

# دراسة حالات تسويقية وإدارية

( مدخل منهجي - تطبيقي )

Marketing & Management  
Case Studies



الدكتور  
علي فلاح الزعبي

الدكتور  
زكريا أحمد عزام



دار

المستفزة

للنشر والتوزيع والطباعة

خير جليس في الزمان كتاب

[www.Maktabah.Net](http://www.Maktabah.Net)



دار

المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

خبر جليس في الزمان كتاب

[www.Maktabah.Net](http://www.Maktabah.Net)





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktbah.Net

دراسة حالات  
تسويقية وإدارية  
( مدخل منهجي - تطبيقي )

Marketing & Management  
Case Studies

رقم التصنيف : 658.8

المؤلف ومن هو في حكمه : زكريا أحمد عزام / علي فلاح الزعبي

عنوان الكتاب : دراسة حالات تسويقية وإدارية

رقم الإيداع : 2010/9/3532

الواصفات : التسويق / إدارة المبيعات / إدارة الأعمال

بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات المخرجات والتصنيف الأولى من قبل دائرة المكتبة الوطنية

### حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن  
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشرطة  
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,  
reproduced, 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



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059

الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

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

# دراسة حالات تسويقية وإدارية

( مدخل ونهجي - تطبيقي )

Marketing & Management  
Case Studies

الدكتور  
علي فلاح الزعبي  
دكتوراه في التسويق  
جامعة الزرقاء الخاصة

الدكتور  
زكريا أحمد عزام  
رئيس قسم التسويق  
جامعة الزرقاء الخاصة

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.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 الاعزاء ..... تقديراً واحتراماً

نهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.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 تعبر عقل اي منهما"

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net





## الفهرس

15	..... تقديم
17	..... المقدمة

### الجزء الأول

#### دراسة الحالات الادارية والتسويقية مدخل تمهيدي

### الفصل الاول

#### العملية الادارية - مدخل مفاهيمي

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

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

## الفصل الثاني

### المهارات الأساسية في إدارة الحالات الادارية والتسويقية

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

## الفصل الثالث

### الحالات الادارية والتسويقية - الأسس والمفاهيم

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

115 ..... خاتمة الفصل الثالث

### الفصل الرابع

#### أسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية

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

### الفصل الخامس

#### ماهية وفلسفة طريقة الحالات الادارية والتسويقية

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

## الفصل السادس

## عملية اتخاذ القرارات

153	تمهيد
154	مفهوم وعناصر عملية اتخاذ القرارات
157	ماهية عملية اتخاذ القرارات
158	اهمية عملية اتخاذ القرارات
159	مكونات عملية اتخاذ القرارات
161	خطوات عملية اتخاذ القرارات
167	دوافع عملية اتخاذ القرارات
169	مراحل عملية صنع القرارات
171	ادوات واساليب عملية اتخاذ القرارات
172	العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات
174	صنع القرار: دراسة في سيولوجيا الادارة
176	انواع واصناف عملية اتخاذ القرارات
184	القيود المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات
186	عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات
187	عملية تحليل المشكلات في اطار عملية اتخاذ القرارات
189	المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات
194	الابتكار في عملية تحليل وحل المشكلات
196	المدخل التقليدي لتعريف وتحليل وحل المشكلات
197	المشكلات الاساسية في عملية اتخاذ القرارات
198	محاذير عملية اتخاذ القرارات
201	دليل مرشد للمدرب على عملية اتخاذ القرارات



203 ..... خاتمة الفصل السادس

## الفصل السابع

### فن كتابة التقارير الادارية والتسويقية

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

## الجزء الثاني

### دراسة الحالات الادارية والتسويقية مدخل تطبيقي عملي

## الفصل الثامن

### حالات تطبيقية في الادارة

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

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

## الفصل التاسع

### حالات تطبيقية في التسويق

- 269 ..... حالة تطبيقية دراسية (1) السوق والمزيج التسويقي
- 273 ..... حالة تطبيقية دراسية (2) البيئة التسويقية
- 274 ..... حالة تطبيقية دراسية (3) العوامل والقوى البيئية التسويقية
- 276 ..... حالة تطبيقية دراسية (4) بيئة السوق
- ..... حالة تطبيقية دراسية (5) لكزس : ادخال البهجة على العملاء للحفاظ على عودتهم مرة اخرى
- 281 .....
- 285 ..... حالة تطبيقية دراسية (6) بحوث التسويق
- 289 ..... حالة تطبيقية دراسية (7) البيئة الديموغرافيا (السكان)

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

## الفصل العاشر

### حالات تطبيقية متفرقة

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



## تقديم

بقلم دولة الدكتور فايز الطراونة

رئيس الوزراء الأردني الأسبق

إن التحدي الرئيسي الذي يواجه الشعوب ومنظمات الأعمال اليوم هو مدى قدرتها على مواجهة المشاكل الادارية والتسويقية في ظل تحديات العولمة والاقتصاد الواحد وثورة المعلومات والاتصالات والمعرفة خاصة وأنها أصبحت لا تقل أهمية عن عناصر الإنتاج الأخرى ولقد أصبحت 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 لها المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

لقد ذكر أحد مديري التسويق أن «إدارة عمل بشكل جيد يعني إدارة المستقبل وحتى تدير المستقبل بشكل جيد يجب أن تكون قادراً على إدارة المعلومات»، فلا ينظر المديرو إلى المعلومات فقط كمدخلات تساعد في دراسة حالة ادارية وتسويقية او صنع قرار اداري أفضل بل وباعتبارها استراتيجيات هامة وأدوات ادارية، 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 الزعي مؤلفان 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 القطاعات 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 .

أخيراً أسجل شكري وتقديري لما قدمه المؤلفان من مفاهيم عميقة حديثه 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 وإدارية (مدخل منهجي - تطبيقي) وذلك لخدمة أبناء وطننا العزيز الأردن والأخوة أبناء وطننا العربي الكبير من محيطه إلى خليجه فلهم منا كل محبة وتقدير واعتزاز وبعد ،،،،،

إن دراسة الحالات التسويقية والإدارية هي تطبيقات عملية واستنتاجات واقعية وليست مجرد افتراضات شخصية للباحث 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، ولهذا الدراسات أهدافها الواسعة التي تناسب الأسواق المطلوبة ودراسة جمهور المستهلكين فيها ومعرفة موافقهم من المنتجات المطروحة من قبل الشركات .

إن دراسة حالات إدارية 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 إلى ذلك إلا عن طريق دراسة حالات إدارية وتسويقية .

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

ذلك ببساطة شديدة أن التعريف المحكم للمشكلة يعطي للباحث توجهاً محدداً نحو ما يجب عليه أن يقوم به في كل خطوات الدراسة التالية. فالدراسة تحديداً دقيقاً وعلى الباحثان أن 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 ادارية وتسويقية هي من ابرز النشاطات والأعمال والوظائف والجهود التي تمثل الخط الأمامي للمؤسسات 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 ومنها المملكة الأردنية الهاشمية لم يولى الاهتمام والعناية المطلوبة، وتكتنفه مشاكل إدارية وفنية لها أثراً سلبية على إدارة هذه المؤسسات في الدول العربية. ومن أن شركات الأعمال لا يمكن أن 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 ادارية وتسويقية ، هادفاً إلى توضيح الدور الهام والحيوي للبحوث العلمية وتبسيط الضوء على المفاهيم الأساسية والأطر الفكرية والوظائف الرئيسية للبحوث العلمية في محاولة جادة لبناء هيكل متناسق متكامل يمكن الباحثين وأصحاب 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 وضمناً للبقاء والاستمرار وبناءً للميزة التنافسية والسمعة والشهرة ووصولاً للقيادة والريادة في السوق. وتجسيداً لهذه الأهداف ولأن هذا الكتاب لا يشكل وسيلة فحسب بل ابعده من ذلك بكثير جداً فهو منهج تطبيقي متكامل وسهل وعملي للبحوث العلمية فقد جاءت هيكلية الكتاب مكونة من جزأين رئيسيين مهمين وعشرة فصول حيث تناول الفصل الأول العملية الادارية - مدخل مفاهيمي بينما حمل

الفصل الثاني عنوان المهارات الادارية الأساسية وناقش الفصل الثالث موضوع الحالات الادارية والتسويقية- أسس ومفاهيم أما الفصل الرابع فقد حمل عنوان ماهية وفلسفة الحالات الادارية والتسويقية والفصل الخامس جاء بعنوان أسلوب كتابة ومناقشة الحالات 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 والآخر فقد اشتمل على حالات دراسية متنوعة .

وأخيراً فإننا نقدم هذا الجهد العلمي المتواضع، أملاً أن يسهم في رفد المكتبة العربية بأحد الكتب العلمية وفي تزويد الباحثين والدارسين وأصحاب المال وأرباب الأعمال بالمفاهيم والطرق والأساليب التي تدخل في إطار دراسة حالات ادارية وتسويقية خاصة وان هذه الدراسات يجب عرضها عرضاً علمياً دقيقاً وحرصينا 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 وميزة تنافسية، ومتأملين بان لا يتردد القارئ في تقديم ملاحظات ومقترحات بقصد تحسين أو توضيح ما جاء به المؤلفان من مفاهيم والاستفادة منها في الطبقات القادمة أن شاء الله.

المؤلفان

www.Maktabah.Net





## الجزء الأول

### دراسة الحالات الإدارية والتسويقية – مدخل تمهيدي

### Introduction of Marketing and Management

### Case Studies

الفصل الأول: العملية الإدارية – مدخل مفاهيمي

الفصل الثاني: المهارات الإدارية الأساسية

الفصل الثالث: الحالات الإدارية والتسويقية – أسس ومفاهيم

الفصل الرابع: ماهية وفلسفة الحالات الإدارية والتسويقية

الفصل الخامس: أسلوب كتابة ومناقشة الحالات الإدارية والتسويقية

الفصل السادس: عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية

الفصل السابع: فن كتابة التقارير الإدارية والتسويقية

[www.Makibah.Net](http://www.Makibah.Net)



## العملية الإدارية – مدخل مفاهيمي

### Managerial Process

تمهيد

مفهوم الإدارة

مفهوم العملية الادارية

مراحل الإدارة الأساسية

خصائص وسمات العمل الاداري

ابعاد الإدارة

طبيعة الإدارة

وظائف المنظمة

وظائف الإدارة

– التخطيط الزمان كتاب

– التنظيم والتنسيق

– التوجيه (القيادة)

– الرقابة

– اتخاذ القرارات

مهارات بين الإدارة والقيادة

خاتمة الفصل الأول



## 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 ينعكس على رفع مستوى المعيشة للأفراد 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 والتسويقية 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 هو عنصر 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 والتقطنا منه إدارة العملية التعليمية في اليابان لإكتشفنا 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 العملية - 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 عضوله 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 ". ( Anderws , Kenneth R. 1999 )

وهناك الكثير من التعريفات للإدارة فقد عرف ابونبعة الادارة بانها " فن ومعرفة استخدام كافة اوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد الشركة لتحقيق اهدافها باقصى كفاية ممكنة " وهذا التعريف يؤكد على انه يجب ان تتوفر في المدير الناجح:

- قدرا من المواهب والكارزما التي تجعله مقبولا عند الاخرين.
- العلم والمعرفة في ظل عصر العولمة والحوسبة والانترنت.
- المعرفة في وظائف وانشطة المنظمة.
- توجيه موارد الشركة نحو الاستثمار الامثل.
- تحقيق الاهداف باعلى 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 أن نتعرف أولاً على من هو المدير ؟ فالمدير هو المسئول الأول عن ما هو كائن، وما يجب أن يكون، وما سيكون في الوحدة التي اسند إليه إدارتها، وفي سبيل ذلك تمارس 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 أهدافها ويعاونه فريق من الموارد والعاملين . الأمر الذي يتطلب من القائمين على إدارة المؤسسة عدة أمور منها:

1. تحديد الأهداف بدقة حرصاً على عدم تشويش الفكر وضياح 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 غياب .. ومن هنا نسأل: كيف يتوقع أحدنا أن يعرف الآخرون أهدافه في طرح الأسئلة، لأننا باكتشاف الطريقة الأنسب لتأدية أعمالنا، تكشف عن أهدافنا الحقيقية.
4. ضرورة الانتظام حيث أن الشخص غير المنتظم (أن يقوم بأمر 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. الإهمال أو المماطلة والتسويف في توفير المعلومات اللازمة للعاملين.

ج. 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 وعمامة 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 الاعمال 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.

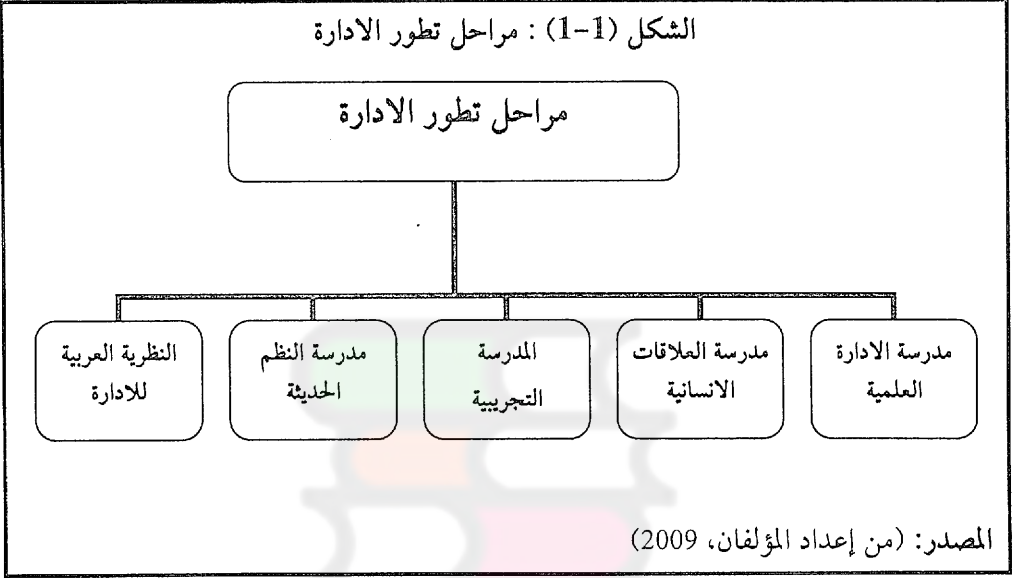
### مراحل الإدارة الأساسية Management Stages

لا يفوتنا في هذا الصدد مادمننا 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، ص 55 ) 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 الادارة



اولاً: 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 المسؤوليات والاختصاصات.
- المنظمة عبارة عن تنظيم ميكانيكي.
- الإدارة مكونة من العناصر والوظائف التالية:

1. التخطيط. Planning.

2. التنظيم. Organizing.

3. التوجيه. Directing.

4. الرقابة. Controlling.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية. Human Relation School.

فيمكن تلخيصها في:

- أن الإنسان ليس حيواناً 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 وإنه يتعين كسب الرضا الإنساني في العمل.

### ثالثاً: المدرسة التجريبية Experimental School

- فهي تجمع الكثير من مبادئ الإدارة العلمية إنما في شكل أكثر تعديلاً وتطويراً يتمثل فيما يلي :
- يتعين تحديد المسؤوليات القانونية بدقة شديدة.
  - تفويض كبير في المسؤوليات اليومية بالإضافة إلى نظام رقابة صارم.
  - التحديد الدقيق لدور المدير.
  - كل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد.

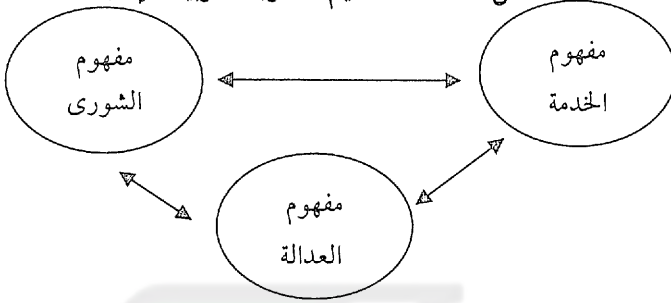
### رابعاً: مدرسة النظم System School

- 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.

### خامساً: النظرية العربية للإدارة 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 العربية للإدارة



المصدر: (مقتبس من عبد العزيز أبو نبعة، 2004)

إن نموذج العقل الإنساني والمؤثرات فيه ونتائج تلك المؤثرات يوضحها

الشكل (1-3):

الشكل (1-3): نموذج العقل البشري



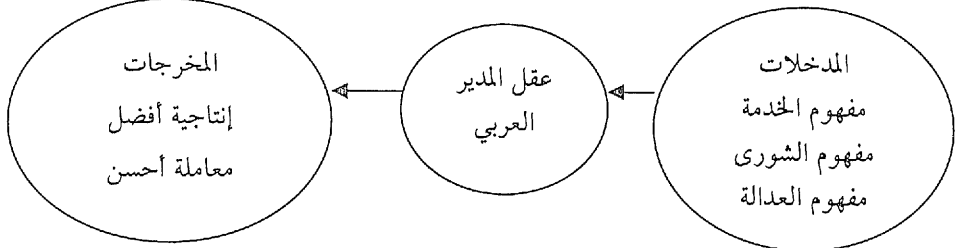
المصدر: (مقتبس من عبد العزيز أبو نبعة، 2004)

وإذا أردنا تطوير وتغيير المدير العربي وفق هذه النظرية علينا أولاً تغيير

مدخلات عقل المدير العربي حتى تؤثر به وترفع كفاءته وفعالته وأدائه وتالياً

نموذج يوضح ذلك الشكل (1-4).

الشكل (1-4): نموذج عقل المدير العربي



المصدر: (مقتبس من عبد العزيز أبو نبعة، 2004)

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 فاعليتها 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 الاجتماع كعملية إدارية . ( Golembiewski , Robert T. 2006. And White).

### خصائص وسمات العمل الإداري.

البشر أو الأفراد هم جوهر وأساس العمل الإداري، فالعمل الإداري مضمونه 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 مسئولاً عنها ودون أن تمتد مسؤليته إلى أي من الأفراد الآخرين الذين قد يكونون مشاركين له في العمل وحدود مسؤليته 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 فنياً أو تخصصياً تكون فيه المسئولية أحادية الجانب وهي مسئولية الفرد عن جهده فقط.

إن العمل الإداري يقوم على أحداث 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 والموسعة 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. ودائما يبحث عن الفرص المتاحة والممكنة فيها، بينما العمل التخصصي مشغول بمهمة فنية محددة، قد لا ترتبط بضغط وتحديات البيئة المحيطة بالوحدة. (Haunsell J.D. 2008)

### ابعاد الإدارة. Management Dimensions

تعني الأبعاد هنا بالمجالات والمحاور الأساسية للإدارة، وتتلور هذه المحاور في ثلاث أبعاد أساسية هي:

- البعد الاقتصادي: والذي يعتمد على جانبين أساسيين هما:
  - o الفعالية: بمعنى تحقيق أفضل النتائج
  - o الكفاءة: بمعنى الاستخدام الأمثل للعناصر المتاحة.
- البعد الإنساني: والذي يعتمد أيضا على جانبين أساسيين هما:
  - o تحقيق ذاتية الإنسان العامل (المرووس) من خلال الرضا والنمو.
  - o 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 واستشرافه.

### طبيعة الإدارة. Nature of Management.

تتمثل طبيعة الشيء في تلك السمات التي تميزه عن باقي الأشياء وبالتالي تبلور 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 الفعالية، والتعاون، وبما يمنع التكرار والإزدواجية.
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 هو 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 المقتنة والمبرجة، يطلق عليها وظائف المنظمة أو الوحدة وهي:

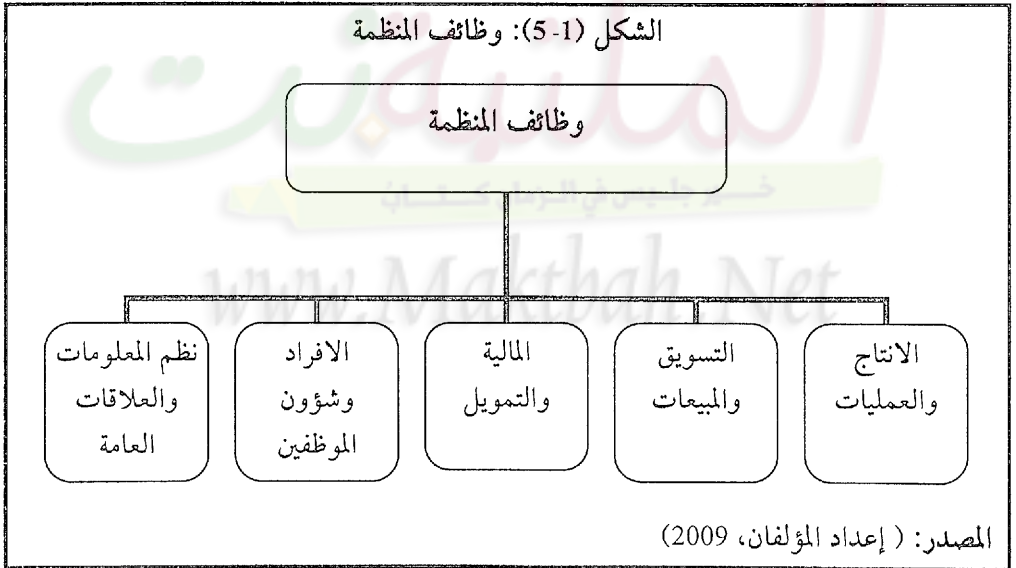
أ. وظيفة الإنتاج: وتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.

ب. وظيفة التمويل: وتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لإستمرارها في العمل.

ج. وظيفة الأفراد: وتعلق 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: وتعلق 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 مجتمعة وكوحدة واحدة، فيوجد تخطيط شامل للمنظمة، وأيضا تمارس بمنظور جزئي، فيوجد تخطيط للإنتاج أو للتسويق. ( Huse , Edgar F. and Bowditch , Jamesel.2007).

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

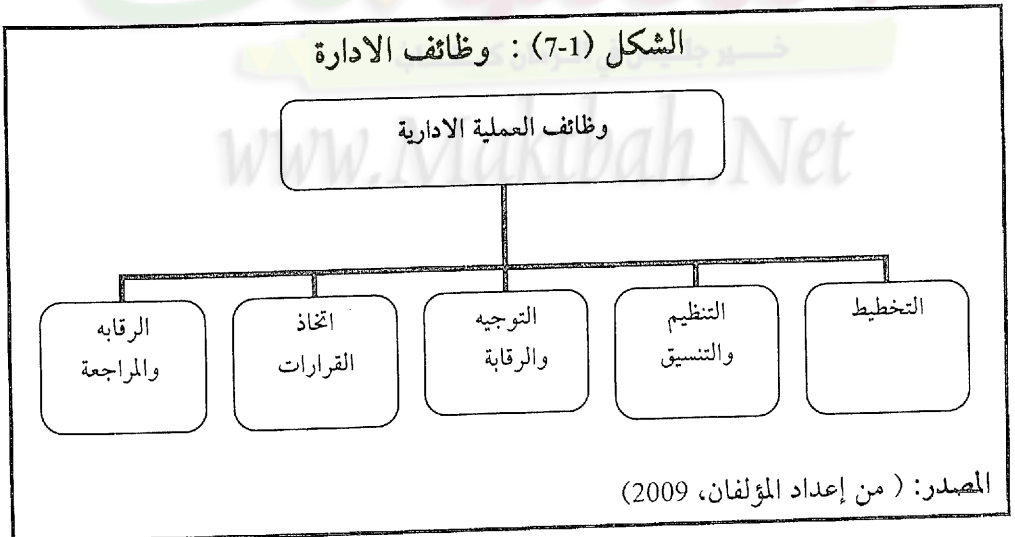


## وظائف الإدارة Functions of Management

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 أفضل العناصر البشرية وتنظيم عملهم وتحفيزهم برفع الروح المعنوية لديهم عن طريق تلبية ما أمكن من حاجاتهم المادية والاجتماعية والمعنوية والاهتمام بتنمية قدراتهم والمهارات لديهم عن طريق التوجيه الفعال والتدريب وذلك بهدف رفع كفاءتهم الانتاجية حيث تتحقق أهداف الأفراد وأهداف العمل. ولبلوغ الأهداف المرجوه 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 الموضوعه سابقاً. فالإدارة عملية دائرية تتساوى فيها كل الوظائف التي تعتمد على بعضها البعض مشكلة حلقة دائمة الدوران، والشكل (1-7) يوضح ذلك.

الشكل (1-7) : وظائف الادارة





## 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 المنشور لذا ينبغي الانتباه إلى الأمور التالية:

- موقف الشركة من البداية قبل البدء بالتنفيذ

- أهداف الشركة الحقيقية واين تود أن نكون

- ما هي الطريقة التي سنستعملها لبلوغ الغاية المرجاه

- كيف سنعلم أننا وصلنا إلى الهدف المطلوب

والتخطيط هو ذلك التصور الذي يوضع في اللحظة الحالية محملا بتصور تفصيلي لما سيكون عليه الغد، وكأنه محاولة لإستحضار 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 لنتنقل 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 بإختيار البدائل المناسبة التي ترشد المنفذين على إختلاف مستوياتهم نحو تنفيذ الأهداف.

- وضع وتحديد المعدلات: والتي تمثل مقاييس الحكم على ما تم تنفيذه في سبيل تحقيق الأهداف.

- وضع التنبؤات وإعداد موازنات التخطيط: والتي يتم فيها الترجمة الرقمية والكمية لكل الأنشطة التي تحتويها الخطة، وكذلك تحديد الأدوار في إطار زمني ومكاني.

- تحديد البرامج والجداول الزمنية للأعمال والأنشطة التي تحتويها الخطة: وبحيث تمثل هذه الجداول والبرامج التابع الزمني والمنطقي لخطوات وإجراءات تنفيذ الأهداف.

- تعبئة الموارد للتنفيذ: وتتضمن إنشاء النظم، وتوفير الحوافز الإيجابية والسلبية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية في الأماكن والأزمنة المحددة في الخطة.

- وضع النظام المناسب للمتابعة وتقييم النتائج: وذلك لمعالجة احتمال خطأ الأفراد القائمين بالتنفيذ، فإذا تركت هذه الأخطاء المحتملة قد لا يحقق التخطيط أهدافه. (Reynolds , John .2002)

### أنواع ومستويات التخطيط .

إذا كان مضمون التخطيط هو رفع تصور مسبق لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة، فإن هذا التخطيط سيقسم إلى أنواع ومستويات مختلفة من حيث: ( فريد زياره، 2005 )

- النشاط الذي يعبر عنه هذه التخطيط.

- الفترة الزمنية التي يعبر عنها هذا التخطيط.

- المستوى الذي يعالج هذا التخطيط.

أولاً - أنواع التخطيط من حيث النشاط الذي يعبر عنه:

تنقسم أنواع التخطيط من حيث النشاط إلى قسمين رئيسيين هما:

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

أ. التخطيط الاقتصادي، الهادف 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 الشامل على مستوى المنظمة فهو المحصلة 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 العامة للمنظمة. هذا ويمكن أن يأخذ التخطيط الجزئي، أشكال أخرى أصغر عندما يتم وضع خطط فرعية لأجزاء معينة من نشاط واحد، كالتخطيط لإنتاج سلعة معينة من مجموعة السلع التي تنتجها المنظمة، أو التخطيط لنشاط الصيانة، أو التخطيط لحملة إعلانية أو ترويجية كجزء 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 الاستراتيجي، وقد يرتبط في أحيان أخرى به، عندما تجزأ الإستراتيجية إلى خطتين طويلتين المدى، 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 لتخطيط 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 المسؤولة عن تحقيق الأهداف والنتائج، فإنها أيضا مسؤولة عن وضع وتحديد هذه الأهداف، ولأن جوهر عملية التخطيط هو تحديد الإجابة الدقيقة عن التساؤلات التالية:

- ماذا تريد ؟ ولماذا ؟ وكيف نصل إلى ما نريد ؟ فإن هذه التساؤلات التي تمثل جوهر التخطيط لا بد وأن 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 بجانين 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).
- السوق. (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 أو الكم 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 دفعة 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 وفقا 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 الضمانات الكفيلة بنجاحها. ( فريد زيارة، 2005 )

ماهية السياسات:

نعني 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 الهدف، 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 للمثال 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 منها:

◦ 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 وفقا لسياسة المنظمة كانت هي اللجوء إلى تعيين عمالة جيدة 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، أو التقسيم وفقا لنوعية النشاط الذي تعبر عنه السياسة، وفي هذا الصدد نورد ما يلي: ( الزعي، 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 أو ما دام يحدث متغيرات جوهرية في البيئة المحيطة استلزمت تعديلها. وقد تأخذ هذه النوعية من السياسات شكل السياسات الأساسية التي ترتبط بالأهداف العامة أو الغرض الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ... حيث تعبر هذه النوعية من السياسات عن هوية المنظمة.

ويضع 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 التصحيح بالسعر في مقابل الجودة ( وذلك في حدود معينة وفي إطار تحديد الأولويات ).

- السياسات العامة: وهي أكثر تحديد من السياسات الأساسية أو التوجيهات الإستراتيجية لأنها مفسرة لها، خاصة وانها تتعامل مع قطاعات وأنشطة محددة. فعلى سبيل المثال عندما تكون السياسة الأساسية لمنظمة ما هي مخاطبة منتجات وخدمات المنظمة للطبقات والفئات الشعبية ( الأغلبية )، فإن السياسة العامة في هذه الأحوال هو تحقيق هامش ربح منخفض نسبيا، أو أن لا يؤثر هامش الربح المحدد على السعر، أو 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 حده. 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، فإن السياسة الإجرائية أو سياسة الإدارات تحدد 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 بالاسترشاد بسياسات منظمات أخرى مماثلة حققت نجاحا بإتباع سياسات معينة. وبالتالي فإن دور المدير في عملية وضع السياسات سيركز في:

- الرصد والتحليل الدقيق للمواقف والتجارب الماضية والحالية، وكيف تم علاجها ومواجهتها او 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 لها لتصرف 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 واتخاذ ما يلزم بشأنها.



## إجراءات وطرق العمل.

تشمل إجراءات وطرق العلم تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات فهي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف معينة، تتابعها وكذلك تتابعها الزمني والمنطقي كما أنها تحدد كيفية أداء كل خطوة من الخطوات التي تتضمنها هذه الإجراءات. وغالبا ما تتضمن إجراءات وطرق العمل ذلك الوصف الخاص بطبيعة تنفيذ كل مجموعة من أنشطة العمل أو المهام في وحدة إدارية والزمن اللازم للتنفيذ، وكذلك من هو المسئول عن التنفيذ؟ مثال ذلك فإن إجراءات التعيين تتم وفقا:

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

فإن لكل إجراء من هذه الإجراءات خطوات معينة، ونماذج محددة تستخدم في كيفية أدائه، وبالتالي فإن مجموع هذه الإجراءات والنماذج الخاصة بها، وكيفية ملئها والتعامل معها، يمثل إجراءات وطرق العمل الخاصة بالتعيين. ومن الضروري أن يكون المدير على معرفة تامة بهذه الإجراءات وأن يراجعها دائما ويتأكد 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 مراحل وضع الخطة هي ما سبق الإشارة إليه عند تناول الإطار العام للتخطيط. أما كيف توضع الخطة؟ فإنها لا بد توضع 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.
  - بمن؟ ويقصد بها من هو المسئولين عن تحقيق هذه الأهداف.
  - ولماذا؟ ويقصد بها شرعية إنجاز هذه الأهداف، وأثارها الإيجابية أو القيمة المضافة التي ستحدثها نتائج هذه الأهداف.
  - وكيف؟ ويقصد بها السياسات الإجرائية وطرق العمل والإجراءات اللازمة لإتباعها وصولاً إلى هذه الأهداف.
  - وبكم؟ ويقصد بها تكلفة تحقيق هذه الأهداف.
  - وفي أي وقت؟ ويقصد به المدى الزمني الذي سيتم فيه تحقيق الأهداف.
  - وبأي معايير سيتم الحكم على النتائج؟ ويقصد به محددات ومستويات ومواصفات النتائج، والتي سيتم أساسها قبول أو رفض أو تعديل هذه النتائج.
- وضع البرنامج التنفيذي.

لا يمكن تنفيذ الخطة دون البرامج أو البرامج التنفيذية 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 ستم بالتوازي زمنياً مع خطوات أخرى تتم في نفس الوقت.

وعلى المدير أن يتولى مسؤولية 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 كخطوة 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 .

- التنبؤ بما عليه القيام به .
- اعداد طريقة معينة لتأدية العمل الذي يود انجازه
- تقييم التقدم وإعطاء الاقتراحات الجديدة. فالتخطيط ببساطة هو الإعداد المقدم للأعمال المقبلة المستقبلية وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان وزمن عمله الكيفية التي يتم بها والوسائل لتحقيق ذلك ويتم ذلك بدراسة البدائل للتصرفات المحتملة 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 ) بمعنى دراسة وتقييم كل ما هو متعلق بالشركة من موارد متاحة ومحتملة ( موارد يمكن الحصول عليها مستقبلاً ) وهذه الموارد متمثلة في ( نقدية، معدات، أراضي، سيارات، ... إلخ ) وطاقات وقوى بشرية متمثلة في الكفاءات والفاعلية البشرية وأين نحن من الآخرين بمعنى ماذا نمتلك من مقومات وتحديد الفرص 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 ؟ بمعنى ما هي الرؤية وما هي الرسالة الخاصة بالشركة - الرؤية: تحديد الأهداف بوضوح ( عند وضع الأهداف لابد من أن تكون الأهداف موضوعية يمكن تحقيقها في ظل ما هو متاح أو محتمل من موارد وليست أهداف عامة )

- الرسالة: بمعنى ما هي القيم والمعتقدات والأخلاقيات التي تنوي الشركة إرسالها في المجتمع من خلال التعامل مع الجمهور أو المستهلكين .
- 3 - ماذا سنفعل ؟ بمعنى ترجمة الرؤية والرسالة وتنفيذهما بالفعل من خلال تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات .
- الإستراتيجية: المسار الذي نسلكه للوصول إلى تحقيق الهدف أو الأهداف .
- التكتيك: الوسيلة المستخدمة في تحقيق الهدف أو الأهداف .
- مثال: نرغب بالذهاب الى مدينة اربد من العبدلي في عمان ونحن هنا حددنا الهدف.
- الإستراتيجية: من خلال شارع الجامعة الاردنية ثم الانحراف يساراً متجهين إلى البقعة ثم جرش ثم مثلث النعيمة ثم الحصن وشمالاً الى اربد .
- التكتيك: عندنا عدة وسائل ب (سكوتر عادي، سكوتر كهرباء، سيارة، دراجة، موتوسيكل، موتوركار ...).

## 2. التنظيم والتنسيق:

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

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

اتخاذ القرارات الصائبة إذا الإدارة بحاجة لتنفيذ المخططات إلى وضع تنظيم للعلاقات بين الألف والياء. وتباين وتختلف مفاهيمنا عن 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 ويستخدم 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 المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد (لبدالإيرويك).

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

- التنظيم هو منظمة بمعنى نظام System ( وليم سكوت ) .
- يفهم البعض كلمة تنظيم على أنها "إدارة" فنجد مثلاً أحد الكتاب الفرنسيين واسمه ( لـ. شاتير ) قد ترجم كتاب فر يدريك 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 انه 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 المنطقية والعملية، 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 تتحقق الأهداف المرجوة والتي يعمل كافة أفرادها على تحقيقها. ومن المتعارف عليه أن إعادة 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. (Chauri , P and Gron 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 العمل بانتظام 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 وعضلية تجعل الآخرين يدينون لهم بالطاعة ولكن لم ينجح هذا النموذج القائم على العلاقات التقليدية لأن الشخص الكاريزمي لجماعة معينة لا يصلح لجماعة أخرى أيضاً 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 وزيادته لصالح رجال الأعمال - ومن رواد هذه المدرسة (فريدريك تيلور) وقد تم نشر كتابه (أصول الإدارة العلمية) عام 1911. 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 العامل ومشاعر الأفراد والحوافز الاجتماعية وعلاقتها بزيادة الإنتاج وبذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية - وتطالب هذه المدرسة بعدم استخدام العنف الإداري والشدّة واستخدام الأسلوب الإنساني في الإدارة والتلطف بدلاً من التسلط والقهر - والاهتمام بالجانب الاجتماعي ومن رواد هذه المدرسة الإنسانية (التون مايو والعالمة باركر فوليت).

وقد ظهر أيضاً لهذه المدرسة انتقادات كثيرة لأنها اهتمت بالجانب الاجتماعي والإنساني 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 البيروقراطية للعالم ماكس وبر وذلك للانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة واعتمدت هذه النظرية على مجموعة القواعد والنظم التي تحدد موقع الفرد وسلطته على الآخرين.

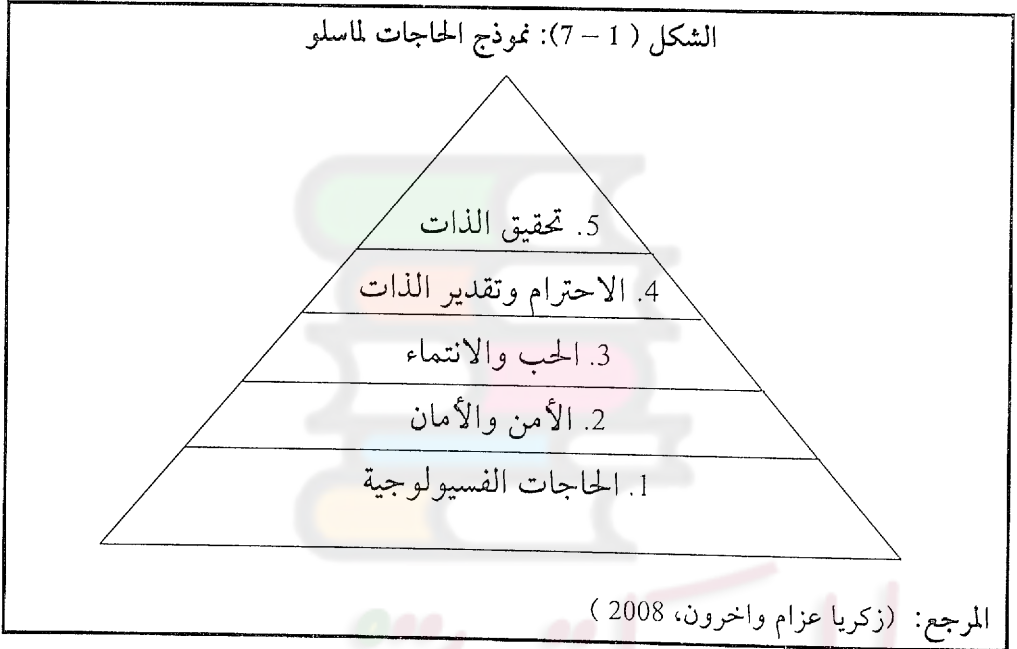
وهذه القواعد لها صفة الاستمرارية ولا علاقة لها بالأشخاص وميولهم الشخصية بليمارسون سلطاتهم من خلال الموقع في مكاتب مخصصة لهم ومن هنا كان تعبيره الذي أطلقه فيما يتعلق بكلمة (بيروقراطية) أي الجالسون على المكاتب أي (مكاتب تحكم مكاتب) - (ومن أهم خصائص النظام البيروقراطي الرشيد: السلطة المتدرجة في المستويات 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 مناصب وليست طاعة أشخاص وجاء نقد هذه النظرية لأنها لا تبيح 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 كاهرم الأكبر وكأنه من عجائب الدنيا وأثبت قابليته للتطبيق على مستوى العالم أجمع إذا تم تطبيقه بصورة صحيحة وتحول العالم أجمع منذ الأربعينات إلى أهرمات 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 بارنس ) حيث قام



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



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، 2005)

- 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 يحمل هوية معينة. وفيما يلي عرض لإبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم حيث استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع ( باعتبار أن المجتمع يمثل تنظيمًا محددًا ) وهذه المحددات تتبلور في:

- وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته.
- أن يكون لهذا التجمع البشري هدف معين يسعى إلى الوصول إليه.
- أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا الهدف.
- أن يوجد لهذا 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 المسؤولية عن تحقيق الهدف.
- أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية.

وبالتالي عندما نطبق هذه المحددات الأساسية للتجمع على التنظيم بمعنى المنظمة سنجد أنها جميعًا تنطبق عليه:

- فالمنظمة تجمع بشري، ولكم قد يكون أكثر تجانسًا 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 تحديدًا 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 وتحديدتها 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 الرسم 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 الإبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية. وهذا يجب أن يعكس الهيكل أسلوب الإدارة ونمط الثقافة في المنظمة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضاً 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 تحققة له من مزايا ولكنها في الوقت نفسه إجراء محفوف بالمخاطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحيات.
- ويتمثل تفويض الصلاحيات في إسناد سلطات تخص مستوى إداري أعلى للمرؤوس من المستوى الإداري الأقل منه لياشر السلطات المفوضة إليه بالنيابة عن رئيسه صاحب السلطة الأعلى.

- ويعتبر التفويض بذلك نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوس 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 المسؤولية الأكبر وعلى إعدادهم لشغل الوظائف الأعلى والأهم.
- ويعبر التفويض أيضا عن فلسفة إدارية تحبذ الأخذ بمبدأ اللامركزية، ونرى فيه مرحلة للتحويل من النظام المركزي، ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسؤوليات الجديدة 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 والكلية 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 المسؤولية بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد: فالسلطة أو المسؤولية 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 حلقة 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 الأشراف: هناك عدد مناسب لنوعية 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، إمدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط.
  1. أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين.
  2. لا بد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة. ( فريد زيادة، 2004 )

مبدأ المسؤولية النهائية:

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

### عناصر التنظيم . Organizing Elements

◦ السلطة: وتعني السلطة بثلاث حقوق لمن يمتلكها: - حق التكليف للآخرين للقيام بمهام محددة. - حق المساءلة عن المهام التي كلف بها الآخرين. - 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.

◦ المسؤولية: إنها الالتزام بأداء المهام والواجبات، أو هي 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 المسؤولية من المساءلة .

والمسؤولية يجب أن تقترن بالسلطة، فإذا كان المدير سوف يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف ( أي قبل حق السلطة الأعلى بتكليفه بمهمة تحقيق الهدف ) فإنه في المقابل لا بد 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 العمال والمهام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وحدها. لذلك لا بد 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 للوظائف 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 لا بد 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 محددًا من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها فليس التفويض تصريحًا مفتوحًا للمرؤوس باستخدام الصلاحيات 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 وأثاره، وأن يبحثه مع الأفراد المعنيين به.
- أن يكون لدى المدير المرونة التنظيمية التي تجعله قادرًا على مواجهة تقلبات العمل المتاحة 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 النقد أو اللوم إلى أي من الرؤوسين في وجود زملاء له في نفس الدرجة أو أقل منه.
- على المدير أن لا يتجاهل أي نزاع أو خلاف بين أي من العاملين بشأن مهامه والاختصاصات والسلطات مهما كان قبل الأهمية وعليه أن يتدخل فور حل النزاع وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح.
- لا ينبغي أن يطلب المدير من شخص يعمل معه إن كان مساعداً أو منفذاً وفي نفس الوقت يكون ناقداً أو مراجعاً لشخص في نفس مستوى الوظيفي.
- لا ينبغي للمدير إهمال المراجعة والتقييم المستمر لأعمال الرؤوسين وباتخاذ الإجراءات التصحيحية أو حل المشاكل التي تظهر الرجعة والتقييم.
- لا ينبغي للمدير الاطمئنان إلى حالات السكون التنظيمي والتي تحتضن المنازعات والاختلافات بين العاملين في الوحدة التي يرأسها فقد تخفي هذه الحالة ورائها حالات شديدة السلبية والتسيب. ( فريد زيارة، 2005 )

### 3. التوجيه

#### وظيفة التوجيه Directing

إن الوظيفة الأولى للمدير هي أن يوجه الآخرين (الرؤوسين) وقد يستطيع المدير أن لا يقوم ببعض مهامه في التخطيط والتنظيم، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مهامه في توجيه العاملين تحت إشرافه، فغالبا ما تتوقف كفاءته الإدارية على قدرته على توجيه العاملين معه وتحت مسؤوليته. ويقصد بالتوجيه ذلك العمل المستمر من قبل المدير، الذي يلزم تنفيذ الأهداف والأعمال، عن طريق قيادة حكيمة تستنير بآراء المنفذين الذين يكونون على صلة أوثق بالأعمال في ظل نظام محكم للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية للعاملين ويحيث تتخذ تلك القيادات قوتها على أساس رشيد، قد أخذ في الاعتبار أن من تتعامل معهم هم بشر في النهاية يجب جون إلى فهم عميق ورعاية كاملة حتى يؤديوا ما ينمط بهم من مهام وأعمال بأكبر قدر من الإقناع والرضا الذاتي. وبالتالي فإن مضمون التوجيه هو توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس عمله ويؤدي مسؤولياته. ( فريد زيارة، 2005 )

## عناصر التوجيه. Directing Elements.

تتكون وظيفة التوجيه الإداري من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد التي تدير 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 محددة لإرشاد الفرد في عمله اليومي منعاً للانحرافات الأداء.

