

دراسة تحليلية و تطويرية لشركة مصنع الأمير
للباطون الجاهز

فريق البحث

نسرين محي الدين عابدين

سعيد احمد السيد احمد

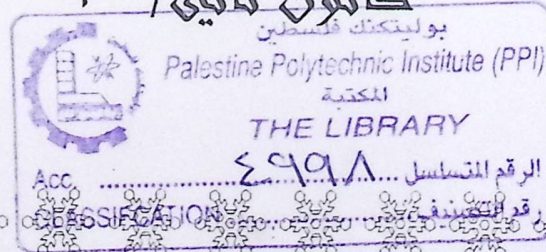
إشرافه :

الأستاذ محمد حسونة

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

كانون ثاني/ ٢٠٠٠



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دراسة تحليلية و تطويرية لشركة مصنع الأمير للباطون

الجاهز

فريق البحث :

نسرين محيي الدين عابدين

سعيد احمد السيد احمد

إشرافه :

الأستاذ محمد حسونة

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

كانون ثاني/ ٢٠٠٠

الإهداء

إلى أكبر وشيخة تربطني بالحياةأمي .
إلى كل حبة عرق انسابت من جبين والديفكانت ينبوع الحياة
ينهمر ماءه من شراييني و ينفلق من بين اللحم شهادة ميلاد .

إلى شادي

إلى من اثنوا عمري باحلى الحكايات و اجمل الذكريات الذين ربطنا
الحب بهم برباطه المقدس و لم تستطع الأيام أن تنال منه.... اخوتي و
أخواتي .

إلى من لهم في القلب منزلة و حركوا في القلب المشاعر و الأحاسيس
.....صديقاتي و أصدقائي

إلى شموع الدرب و صناع المجد رئيس و مدرسي كلية العلوم
الإدارية و نظم المعلومات .

إلى مشرفه هذا البحث

الأستاذ محمد حسونة

إلى كل هؤلاء زهدي هذا البحث .

فريق البحث

نسرين حابدين

سعيد السيد احمد

شكر و تقدير

نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى أهلنا الأعزاء... إلى أساتذتنا الكرام... و إلى أستاذنا و مشرفنا هذا البحث الأستاذ محمد حسونه و إلى الأستاذ القدير نسان شاهين على جهوده الكبيرة في خدمة و إنجاح هذا التخصص ...

و إلى جميع أساتذة العلوم الإدارية و نظم المعلومات و نخص بالذكر الدكتور محمود الصاحب... الدكتور مروان جلعود

الدكتور امجد برهم

الأستاذ سهيل سلطان ... الأستاذ مجدي مصفر

الدكتور سلمان التلاحمة.

ولا ننسى المسؤولين من المكتبة الذين بذلوا كل جهودهم لمساعدتنا الأستاذ وهيب الشريف... و الأستاذ جمعة أبو عودة

فريق البحث

نسرين محادين

سعيد السيد احمد

قائمة المختصرات

MIS	Management Information System
I.S	Information System
Dept	Department
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats .
NT	Network
HD	Hard disk
ROM	Read Only Memory
MB	Mega Byte
CPU	Central Process Unit
GB	Gega Byte
OR	Organization

قائمة المصطلحات

الأهداف العامة : هي نتائج محددة تهدف الشركة إلى تحقيقها خلال أربع إلى خمس سنوات .

الأهداف التنفيذية : هي الأهداف الأساسية التي يجب أن يتم تحقيقها بهدف تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل و تكون هذه الأهداف سنوية .

استراتيجية : هي الخطة التي يتم وضعها من قبل الإدارة المنظمة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل .

إستراتيجية التغلغل بالسوق أو اختراق السوق : و تهدف إلى زيادة حصة الشركة من السوق بالنسبة للمنتجات الحالية من خلال تكثيف الجهود في الدعاية و الإعلان .

الحوافز : المواقف او المتغيرات التي تحرك و تنشط الدوافع أو الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتنشيط سلوك العاملين .

الدوافع : الرغبات و الحاجات و القوى المتشابهة التي تسير و توجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة .

الوصف الوظيفي : تتمثل في اعتماد وصف تفصيلي عن متطلبات الوظيفة كالواجبات و المهام و المسؤوليات و ظروف العمل و الإرشادات و الأدوات المستخدمة .

القوى البشرية : جميع الأفراد أو العاملين في المنظمة و تشمل المدير و العاملين .

الفعالية : هي صفة ذات معايير تتمثل في مدى تحقيق الأهداف و التفاعل بوعي مع البيئة الخارجية و الأداء ذي المستوى الرفيع ، أو هي القيام بالأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح .

بيانات : هي الأعداد و الرموز و الكلمات و الأحرف التي تمثل حقائق أو مفاهيم لا تشكل معنى بحد ذاتها إلا إذا تمت معالجتها .

تحليل : فحص المشكلات و النظر بطريقة علمية منظمة .

تخطيط استراتيجي : و يقصد به التخطيط بعيد المدى الذي يقوم على مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و وضع الأهداف الاستراتيجية لها في ضوء رسالتها و ترجمة هذه الأهداف إلى الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها .

تقييم الأداء : عملية إصدار حكم على أداء و سلوك العاملين في العمل ، يترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر أو تنزيل درجتهم الحالية أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم و الاستغناء عنهم .

تكنولوجيا المعلومات : و يقصد تكنولوجيا الحواسيب و تكنولوجيا الاتصالات و ما تتضمنه من تجهيزات و برمجيات

ذكاء اصطناعي : هو أحد فروع علوم الحاسوب التي تهتم في حل المشكلات بالغة التعقيد من خلال الجمع بين إمكانيات الحاسوب و محاكاة القدرات البشرية في تحليل المشكلات .

رسالة الشركة : هي عبارة عن نص مكتوب يصف منتجات الشركة أو خدماتها ، زبائنها ، و الاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها لدى هؤلاء الزبائن .

معلومات خارجية : هي المعلومات تتعلق بأحدث و وقائع تجري خارج المنظمة و لكنها تتعلق بمجال عمل المنظمة مثل الأسواق ، المنافسين ، الأسعار..... الخ .

معلومات داخلية : هي المعلومات المتعلقة بسير العمل في مختلف وحدات المنظمة .

نظام : هو مجموعة مرتبة من العناصر المرتبطة لاداء وظيفة معينة .

هيكل تنظيمي : هو تمثيل بياني للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة و العلاقات المتبادلة في إطار هرمي .

قائمة الأشكال

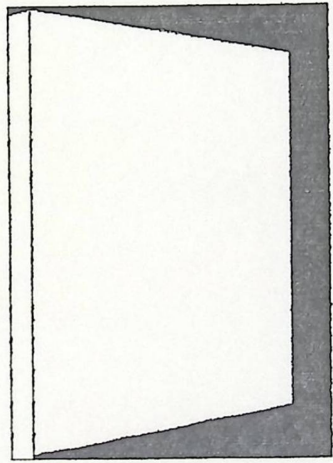
الصفحة	الشكل
٥	(١-١) نسبة الزيادة في الشركات في فلسطين.
١٤	(٢-١) نظم المعلومات الإدارية .
٢٥	(١-٢) كيفية توزيع العاملين في الشركة .
٣١	(٢-٢) الهيكل التنظيمي الحالي .
٣٥	(٣-٢) علاقة أقسام الشركة بعضها ببعض .
٦٩	(١-٤) الهيكل التنظيمي المقترح .

محتويات الفصل

الصفحة	المحتويات	الصفحة
i	الإهداء	-١
ii	الشكر و التقدير	-٢
iii	قائمة المختصرات	-٣
v	المصطلحات	-٤
iv	قائمة الأشكال	-٥
١	الفصل الأول	-٦
٣	المقدمة : الوضع الاقتصادي في فلسطين	-٧
٦	وضع الصناعة في فلسطين	-٨
٧	وضع الصناعة في محافظة الخليل	-٩
٧	مشكلة البحث	-١٠
٧	الهدف من إجراء البحث	-١١
٨	أهمية البحث	-١٢
٩	منهجية البحث	-١٣
٩	محددات البحث	-١٤
١٠	الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث	-١٥
١٢	مقدمة عن نظم المعلومات	-١٦
٢٠	الفصل الثاني : التعريف بالشركة ووضعا الحالي	-١٧
٢٣	نبذة عامة عن الشركة	-١٨
٢٥	رسالة الشركة للمجتمع	-١٩
٢٥	أهداف الشركة	-٢٠
٢٦	استراتيجية الشركة	-٢١
٢٦	سياسات الشركة	-٢٢
٢٩	الهيكل التنظيمي الحالي	-٢٣
٣٠	أقسام الشركة	-٢٤
٣٣	علاقة أقسام الشركة ببعضها البعض	-٢٥
٣٦	المواد الخام المستعملة في الإنتاج	-٢٦
٣٦	المنتجات التي تنتجها الشركة	-٢٧
٣٧	المنافسون	-٢٨
٣٧	موقع الشركة	-٢٩
٣٨	الترتيب الفيزيائي للشركة	-٣٠
٣٩	الفصل الثالث : دراسة تحليلية للشركة	-٣١

٤١	رسالة الشركة إلى المجتمع	-٣٢
٤٢	أهداف الشركة	-٣٣
٤٣	استراتيجية الشركة	-٣٤
٤٣	سياسات الشركة	-٣٥
٤٧	الهيكل التنظيمي و اقسام الشركة	-٣٦
٤٨	علاقة أقسام الشركة بعضها ببعض	-٣٧
٥٢	المواد الخام	-٣٨
٥٣	المنافسون	-٣٩
٥٣	الترتيب الفيزيائي للشركة	-٤٠
٥٤	تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات في الشركة	-٤١
٥٧	الفصل الرابع: الخطة التطويرية للشركة	-٤٢
٥٩	رسالة الشركة	-٤٣
٦٠	أهداف الشركة	-٤٤
٦٤	سياسات الشركة	-٤٥
٦٦	الهيكل التنظيمي المقترح	-٤٦
٧٠	الوصف العام للوظائف و الأقسام	-٤٧
٨٠	المنافسون	-٤٨
٨١	الترتيب الفيزيائي	-٤٩
٨١	مقترحات لتطوير الشركة	-٥٠
٨٣	الفصل الخامس: إنشاء مركز حاسوب	-٥١
٨٥	أهداف المركز	-٥٢
٨٥	مهام المركز	-٥٣
٨٦	احتياجات المركز من الأجهزة و المعدات	-٥٤
٨٨	التنسيق بين المركز و اقسام الشركة	-٥٥
٩٠	الفصل السادس: الاستنتاجات و التوصيات	-٥٦
٩١	الاستنتاجات	-٥٧
٩٣	التوصيات	-٥٨
٩٥	الملاحق	-٥٩

فصل الاول



الفصل الأول

المقدمة

- 1-1 مقدمة البحث .
- 2-1 مشكلة البحث .
- 3-1 الهدف من إجراء البحث .
- 4-1 أهمية البحث .
- 5-1 منهجية البحث .
- 6-1 محددات البحث .
- 7-1 الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث .
- 8-1 مقدمة عن نظم المعلومات .

١-١ مقدمة البحث: لمحة عن الوضع الاقتصادي في فلسطين:-

تمتع فلسطين بأهمية كبيرة من الناحيتين الدينية والجغرافية، وقد مرت بتاريخ طويل من الحروب والنزاعات نظرا لهذه الأهمية .

وقد أدى تدهور الوضع السياسي فيها إلى هدم كل مقومات النهضة الاقتصادية .

وبوجود الاحتلال الإسرائيلي ، ارتبط الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي إلى حد كبير ، حيث ظهرت التبعية الاقتصادية التامة لإسرائيل وما كان للاحتلال أن يترك فرصة للفلسطينيين لمحاولة بناء اقتصادهم بعيدا عنه .

وبعد توقيع اتفاقية السلام ، تسلمت السلطة الفلسطينية بعض المناطق الفلسطينية ، وبدأت بإعادة وتنظيم وترتيب الأمور في فلسطين بما فيها الأمور المتعلقة ببناء اقتصاد وطن لمساندة إقامة الدولة الفلسطينية ، وبدأت ببناء المؤسسات الوطنية و بسن الأنظمة والقوانين لتنظيم جوانب الحياة الاقتصادية المختلفة من تسهيلات ومساعدات وعلاقات تبادل تجاري في سبيل إيجاد البنية التحتية اللازمة لإيجاد اقتصاد فلسطيني .

فقامت بمنح التراخيص لإقامة المشاريع والشركات والمؤسسات المختلفة التي تساعد على إيجاد وضع اقتصادي هام .

وكان لذلك اثر إيجابي واضح على المجتمع الفلسطيني من حيث زيادة حجم راس المال المستثمر ، وتقليص حجم البطالة واستيعاب نسبة ليست بالقليلة من اليد العاملة الفلسطينية داخل المؤسسة الفلسطينية .

إلا أن هذا الوضع اثر على الكيان الاقتصادي لإسرائيل ، فعملت على وضع المعوقات والعراقيل الهادفة إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني من خلال الحصار والإغلاق وتعطيل وتطبيق اتفاقيات السلام وخاصة تلك المتعلقة بالجواب الاقتصادية .

أما بالنسبة للوضع الاقتصادي الحالي في فلسطين فنلاحظ انه لا يزال يعاني من حالة شديدة من الإعياء والضعف والعجز عن خلق فرص العمل الكافية ، واجتذاب الاستثمارات المحلية والخارجية ، ويرجع ذلك لصغر حجمه بالمقارنة مع الاقتصاديات المجاورة إضافة إلى عدم الاستقرار السياسي وما يسببه من خلل .

و بالرغم من كل هذا فان الكثير من الشركات التي ظهرت مؤخرا كان النجاح حليفها برغم كل التحديات التي أظهرت الاحتلال الإسرائيلي .

و يوضح الشكل (١-١) في الصفحة التالية مقارنة صدرت عن وزارة التجارة والصناعة عن عدد

الشركات المسجلة لدى مراقب الشركات بين عامي ١٩٧٠-١٩٩٥ و ما بين ١٩٩٥-١٩٩٨ .

الوضع الصناعي الحالي في فلسطين

"إن القطاع الصناعي الفلسطيني بوضعه الحالي ضعيف وهزيل إلى أبعد الحدود ، إذ أن عملية إيجاد بنية تحتية صناعية و هيكل فلسطيني لا تزال في بدايتها ، وذلك بسبب الاحتلال الإسرائيلي الذي عمد إلى تطبيق استراتيجية تهدف إلى تدمير مختلف القطاعات الإنتاجية في الشارع الفلسطيني وعلى رأسها قطاع الصناعة قبل خروجه من المناطق التي استلمتها السلطة الفلسطينية ، فكان القطاع الصناعي قبل خروجه من المناطق التي استلمتها السلطة ، فكان القطاع الصناعي يشكل نسبة ضئيلة من إجمالي الناتج القومي في الضفة وقطاع غزة .

و كانت معظم المشاريع الصناعية صغيرة الحجم على شكل مشاغل و ورش رأسمالها قليل و عدد العاملين فيها قليل أيضا ، باستثناء بعض المصانع متوسطة الحجم و قليل من المصانع الكبيرة .
ثم جاءت السلطة الفلسطينية ، و بدأت من خلال برنامج الإنماء الصناعي بتصميم هيكل صناعي فلسطيني وإنشاء البنية التحتية لقطاع صناعي ناجح ، و عملت على دعم المشاريع الجديدة من خلال التسهيلات التي قدمتها من إعفاءات جمركية و الإعفاء من الضرائب في السنوات الخمس الأولى من عمر المشروع ، و ذلك بهدف استقطاب المستثمرين و حثهم على إقامة المشاريع الجديدة .

كما عملت على تسهيل توفر المقومات اللازمة لانجاح المشاريع و المتمثلة في المواد الخام ، رأس المال ، العمالة ، إضافة إلى العلاقات الاقتصادية التجارية مع العالم الخارجي ، و نتيجة لذلك بدأ القطاع الصناعي يعيش مرحلة من الانتعاش ، و بدأت إدارات المشاريع بالسعي نحو تطويرها و تحسينها فظهرت بعض المشاريع الكبيرة من حيث حجم رأس المال المستثمر ، و حجم العمالة المستوعبة و حجم الإنتاج " (1).

(1) دراسة تحليلية و تطويرية لشركة الجنيدي للألبان - محمود طهبوب - 1999 .

٢-١ مشكلة البحث :

يواجه قطاع الصناعة في فلسطين العديد من المشاكل الإدارية التي تحد من إمكانية التطور ، و المنتجات الملاءمة من حيث الجودة و التكلفة .

سيتم في هذا البحث دراسة شركة الأمير للباطون الجاهز كمثال واقعي على مصانع الباطون الجاهز ، حيث سيتم إلقاء الضوء على مدى استخدام الشركة للأساليب الإدارية الحديثة في تسيير أعمال الشركة ، و التعرف على مدى استغلال الشركة لتكنولوجيا و أنظمة المعلومات لما لذلك من أثر كبير في تطوير و تحقيق أهداف الشركة و تقليل تكلفة الإنتاج لتناسب و المستوى المعيشي للمجتمع الفلسطيني .

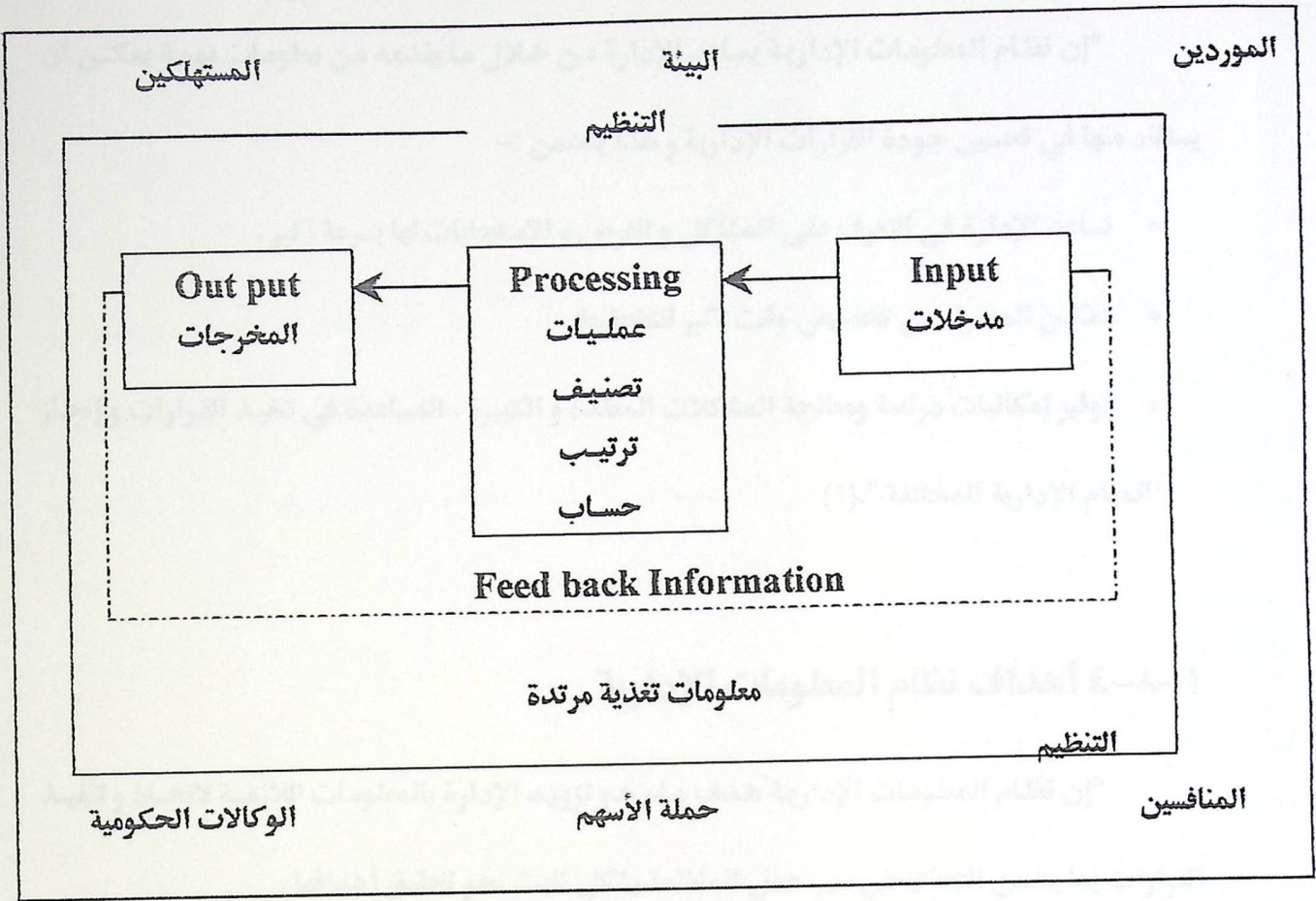
٣-١ الهدف من إجراء البحث :

يهدف البحث إلى عرض بعض المشاكل الإدارية التي تعاني منها مصانع الباطون الجاهز ، و إلقاء الضوء على الوسائل الممكنة التي يمكن بواسطتها زيادة الإدراك و الوعي الإداري لدى المسؤولين و زيادة فعالية و كفاءة العمليات الإنتاجية ، و دراسة إمكانية تطبيق مفاهيم نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات في الشركة من أجل الارتقاء بمستوى صناعة الباطون الجاهز . .

