اختبار دولي رقم E 20-707

Certified Business PROFESSIONAL

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إدارة الاعمال

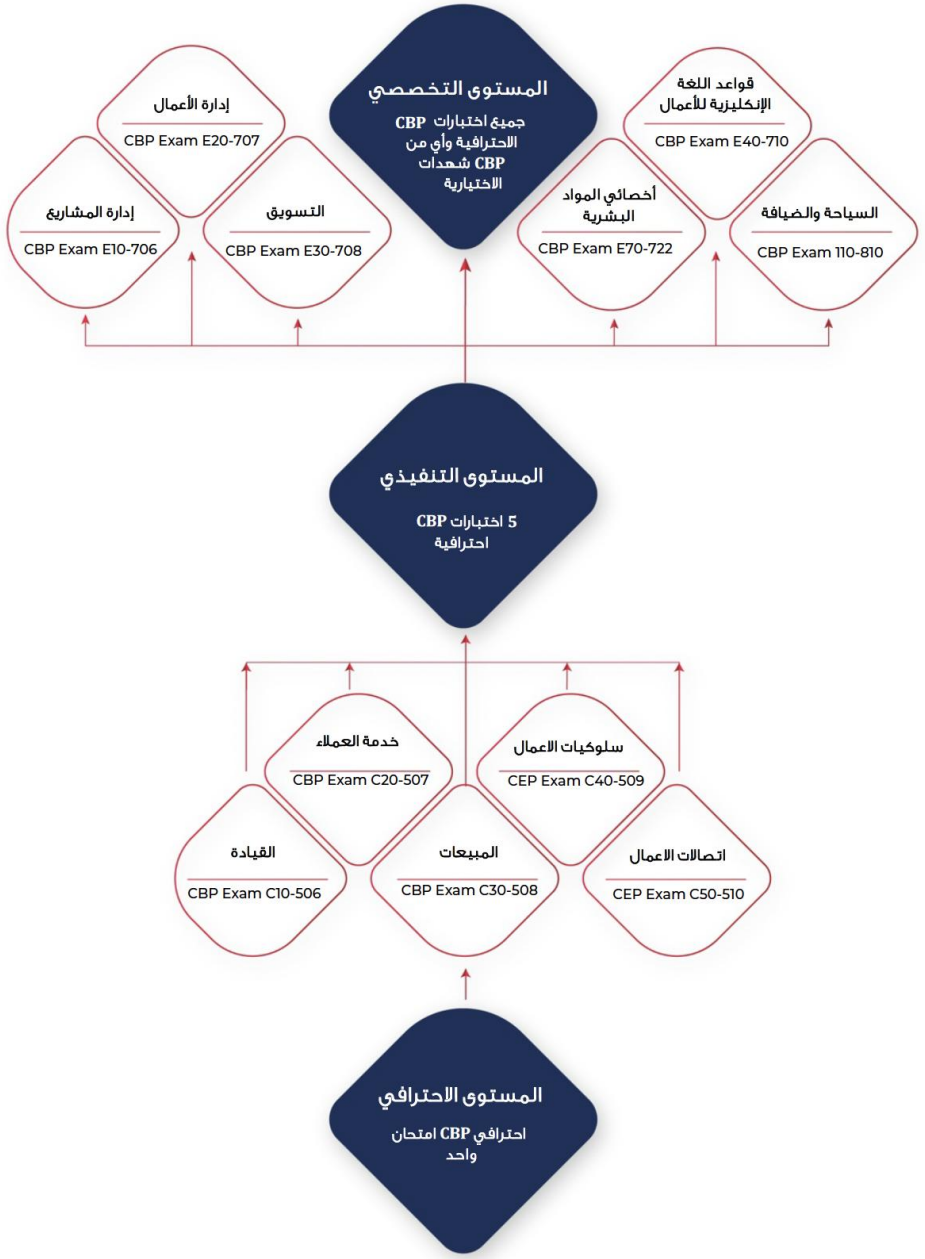
اختبار دولي رقم E 20-707

Certified Business PROFESSIONAL

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

• شهادة ومسارات CBP

فيما يلي شهادات CBP التي يمكنك الحصول عليها:
استخدم المسارات المحدثة في الملف المرفق



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

CBP™ Business Management

EXAM E 20-707

نشاط تعريف المتدربين

- الاسم
- الخبرات العملية
- لمحة عنك
- لمحة عن خلفيتك التعليمية
- توقعاتك من هذه الدورة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

- التجهيزات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة الأولى: مقدمة إلى الإدارة

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تحديد هدف الإدارة
- مناقشة دور الإدارة
- تحديد مختلف أنماط الإدارة
- مناقشة العوامل المؤثرة في بيئة الأعمال
- شرح القوانين التي تؤثر في بيئة الأعمال

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما هي الإدارة؟

الهدف الأول: حدد هدف الإدارة

- المنتج او الخدمة
- أصحاب العلاقة
- البيئة الداخلية والبيئة الخارجية
- العمليات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

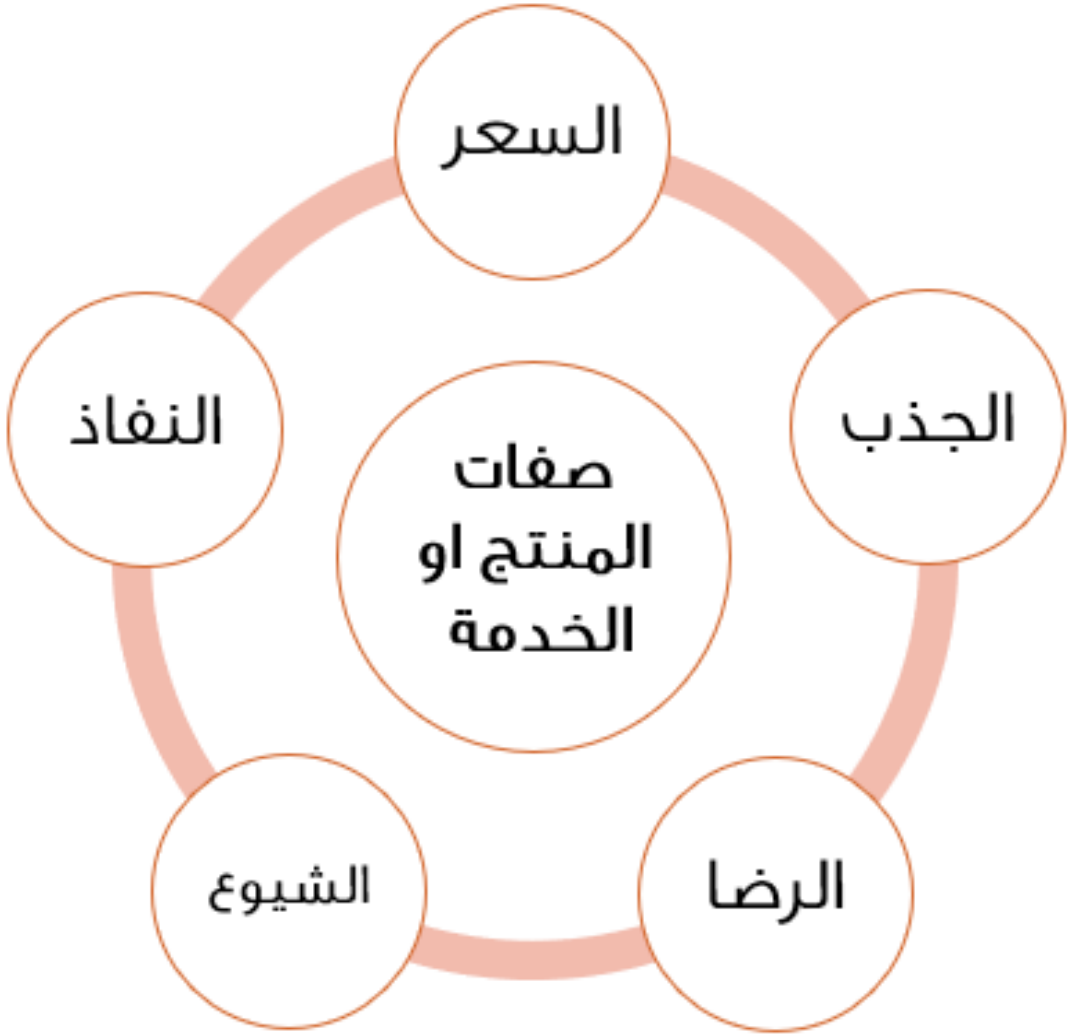
تعريف

" الإدارة "

يمكن تعريف الإدارة بأنها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها وضبطها وبالتالي استعمالها بغية الحصول على نتائج مرجوة. وسواء كان هدف المؤسسة انتاج سلع او تقديم خدمات ينبغي تصنيع منتجات أو تقديم خدمات بنوعية متميزة في أوقات دقيقة وبأقل كلفة ممكنة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تعريف

"المعنيين " أصحاب العلاقة

أصحاب العلاقة" هنا الموظفين، والمدراء، ومجلس الإدارة، والموردين، والزبائن، الوكلاء ، الشركاء

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

- البنية التنظيمية
- بيان المهمة
- سياسات الشركة
- ثقافة العمل
- المناخ التنظيمي
- الفلسفات الإدارية.
- أنماط القيادة
- أخلاقيات العمل

البيئة الداخلية: تتألف البيئة الداخلية للمؤسسة من عناصر ضمن المؤسسة كالموظفين والإدارة ومجلس الإدارة والموردين والزبائن والدائنين، وتأثيرهم على ثقافة المؤسسة وبالتالي على سلوك الموظفين.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

العمليات

تشمل العمليات الموارد، والمعدات، والأساليب التي بواسطتها تُنجز الأعمال.
تحتاج العمليات إلى التطوير، كما يتعين اختبارها ونقلها إلى الآخرين ومراجعتها وتحسينها باستمرار. لماذا باستمرار؟ لأن الأشخاص يتغيرون والبيئة تتغير، لذا ولكي نستطيع تحقيق غايات العمل التي تبرزها أي خطة عمل، ينبغي تغيير الإجراءات وإلا لن تتحقق النتائج المرجوة.

تعريف

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مكونات البيئة الخارجية

1. المنافسة
2. البيئة السياسية والقانونية
3. البيئة الاقتصادية
4. الاجتماعية والثقافية
5. التكنولوجية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما هو دور الإدارة؟

الهدف الثاني: ناقس دور الإدارة

- تحفيز
  تجهيز
- تقنية
  ادوات
- دعم
  تواصل

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

عند تولي الوظيفة الإدارية والبدء بالمشروع، يحتاج المدير إلى القيام بالأمرين التاليين:

1. **التحفيز**– من مهام المدير أن يكون قادرا على تحفيز العاملين وضمان فهم المنافع والمزايا المتحققة للعاملين جراء تحقيق الأهداف المنشودة
2. **التجهيز** – يعد التجهيز واحدة من مهام المدير لتنفيذ المهام الموكلة للعاملين ومن الأمور التي يجب تزويد العاملين بها كل من: –

أ. التقنية – أي كيف سأقوم بالعمل؟

ب. المعدات – ماذا سأستعمل لأنفذ هذا العمل؟

بعد تنفيذ وظيفتي المدير الأساسيتين تأتي وظائف الدعم وتتضمن :–

- تقديم الدعم
- التواصل

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

وسائل التواصل الاجتماعي

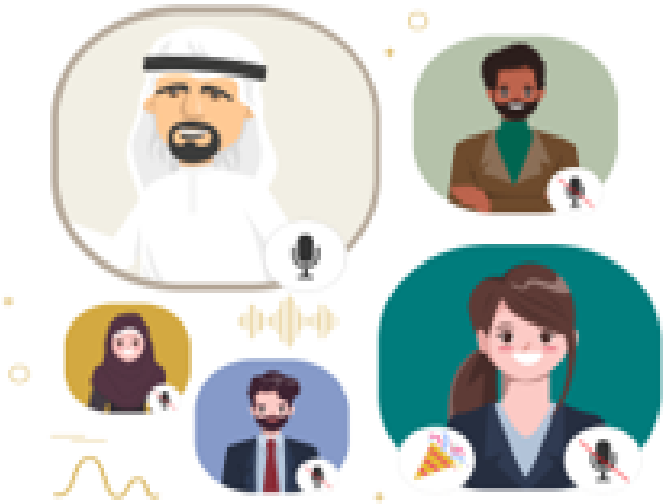
- الاجتماعات الدورية
- الاجتماعات الطارئة
- الرسائل الالكترونية
- لوحات الإعلانات
- وسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة
- الهاتف

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنماط الإدارة

الهدف الثالث: تحديد أنماط الإدارة المختلفة

- السلطوية
- الدكتاتورية
- الديمقراطية
- التفويضية



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنماط الإدارة

ليست معرفة الأنماط المختلفة للإدارة كافية، فالأهم من ذلك أن نعرف متى يكون تطبيقها مفيداً ومتى لا يكون، ومتى يكون تطبيق نمط معين أكثر فائدة من تطبيق الأنماط الأخرى.

تتأثر أنماط الإدارة عادةً بما يلي:

- مستوى خبرة المدير
- عدد الموظفين الذين يخضعون لإدارته
- كون المؤسسة تتوخى أو لا تتوخى الربح المادي
- التبعات السياسية لضعف الإدارة
- التبعة المالية لضعف الإدارة
- مصلحة المدراء في المؤسسة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

السلطوي يكون المدير ملتزماً صنع كل القرارات لصالح المؤسسة مركزاً على مصلحة الشركة العليا. تكون عملية صنع القرارات ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى اتخاذها محصورة بالإدارة دون سواها. ويتبع الموظفون تعليمات المدير ويركزون جهودهم على الأهداف ويتممون المهام كلها كما حددها المدير. وفقاً لهذا النمط، لا يناقش الموظفون المهام المناط بهم تنفيذها إذ قد يعتبر ذلك نوعاً من العصيان.

وعلى الرغم من أن هذا النمط قد لا يتيح بناء علاقات جيدة بين المدير والموظفين، إلا أنه يكون الأنسب لبعض العمليات والمشاريع الدقيقة حيث يتعين اتباع اتجاه واحد والحفاظ عليه وتفادي الانحراف عنه. وعلى الرغم صعوبة التواصل بين الموظفين والإدارة وقفاً لهذا النمط، إلا أنه يمنح الشركة الثقة بأن الإدارة تتمتع بالرؤية الواضحة وبالاستراتيجية والخطة المناسبتين للنجاح. يتناسب هذا النمط مع المشاريع القصيرة الأمد دون سواها إذ لا يكون التحفيز المستمر شرطاً لإتمام المهام.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الدكتاتوري يقوم المدير باتخاذ القرارات كلها الخاصة بالمؤسسة مع إشعار الموظفين أنّ هذه القرارات تصب في صالحهم وتخدم مستقبلهم. ويتميز هذا النمط عن النمط السلطوي أيضاً بكون القرارات تفسّر للموظفين عند اتخاذها. ومفتاح نجاح هذه المقاربة، هو الإيفاء بالوعود التي قُطعت للموظفين على سبيل التحفيز، وإلا خاب ظنّهم. لا تبالغ بالوعود وتتخلف عن تنفيذها أو لا تبالغ بالتوقعات وتتسبب للموظفين بأن يشهدوا على فشل الشركة أو على عدم قدرتك على تحقيقها. ولا يكون هذا النمط ناجحاً إلا إذا أثبتت الأعمال نمواً سريعاً وإلا أدى الأداء الضعيف إلى خيبة أمل الموظفين.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الـديمقراطي مشاركة الموظف في عملية صنع القرار ويعود الحكم فيها للأكثرية. تأخـــذ الإدارة فـــي الاعتبـــار نتـــائج التواصـــل والمعلومـات عنـد اتخـاذ القـرار النهـائي. الـنمط الـديمقراطي فعال ونـافع عنـد القيـام بتغييـرات صعبة لأن مشاركة الموظفين قـد تمنحـك فكـرة عـن مـدى فعاليـة التغييـر و/أو عـن مـدى نجـاح المـوظفين فـي إنفـاذه. ويتـيح هـذا الـنمط مـن الإدارة للمـــوظفين الشـــعور بـــأهميتهم فـــي المؤسســة وبـأنهم معنيـون بالعمليـات التـي يجـري تنفيـذها. ونظـراً إلـى مصـلحة المـوظفين في الأنشطة اليومية للشـركة، فهـم سـيفخرون بنوعية العمل الناتج عنها.

أنّ لهذا النمط وجهان سلبيان هما: السرعة والقرارات الخاطئة في بعض الأحيان. فالتواصل المسهب قبل اتخاذ القرارات قد يعرض ونظراً إلى أن الموظفين قد لا يسعون على الدوام إلى إحقاق مصلحة الشركة، فقد تصب بعض القرارات في مصلحة الموظفين أكثر منه في نجاح الشركة و/أو نموها بشكل عام. يمكن اعتماد نمط الإدارة هذا في المشاريع التي لا تطرح صعوبات كثيرة وحيث لا يكون للطريقة التي تم فيها إتمام المهام والعمليات تأثير كبير على نجاح الشركة بشكل عام.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

التفويضي يعتمد هذا النمط من الإدارة بشكل كبير على تفويض المهام وإتاحة المجال أمام الموظفين الآخرين لاتخاذ القرارات، وفي هذه الحالة، يتصرف المدير كقائد لا يعنى بالتفاصيل، ويقتصر الأمر على حد أدنى من التواصل كونه يعتبر أن الموظف المفوض له السلطة على كل شيء. تبرز فعالية هذا النمط في إتاحة المجال أمام الموظف لاستعمال مهاراته في الابتكار وصنع القرارات بهدف الإتيان بحلول فريدة لسير العمل.

السيئة الوحيدة لهذا النمط، فهي ضعف التواصل، بما أن ذلك قد يؤدي إلى ضعف تركيز الموظفين ورؤيتهم للغايات المرجوة. قد يكون اعتماد هذا النمط مفيداً عندما يكون المعنيون محترفين أو موظفين تعاقديين يحفزهم افتخارهم بأدائهم ومسيرتهم الشخصية وصورتهم في نظر الآخرين.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مقاربة الأنماط

تتذكر أن قراراتك لا تقتصر على كيفية العمل مع موظفيك، بل على كيفية التكيف مع التغييرات وتقويم العمليات. لذا فعندما تواجه مشكلة، لا تجزم فوراً أن الموظفين هم السبب أو تظن أن العمليات هي التي أحدثتها، فقد يكون أي منهما أو الاثنان معاً سبباً للمشكلة – ستفكر بهذه الطريقة إن كنت فعلاً مديراً يركز على الحلول المستديمة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

بيئة الاعمال

الهدف الرابع: مناقشـــة العوامل المؤثرة في بيئة الاعمال

أسئلة تساعد على التعرف ببيئة العمل

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

بيئة الاعمال

عليك طرح الأسئلة التالية لتفهم بيئة الاعمال

ما هو المنتج أو الخدمة الأساسية؟
من هم الزبائن وكيف يشترون؟
هل الشركة محلية أو إقليمية أو عالمية؟
ما هو نوع التكنولوجيا والتجهيزات والبرمجيات المعتمدة؟
هل تتجه الشركة إلى توظيف المزيد من الموظفين أو إلى التحجيم؟
من هم المنافسون؟
كيف تبدو الهيكل التنظيمي ؟
كيف يدفع للموظفين وكيف يتم تحفيزهم؟
ما هو حال المبيعات، وخدمة الزبائن، والحفاظ عليهم أو إحالتهم؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

القوانين التي تؤثر في بيئة عمل المؤسسة

الهدف الخامس: شرح القوانين التي تؤثر في بيئة العمل

- القانون الضريبي
- قانون التوظيف
- قانون التراخيص حسب النشاط
- قانون تقسيم المناطق
- قانون الترخيص التجاري
- قانون السلامة الصحية
- قانون الوقاية من الحرائق
- قانون مكافحة التمييز
- قانون مكافحة التحرش الجنسي
- قانون ترخيص المركبات التجارية
- قانون حماية المستهلك
- قانون حماية البيئة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة الثانية: المهارات الاحترافية للإدارة

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تطوير القيادة في الإدارة
- تطوير استراتيجيات صنع القرارات الفاعلة
- تعريف التواصل الاحترافي
- تطوير التواصل الفاعل لتحقيق أهداف الرؤية
- بناء الفرق وحثها على تحقيق الأهداف
- فهم أهمية التخطيط الاحترافي
- تطوير استراتيجيات إدارة الوقت

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مقارنة بين القيادة والإدارة

الهدف الأول: تطوير القيادة في الإدارة

مميزات الإدارة

مميزات القائد

تعريف المميزات الأساسية للقيادة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الإدارة	القيادة
تركز الإدارة على التحكم في الموارد	وتركز القيادة على تمكين الأشخاص
تركز الإدارة على الهيكل	القيادة تركز على الأشخاص
الإدارة تدير الأشخاص كموظفين	يرى القادة الأشخاص كجزء من الفريق
ليس كل المدراء يقودون	جميع القادة الفعالين يديرون
يركز المدراء على إنجاز مهمة محددة	يركز القادة على تحقيق الرؤية
المدراء لديهم منظور قصير المدى	القادة لديهم منظور طويل المدى
يقوم المدراء بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة	القادة يلهمون ويحفزون ويطلقون العنان لطاقة الفريق

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما هي الفوارق الأخرى بين المدراء والقادة؟

هل تعتقد أن المدراء كلهم قادة؟

هل تعتقد أن القادة جميعهم مدراء؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

طابق الخصائص التالية مع الوصف المناسب.

أ. الشجاعة	1. الرغبة في القيام بالأمور الصحيحة وإصدار أحكام عادلة
ب. الحسم	2. القدرة على قياس الوقائع، والحلول، والخيارات البديلة
ج. الاتكال على الذات	3. القدرة على اتخاذ قرارات فورية
د. القدرة على التحمل	4. الصدق والنزاهة
ه. الحماس	5. الثقة بتقديم أداء جيّد
و. المبادرة	6. القدرة على التعامل مع الآخرين بتعقل
ز. الاستقامة	7. اتخاذ الإجراءات في غياب الأوامر
ح. إصدار الأحكام	8. التمتع بقوة فكرية وجسدية
ط. الإنصاف	9. وضع مصلحة الغير قبل المصلحة الشخصية
ي. المعرفة	10. الهدوء والصرامة في مواجهة المصاعب
ك. الوفاء	11. معرفة وظيفتك، والأشخاص الذين تتعامل معهم، ونفسك
ل. البراعة	12. الولاء لفريق عملك وشركتك
م. التفكير في الآخرين	13. إظهار اهتمام صادق وشغف في العمل

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

صنع القرارات بفاعلية

الهدف الثاني: تطوير استراتيجيات فاعلة لصنع القرارات

- تحديد المشاكل وتحليلها
- إقرار المشاكل
- التنفيذ

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

صنع القرارات الفعالة

يتعيّن على القادة أن يتّخذوا القرارات بشكل يومي ردّاً على الفرص والمشاكل والتحديات. إنّ تطوير مهارات صنع القرارات بفعالية أمر أساسي بالنسبة إلى أيّ قائد ناجح. تعكس القرارات التي يصنعها القادة المنهجية التي يتبعونها في القيادة

وضع المعايير

المعايير هي العوامل أو الشروط التي يجب تلبيتها عبر قرار معيّن. توثّق المعايير النتائج المرجوّة من أي قرار. يتيح تحديد معايير القرارات الحصول على مقياس لتقييم مدى فعالية قرار معيّن

تصنيف المعايير

في أي قرار، لا بدّ من تلبية بعض الشروط (شروط ملحّة)، وشروط أخرى تكون مفيدة في حال تلبيتها، لكنها لا تكون ملّحة (شروط مرجوّة). يمكن تصنيف معايير القرار وفقاً لمقياس يتراوح بين درجة ١ ودرجة ٥،

تحليل المخاطر – ما مدى خطورة القرار؟

الخطر وارد في معظم القرارات التي نتّخذها. لذلك نُقدم على تحليل المخاطر يومياً؛ بدءاً من تناول الطعام وصولاً إلى التجول في الشوارع، نتعلّم التعايش مع المخاطر عبر أخذ احتمال وقوع أحداث معيّنة في الاعتبار.

