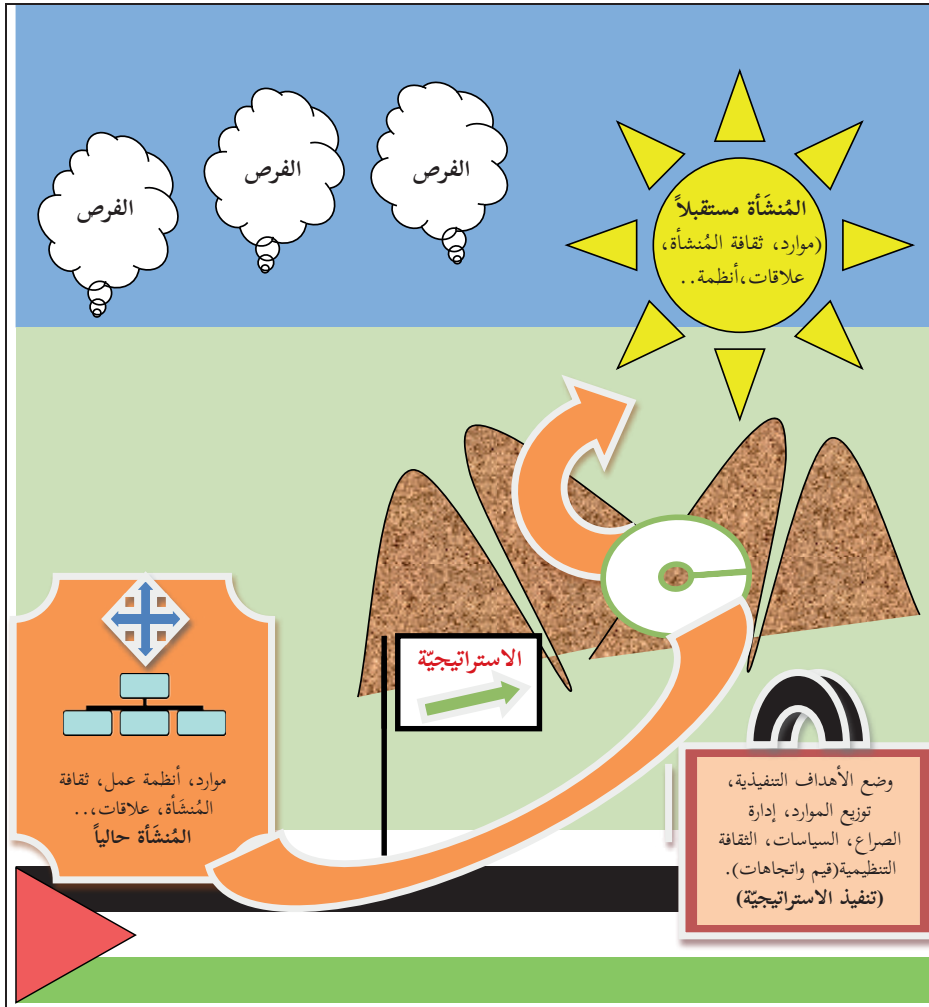
فاعلية تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Effectiveness

يترتب على إدارة المنشأة القيام بدور مهم تجاه استراتيجيتها، لا يتمثل بالاحتفاظ بها ذهنياً أو في ملفات خاصة، بل في مهمات عديدة تؤديها؛ كعرض الاستراتيجية على أفراد المنشأة، للحصول على دعمهم وتأييدهم للخطوة، ولضمان التطبيق الفاعل لها، يجب مراعاة مجموعة من العناصر الإدارية والتنظيمية، والنشاط الآتي يبين ذلك:



نشاط (١): فاعلية تنفيذ الاستراتيجية

تأمل الشكل الآتي، المتضمن ملخصاً لدور الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية:



شكل (١): فاعلية تنفيذ الاستراتيجية.

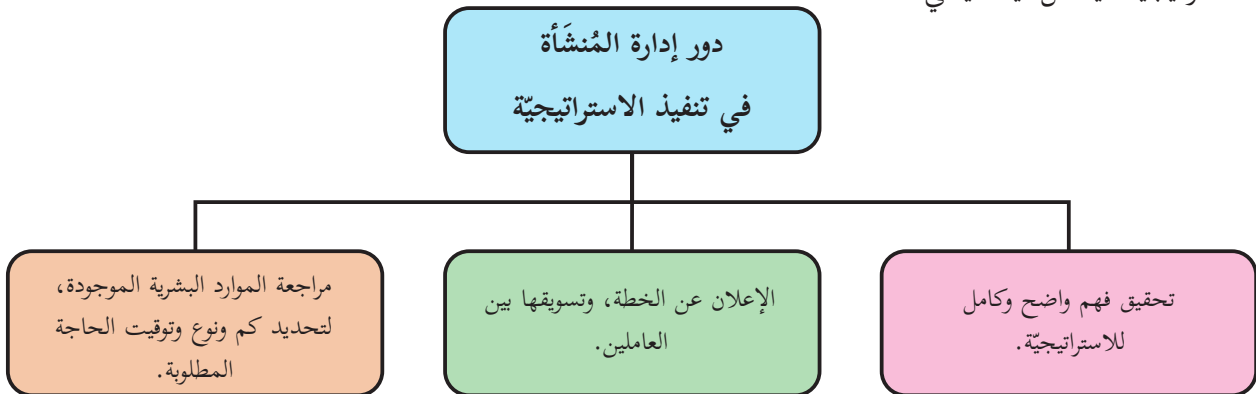
والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س١ ما الفرق بين ما تضمه المنشأة حالياً وما تضمه في المستقبل ؟
- س٢ كيف يحدث الانتقال من المنشأة الحالية إلى الرؤيا المستقبلية للمنشأة ؟
- س٣ ما دور الإدارة في تنفيذ استراتيجية المنشأة ؟
- س٤ ما دور الثقافة التنظيمية في دعم الاستراتيجية ؟
- س٥ لماذا تفشل معظم الاستراتيجيات في مرحلة التنفيذ ؟
- س٦ كيف نحكم على التنفيذ الفاعل للاستراتيجية ؟

أتعلم: - الاستراتيجية: تحرك في الاتجاه الصحيح، ونحو إصابة هدف معين.
- تنفيذ الاستراتيجية بحاجة إلى التزام وتضحية وبرامج جدية في العمل.
- إدارة الاستراتيجية تشمل: صياغتها وتنفيذها وتقييمها.

تضم المنشآت الحالية عادة؛ الموارد المادية والبشرية، ونظم العمل، وخطوات تنفيذه وغيرها من العناصر، وهي العناصر نفسها التي تعتمد عليها المنشأة مستقبلاً، مع وجود فارق مهم يتمثل في جوانب عمليات التغيير والتبديل، والتنمية، والحماية، والدعم لها؛ لكي يتحقق الانتقال للمنشأة من الوضع الحالي إلى الرؤيا المستقبلية لها، وهذا يُعدّ من التحديات الكبرى أمام إدارة المنشأة.

يتم التنفيذ الكفؤ لاستراتيجية المنشأة على أرض الواقع؛ من خلال وضع الإدارة للأهداف التنفيذية، وتوزيع الموارد، وإدارة الصراع، ووضع سياسات العمل، وإدارة الثقافة التنظيمية للمنشأة، بما تتضمنه من قيم ومعتقدات ومفاهيم مشتركة، بحيث تكون ذات أثر إيجابي داعم لتنفيذ الاستراتيجية، لذا فالعلاقة بين إدارة المنشأة وتنفيذ الاستراتيجية، يتمثل فيما يأتي:



إنّ واقع الحال في منشآت اليوم يؤكّد الحاجة إلى نمط قيادة فاعل؛ يوازن في الاهتمام بين توزيع المهام والأنشطة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة، والموارد البشرية المسؤولة عن تنفيذها.

تنبيه!!: الحكم على فاعليّة أية استراتيجية، يتم من خلال وضعها موضع التنفيذ؛ بتطبيقها داخل المنشأة، ومقارنة نتائجها مع ما كان متوقعاً من تنفيذها.

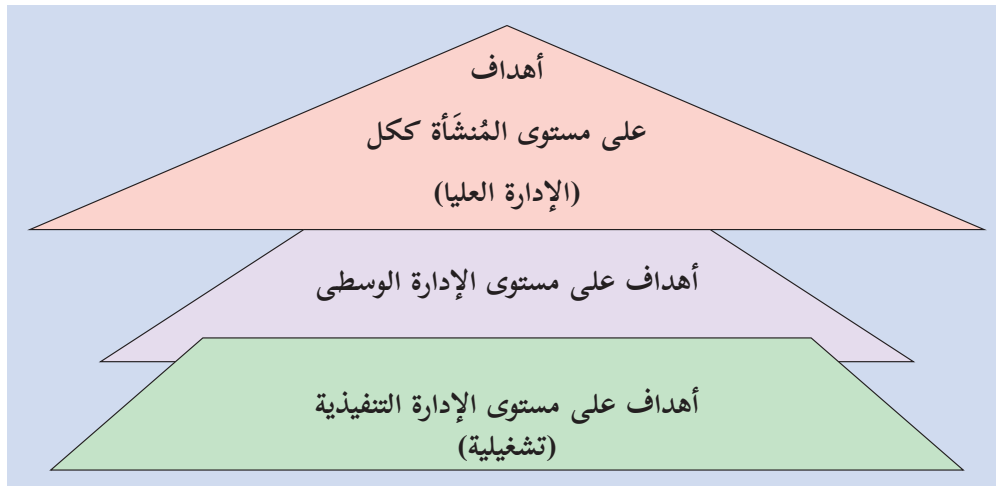
مراحل تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Stages



