دراسة حالات تسويقية وإدارية

(مدخل منهجي - تطبيقي)

Marketing & Management Case Studies

الدكتور
علي فلاح الزعبي

الدكتور
زكريا أحمد عزام

دار

الميسرة

للنشر والتوزيع والطباعة

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktbah.Net

دار

المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

دراسة حالة تسويقية وإدارية

(مدخل منهجي - تطبيقي)

Marketing & Management
Case Studies

رقم التقييد : 5588

المؤلف وسن هو ي حكمت : إكريا احمد شراب / عمي فلاح الزعبي

عنوان الكتاب : دراسة حالات تسويقية وإدارية

رقم الإيداع : 2010/5/1535

الموضوعات : التسويق / إدارة المبيعات / إدارة الأعمال

بيانات الناشر : عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الطبع الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو تخزينه في أجهزة الاسترجاع أو نقله بأي شكل من الأشكال إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى إلا بموافقة الناشر خطياً مسبقاً.

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

الطبعة الأولى 2011م – 1432هـ

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

عنوان الدار :

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل سنتر العبدلي - هاتف 5627036 (06) فاكس 5627036 (06)

الفرع : عمان - شارع الملكة رانيا العبدالله - مقابل مستشفى الاستقلال - هاتف 5617640 (06) فاكس 5617640 (06)

ص.ب 7210 عمان 11118 الأردن

E-mail: info@massira.jo Website: www.massira.jo

دراسة حالة
تسويقية وإدارية

(مدخل منهجي - تطبيقي)

Marketing & Management Case Studies

الدكتور
زكريا احمد عزام
رئيس قسم التسويق
جامعة الزرقاء الخاصة

الدكتور
علي فلاح الزعبي
دكتوراه في التسويق
جامعة الزرقاء الخاصة

www.Maktbah.Net

الإهداء

إلى أرواح أمهاتنا الطاهرة..... إكراما ووفاء

إلى أرواح شهداء الأمة الزكية..... تخليدا واعتزازا

إلى قادة الغد ورواد المستقبل الأوفياء..... حبا وعرفانا

إلى أهلنا وعزوتنا وأصحابنا وأصدقائنا..... وفاء واعتزازا

إلى والدينا الأعزاء ..... تقديراً واحتراماً

نهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

المكتبة نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

مقولة

اقوال مأثورة :

قال الأمام الغزالي رحمه الله :مذاكرة الرجال تلقح الألباب

وقال الفيلسوف الصيني كونفوشيوس:

المحاضرة عملية تنتقل بها الكلمات من مذكرات المحاضرين الى دفاتر الدارسين دون أن تمر عقل اي منهما

المكتبة نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفهرس

تقديم 15
المقدمة 17

الجزء الأول

دراسة المجالات الادارية والتسويقية مدخل تمهيدي

الفصل الأول

العملية الادارية – مدخل مفاهيمي

تمهيد 25
مفهوم الادارة 26
مفهوم العملية الادارية 27
مراحل الادارة الاساسية 28
خصائص وسمات العمل الاداري 32
ابعاد الادارة 33
طبيعة الادارة 34
وظائف المنظمة 34
وظائف الادارة 36
التخطيط 37
التنظيم و التنسيق 48
التوجيه (القيادة) 61
الرقابة 65

اتخاذ القرارات 65
مهارات بين الادارة والقيادة 68
خاتمة الفصل الاول 70

الفصل الثاني

المهارات الأساسية في إدارة المجالات الادارية والتسويقية

تمهيد 73
مهارات المدير الفعال 76
المهارات الادارية 79
مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات 80
مهارة كتابة التقارير و البيانات 87
مهارة التفاوض 87
مهارة إدارة الإجتماعات 94
خاتمة الفصل الثاني 100

الفصل الثالث:

المجالات الادارية والتسويقية - الأسس والمفاهيم

تمهيد 103
مفهوم المجالة الادارية والتسويقية 104
تطور المجالة الادارية والتسويقية 105
مزايا وخصائص المجالة الادارية و التسويقية 105
موقع المجالة الادارية والتسويقية 107
الاسس الفكرية في دراسة المجالة الادارية والتسويقية 111
مواصفات المجالة الادارية والتسويقية 113
اسس ومبادئ اسلوب كتابة المجالة الادارية والتسويقية 113

خاتمة الفصل الثالث 115

الفصل الرابع

أسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية

تمهيد 119
مرحلة التحضير لمناقشة الحالات التسويقية 120
الواجبات والمسؤوليات في الحالات الادارية والتسويقية 121
مرحلة المناقشة الفعلية للحالات 121
- اسلوب المناقشة في الجماعات الصغيرة 121
- اسلوب المناقشة في الجماعات الكبيرة 122
نماذج حل المشاكل الادارية والتسويقية 126
خاتمة الفصل الرابع 128

الفصل الخامس

ماهية وفلسفة طريقة الحالات الادارية والتسويقية

تمهيد 131
تعريف طريقة الحالات 133
مستويات طريقة الحالات 136
فلسفة طريقة الحالات 138
طريقة الحالات في جامعة هارفرد 140
طريقة الحالات في جامعة القاهرة 142
طريقة الحالات واثرها على الطالب 143
تحليل المشكلة وتنظيم البيانات وصولا للحل 146
خاتمة الفصل خامس 149

الفصل السادس

عملية اتخاذ القرارات

تمهيد 155
مفهوم وعناصر عملية اتخاذ القرارات 156
ماهية عملية اتخاذ القرارات 157
أهمية عملية اتخاذ القرارات 158
مكونات عملية اتخاذ القرارات 159
خطوات عملية اتخاذ القرارات 161
دوافع عملية اتخاذ القرارات 167
مراحل عملية صنع القرارات 169
أدوات وأساليب عملية اتخاذ القرارات 171
العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات 172
صنع القرار: دراسة في سيسيولوجيا الإدارة 174
أنواع وأصناف عملية اتخاذ القرارات 176
القيود المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات 184
عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات 186
عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات 187
المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات 189
الابتكار في عملية تحليل وحل المشكلات 191
المدخل التقليدي لتعريف وتحليل وحل المشكلات 196
المشكلات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات 197
محاذير عملية اتخاذ القرارات 198
دليل مرشد للمدرب على عملية اتخاذ القرارات 201

خاتمة الفصل السادس 203

الفصل السابع

فن كتابة التقارير الادارية والتسويقية

تمهيد 207
تعريف التقرير الاداري والتسويقي 208
العلاقة بين التقارير والسجلات 208
اهداف التقارير الإداري والتسويقي 209
العلاقة بين التقارير والاتصالات 209
عناصر التقرير الاداري الاساسية 211
اقسام التقرير الرئيسية 214
انواع واشكال التقارير 216
محددات التقرير الناجح 219
قواعد اخراج التقارير 219
كيفية كتابة التقارير 220
مراحل كتابة التقارير 221
خاتمة الفصل السابع 230

الجزء الثاني

دراسة الحالات الادارية والتسويقية مدخل تطبيقي عملي

الفصل الثامن

حالات تطبيقية في الادارة

حالة تطبيقية دراسية (1) الادارة اليابانية 233
حالة تطبيقية دراسية (2) التخطيط في المؤسسة العامة للمجاري 241

www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (3) البيئة المتغيرة للشركة المتحدة للمنظفات 243
حالة تطبيقية دراسية (4) شركة النصر لصناعة الأدوات المعدنية 246
حالة تطبيقية دراسية (5) شركة الهلال 248
حالة تطبيقية دراسية (6) شركة بيديان 250
حالة تطبيقية دراسية (7) الشركة العربية للأدوات المنزلية 253
حالة تطبيقية دراسية (8) شركة النصر لصناعة الأدوات المعدنية 255
حالة تطبيقية دراسية (9) شركة مصر للزجاج 257
حالة تطبيقية دراسية (10) شركة سنست الصناعية 259
حالة تطبيقية دراسية (11) الصلب في شركة النهر الخالد 260
حالة تطبيقية دراسية (12) أوامر الشراء في شركة الجلد الصناعية 261
حالة تطبيقية دراسية (13) مشكلة تفويض السلطة في شركة
الكيماويات العربية 262
حالة تطبيقية دراسية (14) الإدارة بالأهداف في نظر مدير شرطة اربد 264

الفصل التاسع

حالات تطبيقية في التسويق

حالة تطبيقية دراسية (1) السوق والمزيج التسويقي 269
حالة تطبيقية دراسية (2) البيئة التسويقية 273
حالة تطبيقية دراسية (3) عوامل وقوى البيئة التسويقية 274
حالة تطبيقية دراسية (4) بيئة التسوق 276
حالة تطبيقية دراسية (5) لكزس : ادخال البهجة على العملاء
للحفاظ على عودتهم مرة أخرى 281
حالة تطبيقية دراسية (6) بحوث التسويق 285
حالة تطبيقية دراسية (7) البيئة الديموغرافية (السكان) 286

حالة تطبيقية دراسية (8) السوق واستراتيجية التسوق 291
حالة تطبيقية دراسية (9) مشهور مرة واحدة 294
حالة تطبيقية دراسية (10) الترويج والاعلان 298
حالة تطبيقية دراسية (11) شركة الزي لصناعة الألبسة الجاهزة 301
حالة تطبيقية دراسية (12) علاقات العميل 303
حالة تطبيقية دراسية (13) عملية شراء الاعمال 308
حالة تطبيقية دراسية (14) طرق التسويق المنزلي 312
حالة تطبيقية دراسية (15) سنيوراي : السعر لا يمثل 316
حالة تطبيقية دراسية (16) بوندت : جعل معلومات العميل دم
الحياة للتنظيم 320
حالة تطبيقية دراسية (17) شركة الشواربيشي لمستحضرات التجميل 321

الفصل العاشر

حالات تطبيقية متفرقة

حالة دراسة (1) بحث اللمس ، والاحساس العوامل النفسية للمستهلكين 329
حالة دراسة (2): م تي في العالمية (MTV) : الموسيقى هي اللغة العالمية 332
حالة دراسة (3): جوليبي مقابل ماكدونالدز: يمكن ان يكون الصغير جميلا . 336
حالة دراسة (4): أثر سلوك المعلم في تكرار السلوك العدواني عند الطلبة .. 340
حالة دراسة (5): المدير والتقارير في شركة دلاغ في السودان 343
الملاحق 353
المراجع والمصادر 371

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

تقديم

بقلم دولة الدكتور فايز الطراونة
رئيس الوزراء الأردني الأسبق

إن التحدي الرئيسي الذي يواجه الشعوب ومنظمات الإعمال اليوم هو مدى قدرتها على مواجهة المشاكل الادارية والتسويقية في ظل تحديات العولمة والاقتصاد الواحد وثورة المعلومات والاتصالات والمعرفة خاصة وانها اصبحت لا تقل أهمية عن عناصر الإنتاج الأخرى ولقد اصبحت دراسة الحالات التسويقية والادارية اليوم محل اهتمام وتركيز من قبل الإدارة العليا بهدف تحقيق التكامل والانسجام بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلوماتية والإدارة والتنظيم للوصول إلى ميزة تنافسية، وعليه يحتاج مدير التسويق إلى القيام بدراسة حالات ادارية وتسويقية عندما تواجهه مشكلة معينة تتطلب اتخاذ قرار تسويقي معين، مما يتطلب ضرورة توفر معلومات شاملة ومتجددة باستمرار عن متغيرات البيئة التي يعمل فيها في الأسواق مما دفع الشركات إلى إنشاء نظام للمعلومات الإدارية يوفر ما المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

لقد ذكر أحد مديري التسويق أن الإدارة عمل بشكل جيد يعني إدارة المستقبل وحتى تدير المستقبل بشكل جيد يجب أن تكون قادراً على إدارة المعلومات، فلا ينظر المدير إلى المعلومات فقط كمدخلات تساعدهم في دراسة حالة ادارية وتسويقية او صنع قرار اداري أفضل بل وباعتبارها استراتيجيات عامة وأدوات أدارية، ولن تأتي إستراتيجية العمل من فراغ ولكنها تتطلب العديد من العمليات الإدارية التي تعتمد على نظام دقيق لتجميع المعلومات وعلى دراسة الحالات التسويقية والادارية وهنا يجب أن يبدأ الباحث بتحديد الأسئلة التي يتحتم عليه

الإجابة عليها، والمشاكل التي يجب أن يدرسها حتى لا تضيع بعض الفرص الإدارية التي كان في الإمكان الإستفادة منها.

ولا يسعني إلا الإشادة بالجهد الصادق الدءوب الذي بذله الدكتور زكريا عزام والدكتور علي زعبي مؤلفا هذا الكتاب القيم الموسوم بعنوان دراسة حالات ادارية وتسويقية (منظور منهجي تطبيقي) والذي كان ثمرة سنوات عديدة من التعلم والبحث لإخراجه بصورته الحالية. حيث يعتبر هذا الكتاب مرجعاً أكاديمياً هاماً وعملاً جاداً ومن المؤلفات المتخصصة ذا قيمة علمية كبيرة، تناول فيه مؤلفيه موضوع دراسة حالات ادارية وتسويقية في إطار شامل ومتكامل يوفر لكل من الباحثين والدارسين وأصحاب الاختصاص والعاملين في الجامعات والكليات والشركات ومنظمات الأعمال كثيراً من المفاهيم والأصول العلمية والتي من الممكن أن تسهم مساهمة فعّالة في سد حاجات وتطوير قطاعات المختلفة في الدول العربية ومنها المملكة الأردنية الهاشمية. وهو بذلك يسد فجوة واسعة في الفكر الإداري الحديث ويثري المكتبة العربية ببعد جديد من أبعاد وأسس وأصول دراسة حالات ادارية وتسويقية مع أحدث التطورات والتطبيقات في عصر يتسم بالتغيرات المتسارعة التي من الصعب التكهن بها

اخيراً أسجل شكري وتقديري لما قدمه المؤلفان من مفاهيم عميقة حديثة فيما يتعلق بدراسة حالات ادارية وتسويقية وكيفية إعدادها وتصميمها وإخراجها في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي تتسم بها الأسواق محلية كانت أم عالمية .

أتمنى للمؤلفان دوام التقدم والعطاء لخدمة العلم ووطننا الكبير بأهله المملكة الأردنية الهاشمية .

المقدمة

الحمد لله رب العالمين الذي أعاننا على إنجاز هذا الكتاب العلمي الموسوم بعنوان دراسة حالات تسويقية وادارية (مدخل منهجي – تطبيقي) وذلك خدمة لأبناء وطننا العزيز الأردن والأخوة أبناء وطننا العربي الكبير من محيطه إلى خليجه فلهم منا كل محبة وتقدير واعتزاز وبعد .....

إن دراسة الحالات التسويقية والادارية هي تطبيقات عملية واستنتاجات واقعية وليست مجرد افتراضات شخصية لباحث تبنى عليها القرارات التسويقية والإدارية والتي يقرر فيها مستقبل الشركة وعملها في السوق وهي من بحوث العلوم السلوكية والتي تتعامل مع جملة عوامل ومتغيرات وظروف يصعب التعامل والسيطرة عليها والتحكم فيها يضاف لذلك عدم دقة البيانات وصعوبة الحصول عليها وتشتتها، ولهذه الدراسات أهدافها الواسعة التي تناسب الأسواق المطلوبة ودراسة جمهور المستهلكين فيها ومعرفة مواقفهم من المنتجات المطروحة من قبل الشركات .

إن دراسة حالات ادارية وتسويقية هي أداة رئيسية في تحقيق وتوفير المعلومات التي تحتاج لها إدارة الشركات وإدارات التسويق طالما أن المعلومات هي من مدخلات القرار التسويقي الاستراتيجي وأن توفيرها لصاحب القرار في الوقت المناسب مطلباً أساسياً. حيث تمثل هذه الدراسات جزءاً من نظام المعلومات في شركات الأعمال. أما إعداد البرنامج التسويقي الفعال فيتطلب وجود قدر كبير من المعلومات عن السوق والعوامل المؤثرة والزبائن والمنتجات ولا يمكن الوصول الى ذلك إلا عن طريق دراسة حالات ادارية وتسويقية .

علينا في مجال دراسة حالات ادارية وتسويقية أن نتذكر الحكمة القائلة "بأن المشكلة التي يتم تحديدها بطريقة جيدة وواضحة هي مشكلة نصف محلولة . ويعني

ذلك ببساطة شديدة: ان التعريف المحكم للمشكلة يعطي للباحث توجهاً محدداً نحو ما يجب عليه أن يقوم به في كل خطوات الدراسة التالية. فالدراسة تحديداً دقيقاً وعلى الباحثان ان يتذكر دائماً أن النهاية التي يود الوصول إليها هي أفضل مكان يبدأ منه. كما أن عليه أن يتذكر أن خطأ إهمال تحديد المشكلة هو خطأ مكلف للغاية ولا يمكن علاجه في المراحل المتأخرة للدراسة.

لقد جاءت فكرة هذا الكتاب من أن دراسة حالات إدارية وتسويقية هي من ابرز النشاطات والأعمال والوظائف والجهود التي تمثل الخط الأمامي لمؤسسات الاقتصادية بأنواعها المختلفة والخدماتية الربحية منها وغير الربحية مرتبطة بعلاقات تبادلية مع البيئة المحيطة بكل قواها وعواملها ومتغيراتها المختلفة، رغم أن هذا النشاط لا يزال في الوطن العربي وعلى المملكة الأردنية الهاشمية لم يلق الاهتمام والعناية المطلوبة، وتكتنفه مشاكل إدارية وفنية لها آثاراً سلبية على إدارة هذه المؤسسات في الدول العربية. ومن ان شركات الأعمال لا يمكن ان تنمو وتضمن البقاء والاستمرار إلا من خلال تحقيق الأهداف المنشودة وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد الشركة المختلفة.

لقد جاء هذا الكتاب بفصوله كخارطة طريق لدراسة حالات إدارية وتسويقية ، هادفاً إلى توضيح الدور الهام والحيوي للبحوث العلمية وتسليط الضوء على المفاهيم الأساسية والأطر الفكرية والوظائف الرئيسية للبحوث العلمية في محاولة جادة لبناء هيكل متناسق متكامل يمكن الباحثين واصحاب الاختصاص من الإلمام بمحتوى هذا المنهج العلمي والفكري المعاصر لكونه المرتكز الأساسي لكفاءة وفعالية الأداء في شركات الأعمال كافة صغيرة أو كبيرة ،وطنية أو عالمية، هادفة للربح أو غير هادفة له. وذلك تحقيقاً للنجاح والازدهار وضماناً للبقاء والاستمرار وبناءً للميزة التنافسية والسمعة والشهرة ووصولاً للقيادة والريادة في السوق وتجسيداً هذه الأهداف ولان هذا الكتاب لا يشكل وسيلة فحسب بل ابعد من ذلك بكثير جداً فهو منهج تطبيقي متكامل وسهل وعملي للبحوث العلمية فقد جاءت هيكلية الكتاب مكونة من جزئين رئيسيين مهمين وعشرة فصول حيث تناول الفصل الأول العملية الإدارية مدخل مفاهيمي بينما حمل

الفصل الثاني عنوان المهارات الادارية الأساسية وناقش الفصل الثالث موضوع المجالات الادارية والتسويقية- أسس ومفاهيم أما الفصل الرابع فقد حمل عنوان ماهية وفلسفة المجالات الادارية والتسويقية والفصل الخامس جاء بعنوان أسلوب كتابة ومناقشة المجالات الادارية والتسويقية وناقش الفصل السادس عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية والفصل السابع حمل عنوان فن كتابة التقارير الإدارية والتسويقية والفصل الثامن شرح حالات تطبيقية في الإدارة والفصل التاسع ناقش حالات دراسية تطبيقية في ميدان التسويق والفصل العاشر والاخير فقد اشتمل على حالات دراسية متنوعة .

واخيرا، فأننا نقدم هذا الجهد العلمي المتواضع، أملاً أن يسهم في رفد المكتبة العربية بأحد الكتب العلمية وفي تزويد الباحثين والدارسين وأصحاب المال وأرباب الاعمال بالمفاهيم والطرق والأساليب التي تدخل في إطار دراسة حالات ادارية وتسويقية خاصة وان هذه الدراسات يجب عرضها عرضا علميا دقيقا ورصينا ومحكما في ظل الأسواق والبيئة المتغيرة والمنتجات المعروضة والمتطورة كما ونوعا والحاجات والرغبات التي لا حدود لها، والمنافسين واستراتيجياتهم التي تنادي بان البقاء للأفضل من الشركات ولمن يقدم منتجات أفضل ومميز ذو جودة ومميزة تنافسية، ومتأملين بان لا يتردد القارئ في تقديم ملاحظات ومقترحات بقصد تحسين أو توضيح ما جاء به المؤلفان من مفاهيم والاستفادة منها في الطبعات القادمة ان شاء الله.

المؤلفان

www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الجزء الأول

دراسة الحالات الادارية والتسويقية مدخل تمهيدي

Introduction of Marketing and Management Case Studies

الفصل الاول: العملية الادارية مدخل مفاهيمي

الفصل الثاني: المهارات الادارية الاساسية

الفصل الثالث: الحالات الادارية والتسويقية اسس ومفاهيم

الفصل الرابع: ماهية وفلسفة الحالات الادارية والتسويقية

الفصل الخامس: اسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية

الفصل السادس: عملية اتخاذ القرارات الادارية والتسويقية

الفصل السابع: فن كتابة التقارير الادارية والتسويقية

www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الأول

العملية الإدارية – مدخل مفاهيمي

Managerial Process

تمهيد

مفهوم الادارة

مفهوم العملية الادارية

مراحل الادارة الاساسية

خصائص وسمات العمل الاداري

ابعاد الادارة

طبيعة الادارة

وظائف المنظمة

وظائف الادارة

- التخطيط

التنظيم والتنسيق

التوجيه (القيادة)

- الرقابة
- اتخاذ القرارات

مهارات بين الادارة والقيادة

خاتمة الفصل الأول

www.Maktabah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الأول

العملية الادارية – مدخل مفاهيمي

تمهيد Introduction

تلعب الادارة دورا كبيرا وعظيما في تقدم الامم والمجتمعات في مختلف انحاء العالم ويشير مؤسس علم الادارة هنري فايول الى ان الفرق بين شركة ناجحة واخرى فاشلة ان هناك مديرا ناجحا او مديرا فاشلا. فاذا نجحت هذه الشركة وتلك والبقية فهذا يعني نجاح المجتمع بتحقيق التنمية في كل القطاعات المختلفة العلمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها مما يتمكس على رفع مستوى المعيشة للافراد وتحقيق الرفاهية للجميع . وتعتبر الادارة اليوم من اهم الانشطة التي يقوم بها الانسان في الشركات ومنظمات الاعمال، وزيادة التعاون بين الافراد وتنسيق الموارد البشرية هي اساس النجاح في الوصول الى الاهداف المطلوبة وتحقيق النتائج. ومجتمع اليوم يتميز بالتعقيد والسرعة وهذا يتطلب زيادة الجهود لتحسين العملية الادارية والتسريقية وعليه فإن رجال الاعمال يعتبرون الادارة شيء لا يمكن دراسته بل يكتسب بالخبرة والتجربة والبعض الاخر يعتبرون ان الادارة تحتاج الى تفكير كبير ولهذا فمن الصعب دراستها كعلم منفصل.

تُعرف الإدارة كعلم من العلوم الإنسانية ، حيث يدور محور موضوعها الرئيسي حول الإنسان (الإنسان العامل، والإنسان القائد)، باعتبار أن العنصر البشري في الإدارة هوعنصر الحسم مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا. فإذا ما حاولنا في عجالة أن نستعرض بعض مفاهيم الإدارة لإبراز طبيعتها ودور الإنسان بها. فالإدارة كعمل إنساني كباقي العلوم الإنسانية: التاريخ ، الاقتصاد والاجتماع ، علم النفس تخضع تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر ومن هنا قيل عنها أن الإدارة كالكرة شديدة الاستدارة. والإدارة تمثل مفتاح التقدم

في أي مجتمع باعتبارها التنظيم البشري الجماعي الهادف فهي ظاهرة اجتماعية تقوم على التمازج بين مجموعات من الأفكار ويكاد الصراع بينها لا ينتهي. ولو ضربنا مثلاً من مجتمع كالمجتمع الياباني ولتقطنا منه إدارة العملية التعليمية في اليابان لاكتشفنا إلى أي مدى تحقق اليابان تقدمها المستمر من خلال الإدارة الناجحة للعملية التعليمية في الميدان.

مفهوم الإدارة Management Concept

ليس هناك من تصور محدد لماهية النشاط الإداري وحدوده ومضمونه. فالبعض يفهم الإدارة بأنها السلطة والقيادة أو بمعنى آخر هذا المركز المرموق الذي تصدر عنه الأوامر والقرارات. بينما يعرف فريدريك تايلور - رائد مدرسة الإدارة العلمية – "الإدارة بما يلي" فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها " . أما بيتر دركر وهو من علماء الإدارة المعاصرين وصاحب نظرية الإدارة بالأهداف فيعرف الإدارة كما يلي" إن الإدارة عضو له وظائف متعددة وهي التي تدير العمال والعمل " وهناك من يعرفها عن طريق القيام بوظائفها من تنبؤ وتخطيط وتنظيم وإصدار أوامر وتنسيق ورقابة . ويمكننا أن نلخص ما سبق فنقول أن الإدارة هي فن التخطيط لنشاط يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة . (Andrews , Kenneth R. 1999)

وهناك الكثير من التعريفات للإدارة فقد عرف أبونبعة الإدارة بأنها فن ومعرفة استخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد الشركة لتحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة وهذا التعريف يؤكد على انه يجب ان تتوفر في المدير الناجح:

قدرا من المواهب والكاريزما التي تجعله مقبولا عند الآخرين.

التعليم والمعرفة في ظل عصر العولمة والخوسبة والانترنت.

المعرفة في وظائف والنشطة المنظمة.

- توجيه موارد الشركة نحو الاستثمار الأمثل.
- تحقيق الأهداف بأعلى كفاية وفاعلية.

ولكن يرى المؤلفان أن هذا التعريف يعد أفضلهم فالإدارة "هي علم وفن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين" وحتى نتعرف على ماهية الإدارة علينا ان نتعرف أولا على من هو المدير ؟ فالمدير هوالمسئول الأول عن ما هو كائن، وما يجب أن يكون، وما سيكون في الوحدة التي اسند إليه إدارتها، وفي سبيل ذلك يمارس الإدارة من خلال وظائفها الأساسية، وفي إطار ما يسمى بالعملية الإدارية. لذلك فإن الإدارة نشاط منظم لتحقيق أهداف محددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والممكنة في الوحدة، وهي مسئولية وتكليف من قبل المجتمع للمدير المسئول بتحقيق استمرارية ونمو الوحدة التي يديرها.

مفهوم العملية الإدارية Management Process Concept

يعتبر المدير العنصر الفعال في المؤسسة والمسؤول الأول عن تحقيق اهدافها وبمعاونة فريق من الموارد والعاملين الأمر الذي يتطلب من القائمين على إدارة المؤسسة عدة أمور منها:

1. تحديد الأهداف بدقة حرصاً على عدم تشويش الفكر وضياع الجهود.
2. ليست العشوائية بتنفيذ المهام، وترك القدر يلعب لعبته للوصول إلى الوسيلة المثلى للحصول على النتائج الثابتة والناجحة.
3. من الخطأ الاعتبار أن طرح الأسئلة علامة ضعف أو غباء .. ومن هنا نسأل: كيف يتوقع أحدنا أن يعرف الآخرون أهدافه في طرح الأسئلة، لأننا باكتشاف الطريقة الأنسب لتأدية أعمالنا، نكشف عن أهدافنا الحقيقية.
4. ضرورة الانتظام حيث أن الشخص غير المنتظم (أن يقوم بأمور كثيرة في نفس الوقت)، يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، إضافة إلى احباط العاملين معه، وبالتالي تراجع جهودهم ونذكر بعض العلامات الدالة على عدم الانتظام:

أ. إن الافتقار إلى نظام معين أو خطة عمل ما تسمح التنبؤ بالمستقبل يؤدي إلى الانشغال الدائم في محاولة تسوية المشاكل التي لم تكن في الحسبان .

ب. الاهمال أو المماطلة والتسويف في توفير المعلومات اللازمة للعاملين.

جـ. العمل على أساس نظام يومي .. أي كل يوم بيومه يؤدي إلى ضياع الوقت في الأمور البسيطة، وعدم توفره لمعالجة الأمور المهمة، لذا لا بد من خطة شاملة وعامة يعمل بها.

5. القدرة على ملاحظة المشاكل القريبة والبعيدة وامتلاك معالجتها بالوسائل الناجحة.

6. معاملة الآخرين بطريقة جيدة وعدم التوهم انه عندما نأمر شخصاً للقيام بعمل ما، يعني انكبابه على هذا العمل، لذا ينبغي أن يشرف المدير على انجاز الأعمال البسيطة والمهمة، تماماً كما يشرف على تنفيذ الأعمال الكبيرة.

7. عدم التهرب من المسؤولية عندما لا تسير الأمور بالطريقة الصحيحة وغاية النقطة هذه أن نقول إن غاية الإدارة هي تنفيذ المهام والحصول على نتائج ناجحة. (Benne, Kenneth D and Sheats, Paul .2005).

مراحل الإدارة الأساسية Management Stages

لا يفرتنا في هذا الصدد مادمنا في مجال مناقشة قضية الإدارة أن نستعرض في إيجاز بعض صور تطور الفكر الإداري وعلى ضوء ذلك يمكن النظر للإدارة من خلال خمسة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي: (فريد زيارة، 2005، ص55) و(عبد العزيز ابونبعة، 2008: ص 34-55) .

- الإدارة العلمية .

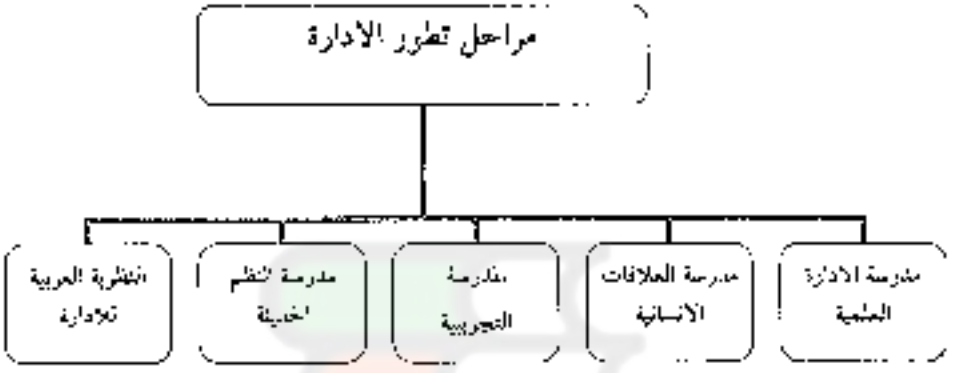
العلاقات الإنسانية

- المدرسة التجريبية

- اتجاه النظم في الإدارة.

- النظرية العربية في الادارة. والشكل (1-1) يبين ذلك وإذا حاولنا إعطاء فكرة عن ملامح كل مرحلة من هذه المراحل كنتاج فكر إداري نقول إن.

الشكل (1-1) : مراحل تطور الإدارة



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2010)

أولا: حركة الإدارة العلمية Scientific Management

تتمثل ملامحها فيما يلي:

مصلحة المنظمة فوق مصلحة الأفراد

- تنظيم العمل هو الهدف ومن ثم التركيز عليه.
- الرقابة الصارمة.
- التدرج الهرمي في المسئوليات والاختصاصات.
- المنظمة عبارة عن تنظيم ميكانيكي.
- الإدارة مكونة من العناصر والوظائف التالية:

1. التخطيط Planning.
2. التنظيم Organizing.
3. التوجيه Directing.
4. الرقابة Controlling.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation School

فيمكن تلخيصها في:

- أن الإنسان ليس حيوانا إقتصادياً ومن ثم عليها مراعاة إنسانيته.
أن إشباع الاحتياج المادي لا يكفي وحده لتدفق الإنتاج.
أن الاتصالات الجيدة مدخل صحيح لكفاءة الأداء وتحقيق النتائج.
- وعليه فإن الإنسان في النهاية مرتبط بالجماعة وانه يتعين كسب الرضا الإنساني في العمل.

ثالثا: المدرسة التجريبية Experimental School

فهي تجمع الكثير من مبادئ الإدارة العلمية إنما في شكل أكثر تعديلاً وتطويراً يتمثل فيما يلي :

- يتعين تحديد المسؤوليات بقانونية بدلة شديدة.
- تفويض كبير في المسؤوليات اليومية بالإضافة إلى نظام رقابة صارم.
- التحديد الدقيق لدور المدير.
- كل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد.

رابعا: مدرسة النظم System School

هي من المدارس الحديثة في تطور الفكر الإداري فتحكمها بعض المبادئ نورد منها الثلاثة مبادئ الرئيسية التالية :

- الإتصالات: وهي الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الترابط بين أجزاء المنظمة
- التوازن: بين أهداف المنظمة والأفراد.
- القرارات: التي من خلالها ينتظم العمل في المنظمة.

خامسا: النظرية العربية للادارة Arab Management Theory

إن هذه النظرية تقوم على ثلاثة أعمدة ومفاهيم أساسية وهي:

مفهوم الخدمة.

مفهوم الشورى .

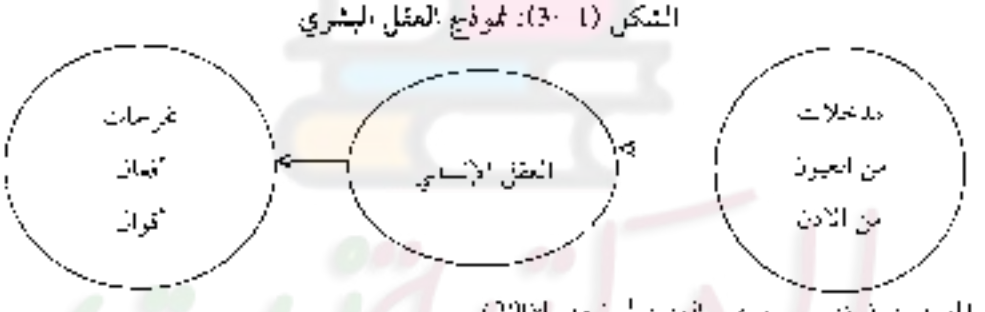
- مفهوم العدالة والانصاف والمساواة. والشكل (1-2) يوضح ذلك:

الشكل (1-2): مفاهيم النظرية الدربية للإدارة

المصدر: (مقتبس من عبد العزيز أبونبعة، 2006)

إن نموذج العقل الإنساني والمؤثرات فيه ونتائج تلك المؤثرات يوضحها الشكل (1 - 3):

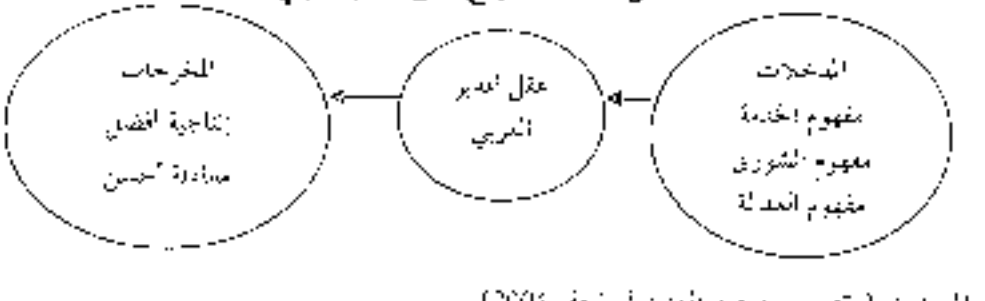
الشكل (1 -3): نموذج العقل البشري



المصدر: (مقتبس من عبد العزيز أبونبعة، 2006)

وإذا أردنا تطوير وتغيير المدير العربي وفق هذه النظرية علينا أولاً تغيير مدخلات عقل المدير العربي حتى تؤثر به وترفع كفاءته وفعاليته وأدائه وتالياً نموذج يوضح ذلك الشكل (1-4).

الشكل (1 - 4): نموذج عقل المدير العربي



المصدر: (مقتبس من عبد العزيز أبونبعة، 2006)

إن مرتكزات هذه النظرية هي:

- عامل موظفك كضيف أي بالاحترام والتقدير .
- المشاركة في اتخاذ القرار
- بناء جسر العدالة والمساواة .
- تجنب الظلم الإداري .
- تحقيق التكامل والتعاون بين أطراف العملية الإنتاجية .
- توفر إرادة التطوير والتغيير .

وباستعراض ما تقدم فإنه يمكننا القول إنه في تاريخ الفكر الإداري تمثل هذه المدارس مراحل، لكل وجهة نظرها المستمدة على أسس علمية على أنه يتعين القناعة بأن هذه المدارس على إمتداد الفكر الإداري لا تتحقق فعاليتها التطبيقية إلا من خلال ممارسة العملية الإدارية حتى يمكن تفهمها وحتى يمكن استثمارها في قيادة الاجتماعات وهو موضوعنا الرئيسي وبالتالي دور قائد الاجتماع وأمين سر الاجتماع عندما ينظر إلى الإجتماع كعملية إدارية. (Golembiewski . Robert T. And White 2006).

خصائص وسمات العمل الإداري.

البشر أو الأفراد هم جوهر وأساس العمل الإداري، فالعمل الإداري مفسرنه هو الوصول إلى الهدف من خلال الأفراد. أما العمل الفني أو التخصصي فهو الإنجاز عندما يرتبط بمسئولية فرد واحد عن عمل ما أو نتيجة يكون الفرد وحده مسئولا عنها ودون أن تمتد مسئوليته إلى أي من الأفراد الآخرين الذين قد يكونون مشتركين له في العمل وحدود مسئوليته هي جهده فقط. وأما العمل الإداري يكون القائم فيه ذات مسئولية مزدوجة وهي المسئولية عن نفسه وعن الآخرين العاملين معه والمرؤوسين له. وأما العمل التنفيذي سواء كان فنيا أو تخصصيا تكون فيه المسئولية أحادية الجانب وهي مسئولية الفرد عن جهده فقط.

إن العمل الإداري يقوم على إحداث التوازن بين الأفراد أو الناس الذين يعملون مع المدير، وبين النتائج المطلوب تحقيقها، أو العمل المطلوب إنجازه. بينما العمل التخصصي أو الفني لا يتطلب إحداث هذا التوازن، فالتقدم فيه يبحث فقط عن الإنجاز. إن العمل الإداري يقوم على الرؤية الشاملة والواسعة البعيدة عن التخصص الضيق والدقيق، مثلما هو في العمل الفني والتخصصي. وإن أساسه المبادأة، والقدرة على الحكم الصحيح، والتنبؤ. وبه قدر من الإلهام. وكلها أمور قد لا يحتاجها العمل الفني.

إن أساس العمل الإداري هو الجمع بين الفعالية الشخصية والكفاءة الفنية، والجاذبية الشخصية، والقبول، والحضور. بينما قد لا يتطلب العمل الفني والتخصصي عناصر الجاذبية الشخصية، والقبول والحضور، فقد يتطلب فقط الكفاءة الفنية والفعالية الشخصية. إن العمل الإداري يقوم على إحداث التوازن بين الوحدة المسئول عنها المدير، وبين البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية المحيطة بهذه الوحدة. فهو دائما مشغول بالحد من العوامل المعوقة والضاغطة في هذه البيئة. ودائم يبحث عن الفرص المتاحة والممكنة فيها، بينما العمل التخصصي مشغول بمهمة فنية محددة، قد لا ترتبط بضغوط وتحديات البيئة المحيطة بالوحدة. (Hannsell J.D .2008)

ابعاد الإدارة Management Dimensions

تعني الأبعاد هنا بالمجالات والمحاور الأساسية للإدارة. وتتبلور هذه المحاور في ثلاث أبعاد أساسية هي:

- **البعد الاقتصادي:** والذي يعتمد على جانبين أساسيين هما:
  - الفعالية: بمعنى تحقيق أفضل النتائج
  - الكفاءة: بمعنى الاستخدام الأمثل للعناصر المتاحة.

البعد الإنساني: والذي يعتمد أيضا على جانبين أساسيين هما:

- تحقيق ذاتية الإنسان العامل (المرؤوس) من خلال الرضا والنمو.
- إحداث التنسيق والتعاون والتكامل بين الأفراد

- البعد الزمني: والذي يعتمد على إحداث التوازن بين:

الحاضر (الواقع الفعلي)

المستقبل (المستهدف تحقيقه). وذلك من خلال استقراء الماضي، وتحليل الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل و استشرافه.

طبيعة الإدارة Nature of Management

تتمثل طبيعة الشيء في تلك السمات التي تميزه عن باقي الأشياء، وبالتالي تتبلور طبيعة الإدارة في ثلاث سمات أساسية هي:

1. الاستمرارية: بمعنى أنها عملية مستمرة استمرار العمل موضوع الإدارة
2. التنسيق: بمعنى ضرورة بذل الجهود التي تضمن تفاعل الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للعمل الإداري في سبيل تحقيق أهدافه بأقل قدر من الاحتكاك، وأكبر قدر من التعاون، وبما يمنع التكرار و الازدواجية.
3. اتخاذ القرار: بمعنى العزم على أمر ما، ووضعه موضع التنفيذ، وذلك بعد تحليل الموقف، واختيار السبيل المناسب، على ضوء البيانات، والمعلومات المتاحة والممكنة.

وظائف المنظمة Functions of Organization

الإدارة لا تمارس في فراغ، وإنما تمارس في وحدة لها هدف معين عبر إما إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق إلا من خلال توافر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة، وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقننة والمبرمجة، يطلق عليها وظائف المنظمة أو الوحدة وهي:

أ. وظيفة الإنتاج: وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع او تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.

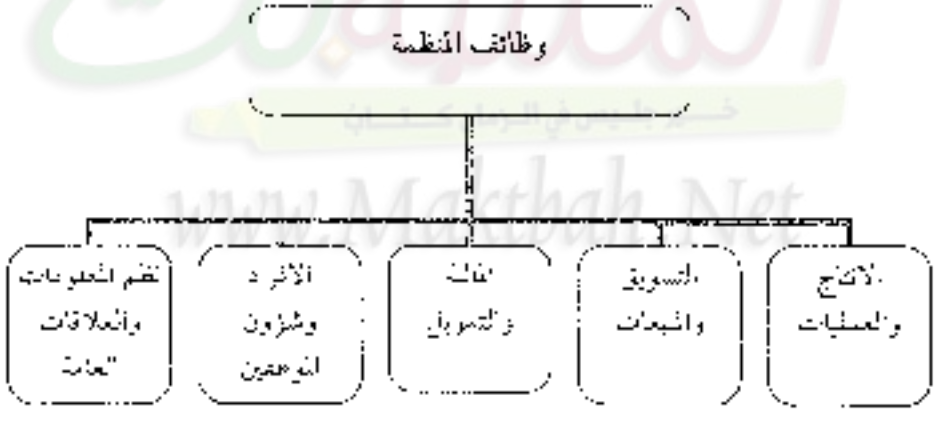
ب. وظيفة التمويل: وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية. وما يلزم من اموال لاستمرارها في العمل.

ج. وظيفة الأفراد: وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية،وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا، والنمو.

د. وظيفة التسويق: وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية،والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات. وإدارة وتشغيل هذه الوظائف. وتحقيق أهدافها هو موضوع الإدارة وهو الهدف الذي وضعت من أجله وظائف وعمليات الإدارة وتتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، حيث يتم ممارسة هذه الوظائف على كل وظائف المنظمة مجتمعه وكوحدة واحدة، فيوجد تخطيط شامل للمنظمة. وأيضا تمارس بتطور جزئي، فيوجد تخطيط للإنتاج أو التسويق (Huss , Edgar E. and Bowditch) (James et al.2003).

هـ. تنظم المعلومات والعلاقات العامة. والشكل (1 -5) يبين ذلك.

الشكل (1 -5): وظائف المنظمة



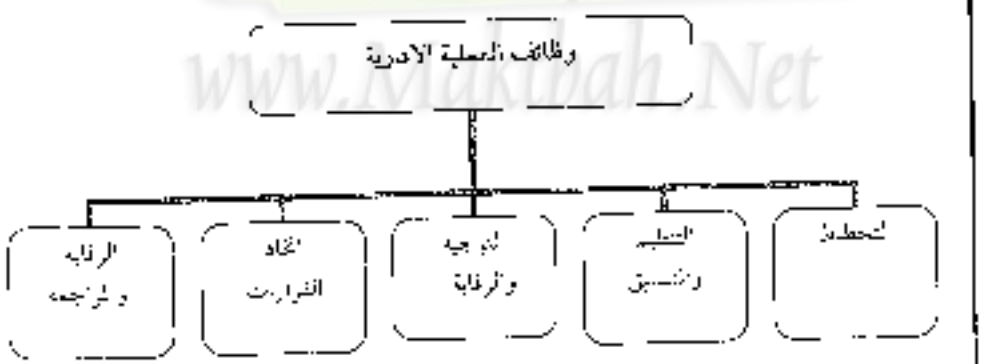
المصدر: (إعداد الباحثان، 2009)

وظائف الإدارة Functions of Management

إن جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة انما تتم عن طريق الأفراد المنتجين والفاعلين المعول عليهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي استمرارها ونموها. وهذا النشاط يتطلب السعي الدؤوب لاختيار افضل العناصر البشرية وتنظيم عملهم وتحفيزهم برفع الروح المعنوية لديهم عن طريق تلبية ما امكن من حاجاتهم المادية والاجتماعية والمعنوية والاهتمام بتنمية قدراتهم والمهارات لديهم عن طريق التوجيه للعمل والتدريب وذلك بهدف رفع كفايتهم الانتاجية حيث تتحقق اهداف الأفراد واهداف العمل. ولبلوغ الأهداف المرجوة لا بد من اتباع الخطوات التالية :

1. التخطيط: أي تحديد الأهداف، والتنبؤ بنتائجها وحل الأمور الصحيحة بالطريقة الصائبة .
2. التنظيم والتنسيق: ويعني معرفة ما هو المطلوب لتأدية عمل ما، ومن عليه القيام بهذا الأمر.
3. التوجيه والقيادة: أي التعليم، التنسيق، التحرك والإرشاد.
4. الرقابة/ السيطرة: وتعني المراقبة والتأكد أن كل شيء يسير تماماً للخطة الموضوعة سابقاً. فالإدارة عملية دائرية تتساوى فيها كل الوظائف التي تعتمد على بعضها البعض مشكلة حلقة دائمة الدوران. والشكل (١-٢) يوضح ذلك

الشكل (١-٢) : وظائف الادارة



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2009)

1. التخطيط Planning:

التخطيط هو أساس الإدارة البارعة، وقبل أن نضع خطة نحدد فيها ما يتوجب علينا القيام به، يجب أن نكون على بينة من هدفنا المنشود لذا ينبغي الانتباه إلى الأمور التالية:

- موقف الشركة من البداية قبل البدء بالتنفيذ
- أهداف الشركة الحقيقية وأين نريد أن نكون
- ما هي الطريقة التي سنستعملها لبلوغ الغاية المرجوة
- كيف سنعلم أننا وصلنا إلى الهدف المطلوب

والتخطيط هو ذلك التصور الذي يوضع في اللحظة الحالية محملا بتصور تفصيلي لما سيكون عليه غدا. وكأنه محاولة لاستحضار المستقبل على الورق، بمعنى أنه مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل في الوحدة، متضمنا تحديد الأهداف، وتحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذها من أموال، أفراد، عدد آلات، خامات، أساليب، وكذلك طرق تنفيذ هذه الأهداف ومواعيدها. والتخطيط الإداري ينظر إلى الماضي قبل أن يضع أهداف المستقبل، فهو الطريق الذي نعبر عليه للتنقل من موقعنا الحالي إلى موقع مستهدف أفضل.

يتضمن التخطيط المراحل والعمليات الفرعية التالية:

- التعرف على الواقع: ويدخل في ذلك معرفة وتحديد الموارد المتاحة، مادية أو بشرية، وكذلك الإلمام بالأحداث الماضية والجارية، كتمهيد للقدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لهذا الواقع
- تحديد الأهداف: ونعني بتحديد النتائج المستهدفة ومستوياتها، أولوياتها، وأهميتها النسبية.
- وضع السياسات: وتعني باختيار البدائل المناسبة التي ترشد المنفذين على إختلاف مستوياتهم نحو تنفيذ الأهداف.
- وضع وتحديد المعدلات: والتي تمثل مقاييس للحكم على ما تم تنفيذه في سبيل تحقيق الأهداف.

- وضع تقديرات لأعداد ومواصفات المخطَّطين: والتي يتم فيها ترجمة الرؤية الرقمية والكمية لكل الأنشطة في المستويات خطة. وكذلك تحديد الأدوار في إطار زمني ومكاني.
- تحديد البرامج والمشروعات الزمنية للأعمال والأنشطة في المستويات الخطة: ويعتبر هذا الجزء من البرامج نتائج الزمني والمكاني لمخرجات وحدات تنفيذ الأعمال.
- تعبئة الموارد للتنفيذ: وتتضمن إنشاء النظم، وتوفير الحوافز الإيجابية والسلبية وتوفير الإمكانات المادية والبشرية في الأماكن والأزمنة المحددة في الخطة.
- وضع النظام المناسب للمتابعة وتقييم النتائج: وذلك لمعالجة الاختلال الحاصل لأفراد المخطَّطين بالتنفيذ. فإذا تركت هذه الأخطاء المحتملة فلا يحقق التخطيط أهدافه. (Kenneth, 2000: 10)

أنواع ومستويات التخطيط:

إذا كان مضمون التخطيط هو رفع تصور مسبق لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة، فإن هذا التخطيط سينقسم إلى أنواع ومستويات مختلفة من حيث:

(أنظر الشكل رقم 1)

- النشاط الذي يعبر عنه هذا التخطيط.
- الفترة الزمنية التي يعبر عنها التخطيط.
- المستوى الذي يعالج هذا التخطيط.

أولاً: النوع التخطيط من حيث النشاط الذي يعبر عنه.

تنقسم أنواع التخطيط من حيث النشاط إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. التخطيط الكلي الشامل: والذي يتم على مستوى الدولة، ويعني بالتنمية الشاملة أو التخطيط للتنمية، ويدخل في إطاره:

أ. التخطيط الاقتصادي: الهدف إلى زيادة الناتج القومي، وتحقيق التوازن بين قطاعات الاقتصاد المختلفة في الدولة.

ب. التخطيط الاجتماعي: الهادف إلى أحداث توازن في العدالة الاجتماعية، وعدالة توزيع الخدمات الاجتماعية، وتقريب الفوارق الحادة بين طبقات وفئات المجتمع، والحد من الفقر

أما عن التخطيط الكلي الشامل على مستوى المنظمة، فإنه يعني بتلك الخطة الشاملة والمتكاملة لكافة الأنشطة في المنظمة، والتي تصب في هدف أساسي هو زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، وتعظيم أرباحها، وزيادة نصيبها من السوق. وبالطبع فإن هذا التخطيط يشتمل على مستوى التنفيذ فهو بمثابة الخطة النهائية لكل أهداف التخطيط الجزئي الذي يعبر عن الأنشطة المختلفة في المنظمة.

2. التخطيط الجزئي: وهو الذي يعبر عن كيفية تحقيق أهداف معينة لنشاط معين في المنظمة، كالتخطيط للإنتاج، أو التخطيط للتسويق، أو تخطيط القوى العاملة، أو التخطيط المالي. حيث يعبر التخطيط الكلي الشامل عن كل الخطط الجزئية لهذه الأنشطة في الخطة الشاملة للمنظمة. هذا ويمكن أن يأخذ التخطيط الجزئي، المكان الأخرى أصغر عندما يتم وضع خطط فرعية لأجزاء معينة من النشاط الواحد، كالتخطيط لإنتاج سلعة معينة من مجموعة السلع التي تنتجها المنظمة، أو التخطيط لنشاط الصيانة، أو التخطيط لحملة إعلانية أو ترويجية لجزء من خطة التسويق.

ثانياً – أنواع التخطيط من حيث الفترة الزمنية:

تنقسم أنواع التخطيط من حيث الزمن إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1. التخطيط الإستراتيجي: والذي يعني بتحديد كيفية تحقيق رؤية ورسالة المنظمة في المدى البعيد نسبياً، والذي يتراوح ما بين 15 – 20 عاماً، حيث يرتبط هذا النوع من التخطيط بإستراتيجية معينة وضعتها المنظمة لنفسها.

2. التخطيط طويل المدى: وهو الذي يزيد عن خمسة سنوات، وغالباً ما يكون في حدود عشر سنوات. وقد يكون هذا التخطيط بديلاً في بعض الأحيان للتخطيط الإستراتيجي، وقد يرتبط في أحيان أخرى به، عندما تجزأ الإستراتيجية إلى خطتين طويلتين نسبياً، وقد يرتبط بتنفيذ مشروع معين يتحقق بعد فترة طويلة نسبياً.

3. تخطيط متوسط المدى. وغالبا ما يكون في حدود خمس سنوات (الخطة الخمسية) ويعتبر هذا النوع من التخطيط من أحد آليات التخطيط الإستراتيجي. حيث غالبا ما يتم تقسيم الإستراتيجية الى مجموعة من الخطط الخمسية المتصلة، ليتم تنفيذ جزء ما ومرحلة من الإستراتيجية إلى كل خطة خمسية تحتويها الإستراتيجية وقد تكون الخطط الخمسية في الكثير من الأحوال غير مرتبطة بإستراتيجية معينة، وإنما تعبر عن أهداف محددة وقائمة بذاتها تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

4. التخطيط قصير المدى. وغالبا ما يكون في حدود سنة واحدة (الخطة السنوية) ويعتبر هذا النوع من التخطيط من أحد آليات التخطيط الإستراتيجي، وقد تكون الخطط السنوية في الكثير من الأحوال غير مرتبطة بإستراتيجية معينة، وإنما تعبر عن أهداف محددة وقائمة بذاتها تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

ثالثاً – انواع التخطيط وفقا لمستويات التخطيط:

ينقسم التخطيط من حيث المستوى الذي يعالجه إلى: (فريد زيارة، 2005)

1. المستوى القومي. وغالبا ما يشير إلى خطط التنمية الشاملة التي تتم على مستوى الدولة ككل.

2. المستوى القطاعي. وغالبا ما يتناول التخطيط القومي بشكل جزئي: كالتخطيط للتعليم، والتخطيط الصحي، والتخطيط الصناعي

3. مستوى المنظمة. وهو الذي يعني بالخطة الشاملة لمنظمة ما خلال فترة زمنية معينة وبالطبع فإن هذه الخطة تكون شاملة لكل الخطط الخاصة بالأنشطة التي تتم داخل المنظمة.

وضع وتحديد الأهداف Goal Setting

لأن الإدارة هي المسئولة عن تحقيق الأهداف والنتائج، فإنها أيضا مسئولة عن وضع وتحديد هذه الأهداف. ولأن جوهر عملية التخطيط هو تحديد الإجابة الدقيقة عن التساؤلات التالية:

- ماذا تريد ؟ ولماذا ؟ وكيف تصل إلى ما تريد ؟ فإن هذه التساؤلات التي تمثل جوهر التخطيط لا بد وان تكون الإجابة عليها هي أهم أجزاء منظومة مهارات المدير.

أنواع الأهداف Types of Goals

إذا كان تعريف الهدف هو نتيجة مطلوب تحقيقها في المستقبل، فإن هذه النتيجة سترتبط بجانبين أساسيين هما: (فريد زيارة، 2005) المجال أو النشاط التي تتم هذه النتيجة في إطاره والمحددات أو المعايير التي سيتم بها قياس هذه النتيجة وبناء على ذلك فقد كان تقسيم الأهداف إلى:

1. الأهداف العامة، والتي تعبر عن المجالات والأطر التي تتم فيها هذه الأهداف ومن أهم أمثلتها:
   - الإنتاجية. (حيث يكون الهدف العام هو زيادة الإنتاجية).
   - التسوق. (حيث يكون الهدف العام هو زيادة حصة المنظمة من السوق)
   - تنمية الموارد البشرية. (حيث يكون الهدف العام هو دعم القدرات البشرية في المنظمة).
   - الرضا الوظيفي. (حيث يكون الهدف العام هو زيادة الخدمات المادية والعينية،والحوافز بأنواعها للعاملين).
   - الربحية. (حيث يكون الهدف العام هو تعظيم العائد على الاستثمار).
2. الأهداف التفصيلية: وهي التي تعبر عن محددات الأهداف والنتائج وتتمثل هذه المحددات في:
   - الزمن: ويعني بالفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى النتيجة المستهدفة.
   - الكمية: وتعني بالحجم أوالكم أو المبلغ المطلوب الوصول إليه من خلال هذا الهدف.
   - النوعية. وتعني بالمستوى أو المواصفات اللازم توافرها في النتيجة أو الهدف.
   - التكلفة: وتعني بتحديد كل ما يجب إنفاقه أو دفعه في سبيل الوصول إلى الهدف (معبرا بقيم مالية). وبالطبع فإن أفضل الأهداف هي تلك التي يتم تحديدها على أساس تحقيق أقل زمن، وأعلى كمية، وأقل تكلفة، وأعلى نوعية. وفي هذا الإطار أيضا قد يتم تقسيم الأهداف وفق لنوعية الخطط التي تعبر عنها هذه الأهداف إلى أهداف مواعيد طويلة الأجل، أهداف متوسطة الأجل، وأهداف قصيرة الأجل.

تحديد ووضع السياسات: Policy Setting

يلي عملية تحديد ووضع أهداف المنظمة عملية اختيار السياسات والإجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث تمثل هذه السياسات والإجراءات أهم المكونات في عملية التخطيط، لأنها هي المسئولة بكفاية بنجاحها. (فريد زيارة، 2005)

ماهية السياسات:

يعني هنا بالسياسات الإدارية، والتي تمثل مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم التصرف عند مواجهة المواقف المختلفة، أثناء تنفيذ الأهداف. وهذه المبادئ والقواعد تمثل أفضل البدائل المتاحة والممكنة بالنسبة للمنظمة فيما يتعلق بتحقيق أهدافه، وأيضا لا بد وان تتسم هذه المبادئ والقواعد بالتجانس والترابط والتكامل، وعدم التعارض، والموضوعية فيما بينها، لأن إخلالها بأي شرط من هذه الشروط، يعني عدم قدرتها على تحقيق الأهداف. وحتى نوضح المقصود بالسياسات نورد المثال التالي: لو أن أحد المنظمات قد حددت ضمن أهدافها زيادة كمية الخدمات التي تقدمها وتوسيع تشكيلتها إلى 100٪ مما هي عليه ... فإن تحقيق هذا الهدف يمكن أن يتم بأكثر من بديل منهما:

- التدريب / الحوافز المادية.
- تغيير التكنولوجيا ودرجة الآلية.
- تعيين عمالة جديدة.

فأي بديل تتبعه المنظمة ؟ والسياسة هي التي تحدد البديل عندما تعطي الأولوية فيمثل هذا الموقف لبديل محدد. ولو افترضنا أن الأولوية هنا وفق لسياسة المنظمة كانت هي اللجوء إلى تعيين عمالة جديدة فإن ذلك سيتطلب أيضا تحديد المصدر المناسب لهذه العمالة وهل سيكون من:

- داخل المنظمة (أبناء وأقارب العاملين)
- من خارج المنظمة (ومن غير أبناء العاملين)
- من إعلانات في الصحف.

- من مكاتب التشغيل. والسياسة هنا هي التي تحدد أولوية هذه المصادر ... ونفس الوضع ينطبق على كل المواقف في كل المجالات التي تتعلق بتنفيذ أهداف المنظمة

أنواع ومستويات السياسات:

يمكن تقسيم السياسات وفقا لعدة معايير من أهمها التقسيم وفقا للمستوى التنظيمي التي تصدر عنه السياسة، او التقسيم وفقا لنوعية النشاط الذي تعبر عنه السياسة. وفي هذا الصدد نورد ما يلي: (الزعبي، 2010)

أنواع السياسات وفقا للمستوى التنظيمي:

- التوجيهات الإستراتيجية، أو السياسات الأساسية التي تتسم بالثبات النسبي:

وترتبط هذه النوعية من السياسات بالتوجيهات الأساسية التي ترتبط بتحقيق استراتيجية المنظمة، وتخطيطها طويل المدى، وغالبا ما تكون ثابتة نسبيا ما دام لم يحدث تغيير في الإستراتيجية او ما دام يحدث متغيرات جوهرية في البيئة المحيطة ستلزمت تعديلها. وقد تأخذ هذه النوعية من السياسات شكل السياسات الأساسية التي ترتبط بالأهداف العامة او الغرض الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه... حيث تعبر هذه النوعية من السياسات عن هوية المنظمة.

ويقع هذه النوعية من السياسات الإدارة العليا في المنظمة أو أعلى مستوى تنظيمي لها (مجلس الإدارة) ومن أمثلة السياسات التخصص في مستوى معين من السلع أو الخدمات، أو مخاطبة نوعية معينة من العملاء أو المجموعات المستهدفة، أو إعطاء الأولوية للسعر في مقابل الجودة، أو التضحية بالسعر في مقابل الجودة (وذلك في حدود معينة وفي إطار تحديد الأولويات)

- **السياسات العامة:** وهي اكثر تحديد من السياسات الأساسية او التوجيهات الإستراتيجية لأنها مفسرة لها خاصة وانها تتعامل مع قطاعات وأنشطة محددة فعلى سبيل المثال عندما تكون السياسة الأساسية للمنظمة ما هي مخاطبة منتجات وخدمات المنظمة للطبقات والفئات الشعبية (الأغلبية)، فإن السياسة العامة في هذه الأحوال هو تحقيق هامش ربح منخفض نسبيا، او ان لا يؤثر هامش الربح المحدد على السعر، او أن تكون الأولوية لمصادر الشراء الأقل سعر سواء كانت محلية أو أجنبية.

- السياسات الإجرائية أو التشغيلية أو سياسات الإدارات: وهي أكثر تحديدا من السياسات العامة، بل ومفسرة لها أيضا. ومن أهم سماتها أنه يتم تطبيقها على الأنشطة اليومية في مختلف إدارات المنظمة، لأنها تتعلق بالتصرفات الإجرائية في المواقف المختلفة التي يواجهها العمل في كل إدارة على حدة. فبالنسبة للسياسة العامة التي تعطي الأولوية على سبيل المثال للشراء من المصادر المحلية، فإن السياسات الإجرائية تحدد معايير التفضيل بين الموردين المحليين، وأيضا إذا كانت السياسة العامة للمنظمة في مجال التعيين لأبناء وأقارب العاملين، فهي السياسة الإجرائية أو سياسة الإدارات تحديد معايير المفاضلة والاختيار والأولويات بالنسبة للمتقدمين من أبناء العاملين.

دور المدير في وضع السياسات وتعديلها:

قد يضع المستوى الأعلى في المنظمة السياسات الأساسية العامة، وقد يضع مديري الإدارات السياسات الإجرائية والتشغيلية استنادا إلى تحليل تجارب المنظمة السابقة في المواقف المختلفة، واستنباط أفضل السبل التي أدت إلى معالجة هذه المواقف، أو بالاستر شاد بسياسات منظمات أخرى مماثلة حققت نجاحا باتباع سياسات معينة. وبالتالي فإن دور المدير في عملية وضع السياسات يتركز في:

- الرصد والتحليل الدقيق للمواقف والتجارب الماضية والحالية، وكيف تم علاجها ومواجهتها أو نتائج السبل والإجراءات التي تم إتباعها.
- التحديد الدقيق للمشاكل التي نجمت عن تطبيق السياسات، وهل كان هناك أسلوب أفضل أم لا ؟
- التحديد الدقيق للمواقف التي واجهها ولم يجد سياسة معينة في المنظمة تحدد له التصرف فيها، ولجأ هو إلى إيجاد معالجة لهذا الموقف على ضوء خبرته.
- تجميع نتائج الخطوات السابقة، وبلورتها في شكل سياسات مقترحة جديدة، أو تعديل وتطوير للسياسات الحالية، ورفع ذلك إلى المستويات الإدارية العليا لمناقشتها وإجازة ما يلزم بشأنها.

إجراءات وطرق العمل.

تشير إجراءات وطرق العمل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها سياسات تحدد الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق أهداف معينة. تتابع وكذلك تتابعاً زمنياً ومنطقياً كما أنها تحدد كيفية أداء كل خطوة من خطوات التي تتضمنها هذه الإجراءات. وغالباً ما تتضمن إجراءات وطرق العمل قائمة وصف الخاص بطبيعة تتبع كل مجموعة من أنشطة العمل أو أنشطة في وحدة إدارية والزمن اللازم لإنجاز كل نشاط. وكذلك من هو المسئول عن كل نشاط؟ فمثلاً فإنك تبين إجراءات التعيين تتم وفقاً

- حصر طلبات الإدارات.
- مراجعة طلبات الإدارات على ضوء القوى العاملة.
- تحديد مواصفات الوظائف المطلوبة.
- الإعلان عن الوظائف.
- مراجعة طلبات التوظيف وإجراء المقابلة المبدئية.
- الإعداد للمقابلات والاختبارات.
- الاختيار.
- التعيين.

فإن لكل إجراء من هذه الإجراءات خطوات معينة، ونماذج محددة تستخدم في كيفية أدائه، وبالتالي فإن جميع هذه الإجراءات والنماذج خاصة بها. وكيفية ملئها والتعامل معها، تمثل إجراءات وطرق العمل خاصة بالتعيين. ومن الضروري أن يكون المدير على دراية تامة بهذه الإجراءات وأن يراجعها دائماً وبذلك من ملائمتها لتحقيق انسيابية وتدفق العمل، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية ... وعليه أن يقترح تعديلها وتطويرها وتبسيطها إذا وجد أنها لا تحقق الإنتاجية المستهدفة

- وضع الخطة:

إن من حق وضع خطة هي ما سبق الإشارة إليه عند تناول الإطار العام للتخطيط أي كيف نوضع الخطة؟ فالجانب الأهم نوضع في إطار الإجابة على التساؤلات التالي

- ماذا ؟ ويقصد به تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- من ؟ ويقصد بها تحديد المجموعات المستهدفة أو المستفيدين من نتائج هذه الأهداف.
- متى ؟ ويقصد بها من هو المسئولين عن تحقيق هذه الأهداف.
- وإلى أين ؟ ويقصد بها شرعية إنجاز هذه الأهداف، والأماكن الإجبارية أو المضافة التي ستحدثها نتائج هذه الأهداف.
- وكيف ؟ ويقصد بها السياسات الإجرائية وطرق العمل والإجراءات اللازمة إتباعها وصولا إلى هذه الأهداف.
- وبكم ؟ ويقصد بها تكلفة تحقيق هذه الأهداف.
- وفي أي وقت ؟ ويقصد به المدى الزمني الذي سيتم فيه تحقيق الأهداف.
- وأي معايير سيتم الحكم على النتائج ؟ ويقصد به تحديدات ومستويات وتوصيفات النتائج، والتي سيتم على أساسها قبول أو رفض أو تعديل هذه النتائج.

وضع البرنامج التنفيذي.

لا يمكن تنفيذ الخطة دون البرمجة أو البرامج التنفيذي لها. ويعني البرنامج التنفيذي تحديد الخطوات التفصيلية اللازمة لتحقيق كل هدف من أهداف الخطة وذلك في إطار تتابع منطقي وزمني لتحقيق هذه الخطوات مع بيان الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطوة وتحديد الخطوات التي يتم بالتوازي أو بالتداخل مع خطوات أخرى تتم في نفس الوقت.

وعلى المدير أن يتولى مسئولية الإشراف على وضع هذا البرنامج الزمني بدقة، وأن يراعي تناسب الزمن المحدد لكل خطوة في هذا البرنامج مع طبيعة ومتطلبات تنفيذ هذه الخطوة. ومن الضروري أن يتم تحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ كل خطوة في البرنامج وكذلك المسئول عن تنفيذ كل مهمة تتضمن مجموعة ولا بد من الإشارة إلى أن معرفة الأهداف المعينة، يساعد في التخطيط لتحقيقها عبر الوسيلة الصحيحة، وحتى ينجح التخطيط ينبغي أن يتوفر في المدير الأمور التالية: (فريد زيارة، 2005)

- فهم وتحليل الوضع الراهن

- تحديد ما عليه القيام به.

عداد طريقة معينة لتأدية العمل الذي يود انجازه.

- تقييم التقدم وإعطاء الاقتراحات الجديدة. فالتخطيط ببساطة هو الإعداد المقدم للأعمال المقبلة مستقبلاً وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان وزمن عمله الكيفية التي يتم بها ووسائل لتحقيق ذلك ويتم ذلك بدراسة البدائل المتصورات المختلفة وتقييمها ثم اختيار أفضل بديل لها

التخطيط والتخطيط الإستراتيجي يجيب عن ثلاثة أسئلة هي:

1. أين نحن الآن ؟

2. إلى أين نحن ذاهبون ؟

3. ماذا سنفعل ؟

1- أين نحن الآن ؟ (ما هو موقعنا ما هو تسلسلنا. أين نحن من الذين حولنا) يعني دراسة وتقييم كل ما هو متعلق بالشركة من موارد متاحة ومحتملة (موارد يمكن الحصول عليها مستقبلاً) وهذه الموارد متمثلة في (القدرة، معدات، أراضي، سيارات ... إلخ) وطاقات وقدرى بشرية متمثلة في الكفاءات والفاعلية البشرية وأين نحن من الآخرين يعني ماذا لديك من مشروعات وتحديد فرص والتهديدات

- الفرصة: أي شيء له تأثير إيجابي على الشركة.

- التهديد: أي شيء له تأثير سلبي على الشركة (تهديدات داخلية داخل الشركة. تهديدات خارجية من خارج الشركة).

- الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل للموارد.

- الفاعلية: هي القدرة على تحقيق الأهداف.

2- إلى أين نحن ذاهبون ؟ يعني ما هي الرؤية ورسالة الخاصة بالشركة

الرؤية: تحديد الأهداف بوضوح (عند وضع الأهداف لابد من أن تكون الأهداف موضوعية يمكن تحقيقها في ظل ما هو متاح أو يمتلك من موارد وليست أهداف عامة)

- الرسالة: تعني ما هي القيم والمعتقدات والأخلاقيات التي تتبناها الشركة وتسعى في المجتمع من خلال التعامل مع الجمهور أو المستهلكين.

3 – ماذا سنفعل؟ يعني ترجمة الرؤية والرسالة وتحقيقها بالفعل من خلال تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات.

- الإستراتيجية: المسار الذي نسلكه للوصول إلى تحقيق الهدف أو الأهداف.
- التكتيك: الوسيلة المستخدمة في تحقيق هدف أو الأهداف.

مثال: نرغب بالذهاب إلى مدينة إربد من المخيمي في عمان ونحن هنا حددنا الهدف.

الإستراتيجية: من خلال شارع الجامعة الأردنية ثم الإلتفاف يساراً متجهين إلى الدفعة ثم جرش ثم مثلث المنيمة ثم الحصن وصولاً إلى إربد.

- التكتيك: عندنا عدة وسائط ب اسكوتر عادي، سكوتر كهرباء، سيارة، دراجة، موتوسيكل، موتوركار ....

2. التنظيم والتنسيق:

لوضع الخطة الموضوعة قيد التنظيم الفعال، لا بد من تقسيم العمل وتحديد الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية، ثم توزيع المهام الأساسية بالطريقة الصحيحة. وللتأسيس لا بد من التفكير بالأعمال التي ينبغي القيام بها مع تحديد النقاط التالية: (فريد زيدان، 2005)

- المهام التي يتوجب على أحدنا إنجازها.
- الموارد التي سنستعملها لإتمام كل جزء من المهمة.
- تحديد من عليه أن يقوم بهذه المهام والتأسيس أيضاً لا بد للإداري أن يكون ماهراً في:
  - التفكير المنطقي. - تنظيم الموارد.

لغاية القرارات الصائبة إذاً الإدارة بحاجة لتنفيذ المخططات إلى وضع تنظيم للعلاقات بين الأفراد والبناء. وتباين ومختلف مدهيمة من التنظيم - ورغم كثرة الدراسات التي تمت في مجالات التنظيم إلا أن الاختلاف لا يزال قائماً. ويستخدم البعض كلمة تنظيم بمعنى تخطيط فيقولون مثلاً تنظيم الأسرة وهم يقصدون

تخطيط الأسرة ويستخدم البعض الآخر كلمة تنظيم بمعنى ترتيب فيقولون مثلاً " تنظيم المرور " أو تنظيم الدخول والخروج أو تنظيم الوقوف في الطابور ويستخدمه بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة تنظيم بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى التنظيم على انه تلك العملية المتعلقة بعمل خرائط الهيكل التنظيمي. وإذا زادت الصراعات بين الناس في جهة عمل ما (حكومة، شركة، هيئة) فإن الأصوات تعلو مطالبة بإعادة التنظيم ومفهومهم هنا إعادة رسم خريطة الهيكل التنظيمي. وإذا انتقلنا من واقع الممارسة إلى القاموس نجد أن كلمة ORGANIZATION تعني تنظيماً أو نظاماً أو منظمة(المورد). وأيضاً نجد كلمة تنظيم بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم أما الفعل ينظم فيذكر(أكسفورد) :

- يجعله ذا بنية عضوية.
- يجعله شيئاً حياً.
- يعمل ترتيبات معينة.

وإذا تركنا كل ذلك جانباً وانتقلنا إلى علماء التنظيم فنجد اختلافات كثيرة بين هؤلاء العلماء وفيما يلي أهم تلك الاختلافات

-التنظيم هو تزويد الكيان المعين بكل شيء مفيد للقيام بوظيفة مادياً أو بشرياً (هنري فويل) .

-التنظيم هو شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم.

- فالتنسيق هو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك (جيمس موني) .

- التنظيم هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد (لند لإبرويك).

- التنظيم هو تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف. (وليام ليومان)

- التنظيم هو منظمة بمعنى نظام System (وليم سكوت) .
- يفهم البعض كلمة تنظيم على أنها إدارة فنجد مثلاً أحد الكتاب الفرنسيين واسمه (لـ شاتيرا) قد ترجم كتاب فريدريك تيلور الإدارة العلمية وأعطاه اسماً بعنوان التنظيم العملي للعمل.

يتردد دائماً سؤال هل الإدارة علم أم فن ؟ وقد أجاب علماء الإدارة على هذا السؤال إجابات كثيرة وكان لها معنى واحد. وهو أنه نتيجة للخبرة العملية للمديرين في المشروعات وجهود علماء الإدارة العلمية تم بناء هيكل للنظرية الإدارية وأصبحت الإدارة علماً من العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث أنها تتعامل أولاً وأخيراً مع الأفراد.

وعلم الإدارة يقوم على أصول ومبادئ علمية سليمة وصحيحة من الناحية النظرية و العملية، غير أنه في ظروف إنسانية معينة قد يحتاج الأمر إلى مهارة المدير في التطبيق وقد يحتاج الأمر إلى تطوير لهذه المبادئ والأصول العلمية بما يتوافق وظروف الأفراد والمجتمعات المختلفة.

وهذا هو الجانب الفني في الإدارة، أي المهارة والخبرة الشخصية للمدير والتي تظهرها وتفجرها الخبرة العلمية .. إذن فدراسة على الإدارة أساس ضروري لتكوين الكوادر الإدارية ولا شك أن التنظيم الإداري الذي يمارس من خلاله المدير وظيفته الإدارية هو الإطار الذي يمارس من خلاله المدير مهاراته وقدراته الإدارية كما أن التنظيم هو الكيان الذي يستمد منه المدير سلطاته الإدارية المناسبة لمركزه الإداري، أي أن التنظيم الجيد هو الذي يوفر إمكانية الاتصال والسيطرة وانسياب المعلومات بين وحداته الأخرى، حتى تحقق الأهداف المرجوة والتي يعمل كافة أفرادها على تحقيقها ومن المتعارف عليه أن أعادة التنظيم وتعديله مع توضيح بشكل أكبر دقة خطوط السلطة والمسئولية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة هو من أنجح الحلول للمشكلات الإدارية التي تظهرها الدراسات الاستشارية المعاصرة. (Chaun , P and Green hang , K . 2005)

أنواع التنظيم وتطورها: Types of Organizing

نموذج رب الأسرة: بداية التنظيم خلق الإنسان لأن أي إنسان لا يستطيع أن يؤدي أي عمل أكبر من قدرته بمفرده بل يستعين بإنسان آخر يساعده على تأدية العمل وفي بداية العلاقات في التجمعات البشرية كان رب الأسرة هو الذي يصدر الأمر لأفراد الأسرة لتأدية الأعمال ثم تنتقل الرئاسة إلى باقي أفراد الأسرة حسب كبر السن ولم ينجح هذا النموذج في استخدام التسلسل بالتنظيم بسبب التمرد وعدم الطاعة لرب الأسرة.

