

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أساسيات الإدارة  
الدكتورة فاطمة بدر  
الدكتور معاذ الصباغ



ISSN: 2617-989X



Books & References

# أساسيات الإدارة

الدكتورة فاطمة بدر

الدكتور معاذ الصباغ

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصرًا:

فاطمة بدر ، معاذ الصباغ ، الإجازة في علوم الإدارة ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ،

2020

متوفّر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

## Fundamentals of Management

Fatima Bader

Mouaz Al Sabbagh

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>



Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>

## الفهرس

1.....	الفصل الأول .....
1.....	مفهوم الإدارة وأهميتها ومدارس الفكر الإداري "الجزء الأول" .....
1.....	1- مفهوم الإدارة وأهميتها .....
1.....	1-1 مفهوم الإدارة .....
2.....	2-تعريف الإدارة .....
2.....	2-1 <b>Definition of Management</b> .....
2.....	3-أهمية الإدارة في العالم المعاصر .....
3.....	4-الإدارة علم وفن .....
.....	<b>Difference between Business Administration and Public Administration</b> .....
4.....	5-الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة .....
4.....	2- مدارس الفكر الإداري "الجزء الأول" .....
4.....	1-2 المدرسة الكلاسيكية في الإدارة .....
16.....	أسئلة الفصل الأول .....
18.....	حالة عملية .....
22.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل .....
23.....	الفصل الثاني .....
23.....	مفهوم الإدارة وأهميتها ومدارس الفكر الإداري "الجزء الثاني" .....
23.....	2-2 مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية .....
35.....	أسئلة الفصل الثاني .....
37.....	حالة عملية .....
40.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل .....
41.....	الفصل الثالث .....
41.....	أساليب ومناهج ناجحة في الإدارة (الإدارة بالأهداف- الإدارة اليابانية- منهجية أجايل "الجزء الأول") .....
41.....	1-مدخل الإدارة بالأهداف .....
41.....	1-1 فلسفة الإدارة بالأهداف .....
43.....	2-مدخل الإدارة اليابانية .....
43.....	2-1 خصائص الإدارة اليابانية .....
46.....	2-2 نظرية : <b>Z Z Theory</b> .....
48.....	3-منهجية أجايل (الجزء الأول): .....
49.....	3-1 اتباع منهجية أجايل عبر تطبيق مبادئ أجايل .....
51.....	3-2 تطبيق أساليب أجايل .....
52.....	3-3 دورة التعلم والاختبار لمنهجية أجايل .....
58.....	أسئلة الفصل الثالث .....
60.....	حالة عملية .....

69.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل .....
70.....	الفصل الرابع.....
70.....	أساليب ومناهج ناجحة في الإدارة (منهجية أجايل "الجزء الثاني") .....
70.....	4-المبادرات الرشيقه واسعة النطاق .....
71.....	3-نشر مبدأ الرشاقة في مختلف الأعمال .....
76.....	3-كيف نتأكد من أن فرق نظام الإدارة الرشيقه تستطيع العمل معًا؟ .....
85.....	أسئلة الفصل الرابع .....
87.....	حالة عملية.....
91.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل .....
92.....	الفصل الخامس .....
92.....	وظيفة التخطيط "الجزء الأول" .....
92.....	1-مقدمة وتعريف.....: Introduction and definition
92.....	2-خطوات التخطيط:..... Planning Process
92.....	2-1-التحليل الموقعي: .....
93.....	2-2-تطوير البدائل من الأهداف والخطط .....
93.....	2-3-وضع خطة العمل .....
93.....	2-4-تنفيذ الخطة .....
93.....	2-5-المتابعة والرقابة .....
94.....	3-الأهداف التنظيمية..... Organizational objectives
94.....	3-1-مفهوم الأهداف ومستوياتها: .....
94.....	3-2-هرمية الأهداف: .....
96.....	3-3-خصائص الأهداف: .....
97.....	4-أشكال التخطيط:..... <i>Types of plans</i>
97.....	4-1- من حيث فتره الخطة .....
98.....	4-2 من حيث النشاط: .....
98.....	4-3-من حيث الاستخدام: .....
100.....	5- أهمية التخطيط وفوائده..... The importance of planning and its benefits
102.....	أسئلة الفصل الخامس: .....
104.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل .....
106.....	الفصل السادس .....
106.....	وظيفة التخطيط "الجزء الثاني" .....
106.....	1-معوقات عملية التخطيط:..... Obstacles of Planning Process
106.....	2-زيادة فعالية التخطيط :Increase the effectiveness of the planning
107.....	3-العوامل المؤثرة في التخطيط..... Factors influencing planning

108.....	4- أدوات وأساليب التخطيط Planning tools and methods
111.....	حالة عملية .....
118.....	أسئلة الفصل السادس .....
120.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل .....
122.....	الفصل السابع .....
122.....	وظيفة التنظيم .....
122.....	1- مقدمة وتعريف: Introduction and definition .....
122.....	2- عناصر التنظيم الإداري: Components of the administrative organization .....
123.....	3- أهمية التنظيم: Importance of organizing .....
123.....	4- الهيكل التنظيمي: Organization Structure .....
124.....	5- أشكال الهياكل التنظيمية: Types of organization structure .....
124.....	1-5- التنظيم الوظيفي: .....
125.....	2-5- التنظيم على أساس الإنتاج: .....
126.....	3-5- التنظيم على أساس المنتجين: .....
126.....	4-5- التنظيم الجغرافي: .....
127.....	5-5- الهيكل على أساس الأقسام : <i>Divisional Structure</i> .....
129.....	6-5- الهيكل المصفوفي: <i>Matrix Structure</i> .....
130.....	7-5- الهياكل الحديثة <i>Modern Structures</i> .....
132.....	6- هيكل السلطة : Authority structure .....
132.....	1-6- الإدارة العليا: .....
132.....	2-6- الإدارة الوسطى: .....
133.....	3-6- الإدارة التنفيذية أو المباشرة : .....
133.....	7- السلطة والمسؤولية والتقويض: Authority, responsibility and delegation .....
134.....	8- المركزية واللامركزية في الإدارة: Centralization and decentralization .....
134.....	1-8- مزايا اللامركزية: .....
135.....	2-8- سلبيات اللامركزية: .....
135.....	3-8- محدودات اللامركزية: .....
136.....	4-8 متى نجعل اتخاذ القرار غير مركزي، ومتى نجعله مركزاً؟ .....
139.....	9- علاقة التخطيط بالتنظيم .....
140.....	10- هل نودع وظائف الإدارة قريباً؟ .....
141.....	أسئلة الفصل السابع .....
143.....	حالة عملية .....
150.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل .....
151.....	الفصل الثامن .....

151.....	وظيفة التوجيه .....
151.....	1-مبادئ التوجيه: <i>Principles of Directing</i>
151.....	2-دور المدير في عملية التوجيه: <i>The role of the manager in the Directing process</i>
152.....	3-القيادة: <i>Leadership</i>
153.....	1-3-أساليب القيادة وأنماطها <i>Leadership Types</i>
154.....	2-3-القائد والمدير: <i>Leader and Manager</i>
155.....	3-3-المهارات القيادية الأساسية: <i>Leadership Skills</i>
156.....	4-3-مصادر قوة القائد: <i>Leader's Sources of Power</i>
156.....	5-3-أنواع القادة: <i>Types of leaders</i>
157.....	6-3-القيادة في بيئة العمل الجديدة <i>Leadership in New Workplace</i>
160.....	4-التحفيز: <i>Motivation</i>
160.....	1-4-طرق التحفيز <i>Methods of motivation</i>
162.....	5-الاتصال: <i>Communication</i>
163.....	1-5-تعريف الاتصال: <i>Define the Communication</i>
	2-5-دور الاتصال في التنظيم وأهميته: <i>The role of communication in the organization and its importance</i>
163.....	
164.....	3-5-عناصر عملية الاتصال <i>Elements of the communication process</i>
164.....	4-5-أنواع الاتصال: <i>Forms of communication</i>
166.....	5-5-الطرائق الرئيسية في الاتصالات: <i>Main Communication channels</i>
167.....	6-5-معوقات عملية الاتصال: <i>Constraints of the communication process</i>
168.....	6-علاقة التخطيط بالتوجيه .....
168.....	7- هل نودع وظائف الإدارة قريباً؟
168.....	من التوجيه إلى التشبيك والاندماج
170.....	أسئلة الفصل الثامن .....
172.....	حالة عملية .....
177.....	المراجع التي تم استخدامها في هذا الفصل .....
179.....	الفصل التاسع .....
179.....	الرقابة .....
180.....	1- أغراض الرقابة <i>Control Purposes</i>
180.....	1-1 التكيف مع التغيرات البيئية <i>Adapting to Environmental Change</i>
180.....	2-1 تقليل تراكم الأخطاء <i>Limiting the Accumulation of Errors</i>
181.....	3-1 المراقبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي <i>Coping With Organizational Complexity</i>
181.....	4-1 تخفيض التكاليف <i>Minimize Costs</i>
181.....	2- فوائد الرقابة واستخداماتها: <i>Control benefits and uses</i>

182.....	3- مراحل العملية الرقابية <b>Controlling</b>
182.....	1- تحديد أهداف ومعايير <b>Establishing Objectives and Standards</b>
183.....	2- قياس الأداء الفعلي <b>Measuring Actual Performance</b>
183.....	3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف <b>Comparing Results With Objectives and Standards</b>
183.....	4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية <b>Taking Corrective Actions</b>
184.....	4- أنواع الرقابة <b>Types of Control</b>
184.....	1-4 الرقابة حسب المستوى <b>Levels of Control</b>
185.....	2-4 الرقابة حسب موعد إجرائها <b>Time Control</b>
187.....	3-4 الرقابة حسب المصدر <b>Sources of Control</b>
188.....	4-4 الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة <b>Type of Controllers</b>
188.....	5-4 الرقابة حسب المجال <b>Areas Of Control</b>
189.....	5- وسائل الرقابة الإدارية: <b>Means of Control</b>
189.....	1-5 التقارير الإدارية:
189.....	2-5 الإشراف الإداري أو الملاحظة:
190.....	3-5 المتابعة
190.....	4-5 الشكاوى
190.....	6- خصائص النظام الرقابي الفعال <b>Effective Control System Characteristics</b>
190.....	1-6 التكامل <b>Integration</b>
191.....	2-6 المرونة <b>Flexibility</b>
191.....	3-6 الدقة <b>Accuracy</b>
191.....	4-6 التوقيت <b>Timeliness</b>
191.....	5-6 الموضوعية <b>Objectivity</b>
192.....	7- علاقة التخطيط بالرقابة
192.....	8- هل نوع وظائف الإدارة فريباً؟
192.....	من الرقابة إلى المتابعة:
194.....	أسئلة الفصل التاسع
196.....	حالة عملية
211.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل
212.....	الفصل العاشر
212.....	عملية اتخاذ القرارات
212.....	1- مفهوم القرار <b>Concept of a Decision</b>
212.....	2- أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية <b>Decision Making and its Relation to Managerial Functions</b>
213.....	213 Functions
215.....	3- مراحل عملية اتخاذ القرار <b>Decision Making Phases</b>