و نظم المعلومات تحتوي على معلومات عن التنظيم و البيئة المحيطة ، و يتم إنتاج المعلومات من خلال ثلاث أنشطة رئيسية هي المدخلات و العمليات التشغيلية و المخرجات ، و تعتبر معلومات في المنظمة لتقييم و تحسين المدخلات .

هناك ثلاث عمليات في نظم المعلومات هي المدخلات و عمليات التشغيل و المخرجات تنتج المعلومات التي يحتاجها التنظيم لاتخاذ القرارات و رقابة العمليات و تحليل المشاكل و خلق منتجات جديدة أو خدمات جديدة . المدخلات تحصل على البيانات من التنظيم أو من البيئة الخارجية . عمليات التشغيل تحول هذه البيانات إلى معلومات ذات معنى و دلالة . و المخرجات تحول المعلومات التي تم تشغيلها إلى الأفراد أو الأنشطة التي سوف تستخدمها . و يتطلب نظام المعلومات نظام تغذية مرتدة و التي هي عبارة عن المخرجات التي تعود إلى الأعضاء المعنيين في التنظيم و لتقييم و تصحيح مرحلة المدخلات " (١) .

نظم المعلومات الإدارية



الشكل (٢-١)

٢-٨-١ فوائد نظم المعلومات

إن استخدام نظم المعلومات الإدارية تعمل على تحقيق العديد من الفوائد المتعددة منها :-

- توفير المعلومات المناسبة بالوقت المناسب و الكمية المناسبة .
- تعمل على استغلال القوى العاملة و الموارد بشكل فعال و جيد .
- تعمل على تحسي وسائل الاتصال في الشركة .
- تقوم بدعم عملية اتخاذ القرارات .
- دعم و تحسين عملية اتخاذ القرارات .

١-٨-٣ فوائد نظم المعلومات للإدارات المختلفة

"إن نظام المعلومات الإدارية يساعد الإدارة من خلال ما يقدمه من معلومات مهمة يمكن أن

يستفاد منها في تحسين جودة القرارات الإدارية وهذا يتضمن :-

- تساعد الإدارة في التعرف على المشاكل والفرص والاستجابات لها بسرعة أكبر .
- تمكين المدراء من تخصيص وقت أكبر للتخطيط .
- توفير إمكانيات دراسة ومعالجة المشكلات المعقدة والكبيرة . المساعدة في تنفيذ القرارات وإنجاز المهام الإدارية المختلفة" (١).

١-٨-٤ أهداف نظام المعلومات الإدارية

"إن نظام المعلومات الإدارية هدف عام هو تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ وتنفيذ

القرارات بما يضمن التحكم في سير عمل المنظمة بشكل ثابت نحو تحقيق أهدافها .

وتحدد أهداف نظم المعلومات الإدارية في ضوء الدور المطلوب منه في المنظمة ، حيث يمكن

تحديد دور نظم المعلومات في المنظمة من خلال وجهة نظر مختلفتين ، يركز وجهة النظر الأولى على

دور تقنية المعلومات وإمكاناتها المتطورة كسرعة المعالجة وطاقات التخزين وتوفير هذه التقنية ، وبحث

عن الوسائل المناسبة للاستفادة من هذه الإمكانيات الفنية وتوظيفها لتحسين كفاءة العمل الإداري في

المنظمة .

أما وجهة النظر الثانية فتقوم على رؤية معاكسة للرؤية السابقة ، حيث تركز على نقاط القوة و

الإمكانيات الموجودة في المنظمة وعلى الفرص التي يمكن الاستفادة منها ، ثم تقييم كيفية استخدام

(١) دراسة تحليلية و تطويرية لشركة الزيوت المعدنية - حمدان ملحم - ١٩٩٩ .

تقنية المعلومات للاستفادة من هذه الفرص و الإمكانيات و نقاط القوة". (١).

١-٨-٥ دور الحاسوب في نظام المعلومات

"لا يحتاج نظام المعلومات الإدارية بشكله الأول إلى استخدام الحاسوب ، ولكن عندما هذا النظام معالجة حجوم كبيرة من البيانات و الحصول على نتائج سريعة يصبح الحاسوب أمرا ضروريا لعمل النظام ، الحاسوب يساعد في تحسين إمكانيات معالجة البيانات في نظام المعلومات ، وهذا مهم عندما يزداد حجم البيانات المطلوب معالجتها ، أو يزداد تعقيد الإجراءات المستخدمة في المعالجة ، أو عندما تتشابك أو تتقاطع أنشطة الإدخال و المعالجة و الإخراج التي يقوم بها النظام". (٢).

١-٨-٦ أنواع نظم المعلومات الإدارية

"شهدت نظم المعلومات الإدارية تطورات سريعة و متلاحقة ، منذ ظهور الحواسيب و دخولها في ميدان إدارة الأعمال ، و لقد أدى هذا لظهور العشرات من النظم المعلوماتية التي يمكن تصنيفها وفقا لمعايير عدة .

أما أهم المعايير لتصنيف نظم المعلومات فتعتمد على طبيعة و وظائف هذه النظم التي تتعاون إلى حد كبير من حيث وجهة اهتمامها و طبيعة عملياتها ، لذلك فانه يمكن تصنيف نظم المعلومات الإدارية الموجودة حاليا إلى ستة أنواع رئيسية هي :-

(١) دراسة تحليلية و تطويرية لمستشفى الأهلي - يونس أبو سينية - ١٩٩٩ .

(٢) دراسة تحليلية و تطويرية لشركة العنان الصناعية _ اباد المطور - ١٩٩٩ .

Transaction Processing System

نظم معالجة العمليات

يقصد بالعمليّة Transaction الوقائع أو الأحداث التي تتم في بيئة المنظمة و تؤثر في سيرها نحو تحقيق أهدافها ، فمثلا عمليات البيع أو الشراء أو استلام فاتورة أو تنظيم شيك أو غير ذلك ، تمثل عمليات يومية تتم في المنظمة ، و فور حدوث هذه العمليات يجب التقاط البيانات المهمة الناتجة عنها و ذات العلاقة بمجال اهتمام الدائرة و تسجيل هذه البيانات التفصيلية المتعلقة و ب بالعمليات و إدخالها إلى الحاسوب ليتم معالجتها بواسطة نظم معالجة العمليات التي تقوم بمعالجة البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة كعمليات البيع و إعداد الفواتير و إصدار طلبات الشراء و أوامر الإنتاج و أوامر تسليم المواد و غيرها .

Management Information System

نظم المعلومات الإدارية

تقوم هذه النظم بتقديم المعلومات اللازمة إلى الإدارة في المنظمات الأعمال المختلفة لمساعدتها في اتخاذ القرارات في حالات محددة ، فالمديرين يقومون عادة باتخاذ العديد من القرارات كل يوم ، و تتراوح صعوبة هذه القرارات من تحديد أسعار البيع للمنتجات و الخدمات المختلفة إلى تحديد عدد الموظفين أو العمال الذين يجب توظيفهم ، إلى تحديد نوعية الحملات الإعلانية المطلوب تنظيمها لترويج المبيعات .

تستخدم هذه النظم البيانات التي تم تجميعها و تخزينها من قبل نظم معالجة العمليات ، حيث تقوم بمعالجتها بأسلوب محدد في ضوء الحالة التي سيتم استخدامها فيها و تصدر نتائج المعالجة بشكل تقارير يصدرها الحاسوب بصورة دورية أو حسب الطلب .

نظم دعم القرارات

Decision Support System

تهدف هذه النظم إلى مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات قليلة الحدوث أو غير المتوقعة ، حيث يكون بالتالي من الصعوبة بمكان التحديد المسبق للمعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات ، و تتصف هذه القرارات بعدم وضوح القرارات عموما بعدم وضوح البنية ، أي تحيد متغيرات القرار أو علاقتها بالهدف المطلوب الوصول إليه .

نظم دعم المديرين

Executive Support System

تهدف هذه النظم إلى مساعدة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات اللازمة لتسيير العمل في المنظمة ، فنظرا لان الإدارة العليا تكون غالبا بحاجة ماسة إلى تكوين نظرة إجمالية لسير الأعمال في جميع وحدات المنظمة ، فان هذه النظم تصمم لمساعدتها لتعرف سير هذه العمليات دون إغراقها بالتفاصيل .

كما تهتم هذه النظم بتحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحسين موقفها التنافسي أو التعرف المسبق على المشاكل المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة في المستقبل .

نظم دعم جماعات العمل

Workgroup Support System

تصمم هذه النظم لمساعدة المديرين و الموظفين و غيرهم من العاملين في المنظمة في أثناء أداء أنشطتهم اليومية و التي تقع ضمن مسؤوليات الوظائف التي يشغلونها ، توفر هذه المنظم إمكانات اتصال متطورة بين العاملين في المنظمة من خلال نظم البريد الإلكتروني و كذلك من خلال أجهزة الفاكس بالإضافة إلى التبادل الإلكتروني للبيانات الذي يوفر إمكانية تبادل البيانات بين أحواس مباشرة .

Expert System

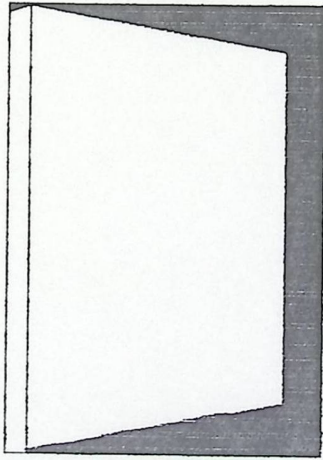
النظم الخبيرة

وهي عبارة عن نوع متطور من نظم المعلومات حيث يعتبر أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي ، و
يمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو دمجها ضمن نظم دعم المديرين .
تقوم هذه النظم بتخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد معرفية تشبه أو تقلد عمليات اتخاذ القرار
التي يقوم بها الإنسان الخبي " (١).

(١) دراسة تحليلية و تطويرية لمستشفى حمدان النسائي للتوليد - سميرة ابو غليون - ١٩٩٩ .

الفصل الثاني

الآن نكتب بالشركة ووضعها الحالي



الفصل الثاني

التعريف بالشركة ووضعها الحالي

- ١-٢ نبذة عامة عن الشركة .
- ٢-٢ رسالة الشركة للمجتمع .
- ٣-٢ أهداف الشركة .
- ٤-٢ استراتيجية الشركة .
- ٥-٢ سياسات الشركة .
 - ١-٥-٢ سياسات الإنتاج .
 - ٢-٥-٢ سياسات التمويل .
 - ٣-٥-٢ سياسات التسويق .
 - ٤-٥-٢ سياسات الأفراد .
- ٦-٢ الهيكل التنظيمي .
- ٧-٢ أقسام الشركة
- ٨-٢ علاقة أقسام الشركة بعضها ببعض .
- ٩-٢ المواد الخام المستعملة في الإنتاج .
- ١٠-٢ المنتجات التي تنتجها الشركة .

١١-٢ المنافسون .

١٢-٢ موقع الشركة .

١٣-٢ الترتيب الفيزيائي للشركة .

البيانات عن الشركة :

تأسست شركة الباطون العماير في عام ١٩٩٢ في مدينة خليل الرحمن بامتيازات

مواطنة وأسسها مجموعة من أبناء مجموعة لقب أربعة أشخاص من أصحاب رؤوس الأموال في الخليل بالتفكير في إنشاء مشروع استثماري .

وبعد إجراء دراسة ميدانية لتعاجة السوق المحلي في الخليل تبين لهم أن المدينة بحاجة إلى مصنع للباطون العماير مستخدمين في ذلك إلى عدة أسباب منها :-

١. التزايد عند السكان والذي يؤدي بدوره إلى زيادة البناء وتوجه الأثراء إلى إقامة مشاريع استثمارية.

٢. عدم تلبية حاجة المواطنين من قبل المصانع الموجودة سابقا مثل مصنع أبو منشار والعراشي للباطون العماير .

وقد كان الهدف من تأسيس الشركة التمييز بالمنتجات المحلية والوصول بها إلى أعلى المستويات من حيث الجودة العالية الإقار، وثبتة رغبات المواطنين المتنامية وسد احتياجاتهم .

بدأت الشركة في عام ١٩٩٢ برأسمال يبلغ حوالي ١٠٠٠٠٠٠٠ شيكل وكانت المصدر والآلات الموجودة فيها عبارة عن (٢) سيارات ناقلة سعة كل سيارة (٨) كوب ومختار ، وميزان وجرافة ، أما الآن فقد بلغ رأسمال الشركة حوالي ٤٥٠٠٠٠٠٠ شيكل .

وفيما يتعلق بالتطورات التي حصلت في الشركة ما بين (١٩٩٢-١٩٩٩) فتشكلت لجانتي :-
١. وصل عدد المعدات الثقيلة (١١) سيارة ناقلة ، سعة خمس سيارات سيمر (٨) كوب باطون وإيالي (٢) كوب باطون بالإضافة إلى (٤) معدات .

٢. كانت مساحة الشركة في عام ١٩٩٢ (٢,٥) دونم حيث وصلت في عام ١٩٩٩ إلى (٩) دونم ولكن بقيت مساحة الجزء المتعلق بتسليبات الإنتاج في الشركة كما هي نظرا لأنها هي بالقرى المطلوب ، فلتزيادة

١-٢ نبذة عامة عن الشركة :

تأسست شركة الأمير للباطون الجاهز في عام ١٩٩٢ في مدينة خليل الرحمن بإمكانيات متواضعة وآمال وطموحات كبيرة عندما بدأت مجموعة تضم أربعة أشخاص من أصحاب رؤوس الأموال في الخليل بالتفكير في إنشاء مشروع استثماري .

وبعد إجراء دراسة ميدانية لحاجة السوق المحلي في الخليل تبين لهم أن المدينة بحاجة إلى مصنع للباطون الجاهز مستندين في ذلك إلى عدة أسباب منها :-

١ . تزايد عدد السكان و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة البناء و توجه الأفراد إلى إقامة مشاريع استثمارية.

٢ . عدم تغطية حاجة المواطنين من قبل المصانع الموجودة سابقا مثل مصنع أبو منشار و الجراشي للباطون الجاهز .

وقد كان الهدف من تأسيس الشركة النهوض بالصناعة المحلية و الوصول بها إلى أعلى المستويات من حيث الجودة العالية الإتقان ، و تلبية رغبات المواطنين المتنامية و سد احتياجاتهم . بدأت الشركة في عام ١٩٩٢ برأسمال يبلغ حوالي ١٠٠٠،٠٠٠ شيكل و كانت العدد و الآلات الموجودة فيها عبارة عن (٧) سيارات ناقلة سعة كل سيارة (٦) كوب و مضختان ، و ميزان و جرافة ، أما الآن فقد بلغ رأسمال الشركة حوالي ٤،٥٠٠،٠٠٠ شيكل .

وفيما يتعلق بالتطورات التي حصلت في الشركة ما بين (١٩٩٢_١٩٩٩) فتمثل فيما يلي :-

• وصل عدد المعدات الناقلة ١٩٩٩ (١٩) سيارة ناقلة ، سعة خمس سيارات منهم (٩) كوب باطون و الباقي (٦) كوب باطون بالإضافة إلى (٤) مضخات .

• كانت مساحة الشركة في عام ١٩٩٢ (٢،٥) دونم حيث وصلت في عام ١٩٩٩ إلى (٥) دونم ولكن بقيت مساحة الجزء المتعلق بعمليات الإنتاج في الشركة كما هي نظرا لأنها تفي بالغرض المطلوب ، فالزيادة

كانت في الأرض التي توضع عليها الآلات و العدد و بعض المواد الخام بالإضافة إلى فرع الصيانة الذي

كانت مساحته ١٩٩٢ (٢٠) متر مربع أصبحت الآن (٣٠٠) متر مربع .

أما فيما يتعلق بالمنتوج فقد تطور المنتوج من قوة (٢٠٠) إلى قوة (٥٠٠) بالتزايد (٥٠) قوة (قوة ٢٠٠

= ٢٠٠ كغم لكل مساحة ١ سم مربع) .

أما بالنسبة للعاملين في الشركة بلغ عددهم ٤٥ عامل يوضح الشكل (١-٢) كيفية توزيعهم في الشركة.

القسم	عدد العاملين	تصنيف العاملين
الإدارة	١	المدير العام
قسم الاستقبال	١	موظف
قسم المحاسبة	٣	رئيس و موظفين
قسم الصيانة	٦	رئيس القسم و خمس فنيين
قسم الجودة	١	المهندس
قسم التعبئة	١	فني التعبئة
قسم المبيعات	٣	ثلاث مندوبي مبيعات
	١٩	سائق شحن
	٨	سائقين مضخات و مساعدين
	١	عامل التنظيف
	١	حارس
	٤٥	المجموع

إضافة إلى ما تم إنجازه في الشركة حتى الآن ، تسعى الشركة و باستمرار إلى مواكبة التطورات التي تحصل في مجال صناعة الباطون الجاهز حيث قامت الشركة بتطوير قوة الإنتاج من (٢٠٠) قوة إلى (٥٠٠) قوة و تسعى الآن إلى الحصول على المادة المستخدمة في المصانع الإسرائيلية و التي من شأنها زيادة أو تبطيء تفاعل الأسمت حسب الحاجة و السرعة المطلوبة من قبل الزبون .

٢-٢ رسالة الشركة للمجتمع :

تتمثل رسالة شركة مصنع الأمير للباطون الجاهز في :-

"خدمة المجتمع من خلال تقديم الإنتاج بالمواصفات التي يطلبها المستهلك و الجودة العالية و تقديمه لهم بأقصى سرعة ممكنة".

٤-٢ أهداف الشركة :

إضافة إلى هدف تحقيق الربح ، تتمثل الأهداف العامة للشركة بما يلي :

١. الارتقاء بمستوى صناعة الباطون الجاهز بتقديم منتجات ذات نوعية و أسعار ملائمة تلبية احتياجات المجتمع من تلك المنتجات .
٢. مواكبة كل ما هو حديث في هذا المجال ، واستخدام الأجهزة و الآلات الحديثة وإدخال التكنولوجيا المتطورة .
٣. زيادة حصة الشركة في السوق .
٤. المساهمة في الحد من البطالة في المجتمع .

٥-٢ استراتيجية الشركة :

تتمثل الاستراتيجية المتبعة في شركة الأمير للباطون الجاهز في " التغلغل في السوق وزيادة الحصة السوقية " وهو ما يسمى في الإدارة بـ Market Penetration .

٦-٢ سياسات الشركة :

تتلخص السياسات التي تتبعها الشركة بما يلي :-

١-٦-٢ سياسات الإنتاج :

تتمثل سياسات الإنتاج في شركة الأمير للباطون الجاهز بما يلي :

- يتم الإنتاج بناء على الطلبات من قبل الزبون .
- يتم تخزين المواد الخام بناء على طبيعة المادة وإمكانية الحصول عليها فالرمل والحصمة تخزن لفترات أطول من الماء المتوفر جدا والأسمنت المحدود الفعالية .
- لا يتم تخزين الإنتاج وإنما بعد انتهاء العملية الإنتاجية ينقل مباشرة إلى الزبون .
- تم الاعتماد في العملية الإنتاجية على معدات تكنولوجية مثل الجرافة والميزان والمحقن وأحزمة النقل والخلاطة .
- تمارس الرقابة على الإنتاج باستمرار للتأكد من جودة الإنتاج ومطابقته للمواصفات المحددة ، ويتم ذلك من خلال :-

١. عمل فحوصات مخبرية على المواد الخام ومعرفة مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة .

- عمل فحوصات مخبرية على الإنتاج بعد انتهاء العملية الإنتاجية للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة في الشركة في اعتبارها تبني كل ما هو جديد في إنتاج الباطون الجاهز حيث كانت تنتج باطون بقوة

(٢٠٠) واصبح الآن بقوة(٥٠٠) ، حيث تحاول أن تعمل على زيادة القوة حتى تتناسب مع متطلبات السوق ، وتعمل حاليا على إدخال المادة التي تسرع أو تبطئ في تفاعل الإنتاج بأقصى سرعة ممكنة .

٢-٦-٢ سياسات التمويل

من اجل التوسع و التطوير تعتمد الشركة على اقتطاع ٥٠٪ من صافي الربح في نهاية كل سنة و من خلال زيادة مساهمة الشركاء.

• أما بالنسبة إلى سياسة توزيع الأرباح (أو معالجة العجز) :

يتم توزيع نصف الصافي من الأرباح على الشركاء و النصف الآخر يضعونه كأرباح محتجزة في الشركة من اجل التوسع و التطوير في المستقبل و لمعالجة أي عجز أو خسارة قد تتعرض لها الشركة .

٢-٦-٣ سياسات التسويق :

سياسة التسعير :-

لتحديد السعر النهائي للمنتج تقوم الشركة بحساب التكلفة الكلية للمنتج و من ثم تضيف إليها هامش معين من الربح و تكون نسبة الربح هذه غير ثابتة و تختلف من زبون إلى آخر .