- ظهور النموذج الكاريزمي: ظهرت بعض الشخصيات في التجمعات البشرية ونجحت في تأدية الأعمال وتحقيق الأهداف بسبب تمتعها بصفات شخصية ذهنية وعصبية تجعل الآخرين يدينون لها بالطاعة ولكن لم ينجح هذا النموذج لقائم على العلاقات التقليدية لأن شخص كاريزمي لجماعة معينة لا يصلح لجماعة أخرى وأيضاً لا يصلح لنفس الجماعة بمرور الزمن لتغير الاتجاهات البشرية.

ظهور النماذج الإدارية المعاصرة: بدأ ظهور النماذج الإدارية المعاصرة (المدارس الإدارية). بظهور نموذج الإدارة العلمية التي ركزت على زيادة الإنتاج فقط وزيادة أرباح رجال الأعمال – ومن رواد هذه المدرسة (فريدريك تيلور) وقد تم نشر كتابه (أصول الإدارة العلمية) عام ١٩١١. وقد تم نقد هذه النظرية لأنها أغفلت العنصر الإنساني والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة وداخلها.

ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية: نتيجة للانتقادات الحادة للإدارة العلمية تمت الدراسات في الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد تعامل ومشاعر الأفراد ودوافع الاجتماعية وعلاقتها بزيادة الإنتاج وبذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية – وتطالب هذه المدرسة بعدم استخدام العنف الإداري والشدة واستخدام الأسلوب الإنساني في الإدارة والتلطف بدلاً من التسلط والقهر والاهتمام بالجانب الاجتماعي ومن رواد هذه المدرسة الإنسانية (التون مايو والممثلة ماركر فوليت).

وقد ظهر أيضاً هذه المدرسة انتقادات كثيرة لأنها اهتمت بالجانب الاجتماعي و الإنساني والمعاملة الحسنة فقط وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة الإدارية ولم تهتم بالعلاقة بين السلطة والعاملين. وأهملت تأثير البيئة الاجتماعية

ظهور النظام البيروقراطي: ظهر النظام البيروقراطي الإداري والعسكري والديني والصناعي في أوائل القرن العشرين بظهور نظرية بيروقراطية للعالم ماكس وبر وذلك للانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة واعتمدت هذه النظرية على مجموعة القواعد والنظم التي تحدد موقع الفرد وسلطته على الآخرين

وهذه القواعد لها صفة الاستمرارية ولا علاقة لها بالأشخاص ويمارسهم الشخصية يمارسون سلطاتهم من خلال الموقع في مكاتب مخصصة لهم ومن هنا كان تعبيره الذي أطلقه فيما يتعلق بكلمة (بيروقراطية) أي الجالسون على المكاتب أي (مكاتب تحكم مكاتب - (ومن أهم خصائص النظام البيروقراطي الرشيد: السلطة المتدرجة في المستويات الإدارية من العليا إلى الدنيا (الهرم الإداري) والصلة بين أفراد التنظيم تكون رسمية وغير شخصية حيث يعتمد على القوانين واللوائح في الهيكل التنظيمي الطاعة هي طاعة منصب وليست طاعة أشخاص وجاء نقد هذه النظرية لأنها لا تتيح الحرية للفرد في العمل وأنها تقيد الحركة والابتكار وتركز على السلطة الرسمية في المنظمة الإدارية وجعلها هي السلوك الأساس الذي يحرك الفرد – وتجعل الفرد يسلك داخل العمل كممثل يتقمص شخصية داخل التنظيم الإداري لتأدية دور معين لا يخرج على النص) .

وبالرغم من ذلك فإن النظام البيروقراطي تحدى الزمن كالهرم الأكبر وكان من عجائب الدنيا وأثبت قابليته للتطبيق على مستوى العالم أجمع إذا تم تطبيقه بصورة صحيحة وتحول العالم أجمع منذ الأربعينات إلى المؤسسات وظيفية في التنظيمات الإدارية

ظهور النموذج الديمقراطي (الإدارة بالمشاركة): بدأ ظهور النموذج الديمقراطي في الإدارة بظهور علماء النفس الاجتماعي ونماذج التطوير الخاصة بحاجات الفرد الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية والذاتية لتحقيق الذات ومن علماء نماذج ترتيب الحاجات الإنسانية : إبراهام ماسلو) و(لويس باريس) حيث قام

(إبراهام ماسلو) بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم قاعدته الحاجة الفسيولوجية وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث توجد حاجة الإنسان لتحقيق الذات وذلك كما يظهر في الشكل التالي .

الشكل (1 - 7): نموذج الحاجات لماسلو

المرجع: (زكريا عزام و غروان، 2008)

وقد ظهرت اعتراضات كثيرة على هذه النظرية أهمها تعارض أهداف الإدارة وأهداف العاملين مما أدى إلى تعثر التطبيق والممارسة لأن فلسفة الإدارة بالمشاركة تقلل صلاحيات رجال الأعمال وتزيد من صلاحيات العاملين. (فريد زيارة، 2003)

- ظهور نظرية تحليل الأنظمة (الإدارة بالنظم): مع تعاظم الإحساس بأهمية المعلومات وما تلعبه من دور حيوي وهام في حياة المنظمات والهيئات ظهرت أحدث النظريات السلوكية في علم الإدارة حيث ظهرت نظرية تحليل الأنظمة في بداية الستينات

أهمية التنظيم Organizing Importance

- البعد الاجتماعي للتنظيم:

يتداخل مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط. حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة، بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم. والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري، والعلاقات بين هؤلاء البشر. في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، ومن خلال تجميع جهود معينة. وفيما يلي عرض لأبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم حيث استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع (باعتبار ان المجتمع يمثل تنظيما محددا) وهذه المحددات تتبلور في:

- وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته.
- أن يكون هذا التجمع البشري هدف معين يسعى إلى الوصول إليه.
- أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا الهدف.
- أن يوجد هذا التجمع مجموعة من النظم التي تضم هذه الأدوار في إطار متجانس أو متكامل مثل وجود نظام اقتصادي، ونظام سياسي، ونظام إنتاجي بحيث يتحرك هذا المجتمع من خلال هذه الأدوار.
- أن يكون لهذا التجمع قيادة مركزية، وقيادة فرعية تتولى المسئولية عن تحقيق الهدف.
- أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية.

وبالتالي عندما نطبق هذه المحددات الأساسية للمجتمع على التنظيم بمعنى المنظمة سنجد أنها جميعا تنطبق عليه

- فالمنظمة تجمع بشري، ولكنه قد يكون أكثر تجانسا من حيث السمات والقدرات المستمدة من المجتمع، ولأنها جزء من المجتمع
- أن يكون لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وهو الغرض من وجودها، وأيضا قد يكون هذا الهدف أشد تحديدا من هدف المجتمع.

- أن لكل فرد في المنظمة دور محدد يتمثل في الوظيفة التي يقوم بها.
- أن لكل منظمة قائد مسئول، يعاونه مجموعة من القيادات الفرعية.
- أن لكل مجموعة من الأنظمة التي تتحرك في إطارها.
- أن المنظمة تسعى دائما إلى الاستمرارية من خلال إرادة البناء والاستمرارية لدى الأفراد العاملين فيها.

إن المفهوم الاجتماعي للتنظيم كعملية إدارية يرتبط أيضا بالعلاقات المتبادلة وتقنينها وتحديدها بين الأفراد سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

- التنظيم كعملية إدارية:

التنظيم هنا هو الإطار الذي يتحرك داخل مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف، المهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات. وتحديد الاختصاصات والمسئوليات والسلطات ونظم العمل، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات. وبالتالي فإن التنظيم كعملية إدارية يتعلق بثلاث جوانب أساسية هي:

- الهيكل التنظيمي.
- النظم الإدارية.
- الوظائف والأعمال.

1. الهيكل التنظيمي: ويمثل ذلك الموسم التصويري للعلاقات الرسمية، خطوط الاتصالات ونقل المعلومات، حيث يوفر إطار يعمل الأفراد من خلاله، لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية. وهذا يجب أن يعكس أسلوب الإدارة ونمط الثقافة في المنظمة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

عملية إعداد الهيكل التنظيمي تمر عملية إعداد الهياكل التنظيمية بالمراحل التالية

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية في المنظمة.
- تحديد الأنشطة الفرعية المساعدة .
- ترجمة الأنشطة الرئيسية والمساعدة إلى وظائف.
- تجميع وتوزيع الوظائف المتجانسة والمتكاملة في وحدات تنظيمية
- تكوين الهيكل التنظيمي استنادا إلى تحديد الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية.

أنماط التنظيم. Types of Organizing

الأنماط الميكانيكية للتنظيم: والتي تعتمد على تخصص كل وحدة إدارية في مهام محددة وكذلك تخصص كل موظف داخل كل وحدة تنظيمية في مجموعة مهام محددة ولا يجوز للوحدات التنظيمية والإدارية أو للموظفين في هذه الوحدات أن يقوموا بمهام مخالفة أو تتجاوز حدود مهامهم المحددة.

الأنماط العضوية للتنظيم: والتي تعتمد على فرق العمل، وكسر حدود التخصص الدقيق إلى التخصص في مجموعة مهام متكاملة، يجوز تجاوز حدود المهام ما دامت في صالح تحقيق الهدف الكلي للمنظمة أو الوحدة التنظيمية.

دور المدير في التنظيم (مهارات التنظيم). Organizing Skills

إن أهم مهارات المدير في مجال التنظيم هي مهارة التفويض وفي هذا الصدد على المدير:

أن يعتبر المدير تفويض صلاحياته من أهم الأشياء التي يجب عليه إجادتها لما تحققه له من مزايا ولكنها في الوقت نفسه إجراء محفوف بالمخاطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحيات.

وينمثل تفويض الصلاحيات في إسناد سلطات تخص مستوى إداري أعلى للمرؤوس من المستوى الإداري الأقل منه ليباشر السلطات المفوضة إليه بالنيابة عن رئيسه صاحب السلطة الأعلى.

- ويعتبر التفويض بذلك نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوسين للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسه وبذلك يتخفف الرئيس من بعض مهامه ليتفرغ لمهام أكثر خطورة عليه أن يقوم بها بنفسه.

كذلك يعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسئولية الأكبر وعلى إعدادهم لشغل الوظائف الأعلى والأهم

- ويعبر التفويض أيضا عن فلسفة إدارية تحبذ الأخذ بمبدأ اللامركزية، وتنزى فيه مرحلة للتحول من النظام المركزي، ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسئوليات جديدة التي تفوض لهم أولا ثم تنقل لهم بعد ذلك لتصبح من صميم أعمالهم.

مبادئ التنظيم Organizing Principles

- مبدأ الأهداف: إن أهداف المنظمة لا بد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر
- مبدأ وحدة الأهداف: إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلي للمنظمة.
- مبدأ أولوية أهداف المنظمة: الأولوية دائما لأهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس.
- مبدأ عدم تغيير المسئولية بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد: فالسلطة أو المسئولية لا تتغير بتغير الأفراد
- مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد.
- مبدأ التسلسل الرئاسي: السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين لحلقة من حلقاتها.
- مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم: فالوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية

- مبدأ المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية.
- مبدأ نطاق الإشراف: هناك عدد مناسب للوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة.
- مبدأ التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.
- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية: إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسئولية.
- مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما: لا بد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن أن الرجوع إليها بسهولة.
- مبدأ الاستثناء: على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نظام سلطاته ومسئولياته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار بسبب محدودية سلطته.
- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات الغير رسمية: في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولا بد من الاعتراف بها والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي
- مبدأ التوازن التنظيمي: يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلف بها.
- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي.
- مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، إعدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط:
  1. أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرون.
  2. لابد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة. (فريد زيادة، 2010)

مبدأ المسئولية النهائية:

والذي يعني بأن التفويض لا يعفي المدير ولا مرؤوسيه من المسئولية والمساءلة.

عناصر التنظيم Organizing Elements:

- السلطة: وتعني السلطة بثلاث حقوق لمن يمتلكها: ـ حق التكليف للآخرين للقيام بمهام محددة. ـ حق المساءلة عن المهام التي كلف بها الآخرين. ـ حق إنشاء الأحداث، أو حق إصدار الأوامر. وبالطبع فإن السلطة كحق لمن يملكه على الآخرين. ستكون أكثر ارتباطا بالمديرين، وستزداد كلما زاد المستوى الإداري والتنظيمي للمديرين، وأيضا ستكون هي أهم آليات التنظيم في تحريك ودفع السلطة الفعالة. لا بد وأن تكون مقبولة من المرؤوسين حتى يتعاونوا معها طواعية.
- المسئولية: إنها الالتزام بأداء المهام والواجبات، أوهي قبول حق التكليف بأداء مهام من يملك سلطة التكليف بمهام، ولكنها لا تقف عند حدود قبول التكليف بمهام، ولكنها تمتد إلى قبول المساءلة عن هذه المهام، ومن هنا استمدت المسئولية من المساءلة.

والمسئولية يجب أن تقترن بالسلطة، فإذا كان المدير سوف يتحمل مسئولية تحقيق الأهداف (أي قبل حق السلطة الأعلى بتكليفه بمهمة تحقيق الهدف) فإنه في المقابل لابد وأن يحصل على قدر مناسب من السلطات يسمح له بتنفيذ هذه المهام من مرؤوسيه.

- تفويض السلطة: وهو من أهم عناصر التنظيم لأنه السبب الأساسي في تعدد المستويات الإدارية فالمدير في أعلى مستويات التنظيم يملك كل السلطات التي تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة. ولكنه في نفس الوقت يملك قدرات محدودة على أداء كل الأعمال والمهام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وحدها. لذلك لابد وأن يعطي مستوى إداري آخر أقل منه في السلطات وذلك في مقابل تكليفه بمهام معينة ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

شروط التفويض الفعال .

- ارتباط السلطة بالمسئولية إذ لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحمل مسئولية عن ممارسة هذه السلطة
- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته إذ يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها.
- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير لتنمية مرؤوسيه وإعدادهم لوظائف والمسئوليات الأكبر فالتفويض لا يجب أن يكون قرارا انفعاليا غير مؤسس على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكاناته وفي إطار تصور لنموه الوظيفي.
- استمرار مسئولية المدير الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه فلا يزال هو المسئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات وما يترتب عليها من نتائج.
- التفويض إجراء مؤقت، ومن ثم لابد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس ببعض صلاحيات رئيسه وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة إلى المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته وليس بوظيفة رئيسه
- كما أن التفويض يكون محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها فليس التفويض تصريحا مفتوحا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيود أو حدود بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها قرار التفويض.
- أن لا يحدث المدير أي تغيير في نطاق مسئولية أي جزء في التنظيم في الوحدة التي تتبعه بدون تفهم كامل لهذا التغيير وأسبابه وآثاره، وأن يبحثه مع الأفراد المعنيين به.
- أن يكون لدى المدير المرونة التنظيمية التي تجعله قادرا على مواجهة تقلبات العمل الطارئة أو المؤقتة دون أن يتخذ قرارات تنظيمية عشوائية أو يفقد جزء من كفاءته.
- أن لا يقوم المدير بإصدار أوامر إلى المرؤوسين دون علم رؤسائهم المباشرين.

- أن لا يقوم بتوجيه أكثر من مرؤوس إلى رئيس واحد في نفس الدرجة أو أقل منه.
- على المدير أن لا يتجاهل أو يتدخل في اختصاصات وسلطات مرؤوسيه والاختصاصات والسلطات المحددة لكل منهم بالهيكل التنظيمي إلا في حالة الضرورة وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح.
- لا ينبغي أن يطلب المدير من شخص معين عدة مهام في نفس الوقت يكون لكل منها أولوية مختلفة في نفس الوقت.
- لا ينبغي للمدير إصدار أي تعليمات أو أوامر إلى مرؤوسيه بالمخالفة للأوامر والتعليمات الصحيحة الصادرة من رئيسه المباشر.
- لا ينبغي للمدير الاطمئنان إلى حالة السكون الظاهري وعدم اختفاء المنازعات والاختلافات بين المرؤوسين أو مرؤوسيه على أنها تعني أن هذه حالة مرضية بل قد تكون حالات شاذة تنذر بالخطر.

ب. التوجيه

وظيفة التوجيه Directing

إن الوظيفة الأولى للمدير هي أن يوجه الآخرين، ولذلك يستطيع المدير أن لا يقوم بعض مهامه في التخطيط والتنظيم ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مهامه في توجيه العاملين تحت إشرافه لكونها تتوقف كفاءته الإدارية على قدرته على توجيه العاملين معه وتحفيزهم. ويقصد بالتوجيه إصدار الأوامر من قبل المدير الذي يلزم تنفيذ الأهداف والأعمال من قبل المرؤوسين، حيث أن التوجيه يتطلب من المدير أن يكون على صلة دائمة بالأعمال التي يشرف عليها وأن يعمل على التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية للعاملين وتحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج. ويجب على المدير أن يأخذ في الاعتبار أن من مهامه توجيه جهد كل فرد في سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة حتى يؤدي كل فرد ما يطلب منه من جهد وتكون كل جهود الأفراد متكاملة. ولذلك فإن التوجيه الفعال يتطلب أن يكون المدير على علم بما يجري حوله من أحداث وأن يكون على استعداد لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

عناصر التوجيه Directing Elements.

تتكون وظيفة التوجيه الإداري من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد التي تسير عليها المنظمة وتلك الإجراءات التي تحكم الفرد وتنظم عمله داخل المنظمة
- تهيئة الفرد بكل الطرق والوسائل للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية في أداء عمله في إطار من الرضا
- إصدار تعليمات عديدة لإرشاد الفرد في عمله اليومي منعا لانحرافات الأداء.

القيادة والتوجيه Directing and Leadership.

إذا كانت القيادة في أبسط تعاريفها هي القدرة على جذب الأفراد إلى مدار الهدف فإنها بهذا المعنى لابد وأن تكون جوهر وأساس عملية التوجيه. وإذا كان جوهر القيادة هو القوة، والقوة هي أن تجعل الآخرين يصنعون شيئا ما كانوا يصنعونه لولا تدخل القائد بالإقناع أو الإلزام ... فإن السلطة لابد وأن تكون هي جوهرة القوة. وبالتالي لابد وأن تكون تعبئة عملية التوجيه على إمتلاك السلطة لدعم القوة بتفعيل القيادة ومن ثم جذب الأفراد إلى مدار الهدف المطلوب تحقيقه. إن القوة والسلطة بالنسبة للمدير عندما يمارس مهارة التوجيه لابد وأن تستند إلى خمسة أنواع من السلطات هي:

- السلطة الرسمية: والتي يكتسبها المدير من خلال موقعه الوظيفي في الهيكل التنظيمي.
- سلطة الثواب (المكافأة): وهي حقه في مكافأة العاملين معه إذا أثابوا وأجادوا.
- سلطة العقاب: وهي حقه في مجازاة وعقاب من يخطئ من العاملين معه.
- سلطة المرجع الأخير: وهي تلك السلطة المستمدة من إقتناع العاملين بأن المدير هو المرجع الأخير في حل المشكلات التي تواجههم في أعمالهم. وهي تلك السلطة المستمدة من الخبرات الفنية والإدارية والخبائية للمدير والتي تميزه عن العاملين معه.

التوجيه وإصدار الأوامر

يتم التوجيه من خلال إصدار الأوامر وفي بعض الأحيان قد يتوقع المرؤوسين إصدار أوامر معينة قبل ان تصدر إليه أي انه يكون مهيئا بالطاعة على أساس توقع صدور هذه الأوامر. ان الفرد عادة ما يسأل نفسه كيف يريدني الرئيس ان أعمل أو ماذا يريدني الرئيس أن أعمل ؟ وبالتالي فهو يتصرف في ضوء توقعه للسلوك الذي يرضي رئيسه. وبالتالي يجب مراجعة الأعمال التي تم تنفيذها لتستخلص منها سلوك المرؤوسين من رفض أو قبول، وذلك قبل إصدار الأوامر ... وأن ندرس توقعات المرؤوسين لما يمكن أن يكون عليه السلوك المرضي منهم قبل إصدار الأوامر. وان نأخذ في الاعتبار توقعاتهم من صياغة الأوامر، فكلما كان المرؤوس مهيئا للطاعة كلما كان احتمال عدم حدوث مشاكل نتيجة ممارسة إصدار سلطة الأوامر اكثر.

دور المدير أو المشرف في عملية التوجيه :

حتى تزيد فعالية التوجيه على المدير أو المشرف أن يتبع ما يلي

- أن يكون الدعم المعنوي والمادي (التحية) من المدير لمرؤوسيه الجيدين والمتميزين، ولا تعطى للمهملين أو الأقل كفاءة
- أن يكون التحفيز تعبير عن تبادل المنافع، يقدم في مقابل العمل والكفاءة والإجادة من جانب المرؤوس الذي يحصل عليه
- أن يعرف المرؤوسين أهداف المنظمة وأهداف الوحدة التي يعملون منها فهي اهدافهم، وليست أهداف المديرين فقط .
- أن يتعرف المدير على حاجات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم. وأن يتعامل معهم على أساسها .
- أن يستمع المدير إلى اقتراحات مرؤوسيه، وان ينفذ الصالح منها .
- ان يحاول دائما أن تكون المكافآت ذات قيمة للفرد، أو متمشية مع رغباته .
- أن يتم تقديم المكافأة عن الإنجاز أو السلوك المطلوب، أو معرفة باقي الزملاء لتشجيعهم على الإنجاز
- أن يتم شرح المهام للمرؤوسين من قبل رؤسائه، وأن يتم تدريبهم على أدائها

- أن لا يستند إلى أي من المرؤوسين أعمال أو مهام غديمة الأهمية، أو من النوعية التي يكرهها.
- أن يتم تشجيع المشاركة والحوار الحسان القائم على الأمان بين الرئيس والمرؤوسين.
- أن تكون إمكانات المنظمة فيما يتعلق بالحوافز المادية معروف ومعلن.
- أن يتم تقديم معلومات مستمرة على المرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز.

* التوجيه: هو عملية إفهام الأفراد وجهة نظر ورؤية الشركة للقيام بالعمل والأعمال بطريقة الشركة وليس بطريقة الأفراد بالرغم من قدراتهم وكفاءتهم وفاعليتهم، ومكافأة المطيع والمجتهد ومعاقبة الكسول والمخل، وهو أيضاً القدرة على الحد من نسبة حدوث الأخطاء لتلافي حدوث المشكلات وحلها إذا حدثت.
* الرقابة: هي التأكد من أن (العمل / الأعمال) يسير وفقاً لما هو مخطط له سلفاً وبانضباط ومعاقبة من يتسبب في الإهمال والأخطاء المتعمدة والناجمة عن الإهمال باتباع قواعد العمل الموضوعة لمنع وتوضيح لكيفية سير العمل وإعادة تنسيق أعمالها وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل منهم.

ويحتاج العاملون تحت إدارة ما إلى الإرشادات المتواصلة، وحتى تكون أعمالهم بناءة لا بد من التأكد من أنهم يعرفون المعلومات التالية:

- الهدف الكلي للنشاط أو المشروع.
- المهام التي يجب عليهم القيام بها.

إدراك النتائج المتوقعة إزاء القيام بهذا العمل. وعندما يفهم العاملون الأسباب الكامنة وراء تنفيذ عمل ما، يندفعون لإتمام أعمالهم بفعالية طبقاً للمقاييس المحددة، مستعملين طاقاتهم لأقصى درجة ممكنة، الأمر الذي يتطلب توجيههم عن طريق إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم عن كيفية انجاز ما هو مطلوب منهم ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف. ولذلك ينبغي في الإداري أن يكون ماهراً في الأمور التالية:

- قيادة الناس إلى الطريق الصحيح.
- إطلاع الآخرين بما عليهم القيام به.

بحث الحصان في نعمال مؤدون أعدادهم بطريقة ممتازة. وهو ما تسميه بوظيفة الرقابة حيث تقوم الإدارة بمتابعة عمليات الأفراد لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها. وهو ما يعطي العمل طابع الاستمرارية. (فريد زيارة، 2010)

1. الرقابة

وظيفة الرقابة والمراجعة: Function of Controlling

وذلك من خلال المحافظة على التيقظ لكل ما يحدث، ولكيفية حدوثه. فالسيطرة هي الوظيفة التي تنظم خطة وتحدد زيادة الجهود أو كبح المعامل عندما تدعو الحاجة إلى ذلك. والسيطرة على عمل ما تتضمن تنفيذ الخطوات التالية:

- يجب تفهم العمل الذي سيؤديه الإداري، وتعرف حالته ونوعيته وما سيؤول إليه.
- يفترض بالإداري أن تبقى عينيه مفتوحتين على كل شاردة وواردة في تفاصيل

يجب أن يقيم تصرفات العاملين وأن يحكم على أعمالهم. فالإدارة في مجمل نشاطاتها ووظائفها تقوم باتخاذ القرارات سواء أكانت استراتيجية أم تكتيكية. كما تتخذ القرارات المناسبة عندما تواجه المشاكل الإدارية المختلفة كما يقتضي العمل على حسبها. وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن العملية الإدارية تتم لجميع أوجهها ومجالاتها ضمن عوامل بيئية مختلفة تشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تتفاعل معها وتؤثر في مخططاتها وتنظيم قراراتها وفي علاقاتها مع الأفراد العاملين فيها وهذه العوامل يمتد تأثيرها في المستويات الإدارية العليا نظراً لأهمية وأبعاد القرارات التي تاخذها.

تعني الرقابة بالتأكيد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت أو التي اختيرت خطة. وبالتالي فهي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومن ثم تحديد الفجوة بين النتائج المستهدفة، والنتائج الفعلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد هذه الفجوة.

ويتطلب ذلك القيام

- بالمتابعة: والتي تعني بالتأكيد من أن الهدف قد تحقق فعلا وفي الوقت المحدد له.
- والتقييم: والذي يعني بالتأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقا لما يجب أن يكون.

وعملية الرقابة بشقيها المتابعة والتقييم تتطلب وجود:

- معايير رقابية يتم القياس والتقييم بموجبها، وعلى أساسها.
- قياس الأداء إستنادا هذه المعايير.
- تحديد الانحرافات وعلاجها.

والإدارة الفعالة عند قيامها بممارسة عملية الرقابة، لابد وان تضع لها مجموعة من المعايير التي تدل على هذا النجاح وابرز هذه المعايير هي الإنتاجية ومؤشراتها. والإنتاجية هي العلاقة بين الناتج والمستخدم خلال فترة زمنية محددة.

عملية الرقابة. Controlling Process

تتمثل عملية الرقابة في إتباع الخطوات التالية:

1. **تحديد النشاط أو المهمة المطلوب رقابتها:** تقوم عملية المتابعة باعتبارها الشق الأول من الرقابة على أساس التحديد الدقيق والتفصيلي للمهام أو النشاط أو الموضوع الذي سيتم رقابته، لأن أساس عملية المتابعة هو التأكد من أن خطوات أداء هذه المهمة أو هذا النشاط قد تم تسجيلهما ووضعهما في برنامج تنفيذي. ليتم متابعة تنفيذ خطوات هذا البرنامج. بمعنى التأكد من حدوثها. لذلك لا يمكن أن تتم عملية المتابعة إلا إذا تم تحديد النشاط المطلوب رقابته ووضعه في صورة خطوات تفصيلية في البرنامج.
2. **تحديد الأزمنة لكل خطوة في المهمة أو النشاط أو المشروع المطلوب رقابته:** وترتبط هذه الخطوة أيضا بإجراء عملية المتابعة، حيث لا يمكن إجراءها إلا بالتأكد من وضع وتحديد هذه الأزمنة حيث يتم خلال عملية المتابعة تسجيل أمرين: (فريد زيارة 2005)
   - **الأول:** الإجابة على السؤال الخاص بها تمت هذه الخطوة الموجودة في البرنامج أم لا ؟. . وإذا كانت الإجابة بأنها تمت، تنتقل إلى ثانيا
   - الثاني: الإجابة على السؤال الخاص بها تمت في الزمن المحدد لها في البرنامج أم لا ؟. . فإذا كانت الإجابة بنعم تم تسجيل ذلك. وإذا كان هناك انحراف زمني يتم تسجيله.

3. اختيار القياس الذي سيبني عليه معايير الرقابة: ويتم في هذه الخطوة تحديد المقياس الذي سيبني على أساسه معيار الرقابة. وهل سيكون وحدة زمن (ساعة / دقيقة) أو وحدة طول (متر / سم) أو وحدة نقد (درهم / فلس) أووحدة كمية (كيلو / جم) وهكذا حيث تبنى المعايير على أساسها مثل (10 وحدات / ساعة) كمعيار رقابي للأداء.

4. تحديد المعايير: أي وضع الجداول أو الحصص أو الأهداف التي سوف تقيس الوحدات موضوع الرقابة بها. مثل درهم لكل كيلوات / ساعة. أودرهم لكل ساعة / عمل... وهكذا

5. وضع نظام المعلومات الرقابية: ويتعلق بوضع النماذج الخاصة بالمتابعة، ومواعيد القيام بها وكيفية ملء نماذجها وجداولها وتحديد من الذي يقوم بها ومن الذي يقوم بتحليلها ووضعها في تقارير بشكل معين ؟ وأيضا إلى من ترفع ؟ وكذلك وضع إجراءات التقييم من حيث النماذج المستخدمة والتقارير الخاصة بذلك ومن الذي سيقوم بتحليل هذه التقارير ؟ وإلى من سترفع ؟

6. عملية المتابعة والتقييم (الرقابة): وهي الخطوة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ الخطوات السابقة وصولا إلى نتائج محددة هي نتائج عملية الرقابة حيث تتبلور هذه النتائج في :

- تقارير المتابعة المسجل بها ما تم تنفيذه والانحرافات الزمنية للتنفيذ.
- تقارير التقييم والتي تحتوي على نتائج تطبيق المعايير على الشيء أو الموضوع أو المهمة موضوع الرقابة، مبين بها أيضا الانحرافات الكمية أو المالية أو الزمنية أو النوعية وأسبابها.
- والتمكين.
- والمساندة والدعم للمرؤوسين.
- وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير.
- وتقديرهم إذا كان الموقف يحتاج هذا التقدير.

اتخاذ القرارات Decision Making

وهي عملية مهمة تقوم باصطفاء الخيار المناسب. فالخيارات العاجلة تتطلب التمييز بين الأمور العارضة والأمور المهمة، ومن لا يفعل ذلك يجد نفسه غارقاً في معالجة الأمور الصغيرة، بينما تبقى الأمور المهمة دون تنفيذ وعالقة. بالنسبة للخيارات الطويلة الأمد، يجب أولاً معرفة الهدف الذي نسعى إليه، والإلمام بإيجاد الحل المناسب ثم كيفية تطبيقه. لأن مفتاح النجاح هو اتخاذ القرارات المدروسة، خصوصاً أن الإدارة تتعامل مع مختلف المستويات الإدارية مع الإنسان المحور الأساسي في العملية. وهذه العلاقة تمارس بشكل دائم ومستمر وهي تتطلب مهارة عالية لدى المديرين والمشرفين لأن اتخاذ القرار ينبغي أن يكون مناسباً بالوقت المناسب إضافة إلى كونه دقيقاً جداً نظرة لكثرة المتغيرات التي تحدد سلوكه وتطبيقه في العمل. وسنتحدث عنها في فصل لاحق منفصل. (Saunders , Mark , et al ,1997)

مهارات بين الإدارة والقيادة Manager & Leader Skills

غالباً ما يثار الجدل حول المدير والقائد، وهل كل مدير قائد، وكل قائد مدير، حيث تختلف الآراء في هذا الصدد على النحو التالي :

- مجموعة آراء ترى ان كل مدير لا بد وان يكون قائداً باعتبار أن وظيفته التوجيه، تعني القيادة ولا يمكن أن يمارس المدير وظيفة الإدارة دون أن يمارس وظيفة التوجيه، وليس بالضرورة أن يكون كل قائد مديراً.
- مجموعة آراء ترى أن هناك فرق بين المدير و القائد، فالقائد قد لا يكون مالكاً لمهارات التخطيط، والتنظيم، ولكنه مع ذلك يكون قائداً ناجحاً. والمدير قد يعتمد نجاحه على رؤية ثاقبة، ينفذها معاونه دون أن يملك القدرة المتميزة على القيادة أو التوجيه، ومع هذا يكون مديراً ناجحاً. حيث ترى هذه المجموعة من الآراء ان الإدارة أكثر اعتماداً على الفعالية الشخصية، بينما تكون القيادة أكثر اعتماداً على الجاذبية الشخصية.
- مجموعة آراء ترى أنه لا فرق بين الاثنين فكل مدير لا بد وأن يكون قائداً وكل قائد لا بد أن يكون مديراً وأنه لا يمكن أن يكون هناك مديراً ناجحاً دون أن يكون مالكاً للفعالية الشخصية، والجاذبية الشخصية، فهما وجهين لعملة واحدة هي القيادة، والإدارة معاً.

- مجموعة آراء ترى أن أي قرار إداري ناجح لا بد وان يكون له ثلاث أبعاد أساسية هي:

1. البعد الفني: والذي يتمثل في الأسس العلمية والمنطقية والموضوعية التي بني عليها القرار.
2. البعد السياسي: والذي يعني بالآثار المترتبة على اصطدام هذا القرار بالواقع العملي، حتى ولو كانت كل أبعاده الفنية صحيحة تماما بالواقع العملي قد يرفضه، وبالتالي ما هي الإجراءات التي تجعله مقبولا من هذا الواقع ؟ فحساب هذه الإجراءات، ومعرفة كيفية مواجهتها هو البعد السياسي في القرار والسياسة من وجهة نظر الإدارة هي الإطار العام المرشد للتفكير وينبعها إجراء والإجراء من وجهه نظر الإدارة هو الإطار العام المرشد للتنفيذ
3. البعد الاجتماعي: والذي يعنى بالآثار المترتبة لهذا القرار على الأفراد سواء كانوا متقبلين له، او متأثرين بنتيجه، وبالتالي يكون هذا البعد مرتبط بحساب هذه الآثار، وكيف تجعل الأفراد مستقبلين للقرار ومتوائمين معه ومدافعين عنه ؟ والقائد وفقا لآراء هذه المجموعة هو ذلك المسئول الذي يستطيع أن يصدر قرارا متسما بالأبعاد الثلاث السابقة، وإن كان لا يستطيع حساب البعد الفني، فإن معاونيه قادرين على ذلك لأن مسئوليته تتبلور في البعد السياسي والبعد الاجتماعي للقرار وهنا يتبادر السؤال التالي، وهل يمكن أن يكون المدير فعالا دون أن يكون قادرا على إصدار قرار تم حساب كل الأبعاد الثلاث السابقة فيه ؟ والإجابة بالطبع لا ؟ لذلك فنحن نرى بناء على العرض السابق أن المدير الفعال لا بد وأن يكون قائدا. أو على الأقل قادرا على حساب البعد السياسي، والبعد الاجتماعي في قراراته (بالمفهوم السابق عرضه لهذين البعدين)

(Sakaran , 2003)

خاتمة الفصل الأول

لقد تناول الفصل الأول مفاهيم وأسس العملية الإدارية حيث عرفت الإدارة بأنها علم وفن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين، ثم التطرق إلى مفهوم العملية الإدارية للأهمية وإلى مراحل الإدارة الخمسة وهي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية واتجاه النظم في الإدارة والنظرية العربية في الإدارة، وإلى خصائص العمل الإداري حيث إن العمل الإداري يقوم على إحداث التوازن بين الأفراد أو الناس الذين يعملون مع المدير، وبين النتائج المطلوب تحقيقها، أو العمل المطلوب إنجازه، بينما العمل التخصصي أو الفني لا يتطلب إحداث هذا التوازن، فالقائم فيه يبحث فقط عن الإنجاز، إن العمل الإداري يقوم على الرؤية الشاملة والمرسمة البعيدة عن التخصص الضيق والتدقيق، مثلما هو في العمل الفني والتخصصي، وإن أساسه المبادأة، والقدرة على الحكم الصحيح، والتنبؤ، وبه قدر من الإلهام، وكلها أمور قد لا يحتاجها العمل الفني، وتم الحديث عن أبعاد الإدارة الاقتصادي والإنساني والزمني والسلوكي كما تم الحديث عن وظائف المنظمة ووظائف العملية الإدارية والتسويقية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة واتخاذ القرارات والرقابة والمراجعة شاملا تعاريفها ومبادئها وأنواعها وأشكالها ومتطلباتها وخطواتها وفوائدها.

www.Maktbah.Net

الفصل الثاني

المهارات الاساسية في إدارة المجالات الإدارية والتسويقية
Basic Skills in Management of Marketing cases

تمهيد .

مهارات المدير الفعال .

المهارات الإدارية وتشمل:

مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات.

مهارة صياغة التقارير و البيانات.

مهارة التفاوض.

مهارة إدارة الاجتماعات.

خاتمة الفصل الثاني.

المكتبات
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الثاني

المهارات الأساسية في إدارة المجالات الإدارية والتعليمية

تمهيد Introduction

إن الكفاءات الإدارية تتطلب عدد من المهارات الأساسية التي تختلف من مجال إداري إلى آخر، وهي تعتبر من أهم المتطلبات في المؤسسات الحديثة التي تواجه تحديات كبرى، ولكي يكون الإداري ناجحاً في إدارة مجاله لابد أن يمتلك مجموعة المهارات التي تؤهله لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه في حقيقة الأمر هو: ما المقصود بالمهارات الإدارية؟

المهارات هي القدرة على استخدام المعارف والخبرات السابقة في مواقف جديدة بطريقة سليمة، وتتطلب المهارة الإدارية معرفة خاصة بها وإعداد للمهارة وتتطلب ممارسة مستمرة، والمهارة الإدارية هي التي تجعل الإداري يتعامل مع الآخرين بشكل فعال.

وتعتبر المهارات الإدارية من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، فالمهارة الإدارية هي القدرة على تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسة عملية، وتعتبر المهارة الإدارية من أهم العوامل التي تساعد على حل المشاكل.

- معرفة الأسباب التي أدت إلى وجود المشكلة.
- التفكير في البدائل المختلفة التي يمكن أن تساعد في معالجة المشكلة.
- اختيار الحلول المناسبة والمعقولة لمعالجة المشكلة.
- العمل على تنفيذ الحلول التي تم اختيارها بشكل فعال، وتعتبر المهارات الإدارية من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير الإداري، وتتطلب هذه المهارات

ينبغي على الإداري أن يكون بارعاً باختيار الكلمات المناسبة (وهو ما يعرف باللغة) ثم في إدارة الاجتماعات والحوارات وأخيراً في صياغة التقارير. وتعتمد المشاركة الفعالة على الذكاء والوضوح في التعبير بين المدير والموظف، بالإضافة إلى قابلية الموظف على الاستماع أي يعني:

- أن يكون الإداري واضحاً فيما يود قوله (الفكرة).
- تحديد الوسيلة التي سيستعملها لتبليغ رسالته.

وهذا يعني تبليغ الرسالة بطريقة واضحة ومفهومة من قبل الأشخاص الموجهة إليهم. وتعتمد المشاركة السليمة على إعادة الأفكار وتكرارها بطرق متعددة. لذا من المهم التأكد من صحة وسيولة ووضوح الفكرة، أو الرسالة المتوخى إرسالها.

* الاجتماعات Meeting: هي الطريقة البناءة لمشاركة الناس بالأفكار، فمن خلالها يتم التمكن من معالجة المواضيع المبهمة بعمق، وتسمح للآخرين بإبداء الاقتراحات، ولهذا ينبغي معرفة نوع الاجتماع ومثلا على ذلك: (السكارنه، 2008) الاجتماعات الدائمة، وتتعلق بمشاركة الأفكار، وتحديد الجداول، وإحاطة المشاركين علماً بالمستجدات. الاجتماعات لحل المشاكل حيث يعالج المشاركين المشاكل الناشئة، ويسعون إلى حلها. غير أن الاجتماعات قد تصبح دون فائدة إن لم يتم التأكد من صحة سير الأمور التالية هنالك متطلبات نجاح للاجتماع، ويتضمن ذلك:

1. تحديد وقت معين للبدء بها.
2. عدم انزعاج المشاركين فيها.
3. تحديد جدول أعمال الاجتماع.
4. تحديد مكان انعقاد الاجتماع.
5. تحديد الأشخاص المدعوين للاجتماع مسبقاً.
6. إدارة الاجتماع بطريقة ذكية وفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماع عدم سيطرة شخص على مجريات الاجتماع واستثناء الآخرين.

والتوقف بعقد الاجتماعات، ينصح بما يلي :

1 أن يعرف الحاضرون سبب وجودهم في الاجتماع .

2 أن يدون ما دار فيه من خلال محضر الاجتماع، ويجب توزيع الأعمال والأدوار .

* كتابة التقارير: تساعد كتابة التقارير الواضحة في تنظيم المعلومات المجموعة، أو تلك التي جرى البحث بها سابقاً بحيث يفهمها الجميع، وتبقى وثيقة رسمية يرجع إليها عند اللزوم . ولكتابة التقارير السهلة والمقروءة، لا بد من إتباع الخطوات التالية وسيكون هناك فصلا منفصلا ومتكاملا عن اعداد وكتابة التقارير الادارية لاحقا :

- معرفة سبب كتابة التقارير (الخلفية)
- الاطلاع على الأمور التي بحثت (المهمة المنفذة) .
- النتائج التي تخلص إليها بعد إتمام البحث .

الاستنتاجات والنتائج .

- الاقتراحات المتعلقة بما ينبغي القيام به .

* التأثير على المهارات: لا بد من معرفة أن الإدارة لا تقتصر على شخص المدير، بل تشمل العاملين معه، ومن هنا تأتي أهمية حث الموظفين وتحسين قدراتهم وتفعيل طرق وأساليب أدائهم العمل بغية الحصول على أفضل النتائج.ولبلوغ هذه الدرجة من التأثير على المهارات الخاصة بالآخرين لا بد من أمرين:

- القيادة .

الحث والتشجيع .

القيادة : Leadership وتشمل أن يكون الإداري .

- عادلاً وحازماً
- أن يكسب ثقة العاملين معه.

أن يدفع الآخرين للعمل بطريقة جيدة و لتحقيق العدالة والحزم في نفس الوقت، لا بد من اختيار الطريقة التي ستتبع لتنفيذ ذلك، كما أنه في تشجيع الآخرين كسب ثقتهم، وتمكن تدريبي من تحقيق الأهداف.

- الدعم والتشجيع: وهذا يشير لمعرفة ما يدفعهم إلى العمل وهو الحاجة الداخلية والشعور بأنهم جزء من المجتمع وتحقيق الأهداف الشخصية، ويجب أن لا ننسى أن لطريقة معاملة تأثير كبير وعميق في نفوس الآخرين، ولذلك يجب محاولة تطبيق الأمور التالية:

- وضع تحسين مستويات الأعمال على عاتق الذين سيلتزمون بها أو على الأقل تقديرهم لذلك.
- منح الآخرين الحرية من التأثير على طريقتهم الخاصة حرصاً على تدعيمهم بالثقة.
- الاختيار والبناء على النجاح، حيث يتم بطريقة سليمة.
- مراقبة التغيرات لتهيئة فرص التطور الاستباقية، تحذر من أزمتهم والابتعاد.
- الاهتمام بالأعمال الروتينية للموظفين والعمال، وتشجيعهم بتذكيرهم بأنهم يقومون به عمل مهم، ويستحقون عليه التقدير (Nadler, 1998).

مهارات المدير الفعال Skills of Effective Manager:

إن المهارة هي القدرة على الإنجاز والأداء، واستخراص النتائج، وحل المشاكل وهي عملية ليست بالأمر السهل فهي صعبة ومعقدة، ولها شروط ثلاث هي:

- الممارسة
- الدراسة
- التدريب المستمر في الأداء.

هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، و الظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل. فالمدير المالي، مدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية، ويبين الشكل التالي تشكيلة المهارات اللازمة لكل مستوى إداري.

الشكل (2-1): المستويات الإدارية والمهارات اللازمة

الإدارة العليا .... المهارة الفكرية
الإدارة الوسطى .... المهارة الإنسانية
الإدارة المباشرة (الإشرافية)..... .... المهارة الفنية

المصدر: (من إعداد المؤلفان ، 2011)

إن مهارات الإدارة تشمل :

- المهارة الفكرية = الرؤية الشاملة + الحس الاجتماعي + الحس السياسي.
- المهارة الإنسانية = القدرة على التواصل مع الآخرين – التعامل مع الآخرين.
- المهارة الفنية – التخصص في الموضوع، والإلمام بتفاصيل الأمور.

أما عن مهارات المدير الفعال فإنها يمكن أن تتبلور فيما يلي :

مهارات فكرية :

- التخطيط / الرؤية الاستراتيجية

- التنظيم... الوقت... الموارد.

تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص.

التقدير الاجتماعي ... والسياسي للموقف.

مهارات إنسانية:

- اختيار المساعدين
- تشكيل فرق العمل.
- توجيه المرؤوسين.
- تحفيز العاملين معه.
- تفويض السلطات
- دعم ومساندة العاملين معه.
- الاتصال الفعال.

الاستماع وتلقي المعلومات.

الإقناع، والمناورة، والحوار

- التعامل مع الفريق.

مهارات فنية:

- وضع أهداف في صورة فنية.
- ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات
- وضع معايير تقييم.
- تطبيق المعايير.

تصميم النظم.

- إجراء المتابعة.

والمدير الناجح هو الذي :

يعرف كل فرد يعمل معه واجباته ومسئولياته وسلطاته .

- يؤدي كل فرد يعمل معه التطارب منه بأعلى قدر من الإنتاجية.
- يعمل الجميع في غيابه بنفس الكفاءة كما لو كان موجودا.
- يجاول الفرد حل أي مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجا إليه.

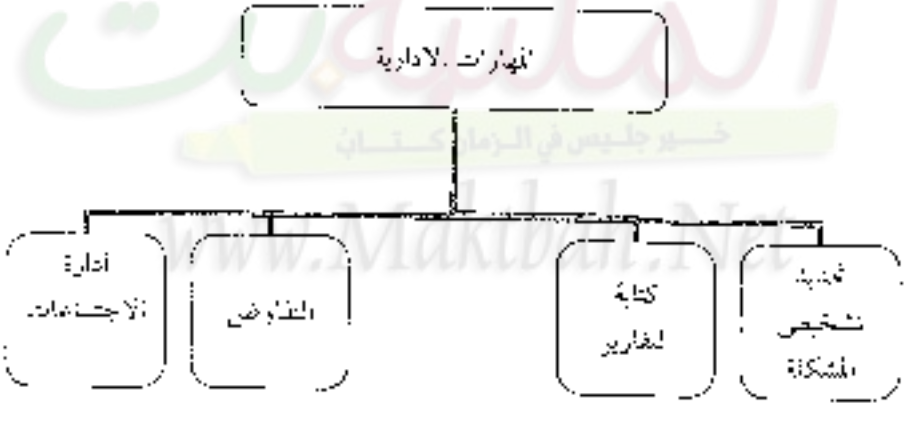
يبادر كل العاملين معه بتقديم مقترحات لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير.

المهارات الادارية Managerial Skills.

هناك من الكتاب من شار الى ان المهارات الإدارية كما يلي :

1. مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات.
2. مهارة كتابة التقارير و البيانات.
3. مهارة التفاوض.
4. مهارة إدارة الاجتماعات. وفيما يلي شرحا مختصرا لها والشكل (2-3)

الشكل (2-3): المهارات الادارية



المصدر: من إعداد الباحثان، 2016

5. مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات. Problem Identification & Solution Skill

ما هي المشكلة؟

انحراف ما هو كائن عن ما يجب أن يكون.

- سؤال ليس له إجابة في الوقت الحالي.
- تراكم كمي في الاتجاه السلبي.
- نتيجة غير مرغوب فيها.
- خلل وعدم توازن في نظام ما

المشكلة لا تحل إلا إذا تم تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب ان يكون (تحديد فجوة الانحراف).

ولا يمكن لمن يعاني منها التصدي لها إلا إذا كان لديه إحساس بها ويعاني من آثارها.

- لا يمكن لمن يتصدى لها أن ينجح في حلها إلى إذا كان لديه معرفة كاملة بما يجب أن يكون.
- الوصول إلى ما يجب ان يكون هو حل المشكلة.

1. مهارة تحديد وتشخيص وحل المشكلات / أين المشكلة؟

- **هل هي في النظم ؟ هل هي في الأداء ؟**
- **هل هي في سلوك المجموعة المستهدفة ؟هل هي خرق للقانون أو القواعد ؟**

- إذا كانت المشكلة في النظم علينا أن نعرف، هل هي :
  - في المدخلات (الأفراد – التكنولوجيا – المواد – المعلومات)
  - في العمليات (التخطيط – الإجراءات – التنظيم – التوجيه)
  - في المخرجات (النتائج – الخدمات الموجهة إلى المجموعة المستهدفة)
  - في البيئة المحيطة بالنظام (عوامل معوقة داخلية / خارجية)
  - في شبكة المعلومات والاتصالات (لا يصل رد الفعل)
  - إذا كانت المشكلة الأداء، هل هي في :

- في القدرة (المعرفة، المهارة)
- في الرغبة (الاتجاه، الموقف)

أم هي في الإدراك أم التمييز أم الحكم (القرار)، أم التنفيذ (جرعة الفعل / أو الفعل ذاته)

- إذا كانت في سلوك المجموعة المستهدفة، هل هي في سلوك غير مرغوب فيه أم خرق للقانون والقواعد أم هي سوء فهم ؟

تحديد و تشخيص وحل المشكلات / ما الفرق بين المشكلة، والواقعة، والحادثة، والأزمة .

- الواقعة : شيء حدث وانقضى أثره، ولم يترتب عليه حدوث خلل في النظام الكلي أو تهدد له، ولكن يجب تحليلها وتحديد أسبابها حتى لا تكرر في صورة حادثة.
- الحادثة : خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، وقد تؤدي إلى توقف كلي أو جزئي له، وقد تكون الحادثة غير جسيمة فتؤثر على جزء من النظام.
- الأزمة : خلل يؤثر ماديا على النظام كله، ويهدد الافتراضات الأساسية له، أو هي تراكم كمي سيء أدى إلى تحول نوعي سلبي. (Reynolds , John I. 2002)

تحديد و تشخيص وحل المشكلات / كيف يتم تشخيص وحل المشكلات؟

يتم ذلك وفقا للخطوات التالية :

1. الخطوة الأولى :Problem Identification الإحساس بالمشكلة أو اكتشافها
   - الإحساس بالانحراف
   - تحديد ما هو الانحراف.
   - تحديد حجم الانحراف كما ونوعا.
   - تحديد مكان الانحراف.
   - تحديد الأفراد المرتبطين بهذا الانحراف
   - تحديد متى ظهر هذا الانحراف، وهل تكرر حدوثه، وما هي معدلات تكراره؟

2. الخطوة الثانية Symptoms & Reasons : التفرقة بين الأعراض والظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة.

- ضرورة التفرقة بين الأعراض والظواهر والأسباب الحقيقية. (ظاهرة العنف قد تكون عرضا لمشكلة البطالة). (ظاهرة تزايد تحرف الفتيات قد تكون عرضا لمشكلة انحسار الزواج).
- الاهتمام في تحديد المشكلة يكون للأسباب وليس للظواهر فمعالجة الأعراض لا يؤدي إلى الحل. (عزوف الأفراد عن الالتحاق بمعاهد الشرطة قد يكون عرضا لانخفاض الأجور بالمقارنة للوظائف الأقل جهدا).

إن التفرقة بين الأعراض والأسباب الحقيقية لا يتم إلا إذا تم وصف المشكلة بشكل دقيق. وقد يكون الوصف وحده لا يكفي أيضا. فلا بد من التعرف على بداية المشكلة وتطورها. وهنا لا بد من الإجابة على السؤالين التاليين :

- ماذا وصل الأمر إلى ما هو عليه الآن ؟
- وما هو الموقف الحالي تفصيلا ؟

3. الخطوة الثالثة : تشخيص المشكلة Problem Symptoms (تحديد الأسباب بدقة).

- تحديد الموقف الحالي بدقة (وصف المشكلة)
- تحديد ما يجب أن يكون (الحل الأمثل)
- تحديد الفجوة (حجم الانحراف)
- الربط بين الأعراض والأسباب (وضع الفروض)

ويتم ذلك في إطار الإجابة على الأسئلة التالية : ؟ ماذا ؟ (الانحراف بدقة)

- أين ؟ (المكان – نتائج الملاحظة)
- متى ؟ (موعد الحدوث وكم مرة)
- المدى ؟ (حجم المشكلة)
- من تأثر بها ؟ (حجم التأثير)

إن الإجابة على كل هذه الأسئلة لا بد وأن يتم تحليلها لتوصلنا إلى الإجابة على السؤال الخاص بلماذا ؟ (الأسباب بدقة) إن الإجابة على السؤال الخاص بلماذا تتخصص المشكلة إن الإجابة على كل الأسئلة السابقة تتطلب جمع العديد من المعلومات وتحليلها.

وجمع المعلومات عن المشكلة يتم من خلال ما يلي :

- المعلومات المكتبية (التقارير، الوثائق، المستندات)
- المعلومات الميدانية : موقع المشكلة ، وتتم من خلال .
- الملاحظة (المعاينة المشاهدة المباشرة – المعايشة)
- المقابلة (المفتوحة – المقننة – العميقة)
- الاستبيان (المفتوح – المغلق)
- إذا كان التشخيص يعني الكشف عن الحقيقة فلا بد وأن يستند إلى منهج علمي. وفي هذا الصدد قد يتم استخدام المناهج التالية :

- **المنهج الاستدلالي** : ويبدأ من قضايا يسلم بها القائم بتشخيص المشكلة ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عن القضايا التي بدأ بها دون الالتجاء إلى التجربة (من العام إلى الخاص ومن الكليات إلى الجزئيات – تطبيق المبادئ والقواعد على حالات معينة دون التجربة وصولا إلى استنتاج معين الاستنباط) .
- **المنهج الاستقرائي** : الوصول إلى أحكام أو نتائج مبنية على عدد من الملاحظات أو التجارب (الوصول من الجزئيات إلى الكليات بشرط أن تخضع الجزئيات إلى المنهج التجريبي) .
- **المنهج التجريبي** : موضوعة الوقائع الخارجية، وليس المخلوقات الفعلية كما في حالة المنهج الاستدلالي، ويبدأ من وقائع خارج العقل، ويبدأ من الملاحظة للواقع، ثم الرصد، ثم الوصف، ثم التفسير، ثم النتائج.
- **المنهج التاريخي** : لماذا وصلت الأمور إلى ما هو عليه الآن ؟ من خلال جمع الوثائق، وتحليلها، وتقييمها في ضوء تحديد الوقائع الحاكمة ذات التأثير الحاسم على المشكلة (التاريخ). (الزعبي، 2010)

4. الخطوة الرابعة : تحديد الأسباب الأكثر احتمالا للمشكلة وتحليلها Reasons.

إن المحصلة النهائية للخطوة الثالثة هي تحديد الأسباب الأكثر احتمالا للمشكلة، ومن الضروري أن تكون هذه الأسباب مبررة تبريرا منطقيا. وأيضا قد ارتبطت بمجالات محددة وأوضاع محددة أيضا بالنسبة لتحليل هذه الأسباب. لأنه يتم تحديد العلاقة بين السبب والمشكلة من حيث آثاره على حدوثها وحجمها. فإذا كان السبب على سبيل المثال نقص تدريب الأفراد يتم تحديد أثر ذلك على انخفاض الإنتاجية. وفي هذا الصدد يفضل عمل جداول محدد بها كل سبب وأمام كل سبب يتم الشرح والتفسير وطبيعة العلاقة بالمشكلة.

5. الخطوة الخامسة : اقتراح الحلول Solutions.

لا بد من التفرقة سواء عند تشخيص أسباب المشكلة وتحديدها أو عند اقتراح الحلول بين :

- الحقائق، وهي تلك التي لا يختلف عليها اثنين.
- أحكام القيم، وهي تلك التي تستند إلى العادات والتقاليد والأخلاق والتربية.
- الآراء ووجهات النظر، وهي بين الحقائق وأحكام القيم و لخبرات السابقة
- المشاعر، وهي الاتجاهات والميول الشخصية نحو المواقف.

وفي هذا الصدد لا بد وأن توضع الحلول المقترحة استنادا إلى الحقائق والآراء المستندة إلى حقائق وخبرات فنية. أن يستند اقتراح الحلول إلى الابتكار والإبداع، بمعنى إيجاد بدائل وحلول مستخدمة لم توجد من قبل. فالإبداع هو أن توجه شيئا لم يكن موجود في الأصل رغم أن عناصره موجودة.

أن يعتمد إيجاد الحلول البديلة على الربط الصحيح بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وبالتالي لا بد من البدء بتحديد ما هي المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. (Dependant and Independent Variables)

وبالطبع فإن الوصول إلى ذلك يتطلب أن تتضمن مرحلة التشخيص تحليل لكل المتغيرات و العلاقات التي تتكون منها المشكلة أو تحيط بها.

ومن الضروري أيضا عند وضع الحلول المناسبة ان يتم الربط بين مجموعة من العلاقات والمتغيرات التي قد يبدو من التحليل الظاهري عدم ارتباطها ولكن إيجاد علاقة بينها قد يكون هو الحل المناسب.

والربط بين علاقات قد تبدو غير مترابطة هو نوع من الإبداع في حل المشكلات.

إن الحلول المقترحة في الكثير من الأحوال قد تمثل فروضا لحل المشكلة يتم التحقق من صحتها. والفروض الصحيحة لا بد وان تخضع لشروط معينة من أهمها :

- أن يتم الفرض ابتداء من واقعة معينة تم ملاحظتها.
- أن يكون الفرض ممن يقبل أن يتحقق فعلا فلا يندفع وراء المستحيل.
- أن يكون الفرض خاليا من التناقض فلا يبدو مناقضا لوقائع معروفة أو حقائق ثابتة ومؤكدة.
- أن يتبنى الفرض التحقيق بوسطة أياً من المناهج العلمية.

وبالطبع فإن الحلول المقترحة تمثل مجموعة من البدائل المطروحة للتقييم والتجريب للحل يتم الاختيار من بينها.

6. الخطوة السادسة: Solution Evaluating تقييم الحلول و البدائل المقترحة

يعني تقييم الحلول المقترحة لحل المشكلة بتحليل هذه البدائل على أساس مجموعة من المعايير هي :

توافق الحل مع النظم والتوائح والقانون. أو سياسات المنظمة واستراتيجيتها

- الأهداف التي يحققها الحل المقترح.
- المكاسب التي يحققها الحل المقترح.
- درجة المخاطرة التي يحملها الحل المقترح.
- توافقه مع عامل السرعة والوقت.
- توافقه مع ظروف البيئة المحيطة بالمشكلة موضوع الحل.
- حجم المعوامل الدافعة المحفزة لتنفيذ هذا الحل.

- حجم العوائق أمام هذا الحل.
- متطلبات تنفيذ هذا الحل ماديا وبشريا.
- مدى قبول الحل المقترح من الأطراف التي ستشارك في تنفيذه.

وفي هذا الصدد تعد جداول تفصيلية يتم فيها تطبيق المعايير السابقة على كل حل من الحلول المقترحة، وبالتالي يتم الوصول إلى أنسب الحلول.

7. الخطوة السابعة: Decision making اتخاذ القرار، ووضع خطة التنفيذ لحل المشكلة.

القرار هو الحزم على فعل شيء ما أو النهي عنه، وهذا الحزم ضروري لتنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها، خاصة وأن عملية صنع واتخاذ القرارات لها علاقة قوية بشكل أو بآخر بميكانيزم وخطوات تشخيص وحل المشكلات، حيث أن حل المشكلة هو قرار في النهاية، وللقرار مراحل أساسية هي :

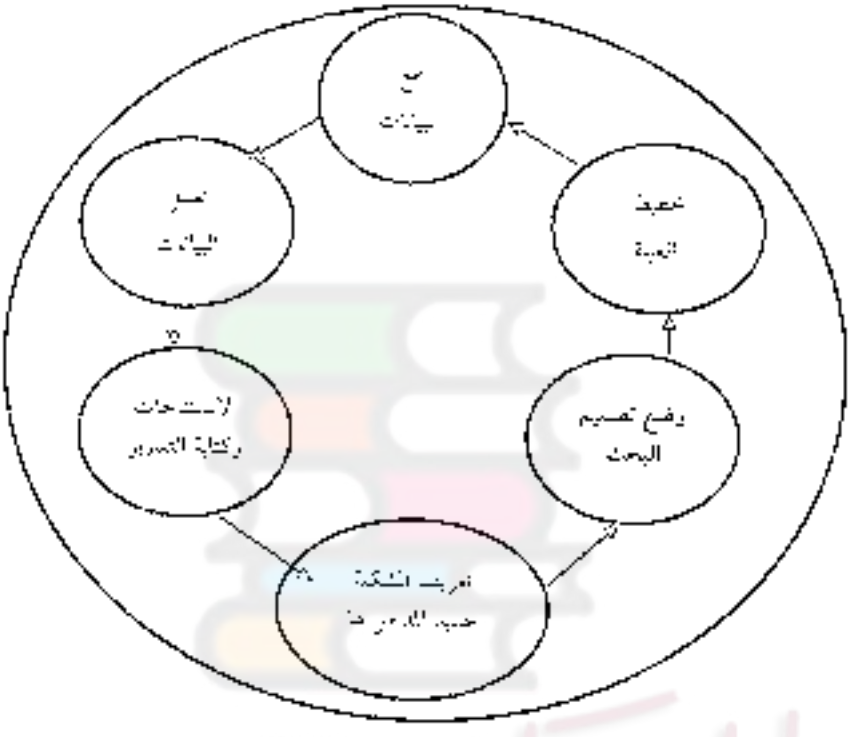
- صنع القرار ..... وهي تماثل مرحلة التحديد والتشخيص للمشكلة
- اتخاذ القرار .... إقرار البديل أو الحل الأمثل.
- تنفيذ القرار .... تنفيذ حل المشكلة.
- تقييم القرار .... تقييم الحل بعد التنفيذ والتأكد من حل المشكلة.

أما فيما يتعلق بوضع الخطة التنفيذية لحل المشكلة، فإن ذلك يعني ترجمة الحل المختار إلى مجموعة من الخطوات التي تتابع زمنيا ومنطقيا وتؤدي تنفيذها إلى حل المشكلة.

8. الخطوة الثامنة: التنفيذ والتقييم Execution and Implementing: وبالطبع فإن التنفيذ يجب أن يتم على أساس الخطة التنفيذية، أما التقييم فيجب أن يتم على أساس التأكد من أن الوضع القائم قد انتقل إلى ما يجب أن يكون، وأن الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون قد تم سدها تماما، وأن النتائج التي تحدث في النظام موضوع المشكلة قد أصبح مرغوب فيها. والشكل (2 -3) يوضح خطوات تحديد وتشخيص وحل المشكلات.

(Rummel . J. Francesand Richards Wesley 2003)

الشكل (2-3): خطوات تحديد وتشخيص وحل المشكلات الإدارية



المصدر : (Okeiyi & Moser , 2001)

2. مهارة كتابة التقارير و البيانات. وسنتحدث عن ذلك في الفصول القادمة.

3. مهارات التفاوض Negotiation Skills

تعريف التفاوض : حوار و تبادل آراء ومقترحات بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي الى حسم قضية أو مشكلة أو صفة النزاع . بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين. (فريد زيارة، 2005)

أما أركان التفاوض فهي:

- مصالح مشتركة
- قضية مشتركة .

أما مبادئ التفاوض فهي:

1. القدرة الذاتية : فهم الآخر، الإقناع ، تأثير الحوار، الإنصات .. القيادة
2. النصح : لا استمرار في التفاوض دون تحقيق مكاسب، حتى لو كانت الحد من خسائر في مبيعات الشركة
3. الالتزام : التزام الطرفين بكل ما يتم التوصل إليه .
4. العلاقات المتبادلة : لا بد من وجود مصالح مشتركة .

إن الإعداد للتفاوض يشمل :

1. التخطيط .. السيناريو .. والسيناريوهات البديلة .
2. الخبرات السابقة والمعلومات
3. التعرف على أمرين هما
   - لماذا وصل الأمر إلى ما هو عليه الآن؟
   - ما هو التوصيف الدقيق للنقطة أو الموقف الحالي الذي نتفاوض من أجله .
4. القدرة على التنبؤ بالمتغيرات والإعداد لمواجهة المتغيرات عند حدوثها

إن خطوات الإعداد للتفاوض هي

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها
2. تحديد الفروض والقيود التي يتم التفاوض عليها (تحديد الثوابت والمتغيرات) .
3. تحديد قضايا التفاوض .
4. الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق
5. تقييم مركز التفاوضي وتحديد المواقف .
6. تحديد الاستراتيجيات البديلة و التكتيكات المصاحبة له .
7. اختيار الفريق التفاوضي المناسب .
8. تحديد أجندة التفاوض .
9. اختيار لغة التفاوض .

10. تحديد مكان التفاوض وتجهيزه .
11. ترتيبات الاتصالات
12. الجلسة الافتتاحية .
13. تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار .
14. التدريب العملي

أما استراتيجيات التفاوض فهي :

1. الاستراتيجية هي الإطار العام للتحرك . الأهداف النهائية أو المسار الذي نسلكه للوصول إلى تحقيق الهدف أو الأهداف .
2. التكتيك .. أسلوب التنفيذ . خطط العملاء و هي الوسيلة المستخدمة في تحقيق الهدف أو الأهداف

مثال : الاستراتيجية تغيير موقف الخصم التكتيك .. الموافقة من حيث المبدأ ثم السعي لتغييره فيما بعد.

الاستراتيجيات وتشمل :

1. توسيع قاعدة المنافع المشتركة لكل طرف لتفاوض. منفعة لك .. ومنفعة للخصم .
2. استراتيجية التركيز على المبادئ التفاوضية .
3. استراتيجية الهجوم .
4. استراتيجية الدفاع .
5. استراتيجية التدرج .
6. استراتيجية الإنجاز مرة واحدة .
7. استراتيجية التعاون .
8. استراتيجية المواجهة .
9. استراتيجية تفادي النزاع
10. استراتيجية مواجهة النزاع. (Hausel, J. D. 2003)

"التكتيكات Tactics"

أ - تكتيكات توسيع المكاسب، ومن الأمثلة على ذلك :

1. طلب استراحة قصيرة لإعادة تقييم الموقف .
2. تحديد مواعيد نهائية. مثال : (موعد طائرتي الساعة 7) .
3. ماذا لو؟ ما السعر لو ضاعفنا الكمية؟ (الأسئلة الاستفسارية) .
4. كشف الحقائق كاملة .
5. كل ما حصلت عليه نسبة كذا
6. الهدايا الرمزية .
7. لقاء النادي والجلسات غير الرسمية .
8. مجموعة فرعية للدراسة .

ب - تكتيكات التركيز على المكاسب الذاتية، ومن الأمثلة على ذلك :

1. الخداع .. إعطاء انطباع عكس الواقع .
2. نقص السلطة ليس هذا بيدي .
3. تحويل الاعتراضات إلى إيجاب. مثل لن ادفع هذا السعر.
4. هل انا على حق في الاعتقاد بانكم لن تدفعوا تحت أي ظرف من الظروف.
5. لماذا؟ طلب التبرير المستمر.

ج - التكتيكات التفضيلية، ومن الأمثلة عليها

1. التسويف .. التصبر .
2. المفاجأة ... زيارة السادات للقدس .
3. الأمر الواقع .. بشرط ان يقبله الخصم .
4. الانسحاب الهادئ . قبول ما تم التوصل إليه .
5. الانسحاب التظاهري . ومزيج بين التسويف والخداع بشرط الاتفاق على قبول الصفقة فيحصل على مزيد من المعلومات .

6. الكر والفر .. تتحرك في كل الاتجاهات بتشدد والتساهل

7. نهاية المطاف ... وضع قيود على الوقت او على غيرة

8. التراجع .. الرجوع التدريجي في مطالبك حتى تصل الى موقف مناسب

د- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية كيف وأين، وتشمل :

1. المشاركة "نحن معا"

2. المساهمة "ليلي واشيلك"

3. منتصف الطريق "نقسم البلد بلدين" .

4. التخيلية "ضربة معلم .. عرض مضاعفة السعر

5. العشوائية "أنت وحظك" .

6. التدرج "خطوة بخطوة فض الاشتباك في سيناء"

7. تجزئة القضايا الى أجزاء متوازية .. بحسم جزء جزء .

8. جس النبض وسيط او إرسال مندوب. (أمريكا وفريق التنس إلى الصين)

هـ- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون، وتشمل :

1. تقديم حلول وعروض بديلة.

2. تقديم حلول للمشكلات العالمة

3. توثيق الكلام "كن جاهزا" ملف متكامل .

4. تجزئة العرض او التدرج .. خذ وطالب بعد كده .

و- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع، وتشمل :

1. ادر خدك الأيسر وسجله نقطة . اقبل وبين حجم التضحية .

2. اشتر بعض الوقت للبحث عن أفكار جديد .

3. الاستعانة بالوسيط .

4. نعم ولكن نعم "فقط ماء الوجه" .

ز - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع، وتشمل :

1. الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات .
2. التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط .
3. التهديد المباشر

ح - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات الدفاعية، وتشمل :

1. التراجع .. إنقاذ ما يمكن إنقاذه .
2. المقايضة ... طلب التعويض .
3. اشتر بعض الوقت . تغيير الموقف للتفاوض .
4. الالتفاف .. المناورة .
5. طلب المساعدة من احد أعضاء فريق خصم .
6. المراوغة .. الهروب من الالتزام واستخدام صيغ مطاطية. (Anderews , Kenneth R. 1997)

إن مبادئ التفاوض هي :

1. القوة هي جوهر التفاوض .
2. التفاوض عملية تكتيكية .
3. القوة التفاوضية هي القوة الشخصية :
   - القوة الموضوعية .
   - القوة الشخصية .
   - القوة الحقيقية .
   - القوة المدركة .

إن المداخل المختلفة للقوة التفاوضية هي :

1. مدخل التحليل.. إقامة علاقة سببية بين سلوك طرف ورد فعل الطرف الآخر
2. مدخل السيطرة . قدرة طرف على معاقبة الطرف الآخر.
3. مدخل الاعتمادية . زيادة اعتماد المفاوض الأعلى للتفاوض به تعطي له قوة اكبر .

عندما تفاوض ماذا تفعل ؟

1. كن على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت .
2. لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعد
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب .
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه .
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار .. واكسب وقتا للتفكير .
6. ان تستمع أكثر من أن تتكلم، وإذا تكلمت فلا تقل شيئا ليس قيمة خلال المفاوضات التمهيدية .
7. ليست هناك صداقة دائمة أو عداء دائم ولكن هناك مصالح دائمة .
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية .
9. الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة .
10. لا احد يحفظ أسرارك سوى شقيك .
11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية، ولا يجب ان تبنى على التمنيات
12. ان تتفاوض من مركز قوة .
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين .
14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض، واكسب النقاط التفاوضية كلما امكن ذلك .
15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تبناه .
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في عملية التفاوض .
17. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة بهدوء مطلق وعقلانية رشيدة
18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل فريق التفاوض

19. لا بأس في التفاوض و لا هزيمة مطلقة .

20. لا تنخدع بظاهر الأمور واحتط دائما من عكسه (فريد زيارة، 2005)

4. مهارة إدارة الاجتماعات Meeting Management

من أساسيات نجاح الإجتماعات :

أولاً: التحضير للاجتماعات، ويشمل : Meeting Preparation

1. دراسة الموضوع.

2. إختيار الأعضاء.

3. وضع خطة المناقشة.

4. الترتيبات المادية.

ثانياً: القيادة، و تشمل Leading

1. التقديم.

2. المراقبة (مساهمة القائد) .

3. التنمية (مشاركة الأعضاء) .

4. استخلاص النتائج.

إن خطوات تحضير الإجتماعات النقاشية هي : Discussion Preparation

الخطوة الأولى – دراسة الموضوع، وتشمل

1. حضر الوثائق و ادرسها.

2. جهز أمثلة و حالات واقعية .

3. أسئل نفسك

هل فحصت جميع وجهات النظر ؟

هل إكتشفت جميع النقاط الرئيسية ؟

كيف أقوم بعرض الموضوع: بالطريقة القياسية ؟ أم بالطريقة الاستقرائية ؟

الخطوة الثانية – اختيار الأعضاء، وتشمل :

1. هل هم أكفاء ؟
2. هل لديهم خبرة في الموضوع ؟
3. هل يثير الموضوع اهتمامهم ؟
4. هل ستكون مشاركتهم فعالة ؟

الخطوة الثالثة – وضع خطة المناقشة، وتشمل :

1. حدد الهدف.
2. حضر المقدمة (دون مبالغة في الإسهاب و دون مبالغة في الإيجاز حوالي5 دقائق)
3. حضر خطوات المناقشة.
4. حضر النتائج الوسطى و النهائية.
5. حضر وقتاً تقريبياً لكل خطوة.
6. ارسم كيفية نمو المناقشة.
7. الأسئلة أهم أداة.

الخطوة الرابعة – الترتيبات المادية، وتشمل

1. عدد الأعضاء من 7إلى 20 (العدد الأمثل 12).
2. مدة الاجتماع من ساعة إلى ساعتين
3. أرسل دعوات شخصية مع بيان موضوع الاجتماع
4. راجع ظروف العمل (المكان، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء .....)
5. راجع وسائل الإيضاح (سبورة، أقلام طباشير، أقلام ، جهاز عرض فوقي، شاشة عرض، خرائط .. ....)
6. اسأل نفسك : هل جميع الوثائق مجهزة ؟ والشكل (2-4) يبين ذلك

الشكل (1-4): خطوات ادارة التحضير للاجتماعات

المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2011)

أما خطوات قيادة الاجتماعات النقاشية فتشمل :

الخطوة الأولى – التقديم (تحديد الموضوع و التمهيد له)، وتشمل :

- اخط المجموعة بجو من الارتياح.
- قدم للموضوع بوضوح و دقة.
- وضح خطوات المناقشة و سجلها بعد موافقة المجموعة.
- ابدأ المناقشة بسؤال.

الخطوة الثانية – المراقبة (حث الجميع على التفكير)، وتشمل :

- التزم جانب الحقائق و تجنب المناقشات المجردة.
- لا تشجع المجادلات الشخصية غير المجدية.
- تجنب المناقشات الجانبية.
- حافظ على النظام و تتبع تطور المناقشة.
- دع الجميع يشتركون فيها.

الخطوة الثالثة - التنمية (تفسير تفكير المجموعة و تطويره)، وتشمل :

- تكشف نقاط الاتفاق و الاختلاف.
- إبراز تفكير الأغلبية دون إهمال للأقلية.

توصل إلى النتائج الوسطي.

وعليا التعرف على أنماط الأفراد المجتمعين و كيف يتعامل القائد مع الأنماط المختلفة من الأفراد وهم :

1. المجادل .
2. الإيجابي .
3. المتعلم .
4. الثرثار .
5. الخجول .
6. الرافض الذي لا يتعاون .
7. غير المهتم .
8. المتحدي .
9. كثير السؤال .

* المجادل، ويتم التفاعل معه من خلال :

- احتفظ بهدوئك.
- لا تتورط معه في جدل .

لا تجعله يتحول إلى الدفاع عن ذاته .

- لعله ينفرد بقول أحمق فيتصدى له آخرون في المجموعة.

* الإيجابي، ويتم التفاعل معه من خلال :

- استعن به.
- إنه عون كبير للقائد.
- لا تدعه يتكبر.

* المتعالم، ويتم التفاعل معه من خلال :

- لا تجادله يسيطر على المجموعة او يخيفها.
- إذا تندم برأي فسله عن الأسباب .
- إذا بدا أن الأسباب سقيمة فادع آخرين من أعضاء المجموعة إلى التعليق .

* الثرثار، ويتم التفاعل معه من خلال :

- حد من كلامه بمقاطعة لبقة.
- وجه إلى شخص آخر سؤال مباشراً.
- لا تنس أنه يستطيع إذا كان صحيح المعلومات أن يكون عوناً كبيراً للقائد

* الخجول، ويتم التفاعل معه من خلال

- لا تحاول أن تحرجه
- وجه إليه سؤالاً سهلاً إذا سنحت الفرصة
- اشكره كلما أمكن ذلك.

ابني فيه الثقة بنفسه.

* الرافض الذي لا يتعاون، ويتم التفاعل معه من خلال :

- تبين معلوماته و خبراته.
- حاول الإنتفاع بها.

كتسب صداقته.

- إشعره بأنك في حاجة إليه لنجاح الإجتماع .

* غير المهتم، ويتم التفاعل معه من خلال :

- وجه إليه أسئلة مباشرة عن عمله و خبرته.
- اطلب مشورته.
- حاول أن تجعله يشعر بأنك تقدر رأيه

* المتعالي. ويتم التفاعل معه من خلال :

- لا تنتقده.

كن صبوراً.

- حاول أن تجعله لا يخرج عن الموضوع

- إثني على تعليقاته إذا ما إقتضت الضرورة ذلك حرصاً على مصلحة المجموعة.