216.....	1- تحديد المشكلة:
216.....	3- وضع البديل وتطويرها:
217.....	3- الاختيار:
217.....	4- التنفيذ:
217.....	5-3 المتابعة والتقييم:
218.....	4-أنواع القرارات Types of Decisions
220.....	1-4 درجة الهيكلة:
222.....	2-4 جهة القرار:
224.....	3-4 حالات اتخاذ القرار؟
228.....	4-4 المدخل الفكري لاتخاذ القرارات
229.....	5-اتخاذ القرار وصنع القرار Decision- Taking and Decision- Making
230.....	6-أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار The Importance of Utilization of Information Technology in Decision- Making
232.....	7-عملية حل المشكلة بأساليب ابتكارية <i>Creative Problem - Solving</i>
234.....	أسئلة الفصل العاشر
236.....	حالة عملية
250.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل
251.....	الفصل الحادي عشر
251.....	الوظائف الفنية في المنظمة (الجزء 1)
251.....	إدارة الإنتاج والعمليات- إدارة المواد- إدارة التسويق- إدارة الموارد البشرية.
251.....	1-وظيفة الإنتاج والعمليات: <i>Production and Operations Management</i>
252.....	1-1 تعريف وخصائص ادارة الإنتاج والعمليات.
252.....	2-1-أسباب ومبررات دراسة إدارة الانتاج و العمليات
253.....	3-1 عناصر وتكوينات نظام الإنتاج والعمليات
255.....	4-1 الأنشطة والعمليات الأساسية لادارة الانتاج و العمليات
255.....	5-1 الاتجاهات الحديثة في ادارة الانتاج و العمليات
256.....	2-وظيفة إدارة المواد (الشراء والتخزين): <i>Materials Management</i>
257.....	1-2 أهمية وظيفة الشراء والمواد
257.....	2-2 أهداف إدارة الشراء والمواد
258.....	3-2 سياسات واستراتيجيات الشراء
260.....	4-2 مفهوم وظيفة الخزن
261.....	5-2 أهمية ادارة وظيفة الخزن
262.....	3-وظيفة التسويق: <i>Marketing Management</i>
262.....	1-3 تعريفات ومفاهيم التسويق

263.....	2-3 أهمية التسويق
264.....	3-3 مراحل تطور النشاط التسويقي
266.....	3-4 عناصر النشاط التسويقي
267.....	3-5 عناصر المزيج التسويقي الأساسية : <b>Marketing Mix</b>
267.....	3-6 تعریف إدارة التسويق وخطواتها
269.....	4-4 وظيفة الموارد البشرية: <b>Human Resource Management</b>
270.....	4-1 تعریفات ومفاهیم ادارة الموارد البشرية
272.....	4-2 عوامل الاهتمام بادارة الموارد البشرية
273.....	4-3 اهداف ادارة الموارد البشرية
273.....	4-4 نطاق ادارة الموارد البشرية
275.....	أسئلة الفصل الحادي عشر
	277 حالة عملية
282.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل
283.....	الفصل الثاني عشر
283.....	الوظائف الفنية في المنظمة (الجزء 2)
283.....	الادارة المالية- إدارة البحث والتطوير - إدارة العلاقات العامة- إدارة نظم المعلومات الإدارية
283.....	1- الوظيفة المالية <b>Financial Management</b>
283.....	1-1 تعریف الادارة المالية
284.....	2-1 اهداف الادارة المالية
285.....	3-1 وظائف الادارة المالية
285.....	4-1 موقع الادارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة
286.....	2- وظيفة البحث والتطوير <b>Research and Development</b>
287.....	2-1 مفهوم البحث و التطوير
288.....	2-2 تفعيل نشاط البحث والتطوير
289.....	3- وظيفة العلاقات العامة <b>Public Relations Management</b>
290.....	1-3 مفهوم العلاقات العامة
291.....	2-3 خصائص العلاقات العامة
292.....	3-3 مركبات ودعائم العلاقات العامة
292.....	4-3 أهمية العلاقات العامة
293.....	5-3 أنشطة العلاقات العامة
293.....	6-3 خطوات العلاقات العامة
295.....	4- إدارة نظم المعلومات الإدارية: <b>Management Information Systems</b>
295.....	1-4 تعریف المعلومات

296.....	2-4 تعریف نظام المعلومات .....
296.....	3-4 تُعرّف نظم المعلومات الإدارية بأنها .....
296.....	4-4 أهداف نظام المعلومات .....
297.....	4-4 العوامل المؤثرة في نظام المعلومات .....
297.....	6-4 أهمية ادارة نظام المعلومات .....
297.....	7-4 مكونات نظام المعلومات .....
299.....	أسئلة الفصل الثاني عشر .....
301.....	الحالة العملية رقم (1) .....
304.....	الحالة العملية رقم (2) .....
308.....	المراجع المستخدمة في هذا الفصل .....

# الفصل الأول

## مفهوم الإدارة وأهميتها ومدارس الفكر الإداري "الجزء الأول" *The concept and importance of management and schools of administrative thought "Part I"*

### 1 - مفهوم الإدارة وأهميتها

#### 1-1 مفهوم الإدارة: *The Concept of Management*

إن تقدم الشعوب وتطورها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى معيشة أفرادها، وما يحصلون عليه من سلع وخدمات يقدمها الجهاز الإنتاجي. إلا أن الإنتاج المطلوب لرفع مستوى المعيشة لا يتحقق بمجرد إقامة المنظمات المنتجة أو التوسع فيها فقط، بل يتحقق بتشغيل هذه المنظمات وإدارتها بكفاية، تضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ممكنة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها. أي يتحقق بإدارة هذه المنظمات إدارة علمية سليمة، تعتمد على وضع الأهداف ورسم السياسات وسلوك السبل العلمية لتحقيق هذه الأهداف. فقد تعاني بعض المنظمات من نقص في الموارد، كرأس المال، أو ندرة المواد الأولية ولكن على الرغم من هذا تستطيع هذه المنظمات برمجة أعمالها وتكييف أوضاعها بما يتناسب مع الظروف المحيطة وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية ونجاح أكبر بكثير من بعض المنظمات التي قد تنعم بوفرة جميع الموارد فيها ولكن لم ت العمل على حسن إدارتها واستغلالها الاستغلال الأمثل والرشيد.

وعلى الرغم من ضرورة الإدارة ومدى الحاجة إليها خلال مراحل التطور الإنساني بدءاً من المجتمع المشاعي البدائي وانتهاء بيومنا هذا، إلا أن نشاطات العلم والمعرفة لم تشهد تطويراً وتقدماً ملحوظاً في مجال المفاهيم الإدارية واستخداماتها إلا خلال القرنين الماضيين. حيث أنه مع التطور الاقتصادي العالمي في أعقاب الثورة الصناعية ونشوء العديد من التجمعات الصناعية الإنتاجية الكبيرة كان لا بد من إيجاد وسيلة فعالة وأساليب أكثر علمية لإدارة هذه الأنشطة الاقتصادية بكفاية إضافية وعالية . وهذا بدوره تطلب أن تكون هناك إدارة علمية تعتمد على مجموعة من القواعد والنظريات والمبادئ الإدارية العلمية بالاستناد إلى التجارب والأبحاث والدراسات الأكاديمية والتطبيقية، التي تعطي إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة. وبالتالي فإن الأساس والقصد من تحديد مفهوم علم إدارة الأعمال هو معرفة مجموعة القواعد التي يرتكز عليها وتبين المبادئ العلمية التي يستند إليها والتعرف على النظريات الإدارية المختلفة التي يشتمل عليها.

## 2-1 تعريف الإدارة *Definition of Management*

رغم التعريف الكثيرة والاجهادات المتعددة لعلماء مختلفين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية، لا يوجد تعريف واحد متكامل يشتمل على جوهر الإدارة. حيث أن مفهوم علم الإدارة كان يعرف باستمرار وفقاً لطبيعة الحاجة لهذا العلم وتفسيراته، فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- في حالة الرواج الاقتصادي كانت تسعى إدارات المشاريع الاقتصادية لتسخير علم الإدارة في إيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين التنظيم الإداري والإنتاجي لتصل إلى الأرقام القياسية في زيادة الإنتاج.
- في حالات المنافسة الشديدة بين إنتاج المشاريع المختلفة كانت تكرس جهود الإداريين والفنين لتحسين نوعية المنتج وتقليل تكاليفه لكي تكون له قدرة تنافسية كبيرة أمام المنتجات المماثلة.
- في حالات الكساد الاقتصادي فإن محور العملية الإدارية يتركز على تنسيق الجهود من قبل إدارة المبيعات لتنمية منتجاتها وتصريفها بما ينسمج ومصالحها. يمكن أن نخلص إلى تعريف شامل للإدارة بأنها "عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لعناصر العملية الإنتاجية والعمليات داخل المنظمة.

## 1-3 أهمية الإدارة في العالم المعاصر *Importance of Management*

تهدف الإدارة إلى استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها وتسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الإنسانية عن طريق ابتكار أساليب إنسانية جديدة وتطويرها وخلق السلع الضرورية للأفراد وضمان استمرارية تطور الاقتصاد الوطني وتحسين نوعية السلع والمنتجات وتقديم الخدمات الضرورية بشكلاً المطلوب للمواطنين كافة. إن هذا يؤكد على أن الإدارة من خلال رجالاتها، أساليبها ووسائلها تسعى إلى:

- زيادة المستوى المعاشي للأفراد وتحسينه وتحقيق التقدم الاجتماعي وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يتتيح لهم إمكانية الحصول على أكبر أجر ممكن.
- خلق الكفاءات القادرة على تسيير شؤون المنظمات ورفدها دائمًا بالدم الجديد والعناصر الشابة القادرة على تحمل مسؤولياتها وال المسلحة بالعلوم التطبيقية والإدارية الحديثة والجاهزة لاستخدامها في المجالات العملية.
- بما أن الإدارة جهد جماعي منظم ومنسق داخل المنظمة وخارجها للفعاليات والأنشطة كافة فهي من خلال عناصرها تعمل على تحديد الطاقات الإنتاجية ووضع البرامج الزمنية لتشغيل

الآلات والخطوط الإنتاجية وكذلك وضع الخطط الإنتاجية الموضوعية ثم تتابع وترافق تنفيذ هذه الخطط.

- الاستخدام الرشيد للموارد الوطنية المتاحة يساهم في زيادة الدخل القومي ويضيف إلى ثرواته المادية والبشرية من خلال تنظيم وتحطيم ومتابعة عمليات اكتشاف الموارد الطبيعية ورفع مستوى التأهيل والتدريب للعاملين في الحقول الإدارية.
- تساهم الإدارة الحديثة المعاصرة في الدول النامية في تقليص الهوة الكبيرة بينها وبين الدول المتقدمة وذلك من خلال الاعتماد على الذات واستخدام منجزات العلم والتكنولوجيا وتسخيرها لأغراض التنمية الاقتصادية الطموحة ورفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال خطة طويلة الأمد.
- لا يمكن للإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي أمام التطورات الاقتصادية الراهنة والأزمات الغذائية الخانقة التي تكتف العديد من الدول المختلفة منها والنامية. ولهذا فمسؤولية الأجهزة الإدارية هنا تكمن في إيجاد الطرق والأساليب والوسائل الكفيلة بتجاوز هذه العقبات والأزمات بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية معتمدة على العلوم الأخرى ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمشاكل الإنتاجية الصناعية منها والزراعية.
- الاعتماد على الطرق الحديثة والمتقدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وتسخير شؤون المنظمات مثل بحوث العمليات والبرمجة الرياضية والإحصاء الرياضي ومنظومات الحواسيب وغيرها ذلك.

