١٢

بسم الله الرحمن الرحيم



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم

المشاريع الصَّغيرة

"فرع الريادة والأعمال"

فريق التّأليف:

د. شاكر الشلالفة (منسقاً)
أ. أسعد حبايب
أ.د. يوسف عاشور
أ. تغريد نجاجرة
أ. لبنى البزرة



أ. رندة الطويل

قررت وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين

تدريس هذا الكتاب في مدارسها بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٨/ ٢٠١٩ م

الإشراف العام

رئيس لجنة المناهج	د. صبري صيدم
نائب رئيس لجنة المناهج	د. بصري صالح
رئيس مركز المناهج	أ. ثروت زيد
الدائرة الفنية: الإشراف الفني	أ. كمال فحماوي
التصميم الفني	أ. لينا يوسف
التحكيم العلمي	أ. سامح جابر
التحرير اللغوي	أ. وفاء الجيوسي
المتابعة للمحافظات الجنوبية	د. سمية النخالة

الطبعة الأولى

٢٠١٩ م/ ١٤٤٠ هـ

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم

مركز المناهج

حي الماصيون، شارع المعاهد

ص. ب 719 – رام الله – فلسطين

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

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

.com/MinistryOfEducationWzartAltrbytWaltlym

فاكس +970-2-2983250 | هاتف +970-2-2983280

تـقـديـم

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

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

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

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

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

وزارة التربية والتعليم

مركز المناهج الفلسطينية

آب / ٢٠١٨

مـقـدمـة

تؤدي الريادة والأعمال دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني، فهي تمثل الأساس الذي تستند عليه عملية التنمية الشاملة، حيث تقوم بتشغيل العديد من الأيدي العاملة، وتُسهم في الحد من ظاهرة البطالة، كما تُسهم في تحقيق الدولة لخططها التنموية، في خطة مسعاها لتحقيق التنمية الشاملة؛ لذا فإن المشروعات الصغيرة، والريادية منها تعتبر الأكبر أهمية لتحقيق التنمية الشاملة في الاقتصاد الوطني.

يركز المشروع الريادي عادة على الإبداع؛ والذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً أو إنتاج مُنتَج جديد أو طريقة جديدة في تقديم مُنتَج جديد، فقد يكون الإبداع في أعمال الشراء والتخزين أو التسويق أو التوزيع أو في التمويل والتعامل مع المخاطر.

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

لقد تم تضمين هذا الكتاب تطبيقات وتدريبات عملية، وقضايا نقاش وتفكير وحالات دراسية، سعياً لإغناء تفكير الطلبة بالفكر الريادي؛ لتسهم بتسليحهم بالكفايات والمهارات الضرورية للقيام بالمشروعات الصغيرة مستقبلاً، بحيث تقوم على أساس علمي وفكر ريادي، ولنحقق بذلك التَعلُّم الفاعل، ولتُسهِم تطبيقات هذا الكتاب في صقل المعلومة النظرية بالخبرة العملية؛ من خلال التدريبات والحالات الدراسية وقصص النجاح وقضايا التفكير، إذ تشمل المادة العلمية دليلاً يخفف من حدة حالة التردد والخوف لدى الطلبة؛ كمستثمرين مستقبليين.

لقد تم إنجاز خطوة إضافية ثانية في طريق الريادة، فبعد أن أنجزنا كتاب المشروعات الصغيرة للصف الحادي عشر، جاء كتابنا هذا للصف الثاني عشر، لنضعه بين أيدي طلبتنا الأعزاء، حيث تم عرض المادة العلمية بطريقة مُشَوِقة ومُلامِسة لسياقات وطنية حياتية من البيئة الفلسطينية وسياقات عالمية، تتناسب والعالم المتسارع من حولنا، لذا فقد ضَمَناه أربع وحدات دراسية، الوحدة الأولى: مهارات في الريادة، والهادفة إلى تزويد الطلبة ببعض مهارات القرن الحادي والعشرين؛ كمهارة إدارة الذات وإدارة الوقت وبناء فرق العمل والإبداع، الذي يعطي للمشروع ميزة تنافسية متجددة ولا تنتهي، مع إعطاء بعض التطبيقات الرياضية، أما الوحدة الثانية: إدارة الشراء والتخزين في المشروع الصغير، فقد تناولت ماهية الشراء، وإدارة أعمال الشراء والتخزين في المشروع الصغير، مع تطبيقات رياضية مُساندة في ذلك، بما يساعد الطلبة على اختيار طريقة وسياسة الشراء المناسبة، وحُسِن إدارة أعمال التخزين للمشروع الريادي الصغير، وإنجاز هذه الأعمال؛ بكفاءة وفاعلية.

أما في الوحدة الثالثة: إدارة المخاطر والذمم في المشروع الصغير، فقد تطرقنا فيها إلى إدارة مخاطر المشروع الصغير، وتحليل هذه المخاطر وقياسها، مع التركيز على بعض التطبيقات الرياضية، بما يساعد الطلبة على اكتساب مهارات تحديد المخاطر وتحليلها، باعتبارها من المهارات التي تساعد على إحكام العمل الريادي، وتعطي المشروع الصغير ميزة تنافسية في السوق، أما في الوحدة الرابعة: الرقابة وتقييم أداء المشروع الصغير، فقد تحدثنا فيها عن ماهية التقييم والرقابة، وبطاقة الأداء المتوازن؛ كأداة من أدوات التخطيط والرقابة والتقييم، وتحليل لأداء المشروع الصغير باستخدام بعض النسب المالية، لضمان وصول المشروع لأهدافه؛ بكفاءة وفاعلية، وتصحيح مسار عمله عند اللزوم.

والله نسأل أن يكون عملنا هذا محفوفاً بالنجاح، آملين من الإخوة المعلمين والمشرفين التربويين ومستخدمي هذا الكتاب، تزويدنا بملحوظاتهم البناءة، فنحن على استعداد تام لتقبل أية ملحوظة يهدينا إياها مستخدم الكتاب أو قارؤه، وتُسهم في الدقة العلمية للكتاب المدرسي وجودته في الطبعات اللاحقة.

فريق التّأليف

المحتويات

الوحدة الأولى: مهارات ريادة الأعمال Entrepreneurship Skills

الدّرسُ الأوّل: مهارات إدارة الذات ٤

الدّرسُ الثّاني: الطريق إلى الإبداع ١٥

الدّرسُ الثّالث: مهارة بناء فِرَق العمل ٢٨

الوحدة الثانية: إدارة الشراء والتخزين Purchasing & Inventory Management

الدّرسُ الأوّل: ماهيّة إدارة الشراء ٤٦

الدّرسُ الثّاني: سياسات الشراء ٤٣

الدّرسُ الثّالث: إدارة التخزين ٦٦

الوحدة الثالثة: إدارة المخاطر والذمم في المشروع الصغير Risk & Receivables Management

الدّرسُ الأوّل: إدارة المخاطر ٧٩

الدّرسُ الثّاني: تحليل المخاطر ٨٦

الدّرسُ الثّالث: إدارة مخاطر الائتمان ٩٦

الوحدة الرابعة: تقييم أداء المشروع الصغير Performance Evaluation

الدّرسُ الأوّل: ماهيّة التقييم والرقابة على أداء المشروع الصغير ١١٢

الدّرسُ الثّاني: بطاقة الأداء المتوازن ١٢٣

الدّرسُ الثّالث: التحليل المالي للمشروع ١٣٠

الوحدة الأولى
مهارات ريادة الأعمال
Entrepreneurship Skills

نتأمّل، ثمّ نُناقش:

يتوفّر للمشاريع الرياديّة الخضراء في فِلَسطينَ العديدُ من فُرَصِ النجاح.

يُتوقّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، أن يكونوا قادرين على توظيف إدارة الذات والوقت، وبناء فِرَقِ العمل، في سياقات حياتيّة بطرقٍ إبداعيّة، **وذلك من خلال تحقيق المهام الآتية:**

- تأمّل صور عن أنواع الذات، وآلية تحسينها.
- تنفيذ نشاط عن مفهوم الذات ومكوناتها.
- تحليل حالة دراسية عن أهمية إدارة الوقت، وأثر ذلك في إنتاجية الفرد.
- قياس الطالب لمهارته في إدارة الوقت، من خلال تطبيق استبانة.
- تحليل أنشطة معطاة عن أنواع الوقت ومضيعاته.
- تنفيذ نشاط عن كيفية توظيف الوقت، من خلال مصفوفة إدارة الوقت.
- تحليل حالة دراسية عن ماهيّة الإبداع والحاجة له.
- تنفيذ أنشطة عن عملية التمييز بين الإبداع والابتكار، وسمات الشخص المُبدع وشروط العمل الإبداعي.
- تحليل نشاط عن البيئة الإبداعية، ومراحل ولادة الفكرة الإبداعية.
- تحليل حالة دراسية، عن تطبيق أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار الرّيادية.
- تحليل أنشطة عن ماهية فرق العمل، وأهمية بنائها ومراحل تطوّر فِرَق العمل.
- تحليل حالة دراسية، وحلّ أمثلة وتنفيذ نشاط عن علاقات العمل في المشروع، وإيجادها رياضيّاً.
- تنفيذ نشاط؛ عن العلاقة بين جماعة العمل والإنتاجية.
- حل أمثلة وأسئلة عن قياس قوة الاتصال والتواصل وبناء شبكة العلاقات البينشخصية، واختيار أعضاء فريق العمل.
- تنفيذ المشروع الطلابي عن مهارة من مهارات إدارة الذات والإبداع وبناء فِرَق العمل.

مهارات إدارة الذات Self Management Skills



تُعدّ الريادة من الحقول المهمّة والواعدة في اقتصاديّات الدول؛ إذ تُسهم إسهاماً فاعلاً في إحداث التنمية الاقتصادية الشاملة فيها؛ لكونها النواة الأولى في بناء المشروعات، مهما كان شكلُ مُلكيتها، وتمثّل المهارات الرياديّة التي يتمتّع بها مدير المشروع، سرَّ نجاح مشروعه واستمراريّته في سوق العمل؛ لذا كان من الضروري امتلاك مدير المشروع الناجح مجموعة من الكفايات أو القدرات.

لقد سبق لنا الحديث في الصف الحادي عشر عن بعض مهارات الريادي؛ كمهارة اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، ومهارة وضع الأهداف الريادية، ونظراً لأهمية هذه المهارات في نجاح العمل الريادي، فإننا في هذه الوحدة، نتحدث عن مهارات أخرى، كإدارة الذات وإدارة الإبداع، ومهارة بناء فِرَق العمل في المشروع، فما المهارات الرئيسة لإدارة المشروع؟ وماذا نعني بإدارة الذات؟ وكيف يمكن إدارة وقت العمل بفاعليّة؟

مهارات إدارة المشروع Project Management Skills

يتطلّب من مدير المشروع كريادي وصاحب مشروع صغير، امتلاك مجموعة من المهارات الإداريّة؛ ليقود مشروعه إلى تحقيق أهدافه بنجاح، والشكل الآتي يبين ذلك:



شكل (1): مهارات إدارة المشروع الرياديّ.

تختلف مهارات إدارة المشروع ودرجة الحاجة لها، باختلاف هدف المشروع وطبيعة عمله، حيث يجب على إدارة المشروع امتلاك توليفة من المهارات المناسبة لمشروعهم، غير أنّ مهارة إدارة الذات تُعدّ من المهارات الرئيسة لإدارة أيّ مشروعٍ ريادي، فمدير المشروع الذي يسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة، عليه التركيز على إدارة المشروع المتعلقة بإدارة الذات والوقت، والكُلفة، ونطاق العمل في المشروع.

أولاً: مهارة إدارة الذات Self Management Skill:

تُعدّ القدرة على الموازنة بين الأهداف المرغوب في تحقيقها، والمهام الواجب القيام بها، السّمةَ المشتركة بين جميع الأفراد الناجحين، وهذه القدرة لا تتأتّى إلا عَبر إدارة الفرد ذاته؛ لذا وجب علينا التعرُّف إلى ماهيّة الذات، ومكوناتها وأنواعها، وعلاقتها بإدارة الوقت.

ماهيّة الذات The Self Essence:

يرى الرياديّ ذاته (شخصيته) بطريقة تختلف عما يراه الآخرون؛ إذ قد يُنعَت الريادي بصفات؛ كالمجازفة والمغامرة والسير في طريق محفوفة بالمخاطر، وللتعرّف إلى حقيقة مفهوم الذات، علينا التفكير بمجموعة من التساؤلات، والنشاط الآتي يبين ذلك:

نشاط (1): تأمُّل الذات: انظر إلى الصور الآتية، بتمعن:



والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية المتعلقة بذاتك:

كيف ترى ذاتك؟	
كيف يراك الآخرون؟	
كيف تقيِّم ذاتك؟	
ما الذات التي تتمنّى أن تكون؟	

وللوقوف إلى مفهوم الذات بصورة أوضح، نستعرض النشاط الآتي:

نشاط (2): مفهوم الذات:

يحتوي الجدول الآتي على بعض المؤشرات الدالّة على الذات، **والمطلوب:** تصنيفها وفق ما يناسبها من مكوّنات الذات؛ (المعرفة، والمهارة، والوجدان)؛ بوضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تُمَثِّل ذلك:

الرقم	المؤشّرات الدالة على الذات	مكوّنات الذات		
		المعرفة (Knowledge)	الوجدان (Conscience)	المهارة (Skills)
1	ميول الفرد نحو الاستثمار في وطنه، عبر إقامة مشروعه الاستثماري.			
2	شعور الفرد وثقته بنفسه وبنجاح مشروعه، رغم عراقيل الاحتلال الصهيوني.			
3	امتلاك الفرد خبرات في إعداد دراسات الجدوى، ولمشاريع استثمارية متنوعة.			
4	إلمام الفرد ببنود قانون تشجيع الاستثمار في فلسطين.			
5	إدارة الفرد منتدى رجال الأعمال في مدينة الخليل، بصورة تطوعيّة.			
6	حصيلة ما يملكُه الفرد من معلومات حول بيئة ومُناخ الاستثمار في فلسطين.			

نلاحظ، أنّ الذات (الشخصية) تختلف من فرد لآخر، حتى بين الرياديين أنفسهم، إذ لا يمكن أن نجد ذاتاً كاملة؛ لتعدّد العوامل المؤثّرة فيها؛ كالدوافع والقدرات العقلية والجسمانية والوجدانية، حيث تتكون الذات من ثلاثة مكوّنات؛ تتفاعل معاً لتشكيل شخصية الفرد، كما في الشكل الآتي:



شكل (2): مكوّنات الذات.

من هنا، يمكن تعريف **الذات** بأنّها: تكوين معرفي منظّم ومكتسَب، يتمثل بانطباع الفرد عن ذاته، سواءً من وجهة نظره، أو من وجهة نظر الآخرين. ومفهوم الذات لدى الفرد له علاقة بالخبرات الماضية والحاضرة التي يمرّ بها، وكذلك بالخبرات التي سيمرّ بها مستقبلاً، فتقييم الذات عملية متغيرة تتغير بتغيّر الزمان، والذات البشرية تمتاز بأنها قابلة للتطور؛ من خلال ما يكتسبه الفرد في الحياة بالممارسة والتطبيق.

أتعلم: إلمام الريادي بمفهوم العاملين عن ذاتهم، يساعد في توفّر أجواء عمل مناسبة تخلو من التوتر، ويزيد من قدرته على إدارة الصراع بين العاملين في المشروع.

أما إدارة الذات، فهي قدرة الفرد على توجيه أفكاره ومشاعره، وما يَملك من إمكانيات وقدرات؛ لتحقيق الأهداف، واستثمارها بشكلٍ أمثل.

ثانياً: مهارة إدارة الوقت Time Management Skill:

يتذمر الكثير من الأشخاص والمديرين، من عدم قدرتهم على إدارة أوقاتهم في العمل؛ حيث لديهم أعمالاً كثيرة ينبغي تأديتها كما يقولون، وفي الوقت نفسه ، ليس لديهم الوقت الكافي لإنجازها، فكيف ينجزون أعمالهم إذن؟ فقد يقول بعضهم أنني اضطُّر إلى إنجاز بعض أعمالي في أوقاتي الخاصة؛ عبر الحضور مُبكراً للعمل، أو التأخّر بعد الدوام الرسمي، في حين يقول آخرون، إنهم يصحبون أعمالهم الرسمية إلى منازلهم لتأديتها؛ لذا وجب علينا التعرف إلى الوقت؛ أهميته، وأنواعه، وإدارته، ومضيعاته، وسُبُل تحسين استثماره.



لماذا ندير الوقت؟

أهمية إدارة الوقت Time Managing Importance:

لقد أَقسَمَ سبحانه وتعالى بالوقت؛ لأهميته، فقال: ﴿وَٱلۡعَصۡرِ ۝١ إِنَّ ٱلۡإِنسَٰنَ لَفِي خُسۡرٍ ۝٢﴾. (سورة العصر: الآيتان (١،٢)؛ وترجع أهمية الوقت إلى كونه مورداً من الموارد الاقتصادية الهامّة، وهو أنفس ما يَملُكه الإنسان، إذ يُعدّ رأسَ مالٍ حقيقيّ للفرد، فالوقت عبارة عن مقدار من الزمن، قُدّر لأمرٍ ما، وإدارة الوقت، تعني: عملية يمكن من خلالها الاستثمار الأمثل للوقت المُتاح، لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة.

أتعلم: إدارة الوقت، جزء من إدارة الذات، فالوقت لا يمكن التحكّم به، بل يمكن استثماره.

ولتوضيح ذلك نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (1): الفتى يقين

اقرأ القصة الآتية بتمعُّن:

يُحكى أنّ فتًى اسمه يقين كان يبحث عن فرصة عمل، فوجد في رحلة بحثه هذه، تاجراً يُدعى عمر معلقاً يافطة على باب محله: "مطلوبٌ أيدٍ عاملة"، دخل الفتى للمحل طالباً الحصول على الوظيفة، فنظر إليه التاجر فأعجبته بُنيةَ جسمه، وقال في نفسه: لما لا أوظّفه لقطع الأشجار اليابسة في غابتي؟





وإعادة زراعتها بأنواع جديدة مثمرة، فقرر توظيفه للعمل لديه، وأعطاه مِنشاراً حاداً، وطلب إليه التوجه للغابة لقطع الأشجار، ففي اليوم الأول من عمله قطع الفتى (6) شجرات، وفي الثاني قطع (5) شجرات، وفي الثالث (4) شجرات، وهكذا حتى أصبح في اليوم السابع غير قادر على قَطعِ شجرةٍ واحدةٍ، فجاء التاجر ليرى ما المشكلة، وسأل عن سبب نقص إنتاجيّته، فاستغرب الفتى يقين، وقال: «أنا بذلت كلّ جهدي وعملت بجدٍ واجتهاد، لكن النتيجة كما ترى!!، توقّف التاجر عن الكلام برهة قصيرة من الزمن، وقال: أتَذْكُرُ أول يوم قطعت فيه (6) شجرات، ماذا كان بحوزتك؟ قال الفتى: نعم، ولكن لم أَشأ أن أضيع الوقت في شحذ (تمضية) المِنشار.

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ما السبب في انخفاض إنتاجيّة الفتى يقين؟
- س2: أين تَمَثّل دفاع الفتى يقين عن ذاته في الحالة؟
- س3: ما المضيّع الرئيس للوقت في الحالة؟
- س4: هل التوقّف لفترة من الزمن وإعطاء الذات فرصة للتفكير، يُعدّ مضيعة للوقت؟ ولماذا؟
- س5: برأيك: ما أثر تأجيل الفرد لعملٍ ما، في إدارته وقته، وعلى إنتاجيته في العمل؟
- س6: ما العِبَر المُستفادة من هذه الحالة؟

نستنتج، أننا ولكي نحقّق هدفنا بكفاية وفاعليّة، علينا التفكير والتخطيط والإعداد للعمل قبل المباشرة به، وأن تنظيم وقت العمل، يُسهم في التخلص من ظاهرة ضياعه، فالكثير من الأفراد يَخافُون من تنظيم أوقاتهم تحت ذرائع غير حقيقية؛ كقول بعضهم إنه يحدّ من حريته في اختيار ما يرغب فيه من أعمال؛ في الوقت الذي يشاء، وبالكيفية التي يريد.

تنبيه!!!: التفكير والتخطيط للعمل، يحتاج لفترة من الزمن، يُسهم في الاستثمار الأمثل للمتبقي من الوقت.

أما بخصوص العلاقة بين مستوى المهارة في إدارة الوقت ومستوى الأداء في المشروع، فإننا نلاحظ أنّه كلما زاد استثمارنا لوقت العمل؛ من خلال حُسن إدارته، زاد مستوى الأداء في عمل المشروع، واقتربنا من تحقيق أهدافنا المرسومة، فإدارة الوقت لا تعني بالضرورة القدرة على إنجاز العمل بوقت أسرع، بل القدرة على إنجاز العمل بشكله الصحيح؛ بدقة وإتقان وأقل كُلفَة ممكنة.

أتعلم: - المشكلة الحقيقية في إدارة الوقت، ليست في عدم توافر الوقت، بل في عدم التَمَكُّن من التخطيط الفعّال لاستثماره، فهو لا يمكن استرجاعه، ولا يُعوّض ولا نستطيع ادّخاره.

قياس مهارة إدارة الوقت Measuring Time Management Skill:

يختلف الأفراد فيما يملكونه من مهارات؛ تبعاً للفروق الفردية بينهم، كما يختلفون في درجة امتلاكهم المهارات الرياديّة، ومنها مهارة إدارة الوقت، ولقياس هذه المهارة، إليك النشاط الآتي:

نشاط (3): قياس مهارة إدارة الوقت:

فيما يأتي استبانة مُبَسَّطة، تحتوي على مجموعة من الأسئلة، ذات العلاقة بإدارة الوقت، **والمطلوب**: الإجابة عن الأسئلة الواردة فيه؛ بوضع إشارة (✓) تحت الخانة التي تناسب وضعك:

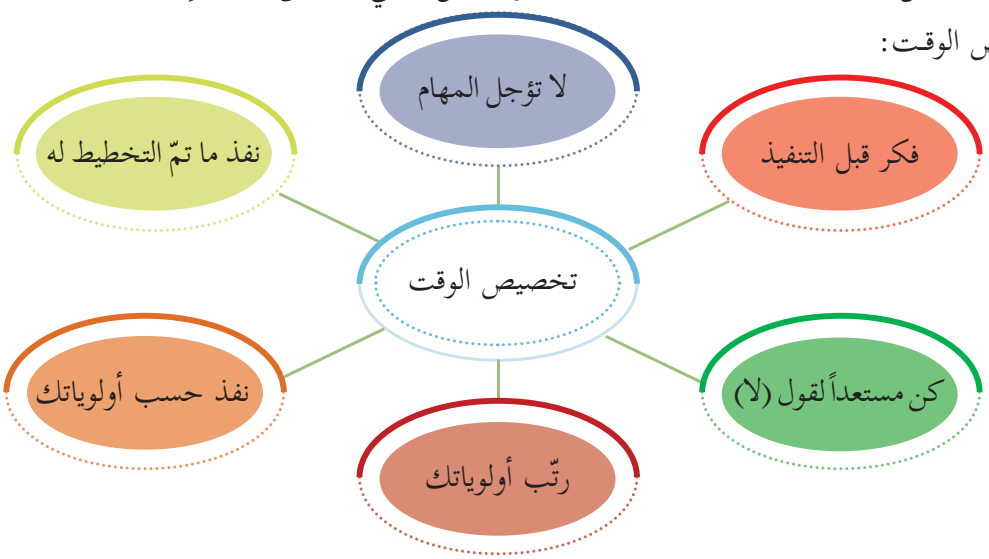
الرقم	أسئلة مهارات إدارة الوقت	الإجابة				
		دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
1	أحدد بالضبط الهدف الذي أسعى لتحقيقه، عند وضعي للخطة اليومية.					
2	أقول (لا) عندما تُعرَض عليَّ مَهمّة ما فورية؛ بسبب التزاماتي الأخرى.					
3	أعمل على برمجة أهدافي زمنياً، عند وضعها في خطتي اليومية.					
4	أقف على درجة جاهزيتي للعمل، قبل تنفيذي له.					
5	أجمع المهام المتشابهة القصيرة، للقيام بها مرة واحدة، بدلاً من أدائها على مرات عدة.					
6	أتجنب المُشتتات خلال عملي (دراستي).					
7	أركّز على المسائل ذات المنافع الطويلة، في عملي (دراستي).					
8	أنجز الأعمال الأكثر أهمية أولاً.					
9	أتوقّع أو أفترض حدوث عقبات قبل تنفيذي العمل.					
10	أبدأ بالأعمال أو الموضوعات التي لا تستهويني.					

بعد تنفيذك النشاط السابق، قم بجمع علاماتك على بنود الاستبانة، وستلاحظ أنّ علامتك تختلف عن علامة زميلك؛ فهي تُعَبِّر عن مستوى مهارة كل منا في إدارة الوقت؛ إذ تتدرج من المستوى الضعيف إلى المستوى الممتاز، علماً بأنّ تقييم النتائج، ستكون حسب مفتاح الإجابة الآتي:

الرقم	مدى العلامة المُسجلة	مستوى إدارة الوقت
1	من (45 – 50) علامة.	ممتاز
2	من (40 – أقل من 45) علامة.	جيد جداً
3	من (35 – أقل من 40) علامة.	جيد
4	من (25 – أقل من 35) علامة.	متوسط
5	أقل من (25) علامة.	ضعيف

أتعلم: - التوزيع الصحيح للوقت كمورد اقتصادي في العمل، هي البداية الصحيحة لتنفيذ سليم.
- الأولوية، شيء أو نشاط ذو أهمية معينة، يُنَفذ قبل غيره، ويتطلب تخصيص وقت يتناسب وأهميته.
- التأجيل للأعمال ينافس الأنشطة الأخرى في المشروع، على أولوية التنفيذ، فيسبب الضغط لبرامج العمل لليوم الذي يليه.

لذا فلتحسين إدارتنا الوقت، وجب علينا بعد تحديد أهدافنا وتدوينها بدقة، الانتباه إلى عملية وضع الأولويات (Priorities)، فكل منا لديه معاييره الخاصة بذلك، والشكل الآتي يتضمّن قائمة بإرشادات عامّة تحكم طريقتنا في تخصيص الوقت:



شكل (3): إرشادات تخصيص الوقت.

أنواع الوقت Time Types:

يُقسِّم العديد من الكُتّاب والباحثين، الوقت كمَورِد اقتصادي مهم، إلى أنواع عدة من الناحية الإدارية، والنشاط الآتي يبين ذلك:

نشاط (4): أنواع الوقت:



تتعدد استخدامات غاز الأكسجين، في مختلف ميادين الصناعة؛ إذ يُستخدم في المستشفيات للأغراض الطبية، وفي محلات الحدادة لغايات عمليات الإنتاج، كما تتنوع طرق استخلاصه، فالمستثمر إحسان وزملاؤه من مدينة غزّة، قرروا فتح مصنع لهم، لاستخلاصه من الغلاف الجوي، وبدرجة نقاء تصل إلى (95%)، علماً بأنّ الغاز يُستخلص عبر مروره بـ (3) خزانات، وأن بعض التدابير والإجراءات اللازمة للإنتاج، متضمَّنة في الجدول الآتي، **والمطلوب:**

التوفيق بين الإجراءات (التدابير) اللازمة للإنتاج، والنوع المناسب له؛ من أنواع الوقت الآتية: (الوقت الإنتاجي، الوقت التحضيري، الوقت العام، الوقت الإبداعي):

الرقم	التدابير والإجراءات اللازمة للإنتاج	الإجابة
1	وقت حضور مهندس المشروع لندوات عمل في تقنيات استخلاص الغاز.	
2	عزل جميع الأعمال التي تتم بلهب النار، بعيداً عن أجهزة الأكسجين، بما لا يقل عن (10) أمتار.	
3	تدريب العاملين في محطات الأكسجين، لمدة (3) أسابيع، قبل التحاقهم بخطوط إنتاج الغاز.	
4	شراء أسطوانات الغاز الفارغة، قبل بدء الإنتاج الفعلي.	
5	تهيئة خطوط التشغيل للعمل لمدة (15) دقيقة، قبل بدء العمل.	
6	توقيف بعض الماكينات لعمل صيانة بسيطة لها، في أثناء العمل.	
7	الوقت المستغرق في دخول الهواء من الغلاف الجوي إلى الخزان الأول، لبدء عملية فصل الهواء.	
8	الوقت المخصص لتنقية الهواء من المكوّنات غير المرغوب فيها؛ كالشوائب والأتربة العالقة.	
9	وقت ضغط الهواء بعد تنقيته من الشوائب.	
10	وقت الفصل الفعلي للهواء إلى مكوناته؛ نيتروجين وهيدروجين وأكسجين.	
11	تعبئة الأكسجين السائل والنيتروجين في خزانات المُبَرّد، تمهيداً لتبخيره في أسطوانات فولاذية صلبة.	
12	الأعمال الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لعمل المصنع.	

نستنتج ممّا سبق، أنّ الوقت الذي يبذله المدير في التخطيط السنوي أو الاستراتيجي لمستقبل المشروع، يُسمّى الوقت الإبداعي، في حين أنّ الوقت الذي يُصرف في التحضير للعمل؛ من تجهيز للآلات والمعدات، أو في جمع البيانات فيُسمّى الوقت التحضيري، غير أن المدير قد يشارك في حضور بعض حفلات افتتاح المؤسسات، أو بعض الندوات أو الدورات التدريبية ذات الصلة بأعمال المشروع، فالوقت المبذول في هذه الأنشطة، يُسمّى الوقت غير المباشر أو الوقت العام، أما الوقت الذي يُصرَف في تنفيذ العمل نفسه من قبل الأفراد العاملين؛ أي تنفيذ ما خُطِّطَ له في الوقتين التحضيري والإبداعي، فيُسمّى الوقت الإنتاجي.

قضية للنقاش: هل إنجازي عملي الرسمي في أوقاتي الخاصة، يُعدّ إدارة كفؤة للوقت؟ ولماذا؟

مُضَيِّعات الوقت Time Wasters:

الوقت لا يضيع من تلقاء نفسه، بل أنا وأنت السبب في ذلك، حيث تختلف مضيّعات الوقت من شخص لآخر ومن عمل لآخر أيضاً؛ حسب طبيعته، فمُضَيِّع الوقت، هو: نشاط غير ضروريّ يأخذ وقتاً، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة؛ بمعنى أنه يعطي عائداً أقل من الوقت المبذول من أجله، والنشاط الآتي يبين ذلك:

نشاط (5): مُضَيِّعات الوقت:

يتضمن الجدول الآتي مجموعة من أنشطة العمل، **والمطلوب:** تحديد أيها يُشكّل عاملاً لضياع الوقت؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

الرقم	نشاط العمل	الإجابة	
		مُضَيِّع للوقت	غير مُضَيِّع
1	زيادة عدد العاملين؛ لتخفيف عبء العمل العادي.		
2	التفكير في المهام، قبل البدء بتنفيذها.		
3	عقد المدير اجتماعات في نهاية كل يوم.		
4	المُمَاطلة والتَرَدّد في اتخاذ القرارات.		
5	عدم الاهتمام بالتفصيلات الجانبية في العمل.		
6	اتخاذ قرارات عبر استخدام أسلوب اللجان.		
7	تأجيل إنجاز عمل بَدأنا به، لنبدأ بعمل جديد.		
8	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي؛ لأغراض خاصة.		
9	التَأَخُّر في الصباح عن العمل الرسمي.		
10	لجوء المدير إلى أداء أعماله كافّة بنفسه.		

من هنا نستنتج، أنّ زيادة عدد العاملين عن الحدّ المناسب في المشروع، يؤدّي إلى ضياع الوقت؛ كون الإنسان بطبعه اجتماعياً، يحب تبادل الزيارات وأطراف الحديث، فالعامل الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الأفراد الآخرين عن أداء أعمالهم واستثمار أوقاتهم، وكذلك الحال في حالة نقص عدد العمال في المشروع، فإنه سيضيع الوقت في تنقُّلهم بين مَهمّة وأخرى، كما أنّ الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية، وعلى حساب جوهر العمل، والنزعة التسلطية لدى مدير العمل، وكذلك المقاطعات في أثناء العمل، والزيارات المفاجئة والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، كلها جميعاً تُعد من مُضيعات الوقت.

مصفوفة إدارة الوقت Time Management Matrix:

يواجه مديرو مشروعات الأعمال اليوم، مشكلة الصراع والتنافس الشديدين على وقت عملهم؛ كمورد من الموارد المهمة للمشروع، فالعقبة الرئيسة لدى كثير من المديرين، تتمثل في تخصيصهم وقتاً كبيراً للقيام بأعمال غير مهمة؛ لا تسهم إسهاماً واضحاً في تحقيق أهداف المشروع؛ بمعنى أن الخطوة الأولى في إدارة الوقت، تتمثل في معرفة كيفية توظيف الوقت، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:

نشاط (6): مصفوفة إدارة الوقت:

فيما يأتي مصفوفة تُستخدم لتحليل الأنشطة؛ لمعرفة نسبة الوقت المبذول على المهم من الأنشطة والمُستَعجَل منها، وهي:

الطوارىء / الأهمية	مهم	غير مهم
مُستَعجَل	المستطيل الأول	المستطيل الثالث
غير مُستَعجَل	المستطيل الثاني	المستطيل الرابع

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: في أي مستطيل من مستطيلات المصفوفة، يستهلك الأفراد عادة جزءاً كبيراً من وقتهم، رغم قلة إسهامه في تحقيق الأهداف؟
- س2: في أي مستطيل من مستطيلات المصفوفة، يجب على الأفراد صرف معظم أوقاتهم فيه؟ ولماذا؟
- س3: هل الأعمال المُستَعجَلة التي يقوم بها مدير المشروع بالضرورة مهمّة؟ ولماذا؟
- س4: هل كلّ ما يقوم به مدير المشروع من أعمال مهم؟ ولماذا؟
- س5: فيما يأتي أنشطة قام بها مدير مشروع الطاقة المتجددة في مدينة غزة، **والمطلوب**: تصنيفها حسب محاور مصفوفة تحليل الوقت:

الرقم	العمل أو النشاط المُحتمل	محاور مصفوفة تحليل الوقت			
		مهم ومُستَعجَل	غير مهم ومُستَعجَل	مهم وغير مُستَعجَل	غير مهم وغير مُستَعجَل
1	عقد الاجتماع الأسبوعي مع رؤساء الأقسام في المشروع.				
2	التخطيط لأنشطة تدريب الكوادر البشرية في المشروع.				
3	استقبال الزوار المُعتاد ارتيادهم للمشروع.				
4	الرد على المكالمات الهاتفية.				
5	التخطيط الاستراتيجي لرؤيا جديدة للمشروع.				
6	استقبال المدير للزوار من فئة مضيعي الوقت.				
7	التحاق المدير بدورة لإدارة الذات، في أحد مراكز التنمية البشرية.				
8	السعي نحو تغيير ثقافة العاملين في المشروع.				
9	بذل جهود لمنع حدوث مشكلات متوقعة في المشروع.				
10	تطوير علاقات المشروع مع زبائنه.				

نستنتج مما سبق، أنّ الأنشطة المُستَعجَلة والمهمة تستحوذ على الاهتمام، وتزداد رغبة الأفراد في إنجازها؛ لأنها تشكّل ضغطاً نفسياً عليهم مع كل وقت ينقضي، ولا يرغب جميع الأفراد بها، ويتمنون لو أنها لم تكن، ومع ذلك يتحتم التعامل معها، ولكن الأنشطة المهمة وغير المُستَعجَلة قد تتمثل في أنشطة الاجتماعات والتخطيط والتدريب؛ فهي مهمة لكونها تؤثر في مستقبل المشروع أو المُنشَأة، ولكنها غير مُستَعجَلة ويمكن تأجيلها، وأن الأنشطة والتي من المحتمل أن تكون غير مهمة ولكنها مُستَعجَلة، تستحوذ على الجزء الأكبر من وقت الأفراد؛ رغم إسهاماتها القليلة في تحقيق أهداف المشروع، مثل: الاتصالات الهاتفية، والزُوّار من فئة مُضَيِّعي الوقت.

كما يتبين، أنّ الأنشطة والمهمات المُستَعجَلة، ليست بالضرورة أنها مهمة؛ فكثيراً ما تأخذ صفة الاستعجال ولكنها حقيقة غير مهمة، فصفة الاستعجال آتية من ضغط الأزمة؛ ما تشكّل سبباً في اضطراب أولويات العمل.

من جهة أخرى، ليس كلّ ما يعمله المدير مهماً، فهو قد يقضي وقتاً أطول في القيام بأنشطة روتينية غير مهمة، ويوليها مزيداً من الاهتمام، مع أنها قد لا تُسهِم إسهاماً واضحاً في تحقيق الأهداف.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ ممّا يأتي:**

1- ما الوعاء لكلّ عملٍ وإنتاجٍ في المشروع؟

أ- الوقت. ب- الذات. ج- إدارة الوقت. د- إدارة الذات.

2- ما العقبة الرئيسة في إدارة الوقت؟

أ- تخصيص وقت كبير للقيام بأعمال غير مهمة. ب- تخصيص وقت كبير للقيام بأعمال مهمة.

ج- تخصيص وقت قليل، للقيام بأعمال غير مهمة. د- تخصيص وقت متساوٍ لأعمال المشروع كافة.

3- ماذا يعني أي توزيع لمَورِد الوقت؟

أ- ضمان النجاح في التنفيذ. ب- ضمان النجاح في المراقبة والمتابعة.

ج- احتمالية النجاح في تنفيذ المشروع. د- ضمان فشل عملية التنفيذ.

4- ما نوع الأنشطة التي لا يرغب غالبية الأفراد بتأديتها؟

أ- الأنشطة المهمة والمُستَعجلة. ب- الأنشطة المهمة وغير المُستَعجلة.

ج- الأنشطة غير المهمة والمستعجلة. د- الأنشطة غير المهمة وغير المستعجلة.

س2: **ماذا نقصد بكلّ مما يأتي:** - الأولوية. - إدارة الذات.

س3: كيف يكون كلّ من العوامل الآتية مضيّعاً للوقت الرسمي لمدير المشروع: أ- المكالمات الهاتفية؟ ب- الزُّوار؟

س4: ما العلاقة بين إدارة الوقت وإدارة الذات؟

س5: فسِّر تخوُّف بعض الأفراد من إعداد برنامج لتنظيم وقت العمل لديهم.

س6: **علّل لكلٍّ مما يأتي:**

أ- تستحوذ الأنشطة المُستَعجَلة والمهمة، على اهتمام الأفراد في إنجازها.

ب- يُعد التأجيل المُسَبِّب الحقيقي لظاهرة الإرباك في أداء الأعمال.

س7: فيما يأتي الأنشطة المتعلقة بقضية الشكوى المتعلقة بانخفاض جودة مُنتَج مشروع المَسْمِيَّة الزّراعي، **والمطلوب:** تحديد الأولوية لكل نشاط من الأنشطة المقترحة لمعالجة المسألة، والواردة في الجدول:

الرقم	النشاط	الأولويّة
1	عمل حملة علاقات عامة مع الزبائن.	
2	عقد اجتماعات مع رؤساء الأقسام.	
3	فحص عينة من المُنتَج.	
4	تغيير في مُكونات المُنتَج.	
5	التأكد من مصدر الشكوى.	

الدرس الثاني الطريق إلى الإبداع Creativity Path

يُستَخدَم الإبداع في مجالات عديدة؛ كالفنون، والحرف، والرياضة، والتعليم، والاقتصاد، والأعمال، وغيرها من العلوم، ففي ميدان الأعمال، يُستخدم لحل المشكلات المتعلقة بالمُنتَجات، والنهوض بها وتطويرها؛ فالتطور في عالم الأجهزة الخلوية مثلاً، جعل المُبتَكرون يحاولون إنتاج أجهزةٍ بتقنيات حديثة؛ تستهوي المُستخدمين، وتجعلهم يفضّلونها عن سواها من المُنتَجات المعروفة أو التقليدية؛ بسبب المنافسة الشديدة بين المُنشَآت المُصَنِّعة؛ ولهذا السبب نرى في كلّ فترة، مُنتَجاً جديداً يغزو الأسواق، فلولا هذا الابتكار وهذه المنافسة، لأصبح الاحتمال كبيراً بأنْ تبقى مُنتَجات هذه المشاريع غالية الثّمن، ليس بمقدور الجميع شرائها، مع العلم أنّ أهمية الإبداع والابتكار لا تكمُن في كونهما عملية إنتاج فحسب، بل هما من المتطلبات الضرورية للحياة، فماذا نقصد بالإبداع؟ وما دوافع العمل الإبداعي؟ وما العلاقة بين الإبداع والبيئة؟ وكيف يمكن الوصول إلى الأفكار الإبداعية لتطوير أداء المشروعات؟ هذا ما تم تناوله في هذا الدرس، كما يأتي:



ماهيّة الإبداع Creativity Essence:

تَنبُع الحاجة للإبداع، من كوْن المشروعات تعمل في بيئات متغيرة؛ تتضمن تحديات جديدة ومستمرة، خصوصاً في ظل المنافسة في سوق العمل؛ ما يُحتِّم على إدارة المشروعات استشراف الظروف والمتغيرات في بيئة العمل، والعمل على تطوير مُنتَجاتها، بما يخدم هدفها الاستراتيجيّ، المتمثل بالبقاء والابتكار للمشروعات الإبداعية في سوق العمل، باعتبار أن الابتكار وظيفة أساسية للمشروعات الإبداعية، ولتوضيح ذلك، نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (1): مصابيح الإضاءة الذكية



يُعدّ التَحَوُّل إلى استخدام مصابيح الإضاءة الذكية، من أكبر التطورات الحاصلة في عالم الطاقة في أيامنا هذه، والمتمثّل في استخدام مصابيح الليد (LED)، حيث يُعدّ (نك Nick) وفريق عمله، من الأشخاص الذين لهم الفضل في تطوير أول مصباح (LED) ضمن مجال الضّوْء المرئيّ، وهو الأداة التي تضيء حالياً الكثير من شاشات العرض الإلكترونية، والمنازل، وتستخدم في صناعة الساعات وأجهزة التلفاز والراديو والآلات الحاسبة والسيارات، وإشارات المرور واللوحات الإلكترونية وغيرها.

لقد تم اكتشاف الصمام الثنائي المُصدّر للأشعة تحت الحمراء، قبل اكتشاف الديود المُصدر للضوء الأحمر، الذي ابتكره (نك) وزملائه، وبنى عليه علماء آخرون العديد من الإضافات والتطوير والأعمال الابتكارية ، حيث حصل فريق منهم عام 2014م، على جائزة نوبل في الفيزياء، لقيامهم بتطوير ديود مُصدر للضوء الأزرق؛ ما أثار سَخطَ (نك) وزملائه، وهم الذين أسهموا بشكل كبير في تطوير تقنية الـ (LED)، عند أول اكتشاف قاموا به عام 1962م، ورغم ذلك استمر (نك) في أبحاثه، ولم يثنه عن الاستمرار بالسير في طريق الإبداع، وحصل على جائزة الألفية للتكنولوجيا عام 2016م، حيث استُخدمت الصمامات الباعثة للضوء في الأسواق التجارية، بدلاً من المصابيح المتوهّجة ومؤشّر النيون.

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: أين تتمثل الفكرة الإبداعية في الحالة؟
- س2: ما أثر ابتكار ضوْء الليد في حياتنا العملية؟
- س3: ما المراحل التي مر بها اختراع مُنتَج الليد؛ كمُنتَج جديد؟
- س4: ما المراحل التي تمرّ بها العملية الإبداعية؟
- س5: ما مستويات العمل الإبداعي الوارد في الحالة؟
- س6: برأيك: لماذا يُعدّ العمل الذي قام به (نك) وزملاؤه، عملاً ريادياً إبداعياً؟
- س7: من وجهة نظرك: متى تظهر حاجة مُنشَآت الأعمال لمهارات الإبداع؟
- س8: باعتقادك: بماذا تمتاز المشروعات الإبداعية عن غيرها من المشروعات التقليدية؟

تظهر الحاجة الأولية للإبداع، عندما يشعر متخذو القرارات في المشروعات؛ أياً كان شكلها، بوجود تفاوت بين أدائها الفعلي والأداء المرغوب فيه، والحاجة للإبداع في مشاريع الأعمال، حاجة استباقية ومستمرة؛ بمعنى أنّ هذه المشروعات لا تنتظر حدوث المشكلات في مُنتَجها وبيئة أعمالها، لتبدأ في أعمال التطوير والابتكار، فنقطة الانطلاق في الإبداع، تكون على المستوى الفردي، ثم على مستوى جماعات العمل، ومن ثم على مستوى المُنشَأة ككل، فالإبداع كعملية لها خطواتها ومراحلها المختلفة، والشكل الآتي يبين ذلك:



شكل (1): مراحل الإبداع في المشروعات.



لذا فالعملية الإبداعية، هي القدرة على إيجاد علاقات جديدة غير مألوفة بين الأشياء؛ إذ تمتاز المُنشآت الإبداعية، بأن دورة المُنتَج فيها قصيرة؛ بسبب الابتكار القائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق، حيث إنّ تخفيض الفترة الزمنية لتقديم المُنتَج للسوق، يحقّق للمشروع ميزة تنافسية، ويساعدها في اقتناص الفرص التسويقية، ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به شركة تيوتا (Toyota)، التي استطاعت تخفيض الفترة الزمنية اللازمة لتقديم نوع جديد من مُنتَجاتها من السيارات، من (5) سنوات إلى (3) سنوات؛ الأمر الذي ساعدها في عرض تشكيلة واسعة من الموديلات، وإدخال ميزات وعمل تطويرات حديثة في سياراتها، ترتّب عليه زيادة في حصتها السوقية وولاء الزبائن لمُنتَجها.

قضية للنقاش: هل هناك ابتكارات قائمة على عنصر غير عنصر الزمن؟ ناقش ذلك مع زملائك.

الإبداع والابتكار Innovation & Creativity:

يخلط الكثير من الأفراد، بين مفهومي الإبداع والابتكار، إذ يستخدمان بنفس المعنى والمدلول، علماً بأنهما مختلفان، مع وجود علاقة وظيفية بينهما، ولتوضيح ذلك، إليك النشاط الآتي:

نشاط (1): التمييز بين الإبداع والابتكار:

يتضمن الجدول الآتي مؤشّرات محتملة الدلالة على معنى الإبداع والابتكار، **والمطلوب:** تحديد أيّها يشير للإبداع، وأيها يشير للابتكار؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	مؤشّرات محتملة الدلالة على الإبداع أو الابتكار	الإجابة	
		الإبداع	الابتكار
1	تحويل فكرة إنتاج طائرة استطلاع زراعية، إلى نماذج تجريبية ملموسة.		
2	طرح فكرة إضافة قطعة إلكترونية على مُنتَج المشروع من الثلاجات، تُسهم في توفير الطاقة المُستخدمة.		
3	بناء مُتحف لتجميع القطع الأثرية العالمية المشهورة، تتخلله قباب مُنَفِّذة للضوء، وممرات مائية في داخله، وجدران عازلة للرطوبة.		
4	إنتاج سيارة سباق بأيدٍ فلسطينية، من قبل فريق عمل من طلبة إحدى الجامعات الفلسطينية.		
5	زراعة الزهور في المياه والصوف الصخري بدلاً من الأتربة؛ في إحدى المشاتل الزراعية في فلسطين.		
6	طرح فكرة إنتاج جهاز استشعار لمعالجة مشكلة اختناق الأطفال، داخل المركبات المغلقة.		

من هنا نستنتج، أن الإبداع يتضمن القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون، بطريقةٍ غير مألوفة؛ لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليبَ مميّزةٍ وجديدة، انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً، والمُبدع شخص لديه طاقة هائلة يسعى إلى تطويرها والاستفادة منها؛ بما يحقّق له مردوداً اقتصادياً، ويُسهم في بناء المجتمع والمساعدة في حل مشكلاته.