عوامل الكلفة – ما هي كلفة تنفيذ القرار؟

لكلّ قرار تكاليف تترتب عليه، تكون ملموسة وغير ملموسة. يمكن اعتبار الكلفة الاقتصادية كلفة ملموسة، في حين قد تبرز عوامل نفسية يمكن اعتبارها غير ملموسة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

القرار	المعيار A	المعيار B	المعيار C	المجموع
القرار 1	5✓	0	1✓	6
القرار 2	0	3✓	1✓	4
القرار 3	5✓	3✓	0	8

٥ – الرغبة العالية – يجب استيفاء المعايير الحاسمة
١ – انخفاض الرغبة – يجب استيفاء المعايير غير الحرجة وغير الأساسية

1. ما هي درجة تصنيف معيار كل قرار؟

_____

2. أي قرار يحصل على أعلى درجة تصنيف؟

_____

3. أي قرار يتمتع بالتصنيف الأدنى؟

_____

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

عوامل التكلفة

القرار	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	المجموع
القرار 1	4✓	3	1✓	0✓	8
القرار 2	1	2✓	4✓	0✓	7
القرار 3	5✓	5✓	1	0	11

5 – كلفة عالية 1– كلفة متدنية

1. ما هي كلفة كل قرار؟

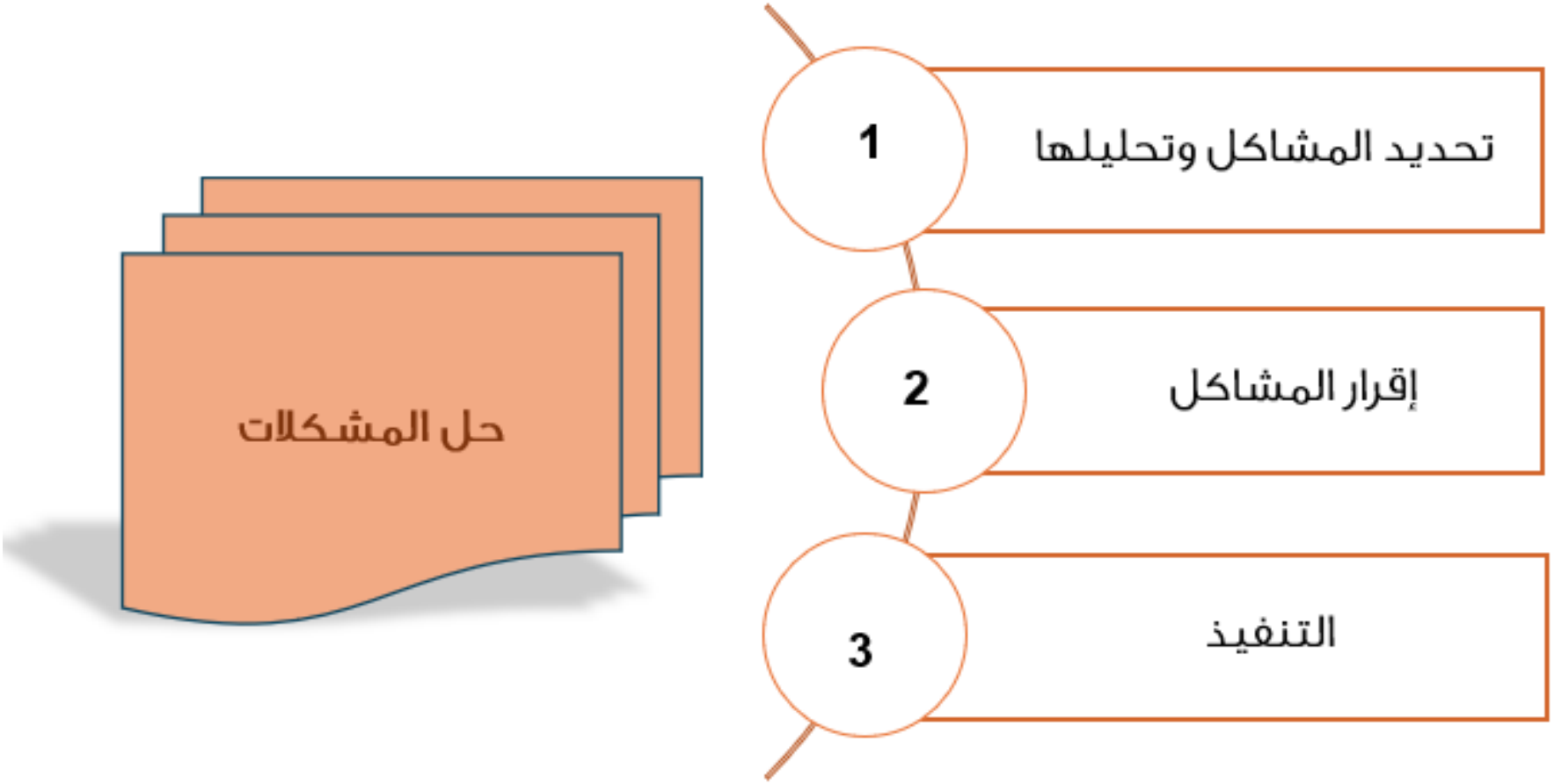
_____

2. ما هو القرار الأعلى كلفة؟

_____

3. ما هو القرار الأقل كلفة؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



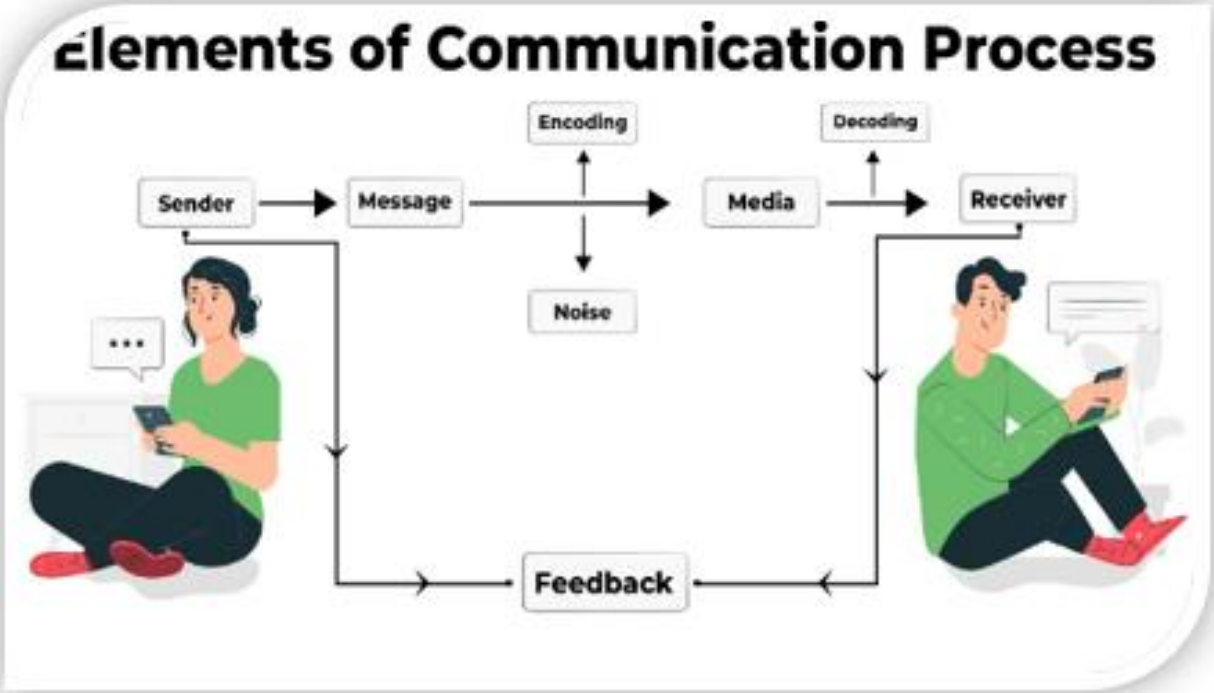
حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

التواصل الاحترافي

الهدف الثالث: تعريف التواصل الاحترافي

- نموذج التواصل الاحترافي
- عوائق التواصل
- تخطي العوائق
- التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



العناصر الأساسية الأربعة لعملية التواصل

١. مرسل/واضع الرموز
٢. متلقٍّ/ قارئ الرموز
٣. الرسالة
٤. قناة تواصل

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

المرسل

هو الشخص (الأشخاص) الذي لديه رسالة يريد نقلها. المرسل مسؤول عن نقل الرسالة بأسلوب يحافظ على هدفها الأساسي ويمكّن للمرسل إليه من فهمها بوضوح.

المرسل إليه

هو متلقي (متلقو) الرسالة. المرسل إليه مسؤول عن الإصغاء الفعال للرسالة لتحديد الهدف الأساسي من الاتصال. كما ينبغي عليه تقديم تغذية راجعة (رد) إلى المرسل

الرسالة

هي المعلومات التي يجب نقلها. وتنشأ الرسالة من معلومات أولية ومن ثم يعمل المرسل على ترميزها لكي ينقلها بوضوح إلى المرسل إليه.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مقارنة بين الوسيلة والقناة

غالباً ما يتم المزج بين هذين المصطلحين في مجال التواصل الاحترافي. ويُعتبر فهم الفرق عاملاً أساسياً في فهم نموذج التواصل الاحترافي

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الترميز وفك الرموز

الترميز هو ما يقوم به المرسل لتحويل الرسالة أو المعلومات المراد نقلها إلى أفضل صيغة يمكن إرسالها إلى المرسل إليه. ويستخدم الترميز لضمان وضوح الهدف الأساسي من الاتصال وفهم الرسالة من قبل المرسل إليه. أي أن الترميز يؤثر في كل من اللغة المستخدمة للتواصل، انتقاء الكلمات، توظيف الصور والرسوم المعبرة، وعناصر مختلفة من لغة الجسد (التواصل غير اللفظي).

.

مسؤوليات المرسل/ واضع الرموز	• يرمّز الرسالة • يختار قناة التواصل المناسبة • يختار وسيلة التواصل المناسبة • يطلب التغذية الراجعة • يعمل على تقليل الضجيج
مسؤوليات المرسل إليه/قارئ الرموز	• يفك رموز الرسالة • يمارس الإصغاء الناشط • يزود المرسل بالتغذية الراجعة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

العوائق الاتصال

- ضعف مهارات التواصل
- ضعف مهارات الإصغاء
- اختلاف مستويات فهم اللغة بين المرسل والمتلقي
- عدم وضوح الرسالة
- الاتجاهات الشخصية والتحيّز
- عدم دقة المعلومات
- كثرة المعلومات
- الضجيج

ناقش حواجز التواصل المذكورة أعلاه من خلال ذكر مواقف قد تؤثر فيها هذه الحواجز سلباً على التواصل

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الضجيج

يشير مصطلح "الضجيج" إلى العوامل الخارجية التي قد تؤثر على عملية التواصل. الضجيج هو أي عنصر خارجي – مادي أو نفسي – يؤثر على عملية ترميز الرسالة (الضجيج الناتج عن المرسل)، أو فك الرموز (الضجيج الناتج عن المرسل إليه)، أو عملية إيصال الرسالة (الضجيج المتعلق بقناة أو وسيلة التواصل). لنأخذ الأمثلة التالية:

١. اجتماع عمل يعيق الضجيج الصادر عن أعمال تشييد وإصلاح الطرق بالقرب من مقر الاجتماع.

٢. تسليم مشروع مع تعليمات مفصّلة إلى موظّف عانى لتوّه وفاة أحد أفراد عائلته.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

استراتيجيات لتخطّي عوائق التواصل

- تكييف الرسالة بحيث تتوافق مع منظور المتلقي
- تحديد غرض الرسالة وذكره بشكل واضح
- إزالة العناصر المشتّتة للانتباه وغير الضرورية
- الإقرار بوجود عوائق
- السعي إلى تحديد العائق الذي يؤثر على الرسالة
- استباق العوائق في عملية التواصل الرسالة
- ممارسة المهارات الفعالة في عملية التواصل اللفظي وغير اللفظي
- استعمال عبارات المجاملة المتعارف عليه

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي

- رسالة مكتوبة
- بريد إلكتروني
- مذكرات
- خطابات
- اجتماعات
- تعبيرات الوجه – حركات اليدين
- اتصالات هاتفية

لغة الجسد

١. تعابير الوجه والتواصل البصري
٢. علم الحركة: توظيف الجسم
٣. علم اللمس: دراسة اللمس
٤. علم الصوتيات أو جنائب الكلام: توظيف نبرة الصوت أو نغمته أو سرعة الكلام
٥. المسافة الفاصلة: توظيف المساحة الشخصية
٦. المظهر الخارجي: توظيف الملابس والهندام
٧. الزمن: دراسة طريقة توظيف الوقت في التواصل

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

التواصل والرؤية

الهدف الرابع: تطوير التواصل الفاعل لتحقيق الرؤية

هيكل الرؤية: الرؤيا – الغاية – الاتجاه والوجهة – الشغف

مشاركة الرؤية: تطوير رؤيا واضحة – ثقافة الرؤية

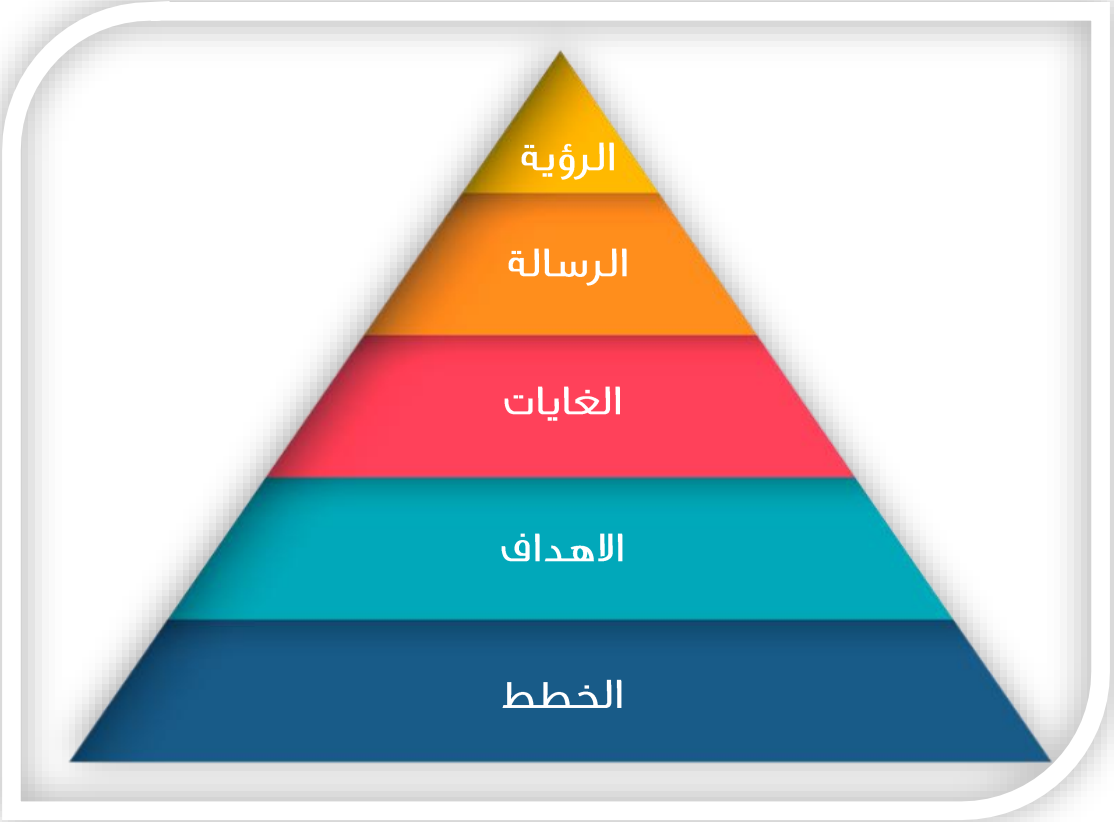
حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الرؤية: هي وصف الحالة المستقبلية المنشودة لشركة معيّنة أو فرد معيّن. تتطلّع الرؤية إلى منصب مستقبلي أو صورة مستقبلية وتوفّر مرجعاً ثابتاً لمهمّة الشركة وغاياتها.

الغاية: يفترَض أن تحدد الرؤية الواضحة غرض فريق العمل. تعكس الرؤية صورة شاملة لكلّ ما يفعله الفريق. بينما يسعى الفريق إلى تحقيق مهمّاته وغاياته، قد يعجز عن رؤية الصورة الشاملة أو الغرض من كلّ ما يفعله.

الاتجاه والوجهة: توفّر الرؤية الحالة أو الصورة المستقبلية التي تسعى إليها الشركة. تحدد هذه الصورة اتجاه كلّ وحدة ضمن المنظّمة فعله.

الشغف: يجب أن تولّد الرؤية شعوراً بالحماس وأن تحفّز على الشعور بالشغف بين أعضاء الفريق. قد يفهم أعضاء الفريق مهمّة الشركة وغاياتها



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مشاركة الرؤية

من الضروري أن تلتزم الشركة بأكملها برؤية القائد وأن تقتنع بها. يستلزم ذلك نقل الرؤية بفعالية إلى الأتباع ضمن الشركة

تطوير رؤية واضحة

يجب أن يعبّر القائد عن رؤيته بوضوح، وأن يقدّم إيضاحات إضافية بشأنها، وأن يقنع شركته بهذه الرؤية. لا تكون الرؤية فعالة إلى أن تصبح رؤية مشتركة يوافق عليها جميع الأتباع.

ثقافة الرؤية

يجب أن تتحوّل الرؤية إلى ثقافة الشركة. ويجب توصيل رسالة الرؤية عبر وسائل متنوّعة. فضلاً عن ذلك، يجب المطالبة بالرد للمساعدة في التوضيح، لضمان فهم الجميع ما يحصل وللتأكد من مواجهة أي عوائق قد تحول دون إقناع الأتباع بالرؤية المطروحة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

استراتيجيات بناء الفرق

الهدف الخامس: بناء الفرق وتحقيقها لتحقيق الاهداف

فوائد الفرق

اختيار أعضاء الفريق

تحفيز الفريق

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الفوائد المتحققة من فريق العمل

- المحاسبة
- تحمّل المسؤولية
- السلطة
- القبول
- المقاربة الجماعية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

اختيار أعضاء الفريق

تحديد المعايير الصحيحة عند اختيار أعضاء الفريق لضمان تمكن الفريق من بلوغ غاياته وأهدافه بنجاح. قد يؤدي اختيار أعضاء غير مناسبين أو غير مؤهلين إلى نتائج كارثية. في أفضل الحالات، يجب أن يتمكّن كل عضو في الفريق من أداء متطلبات الوظيفة والالتزام بنجاح الفريق.

القدرات

فهم متطلبات الوظيفة بوضوح عبر الرجوع إلى الغايات والأهداف.	
هل يتمتع المرشّح بالمؤهلات الأكاديمية اللازمة لتولّي المنصب؟	نعم/لا
هل يتمتع المرشح بمهارات الوظيفة الضرورية (مهارات شخصية وتقنية) لتولي المنصب؟	نعم/لا
هل يتمتع المرشح بتاريخ مهني يثبت القدرات والأداء المطلوب؟	نعم/لا

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحديد احتياجات التدريب

منافع التنوع

حجم الفريق

الالتزام

يجب أن تنقل لكل مرشّح فهمك لرؤية الشركة ومهمتها. ويجب أن تنقل أيضاً مهمة الفريق وغاياته وأهدافه والطريقة التي سيُقاس بها النجاح. بالإضافة إلى ذلك، عليك أن توضح فهمك للعمل الجماعي وديناميكيات الفرق.

أجب على الأسئلة التالية عند اختيار المرشحين:	
هل يفهم المرشح بوضوح مهمة الفريق، وغاياته، وأهدافه؟	نعم/لا
هل يفهم المرشّح بوضوح ما هو مطلوب منه وطريقة قياس النجاح؟	نعم/لا
برأيك، هل المرشّح مقتنع بمهمة الفريق وغاياته وأهدافه؟	نعم/لا
هل المرشح مستعدّ لبذل كل طاقته ووقته لتحقيق نجاح الفريق؟	نعم/لا
هل المرشح منسجم مع أعضاء الفريق الآخرين؟	نعم/لا

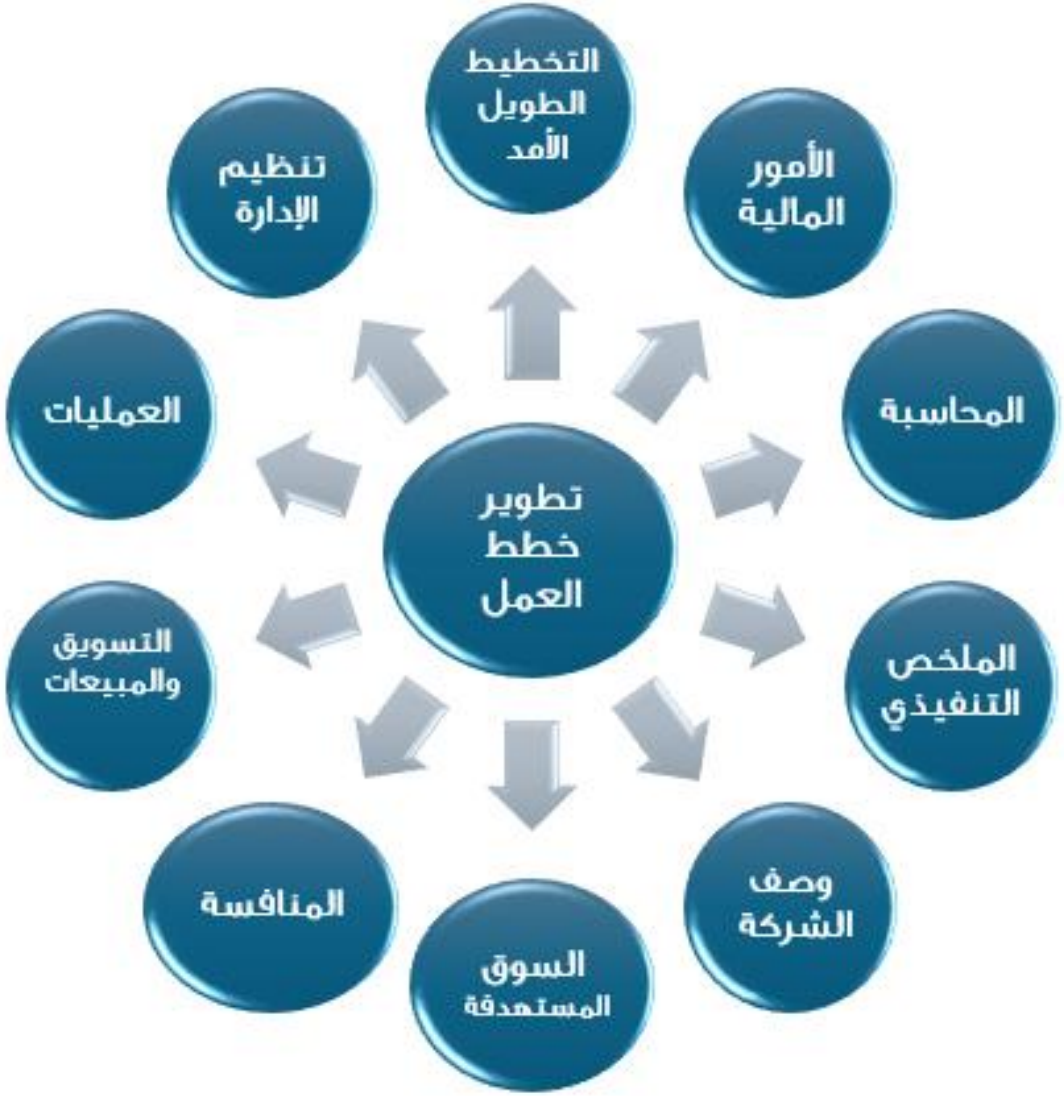
حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تطوير خطط العمل

الهدف السادس: فهم أهمية التخطيط للأعمال

ملخص تنفيذي	العمليات
وصف الشركة	تنظيم الإدارة
السوق المستهدفة	التخطيط طويل الأمد
المنافسة	التمويل
التسويق والبيع	المحاسبة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إدارة الوقت

الهدف السابع: تطوير استراتيجيات إدارة الوقت

إدارة الوقت
إدارة المهام
تصنيف المهام حسب الأولوية
مضيعات الوقت

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحليل المهمة

- الحاجة
- ملاءمة الشخص
- الكفاءة والفعالية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تصنيف المهام حسب الأولوية

إلى تحديد أسبقية المهام من خلال تحديد مدى أهمية كل منها. عليك أن تنظر في الأهمية النسبية لكل مهمة وفي الإطار الزمني المخصص لإنجازها. قد تكون المهمة "أ" مثلاً مهمة غير أنه يمكن إنجازها في غضون سنة، وقد تكون المهمة "ب" في المقابل أقل ويتعين إنجازها في ساعة واحدة. من شأن ذلك أن يحملك على البدء بالعمل على المهمة "ب" قبل المهمة "أ."

الأهمية النسبية

تشير الأهمية النسبية إلى معنى كل مهمة أو أهميتها عند مقارنتها بمهام أخرى

الإطار الزمني

يشير الإطار الزمني إلى الوقت المخصص لإتمام المهمة. بالاعتماد على المعيارين المشار إليهما أعلاه وعلى رأيك، رتب المهام التالية بحسب أسبقيتها.

المهمة رقم، وصف المهمة	أولوية المهمة من "1" إلى "5"
1	1
2	1
3	1
4	2
5	2
6	2
7	3
8	4
9	5

يمكن تصنيف المهام بحسب أفضليتها من "1" إلى "5" بالاعتماد على أهميتها النسبية وإطارها الزمني.

