

الجمهورية اليمنية
جامعة صنعاء
كلية التجارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

إدارة منشآت متخصصة
بنوك، فنادق، مستشفيات، ومقاولات
مع
مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية

أستاذ دكتور
سنان غالب رضوان المرهضي
أستاذ إدارة الأعمال — جامعة صنعاء

الطبعة الخامسة

صنعاء ٢٠١٢

جميع حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف لا يجوز نشر أو اقتباس أي جزء من هذا الكتاب، أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه، أو بأي طريقة سواء كانت إلكترونية أم ميكانيكية، أم بالتصوير أم بالتسجيل. أم بخلاف ذلك (باستثناء الاقتباسات العامة المتعارف عليها) دون الحصول على إذن خطي من المؤلف، وخلاف ذلك يتعرض الفاعل للملاحقة القانونية.

رقم الإيداع بدار الكتب (١٨)

صنعا لسنة ٢٠١٢

الأمين للنشر والتوزيع

صنعا - جولة الجامعة الجديدة - بداية شارع العدل - تلفون: (٢٠١٥٣٣)

صف وتسجيل إلكتروني: محمد علي عايض

٧٧١٢٦٠٣٩٥-٧١١٩٢٤٥١٩

المراجع اللغوي

أ. منير عبده أنعم

الطبعة الخامسة

صنعا ٢٠١٢

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ﴾

﴿فَلَا يَخَافُ ظُلْمًا وَلَا هَضْمًا﴾

صدق الله العظيم
سورة طه الآية (١١٢)

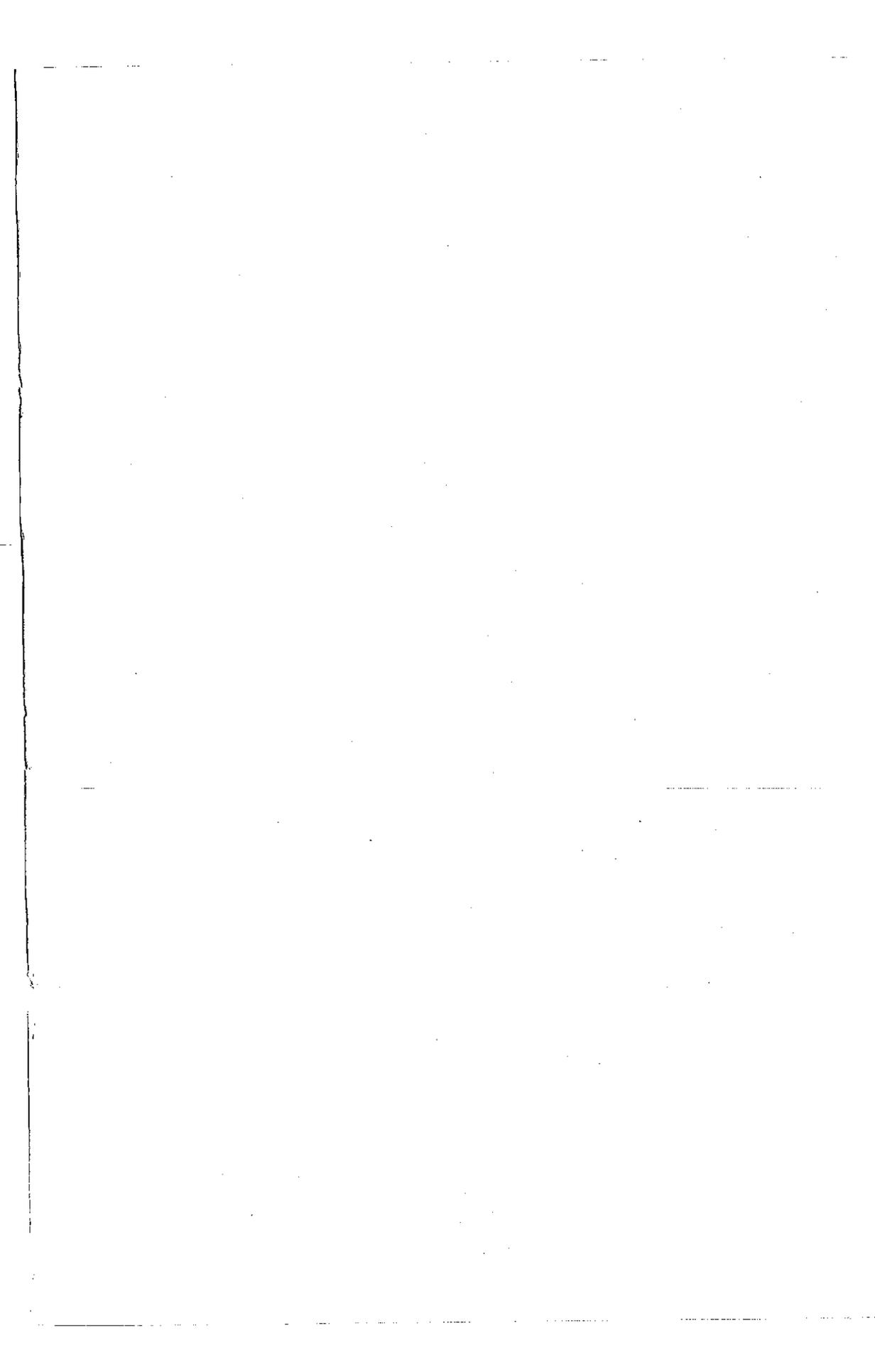


إهداء

لكل ثائراً تواقاً للعدالة و مؤمنناً

بالوحدة

فكراً، قولاً، عملاً وسلوكاً



المقدمة:

يشكل انتشار المنشآت (المنظمات) المتخصصة (منظمات: مصرفية (بنكية) سياحية، صحية ومقاولات) بثتى أنواعها في أي بلد علامة بارزة من علامات التطور، إذ أن هناك تناسباً طردياً بين زيادة التعامل مع هذا النوع من المنظمات المتخصصة والمستوى الحضاري والثقافي للمجتمع الذي تعمل في إطاره. وتسهم المنظمات المتخصصة بشكل مباشر وغير مباشر في دفع عجلة التنمية من خلال: جذب المنظمات المصرفية للمدخرات من الأفراد والمنظمات، وجعلها متاحة للمستثمرين، وكذلك الحد من التداول النقدي المباشر في المجتمع وتقديم التسهيلات الضرورية لانسياب النشاط الاقتصادي بثتى أنواعه وتقدم المنظمات السياحية الخدمة الفندقية والتسهيلات السياحية الكفيلة بجذب السواح لليمن، والتي تعتبر بحق كنزاً أثرياً بتوق لزيارته كل من يرغب في التعرف على التراث الإنساني ولقد أعطت الخطط التنموية الإنسان مكانة خاصة، بل واعتبرته غايتها ووسيلتها، فكان من البديهي أن أولت الحكومات المتعاقبة القطاع الصحي أهمية قصوى لما له من أثر مباشر على صحة الفرد وحمايته من الأوبئة، مما انعكس على زيادة متوسط العمر إلى ٦١,٤٨ تعداد ٢٠٠٤ من ناحية وزيادة عدد المنظمات الصحية المنتشرة في أنحاء اليمن من ناحية أخرى.

وتتبع أهمية دراسة المنظمات المتخصصة من أهمية الدور التنموي الذي تلعبه من الناحية وزيادة عددها ١٨ بنك رئيسي (البنك المركزي، ١ بنك تجاري، ٤ إسلامية، ٢ متخصصة) بدون الفروع المنتشرة في أنحاء اليمن

(حوالي ١٢٣٤ منظمة سياحية، وحوالي ٣٨٥٣ منظمة صحية) في الآونة الأخيرة من ناحية أخرى، مما يعني زيادة وجود فرص العمل المتاحة فيها ومما لا شك فيه أن هذا العدد المتزايد من المنظمات المتخصصة يستلزم دراستها وتدريبها لأبنائنا الطلاب والطالبات، وكذلك تعريف القارئ الذي ياستهويه هذا المجال بطبيعة نشاط هذا النوع من المنظمات.

تضمنت هذه الطبعة: مدخل عام عن المنظمات الخدمية والذي تم فيه مناقشة: الخدمة، وزهرة الخدمة Flower of service كأحد المداخل الهامة لتجويد الخدمة، وخصائص الخدمة والمنظمات الخدمية والاستراتيجيات الملائمة لهذا النوع من المنظمات، وتم كذلك تبني منظمات المقاولات والتشييد نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به هذا النوع من المنظمات وضرورة تطبيقها للمفاهيم الإدارية وبشكل علمي، مما يعزز من قدرات ونجاح منظمات المقاولات والتشييد.

تم التركيز في هذه الطبعة على البعد الأخلاقي الواجب ملازمته لعمليات Process تقديم الخدمة بكل عناصرها، وتأسيساً على ذلك تم إضافة عنصرى السلوك والأخلاق إلى زهرة الخدمة في الجزء الأول من الكتاب وكذلك المعايير الأخلاقية المهنية الواجب الالتزام بها أثناء تقديم الخدمات المصرفية وخدمات الضيافة والإستطباب، بل ومن الأهمية بمكان تبني البعد الأخلاقي في المنظمات بشكل عام والخدمية على وجه الخصوص وبحيث يكون جزء من استراتيجيتها.

يتكون هذا الكتاب من خمسة أبواب:

الوحدة الأولى: تتضمن مناقشة طبيعة نشاط وعمل المنظمات الخدمية.

الوحدة الثانية: تتناول إدارة البنوك، من خلال مناقشة: وظائف البنك المركزي (البنك المركزي اليمني كنموذج)، ووظائف البنوك التجارية وطبيعة نشاط البنوك الإسلامية.

الوحدة الثالثة: تتناول إدارة المنظمات الفندقية وكذلك تم تناول الوكالات السياحية وطبيعة نشاطها.

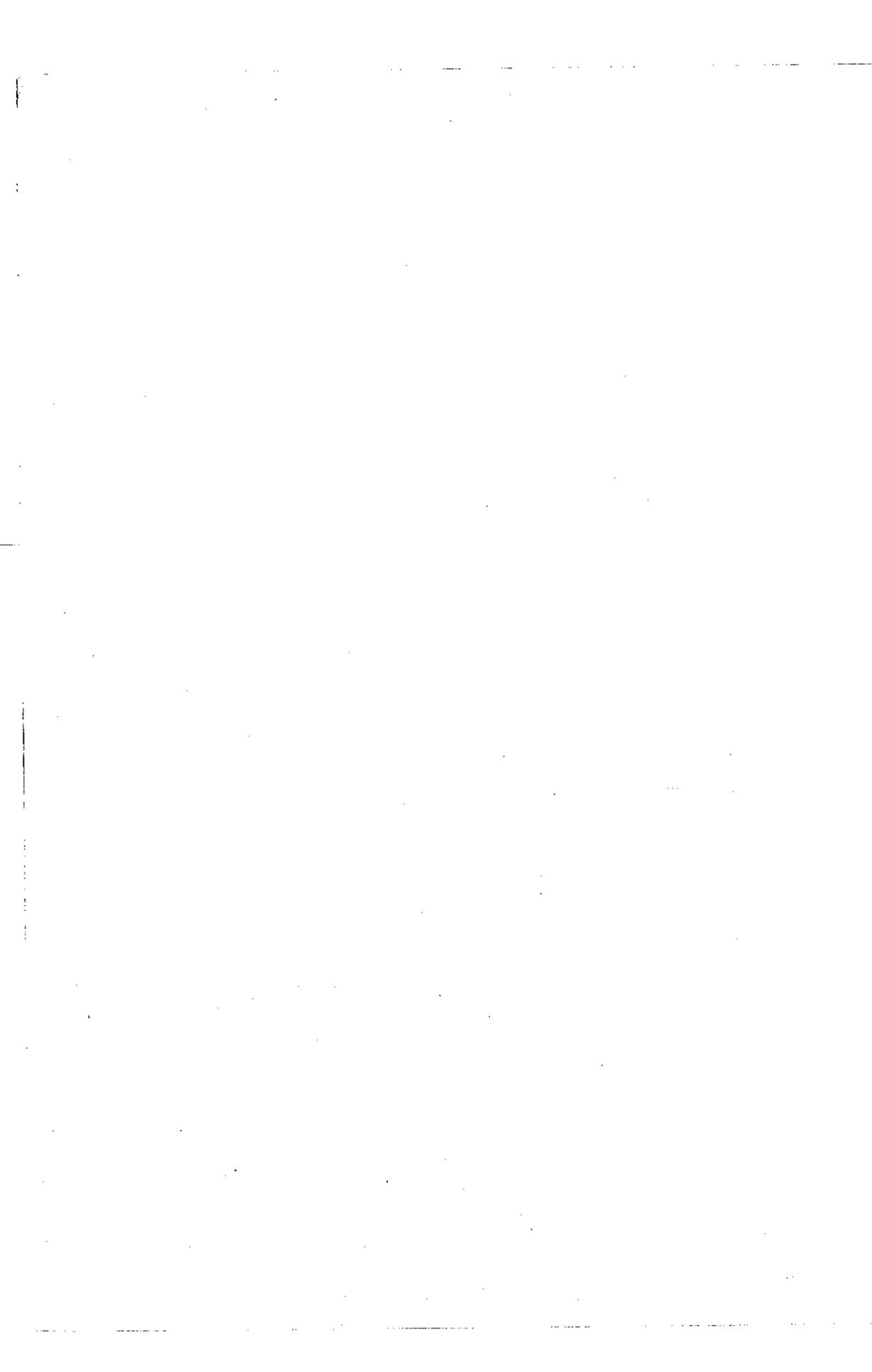
الوحدة الرابعة: تتناول إدارة المنظمات الصحية من حيث طبيعة نشاطها ووظائفها وتنظيمها.

الوحدة الخامسة: تتناول إدارة منظمات المقاولات والتشييد من حيث الخصائص وطبيعة النشاط.

أقدم هذا الكتاب راجياً من الله أن يحقق الهدف المرجو منه.
وفق الله الجميع لما فيه خدمة وطننا وأمتنا.
إنه ولي التوفيق

أ. د. سنان غالب المرهضي

اليمن صنعاء ٢٠١٢م



المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| ١ | الوحدة الأولى: طبيعة الخدمات وخصائص عمل المنظمات الخدمية |
| ٣ | أولاً: طبيعة الخدمة: |
| ٣ | • مفهوم الخدمة |
| ٣ | • أبعاد الخدمة |
| ١٠ | • خصائص الخدمة |
| ١٤ | • أنواع الخدمات |
| ٢٦ | ثانياً: خصائص عمل المنظمات الخدمية: |
| ٣٠ | • عوامل الفوز برضا المستهلك |
| ٣٣ | • المداخل العامة لتصميم نظام الخدمات |
| ٣٨ | • إستراتيجيات المنظمات الخدمية |
| ٤٤ | • تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في المنظمات الخدمية |
| ٤٩ | المراجع. |
| ٥١ | الوحدة الثانية: إدارة المصارف |
| ٥٣ | مفهوم المصارف (البنوك) وأهمية إدارتها |
| ٥٥ | أولاً: مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية: |
| ٥٥ | • المفهوم والخصائص |
| ٥٦ | • لماذا يثق الأفراد والمنظمات بالبنوك التجارية والإسلامية؟ |
| ٥٩ | • أنواع المصارف |
| ٦١ | ثانياً: البنوك المركزية (البنك المركزي اليمني كنموذج) |
| ٦٢ | • وظائف البنك المركزي اليمني |
| ٧٤ | ثالثاً: البنوك التجارية: |
| ٧٤ | • أهمية ومفهوم البنوك التجارية |
| ٧٧ | • وظائف البنوك التجارية |

| | |
|-----|--|
| ٧٩ | • مصادر أموال البنوك التجاري |
| ٨٢ | • توظيف واستثمار الأموال |
| ٨٤ | • الخدمات المصرفية: خدمات نقدية |
| ٨٦ | • خدمات غير نقدية: خطاب الضمان والاعتمادات المستندية |
| ١٠٠ | • البنك اليمني للإنشاء والتعمير كنموذج للبنوك التجارية |
| ١٠٢ | • تنظيم البنك اليمني للإنشاء والتعمير |
| ١٠٥ | رابعاً: البنوك الإسلامية: |
| ١٠٥ | • نشأت وتطور البنوك الإسلامية |
| ١٠٩ | • مصادر أموال البنوك الإسلامية |
| ١١٤ | • مجالات استخدام واستثمار أموال البنوك الإسلامية |
| ١٢٣ | خامساً: المعايير الأخلاقية في البنوك (المصارف) والمنظمات المالية |
| ١٢٧ | المراجع |
| ١٢٩ | الوحدة الثالثة: إدارة الفنادق |
| ١٣١ | المقدمة |
| ١٣٣ | أولاً: أهمية مكونات السياحة، وأنواع المنشآت السياحية، والخدمات المطلوبة لنجاحها: |
| ١٣٣ | • أهمية السياحة |
| ١٣٥ | • المكونات الأساسية لصناعة السياحة |
| ١٣٦ | • أنواع المنشآت السياحية |
| ١٣٧ | • الخدمات الأساسية المطلوبة لإشباع رغبات السائح |
| ١٣٨ | • خدمات الإقامة |
| ١٣٩ | • خدمات الأطعمة والمشروبات |
| ١٣٩ | • خدمات النقل |
| ١٤١ | • أهم المشاكل التي تواجه صناعة الفنادق في اليمن |
| ١٤٢ | • التطور التاريخي للفنادق |
| ١٤٣ | التطور الفندقي في اليمن |

| | |
|-----|--|
| ١٤٧ | ثانياً: طبيعة العمل الفندقى وعوامل نجاحه: |
| ١٤٧ | • مفهوم الفندق، وخصائص وطبيعة الخدمة الفندقية |
| ١٥٠ | • أخلاقيات الضيافة |
| ١٥٢ | • الأعراف الفندقية |
| ١٥٤ | • عوامل نجاح الفندق: الموقع، السعر، الإعلان، والأطعمة والمشروبات |
| ١٥٧ | • ملائمة الموارد البشرية والخصائص الواجب توافرها فيها. |
| ١٦١ | • معايير تقييم أداء العاملين في الفنادق |
| ١٦٣ | ثالثاً: تقسيمات الفنادق: |
| ١٦٣ | • التقسيمات على أساس الملكية |
| ١٦٤ | • التقسيمات على أساس الخدمة |
| ١٦٦ | • التقسيمات على أساس النجوم |
| ١٦٩ | رابعاً: الهيكل التنظيمى للفنادق: |
| ١٦٩ | • العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمى |
| ١٧٥ | • التقسيمات الداخلية الشائعة للفنادق |
| ١٨٠ | • معايير قياس جودة الخدمات الفندقية |
| ١٨٢ | خامساً: وكالة السفر والسياحة |
| ١٨٢ | • خدمات النقل |
| ١٨٣ | • وكالة السياحة |
| ١٨٥ | • الهيكل التنظيمى للوكالة السياحية |
| ١٨٩ | المراجع |
| ١٩١ | الوحدة الرابعة: إدارة المستشفيات |
| ١٩٣ | أولاً: مفهوم وطبيعة عمل المستشفيات، وأخلاقيات العمل فيها: |
| ١٩٣ | • مفهوم وأنواع وظائف المستشفيات |
| ١٩٣ | ▪ المفهوم |

| | |
|-----|--|
| ١٩٤ | ▪ أنواع المستشفيات |
| ١٩٦ | • الأخلاقيات الواجب توافرها في المنظمات الصحية |
| ١٩٦ | • مفهوم الأخلاق |
| ١٩٦ | • الأخلاقيات الواجب أن تسود المنظمات الصحية |
| ١٩٩ | • أخلاقيات الطبيب والصيدلاني |
| ٢٠٢ | ثانياً: بيئة عمل المستشفى: |
| ٢٠٣ | • البيئة الداخلية |
| ٢٠٤ | • البيئة الخارجية |
| ٢١٠ | ثالثاً: وظائف المستشفى والأخلاقيات المصاحبة لأدائها: |
| ٢١٠ | • الوظيفة العلاجية، والبعد الأخلاقي لأدائها. |
| ٢١٢ | • الوظيفة الوقائية، والبعد الأخلاقي لأدائها. |
| ٢١٣ | • الوظيفة التعليمية والتدريبية، والبعد الأخلاقي لأدائها. |
| ٢١٤ | • الوظيفة البحثية والبعد الأخلاقي لأدائها. |
| ٢١٥ | • الوظيفة التأهيلية، والبعد الأخلاقي لأدائها. |
| ٢١٥ | • من يدبر المستشفى؟ |
| ٢١٦ | • التحديات التي تواجه إدارة المستشفيات. |
| ٢١٧ | • خصائص عمل المستشفيات |
| ٢١٨ | • معايير جودة الخدمات الصحية |
| ٢٢٢ | • الخدمات الصحية في اليمن |
| ٢٢٤ | • تقسيم الخدمات الطبية العامة في اليمن على أساس تنازلي |
| ٢٢٧ | • المنظمات الصحية الخاصة في اليمن: |

| | |
|-----|---|
| ٢٣٠ | رابعاً: الهياكل التنظيمية للمستشفيات: |
| ٢٣٢ | • أهم العوامل التي تؤثر في الهيكل التنظيمي للمستشفى |
| ٢٣٣ | • التدرج الوظيفي للأطباء |
| ٢٣٤ | • أنواع الهيكل التنظيمي السائد في المستشفيات |
| ٢٣٩ | المراجع |
| ٢٤١ | الوحدة الخامسة: إدارة منظمات التشييد والمقاولات. |
| ٢٤٣ | أولاً: طبيعة نشاط منظمات التشييد والمقاولات: |
| ٢٤٣ | • أهمية نشاط التشييد |
| ٢٤٣ | • المفهوم |
| ٢٤٥ | • الأبعاد التي على أساسها تمارس منظمات المقاولات نشاطها |
| ٢٤٧ | • دورة حياة المشروع |
| ٢٥٦ | ثانياً: منظمات التشييد والمقاولات كنظام مفتوح: |
| ٢٥٧ | • المدخلات |
| ٢٦١ | • العمليات |
| ٢٦٦ | • المخرجات |
| ٢٦٧ | ثالثاً: أنواع مشروعات التشييد: |
| ٢٦٧ | • المشروعات الخفيفة |
| ٢٦٨ | • المشروعات الثقيلة |
| ٢٦٩ | المراجع |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل |
|--------|--|
| ٤ | ١-١ زهرة الخدمة Flower Service |
| ١٣ | ٢-١ التمييز بين السلعة والخدمة |
| ١٤ | ٣-١ مصفوفة الخدمات |
| ١٩ | ٤-١ طبيعة الخدمة |
| ٤٣ | ٥-١ تأثير نمطية الخدمة على إستراتيجية المنظمة |
| ٥٩ | ١-٢ أنواع البنوك |
| ٦٩ | ٢-٢ عمل المنظمات المصرفية وفق فلسفة مدخل النظم |
| ٧١ | ٣-٢ نظام المقاصة وتحصيل الشيكات |
| ٧٥ | ٤-٢ دورة الإئتمان المصرفي |
| ٧٨ | ٥-٢ مصادر أموال البنوك التجارية ومجالات استخدامها |
| ٨٧ | ٦-٢ نموذج طلب إصدار خطاب ضمان |
| ٨٨ | ٧-٢ نموذج خطاب ضمان |
| ٩٢ | ٨-٢ نموذج طلب فتح اعتماد مستندي |
| ٩٣ | ٩-٢ نموذج اتفاقية فتح الاعتمادات المستندية |
| ٩٦ | ١٠-٢ دورة الاعتماد المستندية |
| ٩٨ | ١١-٢ إجراءات التصدير |
| ١٠٣ | ١٢-٢ الهيكل التنظيمي للبنك اليمني للإنشاء والتعمير |
| ١١٢ | ١٣-٢ نموذج طلب فتح حساب ودیعة استثمارية |
| ١١٣ | ١٤-٢ نموذج شهادة ودیعة استثمارية محددة الأجل |
| ١١٦ | ١٥-٢ أشكال المشاركة في البنوك الإسلامية |

| | |
|-----|---|
| ١٢١ | ٢-١٦ نموذج عقد مشاركة استيراد (تسليم بضاعة) |
| ١٣٨ | ٣-١ إنفاق السائح على الخدمات الأساسية |
| ١٥٩ | ٣-٢ أنواع مختلفة لقسمات الوجه الإنساني |
| ١٧١ | ٣-٣ مخطط لمراكز المسؤولية في الفندق |
| ١٧٢ | ٣-٤ هيكل تنظيمي لفندق غير مصنّف في صنعاء |
| ١٧٢ | ٣-٥ هيكل تنظيمي لفندق من ثلاثة نجوم |
| ١٧٣ | ٣-٦ هيكل تنظيمي لفندق من أربعة نجوم |
| ١٧٤ | ٣-٧ مصادر أرباح الفندق |
| ١٧٦ | ٣-٨ مراحل تقديم الخدمة الفندقية للضيف |
| ١٧٨ | ٣-٩ الهيكل التنظيمي لقسم الأطعمة والمشروبات في الفندق |
| ١٨٢ | ٣-١٠ العلاقة بين صناعتي النقل والفنادق |
| ١٨٥ | ٣-١١ هيكل تنظيمي لوكالة سياحية كبيرة الحجم |
| ٢٠٢ | ٤-١ الإطار البيئي لعمل المستشفى (المنظمات الصحية) |
| ٢٠٧ | ٤-٢ عناصر المزيج التسويقي للخدمات الصحية |
| ٢٣١ | ٤-٣ مخطط مبسط لنشاط الممرض أو الممرضة |
| ٢٣٣ | ٤-٤ نظام التدرج الوظيفي للأطباء العاملين في المنظمات الصحية |
| ٢٣٥ | ٤-٥ التنظيم التنفيذي الاستشاري |
| ٢٣٦ | ٤-٦ التنظيم الوظيفي |
| ٢٣٧ | ٤-٧ التنظيم المصنّف في |
| ٢٤٧ | ٥-١ دورة حياة المشروع |
| ٢٥٦ | ٥-٢ عمل منظمات المقاولات وفق فلسفة نظرية النظم |
| ٢٦٣ | ٥-٣ مخطط لأدوار المشاركين في المشروع |

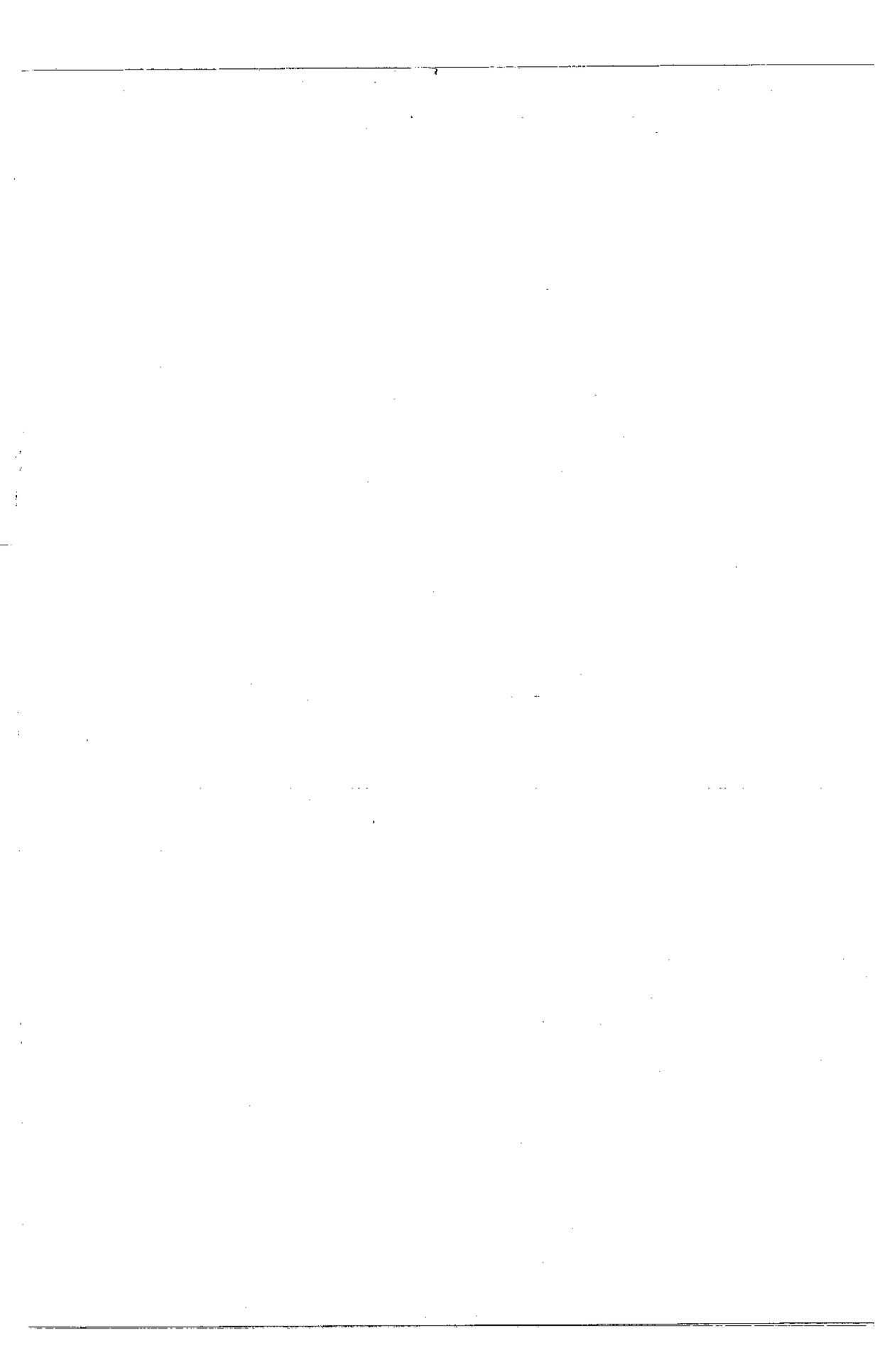
فهرسة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول |
|--------|---|
| ١٠٨ | ١-٢ مراحل تطور البنوك الإسلامية |
| ١١٧ | ٢-٢ مقارنة بين التمويل بالقروض في البنوك التجارية والتمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية. |
| ١١٨ | ٣-٢ مقارنة بين خطاب الضمان في البنوك التجارية وخطاب الكفالة في البنوك الإسلامية. |
| ١٤٠ | ١-٣ الخدمات الأساسية المطلوب توفيرها للسواح. |
| ١٦٠ | ٢-٣ طريقة الوقوف ومعانيها أثناء العمل في الفندق |
| ١٦٧ | ٣-٣ مواصفات الفنادق على أساس عدد النجوم |
| ١٦٨ | ٤-٣ حجم غرف الفنادق والمساحات الأخرى |
| ١٧٩ | ٥-٣ عمل قسم الأطعمة والمشروبات في المنظمات الفندقية |
| ٢٠٠ | ١-٤ أخلاقيات الطبيب والصيدلاني الواجب الالتزام بها |

الوحدة الأولى

طبيعة الخدمات
وخطائهن عمل
المنظمات الخدمية





أولاً: طبيعة الخدمات The Nature of Services

مفهوم الخدمة:

تتعدد المفاهيم التي تناولت الخدمة إذ يرى كل من

Kotler and Armstrong, 2004, Lovelock , 2004, Adrain Palmer, 1994.

أن الخدمة عبارة عن نشاط ينتج عنه منفعة غير ملموسة، ولكنها مدركة بالحواس يقدمها طرف (فرد أو منظمة)، لإشباع حاجات ورغبات لدى طرف آخر (فرد أو منظمة)، بينما يرى Gronroos 1994 أن الخدمة عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدم من قبل أفراد أو منظمات تسمى بالمنظمات الخدمية ويعتقد (كورتل، 67:2009) أن الخدمة عبارة عن عملية وليست شيئاً مادياً، وأن المستفيدين أنفسهم غالباً ما يشكلون المدخلات (Inputs) -والمتمثلة في حاجاتهم ورغباتهم- وتحول (الحاجات أو الرغبات) عمليات Process من قبل مقدم الخدمة إلى مخرجات (Outputs) وهو عبارة عن منافع ناتجة عن الاستفادة أو استخدام الخدمة.

أبعاد الخدمة:

تتكون الخدمة من ثلاثة أبعاد (Lovelock and Wirtz;2011):

1- عناصر أساسية Core product:

وهي عبارة عن المنفعة (جوهر الخدمة) التي يسعى ويبحث المستهلك لإشباعها (مثل الفائدة من وراء البحث عن تسهيلات مصرفية، أو منفعة المبيت في الفندق، أو الإستطباب لدى المستشفى). ويتم التركيز في أساسيات الخدمة على: عمليات تقديم الخدمة Nature of Process والجدول الزمني Scheduling، دورا لمستهلك Customer role، ومستوى الخدمة Service level

٢- عناصر تكميلية Supplementary:

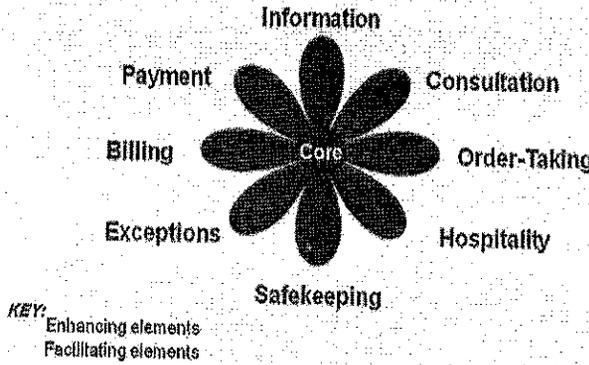
وتهدف إلى تعزيز (زيادة) الاستفادة من الخدمة، مثل خدمات ما قبل وبعد البيع للسلع المعمرة (صالات الاستقبال بكل عناصرها ومكوناتها في المصرف، والفندق، والمستشفى).

٣- عمليات تقديم عناصر الخدمة Delivery process الأساسية والتكميلية:

ومن ذلك إشعار: المستهلك في المصرف بموعد الاستفادة من الاعتماد المستندي، أو المريض بموعد العملية (أو موعد المراجعة) أو أسلوب تقديم الطعام للضيف في الفندق).

الخدمات المصاحبة للخدمة المقدمة أو زهرة Flower of Service :

تصاحب عمليات تقديم الخدمات سواءً في المنظمات: المصرفية، والسياحية، والصحية، خدمات أخرى مكملة للخدمة ومعززة لجودتها والرضا عن الخدمة الجوهرية التي يشتريها المستهلك. وقد طور المتخصصون تلك الخدمات وجمعوها في شكل زهرة Flower of Service يوضحها الشكل (١-١) التالي:



شكل (١-١) Flower of Service زهرة الخدمة

المصدر: Lovelock and Wirtz ; 2011

ويمكن تناول: عناصر زهرة الخدمات في شكل (1-1) وإضافة عنصرين للزهرة نظراً لأهميتهما في رأي المؤلف وهما العنصر السلوكي والأخلاقي وكذلك كيفية تطبيق عناصر الزهرة على الخدمات المصرفية والصحية (وليس بالضرورة أن تنطبق أبعاد الزهرة الثمانية على كل الخدمات) في الآتي:

1- عناصر الخدمات التسهيلية Facilitating elements:

أ- تقديم المعلومات Information لطالب الخدمة:

غالباً ما يطلب المستهلك من مقدم الخدمة (مصرف ، فندق، أو مستشفى) معلومات عن الخدمات التي يقدمها وخاصة إذا كانت خبرته متواضعة أو لأول مرة يطلب الخدمة ومن تلك المعلومات والبيانات الآتي:

- أنواع الخدمات المتوفرة ورسوم (سعر) كل خدمة
- الوثائق (أو الاستثمارات) المطلوبة للحصول على الخدمة (الضمانات بالنسبة للمصرف وإثبات الشخصية بالنسبة للفندق والمستشفى)
- شروط الحصول على الخدمة
- مدة الاستفادة من الخدمة فترة سريان الخدمة: شهر أو أكثر
- أيام وساعات العمل (مواعيد العمليات في المستشفى، والعشاء في الفندق)
- قنوات التواصل التي يمكن للمستهلك من خلالها التواصل مع مقدم الخدمة بما فيها الموقع والبريد الإلكتروني Web and Email
- أسعار الخدمات (رسوم أنواع الإعتمادات المستندية، وأسعار الضيافة (المبيت) في الفندق أو المستشفى.

ب-كيفية (إجراءات) الحصول على الخدمة Order Taking:

- إجراءات الحصول على الخدمة، والوقت الذي تستغرقه كل خطوة
- اللجان التي تمر بها عمليات الحصول على الخدمة (مثل تحديد مدة الإقامة في المستشفى، وكذلك السحب على المكشوف المسموح به للزبون عميل المصرف).
- المدة الزمنية التي تستغرقها عمليات تقديم الخدمة
- رسوم المعاملات
- الحجز والتأكد من ذلك (موعد مقابلة مدير المصرف، أو العملية في المستشفى، أو استلام الغرفة في الفندق).
- تعبئة استمارة الحصول على الخدمة (في حالة الحصول عليها لأول مرة أو تجديد الاشتراك فيها) وقد يتم ذلك يدوياً أو عبر موقع المصرف Web
- فحص استمارة طلب الخدمة والتأكد من استيفائها للشروط المطلوبة.

ج-إصدار فاتورة رسوم (قيمة) الخدمة Billing (عبارة عن نشاط محاسبي):

- إصدار فاتورة الحساب (وبشكل مباشر) للضيف في الفندق أو متلقي العلاج في المستشفى
- إخباره شفويًا أو البريد الإلكتروني أو إظهاره على شاشة الحاسوب أو الآلة..... الخ

د-أسلوب الدفع Payment:

- يشكل أسلوب دفع قيمة الخدمة احدي الخيارات الهامة المؤثرة على قرار المستهلك الشرائي وأحد عناصر المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامه في سوق الخدمات ومن تلك الخيارات والأساليب:

- التقسيط (السداد على أساس الدفع)
- الدفع النقدي، أو بشيك، الخصم من حساب المستهلك، أو Web and

Credit card side أو الدفع الآلي (بواسطة الآلة)

٢- عناصر تعزيزية للخدمة Enhancing elements:

أ- تقديم النصح أو المشورة Consultation

تخصص بعض المنظمات الخدمية متخصص (أو وحدة إدارية) ذا كفاءة عالية يتولى مسئولية تقديم النصح والمشورة للزبون (أو المستهلك) عندما يطلب ذلك. وتتبع أهمية هذا العنصر من تباين إدراك المستهلكين للخدمات المقدمة والتميز بينها وخاصة عندما تكون خبرة ومعرفة المستهلك بالخدمة متواضعة، وتأخذ عمليات النصح أشكال منها:

- تدريب وإرشاد المستهلك لكيفية استخدام (أو الاستفادة) من الخدمة
- نصح أو استشارة فنية، أو إدارية.

ب- الضيافة Hospitality:

يقصد بالضيافة البيئة المادية التي يقدم الخدمة فيها ومن ذلك:

- صالات الاستقبال والانتظار واتساعها وخصائص موظفي الاستقبال وقدراتهم ومعارفهم
- كراسي مريحة وتوفر مرافق صحية نظيفة، والتهوية الصحية، وتوفر نوع من الأمان.
- توفر وسائل التسلية (المجلات والجرائد والتلفزيون والكمبيوتر، مسيقيته) المتاحة للمستهلك أثناء انتظاره للخدمة.

ج- المحافظة على سلامة المستهلك Safe Keeping:

ويقصد بذلك الاهتمام بكل مقتنيات وما يحضره المستهلك معه ومن ذلك:

احترام خصوصيات واهتمامات المستهلك توفر قاعدة بيانات Data basis يمكن للفرد الحصول على معلومات منها عن الخدمة توفر مواقف انتظار واسعة وآمنة لسيارات المستهلكين (الزبائن) حضارة وأماكن العاب لأطفال المستهلكين والزبائن صناديق ودواليب متاحة آمنة للمستهلكين والزبائن لوضع أمتعتهم (الملابس، الجاكت، الكوت، الباطوهات، الحقائب) أسلوب التشخيص (بالنسبة للخدمات الصحية)، والتنظيف والصيانة الوقائية أسلوب التغليف والشحن والنقل الإصلاح وإعادة تشغيل الآلات

د- الاستثناءات Exception

- ويقصد بالاستثناءات طلبات المستهلكين الاستثنائية أثناء تقديم الخدمة ومن ذلك:
- احتياجات الأطفال الخاصة
- طلبات ذوي الرجيم (عاملين الحمية أو الأمراض الشائعة ومن ذلك أمراض السكري)
- المستهلكين ذوي الاحتياجات الخاصة
- الملاحظات الدينية
- اتصالات المستهلكين الخاصة.
- شكاوي ومقترحات المستهلكين
- الهدايا والتنهاني المقدمة للمستهلكين أو نيابة عنهم
- حل المشاكل Problem-- solving التي تحول دونما الاستفادة من الخدمة بالشكل المتوقع
- التجاوب وطلبات المستهلكين الخاصة والمستعجلة

٣. السلوكيات والأخلاقيات Behavior and Ethics المصاحبة لتقديم الخدمة:

ويمكن إضافة عنصرين إضافيين إلى الزهرة في غاية الأهمية هما:

أ- سلوكيات Behavior مقدمي الخدمة (أفراد أو جماعات)

يصاحب تقديم عناصر الزهرة الثمانية سلوكيات لابد أن تتوفر في الموظف مقدم الخدمة: الرغبة، حب الآخرين، الدافعية، المعرفة والمهارات، المظهر الشخصي، لغة الجسم Body language، الابتسامة، المرونة، القدرة على التعامل مع الآخرين مع مراعاة الاختلافات الفردية، احترام خصوصيات المستهلكين.

ب- الأخلاقيات Ethics

إضافة إلى ضرورة التزام الموظف مقدم الخدمة بالأخلاقيات المهنية (والتي سوف يتم تناولها في الفصول القادمة ذات العلاقة بالخدمات: المصرفية والفندقية والصحية) فإن هناك أخلاقيات وظيفية أخرى لابد من أخذها في عين الاعتبار (فارح وهيبه وآخرون: ٢٠٠٨، الميداني عبدالرحمن: ٢٠٠٨) ومنها:

- عدم الارتشاء: ويقصد بذلك طلب أو قبول الموظف مقابل ماديًا (مال، هدايا) أو وعدًا بذلك مقابل الخدمة التي يقدمها للزبون أو المستهلك.
- عدم الغش: ويقصد بالغش تزوير وتزييف الحقائق في الوثائق والمستندات سواءً بشكل فردي أو بالمشاركة مع الآخرين.
- عدم السرقة: ويقصد بالسرقة أخذ أو الاستيلاء خفية على ما تحت يد الموظف أو سلطته من الموارد.
- عدم التمييز: يقصد بعدم التمييز عدم الإخلال بمبدأ المساواة أثناء التعامل مع الزبائن أو المستهلك ومن ذلك تفضيل أحد العملاء على

الآخرين بسبب مصالح شخصية آنية أو مستقبلية، أو بسبب القرابة أو الانتماء.

- الوساطة: يقصد بالوساطة التوسط لدى الآخرين في التمييز بين المستهلكين أو الزبائن.
- العمولة: طلب نسبة من المبلغ المستحق للشخص المستفيد.
- الابتزاز: وهي استغلال الشخص لوظيفته ونفوذه بإفزاز وتخويف الزبون أو المستهلك وإرغامه على التنازل عن حقه أو تسليمه مبلغاً من المال أو الحصول امتيازات معينة.
- الصدق: ويقصد به القول المطابق للواقع والحقيقة (وبما لا يخالف الإجراءات والقواعد السائدة في العمل والعرف والأخلاق المهنية).
- حفظ الأسرار: وهي كتمان مضمون تفاصيل الخدمة المقدمة للمستهلك أو الزبون.
- الأمانة: العفة عن الأموال، وعن كل ما ليس للفرد (الإنسان) به حق ومن ذلك: الأمانة على الأموال والأعراض والأسرار.....الخ.

خصائص الخدمة:

تتميز الخدمة عن المنتج السلعي بخصائص أساسية هي:

١. عدم القدرة على لمسها Intangibility:

تترك الخدمة أثراً ظاهرياً يمكن ملاحظته على المستهلك مثل ذهاب الألم بعد خروج المريض من عيادة الأسنان، وآخر خفي يتمثل في الشعور بالراحة بعد قضاء إجازة شتوية في عدن.

مما يترتب على لا ملموسية الخدمة الآتي (الطائي، والعلاق، ٢٠٠٩):

(٢٠٠٩):

أ. تعتبر الخدمة مستهلكة لحظة إنتاجها.

ب. استحالة المقارنة بين الخدمات من قبل المستهلك لاختيار الملائم كما هو الحال في السلع، لأن الخدمة تترك أثراً ظاهرياً أو ضمناً بعد الاستفادة منها، أي بعد شرائها.

ج. انخفاض النمطية في أغلب الخدمات نظراً لتباين حاجات ورغبات المستهلكين وعليه فكلما تم مراعاة الاختلافات الفردية أثناء تقديم الخدمة كلما زاد من جودة الخدمة وإرضاء المستهلك.

د. تعتبر خدمات ما قبل وبعد البيع أساسية للمفاضلة بين السلع المعمرة (السيارات، الثلاجات، وغيرها) أثناء صناعة القرار من قبل المشتري. ففي حالة شراء الآلات والمعدات الإنتاجية فإن صانع القرار يفاضل بين الخيارات المتاحة على أساس: التركيب، والتدريب، والتشغيل، والتوصيل، وخدمات ما بعد البيع تشمل: توفير قطع الغيار والصيانة وتوافر مواد التشغيل مثل الشحوم والزيوت وغيرها.

التمييز

٢- التكاملية Inseparability بين إنتاج وتوزيع الخدمة:

صعوبة الفصل بين إنتاج وتوزيع الخدمة جعل البدائل التسويقية التقليدية المتاحة أمام إدارة المنظمة محدودة، مما دفع الكثير من المصارف في دول العالم ومنها اليمن إلى التركيز على توليد المنفعتين الزمنية (التطور السريع في تقديم خدمات الكروت المتنوعة Credit Card للزبائن الذين يستطيعون استخدامها في أي وقت ومن أي مكان، وكذلك فتح المصارف أبوابها في الأوقات التي يحتاج فيها المستهلك للخدمة، والمكانية من خلال إيجاد نظام الصراف الآلي في الأماكن التي يحتاج فيها المستهلك للخدمة، وكذلك الانتشار الجغرافي للمصارف.

٤- عدم القابلية للتخزين Nan – Inventory:

تعتبر عدم قابلية الخدمة للتخزين أحد المشاكل الأساسية التي تواجه إدارة المنظمات الخدمية. ويتم التغلب على هذه المشكلة من خلال وضع الاستراتيجيات المختلفة في إدارة الطلب والتنبؤية. وعليه فإن المقعد الخالي في القاعة الدراسية، أو في الطائرة المتجهة إلى عدن، أو السيارة المتجهة إلى تعز تعتبر خسارة لعدم القدرة على خزنها وبيعه لاحقاً، ومن ثم صعوبة الاستفادة من أساليب المضاربة (Speculation) التقليدية، في الخدمات، أي الشراء وقت الوفرة وخزنها إلى وقت الندرة كما هو الحال في حالة السلع.

التمييز بين الخدمة والسلعة:

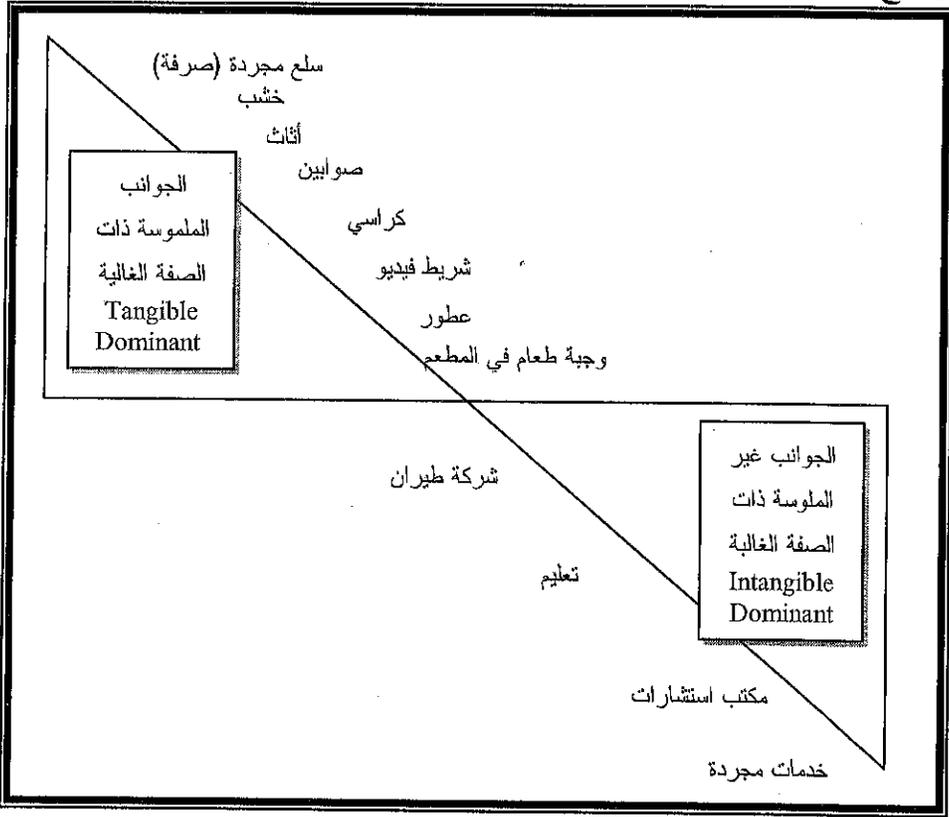
من الصعوبة بمكان وضع خط فاصل بين الخدمة والسلعة، إذ غالباً ما يصاحب تقديم الخدمة (الغاية والجوهر التي يسعى المستهلك للحصول عليها) بيئة محيطة (Shostack 1992) تحتوي على حزمة من العناصر المادية المكتملة. ويمكن القول هنا بأن الجوهر يكمن في المنفعة والأثر الذي تتركه الخدمة (ظاهرياً أو ضمناً) ونفهم العناصر البيئية المحيطة بتعزيز عمليات الإشباع والرضا عن الخدمة وجودتها.

فجوهر الخدمة الفندقية مثلاً هو المبيت، إلا أن هناك مجموعة من العناصر المهمة جداً المصاحبة لعمليات المبيت تشمل: محتوى وأثاث الغرفة، من فراش مريح، وحمام مناسب ونظيف، وكمبيوتر، وتلفزيون، وجو هادئ، وخدمات الطعام والشراب، والخدمات الترفيهية، بمعنى آخر فإن خدمة المبيت التي يسعى إليها الضيف لا يمكن أن تتحقق وبشكل مرضٍ إلا بتوافر العناصر المحيطة. والضيف في الخدمة الفندقية يشتري المبيت وليس عناصر وملاحق المبيت.

والزبون في صالون الحلاقة يشتري خدمة قص الشعر، بغض النظر عن البيئة المحيطة والأدوات والمواد التي يستخدمها الحلاق، على الرغم من

أهميتها ولكن جوهر ما يسعى الزبون للحصول عليه هو قص الشعر بالشكل الذي يرضيه.

ويميز Lovelock بين الخدمة والسلعة على أساس درجة إشباع الحاجة، فإذا تم تحقيق الإشباع (النسبي) بشيء غير ملموس فيكون الشيء المشتري خدمة، والعكس (أي تحقيق الإشباع بشيء ملموس) فيكون سلعة وضعت Shostack مقياساً بيانياً يساعد على التمييز بين السلعة والخدمة، فإذا كانت الصفة الغالبة أشياء ملموسة فإننا بصدد سلعة والعكس خدمة، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٢-١) التمييز بين السلعة والخدمة

المصدر: الطائي والعلاق، ٢٠٠٩: ٢١.

أنواع الخدمات:

قسم 1986 Schmenner الخدمات على أساس بعدين: درجة التفاعل بين المستهلك ومنتج الخدمة، وكثافة العمالة في إنتاج الخدمة، والشكل التالي يوضح ذلك التقسيم:

درجة التفاعل مع المستهلك

| عالي | منخفض | |
|--|---|--------------------|
| <p>خدمات مباشرة Service Shop</p> <ul style="list-style-type: none"> • خدمات صحية (المستشفيات). • خدمات الصيانة. • خدمات الإصلاح. | <p>خدمات صناعة Service Factory</p> <ul style="list-style-type: none"> • الطيران. • فندقية. • المنتجات الطبية. • النقل. • التوزيع. | منخفض |
| <p>خدمات مهنية Professional Service</p> <ul style="list-style-type: none"> • العيادات. • الاستشارات الإدارية. • المحاماة. • الخدمات الهندسية. • المحاسبة. | <p>خدمات كبيرة Mass- Service</p> <ul style="list-style-type: none"> • تجارة التجزئة. • تجارة الجملة. • الخدمات المصرفية. • الخدمات التعليمية. | عالي |
| درجة احتكاك عالي | درجة احتكاك منخفض | درجة كثافة العمالة |

شكل (٢-١) مصفوفة الخدمات

Source: Fitzsimmons, 1998: 24

هناك بعدان أساسيان، أفقي ورأسي يقيسان كثافة العمال، ودرجة الاحتكاك مع المستهلك.

الأفقى Horizontal:

يقيس هذا البعد كثافة العمالة Labor Intensive من حيث التكلفة وليس العدد مقارنة بإجمالي تكاليف إنتاج وتقديم الخدمة. وينطبق هذا على تلك المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات التعليمية والمصرفية، نظراً لارتفاع تكاليف العمالة التي تقدم مثل هذه الخدمات مقارنة برأس المال الذي تحتاج إليه. بينما تعتمد المنظمات الصحية على كثافة رأس المال Capital Intensive نظراً لحاجاتها للألات والمعدات المتطورة ذات التكاليف العالية لتشخيص الحالات المرضية.

الراسي Vertical:

يتناول هذا البعد درجة التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلكها، ويؤثر تفاعل واحتكاك الزبون مع مقدم الخدمة على طبيعة الخدمة، وأسلوب تقديمها. وتسعى معظم الشركات العالمية التي تعمل في مجال الخدمات مثل Pizza Hut and McDonald إلى تنميط خدماتها في مجال الأكلات السريعة سعياً إلى الحد من الاحتكاك بالزبون من ناحية، والتقليل من تأثيره على أسلوب تقديم الخدمة من ناحية أخرى، إلا أن ذلك لا يعني عدم الحرص على إرضاء المستهلك كما هو الحال في خدمات الطعام التي تقدم في المطاعم التقليدية الأخرى. وينطبق هذا القول على مطاعم الأكلات السريعة التي بدأت في الانتشار في المدن اليمنية عكس المطاعم الضخمة الخمسة النجوم (التي ترتفع درجة الاحتكاك بين العاملين فيها وزبائنهم)، والتي تتولى الحفلات بأنواعها وخدمة بعض الوفود الذين يزورون اليمن، وتجهيز الوجبات حسب طلب المضيف سواء كان فرداً أو مؤسسة وترتفع درجة الاحتكاك بين طالب

الخدمة ومقدمها، وكثافة العمالة (من حيث التكاليف) في: العيادات الخاصة، ومكاتب المحاماة، وخدمات الصيانة، لأن مثل هذا النوع من الخدمات يتطلب التفاعل بين مقدم الخدمة وطالبيها. وهناك تناسب طردي بين رضا الزبون (المريض مثلاً) ودرجة تفاعل الطبيب مع حالته المرضية، إذ يرغب المريض أن يرى الدكتور يعامله معاملة خاصة يراعي حالته الخاصة في المعالجة. كذلك يلجأ صاحب القضية (فرداً أو منظمة) إلى المحامي ويرغب في أن يرى ذلك المحامي أكثر تفاعلاً ومعايشة لقضيته. ويثبت الواقع أن المحامين الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يعايشون قضايا زبائنهم.

ويمكن تناول الخدمات الموضحة في الشكل (١-٣) على النحو التالي:

أ. الخدمات المقدمة من قبل المصانع Service Factories:

تقدم مصانع السلع المعمرة خدمات ما بعد البيع والتي تتمثل في صيانة وإصلاح السلع التي تبيعها، وتوفير قطع الغيار، وأحياناً تدريب وتعليم المستهلك على كيفية تركيب واستعمال السلعة (ينطبق هذا على الآلات والتركيبات الصناعية) ويتصف هذا النوع من الخدمات بالانتمائية.

ب. الخدمات على أساس الطلب Service Shops :

ذهاب الناس لشراء مثل هذا النوع من الخدمات من منظمات محددة نظراً لما تمتلكه من كوارر ذات سمعة جيدة في تقديم الخدمات. ويتم في هذا النوع من الخدمات تحديد نوع الخدمة وخصائصها من قبل الزبون أو طالبيها. وهذا النوع من الخدمات يكون أكثر وضوحاً في الخدمات الصحية، إذ أن خدمة المعالجة والتشخيص تقدم على أساس ما يحس به

الزبون أو المريض أو ما يشكو منه. وفي بعض الأحيان قد لا يكون المريض دقيقاً في وصف حالته ولكن شكواه تكون أساس بدء عمليات التشخيص. ونفس الشيء ينطبق على خدمات الإصلاح والصيانة إذ يحدد الزبون الخلل في الجهاز أو السيارة وعلى ضوء ذلك يقوم المهندس المختص بخدمات الإصلاح أو الصيانة.

ويتضح في هذا النوع من الخدمات زيادة كثافة العمالة، فتكلفة الطبيب نسبة إلى إجمالي تكاليف الخدمة سوف تكون أعلى من عناصر تكاليف الخدمة الأخرى (في ظل الظروف الطبيعية) وزيادة احتكاك وتفاعل الطبيب العالي مع المريض مؤشر هام لفاعلية وكفاءة وجودة الخدمة. وعليه يجب أن يركز في إستراتيجيات المنظمات الصحية على بعدين: الأول تقني وتكنولوجي ويتمثل في: المعارف والمهارات الواجب توافرها في الأطباء والمرضى وغيرهم من المختصين، والآلات Machine والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة والبعد الثاني سيكولوجي ويتمثل في: أخلاقيات ومظهر الأطباء والمرضى، والجو السائد في المستشفى.

ج. الإنتاج الخدمي الكبير Mass-Service:

يعتمد هذا النوع من الخدمات على العمالة الكثيفة والنمطية في الخدمات وأسلوب تقديمها. ويشمل هذا النوع من الخدمات التعليم، إذ أن التعليم نمطي من حيث المنهج والصفوف وأحياناً مؤهلات مقدمي الخدمة على مستوى الجمهورية.

د. الخدمات التخصصية Professional Services:

مقدم هذا النوع من الخدمات ليس فرداً عادياً، بل يمتلك المعرفة والمهارات في استخدام تلك المعارف إضافة إلى الذكاء والقدرة على التعامل مع الزبون وإرضائه. فطالب هذا النوع من الخدمات ينتظر اهتماماً خاصاً وشخصياً من قبل مقدم الخدمة، وتتضمن هذه الخدمات المحاماة والطبية المتخصصة والاستشارات الإدارية والمحاسبية.

وبنظرة فاحصة للشكل (١-٣) نجد أن الخدمات الصحية تقع عالية التفاعل مع المستهلك نظراً لطبيعة الخدمة التي تتطلب اقتراب وتفاعل الأطباء والمرضى مع المرضى لكي يتمكنوا من تشخيص المشكلة التي يعانون منها، ومن ثم تقديم العلاج المناسب. ويعزى انخفاض كثافة العمالة (تكلفتها) للخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات العامة نظراً للتجهيزات الآلية والتكنولوجية المتطورة المستخدمة في المستشفيات (وبعكس الحال في العيادات التي تتصف الخدمة فيها بأنها عالية التفاعل وكثافة العمالة)، وبالتالي انخفاض تكاليف العنصر البشري مقارنة بإجمالي تكاليف الخدمة الصحية.

وقد تكون خدمات الصيانة والإصلاح في بعض الحالات عالية التفاعل ومنخفضة من حيث كثافة العمالة، ويعزى ذلك إلى أن تكاليف قطع الغيار قد تصل إلى الآلاف من الريالات بينما أجور المهندسين مئات الريالات. وتأسيساً على ذلك فإن على المنظمة التي تقدم مثل هذا النوع من الخدمات التركيز المتوازن على بعدي التكنولوجيا بشقية الناعم والصلب والسيكولوجي.

الخدمات المقدمة للأفراد والمقدمة للأشياء:

تختلف الخدمات الموجهة للأشياء (السلع) Things عن تلك المقدمة للأفراد People ، بشكل مباشر من حيث تسلمها وملاحظتها، والشكل التالي يوضح ذلك:

تسلم الخدمة بشكل مباشر

ماذا يريد الزبون أن يراعى في مثل هذه الخدمات؟

| أفراد People | أشياء Things |
|--|--|
| خدمات ذات صلة بجسم الإنسان | خدمات مباشرة موجهة للسلعة |
| <ul style="list-style-type: none"> • خدمات الرعاية الصحية. • نقل الركاب. • المطاعم العائلية. • صوالبين التجميل (الكوافير). • أماكن الرياضة والمساج. • صوالبين الحلاقة. | <ul style="list-style-type: none"> • تزيين وتنسيق الحدائق. • نقل البضاعة. • صيانة وإصلاح الآلات والمعدات. • الحراسة. • خدمات الغسل والكي. • الخدمات البيطرية. • تصميم السلعة بشكل يضي عليها نوع من المظهر الجميل. |
| خدمات غير مباشرة ذات صلة بالعقل | خدمات غير مباشرة ذات علاقة بالأصول |
| <ul style="list-style-type: none"> • خدمات التعليم بأنواعه. • خدمات الإعلام بأشكاله المختلفة | <ul style="list-style-type: none"> • خدمات المصارف. • خدمات التأمين. • خدمات شركات للحراسة. • الاستشارات الإدارية والمحاسبية والقانونية |

تسلم الخدمة بشكل غير مباشر

شكل (٤.١) طبيعة الخدمة

Sauce: Fitzsimmons , 1998 : 47

ويمكن التمييز بين الخدمات الموضحة في شكل (٤-١) على أساس

بعدين تقني وسلوكي بعد تحديد ماذا يقصد بهما؟

البعد التقني Technical:

القدرة على تطبيق المعارف والمهارات والخبرات التخصصية (Robbins and Judge, 2007) وكذلك قابلية ومتابعة وتعلم كل ما هو جديد ذي علاقة بتعزيز قدرات الفرد.

البعد السلوكي Behavior:

عبارة عن سلوك الفرد أو الجماعة أثناء تقديم الخدمة للمستهلك وبشكل مباشر، ويعتبر السلوك انعكاساً لتفاعل: قيم ومعتقدات وعواطف واتجاهات وإدراك وخصائص شخصية وأخلاقيات وإجراءات وقواعد وثقافة تنظيمية. خدمات مباشرة لتقديم للأفراد People:

يراعى في تصميم إستراتيجيات تقديم الخدمة للأفراد البعد السيكولوجي المصاحب لتقديم الخدمة أكثر من البعد التقني على أن يراعى في ذلك العناصر التالية (والتي يجب أن ينظر لها من وجهة نظر المستهلك):
أ. شخصية مقدم الخدمة:

يجب أن يتصف مقدم الخدمة بدمائة الأخلاق والمشاعر الفياضة والأمانة وحب الآخرين، وتكون مدركة من قبل المستهلكين، وأن يكون محل ثقة الآخرين.
ب. حسن المظهر:

ضرورة أن يتصف مقدم الخدمة بالمظهر الملائم والمقبول غير المبالغ فيه حسب طبيعة الخدمة، بمعنى آخر أن يشعر المستهلك بالراحة النفسية أثناء النظر إلى مقدم الخدمة. وعلى مقدم الخدمة إدراك أنه أثناء العمل ملك للآخرين ومن ثم ضرورة تحييد ذوقه ومزاجه الشخصي أثناء تقديم الخدمة.
ج. ملاءمة مكان تقديم الخدمة:

يجب أثناء تصميم مكان تقديم الخدمة (المكاتب الأمامية) مراعاة أذواق وفلسفة وثقافة وعادات وتقاليد المستهلك، وأن يكون المناخ Climate

المصاحب لتقديم الخدمة ملائماً لنوعية وطبيعة الخدمة، والأمثلة التالية توضح ذلك:

• عيادة الأطفال:

لابد أن يكون مثل هذا النوع من العيادات مهئية بجو نفسي مرضٍ للطفل بدرجة أساسية، من حيث الملسقات المعبرة، والألعاب في غرفة الانتظار والقناة التلفزيونية المشاهدة وكذلك السكرتير أو سكرتيرة الطبيب لابد أن يتمتع بخاصية حب الأطفال والقدرة على جذبهم والتعامل معهم والصبر عليهم مع مراعاة الاختلافات الفردية. وهذا الجو كمقدمة قبل الدخول على الطبيب المعالج، أما ما هو متوافر في غرفة الطبيب، وكذلك شخصية أو هندام الطبيب والأدوات التي يستخدمها وأسلوب تعامله فيجب أن يكون أفضل بكثير مما لمسّه وأدركه الطفل في غرفة الانتظار. وتأسيساً على ما سبق نجد أن عيادة الأطفال تتكون من بعدين: مادي ويشمل غرفة الاستقبال (الانتظار) بكل محتواها من ألعاب بسيطة ومجلات أطفال، وقناة T.V أطفال، على أن تكون هذه مكملة لغرفة الطبيب ذاته، وبعد بشري يشمل سكرتير الطبيب والطبيب ذاته، وهذان البعدان لابد أن يوفرأ أجواء صداقة للطفل (المستهلك) Climatic friendly.

• عيادة متخصصة مثلاً في معالجة كبار السن Adulate People:

إعداد وتهئية العيادة بمحتواها وعناصرها المختلفة من غرفة الاستقبال (الانتظار) إلى غرفة الطبيب سوف يختلف عما هو الحال في عيادة الأطفال، إذ يجب أن يتوافر في غرفة الاستقبال أشياء منها صحف ومجلات فكرية ثقافية (مع مراعاة أن تكون جديدة Update وليست متقدمة لها سنوات أو أشهر، لأن ذلك يهز الثقة بين العيادة وزبائنها) والحرص على أن تكون قناة

T.V المشاهدة (المفتوحة) ملائمة لمثل هؤلاء الزبائن، وكذلك الملسقات الجدارية وأن يكون ما هو متوافر في 'غرفة الطبيب أشياء أكثر تقدماً عما وجد المريض في غرفة الانتظار مع مراعاة عدم التكرار قدر الإمكان.

البعد التقني Technical:

يجب أن تتوافر في مقدمي الخدمات المباشرة للأفراد المهارات والمعارف والخبرة الفنية التي تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية على أن تتصف القدرات الفنية بالتجدد المستمر.

وتأسيساً على ما سبق يجب على المدراء عند صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المنظمات التي تقدم خدماتها للأفراد وبشكل مباشر التركيز على البعد السيكولوجي أولاً، إذ يؤكد الكثير من الباحثين (المرهضي، 2006) إسهام البعد السيكولوجي ٧٠% من جودة الخدمة، ٣٠% البعد الفني.

ويؤكد واقع الحال في المنظمات اليمينية مثل العيادات بأنواعها والمستشفيات سواء العامة أو الخاصة، وكذلك مكاتب السفريات، أو الجامعات والمدارس وغيرها تركيزها على البعد الفني أكثر من البعد السلوكي، مما ينعكس سلبياً على جودة الخدمات المقدمة وانخفاض رضا المستهلكين عما ينتقونه من خدمات.