* كثير السؤال، ويتم التفاعل معه من خلال :

إنه يتصيد القائد.

- أحل أسئلته إلى مجموعته.

- سله عن رأيه.

أنماط أخرى هناك أنماط أخرى مستعدة تحتاج إلى عناية من جانب القائد

مثال ذلك الخبير و القوى الشخصية :

- كلاهما قد يخيف المجموعة كي ترضخ و تكف عن الأسهام .

- حاول أخذ من هذين النمطين حتى ينصح جميع أفراد المجموعة عن آرائهم. (Saunders . Mark . et al 2007). والشكل (2 -5) يبين ذلك.

الشكل (2-5): خطوات ادارة مناقشة الاجتماعات

المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2011)

خاتمة الفصل الثاني

لقد تناول هذا الفصل المهارات الاساسية في دارة الحالات الادارية والتسويقية وحتى يكون الإداري بارعاً في الإدارة عليه أن يجيد مجموعة المهارات التي قد تبدو مخيفة وصعبة بادئ الأمر، لكنها في الحقيقة تنحصر في الاسس الثلاثة التالية: تحليل المهارات أي حل المشاكل واتخاذ القرارات (مهارات فنية) ومشاركة المهارات وتعني نشر المعلومات عقد الاجتماعات وكتابة التقارير. (مهارات فكرية) والطريقة الثاني لمعالجة المشاكل تكمن بالاعتراف بوجود المشكلة أولاً، والتأثير على المهارات أي القيادة وبث الحماس في نفوس العمال. (مهارات إنسانية)، وتم التطرق الى مهارات المدير الفعال حيث ان المهارة هي القدرة على الإنجاز والأداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط ثلاث هي : السرعة والدقة والتتابع المنطقي في الأداء كما وتم الحديث عن المهارات الإدارية وهي :

1. مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات.
2. مهارة كتابة التقارير و البيانات.
3. مهارة التفاوض.
4. مهارة إدارة الإجتماعات. مبينا خطواتها واستراتيجيات تطبيقها وفوائدها.

الفصل الثالث

الحالات الإدارية والتسويقية- الأسس والمفاهيم

Marketing and Management Cases Theory

تمهيد .

مفهوم الحالة الادارية والتسويقية .

تطور الحالة الادارية والتسويقية.

مزايا وخصائص الحالة الادارية والتسويقية .

موقع الحالة الادارية والتسويقية .

الاسس الفكرية في دراسة الحالة الادارية والتسويقية .

مواصفات الحالة الادارية والتسويقية .

اسس ومبادئ كتابة الحالة الادارية والتسويقية .

خاتمة الفصل الثالث .

www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الثالث

الحالات الإدارية والتسويقية الأسس والمفاهيم

تمهيد Introduction :

ان الحياة في المجتمعات ومنظمات الاعمال تزداد تعقيداً وتشابكاً وتداخلاً وتزداد المستجدات فيها يوماً بعد يوم وذلك نتيجة لعوامل ومتغيرات متعددة منها السياسية والاقتصادية والفكرية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والتكنولوجية وهذه العوامل والظروف تمثل تحديات أمام المدراء الذين يتولون قيادة هذه المنظمات، حيث يواجه هؤلاء المدراء والعاملين مشاكل ومواقف واحداث ويتفاعلون مع أشياء وأناس وذلك في ظروف صعبة ومعقدة للغاية وان هذه المشاكل والمواقف والأحداث والأشياء والناس تشكل اليوم عنصر الإدارة حيث يستخدم الإداري طرق تفكير وأساليب تحليل وأساليب مناقشة وتشخيص لفهم هذه الأمور وايجاد الحلول المناسبة لها وهي بمثابة خرائط فكرية واضحة ومحدودة في بعضها وغامضة في بعضها الآخر، وتعتبر الحالات الإدارية والتسويقية من هذه الطرق والأدوات فالحالات الإدارية والتسويقية التي تصف الشخاص ما تساعد الدارسين على فهم هؤلاء الأشخاص وتنمية مهاراته. والحالات التي تتطلب توجيه اوحل أو قرار معين تساعد الدارسين على حل مشاكلهم وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات وفي كلا الحالتين المواقف حقيقية.

ان الهدف من دراسة الحالات الإدارية و الحالات التسويقية ليس فقط ايجاد الحلول وتحليل المشاكل وتقديم التوجيهات ورسم الشخصيات وتعديل المواقف ومعالجة السلبيات ولكن الهدف الابعد من ذلك هو أن هذه الحالات هي أداة ووسيلة يستخدمها الدارسين و المدربين في قاعات التدريس لتحقيق أهداف عملية

تتمثل في تكوين قدرات ومهارات لتشخيص المشاكل وتحليلها ومعالجتها وتقديم الحلول واتخاذ القرار مع خلق جو تفاعلي و ديموقراطي متفتح بين أطراف هذه الحالات. (درة، 1985)

ان الحالات الادارية والتسويقية هي أساليب تقييمية وتدريبية تتم بأسلوب جماعي وهي من الأساليب الجماعية لأن ثمارها لا تؤثر الا في اطار العمل الجماعي والتي تهدف الى اكساب الدارسين الى مهارات معينة لرفع مستوى أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفاءتهم وتطويرهم، وتطوير الادارة في المجتمعات ومنظمات الاعمال كيف لا وهذه الحالات هي من حقول الدراسات الاجتماعية. كما وان أساليب مناقشة هذه الحالات تتناول جانبين هما: جوهر الحالة الدراسية ، والعمليات التي تتم في اطار العمل الجماعي مثل أسلوب التدريب وأسلوب المحاضر ومشاركة الدارسين في النقاش، والعواطف والمشاعر والتفاعلات في اطار هذه العمليات.

ان الكثير من الدول العربية ومنها المملكة الأردنية الهاشمية قد اتجهت ما بعد عام 1970 الى تبني خطط تنمية مستدامة ضمن حدود نجح بعضها وفشل تحقيق بعضها الاخر وقد تبين لأصحاب الاختصاص والمعرفة في مجال التنمية ان القدرات المطلوبة أكبر من القدرات الادارية الموجودة من أجل تحقيق أهداف هذه المشاريع التنموية. وهذا يعني ان مؤسسات التنمية الإدارية كالجامعات والمعاهد وكليات المجتمع والبلديات ومجالس الخدمات وقرار الاستشارات الإدارية لا تزال تقليدية في منهجها وطرقها ووسائلها وأساليبها وهي غير قادرة على تغير نفسها.

مفهوم الحالة الإدارية التسويقية:

لقد تعددت مفاهيم وتعريفات الحالات الادارية والتسويقية عند الكتاب و باحثين واهم هذه التعريفات (درة،1985)

- بانها وصف مكتوب وبصيغة ماضي لموقف تسويقي او مشكلة تسويقية حقيقية تواجه شركة ما او وحدات التسويق او صدور التسويق مقرونة بالأرقام والكميات.
- ان توصف المكتوب يستخدم في شكل قصة للطلاب ويطلب منهم .

1. تشخيص أسباب المواقف التسويقية.
2. تحليل الحالة التسويقية المدروسة.
3. اتخاذ قرار أو اقتراح طرق للعمل.
4. اقتراح حلول للمشكلة. (دره، عبد الباري، 1987)

اما الحالة الادارية : فعرفت بانها وصف موجز مختصر لموقف اداري حقيقي بالأرقام والكلمات. وعرفت بأنها وصف مكتوب لسلوك يتم في موقف حقيقي في الحياة.

تطور الحالة الادارية والتسويقية

- الحالة التسويقية اسلوب تدريبي ، تعليمي ليست حديثة العهد. مثال: الرسول عليه السلام (كان يعطي عبر وأمثلة كثيرة ، عندما كان يوجه ويرشد الصحابة)
- ان اسلوب الحالة كأسلوب تعليمي رسمي عرف في القرن التاسع عشر (1905م).
- في عام 1908 عندما تأسست إدارة الاعمال في جامعه هارفارد حيث أدخل عميد الكلية أسلوب الحالة الادارية في التدريس .
- إن أول كتاب في الحالات الادارية التسويقية صدر عام 1920، ومن هذا التاريخ تجمع في الكلية بنك الحالات (للتدريس والتدريب) .

مزايا وخصائص الحالات الإدارية والتسويقية .

لان الحالات الادارية والتسويقة هي اسلوب تعليمي وتدريبي وهي عمل جماعي فان لها خصائص ومزايا تكسب القارئ المهارات والمعلومات والاتجاهات الايجابية ويمكن اجمالها في الاتي : (دره، عبد الباري، 1982) و(دره، 1985)

1. تنمية القدرة على تحويل البيانات في الحالة الى معلومات ذات معنى.
2. اعطاء الفرصة في تطبيق الاساليب والمبادىء والمفاهيم التسويقية.
3. استخدام طاقات وخيال وابداع الدارسين (المهارات الابداعية) .
4. تطبيق المهارات الاتصالية بين المدرس والدارسين

5. تعلم المهارات الاجتماعية مثل (الاصغاء، التواصل، دعم وجهة النظر، النقاش، المعرفة، ضبط الشعور، العمل كفريق وفهم الشريك)

6. تحليل القيم الشخصية والعادات للطالب وفهمها.

7. تحليلات الادارية تنمي الاتجاهات الايجابية نحو التعلم ومقاومة الكسل الفكري.

8. تنمي اتجاهاً ايجابياً نحو التعلم التعاطف.

9. تطوير قدرات الدارسين والمتدربين على التواصل الفعال والمشاركة بالنقاش واحترام افكار الغير.

10. تكسب الدارسين والمتدربين القدرة على ادراك الادوار التي يقوم بها اعضاء جماعة وبناء روح الفريق الواحد.

11. تنمي القدرة على اتخاذ القرارات عند مواجهة المواقف التسويقية الادارية الحقيقية.

12. القدرة على فهم الظاهرة التسويقية المعقدة والقواعد والنظريات التسويقية من خلال المعلومات والحقائق.

13. تحليلات الادارية تكسب حالات فكرية متعددة ومنها (تحديد المشكلة، تحليل مشكلة، القاء الاسئلة، بناء الافتراضات والدلالات، تحديد العوامل المؤثرة، ربط الاسباب بالنتائج، اقتراح الحلول، التفكير المنطقي المنظم المتسلسل).

14. تحليل من عملية التعلم شيء ذو معنى لانها تصف مواقف حقيقية ولانها تبتعد عن التجرد

15. تساعد على تطوير ونمو الادارة ومن ثم تغيرها.

16. تشجع على تقديم بحوث ميدانية للتعرف على المشاكل التسويقية واسبابها وتقديم التوصيات حولها.

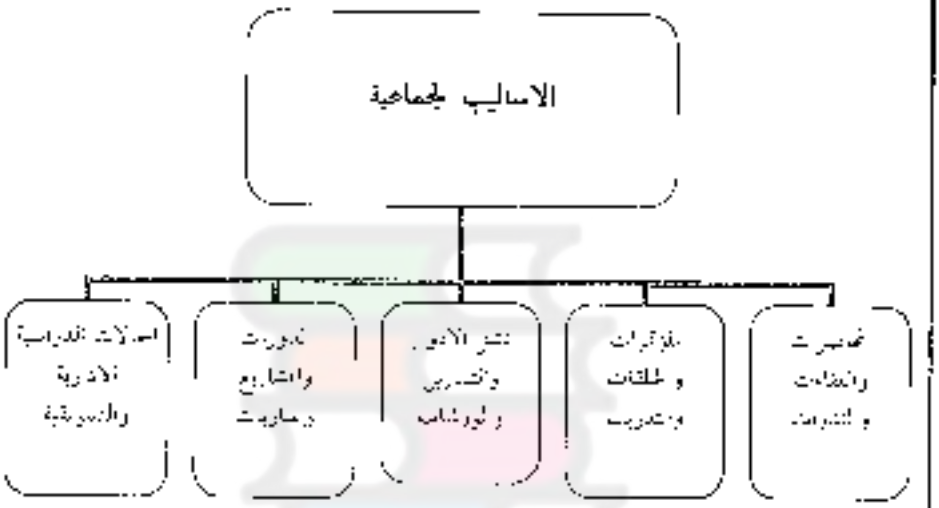
موقع المجالات الادارية التسويقية بين اساليب التدريب والتعليم.

إن الاهداف والفوائد من المجالات الادارية والتسويقية لا تتم ولا تتحقق الا بإطار العمل الجماعي، وعليه فإن هذه المجالات هي من الاساليب الجماعية التي تركز على العمل الجماعي اما الأساليب الفردية فهي تركز على المواقف الادارية الفردية. (درة، عبد الباري، 1982) و (درة،1985)، والاشكال (3-1) و(3-2) توضح ذلك .

ان الاساليب الجماعية للمجالات التسويقية تشمل :

1. المحاضرات
2. المؤتمرات والندوات.
3. اللقاءات و الحلقات العلمية.
4. التمارين.
5. المشروعات العملية.
6. تمثيل الادوار.
7. المجالات الادارية والتسويقية.
8. المباريات الادارية.
9. ورش العمل.
10. الدورات التدريبية.
11. التدريب على الحساسية. (درة، عبد الباري، 1982)

الشكل (3. 1): لاساليب الجماعية للحالات الادارية و لتسويقية

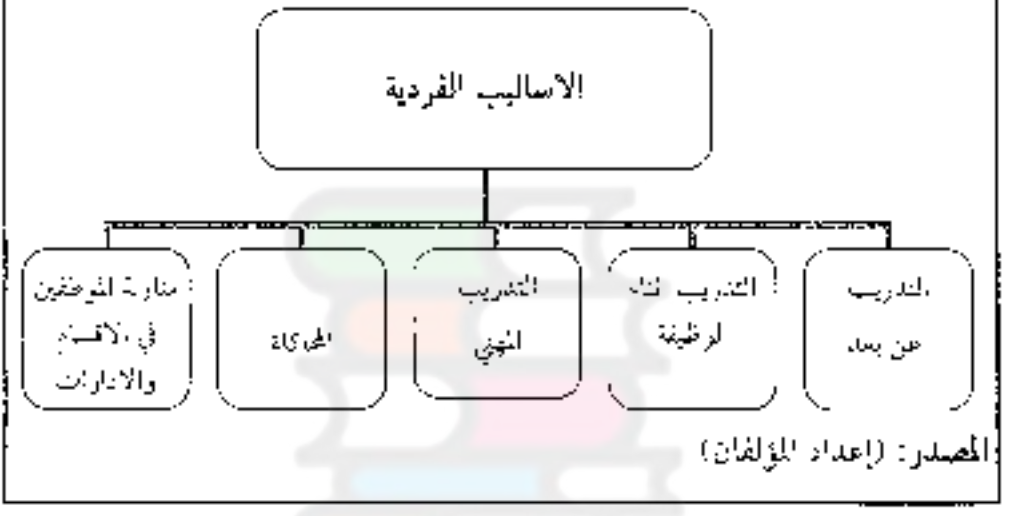


المصدر: (من إعداد الباحثان، 2010)

اما لاساليب الفردية للحالات التسويقية فتشمل :

1. التدريب عن بعد.
2. التدريب اثناء الوظيفة.
3. التدريب المهني.
4. المحاكاة.
5. المناوبة بين الموظفين في الادارات والاقسام المختلفة. (د.م. عبد الباري، 1982)

الشكل (3 -2): الاساليب الفردية للمجالات الادارية والتسويقية



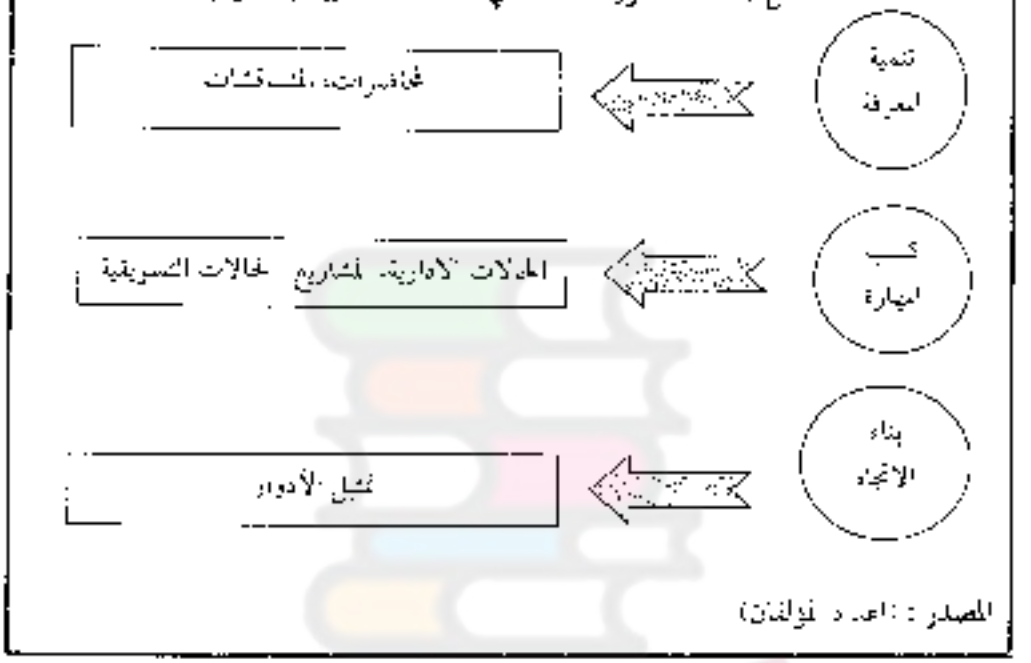
المصدر: (إعداد المؤلفان)

ينظر الى المجالات التسويقية من محورين هما :

1. محور الأهداف، فإذ كانت اهداف التدريس هي تنمية المعرفة وكسب المهارة وبناء الاتجاه فإن المجالات الادارية تركز على (المهارة).
2. محور علاقة المجالة التسويقية بدور المحاضر والمدرس والمتدرب.

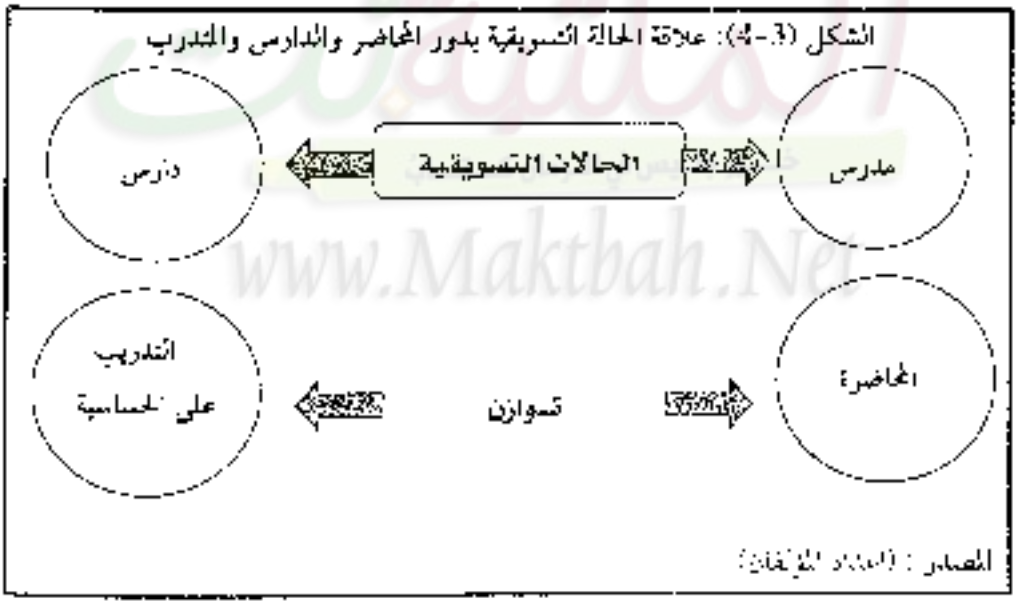
www.Maktbah.Net

الشكل (3-3): محور الأهداف في الحالات الادارية والتسويقية



المصدر: اعداد المؤلفان

الشكل (3-4): علاقة الحالة التسويقية بدور المحاضر والدارس والمتدرب



المصدر: اعداد المؤلفان

الأسس الفكرية في دراسة الحالات الإدارية التسويقية.

إن مبادئ التدريس والتعليم قديماً كانت مبنية على الالقاء والاخبار والتلقين وكان دور الدارس او المتعلم سلبياً. ولقد ظهرت أسس ومنظمات فكرية علمية جديدة تصلح لدراسة الحالات التسويقية :

اولاً: منظومة نظرية الأندراجورجيا

وتعني فن تعليم الكبار وهي باللغة الانجليزية (Andre gorgy) وهذه الكلمة تتكون من مقطعين (Andre) وتعني الناضج، (gorgy) وتعني علم .

- إن هذه النظرية أفرزتها نظريات التعلم المختلفة، والتي طبقت بعض مبادئها :
  - أ. التعلم عملية فاعلة نشطة وليست سلبية.
  - ب. تعزيز سلوكيات الدارسين
  - ج. مراعات الفروق الشخصية.
  - د. الاهداف واضحة ودقيقة.
  - ه. توفر بيئة ومناخ مناسب للتعليم.
  - و. توفر الدافعية والاهتمام عند الدارسين.
  - ز. ربط التعلم بالاهداف.
  - ح. توفير الوقت الكافي للتعليم.
  - ط. تنويع اساليب التدريس والتعليم.
- إن هذه المنظومة (Andre gorgy) تأثرت بهذه النظريات وكان محورها هو البيداجوجيا وتعني علم التربية، وقد ظهرت هذه المنظومة في أوروبا وأمريكا لمعونة المتصغار على التعلم.
- إن الفرق بين الأندراجوجيا والبيداجوجيا هو
  1. فكرة الذات.
  2. الخبرات.
  3. البعد الزمني.

4. الاستعداد للتعليم والتدريب.

- إن افتراضات منظومة الاندراجوجيا الأساسية هي :

1. إن الشخص يمكن أن يتعلم وعنده القدرة على ذلك.
2. إن عملية التعليم داخلية كلية وليست حفظ معلومات فقط.
3. إن الاهتمام بخبرات المتعلم وتفاعله مع البيئة ضروري.
4. أهمية وضرورة دمج المتعلم للتعليم والتدريب.

- خطوات الأندراجوجيا :

1. تحديد الأهداف.
2. تهيئة المناخ المناسب.
3. وضع خطة مشتركة.
4. تقدير الاحتياجات والمورد المطلوبة.
5. تصميم الانشطة التعليمية والتدريبية.
6. تنفيذ الانشطة.
7. المراجعة وتقييم الأداء.

ثانياً: نموذج تأكيد التعلم (The Assure Model) :

- من أصحاب هذا النموذج (روبرت هنش، وجس رسل).
- خطوات تأكيد التعلم : وهي حروف كلمة Assure :

1. تحليل خصائص الدارسين وهي الأساس في إختيار الحالة المناسبة.
2. تحديد الأهداف.
3. إختيار وتصميم الاسلوب التعليمي الأمثل.
4. إستخدام الأسلوب المختار.
5. طلب ردود فعل المشاركين (التغذية العكسية)
6. التقييم. Rumriel , J. Frances and Ballante . Wesley 2003

مواصفات الحالات الادارية والتسويقية.

حتى تحقق الحالة الادارية والتسويقية أهدافها والغرض منها وحتى تستخدم بكفاءة وفاعلية يجب ان تتوفر فيها المواصفات التالية: (درة، عبد الباري، 1983) و(درة، 1985)

1. الصياغة اللغوية، وهنا يجب أن ترعى الأسس والاصول اللغوية في كتابة الحالات الادارية والتسويقية
2. المعلومات الدقيقة، يجب ان تكون المعلومات صحيحة ودقيقة وواقعية خاصة وان الحالة الادارية هي وصف مكتوب او تحليلي.
3. الموضوعية والواقعية، وهذا يعني ان الحالة المدروسة يجب أن تكون في أحداثها وأشخاصها طبيعية وان تقترب من الواقع الى درجة كبيرة.
4. وضوح الغرض والتوجه، وهذا يجب ان تكون الحالة الادارية ذات غرض تعليمي وتدريبي واضح وذات توجه يقود الى تنمية المهارات.
5. الابتعاد عن تقليل وتبسيط المشكلة، ان الحالة الادارية تعرض مشكلة وتبتعد عن اعطاء قرار قاطع نعم او لا، ولهذا يجب عدم التقليل من أهمية المشكلة وكأنها غير موجودة في الشركة او المجتمع.
6. التوازن بين الواقعية والفرضيات والتوصيات. (Hammel J.O ,2008)

اسس ومبادئ اسلوب كتابة الحالات الادارية والتسويقية .

عند كتابة الحالات الادارية والتسويقية يجب ان تراعى الاسس والمبادئ والمرتكزات التالية :

1. الموضوعية في عرض المشكلة والابتعاد عن الاراء الشخصية.
2. تحديد المفاهيم الادارية والتسويقية التي ستعالج في الحالة.
3. اختيار المشكلة الفعلية (الموقف) الذي يبرر المفهوم الاداري والتسويقي الذي سيعالج.
4. جمع المعلومات ورسم وتحديد الادوار

5. استخدم صيغة الماضي وترتيب الحقائق ترتيبا زمانيا.
6. استخدم صيغة ماذا حدث ومتى وكيف وأين والابتعاد عن لماذا.
7. يفضل استخدام الأشكال والرسوم والجداول و الخرائط لأنها تزيد من عرض المشكلة واقعية وحيوية.
8. ان تتضمن كل فقرة فكرة واحدة وان تكون هناك فقرة موجزة بجوهر المشكلة.
9. وضع مقدمة واضحة في الحالة توضح موضوع وجوهر الحالة.
10. وضع الأسئلة ونقاط المناقشة في نهاية الحالات .
11. اجراء تجربة أولية للحالات الادارية والتسويقية على عينة اخرى غير العينة الاصلية .
12. استخدام اسماء مستعارة للشركة والأشخاص والابتعاد عن (س.ص)
13. المحافظة على سرية المعلومات التي تدور حولها الحالة الادارية والتسويقية .
14. تنقيح الحالات الادارية والتسويقية باستمرار.
15. يجب ان تكتب الحالات التسويقية بأسلوب يجمع الأسلوب الأدبي والصحفي.
16. يجب ان تقرأ الحالات كثيرا وان تقرأ حالات كثيرة وان تكتب حالات كثيرة حتى تحقق المهارات في كتابتها. (Golembiewski , Robert T and White 2006)

www.Maktbah.Net

خاتمة الفصل الثالث:

لقد تناول الفصل الثالث موضوع الحالات الادارية والتسويقية الاسس والمفاهيم العامة ولقد تعددت مفاهيم وتعريفات الحالات الادارية و التسويقية عند الكتاب والباحثين حيث عرفت على انها وصف مكتوب وبصيغة الماضي لموقف تسويقي أو مشكلة تسويقية حقيقية تواجه شركة ما أو رجال التسويق أو مدراء التسويق مقرونة بالأرقام والكلمات وإن أول كتاب في الحالات الادارية التسويقية صدر عام (1920)، ومن هذا التاريخ تجمع في الكلية بنك الحالات (التدريس والتدريب). ومن مزايا وخصائص الحالات الادارية والتسويقية الاتي

1. تنمية القدرة على تحويل البيانات في الحالة الى معلومات ذات معنى.
2. اعطاء الفرصة في تطبيق الاساليب والمبادىء والمفاهيم التسويقية.
3. استخدام طاقات وخيال وابداع الدارسين (المهارات الابداعية).
4. تطبيق المهارات الاتصالية بين المدرس والدارسين.

إن الاهداف والفوائد من الحالات الادارية والتسويقية لا تتم ولا تتحقق الا بإطار العمل الجماعي: وعليه فان هذه الحالات هي من الاساليب الجماعية التي تركز على العمل الجماعي. وحتى تحقق الحالة الادارية والتسويقية أهدافها والغرض منها وحتى تستخدم بكفاءة وفاعلية يجب ان تتوفر فيها المواصفات التالية: الصياغة اللغوية، والمعلومات الدقيقة: يجب ان تكون المعلومات صحيحة ودقيقة وواقعية خاصة والموضوعية والواقعية. ولقد ظهرت أسس ومنظمات فكرية علمية جديدة تصلح لدراسة الحالات التسويقية هي منظومة نظرية الأندراجوجيا ونموذج تاكيد التعلم.

وعند كتابة الحالات الادارية والتسويقية يجب ان تراعى الاسس والمبادئ والمرتكزات ومنها

- الموضوعية في عرض المشكلة والابتعاد عن الاراء الشخصية.
- تحديد المفاهيم الادارية والتسويقية التي ستعالج في الحالة.
- اختيار المشكلة الفعلية (الموقف) الذي يبرر المفهوم الاداري والتسويقي الذي سيعالج.

جمع المعلومات ورسم وتحديد الادوار

استخدام صيغة الماضي وترتيب الحقائق ترتيبا زمنيا.

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الرابع

اسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية

Discussing Marketing and management cases

تمهيد.

مرحلة التحضير لمناقشة الحالات التسويقية .

الواجبات والمسؤليات في الحالات الادارية والتسويقية .

مرحلة المناقشة الفعلية للحالات

اسلوب المناقشة في الجماعات الصغيرة.

اسلوب المناقشة في الجماعات الكبيرة.

نماذج حل المشاكل الادارية والتسويقية.

خاتمة الفصل الرابع

www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الرابع

أسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية

التمهيد:

لقد عرف ان الحالات الادارية والتسويقية هي أسلوب جماعي لها أهداف ينبغي تحقيقها وهذه الاهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات والاتجاهات وترتبط بعلم الادارة وعلم التسويق والمعلم والمتعلم. اذا أراد الباحثون للحالات الادارية ان تتحقق لهذه فيها فعليهم التأكيد على المراحل الاساسية لها وهذه المراحل هي :

1. مرحلة تحليل وفهم الحالة او مرحلة التحضير لمناقشة الحالات.
2. مرحلة المناقشة الفعلية للحالة. وتشمل
   - مرحلة المناقشة في جماعات صغيرة. Small group
   - مرحلة المناقشة في الجماعات كبيرة. Big group

عند مناقشة الحالات الاداريه والتسويقية علينا الاهتمام بالامور التالية

1. مستويات مناقشة الحالة الادارية (محتوى الحالة): وفي ما يتعلق بالامر الاول فانه من الواضح أن الحالات تناقش باسلوب جماعي ويشمل هذا النقاش كل جوانب الحالة وتحت اشراف المحاضر أو المدرب وعليه فهنالك مستويين لمناقشة الحالة هما:
   - مستوى المحتوى. ويجب أن يتسق في الموضوع واحد: مثل انخفاض حجم المبيعات
   - مستوى العمليات. ويشمل أساليب المحاضر مدى مشاركة الدارسين اساليب التوصل والاتصال العواطف والمشاعر بين الجماعة المناقشة. وهذان المستويان وجهان لعملة واحدة وأي قصور في أي منها يسبب قصور وضعف في المناقشة الحالة. (دره، عبد الباري، 1982)

2. أطراف مناقشة الحالة الادارية وهم:
   - (المدرب).
   - (المتدرب) وما يتعلق في الامر الثاني فان المناقشة بين الطرفين او اكثر ففي مناقشة المجموعات الصغيرة تكون المناقشة بين المشاركين أنفسهم وقد يتدخل المشرف في النقاش وهكذا الحال في النسبة للمجموعات الكبيرة.
3. الارتباط والتتابع الزمني في مناقشة الحالة الادارية. وهذا يعني مرحلة التحضير للحالة تمهيدا لمرحلة المناقشة الفعلية (ذرة، عبد الباري، 1982)

مرحلة التحضير لمناقشة الحالات التسويقية:

ان هذه المرحلة ضرورية ومهمة وهنالك واجبات ومسؤوليات كبيرة تقع على عاتق المحاضر والمدرب والمدرس والمتدرب وعليهم الاستعداد الكافي لهذه المرحلة لان فعالية وكفاءة وهذه المرحلة تعتمد على درجة الاعداد والتحضير وعندها تتحقق الاهداف المرجوة من الحالة الادارية.

واجبات الدارسين والمتدربين:

ان العمليات التدريبية والتعليمية تعتبر المدرس والمتدرب هما محورها الاساسي فالاهداف تدور حوله والوظائف و الانشطة تهدف الى زيادة فعاليته والنفقات المعالية تنفق لجوه وهذه نقله نوعيه للعمليات التعليمية والتي كانت تركز سابقا على المحاضر والمدرب فهما المتلقي ويجب توفير المناخ المناسب له فكريا وعاطفيا وجسميا واجتماعيا وهذه الواجبات هي:

1. قراءة الحالة التسويقية قراءة اولية سريعة.
2. قراءة الحالة الادارية قراءة متانيه ثانيه.
3. وضع تحليل عام للحالة التسويقية. (ذرة، عبد الباري، 1982)

ان نتيجة هذا التحليل في أن يكون هنالك جانب تشخيصي وجانب عملي للحالة. حتى يكتب في التقرير الحالة. حيث ان بعض الناس يقولون ان التحضير لحالة تدريبية يحتاج لجهد ووقت أقل من ما يحتاجه لتحضير محاضرة طلاب والدليل

على ذلك ان المحاضر يعد المحاضرة ويجيب على كل سؤال مطروح وهنا يمثل نظرية تحكم النظام المختلف (المتلقين)

الواجبات والمسؤوليات في الحالات الادارية و التسويقية.

اما في الحالة الادارية فالمسؤوليات و الواجبات كثيرة وهو يعمل فيما يسمى النظام المفتوح وهذا يعني عليه لواجبات التالية: Saunders , Mark , et al 2007

واجبات ومسؤوليات المحاضر او المدرب:

1. فهم وتفسير معطيات وحقائق الحالات الادارية والتسويقية.
2. عتماد أكثر من أسلوب فكري لتحليل الحالة .
3. تكوين فكرة عامة من خلال القراءة السريعة الاولية.
4. معرفة التفاصيل والحلول والنتائج بعد القراءة الثانية المتأنية.
5. وضع ملخص لمجمل الحالة.
6. عتماد الاراء والافكار المطروحة في مذكرات عند استخدام الحالات في المستقبل.

اساليب مرحلة المناقشة الفعلية للحالة :

ان فلسفة العمل الجماعي في الحالات الادارية تركز على التعلم والتدريب الفعال وعلى ان يتم هذا في ظل مناخ نفسي مناسب ومن خصائصه:

1. يجب ان يتم التعلم في أطار جماعي.
2. يجب أن تركز علاقات الدارسين على الثقة والانفتاح.
3. يجب ان يقود هذا التعلم الى بناء الادوار.
4. يجب ان يكون المحاضر قائد ومتحمسا
5. يجب أن يؤثر ذلك في التصرفات والسلوكيات. Hunsaker J.D .2008

اولا : اسلوب المناقشة في الجماعات الصغيرة:

ان طرق واساليب المناقشه هنا تشمل:

1. تقسيم المجموعة الى مجموعات صغيره عددها من خمسة الى سبع اشخاص.

2. أعطاء وقت للمناقشة لكل مجموعة(30-10)دقيقة أو أكثر.
3. تحدد الجماعة قائد وناطق باسمها.
4. تحدد الجماعة شخص كمراقب عمليات ولايدخل بالنقاش ومهمته تسجيل الملاحظات على أداء الجماعة.
5. قد يطلب تحديد عضو يسجل الادوار التي يقوم بها كل فرد.
6. تحديد مشاركة كل عضو في المجموعة وتشمل :
   أ. المشاركة في تحديد المشكلة.
   ب. تقديم الحلول.
   ج. تحديد الطرق.
   د. الوصول الى الاهداف
   هـ. ابداء الراي
   و. الاصغاء الجيد.
   ز. تحسين السلوكيات.
7. تحديد مسؤليات قائد الجماعة وتشمل:
   أ. تنظيم الجماعة .
   ب. وضع قواعد عمل الجماعة .
   ج. تعريف الجماعة ببعضهم.
   د. تشجيع الجماعة على ابداء الراي والموضوعية
   هـ. تلخيص ما تم الاتفاق عليه.
   و. تنقل الحاضر والمدرب المستمر بين الجماعات وهذا يدل على الاهتمام. (درة، عبد الباري، 1982)

ثانيا: اسلوب المناقشة في الجماعات الكبيرة.

بعد أن تنتهي الجماعات الصغيرة من أعمالها وهي مرحلة النقاش الجزئية تأتي مرحلة مناقشة المدرب والمحاضر للحالة مع جميع المشاركين وهنالك عدة طرق وأساليب منها:

1. يطلب المحاضر من الجماعات الصغيرة العودة الى قاعة النقاش ومعهم ما توصلوا من آراء وحلول.
2. تحديد وقت النقاش من(90-120)دقيقة .
3. يطلب من كل قائد مجموعة عرض الاراء والحلول.
4. يطلب من كل مراقب عمليات عرض الملاحظات والانطباعات.
5. يطلب من مسجل الادوار عرض ملاحظاته.
6. يستخدم المحاضر أسلوب ملاحظة عمليات المناقشة(اسلوب جانون).

خطوات اسلوب جانون:

أ. أختيار خمسة اشخاص من المجموعة يشكلون جماعة صغيرة يقومون بالمناقشة والباقي يقيمون الاداء.

ب. الجماعة الصغيرة يشكلون الحلقة الداخلية وباقي المشاركين يشكلون الحلقة الخارجية.

ج. يسجل جميع الملاحظين ملاحظاتهم عدا ثلاثة منهم ومعايير الملاحظات هي : (التقدير والاحترام،القيادة، التوظيف، الترقية،المنطق)

د. يسجل الاعضاء الثلاثة الملاحظات عن اعضاء النقاش فيما يتعلق في عدد المرات التي يتحدث بها عضو والزمن المستغرق.

ه. الاستماع الى الجماعة الصغيرة ثم فريق الملاحظة ثم المراقبة ثم رد الجماعة الصغيرة على اي ملاحظة حولهم..

و. على المدرب والمحاضر أن يتولى مسؤوليات أدارة المناقشة بغض النظر عن الاسلوب المقترح سابقا.

وهنالك اسلوبان هما :

1- الاسلوب المباشر.

2- لاسلوب الغير مباشر (التدخل متى يتطلب ذلك). (د.ة: عبد الباري، 1992)

ن أختيار الاسلوب يعتمد على عدة عوامل هي:

1 عامل الزمن.

2-أهداف ورغبات الحاضر.

3- درجة تحضير المشاركين.

4- خبرات ومستويات المشاركين.

5- طبيعة وحدة الدروسة

ز. قيام المحاضر والمدرب بأدوار تتالية:

1- تقديم وجهات النظر.

2 - سؤال.

3 - تفسير.

4 الجابة عن الاسئله

5 التلخيص.

6- تغذية الراجعة.

7- توفير الجو المناسب.

ح. قد يتطلب المحاضر أو المدرب تمثيل الادوار لشخصيات الحالة أو عرض شريط فيديو. (Reynolds , John I .2002)

نموذج مراقبة العمليات

هذا النموذج يرتكز على العمليات الداخلية وليس المحتوى. وفقراته هي: (درة عبد الباري، 1982)

1- هيكل وبناء الجماعه.

2- المناخ العام الجو النفسي،المشاعر و الأحاسيس،السلوكيات.

3- اسلوب المناقشة.

4- المظاهر غير الوظيفية.

5- التوافق والالتقاء. (Andrews , Kenneth R. 1999)

ادوار اعضاء الجماعات

أن تصنيفات هذه الادوار وفقا لنموذج بين وشيتز حيث أن تمثيل هذه الادوار يتم من خلال ثلاث تصنيفات هي : (درة، عبد الباري، 1987)

التصنيف الاول : تصنيف الادوار وفقاً لمهام وأهداف الجماعات ويشمل :

1. المبادر. (مقترح الافكار).
2. طالب المعلومات (يطلب الحقائق والمعلومات).
3. طالب (يطلب وجهات نظر).
4. مقدم المعلومات .
5. مقدم الاداء.
6. الموضوع .
7. المنسق .
8. الممهد (ملخص المناقشات)
9. المقيم .
10. المنشط (حث الجماعة على اتخاذ القرار)
11. فني الاجراءات .
12. المسجل (ذاكرة الجماعة).

التصنيف الثاني : تصنيف الادوار وفقاً لبناء وهيكل الجماعة وتشمل :

1. المشجع .
2. الموفق (الوسيط).
3. المسوي (حل موقف صراعي ذات صلة برأيه).
4. الحارس .
5. وضع المعايير .
6. الملاحظ الجماعه .
7. المتابع (المستمع).

www.Maktbah.Net

التصنيف الثالث : تصنيف الادوار الفردية الذاتيه وتشمل :

1. العدواني.
2. المعطل.
3. الباحث عن المركز والهيبة.
4. المعترف (الحديث عن الجماعه بأمور شخصية لا علاقة لها بمهمة الجماعه).
5. اللعوب (المزح والسخرية).
6. المنسحب
7. الخطيب .
8. المتصيد .
9. المبسط المتسلط .
10. الباحث عن العطف .
1. الرجر(صحيح..... ولكن) .
2. مظهر الاسماء. حيث يطرح الشخص اسماء كثيرة للمؤلفين والباحثين خلال كلامه ليشعر الاخرين باهمية حديثة وصحته ودقته. (دره، عبد الباري، 1982)

نماذج حل المشاكل الادارية والتسويقية.

هنالك عدة نماذج لحل المشكلات منها:

أ- نموذج جون رينولدز. وعناصر هذه النموذج هي :

1. تحديد الموقف الحالي. (المعرفة بالشركة والبيئة المحيطة).
2. تحديد الموقف المستقبلي. (التنبؤ بالاوضاع الجديد للشركة وبيئتها).
3. وضع الاهداف.
4. تحديد المشكلات.
5. وضع البدائل الممكنة (اختيارات).
6. التنبؤ بالنتائج ومقارنتها (اختيار البديل الافضل وتنفيذه). (دره، عبد الباري، 1982)

ب- نموذج روس كليتون، وعناصره هي:

1. تحديد الحقائق المتوفرة.
2. تحديد الفرضيات المطروحة.
3. بيان الاستنتاجات والنتائج.
4. تحديد النظريات والمعايير المتعلقة في الحالة.
5. الاستفادة من التجارب والخبرات المتعلقة في الحالة.
6. تقديم التوصيات والمقترحات. (درة، عبد الباري، 1982)

ج- نموذج منظمة العمل الدولية في جنيف، وعناصره

1. وضع المشكلة الحالي.
2. تحديد المشكلة وأسبابها.
3. تحديد القضايا الأساسية ومبرراتها
4. تحديد الشخصيات وأهدافها
5. تحديد البدائل المطروحة
6. تقديم الحلول والمقترحات.
7. تقديم النتائج.

المكتبة نت
سور جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

خاتمة الفصل الرابع

لقد تناول هذا الفصل موضوع اسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية فاذا اراد الباحثون للحالات الادارية ان تحقق أهدافها فعليهم التأكيد على المراحل الاساسية لها وهذه المراحل هي . مرحلة تحليل وفهم الحالة او مرحلة التحضير لمناقشة الحالات ومرحلة المناقشة الفعلية للحالة. وتشمل: مرحلة المناقشة في جماعات الصغيرة. Small group ومرحلة المناقشة في الجماعات كبيرة Big group. ان مرحلة التحضير هي مرحلة ضرورية ومهمة وهنالك واجبات ومسؤوليات كبيرة تقع على عاتق المحاضر والمدرب والمدرس والمتدرب وعليهم الاستعداد الكافي لهذه المرحلة لان فعالية وكفاءة هذه المرحلة تعتمد على درجة الاعداد والتحضير وعندها تتحقق الاهداف المرجوة من الحالة الادارية.

ان اساليب مناقشة الحالات الدراسية هي اساليب المناقشة في جماعات صغيرة واساليب المناقشة في جماعات كبيرة ولكل عضو دور واضح في المناقشة اما نماذج حل المشاكل الادارية والتسويقية فهنالك عدة نماذج لحل المشكلات منها: نموذج جون ريتولدز. وعناصر هذه النموذج متعددة ونموذج روس كليتون ونموذج منظمة العمل الدولية في جنيف. وعناصره:

1. وضع الشركة الحالي .
2. تحديد المشكلة واسبابها
3. تحديد القضايا الاساسية ومبرراتها الشخصيات واهدافها والبدائل المطروحة وتقديم الحلول والمقترحات تقديم النتائج.

الفصل الخامس

ماهية وفلسفة طريقة الحالات الادارية والتسويقية

Marketing and Management Cases

تمهيد .

تعريف طريقة الحالات .

مستويات طريقة الحالات .

فلسفة طريقة الحالات .

طريقة الحالات في جامعة هارفرد .

طريقة الحالات في جامعة القاهرة .

طريقة الحالات واثرها على الطالب .

تحليل المشكلة وتنظيم البيانات وصولا للحل .

خاتمة الفصل الخامس.

www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الخامس

ماهية وفلسفة طريقة الحالات الإدارية والتدريبية

تمهيد Introduction .

هناك طريقتين للتعليم : احداهما تقوم على اساس تقديم مختصر لحقائق هامة التي تجمعت على مر العصور . والثانية تقوم على اساس تدريب الفرد على اتخاذ القرارات في المشاكل الناجمة عن المواقف الجديدة في ظروف دائمة التغير والحركة، وتعليمه طريقة التفكير فيها. ويتم ذلك التدريب عن طريق دراسة حالات مختارة من واقع الحياة العملية. وتعتمد الفلسفة الاساسية لطريقة الحالات على التفرقة بين نوعين من طرق التفكير . التفكير النمطي ومزاولة القدرة على عطاء الرأي السريع الحاسم في حقائق الحياة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة بناء على ذلك والتفكير التردد وهو الذي نبتغيه هذه الخاصية .

ويعاب على الاساتذة التقليديين عدم قيامهم بتعليم طلبتهم طرق الاختيار والمفاضلة بين القرارات. ولكنه يمكن ان نقرر النقاط النمطية التالية :

1. يجب على الانسان ان يستخدم عقله للتفكير السليم
2. لن يفكر الانسان تفكيرا سليما الا اذا تعود على ذلك .
3. الانسان دائما مضطر الى تقرير موقفه ازاء مشاكل الحياة اليومية وعليه ان يتخذ موقفا معينا ازائها. (حسن، عادل، 1979)

فكيف يستطيع المدرس ان يحقق هذه الاهداف ؟ في الواقع هناك ما يسمى بـ فن اتخاذ القرارات ويستطيع المدرس ان يساعد تلميذه على تعلم هذا الفن ما درب نفسه هو عليه. والمدرس الذي لا يقوم بذلك يزيح عن كاهله اصعب جانب

من جوانبه. فمن السهولة ان تثير الشكوك ، وان تشير الى الجهل والى التناقضات التي تحيط بالعقل من كل جانب ، ان هذا كله ممكن لاي عقل يفكر. ونحن لا نريد ان نمنع او نقلل من شان الاسلوب الانتقادي في التدريس ، ولكن الشك يجب ان ينظر اليه دائما كهمزة وصل تؤدي بنا الى الاقتناع ، او بمعنى اخر يجب ان يكون النقد بناء وليس هداما. فاذا هدمت العقائد يجب بناءها ثانية او ان تبقى غيرها مكانها. واذا لم تفعل ذلك فان الفراغ المتخلف ستملئه حاسيس الاساطير والخرافات. وبعد ان يدرب الاستاذ نفسه على فن اتخاذ القرارات ، يجب عليه مساعدة طلبته على اتخاذ قراراتهم والتصرف بانفسهم وذلك لشيء يختلف عن عملية الغزو الفكري ، انها عملية قائمة على احترام عقول الاخرين انها محاولة لمعاونة اولئك الذين اضعف الشك عقولهم والذين يقاسون من التردد بسبب جهلهم بالطريقة التي يمكن بها اتخاذ القرارات. (حسين: عادل، 1994)

ويعمل رجال الاعمال في بيئة تتوفر فيها العديد من المتغيرات ، وهذه المتغيرات غير ثابتة. ولذلك فان عملهم يقتضي منهم تكوين مفاهيم محددة عن حقائق الحياة لانهم مضطرون دائما لاتخاذ قرارات سريعة حاسمة في مشاكل يومية مستمرة. ومهمة المدرسة هي تدريب هؤلاء على تنمية هذه الملكة. وهناك الميادين الجديدة لاستخدام طريقة الحالات في تنمية وتحسين كفايات المشرفين والاداريين في الصناعة. فنستخدم حاليا برامج لتدريب المشرفين في النواحي التالية : الاقتصاد ، السياسات الادارية ، الامور الفنية في الصناعة ، العلاقات الانسانية. والتدريب على العلاقات الانسانية توجه عديد من المشاكل من حيث القدرة على تحقيق اغراضه في تحسين الكفاية الادارية في ظروف العمل الواقعية.

وبرامج التدريب على العلاقات الانسانية المتبعة الان تتضمن اتجاهين : وهما تدريس مناهج في علم النفس ، وثانيهما تدريس مبادئ الاشراف. وقد اثبتت التجارب فشل هذين الاتجاهين في تعديل سلوك المشرفين ، ولذلك فان طريقة الحالات قد تقدم لنا أداة جديدة صالحة للتدريب. وحتى يشرح المدرس (ماكنير) كيفية تطبيق الطريقة المقترحة من ناحية ، ولكي يثبت فشل الطرق التقليدية في التدريب ، فقد استعرض واقعة حدثت في مصنع مفادها ان احد

المديرين لخطي رئيس العمال واصدر تعليمات مباشرة الى العمال بشان اجراء تعديل في الانتاج. وبذلك شعر رئيس العمال بحرج موقفه امام جميع العمال والاداريين. واستخلص ماكثير من هذه الواقعة ان البرامج التدريبية التقليدية لم يكن لها التاثير المطلوب في طريقة تصرف المدير ازاء موقف معين. ولاظهار ما يعنيه بطريقة وضح اتجه الى وصف احد البرامج التربية في علم النفس . واثبت ان معظم المناقشة كانت تدور حول شرح ماهية الغرائز بصورة نظرية . وانها لم تتضمن اية اشارة لمثل الموقف الذي حدث لرئيس العمال . كما انها لم تساعد المشرف كثيرا في تطوير معاملته للاخرين. لذلك فقد اقترح (ماكنير) ان يتم التدريب عن طريق عرض مشكلة او حالة او موقف معين على المشرفين ، وان يطلب منهم مناقشته. (حسن، عادل، 1998)

تعريف طريقة الحالات

ويجد الباحث نفسه في اكثر الاحيان مفكرا في مغزى النشاط الذي يبذله في تجميع وكتابة الحالات تلك التي تكون الادوات الفعلية لطريقة التدريس بهذه الطريقة وهذا التفكير وهذا التامل يمكن ملاحظته عندما يضع لنفسه بعض الاسئلة مثل : ما هي طريقة الحالات على وجه التحديد وما هي طبيعة عملية التعليم في نطاق هذه الطريقة ؟ (Hamsel J D .2008)

طريقة الحالات- هل هناك طريقة ؟

يمكن تحديد مفهوم هذه الطريقة بصورة عامة اذا قورنت بطريقة المحاضرات. ففي طريقة الحالات يستخدم طريقة التوصيف للمواقف الادارية والتسويقية المحدد بدلا من المراجع كما يقود المدرس في طريقة الحالات المناقشات التي تدور حول هذه المواقف الادارية والتسويقية بدلا من القاء المحاضرات .

ومن الواضح ان هذا التحديد لا يقود في الواقع الى تعريف كاف ولكن قد نستطيع ان نفهم ماهية هذه الطريقة عندما نستعرض قليلا من المشاهد التي تجري داخل قاعة الدراسة .

في احد المحاضرات قد يحاول المدرس ان ينمي قدرة الطلبة في ميدان العلاقات الانسانية ،والحالة موضوع المناقشة قد تبدو كما لو كانت قصة درامية اكثر من ان تكون مشكلة ادارية.

ان التدريس الجيد للحالات يحتوي ويتضمن استخدام حالات سهلة وان المدرس يجب ان يشارك بقدر صغير في المناقشة و ان هدف من المحاضرة الدراسية هو تقديم مجموعة من الاراء غير المرتبطة بعملية البحث للوسائط التي سيتحمل الطالب عبئها؟

و يبدو من الواضح ان المدرس قد توصل قبل ذلك للحل الصحيح و ان المحاضرة الدراسية تتفق في استخلاص الاحتمالات المتعددة التي يمكن ان تكون حقولا وبالتاكيد يكون هناك تركيز كاف من جانب الطلبة والاستاذ على مناقشة الاعتبارات التي لا يمكن تجاهلها والتي تقف عقبة في تسهيل الحل الرياضي الخالص وعلى الرغم من ذلك فانه يبدو واضحا ان الاستاذ يوجه المناقشة من البداية نحو هدف محدد .

هل هذه المداخل الموجهة وغير الموجهة هي دراسة الحالات ؟ وهل من خصائصها الحالات العامة ؟ من الواضح ان الاجابة على هذا السؤال ان لكل مدرس طريقته الخاصة في تدريس الحالات. ولكنه ليس احداها بالتاكيد هي طريقة الحالات كما يبدو واضحا من هذا السياق ان هناك مجموعة كبيرة من الاساليب الفنية المستخدمة والتي يمكن استخدامها وهذه الاساليب تتغير من مادة دراسية الى اخرى كنتيجة لـ

1 الاختلافات في اهداف المادة .

2 الاختلافات في شخصيات ومقدرات الاساتذة .

3 الاختلافات في البيانات والاحتمالات التي ترد في الحالة المعروضة .

وحتى في داخل المادة الواحدة فان طرق التدريس سوف تختلف خلال الزمن باختلاف درجة التقدم الذي يحققه الفصل او باختلاف الاهداف التي تركز عليها. (حسن، عادل، 1991)

والصورة النهائية التي تتخذها الحالات في اي مادة وكذلك طريقة التدريس نفسها تعتمد على العوامل الثلاثة السابقة ذكرها. فقد تكتب الحالات بحيث يواجه الطالب قرارا لا بد من ان يتخذه ، وانها قد تحكي ببساطة ما حدث فعلا وما اتخذ من قرارات وما كان عليه رأي المدير. وقد تتركز الحالات على جانب معين من موقف كبير او تهتم بالموقف كله. والمدرس قد يقود المناقشة او يدع ذلك للفصل وهو قد يحاول ايجاد حل أكاديمي او يشير الى الحلول العديدة التي يمكن الوصول اليها وكل هذه الاختلافات تكون طبقا لتقدير المدرس وتقييمه لما يرغب في عرضه وفيما يرجو ان يحققه وفي قدراته الشخصية .

اذن فمن المسلم به انه لا توجد طريقة واحدة للحالات ، وانها تعني الاشياء عديدة للافراد المختلفين فما هي اوجه التشابه وما هي الخطوط العريضة التي يتبعها جميع المدرسين في مدرسة هارفرد لادارة الاعمال ؟ اننا نشعر ان هناك ثلاث خطوات على الاقل : (حسن، عادل، 1978)

1. التركيز على الخبرة : فحيث المدرسة تهدف الى اعداد الرجال لوظائف ذات مسؤليات عمل واقعية، فان جميع وجوه انشطتها يجب ان تكون تابعة من هذا الهدف ، وان يكون هدفها تسليط الاضواء على المشاكل الادارية الجارية. ولذلك فهذه المدرسة تختار موادها بدرجة كبيرة من التجارب الواقعية للادارة في المشروعات الخاصة او الحكومية وهي كذلك تشكل اعضاء هيئة التدريس بها من بين هؤلاء الذين يصلحون تماما للوظائف الادارية ذات المسؤولية. وبسبب هذه الحقائق جميعا وبسبب التركيز على تنشيط الطالب بالقدرة على مواجهة المواقف الواقعية فان المناهج الدراسية لا بد وان تعكس تصور ما هو حقيقي وليس ما يعتقد الفرد فيما يجب ان تكون عليه الامور .
2. التركيز على الخاص بدلا من العام : فبناء على الافتراض القائل بان جهود رجل العمال تنصب بصفة اساسية على اتخاذ القرارات اكثر منها على تكوين النظريات ، وكذلك بناء على الافتراض القائل بان التدريب على اتخاذ القرارات يتولد وينمو من التجارب ذاتها فان التركيز لا بد وان يهتم بالموقف بدلا من القاعدة صرح من النظريات والتعميمات المستخلصة من عدد من

الحالات. ومن ثم فان الاختلافات بين عدد من الحالات وليس اوجه التشابه بينها هي التي يجب ان تهتم بها بصفة مستمرة حتى يتكون لدى الطلبة الاستعداد الكافي لحل المشاكل وازاء المواقف المحددة .

3. التركيز على تعويد الطالب على التفكير المنظم : ان المواد و المناهج المقررة يتم تصميمها ليس فقط لكي تنقل المعلومات بسلاسة الى ذهن الطالب ولكن لكي تعود الطالب على هضم طرق التفكير المختلفة والبحث عن البيانات اللازمة لايجاد الحلول .

مستويات طريقة الحالات

ومناقشة الحالات في مثل هذه البرامج التدريبية يجب ان تمر في اربعة مستويات:

- المستوى الاول: سؤال المشرفين عن وجهات نظرهم في الموقف، ويقتصر دور المدرب في هذا المستوى اما على الاستماع وتشجيع المناقشة، او ترديد احاسيس ومشاعر المشرفين. ويساعد ذلك كثيرا في تطهير النفوس من الاحقاد .

المستوى الثاني، وهو المستوى الهادف، ويرمي الى تلخيص ما كان يدور وما كان يقال حتى يشعر المشرفين تماما بعظيم مسؤوليتهم ويكونون على وعي بما كانوا يقولون .

- المستوى الثالث، مستوى التشخيص، ويرمي للتعرف على معاني الكلمات والتصرفات ، وتحديد المواقف بصورة جلية ويكون لهذا المستوى فائدته في تنمية ملكة الاستماع والملاحظة لدى المشرفين .

- المستوى الرابع، مستوى الحركة، ويتضمن سؤال كل مشرف عما كان يفعله فيما لو كان في موقف مشابه. ويضاف تطبيق هذه الطريقة صعوبات عديدة ، من حيث اعداد الحالات موضوع المناقشة وكذا تدريب المدربين انفسهم. والشكل (٩-١) يبين ذلك.

الشكل (5-1): مستويات مناقشة الحالات الادارية والتسويقية

المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2009)

وهناك العديد من الملاحظات عن تطبيق طريقة الحالات في قاعة الدراسة من اهمها ما يلي

1. حجم الفصل : اثبتت الخبرة ان العدد الاكثر من اللازم او الاقل من اللازم من الطلبة لا يؤدي الى تحقيق اهداف الدراسة بطريقة الحالات ، وان الحجم الامثل للفصل هو الذي يضم ما بين 10 الى 12 طالبا.
2. الواجبات : فغالبا ما تعطي الواجبات بالنسبة لحالة واحدة لمناقشتها في محاضرة دراسية واحدة عن مادة دراسية واحدة. كما جرت العادة على توزيع حالات مطبوعة على الطلبة في بداية العام الدراسي. ويقرر الاستاذ في كل محاضرة الحالة التي ستتم مناقشتها في المحاضرة التالية.
3. الواجبات المكتوبة : فيطلب عادة من الطالب كتابة تحليل للحالة مع استخلاص استنتاجاته

- دراسة حالات في قاعة الدراسة: ولكل أستاذ طريقته في إدارة المناقشة وبعض الحالات تأخذ وقتاً طويلاً والبعض الآخر يكون عكس ذلك ولا يختلف مثل هذه الأمور.
- الحالة على الحاسب الشخصي: لقد يقدر الحاسب الشخصي الطالب في المناقشة، ويقع على عاتق الأستاذ حينئذ مهمة استدراج الحاسب مرة جديدة باتباع الأسلوب الذي يراه مناسباً.
- استخدام قائمة الأسماء: فتوزيع مجال المناقشة وعدد الحالات بعض الطلبة قد يستخدم الأستاذ قائمة بالأسماء لكل من لا يشتركون في إتاحة الفرصة لهم.
- توضيح الدرجات: وتختلف الأساتذة في طريقة توضيح الدرجات وكيف تعديلها بناء على المعلومات التي تتجمع في أذهانهم عن مدى مشاركة كل طالب في المناقشة (انظر: Robert L. Thorndike and Elizabeth P. Hagen, Measurement and Evaluation in Psychology and Education (Wiley, 2003)).

فلسفة طريقة الحالات

المقصود بدراسة الحالات هو كيفية تحليل الحقائق التي تتضمنها كل حالة وعن طريق هذا التحليل يتمكن الباحث من الوصول إلى القرارات أو التوصيات الملائمة لعلاج المشكلة المعروضة. وطبيعي تختلف طريقة تحليل المعلومات والحقائق كما تختلف القرارات والتوصيات من حالة إلى أخرى. ويرجع ذلك إلى اختلاف الظروف الاقتصادية والإدارية المحيطة بكل حالة. وبناء عليه نجد أنه من المتصور بالإمكان محاولة وضع مبادئ عامة تحكم هذا النوع من الدراسة بحيث يمكن تطبيقها في جميع الحالات. إلا أن ذلك لا يمنعنا من محاولة الوصول إلى الطريقة الفعالة التي يمكن أن يتبعها الباحث عند قيامه بتحليل الحالة المعروضة أمامه. أي أن الغرض الذي نقصده هنا هو تعليم الباحث كيفية تحليل الحقائق وتدريبه على التفكير المنطقي الذي يمكن أن يقوده إلى تقييم المشكلة المعروضة أمامه. وهنا نجد أنه يتعين على الباحث أولاً أن يستعرض الحقائق التي تحويها كل حالة ثم يقوم بتفسيرها طبقاً لما يراه وبعد ذلك يستخلص العوامل التي تكون المشكلة حيث يقوم

تقديمه وترتيبه حسب أهميتها النسبية حتى يتمكن من التوصل إلى كافة الظروف المحيطة بالمشكلة ويستطيع فالتوصل حل المناسب لها (حسن عادل، ١٩٧٠)

ويجب أن يكون الهدف الرئيسي من الغرض الأساسي من هذه الدراسة ليس الحصول على أقصى حد ممكن من المعلومات أو البيانات بقدر ما يكون الهدف الأساسي هو التعرف على كيفية استخدام هذه المعلومات وذلك الأساس في دراسة حالة معينة. وعلى الرغم من أن هذه الحالات هي أمثلة حية حدثت بالفعل وبالتالي فإن تعرض الطالب لها بالدراسة والبحث يمكنه من تطبيق المبادئ التي استوعبها في دراسته الأكاديمية على أمثلة مما يحدث في الحياة العملية . ولكي يستطيع الطالب من تعميم المشكلة المعينة فلا بد أن تكون لديه فكرة عامة عن نشأة هذه المشكلة وتاريخ الشركة التي ظهرت فيها وغير ذلك من المعلومات والبيانات التي يمكن أن تضيء له الطريق في تفهم المشكلة.

وبعض النظر عن الطريقة التي يتبعها الباحث في تحليل الحالة المعروضة أمامه فلا بد من توفر عاملين الأمرين

أ. أن يدرس الباحث جميع الظروف المحيطة بالحالة المعروضة للبحث وأن يفهمها جيداً ويتعرف على كل الحقائق والبيانات والاحصائيات المعروضة .

ب. أن يكون الباحث قادر على تحليل هذه المعلومات واستنباط كافة النتائج التي يمكن على أساسها التوصل إلى الأسباب التي يستند إليها لتأييد وجهة نظره فيما يقترحه من حلول أو توصيات. (حسن، عادل، ١٩٧٠)

ويجب أن يأخذ في الحسبان أن دراسة الحالات في قاعة المحاضرات تختلف عن تلك التي توجد في الحياة العملية. والاختلاف هو في الشكل وليس في الجوهر. أما في الحياة العملية فيقع على عاتق رجل الأعمال مهمة البحث عن تلك البيانات واختيار كافة الظروف بكل الطرق الممكنة أي أن المشاكل المعروضة هنا لا ينقصها سوى إيجاد الحلول المناسبة أو إبداء وجهات النظر المعينة .

طريقة الحالات في جامعة هارفرد.

لقد تزيد عن خمسين عاما يعتبر طريقة الحالات من اهم خصائص السياسة المميزة لمنهج الدراسة في مدرسة هارفرد لادارة الاعمال بالولايات المتحدة الامريكية. وقد وضعت البذور الاولى لهذه الطريقة في الفترة التي شغل فيها ادريس جاي منصب العمادة في سنة 1919 .

فقد كان تومس دونهام في القانون وخبرته الواسعة في ادارة الاعمال سببا في اعتقاده بان طريقة الحالات هي المدخل الصحيح للتعليم في مدرسة هارفرد .

وقد كان حماسه هذه الطريقة دافعا لاعضاء الكلية لان ياخذوا على عاتقهم الاعباء الضرورية لنجاح مثل هذه المغامرة. وكان العميد دونهام على علم بان عمر وتقدم طريقة الحالات في اغراض تدريس ادارة الاعمال سيكون بطيئا ، بالاضافة الى ما يستلزمه من نفقات. فبينما تدرس بكليات الحقوق احكام المحاكم ، وبكليات الطب الحالات الموجودة بالمستشفيات ، فانه في ميدان ادارة الاعمال والتسويق لم توجد اية تجارب عن عملية اتخاذ القرارات الادارية. لذلك فقد كان من المتوقع ان يسير تقدم طريقة الحالات سيرا بطيئا وشاقا .

وخلال الفترة من 1908 حتى 1940 شارك عدد كبير من الرجال في تطوير فلسفة التدريس بطريقة الحالات وكذلك في محاولة الوصول الى حلول للمشاكل العملية التي تتضمنها ولكن ابرز هؤلاء جميعا كان ميلفين كوبلاند .

ومنذ اوائل سنة 1940 ظهر اتجاه كبير في مدرسة هارفرد لادارة الاعمال نحو توسيع نطاق طريقة الحالات لتشتمل على ميادين جديدة مثل العلاقات الانسانية ، والاعتبارات الاجتماعية للمشرفين الاداريين. وكذا لتنظم طرقا اخرى في التدريس منها على وجه الخصوص البحوث والتحليل المكتوب للحالات ، والتقارير التي يتطلب الامر كتابتها عن حقائق معينة في الحالة.

ونتيجة هذه الجهود اصبحت طريقة الحالات تمثل مشاركة فعالة من جانب مدرسة هارفرد في تدريس مهنة ادارة الاعمال. وهذه المهنة ليست علما وليست تطبيقا بل انها هي تستفيد من النظم والافكار الجديدة ، كما يستفيد منها الجنس

البشري كله. والتقدم في هذه المهنة يعتمد في جانب كبير منه على الاستخدام الواعي لما توصلت اليه الدراسات والابحاث في الميادين الاخرى. ولذلك فان اعتماد الادارة على العلم والوسائل التقنية واضح. واننا وان كنا قد تعودنا في مجال العلوم الاجتماعية ان ننظر الى الاقتصاد على انه مصدر نظامنا واساس نظرياتنا فاننا لا نستطيع ان نتظر الى تدريس الادارة على انها تطبيقات اقتصادية بل يجب علينا ان نطلع الى جميع العلوم الاجتماعية بغية الاستخدام الواعي لتحديد مجال الادارة.

وكذلك لمساعدتنا في الوصول الى طرق لتدريس خبرات المهنة ، وهذه بلا شك ستوصلنا الى نتائج ادارية وتسويقية افضل ولذلك فان علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان وعلم السياسة وغيرها من العلوم يعتبر هاما بالنسبة له في الوقت الحاضر وفي المستقبل مثل الاقتصاد تماما. وهذا هو الميدان الذي ما زلنا نحتاج فيه الى نظرية كافية ومفهومة كمؤثر للنشاط الاداري.

ان احد مظاهر القوة في طريقة الحالات هو انها بتأكيدها وتركيزها على عملية اتخاذ القرارات الادارية تضطرنا الى الالمام بمجموعات متعددة من العلوم الاجتماعية. وبوضع الطالب في مركز رجل الاعمال الذي يجب عليه ان يتصرف ان يزن المشكلة المعروضة عليه في ضوء مجموعة متعددة من الاعتبارات القصيرة والطويلة الاجل. ولكنه في جميع الظروف مضطر لان يتخذ قرارا وان ينجح وان يحقق. لذلك فان الخاصية المميزة لطريقة الحالات في قاعة الدراسة ، هي ذلك الجو من المسؤولية الذي يقع على عاتق الطالب للوصول الى قرار محدد بعد قيامه بالتحليل الدقيق. (حسن، عادل، 1998)

وتعتبر طريقة الحالات ايضا اداة هامة للباحثين في ميدان ادارة الاعمال والتسويق واستخدامها على هذا الاساس يتزايد باستمرار في مدرسة هارفرد حيث يعتمد الشاغلون في البحوث على خطة يعتقد انها الوحيدة بين الجامعات بشكل اعضاء التدريس بهذه المدرسة متفرغون تماما للقيام بالابحاث التي يرون انها هامة بالنسبة لهذا الموضوع. اذ ان هناك حاجة ضرورية لدراسات اوسع لوظائف الادارة الاساسية التقليدية. فمشاكل الادارة والتسويق اليومية ومشاكل التشغيل يعتبران الاساس الذي يعتمد عليه النجاح في المجال الصناعي. كما ان هناك حاجة ماسة الى

التوسع في ميدانين حديثين هما العلاقات الانسانية و المسؤليات الاجتماعية للمشرفين. اذ يجب ان نتوصل الى فهم احسن للمصادر للقوة ومواطن الدوافع في الانسان. تلك القوة التي تثير فيه الرغبة لتحمل المخاطر و الاقدام وروح المغامرة

طريقة الحالات في جامعة القاهرة.

بدا الاستاذان محمد مرزبان وامين عوض الله اول محاولات للتدريس بطريقة الحالات في ميدان ادارة الاعمال خلال العام الدراسي 1954/1955 وقد تبعهما في هذا الاتجاه كل من الدكتورين فؤاد الشريف وعادل حسن ؛ والواقع ان هذه المحاولات لم تتوفر لها الظروف الكافية لنجاحها ، للاسباب الاتية : (حسن عادل، 1998).

1. ان اتباع طريقة الحالات يستلزم بالضرورة تخصيص معظم درجة النجاح للمناقشات الشفوية التي تتم اثناء الدراسة وايضا تعديل طريقة الامتحانات الجاري العمل بها في الجامعات المصرية .
2. ان اتباع طريقة الحالات في تدريس مادة دراسية واحدة مع استمرار تدريس المواد الاخرى بالطريقة التقليدية يؤدي الى التشويش في تفكير الطالب ، وخصوصا في مرحلة الكلية وذلك لاختلاف الفلسفة التربوية التي تعتمد عليها الطريقتين
3. لا تحقق طريقة الحالات نجاحا ملحوظا الا اذا كانت المناقشات في نطاق الجماعات الصغيرة وهذا ما لم تتوفر له الامكانيات بعد في الجامعات المصرية .
4. طبقت طريقة الحالات بنجاح بالنسبة لطلبة الدراسات العليا ،اما تطبيقها بالنسبة للطلبة على مستوى الكلية فما زال موضع خلاف ، ولم يؤدي الى نجاح ملحوظ حتى في الولايات المتحدة نفسها .
5. نظرا لان عملية تجميع الحالات تحتاج الى موارد طائلة فان معظم الحالات التي درست في مصر كانت عبارة عن ترجمة او اقتباس من حالات تم اعدادها اصلا في الولايات المتحدة. ومن الواضح ان اتباع طريقة الحالات يقتضي ضرورة تلمس الطالب لمشاكل واقعية تدور في اطار الظروف المحلية التي يعيش فيها حتى يستطيع ابداء الرأي السليم والواقعي (Colombotwski , Robert [.) Carl White ,2006

طريقة الحالات وأثرها على الطالب

يمكننا ان نميز نموذجا عاما يشتمل على عدة صفات اساسية ،الختير لوصف اربعة مراحل : شعور داخلي بالتجمد والتوقف ، استثارة التشوق الى المعرفة ، تنمية الادراك تحقيق القدرة الادارية .

ويكون الاحساس بالتجمد والتوقف رد فعل طبيعي جدا في البداية حيث يجد الطالب نفسه في قاعة الدراسة وامامه مجموعة غريبة جدا من الادوات ومدخل جديد في الدراسة وتركيز على نقاط لم يسبق له ان واجهها من قبل .

وعلى الرغم من ان المقررات الدراسية التي حصل عليها الطالب تغطي كل نواحي نشاط ادارة الاعمال التمويل ، الانتاج ، التنظيم ، التسويق ، الرقابة ، العلاقات الانسانية، وغيرها فان الخاصية المميزة لها جميعا هي التركيز المستمر على المواقف والتجارب المحددة .

واجه مدخل القاعة لا يؤدي الى استعادة الشعور باليقين والتاكد وتصرف الاستاذ وسلوكه قد يبدو غريبا ولا يجد مشاركة وتجاوبا من جانب الطلبة ، ولكن يلاحظ ان روح التفرض و الملل التي تعودها الطلبة من لاسئلة لا وجود لها او قل انها تقل كثيرا كما يوجد نقص كبير في الاسئلة التي يوجهها للطلبة . كما لا يستطيع الطالب ان يسجل في مذكراته الا ملاحظات قصيرة (حسن، عادل، 1995)

والطالب يتعلم ان مشاكل اليوم لا يمكن ان تحل بنفس اسلوب الامس ، ومن الخطا ان يبني الطالب حله للمشكلة المعروضة على اساس اعتبار معين مع افتراض بقاء الاعتبارات الاخرى ثابتة. فهو لا يستطيع ان يتجاهل الاعتبارات التسويقية التي تحتويها حالة في التمويل .

وهذا التحكم في طريقة التدريس تؤدي الى رد فعل سيء في نفس الطالب في البدا ،الامر لا يمكن تصوره علميا بسهولة ولكن سرعان ما يتعلم الطالب ان هناك اشياء كثيرة يجهلها وان الحلول المقنعة او النظرية لا تفيد كثيرا من المتغيرات الاصلية التي تؤثر في الموقف كما انها لا تميط اللثام عن جوهر المشاكل الحقيقية.

وفي مثل هذه الطريقة لا يجب اثارة تشويق الطالب للمعرفة فقط بل انه يوجه نحو الاهداف البناءة . ومن خلال المناقشات المستمرة بين الطلبة كمجموعة والطالب كفرد فيها ومن خلال تقاريره المكتوبة عن الحالات تنمو قدرة الطالب على التصرف الشخصي .

ومن الناحية الفكرية يبدا الطالب في التعرف على مجموعة متباينة من الطرق للتفكير في المشاكل الادارية. كما تكون لديه الفرص الواسع للتدريب على استخدام قدرات وخبرات معينة في حل المشاكل الاكثر تحديدا في فروع متخصصة مثل الافراد والتسويق والاستثمار .

واخيرا كلما حصل الطالب على دراية اكبر في حل المشاكل وكلما تعلم الطرق السائدة واللغة الدارجة المستعملة في التسويق و الانتاج ، التمويل ، وغيرها وكلما زادت معرفته بقدراته ونواقصه فانه يبدا في الاحساس بالقوة والسهولة في معالجة المتغيرات المتعددة للموقف الاداري ولكن هذا لا يعني انه قد اصبح خبيرا اداريا لانه يعرف انه ليس كذلك وعلى الرغم من هذه الحقيقة فان تعمده الاحتفاظ بهدوء التفكير في الازمات وتدريب تفكيره على علاج المواقف المعينة بدلا من استخدام الاسس المحفوظة عن ظهر قلب يمكن ان تقوده الى الحل الناجح للمشاكل التي يواجهها في العمل الاداري الذي يمارسه مستقبلا. (حسن، عادل، 1998)

تحليل المشكلة وتنظيم البيانات المتعلقة بها تمهيدا للوصول الى علاج لها

ان اول مهمة تشغل الباحث هي تحليل ماهية المشكلة المعروضة امامه. وهناك عدة طرق تستعمل في هذا الصدد الا اننا نقترح استخدام الطريقة الاتية على سبيل المثال ، وتتضمن هذه الطريقة الخطوات الخمس الاتية :

1. التعرف بوضوح على المشكلة او المشاكل الرئيسية الموجودة في الحالة المعروضة للبحث
2. تقسيم المشكلة الرئيسية التي نواجهها المتعددة .