1- افضلية متدنية

5- افضلية عالية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مضيعات الوقت

- تكرار العمليات وضعف الفعالية
- عدم القدرة على اتخاذ القرار
- ضعف التدريب
- استعمال غير فعال للتكنولوجيا
- وضع أهداف غير واضحة في الاجتماعات
- الثرثرة في موقع العمل
- الرسائل الإلكترونية التي لا صلة لها بالعمل
- المكالمات الهاتفية الخاصة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

حدد أربع مضيعات إضافية للوقت تستطيع التخلص منها؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة الثالثة: التصنيف وترتيب الأولويات

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تنظيم الملفات الورقية وملفات الكمبيوتر
- تطوير مهارات تصنيف المهام بحسب أولويتها
- تعلم أشكال أخرى من التنظيم

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

كيفية تنظيم الملفات الورقية وملفات الكمبيوتر

الهدف الأول: تنظيم الملفات الورقية وملفات الكمبيوتر

نظام حفظ الملفات

الملفات المصنفة حسب الالوان

الوسم – البطاقات المعنونة

امن الملفات وسلامتها، وما يجب التخلص منه؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

نظام حفظ الملفات

يعتمد نظام حفظ الملفات الذي تستعمله على عدد الأغراض أو الملفات الورقية المختلفة وأهمية كل منها. وفيما يلي بعض النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقسيم المعلومات إلى فئات أو اتخاذ القرار بشأن طريقة حفظها.

1. أهمية أمن الملفات والنفاذ إليها
2. الأنظمة الحكومية
3. عدد الملفات المختلفة
4. الإطار الزمني للسنة المالية
5. تكرار الحاجة إلى المعلومات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أهمية الملفات المصنفة بحسب الألوان

من خلال اعتماد تصنيف الملفات بحسب الألوان في مكتبك، يستطيع أيٌّ كان ببساطة الدخول إلى المكتب وإيجاد الملف الذي يحتاج إليه بطريقة أسهل مما لو كانت المستندات الورقية كلها تحمل اللون نفسه. والأمر أشبه بقصة الرجل الذي اشترى من متاجر مختلفة أزواجاً من الجوارب تحمل علامات تجارية مختلفة غير أنها تحمل اللون نفسه تقريباً، ووضعها في الدرج نفسه – كم يسهل عليه برأيك مطابقة أزواج الجوارب في الصباح فور استيقاظه من النوم؟ والأمر ليس مضيعة للوقت فحسب بل إنه مزعج أيضاً. لنكن مدراء جيدين ولنظهر قدرتنا على إدارة وقتنا ومستنداتنا الورقية بشكل حسن.

بطاقات العنونة

قد ترتب الملفات بحسب الأشهر أولاً ومن ثم بحسب الأحرف والأرقام. فيما يخص بطاقات العنونة، يستحسن طباعتها بدلاً من كتابتها باليد إلا إذا كان الخط واضحاً. ويجب ترتيب بطاقات العنونة التي تحملها الملفات بالتسلسل الأبجدي أو الرقمي أو بحسب الأشهر باختصار إن الأمر يتوقف على نوع البحث التي تجريه أو الطريقة التي تعتمدها في النفاذ إليها.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أمن الملفات وسلامتها

قد تتطلب بعض الملفات مستويات مختلفة من الخصوصية وإمكانيات النفاذ إليها، ما يفرض عليك حفظها في مكان آمن أو

مخزن خاص لا يسمح بالنفاذ إليه سوى للأشخاص الذين سُلمت إليهم مفاتيحه، أو في خزانة خاصة مزودة بقفل توافقي يمكنك تبديله إذا اضطررت مثلاً إلى تسريح أحد موظفيك. وقد يشتمل هذا النوع من الملفات على: الملفات الخاصة بالمدفوعات

المسددة من قبل الزبائن وملفات الموظفين. وقد تكون بعض هذه الملفات أساسية في حماية الشركة من الدعاوى القضائية

المستندات التي تحتاج إلى الحماية فهي:

1. الأوراق الثبوتية لشراء الأصناف المكفولة
2. عقود العملاء
3. عقود البائعين
4. حسابات المدينين
5. وثائق التأمين
6. التراخيص

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما الذي يجب أن تتخلص منه؟

تخلص من كل مستند غير أصلي ومن كل ملف تملك نسخة رقمية عنه أو يمكنك إعادة طباعته. بشكل عام، يمكنك أن ترمي كل ما زاد عمره عن ثلاث سنوات (باستثناء ما إذا كانت القوانين والأنظمة المحلية تحظر ذلك). تقوم بعض الشركات بالاحتفاظ بالمستندات لمدة سنتين أو أكثر وتوضيبها في مكان بعيد عن المكاتب. تجدر الإشارة إلى أنه ثمة بعض المستندات التي لا يمكنك رميها في سلة المهملات من دون تشويه حروفها أو المعلومات التي تحويها لأهداف أمنية بحتة. في هذه الحالات، يمكنك التخلص من المستندات بنفسك بواسطة جهاز تمزيق الأوراق في مكتبك أو اللجوء إلى شركات متخصصة بإتلاف المعلومات السرية لإتلاف مستنداتك إذا كانت كثيرة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

كيفية تصنيف المهام حسب اولوياتها

الهدف الثاني: تطوير مهارات تصنيف المهام حسب اولوياتها

أفكار تساعد على التصنيف حسب الأولوية

كيفية تقسيم المهام حسب الأهمية

خطوات ترتيب المهام

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

خطة تصنيف وترتيب المهام حسب اولوياتها

حدد مهام

- فوض أشخاصاً للقيام بالمهام

تنظيم المستندات الورقية والملفات

- صنف المهام بحسب أولويتها
- حدد اطرً زمنية لإنجاز المهام

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

طرق تنظيم أخرى

الهدف الثالث: تعلم طرق أخرى للتنظيم

إحدى عشرة أداة تساعد في التنظيم

الوظائف الأساسية لبرمجيات التنظيم

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما تحتاجه للتنظيم

1. خزائن ملفات
2. محافظ ملفات
3. ملفات
4. قوائم بالمهام اليومية أو قوائم "المهام التي ينبغي إنجازها"
5. سجل نفقات يومي
6. سجل أحداث يومي
7. القيم والغايات والأهداف
8. مخططات وخرائط ورسوم بيانية
9. دليل هاتف
10. كتيبات
11. دلائل الإجراءات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوظائف التنظيمية في الكمبيوتر

1. إرسال البريد الإلكتروني واستقباله
2. تنظيم المعلومات كلها الخاصة بوسائل الاتصال
3. إدارة عملية الفوترة والشراء
4. تمكينك من كتابة الرسائل
5. تمكينك من إجراء الحسابات أوتوماتيكياً
6. تحديد المواعيد والتذكير بها
7. وضع قوائم المهام والتذكير بها

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

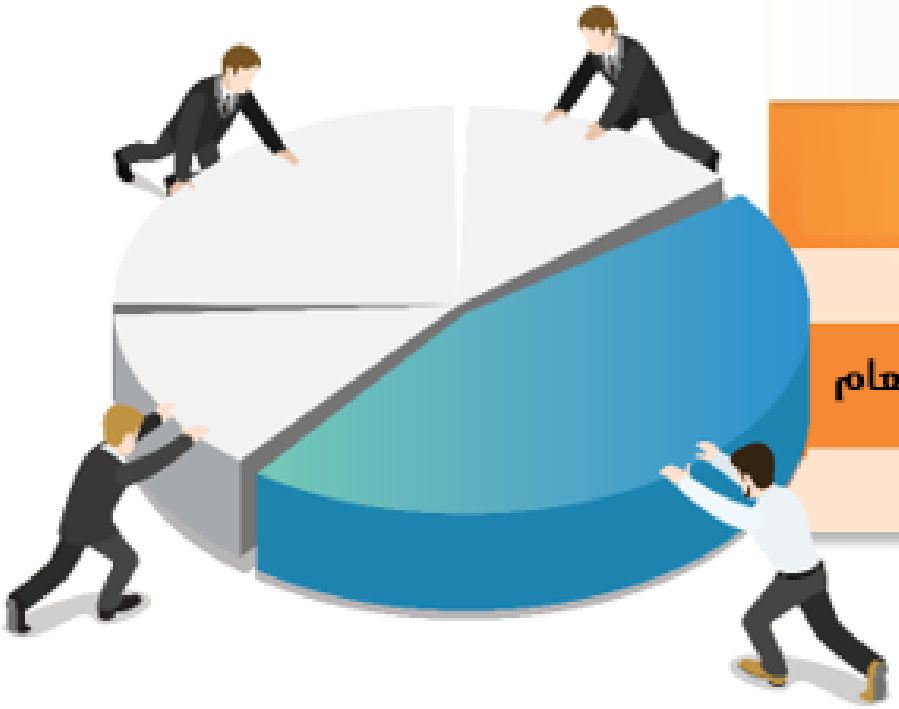
الوحدة الرابعة: التفويض

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تطوير الثقة بالموظفين من خلال تفويضهم للقيام بالمهام
- مناقشة تقنيات تفويض المهام
- تعلُم أهمية الإشراف على نتائج التفويض

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



الثقة بالموظفين

الهدف الأول: تطوير الثقة بالموظفين

الأسباب التي تمنع المدراء من تفويض المهام

الأسباب التي تدعو المدراء للتفويض

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الأسباب الرئيسية لإحجام المدراء عن التفويض:

1. قلة الثقة
2. الخوف
3. ضعف مهارات التواصل
4. العادة
5. قلة الخبرة
6. الافتراض بأن للموظفين ما يكفيهم من عمل

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الأسباب التي يتعين على المدراء من أجلها تفويض المهام

١. لا يستطيع شخص واحد فعل كل شيء.
٢. لكل شخص مهارات يبرع فيها أكثر من سواه.
٣. يتيح لك التفويض تحسين أداء موظفيك.
٤. يبث التفويض في الموظفين حساً بالمسؤولية والعمل الجماعي والانتماء.
٥. كمدير، يسمح لك تفويض المهام بتركيز انتباهك ومهاراتك ومواردك على الأمور التي تقع على عاتقك مسؤوليتها.
٦. تعتمد قدرتك على النمو المهني على قدرتك على تفويض المهام.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تفويض المهام بنجاح

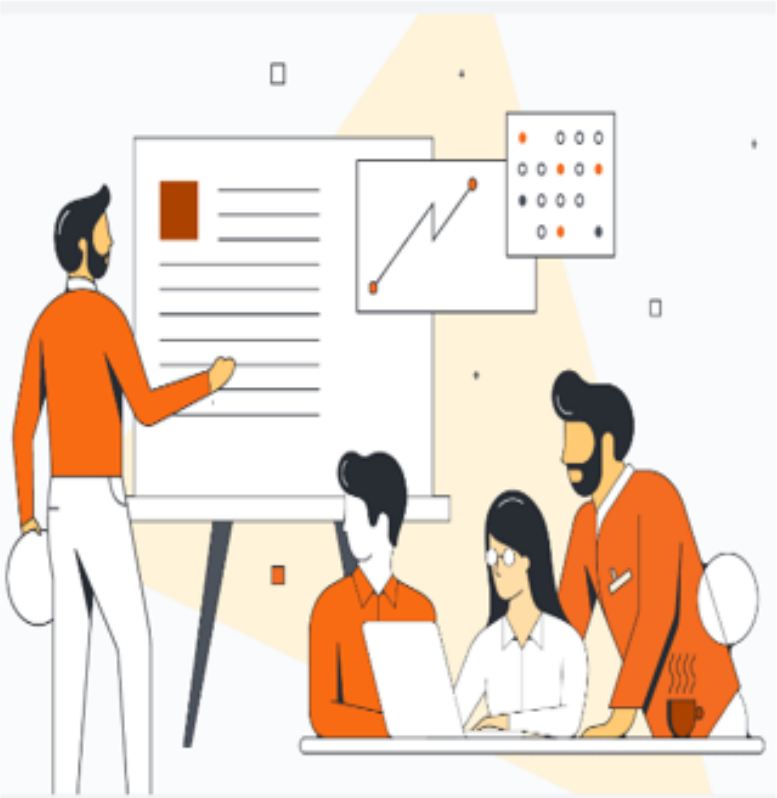
الهدف الثاني: مناقشة تقنيات تفويض المهام

الخطوات باتجاه تفويض المهام بشكل صحيح

المهام التي يجب تفويضها

المهام التي لا يجب تفويضها

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



الخطوات الأساسية التي يتعين اتخاذها باتجاه التفويض الصحيح:

1. شارك مع موظفيك الصورة الكبرى لإعطاء المهمة الأهمية المطلوبة ولحثهم على إتمامها.
2. التواصل الفعال لإتمام المهام.
3. حدد بوضوح النتيجة المتوقعة من إتمام المهمة.
4. أعطِ الموظفين بعض الصلاحيات ضمن الفريق أو بين الموظفين بحيث لا يستطيع الآخرون إعاقة تقدمهم وبحيث لا يتوجب عليهم الرجوع إليك في كل حين.
5. أتِح للموظفين إمكانية الوصول إليك عندما يحتاجون إليك فتتمكن من مدّهم بسرعة بما يحتاجونه من موارد لإتمام المهمة إذ يقيمون ما يحتاجونه باستمرار .

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

المهام التي يجب تفويضها

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الاشراف على نتائج التفويض

الهدف الثالث: الاشراف على نتائج

معايير الأشراف على أداء الموظفين

خطوات التأكد من تقدم الموظفين

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة الخامسة: التكنولوجيا والإدارة

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- فهم تأثير التكنولوجيا على الإدارة
- فهم أنواع برمجيات الكمبيوتر
- مناقشة أنواع التطبيقات المختلفة
- مناقشة أنواع أجهزة الكمبيوتر وتجهيزاتها المختلفة
- شرح الفرص التي تتيحها التكنولوجيا للمدراء

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

التكنولوجيا والإدارة

الابتكارات التكنولوجية المتوفرة والتي تتيح سير أعمالك بفعالية. لندقق فيما هو متوفر ولنقارن حسنات توظيف بعض الابتكارات التكنولوجية بسيئاته. عند اتخاذك القرارات بشأن الوسائل التكنولوجية التي ستعتمدها، عليك أن تأخذ في الاعتبار التجهيزات والبرمجيات معاً .

الأجهزة

أتاح التقدم التكنولوجي ابتكار أجهزة تعزز قدرتنا على إنجاز الأعمال. يمكننا القيام بالعمليات الحسابية والتصميم والطباعة ومشاركة المعلومات وإتلافها بكبسة زر. لنحدد ما قد يؤول إليه اختيارنا شراء أفضل الأجهزة على صعيد الأعمال والقرارات الإدارية .

أجهزة الكمبيوتر

أتاح لنا الكمبيوتر القيام بوظائف متعددة كإنشاء المعلومات ونقلها والبحث عنها وتخزينها وتحريرها كما أتاح لنا القيام بالحسابات وفرز المعلومات وحفظها وطباعتها وإتلافها بسرعة فائقة وقد أصبح ضرورة لغالبية الأعمال في اقتصاد اليوم. حيث تتيح لنا أجهزة الكمبيوتر ملاحقة الأعمال وحفظ السجلات واستعادتها عند الحاجة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الخادم

أحد أهم الأمور التي تحتاج إلى القيام بها هو اعتماد مركزية المعلومات التي تتلقاها شركتك أو تنشئها أو تخزنها أو تنفذ إليها وذلك في جهاز محوسب مركزي يعرف بالخادم. ومعنى ذلك أن الموظفين لا يستطيعون تخزين أو إتلاف أي بيانات محفوظة في أجهزتهم. باستطاعتك أيضاً وبسهولة السماح بنفاذ الموظفين إلى المعلومات الخاصة بالشركة أو منعهم من خلال تغيير كلمات السر الخاصة بهم أو محو معلومات المستخدمين الخاصة بهم من إعدادات الأمن في الخادم. يودَع الخادم عادة غرفةً يحظر على الموظفين الدخول إليها .

أجهزة الكمبيوتر الدفترية

أجهزة الكمبيوتر الدفترية أو المحمولة هي عبارة عن أجهزة تتمتع بالمواصفات نفسها لأجهزة الكمبيوتر الشخصية غير أنها تشبه الكتب في إمكانية طيّها أو إغلاقها، كذلك فإن أجزاءها من شاشة ولوحة مفاتيح وفأرة كلها مدمجة في وحدة واحدة. هذه الأجهزة مناسبة تماماً للموظفين الذين يعملون خارج مكاتبهم غير أن خطورتها تتمثل في إتاحتك للموظفين تخزين معلومات خاصة بالشركة فيها ينقلونها معهم إلى البيت حيث يمكنهم استعمالها لأهداف شخصية أو نسخها. تجدر الإشارة إلى أن أسعار أجهزة الكمبيوتر الدفترية باهظة وهي عرضة أكثر من سواها للسرقة. إذا كنت تستعمل جهاز كمبيوتر محمول فعليك بالتالي:

1. حمايته بواسطة كلمة سر إذ يقفل الجهاز شاشته بعد حوالي ٣٠ دقيقة من العمل.
2. الاحتفاظ بنسخ احتياطية عن البيانات المحفوظة فيه قبل مغادرتك المكتب.
3. تزويد الجهاز ببرمجيات حماية من شأنها أن تتيح تحديد موقعه في حال قام شخص ما بسرقته والاتصال بشبكة الإنترنت،
4. تفقد جهاز الكمبيوتر المحمول المسلم للموظف دورياً للتأكد من عدم استعماله إياه لأغراض شخصية ومن عدم تحميله برمجيات قد تؤثر سلباً على وظائفه أو أمنه.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

برمجيات الكمبيوتر

الهدف الثاني: فهم أنواع برمجيات الكمبيوتر

أنواع برمجيات الكمبيوتر

- نظام التشغيل
- نظام تشغيل الشبكة
- التطبيقات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

برمجيات الكمبيوتر

برمجيات الكمبيوتر هي البرامج التي تتيح لمستخدم الكمبيوتر استعمال التجهيزات. فإن البرمجيات هي عبارة عن تعليمات مرمّزة يتبعها الجهاز تؤمن الوظائف التي يطلبها المستخدمون عند استعمالهم االكمبيوتر

أنواع البرمجيات الأساسية الثلاثة:

- نظام التشغيل
- نظام تشغيل الشبكة
- التطبيقات

نظام التشغيل

نظام التشغيل هو صلة الوصل بين التطبيقات التي يستعملها المستخدمون وتجهيزات الكمبيوتر وهو يتيح تفاعل المستخدمين مع الجهاز. يتيح نظام التشغيل للمستخدمين إدخال الأوامر عبر أجهزة إدخال والحصول على النتائج من خلال أجهزة الإخراج.

نظام التشغيل هو الواجهة البينية للتجهيزات كلها وهو مسؤول عن إدارة ما يلي:

- أجهزة الإدخال والإخراج
- أجهزة التخزين
- الذاكرة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مايكروسوفت ويندوز

مايكروسوفت ويندوز هو حالياً نظام تشغيل أجهزة الكمبيوتر الشخصية الأكثر شيوعاً. تنتج سهولة استعمال ويندوز عن تقديمه للمستخدم واجهة مستخدم بينية حدسية .(GUI) وويندوز Vista هو إصدار شائع من ويندوز أطلقته شركة مايكروسوفت مؤخراً. ومن بين إصدارات ويندوز السابقة والتي ما زالت تستعمل حتى اليوم بغالبيتها، نذكر Windows XP :و Windows 3.x و Windows 95ومحطة عمل Windows NT و Windows 2000 Professional.

تتيح بيئة واجهة المستخدم البينية من ويندوز للمستخدمين تنفيذ بعض المهام بسهولة بكبسة زر بدلاً من طباعة أوامر معقدة شاعت في بيئة .DOS يمكنك على سبيل المثال نسخ ملف على مشغل القرص المرن من خلال سحبه وإسقاطه في المكان الذي تختاره.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

يونكس Unix

طورت مختبراتBell Labs نظام يونكس لإتاحة استعمال جهاز كمبيوتر واحد من قبل عدة مستخدمين في الوقت نفسه بهدف مشاركة الموارد. كان يونكس في بادئ الأمر مخصصاً لنقل البيانات عبر الشبكة وهو معروف بإصداراته الكثيرة ومنها SCO UNIX :و .BSD UNIX

وتماماً كبيئةDOS ، قدم يونكس للمستخدمين واجهة خط أوامر. غير أن برامج خط الأوامر الخاصة بيونكس وصيغه أصعب بمكان من أوامر .DOS يوفر برنامج يونكس اليوم بيئة واجهة مستخدم بينية مماثلة لبيئة ويندوز، يستعمل يونكس للبيئات التي تتطلب أنظمة رفيعة المستوى وفي المهام الدقيقة وهو معروف باستقراره وقوته.

لينكس LINUX

تزداد شعبية لينكس حول العالم وهو معروف بكونه المنافس لبيئة مايكروسوفت ويندوز. أما سبب شعبية لينكس فهو هندسته المفتوحة المصدر خلافاً لرمز برمجيات مايكروسوفت. يعتمد لينكس على نظام تشغيل UNIXوهو يأتي مع بيئة واجهة مستخدم بينية مشابهة لمايكروسوفت ويندوز. يتمتع لي

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

Macintosh ماكنتوش

في أجهزة آبل ماكنتوش. (Mac، Macintosh) يستعمل نظام ماكنتوش يقدم نظام التشغيل ماك بيئة واجهة مستخدم رسومية وهو يستخدم (Mac عموماً في دور الإعلام. يعرف ماكنتوش بسهولة توظيفه وإصداره الأخير يتصف بمميزات جديدة تعزز الإنتاجية والأمن والتطابق (OS X Leopard.

نظام تشغيل الشبكةNetwork Operating System

أنظمة تشغيل الشبكة (NOS) شبيهة بأنظمة تشغيل أجهزة الكمبيوتر الشخصية غير أنها مصممة خصيصاً لتقديم خدمات لأجهزة الزبائن.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تعزز التطبيقات قدرات المدير

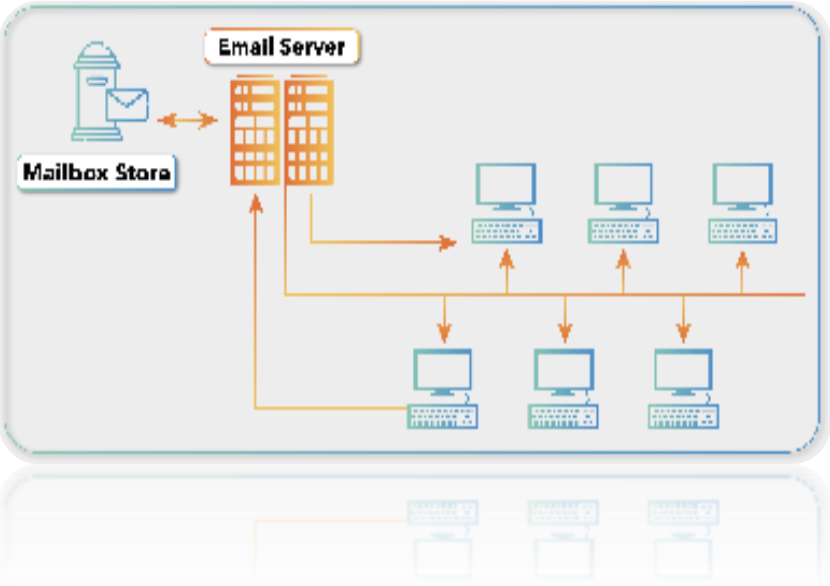
الهدف الثالث: مناقشـــة أنواع التطبيقات المختلفة

معالج النصوص	المحاسبة
الجداول الممتدة	متصفح الوب
العروض	البريد الالكتروني
قاعدة البيانات	الوسائط
إدارة المكالمات	التطبيقات المكيفة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تعزز التطبيقات قدرات المدير

التطبيق عبارة عن برمجيات تعزز وظائف نظام التشغيل. يتفاعل المستخدم مع التطبيقات ليتمكن من النفاذ إلى وظائف نظام التشغيل. وتكون التطبيقات عادة خاصة بأنظمة التشغيل وتعتمد عليها لتنفيذ أوامر المستخدم. تقدم التطبيقات للمستخدم مجموعة واسعة من الوظائف والقدرات.