أمـا الابتـكار (Innovation)، فهـو التطبيـق الناجـح للأفـكار الإبداعيـة؛ أي أنّ الابتـكار هـو الاختـراع نفسـه، والـذي قـد يتمثّل في إضافـة ميّـزة أو تعديـل لاختـراعٍ سـابق، حيـث إن الإبـداع والأفـكار الإبداعيـة، غيـر كافيـة فـي حـدّ ذاتهـا، فـلا بُـدّ مـن فحـص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع؛ للتعرف إلى فاعليتها، فالطائرة كمُنتَج إبداعي، تُمثِّل ابتكار له مقوّماته، بدأت كصورة في خيال مخترعها، مع توفر الرغبة والاهتمام في مجال الطيران، تم تجريب نماذج مختلفة منها، وبعد محاولات عدة، تم الاهتداء إلى اختراع هذا المُنتَج بشكله الأولي، وبعدها تم التعديل عليه؛ ليتناسب والاحتياجات المستجدة. فالابتكار هو الاختراع نفسه؛ أي التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية، يتمثل في إضافة ميزة أو تعديل إلى اختراع سابق.

أتعلم: - الابتكار توليف جديد، لما هو موجود أو كشف جديد غير مسبوق، يُعطي ميزة تنافسية متجددة للمُنشَآت الريادية في السوق.

- الإبداع يشكل مِظلّة للابتكار والاختراع.

- يرى العالم بيتر دركر (Drucker)، أن الإبداع يُعنى بالمعرفة (Knowledge) وليس بالعمل (Working).

قضية للنقاش: مَن الأفضل؟ ولماذا؟ ادعم إجابتك بأمثلة.

استمرار المشروع في عمل إضافات أو تحسينات على أداء مُنتَجه الحالي في السوق، أم البحث عن مُنتَجات ابتكارية جديدة ومتنوعة وطرحها في الأسواق.

سمات المبدع Creative Attributes:

تختلف سمات المبدعين عن غيرهم من الأفراد، كما قد ينفرد الشخص المبدع بِسِمَةٍ أو بمجموعة من السمات التي تميّزه عن غيره، إلا أنّ هناك سِماتٍ مشتركة بين الأشخاص المبدعين أنفسهم، والنشاط الآتي يبين ذلك:

نشاط (2): سمات الشخص المُبدع:



يملك عائد مخبزاً لصناعة الخبز العربي منذ عشرات السنين، محافظاً على إرث والديه، كما يملك هواية في صيانة الأجهزة والمعدات، وسعياً منه لمُنتَجات خضراء في مخبزه، قام باختراع آلة تعمل على التخلص من انبعاث الأدخنة الناتجة عن عملية حرق الأخشاب المستخدمة في عمليه الخبز، وفيما يأتي مجموعة السمات المحتملة للأشخاص المبدعين في هذه الصناعة، **والمطلوب**: تحديد أيها تنطبق على شخصية صاحب المخبز كمبدع؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	السمات الشخصية المُحتملة للمبدعين	الإجابة	
		تنطبق	لا تنطبق
1	التشاور مع العاملين في المخبز؛ للوصول إلى مُنتَج منافس في السوق.		
2	الهروب من المشكلات والتحديات التي قد تواجه حرفته؛ كمتطلبات الصحة والسلامة المهنية.		
3	الجُرأة والثقة بالنفس عند اتخاذ قراراته المتعلقة بتحسين وتطوير مُنتَجات مخبزه، رغم غموض ما قد يَتحمّل من تكاليف.		
4	الاستماع لآراء الزبائن وردود أفعالهم، وتحليلها بناءً على وجهة نظره كمُبدع.		
5	شدة الملاحظة فيما يتعلق بأعمال المخابز وتقنياتها.		
6	تستهويه عملية التقليد لمُنتَجات المخابز الأخرى.		
7	القدرة على تحليل المعلومات، والسرعة في التوصل للحل.		
8	تفضيل القيام بالأعمال المتضمنة شكلاً من أشكال التحدي، والمتعلق بأعمال المخابز.		
9	إضفاء طابع الحزم على مُناخ العمل في المخبز؛ من خلال إجراءات وتعليمات صارمة في العمل.		
10	النظر إلى أنشطة المخبز والأعمال التي يقوم بها من مختلف الجوانب.		

من هنا نلاحظ، أنّ الشخص المبدع يتمتع بمجموعة من السمات الذهنية؛ كالبحث والتحليل والملاحظة الشديدة، والسمات النفسيّة؛ كالثقة بالنفس والمثابرة وعدم الاستسلام، والسمات العملية؛ كالبُعد عن الأعمال الروتينية والميل للمغامرة وحب التجريب، والسمات الاجتماعية؛ كالاتصال والتواصل والتعاون وتَحَمُّل المسؤولية، غير أنه قد تتوافر جميعها أو جزء منها في الإنسان الذي لديه قدرة على الإبداع، لكن غياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع؛ فهي سمات إن توافرت ساعدت على الإبداع.

شروط العمل الإبداعي Creative Job Limitations:

تختلف المشروعات في بيئة أعمالها، وفي طريقة تفاعلها مع هذه البيئة، فالمشروع الإبداعي لا يقبل بالتعايش مع الواقع الحالي له، بل يسعى دوماً إلى إدخال تحسينات مستمرة؛ من خلال تبنّي الإبداع كطريقة وفلسفة في العمل، حيث إن العمل الإبداعي يتطلب توافر مجموعة من الشروط، ولتوضيح ذلك نتناول النشاط الآتي:

نشاط (3): شروط العمل الإبداعي:



تملك أم صهيب معملاً لإنتاج المعاجين الطبيعية للأسنان في مدينة جنين، المصنوعة من النباتات والأعشاب الطبيعية، المنتشرة في الجبال والسهول والمزارع الفلسطينية؛ كالنعناع والزنجبيل والقرنفل وغيرها، وبعد فترة من عملها، لاحظت زيادة عدد الشكاوى على

مُنتَجها، المتعلقة بالنقص في كميات المعجون المُعبأة، ووجود كراتين معجون تحتوي على عبوات فارغة؛ ما أدّى إلى انخفاض في حجم الطلب على مُنتَجها من المعجون، مسبباً لمعملها أزمةً تسويقية، فعملت على نشر مسابقة على موقعها الإلكتروني، لتقديم حلول بشروط إبداعية، وكانت كما في الجدول الآتي:

شروط الإبداع	الإجابة	المدلول
1- الأصالة. (Originality)		طرح أكبر عدد ممكن من المقترحات والأفكار المفهومة والواضحة، لحل مشاكل المعمل، خلال (10) أيام من نشر الإعلان.
2- الطلاقة. (Fluency)		مقترح الحل مبنيّ على التفكير بمشاكل المعمل، بطرق وبدائل مختلفة.
3- المرونة. (Flexibility)		قيام فكرة الحل على توليد أفكار جديدة؛ مفيدة وعملية ومبتكرة.
4- الحساسية. (Sensitivity)		احتواء فكرة الحل على تفاصيل دقيقة للحل، بحيث تكون مبنية على خبرة من مقدِّمها.
5- الاستنباطية. (Elaboration)		إسهام فكرة الحل في قبول أفراد المجتمع لمُنتَجات المعمل من المعاجين، وبحيث تسهم في زيادة المبيعات منه.
6- القبول. (Acceptance)		ارتكاز فكرة الحل المقترح على جوهر مشكلة المعمل، وليس على أعراضها.

المطلوب: تحديد مدلول شروط العمل الإبداعي الواردة في الجدول؛ بربط الشرط الإبداعي بالمدلول الدال عليه.

من هنا نستنتج، أنّ العملية الإبداعية تتطلب توفر مجموعة من الشروط؛ كالحساسية في تلمُّس المشكلات، والتي تُعبِّر عن ارتباط أو ارتكاز أفكار الحل بالمشكلة الحقيقية التي تواجه المشروع، والاستنباطية التي تشير إلى احتواء فكرة الحل على التفاصيل اللازمة لمعالجة الأمور بشكل معمّق، لكن الأخذ بالحل المقدم، يستوجب توفّر أكبر عدد ممكن من الشروط في الحل المقترح، بحيث يكون واقعي وغير مُكلِف، ويتناسب وظرف المشروع، إضافة إلى تمتعه بشروط العمل الإبداعي، حيث يتم رفض مقترحات الحل المتعلقة بزيادة مبيعات المشروع، عبر تقديم مقترحات حلول مبنيّة على استغلال المستهلكين، باعتبارها منحاً لا أخلاقياً في التعامل معهم، رغم تمتّعه بشروط: الطلاقة والمرونة والأصالة، وغيرها من شروط العمل الإبداعي.

البيئة الإبداعية Creative Environment:

تُعد مهمّة توفير البيئة الإبداعية، من مهام الإدارة الإبداعية في مشروعات الأعمال، باعتبارها تمثل الحاضنة لأية فكرة أو مُنتَج إبداعي؛ فالإدارة المبدعة للمشروع، هي الإدارة التي تعي وتُقَدِّر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل؛ من خلال الأسلوب الإداري الذي تتبعه، والسمات التي تتمتع بها، والتي تُلقي بظلالها على بيئة العمل، فالبيئة الإبداعية تتكون من مجموعة من العناصر، والنشاط الآتي يبين ذلك:

نشاط (4): البيئة الإبداعية: تأمّل الشكل الآتي بتمعن:



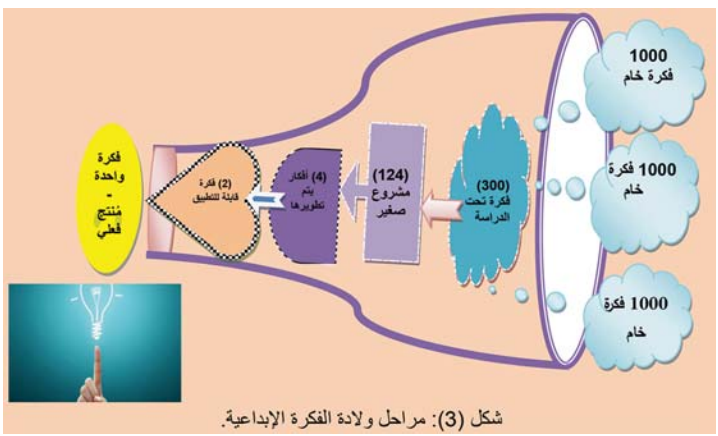
شكل (2): عناصر البيئة الإبداعية.

والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س1: ما المقصود بالبيئة الإبداعية؟
- س2: ما العناصر المكوّنة لظاهرة الإبداع؟
- س3: ما مراحل ولادة الفكرة الإبداعية؟
- س4: كيف يمكن لإدارة المشروع إيجاد بيئة إبداعية فيه؟
- س5: كيف يمكن للمشروع الوصول إلى مُنتَج إبداعي؟

نلاحظ ممّا سبق، أنّ للإبداع مكوّناته المترابطة، وهي: المُنتَج الإبداعي، باعتباره المقياس أو المحك للإبداع، والعملية الإبداعية، والموقف الإبداعي، والشخص المُبدع، ولكي يصلَ المشروع لمُنتَج إبداعي مميز، لا بد من توافر البيئة الداعمة والمساندة له، فالبيئة الإبداعية هي البيئة التي تتيح الفرصة لتلاقح الفكر، وتوليد الأفكار الإبداعية، فالكثير من الأفكار الإبداعية الجديدة والمبتكرة، تموت في الغالب قبل ولادتها أو قبل وصولها لمرحلة التنفيذ؛ بسبب عدم وضوح فكرتها، أو توفر بيئة حاضنة لها.

إن تنمية الإبداع، يُعدّ وسيلة المشروعات لتحقيق التميّز والتفوّق والسبق في مجال عملها، من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية لديها؛ بتدريبها والاهتمام ببناء فِرَق العمل، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، مع توفير البيئة التنظيمية المُشجعة على الإبداع والتجديد؛ لأنّ إغفال المشروع لأي عنصر من هذه العناصر، سيقلّل نسبياً من فرص الإبداع والتميّز لديه.



شكل (3): مراحل ولادة الفكرة الإبداعية.

تمرّ الأفكار الإبداعية بمراحل عدة؛ إذ تكون في البداية أفكاراً خاماً عديدة، ثم أفكاراً تحت الدراسة، وليتم تصفيتها في نهاية العملية إلى فكرة إبداعية واحدة كمُنتَج فعلي، والشكل الآتي يبين نتيجة إحدى الدراسات في هذا المجال:

أساليب ابتكار الأفكار Techniques of Ideas Innovation:

تتنوع الأساليب المستخدمة في ابتكار الأفكار في ميادين الأعمال؛ كالقبعات الست والخرائط الذهنية، إذ يُعدّ أسلوب العصف الذهني (Brainstorming)، من أهمها، وفيما يأتي حالة دراسية توضح هذا الأسلوب:

حالة دراسية (2): الأطباق والأكواب الخضراء





أُنشِئ مصنع الاستقلال للأكواب والأطباق البلاستيكية متعددة الاستخدام، في 1988/11/15م، في مدينة القدس؛ عاصمة فلسطين الأبدية، حيث وصلت مُنتَجاته إلى المدن الفلسطينية كافّة ؛ من رفح حتى الناقورة، وبعض الدول العربية المجاورة، فحقّق المصنع أرباحاً مجزية لمُلّاكِه في بداية عمله، ولكن تعرضت مُنتَجات المصنع للمحاربة من قبل مُنتَجات المستوطنات الصهيونية؛ عبر عمل عروضات مستمرة عليها؛ ما جعل إدارة المصنع تعمد إلى مزيد من التركيز على الجودة في خطوط إنتاجها، وفي الوقت نفسه، صدر قانون حماية البيئة الفلسطيني، الذي يُطالب المشروعات، بتوفير متطلبات بيئية عالية الجودة؛ ما عمل على زيادة سعر مُنتَجاته، فقلّ الطلب عليها، وبالذات من قِبَل المطاعم والاستراحات ومحلات الكفتيريا؛ ما أضعفَ من قدرته على المنافسة في السوق، فدعا أبو خالد "صاحب المصنع" إلى عقد اجتماع مع العاملين، وفي أثناء الجلسة كتب على لوحة العبارة الآتية:

متطلبات قانون البيئة الفلسطيني

وبعد حوار مع العاملين ورؤساء الأقسام الحضور، قام مدير الجلسة بصياغة المشكلة على النحو الآتي:

تعاني مُنتَجات مصنع الاستقلال من ارتفاع تكلفتها؛ بسبب المنافسة غير الشريفة والمتطلبات البيئية، فكيف يمكن التغلب على هذه الأزمة؟

بدأ الجميع بالتحدث والحوار، فقام رئيس الجلسة بتنظيم النقاش، وإعطاء التعليمات للمشاركين، وطالبهم بِحُسن الاستماع، وحرية الرأي، وتَقَبُّل الرأي والرأي الآخر، وتقديم أيّة أفكار تجول في خاطرهم، مع ضرورة تجنُّب التقييم لها، وطلب إلى أحد الحضور تسجيل وعرض جميع أفكار المشاركين كما هي، فكانت النتائج كما يأتي:

الرقم	الفكرة
1	شراء الأطباق والأكواب الجاهزة من مصانع أخرى.
2	استيراد الأطباق والأكواب.
3	إنتاج الأطباق والأكواب من الكرتون.
4	شراء مواد ومستلزمات الأطباق وتجميعها في المصنع.
5	الاتفاق مع مصانع أخرى على صناعة الأطباق لصالحها (المصانعة).
6	شراء خدمات خطوط إنتاج حديثة من مصانع أخرى، وإنتاج الأطباق والأكواب عليها (استئجار الخدمات).
7	الاتفاق مع مصانع من دول أخرى، على صناعة الأطباق والأكواب وبيعها للمصنع.
8	إنتاج الأطباق والأكواب البديلة (الخضراء).
9	إنتاج الأطباق والأكواب من الكرتون المُغَلَّف من الداخل بالبلاستيك.
10	إنتاج أطباق وأكواب خفيفة الوزن.
11	إنتاج أطباق وأكواب من الكلس.
12	إنتاج أطباق وأكواب مصنوعة من الخشب.

وبعد نفاذ أفكار المشاركين، تم الانتقال إلى تصنيف الأفكار؛ حسب درجة الابتكارية فيها، وكانت النتائج كما يأتي:

الرقم	الفكرة	تقليدية	ابتكارية
1	شراء الأطباق والأكواب الجاهزة من مصانع أخرى.	–	
2	استيراد الأطباق والأكواب.	–	
3	إنتاج الأطباق والأكواب من الكرتون.	–	
4	شراء مواد ومستلزمات الأطباق وتجميعها في المصنع.	–	
5	الاتفاق مع مصنع آخر على صناعة الأطباق لصالحها (المصانعة).		–
6	شراء خدمات خطوط إنتاج حديثة من مصانع أخرى، وإنتاج الأطباق والأكواب عليها (استئجار الخدمات).		–
7	الاتفاق مع مصانع من دول أخرى بصناعة الأطباق والأكواب، وبيعها للمصنع.	–	
8	إنتاج الأطباق والأكواب البديلة (الخضراء).		–
9	إنتاج الأطباق والأكواب من الكرتون المغلف من الداخل بالبلاستيك.	–	
10	إنتاج إطباق وأكواب خفيفة الوزن.	–	
11	إنتاج أطباق وأكواب من الكلس.		–
12	إنتاج أطباق وأكواب مصنوعة من الخشب.		–

وفي جلسة أخرى، تم اعتماد الأفكار الابتكارية، وطُلِب من المشاركين إعادة التفكير فيها، وكانت النتائج كما يأتي:

الرقم	الفكرة الابتكارية	المقترحات
1	الاتفاق مع مصنع آخر على صناعة الأطباق لصالحها (المصانعة).	- التعاون مع مصانع فلسطينيّة. - التعاون مع مصانع خارجية، تربطنا بهم علاقات اقتصادية. - التعاون مع مصانع خارجية.
2	شراء خدمات خطوط إنتاج حديثة من مصانع أخرى، وإنتاج الأطباق والأكواب عليها (استئجار الخدمات).	- من مصانع محلية. - من مصانع أردنية. - من مصانع تركية.
3	إنتاج الأطباق والأكواب البديلة (الخضراء).	- من البطاطا. - من الذرة الصفراء. - من دقيق القمح. - من دقيق الشعير.
4	إنتاج أطباق وأكواب من الكلس.	- من الحجارة. - من مخلفات مناشير الحجر. - من الصلصال. - من العظام.
5	إنتاج أطباق وأكواب مصنوعة من الخشب.	- من خشب البلوط. - من خشب السرو. - من خشب الزيتون. - من مخلفات المناجر.

بعد تفصيل الأفكار الابتكارية، تم اعتماد فكرة: الأطباق والأكواب الخضراء، على اعتبار أنها: تناسب أوضاع المصنع والبيئة من حوله، وهي صديقة للبيئة، حيث قدّم العاملون فكرة موجزة عنها، تتلخص في: (صناعة أكواب مصنوعة من الذرة والبطاطا؛ وهو ابتكار صديق للبيئة، أكوابها وأطباقها تُؤكل في نهاية الاستخدام، ويتطلب الأمر إنتاج نموذج اقتصادي للأكواب والأطباق، مع الحاجة لدراسة السوق، ويحتاج لإقناع المستهلكين بها، ويمكن إنتاجه في المصنع، ومن المتوقع أن تكون النتائج مشجعة جداً، وإذا لم تُؤكل بعد استخدامها، فإنها تتحلل في التربة؛ بسهولة وخلال فترة قصيرة، مع الأمل بتطوير المُنتَج الأخضر مستقبلاً).

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

- س1: لماذا سُمّي هذا الأسلوب العصف الذهني؟
- س2: لماذا يُمنَع تقييم الأفكار في أثناء الجلسة الأولى للعصف الذهني؟
- س3: ما أهمية حريّة التفكير لنجاح العصف الذهني؟
- س4: أين تَكمُن قيمة أسلوب العصف الذهني؟
- س5: لماذا سُمّي المُنتَج المقترح الجديد المُنتَج الأخضر؟
- س6: أين تكمن قيمة المُنتَج الأخضر الجديد؟
- س7: هل لديك أفكار ابتكارية أخرى لحل أزمة المصنع؟ حددها.

نستنتج من خلال الحالة الدراسية السابقة، ما يأتي:

1- ضرورة تهيئة الجو العام في جلسات العصف الذهني، باختيار الوقت والمكان المناسبين.

2- الفكرة الغريبة هي الفكرة المستهدفة ذات القيمة الابتكارية، في جلسات العصف الذهني.

3- تشكّل الأفكار التي تم اقتراحها في الجلسة، مصدراً غنياً لبناء أفكار إضافية عليها.

4- عرض الأفكار دون قيود، يَنتُج عنه مُناخ إبداعي.

5- عصف الأفكار قد يتم إلكترونياً، بما يضمن مشاركة كل العاملين في المُنشَأة، بل الزبائن والموردين، على الأقل في مرحلة توليد الأفكار؛ ما يتيح توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار.

نشاط (5): العصف الذهني:

ابحث عن برنامج محوسب لإدارة العصف الذهني، واستخدمه لعرض الأفكار التي تم إنتاجها حول مُنتَجات خضراء صديقة للبيئة.

قضية للمناقشة: يعاني قطاع الزراعة المتعلق بالتوت الأرضي (الفراولة) في قطاع غزة، من فائض في الإنتاج، وصعوبات في تصديره من قبل سلطات الاحتلال الصهيوني، **والمطلوب:** تطبيق أسلوب العصف الذهني لإيجاد حلول إبداعيّة لذلك.



أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ ممّا يأتي:

1- ماذا تُسمّى استجابة أفراد المجتمع للفكرة الإبداعية أو الابتكارية، التي يقدمها المشروع؟

أ- القبول. ب- الحساسية. ج- المرونة. د- الأصالة.

2- ما الميزة التنافسية المتجددة للمشروع، والتي لا ينتهي أثرها أبداً؟

أ- الإبداع. ب- فرق العمل. ج- إدارة الوقت. د- إدارة الذات.

3- ماذا نسمّي تذكر واستدعاء المعلومات أو الخبرات أو المفاهيم التي سبق تعلمها، عند الاستجابة لمثير معين؟

أ- الأصالة. ب- المرونة. ج- الحساسية. د- الطلاقة.

4- ماذا نسمي تبنّي الأنماط الذهنية غير المحددة سلفاً، والقابلة للتغير، حسب ما تستدعي الحاجة أو مع تغير المثير؟

أ- الأصالة. ب- الطلاقة. ج- الحساسية. د- المرونة.

5- ماذا نسمّي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة واجهت المشروع؟

أ- المرونة. ب- الاستنباطية (الإفاضة). ج- القبول. د- الطلاقة.

س2: ماذا نقصد بكلٍّ من: أ- الإبداع؟ ب- التفكير الإحاطي؟ ج- الابتكار؟

س3: ما ضرورات الحاجة للإبداع في مُنشآت الأعمال؟

س4: فيما يأتي مجموعة من السمات المحتملة للشخص المُبدع، **والمطلوب**: تحديد أيٍّ منها يشكّل سِمةً للشخص المُبدع؛ بوضع إشارة (✓) أمام السِّمَة التي تشكّل ذلك:

الرقم	السمات المحتملة للشخص المُبدع	الإجابة
1	المثابرة في العمل.	
2	حب التجريب في العمل.	
3	ممارسة العمل الذي يبدع فيه؛ بسرور وسعادة.	
4	الصبر والشجاعة وحب المُغامرة.	
5	لا يفضل التعامل مع الأشياء المُعقدة، التي تحتمل أكثر من تفسير.	
6	لا يستهويه الغريب والجديد من الأمور.	
7	يتّصف بنوع من عدم ترتيب الأشياء من حوله.	
8	ينتظر المديح والثناء على أعماله.	
9	جَدِّيٌّ بعيدٌ كل البُعد عن روح الدعابة والفكاهة.	
10	صاحب إرادة لا يتخلى عن رأيه، ولا يستسلم للصعاب بسهولة.	

س5: حدد أيّاً من الممارسات الإدارية المحتملة الواردة في الجدول، تشجّع على الإبداع أو لا، في مشروعات الأعمال؛ بوضع (✓) في المكان المناسب، ثم فسِّر كيف يكون ذلك؟

الرقم	الممارسات الإدارية المحتملة داخل مشروعات الأعمال	الإجابة		
		تشجع	لا تشجع	التفسير
1	تعيين أشخاص في المشروع كلٌّ حسب اختصاصه.			
2	إنشاء قسم للبحث والتطوير في المشروع.			
3	إعطاء الموظف المُبدع تعويضاً ماليّاً رمزيّاً، على أن يُسند هذا الإبداع لإدارة المشروع.			
4	إعطاء الحرية للعاملين، في كيفية تنفيذ المهام المُسندة إليهم.			
5	تلقّي الأفكار الإبداعية من العاملين في المشروع دون اكتراث.			
6	إعطاء الإدارة للإبداع والمجهودات الإبداعية المرتبة (ج) في أولويات المشروع.			
7	رعاية إدارة المشروع المشروعات الطلابية الإبداعية، عَبْرَ تقديم جوائز لهم.			

س6: فيما يأتي مؤشرات محتملة الدلالة؛ إما على الإبداع أو على الابتكار، **والمطلوب:** حدّد أيّها يدل على الإبداع ، وأيها لا يشكل ذلك؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	مؤشّرات محتملة الدلالة على الإبداع أو الابتكار	الإجابة	
		الإبداع	الابتكار
1	الاستفادة من فكرة المِشط العادي، في إنتاج ماكينة، لقص العشب في الحدائق المنزلية.		
2	الاهتداء لفكرة حلّ مشكلات السير في الشوارع المؤدية لمدينة رام الله؛ بطريقة ملفتة للنظر.		
3	توصُّل شركة أدوية فلسطينية لفكرة عقار طبي، لعلاج بعض الأمراض المزمنة.		
4	فكرة إنتاج شاشات اللمس، في أجهزة الهاتف الخلوي.		
5	استخدام بطاقة ذكية، لتسهيل أعمال الصرافة، وتُغني الأفراد عن حمل النقود.		



تسعى مشروعات الأعمال في العصر الحديث، إلى بناء فِرَق العمل، باعتبارها سرّاً من أسرار النجاح للمشروعات، خصوصاً عند سعيها إلى ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تنفيذها لأعمالها، فلا غرابة إذا قلنا أنّ بعض المشروعات اليوم، تُكَوِّن فِرَقَ عملٍ مشتركة؛ مكوّنةً من الزبائن والمورّدين والعاملين في المشروع، فقد ولّى عصر العمل الفردي، وتوجهت مشروعات الأعمال نحو بناء فرق العمل وتأسيسها، وذلك في سعيها نحو البقاء والابتكار والتميز والمنافسة في السوق.

وتُعدّ عملية بناء فِرَق العمل وتنظيمها، من المهام القيادية لإدارة المشروعات؛ إذ تمثّل نوعاً من الاهتمام بالعلاقات العامة الداخلية فيها، فقيادة العاملين تُشعِرَهم بروح العمل الجماعي؛ ويتبادلون المعلومات المطلوبة بحرية، بعيداً عن المنافسة الفردية، حيث دعا الإسلام كبقية الأديان السماوية إلى العمل الجماعي، فقال صلى الله عليه وسلم: "يدُ الله معَ الجماعة" رواه البخاري، فما المقصود بفريق العمل؟ وكيف يمكن تكوينه؟ وما خصائص فرق العمل الفاعلة؟ وكيف لنا أن نقيس قوة التماسك بين أعضائه؟ وما أثر ذلك على إنتاجية المشروع؟، هذا ما تم تناوله في مجريات هذا الدرس، على النحو الآتي:

ماهيّة فريق العمل Team Work Essence:

يرتكز نجاح المشروعات على مفهوم العمل الجماعي الفاعل، والذي يُعدّ مقوماً أساسياً من مقوّمات نجاح المشاريع الريادية، ويتجلى ذلك في تكوين فريق عمل متجانس ومحدد الصلاحيات، ولتوضيح ماهيّة فريق العمل، نتناول النشاط الآتي:

نشاط (1): ماهيّة فريق العمل:

فيما يأتي خصائص محتملة لفرق العمل، **والمطلوب:** تحديد أيّها يشكل خصيصة لفريق العمل الفاعل؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الخصائص المحتملة لفرق العمل الفاعل	الإجابة
1	يُمثّل مجرد تجمّع لعدد من الأفراد أو الشخصيات.	
2	تختلف مهارات فريق العمل وتتنوع بين الأعضاء.	
3	تُتّخذ القرارات في فِرَق العمل بالأغلبية، وليس بالإجماع.	
4	تُبنى القيادة في فِرَق العمل، على أساس القيادة الموزعة.	
5	لكل فرد فيه، أولوية خاصة به، يُؤثرها على غيرها من الأولويات.	



نستنتج، أن فريق العمل يختلف عن الجماعة؛ التي هي تجمُّع لعدد من الأفراد أو الشخصيات، لكلٍّ منهم أولويّاته الخاصة، بعيداً عن الأهداف التي يسعى أغلب أعضاء الجماعة لتحقيقها، فمن أهم ما يميّز فِرَق العمل عن الجماعات، وجود المهارات المتكاملة والمتنوعة؛ بحكم ما هو مُكلَّف به الفريق من أداء عملٍ متكامل؛ لذا فإنّ فريق العمل هو مجموعة من الأفراد إثنين أو أكثر، معتمدين على بعضهم بعضاً، ومتفاعلين معاً؛ لأداء مهام ووظائف معينة، وتحقيق أهداف مشتركة.

يتطلّب فريق العمل الفاعل، وجود قائد وأهداف محددة وواضحة، ونظام تحفيز مبنيّ على العمل الجماعي، وتسوية للخلافات بطرق تعاونية؛ فالخلاف في فريق العمل، يكون على الموضوعات وليس على الأشخاص، وكما يتطلب فريق العمل ممارسة أفراده الرقابة الذاتية على أعمالهم، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات؛ التي تتطلب موافقة جميع الأعضاء عليها.

نشاط (2): أهمية بناء فِرَق العمل: فيما يأتي مزايا محتملة لبناء فرق العمل في مشروعات الأعمال، **والمطلوب**: وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تشكّل ميزة لذلك:

الرقم	المزايا المحتملة لبناء فِرَق العمل	الإجابة
1	السرعة في إنجاز الأعمال، والكفاءة في تنفيذها.	
2	زيادة الإحساس بالمسؤولية الجماعية، تجاه المهام المطلوب تنفيذها.	
3	تشجيع روح المبادرة، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بتطوير أنشطة العمل في المشروع.	
4	زيادة المنافسة الفردية، بين أعضاء فريق العمل في المشروع.	
5	تبادل المعلومات بحرية وشفافية، بين أعضاء فريق العمل.	
6	الاستثمار الأمثل لوقت العمل الرسمي.	
7	زيادة وإحكام عمليات الرقابة الرسمية، في تنفيذ مهام العمل.	

من هنا، فإنّ بناء فِرَق العمل في المشروع، يحتاج لعمل مخطط ومدروس، فأنشطة بنائها ما هي إلا طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد؛ بهدف تحسين أساليبهم في العمل ورفع سوية أدائهم له، وتحسين أنماط الاتصال السائدة بين أعضائه، بما يشجع على المناقشة والحوار والتعبير الحر عن الآراء والأفكار. أما بخصوص عناصر بناء فريق العمل، فإن الشكل الآتي يبين ذلك:



شكل (1): عناصر بناء فريق العمل.

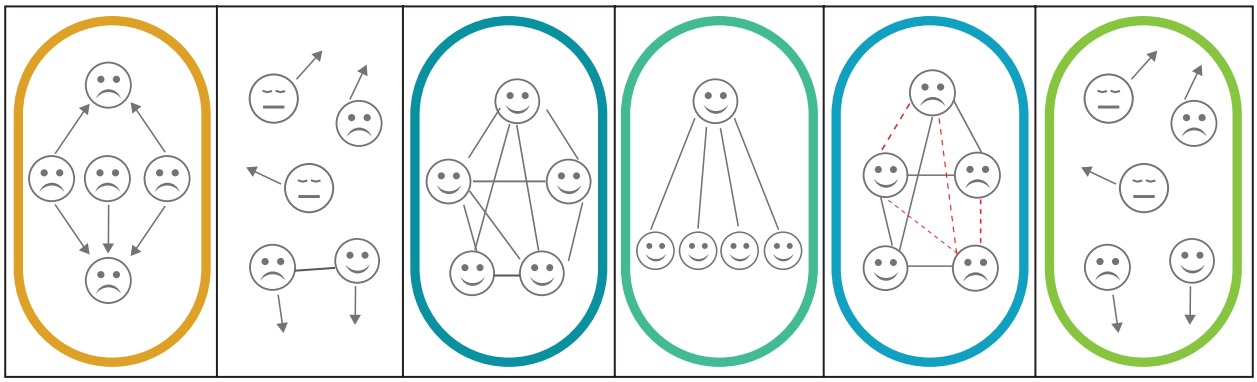
مراحل بناء فِرَق العمل Teams Construction Phazes:



تمتاز فِرق العمل على اختلاف أنواعها، بأنها في حالة مستمرة من التغيّر، حيث الثبات المطلق والاستقرار الكامل، ليس من السمات المميزة لفرق العمل، وبشكل عام تمر فرق العمل بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمعيارية، والنشاط الآتي يبين ذلك:

نشاط (3): مراحل تطور فِرَق العمل:

فيما يأتي أشكال توضيحية، تُعبِّر عن مراحل تطور فرق العمل في المشروع، وهي: (مرحلة النزاع، مرحلة الترابط، مرحلة حل الفريق، مرحلة التكوين، مرحلة الأداء، مرحلة ما قبل التكوين)، تَأمَّل هذه الأشكال بتمعُّن:



والمطلوب أجب عن الأسئلة الآتية:

أ- حدد مُسَمّى المرحلة الخاصة بكلٍّ منها، ثم ضعه في المكان المناسب في الجدول:

.....	.....	.....	.....	.....	.....

ب- رتّب مراحل تكوين جماعة العمل بالتسلسل.

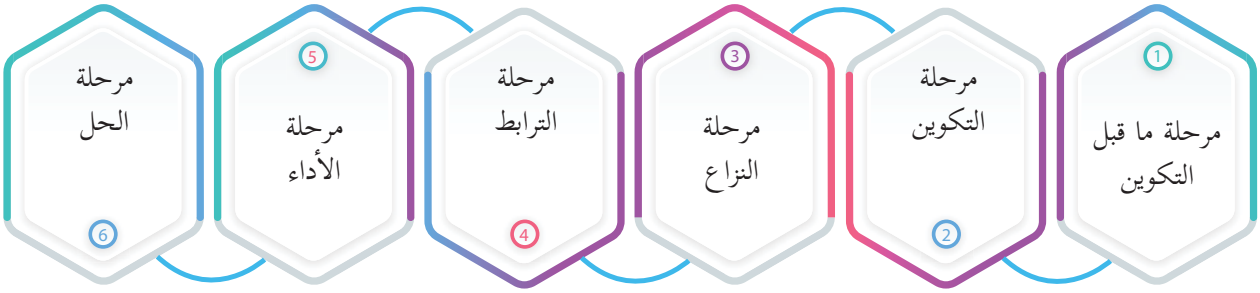
.....

المرحلة:	المرحلة:	المرحلة:	المرحلة:	المرحلة:	المرحلة: .....

ج- هل كلُّ فِرَق العمل تنتهي بحل الفريق؟ بيِّن ذلك.

.....

نستنتج ممّا سبق، أن مراحل بناء فِرقَ العمل متعددة؛ إذ تبدأ بمرحلة ما قبل التكوين، وتنتهي بمرحلة الأداء، بالنسبة لجماعات العمل الدائمة، أما بخصوص جماعات العمل المؤقتة، فإن آخر مرحلة، هي مرحلة حل الفريق، وبشكل عام، فإن مراحل بناء فِرَق العمل، هي كما في الشكل الآتي:



شكل (2): مراحل تطور فرق العمل (المؤقتة).

نستنتج، أنّ الروابط تكون ضعيفة بين أعضاء فريق العمل في مرحلة ما قبل التكوين، ويتم اختيار أعضاء فريق العمل في مرحلة التكوين، إذ تُحدّد الأهداف وتُوزَّع الأدوار، وتُوضَع إجراءات العمل، وفيها تبدأ عملية التحول في الأداء؛ من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، أما مرحلة النزاع، فتُعدّ من أصعب المراحل؛ إذ يحاول كلُّ عضو من أعضاء الفريق فرض أسلوبه وإثبات ذاته، لكن التنافس والصراع والجدل بين أعضاء فريق العمل يكون مُنصَبًّا على مصلحة العمل، في حين تمتاز مرحلة الترابط، باستقرار قواعد وأعراف العمل داخل الفريق، كما تمتاز بسيطرة عملية التفكير الجماعي والتماسك بين أعضاء الفريق، إلا أن ارتفاع أداء الفريق لمهامه، وظهور الجودة فيه، يكون في مرحلة الأداء، باعتبارها المرحلة النهائية من مراحل بناء فرق العمل الدائمة.

أفكر: ما الحالات التي تستدعي من إدارة المشروع، بناء فرق العمل؟

علاقات العمل في المشروع Internal Work Relationship:

يمكن النظر إلى بعض مشروعات الأعمال على أنها نوع من فِرَق العمل كبيرة الحجم، يؤدي العاملون فيها مهاماً متكاملة، على اختلاف أنواعها، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة بينهم؛ لذا فإن حُسن عمليات الاتصال والتواصل داخلها، وقوة التماسك بين أعضائها، وبما يخدم مصالح المشروع، تعدّ الثمرة النهائية للعلاقات العامة الداخلية داخل هذه المشروعات، ولتوضيح ذلك، نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (1): النظافة العنوان

اقرأ الحالة الدراسية الآتية، بِتَمعُّن:



يملك عاصم مشروعاً للنظافة، إذ يُعدّ واحداً من المشاريع الذي بدأ صغيراً في حجم أعماله، ثم تطور ليصبح من المشروعات الريادية في المجال الخدمي، فابتدأ بمحطة تقليدية لتنظيف السجاد والأثاث المنزلي، يقوم على وصول الزبائن للمحل، حيث وظّف (2) من فنيي الصيانة، كمرحلة أولى

في العمل، وبسبب خدمات مشروعه المتميزة، وزيادة أرباحه؛ شجّعه ذلك على توظيف شخصين إضافيين من فنيي التنظيف والصيانة، محقّقاً المزيد من الأرباح المادية وكسب الزبائن، وقد شكّلت هذه المرحلة الثانية من عمل مشروعه.

لكن مع دخول منافسين جُدد لسوق العمل؛ انخفض حجم أرباح مشروع عاصم بشكل ملحوظ؛ الأمر الذي دعاه إلى التوسّع في خدماته؛ تمثّل في تأسيس خط متنقل من الخدمة؛ يقوم على فكرة: الوصول للزبون، محقّقاً أرباحاً مجزية؛ ما تطلّب منه شراء العديد من عربات التنظيف المتنقلة، وتوظيف عدد إضافيّ من عمال السياقة والفنيين المختصين، ليبلغ العدد (12) شخصاً؛ من فنيين وعمال مساندة، وإداريين.

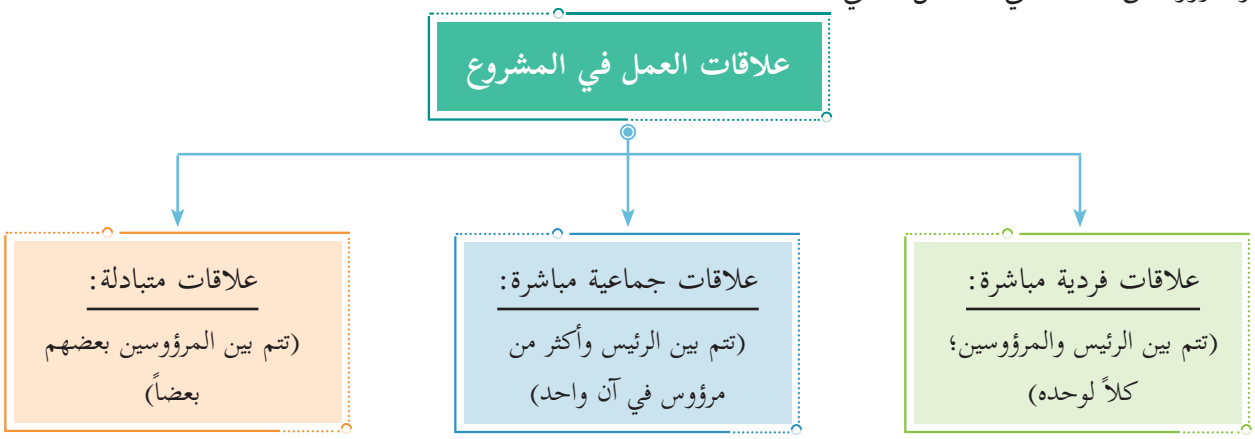
وبعد فترة شعر عاصم بفتور العلاقة داخل المشروع؛ انعكس في توصيلهم لبيانات مبتورة، وأحياناً غامضة ومتناقضة، حول نشاطهم في المحطات المتنقلة للعمل، إضافة إلى تدنّي مستويات الروح المعنوية لدى بعضهم، استنتج عاصم ذلك؛ من خلال المقابلات التي أجراها معهم، ومن خلال تحليل تقارير الأداء المتعلقة بالعمل، واختبار شبكة العلاقات بين الأفراد العاملين في المشروع.

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ما المشكلة الرئيسة الواردة في الحالة؟
- س2: ما أنواع العلاقات التي يمكن أن تنشأ، بين الأفراد العاملين في المشروع؟
- س3: برأيك، لماذا لجأ عاصم إلى التوسع في مشروعه، بالرغم من تراجع أرباحه بشكل ملحوظ؟
- س4: ما علاقة مشكلات العمل التي يعاني منها مشروع النظافة العنوان، بشبكة الاتصال والتواصل في المشروع؟ أعطِ مؤشّرات من الحالة تدل على ذلك.
- س5: احسب عدد علاقات الاتصال والتواصل في المشروع، في كل مرحلة من مراحل تطور العمل فيه:
  - أ- المرحلة الأولى: الريادي عاصم و (2) فنيين.
  - ب- المرحلة الثانية: الريادي عاصم و (4) فنيين.
  - ج- المرحلة الثالثة: الريادي عاصم و(12)، من الفنيين وعمال المُساندة والإداريين.
  - د- ماذا تلاحظ، من خلال الحل في البنود (أ ، ب ، ج)؟

نستنتج، أنّ بناء فِرَق العمل، يحتوي في طياته الحديث عن عمليات الاتصال والتواصل في المشروع، والمتمثلة بعلاقات العمل بين مدير المشروع والعاملين معه، وبين العاملين أنفسهم، حيث تتعدد هذه العلاقات، في كمّها ونوعها؛ وفقاً لعدد العاملين، وبيئة العمل التي تجري فيها عملية الاتصال، إذ تَكْمُن مهارة الريادي في بناء وتحسين جودة هذه العلاقات، بما يُسهم في تحقيق أهداف مشروعه.

وبشكل عام، فإنه يمكن تحديد ثلاثة أنواع من علاقات الاتصال والتواصل في العمل، بين إداري المشروع والمرؤوسين، كما في الشكل الآتي:



شكل (3): أنواع علاقات العمل.

قياس عدد حالات الاتصال Measuring Communication Number:

لإيجاد عدد حالات الاتصال والتواصل أو العلاقات التي تنشأ بين العاملين والريادي كمدير للمشروع، يمكن استخدام المعادلة الآتية:

عدد حالات الاتصال (العلاقات) = ن ({(2)^{2} ÷ 2} + ن – 1)، والمثال الآتي يبين ذلك:



مثال (1): تملك فاطمة معملاً لصناعة (الجاتو)، في مدينة جنين، ابتدأت بعاملتين في المعمل، وبسبب ازدياد الطلب على مُنتجَها، عملت على توظيف إثنتين من فنيّات الحلويات، **والمطلوب:** جد عدد العلاقات التي تنشأ بين فاطمة ومرؤوسيها، قبل توسُّع العمل وبعد التوسّع فيه.

الحل:

عدد حالات الاتصال (العلاقات) = ن ({(2)^{2} ÷ 2} + ن – 1)، ومن خلال المثال يتبين:

أ- عدد العلاقات قبل التوسع، هو:

$= 2$ ({(2)^{2} ÷ 2} + 2 – 1)

$= 2$ (1 + {2 ÷ 4})

$= 2$ (1 + 2) $= 6$ علاقات.

ب- عدد العلاقات بعد التوسع، هو:

$= 4$ ({(2)^{4} ÷ 2} + 4 – 1)

$= 4$ (3 + {2 ÷ 16})

$= 4$ (3 + 8) $= 44$ علاقة.

تنبيه!!!: عند إيجاد عدد العلاقات بين أفراد المجموعة؛ فإن (ن) تشير إلى عدد المرؤوسين في المشروع.

نلاحظ، أننا لو أضفنا عاملاً واحداً للمرحلة الأولى، ليصبح عدد العاملين (3) أفراد، سنجد أن هناك (18) علاقة؛ أي أنّ إضافة عامل واحد جديد للعمل في المشروع، أضاف لشبكة العلاقات (12) علاقة جديدة، وهي ناتجة عن طرح عدد العلاقات القديمة في المشروع (قبل إضافة العامل الجديد) من عدد العلاقات الجديدة؛ أي 18علاقة – 6 علاقات = 12 علاقة جديدة، وأن إضافة عامل آخر، ليصبح عددهم (4) من المرؤوسين، نجد أنه أضاف لشبكة العلاقات (26) علاقة جديدة؛ وهي ناتجة عن طرح عدد العلاقات القديمة في العمل من عدد العلاقات الجديدة فيه؛ أي: (44 علاقة – 18 علاقة) = 26 علاقة جديدة، بسبب إضافة عامل إضافي جديد.

سؤال؟: جد عدد العلاقات (حالات الاتصال) المحتملة، في كل حالة من الحالات الآتية:

أ- قرر صاحب المشروع إضافة عامل آخر، ليصبح عدد العاملين (5) عمال.

ب- قرر صاحب المشروع إضافة عامل آخر؛ بسبب حاجة العمل لذلك، ليصبح عدد العاملين (6) عمال.

ج- ما نسبة الزيادة في عدد العلاقات؟

د- ماذا تستنتج، من خلال الحل في كلٍّ مما سبق؟

نشاط (4): العلاقات داخل جماعة العمل:



تملك نهاوند مَشْغَلاً لتصميم وخياطة الثوب الفلسطيني، بتطريزاته المميزة، وباستخدام خامات متنوعة، تلائم فئة كبار السن من النساء، وكانت تعتمد في بادئ الأمر على (3) من الفنيات في مجال التصميم والقص والحياكة والتطريز؛ ونظراً لازدياد الطلب على مُنتَجات مشغلها من الألبسة التراثية، وبالذات من الفئات العمرية الشابة، قررت إدخال خط جديد يلبي حاجات هذه الفئة العمرية؛ ما تطلب منها إضافة (4) من الفتيات العاملات في مجال الخياطة والتطريز.

المطلوب: احسب عدد العلاقات الإضافية الناتجة عن التوسّع في عمل المَشغَل.

نلاحظ بعد حل النشاط، أنه كلما زاد عدد المرؤوسين في المشروع، زادت عدد حالات الاتصال والتواصل فيه، وبالتالي زادت عدد العلاقات؛ فإذا زاد عدد المرؤوسين بشكل متوالية عددية؛ (2 ، 4، 6، 8، ....)، فإن عدد العلاقات سيزداد بشكل متوالية هندسية؛ (2 ، 4 ، 8 ، 16، 32، ...).