## القيادة والتوجيه. Directing and Leadership.

إذا كانت القيادة في أبسط تعاريفها هي القدرة على جذب الأفراد إلى مدار الهدف فأنها بهذا المعنى لا بد وأن تكون جوهر وأساس عملية التوجيه. وإذا كان جوهر القيادة هو القوة، والقوة هي أن تجعل الآخرين يصنعون شيئاً ما كانوا يصنعونه لولا تدخل القائد بالإقناع أو الإلزام... فإن السلطة لا بد وأن تكون هي جوهر القوة. وبالتالي لا بد وأن تكون تعتمد عملية التوجيه على إمتلاك السلطة لدعم القوة لتفعيل القيادة ومن ثم جذب الأفراد إلى مدار الهدف المطلوب تحقيقه. إن القوة والسلطة بالنسبة للمدير عندما يمارس مهارة التوجيه لا بد 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 والحياتية 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 أنه يكون مهيبًا بالطاعة على أساس توقع صدور هذه الأوامر. أن 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 لنستخلص 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. وأن نأخذ في الاعتبار توقعاتهم من صياغة الأوامر، فكلما كان المرؤوس مهيبًا للطاعة كلما كان احتمال عدم حدوث مشاكل نتيجة ممارسة إصدار سلطة الأوامر أكثر.

دور المدير أو المشرف في عملية التوجيه .

حتى تريد فعالية التوجيه على المدير أو المشرف أن يتبع ما يلي:

- أن يكون الدعم المعنوي والمادي (التحية) من المدير لمرؤوسيه المجدين 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 أهدافهم، وليست أهداف المديرين فقط .
- أن يتعرف المدير على حاجات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم، وأن يتعامل معهم على أساسها .
- أن يستمع المدير إلى اقتراحات مرؤوسيه، وأن ينفذ الصالح منها .
- أن يحاول دائماً أن تكون المكافآت ذات قيمة للفرد، أو متمشية مع رغباته .
- أن يتم تقديم الكفاءة عن الإنجاز أو السلوك المطلوب، أو معرفة باقي الزملاء لتشجيعهم على الإنجاز .
- أن يتم شرح المهام للمرؤوسين من قبل رؤساء، وأن يتم تدريبهم على أدائها .

- أن لا يسند إلى أي من المرؤوسين أعمال أو مهام عديدة الأهمية، أو من النوعية التي يكرهها .
  - أن يتم تشجيع المشاركة والحوار الفعال 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 وفعاليتهم، 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 ويانضباط ومعاقبة من يتسبب في الإهمال والأخطاء المتعمدة والناجمة عن الإهمال بإتباع قواعد العمل الموضوعية المبنية والموضحة لكيفية سير العمل راد لتنسيق 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 او المشروع.
  - المهام التي يجب عليهم القيام بها .
  - إدراك النتائج المتوقعة ازاء اتمام هذا العمل. وعندما يفهم العاملون الأسباب الكامنة وراء تنفيذ عمل ما، يندفعون لاتمام 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 .
  - اطلاع الآخرين بما عليهم القيام به .

بعث الحماس في العمال ليؤدوا أعمالهم بطريقة ممتازة. وهو ما نسماه بوظيفة الرقابة حيث تقوم الإدارة بمتابعة عمليات الأفراد لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها، وهو ما يعطي العمل طابع الاستمرارية. (فريد زيارة، 2005)

#### 4. الرقابة

#### وظيفة الرقابة والمراجعة. Function of Controlling

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

- يجب تفهم العمل الذي سيؤديه الإداري، ويعرف حالته أو نوعيته وما سيؤول إليه .
- يفترض بالإداري أن تبقى عينيه مفتوحتين على كل شاردة وواردة في التفاصيل .
- 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 مما يقتضي العمل على حلها . واخيراً 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 يسند تأثيرها في المستويات الإدارية العليا نظراً لأهمية وأبعاد القرارات التي تأخذها .

تعنى الرقابة بالتأكد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقرر أو التي احتوتها الخطة. 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 بالتأكد من أن المستهدف قد تحقق فعلاً وفي الوقت المحدد له.
- والتقييم: والذي يعني بالتأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما يجب أن يكون.

و عملية الرقابة بشقيها المتابعة والتقييم تتطلب وجود:

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

والإدارة الفعالة عند قيامها بممارسة عملية الرقابة، لا بد وأن تضع لها مجموعة من المعايير التي تدل على هذا النجاح وأبرز هذه المعايير هي الإنتاجية ومؤشراتها. والإنتاجية هي العلامة 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 تسجيلها ووضعها 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 ووضعها 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 إجراؤها 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، ننتقل 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 ) أو وحدة كمية ( كيلو / جم ) وهكذا. حيث تبني 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، أو درهم 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 الطارئة 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، خاصة 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 نظراً لكثرة المتغيرات التي تحدد سلوكه وتطبيقه في العمل . وستحدث عنها في فصل لاحق منفصل. (Saunders , Mark , et al 2007)

## مهارات بين الإدارة والقيادة Manager & Leader Skills

غالبا 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 أن كل مدير لا بد وأن يكون قائدا باعتبار أن وظيفته التوجيهية، تعني القيادة ولا يمكن أن يمارس المدير وظيفة الإدارة دون أن يمارس وظيفة التوجيهية، وليس بالضرورة أن يكون كل قائد مديرا.
- مجموعة آراء ترى أن هناك فرق بين المدير والقائد، فالقائد قد لا يكون مالكا لمهارات التخطيط، والتنظيم، ولكنه مع ذلك يكون قائدا ناجحا، والمدير قد يعتمد نجاحه على رؤية ثابتة، ينفذها معاونه دون أن يملك القدرة المتميزة على القيادة أو التوجيه، ومع هذا يكون مديرا ناجحا. .. حيث ترى هذه المجموعة من الآراء أن الإدارة أكثر اعتمادا على الفعالية الشخصية، بينما تكون القيادة أكثر اعتمادا على الجاذبية الشخصية.
- مجموعة آراء ترى أنه لا فرق بين الاثنين فكل مدير لا بد وأن يكون قائدا وكل قائد لا بد أن يكون مديرا وأنه لا يمكن أن يكون هناك مديرا ناجحا دون أن يكون مالكا للفعالية الشخصية، والجاذبية الشخصية، فهما وجهين لعملة واحدة هي القيادة، والإدارة معا.



◦ 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 هذ 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. والسياسية من وجهة نظر الإدارة هي الإطار العام المرشد للتفكير ويتبعها إجراء والإجراء من وجهه نظر الإدارة هو الإطار العام المرشد للتنفيذ.

3. البعد الاجتماعي: والذي يعني بالآثار المترتبة لهذا القرار على الأفراد سواء كانوا منفذين له، أو متأثرين بنتائجه، وبالتالي يكون هذا البعد مرتبط بحساب هذه الآثار، وكيف نجعل الأفراد مستقبليين 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).

(Sekaran , 2003)

## خاتمة الفصل الاول

لقد تناول الفصل الاول مفاهيم واسس العملية الادارية حيث عرفت الادارة بانها علم وفن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين، وتم التطرق الى مفهوم العملية الادارية للاهمية والى مراحل الادارة الخمسة وهي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية واتجاه النظم في الإدارة والنظرية العربية في الادارة، والى خصائص العمل الاداري حيث إن العمل الإداري يقوم على أحداث التوازن بين الأفراد أو الناس الذين يعملون مع المدير، وبين النتائج المطلوب تحقيقها، أو العمل المطلوب إنجازها. بينما العمل التخصصي أو الفني لا يتطلب إحداث هذا التوازن، فالقائم فيه يبحث فقط عن الإنجاز. إن العمل الإداري يقوم على الرؤية الشاملة والموسعة 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. وتم الحديث عن ابعاد الادارة الاقتصادية والانساني والزميني والسلوكي كما تم الحديث عن وظائف المنظمة ووظائف العملية الادارية والتسويقة التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة واتخاذ القرارات والرقابة والمراجعة شاملا تعاريفها ومبادئها وانواعها واشكالها ومتطلباتها وخطواتها وفوائدها.

www.Maktabah.Net

## المهارات الأساسية في إدارة الحالات الإدارية والتسويقية Basic Skills in Management of Marketing cases

تمهيد .

مهارات المدير الفعال .

المهارات الإدارية وتشمل.

مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات.

مهارة كتابة التقارير والبيانات.

مهارة التفاوض.

مهارة إدارة الاجتماعات.

خاتمة الفصل الثاني.

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net



## الفصل الثاني

### المهارات الأساسية في إدارة الحالات الإدارية والتنسيقية

#### تمهيد . Introduction

ان الكفاءات الإدارية مطلب هام للتنمية الاقتصادية في مجتمعات مهمت اختلفت الأنظمة الاقتصادية فيها، وهي هدف أساسي مضروب في مؤسسات الأعمال التي تواجه تحديات كبرى . وحتى يكون إداري بارعاً في إدارة عيبه أن يجيد مجموعة المهارات التي قد تبدو مخيفة وصعبة بادئ الأمر، لكنها في حقيقتة تتجسد في الاسس الثلاثة التالية:

- تحليل المهارات أي حل المشاكل واتخاذ القرارات (مهارات فنية) في إدارة تتعمس مع نواحي مادية ملموسة تساعد على الجاز الأعمال بفعلة بارتياح كمي، وهذا يتطلب معرفة خاصة بها وهذه المهارة توتفع درجة أهميتها لدى الإدارة الإشرافية حيث يكون التعامل مباشرة وبشكل مستمر .
- مشاركة المهارات وتعني نشر المعلومات عقد لاجتماعات وكتابة تقارير (مهارات فكرية) والطريقة المثلى لمعالجة المشاكل تكمن بالاعتراف بوجود المشكلة أولاً، ومن ثم اتباع طريقة منطقية حلها، وفيما يلي بعض التعميمات التي تساعد على حل المشاكل :
- معرفة الأسباب التي أدت إلى بروز المشكلة .
- التفكير بالحلول المعقولة التي بإمكانها المشاركة والتساعده في معالجة مشكلة.
- اختيار الحلول المناسبة والطريقة السليمة لتطبيقها .
- التأثير على المهارات أي القيادة وبث الحماس في نفوس العاملين .
- (إنسانية) لمشاركة الآخرين بأفكارهم وأفكار الإدارة، وتزويدهم بالمعلومات،

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 مما 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 وسهولة ووضوح الفكرة، أو الرسالة المنوي ارسالها .

\* الاجتماعات. Meeting: هي الطريقة البناءة لمشاركة الناس بالأفكار، فمن خلالها يتم التمكّن من معالجة المواضيع المهمة بعمق، وتسمع للآخرين ابداء الاقتراحات، ولذا ينبغي معرفة نوع الاجتماع ومثالا على ذلك: (السكرانه، الاجتماعات الدائمة، وتعلق بمشاركة الأفكار، وتحديد الجداول، وإحاطة المشاركين علماً بالمستجدات، الاجتماعات لحل المشاكل حيث يعالج المشتركين 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 المشتركين 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 البعض على مجريات الاجتماع واستثناء الآخرين.

وللتوقف 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 . وكتابة التقارير السهلة والمقروءة، لا بد من اتباع الخطوات التالية وسيكون هناك فصلاً منفصلاً ومتكاملاً عن اعداد وكتابة التقارير الادارية لاحقا :

- معرفة سبب كتابته التقارير (الخلفية) .

- الاطلاع على الأمور التي يبحث (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:

www.Maktabah.Net

- 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 لثقتهم، وتمكن تدريجي من تحقيق الأهداف .

\* الحث والتشجيع : وهنا ينبغي معرفة ما يدفعهم إلى العمل وهو الحاجة المادية والشعور بانهم جزء من المجتمع وتحقيق الأهداف الشخصية، ويجب أن لا ننسى أن نظرية المعاملة تأثير كبير وعميق في نفوس الآخرين، ولذلك يجب محاولة تطبيق الأمور التالية :

- إلغاء تحمل مسؤولية الأعمال على عاتق الذين سيقومون بها ( أو على الأقل شعارهم بذلك ) .

- منح الآخرين الحرية بان يعملوا على طريقتهم خاصة حرصاً على تفاعلهم مع المهمة.

- لاضراء وثناء على العمل، حيث ينفذ بطريقة سليمة.

- مراقبة التصرفات السيئة مثل النفور، الاستياء، التحرر من الوهم واللامبالاة .

- إبداء لاهتمام بالأعمال المنوطة بالموظفين والعمال، وتشجيعهم بتذكيرهم بأن ما يقومون به هو شيء مهم، ويستحقون عليه التقدير. ( Saunders ,

Mark , et al 2007 )

### مهارات المدير الفعال . Skills of Effective Manager

من الميزة هي القدرة على الإنجاز و الأداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة مواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط ثلاث هي :

- سرعة .

- دقة .

- تتبع منطقي في الأداء .



هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف 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 (1-2): المستويات الإدارية والمهارات اللازمة

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

المصدر: ( من إعداد المؤلفان ، 2010 )

إن مهارات الإدارة تشمل :

- المهارة الفكرية = الرؤية الشاملة + الحس الاجتماعي + الحس السياسي.
  - المهارة الإنسانية = القدرة على التوائم 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.
- العمل مع الفريق.

#### مهارات فنية:

- وضع الهداف في صورة فنية.
- ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات.
- وضع معايير التقييم.
- تطبيق المعايير.
- تصميم النظم.
- إجراء المتابعة.

#### والمدیر الناجح هو الذي :

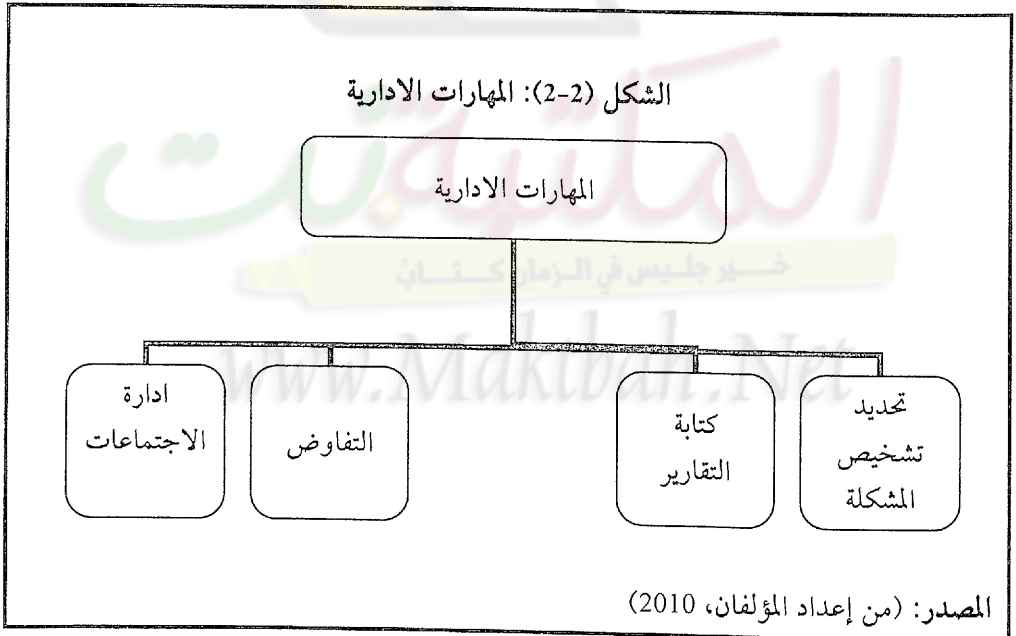
- يعرف كل فرد يعمل معه واجباته ومسئولياته وسلطاته .

- يؤدي كل فرد يعمل معه المطلوب منه بأعلى قدر من الإنتاجية.
- يعمل الجميع في غيابه بنفس الكفاءة كما لو كان موجودا.
- يحاول الفرد حل أي مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إليه.
- يبادر كل العاملين معه بتقديم مقترحات لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير.

### المهارات الادارية. Managerial Skills

هناك من الكتاب من اشار 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 (2-2) :



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 أن 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 أن 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 فعلياً 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 ( جرئة 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 سلبي 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 انحراف 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 :

- لماذا 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 تشخيص 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 ( المعاملة - المشاهد العابرة - المعيشة )
- المقابلة ( المفتوحة - المقننة - العميقة )
- الاستبيان ( المفتوح - المغلق )
- لما 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 اللجوء إلى التجربة ( من العام إلى الخاص ومن الكلليات إلى الجزئيات - تطبيق المبادئ والقواعد على حالات معينة دون التجربة وصولاً إلى استنتاج معين - الاستنباط ) .
- المنهج الاستقرائي : الوصول إلى أحكام أو نتائج مبنية على عدد من الملاحظات أو التجارب ( الوصول من الجزئيات إلى الكلليات 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 ) . ( الزعي، 2010 )

#### 4. الخطوة الرابعة : تحديد الأسباب الأكثر احتمالاً للمشكلة وتحليلها Reasons.

إن المحصلة النهائية للخطوة الثالثة هي تحدد الأسباب الأكثر احتمالاً للمشكلة، ومن الضروري أن تكون هذه الأسباب مبررة تبريراً منطقياً، وأيضاً قد ارتبطت بمجالات محددة وأوضاع محددة أيضاً بالنسبة لتحليل هذه الأسباب، فإنه 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 وتحديدتها 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 والخبرات السابقة.
  - المشاعر، وهي الاتجاهات والميول الشخصية نحو المواقف.
- وفي هذا الصدد لا بد وأن توضع الحلول المقترحة استناداً إلى الحقائق والآراء المستندة إلى حقائق وخبرات نقية. أن يستند اقتراح الحلول إلى الابتكار والإبداع، بمعنى إيجاد بدائل وحلول مستخدمة لم توجد من قبل. فالإبداع هو أن توجه شيئاً 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 والعلاقات التي تتكون منها المشكلة أو تحيط بها.



ومن الضروري أيضا عند وضع الحلول المناسبة أن 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 وأن 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 يقبل الفرض التحقيق بواسطة أي من المناهج العلمية. وبالطبع فإن الحلول المقترحة تمثل مجموعة من البدائل المطروحة للترقيم والتجريب للحل ليتم الاختيار من بينها.

6. الخطوة السادسة: Solution Evaluating تقييم الحلول والبدائل المقترحة. يعني تقييم الحلول المقترحة لحل المشكلة بتحليل هذه البدائل على أساس مجموعة من المعايير هي :

- توافق الحل مع النظم واللوائح 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 العوامل الدافعة المحفزة لتنفيذ هذا الحل.

- حجم العوامل المعوقة أمام هذه الحل.
  - متطلبات تنفيذ هذا الحل ماديا وبشريا.
  - مدى قبول الحل المقترح من الأطراف التي ستشارك في تنفيذه .
- وفي هذا الصدد تعد جداول تفصييلة 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 العزم على فعل شيء ما أو النهي عنه، وهذا العزم 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 :

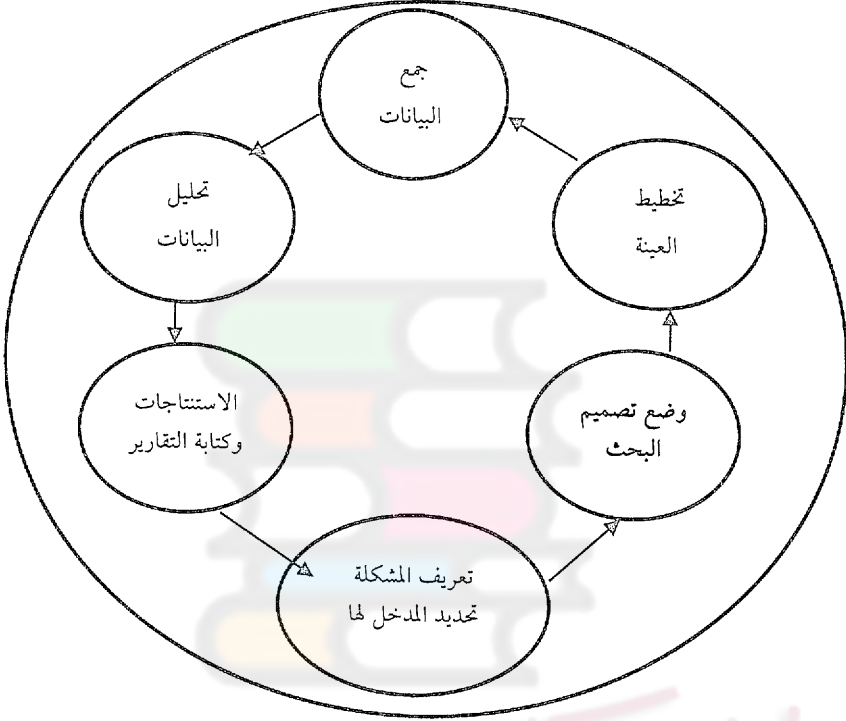
- صنع القرار ..... وهي تماثل مرحلة التجديد والتشخيص للمشكلة.
- اتخاذ القرار ..... إقرار البديل أو الحل الأمثل.
- تنفيذ القرار ..... تنفيذ حل المشكلة.
- تقييم القرار ..... تقييم الحل بعد التنفيذ والتأكد من حل المشكلة.

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

8. الخطوة الثامنة: التنفيذ والتقسيم. Execution and Implementing: وبالطبع فإن التنفيذ يجب أن يتم على أساس الخطة التنفيذية. أما التقسيم 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. Frances and Ballanie, Wesley 2003 )

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



المصدر : (Kalton و Moser ، 2007)

2. مهارة كتابة التقارير والبيانات. وستحدث عن ذلك في الفصول القادمة.

3. مهارات التفاوض. Negotiation Skills

تعريف التفاوض : حوار و تبادل آراء ومقترحات بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية و مشكلة لها 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 .. التأثير.. الحوار.. الإنصات .. القيادة
2. المنفعة : لا استمرار في التفاوض دون تحقيق مكاسب، حتى لو كانت الحد من الخسائر 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 او 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 الفرص والقيود التي يتم التفاوض عليها (تحديد الثوابت والمتغيرات) .

3. تحديد قضايا التفاوض .

4. الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق .

5. تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف .

6. تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات 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 ما 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 أطراف التفاوض. منفعة لك .. ومنفعة للخصم .

2. استراتيجية التركيز على المبادئ الذاتية .

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. (Haunsell J.D. 2008)

## "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 أنا على حق في الاعتقاد بأنكم لن تدفعوا تحت أي ظرف من الظروف.
5. لماذا؟ طلب التبرير المستمر .

ج - التكتيكات التنفيذية، ومن الأمثلة عليها :

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

6. الكر والفر .. التحرك في كل الاتجاهات التشدد والتساهل .
  7. نهاية المطاف ... وضع قيود على الوقت او على غيره .
  8. التراجع .. الرجوع التدريجي في مطالبك حتى تصل الى موقف مناسب .
- د- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية كيف وأين، وتشمل :
1. المشاركة "نحن معا" .
  2. المساهمة" شيليني وأشيلك" .
  3. منتصف الطريق "نقسم البلد بلدين" .
  4. التغطية ضربة معلم .. عرض مضاعفة السعر .
  5. العشوائية "أنت وبحثك" .
  6. التدرج خطوة بخطوة "فض الاشتباك في سيناء" .
  7. تجزئة القضايا الى أجزاء متوازية .. يحسم 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 القائمة .
  3. توثيق الكلام "كن جاهزاً ملف متكامل" .
  4. تجزئه العرض او التدرج .. خذ وطالب بعد كده .
- و- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع، وتشمل :
1. ادر خدك الأيسر وسجلها 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 انقاذه .
2. المقايضة ... طلب التعويض .
3. اشتر بعض الوقت .. لتغيير الموقف التفاوض .
4. الالتفاف .. المناورة .
5. طلب المعاونة من احد أعضاء فريق الخصم .
6. المراوغة .. الهروب من الالتزام واستخدام صيغ مطاوية. ( Anderws , Kenneth R. 1999 )

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 معاينة الطرف الآخر .
3. مدخل الاعتمادية .. زيادة اعتماد المفاوض أ على المفاوض ب تعطي ب قوة اكبر .



### عندما تتفاوض ماذا تفعل ؟

1. كن على استعداد دائم للتفاوض في اي وقت .
2. ان لا تتفاوض أبدا دون ان تكون مستعد .
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب .
4. عدم الاستهانة بالخصم او بالطرف المتفاوض معه .
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار .. واكسب وقتا للتفكير .
6. ان تستمع أكثر من أن تتكلم، واذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيديّة .
7. ليست هناك صداقة دائمة او 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 شفيتك .
11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية، ولا يجب ان تبني على التمنيات .
12. ان تتفاوض من مركز قوة .
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين .
14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض، وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك .
15. ضرورة تهنئة 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 الموضوعان المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل فريق التفاوض .

19. لا بأس في التفاوض و لا هزيمة مطلقة .
20. لا تنخدع بظاهر الأمور واحطاط دائما من عكسه. ( فريد زيارة، 2005)

#### 4. مهارة إدارة الاجتماعات Meeting Management

من أساسيات نجاح الاجتماعات :

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 الاجتماعات النقاشية هي : Discussion Preparation :

الخطوة الأولى - دراسة الموضوع، وتشمل :

1. حضر الوثائق و أدرسها.
2. جهز أمثلة و حالات واقعية .
3. أسأل 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 :

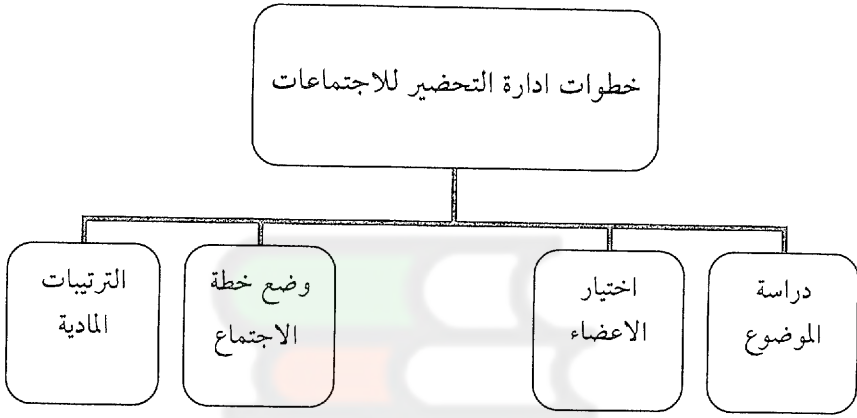
1. هل هم أكفاء ؟
  2. هل لديهم خبرة في الموضوع ؟
  3. هل يثير الموضوع اهتمامهم ؟
  4. هل ستكون مشاركتهم فعالة ؟
- الخطوة الثالثة - وضع خطة المناقشة، وتشمل :

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

الخطوة الرابعة - الترتيبات المادية، وتشمل :

1. عدد الأعضاء من 7 إلى 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، أفلام ، جهاز عرض فوقي، شاشة عرض، خرائط..... )
6. اسأل نفسك : هل جميع الوثائق مجهزة ؟ والشكل ( 2-4 ) يبين ذلك.

الشكل (2-4): خطوات ادارة التحضير للاجتماعات



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2010)

أما خطوات قيادة الاجتماعات النقاشية فتشمل :

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

- أحط المجموعة بمجو من الارتياح.
- قدم للموضوع بوضوح و دقة.
- وضح خطوات المناقشة و سجلها بعد موافقة المجموعة.
- أبدأ المناقشة بسؤال.

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

- ألزم 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 :

- أكشف نقاط الاتفاق و الاختلاف.
  - إبرز تفكير الأغلبية دون إهمال للأقلية.
  - توصل إلى النتائج الوسطي.
- وعلينا 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. الراض الذي لا يتعاون .
7. غير المهتم .
8. المتعالي .
9. كثير السؤال .

\* المجادل، ويتم التفاعل معه من خلال :

- أحتفظ بهدوئك. جليس في الزمان كتاب
- لا تتورط معه في جدل .
- لا تجعله يتحول إلى الدفاع عن ذاته .
- لعله يتفوه بقول أحق فيتصدى له آخرون في المجموعة.

\* الإيجابي، ويتم التفاعل معه من خلال :

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

- \* المتعالم، ويتم التفاعل معه من خلال :
  - لا تجعله يسيطر على المجموعة أو يخيفها.
  - إذا تقدم 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.
  - وجهه 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 تتعجله.
  - وجه إليه سؤالاً سهلاً إذا سنحت الفرصة
  - أشكره كلما أمكن ذلك.
  - أبني فيه الثقة بنفسه.
- \* الراض الذي لا يتعاون، ويتم التفاعل معه من خلال :
  - تبين معلوماته و خبراته.
  - حاول الإنتفاع بها.
  - أكتسب صداقته.
  - إشعره بأنك في حاجة إليه لنجاح الاجتماع .
- \* غير المهتم، ويتم التفاعل معه من خلال :
  - وجه إليه أسئلة مباشرة عن عمله و خبرته.
  - أطلب منشورته.
  - حاول أن تجعله يشعر بأنك تقدر رأيه.

\* المتعالي، ويتم التفاعل معه من خلال :

- لا تنتقده.
- كن صبوراً.
- حاول أن تجعله لا يخرج عن الموضوع.
- إثنى 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 "قوى الشخصية".
- كلاهما قد يخيف المجموعة كي ترضخ و تكف عن الأسهم .
- حاول الحد من هذين النمطين حتى يفصح 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، 2010)

## خاتمة الفصل الثاني

لقد تناول هذا الفصل المهارات الاساسية في ادارة الحالات الادارية والتسويقية وحتى يكون الإداري بارعاً في الإدارة عليه أن يجيد مجموعة المهارات التي قد تبدو مخيفة وصعبة بادئ الأمر، لكنها في الحقيقة تتجسد 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 المثلى 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 الاجتماعات. مبينا خطواتها واستراتيجيات تطبيقها وفوائدها.



## 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 . ان كتاب

www.Maktabah.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 علم الإدارة حيث يستخدم الإداري طرق تفكير وأساليب تحليل وأساليب مناقشة وتشخيص لفهم هذه الأمور وإيجاد الحلول المناسبة لها وهي بمثابة خرائط فكرية واضحة ومحدوده في بعضها وغامضة في بعضها الآخر، وتعتبر الحالات الإدارية والتسويقية من هذه الطرق والأدوات فالحالات الإدارية والتسويقية التي تصف أشخاص ما تساعد الدارسين على فهم هؤلاء الأشخاص وتنمية مهاراته. والحالات التي تتطلب توجيه أو حل أو قرار معين تساعد الدارسين على حل مشاكلهم وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات وفي كلا الحالتين الواقف حقيقية.

ان الهدف من دراسة الحالات الادارية والحالات التسويقية ليس فقط إيجاد 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 والمتدربين في قاعات التدريس لتحقيق أهداف عملية

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

ان الحالات الادارية والتسويقية هي أساليب تقليدية 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 المدرب 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 طموحه نجح بعضها وفشل تحقيق بعضها الاخر وقد تبين لأصحاب الاختصاص والمعرفة في مجال التنمية ان القدرات المطلوبة أكبر من القدرات الإدارية الموجودة من أجل تحقيق أهداف هذه المشاريع التنموية. وهذا يعني أن مؤسسات التنمية الإدارية كالجامعات والمعاهد وكليات المجتمع والبلديات ومجالس الخدمات وقرار الاستشارات الإدارية لا تزال تقليدية في مناهجها وطرقها ووسائلها وأساليبها وهي غير قادرة على تغير نفسها.

مفهوم الحالة الإدارية التسويقية.

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

- انها وصف مكتوب وبصيغة الماضي لموقف تسويقي أو مشكلة تسويقية حقيقية تواجه شركة ما أو رجال التسويق أو مدراء التسويق مقرونة بالأرقام والكلمات.

\* ان الوصف 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. ( درة، عبد الباري، 1982 )
- 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 (التدريس والتدريب) .

### مزايا وخصائص الحالات الإدارية والتسويقية .

- لان الحالات الادارية والتسويقية هي اسلوب تعليمي وتدريبي وهي عمل جماعي فان لها خصائص ومزايا تكسب القارئ المهارات والمعلومات والاتجاهات الايجابية ويمكن اجمالها في الاتي : ( درة، عبد الباري، 1982 ) و( درة، 1985 )
1. تنمية القدرة على تحويل البيانات في الحالة الى معلومات ذات معنى.
  2. اعطاء الفرصة في تطبيق الاساليب والمبادئ 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، المعارضة، ضبط المشاعر، العمل كفريق وفهم السلوك).
6. تحليل القيم الشخصية والعادات للطالب وفهمها.
7. الحالات الادارية تنمي الاتجاهات الايجابية نحو التعلم ومقاومة الكسل الفكري.
8. تنمي اتجاهاً ايجابياً نحو التعلم للتعاطف.
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 الجماعة 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. الحالات الادارية تكسب حالات فكرية متعددة ومنها (تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، لقاء الاسئلة، بناء الافتراضات والدلالات، تحديد العوامل المؤثرة، ربط الاسباب بالتائج، اقتراح الحلول، التفكير المنطقي المنظم المتسلسل).
14. تجعل من عملية التعلم شيء ذو معنى لانها تصف مواقف حقيقية ولانها تتعد عن التجرد.
15. تساعد على تطوير ونمو الادارة ومن ثم تغييرها.
16. تشجع على تقديم ابحاث ميدانية للتعرف على المشاكل التسويقية واسبابها وتقديم التوصيات حولها.

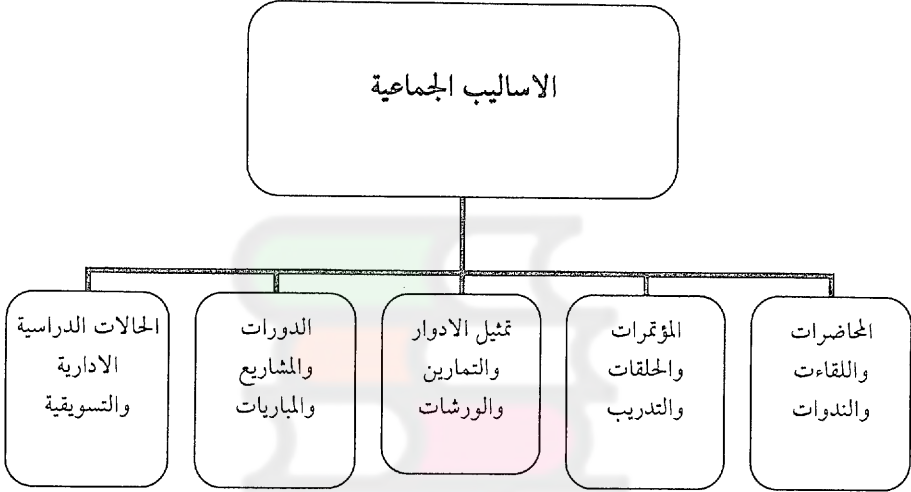
### موقع الحالات الادارية التسويقية بين أساليب التدريب والتعليم.

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

ان الاساليب الجماعية للحالات التسويقية تشمل :

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

الشكل (1-3): الاساليب الجماعية للحالات الادارية والتسويقية



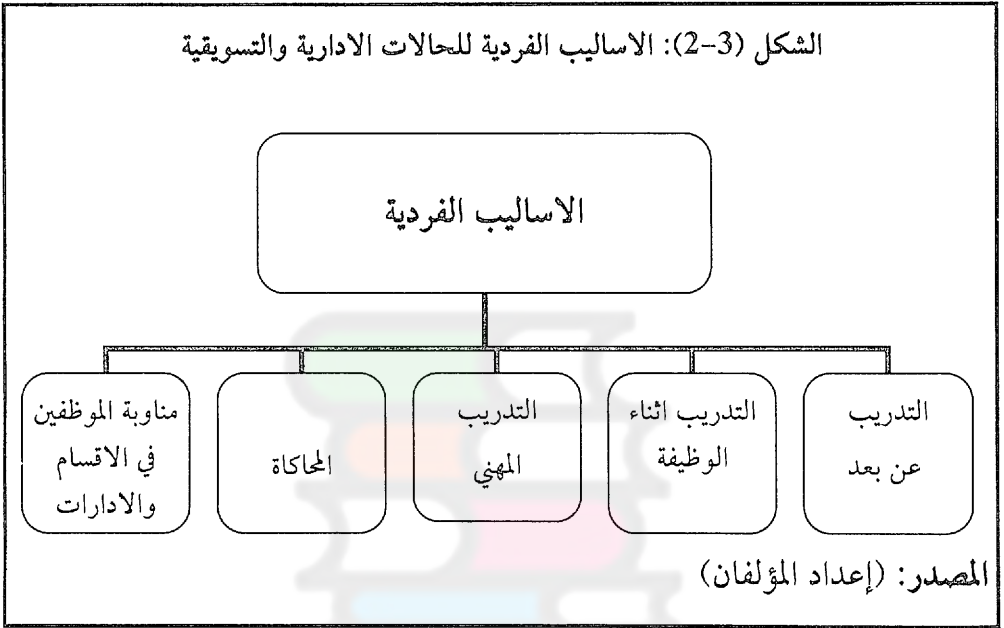
المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2009)

اما الاساليب الفردية للحالات التسويقية فتشمل :

1. التدريب عن بعد.
2. التدريب اثناء الوظيفة.
3. التدريب المهني. - جليس في الزمان كتاب
4. المحاكاه.
5. المناوبة بين الموظفين في الادارات والاقسام المختلفة. ( درة، عبد الباري، 1982)



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



ينظر الى الحالات التسويقية من محورين هما :

1. محور الأهداف، فإذا كانت أهداف التدريس هي تنمية المعرفة وكسب المهارة وبناء الاتجاه فإن الحالات الادارية تركز على ( المهارة).
2. محور علاقة الحالة التسويقية بدور المحاضر والدارس والمتدرب.

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.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 الادارية التسويقية.

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

#### أولاً: 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.

هـ. توفر بيئة ومناخ مناسب للتعليم.

و. توفر الدافعية والاهتمام عند الدارسين.

ز. ربط التعلم بالاهداف.

ح. توفير الوقت الكافي للتعليم.

ط. تنوع 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 لمعاونة الصغار على التعليم.

◦ إن الفرق بين الأندراجوجيا والبيداجوجيا هو:

1. فكرة الذات.

2. الخبرات.

3. البعد الزمني.

#### 4. الاستعداد للتعليم والتدريب.

◦ إن افتراضات منظومة الاندراجورجيا الأساسية هي :

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

◦ خطوات الأندراجورجيا :

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

ثانياً: نموذج تأكيد التعلم (The Assure Model) :

- من أصحاب هذا النموذج (روبرت هنش، وجيمس 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. Rummel , J. Frances and Ballanie , 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، 1982) (درة، 1985)

1. الصياغة اللغوية، وهنا يجب أن تراعى الأسس والاصول اللغوية في كتابة الحالات الادارية والتسويقية.
2. المعلومات الدقيقة، يجب ان تكون المعلومات صحيحة ودقيقة وواقعية خاصة وأن الحالة الادارية هي وصف مكتوب او تحليليه.
3. الموضوعية والواقعية، وهذا يعني أن الحالة المدروسة يجب أن تكون في أحداثها وأشخاصها طبيعية وأن تقترب من الواقع الى درجة كبيرة.
4. وضوح الفرص والتوجه، وهنا يجب ان تكون الحالة الادارية ذات غرض تعليمي وتدريبى 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 وكانها غير موجودة في الشركة او المجتمع.
6. التوازن بين الواقعية والفرضيات والتوصيات. ( Haunsell J.D. 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. استخدام صيغة الماضي وترتيب الحقائق ترتيبا زمنيا.
6. استخدام صيغة ماذا حدث ومتى وكيف واين والابتعاد عن لماذا.
7. يفضل استخدام الاشكال والرسوم والجداول والخرائط لانها تزيد من عرض المشكلة واقعية وحيوية.
8. ان تتضمن كل فقرة فكرة واحدة وان تكون هناك فقرة موجزة لجوهر المشكلة.
9. وضع مقدمة واضحة في الحالة توضح موضوع وجوهر الحالة.
10. وضع الاسئلة ونقاط المناقشة في نهاية الحالات .
11. اجراء تجربة اولية للحالات الادارية والتسويقية على عينة اخرى غير العينة الاصلية .
12. استخدام اسماء مستعارة للشركة والاشخاص والابتعاد عن (س،ص) .
13. المحافظة على سرية المعلومات التي تدور حولها الحالة الادارية والتسويقية .
14. تنقيح الحالات الادارية والتسويقية باستمرار.
15. يجب ان نكتب الحالات التسويقية باسلوب يجمع الاسلوب الادبي والصحفي.
16. يجب ان نقرأ الحالات كثيرا وان نقرأ حالات كثيرة وان نكتب حالات كثيرة حتى تحقق المهارات في كتابتها. (Golembiewski , Robert T. and White .2006)

### خاتمة الفصل الثالث

لقد تناول الفصل الثالث موضوع الحالات الادارية والتسويقية الاسس والمفاهيم العامة ولقد تعددت مفاهيم وتعريفات الحالات الادارية والتسويقية 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 والمبادئ 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 فإن هذه الحالات هي من الاساليب الجماعية التي تركز على العمل الجماعي. وحتى تحقق الحاله 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 الأندراجورجيا 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 نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net



## اسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية

### Discussing Marketing and management cases

تمهيد.

مرحلة التحضير لمناقشة الحالات التسويقية .

الواجبات والمسؤوليات 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 برمان كتاب



## الفصل الرابع

### أسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية

تمهيد.

لقد عرفنا 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 أهدافها 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 الصغيرة. Small group

- مرحلة المناقشة في الجماعات كبيرة. Big group

عند مناقشة الحالات الادارية والتسويقية علينا الاهتمام بالامور التالية :

1. مستويات مناقشة الحالة الادارية (محتوى الحالة): وفي ما يتعلق بالامر الاول فإنه من الواضح أن الحالات تناقش بأسلوب جماعي ويشمل هذا النقاش كل جوانب الحالة وتحت إشراف المحاضر أو المدرب وعليه فهناك مستويين لمناقشة الحالة هما:

- مستوى المحتوى. ويجب أن يتعلق 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. ( درة، عبد الباري، 1982)

2. أطراف مناقشة الحالة الادارية وهم :

- (المدرّب).

- (المتدرّب). وما يتعلق في الامر الثاني فان المناقشة بين الطرفين أو أكثر ففي

مناقشة الجماعات الصغيرة تكون المناقشة بين المشاركين أنفسهم وقد يتدخل المشرف في النقاش وهكذا الحال في النسبة للجماعات الكبيرة.