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تطبيقات الحاسوب

- معالج النصوص
- الجداول الممتدة
- العروض
- قاعدة البيانات
- إدارة المكالمات
- المحاسبة
- متصفح الوب
- البريد الإلكتروني
- التصميم التخطيطي
- الوسائط

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

العوامل التي تؤثر في أداء جهاز الكمبيوتر الخاص بك:

- سرعة وحدة المعالجة المركزية- CPU فكلما كانت وحدة المعالجة المركزية أسرع، تحسن أداء جهازك
- ذاكرة الوصول العشوائي -RAM كلما كانت الذاكرة أكبر، تحسن أداء جهازك
- ذاكرة الكاش– كلما كانت ذاكرة الكاش أكبر، تحسن أداء جهازك
- الذاكرة الافتراضية– من شأن ازدياد حجم ملف الذاكرة الافتراضية أو ملف التصفيح في جهازك أن يحسن الأداء
- نظام التخزين– كلما كان النظام الفرعي للقرص أسرع، تحسن أداء جهازك. مثالاً على ذلك، يعتبر أداء نظام الواجهة الصغيرة لنظام الكمبيوتر أفضل من أداء نظام إلكترونيات الأجهزة المضمنة.
- بطاقات الشبكة– كلما كانت إنتاجية بطاقة الشبكة أكبر، تحسن أداء جهازك عند النفاذ إلى الشبكة. مثلاً يكون أداء بطاقة شبكة من ١٠٠ ميغابايت/ثانية أرفع من أداء بطاقة من ١٠ ميغابايت/ثانية.
- الاتصال بالإنترنت– يعتبر أداء مودم الكابل وخط الاشتراك الرقمي غير المتماثلADSL ، وهو شكل من أشكال خط الاشتراك الرقميDSL ، أفضل من الاتصال بالإنترنت عن طريق الهاتف.
- قد تتسبب الفيروسات وبرمجيات التجسس بإبطاء الأداء– تضمن البرمجيات المضادة للفيروسات
- استعمال التطبيقات– تفرض بعض التطبيقات واجبات أكبر على عناصر جهازك المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تشغيل التطبيقات بشكل آني قد يبطئ جهازك. تتطلب التطبيقات التخطيطية مثلاً قدراً كبيراً من الذاكرة بينما قد يتطلب تطبيق وسائط متعددة إنتاجية أكبر على صعيد الشبكة.
- يمكن توظيف "مدير المهامTask Manager"، لمعاينة توظيف النسبة المئوية من الذاكرة ومن وحدة المعالجة المركزية.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنواع أجهزة الكمبيوتر ووظائفها

أجهزة الكمبيوتر الشخصية (أجهزة الكمبيوتر الدقيقة).

في الماضي، كانت أجهزة الكمبيوتر محصورة بقلة من الناس. أما اليوم، فباتت أسعارها معقولة كما أنها صارت أصغر حجماً وأفضل من حيث القوة والأداء. كانت شركتا IBMو Apple Computersالرائدتين في صناعة أجهزة الكمبيوتر في الأصل. ولكن، وبعد أن تزايدت شعبية هذه الأجهزة، دخلت شركات أخرى هذا الميدان وبدأت بتصنيع أجهزة كمبيوتر أشير إليها على أنها أجهزة IBM مستنسخة. أما اليوم، فيشير مصطلح "مستنسخ" إلى أجهزة الكمبيوتر التي تحمل علامات تجارية ليست مشهورة بكونها شركات مصنعة منها DELL و HP اللتين صنعتا مكانة لهما في مجال أجهزة الكمبيوتر.

أنواع أجهزة الكمبيوتر الشخصية المختلفة:

- أجهزة الكمبيوتر المكتبية
- أجهزة الكمبيوتر المحمولة
- أجهزة الكمبيوتر اللوحية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أجهزة الكمبيوتر المحمولة

أجهزة الكمبيوتر المحمولة هي أجهزة كمبيوتر شخصية يشار إليها أيضاً على أنها أجهزة كمبيوتر دفترية لأنها شبيهة بالدفاتر الكبيرة. هذه الأجهزة محمولة ويمكن للمستخدم أخذها معه حيثما ذهب. أجهزة الكمبيوتر المحمولة أصغر وأقل وزناً من أجهزة الكمبيوتر المكتبية وهي تتيح لك العمل من دون حتى أن تحتاج طاولة أو مكتباً تضعها عليه. تعتبر أجهزة الكمبيوتر المحمولة، نظراً إلى صغر حجمها وخفة وزنها، مثالية للمؤتمرات والعروض الاحترافية ولعمل أقسام المبيعات والطلاب وللأمكنة التي قد تحتاج فيها إلى نقل جهاز الكمبيوتر.

في الماضي، لم تكن أجهزة الكمبيوتر المحمولة توازي الأجهزة المكتبية قوة، غير أن أثمانها تخطتها بأشواط، ما أدى ببعض الناس إلى حيازة جهازين: الكمبيوتر المكتبي نظراً لقوته، والكمبيوتر المحمول نظراً لإمكانية نقله. غير أن تجدر الإشارة إلى أن أجهزة الكمبيوتر المحمولة باتت اليوم تنافسية من حيث سعرها وهي تضاهي الأجهزة المكتبية قوةً. بالإضافة إلى ذلك، باتت هذه الأجهزة أصغر حجماً وأخف وزناً ما أتاح لبعض الأشخاص استعمالها دون سواها.

قابلية نقل أجهزة الكمبيوتر المحمولة تعرضها لخطر السرقة، فالعديد العديد من هذه الأجهزة يسرق سنوياً؛ ولكن تجدر الإشارة إلى توفر أدوات كثيرة تساعد في حمايتها.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أجهزة الكمبيوتر اللوحية

أجهزة الكمبيوتر اللوحية هي أجهزة كمبيوتر شخصية من الجيل القادم، كاملة من حيث الوظائف، وهي تمزج بين قابلية النقل وعملية التصميم وحسن الأداء والوظيفية. في الواقع إن التصميم المبتكر لهذه الأجهزة هو ما يجعلها تتقدم على سواها، إذ يتيح قابلية نقلها وتعدد استعمالاتها كما يجعل من استعمالها عملياً وسهلاً وقوفاً أم جلوساً؛ وهي ميزة تفرقها عن أجهزة الكمبيوتر المحمولة التي صممت ليستعملها المستخدم وهو جالس.

ليس التصميم العامل الوحيد الذي تتفوق من خلاله الأجهزة اللوحية على سواها، فللوظيفية دور كبير أيضاً. تتيح هذه الأجهزة للمستخدم استعمال شاشتها اللمسية وكتابة بياناته المُدخلة بخط يده "مكتوبة على لوحة". بالإضافة إلى ذلك، تتيح أجهزة الكمبيوتر الشخصية ميزة التعرف إلى الأصوات وإمكانية استعمال لوحة مفاتيح عند الرغبة.

أصبحت أجهزة الكمبيوتر اللوحية تستخدم في قاعات الاجتماعات كما أن استعمالها تزايد في المخازن، والمستشفيات، والمدارس، ومتاجر التجزئة وفي الأمكنة التي تتطلب أجهزة قابلة للنقل.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما هي بعض الحسنات الأخرى لاستعمال أجهزة الكمبيوتر اللوحية؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أجهزة الكمبيوتر المحمولة باليد والمساعدات الرقمية الشخصية

أجهزة الكمبيوتر المحمولة باليد عبارة عن أجهزة مصغرة قد تتسع لها راحة يدك. تعرف هذه الأجهزة بأجهزة الكمبيوتر الكفية أو الجيبية. أجهزة الكمبيوتر المحمولة باليد أسهل نقلاً من الأجهزة المكتبية أو المحمولة أو اللوحية غير أنها تفتقر إلى القوة وحسن الأداء الذي تتمتع به هذه الأخيرة. لبعض الأجهزة المحمولة باليد لوحات مفاتيح مدمجة بينما زودت أخرى بشاشات لمسية.

المساعد الرقمي الشخصي هو أيضاً جهاز محمول باليد كان يُستعمل كأداة تنظيم أعمال شخصية، غير أنه بات يستعمل اليوم لمجموعة من المهام كمعالجة النصوص والتقاط الصور والمحاسبة والعديد من المهام التي اعتيد إنجازها بواسطة أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي تعتبر أقوى منه.

تستعمل الأجهزة المحمولة باليد أيضاً للنفاذ إلى شبكة الإنترنت وتفقد البريد الإلكتروني والمعلومات المتعلقة بالمكالمات.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

جدول مقارنة بين أجهزة الكمبيوتر

جهاز الكمبيوتر	الكلفة	الأداء	قابلية النقل	الحجم
جهاز كمبيوتر مكتبي	300 دولار أميركي– 3000 دولار أميركي	أداء رفيع جداً؛ لوحة مفاتيح فحسب	ليس قابلاً للنقل	هو الأكبر حجماً
جهاز كمبيوتر محمول	400 دولار أميركي– 3000 دولار أميركي	ليس بقوة جهاز الكمبيوتر المحمول؛ لوحة مفاتيح فحسب	أكثر قابلية للنقل من جهاز الكمبيوتر المكتبي. صمم ليستعمله المستخدم وهو جالس	أصغر حجماً من جهاز الكمبيوتر المكتبي
جهاز كمبيوتر لوحي	800 دولار أميركي– 3000 دولار أميركي	أداء شبيه بأداء جهاز الكمبيوتر المحمول؛ شاشة لمسية ولوحة مفاتيح	أكثر قابلية للنقل من جهاز الكمبيوتر المحمول. صمم ليستعمل وقوفاً أو جلوساً	مساو لجهاز الكمبيوتر المحمول من حيث الحجم
جهاز كمبيوتر محمول باليد أو مساعد رقمي شخصي	100 دولار أميركي– 1000 دولار أميركي	ليس بقوة جهاز الكمبيوتر اللوحي أو المحمول؛ شاشة لمسية ولوحة مفاتيح	هو الأكثر قابلية للنقل. صمم ليستخدم وقوفاً أو جلوساً	الأصغر حجماً

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الخوادم

الخادم هو جهاز كمبيوتر بالغ القوة شبيه بجهاز الكمبيوتر الشخصي غير أنه صمم خصيصاً لتقديم الخدمات لمستخدمي الكمبيوتر ومن هنا اسمه؛ "الخادم". التجهيزات والبرمجيات كلها التي يتألف منها الخادم تهدف إلى تقديم الخدمات لمستخدمي الكمبيوتر. ومن بين هذه الخدمات إنشاء الملفات والطباعة والخدمات الخاصة بالبريد الإلكتروني وخدمات كثيرة أخرى.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الخوادم

الخادم هو جهاز كمبيوتر بالغ القوة شبيه بجهاز الكمبيوتر الشخصي غير أنه صمم خصيصاً لتقديم الخدمات لمستخدمي الكمبيوتر ومن هنا اسمه: "الخادم". التجهيزات والبرمجيات كلها التي يتألف منها الخادم تهدف إلى تقديم الخدمات لمستخدمي الكمبيوتر. ومن بين هذه الخدمات إنشاء الملفات والطباعة والخدمات الخاصة بالبريد الإلكتروني وخدمات كثيرة أخرى.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أجهزة الكمبيوتر الرئيسة

تمثل أجهزة الكمبيوتر الرئيسة العمود الفقري لما يعرف بالحوسبة المركزية. في الحوسبة المركزية، تتم معالجة البيانات كما يتم تخزينها وتنظيمها في جهاز الكمبيوتر الرئيس. يتعين أن يكون جهاز الكمبيوتر الرئيس بالغ القوة إذ يقوم بمعالجة بيانات أجهزة أخرى. لذلك تكون أجهزة الكمبيوتر الرئيسة كبيرة الحجم حتى إنها قد تحتل غرفة كاملة، كما أنها باهظة الثمن في غالب الأحيان. وعلى الرغم من أن أحجام هذه الأجهزة ما زالت تعتبر كبيرة جداً إلا أنها باتت أصغر بكثير مما كانت عليه في الماضي.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الحوسبة المركزية

يُدخل المستخدمون البيانات في أجهزة تعرف بأجهزة الكمبيوتر الطرفية أو المحطات الطرفية الصامتة أو "الغبية"، لتتم معالجتها في جهاز الكمبيوتر الرئيس. وتعرف هذه المحطات بالمحطات "الغبية" لأن الكمبيوتر الرئيس يقوم بالمهام بدلاً منها. لهذه المحطات اسم آخر تُعرف به وهو "الزبون النحيف". يمكن توصيل أجهزة طرفية عديدة إلى جهاز كمبيوتر رئيس بواسطة الأسلاك.

أجهزة الكمبيوتر الرئيسة باهظة الثمن كما أن صيانتها مكلفة وهي تستخدم في المؤسسات الكبرى كالمصارف وشركات التأمين والوزارات والجامعات. وكمثال على أجهزة الكمبيوتر الرئيسة نذكر.IBM eServer zSeries

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أجهزة الكمبيوتر الصغيرة

أجهزة الكمبيوتر الصغيرة أصغر من أجهزة الكمبيوتر الرئيسة غير أنها نسبياً مقارنة بأجهزة الكمبيوتر الأخرى. أجهزة الكمبيوتر الصغيرة أبخس ثمناً من الأجهزة الرئيسة، وهي شبيهة ببيئة أجهزة الكمبيوتر الرئيسة إذ إنّ عدداً من الأشخاص يستطيعون توظيفها بالتزامن مع توظيف الأجهزة الطرفية. ولكن تجدر الإشارة إلى أن أجهزة الكمبيوتر الصغيرة أبطأ وأقل قدرة من أجهزة الكمبيوتر الرئيسة على استيعاب الكمية نفسها من البيانات.

تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة أجهزة الكمبيوتر الصغيرة. وتعرف أجهزة الكمبيوتر الصغيرة أيضاً بالأجهزة المتوسطة المدى". وكمثال على أجهزة الكمبيوتر الرئيسة نذكر eServer iSeries من IBM.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

التكنولوجيا الجديدة والناشئة

الحوسبة السحابية

أحدثت الحوسبة السحابية طفرة كبيرة في كيفية استخدام الشركات والأفراد لأجهزة الكمبيوتر وتوزيع هذه الأجهزة وفي تخزين البيانات أيضا. لم تعد الشركات مضطرة إلى الاعتماد على جهاز كمبيوتر أرضي لتشغيل تطبيقات البرامج أو تخزين الملفات والوصول إليها. بدلا عن ذلك، تعمل شبكة من أجهزة الكمبيوتر عمل السحابة التي تسهل التشغيل والمعالجة. وكل ما يحتاجه الكمبيوتر المستخدم في هذه الحالة للاتصال "بالسحابة" هو متصفح الانترنت.

يستخدم معظم الناس بالفعل نوعا من أنواع الحوسبة السحابية. فإذا كان بريدك الإلكتروني على" ياهو" أو "جيميل" أو "هوتميل" أو "ويندوز لايف"، فأنت بالفعل تستخدم نوعا من الحوسبة السحابية، حيث أنك في هذه الحالة لا تستخدم البريد الإلكتروني الخاص بجهازك أنت فقط؛ بل تقوم بتسجيل الدخول إلى خدمة البريد الإلكتروني في الشبكة العنكبوتية. وبالتالي فإن البيانات والبرامج الخاصة بحسابك البريدي لا يتم تخزينها على جهازك، بل يتم تخزينها على "السحابة".

: "السحب" الشائعة التي تقدم خدمة مجانية لبعض الملفات محدودة الحجم وعدد من عمليات التحميل والتنزيل

- جوجل درايفGoogle Drive
- مايكروسوفت سكاي درايفMicrosoft SkyDrive
- أمازون كلاود درايفAmazon Cloud Drive
- يوسند ايتYouSendIt
- دروب بوكسDropbox

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الفرص التي تقدمها التكنولوجيا

الهدف الخامس: شرح الفرص التي تقدمها التكنولوجيا للمدراء

أنواع البرمجيات التي تعزز بيئة الاعمال

معايير توظيف البرمجيات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الفرص التي تقدمها التكنولوجيا

من أهم ما يمكنك تأمينه كمدير هو الحرص على تمتع موظفيك بالتجهيزات والبرمجيات المناسبة في هذا الزمن الذي تسوده التكنولوجيا. وقد تصنع البرمجيات التي تختارها أو لا تختارها الفرق بين تطور الأعمال وبقائها على الهامش. لذلك، يستحسن البحث عن أفضل الأدوات للوظائف والمهام الاحترافية الخاصة التي تتطلب عمليات احترافية. وتشمل أنواع البرمجيات التي قد تعزز بيئتك الاحترافية:

1. المحاسبة
2. إدارة المكالمات
3. الجداول الممتدة
4. العروض
5. النشر المكتبي
6. البريد الإلكتروني
7. دعم الزبائن
8. الدردشة عبر الإنترنت / برمجيات الدعم

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الفرص التي تقدمها التكنولوجيا

يستحسن إجراء بعض الأبحاث في البرمجيات من خلال النظر في المعايير التالية من أجل التوصل إلى القرار الأنسب:

1. كم مرة تمت تجربتها أو ما مدى انتشارها؟
2. هل تتماشى مع نظام التشغيل ومع جهاز الكمبيوتر الذي تملكه حالياً؟
3. ما نوع دعم البرمجيات المتوفر لديك؟
4. ما هو عدد التراخيص الممنوحة للجهاز المُباع الواحد؟
5. ما هي تكلفة الملكية؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة السادسة: إدارة التسويق

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تحديد إدارة التسويق
- تطوير استراتيجية تسويق
- وضع خطة تسويق وتنفيذها
- فهم دور قياس نتائج التسويق وأنظمة الضبط

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما هي إدارة التسويق؟

الهدف الأول: تعريف إدارة التسويق

البحث والتحليل

أنواع الأبحاث

الأبحاث

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إدارة التسويق

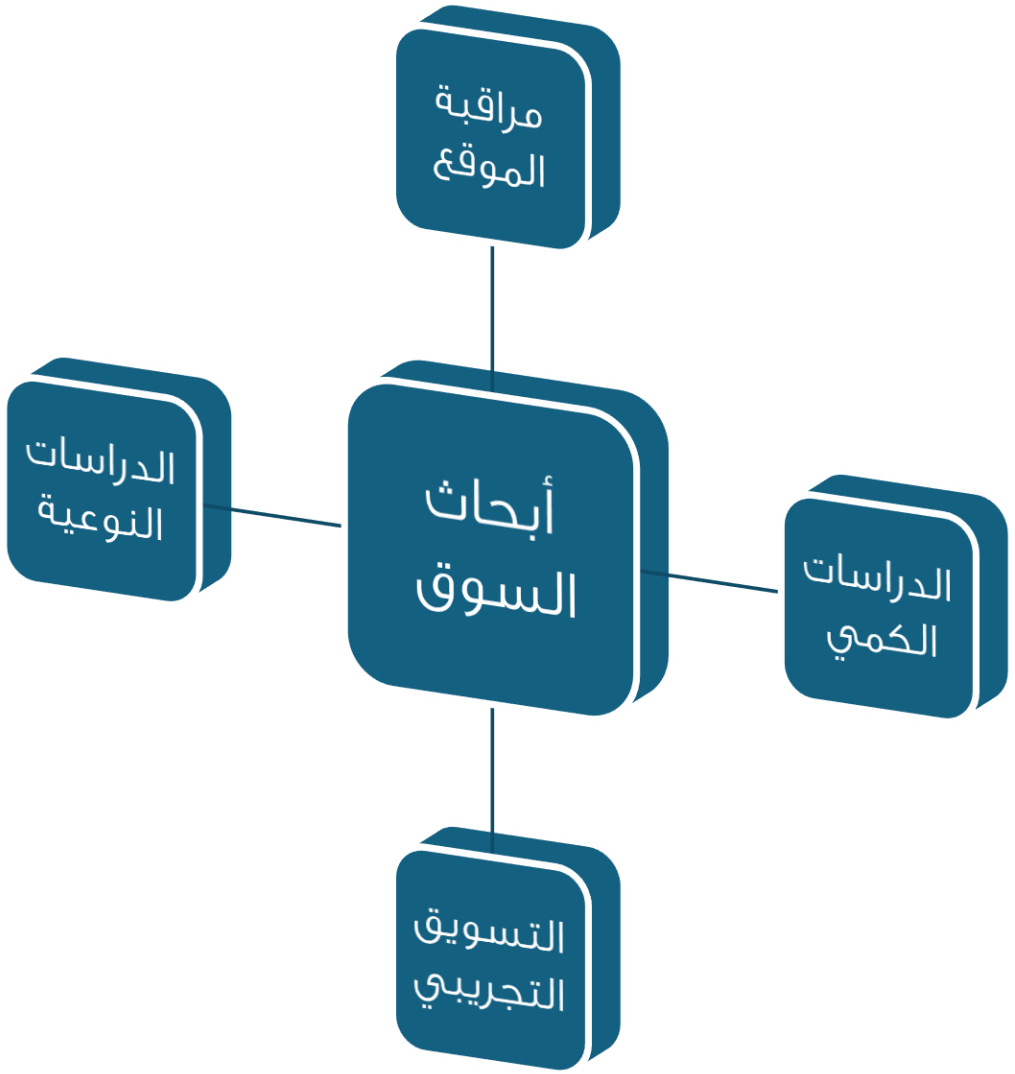
يمكن تعريف إدارة التسويق بأنها مهارة استهداف الأسواق وإيجاد الزبائن والحفاظ عليهم وزيادتهم من خلال نقل مفهوم فائدة المنتجات وقيمتها إليهم.

ولكي تكون مديراً جديراً وفعالاً في إدارة جهود شركتك التسويقية، عليك أن تتأكد من قدرة موظفيك على القيام ببعض الوظائف الضرورية في عملية التسويق

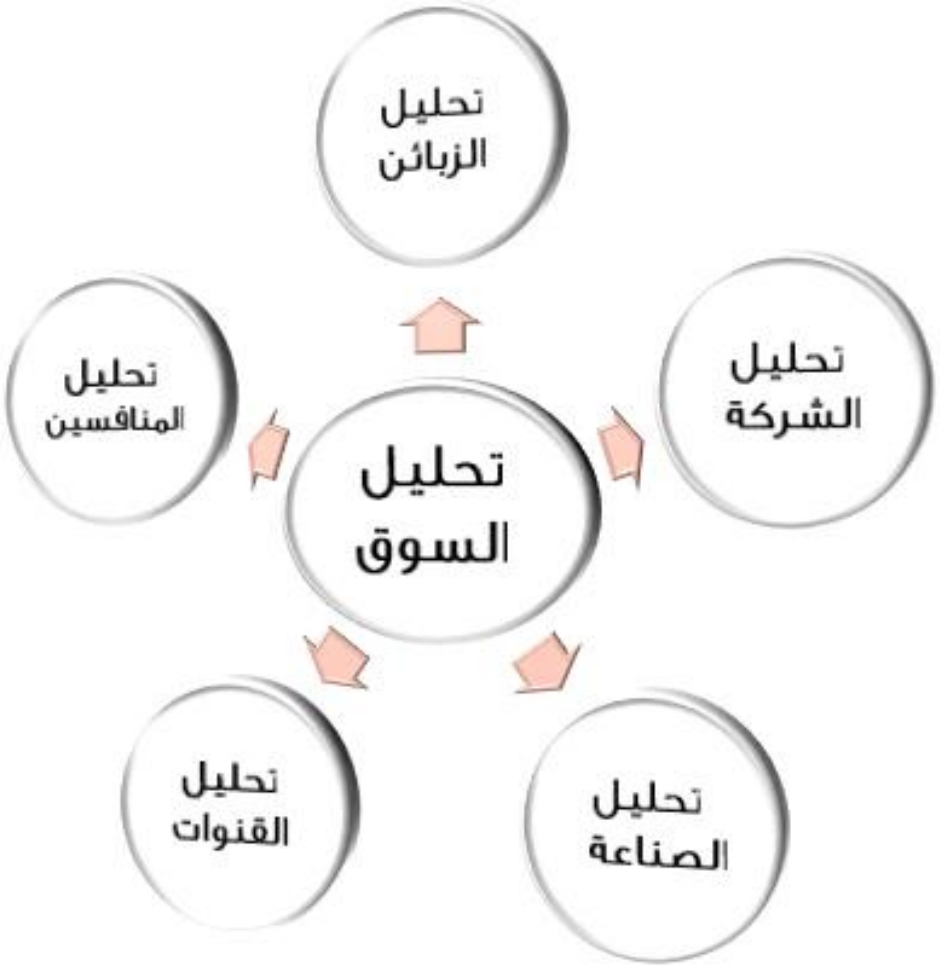
أبحاث السوق

وتعرف عملية جمع هذه المعلومات عادةً بأبحاث السوق وقد تتخذ أشكالاً عديدة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

لمَ قد تحتاج استراتيجية تسويق؟

الهدف الثانى: تطوير استراتيجية تسويق

- تصنيف نقاط القوة فى السوق وأهدافها بحسب أولويتها

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

لمَ قد تحتاج استراتيجية تسويق؟

يتعين على مدراء التسويق اتخاذ قرارات أساسية حول الاستراتيجية التي يجب أن ينفذوها بعد أن يكونوا قد جمعوا المعلومات التي يريدونها وأنجزوا التحليل المناسب الذي ساعدهم على تقييم قاعدة الزبائن والسوق المستهدفة والوضعية التنافسية في الصناعة. يتمثل هدف كل استراتيجية تسويق في القدرة على بلوغ العدد الأكبر من الزبائن في أقصر وقت ممكن بتوظيف أقل قدر ممكن من الموارد أو رأس المال. فالأساس هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الحفاظ على مقاربة قوامها المستهدف

في إطار استراتيجية التسويق التي تتبعها وفي سياق تحديد شريحة السوق، من المهم أن تحافظ على مقاربة قوامها المستهدف. تذكر أنك تكون قد هدرت الكثير من المال والوقت إذا كانت نسبة الزبائن ضئيلة في المجموعة المستهدفة. "لا تغريك التجربة". بإمكانك خوض شرائح السوق الخطرة على سبيل التجربة في وقت لاحق ولكن عليك أن تحرص على عدم إضاعة الكثير من الوقت والمال فيها، فلو فاجأتك النتائج إيجابياً وكسبت بعض الزبائن يكون الأمر ممتازاً. واذكر على الدوام أنّ التسويق ليس علماً كاملاً، بل إنه فاعل ببساطة. كذلك، فإن استهدافك بعض الشرائح الصغرى قد يسبغ على منتجك صفات أو قد يعطي عنه أفكاراً من شأنها أن تؤثر سلباً على قدرة منتجك أو خدمتك على استقطاب شرائح السوق الأكبر حجماً.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

سيكولوجية السوق المستهدفة

استنتجنا إذاً أن السوق المستهدفة ليست مصدر إيرادات فحسب، بل إنها مصدر تسويق بالربط، ووعينا أيضاً وجوب أخذ حاجات الزبائن المحتملين ورغباتهم التي تملي سلوكهم في الاعتبار، عند اتخاذ القرار بشأن رسالة الاستهداف. يتعين أن تشكل رسالة الاستهداف التي نوجهها إليهم والتي تنشأ عن علاقتنا بهم جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتنا التسويقية خصوصاً عندما يتعلق الأمر باستراتيجية تسويق مستدامة تعود بالإيرادات وتتيح قدرة هائلة على النمو. كذلك فإن اختيار الترتيب الصحيح لاستهداف شرائح السوق بالغ الأهمية. فقد تأخذ شريحة معينة موقفاً من منتجك أو خدمتك لو تم توظيفهما من قبل شريحة أخرى قبلها. قد يكون هذا خطأ كبيراً إلا أنه ليس مميتاً؛ وإذا ارتكبته، فالحري بك أن تغير اسم منتجك أو خدمتك و/أو تعيد تسويقهما لإرضاء الشريحة التي هاجمتها أو خسرتها بسبب استراتيجيتك .