جماعة العمل والإنتاجية Productivity & Work Group:

تتنوع جماعات العمل في المشروعات الصغيرة، كغيرها من المشروعات، فهناك جماعات العمل الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي، المرتبطة بأهداف المشروع، والجماعات غير الرسمية، التي تشكّل استجابة لرغبة أعضائها في إشباع حاجاتهم الاجتماعية؛ كالصداقة وجماعة المصلحة وجماعات العضوية والجماعات المرجعية، إذ تؤثر درجة تماسك هذه الجماعات على اختلاف أنواعها في إنتاجية المشروع، ولتوضيح ذلك إليك النشاط الآتي:

نشاط (5): جماعات العمل والإنتاجية:



يملك صلاح الدين مشروع "بصمة أمل"؛ لإنتاج الكراسي المتحركة، لذوي الإعاقة الحركية، حيث تتكون دائرة الإنتاج في مشروعه، من أربعة خطوط عمل، لتشكّل في مجموعها المُنتَج النهائي للمشروع (الكرسي المتحرك)، وفيما يأتي أنماط العلاقات السائدة التي تصف العلاقة بين قوة التواصل (درجة تَماسُك المجموعة) وأهداف المشروع، كما في الشكل الآتي:

قسم التركيب والتجميع (4) قوة التواصل:..... مستوى الإنتاجية:.....	**قسم التصميم (2)** قوة التواصل:..... مستوى الإنتاجية:.....	مرتفع	أهداف المشروع
قسم التنجيد (3) قوة التواصل:..... مستوى الإنتاجية:.....	**قسم اللحام (1)** قوة التواصل:..... مستوى الإنتاجية:.....	منخفض	
مرتفع	منخفض		
تماسك الجماعات في علاقاتها			

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- أ- حدد درجة تَماسُك الجماعة في علاقاتها (قوة التواصل)، في كل قسم من أقسام دائرة الإنتاج.
- ب- حدد مستوى الإنتاجية، في كل قسم من أقسام دائرة الإنتاج في المشروع.
- ج- فَسِّر أثر قوة التواصل، في كل قسم من أقسام دائرة الإنتاج في المشروع.
- د- ما أثر قوة التواصل، في الإنتاجية الكلية لدائرة الإنتاج؟
- هـ - ما أثر قوة التواصل، في الإنتاجية الكلية للمشروع؟

نستنتج، أنّ علاقات الاتصال والتواصل في قسم اللِحام في المشروع، تتسم بالضعف بين أفرادها، وانخفاض الإنتاجية في هذا القسم؛ نظراً لسلبية سلوك أعضاء الجماعة، وطغيان السلوك الفردي داخل جماعات العمل في المشروع، أما في قسم التصميم، فإنّ علاقات الاتصال والتواصل فيها منخفضة، ولكن مستوى الإنتاجية معتدل، وهو راجع ليس لتَماسُك أفراد الجماعة أو السلوك الجماعي في العمل، بل إلى السلوك الفردي للعاملين؛ حيث إن درجة الترابط في العلاقات بين أفراد الجماعة لا زالت منخفضة.

أما في قسم التنجيد في المشروع، فعلاقات الاتصال والتواصل فيها مرتفعة، ولكن مستوى الإنتاجية متذبذب؛ معتدل تارة، ومنخفض تارة أخرى؛ لأن أهداف المشروع قد لا تتفق وطموحات وأهداف الجماعة، في حين أن العلاقات بين أعضاء جماعة العمل في قسم التركيب والتجميع، مرتفعة؛ نظراً لاتفاق وانسجام الأهداف الشخصية للعاملين، مع أهداف المشروع.

غير أن الإنتاجية الكلية لدائرة الإنتاج، هي محصلة الإنتاجية الفعلية لأقسام المشروع كافّة؛ لذا على الريادي تقوية عمليات الاتصال والتواصل بين العاملين في المشروع، وفي مختلف الأقسام التي تحتاج لذلك، وكذلك تطويع قوة الاتصال والتواصل، بما يحقق الانسجام بين أهداف جماعات العمل وأهداف المشروع كتنظيم، وبما يُسهم في زيادة الإنتاجية الكلية للمشروع؛ أي بمعنى أن لدرجة تَماسُك الجماعة في علاقاتها، آثاراً إيجابية أو سلبية على الإنتاجية ككل، وهذا يتوقف على إيجابية أو سلبية هذا التَماسُك، ومدى اتّساق أهداف جماعات العمل مع الأهداف العامة للمشروع.

قياس قوة الاتصال والتواصل Measuring Communication Power:

لقياس درجة قوة الاتصال والتواصل بين مجموعات العمل في مشروعات الأعمال، يستخدم الريادي اختبار شبكة العلاقات البيْنشخصيّة؛ لبيان درجات التجاذب أو التنافر بينها، ولتحديد المكانة التي يحتلّها كل فرد داخل الجماعة، من خلال السؤال عن الأفراد الذين يحبون أو يرغبون العمل معهم، والأفراد الذين لا يحبون أو لا يرغبون العمل معهم، ولتوضيح ذلك نتناول المثال الآتي:

مثال (2): يرأس حسام الدين شركة العودة للسياحة والسفر، والتي يتركز نشاطها على تنظيم الرحلات للعاصمة القدس، والمكونة من (6) من الأفراد العاملين، وبسبب تزايد مشكلاتها في الفترة الأخيرة، دعاهم للاجتماع معه، من أجل تشكيل فريق عمل، مكوّن من (3) أفراد لمتابعة قضايا المشروع، ولكي يؤدي الفريق مهامه على أكمل وجه، أراد قياس قوة التَماسُك بين الأفراد العاملين، قبل تشكيل الفريق، فقام بتوزيع استبانة سرية مكوّنة من مجموعة من الأسئلة، تم صياغتها بشكل دقيق، أوضح لهم فيها أن المشروع يحتاج لتشكيل فريق مُتَماسِك في علاقاته، وطلب إلى كل منهم كتابة أسماء ثلاثة من الأفراد ممن يرغب العمل معهم، وأسماء ثلاثة من الأفراد ممن لا يرغب العمل معهم، وإذا لم يكن لديه مثل هؤلاء الزملاء، لا يكتب شيئاً، وبعد تطبيق الاستبانة، قام حسام الدين بتلخيص نتائج الاستطلاع، وكانت كما في المصفوفة أدناه:



		اختيار الآخرين للشخص					
	اسم العامل	أحمد	باسم	جمال	بدر	مصعب	وائل
اختيار الشخص للآخرين	أحمد		+			+	–
	باسم	+		+			
	جمال	+			+		–
	بدر		+	+			
	مصعب	+			+		
	وائل						

والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- أ- من هو العامل الذي يحظى بأكبر عدد من الاختيارات الإيجابية؟
- ب- من هو العامل الذي تنبذه الجماعة، ويحظى بأكبر عدد من الاختيارات السلبية؟
- ج- جد مكانة الاختيار الإيجابية للعامل أحمد.
- د ـ جد مكانة الاختيار السلبية للعامل وائل.
- هـ- جد معامل تَماسُك جماعة العمل في المشروع.
- و- ما جماعة العمل، التي على الريادي اختيارها؛ كأعضاء في الفريق؟ ولماذا؟
- ز- ارسم شبكة العلاقات بين أعضاء جماعة العمل، ثم بيّن ماذا يستفيد الريادي من تحليل العلاقات بين العاملين؟

الحل: - العامل الذي حَظِيَ بأكبر عدد من الاختيارات الإيجابية، هو: أحمد (3) اختيارات، وأن العامل الذي نبذته الجماعة، ويحظى بأكبر عدد من الاختيارات السلبية، هو وائل (2) اختيار.

- مكانة الاختيار الإيجابي (والتي تشير إلى المركز النسبي الذي يتمتع فيه الفرد) في الجماعة للعامل أحمد، فهي = (عدد الأشخاص الذين اختاروا أحمد اختياراً إيجابياً ÷ (عدد العاملين – 1) × 100%

$= 3 \div (6 - 1) \times 100\%$.

$= (3 \div 5) \times 100 = 60\%$.

- أما بخصوص مكانة الاختيار السلبي للعامل؛ فهي تبين درجة نبذ أحد العاملين من قبل الزملاء الآخرين؛ حيث تبلغ مكانة الاختيار السلبي للعامل (وائل) = {عدد الأشخاص الذين اختاروا وائل اختياراً سلبياً ÷ (عدد العاملين – 1)} × 100%

$= 2 \div (6 - 1) \times 100\% = 40\%$.

وبخصوص درجة تَماسُك جماعة العمل، وارتباطهم ببعضهم بعضاً في المشروع، فهي تُقاس حسب القانون الآتي: درجة التَماسُك = {عدد أزواج الاختيار الإيجابي المتبادل ÷ (ن (ن – 1) ÷ 2} × 100%.

$= 3 \div \{2 \div (6 \times (6 - 1))\} \times 100\%$.

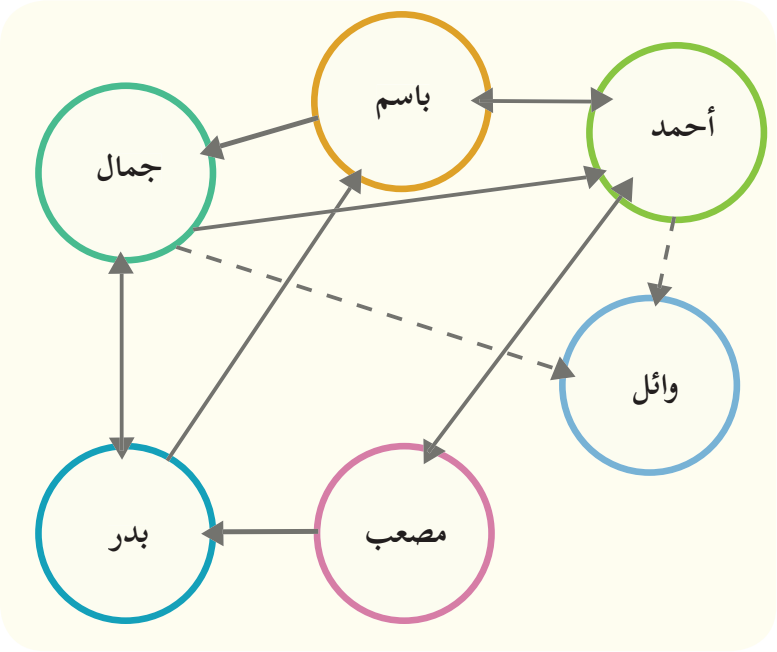
$= 3 \div \{2 \div (6 \times 5)\} \times 100\%$.

$= (3 \div 15) \times 100 = 20\%$.

لذا فإن الفريق الذي يمكن اختياره، ليكون عضواً في جماعة العمل المترابطة، مكون من:(باسم، جمال، بدر)؛ بسبب اقتصار اختياراتهم على بعضهم بعضاً؛ سواءً من طرف أو طرفين.

ومن أجل تسهيل عملية اختيار أعضاء فريق العمل المطلوب، نقوم بما يأتي:

1- نرسم شبكة العلاقات داخل الجماعة، وهي بناءً على المثال، كما في الشكل (4):



شكل (4): شبكة العلاقات بين الجماعة.

2- نحدد نواة الفريق، حيث يتبين من خلال الشبكة، أن هذه النواة تتكون من (بدر، باسم)؛ فهم أكثر أفراد مجموعة العمل علاقات إيجابية، علماً أن النواة قد تكون شخص أو أكثر.

3- نقوم بتكملة أعضاء الفريق؛ من خلال المُفاضلة بين بقية أفراد الجماعة، وبناءً على العلاقة مع أعضاء نواة فريق العمل (بدر، باسم)؛ وبناءً على هذه المُفاضلة والتي ستجري بين (أحمد ومصعب) و(أحمد وجمال) و(جمال ومصعب)، سيتم اختيار (جمال)؛ كونه الأفضل في العلاقة مع نواة الفريق، علماً أن (وائل) سيتم استبعاده من المُفاضلة؛ للعلاقة السلبية مع المرشحين لتكملة الفريق (أحمد وجمال).

4- في حال تشابه الأفراد عند المُفاضلة لتكملة الفريق، نقوم بترجيح الشخص الذي اختاره أفراد نواة الفريق؛ حيث أن العلاقات داخل الجماعة تتدرج حسب درجة قوتها، كما يأتي:

أ- العلاقة الإيجابية من طرفين.

ب- العلاقة الإيجابية من طرف واحد.

ج- العلاقة الحيادية.

د- العلاقة السلبية من طرف.

هـ- العلاقة السلبية من طرفين.

تنبيه!!!: - قد تكون نواة الفريق شخص واحد أو أكثر.

- مجموع الاختيار الإيجابي والسلبي والحيادي، يُساوي واحد صحيح.

يُفيد تحليل العلاقات بين أفراد المجموعة، في التعرف إلى مستويات الروح المعنوية في المشروع؛ فيدل تَماسُك الجماعة على ارتفاع مستويات الروح المعنوية لديهم؛ فكلما زاد عدد الاختيارات الإيجابية المتبادلة، وقلَّ عدد مرات النبذ المتبادل داخل الجماعة، كان هناك تَماسُك أقوى بين أعضاء الفريق، وبالتالي ارتفاع معنويات العاملين، كما يفيد في خفض حالات الحوادث وإصابات العمل في المشروع، إذ تُشير الدراسات في هذا المجال، إلى وجود ارتباط بين عزلة العامل وزيادة قابلية تعرضه لحوادث وإصابات العمل، علاوة على نقل العاملين؛ من جماعة عمل إلى جماعة عمل أخرى؛ فالفرد الذي تنبذه جماعة عمل ما، يكون غير مرحّبٍ للعمل معهم؛ نظراً لقلة انسجامهم، ومن باب الحفاظ على قوة الجماعة، يمكن نقله لجماعات عمل أخرى، قد يجد فيها مجالاً للراحة والشعور بالانتماء للجماعة الجديدة.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ مما يأتي:**

1- كيف يتخذ فريق العمل قراراته في المشروع؟

أ- بالإجماع. ب- بالأغلبية. ج- بالتزكية. د- بالترجيح.

2- ما ثمرة العلاقات العامة الداخلية في المشروع؟

أ- تحقيق التماسك بين أعضائه. ب- قياس التماسك بين أعضائه.

ج- شراء مُنتَج المشروع. د- تبني مُنتَج المشروع.

3- كم تبلغ نسبة الاختيار السلبي لعامل في مشروع ما، بلغت نسبة الاختيار الإيجابي له (0.25)؟

أ- 25%. ب- 75%. ج- 1.25%. د- لا يمكن إيجادها.

4- بلغت درجة التماسك لفريق عمل مكون من (6) أفراد من المرؤوسين ورئيس العمل (20%)، فكم يبلغ عدد أزواج الاختيار الإيجابي المتبادل في فرقة العمل هذه؟

أ- 12 زوج. ب- 6 أزواج. ج- 3 أزواج. د- 4 أزواج.

س2: **ماذا نقصد بكلٍّ من:** أ- فريق العمل؟ ب- الجماعة غير الرسمية؟ ج- قوة التماسك؟

س3: ما متطلبات بناء فرق العمل في مشروعات الأعمال؟

س4: فيما يأتي نتيجة تفريغ استبانات، تم تطبيقها بهدف تشكيل فريق طوارئ مكوّن من (4) أفراد:

		اختيار الآخرين للشخص					
	اسم العامل	حماد	ياسين	جمال	إيلاف	مصعب	تحسين
اختيار الشخص للآخرين.	حماد		+	-	-	+	+
	ياسين	+		+			
	جمال	–	+		+	-	–
	إيلاف		+	+		-	+
	مصعب	+			+		
	تحسين						

والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

أ- من هو العامل الذي يحظى بأكبر عدد من الاختيارات الإيجابية؟

ب- من هو العامل الذي تنبذه الجماعة، ويحظى بأكبر عدد من الاختيارات السلبية؟

ج- جد مكانة الاختيار الإيجابية للعامل حماد.

د ـ جد مكانة الاختيار السلبية للعامل جمال.

هـ - جد معامل تماسُك جماعة العمل في المشروع.

و- ارسم شبكة العلاقات بين أفراد جماعة العمل.

ز- ما جماعة العمل التي على الريادي اختيارها؛ كأعضاء في الفريق؟ ولماذا؟

أسئلة الوحدة

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:**

1- ما الإجراء الذي نقوم به تجاه عامل نبذته جماعة العمل التي يعمل معها، إذا أردنا الحفاظ على قوة جماعة العمل؟

أ- نقله لجماعة عمل أخرى. ب- الاستغناء عن خدمة العامل.

ج- تخييره بين البقاء في المشروع أو ترك العمل فيه. د- تحذيره بضرورة الانسجام مع جماعة العمل.

2- كم يبلغ عدد العلاقات التي تنشأ بين رئيس و(7) من المرؤوسين في العمل؟

أ- 610 علاقة. ب- 490 علاقة. ج- 310 علاقة. د- 640 علاقة.

3- كم تبلغ درجة التماسك في مجموعة عمل مكونة من (10) أفراد، وبينهم (15) زوجاً من الاختيارات الإيجابية المتبادلة؟

أ- 33.66%. ب- 66.33%. ج- 33.33%. د- 32.33%.

4- أي مما يأتي يُعدّ أكثر من غيره مضيّعاً لوقت العمل؟

أ- المكالمات الهاتفية. ب- الاجتماعات غير الفعالة.

ج- المقاطعات في الحديث. د- التأخر الصباحي عن العمل.

5- لماذا يُستخدم أسلوب العصف الذهني في مؤسسات الأعمال؟

أ- لعصف مشكلات العمل وفحصها. ب- لحل مشكلات العمل بطريقة إبداعية.

ج- لإمطار الفكر بالأفكار. د- لحل المشكلات بطريقة عادية ومألوفة.

6- ما أثر درجة تماسُك الجماعة في علاقاتها، على إنتاجية المشروع؟

أ- زيادة الإنتاجية الكلية للمشروع. ب- انخفاض الإنتاجية ككل.

ج- قد يكون إيجابياً أو سلبياً؛ حسب نوع التماسُك. د- ليس لها أثر على الإنتاجية.

س2: ما المقصود بكلٍّ مما يأتي: أ- جماعة العمل؟ ب- الطلاقة؟ ج- إدارة الوقت؟

س3: ما المراحل التي تمر بها الفكرة الإبداعية؟

س4: **ما العلاقة بين كلٍّ من:**

أ- المُنتَج الإبداعي والعملية الإبداعية؟

ب- الموقف الإبداعي والشخصية المبدعة؟

س5: ما أنواع العلاقات التي تنشأ بين الريادي في المشروع، والمرؤوسين العاملين معه؟

س6: **علل لكلٍّ مما يأتي:**

أ- اختلاف الذات من فرد لآخر.

ب- الإبداع يحقّق ميزة تنافسية متجددة لمشروعات الأعمال.

س7: من خلال ملاحظتك عمل مدير مدرستك، قم بتصنيف الأنشطة التي يقوم بها، في وقت عمله الرسمي إلى: أنواع الوقت الآتية :(الوقت الإنتاجي، الوقت التحضيري، الوقت العام، الوقت الإبداعي):

الرقم	التدابير والإجراءات اللازمة لإدارة المدرسة	الإجابة
1	وقت حضور مدير المدرسة، لندوات عمل في فن القيادة الفاعلة للمدرسة.	
2	الحضور المُبَكِّر قبل مجيء الهيئة التدريسية والطلبة، بما لا يقل عن (20) دقيقة.	
3	تدريب المعلمين الجدد؛ بالحضور سوياً لمشاهدة بعض الحصص لدى معلمين ذوي مهارة وخبرة في التدريس.	
4	عمل مناقصات لشراء القرطاسية والمستلزمات اللازمة للمدرسة، قبل بدء عمليات التدريس الفعلية.	
5	تهيئة الطلبة من خلال الطابور الصباحي، لمدة (10) دقائق، قبل بدء الحصص الصفية.	
6	توقيف بعض الحصص لعمل صيانة بسيطة للغرف الصفية، في أثناء الدوام الرسمي.	
7	الوقت المخصص لحضور الحصص عند المعلمين.	
8	الوقت المستغرق في إجراء اختبارات نهاية السنة، تمهيداً لبدء عملية اتخاذ قرار بالنتيجة السنوية للطالب.	
9	الأعمال الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لعمل المدرسة.	

س8: فيما يأتي خصائص محتملة لمراحل بناء فريق عمل دائم في مشروع ما، **والمطلوب:** تحديد مرحلة البناء التي تمثلها؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب، لكل ما ورد في الجدول:

الرقم	خصائص محتملة لمراحل بناء فرق العمل	مرحلة ما قبل التكوين	مرحلة التكوين	مرحلة النزاع	مرحلة الترابط	مرحلة الأداء
1	يبدأ التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، في الأداء.					
2	استقرار قواعد وأعراف العمل داخل الفريق.					
3	تكون الروابط ضعيفة بين أعضاء فريق العمل.					
4	يحاول كل عضو فرض أسلوبه وإثبات شخصيته في العمل.					
5	تُحدَّد فيها الأهداف وتُوزَّع الأدوار، ويتم وضع إجراءات العمل.					
6	تظهر الجودة في العمل والدقة في تنفيذ المهام.					

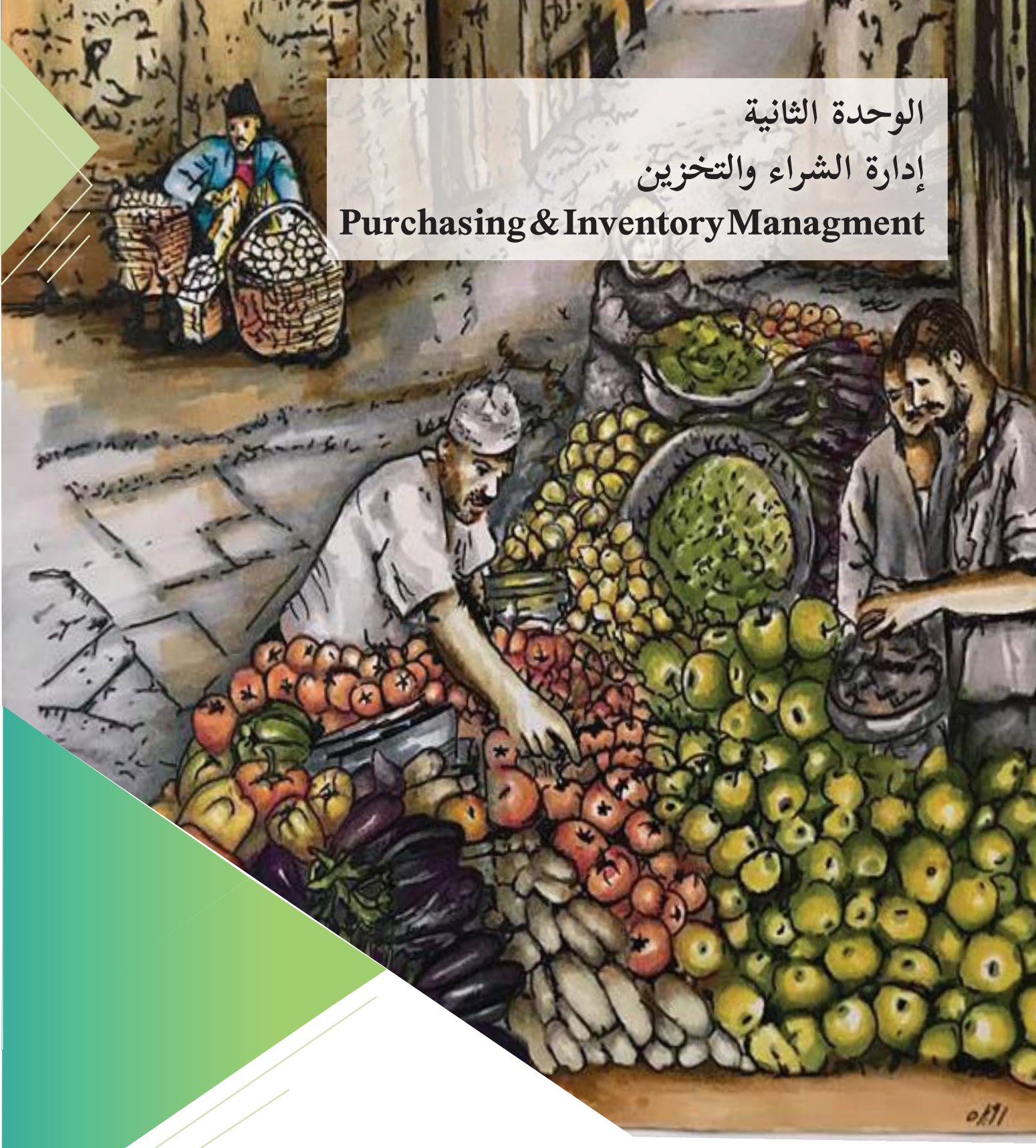
المشروع الطلابي:

تواجه المدارس كأي مؤسسة مجتمعية العديد من القضايا المؤثرة سلباً في تحقيقها لأهدافها، **والمطلوب:** اختر قضية من هذه القضايا لإيجاد حلول لها، مُستخدماً المهارات التي تعلمتها في هذه الوحدة.



أُقيّم ذاتي:

النِّتاجاتُ	التَّقييمُ		
	مرتفعٌ	متوسّطٌ	منخفضٌ
1- أستطيع تحليل الحالات الدراسية ذات العلاقة بمهارات إدارة الذات.			
2- لدي القدرة على تأمل ذاتي.			
3- أُلمّ بمكونات ذاتي.			
4- أُقيّم ذاتي وأعمل على تحسينها.			
5- لديّ القدرة على إدارة وقتي، وأحسن إدارته.			
6- أتمكن من التخطيط لاستثمار وقتي.			
7- أستطيع قياس مهارتي في إدارة الوقت.			
8- أُحسن من إدارتي للوقت؛ بتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.			
9- أستطيع السيطرة على مضيعات وقتي.			
10- لدي القدرة على التمييز بين أنواع الوقت؛ كمورد اقتصادي.			
11- أُلمّ بكيفية توظيف الوقت؛ باستخدام مصفوفة إدارته.			
12- أُلمّ بالمراحل التي يمر بها الإبداع؛ كمهارة أو قدرة.			
13- أُحدد العلاقة بين الإبداع والابتكار والاختراع؛ كمفاهيم مترابطة.			
14- أُلمّ بالسمات المميزة للشخص المُبدع عن غيره من الأشخاص.			
15- أُميّز بين الشروط الواجب توفرها في العمل الإبداعي.			
16- أستطيع تطبيق أسلوب العصف الذهني؛ كأسلوب لتنمية التفكير الابتكاري.			
17- أستطيع التمييز بين فريق العمل وجماعة العمل.			
18- أستطيع تحليل علاقات العمل تحليلاً رياضياً.			
19- لديّ القدرة على قياس العلاقات داخل جماعة العمل.			
20- أُتقن رسم شبكة العلاقات داخل جماعة العمل.			



الوحدة الثانية
إدارة الشراء والتخزين
Purchasing & Inventory Managment

نتأمّل، ثمّ نُناقش:

كيف يمكن للشراء والتخزين أن يحققا وفورات اقتصادية للمشروع؟

يُتوقّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، أن يكونوا قادرين على ممارسة أنشطة الشراء والتخزين الكفوءة، بما يضمن ديمومة مشاريعهم الصغيرة، وذلك من **خلال تحقيق المهام الآتية:**

- تنفيذ نشاط عن مُبررات وجود إدارة شراء متخصصة في المشروع.
- تنفيذ نشاط عن دوافع الشراء لمشروع سياحي.
- تنفيذ نشاط عن خطوات الشّراء في مشروع صناعي.
- تحليل حالة دراسية وتنفيذ نشاط عن اختيار الأسلوب الأنسب للشراء.
- تحليل حالة دراسية لمصنع عن نظام الشراء الكفؤ للمشروع.
- تنفيذ أنشطة وحل أمثلة رياضية وتحليل حالات دراسيّة عن سياسات الشراء واستخراج الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء، وعدد مرات الشراء الأمثل في المشروع.
- تحليل حالة دراسية وتنفيذ قضية للبحث عن اختيار أفضل الموردين؛ رياضياً.
- تنفيذ نشاط وتحليل حالة دراسية عن أهداف التخزين ومهام إدارته.
- تنفيذ أنشطة وحلّ أمثلة رياضية عن المخزون الدوري ومخزون الأمان في المشروع.

الدرس الأول ماهيّة إدارة الشراء Purchasing Management Essences



تُعدّ وظيفة الشراء من الوظائف المهمة للمشروع، فأي مشروع خدماتي أو إنتاجي يحتاج للمواد بمختلف أصنافها وأشكالها، سواءً كانت مادة خام، أم سلعاً تامة الصنع، أم معدات، أم أصولاً تستخدم في تسيير أعمال المشروع، وقد يحتاج إلى خدمات متنوعة داعمة لأنشطته الإدارية والإنتاجية، مثل شراء خبرات؛ كالاستشارات القانونية أو الخبرات لتدريب العاملين في المشروع، فتوفير مثل هذه الاحتياجات يتطلب وجود إدارة متخصّصة يقع على عاتقها عملية الحصول على ذلك من مصادر مختلفة، بالأسعار والكميات والجودة والوقت المناسب، فالشراء في المشروعات الصغيرة ليس هدفاً بحد ذاته، إذ قد تُبنى عليه قرارات تؤثّر على بقية أقسام المشروع وتحقيقها لأهدافها. فما المقصود بالشراء؟ وما دوافعه؟ وكيف يتم الشراء في المشروع الصغير؟

ماهيّة وظيفة الشراء The Essence of Purchasing:

تتزايد أهمية وظيفة الشراء؛ كونها تحقّق للمشروع ميزة تنافسية في السوق، إذ يتم من خلالها تحقيق وفورات مادية في تكلفة الشراء، تؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح، فوظيفة الشراء ليست مجرد طلب مواد وتأمينها للمشروع فحسب، بل تتضمن اتخاذ قرارات خاصة مبنيّة على مبدأ الكفاءة والفاعلية، للوصول إلى أهداف المشروع، لضمان الاستمرارية والبقاء والمنافسة في السوق، ولتوضيح مفهوم الشراء والأسباب التي دعت لوجود إدارة متخصصة بذلك، إليك النشاط الآتي:

نشاط (1): مفهوم الشراء وأسبابه: يحتوي الجدول الآتي على مجموعة من الأسباب المحتملة لإنشاء إدارة متخصّصة في الشراء، في مصنع السندیانة للورق في مدينة رام الله، **والمطلوب:** وضع إشارة (✓) أمام ما يُعدّ سبباً لإنشائها:

الرقم	الأسباب المحتملة لإنشاء إدارة متخصصة بالشراء	الإجابة
1	فتح المصنع لفروع في كلٍّ من : جنين، وحيفا.	
2	قيام كل قسم من أقسام المصنع بالشراء بشكل منفرد.	
3	وجود طلبيات متنوعة من المطابع على الورق بمختلف أنواعه.	
4	ضياع فرص لعقد صفقات شراء مواد خام تستخدم في إنتاج الورق.	
5	انتشار ثقافة القراءة الإلكترونية في السوق المستهدفة للمصنع.	
6	ارتفاع كلفة فاتورة المشتريات في المصنع.	

نستنتج ممّا سبق، تعدد مبررات وجود إدارة متخصصة أو قسم لأعمال الشراء في المشروع؛ فمنها ما يتعلق

بزيادة قدرة المشروع التنافسية في السوق؛ عبر الشراء بأسعار منخفضة، وتقليل كُلفة التخزين، والتنوع في مصادر الشراء بتوفير حاجة المشروع من المستلزمات المطلوبة، وضمان عدم انقطاع عمل المشروع؛ ما يؤثّر سلباً على تأديته مختلف وظائفه إلا بتكلفة مرتفعة، علاوة على اتساع حجم المشروع وتعدد نشاطاته، فالشراء هو مجموعة الأنشطة المتعلقة بتحديد احتياجات المشروع من المواد والمستلزمات، للحصول عليها من مصادرها المختلفة، بأفضل الأسعار، وبشروط سداد مناسبة لقدرات المشروع.

دوافع الشراء Purchasing Triggers:

يحتاج كلّ مشروع مهما كانت طبيعة عمله، إلى شراء بعض المواد والأدوات والمستلزمات الخاصة به، ولكن دوافع الشراء تختلف باختلاف طبيعة عمل المشروع، والهدف الذي يسعى لتحقيقه، والبيئة التي يعمل فيها، وللتعرف إلى دوافع الشراء، نستعرض النشاط الآتي:

نشاط (2): دوافع الشراء: يحتوي الجدول الآتي على مجموعة دوافع الشراء لفندق النصر، في مدينة الناصرة الفلسطينيّة: (الاستهلاك، البيع، التصنيع)، **والمطلوب:** تحديد دافع الشراء لكلّ نشاط من أنشطة الفندق الآتية؛ بوضع الدافع أمام النشاط المناسب:

الرقم	أنشطة الشراء في الفندق	الدافع
1	شراء كميات من مواد التنظيف؛ فلسطينيّة الصنع.	
2	شراء قسم التحف في الفندق مطرزاتٍ وقطعاً تراثية فلسطينيّة.	
3	شراء كميات من اللحوم الطازجة، فلسطينية المَنشَأ.	
4	شراء كميات مختلفة من الشراشف والبشاكير (البياضات).	
5	شراء كميات من مستلزمات السباحة(أطواق نجاة، ونظارات للأطفال، ....) قد يطلبها الزبائن.	
6	شراء قسم الطعام والشراب كمياتٍ من الخضراوات الطازجة من المزارع الفلسطينية.	

نستنتج مما سبق، أن دوافع الشراء متعددة، حتى في المُنشَأة الواحدة، إذ يمكن تصنيفها إلى:

أ- الشراء بهدف الاستهلاك؛ كشراء مواد التنظيف والزي الخاص بالعاملين، التي تفرضها بعض التعليمات على العاملين في المؤسسات.

ب- الشراء بهدف إعادة البيع؛ وهنا يكون الغرض الأساس للمشروع تحقيق أرباح مادية، عبر إضافة هامش ربح إلى سعر كُلفة المُنتَج، ويشيع هذا الدافع في المشروعات التجارية والخدمية، مثل: شراء مُنتَجات الأعمال اليدوية؛ بهدف إعادة بيعها للزبائن.

ج- الشراء بهدف التصنيع؛ يتمثل في شراء مواد خام أو سلع نصف مصنعة، بهدف تصنيعها وتحويلها لسلعة تامة الصنع، ويشيع استخدامه في المشروعات الصناعية.

خطوات الشراء الفعال Steps of Effective Purchasing:



تتضمن وظيفة الشراء مجموعة من الخطوات المتسلسلة، التي تلخّص مُجمل عمل وظيفة الشراء في أي مشروع، مهما اختلفت طبيعة عمله أو هدفه أو غايته من الشراء، حيث إنها تحقّق نوعاً من التوازن مع وظائف المشروع الأخرى؛ كوظيفة الإنتاج والتخزين والتمويل، وللتعرف إلى خطوات الشراء، نتناول النشاط الآتي:

نشاط (3): خطوات الشراء: فيما يأتي مجموعة من إجراءات الشراء، لمصنع بلدنا للباطون الجاهز، **والمطلوب:** التوفيق بين إجراء الشراء، ومُسمّى الخطوة:

مُسمّى خطوات الشراء	الإجابة	إجراءات الشراء
استلام طلب الشراء		تلقّي قسم الشراء طلبية لشراء (20) طناً من الإسمنت، فلسطيني الصنع.
التحقق من الحاجة		استلام قسم الشراء طلبية شراء (15) طناً من الرمل؛ فلسطيني المَنشأ.
دراسة الأسعار المقدمة		الوقوف على ضرورة الشراء الفعلية لأقسام المصنع؛ كماً ونوعاً.
إصدار أمر الشراء		تقصّي المعلومات عن مصادر الموردين المحتملين في السوق الفلسطينية.
الاستلام المبدئي		المفاضلة بين أسعار الموردين؛ لاختيار أنسبها.
الفحص		توجيه رسالة توريد إلكترونية أو كتابية؛ لتوريد الطلبية.
المتابعة بعد الشراء		التأكد من وصول الكميات في الوقت والمكان المناسبين؛ عبر لجنة الاستلام المُشَكَّلة من الأقسام في المصنع.
البحث عن مصادر التوريد		مطابقة العينات المختارة مع المواصفات الواردة في أمر الشراء؛ للتأكد منها.
الاستلام النهائي		أخذ تغذية راجعة من الأقسام المستفيدة داخل المصنع.

نستنتج، أن خطوات الشراء تبدأ باستلام طلبات الشراء من مختلف الأقسام في المشروع؛ حيث يتطلب ذلك التحقّق من حاجة تلك الأقسام وضرورة شرائها، ومن ثم توصيفها بدقة، بالتعاون بين إدارة الشراء وبقية الإدارات المستفيدة، وتنتهي بالمتابعة لعملية الشراء؛ بهدف أخذ تصوّر حقيقيّ عن وضع المواد المشتراة، ومدى كفاءتها في تحقيق الهدف.

أساليب الشراء Purchasing Methods:

تتنوع أساليب شراء احتياجات المشروع من المواد والمستلزمات أو المُنتَجات تامة الصنع أو نصف المصنّعة، تبعاً لطبيعة الموادّ والمشتراة وظروف عمل المشروع، ونشاطه، وحجمه، وشكل مُلكيّته إضافة إلى شكل السوق ودرجة المنافسة فيه،

وللتعرف إلى أساليب الشراء المحتملة في المشروع الصغير، نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (1): قرى فلسطينية تغرق في الظلام

تعاني العديد من القرى الفلسطينية من عدم وصول التيار الكهربائي لمنازلها؛ كأمثال قرية جبة الذيب، خربة طانا... وغيرها؛ وذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال الصهيوني تزويدهم بالتيار الكهربائي، وبالتالي اعتمادهم على مولدات كهربائية محدودة القدرة وبتكلفة عالية؛ الأمر الذي حرم تلك القرى من أبسط حقوقهم الإنسانية التي كفلتها القوانين والتشريعات الدولية، وتَضمّنَ توفير الحد الأدنى من متطلبات الحياة الكريمة، علاوة على اعتداء المستوطنين على منازلهم وأطفالهم ومواشيهم، ومصادرة أراضيهم، في محاولة من سلطات الاحتلال الصهيوني لتهجيرهم عن هذه المناطق؛ لضمان التوسُّع الاستيطاني.



وهنا وجد المهندسان عامر وأشرف فرصة استثمارية، تحقق لهما الربح من جهة، وتُسهم في التخفيف من معاناة سكان تلك القرى؛ من خلال إنشاء مشروع تجميع الخلايا الشمسية لإنتاج الطاقة الكهربائية، وبتكلفة منخفضة، علماً بأن مكوّنات وأجزاء الخلية الشمسية، يمكن شراؤها من الأسواق الفلسطينية أو الخارجية؛ عبر الشراء من مُنتِجين لها أو من خلال تجميع طلبات من المُنتجين؛ لاختيار المناسب لمشروعهما، والبدء بتنفيذه.

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

- س1: برأيك، ما دوافع قيام سلطات الاحتلال الصهيوني، بمنع تزويد القرى والبلدات الفلسطينية بالكهرباء؟
- س2: ما الأساليب التي اعتمدتها سلطات الاحتلال، لتهجير السكان الفلسطينيين من أراضيهم، الواردة في الحالة الدراسية؟
- س3: كيف يشكّل حرمان المواطنين الفلسطينيين من أبسط حقوقهم، مَصدراً لمشاريع ريادية؟
- س4: ما مصادر الشراء لمستلزمات ومكونات الخلايا الشمسية، الواردة في الحالة؟
- س5: اقترح أساليب لشراء مكونات الخلايا الشمسية، مستفيداً من الحالة الدراسية.
- س6: برأيك أيّهما أفضل الشراء من السوق المحلية الفلسطينية أم من الأسواق الخارجية؟ ولماذا؟

نستنتج مما سبق، أن شراء السلع أو الخدمات من الأسواق المحلية، يقلل من كُلفة عملية الشراء؛ بسبب سهولة الصيانة وتوفير الوقت، وتخفيض نفقات الشحن والنقل، كما ويُسهم في بناء الاقتصاد الوطني؛ بدعم المُنتَج المحلي، وتعزيز قدرته التنافسية، ما يؤدي إلى ارتفاع معدلات التشغيل والحد من البطالة، في حين أن الشراء من مصادر خارجية؛ عبر الاستيراد، بحاجة إلى عملات صعبة، تتطلبها التجارة الخارجية، وهذا يعمل

على إضعاف الصناعة الوطنية؛ وبالذات شراء مُنتَجات المستوطنات الصهيونية، وسواءً تم الشراء عبر المصادر الداخلية أم الخارجية، فإنه يتم بأساليب عدة، منها:

أ- الشراء المباشر: يتم عَبْر شراء المشروع حاجاته بالاتصال مباشرة بمصدر الشراء؛ من مُنتِجين أو بائعين، دون الحاجة إلى وسيط، وكذلك في حالة كانت مواصفات المواد المطلوب شراؤها غير متوفرة، بشرط أن لا يتم تجهيز المواصفات ليتم الشراء من جهة محددة بعينها.

ب- الشراء بالممارسة: يتم من خلال استدراج عروض أسعار للأصناف المطلوب شراؤها، من مصادرعدة تم الاتصال بها من قبل إدارة المشروع، والمُفاضلة بينها؛ بهدف الحصول على أنسب سعر يراعي مصلحة المشروع، بحيث لا يقل عددهم عن ثلاثة موردين.

ج- الشراء بالمناقصة: يُعدّ من الطرق الرئيسة للشراء، إذ يستند على مبدأ المشاركة الواسعة من قِبَل أكبر عدد ممكن من المورّدين المتقدمين بعروض أسعار، وبوسائل مختلفة؛ كالظرف المختوم أو بصورة إلكترونية سرية؛ لحصول المشروع على الأصناف المطلوب شراؤها، بأقل الأسعار وأفضل المواصفات.

د- المناقصة الإلكترونية: يُعدّ نظام المشتريات الإلكتروني، من خلال المناقصات الإلكترونية آلية متقدمة، تُستخدم فيها تقنيات إلكترونية عبر الإنترنت؛ لتمكين المُنشَآت من التواصل مع الموردين، لتأمين احتياجات المشروع من الأصناف والمواد والأجهزة والخدمات، بموجب أحكام تسري على أنظمة المناقصات التقليدية، ويتمثل نظام المشتريات الإلكتروني على آلية تسجيل إلكترونية، من خلال البوابة الإلكترونية المخصصة لهذا الغرض؛ إذ يُخصّص لكل متناقص صفحة خاصة به؛ لتقديم عروض المناقصات واستلامها إلكترونياً، خلال الفترة الزمنية المحددة لتقديم عروض العطاء.



قضية للنقاش: بالرجوع إلى مُحرّكات البحث الإلكتروني، ابحث عن الفارق بين أساليب الشراء في المُنشَآت الخاصة، وأساليب الشراء في المؤسسات الحكومية.

اختيار أسلوب الشراء Choosing Purchasing Methods:

يُلقى على إدارة المشروع الصغير التقدير والمفاضلة بين أساليب الشراء المختلفة؛ لاختيار أنسبها، وبما يُحقّق مصلحة المشروع، وللتعرف إلى ذلك، إليك النشاط الآتي:

نشاط (4): اختيار أسلوب الشراء الأنسب:



تملك أحلام مشروعاً لتربية الدواجن في مدينة المجدل الفلسطينية، وفي ظل منافسة شديدة في السوق؛ الأمر الذي أثّر على انخفاض هامش ربحها، فكرت في إنتاج علف عضوي صحي ومتكامل، وعلى مدار السنة، للتوفير في كُلفة الإنتاج؛ ما يعطيها ميزة تنافسية؛ تتمثل في مُنتَج لحوم صحي، وهذا يتطلب منها شراء المستلزمات المختلفة لإنتاج ذلك، **والمطلوب**: مساعدة أحلام في اختيار أسلوب الشراء المناسب، لكل حالة من الحالات الواردة في الجدول:

الرقم	حالات الشراء	الاجابة
1	شراء مواد ومعدات لا يمكن تحديد مواصفاتها بصورة دقيقة، لإنتاج العلف العضوي.	
2	سعي مالكة المشروع (أحلام) لتحقيق مبادئ العدالة والشفافية بين الموردين، في شرائها بذور الاستنبات.	
3	شراء مشارب إلكترونية، لا تتوفر إلا لدى مورد واحد في السوق.	
4	شراء معدات زراعية جديدة في السوق، تُستخدم لطحن الأعلاف، بما يُتيح لها فرصة الاختبار والتجربة للآلة قبل الشراء.	
5	شراء بقايا الطعام من المطاعم وصالات الأفراح بكميات كبيرة للمزرعة؛ عبر نشر الإعلان بمختلف الوسائل.	
6	شراء أدوات احتياطية وقطع تكميلية، تتعلق بالمناولة للأعلاف.	

نلاحظ مما سبق، أن للشراء المباشر ظروفاً تقتضيها عملية الشراء هذه، مثل شراء مواد جديدة تُطرح لأول مرة في السوق، بحيث تكون قيمة المشتريات ضمن السقف المحدد، أو لشراء مواد اقترب رصيدها من حد الأمان؛ من أجل ضمان استمرارية تدفُّق عمليات الإنتاج، وهنا قد يلجأ المشروع إلى التفاوض، عند وجود عدد محدود من الموردين؛ كشراء مشروع أحلام الأدوات والقطع التكميلية من السوق، في حين أن أسلوب المناقصة يكون عند السعي لإشراك أكبر عدد ممكن من الموردين؛ للاستفادة من فرص المنافسة بينهم، وتحقيق أفضل كفاءة ممكنة في العمليات الشرائية للمشروع، وبما يحقق مبدأي العدالة والشفافية في ذلك.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:**

1- ما هدف عمليات الشراء في المشاريع التجارية؟

أ- الاستهلاك. ب- إعادة البيع. ج- التصنيع. د- التسويق.

2- ماذا نسمي خطوة الشراء التي يتم فيها أخذ تصوّر حقيقي عن وضع المواد المشتراة، ومدى كفاءتها في تحقق أهداف المشروع؟

أ- إصدار أمر الشراء. ب- التحقق من الحاجة. ج- الفحص. د- المتابعة.

3- أي من أساليب الشراء الآتية، تتميز بمشاركة أكبر عدد ممكن من الموردين؟

أ- المناقصة. ب- الممارسة. ج- المباشر. د- الإلكتروني.

س2: **ماذا نقصد بكلٍّ مما يأتي:** أ- الشراء؟ ب- الشراء بالممارسة؟ ج- المناقصة الإلكترونية؟

س3: وضح أهمية وجود إدارة متخصصة للقيام بأعمال الشراء في المشروع.

س4: رتب خطوات عملية الشراء في المشروع: (استلام طلب الشراء، التحقق من الحاجة، دراسة الأسعار المقدمة، الاستلام المبدئي للمواد المشتراة، إصدار أمر الشراء الاستلام النهائي، المتابعة، الفحص والمطابقة للمواد، البحث عن مصدر التوريد المناسب).

س5: **علل لكلٍّ مما يأتي:**

أ- يُسهم الشراء من الأسواق المحلية في تعزيز وبناء الاقتصاد الوطني.

ب- تعدُّد أساليب الشراء في مشاريع الأعمال، لتلبية احتياجاتها من المواد.

س6: يحتوي الجدول الآتي على مجموعة دوافع الشراء في مصنع العافية للألبان، في مدينة طبريا الفلسطينية: (الاستهلاك، البيع، التصنيع)، **والمطلوب:** تحديد دافع الشراء لكلّ نشاط من أنشطة المصنع الآتية؛ وذلك بوضع الدافع أمام النشاط المناسب:

الرقم	النشاط	الدافع
1	شراء كميات من مواد التعقيم للآلات المُستخدمة في بَسترة الحليب.	
2	شراء الحليب الطازج بكميات مناسبة، من المزارع الفلسطينية.	
3	شراء كميات من الأعلاف العضوية التي تُستخدم في تغذية المواشي، وعرضها في أحد زوايا المصنع.	
4	شراء نكهات طبيعية بأطعمة مختلفة، وبكميات كبيرة.	
5	شراء كميات من العبوات مختلفة الحجم.	
6	شراء لترات من الوقود؛ كالبنزين والسولار.	