• خدمات مباشرة للأشياء Things:

يحتاج المدراء في إدارة مثل هذه المنظمات التركيز في إستراتيجياتهم على البعد التقني أولاً وإعطائه وزناً أكثر من ٧٠% و ٣٠% للبعد السيكولوجي لأسباب موضوعية يمكن توضيحها بالأمثلة التالية:
مثال: نقل البضاعة:

يبحث الزبون/ في عمليات نقل البضائع عن دقة مواعيد الاستلام والتسليم للبضائع، وسلامتها من: الكسر، والتلف، والسرققة أو الحريق أو

التبديل أو التثويه إلى المكان المحدد والمنفق عليه. فلا يهتم الزبون الجوانب الأخرى التي تشمل: نوعية وسيلة النقل، وسلوكيات المكلفين بالشحن والتفريغ أو سياقه السيارة، وكذلك مظهر السائقين والعاملين، وكذلك مكان شحن وتفريغ البضائع. فإستراتيجيات مثل هذا النوع من المنظمات يجب أن تركز على الجانب التقني بدرجة أساسية وكلما هو متعلق بدقة المواعيد وسلامة وصول البضاعة، والعكس صحيح عند الحديث عن مكتب نقل الركاب من صنعاء إلى عدن أو من صنعاء إلى مكة المكرمة إذ يجب أن يركز في إستراتيجية المنظمة على الجانب السلوكي وبدرجة أساسية من حيث: أخلاقيات السائقين ومعاونتهم ومظهرهم، وقدرتهم على التواصل الفعال مع الزبائن والتعامل مع الظروف المحيطة بالرحلة، وتسيير الرحلة بما يلبي حاجات ورغبات الزبائن وليس مزاج واهتمامات السائقين ومساعدتهم كما هو الحال في بعض المنظمات اليمينية والتي تقدم هذا النوع من الخدمات. أما البعد المادي فلا بد أن تهيئ الناقله (الباص) من حيث: النظافة، الكراسي مريحة ، أرضية الناقله سليمة ونظيفة، توافر مرفق صحي، وجود سيديات CD تحتوي على الأفلام المناسبة والتي تحظى بإعجاب أغلبية الركاب وبما يحافظ على الذوق العام وبما يلبي حاجات ورغبات الزبائن مع مراعاة نوعية الزبائن واتجاه الرحلة، فالأجواء المصاحبة لرحلة متجهة من صنعاء إلى مكة المكرمة أكيد سوف تختلف عن تلك المتجهة إلى عدن، وكذلك نوعية الركاب، فحاجات ورغبات طلاب المدارس تختلف عن طلاب الجامعات أو موظفين وكذلك حسب النوع (ذكور، أو إناث، أو مختلطه) والوقت (صباحي، مسائي، أو أثناء النهار).

وتأسيساً على ما سبق فيجب في إستراتيجيات المنظمات المقدمة خدماتها للأشياء التركيز على الجانب التقني أكثر من الجانب السلوكي نظراً لاهتمام الزبون أو المستهلك بالجانب التقني (الفني) وبشكل أساسي في حالة الخدمات المقدمة للأشياء، والعكس في حالة الخدمات المقدمة للأفراد.

خدمات غير مباشرة تقدم للأصول Assets:

تتعدد الخدمات غير المباشرة والمقدمة للأصول، ومن أهمها خدمات المصارف، بمعنى أن الفرد أو المنظمة عندما يضع أمواله لدى المصرف، أو يطلب منه خدمات مصرفية نقدية أو غير نقدية (سوف يتم التحدث عنها لاحقاً في الجزء الخاص بالمصارف) فإنه يفترض بأن لدى المصرف معرفة وخبرة مهنية عميقة في كيفية استثمار الأموال، ومن ثم يصبح هذا المصرف بمثابة وكيل يستثمر الأموال نيابة عن الزبون لأنه أكثر: خبرة ومعرفة ويمتلك المهارات الفنية التي تمكنه من القيام بذلك. ولكي يؤدي المصرف خدماته بفاعلية وكفاءة ويرضي الزبون متلقي الخدمة، فلا بد أن يتصف بـ: القدرة المالية والإدارية والمهنية والسلوكية المتمثلة في الأمانة والسمعة (البلاوي، 2002). وتأسيساً على ما سبق فإن إستراتيجيات هذا النوع من المنظمات يجب أن يكون تركيزها على البعد الفني والمهني والأخلاقي في استثمار أصول زبائننا بدرجة أساسية وعلى الرغم من أهمية البعد السلوكي في مثل هذا النوع من الخدمات وخاصة الأخلاقي منها، إلا أن احتكاك المستهلك أو الزبون يتناقص يوماً بعد يوم بفعل تقنيات المعلومات والتي تلعب دوراً أساسياً في تقديم الخدمات المصرفية مع الأخذ في الاعتبار بأن هذا الدور يتباين من مجتمع لآخر، بل بين شرائح المجتمع الواحد.

خدمات غير مباشرة ذات صلة بالعقل Mind:

تعتبر وسائل الإعلام المختلفة من أهم المنظمات التي تخاطب عقل المتلقي من خلال ما ترسله من رسائل عبر وسائلها المختلفة: وتباين واحترام ورضا المتلقي لما تقدمه هذه المنظمات بتباين خصائصه الشخصية، وخلفياته التعليمية والثقافية والاجتماعية إلا أن احترام وسيلة الإعلام لعقل المتلقي وإدراكه وتمييزه للأشياء يترك أثراً عميقاً في نفس المتلقي، ومن ثم ولاء واتساقه بتلك الوسيلة، ومن الأمثلة المعاشة والدالة على ذلك علاقة المواطن العربي من المحيط إلى الخليج بل عبر العالم بقنوات الجزيرة الإعلامية.

ثانياً: خصائص عمل Operations المنظمات الخدمية:

يستحسن التمييز بين أهمية المدخلات في المنظمات الخدمية التي تختلف من منظمة لأخرى، (المدخلات في الخدمات = المستهلكين + العمال + رأس المال وغيرها) ، وعمليات التفاعل بين المستهلكين والوظائف الأساسية فيها. مثال: البنك يركز على نظام المعلومات في عملياته بدلاً من الأفراد، على أساسه فإن التكنولوجيا المعلوماتية المتطورة مهماً جداً والتي من خلالها يتم تسهيل إجراءات التعامل البنكي، بينما تركز الفنادق على المهارات السلوكية للأفراد.

يتصف عمل المنظمات الخدمية بخصائص عديدة منها:

١- مشاركة المستهلك في عمليات إنتاج الخدمة:

مشاركة المستهلك في إنتاج الخدمة يتطلب مراعاة ذلك عند تصميم الخدمة، بخلاف الحال بالنسبة للصناعة التقليدية أو الإنتاج الصناعي. مثال(١): إنتاج السيارات:

صناعة السيارة يمكن أن تتم في عنبر إنتاج يتصف بـ: شدة الحرارة، مخلفات، وأوساخ، وضوضاء، هذا كله لا يهم المشتري، فما يهمه هو عمليات عرض السيارة في معرض البيع والذي عادة ما تكون في أحسن وضع وأفضل مكان عرض.

مثال(٢): الخدمة:

يرضي المستهلك عن الخدمة الفندقية في حالة اكتمال كل أجزائها (حزمة عناصرها) المتمثلة في الديكور، الأثاث، الترتيب الداخلي، الهدوء.... إلخ)، وتؤثر ثقافة المستهلك المتمثلة في: المعرفة، الخبرة، الدافعية، والأمانة على نظام الخدمة والمنظمة الخدمية. إذ

نجد مثلاً أن دقة والتزام المريض بتعليمات الطبيب يؤثر بشكل واضح على كفاءة وفاعلية الخدمة الطبية، كذلك تفاعل الطالب مع الأستاذ والبيئة التي يعيش فيها يؤثر بشكل واضح على الخدمة التعليمية.

مثال (٣): الخدمة الذاتية:

يؤدي تطبيق مطاعم الأكلات السريعة استراتيجية الخدمة الذاتية (أي قيام الفرد بخدمة نفسه) إلى خفض العمالة المباشرة، وبالتالي القدرة على تقديم أكلات نمطية بأسعار تنافسية إلى حد ما. ويقوم الفرد باختيار نوع الطعام من قائمة محددة (Menu) بل تنظيف الطاولة التي يأكل عليها في بعض الحالات (كما هو الحال في الدول المتقدمة). ومقابل هذا كله فإن المستهلك يتوقع خدمة سريعة، والأسعار منخفضة نسبياً. وتوقع المستهلك هذا يعتبر بمثابة المدخلات لخدمات الأكلات السريعة، وتؤخذ رغبة المستهلك هذه في عين الاعتبار أثناء تصميم خدمات الأكلات السريعة، وتجني مطاعم الأكلات السريعة فوائد عديدة من وراء تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات منها:

- أ. مشرفون وعمال قليلون.
- ب. يتواجد الفرد أو العامل فقط في اللحظة التي يطلبه الزبون.
- ج. يتعامل ويتجاوب المطعم مع الطلبات المختلفة.
- د. يقوم الزبون بدور العامل المؤقت.

مثال (٤): إشراك الزبون في عمليات إنتاج الخدمة الذي يتمثل في خدمات الصراف الآلي.

وتشجع المصارف زبائنهم في استخدام الصراف الآلي في السحب والإيداع وسداد بعض الالتزامات مثل فواتير الماء، الكهرباء، التلفون وغيرها.

٢- التزامن بين استهلاك وإنتاج الخدمة:

ينبع تزامن إنتاج الخدمة باستهلاكها من حقيقة عدم إمكانية خزن الخدمة وعليه فإن المنظمات الخدمية تحاول مواجهة زيادة الطلب غير المتوقع على خدماتها من خلال تصميم نظام متكامل أكثر قدرة وكفاءة على التجاوب مع الطلب غير المتوقع. ويشكل انتظار الزبون للخدمة مشكلة في المنظمات الخدمية، تحاول إدارة المنظمة التغلب عليها من خلال: استغلال الطاقات المتاحة للمنظمة، والاستفادة من التسهيلات الموجودة، والوقت الضائع Idle time.

٣- الاستفادة من الوقت الضائع Time – Perishable Capacity:

تهتم وكالة الطيران بشغل كل مقاعدها قبل الإقلاع، وتهتم المستشفيات الخاصة بشغل كل الأسرة، كذلك الفنادق تهتم بشغل جميع الغرف، وكذلك الحال بالنسبة لعيادة طب الأسنان... إلخ. ويمثل مرور الوقت دون الاستفادة من الطاقات المتاحة خسارة على المنظمة، والاستفادة منها يمثل تحدياً كبيراً للمدراء.

ويعتبر الطلب على الخدمة نوعاً من السلوك الذي يقوم به المستهلك، إذ نجد أن الطلب على خدمات الطعام في المطاعم الشعبية في اليمن غالباً ما يكون بين الساعة 12.30 والثانية بعد الظهر، أما الطلب على الأكلات السريعة فيكون بين الساعة الثامنة والثانية عشر والنصف مساءً، والتردد على عيادة الأطباء بعد المغرب، والازدحام على خطوط الهاتف بعد الظهر لأن أغلب التجار يمارسون نشاطهم خلال هذه الفترة (أثناء القيلولة). ويزداد الطلب على الميكروबाص (الدبابات) بين الساعة الثانية عشرة والثانية ظهراً، ويزداد الطلب على خدمة الحلاقة وإصلاح السلع المعمرة والخياطة في المناسبات الدينية (عيدي الفطر والأضحى)، قاعات الأفراح يومي الإثنين والخميس والعطل الصيفية بشكل خاص.

خيارات تساعد المدير على الحد من التغيير في الطلب على الخدمة التي تقدمها منظمته منها:
أ. الطلب المنتظم:

- نظام الحجز المسبق.
- إعطاء تخفيضات في بعض الأوقات للخدمات المقدمة مثل: المكالمات التلفونية، وجبات الإفطار، السياحة.
- إعادة تصميم إستراتيجية الترويج (الإعلان في الأوقات المناسبة).
- ب. التوازن في استغلال الطاقات المتاحة:
 - الاستعانة ببعض الموظفين في وقت راحتهم.
 - إعادة جدولة الورديات تبعاً للطلب على الخدمة.
 - زيادة وتشجيع الخدمة الذاتية (خدمة النفس).
- ج. آخر خيار هو جعل المستهلك ينتظر.

د. رغبات وموقع المستهلك أساس اختيار موقع المنظمة التي تقدم الخدمة

Site Selection Dictated Location of Customers:

مُنتج أو مقدم الخدمة والمستفيد أو مستهلكها يجب أن يكمل كل منهم الآخر، فإما أن يذهب المستهلك إلى مقدم الخدمة (المطعم)، أو يذهب مقدم الخدمة إلى المستفيد منها مثل المستشفيات الميدانية التي تقام وبشكل مؤقت أثناء الكوارث أو الحروب. إلا أن هناك خدمات مستثناه من ذلك مثل بيع أو التوسط في بيع الأسهم بالتلفون أو الانترنت، وكذلك التعليم المفتوح (التعليم عن بعد - القناة التعليمية، التعلم من خلال الانترنت). كذلك توزيع الوجبات إلى المنازل مثل Pizza Hut، والرحلات الجوية الموسمية في الوقت الذي يفضله المستهلك.

٥- التحكم بتقديم وإنتاج الخدمة مع وجود اللامركزية

Control of Decentralized Services:

تتابع شركات مطاعم الأكلات السريعة العالمية أداء فروعها من خلال نمطية الوجبات المقدمة في نفس الفروع واستخدام نفس الآلات والمعدات في إنتاج الوجبات مع وجود اللامركزية.

٦- عمالة كثيفة Labor Intensiveness:

تعتبر العمالة عنصر النجاح الأساسي في أغلب المنظمات الخدمية، وإلى جانب حاجات المنظمات الخدمية إلى الآلات والمعدات الحديثة فإنها تحتاج كذلك إلى عمالة ذات معارف جديدة، ومهارات عالية هذا بالنسبة للمنظمات التي في مرحلة النمو.

عوامل الفوز برضاء المستهلك:

الفوز برضاء المستهلك في السوق Winning Customers in the Marketplace:

يعتمد الفوز برضاء المستهلك على: طبيعة المنافسة، الاحتياجات، ونوعية وثقافة وإدراك المستهلك للخدمة، إلا أن هناك عوامل عديدة تساعد على الفوز برضاء المستهلك منها:

١- توافر الخدمة:

يرغب المستهلك أن يجد الخدمة في أي وقت، لذلك توفر بعض المنظمات خدماتها على مدار الأربعة والعشرين الساعة مثل الفنادق، المستشفيات العامة والخاصة، البريد، الاتصالات، وخدمات النقل البري إلى مختلف المدن والقرى اليمينية، الكهرباء، وغيرها.

٢- الموقع الملائم:

تحرص المنظمات الخدمية على اختيار المكان المناسب من وجهة نظر الزبون لتقديم الخدمة، فتختار فنادق الدرجة الأولى (خمسة نجوم)

الأماكن الهادئة والنظيفة لأن زبائننا من التجار وكبار موظفي الدولة يرغبون في الإقامة في مثل هذه الأماكن، بينما نجد الفنادق غير المصنفة أو ذات الثلاثة نجوم فأقل تختار الشوارع التجارية (شارع تعز في مدينة صنعاء مثلاً) تلبية لرغبات زبائننا.

٢- درجة الثقة بالخدمة:

تنشأ ثقة الزبون بالخدمة إذ ما أسهمت في إشباع حاجاته وحل مشكلته. فقدره ميكانيكي السيارات على تحديد الخلل في السيارة وإصلاحه يعزز ثقة الزبون فيه، وبالتالي التردد عليه.

٤- التعامل على أساس شخصي:

تقديم الخدمة على أساس شخصي (حسب طلب الزبون)، وينطبق هذا المعيار بشكل كبير على الخدمات الصحية إذ يتم تشخيص الحالة ثم معالجتها.

٥- السعر:

يمثل سعر الخدمة تحدياً لإدارة المنظمة، بسبب صعوبة حساب تكاليف الخدمة بشكل عام والمهنية المتخصصة مثل المحاماة والطب والإدارية بشكل خاص.

٦- الجودة:

تعتمد جودة الخدمة على العلاقة بين ما يتوقعه الزبون من إشباع الخدمة قبل تلقيها، وما يدركه أو يشعر به بعد الحصول عليها، أو ما تتركه من أثر عليه.

٧- السمعة:

اختيار الزبون لمنظمة محددة للحصول على الخدمة منها هو محصلة لما يسمعه عنها من المؤثرين عليه. ويترك سلوك مقدم الخدمة أثراً إيجابياً على الزبون وعلى سمعة المنظمة أكثر من الإعلان.

٨- الأمان Safety:

توافر الأمان في الخدمة عامل أساسي في إقدام الزبون على شرائها من عدمه، ومن أمثله ذلك العمليات الجراحية التي تقدمها المستشفيات، وخدمات النقل الجوي خاصة في الآونة الأخيرة التي تميزت بكثرة حوادث الطيران.

٩- السرعة:

سرعة تقديم الخدمة يكون مرضياً للزبون في بعض الخدمات مثل الإسعافات، الدفاع المدني، البوليس، إلا أن الانتظار في بعض الخدمات قد يكون بهدف تقديم خدمة خاصة للزبون.

المدخل العامة لتصميم نظام الخدمات:

هناك أربعة مداخل شائعة الاستخدام في تصميم نظام الخدمات هي:

1- مدخل الخط المستقيم Production – Line Approach:

تبدو بعض الخدمات وكأنها شخصية تؤدي من أفراد آخرين. وتتنصف الخدمات التي تقدم بشكل خط مستقيم بالنمطية والروتينية وتؤدي في بيئة مستقرة يمكن التحكم بها، مع ضرورة التأكد من كفاءة وجودة الخدمة (مطاعم الوجبات الشعبية مثلاً). ويتم استخدام بعض الوسائل لزيادة المخرجات، وبالتالي الإنتاجية سواء على المستوى الجزئي (الفرد) أو الكلي (القسم، الإدارة، فالمنظمة). والمنظمة التي تستخدم هذا النموذج يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قيادة الكلفة (تقديم الخدمة بسعر منخفض مقارنة بخدمات المنافسين)، ويطبق هذا المدخل في مطاعم الأكلات السريعة.

مميزات هذا المدخل:

أ. مهام محددة يتم أداؤها:

يؤدي الفرد مهام محددة باستخدام وسائل محددة. والخدمات الروتينية تؤدي بجودة محددة وثقة من قبل المستهلك.

ب. تقسيم العمل:

التركيز على تقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة، ويكلف كل فرد بأداء مهام محددة، وكل فرد يتدرب ويكتسب المهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة له في فترة وجيزة.

مثال: تشخيص حالة المريض التي تتم من خلال أفراد مختلفي التخصص، وكل منهم يشخص جزءاً محدداً، ويتم استخدام آلات ومستلزمات مختلفة، ومحصلة كل ذلك هو تشخيص الحالة ووصف الدواء.

ج. النمطية:

قائمة الطعام المحددة التي تستخدمها مطاعم مكدونالد McDonald تؤدي إلى: السرعة، خدمات محددة، القدرة على التنبؤ بالطلب والتخطيط لمواجهته، عمليات روتينية، تحديد المهام بشكل دقيق، وانسياب الطلبات، ونمطية الخدمة (الطعام)، مما يؤدي إلى تعزيز الجودة بسبب سهولة التحكم بالعمليات.

٢. المستهلك ← المنتج الأساسي Customer as co producer:

يبدأ إنتاج بعض الخدمات في اللحظة التي يطلبها المستهلك (مثل: أعمال المختبرات، وأعمال المستوصفات). والمنظمات التي تقدم مثل هذا النوع من الخدمات تقوم بإعادة ترتيب مقدمي الخدمات على أساس الوقت الذي يرغب الزبون فيه بالخدمة. ويؤدي مشاركة المستهلك في الخدمة إلى زيادة تقديمها على أساس شخصي.

مثال(١): مطاعم Pizza Hut:

يقوم الزبون باختيار نوع البتزا، ثم يتم تجهيزها، والزبون يسمح له باختيار السلطة بنفسه، والبدء بتناولها حتى تصل إليه البتزا. بمعنى آخر يتم إنتاج البتزا بمجرد طلبها من قبل الزبون، أي أن عمليات الإنتاج تتم على أساس الطلب وليس الإحساس أو التوقع من قبل المنتج.

وإشراك المستهلك في إنتاج الخدمة على أساس هذا المدخل يعزز القدرة التنافسية للمنظمة بشكل عام، والتنافس سعري بشكل خاص.

وتعتبر درجة إسهام المستهلك في تقديم الخدمة أساس التفرقة بين المستهلك المنتج، والمنتج للخدمة ثم المستهلك. فإذا كانت الخدمة من نوع خدمة الذات "Self-Service" فإن المستهلك هو منتج الخدمة

ومستهلكها في نفس الوقت، كما هو الحال في انتشار خدمات الذات في المجتمعات المتقدمة، وكذلك خدمات الصراف الآلي وماكينات الشاي والقهوة وغيرها من السلع، بينما اعتماد المستهلك على منتجاً الخدمة ومقوماً لها، فإن ذلك يعني أن هناك منتجاً للخدمة ومستهلكاً لها، ومن ذلك المطاعم العائلية وما تقدمه من وجبات طعام.

مثال (٢): التكنولوجيا أساس إنتاج الخدمة وتقديمها:

أسهم الصراف الآلي Auto mated teller Machine at bank في إشراك الزبون في إنتاج الخدمة من خلال قيامه بالسحب والإيداع، بل سداد بعض الالتزامات مباشرة، دونما الحاجة إلى التواصل والاحتكاك المباشر مع موظفي البنك. ويكون دور البنك فقط تدريب المستهلك في بداية الأمر على كيفية استخدام هذا النوع من التقنية. أو أنه يتعلمها تلقائياً من شاشة الصراف نظراً لبساطة وسهولة تعلمها وممارستها.

مثال (٣): استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) في بعض الفنادق:

توفر الفنادق العالمية وفي المجتمعات المتطورة حاسوباً في كل غرفة، يستطيع النزيل من خلاله طلب ما يحتاج إليه من خدمات الطعام وغيرها، وكذلك دفع الحساب، ويقوم عمال الفندق فقط بإيصال الطلبات إلى الغرفة، وبالتالي يقل احتكاك موظفي الفندق بالزبون.

٣- مدخل احتكاك المستهلك بمقدم الخدمة:

نقاس درجة احتكاك المستهلك بمقدم الخدمة بمقدار الوقت الذي يقضيه الفرد في الاستفادة أو استخدام الخدمة مقارنة بإجمالي وقت تقديمها. فزيادة احتكاك الزبون مع مقدم الخدمة يعني أن الخدمة شخصية، وخير مثال على ذلك الخدمات التخصصية (الاستشارات) والخدمات الصحية، والتي تقدم في العيادات.

مثال: العلاقة بين المحامي وموكله، فهناك تناسب طردي بين نجاح المحامي في عمله ودرجة احتكاكه مع الزبون الذي ينتج عنه بناء الثقة بينهما، وبالتالي إخلاص المحامي، وفي نفس الوقت عدم حجب أي معلومات من قبل الزبون مهما كانت سرية عن المحامي. ونلاحظ في الأفلام والمسلسلات الدرامية مع الأخذ في الاعتبار أسلوب المبالغة فيها، قيام المحامي (إذا كان هناك قضية ذات صلة بموكله) بدور يكاد يكون مشابه لدور المباحث أو البوليس حرصاً منه للوصول إلى كل ما يبصر موكله من التهمة الموجهة له. وهذا كله نتيجة لدرجة الاحتكاك بين المحامي وموكله.

مثال: الخدمات الصحية:

تؤكد بعض الدراسات بأن جودة الخدمات الصحية تعتمد بدرجة أساسية على شخصية الخدمة (توفير الرعاية للمريض وبحسب حاجته) ونوعية المشكلة الصحية التي يعاني منها المريض. ومن الصعوبة بمكان تشخيص حالة المريض بشكل علمي ودقيق إذا لم يكن هناك درجة احتكاك واتساق بمستوى عالٍ بين المريض ومقدمي الخدمة، وعليه فإن ٧٠% من نجاح المعالجة تعتمد على العلاقة التي تنشأ بين المريض ومقدمي الخدمة من أطباء وممرضين.

٤. مدخل المعلومات:

تتفاوت أهمية المعلومات من خدمة لأخرى إلا أن بعض الخدمات لا يمكن أن تكون فعالة وذات كفاءة، إذا لم تصمم على أساس هذا المدخل مثل: خدمات الكهرباء، المياه، الدفاع المدني، الداخلية، ويتم استخدام التقنية والتكنولوجيا (الحاسوب مثلاً) في تأسيس قاعدة بيانات عن الزبائن وطبيعة ونوعية الطلب على الخدمة.

ومن أمثلة ذلك الخدمات المصرفية التي يقدمها CACBANK في اليمن، وكذلك الكشف عن قتلة المبحوح وتتبعهم مثلاً من أمن دبي. (أحد مناضلي حركة حماس الفلسطينية والذي أعتيل من قبل المخابرات الإسرائيلية).

استراتيجيات المنظمات الخدمية Service Strategy

مفهوم استراتيجيات الخدمات Fitzsimmon, 1998:

يركز مفهوم استراتيجيات الخدمات على الأبعاد التالية:

أولاً: البناء Structure، والذي يتكون من العوامل التالية:

1- نظام تقديم الخدمة:

يقصد بنظام تقديم الخدمة: مدى احتكاك الزبون بمقدم الخدمة، فقد يكون المستهلك هو منتج الخدمة كما هو الحال في استخدام الصراف الآلي، وقد يكون هناك منتج للخدمة ومستهلك لها كما هو الحال في طلب خدمة الطعام في أي مطعم. ويتم التركيز كذلك على مكان تقديم الخدمة والذي ينقسم إلى:

أ. المكاتب الأمامية: يتم في المكتب الأمامي الاحتكاك المباشر بالزبون كما هو الحال في شبابيك البريد، والبنوك.

ب. المكاتب الخلفية: يتم تقديم الخدمة للزبون دونما الحاجة إلى الاحتكاك به، كما هو الحال في موظفي البنوك الذين يقومون بالتأكد من حساب الزبون، والتأكد من توقيعه وأنه هو المستفيد.

وقد يقوم كذلك نظام تقديم الخدمة على أساس الأتمتة التامة في تقديم الخدمة مثل خدمات التلفون التي تعتمد على استخدام الكروت الممغنطة، وكذلك بعض الآلات المنتشرة في الدول المتقدمة التي يمكن شراء أنواع الغذاء منها سواء كان بصورة مثلجة (مثل المشروبات الغازية) أو حارة (مثل الشاي، والقهوة والشربة الحارة والمرق بأنواعه) وكذلك شراء السلع الناشفة مثل السجائر، البسكويت، وكذلك آلات التصوير الأتوماتيك.

إذا كان المستهلك للخدمة يشارك في إنتاجها، فكيف يمكن إنتاج الخدمة بكفاءة؟ يعتقد Chase, 1978 بأنه يمكن زيادة كفاءة تقديم (إنتاج) الخدمة من خلال تصميم نظام تقديمها والذي يمكن أن يكون عالي أو منخفض الاحتكاك بالمستهلك. فانخفاض احتكاك الزبون بمقدم الخدمة -"Back-Office" والفصل بين منتج الخدمة والمستهلك يساعد على إشراك المستهلك شخصيا في نشاط تقديم الخدمة، وبالتالي إنتاج الخدمة بكفاءة وبالحجم الاقتصادي (أي تقديم خدمة بسعر منخفض).

٢- تصميم التسهيلات وحجم تلك التسهيلات والترتيب الداخلي للمنظمة:

تؤثر نوعية التسهيلات وتصاميمها على فاعلية وكفاءة الخدمة، وتختلف التسهيلات من حيث الحجم والنوع وكذلك الخصائص باختلاف طبيعة الخدمة المقدمة، فما تحتاجه المنظمات الصحية من مبانٍ وأجنحة يختلف عما تحتاجه المنظمة الفندقية، وكذلك الترتيب الداخلي وحجم المصاعد وتصميمها.

٣- الموقع الملائم للمنظمة:

يعتبر اختيار موقع المنظمة من أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها إدارة المنظمة، والذي قد لا يتكرر نظراً لضخامة تكلفته بشكل عام، وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص. ويؤخذ في الاعتبار عند اختيار موقع المنظمة: خصائص المستهلكين، عدد الخدمات المقدمة، شدة المنافسة وخصائص الخدمة. وتنفق المنظمة أثناء التأسيس حوالي ٨٠% من إجمالي أصولها. وعادة ما تسبق عمليات اختيار الموقع دراسات متنوعة أهمها دراسة الجدوى الاقتصادية والدراسات الفنية.

٤- تخطيط الموارد (الطاقات):

يعتمد تخطيط الموارد على عدد الخدمات المقدمة، والفرص التسويقية المتاحة وطبيعة الطلب على الخدمة. وتقدير الطلب على الخدمة في بعض المنظمات والموارد والطاقات اللازمة لتقديمها عملياً ليست سهلة، نظراً لغياب المعايير الموضوعية، ولكن يمكن تقدير الطاقات اللازمة في بعض المنظمات الخدمية مثل: المستشفيات بعدد ساعات عمل الآلات والمعدات وغرف العمليات وغيرها، وكذلك نسبة عدد الأطباء للمتريدين على المستشفى أو نسبة عدد الأطباء للموظفين.

ثانياً: الإدارة:

١- الظروف البيئية التي ستقابل تقديم الخدمة:

تواجه المنظمات أثناء تقديمها للخدمات صعوبات شتى تتمثل في: ثقافة ودافعية المستهلك تجاه الخدمة، واختيار وتدريب العاملين والذي يتأثر بمعدل البطالة.

٢- جودة الخدمة:

تتمثل جودة الخدمة في: طرق قياسها، طريقة تقديمها، الضمانات، وإدراك المستهلك لأهمية الخدمة ومدى شعوره بإشباعها لحاجاته.

٣- إدارة الموارد والطلب على الخدمة:

تعاني المنظمات الخدمية صعوبات في تقدير الطلب، وبالتالي مواجهته وتوفير الموارد والطاقات الملائمة. وتسعى إدارة المنظمات إلى البحث عن بدائل استراتيجية لاستغلال مواردها أثناء انخفاض الطلب، مثل تشجيع الزبائن على استغلال الموارد والاستفادة منها، وبالتالي زيادة الرضا لديهم.

٤. المعلومات:

تختلف أهمية ونوعية المعلومات باختلاف الخدمة وطبيعتها وطبيعة المنافسة.

عوامل البناء (تطبيق عوامل البناء على الخدمة الصحية):

١. نظام تقديم (مناوبة) الخدمة:

تشجيع المريض في المشاركة في كل خطوات تقديم الخدمة:

• المريض يقوم بالحلاقة قبل العملية (إذا كانت في موقع بإمكان المريض حلقته وتنظيفه).

• المشي من عنبر الرقود إلى باب غرفة العمليات.

• تشجيع المريض للقيام بشرح تجربته للمريض الجديد، لكي يتشجع ويستعد نفسياً للعملية التي سوف تجرى له.

٢. تصميم الوسائل المساعدة Facility Design:

• إعادة تأهيل واستخدام التسهيلات المتاحة (الغرف، الأسرة) في

وقت قصير جداً قدر الإمكان (أربعة أيام مثلاً)، إذ لا يضل

المريض في السرير أو الغرفة بعد العملية أكثر من أربعة أيام،

ويجب على مشرفي الغرف والعنابر والممرضين والممرضات

تشجيع المريض على المشي بعد العملية إلى دورة المياه،

الكفتيريا، والصالة وكذلك القيام بأداء الصلاة.

• الاستفادة من المستشفيات ذات المساحة الواسعة وتنسيقها

وتشجيرها والاهتمام بها حتى تصبح متنفساً للمرضى.

٣- الموقع:

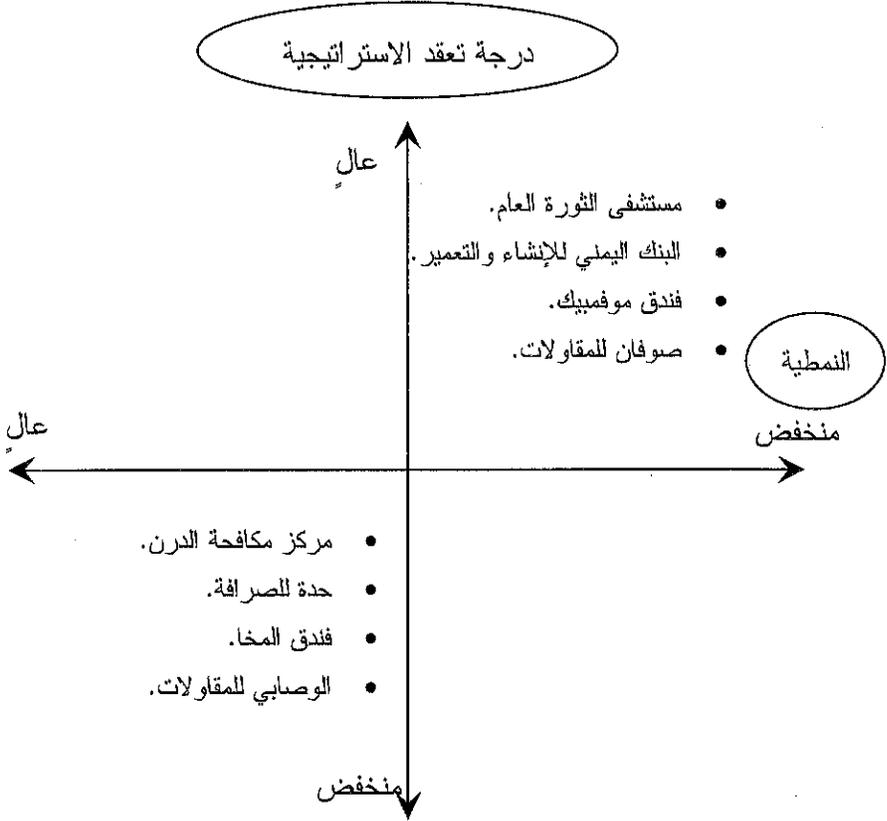
يؤدي بناء المستشفى أو المنظمة الصحية في المدن الكبيرة إلى تدفق عدد كبير من المرضى وبالتالي تصبح الحاجة ملحة لوضع جداول زمنية لاستقبال الأمراض وتقديم الخدمة في الوقت المناسب.

٤- التخطيط للموارد Capacity Planning:

- تصميم ووضع الإجراءات الإدارية لإجراء العمليات يساعد على وضع الأمراض في شكل دفعات ووضع جداول زمنية لإجراء العمليات، وبالتالي تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، فالتخطيط لإجراء العمليات ووضع الأمراض على شكل مجاميع يمكن المستشفى من تشغيل المستشفى بشكل فعال وكامل، وبهذا يتم تشغيل التسهيلات الداعمة (المطبخ، خدمات الطعام) بشكل تام.
- فلسفة إدارة المنظمة الصحية واستراتيجياتها تتطلب التركيز على جودة تقديم الخدمة وإجراءات تقديمها.

العلاقة بين نمطية الخدمة واستراتيجية المنظمة:

تؤثر نمطية الخدمة على درجة تعقد استراتيجية المنظمة، فكلما كانت الخدمة نمطية كانت الاستراتيجية بسيطة والعكس صحيح، شكل (١-٥) يوضح ذلك. ويتم التعرف على درجة نمطية الخدمة من خلال عدد مراحل تقديمها.



شكل (٥-١) تأثير نمطية الخدمة على استراتيجية المنظمة

يتضح من الشكل (٥-١) أن الخدمات الطبية التي يقدمها مستشفى عام مثل مستشفى الثورة تكون غير نمطية نظراً لتعدد الخدمات الطبية في كل قسم، وبالتالي تعقد استراتيجيات تقديم مثل هذه الخدمات، بخلاف الحال بالنسبة للمركز الوطني لمكافحة الدرن والذي تتركز خدماته في معالجة مرض التدرن (السل)، وبالتالي فإن استراتيجية مثل هذا المركز تكون بسيطة، ونفس الشيء يمكن أن ينطبق على بقية المنظمات الموضحة في شكل (٥-١).

تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في المنظمات الخدمية:

يعتقد Porter, 1986 أن هناك استراتيجيات رئيسية هي: قيادة الكلفة، التميز، والتركيز التي يمكن تطبيقها في المنظمات. وتأسيساً على ذلك فسوف يتم مناقشة مدى إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجيات في المنظمات الخدمية على النحو التالي:

1- قيادة الكلفة Cost leadership:

يقصد بهذه الاستراتيجية: تقديم منتج منخفض التكلفة عن المنافسين في نفس النشاط. وقدرة المنظمة على كفاءة استغلال الموارد والرقابة على التكاليف الإدارية Overhead cost والاهتمام بالإبداع التكنولوجي، يساعد على تطبيق استراتيجية قيادة الكلفة، ويمكن تطبيق استراتيجية قيادة الكلفة في المنظمات الخدمية من خلال مداخل عديدة منها:

أ- البحث عن مستهلكين أقل تكلفة:

تختلف تكاليف تقديم الخدمة باختلاف شريحة المستهلكين المستهدفين وحجمهم، وبالتالي فإن البحث عن شريحة المستهلكين الأقل تكلفة يساعد على خفض تكاليف الخدمة. وتعتبر المؤسسات والوزارات الحكومية، ومجاميع المستهلكين الذين يمكن التواصل معهم بالهاتفون أو النت Net، أو البريد من المستهلكين الأقل تكلفة، وبالتالي مستهدفين من مقدمي وبنائعي الخدمات.

ب- نمطية الخدمة:

تؤدي نمطية الخدمة إلى خفض تكاليف إنتاجها وتقديمها، وبالتالي إمكانية بيعها بسعر منخفض، وهذا ينطبق على خدمات الطعام للطلاب، وإنتاج الصحف، وتذاكر المعاينة في المستشفيات العامة.

ج- التقليل من العنصر البشري في تقديم الخدمة:

قد يؤدي التقليل أو إلغاء العنصر البشري في عمليات تقديم الخدمة إلى بعض المخاطر، إلا أن تلك المخاطر يمكن تحملها إذا كانت النتائج تلئم رغبات المستهلك.

مثال: قد يصاحب استخدام الصراف الآلي في البنوك بعض المخاطر إلا أن البنوك تتحملها، لأنها تقلل من العنصر البشري وتحقق الرضا لدى المستهلك.

د- إنتاج وتقديم الخدمة على خط واحد Taking Service Operations off-line

يطبق هذا المدخل في العديد من الخدمات مثل: المواصلات العامة التي تسير خطوطها في خط سير واحد، وإتمام بعض الصفقات التجارية من تواصل محدود وفي وقت قصير مع الزبائن، تقديم خدمات ما بعد البيع (إصلاح وصيانة السلع المعمرة) في أماكن عديدة ومتفرقة مما يؤدي إلى سرعة حصول الزبون على الخدمة في أي مكان وأقصر وقت drop off/ pick-up، وبالتالي زيادة المبيعات وخفض تكاليف تقديم مثل هذه الخدمات، وكذلك الحجز على الطيران وباصات النقل البري من خلال الوكلاء يؤدي إلى خفض تكاليف التسهيلات.

٢- التمييز Differentiation:

يخضع تمييز الخدمة التي تقدمها المنظمة لتقدير وإدراك الزبون، ويمكن للمنظمة أن تتميز على منافسيها من خلال العلامة التجارية، (مثل علامة اليمينية) (علامة فندق تاج سبأ)، ومن خلال تقسيمات الخدمة نفسها، والعوامل التالية تساعد على تطبيق مثل هذه الإستراتيجية:

أ. عمل الخدمة شيئاً ملموساً:

تعتبر الخدمة شيئاً غير ملموس، وبالتالي فإنه لا يوجد شيء مادي يجعل الزبون يتذكر الخدمة. وبهدف التغلب على مثل هذه المشكلة فإن بعض الفنادق تقدم هدايا مجانية لزبائنها تحمل شعار الفندق، ونفس الشيء تطبقه شركة الطيران والتأمين. بعض شركات التأمين تكتب اسمها على خطوط الطاقة للمصانع وبجانبها إرشادات السلامة للعاملين والمدراء.

ب. توفير معلومات عن الخدمة للزبون:

يبحث بعض الزبائن عن معلومات للخدمات التي تقدم لهم وكيف تتم، (إصلاح الآلات الشخصية، والحاسوب، مثلاً) فتوفير مثل هذه المعلومات من قبل مقدم الخدمة يعزز الثقة بينه وبين الزبون.

ج. المحافظة على جودة الخدمة:

تسعى المنظمة إلى تحقيق مثل هذا الهدف من خلال تدريب وتطوير مهارات ومعارف مقدمي الخدمة، وكذلك استخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة، ووضع إجراءات واضحة لمتابعة الجودة.

٣. التركيز Focus:

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة إمكانية التركيز على: سوق محدد، مجموعة أو شريحة من المستهلكين، ويتم تبني مثل هذه الاستراتيجية عندما تشعر المنظمة بإمكانية إشباع حاجات ورغبات الشريحة أو المجموعة المستهدفة أفضل من المنافسين.

التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمات الخدمية:

تواجه المنظمات الخدمية صعوبات كثيرة في بيئتها التنافسية منها:

١- سهولة دخول نشاط الخدمات:

تعتمد معظم الخدمات في نشاطها على العنصر البشري، وإذا ما تم استخدام الإبداعات التكنولوجية فإنه متواضع. وتكاليف الآلات والمعدات المستخدمة في أغلب المنظمات الخدمية متواضعة ومنخفضة التكاليف مقارنة بالمنظمات الصناعية، وبالتالي سهولة الدخول في نشاط الخدمات. وعلى الرغم من ذلك فإن الاستثمار في الفنادق ذات الخمسة نجوم ليست بالعملية السهلة. وكذلك بناء وتجهيز مستشفى متخصص والدخول في المقاولات المتخصصة التي تحتاج إلى مهارات فنية خاصة وآلات ومعدات تعد باهظ التكاليف.

٢- عوائق فيزيائية:

قد تحول العوامل الجغرافية من ذهاب الخدمة إلى المستهلك أو مجيء المستهلك إلى الخدمة. فعلى الرغم من جمال الطبيعة في اليمن سواء كان ذلك في الجزر اليمنية أو المرتفعات إلا أن صعوبة الوصول إليها وعدم توافر البنية التحتية الأساسية يحول دون الاستثمار عليها. وقد يحول كذلك تواضع حجم السوق دون تقديم الخدمة لعدم اقتصادية ذلك السوق.

٣- تقلب الطلب على الخدمة:

تقلب الطلب على الخدمة سواء كان ذلك موسمياً أو في أوقات محددة في اليوم، أو أيام محددة في الأسبوع، قد لا يشجع على الدخول في النشاط.

٤- عدم وجود ميزة الشراء بالحجم الكبير:

قد لا تحقق بعض المنظمات الخدمية أي ميزة سواء في بيع المخرجات أو عند شراء مدخلاتها نظراً لطبيعة الخدمة أو انخفاض حجم المبيعات والمشتريات، وعلى الرغم من ذلك فإن مطاعم الأكلات السريعة والفنادق والمستشفيات تستفيد من ميزة حجم شرائها لمدخلاتها وكذلك بيع المخرجات.

٥- وجود البدائل:

تواجه المنظمات الخدمية منافسة ليس فقط في نفس النشاط الذي تعمل فيه، بل وتلك الخدمات البديلة عن الخدمة التي تقدمها. مثال: تمثل الشقق المفروشة وبعض المنازل التي يفتحها أصحابها أمام طالبي خدمة الإيواء بدائل عن الخدمات الفندقية. وتمثل كذلك بعض البقالات الكبيرة التي تقدم السندوتشات بأنواعها بدائل عن خدمات مطاعم الأكلات السريعة.

٦- ولاء المستهلك:

غالباً ما يكون ولاء المستهلك للخدمة أكثر منه في حالة السلع، ويمثل تعود الزبون على تلقي الخدمة من منظمة محددة مثل: الخياطة، الحلاقة، تناول الطعام، النزول في فندق معين، التعامل مع أحد المصارف... الخ، صعوبة كبيرة لإقناعه للتحويل إلى منظمة أخرى تقدم نفس الخدمة.

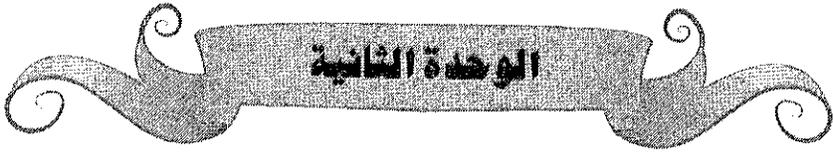
٧- صعوبة ترك المهنة:

انتساب أفراد، أو أسر أو مناطق أحياناً إلى مهنة محددة أو امتهائهم لها يجعل من الصعوبة بمكان تركها على الرغم من تدني أرباحها. وقد يشكل تمسك أفراد معينين بتقديم خدمة معينة صعوبة في الدخول في نفس النشاط.

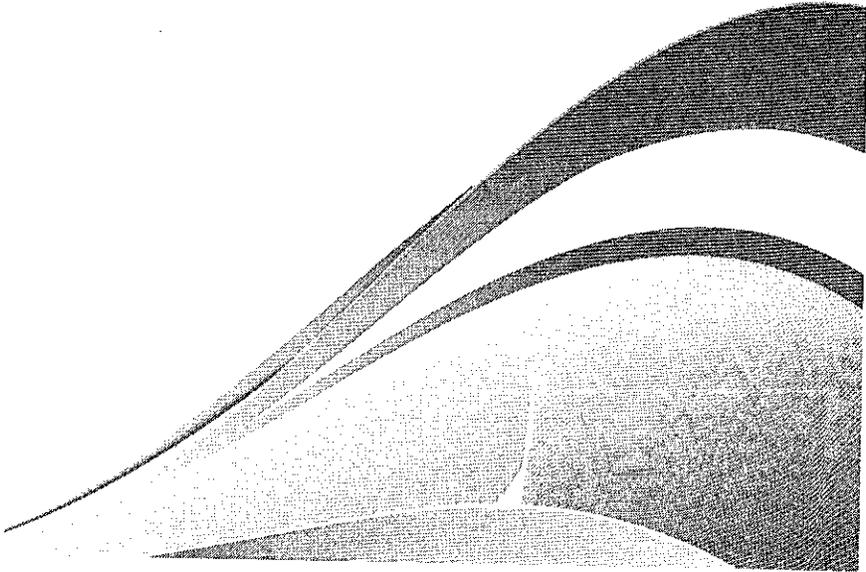
المراجع

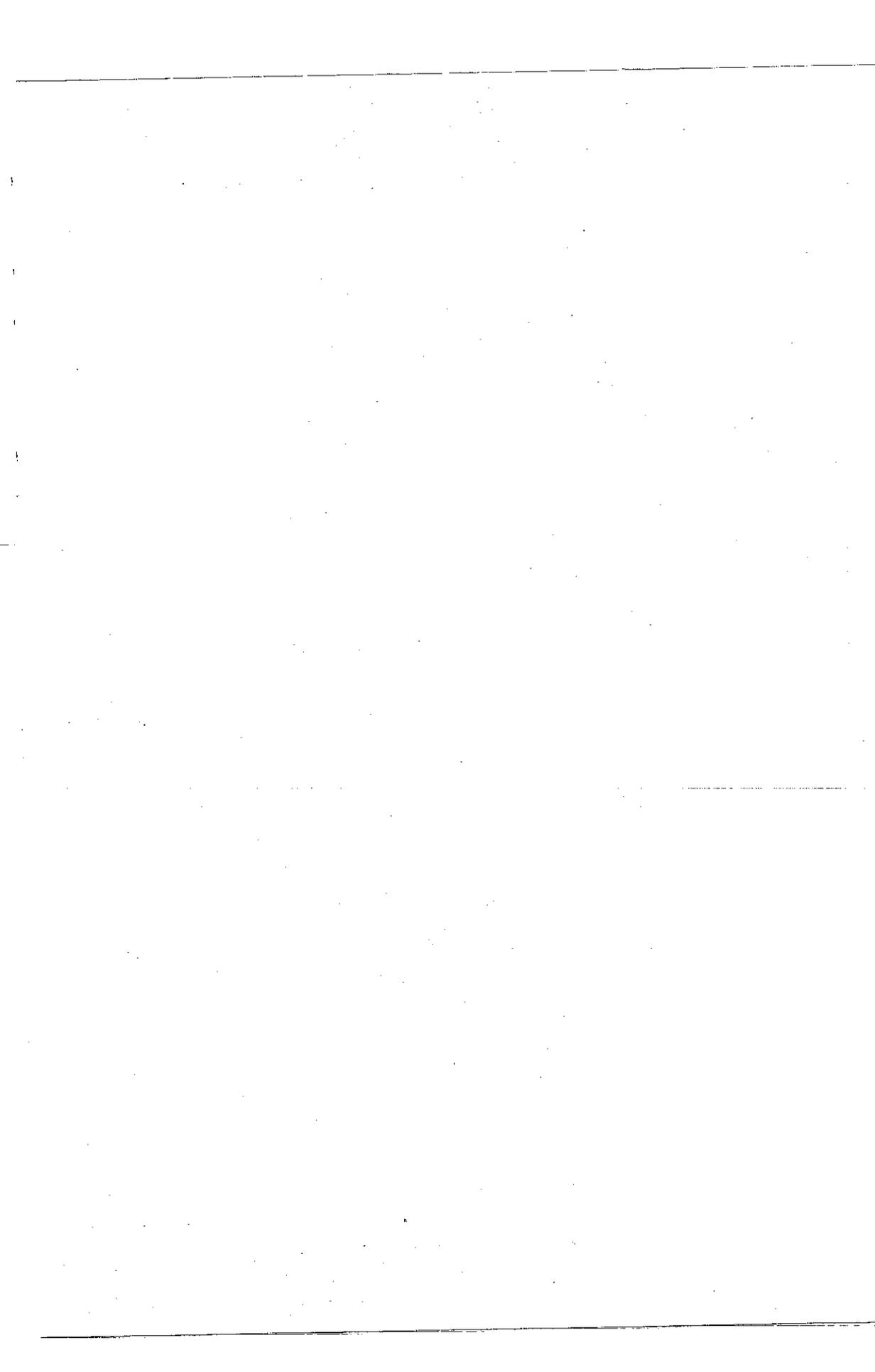
- ١- فارغ وهيبه غالب، نعمان أحمد، مصلىح عبد اللطيف وآخرون (٢٠٠٨)، "أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري"، الجمهورية اليمنية--المعهد الوطني للعلوم الإدارية--مركز البحوث والاستشارات.
- ٢- الميداني عبد الرحمن حسن حنيفة (٢٠٠٨)، "الأخلاق الإسلامية وأسسها"، دار القلم دمشق (الجزء الأمل والثاني).
- ٣- كورنل فريد (٢٠٠٩)، "تسويق الخدمات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- ٤- الطائي حميد، والعلاق بشير، (٢٠٠٩)، "إدارة عمليات الخدمة"، دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن عمان.
- ٥- الجهاز المركزي للإحصاء "كتاب الإحصاء السنوي، ٢٠٠٩"، الجمهورية اليمنية.
- 6- Kotler and Armstrong (2004) "Principles of Marketing" Prentice – Hall.
- 7- Lovelock, H and Wirtz J (2011) "Services Marketing" Prentice – Hall.
- 8- Adrain Palmer, (1994) "Principles of service marketing" McGraw- Hall.
- 9- Gronroos (1994) "A services Quality model its marketing implications" European Journal of Marketing, V (18), N (4), PP 36-45.
- 10-Jones R Gareth,. (2010), "Organizational Theory" Prentice – Hall.
- 11-Fitzsimons James. A; and Fitzsimons Mana J, (1998) "Service Management operations strategy, and Information Technology" McGraw- Hill.
- 12-Robbins S and Judge T. (2007) "Organizational Behavior" E12", Pearson, Prentice – Hall.





إدارة المطارف





مفهوم المصارف:

المصارف عبارة عن: منظمات وسيطة بين المدخرين والمستثمرين، وهي كذلك المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها. وتسعى البنوك إلى تجميع المدخرات على شكل (ودائع بأنواعها) من الأفراد والمنظمات، ومن ثم عرضها نيابة عنهم لمن يحتاج إليها من المستثمرين سواءً كان هؤلاء، أفراداً أو منظمات. وهناك علاقة طردية بين التقدم الحضاري للمجتمع ومستوى الخدمات المصرفية وانتشارها في المجتمع، إذ إن المجتمعات المتقدمة يزداد فيها تعامل الأفراد والمنظمات مع المصارف، وأن أكثر الأنشطة التجارية والفردية تتم من خلال البنوك وتقل الحاجة في هذه المجتمعات للتعامل بالنقود بشكل مباشر Cash Money، ويكثر الاعتماد على الشيكات والنظام الآلي في التعاملات الفردية والتجارية، ولذلك تقل السيولة النقدية المتداولة في تلك المجتمعات بخلاف الحال في الدول النامية والتي منها اليمن.

إن البنوك بمثابة القلب الذي يمد الاقتصاد الوطني بالأموال اللازمة للتنمية والتقدم الاجتماعي، وإن أي خلل في النظام المصرفي يؤثر بشكل سلبي على الاقتصاد القومي ورفاهية الناس (الهوارى، ١٩٨٣)، لذلك تحرص الدول باختلاف أنظمتها على التدخل في حالة تعرض أي مصرف للفشل لما لذلك من أثر سيئ على النظام المصرفي والأفراد والمنظمات ذات العلاقة، وكذلك الثقة بالنظام المصرفي ككل، لذلك تُعطى الصلاحية للبنك المركزي للقيام بالرقابة المباشرة على عمليات فتح بنوك جديدة، أو فروع، وكذلك الهيمنة الرقابية على النظام المصرفي، بهدف حماية النظام المصرفي وحقوق المودعين في نفس الوقت.

أهمية دراسة المصارف:

تكمن أهمية دراسة المصارف كون المدير في منظمات الأعمال يتعامل معها على مدار الساعة تحكم طبيعة المهام التي يؤديها والقرارات التي يتخذها أو يشارك فيها. وتتعامل إدارة المنظمات وبغض النظر عن طبيعة نشاطها وتبعيتها مع المصارف إما مودعة أو ساحبة أو مقترضة للمال أو فاتحة للاعتمادات أو طالبة خدمات مصرفية أخرى، ويترتب على ذلك التعامل تكاليف ومنافع. وتأسيساً على ما سبق يصبح من الضروري تعرف المتخصص في العلوم التجارية، بشكل عام والإدارية على وجه الخصوص على طبيعة نشاط وسياسات البنك المركزي وأثر ذلك على أسعار المدخلات والمخرجات وهيكله الأجور واستراتيجيات الحوافز، وطبيعة الطلب على السلع والخدمات، وكذلك عمل البنوك التجارية والإسلامية والفرق بينهما ومن ثم بناء قراراته المختلفة على بصيرة وإذا ما سنحت الفرصة لدارس هذه المادة بعد تخرجه من الجامعة العمل في إحدى المصارف فإنه يكون قد تعرف على أساسيات عمل المنظمات المصرفية.

أولاً: مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية:

مفهوم الخدمة المصرفية:

الخدمة المصرفية عبارة عن "مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي يدركها العملاء من خلال دلالتها وقيمتها النفعية، وتشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية كما تشمل مصدراً لربحية المصرف من خلال العلاقة التبادلية، بين الطرفين" (الوادي محمود وآخرون، ٢٠١٠: ٣١ عن معلا ناجي ٢٠٠١).

خصائص الخدمة المصرفية:

على الرغم من اشتراك الخدمة المصرفية في خصائص الخدمات الأخرى (غير ملموسة، التكامل بين الإنتاج والبيع، وغير قابلة للخبز) إلا أن هناك خصائص خاصة بها (المحمودي، ١٩٩٨) تشمل:

• الاعتماد على رأس مال الغير:

تمارس المصارف نشاطها معتمدة في ذلك على أموال المودعين (أفراداً ومنظمات) وبدرجة قد تصل إلى ٩٠%.

• تنوع الخدمات المصرفية:

قد تنحصر الخدمات التي تقدمها معظم المنظمات الخدمية في عدد محدود من الخدمات (الإيواء في الفنادق، والإنشاء في المقاولات...)، بينما تتعدد وتتعدد خدمات المنظمات المصرفية خاصة في الدول المتقدمة.

• التباين في تقديم الخدمة:

على الرغم من اشتراك المال في جميع الخدمات المصرفية إلا أن أسلوب تقديمها يختلف باختلاف المصرف والمكان والزبون.

• المنفعة الزمنية والمكانية:

يهدف انتشار المصارف جغرافياً إلى توفير الخدمات المصرفية مكانياً ولأوسع شريحة من المستهلكين (توفير الخدمة في المكان المناسب)، وتقوم المنظمات المصرفية بفتح أبوابها في أي وقت (تفتح المصارف في الدول المتقدمة على مدار ٢٤ ساعة في المناسبات مثل أعياد الميلاد وبداية السنة الميلادية) وتشعر بحاجة المستهلك لخدماتها (توفير الخدمة في الوقت المناسب).

• نوعية وخصائص العاملين:

تؤدي صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة وبيعها في الخدمات المصرفية إلى ضرورة تمتع العاملين بخصائص:
أ. سلوكية تتمثل بـ المظهر والأخلاق العالية والابتسامة العريضة، والقدرة على التكيف مع مختلف الزبائن.
ب. خصائص فنية تتضمن: الدقة وسرعة تقديم الخدمة والبداهة، والقدرة على تعلم المهارات الجديدة.

• صعوبة تحديد سوق الخدمة:

تؤثر التغيرات الاقتصادية (التضخم) والديمغرافيا (الهجرات الداخلية والخارجية) على شرائح المستهلكين وأنواع الخدمات المطلوبة.

لماذا يثق الأفراد والمنظمات بالبنوك التجارية والإسلامية؟

تتبع ثقة الأفراد والمنظمات بالبنوك كونها تعمل في ظل إطار قانوني صارم يشرف على تطبيقه البنك المركزي، الذي هو بنك الحكومة. وتزداد ثقة الأفراد والمنظمات بالبنوك كلما زاد المجتمع الذي تعمل فيه البنوك ثقافةً وتقدماً أو زادت السمعة الحسنة للنظام المصرفي بشكل عام والبنوك التي

يتعامل معها الأفراد والمنظمات بشكل خاص. إن الأسس والمبادئ التي تمارس البنوك نشاطها في ظلها تجعل أفراد المجتمع ومؤسساته تتعامل معها وهي مطمئنة ومن أهم هذه الأسس والمبادئ الآتي:

١- الاحتياطات:

يفرض البنك المركزي على البنوك التجارية الاحتفاظ بحد أدنى من الاحتياطات مقابل الودائع والالتزامات المشابهة الأخرى التي يحددها البنك المركزي لهذا الغرض، وتكون هذه الاحتياطات على شكل ودائع قابلة للدفع عند الطلب في حساب جاري لدى البنك المركزي فقرة (١) مادة (٤١) من قانون البنك المركزي اليمني لسنة رقم ١٤ لسنة ٢٠٠٠، والهدف من هذا الاحتياطي هو حماية المودعين لدى البنوك التجارية.

٢- المحافظة على أسرار الزبائن:

يودع الزبون أمواله لدى البنوك ثقة منه في ذلك البنك والعاملين فيه، وعليه فلا يجوز إذاعة أية أسرار تخص مركز هذا الزبون أو تمس وضعه المالي إلا إذا طالب هو بذلك. والمقترضون من البنك لا يرغبون في أن يعرف الغير بأمر مديونياتهم حتى لا تتأثر سمعتهم المالية وتزداد هذه السرية في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية.

٣- سرعة إنجاز الخدمات مع توفير وسائل الراحة:

تتنافس البنوك على جذب الزبائن من خلال سرعة إنجاز الخدمات التي يحتاجون إليها من ناحية، وإلى توفير وسائل الراحة أثناء انتظار الحصول على الخدمة مثل توفير أماكن مريحة لاستقبال الزبائن ومواقف آمنة لسيارتهم من ناحية أخرى. بل إن بعض البنوك في

الدول المتقدمة توفر دور حضانة لأطفال الزبائن أثناء انتظارهم للخدمة التي يطلبونها. وتسعى البنوك إلى تبسيط الإجراءات والاستعانة بأحدث أجهزة الكمبيوتر التي تساعد في سرعة استرداد Feedback المعلومات الخاصة بالزبون.

٤- حسن المعاملة:

تختار البنوك الموظفين الذين يقابلون الزبائن بعناية، وغالباً ما يكونون من الإناث كما هو الحال في الدول الأجنبية وتدريبهم بشكل جيد، ويتمتعون بأخلاق عالية وحسن المظهر، وتمتعهم كذلك بخصائص فنية تتضمن: الدقة وسرعة تقديم الخدمة، وقابلية تعلم كل جديد.

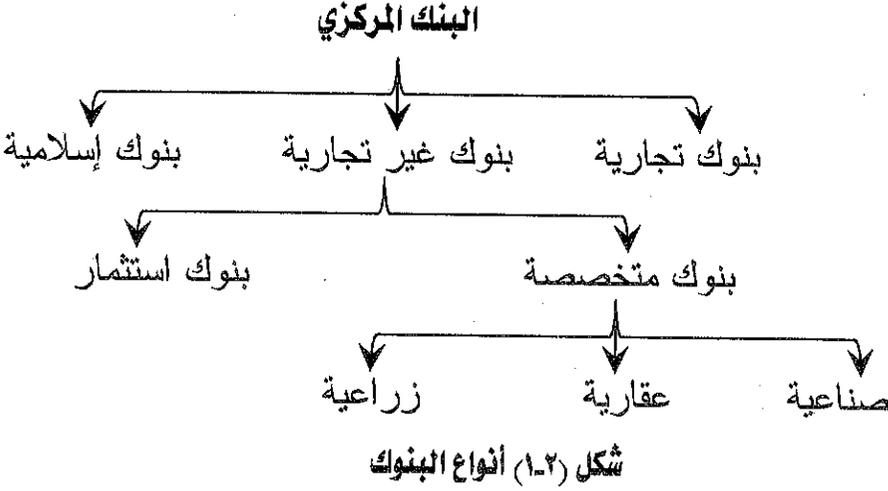
٥- توفير الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسب وفق مفهوم Just In Time:

تسعى البنوك في الوقت الحالي إلى توفير الخدمات المصرفية في أماكن تواجد الزبائن سواء كان ذلك داخل المدينة الواحدة، أو في شتى أنحاء القطر، بل فتح فروع على مستوى إقليمي أو دولي، وتقدم البنوك الخدمات المصرفية كذلك في الوقت الذي يحتاج إليها الزبائن ولذلك نجد أن المصارف تفتح أبوابها خلال الفترات الصباحية والمسائية، وليس هذا فحسب بل إنها توفر الخدمات المصرفية على مدار ٢٤ ساعة من خلال الصراف الآلي الذي بدأ استخدامه وبشكل واسع في اليمن والدول النامية الأخرى، وكما هو الحال في الدول المتقدمة، بل لا يكاد يخلو سوق مركزي أو "سوبر ماركت" دون وجود الصراف الآلي ليس هذا فحسب بل إن هناك آلات خاصة متوفرة في المحلات التجارية يحاسب الزبون من خلالها من رصيده في البنك وتجري مقاصة فورية وآلياً بين الزبون والمحله من خلال زيادة رصيد المحل بالمبلغ الذي اشترى به الزبون وخفض رصيده بنفس المبلغ.

أنواع المصارف:

تقسم المصارف تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وحصولها على الأموال، وكذلك تبعاً لمليكتها.

المصارف حسب نشاطها:



يمكن إعطاء صورة مختصرة عن كل نوع من هذه البنوك:

١- البنك المركزي:

يتركز نشاط هذا النوع من البنوك في إصدار العملة، ومراقبة نشاط البنوك التجارية والمحافظة على توازن سعر صرف العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية إضافة إلى أن البنك المركزي هو بنك الحكومة ويقوم بكل ما يكلف به من قبل الحكومة.

٢- البنوك التجارية:

هي البنوك التي تقوم بقبول الودائع بأنواعها (الأجل، أو حساب التوفير) وتدفع لأصحابها عند الطلب بالنسبة لحساب التوفير، وعند الأجل المحدد بالنسبة للودائع. وتمنح كذلك القروض قصيرة الأجل التي تستخدم في تمويل النشاط التجاري في الغالب. وهذا هو نشاطها

الرئيسي إضافة إلى أنشطة أخرى امتدت في الآونة الأخيرة إلى أغلب المجالات (صناعية وعقارية...).

٣- البنوك المتخصصة:

يتخصص هذا النوع من البنوك في قطاعات معينة مثل القطاع الصناعي، والعقاري، والزراعي، وغالباً ما تعتمد في مواردها المالية على المبالغ التي تخصصها لها الدولة، إضافة إلى السندات والأسهم التي تصدرها والقروض طويلة الأجل. وهذا النوع من البنوك كان أكثر شيوعاً في العقود الماضية خاصة في الدول النامية بعد أن تحررت من الاستعمار وكانت تشعر بالحاجة إلى دعم القطاعات الصناعية، والزراعية والعقارية. وشاع هذا النوع من البنوك في الدول ذات الأنظمة الشمولية والمختلطة، إلا أن دور هذا النوع من البنوك بدء يتلاشى في الآونة الأخيرة كما هو الحال لبنك التسليف التعاوني والزراعي CAC BANK في اليمن. وأنها مؤهلة بأن تصبح تجارية أكثر منها متخصصة.

٤- البنوك الاستثمارية:

تعتمد هذه البنوك في نشاطها على منح القروض طويلة الأجل والسندات، وتغلب على نشاطها كذلك المضاربة في الأمور المالية. وهذا ما يميزها عن البنوك التجارية الأخرى.

٥- البنوك الإسلامية:

يقوم نشاط هذه البنوك على أساس المبادئ الإسلامية.. ولذلك فهي تعتبر الفائدة التي تتعامل بها البنوك التجارية حرام كونها تحدد بمعدل ثابت مسبقاً. ولذلك فإنها تقبل الودائع بأنواعها على أساس المشاركة في الربح (وليس بمعدل فائدة ثابت محدد مسبقاً) كذلك تمويلها للغير يقوم على نفس الأساس (سوف يتم مناقشة طبيعة عملها لاحقاً).

ثانياً: البنوك المركزية (البنك المركزي اليمني كنموذج):

مفهوم البنك المركزي:

يتفق أغلب الكتاب (المغربي، ٢٠٠١، أبو أحمد ٢٠٠٢، والزبيدي، ٢٠٠٤) بأن البنك المركزي عبارة عن منظمة عامة تتولى مسؤولية: الرقابة والهيمنة على النظام النقدي والمصرفي، وإصدار العملة وإدارتها وتوجيه الائتمان المصرفي بما يخدم ويساعد على الاستقرار النقدي وتعزيز النمو الاقتصادي في الدولة التي يعمل فيها.

وتوضح الصفحات التالية بأن أهداف ووظائف البنك المركزي اليمني المحددة وفقاً للقانون رقم (١٤) لسنة ٢٠٠٠ لم تخرج عن المفهوم سابق الذكر.