3. الارتباط والتتابع الزمني في المناقشة الحالة الادارية. وهذا يعني مرحلة التحضير للحالة تمهيدا لمرحلة المناقشة الفعلية. (درة، عبد الباري، 1982)

**مرحلة التحضير لمناقشة الحالات التسويقية:**

أن هذه المرحلة ضرورية ومهمة وهنالك واجبات ومسؤوليات كبيرة تقع على عاتق المحاضر والمدرّب والمدرس والمتدرّب وعليهم الاستعداد الكافي لها هذه المرحلة لان فعالية وكفأه وهذه المرحلة تعتمد على درجة الاعداد والتحضير وعندها تتحقق الاهداف المرجوة من الحالة الادارية.

**واجبات الدارسين والمتدرّبين:**

أن العمليات التدريبية والتعليمية تعتبر الدارس والمتدرّب هو محورها الاساسي فالاهداف تدور حوله والوظائف والانشطة تهدف الى زيارة فعاليته والنفقات العالية تنفق نحوه وهذه نقله نوعيه للعمليات التعليمية والتي كانت تركز سابقا على المحاضر والمدرّب فهوا القائد ويجب توفير المناخ المناسب له فكريا وعاطفيا وجسميا واجتماعيا وهذه الواجبات هي:

1. قراءة الحالة التسويقية قراءة أوليه سريعا.

2. قراءة الحالة الادارية قراءة متأنيه ثانيا.

3. وضع تحليل عام للحالة التسويقية. (درة، عبد الباري، 1982)

أن 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 لمحاضرة طلاب، والدليل

على ذلك أن المحاضر يعد المحاضرة ويجب على كل سؤال مطروح وهنا بلغة نظرية النظم النظام المختلف (التلقين).

### الواجبات والمسؤوليات في الحالات الادارية والتسويقية.

أما في الحالة الادارية فالمسؤوليات والواجبات كثيرة وهو يعمل فيها. يسمى النظام المفتوح وهذا يلقي عليه الواجبات التالية: Saunders , Mark , et al 2007.

واجبات ومسؤوليات المحاضر أو المدرب:

1. فهم وتفسير معطيات وحقائق الحالات الادارية والتسويقية.
2. اعتماد 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 مجمل الحالة.
6. اعتماد الاراء والافكار المطروحة في مذكرات عند استخدام الحالات في المستقبل.

### اساليب مرحلة المناقشة الفعلية للحالة :

أن فلسفة العمل الجماعي في الحالات الادارية تركز على التعلم والتدريب الفعال وعلى أن 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 أن يقود هذا التعلم الى بناء الادوار.
4. يجب أن يكون المحاضر قائد ومتحمسا.
5. يجب أن يؤثر ذلك في التصرفات والسلوكيات. Haunsell J.D. 2008.

اولا : اسلوب المناقشة في الجماعات الصغيره:

ان طرق واساليب المناقشه هنا تشمل:

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

2. إعطاء وقت للمناقشة لكل مجموعة (30-40) دقيقة أو أكثر.
3. تحدد الجماعة قائدا وناطقا بأسمها.
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 المشكله.
  - ب. تقديم الحلول.
  - ج. تحديد الطرق.
  - د. الوصول الى الاهداف.
  - هـ. أبداء الرأي
  - و. الاصغاء الجيد.
  - ز. تحسين السلوكيات.
7. تحديد مسؤوليات قائد الجماعة وتشمل :
  - أ. تنظيم الجماعة .
  - ب. وضع قواعد عمل الجماعة .
  - ج. تعريف الجماعة ببعضهم .
  - د. تشجيع الجماعة على أبداء الرأي والموضوعية .
  - هـ. تلخيص ما تم الاتفاق عليه .
  - و. تنقل المحاضر والمدرّب المستمر بين الجماعات وهذا يدل على الاهتمام .(درة، عبد الباري، 1982)

ثانيا: أسلوب المناقشة في الجماعات الكبيرة.

بعد أن تنتهي الجماعات الصغيره من أعمالها وهي مرحلة النقاش الجزئية تأتي مرحلة مناقشة المدرّب والمحاضر للحالة مع جميع المشاركين وهناك 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 الآراء 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 أسلوب جانون:

- أ. اختيار خمسة أشخاص من المجموعة يشكلون جماعة صغيره يقومون بالمناقشة والباقي يقيمون الاداء.
  - ب. الجماعة الصغيره يشكلون الحلقة الداخلية وباقي المشاركين يشكلون الحلقة الخارجية.
  - ج. يسجل جميع الملاحظين ملاحظاتهم ما عده 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.
  - هـ. الاستماع الى الجماعة الصغيره ثم فريق الملاحظة ثم المراقبة ثم رد الجماعة الصغيره على اي ملاحظة حوهم..
  - و. على المدرب والمحاضر أن يتولى مسؤوليات إدارة المناقشة بغض النظر عن الاسلوب المقترح سابقا.
- وهنالك أسلوبان هما :

1- الاسلوب المباشر.

2- لاسلوب الغير مباشر (التدخل متى يتطلب ذلك). (درة، عبد البارى، 1982)

ان اختيار الاسلوب يعتمد على عدة عوامل هي:

1- عامل الزمن.

2- أهداف ورغبات المحاضر.

3- درجة تحضير المشاركين.

4- خبرات ومستويات المشاركين.

5- طبيعة وحالة المدروسة.

ز. قيام المحاضر والمدرّب بأدوار التالية:

1- تقديم وجهات النظر.

2- سؤال.

3- تفسير.

4- أجابة عن الاسئلة.

5- التلخيص.

6- تغذية الراجعة.

7- توفير الجو المناسب.

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

نموذج مراقبة العمليات

هذا النموذج يركز على العمليات الداخلية وليس المحتوى. وفقراته هي:

(درة، عبد الباري، 1982)

1- هيكل وبناء الجماعة.

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

3- اسلوب المناقشة.

4- المظاهر غير الوظيفية.

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



### أدوار أعضاء الجماعات

أن تصنيفات هذه الادوار وفقاً لنموذج بين وشيترز. حيث أن تمثيل هذه الادوار يتم من خلال ثلاث تصنيفات هي : (درة، عبد الباري، 1982)  
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. الممهّد (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).

التصنيف الثالث : تصنيف الادوار الفردية الذاتية وتشمل :

1. العدواني.

2. المعطل.

3. الباحث عن المركز والهيثة.

4. المعترف (الحديث عن الجماعه بأمر شخصية لا علاقة لها بمهمة الجماعه).

5. اللعوب (المزح والسخرية).

6. المنسحب .

7. الخطيب .

8. المتصيد .

9. المسيطر المتسلط .

10. الباحث عن العطف .

11. الرجل (صحيح..... ولكن ) .

12. ممطر الاسماء. حيث يطرح الشخص اسماء كثيرة للمؤلفين والباحثين خلال

كلامه ليشعر الاخرين باهمية حديثه وصحته ودقته. ( درة، 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 بالأوضاع الجديد للشركة وبيئتها).

3. وضع الاهداف.

4. تحديد المشكلات.

5. وضع البدائل الممكنة (الخيارات).

6. التنبؤ بالنتائج ومقارنتها. (أختيار البديل الافضل وتنفيذه). ( درة، عبد

الباري، 1982 )

ب- نموذج روس كليتون. وعناصر 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 جينيف. وعناصره

1. وضع الشركة الحالي .
2. تحديد المشكلة وأسبابها.
3. تحديد القضايا الاساسية ومبرراتها
4. تحديد الشخصيات وأهدافها
5. تحديد البدائل المطروحة
6. تقديم الحلول و المقترحات.
7. تقديم النتائج.

كليلة جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## خاتمة الفصل الرابع

لقد تناول هذا الفصل موضوع اسلوب كتابة ومناقشة الحالات الادارية والتسويقية فاذا أراد الباحثون للحالات الادارية ان تتحقق 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 الصغيره. Small group ومرحلة المناقشة في الجماعات كبيرة Big group. أن مرحلة التحضير هي مرحلة ضرورية ومهمة وهنالك واجبات ومسؤوليات كبيرة تقع على عاتق المحاضر والمدرّب والمدرّس والمتدرب وعليهم الاستعداد الكافي لهاذ المرحلة لان فعالية وكفاء وهذه 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 رينولدز. وعناصر هذه النموذج متعددة ونموذج روس كليتون ونموذج منظمة العمل الدولية في جينف. وعناصره:

1. وضع الشركة الحالي .
2. تحديد المشكلة وأسبابها.
3. تحديد القضايا الاساسية ومبرراتها الشخصية وأهدافها والبدائل المطروحة وتقديم الحلول والمقترحات تقديم النتائج.

## 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.



## الفصل الخامس

# ماهية وفلسفة طريقة الحالات الإدارية والتسويقية

### تمهيد Introduction .

هناك طريقتين للتعليم : احدهما تقوم على اساس تقديم مختصر للحقائق الهامة 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 الصارم ومؤداه القدرة على اعطاء الراي السريع الحاسم في حقائق الحياة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة بناء على ذلك والتفكير التردد وهو الذي ليستله 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 معيناً ازائها. ( حسن، عادل، 1998 )

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 المتناقضات 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 بناءا وليس هداما. فاذا هدمت القائد يجب بناءها ثانية او ان تبني غيرها مكانها. واذا لم تفعل ذلك فان الفراغ المتخلف ستملئه احاسيس 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. (حسن، عادل، 1998)

ويعمل رجال الاعمال في بيئة تؤثر 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. فتستخدم حاليا برامج لتدريب المشرفين في النواحي التالية : الاقتصاد ، السياسات الادارية ، الأمور 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 : اولهما تدريس مناهج في علم النفس ، وثانيهما تدريس مبادئ الاشراف. وقد اثبت التجارب فشل هذين الاتجاهين في تعديل سلوك المشرفين ، ولذلك فان طريقة الحالات قد تقدم لنا أداة جديدة صالحة للتدريب. وحتى يشرح المدرس (ماكثير) كيفية تطبيق الطريقة المقترحة من ناحية ، ولكي يثبت فشل الطرق التقليدية في التدريب ، فقد استعرض واقعة حدثت في مصنع مفادها ان احد



المديرين تخطى رئيس العمال واصدر تعليمات مباشرة الى العمال بشأن 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 التأثير المطلوب في طريقة تصرف المدير ازاء موقف معين. ولاظهار ما يعنيه بطريقة اوضح 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 ( ماكثير ) 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 جميع وكتابة الحالات تلك التي تكون الادوات العملية لطريقة التدريس بهذه الطريقة وهذا التفكير وهذا التأمل يمكن ملاحظته عندما يضع لنفسه بعض الاسئلة مثل : ما هي طريقة الحالات على وجه التحديد وما هي طبيعة عملية التعليم في نطاق هذه الطريقة ؟ (Haunsell 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 .

ففي 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 ضئيل في المناقشة وان الهدف من المحاضرة الدراسية هو تقديم مجموعة من الاراء غير المترابطة مصحوبة بعملية ايجاد الترابط التي سيتحمل الطالب عبئها؟

انه يبدو من الواضح ان المدرس قد توصل قبل ذلك للحل الصحيح وان المحاضرة الدراسية تتفق في استخلاص الاحتمالات المتعددة التي يمكن ان تكون حلولاً. وبالتأكيد يكون هناك تركيز كاف من جانب الطلبة والاستاذ على مناقشة الاعتبارات التي لا يمكن قياسها 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 بالتحديد 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 والاحصائيات 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، 1998)

والصورة النهائية التي تتخذها الحالات في أي مادة وكذلك طريقة التدريس نفسها تعتمد على العوامل الثلاثة السابقة ذكرها. فقد تكتب الحالات بحيث يواجه الطالب قرارا لا بد من ان يتخذه. او انها قد تحكي ببساطة ما حدث فعلا وما اتخذ من قرارات وما كان عليه راي 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 طبعا 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 للأفراد 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، 1998 )

1. التركيز على الخبرة : فحيث المدرسة تهدف الى اعداد الرجال لوظائف ذات مسؤوليات عمل واقعية، فان جميع وجوه انشطتها يجب ان تكون نابعة من هذا الهدف ، وان يكون هدفها تسليط الاضواء على المشاكل الادارية الجارية. ولذلك فهذه المدرسة تختار موادها بدرجة كبيرة من التجارب الواقعية للإدارة 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 تسليح 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 بالمواقف بدلا من اقامة صرح من النظريات والعموميات 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 ازاء المواقف المحددة .

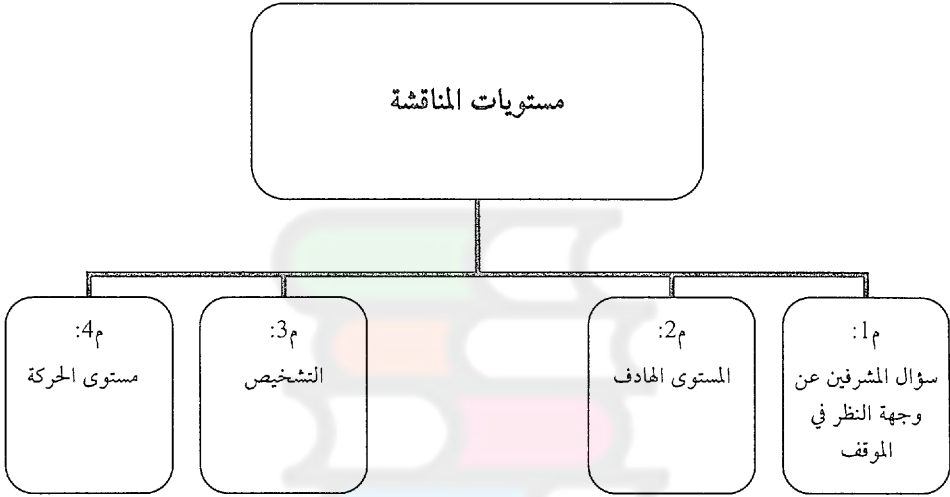
3. التركيز على تعويد الطالب على التفكير المنظم : ان المواد والمناهج المقررة يتم تصميمها ليس فقط لكي ننقل المعلومات ببساطة الى ذهن الطالب ولكن لكي نعود الطالب على هضم طرق التفكير النافعة والبحث عن البيانات اللازمة لايجاد الحلول .

### 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 تردد احاسيس ومشاعر المشرفين. ويساعد ذلك كثيرا في تطهير النفوس من الاحقاد .
- المستوى الثاني، وهو المستوى الهادف، ويرمى الى تلخيص ما كان يدور وما كان يقال حتى يشعر المشرفين تماما بعظيم مسؤوليتهم ويكونون على وعي بما كانوا يقولون .
- المستوى الثالث، مستوى التشخيص، ويرمى 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 يفصله فيما لو كان في موقف مشابه. ويصادف تطبيق هذه الطريقة صعوبات عديدة ، من حيث اعداد الحالات موضوع المناقشة وكذا تدريب المدربين انفسهم. والشكل (5-1) 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 ستم مناقشتها في المحاضرة التالية.
3. الواجبات المكتوبة ، فيطلب عادة من الطالب كتابة تحليل للحالة مع استخلاص استنتاجاته .

4. مناقشة الحالات في قاعة الدراسة ، ولكل استاذ طريقتيه في اثاره المناقشة . وبعض الحالات تذييل باسئلة محددة والبعض الاخر يكون عاما ولا يحتوي مثل هذه الاسئلة .
5. المحافظة على حماس الطلبة . فقد يفترا احيانا حماس الطلبة في المناقشة ، ويقع على عاتق الاستاذ حينئذ مهمة استثارة حماسهم من جديد باتباع الاسلوب الذي يراه مناسباً .
6. استخدام قائمة بالاسماء ، فلتوسيع مجال المناقشة وعدم احتكار بعض الطلبة لها ، قد يستخدم الاستاذ قائمة بالاسماء لاثارة من لا يشتركون واتاحة الفرصة امامهم .
7. وضع الدرجات . ويختلف الاساتذة في طريقة وضع الدرجات ولكن اغلبهم يضعها بناء على المعلومات التي تتجمع في ذهنهم عن مدى مشاركة كل طالب في المناقشة اثناء العام الدراسي . ( Rummel , J. Frances and Ballanie , 2003 ) (Wesley)

### فلسفة طريقة الحالات

المقصود بدراسة الحالات هو كيفية تحليل الحقائق التي تتضمنها كل حالة وعن طريق هذا التحليل يتمكن الباحث من الوصول الى القرارات او التوصيات الملائمة لعلاج المشكلة المعروضة . وطبيعي تختلف طريقة تحليل المعلومات والحقائق كما تختلف القرارات والتوصيات من حالة الى اخرى . ويرجع ذلك الى اختلاف الظروف الاقتصادية والادارية المحيطة بكل حالة . وبناء عليه نجد انه من الصعوبة بمكان محاولة وضع مبادئ عامة تحكم هذا النوع من الدراسة بحيث يمكن تطبيقها في جميع الحالات . الا ان ذلك لا يمنعها من محاولة الوصول الى الطريقة الفعالة التي يمكن ان يتبعها الباحث عند قيامه بتحليل الحالة المعروضة امامه . أي ان الغرض الذي نقصده هنا هو تعليم الباحث كيفية تحليل الحقائق وتدريبه على التفكير المنطقي الذي يمكن ان يقوده الى تقييم المشكلة المعروضة امامه . وهنا نجد انه يتعين على الباحث اولا ان يستعرض الحقائق التي تحويها كل حالة ثم يقوم بتفسيرها طبقا لما يترأى له وبعد ذلك يستخلص العوامل التي تكون المشكلة حيث يقوم

بتقييمها وترتيبها حسب أهميتها النسبية حتى يتمكن من الوصول الى كافة الظروف المحيطة بالمشكلة وبالتالي اقتراح الحل المناسب لها. ( حسن، عادل، 1998 )

ويجب ان يكون مفهوما ان الغرض الاساسي من هذه الدراسة ليس اختبار او قياس مدى خبرة الطالب او المامه باسس ادارة الاعمال والتسويق ولكن الغرض الرئيسي يدور حول كيفية استخدام هذه المبادئ وتلك الاسس في دراسة حالة معينة. وعادة ما نجد ان هذه الحالات هي امثلة حية حدثت بالفعل وبالتالي فان تعرض الطالب لها بالدراسة والبحث يمكنه من تطبيق المبادئ التي استوعبها في دراسته الاكاديمية على امثلة مما يحدث في الحياة العملية ، ولكي يتمكن الطالب من تفهم المشكلة المعينة فلا بد ان تكون لديه فكرة عامة عن نشأة هذه المشكلة وتاريخ الشركة التي ظهرت فيها وغير ذلك من المعلومات والبيانات التي يمكن ان تضيء له الطريق الى تفهم المشكلة .

وبغض النظر عن الطريقة التي يتبعها الباحث في تحليل الحالة المعروضة امامه فلا بد من توفر هذين الامرين :

1. ان يدرس الباحث جميع الظروف المحيطة بالحالة المعروضة للبحث وان يفهمها جيدا ويتعرف على كل الحقائق والبيانات والاحصائيات المعروضة .
2. ان يكون الباحث قادرا على تحليل هذه المعلومات واستنباط كافة النتائج التي يمكن على اساسها التوصل الى الاسباب التي يستند اليها لتأييد وجهة نظره فيما يقترحه من حلول او توصيات. ( حسن، عادل، 1998 )

ويجب ان نأخذ في الحسبان ان دراسة الحالات في قاعة المحاضرات تختلف عن تلك التي توجد في الحياة العملية. والاختلاف هنا في الشكل وليس في الجوهر. اما في الحياة العملية فيقع على عتق رجل الاعمال مهمة البحث عن تلك البيانات واختيار كافة الظروف بكل الطرق الممكنة. أي ان المشاكل المعروضة هنا لا ينقصها سوى ايجاد الحلول المناسبة او ابداء وجهات النظر المعينة .

## طريقة الحالات في جامعة هارفرد.

لمدة تزيد عن خمسين عاما بقيت طريقة الحالات من اهم الخصائص الرئيسة المميزة لمناهج الدراسة في مدرسة هارفرد لادارة الاعمال بالولايات المتحدة الامريكية. وقد وضعت البذور الاولى لهذه الطريقة في الفترة التي شغل فيها ادوين جاي منصب العمادة في سنة 1919 .

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

وقد كان حماسه لهذه الطريقة دافعا لاعضاء الكلية لان ياخذوا على عتقهم الاعباء الضرورية لنجاح مثل هذه المغامرة. وكان العميد دونهام على علم بان نمو 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 المدة من 1908 حتى 1942 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 اوئل سنة 1940 ظهر اتجاه كبير في مدرسة هارفرد لادارة الاعمال نحو توسيع نطاق طريقة الحالات لتشتمل على ميادين جديدة مثل العلاقات الانسانية ، ولا مسؤوليات 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.

وكتيجة لهذه الجهود، اصبحت طريقة الحالات تمثل مشاركة فعالة من جانب مدرسة هارفرد في تدريس مهنة ادارة الاعمال. وهذه المهنة ليست علما وليست تنظيما قائما بذاته. وانما هي تستفيد من النظم والافكار الجديدة ، كما يستفيد منها الجنس



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

وكذلك لمساعدتنا في الوصول الى طرق لتدريس الخبرات المهنية ، 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 لنا في الوقت الحاضر وفي المستقبل مثل الاقتصاد تماما. وهذا هو الميدان الذي ما زلنا نحتاج فيه الى نظرية نافعة ومفهومه كمؤثر للنشاط الاداري.

ان احد مظاهر القوة في طريقة الحالات هو انها بتاكيدها وتركيزها على عملية اتخاذ القرارات الادارية تضطرننا الى الامام بمجموعات متعددة من النظام الاجتماعية . ويوضع 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 يتمه وان يحققه. لذلك فان الخاصية المميزة لطريقة الحالات في قاعة الدراسة ، هي ذلك المدى من المسؤولية الذي يقع على عاتق الطالب للوصول الى قرار محدد بعد قياسه 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 النشاط هناك في البحوث على خطة يعتقد انها الوحيدة بين الجامعات فثلث 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 جديدين هما العلاقات الانسانية والمسؤوليات الاجتماعية للمشرفين. اذ يجب ان نتوصل الى فهم احسن المصادر للقوة ومواطن الدوافع في الانسان. تلك القوة التي تثير فيه الرغبة لتحمل المخاطر والاقدام 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 1955/54 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 كانا 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 الراي السليم والواقعي . ( Golembiewski , Robert T. and White .2006 )

### طريقة الحالات وأثرها على الطالب

يمكننا ان نميز نموذجا عاما يشتمل على عدة صفات اساسية ،اختير 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 التويل ، الانتاج ، التنظيم ، التسويق ، الرقابة ، العلاقات الانسانية، وغيرها فان الخاصية المميزة لها جميعا هي التركيز المستمر على المواقف ولبتجارب المحددة .

والجو داخل القاعة لا يؤدي الى استعادة الشعور باليقين والتاكيد وتصرف الاستاذ وسلوكه قد يبدو غريبا ولا يجد مشاركة وتجاوبا من جانب الطلبة ، ولكن يلاحظ ان روح الفرض والملل التي تعودها الطلبة من الاساتذة 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، 1998)

والطالب يتعلم ان مشاكل اليوم لا يمكن ان تحل بنفس اسلوب الامس ، ومن الخطأ 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 تودي الى رد فعل سيء في نفس الطالب في مبدا الامر لا يمكن تصوره علميا بسهولة ولكن سرعان ما يتعلم الطالب ان هناك اشياء كثيرة يجهلها وان الحلول المقترضية او النظرية لا تفيد كثيرا من التغيرات الاصلية التي تؤثر في الموقف كما انها لا تميظ اللثام عن جوهر المشاكل الحقيقية.

وفي مثل هذه الطريقة لا يجب اثاره 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 يبدأ الطالب في التعرف على مجموعة متباينة من الطرق للنظر الى المشاكل الادارية. كما تكون لديه الفرص اوسع 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 والانتاج ، التمويل ، وغيرها وكلما زادت معرفته بقدراته ونواقصه فانه يبدأ في الاحساس بالقوة والسهولة في معالجة المتغيرات المتعددة للموقف الاداري ولكن هذا لا يعنياه قد اصبح خبيراً ادارياً 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 والمعلومات الموجودة في الحالة موضع البحث .
4. الاستعانة بالمعلومات العامة سواء اكانت اقتصادية او سياسية او اجتماعية فهذا من شأنه ان يساعد في الوصول الى تحليل كامل للمشكلة.
5. الوصول الى قرار او علاج للمشكلة الرئيسية عن طريق البيانات التي تمكن من الوصول اليها. (Chauri , P and Gron hang , K , 2005)

#### اولا - 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 أي مرحلة في تحليله للحالة الا اذا عرف باضبط ما هي المشكلة المطلوب بحثها. وهنا 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 بعناية عن البيانات والمعلومات والاسباب التي ادت الى ظهور المشكلة التي تعاني منها المؤسسة وعادة نجد ان هذا العمل قد يستغرق اياما او اسابيع قبل تجميع كافة المعلومات اللازمة. وطبيعي نجد ان قراءة الحالة بعناية فائقة من شأنه 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 - دراسة النواحي المختلفة للمشكلة الرئيسية. Reasons of Problem

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

كما نجد ان الناحية المتعلقة بالمبيعات تقتضي دراسة مقدرة الافراد الموجودين حاليا بالمؤسسة والطرق التي تتبع مكافاتهم على الجهود الذي يبذلونه في بيع السلعة الجديدة. بالاضافة الى معرفة درجة المنافسة الموجودة من السلع البديلة وغير ذلك من العوامل .

وقد توضح ان القرار الخاص بانتاج سلعة جديدة - وهو المشكلة الرئيسية - يمكن التوصل اليه عن طريق تحليل العناصر التي تتكون منها هذه المشكلة. لذلك يقتضي الامر تقسيم المشكلة الرئيسية الى عناصرها الاولية وبحيث كل عنصر من هذه العناصر على حدة مع معرفة العلاقة التي تبط هذه العناصر ببعضها ودراستها دراسة كافية .

والسبب في تقسيم المشكلة الى جزئياتها هو جعلها سهلة الفهم كي يستطيع الذهن ان 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 اوتي من ذكاء عن التفكير المنطقي الذي يقوده الى الحل السليم .

### ثالثا - توجيه الاسئلة. Questionning

ان الغرض الاساسي توجيه هذه الاسئلة والاجابة عليها هو التوصل الى تحليل دقيق لكل عامل. وعادة ما يجب الطالب ان معظم البراهين التي يمكن الاستناد اليها في اثبات وجهة نظره موجودة في صلب الحالة المعروضة امامه الا ان ذلك لا يعني مطلقا ان هذه البراهين ستكون واضحة تماما بحيث يمكن اكتشافها بمجرد قراءة الحالة لاول وهلة. كما ان بعض البيانات التي قد تعطي في الحالة ربما لا تستخدم على الاطلاق وكل ما في الامر انها قد تساعد الطالب على تكوين فكرة تامة عن الموضوع وبالتالي نجد ان مهمة الطالب تنحصر في البحث عن المعلومات الضرورية من وجهة نظره حيث يقوم بدراستها وتحليلها .

ولا شك ان دراسة طبيعة المصدر المستقى منه البيانات تعتبر على جانب كبير من الاهمية فلا بد من تقرير ما اذا كانت البيانات المستخدمة حقائق يمكن الاعتماد عليها ام انها مجرد اراء تنقصها البراهين القاطعة. ( 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 مجموعة من العوامل التي تؤيد وجهة النظر وتلك التي لا تؤيدها وذلك بالنسبة لكل عامل وبعد ذلك تقرير أي مجموعة من هذه المجموعات تبدو في مجموعها اقوى من الاخرى وايها يبدو اكثر خطرا على اعمال ونشاط المؤسسة وايها يمثل 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 باقل جهد ممكن كما يهيئ ذهنه لاستقبال النتيجة المتوصل اليها. اذ ان تحليل المعلومات دون تنظيمها ووضعها في قالب جذاب لن يكون له التأثير 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 والاسباب التي تدعو الى التغاضي عنها وإهمالها. فذلك من شأنه 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 وتأثيرها 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 بالعمل 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 التوصل 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 والآراء 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 آراء نظرية مجتة. 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 الآراء انما هي معتقدات شخصية قابلة للجدل وليست حقائق ثابتة يمكنه الاعتماد عليها اعتمادا كليا. واخيرا يجب عند الالتجاء الى هذه الطريقة ان يشرح الباحث الظروف والملابسات التي جعلته يعتمد في تحليله على هذه المعتقدات والآراء 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 : احدهما تقوم على اساس تقديم مختصر للحقائق الهامة 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، اذن فمن المسلم به انه لا توجد طريقة واحدة للحالات، وانها تعني الاشياء عديدة للأفراد 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 والتركيز على الخاص بدلا من العام والتركيز 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 ، ويرمى الى تلخيص ما كان يدور وما كان يقال حتى يشعر المشرفين تماما بعظيم مسؤوليتهم ويكونون على وعي بما كانوا يقولون والمستوى الثالث ، مستوى التشخيص ، ويرمى للتعرف على معاني الكلمات والتصرفات ، وتحديد المواقف بصورة جلية. ويكون لهذا المستوى فائدته في تنمية ملكة الاستماع والملاحظة لدى المشرفين والمستوى الرابع ، مستوى الحركة، ويتضمن سؤال كل مشرف عما كان يفصله فيما لو كان في موقف مشابه.

وتم التطرق الى اسلوب الحالات في جامعة هارفرد والجامعات 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 التي نواحيها المتعددة وتحليل كل ناحية من هذه

النواحي عن طريق الاسئلة التي يوجهها الباحث الى نفسه مع محاولة وضع اجابات على هذه الاسئلة من مضمون البيانات والمعلومات الموجودة في الحالة موضع البحث والاستعانة بالمعلومات العامة سواء اكانت اقتصادية او سياسية او اجتماعية فهذا من شأنه ان يساعد في الوصول الى تحليل كامل للمشكلة والوصول الى قرار او علاج للمشكلة الرئيسية عن طريق البيانات التي تمكن من الوصول اليها.



المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## 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 سيولوجيا 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 الأساسية في عملية اتخاذ القرارات

محاذير عملية اتخاذ القرارات

دليل مرشد للمدرب على عملية اتخاذ القرارات

خاتمة الفصل السادس



## 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 إتخاذ قرار مناسب لتطوير الشركة ومنظمة الاعمال أو إلى حل مشكلة ما تواجهها الشركة ومنظمة الاعمال، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل، أبرزها: العصف الذهني الإلكتروني Electronic Brainstorming، والتي يتم فيها طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها، وبعد أن تنتهي هذه المرحلة، يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات وتوضيح نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومن ثم يتم التوصل إلى الإقتراح الأنسب وإجراء التعديلات عليه حتى الوصول إلى القرار الأنسب الذي يمكن الشركة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. (الزعي، 2009)

ان موضوع صنع القرار واتخاذها يعتبر من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المختصين بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي 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. (السكرانه، 2009)

## مفهوم 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 وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار" والواضح أن هذا التعريف يركز على الاختبار والبدائل والمعايير كعناصر في اتخاذ القرار. ويقول "هربرت سايمون" في تفسيره 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 والنواحي النفسية أو السيكولوجية في الاختبار. أما "ألانيز" 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 (الزعيبي، 2010)

وعموما 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. إن 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 خطة متكاملة تتأثر بما سبقها وتؤثر فيما سيبعها. ويوجد القرار فقط عندما توجد فرصة اختيار بديل من بين عدة بدائل، وألا تكون العملية امثالاً 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، ولدية 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. مواقف أو ظروف معينة يمكن أن يواجهها متخذ القرار.
3. أحد البدائل عند تنفيذها تحدث نتيجة محددة إذا ما تم قياسها تتحول إلى عائد.
4. حالة من التساؤل حول البديل الأفضل.

ووفقا لهذه التعاريف يتضمن أي قرار ثلاث عناصر رئيسية وهي:

1. الاختيار : Selection رغم أن عنصر الاختيار يشق وجوده ضمنا 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 فان هذه الحرية مازالت مقيدة بظروف بيئة والعوامل الشخصية ومعنى ذلك أن كل عملية اختيار يقوم بها الفرد تتأثر بضغط المواقف حيث تنعدم فيها الحرية إلى مواقف حيث له أقصى درجة من الحرية. إن اختلاف درجات الحرية في الاختيار من الموضوعات الهامة في الإدارة لان المدير عليه أن يتخذ قرارا في ظروف بيئية تتكون من القيود الإنسانية والقيود الفنية والقيود الاقتصادية بصرف النظر عن مستواه فالمشرف على العمال 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 كبدايل ثنائية (إما هذا أو ذاك) (مثل: هل نشترى 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 للمشاكل الإدارية فهي لا تعني عدم وجود بدائل أخرى ولكنها تعني أن البدائل الأخرى غير معروفة أو 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 لا بد أن تساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفاعلية وكفاءة. ومن الطبيعي أن لكل قرار دافع معين وتعتمد 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 أو تبرير كل قرار باستخدام الأهداف أو الدوافع المحددة مباشرة أو النتائج. وتؤدي في النهاية على بلوغ أهداف محددة. 6 ( , Golembiewski (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 فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيجابي وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آتية. وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشيط 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 "لاندرج" يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن 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" و"تودين" حتى (وان 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

اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب 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 أمثل.

2. أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد 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, 2002)

### أهمية عملية اتخاذ القرارات Importance of Decision making

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطيء له 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 جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالمهندسة والطب والحاسبة والرياضيات والإحصاء... الخ.

ان كل فرد ومنظمة ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها. وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً 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 مديري الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ القرارات. وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض 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، 2010)

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 بُد لهذه 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 تواجهه وتعيق تنفيذه أو تحد من فعالية القرار الإداري المتخذ، وانطلاقاً من التعامل الفعّال مع تلك المشكلات والتحديات والمعوقات، يتوجب على متخذي القرار تقدير 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؟! بالطبع 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 الواعي 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 لاتخاذ 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 النظام 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 اتخاذها 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 يتبعون في حل المشكلات إما المدخل التقليدي، الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة؛ مما يؤثر سلباً على الابتكار، وإما المدخل الابتكاري، الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة. (Anderws , 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 أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، ثم نقرر بعدئذ، وإذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد.

اما علماء الإدارة والتنظيم فيرون أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب ضرورة اتخاذ عدة خطوات علمية والاختصار في هذه الخطوات يؤدي إلى غموضها وإبهامها ويجعلها لا تعطي الحقيقة العلمية بكاملها وتمثل هذه الخطوات في مايلي:

(الزعي، 2010) و (فريد زيارة، 2005).

1. تحديد المشكلة **Problem Identification**: أول خطوة في عملية اتخاذ القرارات

هي تحديد المشكلة أو 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 ملاءمته للمشكلة التي بصدها. من اجل ذلك فإن "جاندر مورفي" كتب في موضوع كبير الأهمية بعنوان "المعلوم والمجهول في ديناميكية الإدراك الاجتماعي" موضحاً أن جميع التجارب التي أجريت ميدانيا تؤكد على ضرورة الإحساس

بكل ما حولنا... ما يثيرنا ... وما يهددنا... ويؤكد بعض الكتاب على أن الدراسات تشير إلى انه كلما أحاط 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:

1. الفترة الزمنية المستقبلية للقرار أي الفترة التي يجب أن تلتزم بها الشركة ومنظمة الاعمال للقيام بالعمل المتعلق به.
2. وضع القرار على الوظائف والنواحي الأخرى.
3. عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.
4. 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 كافية 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 تتمكن من العثور على الحدود الجديدة لها، أي أننا من مفهوم اللفظ نعرف ضرورة أن يكون هناك أكثر من حل ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه الحلول البديلة ينبغي أن تكون قابلة للقياس وأن 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 وتمثل 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 يقدم 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 والتي 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 (الزعي، 2009).

• الخطر: من المعروف أنه لا يوجد عمل يخلو من الخطر وعلى هذا الأساس تقارن أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه وتناقض 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 أن 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 الى ثلاث لأنواع:

- قرارات وسيطة: وينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.

- قرارات استثنائية ويمكن للمسؤولين فيها اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المعلومات الجديدة.

- قرارات ابتكاريه: ويقوم بها القادر في عمله والمتمكن من نفسه والعارف بجميع الظروف ويرى علماء الإدارة أن أصعب القرارات تلك القرارات الإبتكارية التي يرتبط تنفيذها بإحداث تغيرات لما تعتمده 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 اختبار أفضل بديل، يأتي في الأخير دور تحويل القرار إلى عمل فعال. وهذه الخطوة تتطلب تفهم القائمين بتنفيذ التغيرات المتوقع 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:

#### أولاً: تحديد المشكلة Problem Identification:

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



من أعراض ما أنها هي المشكلة، وأن معالجة هذه الأعراض سيؤدي، إلى 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 كمياً، وربطه بزمان محدد، وفي حالة تعدد الأهداف يلزم أن توضع أولويات لها؛ حتى يمكننا الحكم بموضوعية على البدائل المختلفة، وعموماً من خلال الهدف يمكننا تحديد المعايير التي سيتم الحكم بها على البدائل في خطوة لاحقة من عملية اتخاذ القرار.

3- تحديد المحددات والقيود Deter menants: وهي المحددات والظروف التي سيتم حل المشكلة ومتخذ القرار تحت تأثيرها، وتم التعامل معها طبقاً لطبيعتها، حيث يمكن لمتخذ القرار إما التغلب عليها، أو الالتفاف حولها، أو إزالتها تماماً، أو تحييد أثرها، أو إثبات عدم وجودها سوى في محيلة البعض، وأنها مجرد حاجز ذهني بحت، أو قد يمكنك من خلال التفكير الابتكاري قلبها لصالحك، وقد تكون مجرد عائق يلزم فقط توخي الحذر منه، أو أخيراً قد يلزم الأمر الانتظار؛ حتى تزول هذه العوائق والمحددات.

### ثانياً: 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 تحوي 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 تعدد المصادر، لذلك فإن إنشاء قواعد للبيانات تحدث أولاً بأول يلغي أية احتمالات للتضارب أو للتعارض.
- 4- صورة البيانات: يلزم كذلك تحديداً الصورة المناسبة للبيانات، بحيث تتناسب مع

طبيعة القرارات التي سيتم اتخاذها، وفي عمليات اتخاذ القرارات المستمرة خلال فترات زمنية طويلة نسبياً - يلزمنا أن نُقنن صورة نمطية محددة متفقاً 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. ولعل 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.

### ثالثاً: 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 تمّ تجميعها.
  - استكمال المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة البدائل بالدقة والتفصيل المطلوبين.
  - تحديد النواتج والعيوب الناتجة عن كل بديل، سواء كانت عواقب إيجابية أو سلبية.

#### رابعاً: اختيار المعايير Standard:

تنشأ المعايير أساساً من خلال الهدف الذي يتم تحديده لحل المشكلة، وتنقسم المعايير عموماً 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 طبقاً لشخصية متخذ القرار.

#### خامساً: 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 أيضاً المشكلة من كافة جوانبها؛ لنحصل على حل شمولي للمشكلة، وتجنب الحلول الجزئية.

#### سادساً: 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 إتخاذ القرارات .

أولاً: إتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة :

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتاباً، أو بمجرد ان تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئاً فشيئاً، ولكنها الخبرة تكتسب مع الأيام ...

ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحكمة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشباب 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 يبقئها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ 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 ؟ يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم، ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو - كما يقولون - يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق ان يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمر، فان لم تتخذ القرار وتغتتم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام بإذن الله تعالى من المنطلق الإسلامي وجه آخر إن أخطأت فلك أجر واحد وان أصبت فلك أجران، فماذا تحجم إذا؟ 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 إتخاذ القرار مبني على العلم الشرعي فحسب :

بل لكثير من الأحوال يبني على معارف الحياة العامة وعلى طبيعة الظروف ومعرفة الأحوال وحاجات الناس ومصالحهم وهذه كلها تمثل أسسا لا بد من معرفتها عند إتخاذ القرارات.

رابعا: إتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة :

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فإن 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 ان يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

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

لان بعد إتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو إتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد إتخاذ 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 تحويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً 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 لتشغيله فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- تعريف القضية. (المشكلة)

- تحليل الموقف القائم.

- حساب وتحديد البدائل.

- المداولة. (التداول)

- الاختيار.

و يرى 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 هادفة إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.

- تحليل الموقف.

- تحديد البدائل والتدبر فيها.

- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج. الاختيار بين هذه البدائل.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشيد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكر وامكان 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 واساليب عملية إتخاذ القرارات.**

تتفاوت القرارات من حيث أهميتها وخطورتها وذلك حسب تصنيفاتها وأنواعها وهذا ما يجعل الأساليب المساعدة لعملية إتخاذ 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 إتخاذ القرارات الجماعية وهي عبارة عن هجوم خاطف وسريع في حل المشاكل، ويقوم المشاركون فيها بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشاكل، مع العلم أن الأسلوب يعتمد على فترة قصيرة نسبيا.
2. **محوث 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 محوث 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 إتخاذ 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 أنجح الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين، فهي بالتالي تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختبار 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 طاقات الابداع 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 40 إلى 60 دقيقة وتضم من 6 - 9 مشاركين تبدأ اللجنة ويقوم رئيس المجموعة بتعريف المشكلة المطروحة، يمنع النقد بهدف تشجيع الأعضاء على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة من غير تردد أو تخوف 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 يعاد 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 لا بد من الانتباه إلى تجنب إساءة استعمالها. ( Haunsell J.D. 2008 )

#### العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

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

1. أهداف الشركة : مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد 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 فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف



تحقق أهداف 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 تبشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع واسسه من الحقائق 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 أكبر 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. العوامل السلوكية: يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ 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 اتخاذ له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:  
° تحديد الأهداف له.

° إتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

° مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.

° اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

وهناك من الكتاب من اشار الى 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 سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.
3. الميول والطموحات : لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع 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. , 2003 Frances and Ballanie , Wesley )

### صنع القرار: دراسة في سييسيوولوجيا 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 وتأكيد 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 لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الادارية 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.
  - ان توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة

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

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

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

ويقول "لاندرج" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه 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 إتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فانه ينبغي على الإدارة 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 تؤدى 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 تغطي 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 بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها: فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياسيتها 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 يتصرف 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.

3. 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 متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.
4. تصنيف القرارات بحسب محتواها من درجات التأكد: بالنسبة 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 بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها. على ان مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في اطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.
5. تصنيف القرارات بحسب الموضوع محل القرار: فهي قد تكون قرارات أجنحة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات 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 تقييمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.
6. 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 يتداني ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية.

البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها .  
وفي محاولة اخرى قسم كوونتز koontz وزملائه القرارات إلى نوعين هما:  
القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة.

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

2. أما بالنسبة للقرارات غير المبرجة: 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 .) وتجدد الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذاها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرجة أما القرارات غير المبرجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذاها في المستويات الإدارية العليا.

وفي محاولة أخرى قدم Ansoff الاقتراح التالي لتصنيف القرارات:

1. القرارات الإستراتيجية مثل :

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

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

ج- قرارات التنوع

د- قرارات اختيار توقيت وأزمة البدء في التوسيع 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.

ج- القرارات التنظيمية المرتبطة تدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد ( السلطة ) وكذلك المسؤولين.

د - القرارات الخاصة بخطط تنفيذ وتدقيق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية.

3. القرارات التشغيلية : لمقارنة 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.

ج - أساليب الإشراف والرقابة على العمليات.

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

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

ولان 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 أمر محدود ،



لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها، كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين، ان مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية، ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات، لان الأول قرار يخصك وحدك، فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وان كان به ضرر فدائرته مخصصة به وحدك، أما ان يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه آلاف أو عامة الناس، أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر 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 ان 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 وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد ان تدرس أو تعمل؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد ان تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى؟ أمور لها آثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون ان 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 نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل



مرة نعاود التفكير، كلا ! قرار دوري يأخذ دائماً أما الشيء الطارئ الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذا فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلاص 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 نُصَحِيحِيَّة: وهو أن يَتَحَلَّص من الأسباب المعروفة التي أدت إلى المشكلة.