الدرس الثاني سياسات الشراء Purchasing Policies



تتطلب عملية اتخاذ القرار الشرائي في المشروع الصغير؛ سواءً للسلع أو الخدمات، المُفاضَلة بين مجموعة من سياسات الشراء؛ وذلك بهدف تلبية احتياجاته من المواد والمستلزمات؛ بالكم والكَيْف المناسبين، والسعر المناسب، بما يضمن له تقديم مُنتَجات مُنافِسة في السوق، وهذا يتطلب اتباع نظام شراء كفؤ، فما المقصود بنظام الشراء الكفؤ؟ وما السياسات الشرائية المناسبة للمشروع الصغير؟ هذا ما تم تناوله في هذا الدرس، كما يأتي:

نظام الشراء Purchas System:

لتنظيم أنشطة الشراء في المشروع الصغير، قد نتبع سياسة شراء مبنيّة على تجميع احتياجات المشروع الصغير؛ بإسناد مَهمة شرائها لجهة متخصصة بذلك، أو اتباع سياسة توكيل كل قسم من أقسام المشروع بشراء احتياجاته بنفسه من المواد والمستلزمات، وبالطريقة التي يراها مناسبة، وللتعرف إلى مزايا وعيوب كلٍّ منهما، إليك الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (1): سر نجاحي في نظام شرائي



يَملُك قُصيّ في قرية أم الريحان، مصنعاً لإنتاج أكياس التغليف؛ إذ يُنتِج الأكياس بأنواع وأحجام مختلفة، مصنوعة من البلاستيك والورق والكرتون، ولضمان تدفُّق خطوط الإنتاج في مصنعه، قرر إسناد مَهمّة شراء حبيبات البلاستيك والكرتون لمدير دائرة المشتريات، وإعطاءه الصلاحيات كافّةً لشراء حاجة المصنع من موردين محلين أو من مصادر خارجية، في حين أَسند مَهمة شراء الأصباغ، والمقويات والمُلَوِّنات، لكل رئيس خط من خطوط إنتاجه، بالكم والنوع الذي يراه مناسباً.



لاحظ مدير المصنع قُصي، قصور مصنعه في تلبية طلبات زبائنه في بعض خطوط الإنتاج، وتَأَخُّر عمليات التسليم لهم، علاوة على الكُلْفَة العالية للمُنتَج؛ ما أفقد المصنع بعضاً من مزاياه التنافسية في السوق، إضافة إلى ازدياد تذمُّر الزبائن من قلة متانة وضعف جودة مُنتَجات المصنع من أصناف البلاستك؛ كالصحون، والكاسات، والأكياس... وغيرها، وتَمَثَّل ذلك بالاتصال المباشر، ومن خلال الصفحة الإلكترونية الخاصة بتقييم الزبائن لمُنتَج المصنع.

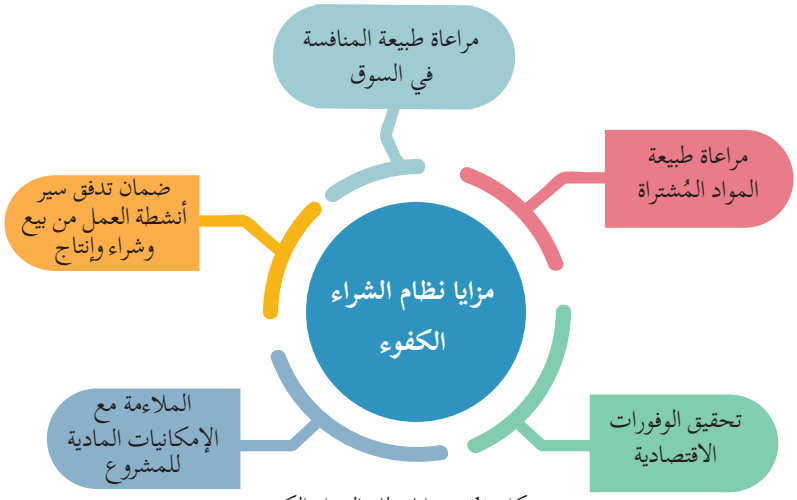
والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: عدد أنظمة الشراء الواردة في الحالة الدراسية.
- س2: ما مزايا قيام مدير المصنع بإسناد مهمة الشراء المتعلق بحبيبات البلاستيك والكرتون، لمدير إدارة المشتريات في المصنع؟
- س3: ما الآثار السلبية المحتملة لشراء حبيبات البلاستيك والكرتون، من قِبَل مدير إدارة المشتريات في المصنع؟
- س4: ما الفائدة من توكيل كل خط إنتاجي بشراء حاجاته من المواد والمستلزمات بنفسه؟
- س5: ما المشاكل التي واجهت المصنع؟ وما الأسباب الكامنة وراءها؟
- س6: من وجهة نظرك، ما العوامل المؤثرة في اختيار نظام شراء دون آخر للمشروع؟
- س7: برأيك، ما خصائص نظام الشراء الكفؤ؟

نلاحظ، وجود نظامين في الشراء؛ الأول، يُدعى بالمركزية في الشراء؛ ويتمثل بوجود إدارة مختصة بأعمال الشراء، حيث يتم بموجبه تجميع أنشطة الشراء بوحدة إدارية واحدة، وتحت مسؤولية شخص واحد، تُعنى بتزويد حاجات المشروع كاملة؛ ما يساعد المشروع على تحقيق وفورات مادية، ناتجة عن اختيار أنسب الأسعار، والحصول على الخصم الكمي والخصم النقدي، بما يعطيه ميزة تنافسية، ويزيد من قوة المشروع في المساومة، إلا أنّ ذلك يُلقي العبء الثقيل على هذه الإدارة، بتوريد حاجة المشروع؛ بالكم والنوع والوقت المناسب، الأمر الذي قد يؤثر على حُسن سير تدفّق أنشطة العمليات الإنتاجية في المشروع، والمتمثلة في حصول اختناقات، وعدم ملاءمة مستلزمات الإنتاج من المواد المشتراة مع طبيعة العمليات الإنتاجية؛ ما يؤثّر سلباً على الجودة النهائية لمُنتَج المشروع.

أما النظام الآخر، فيُدعى باللامركزية في الشراء، ويُقصد به توزيع صلاحيات وأنشطة الشراء بين إدارات وأقسام متعددة في المشروع، تُوكَل إليها مهمّة الشراء لتأمين احتياجاتها بنفسها، دون الرجوع للإدارة المختصة بالشراء؛ ما يؤدي إلى تحقيق مزايا توفير الاحتياجات من المواد في الوقت وبالكمية المطلوبة، بغض النظر عن إمكانية تحقيق المشروع لوفورات اقتصادية، تتعلق بالاستفادة من الخصومات الممنوحة من قِبَل الموردين، وارتفاع كُلفَة عملية الشراء.

كما نستنتج، أن لكلٍّ من المركزية واللامركزية في الشراء، مزايا وعيوباً، إذ لا يوجد في الواقع العملي نظام مركزي مُطلق أو لا مركزي مُطلق، إلا أن نظام الشراء الكفؤ يحقق المزايا الآتية:



شكل (1): مزايا نظام الشراء الكفؤ.

سياسات الشراء Purchasing Policies:

تتعدد سياسات الشراء في المشاريع الصغيرة، فقد يَتَّبع المشروع الصغير لشراء حاجاته من المواد والمستلزمات، سياسة الشراء بكميات كبيرة، أو بكميات محدودة، ويعتمد اختيار إحداهما دون الأخرى، على عوامل عدة؛ كطبيعة نشاط المشروع وبيئة عمله، وإمكانياته المادية وقدراته التخزينية، حيث تم استعراض هذه السياسات، على النحو الآتي:

أولاً: الشراء بالكمية المناسبة:

يقصد به الشراء بالكمية التي تضمن استمرارية تدفّق أعمال وأنشطة المشروع الإنتاجية أو البيعية، بما يحقق وفورات اقتصادية؛ عبر الإسهام في تخفيض كُلفَة الوحدة الواحدة من المُنتَجات، وبما يراعي القدرة التخزينية له، والنشاط الآتي يبين ذلك:

نشاط (1): ميزات الشراء بالكميات الكبيرة وحسب الحاجة:



يتضمن الجدول الآتي مجموعة من الميزات المحتملة للشراء، سواءً؛ بكميات كبيرة لتخزينها أو حسب الحاجة، لمعمل مخللات بلادي، في العاصمة القدس، **والمطلوب:** كتابة مسمّى سياسة الشراء المناسبة: (الشراء بكميات كبيرة، الشراء حسب الحاجة)، أمام الميزة التي تنطبق عليها:

الرقم	الميزات المحتملة لسياسة الشراء	الإجابة
1	تغذية حاجة المعمل من الخضراوات، بما يضمن تغذية خطوط الإنتاج لفترات طويلة.	
2	شراء الخضراوات، بما يحقق المحافظة على القيمة الغذائية للمُنتَج الداخل في التصنيع.	
3	شراء الخضراوات، بما يضمن وفاء المعمل بتعاقداته مع الزبائن؛ من مطاعم وفنادق ومحلات تجارية.	
4	شراء الخضراوات، بما يُسهم في حصول المعمل على الخصم الكمي.	
5	تخفيض نصيب وحدة المُنتَج النهائي (مخللات)، من مصاريف النقل.	
6	شراء كميات من الخضار، بما يضمن استمرارية تدفّق العمليات الجارية في خطوط الإنتاج، في حدها الأدنى.	

نلاحظ، أن الشراء بكميات كبيرة، يحقق لنا وفورات اقتصادية، تضمن لنا استمرارية تدفق الإنتاج لفترة أطول، كما يُسهم في الوفاء بتعاقدات المشروع مع زبائنه، فهذه السياسة تُعد من السياسات الناجحة، في حالة ندرة المواد الداخلة في عمليات التصنيع، واحتمالية ارتفاع أسعارها بالمستقبل، علماً بأنها تتطلب توفر قدرات تخزينية عالية في المشروع، في حين يلجأ المشروع إلى اعتماد سياسة الشراء حسب الحاجة، في حالة عمل المشروع في بيئة مستقرة، تضمن له توفير مستلزمات عمليات إنتاجه، وضمن مستويات أسعار مقبولة، ودون تَحَمُّل تكاليف إضافية، وكذلك في حالة عدم توفر السيولة الكافية للشراء بكميات كبيرة.

ومهما كانت السياسة المُتبعة للشراء في المشروع؛ بكميات كبيرة أو حسب الحاجة، فإنه لابد من مراعاة الحجم الاقتصادي للطلبية عند الشراء، بحيث يضمن استمرارية وانتظام عمليات الإنتاج والبيع من جهة، وتوفير

كُلفَة التخزين والشراء في المشروع من جهة أخرى؛ سواءً للمواد الخام أو المُنتَجات، وهذا يتطلب من إدارة المشروع، اتخاذ قرار بتحديد الكمية الاقتصادية للشراء، كما يتطلب حساب كل من تكُلفَة التخزين ونفقات الشراء، كما يأتي:

أ- حساب تكُلفَة التخزين:

يقصد بها، حساب متوسط تكُلفَة المخزون الإضافية التي سيتحملها المشروع، والناتجة عن الشراء بالكميات، على اعتبار أنه نوع من الاستثمار في المخزون، إذ إنّ لهذا الاستثمار كُلفَة يتطلب منا حسابها، والمثال الآتي يبين ذلك:

أتعلم: الشراء بكميات كبيرة، يحقق وفورات اقتصادية؛ بسبب كون العائد من توفيرها، أكبر من مخاطر عدم توفيرها للمشروع.



مثال (1): إذا علمت أن مصنع مراعي بلدنا لإنتاج الأجبان، يستخدم (6) لترات من الحليب الطازج، لإنتاج (2) كغم من الجبن، وأن سعر الكيلوغرام الواحد من الجبن، يساوي (5) دنانير، وهذا يترتب عليه تكُلفَة مضافة للتخزين مقدارها 10%، علماً بأن المصنع، يتبع سياسة الشراء للحليب بكميات كبيرة.

المطلوب: جد تكُلفَة التخزين.

الحل: يتم استخراج تكُلفَة التخزين للمادة الخام المُستخدمة في إنتاج الكيلو غرام الواحد من الجبن، من خلال المعادلة الآتية:

كُلّفَة التخزين = {(كمية المادة الخام المُستخدمة × سعر المُنتَج) × نسبة الكُلفَة المضافة)} ÷ كمية المُنتَج.

كُلّفَة التخزين = (6 × 5) × 10% = 3 دنانير/ لكل (2) كغم من الجبن، وبذلك فإن كُلفَة التخزين للكغم الواحد من الجبن تساوي (3 دنانير ÷ 2كغم) = 1.5 دينار؛ بمعنى أن كل كغم مُنتَج من الجبن، سيتحمل 1.5دينار، كُلّفَة تخزين مضافة إلى السعر النهائي، من مُنتَج المصنع من الجبن، وهذا سيسهم في تقليل حجم أرباحه.

ب- حساب نفقات الشراء:

لكل طلبية شراء تكلفَة إعداد، تتعلق باختيار المشروع للموردين وتقييمهم، وكذلك الوقوف على أرصدة المواد المُراد شراؤها؛ من أجل تقدير الحجم الاقتصادي للطلبية، والمثال الآتي يوضح ذلك:



مثال (2): تعمل ورشة الأحرار في إنتاج أفران الغاز المنزلية، إذ تعتمد في شراء المواد الخام اللازمة من السوق المحلية؛ والمتمثلة في ألواح الصاج بشكل رئيس، حيث يبلغ الاستخدام الشهري المتوقع لألواح الصاج (52) لوحاً، بقياس 120سم/240سم، وقد قُدِّرَت كُلّفَة الشراء المُضافة، بنسبة 6%، وكمية الشراء للطلبية 156 لوحاً.

المطلوب: أ- كم تبلغ تكلُفَة الشراء الإضافية؟

ب- احسب تكلُفَة الشراء عن كل شهر، مع افتراض ثبات معدل الاستخدام.

الحل:

أ- كُلفَة الشراء الإضافية = (الاستخدام المتوقع × تَكلُفَة الشراء المُضافة) ÷ كمية الشراء للطلبية الواحدة

$= (0.06 \times 52) \div 156$

$= 3.12 \div 156$

= 2 قرش/ لوح صاج؛ بمعنى أن كل لوح من الصاج سيتحمل كُلفَة شراء إضافية مقدارها 0.02 من الدينار، علماً بأن هذه الكُلفَة تزداد بنقصان كمية الشراء في الطلبية الواحدة.

ب- تكلفَة الشراء عن كل الشهر، (مع افتراض ثبات معدل الاستخدام) = (الاستخدام الشهري المتوقع × كُلفَة الشراء الإضافية)، وتساوي = $0.02 \times 52 = 1.04$ دينار، وهي تمثل كُلّفَة الشراء الإضافية للاستخدام الشهري من ألواح الصاج.

نشاط (2): حساب تكلفَة الشراء الإضافية:



يعمل مطعم أنوار المدينة في مجال إعداد الوجبات الشعبية من الحمص؛ إذ يلبّي طلبات زبائنه عبر الهاتف، مع التوصيل المجاني، ويبلغ معدل الاستخدام الأسبوعي، من حبوب الحمص البلدي، بمعدل (3) أكياس من الحمّص، سعة كلّ كيس (50) كيلوغراماً، وتبلغ كمية الشراء في الطلبية الواحدة (25) كيساً من الحمص، علماً بأنه يترتب على ذلك تكلفَة شراء إضافية بنسبة 4%.

المطلوب: احسب كلاً مما يأتي:

- أ- تكلفَة الشراء الإضافية على الكيس الواحد من الحمص.
- ب- التكلفَة الشهرية لعملية الشراء الإضافية التي يتحمل المطعم، مع افتراض ثبات معدل الاستخدام.
- ج- فَسِّر: لماذا يشتري المطعم كميات أكبر من أكياس الحمص، تفوق عن استخدامه الشهري؟

ج- تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية:

يُعنى تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية، بتحديد الكمية الواجب شراؤها في كل مرة شراء في المشروع، حيث يؤدي ذلك إلى تخفيض التكلفَة إلى أدنى حد ممكن، وهذا يعني تحديد عدد مرات الشراء لاحتياجاته من المواد والمستلزمات، بحيث تكون تكاليف الشراء الكلية في المشروع أقل ما يمكن، والمثال الآتي يبين ذلك:



مثال (3): إذا علمت أن الكمية التي تحتاجها محلات الأصالة لبيع ورق الجدران، بلغت (3000) رول سنوياً، بسعر الرول الواحد (10) دنانير، وبتكلفَة إعداد (100) دينار للطلبية الواحدة، علماً بأن تكاليف التخزين 10% من متوسط ثمن كمية طلب الشراء.

المطلوب: احسب كلاً مما يأتي:

- أ- عدد مرات الشراء الأمثل.
- ب- الحجم الاقتصادي للطلبية.

الحل: لحساب عدد مرات الشراء الأمثل، يتطلب منا عمل جدول، نفترض فيه أن كمية الشراء ثابتة؛ وهي (3000) رول في الشهر، سيتم افتراض طلبها عبر طلبيات عدة؛ بحيث يتم تقسيم هذه الكمية على عدد احتمالات مرات الشراء، مع التركيز على استخراج متوسط ثمن كمية طلب الشراء وتكلفة التخزين وتكلفة الطلبية عند كل مرة شراء محتملة، ومن ثم استخراج المجموع الكلي لنفقات الشراء لكل مرة؛ من أجل التوصل للحجم الاقتصادي لعدد مرات الشراء الأمثل، كما يأتي:

عدد مرات الشراء	كمية الشراء	السعر (للرول الواحد)	ثمن كمية الشراء	متوسط ثمن كمية طلب الشراء	تكلفَة التخزين	تكلفَة إعداد الطلبية	المجموع الكلي للنفقات
1	3000	10	30000	15000	1500	100	1600
2	1500	10	15000	7500	750	200	950
3	1000	10	10000	5000	500	300	800
4	750	10	7500	3750	375	400	775
5	600	10	6000	3000	300	500	800

نلاحظ مما سبق، أن خطوات التوصل للحجم الأمثل لطلبية الشراء، هي:

1- نجد أولاً ثمن كمية الشراء = السعر× الكمية.

فعند الحالة (1): يبلغ ثمن كمية الشراء = 3000 × 10 = 30000 دينار، أما عند الحالة (2)، يبلغ ثمن الكمية = 1500 × 10 = 15000 دينار، وهكذا بالنسبة لبقية الحالات.

2- نجد متوسط ثمن كمية طلب الشراء؛ فعند الحالة (1) المتوسط هذا = ثمن الكمية ÷ 2 = 30000 ÷ 2 = 15000 دينار، أما عند الحالة (2) فيساوي = 15000 ÷ 2 = 7500 دينار، وهكذا بالنسبة لبقية الحالات.

3- تكلفة التخزين للحالة، والتي هي = (متوسط ثمن كمية طلب الشراء × نسبة تكاليف التخزين)؛ فعند الحالة (1): تبلغ تكاليف التخزين = (15000 × 0.10) = 1500 دينار، أما عند الحالة (2) فتساوي = 7500 × 0.10 = 750 ديناراً، وهكذا بالنسبة لبقية الحالات.

4- إيجاد المجموع الكلي للنفقات: فالمجموع الكلي للنفقات = (تكلفة التخزين + تكلفة الطلبية)، وهو عند الحالة (1): = 1500 + 100 = 1600 دينار، أما عند الحالة (2): فيساوي = 750 + 200 = 950 ديناراً، وهكذا بالنسبة لبقية الحالات.

نلاحظ من الجدول، أن المجموع الكلي للنفقات، يتناقص مع تزايد عدد مرات الشراء، حيث إن أقل قيمة للتكلفَة الكلية للنفقات بلغت (775) ديناراً، وقد تحقق تقريباً عند مرة الشراء (4).

أما في مرة طلب الشراء الخامسة، فنلاحظ أن النفقة الكلية أخذت بالتزايد، وأصبحت (800) دينار، وبالتالي نستطيع القول أن عدد مرات الشراء الأمثل للطلبية في محلات الأصالة، هي (4) مرات، وبذلك فإن عملية تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية للشراء، قد تتم بطرق عدة؛ منها الطريقة البيانية أو باستخدام معادلة الحجم الاقتصادي للطلبية، واعتماداً على البيانات في محلات الأصالة، فإن:

$$\text{الحجم الاقتصادي للطلبية} = \sqrt{\frac{2 \times (\text{الاستخدام السنوي للمادة} \times \text{تكاليف إعداد الطلبية})}{(\text{الثمن الأساسي للمادة} \times \text{تَكَلُّفَة التخزين الإضافية})}}$$

$$\text{الحجم الاقتصادي للطلبية} = \sqrt{\frac{2 \times (100 \times 3000)}{0.10 \times 10}} = 774.6 \text{ وحدة/مرة شراء}$$

ولاستخراج عدد مرات الشراء الأمثل، نقوم بقسمة كمية الشراء المطلوبة على الحجم الاقتصادي للطلبية، حيث يظهر من ناتج القسمة 3,87 مرة، أي ما يقارب 4 مرات.

تنبيه!!!: قد يتم استخراج الحجم الاقتصادي للطلبية، إما بالكميات أو بالتكلفة.

غير أن تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية، يتأثر بمجموعة من العوامل؛ كطبيعة المواد المطلوبة، وظروف الحصول عليها، وتقلبات أسعارها، والخصومات الممنوحة من قبل الموردين، ونظام الإنتاج المُستَخدَم في المشروع.

أتعلم: هناك نظم عدة للإنتاج؛ منها: نظام الإنتاج حسب الطلب، ونظام الإنتاج بالدفعات، ونظام الإنتاج المستمر، وكذلك نظام الإنتاج الكبير.

نشاط (3): الحجم الاقتصادي للطلبية:



يملك أيمن وفاطمة مشروعاً صغيراً لإنتاج الطحينية، ويعتمد في صناعته هذه، وبشكل رئيس على السمسم كمادة خام، فإذا علمت أنّ الكمية التي يحتاجها المشروع هي (1200) كيس في السنة، وأن سعر الكيس الواحد من السمسم (100) دينار، في حين أن تكلفة إعداد الطلبية الواحدة؛ من اتصالات ونقل واختيار الموردين، تساوي (600) دينار، بينما تكلفَة التخزين الإضافية، تساوي 10% من سعر الشراء.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- أ- كم عدد مرات الشراء الأمثل الذي يحتاجه المشروع؟
- ب- جد الحجم الاقتصادي للطلبية.
- ج- ما العوامل المؤثرة في تحديد الحجم الكلي لحاجة المشروع، من المواد الداخلة في الصناعة؟



تنبيه!!!: يتحقق الحجم الإقتصادي للطلبية، عندما تتساوى تكلفة التخزين مع تكلفة إعداد الطلبية.

ثانياً: الشراء في الوقت المناسب:

يُسهم اعتماد المشروع الصغير على سياسة الشراء بالتوقيت المناسب، في تخفيض نفقات الشراء؛ وذلك من خلال شراء الحد الأدنى للمواد اللازمة أو شراء كميات أكبر عن الحاجة؛ بهدف تحقيق أرباح إضافية، فقد يلجأ المشروع لشراء المواد والمستلزمات بهدف تخزينها وإعادة بيعها لتحقيق الأرباح؛ لذا يقع على عاتق إدارة المشروع اتباع سياسة أو أكثر للشراء في الوقت المناسب، بحسب طبيعة المواد المشتراة، وطبيعة سوقها، وحاجة خطوط الإنتاج، ولتوضيح ذلك نتناول النشاط الآتي:

نشاط (4): الشراء في الوقت المناسب:

يتضمن الجدول الآتي مجموعة من الاعتبارات لعمليات الشراء في مصنع الأناقة للأحذية المصنوعة من الجلد الطبيعي، والمطلوب: تحديد وقت الشراء المناسب لكل منها: (قبل الحاجة، عند ظهور الحاجة):

الرقم	اعتبارات عمليات الشراء	الإجابة
1	الخوف من حدوث تقلبات في أسعار الجلود الحيوانية.	
2	الاستفادة من وفرة الجلود الحيوانية، في موسم الأعراس وعيد الأضحى المبارك.	
3	الخوف من ارتفاع كُلفة عملية التخزين، وبالتالي ارتفاع أسعار المُنتَجات من الأحذية.	
4	طول الفترة اللازمة لتجهيز أو تحضير الجلد، ليصبح مُعدّاً للاستخدام في الصناعة.	
5	محدودية مساحة التخزين المخصصة للجلود في مخازن المصنع.	
6	حاجة مُنتَج الأحذية لصنف خاص من جلود الحيوانات.	

نستنتج مما سبق، أن شراء المواد اللازمة أو المُنتَجات قبل أو حين ظهور الحاجة لها، يعتمد على طبيعة الصناعة، وطبيعة المواد الداخلة فيها، كما يعتمد على الإمكانات المادية للمشروع، حيث يَخلط كثير من الأفراد أحياناً، بين سياسة الشراء مقدماً (قبل الحاجة)، وعملية الشراء من أجل المضاربة، على اعتبار أن كليهما يقوم على الشراء بكميات كبيرة مقدماً، لكن الفارق الجوهري بينهما، يَكمُن في الهدف من عملية الشراء؛ فشراء المواد قبل الحاجة لها، هو تأمين لاحتياجات خطوط الإنتاج، وضمان استمرارية تدفق أعمالها، إلا أن هدف الشراء لغايات المضاربة، يتمثل في تحقيق

أرباح مستقبلية كبيرة، متمثلة في فارق السعر بين وقت الشراء ووقت إعادة البيع للمواد المشتراة.

ثالثاً: الشراء بالسعر والجودة المناسبة:

يسعى المشروع إلى تأمين مستلزماته من المواد؛ بأسعار ملائمة له، إذ إن الحصول على هذه المواد بأسعار منخفضة، دون النظر إلى جودتها، سَيُكبِّد المشروع تكلفَة إضافية؛ تتمثل في إرجاع وتبديل المواد المشتراة، إضافة إلى خطر فقدان العمل مع التأخير في تسليم الطلبيات للزبائن، وبالتالي المُجازفة بسمعة المشروع، وللتعرف إلى سياسة الشراء بالسعر المناسب، إليك الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (2): كرت فرحتي



يُعدّ العرس الفلسطيني رمزاً من رموز التراث للشعب الفلسطيني، إذ يحرص الفلسطينيون على إدخال الفرحة والبهجة إلى قلوبهم، بالرغم مما يعانيه من ويلات الاحتلال الصهيوني، فتراهم يسعون لإعداد مراسم العرس قبل فترة زمنية من موعد الزواج، فمن الأمور التي يهتم بها كثيراً أهل أو أصحاب العرس، هو بطاقة الدعوة وجودتها؛ ما دعا خالد الذي يَملك مطبعة "كرت فرحتي"، لتطوير أعماله، مع تواجد العديد من المنافسين العاملين في هذا المجال، وهذا توجب عليه البحث عن مستلزمات عملية الطباعة؛ كألوان وكرتون، من مصادر مختلفة، تُمَكّنه من إنتاج مُنتَج يتسم بالمتانة، ويعطيه ميزة تنافسية، تتمثل في إدخال تصميمات إبداعية ومواد خام جديدة؛ بأسعار منخفضة وجودة عالية.

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ما الذي دفع خالد للبحث عن أكثر من مورد، لشراء مستلزمات بطاقات الأفراح؟
- س2: ما تأثير المنافسة على تطوير خالد لمُنتَجه؟ وكيف كان ذلك؟
- س3: ما مجالات المنافسة الواردة في الحالة؟
- س4: ما أولويات كل من: خالد المشتري الصناعي، وأحد الزبائن المشتري النهائي؟
- س5: كيف يمكن الحصول على مُنتَج عالي الجودة، وبأسعار منخفضة؟
- س6: حدد سياسات الشراء الواردة في الحالة.

مما سبق نستنتج، أن الحصول على المُنتَجات أو مستلزمات إنتاجها بأقل الأسعار وأعلى جودة، هي هدف كل من المُنتَج؛ كمُشترٍ صناعي، والمشتري؛ كمستهلك نهائي، وأن سياستي الشراء؛ بالسعر والجودة المناسبة، تتطلب كل منهما عملية البحث عن موردين، وإجراء عمليات

أفكر: هل السعر المرتفع للمُنتَج، يعني أنه ذو جودة عالية؟

تفاوضية مُضنية، لتحقيق وفورات مالية، تُسهم في استدامة عمر الميزة التنافسية في السوق، وهذا يتطلب البحث عن موردين مناسبين عبر وسائل مختلفة؛ كالإنترنت، والمناقصات ومنصات الأعمال الإلكترونية.

اختيار الموردين Choosing Suppliers:

بعد أن تُحدّد إدارة المشتريات في المشروع، حاجات مختلف أقسامه؛ سواءً كانت مواد خام أم سلعاً نصف مصنعة، أم سلعاً تامة الصنع، يقع على عاتقها اتخاذ قرار باختيار المورد أو مجموعة الموردين المناسبين المراد التعامل معهم، والحالة الدراسية توضح ذلك:

حالة دراسية (3): مُنتَج بلدي استقلال لوطني

يدرس أشرف في إحدى الجامعات الفلسطينية، تخصّص إدارة أعمال، وفي ذات يوم شاهد إعلاناً عن رغبة الجامعة تضمين مقاصفها، عبر صفحاتها الإلكترونية، ولاحظ أيضاً أن معظم ميزانية الطالب تتجه نحو شراء حاجاته من المواد الغذائية، وأن أعداد الطلبة المقبولين في الجامعة، في تزايد مستمر، فقرر أشرف بالتشاور مع شركائه من الأصدقاء، دخول العطاء لسد حاجاتهم الاقتصادية، وتوفير أقساطهم الجامعية، والإسهام في التركيز على المُنتَج الوطني.

لقد تقدم أشرف وزملاؤه لعطاء ضمان المقصف (الكفتيريا)، وتابعوا إجراءات فتحه، التي تمت بمصداقية وشفافية ونزاهة، فكان نصيبهم الحصول على العطاء، وعلى الفور قاموا بالتخطيط لإجراءات تشغيل المقصف؛ بكفاءة وفاعلية، تَضّمنَ التميُّز لهم، وعلى رأسها اختيار الموردين، حيث تم وضع مصفوفة من المعايير للمفاضلة واختيار أنسبهم، علماً بأنه تقدم لعطاء التوريد، ثلاثة من الموردين، هم: (جمعية زادنا النسوية، مؤسسة good food العالمية للأغذية، ومؤسسة التجارة العامة)، كما أُعطي التقييم من (4 - 10) نقاط، والجدول الآتي يوضح ذلك:

معايير المُفاضلة	الوزن النسبي	نقاط تقييم مؤسسة التجارة العامة	مجموع النقاط	نقاط تقييم مؤسسة (good food) العالمية للأغذية	مجموع النقاط	نقاط تقييم جمعية زادنا النسوية	مجموع النقاط
السعر	%15	8		7		6	
الجودة	%30	7		8		9	
الالتزام بوقت التسليم	%25	9		9		8	
المُنتَج الوطني	%30	4		6		9	
المجموع	%100						

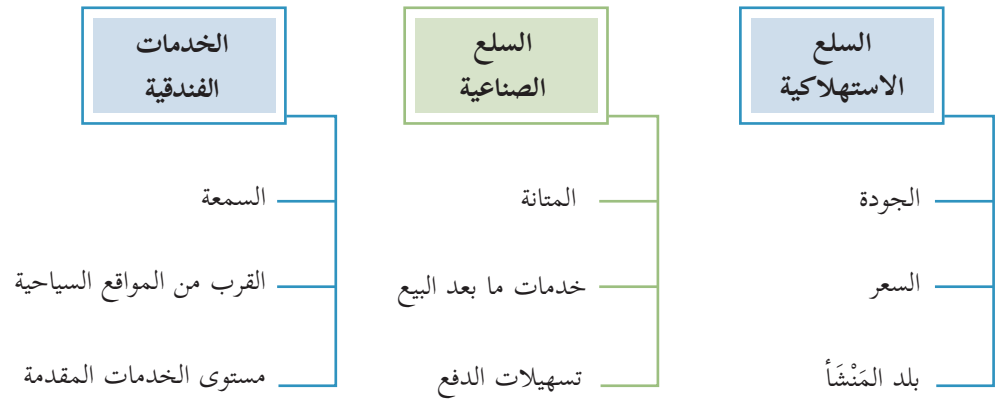
والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ما معايير المُفاضلة بين الموردين، الواردة في الحالة الدراسية؟
- س2: من وجهة نظرك، هل هناك معايير أخرى للمُفاضلة بين المُوردين، يمكن استخدامها؟ قم بتحديدها.
- س3: ما العوامل المؤثرة في اختيار معايير المُفاضلة بين مُورّد وآخر؟

س4: احسب مجموع النقاط لكل مُورّد من الموردين المذكورين في الحالة.

س5: أي من المُورِّدين تنصح أشرف باعتماده، لتوريد المستلزمات المطلوبة للمقصف؟ ولماذا؟

نلاحظ، أن معايير المُفاضلة والتقييم بين المُوردين، تختلف باختلاف أهداف المشروع، وطبيعة عمله والسوق التي يعمل فيها، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل (2) معايير المفاضلة بين الموردين، حسب نوع المُنتَج.

لذا فإن القرار الذي يتم اتخاذه عند المفاضلة بين الموردين، سيعتمد على مجموع النقاط التي حصل عليها كل مُوَرّد؛ من خلال حاصل ضرب الوزن النسبي للمعايير في النقاط التي حصل عليها المُورّد، بحيث يتم اختيار أعلاها مجموعاً، مع التركيز في الأفضلية على المُوَرّد الذي يعتمد على المُنتَج الوطني، في حالة تساوي مجموع النقاط لكل مورد أو أكثر.

كما نلاحظ، أنّ المُفاضلة بين المُوردين وتقييمهم، يمكن أن يتم بعدة طرق أهمها طريقة الأهمية النسبية؛ لسهولتها وبساطتها وملاءمتها لاتخاذ القرار، إذ يُبنى القرار على معاييرعدة، فقد تُعطي بعض المشاريع أولوية للسعر أو الجودة أو أي معيار يحقق لها أهدافها، ويفي بحاجاتها ومستلزماتها، بما يضمن استمرارها في السوق، ففي الحالة السابقة، أعطى أشرف وزناً نسبياً عالياً للمُنتَج الفلسطيني، وذلك بهدف دعم المُنتَج الفلسطيني، وتعزيز منظومة القيم لدى طلبة الجامعة، علماً بأن المُنتَج الفلسطيني ينافس في سعره وجودته المُنتَجات الأخرى.

أتعلم: القرار هو بديل تم اختياره من بين عدة بدائل متاحة، بناءً على معايير محددة.

قضية للبحث: ابحث عن أساليب أخرى تُستخدم في اتخاذ القرار المتعلق باختيار الموردين، ثم اكتب تقريراً بذلك، واحفظه في ملف إنجازك.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:**

1- ما الشيء الذي تُسهم فيه عملية الشراء بالكمية المناسبة في المشروع؟

أ- تخفيض كُلفَة الوحدة الواحدة من المُنتَجات. ب- زيادة كُلفَة الوحدة الواحدة من المُنتَجات.

ج- زيادة كُلفَة التخزين للوحدة الواحدة من المُنتَجات. د- تخفيض رأس المال المستثمر في المشروع.

2- ما الشيء الذي يُعدّ من خصائص سياسات الشراء وقت الحاجة في المشروع؟

أ- تغذية خطوط الإنتاج لفترة طويلة. ب- الحصول على خصومات كمية.

ج- تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكلفَة. د- ضمان استمرار العمليات الإنتاجية الجارية.

3- ما الذي يُعد من مُسميّات سياسات الشراء في المشروع الصغير؟

أ- حسب الطلب. ب- المُقَدم. ج- المُستمر. د- الدفعات.

س2: **ما المقصود بالمصطلحات الآتية:**

- الحجم الاقتصادي للطلبية؟
- الشراء بالوقت المناسب؟
- الشراء المركزي؟

س3: عدد مزايا نظام الشراء الكفؤ في المشروع الصغير.

س4: ما الوفورات الاقتصادية التي يحققها المشروع، عبر اتباع سياسة الشراء بالكميات المناسبة؟

س5: كيف يمكن المُفاضلة بين المُوَردين لشراء احتياجات المشروع الصغير؟

س6: **بِمَ تُفَسِّر:**

- اختلاف معايير المُفاضلة والتقييم بين المُوَردين من مشروع لآخر؟
- اعتماد المُفاضلة بين المُوَردين على طريقة الأهمية النسبية؟

س7: قارن بين النظام المركزي والنظام اللامركزي في الشراء، وفقاً للمجالات المدرجة في الجدول الآتي:

الرقم	مجال المقارنة	النظام المركزي	النظام اللامركزي
1	أساس العمل		
2	الوفورات الاقتصادية		
3	المُفاوضة		
4	كُلفَة الشراء		
5	الأثر على مُنتَج المشروع		

س8: إذا علمت أن تكلفَة تخزين مجموعة مناجر العودة لصناعة الأثاث المنزلي، بلغت 50 ديناراً، وأن سعر اللوح الواحد من الخشب (10) دنانير، بينما بلغت التكلفَة المضافة للتخزين (25%)، وأن الكمية الكلية للمشتريات من الأخشاب، بلغت (500) لوح من الخشب، **والمطلوب**: ما مقدار الاستخدام السنوي المتوقع من الخشب المُعدّ لصناعة الأثاث؟

س9: تعمل شركة الميزان في مجال توريد الأجهزة الإلكترونية، وقامت بطرح عطاء لتوريد طلبية ساعات ضبط الدوام، إذ تقدم لذلك ثلاثة من الموردين، والجدول الآتي يبين بيانات المفاضلة بينهم:

الترتيب: أعلى مستوى (10) نقاط، وأدنى مستوى (5).			
الموردون	**سهولة الاستخدام (0,5)**	**المزايا الإضافية (0,3)**	**خدمات ما بعد البيع (0,2)**
1- مُوَرد (1) الضمير	8	6	4
2- مُوَرد (2) قمة التقنية	8	7	5
3- مُوَرد (3) الهدف	6	9	4

والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

س1: قم بإنشاء جدول مفاضلة بين المُوَردين.

س2: ما القرار الذي تنصح شركة الميزان باتخاذه، لتوريد الساعات؟ ولماذا؟

الدرس الثالث إدارة التخزين Storage Management



تنامت أهمية التخزين عبر العصور؛ نتيجة الحاجة إلى تخزين المواد التي يتم إنتاجها؛ سواءً كانت زراعية أم صناعية، لحين القيام باستهلاكها أو ببيعها، وقد مارس الإنسان عمليات التخزين عبر العصور؛ إذ ورد في القرآن الكريم العديد من الآيات في هذا المجال؛ منها الآية التي يطلب فيها سيدنا يوسف (عليه السلام) من عزيز مصر، توليته على خزائن الأرض، قال تعالى: ﴿ قَالَ ٱجۡعَلۡنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلۡأَرۡضِۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٞ ﴾ صدق الله العظيم. (الآية 55: سورة يوسف)

تُعد عملية الاحتفاظ بالمواد والسلع ومستلزمات إنتاجها، ضرورة في مشروعات الأعمال؛ بما يضمن تقديم مُنتجاتها للزبائن، وهذا يقتضي وجود إدارة متخصصة؛ تُعنى بإدارة عمليات التخزين بكفاءة وفاعلية، بما يضيف للمشروع ميزه تنافسية إضافية في السوق. فما المقصود بعملية التخزين؟ وإلى ماذا تهدف؟ وما مسؤوليات إدارة التخزين في المشروع؟ وما أنواع المخزون؟ وكيف يمكن حسابه؟

ماهية التخزين Storage Essence:

تحتفظ المشاريع التجارية والصناعية والخدمية بالسلع أو مستلزمات إنتاجها، في أماكن آمنةٍ، تضمن لها استمرارية عملياتها، ففي المشاريع الصناعية، يتم الاحتفاظ بالمواد الأولية والسلع نصف المصنعة، والسلع تامة الصنع؛ تمهيداً لعرضها للبيع، وفي المشاريع الخدمية؛ كالفنادق مثلاً، يتم الاحتفاظ بالأطعمة ومستلزمات تقديم الخدمة؛ لضمان استمرارية تقديم الخدمات للزبائن، وكذلك في المشاريع التجارية، يتم الاحتفاظ بالسلع؛ بهدف إعادة بيعها، وللتعرف إلى أهداف عملية التخزين في المشروع الصغير، إليك النشاط الآتي:

نشاط (1): أهداف التخزين:



يتضمن الجدول الآتي أهدافاً لنشاط التخزين لمشتل بلادي خضراء، وهي: (ضمان تدفق عمليات الإنتاج، المضاربة، استكمال عمليات الإنتاج، موسمية الطلب، تخفيض كُلفَة التخزين)، **والمطلوب:** اختيار الهدف المناسب، لكل نشاط من أنشطة المشروع:

الرقم	نشاط المشروع (المشتل)	هدف التخزين
1	شراء المشتل كميات من بذور الحمضيات والزيتون واللوزيات في موسمها، وتخزينها لديه في المشتل.	
2	شراء كميات كبيرة من الأسمدة العضوية الحية، وكمرها في حفر مخصصة لذلك.	
3	نقل بعض الأشتال المتبقية في المشتل من سنوات سابقة، إلى مخازن فرعية.	
4	زراعة بذور وأشتال الزيتون في أوعية، والاحتفاظ بها وبيعها للمزارعين.	
5	زراعة بذور نباتات مختلفة، ضمن دورات متعددة، متباعدة في الفترة الزمنية.	
6	تركيب أشتال الزيتون واللوز في فصل الربيع، وتخزينها وبيعها في وقت لاحق.	

من هنا نستنتج، أن أهداف عملية التخزين، تتنوع بتنوع طبيعة عمل المشروع، وطبيعة المُنتَج نفسه، فقد يكون التخزين بهدف ضمان حُسن تدفق سير عمليات المشروع، من بيع وإنتاج، أو بهدف استكمال عملية الإنتاج؛ كتخزين بعض أنواع الفواكه حتى تكتمل عملية نضجها؛ بهدف إعادة بيعها، ويلجأ المشروع عادة لشراء كميات كبيرة من مواد معينه في موسمها، وذلك للاستفادة من فروقات الأسعار (المضاربة)، في حين تعمل بعض المشروعات على تخفيض كُلفة تخزين مُنتَجاتها، وبالذات الراكدة منها، ونقلها إلى مخازن فرعية، وتنشيط عمليات البيع عليها.

مهام إدارة التخزين Storage Management Tasks:

يحقق النشاط التخزيني وفورات اقتصادية للمشروع؛ وذلك عبر الاحتفاظ بالمخزون لفترات زمنية مختلفة، مع ضرورة المحافظة على توفير ظروف بيئية ملائمة لطبيعة هذا المخزون وحجمه، إذ تختلف عمليات التخزين، وحجم المسؤوليات أو المهام التي تقع على عاتق إدارة التخزين في المشروع؛ بناءً على حجم المشروع وطبيعة نشاطه، فقد تقتضي الأمور وجود إدارة متخصّصة في أعمال التخزين، تُعنى برعاية العمليات التخزينية في المشروع، ولتوضيح ذلك إليك الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (1): فارس وشركاه لقطع غيار السيارات

التحق فارس بفرع التعليم الصناعي بمدرسة الخليل الصناعية، تخصُّص ميكانيك سيارات، وبعد تخرجه قام بتأسيس ورشة لتصليح المركبات، محققاً أرباحاً غير عادية في السنوات الأخيرة من عمله؛ نظراً لخبرته وخدمته للزبائن بكفاءة؛ ما استدعاه للتفكير في توسيع نشاطه؛ عبر إضافة قسم لبيع قطع غيار السيارات، وهذا اقتضى منه البحث عن شراكة مع زملائه من الخريجين؛ لأغراض التمويل والإفادة من خبراتهم، كما قام بالبحث عبر الشبكة العنكبوتية، عن مصادر مختلفة للتوريد، لجميع أنواع وموديلات المركبات.

لقد كان فارس وشركاه، يعملون على تخزين قطع الغيار في مخزن خاص يَملُكه فارس، إضافة إلى استخدام الساحة الخلفية للورشة، إلا أن حجم مستورداته ازدادت في الآونة الأخيرة؛ بسبب الحاجة لمواجهة الطلب المتزايد، في ظل سياسة فارس اللينة في التعامل مع الزبائن، وانخفاض أسعاره مقارنة بالمنافسين، على الرغم من إنه كان يُنتِج بعض القطع بدقة وإتقان عاليين؛ عبر استخدامه أدوات خراطة يَملُكها في ورشته.

لقد لاحظ فارس كمدير للمشروع، طول فترة انتظار الزبائن للحصول على طلباتهم من القطع، كما أن هناك بعض الزبائن يطلبون قطعاً معينة، يتم الاعتذار منهم بعدم توفرها، إلا أنه اكتشف بعد فترة، بوجودها بين القطع الأخرى وبكميات كبيرة، كما لاحظ أيضاً أن بعض الزبائن يقومون بإرجاع بعض المواد؛ كالزيوت وبعض المستلزمات المصنوعة من البلاستيك؛ بسبب تقادمها.

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ما المشكلة الرئيسة التي تعاني منها محلات فارس وشركاه؟
- س2: ما أنواع المخازن الواردة في الحالة؟ وهل تُعد الساحة مخزناً؟
- س3: ما أهمية وجود إدارة متخصصة في المشروع لرعاية عملية التخزين؟
- س4: من وجهة نظرك، ما المهام الملقاة على عاتق إدارة التخزين في المشروع؟
- س5: بِمَ تنصح فارس وشركاه، لتنظيم عمليات التخزين في المشروع؟
- س6: بافتراض أن فارساً وشركاه، عينوا مسؤولاً عن عمليات التخزين في المشروع، وأنه كان يمارس مجموعة من الأنشطة الواردة في الجدول الآتي، **والمطلوب:** تحديد مُسمى المهمة التي تُعبِّر عن النشاط التخزيني:

الرقم	أنشطة ومهام مسؤول التخزين	مُسمى الوظيفة التخزينية
1	استقبال القطع ومستلزمات المركبات التي تَرِد للورشة، وعمل فحص ظاهري لها.	
2	إجراء فحص دقيق بالكم والنوع، لقطع الغيار المُستَلمة.	
3	إعطاء رمز (Code)، لكل قطعة من القطع المُدخلة للمخازن.	
4	تهيئة الظروف المادية؛ من تهوية وإضاءة، ورفوف خاصة بالتخزين.	
5	توفير نظام أو قاعدة بيانات عن المواد المُخَزَّنة؛ بالحد الأدنى والحد الأقصى للمواد الموجود في المخزن.	
6	وضع القطع الثقيلة في أسفل الرفوف، والخفيفة أعلاها، والقطع كثيرة الطلب في مُتناول يد مأمور المستودع.	
7	صرف المواد والقطع المُخَزنة، بطلبات صرف خاصة.	

نلاحظ، أن مهام ومسؤوليات إدارة التخزين في المشروع متنوعة؛ إذ تبدأ بالاستلام المبدئي للمواد المُشتراة من المُنتَجات؛ بهدف تزويد خطوط الإنتاج بما تحتاجه أو تلبية طلبات الزبائن في الحال، ومن ثم القيام بعمليات الفحص للمواد المُستلمة؛ للوقوف على مدى مطابقتها لأوامر الشراء، ومن ثم إعطاء كل صنف من أصناف المخزون رقماً خاصاً؛ لتسهيل مناولة وحفظ المواد في المكان المناسب لها، وهو ما يُسمى عملية الترميز، ومن ثم تهيئة الظروف

الملائمة للتخزين؛ من تهوية وتكييف، بما يحافظ على جودة المخزون وعدم تعرضه للتلف أو التقادم، وقد تقتضي المُنتَجات المشتراة أو المصنعة توفير ثلاجات خاصة لحفظها، أو توفير مساحات كبيرة للتخزين؛ سواءً في مخازن مغلقة أو مخازن مفتوحة؛ كاستخدام قطعة أرض يَملُكها المشروع أو يكون مستأجراً لها، علماً بأن تخزين المواد الثقيلة؛ كالآلات والمعدات، تتطلب توفير طرق المناولة الآلية والآمنة؛ لحفظها ونقلها في المكان المناسب.