وتشكل إصدار العملة الوطنية بفئاتها المختلفة أهم وظائف البنك المركزي التي تعتبر أحد رموز استقلال الدولة، وعليه فإن كل دولة لديها فقط بنك مركزي واحد باستثناء أمريكا والتي لديها ١٢ مؤسسة للإصدار النقدي خاضعة لسلطة نقدية مركزية ممثلة بمجلس الاحتياط الفدرالي.

Federal Reserve Board الذي يحدد السياسة النقدية للبلد، والذي تلتزم بتنفيذها جميع بنوك مؤسسات الإصدار (أبو أحمد، ٢٠٠٢، ٦٣، عن الدليمي ١٩٩٠).

نشأة البنوك المركزية:

نشأت البنوك المركزية في وقت متأخر عن نشأة البنوك التجارية وكان أول بنك أنشئ في السويد عام ١٦٥٦، وفي عام ١٦٩٤ أنشئ بنك إنجلترا، وفي عام ١٨٠٠ أنشئ بنك فرنسا وهكذا توالى عمليات إنشاء البنوك المركزية، وكان أول نشاط قامت به البنوك المركزية هو إصدار العملة

(البنكوت) وممارسة أعمال الصرافة العادية (امتنتعت عن مزاولة هذا النشاط في بداية القرن العشرين). (إبراهيم، بدون تاريخ) . ولقد امتد التطور الذي شهدته البنوك المركزية إلى دول العالم المختلفة والتي منها اليمن.

وظائف البنك المركزي اليمني:

تتركز وظائف البنك المركزي في:

١- البنك المركزي هو بنك الإصدار:

يتولى البنك المركزي اليمني إصدار أوراق البنكوت في اليمن كما يكون له وحدة حق سك العملة المعدنية، وتكون الأوراق النقدية والعملية المعدنية التي يصدرها البنك هي العملة القانونية في اليمن (مادة ٢٤) القانون رقم (١٤) لسنة ٢٠٠٠م.

٢- خدمة الحكومة ومسك حساباتها:

البنك المركزي هو بنك الحكومة يتلقى إيراداتها على شكل ودائع تودعها المؤسسات الإيرادية بمختلف أشكالها، وفي نفس الوقت فإنه يقوم بمد أجهزة الدولة المختلفة بالأموال اللازمة من اعتماداتها المرصودة في ميزانية الدولة، بهدف تسيير نشاطها وبصفة البنك المركزي المصرف والوكيل المالي للحكومة ولأي مؤسسة عامة (المادة (٣١) فقرة (١) من القانون رقم ١٤، لسنة ٢٠٠٠م) فيحق له القيام بالآتي:

أ- يكون محل الإيداع للحكومة أو المؤسسة المعنية وأن يقبل الودائع

ويقوم بعمليات الدفع نيابة عن الحكومة أو المؤسسة العامة.

ب- يحق للبنك المركزي، بعد التشاور مع الحكومة أو المؤسسة المعنية أن

يعين بنكاً آخر لينوب عنه في الأعمال المذكورة أعلاه في الأماكن

- التي لا يوجد بها مكتب أو فرع للبنك المركزي أو في الأماكن التي يرى البنك أن مثل تلك الترتيبات تكون أكثر ملاءمة.
- ج- يفتح ويدير حسابات رسمية خاصة وفقاً للترتيبات التي يتفق عليها بين البنك وبين الحكومة والمؤسسة المعنية.
- د- يقوم نيابة عن الحكومة بمباشرة المسئوليات المتعلقة بالدين العام بما في ذلك إصدار السندات ودفع الفوائد المستحقة عنها واسترداد قيمة سندات القروض والسندات المالية الحكومية الأخرى.
- هـ- يدفع أو يحول أو يتحمل أو يقبل للحفظ أية شيكات أو كمبيالات أو غيرها من السندات.
- و- يشتري أو يبيع أو يحول أو يقبل للحفظ أية شيكات أو كمبيالات أو غيرها من السندات.
- ز- يتحصل أية عائدات سواء كانت في شكل الأصول أو الفوائد عليها الناتجة عن بيع أية سندات مالية أو غيرها من ممتلكات الحكومة أو المؤسسات العامة التي تستحق لها.
- ح- يشتري أو يبيع أو يحول أو يقبل الإيداع بالذهب أو العملات الأجنبية.
- ط- يتحصل عائدات النفط وأي ثروات طبيعية أخرى.
- ي- يقوم البنك المركزي بتكليف من الحكومة بالتنظيم والإشراف على عمليات الاكتتاب في أسهم الاستثمار الحكومي وإدارتها وتوزيع الأرباح للجمهور في نهاية العام.
- ك- يحق للبنك ووفقاً للشروط والأوضاع التي يتفق بشأنها مع وزير المالية أن يتقاضى رسوماً عن خدماته المقدمة للحكومة.

ل- يجب على البنك وبعد الاتفاق مع وزير المالية أن يدفع فوائد على الأرصدة الدائنة في حسابات الحكومة والمؤسسات العامة على أن تراجع نسبة الفائدة من وقت لآخر بقرار من مجلس إدارة البنك.

٣- موازنة سعر الصرف (مادة ٥: فقرة ٤:٢) بالتشاور مع الحكومة:

يقصد بموازنة سعر الصرف أن العملة الوطنية (الريال) = عدد أقل من وحدات النقد الأجنبي أو أن النقد الأجنبي يساوي عدد أكبر من النقد المحلي. الدولار الواحد = ٦٠ بدلاً من ١٥٠ ريال مثلاً.

ويحق للبنك المركزي بصفته المشرف والمهيمن على الجهاز المصرفي في الدولة أن يتدخل من أجل المحافظة على سعر الصرف الخارجي للعملة الوطنية من خلال تطبيق سياسات عديدة منها:

أ. يسعى إلى تقييم العملة الوطنية بأعلى من سعرها الحقيقي فيما لو ترك الأمر للسوق الحرة وقوى العرض والطلب. ويتجه إلى اتباع هذه السياسة في الحالات التي يستوجب فيها قيام الدولة بسداد مدفوعات خارجية، على نطاق واسع، كما هو الحال بالنسبة لبعض الدول النامية التي تكون حاجتها للاستيراد كبيرة من أجل الوفاء بمتطلبات برامج التنمية الاقتصادية بها، وتدفع الدولة في هذه الحالة للخارج كمية أقل من عملتها الوطنية وفاءً لمديونيتها أو أثماناً ما تستورده، (هذا في حالة ما يتم السداد بالعملة الوطنية أو ما يساويها)، ومع هذا فمن المعلوم أن تطبيق هذه السياسة له مخاطره حيث يترتب على إتباعها تقليل صادرات الدولة إلى الخارج بسبب ارتفاع أسعارها المقومة بالعملة الوطنية. كما أن اتباع هذه السياسة من شأنه فتح باب أمام التعامل في النقد الأجنبي من خلال السوق السوداء.

ب. يسعى إلى تقييم العملة الوطنية بسعر يقل عن السعر الذي تحدده السوق الحرة، ويلجأ البنك المركزي إلى الأخذ بهذه السياسة في الحالات التي يكون مطلوباً فيها تشجيع الصادرات الوطنية (كما هو الحال في اليابان) حيث يترتب على ذلك تقييم الصادرات الوطنية بأسعار منخفضة. وتطبق اليابان وبعض الدول الصناعية في جنوب آسيا هذه السياسة مما أتاح لها القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية بفاعلية وكفاءة.

لماذا تسعى الدول إلى خفض قيمة عملتها الوطنية؟ تسعى الدول إلى **خفض قيمة عملتها الوطنية بهدف تحقيق الآتي:**

- زيادة الصادرات (فتزداد إيرادات البلد من النقد الأجنبي) بسبب خفض العملة الوطنية مقابل الدولار، مما يؤدي إلى رخص السلع المنتجة محلياً بالنسبة للأجانب (تتحقق هذه النتيجة إذا كانت مدخلات السلعة محلية) مما يؤدي إلى زيادة الطلب على السلع اليمينية.
- زيادة الصادرات من السلع المحلية من ناحية وزيادة الطلب عليها محلياً من ناحية أخرى (يتحول المواطن من شراء السلع المستوردة بسبب ارتفاع سعرها إلى شراء السلع المحلية) مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية على مستوى المجتمع.
- زيادة الصادرات وخفض الواردات يؤدي إلى الحد من عجز ميزان المدفوعات (إذا زادت الواردات إلى الدولة عن الصادرات فإن ذلك يؤدي إلى عجز في ميزان المدفوعات أي زيادة التزامات الدولة تجاه الغير، بينما زيادة الصادرات عن

الواردات يؤدي إلى فائض في ميزان المدفوعات أي زيادة التزام الغير تجاه الدولة).

• خفض الواردات: بسبب زيادة أسعار السلع المستوردة مقابل العملة الوطنية مما يؤدي إلى خفض الطلب عليها وبالتالي خفض الواردات، (يتحقق هذا الهدف إذا كانت الواردات غير استهلاكية).

الشروط الموضوعية لتحقيق الأهداف السابقة (استلزام الفكرة من زكي رمزي، ٢٠٠٠: ٤٨):

أ. مرونة الطلب على السلع (اليمنية مثلاً)، أي خفض قيمة الريال يؤدي إلى زيادة الطلب على السلع اليمنية بشكل أكبر من قيمة ذلك التخفيض.

ب. قدرة المنظمات (اليمنية) (عامة وخاصة) على زيادة الانتاجية وبالتالي التجاوب مع أي زيادة في الصادرات.

ج. توافر البنية التحتية التي تؤهل القطاع الصناعي على زيادة إنتاجيته وبالتالي صادراته.

د. ضرورة تمتع الصادرات اليمنية بميزة تنافسية عالية في الأسواق الخارجية من حيث الجودة، السعر، والدقة في مواعيد التسليم (وصولها إلى الأسواق في الوقت المناسب).

هـ. ضرورة أن تكون مكونات (مدخلات) السلع اليمنية محلية (عدم ذلك يؤدي إلى زيادة الأسعار، وبالتالي تضرر المستهلك المحلي وحدوث تضخم أسعار).

و. عدم تأثير ذلك في الدخل الحقيقي للمواطن.

ز. سداد الديون وخدماتها (الفوائد) بالعملة المحلية أو ما يساويه من السلع المحلية.

ح. تثبيت سعر الصرف بما يؤدي إلى تجنب العملة الوطنية أية تقلبات تضر بالمصالح الوطنية. ويسعى البنك المركزي اليمني إلى تطبيق هذه السياسة ولقد نجح إلى حد ما في السنوات الأخيرة في تثبيت سعر الصرف. وينشر البنك المركزي قائمة بأسعار العملات الأجنبية مقابل الريال ثاني كل يوم مع السماح للمصارف والصيارفة بتجاوز أسعار البنك بمقدار ١%.

د. تنشيط الاستثمار العربي والأجنبي:

التغير الدولي الحالي وانفراد الدول الرأسمالية بالعالم عزز من دور صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمؤسسات المالية الأخرى الدولية، والإقليمية في توجيه اقتصاديات العالم الثالث، وأصبحت معظم الاستثمارات الوافدة إلى دول العالم الثالث تأتي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال هذه المؤسسات، وبذلك أصبحت الأنظمة السياسية والمؤسسات الاقتصادية والمصرفية تخطب ودها وتسعى وبخطأ حثيثاً لإرضائها. ويحتفظ البنك المركزي اليمني بعلاقات جيدة مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية ولذلك يسعى من خلال هذه المنظمات إلى تشجيع الاستثمار العربي والأجنبي في اليمن، ويقدم الضمانات القانونية لتأمين المناخ الملائم لذلك الاستثمار من خلال تقديم التسهيلات المادية والقانونية، وتذليل كل ما يعيق تدفق الاستثمار إلى اليمن.

هـ. التدخل بهدف تحقيق الاستقرار لسوق المال:

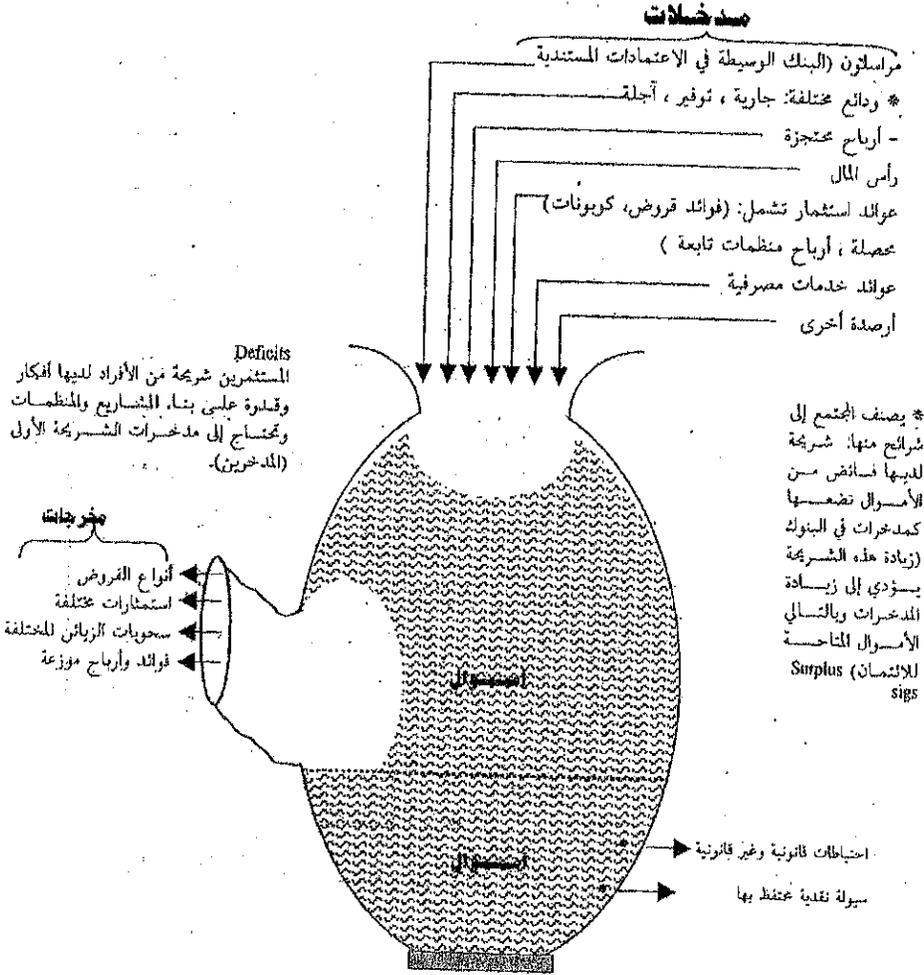
يدخل ضمن وظائف البنك المركزي العمل على تحقيق الاستقرار المنشود لسوق المال داخل الدولة عن طريق الحد من الائتمان أو التوسع منه

كلما لزم الأمر، ويتم ذلك من خلال استخدام أدوات مالية مختلفة منها تدخل البنك المركزي بائعاً أو مشترياً للسندات والأوراق المالية المعروضة في سوق المال، وذلك على النحو التالي:

يدخل البنك المركزي بائعاً للأوراق المالية والسندات فينتج عنه انخفاض في ودائع المتعاملين لدى المصارف بافتراض قيامهم بسحب أثمان تلك الأوراق مما يترتب عليها انخفاض الاحتياطيات النقدية لدى المصارف التي يتعاملون معها، فتتخفف قدرتها على تقديم الائتمان، وعندما يدخل البنك المركزي مشترياً للسندات والأوراق المالية يحدث العكس (مع ثبات العوامل الأخرى ذات الأثر على الائتمان). ويهدف البنك المركزي من وراء ذلك إلى تثبيت مستويات الأسعار والحد من التضخم وتحقيق الاستقرار المالي.

يقوم البنك المركزي إلى جانب السياسات السابقة بتحديد نسبة الاحتياطي القانوني ونسبة السيولة القانونية التي يتحتم على المصارف التجارية الالتزام بها، كما يحدد أيضاً نسب الخصم ونوع التسهيلات التي يقدمها إلى المصارف التجارية، بل وقد يتدخل في تحديد أسعار الفائدة الدائنة والمدينة التي يجري بها العمل على مستوى البنوك الأخرى.

ويهدف البنك المركزي من وراء ذلك إلى التأثير في قدرة البنوك التجارية على تقديم الائتمان بناء على متابعته لأوضاع سوق المال. ولقد نظم قانون البنك المركزي اليمني رقم (١٤) لسنة ٢٠٠٠ في مواده من ٣٨ إلى ٤٤ عمليات تطبيق السياسة السابقة، والشكل التالي يوضح عمل المنظمات المصرفية وفق فلسفة مدخل النظم.



شكل (٢-٢): عمل المنظمات المصرفية وفق فلسفة مدخل النظم

٦- الهيمنة على النظام المصرفي:

يعطي قانون البنك المركزي اليمني رقم (١٤) لسنة ٢٠٠٠، سلطات واسعة تمكنه من وضع وتنفيذ السياسة الائتمانية التي يراها مناسبة في دفع عجلة التنمية، ولذلك يبسط سيطرته ونفوذه على كافة البنوك في اليمن وبشكل خاص التجارية منها، وبذلك يصبح البنك المركزي مسؤولاً عن التأكد من قيام البنوك التجارية والمتخصصة بوظائفها في خدمة النشاط التنموي في اليمن.

يحدد القانون للبنك المركزي المجالات التي تمتد إليها سيطرته على البنوك، حيث يتدخل في إنشاء أي بنك داخل اليمن فلا يتم إلا بعد الحصول على موافقته، كما يقوم البنك المركزي بمتابعة أعمال البنوك الأخرى للتأكد من تنفيذها للسياسات والتعليمات التي يصدرها بناء على تحليله للأوضاع الاقتصادية والمالية للدولة، وللبنك المركزي حق التفتيش الدوري والمفاجئ على أعمال البنوك وحساباتها ولذلك فلقد تضمن الهيكل التنظيمي للبنك قطاع خاص بالرقابة على البنوك أعطي كافة الصلاحيات لأداء مهامه.

٧- أعمال الصرافة التي يمارسها البنك المركزي مع البنوك والمؤسسات المالية:

تتلخص أعمال الصرافة التي يمارسها البنك المركزي اليمني مع البنوك والمؤسسات المالية العاملة في اليمن في الآتي:

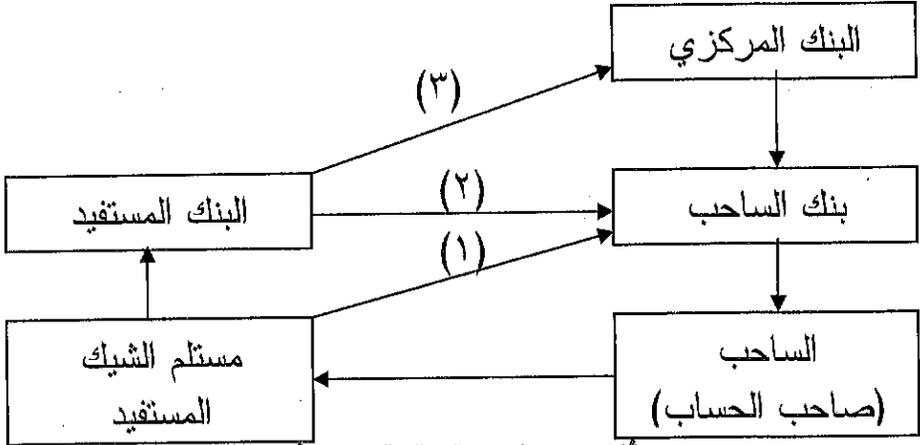
أ. ممارسة أعمال الصرافة مع البنوك والمؤسسات المالية من خلال: فتح الحسابات وقبول الودائع بأنواعها، وكذلك تقديم الخدمات والتسهيلات الكفيلة بتعزيز كفاءة وفاعلية العمل المصرفي قانون ١٤ لسنة ٢٠٠٠، (مادة: ٣٧، فقرة ٢، ٤).

ب. يشترى أو يبيع أو يخضم أو يعيد خصم الكمبيالات وسندات الإذن المسحوبة أو المصدرة للأغراض المختلفة إذا توفرت فيها (مادة: ٣٨، فقرة ١) الشروط التالية:

- تكون مستحقة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ حصول البنك عليها بشكل عام، ويجوز في حالة النشاط الزراعي للبنك الآتي:
- مدة فترة الاستحقاق من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر (حسب الحالة) في حالة تمويل عمليات الزراعة الموسمية.
- قبول الكمبيالات وسندات الإذن المسحوبة أو المصدرة المستحقة خلال تسعة أشهر من تاريخ حصول البنك عليها، ويجوز مد فترة الاستحقاق إلى سنة (حسب الحالة) في حالة تسويق المحاصيل الزراعية.

ج. خدمة المقاصة:

يُخول القانون (رقم ١٤ لسنة ٢٠٠٠م، مادة: ٣٧، فقرة ٢) للبنك المركزي تقديم هذه الخدمة للبنوك العاملة في اليمن.



شكل (٣-٢) نظام المقاصة وتحصيل الشيكات
المصدر: الهواري: ١٩٨٣: ٥١

تتلخص طرق تحصيل الشيكات والتي تكاد تكون متشابهة، شكل (٣-٢)

في الآتي:

أ. مقاصة داخلية:

يظهر هذا النوع من المقاصة في حالة ما يكون مستلم الشيك (المستفيد) لديه حساب في بنك الساحب أو أحد فروعها، فيقوم البنك في هذه الحالة بخصم قيمة الشيك من حساب الساحب وإضافته إلى حساب المستفيد (سهم (١)) في شكل (٣-٢).

ب. مقاصة ثنائية:

يظهر هذا النوع من المقاصة في حالة ما يكون بنك الساحب والمستفيد في نفس المدينة، أو أن بينهما تعاوناً.

مثال (افتراضي):

لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير مجموعة من الشيكات مسحوبة على بنك التضامن الإسلامي قيمتها ٦,٠٠٠,٠٠٠ مليون ريال، وبنك التضامن الإسلامي من جهة أخرى لديه مجموعة من الشيكات مسحوبة على البنك اليمني للإنشاء والتعمير قيمتها ٨,٠٠٠,٠٠٠ مليون ريال. تتم المقاصة في هذه الحالة من خلال إعطاء البنك اليمني للإنشاء والتعمير لبنك التضامن الإسلامي مبلغ وقدره ٢,٠٠٠,٠٠٠ مليون ريال، مستخدماً في ذلك أي أداة تسوية (نقداً، حسابياً... إلخ) (سهم (٢)) في شكل (١).

ج. المقاصة في البنك المركزي (مادة ٢٢، فقرة ١، ٢):

تعتبر عمليات المقاصة بين البنوك من الخدمات الهامة التي يقدمها البنك المركزي للبنوك العاملة في الدولة. وتتم هذه العملية فيما يسمى (مجازياً) بغرفة المقاصة.

تقوم البنوك بإرسال الشيكات المسحوبة على البنوك الأخرى إلى غرفة المقاصة في البنك المركزي، والذي يقوم بتسوية الحسابات فيما بينها حسابياً (فيصبح البنك المسحوب عليه الشيك مدين، والبنك مقدم الشيك للتحصيل دائن).

مثال (افتراضي):

زادت سحبات الزبائن من بنك التضامن الإسلامي الدولي، خلال صيف ٢٠١٠م، مما أدى إلى عجز في السيولة النقدية، مما دفع إدارة البنك إلى اللجوء إلى البنك المركزي لتزويدها بما تحتاج إليه من سيولة (مع تقديم الضمانات اللازمة).

مما دفع البنك المركزي إلى وضع ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ مليون ريال كوديعة استثمارية مستحقة بعد ثلاثة أشهر من تاريخ الإيداع. مع العلم أن الأرباح الموزعة في ٢٠١٠/١٢/٣١م كانت ١٢% لهذا النوع من الودائع.

ما هو المبلغ الذي يستحقه البنك المركزي في نهاية الفترة؟

التعامل مع البنوك الإسلامية:

يعامل البنك المركزي البنوك الإسلامية معاملة خاصة، وفقا لقانون المصارف الإسلامية، وتتضمن هذه المعاملة (المادة ٣٩ فقرة ٢، والمادة ٤٠ من القانون ١٤ لسنة ٢٠٠٠) الآتي:

- المرونة في أسعار الخصم، وفترات الاستحقاق وغيرها من المعاملات المصرفية.
- المرونة في تقديم التسهيلات المالية، في حالة حاجة البنوك الإسلامية للسيولة عن طريق الإبداع الاستثماري لديها، لفترات لا تتجاوز ستة أشهر ولا تقل عن شهر، ويحصل البنك المركزي على عائد (أرباح) مقابل ذلك نهاية السنة.

ثالثاً: البنوك التجارية

أهمية ومفهوم البنوك التجارية:

أ- أهمية البنوك التجارية:

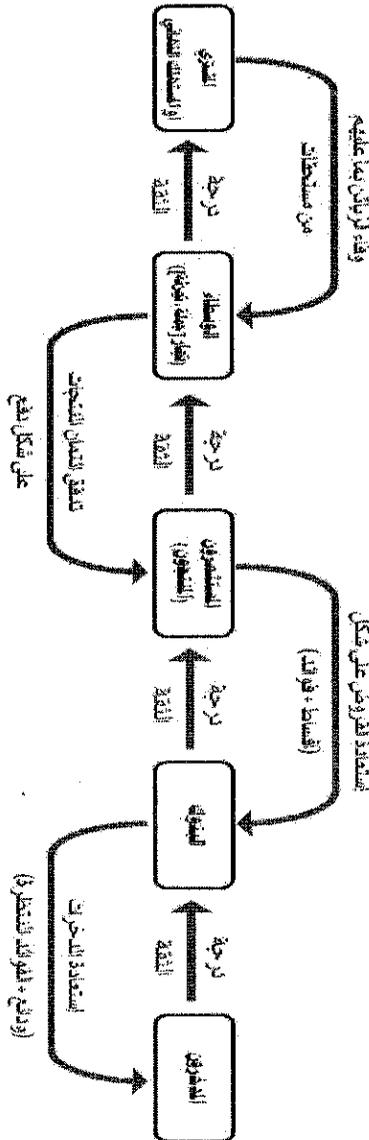
تأتي أهمية البنوك التجارية من الدور الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني فالبنوك تمثل الوعاء الذي يصب فيه الادخار في أي قطر سواء كان ذلك الادخار مصدره الأفراد أو منظمات الأعمال. ومن خلال هذا الوعاء يتم امتصاص جزء من السيولة النقدية الموجودة في المجتمع مما يساعد على الحد من التضخم، ثم إن هذه الأموال المدخرة تعود وتصب في خدمة وحركة التنمية في المجتمع من خلال وضع الملايين على شكل قروض للأفراد والمنظمات، والتي من خلالها يتم بناء المشاريع العملاقة التي تسهم في تطور المجتمع من ناحية وإيجاد فرص عمل من ناحية أخرى. إن البنوك التجارية بمثابة القلب الذي يمد الاقتصاد الوطني بالأموال اللازمة للتنمية والتقدم، ويؤثر أي خلل في النظام المصرفي يؤثر على الاقتصاد الوطني ولذلك تحرص الدول على أن تكون عمليات إنشاء البنوك قائمة على أسس ثابتة وراسخة وأن تعمل هذه تحت إشراف البنك المركزي الذي هو بنك البنوك والذي سبق تناوله.

ب- مفهوم البنوك التجارية:

يعرف السيد الهواري (١٩٨٣: ٩) البنك التجاري بأنه "أي منشأة هدفها الرئيسي قبول الودائع ومنح القروض واستثمار ما يتبقى من الأموال لديها لحين طلبها" وللبنوك التجارية نشاطات رئيسية تتمثل في قبول الودائع بشتى صورها ومنح مختلف القروض أو الاعتمادات وكذلك الاستثمار في الأوراق المالية (سوف يتم تناول أهم وظائف البنوك التجارية لاحقاً) كذلك تمارس البنوك التجارية نشاطات فرعية تتضمن: حفظ الأشياء النفيسة في "خزائن الأمانات" وشراء وبيع أوراق مالية لحساب الزبائن، وتحصيل شيكات

وكمبيالات على حساب الزبائن، وتحويل واستقبال أموال للداخل والخارج، إن البنوك التجارية كما يعتقد السيد الهواري (١٩٨٣)، بمثابة "متجر أقسام" لما يقوم به، من تنوع في الخدمات المصرفية.

دورة الائتمان المصرفي:



شكل (٤.٢) دورة الائتمان المصرفي

يوضح الشكل (٢-٤) أن هناك تبادلاً آجلاً بعاجل أساسه الثقة والأمانة بين طرفين، يسلم الطرف الأول مالاً أو منتجاً للطرف الثاني مقابل وعد برد ذلك المال مع فوائده (أو هامش ربح)، أو دفع الثمن (على شكل أقساط أو حسب ما ينفق عليه) في المستقبل، وبما يحمله ذلك المستقبل من مخاطرة تتباين درجتها حسب الموقف وتعتبر الثقة محصلة لـ:

أ. خصائص الطرف الثاني ذات العلاقة بـ: القدرة المالية، الإدارية والمهنية والسلوكية المتمثلة في الأمانة، السمعة، وتجربة الطرف الأول مع الطرف الثاني، وعلمية صناعة القرار.

ب. فاعلية وكفاءة النظام القانوني المنظم للنشاط المصرفي، والذي يشرف على تنفيذ البنك المركزي، وفاعلية وكفاءة البنك المركزي في التأكد من سلامة ودقة النظام المحاسبي الداخلي للمصارف، وإجراءات المراجعة، والالتزام بقوانين وتعليمات البنك المركزي.

ج. فاعلية وكفاءة النظام القضائي في رد الحقوق لأصحابها والذي يتضح في: تطبيق العدالة، والسرعة والدقة في الفصل بين المتخاصمين، وسرعة وفاعلية تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة.

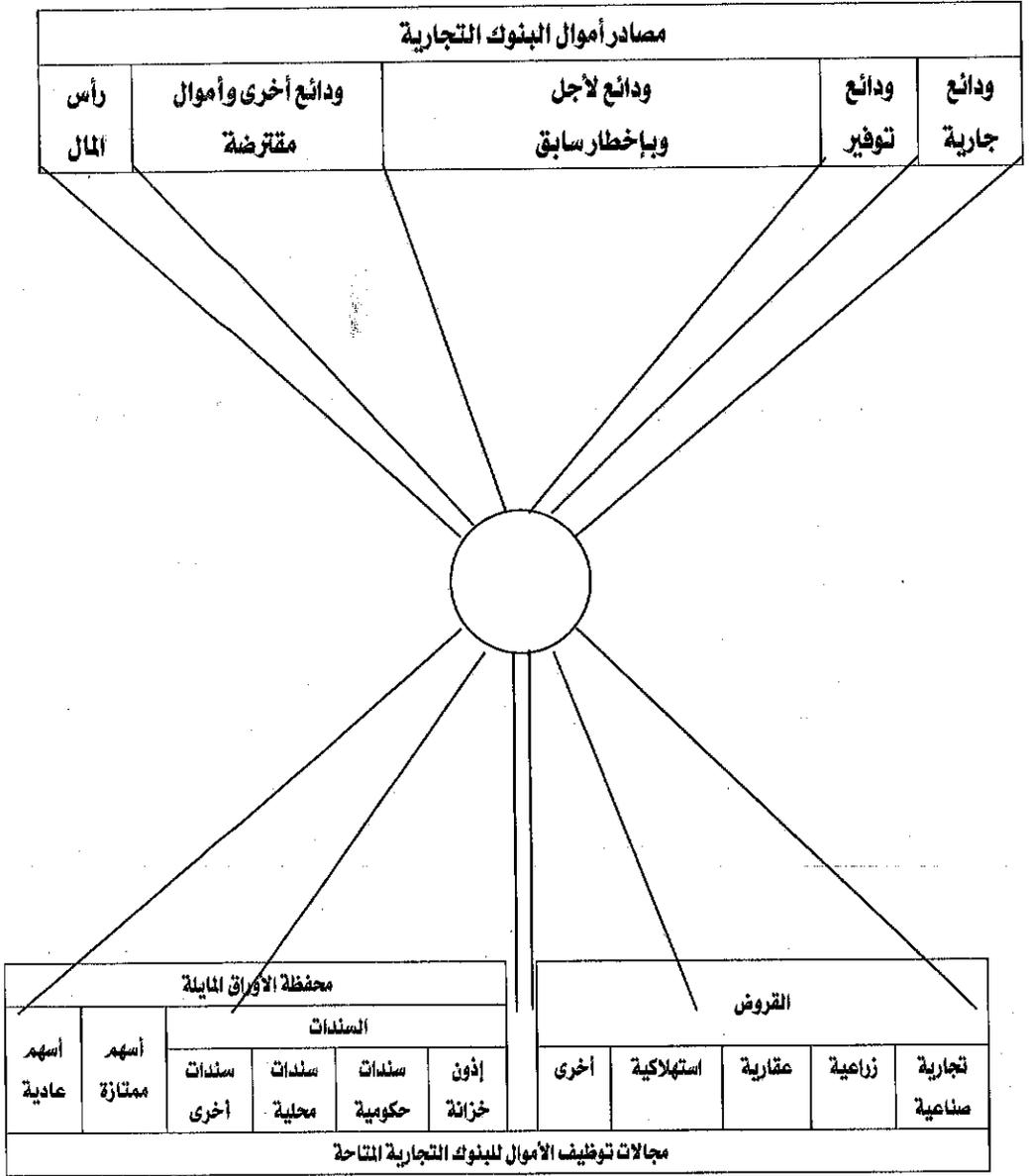
د. الوضع الاقتصادي والسياسي المستقبلي والذي يتمثل في: التضخم، النمو المتوقع، معدل التهريب والبطالة، والأمان الاجتماعي.

وبما أن الائتمان هو جوهر النشاط المصرفي، فإن الثقة والأمانة هي أساس ذلك النشاط والائتمان المصرفي أساس نمو وتطور منظمات الأعمال

في العالم المتقدم، وأن عدم التطور أو التراجع في التعامل الائتماني يعني التخلف وانحسار النمو الاقتصادي والحضاري في المجتمع.

وظائف البنوك التجارية:

تتركز وظائف البنوك التجارية والإسلامية في ممارسة العمل المصرفي على أساس ثلاثة أبعاد أساسية، تتمثل في: تجميع المدخرات، تقديم الخدمات المصرفية، واستثمار الأموال. وتكاد تكون البنوك التجارية والإسلامية متشابهة في ممارسة العمل المصرفي، ومختلفة في أداء الوظائف ذات العلاقة بالعمل المصرفي باختلاف المجتمعات: الاقتصادية والثقافية والحضارية. وتصدر الدول قوانين منظمة لممارسة العمل المصرفي، وتكون مرجعية للاحتكام إليها عند الضرورة. ولقد صدر في اليمن القانون رقم (٣٨) لسنة ١٩٩٨م، ينظم عمل البنوك التجارية تتناول في الصفحات التالية مصادر أموال البنوك التجارية ومجالات استخدامها وكذلك أبعاد العمل المصرفي، والذي يتفق مع مضمون قانون البنوك التجارية آنف الذكر.



شكل (٥.٢) مصادر أموال البنوك التجارية ومجالات استخدامها

المصدر: المغربي ٢٠٠٩: ٤٨

مصادر أموال البنوك التجارية:

تتفق (إلى حد ما) البنوك التجارية والإسلامية في أداء هذه الوظيفة: من منطلق الثقة التي يمنحها الأفراد والهيئات للبنوك التجارية فإنهم يعهدون بأموالهم التي تفيض عن الحاجة إلى البنوك التجارية على سبيل الوديعة ويأخذ ذلك عدة أشكال منها:

١- **فتح الحسابات الجارية:** الحساب الجاري هو وديعة تحت الطلب بمعنى أن صاحب الحساب له الحق في السحب من رصيده الدائن في أي وقت، وبالتالي فإن رصيد هذا الحساب يكون عرضة للتغير المستمر بالزيادة والنقصان تبعاً لحركة الإيداع والسحب من جانب العميل. ويشترط لفتح الحساب الجاري القيام بإيداع حد أدنى من النقود يتفاوت مقداره من بنك لآخر وعندما يوافق البنك على فتح حساب جارٍ لعميل معين، فإنه يأخذ توقيعاته على بطاقة خاصة تستخدم بعد ذلك في مضاهاة توقيع العميل على عمليات السحب، وبعد أن يتم فتح الحساب يعطي العميل دفتر شيكات بناء على طلبه ليستخدمه في عملية السحب. ومن المعتاد أن يرسل البنك إلى العميل كشفاً يتضمن حركة ورصيد حسابه الجاري في كل فترة دورية تختلف مدتها من بنك إلى آخر تبعاً لنظام البنك أو حسب رغبة العميل نفسه، وقد جرى العرف على عدم احتساب أية فائدة على رصيد العميل الدائن ومع ذلك فقد درجت بعض البنوك على منح فائدة تتراوح من ١% إلى ١,٥% لكبار الزبائن بشرط ألا يقل الحد الأدنى للرصيد الدائن عن قدر معين. ويتم الإيداع في الحساب الجاري بطرق ووسائل عديدة، فقد يتم من خلال قيام صاحب الحساب شخصياً أو من خلال إنابة

شخص آخر بإيداع مبالغ في خزينة البنك مقابل الحصول على إيصال بذلك لتضاف هذه المبالغ إلى حسابه. وقد تتم الإضافة إلى الحساب الجاري نتيجة لتحصيل شيكات أو كمبيالات أو سندات أو كوبونات الأسهم والسندات المالية، ثم تضاف قيمتها للحساب الجاري بعد خصم عمولة البنك، أو قد يتم كذلك الإيداع في الحساب الجاري من جانب الغير ودون علم العميل بذلك أو عندما ينتهي أجل خطاب الضمان أو الاعتماد المستندي الصادر من البنك لحساب العميل والذي تم على أساسه تجنب مبالغ معينة من حساب العميل لمقابلة ذلك الخطاب أو الاعتماد المستندي.

ويتم السحب من الحساب الجاري بموجب شيك موقع من الزبون يقدمه بنفسه أو صادر من العميل صاحب الحساب إلى الغير، وقد يتم السحب بناء على أمر كتابي يحمل توقيع العميل الذي يطلب فيه من البنك تحويل مبالغ من حسابه الجاري إلى حساب شخص آخر، وقد يكون السحب بناء على إصدار العميل أمراً كتابياً إلى البنك يطلب فيه قيام البنك بشراء أوراق مالية لحسابه أو صرف قيمة كمبيالة أو مستند مستحق عليه قيمته. ويتوقف السحب من حساب العميل في حالة الوفاة أو صدور حكم قضائي يقضي بتجميد أموال العميل أو حجز عليها وفي مثل هذه الأحوال يستمر الإيداع في حساب العميل دون السحب.

٢- الإيداع لأجل محدد: هذا النوع من الإيداع يكون لأجل محدد متفق عليه بين العميل والبنك، ويمنح العميل في حالة الودائع محددة الأجل فوائد تتفاوت في معدلها تبعاً للحالة الاقتصادية السائدة وتبعاً لمدة الإيداع، ومن الطبيعي أن تزداد معدلات الفائدة كلما ازدادت مدة الإيداع،

وتحدد بعض البنوك حداً أدنى لمبالغ الوديعة وحداً أدنى لمدة الإيداع. وهناك نوع من أنواع الودائع محددة الأجل يسمى الوديعة بإخطار سابق، وفي مثل هذا النوع من أنواع الودائع تبقى الوديعة لدى البنك مدة محددة متفق عليها، وبعد انتهاء هذه المدة لا يجوز للمودع استرداد وديعته إلا بعد إخطار البنك بعزمه على سحب وديعته قبل موعد السحب بمدة يتفق عليها مسبقاً.

وقد يطلب العميل في حالات استثنائية من البنك رد وديعته قبل انتهاء الأجل المتفق عليه (يسمى كسر الوديعة) عندما يحتاج إلى مبلغ الوديعة لمواجهة ظروف خاصة عارضة، ومن المعتاد في مثل هذه الحالات أن يوافق البنك على السحب عملاً على تأكيد الثقة فيه، لكن العميل لا يتقاضى فوائد على وديعته في هذه الحالة.

٣- ودائع التوفير: في هذا الشكل من أشكال الإيداع يقوم العميل بإيداع مبالغ على دفعات متتالية وبمقادير صغيرة وعادةً ما تهتم البنوك بهذا الشكل من أشكال الإيداع على اعتبار أنه ينمي الوعي المصرفي والإدخاري لدى الجمهور. يتم هذا الإيداع من خلال استخراج دفتر توفير لكل مودع، ويتم فيه تقييد المبالغ المودعة والمسحوبة وفي العادة تحدد البنوك حداً أدنى وحداً أقصى للإيداع، وبعض البنوك تضع حداً أعلى للسحب الشهري من الرصيد الدائن وقد تضع حداً أقصى للمبلغ الذي يتم سحبه في كل مرة.

وتلعب الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في اليمن دوراً حيوياً في اسنقطاب وتشجيع صغار المدخرين على فتح حسابات توفير (قانون رقم ٦٤ لسنة ١٩٩١م مادة ٢٨) لديها مما أدى إلى ضعف إقبال الجمهور في فتح مثل

هذه الحسابات لدى المصارف، وزيادة إقبالهم على فتح ذلك لدى الهيئة العامة للبريد. ويتوفر لدى هيئة البريد مميزات جاذبة للمدخرين أكثر مما هو عليه في المصارف ومنها: الانتشار الجغرافي، والعمل بالصيغتين التجارية والإسلامية، إضافة إلى أن الكثير من الجهات الحكومية الهامة والتي منها التربية والتعليم والداخلية تدفع مرتبات موظفيها عبر الهيئة العامة للبريد.

توظيف واستثمار الأموال:

تختلف البنوك التجارية في توظيف واستثمار الأموال عن البنوك الإسلامية كون الأخيرة تمارس نشاطها في هذا المجال وفقاً للشريعة الإسلامية، وسوف توضح ذلك لاحقاً.

البنك هو المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها، ومن ثم فإننا نجد أن الجانب الأكبر من الأموال (حوالي ٩٠%) التي تكون في حوزة البنك إنما هي ملك لعملائه، وبالتالي لا يجوز للبنك أن يضارب على هذه الأموال بل عليه أن يسعى إلى توظيفها في مجالات مأمونة، وتأخذ عمليات توظيف واستثمار الأموال من جانب البنوك التجارية صوراً وأشكالاً عديدة من أبرزها:

١- إقراض البنوك الأخرى:

عندما يتوفر لدى بنك تجاري معين سيولة عالية، فإنه لا يمانع في تقديم القروض إلى بنوك تجارية أخرى، كذلك منح البنوك المتخصصة قروضاً قصيرة الأجل لتقابل بها احتياجات محددة قريبة الأجل أيضاً.

٢- إقراض الهيئات والأفراد:

يقوم البنك التجاري بسد حاجة الهيئات والأفراد من الأموال من خلال تقديمه للقروض التي تكون في صورة نقدية أو في صورة ائتمان

مصرفي، ويتمثل الائتمان المصرفي في فتح حساب للعميل وبموجب ذلك يحق للعميل السحب على ذلك الحساب في حدود متفق عليها مع البنك. وعندما يتقدم عميل معين إلى البنك التجاري للحصول على قرض تقوم إدارة مختصة في البنك بفحص طلب العميل ودراسته من حيث مبلغ القرض، والغرض من الحصول عليه، والمركز المالي والائتماني للعميل وسمعته في الأوساط المالية والتجارية، وقد يستدعي الأمر الاطلاع على ميزانية أعماله أو مطالبته بتقديم ضمانات معينة.

٣- شراء أذون الخزانة وسندات الحكومة:

تأخذ أذون الخزانة شكل صكوك لحاملها، وهي تصدر من خزانة الدولة لمدة قصيرة وتدر فائدة محدودة جداً تصل عادة إلى ١% سنوياً، وبرغم انخفاض الفائدة على أذون الخزانة إلا أنها تتمتع بسيولة عالية حيث يمكن خصمها لدى البنك المركزي في أي وقت بجانب قصر مدة تداولها واكتسابها ثقة وقبول المنشآت المالية والائتمانية. أما المستندات الحكومية فيتم إصدارها من جانب الحكومة وبوجه خاص في الدول التي تكون حاجتها للمدخرات كبيرة، وتتميز السندات الحكومية بارتفاع دخلها نسبياً واستقرار قيمتها.

٤- السندات المصدرة من بنوك متخصصة:

عندما تتجه البنوك المتخصصة (صناعية، زراعية، عقارية) نحو التوسع في نشاطها فإنها تقوم بإصدار سندات لتمويل الاستثمار في بعض المجالات الاقتصادية للدولة، وعندما تكتتب البنوك التجارية في جانب من هذه السندات فإنها تسهم في تمكين البنوك المتخصصة من الاضطلاع بمهامها وخدمة الاقتصاد القومي.

٥- شراء أسهم الشركات:

تتجه البنوك التجارية في بعض الأحيان إلى شراء الأسهم التي تصدرها الشركات المساهمة. وتتحرى البنوك التجارية كثيراً عند سلوك هذا الطريق، حتى لا تتعرض لمخاطر المضاربة. لهذا يجب أن تكون الشركة المصدرة للأسهم متمتعاً بثقة الأوساط التجارية وأن تكون أسهمها متميزة بالثبات والاستقرار النسبي. ويمتاز الاستثمار في الأسهم بدرجة عالية من السيولة حيث يستطيع البنك في أي وقت بيع الأسهم التي في حوزته إذا ما واجه نقصاً في السيولة.

الخدمات المصرفية:

تنفق (إلى حد ما) البنوك التجارية والإسلامية في ممارسة هذه الوظيفة: أصبحت الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية كثيرة ومتنوعة ومحلاً للتنافس فيما بين البنوك وبعضها البعض. وفيما يلي أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك في العادة:
خدمات نقدية:

تتلخص الخدمات النقدية في:

١- تحصيل الشيكات والأوراق التجارية والمالية:

يقدم العميل أو يرسل إلى البنك الشيكات المسحوبة لحسابه حيث يقيدھا البنك في حسابه مباشرة إذا كانت مسحوبة عليه أما إذا كانت مسحوبة على بنك آخر فإنها تقيد برسم التحصيل، وبعد تمام التحصيل تقيد القيمة في حساب العميل بعد خصم عمولة التحصيل، ويتولى البنك إلى جانب تحصيل الشيكات نيابة عن عملائه تحصيل الكمبيالات، والسندات وأذونات الخزائنة، عندما تحين مواعيد استحقاقها ويكون ذلك على مسئولية العميل، فعندما ترد

الكمبيالات والسندات والأذونات إلى البنك من عملائه يقيدھا برسم التحصيل ويرتبھا تبعا لتواريخ الاستحقاق وفي يوم الاستحقاق تسلم إلى موظف مختص بالشباك ليتولى تسليمھا إلى أصحابھا بعد تسلمه القيمة الواردة بها، وبعد تقيد ذلك تقيد قيمة الكمبيالات المحصلة في حسابات الزبائن بعد خصم عمولة البنك، أما في حالة عدم السداد فإن البنك يتولى اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة إذا كان العميل قد طلب منه ذلك ويقوم إلى جانب ما تقدم بتحصيل كوبانات الأسهم والسندات التي يرسلھا إليه الزبائن أو التي تكون محفوظة لديه ويقيدھا في حساباتهم.

٢- بيع وشراء وحفظ الأوراق المالية:

من الوظائف الهامة التي يمارسها البنك التجاري خدمة لعملائه هو القيام بشراء أو بيع الأسهم والسندات نيابة عنهم في بورصة الأوراق المالية مقابل حصوله على عمولة بسيطة، ولا يقوم البنك بتأدية هذه المهمة إلا بناء على تعليمات محددة من العميل الذي يحدد له فيها نوع الأوراق المالية المطلوب شراؤها أو بيعها وشروط الشراء أو البيع، أو يكون الشراء أو البيع بأفضل الأسعار، مما يعني منح البنك قدراً أكبر من الحرية في إبرام الصفقة نيابة عن الزبائن وإلى جانب قيام البنك بعملياتي الشراء والبيع يقوم أيضا بحفظ الأوراق المالية لحساب عملائه في خزائن مأمونة مقابل حصوله على أجر معين.

٣- تنفيذ عمليات الاكتتاب:

تقوم بعض الشركات أو الهيئات بإصدار أسهم أو سندات ليتم الاكتتاب فيها عن طريق الجمهور، وتعهد الشركة أو الهيئة أو المؤسسين إلى البنك بالمهمة ليتولى بالنيابة إصدار الاكتتاب، ويتم تنفيذ ذلك بناء على اتفاق خاص بين البنك وبين الشركة أو الهيئة أو مجموعة المؤسسين.

ويحدد في الاتفاق شروط عملية الاكتتاب والخطوات التي يقوم بها البنك في هذا الشأن والعمولة التي يستحقها مقابل ذلك.

٤. تأجير خزانات خاصة للعملاء:

تقوم بعض البنوك التجارية بإعداد خزائن خاصة تستخدم في حفظ مستندات عملائهم وممتلكاتهم الثمينة مقابل أجر زهيد، وتصمم هذه الخزائن في صورة أدراج معدنية تختلف في أبعادها لتلائم حاجة مختلف الزبائن.

خدمات غير نقدية:

١. خطاب الضمان: (نموذج ١، ٢)

خطاب الضمان هو تعهد من جانب البنك يقبل فيه دفع مبلغ معين للمستفيد الصادر بشأنه خطاب الضمان، ويكون على البنك دفع المبلغ المحدد في خطاب الضمان للمستفيد في حالة عدم تمكن العميل من الوفاء بالتزاماته خلال فترة الضمان. ويتقاضى البنك نظير إصداره لخطاب الضمان عمولة محددة، وعندما يصدر البنك التجاري أو الإسلامي خطابات الضمان لصالح عملائه فإنه يجنبهم سداد مبالغ نقدية للمستفيدين على سبيل التأمين. ويتكون خطاب الضمان من الأركان الآتية:

- أ. الضامن: ويقصد به المصرف الذي أصدر الخطاب (الطرف الأول).
- ب. المستفيد: من صدر له خطاب الضمان سواء كان فرداً أو منظمة (الطرف الثاني).
- ج. المضمون: الذي صدر خطاب الضمان نيابة عنه أي لحسابه (الطرف الثالث).
- د. المبلغ: مبلغ خطاب الضمان.
- هـ. الهدف: الغرض الذي من أجله أصدر خطاب الضمان.
- و. التاريخ: تاريخ انتهاء صلاحية الخطاب.

بنك.....
فرع.....

التاريخ:
رقم الضمان: ()

نموذج طلب إصدار خطاب ضمان

الأخوة بنك.....
بعد التحية،،
الرجاء أن تصدروا خطاب ضمان وفق البيانات التالية:
المستفيد:.....
المعميل/ المكفول:.....
بمبلغ: (.....) فقط.....
لمدة:..... من..... إلى.....
نوع الضمان المطلوب: () إئتماني () تنفيذي () دفعة مقدمة () صيانة () أي ضمان آخر
وذلك.....

ونتعهد نحن الموقعين أدناه بتحمل أية مسؤولية قد تقع من جراء هذا الضمان وإبنا نفوضكم بأن تقيّدوا على حسابنا لديكم، دون حاجة لمراجعتنا، قيمة التأمين بنسبة.....% وأية رسوم أو مصاريف أخرى قد تضطرون لدفعها من جاء إصدار هذا الضمان، كما نفوضكم أيضاً بدفع قيمة هذا الضمان عند أول طلب وقيّد القيمة على حسابنا لديكم، وإبنا نجزئ لكم، إذا رأيتم ذلك مناسباً ودون أن تكونوا ملزمين، تمديد هذا الضمان بنفس الشروط ولمدة التي ترونها مناسبة دون الرجوع إلينا وأخذ موافقتنا مجدداً.
وبالمقابل يتعهد البنك بدفع قيمة الضمان أعلاه للمستفيدين عند أول مطالبة خطية منهم تثبت فشلنا في الوفاء بالتزامنا تجاههم.
يصبح هذا الضمان لاغياً بعد انتهاء مدته ويجب إعادته إلى ابنك فوراً، علماً بأن أية مالبية ترد إلى البنك بعد ذلك لا ينظر فيها سواء أعيد إلى البنك أصل للضمان أو لم يعد.

توقيع المكفول
الأسم:.....
رقم الحساب:.....

توقيع طالب إصدار الضمان
التاريخ:.....
التوقيع:.....

| الحد المقرر | | الالتزامات القائمة | الرصيد المتوفر |
|------------------------|---------------|--------------------|----------------|
| نسبة العمولة: | نسبة التأمين: | | |
| | | | |
| توصية رئيس القسم:..... | | | |
| التوقيع: | | | |
| توصية مدير الفرع:..... | | | |
| التوقيع: | | | |

شكل (٢-٦) نموذج طلب إصدار خطاب ضمان

المصدر: الريبيدي، ٢٠٠١، ٢٤٨

| | |
|---|-----------------|
| بنك..... | التاريخ: |
| فرع..... | رقم الضمان: () |
| نموذج خطاب ضمان | |
| الأخ/..... | |
| بعد التحية، | |
| نضمن بمقتضى هذا الأخ/ الأخوة..... | |
| في حدود مبلغ..... | |
| كتأمين لمدة..... | |
| ونتعهد بدفع المبلغ في حالة عدم وفاء المتعهد بالتزاماته تحت هذا الضمان لدى أول طلب بدون النظر إلى أية معارضة من قبل المتعهدين. | |
| ويسري مفعول خطاب الضمان هذا من..... | |
| وحتى..... | |
| وعلى ذلك فإن أي مطالبة في هذا الشأن يجب أن تقدم في ميعاد غايته..... | |
| فإذا لم تصلنا أية مطالبة حتى ذلك التاريخ يبطل التزامنا من تلقاء نفسه ويصبح هذا الضمان لاغياً وضمانتنا منتهية. | |
| عند انقضاء فترة الصلاحية فإن هذه الضمانة تعتبر لاغية سواء أعيدت إلينا أم لم تعد. | |
| وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،، | |
| بنك..... | |

شكل (٧-٢) نموذج خطاب ضمان

المصدر: الريدي، ٢٠٠١: ٢٤٩

فوائد خطاب الضمان:

تعود هذه الخدمة بالفائدة على الحكومة (لأن المؤسسات والوزارات الحكومية أكثر من يطلب خطابات الضمان عند مقابلة الغير، وعند المزايدات والقوانين ذات العلاقة تنظم ذلك). والمصدر له خطاب الضمان، والفوائد التي تعود على الحكومة تتلخص في:

أ. تضطر الحكومة في بعض العقود التي تبرمها مع الغير (أفراداً أو منظمات) سواء في حالة الشراء أو الإنشاءات إلى دفع مبالغ من الثمن في حالة الشراء أو كدفع في حالة المقاولات مقدماً، وتحتاج إلى ضمانات حقها في هذه المبالغ، وبالتالي فإن إصدار المصارف لمثل هذه الخطابات يمثل ضماناً لها.

ب. تؤمن المصارف مصالح الحكومة في إصدار مثل هذه الخطابات.

ج. تصدر المصارف خطابات ضمان نيابة عن الحكومة للمتعاملين الخارجيين مع الحكومات المختلفة.

فوائد تعود إلى المضمون:

أ. تجنب الزبون دفع مبالغ تأمين على شكل مبالغ نقدية.

ب. تأكد الطرف الأول من جدية الطرف الثاني.

وعلى الرغم من الفوائد (عمولة) التي تعود على المصرف من تقديم مثل

هذه الخدمة، إلا أنه قد يجد نفسه مضطراً إلى الوفاء بقيمة خطاب الضمان في

حالة عدم وفاء الزبون بالتزاماته. وتظهر هذه وبشكل واضح في حالة إعسار

الزبون أو عدم قدرته على مواجهة التقلبات الكبيرة في الأسعار.

أنواع خطاب الضمان:

أ. خطاب الضمان الابتدائي:

يشترط قانون المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية اليمني رقم (٣) لسنة ١٩٩٧م، على أي متقدم للمناقصات تقديم تأمين ابتدائي مقداره ٢,٥% من قيمة العطاء (المادة ٥٤)، على أن يسدد هذا التأمين بإحدى الطرق التالية:

- ١- شيك مقبول الدفع من أحد البنوك المعتمدة من قبل البنك المركزي اليمني.
- ٢- خطاب ضمان بنكي صادر من أحد البنوك المعتمدة من قبل البنك المركزي اليمني.

ويهدف هذا النوع من التأمين إلى التأكيد من جدية المقاول، ويكون خطاب الضمان الابتدائي بمثابة شرط جزائي على المقاول في حالة تراجعه لأي سبب (تغير الأسعار، أو اكتشاف خطأ في التقدير). ويتم إرجاع خطاب الضمان الابتدائي للزبون في حالة انسحابه من المناقصة قبل فتح المظاريف أو عدم رسو العطاء عليه أو سداده للتأمين النهائي إذا ما رست المناقصة عليه (المادة ٥٦ من قانون المناقصات).

ب. خطاب الضمان النهائي:

يشترط قانون المناقصات في المادة (٥٧) على صاحب العطاء الفائز دفع تأمين نهائي لا يقل عن ١٠% من قيمة عقود مقاولات الأعمال، ولا يقل عن ١٥% من قيمة عقود التوريدات والتعهدات. ويتم دفع التأمين النهائي إما بشيك أو خطاب ضمان.

ج. خطاب ضمان حسن التنفيذ:

يحق للجهة صاحبة العمل أن تطلب من المقاول الذي رست عليه المناقصة تقديم خطاب ضمان حسن تنفيذ، تحدد مقداره الجهة نفسها

(الشروط العامة لعقد المقاولات، ١٩٩٤، مادة (١٠)) وبهذا تضمن الجهة التزام المقاول بالتنفيذ حسب التصاميم المحددة.

٢. الاعتمادات المستندية: (النماذج: ٣، ٤)

تلعب الاعتمادات المستندية دوراً كبيراً في تنشيط التبادل التجاري بين

الدول.

ما هو الاعتماد المستندي؟

"الاعتماد المستندي هو أية ترتيبات يصدرها المصرف فأتح الاعتماد بناءً

على طلب المتعامل (نموذج: ٣) معه ووفقاً لتعليماته يتعهد البنك بموجبها بأن

يدفع لأمر المستفيد (البائع) مبلغاً معيناً من المال في غضون مدة محددة، (أي

لغاية تاريخ انتهاء صلاحية الاعتماد) مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط

وتعليمات معينة تتعلق بالبضاعة موضوع البيع مثلاً، أو أي موضوع آخر تم

فتح الاعتماد من أجله وتسليم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة في

خطاب الاعتماد "Letter of Credit". (رمضان وجودة، ١٩٩٦: ١٥٠)

(نموذج: ٤).

التاريخ:

بنك.....

فرع.....

نموذج طلب فتح اعتماد مستندي

الأخوة بنك.....

بعد التحية،،

أنا الموقع/ نحن الموقعين أدناه أطلب/ نطلب فتح اعتماد مستندي والمشار إليه فيما بعد "بالاعتماد" كالتالي:

- Revocable ○ Irrevoc Able ○ Adding Confirmation ○ Without Confirmation
- Transferable ○ Cumulative ○ Back to Back ○ Revolving

وذلك وفقاً للشروط التالية:

| | |
|-------|---------------|
| | أسم المستفيد |
| | عنوان البريدي |
| | أسم الطالب |
| | عنوانه |

| | | |
|-------------------------------------|---------------|-------------|
| Up to the aggregate amount of | Figures | Words |
| For an amount not exceeding | Figures | Words |
| For an amount of about | Figures | Words |
| For an amount of plus or minus % of | Figures | Words |

الأخوة/ بنك.....

نفوضكم بموجب هذا تفويضاً لا يمكن الرجوع عنه أن تقيّدوا في حسابنا لديكم مبلغ التأمين على الاعتماد المطلوب مضافاً إليه عمولاتكم ومصاريف البريد وجميع المصاريف الأخرى، ونصرح لكم بأن تستعملوا مبلغ التأمين المذكور لمقابلة أية سحبيات على هذا الاعتماد بدون الرجوع إلينا، كما نفوضكم بقيد بقية قيمة امستندات الواردة تحت هذا الاعتماد على حسابنا طرفكم فور استلامكم لها أو استلامكم إشعار مراسلكم بالقيّد على حسابكم، ونقر بأننا قرأنا وأخذنا علماً بالشروط الواردة على هذا الطلب ونعتبر أنفسنا ملتزمين بهذا الطلب.

وأنا بموجب هذا نفوض البنك تفويضاً مطلقاً بأن يقوم في أي وقت وحسب خياره وحده، بتحويل مبلغ المستندات الواردة في العملة الأجنبية بموجب هذا الاعتماد من تلك العملة إلى الريال اليمني أما بالسعر السائد بتاريخ استلامكم تلك المستندات أو التاريخ الذي قيد فيه البنك مراسلكم قيمة هذه المستندات عليكم:

الأسم:..... التاريخ:.....

رقم الحساب:..... التوقيع:.....

الخدمات التجارية رئيس قسم الخدمات التجارية ضابط التسهيلات رئيس قسم التسهيلات

شكل (٢-٨) نموذج طلب فتح اعتماد مستندي

طلب فتح اعتماد مستندي

المصدر: الريدي، ١٩٣، ٢٠٠١

بنك.....

فرع.....

نموذج اتفاقية فتح الاعتماد المستندية

- ١- فور تقديم المستندات إلينا أو لدى أول طلب منكم نعهد بأن نرفع لكم جميع المبالغ التي دفعت من قبلكم أو من قبل فروعكم أو مراسلكم بالنسبة لهذا الاعتماد وذلك بالإضافة إلى كافة المصاريف بما فيها أجور الشحن والبرقيات ومصاريف التأمين ونفقات وتكاليف المرسلين والفائدة من تاريخ الدفع حتى تاريخ الوفاء وكذلك عمولتكم التي ستدفع سواء انقعت بالاعتماد أم لم ينقعت.
- ٢- تبقى المستندات أو البضاعة العائدة لها محفوظة لديكم كتأمين لقاء تسديد جميع دفعاتكم والمبالغ الأخرى التي تستحق عليكم أو لقاء التزامات مهما كانت بما قد تكون ملزمين بها نحوكم حاضراً ومستقبلاً أو معلقة على أية شروط حتى تصفيها كاملة من قبلنا.
- ٣- ١: في حالة تقصيرنا عند الطلب من تسديد المبالغ المستحقة لكم فإننا نفرضكم دون حاجة لإخطارنا أو لاتخاذ أية إجراءات قانونية مسبقاً وبمحض اختياركم لبيع البضاعة بموجب بوليصة الشحن أو أمر تسليم أو بالمزاد العلني أو باتفاقية خصوصية أو خلاف ذلك وأن تستعملوا المتبقي تفضيلاً لالتزاماتنا نحوكم وعلاوة على ذلك فإننا نعهد أن نسدد إليكم عند أول طلب منكم أي رصيد يبقى أو قد يبقى بعد بيع البضاعة أو/ وبعد قبضكم أي تأمين أو أية نفود أخرى بخصوص هذه البضاعة مع اعترافنا مسبقاً بأنكم لستم ملزمين مطلقاً ببيع البضاعة أو المطالبة بأي عوائد تأمين أو خلافه عائد لها، كما لا يكون لنا الحق بأية مطالبة ضدكم نتيجة لتأخركم أو إهمالكم.
- ٤- ٢: في حالة أن يشترط في أي اعتماد الدفع الأجل، تعهد/ نعهد بقبول دفع السندات الأذنية/ الكميالات عند استحقاقها بموجب شروط الاعتماد. وإذا لم ترد هذه السندات الأذنية/ الكميالات مع مستندات الاعتماد/ نعهد/ نعهد تعهداً غير قابل للنقض ولا مشروط بإصدار نفس الصكوك والكميالات لأمركم.
- ٥- نوافق على عدم مسئوليتكم أنتم وفروعكم/ مراسلكم عن صحة أو صلاحية أو دقة أو مخالفة أية مستندات ولا عن أي تجبير يظهر عليها ولا عن أي تحريف أو تمويه تحويه هذه الوثائق ولا عن نصوص أو شروط أو مخالفة أي بوليصة تأمين ولا عن كمية أو نوع أو حالة أو وزن أو علامات أو قيمة أو نقص البضاعة، ونوافق أن لا ندعي بأي طلب مهما كان نوعه بهذه الخصوص أو أية أمور كهذه أو فيما يتعلق بأي أخطاء أو مخالفات أو اغلاط في المستندات أو البضاعة التي قد ينتج عنها تأجيل أو وقف أو رفض الدفع إليكم كما ذكر سابقاً، كما نعهد بأن لا تجري أي تعديل بأي طريقة كانت على تعهدنا نحوكم سواء قبل هذا السند أو بعده، كما أننا نقر بأنه لا أنتم ولا فروعكم ولا مراسلكم يتحملون أية مسئولية بهذا الخصوص.
- ٦- إذا لم يكن في الإمكان التأكيد من مدى استعمال المستفيدين من الاعتماد لانقطاع الاتصال مع البلاد التي فتح الاعتماد فيها أو نتيجة لأي سبب آخر، وإذا ظهر أي عائق آخر لا يحق لنا المطالبة بالإفراج عن أي ضمان تكون قد أعطيناها ولا التخلص من أي التزام من التزاماتنا المترتبة علينا بموجب هذا الخطاب إلى أن تزول جميع تلك الصعوبات ويجري تسديد جميع الحسابات المتعلقة بفتح هذا الاعتماد.
- ٧- نوافق على أنه في حالة تمديد مدة استحقاق أو تقديم الحوالات أو الكميالات المقبولة أو الوثائق وكذلك في حالة إجراء أي تعديل في شروط الاعتماد بناءً على طلبنا أو في حالة أي زيادة في مبلغ الاعتماد بناءً على طلبنا فإن جميع أحكام هذه الاتفاقية ستسري على الاعتماد المزداد أو المعدل وعلى الحوالات والوثائق طلبنا فإن جميع أحكام هذه الاتفاقية ستسري على الاعتماد المزداد أو المعدل وعلى الحوالات والوثائق والبضائع التي يشملها وعلى أي إجراء نتخذونه أنتم أو مراسلكم بموجب التمديد أو الزيادة أو للتعديل المذكور.
- ٨- نوافق على عدم مسئوليتكم أنتم وفروعكم/ مراسلكم عن أي أضرار أو إجحاف قد ينشأ عن تأخير أو ضياع البرقيات أو المراسلات أو التلكسات أو أية مستندات أخرى أو عن أي خطأ قد ينشأ عن إرسالها أو تفسيرها أو ترجمتها ولا عند أي بند أو بنود أو شروط أو احتياطات مطبوعة كانت أو مكتوبة حتى لو وجدت ضماناً في أي من المستندات المسلمة، وكذلك عدم مسئوليتكم أنتم وفروعكم/ مراسلكم عن أي خطأ أو سهو قد يحدث في أي مكان مهما كان نوعه فيما يتعلق بهذا الاعتماد. "وإني/ إننا، لذلك، نخليكم ونبرئكم، ولخلي ونبرئ فروعكم ومراسلكم، إيراً عاماً شاملاً ونهائياً من أية مسئولية أو دعوى أو مطالبة بأية خسائر أو عطل وضرب أو أية مبالغ من النفود وغيرها مهما كانت والتي يمكن أن تنشأ عن أو بخصوص أي واحد أو أكثر من الحالات والأسباب المذكور تفصيلاً أعلاه أو كنتيجة لها".
- ٩- يمكننا إذا ما وجتكم ذلك مناسباً (ولكن بدون أن نكونوا ملزمين به) أن تقدموا عنا مثل هذه المصاريف... التي قد ترونها في أي وقت ضرورية لتأمين وصول البضاعة سالمة إلى مكان التسليم أو لحفظها، ونعهد بتسديد تلك المصاريف عند الطلب.