تشكّل عملية تنفيذ الاستراتيجية الترجمة والتطبيق الملموس لها على أرض الواقع، إذ يُعدّ تطبيق الاستراتيجية أحد أكبر التحديات التي تواجه منشآت الأعمال، فمعظم الأخطاء وحالات الإخفاق تظهر في مرحلة التنفيذ، إذ تمرّ عملية التنفيذ الفاعل للاستراتيجية بمجموعة من المراحل، هي:

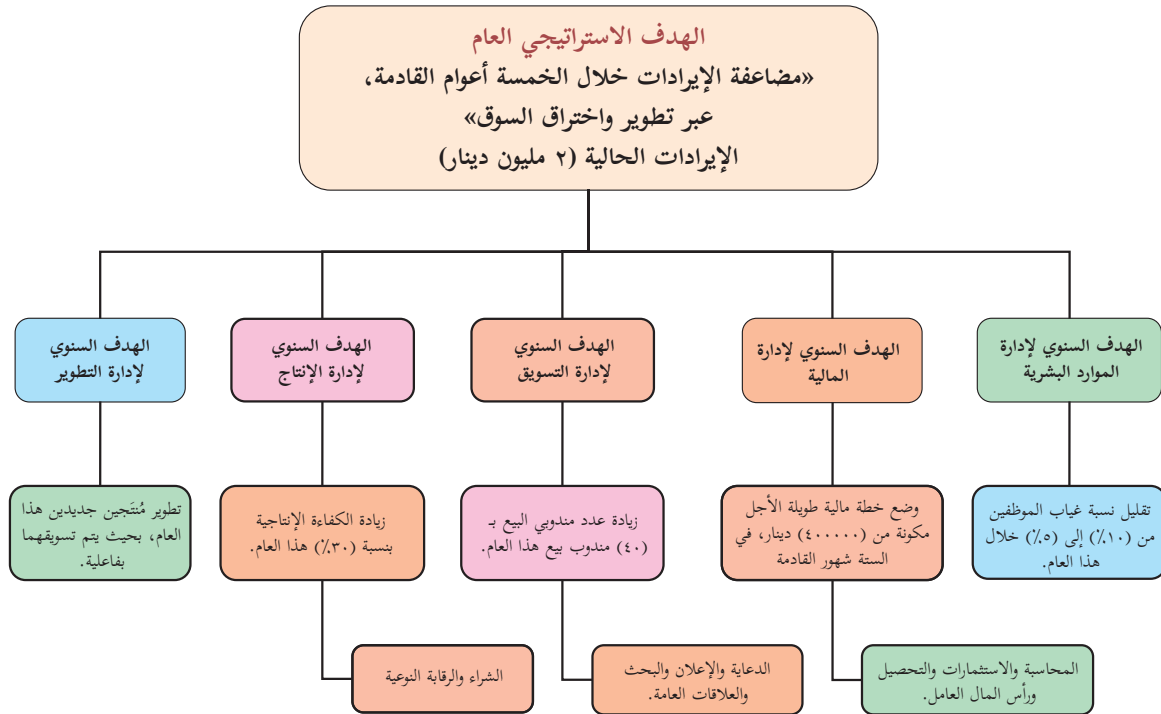
١- مرحلة وضع الأهداف السنوية: Annual Objectives Stage

وضع الأهداف السنوية للمنشأة نشاط لا مركزي، يشمل جميع مستويات الإدارة بشكل مباشر، فالمشاركة الفاعلة في وضع الأهداف السنوية وصياغتها، تؤدي إلى القبول والموافقة من قبل العاملين، علماً بأنّ وضع الأهداف السنوية تُعدّ عملية ضرورية من أجل تطبيق الاستراتيجية؛ نظراً لأنها تعكس أو تمثل الموارد الأساسية المطلوبة، وتشكّل وسائل دعم أساسية للاستراتيجية، والشكل الآتي يبيّن التسلسل الهرمي لأهداف المنشأة:



شكل (٢): التسلسل الهرمي لأهداف المنشأة.

مثال (٢): وضعت إحدى شركات الألبان الفلسطينية، في مدينة خليل الرحمن، الحاصلة على شهادة الجودة (OSI 1009 : 8002) والعاملة في مجال إنتاج المواد الغذائية والألبان بجميع أصنافها، الهدف الاستراتيجي الآتي: " مضاعفة الإيرادات خلال الخمسة أعوام القادمة؛ عبر تطوير واختراق السوق "، إذ يبيّن الشكل الآتي التسلسل الهرمي المفترض لأهداف الشركة:



شكل (٣): وضع الأهداف السنوية للمُنشأة.

تنبيه!! يجب أن تُصاغ الأهداف السنوية بحيث تراعي سمات الهدف الذكي (SMART).

أتعلم: يُعدّ استهلاكي منتجات الشركات والمصانع الفلسطينية، مساعدة لها في تنفيذ استراتيجياتها المتعلقة بتطوير مُنتجاتها، عملاً بشعار مُنتج بلدي... مستقبل ولدي.

من هنا نلاحظ، أنّ جميع الإدارات الوظيفية في المنشأة، تسعى إلى خدمة الهدف الاستراتيجي العام المشترك بينها؛ وذلك عبر أهداف جزئية خاصة بكل منها، والتي يجب في المحصلة أن تخدم تحقيق الهدف العام، فجميع شركات الألبان الفلسطينية، تحوي في داخلها إدارات

وأقساماً تسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية عامة، وهي بذلك عليها الإجابة عن تساؤلين رئيسيين، هما: ماذا يجب أن نعمل لتنفيذ الجزء الخاص بنا من الاستراتيجية؟ وكيف يتم تنفيذ ذلك بأحسن طريقة؟

٢- مرحلة وضع السياسات: Policies Set Stage

تُعرّف السياسات بأنّها إطار عام للتفكير، ويتلخص الهدف من وضعها في دعم استراتيجية المنشأة ككل، وبالتالي دعم أهداف الأقسام والإدارات التابعة لها، فهي أداة مهمة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية، ومتطلب ضروري لتحويلها إلى واقع تنفيذي؛ إذ تشارك مختلف المستويات الإدارية في وضع السياسات الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية، وللتعرّف إلى ذلك نتناول النشاط الآتي:



نشاط (٢): وضع السياسات

وضعت منشأة الجولان الفلسطينية العاملة في مجال الإنتاج والبيع بالتجزئة، الاستراتيجية الآتية على مستوى المنشأة: "امتلاك سلسلة من متاجر التجزئة (Retail Stores)؛ وذلك للوصول إلى تحقيق هدفها: «زيادة الربحية في المنشأة، وتحقيق نموّ في مبيعاتها»؛ ولتنفيذ ذلك تمّت صياغة مجموعة من السياسات الداعمة في مختلف المستويات الإدارية، والمطلوب: تصنيفها حسب المستوى الإداري المسؤول عن صياغتها:

الرقم	السياسة الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية	مستوى السياسة		
		المنشأة (الإدارة العليا)	الفروع والمناطق (الإدارة الوسطى)	الدوائر (الإدارة التشغيلية)
١	اتخاذ قرار بفتح جميع أبواب المتاجر التابعة للمنشأة من (٨ صباحاً - ١٠ مساءً)، طيلة أيام العمل الأسبوعي.			
٢	الطلب إلى كلّ رجل مبيعات في منطقة خان يونس، تقديم تقرير أسبوعيّ بخلاصة أنشطته البيعية.			
٣	تخفيض مستوى المخزون السلي بالمنطقة البيعية في غزّة بنسبة (٣٠ %)؛ ليتوافق مع سياسة الإنتاج حسب الطلب وتخفيض التكاليف.			
٤	استئجار آلات جديدة بدلاً من شرائها، في مركز إنتاج وتسويق الخليل؛ بهدف التوفير في مصروف الضريبة.			
٥	الطلب من كلّ فرع تابع للمنطقة البيعية في مدينة القمر إعطاء نسبة (٥ %) من إيراداته الإجمالية؛ كمخصص مكافأة للعاملين.			
٦	إلزام جميع المتاجر التابعة للمنشأة باحتجاز نسبة (٥ %) من عوائد مبيعاتها، للدعاية والإعلان عن منتجات المنشأة.			
٧	إعطاء مكافأة مبلغ (١٠٠) دينار، لكلّ عامل لم يتغيب عن العمل في مدينة الناصرة الفلسطينية خلال السنة.			
٨	تقييد المتاجر العاملة في مدينة بيت لحم بالسعر المحدد لمنتجات المنشأة.			
٩	تقليل تكاليف تشغيل العاملين في متاجر مدينة نابلس، عبر السماح لهم بالعمل الإضافي مدة (٢٠) ساعة أسبوعياً.			

٣- مرحلة توزيع الموارد: Sources Distrepute Stage

يشكّل توزيع الموارد النشاط الإداري المركزي، الذي يُمكن المنشأة من تنفيذ استراتيجيّتها، ففي المنشآت التي لا تتبع منهج الإدارة، يتم توزيع مواردها على أسس واعتبارات شخصية، أمّا في المنشآت التي تتبع منهج الإدارة الاستراتيجية، فيتم توزيع الموارد بناءً على أولويّات الأهداف السنوية؛ إذ يخصص للهدف الأهم موارد أكثر من الهدف المهم، والنشاط الآتي يبين ذلك:



نشاط (٣): توزيع الموارد

يتضمن الشكل الآتي عملية توزيع الموارد في منشأة تعمير الفلسطينية، العاملة في مجال الإنشاءات، وفيما يأتي مخطط الأحمال الخاص بها (Load Chart):

الزمن الموارد	شهور السنة							
	أسابيع شباط				أسابيع كانون الثاني			
	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
١- م. عز الدين.								
٢- م. محمد.								
٣- جرافة صغيرة.								
٤- رافعة.								
٥- كفالة بنكية.								
٦- شاحنة نقل.								