2) قرارات احتياطية ضدَّ مشاكل مُستقبليَّة:

- قرارات وقائية: تُهدف إلى تقليل احتمال حدوث هذه المشاكل مرة أخرى.
- قرارات احتياطية: وهي اتخاذ تدابير واحتياطات من أجل منع أو تقليل أثر نتائج أو آثار مشاكل محتملة الحدوث في المستقبل. ونؤكد على أن متخذ القرار الماهر هو الذي يتوقَّع الأحداث أو المشاكل قبل وقوعها، ويحاول جاهداً أن يمنع وقوعها، وأن يكون جاهزاً بالحلول المناسبة إذا حدثت؛ لتجنب أو التقليل من آثارها السلبية.

ثانياً: تقسيم القرارات من حيث التوقيت:

1. قرارات تُتخذ وتنفَّذ مباشرة: نظراً لطبيعة هذه القرارات، فيلزم أن يكون متخذ القرار من ذوي الخبرة الطويلة، ومدرباً تدريباً جيداً 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 للدراسة 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 عبّر روبرت مكنمارا - خبير الإدارة - عن هذه المشكلة في قوله: "لم تعد مشكلة الإدارة الآن في المعرفة، ولكنها 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 والتنفيذ جماعي أو جزئي: وقد تنشأ مشكلات خاصة بدناميكيات 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 طبقاً لوظائف المدير ووظائف المنظمة:

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

أنواع إتخاذ القرارات في جماعات العمل:

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

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

2. متخذ القرار (المدير) الذي يقنع المؤوسين بالقرار بعد إتخاذه:

في هذه الحالة يقوم متخذ القرار (المدير) بإتخاذ القرار وحده دون مشاركة المؤوسين، ولكنه يحاول إقناع المؤوسين بقبول القرار الذي إتخذه؛ أي إنه يتوقع معارضة بعض مؤوسيه للقرار، ولكنه يحاول القضاء على المعارضة بأن يبيّن لمؤوسيه الفوائد التي تعود عليهم من القرار الذي إتخذه، والمدير في هذه الحالة لا يختلف كثيراً عن المدير في الحالة السابقة.

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

و يرحب بالأسئلة والنقاش حوله: في هذه الحالة يتخذ المدير القرار، ولكنه يعرضه على مؤوسيه، ويرحب بأسئلتهم ويناقشهم؛ طمعاً في الحصول على موافقتهم على القرار الذي إتخذه بعد أن تتضح لهم المواقف من المناقشة.

4. متخذ القرار (المدير) الذي يتخذ قراراً مبدئياً ويعرضه على المؤوسين

وهو عرضة للتغيير: في هذه الحالة يتخذ قراره ثم يعرضه على مؤوسيه للمناقشة، محتفظاً لنفسه بحق تغيير القرار بعد المناقشة في ضوء رأي المؤوسين.

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 يروّنه، والحلول البديلة، ومن ثم يختار المدير أحدها ويبيّن عليه قراره، بعد استيفاء كافة المناقشات حوله.

6. متخذ القرار (المدير) الذي يعيّن لمرؤوسيه الحدود التي يتخذ 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 بمتهى الحرية في العمل، بأن يبيّن 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 المسلّمات. وهناك بديهية أو مسلمة أخرى، وهي أن عملية اتخاذ القرارات حقّ 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 أنساني والبعض الآخر بيئي وتنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة..... الخ وبالقياس نجد أيضا 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 لهذه 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.
- ج. 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 الموردین.....الخ

ج. المتغيرات السياسية والإقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

د. درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو

هـ. درجة المنافسة التي تتواجه المنظمة في السوق. ( Chauri , P and Gron

(hang , 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، وذلك من المفيد أيضا أخذ 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 و ثم 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 يعمل 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 المدخل 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 تقيما 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 بجمتية التغير لأن القرارات تجلب معها التغير لذلك يجب على المدير ألا يخشى التغير 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 سيعترب 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 . ( Kenneth R. , Anderws 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 هو تعريفها، حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة. والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة. ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي والتعرف على مسببات الانحراف مما 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 التقليدي 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 بالتالي إلي 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 لها 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. والشكل رقم ( 6-1) يوضح ذلك

1. إدراك المشكلة. ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحلي 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 لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، تدرك الإدارة أن بوادر مشكلة معينة ستلوح 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 المحيطة 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 الدايم.

2. تعريف المشكلة: علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولاً إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم، اقتصادية، وإنسانية). ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديداً دقيقاً. على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة في شركة ما يمكن إرجاعها إلى أنها 90٪ مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات، و10٪ إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل.

3. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة: في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المسألة 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 بالمسألة:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المسألة؟
- أين تحدث المسألة؟
- لماذا تحدث المسألة في هذا الموقع؟
- متى تحدث المسألة؟
- كيف تحدث المسألة؟
- لماذا تحدث المسألة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لمن تحدث هذه المسألة؟
- لماذا تحدث المسألة لهذا الشخص بالذات؟

4. تحليل المعلومات: يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها 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 العمليات. ويأتي ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي 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 والمرؤوسين 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 تعظيم الابتكار في الجزء القادم وهما أسلوب "تعصيف الذهن" Brainstorming 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 والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية. 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 .

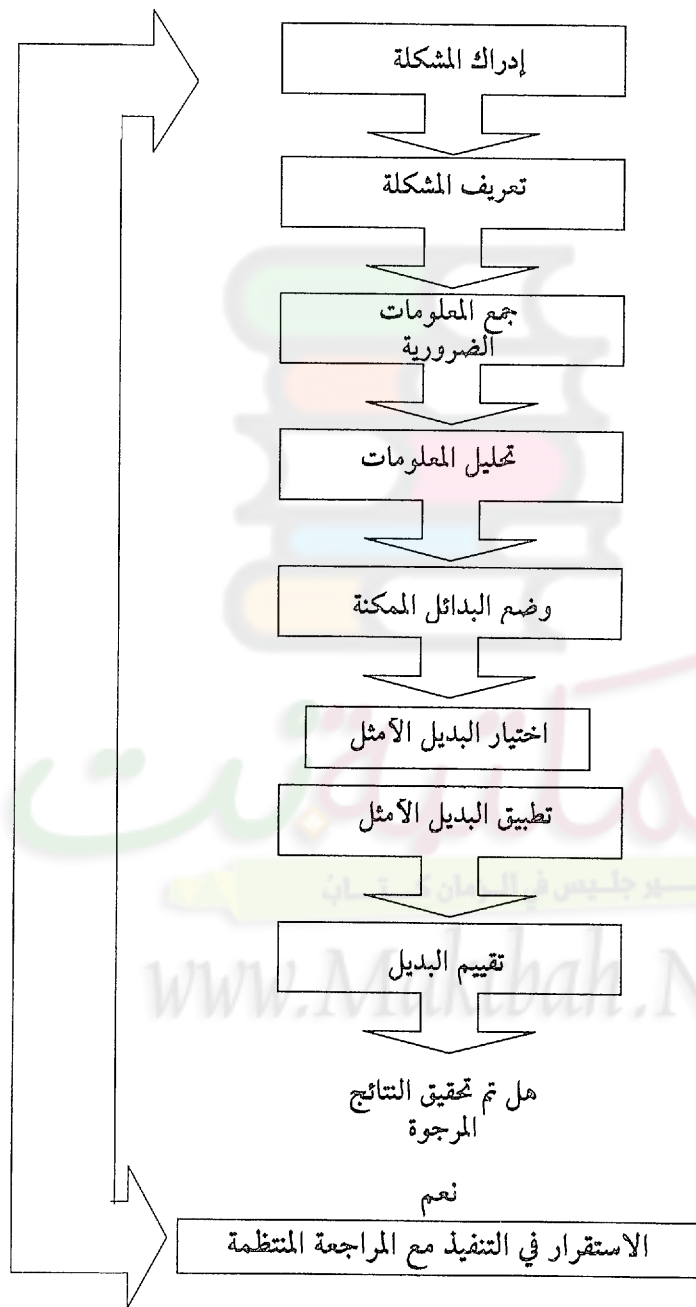
• التقييم الذاتي للأداء

• التداعيات 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 سلمي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى .

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



المصدر: (مقتبس من كوتلر وأرمسترونج، 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 البديل الأكثر فعالية. ويوجد أسلوبين في هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب "تعصيف الذهن" Brainstorming وكذلك أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group.

1. العصف 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 4 - 9 أفراد
  2. يتم التركيز في المرحلة الأولى بين عملية تعصيف الذهن على عدد (كمية) الأفكار والبدايل أكثر من الكيف .
  3. يتم تلافي عوائق المشاركة الفعالة من أفراد مجموعة العمل بان لا يتم 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 التالية :

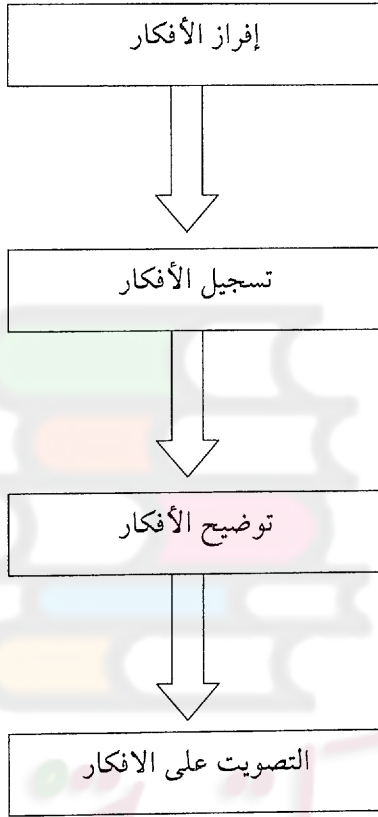
- استبعاد الفكرة نهائيا
- تعديل الفكرة بإدخال بعض التعديلات أو تطوير الفكرة لتكون أكثر قدرة على التطبيق.
- إعادة الترتيب للمتغيرات داخل البديل
- تجميع أكثر من بديل في فكرة أعم .

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 لمحاسب آلي لكل فرد من الأفراد ( بحيث أن 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 يطور كل فرد أفكار الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الإحراج من طرح أفكاره أمام الآخرين .

2. أسلوب الجماعة الإسمية : Nominal Group طبقا 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 الايجابية 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 انحراف ما بين المخطط سابقاً 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 نهائياً أو بشكل مؤقت، حسب حجم هذه المشكلة.



وتلجأ 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 - غالباً - 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 :

1. صعوبة تشخيص المشكلة : قد يتعذر أو يصعب تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة أو قابلة للتحديد الأسباب بالنتائج. ويضيع أو يتشتت جهد الإدارة في علاج مشكلات وهمية تخفي وراءها مشكلات حيوية ولكنها غير واضحة ز 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 المحاضر أو احتمالات المستقبل والدراسات التحليلية لها والمبينة 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. ولهذا فإن الإدارة قد تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق النتائج المثلى. وتقع بحجي نتائج أقل أمثلية طالما أن تحقيق النتائج المثلى يؤثر أو يضعف من قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها الأخرى

#### محاذير عملية اتخاذ القرارات

1. لا للمجاملات في اتخاذ القرار: إذا أتاك من يستشيرك على سبيل المثال وترى أنه لا يصلح لهذا لكنك تجامله 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 شلا تجامله يأتيك اللوم عندما تقول لا في البداية لكنه 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 مناسبا لابنته وصالحا تقى 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 ان يكون عليه الإنسان العاطفة مؤثرة لا شك في ذلك لها أثر حتى في القرارات، لكن إذا

غلبت العاطفة أصبح الرجل - كما يقولون - عاطفياً يأتي المجرم المذنب الذي ثبت جرمه فيبكي عند القاضي، فهل يقول لها القاضي ما دمت تبكي اذهب فأنت من الطلقاء؟ 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 يطبطن على ظهره ويتسم له ويكافئه عند الخطأ، فيكون ذلك من أعظم الأسباب والأضرار، وتأمل كيف كان النبي صلى الله عليه وسلم يقف الموقف الحاسم في شأن العاطفة دوغما 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: أليسوا على الباطل؟ قال: بلى قال: فعلام نعطي الدنية في الدنيا في ديننا؟

ونحن الآن في قوة لماذا نقبل بهذه الشروط؟ النبي عليه الصلاة والسلام يروض تلك العاطفة فيقول: إني رسول الله وان 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 أبرم العقد بالمشافهة، 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 أبرم وان لم يكتب - فأمر رسول الله أبا جندل أن يبقى في مكانه، وبقي عليه الصلاة والسلام على عهده ووعدته 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 أمرا ولا يتخذون قراراً،

ولا ينشئون عملاً ولا يبدون ممارسة، فتضيع الأوقات دونما شيء، وأيضا التراجع يبدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاعس هذا أيضا مبدد للجهد ومضيع للوقت ومؤثر في النفس، وتأمل في سيرة المصطفى -صلى الله عليه وسلم - يوم أحد، يوم كانت العاطفة عند من لم يشهد بدر، وكانوا يريدون ان يشهدوا غزوة وجهاد في سبيل الله كما شهد أصحاب بدر، فألحوا على النبي عليه الصلاة والسلام عندما كان رأيه ان يبقى في المدينة وأن يتحصن فيها وان يكون موطن القتال في أزقتها، فيكون له الغلبة على عدوه، فكان الشباب المتحمسون يريدون الخروج والقتال والجهاد فبعد أن كثر الكلام، وأخذ النبي -صلى الله عليه وسلم - أقوال هؤلاء الرجال دخل إلى بيته ولبس لامته أي - عدة حربته - فرأى أولئك النفر المتحمسون أنهم قد ضغطوا على النبي - صلى الله عليه وسلم - وأنهم قد ألزموه أو ألقوه إلى ما لم يكن يجب، والى 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 ان 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 انه ليس بصاحب جد ولا اعتناء الأمور، أو أنه تؤثر فيه المؤثرات، فلا يكون حينئذ ثقة ولا حصول 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 ان يتزوج امرأة وإذا به يشرق بجديته ويغرب فتأتيه أمور لا يدركها أو لم يكن يحسب لها حساب، لذا استعن على قضاء حاجتك

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

5. لا للعجلة : فان العجلة كثيرا ما يصاحبها الندامة، وأيضا البطء الشديد غير مطلوب، لكن العجلة كثيرا 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 العجلة المفرطة التي لا تعطي للزمن قدره كثيراً ما تأتي بعواقب وخيمة وبأمور لا تحمد عقبائها في غالب الأحوال

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

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

ثانياً: 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 أعراض المشكلة وتعريفها لأنها من أهم أسباب الأخطاء بين المشاركين.

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

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا:

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

بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن أن يزن 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 أنه يتوقع من كل قرار إداري تقريباً أن يجاريه إلى حد ما . تعتبر العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرار - الدراسة والاستشارة والالتزام، والنقل (التواصل)، والتفقد - عوامل في العملية لا خطوات لإجراء ما. وسوف نشغل في أغلب الأحيان على أكثر من عامل في الوقت الواحد. إذ نستشير أثناء الدراسة، وننقل بشكل مؤقت قبل الالتزام، ونفقد قراراً سابقاً كجزء من دراسة القرار التالي....

#### مهارة عملية اتخاذ القرار في الحياة العملية:

على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه 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 فالواجب 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 يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدها 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 أحد البدائل يتطلب غالباً أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية 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 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، وتم التطرق إلى تعاريف ومفاهيم وابعاد وعناصر ومكونات القرار وتبين ان هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار.

ان خطوات عملية إتخاذ القرار هي ستة خطوات بدأت بتحديد المشكلة وانتهت بالوصول إلى الخطة والتنفيذ وان للقرار دوافع وهناك خطوات إلى عملية صنع القرار، وهناك عوامل مؤثرة على القرار اهمها اهداف الشركة وهناك اساليب وادوات لاتخاذ القرار منها العصف الذهني وبحوث العمليات،

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





## فن كتابة التقارير الإدارية والتسويقية

### Report Writing Skills

تمهيد

تعريف التقرير الإداري والتسويقي

العلاقة بين التقارير والسجلات

اهداف التقارير الإداري والتسويقي

العلاقة بين التقارير والاتصالات

عناصر التقرير الأساسية

اقسام التقرير الرئيسية

انواع واشكال التقارير

محددات التقرير الناجح

قواعد اخراج التقارير

كيفية كتابة التقارير.

مراحل كتابة التقارير

خاتمة الفصل السابع



## الفصل السابع

### فن كتابة واعداد التقارير الادارية والتسويقية

## 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 ن وعليه فقد اصبح من غير الممكن على المدير ان يقوم بجمع المعلومات وترتيبها وتحليلها بنفسه من اجل الوصول الى قرارات ناجحة فاتجه 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 كفاءتهم وفعاليتهم وقدرتهم على حل المشاكل.

قد يختلف تصميم التقرير الإداري من تقرير لآخر، بيد أن هناك عناصر أساسية للتقرير الإداري التي لا بد من تواجدها، بعض هذه العناصر لا يُستخدم 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 يُفترض الالتزام بتلك المتطلبات.

### تعريف التقرير الاداري 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 يحدد نتائج هذه الأحداث والوقائع. فإذا كانت القرارات ترتبط بالعزم على فعل حدث ما أو إنشاء واقعة معينة فإن التقارير قد تتناول دراسة وتحليل وتفسير عدد من الوقائع والأحداث التي نتجت عن تنفيذ قرارات معينة وقد تربط 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 تحويلها إلى معلومات تساعد في إعداد التقارير اللازمة لتسيير الشركة.

### العلاقة بين التقارير والسجلات.

السجلات ما هي إلا مخازن للمعلومات والبيانات التي تتعلق بالأحداث والوقائع التي تمر بها الوحدة الإدارية أو الشركة نتيجة تفاعل مكوناتها داخليا أو تلك التي تتعرض لها نتيجة تعاملها مع البيئة الخارجية ( خارج الوحدة الإدارية أو الشركة ) فموقفها تماما كمخازن الأدوات والمهمات والمواد. فالشركة تقوم بتخزين المواد والمعدات اللازمة للإنتاج. فالمخزون في الشركة ينقسم إلى قسمين رئيسيين هما المواد و المعدات 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 غالبا بالبيئة الخارجية بالشركة ( فيما يتعلق بالأنشطة التي تدخل في نطاق أعمالها )

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

### أهداف التقارير الاداري 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 الإنتاجية)
- 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 تقديمها في إطار معين يعتمد على إبراز النقاط الهامة بها، وبشكل ملخص وبصفة دورية. وقد يكون من المفيد أن يتم الربط بين مجموعة من العمليات ليقدّم 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 شفهيًا وأما تحريريًا، وبالتالي فهي وسيلة إدارية للاتصال، ولدتها الحاجة لدى أول مدير وجد إن العمل قد لا يكون ممكنًا باستمرارية أن يعمل مرؤوسيه تحت بصره مباشرة لذلك كان لابد من وسائل اتصال بديلة لنقل البيانات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم القائم. هذا إلى جانب ضرورة رجوع الوحدات الواقعة على المستويات الأدنى إلى

تلك التي تعلقوها. ولما كانت عملية الرجوع هذه قد اعتمدت على التبليغ الشفهي في البداية فقد استحالت تبعا 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 ومن 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 المستوى 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 لخدمة وظائف التخطيط والرقابة وأصبحت التقارير تستخدم فعلا في قياس نتائج التشغيل ومستوى الإنجاز وفي الرقابة وفي توفير البيانات اللازمة للتخطيط الطويل الأجل وفي جدولة العمليات الجارية وللمراجعة الداخلية اللازمة للتحقق من سير العمل للسياسة المرسومة ونظم التنفيذ المقررة ولتسهيل التنسيق بين العمليات المنفصلة 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 الاستشارين في هياكل القوى العاملة في المنشآت الحديثة. مما تتطلب وجود نظام رسمي متكامل للاتصالات الرسمية قائم على التقارير بأنواعها المختلفة كوسيلة فعالة لنقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل لأحداث أثر معين هو المساعدة على إنشاء واقعة 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 انتقلت أو تلك النتائج التي أحدثتها القرارات التي اتخذت ونفذت بناء على التقارير التي قدمت.

كما تتزايد الحاجة أيضا إلى التقارير كوسيلة للاتصالات العرضية بين الإدارات الواقعة على نفس المستوى الإداري تسهيلا لعملية التنسيق بينها بدلا من أن ترفع كل هذه البيانات من مختلف الإدارات إلى إدارة واحدة 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 يُحتفظ 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 حفظها 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 فلا بد أن يكون من الممكن التعرف على بيانات التقرير الأساسية من الغلاف بدون الحاجة لفتح التقرير ؛ بمعنى أنك يمكنك معرفة عنوان التقرير واسم الشخص 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 تمكننا من معرفة معلومات أساسية عن التقرير بسرعة. لذلك فإن صفحة العنوان لا بد وان تحتوي على : "عنوان التقرير - اسم مُعد التقرير - وظيفة مُعد التقرير - اسم المنظمة التي صدر منها هذا التقرير- تاريخ إصدار التقرير.

أما تقارير العمل القصيرة -أي المكونة من صفحة أو صفحتين او 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 لا بد 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

أولاً: أن 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 أو يقرر قراءة جزءٍ محدد من التقرير.

الملخص قد يوضع في صفحة العنوان إذا كان قصيراً 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 يُقدّم 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 أنه لا يحتاج قراءة التقرير أو 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 المجالات 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 تماماً لقائمة الأشكال ولكنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل جدول. أحياناً يتم وضع القائمتين في نفس الصفحة تحت مسمى قائمة الأشكال والجداول.

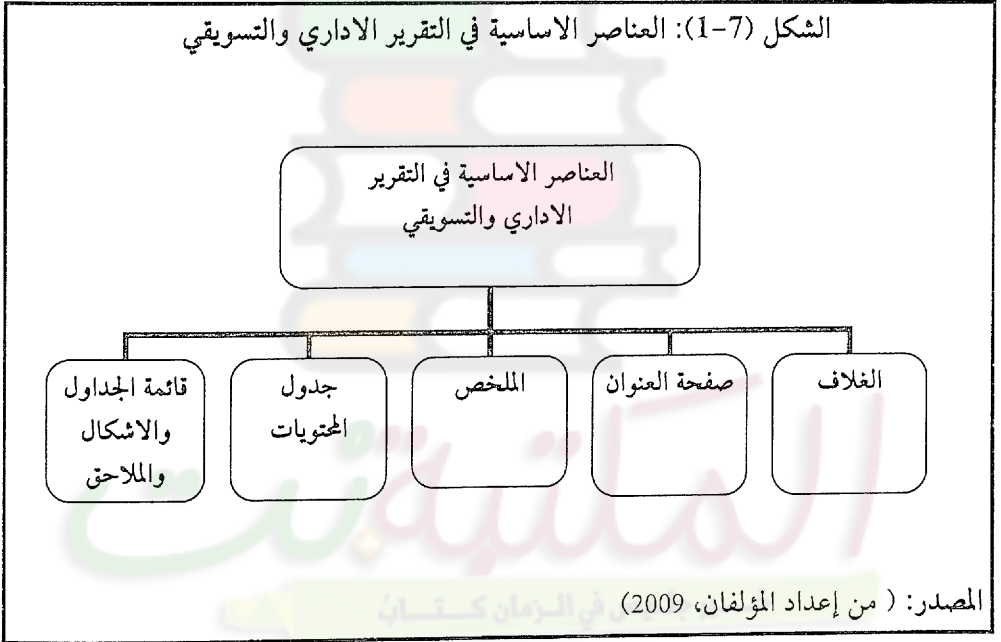
قائمة الجداول والأشكال تساعدان على الوصول إلى جدول ما أو شكل ما بسرعة بدلاً من تصفح التقرير أو جزء منه للوصول إلى شكل ما أو جدول ما،

وهي مطلوبة غالباً في تقارير العمل الطويلة والتي قد تستخدم لمدة طويلة مثل دراسات الجدوى والتخطيط الاستراتيجي وما إلى ذلك

#### 7. قائمة الرموز أو 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 (1-7) يبين ذلك.

الشكل (1-7): العناصر الاساسية في التقرير الاداري والتسويقي



#### اقسام التقرير الرئيسية

اولاً: المقدمة Introduction:

المقدمة يجب أن توضح ثلاثة أشياء وهي: موضوع التقرير وخلفيته، الهدف من التقرير، حدود التقرير. يمكن ان تشمل المقدمة أيضاً على شرح موجز لأقسام التقرير، المقدمة لا تحتوي على أي نتائج أو توصيات أو تفاصيل التقرير فالمقدمة لا بد ان تكون قصيرة بالنسبة لحجم التقرير فمثلا قد يكون طول المقدمة في حدود 3% من طول التقرير. فالتقارير المكونة من عشرات الصفحات قد تكون المقدمة فيها

صفحة او اثنتين، والتقارير المكونة من ثلاثة او اربعة صفحات تكون مقدمتها بضعة أسطر

### ثانيا: قلب التقرير The Body:

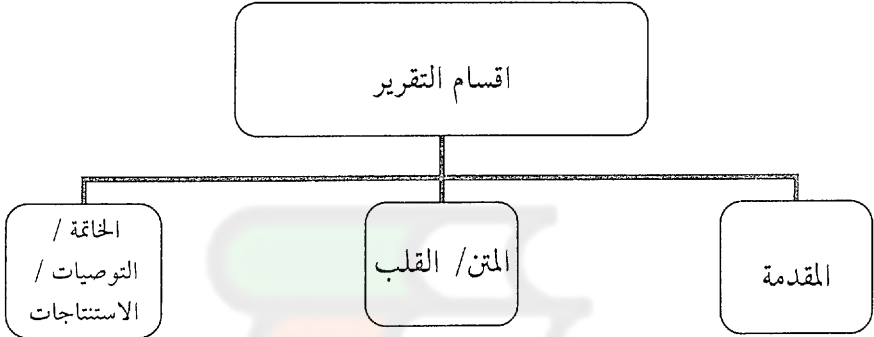
قلب التقرير هو أكبر عناصر التقرير وهو يتكون عادة من عدة أجزاء أو أقسام. لاحظ انه لا يوضع عنوان باسم «قلب التقرير» وإنما هو مصطلح مستخدم هنا لتسمية الأجزاء الوسطى في التقرير. قلب التقرير يشرح الموضوع بشيء من التفصيل ويوضح ما تم فعله لحل المشكلة ويوضح كذلك النتائج وتحليلها. أقسام قلب التقرير تختلف حسب طبيعة التقرير، تقارير العمل التي تشرح ما تم عمله لحل مشكلة أو تحسين شيء ما تتضمن: "شرح المشكلة بالتفصيل - الخطوات التي تم اتباعها - نتائج هذه الخطوات ومدلولاتها."

### ثالثا: الاستنتاجات أو التوصيات Conclusions & Recommendations:

الاستنتاجات هي المعلومات التي استنبطناها من بيانات التقرير. هذا القسم لا بد أن يحتوي الإجابة على السؤال الأساسي التقرير وان تكون الإجابة نابعة من إجراءات العمل. فمثلا التقارير 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 بأن يتم إجراؤها 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 أحد الحلول. والشكل (2-7) يوضح ذلك.

الشكل (7-2): اقسام التقرير



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2009)

### 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 :
  1. تقارير الإنتاج، وهي تلك التي تتعلق بنشاط الإنتاج ومراحله المختلفة، كتقارير متابعة الإنتاج، أو تقارير مراقبة الجودة، أو تقارير مراقبة المواد والمخزون، أو تقارير توزيعات العمالة على مواقع الإنتاج. .. الخ.

2. تقارير التمويل، وهي تلك التي تتعلق بنشاط التمويل ( أو النشاط المالي والمحاسبي ) في الشركة وتتضمن تقارير الحسابات المالية العامة وتقارير التحليل المالي وتقارير حركة الأجرور وتقارير التكاليف وتقارير حسابات المبيعات والمشتريات. . الخ
  3. 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 المسؤوليات 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 بتقديم 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 الإحصائي للبيانات والمعلومات المتعلقة بهذا الموقف.

4. تقارير المقارنات وهي تلك التي تتناول المقارنة التاريخية أو 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 بإتباع قواعد محددة مسبقا وإنما تترك لمعد التقرير وغالبا ما ترتبط التقارير الفردية بنقل انطباعات معد التقرير الشخصية عن موقف معين.

◦ ولو نظرنا إلى التقارير من زاوية الموضوع أو المضمون التي تعبر عنه سنجد أنه يمكن تصنيفها إلى :

1. تقارير فنية وهي تلك التي تتعلق بمعالجة بعض المواقف التي تتضمن جوانب هندسية أو معملية.

2. تقارير مالية وهي تلك التي تتعلق بالأحداث والوقائع التي يترتب عليها دفع أو قبض مبالغ مالية معينة (خسارة أو مكسب) .

3. تقارير الفحص أو الاختيار، 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 عاملاً مساعداً 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 فهماً حقيقياً 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 المجهود في إعداد وكتابة التقرير وتأكيد أن الجهد المبذول في كتابة التقرير يوفر من الجهد اللازم لقراءته.

## قواعد إخراج التقارير .

لما كان التقرير في ضوء ما سبق يمثل مستنداً 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 أن يكون أو سؤال مطروح لا يجد إجابة في الوقت الحالي، وأن 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 وأن الآراء لا بد أن تستند على حقائق فالحقائق تعبر عن ظواهر العالم الملموس ولا تتغير بتغير نظرة الأشخاص إليها وهي تصف واقع 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 اول 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 والهيكل.
- الصورة الاولية.
- الصورة النهائية. وابرز صفاتها
- الوضوح. وطرقه هي التلخيص والتاكيد وتنظيم العرض والاسلوب.
- الاختصار.
- الاقناع.

### مراحل كتابة التقرير

هناك أربعة مراحل اساسية لكتابة التقرير هي :

المرحلة الأولى:- الإعداد والتجهيز

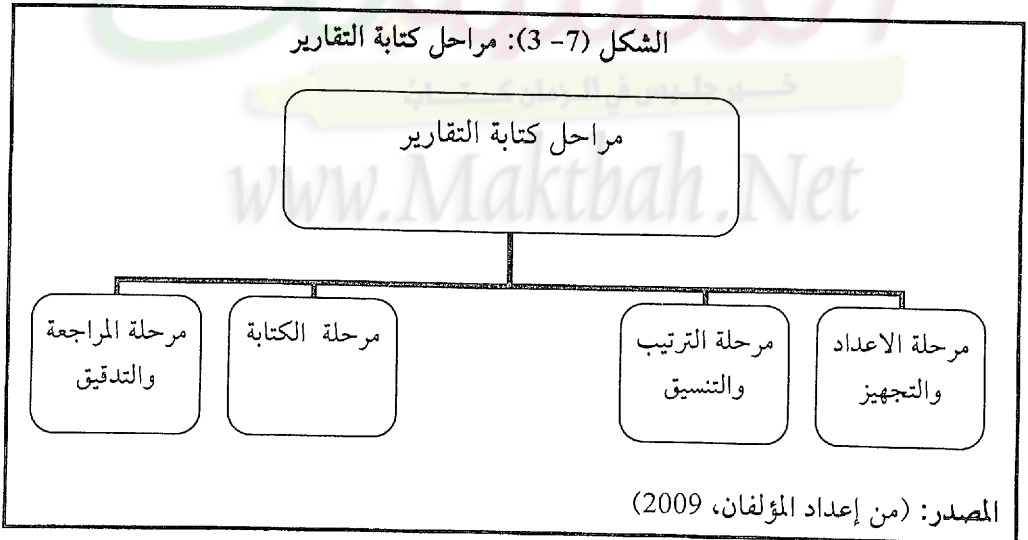
المرحلة الثانية:- الترتيب والتنسيق

المرحلة الثالثة:- الكتابة

المرحلة الرابعة:- المراجعة وفيما يلي تقديم لكل مرحلة من هذه المراحل والشكل (

3-7) يبين ذلك :

الشكل (7-3): مراحل كتابة التقارير



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2009)

المرحلة الأولى : الإعداد والتجهيز Preparation : وتشمل ما يلي :

1. تحديد الهدف من التقرير :

أ. حدد مسبقا بدقة ماذا ستقدمه من خلال التقرير بمعنى أعرف بالضبط ما أنت مطالب 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 بعض 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. واعرف 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 أو 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 أساسية يجب مراعاتها ليكون في النهاية دقيقا :

- منظما 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 وأفكار وآراء ووجهات نظر. ثم رتبها في تتابع زمني ومنطقي وسيوضح لك ما هو مكرر أو غير ضروري ثم احذف بعد ذلك ما تجده غير مفيد لخدمة غرض التقرير. ثم دون ملاحظتك على ما هو ضروري ومفيد.

ج. 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 أساسه 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 وإنك استخدمت المصطلحات المتعارف على استخدامها في مثل هذه الموضوعات.

ط. استخدم كلما أمكن وسائل الإيضاح المختلفة فقد يكون رسم بياني واضح أفضل كثيرا 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 استعنت بها.

◦ ذكر تاريخ المعلومات أو المراجع التي استعنت بها.

ك. ادرس مدى إمكانية نقل بعض التفاصيل من أقسام التقرير ( صلب التقرير ) إلى الملاحق.

### المرحلة 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 وللأسس التي وضعت عليها التوصيات.

5. التوصيات : وتشمل كل التوصيات التي أمكن الوصول إليها ومبررات وضعها وما تغطيه 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

التقارير فقد يختلف الهيكل تبعاً لطبيعة التقرير واختلاف الموقف الذي يعالجه فعلى سبيل المثال قد يسبق التقرير التفصيلي (جسم التقرير) النتائج والتوصيات كما في حالة صعوبة استيعاب أو فهم النتائج دون الإطلاع ودراسة التقرير التفصيلي.

#### ب. الأسلوب :

قرر أي نمط سوف يكون عليه أسلوب كتابتك، السرد المنطقي، الفقرات المتصلة، الفقرات المنفصلة، التسلسل من خلال نقاط مرقمة. مع ملاحظة أن أي من الأنماط السابقة لا بد أن يعتمد على التابع المنطقي للأحداث أو الأفكار أو الحقائق والمعلومات. كما يجب أن تلاحظ أسلوب كتابتك للتقارير العلمية والفنية وتقارير الأعمال لا بد وأن يكون بلغة متزنة تتعد عن المبالغة أو الإفراط في التشبيهات الأدبية.

#### ج. الترتيب والتنسيق :

يجب أن تراعي مساعدة قارئ التقرير بتمييز وترقيم المقاطع والأجزاء المختلفة داخل كل قسم، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الترقيم سيكون منفصلاً في حد ذاته عن أي تقسيم آخر للتقرير من حيث تقسيمه إلى أقسام أو أجزاء أو فصول 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 وفقا لمستواهم الوظيفي.

◦ تاريخ التقرير.

◦ موضوع التقرير. وإبعاده، 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 والمعملي.

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 أيضا أن تراعي النقاط التالية عند كتابة كل جزء.

◦ اذكر الحقائق والآراء التي تم الحصول عليها وتحديد مصدرها.

◦ 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 الذين عليهم إصدار هذه القرارات.
  - ذكر الدراسات اللازمة الأشكال 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 انتهاءك 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 وذاك بالتحديد المسبق لما يلي :

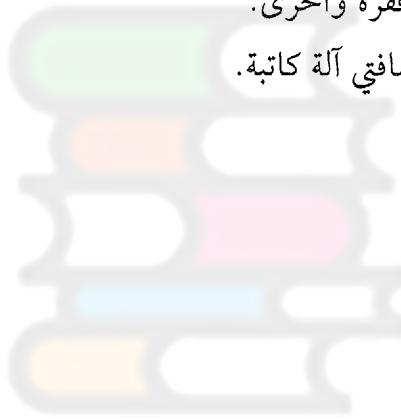
- نوع وحجم الورق المستخدم.
- المسافات التي سترك بين السطور وبعضها.
- حجم المساحة المكتوبة داخل الورقة (الهوامش المتروكة على جوانب الصفحة)
- العناوين الرئيسية التي ستكتب في وسط الصفحات، والعناوين الجانبية.
- الخطوط والأقواس التي ستوضع للعناوين الرئيسية والجانبية.
- كيفية تنفيذ الرسوم والإيضاحات.
- عدد الصور المطلوبة.
- الشكل النهائي (التجليد).

وفيما يلي بعض الإرشادات التي يمكن إعطاؤها لكاتب الآلة الكاتبة :

1. 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 بدء 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.Maktabah.Net

## خاتمة الفصل السابع

لقد تناول هذا الفصل موضوع فن اعداد وكتابة التقارير الادارية والتسويقية حيث ان 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، فنظام 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 والمحاسبة 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 الاداري والتسويقي. المقدمة Introduction: قلب التقرير The Body: الاستنتاجات أو التوصيات Conclusions & Recommendations: وتم التطرق الى انواع 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 الادارية والتسويقية – مدخل تطبيقي عملي

الفصل الثامن: حالات تطبيقية في الادارة .

الفصل التاسع: حالات تطبيقية في التسويق .

الفصل العاشر: حالات تطبيقية متفرقة .

المكتبة نت

خبر جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net



## حالات تطبيقية في الإدارة Case Studies in Management

- 1) حالة تطبيقية دراسية (1) الإدارة اليابانية
- 2) حالة تطبيقية دراسية (2) التخطيط في المؤسسة العامة للمجاري
- 3) حالة تطبيقية دراسية (3) البيئة المتغيرة للشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية
- 4) حالة تطبيقية دراسية (4) شركة النصر لصناعة الأدوات المعدنية
- 5) حالة تطبيقية دراسية (5) شركة الهلال
- 6) حالة تطبيقية دراسية (6) شركة ايديال
- 7) حالة تطبيقية دراسية (7) الشركة العربية للأدوات المنزلية
- 8) حالة تطبيقية دراسية (8) شركة النصر لصناعة الأدوات المعدنية .
- 9) حالة تطبيقية دراسية (9) شركة مصر للزجاج
- 10) حالة تطبيقية دراسية (10) شركة سنست الصناعية
- 11) حالة تطبيقية دراسية (11) الطلب في شركة النهر الخالد
- 12) حالة تطبيقية دراسية (12) اوامر الشراء في شركة المجد الصناعية
- 13) حالة تطبيقية دراسية (13) مشكلة تفويض السلطة في شركة الكيماويات العربية
- 14) حالة تطبيقية دراسية (14) الإدارة بالأهداف في نظر مدير شرطة اريد



## 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 و«تويوتا». 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 نموها المستقبلي.

### نتائج وارهام :

وبدأ الاقتصاد الياباني، وهو ثاني أكبر اقتصاد في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية، في التدهور 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 انخفاضاً كبيراً. وانكماش الاقتصاد بمعدل سنوي بلغ 12.1 في المائة عام 2008، وبعد ذلك بمعدل يزيد على 5 في المائة عام 2009، وهو ما يمثل أسوأ انخفاض منذ الحرب العالمية الثانية.

ويعد التأثير الأكثر أهمية لهذه الأزمة على اليابان هو نقص الطلب العالمي. وقاد اعتماد اليابان إلى حد كبير على السوق العالمية، إضافة إلى نقص الطلب

العالمي على المنتجات اليابانية، إلى انخفاض تاريخي للصادرات، من دون وجود أية علامات للانتعاش مرة أخرى.

ووفقا للبيانات الصادرة عن وزارة المالية اليابانية، وصل العجز في الميزان التجاري في شهر يناير (كانون الثاني) من عام 2009 إلى 952.6 مليار ين (نحو 98.9 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 العقدتين الماضيتين، لم تظهر أية علامات تجارية يابانية جديدة. وكان هناك بعض المؤشرات على التدهور 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 الـ16 عاما الماضية قاد اليابان الحزب الديمقراطي الياباني بدلا من الحزب الديمقراطي الليبرالي، ويشغل منصب رئيس الوزراء الآن في البلاد يوكيو هاتوياما من الحزب الديمقراطي الياباني.



ويحاول الحزب الديمقراطي الياباني حالياً كسر مثلث الإنفاق المحلي لصالح 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 أوكيانوا، حلاً عاجلاً، نظراً للتوتر الخطير والاحتكاك الذي نشأ بين إدارة الرئيس الأميركي باراك أوباما وحكومة هاتوياما.

ويوافق العام الحالي الذكرى الخمسين للمعاهدة الأمنية بين الولايات المتحدة واليابان، لكن الولايات المتحدة ليست في مزاج في الوقت الحالي يؤهلها للاحتفال بهذه المناسبة. ويتطلب نظام التعليم الياباني مزيداً من الاهتمام إذا ما أراد الاقتصاد أن يكون قادراً على المنافسة في القرن الحادي والعشرين. ومع ذلك، لا تزال هذه المشكلات قائمة وتزداد سوءاً عاماً بعد عام.

وجهة نظر خارجية ...

ووفقاً لـ «إيه في راجواد» 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 الصورة السائدة 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 أملاً 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 العالمية لصالح منافسين أكثر ذكاءً. وأخفقت الدولة، التي قادت في الماضي الطريق صوب الرخاء والازدهار في آسيا، في إيقاف ما يحدث في الوقت الذي تغتصب فيه الصين نفوذها.

والآن الصين هي التين الآسيوي في عام النمر، لقد تفوقت على اليابان باعتبارها ثاني أكبر اقتصاد في العالم بعد الولايات المتحدة. وتجاوز إجمالي الصادرات الصينية الصادرات الألمانية العام 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 انخفاضاً نسبياً 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 توموهيرو كوسيكى، الذي يؤلف كتاباً حول المصانع اليابانية لصحيفة آساهي اليابانية: «أشعر بقلق شديد بشأن احتمالية فقدان الثقة في المنتجات اليابانية. يجب أن تعي (تويوتا) جيداً 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 سياسة (تويوتا)». وفي الواقع إن لدى اليابان كثيراً لتقلق عليه باعتبارها رابع أكبر دولة مصدرة في العالم.

- ويقول مانجوشري تشاوهان، الأستاذ المشارك بمركز الدراسات اليابانية بجامعة جواهر لال نهرو في دلهي بالهند، إنه «في ظل غياب الإصلاح الاقتصادي

الجزري، لم يكن الاستثمار في الملكية الفكرية كافيا للعودة باليابان إلى النمو النشط. واصلت القوة العاملة اليابانية في التسبب في تكاليف ضخمة بالنسبة للشركات في الدول المتقدمة. ولمعالجة ذلك، اتجهت الشركات بدرجة كبيرة إلى الدول النامية، وهذه الخطوة قد تقوض الاقتصاد المحلي الهش. من الممكن أن تضطر الشركات اليابانية عالية 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 على 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 مواجهة مزيد من التدهور، والتركيز على التوظيف وحل مشكلة عدم كفاية الأموال المخصصة للمشروعات.»

#### الخلاصة :

ولتمويل 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 المحافظة على دخل الشعب وإعادة بناء الثقة ودعم الطلب المحلي قائما ويتطلب مزيدا 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 لعلاجها ؟
  3. هل للإدارة السياسية دور في التأثير على الاقتصاد الوطني ؟
  4. هل برأيك تنجح الصناعات الوطنية المحمية من الداخل في الدولة في ظل العولمة والاقتصاد الواحد واتفاقيات الشراكة مع الآخرين ؟
- المصدر: (من اعداد المؤلفان ، 2010)

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## حالة تطبيقية دراسية (2)

### التخطيط في المؤسسة العامة للمجاري

تبت الدولة العربية خططاً تنموية طموحة، ركزت فيها على تقديم خدمات الجيدة للمواطنين و كان مد شبكات المجاري عامة في المدن مختلفة من تلك الخدمات، وتنظيماً للجهة التي تخطط و تشرف على المجاري ، تأسست ((المؤسسة العامة للمجاري)) منذ عقدين من الزمان. كان المهندس سامح عبد الكريم اول مدير عام للمؤسسة فوضع هيكلًا تنظيميًا للمؤسسة ، يتضمن عدداً من الدوائر يرأسها 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 سكنها و اعمالهم في المدن المختلفة ، و لكن كثيراً من آمالهم ذهبت أدراج الرياح . وبدأت الصحف تتحدث عن تأخر مشاريع المؤسسة في مد شبكات المجاري، بل و أفردت صفاتاً أحياناً لتلوث مياه الشرب في بعض المدن نتيجة لاختلاط مياه المجاري بها كان أبرز ما يلفت النظر في أوضاع المؤسسة نظرتها الى وظيفة التخطيط وعدم فعاليتها، ففي غضون خمس سنوات تولى التخطيط في المؤسسة ثلاث من المديرين، أولهم كان مهندساً مدنياً حديث التخرج وثانيهم كان مهندساً زراعياً تخرج من كلية الزراعة منذ عشر سنوات وثالثهم كان شاباً يحمل درجة البكالوريوس في الاقتصاد من إحدى الجامعات التي تمنح طلابها درجات علمية بالدراسة الخارجية (الانتساب).