لا تتوقف مهام إدارة التخزين عند هذا الحد من المهام، بل يقع على عاتقها متابعة المخزون؛ من حيث وصوله إلى الحد الأدنى أو زيادته عن الحد الأعلى المطلوب، بما يحقق وفرات اقتصادية للمشروع، علاوة على صرف المواد المخزنة بطريقة منظمة، وعبر أذونات صرف خاصة.

أتعلم: يُطلق على المخازن التي يتم فيها حفظ وتخزين جميع أصناف المواد والمُنتَجات، المخازن العامة، أما المخازن الخاصة، فهي تختص بنوع واحد من الأصناف حسب طبيعة المواد المخزنة.

أنواع المخزون Inventory Types:

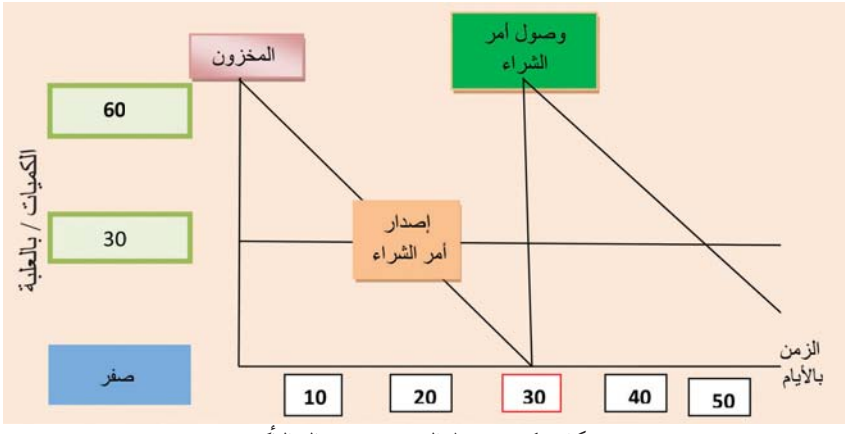
يُمَثِل المخزون في المشاريع، أحد أهم أصول المشروع الصناعية والتجارية والخدماتية، إذ يتم الاحتفاظ به من أجل ضمان تلبية حاجات الزبائن وضمان استمرارية تدفق نشاط المشروع، في ظل ارتفاع حدة المنافسة في الأسواق، وحاجة إدارة المشروع لاتخاذ قرارات مهمة متعلقة به، علماً بأن قيمة السلع والمواد المُخَزنة، تشكل نسبة لا بأس بها من التكاليف الكلية للمشروع، وهذا يقتضي اتخاذ قرارات دقيقة حول كم ونوع وشكل المخزون، علماً بأن مشروعات العمل تختلف في بيئات عملها؛ منها المستقرة، ومنها غير المستقرة، وقد تم تناولها كما يأتي:

أولاً: المخزون الدوري Periodical Inventory:

يُقصد به كميات المخزون المطلوبة، لمقابلة الطلب في حالة التأكد التام؛ حيث تكون بيئة عمل المشروع مستقرة، والطلب ثابت وفترة الانتظار كذلك، والنشاط الآتي يبين ذلك:

نشاط (2): المخزون الدوري:

يَملك حسن ورشة لدهان وتجليس السيارات، ويعتمد بشكل أساس على شراء المواد من الدهانات والمواد اللازمة به، من المحلات المتخصصة القريبة للورشة، والشكل الآتي يبين أثر أمر الشراء على متوسط الاستثمار في المخزون لديه:



شكل (1): متوسط المخزون في حالة التأكد

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س1: ما حجم أمر الشراء في الورشة؟
- س2: ما معدل الاستخدام اليومي من عُلَب الدهان؟
- س3: من خلال الشكل، استخرج الدلالة التي تشير إلى أن الورشة تعمل في بيئة مستقرة.
- س4: ما الحجم الدوري لكمية مخزون الورشة من الدهان؟
- س5: ما حجم مخزون الأمان؟ برأيك، لماذا تحتفظ المشروعات بهذا المخزون؟
- س6: في حالة الحاجة لطلبية جديدة، ما حجم أمر الشراء المتوقع؟ مَثّل ذلك بالرسم على الشكل نفسه.

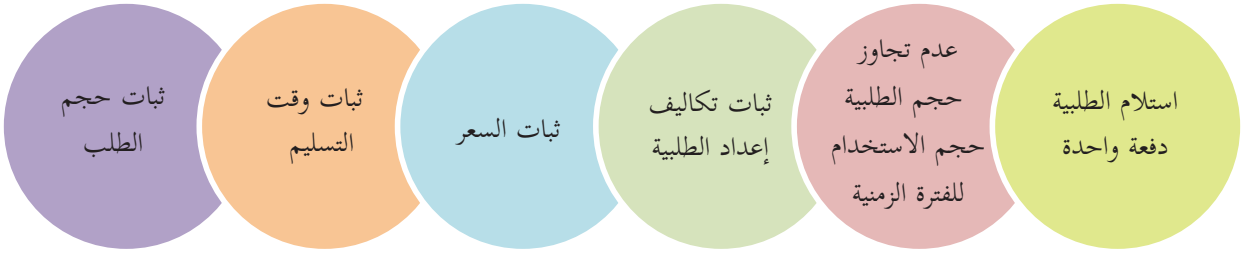
أتعلّم: **متوسط دورة التخزين** = الحد الأعلى للمخزون ÷ الاستخدام اليومي.

فترة الانتظار: الفترة الزمنية الممتدة بين تحرير طلب الشراء والحصول على المواد المطلوبة.

نقطة إعادة الطلب: هي رصيد المخزون الذي إذا تمّ الوصول إليه وجب علينا إصدار أمر الشراء.

نلاحظ، أن بيئة العمل في المشروع السابق مستقرة، حيث يمكن للمشروع التنبوء بحجم الطلب، وفترة الانتظار بدقة تامة، فالمعدل اليومي للاستخدام ثابت ومؤكد، وهو يساوي (2) علبة يومياً، كما أن فترة الانتظار ثابتة ومؤكدة، وهي (30) يوماً؛ لذا لن يحتاج المشروع كمياتٍ من مخزون الأمان، زيادة عن الحجم الدوري للمخزون، والبالغ 60 لتراً (علبة)، حيث أن أمر الشراء يصدر في اليوم (صفر) ويصل في اليوم (30)، إذ لا إشكالية فيه في ظل ظروف الثبات، فلا يترتب على المشروع أية مشاكل متعلقة بنفاذ المخزون، كما يمكن استخراج المخزون الدوري (متوسط وحدة التخزين)؛ من خلال قسمة الحد الأعلى للمخزون على معدل الاستخدام اليومي، وهي تمثل نقطة إعادة الطلب لإصدار أمر الشراء.

وبذلك فإن المشروع يمكن له في ظل الظروف الثابتة، عمل جداول بمواعيد إصدار واستلام أوامر الشراء، حيث يتم وصول طلبية الشراء في اللحظة نفسها التي يتم فيها استخدام آخر وحدة من المخزون، وهذا يُفسِّر لنا عدم الحاجة لمخزون الأمان، ومن خلال المثال، نجد أن متوسط المخزون يساوي 30 لتراً (علبة)، وبشكل عام، فإن نظام المخزون الدوري يتطلب من المشروع توفر شروط معيارية معينة، والشكل الآتي يبين ذلك:



شكل (2): الشروط المعيارية لنظام التخزين الدوري.

ثانياً: مخزون الأمان Safety Inventory:

يُعبِّر مخزون الأمان عن كميات المخزون الإضافية على المخزون الدوري، والناتجة عن العمل في ظروف عدم التأكد؛ سواءً لحجم الطلب أم لفترة الانتظار أو للإثنين معاً.

أفكر: على ماذا يعتمد حجم مخزون الأمان؟

مثال (1): إذا علمت أن حجم الطلب على مُنتَجات مصنع ترشيد للسخانات الشمسية، بلغ (20) سخاناً يومياً، في حين بلغ حجم المخزون الدوري (الحد الأدنى للمخزون في حالة الثبات) 200 سخان، ولكن توقع مدير المصنع مازن، زيادة حجم الطلب إلى 25 سخاناً يومياً.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:



- أ- احسب فترة إصدار أمر الشراء، على افتراض ثبات حجم الطلب على السخانات.
- ب- احسب فترة إصدار أمر الشراء، في حالة تغير حجم الطلب اليومي إلى 25 سخاناً.
- ج- ماذا نلاحظ، من خلال الحل في الفرعين (أ، ب)؟
- د- ما مقدار الانحراف في المخزون، حالة الاستمرار في سياسة ثبات فترة أمر الشراء؟

الحل:

أ- فترة إصدار أمر الشراء، في حالة افتراض ثبات حجم الطلب على السخانات:

فترة إصدار أمر الشراء = حجم المخزون الدوري ÷ الطلب اليومي.

وبالتالي فإن فترة إصدار أمر الشراء = 200 سخان المخزون الدوري ÷ 20 سخاناً يومياً = 10 أيام.

ب- فترة إصدار أمر الشراء، في حالة تغير حجم الطلب اليومي إلى (25) سخاناً:

فترة إصدار أمر الشراء الجديدة = حجم المخزون الدوري ÷ الطلب اليومي الجديد.

وبالتالي فإن فترة إصدار أمر الشراء الجديدة = 200 سخان ÷ 25 سخاناً يومياً = 8 أيام.

ج- نلاحظ من خلال الحل في الفرعين (أ، ب): أن فترة إصدار أمر الشراء، قد تغيرت بالانخفاض يومين؛ (10 أيام – 8 أيام)، وهذا ناتج عن زيادة الطلب الفعلي على مُنتَجات المشروع.

د- مقدار الانحراف في المخزون: في حالة الاستمرار في سياسة ثبات فترة أمر الشراء (بالرغم من التغير)؟

مقدار الانحراف في المخزون = (فترة إصدار أمر الشراء، عند ثبات حجم الطلب – فترة إصدار أمر الشراء، عند تغير حجم الطلب) × حجم الطلب الجديد.

وبالتالي فإن مقدار الانحراف في المخزون = (10 أيام – 8 أيام) × 25 سخاناً.

= 2 يوم × 25 سخاناً = 50 سخان نقص، نحن بحاجة لها كمخزون أمان؛ لمقابلة التغير في حجم الطلب.

نشاط (3): حساب فترة إصدار أمر الشراء:



يعمل محل أبو علي في إنتاج القطايف على مدار العام، وبمختلف أحجامها، فإذا علمت أن حجم الطلب على مُنتَجاته بلغ (500) كيلوغرام قطايف يومياً، وهذا يتطلب حجم مخزون من المواد الخام بمقدار (2000) كيلو من المواد الخام، **والمطلوب:**

- أ- احسب فترة إصدار أمر الشراء.
- ب- احسب فترة إصدار أمر الشراء، في حالة زاد حجم الطلب إلى (1200) كيلوغرام من القطايف.
- ج- ما مقدار الانحراف في المخزون، في حالة الاستمرار على ثبات مواعيد إصدار أمر الشراء وتغير حجم الطلب؟

أتعلم:

- كلما قل استعداد المشروع لتحمل المخاطرة، زاد حجم مخزون الأمان لديه.
- كلما زاد حجم المخزون، قلت المخاطرة المتعلقة بنفاذه.
- تخزين كميات أكبر من المُنتجات أو مُستلزمات الإنتاج؛ يعني ارتفاع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.
- لتحقيق أقل تكلفة ممكنة بالنسبة للاحتفاظ بالمخزون، على إدارة المشروع الموازنة بين تكلفة الاحتفاظ بحجم مخزون أكبر، وبين الخسارة الناتجة عن نفاذ المخزون.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:**

1- ما المرحلة التي يتم فيها فحص المواد المُشتراة فحصاً ظاهرياً، قبل تخزينها؟

أ- توصيف المواد. ب- استلام المواد. ج- فحص المواد. د- حفظ المواد.

2- على ماذا يعتمد المخزون الدوري في مشروعات الأعمال؟

أ- بيئة عمل مستقرة.

ب- التنبؤ بحجم الطلب دون غيره.

ج- فترة الانتظار للطلبيات.

د- التنبؤ بحجم الطلب وفترة الانتظار معاً.

3- ما الهدف من قيام صاحب محل لبيع الفواكه والخضراوات، بشراء كميات كبيرة من البطيخ البلدي في موسمه، وتخزينها؟

أ- المضاربة. ب- تدفق عمليات الشراء.

ج- تخفيض كلفة البيع. د- تذبذب تدفق عمليات البيع.

س2: **ما المقصود بالمصطلحات الآتية:** - مخزون الأمان؟ - المخازن العامة؟ - تقادم المخزون؟

س3: ما الشروط المعيارية لنظام التخزين الدوري؟

س4: بيِّن سبب احتفاظ مشروعات الأعمال الآتية بالسلع ومستلزمات الإنتاج:

- المشاريع الخدماتية. - المشاريع التجارية. - المشاريع الصناعية.

س5: **بِمَ تُفسِّر:**

- الحاجة إلى إدارة متخصصة للتخزين في مشروعات الأعمال؟
- نقل بعض المُنتَجات الراكدة إلى مخازن فرعية؟

س6: تملك إسراء مشتلاً لإنتاج الزهور، بمختلف أنواعها، إذ تقوم بترتيبها وتنسيقها على شكل باقات، ليتم بيعها في مختلف المناسبات؛ الوطنية والدينية، فإذا علمت أن حجم الطلب على مُنتَجاتها بلغ (30) باقة زهور يومياً، في حين بلغ حجم المخزون الدوري في مشروعها (30) باقة من الزهور، وتوقعت زيادة في حجم الطلب ليصل إلى (40) باقة زهور يومياً، **والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:**

أ- احسب فترة إصدار أمر الشراء، في حالة ثبات حجم الطلب.

ب- احسب فترة إصدار أمر الشراء، في حالة تغير حجم الطلب إلى (40) باقة زهور.

أسئلة الوحدة

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:**

1- أي من الآتية لا يُعد من الشروط المعيارية للتخزين الدوري؟

أ- ثبات السعر. ب- ثبات حجم الطلب.

ج- ثبات تكاليف إعداد الطلبية الواحدة. د- استلام الطلبية على دفعات.

2- ماذا يعني تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية؟

أ- تقليل تكلفة الشراء إلى أدنى حد ممكن. ب- تقليل المرتجع من المُنتَجات المَبيّعة.

ج- تساوي تكلفة الشراء مع العائد عليها. د- دراسة حركة الأسعار؛ لمعرفة اتجاهاتها.

3- أي مما يأتي من سلبيات النظام المركزي للشراء، في مشاريع الأعمال؟

أ- تشتت صلاحيات أنشطة الشراء. ب- ارتفاع كُلفة عمليات الشراء.

ج- احتمال عدم ملاءمة مستلزمات الإنتاج. د- ضياع فرصة الحصول على الخصومات.

4- متى يحقق المشروع وفورات اقتصادية، في حالة اتباع سياسة الشراء بكميات كبيرة؟

أ- حالة العائد أكبر من التكلفة. ب- عندما يكون العائد أقل من التكلفة.

ج- عندما يتساوى العائد مع التكلفة. د- حالة أن العائد أقل أو يساوي التكلفة.

5- ما العلاقة بين استعداد المشروع لتَحمُل المخاطرة، ومخاطر نفاذ المخزون؟

أ- مستقلة. ب- طردية. ج- عكسية. د- خطية.

س2: عَرِّف المصطلحات الآتية: - الشراء المقدم. - التخزين. - فترة الانتظار. - الإمداد.

س3: ما المهام والمسؤوليات المنوطة بإدارة التخزين في المشروع الصغير؟

س4: اذكر خطوات عملية الشراء في المشروع الصغير، بالترتيب.

س5: بِمَ تُفسِّر: لجوء المشروع لترميز الأصناف من المواد والمستلزمات المشتراة عند تخزينها؟

س6: إذا علمت أن الكمية التي تحتاجها محلات الأمان لبيع إطارات المركبات (1200) إطار، وبلغ سعر الإطار الواحد (20) ديناراً، كما بلغت تكاليف إعداد الطلبية الواحدة (200) دينار، علماً بأن المحلات تتحمل تكاليف تخزين تبلغ 15% من متوسط ثمن كمية الشراء.

المطلوب:

أ- أكمل الجدول أدناه:

عدد المرات	الكمية	السعر	ثمن الكمية	متوسط الطلب	تكاليف التخزين	تكاليف الطلبية	المجموع الكلي للنفقات
1	1200						
2	600						
3	400						
4	300						

ب- احسب العدد المثالي لمرات الشراء.

ج- احسب الحجم الاقتصادي للطلبية.

س7: يَملك سامر منجرة الاتحاد للأثاث المكتبي، فإذا علمت أن حجم الطلب على مُنتَجاته، بلغ 30 مكتباً يومياً، في حين بلغ حجم المخزون الدوري للمنجرة (الحد الأدنى للمخزون في حالة الثبات) 200 مكتب، ولكن توقع سامر زيادة حجم الطلب ليصبح (40) مكتباً يومياً، **والمطلوب:** أجب عن الأسئلة الآتية:

أ- احسب فترة إصدار أمر الشراء، في حالة افتراض ثبات حجم الطلب على الأثاث.

ب- احسب فترة إصدار أمر الشراء، في حالة تغير حجم الطلب اليومي إلى (40) مكتباً يومياً.

س8: **علّل لكل مما يأتي:**

أ- ازدياد الحاجة لوجود إدارة متخصصة لأعمال الشراء في مُنشَآت الأعمال.

ب- اختلاف دوافع الشراء لدى المستهلكين.

ج- احتفاظ مُنشَآت الأعمال بمخزون الأمان.

س9: فرّق بين أسلوب الشّراء بالممارسة وأسلوب الشراء بالمناقصة.

المشروع الطلابي:

ارجع إلى نظام الشراء المُتَّبع في المدرسة أو أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع المحلي، لعمل المقارنات اللازمة، والحكم على مدى كفاءة النظام الشرائي المُتَّبع؛ من خلال المهارات التي تعلمتها في الوحدة الدراسية.



أُقيّم ذاتي:

النّتاجاتُ	التّقييمُ		
	مرتفعٌ	متوسّطٌ	منخفضٌ
1- أُلمّ بمبررات وجود إدارة/ قسم متخصص للشراء في المشروع.			
2- أُحدّد نوع دافع الشراء في المشروع.			
3- أُرتب خطوات الشراء الفاعل؛ ترتيباً منطقياً.			
4- أُحسن اختيار طريقة الشراء المناسبة لاحتياجات المشروع.			
5- أُحسن اختيار نظام الشراء الكفؤ للمشروع.			
6- أُتقن حساب الكمية الإقتصادية لطلبية الشراء.			
7- أُحدّد عدد مرات الشراء الأمثل، بدقة.			
8- أُتقن حساب تكلفة الشراء الإضافية لمستلزمات المشروع.			
9- أَستطيع استخراج تكلفة التخزين للمادة الخام.			
10- أُحدّد وقت وكمية الشراء المناسبة للمشروع.			
11- أَستطيع إنشاء جدول مفاضلة بين الموردين.			
12- أَستطيع اتخاذ قرار المفاضلة بين الموردين رياضياً.			
13- أُلمّ بأهداف النشاط التخزيني للمشروع.			
14- أُلمّ بمهام ومسؤوليات إدارة التخزين في المشروع.			
15- أُحدد الشروط المعيارية لنظام التخزين الدوري في المشروع.			
16- أُتقن حساب فترة إصدار أمر الشراء؛ حالة ثبات الطلب.			
17- أُتقن حساب فترة إصدار أمر الشراء؛ حالة تغير حجم الطلب.			
18- أَستطيع حساب حجم الإنحراف في مخزون المشروع.			
19- أُتقن رسم متوسط المخزون في بيئة العمل الثابتة.			



الوحدة الثالثة
إدارة المخاطر والذمم في المشروع الصغير
Risk &Receivables Management

نتأمّل، ثمّ نُناقش:

كيف يُمكن تجنُّب المخاطر في المشروع الصغير؟

يُتوقّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، أن يكونوا قادرين على قياس وإدارة مخاطر مشروع صغير، **وذلك من خلال تحقيق المهام الآتية:**

- تنفيذ أنشطة عن مفهوم الخطر وأصنافه في المشروع الصغير.
- تحليل حالة دراسية لمصنع عن أهمية إدارة المشروع للمخاطر، وخطواتها.
- تنفيذ نشاط عن التمييز بين استراتيجيات التعامل مع مخاطر المشروع.
- تحليل حالة دراسية لمزرعة عن المُسببات المحتملة للمخاطر وتصنيفها.
- حل أمثلة رياضية عن تحليل المخاطر لمصنع استخراج وتصنيع الحجر الطبيعي، من حيث قياس المخاطر وترتيب أولوياتها.
- تنفيذ نشاط عن متابعة المخاطر في محطة تعبئة غاز منزلي.
- تحليل حالات دراسية عن ماهيَّة الائتمان وإجراءات منحه.
- حل أمثلة رياضية عن تحديد الحد الائتماني المناسب لزبائن المشروع.
- حل أمثلة رياضية وأنشطة عن قياس مخاطر الائتمان.

الدرس الأوّل إدارة المخاطر Risk Management



يرتبط نجاح المشروع الصغير واستمراريّته وبقائه في سوق العمل، بقدرة إدارته على التنبُّؤ بالمخاطر المحتملة التي قد تواجهه، وإدارتها عند حدوثها، فالمشاريع الصغيرة تواجه العديد من مخاطر الأعمال، عند تنفيذها أنشطتها؛ كونها تعمل في بيئة متغيّرة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إدارة المخاطر التي تهدف إلى التنبُّؤ بها والتخطيط لمواجهتها؛ لتخفيف أثرها السلبيّ على عمل المشروع، وهذا يمثّل أحد أهم مسؤوليّات الرياديّ في المشروع. فما المقصود بإدارة المخاطر؟ وما أصناف المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع الصغير؟ وكيف يمكن إدارتها؟ وما مختلف الاستراتيجيّات للتعامل معها؟ ، هذا ما تم تناوله في هذا الدرس، كما يأتي:

مفهوم إدارة المخاطر Risk Management Concept:

يواجه أيّ مشروع مجموعة من المخاطر أثناء تأديته أعماله، وسعيه إلى تحقيق أهدافه، على الرغم ممّا تقوم به إدارة المشروع؛ من حسابات وتحليلات وأبحاث؛ لوضع خطة المشروع، إلا أنّ هذه الخطة تتأثر بالعديد من المتغيرات؛ كالوقت والتكلفة والموارد المُتاحة، التي لا يُمكننا التنبُّؤ بالمسار الدقيق لها على المدى الطويل، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:

نشاط (1): مفهوم إدارة المخاطر:

يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من العبارات المحتملة ذات الصلة بمفهوم إدارة المخاطر في مشروعات الأعمال، **والمطلوب**: تحديد ما يُشير منها إلى مفهوم إدارة المخاطر؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	العبارة المحتملة الصلة بمفهوم إدارة المخاطر	الإجابة
1	منع حدوث المخاطر بالكامل، سواءً على المشروع أو مُنتَجاته.	
2	انتظار وقوع الخطر، ومن ثم التعامل معه.	
3	دراسة احتمالية وقوع الخطر، في حالات: النموّ والاستقرار والتراجع.	
4	تَحمُّل المشروع تكاليف مواجهة الخطر، مهما كان حجمها.	
5	تقتصر على دراسة متغيرات بيئة العمل الداخلية للمشروع.	
6	تتعامل مع المخاطر المنظورة، ذات الأثر على نشاط المشروع.	

نستنتج، أنّ إدارة المخاطر الكفؤة في المشروع، لا تنتظر وقوع المخاطر، ومن ثمّ العمل على مواجهتها، بل تتنبّأ بها وباحتمالات حدوثها، ومن ثم تصنيفها، وتحديد سُبل التعامل معها، وهذا يتطلّب دراسة احتمالات الوضع في بيئة المشروع؛ من نموّ وتراجع واستقرار. **فإدارة المخاطر**، هي تطبيق منظّم لمجموعة من السياسات والإجراءات المتعلقة بتحليل وقياس المخاطر المصاحبة لبيئة العمل؛ بهدف التحكُّم بها، أو تخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبما يضمن تحقيق المشروع أهدافه.

أتعلم: يُعرَّف الخطر، بأنّه حدث أو ظرف مستقبلي غير مؤكّد، قد يَنتُج عند حدوثه، أثرٌ سلبيّ أو إيجابيّ على عمل المشروع وتحقيقه أهدافه.

أصناف المخاطر Risk Classifications:



تتنوّع أصناف المخاطر التي قد تواجه مشروعات الأعمال؛ فمنها ما يكون مصدره البيئة الداخلية للمشروع، ومنها ما يكون مصدره البيئة الخارجية له، ومهما كان مصدرها، فإنّ لها آثاراً تنعكس على مستويات تحقيق المشروع أهدافه. والنشاط الآتي يبيّن ذلك:

نشاط (2): أصناف المخاطر في المشروع:

تعمل شركة عمار بلدنا للتعهدات في مجال شقّ الطرق واستصلاح الأراضي، والتي يتركّز نشاط عملها في محافظة نابلس، وتواجه الشركة أثناء ممارستها نشاط أعمالها، العديد من المخاطر المحتملة، وقد تُصنَّف إلى: (مخاطر استراتيجية، مخاطر تشغيلية، مخاطر مالية، مخاطر عامة)، **والمطلوب**: تحديد صنف الخطر لكلٍّ منها:

الرقم	أمثلة مخاطر محتملة	صنف الخطر
1	ارتفاع كلفة تنفيذ المشروع عن قيمة العطاء الراسي على الشركة؛ بسبب تضخّم أسعار المواد.	
2	احتمال مصادرة المعدات والجرافات والبواقر،من قبل سلطات الاحتلال الصهيوني.	
3	احتمال عدم قدرة المشروع على التسليم، خلال المدة المقدرة بـ (40) يوماً تقويمياً؛ بدءاً من شهر كانون الثاني.	
4	ارتفاع أجور العاملين في صناعة الحفريات؛ بسبب النظرة السلبية لهذه الأنشطة، وما يُصاحبها من مخاطر.	
5	توقُّع النشرات الجوية، لعام مليء بالعواصف الثلجية والمنخفضات الجوية في فلسطين؛ ما يؤخّر من تسليم مشروع شقّ طريق عيبال - نابلس.	
6	احتماليّة تعرُّض العاملين لانهيارات الأتربة والصخور، أثناء العمل.	
7	اتّباع سلطات الاحتلال الصهيوني سياسات عدائية، تجاه جميع شركات المقاولات الفلسطينية، عبر منع استيراد تقنيات حديثة، وصعوبة التخليص الجمركي.	

نستنتج من النشاط السابق، أنّ المخاطر التي قد تتعرّض لها المشاريع الصغيرة، تختلف باختلاف طبيعة عمل المشروع وحجمه، وباختلاف بيئة عمله؛ فقد تكون هذه المخاطر آتيةً من مصادر داخلية (يمكن السيطرة

عليها)؛ كنقص كفاءة وخبرة العاملين، والخوف من عدم تسليم المشروع في وقته المحدّد، وبالتالي تعرّضه لغرامات التأخير، أو قد تكون آتيةً من مصادر خارجية (يصعب السيطرة عليها)؛ كالمخاطر الناتجة عن الأحوال الجوية المعيقة لعمل المشروع، والمخاطر الناتجة عن معدلات النمو الاقتصادي في الدولة، وبشكل عام فإنّ هذه المخاطر مهما كان مصدرها، قد تُصنَّف إلى: (مخاطر استراتيجيّة، أو تشغيليّة، أو عامة، أو مخاطر ماليّة).

أتعلم: المخاطر الاستراتيجية: هي مخاطر ذات تأثير بعيد المدى، تشمل أمور كثيرة منها: الهيكل التنظيمي، ثقافة المشروع، وسياسات واستراتيجيات وإجراءات العمل، إضافة إلى التخطيط لجذب الموارد.

المخاطر العامة: أخطار تتعلق بنشاط المشروع والتغيرات في بيئة عمله؛ الداخلية والخارجية، وبيئة الأعمال ذات العلاقة بالصناعة، مثل: مخاطر نظم المعلومات، وارتفاع أجور العاملين، والتغيرات في العوامل البيئية، وأخلاقيات وقوانين العمل.

المخاطر المالية: وهي ذات علاقة بالعمليات المحاسبية والتمويلية؛ كالتحكم بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والضريبة ومتطلباتها، ومخاطر إدارة الذمم المدينة والدائنة.

المخاطر التشغيلية: وتشمل جميع المخاطر ذات العلاقة بعمليات التشغيل في المشروع، وأعمال وأنشطة البيع والشراء على مُنتَجه وعمليات التصنيع فيه، وتصميم وتطوير المُنتَجات، وتسليم المُنتَج النهائي له.

عمليّة إدارة المخاطر Risk Management Process:

تهدف عملية إدارة المخاطر إلى مجابهة المخاطر المُحتمَلة بأفضل الوسائل وأقلّ التكاليف؛ عن طريق التخطيط الجيد للتعرُّف إليها، والتعامل معها، وإدارتها بشكل كفؤ عند حدوثها؛ إذ تمرُّ هذه العملية بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، وللتعرُّف إلى ذلك، نتناول الحالة الدراسيّة الآتية:

حالة دراسيّة (1): مصنع جفرا للعصائر الطبيعيّة

تقوم شركة جفرا بإدارة مصنعٍ لعصير الفواكه الطازجة، حيث يعتمد المصنع على مَزارِعَ خاصة به، قائمة على استخدام الأسمدة العضوية، وعدم استخدام المُبيدات الحشرية والأسمدة الكيميائية، وتتعاون الشركة مع بعض المَزارع الصغيرة العائلية؛ كمصدرٍ ثانويّ لخطوط إنتاجها، حيث تمّ الاتفاق مع إداراتها على الالتزام التام بعدم استخدام المُبيدات والأسمدة الكيميائية في الريّ والتسميد، علماً بأنّ للمصنع نشاطاً اجتماعيّاً يتمثّل بتقديم معونات شهرية لدُور الأيتام وأُسَر الشهداء.

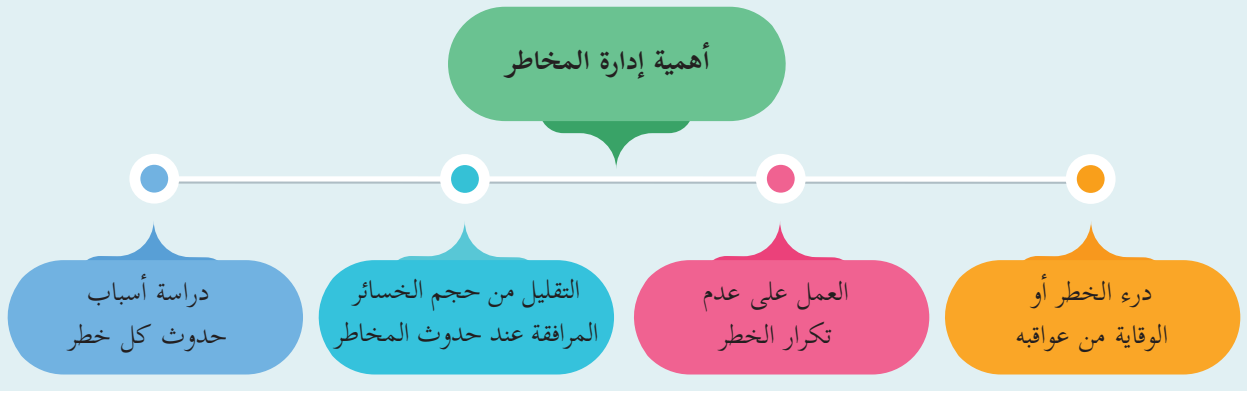


يقوم المصنع بتوزيع مُنتَجاته في جميع محافظات الوطن، وقد رسَّخ مُنتَجاته كمُنتَجٍ وطنيّ معتمد، ذي جودة عالية، وسعرٍ مناسب، حيث أصبح يُطلب من قبل كثير من المؤسّسات والمدارس الفلسطينيّة، لكنّ إدارة المصنع توقّعت مخاطر من قيام مصانع المستوطنات الصهيونية بتقليد مُنتَجها، وإغراق السوق الفلسطينيّة بمُنتجات غير صحيّة ورخيصة الثمن؛ لذا قرّرت إدارة الشركة تشكيل فريق لدراسة ومتابعة مخاطر انتهاك العلامة التجارية لمُنتَج المصنع.

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

- س1: ما أهمية توقُّع إدارة المصنع للمخاطر المحيطة بعملها؟
- س2: ما الإجراءات التي اتّبعتها إدارة المصنع لمواجهة المخاطر الواردة في الحالة؟
- س3: برأيك: هل الإجراءات التي اتبعتها إدارة المصنع كافية لمواجهة الخطر؟ ولماذا؟
- س4: برأيك: ما المخاطر المتوقّعة لانتهاك الشركات الصهيونيّة للعلامات التجارية لمُنتَجات المصانع الفلسطينيّة؟
- س5: هل اتّبعت إدارة المصنع المنهج الوقائي أم العلاجي في إدارة المخاطر؟ بيِّن ذلك.

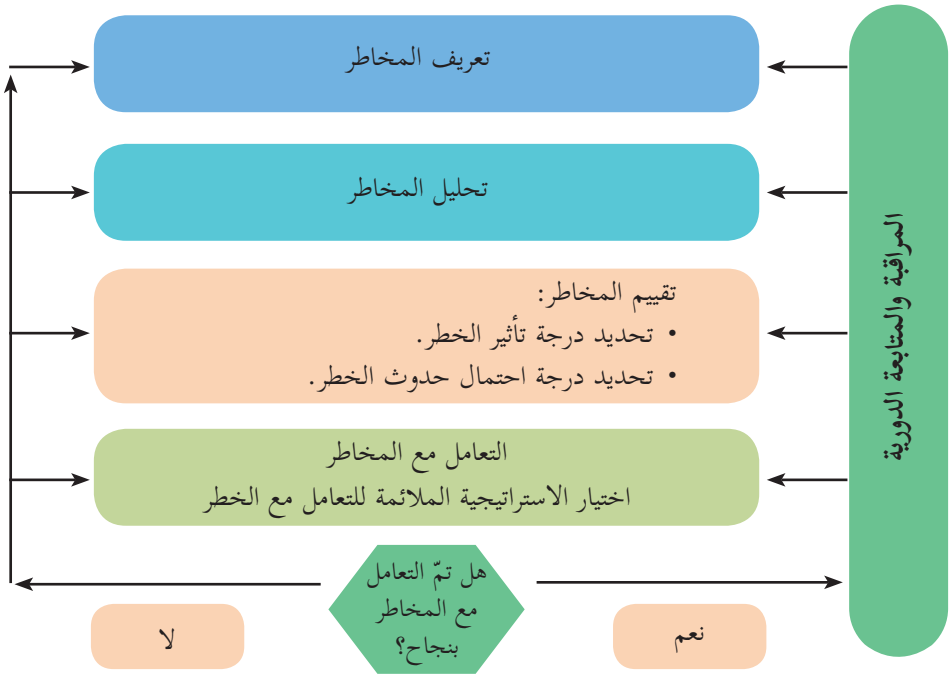
نستنتج ممّا سبق، أنّ التعامل مع المخاطر، يجب أن يبدأ مع بداية ظهور أول بوادر لحدوثها، وقبل أنْ تتفاقم عن طريق الكشف عمّا يُسمّى بأعراض أو منبّهات الخطر (Risk Triggers)، ومن ثمّ يتمّ تشخيص المخاطر وتحديد ملامحها بوضوح، وبيان مدى تأثيرها على مُنتَج المشروع، فإنكار الإدارة، أو عدم اكتراثها لمنبّهات الخطر، وإهمال التعامل معها يؤدّي إلى تفاقم المشاكل في المشروع، وزعزعة ثقة الزبائن بمُنتَجاته، وبالتالي اهتزاز صورته في نظر الجمهور؛ ما يُبرز أهمية إدارة المخاطر في المشروع، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل (1): أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة.

قضية للبحث: ابحث عن أكثر أنواع المخاطر تهديداً للمشروعات الصغيرة في بيئة الأعمال الفلسطينيّة وكيفية إدارتها، واكتب تقريراً في ذلك.

تمرّ عملية الإدارة العلمية للمخاطر بمجموعة من الخطوات المتسلسلة (المتتابعة) باعتبارها عملية مستمرة؛ نظراً للتغيّر المستمر والمتسارع في البيئتين؛ الداخلية والخارجية للمشروع، والشكل الآتي يوضّح ذلك:



شكل (2): خطوات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة.

تنبيه!!!: التعامل مع المخاطر المحتملة بكفاءة، يساعدنا في إدارتها باقتدار حال وقوعها، في حين أنّ الفشل في إدارة المخاطر أو تجاهلها يُوقِع المشروع في أزمة حقيقية.

استراتيجيات التعامل مع المخاطر Risk Strategies:

تختلف الاستراتيجيات المُستخدمة للتعامل مع المخاطر؛ باختلاف نوع المخاطر، ومرحلة اكتشافها، ودرجة تأثيرها على المشروع؛ إذ يقع على عاتق إدارة المشروع اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها، والنشاط الآتي يبيّن ذلك:

نشاط (3): استراتيجيات التعامل مع الخطر:



تعمل شركة العودة في مجال التصميم والتنفيذ للبيوت الجاهزة المتنقلة؛ إذ تواجه الشركة أثناء ممارستها نشاطها العديد من المخاطر المحتملة؛ ما يترتّب عليها اختيار إحدى الاستراتيجيات الآتية: (تجنُّب الخطر، نقل الخطر، تقليص الخطر، قبول الخطر)، **والمطلوب**: تحديد مُسمّى الاستراتيجية المُتَبَعة في كلّ

حالة من الحالات الآتية:

الرقم	الطرق المُحتملة للتعامل مع المخاطر	اسم الاستراتيجية
1	تعامل الشركة مع خطر مصادرة وتدمير مُنتَجاتها من البيوت، من قبل سلطات الاحتلال الصهيوني، عن طريق التعاقد مع إحدى شركات التأمين الفلسطينيّة.	
2	تعامل الشركة مع خطر المنافسة القوية من المصانع في مدينة أريحا؛ عبر تقليص الشركة أعمالها في هذه المدينة، والتوسُّع في مدينة جنين.	
3	تتبُّع الشركة نشاطات الشركات المنافسة، وإعداد خطط للحصول على المواد الخام، من مورِّدين معتمدين.	
4	قيام الشركة بإجراء تغييرات في تصميم البيوت المتنقلة؛ لتلافي المنافسة في مدينة أريحا، ولتبدو في نظر الزبون؛ كمُنتَج جديد يستحقّ الاهتمام.	
5	معرفة الشركة بوجود منافسة حقيقية في سوق البيوت المتنقلة في مدينة أريحا، واستعدادها التام للتعامل مع المنافس؛ سواءً بتخفيض الأسعار أو بِمَنْح تسهيلات إضافية.	

من هنا نستنتج، أنّه لا بدّ من اختيار إدارة المشروع لاستراتيجيّة واحدة أو أكثر، لمواجهة الأخطار المحتملة، التي قد تؤثّر في نشاط المشروع وتُضْعِف من فُرص نجاحه؛ فقد تقوم الإدارة باتباع استراتيجية نقل المخاطر (Risk Transfer)؛ التي تعتمد على نقل عبء الخطر إلى طرف آخر، عبر التأمين على أنشطة المشروع، وتُستخدم في المخاطر الاحتماليّة القابلة للتأمين، أو في حالة كون الخسائر المتوقّعة كبيرة.

أمّا استراتيجيّة تجنُّب المخاطر (Risk Avoidance) يتم اتباعها في حالة وجود إمكانيّة لمنع المخاطر، أو تجنُّبها كليّاً؛ لامتلاك المشروع إمكانيّات التعامل مع الخطر؛ كإجراء تغييرات في طبيعة المُنتَج ومتطلّبات إنتاجه.

بينما استراتيجية تقليص المخاطر أو ما يُسمّى بالتسكين (Risk Mitigation)، فتقوم على تتبُّع واستطلاع وجمع بيانات عن المتغيرات المحيطة ببيئة عمل المشروع، كتتبُّع نشاطات المنافسين في السوق ومعرفة أحوالهم؛ إذ تُستخدَم هذه الاستراتيجية في حالة القدرة على التخطيط والمتابعة المستمرة للمخاطر وتُحَمُّل تكاليفها، أما استراتيجية قبول المخاطر أو تَحَمُّلها (Risk Acceptance)، فتُستَخدم عندما يكون مردود المواجهة للمخاطر أكبر من حجم الخسائر المُرافقة لها.

أفكر: ما الفرق بين المخاطر والمشكلات التي قد تواجه مشروعات الأعمال؟

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ ممّا يأتي:

1- ما نوع المخاطر المتعلّقة بحصول تذبذُب في التدفُّقات النقديّة لعمليات المشروع؟

أ- استراتيجية. ب- عامة. ج- مالية. د- طبيعية.

2- ما تصنيف المخاطر المتعلّقة بحدوث حالة كساد عام في بيئة الصناعة التي يعمل فيها المشروع؟

أ- داخلية. ب- تمويلية. ج- خارجية. د- تشغيلية.

3- ما الاستراتيجيّة المستخدمة، عندما تقرّر إدارة المشروع التأمين ضد مخاطر الحريق؟

أ- التجنُّب. ب- النقل. ج- القبول. د- التسكين.

4- ما الاستراتيجيّة المستخدمة، عندما تقرّر إدارة المشروع مواجهة المخاطر والتعامل المباشر معها؟

أ- التجنُّب. ب- النقل. ج- التقليص. د- القبول.

س2: ما المقصود بإدارة المخاطر؟

س3: بيِّن أهميّة إدارة المخاطر في المشروع.

س4: وضّح بالرسم، خطوات عمليّة إدارة المخاطر في المشروع.

س5: قارن بين المخاطر الداخليّة والمخاطر الخارجيّة، من حيث:

- مصدر الخطر. - إمكانيّة التحكُّم به. - حجم الأثر المتوقَّع.

س6: حدد الحالات والمواقف التي تستخدم فيها استراتيجيات التعامل مع الخطر، الواردة في الجدول الآتي:

الرقم	استراتيجية التعامل مع الخطر	الحالة أو الموقف
1	تجنب الخطر	
2	قبول الخطر	
3	نقل الخطر	
4	تقليص الخطر	

تحليل المخاطر Risk Analysis



تتّسم بيئة الأعمال في العصر الحاضر، بالتغيّر السريع والتنافُس الشديد بين المشروعات؛ ما يتطلّب من إدارة المشروع الصغير مواكبة ومتابعة هذه التغيّرات؛ خصوصاً في ظلّ طرح المشروعات لكمٍّ هائلٍ من السلع والخدمات في الأسواق؛ لضمان حصّة سوقيّة أكبر، وضمان استمراريّة عملها بقوة في السوق؛ ما يحتّم على إدارة المشروع الوقوف على المخاطر المُحتمَلة؛ بتحديد أنواعها وتحليل جوانب تأثيرها على عمله؛ علماً بأنّ قدرة المشروع الصغير على تَحمُّل أثر المخاطر محدودة، ومع ذلك نجد الكثير منها ينجح ويستمر في السوق؛ لكفاءة الإدارة في التنبُّؤ بوجود هذه المخاطر، والتخطيط للتعامل معها، فكيف نحدّد المخاطر ونحلّلها؟ وما آليّة متابعة وتقييم آثارها على المشروع؟ هذا ما تمّ تناوُلُه في هذا الدرس، كما يأتي:

تحديد المخاطر Risk Identification:

تتطلّب عمليّة تحديد المخاطر التي تواجه المشروع الصغير، تحليل البيئتين؛ الداخلية والخارجية له، من أجل التوصيف الدقيق لهذه المخاطر، ومعرفة أبعاد تأثيرها على المشروع، إذ تَكمُن أهمية هذه المرحلة، في أنّ المخاطر لا يمكن إدارتها إلا إذ تمّ تحديدها بشكلٍ دقيق، وللتعرُّف إلى ذلك، نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسيّة (1): مزرعة القباب للتمور

يَملُك أحمد مزرعةً للتمور، في مدينة أريحا، حيث عُرِفت زراعة النخيل في فلسطين منذ آلاف السنين، وحَظِيت باهتمام المُزارع الفلسطينيّ؛ كونها شجرةً ذات قيمةٍ اقتصاديّةٍ كبيرة، ولها منزلة دينيّة، وتمتاز بقدرتها على تَحمُّل العديد من الظروف المُناخية، فالتمور الفلسطينيّة ذات جودة عالية؛ تنافس المُنتَجات الصهيونية من التمور، بجدارة في الأسواق العالمية، ولكنّ هذه الزراعة تواجه العديد من المخاطر، أبرزها المنافسة غير الشريفة مع تمور المستوطنات الصهيونيّة، ورغم ذلك يُصرّ أحمد شأنه شأن بقيّة المزارعين الفلسطينيّين، على الاستمرار في زراعة النخيل وتصنيع مُنتَجاته.



لقد لاحظ أحمد انخفاض معدل نشاط مشروعه في السوق الفلسطينيّة، خلال العامين الماضيين، تَمَثَّلَ ذلك في عدم قدرته على سداد التزاماته قصيرة الأجل؛ ما استدعاه إلى تشكيل فريق برئاسته وبعضوية بعض العاملين لديه من ذوي الخبرة؛ لإعداد قائمة بالمخاطر المُحتَمَلة، معتمداً على البيانات التي تمّ جمعها وباستخدام أدوات مختلفة، حيث قام الفريق بتحليل بيئة عمل المشروع، مستنداً إلى تحليل (SWOT) وضمن الخطة الاستراتيجية للمزرعة؛ إذ تمّ إجراء جلسات العصف الذهني للاستفادة من أخطاء الماضي في المزرعة، ووضع سيناريوهات محتملة لأسباب الأزمة التي

تمرّ بها المزرعة حالياً، كما تمّت استشارة خبير اقتصادي؛ لقراءة اتجاه معدلات النمو الاقتصادي في سوق التمور الفلسطينيّة، وبذلك أعدّ الفريق قائمة بالمخاطر المحتملة للأعوام الثلاثة القادمة، كما في الجدول الآتي:

الرقم	مُسمى الخطر	مُسببات مُحتملة للخطر	تصنيف الخطر
1	قلة المياه المخصّصة لريّ أشجار النخيل.	- تحكُّم سلطات الاحتلال الصهيوني في مصادر المياه الفلسطينية. - منع حفر آبار ارتوازية للري من قبل سلطات الاحتلال الصهيوني. -	
2	ضعف الجهود التسويقية اللازمة لترويج مُنتَجات المزرعة.	- ضعف وغياب استخدام الطرق التسويقية الحديثة. - اعتماد الطرق اليدوية في الغسل والفرز والتعبئة والتجفيف، داخل مصنع المزرعة. -	
3	ارتفاع تكاليف إنتاج الطن الواحد من التمور في المزرعة.	- قلة مهارة العاملين. - عدم رصد موازنات لتدريب العاملين. - ارتفاع أجور العاملين في الزراعة. -	
4	المنافسة السعرية، مع مُنتَجات الاحتلال الصهيوني.	- ارتفاع تكلفة إنتاج الطن الواحد من التمور في الصناعة. - ارتفاع أسعار فسائل النخيل المحلية؛ بسبب صعوبة استيرادها. - ارتفاع سعر المتر المكعب من المياه المخصص للري. -	
5	تفاقم مشاكل الآفات والأمراض في قطاع زراعة النخيل.	- نقل النخيل بوساطة المزارعين من منطقة إلى أخرى، دون التحقُّق من خلوّها من الآفات والأمراض. - الاعتماد على الخبرات التقليدية غير العلمية في مراقبة المَزارع وفحصها. -	

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

- س1: ما المخاطر التي يعاني منها قطاع زراعة النخيل في فلسطين؟
- س2: ما الأدوات التي استخدمها الفريق لتحديد المخاطر المحتملة؟
- س3: صنّف المخاطر التي يعاني منها قطاع زراعة النخيل والواردة في الجدول، إلى: (مخاطر خارجية ومخاطر داخلية).
- س4: برأيك: ما دور الاحتلال الصهيوني في إضعاف دور قطاع زراعة النخيل، في الناتج المحليّ الفلسطينيّ؟
- س5: ما متطلبات عملية تحديد المخاطر في المشروع؟
- س6: اقترحْ مُسبّبات أخرى محتملة للخطر، ثم ضمّنْها في الجدول.

