

# جامعة بوليتكنيك فلسطين



كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دراسة تحليلية وتطويرية لشركة المروج لصناعة الأعلاف

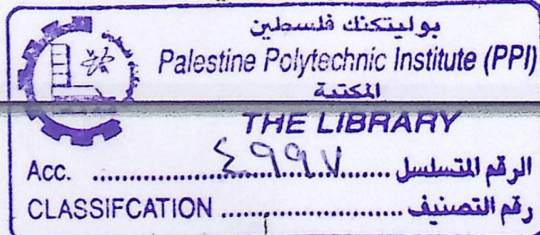
إعداد

الطالب: غسان فرادنة

إشراف

أ. محمد حسونة

كانون الثاني 2000





# جامعة بوليتكنيك فلسطين



كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دراسة تحليلية وتطويرية لشركة المروج لصناعة الأغلفة

إعداد

الطالب: غسان فرادنة

إشراف

أ. محمد حسونة

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات

كانون الثاني 2000



## الإهداء

إلى من أشرقته دنياي بهما ... أبي و أمي

إلى شهداء وطننا الحبيب ...

إلى أساتذتي ...

إلى أصدقائي ...

إلى من أحب ...

إلى أسيل ...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث

الباحث



## شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعد في إنجاز هذا البحث  
وأخص بالذكر:

أستاذي الفاضل محمد حسونة

إخواني أيمن ارزيقات , محمود طهوب , حكم الجعبري .

شركة المروج لصناعة الألياف.

العم والصديق الغالي وليد سليمان.

فإلى كل هؤلاء أتقدم بجزيل شكري ووافر اعتناني .

الباحث



## قائمة المحتويات

ب	العنوان
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الأشكال
ي	مسرد المصطلحات

## الفصل الأول

١	١- مقدمة البحث
٢	١-١ مقدمة البحث
٢	٢-١ مشكلة البحث
٣	٣-١ الهدف من إجراء البحث
٣	٤-١ أهمية البحث
٤	٥-١ منهجية البحث
٤	٦-١ محددات البحث
٥	٧-١ الهيكل التنظيمي
٧	٨-١ مقدمة عن نظم المعلومات
٨	١-٨-١ تعريف نظم المعلومات وماهيتها
٩	٢-٨-١ حاجة نظم المعلومات للحاسوب
٩	٣-٨-١ وظائف نظم المعلومات
٩	٤-٨-١ أهداف نظم المعلومات
١٠	٥-٨-١ أنواع نظم المعلومات

## الفصل الثاني

١٣	٢- التعريف بالشركة ووضعها الحالي
١٤	١-٢ نبذة عن شركة المروج لصناعة الأعلاف
١٥	٢-٢ رسالة الشركة للمجتمع



١٥	٣-٢ أهداف الشركة
١٥	٤-٢ الخطة الاستراتيجية للشركة
١٦	٥-٢ سياسات الشركة
١٦	١-٥-٢ سياسات التسويق
١٦	١-١-٥-٢ سياسة التوزيع
١٦	٢-١-٥-٢ سياسة التسعير
١٧	٣-١-٥-٢ سياسة الترويج
١٧	٤-١-٥-٢ سياسة تطوير المنتجات
١٨	٢-٥-٢ سياسات الإنتاج
١٨	١-٢-٥-٢ سياسة التخزين
١٩	٢-٢-٥-٢ سياسة التنوع في المنتجات
٢٠	٣-٥-٢ سياسة التمويل
٢٢	٤-٥-٢ سياسة الأفراد
٢٢	٦-٢ خطوط الإنتاج في الشركة
٢٤	٧-٢ المواد الخام المستخدمة في العملية الإنتاجية
٢٤	٨-٢ أنواع المنتجات التي تنتجها الشركة
٢٥	٩-٢ دوائر وأقسام الشركة
٢٦	١٠-٢ العلاقة التنظيمية
٢٧	١١-٢ آلية طلب المواد الخام
٢٧	١٢-٢ عدد العمال في الشركة

## الفصل الثالث

٢٨	٣- تحليل الوضع الحالي
٢٩	لمحة عامة عن الاقتصاد الفلسطيني
٢٩	لمحة عن السوق الفلسطيني
٣١	١-٣ رسالة الشركة
٣٢	٢-٣ أهداف الشركة
٣٣	٣-٣ الخطة الاستراتيجية
٣٤	٤-٣ سياسات الشركة
٣٤	١-٤-٣ سياسات التسويق



٣٦	٢-٤-٣ سياسات الإنتاج
٣٧	٣-٤-٣ سياسات الأفراد
٣٧	٤-٤-٣ سياسات التمويل
٣٨	٥-٣ الهيكل التنظيمي
٣٩	٦-٣ عملية التحليل SWOT
٣٩	١-٦-٣ تحليل البيئة الخارجية
٤١	٢-٦-٣ تحليل البيئة الداخلية
٤٣	٣-٦-٣ عملية التحليل SWOT

## الفصل الرابع

٤٤	٤- تطوير الوضع الحالي
٤٥	١-٤ رسالة الشركة للمجتمع
٤٥	٢-٤ أهداف الشركة
٤٦	٣-٤ الخطة الاستراتيجية للشركة
٤٦	٤-٤ سياسات الشركة
٤٦	١-٤-٤ سياسات التسويق
٤٦	١-٤-٤-١ سياسة التوزيع
٤٦	٢-٤-٤-٢ سياسة التسعير
٤٧	٣-٤-٤-٣ سياسة الترويج
٤٧	٢-٤-٤ سياسات الإنتاج
٤٨	١-٢-٤-٤ سياسة التخزين
٤٨	٣-٤-٤ سياسة التمويل
٤٨	٤-٤-٤ سياسة الدفع التي تتبعها الشركة
٤٩	٥-٤-٤ سياسة القبض
٤٩	٦-٤-٤ سياسة الأفراد
٥٠	٥-٤ الهيكل التنظيمي
٥٢	٦-٤ الوصف العام للوظائف والأقسام



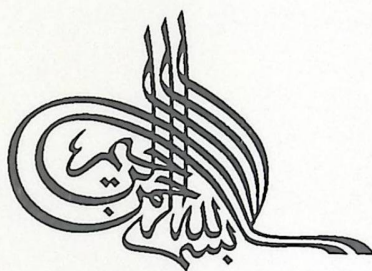
## قائمة الأشكال

- شكل (١-٢) الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ٢٦
- شكل (١-٣) عملية التحليل SWOT ٤٣
- شكل (١-٤) الهيكل التنظيمي المقترح لشركة المروج لصناعة الأعلاف ٥٠



# الفصل الأول

## المقدمة



١-١	عقيدة البحث
١-٢	مشكلة البحث
١-٣	الهدف من إجراء البحث
١-٤	أهمية البحث
١-٥	منهجية البحث
١-٦	مصادر البحث
١-٧	البيانات التجريبية
١-٨	ملاحظة عن لغة المصطلحات
١-٩	المقدمة
١-١٠	المقدمة
١-١١	المقدمة
١-١٢	المقدمة
١-١٣	المقدمة
١-١٤	المقدمة



# الفصل الأول

## المقدمة

- ١-١ مقدمة البحث
- ٢-١ مشكلة البحث
- ٣-١ الهدف من إجراء البحث
- ٤-١ أهمية البحث
- ٥-١ منهجية البحث
- ٦-١ محددات البحث
- ٧-١ الهيكل التنظيمي
- ٨-١ مقدمة عن نظم المعلومات
  - ١-٨-١ تعريف نظم المعلومات وماهيتها
  - ٢-٨-١ حاجة نظم المعلومات للحاسوب
  - ٣-٨-١ وظائف نظم المعلومات
  - ٤-٨-١ أهداف نظم المعلومات
  - ٥-٨-١ أنواع نظم المعلومات



## الفصل الأول

### المقدمة

#### Research Introduction

#### ١-١ مقدمة البحث

إن المتتبع للتغيرات السريعة في مجال إدارة الأعمال والأساليب الحديثة المعتمدة كوسائل لتسيير المنشآت يلاحظ الأثر الكبير الذي تلعبه في تطوير هذه المنشآت، ويلاحظ أيضا الفجوة الكبيرة والاختلاف بين الأساليب المتبعة في الشركات الفلسطينية مقارنة مع الشركات في الدول المتقدمة، حيث تعتمد غالبية الشركات في الدول النامية على الطرق التقليدية البسيطة في الإدارة بعيداً عن استغلال التكنولوجيا وأساليب الإدارة الحديثة بشكل فعال والذي من خلاله تستطيع الشركة تسيير أعمالها بشكل أفضل .

وفيما يتعلق بتطبيق نظم المعلومات في الشركات والمصانع فإننا نجد الأثر الكبير الذي تحدثه هذه الأنظمة في تطوير وزيادة كفاءة و فاعلية هذه المؤسسات مما يحتم علينا كطلبة دارسين لتلك الأنظمة أن نقدم جهدنا المتواضع ، ومعرفتنا الضئيلة للشركات والمؤسسات الفلسطينية كمساهمة فعالة في بناء دعائم مؤسساتنا وشركاتنا نحو هيكلية صناعية منظمة من شأنها خدمة وتطوير القطاع الصناعي وازدهار الوضع الاقتصادي .

#### Research Problem

#### ٢-١ مشكلة البحث

يواجه قطاع الصناعة في فلسطين العديد من المشاكل الإدارية التي تحد من إمكانية التطور و تقديم المنتجات الملائمة من حيث الجودة والتكلفة. وكغالبية الشركات الموجودة في هذا القطاع فان شركة المروج لصناعة الأعلاف تعاني من بعض المشاكل الإدارية والتي تتمثل في عدم تبني الأساليب



٢. يعتبر البحث أحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات .
٣. زيادة الثروة المكتبية في جامعة بوليتكنيك فلسطين وخاصة لطلبة نظم المعلومات ، فهذا البحث سوف يسهل عملية الدراسة على الطلاب لأنه يشكل حالة عملية لتطبيق نظم المعلومات .

## ١-٥ منهجية البحث Research Methodology

١. استخدام المنشورات والمطبوعات الصادرة عن المؤسسات والوزارات الرسمية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية .
٢. استخدام الكتب والمراجع التي تتحدث عن المواضيع التي تم ذكرها في هذه الدراسة .
٣. إجراء المقابلات الشخصية مع مدير الشركة والعاملين واستخلاص المعلومات التي تحتاج إليها الدراسة .
٤. دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تحليله للوصول إلى خطة تطويرية مناسبة بالاعتماد على المفاهيم الإدارية الحديثة والسليمة .
٥. توضيح أثر تطبيق أنظمة المعلومات في المؤسسات الصناعية على مستوى الإنتاجية والجودة .

## ١-٦ محددات البحث Research Limits

- واجه الباحث العديد من المشاكل و من أهمها قلة المعلومات المتوفرة عن السوق الفلسطينية ومكوناته، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات من الشركة لبعدها عن مكان سكن الباحث ، وكذلك لاعتبار المدير أن بعض المعلومات سرية ولا يمكن إظهارها للباحث ، وقد كان عامل الوقت محدد آخر .



## ١-٧ الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث Research Organizational Chart

إضافة إلى هذا الفصل، يتكون البحث من خمسة فصول وهي:

## الفصل الثاني / الوضع الحالي للشركة :

ويتحدث هذا الفصل عن شركة المروج لصناعة الأعلاف من حيث الوضع الحالي والذي يشتمل على الأهداف، السياسات، الهيكل التنظيمي، إضافة إلى تسلسل العمليات الإنتاجية التي تتم في الشركة.

## الفصل الثالث / تحليل الوضع الحالي للشركة :

يشتمل هذا الفصل على تحليل لوضع الشركة الحالي وذلك بدراسة الأهداف، الخطة الاستراتيجية، السياسات، الهيكل التنظيمي، لتحليلها ومحاولة التعرف على الأخطاء الموجودة في العمليات التي تقوم بها الشركة.

## الفصل الرابع / تطوير الوضع الحالي للشركة :

يهدف هذا الفصل إلى تطوير الوضع الحالي لشركة المروج لصناعة الأعلاف ضمن أسس وقواعد إدارية سليمة.

## الفصل الخامس / وحدة نظم المعلومات

يهدف هذا الفصل إلى دراسة وضع الشركة الحالي للتعرف على مدى حاجتها لوجود دائرة أو وحدة نظم معلومات، ومحاولة تطوير العمل باستخدام تكنولوجيا الحاسوب.



## الفصل السادس / الاستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث بناء على الدراسة لتقديمها لإدارة الشركة لتأخذ بها من أجل المساعدة في تطور الشركة وتقديمها .



## ٨-١ نظم المعلومات Information Systems

### تمهيد

بدخول العالم للقرن الحادي والعشرين و كنتيجة للتطورات المختلفة في القرن السابق والتي شملت مختلف النواحي كتطور علم الحاسوب و تطور علم و تقنية الاتصالات، أصبح العالم قرية صغيرة يمكن التنقل بها بسهولة و بسرعة كبيرة باستخدام الحاسوب والإنترنت، و أصبحت المعلومات ركيزة أساسية في تسيير العمل، و أصبح الاحتفاظ بهذه المعلومات و معالجتها و حسن إدارتها أهم الأشياء التي يجب القيام بها لتحقيق النجاح، و كنتيجة حتمية لما سبق ظهر حديثاً مفهوم جديد يدعى بالمجتمع المعلوماتي و الذي يركز على أهمية المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات كونها مورد استراتيجي من موارد منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، لذا يزداد الاهتمام بإدارة هذا المورد المهم و بتطوير نظم المعلومات الإدارية التي تضمن توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة و السليمة و تقديمها في الوقت المناسب.

إن توفر المعلومات يعتبر ضرورة حيوية سواء لتكوين الصورة الحالية أو المستقبلية للمنظمة حيث أن للمعلومات دوراً هاماً و مؤثراً في منظمات الأعمال المختلفة نظراً للتغيرات الكبيرة التي يمكن أن تحدثها في هذه المنظمات، و من هنا نلاحظ أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات لا يتمثل فقط في الحصول على التقنية الحديثة للمعلومات أو تطور نظم المعلومات الحاسوبية بل في تحقيق الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في العمل الإداري و الذي يقود المنظمة مستقبلاً إلى النجاح.



## ١-٨-١ تعريف نظم المعلومات و ماهيتها LS Difinition

هناك عدة تعريف لنظم المعلومات تختلف في كلماتها و شموليتها إلا أن المضمون واحد و مشترك فيها جميعاً، و هنا يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه " مجموعة من الأفراد و البيانات و الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض و التي تعمل على تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات اللازمة و المفيدة من أجل دعم نشاطات هذه المنشأة من أعمال يومية، اتصال معلومات، إدارة النشاطات، و اتخاذ القرارات." (١)

و من هنا يمكن استخلاص بعض الحقائق التي تعبر عن ماهية نظم المعلومات كما يلي:

١- يتكون أي نظام معلوماتي من عدد من العناصر المرتبطة ببعضها البعض و التي تعمل بشكل متوازي لتحقيق التكامل و بالتالي تحقيق الهدف المنشود، و يمكن إجمال العناصر المكونة للنظام المعلوماتي بما يلي:

- البيانات: و تعتبر الركيزة الأساسية لوجود النظام المعلوماتي؛
- الحاسوب: و يمثل التكنولوجيا المستخدمة لتخزين و معالجة و استرجاع البيانات و المعلومات؛
- الأفراد: و هم الذين يقومون بتصميم النظام بالكامل ثم استخدامه لتحقيق الهدف المطلوب؛
- منظومات الاتصال: و تشمل الهواتف، الفاكس، الأقمار الصناعية و غيرها؛
- الإجراءات و الأساليب التي تحكم عمل النظام و تديره؛
- مستلزمات أخرى كالطابعة، أجهزة التسجيل، و الفيديو و غيرها.

٢- يعتبر نظام المعلومات نظام قائم بذاته له كيان مستقل عن الكيانات الأخرى و المحيط الذي يعمل في حدوده.

(١) حماد خالد ، (محرر) ، أنظمة المعلومات الإدارية ، (جامعة القدس المفتوحة) ، ١٩٩٨



مما سبق نستنتج أن العناصر المكونة لنظم المعلومات تعمل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المرجو من وجود نظم المعلومات.

### ١-٨-٢ حاجة نظم المعلومات للحاسوب Need for Computer

تحدد الحاجة لوجود الحاسوب ضمن العناصر المكونة للنظام المعلوماتي من خلال حجم البيانات الذي يتم التعامل معه. وتبرز أهمية الحاسوب عند التعامل مع حجم كبير من البيانات إذ أنه يساهم في معالجة واسترجاع البيانات بسرعة كبيرة وبالتالي يحقق الهدف المنشود ويساعد إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، ولكن يكون من غير الضروري استخدام الحاسوب عندما يكون حجم البيانات قليل و بسيط.

### ١-٨-٣ وظائف نظم المعلومات I.S Functions

يقوم أي نظام معلومات بالوظائف الثلاث الرئيسة التالية:

١- استقبال البيانات من مصادرها المختلفة " داخلية و خارجية " وإدخالها إلى قواعد البيانات في

النظام؛

٢- معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة وفق مجموعة من الإجراءات؛

٣- إخراج المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها.

### ١-٨-٤ أهداف نظم المعلومات I.S Objectives

يتمثل الهدف العام لنظم المعلومات بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ و تنفيذ القرارات بما يضمن التحكم في سير عمل المنظمة بشكل ثابت نحو تحقيق أهدافها، وهذا أمر متفق عليه إلا أن



الخلاف يكمن في طبيعة الدور المطلوب من النظم تأديته، وهناك وجهتي نظر مختلفتين لطبيعة هذا الدور تركز الأولى على نقاط القوة والإمكانيات الموجودة في المنظمة وقلّة الفرص التي يمكن الاستفادة منها ثم تقييم كيفية استخدام تقنية المعلومات للاستفادة من هذه الفرص والإمكانيات ونقاط القوة.