3. تحليل كل ناحية من هذه النواحي عن طريق الاسئلة التي يوجهها الباحث الى نفسه مع محاولة وضع اجابات على هذه الاسئلة من مضمون البيانات و المعلومات الموجودة في اخانة موضع البحث .
4. الاستعانة بالمعلومات العامة سواء اكانت اقتصادية او سياسية او اجتماعية فهذا من شانه ان يساعد في الوصول الى تحليل كامل للمشكلة.
5. الوصول الى قرار او علاج للمشكلة الرئيسية عن طريق البيانات التي تمكن من الوصول اليها. (Chaudi , P and Gren hang , K . 2005)

اولا ـ المشكلة الرئيسية. Main Problem

والمشكلة الرئيسية هي التي يشعر الباحث انها تمثل صلب الحالة المعروضة امامه بحيث اذا توصل الى ايجاد علاج لها اصبحت المشكلة غير ذي موضوع. وتبدو اهمية الوصول الى المشكلة الرئيسية .اذا عرفنا ان الباحث لا يمكنه ان يقطع اي مرحلة في تحليله للحالة الا اذا عرف بضبط ما هي المشكلة المطلوب حلها. ومتا نقول مرة اخرى ان الامر لا يكون بهذه السهولة في الحياة العملية ففي هذا الكتاب سيجد الطالب ان البيانات والمعلومات التي يطلبها متوفرة امامه . اما في الحياة العملية فعليه ان يبحث بحدية عن البيانات والمعلومات والاسباب التي ادت الى ظهور المشكلة .التي تعاني منها المؤسسة وعادة نجد ان هذا العمل قد يستغرق اياما او اسابيعا قبل تجميع كافة المعلومات اللازمة.وطبيعي نجد ان قراءة الحالة بعناية فائقة من شانه ان يساعد الطالب على تفهم المشكلة الرئيسية التي تتضمنها. كما ان هذه القراءة ستمكنه من تكوين فكرة كاملة عن الظروف التي احاطت بالمشكلة سواء في الماضي او في الحاضر. بالاضافة الى ان ذلك سيساعده على معرفة الغرض من التحليل وبالتالي اعطاء الاهمية النسبية لكل عامل من العوامل التي تؤثر في هذه المشكلة .

ثانيا ـ دراسة النواحي المختلفة للمشكلة الرئيسية. Reasons of Problem

ان المشكلة الرئيسية عادة ما يتفرع منها عدة مشاكل فرعية اخرى وبالتالي نجد انه لابد من تقسيم المشكلة الرئيسية الى نواحيها المتعددة. فمن الضرور ان تكون المشكلة الرئيسية قائمة بذاتها والا كان امر تحليل الحقائق المتعلقة بها سهلا للغاية.

كما نجد أن الناحية المتعلقة بالمبيعات تقتضي دراسة مقدرة الأفراد المرجوين حاليا بالمؤسسة و طرق التي تتبع لمكافأتهم على المجهود الذي يبذلونه في بيع السلعة الجديدة، بالإضافة إلى معرفة درجة المنافسة الموجودة من السلع البديلة وغير ذلك من العوامل .

وقد توضح أن القرار الخاص بإنتاج سلعة جديدة .. وهو المشكلة الرئيسية .. يمكن التوصل إليه عن طريق تحليل العناصر التي تتكون منها هذه المشكلة. لذلك يقتضي الأمر تقسيم المشكلة الرئيسية إلى عناصرها الأولية وبحيث كل عنصر من هذه العناصر على حدة مع معرفة العلاقة التي تربط هذه العناصر ببعضها ودراستها دراسة كافية .

والسبب في تقسيم المشكلة إلى جزيئاتها هو جعلها سهلة الفهم كي يستطيع الذهن أن يستوعبها بسهولة. فهذا يساعد على تركيز الذهن في كل ناحية على حدة بدلا من توزيعه على كافة النواحي في وقت واحد ، وبالتالي يعجز الفرد مهما أوتي من ذكاء عن التفكير المنطقي الذي يقوده إلى الحل السليم .

ثالثا : توجيه الأسئلة Questioning

إن الغرض الأساسي توجيه هذه الأسئلة و الإجابة عليها هو التوصل إلى تحليل دقيق لكل عامل وعادة ما يجب الطالب أن معظم البراهين التي يمكن الاستناد إليها في إثبات وجهة نظره موجودة في صلب الحالة المعروضة أمامه الآن ذلك لا يعني مطلقا أن هذه البراهين ستكون واضحة تماما بحيث يمكن اكتشافها بمجرد قراءة الحالة لأول وهلة. كما أن بعض البيانات التي قد تعطى في الحالة ربما لا تستخدم على الإطلاق وكل ما في الأمر أنها قد تساعد الطالب على تكوين فكرة تامة عن الموضوع وبالتالي نجد أن مهمة الطالب تنحصر في البحث عن المعلومات الضرورية من وجهة نظره حيث يقوم بدراستها وتحليلها .

ولا شك أن دراسة طبيعة المصدر المستقى منه البيانات تعتبر على جانب كبير من الأهمية فلا بد من تقرير ما إذا كانت البيانات المستخدمة حقائق يمكن الاعتماد عليها أم مجرد آراء تتقصها البراهين المناسبة. (حسن، عادل، 1998)

رابعا - وزن وتحليل البيانات المتجمعة Data Analysis :

يجب ان تدرس بعناية ال pros & cons التي جمعت ورتبت وذلك بالنسبة لكل عامل على حدة ، او بمعنى اخر تكون مجموعات من العوامل التي تؤيد وجهة النظر وتلك التي لا تؤيدها وذلك بالنسبة لكل عامل وبعد ذلك تقرير اي مجموعة من هذه المجموعات تبدو في مجموعها اقوى من الاخرى وايها يبدو اكثر خطرا على اعمال ونشاط المؤسسة وايها تمثل المشكلة الرئيسية في الحالة المعروضة (حسن، عادل، 1998 :)

خامسا - تنظيم البيانات المستخدمة في تحليل المشكلة Data Organizing :

بالرغم من ان تحليل البيانات بالصورة السابق ذكرها يعتبر ذا فائدة عظيمة في الوصول الى الحل المنطقي للمشكلة ، الا انه يعتبر غير كاف في هذا المضمار اذ يجب ان توضع هذه البيانات بشكل منظم في التقرير النهائي حتى يظهر اثر كل عامل واهميته النسبية بالقياس الى العوامل الاخرى. ففي التقرير النهائي حتى يظهر يجب ان تحدد العلاقة بين كل عامل واخر وان تنظم هذه العوامل تنظيما معقولا يساعد القارئ على استيعاب كل ما ورد بالتقرير بأقل جهد ممكن كما يهيئ ذهنه لاستقبال النتيجة المتوصل اليها. اذ ان تحليل المعلومات دون تنظيمها وضمنها في قالب جذاب لن يكون له التاثير المطلوب على القارئ. وعلى ذلك يقتضي الامر منا ضرورة تنظيم مناقشة البيانات وتحليلها وذكر البراهين المستند اليها والخاتمة التي توصلنا لها بطريقة يتسلسل فيها تفكير القارئ. ولا بد ايضا ان تظهر العلاقة بين جميع هذه العوامل بصورة واضحة حتى يقتنع القارئ بصحة النتيجة النهائية بالاضافة الى ذلك يجب ايضا استعراض جميع الحلول البديلة ومناقشة مزايا وعيوب كل منها و الاسباب التي تدعو الى التضحي عنها وإهمالها. فذلك من شانه ان يساعد على توضيح وجهة النظر الخاصة باختيار احد الحلول دون الاخرى. ويجب ان يكون مفهوما ان الحل الاخير مهما كان منطقيا ومعقولا فلا بد ان توجه اليه بعض الانتقادات. وهنا يقع على عاتق الباحث ان يذكر هذه الاعتراضات التي قد توجه الى الحل المقترح ويتناولها بالتحليل الشامل ويظهر مدى قوتها وتاثيرها على الحل

الذي ذكره. وبهذه الطريقة يمكن ان يسد الطريق على الانتقادات التي قد توجه الى الحل الذي توصل اليه

واخيرا نجد انه في الحياة العملية قد لا تتوفر جميع الحقائق الخاصة بالمشكل او المشكلة او انها قد تكون غير واضحة بحيث يمكن اكتشافها بسهولة. وهذا يرجع الى ان هذه البيانات قد لا يمكن الحصول عليها او ان محاولة للتوصل اليها قد تتطلب وقتا طويلا ونفقات كثيرة. اذ ان كل مشكلة من المشاكل الادارية تتضمن عوامل معروفة يمكن الالمام بها وعوامل اخرى غير معروفة. وحيث ان التحليل السليم للمشكلة لا بد ان يشمل كل هذه العوامل سواء المعروفة او غير المعروفة فانه يتحتم في هذه الحالة الاعتماد بعض الشيء على الاعتقادات والاراء الشخصية والاقتراحات التي يعتقد بصحتها. على ان يتم تناول هذه الاشياء بصورة منطقية معقولة حتى تكون اقرب الى الواقع منه الى الخيال.

فالاعتقادات الشخصية قد تكون صحيحة كما يحتمل ان تكون كاذبة او لا تستند على منطق سليم كما ان بعضها يعتمد على الخبرة الشخصية والمران العملي والبعض الاخر يعتمد على اراء نظرية بحتة. وكل ما يمكن قوله في هذه الحالة انه عند التطرق الى هذه العوامل يجب على الباحث ان يحاول بقدر الامكان التوصل الى البراهين والادلة التي توضح وجهة نظره بحيث يمكن قبولها مع الاخذ في الحسبان ان تلك الاراء انما هي معتقدات شخصية قابلة للجدل وليست حقائق ثابتة يمكنه الاعتماد عليها اعتمادا كليا. واخيرا يجب عند الاتجاه الى هذه الطريقة ان يشرح الباحث الظروف والملابسات التي جعلته يعتمد في تحليله على هذه المعتقدات والاراء الشخصية حتى يمكنه ان يدل على وجهة نظره في هذا الصدد. (حسن، عادل، 1998)

خاتمة الفصل الخامس

تناول هذا الفصل موضوع ماهية وفلسفة الحالات الادارية والتسويقية حيث ان هناك طريقتين للتعليم . احداهما تقوم على اساس تقديم مختصر للحقائق الهامة التي تجمعت على مر العصور ، والثانية تقوم على اساس تدريب الفرد على اتخاذ القرارات في المشاكل الناتجة عن المواقف الجديدة في ظروف دائمة التغير والحركة ، وتعليمه طريقة التفكير فيها ، اذن فمن المسلم به انه لا توجد طريقة واحدة للحالات ، وانها تعني الاشياء عديدة للافراد المختلفين فما هي اوجه التشابه وما هي الخطوط العريضة التي يتبعها جميع المدرسين في مدرسة هارفرد لادارة الاعمال؟ اننا نشعر ان هناك ثلاث خطوات على الاقل : التركيز على الخبرة والترتيز على الخاص بدلا من العام والترتيز على تعويد الطالب على التفكير المنظم :

ان مستويات مناقشة الحالات الادارية والتسويقية يجب ان تمر في اربعة مستويات: المستوى الاول : سؤال المشرفين عن وجهات نظرهم في الموقف والمستوى الثاني : وهو المستوى الهادف ، ويرمي الى تلخيص ما كان يدور وما كان يقال حتى يشعر المشرفين تماما بعظيم مسؤوليتهم ويكونون على وعي بما كانوا يقولون و المستوى الثالث : مستوى التشخيص ، ويرمي للتعرف على معاني الكلمات والتصرفات ، وتحديد المواقف بصورة جلية ويكون هذا المستوى فائدته في تنمية ملكة الاستماع والملاحظة لدى المشرفين والمستوى الرابع ، مستوى الحركة، ويتضمن سؤال كل مشرف عما كان يفعله فيما لو كان في موقف مشابه.

وتم التطرق الى اسلوب الحالات في جامعة هارفرد و بالجامعات المصرية واثرها ووقعها على الطالب حيث ان اول مهمة تشغل الباحث هي تحليل ماهية المشكلة المعروضة امامه. وهناك عدة طرق تستعمل في هذا الصدد الا اننا نقترح استخدام الطريقة الاتية على سبيل المثال ، وتتضمن هذه الطريقة الخطوات الخمس الاتية : التعرف بوضوح على المشكلة او المشاكل الرئيسية الموجودة في الحالة المعروضة للبحث وتقسيم المشكلة الرئيسية الى نواحيها المتعددة وتحليل كل ناحية من هذه

النواحي عن طريق الأسئلة التي يوجهها الباحث إلى نفسه مع محاولة وضع إجابات على هذه الأسئلة من مضمون البيانات والمعلومات الموجودة في الحالة موضع البحث و الاستعانة بالمعلومات العامة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية فيما من شأنه أن يساعد في الوصول إلى تحليل كامل للمشكلة والوصول إلى قرار أو علاج للمشكلة الرئيسية عن طريق البيانات التي تمكن من الوصول إليها.

المكتبة نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل السادس

عملية اتخاذ القرارات

Decision Making Process

تمهيد
مفهوم وعناصر عملية اتخاذ القرارات
ماهية عملية اتخاذ القرارات
اهمية عملية اتخاذ القرارات
مكونات عملية اتخاذ القرارات
خطوات عملية اتخاذ القرارات
دوافع عملية اتخاذ القرارات
مراحل عملية صنع القرارات
ادوات واساليب عملية اتخاذ القرارات
العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات
صنع القرار: دراسة في سيسولوجيا الادارة
انواع واصناف عملية اتخاذ القرارات
القيود المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات
عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات
عملية تحليل المشكلات في اطار عملية اتخاذ القرارات
المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات
الابتكار في عملية تحليل وحل المشكلات
المدخل التقليدي بين التعريف وتحليل وحل المشكلات
المشكلات الاساسية في عملية اتخاذ القرارات
محاذير عملية اتخاذ القرارات
دليل مرشد للمدرب على عملية اتخاذ القرارات
خاتمة الفصل السادس

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل السادس

عملية إتخاذ القرار

تمهيد Introduction

ان عملية إتخاذ القرار (بالإنجليزية: Decision Making) هي الهدف الأساسي الذي تهدف الشركات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير الشركة ومنظمة الاعمال أو إلى حل مشكلة ما تواجهها الشركة ومنظمة الاعمال. وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل، ومن هذه الوسائل العصف الذهني الإلكتروني Electronic Brainstorming، والتي يتم فيها طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة هذه، وبعد أن تنتهي هذه المرحلة، يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات وتوضيح نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومن ثم يتم التوصل إلى الاقتراح الأنسب وإجراء التعديلات عليه حتى الوصول إلى القرار الأنسب الذي يمكن الشركة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. (الزعبي، 2009)

ن موضوع صنع القرار واتخاذه يعتبر من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وخاصة المختصين بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر اكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا الموضوع بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق هناك بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking (السكارنه، 2009)

مفهومه وعناصر عملية اتخاذ القرارات.

Element s of Decision Making Process

توجد العديد من المحاولات التي أجريت لتفسير معنى القرار فيقول "هاريسون" أن عملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لتخذ القرار والواضح أن هذا التعريف يركز على الاختيار والبدائل والمعايير كعناصر في اتخاذ القرار. ويقول هربرت سايمون في تعريفه لعملية اتخاذ القرار "إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب إن يستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني". أما هذا التعريف فيركز على العنصر الإنساني والنوعي النسبة أو السيكولوجية في الاختيار. أما "ليبز" فيقول أن القرار هو "الاختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل النسق التنظيمي ويقوم به هؤلاء المسئولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل" (زعبي، 2010)

وعموماً يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق الهدف"، وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي. "أن عملية اتخاذ القرار تعني أساساً الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة؛ لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة (مواقف)". وكلمة القرار تعني لفظياً "الحكم بترجيح جانب على آخر، أو تعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار شيء". ولا يمكن التوصل إلى حل علمي أو قرار رشيد إلا بمعرفة الهدف. ويعتبر القرار "حلقة متكاملة تتأثر بما سبقها وتؤثر فيما سيتبعها". ويوجد القرار فقط عندما توجد فرصة اختيار بديل من بين عدة بدائل، وألا تكون العملية امتثالاً لأوامر أو لضغط الظروف. ويعتبر تحديد البدائل الممكنة جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار: فمتخذ القرار قد يُجانبه الصواب؛ لأنه لم يحدد البدائل الممكنة. وقد يكون متخذ القرار شخصاً، أو مجموعة

من الأشخاص يطلق عليهم متخذو القرار، يواجه مشكلة معينة، ولديه الصلاحية لاتخاذ قرار بشأنها. هذا الشخص - أو هؤلاء الأشخاص - يسعى لتحقيق هدف محدد، مع الأخذ في الحسبان أن هناك:

1. عدة بدائل أو مسارات بديلة للعمل يمكن عن طريقها تحقيق الهدف.
2. موقف أو ظروف معينة يمكن أن يواجهها متخذ القرار.
3. أحد البدائل عند تنفيذها تحدث نتيجة محددة إذا ما تم قياسها تنحو إلى ذلك.
4. حالة من التساؤل حول البديل الأفضل.

ووفقا لهذه التعاريف يتضمن أي قرار ثلاث عناصر رئيسية وهي:

1. الاختيار: Selection رغم أن عنصر الاختيار يشتق وجوده ضمنيا عند الحديث عن القرار إلا إن عملية القرار الاختيار نفسها هي عملية نسبية، فقد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف، وقد تنعدم هذه الحرية تماما في ظروف أخرى. و حتى عندما تتوافر لمتخذ القرار درجة واسعة من حرية الاختيار فإن هذه الحرية ماتزالت مقيدة بظروف بيئة والعوامل الشخصية ومعنى ذلك أن كل عملية اختيار يقوم بها الفرد تتأثر بضغوط المواقف حيث تنعدم فيها الحرية إلى مواقف حيث له أقصى درجة من الحرية. إن اختلاف درجات الحرية في الاختيار من الموضوعات الهامة في الإدارة لأن المدير عليه أن يتخذ قرارا في ظروف بيئية تتكون من القيود الإنسانية والقيود الفنية والقيود الاقتصادية بصرف النظر عن مستواه فالمشرف على الممرضات عليه أن يتخذ قراراته داخل قيود محددة كالسياسات والإجراءات والجداول التي تحددها الإدارة العليا ورئيس مجلس الإدارة عليه أن يتخذ قراراته في ظل قيود قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية وكلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كلما تزايدت القيود على حرية الاختيار والعكس صحيح.
2. البدائل: Alternatives إن العنصر الثاني في أي قرار هو وجود البدائل أولا: من الممكن أن يكون لمشكلة ما طريقة واحدة لمعالجتها مثل هذه المشكلة لا تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار، والادعاء بان المشكلة ليس لها سوى حل واحد،

فهذا إما يرجع عادة إلى عدم كفاية التحليل أو إلى العجز في تكوين البدائل.

ثانيا : نجد أن الكثير من مشاكل الإدارة ينظر إليها كبدائل ثنائية (إما هذا أو ذلك) مثل: هل نشتري الآلة أ أو الآلة ب ؟ أو مثل هل نقوم ببناء الوحدة الإنتاجية في منطقة الشرق أو في منطقة الغرب؟ مثل هذه النظرية الثنائية ما هي إلا تبسيط للمشكلة الإدارية فهي لا تعني عدم وجود بدائل أخرى ولكنها تعني أن البدائل الأخرى غير مدروسة أو مستبعدة من الصورة.

ثالثا :أن الحالات الشائعة التي تواجه المدير وتتطلب منه اتخاذ القرارات هي الحالات التي تتضمن عدد كبير من البدائل وعلى المدير في مثل هذه الحالات، تخفيض عدد هذه البدائل إلى أدنى حد ممكن، فاتخاذ القرار هي عملية تخفيض للبدائل المتعددة كما هي إضافة إلى البدائل المحدودة وهكذا يمكن القول أن البدائل مثلها في ذلك مثل الاختيار تتدرج في عددها بين التعدد والوحدانية.

3. الأهداف أو الدوافع Goals & Motives: إن العنصر الثالث في أي قرار هو الأهداف والدوافع وتأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار القرارات، وتحدد الأهداف والدوافع مثل هذا المعيار، فالقرارات الإدارية لابد أن تساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفاعلية وكفاءة. ومن الطبيعي أن لكل قرار دافع معين ونعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها. فالدافع الواحد يحقق أكثر من هدف واحد، فلذلك فإن قوة الدافع تحدد الأهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه وقد يكون من الصعب أحيانا تفسير او تبرير كل قرار باستخدام الأهداف أو الدوافع المحددة مباشرة أو النتائج. وتؤدي في النهاية على بلوغ أهداف محددة. (Golembiewski, 1976 (Robert T. And White ,200

ماهية عملية اتخاذ القرارات

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فالفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير. وقسم آخر لا شعوري تلقائي انعكاسي وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات. أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آلية. وحينما يكون هناك حل لقرار فإنه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله)

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل. ومن وجهة نظر لاتسبرج يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها. ومن وجهة نظرنا كمؤلفين فإن صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين) إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى طومسون وتودين حتى (وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار) وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات. ويمكننا تعريف مهمة

تخاذ القرار بأنه عملية أو اسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل امثل.
2. أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على حدى قرعة أو مقاييس محددة.
3. أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار. (Reynolds , John I.2003)

اهمية عملية اتخاذ القرارات Importance of Decision making

تعتمد المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ لو تكلفة،وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما حذيت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والاحصاء ...الخ

ان كل فرد ومنظمة ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها. وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط التنظيم التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات .فالمدير العام والمشرف على العمال مديرو الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروفا تتطلب منهم اتخاذ القرارات وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط التنظيم التوجيه و الرقابة حتى أن هذا الشمول دفع ببعض الكتاب إلى القول أن الإدارة ما هي إلا عملية

اتخاذ القرارات . و تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي (علي الزعبي، 2014)

1. الموقف (أو المشكلة). Situation

2.متخذ القرار. Decider

3..الهدف. Goal

4. البدائل. Alternatives

5.قواعد الاختيار. Selection Bases

6.عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل. Best Alternative Selection

مكونات عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية صعبة ومركبة، فلا بد هذه العملية الإدارية أن تأخذ في الاعتبار بصورة جدية البيئة الداخلية والخارجية، التي سوف تتأثر أو تؤثر في القرار الإداري المتخذ. فضلاً عن التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه وتعيق تنفيذ أو تحد من فعالية القرار الإداري المتخذ، وانطلاقًا من التعامل الفعّال مع تلك المشكلات والتحديات والمعوقات، يتوجب على متخذي القرار تقديرُ حجم هذه المشكلات التي قد تواجههم، والقيام بتعريفها وتحليلها ووصفها بدقة، ومن ثم العمل على حلها، أو تفاديها، أو تقليل نتائجها السلبية إلى أقل درجة ممكنة لمدة زمنية محددة.وقبل أن نتحدث عن الخطوات التي يتبعها متخذو القرارات في المشكلات الإدارية التي تواجههم، ويتخذون بشأنها القرارات – نودُّ أن نعرف ما هو القرار، وما هو القرار الذي يتصف أنه قرار رشيد.

القرار هو: إفصاح إكراهي عن الإرادة.ونقول إكراه هنا لأنه يأتي عادةً لمواجهة موقف يفرض نفسه، ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار، فهل القرار الإداري يقوم على هذا المعنى، أم هناك شروط أخرى؟ابالتطبع ينبغي التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية، فإذا كان كلاهما يعني الإفصاح الإكراهي عن الإرادة؛ إلا أن القرارات الشخصية لا تفترض

السلوك الإرادي العاقل أو تواعي المنظم، بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك. ولا بد أن تكون الإرادة الإدارية واعية وإلا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية، وفقدت الإرادة أهم قواعدها وأهميتها.

القرار الرشيد يقوم على أساس إطار منظم لاتخاذه وتنفيذه، ويمكننا التعرف على هذا الإطار بالنظر من زاويتين.

المكونات الأساسية:

إن تنظيم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية، وتتأتى نتيجة تفاعلها. وأجزاء المتغيرات هي:

1. المدخلات: Input وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني، وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة، أو البيئة الداخلية لها.
2. قنوات الاتصال: Communication Channel وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب، وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة، وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظم الإداري.
3. مركز النظام الإداري (سلطة القرار): Authority وهي التي تتعامل مع المدخلات؛ لاتخاذ قرار حولها.
4. المخرجات: Outputs وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها، بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.
5. نتائج القرار: Results وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.
6. التغذية العكسية أو المرتدة: Feed Back وهي التي توفرها عمليات المتابعة، أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار. ومتخذو القرارات يتجهون في حل المشكلات إما للمدخل التقليدي، الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة؛ مما يؤثر سلبًا على الابتكار، وإما المدخل الابتكاري، الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة. (Andrews , Kenneth R. 1999)

خطوات عملية اتخاذ القرارات Decision Making Process

هناك طريقة وضعها علماء النفس والاجتماع مكونة من خمسة مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل وهي:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار

المرحلة الثانية: التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات. فمنها يستخلص وينبثق القرار.

المرحلة الثالثة: فحص الحقائق مهم جدا، فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح.

المرحلة الرابعة: التفكير في الايجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن ان ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة

المرحلة الخامسة: مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا اضيفت معطيات جديدة او حدث تغيير. ثم نقرر بعدئذ، وإذا لم يكن القرار مناسبا يمكن عمل فحص جديد.

ان علماء الإدارة والتنظيم يقرون أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب ضرورة اتخاذ عدة خطوات علمية والاختصار في هذه الخطوات يؤدي إلى غموضها وإبهامها وبجملها لا تعطي الحقيقة العلمية بكاملها وتتمثل هذه الخطوات في مايلي:

(الزعبي، 2010) و (فريد زيارة، 2005)

1. تحديد المشكلة Problem Identification: اول خطوة في عملية اتخاذ القرارات هي تحديد المشكلة او الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فعالية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي بصددها. من اجل ذلك فإن جاندر مورفي كتب في موضوع كبير الأهمية بعنوان المعلوم والمجهول في ديناميكية الإدراك الاجتماعي موضحا أن جميع التجارب التي أجريت ميدانيا تؤكد على ضرورة الإحساس

بكل ما حولنا... ما يجرنا ... وما يهددنا .. ويؤكد بعض الكتاب على أن الدراسات تشير إلى أنه كلما احاط ضعف إحساسنا بها، وهكذا تتلاشى قدرتنا حتى على التعرف على حقيقة ما قد يكون حدث لنا.

2. تعريف المشكلة Problem Analysis: يعني تصنيفها وتجميع الحقائق فمن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يجب استشارته؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب جدا تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال. وعادة يتم التصنيف المسبق حسب أربعة أسس هي:

أ. الفترة الزمنية المستقبلة للقرار أي الفترة التي يجب أن تلتزم بها الشركة ومنظمة الاعمال للقيام بالعمل المتعلق به

ب. وضع القرار على الوظائف والنواحي الأخرى

ج. عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.

د. مدى التكرار المنتظم للقرار.

ومن جهة أخرى تعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرار وكلاهما ضروري للادارة. وهذه العملية لا يمكن القيام بها إلا بعد تحديد المشكلة وكل المعلومات المتعلقة بها حتى تتكون لدى المدير صورة كاملة وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره وتحليل المشكلة يكون في المستويات الإدارية العليا وهي تحتاج إلى مهارات وخبرات ادارية عالية.

3. تنمية الحلول البديلة Alternative Solution: بعد الخطوتين السابقتين يصبح من الضروري تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة حتى نتمكن من العثور على الحلول الجديدة، هذا أي أننا من مفهوم التفكير نعرف ضرورة أن يكون هناك أكثر من حل ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه الحلول البديلة ينبغي أن تكون قابلة للقياس وان يكون هناك ارتباط بين الحلول بمعنى ينبغي بذل الجهد للتعرف على الحلول البديلة القابلة للتطبيق.

4. تقييم كل بديل Alternative Evaluation: بعد تحديد الحلول البديلة نقوم بتقييم كل حل بديل وذلك بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل منهم،وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن هذه الأخيرة لن تظهر إلا مستقبلا، وتنطوي عملية التقييم على خطوتين بدورها وتتمثل في:
- تحديد العوامل الإستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.
- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل. ومما لا شك فيه أنه ينبغي عند تقييم الاحتمالات أن يكون في اعتبار المديرين اختيار الحل الذي يخدم الاحتمالات التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

5. اختيار أفضل حل Best Alternative selection: بعد القيام بالخطوات السابقة على أحسن وجه يأتي الآن دور اختيار وتحديد الحل الأفضل من البدائل المختلفة و التي يحقق الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار. حيث إن هذه العملية ليست سهلة وهذه الآن بعض المعايير المساعدة على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة(الزعبي، 2009) .

- الخطر: من المعروف أنه لا يوجد عمل يخلو من الخطر وعلى هذا الأساس تقارن أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه وتناقص الأخطار في اختيار البدائل بخبرة المدير الذي أثناء أدائه لوظيفته يمر بالعديد من التجارب. ومن هذه التجارب فإنه يخرج دائما منها بدروس مستفادة تقلل من وقوع الخطر في اختيار البدائل (الحلول) لكل مشكلة.
- الوفرة في الجهد: وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها ويعتبر أسلوب الدراسة والتحليل أقل تكلفة من أسلوب إجراء التجارب فمما لا شك فيه ان الوقت والجهد المبذول والأوراق المستعملة وغير ذلك من المتطلبات أقل تكلفة من تكاليف إجراء التجارب وغالبا ما يكون الحل الأفضل هو ذلك الحل الذي يعطي أكبر النتائج وبأقل جهد ممكن.
- الموارد المتاحة وقيودها: ولعل أهم هذه الموارد والتي ينبغي أخذ قيودها في الحسابات عند الاختيار هي الموارد البشرية، أي الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ

القرارات ومن ثم لا يمكن إطلاق حل المشكلة عن طريق لا يمكن تنفيذه نظرا لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة في المكان المناسب وهذا صحيح بالنسبة للموارد الأخرى. وقد قسم هاربرت سايمون القرارات إلى ثلاث أنواع:

- قرارات روتينية: وينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.
- قرارات استثنائية ويمكن للمسؤولين فيها اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المعلومات الجديدة.
- قرارات ابتكارية: ويقوم بها القادر في عمله والمتمكن من نفسه والعارف بجميع الظروف ويرى علماء الإدارة أن أصعب القرارات تلك القرارات الابتكارية التي يرتبط تنفيذها بإحداث تغيرات ما تعتمد القوى العاملة في المشروع. وحينئذ تصطدم القرارات بما يطلق عليه العلماء بجمود الرغبات النفسية لدى الفرد والتي تتمثل في ميلهم نحو عدم التغيير أي الجمود النفسي.

6. تحويل القرارات إلى عمل فعال (Implementing): بعد اختيار الحل البديل يأتي في الأخير دور تحويل القرار إلى عمل فعلي. وهذه الخطوة تتطلب تفهم القائمين بتنفيذ التغيرات لتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم وكذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم لذلك لا بد من تحفيزهم وتوعيتهم في العمل والملاحظ أن خطوات عملية اتخاذ القرارات تتبع تسلسل منتظم بحيث كل قرار يؤدي إلى نتيجة والتي بدورها تصبح وسيلة ضرورية لاتخاذ قرار آخر، وهذا ما يجعل هذه العملية مستمرة ومتكررة.

وهناك من الكتاب والباحثين من أشار إلى أن خطوات عملية اتخاذ القرارات هي:

أولا: تحديد المشكلة (Problem Identification):

- تشخيص (تعريف) المشكلة: ويعتبر أحد أهم الخطوات هي التعرف على المشكلة. باستخدام المدخل التشخيصي لحل المشاكل؛ للتفرقة بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية. ففي كثير من الأحيان يتخيل الشخص الذي يعاني

من اعراض ما انها هي المشكلة، وأن معالجة هذه الأعراض سيؤدي، بل زوال المشكلة، هو في الواقع يستخدم المسكنات التي سرعان ما ترجع المشكلة إلى حالتها الأصلية.

2- تحديد الهدف (Goal): من أجل تعريف الهدف بدقة ووضوح يلزم قياسه كميًا، وربطه بزمن محدد، وفي حالة تعدد الأهداف يلزم أن توضع أولويات لها حتى يمكننا الحكم بموضوعية على البدائل المختلفة، وعمومًا من خلال الهدف يمكننا تحديد المعايير التي سيتم الحكم بها على البدائل في خطوة لاحقة من عملية اتخاذ القرار.

3- تحديد المحددات والقيود (Determinants): وهي المحددات والظروف التي سيتم حل المشكلة ومتخذ القرار تحت تأثيرها، وتُّم التعامل معها طبقًا لطبيعتها، حيث يمكن لمتخذ القرار إما التغلب عليها، أو الالتفاف حولها، أو إزالتها تمامًا، أو تحييد أثرها، أو إثبات عدم وجودها سوى في مخيلة البعض، وأنها مجرد حواجز ذهنية بحت، أو قد يمكنك من خلال التفكير الابتكاري قلبها لصالحك، وقد تكون مجرد عوائق يلزم فقط توخي الحذر منه، او أخيرًا قد يلزم الأمر الانتظار حتى تزول هذه العوائق والمحددات.

ثانيًا: جمع وتحليل البيانات: Data Analysis and selection

وتشمل هذه الخطوة العمل على ما يلي:

1- تحديد البيانات المطلوبة.

2- مواصفات البيانات: ولعل من أهم مواصفات البيانات الجيدة هي أن تتسم بالشمولية بحيث تغري كافة جوانب المشكلة، حيث تؤدي البيانات الجزئية إلى حلول جزئية، كذلك فإن دقة البيانات تؤدي إلى التحديد الدقيق للمشكلة.

3- مصادر البيانات: يعد تحديد مصادر المعلومات من العناصر المهمة، حيث يلاحظ احتمال تضارب في المعلومات في حالة تعدُّد المصادر، لذلك فإن إنشاء قواعد للبيانات تحدث أولاً بأول ينفي أية احتمالات للتضارب أو للتعارض.

4- صورة البيانات: يلزم كذلك تحديد الصورة المناسبة للبيانات، بحيث تتناسب مع

طبيعة القرارات التي سيتم اتخاذها، وفي عمليات اتخاذ القرارات المستمرة خلال فترات زمنية طويلة نسبيًا - يلزمنا أن نقنن صورة نمطية محددة متفقًا عليها تتناسب مع احتياجات اتخاذ القرار، بحيث يمكننا تقييم ومقارنة البيانات في فترات زمنية مختلفة، واستخراج النتائج المناسبة منها.

5- توقيت الحصول على البيانات كما سبق أن ذكرنا فإن توقيت اتخاذ القرار أصبح ذا أهمية قصوى الآن، وبالتالي فإن الحصول على البيانات في الوقت المناسب، بحيث تتاح الفرصة لإتمام بقية خطوات اتخاذ القرار على أساس سليم وفي التوقيت المناسب.

6- معالجة البيانات ولا تقتصر معالجة البيانات على المعالجة الإلكترونية فقط، ولكن قد تكون المعالجة بسيطة ويدوية، أو قد تكون إعادة ترتيب هذه البيانات، أو تصنيفها لجعلها في الصورة المناسبة لمتخذ القرار وتمثل المشكلة في معالجة البيانات هي أن البيانات بطبيعتها تاريخية (أي تعبر عن وقائع حدثت في الماضي)، بينما يصدر القرار لينفذ في المستقبل، وعلى ذلك فإن المعالجة الجيدة للبيانات يجب أن تعطينا صورة للمستقبل في ظل الظروف المستقبلية المتوقعة.

ثالثًا: تحديد البدائل Alternatives:

وتعرف البدائل بأنها طرق الحل للوصول إلى الهدف المطلوب، على أن تشمل تفصيلاً كيفية التنفيذ العملي لها، وتشمل مرحلة جمع البدائل الخطوات التالية:

- حصر كافة البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- صياغة البدائل بناء على المعلومات والبيانات التي تم تجميعها.

استكمال المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة البدائل بدقة و بتفصيل المطلوبين.

تحديد النواتج والعواقب الناتجة عن كل بديل، سواء كانت عواقب إيجابية أو سلبية

رابعًا: اختيار المعايير Standard:

تنشأ المعايير أساسًا من خلال الهدف الذي يتم تحديده لحل المشكلة، وتنقسم المعايير عمومًا إلى الأنواع التالية:

- معايير كمية: مثل: الربح – التكلفة – عدد العملاء – نسبة التنفيذ.
- معايير كيفية: حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحقيق اشتراطات أو ظروف محددة

معايير شخصية: وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار (متفائل – متشائم – حذر)، خليط من كل أو بعض هذه المعايير، وهو ما يحدث في الواقع، حيث يتم تحديد المعايير في ضوء الهدف النهائي، حيث يتم ربطها بكميات محددة يقوم تنفيذها في وقت محدد، أو بظروف واشتراطات كيفية محددة. ويتغير الاختيار من هذه المعايير طبقًا لشخصية متخذ القرار.

خامسًا: اختيار البديل الأمثل Best Alternative selection:

ويجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل الأمثل، والبديل أو الحل الأقصى، حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحددات والظروف الواقعية والفعلية للمشكلة، يأخذ أيضًا المشكلة من كافة جوانبها، نحصل على حل شمولي للمشكلة، ونتجنب الحلول الجزئية

سادسًا: التطبيق والمتابعة Implementation and follow up:

ويندرج تحتها خطة التطبيق، وإجراءات التنفيذ، ومسؤوليات الأشخاص المختلفة عن التنفيذ، وكيفية تقييم أثر القرار، ومن المسؤول عن ذلك، ودورية المتابعة، والآثار الجانبية للقرار، ومقاومة التغيير، والخطط البديلة في حالة وجود أي عناصر غير متوقعة تعوق التطبيق. (Saunders , Mark , et al. 2007)

دوافع عملية اتخاذ القرارات .

أولا: اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة :

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد ان تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تضحك شيئا فشيئا، ولكنها الخبرة تكتسب مع الأيام ...

ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالخبرة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، هنا يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانيا: اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

فبعض الناس دائما لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يتبعها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا يتخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمر الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة أو غير العلم والتعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائب فيمضي للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو – كما يقولون – يتخرج بأقدميه يكون معها قد استحق ان يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمر، فان لم تتخذ القرار وتغتنم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسالة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا متردد في اتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فان اخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام بإذن الله تعالى من المنطلق الإسلامي وجه أخر إن أخطأت فلك أجر واحد وان أصبت فلك أجران، فماذا تخسر إذ؟ ولماذا تتردد ؟ خذ الأسباب واجتهد وامضي ولا تخشى الخطأ فان الخطأ مع النية الصالحة السليمة ومع العمل الذي بني على الاجتهاد الصحيح يكون مغفورا بإذن الله، بل ويثاب صاحبه كما في الحديث من حديث النبي صلى الله عليه وسلم (إذا اجتهد الحاكم فأخطأ له أجر واحد وإذا اجتهد فأصاب له أجران .

ثالثا: ليس اتخاذ القرار مبنيا على العلم الشرعي فحسب :

بل لكثير من الأحوال يبنى على معارف الحياة العامة وعلى طبيعة الظروف ومعرفة الأحوال وحاجات الناس ومصالحهم وهذه كلها تمثل أمورا لا بد من معرفتها عند اتخاذ القرارات

رابعا: اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة :

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن ألا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق و ن يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله

خامسا: ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته :

لان بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وربما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

مراحل عملية صنع القرارات

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها. وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلا نجد أن جريفث يحدد هذه المراحل في:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.

- جمع المعلومات
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما تشيلد فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- تعريف القضية (المشكلة).
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة (التدول).
- الاختيار.

ويرى سيمون أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية عادقة إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ بشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع محل البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتمييز فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج. الاختيار بين هذه البدائل.

إن هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض فرصة التأمل والتفكر وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي

تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل على القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية. (Sekaran , 2003)

أدوات وأساليب عملية اتخاذ القرارات.

تتفاوت القرارات من حيث أهميتها وخطورتها وذلك حسب تصنيفاتها وأنواعها وهذا ما يجعل الأساليب المساعدة لعملية اتخاذ القرارات المناسبة حسب سهولة أو صعوبة المشكلة الذي سيتخذ فيها القرار ومن بين هذه الأدوات والأساليب الاتي :

1. **طريقة توليد الأفكار** :تعتمد هذه الطريقة في اتخاذ القرارات الجماعية وهي عبارة عن مجموع خاطف وسريع في حل المشاكل، ويقوم المشتركون فيها بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشاكل، مع العلم أن الأسلوب يعتمد على فترة قصيرة نسبيا.
2. **بحوث العمليات** :وتعتبر من أهم التطبيقات العملية للطريقة العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة، وذلك بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل للأهداف المنشودة وبالدرجة الأولى فإن بحوث العمليات تجد مجاله التطبيقي الخصب حيث المشكلات الإدارية المعقدة التي لا تصلح معالجتها بطرق أخرى، وبالتالي تظهر أهمية هذه الطريقة التي تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات، وبالتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك على شكل نماذج رياضية وتستند هذه الطريقة على أربعة خصائص.

- التركيز على جمع واستخدام المعلومات التي من شأنها المساعدة على اتخاذ القرارات .

المساعدة على تمييز القرار الذي يقترن من حيث نتائجه المتوقعة بتحقيق أعظم ربح وأدنى خسارة في ظل المعطيات المتاحة للشركة .

-استعمال النماذج الرياضية

- الاعتماد على وسائل الإعلام الآلي لإنجاز الحسابات اللازمة

3. البرمجة الخطية: تعتبر البرمجة الخطية من أهم الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين، فهي بالتالي تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختيار أفضلها كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج في ضوء الإمكانيات المتاحة.

4. اجتياح المخ: تعتبر من أبرز التقنيات المستعملة لمحاولة تجميع عمليات الإبداع والابتكار، استعملت في الأصل للبحث عن سياسات واستراتيجيات جديدة في مجال الدعاية والإعلام وأصبحت تطبق في أي مجال يحتاج فيه إلى عدد كبير من الأفكار بخصوص حل مشكلة معينة.

حيث تجري العملية ضمن جلسات حول طاولة مستديرة تتيح للمشاركين سرعة وسهولة الاتصال تستغرق الجلسة من 30 إلى 60 دقيقة وتضم من 6 - 12 مشاركين تبدأ اللجنة ويقوم رئيس المجموعة بتعريف المشكلة المطروحة، يمنع النقد بهدف تشجيع الأعضاء على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة من غير تردد أو خوف من التعرض للانتقاد، ويسمح لهم بأن يقتبسوا الأفكار من بعضهم البعض لإعادة تشكيلها وتطويرها وتقوم أمانة السر بتسجيل ومتابعة الأفكار المعروضة، والتي يمكن تلخيصها باستعمال لوحة أو بعاد سماعها من الشريط الذي تكون قد سجلت عليه، إن الفعالية التقنية المشار إليها تنعكس في قدرتها على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة، لا يمكن توليدها عن طريق الابتكار الفردي، لذا لابد من الانتباه إلى تجنب إساءة استعمالها. (Haimann T.D. 2000)

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف

تحقق الهدف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في مجتمع وللمجتمع ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع وما فيه من حقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل وفي رأي سيمون أن القرارات هي شيء أكثر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4. المعوامل السلوكية: يمكن تحديد الاطار السلوكي لاتخاذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

وهناك من الكتاب من أشار إلى ان العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات هي:

1. القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.
2. المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي يتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابق مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.
3. الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار تابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.
4. العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد. (Rummel . J. . Frances and Ballistic . Wesley 2003)

صنع القرار: دراسة في سيسيولوجيا الإدارة

المشاركة في صنع القرار وأهميتها حيث وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لـه الخبراء ويوضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة

بمعلومات وخبرات متنوعة. كما ان الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن ان كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في امور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:

عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً. - السماح بقبول اقتراحات صغيرة في امور بسيطة. - استشارة المرؤوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبياً. - استشارة المرؤوسين في قرارات هامة. 100٪ - اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

ويقول لانتبرج بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا انه يمكن بسهولة ادراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقييم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن ارجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الاداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد. ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فانه ينبغي على الادارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

- العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تقطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.
- سرية القرارات: كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات. (Reynolds , John I.,2002)

أنواع واصناف عملية اتخاذ القرارات.

هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

1. تصنيف القرارات حسب درجة أهميتها وعمومية شمولها: فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس صميم وجودها وكيانها وأهدافها الأساسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتي تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية
2. تصنيف القرارات وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في اطار دوره كمسؤول رسمي فانه ينصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فانها القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

ب. تصنيف القرارات بحسب درجة امكان جدولتها: هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فانها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة. وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها ويتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

ج. تصنيف القرارات بحسب محتواها من درجات التأكد: فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات للشركة ومنظمة الاعمال متاحة ودقيقة وكاملة. والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة. وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة. وتؤخذ قراراتها في اطار من المخاطرة وعند ذلك يمكن الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها. على ان مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في اطار انسب من الاحتمالات ان هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي اصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بنظرية القرار والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

د. تصنيف القرارات بحسب الموضوع عن القرار: فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للاجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة. وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

هـ. تصنيف القرارات بحسب درجة التغيير المطلوبة: من اجل تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لبعدين متقاطعين هما:

البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير إلى درجة حدية

البعد الرأسي ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لتابعيتها.

وفي محاولة أخرى قسم كونتز Koontz وزملائه القرارات إلى نوعين هما:

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

1. القرارات المبرمجة: تشير إلى القرارات المخططة مسبقا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو القرارات المتعلقة بالتعيين والتوظيف والإجازات... إلخ حيث توضع مسبقا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة، ومن اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين .... الخ.

2. أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة: فهي تلك القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة ومثل ذلك القرارات الإستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع، غزو الأسواق الجديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج ..) وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية مثلا هي قرارات مبرمجة أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.

وفي محاولة أخرى قدم Ansoff الاقتراح التالي لتصنيف القرارات:

1. القرارات الإستراتيجية مثل:

أ- قرارات اختيار مزيج السلعة السوق Market Mix product التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار

ب- قرارات تخصيص الموارد على إستراتيجيتها البديلة أ الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلع والسوق.

جـ- قرارات التنويع

د- قرارات اختيار توقيت وأزمنة البدء في التوسع غير المتكرر

وتتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

2. القرارات التنظيمية أو الإدارية : وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا قورنت بالسابقة ومن أمثلتها ما يلي:

أ- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة

ب- القرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد

جـ- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسئولين.

د- القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية

3. القرارات التشغيلية . تقارنة عملية اتخاذ هذه القرارات بنظائرها في النوعين السابقين نجد أنها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية. ومن أمثلة هذه القرارات ما يلي:

أ - توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية

ب- جدولة الإنتاج وجدولة استخداماتها وتشغيل الموارد

جـ - أساليب الإشراف والرقابة على العمليات.

د - تحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج ومستويات المخزون والتخزين.

هـ - القرارات الخاصة بالتسعير وسياسة التنمية والبحوث ... الخ

ولأن هذا الموضوع في غالب الأحوال يتحدثون عنه في القرارات الإدارية في الشركات ومنظمات الاعمال التجارية والمنشآت الصناعية، ونحن نتحدث هنا عن القرارات الشخصية في الحياة العامة على وجه الإطلاق.

1. القرارات الفردية:

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية ،قرار فردي يخصك وحدك ،كما قلنا طالب يريد ان يحدد جامعة أو رجل يريد ان يختار للزواج امرأة ،فهذا امر محدود ،

لكن إذا كان القرار يخص جمع من الناس او يخص الأمة برمتها ،كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين . ن مثل هذ القرار يكون اكثر حساسية واكثر اهمية ،ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات،الان ،الأول قرار يخصك وحدك ،فان وقع فيه خطأ فانت الذي تتحمله وان كان به ضرر فالضرر مخصوصة به وحدك. أما ان يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه آلاف او عامة الناس ،أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام يتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي.

2. القرارات المصيرية:

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادي تريد ن تهدي لأخ لك هدية. وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب ؟قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة. لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد واحيانا على مستوى الأمة مصيريا. هل تريد ن تدرس أو تعمل ؟ ربما يكون قرار مصيريا بالنسبة لك هل تريد ن تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى ؟أمور ها أمر اكبر لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم. . هل يختار هذ او ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون ن ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

3. القرارات الدورية:

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية ؟أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية ؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو الشركات ومنظمات الاعمال توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الامثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى ان تعيد القرار تدرس القضية مرة واحدة تضع شروط لتعيين الموظفين تضع نماذج تحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل

مرة نعاود التفكير: كلا ! قرار دوري يأخذ دائما أما الشيء الطارئ الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذاً فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط وبلامس واقع حياتنا .

الأنماط المختلفة للقرارات:

أولاً: تقسيم القرارات من حيث كيفية التعامل معها:

1) قرارات للتكيف مع مواقف أو مشاكل قائمة:

- قرارات مؤقتة: ويلجأ متخذ القرار للقرارات المؤقتة؛ لكسب الوقت- حتى يمكنه أن يتعرف على السبب وراء المشكلة المطلوب التعامل معها.

قرارات تكيفية: أن يتعايش الشخص مع المشكلة بحيث يتكيف مع الظروف؛ حتى لا تعوقه عن هدفه

قرارات تصحيحية: وهي أن يتخلص من الأسباب المعروفة التي أدت إلى المشكلة.

2) قرارات احتياطية ضدّ مشاكل مُستقبليّة:

قرارات وقائية: تهدف إلى تقليل احتمال حدوث هذه المشاكل مرة أخرى

قرارات احتياطية: وهي اتخاذ تدابير واحتياطات من أجل منع أو تقليل أثر نتائج أو أثر مشاكل محتملة الحدوث في المستقبل.ونؤكد على أن متخذ القرار الماهر هو الذي يتوقع الأحداث أو المشاكل قبل وقوعها، ويحاول جاهدًا أن يمنع وقوعها، وأن يكون جاهزًا بالحلول المناسبة إذا حدثت؛ للتجنب أو التقليل من آثارها السلبية.

ثانياً: تقسيم القرارات من حيث التوقيت:

1. قرارات تُتخذ وتنفّذ مباشرة:نظرًا لطبيعة هذه القرارات، فيلزم أن يكون متخذ القرار من ذوي الخبرة الطويلة، ومدربا تدريبًا جيدًا على كيفية التعامل مع المواقف الطارئة، والتعرف على النتائج المتوقعة من القرارات التي يمكن أن يتخذها. كما يلزم تقنين هذه القرارات، بحيث لا يترك للاجتهاد

الشخصي سوى الحالات التي لا يمكن توقعها.

2. قرارات تتخذ وتنفذ بعد فترة زمنية: وبالرغم من أن هناك فترة زمنية كافية لدراسة واتخاذ القرار دون تعجل. إلا أنه يجب الأخذ في الاعتبار احتمال تغير الظروف خلال الفترة، مما يلزم إعادة النظر في القرار الذي تم اتخاذه، حتى يمكن أن يتكيف مع الواقع الفعلي.

3. قرارات تتخذ وتنفذ بعد فوات الأوان وتعد هذه القرارات أحد أهم الآفات التي تعاني منها الإدارة، ولقد عبر روبرت مكنمارا - خبير الإدارة - عن هذه المشكلة في قوله: لم تعد مشكلة الإدارة الآن في المعرفة، وتكمنها في تحديد توقيت اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ثالثاً: تقسيم القرارات من حيث متخذ ومنفذ القرار:

1. متخذ القرار ينفذه: وهي أبسط الأنواع، وإن كان أثر القرار قد يقع على أشخاص آخرين، مما يلزم متخذ القرار بدراسة ردّ فعل الذين قد يتأثرون بالقرار.

2. متخذ القرار شخص وينفذ أشخاص آخرون: وهنا يلزم بالإضافة إلى دراسة أثر القرار، يلزم دراسة كيفية إقناع الآخرين بتنفيذ القرار، وكيفية التغلب على مشاكل مقاومة التغيير التي قد تنشأ في مثل هذه الحالات.

3. اتخاذ القرار جماعي وتنفيذ جماعي أو جزئي: وقد تنشأ مشكلات خاصة بديناميكيات الجماعة، والعمل الجماعي، وكيفية رفع كفاءة عمل المجموعة وتنمية قدرتها الابتكارية، حيث يلاحظ في كثير من الحالات أن كفاءة المجموعة قد يكون أقل من كفاءة كل فرد بمفرده.

رابعاً: تقسيم القرارات من حيث النتائج:

1. قرارات ذات تأثير محدود: من حيث المدى الزمني، والأفراد المتأثرين به، والموقع أو المكان. وهو من الأنواع البسيطة التي تحدث يومياً، والتي لا ينتج عن الخطأ فيها نتائج مكلفة، أو ذات تأثير مهم.

2. قرارات بعيدة الأثر سواء من حيث المدى الزمني، أو الأفراد المتأثرين به، أو النتائج اللاحقة لهذه القرارات. ومن الطبيعي أن يتم التركيز على هذه

القرارات، وإعطاؤها عناية خاصة.

خامساً: تقسيم القرارات طبقًا لوظائف المدير ووظائف المنظمة:

1. قرارات تتعلق بوظائف المدير: تحديد الهدف وسياسات، وضع خطط وبرامج، تنظيم، توجيه وتحفيز، رقابة وتقييم أداء.
2. قرارات تتعلق بوظائف المنظمة: تسويق، عمليات، الأفراد، التمويل.

أنواع اتخاذ القرارات في جماعات العمل:

1. متخذ القرار (المدير) الذي يتخذ القرار ثم يعلنه لمرؤوسيه:

في هذه الحالة يتعرف متخذ القرار (المدير) على المشكلة، ويحدد الحلول البديلة بنفسه، ثم يختار أفضلها من وجهة نظره، ثم يعلن القرار على مرؤوسيه، وقد لا يعطي أهمية لشعور مرؤوسيه، ولا يناقشهم في القرار المتخذ، ولا يعير لرأيهم أي اعتبار.

2. متخذ القرار (المدير) الذي يقنع المرؤوسين بالقرار بعد اتخاذه:

في هذه الحالة يقوم متخذ القرار (المدير) باتخاذ القرار وحده دون مشاركة المرؤوسين، ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بقبول القرار الذي اتخذه؛ أي إنه يتوقع معارضة بعض مرؤوسيه للقرار، ولكنه يحاول القضاء على المعارضة بأن يبين لمرؤوسيه الفوائد التي تعود عليهم من القرار الذي اتخذه، والمدير في هذه الحالة لا يختلف كثيرًا عن المدير في الحالة السابقة.

3. متخذ القرار (المدير) يتخذ القرار ويعرضه على المرؤوسين:

و يرحب بالأسئلة والنقاش حوله في هذه الحالة يتخذ المدير القرار، ولكنه يعرضه على مرؤوسيه، ويرحب بأسئلتهم ومناقشتهم؛ طمعًا في الحصول على موافقتهم على القرار الذي اتخذه بعد أن تتضح لهم المواقف من المناقشة

4. متخذ القرار (المدير) الذي يتخذ قرارًا مبدئيًا ويعرضه على المرؤوسين

وهو عرضة للتغيير: في هذه الحالة يتخذ قرارًا، ثم يعرضه على مرؤوسيه للمناقشة، محتفظًا لنفسه بحق تغيير القرار بعد المناقشة في ضوء رأي المرؤوسين.

5. متخذ القرار (المدير) الذي يعرض المشاكل على مرؤوسيه

ويتلقى الاقتراحات بالحلول، ثم يتخذ القرار. في هذه الحالة يعرض متخذ القرار (المدير) على المرؤوسين المشكلة، ويبدأ بتعريفها وبيان أبعادها وخلفياتها. ويتلقى اقتراحاتهم وأطروحاتهم، والحل الذي يرونه، والحلول البديلة. ومن ثم يختار المدير أحدها ويبني عليه قراره، بعد استيفاء كافة المناقشات حوله.

6. متخذ القرار (المدير) الذي يحيّن لمرؤوسيه الحدود التي يُتخذ في إطارها القرار:

في هذه الحالة يعرض المدير المشكلة لمرؤوسيه، ثم يبين لهم الحدود التي يمكن التحرك فيها، ويفوضهم في اتخاذ القرار بعد المناقشة.

7. متخذ القرار (المدير) الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ قرار في حدود معينة متفق عليها:

في هذه الحالة يسمح المدير لمرؤوسيه بمنتهى الحرية في العمل، بأن يبين لهم الحدود التي يمكن التحرك خلالها، والتي لا يجوز الخروج عنها. ويسمح لهم باتخاذ قرار في هذه الحدود. وإذا سمح لنفسه بالتدخل، فإن دوره لن يزيد عن دور أي فرد في المجموعة.

وبعد هذا العرض الموجز نستطيع أن نضيف ونفصل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الآتي:

ما من عمل في أي مجال كان إلا وتواجهه مشكلات داخلية أو خارجية، وتختلف نوعية وحجم هذه المشكلات من عمل لآخر، ومن وقت لآخر... إلخ، وهذه مسلّمة من المسلمات وهناك بديهية أو مسلمة أخرى، وهي أن عملية اتخاذ القرارات حق أصيل للإدارة العليا، سواء كانت في منظمة تهدف للربح، أم غير هادفة للربح، أو شركة، أو شركة... إلخ. والقرار الناجح هو القرار المبني على دراسة متأنية، وفهم عميق لواقع البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة أو الشركة، فضلاً عن مشاركة أهل الاختصاص والخبرة في تكوين هذا القرار، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية.

القيود المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات

بالرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطئ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة. فاتخاذ قرار واحد

مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم تفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو انساني والبعض الآخر بيئي وتنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة..... .الخ وبالقياس نجد ايضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح نذكر منها:

1. العوامل الإنسانية السلوكية: تتمثل في الآتي:
   أ. مدى قبول الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحلول المقترحة
   ب. العادات والتقاليد والأعراف السائدة ومدى تماشي القرارات والحلول معها
   ج. التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد هذه الحلول.
   د. الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
   هـ. التحيز والعواطف.
   و. الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة
   ز. التركيز على حل واحد أو على المظاهر وليس على الأسباب
   ح. عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات مقاومة للتغيير من جانب العاملين
2. العوامل التنظيمية: تتمثل فيما يلي:
   أ. عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
   ب. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
   جـ. المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي
   د. عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
   هـ. مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
3. العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد
4. عوامل أخرى مثل :
   أ. ضغوط الوقت.
   ب. التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة

مثل العملاء، الموردين ... الخ

ج. التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

د. درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو

هـ. درجة المنافسة التي تتواجه المنظمة في السوق. (Chaari , F and Chen ,) (Charg , K , 2005

عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات.

تنطوي عملية اتخاذ القرارات على مواقف ومشكلات متنوعة تتفاوت مضاعفاتها من البساطة الى التعقيد وهذا لأنها بالذات أحد العمليات الصعبة والمعقدة، ولذلك من المفيد ايضا اخذ بعض العوامل في الحسبان حتى تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وهذه العوامل هي :

1. تنطوي عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا على عناصر عاطفية وهذا ما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان وثم يجب استخدام التحليل المنطقي في كل حالة من حالات اتخاذ القرارات.

2. يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف لأن معرفة هذا الأخير يساعد بشكل كبير على تبسيط مهمة اتخاذ القرارات، لأن من الأمور الحيوية في القرار هي أن يكون عمليا وقابلا للتحقيق.

3. لا يمكن إرضاء كل شخص عند اتخاذ القرارات لذلك يجب أن يسعى المدير على شرح القرار للجماعة العاملة معه حتى يكسب تعاونهم بالكامل.

4. استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار وهذا يكون بالإجابة على المشكلة بشيء لم يسبق عمله من قبل، أو عن طريق مزيج من الأفكار المعروفة جمعت بعضها البعض بطريقة جديدة، ولا شك أن الخيال والابتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسير العمل.

5. اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي، إن العمليات الفعلية التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرارات تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية ولا ترجع صعوبة اتخاذ القرار إلى زيادة فائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها ولكنها

ترجع إلى مسألة التغلب على المواقف الذهنية والتحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

6) تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا ويعني هذا إعطاء الموضوع الذي سيتخذ فيه القرار وقتا كافيا للتفكير مع تحديد تفرعاته المتنوعة وتقييمها تقييما سليما، لأن المدير يلزمه زمن معين للتعرف على مشاكل الموضوع حتى يستطيع معالجتها، لكن هذا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية، لأن التأخير قد يؤدي سحب الثقة منه ومنحها للآخرين أكثر قدرة على أداء هذا العمل.

7. اتخاذ القرار وعدم التهرب منه، أي ينبغي على كل المديرين مواجهة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتبر أحد الوظائف الأساسية لهم، وإلا سيقعون في متاعب أثناء القيام بأعمالهم.

8. الاعتراف بحتمية التغير لأن القرارات تجلب معها التغيير لذلك يجب على المدير الا يخشى التغيير ويحافظ على توازن الأشياء بالشركة ومنظمة الاعمال.

9. وضع نظام لمتابعة كل قرار وهذا للتأكد من سلامته وصحته وكذلك تقييم نتائجه.

10. الاعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الأعمال ترتبط كل وظائف الشركة ومنظمة الاعمال مع بعضها البعض ومن ثم فإن الإضافة إلى نشاط قائم أو تعديله سيجلب معه تغيرات في الكثير أو كل الأنشطة الأخرى لذلك ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

11. ممارسة عملية اتخاذ القرارات لاكتساب المهارة فيها لأن ملاحظة ودراسة القرارات التي يتخذها الآخرين لن تنفع كثيرا. (Andrews , Kenneth R.) (1999

عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية

القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها. وأول خطوة في تحليل المشكلة هي تعريفها. حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي و حالة المرغوبة. والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة. ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي و التعرف على مسببات الانحراف بما يمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة. ويوجد متغيرين هامين في عملية تحليل المشكلات هما الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية

- الاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات. فعلى سبيل المثال يوجد المدخل التقييدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلبا على الابتكار. وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة
- وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات، حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة .

أنواع المشكلات: يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات مشكلات النظم، والمشكلات الإنسانية، والمشكلات الاقتصادية.

1. مشكلات النظم: يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالنتائج إلى عدم فعالية نظم التشغيل. وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل. ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة .
2. المشكلات الإنسانية : ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات

الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، الصراعات بين الأفراد، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط، ظهور الشللية.

3. المشكلات الاقتصادية: وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية. وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيرا ضعف استغلال موارد المنظمة. ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات، أي أن المشكلة بطبيعتها ذا بعد إنساني وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل في نظام العمل. (علي، 2009)

المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات

يتلخص مفهوم المدخل الابتكاري في الخروج من القوالب الجامدة في التفكير، والتركيز على إفراز أكبر عدد من الأفكار مما يزيد من احتمال وجود حلول فعالة. والمدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم. وتشكل رقم (6-1) يوضح ذلك

1. **إدراك المشكلة**: ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ويعني النظم على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية. أي أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه حيث أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة تقلقها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة. تدرك الإدارة أن بوادر مشكلة معينة تطرح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها. وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية الإدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات الخبيثة لأنها لم تستعد لها جيدا. وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي

يكتشف أي أهداف معادية، وعدم وجوده يؤدي إلى عدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم.

2. **تعريف المشكلة:** علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولا إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (عظم، اقتصادية، وانسانية). ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديدا دقيقا، على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة في شركة ما يمكن إرجاعها إلى أنها أولا مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات، وثانيا إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل.
3. **جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:** في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات. والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:
   - ما هي العناصر الأساسية التي تكون منها المشكلة ؟
   - أين تحدث المشكلة ؟
   - لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟
   - متى تحدث المشكلة ؟
   - كيف تحدث المشكلة ؟
   - لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
   - لمن تحدث هذه المشكلة ؟
   - لماذا تحدث المشكلة هذا الشخص بالذات ؟
4. **تحليل المعلومات:** يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعت في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل

ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين المشكلات ويلي ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى. وأخيرا تصنيف وتسجيل تواتي أحداث المشكلة. وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها ؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء و المرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5. **تحديد بدائل حل المشكلات** : تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل، وسيتم التعرض بالتفصيل إلى أسلوبين من أساليب تنظيم الابتكار في الجزء القادم وهما أسلوب تعصيف الذهن Braunstorming وكذلك الجماعات الاسمية Nominal Group Technique
6. **اختيار البديل الأمثل** في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة بمواصفات البديل الأمثل :
   - ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية .
   - يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل .
   - تسانده الإدارة العليا .
   - شارك فريق العمل في إعداده .
   - يوفر في الوقت .
   - يحقق الهدف من تطبيقه .
   - بسيط في التطبيق وسهل في الفهم .

7. تطبيق البديل : الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية مثل إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والتغيرات التنفيذية. ولتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفعالية. والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات
- تحديد من سيراقب على التنفيذ

8. تقييم التنفيذ : تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية ؟

- هل أنتج العاملين الكميات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة ؟
- هل أنتج العاملين بالكيف المطلوب في التوقيتات المتوقعة ؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام ؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية :

- درجة تحقيق أهداف الشركة
- التقييم الذاتي للأداء
- الشائعات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل .

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل. في حالة وجود مراجعة منتظمة. أما في حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى .

الشكل (6-1): خطوات المدخل الابتكاري (عملية تحليل وحل المشكلات)

المصدر: (مقتبس من كونلر و ويهريتش، 2007)

الابتكار في عملية تحليل وحل المشكلات

كما ذكر من قبل فإن الابتكار يعتبر ذو قيمة رئيسية وضرورية في عملية حل وتحليل المشكلات لما لها من أهمية قصوى في زيادة احتمالات الوصول إلى البدائل الأكثر فعالية. ويوجد أسلوبين في هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب تصنيف الذهن Brainstorming وكذلك أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group.

1. **التصنيف الذهني** : Brain Storming يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات. وتعتمد هذه الطريقة على عدة أسس :
   1. عدد أفراد مجموعة العمل الأمثل ما بين 5 – 9 أفراد
   2. يتم التركيز في المرحلة الأولى بين عملية تصنيف الذهن على عدد (كمية) الأفكار و ليس أكثر من الكيف .
   3. يتم تلافي عوائق المشاركة الفعالة من أفراد مجموعة العمل فان لايتم التعليق في المرحلة الأولى على أي فكرة يتم طرحها وتأجيل ذلك إلى المرحلة التالية .
   4. يتم في المرحلة الثانية تقييم كل فكرة جماعيا حتى يتم توسيع نطاق المناقشة مما يزيد من عملية كفاءة التقييم .

   وتكون نتيجة المناقشة الجماعية أحد النواتج الثالثة :
   - استبعاد الفكرة نهائيا
   - تعديل الفكرة بإدخال بعض التعديلات أو تطوير الفكرة لتكون أكثر قدرة على التطبيق.
   - إعادة الترتيب للمتغيرات داخل البديل
   - تجميع أكثر من بديل في فكرة أعم .

ولتفادي مشكلة عدم تفضيل أو قدرة بعض الأشخاص على طرح أفكارهم أمام المجموعة، تم ابتكار أسلوب جديد في تعصيف الذهن ويسمى "تعصيف الذهن الإلكتروني" Electronic Brainstorming وتتلخص هذه الطريقة بأن يتم توفير وحدة طرفية Terminal لحاسب آلي لكل فرد من الأفراد (بحيث لا يكونوا كلهم مرتبطين) ومن المتطلبات الأخرى وجود برنامج متخصص في الحاسب الآلي يسمح لكل فرد بأن يدخل أفكاره على الحاسب ويظهر له في حالة طلبه مجموعة من أفكار الآخرين بطريقة عشوائية على شاشة الوحدة الطرفية الخاصة به. وبذلك يمكن أن يتوفر لكل فرد أفكار الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الإحراج من طرح أفكاره أمام الآخرين.

2. أسلوب الجماعة الإسمية: Nominal Group طبقاً لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة فردية. وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة. وتتم عملية الجماعة الاسمية على خمس مراحل متصلة كما يلي:

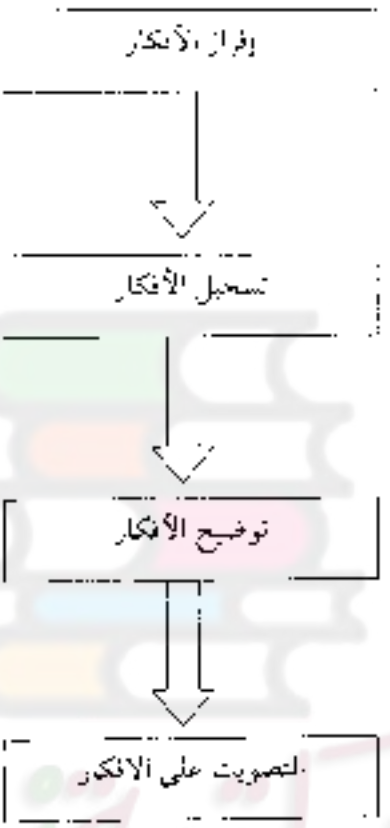
أ- إفراز الأفكار: من خلال طرح أسئلة تساعد على تقديم الأفكار.

ب- تسجيل الأفكار: حيث يتم التعرف على أفكار المجموعة وتسجيلها وتوثيقها.

ج- توضيح الأفكار: حيث يتم إعطاء الفرصة لكل فرد في طرح الفكرة ومناقشتها مع الأعضاء وتوضيح جميع الجوانب الإيجابية لها.

د- التصويت على الفكرة المناسبة: ومن ثم اختيار أفضل الأفكار وترتيبها حسب أولوياتها وأهميتها وهذا يظهر في الشكل (6-2)

الشكل (6 – 2): أسلوب المجموعة الاسمية



المدخل التقليدي لتعريف وتحليل وحل المشكلات:

1. تعريف المشكلة: هي الاختلاف والتباين بين الواقع الحالي الملموس والواقع المأمول. وهذا الاختلاف ينتج عنه انحرافٌ ما بين المخطط سابقًا والمنفذ على أرض الواقع! وفي هذه الحالة تستطيع الإدارة أن تحدد طبيعة المشكلة وحجمها، ومن ثم تعريفها.
2. تحليل المشكلة: وذلك من خلال تحليل الوضع القائم، والتعرف على مسببات الانحراف بين المخطط والمنفذ، مما يمكن الإدارة من تجنبه في المستقبل، أو التعامل معه وحل المشكلة والقضاء عليها نهائيًا أو بشكل مؤقت، حسب حجم هذه المشكلة.

ونلجأ الإدارة (المدير) - أي متخذو القرارات - في تحليلها للمشكلة أو المشكلات ومن ثم حلها إلى اتجاهين، هما: الاتجاه الأول يعتمد على الاتجاه الإنساني: والذي يلجأ إليه متخذ القرار - غالبًا - حيث يؤثر هذا الاتجاه بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات، من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات أما الاتجاه الثاني فيعتمد على مدى الخلفية الثقافية لمتخذي القرار: وهذه الخلفية تعتبر من العوامل المحددة والفاعلة في تحليل المشكلات، حيث تختلف القيم والمبادئ التي تنتجها وتفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة، بل وبين أفراد المجتمع الواحد..

المشكلات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات:

ربما لا يكون اتخاذ بعض القرارات الإدارية مهمة سهلة في بعض الأحيان وذلك بتأثير عقبات أو مشكلات من أهمها مايلي :

أ. **صعوبة تشخيص المشكلة** : قد يتعذر أو يصعب تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة أو قابلة للتحديد الأسباب والنتائج. ويضيع أو يتشتت جهد الإدارة في علاج مشكلات وهمية تخفي وراءها مشكلات حيوية ولكنها غير واضحة ، وقد يلتبس الأمر على الإدارة أو يصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية وبين ظواهرها أو العرضية. ولذا فقد اتجه الفكر الإداري إلى مايلي :

أ. تقديم دليل يرشد الإدارة إلى وجود مشكلة ما انطلاقاً من أن المشكلة هي عقبة تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة مما يستدعي توفير المعلومات الدقيقة والمستمرة عن الأهداف وعن النتائج .فإذا كان الإنجاز الفعلي يقل عن الهدف المخطط فإن ذلك يعتبر مؤشراً لوجود مشكلة حالت دون الإدارة وهدفها المنشود .

ب. تقديم مؤشر يساعد على التمييز بين المشكلة الحقيقية وظواهرها الفرعية أو العرضية على أساس أن المشكلة الحقيقية هي التي يترتب على معالجتها جميع ظواهرها المشكلات الأخرى. أما المشكلة الفرعية فهي التي يؤدي علاجها إلى اختفاء أو زوال آثارها المالية الذاتية مع بقاء المشكلات الأخرى .

2. **قلة المعلومات أو عدم دقتها:** إن جودة القرار الإداري تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها. فالمعلومات الدقيقة الواحدة سواء عن الحاضر أو احتمالات المستقبل والدراسات التحليلية لها والمبنية لمدلولاتها ذات أهمية كبيرة للإدارة إذ تمكنها من تفهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات وتشخيص المشكلات تشخيصاً يساعد على حلها.

3. **تناقض الأهداف والنتائج:** قد تتناقض الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أو قد يتناقض نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع خطط وبرامج أهداف أخرى. وهذا فإن الإدارة قد تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق النتائج المثلى. وتقنع بجني نتائج أقل أهمية ظانا ان تحقيق النتائج المثلى يؤثر أو يضعف من قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها الأخرى.

محاذير عملية اتخاذ القرارات

1. **لا للمجاملات في اتخاذ القرار:** إذا اتاك من يستشيرك على سبيل المثال وترى أنه لا يصلح فلا تكتفي مجاملة وتقول له توكل على بركة الله تكون غششته ولم تنصح له وتكون قد هيأت له سببا أو أمرا يتضرر به وتقع به عليه مشكلة دون أن يكون لذلك فائدة. دعه يعرف الحق أو حتى كن صريحا مع نفسك مثلا تجامله يأتيك النوم عندما تقول لا في البداية تكنه يأتيك مضاعف عندما تقول لا في النهاية وهذا أحيانا يحصل في جوانب كثيرة فبعض الناس يتأثر بمن حوله فيقول: ماذا سيقول الناس عني الآن ؟ ينتظرون مني قرار حاسما ! أو يريد مثلا جاءه رجلا مناسب لابنته وصالحا تقي ماذا يقول ؟ قل: أريد أن أوافق لكن البنت أختها قد تزوجت كذا. والوسط الاجتماعي يقول كذا وكذا. فيترك الرأي السديد والقرار الصائب مجاملة للآخرين دونما وجود ضرر حقيقي أو مخالفة حقيقية.

2. **لا للعواطف:** لان العواطف عواصف، وهذا نراه كثيرا بين الآباء والأبناء. كم تغلب العاطفة على الآباء والأمهات فيتخذون لأبنائهم قرارات أو يساعدونهم على مسارات في عين الضرر عليهم، وأيضا كم تكون العاطفة سببا في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد والميثاق أو يخالف ما ينبغي أن يكون عليه. الإنسان العاطفة مؤثرة لا شك في ذلك لها أثر حتى في القرارات. لكن إذا

غلبت العاطفة أصبح الرجل - كما يقولون - عاطفيا يأتي الجرم المذنب الذي ثبت جرمه فيبكي عند القاضي، فهل يقول له القاضي: ما دمت تبكي اذهب فأنت من المطلقات؟ ضاعت الأمور واختلت الأحوال واطربت الحياة من كل جوانبها بمثل هذا ويأتي الابن وقد أخطأ ويستحق العقوبة ويستحق على الأقل نوع من الحزم والجد فإذا به يجد أباه يقطب على ظهره ويبتسم له ويكافئه عند الخطأ: فيكون ذلك من أعظم الأسباب والأضرار، وتأمل كيف كان النبي صلى الله عليه وسلم يقف الموقف الحاسم في شأن العاطفة دونما النظر إلى تأثيراتها، ما دام الأمر الذي حسم والقرار الذي اتخذ فيه الخير والمصلحة في يوم صلح الحديبية كان النبي - صلى الله عليه وسلم - مسددا بالوحي لا شك في ذلك تحركت العاطفة في نفس الفاروق عمر - رضي الله عنه - فجاء إلى النبي - عليه الصلاة والسلام - وقال ألسنا على حق؟ قال بلى. قال: ألسوا على الباطل؟ قال: بلى قال: فعلام نعطي الدنية في ديننا؟

ونحن الآن في قوة لماذا نقبل بهذه الشروط؟ النبي عليه الصلاة والسلام يرفض تلك العاطفة فيقول: إني رسول الله ولن الله لن يضيعني.

انظر إلى أبي بكر - رضي الله عنه - عندما ذهب إليه عمر وهو بهذه العاطفة. ماذا قال الصديق رضي الله عنه؟ قال: الزم غرزه فانه رسول الله، لكن الشاهد الأقوى في هذه الحادثة بعد أن ابرم العقد بالشافهة، وقبل أن يكتب جاء أبو جندل ابن سهيل بن عمرو والذي تولى عقد الصلح من كفار قريش لإجراء الصلح. جاء وهو يرصف في قيوده مسلم مضطهد معذب مقيد. جاء ليلتحق بالرسول وبالمسلمين فلما رأوه المسلمون تحركت نفوسهم، وهاجت عواطفهم، وكان موقفا عصيبا وله وقع في النفوس عظيم، فماذا قال سهيل بن عمرو؟ قال: يا محمد قد لجت القضية بيننا - الاتفاق ابرم ولن لم يكتب - فأمر رسول الله أبا جندل أن يبقى في مكانه، ويفي عليه الصلاة والسلام على عهده ووعده ولم تغلب العاطفة في حادثة قد يكون لها ضرر عظيم بل جعل العاطفة في حدها وجعل لها أوان يأتي بإذن الله عز وجل في وقتها.