نستنتج ممّا سبق، أنّ التحديد الدقيق للمخاطر، يستلزم التمييز بين المخاطر الداخلية والخارجية؛ من خلال التحليل والقراءة العميقة لمتغيّرات البيئتين؛ الداخلية والخارجية للمشروع، كما يتطلّب من إدارة المشروع طَرْح عددٍ من التساؤلات، منها: ماذا يُمكن أن يَحدث؟ وكيف يُمكن ذلك؟

ويُعرَّف مفهوم تحديد المخاطر بأنّه عمليّة تشخيص المخاطر الحالية والمستقبلية، التي قد تُعيق تحقيق المشروع أهدافه؛ لتوصيفها وتصنيفها وفقاً لمسبباتها؛ وذلك باستخدام أدوات ووسائل مختلفة، كما في الشكل الآتي:



شكل (1): أدوات تحديد المخاطر.

فالمخاطر التي قد تواجه المشروعات، إمّا أن تكون مخاطر منتظمة؛ لا يقتصر تأثيرها على مشروع معيّن أو قطاعٍ ما، وتحدث بسبب تغيّرات اقتصادية، أو سياسية أو اجتماعية عامّة، إذ تتّصف بعدم إمكانيّة تجنُّبها، أو مخاطر غير منتظمة؛ تنتج عن عوامل متعلقة بالمشروع نفسه أو بقطاعٍ اقتصاديٍّ ما دون آخر؛ كقطاع الزراعة أو السياحة مثلاً، فهي لا تؤثّر على النشاط الاقتصادي ككل، فقد تكون هذه المخاطر مرتبطة بجوانب إدارية، أو مالية، أو تسويقية، أو إنتاجية، أو فنية، في المشروع، وتمتاز هذه المخاطر بإمكانية السيطرة عليها وتجنُّبها؛ عبر التنبّؤ بها والتخطيط الجيد للتعامل معها.

أتعلم: تَكمُن أهمية مرحلة تحديد المخاطر؛ في كون تشخيص المشكلة يشكّل نصف الحل لها.

تحليل المخاطر Risk Analysis:

يُقصد به قياس وتقييم مدى تأثير المخاطر المحتملة على المشروع؛ بهدف ضمان اتخاذ الخطوات المناسبة للتعامل معها، حيث يتخذ تحليل الخطر إمّا شكلاً نوعياً؛ ندرس فيه حجم ودرجة اتساع أثر المخاطر المحتملة على أنشطة المشروع، أو شكلاً كمياً؛ بإعطاء وصفٍ كميٍّ محسوب للخطر، اعتماداً على احتمالات حدوثه والآثار السلبية الناجمة عن ذلك بصورةٍ رقميّة؛ كاستخدام وحدات القياس النقدية مثلاً، إذ تمرّ عملية تحليل المخاطر في المشروع بمرحلتين، هما:

أولاً: مرحلة تقدير المخاطر Risk Assessment Stage:

في هذه المرحلة تُقدَّر المخاطر، من حيث شدة تأثيرها، ودرجة احتماليّة حدوثها، وبطرقٍ كميّة، من أهمّها، حساب قيمة الخطر حسب التكاليف المرافقة له، وفيها يتم تدريج احتمالية حدوث الخطر إلى درجات عدة، أقلُّها ثلاث درجات، مع إعطاء إدارة المشروع نسبة مئوية لاحتماليّة حدوث كلٍّ منها، ولتوضيح ذلك نتناول المثال الآتي:



مثال (1): يعمل مصنع الإتقان في مجال استخراج الحجر الطبيعي وتصنيعه، ويواجه أثناء ممارسته عمله مجموعةً من المخاطر، وعلى رأسها مخاطر بيئة العمل؛ المتعلقة بصحة العاملين وسلامتهم، فإذا علمتَ أنّ احتمالية تعرُّض العاملين لديه للإصابة، تتدرج من:

(الوفاة، إصابة جسيمة، إصابة طفيفة)، علماً بأنّ لكل حالة، تكاليف مُرافقة لها، والجدول الآتي يبين ذلك:

الرقم	الخطر المُحتَمَل	احتمالية حدوث الخطر (%)	تكلفة (تأثير) الخطر (دينار)	قيمة الخطر (دينار)
1	الوفاة بسبب العمل.	%5	30000	
2	إصابة جسيمة.	%35	5000	
3	إصابة طفيفة.	%60	1500	

والمطلوب: احسب قيمة الخطر لكلّ حالة من الحالات الآتية:

أ- حالة الوفاة بسبب العمل. ب- حالة الإصابة الجسيمة. ج- حالة الإصابة الطفيفة.

الحل:

أ- حساب قيمة الخطر في حالة الوفاة بسبب العمل:

قيمة الخطر في حالة الوفاة بسبب العمل = (احتمالية حدوث الخطر × تكلفة (تأثير) الخطر).

= %5 × 30000 = 1500 دينار.

قيمة الخطر = احتمالية حدوث الخطر × تكلفة (تأثير) الخطر.

ب- حساب قيمة الخطر في حالة الإصابة الجسيمة:

قيمة الخطر في حالة الإصابة الجسيمة = %35 × 5000 = 1750 ديناراً.

ج- حساب قيمة الخطر في حالة الإصابة الطفيفة:

قيمة الخطر في حالة الإصابة الطفيفة = 60% × 1500 = 900 دينار.

نستنتج ممّا سبق، أنّ الوقوف على تكلفة الخطر، لا تعني لنا شيئاً في غياب الاطّلاع على السجل التاريخي لتكرار حدوث المخاطرة لكلّ حالة من حالات الخطر؛ وذلك لضمان ترتيب الأولوية للتعامل مع المخاطر، فقد تحدث حالة الوفاة بسبب العمل، مرّة في السنة بين العاملين، في حين تحدث الإصابات الطفيفة بصورة متكرّرة؛ يومياً مثلاً، مما يُحَمِّل المشروع تكلفةً أعلى، وبناءً على ذلك تتخذ إدارة المشروع قراراً بالاستراتيجية الملائمة للتعامل مع الخطر؛ كنقل الخطر، عبر التأمين عليه لدى إحدى شركات التأمين، أو تَحَمُّل الخطر من ميزانية المشروع، أو اتخاذ تدابير وقائيّة لتلافي المخاطر قبل وقوعها؛ كتوفير أدوات الأمن والسلامة المِهْنيّة في العمل؛ مثل الحمايات والخوذ والقفازات، وأحزمة الأمان، وغيرها الكثير.

تنبيه!!!: تقوم إدارة المشروع بتدريج احتمالية حدوث الخطر، في بيئة العمل لديها، وفقاً لدراسات علمية دقيقة، على أن يتحقق الشرط الآتي:
احتمالية حدوث الخطر أكبر من (0%)، وأقل من (100%)، حيث لا يمكن أن تكون احتمالية حدوث الخطر 0% أو 100%؛ وذلك لأن الخطر يُعبِّر عن حالة عدم التأكد.

أتعلم: يُقاس حجم تأثير الخطر بطرق متعددة؛ فقد يتمثل التأثير في تضرُّر سمعة المشروع، أو خسارة مالية مباشرة، أو فَقْد المشروع قيمة تنافسية، أو فَقْد زبائن أو متعاملين، كما قد يتمثل في توقُّف عن العمل أيضاً، وجميعها يُعَبَّر عنها بقيم مالية، تُعبِّر عن خسائر وتكاليف مُرافقة للخطر.

ثانياً: مرحلة ترتيب الأولويات Proireties Stage:



تُعدّ عمليةُ ترتيب الأولويّات في التعامل مع المخاطر مرحلةً جوهرية للنجاح في عملية تحليل المخاطر وإدارتها؛ بحيث تُرَتَّب المخاطر، حسب شدة خطورتها على أهداف المشروع؛ فتُعالَج المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتماليّة الحدوث العالية أولاً، ولتوضيح عملية تحليل المخاطر بمراحلها، نتناول النشاط الآتي:

مثال (2): بالرجوع إلى بيانات المثال رقم (1)، المتعلق بمخاطر إصابات العمل في مصنع الإتقان لاستخراج الحجر الطبيعي، وعلى فرض أنّ عدد العاملين (20) عاملاً في المصنع، وقد تم تقدير تكرار المخاطر اعتماداً على السجلات التاريخية للصناعة؛ فكان عدد حالات الوفاة نتيجة إصابات العمل عاملاً واحداً كل ثلاث سنوات، ومتوسط الإصابة الطفيفة بين العاملين واحدة إصابة شهرياً، في حين بلغ متوسط الإصابات الجسيمة (12) حالة، كلّ ثلاث سنوات، وبلغ متوسط قسط التأمين السنوي عن إصابة العامل الواحد (223) ديناراً ، في حين بلغت التكلفة السنوية لاتخاذ تدابير وقائية للحماية ضد حوادث العمل (6000) دينار سنوياً.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

1- احسب كلاً ممّا يأتي:

أ. قيمة الخطر، حسب متوسط التكرار في كل حالة.

ب. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تَحَمُّل الخطر؛ عَبْرَ دفع تكاليف إصابات العمل من الميزانية الخاصة بالمصنع.

ج. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء نقل الخطر، عَبْرَ التأمين ضد حوادث العمل.

د. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تجنُّب الخطر، عَبْرَ دفع تكاليف اتخاذ التدابير الوقائية ضد حوادث العمل.

2- رتّب الأولويات للمخاطر المحتملة في المصنع؛ بناءً على تكلفتها.

3- ما القرار الذي تنصح الإدارة باتّخاذه، للتعامل مع مخاطر حوادث العمل؟ ولماذا؟

الحل:

أ- قيمة الخطر، حسب متوسط التكرار في كل حالة:

لحساب قيمة الخطر، حسب متوسط التكرار في كل حالة، نستخدم المعادلة الآتية:

قيمة الخطر = (احتمالية حدوث الخطر × تكلفة الخطر × متوسط تكرار الخطر للسنوات الثلاث القادمة)؛ لذا يجب إعداد الجدول الآتي:

الرقم	الخطر المُحتَمل	احتمالية حدوث الخطر	تكلفة الخطر (دينار)	قيمة الخطر (دينار)	متوسط تكرار الخطر خلال المدة (مرة)	قيمة الخطر، حسب متوسط تكرار الحالة
1	الوفاة بسبب العمل	%5	30000	1500	1	1500
2	إصابة جسيمة	%35	5000	1750	12	21000
3	إصابة طفيفة	%60	1500	900	36	32400

ب- تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تَحَمّل الخطر؛ عَبْرَ دفع تكاليف إصابات العمل من الميزانية الخاصة بالمصنع:

= Σ قيم الخطر لكل حالة، حسب متوسط تكرارها:

= 1500 + 21000 + 32400 = 54900 ديناراً.

ج - تكلفة نقل الإدارة للخطر؛ عَبْرَ التعاقد مع شركات التأمين، حيث نلاحظ أن التكلفة للعامل الواحد بلغت (223) ديناراً، في حين تبلغ تكلفة التأمين لثلاث سنوات لـ (20) عاملاً = 223 ديناراً × 20 × 3 سنوات = 13380 ديناراً.

د- تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تجنّب الخطر؛ عبر دفع تكاليف اتخاذ التدابير الوقائية ضد حوادث العمل:

= 6000 × 3 سنوات = 18000 دينار.

2- ترتيب الأولويات للمخاطر المحتملة؛ حسب تكلفتها، مع الأخذ بعين الاعتبار: (احتمالية الحدوث للخطر، وحجم الخسائر المُرافقة له، ومتوسط تكراره)، خلال فترة السنوات الثلاث، وهي كما يأتي:

- الأولوية الأولى: التعامل مع مخاطر الإصابات الطفيفة: وهي مخاطر مرتفعة جداً على المشروع، خلال السنوات الثلاث القادمة، حيث بلغت قيمتها (32400) دينار؛ وذلك بسبب ارتفاع احتمالية حدوثها، ومتوسط تكرارها.
- الأولوية الثانية: التعامل مع مخاطر الإصابات الجسيمة: وتُصنَّف كمخاطر متوسطة التأثير، حيث بلغت قيمتها (21000) دينار.
- الأولوية الثالثة: التعامل مع مخاطر الوفاة بسبب العمل: وتُصنَّف كمخاطر منخفضة التأثير على المشروع، حيث بلغت قيمتها (1500) دينار.

تنبيه!!!: تَكمُن صعوبة تحليل المخاطر، في تحديد معدل تكرار حدوثها، حيث إن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة المماثلة، ليست دائماً متوفرة، وكذلك فإن إمكانية تقييم شدة النتائج، عادة لا يكون سهلاً.

3- القرار الذي أنصح إدارة المصنع باتخاذه، للتعامل مع مخاطر حوادث العمل فيه، هو:
التعامل مع مخاطر إصابات العمل؛ عبر اتّباع استراتيجية نقل الخطر والتأمين ضد حوادث العمل؛ كونه الخيار الأقلّ تكلفة.

قضية للنقاش: عند تحليل المخاطر المواجهة للمشروع، يتم التركيز على تحليل المخاطر المُحتملة على المدى الطويل، دون سواها من مخاطر، ناقش صحة هذه العبارة.

المتابعة والرقابة على المخاطر Risk Monitoring & Control:



تُحقّق المتابعة المستمرة والمنظّمة للمخاطر مجموعةً من الأهداف، منها: التأكُّد من كفاءة وفاعليّة الاستراتيجية التي تم اختيارها للتعامل مع الخطر، والسيطرة على آثاره، ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية -إن لزم الأمر-، كإعادة النظر في الاستراتيجية المُطبقة؛ بتصحيح مسارها أو استبدالها باستراتيجية أخرى.

يتم تحديد الجهة المسؤولة عن متابعة الخطر في المشروع، كخطوة أولى في التعامل بكفاءة مع المخاطر، وذلك من خلال إسناد مَهمّة متابعة الخطر لجهة أو شخص محدّد في المشروع، ولتوضيح ذلك نتناول النشاط الآتي:

نشاط (1): الجهة المسؤولة عن متابعة الخطر:

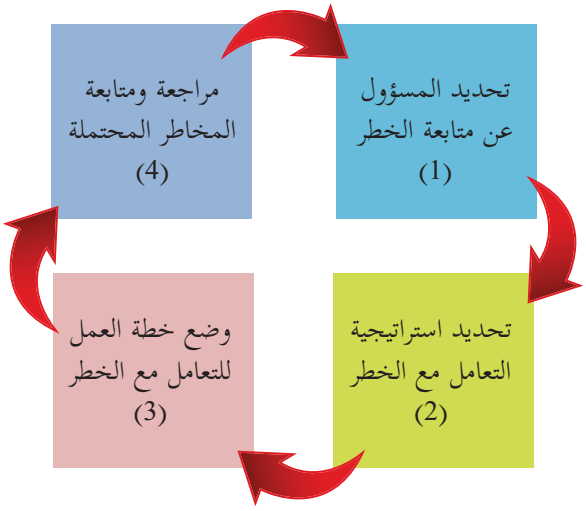


فيما يأتي مخاطر قد تحدث في محطة لتعبئة الغاز المنزلي، **والمطلوب:** تحديد الجهة المسؤولة عن متابعة كلّ نوع من أنواع المخاطر: (الشؤون المالية، الشؤون

القانونية، الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، دائرة الهندسة):

الرقم	الخطر في المشروع	الجهة المسؤولة
1	ارتفاع نسبة الديون المعدومة في المشروع.	
2	التأخر في تسليم أسطوانات الغاز المعبئة، حسب العقود المبرمة مع الزبائن.	
3	ارتفاع معدلات ترك العاملين، في قسم تعبئة أسطوانات الغاز.	
4	ارتفاع معدل القضايا المرفوعة بين المحطة والمتعاملين معها، في المحاكم النظامية.	
5	ظهور بعض حالات لتسرب الغاز من الأسطوانات؛ ما أدّى إلى حدوث أضرار لدى بعض الزبائن.	
6	خوف إدارة المحطة من عدم تجديد رخصة مزاولة المهنة؛ لوجود المحطة في منطقة مكتظة بالسكان نتيجة للزحف السكاني.	

نستنتج، أنّ متابعة الخطر هو نشاط منظّم ومستمر، يتضمّن فحص مدى ملاءمة الاستراتيجية التي تم اختيارها للتعامل مع الأخطار المُحتملة، ومدى فاعليتها؛ إذ تمرّ عملية الرقابة والمتابعة على مخاطر المشروع بمجموعة من الخطوات، كما في الشكل الآتي:



شكل (2): خطوات المتابعة والرقابة على المخاطر.

تنبيه!!!: يقع على عاتق إدارة المشروع تحديد هامش الخطر المقبول لديها، بحيث يوازن نظام المتابعة للخطر بين العائد من نشاط المشروع، وتكلفة متابعة المخاطر فيه.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ ممّا يأتي:**

1- ما سبب نجاح الكثير من المشاريع الصغيرة، واستمرارها في سوق العمل؟

أ- الكفاءة في التنبؤ والتخطيط للمخاطر. ب- طرح كمّ هائل من السلع والخدمات.

ج- الوقوف على المخاطر الفعلية. د- تحليل البيئة الداخلية للمشروع.

2- ما مجموع احتمالات وقوع الخطر في المشروع؟

أ- واحد صحيح. ب- 50%. ج- نسبة لا تقل عن 50%. د- نسبة لا تقل عن 100%.

3- ماذا نقصد بنقل الخطر؟

أ- الوقوف على تكلفة الخطر. ب- الوقوف على عدد مرات تكرار حدوث الخطر.

ج- تَحَمُّل المشروع لتكلفة الخطر من ميزانيته. د- التأمين على الخطر، لدى إحدى شركات التأمين.

4- ما ترتيب خطوة تحديد استراتيجية التعامل مع مخاطر المشروع، في أثناء عملية المتابعة والرّقابة؟

أ- الأولى. ب- الثانية. ج- الثالثة. د- الرابعة.

5- إذا علمت أن احتمالية حدوث خطر الوفاة بسبب ظروف العمل في ورشة لتكحيل الأبراج السكنيّة، بلغت 50%، وأن احتمالية حدوث الإصابات الجسيمة (س)، في حين أن احتمالية حدوث الإصابات الطفيفة (س-10%)، فما احتمالية إصابة العاملين إصابة طفيفة؟

أ- 10%. ب- 20%. ج- 40%. د- لا يمكن إيجادها.

س2: ما الأدوات الممكن استخدامها في تحديد مخاطر المشروع الصغير؟

س3: ما آليّة ترتيب الأولويات في التعامل مع المخاطر التي تواجه المشروع؟

س4: تعمل شركة بلادي خضراء، في مجال استصلاح الأراضي للغايات الزراعية، وتستخدم في هذا المجال العديد من المعدات والآليات الثقيلة؛ إذ تواجه أثناء ممارستها عملها هذا مجموعة من المخاطر، وعلى رأسها مخاطر بيئة العمل؛ المتعلقة بانهيار الكتل الصخرية، فإذا علمتَ أنّ احتمالية تعرُّض العاملين لديها للإصابة تتدرج من: (الوفاة، إصابة جسيمة، إصابة طفيفة)، علماً بأن لكل حالة تكاليف مُرافقة لها، والجدول الآتي يبين ذلك:

الرقم	الخطر المحتمل	احتمالية حدوث الخطر (%)	تكلفة (تأثير) الخطر (دينار)	قيمة الخطر (دينار)
1	الوفاة بسبب الانهيارات.	%10	16000	
2	إصابة جسيمة.	س%	6500	
3	إصابة طفيفة.	%40	2000	

على فرض أنّ عدد العاملين (15) عاملاً في الشركة، وقد تم تقدير تكرار المخاطر اعتماداً على السجلات التاريخية للصناعة؛ فكانت عدد حالات الوفاة نتيجة إصابات العمل، عاملين إثنين كلّ ثلاث سنوات، ومتوسط الإصابة الطفيفة بين العاملين (3) إصابات شهريّاً، حيث بلغ متوسط الإصابات الجسيمة (20) حالة، كلّ ثلاث سنوات، كما بلغ متوسط قسط التأمين السنوي عن إصابة العامل الواحد (300) دينار، في حين بلغت التكلفة السنوية لاتخاذ تدابير وقائية للحماية ضد حوادث العمل (5000) دينار سنوياً.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

1- احسب كلاً ممّا يأتي:

أ. قيمة الخطر، حسب متوسط التكرار في كل حالة.

ب. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تَحَمُّل الخطر؛ عَبْرَ دفع تكاليف إصابات العمل من الميزانية الخاصة بالشركة.

ج. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء نقل الخطر، عَبْرَ التأمين ضد حوادث العمل.

د. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تجنُّب الخطر، عَبْرَ دفع تكاليف اتخاذ التدابير الوقائية ضد حوادث العمل.

2. رتّب الأولويات للمخاطر المُحتملة؛ بناءً على تكلفتها.

3. ما القرار الذي تنصح إدارة الشركة باتخاذه، للتعامل مع مخاطر حوادث العمل؟ ولماذا؟

س5: **علّل لكلٍّ ممّا يأتي:**

أ- تَكْمُن صعوبة تحليل المخاطر، في تحديد معدل تكرار حدوثها.

ب- تطرح المشروعات كمّاً هائلاً من السلع والخدمات في الأسواق.

الدرس الثالث إدارة مخاطر الائتمان Credit Risk Management



يعتمد نجاح المشروع أو فشله في تحقيق أهدافه بشكل كبير على إدارته للذمم بشكل عام؛ إذ تختلف إدارة الذمم من مشروع إلى آخر؛ تبعاً لحجم المشروع، وطبيعة نشاطه، والسياسة المُتّبعة فيما يخصّ عمليات البيع، وبالذات البيع الآجل، حيث إنّ اتباع سياسة متساهلة تؤثّر بشكل كبير على الأوضاع المالية للمشروع وإدارته لها، وبما أنّ المشروع يعمل في بيئة تنافسية، يقتضي من إدارته اتباع سياسة كفؤة في عمليات البيع والتحصيل للائتمان، حيث تتم المُفاضلة بين مزايا منح المشروع للائتمان، وما تحمله هذه السياسة من مخاطر، فما الائتمان؟ وما أنواعه؟ وما إجراءات منحه للزبائن؟ وكيف تتم إدارة ذمم المشروع الصغير بكفاءة؟ هذا ما تمّ تناولُه في هذا الدرس، كما يأتي:

ماهيّة الائتمان Credit Essence:

يُعدّ الائتمان من الأدوات الفاعلة في زيادة حجم مبيعات المشروع، خصوصاً في فترات الكساد والمنافسة الشديدة، وللتعرُّف إلى ماهيّته، نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسيّة (1): ورشة تامر لتجليس ودهان السيارات

تخرّج تامر من مركز التدريب المهني والتقني في جنين، تخصُّص دهان وتجليس السيارات، حيث تلقّى تدريبه في العديد من الورش الصناعية في المدينة، ثم قام بافتتاح ورشته الخاصة مبتدئاً برأس مال قدره (10) آلاف دينار، مستثمراً مخزناً يملكه بالقرب من منزله، ونظراً لكفاءة وجودة أدائه في العمل، زاد الإقبال على خدمات ورشته؛ حيث وقّعت بعض شركات التأمين عقوداً معه لإصلاح هياكل المركبات المتضرّرة نتيجة حوادث السير، على أنْ يتمّ السداد بموجب شيكات يتم تحصيلها بعد (45) يوماً من أداء الخدمة، وعلى إثرها ترتّب على تامر تعيين ثلاثة عمال، وظهرت لديه الحاجة لشراء كميات كبيرة من مستلزمات العمل؛ كالمعاجين، والمُذيبات، والأصباغ، وشراء جهاز حاسوب لخلط ومزج الألوان، ومعدّات السحب، والمقصّات.



يتمتع تامر بالثقة في سوق العمل، حيث كان يحصل على مستلزمات ورشته، بائتمان لمدة شهر من تاريخ فاتورة الشراء، ولكنه لاحظ بعد فترة من الزمن، زيادة المطالبات المالية من المورّدين لأثمان المواد والمستلزمات المشتراة منهم؛ ما اضطره إلى رفض العديد من العقود الجديدة المعروضة من شركات تأمين أخرى، وتقليص التعامل المباشر مع الزبائن من المواطنين.

المطلوب: بعد قراءة الحالة بتمعن، أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: أين يتمثّل الائتمان في الحالة الدراسية؟ وما أنواعه؟
- س2: ما أهمية منح الائتمان للمشروعات الصغيرة؛ كمشروع تامر؟
- س3: ما المشكلة الرئيسة الواردة في الحالة الدراسية؟
- س4: لماذا رفض تامر التعاقد مع شركات تأمين أخرى، رغم أنّها تشكّل مصدراً إضافياً للإيرادات في مشروعه؟
- س5: بماذا تنصح تامر، من أجل إدارة ورشته بكفاءة؟

أصبح منحُ الائتمان ضرورةً في ظلّ الظروف الاقتصادية القائمة على الإقراض والمداينة، خصوصاً في بعض الصناعات الخدمية؛ كالصيانة والتركيب، وبعض السلع المُعمِّرة؛ كشراء الأجهزة الكهربائية والأثاث المنزلي، أو السلع الصناعية؛ كمواد البناء وغيرها.

تقوم عملية منح الائتمان بالأساس، على الثقة بين طرفيه؛ مانحه ومُتلقّيه، فالمشروعات الصغيرة غالباً تعتمد على المبيعات الآجلة في إيراداتها؛ فهي تشتري بالآجل وتبيع بالآجل، وهنا تَكْمُن المخاطرة على نشاط المشروع؛ ما يترتّب على إدارته اتّباع سياستي ائتمان وتحصيل تمتازان بالكفاءة في زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف، وتوفر السيولة اللازمة لاستمرارية نشاط المشروع وسداد التزاماته، إذ يُقصد بإدارة السياسة الائتمانية، مجموعة إجراءات منظّمة متعلقة بعمليات البيع الآجل، بما يُسهم في تعظيم العوائد الناتجة عن عمليات البيع بالدّيْن، وتخفيض حجم المخاطرة المُرافقة له.

إنّ لمنح الائتمان آثاراً إيجابية وسلبية تعود على المشروع، والشكل الآتي يوضّح ذلك:

أتعلم: الائتمان إعطاء مهلة من الزمن للمديْن، لسداد ما عليه من التزامات.

تنبيه!!!: التعامل بالائتمان، يُغني أطرافه عن تَحمُّل عبء الفائدة ومخاطرها.



شكل (1): آثار الائتمان على المشروع.

نلاحظ، أنّ كِلا النوعين من الائتمان؛ سواءً الممنوح للمستهلك أو الممنوح للتاجر، هدفهما واحد هو تسهيل عمليات بيع المُنتَج، وأن فترة الائتمان الممنوحة عادة ما تكون قصيرة، كما يشكّل كلاهما نوعاً من التمويل قصير الأجل؛ سواءً المُقدّم للمستهلك أو المقدّم للتاجر.

أتعلم: يُعطي المشروع الائتمان للمستهلك النهائي، بأسلوب الائتمان المغلق (وهي حسابات جارية مدينة تفتح للمستهلك لمدة (30) يوماً دون فوائد، إذا تم التسديد خلالها)، أو بأسلوب الائتمان الدوار (المفتوح) المبنيّ على مطالبة الزبون التسديد لنسبة معينة من رصيده الشهري، مع فرض غرامة على الرصيد غير المدفوع في نهاية كلّ شهر.

- كما يُعطي المشروع الائتمان للتُجار والموزّعين والمستهلك الصناعي، ويُسمّى الائتمان التجاري، وهو وسيلة لتسهيل الدفع، أكثر منه أداة تمويل أو إقراض، ويُرافقه عادة إعطاء بعض الخصومات النقدية؛ بهدف تشجيع عمليات الدفع.

إجراءات منح الائتمان Credit Procedures:

تتجه المشاريع اليوم نحو البيع الآجل، كأسلوب رئيس لتحقيق هدفها في تعظيم ثروة مُلّاكها، في الوقت الذي كانت فيه سابقاً، تركّز على البيع النقدي، الذي أفقدها جزءاً من زبائنها، في ظلّ زيادة حدة المنافسة في سوق العمل، إلا أنّ ذلك يتطلب اتخاذ مجموعة من الإجراءات العلمية الممنهجة، ولتوضيح ذلك نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (2): وداعاً لانقطاع التيار الكهربائي

عثمان وعمرو مهندسا طاقة، من سكان مدينة غزّة، أسّسا مصنعاً للأغذية، ولكنّ المصنع كان يعاني ولسنوات عدة من الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي، وارتفاع كُلْفة المُنتَج الناتج عن التوقف المتكرر للعمل؛ بسبب سياسات الاحتلال الصهيوني، ومحاربته آلة الإنتاج الفلسطينية؛ لذا قاما بتجريب تشغيل آلات مصنعهما عبر استخدام الطاقة البديلة، وبعد نجاح الفكرة، أسّسا مشروعاً خاصاً بهما، لإنتاج الطاقة البديلة بشتّى أشكالها، خصوصاً مع وجود فرصة تسويقية ناتجة عن الحاجة المُلحّة للكهرباء من المواطنين والمؤسسات، في ظلّ الحصار الظالم.



لقد قرّر عثمان وعمرو اتباع نهج البيع بالائتمان للطاقة البديلة؛ بسبب الظروف الاقتصادية السيئة، ونظراً لِحِسِّهِما الوطني، ومن أجل السيطرة على المخاطر المصاحبة لهذه السياسة، قاما بدراسة مجموعة من العوامل والإجراءات الضرورية، بما يكفل تحقيق ذلك.

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

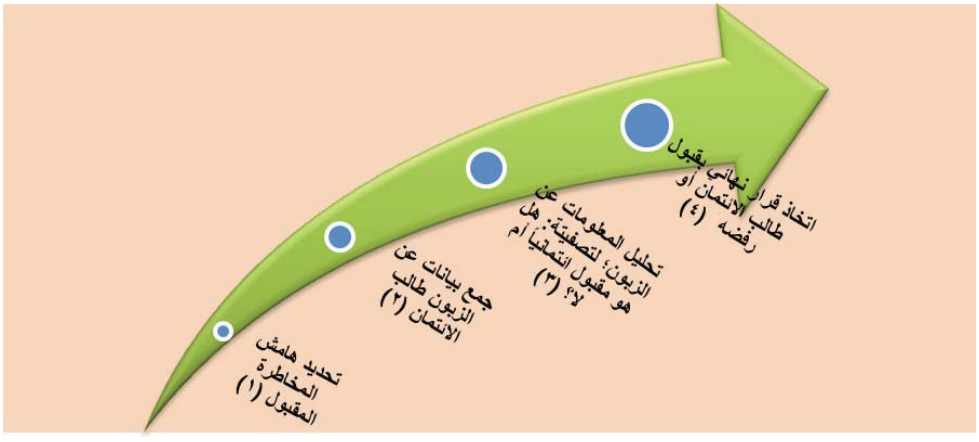
- س1: بيِّن متطلبات قرار الاستثمار في البيع الآجل للطاقة الكهربائية.
- س2: ما البيانات المطلوب تحليلها عن الزبائن المُراد بيعهم مُنتَج المشروع بالدفع الآجل؟
- س3: اذكر بعضاً من الأساليب الممكن اتباعها لجمع بيانات عن الزبون طالب الائتمان.
- س4: ما الإجراءات التي يجب على إدارة المشروع القيام بها، قبل اتخاذ قرارها بمنح الائتمان أو عدمه؟

يتطلّب قرار استثمار المشروع في الذمم المدينة، دراسة الظروف الاقتصادية السائدة، وتحديد حجم الائتمان وإجراءات تحصيله، ومدة الائتمان الممنوحة للزبائن، كما يتطلب الوقوف على مستوى المخاطرة المقبولة والشروط الواجب توافرها في الزبائن وبيئة أعمالهم وهذا يقتضي جمع بياناتهم عنهم، والتي يُطلق عليها **معايير منح الائتمان الخمسة بـ(5C's)**، والشكل الآتي يبين ذلك:

شخصية الزبون (CHARACTER)	مجموعة من السمات أو الصفات، التي يمكن من خلالها الاستدلال أو التنبؤ برغبة الزبون في سداد ما عليه في المواعيد المستحقة.
قدرة الزبون على الوفاء (CAPACITY)	إمكانية قيام الزبون بسداد ما عليه من أقساط، في المواعيد المحددة؛ وذلك من خلال الوقوف على قدرة مشروعه على توليد أرباح.
رأس مال الزبون (CAPITAL)	ملاءة الزبون المالية، ومتانة المركز المالي للمقترض، وبالتالي قدرته على السداد.
الضمانة (COLLATRAL)	الأصول التي يعرض الزبون (المشروع) تقديمها كضمانة، وتشكل مصدر ثانٍ للوفاء.
الظروف الاقتصادية العامة (ECONOMIC CONDETIONS)	تأثر نشاط المقترض (الزبون) بالظروف الاقتصادية العامة، وبطبيعة المنافسة السائدة، في المجال الذي يعمل فيه.

شكل (2): معايير منح الائتمان.

ولضمان نجاح إدارة المشروع في اتخاذ قرار دقيق لمنح الائتمان من عدمه، يتوجّب عليهما دراسة مجموعة من الإجراءات المتسلسلة، والشكل الآتي يوضّح ذلك:



شكل (3): إجراءات منح الائتمان.

تحديد الحد الائتماني Credit Limit:

يقصد بالحد الائتماني، تحديد سقف معقول للائتمان الممنوح للزبائن، بما يتناسب وقدراتهم المالية، لضمان عدم عجزهم عن الدفع، وتجنيب المشروع تبعات الديون وإجراءات تحصيلها، ولتحديد الحد الائتماني، نتناول المثال الآتي:



مثال (1): إذ علمت أنّ مجموع مبيعات المشروع السابقة للزبون عماد، بلغت (25000) دينار في السنة، في حين كانت مُتحصلات المشروع من هذا الزبون عن تلك الفترة، (18000) دينار، مع العلم أنّ فترة الائتمان الممنوحة من قِبَل المشروع كانت (60) يوماً.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س1: ما متوسط مبيعات المشروع الشهرية، للزبون عماد؟
- س2: ما متوسط تحصيلات المشروع الشهرية، من الزبون عماد؟
- س3: ما الحد الائتماني الممكن إعطاؤه للزبون عماد، بناءً على سجل مبيعاتنا له، وتحصيلاتنا منه؟
- س4: على فرض أنّ عماد طلب ائتمان بمبلغ (5000) دينار، فهل تنصح إدارة المشروع، بقبول ذلك أم لا؟ فَسِّر ذلك.

الحل:

1- متوسط مبيعات الزبون الشهرية = مجموع المبيعات ÷ الفترة الزمنية.

= 25000 ÷ 12 شهر = 2083.3 ديناراً.

2- متوسط مُتحصلات الزبون الشهرية = مجموع المُتحصلات ÷ الفترة الزمنية.

= 18000 ÷ 12 شهر = 1500 دينار.

3- الحد الائتماني:

الحد الائتماني للزبون حسب المبيعات = متوسط المبيعات للزبون × فترة الائتمان الممنوحة.

= 2083.3 × 2 شهر = 4166 ديناراً.

الحد الائتماني للزبون حسب المُتحصلات = متوسط المُتحصلات من الزبون × فترة الائتمان الممنوحة.

= 1500 × 2 شهر = 3000 دينار.

4- نلاحظ من خلال الحل، أنّ الحد الائتماني للزبون عماد، يتراوح ما بين (3000 دينار – 4166 ديناراً)، وبما أنّ مبلغ الائتمان المطلوب (5000) دينار؛ لذا فإننا ننصح إدارة المشروع عدم تلبية طلبه؛ نظراً لأنّ مبلغ الائتمان المطلوب من قبل الزبون، يتجاوز الحد الائتماني المحسوب والمسموح به للزبون عماد، والذي يقع ما بين (3000 – 4166 ديناراً).

غير أنه عند حساب الحد الائتماني للزبائن، لا بد من ربط هذا الحد بفترة الائتمان المسموحة من قبل المشروع، بحيث نراعي عدم تجاوز الزبون لفترة الائتمان، وفي الوقت نفسه عدم تجاوزه حد الائتمان.

أتعلم: فترة الائتمان هي الفترة الزمنية الفاصلة بين خروج الدينار من المشروع على شكل مبيعات آجلة، وعودته للمشروع على شكل نقدية.

قضية للنقاش: يتوقّف بعض الزبائن عن السحب بالائتمان، أو يمتنع عن السداد بحجة عدم تجاوزه حدّه الائتماني. هل هذا صحيح؟ ناقش ذلك.

قياس مخاطر الائتمان Credit Risk Measuring:

بعد قيام إدارة المشروع الصغير بتحديد مخاطر الائتمان وتحليلها، لابدّ لها من التفكير بصورة جدية بجدوى منح الائتمان من عدمه؛ وذلك عَبْرَ المُفاضلة بين منافع هذا القرار والتكاليف المُرافقة له، باستخدام أساليب قياس كمية، حيث تتعدد هذه الأساليب، ولكن نظراً لبساطته وإيفائه للغرض، واستخدامه كمقياس كمّي في غالبية المشاريع استخدمنا في هذا الدرس أسلوب صافي القيمة الحالية (NPV)، والمثال الآتي يوضّح ذلك:

مثال (2): يملك محمود وعليّ وآدم مشروع لإنتاج وبيع التطبيقيات البرمجيّة للجمهور، وكان أمامهم خياران:



إمّا البيع نقداً أو منح الائتمان لزبائنهم، فإذا علمتَ أنّ التطبيق التعليمي الواحد يتم بيعه بـ (50) ديناراً نقداً، علماً بأنّ كُلْفة إنتاجه بلغت (20) ديناراً، أمّا في حالة منح الائتمان لمدة شهر، فسوف تزداد مبيعات المشروع من (100) إلى (190) تطبيقاً، مع زيادة في تكاليف الإنتاج بمقدار (5) دنانير للتطبيق الواحد؛ وهي ناتجة عن حاجة المشروع لفتح شعبة خاصة بالتحصيل ومتابعة ديون الزبائن، فإذا كان احتمال السداد 90% للزبون الذي مُنِح له الائتمان، وكان معدل الخصم المطلوب 1%.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س1: احسب صافي القيمة الحالية، في حالة عدم منح الائتمان.
- س2: احسب صافي القيمة الحالية، في حالة منح الائتمان.
- س3: بِمَ تنصح إدارة المشروع، بخصوص قرارها منح الائتمان أو عدمه؟ ولماذا؟

الحل:

1- نعمل على إيجاد صافي القيمة الحالية للمبلغ المتوقَّع استلامه لحظة البيع نقداً:

صافي القيمة الحالية لحظة البيع = {(الكميّة المَبيعة × سعر الوحدة) − (الكميّة المَبيعة × تكلفة الوحدة)}

= {(100 × 50) − (100 × 20)} = 3000 دينار.

بمعنى أنّ المشروع سوف يستلم (3000) دينار نقداً لحظة البيع؛ أي أنّ صافي القيمة الحالية لهذا المبلغ، يساوي صافي التدفُّق النقدي له في الوقت نفسه.



تنبيه!!!: صافي القيمة الحالية للمبلغ الذي سنستلمه لحظة البيع والاستلام نقداً يساوي الربح.

2- نحسب صافي القيمة الحالية، في حالة منح الائتمان (حالة البيع بالائتمان): وهنا يجب على إدارة المشروع الوقوف على احتمالية عدم سداد الزبون لقيمة مشترياته، بحيث يتم تحديد معامل الخصم المطلوب لحساب القيمة الزمنية للنقود، وبذلك فإنّ صافي القيمة الحالية في حالة منح الائتمان =

$$\left[\frac{\text{(الكمية المَبيعة بالائتمان} \times \text{سعر الوحدة بالائتمان)}}{1 + \text{معدل الخصم المطلوب}} \times \text{احتمالية السداد}\right] - \text{(الكمية المَبيعة بالائتمان} \times \text{التكلفة للوحدة بالائتمان)}$$



أتعلم: صافي القيمة الحالية في حالة منح الإئتمان، عبارة عن الفارق بين صافي القيمة الحالية للبيع بالائتمان، وتكلفة البيع بالائتمان.

تُعَبِّر احتمالية السداد، عن النسبة المتوقعة للسداد من قبل الزبائن الجيدين، فالنسبة 90% مثلاً، تعني أن من بين (100) زبون للمشروع (90) زبوناً منهم سيسددون كامل المبلغ.

$$= \left[\frac{\%90 \times (50 \times 190)}{\%1 + 1}\right] - (25 \times 190).$$

$$= 4750 - \frac{8550}{1.01}$$

= 8465 – 4750 = 3715 ديناراً.

بمعنى أنّ أقل قيمة لصفقة البيع بالائتمان للزبون، يجب أنْ لا تقل عن (3715) ديناراً، وإلّا يُعدّ البيع غير مجدٍ، إذ نلاحظ أنّ القيمة الحالية لمنح الائتمان والبالغة (3715) ديناراً أكبر من القيمة الحالية لثمن البيع النقدي والبالغ (3000) دينار؛ أي بزيادة (715) ديناراً، وهي ثمن انتظارنا أو ثمن مَنْحِنا للائتمان، إذن، ننصح إدارة المشروع بمنح الائتمان.

نشاط (1): قياس مخاطر الائتمان:



يقوم مصنع آفاق بإنتاج غسالات عالية الجودة، وبيعها نقداً بسعر(950) ديناراً، علماً بأنّ تكلفة الإنتاج (660) ديناراً للغسالة الواحدة، وتدرس إدارة المصنع احتمالية تقديم ائتمان لزبائنه، لمدة ثلاثة أشهر، مع العلم أنّ مبيعات المصنع سوف تزداد في هذه الحالة، من (4500) غسالة إلى (9500) غسالة، وهذا يقتضي زيادة في تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة بـ (90) ديناراً إضافياً، فإذا علمت أنّ احتمالية السداد تبلغ 85%، وأنّ معدل الخصم المطلوب 2%.

تنبيه!!!: تنعكس إيرادات منح الائتمان على شكل زيادة في الأسعار أو زيادة في كمية المبيعات.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س1: كم يبلغ صافي القيمة الحالية، في حالة عدم منح الائتمان؟
- س2: كم يبلغ صافي القيمة الحالية، في حالة منح الائتمان؟
- س3: ماذا تنصح الإدارة بخصوص قرارها بمنح الائتمان من عدمه؟ ولماذا؟
- س4: لو تقدم لأحد المشاريع (150) زبون طالب ائتمان، وكانت احتمالية عدم السداد 13%، فكم من المتوقّع أن يكون عدد الزبائن الذين سوف يسددون ائتمانهم بالكامل؟ وما مقدار الخسارة المتوقعة نتيجة عدم السداد؟

فترة التحصيل للائتمان Credit Period:

تُعد عدم قدرة المشروع الصغير على تحصيل ذممه المدينة، من أهم أسباب فشله في سوق العمل، ومن هنا يجب على إدارة المشروع؛ وبالذات الإدارة المالية أن تبذل جهوداً حثيثة في متابعة حسابات الزبائن؛ لمعرفة الحسابات التي تتجه نحو البطء في التسديد، إذ توجد طريقتان لقياس هذا الاتجاه هما:

أ- مقارنة مبلغ المبيعات بالائتمان مع المتحصلات منها، بين الفترة والأخرى.

ب- مقارنة المبيعات بالائتمان مع المبالغ المطلوبة (المتبقية) من الزبائن.

ومهما تكن طريقة قياس اتجاه البطء في السداد لدى الزبائن، فإنّ على إدارة المشروع أن تسأل نفسها مجموعة من الأسئلة؛ لكي تصل إلى سياسة تحصيل فاعلة، منها:

- هل يوجد نظام معلومات كفؤ عن حسابات الزبائن؟
- هل تم مراقبة السجلات الخاصة بدفعات الزبائن؟
- هل تم اعتماد الطرق الأكفأ لتحصيل أموال المشروع؟
- هل تم مراجعة سياسة وشروط منح الائتمان بين الفترة والأخرى؟
- هل تم اعتماد إجراءات محددة لمتابعة المتأخرين عن السداد؟

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:**

1- ماذا تعني إمكانية قيام الزبون بسداد ما عليه من أقساط، في المواعيد المحددة، وذلك من خلال الوقوف على قدرة مشروعه على توليد الأرباح؟

أ- دراسة شخصية الزبون.
ب- قدرة الزبون على الوفاء.
ج- رأس مال الزبون.
د- الضمانة التي يقدمها الزبون.

2- إلى ماذا تشير ملاءة الزبون المالية، ومتانة مركزه المالي؟

أ- الضمانات. ب- القدرة على السداد. ج- رأس المال. د- شخصية الزبون.

3- ماذا نعني بالائتمان المغلق؟

أ- حساب جاري مدين، يُفتح للمستهلك لمدة (30) يوماً، دون فوائد.
ب- حساب جاري دائن، يُفتح للمستهلك لمدة لا تقل عن (30) يوماً، دون فوائد.
ج- حساب جاري مدين، يُفتح للمستهلك لمدة (30) يوماً، مع وجود فوائد.
د- حساب جاري دائن، يُفتح للمستهلك لمدة (30) يوماً، دون فوائد.

4- ما الذي يجب على إدارة المشروع أن لا تعمله، عند منح الائتمان لأحد الزبائن؟

أ- رفض منح الائتمان، لمجرد ورود شكوك بعدم قدرته الزبون على الدفع.
ب- عقد مقارنة بين العائد من الزبون وكُلفة الائتمان الممنوح له.
ج- إجراء مقابلات شخصية مع الزبون؛ للتعرف إلى أفكاره وشخصيته وقراراته.
د- استشارة المصارف، بخصوص مدى وفاء الزبون، بالتزاماته وسمعته وملاءته المالية.

س2: **عَرِّف كلاً مما يأتي:** - الائتمان المفتوح. - إدارة السياسة الائتمانية.

س3: يعمل مصطفى موزّعاً مركزيّاً للخضار والفواكه، لجميع محافظات الوطن، إذ يعتمد في ذلك على مجموعة من المزارعين، في كلٍّ من: سهل مرج بن عامر، والأغوار الفلسطينية؛ لتأمين طلبات زبائنه المتنوعة، بموجب عقود ائتمانية مع تجار محلات بيع الخضار، وبتعاملات نقدية مع المزارعين، والجدول الآتي يتضمن خصائص ائتمانية محتملة.

الرقم	الخصائص الائتمانية المحتملة	لتُجار محلات بيع الخضار	للموزّع
1	الحصول على قرض دون فوائد؛ ناتجة عن منح الائتمان.		
2	امتناع أحد المستهلكين عن دفع قيمة مشترياته الآجلة، من الخضراوات.		
3	تقوية العلاقات الشخصية مع المستهلك النهائي.		
4	تَحمُّل الخسائر الناتجة عن الديون الهالكة، الناتجة عن عدم سداد أحد المستهلكين للخضار.		
5	تجميد رأس المال في سلع مَبيعة، على الحساب لمحلات الخضار.		
6	تَحمُّل المخاطر الناتجة عن استبدال وإرجاع الخضراوات، من قبل التاجر.		
7	زيادة حجم المبيعات من الخضار والفواكه.		

والمطلوب: تحديد أيها يُشكل ميزة لتاجر بيع الخضار أو ميزة للموزّع.