أما وجهة النظر الثانية فتركز على دور تقنية المعلومات وإمكاناتها المتطورة كسرعة المعالجة، طاقات التخزين العالية، توفير وسائل الاتصالات المتطورة، وغيرها من الإمكانيات الفنية، وتبحث عن الوسائل المناسبة للاستفادة من هذه الإمكانيات الفنية وتوظيفها لتحسين كفاءة العمل الإداري في المنظمات، ووفق هذه النظرة فإن التقنية تصبح هدفاً بحد ذاتها.

ومن هنا يتبين أن استخدام نظم معلومات إدارية ناجحة يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية للمنظمة:

- ١- رفع مستوى الإنتاجية من خلال تحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة في الشركة؛
- ٢- تحسين الكفاءة من خلال تدريب وتأهيل العاملين في المنظمة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم المتعلقة بالعمل؛

- ٣- تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة من خلال الاحتفاظ بسجلات كاملة عن الأسواق، المنافسين، المنتجات، توجهات الزبائن، المعلومات المتعلقة بالمنظمة، ثم معالجة هذه المعلومات بشكل يضمن تمييز المنظمة عن غيرها وبالتالي إكسابها ميزة تنافسية تتفوق بها.

### ١-٨-٥ أنواع نظم المعلومات I.S Types

تصنف نظم المعلومات وفقاً لمعايير عديدة أبرزها تصنيف النظم حسب المستوى الإداري الذي تكون موجهة لخدمته، و نظم المعلومات وفق هذا التصنيف ثلاث هي:

- ١- نظم المعلومات الاستراتيجية: وهي نظم معلومات إدارية متكاملة موجهة لخدمة الإدارة العليا للمنظمة ككل ومساعدتها في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه المنظمة؛



٢- نظم المعلومات الوظيفية: يعتبر النظام المعلوماتي الوظيفي نظام متخصص كونه موجه لخدمة وظيفة محددة بعينها دون غيرها من الوظائف، ويكون لكل وظيفة نظام معلوماتي خاص بها يخدمها حسب متطلباتها، وتشكل هذه الأنظمة بمجموعها نظاماً متكاملماً موجهاً لخدمة الإدارة الوسطى في المنظمة؛

٣- نظم المعلومات التنفيذية: وتكون هذه النظم موجهة لخدمة العمليات الإدارية و من الأمثلة عليها نظام معلومات المخزون، و نظام معلومات حساب الرواتب و الأجور.

و كذلك يمكن تصنيف نظم المعلومات من خلال طبيعة الوظائف التي تقوم بها إلا أنها تشترك على اختلاف أنواعها بكونها تقوم بما يلي:

١- التقاط و تجميع البيانات التفصيلية عن الأحداث و الوقائع المختلفة؛

٢- تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛

٣- تأمين تبادل المعلومات بين المدراء الموجودين في المواقع المختلفة.

أما من حيث طبيعة عملها و اهتماماتها فإن نظم المعلومات تصنف في ستة أنواع رئيسة هي:

١- نظم معالجة البيانات: تعتبر نظم معالجة البيانات ذات أهمية كبيرة جداً كونها تتابع الحدث لحظة

وقوعه، إذ أن هذه الأنظمة تركز على جمع البيانات المتعلقة بهذا الحدث و إدخالها إلى الحاسوب

و من ثم معالجتها. و تكمن أهمية هذه النظم في كونها توفر المدخلات الأساسية التي تعتمد عليها

جميع الأنظمة الإدارية الأخرى؛

٢- نظم التقارير الإدارية: تبنى هذه النظم على نظم معالجة البيانات التي تهدف لجمع البيانات و

معالجتها، و تمتاز نظم التقارير الإدارية بكونها تستخدم في استخراج البيانات بشكل يتناسب مع



الغرض المطلوبة من أجله ، وتكون على شكل تقارير يتم في الغالب توجيهها للمستويات الإدارية المختلفة بشكل دوري أو حسب الطلب؛

٣- نظم دعم القرارات: تبنى نظم دعم القرارات بهدف تقديم المساعدة للمدراء في اتخاذ القرارات، وتمتاز هذه النظم بكونها تستخدم في الحالات قليلة الحدوث أو غير المتوقعة و تركز على توفير معلومات تساعد المدراء على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة في حالة يكتنفها الغموض بشكل علمي مبني على أساس تحليل البيانات المدخلة إلى الحاسوب؛

٤- نظم دعم المدراء: من منطلق حاجة المدراء للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتجنب إغراق هذه الإدارة بكم كبير من المعلومات يتم بناء نظم دعم المدراء لمساعدتهم في تكوين صورة إجمالية عن سير العمل في المنظمة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب؛

٥- نظم دعم جماعات العمل: هذه النظم موجهة لخدمة المدراء و الموظفين لتسيير أعمالهم اليومية و أداء الأنشطة المطلوبة منهم ضمن نطاق وظائفهم؛

٦- النظم الخبيرة: هذا النوع من النظم يعتمد على أساس تخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفة تشبه أو تحاكي عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان الخبير، وتستخدم هذه النظم في الحالات المتصفة بعدم التأكد و الوضوح الكبيرين و بالتالي فهي تركز على موضوعات محددة و ضيقة جداً، و بمعنى آخر يمكن القول أنها تعتمد على أساليب الذكاء الاصطناعي أو أنها أحد فروعها.



## الفصل الثاني

# التعريف بالشركة ووضعها الحالي

- ١-٢ نبذة عن شركة المروج لصناعة الأعلاف
- ٢-٢ رسالة الشركة للمجتمع
- ٣-٢ أهداف الشركة
- ٤-٢ الخطة الاستراتيجية للشركة
- ٥-٢ سياسات الشركة
- ١-٥-٢ سياسات التسويق
- ١-١-٥-٢ سياسة التوزيع
- ٢-١-٥-٢ سياسة التسعير
- ٣-١-٥-٢ سياسة الترويج
- ٤-١-٥-٢ سياسة تطوير المنتجات
- ٢-٥-٢ سياسات الإنتاج
- ١-٢-٥-٢ سياسة التخزين
- ٢-٢-٥-٢ سياسة التنوع في المنتجات
- ٣-٥-٢ سياسة التمويل
- ٤-٥-٢ سياسة الأفراد
- ٦-٢ خطوط الإنتاج في الشركة
- ٧-٢ المواد الخام المستخدمة في العملية الإنتاجية
- ٨-٢ أنواع المنتجات التي تنتجها الشركة
- ٩-٢ دوائر وأقسام الشركة
- ١٠-٢ العلاقة التنظيمية
- ١١-٢ آلية طلب المواد الخام
- ١٢-٢ عدد العمال في الشركة



## الفصل الثاني

### التعريف بالشركة ووضعها الحالي

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بشركة المروج لصناعة الأعلاف من حيث نشأتها، أهدافها، خططها المستقبلية، سياساتها، خطوط الإنتاج، منتجات الشركة، عدد العمال، والهيكل التنظيمي لها.

#### ١-٢ نبذة عن نشأة شركة المروج لصناعة الأعلاف company profile

تأسست شركة المروج لصناعة الأعلاف سنة ١٩٩٥ في مدينة رام الله / المنطقة الصناعية على قطعة من الأرض مساحتها دونم واحد مربع، وقد بدأت الشركة برأس مال يصل إلى نصف مليون دولار تقريبا، إضافة إلى أن الشركة تمتلك قطعة الأرض المقامة عليها.

جاءت فكرة إنشاء الشركة من خلال عمل السيد عدنان أبو العوض - مالكها الحالي - في مجال قريب من هذا المجال وبالأحرى ذو علاقة وثيقة بهذا المجال حيث كان يتاجر في الدجاج إضافة إلى أنه كان يمتلك مزرعة متوسطة لتربية الدجاج.

كانت بداية الشركة بافتتاح خطوط الإنتاج الموجودة في الشركة حتى الفترة الحالية حيث لم يتم افتتاح أي خطوط إنتاج جديدة أخرى، وفيما يتعلق بأعداد العمال والموظفين فيصل عددهم إلى ١٦ عاملا وموظفا مقسمين في الشركة حسب الأعمال التي يقومون بها إلى التصنيف التالي :-

١. المدير العام

٢. المحاسب



٣. فني الشركة
٤. مراقب العمال
٥. موظف لصيانة الماكينات
٦. عمال التعبئة
٧. حارس ليلى

هذا وتسعى الشركة باستمرار إلى مواكبة التطورات التي تحصل في مجال صناعة الأعلاف ، حيث تنتج الشركة الآن عدة أنواع من منتجات الأعلاف تتماشى ومتطلبات الزبائن ، فهي تقوم حاليا بإنتاج عدة أنواع خاصة من الأعلاف إضافة إلى أنواع الأعلاف العادية .

## ٢-٢ رسالة الشركة للمجتمع company mission

لا يوجد رسالة واضحة- للمجتمع - مكتوبة و منشورة ضمن المنشورات الخاصة بالشركة.

## ٣-٢ أهداف الشركة company goals

يتمثل الهدف العام لشركة المروج لصناعة الأعلاف في تلبية حاجات السوق من منتجات الأعلاف ذات النوعية والجودة العالية لمختلف أنواع الماشية والطيور وذلك بأسعار مناسبة، هذا إضافة إلى مواكبة التحديث باستمرار فيما يتعلق بصناعة الأعلاف من أجل الارتقاء بمستوى هذه الصناعة .

## ٤-٢ الخطة الاستراتيجية للشركة company strategic plan

تمثل الخطة الاستراتيجية لشركة المروج لصناعة الأعلاف في زيادة حصتها في السوق من خلال :-

١. زيادة كمية الإنتاج حسب قدرة الشركة المادية والتسويقية .



٢. تحسين وتطوير نوعية الإنتاج بشكل مستمر.
٣. تحويل عمليات التعبئة والتوزيع والتحميل من الشكل اليدوي إلى الطرق الآلية عن طريق آلات جديدة متخصصة .
٤. استيراد المواد الخام من دول الخارج مثل إيطاليا، فرنسا بكميات كبيرة وبيعها للمصانع الأخرى الصغيرة .

## ٥-٢ سياسات الشركة company policies

تتلخص السياسات التي تتبعها الشركة بالآتي :

### ١-٥-٢ سياسات التسويق marketing policies

#### ١-١-٥-٢ سياسة التوزيع:

يتم توزيع منتجات الشركة في أماكن الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال الوكلاء في كل مدينة من هذه المدن ، وتكون مرجعية المزارعين في كل مدينة للوكيل الموجود فيها ، أما داخل مدينة رام الله فان التوزيع يكون لتجار الجملة الذين يقومون بدورهم بعملية البيع داخل المدينة ، مع العلم أن المزارعين من داخل مدينة رام الله وضواحيها يكون باستطاعتهم شراء ما يريدونه بشكل مباشر من الشركة على أن يتم الدفع نقدا .

#### ٢-١-٥-٢ سياسة التسعير

وفيما يتعلق بعملية التسعير يوجد هناك عدة عوامل يتم أخذها بعين الاعتبار عند تحديد أسعار

المنتجات وهي :-



١- تكاليف وأسعار المواد الخام .

٢- أجور العمال .

٣- تكاليف الماء، الكهرباء، النقل، المواصلات، وأية تكاليف تصنيعية أخرى غير مباشرة .

٤- أسعار المنافسة في السوق .

وبعد احتساب التكلفة الكلية للمنتجات يتم إضافة هامش ربح قدره ١٠٪ لتحديد السعر ، ولكي تناسب هذه الأسعار مع الأسعار المنافسة في السوق يكون هناك إمكانية لأن يتم خفض أو رفع هذه النسبة حسب الوضع أو الحاجة التي قد تستدعي ذلك .

٢-١-٥-٣ سياسة الترويج :

تعتمد الشركة في تعريف الزبائن بمنتجاتها من الأعلاف على :-

١. الإعلان عن المنتجات في بعض المجالات المحلية .
٢. النشرات الخاصة التي تصدرها غرفة صناعة وتجارة رام الله ( كتاب الحرف الفلسطيني ) .
٣. الإعلان في بعض محطات التلفزة المحلية والمقتصرة على مدينة رام الله فقط " تلفزيون الشرق " .
٤. التركيز على جودة المنتجات بحيث تعمل على الدعاية ونقل صورة جيدة عن تلك المنتجات للمزارعين والمختصين ويكون ذلك عن طريق زبائن الشركة.

٢-١-٥-٤ سياسة تطوير المنتجات

تسعى الشركة دائما لإنتاج منتجات تلبى حاجات السوق من الأعلاف، وهناك عدة أنواع من منتجات الأعلاف التي تقوم الشركة بإنتاجها والعمل دائما على تحسينها وتطويرها عن طريق المتابعة المستمرة والسؤال الدائم عن أنواع وجودة المواد الخام الجديدة التي تصل إلى المزودين .



وهي بذلك قادرة على إنتاج الأنواع التي تتماشى و متطلبات الزبائن فتقوم بإنتاج الأنواع العادية والأنواع الخاصة من الأعلاف .

## ٢-٥-٢ سياسات الإنتاج production policy

تصل قدرة المصنع الإنتاجية إلى حوالي ١٠٠ طن في اليوم الواحد ( ٨ ساعات عمل ) في حين أن معدل إنتاج المصنع في اليوم الواحد يتراوح ما بين ٥٠ - ٦٠ طن تقريبا ، وتعتمد سياسة الإنتاج وبشكل أساسي على الطلبات حيث يرتفع الإنتاج في حالة وجود طلبات كبيرة .

### ٢-٥-٢-١ سياسة التخزين :

#### تخزين المواد الخام :

تتم عملية تخزين المواد الخام في خزانات خاصة تصل سعة كل خزان إلى حوالي ٦٠ طن ويوجد في المصنع ١٢ خزان لكل المواد الخام ، ومن الجدير ذكره هنا أن المواد الخام المخزنة تستطيع تسيير العملية الإنتاجية في الشركة من ١٢ - ١٥ يوم تقريبا، وفي حالة نقص المواد الخام الموجودة في الخزانات ووصولها لنسبة ٤٠٪ من سعة الخزانات يتم طلب مواد خام جديدة وتكون هذه الطلبية بقدر النقص الموجود في الخزانات .

#### تخزين المنتجات النهائية :

وفيما يتعلق بتخزين المنتجات النهائية فان الشركة لا يوجد لديها سياسة لتخزين هذه المنتجات وذلك

لعدة اعتبارات :



١. قدرة الشركة الإنتاجية تصل إلى حوالي ١٠٠ طن يوميا بمعنى أنها قادرة على إنتاج وتلبية طلبيات كبيرة في وقت قصير .
  ٢. عدم إمكانية تخزين العلف لفترات طويلة إذ أنه يبدأ بالتأثر بعد حوالي ٤٠ يوم من إنتاجه فتقل فعاليته وتبدأ بوادر التلف تظهر عليه بعد هذه الفترة.
  ٣. اختلاف نوعية الأعلاف المطلوبة من وقت لآخر حيث أن ذلك يعتمد بشكل كبير على درجات الحرارة، فعلى سبيل المثال في فصل الصيف يجب أن تكون نسبة الزيوت والدهون في الأعلاف قليلة حتى تعطي طاقة حرارية قليلة للدجاج ، وعكس ذلك يكون في فصل الشتاء حيث تحتوي الأعلاف على نسبة عالية من الدهون والزيوت حتى تعطي طاقة حرارية عالية .
  ٤. اعتماد الشركة على الطلبيات في عملية الإنتاج .
- في بعض الأحيان يكون هناك كميات قليلة تزيد عن الطلبية التي تم طلبها لذلك فان تخزينها يكون في ساحة صغيرة مخصصة لهذا الغرض داخل الشركة .
- ٢-٢-٥-٢ سياسة التنوع في المنتجات :
- تسعى الشركة دائما لإنتاج منتجات متنوعة تلبى حاجات السوق من الأعلاف، وهناك عدة أنواع من منتجات الأعلاف التي تقوم الشركة بإنتاجها والعمل دائما على تحسينها وتطويرها عن طريق المتابعة المستمرة والسؤال الدائم عن أنواع وجودة المواد الخام الجديدة التي تصل إلى المزودين . وهي بذلك قادرة على إنتاج الأنواع التي تتمشى مع متطلبات الزبائن فتقوم بإنتاج الأنواع العادية والأنواع الخاصة من الأعلاف كما يلي :



الأنواع العادية :

وتتمثل هذه الأنواع في الأعلاف الخاصة بتغذية المواشي والطيور ، ويكون هناك اختلاف في إنتاجها من فصل لآخر حيث أن ذلك يعتمد بشكل كبير على درجات الحرارة ، فعلى سبيل المثال في فصل الصيف يجب أن تكون نسبة الزيوت والدهون في الأعلاف قليلة حتى تعطي طاقة حرارية قليلة للدجاج ، وعكس ذلك يكون في فصل الشتاء حيث تحتوي الأعلاف على نسبة عالية من الدهون والزيوت حتى تعطي طاقة حرارية عالية .

الأنواع الخاصة :

تقوم الشركة بإنتاج أنواع خاصة من الأعلاف يكون لها قدرة على علاج بعض الأمراض التي قد تصيب الدجاج مثل الرش وما يطلق عليه new cassel وهو رشح وإسهال يصيب الدجاج ، وكذلك من الممكن إنتاج أعلاف تعالج المشاكل المتعلقة بصغر البيضة وصفار البيض ، ويكون ذلك عن طريق إضافة الأدوية الخاصة بالمرض أو المشكلة التي يراد معالجتها بإشراف المهندس الزراعي الذي يحدد الكميات التي يجب وضعها لمعالجة المرض ، وهذا النوع من الأعلاف يتم إنتاجه وتوزيعه حسب الطلب بمعنى أن الوكيل يقوم بطلب كمية معينة تعالج مرض أو تحل مشكلة معينة ومن ثم تقوم الشركة بالعمل على إنتاجه .