#### 4- الإِدَارَةُ عِلْمٌ وَ فَنٌ *Management is an Art and Science*

لمعرفة فيما إذا كانت الإدارة علم أم فن فيجب علينا تعريف كل من هذين المفهومين أولاً. العلم هو "معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجربة، والاستقراء، كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات و مفاهيم". وهذا يدلنا على أن الإدارة هي علم لأنه نتاجة الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال الإدارة عبر عقود طويلة، وبفضل ما أسهمت به العلوم الأخرى، و لاسيما السلوكية، تراكمت قاعدة معرفية راسخة من النظريات و الأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية ويمكن التنبؤ بنتائجها بنسبة كبيرة.

الفن هو "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية". والعملية الإدارية معقدة وديناميكية وتتطلب من المدير البراعة، والبصيرة والإبداع والاجتهاد والقدرات التحليلية والمقدرة على الاتصال الناجح من أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفاعلية في ظروف متغيرة.

وبالتالي فإنه يمكننا أن نستنتج أن الإدارة هي علم وفن معاً.

## 1-5 الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة Difference between Business Administration and Public Administration

يرى بعض الكتاب والمفكرون أن مبادئ الإدارة وأسس عملها واحدة في كل المجالات، فمبادئ الإدارة السليمة واحدة أياً كان مجال العمل. ولكن البعض الآخر يرى أنه هناك اختلافات بين إدارة الأعمال وبين الإدارة العامة، يمكن تلخيصها بما يلي:

عنصر المقارنة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم خدمة.	تحقيق الربح بشكل رئيسي
البيئة	تعمل في جو احتكاري	تعمل في جو تنافسي
العمل	يعمل الموظف بصفته الرسمية وهو موظف رسمي يطبق السياسات العامة للدولة	يعمل الموظف بصفته الشخصية وهو موظف تعاقدي يطبق السياسة الخاصة التي يراها مجلس الإدارة
نجاح المؤسسة	يقاس نجاحها بمدى رضى الجمهور عن الخدمات التي تقدمها	يقاس نجاحها عن طريق الربح المتحقق ونسبة المساهمة في تلبية احتياجات المستهلكين
تحديد السياسة	عن طريق السلطة التشريعية (مجلس الشعب)	عن طريق مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء.
الشكل التنظيمي	على شكل وزارات، مديريات، دوائر... حكومية	على شكل مؤسسة أو شركة.. الخ
معيار الأمان	يمتلك الموظف العام بأمان أكثر	الأمان بالنسبة للموظف الخاص أقل نسبياً
نطاق العمل	محلي	محلي، إقليمي، عالمي
حجم العمل	كبير	يختلف حسب حجم الشركة

## 2- مدارس الفكر الإداري "الجزء الأول"

### 2-1 المدرسة الكلاسيكية في الإدارة The Classical Approach

تقسم المدرسة الكلاسيكية إلى ثلات مدارس هي: الإدارة العلمية، الإدارة التنظيمية والإدارة البيروقراطية.

#### 2-1-1 الإدارة العلمية Scientific Management Theory

ترجع بدايات الإدارة العلمية لعام 1890، عند انتشار الصناعة والتوجه في نشاطاتها وعملياتها المختلفة وظهور نقص في الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعملية. من أهم رواد المدرسة العلمية: فرديريك تايلور، فرانك ويليان جلبرت، هنري غانت وهارينغتون أميرسون وغيرهم. تركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني من العمل، ولقد كانت محاولاتهم وتجاربهم جميعاً تصب في إطار واحد ألا وهو زيادة الكفاية الإنتاجية في مستوى الإدارة

التنفيذية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها .

يُعد فرديريك تايلور من أهم المفكرين في الإدارة العلمية كما يُعد أب الإدارة العلمية في القرن العشرين وأنه أول رائد لهذه المدرسة . بدأ تايلور حياته كعامل بسيط في ورشة للآلات، وانطلق بعدها للعمل في شركة Midvale لصناعة الصلب، ودرج بعد ذلك في السلم الإداري من مراقب عمال إلى أن وصل إلى رتبة كبير المهندسين.

كان الهدف الأساسي لأعمال تايلور هو التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي. لتحقيق ذلك استخدم تايلور التحليل العلمي والتجارب العملية واعتبر أن كثيراً من المشاكل يمكن تجنبها أو حلها إذا تم تأهيل وتدريب الموظف بشكل منهجي وتحليل العملية الإنتاجية علمياً.

كان تايلور من أوائل المهندسين الذين لاحظوا ضياع وهر وفت العمل في أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية بسبب غياب المعدلات والمعايير وعدم ربط الأجر بالإنتاج والجهد الشخصي المبذول، وهذا يؤدي بدوره إلى إلهاق خسارة كبيرة بالاقتصاد الوطني .

بدأ تايلور تطبيقه بدراسة وتقسيم العمل إلى مجموعات وعناصر في المنشأة التي عمل فيها وحدد الزمن اللازم لكل عملية وعنصر بطريقة قياسية، وحاول تحليل الأعمال وعناصرها بهدف وضع معايير علمية دقيقة لطريقة وحجم الإنتاج الذي يجب تفديه في كل موقع عمل وعلى كل عامل. وكانت نتائج هذا الإجراء على صعيد المنشأة مذهلة حقاً، حيث ارتفعت إنتاجية العمل إلى ثلاثة أضعاف بالمقارنة مع ما كانت عليه قبل إجراء التجربة، لكن أجور العمل لم ترتفع إلا بحدود ٦٠ فقط وهذا يشكل مأخذًا كبيراً على طريقة تايلور في دفع الأجر التي لا تتناسب إطلاقاً مع حجم الإنتاج والجهد البشري المبذول.

وفي سبيل بلوغ هذه الأهداف، نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:

- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفر في المواد.
- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث يتم فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، فتتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
- تعيين العمال والفنين في الأماكن التي تتلاءم واحتياجاتهم وكذا ميولهم الشخصية.
- استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال.
- الاختبار العلمي السليم للعمال على أساس دقة من المهارة والقدرة، ومن ثم تدريبهم بما ينسمح والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة، وذلك بهدف إتقانهم لأعمالهم وتنمية قدراتهم.

## 1-1-1-2 مركبات حركة الإدارة العلمية *The pillars of scientific management*

### *movement*

- ركزت الإدارة العلمية بشكل أساسي على موضوع الكفاية الإنتاجية وعلى العوامل والوسائل التي يمكن إتباعها واستخدامها بغية رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
- اهتم رواد هذه المدرسة بموضوع تقسيم العمل وتجزئته في الأعمال الإدارية والإنتاجية، وكذلك بموضوع التخصص في الإنتاج.
- اختيار العمال وتدريبهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- اعتمدت الإدارة العلمية على البحث العلمي والتجارب والدراسات وتقديم تجارب المؤسسات الإنتاجية المتقدمة عوضاً عن اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التوقعات والتخمينات، والتعاون في مجالات البحث العلمي الإداري والاقتصادي وتبادل الخبرات ونتائج الأبحاث والتجارب ودفع عجلة التطور العلمي والإداري إلى الإمام.
- طالما أصبح علم إدارة الأعمال علمًا يتصف بالاستقلالية فلابد له من الاعتماد على مجموعة من القواعد والمبادئ والنظريات المعروفة للعاملين جميعاً في الحقل الإداري، والتي تكون صالحة في الأنشطة كافة وعلى المستويات المختلفة مع الاهتمام بخصوصية كل مشروع أو كل قطاع.

## 2-1-1-2 نظرية الرجل الاقتصادي *Economic Man Theory*

إن نظرية الرجل الاقتصادي التي وضعها تايلور في مجال الإدارة العلمية ضمنها مجموعة من العناصر:

- 1- الإنسان أناني بطبيعة: أي أن الفرد يحرص على ضمان وحماية مصلحته الشخصية واعضاً إياها فوق الاعتبارات الإنسانية كافة.
- 2- الإنسان كسول بطبيعة: وأنه لو ترك على حريته وراحته فلن ينتج بأكثر من ثلث طاقته الإنتاجية لذا يجب مراقبته بدقة وحفظه باستمرار.
- 3- الكسب المادي حافز هام: إن اهتمام الفرد دائمًا ينصب على تحقيق الكسب المادي، وبالتالي يمكن التركيز على الزيادات المادية و الحافز التشجيعية والمكافآت الإنتاجية لاستغلال أقصى الطاقات والقدرات للفرد العامل من خلال وضع أنظمة الأجر الهدافة إلى ذلك.

### 3-1-1-2 الانتقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية **scientific management theory**

- النظرة إلى العامل: نظرت الإدارة العلمية إلى العامل على أنه "آلية بيولوجية" أو "كائن اقتصادي" يمكن للمدير أن يتحكم بها وفقاً للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب والإغراء المادي.
- التخصص العالي والتصميم الجامد لحركات العمال: أدى ذلك إلى أن العمال أصبحوا يقومون بأعمال محدودة بسيطة كثيرة الروتينية ولا تسمح لهم باستخدام وتطوير طاقاتهم.
- إهمال الجوانب الإنسانية: لأنها وضعت أنظمة الأجر التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى أجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.
- اقتصارها على مستوى العمال في المصنع: اهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.
- نظرتها للتنظيم غير الرسمي: اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة، و على العكس من ذلك فقد اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر على المنشآت وتضرر بالإنتاج، مما يستوجب مكافحتها.
- التنظيم الوظيفي: حيث أن تايلور وزع الأعمال بين ثمانية مديرين في حدود تخصصاتهم ومنهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعامل يتلقى أوامرها من ثمانية مديرين في الوقت نفسه وجعل على رأس هؤلاء المدراء منسقاً. لم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضمه تايلور في الحياة العملية. فهو غير عملي لأن العامل سيختار فأوامر أي من هؤلاء المدراء سينفذ خاصة إذا تعارضت هذه الأوامر.

### 2-1-2 الإدارة التنظيمية أو مدخل المبادئ الإدارية **Administrative Management**

في الفترة التي طور فيها فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، نلاحظ ظهور الإنتاجات العلمية للمهندس الفرنسي هنري فايول في مجال التنظيم الإداري. كان هنري فايول مهندساً ومديراً في إحدى شركات استخراج الفحم في فرنسا، حيث أنقذها من الإفلاس وساعدها على الانتعاش وإعادة تقوية مركزها المالي بفضل دراساته وأبحاثه وتطبيقاته العملية الإدارية. تشير دراسات وأبحاث هنري فايول الأولية إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفيية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية. ظهر كتاب هنري فايول "الإدارة العامة والصناعية" في فرنسا عام 1916 ، الذي أشار فيه إلى أن الأبحاث يجب أن تتركز بشكل رئيس على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية،

والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاية الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية بعناصرها المباشرة وغير المباشرة. لكن فايول بدأ دراساته وأبحاثه على وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى بعكس تايلور الذي تركت دراساته في المستويات الإدارية والإنتاجية الدنيا.