فقد لا يرغب المستهلك مثلاً في شراء شامبو للأطفال مع العلم أنه يتناسب مع جميع الأعمار، ولكن لو تم تقديم نوع الشامبو ذاته في عبوة مختلفة وتحت اسم آخر وبحلة جديدة، فعلى الأرجح أنّ المستهلك سيبتاعه من دون أي مشكلة.

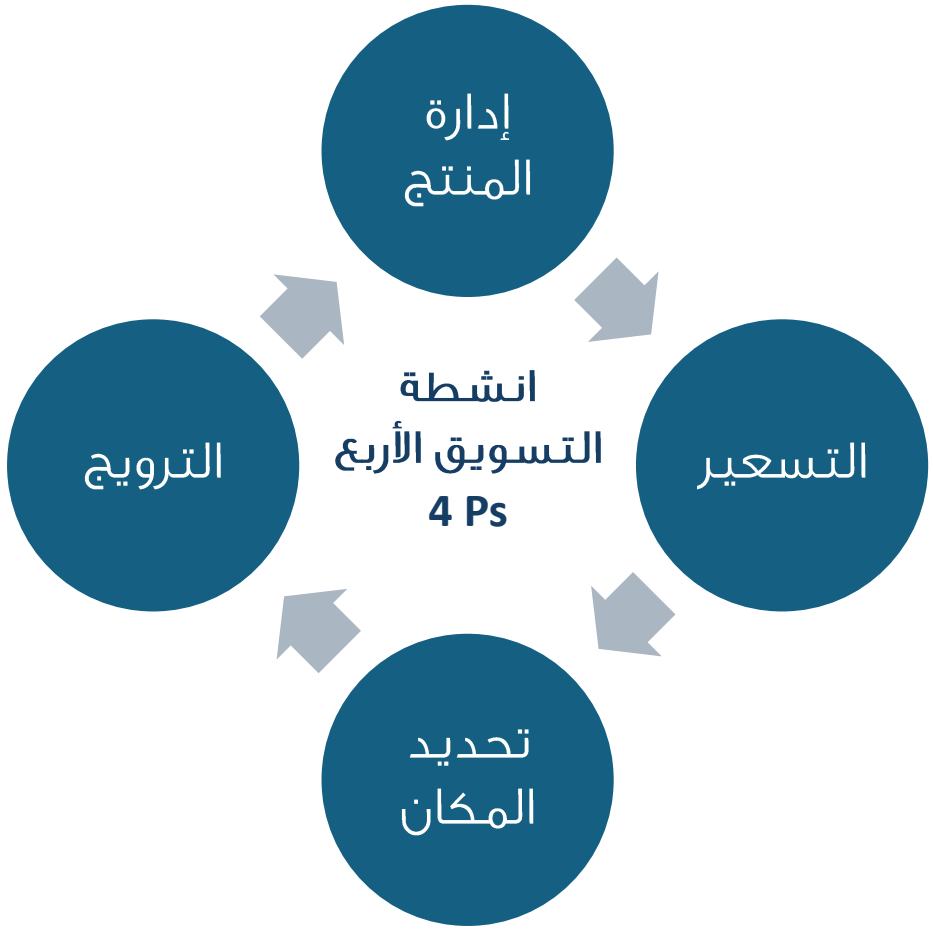
حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

خطة التسويق وتنفيذها

الهدف الثالث: وضـــع خطة تســـويق وتطبيقها

- انشطة التسويق الأربع (4 Ps)
- تنفيذ خطة التسويق
- القيادة في إدارة التسويق

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

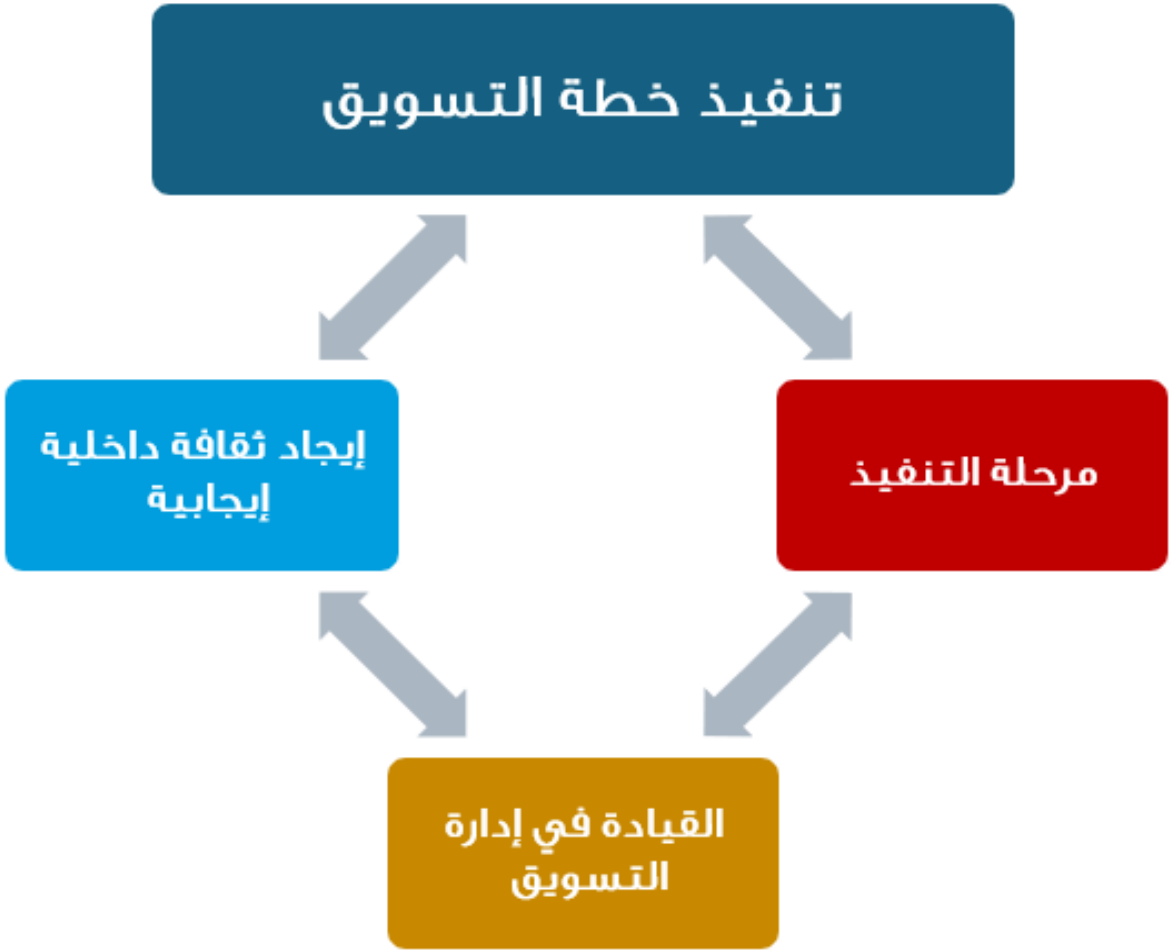


وضع خطة تسويق

بعد أن تكون قد أتممت أبحاث السوق وتحليلها، وبعد وضع بعض الأهداف وتنظيمها وتحديد أولويات استهداف شرائح السوق، تكون قد حصلت على استراتيجية تسويق. غير أن الاستراتيجية وحدها ليست كافية، فأنت تحتاج إلى وضع خطة وإلى تطبيق الاستراتيجية. حان الوقت الآن لوضع خطة تسبق وضع الاستراتيجية. وغالباً ما يشار إلى هذه العملية بتخطيط التنفيذ.

يتعين أن تشمل خطة التسويق وتفصل المراحل الأساسية الأربع للتطبيق والتي يطلق عليها السيد جيروم ماكارثي وهو أحد رواد نظرية الاحترافية، اسم "خلطة التنفيذ" أو مراحل التنفيذ الأربع.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

قياس نتائج التسويق وأنظمة الضبط

الهدف الرابع: فهم أهمية قياس نتائج التسويق وأنظمة الضبط

العائد على الاستثمار ROI للتسويق

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

قياس دور التسويق وأنظمة الضبط

وضع أهداف لأعمالنا أمر ولكن تحقيقها ومعرفتنا بذلك شيء آخر. تقع عليك كمدير مسؤولية التأكد من تنفيذ مشاريع التسويق بما يحقق الأهداف ضمن الوقت المحدد وبما لا يتخطى الكلفة المقدرة. ووضع أنظمة إشراف ضروري لنجاح التغييرات الضرورية. لنحدد إذاً بعض أنظمة الضبط التي نستطيع تطبيقها في استراتيجيتنا الإدارية .

تشمل أنظمة الضبط التي تعطيك فكرة أو لمحة عن سير عمليات التسويق، أدوات إدارة علاقات الزبائن CRMوبرمجيات إدارة التسويق والتقارير حول المبيعات وحول توقعات المبيعات وبرامج دفع العمولات وتقارير الموزعين. في سوق اليوم، ثمة برمجيات لإدارة التسويق وهي تشمل أجزاء عديدة من نظام ضبط إدارة التسويق. يساعد بعض الأجزاء على إدارة العمليات ككل بينما يساعد بعضها الآخر على إدارة الموارد وتكاليف حملات التسويق ونتائجها بهدف تقييم الفعالية. بالاعتماد على هذه البرمجيات، أصبح بالإمكان احتساب العائد على الاستثمار لمشاريع التسويق أو لخطة التسويق ككل .

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

العائد على الاستثمار للتسويق

قد يكون احتساب العائد على الاستثمار صعباً لأنك من خلاله تحاول أن تقيّم فعاليتك مع الناس ومع طريقة اتخاذهم للقرارات التي تغيب عنها الشفافية التي يتمناها مدراء التسويق بغالبيتهم. لتقييم العائد على الاستثمار أو فعّالية الاستثمار، ستحتاج إلى إجراء دراسات السوق والتحليل الذي يقيم النتائج الكمية والنوعية لحملتك التسويقية وكيفية إفادتك من السلوك أو تغييرك السلوك بما يصب في مصلحتك، نتيجةً لاستراتيجيتك. تشمل هذه التقنيات الاتصالات التسويقية المتكاملة (IMC)التي تدرس استجابة الزبون تجاه جهودك التسويقية والتي تتغير مع الوقت وهي تعتمد على قاعدة عريضة من الزبائن أنشئت للتوصل إلى تحليل معمق ونتيجة دقيقة. ثمة تقنية أخرى في هذا المجال تشمل تقييم العلامة التجارية حيث يتم تقييم مدى تأثير تطور العلامة التجارية في استراتيجية التسويق، على ميل الزبائن إلى الشراء أو ما يعرف بسهم العلامة التجارية. سهم العلامة التجارية هو القيمة المدركة التي حققتها علامة تجارية معينة في نظر الزبائن مقارنة بالعلامات الأخرى. تساعد هذه القيمة للحصول على أفضل هيكلية أسعار ما يتيح فرض أعلى الأسعار مع الحفاظ على غالبية الزبائن.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة السابعة: إدارة العمليات

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تعلم كيفية تحسين العمليات الاحترافية
- تطبيق تدابير وأساليب للإشراف على النوعية
- مناقشة أنواع طرق الضبط المختلفة
- تحديد وسائل الضبط المالي

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحسين العمليات

الهدف الأول: تعلم كيفية تحسين العمليات الاحترافية

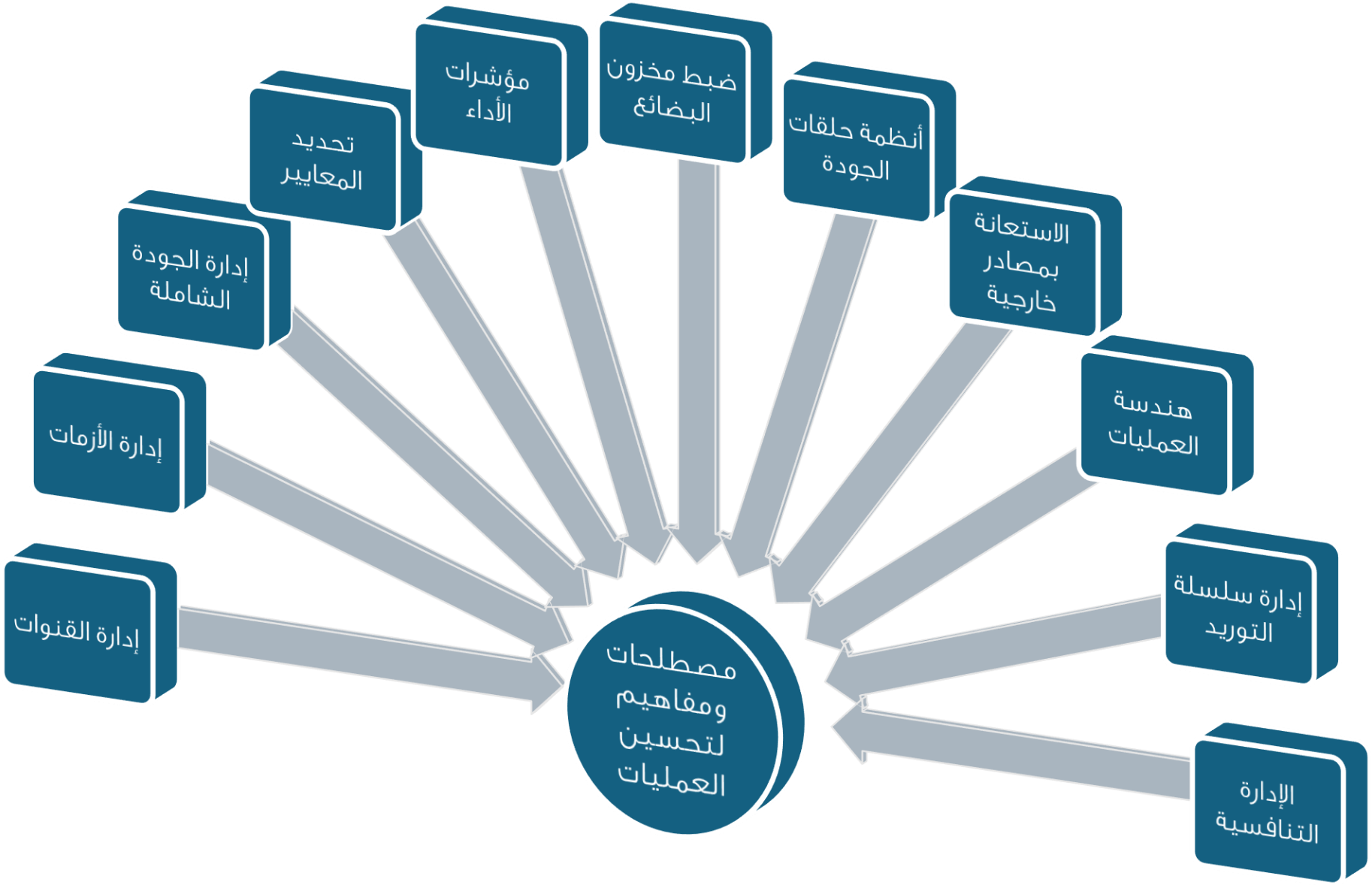
- إدارة القنوات – إدارة الأزمات
- إدارة الجودة الشاملة – تحديد المعايير
- مؤشرات الأداء
- ضبط مخزون البضائع في الوقت المناسب
- أنظمة حلقات الجودة – الاستعانة بمصادر خارجية
- إعادة هندسة العمليات الاحترافية
- الإدارة التنافسية المستندة إلى الوقت
- إدارة سلسلة التوريد

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحسين العمليات

الإدارة تعني التعاطي مع عنصرين أساسيين اثنين في المؤسسة ألا وهما العمليات والأشخاص. من خلال تحسين العمليات، يمكن رفع الأرباح وتقديم خدمات أفضل من دون رفع التكاليف. من المهم أن تركز على إدارة العمليات الاحترافية لتكون مديراً ناجحاً. وستحتاج، لكي تتمكن من تحسين العمليات، إلى الاستعانة ببعض التقنيات والأدوات المهمة لتقييم فعالية العمليات وجودتها وقياسهما وتحسينهما.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إدارة القنوات

تتيح لك إدارة القنوات بشكل مناسب التمتع بقدر أكبر من التنافسية كما أنها تمنحك ميزة الأفضلية فتكتسب ما يلزم من التزام الزبائن وانتباههم لتقدم منتجك وخدمتك على منافسيك.

ترفع إدارة القنوات المناسبة في العادة مستوى التواصل مع القنوات المستقبلية والراهنة من خلال القيام بأحد ما يلي:

١. الاتصالات الهاتفية
٢. الرسائل الإلكترونية
٣. الدردشة عبر الإنترنت
٤. البريد الإلكتروني
٥. الحضور على شبكة الإنترنت – العلاقات والتسويق

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إدارة الازمات

تواجه الأعمال بصورة عامة مع مرور الوقت بعض الأزمات على مستويات مختلفة. وأكان الأمر يتعلق بمنتج تتخلله شوائب أو بعملية غير مقصودة تزعج الموظفين، أو بالبيئة أو المجتمع، فإن قدرتك على الاستجابة لهذه الحالات (وهي مثلاً الدعاوى القانونية أو الدعاية السيئة أو الأنظمة الحكومية أو الأزمات السياسية) ومعالجتها تقلص أثرها على الأعمال.

لنذكر خمس نقاط أساسية يتعين أخذها في الاعتبار:

١. استجب بسرعة – ما سيظهر فهمك أهمية الحدث.
٢. كن صادقاً – الكذب المكشوف يشوه صورتك.
٣. كن دقيقاً – قد يُفسر ارتكابك خطأً صغيراً في تقديم معلومات غير دقيقة على أنك كاذب.
٤. دَع الإدارة العليا تستجيب – إن مستوى الشخص الذي يتولى الاستجابة في هذه الحالات يعكس قدرة الشركة على تحمل المسؤولية كما أنه يعبر عن سلوك مناسب لمعالجة وضع ما.
٥. اتخذ خطوات تصحيحية سريعة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي تقنية مستعملة لتحسين العمليات تعتمد تدابير إشراف إحصائية على الإنتاج ترتكز على تقليص إهدار المواد والوقت المخصص لإنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة والتخلص من الشوائب في العمليات. والهدف هو ضمان التمتع بالمواصفات النوعية عند انطلاق العملية ومن وجود الأنظمة التي تساعد في تفادي الشوائب في النوعية.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحديد المعايير

مع تقدُم حركة الجودة في الثمانينات والتطور الذي شهده التواصل والذي يتيح الانتشار السريع، بدأت المؤسسات تعمل على وضع معايير للإنتاجية والجودة والأداء، عبر مقارنة المؤسسات في مجالات معينة. تقنيات تحديد المعايير:

١. أفضل ممارسة متصلة
٢. أفضل ممارسة مظهرة ومثبتة
٣. وضع التكلفة النسبي

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مؤشرات الاداء

كيف قد تقييم أداءك، وما الطريقة إلى تصنيفه بين حسن أو ضعيف أو في تقدم، في غياب مؤشرات قياس تعكس لك مستوى الأداء؟ سيتعين عليك أن تختار مؤشرات أداء تقوم بقياسها ومراقبتها.

على سبيل المثال، إذا كنت تدير شركة نقل، ستحتاج إلى اختيار مؤشرات مثل عدد الركاب في الساعة أو عدد الركاب في الكيلومتر الواحد، تساعدك على اتخاذ القرار بزيادة عدد الركاب أو تقليص عدد الكيلومترات أو ساعات الخدمة لتحسين مستوى الأداء. عندئذٍ ستتمكن من تغيير أحد المتغيرات من دون التأثير سلباً على الآخر الذي يرفع مؤشر أدائك، كالقيام مثلاً بتقليص ساعات الخدمة مع الحفاظ على عدد الركاب أو رفعه.
عند اختيار مؤشرات الأداء، يجب النظر في ثلاث نقاط أساسية هي:

١. وجوب كون المتغيرات سهلة القياس
٢. وجوب كونها سهلة المراقبة
٣. وجوب إشارتها بوضوح إلى الفعّالية و/أو الكفاءة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ضبط مخزون البضائع في الوقت المناسب

من بين الطرق الفعّالة لتخفيض التكاليف في مؤسسة ما أو في عملية التصنيع، عدم إنفاق الأموال إلا بعد جنيها. فمن خلال اكتساب كفاءة أكبر في تزويد خط الإنتاج بالموارد فقد عندما تدعو الحاجة، يمكن تقليص التكاليف حتى أدنى حد ممكن (صفر) مع رفع الأرباح وتوفير السيولة. ضبط مخزون البضائع في الوقت المناسب هو أيضاً نوع من الإنتاج "الرشيق".

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنظمة حلقات الجودة

ساد طويلاً معتقد مفاده أن الأشخاص الذين يعرفون أكثر من سواهم ما يتعين تحسينه لتعزيز جودة العمليات الاحترافية هم أفراد الفريق الذي يتولى هذه العمليات. فاتضح أن جمع المعلومات من أفراد الفريق، لا يساعد المؤسسات في تحسين مهام العمل الفردية فحسب، بل من التأثير بشكل إيجابي جداً على العمليات ككل.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الاستعانة بمصادر خارجية

ثمة مهام أو خدمات تقدمها، يتم توليها ضمن مؤسستك وقد تنجز بشكل أفضل لو كلفت بها وحدة خارجية أخرى. ستجد أن ما تخسره إلى جهة السيطرة، تعوض عنه بتوفير الوقت والتكاليف وتعزيز الجودة إن أوكلت عملية احترافية محددة لمن هو متخصص بالقيام بها.

ومن أمثلة الاستعانة بمصادر خارجية لرفع فعالية العمليات الاحترافية، مثال شركة تعنى بتطوير المحتوى، توكل شركة طباعة بطباعة كتيباتها أو موادها التسويقية وشركة تسويق ببيع منتجاتها وشركة محاسبة بتولي العمليات المالية وحفظ السجلات.

".

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إعادة هندسة العمليات الاحترافية

هل تساءلت يوماً عن الطرق التي يمكنك من خلالها أن تعرف المهام التي يتعين عليك أن تستعين بمصادر خارجية لإنجازها؟ إعادة هندسة العمليات الاحترافية هي إحدى هذه الطرق.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الإدارة التنافسية المستندة إلى الوقت

الوقت هو أحد أوجه العمليات الاحترافية الذي يتناسب عكسياً مع الأداء والأرباح. فكلما طال وقت إنجاز المهام ضمن إحدى العمليات، تراجعت فعالية وحدة الإنتاج أو المؤسسة وكفاءتها. وفي الاعتماد على الوقت لتحسين العمليات الاحترافية سعي لتقصير المهل التي يستغرقها إنجاز المهام ذات التأثير المباشر على مخرجات الإنتاج في الوقت المناسب وبالتالي على الإيرادات وسرعة الخدمة.