تنبه المهندس سامح عبد الكريم الى تلك المشكلات واستدعي مستشاراً خارجياً مشهوداً له بالخبرة بالشؤون التخطيطية وطلب اليه دراسة أوضاع المؤسسة وموافاته بتقرير يشخص فيه أوضاع المؤسسة ويقدم توصياته للعلاج.

قام المستشار الخارجي بمقابلة جميع المديرين ورؤساء الاقسام في المؤسسة واجتمع الى عدد من رؤساء البلديات في المدن واستمع الى عدد من المواطنين عن اوضاع المجاري في احيائهم، وكان مما لفت نظره الأمور التالية:

1. عدم تجاوب مديري الدوائر المختلفة في المؤسسة مع مديري التخطيط المتعاقبين بل سمع واحدا منهم يقول ان اسلوبه في العمل يتمثل في اطفاء الحرائق عندما تقع وليس منع تلك الحرائق بالتخطيط .
2. تناقص قرارات المؤسسة و عدم انسجامها فأحيانا كانت المؤسسة تصدر قرارا بتكليف السلطات المحلية بتحمل نفقات 70% من نفقات مد الشبكات المجاري ، ثم تصدر بعد أشهر قرار يخفض 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 الاسئلة 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 المستقبلي للمؤسسة ؟
4. ما الاقتراحات التي تقدمها لتنفيذ 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 دره ، 1985)

### حالة تطبيقية دراسية (3)

#### البيئة المتغيرة للشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية

أنشئت الشركة المتحدة للمنظفات الكيماوية عام 1968، وكانت تنتج مسحوق الغسيل (ساطع). 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 الى السوق. وكذلك فان الشركة روجت لمسحوقها في البلاد العربية المجاورة. كانت هذه الظروف وظروف أخرى هي الشغل الشاغل للمدير العام، المهندس خلدون السالم وقد ارتأى أن يكون ((مستقبل الشركة)) موضوع الاجتماع الشهري القادم الذي يعقده في الساعة العاشرة من صباح كل يوم اثنين في اول 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 تحقّق نجاحات باستمرار وان (الساطع) اكتسح السوق في السنوات الماضية والواقع ان الفضل الاكبر في هذا النجاح يجب ان نعزّيه لكم ولجهودكم ولسهركم الطويل. ولا أخفي عليكم ان القلق بدأ يساورني في الايام الاخيرة نتيجة لظهور عوامل جديدة مثل ظهور شركات جديدة والسماح لمنظفات بمنافستنا في السوق. وهنا استأذنه مدير الشؤون المالية السيد صلاح نور الدين في الحديث قائلاً :

أود أن أعزّز ما قاله المدير العام، فانه رغم ازدياد مبيعاتنا في الاقطار الشقيقة فان مبيعاتنا هبطت الى النصف في البلد هنا .

المدير العام :

أشكر الاستاذ صلاح على هذه الاضافة ، وأود أن ابين ان المنافسة ليست هي الموضوع الوحيد الذي استجد من حولنا .

تعلمون انه عندما أنشأنا المصنع عام 1968 لم تكن المحافظة على البيئة من الاعتبارات التي نوليها اهتمامنا . كنا نلقي بالفضلات كيفما اتفق . وكانت سيول الشتاء تحملها الى الحقول المجاورة، مما أضر بالزروعات ودفع بأصحاب تلك الحقول الى الاتصال بنا ورفع شكواهم الى وزارة الصناعة .

هل لي ان أقترح أن تعتقدوا اجتماعات فيما بينكم وتتداولوا في الامور المستجدة في البيئة الخارجية التي تحيط بشركتنا . وتعدّوا ورقة عمل نبحتها بعد أسبوع من اليوم وتتضمن اجابات على أسئلة منها :

- كيف تتغلب 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 المديرين مع المدير العام النقاط التي طرحها للبحث 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 أخرى 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 للسيد سالم خصائص المدير الفعال ؟ وما هي تلك الخصائص ان توفرت له ؟



5- ما النقاط الأساسية التي يجب أن تتضمنها ورقة العمل التي سيعدها المديرون عن مستقبل الشركة؟

6- من هم المديرون الذين سيسهمون في اعداد ورقة العمل؟

المصدر: (عبد الباري دره ، 1985)



المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

#### حالة تطبيقية دراسية (4)

##### شركة النصر لصناعة الادوات المعدنية

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 : المجموعة الاولى تتسم بنظام الانتاج الكبير لتلبية رغباتك 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 بالآلات حديثة ومصمم على نظام خط الانتاج ، ولم تنقل الشركة أقسام الانتاج بالطلب ، غير أن 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 . فأنها 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 الطلبات 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 الهندسية .
3. إجراء بعض التحسينات على الآلات والتدقيق في نمط المنتج .
4. نقل كل العمليات الى المصنع الحديث .

وكان يترتب الأخذ بالاقتراح الأول وهو بيع المصنع القديم ، ويعني ذلك التضحية في ثمن الآلات . ولكن الشركة قدرت أن خسارتها اكبر بالنسبة لعلاقتها مع عملائها، وكان معظمهم يشتري من المصنعين معا، وحتى بين عملاء صنف الطلبات وحدة كان لدى الشركة عملاء منذ ثلاثين سنة أو تزيد.

وبالنسبة للاقتراح الثاني فقد كان من الصعب الحصول على مصانع ان يقبل القيام بهذا الانتاج الخاص ، وذلك لقلّة 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 10٪ وتحقيق وفورات في تكلفة الانتاج بمقدار 80.000 جنيه سنويا . وكان نقل العمليات الى المصنع الحديث يتكلف حوالي مليون جنيه، مع مواجهة بعض المشاكل ، مثل ضرورة الحصول على عمال مهرة وضرورة تعديل برامج الانتاج في المصنع الحديث، حيث أن نظام انتاج الطلبيات يستدعي إدخال نظام الانتاج المتغير 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 ، 1998 ، ص 457 - 458 )

## 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 200 جنيه .

وبناء على إعادة تنظيم مخازن الشركة في 1954 لم تبد أية شكوى من المصانع بسبب نقص المواد. ولكن بعد الاعتداء الغاشم في 1956 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 الحيوية سوف تصبح أكثر ندرة في المستقبل .
- أن معظم المواد المشتراة معيبة عند استلامها ، ولكن ردها يعني توقف الانتاج.

ويقول المدير العام أن إرسال المواد الى المصانع الفرعية يستغرق ما بين يوم وأربعة أيام، ولذلك يرى أن المواد يجب أن تشتري بواسطة المصانع الفرعية للسرعة. إلا أن مدير المشتريات يرى أن مركز الشركة التنافسي سوف يتأثر إذا

لجأت 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 تعاقدتها مع عملائها الذين يشترون الصابون منها؟ ولماذا؟

المصدر: ( عادل حسن، 1998 ، ص 501 )

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.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 ولكل من هؤلاء المديرين سكرتيرة تقوم بأعمال مكتبه وكتابة المراسلات التي يملئها عليها الآلة الكاتبة وكذلك كان يوجد مكاتب لثلاثة موظفين يقومون بأعمال الشراء ولكل منهم سكرتيرة تقوم بالرد على المكاتبات التليفونية وتحديد المقابلات والمواعيد وترد على المراسلات وتقوم بالحفظ لحين 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 أمكنة 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 يتوافرن في السكرتيرة اللباقة والقدرة على التصرف مع العملاء وإرضائهم. وكان مندوبوا البيع لا يكتفون 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 اغلب 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 الموظفين اللاتي يستطيعن القيام بالأعمال في مواسم الضغط، حتى ولو لم يكن هناك عمل يكفيهن في المواسم الأخرى .

أما مندوبوا البيع فقد اعترضوا على هذا التغيير واحتجوا بأن موظفاتهم يقمن بأعمال أخرى خلاف الأعمال الكتابية العادية التي كانت لا تشغل إلا جزء بسيطاً من وقتهن مثل استقبال العملاء وحفظ علاقات طيبة بينهم وبين القسم . وقد قال مندوبوا 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 المدبرون- ولو أنهم الذين أثاروا الموضوع من قبل- اظهروا 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 قبل كل شيء.

أما فكرة تركيز الوظائف الكتابية بصفة عامة في قسم السكرتارية فكانت تبررها دوافع اقتصادية لا شك فيها مثل القدرة على تنظيم وقت الموظفين تنظيماً 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 الموظفين ومن ثم زيادة كفاءتهم الانتاجية كم يؤدي إلى استبعاد الموظفين قليلي الكفاية.

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

أولاً: إعداد خطة لإعادة تنظيم مكتب شركة ايديال بحيث تحقق تخفيضاً في النفقات وفي نفس الوقت ترضي جميع الأفراد المختصين.

ثانياً: بالنظر إلى الاعتراضات العانة التي وجهت إلى الخطة المقترحة هل تعتقد بضرورة تركيز أعمال السكرتارية في قسم واحد.

المصدر: (عادل حسن، 1998 ، ص 427 )

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net



## حالة دراسية تطبيقية (7)

### الشركة العربية للأدوات المنزلية

بدأت الشركة العربية للأدوات المنزلية إعمالها في عام 1935 لإنتاج الحنفيات النحاسية والمحابس وغيرها من أنواع المسبوكات بمصنع في ضواحي مدينة الإسكندرية ، وكان اختيار هذا الموقع بسبب القرب من السوق المشتري، ولأن الإسكندرية كانت الموطن الأصلي للمؤسسين . وقد أعدت 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 أعمال 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 أعمال الشركة أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصنع لا تسمح بإنتاج الكميات المطلوبة ، مما اضطر الشركة إلى الالتجاء للاستفادة من الخدمات المسبك المجاورة . ووجدت الشركة أيضاً 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 الموقع الحالي بمسافة 4 كيلومترات ، وتوزيع عمليات السباكة بين مسبك الشركة الحالي والمسبك إنشائه .
  - التفكير في الموقع جديد للشركة بالقاهرة أو غيرها .
- والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

- مناقشة احتمالات اختيار كل من الحلول الثلاثة المقترنة ؟
  - توضيح أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها في مثل هذه المشكل
- المصدر : ( عادل حسن ، 1998 ، ص 447 - 448 )

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

### حالة تطبيقية دراسية (8)

#### شركة النصر لصناعة الأدوات المعدنية

تقوم شركة نصر لصناعة الأدوات المعدنية بإنتاج آلات تستخدم في عدة صناعات . وقد واجهت الشركة أخيراً زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها ، بحيث تعذر عليها إن تلبية جميع الطلبات بمعدل التشغيل الحالي للإنتاج . وقد طلب من إداره الشركة دراسة موضوع زيادة الإنتاج ، على إن 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 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 ومساوي نظامي الساعات الإضافية والورديات الليلية ، ثم وضحت إن تكلفة إنشاء وحدة جديدة بما فيها من تجهيزات إلية يبلغ حوالي المائة ألف جينة . وإن إنفاق هذا المبلغ الكبير يتطلب زيادة الاقتراض من البنوك ، أو يتطلب تخفيض حصص الإرباح الموزعة . بالإضافة إلى إن 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 ، وثمرتها

مختلفة ، الأ 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 الصنع. 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 يمكن للشركة أن تبيع زجاجات من ألوان خاصة بالأسعار العادية وتحقق ربحاً في نفس الوقت.

وقد بحثت الشركة احتمال إنشاء عدد من الأفران الصغيرة. وكانت تكلفة الإنشاء كبيرة، كما أن تكاليف التشغيل تكون أكبر في حالة الأفران الصغيرة عن حالة الأفران الكبيرة. وكان الاحتمال الآخر هو أن تعمل الشركة على الحصول على طلبات من العملاء لفترات طويلة مقبلة، بالقدر الذي يكفي لتجميع الطلبات حسب المقاس 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 سعراً أعلى.

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

ناقش هذه المشكلة مبينا أثر كل من الاحتمالات المقترحة على سياسات الشركة الانتاجية والبيعية وبماذا تنصح الشركة؟

المصدر: (عادل حسن ، 1998 ، ص 462 - 463)

### حالة تطبيقية دراسية (10)

#### شركة سنست 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 6 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 . فاذا اعتقد أن الطلب قد يزيد فانه يطلب كمية جديدة بسرعة ، حتى الوظيفة ، كانت الورشة تتوقف باستمرار بسبب نقص المخزون ، وقد أصبح الكاتب فخورا لأنه حل هذا الاشكال .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هي المشكلة في هذه الحالة؟
2. ما دامت البضاعة المخزونة ستستخدم في الانتاج ، فما الضرر الذي ينتج عن وجود كميات كبيرة في المخزن؟
3. ما الخطوات الازمة لتقليل البضاعة المخزونة دون أن ينفذ 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 =  $55 + 65 + 75 = 195 / 3 = 65$  وهذا يعني أن 65 من الطب الفعلي البالغ 90 وحدة يرجع إلى تأثير المتوسط العام للطلب .
- تأثير الاتجاه : نلاحظ أن الطلب يزداد من 55 إلى 65 إلى 75 يعني أن اتجاه الزيادة على الطلب يساوي 10 وحدات وهذا يعني  $65 = 10 + 55$  وحدة وهذا يعني أن 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 أن الاقتصاد يمر في مراحل الانتعاش والرواج والكساد والركود وضمن فترة 5 - 10 سنوات فإذا كانت دراية الدورة الاقتصادية تشير إلى ارتفاع يبلغ 2% 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  $83 - 90 = 7$  هي تأثيرات عشوائية يصعب التنبؤ بها وهذا لفرق يطلق عليه خطأ التنبؤ prediction error .

المصدر: (علي الزعبي، 2009، ص 55- 56)

### حالة دراسية تطبيقية (12)

#### اوامر 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 3 دنانير .

$$\text{- الحجم الاقتصادي للتلبية} = \frac{21 \times 8000}{3} = 112000 = 335 \text{ وحدة .}$$

$$\text{- الكلفة السنوية الكلية} = 7 \times 8000 + 3 \times 335 + 8000 = 2$$

$$\text{عدد أوامر الشراء السنوي} = \frac{8000}{335}$$

نقطة إعادة الطلب (على فرض أن فترة التوزيع 2 أسبوع) =

$$\text{ط} * 2 = \frac{2 \times 8000}{52} = 307.7 \text{ وحدة}$$

الكلفة الكلية السنوية = ط \* سعر الوحدة + ح \* ك

$$57005 = 1005 + 56000 = 335 \times 3 + 7 \times 8000$$

المصدر : ( علي الزعي ، 2009 ، ص 122 - 123 )

### 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 (20) الف دينار سنوي ثم وسعت الشركة اعمالها واتبع مديرها العام ومؤسسها، السيد علي سلمان سياسة فتح اكثر من مصنع وترويج منتجاتها في اكثر من بلد عربي، وقد كبرت الشركة وزاد عدد موظفيها واستعان 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 سنة ابيه في التوسع في الانتاج والترويج له، حتى جاوزت 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 العديدة 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 مجيبا 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 شعر 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، واتصلو 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 اذا اتبع المدير العام السيد حسن سياسة فعالة في تفويض الصلاحيات

تحدث خبير الادارة في الموضوع 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 الرئيسيين في الشركة قد يساعد على حل المشكلات التي تعاني منها الشركة ولكن خوفاً من ان افقد السيطرة على الامور في الشركة يدفني 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 تفويض صلاحياتهم؟
2. ما الاقتراحات التي تقدمها للمدير العام السيد حسن لكي يخفف عن عاتقه بعض اعبائه ويفوض صلاحياته الى مرؤوسيه ؟

المكتبة نت

خبر جليس في الزمان كتابان

www.Maktabah.Net

### حالة تطبيقية دراسية (14)

#### الادارة بالأهداف في نظر مدير شرطة اريد

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 المجالات المتخصصة وكانت المقاليتين 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 شيئاً جديداً هنا في شرطة العاصمة . فلدى كل واحد في مركز البوليس أهداف جلية 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

اني اعلم ايها السادة جيداً اننا 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 شككتهم 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 تحقق 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.Maktabah.Net



## حالات تطبيقية في التسويق

### Case Studies in Marketing

- 1) حالة تطبيقية دراسية (1) السوق والمزيج التسويقي
- 2) حالة تطبيقية دراسية (2) البيئة التسويقية
- 3) حالة تطبيقية دراسية (3) العوامل والقوى البيئية التسويقية . .
- 4) حالة تطبيقية دراسية (4) بيئة التسويق
- 5) حالة تطبيقية دراسية (5) لكزس : ادخال البهجة على العملاء للحفاظ على عودتهم مرة أخرى
- 6) حالة تطبيقية دراسية (6) بحوث التسويق
- 7) حالة تطبيقية دراسية (7) البيئة الديموغرافية (السكان)
- 8) حالة تطبيقية دراسية (8) السوق واستراتيجية السوق
- 9) حالة تطبيقية دراسية (9) مشهور مرة واحدة
- 10) حالة تطبيقية دراسية (10) الترويج والاعلان
- 11) حالة تطبيقية دراسية (11) شركة الزي لصناعة الألبسة الجاهزة .
- 12) حالة تطبيقية دراسية (12) علاقات العميل
- 13) حالة تطبيقية دراسية (13) عملية شراء الاعمال
- 14) حالة تطبيقية دراسية (14) طرق التسويق الدولي
- 15) حالة تطبيقية دراسية (15) ستينواي : السعر لا يمثل
- 16) حالة تطبيقية دراسية (16) بوندت : جعل معلومات العميل دم الحياة للتنظيم
- 17) حالة تطبيقية دراسية (17) شركة الشبراويشي لمستحضرات التجميل



## حالة تطبيقية دراسية (1)

### السوق والمزيج التسويقي

بعد عدة سنوات من خسارة مبيعات الشركات اليابانية، قررت ادارة شركة (GMS) الامريكية البدء بشركة جديدة تجدد 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 المرجحة في شرق آسيا، من خلال شركة ساترون لتحقيق هذا الهدف بحيث جعلت من هذه الشركة مستقلة ومملوكة وليس قسم لشركة (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 والاداره لاتخاذ افضل القرارات التسويقية، اضافه الى الشراكة بين الشركة ومورديها 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 (JD Dower) 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 استراتيجية الشركة على سوقين رئيسيين هما:

- الاناث والذكور ذوي المؤهلات العلمية الجامعيه
- الاناث والذكور ما بين عمر 25 - 49 سنة

والذين يفضلوا السيارات اليابانية لنوعيتها ولقيمتها ولاستهلاكها للوقود .  
وبالفعل بدأت شركة ساترون بتجميع أول سياراتها في 1990\7\3 وقدمت  
للسوق اربع انواع من السيارات وهي :

سياره SC1 موديل

سياره SC2 موديل

سياره SI1 موديل

سياره SI2 موديل

وفي عام 1993 قدمت الشركة سيارات جديدة وبمواصفات جديدة وهما :

سيارة صالون موديل Sw1

سيارة صالون موديل Sw2

سيارة فان موديل Sc

وفي عام 1996 قدمت الشركة سيارة جديدة هي :

سيارة EVI

وفي عام 1999 قدمت LS ذو حجم المتوسط وسيارة LW ذو الحجم

المتوسط (صالون)

وفي العام 2002 قدمت الشركة سيارة صغيرة اقتصادية علمياً بأن جميع

القرارات المتعلقة بالسيارات المقدمة للاسواق كانت تؤخذ مشتركة، من قبل

الإدارة والموظفون ووكالات الاعلان والوكلاء والموزعين والمتعلقه بالالوان،

الاحجام، الاشكال والمواصفات ..... الخ

وفيما يتعلق بنظام التوزيع، قررت شركة ساترون بتنظيم العملية التوزيعيه

من خلال تغطية واسعه للمناطق الجغرافيه من خلال الموزعين من اجل منافسة اكبر

نوع من العلامات التجاربه الموجوده . وكانت عملية اختيار الموزع تتم بناء على

عوامل عديده مثل خبرة الموزع مدى معرفة الموزع بالسيارات الاجنبيه المستورده

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 للسوق الياباني وتتراوح الاسعار ما بين \$10595 لسيارات (SLI) و \$15005 لسيارات (SC).

والسيارات الاوتوماتيك \$ 20.000 وبسبب التأثيرات القانونية لم تستطيع الشركة تحديد سياسة السعر الثابت اضافة الى ان الارباح كانت قليلة وكان الموزعون متعاونين في تحديد السياسة السعرية للشركة . وكان بإمكان المستهلك المحتمل ان يحصل على اسعار السيارات من خلال زيارة موقع الشركة الالكتروني حيث يقدم الموقع التسهيلات الممنوحة للمشتري، مثل شروط الدفع او الاستئجار ..... الخ

اما فيما يتعلق باستراتيجية الترويج فاعتبرتها الشركة انها جزء مترابط مع اعمالها وركزت الشركة على الاعلانات كوسيلة ترويجية فعالة لزيادة حجم المبيعات وصممت الشركة اعلانات مطبوعه واعلانات مرئية ( تلفزيون وصحف ومجلات ) ركزت فيها على الامان، القيمة، المنفعة، السعر، التصميم، والمواصفات الخاصة بالسيارات الامريكية للسوق الياباني . واكدت الشركة على موضوع دور رجل البيع في المعارض حيث طلب تدريبهم بالشكل الجيد واختبارهم بطريقة جيدة حتى يقنع المستهلك المحتمل بهذه السيارات .

ويمكن القول بان الشركة نجحت في خطتها حيث كانت المبيعات ممتازة حتى نهاية التسعينات وبداية الالفية 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 وبمواصفات 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 الساترون ؟

2. حدد المزيج التسويقي لشركة ساترون ؟
3. هل طبقت شركة ساترون المفهوم التسويقي الحديث ام لا مع شرح اجابتك ؟
4. هل طبقت الشركة مفهوم التسويق التكامللي (Integrated Marketing) أم لا، مع تدعيم اجابتك من الحالة؟
5. ما هي الاستراتيجية التسعيرية التي تبتعتها شركة ساترون للسوق الآسيوي؟
6. هل تعتقد أن الاستراتيجية الترويجية ملائمة للسوق المستهدف؟
7. ما هي عناصر المزيج الترويجي التي اعتمدت عليها الشركة ؟
8. حدد المنافع التي قدمتها الشركة للسوق المحتمل ؟
9. هل تعتقد ان استراتيجية التوزيع الدولي التي تبتعتها شركة ساترون ناجحة ام لا مع تدعيم اجابتك بحقائق من الحالة؟  
المصدر: (زكريا عزام واخرون، 2008)

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## حالة تطبيقية 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 يعاونك اطار المتغيرات والقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والمذكوره انفا في اصدارات توجيهاتك بشأن جمع البيانات اللازمه لدراسة مختلف العوامل التي عليك ان تاخذها بعين الاعتبار قد تفكر في تغير شكل المنتج او سعره في السوق او اضافة منتجات جديده او الغاء بعض المنتجات الحالية او قد تفكر في تغير استراتيجية الترويج او قد تجد من الضروري احداث تغيير شامل في تركيبه عناصر المزيج التسويقي ان ما ستفعله ستقرره البيئة الخارجي والبيئة الداخليه .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هي اتجاهات 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 تواجه تحديات البيئه وتحولها الى فرص تسويقيه واجهت شركة ماكدونالدز في بداية التسعينات انخفاضاً في المبيعات بنسبة 3٪ فضلاً عن انخفاض الارباح بنسبة 7٪ حيث اجبرت المنافسة الشركة الى تقديم اسعار اقل.

وقد اكدت الدراسات الاستطلاعية ان السبب الرئيسي لفقدان الشركة لجزء من حصتها التسويقية هو عدم تجاوب الشركة مع المتغيرات البيئية فقد اغفلت الشركة ان جزءاً من عملائها قد اصبح له اهتمامات خاصه بالصحة، وبدأ المستهلك في اعادة النظر في التعامل مع الشركة خوفاً من العبوات البلاستيكية، 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 . mcstruggle

وشركة ماكدونالدز من الشركات التي لا تعرف القرارات السريعة لذا سعت الى تحويل ما تتعرض له من مخاطرة وتهديدات الى فرص جديدة وقد وضعت الشركة هدفاً 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 والحرص على طبع كلمة ورق يمكن اعادة تشغيله، وقد انفقت الشركة نحو 100 مليون دولار في حملة واحدة سنويا لشراء مواد يمكن اعادة تشغيلها في اعادة بناء مجموعه من مطاعمها .

وفي يوم الارض عام 1990 قدمت الشركة دعماً لجمعيات حماية البيئة ونشرت تحت برنامج خاص بها اسماً وكيفية الاتصال بنحو 800 مؤسسة من التي تقوم باعادة تشغيل المواد من أجل العمل على حماية البيئة.

ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل قامت الشركة بالحد من اللحوم الدسمة، وبدأت في الاعتماد بنسبة 100٪ على الزيوت النباتية حفاظاً على صحة العملاء، وقامت باضافة مجموعه من الاغذية الصحية لوجبتها ووضعت تفاصيل للقيمة الغذائية لوجبتها بشكل ظاهر في كافة المطاعم الخاصة بها .

ورغم كل هذه الجهود لم تنجح شركة ماكدونالدز في تغيير الانطباع، لذا ضاعفت خطواتها بدءاً من نهاية عام 1990 عندما قللت بشكل مباشر من استخدام عبوات البوليستر، وقدمت هامبورجر خالي الدسم بنسبة 91٪ باسم melean deluxe واصبحت الشركة احدى رعاة حماية البيئة وقامت الشركة بتمويل مجموعة من البحوث البيئية، المساهمة في صندوق لدعم الحفاظ على البيئة .

وقد اوضحت بحث اجراه معهد جالوب ( من اكبر مؤسسات دراسة الراي العام في الولايات المتحدة ) ان 67٪ من المستقصى منهم يرون ان شركة ماكدونالدز من الشركات المهتمة بالبيئة بشكل مباشر .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. تحديد مدى تأثير البيئة على المزيج التسويقي لشركة ماك ؟
2. ماهي عناصر النجاح في حملتها المعلنة ؟
3. هل تعتقد بأن استراتيجية ماكدونالدز في التعامل مع المتغيرات البيئة المرتبطة بحماية البيئة كانت صحيحة، دعم اجابتك بمعلومات وحقائق من الحالة الدراسية؟

4. هل استطاعت الشركة استغلال التهديد وتحويله إلى فرصة تسويقية أم لا؟ دعم اجابتك بالشرح.

المصدر: (علمي الزراعي، 2000، ص 233 - 236)

#### حالة تطبيقية دراسية (4)

##### بيئة التسوق

تعطي البيئة والاقتصادية، والطبيعية، والتقنية، والسياسية، والثقافية-فرص التسويق، وتفرض التهديدات، وتؤثر على مقدارة الشركة على خدمة العملاء، وتطوير استراتيجيات تسويق فعالة، يجب أن تفهم البيئة التي يعمل التسويق فيها أولاً.

ودعنا نلقي نظرة أولاً على الرمز الأمريكي، ماكدونالدز فمنذ أكثر من نصف قرن مضى، أدخل راي كروك Ray Kroc تغيراً مهماً في أنماط حياة المستهلك الولايات المتحدة، واشترى سلسلة مطاعم صغيرة. وبنى هذه السلسلة الى ما أصبح امبراطورية الوجبات السريعة لماكدونالدز. لكن بينما أحضرت بيئة التسويق المتغيرة فرصاً لماكدونالدز، فقد أنتجت تحديات أيضاً.

في سنة 1955، اكتشف راي كروك Ray Kroc البالغ من العمر 52 سنة سلسلة من سبعة مطاعم يمتلكها ريتشارد وموريس ماكدونالد Richard and Maurice McDonald. ورأى كرك أن مفهوم الوجبات السريعة للشقيقين ماكدونالد متفقاً تماماً مع انماط الحياة الأمريكية الموجهة للعائلة مضغوطة الوقت، وسريعة الحركة. واشترى كروك السلسلة مقابل 7.2 مليون دولار، وكانت نقطة تحول بالنسبة له تاريخياً.

نمت سلسلة ماكدونالدز بسرعة لتصبح أكبر سلسلة وجبات سريعة في العالم. فحالياً يخدم 31000 مطعم وتصل إلى 47 مليون مستهلك كل يوم في جميع أنحاء العالم لتصل مبيعاتها أكثر من 50 بليون دولار سنوياً. وتكون الأقواس الذهبية Golden Arches أحد أكثر رموز العالم شهرة، ولا يوجد غير المثل سانتا كلاوس Santa Claus أكثر شهرة من رونالد ماكدونالد Ronald McDonald "فجعل الوجبات السريعة محترمة لعائلات الطبقة المتوسطة،" يقول أحد محللي الصناعة، "فعلت الاقواس 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 لمحل خصومات تجارة التجزئة".

لكن مثلما وفر التغيير في السوق فرصا لماكدونالدز، فإنه قدم تحديات أيضا. في الحقيقة، أن خلال العقد الماضي فقدت الأقواس الذهبية اللامعة بعضا من لمعانها عندما ناضلت الشركة لتناول التغيير في أنماط حياة المستهلك . فبينما لا زالت السلسلة ماكدونالدز سلسلة المطاعم السريعة التي تحظي بأكثر زيارات في الوطن كله حتى الآن، إلا أن مبيعاتها انخفضت، وانخفضت حصتها في التسوق بأكثر من 3 % منذ سنة 1997. وفي السنة 2002، حققت الشركة خسارة لأول ربع سنة لها .

ماذا حدث؟ لأحد الأشياء، بدى أن ماكدونالدز بحثت عن الأساسيات. والآن، حصلت بانتظام على تقدير منخفض في الدراسات مسحية عن جودة الطعام، والخدمة. إلا ان الأكثر ضررا، في هذا العصر، قد يكون قضايا البدانة. فتبدو ماكدونالدز متعثرة قليلا مع الوقت .عندما كنت في سن المراهقة، وكان مقبولا أكثر كثيرا الأكل هنا لدي نظرائي، "يقول عميل يبلغ من العمر 26 سنة ذلك عن المحل ماكدونالدز المحلي .ألا أنه أصبح إلا أن بعيدا عن الثقافة، والطبقة، والبرودة. ... اذا أردت أن تكون أنيقا، تناول سوشي sushi. فالطعام الهندي أصبح حافة قاطعة أكثر . ويشبه الماكدونالدز الخبز الأبيض ."

فيريد المستهلكون الحاليون خيارات أكثر . ويبحثوا عن الطعام الطازج أكثر، وفضل في المذاق، والأجواء مرتفعة الطبقة . ونتيجة لذلك، ينحسر ماكدونالدز حصته لما تسميه الصناعة مطاعم "المناسبات السريعة fast-casual". فيقدم المنافسون الجدد مثل باليرا بريد Panera Bread، وباجا فريش Baja Fresh، وبريت آمانجر Prret Manager، وكرسي Cosi وجبات أكثر تحيلا في بيئات أكثر تطورا . وبالنسبة الى المستهلكين المشغولين الذين يأكلون في الخارج والداخل أكثر، تقدم محلات السوبر ماركت المحلية اختيارا كاملا من الوجبات السريعة الخبراء سابقة الاعداد والجاهزة لتناولها كي يأخذونها، ويذهبوا الى منازلهم .

كما يسعى الامريكيون الى خيارات طعام صحية أكثر. لكن في دراسة مسحية حديثة، اشتكى 63 % من رواد مطاعم الوجبات السريعة من وجود قلة من الخيارات القادمة الصحية . وقال 36 % أنهم 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 والدي بنتين مراهقتين أن ماكدونالدز كانت مسؤولة عن بدانه ابنتيهما، والمشاكل الصحية المرتبطة بذلك بما في ذلك اصابتها بمرض السكري .

و كرد فعل لهذه التحديات، أعلنت ماكدونالدز في سنة 2003 خطة عكسية تماما لضبط الشركة بصورة أفضل مع حقائق السوق الجديدة . وشملت الخطة المبادرات التالية :

العودة الى الأساسات - تعيد ماكدونالدز الآن تركيزها على ما جعلها ناجحة: منتجات متسقة، وخدمة عالية . فتعيد الادارة صب الأموال في المحلات الموجودة، وتسرع من الخدمة، وتدريب العاملين، وتراقب المطاعم للتأكد من استمرار لمعانها وجودتها ونظافتها .

إذا لم تستطع ضربهم او اللحاق بهم - للمناقشة بصورة أفضل مع أمثال ستاربوكس Starbucks، وبانيرا Panera، وتسويق قلعة عملائها أعاد ماكدونالدز حديثا ادخال ماككافي McCafe، وهي سلسلة محلات تدفق مرتفعة المستوى . تقدم ماككافي مقلعة جلدية، وعاملين لديهم معرفة جيدة، وايسبريسو في فناجين من الصيني الفاخر، وذلك مع مشروبات تعد طبقا للطلب، وسندويشات من الخبراء، واتصال بالانترنت . كما تختبر ماكدونالدز محلات بيسترو و جورمت Bistro Gourinet في عشرة مواقع أو أكثر أيضا في جميع أنحاء البلاد . وتقدم بيسترو ماكدونالدز مقاعد جلدية مرتفعة الظهر، وبار الطعام الافطار الذي يعد من الأومليت حسب الطلب، وتقديم الطعام على أطباق من الصيني الفاخر . ويستمر الأطفال في الحصول على وجباتهم السعيدة Happy Meals، الا أن الآباء يمكنهم



أن يتناولوا أطعمة بصورة أكثر صقلا مثل سندويشات بانيني Panini sandwiches، وبورجر الخبراء gourmet burger، وكعكة الجبن كريم برولي crème brulee، وcheesecake.

ماذا يوجد على طبقك - صممت ماكدونالدز بعملها مع أكاديمية طب الأطفال الأمريكية American Academy of Pediatrics، وجمعية التغذية الأمريكية American Dietetic Association، ومجتمع التعليم التغذية Society for Nutrition Education برنامج تعليم تغذية الأطفال يسمى ماذا يوجد على طبقك What's On Your Plate، والذي يظهر على التلفاز بممثل روسومات متحركة من الطين الامبراطوري يدعي ويلي مونشرايت Willie Munchright، والذي يظهر على التلفاز، وفي الخط المفتوح، وفي قاعات الدراسة لتعليم الأطفال كيف يحافظوا على تغذية متزنة، ويستمتعوا بنمط حياة صحي . ويذكر ويلي للأطفال أن أن 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 الحجم supersize، وقدمت "كن نشيطا ! وجبة كبار سعيدة Go Active ! Adult Happy Meal تتسم بسلطة كمقبلات، وزجاجة مياه داساني Dasani، ومقياس خطوة Stepometer، يقيس النشاط الفيزيائي عن طريق تتبع الخطوات اليومية . كما تقدم الآن دجاج أبيض كله في ماكناجيتس McNuggets، وأبريق حليب قليل الدسم، وشرائح تفاح . كما تصدر الشركة اعلانات في مطبوعات مثل أو O، ومجلة الأوبرا Oprah Magazine، وماري كلر Marie Claire، توصي بسلطاتها، وحليبها، وعصائرها مع أفكار مفيدة لتمارين رياضية للنساء، والأطفال الذين يهتموا بالتغذية . كما تساعد حملة اختيارات الحياة الحقيقية Rel Life Choices لماكدونالدز المستهلكين في توفيق الأطعمة التي يحبونها مع أي من ثلاثة أنماط للحياة: مراقبة الكالوري، ومراقبة الدهون، ومراقبة الكربوهيدرات . ويقول خبير تغذية مشهور والذي ساعد في تطوير البرنامج: لقد عملت في فريق مع ماكدونالدز لتبين للمستهلكين كيف يستمتعوا بأطعمة ماكدونالدز التي يحبونها دون

تسوية على كسرهم. وحتى انسى نافسي ماكدونالدز، ورغم انه لا زال متواجداً، فقد انسى هذه الاجراءات

وانسوا ان جهود ماكدونالدز واعادة ضبط نفسه مع التغير في بيئة التسويق تخطت حركته. ومع بداية سنة 2012، مرت شركة بيعت مستقرة، وأصبح مشربها، كما ان مستهلكين وأصحاب لأسهم عسى حد سوء عشر اليائهم بحسبها. ففي الربع سنة الأول من سنة 2012، سجلت ماكدونالدز 20 مليون عميل أكثر من بوه عن سنة سابقة، وازدادت مكسبها 55%، وأحصل جيبه 2 مليار دولار. Jim Cannallone، مدير منطقة رئيسي السابق لماكدونالدز هذه منطقة أعتقد اني ادرك ان يقول انه لا يعرف ما تم بيعه في السنة 2012، لكن تحت أي ظروف مبيع معظمه وحياته. لقد ادرك التغير في احتياجات المستهلك، ونحن نريد ان نتغير معها.

مضطرباً لأجوبة عن الأسئلة التالية:

1. لماذا القوم والتهديدات التسويقية التي واجهتها شركة ماكدونالدز عسى مسار عملها؟

2. هل الاستراتيجية التسويقية التي تبعتها شركة ماكدونالدز ناجحة أم لا، مع تدعيم جابنت بحدائق؟

3. ما هو المتغير البيئي الذي اعتمدته الشركة في استراتيجية تسويقية.

4. هل استراتيجية خط منتجات شركة ماكدونالدز متوافق مع متغيرات البيئية التي واجهتها.

5. كم كنت في مواقع Ray Kroc، ماذا كنت ستفعل بعد هذه النتائج؟

### حالة تطبيقية دراسية (5)

لكزس (Lexus) : ادخال البهجة على العملاء

لحفاظ على عودتهم مرة أخرى

أغلق عينيك لدقيقة، وتخيل تاخر السيارات التقليدية . لا اندهاش ؟ تكلم مع صديق يمتلك سيارة لكزس Lexus، ولن تشك في حصولك على صورة مختلفة تماما . يكون تاخر السيارات الـ لكزس التقليدي ... أي شيء الا أن يكون تقليديا . في بلانو Plano، بولاية تكساس Texas يستطيع عملاء لكزس الذين ينتظروا خدمة سياراتهم أن يستريحوا في أرائك في غاية الراحة، ويشاهدوا تلفاز ضخم الشاشة، ويتصفحوا الانترنت، ويرتشفوا المشروبات في منطقة المشروبات . ويأخذ التاجر في الاعتبار اضافة منطقة تسوية أطافر وصبغها . نحن نحاول أن نجعلها كما لو كنت في منزلك،" يقول ذلك رئيس المحلل .

وفي كاليفورنيا California، اشترى تاجر لكزس آخر آلة لعب جولف قيمتها 50.000 دولار حتى يستطيع العملاء التسلية أثناء انتظارهم تغيير زيت المحرك. وعبر الوطن، يقدم تاجر في راليه Raleigh بولاية نورث كارولينا North Carolina، مركز أعمال كامل الأثاث للمنفذين المشغولين، كاملا بألة نسخ عن بعد (الفاكس)، واتصال لا سلكي بالانترنت . ويمكن أن يسترخي العملاء الأقل طموحا على منضدة القهوة القريبة من الاستراحة يدردشون 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. ولدى التجار في جميع أنحاء البلاد هدف مشترك : ادخال البهجة على العملاء كي يعودوا مرة اخرى. وتعتقد لكزس أنك اذا "أدخلت 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 .

ورغم اللطافة، يقضي قلة من عملاء لكزس وقتا كبيرا معلقين حول التاجر. فتعرف لكزس أن أفضل زيادة للتاجر هي تلك التي لا تحتاج أن تعملها بالمرة . لذلك فانها تصنع سيارات ممتعة للعميل كبداية -سيارات الجودة المرتفعة التي تحتاج الى خدمة بسيطة . وفي آدب لكزس Lexus Covenant " تعلن الشركة أنها ستعمل أفضل السيارات التي صنعت على الاطلاق " . وفي السنة 2004، قدر جي دي باور J.D.Powar لكزس مرة أخرى بأنها العلامة التجارية القمة للجودة الابتدائية . وسجل طراز Lexus SC 430 الرقم القياسي لأقل مشاكل جودة ذكرت على الاطلاق.

وإذا احتاجت السيارة الى الخدمة، فتخرج لكزس عن طريقها لتسهيل المشقة. فيلتقط معظم التجار السيارة من مكانها، ويعيدها بعد اتمام أعمال الصيانة عليها. وتأتي السيارة لامعة تماما وذلك بفضل التنظيف المتم لازالة أي بقع أصابت السيارة من الطرق من الخارج، وبعض القدرات التي يمكن أن توجد على الجلد من الداخل . ويمكن أن تدهش من أن تجد منهم يساعدوا في استعادة السيارة الى بريقها الذي تأتي به بعد تصنيعها مباشرة . "لن تشتري زوجتي أي سيارة أخرى غير الـ لكزس،" يقول ذلك أحد ملاك لكزس الراضين . " فهم يأتون الى منزلنا، ويأخذوا السيارة، ويغيروا الزيت، ويعيدها لنا . انهم يرعونها طوال حياتهم ."

وعندما تحضر أحد العملاء سيارته تقوم لكزس باصلاحها من المرة الأولى، وفي الوقت المحدد . ويعرف التجار أن عملائهم المدللين لديهم المال، " لكن ليس لديهم الوقت " . لذلك يختبر التجار مثل مايك سوليفان Mike Sullivan النظام الذي يستخدم ثلاثة تقنين بدلا من واحد للتأكد من الخدمة بعد 35.000 ميل. وسيقلل النظام الجديد وقت انتظار العميل الى النصف . " اني لست 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، العملاء الذين لديهم ولاء بمجموعات VIP . والتي تعطيهم فرصة لشراء أفضل مقاعد في بيت أوبرا سيدني Sydney Opera House . وأثناء فترة

الاستراحة، يستطيع العملاء أن يزوروا استراحة Inner Circle، ويرتشفوا كوبا ممتما من Domaine Chandon أثناء فتح هدية VIP من السلع التجارية التذكارية الخاصة من العرض .

وطبقا لموقع الويب الخاص بها، منذ البداية حددت لكزس، "عمل ثورة في تجربة السيارات مع التزام متحمس بأفضل المنتجات، والتي يدعمها التجار الذين ينتجوا تجربة الملكية الأكثر رضاء التي شهدها العالم حتى الآن . فنحن نأخذ على أنفسنا عهدا بأن العميل يعامل كفرد مهم . ونعمل الأشياء صحيحة من المرة الاولى. ونتعدى التوقعات دائما."

ففي لكزس، يعني تعدي توقعات العميل في بعض الأحيان تلبية طلبات العميل التي تبدو خيالية . ويتكلم داف ويلسون Dave Wilson، وهو مالك العدد من المحلات التجارية لـ لكزس في جنوب كاليفورنيا Southern Californid عن خطاب غاضب من عملية تمتلك لكزس، والتي دفعت 374 دولارا في اصلاح لدى أحد محلاته . لقد قالت في خطابها انها سبق أن امتلكت أربع سيارات لكزس من قبل دون أي مشكلة واحدة، وانها مستاءة من دفعها لاصلاح 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 ابدا ."

وأعاد ويلسون لها 374 دولار التي سبق أن دفعتها .