## 1-2-1-2 الأفكار الأساسية في كتاب "الإدارة الصناعية وال العامة": "General and Industrial management" book

إن كتاب "الإدارة الصناعية وال العامة" لهنري فايول يبحث في مواضيع رئيسة ثلاثة، حيث يدرس في القسم الأول منه "الكفايات الإدارية والتدريب"، والثاني خصص لدراسة "المبادئ العامة في الإدارة"، والثالث كرسه لدراسة "الوظائف الإدارية".

وفيما يلي سنتوقف عند شرح مضمون كل من هذه الأجزاء الثلاثة بإيجاز:

### **أولاً: الكفايات الإدارية والتدريب:**

يقصد بالكفايات الإدارية هنا مجموعة القيم والصفات التي يجب أن تتوافر في العاملين ضمن حقل النشاطات الإدارية المختلفة، وكيف تتم عملية اختيارهم بما يتلاءم ومجموعة الصفات المحددة، إضافة للاهتمام بعملية وكيفية التدريب الأولي واللاحق للكفايات العاملة في المشروع. الكفايات التي يجب أن يتتصف بها العاملون هي:

- **الكفايات الجسمية:** ويقصد بها توفر مجموعة العوامل المؤهلة للفرد لكي يقوم بأعماله على أكمل وجه كالصحة والقدرة والنشاط.

- **الكفاية العقلية:** وهذا النوع من الكفايات يجب أن يمتاز به الأفراد العاملون كافة في المنشأة من فنيين وإداريين وكتبة مثل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل وحسن التصرف وسرعة البديهة.

- **الكفايات الأخلاقية:** على الغالب هذا النوع من الكفايات يكتسبه الفرد من البيئة التي تربى وعاش فيها وبخاصة في مجال الأسرة والمدرسة والحي والمجتمع. وتمثل هذه الكفايات بشعور الفرد العامل بتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل والحفاظ على الكرامة. يمكن للشركة بل ويتوجب عليها تربية وتكرار هذه القيم وتنميتها في عمالها وإداريتها مما ينعكس إيجاباً على العملية الإدارية والإنتاجية.

- الكفايات التربوية والاجتماعية: التي تتمثل بالمعرفة العامة والثقافة متعددة الاتجاهات. وهذا النوع من الكفايات يخدم العملية الإدارية لأن معارف الإنسان العامل الواسعة تمكنه من مواجهة المواقف مهما كانت درجة صعوبتها والخروج منها بحلول مرضية.
  - الكفايات الفنية: وهذا النوع من الكفايات يتلخص في العلوم والمعارف الفنية ذات الصلة المباشرة بالاختصاص الذي يمارسه الفرد في مجاله الإنتاجي.
  - الخبرة: كما هو معلوم أن الخبرة يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لعمل ما وملحوظاته الدقيقة التي قد تؤدي أحياناً إلى تطوير هذا العمل وتحسينه والخبرة ضرورية جداً وشرط أساسي من شروط نجاح الإداري أو الفني في أعماله.
- ثانياً: قسم المبادئ العامة في الإدارة:

تعرض هنري فايول في القسم الثاني من كتابه إلى دراسة مجموعة من المبادئ الإدارية التي اعتبر أنه ينبغي على المدير إتباعها وتطبيقها أثناء ممارسته للعملية الإدارية. هذه المبادئ والقواعد هي:

- مبدأ تقسيم العمل: أي تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء ويخصص كل عامل بجزء أو أكثر في أثناء تأديته لمهامه الوظيفية. حيث أنه لما ازداد تخصص الفرد في العمل ارتفعت قدرته على الأداء بصورة أكثر كفاءً ويطبق فايول هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت أعمالاً إدارية أو فنية.

السلطة والمسؤولية: السلطة كما رأها فايول هي صلاحية إعطاء الأوامر لآخرين وإصدارها من قبل المدير بغية تنفيذ عمل محدد وإلزامهم بها. والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدّة من المركز الوظيفي الذي يحتله الإداري، والسلطة الشخصية المستمدّة من الصفات الخاصة التي يتمتع بها الإنسان وبخاصة الذكاء والمعارف الخاصة. أما المسؤولية (المحاسبة) فهي في رأيه تتبع من السلطة و تتبّق عنها ولذا فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطان ويجب أن تسيرا يداً بيد. فإذا زادت السلطة عن المسؤولية سيتم استغلال تلك السلطة أو إساءة استخدامها. وفي المقابل عندما تكون المسؤولية أكبر من سلطات المدير فلن يستطيع هذا المدير تنفيذ المهام المُسؤول عنها على الوجه الصحيح.

النظام والانضباط: أي مجموعة القواعد والقرارات والأوامر التي يجب أن يتقيّد بها المُرّؤوسون عند صدورها عن الجهات صاحبة الحق في إصدارها.

وحدة القيادة والأمر: يجب أن يتلقى المُرّؤوس الأوامر والتعليمات من مصدر واحد من مشرف أو رئيس واحد فيما يتعلق بتنفيذ المهام الوظيفية كي لا يحصل تعارض في الأوامر والتوجيهات مما يؤدي إلى إرباك العاملين والرؤساء كما يعقد عملية تحديد المسؤوليات.

- وحدة التوجيه: أي وجود رئيس واحد وبرنامج أو خطة عمل واحدة لكل قسم أو ورشة أو أي نشاط آخر على أن تكون الأهداف واحدة لمجموعة هذه النشاطات. والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ "وحدة القيادة والأمر" أن مبدأ "وحدة التوجيه" ينبع بالتنظيم الإداري بينما ينبع مبدأ "وحدة القيادة والأمر" بالأفراد العاملين.
- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: أي عندما تتعارض المصلحة الفردية مع المصلحة العامة (المنشأة) يجب التوفيق بينهما على أساس إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المنشأة أو المصلحة العامة.
- المكافأة العادلة والتعويض: يجب أن يتم دفع التعويضات والأجور العادلة للعاملين بحيث تتماشى مع الجهود المبذولة من جهة وكمية وجودة المنتج من جهة ثانية.
- المركزية: وهي تعبير عن المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد. فكلما زادت المركزية كلما أدى ذلك إلى تقليل دور المرؤوس، كما أن درجة المرزية تعتمد على طبيعة المنظمة وحجمها.
- التدرج السطوي: أي الالتزام بخط السلطة والتسلسل الرئيسي من الأعلى باتجاه الأدنى حسب المراتب الوظيفية. ويكون حجم السلطة أقل كلما انخفضنا في الهرم الإداري.
- الترتيب أو النظام: بما أن المشروع يحتوي على موجودات مادية كالآلات والعدد والتجهيزات والمواد الأولية، فإن فايول يرى بأن هذه الموجودات يجب أن يتم ترتيبها بالطريقة التي تضمن استمرارية العملية الإنتاجية بأعلى كفاية ممكنة.
- المساواة والعدل: أي تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة في المشروعات الاقتصادية على أساس من العدل والمساواة فيما بين العاملين كافة وعدم جود تحيز عند الرئيس لبعض المرؤوسيين. وهذا يزيد حالة ولاء العاملين للمنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- استقرار العاملين: لقد اهتم هنري فايول بضرورة ثبات العامل والمدير الأكفاء في عملهما لفترة طويلة وهذا يعتبر من مؤشرات الإدارة الناجحة، لأن البحث عن عاملين جدد يتربّط عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد والمال، إضافة إلى خسارة الخبرة والكفاءة الموجودة لدى العاملين المتسرّبين من المنظمة.
- المبادرة: يجب على الإدارات كافة في المشاريع الاقتصادية أن تسعى إلى تشجيع المبادرات الفردية الخلاقة لأن في ذلك ضماناً لاستمرارية التطور والتقدم الإداري والإنتاجي من خلال تقديم الأفكار الجديدة البناءة التي تؤمن وتحقق تحسين الإنتاج وزيادته وتخفيض من تكاليفه.
- روح الجماعة أو الفريق: أي وحدة الجهود في العمل والسعى وشكل دائم لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لكل من العاملين الفنيين والإداريين من جهة وأصحاب المنشأة ومالكيها من جهة ثانية.

ثالثاً: قسم عناصر الإدارة أو وظائف الإدارة:  
لقد كرس فايول جهوداً كثيرة لدراسة الوظائف الإدارية وقسمها إلى:  
التنظيم :

ويعني التنبؤ بأحداث المستقبل والإعداد له، ثم رسم الخطط لأفضل طرائق العمل للوصول إلى الهدف المطلوب.

التنظيم :

ويقصد بالتنظيم هنا تعريف الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحديد الأقسام و المستويات الإدارية فيه، وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها ومواصفات شاغليها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة. كما تشمل وظيفة التنظيم عملية اختيار الآلات والتجهيزات والأدوات الإنتاجية والمواد الأولية الرئيسية والمساعدة وكذلك العناصر الإدارية والفنية.

القيادة وإصدار الأوامر :

وهذه الوظيفة حسب رأي فايول تتحضر في توجيه جهود المسؤولين على المستويات كافة من خلال الأوامر الصادرة والقرارات المتخذة لتحقيق الأهداف الموضوعة أمام المؤسسة، أي وظيفة تنفيذ التنظيم الداخلي و كذلك الخارجي في المنشأة الذي يتمثل بالعلاقات والاتفاقات والعقود التي تربط المنشأة مع غيرها من الشركات.

التنسيق :

بما أن أي مشروع من المشروعات الاقتصادية يتكون من جملة من النشاطات والفعاليات المهمة لخدمة أهدافه، فالإدارة هنا يجب أن تتمتع بمقدرة كافية لخلق التفاعل الصحيح بين هذه الأنشطة والفعاليات ولتوحيد الجهد كافة وصهرها في بوتقة واحدة بغية الوصول إلى هدف المنشأة النهائي وهذا ما نسميه بوظيفة التنسيق في المؤسسة الاقتصادية.

الرقابة :

للتتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة أم أن هناك انحرافات وتجاوزات يجب تعديلها في الوقت المناسب والسعى لمنع وقوعها في الأعمال المستقبلية.

## 2-1-2-2 الجوانب التي ركزت عليها المدرسة التنظيمية **administrative management**

- ركزت الإدارة التنظيمية اهتمامها على النشاطات الإدارية وخاصة في المستويات العليا،  
بعكس تايلور الذي ركز على فئة العمال.

- ألغلت الإدارة التنظيمية شأنها شأن الإدارة العلمية الجوانب الإنسانية والسلوكية ومدى تأثيرها على التنظيم الإداري.
- كان الشغل الشاغل لرواد مدرسة الإدارة التنظيمية دراسة طرق تنظيم الوحدات الاقتصادية والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية.
- ركز فاينول على الإدارة كنظرية يمكن أن يتعلمها الشخص في المدارس والجامعات ويتطور مهارته فيها بالمارسة.
- ناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة "وحدة القيادة والأمر".