3. لا للتردد والتراجع: كثيرا ما يتردد الناس ولا يعزمون أمر ولا يتخذون قرارا،

ولا ينشئون عملاً ولا يبدون ممارسة. فتضيع الأوقات دونما شيء، وأيضاً التراجع يبدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاعس هذا أيضاً مبدد للجهد ومضيع للوقت ومؤثر في النفس. وتأمل في سيرة المصطفى -صلى الله عليه وسلم- يوم أحد، يوم كانت المعاطفة عند من لم يشهد بدر، وكانوا يريدون أن يشهدوا غزوة وجهاد في سبيل الله كما شهد أصحاب بدر، فألحوا على النبي عليه الصلاة والسلام عندما كان رأيه أن يبقى في المدينة وأن يتحصن فيها وأن يكون موطن القتال في أزقتها، فيكون له الغلبة على عدوه، فكان للشباب المتحمسون يريدون الخروج والقتال والجهاد فبعد أن كثر الكلام، وأخذ النبي صلى الله عليه وسلم بأقوال هؤلاء الرجال دخل إلى بيته ولبس لامته أي عدة حربه فرأى أولئك النفر المتحمسون أنهم قد ضغطوا على النبي -صلى الله عليه وسلم- وأنهم قد ألزموه أو ألجئوه إلى ما لم يكن يحب، وإلى ما لم يكن يميل إليه، فقالوا يا رسول الله رجعنا عن رأينا فافعل ما بدا لك، كان من الممكن أن يرجع النبي صلى الله عليه وسلم، فقال (ما كان لنبي إذا لبس لامته أن يضعها حتى يفصل الله بينه وبين عدوه) القائد الأعظم ما يتقدم بقرار ثم بعد أسبوع يلغي القرار، ثم يتخذ قرارا ثانيا ثم يبدله بثالث، تصبح الأمور فوضى، ويشعر الناس أن القائد ليس بصاحب خبرة، أو على أقل تقدير أنه ليس بصاحب جد ولا اعتناء الأمور، أو أنه تؤثر فيه المؤثرات، فلا يكون حينئذ ثقة ولا حصون للمصلحة المنشودة في مثل هذه القرارات.

4. **لا للإذاعة والنشر (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان)** : بعض الناس إذا أراد أن يفعل أمراً أو يتخذ قراراً أذاعه في كل الصحف والإذاعات، هو يريد أن يتزوج امرأة وبدأ به يشرق بحديثه ويغرب فتأتيه أمور لا يدركها أو لم يكن يحسب لها حساب، لذا استعن على قضاء حاجتك

بالكتمان، فإن ذلك أوفق وأوصل إلى الغاية وإن كثرة الكلام وإشاعة الأخبار لا يحصل منها في غالب الأحوال فائدة.

5. **لا للعجلة** : فإن العجلة كثيراً ما يصاحبها الندامة، وأيضاً البطء الشديد غير مطلوب، لكن العجلة كثيراً ما نرى أحوال الناس مع طبيعة الحياة اليوم يقولون

نحن في زمن السرعة أو في عصر البرق والاتصالات السريعة. نعم نحتاج إلى رفع الكفاءة في اتخاذ قراراتنا لكن السرعة المفرطة التي لا تعطي للزمن قدره كثيرا ما تأتي بعواقب وخيمة وبأمور لا تحمد عقباها في غالب الأحوال

دليل مرشد المدرب Teacher's Guide (Trainer's)

أولا: بعد مناقشة وطرح أنواع المشكلات (1-2). يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن 5 أفراد ويطلب منهم طرح مشكلات عملية في مجال عملهم وتصنيف تلك المشكلات (كل مجموعة تقدم ثلاث مشكلات عملية) (مدة التمرين لا تزيد عن 15 دقيقة)

ثانيا: بعد الانتهاء من عرض أسلوب تحليل وحل المشكلات يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن 5 أفراد ويطلب منهم اختيار مشكلة من المشكلات التي تم عرضها في التمرين الأول واتباع خطوات تحليل وحل المشكلات كما عرضت. وعرض كل مجموعة الحل فيما لا يزيد عن خمس دقائق. (مدة التمرين لا تزيد عن (50 دقيقة) بما فيها مدة العرض

ملحوظة: يجب على المدرب التركيز في تعليقه النهائي على التفرقة بين عرض المشكلة وتعريفها لأنها من أهم أسباب الأخطاء بين المشاركين.

إدارة عملية اتخاذ القرار: إننا كمدراء ربما نقضي معظم وقتنا في التفكير في القرارات التي نريد أن نتخذها. ماذا يمكننا أن نعمل لكي ننمي هذه المهارة التي هي أهم مهاراتنا الإدارية.

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا:

- لا نقفز للاستنتاجات بسرعة
- نمتلك خريطة لخياراتنا
- نمتلك وسائل واضحة لتقويمها
- نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح
- نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر
- نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية

بالطبع لا يمكن ان يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن ان يزيد الاحتمالات لصالح هذا القرار. لقد أشارت الأبحاث التي أجريت على العديد من المدراء إلى إطار لعملية اتخاذ القرار. وبطبيعة الحال ليس هناك موقف في عالم الواقع سيتوافق مع الإطار بالضبط، غير انه يتوقع من كل قرار إداري تقريباً أن يجاريه إلى حد ما . تعتبر العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرار – الدراسة والاستشارة والالتزام، والتفاعل (التواصل)، والتغذية – عوامل في العملية لا خطوات لإجراء ما. وسوف تشتغل في أغلب الأحيان على أكثر من عامل في الوقت الواحد. إذ تستشير أثناء الدراسة، وتتفاعل بشكل موقت قبل الالتزام. وتتفقد قراراً سابقاً كجزء من دراسة القرار التالي....

مهارة عملية اتخاذ القرار في الحياة العملية:

على الرغم من انه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا انه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها

ان المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فانو يجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطأ في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران .ان اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يرتقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة

كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل .كما ان اتخاذ احد البدائل يتطلب غالبا أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص افضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج، فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة. (Sekaran , 2003)

خاتمة الفصل السادس

لقد تناول هذا الفصل موضوع عملية اتخاذ القرارات حيث ن عملية إتخاذ القرار (بالإنجليزية: Decision Making) هي الهدف الأساسي الذي تهدف الشركات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير الشركة ومنظمة الاعمال أو إلى حل مشكلة ما تواجهها الشركة ومنظمة الاعمال، وتم التطرق إلى تعاريف ومفاهيم وابعاد وعناصر ومكونات القر ر وتبين ان هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار.

ان خطوات عملية اتخذ القرار هي ستة خطو ت بدات بتحديد المشكلة وانتهت بالوصول الى الخطة والتنفيذ ون للقر ر دوافع وهناك خطوات الى عملية صنع القرار، وهناك عوامل مؤثرة على القرار اهمها اهداف الشركة وهناك اساليب وادوات لاتخاذ القرار منها النصف الذهني وبحوث العمليات.

وتم تصنيف القرارات الى عدة اصناف اهمها القرارات الاستراتيجية والقرارات التنظيمية والقرارات التشغيلية ،وتم الحديث عن محاذير اتخاذ القرارات وعوامل نجاحها ومن مداخل اتخاذ القرارات لحل المشكلات المدخل الابتكاري والمدخل التقليدي وتم تقديم مرشد لمهارات اتخذ القرار.

www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل السابع

فن كتابة التقارير الادارية والتسويقية

Report Writing Skills

تمهيد

تعريف التقرير الاداري والتسويقي

العلاقة بين التقارير والسجلات

اهداف التقارير الادارية والتسويقي

العلاقة بين التقارير والاتصالات

عناصر التقرير الاساسية

اقسام التقرير الرئيسية

انواع واشكال التقارير

محددات التقرير الناجح

قواعد اخراج التقارير

كيفية كتابة التقرير

مراحل كتابة التقارير

خاتمة الفصل السابع

www.Maktabah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل السابع

في كتابة واعداد التقارير الادارية والتصويقية

Report writing Skills

تمهيد Introduction

على الرغم من ان الادارة الحديثة اليوم تتجه نحو التخصص،ومن وجود عدة مديرين في الموقع الواحد لكل منهم واجب محدد في العمل فان كثرة المشاكل والتحديات الادارية وتنوعها جعلت المدير ومهمته صعبة للغاية لذ وعليه فقد اصبح من غير الممكن على المدير ان يقوم بجمع المعلومات وترتيبها وتحليلها بنفسه من اجل الوصول الى قرارات ناجحة فانه الى ان يفوض بعض صلاحياته ومسؤولياته الى مساعديه ليساهموا في جمع المعلومات واجراء البحوث وتقديمها في شكل تقرير الى المدير. والتقرير هنا هو فرصة ذهبية للمساعدين لاثبات كفائتهم وفعاليتهم وقدرتهم على حل المشاكل.

قد يختلف تصميم التقرير الإداري من تقرير لآخر، بيد أن هناك عناصر اساسية للتقرير الإداري التي لابد من تواجدها، بعض هذه العناصر لا يستخدم في حالة التقارير الإدارية القصيرة لعدم وجود الحاجة إليها، من المفيد معرفة هذه العناصر وطريقة كتابتها وفائدتها، وهذه العناصر لا علاقة لها بلغة التقرير فهي تستخدم باللغات المختلفة. هذه المقالة تناقش الموضوع من منظور عام ولكن في بعض المنظمات يكون هناك متطلبات محددة في تصميم التقرير الإداري قد تختلف عما هو مذكور هنا بالتالي يفترض الالتزام بتلك المتطلبات.

تعريف التقرير الإداري والتسويقي:

القرار هو العزم على فعل معين أو الأعراض عنه أو الأمر به أو النهي عنه وقد نصل إلى هذا العزم بعد استعراض مجموعة من البدائل ودراستها من كافة جوانبها واختيار البديل المناسب أو الأمثل وهو الذي يمثل العزم على الفعل أو القرار.

أما التقرير فهو إما أن يكون تلك الدراسة التي أدت إلى اتخاذ القرار أو ما يصف تلك الأحداث والوقائع التي أدى إليها تنفيذ القرار وكذلك ما يحدده نتائج هذه الأحداث والوقائع. فإذا كانت القرارات ترتبط بالعزم على فعل حدث ما أو إنشاء واقعة معينة فإن التقرير قد تتناول دراسة وتحليل وتفسير عدد من الوقائع والأحداث التي نتجت عن تنفيذ قرارات معينة وقد ترتبط بينها في إطار معين يؤدي إلى هدف معين يسعى إليه معد التقرير.

لذلك فإن موضوع التقارير يرتبط في أي شركة أيا كان حجمها أو نشاطها بنظم المعلومات والسجلات، فنظام المعلومات ما هو إلا مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة بغرض تخزينها على معلومات تساعد في إعداد التقارير اللازمة لتسيير الشركة.

العلاقة بين التقارير والسجلات:

السجلات ما هي إلا مخازن للمعلومات والبيانات التي تتعلق بالأحداث والوقائع التي تم بها الوحدة الإدارية أو الشركة نتيجة تفاعل مكوناتها داخليا أو تلك التي تتعرض لها نتيجة تعاملها مع البيئة الخارجية (خارج الوحدة الإدارية أو الشركة) فسوقها تماما كمخازن الأدوات والمهمات والمواد. فالشركة تقوم بتخزين المواد والمعدات اللازمة للإنتاج. فالمخزون في الشركة ينقسم إلى قسمين رئيسيين هما المواد والمعدات من ناحية والمعلومات والبيانات من ناحية أخرى. والمعلومات والبيانات هما من أهم مدخلات أو مصادر إعداد التقارير. وتوجد مخازن المعلومات والبيانات في الشركة في مكانين أساسيين :

الأول : وهو المكتبة وهي تمثل مخزن المعلومات والبيانات التي تتعلق غالب بالبيئة الخارجية بالشركة (فيما يتعلق بالأنشطة التي تدخل في نطاق اعمالها) ؛

والثاني: وهو الإدارة المكتبية أو المحفوظات أو الأرشيف الذي يحتوي على السجلات والملفات التي تمثل غالبا مخزن المعلومات والبيانات التي تقوم بتسجيل الوقائع و الأحداث التي تمر بها الشركة

أهداف التقارير الإداري والتسويقي Report Objectives.

فالتقارير الإدارية والتسويقية بأنواعها المختلفة يجب أن تحقق ما يلي :

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحليل مواقف وأحداث الماضي (كتقارير أو تقارير إنتاجية)
- إمداد الإدارة بالبيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لمواجهة مواقف وأحداث مفاجئة أو متوقعة (كتقارير الإحلال للأفراد أو للآلات)
- زيادة إمكانات الأفراد من خلال تحليل تقارير الكفاية بالأداء ودراسة العمل .

فالعمليات اليومية للشركة تنتج قدرا كبيرا من المعلومات والبيانات الحيوية التي يجب الإلمام بها ككل والرجوع إليها بشكل دوري. وقد يصعب أو يستحيل عرض وصف كامل لهذه العمليات مما يستلزم تفتيتها في إطار معين يعتمد على إبراز النقاط الهامة بها، وبشكل ملخص وبصفة دورية. وقد يكون من المفيد أن يتم الربط بين مجموعة من العمليات ليقدم ملخص عنها خلال فترة زمنية معينة إلا الإدارة. وبالتالي يكون التقرير هو الإدارة الأساسية لخدمة الإدارة في تقديم ملخص وافي لهذه الأحداث والوقائع والعمليات بما ينقل إليها صورة دقيقة عن حقيقة ما يجري في الشركة.

العلاقة بين التقارير والاتصالات.

يمكن أن ننظر إلى التقارير في ضوء ما سبق على أنها وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والقرارات بين الجهات المختلفة أما شفهيا وأما تحريريا. وبالتالي فهي وسيلة إدارية للاتصال، ولدتها الحاجة لدى أول مدير وجد بأن العمل قد لا يكون ممكنا باستمرارية أن يعمل مرؤوسيه تحت بصره مباشرة لذلك كان لابد من وسائل اتصال بديلة لنقل البيانات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم لتقائم هذا إلى جانب ضرورة رجوع الوحدات الواقعة على المستويات الأدنى إلى

تلك التي تعلوها، ولما كانت عملية الرجوع هذه قد اعتمدت على التبليغ الشفهي في البداية فقد استحالت نبعا لتطور المنشآت وزيادة حجمها، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى التقارير المكتوبة.

فالتقارير هي البيانات والمعلومات التي يجمعها المدير عن عملية المرور والملاحظة والمحاسبة وتبادل الآراء عن طريق الاتصال الشخصي بالقائمين بالتنفيذ وعن خلال الوجود الفعلي في مواقع التنفيذ وعن طريق المواجهة المباشرة للمواقف والمشاكل. لذلك فأصل التقارير أنها تبليغات شفوية أو رسائل من المرؤوسين عن سير التنفيذ وموقفه. فكلما اتسعت قاعدة التنظيم نتيجة اتساع نطاق العمل ظهرت الضرورة إلى توزيع العمل بين عدد أكبر من الإدارات والوحدات على نفس المستوى وكلما زاد امستوى الواحد عن حد يعجز نطاق الإشراف عن تغطيته تعددت المستويات الإدارية وكلما تعددت المستويات الإدارية تعقدت عملية الاتصال نتيجة طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى، وبالتالي قد يصعب أو يستحيل أن تتم عملية الاتصال بالكامل عن طريق الاتصال الشخصي المباشر.

ومن هنا كانت أهمية التقارير كوسيلة للاتصال بين المستويات الإدارية الأعلى والأدنى خدمة وظائف التخطيط والرقابة وأصبحت التقارير تستخدم فعلا في قياس نتائج التشغيل ومستوى الإنجاز وفي الرقابة وفي توفير البيانات اللازمة للتخطيط التطويلي الأجل وفي جدولة العمليات الجارية وتدفق المدخلات اللازمة للتحقق من سير العمل للسياسة المرسومة ونظم التنفيذ المقررة وتسهيل التنسيق بين تنسيقات المتفصلة من حيث المواقع الإدارية للتنفيذ كما تستخدم التقارير لتسجيل التطورات والأحداث والبيانات التي قد يلزم الرجوع إليها في المستقبل.

هذا وقد تزايدت أهمية التقارير كأحد أدوات الاتصال الإدارية بعد تزايد نسبة الاستشاريين في هياكل القوى العاملة في المنشآت الحديثة. مما تتطلب وجود نظام رسمي متكامل للاتصالات الرسمية تقوم على التقارير بأنواعها المختلفة كوسيلة فعالة لنقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل لأحداث أثر معين عن المساعدة على إنشاء وفحة معينة تتعلق بوظائف الشركة أو وظائف الإدارة. بل ويمتد أثر التقارير إلى قياس

الأثر نتيجة الرسالة التي حملتها التقارير، عن طريق إعداد تقارير خاصة بردود الأفعال التي أحدثتها المعلومات والبيانات التي انطوت أو تلك النتائج التي أحدثتها القرارات التي اتخذت وتفذت بناء على التقارير التي قدمت.

كما تزيد الحاجة أيضا إلى التقارير كوسيلة للاتصالات الرسمية بين الإدارات الواقعة على نفس المستوى الإداري تسهيلا لعملية التنسيق بينها بدلا من أن ترفع كل هذه البيانات من مختلف الإدارات إلى إدارة وحدة تكون مركز توزيع واستلام لهذه البيانات مما يزيد عبء التفاصيل على الرئاسات ويعقد ويعوق سير العمل.

عناصر التقرير الإداري الأساسية Elements of Report

1. الغلاف Coverpage:

في حالة تقارير العمل الإدارية المعتادة قد لا يوضع غلاف أصلاً نتيجة أن تداول التقرير لن يكون عملية مستمرة لمدة طويلة وغالبا ما يحتفظ بالتقرير في ملف وبالتالي لا يكون هناك خوف من تلف التقرير، قد يستخدم غلاف بلاستيك لتقارير العمل الكبيرة جدا أو التي سيتم حفظها لمدة طويلة بشكل منفصل - أي لن يتم حفظه داخل ملف مع تقارير أخرى. وقد يستخدم كذلك الغلاف السميك في مثل هذه الحالات، فمثلا تقرير الزيارات اليومية سيكون بدون غلاف، تقرير الأعمال السنوية أو الخطة السنوية قد يوضع له غلاف بلاستيكي، بالطبع في حالة التقارير الإلكترونية لن يكون هناك غلاف.

في حالة استخدام غلاف فلابد أن يكون من الممكن التعرف على بيانات التقرير الأساسية من الغلاف بدون الحاجة لفتح التقرير، بمعنى أنك يمكنك معرفة عنوان التقرير واسم شخص أو الجهة التي أعدته وتاريخ إصداره أو إعداده.

في حالة استخدام غلاف سميك فسيكون لزاماً أن تكتب هذه البيانات على الغلاف الخارجي، وفي حالة استخدام غلاف بلاستيك شفاف فسيكون من الممكن رؤية صفحة العنوان -التي تلي الغلاف، وفي حالة عدم وجود غلاف فإن أول صفحة مرئية تكون صفحة العنوان وبالتالي يتم التعرف على اسم التقرير من هذه الصفحة.

2. صفحة العنوان Title:

صفحة العنوان هي أول صفحة من صفحات التقرير الإداري الضخم وهذه الصفحة تمكن من معرفة معلومات أساسية عن التقرير بسرعة. لذلك فإن صفحة العنوان لابد وان تحتوي على : عنوان التقرير - اسم معد التقرير - وظيفة معد التقرير - اسم المنظمة التي صدر منها هذا التقرير - تاريخ إصدار التقرير.

أما تقارير العمل القصيرة -أي المكونة من صفحة أو صفحتين أو ثلاث - لا يوضع صفحة للعنوان وإنما توضع هذه البيانات في أعلى الصفحة الأولى وذلك لأن التقرير قصير ولا داعي لإضافة صفحة كاملة للعنوان. محتويات صفحة العنوان لابد من وجودها في أي تقرير سواء وضعت في صفحة مستقلة او في الصفحة الاولى.

3. الملخص Summary:

الملخص كما هو واضح من الاسم هو ملخص لما يحتويه التقرير الإداري. وللملخص وظيفتان

أولا: ان يعلم قارئ التقرير إن كان يحتاج ان يقرأ هذا التقرير أم لا.

ثانياً: أن يعرف القارئ المعلومات الأساسية جداً في التقرير مثل طبيعة الزيارات التي نفذت والنتائج (الاستنتاجات) والتوصيات وبالتالي قد يكتفي به عن قراءة باقي التقرير او يقرر قراءة جزء محدد من التقرير.

الملخص قد يوضع في صفحة العنوان إذا كان قصيرا لأن هذا يساعد القارئ على الاطلاع عليه سريعاً أما في حالة التقارير الطويلة التي يكون فيها الملخص في صفحة منفصلة فالبعض يفضل وضع الملخص بعد صفحة العنوان والبعض يفضل وضعه بعد جداول المحتويات وقوائم الجداول والأشكال والرموز أي وضعه قبل المقدمة. في حالة عدم وجود تفضيل لدى الجهة التي يقدم لها التقرير فمن الأفضل وضع الملخص بعد صفحة العنوان مباشرة لانه ليس هناك سبب لأن يقوم القارئ بتقليب صفحات جداول المحتويات وقوائم الأشكال لكي يصل إلى الملخص الذي قد يعرف منه انه لا يحتاج قراءة التقرير او قد يستغني بما في الملخص عن قراءة التقرير.

يوجد نوعان من الملخصات: الملخص المعلوماتي والملخص الوصفي - الملخص المعلوماتي هو الذي تحدثنا عنه. الملخص الوصفي يعطي فكرة سريعة عن ما يحتويه التقرير ولكنه لا يلخص البحث نفسه ولا يوضح النتائج. الملخص المعلوماتي يستخدم أكثر من الملخص الوصفي ولكن قد تجد بعض المجلات العلمية التي تستخدم الملخص الوصفي.

4. جدول المحتويات Content:

جدول المحتويات هو جدول يوضح رقم الصفحة التي يبدأ بها كل قسم من أقسام التقرير بحيث يكون من السهل الوصول إلى أقسام معينة مباشرة. جدول المحتويات يوضح كذلك للقارئ الأقسام المختلفة للتقرير. جدول المحتويات يحتوي أسماء أقسام أو فصول البحث أو التقرير كما هي مكتوبة داخل التقرير. ينبغي اتباع أسلوب ثابت في عرض الأقسام الفرعية أو العناوين الفرعية في جدول المحتويات.

جدول المحتويات لا يستخدم عادةً في التقارير القصيرة لأنه في هذه الحالة يكون تصفح التقرير أمراً سهلاً.

5. قائمة الأشكال Shape:

عندما يحتوي التقرير على عدد كبير من الأشكال التوضيحية (خمسة أو أكثر) يكون من المفضل وضع قائمة خاصة للأشكال. قائمة الأشكال مشابهة لجدول المحتويات غير أنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل شكل.

6. قائمة الجداول Tables:

قائمة الجداول مشابهة تماما لقائمة الأشكال ولكنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل جدول. أحيانا يتم وضع القائمتين في نفس الصفحة تحت مسمى قائمة الأشكال والجداول.

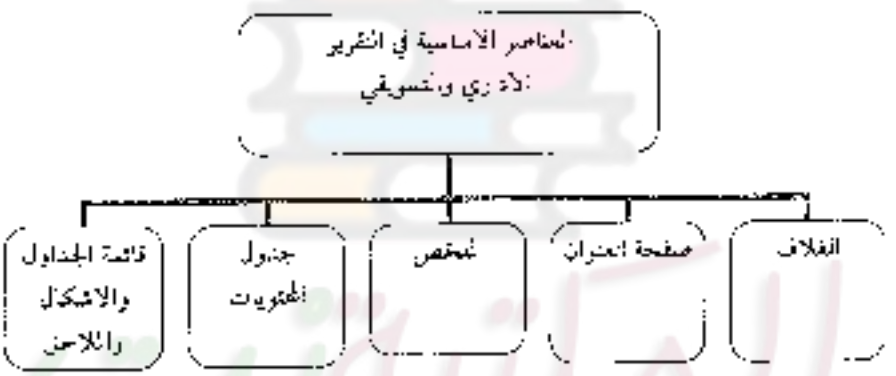
قائمة الجداول والأشكال تساعدان على الوصول إلى جدول ما أو شكل ما بسرعة بدلا من تصفح التقرير أو جزء منه للوصول إلى شكل ما أو جدول ما.

وهي مطلوبة غالباً في تقارير السنين الطويلة والتي قد تستخدم لمدة طويلة مثل دراسات الجدوى والتخطيط الاستراتيجي وما إلى ذلك

7. قائمة الرموز او قائمة المصطلحات (Glossary):

قائمة الرموز تستخدم في التقارير الإدارية التي تحتوي على الكثير من الرموز كاستخدام (س) للتعبير عن السرعة و (م) للتعبير عن المسافة وهكذا، وخاصة في حالة التعامل مع مؤسسات أخرى. والشكل (7-1) يبين ذلك.

الشكل (7-1): العناصر الاساسية في التقرير الاداري والتسويقي



المصدر: (من إعداد الباحثان، 2019)

المكتبات في الزمان كتبان
www.Maktbah.Net

اقسام التقرير الرئيسية

اولا: المقدمة (Introduction):

المقدمة يجب أن توضح ثلاثة اشياء وهي موضوع التقرير وخلفيته، الهدف من التقرير، حدود التقرير. يمكن ان تشتمل المقدمة ايضاً على شرح موجز لأقسام التقرير. المقدمة لا تحتوي على أي نتائج أو توصيات أو تفاصيل التقرير والمقدمة لابد ان تكون قصيرة بالنسبة لحجم التقرير فمثلاً قد يكون طول المقدمة في حدود (1) من طول التقرير. فالتقارير المكونة من عشرات الصفحات قد تكون المقدمة فيها

صفحة و اثنتين. والتقارير المكونة من ثلاثة او أربعة صفحات تكون مقدمتها بضعة أسطر

ثانيا: قلب التقرير The Body:

قلب التقرير هو أكبر عناصر التقرير وهو يتكون عادة من عدة أجزاء أو أقسام. لاحظ انه لا يوضع عنوان باسم "قلب التقرير" وانما هو مصطلح مستخدم هنا لتسمية الأجزاء الوسطى في التقرير. قلب التقرير يشرح الموضوع بشيء من التفصيل ويوضح ما تم فعله لحل المشكلة ويوضح كذلك النتائج وتحليلها. أقسام قلب التقرير تختلف حسب طبيعة التقرير، تقارير الفحص التي تشرح ما تم عمله لحل مشكلة و تحسين شيء ما تتضمن: شرح المشكلة بالتفصيل – خطوات التي تم اتباعها – نتائج هذه الخطوات ومدلولاتها."

ثالثا: الاستنتاجات او التوصيات Conclusions & Recommendations:

لاستنتاجات هي المعلومات التي استنبطناها من بيانات التقرير. هذا القسم لابد ان يحتوي الإجابة على السؤال الأساسي التقرير وان تكون الإجابة نابعة من إجراءات العمل. فمثلا التقرير الإدارية قد توضح تحسن الأداء أو وجود فرص للاستثمار في صناعة ما. ينبغي ألا تحتوي الاستنتاجات بيانات لم يتم ذكرها في التقرير أو استنتاجات ليست نابعة من نتائج التقرير.

التوصيات هي الأشياء التي نوصي بان يتم إنجازها بناءً على ما استفدناه واستنتجناه من التقرير. فمثلا التقرير الذي يوضح خطة استراتيجية ينتهي بتوصية باتباع استراتيجية من الاستراتيجيات التي عرضت في التقرير، والتقرير الذي يقترح حلا لمشكلة يجب أن ينتهي بتوصية بتنفيذ احد الحلول. والشكل (2-7) يوضح ذلك.

الشكل (7-2): أقسام التقرير

المصدر: (من إعداد الباحثان، 2018)

أنواع وأشكال التقارير.

- لو نظرنا إلى التقارير من زاوية الهدف التي تسعى إلى تحقيقه (وهو المساعدة على اتخاذ القرار الرشيد) سنجد أنه يمكن تصنيفها إلى :

1. تقارير تؤدي أو تساعد على إنشاء وقائع وأحداث جديدة في الشركة، وهي تلك التي يترتب عليها اتخاذ قرارات جديدة.
2. تقارير تصف أو تحلل نتائج أحداث ووقائع معينة في الشركة أثناء حدوثها أو بعد حدوثها لتسجيل نتائجها.
3. تقارير تربط العلاقات بين مجموعة من الأحداث والوقائع في الشركة من أجل تفسير موقف معين أو ظاهرة معينة.

- ولو نظرنا إلى التقارير من زاوية وظائف الشركة وأنشطتها سنجد أنه يمكن تصنيفها :

.. تقارير الإنتاج، وهي تلك التي تتعلق بنشاط الإنتاج وبمراحله المختلفة، كتقارير متابعة الإنتاج، أو تقارير مراقبة الجودة، أو تقارير مراقبة المواد والمخزون، أو تقارير توزيعات العمالة على مواقع الإنتاج. ... الخ.

1. تقارير التمويل: وهي تلك التي تتعلق بنشاط التمويل أو النشاط المالي والمحاسبي في الشركة وتتضمن تقارير الحسابات الختامية العامة وتقارير التحليل المالي وتقارير حركة الأجور وتقارير التكاليف وتقارير حسابات المبيعات والمشتريات ... الخ.
2. تقارير التسويق: وهي تلك التي تتعلق بنشاط التسويق في الشركة، وتتضمن تقارير أوامر العملاء وتقارير خدمة العملاء وتقارير اقتصاديات السوق وتقارير اتجاهات المستهلكين، وتقارير الأوامر الخاصة ... الخ.
4. تقارير الأفراد: وهي تلك التي تتعلق بنشاط الأفراد في الشركة: وتتضمن تقارير الكفاية، وتقارير تحليل الوظائف والأعمال، وتقارير التدريب ... الخ.

- ولو نظرنا إلى التقارير من زاوية العملية الإدارية سنجد أنه يمكن تصنيفها إلى:

1. تقارير التخطيط: وهي تلك التي تتعلق بوثائق ومستندات التخطيط في الشركة مثل تقارير الأهداف، وتقارير السياسات، وتقارير برامج الأعمال والموازنات.
2. تقارير التنظيم: وهي تلك التي تتعلق بتنظيم العمل، وتحديد المسئوليات والسلطات مثل تقارير المسوح التنظيمية، وتقارير مشاكل تداخل الاختصاصات وتقارير إعادة التنظيم.
3. تقارير التوجيه وهي تلك التقارير المتعلقة بالحوافز، والتقارير المتعلقة بالحالة المعنوية للأفراد.
4. تقارير الرقابة وهي تلك التقارير المتعلقة بتقييم العمل والإنجاز والانحرافات.

- ولو نظرنا إلى التقارير من زاوية الزمن سنجد أنه يمكن تصنيفها إلى

1. تقارير دورية وهي تلك التقارير التي تعد بانتظام كل فترة زمنية محددة لتناول تحديد الموقف الحالي لنشاط أو عملية معينة
2. تقارير غير دورية أو غير منتظمة، وهي تلك التي تعد كلما دعت الحاجة إلى إعدادها نتيجة ظهور مشاكل معينة.

- ولو نظرنا إلى التقارير من زاوية المنهج الذي اتبع في إعدادها سنجد أنه يمكن تصنيفها إلى:

1. تقارير تاريخية. وهي تلك التي تتناول بالتحليل تطور ظاهرة معينة خلال فترة زمنية معينة.
2. تقارير وصفية وهي تلك التي تصف موقف أو ظاهرة معينة من كافة جوانبها
3. تقارير إحصائية وهي تلك التي تتناول تحليل موقف معين من خلال التحليل الاحصائي للبيانات والمعلومات المتعلقة بهذا الموقف
4. تقارير المقارنات وهي تلك التي تتناول المقارنة التاريخية او الحالية بين المتغيرات المختلفة كمقارنات الأداء والإنتاجية.

- ولو نظرنا إلى التقارير من زاوية أسس الإعداد سنجد أنه يمكن تصنيفها إلى:

1. تقارير نمطية يلتزم معد التقرير فيها بإتباع قواعد محددة لا يخرج عنها.
2. تقارير فردية لا يلتزم فيها معد التقرير باتباع قواعد محددة مسبقا وانما تترك لمعد التقرير وغالب ما ترتبط التقارير الفردية بتمثل انطباعات معد التقرير الشخصية عن موقف معين.

- ولو نظرنا إلى التقارير من زاوية الموضوع أو المضمون التي تعبر عنه سنجد انه يمكن تصنيفها إلى:

1. تقارير فنية وهي تلك التي تتعلق بمعالجة بعض المواقف التي تتضمن جوانب هندسية أو مصرفية.
2. تقارير مالية وهي تلك التي تتعلق بالأحداث والمواقع التي يترتب عليها دفع أو قبض مبالغ مالية معينة (خسارة أو مكسب).
3. تقارير الفحص أو الاختبار. وهي تلك التي ترتبط بنتيجة فحص أو تحليل أو اختبار موقف معين كما في حالة الاختبار بين مجموعة من البدائل المتاحة. أو كما في حالة استلام أشياء معينة.

محددات التقرير الناجح

كما سبق أن ذكرنا إن كتابة التقرير تعتبر صورة خاصة من الاتصالات الكتابية فهي النافذة التي يطل فيها القارئ على محتويات الدراسة، فإذا ما أحسن معد التقرير كتابته وتبويبه كان ذلك عاملا مساعدا على التشويق بما جاء فيه وتفهمه والعمل به. وكما هو الحال في كل الكتابات العلمية من الواجب الاهتمام بعدة قواعد أساسية عند إعداد التقرير :

1. وضوح العناوين فالعناوين المعبرة تعكس فهما حقيقيا من معد التقرير للموضوع الذي يتناوله.
2. أن تكون النتائج محددة ولا يترك للقارئ استخلاصها
3. أن ترتبط المقدمات بالنتائج والفقرات التي يتكون منها التقرير ببعضها في بناء متكامل.
4. الوضوح.
5. سهولة القراءة والفهم.
6. الدقة.
7. الإيجاز.

وكل هذه المحددات قد يكون من الصعب الوصول إليها، ولكن ببذل قدر من الجهود في إعداد وكتابة التقرير وتأكد أن الجهد المبذول في كتابة التقرير يوفر من جهد اللازم لقراءته.

قواعد إخراج التقارير :

لما كان التقرير في ضوء ما سبق يمثل مستند أو وثيقة تتناول بالفحص مشكلة ما بغرض نقل المعلومات أو إظهار حقائق وبيانات ثم يقدم أفكار وآراء ووجهات نظر جديدة ومقترحات وتوصيات بنيت على الحقائق والبيانات كحلول لهذه المشكلة. فإن البداية في إعداد التقرير الفعال أن يعرف معد التقرير القواعد التالية :

1. لم يكون هناك حلا لمشكلة ما إلا إذا كانت هناك مشكلة فعلا وبالتالي لن يكون هناك تقرير فعال إلا إذا كانت هناك حاجة لهذا التقرير.
2. أن المشكلة تعني انحراف ما هو كائن عما يجب ان يكون أو سؤال مطروح لا يجد إجابة في الوقت الحالي، وان التقرير سيحاول تحديد هذا الانحراف وسيقترح كيفية رد هذا الانحراف إلى ما يجب أن يكون أو سيحاول إيجاد إجابة للسؤال المطروح والمطلوب الإجابة عليه.
3. يجب على معد التقرير أن يبحث عن المؤشرات الدالة على وجود المشكلة أو تلك التي دعت إلى ضرورة إعداد التقرير.
4. يجب على معد التقرير أن يعرف أن أساس التقرير هو الحقائق وليس الآراء ووجهات النظر وان الآراء لابد أن تستند على حقائق فالحقائق تعبر عن ظواهر العالم الملموس ولا تتغير بتغير نظرة الأشخاص إليها وهي تصف وقع الأمر كما هو أما القيم فهي الآراء الشخصية ووجهات النظر. لذلك يجب أن تعتمد الأحكام على الحقائق وليس القيم حتى يكون التقرير فعال.

كيفية كتابة التقارير.

ان التقارير تكتب على شكل معين و وفق صعوبة تواجه كاتب التقرير هي كيفية السير في كتابة التقارير وصولا الى القرار وخطوات الكتابة هي :

1. تحليل المشكلة والوصول الى قرار. وتشمل.
   - تعريف واضح للمشكلة الاساسية.
   - تحديد عوامل ومتغيرات المشكلة.
   - صياغة الاسئلة حول هذه العوامل وتلقي الاجوبة.
   - ترتيب الادلة للوصول الى اجوبة مقنعة
   - اتخاذ قرار حول كل عامل على حدة، ثم الوصول الى قرار نهائي للمشكلة

2. تنظيم الموضوع. ويشمل.

- التصميم واهيكل.
- الصورة الاولية.
- الصورة النهائية. وابرز صفاتها
- الوضوح. وطرقه هي التلخيص والتاكيد وتنظيم الحوض والاسلوب.
- الاختصار.
- .لاقناع.

مراحل كتابة التقرير

هناك أربعة مراحل اساسية لكتابة التقرير هي :

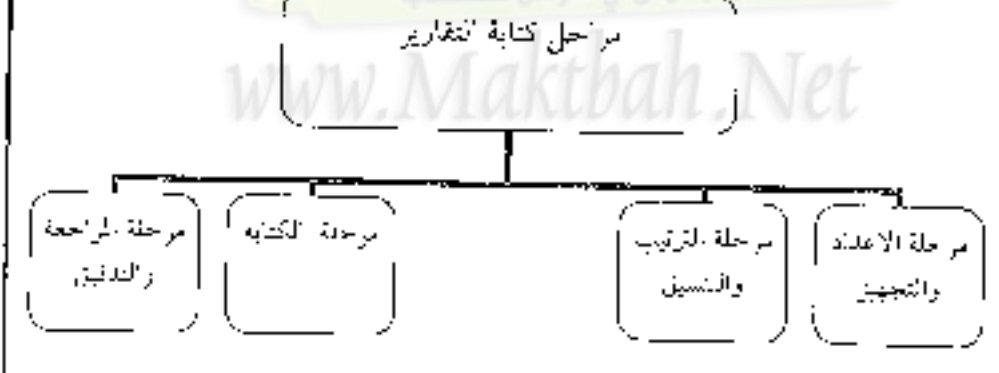
المرحلة الأولى: - .لإعداد والتجهيز

المرحلة الثانية: - الترتيب والتنسيق

المرحلة الثالثة:- الكتابة

المرحلة الرابعة:- المراجعة وفيما يلي تقديم لكل مرحلة من هذه المراحل والشكل (7-3) يبين ذلك :

الشكل (7- 3): مراحل كتابة التقارير



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2010)

المرحلة الأولى : الإعداد والتجهيز Preparation : وتشمل ما يلي:

1. تحديد الهدف من التقرير :

أ. حدد مسبقا بدقة ماذا ستقدمه من خلال التقرير بمعنى اعرف بالضبط ما تريد الطالب بعمله.

ب. تعايش مع الهدف من التقرير وموضوعه في ذهنك لفترة كافية. بمعنى فكر فيه كثيرا واعرف كيف تفكر وتحدد هدفك بدقة. وغالبا ما يكون الغرض من التقرير بغض أو كلما يلي :

- إعطاء معلومات
- تفسير موقف معين أو ظاهرة معينة
- عرض أفكار جديدة
- تقديم اقتراحات جديدة
- دراسة مشكلة معينة
- المساعدة في اتخاذ قرار معين

2. معرفة ماذا يريد القارئ :

- ماذا يريد قارئ التقرير أن يعرف ؟
- ماذا يعرف قارئ التقرير مسبقا ؟
- كيف يمكن توصيل المعلومات الجديدة إليه كي تضاف إلى ما لديه من معلومات.
- أي المصطلحات الفنية يستطيع أن يفهم ؟
- كيف يمكنه استخدام التقرير. وتذكر دائما الحدود الوظيفية لقارئ التقرير بمعنى السلطات المتاحة لديه لتنفيذ مقترحاتك التي سترد في التقرير. وعرف مقدما ما إذا كانت سلطات قارئك تنفيذية أو إدارية أو فنية.

3. تحديد مصادر المعلومات (المادة العلمية للتقرير) :

أ. اعرف مسبقا أن مصادر معلوماتك إما مكتبية من خلال السجلات أو المراجع أو ميدانية من خلال الملاحظة العلمية او الاستبيانات أو الحوار. ثم ابدأ في جمع الحقائق والأفكار عن الموضوع بالتسجيل أو بالمشاهدة المباشرة أو الحوار أو الإطلاع.

ب. راجع بدقة كل ما حصلت عليه من حقائق وآراء ووجهات نظر واعرف كيف تفرق بين الحقائق والقيم

المرحلة الثانية : الترتيب والتنسيق : Coordinating هناك عدة نقاط اساسية يجب مراعاتها ليكون في النهاية دقيقا

- ومنظما ومنطقيا وموجزا هي :

أ. اكتب الغرض من التقرير في عبارة واحدة موجزة - وهذا بمثابة اختبار لمدى فهمك لعملك. كما أنه سيفيدك في استبعاد ما هو غير هام بالنسبة للتقرير - بعد ذلك اختر عنوانا للتقرير يجعل الغرض منه واضحا.

ب. تأمل ما جمعته من حقائق وبيانات ومعلومات وافكار وآراء ووجهات نظر. ثم رتبها في تتابع زمني ومنطقي وسيتضح لك ما هو مكرر أو غير ضروري ثم احذف بعد ذلك ما تجده غير مفيد لخدمة غرض التقرير. ثم دون ملاحظاتك على ما هو ضروري ومفيد.

جـ. ضع التقسيمات المبدئية للتقرير وخذ في اعتبارك جمع المعلومات المتجانسة والتي يربط بينها خط مشترك في جزئية واحدة ثم راجع هذه التقسيمات المبدئية في ضوء الرؤية المتكاملة لها ككل.

د. حدد التسلسل الذي سيتم تقديم التقسيمات على اساسه ثم رقم رؤوس هذه التقسيمات حتى يمكن الإشارة إليها بسهولة عند مناقشة التقرير.

هـ. رتب المادة التي جمعتها وراجعها بدقة داخل كل قسم بانتظام بحيث تسمح للقارئ بسهولة أن ينتقل من خطوة إلى خطوة في تتابع زمني ومنطقي وبحيث ينتقل مما يعرف إلى ما لا يعرف.

ز. تأكد أن استنتاجاتك ومقترحاتك في مستوى ما تحت يديك من حقائق وعليك أن تحدد ما إذا كنت ستجمعها في قسم منفصل يمثل الخلاصة النهائية للتقرير أو ستوزعها على الأقسام المختلفة التي يتضمنها التقرير. مع ملاحظة أن تذكر مقترحاتك وتوصياتك لكل قسم على حدة. ثم تعيد تجميعها بتركيز وإيجاز في قسم مستقل وخاص بها في نهاية التقرير.

ح. راجع بدقة العنوان الرئيسي للتقرير وكذلك رؤوس التقسيمات الأساسية بحيث لا تتشابه، وبحيث ترتبط فيما بينها في تتابع زمني أو منطقي. كما عليك أن تراجع اللغة والمصطلحات التي كتبت بها التقرير وإن تتأكد من أنها لغة مبهمة وتلك استخدمت المصطلحات المتعارف على استخدامها في مثل هذه الموضوعات.

ط. استخدم كلما أمكن وسائل الإيضاح المختلفة فقد يكون رسم بياني واضح أفضل كثير من كتابة صفحة كاملة. وفي هذا الصدد نورد لك بعض الرسائل الإيضاحية التي قد يكون من المفيد الاستعانة بها في تقريرك حسب الموقف الذي يعالجه التقرير.

- الصور الفوتوغرافية
- الرسوم التخطيطية، حيث يمكن عن طريقها إظهار الأفكار المعقدة بسرعة وسهولة و وضوح.
- الجداول وهي تستخدم عادة لإظهار البيانات الإحصائية وتسهل عمليات المقارنة، وتساعد على سهولة العرض بشكل منظم.
- الخرائط
- الرسوم البيانية وقد يتحتم استخدامها في الكثير من الأحيان.

ي. يجب أن تلاحظ إذا ما كنت ستضع ملاحظات في نهاية صفحات التقرير أم لا حيث يتحدد ذلك في ضوء ما إذا كنت سترجع إلى مراجع أعدها غيرك أو إحصاءات وبيانات قامت بإعدادها جهات أخرى. ويجب أن تلاحظ:

- عرض مصادر مراجع الاقتباس.
- تحديد جهة أو مصدر المعلومات التي استمدت بها.

- ذكر تاريخ المعلومات أو المراجع التي استعنت بها.

ك. ادرس مدى إمكانية نقل بعض التفصيلات من أقسام التقرير (صلب التقرير) إلى الملاحق.

الرحلة الثالثة: كتابة التقرير Report Writing

أ. أجزاء التقرير .

1. صفحة عنوان التقرير : ويوضح بها رقم التقرير وعنوانه وخطاب الإحالة الذي أعد على أساسه التقرير وأسماء مقدمي التقرير وعدد صفحاته والتاريخ، ثم الجهة أو الشخص التي سيوجه إليها التقرير.

2. محتويات التقرير : وتوضح الأقسام والموضوعات المختلفة وقائمة الجداول والرسوم البيانية والتوجيهية وأماكنها. وقد يلي هذه الصفحة مقدمة تشمل ملخص عامل موضوع التقرير

3. ملخص التقرير : وهو مختصر لما يحتويه التقرير والغرض منه والإجراءات التي تم اتخاذها والنتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي أعدت على ضوء هذه النتائج هذا ويجب أن نلاحظ أن الغرض من ملخص التقرير هو تقديم خلاصة التقرير بشيء من التركيز وليس وصفاً للتقرير حيث أن هناك بعض الأشخاص يقرؤون فقط الملخص.

4. النتائج : ويتم فيها مناقشة وعرض النتائج التي أمكن الوصول إليها من واقع البيانات والحقائق والآراء التي تم جمعها وتحليلها مع عرض تفصيلي لها والأسس التي وضعت عليها التوصيات.

5. التوصيات : وتشمل كل التوصيات التي أمكن الوصول إليها ومبررات وضعها وما تنطيه من احتياجات.

6. التقرير التفصيلي : وهو يمثل جسم التقرير ويشمل الخطوات التي أدت إلى النتائج والتوصيات

7. الملاحق : وتضم جميع الملاحق التي ورد ذكرها في التقرير. هذا ويجب ملاحظة أن الهيكل السابق ليس هو الهيكل المفروض إتباعه في إعداد كل

لتقارير فقد يختلف الهيكل تبعا لطبيعة التقرير واختلاف الموقف الذي يعالجه فعلى سبيل المثال قد يسبق التقرير التفصيلي (جسم التقرير) النتائج والتوصيات كما في حالة صعوبة استيعاب أوفهم النتائج دون الإطلاع ودراسة التقرير التفصيلي.

ب. الأسلوب :

قرر أي نمط سوف يكون عليه أسلوب كتابتك، السرد المنطقي، الفقرات المتصلة، الفقرات المفصلة، التسلسل من خلال نقاط مرقمة. مع ملاحظة أن أي من الأنماط السابقة لابد أن يعتمد على التتابع المنطقي للأحداث أو الأفكار أو الحقائق والمعلومات. كما يجب أن تلاحظ أسلوب كتابتك للتقارير العلمية والفنية وتقارير الأعمال لابد وأن يكون بلغة متزنة تبتعد عن المبالغة أو الإفراط في التشبيهات الأدبية.

جـ. الترتيب والتنسيق :

يجب أن ترعي مساعدة قارئ التقرير بتمييز وترقيم المقاطع والأجزاء المختلفة داخل كل قسم. مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الترقيم سيكون منفصلا في حد ذاته عن أي تقسيم آخر للتقرير من حيث تقسيمه إلى أقسام أو أجزاء أوفصول فالترقيم الذي نقصده هنا هو تقسيم داخلي في أقسام التقرير

د. وسائل الإيضاح :

فكر في أنسب وسائل الإيضاح التي يمكن أن تستخدمها أثناء الكتابة، بحيث يكون الارتباط بين وسيلة الإيضاح المستخدمة والمادة المكتوبة قوي أو لا يتأتى ذلك إلا من خلال دراسة الوسيلة المناسبة للتعبير عن الفكرة المكتوبة.

هـ. مقدمة التقرير :

كما سبق وإن ذكرنا أن التقرير سوف يحتاج إلى مقدمة وهي تكتب عادة بعد الانتهاء من كتابة التقرير وإعداده وتذكر أن هذه المقدمة يجب ألا تتضمن أية تفاصيل واردة في أقسام التقرير أو ملحقاته. هذا ويجب أن تشمل مقدمة التقرير ما يلي :

- اسم الشخص الذي يرسل إليه التقرير، أو أسماء من سيرسل إليهم التقرير إذا كان سيتم إرساله إلى أكثر من شخص، حيث توضع أسمائهم بالترتيب وفقاً لمستوى هم الوظيفي
- تاريخ التقرير.
- موضوع التقرير، وإعداده، ومكوناته، وهدفه.
- بعض المعلومات المختصرة عن تطور الأحداث التي أدت إلى وجود المشكلة الحاضرة التي يعالجها التقرير.
- أهم النتائج والتوصيات التي يعرضها التقرير
- أقسام التقرير ومنطقية وكيفية ترتيبها.
- التعبيرات التي استخدمها للدلالة على معاني خاصة وردت في التقرير ومن المهم أن تجعل مقدمة التقرير مشوقة بقدر الإمكان، وذلك بإظهار بعض النقاط ذات المدلول المالي والعملي.

و . كتابة أقسام التقرير والمرفقات :

من الأفضل أن تكتب كل جزء من التقرير على حدة بمعنى أن تركز على كتابة قسم واحد أو مرفق واحد من التقرير في وقت واحد إذا كان ذلك ممكنا وذلك حتى تنساب الأفكار في تتابع خلال الوقت دون انقطاع. هذا ومن الأفضل أيضاً أن تراعي النقاط التالية عند كتابة كل جزء.

- اذكر الحقائق والآراء التي تم الحصول عليها وتحديد مصادرها.
- حلل هذه الحقائق والآراء
- حدد نتائج هذا التحليل.
- حدد التوصيات المترتبة على هذه النتائج.
- أشر إلى المادة التي شملتها المرفقات وصفها باختصار.

ز . الخلاصة أو الخاتمة :

يجب أن تتناول الخاتمة كل أو بعض النقاط التالية :

- ملخص موجز لما ورد في أقسام التقرير.
- ملخص موجز للنتائج والتوصيات.
- ذكر القرارات الواجبة الاتخاذ بوضوح كنتيجة للتوصيات وكذلك الأشخاص المتعين عليهم إصدار هذه القرارات.
- ذكر الدراسات اللازمة للأشكال إذا كان الموقف يتطلب ذلك

ح . قائمة المراجع :

يجب أن يتضمن تقريرك قائمة المراجع التي أمدتك بالحقائق والمعلومات.

المرحلة الرابعة : المراجعة Reviewing and Editing :

بعد انتهائك من كتابة مسودات التقرير اتركها جانبا لمدة يوم أو يومين إذا كان الوقت يسمح بذلك. ثم ارجع إليها وتناولها بنظرة إنتقادية موضوعية كما لو كان شخص آخر هو الذي قام بإعدادها. ثم قم بعد ذلك بتحديد كيفية كتابة التقرير على الآلة الكاتبة وذلك بالتحديد المسبق لما يلي :

- نوع وحجم الورق المستخدم.
- المسافات التي ستترك بين السطور وبعضها.
- حجم المساحة المكتوبة داخل الورقة (الهوامش المتروكة على جوانب الصفحة)
- العناوين الرئيسية التي ستكتب في وسط الصفحات. والعناوين الجانبية.
- الخطوط والأقواس التي ستوضع للعناوين الرئيسية والجانبية.
- كيفية تنقيد الرسوم والإيضاحات.
- عدد الصور المطلوبة.
- الشكل النهائي (التجليد).

وفيما يلي بعض الإرشادات التي يمكن إعطاؤها لكاتب الآلة الكاتبة :

أ. استخدم ورق حجم (22 × 28 سم).

2. اترك 4 سم على الجانب الأيمن، و3 سم على الجانب الأيسر (والعكس إذا كانت الكتابة باللغة الإنجليزية).
3. اترك 8 مسافات آلة كاتبة في بداء كل فقرة.
4. اكتب رقم الصفحات على بعد 2.5 من أعلى الصفحة.
5. في كل عنوان وسط أو جانبي اترك سطر فراغ قبله وبعده.
6. اترك سطر فراغ بين كل فقرة وأخرى.
7. أن تكون الكتابة على مسافتي آلة كاتبة.

المكتبة نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

خاتمة الفصل السابع

لقد تناول هذا الفصل موضوع فن إعداد وكتابة التقارير الإدارية والتسويقية حيث أن التقرير هو إما أن يكون تلك الدراسة التي أدت إلى اتخاذ القرار أو ما يصف تلك الأحداث والوقائع التي أدى إليها تنفيذ القرار وكذلك ما يحدد نتائج هذه الأحداث والوقائع. إن موضوع التقارير يرتبط في أي شركة أيا كان حجمها أو نشاطها بنظم المعلومات والسجلات: فنظم المعلومات ما هو إلا مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في إعداد التقارير اللازمة لتسيير الشركة. وهناك علاقة بين التقارير والاتصال فالتقارير هي البيانات والمعلومات التي يجمعها المدير عن عملية المرور والملاحظة و المحاسبة وتبادل الآراء عن طريق الاتصال الشخصي بالقائمين بالتنفيذ ومن خلال الوجود الفعلي في مواقع التنفيذ وعن طريق المواجهة المباشرة للمواقف والمشاكل. ان عناصر التقرير الإداري الأساسية هي الغلاف Cover Page: صفحة العنوان Title: الملخص Summary: جدول المحتويات Content: قائمة الأشكال Shape: قائمة الجداول Tables: قائمة الرموز أو قائمة المصطلحات Glossary: ان اقسام التقرير الإداري والتسويقي: المقدمة Introduction: قلب التقرير The Body: الاستنتاجات أو التوصيات Conclusions & Recommendations: ومع التطرق الى نوع واشكال التقارير ومحددات كتابتها وعوامل نجاح التقرير الفعال حيث ان هناك أربعة مراحل اساسية لكتابة التقرير هي :

المرحلة الأولى: الإعداد والتجهيز

المرحلة الثانية - الترتيب والتنسيق

المرحلة الثالثة - الكتابة

المرحلة الرابعة - المراجعة وفيما يلي تقديم لكل مرحلة من هذه المراحل .

الجزء الثاني

دراسة الحالات الإدارية والتسويقية – مدخل تطبيقي عملي

الفصل الثامن: حالات تطبيقية في الإدارة .

الفصل التاسع: حالات تطبيقية في التسويق .

الفصل العاشر: حالات تطبيقية متفرقة .

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الثامن

حالات تطبيقية في الادارة

Case Studies in Management

حالة تطبيقية دراسية (1) الادارة اليابانية

حالة تطبيقية دراسية (2) التخطيط في المؤسسة العامة للمجاري

حالة تطبيقية دراسية (3) البيئة المتغيرة للشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية

حالة تطبيقية دراسية (4) شركة النصر لصناعة الادوات المعدنية

حالة تطبيقية دراسية (5) شركة الهلال

حالة تطبيقية دراسية (6) شركة ايديال

حالة تطبيقية دراسية (7) الشركة العربية للأدوات المنزلية

حالة تطبيقية دراسية (8) شركة النصر لصناعة الأدوات المعدنية .

حالة تطبيقية دراسية (9) شركة عصر للزجاج

حالة تطبيقية دراسية (10) شركة ستست الصناعية

حالة تطبيقية دراسية (11) العلاج في شركة النهر الخالد

حالة تطبيقية دراسية (12) اوامر الشراء في شركة المجد الصناعية

حالة تطبيقية دراسية (13) مشكلة تفويض السلطة في شركة الكيماويات العربية

حالة تطبيقية دراسية (14) الادارة بالاهداف في نظر مدير شركة اريد

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (1)

الإدارة اليابانية

تمهيد :

بدأت شمس اليابان، التي كانت تشتهر بأنها شمس الشرق الصاعدة، في الغروب، فهي تعاني جبالا من المشكلات المحلية والدولية. فاليابان لا تعاني من المشكلات على الصعيدين السياسي والاقتصادي فحسب، بل إن صورتها المتعلقة بالجودة والاحترام قد تشوهت بفعل إخفاقات الخطوط الجوية اليابانية والتويوتا. لا يخفى على أحد أن اليابان كانت في السنوات الأخيرة الاقتصاد الأكبر قدرة على المنافسة والأكثر قوة، كما أصبحت قوة كبرى في مجال التكنولوجيا وفي مجال الشركات، مما جعلها موضع حسد من جانب بقية الدول المتقدمة، لدرجة أن البعض اعتبر أن اللغة اليابانية هي لغة التجارة في المستقبل. لكن بعد أن حصلت البلاد على أعلى مستوى لها من الاعتراف المالي في نهاية ثمانينات القرن الماضي، عندما كانت قيمة القصر الإمبراطوري في طوكيو أكبر من قيمة جميع العقارات في كاليفورنيا، بدأت سمات عقليتها المتعلقة بالعالم المتقدم تعوق تموها المستقبلي.

نتائج وأرقام :

ويعد الاقتصاد الياباني، وهو ثاني أكبر اقتصاد في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية ، في المتدهور بأسوأ وتيرة له منذ أزمة البترول في سبعينات القرن الماضي، حيث تأثر بانكماش الصادرات ونقص الإنفاق الداخلي. وتواجه اليابان مشكلتين رئيسيتين: أولا، انخفاض النمو الاقتصادي انخفاضا كبيرا؛ وانكماش الاقتصاد بمعدل سنوي بلغ 3.2 في المائة عام 2008. وبعد ذلك بمعدل يزيد على 7 في المائة عام 2009، وهو ما يمثل أسوأ انخفاض منذ الحرب العالمية الثانية.

ويعد التأثير الأكثر أهمية لهذه الأزمة على اليابان هو نقص الطلب المحلي . وقد اعتمد اليابان إلى حد كبير على الأسواق العالمية، إضافة إلى نقص الطلب

التعالي على المنتجات اليابانية. بل انخفاض تاريخي للصادرات، من دون وجود أية علامات للانتعاش مرة أخرى.

ووفقا لبيانات الصادرة عن وزارة المالية اليابانية: وصل العجز في الميزان التجاري في شهر يناير (كانون الثاني) من عام 2009 إلى 6,969 مليارين (نحو 7,9 مليار دولار أميركي)، وهو أكبر عجز واجه البلاد منذ عام 1979.

وفي شهر أبريل (نيسان) من عام 2009، أعلنت الحكومة عن صدور تقرير اقتصادي شهري بهدف إطلاع الشعب على التطورات. وأظهرت هذه التقارير أن الانكماش الاقتصادي الياباني استمر حتى منتصف عام 2009. وانعكس ذلك في انخفاضات كبيرة في الصادرات، فضلا عن الانخفاض في الإنتاج وأرباح الشركات. وعانت صورة العلامة التجارية اليابانية كثيرا في الخطوط الجوية اليابانية. وهي شركة الطيران الوطنية في البلاد، وشركتي «سوني» و«تويوتا». فقد أعلنت الخطوط الجوية اليابانية عن إفلاسها، وقامت شركة «تويوتا» بعمليات سحب ضخمة لسياراتها، ولم تعد شركة «سوني» الشركة الرائدة في مجال الإلكترونيات. وبعد «سوني» و«تويوتا» اللتين أصبحتا علامتين تجاريتين عالميتين خلال العقدين الماضيين، لم تظهر أية علامات تجارية يابانية جديدة. وكان هناك بعض المؤشرات على التفوق حتى قبل الاستدعاءات التي قامت بها «تويوتا» لسياراتها. وفقد كثير من العلامات التجارية اليابانية البارزة جاذبية عبارة «صنع في اليابان». فقد ذهبت «سانيو»، وبيعت فروعها في عملية إعادة هيكلة. وتعيد «توشيبا» و«فوجيتسو» تنظيم أوضاعهما، وعقدت كل من «ميتسوبيشي موتور» و«مازدا» و«نيسان» شراكات مع شركات أجنبية خلال الأعوام الماضية.

تغيير بالسياسة هل ينتج حلول ؟

وكان العام الماضي عاما مثيرا للاهتمام على الصعيد السياسي. لكنه كان عاما كئيبا على الصعيد الاقتصادي بالنسبة لليابان. فللمرة الأولى على مدار 54 عاما الماضية فقد اليابان الحزب الديمقراطي الياباني بدلا من الحزب الديمقراطي الليبرالي، ويشغل منصب رئيس الوزراء الآن في البلاد يوكيو هاتويامة من الحزب الديمقراطي الياباني.

ويحاول الحزب الديمقراطي الياباني حاليا كسر مثلث الإنفاق المحلي لمصالح فئات معينة، عن طريق تحويل الموارد، حسبما يطلقون عليها، من كونها موارد ملموسة إلى موارد تخدم حياة الشعب. وهناك كثير من المشكلات الظاهرة والخفية التي تواجه الحكومة الائتلافية بقيادة الحزب الديمقراطي الياباني، وعلى وجه الخصوص، تتطلب السياسة الأمنية، بما في ذلك الوجود العسكري الأميركي في أوكيناوا، حلا عاجلا، نظرا للتوتر الخطير والاحتكاك الذي نشأ بين إدارة الرئيس الأميركي باراك أوباما وحكومة هاتوياما.

ويوافق العام الحالي الذكرى الخمسين لمعاهدة الأمنية بين الولايات المتحدة واليابان، لكن الولايات المتحدة ليست في مزاج في الوقت الحالي يؤهلها للاحتفال بهذه المناسبة. ويتطلب نظام التعليم الياباني مزيدا من الاهتمام إذا ما أراد الاقتصاد أن يكون قادرا على المنافسة في القرن الحادي والعشرين. ومع ذلك، لا تزال هذه المشكلات قائمة وتزداد سوءا عاما بعد عام.

وجهة نظر خارجية ...

ووفقا لما ورد في رأي الخبير الاقتصادي الهندي المطلع على الاقتصادات الآسيوية، فإنه «في العقدين الماضيين، تسبب غياب الإرادة السياسية لدى الحكام اليابانيين للقيام بفعل شيء ملموس في أمور السياسة، بهدف الحفاظ على الضررة الساندة عن اليابان في السوق، في إلحاق ضرر كبير بالبلاد. وتدهور الموارد المالية للحكومة في الوقت الذي يرفض فيه السياسيون اتخاذ قرارات صعبة بشأن ما تحتاجه البلاد وما لا تحتاجه. وفي ظل عدم الرغبة في اتخاذ قرارات صعبة، تلقي الحكومة ببساطة أموال دافعي الضرائب هنا وهناك أملا منها في الحفاظ على تأمين الوظائف للشعب من دون تقديم تغييرات كبرى في الاقتصاد. وفشلت الصناعة اليابانية، التي تحظى بحماية مفرطة في الداخل، في الاستفادة من لعبة العولمة، حيث فقدت شركاتها، التي لا تعد قادرة على التكيف مع عالم متغير، ولا تزال تفقد، حصتها في السوق لعالمية لصالح منافسين أكثر ذكاء. وأخفقت الدولة، التي قادت في الماضي الطريق صوب الرخاء والازدهار في آسيا، في إيقاف ما يحدث في الوقت الذي تغتصب فيه الصين نفوذها.

والآن نصبح هي الثانية والأمريكي في عام النصر، فقد تفوقت على اليابان باعتبارها ثاني أكبر اقتصاد في العالم بعد الولايات المتحدة، وتجاوز إجمالي الصادرات الصينية الصادرات الألمانية تمام الماضي. لتحتل الصين المركز الأول في العالم من حيث الصادرات، كما شهدت الأعوام الخمسة الماضية زيادة نفوذ الصين ونشاطها في شرقي آسيا، بينما انخفض نفوذ اليابان ونشاطها، انخفاضا نسبيا خلال هذه الفترة. وفي غضون أعوام قليلة، من المحتمل أن تتفوق الصين، ما لم تكن هناك أية أزمات سياسية أو اقتصادية، على الولايات المتحدة وتصبح أكبر اقتصاد في العالم. وفي الوقت الذي لا تزال فيه معايير الخدمة عالية في اليابان، يشير كثير من المستهلكين والناقدين إلى انخفاض واضح في جودة المنتج. ويشعرون بالقلق بشأن آثار ذلك. وتشعر الحكومة اليابانية بقلق متزايد بأن أزمة «تويوتا» قد تتحول إلى اتجاه عالمي ضد السيارات اليابانية، أو حتى المنتجات اليابانية، وقد تقود إلى الإضرار بالعلاقات بين الولايات المتحدة واليابان.

- وقال تاموهيرو كوسيكي، الذي يؤلف كتبا حول الصناع اليابانية لصحيفة آساهي اليابانية: «أشعر بقلق شديد بشأن احتمالية فقدان الثقة في المنتجات اليابانية. يجب أن تعي (تويوتا) جيدا وضعها المسؤول في ما يتعلق بالصناعة اليابانية ككل. إن فقدان الثقة في (تويوتا) من شأنه أن يكون له أثر سيئ على كثير من المقاولين من الباطن والشركات التابعة لها».

- وقال مسؤول تنفيذي في صناعة السيارات اليابانية إن استدعاء «تويوتا» لسياراتها سيكون له أثر سلبي على الاقتصاد الياباني «من خلال شبكة التوريد الخاصة بها. وسيكون له أثر سلبي كذلك من الناحية النفسية في ما يتعلق بعقلية التفوق الصناعي. إنه لدرس صعب بالنسبة للشركات الأخرى في اليابان. لا شيء معصوم من الخطأ، ولا حتى سيارة (تويوتا)». وفي الواقع إن لدى اليابان كثيرا لتقلق عليه باعتبارها رابع أكبر دولة مصدرة في العالم.

- ويقول ماجوشري نشاوهان، الأستاذ المشارك بمركز الدراسات اليابانية بجامعة جواهر لال نيهرو في دهلي بالهند، إنه «في ظل غياب الإصلاح الاقتصادي

الجذري، لم يكن الاستثمار في الملكية الفكرية كافيا للعودة باليابان إلى النمو النشط. وصلت القوة العاملة اليابانية في التسعينيات في تكاليف ضخمة بالنسبة للشركات في الدول المتقدمة. ولمعالجة ذلك، اتجهت الشركات بدرجة كبيرة إلى الدول النامية، وهذه الخطوة قد تقوض الاقتصاد المحلي الضعيف. من الممكن أن تضطر الشركات اليابانية العالية الجودة الحكومة إلى خفض قيمة الين، حيث إن ذلك من شأنه أن يجعل صادراتهم متاحة بأسعار مناسبة. لكن عبء الدين الحكومي الضخم في البلاد يعتمد على المستثمرين المحليين، الذين قد ينقلون استثماراتهم إلى الخارج إذا ما انخفض سعر الين.»

- ووفقا لمدير مكتب وكالة أنباء «كيودو» اليابانية في جنوب آسيا شيميزو: «قد تكون البلاد في حاجة إلى تطبيق تغييرات هيكلية إذا ما أرادت تكييف نفسها مع الاقتصاد العالمي المتغير وزيادة إمكانات النمو الاقتصادي. حققت اليابان التقدم سريعا في الماضي بفضل نموذج النمو القائم على الصادرات، لكنها الآن تعاني بسبب اعتمادها الكبير على الطلب العالمي. الاهتمام الرئيسي للحكومة هو حماية الوضع الاقتصادي من موجة مزيد من التدهور، والتركيز على التوظيف وحل مشكلة عدم كفاية الأموال المخصصة للمشروعات.»

الخلاصة:

وتمويل حزمة الإنقاذ الأخيرة، ستصدر الحكومة سندات خزانة تتعدى قيمتها 10 تريليونات ين. وعقب ذلك، سيتجاوز إجمالي سندات الخزانة في اليابان بنهاية العام المالي 2009 الإيرادات الضريبية. ولا يزال السؤال حول ما إذا كانت حزمة الإنقاذ ستنجح في الحفاظ على دخل المستهلك وإعادة بناء الثقة ودعم الطلب المحلي قائما ويتطلب مزيد من البحث. وفي ما يتعلق بهذه الأمور مجتمعة، سيكون عام 2010 عاما مهما للغاية بالنسبة للقرارات الكبرى، وبالنسبة لحكومة الحزب الديمقراطي الياباني وبالنسبة للاقتصاد الياباني والعالم أيضا.

المطلوب : اجب عن الأسئلة التالية :

1. ما هي أسباب انخفاض النمو الاقتصادي في اليابان . وكيف ترى معالجته ؟
2. ما هي أسباب انكماش الاقتصاد الياباني . وما هي طروحات الحكومة اليابانية لمعالجة ؟
3. هل للإدارة السياسية دور في التأثير على الاقتصاد الوطني ؟
4. هل برأيك تنجح الصناعات الوطنية المحمية من التدخل في الدولة في ظل العولمة والاقتصاد الواحد واتفاقيات الشراكة مع الآخرين ؟

المصدر: (بن عداد المؤنس ، 2011)

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (2)

التخطيط في المؤسسة العامة للمجاري

تبنت الدولة العربية خططا تنموية طموحة، ركزت فيها على تقديم خدمات الجيدة للمواطنين و كان من شبكات المجاري عامة في المدن مختلفة من تلك الخدمات، وتنظيما للجهة التي تخطط و تشرف على المجاري ، تأسست ((المؤسسة العامة للمجاري)) منذ عقدين من الزمان. كان المهندس سامح عبد الكريم أول مدير عام للمؤسسة فوضع هيكلا تنظيميا للمؤسسة ، يتضمن عددا من المدراء يرأسهم مديرون مثل مدير التخطيط، والمدير المالي، ومدير العمليات الفنية ومدير العلاقات العامة

وعلق المواطنون الآمال الكبار على المؤسسة العامة للمجاري لايصال شبكات المجاري العامة الى مناطق سكناهم واعمالهم في المدن المختلفة ، و لكن كثيرا من آمالهم ذهبت أدراج الرياح. وبدأت الصحف تتحدث عن تأخر مشاريع المؤسسة في مد شبكات المجاري، بل و أفردت صفحات أحيانا لشكوى مياه الشرب في بعض المدن نتيجة لاختلاط مياه المجاري بها. كان أبرز ما يلفت النظر في أوضاع المؤسسة نظرتها الى وظيفة التخطيط وعدم فعاليته، ففي غضون خمس سنوات تولى التخطيط في المؤسسة ثلاث من المديرين. أولهم كان مهندسا مدنيا حديث التخرج وثانيهم كان مهندسا زراعيا تخرج من كلية الزراعة منذ عشر سنوات وثالثهم كان شابا يحمل درجة البكالوريوس في الاقتصاد من احدى الجامعات التي تمنح طلابها درجات علمية بالدراسة الخارجية(الانتساب).

نبه المهندس سامح عبد الكريم الى تلك المشكلات واستدعى مستشارا خارجيا مشهودا له بالخبرة بشؤون التخطيط وطلب اليه دراسة أوضاع المؤسسة ومواقفه بتقرير يشخص فيه أوضاع المؤسسة ويقدم توصياته للعلاج.

قام المستشار الخارجي بمقابلة جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسة واجتمع الى عدد من رؤساء البلديات في المدن واستمع الى عدد من المواطنين عن أوضاع المجاري في أحيائهم وكان مما لفت نظره الأمور التالية:

1. عدم تجاوب مديري الدوائر المختلفة في المؤسسة مع مديري التخطيط والمتعاقبين بل سمع واحد منهم يقول ان اسلوبه في العمل يتمثل في اطفاء الحرائق عندما تنشب وليس منع تلك الحرائق بالتخطيط .
2. تناقض قرارات المؤسسة وعدم انسجامها فأحيانا كانت المؤسسة تصدر قرارا بتكليف السلطات المحلية بتحمل نفقات 70٪ من نفقات مد الشبكات المجاري ، ثم تصدر بعد شهر قرار بخفض النفقات الى 30٪ ، بعد احتجاج المواطنين و رفع أصواتهم بالشكوى لارتفاع ما يتحملونه من أعباء ، بل كانت تلك النسبة تختلف من مدينة الى أخرى .
3. عدم وجود مخطط شامل (Master Plan) لشبكات المجاري في المدن المختلفة .
4. وجود عدد من التقارير والدراسات التي وضعها مديرو التخطيط في المؤسسة في مكتب المدير العام ، وعدم متابعة ما جاء فيها من توصيات .
5. شيوع نظرة لدى المديرين مفادها ان التخطيط ترف فكري لا وقت للمؤسسة لممارسته

والمطلوب: الاجابة على الأسئلة التالية :

1. لماذا تأسست المؤسسة العامة للمجاري ؟
2. لو كنت المستشار الذي استدعاه المهندس سامح عبد الكريم لدراسة أوضاع المؤسسة فماذا تقترح عليه لكي يكون في المؤسسة تخطيط فعال ؟
3. ما المدة التي يجب ان يشملها التخطيط لمستقبلي للمؤسسة ؟
4. ما الاقتراحات التي تقدمها لتفيد توصياتك كمستشار ؟
5. ((وظيفة التخطيط في عدد من المؤسسات في الدول النامية حلية ليس اكثر)) هل توافق على هذه العبارة أم لا ؟ ولماذا ؟

المصدر: (عبد الباري درة ، 1988)

حالة تطبيقية دراسية (3)

البيئة المتغيرة للشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية

أنشئت الشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية عام 1968، وكانت تنتج مسحوق الغسيل (الساطع) في ذلك الوقت كانت (الشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية) هي الشركة الوحيدة في البلد، وكانت مبيعات الشركة تقتصر على السوق المحلي. وبعد مرور خمسة عشر عاما جرت عوامل جديدة كان لابد لإدارة الشركة أن تأخذها بعين الاعتبار. فقد رخص لشركات منظفات أخرى بإنشاء مصانع لها في البلد، كما سمح لمنظفات اجنبية بالدخول إلى السوق. وكذلك فان الشركة روجت لمسحوقها في البلاد العربية المجاورة. كانت هذه الظروف وظروف أخرى هي الشغل الشاغل للمدير العام، المهندس خالدون السالم. وقد ارتأى أن يكون (المستقبل للشركة) موضوع الاجتماع الشهري القدم الذي يعقده في الساعة العاشرة من صباح كل يوم ثلاثاء في أول كل شهر، مع المديرين في الشركة. في ذلك الاجتماع رحب المدير العام السيد سالم بالمديرين وقال :

- نحن يا اخوان في بداية عام جديد. ومن حمد الله علينا ان شركتنا تحقق نجاحات باستمرار وان (الساطع) اكتسح السوق في السنوات الماضية والواقع ان النصف الاكبر في هذا النجاح يجب ان نعزيه لكم ولجهودكم ولسهركم الطويل. ولا أخفي عليكم ان القلق بدأ يساورني في الأيام الاخيرة نتيجة لظهور عوامل جديدة مثل ظهور شركات جديدة والسماح لمنظفات منافستنا في السوق. وهنا استأذن مدير الشؤون المالية السيد صلاح نور الدين في الحديث قائلا :

أود ان أطمئن ما قاله المدير العام، فانه رغم ازدياد مبيعاتنا في الاقطار الشقيقة فان مبيعاتنا هبطت ان النصف في بلدنا هنا.

المدير العام :

أشكر الأستاذ صلاح على هذه الإضافة ، وأود أن أبين أن المنافسة ليست هي الموضوع الوحيد الذي نستجد من حولنا

تعلمون أنه عندما أنشأنا المصنع عام 1968 لم تكن المحافظة على البيئة من الاعتبارات التي يوليها اهتمامنا كما نلقي بالفضلات كيفما اتفق .وكانت مسؤول الشئون تحملها الى الحقول المجاورة، مما أضر بالمزروعات ودفع بأصحاب تلك الحقول الى الاتصال بنا ورفع شكواهم الى وزارة الصناعة .

هل لي ان أقترح أن تعقدوا اجتماعات فيما بينكم وتتداولوا في الامور المستجدة في البيئة الخارجية التي تحيط بشركتنا .وتعدوا ورقة عمل تبحث بعد أسبوع من اليوم وتتضمن اجابات على أسئلة منها :

- كيف نتغلب على منافسة الشركات الوطنية والاجنبية لنا ؟

هل تقترحون اضافة خطوط انتاجية جديدة مثل الصابون والعطور ومعجون الحلاقة مثلا ؟

- كيف نحافظ على البيئة ونمنع تلوثها ؟

ناقش المديرون مع المدير العام النقاط التي طرحها ليبحث معهم، لمدة ساعة ونصف. وفي نهاية الاجتماع شكر المدير العام المجتمعين، وتمنى لهم التوفيق في مهمتهم.