س4: إذا علمتَ أنّ مجموع المبيعات السابقة لمشروع الزيتونة للمخللات، للزبون يوسف، بلغت (20000) دينار سنوياً، في حين كانت تحصيلات المشروع من هذا الزبون عن تلك الفترة، (14000) دينار سنوياً، مع العلم أنّ فترة الائتمان الممنوحة من قبل المشروع كانت (45) يوماً.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

أ- ما متوسط مبيعات المشروع الشهرية، للزبون يوسُف؟

ب- ما متوسط تحصيلات المشروع الشهرية، من الزبون يوسُف؟

ج- ما الحد الائتماني الممكن إعطاؤه للزبون يوسف، بناءً على سجل مبيعاتنا له، وتحصيلاتنا منه؟

د- على فرض أن يُوسُف، طلب ائتمان بمبلغ (4500) دينار، فهل تنصح إدارة المشروع، بقبول ذلك أم لا؟ فَسِّر ذلك.

س5: **علل:** حاجة المشروع لرأس مال عامل أكبر، عند اتباعه سياسة البيع بالائتمان.

س6: ما الفرق بين الائتمان للمستهلك النهائي، والائتمان التجاري؟

أسئلة الوحدة

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ ممّا يأتي:

1- بماذا تُسمّى المخاطر التي تواجه المشروعات، التي لا يقتصر تأثيرها على مشروع معين أو قطاعٍ ما، بل على النشاط الاقتصادي ككل؟

أ- منتظمة. ب- تسويقية. ج- غير منتظمة. د- تشغيلية.

2- ما نوع الاستراتيجية التي تتعامل بها إدارة المشروع للتعامل مع الخطر، عندما تقرر مواجهة المخاطر والتعامل المباشر معها؟

أ- تجنّب المخاطر. ب- نقل المخاطر. ج- قبول المخاطر. د- الرقابة على المخاطر.

3- إلى ماذا تشير عملية تقييم تأثير المخاطر المحتملة على المشروع؛ بهدف ضمان اتخاذ الخطوات السليمة للتعامل مع المخاطر؟

أ- تحليل المخاطر. ب ـ متابعة المخاطر والتحكم بها. ج- تحديد المخاطر. د- تقييم المخاطر.

4- ما الاستراتيجية المُستخدمة في المشروع، عندما تقرر إدارته، التأمين ضد مخاطر الحريق؟

أ- نقل المخاطر. ب- التعامل مع المخاطر. ج- تجنب المخاطر. د- تسكين المخاطر.

5- ما نوع الائتمان الذي يُمنح للتجار والموزعين والمستهلك الصناعي، ويُعد بمثابة وسيلة لتسهيل الدفع أكثر منه أداة تمويل أو إقراض؟

أ- ائتمان المستهلك النهائي. ب- ائتمان مصرفي. ج- ائتمان تجاري. د- ائتمان عقاري.

س2: عَرِّف كلاً مما يأتي:

- إدارة المخاطر. - تحديد المخاطر. - تحليل المخاطر. - صافي القيمة الحالية للائتمان.

س3: وضح إجراءات منح الائتمان في المشروع.

س4: قارن بين المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة، من حيث:

- طبيعة تأثيرها. - أسبابها. - إمكانية تجنُّبها.

س5: الجدول الآتي يتضمن مجموعة من المزايا المحتملة للائتمان، **والمطلوب**: تحديد ما يشير منها إلى مزايا الإئتمان، بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	مزايا محتملة للائتمان	الإجابة
1	زيادة حجم المبيعات.	
2	ظهور الديون الهالكة.	
3	زيادة الاهتمام بالسعر، أكثر من الاهتمام بالجودة.	
4	حجز جزء من رأس المال في السلع المبيعة.	
5	زيادة المصروفات التشغيلية.	
6	الاحتفاظ بالزبائن المتعاملين مع المشروع.	
7	إقامة العلاقات الشخصية مع الزبائن.	

س6: يعمل مصنع العباسية للزجاج في مجال قصّ وتشكيل الزجاج بمقاسات مختلفة؛ ليتم استخدامه في صناعة الأبواب والنوافذ، ويواجه المصنع أثناء ممارسته عمله مجموعة من المخاطر، وعلى رأسها مخاطر بيئة العمل المتعلقة بصحة العاملين وسلامتهم ، فإذا علمت أن احتمالية تعرُّض العاملين لديه للإصابة تتدرج من: (إصابة جسيمة، إصابة متوسطة، إصابة طفيفة)، علماً بأن لكلّ حالة تكاليف مُرافقة لها، والجدول الآتي يبين ذلك:

الرقم	الخطر المحتمل	احتمالية حدوث الخطر	تكلفة الخطر/ بالدينار
1	إصابة جسيمة	%15	10000
2	إصابة متوسطة	%40	3500
3	إصابة طفيفة	%45	1000

وعلى فرض أنّ عدد العاملين في المصنع (15) عاملاً، وقد تم تقدير تكرار المخاطر اعتماداً على السجلات التاريخية للصناعة، فكانت عدد حالات الإصابة الجسيمة نتيجة إصابات العمل عاملاً واحداً كل سنتين، ومتوسط الإصابة الطفيفة بين العاملين (2) إصابة شهرياً، في حين بلغ متوسط الإصابات المتوسطة (10) حالات كل سنتين، وبلغ متوسط قسط التأمين السنوي عن إصابة العامل الواحد (240) ديناراً ، في حين بلغت الكُلفَة السنوية لاتخاذ تدابير وقائية للحماية ضد حوادث العمل (3700) دينار سنوياً.

المطلوب:

1- احسب كلاً مما يأتي:

أ- احسب قيمة الخطر، حسب متوسط التكرار في كلّ حالة.

ب- احسب تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تحمُّل الخطر، عَبْرَ دفع تكاليف إصابات العمل من ميزانية المشروع.

ج- احسب تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء نقل الخطر؛ عَبْرَ التأمين ضد حوادث العمل.

د- احسب تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تجنّب الخطر، عَبْرَ دفع تكاليف اتخاذ التدابير الوقائية ضد حوادث العمل.

2- رتّبْ الأولويات للمخاطر المحتملة؛ بناءً على تكلفتها.

3- ما القرار الذي تنصح الإدارة باتخاذه للتعامل مع مخاطر حوادث العمل؟ ولماذا؟

س7: إذا توفرت لديك البيانات الخاصة بشركة دار الهدى للنشر، والمُدرجة في الجدول الآتي:

البيان	حالة عدم منح الائتمان	حالة منح الائتمان
سعر بيع الوحدة	35 ديناراً	40 ديناراً
تكلفة الوحدة	25 ديناراً	32 ديناراً
الكمية المتوقّع بيعها	2000 وحدة	3000 وحدة
احتمالية السداد	%100	%85
فترة الائتمان	0 شهر	شهر واحد
معدل الخصم	%0	%3

المطلوب:

أ- كم يبلغ صافي القيمة الحالية، في حالة عدم منح الائتمان؟

ب- كم يبلغ صافي القيمة الحالية، في حالة منح الائتمان؟

ج- بمَ تنصح إدارة شركة الهدى، بخصوص قرارها بمنح الائتمان من عدمه؟ ولماذا؟

د- ما احتمالية السداد المطلوبة، حتى تقرّر إدارة الشركة منح الائتمان؟

المشروع الطلابي:

اختر مشروع صغير قائم من البيئة المحلية، ثم طبّق عليه مهارات تحليل المخاطر الواردة في الدرس.

أُقيّم ذاتي:

النّتاجاتُ	التَّقييمُ		
	مرتفعٌ	متوسّطٌ	منخفضٌ
1- أُلمّ بمفهوم الخطر.			
2- أُصنف المخاطر في المشروع الصغير.			
3- أُلمّ بخطوات إدارة المخاطر في المشروع الصغير.			
4- أُميّز بين استراتيجيات التعامل مع المخاطر.			
5- أُتقن تحديد المُسبّبات المحتملة للمخاطر.			
6- أُحسن تصنيف مخاطر المشروع الصغير.			
7- أُتقن قياس مخاطر المشروع.			
8- أَستطيع حساب قيمة الخطر.			
9- أُتقن حساب تكلفة الخطر.			
10- أَستطيع ترتيب أولويات التعامل مع الخطر.			
11- أُحدّد الجهة المسؤولة عن متابعة الخطر في المشروع.			
12- أُحسن اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجنب المخاطر.			
13- أُتقن حساب الحد الائتماني المناسب لزبون المشروع.			
14- أُلمّ باجراءات الائتمان للزبائن.			
15- أُلمّ بمعايير منح الائتمان لزبون المشروع.			
16- أُتقن حساب صافي القيمة الحالية لغايات منح الائتمان.			
17- أَستطيع حساب الخسارة المتوقعة عن عدم سداد الائتمان.			
18- أَتمكّن من اتخاذ القرار بمنح الائتمان من عدمه.			

الوحدة الرابعة
تقييم أداء المشروع الصغير
Performance Evaluation in Small Business



نتأمّل، ثمّ نُناقش:

كيف يكونُ تقييمُ أداءِ مشروعِك بوصلتَك للنجاحِ والاستمرار في سوق العمل؟

يُتوقّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، أن يكونوا قادرين على الحكم على أداء مشروع صغير؛ باستخدام أدوات التقييم والرقابة، **وذلك من خلال تحقيق المهام الآتية:**

- تحليل حالة دراسية عن ماهية تقييم أداء المشروع الصغير.
- تنفيذ نشاط عن أهداف التقييم والرقابة على أداء المشروع.
- تنفيذ نشاط عن خطوات التقييم والرقابة على أداء المشروع.
- تنفيذ أنشطة عن أنواع معايير ومقاييس الأداء للمشروع الصغير.
- تنفيذ أنشطة عن مقارنة الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي لأداء المشروع الصغير.
- تأمُّل صورة وتنفيذ نشاط عن ماهيّة بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها.
- تحليل حالة دراسية عن بطاقة الأداء المتوازن لمشروع صغير.
- تحليل حالة دراسية عن إدراك أهمية التحليل المالي لأداء المشروع.
- تنفيذ نشاط عن خطوات التحليل المالي لأداء مشروع صغير.
- حلّ مثال رياضي وتنفيذ نشاط عن التحليل الأفقي والعامودي للقوائم المالية للمشروع.
- تنفيذ أنشطة وحل أمثلة عن استخراج النسب المالية عن أداء المشروع الصغير.

الدرس الأول ماهيّة التقييم والرقابة على أداء المشروع الصغير

Performance Evaluation & Control Essence in Small Business



يُعدّ الوقوف على نتائج أداء المشروع، ومعرفة مدى قدرته على تحقيق أهدافه، من الأمور المهمة التي تحظى باهتمام كلٍّ من إدارة المشروع والجهات ذات العلاقة؛ كالمموّلين، والمورّدين، والزبائن، فالوقوف على أداء المشروع، يعني معرفة المنافع الحقيقيّة له، التي لا يمكن اكتشافها ومعرفتها إلا بدراسة أداء المشروع، وللتحقّق من فاعلية أدائه، أيّاً كان نوعه أو طبيعة نشاطه، لا بدّ من التحقّق من جوْدة العمليات والأنشطة التي يؤدّيها؛ بُغْيَةَ معرفة آفاق التحسين والتطوير في أدائه مستقبلاً. فما المقصود بالتقييم والرقابة على أداء المشروع؟ وما الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؟ وكيف تتم خطوات عملية التقييم والرقابة على الأداء؟ هذا ما تم تناوله في هذا الدرس، على النحو الآتي:

مفهوم التقييم والرقابة على الأداء Performance Evaluation & Control Concept:

تعدّ عملية التقييم والرقابة على أداء المشروع الصغير من العمليات الضرورية؛ للوقوف على الأداء الفعلي له، ومعرفة مدى مطابقته للمعايير المستهدفة، لذا من الأهمية بمكان، تمكن مالك المشروع الصغير من مهارة التقييم والرقابة على أداء مشروعه؛ ما يُساعده في اتخاذ قرارات عقلانيّة متعلقة بممارسته أنشطته وأدائه وظائفه، وبما يُسهم في تحقيقه الأهداف المخطَّط لها، وللتعرف إلى ذلك، إليك الحالة الدراسية الآتية:

أتعلم: الأداء هو دالة أو مُحصلة لأنشطة المشروع ككل.

حالة دراسية (1): كيف السبيل لإنقاذ مشروعي؟

مصعب شاب معاق حركياً، تعرّض للإصابة خلال انتفاضة الأقصى، في 2000/9/28م، وبالرغم من إعاقته فقد فتحَ محلاً صغيراً لصيانة الأجهزة الإلكترونية وبيعها في مدينة بيت لحم، وعَملَ بهمّة ونشاط غير معهودين في مشروعه، حتى أصبح محطّ أنظار الزبائن، فقرّر التوسُّع في مشروعه؛ ما زاد عدد العاملين لديه، لكنه بعد فترة أخذ يلمس بعض المظاهر السلبية في العمل؛ كالتأخّر في تسليم طلبات الزبائن؛ ما انعكس سلباً على مُنتَج المشروع، فانخفض حجم أرباحه.



بدأ مصعب البحث عن طريق تساعده في تشخيص مشكلات مشروعه؛ بهدف تحسين أدائه، فوقف وقفة تأمُّل مع ذاته طارحاً على نفسه مجموعة من التساؤلات: ما الذي يحدث في مشروعي؟ لماذا ينخفض الأداء فيه؟ كيف أقيّم وأراقب أداء مشروعي؟

لقد تبادرت إلى مصعب فكرة الاطّلاع على مشكلات مشابهة لمشاكل مشروعه، من خلال البحث عبر محركات البحث الإلكتروني، حتى اهتدى إلى وجود دورة متخصّصة في التقييم والرقابة على أداء المشروعات الصغيرة، فالتحق بها على الفور، مطبّقاً ما تعلمه على مشروعه؛ من مفاهيم ومهارات، فظهرت بوادر التحسّن على أداء مشروعه.

المطلوب: بالتعاون مع زملائك، أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ما المشاكل التي يعاني منها مشروع مُصعب؟ وما مظاهر ذلك؟
- س2: هل مشروع مُصعب بحاجة لنظام تقييم ورقابة؟ ومتى تظهر هذه الحاجة؟
- س3: كيف اهتدى مُصعب إلى بدايات الحل لمشكلة مشروعه؟
- س4: برأيك، هل متطلبات التقييم والرقابة على أداء المشروع الفردي، تختلف عن غيره من المشروعات؟ ولماذا؟

نستنتج مما سبق، أن الحاجة إلى وجود نظام رقابي في المشروع تبدأ من بداية عمله، وتزداد مع توسُّع أنشطته، وبالتالي كبُر حجم المشروع؛ ما يقتضي وجود نظام رقابي أكثر شمولاً وفاعلية، فتقييم الأداء والرقابة عليه، عمليتان مستمرتان مصاحبتان لتدفّق أنشطة المشروع، غير أنّ الكثير من الأفراد لا يفرّقون بين تقييم أداء المشروع والرقابة عليه؛ فتقييم الأداء عمليه جزئية من عملية الرقابة على الأداء وأداة من أدواتها، إذ تُعَرَّف **عملية التقييم والرقابة**، بأنها: مجموعة الأنشطة الهادفة إلى تحديد معايير واضحة للأداء، وقياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة؛ لمعرفة الانحرافات وأسبابها، واتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، إن اقتضت الضرورة.

أهداف التقييم والرقابة على الأداء Evaluation Performance Objectives:

تختلف أهداف التقييم والرقابة على أداء المشروع؛ باختلاف طبيعة عمله، وحجمه، والشكل القانوني لمِلكيّته؛ ما يترتّب عليه اختلاف إجراءات الرقابة في المشروع، ولتوضيح ذلك إليك النشاط الآتي:

نشاط (1): أهداف التقييم والرقابة على الأداء:



يتضمن الجدول الآتي مجموعة من الإجراءات الرقابية، التي تم تنفيذها من قبل مُتَنَزَّه أشبال القدس السياحي، **والمطلوب:** تحديد الهدف من عملية التقييم والرقابة لكلٍّ منها:

الرقم	الإجراء الرقابي	الهدف
1	قيام وحدة المتابعة في المُتَنَزَّه بأخذ ردودِ فِعْلِ عيّنةٍ من الزبائن، عن خدمات أقسام المُتَنَزَّه يومياً.	
2	إجراء تعداد يومي للزوار، ولمدة شهر، بعد أن قامت إدارة المُتَنَزَّه برفع أسعار التذاكر.	
3	تخصيص الإدارة صندوق شكاوى، في كل قسم من أقسام المُتَنَزَّه.	
4	وضع إدارة المُتَنَزَّه شواخص، تحذّر من الاقتراب من الألعاب في أثناء تشغيلها.	
5	استخدام بطاقات الدفع المُسبق الإلكترونية بدلاً من الطرق التقليدية؛ لدفع بدل الخدمة في المُتَنَزَّه.	
6	إجراء الفحص الدوري لصيانة الألعاب في المُتَنَزَّه، من قبل طواقم فنية متخصّصة.	
7	تزويد المُتَنَزَّه بألعاب أطفال تعتمد في تشغيلها على بطاقات إلكترونية.	

نستنتج مما سبق، أنّ أهداف التقييم والرقابة على أداء المشاريع، يمكن إيجازها بالسعي لتحسين أداء وجوْدة المُنتَجات المُقدمة للزبائن، والتأكد من واقعية القرارات المُتخَذة من قبل إدارة المشروع، والتحذير من وقوع الأخطاء والعمل على تلافيها، علاوة على عدم إساءة التصرف بالموارد الاقتصادية للمشروع، والعمل على تقديم مُنتَجات تلبّي رغبات الزبائن بأقل تكلفة؛ وصولاً إلى تحقيق المشروع أهدافَه المخطّط لها.

هل تعلم: أن المشروع الذي يُقاس أدائه بفعالية؛ نستطيع التنبّؤ بمستقبل أدائه بصورة أفضل؟

خطوات التقييم والرقابة على الأداء Performance Evaluation & Control Steps:

ترتبط عملية تقييم أداء المشروع والرقابة عليه، ارتباطاً وثيقاً بالخطط المرسومة له، فهي تتطلب متابعة نتائج تنفيذ هذه الخطط؛ لاكتشاف الأخطاء في الأداء، ومعرفة مَواطِن الضعف في عملياته؛ بهدف تصويب مَسار تنفيذها، بناءً على الخطط الموضوعة، إذ تتم عملية التقييم والرقابة وفقاً لمجموعة من الخطوات، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:

نشاط (2): خطوات التقييم والرقابة على الأداء:



وضَعَ مصنع باب العامود، في مدينة عكّا الفلسطينية؛ الهدف الاستراتيجي الآتي: "الوصول إلى المرتبة الأولى في صناعة الأنابيب على مستوى فلسطين"، ولترجمة ذلك وضعت إدارة المصنع سياساتٍ عِدّة، متعلقة بتحسين الجودة في خطوط إنتاجها وزيادة مبيعاتها؛ من خلال تضافر جهود مختلف الأقسام لزيادة المبيعات بنسبة 12% سنوياً؛ ولمدة خمسة أعوام قادمة، إذ استُخدم لذلك مقياساً يعتمد على معدل نموّ المبيعات، حيث كانت إجمالي مبيعات المصنع، كالآتي:

السنة	إجمالي المبيعات الفعلية	معدل نموّ المبيعات
2013م	28000	-
2014م	31000	%10,7
2015م	35000	.....
2016م	40000	%14,3
2017م	43000	.....
2018م	49000	.....

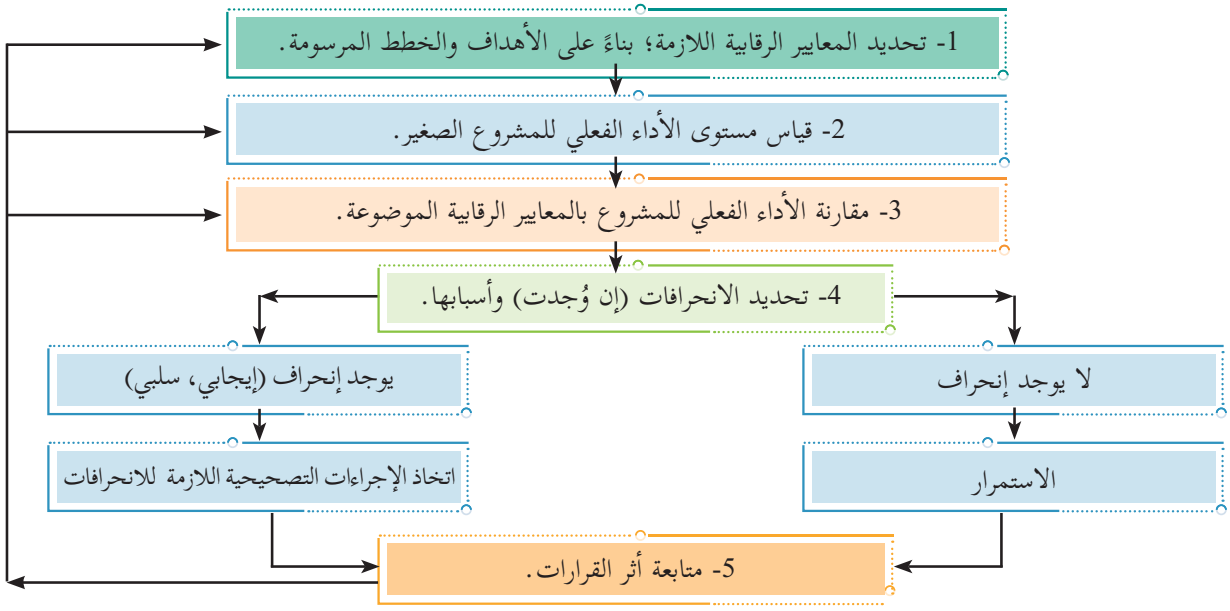
المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س1: ماذا تمثّل زيادة مبيعات المصنع، بنسبة 12% سنوياً؟
- س2: ما الأداة التي استخدمها المصنع في قياس النمو الفعلي في أدائه؟
- س3: كم تبلغ نسبة نمو مبيعات المصنع في السنة الثالثة؟ وهل هذا يخدم تحقيق الهدف الاستراتيجيّ له؟
- س4: كم تبلغ نسبة نموّ المبيعات في السنة الخامسة؟
- س5: برأيك، هل مجموع نسب نمو مبيعات المصنع في السنوات الخمس، يُحقّق الهدف الاستراتيجي له؟ ولماذا؟
- س6: هل الانحراف السلبي في الأداء، يُثنينا كإدارة للمشروع عن مواصلة السعي لتحقيق الهدف الاستراتيجي له؟ ولماذا؟

أتعلم: - معدل (نسبة) نمو المبيعات = (إجمالي مبيعات العام الحالي – إجمالي مبيعات العام السابق) ÷ إجمالي مبيعات العام السابق × 100%.

- لإيجاد جملة الكمية، يمكن الاستعانة بالقانون الآتي: جملة الكمية = إجمالي الكمية لسنة الأساس (١ + ع)^{ن}.

نستنتج مما سبق، أنّ عملية التقييم والرقابة على أداء المشروع، تمر بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، التي يمكن تلخيصها، كما في الشكل الآتي:



شكل (1): خطوات عملية التقييم والرقابة.

وفيما يأتي توضيح لخطوات التقييم والرقابة على أداء المشروع الصغير:

أولاً: تحديد المعايير Determine Standards:

يُقاس نجاح المشروع الصغير بمدى قدرة إدارته على تحقيق أهدافه؛ لذا تقوم إدارة المشروع بوضع ضوابط وقواعد مُستمدّة من هذه الأهداف، يتم الاعتماد عليها في قياس نتائج أدائه، تُسمّى **المعايير**، التي تُعَرَّف بأنها: عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بالمشروع، على شكل ضوابط وقواعد مرجعية، ترتكز عليها إدارة المشروع في قياس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، حيث تُقسم المعايير إلى أنواعٍ عدة ، والنشاط الآتي يوضح ذلك:

نشاط (3): أنواع المعايير:



يدير فايز وعصام مغسلة سيارات متنقلة صديقة للبيئة، حيث يقومان بتنظيف السيارات بطريقة مُبتكرة، تعتمد على استخدام البخار في التنظيف، ولقد وضع شركاء العمل معايير عدة لقياس أداء مشروعهما الاستثماري، **والمطلوب:** تصنيف هذه المعايير إلى: (معايير كمية، أو معايير نوعية، أو معايير كمية- نوعية):

الرقم	معايير قياس أداء المشروع	التصنيف
1	عدد السيارات التي يتم تنظيفها يومياً، وبمستوى إتقانٍ عالٍ.	
2	زيادة عدد السيارات المغسولة إلى 30 سيارة يومياً، على الأقل.	
3	جدولة مواعيد الزبائن، من خلال توظيف شبكات التواصل الاجتماعي.	
4	تخفيض زمن الانتظار في المحطة إلى (15) دقيقة، لكل سيارة على الأكثر.	
5	تحقيق 30% أرباح على الأقل من النشاط اليومي.	
6	الإسهام في ترشيد استهلاك المياه.	
7	الحدّ من استخدام مواد التنظيف الكيماوية في غسل السيارات.	

نستنتج مما سبق، أنّ المعايير تتنوع بين معايير كمية؛ يمكن التعبير عنها في صورة رقمية، كأنْ تكون الأرباح اليومية المتحققة (30%) على الأقل، وزمن الانتظار (15) دقيقة لكلّ سيارة على الأكثر، ومعايير نوعية؛ تركز على أداء العمل بصورة صحيحة ودقيقة، وبمستوى عالٍ من الجودة، وهي معايير يصعب التعبير عنها بصورة رقمية؛

كجدولة مواعيد الزبائن؛ من خلال توظيف وسائل التواصل الاجتماعي مثلاً، أما المعايير الكمية - النوعية؛ فهي تهتم بكمية العمل في المدة الزمنية، وبدقة العمل وصحته في الوقت نفسه ، مثل: عدد السيارات التي يتم تنظيفها وبدرجة إتقان عالية في الساعة الواحدة مثلاً.

لقد غلب على إدارة المشروعات في السابق، الاهتمام بالتركيز على المعايير الكمية عند قياس الأداء؛ وذلك لوضوحها وسهولة قياسها، ومن أشهر المعايير الكمية، المعايير المالية التي يمكن استخدامها في عملية التقييم والرقابة على أداء المشروع الصغير، وكذلك في مقارنة نتائج عمله بنتائج عمل مشاريع أخرى، تعمل في الصناعة نفسها؛ لكشف الانحرافات والعمل على تصويبها، والنشاط الآتي يتناول بعضاً من هذه المعايير:

نشاط (4): أنواع المعايير المالية:



تَملُك أمل مَشغلاً لتصميم وتصنيع الحقائب والمحافظ العصرية الصديقة للبيئة؛ من خلال تدوير المواد المستخدمة في الحقائب المستهلكة، **والمطلوب**: التوفيق بين نوع المعيار: (المعيار التاريخي، المعيار الصناعي، معيار الاتجاه العام، المعيار المستهدف) والمؤشر الدال عليه؛ بدلالة رقمه:

الرقم	المؤشر الدال على نوع المعيار	الإجابة
1	مقارنة نتيجة أرباح المَشغل لهذا العام، بالمتوسط الحسابي لأرباح سنتين سابقتين.	
2	مقارنة تكلفة إنتاج محفظة النقود الرجالية، مع نسبة التكلفة المخطط لها.	
3	مقارنة نسبة مبيعات المَشغل، مع متوسط نسبة المبيعات لعدة مشاغل مشابهة له، في طبيعة النشاط.	
4	مقارنة نتائج أداء المَشغل الصغير للسنة الحالية، بنتائج عدة سنوات سابقة؛ من خلال مقارنة كلّ السنوات مع سنة تأسيس المشروع.	

نلاحظ، أن المعايير المالية، إما أن تكون رقماً أو نسبة معينة، تُستخدم للحكم على كفاءة وملاءمة نسبة معينة تم تحقيقها في الأداء، أو رقماً لما تم قياسه، وأن المعيار التاريخي، يُقارِن أداء المشروع وتحقيقه نسبةً ما، بالمتوسط الحسابي لأدائه في عدة سنوات سابقة، وهو شبيه بمعيار الاتجاه العام للأداء، ولكن دون استخراج المتوسط الحسابي، في حين أن معيار الصناعة، يقارن أداء المشروع بنتائج أداء المشاريع الأخرى العاملة في القطاع نفسه ، أما المعيار المستهدف، فهو يقوم على أساس مقارنة ما تم تحقيقه من أداء فعلي، بما كان متوقعاً من المُنشَأة تحقيقه، خلال فترة زمنية محددة.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance:



تعتمد عملية قياس الأداء الفعلي في المشروع الصغير، على دقة وصحة المعايير المستخدمة، ومدى قابليتها وملاءمتها لقياس النشاط المستهدف فحصه؛ إذ تقوم الإدارة بقياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام مقاييس متنوعة تتناسب مع النشاط المُراد قياسه. والنشاط الآتي يوضح ذلك:

نشاط (5): مقاييس الأداء:

فيما يأتي مجموعة من المقاييس المُستخدمة في ورشة الوحدة لصناعة شبابيك الألمنيوم، في مدينة نابلس، **والمطلوب:** تصنيف هذه المقاييس إلى مقياس أداء أحادي أو متعدد:

الرقم	مقاييس الأداء	نوع المقياس	
		أحادي	متعدد
1	كمية الأمتار المُستخدمة لإنجاز الشباك الواحد؛ بمواصفات عالية.		
2	عدد حوادث العمل لكل شهر في الورشة.		
3	النسبة المئوية لتسليم طلبيات الزبائن في الوقت المحدد.		
4	الكمية المشتراة من قضبان الألمنيوم.		
5	عدد ألواح الزجاج المستخدمة في إنتاج الشباك الواحد من الألمنيوم.		

نلاحظ، اختلاف مقاييس الأداء المستخدمة؛ تبعاً لاختلاف طبيعة نشاط المُنشَأة، وفي الصناعة الواحدة، قد نستخدم مقاييس عدة ، إلا أنّ كلّ مقياس يتألف من عدد ووحدة قياس، فالعدد يبين لنا الجانب الكمّي في عملية القياس، ووحدة القياس تعطي هذا العدد معنًى خاصّاً به؛ إذ يمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية؛ كالأمتار والساعات وعدد التقارير وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين للقيام بالعمل، أو وحدات قياس متعددة الأبعاد؛ كالنسب المئوية، وعدد الحوادث لكلّ ساعة عمل في المشروع، بحيث يمكن لهذه المقاييس بيان الانحرافات في العملية أو الانحرافات عن المواصفات المطلوبة.

هل تعلم: أن المشروع الذي يُقاس أداءُ نَشاطِه، يَسهُل الرقابة عليه وإدارته، بما يُسهم في صنع قرارات سليمة، وغلق الفجوة بين النتائج المتحققة والأهداف المرسومة- إن وجدت؟

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار Compare Actual Performance with Standard:

تهدف هذه الخطوة إلى معرفة مدى تطابق نتائج أداء المشروع المَقيس (تم قياسه)، مع المعايير الموضوعة؛ لكي تتمكن إدارة المشروع من الكشف عن الانحرافات وتحديد كمّها ونوعها، سواءً أكانت؛ سلبية أم إيجابية، فالفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، يُسمّى الانحراف، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:

نشاط (6): مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار:



يتضمن الجدول الآتي بيانات إحصائية عن النشاط البيعي لمصنع عائلتي لإنتاج المُستحضرات الطبية، لأحد مندوبي المبيعات عن شهر أيار من هذا العام:

معيار الأداء لمندوب المبيعات	الهدف	الإنجاز الفعلي	حجم الانحراف	اتجاه الانحراف	دلالة الانحراف
1- عدد الزيارات البيعية للزبائن؛ كالصيدليات، والمحلات، والمنازل.	140	167			إيجابية
2- عدد الزبائن الجدد الذين تم الاتصال بهم.	20		4-	سالب	
3- عدد الشكاوى المتوقّعة للزبائن.		5	5-	سالب	إيجابية
4- كمية المبيعات.	150		-	متوازن	
5- عدد التقارير البيعية في الشهر.	10	12		موجب	

والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- س1: أكمل الفراغات الواردة في جدول النشاط البيعي، المتعلق بمندوب المبيعات.
- س2: ما الحالات المُحتملة لنتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والمعيار؟
- س3: ما دلالة انخفاض عدد الشكاوى المتوقّعة للزبائن، بخصوص أداء مندوب المبيعات؟
- س4: ما أداة الرقابة المُستَخدمة، في متابعة أداء مندوب المبيعات؟
- س5: اقترح أدوات رقابية أخرى أكثر فاعلية على أداء مندوبي المبيعات في هذه الصناعة، ثم قم بتدوينها.

من الملاحظ، أنّ الأداء العام للمشروع، يتكون من مجموعة من الأبعاد ومجالات الأنشطة، وأن كلّاً منها يحتوي على مهارات، يمكن قياسها بطريقة كمية أو نوعية، ولكشف الانحراف لا بُدّ من وجود معيار نقارن الأداء الفعلي به، ومهما كانت نتيجة المقارنة، فإنه يتطلّب من إدارة المشروع القيام بإجراءات تتوافق مع

أفكر: هل كل انحراف يتطلّب إجراءً تصحيحيّاً؟ ولماذا؟

حجم هذا الانحراف ونوعه وطبيعته، حتى في ظلّ توازن الأداء الفعلي مع الأداء المُخطّط له، فلا بُدّ من التطوير في المعايير، والتحسين في أدوات الرقابة، كما لابدّ لإدارة المشروع من التفكير في خطوات تطويرية طموحة للارتقاء بمستوى المنافسة؛ كاستخدام تطبيقات تكنولوجية تُعطي إدارته انطباعات مباشرة عن المُنتَج والأداء العام للمشروع.

أتعلم: الانحرافات الإيجابية في العمل، ليست بالضرورة لمصلحة المشروع، بينما الانحرافات ذات الدلالة السلبيّة هي ضد مصلحته بالتّأكيد؛ كزيادة عدد الوحدات التالفة أو المَعيبة في الإنتاج، وانخفاض عدد زوار المتنزه.

رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية Take Corrective Actions:

بعد بيان حجم ونوع الانحرافات في أداء المشروع، ومعرفة الأسباب والمُسبّبات لذلك، يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، وللوقوف على ذلك، نتناول النشاط الآتي:

نشاط (7): الإجراء التصحيحي:

فيما يأتي مجموعة من الانحرافات المُحتملة، في متجر العرقوب للمواد التموينية، في مدينة بيت لحم، **والمطلوب:** اقتراح إجراءات تصحيحية لكلّ نوع من أنواع الانحرافات الواردة في الجدول:

الرقم	الانحرافات المُحتملة	الأسباب المُحتملة للانحراف	الإجراءات التصحيحية
1	ارتياد المتجر من قبل ذوي الدخل المرتفع من المستهلكين. 	....	....
2	وجود صفوف انتظار طويلة عند الدفع. 	....	....
3	انخفاض نسبة المُرتادين من ذوي الإعاقة. 	....	....

نلاحظ، أن الإجراءات التصحيحية المُتّخَذة، تعتمد على دقة المعرفة بالأسباب المحتملة لهذه الانحرافات؛ فقد يكون مردّها إلى المعيار؛ بحيث يكون ذا مستوى عالٍ، فتظهر الانحرافات السلبية الكبيرة في الأداء، أو قد يكون مستوى المعيار منخفضاً؛ ما يؤدي إلى ظهور انحرافات إيجابية في كلّ مرة، وبالتالي يكون الإجراء التصحيحي بتعديل هذا المعيار؛ ليصبح أكثر واقعية، وهذا مردّه إلى قصور في تحليل بيئة العمل للمشروع، وقد يكون الانحراف ناتجاً عن ضعف في أداء العاملين، بحيث تنقصهم الخبرة والتأهيل والتدريب والتحفيز الكافِيَيْن، وقد يكون هذا الانحراف ناتجاً عن البيئة الخارجة، وهذه الظروف خارجة عن سيطرة إدارة المشروع؛ ما يتطلب منها اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة؛ للتخفيف من آثارها السلبية على أداء المشروع.

أتعلم: لا بُدّ من متابعة أثر القرارات المُتّخذة، سواءً تطابَقَ الأداء الفعلي مع المعايير، أم لم يتطابق.

خامساً: متابعة الإجراءات التصحيحية Follow- up Corrective Actions:



يتم التركيز هنا على تحديد الآثار المُترتّبة على القرارات والإجراءات التصحيحيّة، التي تم اتخاذها لمعالجة المشكلات والانحرافات في الأداء، وإيصال المعلومات للجهات المعنية، فقد يظن البعض أنه باتخاذنا الإجراءات التصحيحية والقرارات المتعلقة بها، قد انتهينا من أعمال التقييم والرقابة على أداء المشروع، فلا بُدّ من متابعة ثمار هذه القرارات وأثرها، ومدى نجاعتها في حل القضايا أو المسائل التي تواجه المشروع.

أتعلم: يعمل الريادي على وضع سُلَّم أولويات لمعالجة الانحرافات، يتوافق مع حجم الانحرافات وتكلفتها، وخطورتها على المشروع.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ مما يأتي:**

1- ما المعيار المالي الذي يُقارِن أداء المشروع بنتائج أداء المشاريع الأخرى العاملة في الصناعة نفسها ؟

أ- التاريخي. ب- الصناعي. ج- الاتجاه العام. د- المُستهدف.

2- متى تظهر الحاجة إلى وجود نظام رقابي في المشروع؟

أ- في بداية حياة المشروع، وتنتهي مع توسّعه. ب- في بداية حياته، وتزداد مع توسّعه.

ج- عند التوسّع في عمل المشروع. د- في نهاية عمل المشروع.

3- ما نوع المعيار الذي يُعبِّر عنه: "زيادة عدد الوحدات المُنتَجة في المشروع إلى 40 وحدة يومياً"؟

أ- نوعي. ب- كمّي. ج- كمّي - نوعي. د- وصفي.

4- ماذا يعني وقوف الريادي على أداء مشروعه؟

أ- معرفة المنافع الحقيقية له. ب- تصحيح الانحرافات فيه.

ج- بيان قدرته على تحقيق أهدافه. د- معرفة حجم تكلفته على المشروع.

س2: **ماذا نقصد بكلٍّ من:** أ- التقييم والرقابة؟ ب- المعيار؟ ج- الانحراف؟ د- الأداء؟

س3: وضح أهداف التقييم والرقابة على الأداء.

س4: وضّح بالرسم خطوات التقييم والرقابة على أداء المشروع الصغير.

س5: أعطِ أمثلة على وحدات قياس ذات أبعاد أُحادية.

س6: **علّل لكلٍّ مما يأتي:**

أ- لا تنتهي عملية التقييم والرقابة على أداء المشروع، باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ب- من المهم أن يدرك مالك المشروع الصغير، الأسلوب الأمثل للتقييم والرقابة على مشروعه.

ج- الإجراءات التصحيحية المُتّخذة للانحرافات، تعتمد على دقة المعرفة بالأسباب المُحتملة لها.

س7: **قارن بين المعايير والمقاييس، من حيث:** - المفهوم. - الأنواع. - الهدف.

الدرس الثاني بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard



تحتاج المُنشَآت على اختلاف أنواعها، في ظلّ التغير السريع في بيئة الأعمال، وفي ظلّ تركيز أغلب هذه المُنشَآت على جانبٍ من جوانب الأداء، وإهمال الجوانب الأخرى، إلى إيجاد أداة تقييمٍ ورقابة تحقّق بها الاستمرارية في السوق والمنافسة فيه بقوة؛ من خلال الموازنة بين أبعاد الأداة المختلفة.

كما أنّ التطور التكنولوجي المتسارع في بيئة الأعمال، ألقى بظلاله على وسائل الإنتاج، وحقّق وُفورات اقتصادية في كل المُنشَآت المستخدمة لها، انعكست بانخفاض كُلفَة الوحدة الواحدة من المُنتَجات، التي أصبحت لا تشكّل المصدر الرئيس في إيجاد الميزة التنافسية في السوق، على أهميتها، فالجودة للمُنتَج، والمرونة في التصميم، ومراعاة أخلاقيّات العمل في ذلك، أصبحت وسائل ضرورية لمشروعات الأعمال، لاختراق الأسواق وزيادة حصّتها السوقية، وهنا يبرز مدى الحاجة لاستخدام أدوات رقابية استراتيجية حديثة؛ كبطاقة الأداء المتوازن، فما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن؟ وما أبعادها؟ وما آليّة عملها؟

ماهيّة بطاقة الأداء المتوازن Essence (BSC):

تبذل عديد من المشروعات جهوداً كبيرةً في سبيل تحقيق أهدافها، وذلك عبر تنفيذ مختلف أنشطتها؛ من بيعٍ وشراءٍ وإنتاجٍ وتسويقٍ وغيرها، غير أن قيمة وأهمية هذه الجهود، تكمُن في مقدار ترجمتها إلى أداء، باعتبارها دالة لمختلف أنشطة وعمليات المشروع، لقياس قدرته على تحقيق أهدافه من خلالها، وللتعرف إلى ماهية الأداء المتوازن، إليك النشاط الآتي:

هل تعلم: أن العالِمين روبرت كابلان وديفيد نورتن، قاما بتصميم بطاقة الأداء المتوازن، في عام 1996م وأُجرِيَت على 12 شركة؟

نشاط (1): الأداء المتوازن: تأمّل الصورة الآتية:



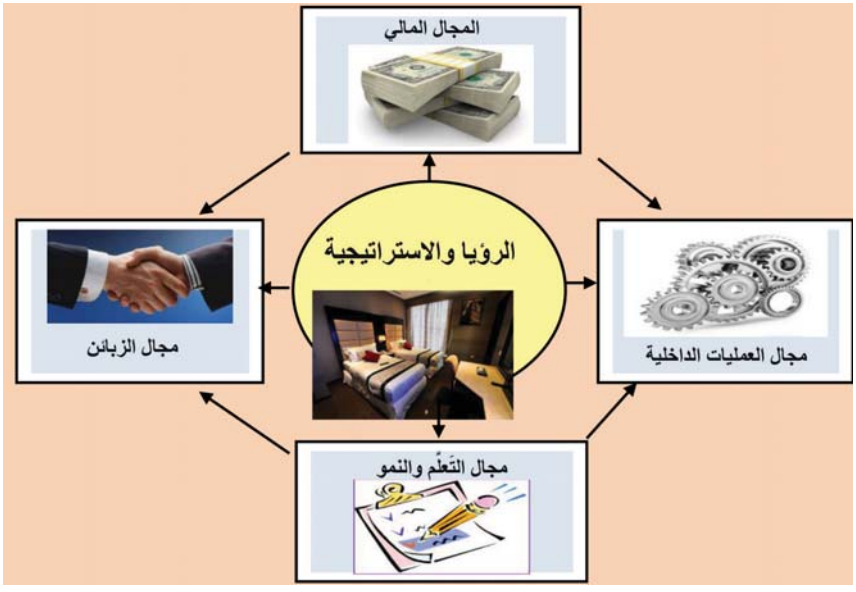
المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ماذا نشاهد في الصورة؟
- س2: ما مؤشرات الأداء الواردة في الصورة؟ وما فائدة كلٍّ منها؟
- س3: برأيك، ما أهم مؤشرات الأداء الواردة في الصورة؟
- س4: ما الرابط بين هذه المؤشرات؟ ومؤشرات الأداء في المشروع؟

نلاحظ في هذه الصورة، وجود مؤشّرات لقياس أداء كمي متنوع، وهذه المؤشّرات موجودة في العديد من المُنتَجات، وبالذات الإلكترونية منها؛ كالطائرات والآلات الصناعية والغسالات، وأنّ كلّ مؤشر منها يتركز على جانب من جوانب الأداء، علماً بأنّ جوانب هذه الأداة مترابطة، ويجب أن يُنظر لها من مَنظور كمي؛ أي كنظام، فالمشروع الصغير باعتباره نظاماً كلياً، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية، لكلٍّ منها أنشطة تُسهم في الأداء الكلي للمشروع، فالنظرة الجزيئة التي تركز على قياس الأداء المالي للمشروع، لا يُعبِّر عن الأداء الفعلي الكلي للمشروع، وهذا ما تراعيه بطاقة الأداء المتوازن.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن Dimentions (BSC):

تعتبر أداة قياس الأداء المتوازن، من الأدوات المُستخدمة في التخطيط والتقييم الاستراتيجي لأعمال المشروعات؛ لذا فبطاقة الأداء المتوازن تُعَرَّف بأنها: أداة استراتيجية للتخطيط والتقييم والرقابة، يتم من خلالها ترجمة أهداف المشروع وخططه واستراتيجياته، إلى مجموعة من مقاييس الأداء الشاملة، وبذلك فهي تشتمل أربعة أبعاد رئيسة، هي: البُعد المالي، وبُعد التعلُّم والنمو، وبُعد الزبائن، إضافة إلى بُعد العمليات الداخلية، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل (1): بطاقة الأداء المتوازن.

أتعلم: سُمِيَت بطاقة الأداء المتوازن بهذا الاسم؛ لاحتوائها على عدة أبعاد مالية وغير مالية، متكاملة معاً؛ بما يحقّق التوازن في الأبعاد ، ويُسهِم في تطوير الأداء الحالي والمستقبلي، ويربط بين الغايات والأهداف الاستراتيجية، والأنشطة والفعاليات، والخطط القصيرة الأجل للمشروع.

نشاط (2): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يملك نزيه مصنعاً لصناعة البلاط البلدي الفلسطينيّ، في مدينة يافا الفلسطينيّة، وذلك منذ عشرات السنين، حيث وضع الهدف: الوصول إلى مرتبة المصنع رقم واحد في صناعة البلاط البلدي في فلسطين؛ كهدفٍ استراتيجيٍّ لمشروعه، وقام بوضع مجموعة من الأهداف الفرعيّة، التي تُسهم في تحقيق ذلك، **والمطلوب**: تصنيف هذه الأهداف إلى: (بُعد مالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعَلُّم والنمو)؛ حسب علاقتها بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمشروع:



الرقم	أهداف بطاقة الأداء المتوازن الفرعية	الإجابة
1	زيادة معدل الأرباح السنوية بنسبة 5%، خلال السنوات الثلاث القادمة.	
2	الاستحواذ على زبائن جُدُد، عبر ابتكار استخدامات جديدة للبلاط.	
3	إدخال تقنيات جديدة في صناعة البلاط، بما يُسهِم في تخفيض الاستخدام الكثيف للأيدي العاملة.	
4	تخفيض تكلُفَة الإنتاج للمتر المربع الواحد من البلاط، بنسبة 3%، عبر السنوات الخمس القادمة.	
5	السعي إلى إدخال تقنيات القص بالليزر؛ للتقليل من أخطاء التصنيع في مُنتَج البلاط.	
6	زيادة رضا الزبائن عن مُنتَجات المصنع من البلاط، بنسبة 20% ، خلال السنوات الثلاث القادمة.	
7	زيادة سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛ عن طريق فتح نقاط بيع في محافظات الوطن كافة.	
8	تخفيض عدد أيام التسليم من (10) أيام إلى (3) أيام للطلبية الواحدة من البلاط.	
9	السعي إلى زيادة التزام العاملين بأهداف المصنع، بما يُسهم في تحقيق رؤياه.	
10	إعطاء هامش حرية للعاملين، لتجريب خلطات مختلفة جديدة؛ للوصول إلى مُنتَج ابتكاري من البلاط.	



نلاحظ، أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يتم ترجمتها إلى أهداف فرعية، يُسهم كلٌّ منها بدوره في تحقيق الهدف الكلي للمشروع؛ لذا فإن كلَّ بُعدٍ يشمل أهداف فرعية متعددة؛ فأهداف البُعد المالي مثلاً، يمكن أن تشمل الربحية، ومعدل النمو في المبيعات، وتخفيض التكاليف، أما في بُعد

التركيز على الزبائن، فقد تشمل الأهداف زيادة الحصة السوقية، وزيادة رضا الزبائن، في حين نجد أن الأهداف في بُعد العمليات، قد تشتمل على تحسين خدمات ما بعد البيع، وتحسين جودة عمليات التصنيع؛ ما يقلّل الهدر في الموارد، ويُسهم في تخفيض التكاليف، ويحقّق السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن، أما بعد التَّعَلُّم والنمو، فمن أهم الأهداف فيه: تمكين العاملين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم على العمل.