سياسة الإعلان :-

لا تتبع الشركة وسيلة إعلان معينة بل تستخدم عدة وسائل منها الإعلان من خلال كتابة اسم الشركة على السيارات الناقلة و/أو عن طريق توزيع قبعات و قمصان و ساعات تحمل اسم الشركة حيث يتم الدفع للدعاية نقداً .

سياسة النقل و التخزين :

يتم نقل المنتج من الشركة مباشرة إلى الزبون بناقلات الشركة و لا يمكن أن يبقى المنتج في الشركة بعد إنتاجه أكثر من (٤٥) دقيقة حتى لا يتلف و بالتالي لا توجد هناك سياسة تخزين للمنتجات.

سياسة البيع :

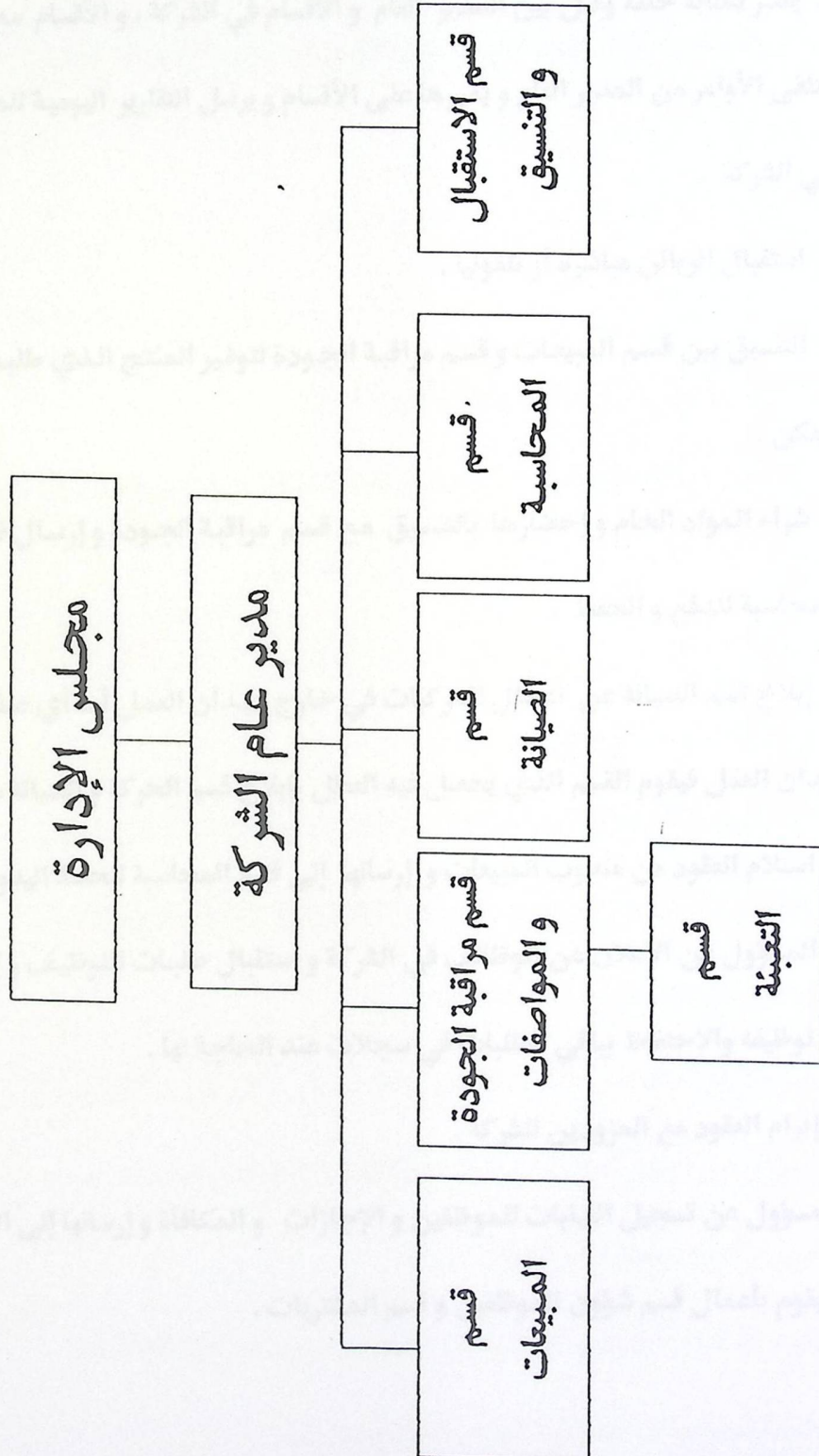
فيما يتعلق بسياسة البيع تتبنى الشركة سياسة البيع النقدي و البيع الآجل المبني على الثقة الشخصية حيث يتم قبض الثمن على دفعات لا تزيد عن سنة (أي تسديد الزبون ما عليه خلال فترة لا تزيد عن سنة من تاريخ استلامه للمنتج) و تختلف من زبون إلى آخر .
كذلك تقوم الشركة بمنح خصم نقدي و خصم كمية وتعتمد نسبة الخصم على الكمية المباعة للزبون.

٢-٦-٤ سياسات الأفراد :-

يتم الإعلان عن حاجة الشركة لموظفين من خلال عدة أساليب منها الأقارب والأصدقاء و الصحف و بعد تقديم طلبات التوظيف تقوم الإدارة باختيار الشخص الأنسب لتلك الوظيفة و التي تتطابق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة و يتم تعيينه لمدة ثلاثة أشهر تحت التجربة و بعد تقييمه و حصوله على درجة أعلى من جيد يثبت تعيينه في الشركة .
لا توجد في الشركة سياسات ترقية بل تستخدم الشركة نظام الحوافز للعمال و ذلك برفع أجرة العامل و كل هذا يعتمد على مدى كفاءة الشخص في العمل وفيما يتعلق بتدريب العاملين و تنمية مهاراتهم فلا يوجد أي نظام أو طريقة لعملية تدريب العمال في الشركة لانهم يعتقدون بان العمل ليس بحاجة إلى تدريب و بإمكان العاملين اكتساب المهارة بمرور الوقت .

٢-٢ الهيكل التنظيمي الحالي :-

يوضح الشكل (٢-٢) التالي الهيكل التنظيمي الحالي لشركة الأمير للباطون الجاهز.



٢-٨ أقسام الشركة :-

قسم الاستقبال و التنسيق

يقوم هذا القسم بالأعمال التالية :-

١. يعتبر بمثابة حلقة وصل بين المدير العام و الأقسام في الشركة ، و الأقسام مع بعضها البعض ، حيث يتلقى الأوامر من المدير العام و يمررها على الأقسام و يرسل التقارير اليومية للمدير عن سير الأعمال في الشركة .
٢. استقبال الزبائن مباشرة أو تلفونيا .
٣. التنسيق بين قسم المبيعات و قسم مراقبة الجودة لتوفير المنتج الذي طلبه الزبون بأسرع وقت ممكن .
٤. شراء المواد الخام و إحضارها بالتنسيق مع قسم مراقبة الجودة و إرسال فواتير الشراء إلى قسم المحاسبة للدفع و الحفظ .
٥. إبلاغ قسم الصيانة عن أعطال المركبات في خارج ميدان العمل أما أي عطل يحدث في داخل ميدان العمل فيقوم القسم الذي يحصل فيه العطل بإبلاغ قسم الحركة و الصيانة مباشرة .
٦. استلام العقود من مندوب المبيعات و إرسالها إلى قسم المحاسبة للحفظ اليدوي .
٧. المسؤول عن الإعلان عن الوظائف في الشركة و استقبال طلبات التوظيف و إعلام الشخص الذي تم توظيفه و الاحتفاظ بباقي الطلبات في سجلات عند الحاجة لها .
٨. إبرام العقود مع المزودين للشركة .
٩. مسؤول عن تسجيل الغيابات للموظفين و الإجازات و المكافأة و إرسالها إلى المحاسبة .
١٠. يقوم بأعمال قسم شؤون الموظفين و قسم المشتريات .

• قسم المحاسبة :

ويقوم هذا القسم بالأعمال التالية :-

١. يقوم باستقبال الأوامر والإرشادات من الإدارة من خلال قسم الاستقبال.
٢. مسؤول عن إصدار فواتير التحصيل لتسليمها لمندوبي المبيعات .
٣. مسؤول عن حفظ العقود المبرمة بين الزبون و مندوب المبيعات وقسم الاستقبال و المزودين في ملفات يدوية .

٤. يقوم بدفع فواتير شراء المواد الخام و حفظها .

٥. متابعة الوضع المالي للمصنع شهريا وتحديد الميزانية سنويا وتوزيع الأرباح على الشركاء .

٦. إعداد جدول رواتب الموظفين و أجور العمال .

٧. مسؤول عن المصاريف المتفرقة (مستلزمات الشركة اليومية ، و وقود المركبات) .

٨. القيام بعملية التخليص الضريبي مع الجهات المعنية .

• قسم الصيانة:

ويقوم هذا القسم بالأعمال التالية :-

١. يقوم باستقبال الأوامر والإرشادات من الإدارة من خلال قسم الاستقبال.
٢. إصلاح المركبات كهربائيا و ميكانيكيا وإصلاح الهيكلية لهذه المركبات .
٣. إصلاح الأعطال في الشركة ضمن اختصاصه .
٤. مسؤول عن حالة المركبات (الاستهلاكية، الترخيص وكل شيء يتعلق بعمرها و طبيعتها) .
٥. مسؤول عن إصدار قوالب حديدية لفرع الخرسانة الجاهزة إذا طلب منه .

• قسم مراقبة الجودة و المواصفات :-

١. يقوم باستقبال الأوامر والإرشادات من الإدارة من خلال قسم الاستقبال.
٢. متابعة المواصفات المطلوبة للمواد الخام و مراقبتها .

٣. متابعة المواصفات للإنتاج ومراقبته حتى يقدم للزبون بالمواصفات المطلوبة.

٤. عمل فحوصات مخبرية للمواد والإنتاج وإصدار شهادات بذلك والاحتفاظ بها في ملفات داخل القسم .

٥. مسؤول عن إبلاغ قسم التعبئة بالكمية و المواصفات المطلوبة للإنتاج .

• قسم التعبئة (هو القسم الفعلي للإنتاج) :-

وهو تابع لقسم مراقبة الجودة و المواصفات

١. يقوم باستقبال الأوامر و الإرشادات من الإدارة من خلال قسم الاستقبال.

٢. مسؤول عن تجهيز الإنتاج و تعبئته في المركبات الناقلة .

٣. إبلاغ الجهات المعنية عن أي نقص في المواد الخام .

٤. إبلاغ الجهات المعنية عن أي عطل في أي جزء في العملية الإنتاجية .

• قسم المبيعات :-

١. يقوم باستقبال الأوامر و الإرشادات من الإدارة من خلال قسم الاستقبال.

٢. عقد الاتفاقيات و إبرام الصفقات مع الشركات المعنية و الزبائن .

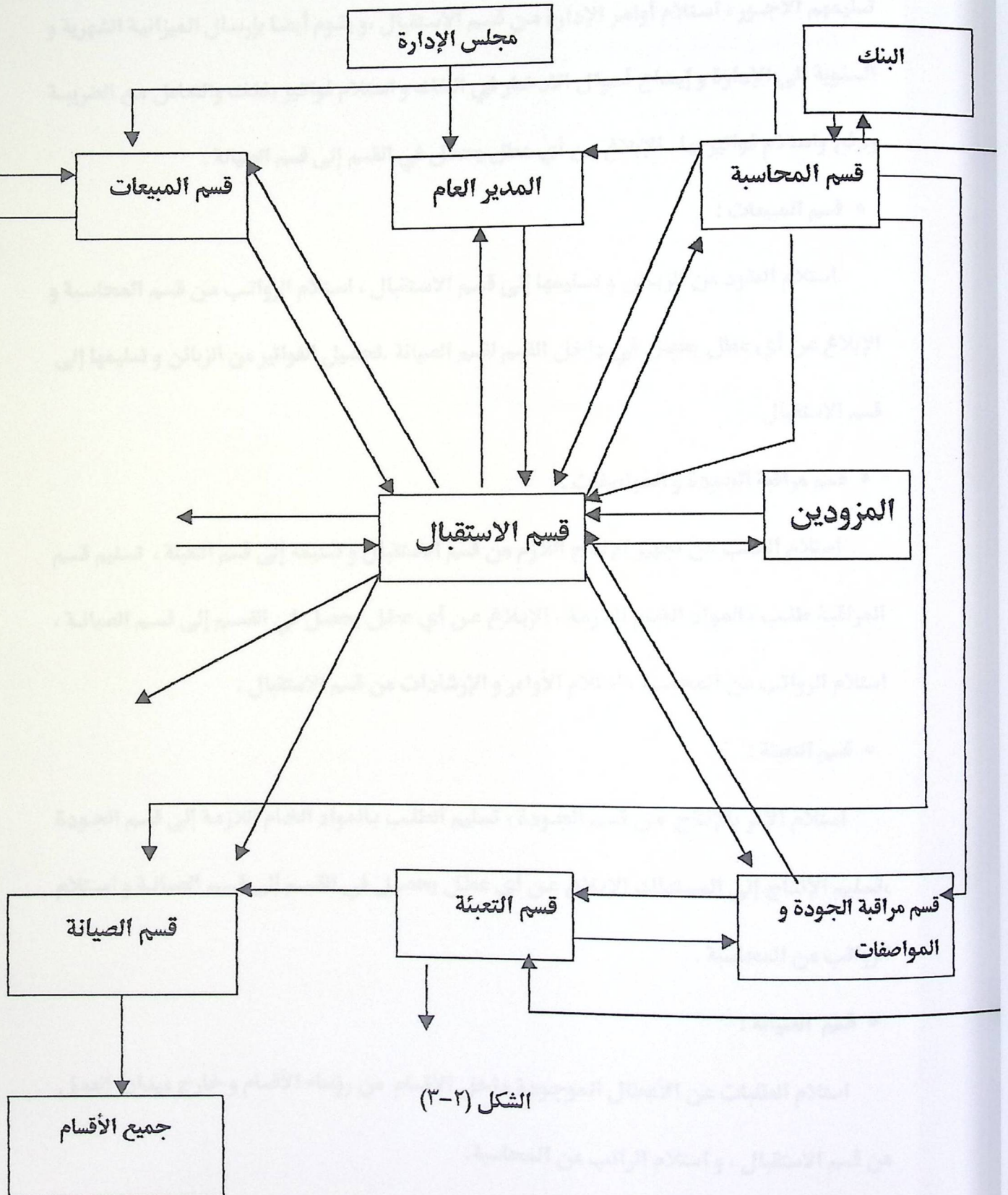
٣. توفير الباطون للزبون في الوقت و الكمية و المواصفات المطلوبة .

٤. مسؤول عن تحصيل المال من الزبائن بناء على العقد القائم بينهم .

٥. مسؤول عن تسليم فاتورة الدفع إلى قسم الاستقبال .

٢-٩ علاقة أقسام الشركة بعضها ببعض

يوضح الشكل التالي (٢-٣) العلاقة بين أقسام الشركة المختلفة :



• قسم المحاسبة :

استلام كافة العقود المبرمة مع الزبائن من قسم الاستقبال وعمل الفواتير اللازمة لذلك وتسليمها إلى قسم الاستقبال ، يقوم باستلام المعلومات عن الموظفين لعمل جدول الأجور الشهري لهم و تسليمهم الأجور ، استلام أوامر الإدارة من قسم الاستقبال ، و يقوم أيضا بإرسال الميزانية الشهرية و السنوية إلى الإدارة و إيداع أموال الادخار في البنك و استلام فواتير بذلك والتعامل مع الضريبة و دفع و استلام فواتير بها . الإبلاغ عن أي عطل يحصل في القسم إلى قسم الصيانة .

• قسم المبيعات :

استلام العقود من الزبائن و تسليمها إلى قسم الاستقبال ، استلام الرواتب من قسم المحاسبة و الإبلاغ عن أي عطل يحصل في داخل القسم لقسم الصيانة .تحصيل الفواتير من الزبائن و تسليمها إلى قسم الاستقبال .

• قسم مراقبة الجودة و المواصفات :

استلام الطلب عن تجهيز الإنتاج اللازم من قسم الاستقبال و تسليمه إلى قسم التعبئة ، تسليم قسم المراقبة طلب بالمواد الخام اللازمة ، الإبلاغ عن أي عطل يحصل في القسم إلى قسم الصيانة ، استلام الرواتب من المحاسبة ، استلام الأوامر و الإرشادات من قسم الاستقبال .

• قسم التعبئة :

استلام الأمر بالإنتاج من قسم الجودة ، تسليم الطلب بالمواد الخام اللازمة إلى قسم الجودة ، تسليم الإنتاج إلى المستهلك الإبلاغ عن أي عطل يحصل في القسم إلى قسم الصيانة و استلام الرواتب من المحاسبة .

• قسم الصيانة :

استلام الطلبات عن الأعطال الموجودة داخل الأقسام من رؤساء الأقسام و خارج ميدان العمل من قسم الاستقبال ، و استلام الرواتب من المحاسبة .

٢-١٠ المواد الخام المستعملة في الإنتاج :-

تزود الشركة بالمواد الخام المكونة للمنتوج وهي أربعة حيث يتم دفع ٩٠٪ من ثمنها نقداً و ١٠

٪ على فترات تتراوح ما بين (١-٣) أشهر :-

١. الحصمة : من الكسارة الموجودة في السموع .

٢. الرمل : يتم إحضاره من عسقلان .

٣. الأسمنت : من شركة نيشر الإسرائيلية .

٤. الماء .

٢-١١ المنتجات التي تنتجها الشركة :-

عند شركة الأمير مقدره على إنتاج الأنواع التالية :

- باطون بقوة (١٥٠) للأرضيات .

- باطون بقوة (٢٠٠) للجدران .

- باطون بقوة (٢٥٠) للسقفيات .

- باطون بقوة (٣٠٠) .

- باطون بقوة (٣٥٠) .

- باطون بقوة (٤٠٠) .

- باطون بقوة (٤٥٠) .

- باطون بقوة (٥٠٠) .

٢-١٢ المنافسون:

المنافسون لشركة الأمير للباطون الجاهز هم :-

١. مصنع أبو منشار ← قبل إنشاء الشركة .
٢. مصنع الجراشي ← قبل إنشاء الشركة .
٣. مصنع زلوم ← بعد إنشاء الشركة .
٤. مصنع النتشة ← بعد إنشاء الشركة .

٢-١٣ موقع الشركة :-

- من ناحية الموقع الفعلي : تقع في الجنوب الشرقي لمدينة الخليل في المنطقة الصناعية

(الفحص).

- من الناحية الاستراتيجية : تقع في منتصف المناطق التي يغطيها من جنوب الخليل حتى شمالها)

من الظاهرية وحتى بيت أمر)

- من ناحية المنافسين : يأتي ترتيب الشركة وموقعها بين منافسيها من حيث الإمكانيات المادية والجودة

والسرعة في تلبية احتياجات الزبائن وحجم المبيعات في المرتبة الأولى مقارنة مع المصانع الأخرى في

محافظة الخليل.

١٤-٢ الترتيب الفيزيائي للشركة :

يقسم الترتيب الفيزيائي إلى نوعين من الترتيبات وهم :

١. ترتيب فيزيائي للمكينات والآلات .

فيما يتعلق بالترتيب الفيزيائي للمكينات فانه يتمشى ويتوافق مع مراحل التصنيع للمنتج .

٢. ترتيب فيزيائي للمكاتب .

أما بالنسبة للترتيب الفيزيائي للمكاتب فتوجد هذه المكاتب تحت العملية الإنتاجية حيث أن الجرافة

التي تعبء عناصر الإنتاج تمر من فوق المكاتب (من فوق السقف) .