### 3-1-2 الإدارة البيروقراطية *Bureaucracy Theory*

كلمة بيروغرافية هي كلمة فرنسية يعود أصلها إلى اللغة الإغريقية وتعني سلطة أو حكم المكتب وهي مكونة من مقطعين (Bureau) وتعني المكتب و (Cracy) وتعني قوة أو سلطة. والمفهوم الحالي للبيروغرافية هو اصطلاح يعني ذلك الجهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية والاستشارية في جهاز الحكومة.

#### 3-1-3 نظرية ماكس فيبر 1864-1920 *Max Weber's Theory*

بعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروغرافية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف رفع الكفاية الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها.

إن جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظومات الإنتاج الخاص التي تتتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج.

### 2-3-1-2 خصائص التنظيم البيروغرافي: *Characteristics of Bureaucratic Organization*

من خلال تحليل ماكس فيبر للهيئات والمؤسسات الحكومية البيروغرافية التي يجب أن تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكمالية عالية، استطاع أن يتوصل إلى نمطه المثالي وهو ما يسمى بالتنظيم البيروغرافي، الذي ينطبق تماماً على المنظمات العامة الحكومية. يمكن تلخيص خصائص هذا التنظيم بما يلي:

- توزيع العمل: في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف موضوعة وفق الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة الحكومية ولهذا يجب توزيع الأعمال على المراكز الوظيفية والأشخاص بما يتناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين إذا توفر المناخ الملائم لذلك.
- التخصص الوظيفي: في ضوء التنظيم البيروقراطي فإن كل مؤسسة حكومية لها هيكلها وملائتها الوظيفي الخاص المحکوم بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية المنظمة. وكل وظيفة تخصص محدد ومهام ثابتة.
- تسلسل السلطة الرئاسي: التنظيم الإداري البيروقراطي كغيره من أنظمة الإدارة له مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف على المستويات الإدارية الدنيا وتوجيهها وقياس وضبط أدائها. كما أن السلطة التي تعني القدرة والقدرة على إصدار القرارات يجب أن يتم توزيعها وتحديد مداها و مجالها لكي يتسمى للقائمين عليها إمكانية أداء الواجبات الملقاة على عاتقهم وممارستها وذلك على أساس التدرج الهرمي.
- تعيين الموظفين: يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة. والتعيين هذا يتم عن طريق المستويات الإدارية العليا وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة بعيدة كل البعد عن الأهواء الشخصية.
- تحديد طرق الأداء وضوابطه: يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية وإدارية محددة ورسمية وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم الحكومي، ولهذا فالالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهام الإنتاجية والإدارية أمر مسلم به. كما أن الطرق والأساليب الإدارية والإنتاجية موضوعة وفق ضوابط ومعايير علمية وموضوعية لتحقق الاستخدام الرشيد للطاقات بعيداً عن الميول والأهواء الفردية والشخصية.
- التدوين الكتابي: بما أن هناك مجموعة من الوظائف والإدارات المركزية والفرعية والخصائص المختلفة في المنظمة الحكومية فإن شبكة الاتصال من هذه المراكز الوظيفية وإليها متشعبه ومحفدة لهذا فان انتقال المعلومات وتبادلها يجب أن يتم بصورة مكتوبة وموثقة. كما أن إصدار الأوامر والقرارات واتخاذ بعض الإجراءات يجب أن تبلغ وتتلق بصورة مستندية إلى الدوائر المعنية.
- الترقية: تعتمد الترقية لمستوى وظيفي أعلى على الأقدمية في العمل أولاً ومن ثم الكفاءة.
- الرشد والعقلانية: القرارات المتخذة يجب أن تكون لمصلحة المنظمة بطريقة حكيمة ورشيدة تجعل العاملين لديهم القناعة في القيام بهذا العمل لأنه يخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.

- الاحتراف الوظيفي: بما أن غالبية الاختصاصات والمراكم الوظيفية تحتاج إلى خبرات طويلة في مجالها فلابد للموظف الذي يشغل وظيفة معينة في التنظيم الإداري أن يمتلكها، على أن يكون لهذه المهنة مسار محدد إلى الأمام ومستقبل يضمن للموظف العيش الكريم ويبتعد له إمكانية تحقيق الذات من خلال إبراز إمكاناته ومبادراته الشخصية في العمل واحتراف العمل الوظيفي والمهني في المؤسسات الحكومية. وهذا الاحتراف الوظيفي: يجب أن يدعم بـ:

- ولاء الموظف لمؤسساته وعمله.
- احترام المؤسسة وإدارتها للموظف وتقديره وإحساسه بأهميته.
- التدرج الرتبوى للأعلى بالنسبة للموظف الذي يتمتع بمؤهلات تتيح له الترقية.
- احتفاظ الموظف بوظيفته بشكل دائم مع حصوله على الراتب والأجر الذي يتاسب مع مركزه وجهده المبذول وأدائه الفعلى.

### **3-3-1-2 الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي:**

#### **aspects of Max Weber's theory**

- تتمثل الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي بما يلي:
- الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة.
  - تنظيم ماكس فيبر ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة.
  - صفات التسلسل السلطوي الرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الإدارية.
  - عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغليها في التنظيم الإداري البيروقراطي للضغط السياسي وأطماع السياسيين وطموحاتهم، نظراً لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والأنظمة.
  - العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية.
  - عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظراً لما يتمتع به من استقرار واستمرارية، وذلك مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي.

### **4-3-1-2 الانتقادات الموجهة إلى نظرية التنظيم البيروقراطي:**

#### **Criticism of the bureaucratic organization theory**

وجه العديد من الدارسين الانتقادات لتنظيم فيبر البيروقراطي في المؤسسة الحكومية، ومن هذه الانتقادات:

- الجمود والروتين وانعدام المرونة بسبب التقيد بالقوانين التي لا تسمح للمنظمة بالتكيف بسهولة مع المتغيرات البيئية بعمل المنظمة.
- تحويل الوسائل (تطبيق القوانين والأنظمة) إلى غايات.
- توجيه العاملين نحو إنجاز الحد الأدنى من الأداء الذي تحده القوانين ولا يجوز التقليل منه، والذي يتاسب مع الأجر المدفوع لهم.
- إن بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.
- تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع.
- تركيز السلطة وضغط الجماعات غير الرسمية لحماية أنفسهم وإهمال العنصر الشخصي الإنساني من المؤثرات السلبية على التنظيمات البيروقراطية.
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفاعلية التنظيم.

## أسئلة الفصل الأول

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	خطأ	صح	
1		✓	من الانقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة التنظيمية، اهتمامها بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى
2		✓	في حالات الكساد الاقتصادي فإن محور العملية الإدارية يتركز على تنسيق الجهد من قبل إدارة المبيعات ل تقوم بتسويق منتجاتها وتصريفها بما ينسجم ومصالحها
3		✓	يعد ماكس فيبر من أشهر رواد الإدارة العلمية
4		✓	تتصف محاولات رواد المدرسة العلمية في إطار واحد ألا وهو زيادة الكفاية الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

1- في حالة الرواج الاقتصادي كانت تسعى إدارات المشاريع الاقتصادية لتسخير علم الإدارة في:

1) تنسيق الجهد من قبل إدارة المبيعات ل تقوم بتسويق منتجاتها وتصريفها بما ينسجم ومصالحها.

2) تحسين نوعية المنتج وتقليل تكاليفه لكي تكون له قدرة تنافسية كبيرة أمام المنتجات المماثلة.

3) إيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين التنظيم الإداري والإنتاجي لتصل إلى الأرقام القياسية في زيادة الإنتاج.

4) لا شيء مما سبق.

2- من الانتقادات التي وجهت إلى نظام الحوافر الذي تبناه تايلور:

- 1) الجمود والروتين وانعدام المرونة بسبب التقييد بالقوانين التي لا تسمح للمنظمة بالتكيف بسهولة مع المتغيرات البيئية بعمل المنظمة.
- 2) زادت أعطال الآلات بصورة ملحوظة بسبب تحميلاها من جانب العمال أعباءً تفوق قدرتها على التحمل مما أدى إلى زيادة التكاليف نتيجة أعمال الصيانة المتكررة.
- 3) تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع.
- 4) لا شيء مما سبق.
- 5) كل ما سبق

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

1- أذكر أهم الانتقادات التي وجهت إلى نظام الحوافر الذي تبناه تايلور.

2- قارن بين إدارة الأعمال والإدارة العامة من حيث:

- الهدف.
- البيئة.
- العمل.
- الشكل التنظيمي.

3- ما هي أهم النشاطات في المشروع الصناعي التي جاء بها هنري فايدل.

## حالة عملية

### امنح فريقك حرية أداء العمل الأهم برأيهم

المصدر: Gitz, Brian Carneizk (2018)

منذ عهد فريديريك تايلور صاحب منهج "الإدارة العلمية" أي منذ قرن على الأقل، كان التحكم عنصراً أساسياً في أنظمة عمل الشركات: التحكم بالتكاليف والأسعار والاستثمار وليس أقله التحكم بالناس.

إن التحكم والسيطرة، حتى كمجرد تصور، قد يبعث على الارتياح، وعلاوة على ذلك، يتمثل الأمر الذي ينبغي على المدير فعله بتحديد الأهداف ومراقبة الالتزام بالإجراءات والتوجيه ورسم مستقبل الشركة. فالتحكم يبدو أمراً مسلماً به، خصوصاً إذا كنت المدير.

إلا أنه وبعيداً عن أن يكون أساسياً، يتبيّن أن التحكم بالأمور من الأعلى إلى الأسفل ينطوي على تكاليف باهظة كثيرة منها ما هو متوازن على ملأ من الجميع. والأهم من كل ذلك، أن هناك بديلاً عنه، وهو ليس مجرد فكرة خيالية وإنما بديل حقيقي وناجح. هذا البديل قيد الممارسة بدرجات متفاوتة لدى شركات في جميع أنحاء العالم منذ عقود. وفي فرنسا على وجه الخصوص، يأخذ طابع الحركة. إن شركات بحجم ميشلان وكارفور تتتسائل اليوم بشأن أهمية هيأكل التحكم لديها وتسجل نتائج فعلية بعد استبدالها.

لم يكن لهذا البديل اسم على الإطلاق لأنه - وعلى نحو ملائم كما سترون - ليس وراءه مفكر أو شخصية محددة نظرت له. وقد تم تمرير مبادئه من قائد في قطاع الأعمال إلى قائد آخر متلماً تمرر نصوص سرية لا يُراد لها أن تبرز للعلن. لكنه بدأ يظهر في الآونة الأخيرة، ونحن نسميه "تحرير الشركات" (corporate liberation).

يمكن شرح الفكرة بعبارات بسيطة: إن الشركة المحررة (liberated company) تمنح للموظفين الحرية الكاملة والمسؤولية لاتخاذ الإجراءات التي يقررون هم أنفسهم - بعيداً عن المدراء - أنها تخدم رؤية شركتهم بشكل أفضل. هذا لا يعني أن هذه الشركات تفتقن للإدارة. لا بل خلافاً لذلك، فإن الإجراءات المحددة التي لاحظناها في ما يقرب من 100 شركة محررة تثبت العكس.