والمطلوب:الاجابة على الاسئلة التالية :

1- ما الامور المستجدة في البيئة الخارجية للشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية ؟

2- هل هناك عوامل وظروف اخرى خارجية يمكن ان تواجه صناعة المنظفات الكيماوية ؟

3- لماذا كانت الظروف المستجدة في بيئة الشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية الشغل الشاغل للمهندس خلدون السالم ،مدير عام الشركة ؟

4- هل تعتقد ان السيد سالم خصائص المدير الفعال ؟ وما هي تلك الخصائص ان توفرت له ؟

٥- ما النقاط الأساسية التي يجب أن تتضمنها ورقة العمل التي سيعدها المديرون عن مستقبل الشركة ؟

٦- من هم المديرون الذين سيسهمون في اعداد ورقة العمل ؟

المصدر: أحمد الدوري وزم ، 1989)

المكتبة نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (4)

شركة النصر لصناعة الأدوات المنزلية

تأسست الشركة الهندسية للمحركات في عام 1925 لانتاج المحركات الصغيرة، ولم تكن هناك خطة محددة لاحجام المحركات التي تنتجها الشركة . وحيث انها كانت تسعى الى تلبية رغبة عملائها من اصحاب المصانع ،فقد وجدت نفسها تنتج مجموعة كبيرة من الاحجام .وكان انتاج الشركة ينقسم الى مجموعتين : فمجموعة الاولى تتسم بنظام الانتاج الكبير لتلبية رغبات السوق والمجموعة الثانية تتسم بنظام الانتاج بالطلب حسب طلب العميل .

وقد نقلت الشركة أقسامها الإنتاجية للمجموعة الاولى في عام 1950 الى موقع جديد يبعد حوالي 200 ميل عن الموقع القديم . وكان المصنع الجديد ذو تصميم حديث ومجهز بآلات حديثة ومصمم على نظام خط الانتاج ، ولم تنقل الشركة أقسام الانتاج بالطلب . غير ان ارتفاع تكلفة الانتاج جعلت ذلك من الاحتمالات التي يجب دراستها.

وكانت أهم العوامل التي أدت الى نقل أقسام المجموعة الاولى هي قدم الآلات .فبالرغم من أن الشركة كانت تتمتع بسمعة طيبة في إنتاجها .فانها كانت تحقق نسبة محدودة جدا من الأرباح .لذلك قررت إدارة الشركة مفاوضة احد البنوك للحصول على قرض لشراء مصنع حديث التجهيز كان معروضا للبيع. وبعد شراء المصنع الجديد وانتظام العمل فيه بسنة واحدة أظهرت أعمال الشركة أرباحا ملحوظة في انتاج المصنع الحديث، إلا أن المصنع القديم لم يظهر أرباحا إلا في عدد قليل من المطلبيات التي أنتجها . يرجع ذلك في نظر الإدارة الى ارتفاع معدلات الأجور وانخفاض الكفاية الانتاجية للآلات المستخدمة . وكانت تكلفة العمل في الساعة في المصنع القديم أعلى بنسبة 30٪ عنها في المصنع الحديث.

وقد بحثت إدارة الشركة أربع احتمالات للتغلب على هذه المشكلة :

1. وقف الانتاج في المصنع القديم كلية .
2. التعاقد مع بعض المصانع لأداء هذه العملية لحساب الشركة مقدماً .
3. إجراء بعض التحسينات على الآلات والتدفق في خط المنتج.
4. نقل كل العمليات الى المصنع الجديد .

وكان يترتب الأخذ بالاقتراح الأول وهو بيع المصنع القديم . ويعني ذلك التضحية في ثمن الآلات . ولكن الشركة قدرت أن خسارتها أكبر بالنسبة لعلاقتها مع عملائها، وكان منظمهم يشتري من المصنعين معاً. وحتى بين عملاء صنف الطلبات واحدة كان لدى الشركة عملاء منذ ثلاثين سنة أو تزيد.

وبالنسبة للاقتراح الثاني فقد كان من الصعب الحصول على مصانع لا يقبل القيام بهذا الانتاج الخاص ، وذلك لقلة عدد المصانع التي تقوم بهذه العمليات. وبالنسبة للاقتراح الثالث فقد قدرت تكلفة التحسينات المقترحة في المصنع القديم بحوالي 2000.000 جنيه ومن تخفيض القوى العاملة بمقدار 100 وتحقيق وفورات في تكلفة الانتاج بمقدار 80.000 جنيه سنوياً . وكان نقل العمليات الى المصنع الجديد يتكلف حوالي مليون جنيه، مع مواجهة بعض المشاكل ، مثل ضرورة الحصول على عمال مهرة وضرورة تعديل برامج الانتاج في المصنع الجديد. حيث ان نظام انتاج الطلبيات يستدعي إدخال نظام الانتاج المستمر في المصنع . مما قد يؤثر على درجة الكفاية الانتاجية في هذا المصنع.

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هي الاعتبارات التي يجب بحثها قبل الوصول الى قرار في هذه المشكلة ؟
2. ما هي العوامل التي يجدر بالإدارة دراستها قبل اتخاذ قرار بوقف انتاج احد الأنواع في المصنع القديم ؟
3. ما هي اقتراحاتك لحل هذه المشكلة؟

المصدر: (عادل حسن ، 1991، ص293 - 294)

حالة تطبيقية دراسية (5)

شركة الهلال

تقوم شركة الهلال بإنتاج الصابون للاستعمال المنزلي، ويقع المصنع الرئيسي في امبابه بالإضافة الى ثلاثة مصانع صغيرة في الإسكندرية و بور سعيد والسويس ، ويتم شراء كل المواد الرئيسية بواسطة المركز الرئيسي، ثم ترسل الى الفروع حسب حاجتها. ويسمح للمصانع الفرعية بشراء بعض المواد والاحتياجات الطارئة محليا في حدود ٥٠٠ جنيه .

وبناء على إعادة تنظيم مخازن الشركة في ١٩٨١ لم تبد أية شكوى من المصانع بسبب نقص المواد. ولكن بعد الاعتداء الغاشم في ١٩٨٥ حدثت صعوبات في إدارة المشتريات، أدت الى شكوى المصانع من نقص المواد اللازمة لتنفيذ عقود المبيعات المبرمة. وكانت بعض الشكاوى بسبب وجود عيب في المواد، وقد عرض مدير المشتريات المشكلة على الوجه التالي:

- أن المواد يتم بنفس الطريقة المتبعة في العام الماضي ، ولكن التأخير يحدث من الموردين، أو أن المواد لا توجد بالسوق .
- أن بعض المواد تكلف كثيرا إذا خزنت بكميات كبيرة مثل الزيوت والصودا الكاوية، حتى إذا كانت متوفرة
- أن الاتجاه في السوق يشير الى أن هذه المواد الخيوية سوف تصبح أكثر ندرة في المستقبل .
- أن معظم المواد المشتراة معيبة عند استلامها ، ولكن ردها يعني توقف الانتاج

ويقول المدير العام أن ترسل المواد الى المصانع الفرعية يستغرق ما بين يوم وأربعة أيام، ولذلك يرى أن المواد يجب أن تشترى بواسطة المصانع الفرعية للسرعة. إلا أن مدير المشتريات يرى أن مركز الشركة التنافسي سوف يتأثر إذا

يجات الى تقليل حجم طلبياتها . كما انه يوجد بالمصانع العدد الكافي من موظفي المشتريات اللازمين لطلب المواد التي يحتاجونها

والمطلوب:الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هو نظام وخطوات الشراء التي توصي بها الشركة؟
2. ما هي العوامل التي ترى دراستها لاتخاذ قرارك؟ اشرح خطتك ؟
3. هل ترى ان تغير الشركة نظام تعاقدها مع عملائها الذين يشترون لصابون منها؟ولماذا؟

المصدر: (عادل حسن، 1998 ، ص 211)

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (6)

شركة ايديال

تقوم شركة ايديال بصناعة وبيع أدوات ومعدات المكاتب وقد حققت الشركة نجاحا كبيرا في أعمالها ترتب عليه ازدياد نموها . ونتيجة لهذا النمو المتزايد اضطرت الشركة الى زيادة عدد الموظفين في مكاتبها الرئيسية. وقد فكرة إدارة الشركة لخفض تلك النفقات في تركيز الأعمال الكتابية والاختزال في قسم واحد يسمى قسم السكرتارية

وكانت مكاتب الشركة الرئيسية تضم مكتب المدير العام ومكتب مدير المبيعات ومكتب مدير الإنتاج وكل من هؤلاء المديرين سكرتيرة تقوم بأعمال مكتبه وكتابة المراسلات التي يمليها عليها الآلة الكاتبة وكذلك كان يوجد مكاتب لثلاثة موظفين يقومون بأعمال التشريع ولكل منهم سكرتيرة تقوم بالرد على المكالمات التليفونية وتحديد المقابلات والمواعيد والرد على المراسلات وتقوم بالحفظ عند الحاجة إليها وكانت الشركة تستخدم عشرة مندوبين للبيع وكان الإجراء المتبع هو تخصيص مكتب مستقل لكل مندوب به سكرتيرة خاصة ولكن بعد زيادة عددهم وتعذر إيجاد أماكن لهم أصبح العشرة مندوبين يشغلون أربعة مكاتب فقط وخصص لكل مكتب سكرتيرة تقوم بتلقي المكالمات التليفونية ومقابلة العملاء وتحديد المواعيد وكتابة التقارير والمراسلات على الآلة الكاتبة. وكان من الضروري على سكرتيرات قسم البيع أن يعرفن تحركات المندوبين ويكن على علم بخططهم، كما أن من الضروري أن يتوفر في السكرتيرة اللباقة والقدرة على التصرف مع العملاء ورضائهم. وكان مندوبو البيع لا يمكثون في مكاتبهم إلا فترة قصيرة من 8.30 إلى 9.30 صباحا وفي حالات قليلة كانوا يأتون إلى مكاتبهم ليلا أما باقي اليوم فهم في الخارج مع العملاء. وعلى ذلك فإن اتصالات العملاء بمركز الشركة تكون عادة عن طريق السكرتيرات في أغلب ساعات العمل. ويوجد في قسم الحسابات ثلاث سكرتيرات يقمن باستلام المراسلات وكتابة التقارير ونسخها. وقد قوبل

قرار تركيز كل الأعمال الكتابية والمراسلات في قسم واحد بعاصفة من الاحتجاج في كل الأقسام السابقة. وقد احتج رئيس الحسابات بأن الأعمال الكتابية في قسمه تحتاج إلى مهارة وتدريب من نوع خاص، كما قال بأن العمل في ذلك القسم موسمي بطبيعته ومن الضروري الاحتفاظ بعدد من الموظفات اللائي يستطعن القيام بالأعمال في مواسم الضغط، حتى ولو لم يكن هناك عمل يكفيهن في المواسم الأخرى.

أما مندوبو البيع فقد اعترضوا على هذا التغيير واحتجوا بأن موظفاتهم يقمن بأعمال أخرى خلاف الأعمال الكتابية العادية التي كانت لا تشغل إلا جزءا بسيطا من وقتهن مثل استقبال العملاء وحفظ علاقات طيبة بينهم وبين القسم. وقد قال مندوبو البيع بأنه لا يمكن الاستغناء عن هؤلاء الفتيات لأنهم لا يمكثون في مكاتبهم إلا فترة قصيرة من اليوم ثم أنهم يحتاجون إليهن في الفترات التي يكونوا فيها في مكاتبهم لإملاء التقارير أو المراسلات التي يودون كتابتها. أما أفراد قسم الشراء فقد احتجوا بنفس الأسلوب الذي احتج به مندوبو البيع. حتى المديرون ولو أنهم لم يثيروا الموضوع من قبل - أظهروا امتعاضهم من فكرة تحويل سكرتيراتهم إلى قسم آخر مستقل، فقد كانوا يشعرون أنهم بطبيعة مراكزهم يحتاجون إلى سكرتيرات خاصات. فوقت المدير الثمين يحتم وجود شخص على الدوام بجانبه للاهتمام بأموره وطلباته حتى يضمن عدم انشغاله بالمسائل الصغيرة أو الروتينية التي تضيع وقته وكل ذلك يمكن أن يبرر وجود سكرتيرة خاصة من الناحية الاقتصادية حتى ولو لم يشغل العمل كل وقتها. كذلك كانوا يشعرون بحدة أن الموضوع فيما يختص بهم هو موضوع كرامة فوق كل شيء.

أما فكرة تركيز الوظائف الكتابية بصفة عامة في قسم السكرتارية فكانت تبررها دوافع اقتصادية لا شك فيها مثل القدرة على تنظيم وقت الموظفات تنظيما يكفل تشغيلهن طول الوقت وبالتالي الإفادة الكاملة من وجودهن. وعلاوة على ذلك فإنه يمكن توفير عدد منهن والاقتصاد بذلك في نفقات المكاتب الرئيسية.

وقد اتضح بعد بحث دقيق أن الأعمال الكتابية التي يقوم بها هذا العدد لا يتعدى 30٪ من الكمية التي يقوم بها نفس العدد في المؤسسات والشركات الأخرى

بالإضافة إلى ذلك فإن تركيز الأعمال الكتابية في قسم مستقل يمكن من الإشراف الدقيق على هؤلاء الموظفات ومن ثم زيادة كفاءتهن الانتاجية كم يؤدي إلى استبعاد الموظفات قليلي الكفاية

والمطلوب: الأجابة على الاسئلة التالية :

أولا: إعداد خطة لإعادة تنظيم مكتب شركة بديال بحيث تحقق تخفيضا في النفقات وفي نفس الوقت ترضي جميع الأفراد المختصين.

ثانيا: بالنظر إلى الاعتراضات العامة التي وجهت إلى الخطة المقترحة هل تعتقد بضرورة تركيز أعمال السكرتارية في قسم واحد.

(المصدر: اعادل حسن، 1998، ص425)

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة دراسية تطبيقية (7)

الشركة العربية للأدوات المنزلية

بدأت الشركة العربية للأدوات المنزلية إعمالها في عام 1955 لإنتاج الخلفيات النحاسية والفوانيس وغيرها من أنواع المسبوكات بمصنع في ضواحي مدينة الإسكندرية ، وكان اختيار هذا الموقع بسبب القرب من السوق المشترية، ولأن الإسكندرية كانت الموطن الأصلي للمؤسسين . وقد اعدت الشركة مصانعها على أساس إن تقوم بإنتاج يبلغ قيمته 10.000 جنيهاً . وكانت الشركة في البداية محدودة وسوقها ينحصر في مدينة الإسكندرية والجزء الشمالي من الدلتا .

وبقيام الحرب العالمية الثانية وانقطاع المستورد من هذه المنتجات، اتسعت إعمال الشركة ، وامتد سوقها إلى القاهرة وغيرها من المناطق ، وأصبحت توزع جزءاً محسوساً من إنتاجها يصل إلى حوالي 40٪ في سوق القاهرة وحدها وفي سنة 1960 وجدت الشركة إن مبيعاتها وصلت إلى 80.000 جنيهاً موزعة بين المناطق التالية :

منطقة الإسكندرية وشمال الدلتا	20٪ من المبيعات
منطقة القاهرة وضواحيها	35٪ من المبيعات
الوجه القبلي	35٪ من المبيعات
خارج القطر	10٪ من المبيعات

وباتساع إعمال الشركة أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصنع لا تسمح بإنتاج الكميات المطلوبة ، مما اضطر الشركة إلى الالتجاء للاستفادة من الخدمات المسبك المجاورة . ووجدت الشركة ايضاً إن المشكلة النقل أصبحت محسوسة ، خصوصاً وان النقل النهري كان متعذراً في كثير من الحالات . وكان ما يزيد عن 60٪ من منتجات الشركة ينقل باللوريات أو بالسكك الحديدية .

وكان أمام الشركة احد حلول ثلاثة :

- إعادة تصميم المبنى الحالي وتعديل المباني وزيادة الطاقة الإنتاجية
- شراء مسبك يبعد عن موقع الحالي بمسافة ١٠ كيلومترات ، وتوزيع عمليات التشكيل بين المسبك الحالي والمسبك المنشأ .
- التفكير في موقع جديد للشركة بالقاهرة أو غيرها

والمطلوب: الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي احتمالات اختيار كل من الحلول الثلاثة المقترحة ؟
- توضيح أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها في مثل هذه المشكل

المكتبة نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (8)

شركة النصر لصناعة الأدوات المنزلية

تقوم شركة نصر لصناعة الأدوات المنزلية بإنتاج آلات تستخدم في عدة صناعات . وقد واجهت الشركة أخيرا زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها ، بحيث تعذر عليها أن تلبي جميع الطلبات بمعدل التشغيل الحالي للإنتاج . وقد طلب من إدارة الشركة دراسة موضوع زيادة الإنتاج ، على أن تقدم اقتراحاتها إلى مجلس الإدارة في مدة شهر . وبعد الدراسة رفعت الإدارة تقريراً تقترح فيه ثلاث وسائل لزيادة الإنتاج وهي :

- تشغيل العمال ساعات عمل إضافية .
- إدخال نظم الورديات الليلية .
- إضافة وحدة إنتاجية جديدة .

وكان موقع مصنع الشركة في أبي قير حيث يستخدم حوالي 500 عامل يعيش معظمهم في الإسكندرية ، وبعضهم يسكن أبعد قليلا من أبي قير أو ضاحية فيكتوريا . ويستخدم العمال في تنقلاتهم خط سكة حديد أبي قير ، ما عدا بعض الإداريين الذين يستخدمون سياراتهم الخاصة أو سيارة الشركة . ولم يكن الطلب على منتجات الشركة فصلياً ، ومن ثم كان الإنتاج موزعاً بانتظام طول العام . وقد ذكرت إدارة الشركة في تقريرها مزايا ومساوئ نظامي الساعات الإضافية والورديات الليلية . ثم وضحت أن تكلفة إنشاء وحدة جديدة بما فيها من تجهيزات آلية يبلغ حوالي مائة ألف جنيه . وأن إنفاق هذا المبلغ الكبير يتطلب زيادة الاقتراض من البنوك ، أو يتطلب تخفيض حصص الأرباح الموزعة ، بالإضافة إلى أن هذا الاستثمار يزيد من عبء الضرائب والتأمين والاستهلاكات . ولكن بإنشاء الوحدة الجديدة ستحقق الشركة وفورات كبيرة . ومن حيث توافر الأرض الصالحة لبناء الوحدة الجديدة فإن هناك قطعة أرض فضاء مجاورة لمباني المصنع . وثمنها

مختلفة ، لا في تكلفة صنع الفورمات المطلوبة وكذلك في تبديل هذه الفورمات على الآلات محل الفورمات الأخرى

وفي السنوات الأخيرة بدأ مستعملو الزجاجات في طلب ألوان خاصة من الزجاج ، وكذلك أشكال ومقاسات خاصة ،وذلك لرغبتهم في أن تتميز منتجاتهم، وحتى يتمكن المستهلك من معرفتها بسهولة وهي معروضة في متاجر التجزئة وطلب هذه الألوان والأشكال الخاصة قد أبرز للشركة مشكلة معقدة، وزاد من تكاليف تصنيع وقد كان من المستحيل تشغيل عملية التشكيل في طلبات مختلفة في نفس الوقت، إلا إذا كانت الزجاجات المطلوبة من نفس اللون، ويمكن صنعها من نفس الخلطة . وكان صنع زجاجات من ألوان مختلفة يتطلب إجراء تغييرات متكررة في الخلطات في داخل الأفران . ولم يكن للشركة أن تبيع زجاجات من ألوان خاصة بالأسعار العادية وتحقق ربحا في نفس الوقت

وقد بحثت الشركة احتمال إنشاء عدد من الأفران الصغيرة، وكانت تكلفة لإنشاء كبيرة، كما أن تكاليف التشغيل تكون أكبر في حالة الأفران الصغيرة عن حالة الأفران الكبيرة وكان الاحتمال الأخير هو أن تعمل الشركة على الحصول على طلبات من العملاء لفترات طويلة مقبلة، بالقدر الذي يكفي لتجميع الطلبات حسب اللون واللون. وقد تلجأ الشركة إلى بذل جهد في إقناع العملاء بقبول واحد من عدد قليل من الألوان الخاصة . وإذا لم يقبل العميل اللون النموذجي، عليه أن يدفع سعرا أعلى.

والمطلوب: الاجابة على الأسئلة التالية .

ناقش هذه المشكلة مبينا أثر كل من الاحتمالات المقترحة على سياسات الشركة الانتاجية والبيعية وبماذا تنصح الشركة؟

المصدر: (عادل حسن ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨٤ - ١٨٥)

حالة تطبيقية دراسية (10):

شركة سعدت الصناعية

قامت الشركة بدراسة معدل دوران البضاعة. ووجدت الإدارة أنه يقل كثيرا عما يجب أن يكون عليه. وقد أظهرت مراجعة سريعة لبطاقات البضاعة المخزونة أنه يوجد ما يكفي ٨ شهور من سلع كثيرة. وكانت السلع التي يقل المخزون منها عما يكفي لشهرين قليلة جدا.

ويشتري مدير المشتريات المواد الرئيسية المستخدمة في منتجات الشركة على أساس التنبؤات الخاصة بالأسعار. وكان هناك رأي بأنه يجب أن تستمر هذه الطريقة.

وقد كان المخزون من السلع والتي كانت تطلب على أساس من البطاقات زائدا عن الحاجة. وكان الكاتب المختص يطلب الكميات التي تكفي لتعويض النقص في المخزون عندما يرى ضرورة لذلك، ولو أنه لا يطلب ما يزيد عن المطلوب لمدة ثلاثة شهور من كل طلبية. ولكنه كان يكرر الطلب متى رأى ذلك. فإذا اعتقد أن الطلب قد يزيد فإنه يطلب كمية جديدة بسرعة. حتى الوظيفة، كانت الورشة تتوقف باستمرار بسبب نقص المخزون. وقد أصبح الكاتب فخورا لأنه حل هذا الإشكال.

والمطلوب: الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي المشكلة في هذه الحالة؟
2. ما دامت البضاعة المخزونة ستستخدم في الإنتاج، فما الضرر الذي ينتج عن وجود كميات كبيرة في المخزن؟
3. ما الخطوات اللازمة لتقليل البضاعة المخزونة دون أن يفقد المخزون؟

حالة تطبيقية دراسية (11)

الطلب في شركة النهر الخالد

إذا كانت البيانات التاريخية عن الطلب على سلعة السكر في شركة النهر الخالد للمواد التموينية هي 55 ، 65 ، 75 وحدة ولنفترض أن الطلب الفعلي على مادة السكر يعادل 90 وحدة فما هي مكونات هذا الرقم (الطلب) .

- تأثير المتوسط = 55 + 65 + 75 / 3 = 65 وهذا يعني أن 65 من الطلب الفعلي البالغ 90 وحدة يرجع إلى تأثير المتوسط العام للطلب .
- تأثير الاتجاه : نلاحظ ان الطلب يزداد من 55 إلى 65 إلى 75 يعني ان اتجاه الزيادة على الطلب يساوي 10 وحدات وهذا يعني 65 – 10 = 75 وحدة وهذا يعني ان 75 وحدة من الطلب الفعلي البالغ 90 وحدة يرجع إلى تأثير الاتجاه
- تأثير الموسمية : إذا فرضنا أن الطلب في موسم ارتفاع الطلب على السكر زاد 5 وحدات فهذا يعني أن 75 + 5 =80 وحدة من الطلب الفعلي البالغ 90 ترجع إلى تأثير المتوسط والاتجاه والموسمية .
- تأثير الدورات الاقتصادية : حيث من المعروف ان الاقتصاد يمر في مراحل الانتعاش والرواج والكساد والركود وضمن فترة 5 – 10 سنوات فإذا كانت ذروة الدورة الاقتصادية تشير إلى ارتفاع يبلغ 72 فهذا يعني أنه يساوي 3 وحدات بمعنى 80 + 3 = 83 من الطلب الفعلي البالغ 90 ترجع إلى تأثير الطلب والاتجاه والموسمية والدورة الاقتصادية والباقي هو 7 وحدات أي 90 – 83 = 7 هي تأثيرات عشوائية يصعب التنبؤ بها وهذا الفرق يطلق عليه خطأ التنبؤ prediction error .

المصدر: (علي لرعبي، 2000، ص 55 – 56)

حالة دراسية تطبيقية (12)

أوامر الشراء في شركة المجد الصناعية

الموقف: إذا اشترت شركة المجد الصناعية من الصنف الأول سنويا 8000 وحدة وبسعر شراء 7 دنانير للوحدة. وتكلفة إصدار أمر الشراء أو التوريد 21 دينار وكلفة الاحتفاظ بالوحدة على أساس سنوي 1 دنانير .

- الحجم الاقتصادي للطلبية = $\frac{2 \times 8000 \times 21}{3}$ = 335 وحدة .

- التكلفة السنوية الكلية = $\frac{335 \times 3}{2} + \frac{8000}{335} \times 21$ = 1005 + 501 = 1506 دينار

عدد أوامر الشراء السنوي = $\frac{8000}{335}$ = 24 مرة

نقطة إعادة الطلب (على فرض أن فترة التوريد 2 أسبوع) =

ط* $\frac{2}{52}$ = 8000 × 2 = 307,7 وحدة

التكلفة الكلية السنوية = ط* سعر الوحدة = ح ت ك

8000 × 7 + 335 × 3 + 8000 × 21 = 56000 + 1005 + 501 = 57506 دينار

المصدر : أ. علي الزعبي ، (2000، ص123 - 125)

www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (13)

مشكلة تفويض السلطة في شركة الكيماويات العربية

بدأت شركة الكيماويات العربية انتاجها منذ خمسة عشرة عاما. وكانت شركة صغيرة لا تتعدى مبيعاتها (10) الف دينار سنوي ثم وسعت الشركة اعمالها وتبع مديرها العام ومؤسسها السيد علي سلمان سياسة فتح اكثر من مصنع وتوزيع منتجاتها في اكثر من بلد عربي ، وقد كبرت الشركة وزاد عدد موظفيها وامتحن السيد علي بابنه حسن الذي كان قد حصل على بكالوريوس في الهندسة من احدى الجامعات الاجنبية .

وعندما تولى السيد حسن ادارة الشركة بعد وفاة ابيه هذا العام سار على نهج ابيه في التوسع في الانتاج والترويج له حتى تجاوزت المبيعات مليوني دينار سنويا. كما ان المدير العام الجديد السيد حسن سار على نهج ابيه في اتخاذ جميع القرارات النهائية المتعلقة في جميع انواع المنتجات الجديدة والاعلانات والاسعار وخطط الانتاج والمبيعات والشراء والتوظيف والموازنة وغيرها من الامور المهمة . وقد لوحظ في الاشهر الاخيرة انخفاض في نوعية الانتاج وكثرة شكاوي الزبائن وعبر عن الاوضاع في الشركة محاسب عمل في الشركة لمدة طويلة تجيبا عن سؤال لموظف جديد عن سياسة الشركة في الانتاج والتوظيف .

قال المحاسب:

أصدقك القول يا صاحبي انه ليست لنا سياسات في مجالي الانتاج والتوظيف فكلما اردنا ان نتخذ قرارا خاصا في الانتاج او التوظيف نرجع الى السيد حسن

لقد اشار عدد من المديرين في الشركة مثل مدير الانتاج و مدير المالية ومدير التسويق ان الشركة تعاني من اختناقات كثيرة وان كثيرا من القرارات تنتظر موافقة المدير العام ،وتفصيلا في هذا الصدد بعد موافقة المدير العام على ذلك بأحد خبراء الادارة الذي درس اوضاع الشركة ووصل الى نتيجة مؤداها ان كثير من مشكلات

الشركة يمكن ان تعالج اذ اتبع المدير العام السيد حسن سياسة فعالة في تفويض الصلاحيات.

تحدث خبير الإدارة في المرقمزع فقال الاخير:

(حقيقة اني اشعر انني مثقل جدا بمهام العمل وكثيرا ما أتأخر الى ساعة متأخرة في المكتب. لتصريف العمل كما أنني اعتقد ان تفويضا لبعض صلاحياتي الى الموظفين الرئيسين في الشركة قد يساعد على حل المشكلات التي تعاني منها الشركة ولكن خوفي من ان فقد السيطرة على الامور في الشركة يدفعني الى الاحجام عن تفويض الصلاحيات

المطلوب : اجب عن الاسئلة التالية:

1. ما العوامل الاخرى _عدا خوف المديرين من فقدان السيطرة على امور مؤسساتهم _التي تؤدي الى عدم تفيض صلاحياتهم؟
2. ما الاقتراحات التي تقدمها للمدير العام السيد حسن لكي يخفف عن عاتقه بعض اعبائه ويفوض صلاحياته الى مرؤوسيه ؟

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (14)

الادارة بالأهداف في نظر مدير شرطة اربد

العقيد علي عبد الستار مدير شرطة العاصمة حصل على بكالوريوس في العلوم الشرطية والادارية منذ تخرجه وقع في يده احد الكتب (في اصول الادارة) ولفت نظره الفصل الاخير من ذلك الكتاب وكان تحت عنوان(اتجاهات ونظريات ادارية حديثة)

وقد ذكر المؤلف في ذلك الفصل عدد من النظريات الادارية الحديثة وخص بالتفصيل الادارة بالأهداف . طالع العقيد علي عبد الستار مقالتين عن الادارة بالاهداف في احدى المجلات المتخصصة وكانت المقالتين تركزان على الجوانب الايجابية التي يمكن ان تترتب على تطبيق الادارة بالأهداف في المؤسسات

جمع ضباطه. وتحدث معهم حول هذه النظرية الحديثة وقال:

ان الادارة بالاهداف ليست شيئا جديدا هنا في شرطة العاصمة فلدى كل واحد في مركز البوليس اهداف جليلة يسعى الى تحقيقها . ان عملنا هو المحافظة على النظام والقانون، بحزم وعدل، وحماية الارواح والممتلكات، وان نكون ضمير وروح الملايين الذين يسكنون عاصمتنا ان كل ضابط في مديرية الشرطة يعرف هذه الاهداف كما يعرف ان عليه ان يحققها ، وانه اذا لم يفعل يستبدل بغيره

انني اعلم ايها السادة جيدا اننا لا نستطيع ان نقيس بدقة اهداف مصنع من المصانع في اطار ما يحققه من ربح او بيع او نفقات او انتاج ولا نستطيع نحن ان نقوم بذلك بالطبع لأننا مؤسسة تقدم خدمات للجمهور ولكن هذا لا يعني اننا لا نتبع اسلوب الادارة بالاهداف واذا شككتم في صحة كلامي فما عليكم الا ان تسألوا اي ضابط من ضباط البوليس في المديرية لتعرفوا الحقيقة

المطلوب : اجب عن الاسئلة التالية

1. ما هي الاهداف التي حددها مدير شرطة العاصمة لمديرها ؟

2. هل يمكن قياس تلك الاهداف بدقة ومعرفة مدى تحققها ؟

3. ما رأيك فيما قاله مدير شرطة العاصمة من اننا نستطيع ان نقيس تحقيق اهداف مصنع من المصانع ؟

4. هل توافق مدير البوليس من انه لا يستطيع ان يقيس بدقة اهداف مؤسسته ،لان مؤسسته مؤسسة تقديم خدمة ؟

5. هل توافق مدير الشرطة على قوله انه يتبع اصول الادارة بالأهداف في مديريته ؟

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الفصل الثاني

حالات تطبيقية في التسويق

Case Studies in Marketing

حالة تطبيقية دراسية (1) السوق والمزيج التسويقي

حالة تطبيقية دراسية (2) البيئة التسويقية

حالة تطبيقية دراسية (3) العوامل والقوى البيئية التسويقية

حالة تطبيقية دراسية (4) مدينة التسوق

حالة تطبيقية دراسية (5) لكزس : ادخال السيارة على العملاء للحفاظ على عودتهم مرة أخرى

حالة تطبيقية دراسية (6) بحوث التسويق

حالة تطبيقية دراسية (7) البيئة الديموغرافية (السكان)

حالة تطبيقية دراسية (8) السوق واستراتيجية السوق

حالة تطبيقية دراسية (9) مشهور مرة واحدة

حالة تطبيقية دراسية (10) الترويج والاعلان

حالة تطبيقية دراسية (11) شركة الزي لصناعة الألبسة الجاهزة .

حالة تطبيقية دراسية (12) علاقات العملاء

حالة تطبيقية دراسية (13) عملية شراء الاعمال

حالة تطبيقية دراسية (14) طرق التسويق الدولي

حالة تطبيقية دراسية (15) سيتيزن : الساعة الأيقونة

حالة تطبيقية دراسية (16) بوديت : جسر معلومات العميل مع الحياة للتطليم

حالة تطبيقية دراسية (17) شركة التبراوبتي : مستحضرات التجميل

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقيه دراسية (1)

السوق والمزيج التسويقي

بعد عدة سنوات من خسارة مبيعات الشركات اليابانية، قررت ادارة شركة (GMS) الامريكية البدء بشركة جديدة تجد من خلالها الطرق المثلى للانتاج وتسويق السيارات المنافسة للسيارات اليابانية وبدأت بالتفكير برفع شعار شركة من نوع اخر، سيارة من نوع اخر خاصة بالاسواق الاسيوية مثل اليابان وغيرها من الاسواق المرتبطة في شرق آسيا، من خلال شركة ساترون لتحقيق هذا الهدف بحيث جعلت من هذه الشركة مستقلة ومملوكة وتتبع قسم شركة (GMS) كما هو الحال في سيارات شفروليه وبويك وقررت شركة (GMS)البدء بالانتاج بهذه الشركة وموقعها سيرتك هيل في ولاية تينسي. وبالفعل قامت الشركة بالحصول على افضل التكنولوجيا في مدينة سيرتك. وأشركت شركة (GMS)وكالة ساترون للاعلان في التدخل بالقرارات التسويقية وبالتالي اعتمدت الشركة استراتيجية الشراكة بين العمال والادارة لاتخاذ افضل القرارات التسويقيه، اضافه الى الشركة بين الشركة وموزعيها وبين الشركة ووكالة الاعلان واعتبرتهم جميعا اسرار النجاح المستقبلي لشركة ساترون من خلال المشاركة للجميع في الارباح والمخاطر.

وخلال الثمانينات فوجئت ادارة الشركة (GMS) بنتائج احد الدراسات التي قامت بها جي دي باور (J.D. Power) بأن 42٪ من المشترين للسيارات الجديدة لا ينظرون الى سيارات (GMS) ولكن يركزوا مشترياتهم على نوع هوندا وتويوتا . ومن هذه النقطة ارادت شركة ساترون ان تحقق هدف وهو بيع (80) من سياراتها للذين لم يشتروا سيارات (GMS)سابقا . وركزت ستراتيجية الشركة على سوقين رئيسين هما:

- الاناث والذكور ذوي المؤهلات العلمية الجامعيه
- الاناث والذكور ما بين عمر 25 – 45 سنه

والذين يفضلون السيارات اليابانية لنوعيتها ولقيمتها ولاستهلاكها للوقود .

وبالفعل بدأت شركة سايرون بتجميع أول سياراتها في 1990/7/8 وقدمت للسوق اربع انواع من السيارات وهي :

سياره SC1 موديل

سياره SC2 موديل

سياره SL1 موديل

سياره SL2 موديل

وفي عام 1993 قدمت الشركة سيارات جديده وبمواصفات جديده وهما :

سيارة صالون موديل SW1

سيارة صالون موديل SW2

سيارة فان موديل SC

وفي عام 1996 قدمت الشركة سيارة جديدة هي :

سيارة LW1

وفي عام 1999 قدمت LS ذو حجم المتوسط وسيارة LW1 ذو الحجم المتوسط صالون)

وفي العام 2002 قدمت الشركة سيارة صغيرة اقتصادية علماً بأن جميع القرارات المتعلقة بالسيارات المقدمة للاسواق كانت تؤخذ مشتركة. من قبل الادارة والموظفون ووكالات الاعلان والوكلاء والموزعين والمتعلقه بالالوان، الاحجام، الاشكال والمواصفات ..... الخ

وفيما يتعلق بنظام التوزيع، قررت شركة سايرون بتنظيم العملية التوزيعيه من خلال تجزئة واسعه للمناطق الجغرافيه من خلال الموزعين من اجل منافسة اكبر نوع من العلامات التجاريه الموجوده . وكانت عملية اختيار الموزع تتم بناء على عوامل عديده مثل خبرة الموزع مدى معرفة الموزع بالسيارات الاجنبيه المستوردة سمعة الموزع في السوق وكانت الشركة تطلب من الموزع توفير معرض لعرض السيارات ورجال بيع مدربين على اقناع المستهلكين للشراء .

وفيما يتعلق باستراتيجية التسعير فقررت الشركة وضع أساس لاسعارها مرتبطة بأسعار السيارات المنافسة المستوردة لسوق اليابان وتتراوح الاسعار ما بين $10595 لسيارات (SLI) و $15085 لسيارات (SC).

والسيارات الاوتوماتيك (20.000 $ وبسبب التأثيرات القانونية لم تستطع الشركة تحديد سياسة السعر الثابت اضافة الى ان الارباح كانت قليلة وكان الموزعون متعاونين في تحديد السياسة السعرية للشركة. وكان بامكان المستهلك المحتمل ان يحصل على اسعار السيارات من خلال زيارة موقع الشركة الالكتروني حيث يقدم الموقع التسهيلات الممنوحه للمشتري، مثل شروط الدفع او الاستئجار ... الخ

اما فيما يتعلق باستراتيجية الترويج فاعتبرته الشركة انها جزء مترابط مع عملها وركزت الشركة على الاعلانات كوسيلة ترويجية فعاله لزيادة حجم المبيعات وصممت الشركة اعلانات مطبوعه واعلانات مرئية (تلفزيون وصحف ومجلات) ركزت فيها على الامان، القيمه، المنفعه، السعر، التصميم، والمواصفات الخاصه بالسيارات الامريكية لسوق اليابان. واكدت الشركة على موضوع دور رجل البيع في المعارض حيث طلب تدريبهم بالشكل الجيد واختبارهم بطريقه جيده حتى يقنع المستهلك المحتمل بهذه السيارات.

ويمكن القول بان الشركة نجحت في خطتها حيث كانت المبيعات ممتازه حتى نهاية التسعينات وبداية الالفيه الثالثة حيث عندما تم تقديم السيارات المتوسطة الحجم والسيارات الرياضية لوحظ تحسن كبير على حصة السيارات الامريكية في السوق الياباني. وفكرت شركة (GMS) بالقيام بانشاء شركة اخرى باسم جديد في مناطق اخرى لاختراق السوق الياباني ومواصفات جديدة للسيارات وبناء على ما سبق نستطيع القول بان خبرة شركة (GMS) لتطوير شركة من نوع اخر وسيارة من نوع اخر قد نجحت.

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية:

1. حدد السوق المستهدف لسيارات الستارون؟

1. حدد المزيج التسويقي لشركة ساترون ؟
2. هل طبقت شركة ساترون المفهوم التسويقي الحديث أم لا مع شرح اجابتك ؟
3. هل طبقت الشركة مفهوم التسويق التكاملي (Integrated Marketing) أم لا، مع تدعيم اجابتك من الحالة؟
4. ما هي الاستراتيجية التسعيرية التي تبنتها شركة ساترون للتسوق الأسبوعي؟
5. هل تعتقد أن الاستراتيجية الترويجية ملائمة للسوق المستهدف؟
6. ما هي عناصر المزيج الترويجي التي اعتمدت عليها الشركة ؟
7. حدد المنافع التي قدمتها الشركة للسوق المحتمل ؟
8. هل تعتقد ان استراتيجية التوزيع الدولي التي تبنتها شركة ساترون ناجحة ام لا مع تدعيم اجابتك بحقائق من الحالة؟

المصدر: (زكريا عزام واخرون، 2008)

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تعليمية دراسية (2)

البيئة التسويقية

افترض انك مسؤول عن شركة تعمل في مجال صناعة السجائر الدخان . وانك تريد مراقبة مختلف اوجه البيئة الخارجية التي قد تؤثر على شركتك . كمدير قد يطلب منك تحديد ما سوف يتم عمله بالنسبة للاتجاهات البيئية والحقائق التي تحتاجها لاتخاذ مثل هذه القرارات سوف يساعدك اطار المتغيرات والقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والمذكورة انفا في اصدارات توجيهاتك بشان جمع البيانات اللازمة للدراسة مختلف العوامل التي عليك ان تاخذها بعين الاعتبار قد تفكر في تغير شكل المنتج او سعره في السوق او اضافة منتجات جديدة او الغاء بعض المنتجات الحالية او قد تفكر في تغير استراتيجية الترويج او قد تجد من الضروري احداث تغيير شامل في تركيبة عناصر المزيج التسويقي ان ما ستفعلة ستقرره البيئة الخارجية والبيئة الداخلية .

والمطلوب:الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هي التحديات البيئة الخارجية التي تؤثر على نجاح الشركة في السنوات الخمس القادمة ؟
2. ما هي خطة التسويق التي تقترحها للتكيف مع هذه التغيرات ؟
3. ما هي العناصر البيئية التسويقية التي تؤثر على عمل الشركة تسويقياً؟

المصدر: (زكريا عزام واخرون، 2008)

حالة تطبيقية دراسية (3)

العوامل والقوى البيئية التسويقية

ماكدونالدز تواجة تحديات البيئة وتحرصها الى فرص تسويقيه

واجهت شركة ماكدونالدز في بداية الثمانينات انخفاضا في المبيعات بنسبة 3% فضلا عن انخفاض الارباح بنسبة 7% حيث اجبرت المنافسة الشركه الى تقديم اسعار اقل.

وقد اكدت الدراسات الاستطلاعية ان السبب الرئيسي لفقدان الشركة لجزء من حصتها التسويقية هو عدم تجاوب الشركة مع المتغيرات البيئيه فقد اغفلت الشركة ان جزء من عملائها قد اصبح له متطلبات خاصه بالصحة، وبدأ المستهلك في اعادة النظر في التعامل مع الشركة خوفا من المبيدات البلاستيكيه، ومن نسبة الدهون في الهامبورجر وانخفاض القيمة الغذائية، وبدأت الشركة في مواجهة مع جمعية حماية المستهلك وجماعات حماية البيئة، حتى اطلق عليها بعض الخبراء شركة (Mcdonald)

وشركة ماكدونالدز من الشركات التي لا تعرف القرارات السريعه لذا سعت الى تجاوز ما تتعرض له من مخاطرة وتهديدات الى فرص جديده وقد وضعت الشركة هدف في اعادة النظر في مركزها التسويقي لتكون متفرقة في مجال التغذية وحماية البيئه وقد بدأت الشركة خطة التغيير عام 1987 فقد صدرت الاوامر الى الموردين لتخفيض وزن العبوات وتقديم عبوات من مواد لا يمكن اعادة تشغيلها مرة اخرى و الحرص على طبع كلمة ورق يمكن اعادة تشغيلة، وقد انفقت الشركة نحو 110 مليون دولار في جملة واحدة سنويا لشراء مواد يمكن اعادة تشغيلها في اعادة بناء مجموعة من مطاعمها

وفي يوم الارض عام 1990 قدمت الشركة دعما لحملات حماية البيئة ونشرت كتب برنامج خاص بها لمعرفة وكيفية الاتصال بنحو 500 مؤسسة من التي تقوم بإعادة تدوير المواد من أجل التعرف على حماية البيئة

ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل قامت الشركة بالحد من تحجيم المنتجات وبدأت في الاعتماد وبنسبة 100% على الزيوت النباتية حفاظا على صحة المستهلك وقامت باضافة مجموعة من الاغذية الصحية لمرجيتها ووضعت تفاصيل المكونات الغذائية لمرجيتها بشكل ظاهر في كافة المطاعم الخاصة بها .

ورغم كل هذه الجهود لم تنجح شركة ماكدونالدز في تحسين الانطباعات السلبية حولها بدءا من نهاية عام 1990 عندما قامت بشكل مباشر من استخدام حيوانات المزرعة وقدمت هامبورجر خالي الدسم بنسبة 91% بالمقارنة مع الهامبورجر الذي تقدمه الشركة حتى وقامت الشركة بتعويض مجموعة من مجموعات البيئة المساهمة في صندوق لدعم الحفاظ على البيئة

وقد وضحت بحث حراء معهد جالوب لأن كل مؤسسات فرنسا أكثر من أمريكا في الولايات المتحدة أن 72% من المستهلكين منهم يعرفون أن شركة ماكدونالدز من الشركات المهتمة بالبيئة بشكل مباشر

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1- تقييم مدى تأثير البيئة على التسويق لشركة ماك ؟

2- ما هي عناصر النجاح في حملتها الخاصة ؟

3- هل تعتقد بأن استراتيجية ماكدونالدز في تعاملها مع المشكلات البيئية كانت صحيحة ولم أجابتك بمبرراتك وتحليلك من خلال قراءتك؟

- هل استطاعت الشركة استغلال الفرصة لتحويلها إلى ميزة تنافسية ؟ ولا

وضح إجابتك بالشرح

المصدر: نادر أبو شيخة ... ص ...

حالة تطبيقية دراسية (4)

بيئة التسوق

تعطي البيئة والاقتصادية، والطبيعية، والتقنية، والسياسية، والثقافية فرص التسويق، وتفرض التهديدات، وتؤثر على مقدرة الشركة على خدمة العملاء، وتطوير استراتيجيات تسويق فعالة، يجب أن تفهم البيئة التي يعمل التسويق فيها أولاً.

ودعنا نلقي نظرة أولا على الرمز الأمريكي، ماكدونالدز فمنذ أكثر من نصف قرن مضى، أدخل راي كروك Ray Kroc تغيرا مهما في أنماط حياة مستهلك الولايات المتحدة، واشترى سلسلة مطاعم صغيرة. وبنى هذه السلسلة الى ما أصبح إمبراطورية الوجبات السريعة لماكدونالدز. لكن بينما أحضرت بيئة التسويق المتغيرة فرصا لماكدونالدز، فقد انتجت تحديات أيضا.

في سنة 1954، اكتشف راي كروك Ray Kroc البالغ من العمر 52 سنة سلسلة من سبعة مطاعم يمتلكها ريتشارد وموريس ماكدونالد Richard and Maurice McDonald. ورأى كروك أن مفهوم الوجبات السريعة للشقيقين ماكدونالد متفقا تماما مع أنماط الحياة الأمريكية المتوجهة للعائلة مضغوطة الوقت، وسريعة الحركة. و شتري كروك السلسلة مقابل 2.7 مليون دولار، وكانت نقطة تحول بالنسبة له تاريخياً.

نمت سلسلة ماكدونالدز بسرعة لتصبح أكبر سلسلة وجبات سريعة في العالم فحاليا يخدم 31,000 مطعم وتصل إلى 47 مليون مستهلك كل يوم في جميع أنحاء العالم لتصل مبيعاتها أكثر من 50 بليون دولار سنويا. وتكون الأقواس الذهبية Golden Arches أحد أكثر رموز العالم شهرة، ولا يوجد غير القليل سانتا كلاوس Santa Claus أكثر شهرة من رونالد ماكدونالد Ronald McDonald فيجعل الوجبات السريعة محترمة لعائلات الطبقة المتوسطة. يقول أحد محللي الصناعة، "فعلت الأقواس الذهبية للملاعق المشحمة ما فعلته هوليد أن Holiday Inn

لفنادق الطرق في الخمسينات من القرن العشرين الميلادي وما فعلته سام والتون Sam Walton فيما بعد في مخصومات تجارة التجزئة.

لكن مثلما وفر التغيير في السوق فرص لماكدونالدز، فانه قدم تحديات ايضا. في الحقيقة، أن خلال العقد الماضي فقدت الأقواس الذهبية اللامعة بعضا من تعانها عندما فضلت الشركة تناول التغيير في أنماط حياة المستهلك. فبينما لا زالت السلسلة ماكدونالدز سلسلة المطاعم السريعة التي تحظي بأكبر زيارات في الوطن كله حتى الآن، الا أن مبيعاتها انخفضت، وانخفضت حصتها في السوق بأكثر من 3 % منذ سنة 1997. وفي السنة 2002، حققت الشركة خسارة لأول ربع سنة لها.

ماذا حدث؟ لأحد الأشياء، بدى أن ماكدونالدز تحت عن الأساسيات. والآن، حصلت باتظام على تقدير منخفض في الدراسات المسحية عن جودة الطعام، والخدمة. الا ان الاكثر ضررا في هذا التحضر، قد يكون قضايا البدانة. فتبدو ماكدونالدز متعثرة قليلا مع الوقت. فعندما كنت في سن المراهقة، وكان مقبولا اكثر كثيرا الأكل هنا لدي نظرائي. يقول عميل يبلغ من العمر 28 سنة ذلك عن المحل ماكدونالدز المحلي. الا أنه اصبح الا أن بعيدا عن الثقافة، والطبقة، والبرودة... اذا اردت أن تكون انيقا، تناول سوشي sushi. فالطعام الهندي أصبح حافة قاطعة اكثر. ويشبه لماكدونالدز الخبز الأبيض.

فريد المستهلكون الحاليون خيارات أكثر. ويبحثوا عن الطعام الطازج اكثر، والافضل في المذاق، والأجواء مرتفعة الطبقة. ونتيجة لذلك، يخسر ماكدونالدز حصته لما تسميه الصناعة مطاعم المأكولات السريعة Fast-casual. فيقدم المنافسون الجدد مثل بانيرا بريد Panera Bread، وباجا فريش Baja Fresh، وبريت آند فجر Brest Manager، وكرسبي Crisوجبات أكثر تخيلا في بيئات اكثر تطويرا. وبالنسبة الى المستهلكين المثقفين الذين يأكلون في الخارج والدخل أكثر، تقدم محلات السوبر ماركت المحلية اختيار كاملا من الوجبات السريعة الخبراء مسبقة الاعداد والجاهزة لتناولها كي يأخذونها، ويذهبوا الى منازلهم.

كما يسعى الامريكيون الى خيارات طعام صحية اكثر .لكن في دراسة مسحية حديثة، اشتكى 63 "% من رواد مطاعم الوجبات السريعة من وجود قلة من الخيارات الغذائية الصحية . وقال 36 "% انهم لا يأكلون في المطاعم الوجبات السريعة بكثرة بسبب خوفهم على صحتهم .

وكفائد للسوق، عادة تتحمل ماكدونالدز عبء مثل النقد . وفي قضية حديثة غير ناجحة، ادعى رئيسي بلدين مراهقين ان ماكدونالدز كانت مسؤولة عن بدانة ابنتيهما، والمشاكل الصحية المرتبطة بذلك بما في ذلك اصابتهما بمرض السكري .

وكرد فعل على هذه التحديات، اعلنت ماكدونالدز في سنة 2003 خطة عكسية قدما لضبط الشركة بصورة أفضل مع حقائق السوق الجديدة . وشملت الخطة المبادرات التالية :

العودة الى الأساسيات – تعيد ماكدونالدز الآن تركيزها على ما جعلها ناجحة: منتجات متسقة، وخدمة عالية . فتعيد الادارة صب الأموال في المحلات الموجودة، وتسرع من الخدمة، وتدرب العاملين، وتراقب المطاعم للتأكد من استمرار نظافتها وجودتها ونظافتها .

لا تستطع ضربهم او اللحاق بهم – للمنافسة بصورة افضل مع أمثال ستاربوكس Starbucks، وبانيرا Panera، وتسويق قيمة عملائها، اعاد ماكدونالدز حديثا ادخال ماككافي McCafe، وهي سلسلة محلات تذوق مرتفعة المستوى .تقدم ماككافي مقلمة جديدة، وعاملين لديهم معرفة جيدة. ويسيرون في فنجين من الصيني الفاخر، وذلك مع مشروبات تعد طبقا للطلب. وستويشات من الخبز، واتصال بالانترنت . كما تختبر ماكدونالدز محلات بيستر و جورست Bistro Gourmet في عشرة مواقع او أكثر ايضا في جميع انحاء البلاد . وتقدم بيسترو ماكدونالدز مقاعد جلدية مرتفعة الظهر، وبار الطعام الانتظار الذي يمتد من الأوملیت حسب الطلب، وتقديم الطعام على أطباق من الصيني الفاخر . ويستمر الأطفال في الحصول على وجباتهم السعيدة Happy Meals، الا ان الآباء يمكنهم

ان يتناولو أطعمة بصورة أكثر صقلا مثل ساندويشات باتيني Patties sandwiches، وبورجر الخبراء gourmet burger، وكعكة الجبن كريم بروليه crème brulee cheesecake.

لذا يوجد على طبقك صممت ماكدونالدز بعملها مع الأكاديمية طب الأطفال الأمريكية American Academy of Pediatrics، وجمعية التغذية الأمريكي American Dietetic Association، ومجتمع التعليم التغذية Society for Nutrition Education، وبرنامج تعليم تغذية الأطفال يسمى ماذا يوجد على طبقك What's On Your Plate، والذي يظهر على التلفاز تمثيل ورسومات متحركة من الطين الامبراطوري يدعى وياي مرتشرايت Wiffe Munchright، والذي يظهر على التلفاز، وفي خطط المشروع، وفي قاعات الدراسة لتعليم الأطفال كيف يحافظوا على تغذية متزنة، ويستمتعوا بنمط حياة صحي . ويذكر ويلمي للأطفال ان هناك حاجة الى كل أنواع الأطعمة المختلفة لبناء جسم قوي

تحسين الطعام Improving the Fare تعمل ماكدونالدز على جعل قائمتها وعلاقتها أكثر صحة . مثال ذلك ألغت حديثا خيارها ضخم حجم Go Active! Adult Happy Supersize، وقدمت كن نشيطا ! وجبة كبار سعيدة Meal تتسم بسلطة كمقبلات، وزجاجة مياه دانسو Dasani، وعباس خطوة Stepometer يقيس النشاط البدني عن طريق تتبع الخطوات اليومية . كما تقدم الآن دجاج أبيض كلية في ماكجينس McNuggets، وابريز حليب قليل الدسم، وشرائح تفاح . كما تصدر الشركة اعلانات في مطبوعات مثل أو (O) ومجلة الأوبرا Oprah Magazine، وماري كلير Marie Claire، تروجي بسعاتها، وخليطها، وعصائرها مع أفكار مفيدة للمسافرين رياضية للنساء، والأطفال الذين يهتموا بالتغذية كما تساعد حملة اختيارات حياة الحقيقية Real Life Choices المستهلكين في توفيق الأطعمة التي يحبونها مع أي من ثلاث أنماط لنحياة: مراقبة الكالوري، ومراقبة الدهون، ومراقبة الكربوهيدرات . وبقدوم خبير تغذية مشهور والذي ساعد في تطوير البرنامج لقد عملت في فريق مع ماكدونالدز تبين للمستهلكين كيف يستمتعوا بأطعمة ماكدونالدز التي يحبونها دون

حالة تطبيقية دراسية (5)

لكزس (Lexus) : ادخال البهجة على العملاء

للحفاظ على عودتهم مرة أخرى

أغلق عينيك لدقيقة، وتخيل تاجر السيارات التقليدية . لا تدهش ! تكلم مع صديق يمتلك سيارة لكزس Lexus، ولن تشك في حصولك على صورة مختلفة تماما . يكون تاجر السيارات الـ لكزس التقليدي ... اي شيء الا أن يكون تقليديا . في بلانو Plano، بولاية تكساس Texas يستطيع عملاء لكزس الذين ينتظرون خدمة سياراتهم أن يسترخوا في أرائك في غاية الراحة، ويشاهدوا تلفاز ضخم الشاشة، ويتصفحوا الانترنت، ويرتشفوا المشروبات في منطقة المشروبات . ويأخذ التاجر في الاعتبار اضافة منطقة تسوية أظافر وصيفيها . نحن نحاول ان نجعلها كما لو كنت في منزلك. يقول ذلك رئيس المحلل .

وفي كاليفورنيا California، اشتري تاجر لكزس آخر آلة لعب جولف قيمتها 50 000 دولار حتى يستطيع العملاء التسلية أثناء انتظارهم تغيير زيت محركاتهم وعبر الوطن، يقدم تاجر في راليه Raleigh بولاية نورث كارولينا North Carolina، مركز أعمال كامل الأثاث للمنفذين المشغولين، كاملا بآلة نسخ عن بعد (الفاكس)، واتصال لا سلكي بالانترنت . ويمكن ان يسترخي العملاء الأقل طموحا على منصدة القهوة القريبة من الاستراحة يتردشون مع تناولهم فنجانا من قهوة ستاربوكس Starbuck's الطازجة، والكعكات الشوكولاتة التي لا زالت دافئة .

لماذا كل هذه الطاقة ؟ تعرف لكزس أن التسوق الجيد لا يتوقف عند اتمام عمليات البيع. فالذي يجعل العميل سعيدا بعد البيع هو مفتاح بناء العلاقات الدائمة. ولذي التجار في جميع أنحاء البلاد هدف مشترك : ادخال البهجة على العملاء كي يعودوا مرة اخرى. وتعتقد لكزس انك اذا ادخلت البهجة على العميل، واستمرت بهجته، فسيكون لديك العميل مدى الحياة . وتفهم لكزس مدى قيمة العميل - فتقدر أن متوسط قيمة عميل لكزس مدى الحياة تبلغ 600 000 دولار .

وبرغم اللطافة، يقضي قلة من عملاء لكزس وقتا كبيرا معلقين حول التاجر. فتعرف لكزس أن أفضل زيادة للتاجر هي تلك التي لا تحتاج أن تعمل بها. لذلك فهي تصنع سيارات مصممة للعميل كبداية. سيارات الجودة المرتفعة التي تحتاج لى خدمة بسيطة. وفي كتاب لكزس "Lexus Covenant" تعلن الشركة أنها ستعمل أفضل السيارات التي صنعت على الإطلاق". وفي سنة 2006، قدر جي دي باور J.D Power لكزس مرة أخرى بأنها "العلامة التجارية القمة للجودة الابتدائية". وسجل طراز Lexus SC 430 الترقم القياسي لأقل مشاكل جودة ذكرت على الإطلاق.

وإذا احتاجت السيارة لى الخدمة، فتخرج لكزس عن طريقها لتسهيل المشقة. فيلتقط معظم التجار السيارة من مكانها، ويعيدها بعد تمام أعمال الصيانة عليها.

وتأتي السيارة لامعة تماما وذلك بفضل التنظيف التام لإزالة أي بقع أصابت السيارة من الطرق من الخارج، وبعض القذرات التي يمكن أن توجد على الجلد من الداخل. ويمكن أن تندهش من أن أحد منهم يساعدوا في استعادة السيارة لى مرآبها الذي تأتي به بعد تصنيعها مباشرة. "لن تشتري زوجتي أي سيارة أخرى غير لـ لكزس". يقول ذلك أحد ملاك لكزس الراضين. "فهم يأتون لى منزلنا، ويأخذوا السيارة، ويغيروا الزيت، ويعيدوها لنا. "إنهم يرعونها طوال حياتهم".

وعندما تحضر أحد العملاء سيارته تقوم لكزس بإصلاحها من المرة الأولى، وفي الوقت المحدد. ويعرف التجار أن عملائهم المدللين تنقصهم المال، "لكن ليس لديهم الوقت". لذلك يختبر التجار مثل مايك سوليفان Mike Sullivan النظام الذي يستخدم ثلاثة تقنيين بدلا من واحد للتأكد من الخدمة بعد 36,000 ميل. وسيقلل النظام الجديد وقت انتظار العميل لى النصف. "التي ليست في أعمال سيارات، يقول ذلك أحد التجار. "فأنا في أعمال خدمة".

وأبعد من تدليل العميل بالخدمة الرائعة، تنتج لكزس تجارب خاصة تنشئ علاقات طويلة الدوام. وتكافئ لكزس استراليا Lexus Australia، على سبيل المثال، عملاء الذين لديهم ولاء بمجموعات VIP. وتأتي تعطيهم فرصة لشراء أفضل مقاعد في بيت أوبرا سيدني Sydney Opera House. وأثناء فترة

الاستراحة، يستطيع العملاء أن يزوروا استراحة Customer Circle، ويرتشفوا كوبا مجانا من Domaine Chandon، وفتح هدية VIP من التشكيلة التجارية التذكارية الخاصة من الشركة.

وطبقا لموقع الويب الخاص بها، منذ البداية حددت لكزس، عملية ثورية في تجربة السيارات مع التزام متحمس بأفضل المنتجات، والتي يدعمها التجار الذين ينجحوا تجربة الملكية الأكثر رضاء التي شهدها العالم حتى الآن. نحن واثقة على أنفسنا عند بأن العميل يعامل كفرد مهم. ونعمل الأشياء صحيحة من المرة الأولى، ونتعدى التوقعات دائما.

في لكزس، يعني تعدي توقعات العميل في بعض الأحيان تلبية طلبات العميل التي تبدو خيالية. ويتكلم دف ويلسون Dave Wilson، وهو مالك العديد من المحلات التجارية لـ لكزس في جنوب كاليفورنيا Southern California عن حقائب غاضب من عملية تتلك لكزس، والتي دفعت 374 دولارا في إصلاح سدى أحد محلاته. لقد قالت في خطابها أنها سبق أن امتلكت أربع سيارات لكزس من قبل دون أي مشكلة واحدة، وأنها مستعدة من دفعها لإصلاح سيارتها الحالية وعرفت أنها مصاريف صيانة – كما في الاستلام والقيادة ... والقيادة أنها لا تعتقد أنها ستعمل أي شيء لسيارتها الـ لكزس. يقول ويلسون ذلك، لقد قطعت 60.000 ميلا بها، ولم يسبق لها أن غيرت الزيت أبدا.

وأعاد ويلسون لها 374 دولار التي سبق أن دفعتها.

وبكل المقاييس، تعيش لكزس وفقا بوعودها لعملائها العظيمين. لقد انتخبت سيارات لكزس ملاك السيارات الأكثر رضا في العالم. وتقع لكزس دائما في القمة ليس فقط في تقديرات جودة جي دي باور J.D.Power، وإنما أيضا في تقديرات أرضاء في العالم وليس فقط في الولايات المتحدة. وإنما أيضا في جميع أنحاء العالم. ففي سنة 2006، حققت لكزس في المملكة المتحدة أعلى درجة لرضاء العميل في تاريخ تقدير J.D Power البالغ 11 سنة. ويترجم رضاء العميل إلى عبارات، ولاء عميل. وفي السنة الماضية، كانت لكزس والأربع ستوت متتالية السيارة الفاخرة رقم واحد في

المبيعات . وإذا أصبحت عميلا لكزس فستكون عميلا دائما معها – تحتفظ لكزس بنسبة 84 % من العملاء الذين يذهبوا له لعرض الخدمة.

المطلوب: الاجابة عن الاسئلة التالية:

1. هل تعتقد بأن الخدمات التي تقدمها شركة Lexus لعملائها كفيلة بالاحتفاظ بهم لمدة طويلة؟
2. أن ادارة علاقة العملاء (Customer Relationship Management) تعتبر منظور استراتيجي تسويقي للشركات الحديثة. ما هي استراتيجية ادارة العلاقات مع عملاء شركة Lexus من خلال قراءتك للحالة؟
3. هل ترى بأن الشركة نجحت في بناء علاقة مع عملائها وادخال البهجة الى نفوسهم من خلال (CRM)؟
4. هنالك سلسلة من الخطوات للحفاظ على العملاء. ما هي هذه الخطوات، مدعماً اجابتك بحقائق من الحالة المدروسة؟

المصادر :

Jean Halliday ." dealers Improve Waiting Areas to Boost Loyalty "Automotive News , March 22,2004. P 38 .Doron Levin . "Lexus Breaks the Rule to Reign as Top Luxury Marque."The Detroit News January 21, 2004 J.D.Power Associates and What Car? Report ." press release ,April 20 2004, Steve Finlay "At Least She Pol.

www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (6)

بحوث التسويق

نبدأ بإلقاء نظرة على التخطيط في قرار التسويق الكلاسيكي المتعلق بقرار كوكاكولا الضعيف الذي اتخذ منذ سنوات بتقديم نيوكوك New Coke. بنت الشركة قرارها على أبحاث تسويق كبيرة، إلا أن المنتج الجديد أخفق تماما. ومع استمرارك في القراءة، اسأل نفسك كيف يمكن لشركة كبيرة وذا موارد تسويق ضخمة مثل كوكاكولا أن تقع في مثل هذا الخطأ الفادح في الأبحاث.

المعنويات: إذا حدث هذا لكوكاكولا، فيمكن أن يحدث لأي شركة أخرى.

في سنة 1985، التي اصبحت فيما بعد قصة تسويق كلاسيكية لكل الأوقات، عملت شركة كوكاكولا تخطيطا رئيسيا في التسويق. فبعد 99 سنة من النجاح، ابتعدت عن قاعدتها الرئيسية _لا تخلط مع الكولا الأم "Don't mess with Mother Coke" – وأسقطت صيغتها الأصلية كوك Coke! وأتت بنيو كوك New Coke بدلا منها بمذاق أكثر حلاوة، وليونة.

في البداية، بين الاهتياج العصبي للإعلان، والدعاية للتقديم يبحث New Coke بصورة طيبة. إلا أن المبيعات انخفضت مع ردود فعل العامة من الناس المذهولين. وبدأت الشركة تتلقى حقائب من البريد 500 امكالمة هاتفية يوميا من المستهلكين الغاضبين.. وعملت مجموعة سمت نفسها "شاربو الكولا القدامى Old Cola Drinkers" واحتجاجات، وهددت باللجوء إلى القضاء إلا إذا عادت الشركة إلى الصيغة القديمة. وبعد ثلاثة أشهر فقط، عادت الشركة إلى الكولا القديمة. وتباع الآن باسم كوك كلاسيك Coke Classic جنبا إلى جنب مع النيو كوك New Coke عنى أرفف محلات السوبر ماركت . لقد قالت الشركة أن النيو كوك ستبقى علامتها التجارية إلا أن لدى المستهلكين وجهة نظر اخرى. ومع نهاية

نفسة كانت مبيعات الكلاسيك متفوقة على مبيعات النيو كوك بنسبة اثنين إلى واحد في محلات السوبر ماركت.

لقد اتخذ رد الفعل السريع الشركة من كارثة محتملة. فبذلت الجهود في كوك كلاسيك. وتحولت نيو كوك إلى الدور المساعد. وأصبحت كوك كلاسيك العلامة التجارية الرئيسية مرة اخرى للشركة. والمشروب الرائد في الوطن. وأصبحت نيو كوك العلامة التجارية الهجومية للشركة - الذي يوقف البيبسي - ويسلمن عنها بكثافة شديدة بمقارنة مذاق نيو كوك مع مذاق البيبسي. ولا زال لنيو كوك ما نسبته 2% من حصة السوق. ففي ربيع سنة 1990، أعادت الشركة تغليف نيو كوك، وأعادت تقديمها كامتداد للعلامة التجارية باسم آخر، كوك تو Coke II. وتستحوذ كوك كلاسيك في وقتنا الحالي على 17% من سوق المشروبات الغازية في الولايات المتحدة. واختفت Coke II بهدوء.

لماذا قدمت نيو كوك في المقام الأول؟ وما الذي حدث خطأ؟ يلقي الكثير من المحللين اللوم على التخبط في أبحاث التسويق الضعيفة.

ففي بداية الثمانينات، رغم أن الكوك كانت المشروب الغازي الرائد، فقد كانت تفقد حصتها في السوق ببطء لبيبسي. فقامت شركة بيبسي بستوات بتركيم تحدي بيبسي Pepsi Challenge، وهو مسلسل تلفاز لاختبارات المذاق يبين أن المستهلكين يفضلوا المذاق الأكثر حلاوة لبيبسي. ومع بداية سنة 1985، رغم أن كوك كانت رائدة في السوق كله إلا أن بيبسي كانت رائدة في حصة مبيعات محلات السوبر ماركت بنسبة 3%. (قد لا يبدو هذا كثيرا، إلا أن 2% من سوق المشروبات الغازية في السوق، أت المتحدة، الآن تساوي حوالي 4 بليون دولار في مبيعات تجارة التجزئة!) وكان على شركة كوكاكولا أن تعمل شيئا لتوقف فقدانها حصتها في السوق. وظهر الحل بأنه يقع في تغيير مذاق الكوك.

بدأت شركة كوكاكولا اكبر مشروع أبحاث منتج جديد في تاريخ الشركة. وقضت اكثر من سنتين، وأنفقت 4 مليون دولار، على الأبحاث قبل أن تستقر على الصيغة الجديدة. وأجرت 200000 اختبارا للمذاق - 30000 منها على الصيغة

التهائية بمفردها. وفي نتائج الاختبارات المشوائية، اختار 60% من المستهلكين النيو كوك بدلا من القديمة، واختار 52% من المستهلكين النيو كوك بدلا من البيبسي. وبينت الأبحاث أن نيو كوك يجب أن تكون الرابحة، وقدمتها الشركة في تسويق بثقة. لكن ماذا حدث؟

بالطريق الخلف، يمكننا أن نرى أن كوك عرفت مشكلة أبحاث تسويقها بصورة ضيقة جدا. فنظرت الأبحاث إلى المذاق فقط، ولم تتعرف على مشاعر المستهلكين الخاصة بأسفط لكوك القديمة، واستبدالها بصيغة جديدة. ولم تأخذ في الحسبان الأمور غير الملموسة intangibles – اسم الكوك، وتاريخها، ودبتها، وشعبيتها، والصورة. إلا أن الكوك تقع، للكثير من الناس، في موقع البيبسي، والصورة، وفطيرة التفاح كعوسة أمريكية، وتمثل نسيج أمريكا الحقيقي. وأصبح المعنى الرمزي للكوك أكثر أهمية للكثير من المستهلكين عن مذاقها. والبحث الذي يتناول مجموعة أمور أوسع يجب أن يكتشف هذه العواطف القوية.

قد يكون مديرو الشركة استخدموا حكمهم ضعيفا في تفسير البحث، واستنتاجات التخطيط حوله. فمثلا ذلك، أنهم أخذوا نتيجة أن 60% من المستهلكين يفضلون مذاق النيو كوك على أنها تعني أن المنتج الجديد سيكسب في السوق، كما عندما يكسب المرشح السياسي بنسبة 60% من الأصوات. إلا أن هذه النتيجة تعني أن 40% لا يزالوا يحبون الصيغة الأصلية أيضا، مع بقاء الصيغة القديمة للشركة، ولا يريدون تغيرها. وقد كان من الممكن أن تكون الشركة أكثر حكمة إذا تركت الكوك القديمة كما هي، وأدخلت الكوك الجديدة لاتساع للعلامة التجارية. كما فعلت ذلك فيما بعد مع شيري كوك Cherry Coke بنجاح.

لدى شركة كوكاكولا أحد عمليات أبحاث التسويق، وأكثرها تقدما في أمريكا. واحتفظت أبحاث التسويق الجيدة بالشركة في القمة في سوق المشروبات الغازية لعقود من الزمان. إلا أن أبحاث التسويق تجد كثير عن العلم الدقيق. فيدهش الناس تماما، واستبعادهم من أن الصورة يمكن أن تكون غاسبة للغاية. إذا استطاعت كوكاكولا أن تقع في خطأ أبحاث تسويق كبير، فيمكن لأي شركة أن تفعل ذلك أيضا.

المطلوب: الاجابة على الأسئلة التالية:

1. هل كان قرار الشركة في تغيير اسم المنتج صحيحاً أم لا؟
2. هل قامت شركة كوكاكولا باتباع الخطوات الصحيحة لاجراء البحث التسويقي الخاص بالمنتج الجديد أم لا، مع تدعيم اجابتك بحقائق من الحالة؟
3. ما هو حسب اعتقادك الخطأ الفادح الذي ارتكبته الشركة في بحثها التسويقي؟
4. ما هي مسؤولية ادارة العلامة التجارية في شركة كوكاكولا اتجاه المشكلة القائمة؟

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (7)

البيئة الديموغرافية (السكان)

إن التغيير في البيئة السكانية للعالم مضامين رئيسية للأعمال فعلى سبيل المثال، تتابع الصين، وعند 15 سنة مضت، قامت الحكومة الصينية بسن تشريعات تقيد من عدد الأطفال بطفل واحد لكل أسرة كي تكبح الزيادة السكانية الهائلة للناس. ونتيجة لذلك، يحدث تدليل للأطفال الصينيين الآن بصورة لم يسبق لها مثيل. فيظهر الأطفال المعروفين في الصين بأنهم الأباطرة الصغار مع كل شيء من الحلوى إلى الحاسبات نتيجة لا يعرف بأنه توازن السنة البالغين فيمكن أن يعمل حتى ستة من البالغين يشملوا الوالدين، ومجموعتين من الأجداد والجدات - على تحقيق رغبات كل طفل. فينفق الوالدان في أسرة متوسطة من بيجينج Beijing حوالي 40% من دخلهم الآن على طفلهم الوحيد. وضمن أشياء أخرى، انتج هذا الاتجاه فرص سوق ضخمة لمنتجات التعليمية للأطفال.

في المجتمع الصيني متزايد التنافسية، يحاس الآباء من إعطاء تعليم حافة مبكرة. فينظر الآباء والأمهات في الوقت الحالي ..... إلى دعم تعليم الطفل بداية من اليوم الأول للولادة. يقول ذلك احد المسوقين، ونتيج عن هذه فرصا للشركات التي تقدم عروض تعليمية تستهدف الأطفال. فبدأت ديزني، على سبيل المثال في الصين في سنة 1994 بتصنيع الكتب المسلية لميكي ماوس Mickey Mouse ودونالد دوك Donald Duck. وبعد سنة من ذلك، قدمت كتب الأطفال. والآن، مع أكثر من 10 مليون نسخة مبيعة، و 2.7 مليون كتاب تم بيعها، فانها تنتقل بسرعة كاملة إلى المنتجات التعليمية. وكانت الانجليزية لسحرية magic English، مجموعة ديزني البالغ سعرها 225 دولارا والتي تشمل كتب صغيرة وبطاقات وميض، و 20 قرص عروض مرئية ناجحة جدا منذ تقديمها منذ سنتين مضت. كما قدمت ديزني في هذا الصيف أقراص مدمجة لذاكرة القراءة فقط CD ROM تداخلية تتميز ب Winnie the pooh، و 101 Dalmatians' Cruella.

Deville في "بريل" خطط ديزني لبدء بيع "بيشتين الطفل Babe Dinstein"، وهي مسلسل عروض مرئية يقدم للأطفال حديثي الولادة والمبتدئين في المشي باستدريج صور، وموسيقى كلاسيكية والتي يفترض أن تعلمهم مستقبلين أكثر للتعلم فيما بعد. وليست ديزني بمفردها في تزويد سوق الأطفال الصيني بمثل هذا الغذاء. مثال ذلك، تجس تايم وارنر Time Warner، انبض في شانجهاي Shanghai يقرر لغة تداخلي يسمي وقت الإنجليزية English Time. وتستغرق المجموعة المكونة من 200 درس، و 40 قرص مدمج أربع سنوات من الطفل لإكمالها. وتتوقع تايم وارنر مبيعات قوية رغم سعرها البالغ (350) دولار.

السكانيات والأعمال: نتج عن التشريعات الصينية بتقييد الأسرة على طفل واحد فقط ما يعرف بأنه "تزامن الستة البالغين" فيدلل الأطفال الصينيون بالانتباه، والمخاطة، مما ينتج عنه فرص للمسوقين

المطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية:

1. كيف يمكن تفسير أن البيئة السكانية تشكل فرصة تسويقية للشركات الصينية. دعم اجابتك بحقائق من الحالة الدراسية؟
2. حسب اعتقادك هل فقط المؤسسات التعليمية استفادت من البيئة السكانية المتعلقة بالاطفال؟
3. لو كنت مديراً للتسويق في شركة كيف يمكن أن تستفيد من هذه المعلومات المتوفرة في الحالة لاستغلالها اذ كانت فرصة ولتفاديها اذ كانت تهديد؟

حالة تطبيقية دراسية (8)

التسوق واستراتيجية التسوق

حذاء ريكا الرياضي للسيدات فقط .

شركة ريكا (Ryka Inc.) تنتج وتسوق أحذية رياضية مختلفة الاستخدامات متمثلة في ممارسة رياضة المشي، تمارين رياضية، رياضة الجري، رياضة تسلق الجبال الخاص بالاناث (السيدات) وبدأت الشركة أعمالها في عام 1987 م بفكرة من الآنسة شيري بوي (Sheri Poe) . وفي بداية أعمال الشركة عانت الشركة من بعض المشاكل والعقبات وخاصة فيما يتعلق بالنوعية، حيث ان كثير من تجار التجزئة رفضوا قبول العلامة التجارية (Ryka) لعدم معرفة السوق بهذا الاسم محليا وذلك في عام 1995م تم دمج الشركة مع شركة KPR للاحذية الرياضية حيث رأى المدير التنفيذي للشركة الفرصة للتوسع في العمل ورغم كل هذه التحديات والتغيرات أصرت ريكا على الالتزام بتقديم نوعية متميزة من الاحذية الرياضية خاصة بالسيدات (الاناث) فقط .

ان فكرة البدء بهذا المشروع كانت نابعة من الآنسة شيري بوي وعدد آخر من صديقاتها اللواتي كانوا زملاء لها في الجامعة حيث عانوا من آلم شديد في العمود الفقري اثناء فترة التدريب الخاصة باللعب . وبعد ذلك ذهبت شيري بوي الى المتاجر للبحث عن حذاء طبي ورياضي خاص بالسيدات ولكن اصطدمت حيث لم تجد أي اهتمام من قبل جميع المنتجين والمتاجر بالاحتفاظ باي علامة تجاريه او حذاء رياضي خاص بالسيدات

اذ وجدت ان جميع الاحذية الموجودة الرياضية آنذاك هي رجالية وليس نسائية . ومن هنا بدأت الفكرة ووضعت انذاك مواصفات الحذاء الرياضي الخاص بالسيدات والتي من اهمها عدم حصول الم في الظهر بعد فترة اللعب او التدريب او المشي ولهذا كان لا بد من وجود حذاء ذو كعب خفيف جدا وخفيف الوزن وذو عنق طويل ووضعت بوي هذه الفكرة في ذهنها اضافة الى هذا كان هنالك حدث

خاص في حياة بوي انه تم اختصابها وهي طالبة في جامعه وكان تسدم استطاعتها على الهرب احد الاسباب الاخرى هذه العملية وبالتالي كان لا بد من وجود حذاء خفيف يساعدها على الهروب من الذين هاجموها وبالتالي تستطيع ان تهرب فيه بدلاً من التعرض لعملية الاختصاب من قبل مجموعه من الشباب.