وبكل المقاييس، تعيش لكزس وفيه بوعودها لعملائها الطموحين . لقد أنتجت ما يبدو أنهم ملاك السيارات الأكثر رضاء في العالم . وتقع لكزس دائما في القمة ليس فقط في تقديرات جودة جي دي باور J.D.Powar ، وإنما ايضا في تقديرات الرضاء في العالم . وليس فقط في الولايات المتحدة . وإنما ايضا في جميع أنحاء العالم . ففي سنة 2004، حققت لكزس في المملكة المتحدة أعلى درجة لرضاء العميل في تاريخ تقدير J.D.Powar البالغ 11 سنة . ويترجم رضاء العميل الى مبيعات، وولاء عميل . وفي السنة الماضية، كانت لكزس ولأربع سنوات متتالية السيارة الفخمة رقم واحد في

المبيعات . واذا أصبحت عميلاً للكزس فستكون عميلاً دائماً معها - تحتفظ لكزس بنسبة 84 % من العملاء الذين يذهبوا لها 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.Powar Associates and What Car ? Report . " press release ،April 20. 2004;  
Steve Finlay. 'At Least She Put.

www.Maktabah.Net

## حالة تطبيقية دراسية (6)

### بحوث التسويق

لنبدأ 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 ولها 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 أصبحت فيما بعد قصة تسويق كلاسيكية لكل الأوقات، عملت شركة كوكاكولا تحبوا 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 بيعت New Coke بصورة طيبة. إلا أن المبيعات انخفضت مع ردود فعل العامة من الناس المذهولين. وبدأت الشركة تتلق حقايب من البريد 1500 مكالمة هاتفية يوميا من المستهلكين الغاضبين.. وعملت مجموعة سمت نفسها "شاربو الكولا القدامى" old Cola Drinkers احتجاجات، 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 على أرفف محلات السوبر ماركت. لقد قالت الشركة أن النيو كوك ستبقى علامتها التجارية إلا أن لدى المستهلكين وجهة نظر أخرى. ومع نهاية



السنة كانت مبيعات الكلاسيك متفوقة على مبيعات النيو كوك بنسبة اثنين إلى واحد في محلات السوبر ماركت.

لقد أنقذ رد الفعل السريع الشركة من كارثة محتملة. فبذلت الجهود في كوك كلاسيك، وقللت نيو كوك إلى الدور المساعد. وأصبحت كوك كلاسيك العلامة التجارية الرئيسية مرة أخرى للشركة، والمشروب الرائد في الوطن. وأصبحت نيو كوك "العلامة التجارية الهجومية" للشركة - الذي يوقف البيبسي - ويعلن 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، وأعدت 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 للبيبسي. فقامت شركة بيبسي لسنوات بترسيم "تحدي بيبسي Pepsi Challenge"، وهو مسلسل تلفاز لاختبارات المذاق يبين أن المستهلكين يفضلوا المذاق الأكثر حلاوة للبيبسي. ومع بداية سنة 1985، رغم أن كوك كانت رائدة في السوق كله إلا أن بيبسي كانت رائدة في حصة مبيعات محلات السوبر ماركت بنسبة 2٪. ( قد لا يبدو هذا كثيرا، إلا أن 2٪ من سوق المشروبات الغازية في السوق، ات المتحدة الآن تناظر حوالي 1.2 بليون دولار في مبيعات تجارة التجزئة!) وكان على شركة كوكاكولا أن تعمل شيئا لتوقف فقدها حصتها في السوق، وظهر الحل بأنه يقع في تغيير مذاق الكوك.

بدأت شركة كوكاكولا أكبر مشروع أبحاث منتج جديد في تاريخ الشركة. وقضت أكثر من سنتين، وأنفقت 4 مليون دولارا على الأبحاث قبل أن تستقر على الصيغة الجديدة. وأجرت 200000 اختبارا للمذاق - 30000 منها على الصيغة



النهائية بمفردها. وفي نتائج الاختبارات العشوائية، 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 الراجحة، وقدمتها الشركة في السوق بثقة. لكن ماذا حدث؟

بالنظر إلى الخلف، يمكننا أن نرى أن كوك عرفت مشكلة أبحاث تسويقها بصورة ضيقة جدا. فنظرت الأبحاث إلى المذاق فقط، ولم تتعرف على مشاعر المستهلكين الخاصة بأسقط الكوك القديمة، واستبدالها بصيغة جديدة. ولم تأخذ في الحسبان الامور غير الملموسةة -intangibles- اسم الكوك، وتاريخها، وتعبئتها، والميراث الثقافي، والصورة، إلا أن الكوك تقع، للكثير من الناس، في موقع البيسبول، والهوت دوغ، وفتيرة التفاح كمؤسسة 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 حكما ضعيفا في تفسير البحث، واستراتيجيات التخطيط حوله. مثال ذلك، أنهم أخذوا نتيجة أن 60٪ من المستهلكين يفضلوا 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 زالوا يحبوا الصيغة الأصلية أيضا. مع بقاء الولاء الصيغة القديمة للشركة، ولا يريدوا تغييرها. 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 القاسية لعقود من الزمان. إلا أن أبحاث التسويق تبعد كثيرا عن العلم الدقيق. فيندش الناس تماما، واستبعادهم من أن الصورة يمكن أن تكون قاسيا للغاية. إذا استطاعت كوكاكولا أن تقع في خطأ أبحاث تسويق كبير، فيمكن لأي شركة أن تفعل ذلك أيضا.

المطلوب: الاجابة على الاسئلة 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 التي ارتكبتها الشركة في بحثها التسويقي؟
4. ما هي مسؤولية ادارة العلامة التجارية في شركة كوكاكولا اتجاه المشكلة القائمة؟

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## حالة تطبيقية دراسية (7) البيئة الديموغرافيا (السكان)

إن للتغير في البيئة السكانية للعالم مضامين رئيسية للأعمال فعلى سبيل المثال، لناخذ الصين. ومنذ 25 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 الخلوي إلى الحاسبات نتيجة لما يعرف بأنه "تزامن الستة 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 المدلل الوحيد. وضمن أشياء أخرى، أنتج هذا الاتجاه فرص سوق ضخمة للمنتجات التعليمية للأطفال.

في المجتمع الصيني متزايد التنافسية، ييأس الإباء من إعطاء الصغير حافة مبكرة. "فينظر الآباء والأمهات في الوقت الحالي .... إلى دعم تعليم الطفل بداية من اليوم الاول لميلاده،" يقول ذلك أحد المسوقين. وتنتج عن هذه فرصا للشركات التي تقدم عروض تعليمية تستهدف الأطفال. فبدأت ديزني، على سبيل المثال في الصين في سنة 1994 بصيغ Mandarin للكتب المسلية ليكي ماوس Mickey mousy، ودونالد دوك Donald Duck. وبعد سنة من ذلك، قدمت كتب الأطفال. والآن، مع أكثر من 10 مليون قصة مسلية، و 2.7 مليون كتاب تم بيعها، فأنها تنتقل بسرعة كاملة إلى المنتجات التعليمية. وكانت الانجليزية السحرية magic English، مجموعة ديزني البالغ سعرها 225 دولارا والتي تشمل كتب عمل، وبطاقات وميض، و 26 قرص عروض مرئية ناجحة جداً منذ تقديمها منذ سنتين مضتا. كما قدمت ديزني في هذا الصيف أقراص مدججة لذاكرة القراءة فقط -CD ROM تداخله تتسم ب Winnie the pooh، و 101 Dalmatians' Cruella

Deville وفي أبريل تخطط ديزني لبدء بيع اينشتين الطفل Babe Einstein ، وهي مسلسل عروض مرئية يقدم للأطفال حديثي الولادة والابتدئين في المشي بالتدرج صوراً، وموسيقى كلاسيكية والتي يفترض أن تجعلهم مستقبلين أكثر للتعلم فيما بعد. وليست ديزني بمفردها في تزويد سوق الأطفال الصيني بمثل هذا الغذاء . مثال ذلك، تجس تايم وارنر Time Warner. النبض في شانجهاي Shanghai بمقرر 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 3300 دولار.

السكانيات والأعمال: نتج عن التشريعات الصينية بتقييد الأسرة على طفل واحد فقط ما يعرف بأنه "تزامن الستة البالغين". فيدلل الأطفال الصينيون بالانتباه، والفخامة، 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 اذا كانت تهديد؟

## حالة تطبيقية دراسية (8)

### السوق واستراتيجية السوق

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 الانسة شيري بوي (Shera Poe) . وفي بداية اعمال الشركة عانت الشركة من بعض المشاكل والعقبات وخاصة فيما يتعلق بالنوعيه، حيث ان كثير من تجار التجزئة رفضوا قبول العلامة التجارية (Ryka) لعدم معرفة السوق بهذا الاسم محليا ولذلك 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 اصرت ريكا على الالتزام بتقديم نوعية متميزه من الاحذية الرياضية الخاصة بالسيدات ( الاناث) فقط .

ان فكرة البدء بهذا المشروع كانت تابعه من الانسة شيري بوي وعدد اخر من صديقاتها اللواتي كانوا زملاء لها في الجامعة حيث عانوا من الم شديد في العمود الفقري اثناء فترة التدريب الخاصة باللعب . وبعد ذلك ذهبت شيري بوي الى المتاجر للبحث عن حذاء طبي ورياضي خاص بالسيدات . ولكن انصدمت حيث لم تجد اي 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 اغتصابها وهي طالبة في الجامعة وكان لعدم استطاعتها على الهرب احد الاسباب الاخرى لهذه العملية وبالتالي كان لا بد من وجود حذاء خفيف يساعدها على الهروب من الذين هاجموا وبالتالي تستطيع ان تهرب فيه بدلاً من التعرض لعملية الاغتصاب من قبل مجموعه من الشباب.

كل هذه الحوادث التي حصلت مع بوي وهي طالبة في الجامعة جعلتها تفكر في البدء بمشروع خاص باحذية نسائية وفعلاً تم المشروع وركزت فيه على النوعية المتميزة ثم تصميم حذاء يتحمل الصدمات العنيفه للقدم، وزنه خفيف 7.7 أونصة ما يعادل 1/3 وزن الحذاء العادي القديم وفي دراسة اجريت على هذه الاحذية لاحقاً صنفت احذية ريكا بأنها افضل الاحذية الموجوده في السوق .

واخذت بوي البعد الاجتماعي بعين الاعتبار (التسويق الاجتماعي) اذ خصصت بوي 7٪ من ارباحها للمشاريع الخيرية 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 واللياقة البدنية للسيدات واكدت حملتها الترويجية على اهمية اللياقة البدنية للسيدات ومن ثم اظهرت سيدة ترتدي الحذاء الرياضي الخاص بها باسمه التجاري ريكا (Ryka) .

ولخدمة السوق المستهدف بشكل جيد، قدمت ريكا خط اضافي من اضافي للمجوهرات للمجوهرات الخاصة بالسيدات اللواتي مارسن الرياضة بأشكالها المختلفه حيث الشكل 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 " أو كالمثل الشعبي " لبس العود بجود " .

ولتعزيز اداء الشركة قامت الشركة بدعم دراسة ميدانية لباحثين متخصصين في اللياقة البدنية للسيدات والشكل الجميل للسيدات ذوات الاعداد 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 والمستقبلية لاستهداف الاسواق ؟
5. ما هي الشروط الواجب توفرها لتجزئة السوق المستهدف في هذه الحالة ؟

المصدر : ( زكريا عزام واخرون، 2009)

المكتبة نت

خبر جليس في الزمان كتابان

www.Maktabah.Net

## حالة تطبيقية دراسية (9)

مشهور مرة واحدة : مشاهدة المستهلكين في بيئاتهم الطبيعية

تستخلص الميكروفونات كل كلمة اثناء تصوير الكاميرات الحديثة . ويوثق الملاحظون كل حركة في عمر الصعود، هذا هو محل تجارة تجزئة يسمى مشهور مرة واحدة ولا يركز الملاحظون والميكروفونات على المشاهير وانما يدققوا في المستهلكين .

ويتكون "محل مشهور مرة واحدة" من معمل اثنولوجي فريد لدراسة سلوك المستهلك في بيئة طبيعية . ورغم انه مصمم ليشبه محل تجارة التجزئة العادي، ويعطي الشعور به الا ان هذا المحل يكون أي شيء اخر لكنه ليس عاديا . فتوجد المراقبات في كل مكان في هذا المحل . ويلاحظ المتخصصون في البحث الاثنولوجي من وراء مرايا زجاجية، بينما يتكلم افراد المبيعات مع المشتريين . وتتابع خمس كاميرات المستهلكين مع دخولهم المحل، ويدرس العاملون في المحل تحركاتهم في المحل، ونزواتهم، وسلوكيات شرائهم . وتمسك الميكروفونات الحساسة المخبأة بكل تفوهات، من اسئلة المشتري الى التعليقات المخادعة بين الاصدقاء . وفيما بعد، يعمل 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، لتنبية المشتريين الذين لا يرغبوا في ان يراهم احد من الملاحظين ثم تقول " من فضلك قم بزيارتنا عندما لا تظهر هذه الاشارة لكن رغم الافشاء الصريح يامل الباحثون في (مشهور مرة واحدة) ان المشتريين، بمجرد دخولهم المحل، ينسوا انهم تحت الملاحظة الدقيقة .



ويكون ( مشهور مرة واحدة ) احد اعمال ( فيم )، وهو وكالة اعلان علامة تجارية لتجارة تجزئة تقع في مينوبوليس . في اواخر سنة 2001، فتحت ( فيم ) اول معمل بحيث تشاهد من خلاله في طريق كثيف المرور في وسط المدينة . ويجذب المحل المليء بالوسائد الغريبة، والحلى الصغيرة، والفنون المصنعة يدوياً مشترين متنوعين . وتمتاز منتجات اختبار متنوعة للمشتريين مع مخزون المحل المعتاد . وبدلاً من وضع موضوعات الاختبار في بيئة مصطنعة يشاهد الباحثون في ( مشهور مرة واحدة ) المشتريين في بيئاتهم الطبيعية، في الحقيقة يكون ( مشهور مرة واحدة ) في اغلب اوقاته محلاً مثل بقية المحلات فلا يستمر في حالة الاختبار طوال الوقت كما انه يحقق ارباحاً 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 . فيعرف تجار التجزئة من بيانات نقطة البيع ما الذي يشتريه العميل لكنهم ليس لديهم فهم حقيقي للغز، عادة عملية شراء متقلبة والتي تصل الرف بموقع الحاسبة على المشتريات . ما الذي يجعل المستهلك يترك احد الممرات لكنه يقضي نصف ساعة في ممر اخر ؟ وما الذي يقود الشخص الى التقاط احد المنتجات ويفحصه ويعيده الى مكانه ويمشي بعيداً ويعود له فيما بعد ويلتقطه مرة اخرى . واخيراً يشتريه ؟ وكيف تؤثر التعليقات من الاصدقاء او الزوجات او افراد البيع على قرار الشراء .

وتساعد البيانات التي تجمعها ( فيم ) من ( مشهور مرة واحدة ) المسوقين في فهم المستهلكين وكيف يتداخلوا مع ثروة الاحساس والتلميحات الاجتماعية في محل تجارة التجزئة " فيحدث 90% من المشتريات من الاندفاع " يقول ذلك جيري كويست نائب الرئيس التنفيذي للتطوير الاستراتيجي في ( فيم ) " يمكن ان ناتي الى القرب الحقيقي من العملاء عند نقطة اتخاذ القرار " . ولكسب 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 كإرضية 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 لفئات منتجات اخرى خلال ايام .

ونج عن تجارب ( مشهور مرة واحدة ) تفاصيل مهمة في كيف يشتري الناس بما في ذلك الطرق المختلفة التي يقرر فيها الرجال والنساء الشراء " فتجد النساء شيئا يحبوه ويزوروه 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 وشاربر ايميج التي تستهدف الرجال تفاصيل عن تصميم وبناء وارسال اشارات تشجع المشتريين على ضغط الازرار واختبار مقاعد التدليك وطرح اسئلة ويعرض محل بوتري بارن مع جمهوره النسائي الكبير منتجات في مجموعات طريفة مما يسمح للمشتريات بتخيل السلع التجارية في منازلهم وتجرب المنتج بحرية اكبر وتكتشفن ما يمكن ان تقوله هذه المنتجات هن .

وكشف بحث اخر داخل المحل ان المستهلكين يكون لهم رد فعل قوي للالوان واجرى باحثوا ( 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 اشارتها ملونة بالازرق والاخضر بينما شد الحدث الذي له اشارات حمراء المشتريين 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 الدفاء 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 ويتنبأ المحللون بزيادة في عدد مثل هذه المعامل التفصيلية مع نمو عالم تجارة التجزئة للمزيد والمزيد من المنافسة ولمسايرة الطلب على تبصرات سلوك

المستهلك تخطط (فيم) لفتح محل تجارة تجزئة ثاني في طريق تجارة التجزئة النهائي المركز التجاري امريكا .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ماذا حسب اعتقادك الهدف الرئيسي من فكرة "محل مشهور مرة واحدة"، لمدراء التسويق؟

2. هل تعتقد أن فكرة محل مشهور مرة واحد تستطيع كشف النقاب عن سلوك المستهلك في بيئته الطبيعية، دعم اجابتك بحقائق من الحالة الدراسية؟

3. من خلال الحالة الدراسية ما هو سبب السلوك الشرائي الرئيسي للمستهلكين مع تدعيم اجباتك بحقائق من الحالة الدراسية؟

4. هل تعتقد أن فكرة "محل مشهور من مرة واحدة"، هي انتهاك لخصوصية المستهلك أم لا؟

المصدر: (كوتلر وارمسترونج، 2007، ص)

المكتبة نت

خبر جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## حالة تطبيقية دراسية (10)

### الترويج والاعلان

الموقف :

في تحديد ميزانية الترويج حيث ينظر بعض مدراء التسويق إلى ميزانية الترويج وتحديدتها على أنها عملية روتينية لا تتعدى مجموعة ارقام، والحقيقة أن ميزانية الترويج تمثل نشاطاً هاماً وحيوياً واستراتيجياً بالنسبة لإدارة التسويق ومديرها، لان وجود الميزانية الترويجية لها مزايا عدة، أما الطرق المعتمدة في تحديد ميزانية الترويج فهي كثيرة ومنها طريقة الميزانية الثابتة واساسها اعتماد 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 الاردنية المساهمة العامة المحدودة ومقرها في مدينة الزرقاء لعام 2009 عن حجم الانفاق الترويجي والمبيعات خلال الفترة الماضية بالاف الدنانير :

السنة	حجم الانفاق الترويجي	قيمة المبيعات
2005	15	80
2006	17	92
2007	20	110
2008	24	125
2009	27	150

والمطلوب: الاجابة على الاستئلة التالية :

1. إذا قدرت حجم المبيعات عام 2010 ب(300.000)دينار، فما هو حجم الميزانية المعتمدة للترويج عام 2010 ؟
2. ما هي مميزات تحديد ميزانية الاعلان والترويج ؟
3. ما هي طرق تحديد ميزانية الترويج في الشركات ؟

الحل :

اولا : نحسب النسب بين حجم الانفاق على الترويج وقيمة المبيعات للسنوات اعلاه

$$\% 18.8 = \frac{80 \times 15}{100}$$

$$\% 18.5 = \frac{92 \times 17}{100}$$

$$\% 18 = \frac{110 \times 20}{100}$$

$$\% 19 = \frac{125 \times 24}{100}$$

$$\% 18 = \frac{150 \times 27}{100}$$

2. نحسب المتوسط العام لها :

$$18.5 = \frac{100 \times 18 + 19 + 18 + 18.5 + 18.8}{5}$$

3. نقدر ميزانية الترويج :

$$55500 = \frac{18.5 \times 300.000}{100}$$

ثانيا: ان مزاييا تحديد ميزانية الترويج والاعلان هي :

- أنها ترجمة كمية معدودة للخطة الترويجية وجهودها ونشاطاتها .
- أنها تساعد على تحديد الالتزامات الخاصة بكل نشاط ترويجي تحقيقاً للأهداف .
- أنها تساعد مدراء أنشطة الترويج كالإعلان والبيع الشخصي والدعاية 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 . أنها 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 أن 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 2015 .

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 بمعنى أن الإدارة التسويقية تضطلع بمهمة تحديد الميزانيات الفرعية للأنشطة الترويجية لان لديها اطلاع كامل بالحدود والامكانيات المالية المتاحة مع معرفتها بجوانب الإستراتيجية التسويقية الشاملة للشركة .

المصدر : (علي الزعبي، 2010، ص 145 - 147 )

## حالة تطبيقية دراسية (11)

### شركة الزي لصناعة الألبسة الجاهزة

تأسست شركة الزي لصناعة الألبسة الجاهزة، في عام 1992 كشركة مساهمة عامة وبتألف 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 والراحة من خلال دورة إنتاجية متكاملة مصممة لهذه 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 تخصص بشكل أساسي بالبدلات الرجالية ذات المستوى العالي بالجودة وتتبع ذلك من خلال استخدامها لأجود الأقمشة الإيطالية ومواد خام عالية المستوى، ويشكل 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 بأن توسع أسواقها وتكثر من النقاط التوزيعية، وذلك للوصول إلى السوق المستهدف لتلبية حاجاته ورغباته وعند إيجاد المستهلك السلع بالقرب منه سيحقق هذه منفعة زمنية 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 ولزيادة الحصة السوقية. وتبعاً لتنفيذ هذه المقترحات ستقلل الشركة اعتمادها على سوق معين مثلاً إن لم توفق في تلبية احتياجات سوق النساء فلن 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 ذلك أيضاً بمعرفة الشركة لاحتياجات الأسواق. وبالنسبة للتسعير يفضل 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، ص 200- 202 )



## حالة تطبيقية دراسية (12)

### علاقات العميل : ادخال البهجة على العملاء

تعرف شركات تسويق القمة ان ادخال البهجة على العملاء يشمل اكثر من فتح قسم للشكاوي . وكثرة الابتسامات . وان يكونو لطيفين مع العملاء . فتحدد هذه الشركات نمطيات مرتفعة جدا لرضا العميل . وعادة تبذل جهودا غريبة واضحة لتحقيقها . لناخذ المثال التالي : اشترى احد الرجال اول سيارة لكزس Lexus في حياته بسعر 45000 دولار وكان بمقدوره ان يشتري مرسيدس Mercedes او جاكوار jaguar او كاديلاك Cadillac لكنه اشترى ليكزس . وتسلم سيارته الجديدة وبدا قيادتها الى منزله . مع الشعور بالفخامة من راحة الجلد الداخلي . والمناولة الرائعة . وفي الطريق جرب الاضوية والمساحات . وتسخين المقعد الذي اعطاه الاحساس بالدفء في صباح الشتاء البارد مما اعطاه احساسا بالسرور . وفتح الراديو ليأتي 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 والتي تحافظ عليه يقظا اثناء القيادة لمسافات طويلة .

اما الزر الرابع فقد اعد محطة موسيقي الروك المفضلة لابنته . في الحقيقة . اعد كل زر طبقا لمذاقاته المحددة . عرف العميل ان السيارة ذكية . لكن هل كانت خارقة للطبيعة . لا . لقد لاحظ الميكانيكي في الكزس العدادات على سيارة القديمة . ونقلها على سيارته الجديدة . وابتهج العميل . والاستمرار في البهجة للعملاء . وسيظلوا عملاء معك مدى الحياة .

لم يكلف ميكانيكي الكزس شيئا . ولا سنت احمر . 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 ساوث

ويستر للخطوط الجوية southwest airlines بصداقتهم وعادة بمرحهم اشواطا كبيرة فبدي ادخال البهجة على العميل فهنا تقدم احدى العاملات في ساوث ويستر حلوى في عيد الهالووين Halloween.

يعتبر دون وببيتس جاكسون don and Betts Jackson اثنان من اكثر الناس فكاهاة، والانتقال من مكان الى اخر. كما ان بيتس احد كبار الطهاة في العالم. وعادة يكون حفلهم في العطلة في منزلهم الريفي في ديلاوير Delaware والذي عادة ما يملا بتدفق زائد من الاصدقاء، الاقارب، والجيران واعضاء الغرفة التجارية المحلية -فائق الجمال بمنظومة مما لذ طاب من طعام وشراب والتي يجبل امامها مطعم ميشيلين Michelin صاحب الاربعة نجوم الواقع في ليونز Lyons ومنذ عدة سنوات مضت، اعطي كل منهما للاخر مايقدر بمبلغ 1500 دولار من مطبخ وليمز سونوما Williams-Sonoma كهدية رائية لوظعتها تحت شجرة الكريسماس Christmas واصدرة دون امرا قبل وقت طويل من تسليم الكريسماس .

ولم يصل الطلب ابدا . وكان منظرا باهتا تحت الشجرة، وماجعلها اكثر بهتانا معرفة ان بيتس احتاج التنفيذات الجديدة لحفل العطلة القادم. وفي اليو التالي اتصل ممثل مبيعات وليمز سونوما هاتفيا بجاكسون و ذكرله القصة الحزينة وكان هناك خليط من العوامل وراء ذلك تباطؤ فيدرال اكسبريس federal express، ومشكلة في حاسب مركز التوزيع الشرقي لوليمز سونوما، والجديد غير المتوقع كلها تسببت في تأخير الطلب . واتخذ ممثل المبيعات اجراء فوريا .في ما سافعله لك، قال ذلك .

اولا: سأعمل على تجميع الطلب وتوصيله لك باستخدام FedEx خلال المساء ليصلك في صباح الغد.

ثانيا: سارفق عناوين اعادة السلع التجارية حتى اذا وصلك الطلب القديم ترفضها عليه، وتتصل FedEx لآخذها منك .

ثالثا : سأتنازل عن كل تكاليف الشحن للطلب الاصلي، واعادتها لنا، ولهذا الطلب سيصلك في صباح الغد.

رابعا: سارسل 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 للوعد بها، وذلك مع عناوين الاعادة وهدية رائعة مجانية ورغم الضيق والحزن الذي حدث في البداية فقد شعر دون وبيتس بالبهجة.

عندما وصل احد العملاء، مبكرا في الصباح احد ايام الشتاء الى المكتب تأجير السيارات enterprise rent-a-car في كامبردج Cambridge بماساشوسيتس Massachusetts لأخذ SUV لقيادتها في عطلة التزلج على الجليد التي سيقضيها في منتجع سوجار بوش sugar bush في فيرمنت Vermont (قيادة لاكثر من ثلاث ساعات)، ولم تكن هناك مركبات او اي سجل خاص بحجزه. واعتذر ممثل خدمة العملاء في كامبردج بمهنية، واتصل بالفروع القريبة منه حتى وجد السيارة التي يحتاجها العميل Chevy trailblazer في موقع يقع على بعد بعض اميال. وكان هذا جيد على اية حال. وواصل لوي Lowey العميل الى منزله ليحظر معادات التزلج على الجليد، والى الفرع الاخر ليأخذ منه السيارة كما قلل 20٪ من سعر الايجار مقدما رسوم المرور الى العميل التي سيدفعها على الطريق السريع (والتي لم يكن في حاجة الى دفعها اذا سافر من كامبردج) كما ملأ له نصف خزان الوقود. وخلال شهر واحد استأجر العميل المبتهج 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 . فيعود العملاء الراضون مرات. ومرات . لذلك، في الاسواق الحالية مرتفعة المنافسة، يمكن ان تتحمل الشركات خسارة نقود على احدا العمليات الجارية اذا ساعد هذا في دعم علاقة العميل طويلة المدى .

فبالنسبة لشركات المهتمة بادخال البهجة على العملاء، تكون القيمة والخدمة الاستثنائية اكثر من مجموعة من السياسات، او الاجرات - فهيا موقف الشركة ككل، جزء مهم من ثقافة الشركة . فتحب امريكان اكسبريس express American ان تحكي قصصا عن كيف انقض اناسها العملاء من كوارث تتراوح من الحروب

الاهلية الى الزلازل، ولا يهتم تكلفة ذلك . وتعطي الشركة مكافئات نقدية حتى 1000 دولار لمنفذي العظام : great performers مثل باربارا وبر Barbara Weber والتي حركت جبال من وزارتي المالية والدولة للولايات المتحدة u.s.state department and treasury لاعادة 980 دولار لشيكات سياحية سرقة من عميل كان في كوبا Cuba وتكون سوث ويست للخطوط الجوية، southwest airlines، مشهورا بأسعارها المنخفضة، والوصول في موعدها . الى ان العاملين الودودين، والمسلمين لديها يقطعوا اشواط طويلة في ادخال البهجة على العملاء . ففي احدا الحالات، بعد اغلاق بوابة المغادرة، تجلس احد الطيارين على احدى الركبات التي يبدو على وجهها الحيرا وكانت تتسابق في طريقها لتجد انها قد وصلت متأخرا جدا . وعادة الى البوابة لياخذها الى الطائرة . ويقول نائب الرئيس التنفيذي لخدمة العملاء في الشركة . ( لقد كسر الطيار كل القواعد المكتوبة ،الى اننا هنانهو على عملو الجيد مع الراكبة) .

تحكي الفنادق الاربعة مواسم four seasons hotels ، المشهورة لخدماتها الفائقة، للعاملين لديها قصة رون ديمنت run dement ،حارس بوابت في تورنتو Toronto والذي نسيا ان يحمل حقيبة اوراق احدى النزلاء الى التاكسي عند مغادرة الفندق . لقد اتصل حارس البوابة هتفيا في النزيل وهو محامي في واشنطن دي سي Washington d. c وعرف منه انه هو في حاجة ماسة الى حقيبة الاوراق للجمع في صباح اليوم التالي . ودون ان يطلب موافقة من الادارة . سافر ديمنت في اول طائرة واعادة الحقيبة ال صاحبها واختارت الشركة ديمنت عامل السنة employee of the year . وبلمثل، تزدهر سلسلة محلات اقسام نورد ستروم Nordstrom على قصص عن لبطال 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 ال احد العملاء - لا توجد لديه نورد سترو 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 لنورد ستروم ن وكانت مدينة بمبلغ 1000 دولار لنورد ستروم . ولم يلغى نورد ستروم الدين فقط ، بل ارسل اللي مقبرتها باقة من الزهور ايضا .

لا توجد اي صيغة بسيطة لرعاية العملاء لكنها ليست سرا ايضا فطبق لرايس ال اي بينس i.i.beans لدى لكثير من الناس اشياء خيالية لقولها عن خدمت العملاء الى انهو نوع من نشاط التعويض بطريقة او باخرا . وبنسبة الى الشركات التي توديه بصورة جيدة فانهو يعود عليها بالفائدة الكبيرة ايضا .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. هل تعتقد بأن لرجل 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 بالاجابيات على الشركة حدودها من خلال الحالة الراهنة؟
3. ما هو الاثر النفسي لسلوك المستهلك من خلال علاقة العميل مع الشركة على السلوك الشرائي للمنتجات؟

المصدر : ( كوتلر وارمسترونج، 2007، ص 82 - 84 )

المكتبة نت

خبر جليس في الزمان كتابان

www.Maktabah.Net

### حالة تطبيقية دراسية (13)

#### عملية شراء الأعمال : تطوير للموارد وليست عملية شراء فقط

تبيع سلسلة محلات و ال مارت (Wall Mart) ما قيمته أكثر من ربع ترليون دولارا من السلع كل سنة.

لكنها قبل ان يمكنها بيع Sell منتجاتها للعملاء، يجب عليها ان تشتريها Purchase من الموردين أولا، ولا يمكن أن يعتمد تاجر التجزئة العملاق هذا على مشتريات من الموردين المستقلين اللذين يمكن أن يتاحوا عند الحاجة لهم .  
ويجب أن تطور و ال مارت شبكة قوية نظامية من شركاء المورد اللذين يقدموا حجما هائلا من السلع التي تبيعها بكفاءة.

ويجادل بعد النقاد أن و ال مارت تستخدم حجمها الهائل، وقوة شرائها العملاقة في اجبار الموردين على قبول هوامش في سمك موس الحلاقة، بل تجبرهم في بعض الاحيان على الخروج من الاعمال . لكن اذا كانت و ال مارت (Wall Mart) ستعمل هذا مع كل مورديها، فمن أين تحصل على توريد السلع الهائلة اللذي تحتاجه على أرفف محلاتها في جميع أنحاء العالم ؟ بدلا من ذلك، فمن منفعتها الخاصة، يجب أن تعمل و ال مارت مع الموردين لتجعلهم أكثر قدرة على العطاء.

ففي هذه الايام كما في حال و ال مارت، تعمل معظم الاعمال الكبيرة أكثر من "المشتريات" فتعريف الموردين، وتطورهم، وتدعمهم، لتضمن توريد يعتمد عليه للمنتجات، والمواد التي ستستخدمها في انتاج منتجاتها، أو اعادة البيع للاخرين . فهم يعرفوا أن ما يكون جيد لمورديهم سيكون جيد لشركتهم. لذلك فإنه يدخلوا في شراكة مع الموردين ويساعدهم في أن يكونوا أكثر فاعلية . ليس لدى و ال مارت قسم مشتريات Purchasing Department ، وإنما لديها قسم تطوير العميل Development Department Supply، والذي يبحث عن موردين مؤهلين، ويساعد في توجيههم خلال عملية شراء و ال مارت المعقدة.

يقدم القسم دليل اقتراح المورد Supplier Proposal Guide، ولديهم موقع ويب يقدم النصيحة للموردي اللذين يرغبون في تأدية أعمال مع وال مارت . وتدعم مورديها بطريقتين . مثال ذلك، فإنها تعمل بنشاط مع الموردين في إختيار المنتجات، والبرامج الجديدة في محلاتها . وتسمح لمورديها الرئيسيين بإستخدام قواعد بياناتها الضخمة المتصلة بنقاط البيع لتحليل عادات شراء الموردين، وتعلمت بركتر وجامبل، على سبيل المثال، أن منتجاتها تايد Tide السائل يباع بصورة أفضل في محلات وال مارت في الشمال، والشمال الشرقي، بينما يباع المسحوق منه بصورة افضل بالجنوب، والجنوب الغربي وتستخدم بروكتر وجامبل مثل هذه البيانات في تفصيل اتاحة منتجاتها بمناطق محددة .

وبالمشاركة في المعلومات مع الموردين، تساعدهم وال مارت في بيع منتجاتها أكثر والتي توفر بدورها مبيعات أكثر لوال مارت .

ومثل وال مارت، يتطور المشترون في مدى واسع من الصناعات من المشتريات " إلى " تطوير الموارد".لنأخذ صناعه السيارات المعتمده بقوة على الموردين . تشتري هوندا الامريكية مواد، وأجزاء من مئات الموردين . ومنذ عقد مضى من الزمن، شيدت هوندا برنامج علاقات قوي مع الموردين، والذي يقدم تطوير، ودعم موارد موسعين . فلا تشتري هوندا من مورديها فقط وإنما تساعد في تدريبهم أيضا . فتقدم أكثر من 160 برنامج تدريبي للموردين ،عن موضوعات تتراوح من تحسين الجودة وتقليل التكاليف الى تطوير قيادة الواجهة الامامية كما تستضيف هوندا حديثين بالسنة، والتي يلتقي فيها فرق الجودة من حوالي مئة مورد للمشاركة في الافكار عن تحسين عمليات التصنيع "قصدا هو تقوية عمليات اعمال الموردين . يقول ذلك منفذ المورد في هوندا . " فيكون تنظيم العائلة كله بنفس قوة اضعف رابط فيه ،" يقول آخر ذلك . " لذلك علينا ان نعمل مع بعضنا البعض ."

كما تبحث المنافسة تويوتا عن موردين الجودة أيضا، وتساعد في تدريبهم . مثال ذلك، ينفق مركز دعم مورد تويوتا ثلاث سنوات في تعليم المديرين في صناعات إيرني جرين للموارد 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 أشهر 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 ازداد نموا بسرعة مع ... تويوتا، كما أننا مبرمجين "، يقول ذلك كارل كود Carl code، نائب رئيس في صناعات ايرني جرين . " الا أن هذا ليس تدريب رمادي . فهم يريدوا من الموردين أن يحققوا مالا أكثر ليضلوا باقين في الأعمال، وينموا، يأتوا لهم بالابتكار ."

ما الذي يعنيه الانتقال من المشتريات الى تطوير المورد لمسوقي من الاعمال الى الاعمال ؟ إنه يعني أن مشتري الاعمال الرئيسيين لا ينظروا الى "الموردين" اللذين يشتروا منهم السلع، والخدمات فقط . وإنما يبحثوا عن "مشاركات الموردين" التي يمكن أن تطور علاقات توريد مزدوجة الفائدة . الا ان مثل هذه العلاقات تكون شارعا له اتجاهين .

فمثلا 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 كيميائيات التنظيف الى مدى واسع من عملاء الاعمال، متراوحه من غسيل السيارات الى القوات الجوية للولايات المتحدة . وسواء كان العميل يغسل اسطولا او مصنعا، محلا او مطعما، معمل تقطير او قاعده عسكرية، تأتي شيمستيشن له بمحلول التنظيف الصحيح في كل مرة. تعمل شيمستيشن أكثر من توريد كيميائيات التنظيف لعملائها . " فيفكر عملائنا ... فينا على اننا شريك أكثر من مورد " . الا أن شيمستيشن تعمل أكثر من بيع كيميائيات التنظيف الى عملائها ببساطة . فتشارك مشاركة فعالة في تصميم محاليل تنظيف حسب الطلب



لمشاكل تنظيفهم الفريدة . أولاً، تعمل شيمستيشن مع كل عميل فردي على تصحيح تركيبة الصابون المصممة خصيصاً لهذا العميل . كما انها تنتج تركيبات خاصة لغسيل الايادي، والاقنعه، والالات النافخة، والريش، واوعية التكرير، وحاويات مستحضرات تجميل العين، وقوالب صب الياخوت، وشاحنات الخرسانه، وكل شيء آخر تقريبا يمكنك تخيله . ثانياً، تسلم شيمستيشن الخليط المنتج للعميل في خزان مشيد في موقع العميل .

وأخيراً، تجري صيانة للخزان عن طريق مراقبة استخدامه، واعادة ملئه تلقائياً عندما ينخفض مستواه ويتبع عن المشاركة مع عميل فردي لايجاد حل كامل علاقة مورد - مشتري دائمة تساعد شيمستيشن في صد الطريق على المنافسة . وكما لوحظ في عدد حديث من التبصرات Insights، وهي الخطاب الاخباري لشيمستيشن، "عملائنا ... عادة ما يفكروا فينا كشريك أكثر من مورد ."

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. هل تعتقد بأن قرار وال مارت (Wall Mart) بعدم وجود قسم مشتريات واستبداله بقسم تطوير التوريد هو قرار صحيح، مع تدعيم اجابتك بحقائق من الحالة؟
2. ما هي الاجراءات 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 وارمسترونج، 2007، ص 354 - 356 )

www.Maktabah.Net

### حالة تطبيقية دراسية (14)

طرق التسويق الدولي : عندما تكون في روما ما يعمله اهل روما

تحليل هذا : تعتقد شركة الاقراص المدجة أنه أن الاوان الان تستمتع بقية العالم بنفس المنتجات الممتازة التي تقدمها للمستهلكين الامريكين لجيلين كاملين . وأرسلت نائب الرئيس هاري سليكسميل إلى اوروبا وافريقيا واسيا للتعرف على هذه الناطق. توقف السيد سليكسميل في لندن أولا حيث عمل زيارة قصيرة لبعض البنوك واتصل بهم هاتفيا وتعامل مع الباريسيين بنفس السهولة وفي توردا ارجنت رحب بضيفه على طعام الغداء وهو مدير شركة هندسية بالكلمات نادني باسمي هاري فقط يا جاكويس .

وفي المانيا كان السيد سليكسميل مركز قوة فقدم عرض تسويق على احدث طراز كامل بالوسائل السمعية واللوحات المقلوبة 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 والقي باوراقه على منضدة الرجل وعندما قال الرجلان وداعا لبعضهما بصافحا بالايدي بجرارة وامسك بذراعه اليمنى وبعد ذلك ارتدى بطلنا الجاكت الرياضي والبنطال الكاكي في طريقه لموعده مع صاحب شركة تصميم تغليف ايطالية يعرف كل فرد ان الايطاليين هزليين ويحبون المرح .

وبعد ذلك اتجه السيد سليكسميل الى المملكة العربية السعودية حيث قدم ببرودة أعصاب ملف عملة المصنوع من جلد الخنزير إلى 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 القي عصيان تناول الارز في الصحن وقدم لكل ضيف ساعة تيفاني انيقة كتذكار لزيارته . جولة رائعة بالتأكيد لانتاج الكثير من الاوامر اليس صحيحا ؟ خطأ فبعد ستة اشهر لم يظهر اي اثر للرحلة باستثناء رصة من الفواتير ففي الخارج لم يكونوا مهتمين بهاري.

وقد تم تضخيم هذه الحالة الافتراضية للتركيز . نادرا ما يكون الامريكوي بهذه الصورة. الا ان الخبراء يقولون ان النجاح في الاعمال الدولية لديه الكثير لعمله مع معرفة المنطقة واناسها . فبتعلم اللغة الانجليزية وتوسيع انفسهم بطرق اخرى قابل قادة اعمال العالم الامريكيين ابعد من منتصف الطريق . وبالمضاهاة يعمل الامريكيون في العادة القليل باستثناء افتراض ان الاخرين سيسيروا على موسيقاهم. نحن نرين ان تكون الاشياء امريكية عندما نساfer. السرعة والراحة والسهولة . لذلك فاننا نصبح امريكيين قبيحين . بطلبنا من الاخرين ان يتغيروا، يقول ذلك خبير تجارة عالمي امريكي، اعتقد ان من الممكن العمل المزيد من الاعمال اذا حاولنا بصورة اكثر جدية .

يجب ان تساعد الشركات الامريكية مديريها في فهم العملاء والثقافات الدولية مثال ذلك، يجعل اليابانيون بطاقتهم كامتداد للذات - إنها يناولوها للاخرين وانما يقدموها

لقد حاول هاري المسكين لكن بالطرق الخطأ لا يعتقد البريطانيون، كقاعدة عامة صفقات عبر الهاتف مثلما يفعل الامريكويون . ليس هناك فارق "ثقافي" كبير مثلما هو موجود في الطريقة.

كما ان الفرنسيين لا يحبوا الاعتياد الفوري - اسئلة عن الاسرة او الكنيسة او الامور العامة كما انهم لا يحبوا ان ينادوا الاغراب باسمهم الاول، ربما لم يظهر السيد جاكويز المسكين شيئا لانه ارتد . لم يكن مسرورا بالطبع، اوضح ذلك خبير في ممارسة العملية للاعمال الفرنسية، لقد اعتبر هذا مذاقا رديئا، استمر في تعليقه، حتى بعد اشهر من تعاملات الاعمال انتظرت منه ان يناديني باسمي الاول ..... انت محق دائما في ان تقول السيد في اوروبا .

يمكن ان يكون لتقديم هاري المسرحي اخفاقا لدى الالمان الذين لا يحبوا المبالغة والمظاهر . لكن طبقا لاحد الخبراء الالمان اصبح الالمان معتادين على التعامل مع الامريكيين ورغم استمرار الاختلافات في لغة الجسم والعادات الا ان اخر 20 سنة قللتها . لقد عانقت سيدة امريكية في اجتماع اعمال الليلة الماضية قال

ذلك يكون هذا طبيعيا في فرنسا الا ان الالمان ( كبار السن ) لا زالت لديهم صعوبة ( مع العادات ) " كما قال ان نداء افراد السكرتارية باسمائهم يعتبر غير لائق ايضا بالتاكيد يمكنك ان تسأل إذا كان بإمكانك عمل ذلك وتحصل على اذن او لا . ففي المانيا يتعامل الناس مع بعضهما بعضا بصورة رسمية وصحيحة - فيجب ان يشار للفرد الحاصل على درجتي دكتوراه ( وهذا امر معتاد جدا ) بانه السيد الدكتور الدكتور هاري.

عندما امسك هاريسليكسمایل بذراع رجل الاعمال الياباني الايمن ربما اعتبره هذا المنفذ غير محترم ووقع فليليابان مثل الكثير من الدول الآسيوية، ثقافة عدم اتصال ، تكون مصافحة الايدي فيها تجربة غريبة، وجعل هاري الاشياء اشد سوءا بتقديمه بطاقة اعماله فيجعل اليابانيون بطاقات الاعمال كامتدادات لانفسهم، ومحددات للرتبة ولا يناولوها للناس يغدقوا بالاطراء على المرؤوسين ويطروا الرئيس الرسمي الاعلى رتبه فقط .