## ٣-٥-٢ سياسات التمويل Financing Policies

تعتمد الشركة في تمويلها للمشاريع التي تقوم بها سواء للتوسع أو لشراء خطوط جديدة أو لأي غرض آخر قد تقوم به في المستقبل على النسبة التي يتم الاحتفاظ بها من الأرباح في نهاية كل فترة ، فهناك ما نسبته ٣٪ من الأرباح السنوية التي تحصل عليها الشركة يتم الاحتفاظ بها لتخصيصها لأغراض



التمويل وفي حالة عدم كفاية هذه المبالغ المتوفرة لدى الشركة لغرض التمويل ، يتم تغطية المبلغ المتبقي عن طريق الاقتراض من البنوك .

سياسة الدفع التي تتبعها الشركة :

تقوم الشركة بشراء المواد الخام من إسرائيل عن طريق عمل عقود مع الشركات الإسرائيلية ، والدفع في أغلب الأحيان لا يتم عن طريق الدفع المباشر أي عند استلام البضاعة مباشرة بل تسعى الشركة وبشكل دائم للحصول على أكبر تسهيلات ممكنة في عملية الدفع ، لذلك تقوم بالاتفاق مع الشركة أو الجهة الموردة على تسهيلات معينة لدفع هذه المبالغ ، وعادة تكون مستحقة الدفع في فترة أقصاها شهر من التسليم ، وهذا يعتمد على التسهيلات التي يقدمها المزودون وعلى الاتفاقية التي يتم عقدها بين الشركة والمزود .

سياسة القبض التي تتبعها الشركة :

تعتمد الشركة على الشيكات للحصول على ثمن البضاعة التي تقوم ببيعها للوكلاء في المدن المختلفة حيث تستلم الشركة الشيكات من الوكلاء وتكون في العادة مستحقة القبض خلال فترة أقصاها ٣٠ يوم من تسليم البضاعة ليس أكثر مع وجود إمكانية لأن يقوم الوكيل بدفع جزء من المبلغ أو كل المبلغ عند استلام البضاعة للحصول على نسبة الخصم الذي تقدمه الشركة في حالة الدفع نقدا ، وتصل نسبة الخصم التي تقدمها الشركة إلى حوالي ١,٥ % .

هناك نسبة من الديون التي تعتبرها الشركة ديون معدومة لا يمكن تحصيلها وهذه الديون تأتي نتيجة تهرب أحد الوكلاء من الدفع لسبب من الأسباب ، وبسبب غياب القانون في فترة من الفترات وبسبب أن المحاكم كانت تأخذ وقت طويل قد تصل إلى سنوات في بعض الأحيان كانت هذه الديون تعتبر من الديون المعدومة بالنسبة للشركة وتعامل معها على هذا النحو .



تجدر الإشارة هنا إلا أنه منذ إنشاء الشركة لم تسجل إلا حالة تهرب واحدة من الدفع كانت في بدايات عمل الشركة وفي حالة تهرب أحد الوكلاء من الدفع تقوم الشركة بإيجاد وكيل بديل لها في تلك المدينة بدل الوكيل السابق .

## ٢-٥-٤ سياسات الأفراد Personnel Policies

كل موظف يكون له موقع محدد في الشركة بمعنى أنه يقوم بعمل محدد ، لذلك وعند خروج عامل من الشركة تظهر الحاجة إلى ضرورة وجود موظف آخر مكانه وبذلك يتم استخدام الطريقة التقليدية في اختيار الأفراد للعمل في الشركة ، حيث يتم الإعلان عن الوظيفة في البداية والشخص الذي يتقدم للوظيفة يتم توظيفه بعد مطابقته للمواصفات المحددة للوظيفة المعينة ويتم تحديد رواتب العمال والموظفين كل حسب طبيعة عمله في الشركة ، إضافة إلى أنه يتم استخدام نظام الساعات الإضافية overtime للعمال اللذين يعملون بعد ساعات العمل الرسمي .

وفيما يتعلق بالتدريب فان الشركة لا يوجد لديها أي برامج تدريب أو تطوير لمهارات العمال والموظفين بمعناه الحقيقي ، ولكن يكون هناك عملية توجيه للعمال الجدد من قبل المختص .

## ٢-٦ خطوط الإنتاج في الشركة Production lines

١. خط العلف الناعم :

وهو خط ثابت بمعنى أنه ينتج نوعيه واحدة فقط من العلف .

ينتج العلف الناعم الذي يختص بـ :

١. فراخ البياض .

٢. صوص البياض .



٣. الدجاج البياض .

٤. علف الصوص الناعم .

هذا الخط له ٤ خزانات حيث يقوم بتعبئة الخزانات بالمنتج النهائي من العلف ، وكل نوع من الأنواع السابقة لها خزان خاص مع وجود إمكانية لأن تصبح الخزانات الأربع لنوع واحد من المنتجات إذا كانت الطلبية كبيرة .

٢. خط العلف الخشن :

يعتمد على البخار في تصنيعه وتجهيزه وكذلك على قوالب خاصة للتحكم بحجم حبيبات العلف ( من

٤-١٢ ملم ) حسب الطلب وهذا الخط ينتج :-

١. العلف الخشن للدجاج اللاحم بأنواعه :

١. صوص عمر يوم - ١٩ يوم ويسمى starter lahem

٢. من ٢٠ - ٣٥ يوم ويسمى برغل للاحم

٣. من ٣٥ يوم حتى التسويق ويسمى حب للاحم

٢. علف قرط:

١. للأبقار (حليب)

٢. علف قرط تسمين عجول + خراف

٣. علف قرط حبش

٤. علف قرط أرانب

من الممكن أن يطلب المزارع أن تكون هذه الأنواع ناعمة وليست خشنة .



## ٢-٧ المواد الخام المستخدمة في العملية الإنتاجية Raw Material

١. الذرة الصفراء
٢. الذرة الحمراء
٣. الصويا
٤. القمح
٥. الشعير
٦. الزيت
٧. الكلس
٨. الكالسيوم
٩. الفيتامينات
١٠. البروتينات
١١. الأملاح

## ٢-٨ أنواع المنتجات التي تنتجها الشركة Type Of Products

تقوم الشركة بإنتاج الأنواع التالية من الأعلاف :

١. أعلاف للدجاج في فترة الذبح :
- هذا النوع من العلف يحتوي على نسبة قليلة من البروتينات حتى لا تؤدي إلى نمو الدجاج أثناء هذه الفترة ، و حتى يحافظ على الحجم الذي هو عليه .



٢. أعلاف الدجاج اللاحم والبيض أثناء فترة النمو:

يحتوي هذا النوع من الأعلاف على نسبة محددة من البروتينات والفيتامينات و مواد خام

أخرى تؤدي إلى نمو الدجاج بشكل سريع .

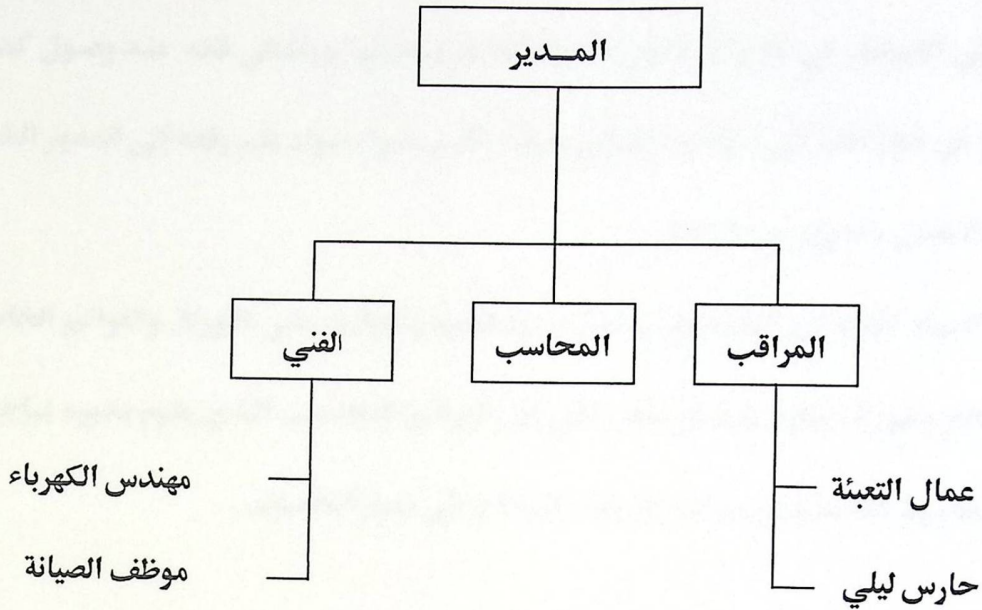
٣. أعلاف خاصة بالأبقار والأغنام و الخراف .

٤. أعلاف خاصة بالأرانب والحمام والحبش .

## ٩-٢ دوائر وأقسام الشركة Departments & Units

بعد الاطلاع على وضع الشركة و سؤال المدير العام وبعض العاملين في المصنع تبين للباحث عدم وجود أي دوائر أو أقسام واضحة المعالم من شأنها التنسيق فيما بينها لتسيير عمليات الشركة من إنتاج و تسويق وغيره من العمليات ، بل أن الأمور تسير ببساطة تامة حيث يتم القيام بأعمال الشركة من خلال المدير ويساعده في ذلك المحاسب والفني ومراقب العمال وبناء على ذلك يمكن استخلاص الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل (١-١) في الصفحة التالية والذي يمثل آلية تسلسل الأوامر في الشركة .





شكل (١-١) الهيكل التنظيمي الحالي للشركة

## ١٠-٢ العلاقة التنظيمية Organizational Relationship

كما ذكر سابقا وبسبب عدم وجود أي دوائر أو أقسام واضحة المعالم من شأنها تسيير عمليات الشركة من إنتاج وتسويق وغيرها من العمليات فان الأمور في الشركة تسيير ببساطة تامة حيث أن المدير يقوم بالاتصال بالمحاسب أو الفني أو المراقب وذلك حسب المهمة المراد تنفيذها دون وجود سلم الأوامر المعروف باسم **chain of command**.



## ١١-٢ آلية طلب المواد الخام :

من مهام الفني الموجود في الشركة فحص المواد الخام وكميتها، وبالتالي فإنه عند وصول كمية المواد الخام في الخزانات إلى نسبة ٤٠٪ يقوم بإصدار طلب شراء مواد يتم رفعه إلى المدير الذي يقوم بدوره بالاتصال بالمورد في إسرائيل .

وعند وصول المواد الخام إلى الشركة يقوم المراقب باستلامها والتوقيع على الأوراق والفواتير الخاصة بعملية الاستلام و من ثم يقوم بإيصال هذه الأوراق والفواتير للمحاسب الذي يقوم بدوره بإجراء العمليات المحاسبية اللازمة و من ثم إدخال هذه البيانات إلى جهاز الحاسوب .

## ١٢-٢ عدد العمال في المصنع Number of Employees

تتكون الشركة من عدد من العمال والموظفين كما يلي :

١. المدير العام
٢. محاسب عدد ١
٣. فني واحد عدد ١
٤. مراقب عمال واحد عدد ١
٥. موظف لصيانة الماكينات عدد ١
٦. عمال التعبئة وعددهم ١٠ عمال
٧. حارس ليلي عدد ١
٨. مهندس كهربائي ولكنه غير متفرغ .



## ٢-١١ آلية طلب المواد الخام :

من مهام الفني الموجود في الشركة فحص المواد الخام وكميتها، وبالتالي فإنه عند وصول كمية المواد الخام في الخزانات إلى نسبة ٤٠٪ يقوم بإصدار طلب شراء مواد يتم رفعه إلى المدير الذي يقوم بدوره بالاتصال بالمورد في إسرائيل .

وعند وصول المواد الخام إلى الشركة يقوم المراقب باستلامها والتوقيع على الأوراق والفواتير الخاصة بعملية الاستلام و من ثم يقوم بإيصال هذه الأوراق والفواتير للمحاسب الذي يقوم بدوره بإجراء العمليات المحاسبية اللازمة و من ثم إدخال هذه البيانات إلى جهاز الحاسوب .

## ٢-١٢ عدد العمال في المصنع Number of Employees

تتكون الشركة من عدد من العمال والموظفين كما يلي :

١. المدير العام
٢. محاسب عدد ١
٣. فني واحد عدد ١
٤. مراقب عمال واحد عدد ١
٥. موظف لصيانة الماكينات عدد ١
٦. عمال التعبئة و عدد هم ١٠ عمال
٧. حارس ليالي عدد ١
٨. مهندس كهربائي ولكنه غير متفرغ .



## الفصل الثالث

# تحليل الوضع المالي

١-٣ رسالة الشركة

٢-٣ أهداف الشركة

٣-٣ الخطة الاستراتيجية

٤-٣١٣ سياسات الشركة

١-٤-٣ سياسات التسويق

٢-٤-٣ سياسات الإنتاج

٣-٤-٣ سياسات الأفراد

٤-٤-٣ سياسات التمويل

٥-٣ الهيكل التنظيمي

٦-٣ عملية التحليل SWOT

١-٦-٣ تحليل البيئة الخارجية

٢-٦-٣ تحليل البيئة الداخلية



## الفصل الثالث

# تحليل الوضع المالي

١-٣ رسالة الشركة

٢-٣ أهداف الشركة

٣-٣ الخطة الاستراتيجية

٤-٣١٣ سياسات الشركة

١-٤-٣ سياسات التسويق

٢-٤-٣ سياسات الإنتاج

٣-٤-٣ سياسات الأفراد

٤-٤-٣ سياسات التمويل

٥-٣ الهيكل التنظيمي

٦-٣ عملية التحليل SWOT

١-٦-٣ تحليل البيئة الخارجية

٢-٦-٣ تحليل البيئة الداخلية



## الفصل الثالث

### لمحة عامة عن الوضع الاقتصادي الفلسطيني

ان لسنوات الاحتلال الطويلة أثراً سلبياً واضحاً على الاقتصاد الفلسطيني في مختلف المجالات وخصوصاً في مجال الصناعة ، حيث كانت السياسة الإسرائيلية موجهة نحو تدمير البنية التحتية للقطاع الصناعي ، إضافة إلى خلق التبعية للاقتصاد الإسرائيلي بشكل دائم ، والتي ازدادت خلال فترة الانتفاضة بشكل ملحوظ .

وبعد عقد اتفاقية السلام بين السلطة الفلسطينية وإسرائيل ، بدأت السلطة بالعمل على إعادة تنظيم وترتيب الأمور فيما يتعلق بالمجال الاقتصادي ، لبناء كيان قوي قادر على مواجهة التحديات المختلفة التي قد يواجهها هذا الكيان ، حيث قامت السلطة ومنذ قدومها بوضع بعض السياسات والتسهيلات الهادفة إلى تحسين الوضع الاقتصادي وتقوية دعائمه ، إلا انه ورغم كل المحاولات التي قامت بها السلطة الفلسطينية فان الوضع الاقتصادي لا يزال يعاني من الضعف ، حيث ان الحكومة الإسرائيلية شرعت بخطورة ايجاد اقتصاد فلسطيني مستقل عن اقتصادها لذا عملت على وضع العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطوه ونموه .

### لمحة عن السوق الفلسطيني

يتكون السوق الفلسطيني من عدة قطاعات ، ويمثل القطاع الصناعي ابرز هذه القطاعات من حيث حجم الاستثمار وتشغيل اليد العاملة ، ويتصف هذا القطاع بشكل خاص بالضعف العام نتيجة لسنوات الاحتلال الطويلة كما ذكر سابقاً .

ويمكن القول أن أهم ملامح القطاع الصناعي في فلسطين تتمثل في :



١. شراء ونقل التكنولوجيا القديمة .
  ٢. ابتعاد الصناعة الفلسطينية عن الاستقلالية من حيث المواصفات والعلامات التجارية .
  ٣. قلة الاهتمام بجودة المنتجات .
  ٤. التقليد السريع لمنتجات الآخرين .
- وفيما يتعلق بصناعة الأعلاف فإن الطلب المستمر والمتزايد أدى إلى وجود عدة منشآت جديدة لإنتاج الأعلاف يصل عددها إلى ١٨ منشأة موزعة في مدن الضفة المختلفة ، وذلك لسد حاجة السوق من هذه المنتجات وبأسعار منافسة للمنتجات الإسرائيلية المنافسة .



## تحليل الوضع الحالي

سيتم في هذا الفصل تحليل الوضع الحالي لشركة المروج لصناعة الأعلاف للتعرف على مختلف العمليات الإدارية المتبعة في الشركة ومدى مواكبتها للأسس والقواعد الإدارية الصحيحة.

### ٣-١ رسالة الشركة Company Mission

يعتبر وجود رسالة واضحة من الشركة - للمجتمع - من الأمور الهامة والضرورية لما لها من ميزات عديدة، حيث أنها بداية تساعد في تحقيق إدارة استراتيجية فعالة في الشركة وكذلك تجيب على التساؤل الذي يواجه أي مؤسسة والمتمثل في - ما هو عملنا - ?? what is our business، وما الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات، فالرسالة تمثل تفرد الشركة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها reasons for being، والذي يحدد نشاطها. إضافة إلى ذلك توضح الرسالة القيم والاتجاهات الخاصة بأي مؤسسة للاتصال معها سواء من الداخل أو الخارج حيث أن تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل معها.

وقد أوضح الدكتور عبد الفتاح المغربي ذلك في كتابه - الإدارة الاستراتيجية - لمواجهة القرن الحادي والعشرين - والذي جاء فيه أن "إحدى الدراسات الحديثة قامت بإجراء تحليل لـ ٥٠٠ شركة بهدف التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء وأخرى تنسجم بانخفاض مستوى الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها" (١).

(١) - المغربي، محمد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ص ١١٦



## تحليل الوضع الحالي

سيتم في هذا الفصل تحليل الوضع الحالي لشركة المروج لصناعة الأعلاف للتعرف على مختلف العمليات الإدارية المتبعة في الشركة ومدى مواكبتها للأسس والقواعد الإدارية الصحيحة.