كل هذه الخواطر التي حصلت مع بوي وهي طالبة في الجامعه جعلتها تفكر في البدء بمشروع خاص باحذية نسائية وفعلا تم المشروع وركزت فيه على النوعيه المتميزه ثم تصميم حذاء يتحمل الصدمات لمنعه للقدم، وزنه خفيف 0.7 أونصه ما يعادل 1.3 وزن الحذاء العادي القديم وفي دراسة اجريت على هذه الاحذية لاحظ صنفت احذية ريكا بانها افضل الاحذية الموجوده في السوق

واخذت بوي البعد الاجتماعي بعين الاعتبار (التسويق الاجتماعي) اذ خصصت بوي 5% من ارباحها للمشاريع الخيريه الخاصة بالسيدات اللواتي عانين في حياتهم حالات اغتصاب او ولادة ولد لقيط او عنف جنسي . اضافة الى وجود لاصق مربوط مع رباط الحذاء تظهر كيفية استخدام الحذاء بشكل امن للسيدات فقط .

وصممت الشركة حملة اعلانية خاصة بالمنتج واعلن عنه في مجلة متخصصة في الصحة واللياقه البدنية للسيدات واكدت حملتها الترويجية على اهمية اللياقه البدنيه للسيدات ومن ثم اظهرت سيدة ترتدي الحذاء الرياضي الخاص بها باسمة التجاري ريكا (Ryka) .

ولخدمة السوق المستهدف بشكل جيد، قدمت ريكا خط اضافي من اضافي للمجوهرات للمجوهرات الخاصة بالسيدات اللواتي يارسن الرياضة باشكالها المختلفه حيث اشكل الجميل للسيدة واللياقه والاناقه اضافة الى ذلك بدأت الشركة بتقديم ملابس خاصة بالسيدات الرياضيات اللواتي يركضن ويمشين ويلعبن ويتدربن ..... الخ وكان شعار الحملة الترويجية لهذه الخطوط الثلاثة من المنتجات هو "يأتي جمال المرأه من شكلها ليس من حجمها" او كالمثل الشعبي "ليس للعود بجود"

ولتعزيز هذه الشركة قامت الشركة بدعم دراسة ميدانية لباحثين متخصصين في اللياقه البدنية للسيدات والشكل الجميل للسيدات ذوات الاعمار الصغيره

والكبيرة ويؤكد رئيس شركة ريكا بأن السيدات يرغبن بعلامة تجارية واسم تجاري خاص بهن وانه على الشركة ان تصمم وتقدم للسوق المستهدف كل ما يريد حتى يتواصل معه

والمطلوب:الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هي الاستراتيجية التي استخدمتها شركة ريكا لاستهداف السوق مع الشرح؟
2. ما هي العوامل والمتغيرات التي اختارتها الشركة لاختيار السوق المستهدف ؟
3. ما هو تقييمك لمشروع الدعم الخيري الخاص بصندوق المشاريع الخيرية؟
4. ما هي اقتراحاتك لشركة ريكا المتعلقة باستراتيجيتها الحالية و المستقبلية لاستهداف الاسواق ؟
5. ما هي الشروط الواجب توفرها لتجزئة السوق المستهدف في هذه الحالة ؟

المصدر : (زكريا عزام واخرون، 2009)

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (9)

مشهور مرة واحدة: مشاهدة المستهلكين في بيئاتهم الطبيعية

تستخلص الميكروفونات كل كلمة اثناء تصوير الكاميرات الخفية. ويوثق الملاحظون كل حركة في ممر المتجر، هذا هو عمل تجارة تجزئة يسمى مشهور مرة واحدة ولا يركز الملاحظون والميكروفونات على المشاهير والما يدققون في المستهلكين.

ويتكون من مشهور مرة واحدة من معمل انثروبولوجي فريد لدراسة سلوك المستهلك في بيئة طبيعية. ورغم انه مصمم ليشبه محل تجارة التجزئة العادي، ويعطي الشعور به الا ان هذا المحل يكون اي شيء اخر لكنه ليس عاديا. فتوجد المرايات في كل مكان في هذا المحل. ويلاحظ المتخصصون في البحث الانثروبولوجي من وراء مرايا زجاجية، بينما يتكلم افراد المبيعات مع المشترين. وتتابع خمس كاميرات المستهلكين مع دخولهم المحل، ويدرس العاملون في المحل تحركاتهم في المحل، ونزواتهم، وسلوكيات شرائهم. وتمسك الميكروفونات الحساسة المخباة بكل تفوهات، من اسئلة المشتري الى التعليقات المخادعة بين الاصدقاء. وفيما بعد، يحلل الباحثون على الشرائط المصورة ويحللوا سلوك كل مشتري باحثين عن مفاتيح معينة فيه.

ويبدو كل شيء مثل الانتهاك الشديد لخصوصية العميل. لكن ليست هناك حاجة للخوف من الاخ الكبير. فيرسل المحل اشارة واضحة، وذلك مع اضواء تومض، لتنبيه المشترين الذين لا يرغبون في ان يراهم احد من الملاحظين ثم تقول من فضلك قم بزيارتنا عندما لا تظهر هذه الاشارة لكن رغم الافشاء الصريح يأمل الباحثون في (مشهور مرة واحدة) ان المشترين بمجرد دخولهم المحل ينسون انهم تحت الملاحظة الدقيقة.

ويكون (مشهور مرة و احدة) احد اعمال (فيم)، وهو وكالة اعلان علامة تجارية لتجارة تجزئة تقع في مينيابوليس . في اواخر سنة 2001، فتحت (فيم) اول معمل بحيث تشاهد من خلاله في طريق كثيف المرور في وسط المدينة . ويجذب المحل المليء بالرسائل التربية، والخلي الصغيرة، والفنون المعلنة بدوياً مشترين متنوعين . وتنتج منتجات اختبار متنوعة للمشترين مع مخزون المحل المعتاد وبدلا من وضع موضوعات الاختيار في بيئة مصطنعة يشاهد الباحثون في (مشهور مرة واحدة) المشترين في بيئاتهم الطبيعية، في الحقيقة يكون (مشهور مرة واحدة) في اغلب اوقاته محلا مثل بقية المحلات فلا يستمر في حالة الاختبار طوال الوقت كما انه يحقق ارباحا على المبيعات وعادة ينتج عن مثل الابحاث الاثنولوجية هذه تبصرات لا تنبثق من المسح التقليدي او مجموعات التركيز التقليدية .

وبالنسبة الى (فيم) وعملائها يساعد المحل في ملأ فجوة كبيرة في فهم كل فرد من هذا الجنس البشري المضلل المشتري . فمعرفة تجار التجزئة من بيانات نقطة البيع ما الذي يشتريه العميل لكنهم ليس لديهم فهم حقيقي للفرد، عادة عملية شراء متقنة والتي تصل الرف بموقع الحاسبة على المشتريات . ما الذي يجعل المستهلك يترك احد المرات لكنه يقضي نصف ساعة في مرة اخرى ؟ وما الذي يقود الشخص الى التقاط احد المنتجات ويفحصه ويعيده الى مكانه ويمشي بعيدا ويعود له فيما بعد ويلتقطه مرة اخرى . واخيرا يشتريه ؟ وكيف تؤثر التعليقات من الاصدقاء او الزوجات او افراد البيع على قرار الشراء .

وتساعد البيانات التي تمنحها (فيم) من (مشهور مرة واحدة) المسوقين في فهم المستهلكين وكيف يتداخلوا مع ثروة الاحساس والتلميحات الاجتماعية في محل تجارة التجزئة فيحدث 70% من المشتريات من الاندفاع يقول ذلك جيري كويست نائب الرئيس التنفيذي للتطوير الاستراتيجي في (فيم) يمكن ان نأتي الى القرب الحقيقي من العملاء عند نقطة اتخاذ القرار . ولتكسب هذه التبصرات مرتفعة القيمة يدفع المصنعون وتجار التجزئة من (50000 — 200000) دولار لجعل منتجاتهم تعرض في(مشهور مرة واحدة) فبالاضافة الى اختبارات المنتج تستخدم (فيم) المعمل كارضية اختبار لقرارات متنوعة لتجارة التجزئة مثل وضع

المنتج وتدفق المرور ورغم ان (مشهور مرة واحدة) عادة ما يتفق مع محل الهدايا والاثاث الكهربائي للمنازل الا ان (فيم) يمكن ان تقسمه الى جدران وتعيد تشكيله للثلاث منتجات اخرى خلال ايام .

ونتج عن تجارب (مشهور مرة واحدة) تفاصيل مهمة في كيف يشتري الناس ما في ذلك الطرق المختلفة التي يقرر فيها الرجال والنساء الشراء فتجد النساء شيئا يحبونه ويزورونه يقول كويست ذلك وينظر الرجال الى كيف تم عمله وما التشييد الخاص به فيقف الرجال ويدرسوا الاشياء بينما تسرع النساء بوضع ايديهم على السلع التجارية . وبناء على مثل هذه يقوم الكثير من تجار التجزئة بتفصيل عروضهم لتجذب الرجال والنساء بصورة مختلفة فتقدم المحلات مثل بروكستون وشارير ايميج التي تستهدف الرجال تفاصيل عن تصنيعهم وبناء وارسال اشارات تشجع المشترين على ضغط الازرار واختبار مقاعد التدليك وطرح اسئلة ويعرض محل بوتري بارن مع جمهوره النسائي الكبير منتجات في مجموعات طريقة مما يسمح للمشتريات بتخيل السلع التجارية في منازلهن وتجربن المنتج بحرية اكبر وتكتشفن ما يمكن ان تقوله هذه المنتجات عن .

وكشف بحث اخر داخل محل ان المستهلكون يكون لهم رد فعل قوي للالوان واجرى باحثو (مشهور مرة واحدة) تجربة عن طريق تقديم ثلاث مبيعات مستقلة كلها على نفس السلعة التجارية بنفس الاشارات والترويجات والاختلاف الذي عمله الباحثون في التفصيل هو لون الاشارات . فشلت المبيعات التي كانت اشاراتها ملونة بالازرق والاخضر بينما شد الحدث الذي له اشارات حمراء المشترين لشرائه. الاستنتاج ؟ يصاحب المستهلكون الالوان الدافئة مثل الاحمر والاصفر بالاسعار المنخفضة ويصاحبوا الالوان الباردة والتي تشمل الازرق والاخضر بالاسعار المرتفعة لذلك يكون المستهلكون مشدودين الى الدفء الذي ترسله الالوان الحمراء والصفراء الموجودة في مؤخرة المحل لكي يمر المشترون خلال الممرات

ويمكن ان يكون (مشهور مرة واحدة) اول معمل بحث من نوعه لكنه لن يكون الاخير وينبغا المحللون بزيادة في عدد مثل هذه المعامل التفصيلية مع نمو عالم تجارة التجزئة للمزيد والمزيد من المنافسة ولمسايرة الطلب على تصرفات سلوك

المستهلك تخطط (فيم) لفتح محل تجارة تجزئة ثاني في طريق تجارة التجزئة الميداني المركز التجاري امريكا .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ماذا حسب اعتقادك هدف الرئيسي من فكرة محل مشهور مرة واحدة ؟ لمدير التسويق؟
2. هل تعتقد أن فكرة محل مشهور مرة واحد تستطيع كشف النقاب عن سلوك المستهلك في بيئته الطبيعة، دعم اجابتك بحقائق من الحالة الدراسية؟
3. من خلال الحالة الدراسية ما هو سبب السلوك الشرائي الرئيسي للمستهلكين مع تدعيم اجابتك بحقائق من الحالة الدراسية؟
4. هل تعتقد أن فكرة محل مشهور من مرة واحدة هي انتهاك لخصوصية المستهلك ام لا؟

المصدر: (كرينلر وارمسترونج، 2003، ص)

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة دراسية (10)

الترويج والاعلان

المواقف:

في تحديد ميزانية الترويج حيث ينظر بعض مدراء التسويق إلى ميزانية الترويج وتحديدها على أنها عملية روتينية لا تتعدى مجموعة أرقام، والحقيقة أن ميزانية الترويج تمثل نشاطاً هاماً وحيوياً واستراتيجياً بالنسبة لإدارة التسويق ومديرها، لان وجود الميزانية الترويجية له مزايا عدة، أما الطرق المعتمدة في تحديد ميزانية الترويج فهي كثيرة ومنها طريقة الميزانية الثابتة والتي تعتمد الارقام المعتمدة في السنوات السابقة. فمثلا الميزانية المخصصة للترويج عام 2010 المبيعات التقديرية × المتوسط العام لنسب الانفاق الترويجي إلى المبيعات خلال السنوات السابقة. وعليه فإذا كانت بيانات شركة مصانع الورق والكرتون الأردنية المساهمة العامة المحدودة ومقرها في مدينة الزرقاء لعام 2009 عن حجم الانفاق الترويجي والمبيعات خلال الفترة المقابلة بالاف الدنانير

السنة	حجم الانفاق الترويجي	قيمة المبيعات
2005	15	80
2006	17	90
2007	20	110
2008	22	120
2009	25	130

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. إذا قدرت حجم المبيعات عام 2010 بـ(300.000)دينار، فما هو حجم الميزانية المعتمدة للترويج عام 2011 ؟
2. ما هي مميزات تحديد ميزانية الاعلان والترويج ؟
3. ما هي طرق تحديد ميزانية الترويج في الشركات ؟

الحل :

أولا : نحسب النسب بين حجم الانفاق على الترويج وقيمة المبيعات للسنوات أعلاه:

٪ 18.8 = 80×15 / 100

٪ 18.5 = 92×20 / 100

٪ 18 = 120×30 / 100

٪ 19 = 125 ÷ 24 = 19٪

100

٪ 18 = 150 ÷ 27 =

100

2. نحسب المتوسط العام له :

18.5 = 100٪ 18+ 19+ 18+ 18.5 / 5 = 18.5

3. مقدار ميزانية الترويج :

55500 = 18.5×300.000 دينار اردني

100

ثانيا: ان مزايا تحديد ميزانية الترويج والاعلان هي :

- أنها ترجمة كمية معدودة للخطة الترويجية وجهودها ونشاطاتها .
- أنها تساعد على تحديد الالتزامات الخاصة بكل نشاط ترويجي تحقيقا للأهداف .
- أنها تساعد مدراء انشطة الترويج كالإعلان والبيع الشخصي و تدخلية على تحقيق التنسيق والتكامل .
- أنها وسيلة فعالة لبيان معايير قياس الأداء والانجازات .

ثالثا : ان طرق تحديد ميزانية الترويج والاعلان الاخرى هي :

1. طريقة النسبة من المبيعات :واساسها حساب النسبة بين الانفاق على الترويج وحجم المبيعات خلال سلسلة زمنية سابقة ومعادلتها . انها مدخل اساسي في عملية التخطيط المالي للشركة

2. طريقة الامكانيات المتاحة : وهنا يتم الاعتماد على اساس الظروف المالية المتاحة للشركة و هي تتعامل مع البرنامج الترويجي ليس على اساس انه يمثل جهداً يمكن ان يؤدي إلى المبيعات وانما هو شكل من اشكال الاستثمار في الأداء البيعي في المستقبل.

3. طريقة الاعتماد على ما يخصصه المنافسون : وهنا يتم التخصيص للترويج على اساس ما يخصصه المنافسون من اجل البقاء في السوق والاحتفاظ بالمكانة والموقع فيه .

4. طريقة الأهداف المهمة :وهنا يربط الجهد الترويجي بأهداف واضحة ومحددة يجب على الشركة تحقيقها خلال فترة زمنية محددة مثل الوصول إلى عدد معين من العملاء عام 2011 أو الوصول لعدد من الموزعين عام 2013 .

وبعد كل هذا يتعين على مدير التسويق توزيع الميزانية الاجمالية على جميع عناصر الترويج وذلك بتخصيص الميزانيات التقديرية الفرعية لكل عنصر وهذا يعتمد على مدخل المهام الفرعية لكل عنصر ترويجي. ومدخل السلطة المفوضة والمدخل الهابط في تحديد الميزانية الترويجية يعني ان الإدارة التسويقية تضطلع بمهمة تحديد الميزانيات الفرعية للانشطة الترويجية لان لديها اطلاع كامل بالحدود والامكانيات المالية المتاحة مع معرفتها بجوانب الإستراتيجية التسويقية الشاملة للشركة .

المصدر : (علي الزعبي، دراسة ص 141 - 143)

حالة تطبيقية دراسية (11)

شركة الزي لصناعة الألبسة الجاهزة

تأسست شركة الزي لصناعة الألبسة الجاهزة، في عام 1992 كشركة مساهمة عامة وبائتلاف مع شريك استراتيجي إيطالي لغايات تطوير الإنتاج، إدارة وتسويق الألبسة الرجالية الجاهزة ضمن مواصفات كلاسيكية لتلبية متطلبات الأسواق المحلية والإقليمية والدولية وتهدف إلى تلبية رغبات المستهلك بشكل أساسي لأن المستهلك هو جوهر التسويق الحديث، ومن حيث النوعية والموضة من خلال دورة إنتاجية متكاملة مصممة هذه الغاية.

من خلال الأنشطة التي تقوم بها الشركة فهي ملتزمة في خلق منافع لكل عائلاتها و موظفيها وحاملي الأسهم والمجتمع بالكامل

كما تهدف لخلق البيئة والمناخ الذي يحرز الطاقة والحماس للموظفين والالتزام لكل عضو من أعضاء هذه العائلة ومن خلال تعظيم ما يسمى (الميزة التنافسية) حيث أن المستهدف يملك حساسية اتجاه النوعية في الأساس والإمكانية من حيث السعر

تقوم الشركة بإنتاج مختلف أنواع الألبسة الجاهزة الرجالية والنسائية وبأفضل الماركات العالمية حيث تختص بشكل أساسي بالبدلات الرجالية ذات المستوى العالي بالجودة وتتبع ذلك من خلال استخدامها لأجود الأقمشة الإيطالية ومواد خام عالية المستوى، وبشكل مزيج المواد الخام إضافة إلى عنصر المعرفة العلمية والتكنولوجية الركن الأساسي في التوصل إلى النوعية المرغوبة

المشكلة

تعمل الشركة ما بوسعها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والتي تستفيد منها في هذه الصناعة. حيث تمكن المنافسين من تصدير سلعهم إلى الأسواق مما يخلق منافسة شديدة على قطاع الألبسة

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

الحلول والمقترحات

1. ماذا يجب على الشركة أن تعمل لزيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية؟

يقترح على الشركة بان توسع أسواقها وتكثر من النقاط التوزيعية، وذلك للوصول إلى السوق المستهدف لتلبية حاجاته ورغباته وعند إيجاد المستهلك السلع بالقرب منه سيحقق هذه منفعة زمنه ومكانية وعلى الشركة أيضاً أن تنوع منتجاتها وذلك للتصدي من المنافسة ولتوسيع حصتها السوقية مثلاً إن لم تكن الشركة تنتج ملابس أطفال، فعلى الشركة أن تنتج ملابس أطفال وذلك لكسب سوق مستهدف جديد وزيادة الحصة السوقية. وتبعاً لتنفيذ هذه المقترحات ستقلل الشركة اعتمادها على سوق معين مثلاً إن لم توفق في تلبية احتياجات سوق النساء فان تخسر الشركة كثيراً لأنه يوجد لديها أسواق أخرى مثل سوق الرجال و الأطفال.

ويقترح على الشركة أيضاً لزيادة مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية تعريف المستهلك بالمنتجات وبالشركة: وذلك من خلال الإعلانات المرئية والمقروءة والمسموعة وتوزيع بروشورات تعريفية بمنتجات الشركة. ولقياس جودة المنتجات ومدى معرفة تقبل المنتجات لدى المستهلكين ودرجة رضاهم، يقترح على الشركة توزيع استبيانات إلى عينة من المستهلكين. و يفيد ذالك ايضا بمعرفة الشركة لاحتياجات الأسواق. وبالنسبة للتسعير يقضي عمل خصومات وعروض لجذب المستهلكين مع الأخذ بعين الاعتبار الهدف الربحي الذي تسعى إليه الشركة والسياسات التسعيرية المتبعة لدى المنافسين و معرفة أسعار منتجاتهم.

المصدر : (علي الزعبي، 2010، ص208 - 209)

حالة تطبيقية دراسية (12)

علاقات التسويق : إدخال البهجة على العملاء

تعرف شركات تسويق القمة ان ادخال البهجة على العملاء يشمل اكثر من فتح قسم لشكاوي . وكثرة الابتسامات . وان يكونو لطيفين مع العملاء . فتحدد هذه الشركات مقاييس مرتفعة جدا لرضا العميل . وعادة تبذل جهودا غريبة واضحة لتحقيقها . فتأخذ المثال التالي : تشتري احد الرجال اول سيارة لكزس LS 400 في حياته بسعر 45000 دولار وكان بمقدوره ان يشتري مرسيدس Mercedes او جاكوار Jaguar او كاديلاك Cadillac لكنه اشترى لكزس . وتسلم سيارته الجديدة وبدء قيادتها الى منزله . مع الشعور بالفخامة من راحة الجلد الداخلي . والمناولة الرائعة . وفي الطريق جرب الاضواء والمساحات . وتسخين المقعد الذي عطاه الاحساس بالدفء في صباح الشتاء البارد مما عطاه احساسا بالسرور . وفتح الراديو ليجد له صوت محطة الموسيقى الكلاسيكية المفضلة له حوله في كل مكان في داخل السيارة . وضغط على الزر الثاني للراديو ليأتي له صوت محطة الاخبار المفضلة . واحضر له الزر الثالث محطة الاحاديث المفضلة له وبقي يحافظ عليه يقظا اثناء القيادة لمسافات طويلة .

اما الزر الرابع فقد اعد محطة موسيقى الروك المفضلة لابنه . في الحقيقة . اعد كل زر طبقا لمتطلباته المحددة . عرف العميل ان السيارة ذكية . لكن هل كانت خارقة للطبيعة . لا . لقد لاحظ الميكانيكي في الكزس العدادات على سيارة تقدمية . ونقلها على سيارته الجديدة . وابتهج العميل . والاستمرار في البهجة للعملاء . وسيظلوا عملاء معك مدى الحياة .

لم يكلف ميكانيكي الكزس شيء . ولا سنت واحد . لكنه رسخ العلاقة التي يمكن ان تستحق ستة ارقام مرتفعة (عائدا من ستة خانات -- المترجم) للكزس طوال حياة العميل . ادخال البهجة على العملاء . يقطع العاملون في رحلات سوث

ريستر للحفوظ بجزية southwest airlines بصداقتهم وعادة بمرحبهم شوطا كبيرة نبدي ادخال البهجة على العميل فهنا تقدم احدى العاملات في مطاوت ريستر حلوى في عيد الهالوين Hallowen.

يحتر دون وبيتس جاكسون don and Betis Jackson ثنان من اكثر الناس تكاملا والانتقال من مكان الى اخر كما ان بيتس احد كبار الطيارة في العالم وعادة يكون حبيبهم في العطلة في منزلهم الريفي في ديلاوير Delaware و الذي عادة ما يملأ بالعديد من الاصدقاء، الاقارب، والجيران واعضاء الغرفة التجارية المحلية –فانق الجميل بالنظرة عما لذ طاب من طعام وشراب واللتي يحجل امامها مطعم ميشلين Michelin صاحب الاربعة نجوم الرائع في ليونز Lyons ومنذ عدة سنوات مضت. اعطي كل منهما للاخر مايقدر بمبلغ 1500 دولار من مطبخ وليمز سونوما Williams-Sonoma كهدية رائعة لوضعها تحت شجرة الكريسماس Christmas واصدرة دون امرا قبل وقت طويل من تسليم الكريسماس .

ولم يصل الطلب بعد . وكان منظرا بهذ تحت الشجرة. وماجعلها اكثر بهجة معرفة ان بيتس احتاج للتغيرات الجديدة لحلل العطلة القادم. وفي اليوم التالي اتصل مكتب مبيعات وليمز سونوما هاتفيا جاكسون و ذكرله القصة الحزينة وكان هناك خليط من العواصف وراء ذلك ناظر فيدرال اكسبريس Federal express ومشكلة في حاسب مركز التوزيع بشرقي لوليمز سونوما. والجديد غير المتوقع كلها تسببت في تاخير الطلب . واخذ مثل المبيعات اجراء فوريا في ما سافعله لك، قال ذلك.

اولا: سأعمل على تجميع الطلب وتوصيله لك باستخدام FedEX خلال الساعة لجعلك في صباح الغد.

ثانيا: سأرفق عناوين اعادة السلع التجارية حتى اذا وصلك الطلب القديم ترفضها عليه، وتتصل FedEX لاخذها منك .

ثالثا : سأتنازل عن كل تكاليف الشحن للطلب الاصلي، واعادتها لنا، وهذا الطلب سيصلك في صباح الغد.

ورابعا: سأرسل لك هدية – شكرا لك على صبرك، ولكونك عميل لوليمز سونوما

وترك جاكسون سماعة الهاتف وهو يشعر بارتياح وفي صباح اليوم التالي وصلت السلعة التجارية طبقا للموعود بها، وذلك مع خصم الاعادة وهدية رائعة مجانية ورغم القبض والحزن الذي حدث في البداية فقد شعر دون وبيتس بالبهجة

عندما وصل احد العملاء مبكرا في الصباح احد ايام الشتاء الى مكتب تأجير السيارات enterprise rent-a-car في كامبردج Cambridge بماساشوستس Massachusetts لأخذ الأخ سيارته في عطلة الترلج على الجليد التي سيقضيها في منتجع سوجاربوش sugarbush في فيرمونت Vermont (قيادة لاكثر من ثلاث ساعات)، ولم تكن هناك مركبات وفي سجل خاص بحجزه، واعتذر ممثل خدمة العملاء في كامبردج بمهنية، واتصل بالفروع القريبة منه حتى وجد السيارة التي يحتاجها العميل Chevy tahoe blazer في موقع يقع على بعد بعض اميال، وكان هذا جيد على اية حال، وأوصل لويس Lowey العميل الى منزله ليحظر معدات الترلج على الجليد، والى الفرع الاخر ليأخذ منه السيارة كما قلل 10% من سعر الايجار نظرا وسوء المرور الى العميل التي سيدفعها على نظرية السريع (ولكي لم يكن في حاجة الى دفعها اذا سافر من كامبردج اكما ملأ له نصف خزان الوقود، وخلال شهر واحد استأجر العميل المنهج سيارة مرتين من enterprise ومن المحتمل ان يستأجر منهم اكثر وقال ذلك .

بينت الدراسات ان التطرف في جعل العملاء سعداء، رغم انه مكلف في بعض الاحيان، يذهب يدا بيد مع الاداء المالي الجيد، فبعيدا العملاء الراضون مرت، ومرت، لذلك، في الاسواق الحالية مرتفعة المنافسة، يمكن ان تتحمل الشركات خسارة نقود على احد العمليات اختارية اذا ساعد هذا في دعم علاقة العميل طويلة المدى .

فالنسبة لشركات المهتمة بادخال البهجة على العملاء، تكون القيمة والخدمة الاستثنائية اكثر من مجموعة من السياسات، او الاجراءات، فهيا موقف الشركة ككل، جزء مهم من ثقافة الشركة، فتحب امريكان اكسبريس American Express ان تحكي قصصا عن كيف تقضي انسها العملاء من كروت ائتمانها من خلال

الاهلية الى الزلازل، ولا يتم تكملة ذلك . وتعطي الشركة مكافئات نقدية حتى 1000 دولار للمنفذي العظام great performers مثل بار بار، وبر Barbara Walters و Weber و في حركت جبال من وزارتي مالية والدولة للولايات المتحدة United States Department of Treasury لاعادة 980 دولار لشبكات سياحية سرقة من عميل كان في كوبا Cuba وتكون سوث ويست للخطوط الجوية Southwest Airlines مشهور باسعارها المنخفضة ،والوصول في موعدها . الى ان العاملين المزودين والمسلين لديه يتحملو الشرطا طويلة في ادخال البهجة على العملاء . ففي احدا الحالات، بعد اغلاق بوابة المغادرة ،تحمس احد الطيارين على احدى الراكبات التي يبدو على وجهها الحيرا وكانت تسابق في طريقها لتجد انها قد وصلت متاخرا جدا وعادة الى البوابة ليخذها الى الطائرة . ويقول نائب الرئيس لتنفيذ لخدمة العملاء في الشركة . (لقد كسر الطيار كل القواعد المكتوبة ،الى اننا هنانهو على عمل الجيد مع الراكبة)

تحكي الفنادق الاربع مواسم Four Seasons hotels ، المشهورة لخدماتها الفائقة للعاملين لديها قصة رون ديكنت Ron Dement ،حارس بوابت في تورنتو Toronto والذي سبب ان يحمل حقيبة اوراق احدى النزلاء الى التكسي عند مغادرة الفندق . لقد اتصل حارس البوابة هاتفيا في المزيين وهو محامي في واشنطن دي سي D.C. Washington وعرف منهو انهو في حاجة ماسة الى حقيبة الاوراق للاجتماع في صباح اليوم التالي ودون ان يطلب موافقة من الادارة . سافر ديكنت في اول طائرة واعادة الحقيبة الى صاحبها واختارت الشركة ديكنت عامل السنة Employee of the year . وبشكل تزدهر سلسلة محلات اقسام نوردستروم Nordstrom على قصص عن ابطال خدمتها مثل العاملين الذين يوصلو الاوامر الى منازل العملاء او يقومو في تسخين السيارات اثناء قضاء العملاء اكثر قليلا في التسوق . وفي احدى الحالات . اعاد عامل الخزينة ثمن الاطار الى احد العملاء لا توجد لديه نوردستروم اي اطارات. الى ان المحل يفتخر بسياسة التعويض التي تتبعها دون طرح اي اسئلة . كما توجد قصة عن رجل ،ماتت زوجته وكانت

عميلة لديها ولاء للمورد سترووم ن وكانت مدينة بمبلغ (100) دولار للمورد ستروم ولم يلغي مورد سترووم للعين فقط بل ارسل الى مقربيهما باقة من الزهور ايضا

لا توجد اي صيغة بسيطة لرضاية العملاء، لكنها ليست سرا ايضا فطبق لرايس ال تي بيتس Richens L.L. الذي لكثير من الناس اشياء خيالية لتولف عن خدمت العملاء، الى انهو نوع من نشاط التعويض بطريقة او باخرا ، وبنسبة ال الشركات التي تؤديه بصورة جيدة فانهو يعود عليها بالفائدة الكبيرة ايضا

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. هل تعتقد بان لرجال البيع الدور المهم في بناء علاقة جيدة مع العميل من خلال (CRM) دعم اجابتك بحقائق من الحالة؟
2. ان بناء علاقة جيدة مع العملاء من خلال (CRM) مكلف ولكنه محاط بالايجابيات على الشركة حدودها من خلال دلالة الرهنة؟
3. ما هو الاثر النفسي لسلوك المستهلك من خلال علاقة العميل مع الشركة على السلوك الشرائي للمنتجات؟

المصدر : (كوتلر وارمسترونج، 2010، ص 50 - 51)

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (13)

عملية شراء الاعمال : تطوير للموارد وليست عملية شراء فقط

تبيع سلسلة محلات وال مارت (Wall Mart) ما قيمته اكثر من ربع تريليون دولارا من السلع كل سنة.

لكنها قبل ان يمكنها بيع Sell منتجاتها للعملاء، يجب عليها ان تشتريها Purchase من الموردين أولا، ولا يمكن ان يعتمد تاجر التجزئة العملاق هذا على مشتريات من الموردين المستقلين الذين يمكن أن يتاجر عند الحاجة لهم .

ويجب ان تطور وال مارت شبكة قوية نظمية من شركاء المورد اللذين يقدموا حجما هائلا من السلع التي تبيعها بكفاءة.

ويجادل بعد النقاد ان وال مارت تستخدم حجمها الهائل، وقوة شرائها العملاقة في اجبار الموردين على قبول هوامش في سمك موس الخلاقة، بل تجبرهم في بعض الاحيان على الخروج من الاعمال لكن اذا كانت وال مارت (Wall Mart) ستعمل هذا مع كل موردييها، فمن أين تحصل على توريد السلع ،هائلة التي تحتاجه على ارفف محلاتها في جميع أنحاء العالم ؟ بدلا من ذلك، فمن منفعتها الخاصة، يجب ان تعمل وال مارت مع الموردين لتجعلهم اكثر قدرة على العطاء.

ففي هذه الايام كما في حال وال مارت، تعمل معظم الاعمال الكبيرة اكثر من المشتريات لتعرف الموردين، وتطورهم، وتدعمهم. لتضمن توريد يعتمد عليه للمنتجات، والمواد التي تستخدمها في انتاج منتجاتها، او اعادة البيع للاخرين . فهم يعرفون أن ما يكون جيد لموردييهم سيكون جيد لشركتهم. لذلك فانه يدخلوا في شراكه مع الموردين ويساعدهم في ان يكونوا اكثر فاعلية . ليس لدى وال مارت قسم مشتريات Purchasing Department . وإنما لديها قسم تطوير العميل Developement Department Suppli، والذي يبحث عن موردين مؤهلين، ويساعد في توجيههم خلال عملية شراء وال مارت المعقدة.

يقدم القسم دليل اقتراح المورد Supplier Proposal Guide. ولديهم موقع ويب يقدم النصيحة للموردي الذين يرغبون في تأدية أعمال مع وال مارت وتدعم مواردها بطريقتين. مثال ذلك، فإنها تعمل بشكل مع الموردين في اختيار المنتجات، وإدخال منتجات جديدة في محلاتها. وتسمح لموردينها الرئيسيين باستخدام قواعد بياناتها الضخمة المتصلة بنقاط البيع لتحليل حركات شراء الموردين. وتعمل بركز وحاسم، على سبيل المثال، أن منتجاتها تايد Tide لمساحيق الغسيل تبيع بصورة أفضل في محلات وال مارت في الشمال والشمال الشرقي، بينما يبيع المنحرف عنه بصورة أفضل بالجنوب والجنوب الغربي وتستخدم بركز وحاسم مثل هذه البيانات في تقسيم كل منتجاتها بمناطق محددة.

وبالمشاركة في المعلومات مع الموردين، تساعدهم وال مارت في بيع منتجاتها أكثر والتي تولد بدورها مبيعات أكثر لوال مارت.

ومثل وال مارت، يتطور المشترون في مدى واسع من المصنوعات من المشروبات الى تطوير الموردين الأخذ صناعة السيارات المعتمدة بقوة على الموردين. تشتري هوندا الأمريكية مواد وأجزاء من ملات الموردين. ومنذ عقد مضى من الزمن، شيدت هوندا برنامج علاقات قوي مع الموردين، والذي يقدم تقدير ودعم موارد موسعين. فلا تشتري هوندا من مورديها فقط وإنما تساعد في تدريبهم. بل تقدم أكثر من ملة برامج تدريبي للموردين حتى موظفيهم تدريج من حلقات الجودة وتقليل التكاليف إلى تطوير قيادة الوجبة الأمامية كما تستطيع هوندا حديثين بالسنة، والتي يلتقي فيها فرق الجودة من حوالي مئة مورد لمشاركة في الأفكار عن تحسين عمليات التصنيع. لقد ذكر أحد مديري عمليات الموردين يقول ذلك منذ الدورة في هوندا... فيكون تظهر الحادثة كله بالفعل قوة الضغط ربط فيها. يقول آخر وان... لذلك عليا أن نعمل مع بعضنا البعض.

كما تبحث الشركة تزويد من موردين جودة أيضا. وتساعد في تدريبهم. مثال ذلك، يمتلك مؤخرا دعم سورد تويوتا لملات مشتريات في تعليم المديرين في مصانعات إيشي جيرين للمورد عن نظام انتاج تويوتا Toyota Production System قبل إصدارهم أول أمر شراء.

وبالمثال، ترسل تويوتا عددا من الاستشاريين الى مصنع سوميت بوليمرز للمورد كل يوم لأربع شهور لمساعدتهم في تنفيذ نظام تويوتا . ونتج عن مثل أنشطة المورد هذه نتائج هائلة . ففي المتوسط، ساعدت تويوتا مورديها على زيادة الانتاجية بنسبة 123 ٪ . وبالطبع، تتوقع تويوتا أن تستفيد في المقابل . "لقد ازدهر عملنا بسرعة مع ... تويوتا، كما أننا سعداء"، يقول ذلك كارل كيود Karl Kiod، نائب رئيس في صناعات ايرلي جرين . "الا أن هذا ليس تدريب رمادي . فهم يريدون من الموردين أن يحققوا مالا أكثر ليفلحوا بأفضل في الأعمال، وينموا، يأتوا لهم بالابتكار .

ما الذي يمنع الانتقال من المشتريات الى تطوير المورد لمستوى من الاعمال الى الاعمال ؟ إنه يعني أن مشتري الاعمال للبيزنس لا ينظروا الى الموردين الذين يشتروا منهم السلع والخدمات فقط . وانما يبحثوا عن مشاركات الموردين التي يمكن أن تطور علاقات توريد مزدوجة الفائدة . الا ان مثل هذه العلاقات تكون شارعا به اتجاهين .

فمثلما يشارك المشترون مع مورديهم، ويدعموهم، يجب ان يستفيد الموردون من الشراكة ايضا ويجب أن يعملوا في تعاون وثيق مع العملاء لتلبية احتياجات توريدهم بصورة أفضل .

مثال ذلك، تورد منتجة المنظفات الصناعية الصغيرة شيمستيشن ChemStation آلاف المنتجات في مئات الصناعات .

وتبيع شيمستيشن كمبانيات التنظيف الى مدى واسع من عملاء الاعمال، مفاوحه من غسيل السيارات الى القوات الجوية للولايات المتحدة . ومهما كان العميل يغسل سطولا او مصنعا محلا او مطعما، معمل تقطير او قاعدة عسكرية، تأتي شيمستيشن له بمحلول التنظيف الصحيح في كل مرة. تعمل شيمستيشن أكثر من توريد كمبانيات التنظيف لعملائها . فيفكر عملائنا ... فنا على اننا شريك أكثر من مورد . الا أن شيمستيشن تعمل أكثر من بيع كمبانيات التنظيف الى عملائها ببساطة . فتشارك مشاركة فعالة في تصميم محاليل تنظيف حسب الطلب

لمشاكل تنظيفهم الفريدة. أولا، تعمل شيمستيشن مع كل عميل فردي على تصميم تركيبة المنابرين المصممة خصيصا لهذا العميل. كما تنتج تركيبات خاصة لتسهيل الأيادي، والأقمشة، والآلات الدافئة، والرش، والوعية التكرير، وحاويات مستحضرات تجميل السيارة، وقوالب حسب الطلب، وشاحنات الخرسانة. وكل شيء آخر تقريبا يمكنك تخيله. ثانيا، تسلم شيمستيشن الخليط المنتج للعميل في خزان مثبت في موقع العميل.

وأخيرا، تجري صيانة للخزان عن طريق مراقبة استخدامه، وإعادة ملئه تلقائيا عندما ينخفض مستوه وينتج عن الشراكة مع عميل فردي لإيجاد حل كامل علاقة مورد - مشتري دائمة تساعد شيمستيشن في هذا الطريق على الدائمة. وكما لوحظ في عدد حديث من انتصرات Insights، وهي مجلة الإخباري لشيمستيشن، عملائنا ... عادة ما يفكروا في كشريك أكثر من مورد.

والمطلوب: الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل تعتقد بأن قرار وال مارت (Wal. Mart) بعدم وجود قسم مشتريات واستبداله بقسم لتطوير التوريد هو قرار صحيح، مع تدعيم جوابك بحقائق من الحالة؟
2. ما هي الإجراءات التي تتبعها شركة وال مارت في عملية الحصول على مستلزماتها من السلع؟
3. ما هو حسب رأيك العلاقة الأمثل التي يجب أن تكون بين المورد والمشتري؟

المصدر: (كوتلر وسترونج، 2003، ص 354 - 356)

www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (14)

طرق التسويق الدولي : عندما تكون في روما ما يعمله اهل روما

تقول هذه الحالة : تعتقد شركة الاقزام للدجاج انه لن الاوان الان تستمتع بقية العالم بنفس المنتجات الممتازة التي تقدمها للمستهلكين الامريكيين الجنوبيين كاسين . وارسلت نائب الرئيس هنري سليكسمبل إلى اوروبا وافريقيا واسيا للتعرف على هذه الاسواق. توقف السيد سليكسمبل في لندن أولا حيث عمل زيارة قصيرة لبعض بيوك واتصل بهم هاتفيا وتعامل مع البريطانيين بنفس السهولة وفي تورنتو ارجنت رحب بضيفه على صعيد الغداء وهو مدير شركة هندسية بالكمسات تدعى باسمي هنري فقط يا جاكريس

وفي اليابان كان السيد سليكسمبل مركز قوة فقدم عرض تسويق على احدث طراز كامل بالوسائل سمعية والمرئيات التقنية مما اظهر لهم ان جورجيا يعرف كيف يبهرهم. وفي طريقه الى ميلانو دخل هاري في محادثة مع رجل اعمال ياباني كان جالسا بجواره في الطائرة والتقى بأوراقه على منضدة الرجل وعندما قال الرجلان وداعا لبعضهما يصافحا بالايدي بحرارة وامسك بذراعه اليمنى وبعد ذلك رددى بطئا الجاكت الرياضي والبنطال الكاكي في طريقه لموعده مع صاحب شركة تصميم تعليب ايطالية يعرف كل فرد ان الايطاليين هزليون ويحبون المرح

وبعد ذلك اتجه السيد سليكسمبل الى المملكة العربية السعودية حيث قدم بجرأة اعتصابات ملف عملة المصانع من جلد الخنزير الى عميل سعودي. وكانت رحلته الاخيرة الى بيجينج في الصين حيث تكلم مع مجموعة من المنفذين الصينيين عن الاعمال على طعام الغداء وبعد الانتهاء من الطعام القى عصيان تناول الارز في الصحن وقدم لكل ضيف ساعة نيفاني بيضة كتذكار لزيارته . جولة رائعة بالتأكيد لانتاج الكثير من الارز ليس صحيحا ؟ خطأ فبعد ستة اشهر لم يظهر اي اثر للرحلة باستثناء رصة من الفواتير ففي الخارج لم يكترثوا مهتمين بهاري.

وقد تم تضخيم هذه الحالة الافتراضية للتركيز . نادرا ما يكون الأمريكيو بهذه الصورة. الا ان الخبراء يقولون ان النجاح في الاعمال الدولية لديه الكثير لتعلمه من معرفة المنطقة واناسها . فبتعلم اللغة الانجليزية وتوسيع انفسهم بطرق اخرى قابل قادة اعمال العالم الامريكيين ابعد من منتصف الطريق . وبالمضاهاة يعمل الامريكيون في العادة بقليل باستثناء افتراض ان الاخرين سيسيروا على موسيقاهم. نحن نرين ان تكون الاشياء امريكية عندما نسافر. للسرعة و الراحة و لسهولة . بذلك فاننا نصبح امريكيين فيجين . بطلبنا من الاخرين ان يتغيروا، يقول ذلك خبير تجارة عالمي امريكي. اعتقد ان من الممكن العمل المزيد من الاعمال اذ حاولنا بصورة اكثر جدية .

يجب ان تساعد الشركات الامريكية مديريها في فهم العملاء والثقافات الدولية مثال ذلك، يبجل اليابانيون بطاقاتهم كامتداد للذات انهم يتداولوها للاخرين واثما يقدسوها

لقد حاول هاري المسكين لكن بالطرق الخطأ لا يعتقد البريطانيون، كقاعدة عامة صفقات عبر الهاتف مثلما يفعل الامريكيون . ليس هناك فارق ثقافي كبير مثلما هو موجود في الطريقة.

كما ان الفرنسيين لا يحبوا الاعتياد الفوري الاسئلة عن الاسرة او الكنيسة او الامور العامة كما انهم لا يحبوا ان ينادوا الاغراب باسمهم الاول ربما لم يظهر السيد جاكوبز المسكين شيئا الانه ارتد . لم يكن مسرورا بتطبع، وضح ذلك خبير في مدرسة العملية للاعمال الفرنسية. لقد اعتبر هذا ملفقا رديئا. استمر في تعليمه، حتى بعد اشهر من تعاملات الاعمال انتظرت منه ان ينادني باسمي الاول ..... انت محق دائما في ان تقول السيد في اوروبا .

ممكن ان يكون لتقديم هاري المسرحي اخفاقا لدى الالمان الذين لا يحبوا المبالغة والمظاهر . لكن طبقا لاحد خبراء الالمان اصبح الالمان معتادين على التعامل مع الامريكيين ورغم استمرار الاختلافات في لغة الجسم والعادات، الا ان اخر الا سنة قبلتها . لقد عانقت سيدة امريكية في اجتماع اعمال الليلة الماضية قال

ذلك يكون هذا صحيحا في فرنسا الا ان الالمان (كبار السن) الا زالت لديهم حساسية مع العادات ، كما قال ان نداء مرتد السكرتارية باسمائهم يعتبر غير لائق ابدا بالتاكيد يمكنك ان تسأل اذ كان بامكانك عمل ذلك وتحصل على فن و لا . ففي المانيا يتعامل الناس مع بعضهم بصورة رسمية وصحيحة – فيجب ان ينادي الفرد الحاصل على درجتي دكتوراه (وهذا امر معتاد جدا) بانه السيد الدكتور الدكتور هاري.

عندما مسك هاريسليكسمان بشراع رجل الاعمال الياباني الاعمى ربما اعتبره هذا الشخص غير محترم ووقح فاليابان مثل الكثير من الدول الاسيوية، ثقافة عدم تصال : تكون مصافحه الايدي فيها تجربة غريبة، وجعل هاري الاشياء اسوء بتقديمه بطاقة اعماله فيجعل اليابانيون بطاقات الاعمال كامتدادات لانفسهم، وكممتلكات ثمينة ولا يناولوها للناس يغدقوا بالاحترام على المرؤوسين ويظروا الرئيس الرسمي الاعلى رتبه فقط .

كما كان هاري سيء الطالع حقا ايضا عندما افترض ان الايطاليين يشبهوا قوالب هوليوود فالنزعة للتصميم و الاسلوب التي تتسم بها الثقافة الايطالية لدرون تواجد فيها رجال الاعمال من ميلانو وروما فهم يرتدوا ملابس جميلة ويعجبوا بالنزعة كنهم يشجعوا عند بهرجة و عدم لباقة في ملابس الاخرين

وفي لمملكة العربية السعودية يمكن اعتبار اللف للخلف من جلد الخنزير حقيرا فرجل البيعات الامريكي الذي يقدم هذا الملف بلفظ بصورة غير رسمية، وتوضع شركته في القائمة السوداء بالنسبة الى العمل في المملكة العربية السعودية. وفي الصين يمكن ان يساء الفهم هاري عصبي اكل الارز بانه عدواني ،فيجني وضع عصبي ،الارز في الطبق لمرات ثلاثين. ويمكن ان تؤكد التصرفات التي قدمها هاري كتهديد لهم هذه المقاصد المظلمة . فيعني اعطاء ساعة للصينين نفس الشيء مثل رؤية احد الافراد لنهايته .

لذلك، المنافسة بنجاح في الاسواق العالمية، او حتى للتعامل بكفاءة مع الشركات الدولية في اسواقها المحلية، يجب ان تساعد الشركات مديرها على فهم

الاحتياجات، والعادات، وثقافات تشتري الأعمال الدولية عندما تجري أعمالا في دولة أجنبية وثقافة أجنبية – خاصة في الثقافة غير الغربية لا تفترض أنك يتصح بذلك متخصص في الأعمال الدولية. لا تعتبر أنك مسلم. حرك كل حجر. اطرح كل سؤال. احذر في كل التفاصيل. لأن الثقافات تختلف فعلا، ويمكن أن يكون لهذه الاختلافات تأثير كبير لذلك نظل النصيحة القديمة نصيحة جيدة: عندما تكون في روما، افعل ما يعمله أهل روما.

والمطلوب: الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل يستطيع السوق الدولي أن يجبر المستهلكين الأجانب على تقبل منتجاته كما يريدها هو أم لا؟
2. قبل دخول السوق الأجنبية على السوق الدولي أن يدرس ويبحث في كثير من الأمور، ما هي حسب اعتقادك المفروض على هاري سليكمبيل أن يفعل قبل الذهاب إلى الدول التي زارها؟
3. ما هي الاستراتيجيات التسويقية التي كان من المفروض على هاري أن يتبناها للتعامل مع الأسواق الدولية، دعم إجابتك بحقائق من الحالة الواقعية؟

المصدر: (كوتلر وارمسترونج، 2007، ص 599 – 600)

. فبينما يريد بعض الناس سيارة بورش الجراج، يفضل الاخرون ستيواي في غرفة المعيشة. ولك منهما نفس التكلفة ولك منهما تاثير على مالكه .

وحتى في اسوء الاوقات، احتفظت استينواي وولاده، مصداقيتها لتقاليدها، وصورتها باسعارها المرتفعة ورغم ان عائلة ستينواي لم تعد تملك الشركة ،الان الا ان ملاكها الحاليون لا زالوا يحترمون، ويحسون علاماتهم التجارية فعندما اشتروا الشركة التي كانت تمر بمصاعب في سنة 1984 تحملت الادارة الجديدة 600 بيانو زائد في المخزون . وبدلا من تقليلها للاسعار لتحقيق ربح سريع مع المخاطرة باخلاق الاذى بالعلامة التجارية، استعاد المديرون صحة الشركة عن طريق التمسك بخط الاسعار، واعادة تجديد التزامهم بالجودة . ومن خلال مثل هذه الاجراءات، استعادت ستينواي سيطرتها على السوق، واستمرت فيها . ورغم ان اسعارها مرتفعة جدا او من الاكثر ترجيحا بسببها تتمتع استينواي بنسبة 95٪ حصة سوق في صالات الحفلات الموسيقية .

لذلك لن تجد اي تخفيضات عطلة نهاية الاسبوع على بيانو استينواي . ويستمر تحميل الاسعار الاعلى كثيرا ليمثل حجر الزاوية لموقع قيمة الشركة : لاكثر كثيرا كما ان الاسعار الاعلى كانت جيدة للشركة . تحصل على 72 من كل مبيعات وحدات المفاتيح في ولايات المتحدة يقول بروس ستيفنس رئيس استينواي ذلك الى اننا نحصل على 35٪ من دولارات مبيعات. وعلى حوالي 38٪ من الارباح

وللعملاء في كان تكاليف استينواي، فهي سعر قليل لدفعة في تجربة امتلاك البيانو . سال جامع التحف فقط الذي كلف حديثا باعادة تجديد بيانو استينواي لمادونا الذي انتج سنة 1887 . السعر لاستينواي الذي يحلم به ؟ مفاجاة 575 الف دولار ! ويلخص عازف البيانو الكلاسيكي كريستيان زيمرمان كل تجربة مع ستينواي كما يلي : تكون صداقتي مع بيانو استينواي احد اكثر الاشياء امتعة وجمالا في حياتي . من يمكنه ان يضع سعرا لمثل هذه المشاعر .

والمطلوب: الاجابة على الأسئلة التالية :

1. من تعتقد انه فعلاً الجودة العالية تبرر السعر المرتفع؟
2. تؤمن شركة سنيتوني واولاده بأن هنالك فئة معينة من المجتمع / السوق حاجة إلى منتجاتها. هل هذا صحيح؟
3. ما هي الاستراتيجية الخاصة بالمنتج والسعر التي تبنتها شركة سنيتواي و ولاده؟

المصدر: (كوتلر وارمسترونج، 2010، ص 505 - 506)

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة تطبيقية دراسية (16)

بوندت : جعل معلومات العميل دم الحياة للتنظيم

في كل مرة تنتقل سنة علب من بود لايت من الرف في بجني ويجلي، تعرف شبكة بيانات بوندت مرتفعة السرعة من أنهويزر بوش المنتشرة في جميع أنحاء الوطن ذلك . كما يمكن ان تسجيل الشبكة ما يدفعه العميل، ومتى يشتري البيرة، وما اذا كان قد اشترها مشجعة و دافئة، وما اذا كان العميل قد حصل على صفقة جيدة . لقد عملت أنهويزر بوش عملا في غاية الدقة من ايجاد ما يشترية محبو البيرة، ومتى، وأين. ولذا . اذا خسرت (ب) (A T0) B (0.) مكانا على الرف في محل في كلاركسفيل بتينسي. فانها تعرف ذلك مبشره، يقول ذلك استشاري في الصناعة. فهم أفضل في مبارة (المعلومات) من اي فرد اخر، بما ذلك كوكا كولا.

وحتى وقت قريب، كانت صناعة البيرة متأخرة تقنيا . فكان لدى المنتجين الرئيسيين معلومات قليلة، وكانوا يستخدموا البيانات المتاحة فم فقط . الا ان (- ب) (A T0) B (0.) غيرت القواعد في سنة 1997. عندما قرر رئيسها التنفيذي بوش الثالث أن يجعل شركته رائدة في تعدين أنماط شراء عملائها وكانت نتيجة ذلك بوندت . شبكة بيانات موسعة للعملاء والسوق . وتعمل(- ب) الان بدا بدء مع موزعيها لجمع بيانات تفصيلية على مستوى المحل. فأصبحت بيانات تاجر الجملة، وبيانات على مستوى المحل دم الحياة لتنظيمنا. يقول ذلك منفذ مرتفع المستوى في (ب) ويسجلوا مثلا، مبيعات الموزع مناطقهم مسكين بكل قطعة معلومات يمكن ان تفيد، مثل كمية المكان المخصص في أرفف تجار تجزئتهم لكل العلامات التجارية للبيرة، وأيها له العروض المرئية أكثر، وأيها جاري احضارة لتأخذ ديريك جوردون، وهي ممثل لأحد موزعي (ب) في كاليفورنيا الزكزية عندما سحب جوردون من أحد محلاته، او احد عشرات السوق، ومطاعم الليكور رجع نفسه الى بوندت في التحميل بمعلومات الحساب وبالطبع، كان

متحفظا للمزيد . فيتوصيل حاسبه الدفتري، وهو رفيقه الدائم ونافذته في بودنت، يبدأ جوردن جولته . أولا، سأتأكد من حسابات المدينين ومن أن كل شيء جيد، يقول ذلك . وبعد ذلك ستظهر لي شاشة المخزون بيانات أربعة أسابيع سابقة . و ستطيع أن أحصل على البيانات لسابقة، وماكن توجد العبوات المختلفة، والأرقام عن كم من البيرات حدثت عندما كانت معروضة في موقع معين .

وبعد الاستشارة مع عميله، يقوم جوردون بمراجعة المحل، واضعا ما أراه من ليس مجرد ما يراه هو عن علاماته التجارية الخاصة به وكذلك عن منتجات المنافسين، وأسعارهم، وعروضها والتي تظهر في الشاشة أيضا . ومنذ بضع سنوات مضت، عندما كنا نبحث في لوحات اللصق والفواتير لم يهتم جوردون بتتبع عروض تورس وميلر في محلات عملائه . أما الآن فأصبحت من ضمن حقول البيانات الأكثر أهمية في شاشة الجهول . فالحصول على معلومات المنافس ليس عملا زائدا، يقول ذلك . "فأنت دائما تريد أن تراجع المحل . كل شيء يحدث. ويحمل جوردون الحصول بهاتفه الخليوي، ويصدر أوامر جديدة للمستودع، وذلك مع البيانات التي جمعها . بأمانة ؟ أعتقد أني أعرف عن أعمال هؤلاء الناس أكثر مما يعرفونه أنفسهم، يقول ذلك . على الأقل في قسم البيرة .

يحمل جوردون وعدة الاف من المشترين والمستهلكين كعيون، وآذان لشبكة بيانات بودنت وتأتي من خلاله يمد موزعو (أ – ب) تقاريرهم، بتفاصيل مهمة، عن المبيعات ومخزون الأرفف والعروض في الآلاف من المخارج . الا ان البيانات المذهلة ليست الا الخطوة الأولى . انها ليست عملية جمع بيانات يقول ذلك هاري شوماخر عمود اعمال البيرة اليوم "فيعتمد الأمر على قوة العقل . فتكون (أ – ب) الأذكى في تحديد كيف تستخدمها . وتعطي معرفة كيفية استخدامها ل (أ – ب) ما يجعلها تشبه وال مارت في سواقها.

وبجمع البيانات في الرفف تتيلي تخدم موزعيها في جميع أنحاء البلاد، ويمكن ان تستخلص أ – ب صورة في كل صباح لأي العلامات التجارية تباع بأي عبوات مستخدمه بأي خليط عروض، وخصومات، وترويجات وتساعد البيانات الاضافيه من مصادر أخرى في اكمال الصورة . والآن، تكون أ – ب منتج البيرة

الرئيسي الوحيد الذي يعتمده بشدة على البيانات من شركة موارد المعلومات والتي تتابع كل شفرة أعمدة لمنتج يمر في نقطة البيع خلال عملية دفع العميل للحساب وتؤدي دراسات مسحية للمستهلك على غط نيلسين كما تجرى أ ب در ستيرا المسحية الشهرية ايضا لترى ما الذي يشتريه محتسو البيرة، ولماذا .

تستخدم أ - ب البيانات في التغيير المستمر لاستراتيجيات التسويق، وتصميم الترويجات لتناسب العادات المرتبة لأسواقها، وكردار تحذيري يكتشف أين يوجد للمنافسين حافه . ولا يعرف احد من منتجي البيرة الآخرين تعدين بيانات أ – ب فيقول تعدين البيانات الشامله كل شيء ت أ ب من اي المصور، و الافكار الى الدفع في اعلاناتي الى المنتجات الجديده الى اماطة اللثام مثل ميشيلوب الترا منخفض الكربون. وهي التدشين الاكثر نجاحا ل أ ب منذ تقديمها بود لايت

ويساعد عبور البيانات على مستوى المحل مع ارقام التعداد السكاني للولايات المتحدة عن التركيبة العرقية والاقتصادية للجيران أ ب في تفصيل حملات التسويق مع دقة محلية كانت حلما فقط منذ بضع سنوات مضت . فتكشف البيانات عن اتجاهات طبقا للمدينه (يمكن ان تكون تكويزا ساخنه في سان انتونيو الا ان بود لايت تلعب بصورة افضل في بيوريا)، وطبقا للجيرة (يظهر العارضون الرجال على الملصقات في ضاحية كاستيرو من سان فرانسيسكو وليس على نظيراتها في ميشن)، وطبقا للعطلات (يكون الرابع من يوليو باعثا كبيرا في اتلانتا ولا يكون يوم سان باتريك وكذلك .....) . وطبقا للطبقه (الملعب الصفيح لحملات البطاقات الزرقاء، والزجاجات للبطاقات البيضاء) . كما انهم يحفرون لأسفل الى مستوى المحل الفردي، يقول ذلك احد الاستشاريين في الصناعه . يمكنهم الاشاره الى ان العملاء ذكور وشابين جنسيا ولاتينيين ويبلغوا من العمر ٢٥ سنة ومحافظين وحاصلين على تعليم جامعي . "نودلت : في كل مرة تتنقل ستة علب من بود لايت من الرف في محل البقالة: تعرف شبكة بيانات بود نت مرتفعة السرعة ذلك . كما يمكن ان تسجل الشبكة ما يدفعه العميل و ومتى يشتري البيره و وما اذا كان قد اشتراها مثلجة او دافئه، وما اذا كان العميل قد حصل على صفقة جيدة.

وعملت انهوبزر بوش عملا في غاية الدقة من ايجاد ما يشترية محبو البيرة ومتى، واين، ولماذا .

وتكون عملية تحديد البيانات بوجه انتاج الذهبي المعروف معرفة بسيطة لذلك البيرة . فهي تسبب الاولي الذي يجعل حصة حجم 1 ب من سوق بيرة الولايات المتحدة البالغ 74 بليون دولار تمثل 50.1٪. واضعا كورس وميلر، ومنتجي البيرة الاخرين على الجليد . ومنذ اعلان اغسطس الثالث هجوم بيانات لشركة مرتفعة التقنية، حققت ا ب مكاسب وارباح من رقمين عشرين لعدد 20 ربع سنة متتالية: بينما تسطحت ارباح كورس، وميلر .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هي الاستفادة حقيقية من توفر البيانات عن السلع الخاصة بـ (A TO B) تسويقياً. دعم اجابتك بحقائق من الحالة؟
2. هل يمكن ان تكون قاعدة البيانات هي وسيلة ترويجية لشركة (A TO B) ام لا
3. ماذا تحمل (A TO B) في البيانات التي تحصل عليها من بوندت

المصدر : (كوتلر وارمسترونج، 2007، ص 363 - 365)

www.Maktbah.Net

حالة دراسية تطبيقية (17)

شركة الشبراويشي لمستحضرات التجميل

بدأت هذه الشركة أعمالها عام 1950 عندما علم مؤسسها بسياسة الحكومة المصرية من الاكتفاء الذاتي والتفكير في تنفيذ برنامج ضخم للتصنيع المحلي يغني عن استيراد السلع الأجنبية بقدر المستطاع، وقد رأى المؤسسون إن أدوات الزينة من الأصناف التي تتسم بالرواج والتي ينتظر لها نجاح كبير.

وفي أغسطس من نفس العام أمكن للشركة ان تنتج اصنافاً ممتازة من مساحيق الوجه للسيدات وكريم للحلاقة للرجال وتمكنت أستان للجميع وبعد أن استوثقت من جودة أصنافها قامت بحملة إعلانية أعلنية قوية وعينت في كل محافظة وكل مديرية مندوباً عاماً له يشرف على عملية البيع داخل منطقته وأعطى حق إبرام العقود مع الموزعين المحليين.

على أن الشركة وجدت أنه لكي تستمر أعمالها بنجاح وتتفوق في ميدان المنافسة الشديدة لا بد وان تصنع هذه المنتجات من عناصر ممتازة وأن تستخدم في الصناعة فريقاً من العمال المدربين ومن الخبراء ممن يتقاضون أجوراً عالية ولهذه الأسباب كانت أسعارها تزيد عن أسعار منافسيها بما يقرب من 20٪.

ولذلك اهتم مدير الشركة ببحث أفضل طرق التوزيع مع خبراء التسوق وأهم هذه الطرق هي: استخدام السماسرة ومحلات البيع بالتجزئة والصيدليات ومحلات أدوات التجميل وإنشاء محل بيع للجمهور خاصة بالشركة وتنقسم الشركة إلى قسمين رئيسيين منفصلين تماماً عن بعضهما وهما قسم الإنتاج ومقره خارج القاهرة في شبرا وقسم البيع ويقع في شارع شريف باشا بالقاهرة ويقوم قسم الإنتاج بيع أصناف ممتازة من هذه المنتجات الثلاث تحت اسم ((ك. ر رقم 1)).

وقد دعا إلى هذا التقسيم أسباب كثيرة منها أسباب ضريبية وتسويقية وبنى تنظيم الشركة العام على أساس أن كل قسم مسجل بمفرده في سجلات وزارة

المصنعة وله إدارة منفصلة ومالية منفصلة، وكان من نتائج هذه التفرقة أن تكررت عمليات كثيرة واردد عدد الموظفين و عدد المكاتب وبالتالي المصروفات العامة للشركة ولا يربط القسمين سوى وجود مدير عام رأسهما .

ويحمل المدير العام شهادة علمية رفيعة في الكيمياويات وركز اهتمامه في ترقية المنتجات وتقدمها ولكنه لم يلتفت إلى الناحية الإدارية بل فوض مساعديه له دون أن يفرض عليهم رقابة من أي نوع، وما بدأت الشركة أعمالها حتى بدأ الإهمال يظهر في إدارتها، ثم أخذ يتفاقم إلى درجة جعلت الشركة تكاليف باهظة مما أضعف مركزها المالي .

وكانت مبيعات مساحيق الوجه ثابتة تقريباً وأسفرت في مجملها عن خسارة حيث كانت منافسة الأسعار الرخيصة للشركة الأخرى قوية وكذلك لم يكن لبيع من الصنفين الآخرين مرضاً لأنه كان ينخفض من سنه لأخرى ولو أنه كان مربحاً بدرجة ما .

وقد أحالت الشركة المشكلة على لجنة من الخبراء الذين قرروا بعد الدراسة أن السبب هو ارتفاع الأسعار أما الأصناف نفسها فهي أرقى بكثير من أصناف المنافسين . وكان لابد من اتخاذ قرار بشأن سياسة الشركة المقبلة التي ليس أمامها إلا أحد أمور ثلاث وهي :

تخفيض الأسعار أو إنتاج أصناف رخيصة أو ضغط المصروفات العامة إلى حد كبير . غير أنه حدث بعد ذلك بقليل أن لاحظ المدير أن مساحيق الوجه بدأت في التفوق في السوق رغم ارتفاع أسعارها، وذلك بعد أن ظهرت عيوب كثيرة في المساحيق المنافسة وبدأت السيدات تقبل عليها بدرجة لم تكن في الحسبان . وعندئذ رأى المدير استخدام الأرباح الطفيفة الناتجة من بيع معجون الأسنان وكريم الحلاقة في تقوية إنتاج مساحيق الوجه وزيادة مبيعاتها . والجدول التالي يبين مبيعات الشركة منسوبة إلى متوسط البيع في الثلاثة أعوام الأولى 1952، 1953، 1954 .

السنة	مساحيق	كريم	منجون	الجملة
الوجه	الحلاقة	الأسنان		
1954 ـ 52	٪100	٪100	٪100	٪100
1955	٪115	٪74	٪97	٪94
1956	٪109/131	٪30	٪72	
1957	٪149/207	٪37	٪91	
1958	٪169/252	٪28	٪93	

ويلاحظ أنه جاء في تقرير الخبراء السابق الذكر بأن المشكلة تحل عن طريق تخفيض الأسعار فقط. وقد ثبت خطأ هذا الرأي نظرا لارتفاع تكلفة الإنتاج ارتفاع مصاريف الإدارة والتسويق ولأن التخفيض قد يضر بالشركة ضررا بالغا فقد تلقت الشركة في نهاية عام 1958 تقارير من مصادر موثوق بها بأن المنافسين الذين يبيعون بأسعار رخيصة قد تحرجت حالتهم المالية إلى درجة خطيرة.

والمطلوب:الاجابة على الاسئلة التالية :

1. هل تستمر شركة الشراويشي في إنتاج الأصناف الممتازة ؟وهل تهتم بإنتاج الأصناف الثانية من مساحيق الوجه ؟
2. هل لديك مقترحات لتحسين تسويق كريم الحلاقة ومنجون الأسنان ؟
3. ماذا تكون النتيجة لو أن الشركة خفضت أسعار جميع منتجاتها ؟
4. ما هي مشكلة الشركة الأساسية وماذا تقترح لعلاجها ؟
5. ما هي المبادئ التسويقية التي يمكن استخلاصها من هذه المشكلة؟

المصدر: عادل حسن، 1998، ص 305 ـ 307

حالات تطبيقية متنوعة

حالة دراسة (1): بحث "اللمس، والاحساس" العوامل النفسية للمستهلكين

حالة دراسة (2): اغاني في العالية (MTV) : الموسيقى هي اللغة العالمية

حالة دراسة (3): جوثيبي مقابل ماكدونالدز: يمكن ان يكون الصغير جميلا

حالة دراسة (4): اثر سلوك المعلم في تكرار السلوك العدواني عند الطلبة

حالة دراسة (5): المدير والتقارير في شركة دلائل في السودان

www.Maktbah.Net

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة دراسية (1)

بحث " اللمس ، والاحساس" العوامل النفسية للمستهلكين

عادة لا يعرف المستهلكون ، او لا يمكن أن يصفوا كيف يتخذون اجراء بالكيفية التي يتخذونها به . لذلك ، يستخدم باحثوا المحفزات (الدوافع) أساليب جس متنوعة للكشف عن الانفعالات، والمواقف تجاه العلامات التجارية ، وموقف الشراء . وفي بعض الاحيان تتراوح هذه الاساليب النفرية من اختبارات تفسير مدونة، ومصاحبة حرة لجمل المستهلكين ببعض احلام يقظة ، وخيالات عن العلامات التجارية ، او مواقف الشراء. ويقدم احد الكتاب الملخص التالي لجلسة لجان الدوافع :

صباح الخير ، سيداتي وسادتي ، لقد استدعيناكم اليوم ليحث مستهلك بسيط . والان ، عليكم بالنوم على الوسائد ، والقاء كل العوائق من الذاكرة . ودعونا نجرب مصاحبة حرة بسيطة . أولا ، فكروا في العلامات التجارية كما لو كانت اصدقاء لكم . تخيلوا لو ان بمقدوركم الكلام الى عشائكم امام التلفاز ما الذي تقولوه ؟ وما الذي يقوله لكم ؟ . . . الان ، فكروا بالشامبو الذي تستخدموه كما لو كان حيوانا . استمروا ، ولا تخجلوا . هل سيكون حيوان الباندا او اسد ؟ او حية او دودة صوف ؟ وبالنسبة الى ثريتنا النهائي ، دعونا نجلس، ونسحب تخيلاتنا . ارسموا صورة لاحدى مستخدمات خليط كيك تقليدي . هل ترتدي مريولا . ولباس نبيت ؟ او رداء حديث ؟

تبدوا مثل اساليب الاسقاط بلهاء . الان المزيد ، والمزيد من المسوقين يستخدموا مثل هذه الطرق للمس الاحساس المحفز عميقا في نفسيات المستهلكين ، وتطوير استراتيجيات تسويق افضل . مثال ذلك ، استخدمت شركة شل للنفط بحث المحفزات (الدوافع) في محاولة للكشف عن الاسباب الحقيقية من وراء هبوط المبيعات لعقد من الزمان :

كان مدير اعلان شركة شل للنفط ، سيكستوس اوشلي sixtus oschli في قمة نجمه . فقد عمل لاشهر هو وفريقه على التوغل بعمق في نفسية المستهلك .

لاشهر لم يصلوا الا الى قراع . لقد جربنا منشطات الذاكرة السيكوجرافية psychographic memory، تذكر هذا. وجربنا عملية الاحلام وكلها دون نتيجة وعند احدى النقاط، كنا نعطي المبحوثين قطعا من الطين الصلصال ونطلب منهم تشكيل شكالا تعبر عن مشاعرهم الداخلية تجاه شل.

وآن الاوان ليقرر اوشلي ان يجرب شيئا ثوريا. فكي تحظى شل جذبا كثر لاعلاناتها التجارية من الوقود عليها ان تتعمق وتتسق اكثر. واستدعى اوشلي باحث مستهلك متخصص في مجموعات التركيز التي تعقد تحت التنويم المغناطيسي. وفاجأت التوقعات . طبقا لقول اوشلي، حتى المتشككين، يجب ان اقول لك، انها كانت رائعة، رائعة كثيرا طبقا لقولهم فبعد ان خضعت الاضواء، لعملية الباحث المبحوثين للوراء والوراء للوراء حتى وصول الفريق الى طفولتهم. لقد استمر في الحفاظ على عقلهم للوراء فقط، يقول اوشلي ذلك، حتى . . . طبقا لقوله. اذكر لي اول تجربة لك مع محطة وقود. وحدث استرجاع فعلي لذاكرة الناس اعني انهم ذهبوا فعلا الى هناك. وكانوا يقولون، كنت ابلغ من العمر ثلاث سنوات ونصف. وكنت في المقعد الخلفي لسيارة ابي الشيفروليه الجديدة تماما. لقد كان هذا كما لو كان بالامس بالنسبة لهم. لقد كان هذا مدهشا.

ان الاختراق الحقيقي يأتي بعد استيقاظ المبحوثين من غشيتهم . فعندما اعادهم جميعا سألهم عما يتضلوه لدى متعهد تموين الوقود. يقول اوشلي هنا ، وما فاجئني ان هذا كان مرتبطا بالنسبة الى الفرد بتجربته في فترة الشباب . وتطوعت احدى السيدات بقولها انها دائما تملأ خزان وقودها من عند تكساكو Texaco . وسألناها لماذا. يتذكر ذلك اوشلي. وقالت لا اعرف، واعتقد انني اشعر بالراحة فقط تجاه تكساكو حسنا، لقد كانت هذه هي نفس الطفلة ذات الثلاث سنوات ونصف التي وجدت في المقعد الخلفي لسيارة والدها

ونصمم شل الان طرق تسويق جديدة بناء على التبصرات المكتسبة من هذه المجموعات . و عتقدت شل بصورة خاطئة ان الناس لا يبدؤوا في شراء الوقود

حتى يبلغوا من العمر 16 سنة ولا حاجة لي استهداف المستهلكين اصغر من ذلك. فلم يخطر ذلك على بال شل. طبقا لقول توملي وفوجتنا . . . بدنا من الافضل التعرف على كيفية التاثير الايجابي على الناس في اعمارهم الصغيرة.

بحث المحفزات (الدوافع) صممت شركة شل طرق تسويق جديدة مبنية على التبصرات المكتسبة من بحث محفزات (دوافع) مجموعات سائقي السيارات والذي بين ان مشاعرهم الحالية تجاه الوقود تنبع من تجاربهم السابقة في ايام الطفولة .

يرفض بعض المسوقين مثل بحث الدوافع هذا على انه كلام لا معنى له . لكن ، مثل شل ودملر كريزلر ، تخوض الكثير من الشركات الان في تعمق المظلم للا وعي المستهلكين . لقد اعتنق رواد الصناعة مثل هذه التكتيكات : بدعي ذلك احد المحللين . ففي شركات مثل كرافت KraftوكوكاكولاCoca colaوبروكتر وكامبل & procter Gamble ودملر كريزلر Daimler Chrysler شجع اكثر الاستشاريين شهرة لهس من (شركات الاستشارات التقليدية مثل ماكينسي . وانما اتو) من استشارات علامات تجارية مثل ارشيتايب ديسكوفريز Archetype Discoveries وسيكولوجيكس Psycho Logics ، وسيميوتيك سوليوشنز Semiotic Solutions على مثل هذه الابحاث .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. هل استطاعت شركة شل من التعرف فعلياً على الدوافع النفسية لمستهلكيها من خلال تجربتها؟
2. لو كنت مديراً للتسويق في شركة شل ماذا ستستفيد من هذه التجربة، وما هي اقتراحاتك لشركة؟
3. ما هي انواع الدوافع حسب اعتقادك التي تؤثر على شراء سلعة من منتجات شركة شل؟

المصادر : امثلة مستخلصة من

« "September 27" » salon media « "the return of the hidden persuaders". ruth Shalit « accessed online at www salon com « annetta miller and dody tsiantar "consumers in the crisis" « consumers "newsweek « february27 -1980 «pp 16-17/Gerry khermouch «

حالة دراسية (2)

ام تي في العالمية (MTV) : الموسيقى هي اللغة العالمية

يقول البعض ان الحب هو اللغة العالمية. لكن بالنسبة الى ام تي في (MTV) ، الموسيقى هي اللغة العالمية. ففي سنة 1981، بدأت ام تي في تقديم علاماتها التجارية الفريدة للبرمجيات الموسيقى صغار السن عبر الولايات المتحدة. و بسرعة جذبت عروض الشركة جمهورا كبيرا في مجموعة العمر المتراوح من 12 الى 34 سنة المستهدفة. و شيدت ام تي في نفسها كشبكة ثقافة شباب الدولة بسرعة. وذلك بتقديمها كل شيء يهتم به الشباب. ومع تأمين النجاح في الولايات المتحدة ، ذهبت ام تي في للعالم سنة 1987 ، دشنت ام تي في اوروبا. و شهدت الشبكة نموا عالميا هائلا منذ ذلك الوقت.

والآن تقدم ام تي في برامج في 140 دولة بما في ذلك البرازيل و كندا و الصين و فرنسا و المانيا و هولندا و الهند و ايطاليا و اليابان و كوريا و امريكا اللاتينية و بولندا و روسيا و جنوب شرق آسيا و اسبانيا و تايوان و هونج كونج و المملكة المتحدة. وما نتيجة هذا الانتشار العالمي؟ تصل ام تي في الآن الى ضعف الناس في العالم كله. مثل سي ان ان. و يعيش 8 من كل 10 من مشاهدي ام تي في خارج الولايات المتحدة. و تكاد تصل ام تي في الى 338 مليون اسرة بعدد 19 لغة مختلفة على 33 قناة، و 17 موقع ويب مختلف.