شكل (٩-٢) نموذج اتفاقية فتح الاعتمادات المستندية

المصدر: الريبيدي، ١٩٥: ٢٠١

فوائد الاعتمادات المستندية:

إضافة إلى الدور الذي تلعبه الاعتمادات المستندية في تنشيط التجارة الدولية، فإنها تعود بالفائدة على الأطراف المباشرة في هذا النوع من التعامل. وتشمل أطراف الاعتمادات المستندية الآتي:

أ. فاتح الاعتماد (المستورد):

١- التأكد من أن البضاعة المشتراة سوف ترسل وفقاً للشروط المتفق عليها (قد يطلب شهادة فحص شركة متخصصة في مطابقة البضاعة مع الشروط المتفق عليها).

٢- مطابقة المستندات الخاصة بالبضاعة يُعفي المستورد غالباً من دفع أي غرامات قد تفرضها الدولة في حالة ظهور أي مخالفات في البضاعة (مثال: يكون المستورد قد اشترط جودة وماركة معينة مفروضة من قبل الدولة في المستندات، وجاءت شهادة الفحص لتؤكد ذلك ولكن عند وصول البضاعة ميناء الحديدة وجد أنها مخالفة لذلك، في حالة كهذه فإن المصدر والشركة الفاحصة يتحملان المسؤولية).

٣- عدم الاضطرار لدفع قيمة البضاعة سلفاً وبالتالي تعطيل وتجميد مبلغ من المال لمدة زمنية قد تصل إلى أشهر.

ب. المستفيد (المصدر):

١- التأكد من أن بضاعته مبيعة وبسعر معلوم وبالتالي تجنب أي تكديس للبضاعة أو خسارة.

٢- ضمان عدم انسحاب أو تراجع المشتري (المستورد) أثناء فترة تنفيذ الاتفاق والمنصوص عليها في الاعتماد.

٣- ضمان استلام ثمن البضاعة حال مطابقتها للشروط المتفق عليها
وتسليم المستندات للمصرف ففتح الاعتماد أو من ينوب عنه.

٤- قد يحصل على بعض التسهيلات المصرفية (مثل دفع تكاليف تجهيز
البضاعة) على ذمة الاعتماد.

ج. بالنسبة للمصارف (فاتح الاعتماد أو المراسل):

١- مصدر دخل ناتج عن هذا النوع من المعاملات.

٢- إسهام هذا النوع من الاعتمادات في زيادة سيولة المصارف ذات
العلاقة.

دورة الاعتمادات المستندية:

| المستفيد (المصدر) |
|--|
| وثائق ترافق تنفيذ الاعتماد وتشمل: ١- فاتورة تجارية بأسم المستفيد مبين فيها مواصفات البضاعة (يمكن إرفاق ملحق بذلك). ٢- مجموعة بوليصة الشحن خالية من أي شرط أو تحفظ موضح فيها: أ. إثبات أن البضاعة وضعت على الباخرة. ب. عدد الصناديق أو الحاويات. ج. طريقة دفع أجور الشحن (مدفوع مقدما أو عند وصول البضاعة). د. أسم السفينة ومكان وصولها. هـ. تاريخ تحميل البضاعة. و. البوليصة صادرة باسم المصرف فئاتح الاعتماد أو لأمر الشحن (المصدر) ومجبره. ز. تعتبر البوليصة من أهم وثائق إثبات الملكية. ح. شهادة تفيد بأن الباخرة ليست إسرائيلية. ط. إذا كان الشحن بالطائرة أو البريد أو بالقطار فتصدر البوليصة باسم المصرف فئاتح الاعتماد. ٣- شهادة منشأ (صنع في) مصدق عليها من بلد البائع. ٤- شهادة تفيد بأن البضاعة ليست إسرائيلية. ٥- شهادة أخرى يحددها المشتري |

| المصرف فئاتح الاعتماد |
|--|
| • يدرس الطلب وقد يضيف شروط أخرى (قبول المستورد بذلك يؤدي إلى الخطوة التالية) • يتم فتح الاعتماد والذي قد يشمل: ١- شروط المشتري والمستندات المطلوبة من المصدر. ٢- مبلغ الاعتماد. ٣- مدة الاعتماد وآخر ميعاد لتقديم المستندات والشحن. ٤- أتعاب المصرف المرسل ومن يدفعها (المستورد أو المصدر). ٥- نوع الاعتماد والذي يقسم إلى: أ. قابل للتعديل أو التحويل Revocable: من قبل المشتري (المستورد) أو المصرف فئاتح الاعتماد بدون الحاجة لموافقة المصدر ولكن قبل شحن البضاعة. ب. غير قابل للتعديل أو التحويل Irrevocable: إلا بموافقة جميع الأطراف. ج. المعزز Confirmed: يمثل التزام من المصرف للمستفيد (المصدر) لا يحق للمصرف الرجوع عنه. • موافقة المصرف المبلغ (المرسل) على إضافة تعزيزه، فيجب عليه دفع قيمة البضاعة إذا طبقت شروط فتح الاعتماد، بغض النظر عن دفع أو عدم دفع المصرف فئاتح الاعتماد لذلك. د. اعتماد غير معزز Inconfirmed: يجوز للمصرف المبلغ (المرسل) التراجع عن دفع قيمة البضاعة أو استعادة ذلك حتى ولو طبقت المستندات شروط فتح الاعتماد، إذا ما تراجع المصرف فئاتح الاعتماد عن دفع قيمة المستندات. هـ. اعتماد قابلة للتحويل Transferable: من مستفيد لآخر. و. اعتماد دوار Revolving: يتجدد تلقائيا خلال فترة معينة. ز. الاعتماد المقابل Back-to-Back: اعتماد مقابل اعتماد، اعتماد جديد لاستيراد بضاعة مقابل اعتماد سابق وفي نفس الفترة. ح. اعتماد قابل أو غير قابل للتجزئة Divisible or non Divisible: يمكن شحن البضاعة على دفعات وقبض ثمن كل دفعة عندما يتم الشحن. ط. التعليمات بخصوص التأمينات وشروطها. توقيع المتعامل (المستورد) لكي يكون ملزم له. |

| المستورد |
|---|
| يملي نموذج فتح الاعتماد على مسؤوليته والشروط التي يحددها (نماذج ٣، ٤) |

| ويستلم مصرفي (المرسل للاعتماد) |
|--|
| • إبلاغ بدون تعزيز • يتلقى إشعار بفتح الاعتماد من المصرف فئاتح الاعتماد. • يبلغ المستفيد (المصدر) وعلى مسؤولية المصرف فئاتح الاعتماد. • إبلاغ بتعزيز • يتلقى إشعار بفتح الاعتماد من المصرف فئاتح الاعتماد. • يبلغ المستفيد معزز ذلك بكفالة وضمانة (أي ضم مسؤوليته إلى مسؤولية المصرف فئاتح الاعتماد) بدفع قيمة البضاعة على أساس الشروط الموضحة في الاعتماد. |

معلومات مرتدة متضمنة أحد القرارات:

استلام البضاعة:

أو رفض البضاعة لعدم التزام المصدر بشروط فتح الاعتماد.

أو : إحداث تعديل في الاعتماد حسب نوعه.

والشكل (٢-١١) يوضح إجراء التصدير.

شكل (١٠٢) دورة الاعتماد المستندية
المصدر (بتصرف): رمضان، وجودة، ١٩٩٦ ب

٣- إدارة أعمال عملائه: في بعض الأحيان بتغيب الزبائن عن موطنهم لأسباب خاصة، وفي أحيان أخرى قد تضطرهم الحالة الصحية أو الظروف الاجتماعية إلى عدم قيامهم بمباشرة أعمالهم، وعندما لا يتيسر عليهم الحصول على وكيل مأمون، فإنهم يعهدون بمهمة إدارة أعمالهم إلى البنك لتقديم مثل هذه الخدمة مقابل أجر معين.

٤- تقديم استشارات اقتصادية للزبائن: تشترك بعض المصارف في دراسة الجدوى من المشروع المطلوب تمويله من قبل البنك، مما يؤدي إلى تأكيد البنك من:

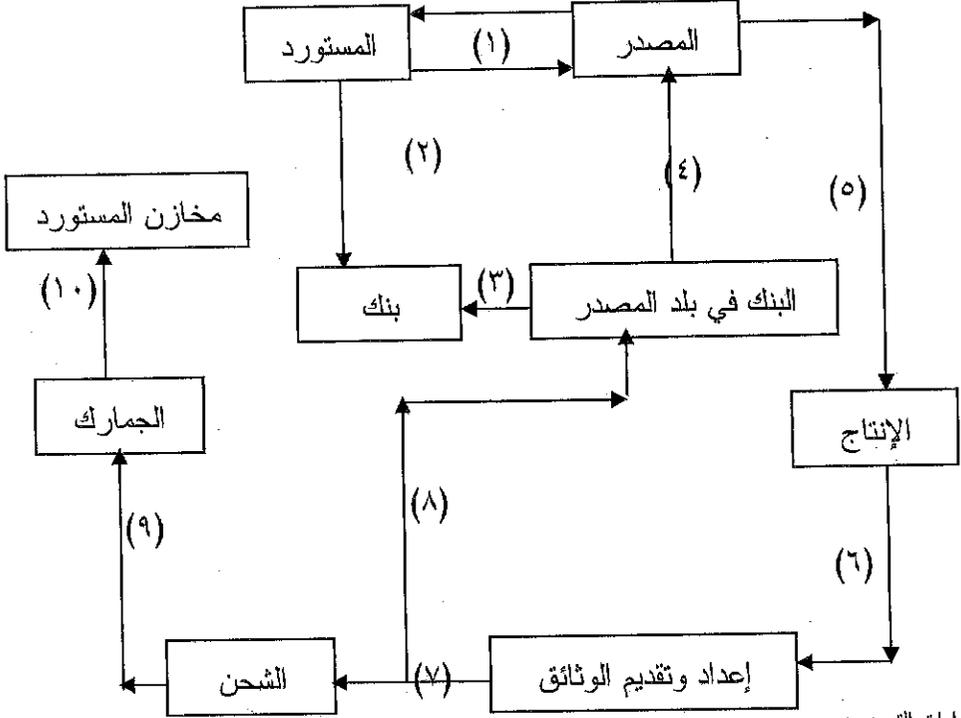
أ. قدرة الزبون المستقبلية على سداد القرض وفوائده.

ب. ملاءمة القرض لطبيعة المشروع والطاقة الإنتاجية لأن عدم ذلك سوف يؤدي إلى عجز الزبون على السداد، وبالتالي دخول البنك في مشاكل هو في غنى عنها.

ج. إعطاء البنك نوعاً من الدعاية والسمعة الحسنة في مدى حرصه على مصلحة الزبون.

٥- منح البطائق الائتمانية Credit Card: شاع في الآونة الأخيرة استخدام هذا النوع من البطائق في اليمن وأصبح أغلب المتعاملين مع البنوك في اليمن لديهم مثل هذه البطائق. والبطاقة الائتمانية عبارة عن قطعة من البلاستيك "مغطاة" عليها معلومات عن الزبون تشمل الأسم ورقم الحساب والرصيد...، يستطيع الزبون الدخول على حسابه من أي صراف آلي من خلال استخدام رقم سري "Code Number" والاستفادة من الخدمات المصرفية مثل السحب والادخار، والتحويل وسداد بعض الالتزامات مثل الفوائد بأنواعها وكذلك سداد قيمة المشتريات من المحلات التجارية والخدمية وبشكل فوري.

إجراءات التصدير The export procedure



إجراءات التصدير:

- ١- عملية البيع - المستورد يستفسر عن المصدر المحتمل.
- المستورد يطلب عينات
- المصدر يرسل هذه الفاتورة والمستورد يرسل طلب الشراء
- ٢- المستورد يطلب أو يحضر تحويل العملية من خلال بنكه.
- ٣- بنك المستورد يرسل الاعتماد إلى المصدر أو بنك المصدر.
- ٤- بنك المصدر يتسلم الاعتماد ويخبر المصدر بذلك.
- ٥- المصدر يجهز البضاعة.
- ٦- المصدر يرتب عملية الشحن والوثائق اللازمة أو من خلال شركة الشحن.
- يحجز مكان على السفينة أو الطائرة - الأوراق والوثائق المطلوبة:
- أ. رخصة التصدير.
- ج. الفاتورة التجارية.
- هـ. بوليصة التأمين.
- ز. شهادة الفحص والمعابة.
- ٧- المصدر يشحن.
- ٨- المصدر يقدم الأوراق للدفع للبنك.
- ٩- المستورد ينقل البضاعة إلى مخازنه بعد تخليصها من الجمارك.

شكل (١١-٢) إجراءات التصدير

المصدر: الضمور هاني، ١٩٩٩: ٢٩٢

نوع آخر من البطائق الائتمانية

:VISA card and other American Express

يسجل في البطاقة اسم وعنوان الزبون. ويمنح الزبون بموجب هذه البطاقة ائتمان على أساسه يستطيع التعامل مع المحلات التجارية ويقوم البنك أو الشركة المصدرة للبطاقة بسداد هذه المحلات نيابة عن الزبون، على أن يقوم الزبون لاحقاً بسداد مصدر البطاقة خلال فترة محددة يتفق عليها وإذا ما تجاوزها يجسب عليه فوائد على المبلغ المدين.

وينفاوت حجم الائتمان من بطاقة لأخرى، حسب إمكانية وطبيعة الزبون، فهناك البطاقة العادية والذهبية... الخ.

كيفية الحصول على البطاقة الائتمانية؟

يتم الحصول على البطاقة الائتمانية من خلال الإجراءات التالية:

- تعبئة نموذج معين لهذا الغرض.
 - يتأكد المصرف من صحة المعلومات المدونة في النموذج.
 - يدفع الزبون رسوم استخدام البطاقة تتفاوت من بنك لآخر في حالة قبول البنك صرفها له.
 - يستطيع الزبون استخدام البطاقة بمجرد استلامها.
- بالنسبة للمحلات التجارية التي تقبل التعامل بمثل هذه البطائق فإنها تقوم بجمع الكوبونات، ثم ترسلها للمصرف الذي تتعامل معه وهو بدوره يقوم بتحصيلها برسم تحصيل.

فوائد هذه الخدمة:

نتلخص فوائد الخدمة في الآتي:

- حصول الزبون على ائتمان مجاني خلال فترة محددة (٢٥-٥٥ يوم).

- تنشيط المبيعات بالنسبة للمحلات التجارية.
- زيادة استخدامها يؤدي إلى زيادة أرباح المصرف، خاصة إذا زاد عدد الذين يتجاوزون فترة السماح.

البنك اليمني للإنشاء والتعمير كنموذج للبنوك التجارية:

يعتبر البنك اليمني للإنشاء والتعمير المولود البكر لثورة السادس والعشرين من سبتمبر المجيدة الذي أنجبته في الشهر الثاني (٢٨ أكتوبر ١٩٦٢م). من عمرها المديد فكان البذرة الطيبة التي شربت من لبن الثورة حتى نمت وترعرعت وأصبحت دوحة غناء وشجرة باسقة أصلها ثابت وفرعها في السماء، وامتدت أوراقها الوارفة إلى كل الحقول المالية والاقتصادية والتجارية وكافة حقول المعرفة وكان البنك اليمني هو رسول الثورة الأمين وخدامها المطيع لنقل ما تحتاج إليه من السلع والخدمات اللازمة لتبدأ مرحلة التغيير الشامل في حياة المواطن اليمني.

وعلى الرغم من الدور العظيم الذي لعبه البنك اليمني للإنشاء والتعمير في حياته اليمنية انتصار الثورة المباركة، إلا أنه تعرض ويتعرض في الآونة الأخيرة للتدمير المخطط أو غير المخطط بإدراك، وهذا في اعتقادي قمة العفوق وعدم الوفاء لمثل هذا الصرح الاقتصادي العملاق والذي يشكل أحد رموز الثورة اليمنية.

كان البنك هو الجهاز المنظم لعلاقة القطاع الاقتصادي والتجاري اليمني بالقطاعات المالية والصناعية العربية والأجنبية، ولم تكن مهمة البنك في هذا المجال من النوع التقليدي الذي تقوم البنوك فيه بدور الوسيط بين التاجر المحلي والمصدرين الأجانب، ولكنه جسد دور المعلم والمربي، فلم يكن الرعيل الأول من مسئولني وموظفي البنك ينتظرون التاجر ليأتي إليهم ويطلب

خدمة البنك بل كانوا هم الذين يذهبون إلى محل التاجر أو منزله ويشرحون له مهمة البنك ومزايا استيراد السلع من المصنعين لها بدلا من استيرادها عن طريق الوسيط الخامس أو العاشر في أسواق مدينة القاعدة (محافظة إب)، وعدن. (من الكلمة التي كتبها الأستاذ محمد عبد الوهاب جباري، ١٩٨٧ ص ٢٣ بمناسبة مرور خمس وعشرين سنة على تأسيس البنك).

شهد البنك اليمني تطورا كبيرا فمن ثلاثة فروع (صنعاء، تعز، الحديدة) إلى أكثر من أربعين فرعا منتشرة في ربوع اليمن إضافة إلى المكاتب والوكلاء المنتشرين في العواصم العالمية، وأماكن تواجد المغتربين اليمنيين في أنحاء العالم. لقد قام كذلك بدور البنوك المتخصصة قبل أن يتم إنشاؤها. وقام البنك كذلك بإنشاء المؤسسات العامة التي لعبت دوراً أساسياً في كسر الاحتكار والتخفيف من الأعباء المعيشية على المواطنين ومن هذه المؤسسات مؤسسة التجارة الخارجية والمؤسسة العسكرية والتي أصبحت مؤخراً المؤسسة الاقتصادية. كان البنك اليمني هو الممول الرئيسي للتجارة بنسبة ١٠٠% في الستينات، ولا يزال يمول حوالي ٨٠% من التجارة الخارجية، ولقد مد البنك يده لكل من يحتاج إلى مساعدته سواء كانت تلك المساعدة مادية، أو فنية، ويمكن القول أن البنك اليمني كان يتواجد في المكان والزمان الذي يحتاج إليه الوطن.

ويلعب البنك اليمني دوراً كبيراً في تعريف العالم الخارجي باليمن، واليمنيين مع تقديم كل الضمانات الضرورية لتنشيط التجارة. وخلال هذه الفترة استطاع البنك إنشاء علاقة متينة مع أكثر من ١٠٠ بنك منتشرين في مختلف دول العالم قدمت تسهيلات ائتمانية تقارب البليون دولار. وبلغت كذلك مستوردات اليمن والتي يمولها البنك بالمليارات الريالات إضافة إلى الدور

التمموي الذي يقوم به البنك اليمني فإنه كذلك يمارس وظائف البنوك التجارية والتي سبق تناولها.

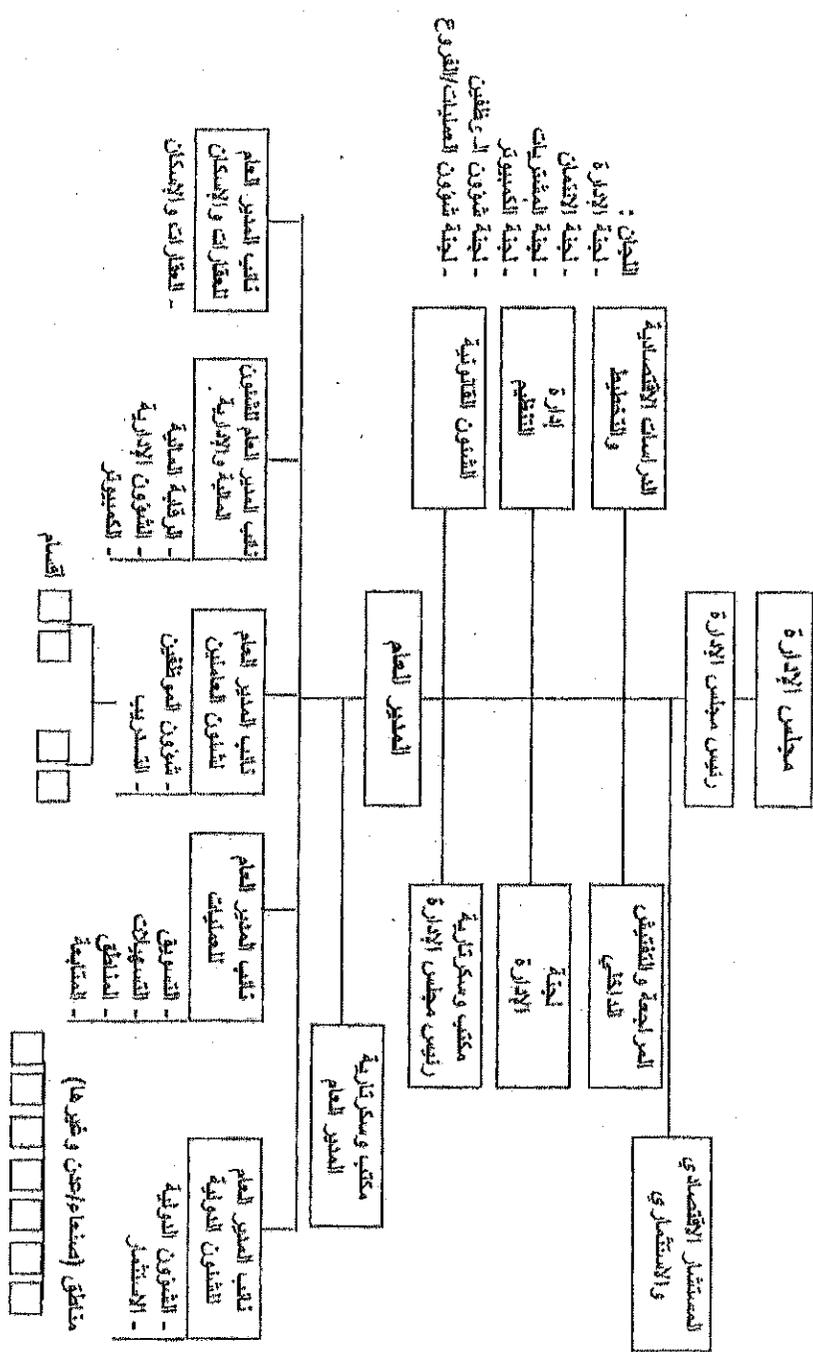
تنظيم البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

البنك اليمني للإنشاء والتعمير هو البنك الرائد في اليمن، ولقد كبر حجمه خلال السنوات الماضية، مما أدى إلى كبر حجم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل (٢-١٢) من خلال الشكل يمكن أن نلاحظ الآتي:

١- يتصف الهيكل التنظيمي بالهيكل الطويل Tall رغم إلغاء منصب مساعد نائب المدير العام. هذا النوع من الهيكل ينطبق عليه مميزات وعيوب الهيكل التنظيمي الطويل.

٢- المدير العام هو مركز السلطة في البنك وهو الذي يقوم بالإشراف على الأنشطة الرئيسية في البنك أما دور رئيس مجلس الإدارة فهو الإشراف المباشر على الإدارات المساعدة، إضافة إلى المدير العام الذي يتبع مباشرة رئيس مجلس الإدارة.

٣- على الرغم من تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والذي بلغ خمسة مستويات يبدأ من رئيس مجلس الإدارة وينتهي عند رؤساء الأقسام، إلا أن نطاق الإشراف Span Control أكثر من خمسة، وهذا يعني ميل الهيكل التنظيمي إلى التفلطح Flat.



شكل (١٢-٢) الهيكل التنظيمي للبنك اليمني للإسكان والتعمير

٤- الأعباء التي يتحملها رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام كبيرة جداً مما يعني انشغالهم في أداء المهام الإدارية بشكل كبير على حساب الوقت المخصص لعمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

٤- رغم تقسيم إدارات الفروع (التي تبلغ أكثر من ٤٠ فرعاً) إلى مناطق (منطقة صنعاء، عدن مثلاً) إلا أنها تحت إشراف المدير العام، مما يشكل عبئاً إضافياً عليه، بينما لو كانت تحت إشراف نائب لرئيس مجلس الإدارة (يستحدث هذا المنصب) لكان ذلك أفضل.

رابعاً: البنوك الإسلامية

نشأة المصارف الإسلامية وتطورها:

مرت المصارف الإسلامية بمرحلتين أساسيتين من مراحل التطور نلخصها كما أوردتها (الغريب ناصر ١٩٩٦م).

مرحلة التأسيس (١٩٦٥ - ١٩٧٦م):

لقد تمخضت سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين عن أفكار ذات علاقة بالمصارف الإسلامية وكان الهدف من وراء ذلك هو محاولة الإفلات من هيمنة المصارف التجارية والتي أنشئت تقليدياً لما هو موجود في الغرب دونما الأخذ في الاعتبار الاختلافات الجوهرية بين الوطن العربي والغرب من حيث الدين والثقافة والموروث الحضاري. بدأت أفكار عقدي الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين تناقش وبشكل علني ورسمي في الستينات من خلال:

أ. انعقاد المؤتمرات:

اعتبر مؤتمر مجمع البحوث الإسلامية الثاني بالأزهر الشريف ١٩٦٥ فاصلاً بين مرحلتي ما قبل وما بعد ١٩٦٥ إذ حدد في هذا المؤتمر رأى الشريعة الإسلامية في الأعمال المصرفية وكانت قرارات وتوصيات هذا المؤتمر ردا حاسما لدعاوي المعتقدين بعدم القدرة على الاستغناء عن البنوك الربوية بحكم ضرورتها للحياة التجارية، وأولئك والذين لا يرون فيها حراماً. وكان من أهم نتائج هذا المؤتمر أن التعامل المصرفي القائم على الفائدة حرام (لأنها ربا) بغض النظر عن نوعية القرض والهدف منه.

ب. ظهور بحوث ودراسات تناولت المصارف الإسلامية:

بعد أن ظهرت الدعاوي في المؤتمرات التي عقدها علماء المسلمين في ستينيات القرن العشرين حول ضرورة إيجاد بدائل إسلامية تحل محل

المصارف الربوية السائدة، وبدأ الباحثين والعلماء المتخصصين يشحنون الهمم في البحث والتنقيب عن البدائل العملية. وبدأت الدراسات المباشرة حول المصارف الإسلامية (اللابوية) تتركز في مصر وباكستان ولقد تمخض عن هذه الدراسات أن بدأت الأفكار العلمية تأخذ طريقها إلى التطبيق العملي من خلال إنشاء البنوك التالية:

١- إنشاء بنك ناصر الاجتماعي بمصر في عام ١٩٧١م.

٢- تأسيس البنك الإسلامي للتنمية عام ١٩٧٤، والذي يعتبر أول بنك إسلامي دولي تساهم فيه الدول الإسلامية. لقد كان هذا البنك فاتحة خير في تشجيع الحكومات والأفراد في الدول الإسلامية في إنشاء المصارف الإسلامية على مستوى محلي.

٣- بنك دبي الإسلامي والذي يعتبر أول بنك إسلامي خاص.

وهكذا توالى عمليات إنشاء البنوك الإسلامية في شتى أنحاء العالم الإسلامي.

مرحلة ١٩٧٧م وما بعدها:

شهدت هذه المرحلة نمواً كبيراً في أعداد المصارف الإسلامية حتى وصل عددها إلى المئات في مختلف البلاد الإسلامية وغير الإسلامية ليس هذا فحسب بل أن كثيراً من البنوك التجارية في بعض البلدان قام بافتتاح فروع للمعاملات الإسلامية وصل عددها في مصر على سبيل المثال إلى أكثر من خمسة وسبعين فرعاً بالإضافة إلى ظهور شركات إسلامية متخصصة في مجالات: الاستثمار، والتمويل، التأمين، التجارة، الصناعة والزراعة والأمن الغذائي، وقد بلغ هذا النوع من الشركات إلى المئات، بل أن هناك دولاً إسلامية مثل باكستان، إيران والسودان قامت على أسلمة النظام المصرفي لديها وقد نتج عن إنشاء البنوك الإسلامية أن صدرت القوانين التي تنظم

أعمالها في أكثر الدول الإسلامية ومنها اليمن، وكذلك ظهور عدد من المتغيرات منها:

١- اعتبار الرقابة الشرعية على عمل المصارف الإسلامية أمراً ضرورياً.

٢- إنشاء اتحاد دولي للمصارف الإسلامية، كجهاز يقوم على التنسيق فيما بينها والإسهام في حل المشكلات المشتركة التي تواجه المصارف الإسلامية.

٣- تهيئة وتدريب القوى البشرية لحمل مسؤولية العمل بالمصارف الإسلامية من خلال تنمية قدراتها في مختلف الجامعات عبر الوطن العربي والعالم الإسلامي.

٤- عقد اجتماعات دورية بين المسؤولين في المصارف الإسلامية على مستوى رؤساء المصارف.

٥- إنشاء بعض المجموعات المصرفية الإسلامية ذات المصارف المتعددة والتي لها فروع في العواصم العالمية مثل لندن، جنيف، وعلى الرغم من النجاح الكبير الذي حققته المصارف الإسلامية إلا أن هناك مشاكل كثيرة تواجهها أهمها الآتي:

١- استثمار الودائع المتدفقة، والسيولة.

٢- مشكلات النمو والتوسع.

٣- العلاقات مع البنوك: المركزي، التجارية، المحلية والعالمية.

والجدول التالي يوضح مراحل التطور للمصارف الإسلامية من حيث: المراحل، القضايا الفكرية الرئيسية، الإطار المؤسسي، وأبرز المساهمات والمساهمين.

جدول رقم (١-٢) مراحل تطور البنوك الإسلامية

| المراحل | القضايا الفكرية الرئيسية | الإطار المؤسسي | الجزر المساهمات والمساهمين |
|---|--|---|---|
| من دخول المصارف إلى الدول الإسلامية إلى عام ١٩٦٤م | * هل البنوك حرام أم حلال؟ * وهل الفوائد ربا؟ * وقد وجدت ثلاثة اتجاهات فكرية لزاء ذلك؟ ١- معاملات البنوك ليست حراما والفوائد ليست ربا. ٢- البنوك حرام، لكنها ضرورة والضرورة تبيح المحضورات. ٣- البنوك ضرورة لكن الربا ليس ضرورة لتشغيل البنوك. | - لا يوجد إطار مؤسسي للمصارف الإسلامية. - وإن وجدت بعض محاولات لشغل جميعات تعاونية أو شركات للمعاملات المالية الإسلامية بواسطة بعض الجمعيات الإسلامية. | ١- فتاوي دار الافتاء المصرية بتحريم الفوائد. ٢- محاضرات الجمعية الشرعية، وانصار السنة والشبان المسلمين والإخوان المسلمين. ٣- بحث الربا للشيخ داز ١٩٥١م. ٤- بحث محمد حميد الله بباكستان. ٥- بحث الربا للشيخ أبي زهرة والسيد قطب وأبو العلاء المودودي. ٦- بحث محمد عزيز بباكستان. ٧- بحث عبدالقادر عودة. ٨- بحث محمود أبو السعود. |
| مرحلة التأسيس من عام ١٩٦٥ إلى عام ١٩٧٦م. | ١- التكيف الرعي لكل معاملة من معاملات البنوك القائمة. ٢- كيفية عمل البنك دون الاستناد أسعار الفائدة. ٣- طرح تصورات لنموذج البنك الإسلامي. ٤- إعداد نظام أساسي لبنك إسلامي. | ١- بنوك الاذخار المحلية ٦٣-١٩٦٧م. ٢- بنك ناصر الاجتماعي (١٩٧١). ٣- بنك دبي الإسلامي (١٩٧٥). ٤- بنك التنمية الإسلامي (١٩٧٦) | ١- قرارات مجمع البحوث الإسلامية (١٩٦٥) ٢- بحث د. محمد عبدالله العربي. ٣- بحث الشيخ مصطفى الهمشري. ٤- بحث د. محمد نجاته الله صديقي. ٥- بحث د. عيسى عبده. ٦- بحث د. أحمد النجار. ٧- بحث د. غريب الجمال. ٨- بحث أ. محمد باقر الصدر. ٩- الدراسة المصرية. ١٠- بحوث المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي. |
| مرحلة الانتشار من عام ١٩٧٧ وما بعدها | ١- قضايا ومشكلات التطبيق مثل: - استثمار الودائع المتدفقة. - السيولة. - مشكلات النمو التوسع. - العلاقات مع البنوك المركزية. - العلاقات مع البنوك العالمية. - العلاقات مع البنوك المختلفة. ٢- كيفية عمل النظام المصرفي ككل على أساس إسلامي. | ١- أكثر من مائة مصرف إسلامي. ٢- الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية. ٣- المعاهدة والمراكز البحثية والتدريبية. ٤- شركات استثمارية وتمويل إسلامي. ٥- فروع المعاملات الإسلامية للبنوك التقليدية. ٦- أسلمة النظام المصرفي في باكستان وإيران والسودان. ٧- صدور قوانين خاصة للأعمال المصرفية الإسلامية في ماليزيا وتركيا. | ١- الموسوعة العلمية والعمليات للبنوك الإسلامية ٧ أجزاء. ٢- بحوث المؤتمر العالمي الثاني للاقتصاد الإسلامي. ٣- بحوث ندوات المراكز البحثية الإسلامية عن الاقتصاد الإسلامي والمصارف الإسلامية. ٤- بحث الماجستير والدكتوراه بالجمعات الإسلامية. ٥- فتاوي هيئات الرقابة الشرعية بالمصارف الإسلامية. ٦- تقرير مجلس الفكر الإسلامي بالمصارف تقرير مجلس الفكر الإسلامي بباكستان. ٧- مؤلفات عديدة في المصارف الإسلامية. |

مصادر أموال البنوك الإسلامية:

ويقصد بها المصادر التي تتدفق من خلال الموارد المختلفة للبنك الإسلامي، وتنقسم هذه إلى مصادر ذاتية تتمثل في رأس المال المدفوع الاحتياطيات والأرباح المرحلة، والمخصصات. وهذه لا تزيد عادة سواء في البنوك الإسلامية أو التجارية عن ١٠% من إجمالي موجودات البنك. مصادر خارجية وتستوي فيها البنوك الإسلامية والتجارية وتشمل هذه الودائع بأنواعها (الجاري، الأجل، التوفير) وتمثل هذه الودائع الركن الأساسي لنشاط البنك كونها تمثل أكثر من ٧٠% من إجمالي موجودات البنك.

وفيما يلي صورة مختصرة عن كل مورد مالي:

١- الموارد المالية الذاتية: وتنقسم هذه إلى:

أ. رأس المال المدفوع:

رأس المال المدفوع يحدد بموجب قانون إنشاء البنك إذ نجده يمثل ٥٠% من الرأسمال المصرح به في قانون المصارف الإسلامية اليمنية (قانون ٢١ لسنة ١٩٩٦م) المادة السادسة، وبه يتم تأسيس البنك وإيجاد الكيان الاعتباري وكذلك إعداد البنك بكل الوسائل اللازمة لتشغيله، والتي تتمثل في المعدات والأجهزة، والمباني والأثاث والموظفين والعاملين الضروريين لتشغيل المصرف، إضافة إلى تمويل الفترة الأولى من حياة البنك خاصة وأن تدفق الودائع في هذه المرحلة يكون بطيئاً. ورأسمال البنك يمثل الدرع الواقي لتغطية القروض طويلة الأجل وأي مخاطر تواجه البنك.

ب. الاحتياطيات والأرباح المرحلة:

الاحتياطيات عبارة عن مبالغ تقطع من صافي أرباح البنك لتدعيم مركزه المالي وعليه فإنه يعتبر جزءاً من حقوق الملكية. وينظم البنك المركزي هذه الاحتياطيات وكيفية التصرف فيها إذ يحدد قانون

المصارف الإسلامية في اليمن (مادة ١٣ قانون ٢١ لسنة ١٩٩٦م) نسبة الاحتياطيات بحسب ما هو منصوص عليه في قانون البنوك شريطة أن لا يستخدمها البنك المركزي على أساس الفائدة. أما الأرباح المرحلة أو المحتجزة فهي تلك التي تبقى بعد إجراء عمليات التوزيع وتعتبر كذلك جزءاً من حقوق الملكية أي تخص المساهمين والاحتياطي والأرباح المحتجزة تعتبر مصدراً تمويلياً مهماً للمصارف.

ج. المخصصات:

عبارة عن مبالغ تقطع من مجمل الأرباح لمواجهة خطر محتمل الحدوث خلال السنة المالية المقبلة. والحدث ووقت وقوعه يكون غير محدد بل متوقفاً وقد يحدث أو لا يحدث. والمخصصات لا تعتبر حقاً من حقوق الملكية، ولذلك إذا ما أتيحت توظيفه لحين الحاجة إليه، فإن الأرباح التي قد تتولد عنها لا تضاف إلى نصيب المساهمين وحدهم ولكنها تضاف إلى وعاء التوزيع الكلي الذي يوزع بين المساهمين والمودعين.

الموارد المالية الخارجية:

وهي الموارد التي تتدفق على البنك من أطراف غير المساهمين وتنقسم هذه إلى ثلاثة أنواع من الموارد:

أ. حسابات الاستثمار:

وهذه عبارة عن أموال تتدفق على البنك من أولئك الذين يرغبون في قيام البنك الإسلامي - وهو المضارب هنا - باستثمارها. (النماذج: ٥، ٦).

ب. حساب تحت الطلب (جار):

هذه عبارة عن أموال يضعها الأفراد والمنظمات في البنك ليس هدف الاستثمار بل بهدف الاحتفاظ والاستفادة من خدمة التعامل عليها

بالشيكات وغيرها من الخدمات التي يقدمها البنك ومن حق أصحاب هذا النوع من الحسابات سحب أموالهم في أي وقت.

ج. حسابات التوفير الاستثمارية:

وهذا النوع من الحساب شبيه بالنوع السابق إلا أنه أقل سيولة، أي لا يتوقع سحبه بصورة متكررة.

د. حسابات الودائع الآجلة (لمدة عام):

وهذا النوع من الحسابات يعتبر أفضل من الحسابات تحت الطلب والتوفير إذ إن السحوبات عليه لا تكون مفاجئة مما يتيح فرصة للبنك في التخطيط والاستثمار لهذا النوع من الحسابات.

بنك.....

فرع.....

نموذج طلب فتح حساب وديعة استثمارية معتمدة لعينة واحدة فقط
نوع العملة: ()

التاريخ:.....

السيد/ مدير القاعة المصرفية

السلام عليكم ورحمة الله

وبعد الإطلاع على النظام الداخلي لبنك الإسلامي، وعلى الشروط المعتمدة لتعامل البنك مع الآخرين، والتزامه المطلق باجتئاب الربا أخذ، وعطاءه (فإني أطلب/ فإننا نطلب) فتح حساب وديعة استثمارية لسنة واحدة لديكم وتجدد تلقائياً. وذلك حسب البيانات الآتية:

الأسم الكامل:

مبلغ الوديعة المطلوب الأرقام:

مبلغ الوديعة بالكلمات:

نوع الإقامة:..... نوع النشاط:.....

مكان وتاريخ الميلاد:.....

رقم الهوية ونوعها:..... تاريخها:..... مكان الصدور:.....

رقم تلفون المنزل:..... المكتب:..... فاكس:..... تالكس:.....

العنوان المحدد للمراسلة:.....

رقم صندوق البريد ومكانه:..... المهنة:.....

(وإني أوافق/ وإننا نوافق) على الشروط الخاصة بالحساب المطلوب فتحه، والمبينة على ظهر هذا الطلب، وتكون لوائح البنك وتعليماته التي يسير عليها في تعامله ملزمة (لي/لنا) في سائر المعاملات الجارية مع البنك.

توقيع العميل

لاستعمال إدارة البنك:.....

رقم حساب الوديعة الاستثمارية المفتوحة () ورقم الشهادة هو ()

الحساب المقابل الذي سيتم قيد قيمة الوديعة منه هو:

* الصندوق:

* الحساب الجاري رقم:

* حساب التوفير رقم:

* شيك مقاصة رقم:

الحساب الذي سيودع فيه الربح هو حساب التوفير/ الحساب الجاري رقم: ()

ملاحظة:

توقيع الموظف المختص توقيع المشرف المختص تعميم مدير القاعة المصرفية/ مدير الفرع

شكل (٢-١٣) نموذج طلب فتح حساب وديعة استثمارية

المصدر: الريدي، ٢٠٠١، ٤٨٣

بنك..... الإسلامي

المركز الرئيسي - صنعاء

نموذج شهادة وديعة استثمارية محددة الأجل بسنة واحدة

التاريخ: / / ٢٠٠٠م

فرع..... رقم حساب الوديعة ()

أسم صاحب الوديعة :..... رقم الشهادة (.....)

مدة سريان الوديعة : من إلى

مبلغ الوديعة بالأرقام:.....

مبلغ الوديعة بالحروف:.....

عن بنك

توقيع ثاني

خاتم البنك

توقيع أول

شكل (٢-١٤) نموذج شهادة وديعة استثمارية محددة الأجل

المصدر: الريدي، ٢٠٠١، ٤٨٦

مجالات استخدام واستثمار أموال البنك الإسلامي:

تقوم المصارف الإسلامية بكافة المعاملات وأعمال التمويل والاستثمارات اللازمة لتحقيق أغراضها وفقاً للقوانين النافذة بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية (قانون ٢١/ لسنة ١٩٩٦ بشأن المصارف الإسلامية مادة (٥)) ونظم القانون أنشطة التمويل بالمشاركة والمضاربة وبيع المرابحة وغيرها (مادة "٥" - أ). وتستخدم المصارف الإسلامية مواردها في مجالات عدة نورد هنا أهمها:

١- المشاركة:

تتمثل المشاركة في مساهمة المصرف الإسلامي في رأس مال المشروع والذي يأخذ شكل (صفقة، مشروع، برنامج) على أن يقوم الشريك بتقديم الحصة المكتملة بالإضافة إلى القيام بالإدارة في الغالب.

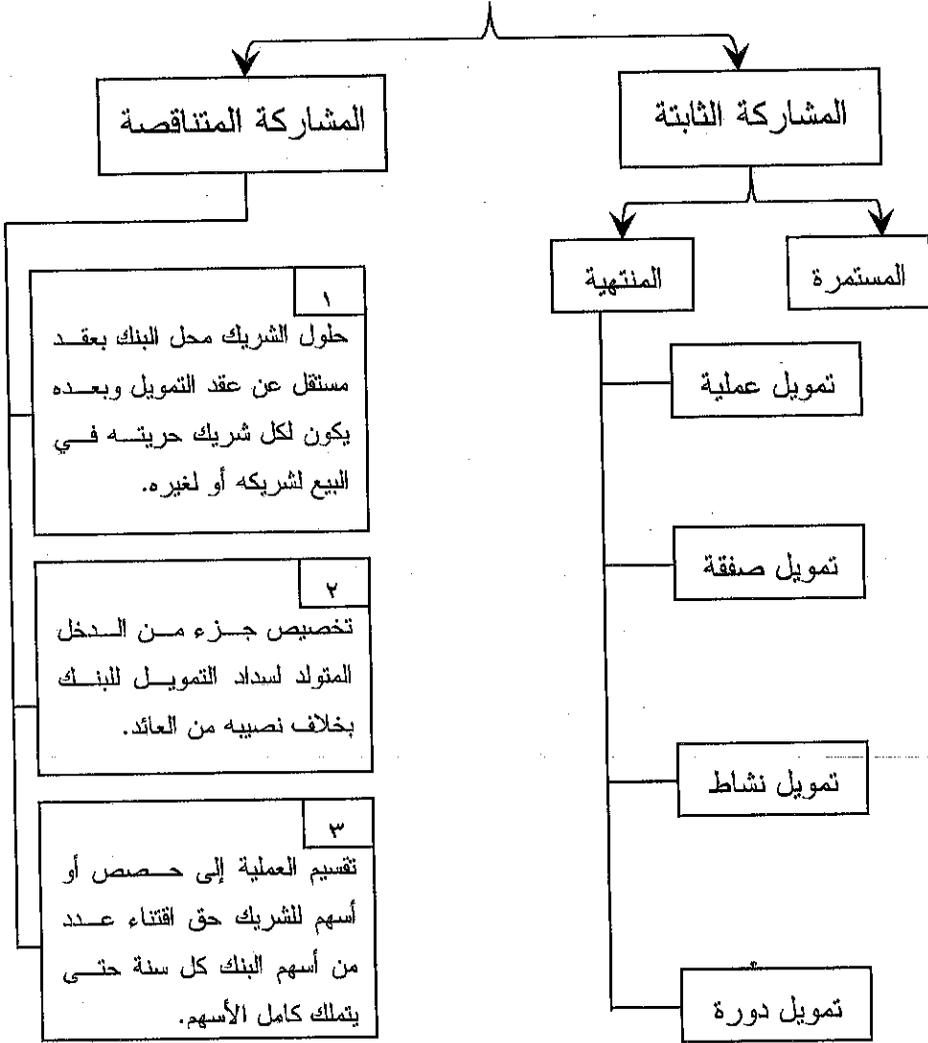
وباعتبار المصرف شريكاً فلا ينقضى فائدة ثابتة كما تعمل البنوك التجارية عندما تمول بالقروض لأن ذلك مخالف للشريعة وحرام، بل يتفق المصرف على توزيع الأرباح مع طالب التمويل ويكون هذا التوزيع على أساس حصص التمويل والإدارة، أما في حالة الخسارة فإن كل واحد يتحمل بحسب حصته. وتأخذ المشاركة أحد وجهين:

أ. المشاركة الثابتة: تعني دخول المصرف في عملية التمويل بحصة ثابتة تستمر باستمرار المشروع، ويوزع صافي أعمال الشراكة أو المشروع ربح أو خسارة على أساس المساهمة في رأس المال.

ب. المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك: تتمثل في قيام المصرف بتمويل المشروع على أن يوزع صافي نتائج المشروع على الطرفين حسب الاتفاق على أن يوجه جزء من نصيب طالب التمويل في

سداد حصة المصرف في المشروع، فإذا تم تسديد كل حصة المصرف آلت ملكية المشروع بكاملة لطالب التمويل الشكل (٢-١٥) يوضح أشكال المشاركة، كذلك من المفيد هنا المقارنة بين أهم وظيفتين يؤديها البنك التجاري والمتمثلة في التمويل بالقروض والتمويل بالقروض في البنوك الإسلامية.

أشكال المشاركة



شكل رقم (١٥.٢) أشكال المشاركة في البنوك الإسلامية

المصدر: ناصر الغريب، ١٩٩٦: ١٦٧

جدول (٢-٢) مقارنة بين التمويل بالقروض في البنوك التجارية والتمويل
بالمشاركة في البنوك الإسلامية

| عناصر المقارنة | في التمويل بالقروض | في التمويل بالمشاركة |
|------------------------------|---|---|
| ١- العلاقة وطبيعة الالتزام | - علاقة دائن بمدين. - تلتزم بسداد أصل القروض والفوائد الثابتة عليها - بصرف النظر عن السيولة والنتائج النهائية للمشروع. | - علاقة شريك بشريك. - يرتبط السداد بالتدفقات الفعلية والنتائج الفعلية للمشروع. |
| ٢- قواعد توزيع العائد | - فوائد في فترة الإنشاء. - تتحدد مسبقاً في شكل الفائدة الثابتة (الربوية). - وتحمل كتكلفة على جـ/ أ.خ. | - لا يوجد أي عبء تمويلي. - يتم التوزيع بين الممول ومالكي رأس المال حسب للنتائج الفعلية ربحاً وخسارة وبنسبة كل منهما في إجمال التمويل. - عادة ما يحتسب على أساس نقدي بعد استبقاء المخصصات كلها.. وبعضها. |
| ٣- معايير اتخاذ قرار التمويل | الربحية التجارية | توافر الضوابط الإسلامية في المشروع. - الجدوى الاقتصادية للمشروع (فنياً تسويقياً. مالياً). - العائد الاجتماعي للمشروع. - التوافق مع الأولوية الاقتصادية. - توافر إدارة جيدة للمشروع. |
| ٤- الضمانات | - تؤخذ كل أنواع الضمانات الخاصة العينة وغيرها لضمان سداد القرض. | - الضمان يؤخذ مواجهة تقصير الشريك في تنفيذ الشروط المتفق عليها. - حُسن اختيار الإدارة. - أهمية السعي للتمثيل في مجلس الإدارة |
| ٥- تكلفة التمويل | - تكلفة مقطوعة تحسب مسبقاً وتكون عبء يحمل على جـ/ أ.خ المشروع. - تتكون من الفوائد وبعض العمولات والرسوم وما يشبهها. | - لا توجد تكلفة مسبقة. إذ أن العائد هو ناتج فعلي محقق يتم الحصول عليه كتوزيع للربح وليس تحميلات على جـ/ الأرباح والخسائر. |

المصدر: ناصر الغريب، ١٩٦٦: ١٦٨

جدول (٢-٣) مقارنة بين خطاب الضمان في البنك التجارية وخطاب الكفالة في البنوك الإسلامية

| مفرد الكفالة | خطاب الضمان |
|--|---|
| ١- يشمل على ثلاثة أطراف أيضاً: - الكفيل. - المكفول. - المكفول له. | ١- أوجه الاتفاق: ١- يشتمل على ثلاثة أطراف هي: - البنك. - العميل المكفول. - المستفيد المكفول له. |
| ٢- يعني أيضاً ضم ذمة البنك إلى ذمة العميل في ضمان الوفاء بالتزاماته تجاه طرف ثالث هو المكفول له. | ٢- يعني ضم ذمة البنك إلى ذمة العميل في ضمان الوفاء بالتزاماته تجاه طرف ثالث هو المكفول له. |
| ١- الكفيل يتبرع بضم ذمته إلى ذمة الكفيل كعمل من أعمال التكافل والتضامن والبر. | ١- أوجه الاختلاف: ١- الكفيل وهو البنك مؤسسة مالية يدخل هذا في طبيعة أعمالها اليومية التي تكسب منها. |
| ٢- الكفيل لا ينتظر أجراً (مادياً) على عمله وإن كان أجره من الله سبحانه وتعالى. | ٢- ليس في نية البنك أن يتبرع كما أن المكفول لم يطلب ذلك من البنك على سبيل التبرع. |
| ٣- المكفول ليس في نيته أن يدفع مقابل كاجر أو عمله ولكنه طلب كفالة أخيه كنوع من الأخوة والإنسانية | ٣- الخطابات الصادرة أصبحت عملاً يومياً مطلوباً بحكم العرف والقانون المعاصر ومن ثم فقد أصبحت خدمة حديثة تخصصت فيها البنوك، وهي تطلب منها خصيصاً ولا تطلب من غيرها بسبب الثقة التي تتمتع بها. |
| ٤- الكفالة أشمل حيث تعني كفالة بدين أو بعين أو بنفس. | ٤- لا يتعامل في الخطابات سوى العاملين في مجال الأعمال والمقاولين والموردين والمستوردين، وأي أفراد لهم معاملاتهم المالية، والخطابات لها دور هام في حياتهم اليومية وفي تحقيقهم للكسب. |
| ٥- تقتصر على العلاقات الفردية وطلبها في المعاملات كانت ترتبط بوجود علاقة شخصية بين أشخاص. | ٥- الطلب عليها كبير ونكاد لا نجد أعمال مقاولات أو إنشاءات أو توريدات إلا وبها خطابات ضمان. |
| ٦- محدودة الطلب وقليلة الاستخدام. | |

المصدر: ناصر الغريب: ١٩٩٦: ١٦٨

٢- المضاربة:

تعني المضاربة دخول البنك في صفقة محددة مع زبون أو أكثر بحيث يقدم البنك المال اللازم للصفقة ويقدم الزبون جهدة ويصبح الطرفان شريكين في الربح والخسارة (الغُنْم والغُرْم). ويكون البنك هو الشريك صاحب رأس المال، ويكون الزبون هو الشريك المضارب، وإذا تحقق الربح وزع طبقاً للنسب المتفق عليها وإذا تحققت خسارة، يتحمل البنك خسارة رأس مال ويتحمل الزبون خسارة جهده ولا يترتب على الزبون أي مديونية نتيجة للخسارة.

٣- السَّلْم:

يقصد بالسَّلْم "شراء أجل في الذمة بثمن حافز خاص بشروط خاصة" (الريبيدي، ٢٠٠١: ٣٤١). أو "بيع أجل بعاجل" ويتميز هذا النوع من النشاط بتعجيل الثمن وتأخير الثمن. ويستخدم هذا النوع من النشاط في القطاع الزراعي، إذ يقوم البنك بشراء المحصول الزراعي وفق معايير جودة وكمية محددة، وقيام البنك بسداد الثمن عاجلاً على أن يستلم المنتج في أجل محدد. مثال: دفع ثمن المحصول في بداية الموسم، على أن يستلمه نهاية الموسم (أي وقت الحصاد).

٤- بيوع الأمان:

يتجلى هذا النوع من النشاط في الآتي:

- أ. البيع الآجل: يعني قيام المصرف الإسلامي بالمتاجرة التقليدية فهو يشتري لبييع إما نقداً أو لآجل، بربح مقرر، ويجوز للمصرف تقاضي ربح أعلى. فلو حدد ٢٠% أرباح في البيع النقدي، فإن البيع الآجل ٣٠% وهذا البيع جائز في الإسلام وفق شرطين هما:
الشرط الأول: أن لا يتم البيع الحاضر والبيع الآجل في بيعة واحدة (مكان واحد).

بمعنى أن ينفق المصرف وطالب التمويل في الموقف الواحد على البيع الحاضر أو البيع الآجل بحيث يكون الثمن والأجل معلومين (الثمن مثلاً أربعة مليون، وفترة السداد ثلاث سنوات).

الشرط الثاني: "أن يسود مبدأ" وإن كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة" بمعنى عند حلول الأجل وكان الزبون غير قادرة على الوفاء، فلا يحق للبنك الزيادة في الثمن إذا مد في الأجل.

ب. بيع المرابحة للأمر بالشراء: يطلب الزبون من البنك أن يشتري له سلعة معينة على أن يشتريها الزبون من المصرف بربح معين وقد ورد هذا الشكل من البيع في كتاب "الأم" للإمام الشافعي حيث قال الإمام "إذ أرى الرجل الرجل السلعة فقال: اشتر هذه وأربحك فيها كذا فأشترها الرجل فالشراء جائز". (نموذج ٧ يوضح ذلك).

في هذا النوع من النشاط يتحمل المصرف الإسلامي مخاطر كبيرة، بينما في البنوك التجارية يتحملها الزبون. وهذه المخاطر تتمثل في: العيوب الخفية في البضاعة المشتراة أو المستوردة، نكوص الأمر بالشراء عن وعده، غرق السفن النقالة، هلاك البضاعة نفسها.

٥- الاستصناع:

يتمثل هذا النوع من النشاط في قيام المصرف بتمويل مشروع معين تمويلاً كاملاً عن طريق التعاقد مع المالك على تسليمه المشروع كاملاً بمبلغ محدد وفي تاريخ معين، ومن ثم التعاقد على تنفيذ المشروع مع شركة أو أكثر من شركات المقاولات.

٦- التأجير:

يتضمن شراء آلات أو معدات أو غيرها لحساب المصرف ومن ثم القيام بتأجيرها (Lesing) طبقاً لعقود خاصة ولسنوات محددة وغالباً ما تؤول ملكية هذه المعدات يعدها إلى الطرف المستأجر.

نموذج عقد مشاركة استيراد (تسليم البضاعة)

تم في هذا اليوم الموافق/.../...م. ٢٠٠٠.

فيما بين كل من:

- A. الأخوة/ بنك..... فرع الرئيسي ويسمى فيما بعد لأغراض هذا العقد بالبنك (كطرف أول).
 - B. الأخوة/..... ويمثلها الأخ..... ويسمى فيما بعد لأغراض هذا العقد بالشريك (كطرف ثاني) وبما في الطرف الثاني قد تحصل على فاتورة..... في حدود مبلغ..... بالعملة دولار أمريكي.
- ١- أتفق الطرفان على المشاركة بغرض استيراد..... الصادرة بأسم الطرف الثاني تستورد من..... بمبلغ..... بالعملة دولار أمريكي.
 - ٢- يساهم (الطرف الأول) في عملية للمشاركة بدفع ٦٠% من تكلفة البضاعة وتتمثل في قيمة البضاعة (سيف) والمصرفات البنكية بالعملة..... وتعادل..... دولار كما يساهم الطرف الثاني بدفع ٤٠% من المكون المحلي للبضاعة موضوع المشاركة (والتي تتعلق بمصرفات الجمارك، التخليس، الرسوم على البضائع المستوردة، التأمين، المصاريف البنكية، الترحيل والمناولة وتعادل..... دولار.
 - ٣- يفتح حساب مشاركة خاص بهذه العملية لدى البنك يورد فيه كل طرف مساهمته في المشاركة في المواعيد المطلوبة ويتم السحب منه لتنفيذ استيراد البضاعة موضوع المشاركة.
 - ٤- للطرف الأول الحق في فض الشراكة بعد توريد المبالغ في حساب المشاركة وقبل فتح الاعتماد إذا تبين للطرف الأول عدم جدوى العملية أو تبين له مخاطر لم تكن معروفة عند الاتفاق على الشراكة.
 - ٥- يقوم الطرف الأول بعد توقيع هذا العقد من قبل الطرفين وبعد دفع الطرف الثاني مساهمته في الشراكة يقوم بفتح خطاب اعتماد بقية البضاعة لصالح الشركة المصدرة للبضاعة (أو الدفع حسب طريقة الاستيراد المتفق عليها) كما يقدم الطرف الثاني للطرف الأول ضماناً مقبولاً في حالة الاستيراد بغير طريقة الاعتماد المستندية إلى حين وصول البضاعة واستلام الطرف الأول لها.
 - ٦- بعد وصول البضاعة للميناء يقوم الطرف الثاني وبالإشراف المباشر للطرف الأول بتخليص البضاعة وترحيلها وتخزينها في مخازن يحددها الطرف الأول أو يوافق عليها وتحت التخزين المشترك للطرفين.
 - ٧- للطرف الثاني الأولوية في شراء البضاعة أو جزء منها إذا رغب في ذلك وبأسعار يتفق عليها مع اطلرف الأول (حسب مؤشرات السوق الجارية)، بحيث يقوم الطرف الثاني بدفع ثمن شرائها نقداً في ظرف أسبوع من تاريخ إيداء رغبته في الشراء وعلى البنك تسليمه المستندات الخاصة بالبضاعة والإفراج عنها بعد دفعه لنصيب الطرف الأول من قيمة البضاعة.
 - ٨- لعرض حساب التكلفة الخاصة بالبضاعة موضوع المشاركة تحسب القيمة للعمات الأجنبية والتي تم بها الاستيراد (بالدولار الأمريكي) بسعر السوق الجاري لتلك العملة مقابل الدولار.
 - ٩- يقوم الطرف الثاني بحفظ حسابات منتظمة ومفصلة وموثقة بالمستندات الرسمية للمشاركة، ومطابقة الحسابات الطرف الأول ولا يتم اعتماد أي مصرفوات إلا بعد موافقة الطرف الأول عليها وعلى مستندات الصرف بذلك وله الحق في رفض أي مصرفوات يرى أنها غير حقيقية أو لا تتعلق بصورة مباشرة بالبضاعة موضوع المشاركة.

١٠- تضيف هذه المشاركة ببيع كل البضاعة أو بمرور سنة أشهر من تاريخ وصول البضاعة وتخليصها أيهما كان أولاً وإذا لم يتم خلالها للبيع في هذه الحالة يحق للطرف الأول فض الشراكة لتحويل نصيب كل طرف إليه من البضاعة أو ما تبقى منها وبحسب نسبة مساهمته في رأسمال الشراكة.

١١- في حالة تقاعس الطرف الثاني في التسويق خلال الفترة المقررة ورغبة الطرف الأول في استمرار الشراكة يتم تخفيض نسبته مقابل للتسويق بنسبة ٥% عن كل شهر تأخير عن المواعيد المقررة للتصفية.

١٢- يتم توزيع صافي الأرباح الناتجة عن المشاركة على النحو الآتي: نسبة ٢٠% للطرف الثاني مقابل التسويق ونسبة ٨٠% لرأس المال وتوزع بين الطرفين بنسبة المساهمة الفعلية لكل طرف في رأس مال المشاركة.

١٣- في حالة حدوث خسارة - لا قدر الله - توزع بنسبة مساهمة كل طرف في المشاركة.

١٤- يؤمن على البضاعة لدى شركة تأمين إسلامية لكل مدة المشاركة وتضاف مصاريف التأمين للتكلفة الإجمالية للشراكة.

١٥- يتحمل الطرف الأول أي رسوم أو ضرائب لا تتعلق بالرسوم الجمركية وتخليص البضاعة وليس على الطرف الأول أي مسؤولية عن ضرائب الدخل أو أي ضرائب أخرى تتعلق بمصروفات استخراج الرخص (أو العقد/ الفاتورة) أو أي حقوق للأخرين تتعلق بتلك أو متعلقة بحق استعمال رخصة الاستيراد (الفاتورة/ العقد) المستعملة في استيراد البضاعة موضوع هذا العقد ويقبل الطرف الثاني أي من هذه الرسوم من مصادرة الخاصة.

١٦- يتم لاختيار لجنة تحكيم عند إبرام العقد مكونه من ثلاثة أشخاص من ذوي الخبرة يختار كل طرف شخصاً واحداً على أن يقوم الشخصان باختيار شخص ثالث يكون رئيساً للجنة وذلك للبت في أي نزاع ينشأ بين الطرفين على أن تعمل لجنة التحكيم طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وتكون قراراتها نهائية وملزمة للتنفيذ بين الطرفين وغير قابلة للطعن بالاستئناف أو التماس إعادة النظر أو أي وجه من وجوه الطعن.

١٧- يحرر هذا العقد نسختين أصليتين متماثلتين موقعتين من الطرفين ويبد كل منهما نسخة للعمل بموجبها وشهد على هذا العقد الأخ..... والأخ.....

والله ولي التوفيق وهو خير الشاهدين،،،

| | |
|------------------------|--------------------|
| الطرف الأول | الطرف الثاني |
| بنك..... | الأخ/ الأخوة/..... |
| يمثله الأخ/..... | ممثله الأخ/..... |
| التوقيع/..... | التوقيع/..... |
| الشهود: | |
| ١- الأسم الثلاثي:..... | التوقيع:..... |
| ٢- الأسم الثلاثي:..... | التوقيع:..... |

شكل (٢-١٦) نموذج عقد مشاركة استيراد (تسليم بضاعة)

المصدر: الريدي، ٢٠٠١، ٥١١

خامساً: المعايير الأخلاقية Code of Ethics

في المصارف والمنظمات المالية:

تحاول الكثير من المنظمات ومنها المصارف صياغة وتدوين معايير أخلاقية Code of Ethics ملزمة للعاملين فيها رؤساء ومروؤسين، يوضح فيها الأخلاقيات (الملازمة) والسلوكيات المصاحبة لأداء المهام الوظيفية، وكذلك العقوبات في حالة المخالفة والسلوك غير الأخلاقي، ويتم تدريب الأفراد عليها والتأكد من فهم أعضاء المنظمة لها. ويمكن استعراض بعض السلوكيات غير الأخلاقية (المدركة وغير المدركة) والتي قد تمارس من قبل أعضاء المنظمات المصرفية والمالية وعكس تلك السلوكيات تعني سلوكيات أخلاقية.

تقسيمات السلوكيات غير المهنية وغير الأخلاقية في المنظمات المصرفية: الصراع بين مصالح المصرف ومصالح موظفيه

١- الصراع بين مصالح واهتمامات المصرف ومصالح واهتمامات موظفيه
Conflicts and interests ومن ذلك:

أ- القيام بأعمال وممارسة أنشطة أثناء ممارسة الوظيفة تتعارض واهتمامات ومسئوليات و فلسفة المصرف الأساسية، ومن ذلك مثلاً: التمييز بين العملاء على أساس المصالح والعلاقات الشخصية.

ب- التواطئ والتآمر مع طرف آخر (زبون مثلاً) بمخالفة العقد المبرم بين المصرف والزبون، ومن ذلك (مثلاً) إرشاد الزبون أو العميل لكيفية التحايل على خطاب الضمان أو أحد أنواع الاعتمادات المستنديه.

إساءة استخدام الثقة

٢- إساءة استخدام الثقة الرسمية الملازمة لشغل الوظيفة A buses of trust:

أ- تسخير الوظيفة واسم المصرف لخدمة المصالح الشخصية والكسب المادي والمعنوي، ومن ذلك (مثلاً) استغلال وقت الوظيفة (ساعات الدوام أو

العمل) في بناء علاقات شخصي مع الآخرين بغرض تحقيق مصالح شخصية كعقد صفقات تجارية أو خدمة اهتمامات شخصية.

ب- المضاربة بالعملة واستخدام أسماء زبائن المصرف في ذلك وبدون علمهم، ومن ذلك (مثلاً) شراء العملات أثناء الانخفاض وبيعها أثناء الارتفاع مستخدماً في ذلك أسماء عملاء دونما علمهم.

ج- استغلال جهل الزبائن بمقدار ونسبة العمولات عن الخدمات المصرفية المقدمة، ومن ذلك (مثلاً) أخذ نسبة أو أسعار أعلى من المحدد، وأخذ الفارق لصالح الموظف ورئيسة المباشر.

د- تشكيك الآخرين والمعاريف بالتسهيلات والخدمات التي يقدمها المصرف، ومن ذلك (مثلاً) عدم الاختلاف بين الاعتمادات المستندة به وإن الاختلاف فقط في الرسوم.

هـ- التواطؤ والتآمر مع زبائن المصرف لاستخدام التسهيلات لأغراض غير التي خصصت لها، ومن ذلك (مثلاً) تحويل خطاب الضمان من المقاولات إلى الاستيراد دونما إشعار الجهة المستفيدة أو بالتواطؤ مع أحد أو بعض موظفيها.

عدم المحافظة على أسرار العملاء

٣- إفشاء أسرار عملاء المصرف Full Disclosure:

أ- ضعف حماية سرية التعامل بين الزبائن من خلال المصرف، ومن ذلك (مثلاً) إفشاء قيمة العطاء لزبون آخر منافس أو للآخرين أو الحسابات.

ب- التحايل على الفوائد الواجب دفعها عندما يسحب الزبائن على المكشوف (الحساب لا يسمح، ورغم ذلك يسمح المصرف للزبون لسحب مبلغ محدد على شكل دين يفرض المصرف فوئد عليها) ومن ذلك (مثلاً) التحايل على مقدار المبلغ (خمسة ملايين بدلاً من عشرة).

- ج- التلاعب بمحتوي تقارير الأداء على مستوى جزئي (فردى) أو كلى (جماعى) والمرفوعة للقيادات العليا ومن ذلك (مثلاً) التلاعب بتقديرات الأداء (ممتاز، جيد جداً، جيد... الخ) وبما يخدم العلاقات والمصالح الشخصية والولاءات الضيقة (أسرية، قبلية، مناطقية، حزبية... الخ).
- د- عدم دقة التقارير ذات العلاقة بأرصدة وحسابات الزبائن والتحايل على محتواها ودرجة الثقة بها (قوتها المالية) والمرفوعة للقيادات العليا للمصرف ومن ذلك (مثلاً) رأسمال الزبائن وقوائم أنشطتهم.