الفصل الثالث

الدراسة التحليلية للشركة

١-٢ رسالة الشركة للمجتمع

٢-٢ أهداف الشركة

٣-٢ استراتيجيات الشركة

٤-٢ مبادئ الشركة

٥-٢ مبادئ الشركة

٦-٢ مبادئ الشركة

٧-٢ مبادئ الشركة

٨-٢ مبادئ الشركة

٩-٢ مبادئ الشركة

١٠-٢ مبادئ الشركة

١١-٢ مبادئ الشركة

١٢-٢ مبادئ الشركة

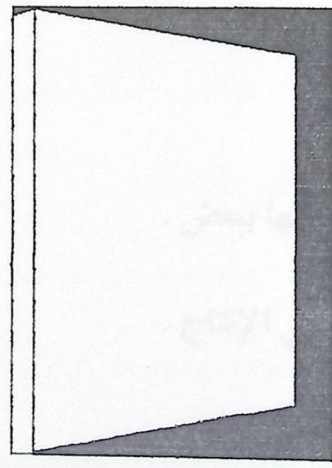
١٣-٢ مبادئ الشركة

١٤-٢ مبادئ الشركة

١٥-٢ مبادئ الشركة

الفصل الثالث

الدراسة التحليلية للشركة



١-٢ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT analysis) للشركة

الفصل الثالث

الدراسة التحليلية للشركة

- ١-٣ رسالة الشركة للمجتمع .
- ٢-٣ أهداف الشركة .
- ٣-٣ استراتيجيات الشركة .
- ٤-٣ سياسات الشركة
- ١-٤-٣ سياسات الإنتاج .
- ٢-٤-٣ سياسات التمويل .
- ٣-٤-٣ سياسات التسويق .
- ٤-٤-٣ سياسات الأفراد .
- ٥-٣ الهيكل التنظيمي .
- ٦-٣ علاقات أقسام الشركة بعضها ببعض .
- ٧-٣ المواد الخام المستعملة في الإنتاج .
- ٨-٣ المنافسون .
- ٩-٣ الترتيب الفيزيائي للشركة.
- ١٠-٣ تحليل نقاط القوة و الضعف و التهديدات و الفرص للشركة . (SWOT analysis)

الدراسة التحليلية للشركة

بعد توضيح الوضع الحالي لشركة الأمير للباطون الجاهز في الفصل السابق، سنقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة تحليلية لوضع الشركة الحالي، للتعرف على كيفية سير العمليات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية في الشركة و مدى ملائمة ذلك للأسس و القواعد الإدارية الصحيحة .

١-٣ رسالة الشركة للمجتمع (Mission Statement)

أن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها ، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل بها المؤسسة ، و من المجتمع الذي تنتمي إليه ، و عادة ما تبدأ المؤسسة برسالة معينة و واضحة ، حيث تكمن أهميتها في إعطاء فكرة و صورة واضحة عن فلسفة المؤسسة .

وفي ذلك يقول "Fred .R. David" في كتابه " Strategic Management " - إن وجود رسالة

واضحة إلى المجتمع يجيب على التساؤل الذي يواجه أي شركة " ماذا نعمل ؟ " . (١)

و كذلك يذكر أنها توضح القيم و الاتجاهات الخاصة بأي مؤسسة كما اعتبرها وسيلة ناجحة و

فعالة للاتصال بين عملاء الشركة من الداخل و الخارج .

و فيما يتعلق بشركة الأمير للباطون الجاهز فان رسالتها للمجتمع ليست مكتوبة كما أنها ليست

واضحة و مفهومة لكل الأطراف (سواء العاملين داخل الشركة) أو الأطراف المستفيدة من الشركة (أي

خارج الشركة) كما أنها لا تبين ماهية الشركة أو مجال عملها و لا توضح القيم و الفلسفة المرتبطة

بالشركة و لا تعكس الصفات المميزة و الرئيسية للشركة عن غيرها من الشركات .

إن عدم وجود رسالة واضحة للشركة من شأنها أن تعيق تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

(1) David .R.Fred, Strategic Management, Page 88.

٢-٣ أهداف الشركة (Objectives):

تعتبر الأهداف التي تم تحديدها من قبل الشركة مرضية وجيدة ويجب العمل على تحقيقها ، حيث وضعت هذه الأهداف بشكل منطقي ، فخدمة المجتمع عن طريق تقديم منتج بجودة عالية وسرعة فائقة و بسعر مناسب يلبي حاجة الزبون ، يعود بالنفع و الفائدة على الشركة ، و نظرة الشركة إلى مواكبة التطور التكنولوجي في مجال عملها من حيث جلب الآلات و المعدات المتطورة لدليل واضح على الاهتمام بتقديم افضل المنتجات ، كما أن سعي الشركة لزيادة حصتها في السوق و قيادته يمكن أن يتحقق بتقديم الأفضل من المنتجات من خلال الحفاظ على صورة جيدة للباطون الجاهز و ميزته لدى الزبائن .

و فيما يتعلق بهدف المساهمة في الحد من البطالة في المجتمع الفلسطيني فيمكن تحقيقه حيث أن شركة الأمير شركة كبيرة و يعمل بها عدد من الموظفين ، أما بالنسبة لهدف تحقيق الربح فهو هدف ضمني تسعى المؤسسة إلى تحقيقه حتى تستمر بعملها و توسعاتها و تطوراتها .

و حتى يتم تحقيق تلك الأهداف العامة بكفاءة يجب أن تقوم شركة الأمير بتوضيح و تحديد الأهداف التنفيذية الخاصة بكل قسم أو دائرة و التي ترتبط بأهداف بقية الأقسام و الدوائر حتى يحدث نوع من التنسيق و التشاور بينهم حتى تتكامل كل الأهداف ، و في الفصل التالي (الخطة التطويرية للمصنع) سيتم توضيح و اقتراح الأهداف التنفيذية التي قد تظهر على مستوى أعلى من إدارات الشركة .

٣-٣ استراتيجية الشركة :

كما ذكرنا في الفصل السابق فان استراتيجية الشركة المتبعة هي التغلغل في السوق من حيث زيادة الحصة السوقية في نفس المنتج ولكن من خلال زيادة الدعاية والإعلان ، حيث تعتبر هذه الاستراتيجية جيدة و مرضية ، و تعمل على تحقيق هدف الشركة في زيادة الحصة السوقية و التغلغل في السوق إذا قاموا بتطبيق هذه الاستراتيجية بشكل فعال على أرض الواقع .

ونلاحظ من الوضع الحالي للشركة أنها لا تطبق هذه الاستراتيجية بشكل متكامل و فعال و ذلك لأنهم لا يوفرون الأسباب التي تؤدي إلى نجاح هذه الاستراتيجية ، و المتمثلة في مجموعة نقاط الضعف التي تظهر في السياسات المتبعة في الشركة ، و تداخل المسؤوليات بين الأقسام و عدم تفويض السلطة لهذه الأقسام و عدم مراقبة وضع و أحوال الشركات المنافسة .

كل هذه الأسباب التي ذكرناها و التي يؤدي إلى تعطيل تطبيق هذه الاستراتيجية ، إذا تم معالجتها فان هذه الإستراتيجية سوف تؤدي إلى نجاحها ، و بالتالي يتم تحقيق الهدف الذي تسعى إليه الشركة و المتمثل في زيادة الحصة السوقية ، أما إذا بقيت الشركة بالوضع الحالي فانه يؤدي إلى عدم تحقيق الشركة لهدفها ، إضافة إلى تأخر الشركة عن الشركات المنافسة و فقدان الشركة الأمل في الوصول إلى الحصة السوقية التي تطمح إلى الوصول إليها و زيادة ال Market share .

٣-٤ سياسات الشركة: (Polices) :

تمثل السياسات " مجموعة من القواعد العامة التي توضح بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة

(١)."

(١) د. سعيد الهواري - الإدارة الأصول والأسس العلمية .

و فيما يتعلق بالسياسات التي تتبناها شركة الأمير لتحقيق أهدافها فإنها تعاني من مجموعة من نقاط الضعف و التي يمكن أن تظهر ملامحها كالآتي :-

٣-٤-١ سياسات الإنتاج :-

فيما يتعلق بالإنتاج فان السياسات التي تتبناها الشركة مقبولة و من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف الشركة ، و لكن فيما يتعلق بتخزين المواد الخام فإن عملية تخزين المواد الخام لدى الشركة تتم بشكل غير مدروس و دون الاعتماد على عمل موازنة بين احتياج الشركة اليومي من هذه المواد و بين المخزون الموجود فعلا ، و هذا الأمر قد يؤدي إلى نقص أحد مكونات الإنتاج من المواد الخام و بالتالي إلى تعطيل العملية الإنتاجية .

و فيما يتعلق بتبني الشركة لكل ما هو جديد في مجال صناعة الباطون الجاهز فلا يوجد لدى الشركة جهات محددة مسؤولة عن متابعة التطورات التي تحصل في السوق و هذا يؤدي إلى تأخر الشركة في تطوير المنتج عن الشركات المنافسة كما ويتنافى مع الهدف العام للشركة لمواكبة التطور باستمرار فيما يتعلق بصناعة الباطون الجاهز لاستمرار مطابقة الإنتاج إلى احتياجات و متطلبات السوق .

إن وجود جهات مسؤولة عن متابعة التطورات في مجال صناعة الباطون الجاهز ضروري جدا للشركة لضمان الاستمرارية في السوق بشكل جيد و تحقيق الهدف العام للشركة .

٣-٤-٢ سياسات التمويل :-

من اجل التوسع و التطوير تعتمد الشركة على اقتطاع ٥٠% من صافي الربح و في حالة عدم توفر التمويل الكافي من خلال تلك الأرباح المحتجزة يتم التمويل من خلال زيادة مساهمة الشركاء دون

التفكير في طرق أو مصادر تمويل أخرى حيث انه يمكن تمويل المشروع عن طريق التمويل الذاتي من الشركاء أو الاقتراض من البنوك أو الدمج بين المصدرين .

٣-٤-٣ سياسات التسويق :-

إن هدف سياسات التسويق في الشركة هو تحديد و توضيح الأسس و الطرق التي تتبعها الشركة في تسويق منتجاتها و تعتبر عملية التسويق في الشركة حلقة الوصل بين الشركة و المحيط الخارجي من (زبائن و منافسين و مزودين ... الخ) و لذلك يجب أن تكون مبنية على أسس إدارية تسويقية صحيحة.

و فيما يتعلق بسياسات التسويق المتبعة لدى شركة الأمير يوجد بها بعض الضعف والذي تظهر ملامحه كآلاتي :-

إن سياسات التسعير في الشركة تتم بناء على احتساب التكلفة الكلية و إضافة هامش معين من الربح ، و يختلف هذا الهامش الربحي من زبون إلى آخر و هذا يؤدي إلى عدم رضى كثير من الزبائن و ربما فقدانهم ، فيجب على الشركة أن تضع سعر موحد للجميع دون تفرقة بين الزبائن مع الآخذ بعين الاعتبار إمكانية مراعاة بعض الزبائن بمنحهم خصما نقدي أو خصم كمية و هذا من شأنه أن يدعم موقف الشركة أمام زبائنهم، كما يجب أن يكون السعر الموحد في حدود أسعار السوق السائدة.

و فيما يتعلق بسياسات الإعلان فإن عدم اتباع الشركة للإعلان بشكل منتظم و في فترات متقطعة و متباعدة يبين عدم اهتمام الشركة الكافي بالدعاية و الإعلان بالرغم من أن الدعاية تعتبر من النشاطات التسويقية المهمة لاستمرارية الشركة في السوق .

ويعود سبب عدم اهتمام الشركة الكبير بالدعاية والإعلان إلى أن الشركة تعتبر نفسها مشهورة لدى سائر المجتمع وليست بحاجة إلى إعلان أو دعاية كما يعتبرون وجود اسم الأمير على سيارات النقل و المصنجات اكبر دعاية لهم .

إضافة إلى وسائل الإعلان المتبعة حاليا من قبل الشركة ، يفضل أن تقوم الشركة بالإعلان من خلال محطات التلفزة المحلية حيث أن التلفاز يعتبر من اكبر أدوات الأعلام لانه له جمهور كبير ، إضافة إلى إمكانية الإعلان من خلال الصحف والراديو .

أما فيما يتعلق بسياسات البيع فلا تتبع الشركة سياسة واضحة وثابتة للبيع الآجل و قبض الثمن خلال فترة زمنية محددة مما كان له الأثر الكبير في نقص الموارد المالية في بعض الأحيان و ما لذلك من آثار سلبية على الشركة في شراء المواد الخام التي تدفع اغلبها نقدا و على التطوير للمعدات .

٣-٤-٤ سياسات الأفراد:-

مما سبق نلاحظ أن الشركة لا تتبع أي نظام لتحفيز العاملين والذي يعتبر من الأساليب والطرق المشجعة التي تزيد من إنتاجية الموظف وإخلاصه في العمل ، إن عدم وجود نظام للحوافز في الشركة قد يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم وجود رضى وظيفي لدى العاملين في الشركة وبالتالي تقليل إنتاجية العمال أو تنبيهم أو تركهم للعمل .

ومن الملاحظ أيضا عدم اتباع الشركة نظاما لتقييم أداء العاملين في الشركة ، وهذا يؤدي إلى إهمال بعض العمال في تطوير أدائهم و ما لذلك من اثر سلبي على الشركة و تحقيق أهدافها بشكل عام .

٣-٥ الهيكل التنظيمي وأقسام الشركة :-

بالنظر إلى الهيكل التنظيمي الحالي للشركة في الشكل رقم (٢-٢) ، نلاحظ أن المدير العام هو المسؤول عن القيام بمعظم الأعمال ، فهو يقوم بالإشراف الكامل على جميع الأقسام .

كما يلاحظ عدم وجود السكرتارية في الشركة ، مما يزيد من أعمال المدير ويثقل كاهله ، و بالتالي يؤثر على أدائه وأداء الشركة .

ومن الملاحظ أيضا عدم وجود قسم خاص بشؤون الموظفين ، والذي يمكن أن يظهر دوره الفعال في أعمال التوظيف و الترقية وغيرها من مهام هذا القسم .

كذلك يلاحظ عدم وجود قسم للمشتريات من شأنه الاهتمام بكل ما يتعلق بالمشتريات من المواد الخام أو من مستلزمات الشركة .

ويلاحظ أيضا عدم وجود قسم للحركة الذي من شأنه الاهتمام بكل السيارات الناقلة في الشركة .

ويظهر من خلال الهيكل التنظيمي الحالي المركزية الواضحة لدى مدير الشركة حيث انه مسؤول عن جميع الأعمال ، وهو الذي يقوم بتفويض السلطة لجميع الأقسام ، وهذا يزيد من أعباء المدير .

إن هذا النقص الموجود في الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يؤدي إلى تداخل المسؤوليات و

حدوث النزاع ويشكل تهديدا حقيقيا على استمرارية عمل الشركة بكفاءة وفعالية .

٣-٦ علاقة أقسام الشركة ببعضها البعض :-

الإدارة (المدير العام) :-

مما ذكر سابقا يتبين لنا أن المدير هو المسؤول عن القيام بمعظم الأعمال في الشركة ، فهو الذي يقوم بالإشراف الكامل على جميع الأقسام ، وهو الذي يقوم بتوجيهها ، وبما أن الشركة لا تتوفر فيها السكرتارية ، والتي يكون من شأنها مساعدة المدير في القيام بأعماله من استقبال للمكالمات ، ورفع التقارير الخاصة بالأقسام وما إلى ذلك من أعمال السكرتارية التي تنظم العمل في الشركة ، فإن هذا النقص يؤثر على أداء المدير وعلى أداء الشركة .

الاستقبال و التنسيق :-

من الملاحظ في الفصل السابق أن هذا القسم يقوم ببعض أعمال السكرتارية وبعض مهام قسم شؤون الموظفين ، بالإضافة إلى أعمال قسم المشتريات وغير ذلك من الأعمال ، حيث يقوم بتسليم معلومات كاملة عن جميع الموظفين إلى قسم المحاسبة ، وذلك من أجل تحديد الراتب ، كما يقوم باستلام طلبات التوظيف من الأفراد ، ويقوم برفعها للإدارة ، لكي تقوم بدورها بفرز هذه الطلبات و اختيار أفضلها ، بالإضافة إلى استلام طلبات موظفين جدد من رؤساء الأقسام .

يلاحظ هنا تداخل المسؤوليات والأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق هذا القسم ، فهو يقوم ببعض أعمال السكرتارية ولكنه لا يستطيع القيام بها بشكل جيد ، ويقوم بأعمال قسم شؤون الموظفين ، و لكن لا يقوم بها على أكمل وجه .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن عدم وجود قسم لشؤون الموظفين من شأنه أن يعود بالكثير من السلبات على الشركة وعلى موظفيها ، فإن هذا القسم عادة يهتم بأعمال التوظيف والترقية والتدريب وغيرها ، ومثل هذه الأعمال تخلق الرضى الوظيفي لدى الموظفين ، والذي يقوم بدوره برفع مستوى الإنتاجية لكل موظف وزيادة شعوره بالمسؤولية تجاه هذه الشركة .

كما يلاحظ أيضا أن قيام المدير ببعض أعمال هذا القسم مثل عملية التوظيف و فرز الطلبات من شأنه أن يقوم بتعطيل أعمال المدير و يؤدي إلى تداخل المسؤوليات بين الأقسام .

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أهمية وجود قسم خاص للمشتريات من شأنه الاهتمام بكل ما يتعلق بالمشتريات من المواد الخام أو غيرها من مستلزمات الشركة .

كما يلعب هذا القسم دور الوسيط بين قسم المبيعات و قسم المحاسبة حيث يقوم باستلام العقود من مندوبي المبيعات ، و يقوم كذلك باستلام فواتير البيع و فواتير الشراء من قسم المبيعات ، ثم يقوم بتسليمها إلى قسم المحاسبة .

و هذا الدور الذي يلعبه هذا القسم فيه هدر كبير للوقت و الجهد ، و الذي يمكن استغلاله في أمور أخرى ضمن اختصاص هذا القسم .

و من أعماله أيضا أن يقوم بإبلاغ قسم مراقبة الجودة و المواصفات عن الطلبات اللازمة ، و هذا الدور يجب أن يقوم به قسم المبيعات بالتنسيق مع قسم مراقبة الجودة و المواصفات .

إن قيام هذا القسم بجميع هذه الأعمال من شأنه أن يؤدي إلى تداخل المسؤوليات و حدوث النزاعات و التهرب من المسؤولية ، و هذا يشكل تهديدا حقيقيا على استمرارية عمل الشركة بكفاءة و فاعلية .

قسم المحاسبة :-

يقوم هذا القسم باستقبال الأوامر و الإرشادات من قسم الاستقبال يلاحظ أن قسم المحاسبة في هذه الشركة تقتصر علاقاته مع بقية الأقسام على توزيع الرواتب المستحقة للموظفين .

ولكن في ظل هذا التداخل الكبير في المسؤوليات ، فان علاقات هذا القسم مع غيره من الأقسام يجب أن تأخذ شكلا آخر ، يساعد في تحديد المسؤوليات لكل قسم ، و يسهم في تخفيف

العبء عن الأقسام الأخرى .

كما يلاحظ أيضا أن قيام المدير بتعطيل أعمال المبيعات مباشرة دون وساطة قسم الاستقبال ، و ذلك شأنه أن يقوم بتعطيل أعمال المدير و يودي بالمشاكل من مندوبي المبيعات ، و استلام فواتير البيع و الشراء ، كما تجدر الإشارة أيضا إلى أهمية وجود قسم خاص بالمشتريات من المواد الخام أو غيرها من مستلزمات الإنتاج .

كما يلعب هذا القسم دور الأوامر و الإرشادات من قسم الاستقبال و التنسيق . من مندوبي المبيعات ، في الفصل السابق " علاقات الأقسام ببعضها البعض " ان هذا القسم لا يملك بتسليمها إلى قسم بقية الأقسام ، و إنما يكفي بالتعامل مع قسم الاستقبال و التنسيق و الذي يقوم بدور هذا القسم بقية الأقسام ، فكما ذكر سابقا يتبين أن قسم المبيعات يجب أن تربطه علاقة مباشرة مع قسم المحاسبة ، و قسم مراقبة الجودة و المواصفات حيث أن علاقته مع قسم المحاسبة عملية تسليم العقود المبرمة مع الزبائن ، و تسليم فواتير البيع و الشراء (بالإضافة إلى أن قسم المحاسبة يحدد الدفعات التي على الزبائن لئتم تحصيلها ، كما يحدد الخصم لكل زبون .

أما علاقة هذا القسم مع قسم مراقبة الجودة و المواصفات ، فيجب أن تكون علاقة مباشرة أيضا و دون وساطة قسم الاستقبال و الذي يقوم عادة بإبلاغ قسم مراقبة الجودة عن الطيبات اللازمة ، و هذا الدور يجب أن يقوم به قسم المبيعات و بتحديد دور كل قسم تقوم بتقليل الوقت و الجهد ، و زيادة الدقة و السرعة في تقديم المنتج للزبون .

قسم مراقبة الجودة و المواصفات :

يستقبل هذا القسم الأوامر و الإرشادات من قسم الاستقبال حيث يستلم من هذا القسم طلبات الإنتاج ، في الوقت الذي يجب أن يستلمها من قسم المبيعات . إن من مهام هذا القسم أن يقوم بمتابعة المواصفات المطلوبة للمواد الخام و مراقبتها ، و بما انه لا يوجد في الشركة قسم للمشتريات ، حيث أن قسم الاستقبال هو الذي يقوم بهذه المهمة و فان علاقة هذا القسم تكون مع قسم الاستقبال . و هذا من شأنه أن يزيد مسؤوليات قسم الاستقبال و الذي لا

فهذا القسم يجب أن تكون علاقاته مع قسم المبيعات مباشرة دون وساطة قسم الاستقبال ، و ذلك حتى يستطيع استلام العقود المبرمة مع الزبائن من مندوبي المبيعات ، و استلام فواتير البيع و الشراء ، و هنا نستطيع تحديد المسؤولية .

قسم المبيعات :

يستقبل هذا القسم أيضا الأوامر و الإرشادات من قسم الاستقبال و التنسيق .