كما كان هاري سيء الطالع احقا ايضا عندما افترض ان الايطاليين يشبهوا قوالب هوليوود فالنزعة للتصميم والاسلوب التي تتسم بها الثقافة الايطالية للقرون تتواجد فيها رجال الاعمال من ميلانو وروما فهم يرتدوا ملابس جميلة ويعجبوا بالنزعة لكنهم يشحبوا عند البهجة او عدم المناسبة في ملابس الاخرين . وفي المملكة العربية السعودية يمكن اعتبار الملف الفخم من جلد الخنزير حقيرا . فرجل المبيعات الامريكي الذي يقدم هذا الملف يلفظ بصورة غير رسمية، وتوضع شركته في القائمة السوداء بالنسبة الى العمل في المملكة العربية السعودية، وفي الصين يمكن ان يساء القاء هاري عصي اكل الارز بانه عدواني، فيعني وضع عصي الارز في الطبق الموت للصينيين، ويمكن ان تؤكد الساعات التي قدمها هاري كهدية لهم هذه المقاصد المظلمة . فيعني " اعطاء ساعة " للصينيين 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 لمشتري الاعمال الدوليين . "عندما تجري اعمالا في دولة اجنبية وثقافة اجنبية - خاصة في الثقافة غير الغربية - لا تفترض شيئا،" ينصح بذلك متخصص في الاعمال الدولية . "لا تعتبر شيئا مضمونا . حرك كل حجر . اطرح كل سؤال . احفر في كل التفاصيل . لان الثقافات تختلف فعلا، ويمكن ان يكون لهذه الاختلافات تاثير كبير ." لذلك تظل النصيحة القديمة نصيحة جيدة : عندما تكون في روما، اعمل ما يعمله اهل روما .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. هل يستطيع المسوق الدولي أن يميز المستهلكين الاجانب على تقبل منتجاته كما يريدھا هو أم لا؟
2. قبل دخول السوق الاجنبية على السوق الدولي أن يدرس ويبحث في كثير من الامور. ما هي حسب اعتقادك المفروض على هاري سليسكمايل أن يفعل قبل الذهاب إلى الدول التي زارھا؟
3. ما هي الاستراتيجيات التسويقية التي كان من المفروض على هاري أن يتبناها للتعامل مع الاسواق الدولية، دعم إجابتك بحقائق من الحالة الراهنة؟

المصدر: ( كوتلر وارمسترونج، 2007، ص 365 - 367 )

خبر جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

" . فبينما يريد بعض الناس سيارة بورش الجراج، يفضل الآخرون ستينواي في غرفة المعيشة، ولك منهما نفس التكلفة ولك منهما تأثير على مالكه .

وحتى في اسوء الاوقات، احتفظت استينواي واولاده مصداقيتها لتقاليدها، وصورتها باسعارها المرتفعة ورغم ان عائلة استينواي لم تعد تملك الشركة الان الا ان ملاكها الحاليون لا زالوا يثمنوا، ويحموا علاماتهم التجارية فعندما اشترت الشركة التي كانت تمر بمصاعب في سنة 1984 تحملت الادارة الجديدة 900 بيانو زائد في المخزون . وبدلا من تقليلها للاسعار لتحقيق ربح سريع مع المخاطرة بالحاق الاذى بالعلامة التجارية، استعاد المديرون صحة الشركة عن طريق التمسك بخط الاسعار، واعادة تجديد التزامها 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 : " الاكثر كثيرا " كما ان الاسعار الاعلى كانت جيدة للشركة . " نحصل على 2٪ من كل مبيعات لوحات المفاتيح في الولايات المتحدة " يقول بروس ستيفنس رئيس استينواي ذلك . " الى اننا نحصل على 25٪ من دولارات مبيعات، وعلى حوالي 35٪ من الارباح .

وللعملاء اي كان تكاليف استينواي، فهي سعر قليل لدفعة في تجربة امتلاك البيانو . اسال جامع التحف فقط الذي كلف حديثا باعادة تجديد بيانو استينواي الماتاديا الذي انتج سنة 1887 . السعر لاستينواي الذي يحلم به ؟ مفاجأة 675 الف دولار ! ويلخص عازف البيانو الكلاسيكي كريستيان زيمر مان كل تجربة مع استينواي كما يلي : " تكون صداقتي مع بيانو استينواي احد اكثر الاشياء اهمية وجمالا في حياتي " . من يمكنه ان يضع سعرا لمثل هذه المشاعر .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. هل تعتقد انه فعلاً الجودة العالية تبرر السعر المرتفع؟
2. تؤمن شركة ستينواي وأولاده بأن هنالك فئة معينة من المجتمع / السوق بحاجة إلى منتجاتها. هل هذا صحيح؟
3. ما هي الاستراتيجية الخاصة بالمنتج والسعر التي تبنتها شركة ستينواي وأولاده؟

المصدر: (كوتلر وارمسترونج، 2007، ص 593 - 595 )



المكتبة نت

خبر جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## حالة تطبيقية دراسية (16)

### بوننت : جعل معلومات العميل دم الحياة للتنظيم

في كل مرة تنتقل ستة علب من بود لايت من الرف في بيجلي وبيجلي، تعرف شبكة بيانات بودنت مرتفعة السرية من أنهويزر بوش المنتشره في جميع أنحاء الوطن ذلك . كما يمكن ان تسجيل الشبكة ما يدفعه العميل، ومتى يشتري البيرة، وما اذا كان قد اشتراها مثلجة او دافئه، وما اذا كان العميل قد حصل على صفقة جيدة . لقد عملت أنهويزر بوش عملا في غاية الدقة من ايجاد ما يشتريه محبو البيرة، ومتى، وأين، ولماذا . " اذا خسرت ( أ - ب ) ( A TO B CO.) مكانا على الرف في محل في كلاركسفيل بتينيسي، فانها تعرف ذلك مباشرة، " يقول ذلك استشاري في الصناعة. " فهم أفضل في مباراة ( المعلومات ) من اي فرد اخر، بما ذلك كوكا كولا . وحتى وقت قريب، كانت صناعة البيره متأخرة تقنيا . فكان لدى المنتجين الرئيسيين معلومات قليلة، وكانوا يستخدموا البيانات المتاحة لهم فقط . الا ان ( أ - ب ) ( A TO B CO.) غيرت القواعد في سنة 1997، عندما قرر رئيسها أغسطس بوش الثالث أن يجعل شركته رائده في تعدين أنماط شراء عملائها . وكانت نتيجة ذلك بودنت . شبكة بيانات موسعه للعملاء والسوق . وتعمل ( أ - ب ) الان يدا بيد 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 ( أ - ب ) ويسجلوا ممثلوا مبيعات الموزع مناطقهم مسكين بكل قطعة معلومات يمكن أن تفيد، مثل كمية المكان المخصص في أرفف تجار تجزئتهم لكل العلامات التجارية للبيرة، وأيها له العروض المرئية أكثر، وأيها جاري احضارة لناخذ ديريك جوردون، وهي ممثل لأحد موزعي ( أ - ب ) في كاليفورنيا المركزية . عندما سحب جوردون من أحد محلاته، او احد عشرات أسواق، ومطاعم الليكور رجع الفضل الى بودنت في التحميل بمعلومات الحساب . وبالطبع، كان



متعطشا للمزيد . فبتوصيل حاسبه الدفترتي، وهو رفيقه الدائم ونافذته في بودنت، يبدأ جورردن جولته . "أولا، سأؤكد من حسابات المدينين ومن أن كل شيء مجدّد" يقول ذلك . "وبعد ذلك ستظهر لي شاشة المخزون بيانات أربعة أسابيع سابقه . واستطيع أن احصل على المبيعات السابقة، واماكن تواجد العبوات - الحقائق، والارقام عن كم من المبيعات حدثت عندما كانت معروضة في موقع معين" .

وبعد الاستشارة مع عميله، يقوم جورردون "بمراجعة المحل، واضعا ما أراه انا" - ليس مجرد ما يراه هو عن علاماته التجارية الخاصة به وكذلك عن منتجات المنافسين، واسعارها، وعروضها والتي تظهر في الشاشة ايضا . ومنذ بضع سنوات مضت، عندما كنا نبحث في لوحات اللصق والفواتير لم يهتم جورردون بتتبع عروض كورس وميلر في محلات عملائه . اما الان فأصبحت من ضمن حقول البيانات الاكثر أهمية في شاشة المحمول . "فالحصول على معلومات المنافس ليس عملا زائدا،" يقول ذلك . "فأنت دائما تريد أن تراجع المحل" . كل شيء يحدث، ويصل جورردون المحمول بهاتفه الخليوي، ويصدر أوامر جديده للمستودع، وذلك مع البيانات التي جمعها . "بأمانه ؟ اعتقد اني اعرف عن اعمال هؤلاء الناس اكثر مما يغرفوه انفسهم، يقول ذلك . "على الاقل في قسم البيرة" .

يعمل جورردون وعدة الاف من الممثلين، والسائقين كعيون، واذان لشبكة بيانات بودنت والتي من خلالها يعد موزعو (أ- ب) تقاريرهم، بتفاصيل مهمة، عن المبيعات ومخزون الارفف والعروض في الالاف من المخارج . الا ان البيانات المذهلة ليست الا الخطوه الاولى . "انها ليست عملية جمع بيانات" يقول ذلك هاري شوماخر محرر أعمال البيرة اليوم "فيعتمد الامر على قوة العقل . فتكون (أ-ب) الاذكى في تحديد كيف تستخدمها . وتعطي معرفة كيفية استخدامها ل - أ - ب ما يجعلها تشبه وال مارت في اسواقها .

وبجمع البيانات في الزحف الليلي لخدم موزعيها في جميع انحاء البلاد، ويمكن ان تستخلص أ - ب صورته في كل صباح لاي العلامات التجارية تباع بأي عبوات مستخدمه بأي خليط عروض، وخصومات، وترويجات . وتساعد البيانات الاضافيه من مصادر اخرى في اكمال الصورة . والان، تكون أ - ب منتج البيرة

الرئيسي الوحيد الذي يعتمد به بشدة على البيانات من شركة موارد المعلومات والتي تتابع كل شفرة أعمدة لمنتج يمر في نقطة البيع خلال عملية دفع العميل الحساب، وتؤدي دراسات مسحية للمستهلك على نمط نيلسين كما تجرى أ - ب دراستها المسحية الشهرية أيضا لترى ما الذي يشتريه محتسو البيرة، ولماذا .

تستخدم أ - ب البيانات في التغيير المستمر لاستراتيجيات التسويق، وتصميم الترويجيات لتناسب العادات العرقية لأسواقها، وكردار تحديري يكتشف أين يوجد للمنافسين حافه . ولا يعرف احد من منتجي البيرة الاخرين تعدين بيانات أ - ب فيقول تعدين البيانات الشامله كل شئ ل أ - ب من اي الصور، او الافكار الى الدفع في اعلاناتها 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 أرقام 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 للمدينة ( 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 كاسترو من سان فرانسيسكو وليس على نظيراتها في ميشن )، وطبقا للعطلات ( يكون الرابع من يوليو بائعا كبيرا في اتلاندا ولا يكون يوم سان باتريك وكذلك ..... ) . وطبقا للطبقه ( العلب الصفيح لمحات الياقات الزرقاء، والزجاجات للياقات البيضاء ) . " كما انهم يحفروا لأسفل الى مستوى المحل الفردي، " يقول ذلك احد الاستشاريين في الصنائه . " يمكنهم الاشاره الى ان العملاء ذكور وشاذين جنسيا ولاتينين وبلغوا من العمر 30 سنة ومحافظين وحاصلين على تعليم جامعي . " بودنت : في كل مرة تنتقل ستة علب من بود لايت من الرف في محل البقالة، تعرف شبكة بيانات بودنت مرتفعة السرية ذلك . كما يمكن ان تسجل الشبكة ما يدفعه العميل و متى يشتري البيره و وما اذا كان قد اشتراها مثلجة او دافئه، وما اذا كان العميل قد حصل على صفقة جيدة .

وعملت أنهويزر بوش عملاً في غاية الدقة من إيجاد ما يشتريه محبو البيرة ومتى، واين، ولماذا .

وتكون عملية تعدين البيانات بوندت التاج الذهبي المعروف معرفة بسيطة للملك البيرة . فهي السبب الاولي الذي يجعل حصة حجم أ - 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 الشركة مرتفعه التقنيه، حققت أ - ب مكاسب وارباح من رقمين عشرين لعدد 20 ربع سنة متتالية، بينما تسطحت أرباح كورس، وميلر .

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هي الاستفادة الحقيقية 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) أم لا
3. ماذا تعمل (A TO B) في البيانات التي تحصل عليها من بوندت

المصدر : (كوتلر وارمسترونج، 2007، ص 263 - 265)

خبر جليس في الزمان كتابات

www.Maktabah.Net

## حالة دراسية تطبيقية (17)

### شركة الشبراويشي لمستحضرات التجميل

بدأت هذه الشركة أعمالها عام 1952 عندما علم مؤسسها بسياسة الحكومة المصرية من الاكتفاء الذاتي والتفكير في تنفيذ برنامج ضخيم 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 أصنافاً ممتازة من مساحيق الوجه للسيدات وكريم للحلاقة للرجال ومعجون أسنان للجميع وبعد أن استوثقت من جودة أصنافها قامت بجملة إعلانية أهلية قوية وعينت في كل محافظة وكل مديرية مندوباً عاماً لها 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 وأن 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٪.

ولقد أهتم مدير الشركة ببحث أفضل طرق التوزيع مع خبراء السوق 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 ببيع أصناف ممتازة من هذه المنتجات الثلاث تحت أسم ((ك. أ. 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

الصناعة وله إدارة منفصلة ومالية منفصلة، وكان من نتائج هذه التفرقة أن تكرررت عمليات كثيرة وازداد عدد الموظفين و عدد المكاتب وبالتالي المصروفات العامة للشركة ولا يربط القسمين سوى وجود مدير عام رأسهما .

ويحمل المدير العام شهادة علمية رفيعة في الكيماويات وركز اهتمامه في ترقية المنتجات وإتقانها ولكنه لم يلتفت إلى الناحية الإدارية بل فوض سلطته إلى مساعدين له دون أن يفرض عليهم رقابة من أي نوع، وما بدأت الشركة أعمالها حتى بدأ الإهمال يظهر في إدارتها، ثم أخذ يتفقم إلى درجة حملت الشركة تكاليف باهظة مما أضعف مركزها المالي .

وكانت مبيعات مساحيق الوجه ثابتة تقريباً وأسفرت في جملتها عن خسارة حيث كانت منافسة الأسعار الرخيصة للشركة الأخرى قوية وكذلك لم يكن البيع من الصنفين الآخرين مرضياً لأنه كان ينخفض من سنه لأخرى ولو أنه كان مرجحاً لدرجة 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 الإرباح 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 معجون الجملة

الوجه الحلاقة الأسنان

1954	52	100%	100%	100%	100%
1955	74	9%	74%	115%	94%
1956	109	31%	72%	109%	72%
1957	145	39%	91%	145%	91%
1958	169	35%	90%	169%	90%

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 تخرجت حالتهم المالية إلى درجة خطيرة.

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. هل تستمر شركة الشبراويشي في إنتاج الأصناف الممتازة؟ وهل تهتم بإنتاج الأصناف الغالية من مساحيق الوجه؟
2. هل لديك مقترحات لتحسين تسويق كريم الحلاقة ومعجون 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 365 - 367)

## حالات تطبيقية متنوعة

حالة دراسة (1): بحث " اللمس ، والاحساس " العوامل النفسية للمستهلكين

حالة دراسة (2): ام تي في العالمية (MTV) : الموسيقى هي اللغة العالمية

حالة دراسة (3): جوليبى مقابل ماكدونالدز: يمكن ان يكون الصغير جميلا

حالة دراسة (4): اثر سلوك المعلم في تكرار السلوك العدوانى عند الطلبة

حالة دراسة (5): المدير والتقارير في شركة دلائل في السودان

خبر جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net



# المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

[www.Maktabah.Net](http://www.Maktabah.Net)



## حالة دراسية (1)

### بحث " اللمس ، والاحساس" العوامل النفسية للمستهلكين

عادة لا يعرف المستهلكون ، أو 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 ، ومواقف الشراء . وفي بعض الاحيان تتراوح هذه الاساليب الغريبة من اختبارات تفسير مدونة، ومصاحبة حرة لجعل المستهلكين يبنوا احلام يقظة ، وخيالات عن العلامات التجارية ، او مواقف الشراء . ويقدم احد الكتاب الملخص التالي لجلسة اجاث الدوافع :

صباح الخير ، سيداتي وسادتي ، لقد استدعيناكم اليوم لبحث مستهلك بسيط . والان ، عليكم بالنوم على الوسائد ، والقاء كل العوائق من النافذة ، 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 تحجلوا . هل سيكون حيوان الباندا او اسد ؟ او حية او دودة صوف ؟ وبالنسبة الى تمريننا النهائي ، دعونا نجلس ، ونسحب تخيلاتنا . ارسموا صورة لاحدى مستخدمات خليط كيك تقليدي . هل ترتدي مريولا ، اولباس البيت ؟ او رداء حديث ؟

تبدوا مثل اساليب الاسقاط بلهاء . الا ان المزيد ، والمزيد من المسوقين يستخدموا مثل هذه الطرق لللمس 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 eschle في قمة تعب . فقد عمل لاشهر هو وفريقه على التوغل بعمق في نفسية المستهلك . لاشهر لم يصلوا الا الى فراغ . لقد جربنا منشطات الذاكرة السيكوجرافية psychographic memory ، تذكر هذا . وجربنا عملية الاحلام وكلها دون نتيجة . وعند احدي النقاط ، كنا نعطي المبحوثين قطعا من الطين الصلصال ونطلب منهم تشكيل اشكالا تعبر عن مشاعرهم الداخلية تجاه شل .

وآن الاوان ليقرر اوشلي ان يجرب شيئا ثوريا . فكي تعطي شل جذبا اكثر لعلاماتها التجارية من الوقود عليها ان تتعمق-وتتعمق اكثر . واستدعي 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 خفتت الاضواء ، اخذ الباحث المبحوثين للوراء وللوراء-للوراء على طول الطريق الى طفولتهم . لقد استمر في الحفاظ على اخذهم 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 ، وكانو يقولوا ، كنت ابلغ من العمر ثلاث سنوات ونصف . وكنت في المقعد الخلفي لسيارة ابي الشيفرولية 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 يفضلوه لدى متعهد تموين الوقود ، يقول اوشلي هذا ، وما فاجئني ان هذا كان مرتبطا بالنسبة الى الفرد بتجربته في فترة الشباب . وتتطوعت احدي السيدات بقولها انها دائما تملا خزان وقودها من عند تكساكو Texaco . وسألناها لماذا ، يتذكر ذلك اولي . وقالت : لا اعرف ، واعتقد اني اشعر بالراحة فقط تجاه تكساكو . حسنا ، لقد كانت هذه هي نفس الطفلة ذات الثلاث سنوات ونصف التي وجدت في المقعد الخلفي لسيارة والدها .

وتصمم شل الان طرق تسويق جديدة بناء على التبصرات المكتسبة من هذه المجموعات . واعتقدت شل بصورة خاطئة ان الناس لا يبدووا في شراء الوقود

حتى يبلغوا من العمر 16 سنة ولا حاجة الى استهداف المستهلكين اصغر من ذلك. فلم يخطر ذلك على بال شل، طبقا لقول اوشلي. وفوجئنا. . . باننا من الافضل التعرف على كيفية التأثير 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 العمق المظلم للاوعي المستهلكين . لقد اعتنق رواد الصناعة مثل هذه التكتيكات ، يدعي ذلك احد المحللين . ففي شركات مثل كرافت Kraft وكوكاكولاCoca-cola وبروكتر وكامبل prockter & Gamble ودملر كريزلر Daimler Chrysler شجع اكثر الاستشاريين شهرة ليس من ( شركات الاستشارات التقليدية مثل مكينسي . وانما اتوا ) 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 فعليا على الدوافع النفسية لمستهلكيها من خلال تجربتها؟
2. لو كنت مديراً للتسويق في شركة شل ماذا ستستفيد من هذه التجربة، وما هي اقتراحاتك للشركة؟
3. ما هي أنواع 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 shaltir ، accessed online at www. salon. com ، annetta miller and dody tsiantar ، "consumers in the mist" ، consumers ، "newsweek ، february27 ، 1989 ، pp 46-47;Gerry khernouch ،

## 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 في تقديم علاماتها التجارية الفريدة للبرامج لمحي 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.

والان 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 اسيا و اسبانيا و تاوان و هونج كونج و المملكة المتحدة، وما نتيجة هذا الانفجار العالمي؟ تصل ام تي في الان 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 ككا تصل ام تي في الى 384 مليون اسرة بعدد 19 لغة مختلفة على 37 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 تيرا ديل فيوجو، او اي مكان اخر، وسترى كل العناصر التي جعلت ام تي في فريدة في كل مكان في العالم - رموز العالم التجارية العالمية ل ام تي في، والتشكيل السريع ، وموسيقى وموسيقى، وموسيقى، . 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 تفضيلها لأذواق محددة للمشاهدين في الاسواق المحلية. و لاحظ احد محللي البيزنيس ويك:

كانت ام تي في ذكية بدرجة كافية لتدرك انه بينما يريد المراهقين في العالم الموسيقي الامريكي، فهم يريدوا مادة محلية بالفعل ايضا. لذلك عمل منتجوا ام تي في على تقديم مواهب القمة في اسواقهم المحلية، و كانت نتيجة ذلك تدفقا لا نهائياً من الاحداث المثيرة اليلية التي تجعل عروض ام تي في العالمية طازجة دائماً. فخلال سنة مضت، على سبيل المثال، لم تكن ليتا كاتينا، و يوليا فولكوفاً مختلفتين عن معظم فتيات المدارس في موسكو. والان كونت كاتينا البالغة من العمر 16 عاماً، و فولكوف البالغة من العمر 15 عاماً اقوى الفرق الموسيقية التي خرجت من روسيا، و التي تسمى نفسها تاتو.

فتكون تاتو احدى مجموعات الموسيقى المحلية المنبثقة و التي كسبت سمعة عالمية من خلال ام تي في، و جمهور اوسع في الولايات المتحدة ايضا. و اصبحت مغنية الروك شاكيراً من كولومبيا، التي لم تكن معروفة خارج امريكا اللاتينية حتى سنة 1999 عندما سجلت قرصاً مدجلاً ل ام تي في - حفلات موسيقية للحياة السمعية و التي سجلتها ام تي في - الان احدى الحاصلات على جوائز يواس 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 ابداعاً. 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 العروض الموسيقية المرئية. و في البرازيل يستضيف احد المشاهدين البرازيليين عرض السفر "موشيلاو". وفي الصين تذيع ام تي في في مندارين برنامج مي مي سييس ام تي في و الذي يتسم بفارس عروض مرئية افتراضي. كما تقدم ام تي في الهند برنامج نقطة غباء المكون من قصاصات افلام مسلية عن كيف يمكن استخدام ترس الكريكت في الحياة اليومية

مثل روكجول البرازيلي ، و هو بطل يجعل الموسيقين البرازيليين يواجهوا منفذي صناعة التسجيل . و في روسيا ، اختير برنامج توليف انجيري فيورس كأحد اهم ثلاثة برامج احاديث روسية . ففي استوديو ملون بسلا لم باللون الازرق الفاتح ، ووسائد خضراء كبيرة ، يشاهد عشرات المراهقين احدث العروض المرئية ، و يناقشوها. و ودوريا يعملو فاصلا للرقص الفوري او البوب. في مركز آلة نمو ام تي في العالمي يوجد بيل رويدي ، رئيس شبكات لم تي في العالمية . فهو سفير غيلر متوقف في رسالة لجعل ام تي في متاحة في كل مكان و زمان في جميع انحاء العالم . و طبقا للبرنس ويك:

لاعطاء الاطفال هذه الجرعة من الروك ، تناول (رويدي) طعام الافطار مع رئيس الوزراء الاسرائيلي شمعون بيرز ، و الغداء مع مؤسس سنغافورة لي كوان بيو ، و ظهر مع القائد الصيني جيانج زيمين . كما قابل القائد الكويبي فيدل كاسترو و بنفسه و الذي تساءل اذا كان يمكن ان تعلم ام تي في اطفال كوبا اللغة الانجليزية. و يقول رويدي: لقد و اجهنا 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 متزايدى الثروة ، جعل برامجها شائعة خاصة مع المعلنين . و ككل فخليطها من المحتوى المحلي و العالمي ، مدججا مع الدخول المبكر في الاسواق العالمية، جعلها اقوى من ان تنهزم. تتجمع شبكات ام تي في العالمية دلاء من المال سنة بعد اخرى من خليط رسوم الاشتراك في الكابل ، و الاعلان ، و الاوساط الجديدة المتزايدة ، أستخلص هذا المحلل . في نفس الوقت ، تناضل النافسة لمجرد ان تحقق التعادل فقط. فتحولت فيفا، اقوى منافس ل ام تي في في اوروبا ، لتوها للربح.

لذلك في عقدين اثنين من الزمان فقط، لحقت ام تي في بركب صفوة العلامات التجارية ، و ذلك مع رموز مثل كوك، و سوني ، 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 أن نجاح شركة (MTV) هو ذكاء تسويقي ام ضربة حظ؟
  3. ماذا تقترح على شركة (MTV) للمحافظة على نجاحها عالمياً ومحلياً؟
- المصدر : ( كوتلر وارمسترونج ، 2007 ، ص100 - 101 )

#### المصادر:

1. Kerry cap ell ، “MTV’s world: Manado- pop. Mexican Hip Hop. Russian Rap. It’s Fueling.
2. Lynn Elber ،”US TV. The Biggest Global Channel<”Business Weeks ، February 18 ، 2002 ، pp. 18-84
3. Network Expand Internet Overseas ، “Marketing News ، November 7 ، 1994 ، p. 7: Alkman ، Granitsas ، “MTV Is Launching a 24- hours Network in Indonesian Cities< “wall Street Journal< March 13< 2002< p. B7: the MTV
4. World web site. www.mtv.com\mtvinternational: and Viacom corporate web site. www.viacom.com

خبر جليس في الزمان كتابان

www.Maktabah.Net



### حالة دراسية (3)

#### جولبي مقابل ماكدونالدز: يمكن ان يكون الصغير جميلا

عندما يقول احد "مطعم الوجبات السريعة" ما اول سم يتبادر للذهن؟ الجواب هو ماكدونالدز ، اكبر تنظيم خدمة طعام في العالم. فلدى ماكدونالدز حصة 43% من سوق بوجر الوجبات السريعة في الولايات المتحدة، لكن اسأل نفس السؤال في الفلبين ، ومن المرجح ان يكون الاسم الاول الذي يتبادر للذهن هو جولبي. هذا صحيح، جولبي، ففي المخطط الكبير للتجارة العالمية ليست منشأ اطعمة جولبي اسما شائعا. الا انها في كوتهاو في الفلبين، تكون ملك سوق البرجر اذا كانت ماكدونالدز جولياث الوجبات السريعة، ذكر ذلك احد محللي الصناعة، فتكون جولبي دافيد الفلبين"

من الوهلة الاولى تشبع المنافسة بين جولبي، و ماكدونالدز في المسابقة. فلدى ماكدونادز اكثر من 30، 000 مطعم في اكثر من 100 دولة، و اكثر من 3، 000 في اسيا بمفردها . و اكثر من 50 بليون دولار في مبيعات النظام . و بالمقارنة ، لدي جولبي حوالي 400 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 المقدار بحوالي 1. 3 بليون دولار ، او اكثر .

لكن رغم هذه الارقام الضخمة ، فقد سادت جولبي الصغيرة في الفلبين على عملاق العالم. فتستحوذ جولبي 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 ربحية. ما سر جولبي؟ الكوة الذكية . فبينما تصدر ماكدونالدز حصة كبيرة من التميط في منتجاتها



للمستهلكين حول العالم، تكون جولبي محلية فقط - و تركز على خدمة المذاقات الفريدة للمستهلكين الفلبينيين .

و بالكثير من الطرق تعكس عمليات جولبي تلك الخاصة بماكدونالدز. فيقدم كل منها خدمة سريعة و نظيفة، و مواقع مريحة. و يتنافس شامب بورجر من جولبي مع مال بورجر ، 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 جولبي المذاقات الفلبينية بصفة خاصة و تعدد السلسلة المحلية الحلوى، و البورجر بالتوابل، و تقدم دجاج موسمي و مكرونة مع صلصة بالسكر، وهي الطريق الذي يفضلها الفلبينيون بها . كما يقدم هذه الوجبات مع الارز او النودلز ، و ليس مع البطاطس المقلية . لقد صممتنا هذه المنتجات ، وكلها امريكية الشكل ، لتناسب المذاق الفلبيني ، " و يقول ذلك نائب رئيس التسوق لجولبي . الا ان بعض العناصر تكون فلبينية بصورة فريدة. مثال ذلك لحم بالابوك فيستا و الذي يتسم بالنودلز مع صلصة الفطر ، و مزخرف بسمك مفروم يكون شعبيا جدا في الفلبين. و لن يحبه معظم الامريكيين لأن رائحته هي رائحة السمك.

و بعد من فهم جولبي المذاقات الفلبينية فقد سيطرت على ثقافة الدولة، و نمط حياتها. " ما يحدث في العائلة الفلبينية المعتادة هو ان عطلات نهاية الاسبوع تكون للاطفال بصفة خاصة ، "لاحظ ذلك احد محلي الاعمال الفلبينيين. " و سأل الآباء اطفالهم اذا كانوا يريدوا ان يتناولوا الطعام خارج المنزل . و تغري جولبي الاطفال بأنشطة اللعب داخل المحل، و عرض الممثلين الممتعين. و يتنافس البرجر المسمى شامب الكامل بقفازات الملاكمة ، راساً برأس مع برجر ماكدونالدز . كما ان الممثل جولي بي المرتدي جاكيت برتقالي، و الفتاة الشقراء التي لها شهر مجعد التي تسمى هيتي 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 ظابط التنفيذ الرئيسي لجولبيو

توني تان . " تدور النحلة و تنتج اشياء حلوة المذاق للحياة، و تكون سعيدة رغم انها مشغولة" و في الحقيقة ، " تكون البهجة معدية " للشركة ، يقول ذلك المحلل . فهي جزء من نجاح السلسلة مثل وصفات الطعام تماماً. ويتعد العاملون في جولبي نظراتهم في ماكدونالدز في ابتساماتهم. و بدأوا حديثا تهنئة العملاء بايماءة مأخوذة من لغة الاشارة للصم - مشوار رأسي للنحل ، و اشارة اليد تجاه القلب للسعادة - والتي بدأ الاطفال استخدامها الان على ارضية ملاعبهم. و ينادي في جولبي عملائهم، و بعضهم بعضا بلقبى السيد و السيدة . كنوع من الاحترام في الفلبين. . . . . و يمزح كل فرد في جولبي.

يكون جولبي صاحب كوة السوق ملك سوق البرجر في الفلبين . و يشبه بورجر جولبي " ما يمكن ان تطهوه الام الفلبينية في المنزل " .

و لجولبي بعض المميزات الاضافية في هذه المنافسة لا تبدو عادلة . فرغم انه اقصر كثيرا بالمصطلحات العالمية مقارنة مع ماكدونالدز الا ان جولبي يركز معظم موارده المحدودة في الفلبين حيث تزداد مطاعمه عن مطاعم ماكدونالدز بنسبة اثنين الى واحدة. الا ان ميزتها الاولية تأتي من تأديتها عمل افضل في اعطاء المستهلكين الفلبينيين ما يريدونه ببساطة . و ذكر المحلل ، " يشبه برجر جولبي ما يمكن ان تطهوه الام الفلبينية في المنزل". لذلك يمكن ان يكون الصغير جميلا. و اظهرت جولبي هذا من خلال الكوة الذكية ، فيمكن ان ينافس اللاعبون الصغار ضد عمالقة الصناعة بفعالية.

والمطلوب: الاجابة على الاسئلة التالية :

1. ما هو حسب اعتقادك سر نجاح جولبي في الفلبين مقارنة بماكدونالدز. وهل لدائرة التسويق دور في هذا النجاح.
2. أن للمسوق الدولي دور كبير في نجاح منتجات شركة خارج بلدة وذلك من خلال اجراءات ودراسات يجب أن يقوم بها، حلل هذه العبارة بحقائق من الحالة الدراسية؟

3. ما هي الاستراتيجية التسويقية للاسواق المستهدفة التي اتبعتها شركة جولبي؟

المصدر: ( كوتلر وارمسترونج ، 2007 ، ص 139 – 140 )

المصادر:

1. “Happy meals for McDonald’s rival” Business week> July 29 ، 1996 ، p 77: cries pry stay and sanjay Kumar “Asia Bits Back. ” Asian Business . January 1997. Pp 58-60: Dominic 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\crop\news\fnpr\fnpr\_03052004. html : Ritzzen S. Marique ، “Special Report: Industry Report: (Hotel and restaurant): (8) ، “business world ، March 3 ، 2004 ، p. 1 “retail Brief – Jollibee foods Corporation. ” Wall Street journal ، February 18 ، 2004 ، p I: Good Food. Family and Happiness. ” Business world ، February 24 ، 2004 ، p. I: and “our Company: The Jollibee phenomenon. ” Accessed online at www. jollibee. com. ph\corporate\phenomenob. htm ، November 2004

المكتبة نت

خبر جليس في الزمان كتابان

www.Maktabah.Net

#### 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 ممتلكاته 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 أنه 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 ألبرت باندرورا ومنهم من يرى أن السلوك العدواني تزداد احتمالية حدوثه وتكراره عندما تكون نتائجه إيجابية ومعززة وتقل احتمالية حدوثه عندما تكون نتائجه سلبية أو غير متبوعة بعقاب وهذا ما أكد عليه العالم سكينر (زيادة، 2007) ويرى الباحث أن دراسته ومقترحاته تتوافق مع نظرية التعلم الاجتماعي للعالم ألبرت باندرورا وبشكل خاص فإنها 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 باندرورا أنه سلوك يهدف إلى إحداث نتائج تخريبية أو إلى السيطرة على الآخرين باستخدام القوة الجسدية أو اللفظية وينتج عن هذا السلوك إيذاء الآخرين أو تخريب ممتلكاتهم .

ونلاحظ ان 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 عل 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 أن أحد الأسباب المهمة وراء تلك السلوكات العدوانية هو تقليد الطلبة لسلوك معلمهم العنيف في التعامل معهم أو مع زملائهم الآخرين أي أن الطلبة يتخذون المعلم كنموذج يقتدون به ويحاكونه في سلوكياتهم والكثير من تصرفاتهم العدوانية .

2. دراسة الحالة للتعرف على علاقات التلميذ الأسرية وطبيعة التنشئة التي تعرض لها التلميذ ومعرفة الأسباب التي تدفع التلميذ لممارسة السلوكيات العدوانية .
  3. شغل وقت فراغ التلميذ العدواني وذلك بتوفير فرص لممارسة الألعاب الرياضية وكذلك الألعاب المسلية للترفيه عن نفسه
- متابعة حالة التلميذ العدواني .

وسيصيب 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 نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

### حالة دراسية (5)

#### المدير والتقارير في شركة دلائل في السودان

في الكتاب الذي ملأ الافاق وهو كتاب السر يقول مؤلفه: لو فكرنا قليلاً في قصة علاء الدين و المصباح السحري ، فإننا نجد ان علاء الدين في كل مرة قام بتدليك المصباح ظهر له الجن ليحقق أمنياته ، وكانت له في القصة ثلاثة أمنيات فقط، ولكن بالنظر إلى القصة فإن ما تحقق لعلاء الدين أكثر من الأمنيات الثلاث . ولنرى كيف يمكننا تطبيق قانون الجذب على تلك لقصة . .

فعلاء الدين : هو الشخص الذي يطلب الشيء ويتمناه ، الجن : هو الكون الذي يستقبل الإشارات ويؤدي طلبك ، ولقد كان للجني أسماء كثيرة في حضارات وثقافات مختلفة ، فلربما كان اسمه الملاك الحارس مرة ، والنفس العليا مرة أخرى . ولا فارق أبداً . لكن الوظيفة واحدة ، ولكن خبرتنا كل 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 الجن الذي لم يخذله ، لكن الكون- الجن في القصة - في الواقع يفترض أن كل ما تفكر فيه فإنك تريده وكل ما تحدث نفسك به فأنتك 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 الجرد في أي شيء .

فنحن بعد ان بحثنا كثيرا عن المصباح وجدناه اخيرا في فكرة لمعت يوما ما من خلال متدانا هذا الذي نزرع من خلاله العبرات ونسكب الدمعات الحزينة ...

في يوم من الايام وفي منتدى سودانيز اون لاين فتح هنا بوست بواسطة أحد الاشخاص لمناقشة حال امثالنا من البؤساء وسرعان ما لمعت فكرة لتكوين شركة

تضم المغتربين محدودي الدخل عملاً بمبدأ التعاون على الخير لا سيما وان هنالك بنك الفقراء في بنجلاديش نجح اى ما نجاح فلماذا لا ننجح نحن بجمع مبالغ بسيطة ولكنها ستصبح كثيرة بتكرارها ومضاعفتها بعدد الاشخاص الشركاء فكانت الفكرة ان نبدأ بتقسيط رأس المال فنحن ليس لدينا مدخرات من اصله وحتى رواتبنا كما اسلفت يا دوك على قدر الحال وبدأت فكرة التقسيط لرأس المال وأخذت عاماً كاملاً ( حال الغلابي طبعاً) وبجهد خمسون مشاركاً كان هنالك نصف مليون ريال سعودي هي رأس مال شركة بسيطة تبدأ بأعمال بسيطة ولكنها مضمونة حتى يستطيع رأس المال ان يدور دورة عادية ويجلب لنا ارباح سنوية تعيننا ( أحلام العصافير ) والاعتماد في المرحلة الأولى على بعض المشاريع الصغيرة التي تحقق هامش أرباح كبير في وقت قصير ...

الكثيرون في منتدى سودانيز اون لاين شهود على ذلك الكلام وان ترك البعض المنتدى فالارشيف شاهد لا يتنكر ابدا عن قول كلمة الحق وشكراً للاح بكرى لانه جعل الارشيف شاهداً على العصر واحتفظ بكل ما قيل هنا يوماً وذلك لعمرى توثيق يفيد الاجيال كثيراً ويدعم الحجج ويدحض الاكاذيب . .

سرعان ما اكتمل تكوين شركة دلائل - بحماس منقطع النظير - من جماعة خيرة وانبرى نفر نذروا انفسهم لخدمة الاخرين ليتولوا ادارة هذه الشركة اناة عن الجمعية العمومية من خلال لجنة تسيير فقاموا بالحصول على السجل التجاري وشروه جاهزاً لسرعة الاجراءات وقاموا بالاتصالات اللازمة وتكوين مجلس ادارة من ثمانية أشخاص هم السادة :

1. رئيس مجلس الإدارة ..... عبد اللطيف بكرى أحمد
2. العضو المنتدب ..... أحمد محمود الشايقي
3. نائب الرئيس للشئون الإدارية وممثل مجلس الإدارة د. عباس حسين على.
4. نائب الرئيس للتسويق والعلاقات العامة..... د. كرار محمد الحاج التهامي



5. نائب الرئيس للشئون المالية ..... محمد عبد الله احمد
6. نائب الرئيس للشئون الفنية للدراسات ..... جمال دفع الله الإمام
7. نائب الرئيس للتقنية والمعلومات .....م. أنور عبد الرحمن الشيخ
8. أمين المجلس ..... سيد محمد احمد سيدنا

وهيكل تنظيمي كامل للشركة ولجنة للدراسات ولجنة للتطوير ولجان اخرى لا نعرفها وتم انشاء قروب من خلال الياهو للمجموعة لتبادل الرسائل والاراء وذلك حفاظا على السرية وحتى لا يتم تسريب الجهود عبر المنتديات العامة (ومن حينها ما عادت هنالك كتابة في هذا المنبر عن شركة دلائل وذلك لقضاء الحوائج 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 فوائد 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 الشأن) ثم تعرفنا على ثقافة الاسهم وتم عمل خارطة طريق ( يبدو ان هذه التسمية ملعونة منذ ان تبناها اخوتنا في فلسطين) وهنالك جهد مقدر من اخوتنا اخترق السودان وحصل على اتفاقيات تعاون مع بعض الولايات واخذ امتياز لتسويق اراضى للمغربين وارض لانشاء مصنع (والله ما عارفه مصنع شنو يا جماعة) واشياء كثيرة ناهيك عن شركة المهاجر تلكم الشركة الضخمة التي تعمل من اجل المغتربين كما قالوا وتستحوذ على مواردهم وتديرها بطريقة مهنية عالية وكيف انه قد تم الاتفاق معها . .

كما حصلت الشركة على امتيازات كثيرة في الوطن وعلى اراضى لتشييد محطات وقود في الطرق السريعة (طريق بورتسودان عطبرة) وهذا ما وصل الى علمنا علما بأن الكثير يتم عمله في صمت وبلا ضوضاء ولذا لم نسمع به لان القائمين على امر الشركة في رحلات مكوكية بين هنا وهناك (وهناك هذه يعرفونها هم) ويستعينوا على قضاء حوائجهم بالكتمان عملاً بالحديث الشريف ...

وبعد سنوات ثلاث تقريبا تم الاقتراح من خلال احد الاجتماعات بتكوين محفظة استثمارية تدعم الشركة وتقوى رأس مالها وهنا كانت المفارقات الكبرى ، فمساهمة العضو في الشركة التي لم تتعدى اثني عشر الف وخمسمائة ريال وجمعت عبر عام كامل بالتقسيط ، كان السهم في المحفظة الاستثمارية يفوقه كثيرا للفرد بل ان بعض الشركاء دفعوا مائة الف ريال لهذه 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 وامتطوا الشركة لتحقيق أشياء نحن لا نستطيع مجاراتهم فيها وبالتالي فقد تم اختطاف الشركة وتم العمل على تجحيم الفقراء والمعوزين امثالنا على مواصلة المسيرة بها ...

لماذا لم يتم الاستثمار كما اتفق في مشاريع صغيرة تحقق أرباح كبيرة ؟؟؟ أم ان تلك المشاريع الصغيرة لم يعد لها وجود ؟؟؟؟ ام انها لا تناسب اصحاب مئات الالاف ؟؟؟

لم تنقطع الاجتماعات ولم ينقطع سيل الرسائل ولم ينقطع وصول المحاضر لاجتماعات مجلس الادارة والجمعيات العمومية طوال تلك السنون ولكن لم يقل لنا يوما احدهم ان الشركة اثمرت عن شيء ما او انها خسرت اموالها ولم يصلنا كشف حساب واحد يوضح الوضع المالي للشركة منذ نشأتها 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 البته ... ظللنا نسمع جعجعة ولا نرى طحيننا ....

لست ادري كم يكفى من الزمن بعد اكمال الاجراءات القانونية وجمع رأس المال لكي تبدأ دورة الاستثمار بينما لو وضع ذلك المبلغ الزهيد في نظر البعض في احد البنوك لكسب اموالا كثيرة بالنسبة للبعض الاخر اصحاب احلام العصفير وفي اخر اجتماع للجمعية العمومية بتاريخ 20/2/2009 خرجت علينا ادارة الشركة العبقرية بأسلوب جديد لتركيز الأعضاء وخصختهم وهو قرار بزيادة

رأس المال بنسبة خمسون بالمائة من رأسمالها الأساسي وهم يعلمون ان المبلغ الاول جمع بالتالي واللتيا وظلت افواها فاعرة منذ ذلك الحين لاستلام الأرباح ولكن عوضا عن ذلك طالبونا بضح المزيد من رأس المال . . فالى متى ???