سوى استخدام المعلومات

٤- إساءة استخدام المعلومات Misuse of information:

- أ- التلاعب بالمعلومات ذات العلاقة بفتح الاعتمادات المستندية، وتسخير ذلك لخدمة المصالح الشخصية وفي نفس الوقت تجنب المسائلة القانونية، ومن ذلك (مثلاً) عدم دقة المعلومات المقدمة من قبل العميل وفي نفس الوقت عدم التحري عما هو مقدم أو طلب معلومات إضافية.
- ب- إخفاء الحقائق والمعلومات ذات العلاقة بطبيرة المنافسة في السوق، ومن ذلك (مثلاً) التلاعب بنتائج دراسة الجدوى المقدمة للعميل عن السوق.
- ج- تقديم معلومات غير دقيقة للقيادات العليا في المصرف عن الأرباح والاحتياطيات القانونية بغرض تضليلها ومن ذلك (مثلاً) التلاعب بحسابات أرباح واحتياطيات المصرف وإظهارها على غير حقيقتها.
- د- التلاعب بالمعلومات وبما يشكك في عمل المصرف وزعزت الثقة به، ومن ذلك (مثلاً) نشر معلومات تؤكد تدهور نسبة النمو والأرباح مما يزعزع ثقة المساهمين بإدارة البنك.

سوى استخدام السلطة

٥- إساءة استخدام السلطة داخل المصرف Insider A buses:

- أ- الإدعاء كذباً بأن الزبائن قد سدّدون وغطّوا العجز في أرصدهم أو رؤوس أموالهم ومن ذلك (مثلاً) رفع معلومات غير صحيحة عن أرصدهم الزبائن.

ب- التلاعب بالضمانات المطلوب من الزبائن تقديمها وبما يتفق وسياسة المصرف، ومن ذلك (مثلاً) الإدعاء بأن الزبون قد قدم الضمانات الكافية لفتح الاعتماد أو الحصول على تسهيلات مختلفة.

ج- التلاعب بموارد المصرف واستخدامها لغير الغرض المخصصة له وبما يتعارض واهتمامات وسياسات المصرف ومن ذلك (مثلاً) قيام المصرف بالاستيراد بدلاً من تقديم التسهيلات للعملاء في نفس المجال.

د- التلاعب بالأرصدة والحسابات والفوائد (التنازل عنها) وبما يخالف سياسات وتعاليم البنك المركزي ومن (مثلاً) التلاعب بالأرقام المعبرة عن السيولة والودائع بأنواعها تهرباً من عقوبات البنك المركزي

هـ- استخدام ووضع أرباح المصرف في حسابات فرعية سرية وبما يخالف الأنظمة والقوانين السائدة في المصرف ون ذلك (مثلاً) تحويل جزء من الأرباح إلى حسابات سرية بغرض مواجهة مخاطر مستقبلية محتملة دونما موافقة المساهمين.

عدم تطبيق المعايير المتعارف عليها

٦- عدم الالتزام بتطبيق المعايير والإرشادات النمطية:

أ- عدم تطبيق المعايير القانونية المعتمدة (المحاسبية) في إعداد القوائم المالية (الموازات والحسابات الختامية) ومن ذلك (مثلاً) إظهار أو إخفاء أشياء غير حقيقية وبما يخدم مصلحة العميل ويخالف المعايير المحاسبية والقواعد القانونية المتعارف عليها.

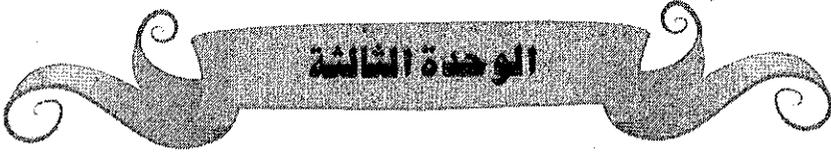
ب- إعداد قوائم مالية متعددة بهدف تضليل الجهات الرقابية (البنك المركزي) ومصصلحة الضرائب وغيرها، ومن ذلك (مثلاً) إعداد حسابات خاصة بصاحب العمل، وأخري بمندوب (بموظف/محصل) الضرائب والواجبات، ونوع ثالث للشركاء... الخ

ج- التعامل والعمل مع أشخاص أو منظمات مشكوك في الأنشطة التي تمارسها، ومن ذلك (مثلاً) العمل في التهريب، السرقات، أنشطة غير مشروعة (المخدرات)، أموال مختلسة من الخزينة العامة... الخ.

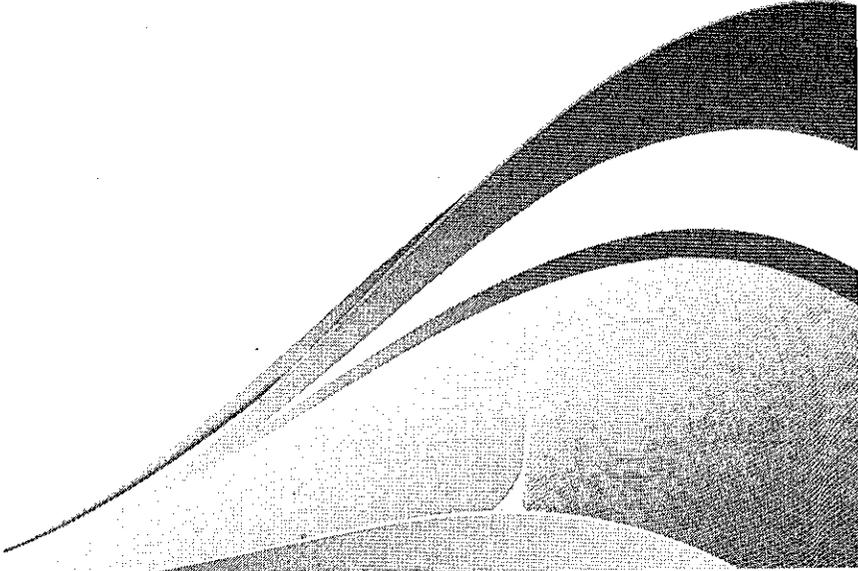
المراجع

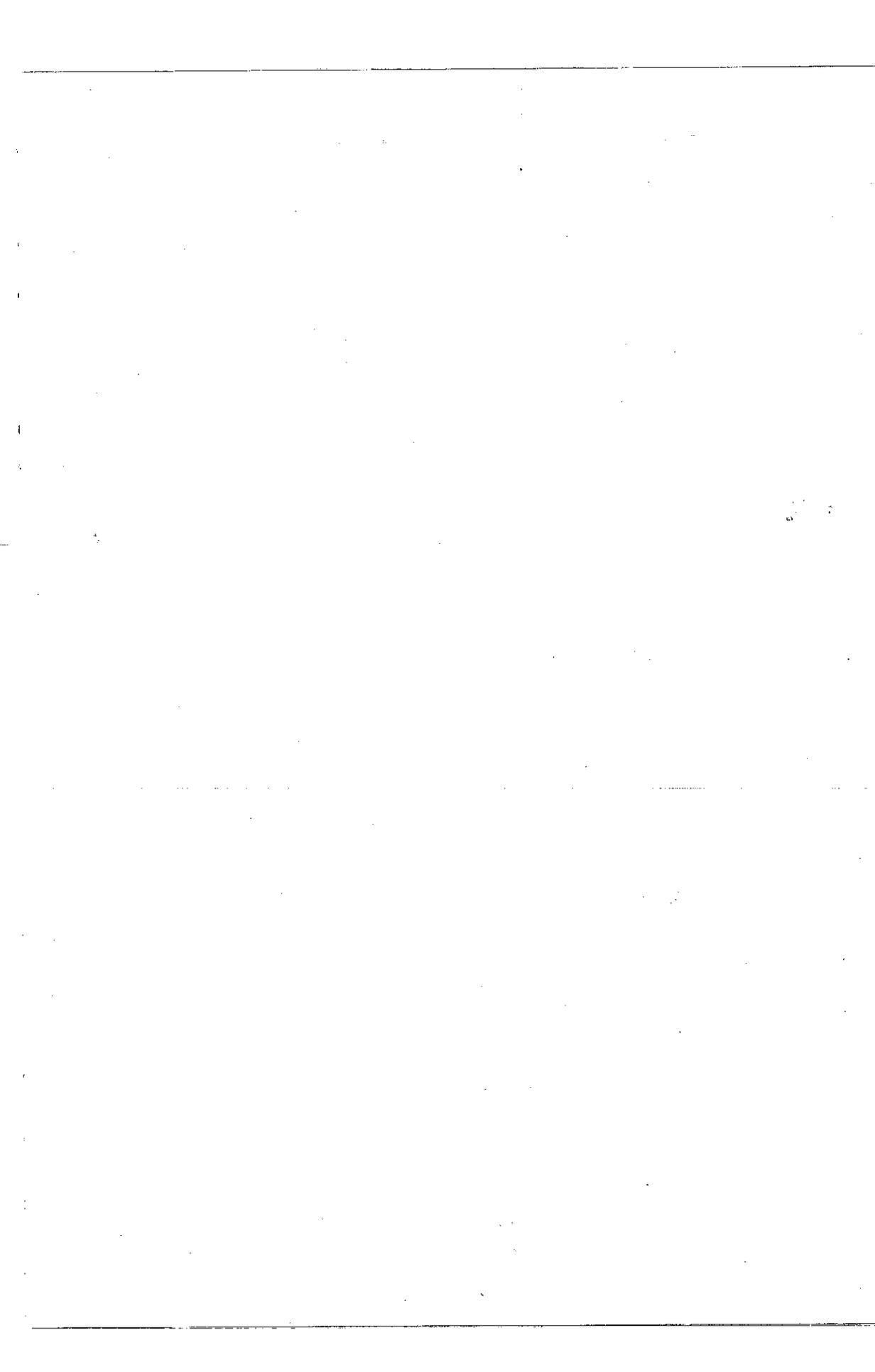
- ١- المغربي عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٩) إدارة المنشآت المتخصصة، المكتبة العصرية - مصر ، المنصورة.
- ٢- الزبيري حمزة محمود (٢٠٠٤): إدارة المصارف - إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، مؤسسة الوراق - الأردن.
- ٣- أبو أحمد رضا صاحب (٢٠٠٢)، إدارة المصارف - مدخل تحليلي كمي معاصر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع- الأردن - عمان.
- ٤- قانون البريد والتوفير البريدي رقم ٦٤ لسنة ١٩٩١م، الجريدة الرسمية، وزارة الشؤون القانونية.
- ٥- إبراهيم عبدالرحمن زكي (بدون تاريخ)، "اقتصاديات النقود والبنوك" دار الجامعات المصرية.
- ٦- الربيدي محمد علي، (٢٠٠١)، "المحاسبة في البنوك التقليدية والإسلامية" دار الفكر المعاصر ط٢- صنعاء - اليمن.
- ٧- الضمور هاني حامد، (١٩٩٩)، "التسويق الدولي"، الجامعة الأردنية.
- ٨- الغريب ناصر، (١٩٩٦)، "أصول المصرفية الإسلامية، وقضايا التشغيل" أبوللو للطباعة والنشر - القاهرة.
- ٩- المحمودي فضل، (١٩٩٨)، "تجزئة السوق وأثرها في سياسة تسويق الخدمة المصرفية،" رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق - بغداد.
- ١٠- الهواري سيد (١٩٨٣) "إدارة البنوك" مكتبة عين شمس - القاهرة - مصر.

- ١١- رمضان زياد سليم، جودة محفوظ أحمد (١٩٩٦) "إدارة البنوك"، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن.
- ١٢- قانون رقم ١٤ لسنة ٢٠٠٠ بشأن البنك المركزي اليمني "الجريدة الرسمية" العدد الثاني عشر (الجزء الثاني) ٣٠ يونيو ٢٠٠٠م.
- ١٣- قانون رقم ٢١ لسنة ١٩٩٦ بشأن المصارف الإسلامية، وزارة الشئون القانونية - اليمن.
- ١٤- قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٩٨م، بشأن البنوك التجارية "الجريدة الرسمية" العدد الرابع والعشرون ٣١/١٢/١٩٩٨م.
- ١٥- جاري محمد عبدالوهاب (١٩٨٧)، "كان البنك اليمني ولا يزال وسيظل"، البنك اليمني للإنشاء والتعمير خمسة وعشرون عاماً في خدمة التنمية، ١٩٦٢-١٩٨٧.
- ١٦- معلا ناجي (١٩٩٤) "أصول التسويق المصرفي"، الأردن - عمان.
- ١٧- زكي رمزي، (٢٠٠٠) "الجنية المصري بين مخاطر التخفيض والاستقرار المنشود"، وجهات نظر، العدد التاسع عشر - أغسطس ٢٠٠٠: ٤٤-٥٢.
- 18- www.google, "Code of Ethics and Professionalism in the Banking and Finance Industry".



إدارة المناطق





المقدمة:

تتبع أهمية الصناعة السياحية بشكل عام، والفندقية بشكل خاص من التطور السريع الذي شهده العالم، والذي أصبح بحق قرية واحدة. لقد قربت الفضائيات المسافات وزادت من توق الناس في أصقاع العالم من زيارة الدول بهدف التعرف على الحضارات والثقافات والاستمتاع بتنوع الطبيعة. لقد أسهم قطاع السياحة بشكل ملحوظ في الدخل القومي للدول سواء المتقدمة منها أو النامية مما زاد من اهتمام الدول بشكل عام بهذا القطاع الحيوي.

التطور السياحي المتوقع خلال النصف الأول من القرن الحالي:

تتوقع منظمة السياحة العالمية أن يرتفع عدد السواح إلى بليون سائح بنهاية العقد الأول من القرن الواحد والعشرون. ويتوقع اختلاف في حاجات ورغبات سائح الغد بشكل عام، والغرض من السياحة بشكل خاص، فبدلاً من الاستمتاع برمال الشواطئ والتسوق، فإن سياحة: المغامرات والسياحة البيئية، والثقافية ورحلات الينابيع المعدنية، والرحلات البحرية إلى الجزر المختلفة والعطلات الرياضية، والبحث عن تجارب غريبة ستكون هي السائدة في السنوات القادمة. مما يعني زيادة الطلب على المنتج السياحي اليمني، نظراً لغنى وتنوع البيئة اليمنية بما يلبي حاجات ورغبات سائح الغد أنفة الذكر، وبالتالي توقع تدفق السواح (مع ثبات العوامل الأخرى) في السنوات القادمة والتي يتوقع أن تصل إلى مليون سائح. ويتوقع أن تشهد السياحة نمواً ملحوظاً سواءً في تصدير أو استقطاب السواح خلال عشرينيات القرن الواحد والعشرين. وتتوقع المنظمة العالمية للسياحة أن تكون الصين، اليابان، وروسيا أوائل الدول المصدرة للسواح، أما المناطق الأكثر جاذبية للسواح، فيتوقع أن

تكون: الشرق الأوسط، شرق آسيا، المحيط الهادي، وجنوب آسيا، ويمكن توضيح ذلك النمو في الآتي:

- الصين ٣١,٢ مليون عام ٢٠٠٠ إلى ١٨٦,٦ مليون عام ٢٠٢٠.
- فرنسا ٧٥,٥ مليون عام ٢٠٠٠ إلى ١٠٦,١ مليون عام ٢٠٢٠.
- الولايات المتحدة ٥٠,٩ مليون عام ٢٠٠٠ إلى ١٠٢,٤ مليون عام ٢٠٢٠.
- أسبانيا ٤٨,٢ مليون عام ٢٠٠٠ إلى ٧٣,٩ مليون عام ٢٠٢٠.
- إيطاليا ٤١,٢ مليون عام ٢٠٠٠ إلى ٥٢,٥ مليون عام ٢٠٢٠.

من أين يأتي السياح وإلى أين يذهبون؟

تعتبر صناعة السياحة، حديثة ومعقدة نظراً لما تقدمه من خدمات متنوعة ومركبة وذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بقطاعات أخرى، وهذا ما يسمي بالتشابك القطاعي للسياحة (الطائي، ١٩٩٢). وتتضمن صناعة السياحة خدمات الاستقبال والإيواء والطعام والشراب والنقل ووسائل التسلية والترفيه المتنوعة والخدمات التكميلية الأخرى كالمصارف والمستشفيات والأسواق.... وغيرها.

تنقسم الصناعة السياحية إلى بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: يتمثل في الخدمات الأساسية كالفنادق وأماكن الإقامة الأخرى، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا الفصل.

البعد الثاني: يتضمن الخدمات التكميلية، والذي يشمل المواصلات والاتصالات ومكاتب السياحة والسفر، محلات بيع الهدايا السياحية والتحف التذكارية، المطاعم، دور السينما والمسارح، والحدائق العامة.... وغيرها.

أولاً: أهمية ومكونات السياحة وأنواع المنشآت السياحية

والخدمات المطلوبة لنجاحها:

مقدمة:

تعتبر السياحة من الصادرات غير المنظورة، وإذا كان هذا المورد مهماً للدول المتقدمة فإنه أكثر أهمية للدول النامية. وقد حظيت السياحة باهتمام كبير من قبل الحكومات بشكل عام، والمستثمرين بشكل خاص، كون الاستثمار في هذا المجال أكثر سهولة وأقل خطورة. ويعتقد علماء الآثار بأن اليمن من الدول الغنية بالآثار، بل تكاد اليمن تشكل متحفاً متكاملًا جوهرته مدينة صنعاء التي تعتبر من أقدم المدن في العالم وأعرقها. وبرغم ما تحتويه اليمن من مقومات سياحية، إلا أن صناعة السياحة متواضعة جداً مقارنة بالدول الأخرى، ويرجع ذلك إلى ما تعانيه صناعة السياحة في اليمن من عوائق كثيرة أهمها ضعف: الثقافة السياحية، والخدمات السياحية الأساسية، وشحة الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المجال السياحي وقصور وسائل الترويج السياحي.

أهمية السياحة:

تدرك الدول أهمية الدور الذي تلعبه السياحة في قضايا التنمية مما دفعها إلى تشجيع الاستثمارات في هذا القطاع وتقديم التسهيلات الكثيرة التي تشمل الإعفاءات الضريبية والجمركية. وتتمثل أهمية السياحة (ماهر، أبو قحف، ١٩٨٨) في الآتي:

• تدفق رؤوس الأموال الأجنبية المتمثلة في الاستثمارات السياحية، والمدفوعات السيادية التي تحصل عليها الدول مقابل منح تأشيرات

الدخول إلى القطر، وفروق تحويل العملة، والإنفاق اليومي للسائحين مقابل السلع والخدمات السياحية، والتدفق الأيرادي للفنادق والوكالات السياحية من السائحين.

• نقل تقنيات حديثة سواء كانت إدارية، أو على شكل تجهيزات (آلات ومعدات...) تساعد على تسهيل تقديم الخدمات السياحية اليمنية بأنواعها المختلفة.

• زيادة فوائد السياحة من ٤٢٥ مليون دولار عام ٢٠٠٧ إلى ٨٩٦ مليون دولار عام ٢٠٠٨، والمنشآت السياحية من ١٢٠٧ عام ٢٠٠٧ إلى ١٢٣٤ عام ٢٠٠٨ (إحصائية ٢٠٠٨).

أولت الجمهورية اليمنية قطاع السياحة، أهمية كبيرة تمثل ذلك في برامج الحكومات المتعاقبة ومنها:

أ. تشجيع السياحة الداخلية.

ب. تطوير ودعم الأجهزة الرسمية العاملة في قطاع السياحة.

ج. تهيئة وإعداد مناطق الجذب السياحي، والتوسع في نشاطات الترويج السياحي.

د. استكمال وتطوير المعاهد السياحية والفندقية بغرض إعداد وتأهيل الموارد البشرية العاملة.

هـ. تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في القطاع السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص، ويتوقع أن يبلغ الاستثمار في هذا المجال أكثر من ١٤ مليار ريال خلال الفترة القادمة.

و. ولقد توج هذا الاهتمام بإنشاء مجلس أعلى للسياحة والذي كان من مهامه إقرار الاستراتيجيات السياحية في ١٩٩٧/١/٢٠م، مما نتج عنه

اعتراف منظمة السياحة العالمية في ١٢/٣/١٩٩٧، بأن اليمن دولة سياحية تستحق الدعم والاهتمام من المنظمات السياحية الدولية..

المكونات الأساسية لصناعة السياحة:

تشمل صناعة السياحة عدد من المكونات أهمها (ماهر، أبو قحف،

١٩٨٨: ١٣):

أ. المقومات والموارد السياحية مثل: المناخ، المواقع الأثرية وغيرها. وهذه المقومات متوافرة في اليمن إذ تتمتع اليمن بمناخ متنوع، ومواقع أثرية تتمثل في المدن التاريخية، والمتاحف والحصون والقلاع والجبال الشاهقة التي تمثل حدائق معلقة في السماء، كذلك توافر السواحل الجميلة على البحر الأحمر والعربي، وتوافر الجزر المنتشرة، والحمامات المعدنية الطبيعية المنتشرة في أنحاء اليمن.

ب. التجهيزات السياحية. تتمثل هذه التجهيزات في الفنادق والوكالات والمكاتب السياحية، وقد شهدت هذه تطوراً ملموساً في اليمن في الآونة الأخيرة إذ ارتفع عدد المنشآت السياحية إلى أكثر من ١٢٣٤ منشأة عام ٢٠٠٨ مقابل ١٢٠٧ عام ٢٠٠٧ وزادت معها عدد الغرف إلى ٢٧٧٨٥ غرفة عام ٢٠٠٨ (إحصائيات ٢٠٠٨) ورغم تواضع هذه الأرقام مقارنة بما هو متوافر في الدول الأخرى فهي تعد مؤشرات جيدة لبلد مثل اليمن الذي بدء مؤخراً التوجه نحو التنمية في جميع المجالات، ومنها السياحة.

ج. خدمات المواصلات السلوكية (تعتبر اليمن من أوائل دول العالم في هذا المجال) واللاسلكية، محلية، ودولية. وتبذل الحكومة جهوداً حثيثة لتطوير وبناء الطرقات في أنحاء اليمن.

د. الترويج السياحي: تبذل جهود عظيمة في هذا المجال من خلال المؤسسة العامة للسياحة، إذ تصدر ملايين الكروت، ومئات الآلاف من النشرات السياحية، وتلعب القنوات الفضائية اليمنية دوراً ملحوظاً في هذا المجال من خلال بثها برامج ترويجية سياحية متنوعة، وكذلك إقامة وزارة السياحة المعارض السياحية والأسابيع الثقافية في أنحاء العالم، ومؤخراً تأسيس قناة خاصة (العقيق الفضائية) تعني بالجانب السياحي في اليمن.

أنواع المنشآت السياحية (عبوي، 20-13:2008):

يمكن تناول أنواع المنشآت السياحية بشكل مختصر على النحو التالي:

١- شركات الطيران: يعتبر الطيران من وسائل نقل السواح الهامة من مكان لآخر، والترويج العالمية نظراً لتقلها من بلد لآخر عبر العالم.

٢- الأدلاء (المرشدون) السياحيون: يمثل المرشدون السياحيون الواجهة الحقيقية للبلد أمام السائح، ويتركون أثراً كبيراً في نفس السائح (إيجابي أو سلبي) (يوجد العشرات من المرشدين السياحيين اليمنيين والذين يجيدون اللغات: الإنجليزية، الفرنسية، المانية، الإيطالية، والأسبانية: إحصائيات ٢٠٠٨).

الخصائص والصفات الواجب توافرها في المرشد السياحي تشمل: مهارات الإتصال والتواصل مع الآخرين، الأمانة والثقة بالنفس، والبشاشة وحسن المظهر، وحب الوطن والعمل والذكاء وسرعة البديهة والصبر والقدرة على التعامل والتكيف والمواقف الصعبة والثقافة المتنوعة والمعرفة العميقة بالوطن تاريخياً وثقافياً وحضارة وطبيعة.

٣- مكاتب السياحة: والتي من أهم مهامها ترتيب عمليات السفر جواً وبراً وبحراً إلى أنحاء العالم.

٤- المطاعم بأنواعها: والتي تعتبر من الأقسام المنتجة الرئيسية في الفندق والتي تحقق إيرادات كبيرة، وأصبحت المطاعم في اليمن عامل جذب الزبائن سواء نزلاء وضيوف الفندق أو الخارجيين (غير النزلاء) والذين يعتبرون الأكثر والأهم.

٥- الفنادق بأنواعها والتي توفر خدمات متنوعة أهمها خدمات الإيواء بأنواعها.

٦- المدن والقرى السياحية:

أ. المدن السياحية: عبارة عن تجمعات سياحية تحتوي على عدد من الغرف والأجنحة قد يصل عددها إلى ٥٠٠ غرفة وجناح، وتشيد المدن السياحية بشكل جاذب للسواح في المدى الطويل.

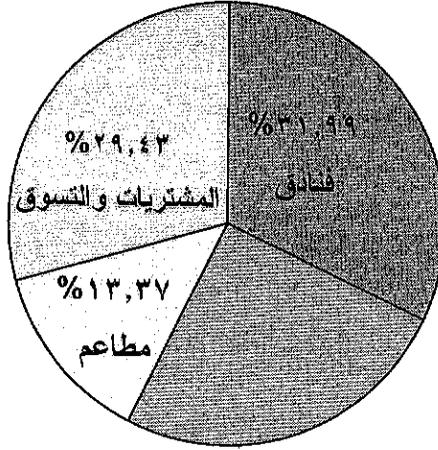
ب. القرى السياحية: عبارة عن قرية قائمة بحد ذاتها وتكون أصغر من المدينة السياحية، وغالباً ما تكون بالقرب من السواحل والقرى الجبلية.

٧- المخيمات السياحية: وتتكون من خيم صغيرة متاحة للسائح للإقامة فيها منفرداً أو مع أصدقائه أو عائلته، وعادة ما تكون فترة الإقامة فيها قصيرة ويمارس الضيف فيها حياته بدون الامتثال لعادات وأعراف محددة، ويتولى خدمة ذاته بنفسه.

الخدمات الأساسية المطلوبة لإشباع رغبات السائح:

يقصد بالخدمات الأساسية تلك الخدمات التي تقدم للسائح منذ وصوله إلى القطر أو المكان المقصود إلى حين عودته إلى المكان الذي أتى منه.

ولقد أشارت بعض الدراسات بأن الخدمات الأساسية تستحوذ على حوالي ٧١% من إنفاق السائح، شكل (٣-١) يوضح ذلك.



شكل (٣-١) إنفاق السائح على الخدمات الأساسية

المصدر: السيد علي، ١٩٩٨: ٥٣، وأبورمان، ١٧: ٢٠٠١.

يتضح من الشكل (٣-١) الآتي:

خدمات الإقامة (الإيواء):

ينفق السائح الجزء الأكبر من إنفاقه على خدمات الإقامة التي تقدم بأشكال متعددة، بحسب رغبات وإمكانيات السائح وتمثل هذه في القنوات التالية:

- أ. الفنادق بأنواعها ودرجاتها المختلفة (خمسة نجوم إلى نجمة واحدة).
- ب. الموتيلات Motels وينتشر هذا النوع من الفنادق في أطراف المدن وعلى الطرقات الرئيسية التي تربط بين المدن الرئيسية أو بين القطر والأقطار المجاورة، ويقدم هذا النوع من الفنادق خدماته بشكل أساسي لراكبي السيارات. ويقدم هذا النوع من الخدمات في اليمن من خلال المقاهي واللوكندات الشعبية البسيطة المنتشرة على الطرق الرئيسية.

ج. المصايف والمشاتي والتي يتصف عملها بالموسمي.

د. البيوت العائلية وتسمى "البنسيونات" وتأخذ هذه الطابع العائلي، حيث تدار من قبل العائلة المالكة للسكن. ينتشر هذا النوع في مراكز القضاة والمديريات في اليمن، وهو ما يسمى بالمقهوي، كما هو الحال على طريق صنعاء تعز وبشكل خاص في سمارة.

خدمات الأظعمة والمشروبات:

أ. المطاعم الموجودة في الفنادق وبشكل خاص الفنادق (خمسة وأربعة نجوم).

ب. المطاعم المنفردة والمنتشرة بشكل عام في اليمن، ومطاعم الآكلات السريعة التي بدأت بالانتشار في صنعاء (شارع حدة، والزبييري) بشكل خاص وفي المدن اليمنية الرئيسية، إضافة إلى البوفيات التي تقدم العصائر الطازجة بأنواعها.

خدمات النقل:

يأخذ هذا النوع من الخدمات أشكالاً متعددة في اليمن مثل النقل الجوي والبحري والبري، والتي تنقل السواح من أماكن قدومهم إلى اليمن والعكس. كذلك النقل بالقطارات وهذه الوسيلة غير موجودة في اليمن نظراً للبيئة الجغرافية الوعرة. أما خدمات النقل الداخلية فتتمثل في الحافلات، والسيارات المتوسطة، والصغيرة، ويتم نقل السواح داخل اليمن في الغالب بواسطة سيارات الدفع القوي التي يطلق عليها في اليمن (الصوالين) وهي تلاءم الطرق الجبلية الوعرة، أما في المدن الرئيسية فبواسطة السيارات الصغيرة أو الحافلات. والجدول التالي يوضح الخدمات الأساسية المطلوب توفيرها للسائح:

جدول (١-٣) الخدمات الأساسية المطلوب توفيرها للسواح

| الخدمات التكميلية Auxiliary Services | خدمات المحلات التجارية للبيع بالتجزئة Retail Stores Services | خدمات النقل والاتصالات Transportation and Communication Services | خدمات الأطعمة والمشروبات Food and Beverage Services | خدمات الإقامة (الإيواء) Lodging Services |
|--|--|--|---|---|
| الخدمات الترفيهية Recreation and Entertainment Services | محلات الهدايا Gift Shops | الباخرة Shipa | المطاعم Restaurants | الفنادق .Hotels |
| الخدمات التجارية Business Services | المحلات الحرفية Art Crafts Shops | الطائرات Airlanes | المشروبات Bars | الموتيلات Motels |
| اللقاءات والمؤتمرات Conferences and Meetings | الأسواق التجارية Commercial Markets | الحافلات (الباصات) Buses | النوادي Clubs | المصايف والمستشفيات .Resorts |
| الأحداث الرياضية Sporting Events | | السيارات Autos | تحضير الأطعمة Catering | المخيمات Camping |
| الإحتفالات Festivals | | وكالات السفر وكالات السفر Travel Agencies | | البيوت العائلية Pensions |
| التقاليد والفولكلور Folklore and Guttural | | الاتصالات Telecommunication | | بيوت الشباب Homes-Youth |
| الخدمات الصحية Health Services | | | | المدن والقرى والمجمعات السياحية Tourist- Villages |
| الخدمات المصرفية Bank Services | | | | |

المصدر: الطائي، ١٩٩٢: ١٥.

درجة رضا السائح = خدمات الإقامة (الإيواء) + خدمات الأطعمة
والمشروبات + خدمات الاتصالات والنقل + خدمات المحلات التجارية +
الخدمات التكميلية.

أهم المشاكل التي تواجه صناعة الفنادق في اليمن:

تواجه الصناعة الفندقية في اليمن مشاكل متعددة منها:

١- شدة المنافسة:

تركز ٩٠% من فنادق ٣-٥ نجوم في المدن الرئيسية (صنعاء، عدن، حضرموت، تعز، الحديدة) مما يزيد من حدة المنافسة فيما بينها، إضافة إلى منافسة الاستراحات التي تمتلكها بعض الوزارات والمؤسسات والهيئات العامة ومنظمات القطاع الخاص والتي يتم استضافة موظفيها وضيوفها فيها وكذلك الضيافة المجانية.

٢- النقل:

يتمثل النقل الجزء الأكبر من تكاليف السياحة في الأحوال الطبيعية، فما بالننا إذا كانت أسعاره مرتفعة كما هو الحال في اليمن، مما يؤدي إلى الحد من انتعاش السياحة الداخلية والخارجية. ويعاني قطاع النقل والمواصلات مشاكل عديدة تؤثر سلباً على حركة السياحة (القطابري سليمان ٢٠٠٠) أهمها:

أ. عدم توافر المقاعد المريحة والتهوية ودرجة الحرارة الملائمة ومحدودية الخيارات.

ب. غياب التأمين على الركاب والأمتعة، والمرونة في جداول الرحلات والدقة في المواعيد.

ج. رداءة الخدمات المقدمة والمزاجية أثناء تسيير الرحلة من قبل مشغلي وسائل النقل.

د. تواضع كثافة الطرق الإسفلتية مقارنة بالدول الأخرى.

٣- ارتفاع التكاليف:

تتراوح التكاليف الثابتة في الصناعة الفندقية بين ٧٠-٩٠% وزيادة بيع الخدمة يؤدي إلى خفض هذه التكاليف، إلا أن هناك صعوبة في استغلال الفندق ١٠٠% مهما كانت الإدارة ناجحة وأن نسبة الاستغلال تتراوح بين ٥٠-٩٠% في أفضل الأحوال (السيد علي، ١٩٩٨).

وتعاني الخدمة الفندقية في اليمن من ارتفاع التكاليف والنتائج عن تواضع نسبة التشغيل وارتفاع التكاليف الثابتة، والتكاليف الأخرى التي تذهب في غير محلها وتعدد الضرائب.

التطور التاريخي للفنادق:

ظهرت عمليات الإيواء المؤقتة مع ظهور الرغبة لدى الإنسان في التنقل والترحال سواء كان ذلك بهدف العمل (صيد أم تجارة) أو بهدف التداوي، أو السياحة، أو الزيارات الدينية، أو التعلم.

وبدأت أماكن الإيواء المؤقتة بشكل بدائي (مغارة في جبل، أو كوخ، أو خيمة) ثم تطورات إلى خانات، بنسيونات، وكالات، موتيلات Motels، ثم فنادق متنوعة الدرجات مع تطور الحياة الإنسانية. وقسم توفيق ماهر (٢٠٠٨) تطور الفنادق إلى:

١- العصور القديمة:

ظهرت في هذا العصر الخانات البدائية التي كانت بمثابة مكان لإيواء القوافل وتوفر الخانات أماكن للراحة والماء للمسافرين وحيواناتهم.

وانتشرت الخانات في بلاد الشام ومصر، ولم تكن فقط أماكن إيواء بل يتم فيها عمليات التبادل التجاري، وكانت الخانات تتكون من طابقين، الأول أسطبل للحيوانات والثاني لإيواء المسافرين. وتعتبر الخانات النواه الأولى

لنشوء الفنادق، وغالبا ما كانت عبارة عن جزء من مساكن شخصية، وكانت الخدمة فيها ذاتية (أي يقوم الفرد بخدمة نفسه)، ونادرا ما كان الخان نظيفاً، وأكثر الأحيان كان مالكو هذه الخانات من ذوي السمعة السيئة والقدرة واستمرت هذه الحالة لمئات السنين.

٢- العصور الوسطى:

تطورت الخانات البدائية وبشكل خاص في إنجلترا التي أصبحت رائدة في ذلك إلى فنادق انتشرت في المدن، وأماكن العبادات، وكانت تقسم إلى غرف متباينة في الأثاث والسعة والخدمة المقدمة، بتباين قدرة الزبون على الدفع. وظهرت كذلك في هذا العصر الفنادق متعددة الغرف والتي وصلت إلى مائة وخمسين غرفة، مما أدى إلى ظهور إدارة الفنادق، وبالتالي تعدد التخصصات في أداء المهام، والتي تشمل تقديم الطعام، وكى الملابس، والنظافة... الخ.

٣- العصر الحديث:

تطورت صناعة الفنادق في العصر الحديث، وتطورت معها الإدارة التي نمت وتوسعت بحيث أصبحت أكثر تعقداً تبعاً لضخامة الفنادق التي أصبح بعضها يحتوي على ٥٠٠٠ غرفة، وتعددت الخدمات المطلوبة في الفنادق، إذ أصبح الفندق ليس فقط مكان إيواء بل محل عقد المؤتمرات واللقاءات العلمية والتجارية والسياسية. وتعتبر أمريكا الرائدة في صناعة الفنادق في العصر الحديث يليها أوروبا.

التطور الفندقي في اليمن:

يتميز العرب عن غيرهم بإكرام الضيف، وجاء الإسلام الحنيف داعماً ومعزراً لهذه الصفة حتى أصبحت مقترنة بالإيمان (من كان يؤمن بالله واليوم

الآخر فاليكرم ضيفه). ومجانية الضيافة أدى إلى تأخر ظهور الفنادق في الوطن العربي ما عدا بعض الخانات (السماسر) والوكالات التي ظهرت في الأماكن المقدسة. وتنقسم أماكن الإيواء (الضيافة) في اليمن إلى قسمين: ضيافة مجانية، وضيافة بأجر، نتناولهما فيما يلي:

١. الضيافة المجانية:

تنقسم الضيافة المجانية إلى:

أ. الضيافة التلقائية:

عندما يتنقل المسافر من مكان لآخر (بهدف البحث عن عمل، أو التجارة، أو متجها إلى الأراضي المقدسة) فإنه ينزل ضيفا على أي منزل يقابله في طريق سفره، وهذا عرف سائد في اليمن، ثم تطورت المسألة حتى أصبح الناس الميسورون في القرى الكبيرة يخصصون أماكن للضيافة (ديوان وقف)، بل ويخصصون لها وقفاً (مصدر إيراد مستمر) حتى يضمن صاحبها استمرارها بعد وفاته. كذلك المساجد والتي مثلت ولا زالت تمثل مكان إيواء لعابري السبيل، ويوفر أصحاب القرية أو المحلة الطعام للضيف.

ب. الضيافة غير التلقائية (ديوان الشيخ):

يعتبر الشيخ أو العاقل هو رمز القبيلة الذي يستشار في كل صغيرة وكبيرة. ويعتبر الشيخ كذلك هو ممثل القبيلة والمتحدث باسمها أمام الآخرين، وأصبح منزله واجهة القبيلة يقصده كل زائر (أو عابر) للقبيلة، مما دفع الشيخ إلى تخصيص ديوان لاستقبال الزائرين والقيام بواجب الضيافة، وبالتالي مكان لإيواء ضيوف القبيلة.

٢- الضيافة بالأجر (الفنادق):

تنقسم هذه إلى:

أ. بيوت المقهويين:

تمثل بيوت المقهويين مكان إيواء قديم عرفه اليمينيون ولا زالت هذه البيوت تلعب دور الإيواء حتى الآن، في مراكز المديريات والقضوات وكذلك على الطرق التجارية والأسواق الأسبوعية. وتشابه بيوت المقهويين الخانات التي سادت في الدول الأجنبية قديماً والبنسيونات في بعض الأقطار العربية.

وأماكن الإيواء هذه عبارة عن منازل متواضعة يخصص فيها أماكن نوم للنزلاء، ويقوم صاحب البيت وأفراد أسرته بتقديم خدمة الطعام، وتنظيف الملابس، وكذلك خدمة ركوب (حصان، حمار، ...) النزيل. وبدأت تحل محل بيوت المقهويين بعد الثورة اللوكندات الشعبية في مراكز القضوات وفي بعض المديريات التي تحولت إلى مراكز تجارية وهذا اللوكندات أكثر اتساعاً.

ب. السماسر:

لعبت السماسر دوراً كبيراً في تاريخ الحضارات اليمينية القديمة، إذ كانت تلعب نفس الدور الذي كانت تقوم به الوكالات والخانات في الأقطار الأخرى. والسمسرة عبارة عن بناء معماري يتكون من ثلاثة إلى أربعة طوابق يتوسطها فناء (صحن) كبير تفتح جميع الغرف عليه. وكان يمثل الطابق الأرضي أسطبل للحيوانات، ومخازن للنضاعة، وكذلك يوجد به خزانات مياه للشرب للنزلاء، وخزان مياه خاص للحيوانات، كذلك يوجد في هذا الطابق حمامات. ويوجد في

مدخل السمسة حارس له مكان خاص يراقب منه كل ما يدخل إلى السمسة ويخرج منها.

وكانت السمسة تقوم بوظيفة: مأوى للتجار وحفظ ركوبهم وبضائعهم، كذلك كانت السمسة بمثابة البورصة في الوقت الحالي، إذ كان يتم فيها عقد الصفقات التجارية سواء من قبل التجار أنفسهم أو من خلال وكلائهم، كذلك كان يقدم للنزلاء الطعام، وتقدم الأعلاف لحيوانات النزلاء. فكانت السماسر تقوم بدور الفنادق اليوم.

وأشتهرت المدن اليمنية بالسماسر، وكانت أشهرها في صنعاء، عدن، الحديدة والمكلا، وكانت تلاقي اهتماماً كبيراً من قبل التجار والحكومة. فإذا كانت السمسة مبنية من قبل الحكومة فإنها تقوم بتعيين من يشرف عليها، وهذا يشابه الفنادق التابعة للقطاع العام، أما إذ كانت السمسة مبنية من قبل أحد التجار فإنه يقوم بإدارتها وكان يسمى شيخ التجار. واشتهرت صنعاء بالسماسر الكبيرة وكان أشهرها سمسة محمد بن الحسين والتي بنيت في الفترة من ١٦٤٤-١٦٦٨م، وكانت فريدة من نوعها في اليمن من حيث البناء والارتفاع، إذ كانت تتألف من عدة طوابق، كل طابق له طابع بنائي يختلف عن الآخر، واحتوت هذه السمسة على نحو مائة واثنين وعشرين غرفة، وكانت هذه السمسة من أكبر مباني صنعاء آنذاك، وكان يقصدها التجار من كل مكان، ولقد ظلت هذه السمسة حتى القرن الثامن عشر الميلادي (عبدالله يوسف، بدون تاريخ).

ثانياً: طبيعة العمل الفندقى وعوامل نجاحه

يعتبر الفندق اليوم أحد مستلزمات الحضارة الحديثة إذ لا يمكن تصور وجود بلد متحضر بدون فندق بغض النظر عن عدد نجومه. ومن الصعوبة بمكان قيام حياة الشعوب بدون وجود نظام فندقى فيها يسمح بإقامة المسافرين اللذين أصبح تنقلهم بشكل مستمر من مكان لآخر بهدف العمل أو الاستجمام أكثر شيوعاً. وتتزايد تنقلات الناس بشكل مستمر بفعل تطور المواصلات مما يعنى ضرورة زيادة تطور الفنادق كماً ونوعاً حتى تلبى احتياجات المتقنين. وقد حرصت الدول على تشجيع صناعة الفنادق بشكل مباشرة من خلال المشاركة في إنشائها، أو غير مباشر من خلال الإعفاءات الضريبية المتنوعة الممنوحة للمستثمرين في هذا المجال، نظراً لما تشكله من متطلبات أساسية في حركة التطور الاجتماعى والاقتصادى. ولل فنادق خصوصياتها في العمل، وشروط نجاحها نتناولها على النحو التالى:

مفهوم الفندق Hotel definition:

تعرفنا من خلال المبحث السابق أن للفندق مسميات عديدة إلا أن الغاية واحدة من إنشاء الفندق وهي: تقديم خدمة الإيواء لمن يطلبها. وقد عرف (المصرى، ١٩٩٨: ٢٩) الفندق بأنه عبارة عن "مبنى أو مؤسسة أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة Destination والطعام Food والخدمة Service" ويتفق أغلب الكتاب حول هذا التعريف، وبتطبيق هذا التعريف في الواقع العملى بشكل عام والواقع اليمنى بشكل خاص نجد أنه ينطبق على الفنادق ذات الثلاثة نجوم، أو أربعة وخمسة نجوم، لكن لا ينطبق على الفنادق الأخرى الأقل مستوى. فالفنادق التى لا تقدم الطعام والخدمات الأخرى ماذا

نسميها؟ إنها فنادق بدون شك، ولكن أقل مستوى إلا أنها تقدم الخدمة الأساسية التي تقدمها الفنادق الأخرى بغض النظر عن درجاتها. ونرى أن الفندق عبارة عن منظمة تقدم المأوى لطالبه مقابل سعر معين ولفترة محددة.

خصائص وطبيعة الخدمة الفندقية:

إضافة إلى خصائص الخدمات فإن الخدمات الفندقية تتصف بالآتي:

١- العلاقة السياسية:

تعتبر السياحة أكثر حساسية بالعلاقات السياسية بين الدول، والاضطرابات الداخلية وأعمال العنف التي قد تحدث في الدول المستقبلية للسواح. ويتأرجح النشاط السياحي الديني بين العراق وإيران مثلاً بتأرجح العلاقة السياسية فيما بينهم. وكذلك أثرت الاضطرابات في صعيد مصر على تدفق السواح بشكل عام والأوروبيين والأمريكيين بشكل خاص.

٢- المستوى الثقافي والحضاري:

تؤثر ثقافة أفراد المجتمع على استعدادهم ورغبتهم في المحافظة على الآثار التاريخية وحمايتها والإحاطة بما هو ضروري من معلومات عنها ونقلها إلى الزائر بأسلوب مبسط ومفهوم، وكذلك تقديم الخدمة السياحية والفندقية بجودة عالية.

٣- تأثير الدين:

يؤثر الدين والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع على طبيعة وأنواع الخدمات الفندقية. فتقدم أغلب الفنادق خدمات ترفيهية قد تتعارض وتعاليم الدين الحنيف والعادات والتقاليد وعلى الأخص فنادق الدرجة الأولى مما ينعكس سلبياً على نظرة المجتمع لها وتحفظ الكفاءات

الإدارية في العمل فيها، مما يجبر الفنادق على الاستعانة بالعمالة الأجنبية وبالتالي زيادة تكاليف الخدمة الفندقية.

٤. العنصر البشري:

تتميز عمليات إنتاج الخدمة عن السلعة، باعتمادها على العنصر البشري الذي ينتج ويقدمها في نفس الوقت للمستهلك، وبالتالي فإن قبول المستهلك للخدمة يعتمد على مدى قدرة العنصر البشري على التعامل معه، وكسب ثقته. ويعتمد نجاح الفندق بدرجة أساسية على الكادر البشري الذي يعمل فيه بشكل عام، وإدارة الفندق بشكل خاص. فضخامة الفندق وحدثة الأثاث وجمال الديكور ليست كافية لنجاح الفندق إذا لم يكن هناك كادر بشري يحسن التعامل مع الجمهور ويحب استقبال وخدمة الناس. وتعتبر الغرفة والطعام والشراب المقدم في الفندق أشياء ملموسة، ولكن الشيء الرئيسي الذي يحدد انطباعات واتجاهات الضيف نحو الفندق هو مقدم الخدمة.

تعتبر المنظمات الصناعية أكثر حضا من المنظمات الخدمية في الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقني. وبالتالي التقليل من العنصر البشري، بينما تعتمد المنظمات الخدمية بشكل عام والفندقية بشكل خاص على العنصر البشري في ممارسة نشاطها. إن الخدمة الفندقية تقدم من شخص واحد في أوقات مختلفة مع التغير في حالته النفسية (ضاحكا، باكيا، مبتسما، عابسا، تائها، غير منتبه، غير مدرك...).

٥. التنسيق:

تعتبر جودة الخدمة الفندقية محصلة لنشاط أكثر من طرف في الفندق، وبالتالي فإن التنسيق فيما بين هذه الأطراف في غاية الأهمية لكسب رضا النزيل وتقديم خدمة عالية الجودة.

٦- الخدمة الحسية:

وهي غير قابلة للقياس وتميل إلى الجانب الحسي فعندما يوفر الفندق الجو الشعاعي الذي يريح أعصاب النزيل فهو يوفر خدمة حسية لا يمكن قياسها بشكل مادي.

أخلاقيات الضيافة:

أخلاقيات (المدونة) الضيافة الفندقية والسياحية

Code of ethics for the hospitality and Tourism industry
(Walker, 2007: 38-9, from Stephen Hall).

ماذا يقصد بالأخلاق؟

عبارة عن مبادئ وقيم راسخة في نفوس الأفراد تعكس نفسها على حكمهم على الأشياء الصحيحة والخاطئة أثناء احتكاكهم وتعاملهم مع الآخرين كل ما يحيط بهم. ويستمد الأفراد قيمهم الأخلاقية من: الدين، والثقافة، والبيئة الاجتماعية (بكل عناصرها) التي يعيشون فيها، إضافة خلفياتهم التعليمية، والأيدلوجيا السياسية التي يؤمنون بها، ومواهبهم، وهوايتهم وتأثرهم بأخلاقيات أسرهم وأصدقائهم. وتتباين الأخلاقيات من مجتمع لآخر بل في أوساط أفراد المجتمع الواحد، وبالتالي عدم وجود أخلاقيات نمطية يمكن تطبيقها على كل الناس أفراداً وجماعات رسمية وغير رسمية، مما دفع الكثير من المنظمات إلى تطوير ووضع نظم قيمية وأخلاقي Code of Ethics ملزم لأعضائها بشكل عام، ولصناع ومتخذي القرارات على وجه الخصوص، ومن أكثر تلك الأخلاقيات شيوعاً أخلاقيات الضيافة الفندقية والسياحية التي طورها Stephen Hall والتي تشمل المعايير التالية (Walker, 2007: 38:9):

- ١- ضرورة ملازمة الأخلاقيات والتي تشمل: الأمانة، العدالة، الضمير، والتشريعات والقوانين السائدة في المنظمة والمجتمع لأنشطة وأعمال المنظمة وانعكاس ذلك على قراراتها.
- ٢- تسخير العمل الفردي والجماعي في كل الأوقات للرفقي بخدمات الضيافة الفندقية والسياحية.
- ٣- تسخير جهد وطاقات وموارد ووقت المنظمة بتطوير وتحسين الخدمات الفندقية والسياحية مع الأخذ في الاعتبار لضغوط التنافسية.
- ٤- عدالة التعامل مع الضيوف وعدم التمييز بينهم على أساس: اللون، الدين، الجنسية، والنوع، والمكانة الاقتصادية والاجتماعية.
- ٥- تناغم Consistency: ونمطية الخدمات المقدمة لكل الضيوف، دونما التمييز بين ضيف وآخر.
- ٦- توفير نوع من الأمان Safety وبيئة صحية Sanitary في كل الأوقات لكل عامل وضيف.
- ٧- العمل بأقصى جهد للتعزيز والتطوير والمحافظة على مستوى عالٍ من: الثقة والأمانة، والفهم لحاجات ورغبات: الضيوف والزبائن والعاملين وأصحاب الأعمال والجمهور بشكل عام.
- ٨- توفير ولكل فرد وفي كل مستوى إداري: المعارف والتدريب، والآليات والمستلزمات وتعزيز الدافعية المطلوبة الأداء المهام ووفقاً للمعايير المحددة في المنظمة.
- ٩- أن يشعر كل فرد وفي أي مستوى إداري: بالإطمئنان تجاه توافر فرص التميز في الأداء والتطور والتقدم، وأن تقييمه موضوعي وعلمي ووفق

معايير نمطية يخضع لها كل العاملين الذين يشغلون ويؤدون مهام متشابهة.

١٠- سلامة وحماية البيئة والموارد الطبيعية لابد أن تكون محل اهتمام المنظمة.

١١- تبحث المنظمة على تحقيق أرباح مع عدم الإخلال بمبدأ الأمانة والعدالة في أداء الأعمال وممارسة الأنشطة.
الأعراف الفندقية:

تتضمن الأعراف الفندقية حقوق للفندق والواجبات التي عليه للضيف، وكذلك واجبات الضيف.

١- **حقوق وواجبات الفندق:**
أ. **حقوق الفندق:**

- إنهاء العقد مع النزيل في حالة الخروج عن السلوك العام، والإصابة بمرض ينفر الآخرين من الفندق أو معدي.
- عدم تحمل المسؤولية عن أي مفقودات ثمينة للنزيل تفقد في الغرفة.
- استيفاء الحساب فور تقديم الفاتورة بالعملة المحلية أو ما يساويها بالعملات الأجنبية.
- حجز أمتعة وممتلكات النزيل في حالة عدم دفع الحساب ومقاضاته إن لزم الأمر.

واجبات الفندق:

- عدم استقبال من هم دون سن الرشد إلا بصحبة أسرهم أو مشرفين (في حالة الرحلات المدرسية).
- مطالبة النزيل بما يثبت شخصيته قبل إعطائه الغرفة.
- التأكد من أن النزيل يستخدم الغرفة للأغراض المخصصة لها (أي لا تستخدم لأغراض مخالفة للقانون والأعراف).

- تجهيز الغرفة بما يتطابق والدرجة التي عليها الفندق.
- المحافظة على سلامة النزيل من أي أذى قد يلحق به، من سوء التسليك الكهربائي مثلاً، أو السباكة، أو تثبيت السنائر.
- المحافظة على أمتعة النزيل وتوفير خزانة خاصة لحفظ الأشياء الثمينة.
- تبليغ الجهة المختصة عن أي حالة ولادة تحصل في الفندق حال وقوعها.
- الحيلولة دون اختلاط المريض المصاب بداء معدٍ بالضيوف الآخرين، مع ضرورة تعقيم جميع المفروشات والأدوات التي يستخدمها، كما يجب إبلاغ الجهات المختصة بذلك.
- إبلاغ الجهات المختصة عن أي إصابات (اعتداء، تعثر، حريق) يتعرض لها النزيل.
- تبليغ الجهات المختصة عن أي حالة وفاة وأسبابها بكل دقة وأمانة.
- السماح للضيف بدخول الفندق بمجرد موافقة إدارة الفندق على الحجز.
- توضيح نسبة الخدمة والضرائب للضيف.
- عدم قبول الأشخاص المطاردين من قبل الشرطة، أو المتهمين سياسياً.
- عدم قبول النساء إلا بمحرم وإثبات ذلك، باستثناء الشخصيات العامة.
- تعليق لوحة في الغرف توضح أسعار الغرف والأطعمة.

واجبات النزيل:

- المحافظة على الغرفة بكل ما تحتوي من تجهيزات وأثاث.
- يكون الحجز للاسم الذي حجز له.
- عدم الطهي في الغرف إذا لم يكن هناك تسهيلات طهي داخل الغرفة.

- تحمل المسؤولية عن أي تلف يلحق بمحتويات الغرفة.
- عدم إحضار أي حيوانات دون أخذ موافقة الفندق مسبقاً.
- عدم إحداث ضوضاء قد تزعج الآخرين.

عوامل نجاح الفندق:

تتعدد العوامل التي تساعد على نجاح الفندق وتساعد على تفضيل الجمهور له عن الفنادق المنافسة. إلا أن أهمها العوامل التالية:

أ. الموقع Location:

اختيار موقع الفندق عامل مهم جداً، يساعد على نجاح الفندق أو فشله. ويتباين الموقع الملائم باختلاف درجة الفندق (خمسة نجوم، أربعة نجوم... شعبي). ولكل فندق زبائنه فنجد مثلاً أن الفنادق الشعبية (اللوكنادات) تقع دائماً في وسط المدن وفي الأماكن المكتظة بالعمال والسكان، كما هو الحال في صنعاء (باب اليمن، باب شعوب، الحصبة)، كذلك نجد الفنادق التي تقدم خدمة المنام فقط (غير مصنفة) تقع في الشوارع التجارية إذ نجد مثل هذا النوع حول التحرير، شارع علي عبدالمغني، الزبيري. ومواقع الفنادق سابقة الذكر قد يكون مخططاً لها أو غير مخطط. ونزلاء هذا النوع من الفنادق يفضلون الإقامة في فنادق بالقرب من الأسواق والمواصلات.

بينما نجد فنادق الدرجة الأولى مثل شيراتون صنعاء، موفمبيك تقع بعيدة عن قلب صنعاء، وهذا يعود ربما إلى نوعية نزلاء هذا النوع من الفنادق، الذين يكونون في الغالب من رجال الأعمال، وضيوف الدولة الذين يفضلون الإقامة في الأماكن الهادئة.

ب. السعر Price:

يتميز الاستثمار الفندقية بالتكاليف الثابتة العالية، وبالتالي فإنه يسعى إلى إشغال الفندق لأن ذلك يؤدي إلى خفض التكاليف الثابتة. وتؤخذ حقيقة التكاليف الثابتة العالية في الاعتبار عند وضع أسعار الخدمات التي يقدمها،

وغالبا ما يعطي الفندق عمولات وخصم للوكالات السياحية التي تتعامل معه وكذلك للجهات الحكومية التي يسكن ضيوفها لديه. ويعتبر السعر ذا أهمية قصوى بالنسبة للزبون في الدول منخفضة الدخل كما هو الحال في اليمن. وربما أكثر الفنادق لا تدرك هذه الحقيقة، إذ إن الأسعار الملائمة لدخل الضيف تجعله مصدراً دعائياً ممتازاً، بل إن ذلك يشجع على السياحة الداخلية.

ج. الإعلان Advertising:

يعتبر الإعلان إحدى الوسائل الهامة التي تركز عليها المنظمات في المجتمعات المتقدمة نظراً لشدة المنافسة لديها، بل نجد أن تكلفة الإعلان تشكل جزءاً كبيراً من تكلفة السلعة أو الخدمة. ورغم أهمية الإعلان إلا أنه يكاد يكون غائباً عن المنظمات الفندقية في اليمن، وإذا ما وجدت إعلانات فهي عن فنادق الدرجة الأولى. وغني عن القول أن الإعلان عن الفنادق مهم للجمهور اليمني حتى يتعرف على الخدمات المقدمة في الفنادق وأسعارها وربما يساعد على تحويل الجمهور من الضيافة المجانية إلى الفنادق.

د. الأطعمة والمشروبات Food and Beverage:

تقدم خدمة الطعام والشراب في الفنادق ذات الخمسة والأربعة والثلاثة نجوم في اليمن، أما الفنادق الأخرى فإنها لا تقدمها في الغالب، والسبب في ذلك ربما يعود إلى إمكانياتها المتواضعة. ويلاحظ على المطاعم في أغلب الفنادق أنها تقدم خدماتها فقط لضيوف الفندق، ونادراً ما يرتادها زبائن من خارج الفندق، وهذا يعود في رأينا إلى جهل الجمهور بأنواع الأطعمة المقدمة وأسعارها. فالفكرة السائدة حتى لدى نزلاء الفنادق أن مأكولات الفندق أغلى من المأكولات خارج الفندق، والسبب هو القصور في الإعلانات.

هـ. الديكور Décor: (٢٠٠٢/٧/٣٠) (باللغة العربية) News Week:

تتنافس الفنادق في ديكوراتها، بهدف جذب النزلاء، وتتفق على الديكور وصالة الاستقبال ملايين الريالات. وغالبا ما يختار النزلاء الفندق لإعجابهم

بالديكور. فالديكور النظيف والأنيق يترك شعوراً معيناً لدى الضيوف بأن
غرف الفندق وقاعاته نظيفة. ويتباين الديكور من فندق لآخر ما عدا السلسلة
الفندقية التي تضع لنفسها ديكورا مميزاً.

ويؤثر ديكور الفندق سيكولوجياً على مفاضلة الضيف بين البدائل الفندقية
المتاحة. ولأهمية ذلك فقد بدأت كثير من الفنادق في الدول المتقدمة بالاستعانة
بالفنانين في إعادة تصميم الديكور الداخلي لفنادقها، ويعتبر فندق بارامونت في
نيويورك ونحو ١٢ فندقاً آخر في العالم من أوائل الفنادق التي استعانت بأواخر
الثمانينيات بـ: (شاغر) والمصمم الداخلي الفنان الفرنسي فيليب ستارك في
إعادة تصميم الديكور الداخلي، مما أدى إلى انتشار نموذج الاستعانة بفنانين
في تصميم الديكور الداخلي في العالم. وخلال العقد الأخير من القرن العشرين
أصبحت الصور التي نراها في شاشة الكمبيوتر منتشرة ومرسومة على
جدران غرف وردهات ومطاعم الفنادق.

وتعود فكرة تميز الفنادق في الديكور إلى أكثر من قرن، حين كانت
الفنادق الكبرى في: نيويورك، باريس، وشنغهاي تعكس صورة مميزة
تستقطب من خلالها المجتمع المدني بشكل عام والطبقة البرجوازية بشكل
خاص، والتي كانت ترضي غرورها في هذه الفنادق المتميزه ويختلف نوع
الديكور وإرضائه لرغبات الزبائن يتباين الزبائن من حيث الخصائص
الديمغرافية.

ولقد بدأت سلسلة من الفنادق في إعادة ترميم القصور القديمة ذات
الشهرة والقيمة المعنوية العالية واستخدامها كفنادق تجارية، ومنها:
-فندق (بيرا بالاس) في أسطنبول تركيا والذي شيد في ١٨٩٢.

يستمد شهرته من الروائيين العالميين الذين كانوا ينزلون فيه ومنهم:
أغاثا كريسي والفرد هيتشكوك.

- فندق (ذاكليفيدن) في باكنفهامشاير إنجلترا. يعود هذا القصر إلى الملكة
فكتوريا والذي بني عام ١٨٩٢، ومن ثم بعد ذلك تم بيعه لمليونير أمريكي
(والدورف أستور وزوجته نانسي) والذي استقبل فيه: الملك جورج الأول
والملكة ماري، وبرناردشو، وونستون تشرشل.

- فندق ومنتجع (ماونت واشنطن) - أمريكا.

تم في يوليو ١٩٤٤ اجتماع وفود ٤٥ دولة في هذا الفندق بهدف
تأسيس البنك والصندوق الدوليين. ويقدم الخدمات الرياضية الممتازة
وغيرها، ولا يزال هذا الفندق هو المفضل لرجال الأعمال.

و. الخدمات:

تقدم فنادق السلسلة عادة خدمات متكاملة لنزلاتها. وتقدم فنادق الدرجة
الأولى خدمات للنزلاء بحيث أن النزول لا يحتاج لأي خدمة من خارج الفندق.
وتتضمن الخدمات التي تقدمها الفنادق لضيوفها: البريد، الفاكس، السكرتارية،
الترجمة، الحاسب الإلكتروني، إنترنت Internet، خدمات داخل الغرف،
شقق متنوعة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، نادٍ صحي، حمامات سونا، التدليك،
حمامات السباحة، صالة تنس، بنوك،... وغيرها من الخدمات.

ملائمة الموارد البشرية والخصائص والواجب توافرها فيها:

يتكون ضيوف الفندق من: الأغنياء، الفقراء، المشهورين، الفخوريين،
ذوي الأخلاق العالية وسيء الأخلاق، الأميين، المتقنين، المرحين،
الانطوائيين... الخ، وكل هؤلاء يتعامل معهم أفراداً محددين، إذ من المستحيل
توفير عاملين بحسب نوعية الضيوف، ولذلك فإن العاملين في الفندق لابد أن
تتوافر فيهم الخصائص التالية (توفيق، ٢٠٠٨، ٣-٢٥٣):

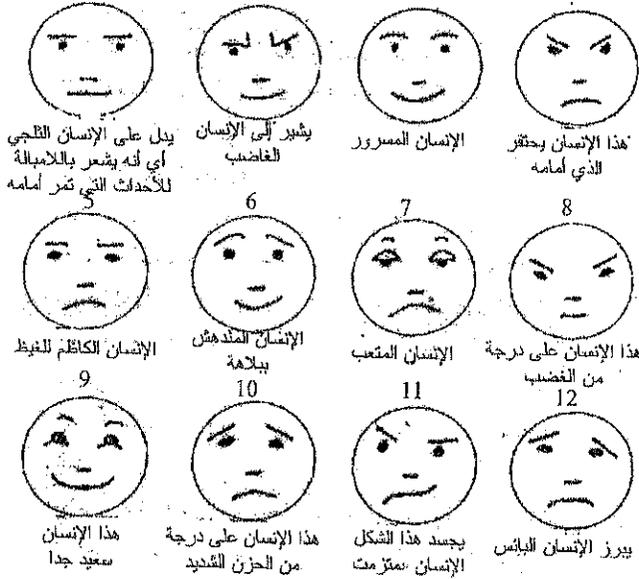
- أ. حب الناس والرغبة في خدمتهم والذي يعتبر من الصفات الأساسية التي يجب توافرها في موظف الفندق.
- ب. القدرة على التكيف والتوائم السريع مع مختلف الزبائن.
- ج. القدرة على السيطرة وضبط النفس والأعصاب في المواقف المحرجة أو عند التعرض إلى ضغط معين، ويجب تطبيق استراتيجية "الزبون دائماً على حق".
- د. الشخصية اللطيفة والابتسامة الدائمة واللياقة البدنية والملابس الأنيقة واللطيفة التي تعتبر من الخصائص الضرورية لموظف الفندق.
- هـ. الثقافة العامة والمؤهل العلمي، ومعرفة لغة أجنبية شيء أساسي لموظف الفندق بشكل عام، وفنادق الدرجة الأولى والفنادق التي تقع بالقرب من المطارات بشكل خاص.
- و. يجب أن تمتلك القيادات الإدارية في الفندق مهارات إدارية عالية، وقدرات على التعامل مع الآخرين.

المؤثرات الإنسانية المطلوبة توافرها في موظف الفندق (الحمادي، ١٩٨٩):

تنقسم العوامل الإنسانية المؤثرة على الخدمة الفندقية إلى عوامل عديدة

أهمها الآتي:

- أ. **الابتسامة:** يعتبر وجه الإنسان هو المعبر الأساسي للحالة النفسية التي يشعر بها والتي تنعكس على قسمات الوجه، والأشكال التالية تعطي صوراً مختلفة لقسمات وجه الإنسان:



شكل (٢-٣): أنواع مختلفة لقسمات الوجه الإنساني (المصدر: الحماقي: ١٩٨٩: ٧)

ب. لغة الجسم Body Language:

تدل لغة الجسم لموظف الفندق على اهتمامه من عدمه بالنزيل (الضيف). ونظرة المضيف إلى النزيل وحركات جسمه أثناء تحدثه تدل على الآتي:

الاهتمام بالنزيل:

يستنتج النزيل بأن موظف الفندق مهتم به من خلال استخدام اسمه أثناء الترحيب به وتقديم الخدمات التي يطلبها، يعكس استخدام اسم النزيل لديه بأنه معروف لدى الفندق، وبالتالي تحول الخدمة من عامة إلى شخصية، لذلك يجب على موظفي الفنادق والخدمات السياحية تذكر أسماء النزلاء قدر الإمكان.

- الاهتمام بكلام الزبون.
- أهمية الزبون للفندق.
- محاولة موظف الفندق فهم كافة متطلبات النزيل.
- محاولة موظف الفندق تكريس كافة جهوده لتلبية طلبات الزبون.

ج. مواصفات أساسية يجب توافرها في شخصية موظف الفندق أهمها:

- القدرة على التركيز في العمل ونسيان مشاكل الحياة خارج نطاق العمل.
- القدرة على عدم الغضب عند التعرض لبعض المضايقات من النزلاء.
- الإدراك بأن النزيل الغاضب لا يشعر بنفسه عند الاسترسال في الغضب، والمعالجة السليمة لهذه المواقف تكون بالأدب في الاستماع والحزم في حل المشاكل التي تضايق النزيل.
- القدرة على الانتباه للزبون والذي يجنب موظف الفندق.
- الغلط في أخذ متطلبات الزبون.
- الطلب من الزبون إعادة السؤال بعد أن يتأسف له.
- الشعور بعدم الرضا للجانبين الموظف والزبون.
- حب الآخرين وخدمتهم والتي تتمثل في:
- معرفة شعور الآخرين.
- معرفة حقيقة الناس وبالتالي التكيف في التعامل معهم.
- احترام الآخرين، والشعور بصدقتهم.