يتضح من الشكل (٢-٣) في الفصل السابق " علاقات الأقسام ببعضها البعض " ان هذا القسم لا يملك علاقات مباشرة مع بقية الأقسام ، وإنما يكتفي بالتعامل مع قسم الاستقبال و التنسيق و الذي يقوم بدور الوساطة بينه و بين بقية الأقسام ، فكما ذكر سابقا يتبين أن قسم المبيعات يجب أن تربطه علاقة مباشرة مع كل من قسم المحاسبة ، و قسم مراقبة الجودة و المواصفات حيث أن علاقته مع قسم المحاسبة تسهل عملية تسليم العقود المبرمة مع الزبائن ، و تسليم فواتير البيع و الشراء (بالإضافة إلى أن قسم المحاسبة يحدد الدفعات التي على الزبائن ليتم تحصيلها ، كما يحدد الخصم لكل زبون .

أما علاقة هذا القسم مع قسم مراقبة الجودة و المواصفات ، فيجب أن تكون علاقة مباشرة أيضا و دون وساطة قسم الاستقبال و الذي يقوم عادة بإبلاغ قسم مراقبة الجودة عن الطلبات اللازمة ، و هذا الدور يجب أن يقوم به قسم المبيعات و بتحديد دور كل قسم نقوم بتقليل الوقت و الجهد ، و زيادة الدقة و السرعة في تقديم المنتج للزبون .

قسم مراقبة الجودة و المواصفات :

يستقبل هذا القسم الأوامر و الإرشادات من قسم الاستقبال حيث يستلم من هذا القسم طلبات الإنتاج ، في الوقت الذي يجب أن يستلمها من قسم المبيعات .

إن من مهام هذا القسم أن يقوم بمتابعة المواصفات المطلوبة للمواد الخام و مراقبتها ، و بما أنه لا يوجد في الشركة قسم للمشتريات ، حيث أن قسم الاستقبال هو الذي يقوم بهذه المهمة و فان علاقة هذا القسم تكون مع قسم الاستقبال . و هذا من شأنه أن يزيد مسؤوليات قسم الاستقبال و الذي لا

يستطيع التفرغ لتلبية طلبات هذا القسم بشكل جيد ، فان وجود قسم للمشتريات يسهل التعامل بينه و بين قسم مراقبة الجودة حتى يتم شراء المواد الخام بالموصفات المطلوبة .

ويتبع لهذا القسم قسم التعبئة ، وهو القسم الفعلي للإنتاج وهو المسؤول عن تجهيز الإنتاج و تعبئته في المركبات الناقلة ، وعلاقته المباشرة أيضا مع قسم الاستقبال والتنسيق حيث يقوم بالتبليغ عن أي نقص في المواد الخام ، كما يقوم بالتبليغ عن أي عطل في أي جزء في العملية الإنتاجية لقسم الصيانة ، والذي يقوم بعمل اللازم من اجل ضمان استمرار العملية الإنتاجية و ضمان وصول الطلبية بالوقت و السرعة المناسبة .

و حيث أن قسم مراقبة الجودة والموصفات هو المسؤول عن قسم التعبئة فانه يجدر أن نشير إلى أن قسم الإنتاج هو الذي يجب أن يكون مسؤولا عن قسم التعبئة ، وهنا تظهر أهمية وجود قسم منفصل للإنتاج و يتبعه قسم التعبئة .

قسم الصيانة :

إن الوضع الحالي للشركة يشير إلى أن قسم الصيانة تربطه علاقات مباشرة مع جميع الأقسام ، و من الأقسام قسم المبيعات ، و قسم المحاسبة و قسم مراقبة الجودة و المواصفات ، وهذه هي العلاقات المطلوبة بين الأقسام ، حيث يقوم قسم الصيانة بإصلاح أي عطل في العملية الإنتاجية من اجل ضمان استمرار عملية الإنتاج ، و ذلك بعد أن يتم تبليغه بالعطل من قسم مراقبة الجودة و المواصفات ، و تربطه أيضا علاقة مباشرة بقسم المبيعات و الذي يهتم بإيصال الطلبيات للزبائن في الوقت المناسب ، و يساعده قسم الصيانة في عملية إصلاح المركبات و صيانتها .
أما علاقته مع قسم المحاسبة فإنها تقتصر على استلام الرواتب .

إذا نظرنا إلى الشكل (١-٢) في الفصل السابق نلاحظ أن هناك مشكلة في تحقيق

(Unity Of Command) وتعني وحدة المصدر الذي يصدر الأوامر ، بمعنى أن يستلم كل قسم أو امره من جهة محددة ، وبالتالي يقوم بتنفيذها ، ومن الملاحظ هنا أن بعض الأعمال غير تابعة إلى قسم معين ، و تتلقى أوامرها من أكثر من مسؤول وهذا يؤثر بشكل سلبي على عمل و أداء الموظفين ويؤثر على فعالية الأداء ، ففي حالة وجود أكثر من مسؤول يصعب تقييم عمل الموظف لانه لا يوجد مسؤول مباشر ، كما يصعب تحديد المسؤوليات بحيث يصعب معرفة مسؤولية أي شخص على أي موظف ، وبالتالي لا يمكن محاسبة أو معاقبة أي شخص على خطأ معين أو مكافأته على عمل آخر ، وعدم تحقيق وحدة المصدر المسؤول يشوش أفكار الموظف ويشتها ، وهذا يؤثر على سرعة العمل و خدمة الزبائن .

٣-٧ المواد الخام المستعملة في الإنتاج .

تقوم الشركة بالاعتماد على مورد واحد في تزويدها بالمواد الخام من كل عنصر ، وهذا الاعتماد على مصدر واحد يشكل تهديدا كبيرا للشركة بحيث يضطرها إلى التفكير بطرق سليمة من أجل الحفاظ على سلامة هذا المورد ، ويكون ذلك بإبرام العقود الملزمة للمورد وللشركة والتي يكون من شأنها حماية حقوق الطرفين .

هذا إضافة إلى ضرورة اهتمام الشركة بتحديد موردين ثانويين للمواد الخام من أجل ضمان

استمرار عملها الإنتاجي .

٣-٨ المنافسون :-

من الملاحظ في الوضع الحالي لشركة الأمير للباطون الجاهز انه لا يوجد لديها أية معلومات عن المنافسين لها ، سوى أسماءهم و كانوا قبل إنشاء شركة الأمير أو بعدها فقط ، وهذا بالطبع يؤدي إلى خطورة في استمرار الشركة و يتنافى مع هدفها الوصول إلى الحصة السوقية كبيرة و تقديم المنتج الجديد و المميز للزبون

و تتبع شركة الأمير وسائل تكنولوجية حديثة من حيث طرق الإنتاج حتى تتمكن من المنافسة في السوق ، و تحقق الحصة السوقية المراد تحقيقها من قبل الشركة .
لكنها لا تراقب و تتابع وضع الشركات المنافسة الأخرى ، وهذا يحول دون الوصول إلى الحصة السوقية المطلوبة ، و تقديم منتج منافس للزبون .

٣-٩ الترتيب الفيزيائي للشركة :-

بالنظر إلى الترتيب الفيزيائي للشركة نلاحظ أن هذا الترتيب يعاني من الكثير من المشاكل و التي تؤثر بشكل سلبي على كفاءة عمل الموظفين ، فنلاحظ أن المكاتب مرتبة في الشركة بطريقة غير سليمة ، بحيث لا تتوفر فيها ميزات الجو الصحي و يعود هذا إلى كثرة الغبار الذي يدخل إليها ، فان هذه المكاتب تقع تحت العملية الإنتاجية حيث تجري فوق سقفها العملية الإنتاجية ، و في مثل هذه الشركات و التي تستخدم الآلات الثقيلة يجب أن يراعى فصل مكاتب الإداريين و الموظفين عن مكان العمل ، ففي هذه الشركة نلاحظ أن تراكم الغبار قد يؤدي إلى الأزمات الصدرية المزمنة و إلى الكثير من الأمراض و ذلك لعدم وجود التهوية الجيدة و الوسائل المساعدة على تنقية الجو داخل المكاتب .
كما أن الضوضاء الشديدة الناتجة من مرور الجرافة فوق سطح المكاتب تشوش على الموظفين و تقلق راحتهم ، و يجدر هنا الإشارة إلى أن الضوضاء في العمل قد يؤدي إلى الكثير من

المشاكل ، ففي حالات الخطر تطلق عادة صفارات الإنذار و بوجود هذه الضوضاء ، فإنها تحول دون سماع الصوت و بالتالي فان هذا يهدد سلامة الموظفين و العمال ، هذا بالإضافة إلى احتمال وجود مشاكل صحية أخرى و التي تتمثل في فقدان السمع أحيانا ، كما أن وجود الموظفين في مكان تحت العملية الإنتاجية و مرور الآلات الثقيلة فوق السقف مثل الجرافات ، قد يهدد بوقوع السقف ، و هذا يسبب القلق النفسي للموظفين .

٣-١٠ تحليل نقاط القوة و الضعف و التهديدات و الفرص للشركة

(SWOT analysis)

التحليل بطريقة SWOT من الأساليب المهمة التي تساعد المدراء في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة بتوضيح نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و كيفية استغلال نقاط القوة و الفرص لتحسين نقاط الضعف و التقليل من المخاطر .

و تحتوي SWOT على أربعة عناصر هي :

- نقاط القوة (Strengths) عوامل داخلية يمكن التحكم بها .
 - نقاط الضعف (Weaknesses) عوامل داخلية يمكن التحكم بها .
 - الفرص (Opportunities) عوامل خارجية لا يمكن التحكم بها .
 - التهديدات أو المخاطر (Threats) عوامل خارجية لا يمكن التحكم بها .
- و يمكن تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لشركة الأمير للباطون الجاهز بالتالي :-

W-Weaknesses	S-Stringth	
<p>١- سوء في العملية الإدارية .</p> <p>٢- عدم استخدام الكمبيوتر في كثير من الأحيان .</p> <p>٣- عدم وجود أهداف تنفيذية و استراتيجيات واضحة .</p> <p>٤- عدم استخدام الدعاية بشكل صحيح وجيد .</p> <p>٥- قيام المدير بأعمال السكرتارية .</p> <p>٦- عدم وجود قسم شؤون موظفين .</p> <p>٧- عملية التوظيف تتم بشكل عشوائي</p>	<p>١- خطوط إنتاج ذات قدرة عالية .</p> <p>٢- وجود مبنى ملكا للشركة .</p> <p>٣- وجود مال مدخر للتطوير و التوسع .</p> <p>٤- تطوير الآلات و السيارات الناقلة باستمرار</p> <p>٤- إمكانية توصيل المنتج بسرعة كبيرة .</p> <p>٥- الجودة العالية في الإنتاج .</p> <p>٦- يوجد مساحة إضافية في المصنع .</p> <p>٧- وجود صيانة في المصنع .</p> <p>٨- السمعة الجيدة للمصنع .</p>	
W-O	S-O	O-Opportunities
<p>٣- الاستغلال الفعال للاستراتيجية المتبعة للشركة و تحسين العمليات الإدارية و استخدام الدعاية بشكل جيد من أجل استغلال زيادة الطلب على المنتج .</p> <p>“W1,W3,W4,O1”</p> <p>٤- تعريف الزبائن بخدمات الشركة مع إظهار استخدام الشركة للكمبيوتر لزيادة الدقة و السرعة في الحسابات الجارية .</p> <p>“W4,W2,O2”</p> <p>٥- إيجاد أهداف تنفيذية للدوائر ، و تفرغ المدير الكافي من أجل استغلال فتح الممر الآمن لتقليل تكاليف الإنتاج .</p> <p>“W3,W5,O3”</p> <p>٤- العمل على تحفيز الموظفين في الشركة و زيادة الرضى الوظيفي عندهم ، للقيام</p>	<p>١- زيادة الإنتاجية في الشركة لتلبية طلبات و رغبات ورضى اكبر عدد من الزبائن و خدمة زبائن جدد .</p> <p>“S1,S2,O1”</p> <p>٢- فتح خط إنتاج جديد في الشركة مثل ال Teat لتتمة الزبائن في الشركة و الجودة العالية التي تتمتع بها المنتجات السابقة للشركة الحالية .</p> <p>“S2,S3,S4,S5,S6,S7,O2”</p> <p>٢- إحضار الشركة لعنصر الرمبل بشكل كبير للعملية الإنتاجية و لبيع الفائض مستفلة بذلك فتح الممر الآمن بين غزة و الضفة .</p> <p>“S2,S3,S7,O3”</p>	<p>١- التزايد الملحوظ لطلب الزبائن للمتوج .</p> <p>٢- التركيز من قبل الزبون على الجودة .</p> <p>٣- فتح الممر الآمن بين غزة و الضفة</p>

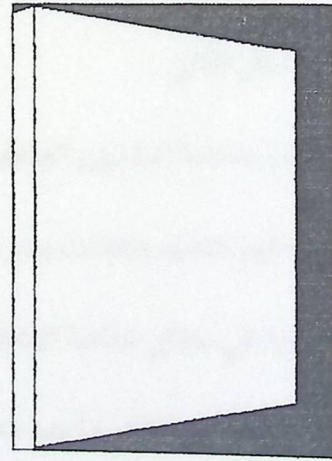
بالأعمال بشكل جيد لاستغلال زيادة الطلب على المنتج للزبائن مع التركيز على جودتها "W6,W7,O1,O2"		
S-T	W-T	T-Threats
<p>١- العمل على توفير الرمل والأسمت بشكل دائم و التقليل من خطر الإغلاق المفاجئ بين فلسطين وإسرائيل .</p> <p>"S2,S3,S7,T1"</p> <p>٢- التعاون بين الشركة والزبون من الناحية المادية في حالة الركود الاقتصادي لاستمرارية العملية الإنتاجية واستمرار الشركة في السوق .</p> <p>"S3,T2"</p> <p>٣- استغلال السمعة الجيدة والجودة العالية و الخدمة السريعة المتوفرة في الشركة في الدعاية والإعلان لاكتساب رضى الزبائن ، و للتقليل من خطر دخول منافسين جدد و حتى الموجودين في الوقت الحالي للشركة .</p> <p>"S5,S6,S9,T3"</p> <p>٤- استغلال السمعة الجيدة للشركة و مكانتها في السوق لتفادي خطر الاعتماد على مزود واحد و توفير مزودين ثانويين للشركة .</p> <p>"S9,T4"</p>	<p>١- التعاون و التخطيط المستمر من قبل المدير و الدوائر المختلفة في الشركة لتفادي أي تغيير سياسي محتمل و الاستعداد للتعامل معه .</p> <p>"W3,W5,T1"</p> <p>٢- استخدام الأسلوب الإداري الحديث من قبل المدير العام و الإدارات المختلفة في الشركة لكيفية التعامل مع التغيير الاقتصادي في الخليل و كيفية التعامل معه .</p> <p>"W1,W5,T2"</p> <p>٣- الاستخدام الفعال للدعاية مع تحسين في الأساليب الإدارية لمواجهة خطر المنافسة القوية في سوق العمل .</p> <p>"W1,W2,T3"</p> <p>٤- تفرغ المدير العام لدراسة إمكانية توفير مزودين ثانويين بطرق إدارية حديثة لكي لا يتحكم المزودين الحاليين في مصير الشركة .</p> <p>"W1,W5,T4"</p>	<p>١- عدم ثبات الوضع السياسي في فلسطين .</p> <p>٢- عدم ثبات الوضع الاقتصادي في الخليل</p> <p>٣- إمكانية دخول منافسين جدد في نفس المنطقة .</p> <p>٤- الاعتماد على مزود واحد في المواد الخام</p>

الفصل الرابع الخطة التطويرية للشركة.

- ١-٤ رسالة الشركة للمجتمع .
- ٢-٤ أهداف الشركة .
- ٣-٤ سياسات الشركة .
- ٤-٤ الهيكل التنظيمي المقترح .
- ٥-٤ الوصف العام للوظائف .
- ٦-٤ المنافسون
- ٧-٤ مقترحات لتطوير الشركة .
- ٨-٤ الترتيب الفيزيائي للشركة .

الفصل الرابع

مخططة التطويرية للشركة



الفصل الرابع

الخطة التطويرية للمصنع

بعد دراسة و تحليل الوضع الحالي لشركة الأمير للباطون الجاهز في الفصول السابقة ، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة وضع الحلول و المقترحات ، لمعظم المشاكل التي تعاني منها الشركة ، و التي تعود سلبا على كفاءة و استمرارية عمل الشركة و عمل موظفيها كما لاحظنا في الفصول السابقة.

٤-١ رسالة الشركة للمجتمع :

ذكرنا في الفصل التحليلي السابق أن رسالة الشركة ليست واضحة و مفهومة لجميع المتعاملين مع هذه الشركة سواء كانوا موظفيها و عمالها داخل الشركة ، أو كانوا من خارجها من مزودين و زبائن و غيرهم ، و عليه نقترح أن تكون الرسالة بالشكل التالي :

" نحن شركة الأمير للباطون الجاهز ، نقوم بصناعة الباطون الجاهز بمختلف انواعه ، و من أولويات اهتمامنا كسب رضی الزبائن ، و تلبية حاجاتهم بتقديم منتجات بسعر مناسب و بجودة عالية وفق معايير عالمية ، موظفونا ذوو كفاءات و خبرات عالية في مجال صناعة الباطون الجاهز ، و نحاول المحافظة على حقوق الموظفين لدينا ، و نولي كل اهتمامنا لكل ما هو جديد في مجال التقدم و التطور التكنولوجي فيما يختص بمجال عملنا " .

٤-٢ أهداف الشركة:

من خلال تحليل الأهداف العامة للشركة في الفصل السابق تعتبر تلك الأهداف جيدة و مرضية ، وحتى يتم تحقيق تلك الأهداف العامة بكفاءة يجب العمل على الشركة أن تقوم بتوضيح وتحديد الأهداف التنفيذية الخاصة بكل قسم أو دائرة والتي ترتبط بأهداف بقية الأقسام ، وفيما يلي اقتراح بعض الأهداف التنفيذية والتي قد تظهر على مستوى أهم إدارات الشركة :

١. الدائرة الإدارية :

• الاختيار و التوظيف :

١. اختيار الفرد المناسب للعمل و تدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية فعالة .
٢. استقطاب افضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في الشركة .

• الأجور و الحوافز :

١. تنظيم العمل بمشروع الساعات الإضافية مع الأقسام المعنية .
٢. تحفيز العناصر البشرية نحو العمل بكفاءة و فعالية .
٣. الحفاظ على افضل العناصر البشرية المنتجة في الشركة .

• الأمن الصناعي

١. الفحص المستمر للآلات و المعدات .
٢. فحص وسائل الأمان للآلات و المعدات في الشركة ، من اجل أمان الأفراد العاملين .
٣. ترتيب المعدات و الآلات بطريقة تضمن سلامة العاملين .

• تقييم الأداء

١. دعم الموظف صاحب الأداء الجيد .

٢. العدالة المستمرة في تقييم العمال .

• العلاقات مع النقابات العمالية

١. الحفاظ على حقوق و مستحقات العاملين في الشركة .

٢. التقيد و تنفيذ قوانين النقابات العمالية .

٢-الدائرة المالية

• التخطيط المالي :

١. تغطية تكلفة إضافة أصول جديدة في الشركة لتغطية العملية الإنتاجية .

٢. استبدال وسائل الإنتاج الغير فعالة بوسائل فعالة .

• الموازنات التقديرية :

١. تحديد التوقعات المستقبلية الممكنة بوضوح و نقلها إلى المسؤولين .

٢. تزويد القائمين على التنفيذ بخطة مالية مفصلة للعمل على تحقيق أهداف الشركة .

• التمويل :

١. اتباع الخصم النقدي لتوفير السيولة المالية .

• استخدام الأموال :

١. العمل على مواجهة متطلبات المعاملات المادية العادية في الشركة .

٢. وجود المال الاحتياطي لمواجهة أي طارئ .

٣. استخدام هذه الأموال في القيام بالمضاربات و التطوير و التوسع في الشركة .

• التحليل المالي :

١. معرفة حقيقة الوضع المالي في الشركة .

٢. تقييم السياسات المالية و التشغيلية المتبعة في الشركة .

٣. تقييم جدوى الاستثمار في الشركة .

• الرقابة المالية :

١. رقابة كل ما يجري من أمور مالية وفق الخطط الموضوعة .
٢. الرقابة على أعمال الشركة ورقابة التدقيق و التفتيش المالي ورقابة المخزون .
٣. الرقابة قبل و بعد الصرف عن طريق المستندات المقدمة .
٤. مرونة الرقابة بحيث تسمح بالتعديل و التكيف مع الواقع .

٣-دائرة الإنتاج

• المواد الخام :

١. العمل على تخفيض تكلفة المواد الخام .
٢. العمل على تخفيض تكلفة نقل المواد الخام .
٣. مراقبة المخزون بشكل جيد بحيث يتم تجنب زيادة أو نقص المخزون عن حاجة دائرة الإنتاج .
٤. العمل على شراء المواد الخام وفق المعايير المطلوبة ورفض المواد غير المطابقة للمواصفات .
٥. بذل مجهود حقيقي للحصول على توفير المواد الخام بأسعار مشجعة و مناسبة للحصول على مستوى عالي من الفوائد .
٦. توفير المواد الخام باستمرار دون إمكانية انقطاعها .