### ١-٣ رسالة الشركة Company Mission

يعتبر وجود رسالة واضحة من الشركة - للمجتمع - من الأمور الهامة والضرورية لما لها من ميزات عديدة، حيث أنها بداية تساعد في تحقيق إدارة استراتيجية فعالة في الشركة وكذلك تجيب على التساؤل الذي يواجه أي مؤسسة والمتمثل في - ما هو عملنا - what is our business?? ، وما الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات ، فالرسالة تمثل تفرد الشركة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها reasons for being?، والذي يحدد نشاطها . إضافة إلى ذلك توضح الرسالة القيم والاتجاهات الخاصة بأى مؤسسة للاتصال معها سواء من الداخل أو الخارج حيث أن تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل معها .

ولقد أوضح الدكتور عبد الفتاح المغربي ذلك في كتابه - الإدارة الاستراتيجية - لمواجهة القرن الحادي والعشرين - والذي جاء فيه أن " إحدى الدراسات الحديثة قامت بإجراء تحليل لـ ٥٠٠ شركة بهدف التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها". (١)

(١) د. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ص ٧٢



مما سبق نلاحظ أن الرسالة تعد أساس وجود الشركة والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى الشركة لتحقيقها والوصول إليها ، إضافةً إلى ذلك يتم بناء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات من خلال توجيهاتها حيث أنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة ، في مجال الأعمال والأنشطة التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المماثلة ، وشركة المروج لصناعة الأعلاف كما أوضحنا في الفصل السابق عند توضيح الوضع الحالي للشركة تفتقر لوجود رسالة واضحة للمجتمع .

إن عدم وجود رسالة واضحة للشركة قد يؤدي إلى وجود عقبات أو مشاكل من شأنها أن تواجه الشركة حيث أن :-

- ١ . الشركة لا تكون متميزة عن غيرها من الشركات الأخرى في نفس مجال الصناعة وبالتالي لا يكون لها أي تفرد أو خصوصية أو هوية مختلفة عن الشركات الأخرى .
- ٢ . السياسات الاستراتيجية والأهداف -إن تم بناؤها- تكون غير معتمدة على ركيزة معينة .
- ٣ . الممارسات والتصرفات التي تقوم بها الشركة تكون بدون توجيه .
- ٤ . عدم وجود اتجاه عام للشركة تسيير عليه وكذلك عدم تحديد طبيعة أعمالها .

### ٢-٣ أهداف الشركة Company Goals

أهداف الشركة تمثل النتائج التي تسعى الشركة لتحقيقها في مدى زمني معين وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن الشركة من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها .

وفيما يختص بأهداف شركة المروج لصناعة الأعلاف فإن الهدف العام للشركة والذي يتمثل بـ (تلبية حاجات السوق من منتجات الأعلاف ذات النوعية والجودة العالية لمختلف أنواع الماشية والطيور وذلك بأسعار مناسبة ، ومواكبة التحديث باستمرار فيما يتعلق في صناعة الأعلاف) يعتبر هدفاً مرضياً بشكل عام ويجب العمل على تحقيقه بطريقة علمية وحديثة عن طريق رسم الخطط والبرامج التي من شأنها تحقيق مثل هذا الهدف .



وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا في الشركة هي التي تقوم بتحديد و صياغة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها دون إشراك الإدارة الوسطى أو العاملين في ذلك ، وتقوم بإعطاء الأوامر للعمال في الشركة انطلاقاً من كون هذه الأوامر تمثل في مجملها الاستراتيجيات والوسائل التي يمكن للشركة أن تحقق الأهداف من خلالها . وتعتبر هذه الطريقة غير ناجحة فيما يتعلق بزيادة الرضى الوظيفي لدى هؤلاء العمال إذ أنها تستبعدهم من المشاركة في تحديد الأهداف وتحديد الطرق المتبعة في تحقيق هذه الأهداف ، حيث أن إشراك الموظفين في تحديد الأهداف والية تحقيقها يساهم في خلق تصور واضح عن ماهية الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها وأسباب القيام بالعمل على نحو معين وبالتالي زيادة الرضى الوظيفي والذي يقود إلى زيادة الإنتاجية .

وحتى يتم تحقيق الأهداف العامة بكفاءة يجب أن تقوم شركة المروج لصناعة الأعلاف بتوضيح و تحديد الأهداف التنفيذية الخاصة بكل قسم أو دائرة والتي ترتبط بأهداف بقية الأقسام والدوائر حتى يحدث نوع من التنسيق مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة.

### ٣-٣ الخطة الاستراتيجية Strategic plan

تعرف الخطة الاستراتيجية على أنها عملية تحدد الشركة من خلالها كيفية تحقيق أهدافها طويلة الأجل . وفيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية لشركة المروج لصناعة الأعلاف والمتمثلة في زيادة حصتها من السوق من خلال عدة أمور تم توضيحها في الفصل السابق فإنها تعتبر مقنعة وتعكس طموحات الشركة المستقبلية نحو التقدم ضمن إمكانيات الشركة كما أنها تساعد الشركة في تحقيق أهدافها العامة إلا أنها تحتاج إلى تحديد بشكل أكبر وضرورة إضافة بعض النقاط والتي سيتم ذكرها في الفصل التالي (تطوير الوضع الحالي) .



وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا في الشركة هي التي تقوم بتحديد و صياغة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها دون إشراك الإدارة الوسطى أو العاملين في ذلك ، وتقوم بإعطاء الأوامر للعمال في الشركة انطلاقاً من كون هذه الأوامر تمثل في مجملها الاستراتيجيات والوسائل التي يمكن للشركة أن تحقق الأهداف من خلالها . وتعتبر هذه الطريقة غير ناجحة فيما يتعلق بزيادة الرضى الوظيفي لدى هؤلاء العمال إذ أنها تستبعدهم من المشاركة في تحديد الأهداف وتحديد الطرق المتبعة في تحقيق هذه الأهداف ، حيث أن إشراك الموظفين في تحديد الأهداف والية تحقيقها يساهم في خلق تصور واضح عن ماهية الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها وأسباب القيام بالعمل على نحو معين وبالتالي زيادة الرضى الوظيفي والذي يقود إلى زيادة الإنتاجية .

وحتى يتم تحقيق الأهداف العامة بكفاءة يجب أن تقوم شركة المروج لصناعة الأعلاف بتوضيح و تحديد الأهداف التنفيذية الخاصة بكل قسم أو دائرة والتي ترتبط بأهداف بقية الأقسام والدوائر حتى يحدث نوع من التنسيق مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة.

### ٣-٣ الخطة الاستراتيجية Strategic plan

تعرف الخطة الاستراتيجية على أنها عملية تحدد الشركة من خلالها كيفية تحقيق أهدافها طويلة الأجل . وفيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية لشركة المروج لصناعة الأعلاف والمتمثلة في زيادة حصتها من السوق من خلال عدة أمور تم توضيحها في الفصل السابق فإنها تعتبر مقنعة وتعكس طموحات الشركة المستقبلية نحو التقدم ضمن إمكانيات الشركة كما أنها تساعد الشركة في تحقيق أهدافها العامة إلا أنها تحتاج إلى تحديد بشكل أكبر وضرورة إضافة بعض النقاط والتي سيتم ذكرها في الفصل التالي (تطوير الوضع الحالي) .



## ٤-٣ سياسات الشركة Company policies

تمثل السياسات الطريقة التي تستطيع الشركة من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها عن طريق وضع الإرشادات والقواعد والإجراءات التي تدعم تحقيق الأهداف .

وفيما يتعلق بشركة المروج لصناعة الأعلاف فلديها عدة سياسات تتبعها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ، منها ما هو مبني على أسس علمية صحيحة والبعض الآخر لا يعتمد على أي أسس صحيحة وهي كما يلي :-

## ١-٤-٣ سياسات التسويق Marketing Policies

إن النشاطات التسويقية من الأنشطة المتغيرة نتيجة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين وسلوكهم والتي تفرضها التغيرات البيئية المحيطة لذلك يجب أن تتميز السياسات التسويقية المتبعة في الشركة بمرونة كافية حتى تستطيع الشركة متابعة تلك التغيرات وبالتالي التطور معها لتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل مستمر .

وبعد دراسة وضع شركة المروج لصناعة الأعلاف والسياسات التسويقية المتبعة لمواكبة التغيرات المستمرة يمكن ملاحظة ما يلي:

بالنسبة لتوزيع المنتجات فان الشركة تعتمد على وكلاء المبيعات في معظم مناطق الضفة وغزة ، مما يساعد على انتشار منتجات الشركة في معظم تلك المناطق ، وهذه السياسة تجعل من الوكيل حلقة للوصل بين الشركة والمزارع حيث يستقبل الوكيل طلبات الزبائن ويقوم بتحويلها للشركة التي تقوم بإرسال البضائع المطلوبة إليه ، وهذا يقلل من الجهود المبذولة من قبل الشركة إذ يتحمل الوكيل في كل منطقة مسؤولية ترويج المنتجات في منطقته ، وكون الوكيل يحصل على نسبة من المبيعات يحفزها على العمل بجد لترويج البضاعة بشكل أفضل إضافة إلى البحث المستمر عن زبائن جدد ، إضافة إلى ما سبق فإن هذه السياسة تساهم في تقليل تكاليف نقل البضائع من الشركة إلى الزبائن .



وفيما يتعلق بعملية التسعير التي تقوم بها الشركة فإنها مبنية على أسس علمية صحيحة وواضحة ، حيث أنها تقوم على حساب جميع التكاليف سواء المباشرة منها أو غير المباشرة وبالتالي إصدار قرارات تسعيرية بحيث تتلاءم مع الوضع في السوق عن طريق التحكم بنسبة الربح الخاصة بالشركة، وكذلك تعتمد الشركة على سياسة واضحة للبيع الآجل وقبض الثمن خلال فترة زمنية محدودة حيث تعتمد على الشيكات في هذه العملية مما يساعد على وجود موارد مالية للشركة باستمرار وبالتالي الاستمرار في العملية الإنتاجية .

أما بالنسبة لسياسة الترويج التي تقوم بها الشركة فإن الشركة تظهر اهتماماً كافياً فيما يتعلق بالدعاية والإعلان عن منتجاتها ، ويلاحظ ذلك من خلال إعلانات الشركة في بعض المجالات ومشاركتها في "كتاب الحرف الفلسطيني" الذي يصدر عن غرفة صناعة وتجارة رام الله ، وكذلك الإعلان في بعض الوسائل المتلفزة المحلية ، إضافة إلى ذلك فإن الشركة تقوم بتقديم نسبة خصم تصل إلى ١,٥ % في حالة الدفع النقدي، ولكن يمكن للشركة أن تقوم بمجموعة من البرامج الترويجية الإضافية التي من شأنها أن تساهم في تعريف قطاع أكبر من المزارعين بالشركة ومنتجاتها كالمشاركة في المعارض ، وخدمات ما بعد البيع *after selling services* وغيرها من الأساليب.

أما فيما يتعلق بتطوير المنتجات فإن الشركة تتبع سياسة دراسة السوق بشكل مستمر وذلك لتلبية احتياجات قطاعاته المختلفة من أنواع الأعلاف المختلفة ، وهذا يتمشى مع المفاهيم الإدارية الحديثة لتطوير المنتجات مما لها الأثر الكبير على مواكبة التطور ومواجهة المنافسين .

وهذه السياسات في مجملها تساهم في تحقيق الهدف العام للشركة المتمثل في ( تلبية حاجات السوق من منتجات الأعلاف ذات النوعية والجودة العالية لمختلف أنواع الماشية والطيور وذلك بأسعار مناسبة، وكذلك مواكبة التحديث باستمرار فيما يتعلق بصناعة الأعلاف ) حيث :-



١. يقوم الوكلاء بتحديد احتياجات السوق من المنتجات ونقلها إلى الشركة التي تعمل بدورها على تلبية هذه الاحتياجات .
٢. اعتماد الشركة على سياسة واضحة في التسعير تتلخص في حساب التكاليف الثابتة والمتغيرة وإضافة هامش ربح محدد لتحديد السعر النهائي للمنتج بشكل يتناسب مع إمكانيات المزارعين وينافس الأسعار الأخرى في السوق .
٣. وسائل الترويج المتبعة تساهم في تعريف الزبائن بالشركة ومنتجاتها.
٤. التطوير المستمر للمنتجات لتلائم طلبات الزبائن والذي يؤدي إلى زيادة رضى هؤلاء الزبائن

.customer satisfaction

### ٣-٤-٢ سياسة الإنتاج Production Policy

من خلال دراسة الوضع الحالي لشركة المروج لصناعة الأعلاف نلاحظ أن سياسة الإنتاج التي تتبعها الشركة بحاجة إلى تطوير في بعض المجالات كأن تقوم الشركة بالإنتاج بناء على توصيات موازنة المبيعات والإنتاج ، الاستعانة بقسم البحث والتطوير ومهندس الإنتاج لتحديد مواصفات المنتج ، وغيرها من المجالات مع الأخذ بعين الاعتبار الحقائق التالية :-

- أولاً :- قدرة الشركة الإنتاجية عالية وتصل إلى ١٠٠ طن يوميا في حين أن معدل إنتاج الشركة في اليوم الواحد يتراوح ما بين ٥٠-٦٠ طن يوميا وفي ذلك عدم استغلال كامل لطاقة الشركة الإنتاجية .
- ثانياً :- إن إنتاج المصنع يعتمد على الطلبات فقط وهذا يؤدي إلى تذبذب وعدم استقرار في الإنتاج، حيث يفترض في الشركات التصنيعية أن يتم الإنتاج بناء على الموازنات التقديرية للمبيعات والإنتاج .



## ٣-٤-٣ سياسات الأفراد Personnel Policies

تعتبر القوى البشرية أحد أهم العناصر الإنتاجية في أي شركة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي شركة ويمكن ضمان التخطيط السليم للقوى البشرية من خلال وجود دائرة أو قسم لشؤون الموظفين، حيث أن المهمة الأساسية لقسم شؤون الموظفين هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة في الشركة من أجل استثمار الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن. وفيما يتعلق بشركة المروج لصناعة الأعلاف فإنه لا يوجد لديها قسم خاص بشؤون الموظفين.

إن وجود سياسات واضحة تحدد مواصفات الموظفين وما يجب أن يتمتعوا به من قدرات و مهارات، وطرق اختيارهم وتعيينهم وتحديد الرواتب والأجور والحوافز وطرق التقييم وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم بما يتناسب مع وضع الشركة وإمكانياتها يعتبر من الأمور المهمة جداً في أي شركة لما لذلك من تأثير يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء وزيادة الرضى الوظيفي، وهذا ما تفتقر له شركة المروج لصناعة الأعلاف، لذا يجب الاهتمام بتلك السياسات.

## ٣-٤-٤ سياسات التمويل Financing Policies

إن السيولة النقدية تعتبر من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها أي شركة للاستمرار في عملياتها الإنتاجية، والتسويقية وكافة العمليات الأخرى في الشركة، لذلك فعند وجود نقص في الموارد المالية فإن الشركة تبدأ بالبحث عن الطرق التي تستطيع من خلالها تمويل المشروع، وهنا يكون أمام الشركة طريقتين في التمويل تتبع الشركة ما يتلاءم منها مع وضع الشركة وهي:-

equity financing

١. التمويل بالأسهم

debt financing

٢. التمويل بالدين



وفيما يتعلق بشركة المروج لصناعة الأعلاف فإنها تعتمد على تمويل المشروع من خلال النسبة التي يتم الاحتفاظ بها من الأرباح السنوية، فهناك ما نسبته ٣٪ من الأرباح السنوية التي تحصل عليها الشركة يتم الاحتفاظ بها لتخصيصها لأغراض التمويل وفي حالة عدم كفاية ذلك لأي غرض من أغراض التوسع يتم اقتراض الباقي من البنوك. وتعتبر هذه السياسة مقنعة حيث أن الشركة لا تعتمد على سياسة واحدة في التمويل بل تأخذ بعين الاعتبار مصادر التمويل التي تتناسب مع وضعها في كل فترة أو مرحلة.

### ٣-٤-٥ الهيكل التنظيمي Organizational Chart

يمثل الهيكل التنظيمي أحد ركائز تنفيذ الإستراتيجية حيث أن وجود هيكل تنظيمي واضح في الشركة يؤدي إلى تحديد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف الشركة.

وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي الحالي لشركة المروج لصناعة الأعلاف والمبين في الشكل (١-١) صفحة ٢٦ فإنه لا يتناسب مع وضع الشركة لكونها شركة تصنيعية، فالوضع يتطلب ضرورة وجود أقسام ودوائر واضحة المعالم وتتناسب مع وضع شركة تصنيعية مثل دائرة التسويق ودائرة الإنتاج والمالية وشؤون الموظفين حتى يتم إكساب الوظائف نوع من الاستقلالية كما أنه يعد تطبيقاً لمفهوم التخصص في العمل بما في هذا المبدأ من مميزات اقتصادية من شأنها زيادة كفاءة الشركة.



وللتعرف على الوضع الحقيقي للشركة بطريقة أكثر علمية و منطقية سيتم استخدام طريقة التحليل SWOT والتي ستعمل على توضيح بيئة الشركة والبيئة المحيطة بها بشكل علمي ومنسق حتى تسهل دراستها .

### ٥-٣ عملية التحليل SWOT - تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات

يعتبر التحليل بطريقة SWOT من الأساليب المهمة التي تساعد المدراء في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تقييم الوضع الاستراتيجي للمنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وكيفية استغلال نقاط القوة والفرص لتحسين نقاط الضعف والتقليل من التهديدات ،

ويمكن إجمال النقاط التي تحتوي عليها عملية التحليل SWOT في أربع مجموعات رئيسية وهي :-

١ . نقاط القوة	Strengths	داخلية ويمكن التحكم بها
٢ . نقاط الضعف	Weaknesses	داخلية ويمكن التحكم بها
٣ . الفرص	Opportunities	خارجية ولا يمكن التحكم بها
٤ . التهديدات	Threats	خارجية ولا يمكن التحكم بها

والنقاط التالية توضح الفرص ، والتهديدات ، ونقاط القوة ، والضعف في شركة المروج لصناعة الأعلاف.