الوقوف أمام الزبون في وضع سليم. طريقة وقوف الموظف تدل على التزامه من عدمه بالعمل الذي يؤديه ويمكن تجسيد ذلك في الجدول الآتي:

جدول (٢-٣) طريقة الوقوف ومعانيها أثناء العمل

| المعنى | المنظر |
|---------------------------------|--|
| - التعب وعدم الانتباه والسرحان. | - الموظف الذي يرتكن إلى الحائط أو إلى الطاولة أو الكرسي. |
| - اللامبالاة. | - الموظف الذي يقف على رجل ويترك الأخرى في وضع الحناء. |
| - عدم الإكتراث بالزبون. | - الموظف الذي يقف بعظمة (منفوخ). |
| - البلادة. | - الموظف الذي يحلى جسده. |
| - التسبيب. | - الموظف الذي يرتكن على زميله. |

المصدر: الحمادي، ١٩٨٩: ١٥

- المظهر الشخصي للموظف:

• **النظافة والتي تشمل:** نظافة اليد بحيث لا تظهر فيها رائحة النيكوتين وآثاره، نظافة الفم باستعمال معجون الأسنان، نظافة الشعر والاهتمام به، وحلاقة الدفن يومياً بالنسبة للرجال، نظافة الزي بدون بقع أو كرمشة، نظافة الحذاء والجوارب دائماً مع الاستحمام بشكل منتظم.

• **عدم تناول القات أثناء العمل بأي شكل من الأشكال،** لأن ذلك يظهر الموظف بشكل غير لائق تماماً بغض النظر عن موقعه، كذلك مظهر المخزن يثير النزول خاصة إذا كان أجنبياً أو حتى عربياً ويجعله يتحفظ في التعامل مع موظفي الفندق. عدم تناول القات قبل الدوام لأن ذلك يؤدي إلى تعامل الفرد مع النزلاء بشكل يغلب عليه الشحوب، والتشنج وعدم القدرة على الابتسام والتعامل بلطف مع النزلاء.

• **حسن المعاملة:** ينبغي معاملة النزول بلطف مع إظهار أهميته بالنسبة للفندق، كذلك التحدث مع النزلاء بنبرة حسنة وعدم استعمال نبرة توحى بالصداقة أو عدم الاكتراث، مساعدة كبار السن على النزول من الدرج أو القعود، الأمانة مع النزلاء، التعاون مع زملاء...إلخ.

معايير تقييم أداء العاملين في الفنادق (توفيق ٣٧٣ : ٢٠٠٨):

تطبق الكثير من الفنادق معايير أساسية في تقييم العاملين لديها بشكل عام، والمسؤولين عن تقديم الخدمات على وجه الخصوص، منها: الملاحظة، والمراقبة وتحليل تقارير المشرفين المباشرين، وكذلك معايير ذات صلة بالتعامل المباشر مع الضيف منها:

١- الترحيب بالضيوف.

- ٢- مدى الاستجابة لطلبات وحاجات الضيوف.
 - ٣- العمل على بيع الخدمات المختلفة (المطاعم، المسابح، والنوادي) في الفندق وتشجيع الضيوف على تجربتها.
 - ٤- التعاون مع زملاء العمل.
 - ٥- الإيمان قولاً وفعلاً بأن أساس عمله خدمة الضيوف.
 - ٦- حُسن التعامل مع المواقف المختلفة، والتكيف وظروف الضيف والعمل على إرضائه.
 - ٧- حب العمل والاعتقاد بأن الضيف دائماً على حق. ويتم تقييم المعايير السابقة على أساس أوزان تتراوح بين رديء، مقبول، جيد، جيد جداً، وممتاز.
- وعلى ضوء ذلك يتم منح الحوافز المادية والمعنوية.

ثالثاً: تقسيمات الفنادق

تختلف تقسيمات الفنادق من مجتمع لآخر تبعاً للمستوى الحضاري، والتطور الاجتماعي، إلا أن هناك تقسيمات شائعة منفق عليها بين منظمات السياحة العالمية والوكالات السياحية المحلية والعالمية. وتصنيف الفنادق يتم على أساس: الملكية، الخدمة، والمساحة:

١- التقسيم على أساس الملكية:

تصنف الفنادق في اليمن من حيث الملكية إلى:

أ. ملكية فردية:

ينتشر هذا النوع من الفنادق في الجمهورية اليمنية، وغالباً ما تكون من الفنادق غير المصنفة (وتسمى بالفنادق الشعبية والخدمات المقدمة في هذا النوع محدودة نظراً لقلّة رأس المال) وهناك فنادق ذات ملكية فردية كبيرة الحجم في اليمن لكنها قليلة ومالكها من كبار رجال الأعمال.

ب. الفنادق التابعة لشركات المساهمة:

عادة ما تكون هذه الأنواع من الفنادق ضخمة الحجم ورأس المال من فنادق الدرجة الأولى، وتمتلك إدارة محترفة.

ج. الفنادق التابعة لشركات العالمية (السلاسل الفندقية):

ظهر هذا النوع من الشركات بعد الحرب العالمية الثانية، ويتكون هذا النوع من الشركات باندماج أكثر من شركة فندقية في شركة واحدة، وهذا الاندماج يساعد على مواجهة المنافسين. والفنادق التابعة للشركات العالمية تكون متميزة عن غيرها من حيث نوعية الخدمة المقدمة، والديكور، والإدارة، والزي الذي يرتديه العاملون، وكذلك الشعار أو العلامة وأحياناً الأسعار. ومن الشركات العالمية التي لها فرع في اليمن شركة شيراتون، التي لها فرع في

صنعاء وعدن (شيراتون صنعاء وعدن) وتتميز هذا الشركات بضخامة رأس المال المستثمر وكبر حجم الفندق وتخصص الإدارة.

٢- تقسيم الفنادق على أساس الخدمة:

تتعدد الفنادق باختلاف الخدمة التي تقدمها لنزلائها بشكل عام وخدمة الإيواء بشكل خاص، من هذه الفنادق الآتي:

أ. الفنادق التجارية Commercial Hotels:

يتركز نشاط هذا النوع من الفنادق على رجال الأعمال، وعلى سياحة المؤتمرات والحفلات. وتتواجد هذه الفنادق عادة في المدن التجارية. ويتوقع نزلاء هذه الفنادق الحصول على غرف تتوافر فيها خدمات مثل الحمام، الراديو، تلفون، تلفزيون، مكتب مع الكرسي وتوجد في الفندق كذلك الخدمات المتنوعة مثل الطعام، المكوى، وخدمات الاتصالات والخدمات الطبية على مدار الأربع والعشرين ساعة بل إن الفنادق الحديثة في الدول المتقدمة قد وفرت الأتمتة في الخدمات لنزلائها مثل الطعام، الشراب، بدون مكالمة شخص ما وإنما يستعمل رموز وأرقام معينة تظهر على شاشة الكمبيوتر الموجود في الغرفة وما على النزيل إلا ملامسة الرقم أو الرمز الذي يدل على المادة أو الخدمة التي يرغب بها على الشاشة، وينتظر قليل من الوقت وإذا بطلبة يصل إليه. وتمتلك بعض الفنادق مطارات صغيرة على سطوحها لاستقبال نزلائها الذين يستعملون الطائرات المروحية، وهذه الأنواع من الفنادق غالباً ما تكون تابعة للشركات العالمية (السلاسل الفندقية).

ب. فنادق العبور (الموتيلات) Motels:

عادة ما تكون هذه الفنادق على الطرق الطويلة (High Way) ويتم بنائها على شكل U وخط مستقيم، وتحتوي على غرف متجمعة ومتلاصقة،

ومتوفر كذلك مواقف للسيارات. وزبائن هذه الفنادق هم المسافرون بالسيارات. وخدمات هذا النوع من الفنادق عادة لا تتعدى تقديم الغرف النظيفة وحمامات ومياه حارة وباردة ومطبخ صغير مع مستلزماته. وعادة تكون إدارة الموتييل صغيرة. وتكون إقامة النزيل في العادة قصيرة لا تتجاوز اليوم، وأجورها منخفضة.

ج. فنادق الإقامة الدائمة Residential Hotels:

يهدف هذا النوع من الفنادق إلى تقديم خدمة الإيواء لأولئك الأفراد الذين يقيمون لسبب أو لآخر بعيدا عن أسرهم لفترة طويلة تزيد عن الشهر ومن أمثال هؤلاء: الطلاب، والموظفون الموسميون. ويوجد هذا النوع من الفنادق عادة في المدن الصناعية الكبيرة وبالقرب من الجامعات. وتحتوي هذه الفنادق على غرف وشقق صغيرة مع توافر خدمة التدبير الفندقي فقط (أدوات مطبخ للنزلاء). تستوفي أجور الإقامة في هذا النوع من الفنادق عادة أسبوعياً أو شهرياً. ويدار هذا النوع من الفنادق من قبل أفراد محددين، ويكون مستواها أقرب منه إلى الفنادق الشعبية.

د. فنادق السواحل والمنتجعات Beach Hotel and Resorts:

تتميز هذه الفنادق عن غيرها بموقعها الذي عادة ما يكون بالقرب من المناظر الطبيعية أو على قمم الجبال (مثل فندق مآرب والأخوة في تعز) أو قرب ينابيع المياه المعدنية أو قرب البحيرات أو الشلالات. ورغم كثرة المواقع التي تتواجد فيها المياه المعدنية في اليمن، وكثر السواحل الجميلة سواء على البحر الأحمر أو العربي إلا أن الفنادق السياحية الموجودة فيها تكاد تكون معدومة وخدمات الإيواء فيها تقدم من قبل فنادق شعبية.

هـ. الفنادق العلاجية Therapeutical Hotels:

ينتشر هذا النوع من الفنادق في الدول المتقدمة، وتكون ذات درجات عالية أربعة نجوم فما فوق. يتواجد هذا النوع من الفنادق بالقرب من الأماكن الهادئة، وقد تكون هناك منطقة علاجية بالكامل، والفنادق ضمنها، أو العكس يكون هناك فنادق وفي داخلها وحدات علاجية، مثل قاعات للعلاج الطبيعي، والتدليك، وحمامات السونا، وأحواض المياه المعدنية... إلخ، ونزلاء هذه الفنادق في الغالب من ذوي الدخل العالي ويبقون فيها فترات طويلة.

و. الفنادق الرياضية Athletical Hotels:

ينتشر هذا النوع من الفنادق في الدول التي سبق وأن أقيمت فيها بطولات عالمية مثل كأس العالم، وتتواجد كذلك بالقرب من المدن الأولمبية والملاعب المشهورة. ويقدم هذا النوع من الفنادق خدمات خاصة بالرياضيين مثل القاعات المغلقة للتمارين، والمساح، وتقديم الأطعمة الخاصة بالرياضيين.

تقسيم الفنادق على أساس النجوم:

لا يوجد تقسيم محدد للفنادق متفق عليه إذ إنها تتباين من مجتمع لآخر تبعاً لدرجة تطور المجتمع وتحضره. وهناك تقسيمات شائعة منها:

١- تقسيمات على أساس المواصفات (المصري 1998: 8-56):

يحدد مستوى الفندق على أساس مواصفات أساسية ذات علاقة بالفندق بشكل عام، ومواصفات غير أساسية ذات علاقة بال غرفة:

أ. المواصفات الأساسية وتتمثل في:

الموقع، فخامة المبنى، المداخل الرئيسي والمداخل الفرعية، مكاتب الاستقبال والاستعلامات، صالات الحفلات، المصاعد، الأجنحة، الحمامات، والمطاعم والعاملين.

ب. المواصفات غير الأساسية وتشمل:

الغرف وما تحتوي من: مفروشات، أجهزة التكييف، التلفون، والتلفزيون، صالونات الحلاقة (رجال وسيدات)، العيادات الطبية، حمامات السباحة، النوادي، الصالات، المحلات التجارية المتعلقة باحتياجات السائح، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣-٢) مواصفات الفنادق على أساس عدد النجوم

| المواصفات غير الأساسية | مواصفات أساسية | النجوم | الفئة | الفندق |
|------------------------|----------------|--------|-------|----------------|
| | ٩٠% | ٥ | - | ال ممتاز |
| ٨٠% | ٩٠% | ٤ | أ | الدرجة الأولى |
| ٧٥% | ٩٠% | ٣ | ب | === |
| ٢٥% | ٩٠% | ٢ | أ | الدرجة الثانية |
| ٢٠% | ٩٠% | ١ | ب | الدرجة الثانية |

يستطيع الفندق أن يحسن من المواصفات السابقة وبالتالي الرقي إلى مستوى أعلى.

وهناك كذلك الفنادق غير المصنفة، وهذا النوع من الفنادق منتشر في اليمن، وهو عبارة عن مبنى يحتوي على غرف مستقلة، ومشاركة وكذلك الحمامات، ويقدم هذا النوع من الفنادق خدمة الإيواء فقط. أما الفنادق الشعبية فنقدم خدمة الإيواء، والقبولة (بعد الظهر) في صالة واحدة مفتوحة.

٢- تقسيمات على أساس المساحات، وهذا تصنيف عالي:

يعتمد هذا التقسيم على أساس حجم الغرف، ونصيبها من مساحة الفندق الكلية.

جدول (٤.٣) حجم غرف الفندق والمساحات الأخرى

| *** | *** | *** | ** | * | حجم الغلاف والمساحات الأخرى (متر مربع) |
|-----|------|------|------|------|---|
| ٢٦ | ٢١ | ١٨ | ١٤,٥ | ١٠,٥ | ١- غرفة ذات سريرين. |
| ٧ | ٦ | ٤ | ٣,٥ | ٣ | ٢- حجم الحمام |
| ١١ | ٩ | ٨ | ٧ | ٥ | ٣- مساحات أخرى مثل الممرات، والصالات خارج الغرف. |
| ٤٤ | ٣٦ | ٣٠ | ٢٥ | ١٨,٥ | * إجمالي مساحة مكان الإيواء ٤- المساحات العامة (مثل صالات الاستقبال وغيرها من الصالات التي تقدم خدمات للنزلاء بشكل عام). |
| ٢٥ | ١٩ | ١٥ | ١٠ | ٧,٥ | * نصيب كل غرفة من المساحات بشكل عام. |
| ٣٥ | ٢٧,٥ | ٢٢,٥ | ١٧,٥ | ١٣ | نصيب كل سرير من مساحة الفندق |

المصدر: توفيق ١٩٩٧: ٦٢

بالنسبة للأجنحة فإن مساحتها تتراوح بين:

- أ. جناح يتكون من غرفتين مساحته تتراوح بين ٣٢-٥٠ متراً مربعاً.
ب. جناح يتكون من ثلاث غرف مساحته تتراوح بين ٦٥-٨٠ متراً
مربعاً وتكتسب تصنيفات الفنادق أهمية كبيرة لدى منظمات
السياحة العالمية، إذ تسهل عمليات الاختيار بالنسبة لوكالات
السياحة والسواح معاً.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للفنادق

العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي:

يجب عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة عوامل كثيرة أهمها:

١- طبيعة العمل الفندقية:

تكمن طبيعة العمل الفندقية في معرفة المواسم التي يكون فيها الفندق أكثر استقبالاً للزلاء، حتى يتم مراعاة طبيعة الخدمة الواجب تقديمها. ففنادق عدن والحديدة والمكلا تكون أكثر اكتظاظاً بالزلاء (نظراً لزيادة السياحة الداخلية في هذه المدن) في فصل الشتاء عنه في صناعاء، كذلك انتقال الحكومة من صناعاء إلى عدن في فصل الشتاء يجعل فنادق عدن أكثر ازدحاماً و بغض النظر عن درجاتها. وهناك بعض الفنادق وبشكل خاص ذات النجوم الخمسة يكون نشاطها في المناسبات وأثناء الأعياد الوطنية، وعقد المؤتمرات) كما هو الحال في فنادق شيراتون، تاج سبأ، وموفمبيك في صناعاء.

ولمعرفة فترة إقامة النزلاء، وكذلك طبيعة الخدمة التي يطلبها الزبون، وهل خدمة الإقامة فقط أو خدمة الإقامة والطعام؟. تعتمد بعض الفنادق على العمالة الموسمية في المواسم المكتظة بالزلاء، مما يؤثر بشكل مباشرة على شكل وحجم الهيكل التنظيمي.

٢- موقع وحجم الفندق:

يؤثر الموقع من حيث: حجم المدينة ومقومات جذبها السياحي، وطبيعة النشاط السائد في المدينة (تجاري - صناعي، زراعي) على الهيكل التنظيمي. فحجم الفندق وعدد غرفته ودرجته يؤثر على الهيكل التنظيمي إذ إن الفندق الذي يتكون من ١٠٠ غرفة يتطلب خدمات أقل من الفندق الذي عدد

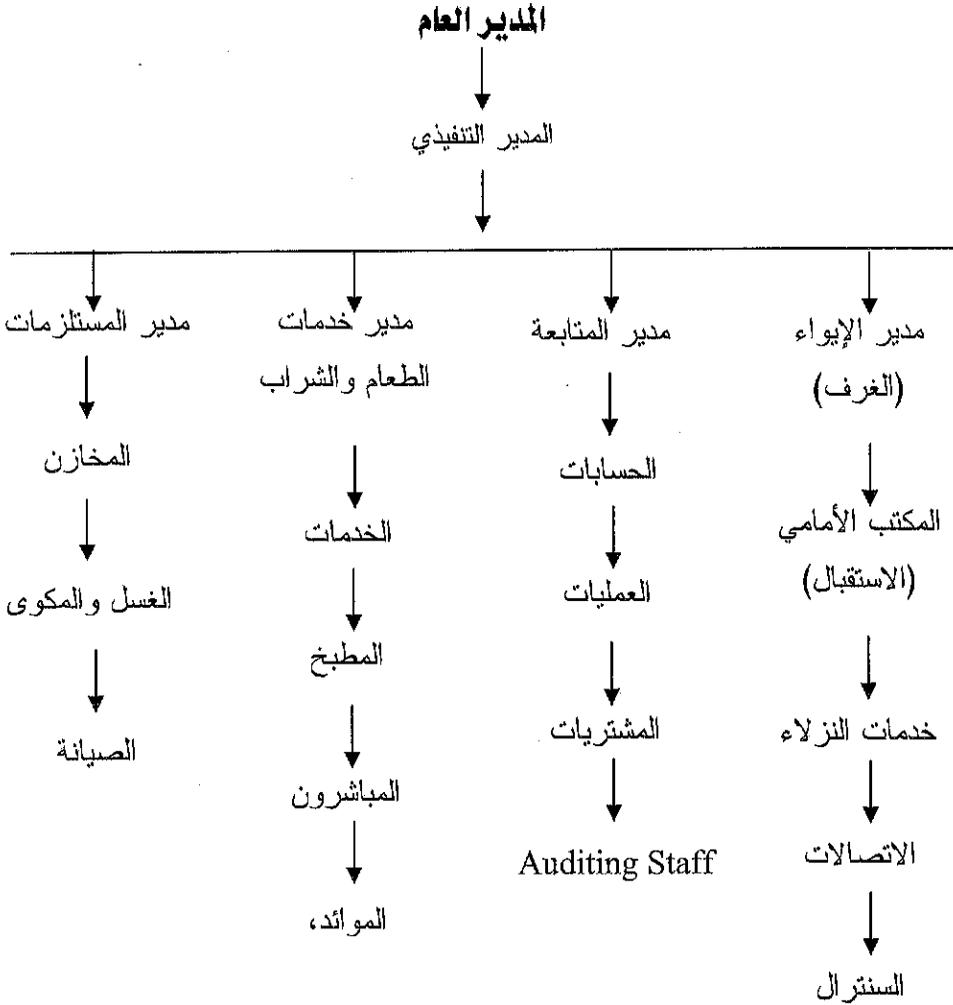
غرفة ٣٠٠ غرفة. وتؤثر درجة الفندق على طبيعة الخدمة المقدمة، ففندق الدرجة الممتازة يتطلب خدمات متنوعة وكثيرة، مما يعني ضرورة وجود هيكل تنظيمي كبير، بخلاف الفنادق الشعبية التي تعتمد في نشاطها على فردين أو ثلاثة يعملون ربما بدون هيكل تنظيمي رسمي.

٣- رأس المال المستثمر:

كبر حجم رأس مال الفندق يجعله أكثر قدرة على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة لزيائنه. وتستطيع الإدارة من خلال وجود رأس المال إدخال الحاسب الآلي إلى أقسام مثل قسم الحسابات والاستقبال.

حجم وشكل الهيكل التنظيمي:

يتباين حجم الهيكل التنظيمي بحسب درجة الفندق، وحجم بنيته. ويهدف الهيكل التنظيمي إلى تحديد مراكز المسؤولية في الفندق، والشكل التالي يوضح ذلك.



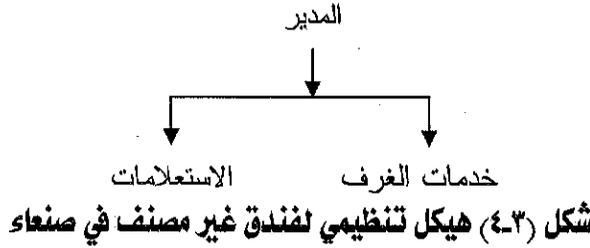
شكل (٣-٣) مخطط لمراكز المسؤولية في الفندق

المصدر: توفيق ٢٠٠٨: ٨٢

تقسيم الهيكل التنظيمي إلى الأنواع التالية (وهو السائد في اليمن):

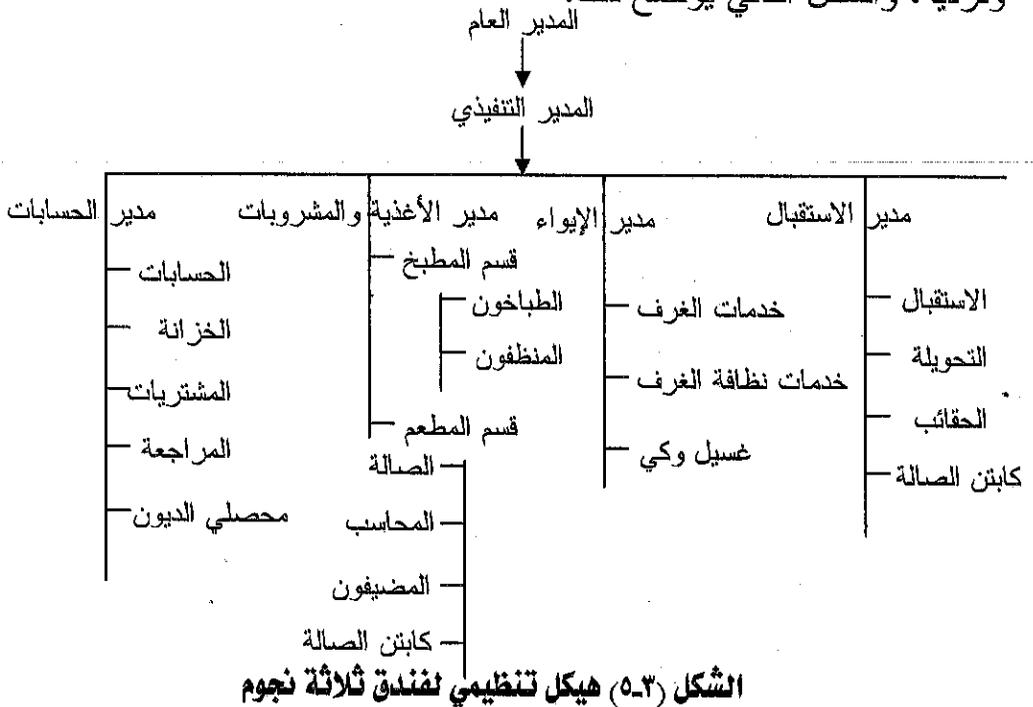
١- هيكل تنظيمي بسيط:

يسود التنظيم البسيط الفنادق اليمينية غير المصنفة، والتي تقدم فقط خدمة المنام، وفي الواقع العملي لا يوجد تنظيم، بل تحديد للمسؤولية، والشكل التالي يوضح ذلك:

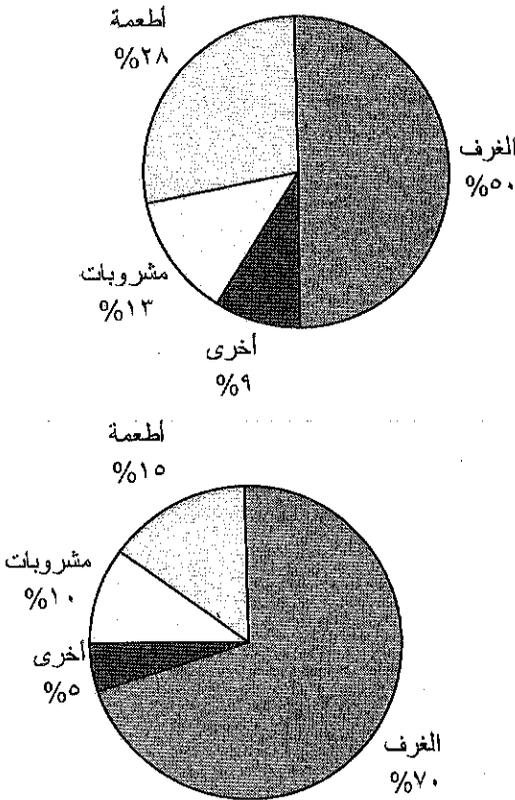


٢- هيكل تنظيمي لفندق ثلاثة نجوم:

يكون تنظيم هذا النوع من الفنادق متوازماً تبعاً لطبيعة الخدمات التي يقدمها، وحجم المبنى، ويتكون هذا الفندق من أجنحة، وغرف مزدوجة وفردية، والشكل التالي يوضح ذلك:



الهيكل التنظيمي لفندق ثلاثة نجوم يكون أكبر حجماً وتعقيداً نظراً، لعدد الغرف المتوفرة في الفندق ١٣٨ غرفة فيها ثمانية أجنحة، ويقدم الفندق خدمات متعددة (وبقوى عاملة قدرها ٢٦٧ فرداً) منها: الإيواء، المطاعم، كوفي شوب، الغسيل والكي، بيت التجميل، مكتب السفريات والنادي الصحي، استعداد لإقامة الحفلات بأشكالها المختلفة، عقد المؤتمرات. وتتبع أهمية هذه الأقسام من كونها تسهم بشكل أساسي في إيرادات وأرباح الفندق والأشكال التالية توضح ذلك.



شكل (٧-٣) مصادر أرباح الفندق

المصدر: توفيق ٢٠٠٨: ١١٠

التقسيمات الداخلية الشائعة للفنادق:

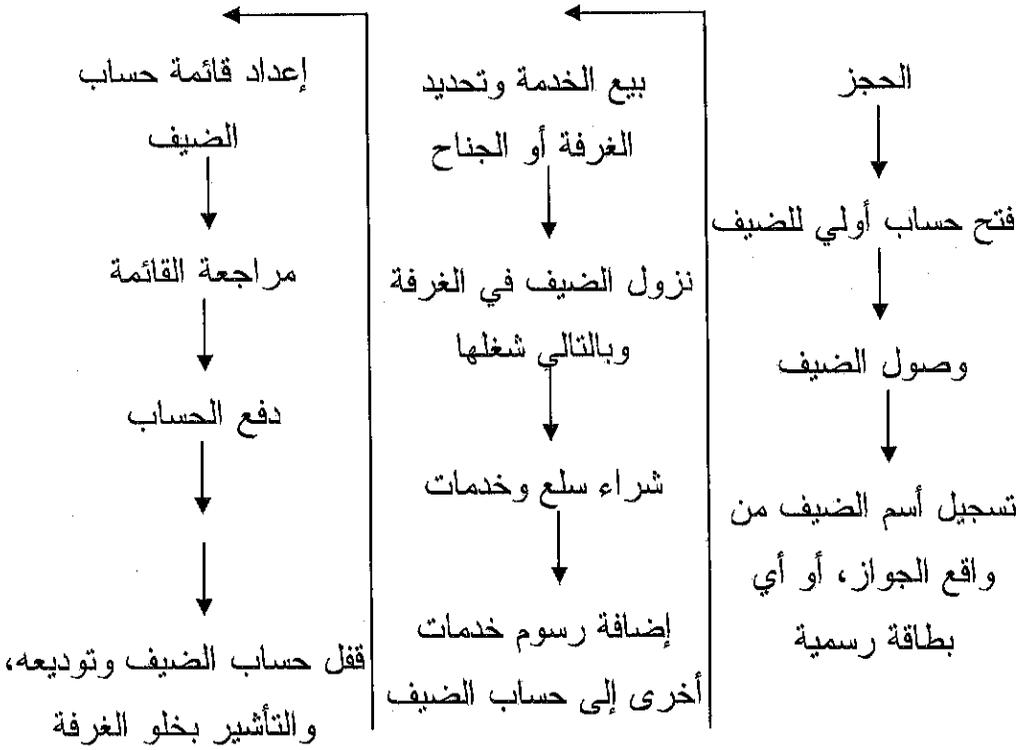
تزداد التقسيمات الداخلية للفندق، بزيادة الخدمات المقدمة، وزيادة عدد الغرف بين الهيكل التنظيمي لفندق ثلاثة نجوم، إن عدد تقسيماته الداخلية تزيد على ٢٩ قسماً، وعلى الرغم من أن عدد غرف هذا الفندق (١٣٨) متواضع مقارنة بالفنادق الضخمة. فإن الخدمة الفندقية تعتبر محصلة نهائية لنشاط الإدارات والأقسام المختلفة في الفندق، وأن أي خلل في أي قسم يؤثر على جودة الخدمة وبالتالي رضا الزبون وتكاد الأقسام الداخلية للفندق تكتسب نفس الأهمية، إلا أن هناك أقسام تسهم في أرباح الفندق أكثر من غيرها. وكثرة التقسيمات الداخلية للفندق تجعل من الصعوبة بمكان تناولها، لذلك سوف يتم تناول التقسيمات الأكثر إسهاماً في أرباح الفندق والتي من أهمها قسم الأطعمة والمشروبات.

١. قسم الغرف Room Division:

يتكون هذا القسم من: المكتب الأمامي Front Office والتدبير الفندقي Housekeeping، المكوى Laundry وفيما يلي صورة مختصرة عن هذه التكوينات:

أ. المكتب الأمامي (قسم الاستقبال) Front Office:

يعتبر المكتب الأمامي واجهة الفندق الرئيسية، وهو الذي يشجع الضيف على النزول في الفندق أولاً. ويعتبر المكتب الأمامي أول وآخر نقطة اتصال للنزيل بالفندق، لذلك نجد معظم الفنادق تتفق أموالاً طائلة على ديكورات وأثاث مكتب الاستقبال، وتُعَيِّن موظفين ماهرين في التعامل مع الضيوف بالابتسام والبشاشة يجيدون كحد أدنى اللغة الإنجليزية، وموظفوا المكتب الأمامي، يكونون غالباً من الفتيات، ويتضمن المكتب الأمامي فروعاً كثيرة منها: الاستقبال، الاستعلامات، محلات بيع السلع الخاصة، مكاتب البنوك والبريد وحجز السفر، وتأجير السيارات. والشكل التالي يوضح دور المكتب الأمامي في الفندق:



شكل (٨-٢) مراحل تقديم الخدمة الفندقية للضيف من الحجز حتى المغادرة

المصدر: توفيق ٢٠٠٨: ٨٢

ويكتسب المكتب الأمامي للفندق أهمية كبيرة كونه حلقة الوصل بين الضيف وبقية الأقسام، وأي طلب للضيف (شراء خدمة أو سلعة) يتم من خلال هذا المكتب، كذلك يعتبر مصدر معلومات سواء كانت خارجية أو داخلية للضيف، ورضا الزبون عن الفندق يتمثل في رضاه عن المكتب الأمامي وتعامله معه.

ب. التدبير الفندقي Housekeeping:

يرتبط هذا القسم بشكل مباشر مع منتوج الفندق الرئيسي المتمثل بالغرف، وأي تقصير في نشاط هذا القسم فإنه ينعكس مباشرة على خدمات الفندق سواء كان ذلك في الغرف أو في قاعات الفندق ومطاعمه. ويتميز هذا القسم عن الأقسام الأخرى باستمرارية بأن خدمته للغرف على مدار ٢٤ ساعة. وأهم أعمال هذا القسم تتمثل في: توفير كافة إحتياجات الغرف، توفير أي طلبات

إضافية للنزلاء، والقيام بعمليات النظافة (غرف، مكاتب، صالات)، المشاركة في عمليات اتخاذ قرار التأثيث.

ج. المكوي Laundry:

يعتبر هذا القسم من الأقسام المهمة التابعة لإدارة الغرف، ويحقق هذا القسم إيرادا للفندق سواء من خلال تقديم خدمة الغسيل لنزلاء الفندق، أو الزبائن الخارجيين، كما هو الحال في فندق شيراتون صنعاء أو تاج سبأ. ويكون هذا القسم أكثر أهمية في فنادق الدرجة الأولى. أما الفنادق الغير مصنفة والشعبية فإنها لا تقدم هذه الخدمة، فأنشطة هذا القسم تشمل تنظيف وكوي سراشف الفندق، وتنظيف الملابس الخاصة بالعمالين، وتقديم خدمة التنظيف والمكوي لمن يطلبها سواء كان من النزلاء أو المواطنين.

٢. قسم الأطعمة والمشروبات Food and Beverage Department:

يعتبر هذا القسم عامل جذب أساسي لنزلاء الفندق وهو مكمل لخدمة الإيواء ويتكون هذا القسم من الشعب التالية:

أ. شعبة إنتاج الطعام:

يعتبر شراء الطعام وتحضيره وخرنه النشاط الأساس لهذه الشعبة. ويعتبر المطبخ في هذه الشعبة هو القلب النابض لقسم الأطعمة، والذي يتم فيه تحويل المواد الأولية إلى مخرجات. وتتباين خطوط إنتاج الأطعمة في المطبخ بتباين حجم الفندق والبيئة التي يعمل فيها، ونوعية طالبي الطعام، وخفياهم الثقافية. فخطوط الإنتاج الشائعة تشمل: حفظ المأكولات، الخضروات، الحلويات والمعجنات والمثلجات، المشويات، القصابة (الجزارة)، النظافة والتعقيم وغسل وحفظ الأواني.

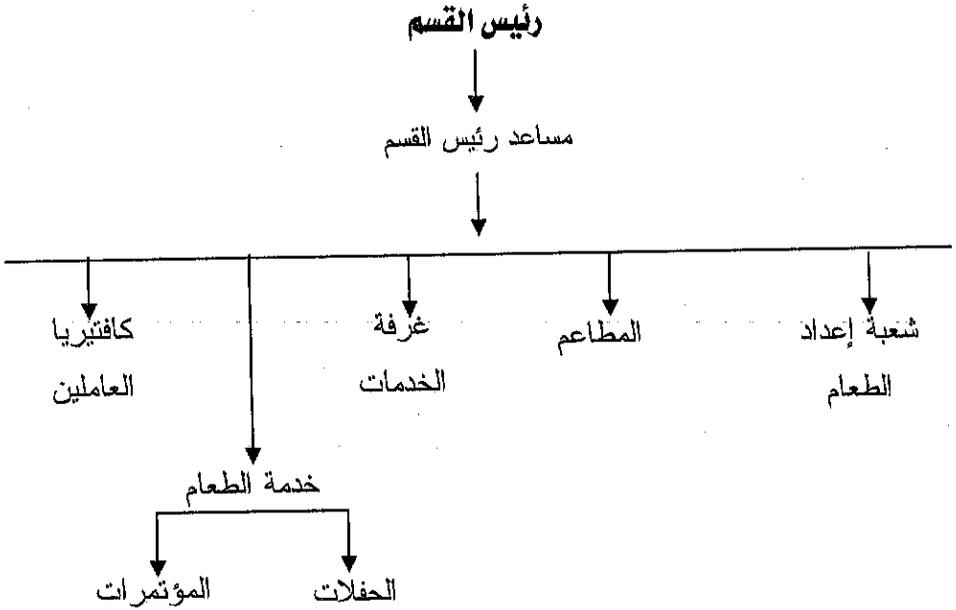
ب. المطاعم:

يتم فيها تقديم خدمة الطعام والشراب، وتهتم الفنادق عادة بالتصميم الهندسي والديكور للمطاعم، إضافة إلى توفير الجو الملائم للزبائن، وقد تتعدد المطاعم بحسب حجم الفندق.

ج. خدمة الغرف:

يعمل هذا الخط على مدار ٢٤ ساعة ويقوم بتقديم خدمة الطعام والشراب إلى الغرف وعادة ما تتم الطلبات من خلال التلفون.
د. شعبة تقديم خدمة الطعام:

النشاط الأساس لهذه الشعبة هو: خدمة قاعات الفندق التي تُوجر للحفلات والمناسبات والمؤتمرات، ويعتمد نشاطها على عدد القاعات في الفندق. وتحقق هذه الشعبة أرباحا كبيرة للفندق، وأحيانا يتم شغل غرف الفندق نتيجة لنشاط هذه الشعبة وتسويقها للقاعات والخدمات التي تقدمها للجمهور، إذ يضطر المشاركون في الندوات والمؤتمرات للنزول في الفندق. والشكل (٩-٣) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الأطعمة والمشروبات:



شكل (٩-٣) الهيكل التنظيمي لقسم الأطعمة والمشروبات

المصدر: توفيق ٢٠٠٨: ١٤٧

جدول (٥-٣) عمل قسم الأطعمة والمشروبات في المنظمات الفندقية

اسم الوظيفة: خدمة الطعام في مطعم (س)

أهم الأعمال الواجب أدائها: الترحيب بالضيوف، أخذ طلباتهم، وخدمة الطعام في المطعم، تقديم الفواتير.

المدير: مدير المطعم مدير الأطعمة والمشروبات، مساعد مدير الأطعمة والمشروبات رئيس عمال الخدمة.

المسؤوليات:

- العمل اليومي يتضمن تنظيف وترتيب الطاولات.
- أخذ طلبات الضيف واستعمال تقنيات البيع.
- توصيل طلبات الضيوف بسرعة إلى الطاهي.
- خدمة الطعام باستعمال أفضل الطرق.
- تنظيف الطاولات بعد انتهاء الضيوف من طعامهم.
- تقديم الفاتورة إلى الضيف وأخذ مبلغ الفاتورة من الضيف وإرجاع بقية المبلغ له.

معايير التنفيذ:

- القابلية على خدمة ٥ طاولات في وقت واحد.
- اتباع تعليمات الإدارة في خدمة الضيوف في كل الأوقات مثل: الترحيب بالضيف، الابتسام، التصرف الصحيح تجاه المشاكل، استعمال نبرة الصوت الجيدة واستعمال الكلمات المناسبة.
- التعاون مع المدير ومع العاملين معه في المطعم والعمل ضمن روح الجماعة.
- الوصول إلى العمل في الوقت المحدد وعدم مغادرة المطعم إلا عندما يأذن له من قبل المسؤول.
- القابلية على العمل في مختلف الورديات أو في عطل نهاية الأسبوع أو في العطل والمناسبات الرسمية وغير رسمية.
- اتباع المعايير الخاصة التي تحددها له إدارة المطعم مثل ارتداء الزي الموحد، يجب أن تكون ملابس نظيفة وأنيقة، قص وتنظيف الأظافر، حلق اللحية يومياً وبالنسبة للسيدات عدم وضع مواد الزينة الكثيرة وعدم وضع عطور قوية الرائحة، عدم التدخين أمام الضيف.
- تنفيذ كافة الأوامر والتعليمات من إدارة المطعم.

المصدر: توفيق ٢٠٠٨: ٢٧٢

معايير قياس جودة الخدمات الفندقية (أبورمان، ٢٠٠٨) عن

(Zeithmal, Parry and Paraserra Man, 1990):

تشكل خصائص الخدمات تحدياً لإدارة المنظمات الخدمية في كيفية قياس جودة ما يقدم من خدمات، ورغم ذلك فإن هناك معايير ومداخل عديدة، يساعد تطبيق الملائم منها للخدمة على تقييم جودتها.

ويمكن قياس وجهة نظر الزبائن تجاه جودة الخدمة التي يتلقونها من خلال عشر معايير تقيس الخمس الأولى منها جودة النتيجة النهائية (بعد الاستفادة من الخدمة) بينما الخمس الأخرى تقيس جودة عمليات تقديم الخدمة (أثناء الاستفادة من الخدمة)، وتوضح بشكل مختصر على النحو التالي:

أ. جودة النتيجة النهائية للخدمة وتقاس وفقاً للمعايير التالية:

- ١- الاعتمادية والالتكالية: قدرة مقدمي الخدمات السياحية على تقديم وتوفير الخدمات التي يعدون بها الزبائن وبشكل موثوق ودقيق.
- ٢- الحصول على الخدمة: عدم الحاجة للانتظار فترة طويلة لبلوغ والوصول إلى الخدمة.
- ٣- الأمن والسلامة: هل الخدمة السياحية خالية من أي أخطار أو شكوك أو مجازفات فمثلاً: شعور السائح بالأمن والسلامة عند استفادته من خدمات النقل، أو السياحة.
- ٤- المصداقية والثقة: مصداقية مقدم الخدمة بما وعد به السائح: فمثلاً مصداقية الوكالة السياحية في تنفيذ البرنامج السياحي الذي باعته للسواح مثل: الإقامة في فندق خمسة نجوم، ومدة الرحلة ثلاثة أيام، والسعر محدد.
- ٥- تفهم الزبون واستيعابه: الجهود المبذولة في تشخيص وحاجات ورغبات الزبائن والتجاوب معها.

ب. جودة عمليات تقديم الخدمة وتتناس وفقاً للمعايير التالية:

٦- سرعة الاستجابة: فاعلية وكفاءة التجاوب ومشاكل السواح ومعالجتها في الوقت والمكان الملائم.

٧- الكفاءات والقدرات: المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون لتقديم الخدمات المطلوبة.

٨- اللطافة والتهديب: هل يتمتع العاملون باللطافة والكياسة والتهديب في تعاملهم مع السياح؟ فمثلاً أدب ولطف تعامل المرشد السياحي مع السائحين.

٩- العناصر المادية الملموسة: ويقصد بها العناصر المادية المصاحبة لعمليات تقديم الخدمة، فمثلاً: العناصر المادية المحيطة بمنفعة المبيت في الفندق والتي تشمل: شكل مبنى الفندق، الديكور، الأثاث، والعاملين.

١٠- الاتصال والتناقل المتبادل: هل يجري إعلام الزبائن عن أسباب حالات الفشل في تقديم خدمة (قدمت له) بالجودة المأمولة (المتوقعة)؟ (أبو رمان، ٧٠-١٦٩: ٢٠٠٨).

مداخل قياس جودة (نوعية) الخدمة السياحية (أبورمان، ٢٠٠٨):

هناك مدخلان شائعان في تحديد وقياس جودة الخدمات السياحية هما:

١- المدخل الموقفي: يتناول هذا المدخل رضا وارتياح الزبون عن الخدمات التي يتلقاها، والذي يتباين من فرد لآخر تبعاً لإدراكه والذي يعتبر محصلة لمعرفة وخبراته وتجاربه المتراكمة وكذلك حاجاته ورغباته.

٢- مدخل نظرية الفجوة: عبارة عن الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وهذا يعني ضرورة مسايرة توقعات الزبائن والارتقاء بالخدمات وتطويرها وبشكل مستمر.

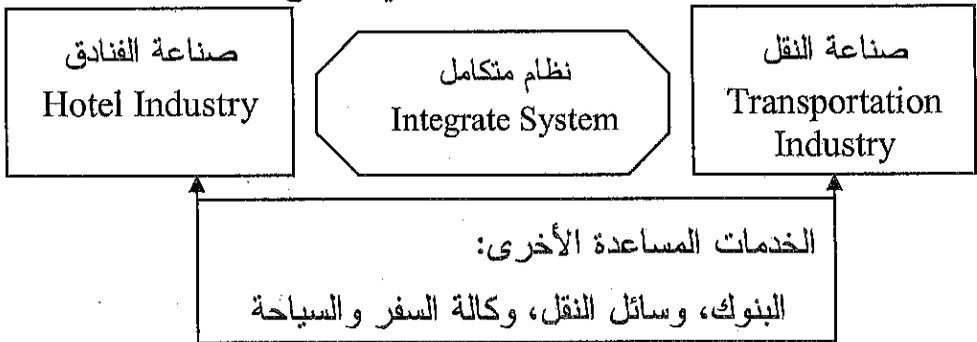
خامساً: وكالة السفر والسياحة

نجاح أي فندق مرتبط بخدمات تكميلية (جدول ٣-١) أخرى أهمها:

خدمات النقل:

تعتبر خدمات النقل السلكي واللاسلكي في غاية الأهمية، وبدونهما لا يمكن أن تقوم سياحة بمعناها التجاري. فما الفائدة من وجود فندق من الدرجة الأولى في مدينة المحويت أو في أعلى قمة جبل النبي شعيب في محافظة صنعاء، إذا لم يكن هناك طريق مسفلت يوصل إليه وتلفون يتواصل السائح من خلاله بالعالم، وتلفزيون مربوط بالقنوات الفضائية من خلاله يستطيع السائح التواصل مع ما يحدث في العالم. ويمكن القول: "إنه من الصعوبة بمكان تطور السياحة في اليمن بدون تطور خدمات النقل Transportation بشكل يوازي التطور الفندقي إن لم يكن أفضل".

ويعتبر التنسيق فيما بين وزارات الثقافة والسياحة، الإنشاءات، والمواصلات في غاية الأهمية لتوفير البنية الأساسية للسياحة، وبالتالي تشجيع الاستثمار السياحي بأنواعه. وتعتبر صناعات النقل والفنادق نشاطين متكاملين إضافة إلى الأنشطة المساعدة الأخرى المتمثلة في البنوك، ووسائل النقل المختلفة، ووكالات السفر والسياحة، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٣-١) العلاقة بين صناعتي النقل والفنادق

المصدر: الطائي، ١٩٩٢: ٢٢٢

وكالة السياحة Travel Agencies:

توجد في اليمن العشرات من وكالات السفر والسياحة والتي ينحصر نشاطها غالباً في بيع تذاكر السفر. ويمارس القليل منها النشاط السياحي المتمثل في تنظيم البرامج والرحلات السياحية الدولية.

مفهوم الوكالة السياحية:

الوكالة السياحية عبارة عن منظمة وسيطة تقوم ببيع تذاكر السفر لشتى أنواع المواصلات (طيران، بواخر، باصات)، وكذلك القيام بعمليات الحجز للسواح في الفنادق، وتنظيم برامج زيارات الأماكن السياحية، وتقديم المعلومات والاستشارات للسواح. وتقوم الوكالة السياحية ببيع منتج غيرها مقابل عمولة تحصل عليها من المنتج، وعادة لا يتحمل المسافر أو السائح أكثر من الثمن المحدد للخدمة (قد يدفع السائح مبالغ إضافية في حالة الحجوزات العاجلة مما يتطلب إجراء مكالمات هاتفية أو إرسال برقيات).

(ماهر، وأبو قحف، ١٩٨٨).

الوظائف التي تقوم بها وكالة السياحة (الطائي، ١٩٩٢: ٢-٢٣٣):

تقوم الوكالات السياحية بوظائف عديدة تنصب كلها في خدمة السائح أهمها الآتي:

- بيع أنواع تذاكر السفر بالتنسيق مع شركات الخطوط الجوية، البحرية، والبرية، وكذلك القيام بالحجز للسواح في الأوقات التي يرغبون السفر فيها. وتعتبر هذه الوظيفة تقليدية وتقوم بها معظم الوكالات السياحية اليمنية.
- حجز أماكن الإيواء (الغرف) للسواح في الفنادق، والمنتجات السياحية، للفترة الزمنية التي يطلبها السائح.

- تزويد السائح بالمعلومات الضرورية، التي يحتاجها عن البلد أو البلدان التي يرغب في زيارتها بدون مقابل (عادة ما تكون على شكل كتيبات أنيقة)، تشمل هذه المعلومات:

أ. أجور النقل والطعام والشراب والإقامة.

ب. معلومات عن القوانين والأنظمة السائدة مثل الفيزة، تبديل العملة، الجمارك، معلومات صحية، المهرجانات والاحتفالات الوطنية.

ج. معلومات تتعلق بالطقس وأوقات الاصطياف.

- بيع البرامج السياحية المعدة من قبل منظمي الرحلات - Tour Operators إلى السواح، وفق عمولة معينة يتم الاتفاق عليها بين الوكالة، ومنظمي الرحلات.

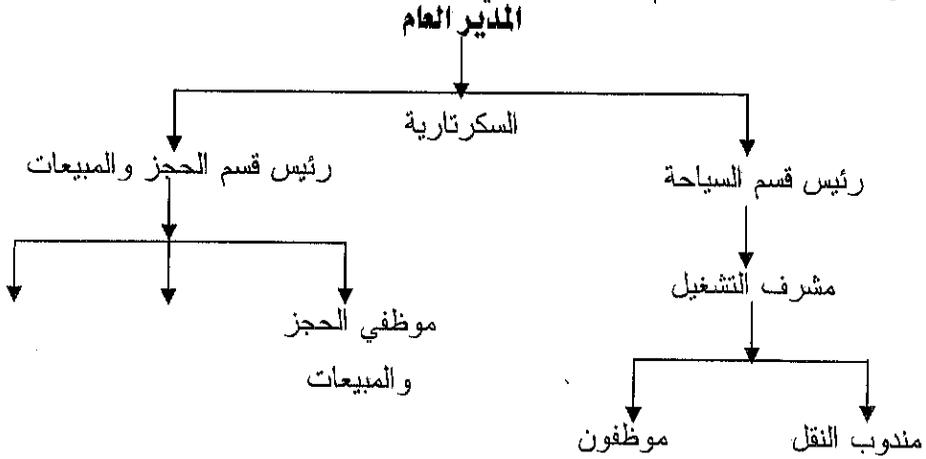
• تنظيم الرحلات الخاصة For - Fait إلى الأماكن السياحية والتي تأخذ شكلاً منفرداً Tourists individual، وشكل مجاميع Groups وبأسعار تشمل جميع مصاريف الرحلة (الإقامة + الطعام + النقل + وسائل التسلية والترفيه المحددة).

- استكمال إجراءات الحصول على فيزة الدخول للبلد المقصود زيارته.
- القيام بخدمات الاستقبال (في المطار أو محطة القطار) حسب طلب السائح أو منظمي الرحلات، وكذلك توفير سيارات أو حافلات خاصة لنقلهم إلى الفنادق وزيارة الأماكن السياحية، وكذلك إيصالهم إلى أماكن مغادرتهم.

- حجز وبيع التذاكر الخاصة بالمهرجانات الوطنية والدولية.
- وتتباين الوكالات السياحية، في قيامها بالخدمات السابقة، إلا أن الوظيفية الأولى والثانية تقوم بها أغلب الوكالات اليمنية.

الهيكل التنظيمي للوكالة السياحية (ماهر، أبوقحف، ١٩٨٨):

يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً عديدة بحسب حجم وطبيعة نشاط الوكالة، إذ إن بعض الوكالات تعمل بفرد واحد، وأخرى بأكثر، ويأخذ الهيكل التنظيمي للوكالات كبيرة الحجم، الشكل التالي:



شكل (١١-٣) هيكل تنظيمي لوكالة سياحية كبيرة الحجم

مهام المدير العام:

- يعتبر المدير العام المسئول الأول عن كافة أنشطة الوكالة، ومن المهام التي يمارسها:
- الإشراف المباشر على قسم السياحة، السكرتارية والحجز والمبيعات.
 - وضع أهداف إيرادية سنوية للوكالة.
 - وضع ميزانية تشغيلية للوكالة تتضمن المرتبات، والمصروفات الثرية.
 - وضع ميزانية للدعاية تتضمن تكاليف الكتيبات والمطبوعات، وأجور الإعلانات في وسائل الإعلام المرئية والمقرؤة والمسموعة.

- يعتبر المدير العام همزة الوصل بين الوكالة وبيئتها الخارجية، من خلال علاقته (بصفته الرسمية والشخصية) مع المنظمات الحكومية ذات العلاقة بالنشاط السياحي ومدراء الخطوط (الجوية، البرية، والبحرية).

رئيس قسم الحجز والمبيعات:

- يشرف ويدرب موظفي الحجز والمبيعات، ويضع جداول العمل للموظفين، وكذلك القيام بمهام منها:
- إعداد تقارير الدخل اليومي.
- الاحتفاظ بسجل برنامج عمل الموظفين.
- تصميم سجلات لتذاكر شركات الطيران والإيصالات الخاصة بها.
- التأكد من أن التذاكر والإيرادات موضوعة في مكان أمين.
- إعداد التقارير اللازمة للإدارة العليا والحسابات.

موظفي حجز التذاكر:

- يعتبر موظف الحجز أول من يتصل بالجمهور لهذا فمن المهم أن تتوفر فيه الخصائص التالية:
- خصائص شخصية تتمثل في الإلمام: بإحدى اللغات الأجنبية، وبجغرافية العالم، ومدن الطيران وقوانين المطارات.
- مهارات فنية تتمثل في القدرة على:
- عمل حجوزات مع شركات النقل الجوي، والبحري والبري كذلك الحجز في الفنادق.
- يقرأ ويفهم المرشد العالمي وجداول ومواعيد شركات الطيران.
- تجهيز التذاكر وإيصالات الزبائن.
- إعطاء الأسعار وحسابها.

رئيس قسم السياحة:

يتحمل رئيس قسم السياحة مهام كثيرة أهمها:

- البحث عن الأسواق والمجاميع السياحية، أي بلدان السياح قاصدين اليمن.
- وضع برامج سياحية على مستوى الوكالات السياحية المنافسة في اليمن أو أفضل.
- التفاوض مع الفنادق وشركات النقل بأنواعها (الطيران، النقل البحري، البري) بهدف الحصول على أقل أسعار ممكنة لزبائن الوكالة.
- تمثيل الوكالة في العروض السياحية.
- القيام برحلات دورية لأوطان السياح (الأسواق السياحية) مثل ألمانيا، فرنسا، هولندا، إيطاليا... إلخ.

مشرف التشغيل:

يتحمل مسئولية كل التفاصيل والترتيبات اللازمة لإنسياب الرحلات بشكل فعال، وكذلك القيام بمهام عديدة أهمها:

- وضع البرامج والترتيبات التي يطلبها الزبائن أفراداً أو مجموعة.
- اقتراح الأسعار والخدمات المطلوبة والسعر الصافي مع إضافة هامش ربح، ورفع تقرير بذلك إلى رئيس القسم والحسابات.
- إبلاغ الزبائن بالسعر الكلي.
- تخصيص ملف لكل طلب (زبون).
- إعداد ومراجعة برنامج عمل مندوب النقل اليومي والأسبوعي.
- تنظيم الرحلات داخل اليمن إلى مأرب، عدن، شبام، الخوخة، سقطرى.

مندوب النقل:

يقوم مندوب النقل بمهام كثيرة منها:

- مقابلة ومساعدة الضيوف مغادرة ووصولاً سواء كانوا أفراداً أو مجموعة في المطارات (صنعاء، عدن، تعز، الحديدة)، الموانئ (الحديدة، عدن، المكلا،...).
- يجب أن يكون لديه رخصة قيادة، وقادراً على التحدث بلغة أجنبية.

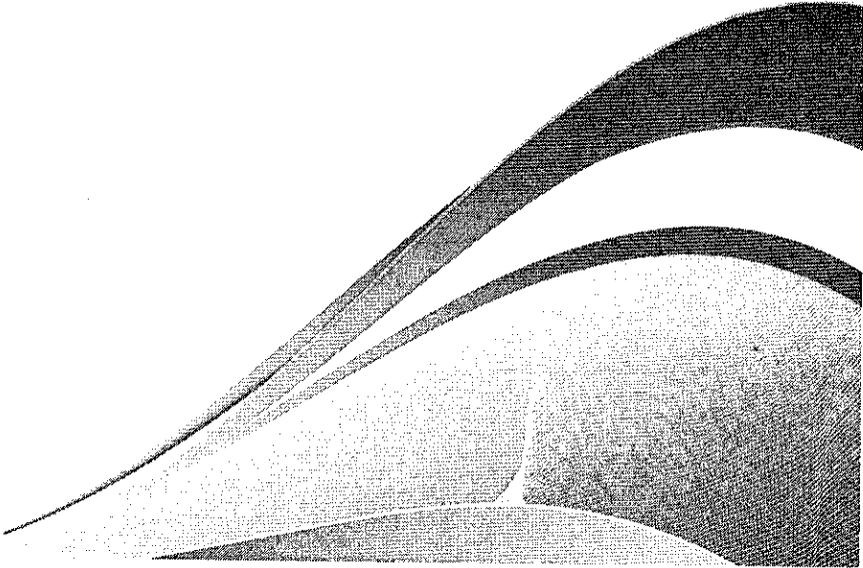
المراجع

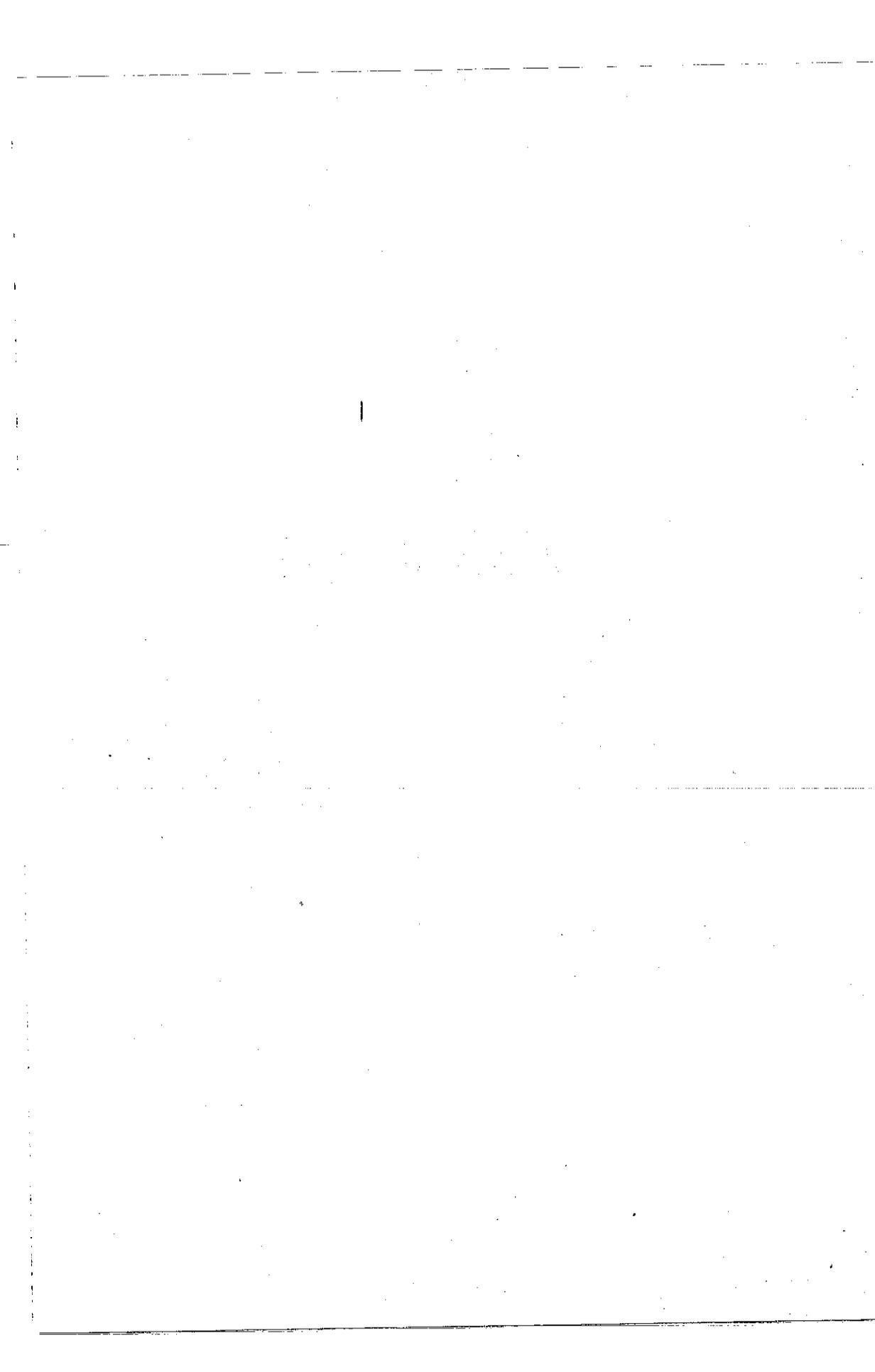
- ١- الجهاز المركزي للإحصاء (كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٠٨)، الجمهورية اليمنية، يوليو ٢٠٠٩.
- ٢- أبو رمان أسعد حماد (٢٠٠٨)، "إدارة الضيافة"، دار ومكتبة الحامد للنشر - الأردن - عمان.
- ٣- عبوي زيد ميني (٢٠٠٨)، "إدارة المنشآت السياحية والفندقية"، دار الرية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- ٤- توفيق ماهر عبدالعزيز (٢٠٠٨)، "علم إدارة الفنادق"، دار زهران للنشر والتوزيع - الأردن - عمان.
- 5- Walker John, (2007), "Hospitality Management" Pearson Prentice Hall.
- ٦- الطائي حميد عبدالنبي (١٩٩٢)، "صناعة الضيافة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة المستنصرية - العراق - بغداد.
- ٧- ماهر أحمد، أبو قحف عبدالسلام (١٩٨٨)، "تنظيم وإدارة المنشآت السياحية، والفندقية"، المكتب العربي الحديث - مصر العربية - الإسكندرية.
- ٨- السيد علي محمد، أمين (١٩٩٨)، "إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية" دار وائل للطباعة والنشر - الأردن.
- ٩- القطابري سليمان علي (٢٠٠٠)، "البنية الأساسية ودورها في التنمية السياحية"، ورقة مقدمة إلى ندوة السياحة التي أقامها المجلس الاستشاري بالتعاون مع الهيئة العامة للسياحة في الفترة (١٩-٢٣/ فبراير ٢٠٠٠).

- ١٠- عبدالله يوسف محمد (بدون تاريخ)، "أوراق في تاريخ اليمن وآثاره"
بيروت - لبنان.
- ١١- المصري أحمد محمد (١٩٩٨)، "إدارة الفنادق" مؤسسة شباب الجامعة -
الإسكندرية.
- ١٢- ٣٥ : ٣٤ : ٣٠/٧/٢٠٠٢، No : 111 (باللغة العربية) News Week.
- ١٣- الحمادي يوسف محمد حافظ (١٩٨٩)، "إدارة وفن المأكولات
والمشروبات" مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - مصر.
- ١٤- الأغبري حسين محمد عبدالله (١٩٩٦)، "السياحة والثقافة والتنمية في
الجمهورية اليمنية"، ندوة السياحة والثقافة والتنمية - اليمن - صنعاء.

الوحدة الرابعة

إدارة المستشفيات





أولاً: مفهوم وطبيعة عمل المستشفيات وأخلاقيات العمل فيها

مقدمة:

تعتبر المنظمات الصحية من المنظمات الهامة في أي مجتمع، نظراً لأهمية وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمجتمع. وتتباين جودة الخدمة الصحية من منظمة صحية لأخرى تبعاً لنوعية المنظمة (مستشفى عام، تخصصي، مستوصف، وحدة صحية) وكذلك الإمكانيات المتاحة في المجتمع بشكل عام، والمنظمة الصحية بشكل خاص.

يزداد الاهتمام بإدارة المستشفيات لأسباب عدة أهمها:

- 1- الرغبة الجامحة لدى الدول بأن تقدم الخدمات الصحية بكفاءة وفاعلية.
- 2- تجاوز المستشفيات خدماتها التقليدية المتمثلة في الرعاية الصحية إلى خدمات اجتماعية مستقبلية متمثلة في وظيفة التعلم Teaching، والبحث Research. وأصبحت خدمات المستشفيات ليس فقط معالجة المرض بل امتدت إلى وقايتهم من الأمراض الوبائية Prevention، ومتابعة المرض خارج المستشفى Follow-up.

مفهوم وأنواع ووظائف المستشفيات:

أ. المفهوم:

يشابه المستشفى الفندق في كونه مكان إيواء، ويختلفان في الهدف من الإقامة إذ إن الإقامة في المستشفى بهدف الاستشفاء، بينما الهدف من الإقامة في الفندق الاستجمام والسياحة أو المشاركة في نشاط علمي، أو سياسي أو اجتماعي، أو عقد صفقة تجارية أو التمهيد لها.

وقد عرفت منظمة الصحة العالمية المستشفى على أساس الوظائف التي يؤديها والتي تتلخص في (حرساني، ١٩٩٠: ٣٥):

- توفير المأوى والطعام للمريض لكي يتلقى الرعاية الطبية والتمريض.
- مركز متخصص في تشخيص الحالات التي يعاني منها المرضى والقيام بعلاجهم وتأهيلهم سواء كان ذلك في العيادات الخارجية أو في أقسام المستشفى الداخلية.
- مكان لتوفر خدمات الرعاية الصحية الأولية.
- مركز لتعليم وتدريب العاملين الصحيين.
- مركز للقيام بالبحوث الطبية والوبائية والاجتماعية والتنظيمية.

بينما يرى جاد الرب (٢٠٠٨: ٤٠) بأن المستشفى عبارة عن منظمة صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية وأيضاً الوظائف المهنية والتأهيلية بالإضافة إلى وظيفة البحث العلمي ويتفق منضمون القانون رقم (٦٠) لسنة ١٩٩٩ والخاص بتنظيم عمل المنظمات الصحية في اليمن ولائحته التنفيذية لسنة ٢٠٠٤ مع المفاهيم السابقة.

ب. أنواع المستشفيات:

تصنف المستشفيات على أساس التقسيمات التالية:

١. الملكية:

- أ. حكومية وتعود ملكيتها للحكومة وتنقسم إلى نوعين: مستشفيات تقدم خدماتها لكل أفراد المجتمع دونما تمييز، ويركز فيها على الخدمات العلاجية أكثر من الخدمات الفندقية مثل مستشفى الكويت في صنعاء، ومستشفيات تقدم خدماتها لفئة محددة مثل المستشفيات العسكرية.

ب. مستشفيات خاصة: وتعود ملكيتها لأفراد أو مجموعة من الأفراد، أو شركات وتنقسم هذه إلى مستشفيات يمنية (المستشفى الأهلي)، ويمنية عربية (مستوصف حدة)، ويمنية، أجنبية، (اليمني الألماني)، وعربية أجنبية (السعودي الألماني).

٢- نوع الخدمة، وتأخذ الأشكال التالية:

أ. مستشفيات عامة: تقدم جمع أنواع الخدمات الطبية لتشخيص ومعالجة مختلف الحالات المرضية ما عدا الأمراض المعدية كالسل وغيرها.
ب. مستشفيات تخصصية: تشخص وتعالج جزءاً من الجسم مثل العظام، أو العيون.

٣- مدة إقامة المريض، وتنقسم إلى:

أ. مستشفيات ذات عناية قصيرة الأمد: يمكث المريض فترة زمنية أقل من شهر ومنها: مستشفيات الولادة، والأطفال.
ب. مستشفيات لإقامة طويلة المدى نسبياً، ويقوم المريض فيها فترة تتجاوز الشهر ومنها: مستشفيات الدرن، والصحة النفسية.