• المعدات والآلات :

١. استعداد الدائرة التام لتقديم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي مع إيجاد التسهيلات الصناعية الملائمة .

• الأموال :

١. تخصيص ميزانية كافية من الأموال لتغطية الحاجة القصوى من الإنتاج .
٢. توفير الأموال اللازمة لعملية الإنتاج .

• الأفراد :

١. توفير المصادر البشرية اللازمة لتغطية الحاجة القصوى من الإنتاج .
٢. التدريب المستمر للأفراد على استخدام كل ما هو جديد و حديث من تكنولوجيا الآلات و الإنتاج.
٣. تحفيز الأفراد نحو الأداء الأفضل .

• المنتج النهائي :

١. إظهار منتج الشركة بشكل يكون معه مستوى مناسب لمستوى الجودة المطلوبة للسوق الحالي و الأسواق الجديدة .

٢. إظهار منتج الشركة بسعر مناسب للتكلفة و الوضع الاقتصادي للزبائن .

٣. الالتزام بمواعيد تسليم المنتج للزبون .

٤. دائرة التسويق

• الزبائن :

١. زيادة رضى الزبائن عن المنتج الحالي .
٢. التعاون مع فئات جديدة من الزبائن إضافة إلى الزبائن الحاليين مثل (المقاولين أو الشركات السلطة الوطنية الفلسطينية) في المشاريع المعتمدة على منتج الشركة .

• المنتجات :

١. تطوير المنتج الحالي بما يتلاءم مع حاجة السوق .
٢. البدء في عمل دراسة و اقتراحات حول إنتاج نوع جديد .

• الأسعار :

١. زيادة خصم الكمية و الخصم النقدي .

• التوزيع :

١. زيادة أسطول النقل (السيارات و المصنخات) بما يتلاءم مع الزيادة في حجم الإنتاج .
٢. زيادة قنوات الاتصال مع الزبائن .

• الإعلان و الترويج :

١. زيادة الدعاية الإعلان من اجل زيادة معرفة الزبائن و المجتمع عن المنتج و الشركة .

٢. زيادة وسائل الإعلان و استمر أريتها .

٣-٤ سياسات الشركة

فيما يتعلق بسياسات شركة الأمير للباطون الجاهز فإننا نقترح آلاي :

١-٣-٤ سياسات الإنتاج :-

• عمل موازنة بين تخزين المواد الخام و بين البيع اعتمادا على معدل البيع الشهري أو السنوي للمبيعات حتى نحافظ على مستوى معين من المخزون .

• السعي و البحث المستمر لمعرفة احتياجات السوق و تطوراته و العمل المستمر على تطوير المنتج بما يتلاءم مع ذلك .

٢-٣-٤ سياسات التمويل :-

• عمل موازنة و مفاضلة التمويل من خلال الادخار الذاتي أو الاقتراض من البنوك ، فيجب أن يتم تحديد آلية تمويل الشركة من خلال المصدرين أو الدمج بينهما و ذلك تبعا للظروف الاقتصادية في تلك الفترة .

٣-٣-٤ سياسات التسويق :-

إن تطوير هذه السياسات مهمة من بين السياسات لدى الشركة لاتصال الشركة من خلالها

بالمحيط الخارجي لذلك فإننا نقترح :

• فيما يتعلق بسياسات التسعير :-

• توحيد الأسعار لجميع الزبائن مع مراعاة بعض الزبائن بمنحهم خصم نقدي أو خصم كمية .

فيما يتعلق بسياسات الإعلان :-

• العمل الدوري والمستمر في الدعاية والإعلان في الجرائد الرسمية والتلفزة المحلية، إضافة إلى الوسائل المتبعة حالياً و المتمثلة في ساعات وقبعات وقمصان تحمل اسم الشركة .
ضرورة أن يكون هناك خطة إعلان تلتزم بها الشركة و تخصص لها الأموال اللازمة لأهمية ذلك بالنسبة للشركة .

فيما يتعلق بسياسات البيع :-

• عمل موازنة بين البيع النقدي والآجل .
• تحديد مده محددة لتسديد المبالغ المستحقة على الزبائن و أن تكون موحدة لجميع الزبائن .

فيما يتعلق بسياسات الأفراد :-

• وضع وصف لجميع الوظائف في الشركة لبيان الواجبات والمسؤوليات في الشركة لكل موظف .
• تحديد ساعات العمل للعمال و عمل أكثر من ورديه عمل عند الضرورة أو ساعات عمل إضافية و ذلك من أجل استغلال طاقات العمل بأفضل صورة و عدم إرهاقهم في العمل بشكل مستمر .
• عمل تأمينات شاملة لجميع الأفراد في الشركة لتحفيزهم على العمل و زيادة إنتاجيتهم .
• استخدام نظام الحوافز بكافة و الذي يتمثل بالحوافز المعنوية و الحوافز المادية و الحوافز الاجتماعية و الحوافز المعنوية و التي تعنى برفع معنويات العاملين و تقديرهم و تقدير جهودهم و إشعارهم بأهمية عملهم و احترامه، و حسن معاملتهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات و تهيئة الفرص أمامهم ، أما المادية و هي التي تربط إنتاج العامل بدخله ، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار كفاءته و إنجازته للعمل و تشمل صرف المكافآت التشجيعية دورياً و في المناسبات و اتباع نظام ترقية مبني على الكفاءة

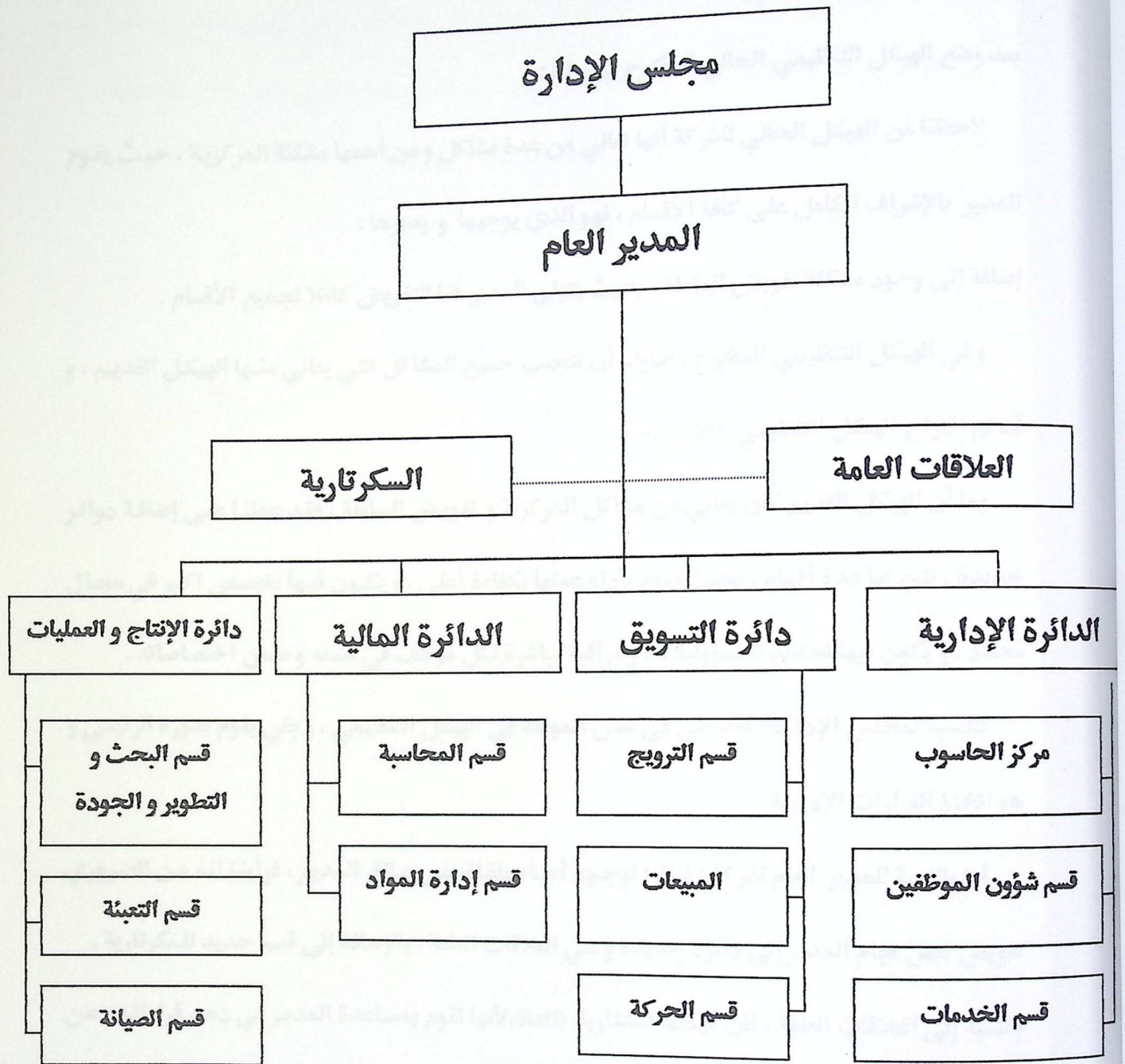
، أما الاجتماعية و هي الخدمات التي يقدمها المصنع للعامل ومنها :

• الخدمات الصحية و الاهتمام بالسلامة العمالية و الأمن الصناعي .

- الخدمات الثقافية والتعليمية وتشمل المحاضرات والنشرات والمطبوعات .
- الاهتمام بالأحوال المعيشية للعمال وتوفير الرعاية لهم عند العجز أو الإصابة في العمل وتأمين الادخار والضمانات الاجتماعية لهم .
- توفير بيئة عمل ملائمة بتوفير أماكن راحة مناسبة ومطاعم ودورات مياه والاهتمام بالإضاءة الجيدة والتهوية الكافية وتخفيض الضوضاء وتوفير ملابس العمل المناسبة .
- تأمين وسائل النقل والانتقال من وإلى مكان العمل .

٤-٤ الهيكل التنظيمي المقترح :-

إن عملية التنظيم في أي شركة هي عملية مستمرة ما دامت المنظمة موجودة ، فإن أي تعديل فيها يؤدي إلى تعديل مماثل في الهيكل التنظيمي للشركة ، حتى يتمشى مع حقيقة الأوضاع حسب ما يجري فيها من تطورات ، ويوضح الشكل التالي (٤-١) الهيكل التنظيمي المقترح لشركة الأمير للباطون الجاهز .



الشكل (٤-١) الهيكل التنظيمي المقترح

بعد وضع الهيكل التنظيمي الحالي المقترح تبين لنا :

لاحظنا من الهيكل الحالي للشركة أنها تعاني من عدة مشاكل ومن أهمها مشكلة المركزية ، حيث يقوم المدير بالإشراف الكامل على كافة الأقسام ، فهو الذي يوجهها و يديرها .

إضافة إلى وجود مشكلة تفويض السلطة ، بحيث يتولى المدير هنا التفويض كاملا لجميع الأقسام .

وفي الهيكل التنظيمي المقترح ، حاولنا أن نتجنب جميع المشاكل التي يعاني منها الهيكل القديم ، و قد تم اقتراح الهيكل التنظيمي كآلاتي :-

بما أن الهيكل القديم كان يعاني من مشاكل المركزية و تفويض السلطة ، فقد عملنا على إضافة دوائر جديدة ، تتبع لها عدة أقسام ، بحيث تقوم بأداء عملها بكفاءة أعلى ، و يكون فيها تخصص أكبر في مجال محدد ، و يكون فيها تحديد للمسؤوليات ، و مراقبة مباشرة لكل موظف في قسمه و ضمن اختصاصاته .
بالنسبة لمجلس الإدارة : فقد بقي في نفس الموقعة في الهيكل التنظيمي ، و بقي يقوم بدوره الرئيسي و هو اتخاذ القرارات الإدارية .

أما بالنسبة للمدير العام لشركة : فنظرا لوجود أعباء ملقاة على عاتق المدير ، فرأينا انه من الضروري تفويض بعض مهام المدير إلى دائرة جديدة وهي العلاقات العامة ، بالإضافة إلى قسم جديد للسكرتارية .
بالنسبة إلى العلاقات العامة ، فان مهمتها استشارية (Staff) لأنها تقوم بمساعدة المدير في دعم قراراته ، عن طريق تزويده بمعلومات دورية .

أما فيما يتعلق بقسم السكرتارية ، و يقوم هذا القسم بتنظيم و تنسيق أمور المدير الإدارية .
إضافة إلى هذه الأقسام ذات المهمة الاستشارية ، فقد وجدنا انه من الضروري إضافة الدوائر التالية :
الدائرة الإدارية ، دائرة التسويق ، دائرة المالية ، دائرة الإنتاج و العمليات .

• دائرة الإنتاج والعمليات : يلاحظ أن هذه الدائرة لم تكن موجودة في الهيكل القديم، وإنما كان قسم مراقبة الجودة و المواصفات يساعده قسم التعبئة بأعمال هذه الدائرة، وفي الهيكل المقترح، رأينا أنه من الضروري تحديد أقسام معينة لهذه الدائرة حتى تقوم بعملها بكفاءة أعلى و تضم الأقسام التالية

١- قسم البحث و التطوير و الجودة : و تكون مهمته تنفيذية (Line) .

٢- قسم الصيانة : : و تكون مهمته تنفيذية (Line) .

٣- قسم التعبئة : : و تكون مهمته تنفيذية (Line) .

• دائرة التسويق : و تضم الأقسام التالية :

١- قسم الترويج .

٢- المبيعات .

٣- قسم الحركة .

و تكون مهمة الأقسام التالية تنفيذية و تستقبل الأوامر من دائرة التسويق .

• دائرة المالية : و تضم الأقسام التالية :

١- قسم المحاسبة .

٢- قسم إدارة المواد .

و هذين القسمين تكون مهمتهما تنفيذية .

• الدائرة الإدارية : و تضم :

١- مركز الحاسوب .

٢- شؤون الموظفين .

٣- الخدمات .

و تكون مهمة هذه الأقسام تنفيذية و تتلقى أوامرها من دائرتها .

٤-٥ الوصف العام للوظائف والأقسام :

. المدير العام :

١. يقوم بدراسة الخطط و الاستراتيجيات و الأهداف و السياسات العامة لعمال الشركة بكافة انواعها سواء الانتاجية ، الفنية و المالية ضمن امكانيات الشركة المتاحة .
٢. يوافق على الأهداف السنوية للشركة و السياسات المتبعة في تسيير أعمال الشركة .
٣. يترجم الأهداف و السياسات المعتمدة في الشركة إلى خطط طويلة و قصيرة الآجل بحيث تشمل خطط التوظيف و التطوير و الشراء و الاستثمار و التمويل و الشؤون الإدارية و المالية و الاشتراك في إعداد الخطط قصيرة الآجل مع المسؤولين .
٤. يقوم بدراسة إمكانية تطوير الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي العام للوظائف في الشركة .
٥. "يحافظ على الهيكل التنظيمي للشركة و تدعيمه بالعناصر البشرية اللازمة للقيام بأعمال الشركة و تحقيق أهدافها.
٦. يقوم بدراسة إمكانية تطوير النظم الإدارية و المالية و الرقابية و الفنية اللازمة لتنفيذ إجراءات الشركة .
٧. المسؤول عن الرقابة العامة على أنشطة الشركة الفنية و الإنتاجية و المالية و الإدارية في الاجتماعات الدورية .
٨. يتابع المشكلات الداخلية و الخارجية التي تعترض سير العمل في الشركة بعد فشل مسؤولي الوحدات التنظيمية في حلها .
٩. يقوم بالمحافظة على الاتصال مع المسؤولين و الجهات الرسمية من أجل تسهيل سير العمل و تنفيذ إجراءات الشركة .

٤-٥ الوصف العام للوظائف والأقسام :

. المدير العام :

١. يقوم بدراسة الخطط والاسراتيجيات والأهداف والسياسات العامة لعمال الشركة بكافة أنواعها سواء الانتاجية ، الفنية و المالية ضمن امكانيات الشركة المتاحة .
٢. يوافق على الأهداف السنوية للشركة والسياسات المتبعة في تسيير أعمال الشركة .
٣. يترجم الأهداف والسياسات المعتمدة في الشركة إلى خطط طويلة وقصيرة الآجل بحيث تشمل خطط التوظيف و التطوير و الشراء والاستثمار و التمويل و الشؤون الإدارية و المالية و الاشتراك في إعداد الخطط قصيرة الآجل مع المسؤولين .
٤. يقوم بدراسة إمكانية تطوير الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي العام للوظائف في الشركة .
٥. "يحافظ على الهيكل التنظيمي للشركة و تدعيمه بالعناصر البشرية اللازمة للقيام بأعمال الشركة و تحقيق أهدافها.
٦. يقوم بدراسة إمكانية تطوير النظم الإدارية و المالية و الرقابية و الفنية اللازمة لتنفيذ إجراءات الشركة .
٧. المسؤول عن الرقابة العامة على أنشطة الشركة الفنية و الإنتاجية و المالية و الإدارية في الاجتماعات الدورية .
٨. يتابع المشكلات الداخلية و الخارجية التي تعترض سير العمل في الشركة بعد فشل مسؤولي الوحدات التنظيمية في حلها .
٩. يقوم بالمحافظة على الاتصال مع المسؤولين و الجهات الرسمية من أجل تسهيل سير العمل و تنفيذ إجراءات الشركة .

١٠. يقوم بإعداد النماذج لقياس كفاءة مدراء الإدارات التابعة له و تحديد الإجراءات المقترحة الناتجة عن عملية التقييم من الترقية و الزيادة و المكافآت .
١١. يشرف على تنفيذ السياسات و الأنظمة و الإجراءات الإدارية و المالية ، و يعمل على تبليغها إلى جميع العاملين في الشركة عن طريق شرحها للمدراء المباشرين و بواسطتهم تنتقل إلى العاملين في الشركة كلا حسب اختصاصه .
١٢. ينسق مع دائرة التسويق و الإنتاج بشأن خطط الإنتاج و البيع و إدخال التحسينات اللازمة على خطة الإنتاج .
١٣. يوفر جميع احتياجات الشركة و احتياجات القوى العاملة المادية و المعنوية ضمن إمكانيات الشركة.
١٤. يقوم بإقرار عمليات شراء الأجهزة و الآلات اللازمة لسير الإنتاج و الوصول إلى أعلى مستويات الجودة و توفير جميع المواد و التجهيزات اللازمة لتحقيق الفعالية في العمل .
١٥. المسؤولية عن توقيع جميع أنواع العقود التي تتم ف بالشركة سواء مع عملاء أو مع العاملين في الشركة .
١٦. يناقش الموازنة التقديرية السنوية للشركة بصدور السياسات المذكورة مع مدراء الدوائر المختلفة قبل وضعها في الإطار النهائي و تقديمها إلى مجلس الإدارة .
١٧. يوقع المعاملات المالية و ذلك في حدود الصلاحيات المعتمدة .
١٨. يشترك مع المدير المالي في برمجة عملية سيولة الشركة من ناحية الاستفادة من الفائض أو سد العجز الذي يظهر في بعض الأحيان في مستوى الشركة " (١)

٠ السكرتير / السكرتيرة

١. "يقوم باستقبال المكالمات و توزيعها بين الأقسام .
٢. يقوم باستقبال الفاكسات و توزيعها بعد إعطائها رقم وارد في سجل الوارد و تصوير نسخة إذا لزم .
٣. يقوم بعمليات الطباعة لأية مستندات و بناء على متطلبات العمل و إعطائها رقم صادر حسب ملف المراسلة الخاص .
٤. يقوم باستخدام طريقة سليمة لحفظ المستندات التي يتم طباعتها من خلال الكمبيوتر ، مشابهة إلى حد ما طريقة الحفظ داخل الملفات .
٥. المسؤولية الكاملة عن جميع ملفات الشركة بالأخص ملفات المراسلات و ملفات شؤون الموظفين .
٦. يقوم باستقبال الضيوف و إرشادهم إلى غاياتهم بطريقة تكون مناسبة و متوافقة مع قوانين الشركة و سرية العمل .
٧. يقوم بتوزيع النماذج الإدارية اللازمة للموظفين و اذونات المغادرة .
٨. يقوم بمتابعة عملية تسجيل دوام موظفي الإدارة و خروجهم و تقديم كسف الدوام يوميا لمراجعتة مع المدير المالي و الإداري " (١) .

٠ العلاقات العامة :

١. إعداد النشرات و الكتيبات عن أنشطة الشركة و متابعة تصميمها و طباعتها و توزيعها .
٢. تنظيم اشتراك الشركة و موظفيها في اللقاءات و الندوات مع الجهات الخارجية .
٣. استقبال الوفود و الزبائن للشركة و إجراء الاتصالات اللازمة للحجز في الفنادق .
٤. تزويد الضيوف بالمعلومات و النشرات و البيانات التي توضح أنشطة الشركة .

(١) دراسة تحليلية و تطويرية لشركة الزيوت المعدنية - حمدان ملحم - ١٩٩٩ .