على سبيل المثال، كل صباح، قد تسأل مديرية الشركة المحررة عما إذا كان هناك أي شيء يمكن فريقها من بذل قصارى جهده. قد لا يبدو ذلك غير معتاد، ولكن هنا تكمن أول بادرة تغيير: عندما يحدثها فريقها عن مشكلة أو فرصة، فإنها لن تقدم حلًا بدلاً من ذلك، ستطلب منهم إيجاد حل بأنفسهم - بعد التأكد من عدم وجود شيء تفعله من شأنه أن يعيق عملهم.

عندما يعرض مشروع جديد، لا تضع المديرة خطة لإنجازه بل تطلب من الفريق القيام بذلك. من خلال اتخاذ هذه الخيارات، فإنها تحقق أمرين حيويين. إنها تضع نفسها في خدمة فريقها، بدلاً من أن تعاملهم من موقع أعلى بصفتها مشرفة عليهم، وهذا بدوره له تأثير مباشر على سلوك الفريق: فهو يبدأ في تحريرهم ليعملوا بمبادرة منهم بدلاً من انتظار تلقي التوجيهات من الأعلى.

بدعم الرئيس التنفيذي لشركة ديكاثلون (Decathlon)، وهي شركة بيع بالتجزئة للأجهزة الرياضية يعمل فيها 80,000 موظف، بشكل قوي عن طريق النهج التحرري. مع ذلك، وبما أن تحرير الشركات هو فلسفة وليس نموذجاً، فإنه يمنح مدير كل وحدة من وحدات العمل في الشركة المجال لإنشاء بيئتهم التنظيمية الفريدة المستندة إلى الحرية بشكل تشاركي. على سبيل المثال، طلب مدير أحد أكبر مستودعات الشركة من 150 موظفاً تحديد "ساحة اللعب" التي يتحملون مسؤوليتها أي حدود مسؤولياتهم. ثم طلب منهم أن ينقلوا - كفرق - الممارسات التنظيمية التي يعتقدون أنها تمنعهم من أن يكونوا مسؤولين إلى تلك "الساحة". انتقل المدراء إلى تأدية دور المدربين في خدمة فرقهم وتخليوا عن سلطتهم الرسمية. و كنتيجة لذلك، تقوم جميع فرق المستودعات اليوم بإدارة تنفيذ الطلبات بنفسها، وتنظم العديد من الفرق جداول عملها بنفسها.

لقد كانت النتائج مذهلة. عندما أطلقت شركة ديكاثلون عملية التحول في مكان العمل كانت بالفعل شركة رائدة متعددة الجنسيات مملوكة من القطاع الخاص إذ بلغت إيراداتها 9,11 مليار دولار في عام 2013. وبحلول عام 2017 نمت إيراداتها بشكل طبيعي إلى 12,79 مليار دولار في جميع أنحاء العالم. في عامي 2017 و 2018، احتلت ديكاثلون المرتبة الأولى بصفتها "مكاناً رائعاً للعمل" في فرنسا.

شرعت ميشلان العالمية العملاقة في تصنيع الإطارات ويعمل لديها 114,000 موظف كذلك في حملة تحرير الشركة. ففي أحد مصانعها الألمانية تتولى الفرق نفسها إدارة معظم الأنشطة وانتقل المدراء إلى أداء دور المدربين دون سلطة رسمية. يحدد المشغلون جداول عملهم وإجازاتهم ويصممون ويرصدون مؤشرات الأداء الخاصة بهم، ويقومون بأعمال الصيانة المطلوبة، وتجري استشارتهم بشأن اختيار الآلات الجديدة. إن ميشلان شركة ضخمة في قطاع صناعي ناضج نسبياً، لكنها تمكن من مضاعفة التدفق النقدي الحر منذ عام 2015، إلى 1,509 مليار يورو (1,75 مليار دولار) في عام 2017 مقارنة مع 833 مليون يورو في عام 2015. وفي عام 2018 ، تم تصنيف ميشلان الأفضل بين كبرى شركات التوظيف في أمريكا.

لدى البشر حاجات نفسية معينة يشتكون بها على مستوى العالم: الحاجة إلى معاملتهم على أساس المساواة من حيث الجوهر وال الحاجة إلى الارتفاع على المستوى الشخصي وممارسة التوجيه الذاتي.

وبين التذكر لكل من هذه الاحتياجات بشكل متكرر ومنهجي في الهيكليات الإدارية التقليدية للقيادة والتحكم التي تعتمد التسلسل الهرمي. ولعل أهم فائدة تُجني من تحرير شركة أو مؤسسة – لأنها تؤدي بدورها إلى كل المنافع الأخرى – هي خلق بيئه تغذي هذه الاحتياجات العالمية بدلاً من خنقها.

وبالتالي، فإنّ واحدة من أكثر النتائج المدهشة التي تتحققها الشركات المحررة هي المستوى العالمي للغاية من المشاركة والحفز الحقيقي بين الموظفين. ووفقاً لمسح أجرته مؤسسة غالوب عام 2017 حول مدى اندماج الموظفين في العمل (Employee Engagement)، تبين أنّ 33% من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية مندمجون في العمل و51% غير مندمجين فيه، و16% مندمجون بحماس. في المقابل، يحق للشركات المتحررة أن تخرّب بأنّ أكثر من 70% من موظفيها "مندمجون" في العمل حسب بيانات "غالوب". وفي الواقع، لا يزال هناك في الشركات المحررة عدد ضئيل من الموظفين غير المندمجين، كما أنّ العاملين غير المنخرطين إلى حد كبير – وهي الفئة الصعبه التي تستنزف الإنتاجية وتبدو وكأنها عنصر لازم في الشركات الحديثة – يتذرون من تلقاء أنفسهم. وتكمّن الفائدة الإضافية لهذه المشاركة العالية في أنّ الشركة المحررة تتّفوق في الأداء على الشركة التقليدية، والسبب في ذلك ليس في بعض من حديث الإدارة العليا عن خدمة "الجسم بأكمله". ببساطة، إنّ تغذية الحاجات النفسية تؤدي إلى زيادة المشاركة – و كنتيجة لذلك – إلى زيادة إنتاجية الفريق وروح المبادرة والارتقاء بأداء الشركة.

في حين أنّ ديكاثلون وميشلان جديدان نسبياً في لعبة التحرر، فإنّ هذه الظاهرة، مثّلما لاحظنا، كانت تجري بهدوء لأكثر من نصف قرن. إنّ جميع الشركات الأقدم القائمة على الحرية التي درسناها، على غرار دبليو أل غور (W.L. Gore) وصن هيدروليكس (Sun Hydraulics) ويو أس أي أي (USAA) وكود غرافيكس (Quad Graphics) وايديو (IDEO) تتنافس على المراتب العليا في قطاعاتها الصناعية والتجارية منذ أكثر من عقدين. لكن تحرير شركة تقليدية ليس بالأمر البسيط. إذ يتحول بعض المدراء بسهولة إلى قادة يخدمون فرقهم. ويحتاج آخرون إلى التدريب لاكتساب المهارات اللازمة للامتناع عن إصدار الأوامر إلى الآخرين بما يجب عليهم فعله والاستماع لهم بدلاً من ذلك، أو لتلبية احتياجات الموظفين من الثقة والنمو المهني والتوجيه الذاتي. قد لا يكون التدريب كافياً في بعض الحالات، حيث تقف عريزة الأنماط والسلوكيات المتّصلة في توجيه الأوامر من الأعلى إلى الأسفل عقبة أمام ذلك.

لقد درسنا العشرات من التحولات المماثلة لدى شركات من جميع الأحجام وفي مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية. وإذا كنت تدير شركة تجارية أو تخطط للقيام بذلك، فإليك بعض الخطوات العملية لبناء مكان عمل قائم على الحرية في شركتك الآن.

## خطوات لبناء فريق قائم على الحرية

تخل عن الأنماط. لن يصدق موظفوك أنك تتفق في ذكائهم إذا كنت دائمًا الشخص الذي يقترح "الحل الأفضل".

شارك رؤية الشركة. هذا لا يقتصر على بناء مكان عمل محرر. مع ذلك، ونظرًا للقدرة التقديرية المسموح بها في الشركات القائمة على الحرية، فإن الرؤية المشتركة أمر أساسى لأنها توفر معياراً مشتركةً للفرق لاتخاذ قراراتها. لا يحتاج أصحاب الكفاءة إلى إخبارهم كيف يؤدون عملهم ولكن عندما تقرر منهم حريتهم، فإنهم بحاجة إلى معرفة سبب قيامهم بما يقومون به - حتى يتمكنوا من القيام به بشكل أفضل.

أشع جواً من الاحترام . إنه المناخ الذي يُظهر فيه معظم المدراء القادة من خلال تصرفاتهم أنهم يحترمون ويثقون بالموظفين. يتطلب الأمر من المدراء القادة إزالة العقبات التي تحول دون قيام الفرق بعملها على أكمل وجه.

سل فريقك عن العقبات التي تواجهه. إذا كانت أي ممارسة تنظيمية أو عنصر في الهيكلية يعبر عن عدم ثقة في ذكائهم ويحد من ارتقائهم الوظيفي أو يعيق مسارهم. إذا كانت الإجابة بنعم، فاطلب منهم إعادة تصميمها. كن مستعداً لرؤية غالبية ممارسات وهياكل التحكم - في الوظائف الهرمية وفي وظائف الدعم على حد سواء - تُستبدل بشكل تدريجي. سوف يحفز مناخ الاحترام رغبة الفرق في وضع جداول عمل خاصة بهم أو تعيين الموظفين العاملين معهم، وهي مطالب تؤثر على العمليات التنظيمية.

تحول إلى راع للفريق المحرر. عندما تتولى الفرق مزيداً من المسؤوليات وتتخذ المزيد من القرارات من تلقاء نفسها، يبقى عدد أقل من المهام والمسؤوليات على جميع مستويات المدراء. سيكون المدراء الذين يقبلون هذا مشغولين في خدمة فرقهم بينما يمتنعون عن استخدام سلطتهم الرسمية.

سيكون موظفوك مستعدين للمجيء للعمل كل يوم لبذل قصارى جهدهم وسيقضى المدراء القادة يومهم في الكشف عن إمكانات الموظفين وسوف تستمتع بالعشاء كل ليلة مع عائلتك مع العلم أنّ عملك يحقق النجاح.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1- الدوري، زكريا و العزاوي، نجم و السكارنة، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- برنوطي، سعاد نائف (2005)، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 4- القريوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- كنانه، خيري (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات -العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- صاحب أبو حمد آل علي، رضا و الموسوي، سنان كاظم (2006)، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- الخير، طارق؛ عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ الخضر، علي؛ عواد، يونس؛ حرب، بيان و الحج عارف، ديلا (2004)، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- 8- الصرن، رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- 9- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 10- Gitz, Brian Carneizk, (2018), Give your team the freedom to perform the most important work in their opinion, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل الثاني

### مفهوم الإدارة وأهميتها ومدارس الفكر الإداري "الجزء الثاني" *The concept and importance of management and schools of administrative thought "Part 2"*

#### 2-2 مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية رد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به من جهة، وكذلك وجد المدراء الذين طبقو مبادئ وافكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل. لذلك ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة.

يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان: مدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل العلوم السلوكية والاجتماعية.

ومن الصعوبة بمكان على أي باحث إداري أو اجتماعي أن يتعرف على المدرسة السلوكية في الإدارة دون العودة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والدراسات والأبحاث التي أجرتها العديد من العلماء والمفكرين مثل إيلتون مايو وفريتز روثز برجر وماري باركر فوليت وغيرهم والنتائج التي تم التوصل إليها والتي أثارت دهشة المهتمين بقضايا ومشاكل الإدارة والإنتاج الصناعي والعلوم النفسية والاجتماعية.

#### 2-2-1 مدخل العلاقات الإنسانية *Human Relations Approach*

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن الماضي، وأدت نشأتها ردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن الحافز المادي هي كل ما يهم العاملين، ولم تُعنى كثيراً بالعوامل الاجتماعية والإنسانية، ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات.

يعتبر الإنسان المنطلق الأساسي لهذه المدرسة و هو محور العمل الإداري و عنصره المهم في تحديد الإنتاجية، كما أنها تهدف إلى تعرّف أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم. إضافة إلى أنها حثت على الاهتمام بالعامل على أساس

أنه كائن اجتماعي له آراؤه وتعلمهاته ، ولم يعد ينظر إليه على أنه آلة أو أداة تستخدم في عملية الإنتاج.

سنحاول ضمن هذه الفقرة استعراض أهم الأعمال التي ساهمت في بناء أفكار هذه المدرسة.

## 1-2-2-1 تجارب إيلتون مايو Elton Mayo Experiments

تقرن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو (1880-1949) والذي يعتبر الأب الروحي لها. من أهم الدراسات التي قام بها هي أبحاث هاوثورن التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1927 من قبل مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة هارفارد في إحدى الشركات الصناعية الكبيرة وهي ويسترن إلكتريك. كان مايو مستشاراً لهذه الدراسات التي استمرت رهاء خمس سنوات. وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض العناصر المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل ونظام دفع الأجر، على إنتاجية العامل. تم تقسيم وجدولة أعمال الأبحاث هذه إلى ثلاثة مراحل وهي كما يلي:

### المرحلة الأولى: أثر الإضاءة على الإنتاجية

تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، الأولى سميت بالمجموعة التجريبية، وهي التي خضعت للدراسة حيث تم تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها هذه المجموعة. أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة، حيث ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادي دون تغيير.

وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد إلى نتائج متوقعة، وأخرى غير متوقعة. فبالنسبة للنتائج المتوقعة وجد أن إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة زادت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة. أما النتائج غير المتوقعة فقد تمثلت في أن إنتاجية مجموعة الرقابة ارتفعت أيضاً بالرغم من أن كثافة الإضاءة لديها لم تغير، كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضاً، حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة، وحدث نفس الشيء لمجموعة الرقابة.

### المرحلة الثانية: أثر فترات الراحة، ظروف العمل وزيادة المادية على الإنتاجية

وهذه المرحلة كانت مخصصة لدراسة التأثيرات المادية على إنتاجية العاملين في المجموعات المختلفة. فقد أعطيت المجموعة الأولى فترات راحة أطول وقدمت لها وجبة طعام وحصلت على زيادة مادية بينما المجموعة الثانية بقيت تعمل في الظروف والشروط نفسها، لكن مجرد اهتمام الإدارة المعنوي بالمجموعتين معاً أدى إلى تزايد الإنتاجية في كل منهما ولم يكن هناك تأثير واضح للظروف المادية على العمل.

### المرحلة الثالثة: تأثير العامل الإنساني والنفسي على الإنتاجية

لقد افترض الباحثون في هذه المرحلة أهمية وقوة تأثير العامل الإنساني والنفسى مقارناً بالعوامل المادية والفنية وتبين لهم بأن الإنتاجية مرتبطة ارتفاعاً وانخفاضاً بالعلاقة والرابطة الاجتماعية غير الرسمية فيما بين العاملين أنفسهم.

ضمن هذه التجربة، قام الباحثون والمسرّفون بإجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في العديد من المستويات الفنية التنفيذية وذلك للوصول معهم إلى تحديد إنتاجية اليوم العادلة التي تحقق مصلحة الإدارة والعمال. وتم الاختبار على مجموعة من الأفراد العاملين من يتصفون بالقدرة الإنتاجية العالية وبعضهم الآخر (في المجموعة نفسها) له طاقة إنتاجية ضعيفة (أو متوسطة) وتم ربط الأجر بعد القطع المنتجة في ظروف ومناخ وشروط الإنتاج من قبل كل عامل بغية تحفيز العمال ذوي الطاقات الإنتاجية العالية على حساب العمال من ذوي الإمكانيات المحدودة.

وكان افتراض الباحثين بأن العمال الأكفاء سيضغطون على العمال ذوي الكفاية الأقل لزيادة عدد القطع المنتجة من قبلهم. وكانت النتائج أيضاً غير متوقعة حيث أن الارتباط الاجتماعي بين العاملين أدى إلى وضع وتحديد مستوى عادل للإنتاجية اليومية ممكناً التحقيق والتنفيذ من العاملين جمِيعاً. وخلصت مجموعة البحث بنتيجة مفادها أن الروابط الإنسانية أقوى بكثير من الروابط والحوافز المادية.

#### خلاصة تجارب هاوثورن:

من الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها مايو وروثزيرجر من خلال تجاربها وأبحاثهما في هاوثورن هي التالية:

- إن العلاقة التي تربط العاملين بالإدارة ورضى الأفراد عن هذه العلاقة سيؤدي حتماً إلى التكاف وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الإنتاجية للمشروع الاقتصادي.
- لا تتم إثارة دوافع الفرد لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط، فالحوافز المعنوية وشعور العمال بالرضى والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية لها تأثيرها أيضاً والذي يفوق أحياناً تأثير الحوافز المادية.
- إن مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على ضرورة منح العاملين فدراً معيناً من حرية التصرف في أثناء تأدية المهام الإنتاجية لأن الإنسان بطبيعته محب للحرية وإثبات الذات وكاه للسلط وال العلاقة البيروقراطية التي قد تنشأ بين الرئيس والمرؤسين.
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

شأنها شأن الكثرين من علماء الاجتماع، قامت ماري باركر فوليت بدور فعال في توضيح وتأكيد أهمية العنصر الإنساني في النشاطات الإدارية والتنفيذية المختلفة من خلال مجموعة من المقالات كتبتها ونشرتها في عام ١٩٤١ وأهم السمات البارزة التي ركزت عليها فوليت هي التالية:

- استبعاد المركزية السلطوية:

يعتبر خلق المناخ الوظيفي الملائم والمنسجم مع رغبات وحاجات العاملين من جهة والذي يحقق البرامج المرسومة والمخططة من جهة ثانية، من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح العمليات الإدارية في المنشآت الاقتصادية بشكل يحقق أهدافها بأقل التكاليف. وهذا المناخ يتطلب بالدرجة الأولى خلق روح التعاون فيما بين الرئيس والمرؤوس، وهذا لن يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات أخذًا بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للفرد العامل ضمن مجموعة بشرية إنتاجية متكاملة.

- جماعية المسؤولية:

ترى ماري فوليت بان المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده بل عدد كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسبة ومتكلمة مع بعضها ولا يمكن فصلها. وبناءً على ذلك فالمسؤولية جماعية، حيث تتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها قياساً بأهداف المشروع الاقتصادي المراد تحقيقها. كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهد الجماعي الهادفة لتحسين مستويات الأداء والتنفيذ، مع ضرورة التتويه عن هذا التقصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبي على الفرد.

- استخدام السلطة:

ترى فوليت بان كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفايات المطلوبة، ويتمتع شاغل هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماماً وطبيعة العمل المسند إليه، لذلك فان السلطة الممنوحة للفرد مستمدة بالدرجة الأولى من الموضع الذي يشغله في المنظمة وليس منمنحة له من المستويات الإدارية العليا.

- التنسيق:

رأى فوليت أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض، وقالت بوجود أربعة جوانب للتنسيق هي:

1- التنسيق عن طريق الاتصال المباشر.

2- التنسيق كعملية مستمرة.

3- تنسيق المراحل الأولى للمشروع.

4- التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف.

وتعتبر فوليت أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها، لكي يبلغ أكفاء طاقة عن إنجاز عمل ما.

## 2-2-2 مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية *Behavioral and social Science Approach*

إن المدرسة السلوكية الاجتماعية تعد امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، لكنها اختلفت في استنتاجاتها عن المدرسة التقليدية والإنسانية أيضاً. لم يؤمن رواد المدرسة السلوكية بنظرية الرجل الاقتصادي لتايلور والتي أكد فيها بان الفرد العامل تحكم دوافعه الإنتاجية الحوافر المادية فقط، ولم يؤمنوا أيضاً بنظرية الرجل الاجتماعي التي قدمها ايلتون مايو لرفع الكفاية الإنتاجية في المشروعات الاقتصادية. فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد ويساعد على استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته. ويعتقد العلماء السلوكيين أن هناك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية.

ولقد كان للمدرسة السلوكية الاجتماعية في الإدارة ثلاثة مداخل لدراسة سلوك الإنسان:

المدخل الأول: مدخل علم النفس الاجتماعي الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات وهي تحت تأثير المواقف الاجتماعية المختلفة، أو بشكل عام يدرس التفاعل الاجتماعي، أي التأثير المتبادل بين الأفراد بعضهم مع بعض، وبين الجماعات مع بعضها البعض. وهناك علم النفس التنظيمي الذي يدرس سلوك الإنسان داخل المنظمة التي يعمل فيها وما هو تأثير الفرد على المنظمة وتأثير هذه الأخيرة عليه وعلى المجموعة الكبيرة.

المدخل الثاني: مدخل علم الاجتماع الذي يعالج سلوك الإنسان في إطار المجموعات الكبيرة والصغرى إضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها على الإنسان والتنظيم الرسمي في المؤسسة وأثرها على الأفراد والتنظيمات.

المدخل الثالث: مدخل علم دراسة الإنسان \_علم الأجناس\_ ويبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء سلوكاً فنياً أو سلوكاً اجتماعياً له علاقة بحضارته وببيئته الأسروية وتأثيرها على حضارات الأمم الأخرى.

من أهم الباحثين في مجال الإدارة السلوكية والاجتماعية:

### 2-2-2-1 شيستر برنارد 1887-1961(نظريّة النّظام التّعاوني) *Chester Bernard*

اشتهر شيستر برنارد بكتابيه "وظائف المدير" الذي نشر عام 1938 و"التنظيم والإدارة" الذي صدر في عام 1948 ، والذي لخص فيما أفكاره الناتجة عن خبرته في كبريات الشركات المتخصصة في الاتصالات الهاتفية، والتي تحدث فيما عن دور وأهمية وظائف المدير مع تحليل للوظائف الإدارية معتمداً بذلك على العلوم الاجتماعية والإحصائية والنفسية. وقد نظر برنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة.