٤- المستشفيات المصنفة على أساس السعة، وتنقسم إلى:

أ. المستشفيات المركزية (الثورة مثلاً) وسعتها أكثر من مائة سرير.
ب. مستشفيات مراكز المحافظات وتتراوح سعتها بين ٦٠ : ١٠٠ سرير.
ج. المستوصفات وتتواجد في المدن الثانوية ومراكز المديریات، والمناطق ذات الكثافة السكانية.
د. المراكز الصحية وهي أصغر من المستوصفات.
هـ. الوحدات الصحية والتي تنتشر في أنحاء الجمهورية.

الأخلاقيات الواجب توافرها في المنظمات الصحية:

أصبح السلوك الأخلاقي على مستوى المنظمات والمجاميع والأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها بشكل مباشر أو غير مباشر مطلب ملح من قبل كل المستفيدين من المنظمة Organizational Stackholders بشكل عام، إلا أنه أكثر ضرورة للمنظمات الصحية، نظراً لأهمية وصلة النشاط الذي تمارسه بوجود وصحة الإنسان والذي يعتبر غاية ووسيلة كل المنظمات سواء بصفته عضواً عاملاً فيها أو مستهلكاً أو مستثمراً وغير ذلك.

مفهوم الأخلاق:

الخلق صفة مستقرة في النفس (فطرية أو مكتسبة) ذات آثار (مدركة) في السلوك محمودة أو مذمومة. ويدعو الإسلام إلى محمود الأخلاق وينهي عن مذمومها، فإذا كانت الصفة الخلقية في الإنسان حميدة كانت آثارها حميدة، والعكس صحيح إذا كانت ذميمة كانت آثارها ذميمة (الميداني، ١٠: ٢٠٠٨) ويعتقد غالبية المهتمين والمتخصصين (Jones، 2010، 2008، Kreitner، محمد علي، 2002) بأن الأخلاقيات عبارة عن الفرق بين الصحيح والخطأ، والمبادئ والمعتقدات ذات العلاقة بالأشياء الصحيحة والخطئة، أو ما يتعلق بمعاني الخير Good والصحيح Right وما يجب أن يكون Ought to be وعكسه سلوك غير أخلاقي (المرهضي، ٢٠١٠).

الأخلاقيات الواجب أن تسود المنظمات الصحية:

تتعدد وتتنوع السلوكيات الأخلاقية الواجب تعزيز الكائن منها وإيجاد غير المتوفر منها:

عدم ممارسة المجاملات والمحسوبية:

وتعني قيام الموظف بالإخلال بمبدأ المساواة في تقديم الخدمات الصحية للمنتفعين، مثل قيامه بتفضيل أحد المرضى على أساس التمييز بسبب القرابة

أو المصلحة الشخصية، وذلك بمنحه حقاً (إعطاء الأولوية بدون مبرر) لا يستحقه هو وإنما يستحقه شخص آخر، مخالفاً بذلك النظام الواجب اتباعه، ومثال ذلك تعيين شخص في وظيفة أو منحه ترقية مخالفاً للنظام الذي يقر أحقيتها لشخص آخر.

عدم القيام أو قبول الوساطة:

وتعني قيام الموظف مستغلاً سلطاته أو صلاحياته الوظيفية ونفوذه بإقناع الموظف المختص أو الضغط عليه لتمييز أحد الأشخاص (المرضى) في الحصول على حق قد يكون من حق غيره بحكم الحاجة وهو ما تقرره الأنظمة المتبعة ومبدأ المساواة.

عدم تعاطي الرشوة:

وتعني طلب أو قبول الموظف مقابل ماديًا قد يتمثل بمبلغ مالي أو هدايا أو قبوله وعداً بذلك بطريقة مخالفة للتشريعات القانونية، وذلك مقابل قيامه بخدمات تقع ضمن اختصاص ومهام وظيفته. وتتخذ الرشوة صوراً عدة، فقد تكون مقابلاً معنوياً يحقق للموظف مصلحة شخصية أيضاً، تتعدد أهدافها، غير أن أهم هذه الأهداف تتمثل في تخفيض مستحقات المستشفى، تقديم مريض على آخر، إعطاء تقارير وشهادات غير صحيحة.

عدم التزوير:

ويصنفه البعض من قبيل الغش، والبعض الآخر من قبيل الكذب بتزييف الحقائق، وعملياً يتم من خلال تزييف أو تغيير حقيقة مستند رسمي أو عرفي للإيهام بغير الحقيقة، وهذا يعني قيام الموظف بطريقة أصلية أو بالمشاركة بتزوير محرر رسمي أو عرفي أو اعتماده، وهو يعرف أنه مزور، لاستكمال الإجراءات الإدارية الواقعة ضمن اختصاصه، والتزوير غالباً ما يتم في التقارير الطبية باختلاف أنواعها (فارح وهيبية والآخرين، ٢٠٠٨).

عدم الغش:

يقصد به المخادعة بإظهار شيء وإخفاء خلافه، ويأخذ الغش أدوات عديدة في المجال الصحي منها: غش الأدوية والمحاليل، وأدوات التعقيم والسلع التسهيلية، ذات العلاقة بتشغيل المستشفى من مأكولات وأثاث وغيرها. ومن ألوان الغش ابتزاز المرضى وأقاربهم واستغلال حاجاتهم وعواطفهم.

عدم الاستغلال:

يُعزى إلى استغلال حاجات وآلام المريض وأخذ أموال منهم أكثر مما هو معتاد ويأخذ الاستغلال صور وأدوات عديدة في المجال الصحي منذ أن يصل المريض قسم الطوارئ حتى دخوله غرفة العمليات (في حالة احتياج حالته لذلك) وحتى خروجه من المستشفى، يستطيع طالب الخدمة تقدير سعرها وبالتالي الشراء أو عدم الشراء في المنظمات الخدمية الأخرى، لكن طالب خدمة المستشفى (المريض) لا يستطيع ذلك لأن تقدير سعر الخدمة يتم من خلال إدارة المستشفى، وعادة ما تكون الخيارات محدودة أمام المريض خاصة في الحالات المرضية الحرجة أو المستعجلة، ومن هنا تأتي أهمية موضوعية تقدير تكاليف الخدمة وعدم استغلال حاجة المريض.

عدم السرقة:

هي أخذ ممتلكات وأفكار الغير والاستيلاء عليها قسراً أو بدون علمهم ورضاهم جلسة وباستخدام الحيل والمناورة والتضليل وبصورة غير شرعية، وإذا كانت سرقة الممتلكات جريمة وسلوك غير أخلاقي، فمما لا شك فيه بأن سرقة الأعضاء البشرية، التي شاعت في السنوات الأخيرة أكثر جرماً في حق الإنسانية. وتعاني المستشفيات من مظاهر سلوكية غير أخلاقية عديدة أبرزها ظاهرة السرقات والتي تؤثر سلبياً على توجه العاملين وسمعة وفاعلية أو كفاءة المستشفى.

وتؤكد الدراسات بأن السرقات تحصل في أي مستوى إداري وموقع وظيفي ومن أي فرد بغض النظر عن عمرة أو نوعه (ذكر أو أنثى) وأن تكاليف سرقة المدراء تعادل ١٦ مرة من غير المدراء، وأن ٢٠% من سرقات المدراء تسبب ضياع لأموال المستشفى بحوالي ٨٠%، وأن ٨٠% من سرقات غير المدراء يتسبب فيها صغار الموظفين والتي تسبب خسائر على المستشفى تقدر بحوالي ٢٠% من مجموع الأموال المسروقة. وأن سرقات المذكور تعادل ٤ مرات من سرقات الإناث، والخسائر الناتجة عن سرقات العاملين كبار السن (٦٠ سنة فأكثر) تعادل أكثر من ٢٨ مرة من تلك التي تسببها سرقات صغار السن (٢٥ سنة فأقل). وتشمل المسروقات الأكثر شيوعاً أدوية ومستلزمات طبية (سهولة بيعها)، ومواد غذائية أو مستلزمات منزلية (تعود للمرضى الراقدين) ومبالغ نقدية (يقوم بها أمناء الصناديق وقاطعي التذاكر) (العنزي، ١٣١، ١١٤ : ٢٠٠٩).

وتعزى أسباب السرقات في المستشفيات إلى: ضعف الإيمان، والظروف المادية الصعبة (شحة المرتبات والأجور) وسوء إختيار العاملين، والثقة في غير محلها، وعدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وضعف الأنظمة الرقابية وأخيراً تفشي ظاهرة الفساد في المجتمع.

أخلاقيات الطبيب والصيدلاني:

تستدعي المهن الطبية والصيدلانية الالتزام بأخلاقيات ذات علاقة بممارسة الأنشطة ذات العلاقة بمهنتهم والجدول التالي يوضح بعض تلك الأخلاقيات.

جدول (١-٤) أخلاقيات الطبيب والصيدلاني الواجب الالتزام بها

| أخلاقيات الصيدلاني (مادة ٢١ الفقرات من ز إلى ح) والتي يجب على الصيدلاني الالتزام بها | الأخلاقيات (ما يحظر على الطبيب/ قانون ٢٦ لسنة ٢٠٠٢ (المواد ٢٠ و ٢١ الفقرات من أ إلى و) الواجب على الطبيب الالتزام بها |
|--|---|
| ١- عدم تغيير واستبدال كميات أو جرعات الأدوية الواردة في وصفة الطبيب إلا بموافقته. | ١- معالجة أي مريض - ويمكن الاعتذار عن ذلك إذا لم تتوفر المستلزمات الضرورية أو كانت الحالة خارج اختصاصه. |
| ٢- عدم صرف أدوية تحتوي على مخدرات. | ٢- مزاوله أي عمل آخر أثناء ساعات العمل الرسمية. |
| ٣- الإعلان عن أدوية خاصة فيها نوع من التفضيل أو تمس الآداب العامة. | ٣- إنهاء حياة أي مريض مهما كانت حالته (مادة ١٨ من القانون). |
| ٤- بيع أدوية بدون وصفة طبية من طبيب مرخص له. | ٤- استخدام آليات تشخيص تتعارض مع الأنظمة والقوانين السائدة، أو منتهية صلاحيتها. |
| ٥- عدم تكرار صرف الأدوية إلا بوصفة جديدة. | ٥- إجهاض النساء- ما عدا الإجهاض العلاجي وبموافقة الزوج والزوجة أو ولي الأمر، وإقرار ذلك من قبل لجنة طبية مختصة. |
| ٦- بيع أدوية أو مستحضرات حكومية أو عينات مجانية للمرضى. | ٦- الإعلان عن تخصصات ومهارات فنية تتنافى مع آداب وسلوك المهنة. |
| | ٧- منح وثيقة (شهادة) طبية غير قانونية (أو أخلاقية) تسهل للمريض الحصول على مردود مادي أو معنوي. |
| | ٨- إيواء المرضى في أماكن غير معدة صحياً إلا في الحالات الإسعافية. |
| | ٩- إدعاء إكتشاف علمي زوراً أو نسبة أعمال الغير إليه. |
| | ١٠- عدم إفشاء أسرار مرضاه إلا في حالة الضرورة ومنها الأمر القضائي أو طلب رسمي. |
| | ١١- عدم القيام بأي تدخل طبي (عملية جراحية) إلا بموافقة المريض أو ولي أمره - ويستثنى من ذلك الحالات الطارئة. |

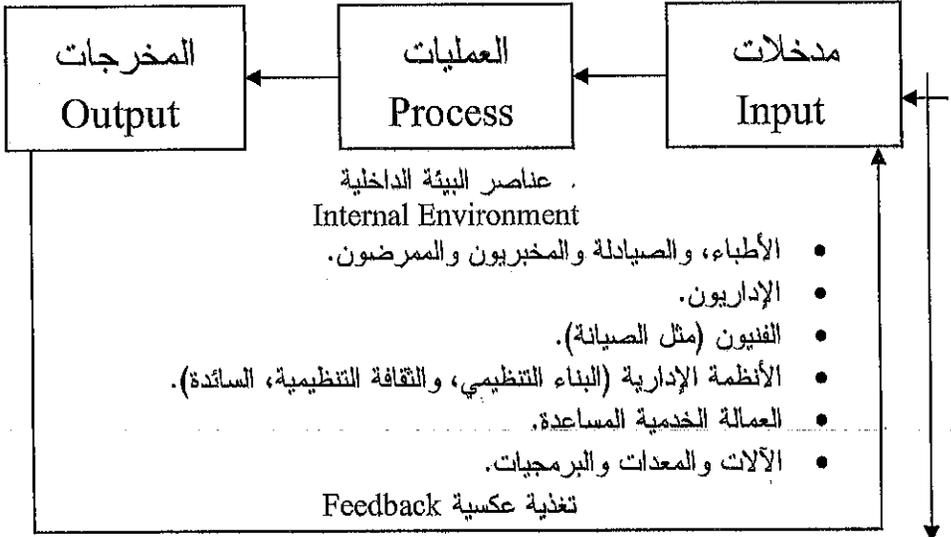
أخلاقيات أخرى يحث عليها الدين الإسلامي (الحمادي نبيل)
تشمل:

١. الدوافع: شفاء المريض بغض النظر عن أي دوافع أخرى هي غاية الطبيب.
٢. المسؤولية: بذل أقصى جهد في سبيل شفاء المريض مستخدماً في ذلك معارفه ومهاراته وخبراته.
٣. التعلم المستمر: استمرارية العمل على تطوير مهاراته ومعارفة ذات العلاقة بتجويد الأداء والمساعدة على شفاء المرض.
٤. حُسن الخلق: دماثة الأخلاق قولاً وعملاً وإيماءً (لغة الجسم) ومظهراً تجاه المرض.
٥. التواصل في كل شيء بما فيها تبادل المعارف والخبرات مع زملاء المهنة.
٦. عدم تسخير المهنة: عدم استغلال المهنة من أجل امتيازات ومنافع شخصية.
٧. العلاقة مع المرضى: تجنب الوقوع في علاقة عاطفية أو جسدية مع المريض وإذا لم يستطع فيجب تحويل المريض إلى زميل آخر لمعالجته.
٨. تجنب الشبهات: تجنب أي نشاط أو عمل يتنافى وشرف المهنة والأخلاقيات العامة.

ثانياً: بيئة عمل المستشفى

Hospital Operating Environment

يمكن مناقشة بيئة عمل المستشفى من وجهة نظر مفهوم وفلسفة نظرية المنظمة والتي تهتم بدراسة كيفية عمل المنظمة، وكيف تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها (Jones, 2010). يعمل المستشفى وكأي منظمة في إطار نظام مفتوح Open System، تتجاذبه بيئتان الخارجية والداخلية، والشكل التالي يوضح ذلك:



External Environment

عناصر البيئة الخارجية:

- المرضى والمصابون.
- المعلمون والمتعلمون والمتدربون.
- الزائرون من أقارب المرضى وغيرهم.
- المجهزون والذين يوفرون للمستشفى: المال، الآلات والمعدات. وضمان الصيانة وتوفير قطع الغيار، الأدوية ومواد التشغيل الأخرى.
- المنظمات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المستشفى ومنها: منظمات البيئة، الأمن، الأجهزة الرقابية، خدمات البلدية، الثقافة الاجتماعية، درجة تطور المجتمع.

شكل (١-٤) الإطار البيئي لعمل المستشفى (المنظمات الصحية)

ينضح من الشكل (٤-١) أن المستشفى (المنظمات الصحية) يعمل في

إطار بيئتين هما:

البيئة الداخلية Internal Environment:

يمكن القول بأن إدارة المنظمة، أكثر سيطرة وتحكماً (مجازياً) بيئتها الداخلية Controllable Environment، إذ تستطيع إدارة المنظمة صياغة الإستراتيجية الملائمة ذات العلاقة بالموارد البشرية بكل مظاهرها سواء تلك المتعلقة باستقطاب واختيار أنواع الموارد البشرية، وكذلك استراتيجيات الحوافز التي تضمن الحفاظ على الموارد البشرية وتعزيز الرضا لديها مما يؤدي إلى الحد من السلبيات الناتجة عن عدم الرضا.

ويحتاج المستشفى إلى تصميم بناء تنظيمي يميل إلى المرونة Organic لكي يتمكن من التعامل مع البيئة التنظيمية المحيطة والتي تتصف بالديناميكية، وزيادة حالة عدم التأكد يساعد البناء التنظيمي (المرن) الفعال المستشفى على سرعة التكيف والتغيرات البيئية وبشكل عام والتغير في المدخلات على وجه الخصوص، وتفويض الصلاحيات لكل إدارة وقسم للتعامل مع المرضى وفقاً للحالات التي تقابلها ومهنية عملها ويستطيع الأفراد والمدراء كذلك استخدام معارفهم وخبراتهم التخصصية لتشخيص حاجات ورغبات المرضى ووضع الحلول المتوازنة مما يعني امكانية تحقيق الأهداف المرغوبة بفاعلية وكفاءة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية محصلة لفلسفة ومعتقدات الإدارة لكيفية السلوك الواجب الالتزام به في المنظمة. وينظر للثقافة التنظيمية على أنها الحبل السري الذي يجمع أعضاء المنظمة من خلال أشياء مشتركة يكون هناك نوع من الإجماع عليها والتي تتمثل في: القيم والمعتقدات والنماذج Norms السلوكية، والتي يحدد على أساسها كيفية تعامل العاملين في المستشفى

بمختلف فئاتهم مع بعضهم ومع رؤسائهم ومرؤوسيههم ومع المرضى والجمهور الخارجي والمستفيدين بشكل عام وتحدد الثقافة ومن خلال إجراءات العمل النمطية (Standard Operation Procedures (Sops) والقواعد وأنظمة الحقوق والواجبات وفقاً لمراكزهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية، وكذلك الأخلاقيات الواجب الالتزام بها.

وجود بيئة داخلية قوية ومتناغمة أساس انطلاق المنظمة (المستشفى) تجاه البيئة الخارجية وتلبية حاجات ورغبات المرضى والمستفيدين. إن مهارات القيادات الإدارية في المستشفى في وضع الاستراتيجيات لا يكفي إذا لم تتوفر عوامل بيئة داخلية بكل مكوناتها لتنفيذ تلك الاستراتيجية.

البيئة الخارجية External Environment:

يقصد بالبيئة الخارجية (وبما يخدم الغرض من هذا الجزء) كلما يحيط بالمستشفى. وتتكون البيئة الخارجية من جزئين هما:

بيئة عامة General Environment:

غالباً ما يكون تأثير البيئة العامة على المنظمة غير مباشر، إلا أن تأثير بعض أبعاد البيئة العامة على المنظمات الصحية (المستشفيات)، يكون مباشراً ويمكن تناول ذلك وبشكل مختصر على النحو التالي:

١- البعد الاقتصادي:

يؤثر النمو الاقتصادي في المجتمع على القدرة الاقتصادية والمالية للحكومة مما ينسحب إيجابياً أو سلبياً على الاعتمادات المالية المخصصة للجانب الصحي. وهناك تناسب طردي بين درجة تطور المجتمعات والاهتمام بالجانب الصحي وما يخصص له على مستوى الفرد، والأسرة والمجتمع، وهذا ما يفسر التطور الكبير للخدمات الصحية في الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية.

٢- الأبعاد الاجتماعية والثقافية:

يتصف البناء الاجتماعي في اليمن والوطن العربي بالالتزام الديني في أغلبه وهذا ما يفسر كثافة الزائرين من مختلف الشرائح الاجتماعية لمعارفهم من المرض والذي يعتبر واجباً دينياً واجتماعياً مما يؤثر سلباً على جودة الخدمة الصحية وعلى سرعة شفاء المريض. ويتعدد ويتنوع زوار المريض وتتنابهن أحوالهم الصحية فقد يحمل بعضهم أمراضاً غير ظاهرة ولكنها معدية وخاصة للمرضى والذين تكون غالباً مناعتهم ومقاومتهم للأمراض ضعيفة، بل أن بعض الزوار يمارسون عادات اجتماعية سيئة أقلها التدخين.

ويؤثر كذلك المستوى الثقافي والعادات والتقاليد الاجتماعية على درجة إدراك وتجاوب المريض وتعليمات الطبيب واستجابته للجهود التوعوية المباشرة وغير المباشرة، مما يؤثر على جودة الخدمات الصحية وفاعلية وأداء المنظمات الصحية. فعدم التزام وتنفيذ المريض لتعليمات الطبيب يؤثر على جودة الخدمة المقدمة وفاعلية وكفاءة المعالجة.

٣- المنظمات الأخرى ذات العلاقة بعمل المنظمات الصحية:

على الرغم من تأثير وتأثر المنظمات العاملة في بيئة محددة ببعضها بعضاً إلا أن المنظمات الصحية أكثر تأثراً بعمل بعض منظمات المجتمع ومنها:

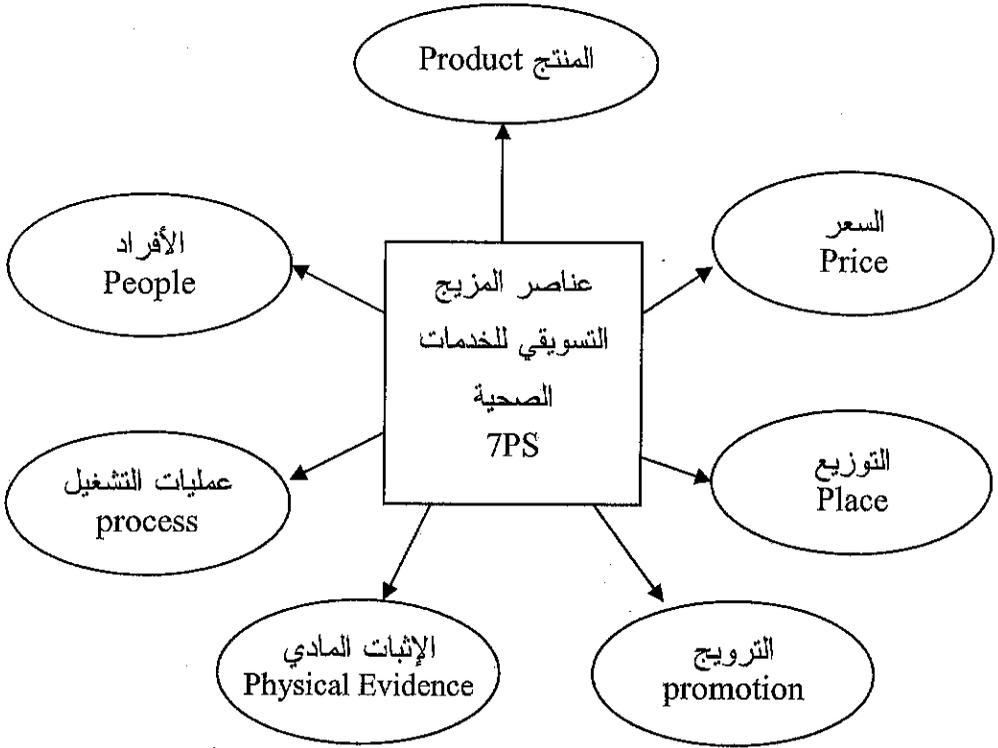
تؤثر فاعلية خدمات البلديات وغيرها من منظمات البيئة على جودة الخدمات الصحية، فقد يخرج المريض من المستشفى وهو في حالة جيدة إلا أن تعرضه لبيئة ملوثة قد يسبب له انتكاسة صحية، ليس هذا فحسب بل قد يتناول أطعمة ملوثة في المطاعم أو شراء معلبات منتهية

الصلاحية مما يؤثر سلباً على سرعة شفاء الحالة التي ذهب للمستشفى من أجلها أو تعرضه لأمراض أخرى.

وتؤثر كذلك الاضطرابات والحالات الأمنية وعدم الالتزام بتعاليم وقوانين المرور على عمل المنظمات الصحية، فعلى الرغم من أن تزايد الإصابات سواء الناتجة عن الأعيرة النارية واستخدام السلاح الأبيض وحوادث الطرقات يشكل فرص بيعه للمنظمات الصحية، وخاصة التابعة للقطاع الخاص إلا أنها تسبب نوعاً من الإرباك لأقسام الطوارئ. وتستقبل المستشفيات اليمنية العشرات من المرضى المصابين إصابات متنوعة، وعلى مدار الساعة مما يؤثر على قدرة الإدارة التنبؤ، بعدد الحالات ومن ثم الاستعداد لتقديم الخدمات الصحية ذات العلاقة بالجودة المأمولة.

بيئة المهمات Task Environment:

بيئة المهمات هي ذلك الجزء من البيئة الخارجية الذي يؤثر بشكل مباشر على صياغة وتحقيق أهداف المنظمة (المرهضي، ٢٠١١) وتتكون بيئة مهمات المنظمات الصحية من: المرضى، والمصابين، والمتعلمين والمتدربين والزوار والباحثين والمؤمنين (المنظمات التي تؤمن على أعضائها) بأنواعهم والذين يشكلون المستهلكين والمستفيدين من الخدمات الصحية. ولا بد أن تراعي إدارة المنظمات الصحية هذا التنوع أثناء تصميمها للمزيج التسويقي للخدمات التي تقدمها، والذي يتكون من العناصر الموضحة في الشكل (٤-٢) الآتي:



شكل (٢-٤) عناصر المزيج التسويقي للخدمات الصحية

المصدر: غنيم 2006: 376

ويمكن توضيح العناصر السابقة بشكل مختصر على النحو التالي:

١- المنتج Product:

يجب أن يراعى عند تصميم وتقديم الخدمة الصحية مراعاة حاجات ورغبات وخصوصية المستفيد واختلافاتهم الفردية. ويؤدي شخصية الخدمة إلى زيادة رضا المريض على وجه الخصوص ومرافقيه وزواره.

٢- السعر Price:

موضوعية السعر وعلمية تحديده على أساس الدراسة العلمية كسلوك التكاليف والحد من الفاقد وتعزيز كفاءة الاستفادة من الموارد، وعدم استغلال آلام وحاجات المريض واستغلاله (الاعتقاد الخاطيء بجهل

وعدم فهم المريض) وكذلك طرق وأساليب استيفاء أجور الخدمة محك عملي لعبقرية وأخلاقيات القيادات الإدارية في المنظمة الصحية. وهذه للأسف ما تفتقده أغلب المنظمات الصحية اليمينية.

٣- التوزيع Place:

يقصد بها توفير الخدمة في المكان والزمان الذي يرغب فيه المستفيد أو المريض ويعتمد تحقيق ذلك على فاعلية التصميم الهندسي للمنظمة الصحية والترتيب الداخلي للتسهيلات الداعمة Supporting Facilities.

٤- الترويج Promotion:

يؤدي زيادة الطلب على الخدمات الصحية بشكل عام وفي اليمن على وجه الخصوص إلى إصابة بعض القيادات الإدارية بالغرور (للأسف) ومن ثم عدم إغارة مسألة الترويج الاهتمام الذي يستحقه، مما ينتج عن ذلك عدم رضا المستفيدين والمرضى وبالتالي ذهابهم إلى الخارج للبحث عن العلاج على الرغم من توافر الإمكانيات المادية، المعقولة والكوادر اليمينية التي لا تقل (إن لم تكن أفضل في بعض الأحيان) كفاءة عند نظيرتها في الخارج.

٥- الإثبات المادي Physical Evidence:

يشكل هذا العنصر تحدياً بالنسبة للمنظمات الخدمية نظراً لخاصية الخدمة وكونها غير ملموسة، وأن إدراكها ضمنى أكثر منه ظاهري، وعليه فإن أحد مؤشرات نجاح إدارة المنظمة الخدمية في كيفية البحث عن وسائل لجعل الخدمة شيئاً ملموساً ومدركاً.

٦- عمليات التشغيل Process:

ويقصد بها عمليات انسياب الخدمة والإجراءات والقواعد المنظمة لذلك منذ أن يطلبها الزبون أو المستهلك (المريض) حتى تتحقق الفائدة المرغوبة ورضاه عن ذلك.

٧- الأفراد People:

تشكل الموارد البشرية في المنظمات الصحية العمود الفقري لعملها، كون طبيعة نشاطها يعتمد ويشكل أساس عليها، وعليه فإن ممارسة الوظائف التخصصية للموارد البشرية والتي منها الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وعدالة تحديد الأجور والمرتبات واستراتيجيات الحوافز المختلفة مسألة في غاية الأهمية لنجاح وفاعلية أداء المنظمة الصحية.

المجهزون Suppliers:

التعامل مع المجهزين في المنظمات الصحية ربما لا يختلف عن المنظمات الأخرى، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية عمل هذه المنظمات خاصة عند الحديث عن الأدوية والأمصال والمواد المختبرية.

ثالثاً: وظائف المستشفى والأخلاقيات المصاحبة لأدائها

تمارس أغلب المستشفيات في العصر الحديث وخاصة الحكومي منها

الوظائف التالية:

الوظيفة العلاجية:

تنولى المستشفيات مسئولية استقبال المرضى والمصابين بشتى أنواعهم ومن ثم القيام بمعالجتهم في أقسامها الداخلية والعيادات الخارجية. ويستمد المستشفى شرعية وجوده من فاعليته (أداء الأشياء الصحيحة) وكفاءته (أداء الأشياء بطريقة صحيحة) في القيام بهذه الوظيفة كونها أساسية Core Function بالنسبة للمستشفى. ويتطلب القيام بمثل هذه الوظيفة الآتي:

أ. استخدام التكنولوجيا التقنية والميكانيكية، في عمليات التشخيص والمعالجة.

ب. توفير بيئة اجتماعية ونفسية ملائمة أثناء تقديم الخدمة داخل المستشفى.

ج. توفير التسهيلات اللازمة لراحة المريض والتي تشمل: أماكن الانتظار المريحة، وعنابر وغرف استضافة المرضى السريرين.

البعد الأخلاقي: في تقديم الخدمة العلاجية (نصيرات، ٢٠٠٨):

أ. الأخطاء: (سلوك غير أخلاقي) الأخطاء الشائعة سلوك غير أخلاقي في تعامل المستشفيات مع المرضى، وتشمل السلوكيات غير الأخلاقية التي تقع فيها المستشفيات الآتي:

١. إحلال الأرقام بدلاً من الأسماء أثناء التعامل مع المريض عوضاً عن استخدام اسمه (المريض رقم كذا، في الغرفة رقم كذا).

٢. عدم توفير الراحة (الهدوء) الكافية لحالة المريض.
٣. التعامل مع المريض بكبرياء وعجرفة من قبل بعض الأطباء والمرضى.

٤. سوء تقدير ذكاء ونباهة المريض والافتراض الخاطئ بوجود انصياع المرضى والتقدير بما يطلب منهم دون الحاجة إلى تفسير وتوضيح ذلك لهم. وكذلك الافتراض الخاطئ بأن وقت المهنيين المتخصصين أكثر أهمية من وقت المريض (نصيرات، 2008:59).

الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة العلاجية التي يجب الالتزام بها:

ويجب أن يتسم تعامل المستشفى مع المرضى الأخلاقيات الآتية:

- ١- الاحترام والمساواة والعدالة في التعامل مع المرضى دونما التمييز بينهم على أساس: النوع والقبيلة، والمنطقة والاتجاه السياسي والمركز الاجتماعي والغنى والفقر أو العمر.
- ٢- المحافظة على سرية مرض المريض، وشرح حالته المرضية دونما جرح مشاعره الإنسانية وتأييسه من الشفاء.
- ٣- توفير الرعاية الصحية على أساس حاجة المريض.
- ٤- توفير مكان استضافة وإقامة ملائمة لحالة المريض وظروفه الاقتصادية والاجتماعية في حالة الإقامة الفندقية، والموضوعية في تقدير تكاليف الخدمة.

٥- عزل المريض والذي يسبب مرضه العدوى للآخرين وبغض النظر عن مركزه الاجتماعي والاقتصادي، دون جرح مشاعره.

٦- إبلاغ الجهات المختصة عن أي حالة مرضية وبائية وفقاً لقائمة الأمراض الوبائية المقررة أو أي حالة وفاة وبائية في المستشفى

خلال ٢٤ ساعة من اكتشافها أو حدوثها (قانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٩٩، مادة ١٤).

الوظيفة الوقائية:

تسهم المستشفيات في الرعاية الصحية الأولية والحد من المشاكل الصحية التي يواجهها المجتمع من خلال: إعطاء اللقاحات ضد الأمراض الجائحة (احتمال انتشارها في الحاضر أو في المستقبل) وشلل الأطفال والأمراض الأخرى ذات العلاقة بالأمومة والطفولة، والتي تعتبر من حملات الوقائية الوطنية والتي تقوم بتنفيذها الحكومات في الدول المختلفة وفي اليمن على وجه الخصوص. وهناك أكثر من ٢٧٧٤ وحدة رعاية صحية أولية و ٤٩ مركزاً للأمومة والطفولة منتشرة في جبال وسهول ومدن وقرى الجمهورية اليمنية تقدم من خلالها الرعاية الصحية الأولية (كتاب الإحصاء: 2008: 387) وكذلك العمل على الحد من انتشار الأمراض المعدية وإبلاغ الجهات الحكومية ذات العلاقة في حالة اكتشاف أو استقبال مرض لديهم أمراض معدية أو الإسهام في تثقيف وتوعية الجمهور بطرق الوقاية منها.

الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة الوقائية والتي يجب الالتزام بها:

يجب أن يصاحب ممارسة وأداء الوظيفة الوقائية سلوكيات أخلاقية تشمل

(اللائحة التنفيذية للقانون ١٩٩٩/٦٠، مضمون المادة ١٧ فقرة ز):

- ١- الإبلاغ عن أي حالة مرضية معدية وبغض النظر عن شخصية المريض ومكانته الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، مع ضرورة المحافظة على كرامة وإنسانية ومشاعر المريض أي ودون المساس وخذش كرامته.

٢- التخلص السليم والعلمي من النفايات الصلبة والسائلة بما لا يؤدي إلى الإضرار بالبيئة الداخلية للمستشفى والبيئة الخارجية (البشر، الماء، الهواء، التربة، النبات والحيوان وغيرها) في المدى القصير والبعيد.

٣- المشاركة بأمانة وصدق وإخلاص في حملات التطعيم والتحصين والتي تتبناها الجهات الحكومية المختصة مع تقديم الدعم المادي والفني اللازم لإنجاح مثل هذه الأعمال الوطنية.

٤- تقديم المساعدات والعون لمرضى وضحايا الحوادث الذين يعانون من إعاقة جزئية أو كلية أو ذوي الاحتياجات الخاصة بما يمكنهم قدر الإمكان من الاعتماد على أنفسهم وممارسة حياتهم وبشكل طبيعي.

٥- استخدام الأمصال واللقاحات والتي عادة ما توزعها الجهات الحكومية المختصة بأمانة وصدق لما خصصت له وتنفيذ التوجيهات الرسمية ذات العلاقة بمجانية تقديم هذا النوع من الخدمات أو تقاضي رسوم رمزية.

الوظيفة التعليمية والتدريبية:

تعتبر المستشفيات المكان الملائم والطبيعي لتعلم وتدريب طلاب المعاهد والكليات الطبية المختلفة. تفتح المستشفيات العامة (مستشفى الثورة العام، والمستشفى الجمهوري والكويت) أبوابها للطلاب المتخصصين في العلوم الطبية خاصة الذين في المراحل الأخيرة من الدراسة في التعلم والتدريب المباشر (الممارسة) وغير المباشرة (الملاحظة) تحت إشراف أساتذتهم الجامعيين والأطباء العاملين لديها.

الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة التعليمية والتدريبية والتي يجب الالتزام بها:

تتنوع السلوكيات الأخلاقية الواجب الالتزام بها على مستوى المنظمة (المستشفى) والمجموعة والفرد منها:

١- عدم إخضاع وجعل وتحويل المريض إلى حقل تجارب، وإذا كان لابد من إخضاع حالته المرضية للتعلم والتدريب فلا بد أن يراعى في ذلك آدميته ومشاعره الإنسانية، ولابد من التوضيح للمريض الهدف النبيل من وراء إخضاع حالته المرضية للدراسة.

٢- حيادية التعامل مع المتدربين والمتعلمين وعدم التمييز بينهم لأي سبب، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص في عمليات التعلم والتدريب والتأكد من دقة وأخلاقيات منح الشهادات للمتدربين دون محاباة أو مجاملة، لأن التدريب العملي جزء من دراسة المتخصص في العلوم الطبية.

٣- الإيمان بأن تهيئة وتوفير البيئة الملائمة لعمليات التدريب والتعلم بكل عناصرها والتي تشمل: القاعات الدراسية والمعامل والكتب والبرمجيات الحديثة، والموارد البشرية كما ونوعاً والمتمثلة بالدكاترة والعمالة المساعدة، والمستلزمات والتسهيلات ذات العلاقة جزء من المسؤولية الاجتماعية للمستشفى وليس مسألة دعائية ومظهراً اجتماعياً.

الوظيفة البحثية:

يؤكد ما تنشره وتبثه وسائل الإعلام المختلفة والشبكة العنكبوتية من اختراعات طبية مختلفة ذات علاقة باللقاحات وعقاقير طبية للكثير من الأمراض وخاصة المستعصي منها والتي مصدر معظمها المستشفيات أهمية التسهيلات البحثية والتي تتيحها المستشفيات للدكاترة والعلماء في المجالات الصحية المختلفة وتشمل التسهيلات الموفرة من قبل المستشفيات: المكتبات والمعامل والمختبرات المجهزة بالتقنيات التكنولوجية بشقيها الآلي والمعرفي Soft and Hard وغيرها من السلع التسهيلية.

الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة البحثية والتي يجب الالتزام بها تشمل:

- ١- أمانة التعامل مع المرضى الذين تجرى عليهم البحوث، والمحافظة على خصوصياتهم وأسرارهم وعدم إفشاء أي معلومة بدون موافقة المريض.
- ٢- عدم إخضاع المرضى خلسة للتجارب والبحث دون أخذ موافقتهم المسبقة.
- ٣- التأكد المسبق من عدم تأثير الأدوية والعقاقير الطبية (والتي قد يحتاج الباحثين إلى استخدامها) على المرضى جسدياً ونفسياً.
- ٤- نبل وأخلاقيات الغرض من البحث والمنافع العامة والإنسانية الناتجة عن إنجازها أي أن يكون العائد أكبر من التكلفة.

الوظيفة التأهيلية:

توفر بعض المستشفيات مراكز للعلاج الطبيعي للمصابين في الحروب وحوادث المرور وذوي الاحتياجات الخاصة ومن ثم إعادة تأهيلهم للقيام بأعمال وأنشطة تتلاءم وحالاتهم.

من يدير المستشفى طبيب أم إداري متخصص؟

هناك رأيان في من يدير المستشفى:

١. يسند منصب مدير المستشفى إلى طبيب لأنه أكثر قدرة على التعامل مع زملائه من أطباء وممرضين وممرضات.
٢. يسند منصب مدير المستشفى إلى مدير متخصص، لأن إسناد هذا المنصب إلى طبيب يؤدي إلى حرمان المجتمع من طاقة فنية هو بأمر الحاجة لها، إذ أن عمله الإداري سوف يعطله عن مهامه الأساسية (الطبية).

٣. الجمع بين الاتجاهين من خلال تقسيم البناء التنظيمي إلى قطاعين وبالتالي سلطتين طبية وإدارية:

أ. قطاع طبي ويديره طبيب متخصص، لأنه أكثر قدرة على التفاهم مع زملائه في الأمور الفنية.

ب. قطاع فني ويديره مدير متخصص في الإدارة.

أخذت بهذا الاتجاه دول كثيرة منها اليمن كما هو سائد في مستشفى الثورة العام في صنعاء، والتنسيق في هذا النوع من التنظيم أكثر تعقيداً وصعوبة وبشكل خاص في المستشفيات كبيرة الحجم والتفاهم. والانسجام بين القطاعين يساعد على تقديم الخدمة الطبية بفاعلية وكفاءة.

التحديات التي تواجه إدارة المستشفيات:

١- شحة الموارد وزيادة الطلب على الخدمات، ومن ثم ضرورة العمل على كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وتنمية وتطوير الموارد الحالية والبحث عن موارد جديدة.

٢- عدم رضا وخيبة أمل وانعدام ثقة المرضى بالخدمات الصحية المقدمة من المنظمات الصحية اليمنية سواء العامة أو الخاصة منها. ويكمن التحدي الذي يواجه الإدارة في كيفية تصحيح المفاهيم الخاطئة والاتجاهات السلبية لدى المواطنين وبناء ثقة بينهم وبين الخدمات الصحية المقدمة من خلال تصميم مزيج تسويقي خدمي يلبي حاجات ورغبات المستفيدين.

٣- انخفاض الكفاءة والنتائج عن هدر الموارد على الرغم من قلتها وسوء استخدامها ومن مؤشرات ذلك: عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما ينتج عن ذلك قرارات خاطئة وتعامل سيئ مع طالبي

الخدمات، وجود فراغات (عنابر، وغرف مخصصة للرقود) كبيرة في المستشفيات الخاصة وعجز الإدارة عن استغلالها مما يسبب زيادة التكاليف الثابتة للخدمة المقدمة.

٤- انخفاض الرضا لدى العاملين الإداريين وغير الإداريين والأطباء والمرضى والعمالة الخدمية، مما ينتج عنه انخفاض: الأداء والولاء التنظيمي والتكاسل وعدم التحمس أثناء تقديم الخدمة، وسوء التعامل الظاهري والضمني مع طالبي الخدمات، وزيادة معدل الغياب والتمارض ودوران العمل، وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة أو المستشفى. صياغة وتصميم استراتيجيات حوافز متوازنة تحقق نوعاً من العدالة والإشباع لحاجات ورغبات كل العاملين في المستشفى مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية وخصوصيات بعض الإدارات والأقسام وكل ذلك يشكل تحدياً أمام الإدارة.

٥- تشكل طبيعة وإنسانية وأخلاقيات الخدمات الصحية والاعتبارات الاجتماعية قيود ومعوقات تحد من حماية صانع ومتخذ القرارات في المستشفيات أثناء التعامل وطالبي الخدمات الصحية.

خصائص عمل المستشفيات:

يتصف نشاط وعمل المستشفيات بخصائص تختلف عن المنظمات الخدمية الأخرى، منها:

١- ضرورة استمرارية خدمات المستشفيات وبنفس الفاعلية على مدار الساعة (طوال ساعات النهار والليل)، وليس لإدارة المستشفى أو العاملين فيه أي خيار في تحديد أوقات تقديم الخدمات.

٢- مرونة الاتصالات في المستشفيات، ولا تخضع لقواعد تنظيمية محددة، إذ يتم التواصل بين المستويات الإدارية العليا مثلاً والممرضين في عنابر الرقود والطوارئ وكذلك السؤال عن الحالات المرضية. والحال ذاته في غرفة العمليات إذ تسود فيها الاتصالات غير الرسمية.

٣- التأكد من استمرارية التيار الكهربائي وغيره من الوقود في المستشفى حتى لا تتعطل العمليات الجراحية وغيرها من الخدمات الضرورية.

٤. **الحاج الطب على الخدمة الصحية:**

ومن ثم ضرورة التجاوب معه في الحال، ومن الصعوبة بمكان تأجيله وخاصة في حالة الأمراض الطارئة.

٥. **المهنية العالية والتخصص للعاملين في المستشفى ومن ذلك:**

الأطباء كأكثر العاملين تخصصاً و مهنية، يلي ذلك الصيدليين والمختبريين فالمرضى، مما يعطيهم نفوذاً وسلطة مهنية كبيرة على الفئات الأخرى من العاملين والمرتبطة مهامهم برعاية المرضى.

معايير جودة الخدمة الطبية الصحية:

تسعى المنظمات الصحية بغض النظر عن ملكيتها إلى الرقي بجودة الخدمات التي تقدمها مع اختلاف الغاية من وراء ذلك:

أ. تهدف المنظمات الصحية الحكومية من تحسين الجودة إلى كسب رضا الحكومة وبالتالي الحصول على المزيد من الدعم من ناحية، وإلى تعزيز الثقة بينها وبين المواطنين من ناحية أخرى وبالتالي زيادة الدخل من الرسوم رغم تواضعها.

ب. تهدف المنظمات الصحية الخاصة من تحسين الجودة إلى تعزيز الرضا والثقة بالمنظمة من قبل الزبون وبالتالي زيادة مبيعات الخدمة والحصة السوقية والموقف التنافسي.

وهناك معايير يمكن الاسترشاد بها في تحسين جودة الخدمة الطبية منها:

١- توفير التكنولوجيا وتشمل:

- أ. آلات ومعدات تشخيصية ملائمة لطبيعة نشاط المنظمة من ناحية وتلبية رغبات الزبائن، وتعزيز القوة التنافسية من ناحية ثانية.
- ب. معارف ومهارات لدى الأطباء تؤهلهم لاستخدام الآلات والمعدات بكفاءة في تشخيص ومعالجة الزبائن.

٢- شخصية الخدمة الصحية:

تقديم خدمة لكل فرد حسب حالته المرضية، والتفاعل الإنساني بين مقدمي الخدمة (المرضى والمرضات) بشكل عام والطبيب المعالج بشكل خاص يساعد على نجاح تشخيص الداء ووصف الدواء وبالتالي الشفاء بإذن الله.

٣- البيئة الداخلية:

يعتبر محتوى Content البيئة الداخلية للمنظمة الصحية الوجه الآخر للخدمة والذي يشمل: التغذية الجيدة للمرضى الراقدين، ملاءمة وسائل الراحة المقدمة لشراح النزلاء، وخدمة الإيواء، والسرعة في تقديم الخدمات. وتعتبر البيئة الداخلية وبما تحتويه من عوامل أساس نجاح وجودة الخدمة.

٤- ملاءمة الرعاية الصحية لحالة المريض:

- يعزى عدم ملاءمة الرعاية الصحية إلى أحد الأمور التالية:
- أ. قد نفسر زيادة الرعاية عن الحاجة بأن الهدف من ورائها الربح بالنسبة للمنظمات الخاصة، والنفاق والتزلف إذا كانت المنظمة عامة، والمريض صحته.
 - ب. يؤدي نقص الرعاية إلى سخط وعدم رضي الزبون والتأخير في شفائه أو تدهور صحته.

ج. تترك الرعاية غير الضرورية للمريض آثار جانبية مما يدل على رداءة الخدمة.

٥. الموضوعية في تقدير تكلفة الخدمة:

يخضع تقدير تكلفة الخدمة الطبية إلى إدارة المنظمة الصحية والأطباء المعالجين، وليس للمريض أي خيار في ذلك بخلاف الحال في المنظمات الخدمية الأخرى أو الصناعية. وتأسيساً على ذلك يجب أن يكون تقدير تكلفة الخدمة وأجور الأطباء مبنياً على التحليل العلمي، وأخذاً في الاعتبار معدل دخل المجتمع بشكل خاص وكذلك جودة الخدمة والتسهيلات الخدمية والسلعية المقدمة للمريض.

٦. تدريب العاملين:

تسهم العمالة المساعدة بأنواعها في المنظمة الصحية في جعل الخدمة جيدة من وجهة نظر الزبون أو العكس ولذلك يجب إعطاء هذه الشريحة من العمالة الأهمية التي تستحقها من حيث التدريب (على مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة، أو دورات تنشيطية) والتطوير التقني والسلوكي وتلمس الجوانب المؤثرة على الرضا لديه ومعالجتها أولاً بأول لما لذلك من أثر بالغ على جودة الخدمة والمرضى معاً.

٧. الحوافز:

يتفق أغلب المتخصصين في الإدارة بأن الأداء المرضي للأفراد ناتج عن الرضا الوظيفي الذي هو محصلة للحوافز المادية والمعنوية. وعندما يطالب مسئولو المنظمات الصحية بتحسين وضعها الحالي فإنه يفهم بأن المقصود تحسين مرتبات وأجور الكادر الطبي، متجاهلين الأجور والمرتبات التي تتقاضاها العمالة المساعدة مما ينعكس سلباً على جودة الخدمة.

وقد يكون لدى المنظمة كادر طبي جيد ومتميز Differentiation إلا أن ذلك التميز والقوة لا يكتفان دون توافر عمالة مساعدة مؤهلة يسودها الشعور بالرضا وهذا لن يتأتى دون عدالة في الحوافز.

٨. إرشاد وتوعية الزبون:

التزام المريض بتعليمات ونصائح الطبيب أمر بالغ الأهمية. درجة وعي وثقافة المجتمعات مرتبطة بدرجة التطور والتحضر التي وصلت إليه، والحد من تدني الوعي بأهمية الالتزام بإرشادات الطبيب يمكن معالجتها من خلال:

أ. الأطباء والعاملين خاصة إذا نشأت علاقة شخصية بين المريض وهؤلاء.

ب. أشرطة الفيديو التي يمكن أن تعرض في العنابر والصالات.

ج. الملصقات والجرائد والمجلات ذات العلاقة.

د. إعداد برامج خاصة بذلك الخ.

الخدمات الصحية في اليمن

تقدم الخدمات الصحية في اليمن من خلال القطاع العام والقطاع الخاص الذي أصبح رديفاً هاماً في تقديم هذا النوع من الخدمات، نتناول هنا على النحو التالي:

أولاً: القطاع العام:

قدمت وزارة الصحة إستراتيجية لتطوير الخدمات الصحية، في اليمن إلى المجلس الاستشاري في بداية عام ٢٠٠٠م. وتم تطوير الإستراتيجية بناء على تحليل الوضع الحالي وبالتالي تحديد المشاكل واقتراح الحلول: أهم المشاكل التي تواجه القطاع الصحي (الثوابت، ٢٠٠٠):
تواجه الخدمات الصحية المقدمة من منظمات القطاع العام مشاكل عديدة حددت أهمها وزارة الصحة في الآتي:

١. قصور النظم الإدارية:

تعاني المنظمات الصحية مثلها مثل منظمات القطاع العام الأخرى وبغض النظر عن طبيعة نشاطها خللاً إدارياً يشمل:

- أ. التسبب واللامبالاة والفساد.
- ب. تعقد الإجراءات أو تعقيدها من قبل أعضاء المنظمة.
- ج. عدم ملاءمة وكفاية الموارد لمواجهة الطلب الكبير على الخدمة وعدم كفاءة استغلال المتوفر منها.
- د. تركيز إدارة المنظمات على أسلوب أداء المهام وليس على النتائج.
- هـ. انخفاض رضا العاملين المساعدين والأطباء بسبب انخفاض الحوافز.
- و. انخفاض كفاءة وفعالية نظم المعلومات وغياب التقنيات الحديثة والقدرة على استغلال الموجود منها.

٢- انخفاض الميزانية الحكومية المخصصة للقطاع الصحي:

- أ. عدم كفاءة توزيع الموارد سواء المادية أو البشرية على المنظمات الصحية في أنحاء اليمن وتركزها في المدن الرئيسية.
- ب. تشتت وقت وجهد الأطباء والعاملين المساعدين بين القطاع العام والخاص بسبب انخفاض المرتبات والأجور والحوافز الأخرى.

الحلول المقترحة:

- جسامة المشاكل سابقة الذكر وغيرها، دفع الحكومة ممثلة في وزارة الصحة إلى تبني إستراتيجية، جوهرها:
 - أ. تطبيق نظام المناطق الصحية وإشراك المجتمع في إدارتها من خلال اللجان ومجالس الإدارة.
 - ب. إعطاء المنظمات الصحية استقلالية إدارية تتمثل في تعيين وفصل العاملين ومنح المكافآت، والمرونة في استخدام الموارد المالية المتاحة، والبحث عن موارد إضافية.
 - ج. إشراك المجتمع في تحمل تكاليف الخدمة الصحية من خلال:
 - ١- الرسوم والتي تغطي من ١٠-١٥% من التكاليف الجارية للمنظمات الصحية.
 - ٢- صندوق دعم الدواء والذي يغطي ١٠% من تكاليف الأدوية.
 - ٣- الصناديق المجتمعية والتي تغطي ٧٠% من التكاليف الجارية.
 - ٤- الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية.
 - ٥- تقسيم الجمهورية إلى ريف وحضر وإعادة تنظيم وتوزيع الخدمات الصحية بحيث تغطي أغلب مناطق الجمهورية خلال الخطط التنموية القادمة، وتبني نموذج العمل الجماعي في الإدارة

ومن خلال تكوين مجالس لإدارة المنظمات الصحية والتركيز على النتائج في الأداء.

تقسيم الخدمات الطبية العامة في اليمن على أساس تنازلي:

قسم النشاط الصحي إلى ثلاث مستويات على أساس تنازلي وحسب الاحتكاك أو الصلة بالمناطق الريفية النائية والمجتمع. فكلما كان الاتجاه في المناطق الريفية والنائي منها على وجه الخصوص كلما كانت الخدمة أولية ومحدودة، بينما الاتجاه إلى المدن الرئيسية والعاصمة يعني خدمة طبية أكثر شمولية.

١- مستوى القيادات العليا (الثالث):

يتركز دور وزارة الصحة في رسم الاستراتيجيات على مستوى الجمهورية، والإشراف على تنفيذ الرعاية الصحية الأولية والأمراض التي لها ضحايا كثيرون مثل: شلل الأطفال، البلهارسيا، والسل، والتهاب الكبد وبالتالي تحقيق مبدأ الصحة للجميع.

٢- المستوى الثاني (العضري):

يتكون هذا المستوى من مكاتب الصحة في المحافظات وأمانة العاصمة والتي تتولى مسؤولية: توزيع الموارد على المناطق الصحية، والتخطيط للموارد البشرية والأنشطة الرئيسية، وتحديد الأجور والرسوم وتنظيم مزاوله المهنة داخل المحافظة.

وتقدم في هذا المستوى خدمات الاستشفاء التي تعجز عن تقديمها المناطق الصحية في المديرية من خلال المستشفيات المركزية ومستشفيات المحافظات (مركزية ٣٠٠ سرير فأكثر، والمحافظات ٦٠-١٠٠ سرير) وتمارس هذه المستشفيات وكذلك المناطق الصحية نشاطها

بشكل مستقل تحت إشراف مجالس إدارية يشترك فيها أعضاء معينين من المجتمع.

ويوجد حوالي ٢٣٧ مستشفى تحتوي على ١٤٨٠٠٠ سريراً تقريباً (إحصائيات ٢٠٠٨)، وتتوفر في هذه المستشفيات جميع الخدمات الطبية لمعالجة وتشخيص مختلف الحالات العامة. وتقدم هذه المستشفيات كذلك التسهيلات اللازمة لعمليات التدريب والتعلم لطلاب كلية الطب والكليات والمعاهد المتخصصة ذات العلاقة كما هو الحال في مستشفى الكويت العام في صنعاء. وتقدم بعض المستشفيات العامة خدمات طبية تخصصية، مثل مستشفى الدرن في صنعاء. وتتصف هذه المستشفيات بضخامة مبانيها وكثرة عدد الأسرة وتنوع خدماتها الطبية.

٣- المستوى الأول (الريف):

تم تقسيم الجمهورية في هذه المرحلة إلى ٢٢٩ منطقة صحية، تتولى كل منطقة مسؤولية:

- أ. التأكد من تطبيق القواعد والمعايير المعمول بها.
- ب. مراقبة تنفيذ برنامج المشاركة المجتمعية في التكلفة.
- ج. الفصل في النزاعات والنظر في شكاوى العاملين والمرضى.
- د. تحديد حصة الأسر الفقيرة من الإعفاءات.
- هـ. التأكد من قيام الحكومة بتوفير أدوية مجانية للأسر المعفاه. وتدار المنطقة الصحية من خلال فريق إداري يتكون من المسؤولين: الرئيسيين في المنطقة وممثل المنظمات المشاركة في تنمية المنطقة الصحية إضافة إلى عدد من الأفراد المعنيين من المجتمع. وتتكون كل منطقة صحية من المنظمات الصحية التالية:

١- مستشفى المنطقة (٦٠ سرير) يشرف على نشاطه مجلس يتكون من المسؤولين الرئيسيين في المنطقة +٤ من لجنة المرفق الصحي.

٢- المراكز والوحدات الصحية (بأسرة أو بدون)، ويشرف على نشاطه لجنة يتراوح عددها بين ٥-٩ تشكل المرأة ٤٠% من الأعضاء، ونصف الأعضاء منتخبين من المجتمع (ممثل لكل منطقة مستفيدة) والنصف الآخر من قيادي المركز الصحي.

وتبلغ المراكز الصحية بالأسرة حوالي ٤١ مركزاً حالياً، تحتوي على ٣٨٤ سريراً، والمراكز الصحية بدون الأسرة يبلغ عددها ٧٢٨ مركزاً، وتقدم المراكز الصحية الخدمات الطبية الرئيسية المتمثلة في خدمات أمراض الباطنية، والجراحة العامة، والتحاليل الطبية بأنواعها وكذلك رعاية الأمومة والطفولة. بينما وحدات رعاية صحية أولية تقدم: الإسعافات الأولية واللقاحات الضرورية للأطفال والأمهات. وتتصف هذه الوحدات بأنها صغيرة الحجم وكثيرة العدد، إذ يبلغ عددها ٢٧٧٤ وحدة صحية في أنحاء اليمن، تدار غالباً بواسطة طبيب واحد يساعده ممرض أو ممرضة. وهناك كذلك أكثر من ٤٩ مركزاً أمومة وطفولة في اليمن، بعضها تحتوي على سرير أو سريرين. وتركز هذه المراكز في خدماتها على رعاية الطفولة والأمومة ونشر الوعي الصحي في أوساط الأسر (إحصائيات، ٢٠٠٨).

٣- اللجان الصحية للمجتمع: تتكون هذه اللجان من ٥-١٠ عضواً منتخبين من المجتمع. تتولى هذه اللجان مسئولية اختيار وتدريب الدايات (القابلات)، وعمال صحة المجتمع، وموزعي وسائل منع الحمل، والمنطوعين وكذلك تعزيز الرعاية الصحية في المجتمع.

المنظمات الصحية الخاصة في اليمن:

نظم القانون رقم (٦٠) لسنة ١٩٩٩م، نشاط المنظمات الصحية الخاصة

على النحو التالي:

١- المستشفى العام (مادة ١٩أ):

يجب أن يحتوي على الإمكانيات والتجهيزات والكوادر اللازمة لتقديم الخدمات التشخيصية والعلاجية للمرضى على أن لا يقل عدد الأسرة فيه عن ثلاثين سريراً، وتتوفر فيه فروع الطب الأساسية (جراحة عامة، جراحة نساء وولادة، أمراض باطنية، أمراض أطفال) كحد أدنى. الشروط الواجب توافرها في مبنى المستشفى تشمل بناء مستقلاً، ذا مدخل واسع وعدة مخارج مع توفر حديقة تتوافر فيها الخدمات اللازمة، ومساعد كافية للعاملين والمرضى، وتوفر شروط السلامة من الحريق وغيرها من المخاطر، وتوفر قسم الاستقبال والعيادات الخارجية والإسعاف والطوارئ والعناية المركزة والعمليات وأقسام الرقود شريطة أن تكون أقسام رقود النساء منفصلة عن الرجال، والمختبرات وبنك الدم والأشعة، وصيدلية داخلية وثلاجة لحفظ الموتى. ويشترط في من يدير المستشفى فنياً أن يكون طبيباً اختصاصياً أو طبيباً ممارساً لا تقل خبرته عن خمس سنوات ويشترط في من يشرف على

الأقسام العلاجية أن يكونوا أطباء متخصصين مع خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات، أما المشرف على بنك الدم فلا بد أن يكون حاصلًا على مؤهل البكالوريوس في المختبرات الطبية مع خبرة لا تقل عن سنتين، ويشترط القانون كذلك في من يشرف على أقسام: الأشعة، التخدير، التمريض والصيدلية أن يكونوا متخصصين في نفس المجال وألا تقل خبراتهم عن سنتين.

٢- المستشفى التخصصي (مادة ١٩-ب):

يجب أن يحتوي على الإمكانيات والتجهيزات التشخيصية والعلاجية والكادر التخصصي لتخصص واحد فقط على أن لا يقل عدد الأسرة فيه عن (٢٠) سريراً ويجوز لأي من المستشفيات الاستثمارية ذات الطابع النوعي أن تضم أكثر من تخصص وتطبق عليها نفس الشروط الفنية الواردة في المادة السابقة الذكر.

٣- المستوصف (مادة ٢٠):

يقوم المستوصف بتقديم الخدمات التشخيصية والعلاجية ولا يقل عدد الأسرة فيه عن عشرة أسرة وأن يديره فنياً طبيب اختصاصي أو طبيب ممارس وأن يقتصر انتشار المستوصفات على الأرياف والمدن التي لا تتوفر فيها مستشفيات.

٤- المركز الطبي (مادة ٢١):

يجب أن يقدم المركز الطبي الخدمات التشخيصية والعلاجية ولا يحتوي على أسرة لإيواء المرضى وأن يقوم بإجراء العمليات ويجب أن يديره فنياً طبيب اختصاص أو طبيب ممارس، على أن تتوفر فيه الاشتراطات الفنية والصحية والمعدات اللازمة المحددة في اللائحة.

ويشترط القانون في المنظمات الصحية الخاصة (مستشفى، مستوصف، مركز طبي) مادة (١١) تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية بما فيها رعاية الأم والطفل والتثقيف الصحي والرفع من مستوى الكادر الطبي والصحي لديها.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمستشفيات

يعتبر التنظيم إحدى الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يعمل فيه. وعند تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة فلا بد أن يراعي في ذلك الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي المهام التي يجب أن تؤدي؟

وتتباين هذه المهام في المنظمات الصحية من إدارة لأخرى ومن قسم

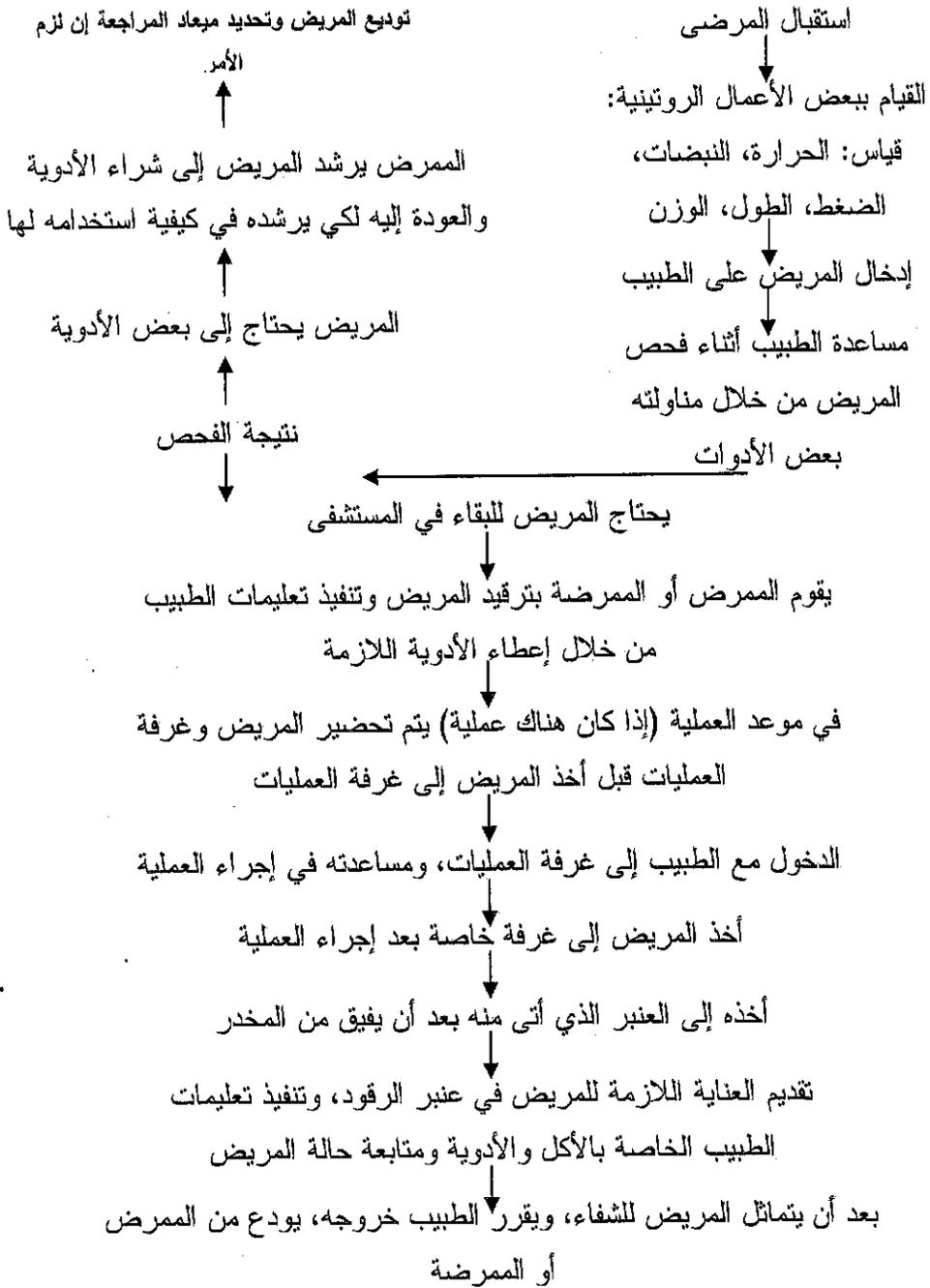
لآخر أهمها الآتي:

أ. إدارة التمريض: المهام الأساسية لإدارة التمريض في أي مستشفى هو تقديم الرعاية التمريضية للمريض باعتبار ذلك جزءاً من العلاج، وتنقسم هذه المهام إلى فنية وإدارية.

وبالرغم من أهمية دور الطبيب في المستشفى، إلا أن الوقت الذي يقضيه مع المريض يعتبر قليلاً جداً قياساً بالوقت الذي يقضيه الممرض أو الممرضة، ولذلك نجد أن الممرضين والممرضات يشكلون أغلب القوى العاملة في أي مستشفى نظراً للدور الذي تلعبه هذه الفئة من القوى العاملة في المستشفى.

ويشكل الممرضون والممرضات ٤٠% من القوى العاملة في أي مستشفى مما يعني ضرورة إدارة هذه الفئة من القوى العاملة بكفاءة وفاعلية (حرسناني، ١٩٩٠). ويشكل الممرضون في اليمن ٥٩% من القوى العاملة في القطاع الصحي (إحصائيات ٢٠٠٨)، وهذا يؤكد أهمية هذه الفئة.

ويتم نشاط التمريض في أي مستشفى على النحو التالي:



شكل (٣-٤) مخطط مبسط لنشاط الممرض أو الممرضة

ب. مهام إدارة التخدير: الإشراف على عمليات التخدير التي تتم في غرف العمليات المختلفة في المستشفى، كذلك من مهام المتخصصين في هذه الإدارة التعرف على التشخيص ودراسة نتائج التحليل التي تمت في الأقسام الأخرى، قبل أن يتم تحديد نوع وجرعة التخدير التي تعطى للمريض.

ج. العيادة الخارجية: المهام الأساسية لهذه الإدارة هو: المشاركة في الرعاية الصحية للمجتمع، وتشخيص حالات المرض في وقت مبكر، كذلك تقديم الخدمات الإسعافية لمن يطلبها في أي وقت.

د. العامل الإكلينيكية: المهام الأساسية لهذه الوحدات، القيام بالفحوص والتحليل المعملية اللازمة لتشخيص وعلاج مرضى المستشفى، وكذلك المشاركة في الأبحاث التي تؤدي إلى التقدم الطبي.

هـ. إدارة الصيدلانية: المهام الأساسية لهذه الإدارة هو: توفير الأدوية والمحاليل الطبية سواء من خارج المستشفى أو تركيبها داخل المستشفى، كذلك تحضير الكيماويات والمخدرات وكل ما يقرر للمريض.