شكل (٤): توزيع الموارد في المنشأة.

والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س١ ما أنواع الموارد المستخدمة في المنشأة ؟
- س٢ ما نسبة إشغال كلّ مورد من الموارد المستخدمة ؟
- س٣ مَنْ المهندس الذي يمكن إشغاله في مهمّة طارئة ولمدة أسبوع، في الأسبوع الرابع من شهر كانون الثاني ؟
- س٤ هل يمكن الاستغناء عن أحد المهندسين في المشروع ؟ ولماذا ؟
- س٥ بالرجوع إلى نسبة إشغال الرافعة، هل توصي بامتلاكها أو استئجارها ؟ ولماذا ؟
- س٦ يبيّن مدى كفاءة استخدام المنشأة للموارد المستخدمة.

نلاحظ أنّ الموارد في المنشأة تُصنّف إلى أصناف رئيسة، تتمثل في: الموارد البشرية، والموارد الماديّة، والموارد الماليّة، والموارد التنظيميّة، وأنّ أيّ توزيع للموارد لا يعني ضمان النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، كما يمكن قياس نسبة إشغال المنشأة للمورد الاقتصادي، كما يأتي:

$$\text{نسبة إشغال المورد} = \text{زمن الإشغال للمورد} \div \text{الزمن الكلي للمشروع.}$$

حيث إن نسبة إشغال المهندس محمد تبلغ (٦ أسابيع ÷ ٨ أسابيع = ٧٥٪ من مدة العمل). في حين أنّ نسبة إشغال الرافعة = (١ أسبوع ÷ ٨ أسابيع = ١٢,٥ ٪، والاستخدام الكفء للموارد ظهر في استخدام شاحنة النقل، إذ بلغت نسبة الإشغال (١٠٠٪)، وأنّ أيّ مورد اقتصادي تكون نسبة إشغاله منخفضة، من الأفضل استئجاره بدلاً من امتلاكه.

٤- مرحلة إدارة الصراع: Conflict Management Stage

يقود التداخل بين أهداف المنشأة والمنافسة بينها على الموارد المحدودة إلى الصراع التنظيمي، الذي يُعرّف بأنّه: **عدم التوافق بين عنصرين أو أكثر من عناصر التنظيم؛ كالأفراد، أو الأقسام، أو الإدارات على وحدة أو أكثر من القضايا**، مثل: اختلاف الأهداف، واختلاف التوقعات، وجداول الأعمال، وأنماط الشخصية في فريق العمل، ومن أمثلة ذلك ما يأتي: فقد يضع مدير المبيعات هدفاً لدائره: «زيادة المبيعات بنسبة (٢٠ ٪) هذا العام»، بينما يضع في المقابل مدير التحصيل لدائره الهدف الآتي: «تقليل الديون المشكوك في تحصيلها بنسبة (٥٠ ٪) في السنة الحالية»؛ مما سبّب في حدوث صراع مع مدير المبيعات في المنشأة.

سؤال: حدّد مجالاً واحداً من مجالات الصراع بين الأقسام الآتية في المنشأة:

أ قسم الشراء وقسم التخزين.

ب قسم المالية، وقسم الدعاية والإعلان.

إلا أنّ إدارة الصراع التنظيمي، يحتاج إلى قدرات قيادية فاعلة؛ للوصول إلى قرار سليم يدعم الاستراتيجية، مع المحافظة على علاقات صحيحة مع العاملين، ولضمان التعاون والمشاركة الفاعلة في التنفيذ، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:



نشاط (٤): أنماط إدارة الصراع

يتضمّن الجدول الآتي أنماطاً محتملة لقيادة الصراع في منشآت الأعمال:

درجة الحسم في القرار	أنماط قيادة الصراع:	
	مرتفع	التصادم (المواجهة)
	منخفض	التعاون
		المجاملة
		الانسحاب من الصراع
	مرتفع	منخفض
	درجة التعاون	

والمطلوب: تحديد نمط إدارة الصراع: (التصادم، التعاون، المجاملة، الانسحاب)، الذي تمثله كل عبارة من العبارات الواردة في الجدول الآتي:

الرقم	ملامح إدارة الصراع	نمط إدارة الصراع
١	يحلّ المشاكل بطريقة إبداعية، بحيث يكون جميع الأطراف رابحين.	
٢	يسعى للفوز، مهما كانت التكلفة.	
٣	يتجنّب المواجهة، ويقبل بأيّة نتيجة.	
٤	يعطي الأولوية للعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين.	

٥- التطابق بين الهيكل والاستراتيجية: Matching Structure with Strategy

يعتمد نجاح الاستراتيجية على وجود هيكل تنظيمي ملائم للمشروع، وفي حالة عدم وجود تطابق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي الحالي، فإن ذلك يتطلّب إحداث تغييرات في طريقة هيكلتها، وللتعرف إلى ذلك نتناول النشاط الآتي:

نشاط (٥): أنواع الهياكل التنظيمية



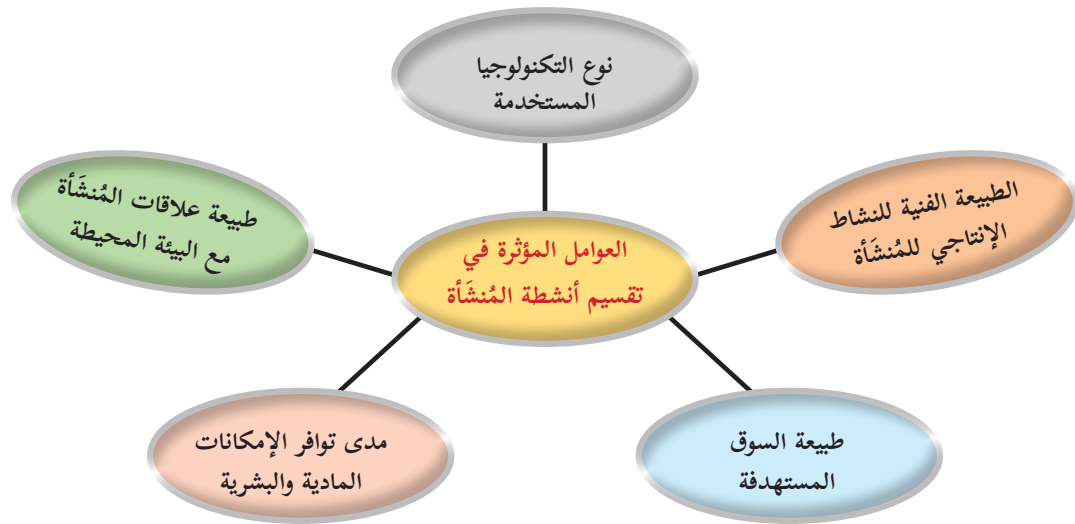
أتعلم: الهيكل التنظيمي، إطار يُبين تقسيم أنشطة العمل في المشروع وتوزيع المهام والصلاحيات، والعلاقة بين الأقسام والإدارات المختلفة فيه.

يتضمّن الجدول الآتي أسساً محتملة لتقسيم أنشطة المنشأة في وحدات تنظيمية، والمطلوب: التوفيق بين شكل الهيكل التنظيمي والأساس الذي بُني عليه؛ بوضع شكل

التنظيم أمام الأساس المحتمل للتقسيم:

الرقم	أسس محتملة لتقسيم أنشطة المنشأة	الإجابة	شكل الهيكل التنظيمي
١	تقسيم نشاط العمل في مشفى الخليل الحكومي إلى فترات (أ، ب، ج).		الوظائفي
٢	تقسيم منشأة تعمير الفلسطينية نشاطها إلى وحدات وظيفية، تقدّم خدمات لكلّ مشروع من المشاريع الإنشائية المُحال عليها للتنفيذ.		نوع المنتج
٣	تخصيص المنشأة وحدات تنظيمية فرعية، للتعامل في نشاطها البيعي مع فئات مختلفة: تجار الجملة، وتجار التجزئة، والمستهلكين العاديين.		مراحل العمل
٤	تخصيص شركتي جوال والوطنية الفلسطينيتين مراكز خدمة، وفي أقرب نقطة للتواصل مع زبائنها.		نوع الزبائن
٥	تقسيم شركة سجادكو الفلسطينية نشاط مصنعها لإنتاج السجاد، بحيث خصصت محطة خاصة بالحلج، وثانية بالغزل، وثالثة بالنسيج... وهكذا.		الموقع الجغرافي
٦	تقسيم مصنع رويال الفلسطيني أنشطته إلى إدارة للإنتاج، وإدارة للتسويق، وإدارة للتمويل، وإدارة لرعاية الموارد البشرية.		وقت العمل (الزمني)
٧	تقسيم مصنع الاستقلال نشاطه الإنتاجي حسب المراحل، ونشاطه البيعي خصص له مراكز في مدن عدة، أمّا نشاطه الدعائي فأسند إلى إدارة وظيفية مختصة.		المصفوفة
٨	تغيير مصنع نيروخ للقبانات، الطريقة التقليدية في تنظيم نشاطه الإنتاجي، إلى طريقة حققت تكامل العمليات والأنشطة الفرعية، بمُنتجاتها المتعددة والمتنوعة.		المركّب

من هنا، فإنّ اختيار المنشأة شكل هيكلها التنظيمي، يتم بناءً على التغيرات في مجموعة من العوامل في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وحسب الاستراتيجية التي ستتبعها في المرحلة المقبلة، والشكل الآتي يبيّن هذه العوامل:



شكل (٦): تقسيم أنشطة المنشأة.