### External Environment

### ١-٥-٣ تحليل البيئة الخارجية

تعد دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، ويمكن إجمال النقاط التي تحتويها عملية تحليل البيئة الخارجية للشركة في نقاط



## تحليل الوضع الحالي

الفرص والتهديدات، وهذه الفرص و التهديدات لا تخضع لسيطرة ورقابة الشركة بمعنى أنه لا يمكن التحكم بها، و تنبع أهمية تحليل الفرص والتهديدات للشركة في كونها تساعد و تعمل على توجيه الجهود لاستغلال الفرص و مواجهة التهديدات التي تقابل الشركة .

و يمكن إجمال نقاط الفرص *Opportunities* لشركة المروج لصناعة الأعلاف في :

- ١ . افتتاح الممر الآمن المتفق عليه بين السلطة الفلسطينية وإسرائيل .
- ٢ . وجود أسواق تستوعب إنتاج الشركة .
- ٣ . علاقات جيدة مع الموردين .
- ٤ . السوق المحلي يستوعب منتجات جديدة .
- ٥ . إمكانية حدوث فصل اقتصادي بين السلطة الفلسطينية وإسرائيل .

أما بالنسبة للتهديدات *Threats* التي تواجه الشركة فيمكن إجمالها في :

- ١ . وجود العديد من المصانع المشابهة في نفس مجال الصناعة في السوق الفلسطيني والإسرائيلي .
- ٢ . إمكانية ظهور العولمة في فلسطين وهذا يؤدي إلى الحاجة لوجود خبرة كافية لزيادة الجودة وبالتالي الدخول ضمن منظمة التجارة الدولية WTO حيث تفتقر الشركة لهذه الخبرة في الفترة الحالية .
- ٣ . محاولة إسرائيل ضرب الصناعة الوطنية الفلسطينية وإغراق السوق الفلسطيني بالبضاعة الإسرائيلية .
- ٤ . عدم الاستقرار السياسي في المنطقة .
- ٥ . دخول منافسين جدد .



## Internal Environment

## ٣-٥-٢ تحليل البيئة الداخلية

هناك عدة أهداف تسعى الشركة لتحقيقها من وراء تحليلها للبيئة الداخلية للشركة ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو بيان نقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة حيث يساعد التحليل الداخلي وبمساعدة التحليل الخارجي للشركة في اتخاذ قرارات استراتيجية ، وكذلك اختيار بدائل مناسبة لها ، وبوجه عام يمثل تحليل البيئة الداخلية للشركة خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للشركة وذلك للأسباب التالية :

١. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للشركة .
  ٢. إيضاح موقف الشركة بالنسبة لغيرها من الشركات في نفس الصناعة .
  ٣. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة في البيئة الخارجية .
  ٤. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها بالاستعانة بنقاط القوة والفرص المتاحة .
  ٥. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والمخاطر) ، ويجدر الإشارة هنا أن العوامل الداخلية هي عوامل يمكن التحكم بها بمعنى أنها تخضع لرقابة وسيطرة الشركة .
- لذلك يجب أن تسعى الشركة لمعرفة نقاط القوة في أداء الشركة حتى يتم الحفاظ عليها ، والتعرف على نقاط الضعف حتى يتم تفاديها وعلاجها .



## تحليل الوضع المالي

وهنا يمكن إجمال نقاط القوة *Strengths* الخاصة بشركة المروج لصناعة الأعلاف بما يلي:

١. وجود مبنى خاص بالشركة يقع في المنطقة الصناعية في رام الله وامتلاك الشركة لقطعة الأرض المقامة عليها .
٢. طاقة / قدرة إنتاجية عالية .
٣. تقديم سلع متنوعة وطلب دائم عليها .
٤. مركز مالي جيد .
٥. الخبرات المكتسبة في الصناعة .

أما نقاط الضعف *Weaknesses* التي تحتويها شركة المروج لصناعة الأعلاف فيمكن تحديدها

بما يلي:

١. عدم استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة .
٢. عدم حصول الشركة على أي من شهادات علامة الجودة سواء المحلية منها أو العالمية .
٣. وجود قصور في الهيكل التنظيمي .



تحليل الوضع الحالي

<p><b>W</b></p> <p>١. عدم استغلال الطاقة الإنتاجية بشكل كامل .</p> <p>٢. عدم حصول الشركة على أي من شهادات علامة الجودة، سواء المحلية أو العالمية منها .</p> <p>٣. وجود قصور في الهيكل التنظيمي .</p>	<p><b>S</b></p> <p>١. وجود مبنى خاص بالشركة وامتلاك قطعة الأرض .</p> <p>٢. وجود طاقة و قدرة إنتاجية عالية .</p> <p>٣. تقديم سلع متنوعة و طلب دائم عليها .</p> <p>٤. مركز مالي جيد .</p>	
<p><b>W-O</b></p> <p>١. استغلال أفضل للطاقة الإنتاجية</p> <p><math>(W_1 - O_{1,2,3,4})</math></p> <p>٢. ترتيب الوضع الإداري للمصنع <math>(W_{2,3} - O_0)</math></p>	<p><b>S-O</b></p> <p>١. زيادة الإنتاج بكميات أكبر لتغطية قطاع غـزة</p> <p><math>(S_{2,4} - O_{1,4})</math></p> <p>٢. تطوير منتجات جديدة</p> <p><math>(S_{2,3,4} - O_3)</math></p>	<p><b>O</b></p> <p>١. افتتاح الممر الآمن .</p> <p>٢. وجود أسواق تستوعب إنتاج الشركة .</p> <p>٣. إمكانية استيعاب منتجات جديدة في السوق المحلية .</p> <p>٤. إمكانية حدوث فصل اقتصادي بين السلطة و إسرائيل .</p> <p>٥. وجود آليات تطوير للوضع الحالي للشركة .</p>
<p><b>W-T</b></p> <p>١. استغلال أفضل للطاقة الإنتاجية</p> <p><math>(W_1 - T_{1,2,3,5})</math></p>	<p><b>S-T</b></p> <p>١. زيادة الإنتاج</p> <p><math>(S_{2,3,4} - T_{3,5})</math></p>	<p><b>T</b></p> <p>١. وجود العديد من المصانع المشاهدة .</p> <p>٢. إمكانية ظهور العولمة بعد الدخول في WTO مما يتطلب خبرة عالية .</p> <p>٣. محاولة إسرائيل ضرب الصناعة الوطنية و إغراق السوق بالبضائع الإسرائيلية .</p> <p>٤. عدم الاستقرار السياسي في المنطقة .</p> <p>٥. سهولة دخول منافسين جدد .</p>

شكل (٣ - ١)

عملية التحليل SWOT لشركة المروج لصناعة الأعلاف



# الفصل الرابع

## تطوير الوضع الحالي

١-٤ رسالة الشركة للمجتمع

٢-٤ أهداف الشركة

٣-٤ الخطة الاستراتيجية للشركة

٤-٤ سياسات الشركة

١-٤-٤ سياسات التسويق

١-٤-٤-١ سياسة التوزيع

٢-٤-٤-١ سياسة التسعير

٣-٤-٤-١ سياسة الترويج

٢-٤-٤ سياسات الإنتاج

١-٤-٤-٢ سياسة التخزين

٣-٤-٤ سياسة التمويل

٤-٤-٤ سياسة الدفع التي تتبعها الشركة

٥-٤-٤ سياسة القبض

٦-٤-٤ سياسة الأفراد

٥-٤ الهيكل التنظيمي

٦-٤ الوصف العام للوظائف والأقسام



## الفصل الرابع

### تطوير الوضع الحالي

يهدف هذا الفصل إلى وضع خطة تطويرية للوضع الحالي لشركة المروج لصناعة الأعلاف بحيث تشمل هذه الخطة على كافة الأعمال التي تقوم بها الشركة وذلك للوصول بها إلى أفضل مستوى ممكن .

#### ٤-١ رسالة المجتمع Company Mission

كما ذكر في الفصل الذي يتحدث عن الوضع الحالي للشركة فان الشركة ليس لديها أي رسالة واضحة ومكتوبة ضمن المنشورات الخاصة بالشركة لذلك يجب أن يتم تحديد رسالة واضحة للمجتمع والتي من الممكن أن تكون كما يلي :-

"تقوم شركة المروج بصناعة الأنواع المختلفة من أعلاف الماشية والطيور ، تركيزنا المستمر على تطوير منتجاتنا وجودتها واهتمامنا بموظفينا ذوي الخبرة والكفاءة العالية واستخدام الحديث في تكنولوجيا صناعة الأعلاف وثقة الزبائن بنا وبمنتجاتنا ، جعلنا من أفضل الشركات في السوق الفلسطيني "

#### ٤-٢ أهداف الشركة Company Goals

بناءً على ما تم من تحليل ودراسة للوضع الحالي نلاحظ ملائمة الهدف العام للشركة لوضعها الحالي والمستقبلي ولكن يجب على الشركة أن تقوم بتحديد وتوضيح الأهداف التنفيذية الخاصة بكل دائرة أو قسم والتي ترتبط بأهداف بقية الدوائر والأقسام حتى يحدث نوع من التنسيق والتشاور بينهم و حتى تتكامل كل الأهداف و بالتالي يتم تحقيق الأهداف العامة بكفاءة.



## ٤-٣ الخطة الإستراتيجية Strategic Plan

يتم الإبقاء على الخطة الإستراتيجية الموضوعة للشركة مع متابعة تنفيذها وتحسينها مع ضرورة تحديدها بحيث تتضمن زيادة حصة السوق من خلال السيطرة على ٢٠٪ من حجمه ضمن قطاع صناعة الأعلاف في مدة تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات وذلك من خلال التركيز على زيادة كمية الإنتاج من ٨٠ - ٩٠ طن يوميا وإضافة خطوط إنتاج جديدة لملائمة الزيادة في الإنتاج وتكثيف الدعاية والإعلان وتخفيض نسبة هامش الربح من ١٠ - ٧٪ مما يؤدي إلى وجود سعر منافس في السوق حيث يعتبر السوق الفلسطيني سوق منافسة سعرية .

## ٤-٤ السياسات Policies

## ٤-٤-١ سياسات التسويق Marketing Policies

## ٤-٤-١-١ سياسة التوزيع

تبقى السياسة المتبعة في توزيع البضائع المنتجة داخل وخارج مدينة رام الله على ما هي عليه مع إضافة وكلاء جدد لتوزيع المواد الخام للمصانع الأخرى علماً بأن الأولوية في وكالة توزيع المواد الخام تكون لوكلاء التوزيع القدامى في كل مدينة .

## ٤-٤-١-٢ سياسة التسعير

١. لتلبية الخطة الإستراتيجية في زيادة حجم السوق وزيادة الإنتاج بناءً على أحد أهم مميزات السوق الفلسطينية حيث يعتبر سوق سعري فإن الباحث يقترح سياسة التمكّن من السوق Penetration Pricing Policy وعليه يمكن أن تكون طريقة التسعير المتبعة خلال مدة لا تزيد



## تطوير الوضع الحالي

عن سنة هي الطريقة العكسية في التسعير Demand Backward Pricing وذلك لتحديد سعر أقل من سعر السوق للحصول على حصة أكبر في السوق وهذا من شأنه أيضا أن يمكن الشركة من المتابعة المستمرة لأسعار المنتجات المنافسة في السوق .

٢. بعد التأكد من زيادة حصة الشركة في السوق ووصولها لنسبة ٢٠٪ يتم اتخاذ طريقة مختلفة في التسعير ويقترح الباحث طريقة Full Absorption Cost والتي يمكن عن طريقها الوصول إلى سعر مناسب للمنتج بواسطة تحديد تكلفة المواد الخام وإضافتها لتكلفة العمل والنصيب العادل من التكلفة الإضافية Factory Overhead ومن ثم إضافة هامش مرضي من الربح تحدده إدارة الشركة .

## ٤-٤-١-٣ سياسة الترويج

إضافة إلى الخطوات المذكورة في الفصل الثاني "الوضع الحالي" يجب أن يتم العمل على :

١. المشاركة في معارض الصناعات الوطنية التي تقام في مختلف أنحاء الوطن .
٢. توزيع مواد دعائية للبيوت مثل متكات السجائر، T-Shirts ، طواقي للشمس ، أقلام ، ... .
٣. العمل على إيجاد منتجات متميزة عن المنتجات المنافسة في السوق عن طريق السعر ، التوزيع وقت التسليم ، الجودة ، معالجة الأمراض ، نسبة خصم ، ... .

## ٤-٤-٢ سياسات الإنتاج Production Policies

١. يتم الإنتاج بناءً على موازنات المبيعات والإنتاج .
٢. يتم تحديد مواصفات الأعلاف بالتنسيق مع مهندس الإنتاج وقسم البحث والتطوير .



## تطوير الوضع الحالي

٣. يتم مناقشة وإقرار المنتجات الجديدة بناءً على طلب السوق لتلبية احتياجاته وبالتنسيق مع قسم البحث والتطوير .

## ٤-٤-٢-١ سياسة التخزين

١. يتم تحديد فترة إعادة الطلب اللازمة بعد دراسة وضع السوق ومزودي الشركة .
٢. بناءً على تحديد فترة إعادة الطلب يتم تحديد كمية الحد الأدنى من المواد الخام التي يجب توفرها في الخزانات .
٣. يتم تخزين المواد المنتجة في الساحة المحددة لها في المصنع وبكميات متوافقة مع الطلب في مدة تقل عن ٤٠ يوماً .

## ٤-٤-٣ سياسة التمويل Financing Policies

تعتبر السياسة التي تتبعها الشركة في التمويل سواء للتوسع أو لشراء خطوط جديدة أو لأي غرض آخر مقبولة ، ويقترح الباحث أن يتم تحديد سقف أعلى لكمية هذه النسبة -٣٪- تقدر بـ (١٠٠,٠٠٠ دولار) وأن يتم عقد اتفاق مع البنك الذي تتعامل معه الشركة بدفع نسبة معينة من قيمة الشيكات الموضوعة في البنك برسم التحصيل ، وكذلك إيجاد تسهيلات تتعلق بكشف حساب الشركة لدى البنك وذلك لتسهيل عمليات الشركة .

## ٤-٤-٤ سياسة الدفع التي تتبعها الشركة Paying policy

يلاحظ من خلال دراسة وتحليل الوضع الحالي أن السياسة التي تتبعها الشركة في دفع المبالغ المترتبة عليها مرضية وتلبي احتياجات الشركة وتحافظ على مصلحتها .



## ٤-٤-٥ سياسة القبض Recievable Policy

ضمن الوضع الحالي للشركة وتعاملها مع الوكلاء فإنه من المنطقي أن يتم استلام ثمن البضاعة بالشيكات وذلك لعدم قدرة الوكلاء على الدفع نقداً بسبب كبر الكميات التي يطلبونها ، وهنا يرى الباحث أن يتم متابعة البنك الذي تتعامل معه الشركة لإقرار عملية دفع نسبة معينة من قيمة الشيكات الموضوعية برسم التحصيل لحل أزمة السيولة النقدية لدى الشركة في حالة وجودها .

أما بالنسبة لقضية تهرب بعض الوكلاء من سداد الديون المستحقة عليهم فيرى الباحث أن تحدد الشركة مبلغاً معيناً من المال يقوم الوكيل بدفعه لحساب الشركة كتأمين لها ، مقابل منحه حق وكالة الشركة في منطقتة .

## ٤-٤-٦ سياسة الأفراد Personnel Policy

نظراً لضرورة وأهمية العامل البشري في أي مؤسسة فإنه أصبح لزاماً على كل مؤسسة تسعى إلى النمو أن تنظر إلى هذا المصدر بعناية أفضل ، لذا فإنه منذ البداية يجب تحديد وصف شامل للوظائف والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يشغل كل وظيفة ، وذلك للوصول إلى أداء متميز ورضى وظيفي أفضل من قبل العاملين .

كذلك فإنه يجب تحديد معايير محددة لتقييم الأداء و تقديم الحوافز والتشجيعات وإيجاد نظام رواتب و أجور مناسبة لكل وظيفة حسب وضع الوظيفة و مؤهلات العاملين .

ولمواكبة التطور و كل جديد فإن على الشركة أن تواظب على إعداد برامج تدريب خاصة بالموظفين والعمال و ذلك لزيادة قدراتهم وتحسين مهاراتهم في مجال العمل .



إن تطبيق ما سبق ذكره يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الشركة حيث أن وجود معايير تقييم جيدة لأداء الموظفين، تحديد الرواتب المناسبة، يزيد من رضاهم الوظيفي إذ أن تقييم الأداء يشعر العامل باهتمام الشركة به من خلال الحوافز والتشجيعات التي يحصل عليها في المقابل، كما أن حصول العامل على راتب مناسب يزيد من رضاه الوظيفي وولائه للشركة التي يعمل بها.

وفيما يتعلق بتحديد المؤهلات الواجب توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة فإن لها الأثر الكبير في الرضى الوظيفي للموظف، حيث أن الاختيار السليم للموظف بناءً على المؤهلات المحددة بدقة يجنب الشركة الإحباط الذي قد يصيب الموظف لشعوره بأن المؤهلات المتوفرة عنده أعلى من متطلبات الوظيفة مما يؤدي إلى عدم شعور الموظف بالارتياح وبحثه عن عمل آخر يتناسب مع مؤهلاته، كما أنه يجنب الشركة اختيار موظف بمؤهلات أقل من المطلوب والتي تؤدي بدورها إلى وجود حالة من عدم الرضى الوظيفي لدى الموظف لعدم قدرته على إنجاز العمل المطلوب منه بالكفاءة المطلوبة.