حينها وصل الملل حده من هذه الشركة التي لم تحقق شئيا سوى الحديث الذي لا ينتهي وساعتها قرر اثنان من المؤسسين (شخصي المفلس والأخ أمين ابوعثمان) الانسحاب من الشركة عارضين اسهمهم للبيع - في وقت يتهافت الناس فيه لشراء اسهم هذه الشركة كما يقول القائمين على امرها - وتمت مخاطبة كل الشركاء عبر الموقع الخاص بالشركة ولكن لم يكن هناك من يرغب في شراء اسهم في هذه الشركة العالمية 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 خطابنا أدناه :

الأخوة 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 امواهم وان تكون هذه الشركة للمغتربين الذين لا يستطيعون ادارة اعمال تجارية على انفراد وذلك لعدم الملاءة المالية ولذا فهي عنيت بنوعية معينة على وعد بالارباح السريعة والمساعدة على العودة الطوعية للوطن وكان هذا هو المفهوم الاول 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 رأسها أصبحت تدير اعمالها وجزء من الشركاء لا يعلمون ماذا يدور لانهم لم يوضعوا في الصورة فهم يعلمون ان 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 تعنى مجموعة من الرأسماليين وليس المغتربين محدودي الدخل . . وذلك يفهم من الطرح بعدم كفاية رأس المال ....

**دعوة الجمعية العمومية غير العادية للانعقاد :**

أولاً : 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 للمزيد من الوعود الوردية ....

ثانياً : 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 العامة لشركة دلائل للتنمية والاستثمار المحدودة ما يلي:

الجمعية العمومية للشركة :

اعتماد القوائم المالية للعام والخططة المالية للعام القادم

كما جاء في وقائع اجتماع الجمعية العمومية الاول في البند 6 ما يلي :

تحدث الأستاذ محمد عبد الله احمد عن المركز المالي موضحاً أن الميزانية تكون عادة في 12/31 لذا اکتفى بتلاوة الموقف المالي الحالي للشركة والذي يبشر بالنجاح من الناحية الربحية حسب الأعمال المنفذة مع شركة المهاجر ورجحية الحساب الاستثماري في بنك امدرمان الوطني مما يشجع أن مستقبل الشركة أكثر ازدهاراً بأذن الله .

وكل ما ورد اعلاه يعضد ان 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 فعلاً كشريك.

ثالثاً: لم نطلع على الموازنة التقديرية للشركة للعام القادم وهى كما يعلم الجميع تحدد اطر العمل وطموحات وخطط الشركة لا سيما وان العالم في هذا العام بالتحديد شهد أزمة مالية عالمية جعلت أقوى الشركات تغير في خططها المستقبلية وتحاول عدم الدخول في اعمال محفوفة بالمخاطر . فالموازنة التقديرية هي عمل احترافي يقوم به المالىين بناء على حسابات دقيقة جداً وعلى امكانات الشركة وتطلعاتها وهى صورة للعمل فى العام المقبل ولذا فلا مناص منه ولا بد 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 ثلاثة دفعات ابتداء من نهاية فبراير .... اضافة الى دفع مبلغ 100 ريال شهريه مقابل المصروفات التشغيليه وذلك عوضاً عن توزيع ارباح فقد كان حلمنا مع مرور سنة واحدة فقط من تسديد آخر قسط وكان ذلك بتاريخ

2007/3/5 ولكنه ظل حلم لا يرتجى تحقيقه. وستتان ليستا بالشيء القليل في عالم المال والاعمال . .

خامساً: لقد خاطبنا الاخوة الشركاء مرات متعددة عبر المنتدى متسائلين وملمحين عن قيمة سهم شركة دلائل وعن امكانية بيعه ولم يجيبنا احد وتجاه كل ما ورد أعلاه فاننا نرغب في بيع اسهمنا لمن يريد من اعضاء الشركة الاعزاء وذلك توافقاً مع ما جاء في اتفاقية الشركاء : المادة العاشرة من اتفاقية الشركة والتي تتحدث عن تحويل الأسهم.

نرجو ان لا يكون صوتنا نشاداً بينكم اخوتي ولكننا أثرنا الوضوح والشفافية في التعامل وأثرنا ان يكون ما نضمرة في قلوبنا على السنتنا حتى نكون أكثر نقاء كما التقينا اول 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 احببنا بين الوعود الاولى وتحقيق الأهداف التي ملأتنا أملاً وثقة وربما ان البعد وعدم التلاقي معكم كان له أثر سلبي وكما تعلمون فإن الامور التجارية تتطلب التواجد والتفكير المباشر حتى تصل كل الافكار للجميع الشيء الذي افقدناه بكل صدق والذي جعلنا نكون في حالة يأس بخصوص تلك الشركة نرجو ان نحظى هذه المرة برد منكم أحببتنا وان لا يكون مصير رسالتنا هذه كسابقاتها ....

أخوانكم

خالد محمد نور إدريس

أمين عثمان أحمد

طبعاً لم نحظى سوى بوعود كوعد عرقوب لا تتحقق ابدا وقد وصلنا الى قناعة أخيرة بأن نتعوض الله في مادفعناه كمساهمة في رأسمال 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 ونشأغب كثيرا - ولم تعد تصلنا أي رسائل ولم يصلنا ما يفيدنا بموقف الشركة من اعادة ما

دفعناه قيمة لمساهمتنا فى الشركة ... يعنى تم سفه حديثنا وخطاباتنا . . وقالوا  
الراجل (دقو) ما (تدق) كلامو ..... .

والمشكلة حقيقة ليس فى المبلغ الذى دفعناه - والذى لىحتاجه - فقد نستطيع  
ان نفوض امرنا لله ونتركه على قناعة تامة بانه لن يضيع عند الله تعالى ولكن فى  
فقدان الثقة فى الكلام الكثير الذى يقال عن تجمعات المغتربين وشركات الانترنت  
وقد اصبحنا نسخر من انفسنا كثيرا كيف نحول اموالنا لاناس لم نلتقيهم ولم نعرفهم  
الا من خلال المنتدى فقط باسماء حركية رغم ان الاسماء الحقيقية وارقام الهواتف  
كتبت فيما بعد وعرفناها ولكنها بالنسبة لنا اسماء لم نرى منهم سوى الاخ سيد  
سيدنا والذى بذل وما زال يبذل جهودا كبيرة لتطميننا بأن حقوقنا لن تضيع فهو  
رجل طيب جدا ويقيننا لو ان اموال الشركة تحت يده لردها لنا فورا .... نضع هذه  
الصورة اما من الاحباب جميعا فى المنتدى لان الفكرة ولدت وتكونت هنا ومن  
اعضاء هذا المنتدى ولتكون تجربة لا يحتذى بها فى تكوين شركات اخرى قادمة  
ولعلها ايضا تبدد الثقة المطلقة التى تميزنا بها نحن ابناء السودان تجاه اى من كان  
فهذا زمن ولى . . وكما ورد فى تشكيل مجلس ادارة الشركة اعلاه تلاحظون ان  
السيد أمين شئون المغتربين السودانيين عضو فى المجلس وهنا يبرز التساؤل حول  
دوره فى تشجيع مثل تلك الشركات ومحاولة اصلاحها وجعلها جاذبة ( كالوحدة  
مع الجنوب ) لمغتربين آخرين وهل سيستمر مسوقا لمثل هذه الاطروحات التى  
تحاول تجميع جهود المغتربين ام انه سيرضخ للأمر الواقع ويعترف بانها محاولات  
باءت بالفشل والافضل منها شراء ركشة (عربة بثلاثة عجلات)

حالة دراسية :

المدير هو : الشخصية المتعنتة المتشددة فى رأيها و لا يقبل المجادلة .  
المدير هو : رأيه صواب و آراء الاخرين خطأ .

بدأ خالد عمله مع مدير بدأ الأمر و كانه مدير عصري ، كان خالد يكتب  
التقارير و يدخل بها الى مديره لكن مديره غالبا ما رده بعبارات صريحة : ما هذا  
التقرير ؟ لماذا الخط هكذا ؟ لماذا المحاذاة الى التوسيط ؟ لماذا ؟ لماذا ؟ خالد لم يكن



بوده 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 تهم حيث ان الادارة العليا تهتم بالمضمون فقط . حتى ان خالد لم يبال بالاهتمام بالمظهر الخارجي للتقارير و لا بترميزها و تأريخها . في يوم من الايام دخل خالد عند المدير حاملاً تقريراً مفصلاً عن مجمل أعمال الدائرة ، بدأ المدير يقرأ بالتقرير و يضع خطوطاً 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 اخوتي 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 خال ؟



## الملاحق (1)

## المصطلحات العلمية للمساق الأكاديمي

## المصطلحات العلمية . Glossary

Case Study	دراسة الحالة
Applied Research	البحث التطبيقي
Observation	الملاحظة
Data	البيانات
Skills	مهارات
Process	عملية
Decition Making	اتخاذ قرار
Opjectives	الأهداف
Jop	عمل
Training	تدريب
Simulation	محاكاة
Roles	أدوار
Method	أسلوب
Project	مشروع
Transfer	نقل
Embathy	تعاطف
Mambers	أعضاء
Supervisors	مشرفون
Inputs	مدخلات
Outputs	مخرجات
Efficipncy	كفاءة

Effectiveness	فاعلية
Planning	تخطيط
Orgnization	تنظيم
Leadership	قيادة
Control	رقابة
Directing	توجيه
Leader	قائد
Liaison	حلقة وصل
Monitor	مراقب
Spokesman	ناطق
Allocator	موزع
Independent Variable	المتغير المستقل
Induction	الاستقراء
Scales	المقاييس
Median	الوسيط
Mean	الوسط الحسابي
Mode	النوال
Nominal Scale	المقاييس الاسمية
Population	المجتمع
Precision	الدقة
Projective	الإسقاط
Qualitative Variables	المتغيرات النوعية
Quantitative Variables	المتغيرات الكمية
Regression	الانحدار
Regression Line	خط الانحدار
Reliability	الثبات

Sampling Unit	وحدة المعاينة
Standard Deviation	الانحراف المعياري
Sum	المجموع
Environment	البيئة
Data Analysis	تحليل البيانات
Validity	الصدق / الصحة
Data Base	قاعدة البيانات
Quantitative Standard	معياري كمي
Quantitative Standard	معياري نوعي
Content	محتوى
Structure	هيكل
Contributer	مبادر
Cpprdinator	منسق
Orienter	ممهّد
Encourage	مشجع
Follower	متابع
Blocker	معطل
Aggressor	عدواني
Andragolgy	علم مساعدة الكبار
Pedagolgy	علم التربية
Model	نموذج
Evaluate	تقييم
Demand	طلب
Wants	رغبات
Needs	حاجات
Data	معلومات

Sample	عينة
Survey	مسح
Attitude	اتجاه
Belief	اعتقاد
Adoption	تبني
Recognition	ادراك
Personality	شخصية
Opinion Leader	قائد الراي

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.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 الأجابة في الملحق ( 3 ) :

<p>2. ان مفهوم وصف مكتوب موجز بالارقام والكلمات لموقف تسويقي حقيقي يقصد به :</p> <p>أ. حالة ادارية . ب. حالة تسويقية . ج. لاشيء مما ذكر.</p>	<p>1. ان الحالة الادارية او التسويقية هي :</p> <p>أ. اسلوب تعليمي وتدريبى . ب. اسلوب حديث العهد . ج. اسلوب فردي . د. ( أ + ب ) صحيحان فقط .</p>
<p>4. تكتب الحالات الادارية والتسويقية من اجل :</p> <p>أ. تحليل المشاكل واقتراح الحلول . ب. تشخيص المشاكل واتخاذ القرارات . ج. ان تكون وسيلة واداة لتحقيق اهداف عملية . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>3. ان مصطلح الخرائط الفكرية يطلق على :</p> <p>أ. طرق التدريب . ب. طرق الادارة . ج. طرق التفكير . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>6. احدى الاتية ليست من مهارات دراسة الحالات الادارية والتسويقية:</p> <p>أ. مهارات تحليلية وتطبيقية . ب. مهارات ثقافية ومعرفية . ج. مهارات اجتماعية وتحليل شخصية . د. مهارات ابداعية واتصالية .</p>	<p>5. ان اسلوب دراسة الحالات الادارية والتسويقية عرف اولاً في :</p> <p>أ. كلية الحقوق / جامعة هارفارد . ب. كلية ادارة الاعمال / جامعة هارفارد . ج. كلية الحقوق / جامعة كامبرج . د. كلية الاقتصاد / جامعة اوهايو .</p>
<p>8. ان تطبيق بعض المفاهيم والمبادئ والاساليب الادارية يعنى :</p> <p>أ. المهارات الابداعية . ب. المهارات الاتصالية .</p>	<p>7. ان تنمية القدرة على تحويل البيانات الى معلومات ذات معنى يقصد به :</p> <p>أ. المهارات الابداعية . ب. المهارات الاتصالية .</p>

ج. المهارات التحليلية . د. المهارات التطبيقية .	ج. المهارات الاجتماعية . د. المهارات التطبيقية .
9. ان المعرفة ( المعرفة ) تتحقق عن طريق : أ. المحاضرات والمناقشات . ب. البحث العلمي . ج. اللقاءات الميدانية . د. جميع ما ذكر صحيح .	10. ان علم معاونة الكبار على التعليم والتعلم يقصد به : أ. منظومة البيدا جوجيا . ب. منظومة الاندرا جوجيا .
11. ان تعلم التواصل والاصغاء ودعم وجهة نظر زميل اخر والنقاش والحوار والرأي والرأي الاخر يقصد به : أ. المهارات الاجتماعية . ب. المهارات الاتصالية . ج. المهارات التحليلية . د. المهارات التطبيقية .	12. من اهداف التدريب الاتي : أ. تنمية المعارف . ب. تكوين المهارات . ج. بناء الاتجاهات . د. جميع ما ذكر صحيح .
13. ان عدد خطوات نموذج تاكيد التعلم هي : أ. (6) . ب. (5) . ج. (7) . د. (4) .	14. ان الخطوة الخامسة من خطوات نموذج تاكيد التعلم هي : أ. اختيار الاسلوب الملائم . ب. ردود الفعل ( التغذية الراجعة او العكسية ) ج. المتابعة . د. جمع المعلومات .
15. ان الفرق بين منظومة البيدا جوجيا ومنظومة الاندرا جوجيا هو : أ. الخبرة وفكرة الذات . ب. الزمن والاستعداد للتعلم . ج. ( أ+ب ) صحيحان . د. لاشيء مما ذكر صحيح .	16. ان عدد خطوات عملية الاندرا جوجيا هي : أ. (4) . ب. (6) . ج. (5) . د. (7) .
17. ان علاقة الحالات الادارية والتسويقية بدور المحاضر والمتعلم .	18. ان الحالات الادارية والتسويقية حالات : أ. تعطي حكم قطعي في شكل ( لا ) .

<p>ب. تعرض المشكلة بكل ابعادها . ج. تعطي حكم قطعي في شكل (نعم) . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>أ. متوازن ومشارك معهم . ب. يميل للمحاضر . ج. يميل للمتعلم . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>20. من اسس وركائز كتابة الحالات الادارية والتسويقية مايلي : أ. اختيار موقف فعلي وموضوعي . ب. استخدام الجداول والرسومات وصيغة الماضي . ج. استخدام الافكار والفقرات الموجزة . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>19. من مواصفات الحالات الادارية والتسويقية الجيدة الاتي : أ. الصياغة الجيدة والمعلومات الدقيقة . ب. الموضوعية والواقعية ولها هدف محدد. ج. (أ+ب) صحيحان . د. الاحداث والشخصيات فيها غير طبيعية .</p>
<p>22. ان اطراف مناقشة الحالات الادارية والتسويقية هم : أ. المدرب والمتدرب والمحاضر والمتعلم . ب. المدرب والمتدرب فقط . ج. المحاضر والمتعلم فقط . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>21. احدى الاتية ليس من اساليب التدريب والتعليم الفردي : أ. الحالات الادارية . ب. التلمذة المهنية . ج. الدراسة بالمراسلة . د. التدريب اثناء الوظيفة .</p>
<p>24. ان مرحلة فهم وتحليل الحالات الادارية والتسويقية هو : أ. مرحلة التحضير للنقاش . ب. مرحلة المناقشة الفعلية .</p>	<p>23. احدى الاتية ليس من مستويات مناقشة الحالات الادارية والتسويقية: أ. مستوى الحالة . ب. مستوى محتوى الحالة . ج. مستوى العمليات . د. لاشيء مما ذكر صحيح .</p>
<p>26. احدى العبارات التالية صحيحة : أ. مرحلة المناقشة الفعلية تمهد لمرحلة التحضير للنقاش . ب. مرحلة التحضير للنقاش تمهد لمرحلة المناقشة الفعلية .</p>	<p>25. احدى الاتية ليس من اساليب التدريب والتعليم الجماعي : أ. المحاكاة . ب. التمارين . ج. البريد الوارد . د. تمثيل الادوار .</p>

<p>28. ان عدد المشاركين في مناقشة الحالات الادارية والتسويقية في الجماعات الصغيرة هو :</p> <p>أ. 4-6 افراد .</p> <p>ب. 5-7 افراد .</p> <p>ج. 2-5 افراد .</p> <p>د. 5-10 افراد .</p>	<p>27. ان محور العملية التدريبية والتعليمية هو :</p> <p>أ. المدرب والمتدرب .</p> <p>ب. المتدرب والمتعلم والدارس .</p> <p>ج. المدرب والمحاضر .</p> <p>د. المتعلم والمحاضر .</p>
<p>30. ان الوقت المثالي والمخصص في نقاش الحالات الادارية والتسويقية للجماعات الصغيرة هو :</p> <p>أ. 30-55 دقيقة .</p> <p>ب. 30-45 دقيقة .</p> <p>ج. 25-45 دقيقة .</p> <p>د. 15-54 دقيقة .</p>	<p>29. ان جوانب تحليل الحالات الادارية والتسويقية هي :</p> <p>أ. الجانب التشخيصي والنظري .</p> <p>ب. الجانب التشخيصي والعملي .</p> <p>ج. (أ+ب) صحيحان .</p> <p>د. لاشيء مما ذكر صحيح .</p>
<p>32. من معايير نموذج مراقبة مناقشة الجماعات الكبيرة الاتي :</p> <p>أ. التقدير والاحترام والقيادة .</p> <p>ب. التوظيف والاعاقبة والترقية .</p> <p>ج. (أ+ب) صحيحان .</p> <p>د. لاشيء مما ذكر صحيح .</p>	<p>31. من اسباب نجاح الجماعات الصغيرة في مناقشة الحالات الادارية والتسويقية الاتي :</p> <p>أ. امكانية مراجعة الافكار والمفاهيم .</p> <p>ب. امكانية تجربة نظريات وانماط سلوكية واءراء جديدة .</p> <p>ج. (أ+ب) صحيحان .</p> <p>د. عدم انتاج عمل متفوق .</p>
<p>34. من العوامل التي تتحكم في اختيار اسلوب المحاضر والمدرب في مناقشة الجماعات الكبيرة للحالات الادارية والتسويقية الاتي :</p> <p>أ. عامل الزمن واهداف المحاضر .</p> <p>ب. طبيعة الحالة وخبرات المشاركين .</p> <p>ج. درجة عدم التحضير للحالة .</p> <p>د. (أ+ب) صحيحان .</p>	<p>33. تساعد الحالات الادارية والتسويقية على تطوير حقل وعلم الادارة من خلال :</p> <p>أ. الابتعاد عن الصراعات الفكرية .</p> <p>ب. فتح الباب للنمو والتطوير والتغيير وتعلم خبرات غير مباشرة .</p> <p>ج. (أ+ب) صحيحان .</p> <p>د. لاشيء مما ذكر صحيح .</p>
<p>36. من الخصائص الاساسية للمناخ النفسي</p>	<p>35. احدى الاتية تنمي التعلم بالتعاطف :</p>



<p>المريح للتعلم الفعال :</p> <p>أ. العمل الجماعي .</p> <p>ب. الانفتاح والثقة بين الاعضاء .</p> <p>ج. القائد متحمس لتعليمهم ومعاون لهم .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>أ. الحالات الادارية .</p> <p>ب. الحالات التسويقية .</p> <p>ج. الحالات الاجتماعية .</p> <p>د. (أ+ب) صحيحان .</p>
<p>38. تتعلق اهداف الحالات الادارية والتسويقية ب :</p> <p>أ. المعلومات .</p> <p>ب. المهارات .</p> <p>ج. الاتجاهات .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>37. من واجبات ومسؤوليات المحاضر في مرحلة التحضير لمناقشة الحالات الادارية والتسويقية الاتي :</p> <p>أ. وضع ملخص مجمل للحالة .</p> <p>ب. فهم الحالة ووضع اساليب علمية لفهمها وتحليلها .</p> <p>ج. استخدام مذكرات لاراء المشاركين للاستفادة منها مستقبلا .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>40. من مزايا الحالات الادارية والتسويقية الاتي :</p> <p>أ. انها تكسب المهارات الفكرية .</p> <p>ب. انها تكسب القدرة على القيام بالادوار .</p> <p>ج. انها تسهل عملية نقل التعلم .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>39. تكسب الحالات الادارية والتسويقية المتعلم والمتدرب عدة مهارات فكرية منها :</p> <p>أ. لقاء الاسئلة .</p> <p>ب. تحديد وتحليل المشكلة .</p> <p>ج. تعدد عوامل الدراسة للظاهرة ، وربط السبب بالنتيجة .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>42. إن حالات في العلاقات الإنسانية والتنظيم و التخطيط والإنتاج وشؤون العاملين هي مثال على :</p> <p>أ. حالات دراسية إدارية.</p> <p>ب. حالات دراسية تسويقية .</p>	<p>41. إن حالات في التسويق وبحوث السوق والشراء وتطوير المنتجات هي مثال على :</p> <p>أ. حالات دراسية تسويقية .</p> <p>ب. حالات دراسية إدارية .</p>

<p>44. إن معايير اختيار أفضل حل ممكن هي :</p> <p>أ. الزمن ، المخاطر .</p> <p>ب. الخطر ، الاقتصاد في الجهد ، الموارد المتوفرة .</p> <p>ج. الأهداف ، الرسالة ، الإستراتيجية .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>43. يتضمن أي قرار عناصر رئيسية هي :</p> <p>أ. البدائل ، الدوافع ، المعايير .</p> <p>ب. الاختيار ، البدائل ، الأهداف .</p> <p>ج. الاختيار ، الأهداف ، النتائج .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>46. من مراحل صنع القرار الآتي :</p> <p>أ. وضع نماذج تحليلية ، وتحديد وصهر المشكلة .</p> <p>ب. تحليل وتقييم المشكلة ، تقديم التوصيات .</p> <p>ج. جمع المعلومات ، وضع المعايير ، التداول .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>45. من أقسام القرارات كما حددها هاربرت سايمون :</p> <p>أ. قرارات أولية وقرارات ثانوية .</p> <p>ب. قرارات تكتيكية وقرارات إستراتيجية .</p> <p>ج. قرارات وسيطة ، قرارات استثنائية ، قرارات ابتكارية .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>48. من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :</p> <p>أ. أهداف الشركة وثقافة المجتمع السائدة .</p> <p>ب. الواقع وحقائقه ومعلوماته ، الميول والطموحات .</p> <p>ج. القسيم والمعتقدات ، العوامل النفسية والسلوكية .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>47. القرارات التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية هي ك</p> <p>أ. القرارات الإدارية .</p> <p>ب. القرارات الإستراتيجية .</p> <p>ج. القرارات التنظيمية .</p> <p>د. القرارات التشغيلية .</p>
<p>50. من أصناف القرارات حسب الموضوع محل القرار :</p> <p>أ. قرارات الأجندة ، قرارات تخصصية ، تنفيذية .</p> <p>ب. قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة .</p> <p>ج. قرارات نظامية وقرارات شخصية .</p> <p>د. قرارات متكررة وقرارات غير متكررة .</p>	<p>49. حتى تكون المشاركة في صنع القرار فاعلة على إدارة الشركة مراعاة عدة اعتبارات منها :</p> <p>أ. الوقت المتاح ، سرية القرارات ، العامل الاقتصادي .</p> <p>ب. المسافة بين الرئيس والمؤوسين ، العامل الاجتماعي .</p> <p>ج. سرية القرارات ، السرعة .</p> <p>د. ( أ + ب ) صحيحان فقط .</p>

<p>52. القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة ومركزية هي :</p> <p>أ. القرارات الإدارية .</p> <p>ب. القرارات الإستراتيجية .</p> <p>ج. القرارات التنظيمية .</p> <p>د. القرارات التشغيلية .</p>	<p>51. إن ما يسمى بالقرارات ينتج عن :</p> <p>أ. الأفعال اللاشعورية والتلقائية .</p> <p>ب. الأفعال التي تنتج عن تزاوج التمعن والحساب والتفكير .</p> <p>ج. الأفعال الآتية .</p> <p>د. ( أ + ج ) صحيحان فقط .</p>
<p>54. إن عدد خطوات المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات هي :</p> <p>أ. 6 .</p> <p>ب. 7 .</p> <p>ج. 8 .</p> <p>د. 5 .</p>	<p>53. من القيود والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار الآتي :</p> <p>أ. العوامل الخاصة بالإرباح والمنافسين .</p> <p>ب. العوامل الاقتصادية والتقدم التكنولوجي .</p> <p>ج. العوامل الإنسانية السلوكية والعوامل التنظيمية .</p> <p>د. ( ب + ج ) صحيحان فقط .</p>
<p>56. إن أنواع المشكلات هي :</p> <p>أ. مشكلات النظم .</p> <p>ب. المشكلات الإنسانية .</p> <p>ج. المشكلات الاقتصادية .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>55. من عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار الآتي :</p> <p>أ. توفر المرونة الذهنية وتحويلها إلى عمل مادي .</p> <p>ب. أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة عملية وقابلة للتحقيق .</p> <p>ج. شرح القرار إلى المرؤوسين ووضع نظام للرقابة وعدم التهرب من القرار .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>58. من محاذير عملية اتخاذ القرار الآتي :</p> <p>أ. لا للمجاملات .</p> <p>ب. نعم للعواطف .</p> <p>ج. العجلة .</p> <p>د. الإذاعة والنشر والتردد والتراجع .</p>	<p>57. إحدى آلياته ليس من متغيرات عملية تحليل المشكلات :</p> <p>أ. البعد الاقتصادي .</p> <p>ب. الاتجاه الإنساني .</p> <p>ج. الخلفية الثقافية .</p> <p>د. التحفيز والشعور بالانتماء .</p>

<p>60. المرحلة الثالثة من مراحل أسلوب الجماعة الاسمية والتي هي من أساليب المدخل الابتكاري لحل المشكلات :</p> <p>أ. إفراز الأفكار . ب. توضيح الأفكار . ج. تسجيل الأفكار . د. التصويت .</p>	<p>59. إحدى آليات ليس من دوافع عملية اتخاذ القرار :</p> <p>أ. انه ليس مبني على العلم الشرعي فقط . ب. انه يكتسب بالتعليم أكثر من الممارسة والتجربة . ج. انه يحتاج إلى عقلية متفتحة ومرنة . د. إن اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه .</p>
<p>62. من مشكلات عملية اتخاذ القرار الآتي :</p> <p>أ. تقديم دليل مرشد للإدارة. ب. تناقض النتائج والأهداف . ج. صعوبة تشخيص المشكلة وقلة المعلومات . د. ( أ + ب ) صحيحان فقط .</p>	<p>61. من المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار الآتي</p> <p>أ. قنوات الاتصال والبيئة . ب. السلطة وتفويض السلطة . ج. المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>64. تقسم شخصية صانع القرار إلى الأنواع التالية :</p> <p>أ. الشخصية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . ب. الشخصية الدينية . ج. الشخصية النظرية والفنائة . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>63. من نظريات عملية صنع القرار مايلي :</p> <p>أ. النظرية الاقتصادية التقليدية . ب. النظرية الرياضية . ج. النظرية النفسية . د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>66. من مظاهر القوة في طريقة الحالات مايلي :</p> <p>أ. تأكيدها وتركيزها على عملية اتخاذ القرار . ب. الوصول إلى قرار موحد . ج. التوسع في ميدان العلاقات الإنسانية . د. التوسع في ميدان المسؤولية الاجتماعية .</p>	<p>65. إن ما يطلق عليه دليل الإجراءات يمثل عادة :</p> <p>أ. القرارات التنظيمية . ب. القرارات المالية . ج. القرارات التي تتعلق بالسياسات . د. القرارات الإدارية .</p>

<p>68. إن عدد خطوات تحليل ماهية المشكلة المعروضة أمام الباحث هي :</p> <p>أ. 4 .</p> <p>ب. 5 .</p> <p>ج. 7 .</p> <p>د. 6 .</p>	<p>67. إن الذي يصنع القرار وفقاً للنظرية الكلاسيكية التقليدية هم :</p> <p>أ. المستويات الدنيا .</p> <p>ب. المستويات العليا .</p> <p>ج. المستويات الوسطى .</p> <p>د. إدارة الشركة والمستشارين .</p>
<p>70. إن وظيفة الباحث بتجميع الحالات الدراسية تتطلب توفر عدة مطالب أهمها :</p> <p>أ. القدرة والحماس .</p> <p>ب. الشغف والاستخدام الواعي للطرق الفنية .</p> <p>ج. ( أ + ب ) صحيحان فقط .</p> <p>د. استخدام الوسائل الإرشادية .</p>	<p>69. تركز فلسفة طريقة الحالات على التفرقة بين نوعين من طرق التفكير هما :</p> <p>أ. التفكير المنظم و التفكير غير المنظم .</p> <p>ب. التفكير الابتكاري و التفكير التقليدي .</p> <p>ج. التفكير الصارم و التفكير المتردد .</p> <p>د. التفكير السليم و التفكير غير السليم .</p>
<p>72. إن خطوات دراسة الحالات التي تتبع في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال هي :</p> <p>أ. التركيز على الخبرة .</p> <p>ب. التركيز على الخاص بدلا من العام .</p> <p>ج. التركيز على التفكير المنظم للطالب .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>71. من الملاحظات عند تطبيق طريقة الحالات في قاعة الدراسة والمحاضرة :</p> <p>أ. حجم الفصل والواجبات .</p> <p>ب. مناقشة الحالات والحفاظة على حماس الطلبة .</p> <p>ج. استخدام قائمة الأسماء ووضع الدرجات .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>74. إحدى آلياته ليس من الطرق الفنية في تجميع الحالات قبل المقابلة :</p> <p>أ. اشرح سياسة الجامعة في تجميع الحالات .</p> <p>ب. وسع دائرة المعلومات .</p> <p>ج. حدد مواعيد الزيارة .</p> <p>د. ابدأ بأعلى مستوى إداري .</p>	<p>73. إحدى آلياته ليس من الطرق الفنية في تجميع الحالات أثناء المقابلة :</p> <p>أ. اعرف كل ما تستطيع عن الشركة والشخص والصناعة .</p> <p>ب. احصل على المعلومات التي تحتاج عليها .</p> <p>ج. احصل على المعلومات التي لا تحتاج عليها .</p> <p>د. عليك بالملاحظة البقطة .</p>

<p>76. إن مصادر تجميع الحالات هي :</p> <p>أ. المصادر غير المنشورة .</p> <p>ب. المقابلات الشخصية والمصادر المنشورة .</p> <p>ج. الخبرات السابقة .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>75. إن من أهم صفات التقرير النهائي للحالات الآتي :</p> <p>أ. التلخيص والتأكيد والأسلوب .</p> <p>ب. الوضوح والاختصار والإقناع .</p> <p>ج. الاختصار وتنظيم العرض .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح</p>
<p>78. في كتابة الحالات :</p> <p>أ. الإملاء بدلا من الكتابة باليد مباشرة .</p> <p>ب. استعمال الفعل الماضي والجداول والإشكال .</p> <p>ج. ( أ + ب ) صحيحان فقط .</p> <p>د. المصادر غير المنشورة وعدم الاقتباس .</p>	<p>77. من المستلزمات الإدارية التي نحتاجها لإغراض الرقابة على عملية تجميع الحالات الدراسية :</p> <p>أ. سجل الاتصالات والسرية وإخفاء الاسم .</p> <p>ب. تقييم الحالات والتصريح</p> <p>ج. ( أ + ب ) صحيحان فقط .</p> <p>د. سجلات الاتصالات والزيارات والموظفين .</p>
<p>80. من أدوات وأساليب عملية اتخاذ القرار :</p> <p>أ. طريقة توليد الأفكار .</p> <p>ب. بحوث العمليات والبرمجة الخطية .</p> <p>ج. اجتياح المخ وجميع طاقات الإبداع والابتكار .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>79. من خطوات عملية اتخاذ القرار :</p> <p>أ. تعريف المشكلة ، تحديد المشكلة .</p> <p>ب. تنمية الحلول البديلة ، تقييم البدائل .</p> <p>ج. اختيار أفضل حل ، تنفيذ الخطة .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>82. التقرير هي :</p> <p>أ. وسيلة ادارية .</p> <p>ب. وسيلة اتصال .</p> <p>ج. ولدتها الحاجة عند اول مدير .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>81. ان المرحلة الثالثة من مراحل كتابة التقرير الاداري والتسويقي هي :</p> <p>أ. مرحلة الكتابة .</p> <p>ب. مرحلة الاعداد والتجهيز .</p> <p>ج. مرحلة المراجعة .</p> <p>د. مرحلة التنسيق والترتيب .</p>

<p>84. من اهداف التقارير الفعالة الاتي :</p> <p>أ. الاستخدام الامثل للموارد .</p> <p>ب. توفير المعلومات .</p> <p>ج. رفع مستوى الاداء .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>83. من محددات التقرير الناجح الاتي :</p> <p>أ. الوضوح .</p> <p>ب. الدقة .</p> <p>ج. الايجاز .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>86. من عناصر التقرير الاساسية الاتي :</p> <p>أ. الغلاف والملخص .</p> <p>ب. صفحة العنوان .</p> <p>ج. قائمة الاشكال والجداول والمصطلحات .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>85. من اقسام التقرير الرئيسية :</p> <p>أ. المقدمة .</p> <p>ب. القلب .</p> <p>ج. الخاتمة .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>
<p>88. ان المرحلة الاخيرة من مراحل كتابة التقرير الاداري والتسويقي هي :</p> <p>أ. مرحلة الكتابة .</p> <p>ب. مرحلة الاعداد والتجهيز .</p> <p>ج. مرحلة المراجعة .</p> <p>د. مرحلة التنسيق والترتيب .</p>	<p>87. احدي الاتية ليست من اقسام التقرير :</p> <p>أ. المقدمة .</p> <p>ب. القلب .</p> <p>ج. الخاتمة .</p> <p>د. صفحة العنوان .</p>
<p>90. ان الخطوات التي يتبعها المدرسين في جامعة هارفرد هي :</p> <p>أ. التركيز على الخبرة .</p> <p>ب. التركيز على التفكير المنظم .</p> <p>ج. التركيز على الخاص وليس العام .</p> <p>د. جميع ما ذكر صحيح .</p>	<p>89. احدي الاتية ليست من عناصر التقرير :</p> <p>أ. الغلاف والملخص .</p> <p>ب. صفحة العنوان .</p> <p>ج. قائمة الاشكال والجداول والمصطلحات .</p> <p>د. التوصيات والاستنتاجات .</p>
<p>92. احدي التقارير الاتية ليس لها غلاف :</p> <p>أ. التقارير الادارية .</p> <p>ب. التقارير التسويقية .</p> <p>ج. التقارير الالكترونية .</p> <p>د. التقارير الكبيرة .</p>	<p>91. ان المستوى الثالث من مستويات مناقشة الحالات الادارية والتسويقية هو :</p> <p>أ. التشخيص .</p> <p>ب. السؤال عن وجهات النظر .</p> <p>ج. المستوى الهادف .</p> <p>د. مستوى الحركة .</p>

<p>94. احدى التقارير الاتية ليس لها صفحة عنوان :</p> <p>أ. التقارير الادارية والتسويقية .</p> <p>ب. التقارير الصغيرة .</p> <p>ج. التقارير الالكترونية .</p> <p>د. التقارير الكبيرة .</p>	<p>93. ان المرحلة الثانية من مراحل كتابة التقرير الاداري والتسويقي هي :</p> <p>أ. مرحلة الكتابة .</p> <p>ب. مرحلة الاعداد والتجهيز .</p> <p>ج. مرحلة المراجعة .</p> <p>د. مرحلة التنسيق والترتيب .</p>
<p>96. ان المستوى الرابع من مستويات مناقشة الحالات الادارية والتسويقية هو :</p> <p>أ. التشخيص .</p> <p>ب. السؤال عن وجهات النظر .</p> <p>ج. المستوى الهادف .</p> <p>د. مستوى الحركة .</p>	<p>95. احدى التقارير الاتية ليس لها جدول محتويات</p> <p>أ. التقارير الادارية الصغيرة .</p> <p>ب. التقارير التسويقية .</p> <p>ج. التقارير الالكترونية .</p> <p>د. التقارير الكبيرة .</p>
<p>98. من انواع الملخصات في التقارير الاتي :</p> <p>أ. الوصفي .</p> <p>ب. المعلوماتي .</p> <p>ج. ( أ + ب ) صحيحان .</p> <p>د. القصير والمتوسط .</p>	<p>97. احدى التقارير الاتية لها غلاف :</p> <p>أ. التقارير الادارية والتسويقية .</p> <p>ب. التقارير الصغيرة .</p> <p>ج. التقارير الالكترونية .</p> <p>د. التقارير الكبيرة .</p>
<p>100. ان المرحلة الاولى من مراحل كتابة التقرير الاداري والتسويقي هي :</p> <p>أ. مرحلة الكتابة .</p> <p>ب. مرحلة الاعداد والتجهيز .</p> <p>ج. مرحلة المراجعة .</p> <p>د. مرحلة التنسيق والترتيب .</p>	<p>99. ان المستوى الاول من مستويات مناقشة الحالات الادارية والتسويقية هو :</p> <p>أ. التشخيص .</p> <p>ب. السؤال عن وجهات النظر .</p> <p>ج. المستوى الهادف .</p> <p>د. مستوى الحركة .</p>



## الملاحق رقم (3)

## اجوبة الامتحان متعدد الخيارات النموذجية

## نموذج الإجابات الصحيحة للامتحان

السؤال	الجواب	السؤال	الجواب	السؤال	الجواب	السؤال	الجواب
1.	ا	.26	ب	.51	ب	.76	ب
ج 2 ج.د	دب	.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

ب	.94	ج	.69	ب	.44	ج	.19
أ	.95	ج	.70	ج	.45	د	.20
د	.96	د	.71	ج	.46	أ	.21
د	.97	د	.72	د	.47	أ	.22
ج	.98	أ	.73	د	.48	أ	.23
أ	.99	أ	.74	أ	.49	أ	.24
ب	.100	ب	.75	أ	.50	أ	.25

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## المراجع

اولاً: المراجع العربية .

1. الطيب ، حسن البشر ، 1981، الحالات الادارية- منهجها ومقومات تاليها ،  
المجلة العربية للادارة مج4 .
2. مرعي ، توفيق ، بلقيس ، احمد ، 1981، البيداجوجية الاجتماعية ، عمان ، ورقة  
غير منشورة .
3. حسن ، عادل ، 1998، الادارة-مدخل الحالات ، ط1 ، مؤسسة شباب الجامعة  
-الاسكندرية - مصر .
4. درة ، عبد الباري ، 1982، اساليب مناقشة الحالات الادارية في التعليم الجامعي  
الاداري والتدريب الاداري ، دار الفرقان -عمان - الاردن .
5. درة ، عبد الباري ، 1985، حالات ادارية عربية - المنهجية ونماذج متتقاة ، دار  
الجيل-بيروت -لبنان .
6. ألن باركر، ترجمة سامي تيسير سلمان، 2005 ، اتخاذ القرار، بيت الأفكار  
الدولية- بيروت - لبنان .
7. درة ، عبد الباري ، 1985، نحو تعليم وتدريب اداريين فعالين : تقنيات ادارية  
حديثة: منهجية ونماذج متتقاة ، دار الفرقان -عمان - الاردن .
8. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2008 ، اتخاذ القرارات، عمان - الاردن
9. مرار، فيصل فخري ، الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف)، دار  
مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
10. احمد ، عليوة ، 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، اخلاقيات 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 اليازوي للنشر والتوزيع ي، عمان -الاردن .
16. عبيدات ، محمد ، 2002، استراتيجية التسويق - مدخل سلوكي ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
17. الصميدعي ، محمود، 2004، استراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي ، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
18. زيارة، فريد ، 2004، المبادئ والاصول للادارة والاعمال ، ط4، دار الشعب للنشر والتوزيع ، اربد - الاردن .
19. زيارة، فريد ، 2005، المبادئ والاصول للادارة والاعمال ، ط5، دار الشعب للنشر والتوزيع ، اربد - الاردن .
20. الزعي ، علي فلاح، 2009، إدارة التسويق ( منظور تطبيقي - استراتيجي ) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
21. الزعي ، علي فلاح، 2009، إدارة المبيعات ( منظور تطبيقي - وظيفي ) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
22. الزعي ، علي فلاح، 2009، إدارة الإعلان الفعال ( منظور تطبيقي - متكامل) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

23. الصميدعي واخرون ، 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 الوراق للنشر - عمان / الاردن .
25. ابو نبعة ، عبد العزيز ، 2006، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، ط3 ، دارالمناهج العلمية للنشر - عمان / الاردن .
26. ابو نبعة ، عبد العزيز، 2007، نحو تطوير نظرية عربية للإدارة ، دار الوراق للنشر - عمان / الاردن .
27. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج ، 2007 ، ترجمة سرور علي ، أساسيات التسويق الجزء الأول ، دار المريخ للنشر . الرياض - السعودية .
28. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج ، 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 .

## ثانياً: المراجع الأجنبية .

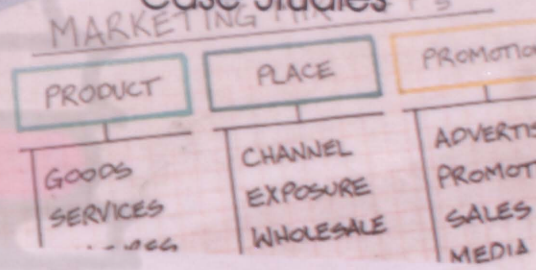
1. Anderws , Kenneth R . 1999 "The Role of the Instructor im the case Method ." Unpublished Paper .
2. Benne , Kenneth D.and Sheats . Paul .2005 " Functional Roles of Group Members " In Group Development .National Traning Laboratories .
3. Golembiewski , Robert T. and White .2006 , Michael Cases in Public Management ; Third Edition . Chicago :Rand McNally College Publishing Company .
4. Haunsell J.D .2008 . "Notes On the Case Study Method" . In an Introductory Course in Teaching and Training Methods for Management Development . Geneva : Internatonal Labour Office , section .
5. Huse , Edgar F . and Bowditch Jamesel.2007 . Behavior In Organizations . Asystems Approach To managing ; Second Edition . Reading Nassachusetts : Addison – Wesley Publishing Company .
6. Reynolds , John I .2002. Case Method In Management Development : Guide for Effectire Use . Geneva : International Labour – Office . - Hakin , C , 2000 , Research design : social and economic research , London , Roubledgp .
- 7 Chauri , P and Gron hang , K , 2005Research methods for business students , A particle guide , Harlow : financial times pretice Hull , .
- 8 Rummel , J . Frances and Ballanie , Wesley 2003, Research methodology ,New York , Harpper and Row pub , .
- 9 Saunders , Mark , et al 2007 Research methods , Har low Pearson education limited , .
- 10 Sekaran , 2003una Research methods , New York : John Wiley in , R . K , London , sage , .



# دراسة حالات تسويقية وإدارية

( مدخل منهجي - تطبيقي )

Marketing & Management  
Case Studies



دار  
المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

www.massira.jo



9 789957 067748