٦- إعادة الهيكلة والهندسة لتنظيم المنشأة: Restructuring & Reengineering

تأخذ إعادة الهيكلة أو هندسة التنظيم في المنشأة أشكالاً مختلفة؛ وذلك لخدمة تنفيذ استراتيجية المنشأة بصورة فاعلة، فقد تكون عبر تغيير شكل الهيكل التنظيمي بتقليص حجم المنشأة؛ الأمر الذي يتطلب تقليل عدد العاملين، أو تقليل عدد الأقسام والوحدات الإدارية، أو تقليص عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛ بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية في المنشأة، ولتوضيح ذلك نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة (٢): مشروع إيلاف للبرمجة

يملك إيلاف منشأة للبرمجة، يعمل فيها عشرات الموظفين من أعوام سابقة، وقد استطاعت تحقيق أرباح إضافية عن مثيلاتها في السوق خلال السنوات الماضية، ولتحقيق الاستمرارية في ذلك، أقر إيلاف استراتيجية جديدة لتطوير مَنَاجِج منشأته، استندت إلى رفع مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وبسبب ذلك استدعت الحاجة لإعادة هيكلة المنشأة؛ من خلال دمج أقسام ووحدات إدارية مع بعضها بعضاً، كما لجأ إلى حذف بعض الأقسام من هيكلية المنشأة.

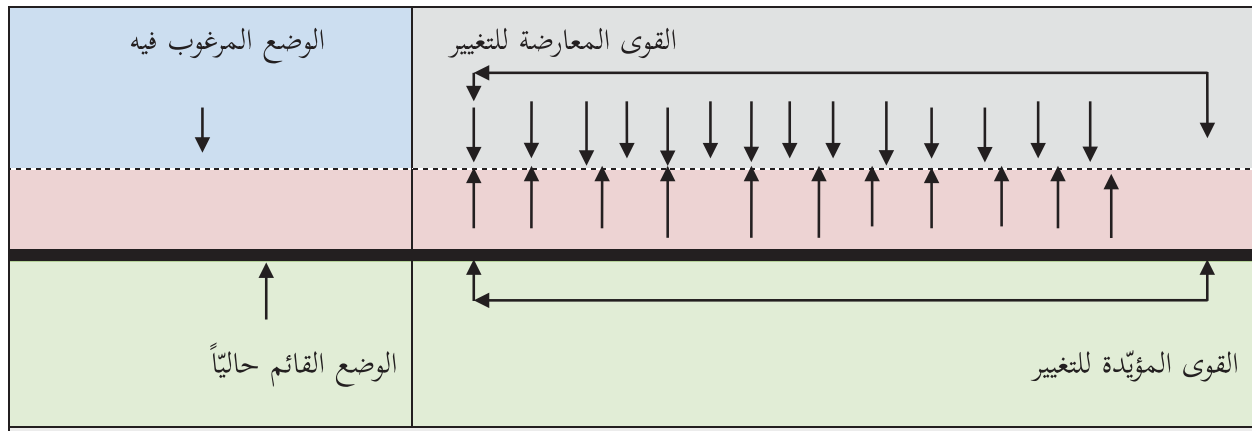
لكن لاحظ ما جرى نتيجة لذلك؛ تم مواجهة الاستراتيجية بالرفض الشديد؛ مما استدعى الإدارة لاستخدام عقوبات؛ بدءاً بالخصم من الراتب وانتهاءً بتسريح بعض العاملين؛ مما أجج الوضع لديه، فلجأ الموظفون إلى التعبير عن سخطهم بالاحتجاجات، وبالتوقف عن أداء العمل؛ بغية تحقيق مطالبهم، مطالبين بتشكيل نقابة للعاملين في صناعة التكنولوجيا؛ ما اضطررت معه إدارة المنشأة إلى سحب الاستراتيجية، والتوقف عن تطبيقها.

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- ١ ما سبب تنظيم العاملين في المشروع موجة من الإضرابات ؟
- ٢ برأيك هل خطط إيلاف جيداً لتنفيذ استراتيجية مشروعه ؟ ولماذا ؟
- ٣ ما أسباب مقاومة الأفراد التغيير وإعادة الهيكلة في منشآت الأعمال ؟
- ٤ هل إدارة المنشأة على حق، أم الموظفون ؟ ولماذا ؟
- ٥ برأيك، ما المراحل التي كان من الواجب على إيلاف القيام بها، لتحقيق تغييرٍ مدروسٍ في منشأته ؟

من أهم عوامل نجاح التغيير، التركيز على دراسة ثقافة المنشأة ومدى ملاءمتها للاستراتيجية الجديدة؛ لذا على الإدارة الإجابة عن السؤال الآتي: **هل الثقافة الحالية للمنشأة تصلح لتطبيق الاستراتيجية التي تم اختيارها أم لا ؟**

تتطلب إدارة التغيير بناء الهيكل الإداري للتغيير، وإيجاد شبكة الاتصالات اللازمة، كما تتطلب مهارات الاتصال والتواصل والفهم الفني لطبيعة عملية التغيير، ومعرفة ردود الفعل حوله، ومعرفة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير. الشكل الآتي يبين قوى التجاذب في بيئة المنشأة:



شكل (٧) : قوى التجاذب في البيئة التنظيمية للمنشأة.

يتضح أنّ الأسهم المتجهه للأسفل تمثل القوى المعارضة للتغيير، وهي تحاول إبقاء وضع المنشأة على ما هو عليه، وأنّ الأسهم المتجهه للأعلى تمثل القوى المؤيدة للتغيير، وهي تحاول دفع وضع المنشأة إلى حالة أفضل ممّا هو عليه، في حين أن هناك فئة ثالثة محايدة لا يهتمها الأمر، إنّ تغيير وضع المنشأة أو بقي ما هو عليه، وهذه هي الفئة الأكثر أهمية لإدارة المنشأة، لكسبها وجعلها من الفئة المؤيدة للتغيير، من هنا، فقد تتباين ردود فعل الأفراد العاملين حول التغيير

أفكر: لماذا يقاوم الأفراد التغيير في العمل، علماً بأنه قد يجلب لهم الراحة والسعادة وتحقيق أهدافهم ؟

في المنشأة، إذ تتراوح ردود الفعل هذه من الالتزام والتعاون التام لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة إلى الإبطاء والتخريب في العمل، ولكن من المهم معرفة الموقف من التغيير في المنشأة، قبل إجراء عملية التغيير وبعده.

علاقة تنفيذ الاستراتيجية بصياغتها Formulation & Implementation Strategy Relationship

تختلف عملية صياغة الاستراتيجية عن عملية تنفيذها، فكلٌّ منهما منهجياته الخاصة والمختلفة، فإذا كانت عملية الصياغة مهمةً ديناميكيةً صعبة، فإن تنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل تحدياً أكبر صعوبةً وتعقيداً؛ بمعنى فشل إدارة المنشأة في التطبيق لا يقتصر على فشل مرحلة التنفيذ، وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل، والنشاط الآتي يوضح ذلك:



نشاط (٦): علاقة تنفيذ الاستراتيجية بصياغتها

يبيّن الشكل الآتي مصفوفة العلاقة بين تنفيذ استراتيجية المنشأة وصياغتها، كما يوضح النتائج المحتملة لهذه العلاقة:

صياغة الاستراتيجية			
الاستراتيجية تنفيذ		جيد	ضعيف
	جيد	ب	أ
	ضعيف	د	ج

والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- ١ ما العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ؟
- ٢ هل تكفي صياغة جيدة للاستراتيجية لنضمن تنفيذاً صحيحاً لها ؟
- ٣ هل التنفيذ الصحيح للاستراتيجية يُعني عن الصياغة الجيدة لها ؟
- ٤ ما النتائج المحتملة للعلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ؟



لا يضمن النجاح في صياغة الاستراتيجية ضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة؛ لاحتوائه على أنشطة وعمليات فعلية، فالصياغة الجيدة للاستراتيجية تعني رسماً واضحاً لرؤيا المنشأة، وصياغة جيدة لرسالتها، وتحديد واضحاً لأهدافها الاستراتيجية، وتحليلاً دقيقاً لبيئتها الداخلية والخارجية، فمن خلال حلّ النشاط السابق يمكن ملاحظة ما يأتي:

- الصياغة الجيدة للاستراتيجية لا معنى لها، إذا لم تُوضع أو تُترجم في خطواتٍ تنفيذيةٍ سليمة.
- النجاح هو أكثر النتائج احتمالاً؛ عندما تكون الصياغة والتطبيق جديين للاستراتيجية؛ ما يعني أنّ إدارة المنشأة أنجزت كلّ ما عليها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- إذا كانت صياغة الاستراتيجية ضعيفة، ولكن تطبيقها جرى بصورة جيدة، فالنتيجة المحتملة هي توقُّع حصول أحد احتمالين، هما:

أ أداءٌ جيّد، متجاوزين عناصر الضعف في صياغة استراتيجية المنشأة.

ب حدوث فشلٍ وشيك، أو التحذير من حدوثه.

- في حالة كان تنفيذ الاستراتيجية ضعيفاً، لكن الصياغة لها كانت جيدة، فإنّ النتيجة المحتملة هي حدوث إشكالية، أو تشكيّلها مصدرَ إزعاجٍ في المنشأة.