عليك أن تتأكد من أفضل وقت ممكن الذي يستغرقه إنتاج سلعة وتسليمها. للصناعات التي تعنى بالخدمات، عليك أن تضمن تقليص وقت الاستجابة وتأمين الخدمة بما يرضي الزبائن ويضمن السرعة في جني الإيرادات.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إدارة سلسلة التوريد

هي القدرة على تأمين موارد ومواد خام للإنتاج أو للعملية الصناعية و/ أو المنتجات بحدِ ذاتها ونقلها وقياسها وتسلمها وتخزينها والوصول إليها وتوزيعها لتحقيق أفضل كفاءة لعملية الإنتاج أو التصنيع أو التوزيع. ولتطبيق استراتيجية لإدارة قنوات الإنتاج بشكل فعال عليك ملاحظة خمس نقاط أساسية

١. الالتزام بمواعيد المتعاملين وإخطار مورديك بذلك
٢. إظهار علامتك التجارية على المنتجات والأغلفة
٣. عندما تستخدم التكنولوجيا تسهل إدارتك لسلسلة التوريد .يمكن لبعض برمجيات المحاسبة أو التصنيع إرسال الطلبات أوتوماتيكياً للموردين لحصول على المواد في الوقت المناسب قبل أن تنفذ الموارد المتوفرة.
٤. الشحن اليوم أسرع وأقل كلفة كما أنه أصبح أكثر موثوقية بفضل التنافس بين شركات الشحن وتقدم الاتصالات التي باتت تتيح تعقب الطرود بصورة أدق.
٥. بما أنك قد تتعامل مع السوق العالمية، يقدم الموزعون والموزعون الفرعيون أفضل القنوات التي يجب استعمالها ليس لتوزيع منتجك فحسب بل لتصنيع منتجك وإدارة تصنيعه محلياً وفقاً للمواصفات التي تتوقعها ما يتيح توفير تكاليف الشحن.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تـدابير وأســـاليـب للتحكم في النوعية

الهدف الثاني: تطبيق تدابير وأساليب للتحكم في النوعية

- فعالية التكلفة
- كفاءة التكلفة
- الحاجة إلى الإشراف
- مصادر التحكم

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الحاجة إلى التحكم

لمَ قد تدعو الحاجة إلى التحكم؟ أم أننا كلنا مهووسون بالتحكم والكمال؟ حسناً، نحن نتكلم عن إدارة الأعمال، وعندما تخطط لجني الأرباح أو لتقديم خدمة استثنائية، فثمة عمليات تعتمد عليها ويتعين عليك إنجازها بشكل حسن، وهي تعتمد بدورها على الأشخاص المعنيين. والآن وقد وعينا أهمية التحكم، لنلق نظرة على بعض مصادره:

١. السلطة القائمة– تضم هذه الفئة السلطة الأبوية أو الحكومية التي تؤثر بشكل مباشرة أو غير مباشر على التمويل أو العائلة أو الصحة.

٢. السلطة المكتسبة– تضم هذه الفئة الخبراء في ميادينهم والمتمتعين بالمعرفة أو الخبرة.

٣. السلطة المفوضة – تضم هذه الفئة السفراء والمحامين والوكلاء المعتمدين، إلخ...

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مقارنة بين كفاءة التكلفة وفعالية التكلفة

الفعالية

كي نعرف ما إذا كنا فعالين يجب أن يكون لدينا نتائج أو أهداف نرغب في تحقيقها. وقدرتنا على تحقيق هذه الأهداف نتيجة لعملياتنا وأعمالنا هي مقياس لفعاليتنا. فلو أخذنا مثال المطعم، واعتبرنا أننا تمكنّا من تحقيق هدفنا بأن نقدم الطعام لزبائننا كلهم في غضون عشر (١٠) دقائق من جلوسهم، نكون فعالين. ونكون فعالين أيضاً، ولو بدرجة أقل، إن خدمنا بعضاً منهم بعد جلوسهم بإحدى عشرة أو اثنتي عشرة دقيقة. ها قد فهمنا إذاً ما هي الفعالية، ولكن ما هو الفارق بينها وبين الكفاءة؟ تأخذ الكفاءة في الاعتبار عدد الموظفين الذين استعين بهم والنفقات المتكبدة لتكون الجهود فعالة. لنلقِ نظرة عن كثب على معنى الكفاءة وعلى الفارق بينها وبين الفعالية.

الكفاءة

تختلف الكفاءة عن الفعالية لأن الكفاءة تأخذ في الاعتبار التكاليف التي تفرضها العمليات الضرورية للأعمال بهدف بلوغ النتائج المرجوة. بالتركيز على تغيير العمليات أو أقسام الأعمال غير الضرورية، يمكنك أن تعزز كفاءة المؤسسة بشكل كبير. تنتج الكفاءة أرباحاً أكبر وتتيح لك الحصول على المزيد من الفوائد من الموارد نفسها، وبلوغ النتائج نفسها أو نتائج أفضل، انطلاقاً من موارد أقل. إذا استطعت الحصول على النتيجة نفسها أو حتى على نتيجة أفضل بثمانية موظفين بدلاً من عشرة موظفين، تعتبر فعالاً وكفؤا. وهذا ما يشار إليه بتعزيز الكفاءة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

طرق ممارسة السلطة

- قادة المؤسسات
- سياسات الشركة
- قيود الموازنة
- البيانات العامة
- الإدارة العليا
- التحكم اللامركزي
- تحكم الفرق
- الإدارة
- الإجراءات التصحيحية/التأديبية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنواع أنظمة الضبط

الهدف الثالث: مناقشـــة أنواع طرق الضبط المختلفة

- أنظمة الضبط المحوسبة
- قياس الضبط الكمى
- ضبط نوعية خدمة الزبائن

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنظمة التحكم المحوسبة

من أفضل أدوات الإدارة الأكثر فعالية التي يمكننا توظيفها للإشراف على توظيف الموارد وتأمين الإنتاجية المناسبة والكفاءة هي استعمال برمجيات وتجهيزات الكمبيوتر. لنلقِ نظرة على بعض الأنظمة المستعملة في الإدارة.

١. نظام الدوائر – يستطيع هذا النظام إعطاء مقاييس للتحكم من خلال تحديد الأماكن التي ظهرت فيها نتائج غير متوقعة، ما من شأنه أن يسمح للمدراء بتحديد مكامن الخطأ في العملية الاحترافية أو مكامن المخالفة في الإجراءات المتبعة في الشركة. ويشمل هذا النظام برمجيات المحاسبة التي تتتبع شراء الأغراض المطلوبة وتسديد ثمنها.

٢. نظام الرد مثالاً على ذلك، برمجيات الكمبيوتر القادرة على تعقب الإنجازات أو العمليات الشرائية والتي تعدل كمية المواد الخام من أجل تلبية الطلبات المستقبلية.

٣. التحكم الأوتوماتيكي– سبق لنا أن سمعنا عبارة "وضع الطيار الآلي "Auto Pilot Mode يُعتمد هذا الوضع في العديد من العمليات الاحترافية حيث يعتبر تحمل الأخطاء والسلامة بالغي الأهمية كما في صناعة الطيران. ضمن عملية البرمجة تجرى تصحيحات أوتوماتيكية للنظام لتصحيح الأخطاء قبل حدوثها؛ ما يساعد في تقليص المخاطر بشكل هائل.

٤. نظام التغذية الأمامية –ينبئ الكمبيوتر بالأخطاء في المخرجات بناءً على تحليلات ثابتة واتجاهات محددة للتصحيح والإشارة بسرعة إلى الحاجة إلى التغيير في المُدخل. هذا النظام شائع في عمليات التصنيع.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

فوائد مخططات "غانت" ذات شقين:

١. تتيح للمدراء مراقبة تقدم العمل

٢. تتيح للمدراء بأن يعدلوا سرعة تقدم العمل ليتمكنوا من تسليمها في المهل المحددة

تقنية تقييم البرامج والمراجعة (PERT)

تقنية تقييم البرامج والمراجعة هي نموذج لإدارة المشاريع أو العمليات الاحترافية وهي تستعمل لتحليل المهام التي تدخل في إنجاز مشروع معين. ويجب أن يكون الوقت المطلوب لإنهاء كل مهمة مهماً للمدير كما أن الالتزام بالمدة الدنيا المطلوبة لإتمام مشروع كامل يظهر مدى كفاءة المدير.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

فوائد مخططات "غانت" ذات شقين:

طريقة المسار الحرج CPM

طريقة المسار الحرج هي طريقة لجدولة مجموعة من نشاطات المشروع تعتمد على البرمجة الحسابية، وهي أداة مهمة للتحكم بالمهام والموارد بهدف ضمان الإدارة الفعالة للمشاريع. يشيع توظيف هذه الطريقة اليوم في أنواع المشاريع المختلفة بما في ذلك مشاريع البحث والتطوير والبناء والهندسة وصيانة المنشآت، وهي مفيدة في جدولة المشاريع المتداخلة المهام.

المسوّغ الأساسي لتوظيف طريقة المسار الحرج هو وضع نموذج للمشروع يحتوي على ما يلي:

- المهام المطلوبة كلها لإتمام المشروع
- مدة كل مهمة
- الترابط أو التداخل بين المهام

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

فوائد مخططات "غانت" ذات شقين:

تعتمد طريقة المسار الحرج على خصائص المشروع الثلاث هذه لاحتساب أطول مدة قد تستغرقها المهام المخططة قبل إتمام المشروع. تحتسب هذه الطريقة أيضاً تواريخ بدء المهام ونهايتها الأقرب والأبعد من دون التأثير سلباً على تاريخ إتمام المشروع. يتم تصنيف المهام بحسب أهميتها في إتمام المشروع. فقد تصنف بعض المهام على أنها حرجة وتوضع على المسار الأطول (كإشارة على إمكانية تأثيرها على طول مدة المشروع) بينما قد تصنف أخرى على أنها غير حرجة في إشارة إلى إمكانية الإبطاء في تنفيذها من دون التأثير على طول مدة المشروع.

المسار الحرج هو تسلسل مهام شبكة المشروع التي تشكل مجتمعة المدة أو الوقت الإجمالي الأطول

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

فوائد مخططات "غانت" ذات شقين:

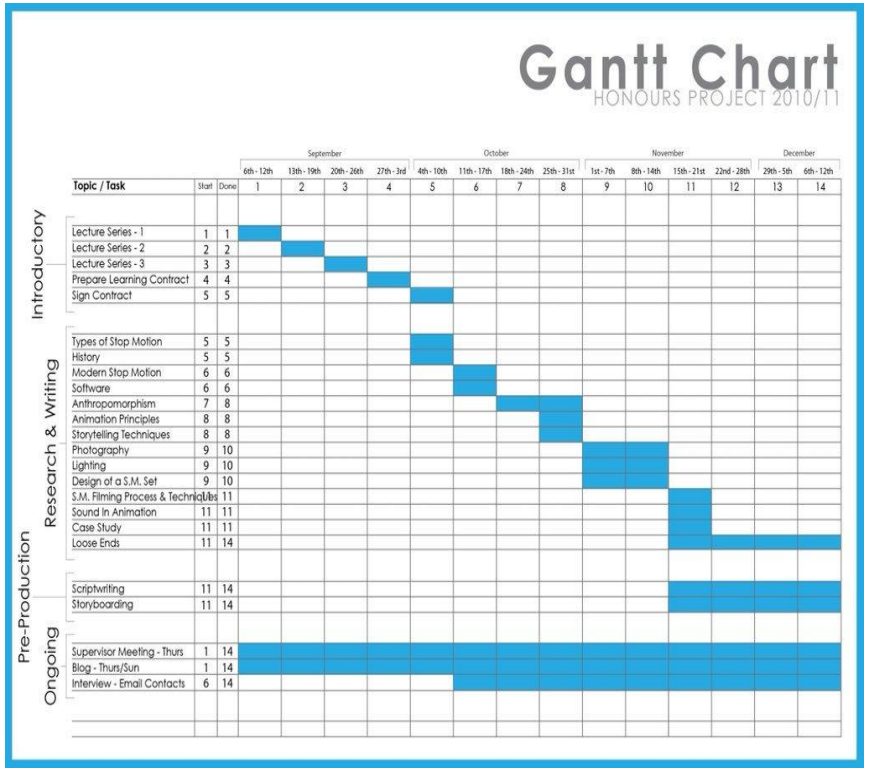
وأهم فوائد طريقة المسار الحرج بالنسبة إلى المدراء هي إرشادهم إلى كيفية تصنيف المهام لضمان إتمام المشروع في الوقت المناسب. ومن خلال التركيز على المهام في المسار الحرج المخطط له للمشروع يمكن للمدراء أن يركزوا على تقصير مدد هذه المهام بما أن ذلك يفيد في تقصير مدة إتمام المشروع.

التحكم بمخزون البضائع في الوقت المناسب

أسلوب التحكم هذا شائع بين المصنعين وبائعي التجزئة الذين لا يحتفظون بأي كميات إضافية من المواد الخام أو مخزون البضائع. هم يعتمدون على أنظمة يدفعون بها الموردين إلى تسليم البضائع وفقاً للحاجة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

فوائد مخططات "غانت" ذات شقين:



فوائد التحكم في الوقت المناسب

- تخفيض أوقات الإعداد في المصنع
- تحسين تدفق البضاعة من المخزن إلى الرفوف
- استغلال المهارات المتعددة للموظفين بشكل أكثر كفاءة
- تنسيق أكبر في عمليات الجدولة وفي ساعات عمل الموظفين
- تركيز أكبر على العلاقات مع الموردين
- استمرار التوريد على مدار الساعة ما من شأنه الحفاظ على إنتاجية العمال وتركيز المؤسسات على معدل الدوران.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

فوائد مخططات "غانت" ذات شقين:

عينات القبول للتحكم بمجموعات الدفعات

هي طريقة للتحكم بالجودة في بيئتي التصنيع والإنتاج. تؤخذ عينة عشوائية من مجوعة من المنتجات ويعتمد القرار في قبولها أو رفضها على جودتها وعلى عدد المنتجات أو العينات التي اكتشفت فيها عيوب. ترفض مجموعات الدفعات بناء على ثلاثة أسس:

١. بناءً على جودة إحدى العينات – لا مجال للتسامح
٢. بناءً على عدد العينات التي تشكو من عيب أو نسبتها – بعض التسامح
٣. بناءً على مزيج من متغيرات الكمية والنوعية – بعض التسامح بحسب متغيرات عديدة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

فوائد مخططات "غانت" ذات شقين:

ضبط جودة خدمة المستهلك

"سيكس سيجما" هي طريقة إحصائية رقمية لقياس فعّالية عملية الإنتاج، تقدم قياسات للأخطاء، والعيوب، والتغيرات كما تقدم تدابير تصحيحية.

تقلص هذه الطريقة الأخطاء وإذا أكملها برنامج فعال للتدريب على المهارات الاحترافية كبرنامج محترف الأعمال المعتمد، فهي قادرة على إنتاج أشخاص يتمتعون بالمهارات لإصلاح العيوب التي يجري قياسها والتي تشوب النظام.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

وسائل الإشراف المالي

الهدف الرابع: تحديد وسائل الضبط المالي

- النسب
- الميزانيات
- القيمة الاقتصادية المضافة
- التدقيق المالي

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

النسب

من شأن قياس نسب المتغيرات المالية كالتكاليف والإيرادات والأرباح والرواتب والإيجارات ومخزون البضائع والمقبوضات والموارد الأخرى ومصادر الأرباح (المخرجات)، أن يتيح لنا سريعاً وضع مؤشرات أداء للمراقبة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية

الموازنات

عند ضمان وعي مدراء الأقسام والمشاريع لقيود الموازنات التي تعترضهم، يمكن عندئذٍ ضبط التكاليف؛ ذلك أن قرارات رفع التكاليف أو كميات الموارد ستتطلب إشرافهم وموافقتهم. قد تكون الموازنة تشغيلية ورأسمالية ومرنة وصفرية.

بيان التدفق النقدي

يزود هذا النوع من البيانات بمعلومات حول المقبوضات النقدية للمؤسسة وحول دفوعاتها لفترة معينة بما في ذلك، تلك المرتكزة على العمليات والاستثمارات وأنشطة التمويل. غالباً ما يطلب مالكو الشركات هذه البيانات في التقارير السنوية المرفوعة إليهم.

ناع الأتباع بالرؤية المطروحة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوثيقة المالية الافتراضية

تظهر الوثائق المالية الافتراضية المداخيل والنفقات أو الأصول والخصوم التي قد تطرأ في المستقبل. والهدف من هذه الوثائق هو توقع الأرباح المستقبلية والوضع المالي للشركة إذا وقع أي تغيير كالاستعانة بمصادر خارجية في بعض العمليات وبيع أجزاء من الشركة وعمليات الدمج.

القيمة الاقتصادية المضافة

تحتسب بطرح تكلفة رأس المال المستثمر من الربح الصافي. وتعتبر الإدارة مسؤولة عن هذا القياس الذي يدل بدوره على جودتها. إذا كانت نتيجة القياس إيجابية ففي ذلك دلالة على حسن الإدارة أما إذا كانت سلبية فهذا يعني أن الإدارة ضعيفة.

كميات الموارد ستتطلب إشرافهم وموافقتهم. قد تكون الموازنة تشغيلية ورأسمالية ومرنة وصفرية.

التدقيق المالي

يعتبر التدقيق أكان داخلياً أم خارجياً، طريقة جيدة لاكتشاف مكامن الضعف وإجراء تعديلات على الأنظمة تشمل التغييرات في العمليات وتعزيز الضبط والتعديلات وإجراء بعض التغيير في الموارد البشرية.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة الثامنة: الإدارة المالية

الأهداف

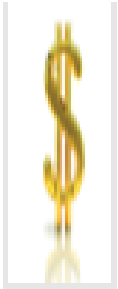
عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تعريف الموازنة ووضعها.
- مناقشة أبواب الموازنة وكيفية عدم تخطيها.
- فهم مصطلحات المحاسبة واحتساب الأصول وحقوق الملكية.
- تعريف الأصول ومناقشتها.
- تعريف الخصوم ومناقشتها.
- تعريف حقوق الملكية ومناقشتها.
- تعلم أهمية معرفة طريقة قراءة البيانات المالية.
- مناقشة أهمية محاسبة القيد المزدوج.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أهمية الموازنات

الهدف الأول: تعريف الموازنة ووضعها



- أنواع الموازنات
- موازنة الانطلاق والموازنة التشغيلية
- وضع موازنات المؤسسات غير ربحية (الموازنة القائمة على الأداء)
- وضع موازنات المؤسسات الربحية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنواع الموازنات

البيان	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢
رصيد اول المدة	2000	2000	5000	0	3200	700
المقبوضات النقدية						
المقبوضات من المبيعات ٧٠%	7000	14000	14000	21000	17500	14000
المقبوضات من المبيعات ٣٠%		3000	6000	6000	9000	7500
المقبوضات من المدينين (رصيد سابق)	10000					
مجموع المقبوضات النقدية والمتاحة	19000	19000	25000	27000	29700	22200
المدفوعات النقدية						
المدفوعات عن المشتريات ٦٠%	3000	6000	7200	12000	9000	6000
المدفوعات عن المشتريات ٤٠%		2000	4000	4800	8000	6000
المدفوعات للدائنين (رصيد سابق)	8000					
المصروفات الادارية والعمومية	5000	5000	5000	5000	5000	5000
المصروفات البيعية والتسويقية	1000	1000	1000	1000	1000	1000
شراء اصول ثابتة			10000		5000	
مجموع المدفوعات النقدية	17000	14000	27200	22800	28000	18000
الفائض او العجز في النقدية	**2000**	**5000**	**-2200**	**4200**	**1700**	**4200**
التمويل المطلوب : قرض			2200			
سداد القرض				1000	1000	200
سداد فائدة القرض						
رصيد اخر المدة	2000	5000	0	3200	700	4000

١. موازنة الانطلاق

يوضع هذا النوع من الموازنات بناءً على رأس المال الأولي وعلى التوقعات بالنسبة إلى العائد على الاستثمار بحلول تاريخ محدد في المستقبل.

٢. الموازنة التشغيلية

يفترض هذا النوع من الموازنات توجه التركيز إلى الإيرادات المحققة أو إلى مستوى معين من الخدمات المقدمة على اعتبار أن الإيرادات مستمرة وجارية.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

1- عند وضع موازنات المؤسسات الغير ربحية (الموازنة القائمة على الأداء) يتم التركيز على نماذج تخصيص التكاليف كما يتم النظر في قيمة الخدمة أو المنتج الذي يمكن إنتاجه لخدمة الزبائن في فترة من الوقت بالاعتماد على الطريقة الأكثر فعالية من حيث الوقت.

تشمل عملية وضع الموازنة الخطوات التالية:

ما عدد الزبائن الضروري حصولنا عليه وعمليات البيع والطلبات الذي نحتاجها؟

كم كمية المنتجات أو الخدمات التي يتعين علينا أن ننتجها لنلبي الطلب؟

ما المواد التي نحتاجها؟

ماهي التسهيلات التي نحتاجها؟

ما الخدمات التي نحتاجها؟

ما عدد الموظفون الذين نحتاجهم؟

ما تكلفة الموارد أو المتطلبات كلها؟

ما قيمة رأس المال المتوفر لدينا أو الذي نحتاجه؟

نظرة على مقاربتي وضع الموازنات

موازنات المؤسسات الربحية هي مقاربة أخرى تبدأ بالنظر في الربح المرغوب تحقيقه في الشهر أو في السنة وباتخاذ القرار حول الموارد والنفقات الضرورية وغير الضرورية لتحقيق هذا الهدف. تبدأ هذه المقاربة بالنظر في القيود المالية الشهرية أو السنوية وفي الإيرادات الدنيا المتوقعة مقارنةً بالنفقات القصوى التي يمكن تكبدها، وفي ضرورة رفع هذه الإيرادات أو خفض النفقات.

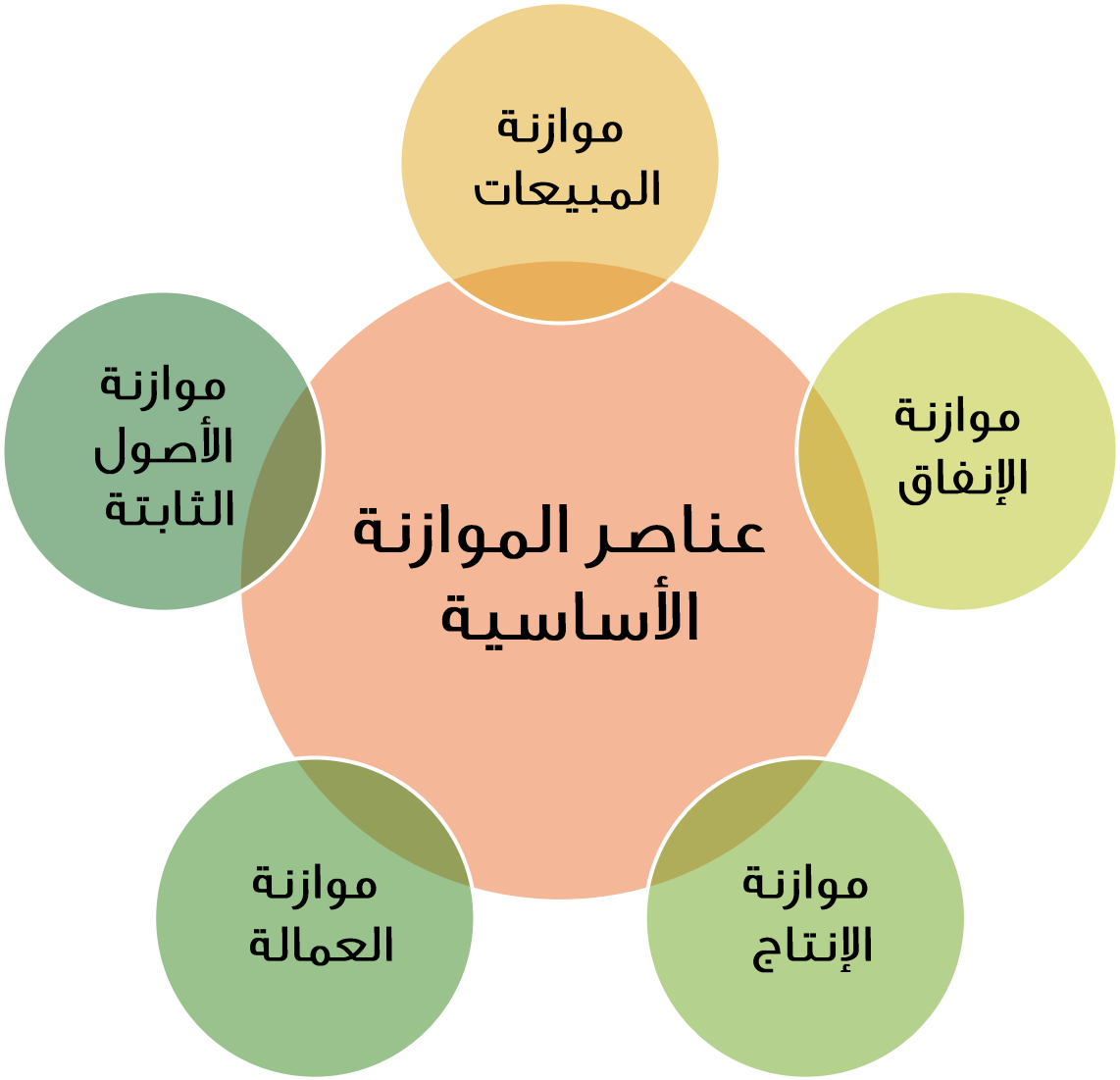
حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحديد أبواب الموازنة

الهدف الثاني: مناقشة أبواب الموازنة وكيفية عدم تخطيها

- موازنة المبيعات
- موازنة الإنفاق–موازنة الإنتاج
- موازنة العمالة
- موازنة الأصول الثابتة
- كيف أتفادى تخطى حدود الموازنة؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

كيف أتفادى تخطي حدود الموازنة؟

- تسريح العمال
- تجميد التعيين
- إيقاف المصاريف المتفرقة
- تخفيض فوائد / رواتب الموظفين
- تعديل الخطوط الزمنية للمشاريع

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مصطلحات محاسبية

الهدف الثالث: فهم المصطلحات المحاسبية واحتساب الأصول وحقوق الملكية

- الإيرادات
- النفقات
- الربح
- العمليات
- الأصول
- الخصوم – حقوق الملكية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مصطلحات محاسبية

المال الوارد	الإيرادات
المال المُنفق	النفقات
الفارق بين الإيرادات والنفقات	الربح
الأصول ،	حقوق الملكية + الخصوم
حقوق الملكية	الأصول – الخصوم

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحديد الأصول

الهدف الرابع: تحديد الأصول ومناقشتها

- الملكية العقارية
- مخزون البضائع
- النقد
- الأثاث والأجهزة
- حسابات المدينين
- النفقات المدفوعة مقدماً
- الأصول الثابتة – الأصول المتداولة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

اشكال الاصول

1. الملكية العقارية
2. مخزون البضائع
3. النقد
4. الأثاث والأجهزة
5. حسابات المدينين
6. النفقات المدفوعة مقدماً

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الأصول الثابتة

لا يمكن أن تحول بشكل مباشر إلى نقد، بل إن تحويلها يتطلب الانتظار لسنة أو أكثر. الأصول الثابتة هي أصول تحتاج إليها في الوقت الراهن ولا تستطيع بيعها من دون أن يؤثر ذلك سلباً على مؤسستك أو يتسبب حتى بفقدانها. تشمل الأصول الثابتة الأثاث والأجهزة والعقارات.