يَنظُر البعض إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، على أنها متضاربة؛ بالقول: إنّ بُعد التَّعَلُّم والنمو، وما يتطلبه من تكاليف تعليم وتدريب العاملين وتطوير العاملين في المشروع، يتعارض مع البُعد المالي، وما يتطلبه من تخصيص مبالغ ومخصّصات مالية أكثر؛ ما يسهم في تخفيض مبالغ الأرباح على المدى القصير، ولكن من منظور استراتيجي آخر طويل المدى، نجد أن هناك تكاملاً بين البُعدين؛ إذ إنّ مزيداً من التطوير على قدرات أو مهارات العاملين، سيقود في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفَة مُنتَجات المشروع، وتحقيق مزيد من الأرباح.

تصميم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Design:

يتطلّب تصميم بطاقة الأداء المتوازن لأيّ مشروع، المعرفة بطبيعة عمله وتفصيلات الأنشطة التي يؤدّيها، والرؤيا التي يسعى إلى تحقيقها، وكذلك رسالة المشروع وأهدافه الاستراتيجية؛ ولتوضيح ذلك نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (1): الأمان أساس الاستثمار

انتشر في الآونة الأخيرة، العديد من الشركات في الأسواق المحلية والعالمية، المقدّمة للخدمات في مجال النقل والتخزين، وكان أبو سند أحد المُستثمرين في هذا القطاع، الذي وضع رؤيا تمثّلت في: "الوصول إلى المرتبة الأولى في خدمات النقل على المستوى الفلسطيني" ، حيث وضع هدفاً مالياً يتمثّل في: "تعظيم الربحية؛ بزيادة العائد للمُنشَأة، للوصول إلى 200000 دينار خلال سنتين" ، أمّا في جانب الزبائن، فكان الهدف الفرعي يتمثل في: "الوصول إلى مستويات عالية من المصداقية وجودة الخدمات"، وفي جانب العمليات، كان هدفه: "تعظيم عمليات التسليم في الحال" ، أما في جانب النمو والتعَلُّم، فتمثل في: "التطوير المستمر للأفراد العاملين، وتشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين"، وفيما يأتي البيانات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمشروع:



الهدف	المقاييس	المهارات المطلوبة لتحقيق الهدف	الأداء		الانحراف
			المُستهدَف	الفِعلي	
البُعد المالي: تعظيم ثروة المُلّاك.	- الدخل التشغيلي عن عمليات الإنتاج. - نمو العائد على الاستثمار.	- إدارة التكلفَة والطاقة الضائعة - بناء علاقات قوية مع الزبائن.	200000 دينار %6	220000 دينار %6,48	

بُعد الزبائن: - زيادة الحصة السوقية. - زيادة رضا الزبائن.	- الحصة السوقية في قطاع النقل. - عدد الزبائن الجدد. - معدل رضا الزبائن.	- تحديد الحاجات المستقبلية للزبائن. - تحديد فئات جديدة مستهدفة من الزبائن. - زيادة التركيز على مبيعات المنشأة للزبائن.	%6 %1 %90	%7 %1 %87	
بُعد العمليات الداخلية: - الالتزام بالتسليم بالوقت المحدد. - تحسين مستويات الجودة والإنتاجية. - تقليل فترة التسليم للزبائن.	- التسليم على الوقت. - عوائد مقاييس الإنتاجية الكلية والفرعية والمتعددة. - التسليم في الفترة المحددة.	- التوصيف الدقيق لمسببات المشاكل وتحسين الجودة. - إعادة هندسة العمليات المتعلقة بتسليم الطلبيات.	%92 %78 30 يوماً	%90 %79,3 30 يوماً	
بُعد التعلم والنمو: - تطوير مهارات العاملين في العمل. - تمكين العاملين.	- نسبة العاملين المدّربين على العمليات وإدارة الجودة. - تَحَسُّن قدرات العاملين في المستوى التنفيذي في إدارة العمليات الإنتاجية.	- وضع برامج تدريبية للعاملين. - تدريب مشرفين على صناعة القرار.	%90 %85	%92 %90	

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: حدد حجم الانحراف ونوعه، في كلّ بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- س2: بِمَ تُفَسِّر زيادة الحصة السوقية للمُنشَأة؟
- س3: على أيّ بُعدٍ ينبغي لإدارة المشروع التركيز عليه؟ وما رأيك في ذلك؟
- س4: لماذا لم يظهر أثر اهتمام المشروع بالعاملين؛ عبر تطوير مهاراتهم وتمكينهم بصورة كبيرة في البُعد المالي؟ فَسِّر ذلك.

نلاحظ، أن البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن، يحتوي على انحرافات إيجابية، ولكن ليس بنسبة كبيرة، أما في بُعد التركيز على الزبائن بإضافة زبائن جُدد؛ فقد تحقّق بنسبة 100%؛ الأمر الذي انعكس على زيادة الحصة السوقية للمشروع، عمّا هو مخطّط بنسبة 1%.

أما في بُعد العمليات، نلاحظ زيادة ملموسة في تَحَسُّن الجودة والإنتاجية، في حين حقّق المشروع ما خُطّط له، في تسليم طلبات الزبائن خلال (30) يوماً، إلا أن قدرة المشروع على التسليم في الوقت المحدّد لم تتحسن، وظهر ذلك في انخفاض النسبة بمقدار 2%.

أما في بُعد التعلم والنمو، فالتمكين للعاملين وتطوير مهاراتهم، زاد بنسبة 5% عن المخطط له، وبنسبة 2% لتطوير مهارات العاملين، ولكن لم يظهر أثره بشكل كبير في البُعد المالي؛ ما يُفَسِّر أن مهارات التمكين تتطلب تدفقاتٍ نقديةً خارجة في المدى القصير؛ متمثلة بتكلفَة التدريب، ولكن أثر التدريب لا يظهر بشكل فوري، بل يتطلب فترة زمنية طويلة؛ لذا ستظهر آثاره بعد فترة من الزمن على الأداء المؤسّسي ككلّ.

أتعلم: تركّز بطاقة قياس الأداء المتوازن، على قياس مدى تحقُّق الأهداف المالية والأهداف غير المالية للمشروع، كما أن استخدام هذه الأداة يُمَكّن إدارة المشروع من تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة بكفاءة وفاعلية؛ إذ إنّ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:**

1- ما الشيء الذي لم يَعُدْ من المصادر الرئيسة في إيجاد الميزة التنافسية لمشروعات الأعمال؟

أ- الجودة للمُنتَج. ب- المرونة في تصميم المُنتَج.

ج- مراعاة أخلاقيات العمل. د- كُلفَة المُنتَج.

2- ما الشيء الذي لا تمثّله بطاقة الأداء المتوازن؟

أ- أداة للتخطيط الاستراتيجي للمشروع. ب- أداة لتقييم استراتيجية المشروع.

ج- أداة لتنفيذ استراتيجية المشروع. د- أداة للرقابة على استراتيجية المشروع.

3- ما البُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، الذي تمثّله دراسة ميول ورغبات الزبائن، والعمل على تجسيدها في مُنتَج إبداعي؟

أ- الزبائن. ب- التَّعَلُّم والنمو. ج- المالي. د- العمليات.

س2: **عرِّف كلاً مما يأتي:** - بطاقة الأداء المتوازن. - مجال التَّعَلُّم والنمو.

س3: على ماذا يركّز كلّ مجال من المجالات الآتية، من بطاقة الأداء المتوازن:

- الزبائن؟ - العمليات الداخلية؟ - التَعَلُّم والنمو؟

س4: **علّل لكلٍّ مما يأتي:**

- "تسمية بطاقة الأداء المتوازن بهذا الاسم".
- "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته".

س5: فيما يأتي مجموعة من معايير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والمستخدمة في مصنع أرزاق لصناعة البلاط والجرانيت، **والمطلوب:** تصنيف هذه المعايير إلى البُعد المُلائم من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: (البُعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التَّعَلُّم والنمو):

الرقم	المعيار	التصنيف
1	الربحية السنوية للمصنع.	
2	إنتاجية العاملين في المصنع.	
3	ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير البلاط.	
4	معدل نمو العائد السنوي للمصنع.	
5	الحصة السوقية للمصنع في الأسواق الفلسطينية.	
6	تخفيض تكاليف المواد الخام لصناعة الجرانيت.	
7	درجة رضا الزبائن عن جودة البلاط.	
8	درجة الاحتفاظ بالعاملين المَهَرة في المصنع.	
9	الابتكارات الجديدة في عمليات الإنتاج.	
10	الاستحواذ على زبائن جُدُد لمصنع الأرزاق.	

الدرس الثالث التحليل المالي للمشروع Financial Analysis



للتعرُّف إلى أداء المشروع الصغير، لا بُدّ من تحليل قوائمه المالية؛ بهدف الوقوف على نتائج أدائه من الناحية المالية، فللرجوع إلى هذه القوائم أهميّة خاصة باعتبارها قاعدة بيانات تُسهم في اتخاذ قرارات إدارية ومالية رشيدة، تؤثّر على السياسات والاستراتيجيّات الحالية والمُستقبلية للعمل في المشروع، فما المقصود بالتحليل المالي؟ وما أهميته؟ وما أدواته؟ وكيف نحلل أداء عمل المشروع الصغير، باستخدام النسب المالية؟ هذا ما تم تناوله في هذا الدرس، كما يأتي:

ماهيّة التحليل المالي Financial Analysis Essence:

قد تكتفي بعض المشروعات بإعداد قوائمها المالية، لبيان نتيجة عملها؛ من ربح أو خسارة، بينما تلجأ مشروعات أخرى إلى مقارنة القوائم المالية للسنة الحالية بقوائم سنوات سابقة له، في حين نجد أنّ بعضها يضيف إلى ذلك مقارنة قوائمها المالية بقوائم مالية لمشروعات أخرى عاملة في الصناعة نفسها، ولتفسير ذلك، نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (1): المشكاة للإنارة

يَملك معتصم محل المِشكاةُ لبيع أدوات الإنارة والتمديدات الكهربائية، في مدينة بئر السبع الفلسطينية، منذ عام 2010م، الذي كان ثمرة طموحه مع بداية التحاقه بأحد معاهد التدريب المهني الفلسطينيّة.



لقد بدأ مشروعه الصغير واضعاً نصب عينيه كسب الزبائن شعاراً له، عبر إعطائهم تسهيلات ائتمانية؛ مبنيّة على رغبة الزبون بالدفع، في الوقت وبِالْكم الذي يرغب فيه، دون أية شروط أو قيود، ظناً منه أن ذلك سيُسهم في زيادة مبيعاته، خصوصاً في ظلّ المنافسة الشديدة في سوق العمل.

حقّق مشروع معتصم أرباحاً تزايدت على مدار سنوات عمله في السوق، كان يستخدمها في شراء حاجياته من الأدوات الكهربائية، من مورّدين تربطه بهم علاقات وطيدة، خصوصاً وأنّه لا يَرُدّ طلباً لأيّ مُوَرّد يطالبه بسداد قيمة ما عليه من فواتير، وبعد فترة لاحظ أنّ قدرة مشروعه على السداد لبعض المُطالبات، قد تراجعت؛ فأحجم بعض المُوَرّدين عن إعطائه تسهيلات عند الشراء، مطالبين بدفع قيمة مشترياته؛ ما أضعف من قدرته على اقتناص صفقات مُربحة كانت تعرض عليه، بالرغم من أنه يقوم بإعداد قوائمه المالية في نهاية كلّ سنة، التي كانت تُظهر تحقيقه الأرباح، مع أنها بدأت تنخفض في الآونة الأخيرة.

المطلوب: أقرأ الحالة الدراسية بتمعن، ثم أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ما الصعوبة الرئيسة التي يعاني منها محل المشكاة للإنارة؟
- س2: ما مدى قدرة محل المشكاة، على سداد التزاماته قصيرة الأجل بمواعيد استحقاقها؟ ولماذا؟
- س3: ما علاقة سياسة منح الائتمان بالمشكلة الرئيسة، التي يعاني منها محل المشكاة للإنارة؟
- س4: هل يكفي إعداد القوائم المالية، لاتخاذ قرارات دقيقة في المشروع الصغير؟ ولماذا؟
- س5: هل زيادة صافي الأرباح، تُعدّ دليلاً على تَحَسُّن الأوضاع المالية للمشروع؟
- س 6: ما مدى حاجة المشروع لمقارنة أدائه المالي الحالي بأدائه في سنوات سابقة، أو أداء مشاريع أخرى عاملة في الصناعة نفسها؟

أفكر: ماذا نقصد بسيولة الأصل؟ وما علاقة ذلك بالسيولة؟

نلاحظ، أن المشكلة التي تُقلق المشروعات وتؤثر على أدائها في السوق، وعلى قدرتها على سداد التزاماتها في مواعيد استحقاقها، هي مشكلة السيولة، التي تُعَرَّف بأنها قدرة المشروع على سداد التزاماته في مواعيد استحقاقها، فإعداد القوائم المالية للمشروع، بمختلف أنواعها على أهميتها، لا تكفي لقراءةٍ صحيحةٍ عن أدائه المالي، إلا عبر إيجاد علاقات كمية بين عناصر هذه القوائم؛ للمساعدة في اتخاذ قرارات دقيقة، مبنيّة على نتائج التحليل المالي، فالربح كقيمة مطلقة مثلاً، لا يُعدّ مؤشراً حقيقياً على تَحَسُّن أوضاع المشروع، إلا إذا تم ربطه أو نَسبه لبنودٍ أخرى في القائمة أو القوائم المالية، فالتحليل المالي، هو معالجة مُنظمة للبيانات المالية المُتاحة عن المشروع؛ عبر دراسة قوائمه المالية، بعد توصيفها وتلخيصها وإبراز العلاقات المالية بينها، باستخدام أساليب كمية، تبيّن نقاط القوة والضعف في أداء المشروع، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

أتعلم: يستفيد من التحليل المالي لأداء المشروع عدة جهات، منها:

- إدارة المشروع: الوقوف على مدى كفاءة المشروع في تحقيق أهدافه.
- والمُلّاك: قدرة المشروع على تعظيم ثروتهم.
- الدائنون: الاطمئنان على قدرة المشروع على سداد أموالهم.
- الجهات الحكومية: مدى التزام المشروع بالقوانين والتشريعات.

خطوات التحليل المالي Financial Analysis Steps:

تعدّ عملية التحليل المالي من العمليات العلمية المُنَظّمة، التي تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمترابطة، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:

نشاط (1): خطوات التحليل المالي:

فيما يأتي خطوات التحليل المالي لأداء مشروع المِشكاةُ للإنارة، تم إدراجها في الجدول الآتي بشكل عشوائي، **والمطلوب:** رتّب هذه الخطوات بشكل منطقي؛ بإعطاء ترتيب متسلسل، لكلّ خطوة في الخانة المخصّصة للإجابة:

خطوات التحليل المالي مُبعثرة	ترتيب الخطوات
1- تحديد الأسباب والعوامل التي أدت إلى عجز المشروع عن سداد التزاماته تجاه المورّدين.	
2- وضع توصيات متعلقة بتغيير سياسة الائتمان في المشروع، وتحديد فترة (30) يوماً للبيع الآجل.	
3- قياس حجم انحراف أداء المشروع عن كلٍّ من معيار الأداء في الصناعة والاتجاه العام.	
4- تحديد الهدف من قياس قدرة المشروع على سداد التزاماته قصيرة الأجل، واستخراج نسبة السيولة، وفترة التحصيل له.	
5- جمع بيانات مالية عن أصول والتزامات المشروع.	
6- اختيار قوائم مالية لأربع سنوات والمُراد إخضاعها للتحليل.	
7- اختيار معيار الصناعة والاتجاه العام؛ كمعيار لمقارنة نتائج الأداء.	
8- اختيار أسلوب التحليل الرأسي للقوائم المالية.	

من هنا نستنتج، أنّ عملية التحليل المالي لأداء المشروع، هي عملية نظامية تمر وفق نسقٍ مرتّب؛ بحيث لا يجوز البدء بخطوة قبل أخرى أو تأجيلها؛ ما يؤثّر سلباً على قراءة النتائج بالصورة الصحيحة، إذ تبدأ عملية التحليل المالي، بتحديد الهدف من التحليل، ثم اختيار نوع التحليل الملائم، وتنتهي بوضع التوصيات واقتراح الحلول والتوصيات الملائمة، في ضوء نتائج التحليل، ومعرفتنا للانحرافات وأسبابها.

تنبيه!!!: ينصب علاج الانحرافات التي يكشفها التحليل المالي، على الانحرافات الإيجابية والسلبية في آنٍ واحد.

أدوات التحليل المالي Financial Analysis Tools:

تتعدد الأدوات المستخدمة في التحليل المالي لأداء مشروعات الأعمال، من أهمها التحليل الأفقي، والتحليل الرأسي، والتحليل باستخدام النسب المالية، وقد تم تناولها كما يأتي:

أولاً: التحليل الأفقي Horizontal Analysis:

يتطلب هذا النوع من التحليل، توفير قوائم مالية مُقارِنة لأكثر من فترة مالية عن المشروع؛ من أجل دراسة التغيرات التي تحدث لبنود هذه القوائم من تزايد أو تراجع، من فترة مالية إلى أخرى؛ لذا فهي تتصف بالديناميكية، والمثال الآتي يوضح ذلك:



مثال (1):

إذا توفرت لديك البيانات المالية الآتية، والمتعلقة بصافي المبيعات لمشروع الهُدى للملابس (المبالغ مقدرة بالدينار):

السنة	2015م	2016م
صافي المبيعات	3000	3500

المطلوب: جد كلاً مما يأتي: أ- التغيُّر المُطلق. ب- التغيُّر النسبي.

الحل:

السنة	2015م	2016م	التغيُّر المطلق	التغيُّر النسبي
صافي المبيعات	3000	3500	3500 - 3000 = 500 دينار.	(3000 - 3500) ÷ 3000 = 16.7%

أي أنّ حجم مبيعات المشروع من الملابس، قد ارتفع في عام 2016م، بمقدار (500) دينار؛ كتغيُّر مُطلق، عن مبيعاته في عام 2015م، وبتغيُّر نسبي بلغ 16.7%.

ثانياً: التحليل الرأسي Vertical Analysis:



يستند على نسبة عنصر من عناصر القوائم المالية إلى قيمة أساسية في القائمة، تكون مناسبة للمقارنة؛ كأن يتم نَسب النقدية إلى إجمالي أصول المشروع، أو القروض إلى إجمالي التزاماته وحقوق المُلكيّة، أو نَسب مصاريف المشروع عن الدعاية والإعلان إلى صافي مبيعات المشروع، أو نَسب مجموع المصاريف التشغيلية إلى صافي المبيعات، والمثال الآتي يوضّح ذلك:

نشاط (2): التحليل الرأسي:

فيما يأتي بعض البنود المستخرجة من قائمة الدخل، لمكتب الرحالة للسياحة والسفر، في مدينة الخليل، والمتخصص في مجال تنظيم الرحلات إلى الأماكن المقدسة والأثرية في فلسطين:

البند	المبلغ بالدينار
صافي المبيعات.	130000
الربح الإجمالي.	90000
مصروف الدعاية والإعلان.	18600
مصروف إيجار المكتب.	2000
إجمالي المصاريف التشغيلية.	22000

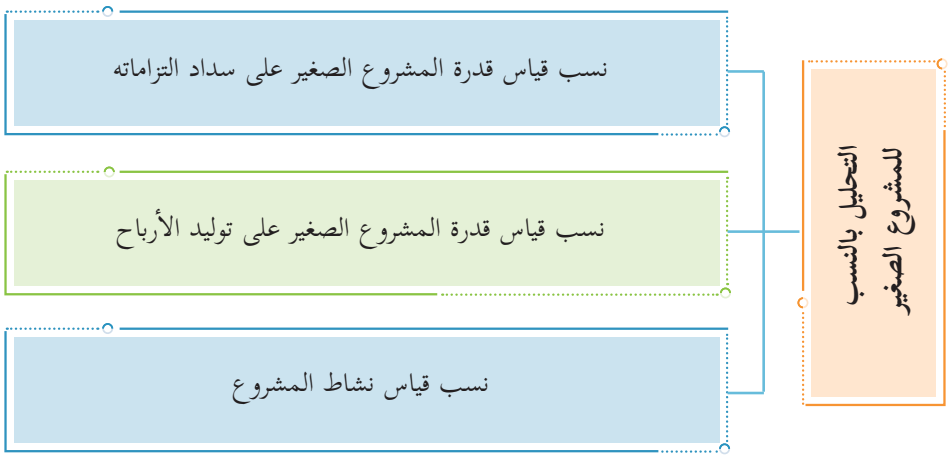
المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- أ- احسب نسبة مصاريف الدعاية والإعلان، إلى صافي مبيعات المكتب.
- ب- احسب نسبة إجمالي المصاريف التشغيلية للمكتب، إلى صافي المبيعات.

نلاحظ، عند استخراج نسبة أي بند من بنود قائمة الدخل للمشروع، نقوم بِنَسب هذا البند إلى صافي المبيعات، باعتباره من البنود الرئيسة، التي تصلح كأساس لقياس التوزيع النسبي لعناصر القائمة المالية، علماً بأنّ النسبة المُستخرجة بشكلها المُطلق، لا تعني لنا شيئاً بدون تفسير مدلولاتها.

ثالثاً: التحليل باستخدام النسب المالية (المعدلات) Ratio Analysis:

تُعد النسب المالية من أشهر أدوات التحليل المالي، التي تقوم على إيجاد علاقات كمية بين عناصر قائمة المركز المالي أو قائمة الدخل؛ إذ يمكن تقسيم النِسَب المالية التي تلزم المشروع الصغير إلى مجموعات، كما في الشكل الآتي:



شكل (1): النِسَب المالية.

وبما أن النسب المالية كثيرة، وكون المشروع صغيراً في حجمه، فقد تم تناول مجموعات منتقاة منها، كما يأتي:

1- **مجموعة نِسَب قياس قدرة المشروع الصغير على سداد الالتزامات المالية:**

تقيس هذه النِسَب، قدرة المشروع على سداد التزاماته المالية؛ سواءً على المدى القصير أو على المدى الطويل، ومن هذه النِسَب؛ نسبة التداول، ونسبة السيولة السريعة، وصافي رأس المال العامل؛ لقياس قدرة المشروع على سداد التزاماته على المدى القصير، في حين أنّ نسبة الالتزامات إلى حقوق المُلكيّة، تُعد من النسب التي تقيس قدرة المشروع على سداد التزاماته المالية طويلة الأجل.



مثال (2): فيما يأتي قائمة المركز المالي لمشروع خَضار لهندسة الحدائق، كما هو في 2018/12/31م:

المركز المالي مشروع خَضار لهندسة الحدائق كما هو في تاريخ 2018/12/31م					
الأصول	**جزئي**	**كلي**	**الالتزامات وحقوق المُلكيّة**	**جزئي**	**كلي**
الأصول المتداولة:			الالتزامات:		
نقدية	11000		ذمم دائنة	5000	
ذمم مدينة	10000		قرض قصير الأجل	8000	
بضاعة (أشتال) 12/31	5000		قرض طويل الأجل	18000	
مجموع الأصول المتداولة:		26000	مجموع الالتزامات		31000
الأصول الثابتة:			حقوق المُلكيّة:		
عُدد وآلات (صافي)	10000		رأس المال	30000	
أراضٍ	15000		الأرباح المحتجزة	10000	
إنشاءات	20000				
مجموع الأصول الثابتة:		45000	مجموع حقوق المُلكيّة:		40000
إجمالي الأصول		71000	إجمالي الالتزامات وحقوق المُلكيّة		71000

علماً بأنّ نسبة التداول حسب معيار الصناعة، تبلغ (1.4) مرة، وأن نسبة السيولة السريعة، حسب معيار الصناعة، تبلغ (1) مرة، **والمطلوب: جِد كلاً مما يأتي:**

أ. نسبة التداول. ب. نسبة السيولة السريعة. ج. صافي رأس المال العامل.

د. نسبة الالتزامات إلى حقوق المُلكيّة. هـ. فَسِّر النتائج التي توصلت إليها عن الأداء المالي لعمل المشروع.

الحل: أ- إيجاد نسبة التداول:

نسبة التداول = مجموع الأصول المتداولة ÷ مجموع الالتزامات المتداولة

= 26000 ÷ 13000 = 2 مرة؛ أي أن الأصول المتداولة تستطيع تغطية الالتزامات المتداولة للمشروع بـ 2 مرة؛ ما يدلّل على القدرة العالية للمشروع على سداد التزاماته قصيرة الأجل، مقارنة مع معيار الصناعة، والبالغ 1.4 مرة، وعلى أنّ المشروع لا يواجه صعوبات مالية؛ ما يعزّز من ثقة الدائنين به، لا سيما في الأجل القصير، وخاصّة عند سعيه للحصول على قروض إضافية عند حاجته لذلك مُستقبلاً.

أتعلم: تُسمّى عدم قدرة المشروع على سداد التزاماته قصيرة الأجل، العُسر المالي الفني.

ب- إيجاد نسبة السيولة السريعة:

نسبة السيولة السريعة = الموجودات المتداولة – (المخزون + المصاريف المدفوعة مقدماً) ÷ الالتزامات المتداولة.

= (26000 - 5000) ÷ 13000

= 1.615 مرة؛ بمعنى أنّ قدرة المشروع على سداد التزاماته قصيرة الأجل، من خلال أصوله سريعة التحويل إلى نقدية، أيضاً قوية، مقارنة بمعيار الصناعة والبالغ (1) مرة.

ج- إيجاد صافي رأس المال العامل:

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الالتزامات المتداولة.

= 26000 – 13000 = 13000 دينار؛ بمعنى أنّ لدى المشروع قدرة على سداد التزاماته قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها، كما يساعده ذلك في اقتناص الفرص، بما يُسهِم في تحقيق وُفورات اقتصادية للمشروع.



هل تعلم: أنه إذا كان من المهم للمشروع الحصول على تمويل لأنشطته، فإنه من الأهم توظيف هذا المال في الوجه الصحيح؟

د- إيجاد نسبة الالتزامات إلى حقوق المُلكيّة:

الالتزامات إلى حقوق المُلكيّة = مجموع الالتزامات ÷ حقوق المُلكيّة.

= 31000 ÷ 40000 = 0.775 ؛ وهي نسبة مرتفعة؛ بمعنى أنّ المشروع يعتمد بنسبة كبيرة على مال الآخرين في تمويل نشاطاته، وبالذات عبر الاقتراض والبالغ (26000) دينار، من أصل (31000) دينار مجموع الالتزامات، وهذا يستدعي إعادة النظر في هيكلية تمويل المشروع نشاطاته.



تنبيه!!!: كلما انخفضت نسبة الالتزامات إلى حقوق المُلكيّة، أعطى ذلك حماية أفضل للدائنين، وقدره كافية للمشروع على الاقتراض.

2- مجموعة نِسَب قياس قدرة المشروع الصغير على توليد الأرباح:

تُسمّى مجموعة نِسَب الربحية، حيث تعكس الأداء التشغيلي للمشروع والمخاطر المُرافقة لذلك، وتقيس قدرة المشروع على تحقيق أرباح؛ سواءً من خلال نشاط المبيعات أم من رأس المال المستثمر به.



مثال (3): فيما يأتي بيانات مستخرجة من قائمتي الدخل والمركز المالي، لمشروع الصياد للاستزراع السَّمَكي، لعام 2016م: إجمالي المبيعات (44000) دينار، مردودات المبيعات (2500) دينار، صافي الربح بعد الضريبة (33600) دينار، ومتوسط حقوق المُلكيَّة بلغ (25000) دينار.

المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

- أ- احسب هامش صافي ربح المشروع.
- ب- معدل العائد على حقوق المُلكيَّة في المشروع.
- ج. فَسِّر ما توصلت إليه من نتائج، علماً بأن الربح المستهدف لمشروع الصياد 75%، ومعدل العائد المطلوب من المُلاَّك 115%.

الحل:

أ- إيجاد نسبة هامش صافي الربح:

نسبة هامش الربح = صافي الربح بعد الضريبة ÷ صافي المبيعات .

= 33600 ÷ 41500 = 80.96%؛ بمعنى أنّ كل دينار من المبيعات أسهم في تحقيق 81% تقريباً من الأرباح، بعد تغطية تكاليف المبيعات من المصاريف العمومية والإدارية والبيعية، وهذا يعني تحقيق المشروع هامش ربح زيادة عن المستهدف بنسبة 5.96%.

ب- إيجاد معدل العائد على حقوق المُلكيَّة:

= (صافي الربح بعد الضريبة ÷ متوسط حقوق المُلكيَّة) × 100%

= (25000 ÷ 33600) × 100% = 134.4%.

بمعنى أن العائد الذي حققه المُلاَّك على استثمارات أموالهم في هذا المشروع عن كل دينار 1.344؛ أي بزيادة قدرها 0.344 عن كلّ دينارٍ مستثمر من قبلهم؛ ما يعني تحقيق معدل عائد أعلى من المعدل المستهدف بمقدار 19.44%، وهذا يشجع المُلاَّك على استمرارية استثماراتهم فيه، وعدم تحويل أموالهم إلى استثمارات أخرى.

متوسط حقوق المُلكيّة = (حقوق المُلكيّة في بداية الفترة المالية + حقوق المُلكيّة في نهاية الفترة المالية) ÷ 2



3- مجموعة نَسِب قياس النشاط في المشروع الصغير:

هي نِسب تُسمّى معدلات الدوران؛ إذ تقيس مدى كفاءة المشروع في استخدام موارده المُتاحة لتوليد مبيعات، وبالتالي تحقيق الأرباح، ومن هذه النسب: معدل دوران الذمم المدينة، ومعدل دوران المخزون في المشروع.

نشاط (4): نِسب النشاط: فيما يأتي بيانات مالية مستخرجة من القوائم المالية لمشروع الصراط التجاري للأجهزة الكهربائية، لعام 2018م:

البيـــان	المبلغ بالدينار
صافي المبيعات الآجلة.	25000
ذمم مدينة في 2018/1/1م.	6400
المخزون في 2018/1/1م.	50000
المخزون في 2018/12/31م.	15000
ذمم مدينة في 2018/12/31م.	4400
تكلفة المبيعات.	45000
الذمم الدائنة.	8000
معدل دوران المخزون (معيار الصناعة).	0.8 مرة
معدل دوران الذمم المدينة (معيار الصناعة).	3.5 مرة
فترة التحصيل في المشروع.	3 شهور
فترة الائتمان للمشروع.	30 يوماً

المطلوب: احسب كلاً مما يأتي:

أ- متوسط الذمم المدينة.

ب- معدل دوران الذمم المدينة.

ج- فترة التحصيل.

د- معدل دوران المخزون.

نستنتج مما سبق، أنّ متوسط الذمم المدينة يساوي (5400) دينار، وأنّ معدل دوران الذمم المدينة يبلغ (4.6) مرة، فالمعدل المرتفع يعني زيادة كفاءة المشروع في تحصيل ديونه، بسبب حُسن انتقاء الزبائن أو التشدد في تحصيل الائتمان وبالتالي عدم ضياع الفرص البديلة المُتاحة أمامه؛ لأنه لم يُجَمِّد هذا المال في مبيعات آجلة بطيئة الحركة؛ ما ينعكس إيجاباً على السيولة في المشروع، وبالتالي تقلّ حاجته للاقتراض.

أما متوسط فترة التحصيل، فتقدر بـ (78.26) يوماً؛ بمعنى أن متوسط عدد الأيام التي تمضي بين منح المشروع الائتمان لزبائنه، وتحصيل قيمته نقداً، تبلغ تقريباً 78 يوماً، وهو أقل من فترة

تنبيه!!!: عند حساب متوسط فترة التحصيل، تُعدّ السنة سنةً تجاريةً عادةً.

التّحصيل في المشروع، والبالغة (90) يوماً؛ ما يعطي دلالات على كفاءة إدارة التحصيل في المشروع، وبالتالي عدم تجميد المال في الذمم المدينة.

كما نلاحظ، أنّ معدل دوران المخزون السلعي بلغ (1.38) مرة؛ بمعنى أنّ قدرة الدينار المُستثمر في المخزون السلعي من الأجهزة الكهربائية مرتفع، مقارنة بمعيار الصناعة على توليد المبيعات، وأن سياسة البيع والشراء والتسويق في المشروع فاعلة، مقارنة بالمشروعات الأخرى العاملة في الصناعة نفسها ، حيث بلغ معدل دوران المخزون حسب معيار الصناعة (0.8) مرة، علماً أن ارتفاع معدل دوران المخزون السلعي، يعطي مؤشراً على احتفاظ المشروع بالحجم الاقتصادي الأمثل للمخزون.

أتعلم: القوانين المتعلقة بقياس نسب النشاط، هي:

- متوسط الذمم المدينة = (الذمم المدينة أول الفترة + الذمم المدينة آخر الفترة) ÷ 2.
- معدل دوران الذمم المدينة = صافي المبيعات الآجلة ÷ متوسط الذمم المدينة.
- فترة التحصيل= 360 ÷ معدل دوران الذمم المدينة.
- معدل دوران المخزون السلعي= تكلفة البضاعة المَبيعة ÷ متوسط المخزون.
- متوسط المخزون = (مخزون أول الفترة + مخزون آخر الفترة) ÷ 2.

أسئلة الدرس

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ مما يأتي:**

1- كم يبلغ صافي المبيعات لمشروع النور للأدوات الصحية من صفقة بيع بعض الأجهزة الكهربائية، إذا بلغ هامش صافي الربح فيه 11.83%، وصافي الربح بعد الضريبة 142 ديناراً؟

أ- 2100 دينار. ب- 142 ديناراً. ج- 1200 دينار. د- 1420 دينار.

2- كم يبلغ حجم الالتزامات المتداولة، إذا تم حساب نسبة التداول فكانت (2) مرة، وصافي رأس المال العامل 542.5 دينار؟

أ- 2170 ديناراً. ب- 7210 دنانير. ج- 542.5 دينار. د- 1085 ديناراً.

3- ما أداة التحليل التي تَتّبع سلوك بند معين من بنود القوائم المالية عبر الزمن؟

أ- التحليل الرأسي. ب- التحليل الأفقي. ج- التحليل بالنسب. د- تحليل التعادل.

4- ما النسبة التي تقيس مدى كفاءة المشروع في استخدام موارده المتاحة في توليد مبيعات؟

أ- نسبة السيولة السريعة. ب- معدل دوران الذمم المدينة.

ج- معدل العائد على حقوق المُلكيّة. د- نسبة التداول.

س2: **ماذا نقصد بكلٍّ مما يأتي:** أ- التحليل المالي؟ ب- العُسر المالي الفني؟ ج- السيولة؟

س3: ماذا يستفيد كلُّ طرفٍ من الأطراف الآتية، من تحليل أداء المشروع:

أ- المورِّدون؟ ب- المُلّاك؟

س4: بيِّن العلاقة بين نِسَب السيولة ونِسَب الربحية في المشروع.

س5: **علل لكلٍّ مما يأتي:**

أ- التعرف إلى أداء المشروع الصغير، يتطلب تحليلاً لقوائمه المالية.

ب- لا يُعدّ الربح كقيمة مُطلقة، مؤشّراً على تَحسُّن أداء المشروع.

س6: إذا علمتَ أنّ صافي الدخل في عام 2017م، لإحدى معاصر الزيتون في بلدة بتير (12000) دينار، في حين بلغ صافي دخلها في عام 2018م، (16700) دينار، **والمطلوب:** احسب كلاً ممّا يأتي:

أ- التَغيُّر المُطلق.

ب- التَغيُّر النسبي.

ج- على فرض أنّ التَغيُّر المُطلق لصافي الدخل بين عام 2018م وعام 2019م، بلغ (6000) دينار، فكم يبلغ صافي الدخل في عام 2019م؟

س7: استُخرِجت البيانات الآتية من قوائم مشروع النهضة لتجارة المعدات الرياضية، في 2017/12/31م: النقدية 4000 دينار، متوسط الذمم المدينة 5000 دينار، مخزون آخر المدة 18000 دينار، الآلات 7000 دينار، المبيعات 80000 دينار؛ منها 70% مبيعات آجلة، المشتريات 50000 دينار؛ منها 60% مشتريات آجلة، بضاعة أول المدة 8000 دينار، تكلفة المبيعات 40000 دينار، **والمطلوب: احسب كلاً مما يأتي:**

أ- معدل دوران المخزون. ب- معدل دوران الذمم المدينة. ج- فترة التحصيل.

أسئلة الوحدة

س1: **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍّ مما يأتي:**

1ـ ماذا يُسمّى التحليل الذي يخدم في دراسة درجة استقرار أو تذبذب بند مالي معين حسب الزمن؟

أ- المالي. ب- الأفقي. ج- العامودي. د- الزمني.

2ـ ماذا يُطلق على نسبة قيمة التَغيُّر في بند المبيعات لسنةٍ معينة، إلى قيمة بند المبيعات في السنة السابقة؟

أ- التَغيُّر النسبي. ب- الرقم القياسي للأسعار.

ج ـ الرقم القياسي للمبيعات. د- التَغيُّر المُطلق.

3ـ ما النسبة التي تقيس صافي الربح المُحقّق على كل دينار من مبيعات المشروع؟

أ- هامش صافي الربح. ب- معدل العائد على حقوق المُلكيّة.

ج- إجمالي الالتزامات إلى الأصول. د- معدل دوران المخزون السلعي.

4ـ ما النسبة التي تعطينا مدى ملاءمة حجم الأرباح مع حجم استثمار المُلّاك في المشروع؟

أ- هامش صافي الربح. ب- إجمالي الالتزامات إلى الأصول.

ج- نسبة السيولة السريعة. د- معدل العائد على حقوق المُلكيّة.

5ـ ما الذي يُعدّ من المعايير النوعية التي تُستخدَم لتقييم الرقابة على الأداء؟

أ- عدد طلبيات البيع. ب- درجة رضا الزبائن.

ج- عدد الوجبات في الشهر. د- نسبة الربحية.

6ـ ما المؤشّر الذي ينتمي إلى مجال العمليات الداخلية، ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن؟

أ- شكاوى المتعاملين. ب- ولاء العاملين ورضاهم.

ج- التسليم في الوقت المحدد. د- نسبة الربح من المبيعات.

7ـ ما المجال في بطاقة قياس الأداء المتوازن، الذي يحافظ على قدرة المشروع على التغيير والتطوير؟

أ- العمليات الداخلية. ب ـ المالي. ج- الزبائن. د- التَّعَلُّم والنمو.

س2: يبين الجدول الآتي مجموعة من الحالات التي حدثت في مطعم القدس السياحي، وفي المقابل مؤشرات التحليل الدالة عليها، **والمطلوب:** حدّد المؤشّر أو المؤشرات الدالة على كل حالة من الحالات الواردة؛ بوضع رقم الحالة في المكان المخصص للإجابة:

	الحالات الحادثة في المطعم	الإجابة (بدلالة رقم الحالة)	مؤشرات التحليل
1	هبوط مستوى النقدية في المطعم.		انخفاض ثقة الآخرين بالمطعم.
			الموردون يسيلون أورق الدفع الآتية من المطعم عبر المصارف.
2	ارتفاع رصيد الذمم المدينة في المطعم.		سوء في إدارة التدفّقات النقدية في المطعم.
			تراخي إدارة المطعم في تحصيل ديونه.
3	انخفاض معدل الدوران على المُرطبات في المطعم.		انخفاض المبيعات النقدية في المطعم.
			مدة التحصيل في المطعم طويلة المدى.
4	زيادة حجم التزامات المطعم، تجاه مورّدي الدجاج.		تساهل إدارة مبيعات المطعم، في سياسة البيع الآجل.
			تساهل إدارة المطعم في منح الائتمان للزبائن، وتراخيها في تحصيل ما له من ديون.
5	ازدياد رصيد الكمبيالات الصادرة عن المطعم.		مرور المطعم في حالة نموّ وتوسع.
			وجود بضاعة فاسدة في المطعم.
			زيادة اعتماد المطعم على الدائنين في تمويل أنشطته.

س3: الجدول الآتي يتضمن النِسَب المالية الآتية لأحد مشاريع البيع بالتجزئة ومعدلات الصناعة:

البيان	نسبة المشروع	معدل الصناعة
- نسبة التداول.	4.5 مرة	4 مرات
- نسبة السيولة.	2 مرة	3.1 مرة
- دوران المخزون.	6 مرات	10.4 مرة
- مدة البيع.	31 يوم	40 يوم
- مدة التحصيل.	37 يوم	52 يوم

والمطلوب: أ- تقييم الملاءة المالية للمشروع في الأجل القصير، في ضوء المعطيات السابقة.

ب- تقييم كفاءة المشروع في التحصيل.

ج- تقييم كفاءة المشروع في إدارة المخزون.

س4: البيانات المالية الآتية مُستخرجة من سجلات مشروع وطن للمنسوجات، في بيت جالا:

الالتزامات المتداولة 3000 دينار، معدل دوران المخزون (10) مرات، متوسط المبيعات اليومية (27.8) دينار، صافي رأس المال العامل (صفر)، الالتزامات طويلة الأجل 600 دينار، حق المُلكيّة (44000) دينار، دوران الذمم المدينة (8) مرات، المخزون في نهاية الفترة (1000) دينار، **والمطلوب: احسب كلاً مما يأتي:**

أ- نَسَب السيولة في المشروع.

ب- الفترة الزمنية بالأيام، والتي تبقى فيها المبيعات الآجلة دون تحصيل.

ج- نسبة الالتزامات إلى حقوق المُلكيّة.

س5: إذا علمت أنّ البيانات المالية الآتية، مُستخرَجة من السجلات المالية لإحدى مشاغل الخزف والزجاج في مدينة خليل الرحمن:

البيان	2015م	2016م
النقدية	500	500
المدينون	600	300
المخزون	1500	1000
صافي الأصول الثابتة	8400	8200
إجمالي الأصول	11000	10000

المطلوب: إجراء التحليل الأفقي والعامودي، مُفسِّراً النتائج التي توصلت إليها.

س6: **علّل:** حاجة المشروعات إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

س7: قارن بين المعايير الكمية والمعايير النوعية، من حيث:

- المفهوم. - عملية القياس. - الأمثلة.

المشروع الطلابي:

ارجع إلى ميزانيات وقوائم مالية لمشاريع وشركات فلسطينية، ثم قُم بإجراء عمليات التحليل بالنسب المالية، والحُكم على أدائها.



أُقيّم ذاتي:

النّتاجاتُ	التّقييمُ		
	مرتفعٌ	متوسّطٌ	منخفضٌ
1- لديَّ القدرة على تشخيص مشاكل مشروع صغير.			
2- أُحسّن تحديد الهدف من الإجراء الرقابي على أنشطة المشروع.			
3- أَستطيع استخراج نسبة النمو في مبيعات المشروع.			
4- أُرتب خطوات عملية التقييم والرقابة على أداء المشروع.			
5- أَستطيع الحكم على تحقيق الهدف الاستراتيجي للمشروع.			
6- أَستطيع تصنيف أنواع معايير قياس أداء المشروع.			
7- أَستطيع التمييز بين المعايير المالية لأداء المشروع.			
8- أَستطيع الحكم على نوع مقياس الأداء.			
9- أَستطيع قياس حجم الانحراف ودلالته في أداء المشروع.			
10- أُحدّد الأسباب المحتملة للانحراف في أداء المشروع.			
11- أقترح إجراءات تصحيحية للانحرافات في أداء المشروع.			
12- أُدرك الترابط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.			
13- أُصنّف أهداف المشروع بناءً على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.			
14- أُتقن تحليل أداء مشروع صغير؛ بناءً على بطاقة الأداء المتوازن.			
15- أُلمّ بأهداف عملية التحليل المالي لأداء المشروع.			
16- أُرتب خطوات التحليل المالي، ترتيباً منطقياً.			
17- أُميّز بين أسلوب التحليل الأفقي والتحليل العامودي للقوائم المالية.			
18- أُتقن حساب النسب المالية المتعلقة بقدرة المشروع على سداد التزاماته المالية.			
19- أُتقن حساب النسب المالية المتعلقة بقدرة المشروع على توليد الرّبح.			
20- أُتقن حساب نسب النشاط في المشروع الصغير.			

المراجع:

1. محمود محمد السيد، تحية محمد حسني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مطابع الدار الهندسية، 2002م.
2. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012م.
3. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2015م.
4. طارق سويدان، محمد العدلوني، مبادئ الإبداع، الكويت: شركة الإبداع الخليجي، ط2، 2002م.
5. جورج مانو، روبرت نيلسون، جون ثيونغو، كلاوس هافتندرون، دليل تعرف إلى عالم الأعمال (KAB)، النسخة العربية، منظمة العمل الدولية، 2016م.
6. نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، عمّان: دار مجلاوي للنشر والتوزيع، 1991م.
7. جمال محمود خلف، يحيى محمد الزهراني، مهارات التفكير الإبداعي، عند القائد التربوي المعاصر، عمان: زمزم للطباعة والنشر، 2012م.
8. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2004م.
9. تفيدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الاسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002م.
10. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان: دار حامد للطباعة والنشر، ط2، 2010م.
11. عبد عبد الله حمايل، القيادات التربوية، ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، رام الله: جامعة القدس المفتوحة (عمادة البحث العلمي)، 2012م.
12. عايدة نخلة، ألفيا حسين، السلوك التنظيمي (النظرية والتطبيق)، القاهرة: جامعة عين شمس (مركز التعليم المفتوح)، 2000م.
13. سكوت بيركان، ترجمة: حلا قش قش، فن إدارة المشروع، سوريا: شعاع للنشر والتوزيع، 2008م.
14. أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1991م.
15. زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر، 2001م.
16. طاهر الغالبي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار زهران للنشر، 2007م.
17. زاهد ديري، الرقابة الإدارية، عمان: دار المَسيّرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011م.
18. وائل إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر ، 2009م.
19. منير محمد وإسماعيل إسماعيل، التحليل المالي مدخل لصناعة القرار، عمان: دار وائل للنشر، 2008م.
20. أسعد العلي، الإدارة المالية، عمان: دار وائل للنشر، ط (4)، 2015م.
21. عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، عمان: دار صفاء للنشر، ط 2، 2006م.
22. عدنان النعيمي وارشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط (4)، 2008م.
23. سامح عامر، إدارة الأداء، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011م.
24. عمر عقيلي، إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة،عمان: دار وائل للنشر، 2018م.
25. مهدي زويلف وعلي العلاونة، إدارة الشراء والتخزين مدخل كمي، عمان: دار أجنادين ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2008م.

لجنة المناهج الوزارية:

د. صبري صيدم
د. بصري صالح
م. فواز مجاهد
أ. ثروت زيد
أ. عزام أبو بكر
أ. عبد الحكيم أبو جاموس
د. شهناز الفار
د. سمية نخالة
م. جهاد دريدي

اللجنة الوطنية لمنهاج المشاريع الصغيرة للصف الثاني عشر:

د. إسلام عبد الجواد
م. أحمد سمحان
د. يوسف أبو فارة
م. أبان البرغوثي
د. شاكر شلالفة
أ. تغريد نجاجرة

أسماء المشاركين في ورشة عمل كتاب المشاريع الصغيرة، للصف الثاني عشر، فرع الريادة والأعمال:

د. شاكر الشلالفة
فاروق عرار
زياد غانم
ظافر أسعد
مثقال عازم
آية صلاح
ميساء عساف
أفنان السرابي
إياد أبو الوفا
محمد العامودي
غلاب الخطيب
رندة الطويل
تغريد نجاجرة
رئيف نصار
ماجد حجه
محمد ريحان
ميساء حمدان
عبير زكارنة
تغريد نجار
عليان المملوك
غربة أبو عمرو
أسعد حبايب
غالب غانم
بسام صفا
نائل عبد الباقي
أماني أبو عصب
ابتسام أبو خلف
لوزانا كركي
رانية قمصية
فاطمة خلف
علاء الكاظمي