سؤال:

في أيّة خانات مصفوفة أبعاد الاستراتيجية (الصياغة والتنفيذ)، تكمن احتمالية وجود فشل لاستراتيجية المنشأة؟ وما أسباب ذلك؟

أسئلة الدّرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلّ ممّا يأتي:

١ ما نوع كفاءة إدارة المنشأة التي تعكسها عملية التنفيذ لاستراتيجية المنشأة؟

- أ** صياغتها للرسالة. **ب** الرقابة الاستراتيجية على أنشطتها.
- ج** تحديدها للأهداف. **د** تحديد الرسالة، والأهداف، والرقابة الاستراتيجية.

٢ ماذا يعني تنفيذ استراتيجية المنشأة؟

- أ** التطبيق لها. **ب** التقييم لها. **ج** التخطيط لها. **د** صياغتها مع التنفيذ.

٣ بَمَ تمتاز المنشآت الإبداعية؟

- أ** بطول فترة دورة المنتج فيها. **ب** بقصر فترة المنتج فيها.
- ج** لحظيّة دورة مُنتجها. **د** بتذبذب دورة مُنتجها.

س٢ ما المقصود بكلّ ممّا يأتي:

- أ** تنفيذ الاستراتيجية؟ **ب** الثقافة التنظيمية؟ **ج** إدارة الصراع؟

س٣ ما مدلولات الصياغة الجيدة للاستراتيجية ؟

س٤ كيف يمكن الحكم على فاعلية الاستراتيجية ؟

س٥ كيف تنفذ إدارة المنشأة الاستراتيجية بكفاءة على أرض الواقع ؟

س٦ ما النتائج المتوقع حدوثها في المنشأة، في كل حالة مما يأتي:

أ صياغة الاستراتيجية ضعيفة والتطبيق لها جيد ؟

ب تنفيذ الاستراتيجية ضعيف والصياغة لها جيدة ؟

س٧ تعمل منشأة البراق في العاصمة القدس، وهي متخصصة في إنتاج أطقم الصلاة والبدايات الرياضية، حيث تُستخدم لإنتاج ذلك موارد اقتصادية، تتمثل في:

- فني قص قماش (٦) ساعات يومياً.
- فني خياطة ودراسة (٨) ساعات يومياً.
- فني رشي ساعة واحدة يومياً.
- فني طباعة على القماش (٢) ساعة يومياً.
- آلة خياطة (٦) ساعات يومياً.
- ماكينة للدراسة (٢) ساعة يومياً.

والمطلوب:

أ ما أنواع الموارد المستخدمة في المنشأة ؟

ب ما نسبة إشغال كل مورد من الموارد المستخدمة ؟

ج ما الموارد الاقتصادية التي يمكن استخدامها عبر استئجارها ؟ ولماذا ؟

د ما الموارد البشرية التي يمكن استخدامها عبر نظام الدوام الجزئي ؟ ولماذا ؟

س٨ علل لكل مما يأتي:

أ اختلاف تنفيذ الاستراتيجية من منشأة لأخرى.

ب الصياغة الجيدة للاستراتيجية لا تعني التنفيذ الفاعل لها.

تقييم استراتيجيّة العمل الرياديّ Strategy Evaluationg



يُعدّ تقييمُ الاستراتيجية وسيلةً لقياس مدى نجاح الاستراتيجية التي تتبناها منشأة الأعمال، في تحقيق رسالتها والوصول إلى رؤيتها، وهي وسيلة أيضاً لمراجعة أداء المنشأة على المدى القصير وال المدى الطويل معاً؛ ونظراً لأنّ الإدارة الاستراتيجية يَنْتُج عنها قراراتٌ لها تأثيرٌ شمولي، وتَبَعات على المدى الطويل، فإنّ معظم منشآت الأعمال تُعدُّ مراجعةً استراتيجيّةً، وتقييمها، وتصحيح مسارها- إن لزم الأمر- مرحلةً حيويّة

و ضروريّة لبقائها واستمرارها لمواجهة التغيّرات المتسارعة في بيئة الأعمال، فما المقصود بتقييم الاستراتيجية ؟ وما خطوات مراجعة أسس استراتيجية المنشأة ؟ وكيف يُقاس أداء المشروع ؟ وما الإجراءات التصحيحية المحتملة ؟ هذا ما تم تناوله في هذا الدرس، على النحو الآتي :

مفهوم تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation Concept

يُقصد بتقييم الاستراتيجية، العملية التي تتم من خلالها المراجعة المنهجية الدقيقة للاستراتيجية الكلية للمنشأة، أو الاستراتيجيات الفرعية فيها، سواءً لفروعها أو مختلف أقسامها؛ بغرض فحص مدى صلاحية الاستراتيجية المتبناة في تمكين المنشأة من تحقيق أهدافها، وعند البدء بتقييم الاستراتيجية، يجب على إدارة المنشأة أن تطرح على نفسها مجموعة من الأسئلة المتسلسلة، والنشاط الآتي يبيّن ذلك :



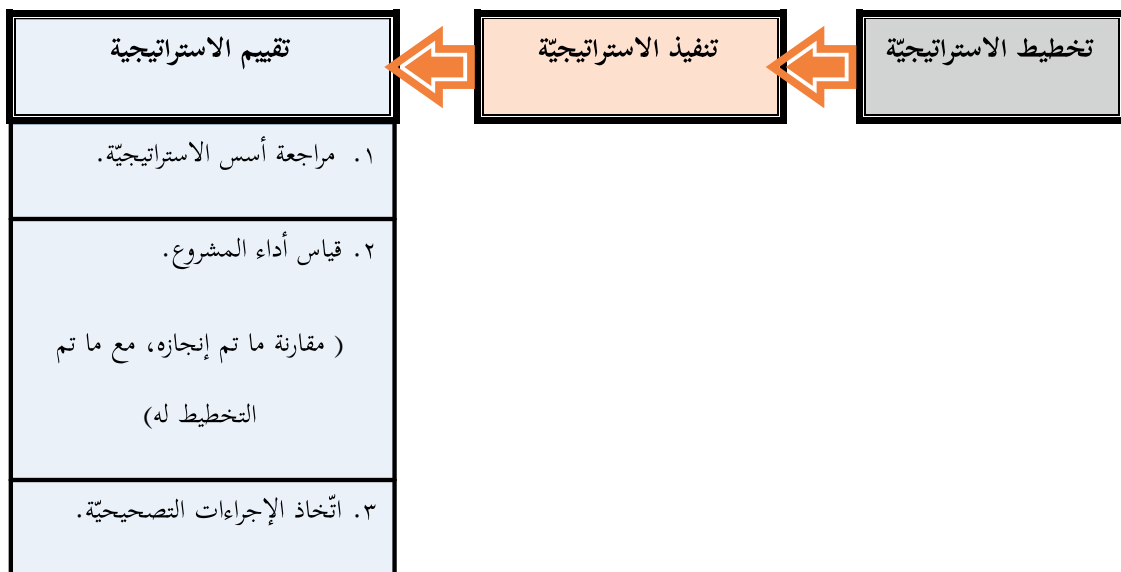
نشاط (١): أسئلة تقييم الاستراتيجية

يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأسئلة الرئيسة، التي على المنشأة الإجابة عنها لتقييم استراتيجيتها، والمطلوب: ترتيب الأسئلة حسب تسلسل تنفيذها:

الرقم	أسئلة تقييم الاستراتيجية	ترتيب الأسئلة
١	هل بقيت الفرص والتهديدات كما هي ؟	
٢	ما التغيير الحاصل على نقاط قوة المشروع ونقاط ضعفه ؟	
٣	هل تقدّم المشروع نحو تحقيق أهدافه، ضمن البرنامج الزمني للاستراتيجية ؟	
٤	هل بقيت نقاط قوة المشروع ونقاط ضعفه كما هي ؟	
٥	ما الإجراءات التصحيحية الممكن اتخاذها ؟	
٦	ما التغيير الحاصل على الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع ؟	

نستنتج من النشاط السابق، أنّ أسئلة تقييم الاستراتيجية تشمل عملية فحص الموقف الاستراتيجي لمُنشأة الأعمال وتقييمها، التي تبدأ بالأسئلة عن التغيرات الحاصلة في عوامل البيئة الداخلية، ومن ثم التغيرات في عوامل البيئة الخارجية، ومدى التقدّم الذي حقّقته المُنشأة نحو تحقيق أهدافها، لتنتهي بتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة للإدارة، عند قيامها باتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

يوضّح الشكل الآتي النشاطات الرئيسة لعملية تقييم الاستراتيجية لمُنشآت الأعمال، باعتبارها المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية:



شكل (١): النشاطات الرئيسة لعملية تقييم الاستراتيجية.