أما في حالة وجود برامج تدريبية خاصة بالموظفين فإن ذلك يعمل على رفع كفاءتهم في العمل و زيادة قدرتهم الإنتاجية و بالتالي زيادة رضاهم الوظيفي الذي يقود إلى تحقيق أهداف الشركة التي تسعى إليها.

## Organizational Chart

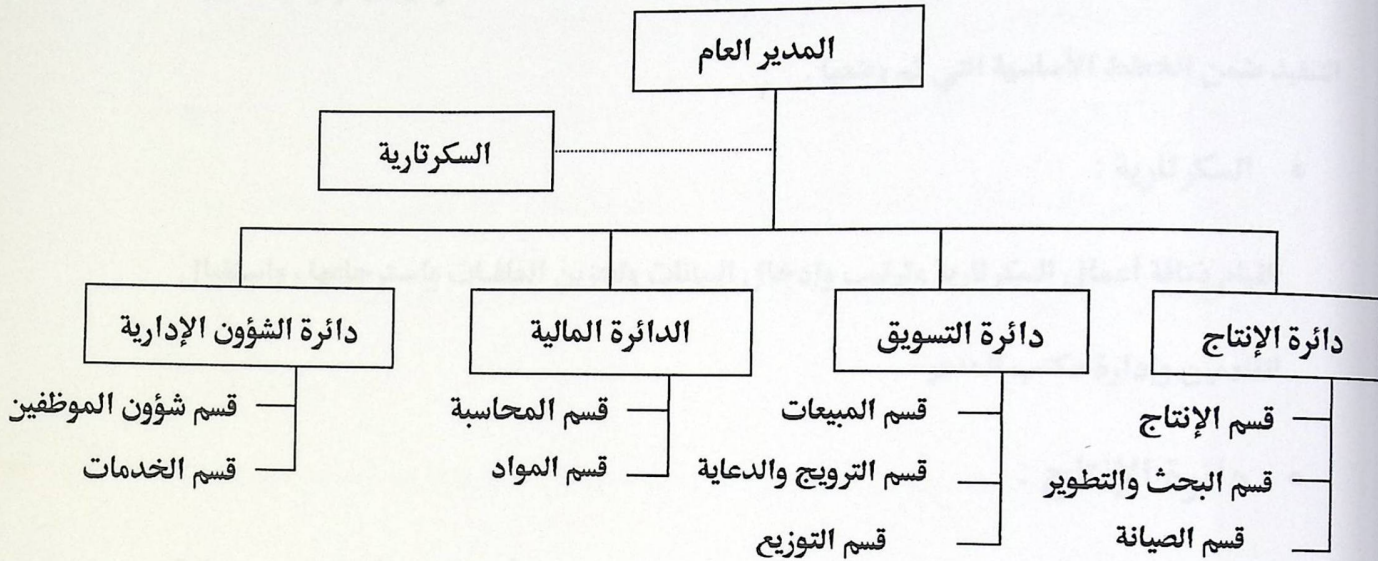
## ٤-٥ الهيكل التنظيمي

بعد دراسة الوضع الحالي لشركة المروج لصناعة الأعلاف وبعد القيام بعملية تحليل لهذا الوضع وجد أن الهيكل التنظيمي الموجود في الشركة لا يتناسب مع وضع الشركة كشركة تصنيعية حيث وكما أسلفنا سابقا فان الوضع يحتاج لوجود أقسام و دوائر واضحة مثل دائرة تسويق ، دائرة إنتاج ومالية حتى يتم



إكساب الوظائف نوع من الاستقلالية في العمل وبالتالي زيادة فعالية العمل والكفاءة في الشركة ، لذا رأى الباحث ضرورة القيام بعمل تطوير للهيكل التنظيمي الموجود بحيث يلبي كافة متطلبات العملية التصنيعية والإدارية في المصنع بحيث يحتوي على كافة الدوائر والأقسام المطلوبة .

والشكل التالي (٤-١) يوضح الهيكل التنظيمي المقترح لشركة المروج لصناعة الأعلاف .



شكل (٤-١) الهيكل التنظيمي المقترح لشركة المروج لصناعة الأعلاف



## ٤-٦ الوصف العام للوظائف والأقسام job Discription

## • المدير العام :

هو المدير الفعلي للشركة ، وهو المسؤول عن كل نشاطات الشركة وعليه أن يضع الخطط المناسبة للشركة لتحقيق الأهداف العامة التي أنشأت من أجلها ومتابعة هذه النشاطات وتقييمها ومراقبة كيفية التنفيذ ضمن الخطط الأساسية التي تم وضعها .

## • السكرتارية :

القيام بكافة أعمال السكرتارية وترتيب وإدخال البيانات وتخزين الملفات واسترجاعها ، واستقبال القادمين وإدارة مكتب المدير .

## • دائرة الإنتاج :

تشرف هذه الدائرة على عملية الإنتاج ومتطلباته ، ومتابعة السوق من أجل البحث والتطوير وصيانة الآلات والمعدات ، وهي المسؤولة عن وضع الخطط الإنتاجية ومتابعتها بما يتوافق مع الأهداف العامة للشركة ، و تحتوي على الأقسام التالية :

## قسم الإنتاج :

يقوم هذا القسم بتنفيذ خطط وبرامج الإنتاج التفصيلية المعتمدة في الشركة ويراقب على تنفيذ كافة عمليات التصنيع للمنتجات ويتأكد من ملاءمتها للجودة والمواصفات المطلوبة ، وأهم الأعمال التي يقوم بها القسم هي :

١. إعداد الأهداف والسياسات العامة والاستراتيجيات الخاصة بقسم الإنتاج .
٢. تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج ، وذلك بتوزيع عمليات الإنتاج على مختلف الخطوط والآلات ،



والعمل على تنسيق أعمال المراقبين.

٣. مراقبة عمليات التصنيع لكافة الخطوط والتأكد من حسن سير العمليات ووفقاً للبرامج والأوقات المحددة لها.

٤. حل المشاكل الفنية التي تعترض مراقبي الخطوط والفنيين والعمالين.

٥. التأكد دائماً وباستمرار من إنتاج الأنواع المختلفة حسب المواصفات الفنية المعتمدة، والعمل على تنسيق ذلك مع قسم البحث والتطوير.

٦. الإشراف على الاستعمال السليم للآلات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين صيانتها الدورية، وطلب التصليح الفوري للآلات المعطلة من الصيانة والعمل على التحقق من مسبب العطل وتلافيه في المستقبل.

٧. متابعة وملاحقة تقارير التصنيع التي تحضر من قبل مهندس الإنتاج ولمختلف الخطوط والتأكد من صحة المعلومات الواردة فيها.

٨. مراقبة حركة المستندات الواردة والصادرة إلى القسم والمتعلقة بحركة المواد الخام والمواد المصنعة.

٩. الاطلاع على كافة التطورات الحديثة في مجالات تصنيع وإنتاج الأعلاف والاشترك بوضع المواصفات وتحديد المعايير القياسية لمختلف المنتجات المتعامل بها.

١٠. تحديد الأصناف اللازمة لعمليات الإنتاج والتي تشمل تحديد مواصفات تلك المواد وكمياتها وتواريخ احتياجها والمتابعة والتحقق من الاستلام بموجب البرنامج.

١١. الإشراف على كافة عمليات الإنتاج والتصنيع والتأكد من تنفيذها وفقاً للبرامج الموضوعية، والعمل باستمرار على مبدأ خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.



## قسم البحث والتطوير :

يقوم هذا القسم بجميع عمليات البحث والتطوير ومراقبة الجودة والدراسات اللازمة على منتجات الاعلاف الحالية وغيرها من المنتجات التي قد تقوم الشركة بتصنيعها وإنتاجها وتسويقها، أو أخرى بحاجة إلى تطوير أو تعديل لتتلاءم مع متطلبات الأسواق المحلية ، وأهم الأعمال التي يقوم بها هذا القسم هي :

١. إعداد الأهداف والسياسات العامة والاستراتيجيات الخاصة بالبحث والتطوير.
٢. القيام بجميع الدراسات اللازمة على منتج جديد لتحديد مواصفاته وتصميمه بحيث يكون منتج قابل للإنتاج ضمن ظروف الإنتاج المتوفرة.
٣. ترجمة حاجات المستهلكين ومحاولة تنفيذها.
٤. المشاركة في تحديد جدول زمني لعمل الفحوصات الدورية على المنتجات .
٥. تقييم الأداء، التحمل، الأمان، الاعتماد والصيانة للمنتجات الجديدة تحت ظروف العمل والتخزين.
٦. التأكد من أن المنتجات الجديدة تفوق المنتجات المنافسة والعمل على تحديد مواصفات المواد اللازمة للتصميم .
٧. تحليل مواصفات وأسعار الأصناف المشابهة للصف المقترح ومدى قبول الأسواق لذلك الصنف.
٨. تحضير المواصفات للأصناف الجديدة وإجابتها وتزويدها لقسم التسويق لاستخدامها أثناء عمليات الترويج والتسويق.
٩. مراقبة الموظفين العاملين في القسم وتقييمهم ورفع التقارير الخاصة بذلك لقسم شؤون الموظفين لحفظها في السجلات الخاصة ..
١٠. إعداد الموازنة التخطيطية للقسم .



## قسم الصيانة :

يشرف هذا القسم على تنفيذ كافة عمليات الصيانة الميكانيكية والكهربائية في الشركة سواء لخطوط الإنتاج أو للآليات والمعدات والأجهزة والمحركات وشبكة الخطوط الكهربائية في مبني الشركة، وأهم الأعمال التي يقوم بها هذا القسم هي :

١. إعداد الأهداف والسياسات العامة والاستراتيجيات الخاصة بقسم الصيانة .
٢. وضع الخطط والبرامج التفصيلية للصيانة الميكانيكية والكهربائية في الشركة وذلك لآلات وماكينات خطوط الإنتاج والآليات والمعدات والأجهزة والمحركات وشبكة الخطوط الكهربائية وخطوط المياه بهدف المحافظة على صلاحيتها الدائمة للعمل.
٣. التأكد من تنفيذ الصيانة الدورية في الأوقات المحددة بالتنسيق مع دائرة الإنتاج والمسؤولين في الدوائر والأقسام الأخرى في الشركة.
٤. التأكد من تنفيذ الصيانة الطارئة في أقصى سرعة ممكنة لتفادي أي تأخير في سير العمل.
٥. دراسة أسباب وظروف الأعطال التي تطرأ على الآلات والماكينات والآليات والمعدات والأجهزة والشبكة الكهربائية وخطوط المياه واقتراح الإجراءات المناسبة لتجنبها في المستقبل.
٦. حصر جميع الآليات والآلات والمعدات والأجهزة في الشركة، والعمل على تصنيفها وفتح بطاقة لكل آلة ومعدة وآلية وجهاز وماكينة، وتسجيل جميع أعمال الصيانة التي تتم عليها.
٧. متابعة فنيي القسم في تنفيذ أعمال الصيانة وإعطائهم الإرشادات والتعليمات اللازمة من نظام السلامة العامة وتزويدهم بجميع الأدوات والملابس والتأكد من متابعة الإرشادات التحذيرية وخرائط الهرب.
٨. الإشراف على أعمال الصيانة لمبني الشركة وخطوط المياه المزودة له .
٩. الإشراف على صيانة المكاتب وأثاث المكاتب والأبواب والشبابيك الخاصة بمبني الشركة.
١٠. العمل باستمرار لتجهيز القسم بأحدث المعدات ومستلزمات وأدوات الصيانة.



تطوير الوضع الحالي

١١. إرسال المعدات والآلات والآليات والأجهزة والماكينات المعطلة لمراكز الصيانة المتخصصة بأعمال الصيانة المعقدة ومتابعة جميع الأعمال التي تتم عليها وتسجيلها في البطاقات الخاصة بها.
١٢. الاحتفاظ بمخزون قطع الغيار والرقابة عليه وتنظيمه وترتيبه وتغذيته كلما دعت الحاجة إلى ذلك من خلال التنسيق مع دائرة المشتريات والمخازن.

١١. مراقبة موظفي القسم وتقييمهم وإرسال التقارير الخاصة بذلك لقسم شؤون الموظفين .

١٢. إعداد الموازنة التخطيطية للقسم .

• دائرة التسويق :

تقوم هذه الدائرة بجميع أعمال التسويق فيما يخص العطاءات والمناقصات والمبيعات لمنتجات الشركة والعمل على وضع صورة الشركة بأحسن وجه ومتابعة الزبائن القدامى والبحث عن زبائن جدد من أجل زيادة حصة الشركة من السوق ، وهي تحتوي على الأقسام التالية :

قسم المبيعات :

يقوم هذا القسم ببيع منتجات الشركة بأنواعها المختلفة ويعمل باستمرار لرفع حصة الشركة من السوق ،

وأهم الأعمال التي يقوم بها القسم كالتالي :

١. تنفيذ السياسات والنظم والإجراءات المالية الخاصة بالقسم .
٢. تنفيذ خطة المبيعات لمنتجات الشركة .
٣. العمل على تقسيم خطة المبيعات لمنتجات الشركة إلى خطة قصيرة الأمد وفقا للفصول السنوية المختلفة، وبناءا على نوعية المنتج ومنطقة الزبون .
٤. تحديد الانحرافات التي تحدث في خطة المبيعات والعمل على حلها ومعالجتها .



٥. التأكد من إيصال المنتجات للزبائن والعمل على إرضائهم وراحتهم.
٦. تحديد جهات المنافسة تبعاً لصنف المنتج والعمل على التحضير اللازم لمواجهة تلك المنافسة.
٧. التأكد من طلبيات الزبائن لتصل إلى وكلاء وزبائن الشركة في الوقت المناسب.
٨. استلام البضاعة المستردة نظراً لوجود خلل فيها ويعمل على استبدالها.
٩. العمل باستمرار لفتح أسواق جديدة وزبائن جدد سواء في المناطق التابعة للوكلاء أو الشركة نفسها.
١٠. التأكد باستمرار من استلام البضاعة ومن نجاعتها ومطابقتها للمواصفات.
١١. العمل على زيادة حصة مبيعات الشركة في الأسواق وتحديد أهم الانحرافات التي قد تحدث في بعض الفترات ومعالجتها.
١٢. مراقبة موظفي القسم وتقييمهم وتحفيزهم ورفع التقارير الخاصة بذلك لقسم شؤون الموظفين.
١٣. إعداد الموازنة التخطيطية للقسم.
١٤. تحديد آليات التسعير المناسبة وتحديد السعر المناسب لكل سلعة ضمن تقسيمات السوق وفي أي فترة زمنية.

### قسم الترويج والدعاية :

- يقوم هذا القسم بترويج كافة منتجات الشركة ويعمل على إيصال اسم المصنع ومنتجاته إلى كافة قطاعات السوق الفلسطينية ، وأهم الأعمال التي يقوم بها القسم هي :
١. تنفيذ السياسات والنظم والإجراءات الخاصة بالقسم .
  ٢. تنفيذ خطة الترويج المعدة للقسم .
  ٣. تحديد قطاعات السوق وتقسيماته وتوجيه نوع الدعاية الخاصة بكل قطاع أو قسم .
  ٤. العمل على إعداد وتنفيذ نظام دعائية وترويج قوي ومناسب .



٥. متابعة بحث السوق ورغبات وأذواق المستهلكين وتصميم نظام دعاية وترويج لتلبيتها .
٦. العمل على زيادة مبيعات الشركة وحصتها من السوق .
٧. مراقبة موظفي القسم وتقييمهم وتحفيزهم ورفع التقارير الخاصة بذلك لقسم شؤون الموظفين .
٨. إعداد الموازنة التخطيطية للقسم .
٩. القيام بكافة أعمال الترويج والدعاية والإعلان .

### قسم التوزيع :

يقوم هذا القسم بمتابعة كافة الأمور المتعلقة بالتوزيع ضمن تقسيمات السوق المختلفة ، ويقوم بإيجاد وكلاء ومندوبي مبيعات وموزعين لمنتجات الشركة في كافة المدن الفلسطينية ، وأهم الأعمال التي يقوم بها هذا القسم هي :

١. إعداد الأهداف والخطط والسياسات والاستراتيجيات العامة الخاصة بقسم التوزيع .
٢. تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها والتأكد من أنها تسير حسب الخطط الموضوعية .
٣. إيجاد وكلاء ومندوبي مبيعات في جميع أنحاء فلسطين .
٤. متابعة مندوبي المبيعات والتنسيق معهم من أجل إتمام خطة التوزيع بالشكل المطلوب .
٥. متابعة طلبات الشراء والتأكد من إيصال الطلبات للزبائن .
٦. التنسيق مع قسم المبيعات لإيجاد زبائن جدد .
٧. مراقبة موظفي القسم وتقييمهم وتحفيزهم ورفع التقارير الخاصة بذلك لقسم شؤون الموظفين .
٨. إعداد الموازنات التخطيطية للقسم .



## الدائرة المالية :

تقوم هذه الدائرة بتنفيذ سياسات الشراء والتخزين والسياسات والنظم والإجراءات المالية بشكل يحقق كفاءة انتظام وتسجيل وتحميل الحسابات لكافة أنشطة الشركة، وبشكل يضمن إصدار تقارير مالية وحسابات ختامية شاملة وفي الأوقات المحددة لها، وتضع الموازنات التخطيطية للشركة، وهي تحتوي على الأقسام التالية :

## قسم المواد :

يقوم هذا القسم بشراء كافة المواد الأولية (الخام) التي تدخل في صناعات الشركة، ويشرف على شراء احتياجات الشركة الأخرى من الأسواق المحلية والخارجية ويرسم سياسات تخزين المواد الخام والمصنعة، أما أهم الأعمال التي يقوم بها القسم فهي:

١. إعداد الأهداف والسياسات العامة والاستراتيجيات الخاصة بدائرة المشتريات والمخازن.
٢. العمل على تنفيذ هذه الأهداف والخطط ضمن احتياجات الدائرة.
٣. استلام وتحليل وتصنيف الاحتياجات المادية الشرائية من كافة الدوائر والأقسام والوحدات وفقاً لنظام تخطيط الاحتياجات الذي يشمل نماذج موحدة تصل في موعد محدد وتشمل توزيع الاحتياجات على الشهور والفترات المناسبة.
٤. الإشراف على شراء مستلزمات الشركة من مواد أولية وآلات ومعدات.
٥. إجراء الاتصالات المبدئية واستدراج العروض وفقاً لنماذج موحدة وشاملة كل النقاط والشروط المتعلقة بالسعر والشحن والتسليم.
٦. الاشتراك في عضوية أو رئاسة لجان البت في عقود الشراء، وتقديم التحاليل والتوصيات بخصوص تأمين أفضل الشروط وضمن التسليم في الوقت المناسب للشركة بشكل يضمن مميزات التعاقد التي تم الاتفاق عليها.