الأصول المتداولة

يشار إليها أحياناً على أنها أصول سائلة تمكنك من الحصول فوراً على النقد إذا احتجته وذلك ببساطة من خلال بيعها وقبض ثمنها؛ ولن تحتاج في هذه الحال إلى انتظار سنة كاملة لرؤية فوائدها النقدية. تشمل الأصول الثابتة النقود ومخزون البضائع وحسابات المدينين والنفقات المدفوعة مقدماً ويمكنك أن تسحب منها قيمة الإيجار إذا استحق أو متى ضاق بك الحال واحتجت إلى دفع مستحقات الموردين أو الرواتب. نعم، فقد يواجه أمهر المدراء ظروفاً كتلك لأسباب خارجة عن سيطرتهم. قد تؤمن لك الأصول المتداولة الحل عندما تحتاج إلى النقد؛ ففي بعض الأحيان قد تحتاج إلى حل عندما لا تكون الوقاية ممكنة !

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحديد الخصوم

الهدف الخامس: تحديد الخصوم ومناقشتها

الخصوم
النفقات المستحقة
حسابات الدائنين
الرهن الدائن
الاستثمار الدائن
أوراق الدفع

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الخصوم

الخصوم هي ديون أو أموال تدين بها لمؤسسات أخرى أو لأفراد خارج شركتك. تفترض الخصوم قيامك بتسديد مبلغ محدد للآخرين نقداً أو من خلال تنازلك لهم عن بعض من أصولك وبيعهم إياها

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنواع الخصوم

النفقات المستحقة

هي نفقات تدفعها مؤسستك وليس لها أي فائدة ملموسة مباشرة ولا ترتبط بالأصول؛ نذكر منها على سبيل المثال الضرائب والرسوم الحكومية، وأجور الموظفين عن أيام الإجازات، والرواتب والفائدة المدفوعة على أرصدة الحسابات للمصارف وغيرها من المؤسسات المالية

حسابات الدائنين

نتكلم عن حسابات الدائنين عندما تشتري سلعاً أو خدمات من مورد أو بائع يسمح لك بتسديد ثمنها بعد حصولك عليها

الرهن الدائن

الرهن الدائن هو قرض طويل الأجل يُطلب لشراء عقارات أو ضمانها. مقارنة مع القروض القصيرة الأجل، فإن ميزة هذا النوع من القروض تكمن في كون قيمة العقارات تبقى على حالها حتى أنها قد ترتفع.

الاستثمار الدائن

كجزء من خطط النمو والتوسع، قد تسمح المؤسسات لأفراد ولمؤسسات أخرى بالاستثمار فيها بهدف زيادة رأس المال

أوراق الدفع

تمثل أوراق الدفع المال الذي تدين به الشركة في إطار القروض القصيرة الأجل التي تكون قد سحبتها لتلبية بعض متطلبات المشاريع متوقعةً حصولها على عوائد على الاستثمار

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما هي حقوق الملكية؟

- الهدف السادس: تعريف حقوق الملكية ومناقشتها

الارباح المبقاة (الأرباح غير الموزعة)

رأس المال المدفوع

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما هي حقوق الملكية

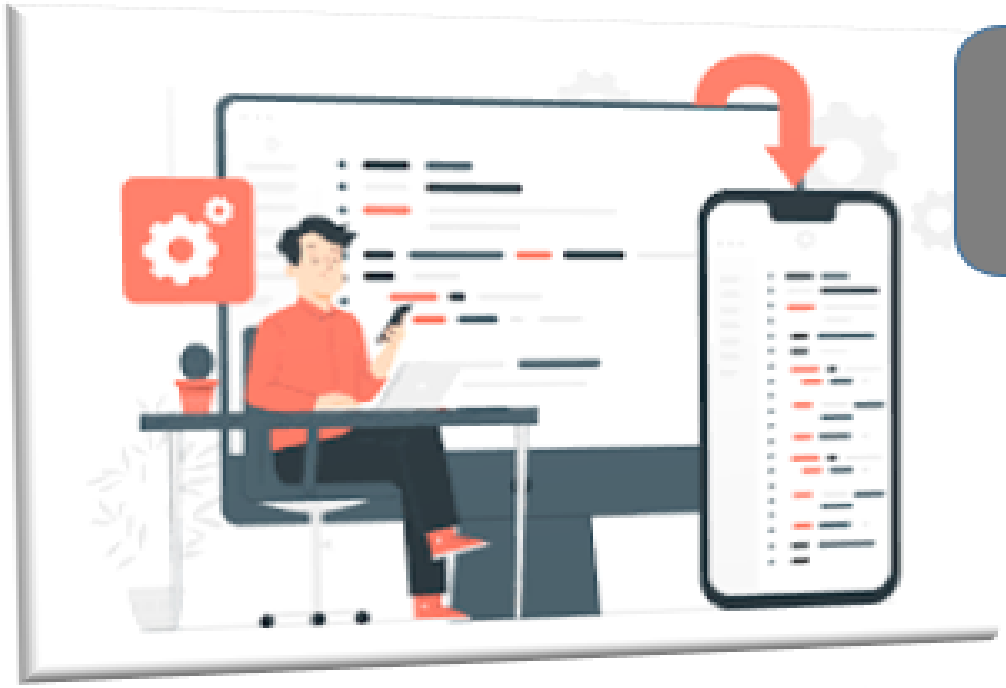
تذكر المعادلة: الأصول = حقوق الملكية + الخصوم

اشكال حقوق الملكية

١. الأرباح المبقاة (الأرباح غير الموزعة) – تُعاد بعض الأرباح إلى الشركة لإجراء العمليات ولا توزع على المالكين مباشرة عند توزيع أنصبة الأرباح.

٢. رأس المال المدفوع– يمثل رأس المال المدفوع الأموال التي دفعها المالكون نقداً عن الأسهم التي بيعت.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



قراءة بيان مالي

الهدف السابع: تعلم أهمية كيفية قراءة بيان مالي

- قوائم الدخل
- الميزانية العمومية
- بيانات التدفق النقدى

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

قراءة بيان مالي

من بين أهم الأمور التي قد تقوم بها كمدير هو مراجعة بياناتك المالية واتخاذ القرارات للقيام بتغييرات تحسن أعمالك كما تعزز الصحة المالية للمؤسسة التي تديرها وربحيتها.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أهم أشكال البيانات المالية

قوائم الدخل

تعكس قوائم الدخل أداء الشركة على صعيد الربحية في فترة محددة من الوقت. وهي تظهر ببساطة إجمالي الإيرادات والنفقات كما تظهر ما تبقى بعد طرح إجمالي النفقات من إجمالي الإيرادات. الميزانية العمومية

الميزانية العمومية

عبارة عن تقارير أو بيانات تلقي الضوء على نقاط قوة المؤسسة على الصعيد المالي، مظهرةً قيمة حقوق الملكية وأصول الشركة وخصومها في مرحلة محددة من الوقت.

بيانات التدفق النقدي

تظهر بيانات التدفق النقدي التحركات النقدية من المؤسسة وإليها. إذا تخطى النقد الخارج النقد الداخل بشكل دوري، فقد يكون في ذلك إشارة سيئة.

التغييرات التي تطرأ على حقوق الملكية

يوضح بيان حقوق الملكية أرصدة حقوق المالكين في بداية ونهاية الفترة، بالإضافة إلى التغييرات التي حدثت خلال هذه الفترة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

محاسبة القيد المزدوج

الهدف الثامن: مناقشة أهمية محاسبة القيد المزدوج

- نسبة الديون إلى حقوق الملكية
- النسبة الراهنة
- نسبة السيولة الفورية – العائد على الاستثمار

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

محاسبة القيد المزدوج

محاسبة القيد المزدوج هي شكل من أشكال المحاسبة تسجل العمليات جميعها التي تؤثر في أصول الشركة وخصومها. تعتمد محاسبة القيد المزدوج المعادلة المحاسبية أساساً لها لضمان ظهور المشتريات على أنها أصول من خلال تسجيلها على أنها مقبوضات وعلى أنها خصوم من خلال تسجيلها على أنها نفقات. فإذا اشتريت عشرة أجهزة كمبيوتر مثلاً بثلاثة آلاف دولار على الحساب من بائع ما تكون قد زدت أصولك بثلاثة آلاف دولار من جهة، وخصومك أيضاً بثلاثة آلاف دولار من جهة ثانية. ومن خلال المعادلة التي درسناها سابقاً:

الأصول = الخصوم + حقوق الملكية

قيد يومية

رقم القيد 5

التاريخ	الحساب الفرعي	البيان	مدين	دائن	صافي الحركة
06-01-18	شركة التوريدات	شراء بضاعة اجل		(20,000.00)	(20,000.00)
	مخزون	شراء بضاعة اجل	20,000.00		20,000.00
Grand Total			20,000.00	(20,000.00)	0.00

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

النسب كمقياس للكشوفات المالية

الأصول = الخصوم + حقوق الملكية

نسبة الديون إلى حقوق الملكية: الخصوم/حقوق الملكية

نسبة التداول: الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة

نسبة السيولة الفورية (الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة

معدل دوران الحسابات المدينة: صافي المبيعات/حسابات المدينين

العائد على الاستثمار: صافي الدخل/ حقوق الملكية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة التاسعة: إدارة الموارد البشرية

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تعريف الهدف من إدارة الموارد البشرية.
- تعلم كيفية إجراء مقابلة عمل.
- تحفيز الموظفين لبلوغ مستوى الأداء الأقصى.
- مناقشة كيفية تطبيق الإجراءات التأديبية والتوقيت المناسب لها .
- تطوير استراتيجيات لتسريح الموظفين بشكل مناسب
- فهم كيفية تطبيق الآداب على الإدارة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية جزء مهم من المؤسسة يمثل الأشخاص الذين ينفذون العمليات لإتمام المهام التي تساعدنا على بلوغ الأهداف من أجل تحقيق الغايات وبالتالي الرؤية. ونجاح مؤسسة ما هو التوازن بين جودة الأشخاص وجودة العمليات. لنلقِ نظرة على عمليات الموارد البشرية ومن ثم على بعض تقنيات الإدارة عند نقاط مختلفة من العملية

التخطيط

لكي نتمكن من اتخاذ القرار بشأن أنواع الموظفين وأعدادهم التي نحتاج إليها في المراحل المختلفة من تطور المؤسسة ونموها، يتعين علينا أولاً تقييم الحاجة الراهنة والمستقبلية إلى الموارد البشرية .

- ما هي المهارات المطلوبة؟ (المبيعات، المحاسبة، خدمة الزبائن)؟
- ما هو الوقت المخصص لأداء هذه المهارات المحددة؟
- ما هي المهارات المتوقعة (مثلاً هل يتولى موظف واحد المبيعات وخدمة الزبائن في آنٍ معاً)؟
- من سيتولى الإدارة – هذا يتوقف على نوع نمط الإدارة الذي نتبعه بناءً على حجم المؤسسة ونوعها كما أسلفنا في الوحدة التي تتناول أنماط الإدارة؟
- ما هي التوقعات الخاصة بالإيرادات وبتفاعل الزبائن؟
- ما هي قيود موازناتنا؟

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

السياسة العامة لإدارة الموارد البشرية

- ساعات العمل
- العمولات وأوقات الدفع وهيكل الرواتب
- استعمال الكمبيوتر والإنترنت والبريد الإلكتروني
- إجراءات الإبلاغ عن المخالفات والتحرش
- سياسات النقابات إذا وجدت
- قانون أو تشريع إجازات الأمومة والإجازات العائلية
- مبادئ تكافؤ الفرص
- متطلبات وتوقعات إنهاء الخدمات
- حقوق الملكية وحقوق الملكية الفكرية للشركة
- التواصل مع المنافسين في خلال دوام العمل وبعده

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوعي القانوني في إدارة الموارد البشرية

- تشريعات تكافؤ الفرص في التعيين
- القوانين الخاصة بالتمييز–العمري، الجنسي، الديني، إلخ
- التشريعات المتعلقة بالموظفين ذوي الحاجات الخاصة
- التشريعات التي تحمي العاملين الكبار السن من التمييز
- دعاوى التحرش الجنسي
- الإعلام
- ثأر الزبائن من الموظفين أو سلوك الموظفين أو أداؤهم
- قوانين تنظيم حقوق المستهلك
- قوانين تنظيم الصحة والسلامة

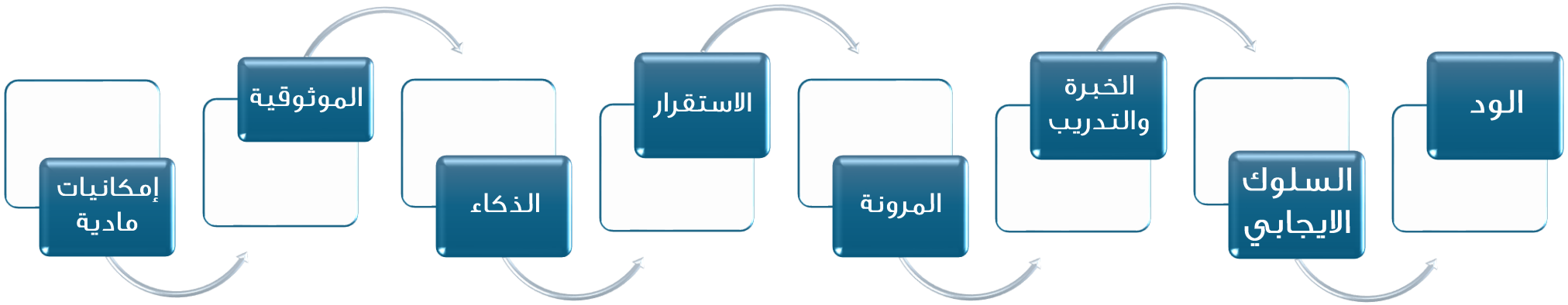
حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

ما يجب البحث عنه في مرشح لوظيفة
الهدف الثاني: كيفية إجراء مقابلة عمل

- الصفات التي يجب البحث عنها في المرشح
- الوصف الوظيفي
- أين نجد الموظفين المحتملين؟
- إجراء المقابلات
- تقييم المتقابلين
- إجراء اتصال التوظيف
- الخطوات نحو وضع نظام مكافآت

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الصفات المثالية للمرشح للوظيفة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوصف الوظيفي

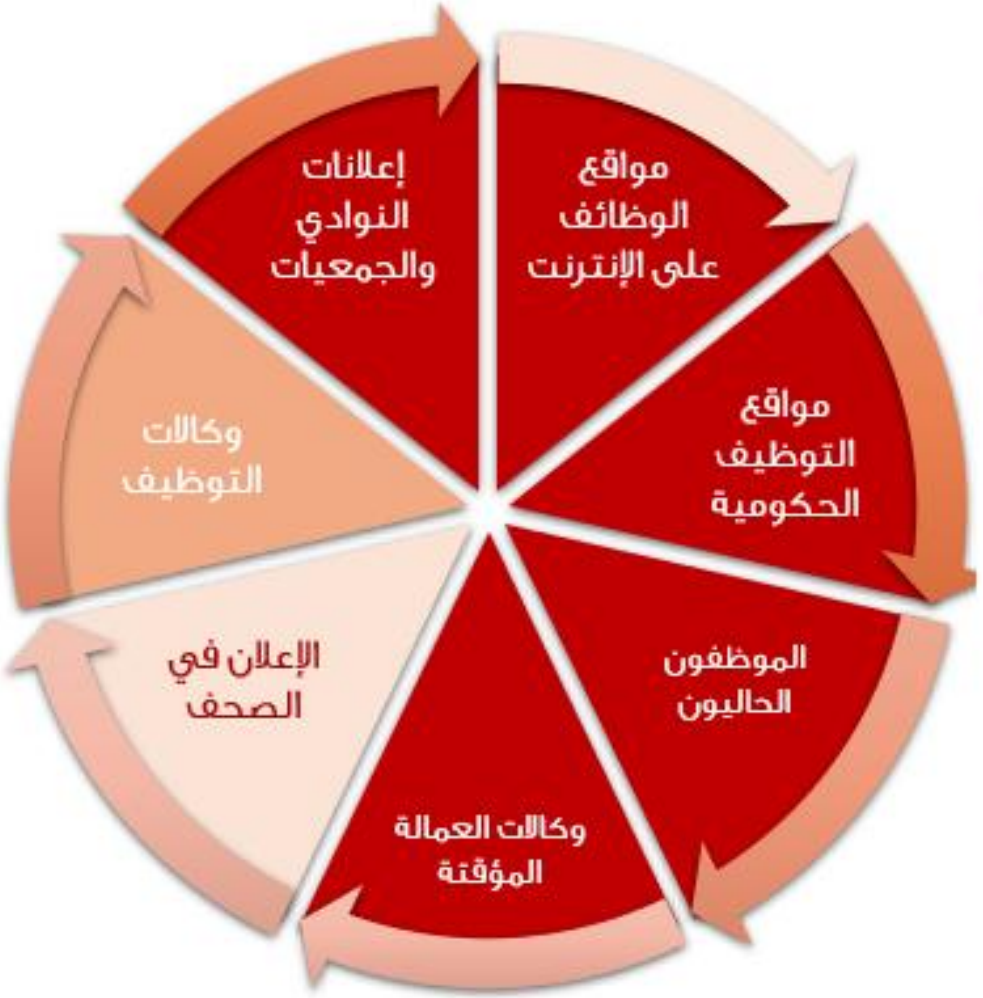
يعتمد أهم الدلائل لاختيار الجودة والخبرة والمهارات المناسبة في موظفيك على تقييمك لمهام الوظيفة التي يتعين على الموظف توليها في عمله على تحقيق أهداف الشركة. هي وثيقة قد تصغها على شكل وصف وظيفي تستعملها للإعلان عن الوظيفة الشاغرة وكدليل لطرح الأسئلة في أثناء المقابلة.

يجب أن يحوي وصف الوظيفة كل ما تريد من موظفك القيام به أو المشاركة فيه في أي وقت خلال السنة الأولى أو طوال فترة خدمته في الشركة.

كذلك، يتعين عليك أن تصنف المهام بحسب أولويتها والوقت الذي يجب إمضاؤه في إنجازها وبحسب مدى تكرر المهام المرتبطة بالمنصب. يمكنك مثلاً أن تستعمل عبارات مثل "ضروري" أو "مطلوب" أو "متوجب" عند وصف الواجبات الأساسية كما يمكنك استعمال عبارات مثل "وفق الحاجة" أو "عند الطلب" للمهام غير الروتينية أو التي لا تعبر عن أهم أوجه واجبات الوظيفة والتي يتوقع من الموظف القيام بها عند توظيفه. من شأن ذلك أن يضمن عدم تذمر الموظفين بعد التعيين من القيام بما لا يعتبرونه جزءاً من الوصف الوظيفي– إذ أن ذلك لا يؤثر على أداء الموظف فحسب بل على معنويات الفريق ككل وعلى العلاقة بين الموظف والإدارة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

طرق التوظيف



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أسئلة المقابلة

ستحتاج إلى طرح أسئلة تتناول النقاط التالية وتساعدك على معرفتها:

١. ما هو الحافز للحصول على وظيفة؟
٢. ماذا حصل مع الموظف في الوظائف السابقة؟
٣. أي خبرة ومهارات يتمتع بها؟
٤. كيف تعامل في الماضي مع ظروف العمل وكيف سيتعامل مستقبلاً؟
٥. ما هو الراتب الذي اعتاد الحصول عليه؟

الأسئلة لا تجوز طرحها في المقابلة:

١. حجم العائلة وعدد أفرادها
٢. الانتماء العرقي
٣. بلد الأصل
٤. الطول أو الوزن
٥. الدين
٦. الجنس أو الميول الجنسية
٧. الأملاك والأموال

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

خطوات تقييم المرشحين

- التأكد في مراجع التعيين
- التأكد من الحالة الجنائية
- التحقق من المستندات التي قدمها
- تحديد موعد لمقابلة ثانية إذا دعت الحاجة

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحفيز الموظفين للأداء الحسن

الهدف الثالث: تحفيز الموظفين للحصول على أفضل أدائهم فى العمل

- المكافآت المحفزة
- توقعات صاحب العمل
- أخطاء ادارية يجب تفاديها
- الخطوات نحو وضع نظام مكافآت

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

المكافآت المحفزة

بعض المكافآت العامة التي تسر غالبية الموظفين وتحفزهم إذا علموا بأنهم قد يحصلون عليها إن قاموا بما هو متوقع منهم:

١. راتب أكبر
٢. عمولة
٣. منصب أرفع
٤. ترقية إلى مشرف أو مدير
٥. أسهم في الشركة
٦. تقديمات مختلفة – سيارة، تأمين، هاتف محمول ... إلخ
٧. التهنئة والتنويه – بوضع الاسم على لوحة الشرف أو المكافأة برحلة سياحية
٨. دوام عمل مرن

١. الأداء
٢. الديمومة في العمل

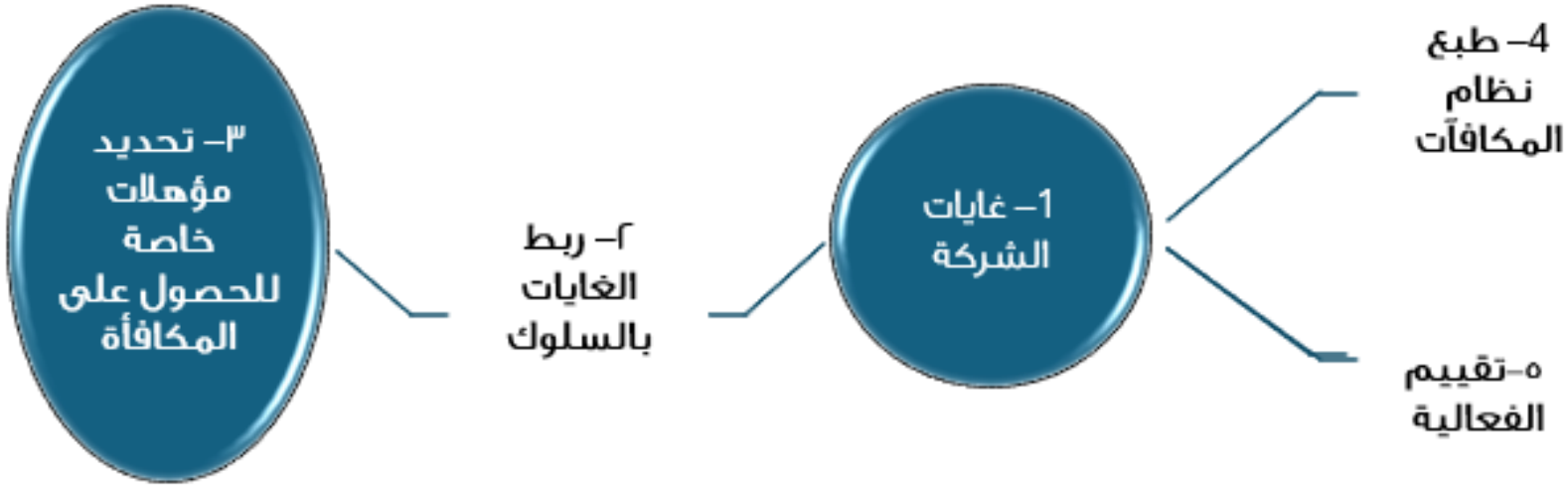
حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أخطاء إدارية يجب تفاديها

- تكليف الموظفين القادرين على إنجاز العمل بسرعة بمهام أكثر وتكليف الموظفين البطيئين بكمية أقل منها. قد يكون هذا التدبير مفيداً من الناحية الاحترافية ولكنه يمثل تقنية تحفيزية سيئة. أولاً ليست زيادة كمية العمل بمكافأة وسرعان ما سيتنبه الموظف إلى ذلك وينزعج أو يترك العمل. فالتزم بالمكافآت التي أشرنا إليها .
- مكافأة الموظفين بالتساوي بغض النظر عن أدائهم. يرغب الموظفون عادة بأن تكون مكافأتهم متناسبة ومستوى أدائهم. فإذا قدمت المكافأة نفسها أو مكافأة أكبر لموظف لا يعمل بقدر ما يعمل آخر، فستواجه المشكلة في معنويات الموظفين والشركة. يجب أن تبقي بعض المكافآت قيد الكتمان بينما يمكنك الإعلان عن بعضها الآخر. يمكنك اتخاذ القرار بهذا الشأن بناء على العلاقة بين الموظفين .