ما سر نجاح ام تي في عالميا ؟ انها تقدم للمشاهدين في جميع انحاء العالم الكثير مما جعلها شعبية في الولايات المتحدة. ادخل شبكتها في باريس ، او في بكين، او موسكو، او نيويورك، او في اي مكان اخر. وسترى كل العناصر التي جعلت ام تي في فريدة في كل مكان في العالم : رموز العلامة التجارية العالمية لـ ام تي في، والتشكيل السريع ، وموسيقي وموسيقي، وموسيقي، لكن بدلا من تقديم نسخة طبق الاصل من برامجها في الولايات المتحدة للمشاهدين العالميين جعلت ام

تي في عروضها محلية. فتخدم كل قناة حتى خليط يشمل 70٪ برامج محلية تم تفصيلها لأذواق محددة للمشاهدين في الأسواق المحلية. و لاحظ احد محللي البيزنيس ويك

كانت ام تي في ذكية بدرجة كافية لتدرك انه بينما يريد المراهقون في العالم الموسيقي الامريكي، فهم يريدوا مادة محلية بالفعل ايضا. لذلك عمل منجرو ام تي في على تقديم مواهب القمة في أسواقهم المحلية، و كانت نتيجة ذلك تدفقا لا نهائيا من الاحداث المثيرة الليلية التي تجعل عروض ام تي في دائمة فائزة دائما. فخلال سنة مضت، على سبيل المثال، لم تكن لينا كاتينا، و يوني فولكوف مختلفين عن معظم فتيات المدارس في موسكو. والان كونت كاتينا البالغة من العمر 16 عاما، و فولكوفا البالغة من العمر15 عاما فرقتي الفرق الموسيقية التي خرجت من روسيا، و التي تسمي نفسها تاتو

فتكون تاتو احدى مجموعات الموسيقى الخليعة المثيرة و التي كسبت سمعة عالمية من خلال ام تي في، و جمهور اوسع في الولايات المتحدة ايضا. و اصبحت مغنية الروك شاكيرا من كولومبيا، التي لم تكن معروفة خارج امريكا اللاتينية حتى سنة 1999 عندما سجلت قرصا مدمجا ل ام تي في -- حفلات موسيقية بلحيدة المسمعية و التي سجلتها ام تي في- الان احدى الخاصلات على جوائز بوس جرامي، و جائزتين من لاتين جرامي وبيع 2 مليون نسخة من قرصها المدمج.

و نتج عن سياسة ام تي في الخاصة بدفع المحتوى المحلي بعض عروض الشبكة الاكثر ابداعا. و قد لاحظ احد محللي ام تي في الاخرين

لدى مشاهدي ام تي في الروسية عرض اسمه 12 مشاهد غاضب يناقش فيه المثقفون و آخرون الحروض الموسيقية الرئيسة. و في البرازيل يستضيف احد المشاهدين البرازيليين عرض السفر موشيلاو. وفي الصين تذيع ام تي في مندارين برنامج مي مي سيس ام تي في و الذي يقدم بنارس عروض موتية. فتواصي. كما تقدم ام تي في امنا برنامج نقطة غباء المكون من فصصات افلام مسلية عن كيف يمكن استخدام ترس الكريكيت في الحياة اليومية

مثل روكجول البرازيلي ، و هو بطل يُعمل الموسقيين الى ازيليين يواجهوا منفذي صناعة التسجيل . و في روسيا ، اختير برنامج تويلف نجري فيورس كأحد اهم ثلاثة برامج احاديث روسية . فقي استوديو ملون بسلالم باللون الازرق الفاتح، وسائد خضراء كبيرة ، يشاهد عشرات المراهقين احدث العروض المرئية ، و يناقشوها، و دوريا يعمل فاصلا للرقص الفوري او البوب

في مركز آلة ام تي في العالمي يوجد بيل رويدي ، رئيس شبكات ام تي في العالمية فهو سفير غير متوقف في رسالة لجعل ام تي في متاحة في كل مكان و زمان في جميع انحاء العالم وطبقا لبزنس ويك:

لاعضاء الاطفال هذه الجرعة من الروك . تناول (رويدي) طعام الافطار مع رئيس الوزراء الاسرائيلي شمعون بيرز . و تغداء مع مؤسس سنتافورة تي كوان ييو ، و ظهر مع القائد السفيتي جباتش زيمن . كما قابل القائد الكوبي فيدل كاسترو و بنفسه و الذي تساءل اذا كان يمكن ان تحلم ام تي في اطفال كوبا النغمة الانجليزية. و يقول رويدي: لقد واجهنا معارضة بسيطة جدا في احدى المرات عند توضيحنا اننا لسنا في الاعمال لتصدير الثقافة الامريكية.

و ليس خليط ام تي في الفريد من البرامج المحلية و العالمية شعبيا فقط و انما تحقق ارباحا مرتفعة ايضا. فتركيز الشبكة على صغار السن و هم اناس متزايدي الثروة ، جعل براجها شائعة خاصة مع المعلنين . وكان لخليطها من المحتوى المحلي و العالمي ، مندمجاً مع اندخول المبكر في الاسواق العالمية، جعلها اقوى من ان تنهزم. تجمع شبكات ام تي في العالمية دلاء من المال سنة بعد اخرى من خليط رسوم الاشتراك في الكابل ، و الاعلان ، و الاوساط الجديدة المتزايدة ، استخلص هذا المحلل . في نفس الوقت ، تناضل المنافسة لمجرد ان تحقق التعادل فقط. فتحولت فيفا، اقوى منافس لام تي في في اوروبا ، لتوها للربح.

لذلك في عقدين اثنين من الزمان فقط، حققت ام تي في تركيب صفوة العلامات التجارية ، و ذلك مع رموز مثل كوك، وسوني ، استخلص ذلك المحلل صيغة ام تي في من الروك العالمي:

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هو حسب اعتقادك سر نجاح شركة (MTV) في اكثر من (140) دولة حول العالم، دعم اجابتك بحقائق من الحالة؟
2. هل تعتقد ان نجاح شركة (MTV) هو ذكاء تسويقي ام ضربة حظ؟
3. ماذا تقترح على شركة (MTV) للمحافظة على نجاحها عالمياً ومحلياً؟

المصدر : كوتلر و رستروتج ، 2007 ، ص169 - 170

المصادر:

1. Kerry cavell , "MTV's world: Mexado, pop, Mexican Hip Hop, Russian Rap, It's Exciting.
2. Lynn Liber "US TV The Biggest Global Channels" Business Weeks , February 18 , 2002 , pp. 78-84
3. Network Expand Internet Overseas , "Marketing News , November 7 , 1994 , p 7. Alkman , Granitsas , "MTV Is Launching a 24 hours Network in Indonesian Crises" wall Street Journal" March 19, 2002, p B7; the MTV
4. World web site www.mtv.com/mtvinternational; and Viacom corporate web site www.viacom.com

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة دراسية (3)

جوليبي مقابل ماكدونالدز: يمكن ان يكون الصغير جميلا

عندما يقول احد مطعم الوجبات السريعة ما اول اسم يتبادر للذهن ؟ الجواب هو ماكدونالدز . اكبر تنظيم خدمة طعام في العالم. فلدى ماكدونالدز حصة 43٪ من سوق برجر الوجبات السريعة في الولايات المتحدة، لكن امسال نفس السؤال في الفلبين ، ومن المرجح ان يكون الاسم الاول الذي يتبادر للذهن هو جوليبي. هذا صحيح، جوليبي. ففي انخفاظ كبير للتجارة العالمية ليست منشأ اطعمة جوليبي اسما شائعا الا انها في كونها في الفلبين، تكون ملك سوق البرجر اذا كانت ماكدونالدز جولياث الوجبات السريعة، ذكر ذلك احد محللي الصناعة، فتكون جوليبي دافيد الفلبين

من الوهلة الاولى تشبع المنافسة بين جوليبي، و ماكدونالدز في المسابقة لدى ماكدونالدز اكثر من 30، 000 مطعم في اكثر من 100 دولة، و اكثر من 3، 000 في آسيا بمفردها و اكثر من 50بليون دولار في مبيعات النظام و بالمقارنة ، لدى جوليبي حوالي 300 مطعم فقط . و تساهم بحوالي 516 مليون دولار عائدات سنوية. و تقل مبيعاتها عن نصف ما تنفقه ماكدونالدز سنويا على الاعلانات في الولايات المتحدة بمفردها و المقدر بحوالي 1.4 بليون دولار ، واكثر .

لكن رغم هذه الارقام الضخمة ، فقد سادت جوليبي الصغيرة في الفلبين على عملاق العالم. فتستحوذ جوليبي على حصة 65٪ من سوق البرجر في الفلبين، و هي اكبر من نصف سوق الوجبات السريعة ككل. و حوالي ضعف مبيعات ماكدونالدز في هذه الدولة. و تنمو عائداتها بسرعة، و رغبة. ما سر جوليبي ؟ الكوة الذكية فبينما تسيطر ماكدونالدز حصة كبيرة من التنميط في منتجاتها

للمستهلكين حول العالم. تكون جوليبي محلية فقط. و تركز على خدمة المذاقات الفريدة للمستهلكين الفلبينيين.

و بالكثير من الطرق تعكس عمليات جوليبي تلك الخاصة بماكدونالدز. فيقدم كل منها خدمة سريعة و نظيفة. و مواقع مريحة. ويتنافس شاب برجر من جوليبي مع مال برجر. و تقلد فطيرة بيش مانجو الخاصة به فطيرة التفاح من ماكدونالدز. لكن بالمضاهاة مع ما يقدمه ماكدونالدز بنجاح في جميع انحاء العالم، تناسب قائمة و مذاقات جوليبي المذاقات الفلبينية بصفة خاصة وتعد السلسلة المحلية الحلوى، و البورجر بالتوابل، و تقدم دجاج موسمي و مكرونة مع صلصة بالسكر، وهي الطريق الذي يفضلها الفلبينيون به. كما يقدم هذه الوجبات مع الارز اوالنودلز. و ليس مع البطاطس المقلية. لقد صممت هذه المنتجات، وكلها امريكية الشكل، لتناسب المذاق الفلبيني. ويشمل ذلك نائب رئيس التسوق لجوليبي. الا ان بعض العناصر تكون فلبينية بصورة فريدة. مثال ذلك لحم بالابوك فيستا و الذي يتسم بالنودلز مع صلصة الفطر، و ومزحرف بسمك مفروم يكون شعبيا جدا في الفلبين. و لن يحبه معظم الامريكيين لأن رائحته هي رائحة السمك.

وبعد من فهم جوليبي المذاقات الفلبينية فقد سيطرت على ثقافة الدولة، و نمط حياتها. اما يحدث في العائلة الفلبينية المعتادة هو ان عطلات نهاية الاسبوع تكون للاطفال بصفة خاصة. لاحظ ذلك احد محللي الاعمال الفلبينيين. "وسأل الآباء اطفالهم اذا كانوا يريدوا ان يتناولوا الطعام خارج المنزل. و تصري جوليبي الاطفال بالشعلة للعب داخل محل، و عرض الممثلين الملتحين. و يتنافس البرجر المسمى المذاب الكامل بقفازات الملاكمة، راساً برأس مع برجر ماكدونالدز. كما ان الممثل جولي بي المرتدي جاكيت مرتقلي. و الفتاة الشقراء التي لها شعر مجعد التي تسمى هيبي يكونا معروفين افضل لدى الفلبينيين. و محبوبين اكثر لديهم من رونالد ماكدونالد.

و يركز الممثل المشهور جولي بي على الروح الفلبينية الخفيفة الظل للسعادة اليومية. و كما يعمل الفلبينيون، طبقاً لتوضيح ضابط التنفيذ الرئيسي جوليبي

تونى تان . تدور النحلة و تنتج شيء حلوة المذاق للحياة، و تكون سعيدة رغم انها مشغولة و في الحقيقة ، تكون لهجة معدية للشركة . يشون ذلك العسل . فهي جزء من نجاح السلسلة مثل وصفات الطعام تماماً. ويعد العاملون في جوليبي نظراتهم في ماكدونالدز في ابتساماتهم. و بدأوا حديثاً تهنئة العملاء بأيماءة مأخوذة من لغة الاشارة تنصم مشوار راسي للنحل . و اشارة اليد تجاه القلب للسعادة والتي بدأ الاطفال استخدامها الان على ارضية ملاعبهم. و ينادي في جوليبي عملائهم. و بعضهم بعضا بلقبي السيد و السيدة . كنوع من الاحترام في الفلبين. . . . . و تترح كل فرد في جوليبي.

يكون جوليبي صاحب كوة السوق ملك سوق البرجر في الفلبين . و يشبه برجر جوليبي ما يمكن ان تطهوه الام الفلبينية في المنزل

و لجوليبي بعض المميزات الاضافية في هذه المنافسة لا تبدو عادلة . فرغم انه قصر كثيراً بالمصطلحات العالمية مقارنة مع ماكدونالدز الا ان جوليبي يركز معظم موارده المحدودة في الفلبين حيث تزداد مطاعمه عن مطاعم ماكدونالدز بنسبة ثلاثين الى واحدة. الا ان ميزتها الاولية تأتي من تاديتها عمل افضل في اعطاء المستهلكين الفلبينيين ما يريدونه ببساطة . وذكر احمال ، يشبه برجر جوليبي ما يمكن ان تطهوه الام الفلبينية في المنزل. لذلك يمكن ان يكون الصغير جميلا. واظهرت جوليبي هذا من خلال الكوة الذكية ، فيمكن ان يناقش الاطفال الصغار قيد عملية الصناعة بفعالية.

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هو حسب اعتقادك سر نجاح جوليبي في الفلبين مقارنة بماكدونالدز. وهل لنظرية التسويق دور في هذا النجاح.
2. ان للتسوق الدولي دور كبير في نجاح منتجات شركة خارج بلدها وذلك من خلال اجراءات ودراسات يجب ان يقوم بها. حلل هذه العبارة بحقائق من الحالة الدراسية؟
3. ما هي الاستراتيجية التسويقية للاسواق المستهدفة التي اتبعتها شركة جوليبي؟

المصدر: (كوتلر وارمسترونج ، 2007 ، ص 39) (14)

المصادر:

1. "Happy meals for McDonald's revamp." Business week, July 29, 1996, p. 77, cries pey stay and sanjay Kumar "Asia Bits Back." Asian Business, January 1997. Pp. 58-60; Dorinne Jones and Nicolas Bradbury.
2. "Blue Chips of the Future." Euromoney. December 1998 pp 99-102 "McDonalds' sales momentum Continue"
3. McDonalds' press release, February 17, 2004, accessed at
4. www. mcdonalds. com/corp/news/fnpr/fpr_030520004. html; Rizzaren S. Manigue, "Special Report Industry Report (Hotel and restaurant): 081," Business world, March 3, 2004, p. 2 "Retail Brief – Jollibee Foods Corporation." Wall Street journal, February 18, 2003, p 1 Good Food Family and Happiness." Business world, February 24, 2004, p. 1; and "our Company: The Jollibee phenomenon." Accessed online at www. jollibee com. ph/corporate/ phenomenob. htm, November 2004

حالة دراسية (4)

أثر سلوك المعلم في تكرار السلوك العدواني عند الطلبة

ان سلوك العدوان في الطفولة هو فعل أو احتكاك جسدي يتوجه به الطفل نحو طفل آخر أو ممتلكات ويؤدي إلى إلحاق الأذى أو التهجم بالألفاظ غير المقبولة ومن الأفعال التي تعتبر أفعال عدوانية : الضرب باليد أو الرجل أو باستخدام وسيلة ما والدفع و كذلك استخدام ألفاظ غير مقبولة والشتم والتهديد وكذلك هنالك عدوان موجه نحو ممتلكات الآخرين

واختلف العلماء في تفسير السلوك العدواني فمنهم من فسره على أنه يرجع لعوامل وراثية مثل العالم فرويد في نظرية التحليل النفسي والتي تفسر السلوك العدواني على أنه سلوك غريزي هدفه تصريف الطاقة العدوانية التي تكمن داخل الفرد ومنهم من يفسره على انه سلوك مكتسب يكتسبه الطفل من مجتمعه وبيئته فقد ركزت هذه النظرية و على دور المجتمع في تشكيل السلوك وذلك من خلال تقليد الآخرين بما يعرف بالنمذجة وذلك من خلال ما توصل له العالم البرت باندورا ومنهم من يرى أن السلوك العدواني تزداد احتمالية حدوثه وتكراره عندما تكون نتائجه إيجابية ومعززة وتقل احتمالية حدوثه عندما تكون نتائجه سلبية أو غير متوقعة بعقاب وهذا ما أكد عليه العالم سكنر (زيادة ،2007) ويرى الباحث ان دراسته ومقترحاته تتوافق مع نظرية التعلم الاجتماعي للعالم البرت باندورا وبشكل خاص فانها تتبع التعلم بالنمذجة فهو يرى سلوك المعلم العدواني هو نموذج يلاحظه ان مشكلة العدوان عند طلبة المدارس ويعرف بأنه كل فعل أو احتكاك جسدي يتوجه به الطفل نحو طفل آخر أو ممتلكاته ويؤدي إلى إلحاق الأذى . كما يعرفه العالم باندورا أنه سلوك يهدف إلى إحداث نتائج تخريبية أو إلى السيطرة على الآخرين باستخدام القوة الجسدية أو اللفظية وينتج عن هذا السلوك إيذاء الآخرين او تخريب ممتلكاتهم .

ونلاحظ أن هناك ثلاثة أشكال من العنف والعدوان :

- سلوكات عدوان دفاعا عن الذات .
- سلوكات عدوان السيطرة على الزملاء
- سلوكات عدوان ناتجة عن نوبات غضب وينتج عنها تحطيم الأشياء

كما يظهر العنف والعدوان عن أشكال مختلفة منها.

1. العنف اللفظي ، مثل الشتم واستخدام ألفاظ بذيئة والتهديد أو إهانة الآخرين والاستهزاء بهم
2. العنف الجسدي أو المادي وهو استخدام القوة الجسدية ويظهر هذا النوع ويظهر هذا النوع من العنف بالهجوم على شخص آخر باستعمال أعضاء من الجسم كالأيدي والأسنان أو استخدام آلة حادة .
3. العنف نحو ممتلكات الآخرين ومحاولة إتلافه مثل التكسير أو سرقة هذه الممتلكات أن المشكلة هي تكرار السلوك العدواني عند الطلبة في المدارس وخاصة الصفوف الثلاث الأولى سواء كان ذلك في غرفة الصف أو في وقت الاستراحة في ساحة المدرسة لان الباحث لاحظ من خلال عمله كمعلم أن الطلاب يظهرون سلوكات عدوانية في وقت الاستراحة وكذلك في الصفوف اتجاه بعضهم وكذلك تجاه ممتلكات الآخرين أو ممتلكات المدرسة .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هي الأسباب التي تدفع الطلبة في هذه المرحلة إلى التصرف بطريقة عدوانية اتجاه زملائهم في الصف أو اتجاه ممتلكات المدرسة ؟

الحلول المقترحة لمعالجة هذه المشكلة :

1. تقترح هذه الدراسة ان احد الأسباب المهمة وراء تلك السلوكات العدوانية هو تقليد الطلبة لسلوك معلميهم العنيف في التعامل معهم أو مع زملائهم الآخرين أي أن الطلبة يتخذون المعلم كنموذج يقتدون به ويحاكونه في سلوكاتهم والكثير من تصرفاتهم العدوانية

2. دراسة الحالة للتعرف على علاقات التلميذ الأسرية وطبيعة التنشئة التي تعرض لها التلميذ ومعرفة الأسباب التي تدفع التلميذ لممارسة السلوكات العدوانية .

3. شغل وقت فراغ التلميذ العدواني وذلك بتوفير فرص لممارسة الألعاب الرياضية وكذلك الألعاب الفنية للترفيه عن نفسه

متابعة حالة التلميذ العدواني .

وسبب الباحث اهتمامه في هذه الدراسة على محاولة تغيير الظروف المحيطة بهؤلاء الطلبة ذوي السلوك العدواني وتقليل النماذج العدوانية التي يتعرض لها الطلبة في وسائل الإعلام وكذلك في أسرهم وسيتحدث بشكل خاص عن المعلم كنموذج يحاكيه بعض الطلبة .

المكتبة
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

حالة دراسية (5)

الدين والتقارير في شركة دلائل في السودان

في الكتاب الذي ملأ الدنيا وشغل الناس وهو كتاب السر يقول مؤلفه السر فكرنا قليلاً في قصة علاء الدين و المصباح السحري ، فإننا نجد ان علاء الدين في كل مرة كان يقوم بتدليك المصباح ظهر له الجني ليحقق أمنياته ، وكانت له في القصة ثلاثة أمنيات فقط. ولكن بالنظر إلى القصة فإن ما حقق لعلاء الدين أكثر من الأمنيات الثلاث . ونرى كيف يمكننا تطبيق قانون الجذب على تلك القصة . .

فعلاء الدين : هو الشخص الذي يطلب الشيء ويتمناه ، والجني : هو الكون الذي يستقبل الإشارات ويلبي طلبك ، ولقد كان للجني أسماء كثيرة في حضارات وثقافات مختلفة ، فربما كان اسمه الملاك الحارس مرة ، و النفس العليا مرة أخرى . ولا فرق أبداً . لكن الوظيفة واحدة ، ولكن مهما كانت تلك الثقافات أنه يمكننا أن نطلب ما نشاء من الكون الذي سمي بأسماء كثيرة في إشارات متعددة إلى الملاك الحارس والنفس العليا مهما كان الطلب صعباً .

وبالنظر إلى هذه القصة العظيمة ، نجد أن الإنسان هو الذي جلب لنفسه ما يحيط به ، فما حول علاء الدين هو نتاج أمانيه وطلباته التي طلبها بثقة من الجني الذي لم يخلقه ، لكن الكون - الجني في القصة - في الواقع يفترض أن كل ما تفكر فيه فإنك تريده وكل ما تحدث نفسك به فإنك تريده وهو يجلبه لك بهذا الشكل، لذا قلنا أنه يجب أن نحاول أن نتحكم في أفكارنا . وهو لا يسألك أبداً عن ما تريد و لكنه يستقبل التفكير المجرد في أي شيء .

فنحن بعد أن بحثنا كثيراً عن المصباح وجدناه أخيراً في فكرة لمعت يوماً ما من خلال منتدانا هذا الذي نزف من خلاله العبرات وسكب الدمعات الحزينة ...

في يوم من الأيام وفي منتدى سودتيز أون لاين فتح هذا يومها بواسطة أحد الأشخاص المائسة حالهم مثلنا من البؤساء ويسرعان ما لمعت فكرة لتكوين شركة

تضم المغتربين محدودي الدخل عملا بمبدأ التعاون على الخير لا سيما وان هنالك بنك الفقراء في بنجلاديش نجح اى ما نجاح فلماذا لا ننجح نحن بمجمع مبالغ بسيطة ولكنها ستصبح كثيرة بتكرارها ومضاعفتها بعدد الاشخاص الشركاء فكانت الفكرة ان نبدأ بتقسيط رأس المال فنحن ليس لدينا مدخرات من اصله وحتى روانيد كما اسلفت يا دوبك على قدر الحال وبدأت فكرة التقسيط تراس المال واخذت عاما كاملا (حال الخلايي طبعا) ونجهد خمسون مشاركا كان هنالك نصف مليون ريال سعودي هي رأس مال شركة بسيطة تبدأ باعمال بسيطة ولكنها مضمونة حتى يستطيع رأس المال ان يدور دورة عادية ونجنب لنا ارباح سنوية تعيننا (أحلام العصافير) والاعتماد في المرحلة الأولى على بعض المشاريع الصغيرة التي تحقق هامش ارباح كبير في وقت قصير ...

الكثيرون في منتدى سودانيز اون لاين شهود على ذلك الكلام ون شرك لبعض المنتدى فالارشيف شاهد لا يتنكر ابدا عن قول كلمة الحق وشكرا لملاح بكري لانه جعل الارشيف شاهدا على العصر واحتفظ بكل ما قيل هذا يوما وذلك لعمري توثيق يفيد الاجيال كثيرا ويدعم الحجج ويدحض الاكاذيب ..

سرعان ما اكتمل تكوين شركة دلائل – بحماس منقطع النظير – من جماعة خيرة و نيرة تقر تدرو انفسهم خدمة الاخرين ليتولوا ادارة هذه الشركة انابة عن الجمعية العمومية من خلال لجنة تسيير فقاموا بالحصول على السجل التجاري وشروه جاهزا لسرعة الاجراءات وقاموا بالاتصالات اللازمة وتكوين مجلس ادارة من ثمانية أشخاص هم السادة :

1. رئيس مجلس الإدارة . ..... عبد اللطيف بكري احمد
2. العضو المنتدب ..... احمد محمود الشايقي
3. نائب الرئيس للشئون الإدارية وممثل مجلس الإدارة د. عباس حسين علي
4. نائب الرئيس للتسويق والعلاقات العامة..... د. كرار محمد الحاج النهمي

5. نائب الرئيس للشئون المالية .... محمد عبد الله احمد

6. نائب الرئيس للشئون الفنية للدراسات.. ..... جمال دفع الله الإمام

7. نائب الرئيس للتقنية والمعلومات .... أنور عبد الرحمن الشيخ

8. أمين المجلس .... سيد محمد أحمد سيدنا

وهيكل تنظيمي كامل للشركة وجنة للدراسات ولجنة للتطوير ولجان اخرى لا تعرفها وتم انشاء فروع من خلال نيفاشا للمجموعة لتبادل الرسائل والاراء وذلك حفاظا على السرية وحتى لا يتم تسريب الجهود عبر المنتديات العامة (ومن حينها ما عدت هنالك كتابة في هذا المنبر عن شركة دلائل وذلك لقصاء الخوانج بالكتمان) وتم كذلك بناء موقع الكتروني للشركة يعكس انشطتها وفلسفتها ورؤاها وعقدت اجتماعات متسلسلة وطرحت افكار عدة للعمل والاستثمار فتعرفنا من خلال دلائل على الامتياز (Franchising) وما يدور حوله من فرائد وتسهيلات حتى اننا فكرنا في اخذ امتياز من البيك لعمل فروع له في السودان لا سيما وان من اول الافكار المطروحة للشركة هي المطاعم السريعة او المطاعم الفاخرة (ولست ادري ماذا تم في ذلك الشان) ثم تعرفنا على ثقافة الاسهم وتم عمل خارطة طريق (يبدو ان هذه التسمية ملحونة منذ ان تبناها اخوتنا في فلسطين) وهنالك جهد مقدر من اخوتنا الخرق السودان وحصل على اتفاقيات تعاون مع بعض الولايات واخذ امتياز لتسويق اراضي للمغتربين وارض لانشاء مصنع (وشد ما عاوز مصنع شنو يا جماعة) واشياء كثيرة ناهيك عن شركة للهاجر تنكم الشركة الضخمة التي تعمل من اجل المغتربين كما قالوا وتستحوذ على موادهم وتديرها بطريقة مهنية عالية وكيف انه قد تم الاتفاق معها .

كما حصدت الشركة على امتيازات كثيرة في الموانئ وعلى اراضي لتشييد خطات وقود في الطرق السريعة (طريق بورتسودان عطبرة) وهذا ما وصل الى علمنا علما بان الكثير يتم عمله في صمت وبلا ضوضاء ولذا لم نسمع به لان القائمون على امر الشركة في رحلات مكوكية بين هنا وهناك (ربنا يديهم العافية هم) ويستعين على قضاء حوائجهم بالكتمان عملاً بالحديث الشريف ...

وبعد سنوات ثلاث تقريبا تم الاقتراح من خلال احد الاجتماعات بتكوين محفظة استثمارية تدعم الشركة وتقوي رأس مالها وهنا كانت المفارقات الكبرى - فمساهمة العضو في الشركة التي لم تتعدى الثني عشر الف وخمسمائة ريال وجمعت عبر عام كامل بالتقسيط ، كان السهم في المحفظة الاستثمارية يفوقه كثيرا لتفرد بعض الشركاء دفعوا مائة الف ريال هذه المحفظة . . وهنا كانت علامات التعجب وكانت التساؤلات الحائرة بلا اجابات فهل يستقيم الامر كذلك ؟؟؟ فيبدو ان الشركة قد تم الاستيلاء عليها – كما يحدث في الثورات السودانية – من حفنة من الاثرياء الذين اندسوا وسطنا ومنطوا الشركة لتحقيق أشياء نحن لا نستطيع مجاراتهم فيها وبالتالي فقد تم اختطاف الشركة وتم العمل على تحجيم الفقراء والمغلوبين امثالنا على مواصلة المسيرة بها . .

لماذا لم يتم الاستثمار كما اتفق في مشاريع صغيرة تحقق أرباح كبيرة ؟؟؟ ام ان تلك المشاريع الصغيرة لا يعد لها وجود ؟؟؟ ام انها لا تناسب اصحاب مئات الالاف ؟؟؟

لم تنقطع الاجتماعات ولم ينقطع سيل الرسائل ولم ينقطع وصول محاضر اجتماعات مجلس الادارة والجمعيات العمومية طوال تلك السنون ولكن لم يمض لنا يوما احدهم ان شركة اثمرت عن شيء ما او انها خسرت اموالها ولم يصلنا كشف حساب واحد يوضح الوضع المالي للشركة منذ تأسيسها رغم ان الجمعية العمومية عقدت عدة اجتماعات وهذه كان لازما لها تقرير مالي عن السنة الماضية وموازنة عن السنة القادمة كالمعتاد في كل اجتماعات الجمعيات العمومية للشركات في العالم حتى يعرف الناس ماذا يجري ولكن ذلك لم يحدث البتة ... فظلت نسمع جعجعة ولا نرى طحينا ....

لست ادري كم يكفي من الزمن بعد اكمال الاجراءات القانونية وجمع رأس المال لكي تبدأ دورة الاستثمار بينما نجد وضع ذلك المبلغ الزهيد في نظر البعض في احد البنوك لكسب اموالا كثيرة بالنسبة للبعض الاخر اصحاب احلام العصافير وفي اخر اجتماع للجمعية العمومية بتاريخ 20/ 2/ 2009 خرجت علينا ادارة الشركة العبقرية بأسلوب جديد لتركيز الأعضاء وخصخصتهم وهو قرار بزيادة

رأس المال بنسبة خمسون بالمائة من رأسمالها الأساسي وهم يعلمون أن المبلغ الأول جمع بالكي واللتيا وظلت الشركة فقيرة منذ ذلك الحين لاستلام الأرباح ولكن عوضا عن ذلك طالبونا بضخ المزيد من رأس المال . . فإلى متى ؟؟!

حينها وصل المثل حده من هذه الشركة التي لم تحقق شيئا سوى الحديث الذي لا ينتهي وساعتها قرر اثنان من المؤسسين (شخصي المتواضع والأخ أمين ابوعثمان) الانسحاب من الشركة عارضين اسهمهم للبيع - في وقت يتهافت الناس فيه لشراء سهم هذه الشركة كما يقول القائمون على امرها - وتمت مخاطبة كل الشركاء عبر الموقع الخاص بالشركة ولكن لم يكن هناك من يرغب في شراء اسهم في هذه الشركة العالية والتي يتهافت الناس عليها ولا يجدون سبيلا ويكون الرد انه لا توجد فرص اخرى علماً بأننا لا نعلم هل تم تسجيل أسهم هذه الشركة في سوق الخرطوم للأوراق المالية ام لا وكيف يمكن تقييم سعر السهم بالنسبة لها

وكان خطاب انذار :

الاخوة الاعزاء الشركاء في شركة دلائل

لكم التحية والتجلة

إشارة الى اجتماع الجمعية العمومية لشركة دلائل الاخير نود ان نوضح لكم بعض النقاط التي تنتهي برغبتنا في بيع أسهمنا في شركة دلائل مقدمين وجهة نظرنا في ذلك الأمر

مقدمة :

كانت الفكرة الاساسية لشركة دلائل كما طرحت في منتدى سودانيز اون لاين هي تجميع مساهمات جماعة من المغتربين باختيارهم لتكوين شركة تستثمر اموالهم وان تكون هذه الشركة للمغتربين الذين لا يستطيعون ادارة اعمال تجارية على انفراد وذلك لعدم الملاءة المالية ولذا فهي صنفت بنوعية معينة على وعد بالارباح الشريفة والمساعدة على العودة الطوعية للوطن وكان هذا هو المفهوم الاولي وقد تبلور ذلك كما جاء في محضر الاجتماع الاول في فقرة رابعا ما يلي :

الاعتماد في المرحلة الأولى على بعض المشاريع الصغيرة التي تحقق هامش أرباح كبير في وقت قصيرة مع التفكير في المشاريع طويلة الأجل و قصيرة الأجل .

وهذا كما طرح في البداية . .

ولكن بعد ان تكونت الشركة واكتمل رأسمالها اصبحت تدير اعمالها وجزء من الشركاء لا يعلمون ماذا يدور لانهم لم يوضعوا في الصورة فهم يعلمون أن هنالك عملا ولكن ما هو ؟؟؟ فلم تكن هنالك ايضاحات للاعمال التي تتم للشركاء البعيدين عن مركز الادارة ...

ويبدو ان الفكرة الاولية قد تغيرت ايضا واصبحت الشركة تضم مجموعة من المؤسسين ورئيس المقربين محدودي الدخل . . وذلك يفهم من الطرح بعدم كفاية رأس المال ....

دعوة الجمعية العمومية غير العادية للانعقاد :

أولا : في الدعوة لانعقاد الجمعية العمومية لم ترفق أي أجندة مما جعل حضورها يصبح غير مشجعاً لأنه ليست هنالك اهدافا واضحة وأجندة تتم مناقشتها بل ملتقى للاستماع لتمزيد من الوعود الوردية ....

ثانيا : لم نتعرف على الموقف المالي للشركة خلال العام المنصرم ولم نعرف هل هنالك مراجع خارجي تولى مراجعة حساباتها ام لا وذلك مخالف لاتفاقية الشركاء والتي جاء فيها :

المادة السادسة عشر: التقارير

يزود رئيس مجلس الإدارة / الرئيس التنفيذي للشركة كل مساهم بتقارير نصف سنوية وفقاً لشكل التقرير الموحد الذي سيعتمده مجلس الإدارة تفصل هذه التقارير أوضاع وعمليات الشركة المالية والتجارية.

يزود رئيس مجلس الإدارة / الرئيس التنفيذي للشركة كل مساهم بكشوف حسابات مدقق فيها بصورة نصف سنوية.

كما جاء أيضاً في اللائحة المالية الخاصة للشركة دلائل التنمية والاستثمار المحذوفة ما يلي.

الجمعية العمومية للشركة :

اعتماد القوائم المالية للعام والخطة المالية للعام القادم

كما جاء في وقائع اجتماع الجمعية العمومية الأول في البند 6 ما يلي

تحدث الأستاذ محمد عبد الله احمد عن المركز المالي موضحا ان الميزانية تكون عادة في 31/12/ لذا كتفى بتلاوة الموقف المالي الحالي للشركة والذي يبشر بالنجاح من الناحية الربحية حسب الأعمال المنفذة مع شركة المهاجر وربحية الحساب الاستثماري في بنك المدرمان الوطني مما يشجع أن مستقبل الشركة أكثر ازدهارا بإذن الله

وكل ما ورد اعلاه يفترض أن اللائحة المالية يجب ان تضمن في اجندة اجتماع الجمعية العمومية وقد حدثت الاشارة اليها في الاجتماع المذكور اعلاه بينما يجب ان ترسل هذه القوائم لكل مساهم ليعرف الموقف المالي للشركة ان كانت الشركة تعترف به فعلا كشريك.

ثالثاً: تم تطلع على الموازنة التقديرية للشركة للعام القادم وهي كما يعلم الجميع تحدد اطر العمل وطموحات وخطط الشركة لا سيما وان العالم في هذا العام بالتحديد شهد أزمة مالية عالمية جعلت أقوى الشركات تتحير في خططها المستقبلية وتحاول عدم الدخول في اعمال محفوفة بالمخاطر . فالموازنة التقديرية هي عمل احترافي يقوم به الماليين بناء على حسابات دقيقة جدا وعلى امكانيات الشركة وتطلعاتها وهي صورة للعمل في العام المقبل ولذلك فلا مناص منه ولابد من وجوده حتى نستطيع ان نحكم في نهاية العام ماذا تحقق وماذا اخفق ....

رابعاً: خرج الاجتماع الاخير بقرار زيادة رأس المال بدفع كل شريك مبلغ 6 الاف ريال على ثلاث دفعات ابتداء من نهاية فبراير .... اضافة الى دفع مبلغ 100 ريال شهريه مقابل المصروفات التشغيليه وذلك عوضا عن توزيع أرباح فقد كان حلمنا مع مرور سنة واحدة فقط من تسديد آخر قسط وكان ذلك بتاريخ

(2007/3/3) ولكنه ظن حلم لا يرتجى تحقيقه. وستان نيستا بالشيء القليل في عالم المال والاعمال .

خامساً: لقد خاطبنا الاخوة الشركاء مرات متعددة عبر المنتدى متسائلين ومستفسرين عن قيمة سهم شركة دلالات وعن امكانية بيعه ولم يجبنا احد ونجده كل ما ورد أعلاه فاننا نرغب في بيع اسهمنا لمن يريد من اعضاء الشركة الاعزاء وذلك توافقا مع ما جاء في اتفاقية الشركاء : المادة العاشرة من اتفاقية الشركة والتي تتحدث عن تحويل الأسهم.

نرجو ان لا يكون صوتنا شاذاً بينكم اخوتي ولكننا آثرنا الوضوح والشفافية في التعامل وآثرنا ان يكون ما نضمره في قلوبنا على السنتنا حتى نكون أكثر نقاء كما اتقينا وان مرة متمنين للشركة التقدم والازدهار وان تصل للمراحل التي تصبو لها افئدة الجميع آملين ان لا تتسبب في أي سوء ظن نحو الاخوة في الادارة وكل مشكلتنا هي أننا احيطنا بين الوعود الاولى وتحقيق الأهداف التي ملأتنا أملاً وثقة وربما ان البعد وعدم التلاقي معكم كان له اثر سلبي وكما تعلمون فإن الأمور التجارية تتطلب التواجد والتفكر المباشر حتى تصل كل الافكار للصحيح الشيء الذي افتقدناه بكل صدق والذي جعلنا نكون في حالة يأس بخصوص تلك الشركة

نرجو ان تحظى هذه المرة برد منكم أحيانا وان لا يكون مصير رسالتنا هذه كسابقاتها ....

اخوانكم

أمين عثمان أحمد خالد محمد نور إدريس

طبعا لم نحظى سوى بوعود كوعد عرقوب لا تتحقق ابدا ولقد وصلنا في قناعة أخيرة بأن نتوصل لله في مدفعناه كمساهمة في راسمال هذه الشركة (مبلغ خمسة وعشرون الف ريال سعودي كان يمكن ان يأتي بعدد ركشتين في حينها يمكن ان تتضاعف في كل سنة وبعد ثلاثة سنوات تصبح ستة ركشات) لانه بعد هذه الرسالة تم اخراجنا من منظومة الشركاء البريدية .. لاننا لا نسمع الكلام ونشاغب كثيرا - ولم تعد تصلنا اي رسائل ولم يصلنا ما يفيدنا بموقف الشركة من اعادة ما

دفعناه قيمة لمساهمته في الشركة ... يعني ثمن حذيفا وخطواتنا . وقالوا الراجل (دقن) ما اتذوق كلامو ...

والمشكلة حقيقة ليس في المبلغ الذي دفعناه - والذي نحتاجه - فقد نستطيع ان نفوض امرنا لله ونتركه على قناعة تامة بانه لن يضيع عند الله تعالى ولكن في فقدان الثقة في الكلام الكثير الذي يقال عن تجمعات المغتربين وشركات الانترنيت وقد اصبحنا نسخر من انفسنا كثيرا كيف نقول مولنا لاناس لا نتعرفهم الا من خلال المنتدى فقط باسماء حركية رغم ان الاسماء الحقيقية وارقام الهواتف كتبت فيما بعد وعرفناها ولكنها بالنسبة لك اسماء لم نرى منهم سوى الاخ سيد سيدنا والذي بذل وما زال يبذل جهودا كبيرة لتطمينا بأن حقوقنا لن تضيع فهو رجل طيب جدا ويقيننا لو ان اموال الشركة تحت يده نردها له فورا . نضع هذه الصورة امام الاحباب جميعا في المنتدى لان الفكرة ولدت وتكونت هنا ومن اعضاء هذا المنتدى وتكون تجربة لا يحتذى بها في تكوين شركات اخرى قادمة ولعلها ايضا تبدد الثقة المطلقة التي عرفنا بها نحن ابناء السودان تجاه اي من كان فهذا زمن ولى . وكما ورد في تشكيل مجلس ادارة الشركة اعلاه تلاحظون ان السيد أمين شئون المغتربين سودتين عضو في المجلس وهنا يبرز التساؤل حول دوره في تشجيع مثل تلك الشركات ومحاولة اصلاحها وجعلها جاذبة (كالوحدة مع الجنوب) لمغتربين آخرين وهل سيستمر مسرق لمثل هذه الاطروحات التي تحاول تجميع جهود المغتربين ام انه سيرضخ للأمر الواقع ويعترف بانهما محاولات باءت بالفشل والافضل منها شراء ركشة (عربة ثلاثة عجلات)

حالة دراسية :

المدير هو : الشخصية المتعنتة المتشددة في رأيها و لا تقبل المجادلة .

المدير هو : رأيه صواب و آراء الاخرين خطأ .

بدأ خالد عمله مع مدير بدأ الأمر و كأنه مدير عصري . كان خالد يكتب التقارير و يدخل بها الى مديره لكن مديره غالب ما يرده بعبارات صريحة : ما هذا التقرير ؟ لماذا اخط هكذا ؟ لماذا المحاذاة الى التوسيط ؟ لماذا ؟ لماذا ؟ خالد لم يكن

يرده الدخول في نقاشات عقيمة مع مديره ، فهو ما عليه الا الطاعة و التنفيذ . استمر العمل هكذا حتى وصلت الامور الى نقطة الصفر فخالد الموظف المهذب ضاق ذرعا بما يمليه عليه مديره فهو كما يقول انها امور شكلية فقط . و لا يهم حيث ان الادارة العليا تهتم بالمضمون فقط حتى ان خالد لم يبال بالاهتمام بالمظهر الخارجي للتقارير و لا برموزها و تأريخها . في يوم من الايام دخل خالد عند المدير حاملا تقرير مفصلا عن مجمل أعمال الدائرة ، بدأ المدير يقرأ بالتقرير و يضع خطوطا حمراء تحت بعض الكلمات ، لفت ذلك خالد فسأل المدير عن الخطوط الحمراء ، فقال انها اخطاء املائية ، تضايق خالد و خرج من مكتب المدير و هو يلعن الساعة التي تعين فيها في هذه الدائرة . و صار يفكر ملياً بالانتقال الى دائرة اخرى لا تقارير فيها و لا مدير يهتم بالهوامش دون الجوهر.

1. ما رأيكم حولي في الحالة بهذا الوضع من الناحية الادارية و الفنية ؟
2. كيف تقيم كل من المدير و الموظف ؟
3. ما هي النصائح التي ستعطيها لخالد لكي يحصل على تقارير أكثر دقة و مرونة
4. كيف يمكن للمدير توصيل ما يريد و تنمية مهارة خالد ؟

المكتبة خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الملحق (1)

المصطلحات العلمية للمساق الأكاديمي

المصطلحات العلمية : Glossary

Case Study	دراسة الحالة
Applied Research	البحث التطبيقي
Observation	الملاحظة
Data	البيانات
Skills	مهارات
Process	عملية
Decision Making	اتخاذ قرار
Objectives	الأهداف
Job	عمل
Training	تدريب
Simulation	محاكاة
Roles	أدوار
Method	أسلوب
Project	مشروع
Transfer	نقل
Embarkay	تحطيب
Members	أعضاء
Supervisors	مشرفون
Inputs	مدخلات
Outputs	مخرجات
Efficiency	كفاءة

المكتبات
www.Maktbah.Net

Effectiveness	فاعلية
Planning	تخطيط
Organization	تنظيم
Leadership	قيادة
Control	رقابة
Directing	توجيه
Leader	قائد
Liaison	حلقة وصل
Monitor	مراقب
Spokesman	ناطق
Advocator	موزع
Independent Variable	المتغير المستقل
Induction	الاستقراء
Scales	المقاييس
Median	الوسيط
Mean	الوسط الحسابي
Mode	المنوال
Nominal Scale	المقاييس الاسمية
Population	المجتمع
Precision	الدقة
Procedure	الإجراء
Qualitative Variables	المتغيرات النوعية
Quantitative Variables	المتغيرات الكمية
Regression	الانحدار
Regression Line	خط الانحدار
Reliability	الثبات

المكتبة
www.Maktbah.Net

Sampling Unit	وحدة المعاينة
Standard Deviation	الانحراف المعياري
Sum	المجموع
Environment	البيئة
Data Analysis	تحليل البيانات
Validity	الصدق أو الصحة
Data Base	قاعدة البيانات
Quantitative Standard	معيار كمي
Quantitative Standard	معيار نوعي
Content	محتوى
Structure	هيكل
Curriculum	مقرر
Opportunity	فرصة
Orient	بعد
Percentage	مشجع
Follower	متبع
Bladder	مفضل
Aggressor	عدواني
Andragogy	علم مساعدة الكبار
Pedagogy	علم تربية
Mode	نموذج
Evaluate	تقييم
Demand	طلب
Wants	رغبات
Needs	حاجات
Data	معلومات

المكتبة تبت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

Sample	عينة
Survey	مسح
Attitude	اتجاه
Belief	معتقد
Adoption	تبني
Recognition	ادراك
Personality	شخصية
Opinion Leader	قائد الرأي

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

الملحق رقم (2)

امتحان متعدد الاختيارات

يتكون هذا الامتحان من (100) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة، ضع رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب وتأكد من الأجوبة في الملحق (3) :

1 ان الحالة الادارية او التشريعية هي :
أ اسلوب تقليدي وتجريبي .
ب اسلوب حديث ومعقد
ج اسلوب عرضي
د (أ) و (ب) صحيحان فقط

2 ان مصادر الحوافز الخارجية يطلق على :
أ طرق التدريب
ب طرق الادارة
ج طرق التفكير
د جميع ما ذكر صحيح

3 ان موضوع دراسة الحالات الادارية والتشريعية هو :
أ فرع ولا في
ب كلية الحقوق / جامعة هارفارد
ج كلية ادارة الاعمال / جامعة هارفارد
د كلية الحقوق / جامعة كامبردج
هـ كلية الاقتصاد / جامعة وهايو

4 ان تنمية القدرة على تحليل البيانات في مجالات ذات محور تخصصي :
أ مهارات ابداعية
ب مهارات انسانية
ج مهارات فنية
د مهارات ادارية

5 ان تعريف مفهوم الحالة بانه تلخيص مركز بالارقام والكلمات لموقف تنظيمي حقيقي يتعلق به :
أ حالة ادارية .
ب حالة تعريفية
ج لا شيء مما ذكر

6 ان الحالات الادارية والتشريعية من حيث :
أ تحليل المشاكل واقتراح الحلول .
ب تشخيص المشاكل واتخاذ القرارات
ج ان تكون وسيلة واداة لتحقيق اهداف معينة
د جميع ما ذكر صحيح

7 ان الحالة الادارية تتطلب من مهارات دراسة الحالات الادارية والتشريعية :
أ مهارات تحليلية وتصنيفية
ب مهارات لغوية وحسابية .
ج مهارات اجتماعية وتحليل شخصية .
د مهارات ابداعية وانسانية .

8 ان تطبيق بعض مفاهيم وابتكاري والاساليب الادارية هي
أ مهارات ابداعية
ب مهارات انسانية .

ج. المهارات التحليلية
د. المهارات التصميمية

9. ان الفرق (المعرفة) تتحقق من خلال :
أ. الخبرات و الدافعات .
ب. البحث العلمي
ج. الخدمات الميدانية .
د. جميع ما ذكر صحيح .

11. ان تعلم الاصدقاء وتعلم وجهة نظر زميل اخر والنقاش والحوار والتراكي والتدريب الاخر يقصد به :
أ. المهارات الاجتماعية .
ب. المهارات الادارية .
ج. المهارات التحليلية
د. المهارات التطبيقية

13. ان عدد خطوات نموذج داني تعلم هي :
أ. (6)
ب. (5)
ج. (7)
د. (4)

15. ان الفرق بين منظومة البيداجوجيا ومنظومة الاندراجوجيا هي
أ. الخبرة وفكرة الذات
ب. الزمن والاستعداد للتعلم .
ج. أ و ب صحيحتان
د. لاشيء مما ذكر صحيح

17. ان علاقة الخلايا الادارية والتسويقية بمدير عناصر والمتعلم

ح. المهارات الاندماجية .
د. المهارات التطبيقية .

10. ان على معاونة الكبار على التعليم والتعلم يعتمد به :
أ. منظومة البيداجوجيا .
ب. منظومة الاندراجوجيا.

12. من اهداف تدريب الاني :
أ. تنمية القدرات
ب. تكوين المهارات .
ج. أ. الاتجاهات
د. جميع ما ذكر صحيح

14. ان الخطوة الخامسة من خطوات نموذج تأكيد التعلم هي
أ. تحفيز الاسلوب الملائم
ب. ردود الفعل (الاستفادة او الحفظ او العلاقة)
ج. المتابعة
د. جميع العلوميات

16. ان عدد خطوات عملية الاندراجوجيا هي :
أ. (4)
ب. (6)
ج. (5)
د. (7)

18. ان الخلايا الادارية والتسويقية خلايا
أ. تعطي حكم قيمي في شكل (؟)

ا. تشاور ومشاركة معهم .
ب. يمثل لمحاضر .
ج. ليس لمستشار .
د. جميع ما ذكر صحيح .

19. من مواصفات خلايا الأزمة والتسويقية الجيدة الآتي :
أ. تضم خبرة ومعلومات تسويقية .
ب. مرنة وواقعية وذات هدف محدد .
ج. (أ + ب) صحيحان .
د. الاجتماعات والتخصيص فيها غير ضرورية .

21. احدى الآتية ليس من أساليب التدريب والتعليم الفردي :
أ. الحلقات الأدبية .
ب. الجمعة المهنية .
ج. الدراسة بالمراسلة .
د. التدريب أثناء الوظيفة .

23. احدى الآتية ليس من مستويات مراقبة الحالات الأدبية والتسويقية
أ. مستوى الحالة .
ب. مستوى محتوى الحالة .
ج. مستوى العمليات .
د. لاشيء مما ذكر صحيح .

25. احدى الآتية ليس من أساليب التدريب والتعليم الجماعي
أ. المحاكاة .
ب. المحاضرة .
ج. التدريب أثناء الورد
د. تمرين الأدوار

ب. تعرض المشكلة بكل أبعادها .
ج. تعطي حكم قطعي أن شكل الحل
د. جميع ما ذكر صحيح

20. من مهام ورؤساء لجنة الحالات الأدبية والتسويقية مايلي
أ. اختيار موقف فعلي وموضوعي .
ب. استخدام الجداول والرسومات وصيغة المعنى
ج. استخدام الأفكار والمقترحات الخارجة
د. جميع ما ذكر صحيح .

22. ان اطراف مناقشة الحالات الأدبية والتسويقية هم
أ. المدرب والمتدرب والحاضر والمتعلم
ب. المدرب والمتدرب
ج. الحاضر والمتعلم فقط
د. جميع ما ذكر صحيح

24. ان مرحلة فهم وتحليل الحالات الأدبية والتسويقية هي
أ. مرحلة التحضير للنقاش .
ب. مرحلة المناقشة الفعلية .

26. احدى العبارات الآتية صحيحة :
أ. مرحلة المناقشة الفعلية تمهد مرحلة التحضير للنقاش
ب. مرحلة التحضير للنقاش تمهد لمرحلة المناقشة الفعلية

27. ان محور العملية التدريبية والعلمية هو
أ. المدرب والمتدرب.
ب. المتدرب والمعلم والمدرس.
ج. المدرب والمحاضر.
د. المعلم والمحاضر.

28. في حلقة النقاش المشاركين في مثل هذه الحالات الادارية وان سلوكيه في الجماعات الصغيرة هو
أ. 1- 4 افراد
ب. 5- 7 افراد
ج. 2- 5 افراد.
د. 5- 10 افراد

29. ان جوانب تحليل الحالات الادارية والتسويقية هي
أ. الجانب التشخيصي والنظري.
ب. الجانب التشخيصي والعملي
ج. (أ+ب) صحيحين
د. لاشيء مما ذكر صحيح.

30. ان توقيت المثالي والمخصص في نقاش الحالات الادارية والتسويقية للجماعات الصغيرة هو:
أ. 30- 55 دقيقة.
ب. 30- 45 دقيقة.
ج. 25- 45 دقيقة
د. 15- 54 دقيقة

31. من اسباب نجاح الجماعات الصغيرة في مناقشة الحالات الادارية والتسويقية الاتي.
أ. الخبرة بمراجعة الافكار ومفاهيم.
ب. المعرفة بقوة نظريات وانماط سلوكية وادارة جيدة
ج. (أ+ب) صحيحين
د. عدم انتاج عمل متوقع

32. من معايير نموذج مراقبة مناقشة الجماعات الكبيرة الاتي.
أ. التقدير والاحترام والشهرة.
ب. التوظيف والامانة والترقية.
ج. (أ+ب) صحيحين
د. لاشيء مما ذكر صحيح

33. تساعد الحالات الادارية والتسويقية على تطوير حسن وعلم الادارة من خلال
أ. الابتعاد عن الصراعات الفكرية.
ب. فتح الباب للنمو والتطوير والتغيير وتعليم خبرات غير مباشرة
ج. (أ+ب) صحيحين
د. لاشيء مما ذكر صحيح

34. من العوامل التي تتحكم في اختيار اسلوب المحاضر وانه ضروري في مناقشة الجماعات الكبيرة لحالات الادارية والتسويقية الاتي:
أ. عامل الزمن واهداف المحاضر.
ب. طبيعة الحالة وخبرات المشاركين
ج. درجة عدم التحضير للحالة.
د. (أ+ب) صحيحين

35. احدى الاتية تنمي التعلم بالتعاطف:

36. من الخصائص الاساسية للمناخ المناسب

أ. المجالات الإدارية	توزيع المفاهيم والمعاني
ب. المجالات التسويقية .	ج. العمل الجماعي
ج. المجالات الاجتماعية .	ب. الانسجام والثقة بين الأعضاء
د. (أ + ب) صحيحتان	ج. الفئة المحسن تعليمهم ويعملون لها
	د. جميع ما ذكر صحيح .
37. من واجبات ومسؤوليات المخاطر في مرحلة التحضير لمناقشة المجالات الإدارية والتسويقية الآتي :	38. تتعدد أهداف المجالات الإدارية والتسويقية ب :
أ. وضع ملخص مجمل للحالة .	أ. المعلومات
ب. تقسيم الحالة وتوزيع أسالب عشوائية لتقييمها وتحليلها	ب. المهارات
ج. استخدام مقدم الدرس المشاركين للاستفادة منها مستقبلا .	ج. الاتجاهات
د. جميع ما ذكر صحيح .	د. جميع ما ذكر صحيح
39. تكسب المجالات الإدارية والتسويقية المتعلم والمتدرب عدة مهارات فكرية منها	40. من مزايا المجالات الإدارية والتسويقية الآتي :
أ. إنقاذ الأمانة .	أ. أنها تكسب المهارات الفكرية .
ب. تحديد وتحليل المشكلة	ب. أنها تكسب القدرة على القيام بالأدوار
ج. تعدد عوامل الدراسة بمظاهرها . وربط السبب بالنتيجة .	ج. أنها تسهل عملية نقل التعلم .
د. جميع ما ذكر صحيح .	د. جميع ما ذكر صحيح
41. إن حالات في التسويق وتحريك السوق والشراء وتطوير المنتجات هي مثال على :	42. إن حالات في العلاقات الإنسانية و التنظيم و التخطيط والإنتاج ومشؤون العاملين هي مثال على
أ. حالات دراسية تسويقية .	أ. حالات دراسية بحرية.
ب. حالات دراسية إدارية .	ب. حالات دراسية تسويقية .

43- يتضمن أي قرار عناصر رئيسية هي :	44- إن تدابير اختيار أفضل حل متكرر هي
أ- المنازل ، المواقع ، المعايير .	أ- الزمن ، المخاطر
ب- الاختيار ، البدائل ، الأهداف	ب- الحفز ، الاقتصاد في الجهد ، الموارد المتوفرة
ج- الاختيار ، الأهداف ، التتابع .	ج- الأهداف ، الرسالة ، الإستراتيجية
د- جميع ما ذكر صحيح	د- جميع ما ذكر صحيح .
45- من أقسام القرارات كما حددها هاريرت سايمون	46- من مراحل صنع القرار الآتي :
أ- قرارات تأديبية وقرارات ثانوية	أ- وضع عدة حلول بديلة ، وتحديد وحصر المشكلة
ب- قرارات تكتيكية وقرارات إستراتيجية .	ب- تحليل وتقييم المشكلة ، تقييم الحلول .
ج- قرارات وسيطة ، قرارات استشارية ، قرارات استكارية	ج- جمع المعلومات ، وضع المعايير ، التحاليل
د- جميع ما ذكر صحيح .	د- جميع ما ذكر صحيح .
47- القرارات التي تتصف بدرجة عالية من اللاهيكلية هي :	48- من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
أ- القرارات الإدارية .	أ- الأهداف ، القيم ، وثقافة المجتمع السائدة
ب- القرارات الإستراتيجية .	ب- الوقائع وحقائقها ومعلوماتها ، والبيانات والمعلومات
ج- القرارات التنظيمية	ج- التفسير والمعتقدات ، العوامل النفسية والسلوكية .
د- القرارات التشغيلية	د- جميع ما ذكر صحيح
49- حتى تكون المشاركة في صنع القرار فاعلة على إدارة الشركة مراعاة عدة اعتبارات منها :	50- من أصناف القرارات حسب الموضوع محل القرار
أ- الوقت المتاح ، مستوى الصراعات ، العامل الاقتصادي	أ- قرارات الأجندة ، قرارات تخصصية ، تمييزية
ب- المساواة بين الرئيس والمرؤوسين ، العامل الاجتماعي .	ب- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة
ج- سرية القرارات ، السرعة .	ج- قرارات نظامية وقرارات شخصية .
د- (أ ، ب) صحيحان فقط	د- قرارات متكررة وقرارات غير متكررة .

51- إن ما يسمى بالقرارات ينتج عن :

أ- الأفعال اللاشعورية واللاعقلانية

ب- الأفعال التي تنتج عن التوازن التفكير والتفكير .

ج- الأفعال الآلية .

د- (أ + ب + ج) صحيحان فقط

52- القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة ومركزة هي

أ- القرارات الإدارية .

ب- القرارات الإستراتيجية

ج- القرارات التنظيمية

د- القرارات التشغيلية

53- من القيود والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار الآتي :

أ- العوامل الخاصة بالأرباح والتكاليف

ب- العوامل الاقتصادية والتقدم التكنولوجي .

ج- العوامل الإنسانية السلوكية والعوامل الشخصية

د- (أ + ب + ج) صحيحان فقط

54- من عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار الآتي :

أ- توفر الموارد المادية والتحويلية إلى حين سداد

ب- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة عملية وقابلة للتحقيق

ج- شرح القرار إلى المرؤوسين ووضع نظام للرقابة وعدم الهروب من القرار .

د- جميع ما ذكر صحيح .

55- إحدى الآتية ليس من متغيرات عملية تحليل المشكلات

أ- البعد الاقتصادي

ب- الاتجاه الإنساني

ج- الخلفية الثقافية

د- التحفز والشعور بالانتماء .

56- إن أنواع المشكلات هي :

أ- المشكلات المنظمة .

ب- المشكلات الإنسانية .

ج- المشكلات الاقتصادية .

د- جميع ما ذكر صحيح

57- من عناصر عملية اتخاذ القرار الآتي :

أ- الاستجابات .

ب- تعلم المواقف .

ج- المعرفة

د- الإذاعة والنشر والتردد والتراجع

61. إحدى الآتية ليس من موضوع عملية اتخاذ القرار :	66. المرحلة الثالثة من مراحل أبو نوار الجماعة الأسمية والتي هي من أساليب استدعاء الابتكاري حل المشكلات :
أ. أنه ليس مبني على أساس الشورى فقط	أ. إقرار الأفكار .
ب. أنه يتسبب بالتعليم الكثير من الممارسة والخبرة	ب. توضيح الأفكار
ج. أنه يصبح إلى عقلية متفتحة ومرنة	ج. تسجيل الأفكار
د. إن اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه	د. التصويت
62. من المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار الآتي :	67. من مشكلات عملية اتخاذ القرار الآتي :
أ. قنوات الاتصال والبيئة .	أ. تقديم دليل مرشد للإدارة
ب. السلطة وتفويض السلطة .	ب. تناقض النتائج والأهداف .
ج. المدخلات والمخرجات والتغذية المرتدة .	ج. صعوبة تشخيص المشكلة وقلة المعلومات
د. جميع ما ذكر صحيح .	د. (أ ، ب) صحيحان فقط
63. من نظريات عملية صنع القرار مايلي	64. تقسم شخصية صانع القرار إلى الأنواع التالية :
أ. النظرية الاقتصادية التقليدية .	أ. الشخصية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
ب. النظرية الرياضية	ب. الشخصية الأدبية
ج. النظرية النفسية	ج. الشخصية النظرية والفلسفة
د. جميع ما ذكر صحيح	د. جميع ما ذكر صحيح .
65. إن من بطاقة عملية دليل الإجراءات يشمل مايلي :	68. من مظاهر القوة في دائرة العلاقات مايلي :
أ. القرارات التنظيمية .	أ. التأكيد والتركيز على عملية اتخاذ القرار .
ب. القرارات المالية	ب. الوصول إلى قرار موحد
ج. القرارات التي تتعلق بالسياسات .	ج. التوسع في ميدان العلاقات الإنسانية
د. القرارات الإدارية .	د. التوسع في ميدان المسؤولية الاجتماعية

67) إن النموذج الذي يتبع القرار وفقاً للنظرية الكلاسيكية المتقدمة هو :

أ. النموذج الذي

ب. النموذج العقلاني

ج. النموذج الرشيد

د. نموذج المشاركة والاستشارة .

68) إن عدد مغيرات تمثل ماهية المشكلة المعروضة أمام الباحث هي :

أ. 4 .

ب. 5 .

ج. 7 .

د. 6 .

69) إن وظيفة الباحث بتجميع المعلومات الدراسية تتطلب توفر عدة مطالب أهمها

أ. القدرة والخبرة

ب. الشغف والاستخدام الأمثل للطرق الفنية

ج. (أ + ب) صحيحان معاً .

د. استخدام الوسائل الإرشادية

70) إن الهدف من دراسة الحالات التي تتم في المنظمة هو قرار لإدارة الإنتاج هو

أ. التركيز على الخبرة

ب. التركيز على الخاص بدلاً من العام

ج. التركيز على التفكير المنظم للطالب .

د. جميع ما ذكر صحيح .

71) من الملاحظات عند تطبيق طريقة الحالات في المنظمة المدرسة والجامعية :

أ. حجم القصر والواجبات .

ب. متابعة الحالات والمحافظة على حماس الطلبة

ج. استخدام وسائل الإيضاح وتوضيح الدرجات

د. جميع ما ذكر صحيح .

72) إحدى الآليات ليس من الطرق الفنية في تجميع حالات دراسة الجدوى :

أ. تعرف كل ما يستطيع على المشاركة والمشاهدة والمقابلة .

ب. الحصول على المعلومات التي تحتاج منها .

ج. الحصول على المعلومات التي لا تحتاج منها .

د. تثبيت الملاحظة الفنية

73) إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من دراسة الحالات هي :

أ. عدم توفير الوقت الكافي .

ب. عدم توفير الإمكانيات المادية .

ج. عدم توفير الكوادر البشرية المؤهلة .

د. جميع ما ذكر صحيح .

74) إحدى الآليات ليس من الطرق الفنية في تجميع الحالات في المنظمة :

أ. شرح سياسة المنظمة في جميع الحالات .

ب. توسيع دائرة المعلومات .

ج. عدم توفير الوقت .

د. البدء بالشيء المشترك بداية .

www.Maktbah.Net

75. يتم سير أعمال جلسات التقرير النهائي بمجالات :
الآتي :
أ. التحقيق والتأكيد والأسبوعية
ب. الموضوع والاختصار والإقناع
ج. الاختصار وتجنب الحوض
د. جميع ما ذكر صحيح

76. إن مصادر تجميع المعلومات هي :
أ. المصادر غير المباشرة
ب. المقابلات الشخصية والمصادر المباشرة .
ج. الجلسات المشتركة
د. جميع ما ذكر صحيح .

77. من أهم مظاهر الإدارية التي تعترض :
الإفراض الرقابة على عملية تجميع المعلومات
الدراسية
أ. سجل الاتصالات والسرية وإخفاء الاسم .
ب. تقييم الخلافات والتصريح
ج. (أ ، ب) صحيحان فقط .
د. سجلات الاتصالات والزيارات والموظفين .

78. في أثناء الخلافات :
أ. الإعلام بالرأي من الكتابة بأنها مباشرة
ب. استعمال الفعل الماضي والمضارع والاشكال
ج. (أ ، ب) صحيحان فقط .
د. المصادر غير المنشورة وعدم الاتساق

79. من خطوات عملية اتخاذ القرار :
أ. تعريف المشكلة ، تحديد المشكلة
ب. تنمية الحلول البديلة ، تقييم البدائل
ج. اختيار أفضل حل ، تنفيذ الحل
د. جميع ما ذكر صحيح

80. من أدوات وأساليب عملية اتخاذ القرار
أ. طريقة تولد الأفكار
ب. بحوث العمليات والبرمجة الخطية .
ج. اجتماع لجنة وجميع حالات الإبداع والابتكار
د. جميع ما ذكر صحيح .

81. إن المرحلة الثالثة من مراحل كتابة التقرير الإداري والتسويقي هي :
أ. مرحلة الكتابة
ب. مرحلة الإعداد والتجهيز .
ج. مرحلة المراجعة
د. مرحلة التنسيق والترتيب

82. التقرير هي
أ. وسيلة إدارية .
ب. وسيلة اتصال
ج. ولديه حاجة لعدد من مدير
د. جميع ما ذكر صحيح

83. من خصائص التقرير الناجح الآتي :
أ. الوضوح .
ب. الدقة
ج. الايجاز
د. جميع ما ذكر صحيح .

84. من أصناف التقارير الفقرة الآتية :
أ. الاستخدام الامثل للموارد
ب. توفير المعلومات .
ج. رفع مستوى الاداء
د. جميع ما ذكر صحيح

85. من أنواع التقارير الترتيبية :
أ. المقدمة
ب. المتن
ج. الخاتمة .
د. جميع ما ذكر صحيح .

86. من عناصر التقرير الاساسية الآتي :
أ. الغلاف والملخص .
ب. صفحة العنوان .
ج. قائمة الاشكال والجداول والمصطلحات
د. جميع ما ذكر صحيح .

87. احدى الآتية ليست من اقسام التقرير .
أ. المقدمة .
ب. المتن .
ج. الخاتمة
د. صفحة العنوان .

88. ان المرحلة الاخيرة من مراحل كتابة التقرير الاداري والتسويقي هي :
أ. مرحلة الكتابة .
ب. مرحلة الاعداد والتحضير
ج. مرحلة المراجعة .
د. مرحلة التنسيق والتبويب .

89. احدى الآتية ليست من عناصر التقرير
أ. الغلاف والملخص
ب. صفحة العنوان .
ج. قائمة الاشكال والجداول والمصطلحات
د. التوصيات والاستنتاجات

90. ان المطبوعات التي يتزود بها الدارسين في جامعة هارفرد هي
أ. التركيز على الخبرة
ب. التركيز على التفكير المنظم .
ج. التركيز على الخاص وليس العام .
د. جميع ما ذكر صحيح .

91. ان المستوى الادنى من مستويات مناقشة المشكلات الادارية والتسويقية هو
أ. التشخيص .
ب. التحول من وجهات النظر
ج. المستوى الهادف
د. مستوى الحركة .

92. احدى التقارير الآتية تسمى قائمة .
أ. التقارير الادارية
ب. التقارير التسويقية
ج. التقارير الالكترونية
د. التقارير الكبيرة .

www.Maktbah.Net

91. ان المرحلة الثانية من مراحل كتابة التقرير الاداري والتسويقي هي	96. احدى التقارير الآتية ليس لها صفحة عنوان .
أ. مرحلة الكتابة	أ. التقارير الادارية والتسويقية
ب. مرحلة الاعداد والتجهيز	ب. التقارير القصيرة
ج. مرحلة المراجعة	ج. التقرير الالكتروني .
د. مرحلة التنسيق والترتيب .	د. التقارير الكبيرة
95. احدى التقارير الآتية ليس لها صفحة عنوان	97. ان المستوى الاول من مستويات مناقشة المشكلات الادارية والتسويقية هو :
أ. التقارير الادارية القصيرة	أ. التشخيص
ب. التقارير التسويقية	ب. السؤال عن وجهات النظر .
ج. التقرير الالكتروني .	ج. المستوى الخلاف .
د. التقارير الكبيرة	د. مستوى الحركة .
97. احدى التقارير الآتية لا تلائم	98. ان من انواع الملخصات في التقرير الآتي
أ. التقارير الادارية والتسويقية	أ. الوصفي .
ب. التقارير القصيرة	ب. الاستقرائي
ج. التقارير الالكترونية .	ج. (أ + ب) صحيحان .
د. التقارير الكبيرة .	د. القصير والمتوسط .
99. ان المستوى الاول من مستويات مناقشة المشكلات الادارية والتسويقية هو :	100. ان المرحلة الاولى من مراحل كتابة التقرير الاداري والتسويقي هي .
أ. التشخيص	أ. مرحلة الكتابة .
ب. السؤال عن وجهات النظر	ب. مرحلة الاعداد والتجهيز .
ج. المستوى الخلاف	ج. مرحلة المراجعة
د. مستوى الحركة .	د. مرحلة التنسيق والترتيب

www.Maktbah.Net

الملحق رقم (3)

اجوبة الامتحان متعدد الخيارات النموذجية

نموذج الإجابات الصحيحة للامتحان

السؤال	الجواب	السؤال	الجواب	السؤال	الجواب	السؤال	الجواب
1.	أ	26.	ب	51.	ب	76.	ب
2.	ب، ج، د	27.	ب	52.	ب	77.	ج
3.	ج	28.	ب	53.	ج	78.	ج
4.	د	29.	ب	54.	ج	79.	د
5.	أ	30.	ب	55.	د	80.	د
6.	ب	31.	ج	56.	د	81.	د
7.	ج	32.	ج	57.	أ	82.	د
8.	د	33.	ج	58.	أ	83.	د
9.	أ	34.	ج	59.	ب	84.	د
10.	ب	35.	ج	60.	ب	85.	د
11.	ج	36.	د	61.	ج	86.	د
12.	د	37.	د	62.	ج	87.	د
13.	أ	38.	د	63.	د	88.	ج
14.	ب	39.	د	64.	د	89.	د
15.	ج	40.	د	65.	أ	90.	د
16.	د	41.	أ	66.	أ	91.	ج
17.	أ	42.	أ	67.	ب	92.	ج
18.	ب	43.	ب	68.	ب	93.	د

www.Maktbah.Net

ب	.94	ج	.69	ب	44	ج	.19
ا	95	ج	.70	ج	.45	د	.20
د	96	د	.71	ج	.46	ا	.21
د	97	د	.72	د	47	ا	.22
ج	98	ا	.73	د	48	ا	.23
ا	.99	ا	.74	ا	49	ا	24
ب	.100	ب	.75	ا	50	ا	25

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

المراجع

اولا: المراجع العربية :

1. الطيب ، حسن البشير ، 1981، الحالات الادارية- منهجيتها ومقومات تنفيذها ، المجلة العربية للادارة مجلد .
2. مرعي ، توفيق ، بلقيس ، احمد ، 1981، السيكولوجية الاجتماعية ، عمان ، ورقة غير منشورة
3. حسن ، عادل ، 1998، الادارة -مدخل الحالات ،ط1 ، مؤسسة شباب الجامعة -الاسكندرية -مصر .
4. درة ، عبد الباري ، 1987، اساليب مناقشة الحالات الادارية في التعليم الجامعي الاداري والتدريب الاداري ، دار الفرقان عمان - الاردن .
5. درة ، عبد الباري ، 1985، حالات ادارية عربية - المنهجية ونماذج منتقاة ، دار الجيل بيروت -لبنان .
6. الن باركر، ترجمة سامي تيسير سلمان، 2005 ، اتخاذ القرار، بيت الأفكار الدولية- بيروت لبنان .
7. درة ، عبد الباري ، 1987، نحو تعليم وتدريب اداريين فعالين : تقنيات ادارية حديثة: منهجية ونماذج منتقاة ، دار الفرقان عمان الاردن .
8. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2008 ، اتخاذ القرارات، عمان ،الاردن
9. مرسي، فيصل فخري ، الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف)،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان
10. حمد ، عنبوة ، 2001، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد الطبعة الأولى، دار السماح للنشر والتوزيع القاهرة.

11. سيد، الهواري، 2002، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21 ، الطبعة الأولى ، القاهرة.

12. السكارنة ، بلال ، 2009، التطوير التنظيمي والاداري ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن

13. السكارنة ، بلال ، 2009، الاخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

14. الجنابي ، حسين واخرون ، 2009، نظام الاستخبارات التسويقية ، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن

15. العلاق ، بشير ، 2008، التخطيط التسويقي – مفاهيم وتطبيقات ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ى، عمان –الاردن .

16. عبيدات ، محمد ، 2002، استراتيجية التسويق – مدخل سلوكي ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

17. النسيفي ، محمود، 2008، استراتيجية التسويق – مدخل كمي وتحليلي ، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

18. زيارة، فريد ، 2004، المبادىء والاصول للادارة والاعمال ، ط4، دار الشعب للنشر والتوزيع ، اربد – الاردن .

19. زيارة، فريد ، 2008، المبادىء والاصول للادارة والاعمال ، ط5، دار الشعب للنشر والتوزيع ، اربد – الاردن .

20. النزعي ، علي فلاح، 2009، إدارة التسويق(منظور تطبيقي – استراتيجي) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

21. النزعي ، علي فلاح، 2009، إدرة المبيعات(منظور تطبيقي – وظيفي) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الاردن

22. النزعي ، علي فلاح، 2009، إدارة الإعلان الفعال (منظور تطبيقي – متكامل) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

23. الصميدعي و خرون ، 2008 ، الاسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .

24. ابو نبعة ، عبد العزيز ، 2005 ، تسويق الخدمات المتخصصة – مدخل تطبيقي ، ط1 ، دار الورق للنشر – عمان / الاردن .

25. ابو نبعة ، عبد العزيز ، 2006، مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، ط3 ، دار المناهج العلمية للنشر – عمان / الاردن .

26 . ابو نبعة ، عبد العزيز ،2007 ، نحو تطوير نظرية عربية للإدارة ، دار الوراق للنشر – عمان / الاردن .

27 . فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج ، 2007 ، ترجمة سرور علي ، أساسيات التسويق الجزء الأول ، دار المريخ للنشر ، الرياض – السعودية .

28 . فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج ، 2007 ، ترجمة سرور علي ، أساسيات التسويق الجزء الثاني ، دار المريخ للنشر ، الرياض – السعودية .

29. زكريا عزام واخرون ، 2009 ، مبادي التسويق الحديث ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

30. ابو نبعة ، عبد العزيز ،2004 ، دراسات في تحديث الادارة الجامعية ، دار الوراق للنشر – عمان / الاردن .

31. ابو نبعة ، عبد العزيز ،2001 ، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار مجدلاوي للنشر – بيروت / لبنان .

www.Maktbah.Net

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1 Andrews , Norneta R . 1999 "The Role of the Instructor in the case Method ." Unpublished Paper .

2 Benne , Kenneth D.and Sheats , Paul .2005 " Functional Roles of Group Members " In Group Development .National Training Laboratories

3. Golembiewski , Robert T. and White .2006 . Michael Cases in Public Management . Third Edition . Chicago :Rand McNally College Publishing Company .

4. Hamner T.D 2005 , "Notes On the Case Study Method" In an Introductory Course in Teaching and Training Methods for Management Development . Geneva . International Labour Office . section

5 Hase , Edgar F . and Bowditch James' 2007 . Behavior In Organizations . Asystems Approach To managing ; Second Edition . Reading Massachusetts : Addison - Wesley Publishing Company .

6. Reynolds . John I .2003. Case Method In Management Development : Guide for Effective Use . Geneva : International Labour Office . - Hakim . C . 2000 . Research design : social and economic research . London , Routledge

7 Chaoni . P and Gron hang . K . 2005Research methods for business students . A particle guide . Harlow : financial times prentice Hall .

8 Rummel . ; Frances and Ballantie , Wesley 2003, Research methodology ,New York . Hangrat and Row pub .

9 Saunders , Mark , et al 2007 Research methods . Har low Pearson education limited . .

10 Sekaran . 2005Anna Research methods , New York . John Waley in . R K , London . sage . .

المكتبة.نت
خير جليس في الزمان كتاب
www.Maktbah.Net

دراسة حالات تسويقية وإدارية

(مدخل منهجي - تطبيقي)

Marketing & Management Case Studies

www.Maktbah.Net

دار المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
www.massira.jo