الإطار العام لتقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation Framework



تواجه منشآت الأعمال سؤالاً جوهرياً، يتعلق بمدى صلاحية استراتيجيتها المتبنية لتحقيق أهدافها المنشودة، إذ يحتمل هذا السؤال إجابتين: **إحدهما** تدفع باتجاه اتخاذ إجراءات تصحيحية، **والأخرى** تدفع باتجاه الإبقاء عليها كما هي، والنشاط الآتي يوضح ذلك:



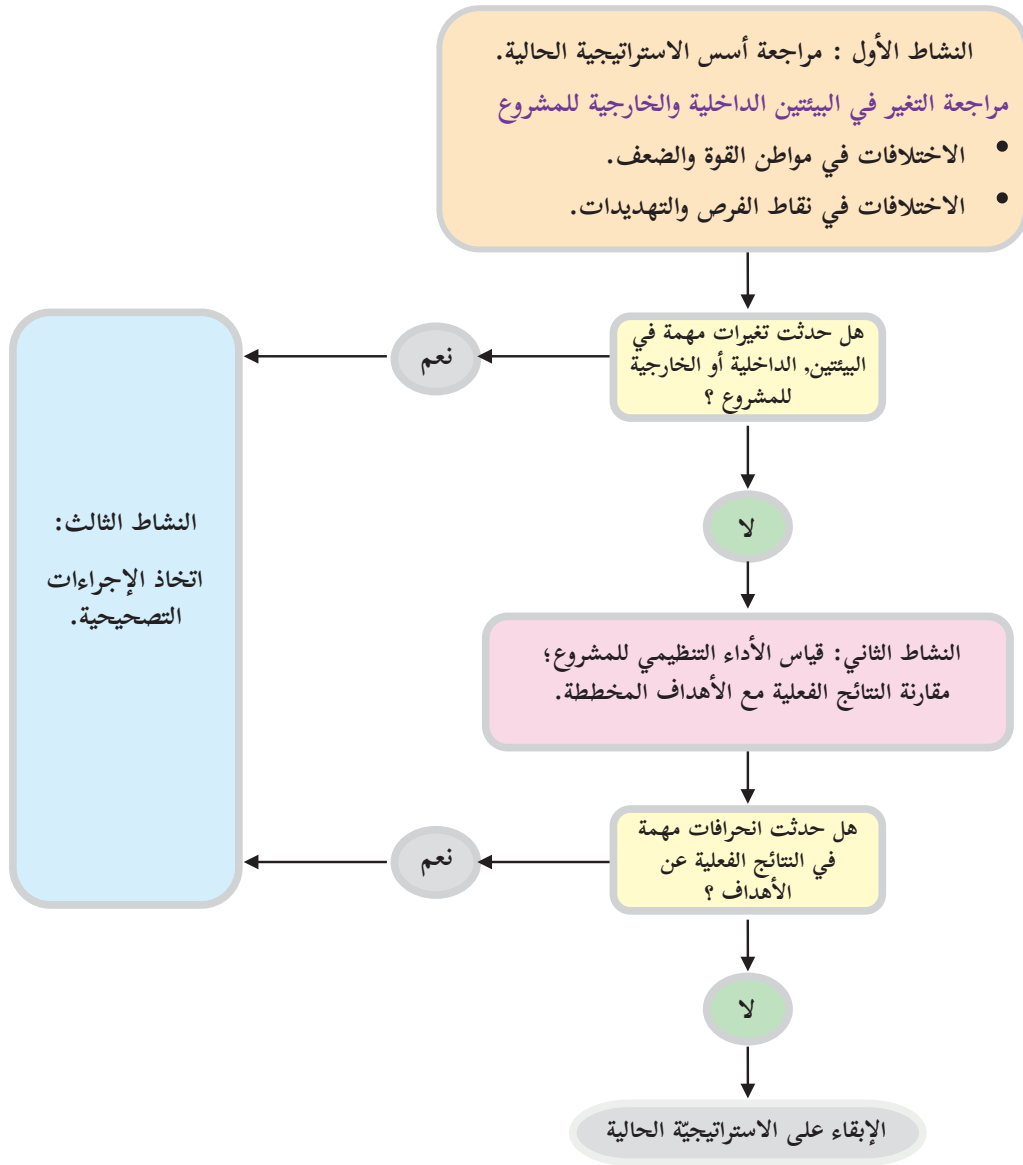
نشاط (٢): مصفوفة مراجعة تقييم الاستراتيجية

تُظهر المصفوفة الآتية جميع الحالات المحتملة للوضع الاستراتيجي للمنشأة، والمتعلق بالتقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنشأة، ومدى تقدّم المنشأة نحو تحقيق أهدافها، **والمطلوب**: تحديد النتيجة المترتبة على كلّ حالة؛ فيما إذا كانت (تتطلب اتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو الاستمرار في الاستراتيجية الحالية كما هي):

النتيجة	هل تقدّمت المنشأة فعلياً نحو تحقيق أهدافها المنشودة؟	هل حدثت تغييرات جوهريّة في البيئة الخارجيّة للمنشأة؟	هل حدثت تغييرات جوهريّة في البيئة الداخليّة للمنشأة؟
	لا	لا	لا
	نعم	نعم	نعم
	لا	نعم	نعم
	نعم	لا	نعم
	لا	لا	نعم
	نعم	نعم	لا
	لا	نعم	لا
	نعم	لا	لا

شكل (٢): مصفوفة مراجعة تقييم الاستراتيجية.

نستنتج ممّا سبق، أنّ المنشأة بحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية، في حالة حدوث تغيير مهمّ في البيئة الداخليّة، أو البيئة الخارجية، أو البيئتين معاً، وكذلك في حالة عدم وجود تقدّم فعلي للمنشأة نحو تحقيق أهدافها، أمّا الحالة الأخيرة في المصفوفة التي تُظهر عدم حدوث أيّ تغيير في العوامل الداخليّة والخارجيّة، ولكنّ هناك تقدّماً فعلياً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فيكون قرار المنشأة في هذه الحالة الإبقاء على استراتيجيتها الحاليّة على المسار نفسه؛ لذا فإنّ هناك مجموعة من الأنشطة يجب القيام بها لتحديد حاجة الاستراتيجية للتغيير، والشكل الآتي يبيّن ذلك:



شكل (٣): آلية تحديد حاجة الاستراتيجية للتغيير.

عملية تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation Process

تمرّ عملية تقييم استراتيجية المنشأة بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، وهي :

١- مراجعة أسس الاستراتيجية الحالية: Reviewing Bases of Strategy

يُقصد بها مراجعة الأسس التي قامت المنشأة ببناء استراتيجيتها على أساسها؛ من خلال إعادة تقييم البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد التغير فيهما - إن وُجد - والحالة الدراسية الآتية توضّح ذلك :

حالة دراسية (١): مشروع نقاء فلسطين



يملك عماد الدين مشروع نقاء فلسطين لإنتاج الكرتون، من خلال إعادة تدوير الكرتون المستعمل في مدينة الناصرة الفلسطينية، حيث قام بتنفيذ استراتيجية اختراق السوق، القائمة على تخفيض الأسعار وزيادة جهود الترويج؛ بهدف زيادة الحصة السوقية لمشروعه، علماً بأن الاستراتيجية بُنيت على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية قبل عامين من الآن، وللوقوف على مدى فاعلية الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة للمشروع، قام بإعادة تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمشروعه، وفيما يأتي المصفوفات المتعلقة بتقييم العوامل الداخلية والخارجية القبلية (قبل عامين) والبعدية (الحالية)، كما يأتي:

أ. مصفوفة تقييم العوامل الخارجية القبلية (EFE Matrix):			
العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الخارجية الرئيسة
			الفرص Opportunities:
٠,٤	٤	٠,١٠	١. خروج أحد منتجي الكرتون من السوق.
٠,٦٤	٤	٠,١٦	٢. تبني بلدية الناصرة ودعمها للمشاريع الصديقة للبيئة.
٠,٠٤	١	٠,٠٤	٣. ارتفاع مستويات التلوث البيئي.
٠,٢٢	٢	٠,١١	٤. افتتاح سوق الشمال الفلسطيني للخضار بجانب المشروع.
٠,٣	٣	٠,١٠	٥. إعفاء المشاريع الصديقة للبيئة من ضريبة الدخل.
٠,٣٩	٣	٠,١٣	٦. زيادة الطلب على المنتجات المُعلّفة بالكرتون، مقارنة بالبلاستيك بنسبة ١٠٪.
التحديات Threats:			
٠,٣٢	٤	٠,٠٨	٧. تعقيدات الاحتلال الصهيوني لإجراءات استيراد ماكينات إعادة التدوير من الخارج.
٠,١٨	٢	٠,٠٥	٨. إغراق السوق الفلسطينية بالكرتون الصهيوني منخفض السعر والجودة.
٠,٠٥	١	٠,٠٩	٩. انخفاض تكلفة منتجات التغليف البلاستيكية.
٠,٥٦	٤	٠,١٤	١٠. إنشاء مصنع لإنتاج ألعاب الأطفال الورقية، من خلال إعادة تدوير الكرتون في مدينة حيفا الفلسطينية.
٣,١		١,٠٠	المجموع

وبعد إعادة تقييم البيئة الخارجية للمشروع، تبين ثبات جميع بنود المصفوفة، باستثناء التغيرات الآتية:

- استبدال فرصة خروج أحد منتجي الكرتون من السوق، بسنّ قانون يمنع استخدام الأغلفة البلاستيكية في المنتجات الغذائية، مع تعديل وزن هذه النقطة ليصبح ٦٪.
- زيادة حجم التهديد الناتج عن افتتاح مصنع ألعاب الأطفال من الكرتون المُعاد تدويره، ليصبح الوزن النسبي لهذا العامل ١٨٪.

وبعد إعادة تقييم البيئة الداخلية للمشروع، تبين ثبات جميع بنود المصفوفة، وبالتالي عدم الحاجة لإعداد مصفوفة تقييم بعدية أو مُعدّلة للعوامل الداخلية.