٧. إصدار أوامر الشراء لطلب الأصناف من الموردين وذلك بعد حساب فترة إعادة الطلب بناءً على وضع السوق الفلسطيني.
٨. متابعة تنفيذ أوامر الشراء لضمان الحصول على الأصناف المطلوبة في الوقت المحدد تفادياً للتأخير وما ينتج عنه من عرقلة لأعمال الشركة.
٩. يتابع تخليص الأصناف المستوردة من الخارج.
١٠. التأكد من فواتير الموردين ومطابقتها لأوامر الشراء ودقتها من الناحية الحسابية.
١١. فحص المواد الخام المستلمة والتأكد من مطابقتها للمواصفات الموضوعية.
١٢. العمل على إيجاد موردين جدد باستمرار وفقاً للشروط الميسرة للشركة.
١٣. الإلمام الدائم بظروف ومتغيرات السوق للمواد التي يتعامل معها المصنع.
١٤. متابعة تخزين المواد الخام في المخازن المخصصة لها والتأكد من ملاءمة المخازن للمواد الخام وكذلك متابعة تخزين المواد المصنعة وكمية المواد في المخازن.

#### قسم المحاسبة :

يقوم هذا القسم بوضع السياسات والنظم والإجراءات المالية بشكل يحقق كفاءة وانتظام إمساك وتحميل الحسابات لكافة أنشطة الشركة مع الأطراف الخارجية وفيما بين الوحدات المختلفة وبشكل يضمن إصدار تقارير مالية وحسابات ختامية شاملة وفي الأوقات المحددة لها ، وأهم الأعمال التي يقوم بها القسم هي :

١. وضع السياسات واللوائح المالية والإجراءات التي تحكم وتنظم النشاط المالي بالشركة بما يتمشى مع الأصول والقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
٢. مسك الدفاتر والسجلات المحاسبية اللازمة للمتطلبات القانونية المحاسبية بما يتوافق مع احتياجات الإدارة والجهات الخارجية.



تطوير الوضع المالي

٣. إعداد وترميز الحسابات والقيود المحاسبية العامة وتحويلها إلى الحاسب الآلي حسب النظم والإجراءات والصلاحيات المعتمدة.
٤. الإشراف على حسابات المراكز الإنتاجية والمراكز الخدمائية (المعدات، المشتريات، ... الخ) والتأكد من صحة العمليات المحسوبة.
٥. التأكد من مطابقة محاسبة العمالة والرواتب والأجور في قسم شؤون الموظفين مع الحسابات العامة الخاصة بها.
٦. التنسيق مع المدقق الخارجي فيما يتعلق بمراجعة الحسابات وإصدار الحسابات الختامية.
٧. توفير المعلومات المالية والتحليلية التي تسهل على الإدارة العليا اتخاذ القرارات.
٩. إعداد الموازنة التخطيطية للدائرة والقسم .

دائرة الشؤون الإدارية :

تشرف هذه الدائرة على تنفيذ السياسات والنظم الإدارية وسياسة التدريب وشؤون الموظفين والخدمات الإدارية لضمان مستوى عالٍ من الإنتاجية والمحافظة على القوى العاملة في الشركة ، وأهم الأقسام التي تحتويها هذه الدائرة هي :

قسم شؤون الموظفين :

يقوم هذا القسم بتخطيط وتنظيم وتنفيذ نظم وإجراءات شؤون الموظفين في الشركة في إطار القوانين واللوائح المنظمة للعمل ، وأهم الأعمال التي يقوم بها القسم هي :

١. إعداد الأهداف والسياسات العامة والاستراتيجيات الخاصة بالقسم.



تطوير الوضع الحالي

٢. تلقي وتنفيذ طلبات شغل الوظائف الخالية المعتمدة بالموازنة، بما يشمل الإعلان عن تلك الوظائف وتلقي الطلبات، وتنسيق المقابلات الشخصية والمشاركة في تقييم المرشحين، والتعاقد مع من يتم اختيارهم.
٣. حفظ وتحديث قواعد البيانات ومستندات التعيين الخاصة بالعمالين في الشركة.
٤. تنظيم شؤون العمالين في الشركة والإشراف على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتعيين والاختبار والإجازات وإيقاع الجزاءات وإنهاء الخدمات في إطار النظم واللوائح السارية.
٥. متابعة ضبط دوام العمالين في الحضور والانصراف، والتنسيق مع باقي الوحدات الإدارية فيما يختص بأوقات العمل الإضافي.
٦. إعداد كشوف الرواتب والمستحقات المالية للعمالين مع اخذ اللازم نحو استقطاب الضرائب والتأمينات الاجتماعية طبقاً للنظم واللوائح.
٧. التنسيق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بالمعاشات والتأمينات الاجتماعية للعمالين.
٨. التنسيق مع باقي الوحدات الإدارية بالشركة فيما يتعلق بإعداد تقارير تقييم أداء العمالين وتجميعها وعرضها واعتمادها وإبلاغها وحفظها، والاستعانة بها في إعداد وإقرار وتنفيذ العلاوات الدورية والاستثنائية للعمالين وفقاً للنظم المعمول بها.
٩. التنسيق لمتابعة التدريب فيما يتعلق بالمسار الوظيفي وتدريب العمالين والموظفين.
١٠. متابعة وملاحقة معاملات الموظفين والتأكد من استيفائها كافة الإجراءات الرسمية.
١١. الاطلاع على القوانين الحكومية الجديدة والمتعلقة بالموظفين والعمال والعمل على تطبيقها.
١٢. اقتراح الحلول الكفيلة بإزالة المشاكل التي يواجهها القسم في تطبيق التنظيم الإداري في شؤون الموظفين ورفعها إلى الإدارة العليا.
١٣. تميم العطل الرسمية وتطبيق نظام الإجازات المرضية والسنوية والطارئة وإرشاد المسؤولين إلى دورهم في تخطيط الإجازات السنوية والموافق عليها.



١٤. إعداد الموازنات التخطيطية الخاصة بالقسم .

### قسم الخدمات :

يقوم هذا القسم بتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالأمن في الشركة من حفظ لأمن الشركة والمصنع والماكينات ، ومتابعة أمور الحراس ، وطلب حراس جدد عند الحاجة بعد فحصهم والتأكد من هويتهم الأمنية ومراقبة أدائهم وتحفيزهم ورفع التقارير الخاصة بذلك .



## الفصل الخامس

### وحدة نظم المعلومات

١-٥ طبيعة الشركة

١-١-٥ المنتجات

٢-١-٥ الدوائر والأقسام

٣-١-٥ عدد العاملين في الشركة

٢-٥ طبيعة البيانات التي تحتاجها الشركة

٣-٥ تحليل التكلفة و العوائد

١-٣-٥ تكلفة إنشاء وحدة نظم المعلومات

٢-٣-٥ العوائد المرجوة من إنشاء الوحدة

٤-٥ نتيجة تحليل التكلفة و العوائد لإنشاء وحدة نظم المعلومات



## الفصل الخامس

### وحدة نظم المعلومات

#### ١-٥ طبيعة الشركة Nature of Company

##### ١-١-٥ المنتجات Products

من خلال دراسة وضع الشركة و طبيعة المنتجات التي تنتجها (أعلاف الطيور و المواشي) نلاحظ عدم وجود حاجة إلى ما يسمى Customization وذلك بسبب حساسية المنتج و تركيبته الكيميائية و عدم معرفة الزبائن بها من الناحية العلمية، فعملية التصنيع و التصميم تتبع مواصفات معينة تحدد من قبل مهندس الإنتاج أو فني الإنتاج و كذلك نلاحظ أن عملية الإنتاج قد تتبع مواصفات تحددها مؤسسات المواصفات و المقاييس سواء العالمية منها مثل ISO & HACCB أو المحلية منها مثل مؤسسة المواصفات و المقاييس الفلسطينية PSM و التي يرى الباحث ضرورة الانضمام لأي منها للحصول على الشهادة التي تمنحها أي منها.

#### ٢-١-٥ الدوائر و الأقسام Departments & Units

من خلال دراسة الوضع الحالي للشركة و في ظل عدم وجود أي دوائر و أقسام محددة و حجم الشركة الحالي من حيث الصغر فإن الباحث يرى أنه ليس من الضروري وجود دائرة أو وحدة لنظم المعلومات وذلك لعدم وجود تعقيدات في العمليات الداخلية للشركة.



وقد اقترح الباحث هيكلاً تنظيمياً على إدارة الشركة لتبناه بدوائره وأقسامه وهذا من شأنه تنسيق العمليات الداخلية التي تجري في الشركة، إلا أن الباحث يرى أن حجم الشركة الصغير حالياً أو مستقبلاً يحدد صعوبة في التوصية بإنشاء دائرة أو وحدة لنظم المعلومات.

### ٣-١-٥ عدد العاملين في الشركة Number of Employees

إن عدد العاملين في الشركة قليل يصل إلى ١٦ عاملاً وموظفاً منهم ١٠ عمال يقومون بأعمال التعبئة و هذا عمل عادي لا يتطلب قدر كبير من المهارات والقدرات الذهنية والتي تحتاج إلى أنظمة معقدة من التدريب و أنظمة مراقبة الأداء و تقييمه، وحتى أن التوسع الذي قد يحدث مستقبلاً لا يتطلب نوعية مختلفة من العمال و بالتالي لن تظهر الحاجة لوجود أنظمة معقدة من التدريب و المراقبة.

### ٢-٥ طبيعة البيانات التي تحتاجها الشركة Nature of Data Requiered

تعتبر البيانات و المعلومات التي تتعامل معها الشركة قليلة نسبياً و محددة في مجالات معينة مثل:

#### ١. الطلبات:

تتضمن معلومات عن الوكيل الذي قام بطلب الطلبية، اسم المنتج المراد الحصول عليه، و مواصفات هذا المنتج، و تركيبته، الكمية المطلوبة منه، إضافة إلى تاريخ الطلب و تاريخ تسديد الدفعة.

#### ٢. تركيبة المنتجات:

يتم تحديد تركيبة المنتجات من خلال الشخص المسؤول عن إدارة الإنتاج و حسب الموسم و الطلبية كما و يتم تحديد المواصفات المتعلقة بالأعلاف الخاصة بناءً على توجيهات المهندس الزراعي و بناءً على ذلك تكون كمية المعلومات المتعلقة بتركيبة المواد معلومات قليلة يمكن معالجتها و تخزينها ضمن برامج ميسرة.



٣. متابعة الوضع المالي للشركة:

تقتصر عملية متابعة الشركة لوضعها المالي على معرفتها بالالتزامات والاستحقاقات & Debit Credit الخاصة بها و كذلك متابعتها لحسابها في البنك، و بذلك تكون العمليات المتعلقة بوضع الشركة المالي معلومات قليلة يمكن معالجتها من خلال إحدى البرامج الصغيرة أو من خلال استخدام برنامج محاسبي واحد كبرنامج بيسان.

٤. سجلات الموظفين:

تحتوي السجلات الخاصة بالعاملين على معلومات قليلة و بسيطة عنهم كطلب التوظيف، و سجلات الملاحظات المتعلقة بالزيادات و العقوبات و الامتيازات التي يمكن معالجتها من خلال برامج صغيرة و ميسرة.

٥. الوكلاء و الموردون:

لا تحتاج الشركة لنظام معقد فيما يتعلق بتسجيل البيانات و المعلومات الخاصة بالوكلاء و الموردين و ذلك للأسباب التالية:

- ◆ عدد الوكلاء و الموردين محدود؛
- ◆ طبيعة البيانات و المعلومات المتعلقة بهم محدودة و متشابهة؛
- ◆ الطلبات تكون في فترات متباعدة سواء من قبل الوكلاء للحصول على منتجات الشركة أو من الشركة للموردين للحصول على المواد الخام.



## ٣-٥ تحليل التكلفة و العوائد Cost , Benefit Analysis

### ١-٣-٥ تكلفة إنشاء وحدة نظم المعلومات

عند إنشاء وحدة نظم معلومات مبسطة لشركة المروج لصناعة الأعلاف فإن أبسط تنظيم ممكن أن تتبعه هذه الوحدة يجب أن يحتوي على الأقل على:

١. مدير للوحدة؛

٢. مسؤول نظام الإنتاج؛

٣. مسؤول نظام التسويق؛

٤. مسؤول نظام المؤسسة؛

٥. مسؤول لمركز البيانات و الشبكة.

و كل واحد منهم بحاجة إلى جهاز حاسوب بمواصفات تتماشى مع متطلبات العصر الحالي إضافة إلى جهاز حاسوب لمدير المصنع (١٨٠٠٠ شيكل).

ومن أجل تكامل البيانات و ربط الحواسيب مع بعضها البعض تنشأ الحاجة إلى وجود شبكة محلية LAN و التي تتطلب:

♦ أسلاك لوصول الأجهزة مع بعضها البعض (معدل ٢٠٠م بتكلفة ٢٥ شيكل للمتر الواحد أي بتكلفة إجمالية ٥٠٠٠ شيكل)؛

♦ كراتات الشبكة و ذلك لربط الأجهزة بالشبكة (٦٠٠ شيكل)؛

♦ Hub لربط الأجهزة بالجهاز الرئيسي (١٥٠٠ شيكل)؛

♦ جهاز حاسوب مركزي Server لخدمة الوحدات الطرفية Terminals (١٢٠٠٠ شيكل)؛

♦ طابعة ليزر (٢٠٠٠ شيكل)؛

♦ وصلات T-connectors (٢٤٠ شيكل)؛



◆ Panel (٣٨٠ شيكل).

البرامج اللازمة لربط الشبكة Software (١٠٠ شيكل):

◆ إصدار حديث من Windows NT؛

◆ Microsoft Office Application.

أفراد الوحدة:

كما ذكرنا سابقاً فإن إنشاء وحدة نظم معلومات مبسطة يحتاج إلى ٥ موظفين من ضمنهم مدير الوحدة، ولو فرضنا راتب إجمالي شهري لكل موظف ٢٠٠٠ شيكل تكون التكلفة الكلية الشهرية لموظفي الوحدة ١٠٠٠٠ شيكل.

متفرقات شهرية ٥٠٠ شيكل.

### Benefit Of I.S Department

٥-٣-٢ العوائد المرجوة من إنشاء الوحدة

١. العوائد الناتجة عن استخدام مصادر الوحدة (الحواسيب) عن طريق قياسات Chargeback System على فرض أنها تعمل أربع ساعات يومياً لستة أشخاص (٦\*٤=٢٤ ساعة عمل يومياً) وعلى فرض أن تكلفة الساعة الواحدة = خمسة شواقل (٢٤\*٥=١٢٠ شيكل \* ٢٦ يوم عمل في الشهر = ٣١٢٠ شيكل شهرياً).
٢. زيادة الإنتاجية لدى الأفراد عند وجود بيئة عمل مريحة ونظام مراقبة وتقييم أداء و تحفيز جيد بنسبة ١٠٪ (تكلفة العاملين = ١٠,٠٠٠ شيكل \* ١٠٪ زيادة إنتاجية = ١٠,٠٠٠ شيكل الناتجة عن زيادة الإنتاجية).



٣. رضى الزبائن عن طريق دعاية أفضل وأنظمة لدراسة السوق و تقسيمه و تعديل الأسعار مما يزيد نسبة المبيعات و الربح على الأقل بنسبة ٢٪ (الربح الشهري للشركة = ٨٠,٠٠٠ شيكل و بالتالي فإن زيادة المبيعات و بالتالي الأرباح بنسبة ٢٪ تزيد في ربح الشركة مبلغ ١٦,٠٠٠ شيكل ، و عند توزيع المبلغ على ١٢ شهر فإن العائد الشهري منه يعادل ١,٣٣٣ شيكل).
٤. غيرها من الأمور الكثيرة غير المادية التي من شأنها مساعدة الشركة في تحسين أدائها.

وبذلك يصبح مجموع العائد الشهري المادي لوحدة نظم المعلومات كما يلي :

◆ ٣,١٢٠ شيكل Chargeback System .

◆ ١,٠٠٠ شيكل جراء زيادة الإنتاجية .

◆ ١,٣٣٣ شيكل زيادة المبيعات و الأرباح .

◆ ٥,٤٥٣ شيكل المجموع .

و أما التكاليف الناتجة عن إنشاء الوحدة فهي مجموع التكاليف الموضحة سابقاً وهي تبلغ :

◆ ١٨,٠٠٠ شيكل تكلفة الحواسيب .

◆ ٥٠٠٠ شيكل تكلفة الأسلاك .

◆ ٦٠٠ شيكل تكلفة كرات الشبكة .

◆ ١,٥٠٠ شيكل تكلفة ال Hub .

◆ ١٢,٠٠٠ شيكل تكلفة ال Server .

◆ ٢,٠٠٠ شيكل تكلفة طابعة الليزر .

◆ ٢٤٠ شيكل تكلفة T-connectors .



◆ ٣٨٠ شيكل تكلفة Panel.

◆ ١٠٠ شيكل تكلفة البرامج S.W.

٣٩,٨٢٠ التكلفة الكلية الناتجة .