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الخطوات
نحو وضع نظام مكافآت



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

متى يكون العقاب مناسباً؟

الهدف الرابع: مناقشة كيفية تنفيذ الإجراءات التأديبية والتوقيت المناسب للجوء إليها

- المشكلة- أداء ضعيف أو سلوك سيء
- الفرصة- تحسين الأداء والسلوك

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

متى يكون العقاب مناسباً؟

ليس العقاب وسيلة التحفيز الأولى ذلك أننا نعي أن المكافآت لا تعزز السلوك الحسن فحسب، بل تبث المشاعر الإيجابية تجاه الإدارة والشركة ما من شأنه أن يقلص سوء السلوك في المستقبل. يساعد التعزيز الايجابي على بناء رأس مال اجتماعي وسياسي تستطيع بوصفك مديراً استغلاله في الأوقات الصعبة كي يكمل الفريق المسيرة بنجاح. قد يدفع العقاب بالناس إلى حسن الأداء غير أنه لا يمنع ما قد ينتج عنه من آثار كسوء السلوك أو الثرثرة في المؤسسات.

التسريح – العقاب الأقسى

في غالبية الحالات التي يتعذر فيها تغيير عادة أو سلوك معين لدى الموظف، فقد يكون الحل في تسريح الموظف وإفهامه بأنه والشركة سيكونان أفضل حالاً إن ترك العمل وانتقل إلى مكان آخر

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الحالات التي يكون فيها العقاب ضرورياً

- لم يجدِ العقوبات نفعاً
- العادات السيئة تكرار حدوثها
- التأخير
- التغيب
- عدم التقيد – عدم تنفيذ ما تم توظيفه من أجله
- قلة احترام الزملاء
- قلة احترام الرؤساء

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنواع العقوبات للتحفيز

1. المناقشات الجادة
2. الإنذارات
3. التوبيخ
4. الحسم من الراتب بسبب التأخير أو التغيب
5. تخفيض الرتبة
6. إلغاء المكافآت أو سحبها
7. التسريح (يفيد تغير السلوك في هذه الحال في إنضاج الموظف ليستفيد منه رب عمل جديد)

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تسريح الموظفين

الهدف الخامس: تطوير استراتيجيات لتسريح الموظفين بشكل مناسب

- تحضير التسريح
- يوم التسريح
- بعد يوم التسريح

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تسريح الموظفين

سيكون عليك كمدير إحداث تغييرات كثيرة. وكما ذكرنا سابقاً، لن تقوم بتغيير العمليات فحسب بل الأشخاص أيضاً. ومن أصعب المهام التي قد تقوم بها هي تسريح أحد الموظفين. أما سبب صعوبة هذا القرار فهو كون الأشخاص يختلفون عن بعضهم من حيث العواطف وقد تختلف ردود فعل بعضهم ومشاعره عن سواه في بعض المواقف. يكون اتخاذ هذا القرار صعباً للأسباب التالية:

١. اعتبارك الموظف صديقاً أو شخصاً طيباً.
٢. معرفتك بأنه يحتاج المال أو الراتب وبأن تسريحه قد يضر بوضعه المادي.
٣. إدراكك بأنه قد ينتقم بطرق مؤذية، قانونية أو عنيفة .
٤. إدراكك بأن قوة التواصل بين الموظف وزملائه خارج دوام العمل قد يؤثر سلباً على معنويات الفريق.
٥. إدراكك بان الموظف قد يتصل بالزبائن أو العملاء أو البائعين لتشويه سمعة الشركة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الأسباب التي تدعو إلى تسريح الموظفين

سوء وضع الشركة الاقتصادي .	تغيب الموظف المفرط وتأخيره وعدم جواز الاعتماد عليه	ضعف في مهارات مهمة يتطلب التدريب عليها الكثير من الوقت والمال .	تذمر الموظف أمام الإدارة وأمام الآخرين
إزعاج موظف آخر.	تهديد موظف آخر أو إيذاؤه	استعمال أملاك الشركة أو منشآتها لأغراض شخصية	سرقة أملاك الشركة.
الحضور إلى العمل تحت تأثير مواد كالمخدرات	الإهانة اللفظية للآخرين	رفض الموظف تنفيذ واجباته الوظيفية أو المهام الموكلة إليه	قيام الموظف بتزوير المستندات والتوقيعات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحضير التسريح

- وثق الحوادث أو الأحداث
- حدد تاريخ وتوقيت تسريح الموظف
- حضر شيك الراتب الأخير
- أوكل موظفاً موثوقاً من قسم تكنولوجيا المعلومات بإلغاء اسم المستخدم وكلمة السر الخاصين بالموظف
- توكيل موظفاً موثوقاً أو عضواً من الإدارة بالبقاء مع الموظف
- تأكد من جعل الموظف يسلم كل ما يعود للشركة
- قرر ما ستقوله للموظف

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

يوم التسريح

- اطلب من قسم تكنولوجيا إلغاء كل الحسابات وكلمات السر التي تتيح دخول الموظف إلى الملفات
- انقل للموظف التحديات التي تواجهها الشركة
- أبلغ الموظف بأن القرار صادر عن الإدارة التنفيذية أو عن مجلس الإدارة
- أبلغه بأي حزمة تعويضات نهاية الخدمة أو باستمرار حصوله على الفوائد
- اعرض إعطائه شهادات توصية أو مرجعية.
- اعرض إمكانية إعادة توظيفه في المستقبل إذا تغيرت أحوال الشركة
- استعد منه المفاتيح والشارات والمواد
- رافق الموظف إلى خارج المبنى

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

بعد يوم التسريح

تكلم مع باقي الموظفين وأبلغهم أن الشركة ستكون بحال أفضل

عث برسائل إلكترونية للبائعين والموردين تعلمهم فيها بتولي شخص آخر يحل محل الموظف المسرح

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الاخلاقيات في الإدارة

الهدف السادس: فهم كيفية انطباق الأخلاقيات على الإدارة

مصادر الأخلاقيات

دستور الأخلاقيات الاحترافية

الأخلاقيات المدعومة بالقانون

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الأخلاقيات في الإدارة

يمكن تعريف الأخلاقيات بأنها القاعدة التي تقيس النتائج المعنوية للقرارات والأعمال

تحدد الأخلاقيات بواحدة من النقاط التالية:

- المشاعر الطبيعية
- المعتقدات الروحية
- الإعلانات المؤسسية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الأخلاقيات الإنسانية العالمية
وجوب الوفاء بالوعود المقطوعة
يجب منع الأذى الذي يصيب الآخرين
توقع الناس المساعدة من سواهم عند الحاجة
الاحترام المتبادل
عدم المساس بملكية الآخرين واحترامها

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أشكال الأخلاقيات الحكومية أو النافذة بموجب التشريعات

دستور الأخلاقيات المنفذ من قبل الحكومة

- الأخلاقيات النافذة بموجب التشريعات
- قوانين حماية المستهلك:
- قوانين سلامة المنتجات
- قوانين حماية البيئة
- قوانين مكافحة الاحتكار
- أخلاقيات العمل الحكومي
- قوانين السلامة المهنية

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الوحدة العاشرة: إدارة المخاطر

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، سوف تكون قادرًا على القيام بما يلي :

- تحديد أنواع إدارة المخاطر.
- اتباع الخطوات الضرورية في عملية إدارة المخاطر.
- تطوير تقنيات كيفية تقييم المخاطر
- مناقشة كيفية وضع خطة إدارة مخاطر
- استعمال طرق وتقنيات معالجة المخاطر
- مراجعة وتحديث خطة إدارة المخاطر

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنواع إدارة المخاطر

الهدف الأول: تحديد أنواع إدارة المخاطر

- تشغيلية
- مالية – استراتيجية
- التزاميه

إدارة المخاطر غير الملموسة

- الخطر المحدق بالسمعة
- التهديدات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

المخاطر

هـــي النتيجـــة القانونيـــة أو الاجتماعيـــة أو السياسية أو المادية للأحداث. وبغض النظر عن نوع إدارة المخاطر المطلوب، يتمثل هدف إدارة المخاطر في تقليص الخطر أو التخلص منه بالطرق التي توفر أقل التكاليف وتتيح توفير الوقت لضمان عدم تأثر حجم الإنتاجية و/أو الربحية سلباً بذلك

أنواع المخاطر الأساسية

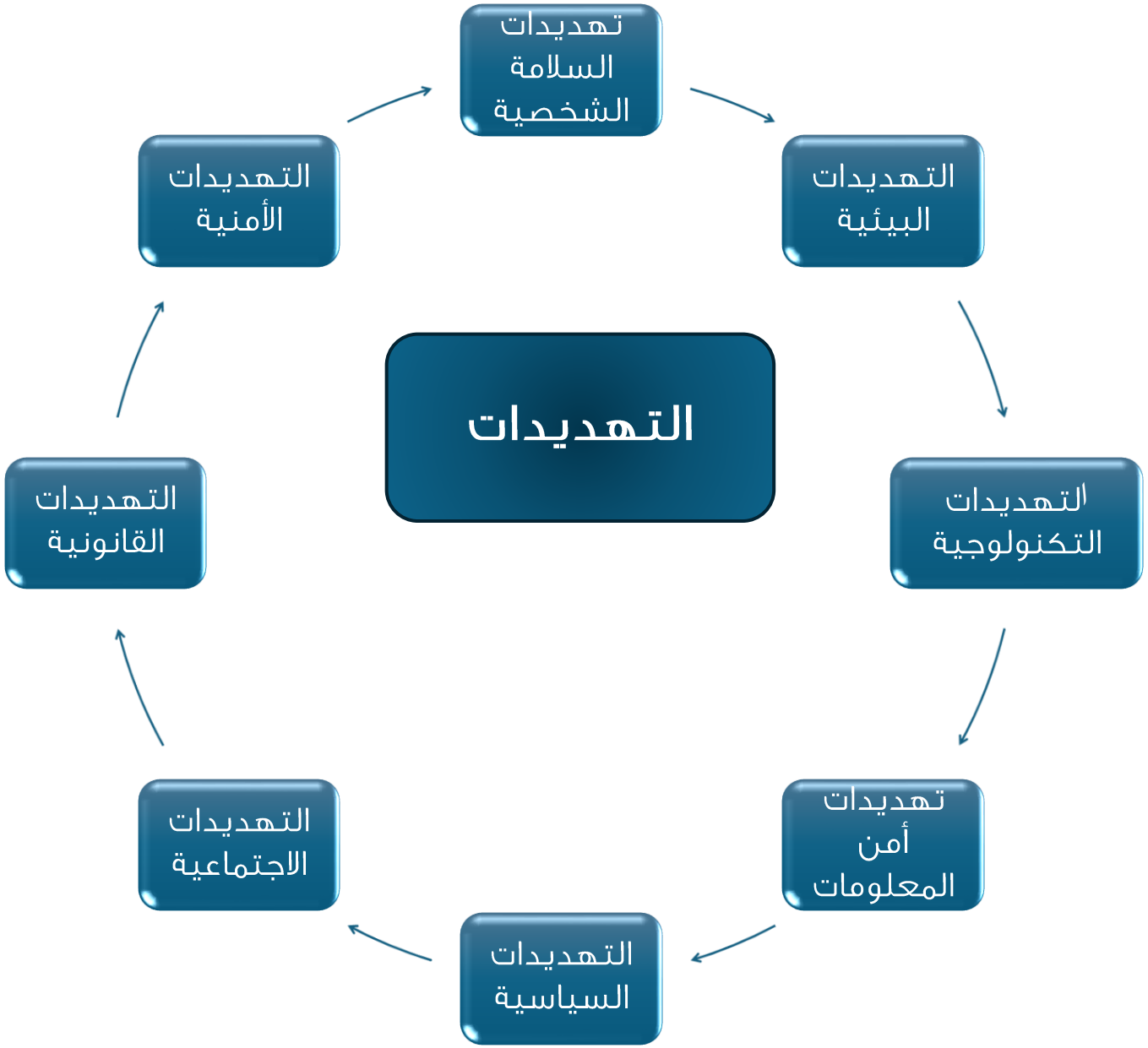
- تشغيلية– عند تعطل حاسوب أو خادم
- مالية– كالقروض بفوائد متغيرة أو هرب أحد الموزعين أو الزبائن الذين يدينون لك بالمال.
- استراتيجية – مثلاً دخول منافس جديد إلى السوق
- التزاميه – كالأنظمة الحكومية التي تتطلب توظيف عدد أكبر من الموظفين، أو توسيع مساحة مكان العمل، أو القوانين صحية الملزمة التي قد تصدر، أو منع تسويق منتجاتك وخدماتك عبر الهاتف.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تبعات المخاطر التي تؤثر على السمعة

- الاستثمارات والإيرادات
- قيمة العلامة التجارية
- معنويات الموظفين/الاحتفاظ بهم
- الاحتفاظ بالزبائن/إحالتهم
- إنهاء الاتفاقيات

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الخطوات التي تتألف منها عملية إدارة المخاطر

الهدف الثاني: اتباع الخطوات الضرورية في عملية إدارة المخاطر

خطوات عملية إدارة المخاطر
إطار العمل لتقييم المخاطر وحلها
تحديد المخاطر

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الخطوات التي تتألف منها عملية إدارة المخاطر

- وضع إطار العمل لتقييم المخاطر وحلها
- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطرة
- وضع خطة لإدارة المخاطر
- معالجة المخاطر
- تطبيق خطة إدارة المخاطر
- مراجعة الخطة وتعديلها

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تحديد المخاطر

يمكن تحديد المخاطر من نواحٍ عديدة التي يتعين أن يتم من خلالها تحديد مصدر الخطر والمشكلة التي قد يتسبب بها الحدث الذي ينتج مخاطر. ينصح بأن تنظر في تحليلك وتحديدك للمخاطر من خلال الناحيتين التاليتين على الأقل :

- **التاريخية – في المؤسسة ومجال العمل ككل**، بالنظر للمساوئ الماضية وفي أحجام الخسائر التي تم تكبدها. فالصواعق في فلوريدا والزلازل الأرضية في كاليفورنيا حوادث أظهرت إمكانية تكررها تاريخياً من دون إجراء تحليل للمناخ أو للجغرافيا.

- **التوقعات المبنية على التحليلات** – تقييم العمليات والموارد البشرية والبيئة الخارجية بما في ذلك الأشخاص، أو تفاعل كل من هذه العوامل الثلاثة. حيث يتعين أخذ العوامل الداخلية والخارجية في الاعتبار على الدوام. من خلال التحليل، ستتمكن من تحديد المخاطر التي يتعين معالجتها. وقد تشمل هذه المخاطر الأذى الجسدي، والنفاذ غير المسموح به إلى المعلومات أو السجلات الخاصة أو الأنظمة الحكومية الجديدة أو الأموال والمعدات المسروقة.

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أساليب تحديد المخاطر وتحليلها

من الناحية التاريخية،

-المخاطر المشتركة للعاملين في المجال– باستعمال الجدول الذي يحمل العناوين المذكورة، يمكن للمؤسسة أن تدرج المخاطر التي سبق تحديدها في مجال عملها ومن خلال اتباع الحدث أو المشكلة أو المصدر، يمكنها تحديد الخطر ومدى انطباقه عليها مع الأخذ في الاعتبار التكنولوجيات والعمليات الجديدة والناس والبيئة الخارجية الجديدة التي تعمل ضمنها. فلم تعد بعض المخاطر التي كانت تتهدد المؤسسات في السابق تطرح تهديداً للمؤسسات الحديثة .

-المقارنة بالممارسات الفضلى– تعتمد هذه الطريقة التمثل بالشركات التي مضى عليها وقت لا بأس به من دون أي خسائر لتعاملها مع الأمور بالشكل الصحيح. لذلك، ومن خلال مقارنة فضلى الممارسات في عملياتها وسياساتها، يمكنك أن تحدد بسرعة مكامن الضعف لديك والتي قد تمنعك من مواجهة أحد المخاطر .

من ناحية التوقعات المبنية على التحليل

البناء على الأهداف– بالنظر إلى الأهداف وهي جزء من استراتيجياتنا للنجاح، نستطيع أن نتفقد العمليات والمهام والأشخاص والعوامل الخارجية ونحدد الأحداث التي قد تحول دون تمكننا من تحقيق هذه الأهداف. من خلال قيامنا بذلك، نحدد المخاطر ونصنفها وفقاً للأحداث والمشاكل والأسباب التي أدت إليها لنمكن في خطوة لاحقة من تقييمها ومعالجتها كما ينبغي .

البناء على الفرضيات– "ماذا لو؟" هذا ما يعرف بلعب دور محامي الشيطان. بالنظر إلى السيناريوهات المختلفة المخطط لها وغير المخطط لها، يمكننا تحديد الخطر المرافق لكل منها. ومن خلال دراسة السيناريوهات، يمكننا تحديد مخاطر أخرى هي نتيجة الحدث الأول الذي نتج عنه الخطر. وكلما زاد عدد

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تقييم المخاطر

الهدف الثالث: تطوير تقنيات تقييم المخاطر

- مميزات الحدث الخطير
- احتساب مدى إمكانية وقوع الحدث الخطير
- معادلة التقدير الكمي للمخاطر

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تقييم المخاطر

يجب ان تتمثل الخطوة الأولى في مقاربة إدارة المخاطر بتقييم احتمال حدوث الخطر ومستوى التعرض لكل من المخاطر أو مستوى الخسائر التي قد تخلفها.

- خصائص الحدث الخطير
  - الاحتمال
  - مقدار الخسارة أو الضرر

لاحتساب الاحتمال، ستحتاج إلى مراجعة المعلومات التاريخية والإحصائية المتعلقة بالحدث الخطير والمصادر والمشاكل.

الخسارة أو الضرر اللذين يتسبب بهما حدث خطير

معادلة احتساب المخاطر : المخاطرة = الاحتمال × أثر الحدث

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

وضع خطة لإدارة المخاطر

الهدف الرابع: مناقشة كيفية وضع خطة لإدارة المخاطر

- تنفيذ خطة لإدارة المخاطر
- أنواع التأمين

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

أنواع بوالص التأمين لإدارة المخاطر

- تأمين المسؤولية
- التأمين على الممتلكات
- وثيقة التأمين لمالكي المؤسسات
- المسؤولية الشخصية/ تأمين السهو والخطأ
- تأمين العمال
- تأمين المدراء والمسؤولين
- سيارات الشركات
- المظلة (بوليصة تأمين إضافي)
- التأمين ضد الانقطاع عن العمل
- تأمين الموظفين الأساسيين
- تأمين السفر

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تطبيق طرق معالجة المخاطر

الهدف الخامس: استعمال طرق معالجة المخاطر وتقنياتها

تقنيات تفادي المخاطر	تقنيات معالجة المخاطر
التخلص من المخاطر	تأمين المخاطر
تخفيف المخاطر	الاحتفاظ بالمخاطر

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

تقنيات الوقاية من المخاطر

- التخلص من المخاطر
- تخفيف المخاطر

تقنيات معالجة المخاطر

- تأمين المخاطر
- التحفظ للمخاطر

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

مراجعة الخطة وإجراء التعديلات عليها

الهدف السادس: مراجعة خطة إدارة المخاطر وتحديثها

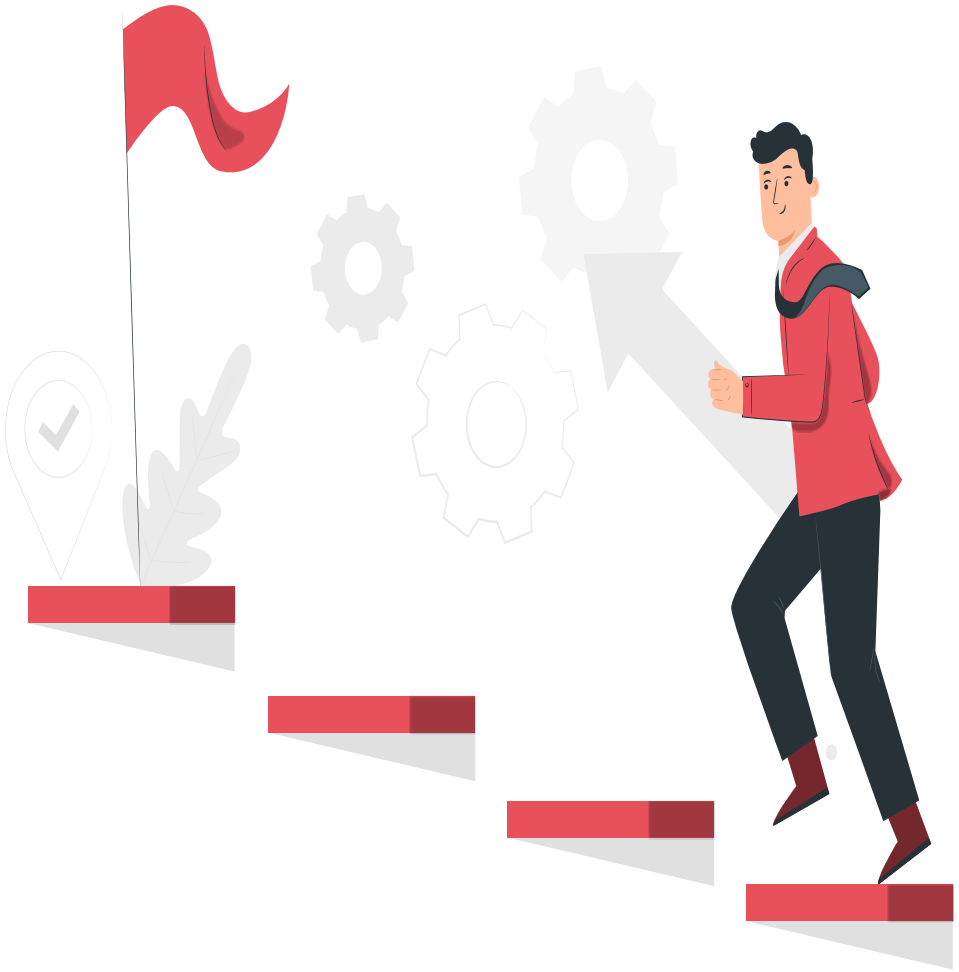
المراجعة الرباعية الخطوات لخطة إدارة المخاطر

قانون التوازن في إدارة المخاطر

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

الخطـــوات الأربـــع لمراجعـــة خطـــة إدارة المخاطر.

١. قدر ما إذا كانت تقنيات إدارة المخاطر الراهنة التي تتبعها لا تزال فاعلة في ظل التغيرات الجارية
٢. قدر ما إذا كانت المخاطر قد اختفت أو تغيرت أمن ناحية الاحتمال أو الخسائر المحتملة.
٣. قدر ما إذا طرأت أي مخاطر جديدة
٤. قدر أي الطرق العلاجية يتعين إلغاؤها أو تعديلها أو زيادتها.



حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة

قانون التوازن في إدارة المخاطر

يعتبر تحقيق التوازن بين إدارة المخاطر والربحية أو الكفاءة بالغ الأهمية. ولتحقيق هذا التوازن ينبغي القيام بالتقييم المناسب للمخاطر وتصنيفها بحسب أولويتها. ما هو المقدار المقبول للمخاطر؟ يطرح هذا السؤال منذ زمن بعيد والإجابة عليه مهمة لأصحاب المصالح في أي مؤسسة. من المهم التمييز بين ما هو غير مؤكد مثل الأثر والاحتمال اللذين لا يمكن قياسهما وما يمكن قياسه مثل آثار المخاطر واحتمال وقوعها. إذا أهدرت الوقت في التفكير بما هو غير مؤكد فستتسبب بشلل مؤسستك وبإضعاف فعاليتها وإنتاجيتها وارباحها. لا ترتكب هذا الخطأ إذاً. فإذا لم تستطع قياس المخاطر أو تقديرها وفي حال كان احتمال وقوعها ضئيلاً جداً، لا تضع وقتك في الاستعداد لها إلا إذا كانت الكلفة والوقت الذي تحتاجه لذلك لن يؤثر على عملك .

حقوق الطبع والنشر © الجمعية الدولية للتدريب على الأعمال. جميع الحقوق محفوظة