المطلوب: بعد قراءتك الحالة الدراسية السابقة، أجب عن التساؤلات الآتية:

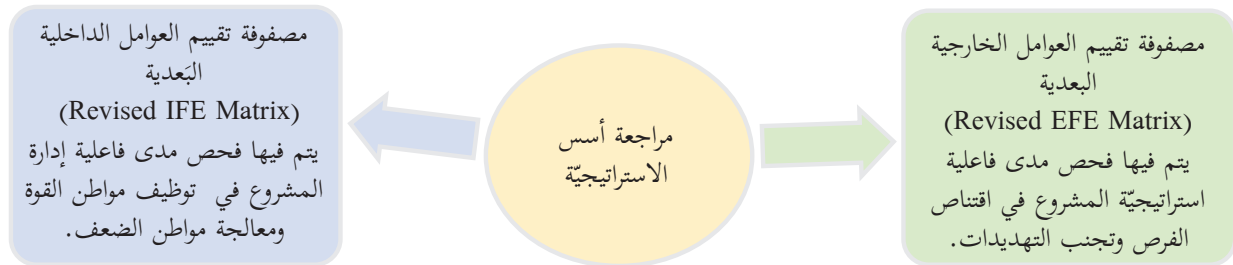
- ١ ما الهدف الاستراتيجي لمشروع نقاء فلسطين ؟
- ٢ ما الاستراتيجية التي اختارها عماد الدين لمشروعه ؟
- ٣ ما التكتيكات التي اتبّعها عماد الدين لتنفيذ استراتيجيته مشروعه ؟
- ٤ قم بإعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية المعدّلة، بناءً على نتائج التقييم البعدي ؟
- ٥ هل تنصح عماد الدين بتغيير استراتيجيته أم الإبقاء عليها كما هي ؟ ولماذا ؟

نستنتج ممّا سبق، أنّ مراجعة أسس الاستراتيجية، تشمل أولاً: إعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية البعدية، ومن ثم إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية البعدية ثانياً، كما يأتي:

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية البعدية (Revised EFE Matrix):			
العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الخارجية الرئيسة
			الفرص Opportunities:
٠,٢٤	٤	٠,٠٦	١. سن قانون يمنع استخدام الأغلفة البلاستيكية للمُنتجات الغذائية.
٠,٦٤	٤	٠,١٦	٢. تبني بلدية الناصرة ودعمها للمشاريع الصديقة للبيئة.
٠,٠٤	١	٠,٠٤	٣. ارتفاع مستويات التلوث البيئي.
٠,٢٢	٢	٠,١١	٤. افتتاح سوق الشمال الفلسطيني للخضار بجانب المشروع.
٠,٣	٣	٠,١٠	٥. إعفاء المشاريع الصديقة للبيئة من ضريبة الدخل.
٠,٣٩	٣	٠,١٣	٦. زيادة الطلب على المُنتجات المغلفة بالكرتون، مقارنة بالبلاستيك بنسبة ١٠٪.
التحديات Threats:			
٠,٣٢	٤	٠,٠٨	٧. تعقيدات الاحتلال الصهيوني لإجراءات استيراد ماكينات إعادة التدوير من الخارج.
٠,١	٢	٠,٠٥	٨. إغراق السوق الفلسطينية بالكرتون الصهيوني منخفض السعر والجودة.
٠,٠٩	١	٠,٠٩	٩. انخفاض تكلفة مُنتجات التغليف البلاستيكية.
٠,٧٢	٤	٠,١٨	١٠. إنشاء مصنع لإنتاج ألعاب الأطفال الورقية؛ من خلال إعادة تدوير الكرتون في مدينة حيفا الفلسطينية.
٣,٠٦		١,٠٠	المجموع

من هنا نلاحظ، أنه وبناءً على نتائج تقييم المصفوفة البعدية، تتخذ الإدارة قراراً بضرورة عمل إجراءات تصحيحية أو الاستمرار في الاستراتيجية الحالية؛ وذلك حسب درجة أهمية التغيرات الحاصلة في بنود مصفوفة التقييم، وحسب مقدار

التغير في العلامة المرجّحة، حيث بلغ مقدار التغير في العلامة المرجّحة في المصفوفة السابقة ١,٣٪، وهو تغيّر طفيف؛ مما يعني عدم وجود تغيّرات مهمّة على العوامل الخارجيّة المؤثّرة في استراتيجيّة المنشأة، كما يتم إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخليّة البعدية، وبالطريقة نفسها؛ لقياس التغيّرات الحاصلة على مواطن القوة والضعف في المنشأة. نستنتج ممّا سبق، أنّ مراجعة أسس الاستراتيجية تشمل على إعداد مصفوفتين، هما:



٢. قياس أداء المشروع: Measuring Project Performance

يتم في هذه المرحلة قياس مدى تحقيق المنشأة أهدافها؛ من خلال مراجعة الأهداف السنوية والأهداف طويلة المدى؛ الماليّة والاستراتيجيّة على حدّ سواء، حيث تتم المراجعة عبر المقارنة بين النتائج التي تمّ تحقيقها فعلياً، والأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً؛ وذلك للوقوف على درجة الانحراف - إن وُجدت - والأسباب الكامنة وراء ذلك، والمثال الآتي يوضّح ذلك:

أفكر: ما العلاقة بين تقييم الاستراتيجية وصياغتها؟

مثال (٢): أرادت منشأة الصمود لتصنيع الألمنيوم، قياس أدائها التنظيمي بعد عامين من تنفيذ خطتها الاستراتيجية، التي تمتد لمدة أربعة أعوام، فقامت بتحضير جدول قياس الأداء الآتي:

نتائج قياس الأداء				الأهداف المنشودة	
العام الرابع	العام الثالث	العام الثاني	العام الأول		
			٧٠٪	١. زيادة الحصة السوقية لتصبح ٤٠٪.	أهداف استراتيجية
			١٠٠٪	٢. توسيع نطاق التوزيع الجغرافي للمنتج، ليعطي ثلاث دول عربية خلال سنتين.	
			١٠٠٪	١. تحقيق نموّ في الإيرادات بمعدل ٨٠٪. خلال عامين	أهداف مالية
			٨٥٪	٢. تعظيم معدل العائد على الاستثمار ليصبح ٢٠٠٪ خلال عامين	

نستنتج ممّا سبق، أنّ المنشأة تقوم بتقييم نسبة الإنجاز التي تم تحقيقها لأهدافها المنشودة، بعد عامين من بدء تنفيذها استراتيجيتها؛ وذلك بهدف التأكد من مدى تقدّمها نحو تحقيق رؤيتها، وقد تبين لمنشأة الصمود انحرافاً عن هدفها الاستراتيجي المتمثل في: **زيادة الحصّة السوقية بنسبة ٣٠٪**، وانحراف بنسبة ١٥٪ عن **هدفها المالي المتمثل في: تعظيم معدل العائد على الاستثمار**، بينما أنجزت بقية الأهداف بنسبة ١٠٠٪، وبالتالي فإنّ المنشأة تقوم بعد هذا التقييم، بدراسة أسباب الانحرافات لبعض الأهداف؛ سعياً منها إلى تصحيح المسار.

٣. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: Taking Corrective Actions

وهي الخطوة الأخيرة من عملية تقييم الاستراتيجية، وتشمل مرحلتين؛ **الأولى**: تحديد أسباب انحرافات النتائج الفعلية عن الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً، **والثانية**: إجراء التعديلات اللازمة وتصحيح الانحرافات للرجوع إلى المسار الصحيح؛ سعياً لتحقيق الهدف الرئيس لعملية تقييم الاستراتيجية، والمتمثل في ضمان تنفيذ استراتيجية المنشأة بنجاح. تشمل مرحلة تحديد أسباب الانحرافات؛ كمرحلة أولى من مراحل تقييم الاستراتيجية، **الحالات والخطوات الواجب مراجعتها سواء في الصياغة أو التنفيذ**، كما يأتي:



أما بخصوص مرحلة إجراء التعديلات وتصحيح الانحرافات؛ كمرحلة ثانية من مراحل تقييم الاستراتيجية، فهي قد تشمل أحد أو بعض الخيارات الآتية:



أسئلة الدرس:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

١ على ماذا تقتصر عملية فحص الصلاحية لتقييم الاستراتيجية على:

أ الاستراتيجية المتبناة في تحقيق أهداف المنشأة.

ب أدوات تنفيذ استراتيجية المنشأة.

ج الاستراتيجيات الفرعية في تحقيق أهداف المنشأة.

د السياسات المتبعة في تنفيذ استراتيجية المنشأة.

٢ في أية حالة تُبقي الاستراتيجية الحالية للمنشأة على مسارها الحالي؟

أ عدم حدوث أي تغيير، مع وجود تقدم فعلي نحو الأهداف الاستراتيجية.

ب حاجة الاستراتيجية للتغيير بسيط، مع وجود تقدم بسيط نحو الأهداف.

ج اتخاذ إجراءات تصحيحية للاستراتيجية، مع وجود تقدم نحو الأهداف.

د حدوث تغيير في بيئة المنشأة، مع وجود تقدم فعلي نحو الأهداف الاستراتيجية.

٣ على ماذا تقوم استراتيجية اختراق السوق ؟

أ تخفيض الأسعار وتخفيض جهود الترويج.

ب تخفيض الأسعار وزيادة جهود الترويج.

ج زيادة الأسعار وزيادة جهود الترويج.

د ثبات الأسعار وزيادة جهود الترويج.

٤ ما البيئة التي تركز عليها عند مراجعة أسس الاستراتيجية ؟

أ الداخلية للمشروع.

ب الخارجية للمشروع.

ج الداخلية والخارجية للمشروع.

د الكلية للمشروع أو جزء منها.

س٢ عرّف كلاً ممّا يأتي: - تقييم الاستراتيجية. - قياس الأداء.

س٣ وضح النشاطات التي تقوم بها المنشأة في إطار تقييمها استراتيجيتها.