٥. متابعة ما ينشر في الصحف و المجلات ووسائل الأعلام المرئية و المسموعة فيما يتعلق بنشاط الشركة و الشركات المنافسة .

٦. إرسال بطاقات التهاني في المناسبات المختلفة و تصميم و نشر إعلانات التهاني أو التعازي وفقا للسياسة المعتمدة في الشركة .

٧. متابعة مشاركة الشركة في المناسبات الاجتماعية و الدينية العامة بما يساعد في إبراز اسم الشركة في المجتمع .

٨. مرافقة زوار و ضيوف الشركة في زياراتهم لمعالم المدينة و المناطق التابعة لها و تلبية احتياجاتهم .

٩. إجراء التحقيقات في المخالفات و المنازعات المحالة من ذوي الصلاحيات .

١٠. إعداد التقارير الخاصة بوقائع و نتائج التحقيق و اقتراح الجزاءات المعمول بها و متابعة تنفيذ القرار بشأنها .

• الدائرة الإدارية :

١. تعد الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات الخاصة بالدائرة الإدارية .

٢. تنفذ الخطط و السياسات الإدارية للشركة ضمن الاستراتيجيات و السياسات الإدارية للشركة الأمير لصناعة الباطون الجاهز من خلال الإمكانيات المتاحة .

٣. تمارس الرقابة العامة على تحقيق الخطط و السياسات عن طريق الإشراف على دراسة و تحليل التقارير الدورية و يقترح التعديلات العلمية اللازمة لتطوير الخطط المستقبلية .

٤. تقوم بدراسة مختلف الاحتياجات من الأيدي العاملة في الشركة و يحاول تحديد المسارات وظيفية و القرارات الوظيفية المعتمدة ف بالهيكل التنظيمية و الوظيفية .

٥. تشرف على دراسة وضع الموظفين في الشركة من حيث الرضا الوظيفي و معدلات دوران العمالة و الحوادث و الغياب .

٦. تقييم موظفيه ويوصي بزيادتهم ويرفعها لرئيسه المباشر .
٧. تتصل مع النقابات بهدف حل أية مشكلة تتعلق بموظفي الشركة .
٨. توجه ويشرف على إعداد خطط احتياجات التدريب و من ثم تنفيذها بالكفاءة المطلوبة سواء محليا أو خارجيا .
٩. تضع معايير التعيين في الشركة بالإسناد إلى التنظيم الإداري المعتمد .
١٠. تشرف على نشاط شؤون الموظفين و المتعلق بتطبيق الإجراءات المختلفة من الرقابة على الدوام ، معلومات الموظفين ، استحقاقات ، التأمينات الاجتماعية .
١١. تشارك في وضع الموازنات التقديرية الخاصة بالدائرة الإدارية .
١٢. تعد التقارير المتعلقة بالأيدي العاملة و الخدمات الإدارية و ترفعها لرئيسه المباشر " (١) .

• قسم شؤون الموظفين :

١. "يعد الأهداف و السياسات العامة و الاستراتيجيات الخاصة بالقسم .
٢. يتلقى و ينفذ طلبات الوظائف شغل الوظائف الخالية المعتمدة بالموازنة ، بما يشمل الإعلان عن تلك الوظائف و تلقي الطلبات ، و ينسق المقابلات الشخصية و المشاركة في تقييم المرشحين ، و يتعاقد مع من يتم اختيارهم .
٣. يحفظ و يحدد قواعد المعلومات و مستندات التعيين الخاصة بالعاملين في الشركة " (٢) .
٤. ينظم شؤون العاملين في الشركة و يشرف على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتعيين و الاختبار و الندب و النقل و الإجازات و يوقع الجزاءات و ينهي الخدمات في إطار النظم و اللوائح السارية .
٥. يتابع ضبط دوام العاملين في الحضور و الانصراف ، و ينسق مع باقي الوحدات الإدارية فيما يختص بأوراق العمل الإضافي .

(١) دراسة تحليلية و تطويرية لشركة العنان الصناعية - أباد المطور - ١٩٩٩ .

(٢) دراسة تحليلية و تطويرية لشركة الزيوت المعدنية - حمدان ملحم - ١٩٩٩ .

٦. يعد كشف الرواتب و المستحقات المالية لعاملين مع اخذ اللازم نحو استقطاب الضرائب و التأمينات الاجتماعية طبقاً للنظم و اللوائح .

٧. ينسق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بالمعاشات و التأمينات الاجتماعية للعاملين .

٨. "ينسق مع باقي اللوحات الإدارية بالشركة فيما يتعلق بإعداد تقارير تقييم أداء العاملين و تجميعها و عرضها و اعتمادها و إبلاغها و حفظها ، الاستعانة بها في إعداد و إقرار و تنفيذ العلاوات الدورية و الاستثنائية للعاملين وفقاً للنظم المعمول بها " (١).

٩. ينسق مع المختصين فيما يتعلق بالمسارر الوظيفي و تدريب العاملين و الموظفين .

١٠. يتابع و يلاحق معاملات الموظفين و يتأكد من استيفائها كافة الإجراءات الرسمية .

١١. يطلع على القوانين الحكومية الجديدة المتعلقة بالموظفين و العمال و يعمل على تطبيقها .

١٢. يعمم العطل الرسمية و يطبق نظام الإجازات المرضية و السنوية الطارئة و يرشد المسؤولين إلى دورهم في تخطيط الإجازات السنوية و الموافق عليها .

١٣. يمارس الصلاحيات المخولة له حسب جداول الصلاحيات المالية و الإدارية المعتمدة في الشركة .

• مركز الحاسوب :-

سوف يتم التحدث عن هذه القسم و كل ما يلزم لها في الفصل الخامس .

• الخدمات :

١. مسؤول عن حراسة الشركة في أوقات الدوام و في الليل و إبلاغ الأمن الخارجي عن أي خلل قد

يحدث في الشركة و تزويده بوسائل الأمن اللازمة له .

٢. مسؤول عن نظافة مكاتب الشركة .

٣. إحضار الجرائد و طلبات الزبائن إلى المكتب .

٤. توصيل الزبائن إلى خارج الشركة .

(١) دراسة تحليلية و تطويرية لشركة الزيوت المعدنية - حمدان ملحم - ١٩٩٩ .

٥. تقديم الخدمة السريعة للأقسام والدوائر المختلفة .

• دائرة التسويق

• قسم الترويج :-

١. مسؤول عن تنفيذ خطه الإعلان المعدة له و عليه عمل دعاية للشركة باستمرار .
٢. ترويج المنتج في الصحف الرسمية و المحطات المحلية .
٣. معرفة أذواق الناس و عمل دعاية لهم بذلك و إظهار اسم المصنع عليها (ساعات ، قبعات ، قمصان) .
٤. العمل الجاد من اجل كسب اكبر عدد من الزبائن للشركة .
٥. إعداد ميزانية شهرية أو سنوية للتكاليف الدعاية و الإعلان .
٦. القيام بكافة أعمال الدعاية و الإعلان الواجبة حتى يستمر العمل و بنجاح .

• قسم المبيعات :-

١. مسؤولية عن عقد اتفاقات و إبرام العقود مع الشركات المعنية و الزبائن و تسليمها للدائرة المالية .
٢. المسؤول أمام الزبون على تسليمه الباطون في الوقت المحدد و توفيره له بالكميات المطلوبة .
٣. مسؤول عن تحصيل المبالغ من الزبائن و تسليمها للدائرة المالية .
٤. مسؤول عن إبلاغ دائرة السكرتارية عن الأعطال التي تحصل للمركبات أثناء العمل .

• قسم الحركة :-

١. المسؤول عن إيصال المنتج إلى الزبون و بأسرع وقت .
٢. المسؤول عن إبلاغ قسم الصيانة عن أي عطل يحصل في المركبات .
٣. مسؤول عن حالة المركبات (العمر الاستهلاكي ، الترخيص ، الفلاتر ، البناشر) و كل شيء يتعلق بطبيعة

المركبة.

• الدائرة المالية :

١. "المسؤولية الكاملة عن الدفاتر المحاسبية ومراقبة المحاسبة أثناء عملية التسجيل في هذه الدفاتر أو إلى الكمبيوتر .
٢. تقوم بالمصادقة على أي قيد يتم عمله و ذلك مثل إدخاله إلى الدفاتر .
٣. تتولى المسؤولية الكاملة عن الصناديق (Cash) الدينار و الشيكل و الدولار و المصادقة على عمليات الصرف بعد المصادقة على المادي منها من المدير العام .
٤. المسؤولية الكاملة على العلاقات المختلفة مع البنوك و التي تتعامل معها الشركة من متابعة الأرصدة و الحركات و الشيكات المختلفة و التي تصدر من الشركة .
٥. تقوم بالمصادقة مع المدير العام على التحويلات بين حسابات الشركة البنكية و ذلك حسب احتياجات الشركة من السيولة النقدية .
٦. تقوم بإعداد التقارير الشهرية ، الميزانية و بيان الأرباح و الخسائر و التسويات البنكية .
٧. تقوم بمتابعة احتياجات الشركة المالية و إعداد الموازنات التقديرية الشهرية و متابعة عمليات تسجيل المصادر التحويلية للشركة .
٨. تقوم بمتابعة الأمور المالية المتعلقة بعمليات المشتريات المختلفة ، و في عمليات مشتريات المواد الخام مع المدير العام ، بالإضافة إلى مشتريات اللوازم و الاغراض التشغيلية من معدات و ماكينات .
٩. تقوم بمتابعة أمور الموظفين من دوام يومي و إجازات و احتساب الراتب الشهري و المكافآت و المستحقات ، و الاقتطاعات من الراتب لأغراض ضريبة الدخل و صندوق التأمين الصحي و صندوق التوفي " (١) .

(١) دراسة تحليلية و تطويرية لشركة الزيوت المعدنية - حمدان ملحم - ١٩٩٦ .

• قسم المحاسبة :-

١. هدفه هو إعداد الميزانيات و السياسات و الإجراءات المالية و إخراج التقارير المالية المطلوبة بأسرع وقت ممكن.
٢. إعداد المعلومات التي تخدم الإدارة عند اتخاذها القرارات المختلفة.
٣. المحافظة على توفر السيولة النقدية في الشركة باستمرار.
٤. مسؤول عن إصدار فواتير التحصيل لتسليمها لرئيس الدائرة.
٥. يقوم هذا القسم بحفظ العقود المبرمة بين الزبون و مندوبي المبيعات.
٦. استلام فواتير شراء المواد الخام من رئيس الدائرة.
٧. مسؤول أمام الشركة التخليص الضريبي مع الجهات المعنية.
٨. يقوم بتسجيل كافة المصاريف المتفرقة من خلال تسليم رئيس الدائرة لهم بعض الوثائق التي تثبت ذلك.
٩. يقوم بمسك الدفاتر و السجلات المحاسبية اللازمة للمتطلبات القانونية المحاسبية بما يتوافق مع احتياجات الدائرة.
١٠. بيان الوضع المالي الحالي للشركة.
١١. توفير كل المعلومات المالية و التحليلية التي تسهل على الإدارة العليا في اتخاذ القرارات اللازمة سواء للتطوير أو التوسع و غيرها من الأمور .
١٢. إعداد الميزانية العمومية في نهاية كل سنة و من ثم إعداد الميزانية التخطيطية أو المتوقعة للسنة المقبلة و ميزانية احتمالية لكل دائرة من الدوائر في الشركة .

• قسم إدارة المواد:

١. مسؤول عن شراء كل مستلزمات الشركة من الآلات و العدد و المواد الخام التي تدخل في العملية الإنتاجية. الحصول على افضل الموردين و بأفضل الأسعار.

٢. توفر المواد الخام بشكل مستمر في المستودعات.

• دائرة الإنتاج :

١- تقوم بمتابعة مخزون المواد الخام ، رمل + حصمة ... الخ ، من حيث النوع ، المواصفات ، الكمية ، ومتابعة احتياجات الشركة من ذلك .

٢- المسؤولية بالكامل عن مجرى عمليات الإنتاج .

٣- المسؤولية عن كافة منتسبين القسم من موظفين و عمال و مراقبتهم .

٤- تقوم بمتابعة أمور الصيانة لجميع معدات الشركة ، و تدريب الفنيين و العمال .

• قسم البحث و التطوير و الجودة :-

١. مسؤول عن متابعة المواصفات المطلوبة للمواد الخام و مراقبتها و مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

٢. يضع و ينفذ السياسات و اللوائح الخاصة بدائرة البحث و التطوير و الجودة .

٣. عمل فحوصات مخبرية للمواد الخام و الإنتاج و إصدار شهادات بذلك و الاحتفاظ بها في داخل القسم.

٤. متابعة عملية البحث و التطوير من خلال متابعة التطورات التي تحصل في السوق و متابعة رغبات الزبائن المتنامية و تطورات سوق العمل .

٥. تزويد الجهات المعنية في الشركة بهذه المعلومات الهامة التي تساعد الشركة على استمراره في السوق .

٦. يتأكد من جميع عمليات الرقابة و الإنتاج قد حددت بوضوح و طبقت عليها مبادئ التصنيع المطلوبة .

٧. يتأكد من صحة العمل في أقسام التخزين و الصيانة

٨. يوفر الكتب و النشرات و المجالات اللازمة لتطوير أقسام الشركة و الرقابة ، و العمل على تطبيق برامج السلامة العامة و النظافة العامة .

• قسم التعبئة (وهو القسم الفعلي للإنتاج) :-

١. مسؤول عن تجهيز الإنتاج إلى حيز الوجود .

٢. متابعتة المنتج حتى يصل إلى المركبات الناقلة.

٣. المسؤول عن إبلاغ رئيس دائرته عن أي نقص في المواد الخام .

٤. المسؤول عن إبلاغ قسم الصيانة عن أي عطل يحصل في الماكينات الإنتاجية .

٥. يقوم بالتأكد من نتائج المختبر و مطابقة المواصفات قبل البدء بالعملية الإنتاجية.

• قسم الصيانة :-

١. مسؤول عن إصلاح المركبات (كهربائيا و ميكانيكيا و الهيكلية لها) .

٢. مسؤول عن عمل صيانة في الشركة سواء كانت مركبات و ماكينات و أي عمل ضمن اختصاصهم .

٣. مسؤول عن إصدار قوالب حديدية لفرع الخرسانة الجاهزة في حالة الطلب منه .

٦-٤ المنافسون .

تطوير المنافسة يتطلب الالتفات إلى نقاط ، لم تكن متبعة في الشركة و أهمها هي مراقبة المنافسين ، من

حيث

• المنتجات الجديدة التي ينتجونها أو يخططوا لإنتاجها .

• تطوير المنتجات الحالية .

• أسعار المنتجات من حيث ارتفاعها و انخفاضها .

• جودة المنتجات .

• وسائل الترويج (التسويق)

• أي تغيير في طرق الإنتاج والتكنولوجيا المتبعة .

ولكل ذلك للوصول إلى سلعة بمواصفات منافسة وأسعار منافسة ، وذلك لضمان الاستمرار في السوق مع الحصول على الحصة السوقية المستهدفة .

٧-٤ الترتيب الفيزيائي للشركة .

يجب على المصنع أن ينقل المكاتب الإدارية بعيدا عن موقع العملية الإنتاجية لسلامة الموظفين وتركيزهم في استمرارية المصنع .

يلاحظ هنا عدم إمكانية نقل العملية الإنتاجية لأنها قريبة من المستودعات ولهذا يجب على الشركة نقل هذه المكاتب و خصوصا أن الشركة تمتلك قطعة أرض كبيرة يمكن أن تبني عليها مكاتب جديدة بعيدة عن مكان العمل .

٨-٤ مقترحات جديدة لتطوير الشركة

١-نقترح على شركة الأمير للباطون الجاهز فتح خط إنتاج جديد يقوم بإنتاج نوع جديد من المنتجات ، يسمى (Teat) حيث أن مكونات هذا المنتج قريبة جدا من الباطون الجاهز ، ويتكون من النحانة البيضاء الناعمة والرمل ومادة حافظة ويكونوا مخلوطين مع بعضهم البعض حيث يصلون إلى الشركة في كيس واحد ، ومن ثم تقوم الشركة بإضافة الأسمت عليها ، و تعبئتها بعد ذلك في الخلاطات ، وتكون الخلطة عبارة عن عجينة طرية حيث تصلح لتبطين البيوت ولبناء الحجر وغيرها .

وإن مدة صلاحيتها ٩٢ ساعة بعد أن تصل إلى مكان العمل المراد استعمالها فيه ، وإن هذا النوع من الإنتاج لا تنتج أية شركة فلسطينية حتى الآن ، وإنما تنتجه شركات إسرائيلية ، للسرعة في أداء الأعمال ، وتوفير الجهد على العامل .

وإن فائدة هذا المنتج للشركة والمشاريع المعنية ، انه يقوم بتسريع عملية إنجاز الأعمال ، حيث ينقل بواسطة خلاطات الباطون الجاهز نفسها والمضخات نفسها التي تملكها الشركة حاليا ، مع مراعاة دراسة جدوى لهذا الاقتراح و بناء على هذه الدراسة تقرر الشركة .

٣- كما و تقترح على شركة الأمير شراء سيارات (خلاطات) سعة (٦ و٩ و١٢) كوب تكون مزودة بمضخة في آن واحد .

وهذه السيارات يستفيد منها كل من الزبون و الشركة ، و تظهر ملامح الاستفادة منها لدى الزبون في أنها توفر عليه ثمن خروج المضخة و التي تكون تكلفتها في حدود ٤٠٠ شيكل .

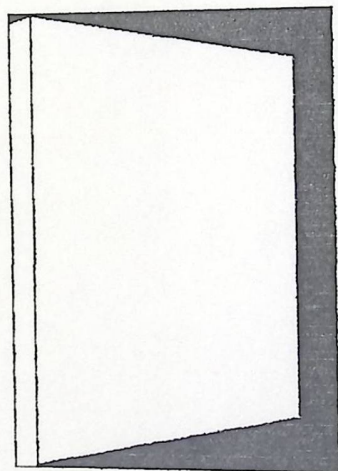
و استخدام هذا النوع الجديد من الخلاطات يؤدي إلى تلبية حاجة الزبون و زيادة الرضى لديه ، و أما من ناحية الشركة فإنها تستفيد من هذا النوع من الخلاطات في أنها توفر عملية حجز مضخات على حسب كميات قليلة من الباطون ، و استخدام هذه المضخات بكميات اكبر ، و في نفس الوقت تلبية حاجة الزبون و خدمة اكبر عدد من الزبائن ، و يجب عمل دراسة جدوى لهذا الاقتراح و وفق هذه الدراسة تقرر الشركة في شراء هذه السيارات أم لا .

و أما الاقتراح الأخير لهذه الشركة فيظهر في شراء الشركة لمضخة كبيرة تخدم على ارتفاع ٥٦ و هذا النوع من المضخات غير متوفر لدى أي مصنع من مصانع الضفة و عند الحاجة لها يلجأ أصحاب المشاريع إلى استئجارها من شركات إسرائيلية و بسعر مرتفع ، إضافة إلى عدم توفرها في الوقت المطلوب لصاحب المشروع ، و لكن يجب على الشركة عمل دراسة جدوى بين استئجارها لهذه المضخة و بين شرائها و بناء عليه تقرر الشركة أي من الخيارين تتبع .

إن شركة الأمير باقتنائها هذا التطور التكنولوجي في مجال صناعتها تستطيع تحقيق الأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها و تستطيع اكتساب ميزات تنافسية على الشركات المنافسة .

الفصل الخامس

مختار مركز حاسوب



الفصل الخامس

إنشاء مركز حاسوب

١-٥ أهداف المركز .

٢-٥ مهام المركز .

٣-٥ حاجة المركز من الأجهزة والمعدات .

٤-٥ التنسيق بين المركز وبقية الأجهزة في الشركة .

إن شركة الأمير للباطون الجاهز ليست بحاجة إلى دائرة نظم معلومات في الوقت الحاضر، وإنما تحتاج إلى مركز حاسوب يشتمل على عدد معين من الأجهزة لتسيير أعمالها اليومية بسرعة وسهولة سيوضع هذا المركز ضمن الدائرة الإدارية في الوقت الحاضر على أمل تطويره في المستقبل ليصبح كوحدة نظم معلومات مستقلة بذاتها.

١-٥ أهداف المركز

- العمل على زيادة الإنتاجية لجميع الدوائر والموظفين في الشركة.
- العمل على رفع كفاءة ومستوى العاملين في الشركة بما يتلاءم مع أهداف الشركة.
- تخفيض نفقات الشركة وتكاليفها من خلال تقليل الاعتماد على الأساليب اليدوية والتقليدية في إنجاز الأعمال.
- السرعة في تسيير أعمال الشركة المعتمدة على الحاسوب.
- السعي لتطوير هذا المركز (الحاسوب) ليصبح كوحدة نظم معلومات في المستقبل بما يتلاءم مع حاجات الشركة.