وسنفترض أن العمر الافتراضي للأجهزة و البرامج هو ٣ سنوات ، فان التكلفة الشهرية لها تكون (٣٦/٣٩,٨٢٠ = ١,١٠٦ شيكل) ، و بإضافة تكلفة العاملين الشهرية و النفقات الشهرية ، تصبح التكلفة

الشهرية لوحدة نظم المعلومات هي كما يلي :

١,١٠٦ شيكل تكلفة الأجهزة و البرامج الشهرية.

+ ١٠,٠٠٠ شيكل تكلفة العاملين الشهرية.

+ ٥٠٠ شيكل متفرقات شهرية.

١١,٦٠٦ شيكل مجموع التكلفة الكلية الشهرية لوحدة النظم .

و بالتالي فإن تحليل التكلفة/العوائد من وحدة النظم هي كما يلي :

٥,٤٥٣ شيكل قيمة العوائد .

+ (١١,٦٠٦) شيكل قيمة التكاليف .

(٦,١٥٣) شيكل قيمة الخسارة الناتجة عن إنشاء وحدة النظم .

#### ٥-٤ نتيجة تحليل التكلفة و العوائد لإنشاء وحدة نظم المعلومات :

من خلال ما سبق من دراسة لطبيعة الشركة ومن خلال حساب التكاليف والعوائد الناتجة عن إنشاء الوحدة يتبين عدم الحاجة لإنشاء دائرة أو وحدة لنظم المعلومات لشركة المروج لصناعة الأعلاف، وحتى إن تم تطوير الشركة مستقبلاً بشكل يتطلب إنشاء دائرة أو وحدة لنظم المعلومات فإنه لا يتوفر لدى الباحث تصور شامل عن الوضع الاقتصادي والبيئة المحيطة بالشركة أو حتى تركيبة الشركة



الداخلية بما يسمح للباحث القيام برسم ملامح معينة ومتطلبات وآلية وتنظيم لدائرة نظم المعلومات ، ولذا يترك الباحث عملية تنظيم مثل هذه الوحدة في المستقبل للظروف المستقبلية ولباحثين جدد.

ولكن هنا تجدر الإشارة إلى أبسط شكل من أشكال استخدام نظم المعلومات وهو استخدام الحاسوب لسهولة إدخال البيانات ومعالجتها واسترجاعها عند الحاجة لها .

وهنا يقترح الباحث أن يتم توزيع أجهزة حواسيب في كل دائرة من دوائر المصنع وربطها مع حاسوب لمدير المصنع عبر شبكة محلية ( Star-Topology ) وذلك من أجل متابعة الأمور المحاسبية عبر برنامج بيسان للمحاسبة والذي تم ذكره سابقاً، إضافة إلى تطبيق قواعد بيانات مناسب مثل Access والذي من شأنه مساعدة إدارة الشركة والدوائر المعنية بحفظ البيانات المهمة بالنسبة لها واسترجاعها عند الطلب، مثل معلومات الموردين والوكلاء والموظفين وما إلى ذلك.



## الفصل السادس

### الاستنتاجات والتوصيات

## الفصل السادس

### الاستنتاجات والتوصيات

١-٦ الاستنتاجات

Conclusion

٢-٦ التوصيات



## الفصل السادس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### Recommendation

بعد القيام بالدراسة التحليلية لشركة المروج لصناعة الأعلاف من حيث رسالة الشركة، أهدافها، الخطة الاستراتيجية، السياسات، الهيكل التنظيمي، و بعد تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالشركة يمكن التوصل إلى ما يلي:

#### 1-6 الاستنتاجات Conclusion

1. يعتبر الهدف العام للشركة مرضياً كونه يتلاءم مع طموحات الشركة المستقبلية؛
2. عدم وجود رسالة واضحة من الشركة للمجتمع؛
3. تعتبر الخطة الاستراتيجية مقنعة و تعكس طموحات الشركة المستقبلية نحو التقدم ضمن الإمكانيات المتوفرة؛
4. تعتمد الشركة على عدة سياسات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها منها ما هو مبني على أسس علمية صحيحة و بعضها الآخر لا يعتمد عليها؛
5. تعتمد الشركة سياسة دراسة السوق بشكل مستمر لتطوير المنتجات و ذلك لتلبية الاحتياجات المختلفة من منتجات الشركة؛
6. عدم وجود دوائر و أقسام واضحة المعالم؛



٧. الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يعتبر هيكل وظيفي حيث يتحدث عن وظائف و لا يتحدث عن دوائر وأقسام؛

٨. عدم احتياج الشركة لوجود دائرة أو وحدة لنظم المعلومات بمفهومها الواسع.

## ٢-٦ التوصيات Recommendation

١. متابعة إصدار الشركة للمنشورات لتعريف أكبر قطاع ممكن من الزبائن بالشركة ومنتجاتها؛

٢. تبني الهيكل التنظيمي المقترح من قبل الباحث؛

٣. ضرورة تبني الشركة للرسالة المقترحة من قبل الباحث و الإعلان عنها للمجتمع؛

٤. تبني التعديلات المقترحة من قبل الباحث على السياسات التي تتبعها الشركة في تحقيق أهدافها؛

٥. توضيح مسؤوليات و مهام كل مسمى وظيفي في الشركة؛

٦. تطبيق الاقتراحات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا الحاسوب في العمل .



## مسرد المصطلحات

# مسرد المصطلحات



## مسرد المصطلحات

### رسالة الشركة :

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

### التخطيط :

التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات(1).

### الخطة الاستراتيجية :

هي الخطة التي يتم وضعها من قبل إدارة المنظمة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل .

### الهيكل التنظيمي :

تمثيل بياني للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة والعلاقات المتبادلة في إطار هرمي .

### الفرص :

أوضاع أفضل للشركة ومجالات يمكن أن تحقق الشركة في ظلها ميزة عن منافسيها (1).



### التهديدات :

مشاكل أو أضرار محتملة للشركة ، قد تنشأ عن تغييرات غير مواتية في الظروف البيئية وينبغي على الشركة تفاديها(١) .

### نقاط القوة :

هي عناصر تمثل ميزة نسبية للشركة وأوضاع داخلية أفضل ومزايا وظروف جيدة تدفع الأداء نحو مستوى أفضل (١) .

### نقاط الضعف :

عناصر تعكس عيوب نسبية في الشركة وأوضاع داخلية سيئة ، تؤثر على أداء المنظمة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل (١) .

### الأهداف :

تمثل النتائج المراد تحقيقها في مدى زمني متوسط ، وتحقيقها بطريقة متكاملة يمكن من تحقيق غايات الشركة التي تسعى إليها (٢) .

### الكفاءة :

وهي تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة do the thing right (١) .



الإنتاجية :

تمثل العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات .

الملاحق



# الملاحق



## الفصل الخامس

### ملخص النتائج الرئيسية\*

أ. توزيع المنشآت حسب الحالة العملية:

قطاع غزة	باقي الضفة الغربية	الأراضي الفلسطينية	عدد المنشآت العاملة
23929	58376	82305	عدد المنشآت المغلقة مؤقتاً
1495	3922	5417	عدد المنشآت المغلقة نهائياً
902	2921	3823	عدد المنشآت تحت التجهيز
174	528	702	عدد منشآت وحدات النشاط المساند
3220	3653	6873	إجمالي المنشآت المرفقة
29720	69400	99120	

ب. توزيع المنشآت حسب ملكية المنشأة:

عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والشركات الحكومية	عدد المنشآت العاملة في القطاع الحكومي	عدد المنشآت العاملة في القطاعات الأخرى	إجمالي المنشآت العاملة
76962	4889	454	82305

ج. عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والشركات الحكومية حسب النشاط الإقتصادي الرئيسي وعدد العاملين:

النشاط	عدد المنشآت	النسبة	عدد العاملين	النسبة
زراعة (تربية الماشية والحيوانات الأخرى)	6075	7.89	9172	4.79
التعدين وإستغلال المحاجر	362	0.47	2262	1.18
الصناعة التحويلية	14813	19.25	60877	31.81
إمدادات الكهرباء والماء	886	1.15	1272	0.66
إشاءات	526	0.68	3861	2.02
طيران الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات	39600	51.45	65722	34.34
التفانيق والمطاعم	2612	3.39	5736	3.00
نقل والتخزين	689	0.90	3285	1.72
وساطة مالية	619	0.80	4167	2.18
أنشطة العقارية والإيجارية	2736	3.56	6779	3.54
تعليم	1487	1.93	10284	5.37
صحة والعمل الإجتماعي	2996	3.89	10613	5.55
أنشطة الخدمة الإجتماعية والشخصية الأخرى	3561	4.63	7331	3.83
إجمالي الأراضي الفلسطينية	76962	100.00	191361	100.00

\* النتائج لا تشمل ذلك الجزء من محافظة القدس الذي ضمته إسرائيل عنوة بعيد إحتلالها للأراضي الفلسطينية 1967.



## الفصل الخامس

### ملخص النتائج الرئيسية\*

أولاً: توزيع المنشآت حسب الحالة العملية:

قطاع غزة	باقي الضفة الغربية	الأراضي الفلسطينية	عدد المنشآت العاملة
23929	58376	82305	عدد المنشآت المغلقة مؤقتاً
1495	3922	5417	عدد المنشآت المغلقة نهائياً
902	2921	3823	عدد المنشآت تحت التجهيز
174	528	702	عدد منشآت وحدات النشاط المساند
3220	3653	6873	إجمالي المنشآت المرقمة
29720	69400	99120	

ثانياً: توزيع المنشآت حسب ملكية المنشأة:

76962	عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والشركات الحكومية
4889	عدد المنشآت العاملة في القطاع الحكومي
454	عدد المنشآت العاملة في القطاعات الأخرى
82305	إجمالي المنشآت العاملة

ثالثاً: عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والشركات الحكومية حسب النشاط الإقتصادي الرئيسي وعدد العاملين:

النسبة	عدد العاملين	النسبة	عدد المنشآت	النشاط
4.79	9172	7.89	6075	الزراعة (تربية الماشية والحيوانات الأخرى)
1.18	2262	0.47	362	التعدين وإستغلال المحاجر
31.81	60877	19.25	14813	الصناعة التحويلية
0.66	1272	1.15	886	إمدادات الكهرباء والماء
2.02	3861	0.68	526	الإنشاءات
34.34	65722	51.45	39600	تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات
3.00	5736	3.39	2612	الفنادق والمطاعم
1.72	3285	0.90	689	النقل والتخزين
2.18	4167	0.80	619	الوساطة المالية
3.54	6779	3.56	2736	الأنشطة العقارية والإيجارية
5.37	10284	1.93	1487	التعليم
5.55	10613	3.89	2996	الصحة والعمل الإجتماعي
3.83	7331	4.63	3561	أنشطة الخدمة الإجتماعية والشخصية الأخرى
100.00	191361	100.00	76962	إجمالي الأراضي الفلسطينية

\* النتائج لا تشمل ذلك الجزء من محافظة القدس الذي ضمته إسرائيل عنوة بعيد إحتلالها للأراضي الفلسطينية 1967.









The Company was established in 1995 in Ramallah-Palestine. It provides the market with much needed high quality animal feeds for a verity of livestock.

Since its establishment the company developed new formulae to suit the demand of the Palestinian market which proved both effective and successful.

It is also the goal of the corporation to invest in other related fields to advance its capacity to serve wider and more versatile market.

تأسست الشركة في العام ١٩٩٥ في رام الله - فلسطين .

توفر الشركة للسوق الأعلاف ذات النوعية العالية لكافة أنواع الماشية .

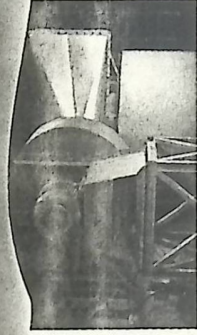
ومنذ انشائها ، طورت الشركة خلطة جديدة فعالة وناجحة تلبي حاجة السوق الفلسطيني .

### The Team

Al- Morouj team consists of fourteen members of which six are highly professional , qualified management , marketing and technical personnel. Further more, the company employs well- trained and experienced workers with ability to work under pressures of high demand and excellent productivity.

### الطاقم :

يتكون طاقم المروج من أربعة عشر عضواً ، ومنهم ستة موظفين تسويقيين ، إداريين ، وفنيين مؤهلين على درجة عالية من المهية . وعلاوة على ذلك فإن الشركة توظف عمالاً مدرّبين تدريبياً كثفراً وذوي خبرة طويلة ، ويستعملون بقدرة للعمل في ظل ضغط الإنتاج والمطالب المتزايد .



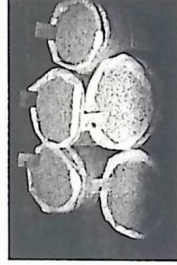
### Capacity of Production :

Factory can produce up to 3000 tons per month in one working shift (8 hours per day) .

We also have the ability to adopt swiftly to market demand and increase productivity by at least one fold.

### طاقة الإنتاج القصوى :

يمكن للمصنع أن ينتج ما مقداره ( ٣٠٠٠ ) طنّاً شهرياً خلال وردية العمل الواحدة ( ثمانى ساعات كل يوم ) ولديها القدرة على التكيف بسرعة لطلب السوق وزيادة الإنتاج على الأقل بالضعف .



### Fields of Activity:

- Poultry feed
- Cow feed
- sheep feed
- Turkey feed
- layers feed
- House feed

### مجالات الإنتاج :

- علف الطيور الداجنة .
- علف الأبقار .
- علف الخراف .
- علف الدجاج .
- علف الخيل .
- علف الدواجن البياضة .



### Broiler :

- Starter 0-19 weeks
- Grower 20-35 days
- Finisher 36-marketing

### دجاج اللحم :

- فراخ ٠ - ١٩ يوماً .
- فراخ ٢٠ - ٣٥ يوماً .
- مكتمل النمو ٣٦ يوماً للتسويق .



### Layer

- Chicks 0-7 weeks
- Pullet 8-17 weeks
- Layer 18 % 18 - 53 weeks
- Layer 17% 53-end of production

### الدجاج البياض :

- الفراخ بعمر ٠ - ٧ أسابيع .
- الفراخ بعمر ٨ - ١٧ أسابيع .
- البياض ١٨ % ، الى ٥٣ أسابيع .
- البياض ١٧ % ، الى نهاية الإنتاج .



### Cow and Calves :

- Dairy Calves 18%
- Fattening Calves 18% & 16%

### الأبقار والمعجول :

- الأبقار الحلوب ١٨ % .
- معجول التسمين ١٨ % و ١٦ % .

### Sheep :

- Milking sheep 18%
- Fattening sheep 18%
- Fattening sheep 16%

### الخراف :

- الخراف الحلوب ١٨ %
- خراف التسمين ١٨ %
- خراف التسمين ١٦ %



أ- المراجع العربية

- ١- د. العربيات، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الأعمال الحديثة - (الدار العلمية) ١٩٩٦م.
  - ٢- د. العربي، عبد الحجاج، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والنظريات والتطبيقات - (مجموعة النيل العربية) ١٩٩٩م.
  - ٣- د. رشيد أحمد، حسن، إدارة شؤون الموظفين، الطبعة الأولى.
  - ٤- د. المساعد، زكي خليل، التسويق في الجمهورية اللبنانية، ١٩٩٦م.
  - ٥- د. الحاج طارق، التسويق: المبادئ والتطبيقات، دار صادر للطباعة، ١٩٩٠م.
  - ٦- د. سلطان موحى، (معداد)، إدارة الأعمال الحديثة، ١٩٩٤م.
  - ٧- الكبراد، كرم، دراسة في التسويق، ١٩٩٤م.
  - ٨- حياض، خالد، (محرر)، اقتصاد لبنان: المبادئ والتطبيقات، (جامعة القدس للعلوم) ١٩٩٤م.
  - ٩- إريكات أمين، كمال، التسويق: المبادئ والتطبيقات، (مركز تطوير الأعمال) ١٩٩٦م.
  - ١٠- طه، محمد، كمال، التسويق: المبادئ والتطبيقات، (مركز تطوير الأعمال) ١٩٩٤م.
- المواد الختامية، ١٩٩٦م.

ب- المراجع الأجنبية

- 1- David, Fred R., Strategic Management, Prentice-Hall International, Inc, 9<sup>th</sup> ed.
- 2- Chels, R. Robert, Small Business, 7<sup>th</sup> ed.
- 3- Reynolds, G. W., Information Systems for Managers, 1<sup>st</sup> ed.



## قائمة المراجع

### أ- المراجع العربية

- ١- د. العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، (الدار الجامعية)، ١٩٩٩م.
- ٢- د. المغربي عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، (مجموعة النيل العربية)، ١٩٩٩م.
- ٣- د. رشيد أحمد حسين، إدارة شؤون الموظفين، الطبعة الأولى.
- ٤- د. المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل، ١٩٩٧م.
- ٥- د. الحاج طارق، التسويق من المنتج إلى المستهلك، (دار صفاء للنشر)، ١٩٩٠م.
- ٦- عدنان عوض، (إعداد)، مناهج البحث العلمي، (جامعة القدس المفتوحة)، ١٩٩٨م.
- ٧- الخبراء العرب، دراسة خاصة بشركة القدس للمستحضرات الطبية، فلسطين، ١٩٩٨م.
- ٨- حمام خالد، (محرر)، أنظمة المعلومات الإدارية، (جامعة القدس المفتوحة)، ١٩٩٨م.
- ٩- ارزيقات أيمن & القاسم نزار، دراسة تحليلية و تطويرية لشركة حطين الصناعية التجارية، ١٩٩٩م.
- ١٠- طهبوب محمود & معالي أمير، دراسة تحليلية و تطويرية لشركة الجندي لمنتجات الألبان و المواد الغذائية، ١٩٩٩م.

### ب- المراجع الإنجليزية

- ١- David, Fred R., Strategic Management, Prentice-Hall International Inc, ٥<sup>th</sup> ed.
- ٢- Charls, R. Kuhel, Small Business, ٣<sup>rd</sup> ed.
- ٣- Rynolds, G. W., Information Systems for Manager, ٢<sup>nd</sup> ed.