س٤ ماذا ينتج عن مراجعة أسس الاستراتيجية ؟

س٥ كيف يتم اتخاذ القرار الملائم باتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟

س٦ ماذا تعمل المنشأة، في حال كانت صياغة الاستراتيجية ضعيفة والتنفيذ ضعيفاً ؟

س٧ قارن بين كلّ من: (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها)، من حيث:

الرقم	بند المقارنة	صياغة الاستراتيجية	تقييم الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية
١	المفهوم.			
٢	الهدف.			
٣	الأدوات المستخدمة.			

أسئلة الوحدة:

س١ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

١ استخدم مصطلح الاستراتيجية لأول مرة ؟

- أ العلوم العامة. ب العلوم العسكرية. ج العلوم التجارية. د العلوم المالية.

٢ بم تبدأ الإدارة الاستراتيجية ؟

- أ بتحديد الرؤيا المستقبلية للمشروع. ب باختيار استراتيجيات الوصول للرؤيا. ج بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمشروع. د بتحديد رسالة المشروع.

٣ ماذا تشمل عملية وضع السياسات ؟

- أ جميع إدارات وأقسام المنشأة. ب الإدارة العليا في المنشأة. ج الإدارة الوسطى في المنشأة. د الإدارة التشغيلية في المنشأة.

٤ ماذا تعني إدارة الاستراتيجية ؟

- أ تنفيذها وتقييمها. ب صياغتها وتقييمها. ج صياغتها وتنفيذها. د الصياغة والتنفيذ والتقييم لها.

٥ في أية مرحلة تظهر فاعلية الاستراتيجية ؟

- أ صياغتها. ب تنفيذها. ج تقييمها. د وضع الرؤيا لها.

٦ في أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية يتم وضع الأهداف السنوية للمنشأة ؟

- أ صياغة الاستراتيجية. ب تنفيذ الاستراتيجية. ج الرقابة على الاستراتيجية. د تقييم الاستراتيجية.

٧ ما الشيء الذي على المنشأة اقتناصه ؟

- أ التهديدات في البيئة الخارجية. ب الفرص في البيئة الخارجية. ج نقاط القوة في البيئة الداخلية. د نقاط الضعف في البيئة الداخلية.

٨ ما الفرق بين الهدف المالي والهدف الاستراتيجي للمنشأة ؟

- أ الاستراتيجية طويل الأجل، والمالي قصير الأجل.
- ب المالي يركّز على الكفاءة الخارجية، والاستراتيجي على الكفاءة الداخلية.
- ج المالي طويل الأجل والاستراتيجي قصير الأجل.
- د المالي يركّز على الكفاءة الداخلية والاستراتيجي على الكفاءة الخارجية.

٩ ما طبيعة عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، المتعلقة باستراتيجية المنشأة ؟

- أ حتمية بعد كلّ مراجعة لاستراتيجية المنشأة.
- ب اختيارية بعد كلّ مراجعة لاستراتيجية المنشأة.
- ج ضرورية في حالة عدم حدوث تغيير مهم في بيئة المشروع.
- د ضرورية في حالة وجود تقدّم فعلي نحو تحقيق أهداف المشروع.

١٠ ما الأشياء التي يتم مقارنتها عند قياس أداء المشروع ؟

- أ الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية.
- ب السياسات بالأهداف الموضوعة.
- ج النتائج الفعلية بسياسات العمل المتبعة.
- د الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة.

س٢ عرّف كلّاً من: - الرؤيا. - الرسالة. - الاستراتيجية.

س٣ ما خيارات مرحلة إجراء التعديلات وتصحيح الانحرافات؛ عند تقييم الاستراتيجية ؟

س٤ عدد خمس سمات للأهداف طويلة المدى في المنشأة.

س٥ ما الخطوات التي تمر بها عملية تقييم استراتيجية المنشأة ؟

س٦ ماذا تعمل المنشأة، في كلّ حالة من الحالات الآتية:

- أ صياغة الاستراتيجية كانت ضعيفة والتنفيذ جيد.
- ب صياغة الاستراتيجية كانت جيدة والتنفيذ ضعيف.

س٧ ما الفرق بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف المالية للمنشأة ؟

س٨ فرّق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص:

الرقم	أنشطة محتملة لصياغة الاستراتيجية أو تنفيذها	الإجابة	
		تخص الصياغة	تخص التنفيذ
١	التركيز على الفاعلية في إصابة الهدف.		
٢	التركيز على الكفاءة في تحقيق الهدف.		
٣	تتطلب مهارة وقيادة فاعلة أكثر من غيرها.		
٤	تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من أفراد المنشأة.		
٥	يُبنى أساسها على العمليات التشغيلية.		
٦	يُبنى أساسها على التنبؤ والتوقع المستقبلي.		
٧	تبيّن أثر العوامل ذات التأثير في العمليات الإنتاجية.		
٨	الحاجة إلى درجة أكبر من المهارات الإنسانية.		
٩	الحاجة إلى درجة أكبر من مهارات التفكير العليا.		

س٩ حدّد أيّاً من البنود الواردة في الجدول الآتي، من متطلبات تنفيذ الاستراتيجية في منشأة الأعمال:

الرقم	بنود محتملة لتطبيق الاستراتيجية	الإجابة
١	ترجمة قرارات العمل لخطط استراتيجية للبدء بالتنفيذ.	
٢	بناء جداول عمل.	
٣	إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة.	
٤	الصياغة الجيدة لرسالة المنشأة.	
٥	التوزيع الأمثل لموارد المنشأة.	
٦	توفير قيادة ذات فكر إداري محافظ.	
٧	تحضير الموازنات اللازمة وإعدادها.	
٨	السعي إلى المحافظة على قيم العاملين في المنشأة ومعتقداتهم واتجاهاتهم.	
٩	تصحيح أخطاء التنفيذ، التي لا تتوافق مع الخطة الاستراتيجية.	

س١٠ علّل لكلّ ممّا يأتي:

أ قيام المنشأة بتقييم نسبة الإنجاز لأهدافها، بعد عامين من تنفيذها الاستراتيجية.

ب تقييم الاستراتيجية وتصحيح مسارها أمر حيويّ وضروريّ.

قائمة المراجع

المراجع العربية



١. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣م.
٢. توفيق مرعي، شريف مصطفى، التربية العملية، عمان: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٨م.
٣. حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ١٩٩٧م.
٤. جابر عوض جابر، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
٥. سامح جابر، شاكرا الشالفة، خالد جابر، التطبيقات الإدارية، رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٧م.
٦. سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على حل المشاكل، عمان: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.
٧. شاكرا عبد المنعم الشالفة، «التغيير التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وأثره على الروح المعنوية للمعلمين في محافظة الخليل»، رسالة دكتوراة غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.
٨. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
٩. عدنان حسين يحيى وآخرون، تكنولوجيا المعلومات، رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٤م.
١٠. علي السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة (١)، القاهرة: جامعة القاهرة، التاريخ: بد.
١١. عايدة نخلة وألفيا حسين، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، القاهرة: مركز التعليم المفتوح - جامعة عين شمس، ٢٠٠٠م.
٢١. غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوي العلمية، ٢٠٠٢م.
١٣. فرانك سنيرج، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، الإدارة بضمير، نيويورك: بيت الأفكار الدولية، ١٩٩٨م.
١٤. كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
٥١. مصطفى الشاويش، إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، ١٩٩٠م.
٦١. هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية، عمان: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٥م.
١٧. هاني الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان: دار شقير وعكشة، ١٩٨٦م.
١٨. هوارد كاسينوف ريمون شيب تافرات، الغضب وإدارته وعلاجه - دليل الممارسين الكامل في المعالجة، ترجمة فاطمة عصام صبري، الرياض: مكتبة العبيكان، ١٤٢٧هـ.
١٩. وائل غصن، ندين أبو جمرا، محمد دخل الله، التربية الريادية، جنيف: منظمة العمل الدولية، ٢٠١٠م.
٢٠. يورك برّس، مهارات الإدارة في (٢٤) ساعة، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٣م.

المراجع الأجنبية



- (1) Fred R. David , **Strategic Management – Concepts and Cases**, (12) edition, - : Prentice hall,
- (2) P.L. Hunsaker, **Training in Management Skills**, NJ: Prantice Hall, 2001.

لجنة المناهج الوزارية:

د. صبري صيدم	أ. ثروت زيد	د. شهناز الفار
د. بصري صالح	أ. عزام أبو بكر	د. سميرة نخالة
م. فواز مجاهد	أ. علي مناصرة	م. جهاد دريدي

لجنة الخطوط العريضة لمنهاج الريادة في الأعمال / الفرع التكنولوجي:

أ. سامح جابر	أ. تغريد نجاجة	د. شاكر شلالة
أ. ابراهيم قدح	أ. لوزانا كركي	أ. ميساء أبو دولة
م. معاذ أبوسليقة		

المشاركون في ورشة عمل كتاب الريادة في الأعمال:

د. شاكر شلالة	غلاب الخطيب	ميساء عساف	ابتسام أبو حكمت
هيام منصور	جهاد صالح	عزام عتمات	أحمد عبدالرزاق
محمد الشراونة	أمانى ابو خليل	عبد الرؤوف براري	تغريد نجاجة
شيرين عوض	فاروق عرار	سلمان الفراجين	ابراهيم قدح
معاذ أبو سليقة	أحمد فراج	حنان جلال	غالب غانم
لبنى البزرة	فاتن ريشة	سعاد فتوح	زياد غانم
فادي طه	شفاء مصلح	أسعد حبايب	معاذ أبوسليقة

تَمَّ بِحَمْدِ اللَّهِ