- من سوف يؤديها؟

- كيف يمكن أن توضع المهام في مجموع (أقسام ثم إدارات)؟

- من يرفع التقارير ولمن؟

- أين يتخذ القرار؟

أهم العوامل التي تؤثر في الهيكل التنظيمي للمستشفيات:

- حجم المستشفى Hospital Size:

ويحدد حجم المستشفى على أساس:

أ- عدد الأسرة.

ب- عدد الأقسام الموجودة في المستشفى.

ج- حجم القوى العاملة (أطباء، ممرضين وممرضات، فنيين، عمال

خدمات) في المستشفى.

• **نوعية الخدمة الطبية:**

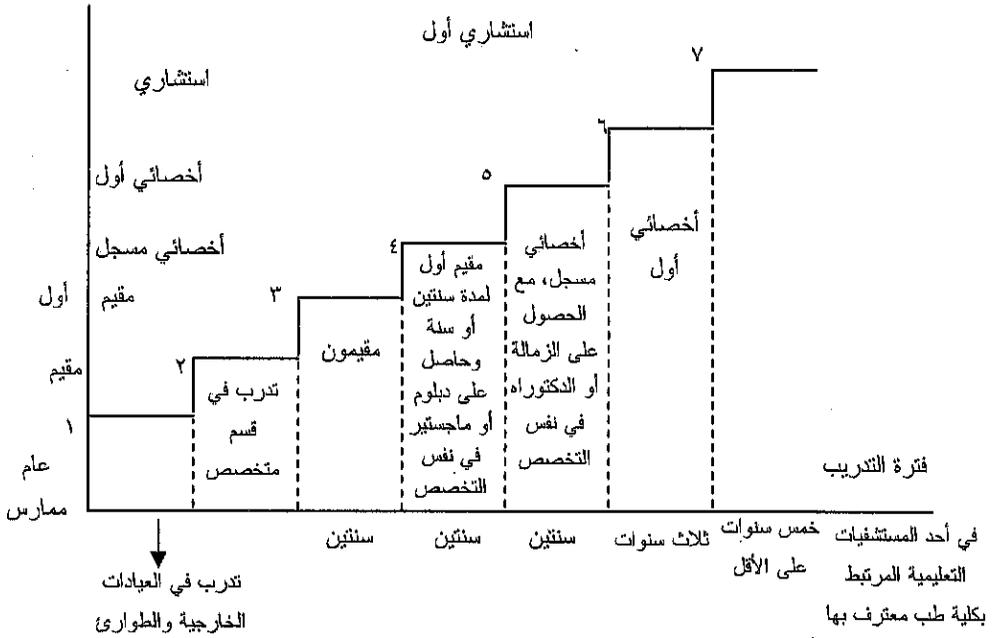
يؤدي تعدد التخصصات (قسم: الباطنية، القلب، العظام، الكلى، أنف وأذن، أسنان.....الخ) إلى تعقد البناء التنظيمي.

• **نوعية البناء التنظيمي (آلي، مختلط، عضوي):**

كلما كانت البيئة التي يعمل فيها المستشفى مستقرة نسبياً فإن البناء التنظيمي يميل إلى الآلية Mechanistic، والعكس في حالة ما تكون البيئة غير مستقرة بمعنى تذبذب إقبال المرض على المستشفى.

التدرج الوظيفي للأطباء:

يترقى الأطباء وظيفياً على أساس الأقدمية في ممارسة المهنة في مستشفى مرتبط بإحدى كليات الطب المعترف بها، ويترقى كذلك في حالة الحصول على شهادة في نفس التخصص مع ممارسة للمهنة، شكل (٤-٤) يوضح نظام الترقية المتدرج والذي يطبق في أغلب الدول ومنها اليمن الدرجة



شكل (٤-٤) نظام التدرج الوظيفي للأطباء العاملين في المنظمات الصحية

المصدر: تم بناء هذا الشكل معتمداً في ذلك على كتاب حورستاني، ١٩٩٠

أنواع هياكل التنظيمي السائد في المستشفيات:

يقسم كتاب الإدارة التنظيم إلى ثلاثة اتجاهات تقريباً:

١- التنظيم الرسمي Formal Organization:

هذا الاتجاه تبنته المدرسة الكلاسيكية، التي ركزت على البيئة الداخلية للمنظمة. وكان الهدف الأساسي لهذا النوع من التنظيم هو زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها، واعتبار العنصر الإنساني أحد عوامل الإنتاج دون الأخذ في الاعتبار للعامل الإنساني.

٢- التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

تبنت هذا الاتجاه المدرسة الإنسانية التي جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية، وقد اعتبرت هذه المدرسة التنظيم غير الرسمي عاملاً أساسياً في المنظمة. والاهتمام به يؤدي إلى زيادة الرضى لدى أعضاء المنظمة، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد.

٣- التنظيم المرن Organic Organization:

تبنت هذا النوع من التنظيم المدرسة الموقفية Contingency، التي تركز على البيئة الخارجية، وزيادة حالة عدم التأكد، وبالتالي ضرورة المرونة في التنظيم حتى يتسنى للوحدة الإدارية أن تتخذ القرار الملائم للموقف.

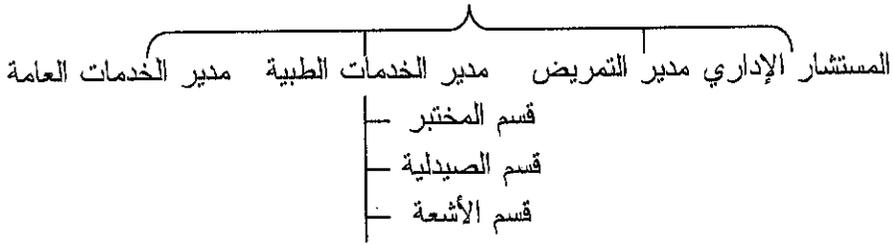
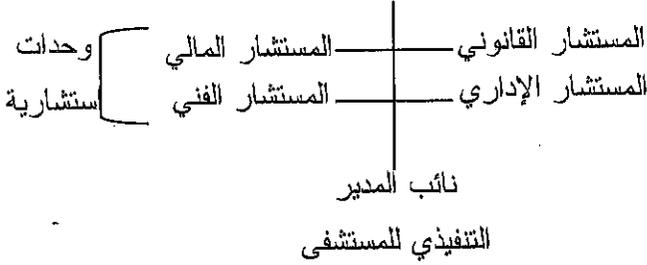
يأخذ التنظيم في المستشفيات أشكالاً عدة أهمها: (حرسثاني،

:1990:104)

١-التنظيم التنفيذي الاستشاري Line and Staff Organization:

يتكون هذا التنظيم من مستويات إدارية ترتبط بعضها ببعض بخطوط متصلة، وتتدرج فيها السلطة من أعلى إلى أسفل، وهذا التدرج يمثل التنظيم التنفيذي. وهناك كذلك وحدات إدارية استشارية متصلة فقط

بالإدارة العليا وغير متصلة بالمستويات الإدارية الأخرى، والشكل التالي يوضح ذلك: مدير عام المستشفى

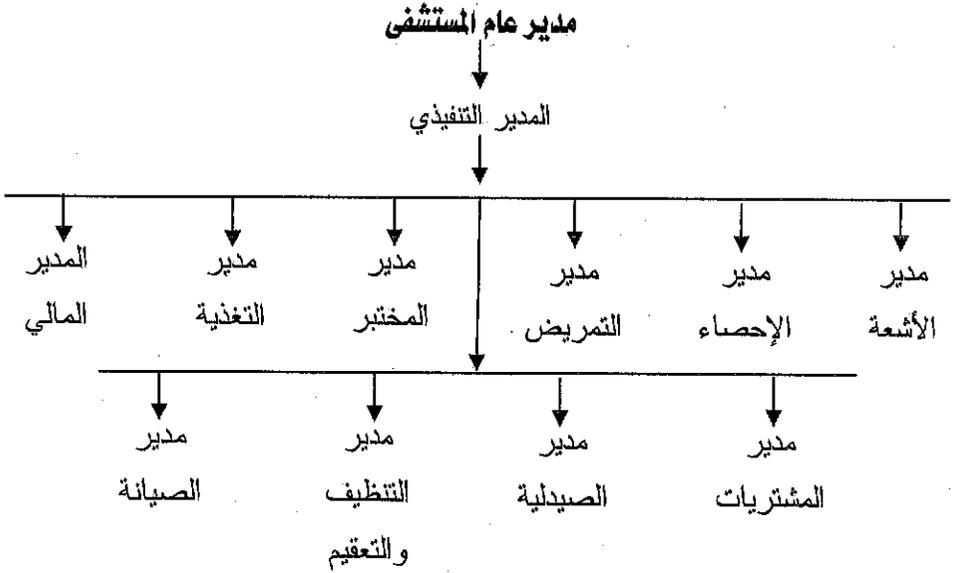


شكل (٥-٤) التنظيم التنفيذي الاستشاري

ويكون هذا النوع من التنظيم ملائماً للمستشفيات الكبيرة، لما يتميز به من وضوح خطوط الاتصال للإدارات التنفيذية. ويؤخذ على هذا النوع من التنظيم احتمال حدوث صراع بين التنفيذيين والاستشاريين.

٢- التنظيم الوظيفي Functional Organization:

يقسم هذا النوع من التنظيم على أساس التخصص، مما يسهل عمليات اتخاذ القرارات سواء الفنية منها أو الإدارية. والشكل التالي يوضح ذلك:



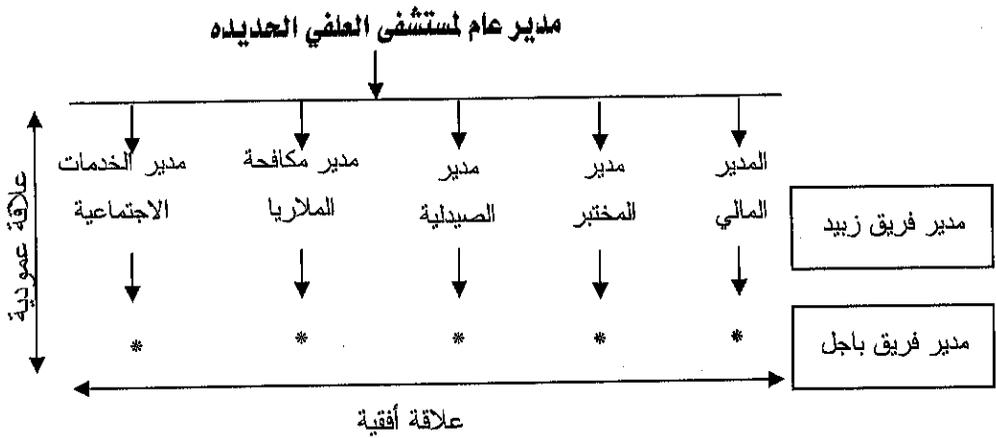
شكل (٦.٤) التنظيم الوظيفي

٢. التنظيم المصفوفي Matrix Organization:

ويتصف هذا النوع من التنظيم بوجود نوعين من العلاقات:

- أ. علاقة أفقية بين مسئول الفريق الطبي والعاملين معه.
- ب. علاقة عمودية (وظيفية) تربط الموظف بالإدارة أو القسم الذي يتبعه.

هذا النوع من التنظيم يسود في المستشفيات التي تتبنى مشاريع ميدانية سواء كانت وقائية أو بحثية. يتضح كذلك أثناء إجراء العمليات. ويتصف هذا النوع من التنظيم بأنه مؤقت، ينتهي بانتهاء المشروع أو العملية. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٧٤) التنظيم المصنوفي

التقسيم الفندقى السائد فى المستشفيات الأهلية:

تتميز المستشفيات الأهلية بحسن تنظيمها الداخلى للأقسام الطبية التي تشمل: الباطنية، القلب، النساء والولادة، العيون، المسالك البولية والكلى... الخ، وكذلك توفير التقسيمات الفندقية التي تشمل:

١- الأجنحة الخاصة:

توفر بعض المستشفيات الخاصة الكبيرة، جناح (شقة)، يشابه السويت فى فنادق الدرجة الأولى. ويوفر فى الجناح كافة وسائل الراحة والأثاث الفاخر، ويعامل النزيل معاملة خاصة، ويوفر له أنواع الاتصالات التي تمكنه من قضاء بعض مهامه الخارجية بسهولة ويسر، وكذلك استقبال ضيوفه، بل وعقد الصفقات.

٢- غرفة من الدرجة الأولى الممتازة:

يشابه هذا النوع من الغرف الأجنحة من حيث الأثاث ووسائل الراحة والتسلية، ووجود الحمام الخاص، إلا أنها تختلف من حيث المساحة.

٣- غرفة من الدرجة الأولى العادية:

يتوفر في هذه الغرفة أثاث جيد وحمام خاص، إلا أن مساحتها أقل من الغرفة الممتازة وكذلك الأثاث.

٤- غرفة من الدرجة الثانية:

يتواجد في هذه الغرفة عادة نزيلان في وقت واحد، ولا يسمح فيها بالمرافقين خلال ما هو عليه في الأجنحة والغرف الممتازة، والدرجة الأولى. وهذا النوع من الغرف لا يوجد بها حمام مستقل.

٥- عنابر الدرجة الثالثة:

تحتوي العنابر على عدة أسرة للمرضى، ويتوقف عدد العنابر على ضخامة المستشفى وعدد التخصصات الموجودة فيه.

المراجع

- ١- الميداني عبد الرحمن حسن (٢٠٠٨)، "الأخلاق الإسلامية" الجزء الأول، دار القلم دمشق - سوريا.
- ٢- فارغ وهيبه غالب، وكشبح على والآخرين (٢٠٠٨)، "أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات - اليمن - صنعاء.
- ٣- المرهضي سنان غالب (٢٠١٠)، "أثر نظام الحوافز في أخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة ميدانية على عينية من الموظفين في المنظمات العامة"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد العدد ٣٤ سبتمبر ٢٠١٠، ص ١: ٢٨.
- ٤- العنزري سعد على (٢٠٠٨)، "الإدارة الصحية"، اليازوري - الأردن.
- ٥- نصيرات فريد توفيق (٢٠٠٨)، "إدارة المستشفيات"، إسراء للنشر والتوزيع الأردن - عمان.
- ٦- جاد الرب سيد محمد (٢٠٠٨)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية"، مطبعة العشري، مصر العربية.
- ٧- كتاب الإحصاء السنوي (٢٠٠٨)، الجهاز المركزي للإحصاء، اليمن - صنعاء - يوليو ٢٠٠٩.
- ٨- حرسناني حسان محمد (١٩٩٠)، "إدارة المستشفيات" معهد الإدارة العامة - الرياض، السعودية.

٩- قانون رقم (٦٠) لسنة ١٩٩٩، بشأن المنشآت الطبية الخاصة الجريدة الرسمية، العدد الرابع والعشرون الصادر بتاريخ ٢٤ رمضان هـ الموافق ٣١ ديسمبر ١٩٩٩م.

١٠- المرهضي سنان غالب (٢٠١١)، "نظرية المنظمة والتغير التنظيمي"، مركز الأمين للطباعة والنشر - اليمن - صنعاء.

11- Jones Gareth (2010), "Organizational Theory Design and Changes" Pearson Prentice Hall.

١٢- غنيم أحمد محمد (٢٠٠٦)، "إدارة المستشفيات رؤية معاصرة" المكتبة المصرية.

١٣- الحمادي نبيل حزام (بدون تاريخ)، "أخلاقيات المهن الطبية" مجموعة محاضرات متداولة في أوساط طلاب العلوم الصحية - جامعة صنعاء، ٢٠١٠.

١٤- اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٦٠) لسنة ١٩٩٩م، والصادرة عن مجلس الوزراء رقم (١٣٢) لسنة ٢٠٠٤، وزارة الشؤون القانونية- الجريدة الرسمية- العدد (٤) لسنة ٢٠٠٤.

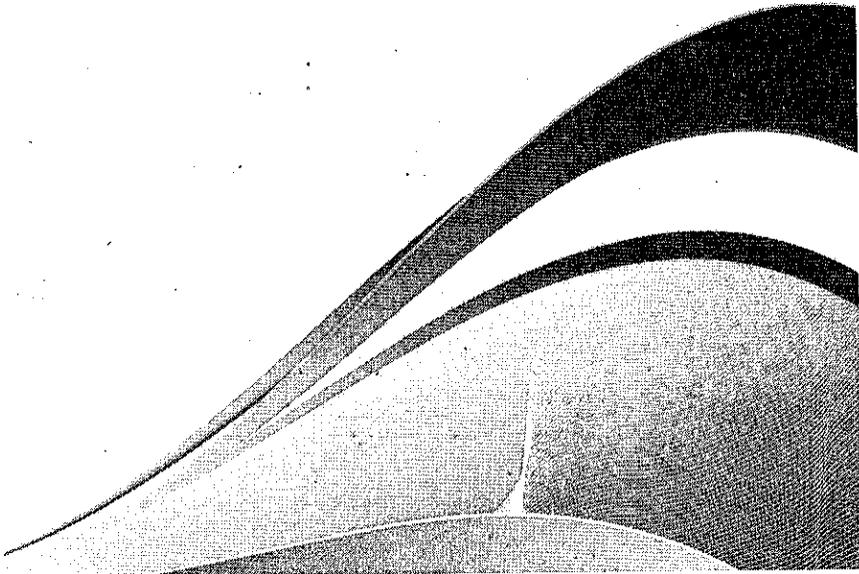
١٥- قانون رقم (٢٦) لسنة ٢٠٠٢، بشأن مزاولة المهن الطبية والصيدلانية وزارة الشؤون القانونية - الجريدة الرسمية، ديسمبر ٢٠٠٥.

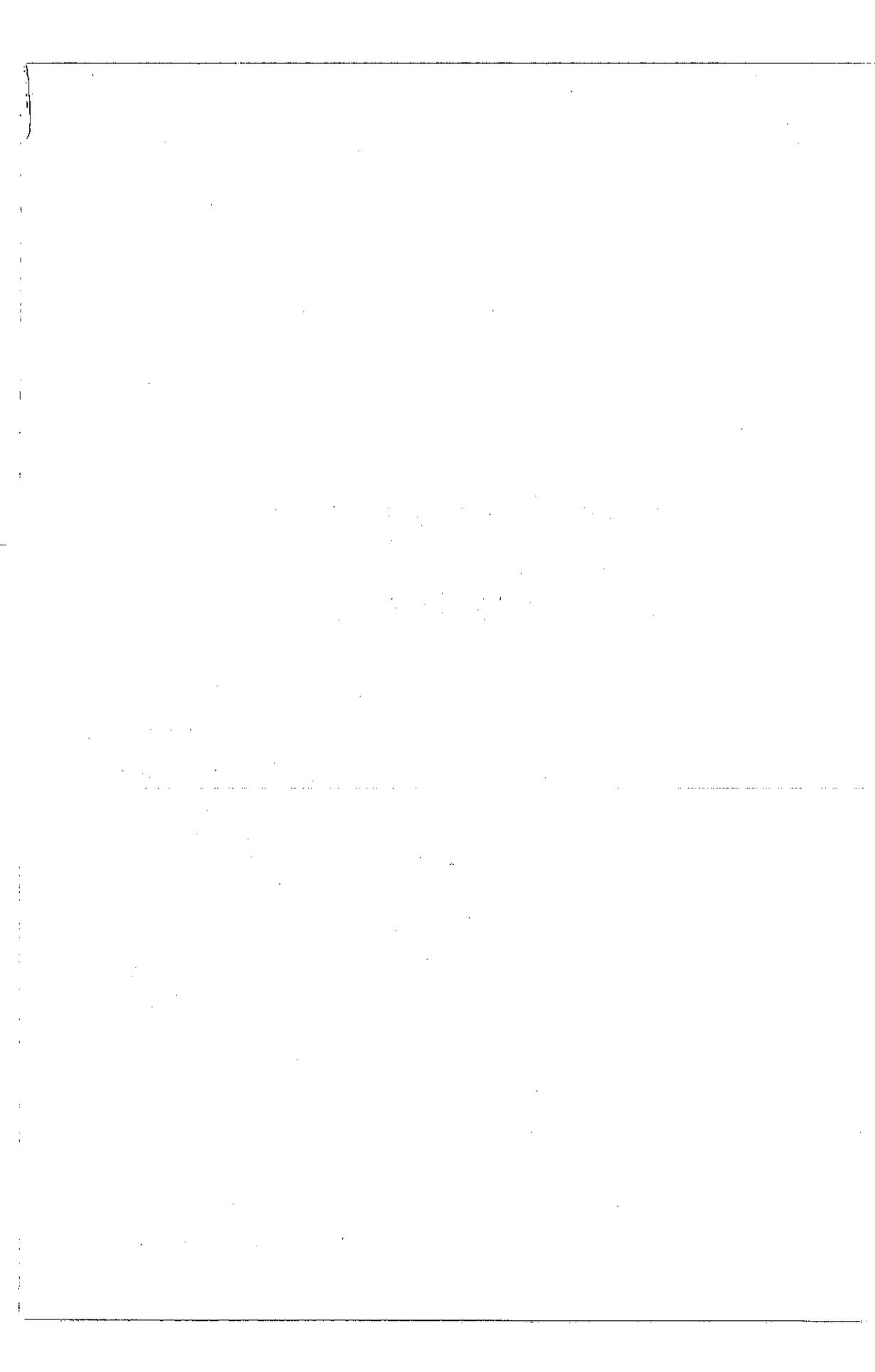
١٦- الثوابت (٢٠٠٠) " يلف العدد الوضع الصحي في اليمن" المؤتمر الشعبي العام - صنعاء .

17- Kreitner and Kinicki, 2008, "Organizational Behavior" Mc, Raw-Hill.

الوحدة الخامسة

إدارة منظمات التشبيك والمقاومات





أولاً: طبيعة نشاط منظمات التشييد والمقاولات

أهمية نشاط التشييد:

يعتبر التشييد نشاطاً حيويًا مستمرًا باستمرار الحياة في هذا الكون، نظراً لحاجة الإنسان إلى السكن والإيواء بغض النظر عن ذلك السكن ونوعيته. وقد تتغير الأدوات والمواد والآلات وأماكن الإنشاءات ولكن الحاجة إلى التشييد والبناء تظل مستمرة.

تلامس أعمال التشييد المختلفة أغلب جوانب الحياة اليومية، مما يعكس نفسه على تفاعل ذوي الاختصاص والمهتمين بمختلف أعمال التشييد والغرض منها فنجد مثلاً: تركيز تصميم المستشفيات والمتخصصين في الطب على تلبية واحتياجات ورغبات المرضى المتنوعة، بينما تنعكس فلسفة التعلم على فن تصميم المدارس والمعاهد والجامعات، وتأسيساً على ذلك فمن الضروري إلمام ومعرفة المقاولين والمهندسين والمصممين بالهدف وطبيعة النشاط الذي سيمارس في المبنى (باري دونالد ٢٢: ٢٠٠٥).

المفهوم:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة منظمات المقاولات (المشروع) تتمثل في تحقيق أفضل أداء من حيث: الكلفة، الوقت، والمعيار الفني والإداري الذي يرضي المستفيد ويقدم منتجاً متميزاً (يتمثل في الانتهاء من تنفيذ المشروع بشكل مرضٍ لجميع الأطراف) (صفو، ١٩٩٥: ٦). وينظر إلى التشييد على أنه "عملية إبداعية تعتمد على ستة مصادر رئيسية هي: المواد، الآليات، اليد العاملة، التقنية الهندسية، الأموال، وإدارة التشييد، تتكون منها منظمة فريدة متميزة عن المنظمات الأخرى" (الجار الله ١٩٩٣: ٢).

وتأسيساً على ما سبق فإن منظمة المقاولات تحتاج إلى تطبيق مفاهيم الإدارة في جميع جوانبها، إضافة إلى الجوانب الفنية المتخصصة. يمكن أن ينطبق هذا المفهوم في حالة قيام منظمات المقاولات بتبني فكرة إنشاء المشروع منذ بدايته كفكرة والقيام بتنفيذه حتى نهايته. ولكن إذا ما تم النظر إلى منظمات المقاولات كطرف تنفيذي فقط فإن المفهوم يصبح: المقاولات عبارة عن طرف تنفيذي لأعمال معينة في مدة محددة وبخصائص محددة. وعلى ضوء هذه المفهوم فإن عمل المقاولات تنفيذي روتيني مشابه لأعمال الأقسام والوحدات الإشرافية في عتابر الإنتاج في القطاع الصناعي.

طبيعة نشاط منظمات التشييد والاختلاف بينها وبين المنظمات الصناعية:

تغير ومرونة موقع نشاط منظمات التشييد قياساً بالمنظمات الأخرى:

تعتمد منظمات المقاولات في نشاطها على الانتقال إلى موقع المشروع بآلاتها ومعداتنا واليد العاملة بأنواعها مما يعني تنوع أماكن نشاط المنظمة، بينما تمارس المنظمات الصناعية نشاطها في موقع ثابت تتم فيه كافة العمليات اللازمة للخروج بسلع نهائية أو نصف مصنعة. وتتجه منظمات التشييد الحديثة في نشاطها إلى الاعتماد على "أكبر قدر ممكن من الأجزاء المصنوعة أو النصف مصنوعة، ويقتصر نشاط المنظمة في عملية البناء في الموقع على التجميع والتجهيز والتركيب والتشطيب حتى تصل الأجزاء الجاهزة إلى نسبة عالية جداً من العملية التصنيعية، وذلك بهدف تخفيض الأعمال في الموقع وانجاز المبني في أقل وقت ممكن". (المصري، ١٩٩٨: ٥٩).

أوجه الاختلاف بين منظمات التشييد والمنظمات الصناعية:

تختلف منظمات التشييد عن الصناعية في أوجه كثيرة منها:

- أكثر اعتماد وتأثر بالعنصر البشري.

- تحظى العلاقات العامة بأهمية قصوى.
- تتولى القيادات العليا في المنظمة مسئولية التسويق.
- يعتبر الولاء التنظيمي ذا أهمية بالغة نظراً لطبيعة العقود التي تبرمها منظمات التشييد والتي تتطلب الأمانة والإخلاص.
- تفويض السلطة إلى قادة فرق العمل الميدانية، حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الملائمة في المواقف المختلفة.
- تنوع واختلاف العمالة التي تعمل معا في موقع واحد مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها.

الأبعاد التي على أساسها تمارس منظمات المقاولات نشاطها:

تمارس منظمات المقاولات نشاطها من خلال الأبعاد التالية:

1- ممارسة مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- أ. دراسة المشروع من خلال التصاميم المعدة والوثائق ذات العلاقة بالمشروع والمعدة من قبل المتخصصين، وقد تكون التصاميم والوثائق أولية (مشروع تحت النقاش) أو نهائية ودور منظمات المقاولات في هذه الحالة يكون تنفيذياً. ويشمل نشاط المنظمة في هذه المرحلة دراسة موقع تنفيذ المشروع ميدانياً، وكذلك دراسة التسهيلات والخدمات التي قد تكون متاحة في موقع المشروع أو في محيطه وإمكانية الاستفادة من ذلك أثناء عمليات التنفيذ.
- ب. العمل على الفوز بالمشروع (محل الدراسة) سواء من خلال المفاوضات الفردية والعلاقات الشخصية أو المناقصة.
- ج. تقدير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وكمياتها وأنواعها وخصائصها من كل مورد.
- د. رصد الأموال اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع.

٢- تحديد بداية ونهاية المشروع:

تحديد وقت البدء بتنفيذ المشروع والذي قد يكون من خلال إدارة المنظمة أو حسب طلب الزبون، وقدرات المنظمة على الوفاء بذلك معيار أساسي للحكم على مصداقية المنظمة من قبل الزبون والمجتمع (إذا كان المشروع عام، مستشفى، مدرسة... إلخ).

٣- أهداف محددة:

تتعدد الأهداف والمدى الزمني لأغلب المنظمات، فتسعى المنظمات الصناعية مثلاً إلى زيادة المبيعات وتعزيز الرضا لدى المستهلك. بينما نجد منظمات المقاولات تنظر إلى كل مشروع باعتباره هدفاً بحد ذاته يجب إنجازه في الوقت المحدد. وبذلك فإنها تحقق أهداف ضمنية تشمل زيادة دوران رأس المال العامل واستغلال الآلات والمعدات والمواد والتسهيلات المساعدة، وتعزيز رضا الزبون أو المستفيدين من المشروع.

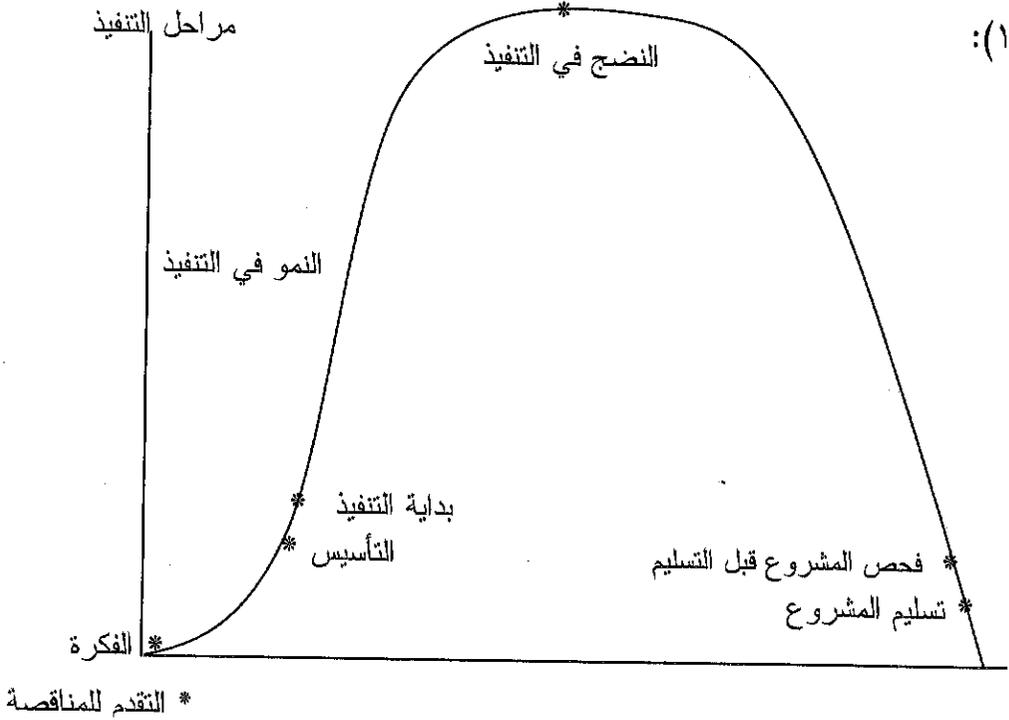
٤- وضع جدول زمني لعمليات التنفيذ:

تمر عمليات تنفيذ المشاريع في منظمات المقاولات بمراحل عدة حتى تسلم بصورة نهائية للزبون أو المستفيدين، وتنفيذ كل مرحلة يتطلب موارد تختلف في الحجم والنوع عن المراحل الأخرى. وبناء على ذلك تضع إدارة المنظمة أو الفريق المنفذ للمشروع برنامجاً زمنياً لوصول المواد في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع. وفاعلية وكفاءة القائمين على تنفيذ المشروع في وضع جدول زمني دقيق لحاجات تنفيذ كل مرحلة من المشاريع أحد المعايير الأساسية لنجاح المنظمة والتأكد من انسياب عمليات التنفيذ والحد من الاختناقات في موقع العمل، وبالتالي إنجاز المشروع في الوقت المحدد. وهذا ما تؤكد عليه وزارة الإنشاءات والإسكان في المادة (١٤) من الشروط العامة لعقد المقاولات، ١٩٩٤.

دورة حياة المشروع

دورة حياة المشروع عبارة عن مجموعة من المراحل المتعاقبة التي يمر بها أي مشروع والتي تختلف باختلاف طبيعة ونوع المشروع وظروف البيئة الخارجية للمشروع.

تمر أغلب مشروعات المقاولات بمراحل عديدة يوضح أهمها شكل (٥-٥)



شكل (١-٥) دورة حياة المشروع

مرحلة ما قبل الولادة:

١- الفكرة:

يتم في هذه المرحلة دراسة فكرة المشروع (بغض النظر عن مصدرها) في المنظمة من خلال التحليل المبدئي لاحتياجات المشروع والتنبؤ بالظروف البيئية التي سوف تصاحب عملية تنفيذ المشروع. ويتولى فريق عمل متخصص من المنظمة دراسة:

- أ. تحليل عميق لفكرة المشروع خاصة إذا كان مصدرها الزبون.
- ب. زيارة الموقع المقترح لإنشاء المشروع والتأكد من توافر: المياه، مخازن للمواد أو إمكانية إنشاء مخازن مؤقتة (صندقة) مثلاً، مكان للحراسة، الخدمات الأساسية للعمال (مطاعم، دكاكين... الخ)، المواصلات، وأخيراً سهولة نقل المواد.
- ج. البدائل المتاحة والجدوى من كل بديل.
- د. تقدير تكاليف تسوية موقع إنشاء المشروع.
- هـ. برامج عمليات التنفيذ (يتم تصميم برامج التنفيذ باستخدام الأساليب الكمية والبرامجيات) والموازنات الأولية ومدى تأثير ذلك على المشاريع الحالية قيد التنفيذ.
- و. تقدير السيولة النقدية ومصدرها اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع.
- ز. اقتراح التساؤلات التي تحتاج إلى الإجابة من المستفيدين أو ذوي العلاقة بالمشروع.

٢- التقدم للمناقصة:

استراتيجيات إعداد وتقديم العروض:

تعتبر صياغة الاستراتيجيات من مهام وأولويات القيادات العليا في المنظمة. ويعتبر التحليل البيئي ومعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية

والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية الخطوة الأساسية التي تسبق صياغة الاستراتيجية. ومعرفة القيادة العليا في منظمات المقاولات واسترشادها بالخطوات التالية ربما يساعدها على تقديم عرض جيد (الجار الله، ١٩٩٣):

أ. دراسة الموقف والتأكد من: جدوى المشروع، قدرة المنظمة، وقت التنفيذ، فهم وثائق المناقصة بشكل جيد والاستفسار عن أي غموض (من شروط التقدم للمناقصات العامة استلام وثائق المناقصة)، زيارة موقع المشروع ميدانيا (تتزم الشروط العامة لعقد المقاولات، ١٩٩٤ مادة (١١) صاحب العمل بتقديم أي معلومات عن موقع العمل مع وثائق العطاء، كما تتزم المقاول بزيارة وتفحص الموقع)، تحليل موقع المنافسين، والتنبؤ بأي تغييرات بيئية ووضع البدائل الملائمة.

ب. خصائص العرض: يتصف العرض الجيد بخصائص تشمل: صياغة الهدف على شكل فقرات مختصرة ومتسلسلة، اختيار العبارات الملائمة، وضع بعض التفاصيل الضرورية على شكل ملاحق، إرفاق العرض بالبرنامج الزمني للتنفيذ والآليات والمعدات والمسئول عن تنفيذ المشروع وما يثبت خبرات المنظمة وإمكاناتها. وبعد إتمام إعداد العرض لابد من التأكد من: مكان تسليم العرض والتاريخ المحدد لذلك، عدد النسخ المطلوبة، والمرفقات المطلوبة تماماً، التأكد من مطابقة العرض لتعليمات تقديم العطاء الصادرة عن وزارة الإنشاءات والإسكان في اليمن (الشروط العامة لعقد المقاولات، ١٩٩٤: ٢: ٤).

ج. عوامل غير مباشرة تؤثر في قبول العرض من عدمه تتضمن: شخصية وسلوك ممثل المنظمة، العلاقة الشخصية، قدرة الشخص على

بيع العرض، الإصغاء للمستفيد أكثر من التحدث، معرفة الشخص المقابل قدر الإمكان.

تشرط وزارة الإنشاءات والإسكان في الجمهورية اليمنية (الشروط العامة لعقد المقاولات الجزء الثاني ١٩٩٤) على المقاولين المتقدمين للمناقصات الآتي:

- تقديم كشوفات بأسماء المشاريع التي يقوم بتنفيذها حالياً.
- أسماء ومؤهلات والتخصص والوظيفة والخبرة للجهاز الفني والإداري الذي سوف يتولى مسئولية تنفيذ المشروع.
- المعدات والآليات التي يتعهد المقاول بتوفيرها لتنفيذ الأعمال إضافة إلى الضمانات (كفالة) البنكية ذات العلاقة بالمناقصة وحسن التنفيذ.
- والتأمينات المختلفة.

مرحلة ما بعد الاقتناع بالفكرة أو الفوز بالمناقصة:

١- الولادة:

بعد أن تقتنع إدارة المنظمة بجدوى الفكرة وإمكانية تنفيذها، أو الفوز بالمناقصة تبدأ في التركيز على استراتيجيات بيع وتسويق الفكرة مع المستفيد من والمسؤولين عن المشروع. وتعتمد هذه المرحلة على براعة وقدرة قيادات المنظمة التفاوضية مع أصحاب المشروع وطبيعة المنافسة والعروض المقدمة. ويتركز جهد المفاوضين من قبل المنظمة ليس فقط في إقناع أصحاب المشروع أو المسؤولين عنه بفكرة المشروع والجدوى منها بل وتطوير مخططات ورسومات المشروع وبما يلبي رغبات المسؤولين عن المشروع. ويعتمد نجاح المفاوضات في كسب ثقة صاحب المشروع على: القدرة على

الإنصات للزبون أكثر من الحديث وفهم العمل المطلوب وحجمه والحقوق والواجبات.

يقدم المفاوضون الوثائق وقوائم بأسماء الآليات والمعدات سواء التي تمتلكها المنظمة أو تلك التي سيتم استخدامها في تنفيذ المشروع، وتصبح هذه أكثر أهمية في حالة ما تكون المنظمة صغيرة أو غير مشهورة. ويولد المشروع بمجرد التوقيع على اتفاقية تنفيذه.

٢- مرحلة التأسيس:

بفوز المنظمة بالمشروع وتوقيعها على الاتفاقية مع المسؤولين عن المشروع تبدأ مرحلة التنفيذ، وتسوية موقع المشروع ووصول الآلات والمعدات وتحديد موقع لكل شيء بما فيها التسهيلات المساعدة الأخرى. ويجوز للمقاول تحويل الأعمال التي رست عليه بالكامل أو جزء منها لمقاول آخر (تعاقد من الباطن أو فرعي) بعد الموافقة الخطية من المهندس (مثل صاحب العمل)، إلا أن هذا التعاقد الفرعي لا يعفي المقاول الرئيسي من المسؤولية تجاه صاحب العمل (مادة ٤ من الشروط العامة للمقاولات ١٩٩٤).

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع نظراً لأهمية الأعمال التي تنفذ والمتمثلة في أساس المشروع (المبنى) لأن أي خلل في الأساس معناه تعرض المبنى للخطر، وتصحيحه في المراحل التالية يصبح أكثر تكلفة، وإذا لم يصحح فإن النتائج تكون وخيمة سواء على مستوى المجتمع أو المنظمة المنفذة. وتؤكد شروط التعاقد على المشاريع العامة مادة (٣٨) على عدم جواز تغطية أي عمل أو حجه عن النظر إلا بعد إجراء الاختبارات اللازمة وموافقة المهندس المختص. وتأسيساً على ذلك فإن عمليات الرقابة في هذه المرحلة تكون أكثر أهمية. وتحدد المنظمة فريق العمل والمسئول الأول عن

تنفيذ المشروع. وقد تنفق المنظمة في هذه المرحلة أكثر مما تأخذ من المسؤولين عن المشروع أو صاحبه بشكل عام وفي حالة ما يكون المشروع فردياً بشكل خاص. ويتم في هذه المرحلة وضع جداول زمنية لوصول المواد إلى موقع المشروع وحسب الحاجة حتى يتم التقليل من تكاليف ومخاطر التخزين، كذلك وضع نظام مخزني علمي دقيق لعمليات قيد الداخل والخارج من المخزن خاصة في حالة كبر المشروع.

٣- بداية التنفيذ:

يبدأ المشروع في هذه المرحلة في الظهور للعيان خاصة في مشروعات البناء وتبدأ التدفقات النقدية على المنظمة. وتبدأ كذلك عمليات الرقابة والمتابعة من قبل المهندسين المتخصصين في المنظمة وأصحاب المشروع للتأكد من مطابقة الإنشاءات الفعلية للمخططات والرسومات ومنع أي انحرافات أولاً بأول. وتكون استراتيجية المنظمة في هذه المرحلة إرضاء الزبون والتأكد من مطابقة الإنشاءات للتصاميم والمواصفات الفنية.

٤- مرحلة النمو:

تتسارع عمليات تنفيذ المشروع ويصبح أكبر حجماً، وتبدو العيوب إن وجدت أكثر وضوحاً.

٥- مرحلة اكتمال المشروع:

يتم استكمال إنشاء المشروع في هذه المرحلة ويبدأ المستفيدون وأصدقاؤهم في التردد على المشروع وإيداء الملاحظات وإثارة الاستفسارات التي تحتاج إلى الرد عليها من قبل المسؤولين عن تنفيذ المشروع. ويقوم أصحاب المشروع مع المسؤولين عن تنفيذه في التأكد من مدى مطابقة المشروع للمخططات والرسومات والتصاميم الفنية. وتلافي أي انحرافات قبل

البدء بعمليات التشطيب في حالة ما يكون المشروع مبنى. وتبدأ في هذه المرحلة عمليات سحب الآلات والمعدات وما تبقى من مواد إلى مشاريع أخرى أو مخازن المنظمة، وكذلك فريق العمل الميداني بشكل جزئى أو كلي واستبدالهم بفريق آخر يلاءم المرحلة التالية.

٦- مرحلة التشطيب:

تتعدد الآراء والأذواق في هذه المرحلة حول التشطيبات الداخلية من حيث الأنواع والماركات والألوان، وتبدأ عمليات البحث والتسوق من قبل أصحاب المشروع. وتبدأ الحاجة إلى العمالة الفنية المتخصصة والتي قد تتعاقد مع المنظمة الإنشائية من الباطن، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل كونها تبرز جودة المشروع وكفاءة المنظمة في إرضاء المستهلك والجمهور. وتبرز الحاجة إلى عمليات المتابعة ليس فقط من قبل المنظمة بل وأصحاب المشروع وأحياناً المشرفين المباشرين لأعمال التشطيب (المتعاقدين من الباطن) مما يؤدي إلى ظهور الصراعات بين هؤلاء نظراً لاختلاف الآراء والأذواق والإدراك لما هو جيد وغير جيد في التشطيبات. وتشمل هذه المرحلة الأعمال التالية على التوالي.

- السباكة والتمديدات الصحية، والكهربائية المخفية.
- تنظيف الأسقف من بقايا الأخشاب والقرطيس وإزالة أي زوائد في الجدران، كذلك القيام بتركيب حلقو الأبواب.
- القيام بعمليات (التلبيس) التلبيس للحيطان الداخلية.
- تنفيذ أعمال النجارة المتمثلة في الشبائيك والعقود (القمریات).
- تنفيذ أعمال الجص (الخرشات) للأسقف والجدران على أساس الرسومات المحددة سلفاً.

- تنفيذ أعمال البلاط والكيشاني وتركيب الأدوات الصحية.
- أخذ مقاسات الأبواب بعد تنفيذ البلاط.
- تنفيذ أعمال الطلاء (الرنج) والدهانات والديكورات.
- تركيب الكهربائيات (اللمبات).
- إجراء اللمسات الأخيرة على أعمال التجارة.

تهدف الإشارات السابقة إلى إعطاء فكرة عن طبيعة هذه الأعمال في هذه المرحلة والجهد المطلوب من مدير المنظمة الإنشائية في إدارة الموارد وتوجيه العاملين والتأكد من كفاءة الفنيين المنفذين لكل نشاط من أنشطة هذه المرحلة.

٧- مرحلة الفحص قبل التسليم:

تتصف مثل هذه المشاريع بعدم الكمال مائة في المائة، وصعوبة تنفيذ المخططات والتصاميم كما وضعها المهندسون والفنيون نظراً للصعوبات الكبيرة في تنفيذ ما خطط له نظرياً في الواقع ولكن يضل هناك انحرافات مقبولة عن المخطط والتصاميم وأخرى غير مقبولة. وغالباً ما يتم تلافي الانحرافات غير المقبولة أثناء التنفيذ خاصة إذا كان المهندسون الميدانيون يقضون ويتحلون بالمتابعة أولاً بأول وعدم الإهمال. إلا أنه قد يحصل تضارب في الآراء بين المشرفين التنفيذيين التابعين للمنظمة الإنشائية المنفذة وأولئك المشرفين المكلفين من قبل أصحاب المشروع، وفي حالة كهذه ينشأ الصراع والتضارب في الآراء، وغالباً ما يتم حل مثل هذه المشاكل من قبل جهة أخرى محايدة. وبعد حل كل الخلافات التي قد تنشأ في هذه المرحلة يتم التوقيع على وثائق تؤكد ذلك، أو الانتقال إلى المرحلة التالية تلقائياً.

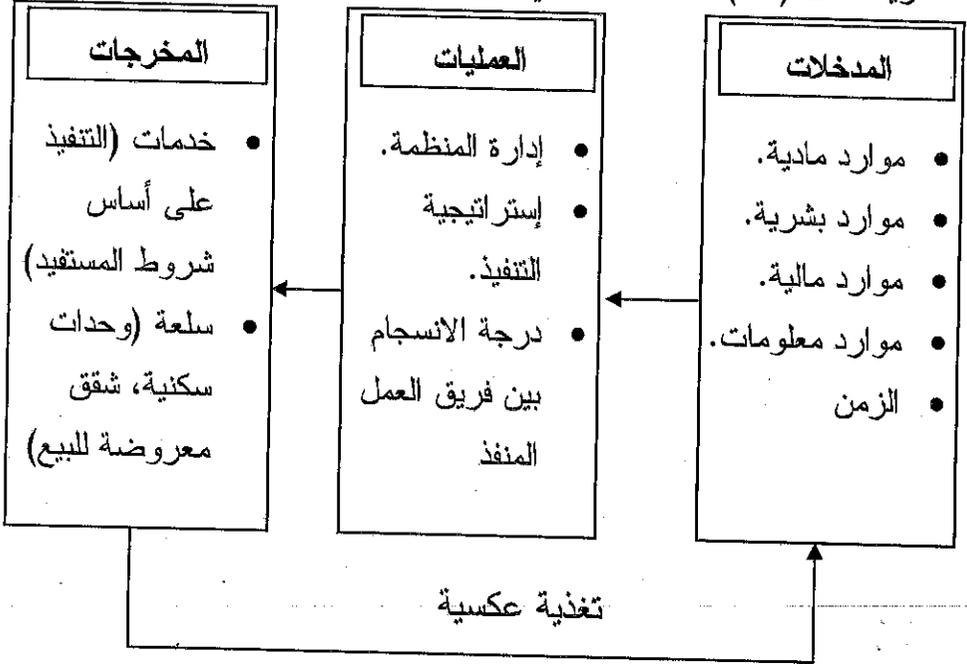
٨- تسليم المشروع:

يتسلم أصحاب المشروع أو المسؤولون عنه المشروع بعد التأكد من أنه قد استكمل من جميع الجوانب وحسب الاتفاق مع المنظمة الإنشائية المنفذة، وتسليم ما تبقى من مستحقات أو الاتفاق على كيفية دفع ما تبقى من مستحقات، وبمنح المقاول شهادة تسليم ابتدائي للأعمال المنجزة سواء بشكل جزئي أو كلي في حالة المشاريع العامة (مادة ٤٨ من الشروط العامة لعقد المقاولات)، وينبغي على المقاول تنظيف الموقع من أي مخلفات وبقايا وإزالة كل معدات التشييد بعد الانتهاء من التنفيذ (مادة ٣٣). وتقدم المنظمة الإنشائية ضمانات تؤكد فيها مسئوليتها عن أي عيوب إنشائية تظهر في المشروع خلال فترة محددة يتم الاتفاق عليها (خاصة في حالة المشاريع العامة).

وليس بالضرورة أن تمر عمليات تنفيذ أي مشروع بالمراحل السابقة، إذ أن ذلك يعتمد على حجم وطبيعة المشروع. ويعتبر كل مشروع ينجز بكفاءة وحسب المخططات والتصاميم بمثابة شهادة للمنظمة الإنشائية، ووسيلة استقطاب للزبائن الجدد، ودليل على كفاءتها في هذا المجال.

ثانياً: منظمات التشييد والمقاولات كنظام مفتوح

أصبحت نظرية النظم أحد النماذج الإدارية الأساسية في دراسة نشاط المنظمات، وإذا ما نظرنا إلى نشاط منظمات المقاولات على أساس هذه النظرية شكل (٤٠) نستخلص الآتي:



شكل (٢-٥) عمل منظمات المقاولات على أساس نظرية النظم

المدخلات

تعمل المنظمات على أساس مدخلات أساسية هي:

١- موارد مادية:

تختلف الموارد المادية التي تحتاج إليها منظمات المقاولات باختلاف الحجم وطبيعة النشاط (إنشاءات، طرقاً..)، إلا أن هناك موارد أساسية تحتاج إليها منظمات المقاولات وبغض النظر عن الحجم وطبيعة النشاط تشمل: وسائل النقل للعمال والمواد، وسائل الحفر والتسوية (العادية)، مبنى الإدارة، المكاتب والأدوات المكتبية والحاسوب، الآثاث... إلخ. إلا أن نوعية هذه الموارد وعددها يختلف من منظمة لأخرى. وفقاً لحجم وطبيعة نشاطها كما هو موضح في الآتي:

مثال (١) مقاولات البناء:

يحتاج مقاول الإنشاءات (منظمة المقاولات) إلى معدات خاصة بالتشييد (مملوكة أو مستأجرة) يرغب صاحب المشروع في رؤيتها في موقع العمل لكي يتأكد من جدية المقاول وقدرته على تنفيذ المشروع. ورغم ذلك فيمكن تحريك الآلات والاستفادة منها بشكل فعال بين مواقع العمل المختلفة (خاصة إذا كانت مواقع العمل متقاربة)، في حالة ما تكون المشاريع فردية أو تابعة للقطاع الخاص. بينما لا يجوز ذلك في المشاريع العامة سواء كان سحب المعدات من موقع العمل جزئياً أو كلياً بدون موافقة خطية من المهندس المكلف بالإشراف على المشروع من قبل وزارة الإنشاءات والإسكان (الشروط العامة لعقد المقاوله، ١٩٩٤، مادة ٥٣).

مثال (٢) مقاولات الطرق:

تتشرط وزارة الإنشاءات والإسكان في اليمن على مقاولي الطرق توفير معدات وآلات إلى الموقع لتنفيذ العمل وأن يقبل مهندس الوزارة بها من حيث

النوع، والحجم والكمية، على أن تشمل معدات: الدك، النقل والوزن، خرسانة الإسمنت البورتلاندي... إلخ. (المواصفات الفنية وطرق تنفيذ مشاريع السفلتة).

معايير توفر الموارد المادية:

- يجب توفير المواد وفق مفهوم (JIT) Just in time (تأخر المواد يؤدي إلى توقف العمل، وشرائها قبل الموعد يؤدي إلى ضياعها أو ازدحام موقع العمل).

- الشراء أم الاستئجار (الجار الله، ١٩٩٣):

أ. يكون قرار الاستئجار للآلات ملائماً في حالة ما تكون الحاجة

للآلات محدودة (أيام أو أشهر) وتكاليف الإيجار أقل من الشراء.

ب. قرار الشراء ملائم في حالة تعادل تكاليف الشراء مع الاستئجار.

- تعدد المجهزين سواء للآلات أو المواد يجنب المنظمة احتكار

المجهزين.

٢- موارد بشرية:

تعتبر الموارد البشرية أهم مدخلات منظمات المقاولات بشكل عام والبناء منها بشكل خاص. تتشابه احتياجات المنظمات من الموارد البشرية إلى حد ما، ولكنها تختلف في العدد من كل نوع. لقد كانت أعمال الإنشاءات والتشييد في الماضي تعتمد على العمالة غير الماهرة ونصف الماهرة نظراً لبساطة الأعمال والإنشاءات آنذاك. إلا أن التطور في مجال التشييد والبناء في الآونة الأخيرة والذي شهدته اليمن وعودة العمالة المهاجرة بأنواعها من الخليج عام ١٩٩٠م انعكس على نوعية العمالة المطلوبة في منظمات المقاولات. ويلزم عقد المقاولات العامة (المادة ١٥) المقاول الذي ترسو عليه المناقصة، بتوفير

فريق العمل الميداني المؤهل لتنفيذ المشروع في مراحله المختلفة مع ضرورة تواجد المقاول أو من ينوب عنه بشكل مستمر طوال فترة التنفيذ، وبحق للمهندس الاعتراض على أية فرد غير مؤهل. تتعاقد أغلب منظمات المقاولات مع عمالة فنية ماهرة ذات خبرة عالية ولفترات زمنية طويلة خاصة تلك العائدة من الخارج بهدف تحسين الأداء وجودة التنفيذ، وبالتالي إرضاء المستهلك الذي أصبح أكثر معرفة نسبياً في هذا المجال.

٣- الموارد المالية:

تتلخص معايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد المالية في الآتي (الجار الله، ١٩٩٣):

أ. الاحتفاظ بحجم ملائم من السيولة النقدية للوفاء بالتزامات المنظمة تجاه المواقف الطارئة.

ب. تفادي الاستثمار العالي في الأصول الثابتة، والحرص على الاستثمار في الأصول المتداولة قدر الإمكان.

ج. التأمين بشتى صورته (تعتبر التأمينات في اليمن متواضعة جداً في قطاع المقاولات).

د. تجنب الدخول في مشاريع تزيد عن طاقة المنظمة المالية والفنية.

هـ. المفاضلة بين مصادر التمويل بطريقة علمية.

٤- المعلومات:

تشكل المعلومات جزءاً أساسياً من تكاليف إنتاج الخدمة أو السلعة. وتختلف المعلومات التي تحتاجها منظمات المقاولات باختلاف نشاطها، تهتم مثلاً منظمات التشييد بالمعلومات ذات العلاقة بـ: التغيرات الديمغرافيا، والعوامل التي تؤثر على الترابط الأسري، وأسعار ومصادر مواد التشييد،

التغيرات في قوانين وشروط المناقصات العامة، والإنفاق الحكومي في قطاع التشييد. بينما تركز المنظمات العاملة في مجال الطرقات على المعلومات الخاصة بـ: تكنولوجيا الطرقات، الجولوجيا وأساليب الاختبارات المعملية، أساليب اختبارات الطرقات، حجم السيارات وتركز سيرها... إلخ. إضافة إلى المعلومات البيئية الخارجية (البيئة العامة والخاصة) والبيئة الداخلية.

العمليات Process

تعتبر العمليات التي تجري في البيئة الداخلية للمنظمة بمثابة العمود الفقري والنشاط الأساسي التي بدونها لا يمكن أن تنمو وتنجح المنظمة مهما توفر لها من موارد. وتجري في بيئة المنظمة الداخلية أنشطة عديدة أهمها:

١. إدارة المنظمة:

تتمثل إدارة المنظمة في مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مناصب مختلفة في المستويات التنفيذية والوسطى والعليا، إلا أن أهم هؤلاء هم القيادات العليا التي يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

أ. التفاؤل بدون حدود، والشجاعة، والذكاء عند اتخاذ القرارات، والاستعداد للعمل الشاق والطويل والتمتع بالصدق والأمانة مع الآخرين. (الجار الله، ١٩٩٣).

ب. التسلح بالعلم والخبرة المتنوعة.

ج. القدرة العالية في اختيار من يعمل في مواقع العمل من الفئات العمالية المختلفة وإدارتها معا بفاعلية وكفاءة. من أهم ما يميز منظمات المقاولات تنفيذها لمشاريع التشييد والطرق بفرق من العاملين ذوي المهارات والثقافات والمستويات التعليمية المختلفة والذين يعملون معا في موقع واحد ولتحقيق هدف واحد، ومن هنا تكمن حكمة القيادات الإدارية الميدانية في توفير نوع من الانسجام والتنسيق والحد من الصراعات بين هؤلاء العاملين حتى يتسنى إنجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة.

د. فهم وإتقان إستراتيجيات تقديم المناقصات والقدرة على تقدير التكاليف المختلفة.

- ه. توفير الموارد الضرورية لإنجاز المشروع في الوقت المناسب، وتفويض السلطة (الصلاحيات) المناسبة.
- و. القدرة على التعامل مع الأزمات غير المتوقعة وإيجاد الحلول الملائمة.
- ز. التوفيق والتوازن بين أطراف المشروع المختلفة (الزبون، الاستشاري أو المهندس، والمقاولون الفرعيون).
- ح. تطبيق مبدأ استراتيجيات مختلفة لأفراد مختلفين.
- ط. تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين وإشعارهم بأهميتهم في المنظمة من خلال التغذية المرتدة عن أدائهم وتلمس احتياجاتهم وتطبيق إستراتيجية للحوافز تقوم على أساس لكل حسب حاجته مع مراعاة الاختلافات الفردية.
- ي. حل أي خلافات وديا وتجنب اللجوء، إلى القضاء لما لذلك من أثر سلبي على سمعة المنظمة وهز ثقة البنوك وشركات التأمين بها.
- ك. التعامل بأمانة وصدق مع البنوك وشركات التأمين، وتزويدهم بالمعلومات دونما تحفظ.

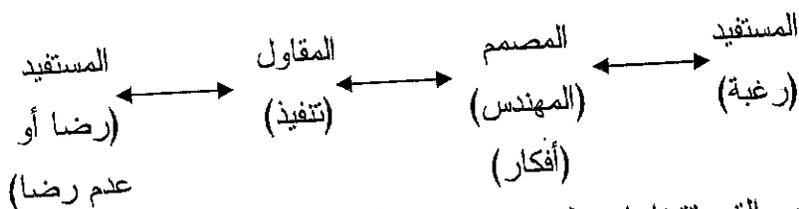
٢- إستراتيجية التنفيذ:

يقترح الباحثون ومنهم (Rockert, 1979: Vasconcellos esa, 1998) ضرورة تبني المنهج الموقفي في تنفيذ مشاريع التشييد والطرق والذو يقوم على أساس الموازنة بين مجموعة من العوامل والمحددات ذات العلاقة بالمشروع والكائنة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (المشروع). وتتعدد العوامل التي تؤثر على إستراتيجية تنفيذ المشروع منها:

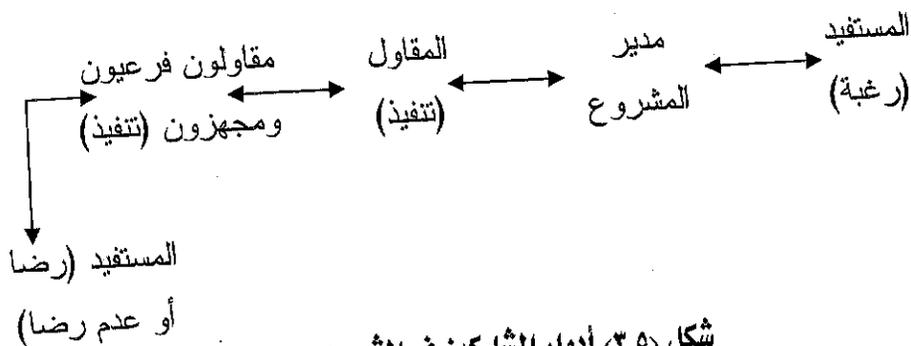
أ. وضوح الهدف من المشروع ووضع مراحل التنفيذ ومعايير مراقبة الأداء.

ب. **التشاور المستمر مع المستفيد** من خلال الاتصالات والمشاورات والإصغاء الفعلي للأطراف ذات العلاقة والجهات المستفيدة سواء كانت أفراداً، أو منظمات خاصة، أو حكومية، لما لذلك من أثر على عمليات التنفيذ. يوضح شكل (٣-٥) أدوار المستفيدين في تنفيذ المشروع.

المشاريع الفردية:



المشاريع التي تتبناها منظمات (حكومية أو خاصة).



شكل (٣-٥) أدوار المشاركين في المشروع

المصدر (بتصرف): صفو، ١٩٩٥م: ٢٠ عن Barnes, 1988

على الرغم من المشاكل التي قد تظهر لمنظمات المقاولات نتيجة للتشاور مع المستفيدين نظراً لعدم وضوح الرؤية والقرار لديهم في بعض الأحيان وما يسبب ذلك من إرباك، إلا فإنه يجب الأخذ بنظر الاعتبار رأي المستفيد في عمليات اختيار البدائل بشكل عام وتلك التي تؤدي إلى خفض التكاليف بشكل خاص. ويعتبر التشاور المستمر مع المستفيد بمثابة بيع للمشروع النهائي ولكن على شكل مراحل.

والتشاور المستمر مع المستفيد من المشروع يتطلب تكوين شبكة اتصالات ملائمة لتدفق المعلومات أولاً بأول بين فريق العمل (ممثلة منظمة التشييد) وكافة الأطراف الأساسية ذات العلاقة بتنفيذ المشروع وبالتالي التنبيه لأي مشاكل قد تعترض عمليات التنفيذ وتبني الحلول أولاً بأول وبموافقة جميع الأطراف.

ج. تشكل فريق العمل في المشروع:

مهارات وكفاءة الإدارة في اختيار فريق العمل المناسب لتنفيذ المشروع وبما يتلاءم ومراحل التنفيذ، يعتبر أحد العوامل المهمة في نجاح عملية التنفيذ. وقد تشكل الإدارة فريق العمل من قوة العمل الموجودة لديها أو المتعاقد معها، أو تستقطب وتختار عمالة جديدة وفي حالة كهذه يجب تهيئة وتدريب العمالة الجديدة والتأكد من كفاءتها في تنفيذ المشروع بشكل خاص وفريق العمل المشكل بشكل عام.

د. حل الصراعات أولاً بأول:

غالباً ما ينشأ صراع بين المسئول عن تنفيذ المشروع أو المقاول الفرعي والمهندس (ممثل صاحب المشروع أو الجهة المستفيدة)، مما يؤدي إلى عرقلة تنفيذ المشروع في الوقت المحدد إن لم يحل ذلك الصراع أولاً بأول. ويعزى الصراع بين المقاول والمهندس إلى أسباب منها (الجار الله، ١٩٩٣م):

١- التضارب في الآراء والمصالح:

يؤدي تنفيذ المقاول للمشروع وفق رغبات المهندس إلى زيادة التكاليف وقت التنفيذ.

٢- التنافس المعرفي:

التراكم المعرفي والخبرة لدى المقاول تجعل رأيه في أوقات كثيرة دقيق أكثر من رأي المهندس مما يؤدي إلى الجدل فيما بينهم ومحاولة كل منهم إثبات صواب رأيه.

٢- التنافس على كسب صداقة صاحب المشروع:

يؤدي الاحتكاك الكثير بين المقاول وصاحب العمل إلى تعزيز الثقة فيما بينهم، وبالتالي القبول باقتراحات المقاول خاصة تلك التي تؤدي إلى خفض التكاليف ورفض اقتراحات المهندس مما يسبب له إحراج.

يؤدي دراسة التصاميم والرسومات بشكل علمي ودقيق قبل توقيع الاتفاقية (وتثبيته صاحب العمل يؤدي إلى أي أخطاء إن وجدت أو اقتراح أي تعديلات) إلى التقليل من الصراعات سابقة الذكر.

المخرجات Output

- ينعكس دور منظمات المقاولات على نوع مخرجاتها من خلال:
- أ. كون المخرجات مجرد خدمة في حالة ما يكون دور المنظمة فقط تنفيذياً (يقدم الزبون التصاميم والرسومات والمواد) أو مجرد القيام بخدمة الصيانة لمنشآت أو طرق قائمة.
 - ب. سلع على شكل شقق، فلل، ومدن سكنية أخرى، دكاكين، أسواق... إلخ، ويمكن أن يطلق هذا التصنيف في حالة ما تتبنى المنظمة الفكرة وتنفيذها ثم تقوم بعد ذلك ببيعها.

ثالثاً: أنواع مشروعات التشييد

يصنف أغلب المتخصصين (جار الله ١٩٩٣، المصري ١٩٩٨م، باري دونالد، ٢٠٠٥) مشروعات التشييد إلى الآتي:

المشروعات الخفيفة:

يعمل في هذا النوع من المشاريع عدد كبير من منظمات المقاولات نظراً للتواضع النسبي للخبرة ورأس المال اللازم لتنفيذ مثل هذه المشاريع. (أكثر المقاولين في اليمن سواء المصنفين من قبل وزارة الإنشاءات والإسكان أو غير المصنفين يعملون في هذا النوع من المشاريع). وتنقسم المشروعات الخفيفة إلى:

١- مبانٍ سكنية: وتشمل المنازل العادية، والمدن السكنية، والعمائر ذات الشقق والأبراج الشققية. وتشتد المنافسة في اليمن على المنازل العادية على الرغم من تواضع الربح فيها نظراً إلى عدم الحاجة إلى خبرة ورأس مال كبيرين في تنفيذها، وخاصة عندما تكون متواضعة ومحدودة الطوابق.

٢- مشاريع التشييد الصناعية: وتتضمن معامل تكرير البترول، ومواقع التعدين وصهر المعادن، ومصانع البتروكيماويات، والوقود الاصطناعي، وإنتاج الطاقة النووية وغيرها، ويحتاج تنفيذ هذا النوع من المباني إلى مقاولين متخصصين وذوي خبرة في هذا المجال، نظراً إلى: التكاليف العالية لمثل هذه المشاريع، والحاجة إلى تصاميم وبناء يتلاءم وطبيعة الصناعة، والمخاطر البيئية المصاحبة إذا لم ينفذ المشروع بكفاءة وحسب التصاميم.

٣- المباني التجارية: يقصد بهذا النوع من المشاريع: المجمعات التجارية، الأسواق المركزية، المجمعات والمدن السكنية، مباني البنوك وشركات التأمين... إلخ، وترسو مناقصة هذا النوع من المشاريع في الغالب على منظمات المقاولات ذات الإمكانيات العالية والخبرات الطويلة في تنفيذ مثل هذا النوع من المشاريع.

٤- مباني الخدمات العامة: يقصد بهذه التسمية المباني العامة التي تمارس الدولة فيها نشاطها بشكل عام والخدمي بشكل خاص مثل المستشفيات، المدارس، والمباني الحكومية المختلفة. الشروط العامة لعقد المقاولات (١٩٩٤) والمقرة من مجلس الوزراء يحدد شروط ودرجة المقاول الذي يحق له الدخول في المناقصات على مثل هذا النوع من المباني. وغالباً ما يكون مثل هذا النوع من المشاريع مريحاً.

المشروعات الثقيلة:

يحتاج تنفيذ هذا النوع من المشاريع إلى آلات ومعدات خاصة وذات تكاليف عالية وخبرات قد تصل إلى العالمية في المنظمة المنفذة، بسبب درجة المخاطرة الناتجة عن أي خلل في عمليات التنفيذ. ويعتبر هذا النوع من المشاريع استراتيجياً نظراً لتأثيرها الاقتصادي والاجتماعي. ويشمل هذا النوع من المشروعات: السدود والحواجز المائية، محطات الكهرباء بأنواعها، الطرق وسكك الحديد، والمطارات، شق الأنفاق البرية والمائية، المنشآت المائية، وشبكات المياه والصرف الصحي.