٢-٥ مهام المركز

- التوزيع الفعال للمصادر المتوفرة لدى المركز لخدمة أغراض الشركة.
- تدريب الموظفين والعاملين في الشركة على استخدام المعدات والأجهزة والبرامج بشكل فعال.
- استخدام التكنولوجيا المناسبة لوضع الشركة لتكون بمثابة مصدر قوة الشركة.

وتمثل نظرة و تطلعات هذا المركز في المستقبل للسعي في تطوير هذا المركز بحيث يتلاءم مع تطور الشركة والعمل على تطوير إلى وحدة نظم معلومات تتلاءم مع حاجة الشركة المستقبلية وتكون داعمة و مساندة .

٣-٥ احتياجات المركز من الأجهزة والمعدات

يتطلب وجود (٦) أجهزة كمبيوتر موزعة إلى الدوائر الأربعة بالإضافة إلى المدير العام والسكرتارية، من أجل العمل بدقة وسرعة وفعالية أكثر .

حيث يقوم المركز الحاسوبي بتزويد كل دائرة البرامج والبيانات التي تحتاجها، وتحتاج الشركة أيضا إلى ماكينة تصوير إلى السكرتارية لتصوير الكثير من البيانات والتقارير الخاصة بالمدير، وتحتاج أيضا إلى طابعة ليزر أو عادية إلى قسم المحاسبة لطباعة الميزانيات وغيرها من الأمور الكثيرة .

ويحتاج المركز إلى جهاز بمواصفات ممتازة حتى يتمكن من أداء عمله على الوجه الأكمل :

- Pentum 3
- CPU 400MHz .
- RAM 64 MB .
- H.D 6.4 GB .
- CD.ROM 40X.
- Cash 512 byte

- Floppy Drive 1.44 MB.
- CD-Writer .
- Supper VGA 15 Inch .
- Network adapter .
- Modem 65 K.
- Kepowrd .

- Mous .
- Hp Deskjet 1120 .

اما التكلفة الكلية للمركز :

Pentum 3 بجميع المواصفات السابقة ٣٢٠٠ شيكل .

١٢٠٠ شيكل .

١٠٠٠ شيكل .

٥٤٠٠ شيكل

الطابعة

CD-Writer

المجموع

٤-٥ التنسيق بين المركز وبقية الأقسام في دوائر الشركة

نقوم بعمل (Intra NT) في داخل الشركة ، حيث تقوم هذه الشبكة بربط جميع الأجهزة المختلفة مع بعضها البعض ، و نظرا لطبيعة الشركة فانه يتلاءم معها ربط أجهزة الدوائر بالشبكة عن طريق BusTopology ويعني ربط جميع الأجهزة على خط واحد و نوعه Coaxial Cable وهو يتناسب مع وضع الشركة و الشبكة .

ومن فوائد استخدام هذه الشبكة :

- سهولة الوصول إلى البيانات .
- السرعة في الوصول إلى البيانات من حيث الوقت .
- توفير الجهد في الحصول على البيانات .
- توفير الحماية للبيانات أثناء نقلها .
- تقليل التكلفة من شراء برامج لاستخدامها في الدوائر .
- حصول أي دائرة على المعلومات التي تريدها في الوقت الذي تريده .

حيث يوجد في المركز (Server) يعمل على توزيع البيانات و البرامج إلى الدوائر حيث سيقوم بتشغيله موظف واحد ذو خبره و مؤهلات ممتازة و كفاءة عالية للقيام بجميع الأعمال المتعلقة بالأجهزة و بالمركز نفسه من حيث الإشراف على الأجهزة و صيانتها من حيث (S.W & H.W) و تدريب الموظفين على العمل على الأجهزة في الشركة .

ولكي يحافظ الموظف على أمن المركز و حماية و حماية الشبكة و الأجهزة ، يجب عليه أن يعمل حماية لهذه الأجهزة و التي تتمثل في

• استخدام أسلوب النسخ الاحتياطي للملفات التي تحتوي على الأعمال المهمة و المطلوبة بكثرة في الدائرة و وضعها في مكان مناسب لها .

٤-٥ التنسيق بين المركز وبقية الأقسام في دوائر الشركة

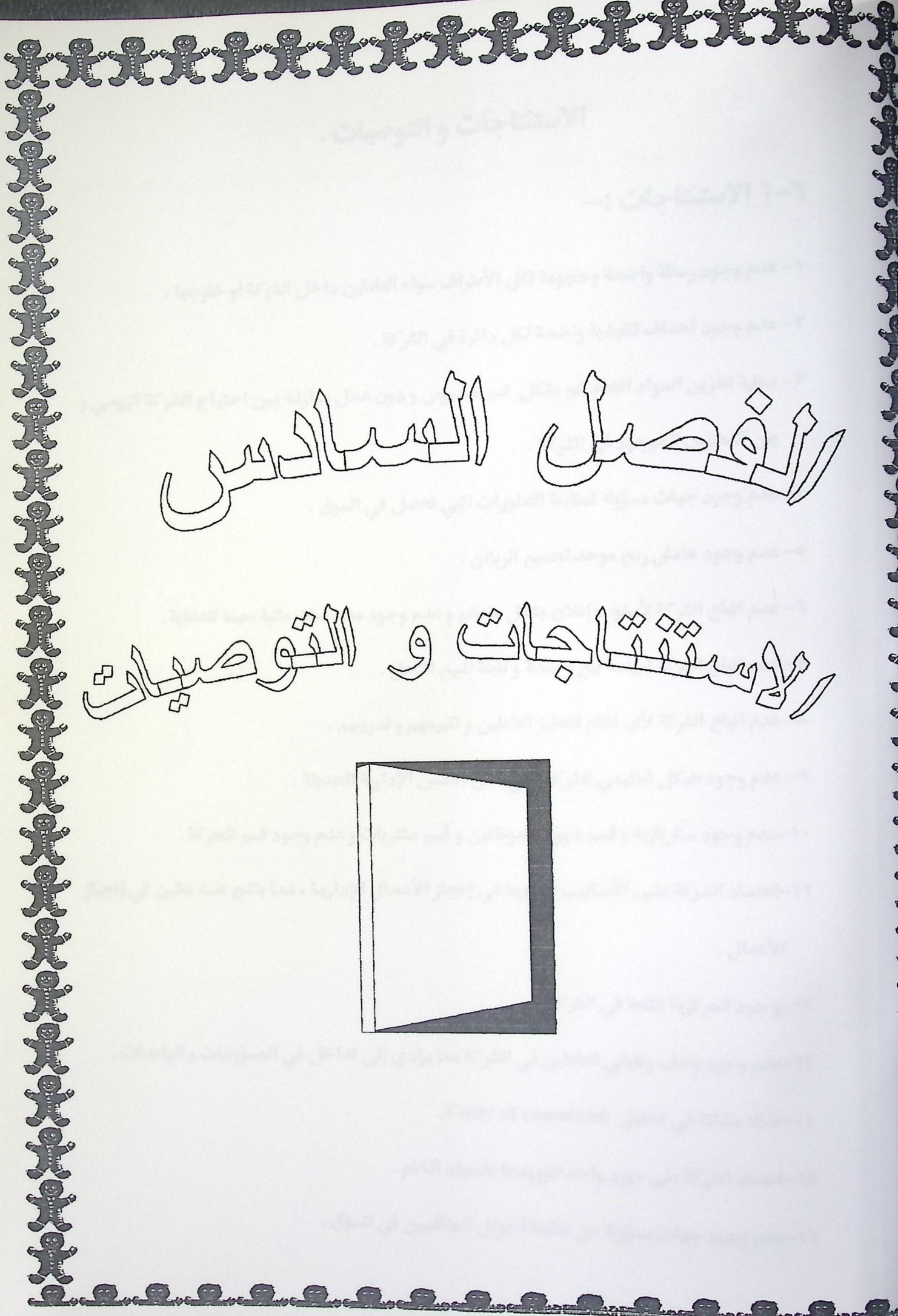
نقوم بعمل (Intra NT) في داخل الشركة ، حيث تقوم هذه الشبكة بربط جميع الأجهزة المختلفة مع بعضها البعض ، و نظرا لطبيعة الشركة فانه يتلاءم معها ربط أجهزة الدوائر بالشبكة عن طريق BusTopology ويعني ربط جميع الأجهزة على خط واحد و نوعه Coaxial Cable وهو يتناسب مع وضع الشركة و الشبكة .

و من فوائد استخدام هذه الشبكة :

- سهولة الوصول إلى البيانات .
 - السرعة في الوصول إلى البيانات من حيث الوقت .
 - توفير الجهد في الحصول على البيانات .
 - توفير الحماية للبيانات أثناء نقلها .
 - تقليل التكلفة من شراء برامج لاستخدامها في الدوائر .
 - حصول أي دائرة على المعلومات التي تريدها في الوقت الذي تريده .
- حيث يوجد في المركز (Server) يعمل على توزيع البيانات و البرامج إلى الدوائر حيث سيقوم بتشغيله موظف واحد ذو خبرة و مؤهلات ممتازة و كفاءة عالية للقيام بجميع الأعمال المتعلقة بالأجهزة و بالمركز نفسه من حيث الإشراف على الأجهزة و صيانتها من حيث (S.W & H.W) و تدريب الموظفين على العمل على الأجهزة في الشركة .
- و لكي يحافظ الموظف على أمن المركز و حماية و حماية الشبكة و الأجهزة ، يجب عليه أن يعمل حماية لهذه الأجهزة و التي تتمثل في
- استخدام أسلوب النسخ الاحتياطي للملفات التي تحتوي على الأعمال المهمة و المطلوبة بكثرة في الدائرة و وضعها في مكان مناسب لها .

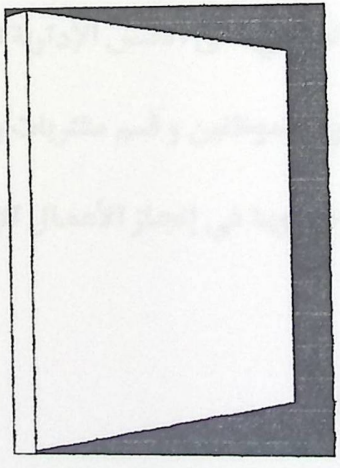
• استخدام أسلوب كلمة السر .

• استخدام التشفير .



الفصل السادس

الاستنتاجات و التوصيات



الاستنتاجات و التوصيات .

١-٦ الاستنتاجات :-

- ١- عدم وجود رسالة واضحة و مفهومه لكل الأطراف سواء العاملين داخل الشركة أو خارجها .
- ٢- عدم وجود أهداف تنفيذية واضحة لكل دائرة في الشركة .
- ٣- عملية تخزين المواد الخام تتم بشكل غير مدروس و دون عمل موازنة بين احتياج الشركة اليومي و بين المخزون الموجود في الشركة .
- ٤- عدم وجود جهات مسؤولة لمتابعة التطورات التي تحصل في السوق .
- ٥- عدم وجود هامش ربح موحد لجميع الزبائن .
- ٦- عدم اتباع الشركة لأسلوب إعلان بشكل منتظم و عدم وجود مخصصات مالية معينة للدعاية .
- ٧- عدم اتباع الشركة لسياسة بيع واضحة و ثابتة للبيع الأجل .
- ٨- عدم اتباع الشركة لأي نظام لتحفيز العاملين و تقييمهم و تدريبهم .
- ٩- عدم وجود هيكل تنظيمي للشركة مبني على الأسس الإدارية الحديثة .
- ١٠- عدم وجود سكرتارية و قسم شؤون الموظفين و قسم مشتريات و عدم وجود قسم للحركة .
- ١١- اعتماد الشركة على الأساليب اليدوية في إنجاز الأعمال الإدارية ، مما ينتج عنه بطئ في إنجاز الأعمال .
- ١٢- وجود المركزية التامة في الشركة .
- ١٣- عدم وجود وصف وظيفي للعاملين في الشركة مما يؤدي إلى تداخل في المسؤوليات و الواجبات .
- ١٤- هناك مشكلة في تحقيق Unity of command .
- ١٥- اعتماد الشركة على مورد واحد لتزويدها بالمواد الخام .
- ١٦- عدم وجود جهات مسؤولة عن متابعة أحوال المنافسين في السوق .

١٧- عدم اتباع الأساليب الصحية والسليمة في التدريب للمكاتب في داخل الشركة .

١٨- هناك بعض التهديدات و نقاط الضعف التي يتوجب على الشركة التغلب عليها لضمان استمرار عملها بنجاح وفعالية .

١٩- يوجد في الشركة العديد من الفرص و نقاط القوة التي تساعد الشركة في تحقيق أهدافها و غاياتها .

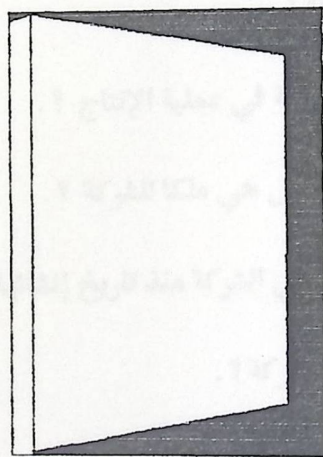
٦-٢ التوصيات:

- ١- إن تتبنى الشركة رسالة واضحة ومحددة المعالم ، يتم من خلالها التعريف بالشركة للزبائن و كل من يتعامل معها .
- ٢- أن تقوم الشركة بتحديد أهداف تنفيذية لكل قسم ودائرة .
- ٣- أن تقوم الشركة بعمل موازنة بين احتياج الشركة اليومي من المواد الخام و الموجود لديها في المخازن .
- ٤- أن تكون هناك جهات مسؤولة المتابعة التطورات التي تحصل في السوق .
- ٥- أن يكون هامش الربح ثابت لجميع الزبائن .
- ٦- أن تتبع الشركة سياسة إعلان منتظمة و أن تحدد مخصصات مالية للإعلان .
- ٧- اتباع الشركة لسياسة بيع واضحة و ثابتة للبيع الآجل .
- ٨- أن تتبع الشركة لنظام تحفيز للعاملين و تقييمهم و تدريبهم .
- ٩- أن تعما الشركة على إنشاء قسم للسكرتارية ، شؤون الموظفين ، و قسم المشتريات ، و قسم للحركة .
- ١٠- أن يكون هناك تفويض للسلطة في الشركة .
- ١١- أن يكون هناك وصف وظيفي لجميع العاملين في الشركة ، و أن يكون هناك تحديد للواجبات و المسؤوليات في الشركة .
- ١٢- أن تعمل على تحقيق وحدة المصدر للأوامر .
- ١٣- أن تعمل الشركة على ان يكون لديها مزودين ثانويين لتفادي الأخطار التي ممكن ان تواجهها .
- ١٤- أن يكون هناك جهات مسؤولة عن مراقبة أحوال المنافسين .
- ١٥- أن تتبنى الشركة هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة عمل الشركة مع الاخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي المقترح .

١٦- العمل على استخدام و تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة المعلومات و البيانات المتعلقة بالشركة بما في ذلك إيجاد مركز حاسوب الذي سوف يعمل على تنسيق جهود الشركة و زيادة كفاءة و فعالية العمل على زيادة قدرتها على التنافسية ، بالإضافة إلى ضرورة الإسراع في بناء قاعدة بيانات شاملة و متكاملة للشركة لما تحققة من مزايا في إنجاز الأعمال في الشركة.

١٧- أن تعمل اشتراك للإنترنت لمتابعة كل ما هو جديد في مجال صناعة الباطون الجاهز سواء من معدات الآلات ، المواد الداخلة في عملية الإنتاج .

الملاحق



الأسئلة التي طرحت على المسؤولين في الشركة :

١. متى تأسست الشركة ؟ .
٢. المكان الذي تأسست فيه ؟ .
٣. من أين حصلت على فكرة إنشاء الشركة ؟ .
٤. لماذا تأسست وما هي أهدافها ؟ .
٥. ما هو عدد المساهمين في الشركة ؟ .
٦. ما هي طبيعة عمل الشركة ؟ .
٧. ما هو عدد العاملين في الشركة ؟ .
٨. ما هي العدد والآلات المستخدمة في عملية الإنتاج ؟ .
٩. ما هي مساحة أرض الشركة ، وهل هي ملكا للشركة ؟ .
١٠. ما هي التطورات التي حصلت في الشركة منذ تاريخ إنشائها حتى هذا الوقت ؟ .
١١. ما هي الأقسام الموجودة في الشركة ؟ .
١٢. من هم منافسين الشركة ، وما هي معلوماتكم عنهم ؟ .
١٣. ما هو موقع الشركة بالنسبة لمنافسيها ؟ .
١٤. ما هي رسالة الشركة إلى المجتمع ؟ .
١٥. ما هي طموحات وتطلعات الشركة في المستقبل ؟ .
١٦. ما هي استراتيجية الشركة المتبعة ؟ .
١٧. بالنسبة إلى سياسات الشركة :

سياسة الإنتاج

- ١- بناءً على ماذا يتم الإنتاج ؟ .
- ٢- على ماذا الاعتماد في عملية تخزين المواد الخام ؟ .
- ٣- كيف تمارس الرقابة على الإنتاج و المواد الخام ؟ .

سياسة التمويل :

- ١- من أين يحصلون على تمويل الشركة ؟ .
- ٢- كيف تقومون بمعالجة العجز و توزيع الأرباح ؟ .

سياسة التسويق

- ١- كيف يحدد السعر النهائي للمنتج ؟ .
- ٢- ما هي وسائل الإعلان المتبعة ؟ .
- ٣- كيف يتم الدفع للدعاية ؟ .
- ٤- كيف يتم نقل و تخزين المنتج ؟ .
- ٥- كيف يتم دفع ثمن المنتج من قبل الزبون ؟ .
- ٦- ما هي الخصومات المتبعة في الشركة ؟ .

سياسة الأفراد

- ١- كيف يتم اختيار الأفراد و توظيفهم في الشركة ؟ .
- ٢- كيف يتم الإعلان عن الوظيفة ؟ .
- ٣- ما هي السياسات المتبعة في عملية تدريب الموظفين ؟ .
- ٤- ما هو الأسلوب المتبع لتحفيز العاملين في الشركة ؟ .
- ٥- ما هو أسلوب الترقية ؟ .
- ٦- ما هو الأسلوب المتبع لتحديد أجور العمال ؟ .

١٨. ما هو الهيكل التنظيمي للشركة ؟ .

١٩. ما هي مهام الأقسام ، وما هي علاقتها مع بعضها البعض ؟ .

٢٠. ما هي المواد الخام المستعملة في عملية الإنتاج ؟ .

٢١. ما هي كيفية دفع أثمان المواد الخام ؟ .

٢٢. من أين يحصلون على كل نوع من أنواع المواد الخام ؟ .

٢٣. كم مزود معتمد للشركة ؟ .

٢٤. المنتجات التي تنتجها الشركة ؟ .

٢٥. كيفية الترتيب الفيزيائي لمكاتب الشركة ؟ .

قائمة المراجع

- ١- أبو سنية- يونس - دراسة تحليلية وتطويرية لمستشفى الأهلي - ١٩٩٩.
- ٢- أبو غليون- سميرة - دراسة تحليلية وتطويرية لمستشفى حمدان النسائي - ١٩٩٩.
- ٣- القطامين- احمد عبدالله- التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية - عمان - دار مجدلاوي - الطبعة الأولى - ١٩٩٦.
- ٤- المغربي - عبد الحميد - الادارة الاستراتيجية ، القاهرة - مؤسسة البنت العربية - الطبعة الأولى - ١٩٩٨.
- ٥- المطور- اriad - دراسة تحليلية وتطويرية لشركة العنان الصناعية - ١٩٩٩.
- ٦- الفسفوس- إبراهيم- الأمن الصناعي - بوليتكنك فلسطين - الخليل - ١٩٩٧.
- ٧- برنامج التعليم المفتوح - القدس، برنامج الادارة والريادة ، مبادئ الإدارة ، ١٩٩٢.
- ٨- حسن - عادل - الإدارة العامة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر - ١٩٩١ .
- ٩- خشبة - محمد السعيد ، موسوعة المعلومات والتكنولوجيا نظم المعلومات : المفاهيم - التحليل - والتصميم .
- ١٠- عشاوي - سعد الدين - أسس الإدارة . مكتبة عين شمس ، شارع القصر ، ١٩٨٩.
- ١١- مراقب الشركات "وزارة الاقتصاد والتجارة" ١٩٩٨ .
- ١٢- محمد برهان ، جامعة القدس المفتوحة ، برنامج التكنولوجيا والعلوم التطبيقية ، انظمة المعلومات الادارية .
- ١٣- ملحم - حمدان - دراسة تحليلية وتطويرية لشركة الزيوت المعدنية - ١٩٩٩.
- ١٤- نصر - محمد محمود، فرص وإمكانيات التصنيع في فلسطين ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) - ١٩٩٧.
- ١٥- دليل الغرفة التجارية الصناعية - ١٩٩٩.

- 1- David ,Fread : Strategic Management . 5th edition .
- 2-Kotler,Philip &Armstrong ,Gary :Principles of Marketing .7th edition.
- 3-Kuehl ,Charles R. & Lambing ,Peggy A, Small Business Planning & Management ,3rd edition.
- 4-Richad, V, S & Stakkings, W: Business Data Communications, 2nd edition.