ومن خلال مراجعة ودراسة مؤلفات بارنارد يتبيّن أنّه ركز على ما يلي:

#### - الجوانب التنظيمية:

من الملاحظ بان شيسنتر بارنارد يؤمن بمبدأ المركبة في السلطة شأنه شأن العديد من الباحثين في المدرسة الكلاسيكية، حيث أن التنظيم الجيد هو ذلك النوع الذي يضمن توزيع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين حسب مراكزهم الوظيفية مع ضرورة إخضاع المرؤوس لسلطة مركبة يتلقى منها الأوامر والتعليمات ويعمل على تنفيذها شريطة أن يحصل التنسيق في الأعمال بين مختلف موقع العمل والمشتغلين فيها للوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة. وقد عمل بارنارد على التمييز بين نوعين من التنظيمات.

الأول هو التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس الهيكل التنظيمي الإداري في المشروع بشكل محدد وثابت. والثاني هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة للعلاقات القائمة بين الأفراد العاملين بسبب انسجام في مصالحهم أو معتقداتهم أو أفكارهم. كما أن لهذا التنظيم في العادة قائداً غير رسمي يجب على الإدارة أن تعتمد عليه في حل العديد من القضايا الإدارية وقد يكون له أحياناً تأثير أكبر من تأثير القائد الرسمي على الجماعة.

والإدارة يجب أن تسعى بشكل دائم لإزالة التعارض والتناقض بين التنظيمين آنفي الذكر.

#### - السلطة والمسؤولية:

السلطة بالمفهوم التي يراها شيسنتر بارنارد عبارة عن قوة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه، والجهة التي تتلقى الأوامر والتعليمات هي التي تقدر فيما إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات تتصف بالسلطوية المركبة، لهذا فإن الأوامر الصادرة يجب أن تهدف من خلال الفهم العميق لطبيعة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق الأهداف المشتركة للأطراف كافة.

والمسؤولية تتحدد من خلال المراكز الوظيفية المشغولة من قبل الأفراد والصلاحيات الممنوحة لهم بما يتلاءم وموقع أعمالهم. والمسؤولية إذن يجب أن تتواءم مع السلطة وان تقاد بمقاييس أخلاقية وقانونية وتنظيمية محددة.

#### - القيادة والاتصالات:

يتحدّد نجاح الأعمال القيادية للمدير في كثير من الحالات من خلال وجود شبكة اتصالات لنقل المعلومات والبيانات من المستويات الإدارية والفنية المختلفة وإليها، شريطة أن لا يكون هناك ازدواجية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر والتعليمات. وأكد بارنارد على مبدأ تقويض السلطة من الأعلى.

ومن أهم المساهمات التي قدمها بارنارد للإدارة هي فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة

ترى عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطريق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

### 2-2-2 هربرت سايمون (نظريّة القرارات) **Herbert Simon**

من المواضيع الأساسية التي ركز عليها هربرت سايمون في دراسته هي مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية، باعتبار أن المدير يتخذ القرارات بشكل دائم بحكم عمله، كما أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يجب أن يحدد المراكز التي يمكن لها أن تتخذ القرارات الإدارية التي تعبّر عن أهداف المنظمة وطريقة وسائل الوصول إليها بأقل التكاليف الممكنة.

ولقد عد سايمون أن النشاط الإداري في المؤسسة يتحقق من خلال الاهتمام باجتماعية وإنسانية الكائن البشري الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية وبالتالي فإن الإدارة في ممارساتها وقراراتها يجب أن تركز على هذه الناحية الاجتماعية الإنسانية لتضمن نجاح مشاريعها. وفق سايمون فإن المدير يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

- اتخاذ القرار: إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلّق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين والذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.
- البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.
- الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهد على هذا الأساس.
- التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.
- التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا. لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها.
- التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

### 3-2-2-2 رنسس ليكارت **Resnsis Likert**

إن تصميم الهيكل التنظيمي الذي وضعه رنسبيس ليكارت اعتمد على مدخل الدافعية الذاتية للعامل من خلال خلق روح التعاون المشترك لتحقيق مصالح الأفراد والجماعات والإدارة، على أن يكون أعضاء هذه الجماعات من ذوي الكفايات والمهارات العالية مع ضرورة توفر شبكة اتصال بين العاملين والموقع الوظيفية مما يرفع من وثيرة الأداء. ولقد ركز رنسبيس ليكارت اهتمامه على إنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة مع بعضها من خلال شبكة المشرفين والملحوظين مع حتمية وجود مجموعة تسمى بحلقة الاتصال بين هذه المجموعات العاملة كافة.

كما أن الاجتماعات يجب أن لا تقتصر على مستوى المشرفين المرتبطين بالمديرين بل يجب أن تشمل قاعدة أوسع من الملاحظين في المستويات الإدارية الدنيا .ولهذا فإن محاولات ليكارت قد تركزت على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدائي للعمال تجاه الإدارة والمديرين لذلك ارتأى ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمصالحهم ووجه الإدارة لكي تتحو في هذا الاتجاه.

#### **Baki and Argyris (نظريّة الاندماج)**

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعداد أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق رضاً وإشباعاً للأفراد وعلى هذا الأساس اتجهت هذه النظرية إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلاعما بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر . وتقوم النظرية على العناصر التالية:

##### **- المنظمة:**

وهي حشد من الأفراد الذين يتزاملون ويحلون المشكلات معاً على مدى فترة من الزمن، وفي حالة اعتماد متبادل بينهم . وهم يستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية بغية تحقيق نتائج تتمثل بتحقيق أهداف المنظمة والفرد، وذلك عن طريق السلوك المنظم.

##### **- الفرد:**

يتكون الفرد من مجموعة من الأجزاء المركبة التي يعتمد كل منها على الآخر، وهي تتفاعل مع بعضها لتكون الشخصية الإنسانية . ولدى الفرد ثلاثة أنواع من القدرات هي: فسيولوجية، نفسية، اجتماعية.

وهذه القدرات تحركها دوافع تعبّر عن حاجات يشعر بها، وبالتالي فهي تعمل على أن يسلك الفرد سلوكاً معيناً يشبع بها حاجاته، وهذا السلوك لا يتحدد بموجب الدوافع فقط، بل يتأثر بالميل والعادات والاتجاهات والعواطف، وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية

التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتنميتها والتعبير عنها، حيث يحصل الفرد على تحقيق ذاته عن طريق السلوك الموجه إلى الهدف ضمن نطاق ثقافة معينة يملكونها الفرد.

- الاندماج:

يأتي الاندماج من خلال قيام كل من المنظمة والفرد بالتعبير عن نفسه وتحقيق أهداف معينة يسعى إليها. والتنظيم الناجح برأي هذه النظرية هو الذي يحقق أهدافه ويشبع حاجات أفراده، وهذا ما يسمى بالاندماج.

### 5-2-2-2-2- Abraham Maslow and needs hierarchy theory

قدم ابراهام ماسلو من خلال نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية خمس مستويات للحاجات الإنسانية تدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميتها النسبية. هذه الحاجات هي:

- الحاجات الفسيولوجية أو الحيوية:

وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية الازمة لبقاء الإنسان واستمراره في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والماء والهواء والإشباع الجنسي والتكاثر وغير ذلك من المتطلبات الجسدية..

- حاجات الأمن والسلامة:

و يتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة. إن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر على الجانب المادي بل يشمل الجانب النفسي. فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله يمثل أماناً نفسياً للفرد.

- الحاجات الاجتماعية:

إن الإنسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل وخارجها فإنه يسعى لتوطيد عرى الصدقة والتعرف مع الآخرين لأن في ذلك تسهيلاً لمهامه العملية الشاقة. كما أن الفرد يشعر بالحاجة إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها.

- حاجات التقدير والاحترام:

إن تقدير الفرد واحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم وأخلاق عالية وكفايات وقدرات جيدة والاندفاع حل مشاكل زملائه بالقدر الذي يستطيع.

## - حاجات إرضاء الذات:

إن حاجات إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد اشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى وكلما ارتفع الإنسان وتقدم في مجال إرضاء الحاجات الذاتية وإشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير كفاياته ومهاراته الإنتاجية ورفع مستوى العلمي. ومن الأمثلة الأبطال الرياضيين، النجوم، كبار مدريري الشركات العالمية وغيرهم.

## افتراضات ماسلو لبناء نظريته:

- 1- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولويات تعبّر عن الأهمية النسبية للحاجات
- 2- يترتب على إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات ظهور ضرورة إشباع حاجات أخرى
- 3- إن الحاجة المشبعة لا تقوم بدفع السلوك أو تحريكه
- 4- عندما يتوجه الفرد لإشباع حاجة أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه
- 5- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة سابقاً إلى تحول اهتمام الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى محاولة إشباع الحاجة الأدنى
- 6- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها
- 7- ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع المجموعات الخمس كلها وكلما تدنى مستوى الإشباع تدهورت صحته النفسية ونجح نحو عدم السوية في شخصيته

## 6-2-2-2 نظرية X و Y

قدم ماكريجر من خلال كتابه المشهور (الجانب الإنساني للمنظمة Entreprise) The Human side of

الذي صدر في عام 1960 نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية.

يبين الجدول التالي مقارنة بين افتراضات هاتين النظريتين:

افتراضات النظرية Y	افتراضات النظرية X
معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلاني تلقائياً وطوعياً.	إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل
يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة	يُفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ما يفعل

الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه لجهود نحو الهدف.	
يعلم الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل.
يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.
يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.	

وقد رأى ماكريجر أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الإنسان، وقد رفض ماكريجر هذه النظرية وتطور النظرية (Y) والتي كان يعتقد من خلالها بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أنساناً ذي إمكانات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك.

## 7-2-2-2 مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية behavioral and human approach

قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية مجموعة من الأفكار والمفاهيم المتعلقة بكيفية إدارة العاملين في المنظمات، ومنها:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها (المدرسة السلوكية) على الأفراد وحاجاتهم ودراوفهم واتجاهاتهم وغيرها.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يتحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، وداعفيتهم وحافزيتهم للعمل.
- رأى السلوكيون أن علم الإدارة يعد بمثابة علم سلوكى تطبيقي لأن الإدارة تهدف إلى تنفيذ السياسات والبرامج عن طريق الآخرين، ولهذا فالمدير معنى قبل كل شيء بالتعرف على مبادئ السلوك الإنساني والفردي والجماعي في العمل من خلال قيامه بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
- ترتيب الحاجات الإنسانية وإشباعها وتسخيرها لخدمة زيادة الكفاية الإنتاجية في المشروعات.

## أسئلة الفصل الثاني

### 1) أسئلة صح / خطأ **True/False**

السؤال		خطأ	صح
1		ترى ماري فوليت بان المسؤولية تقع على عاتق شخص بذاته	✓
2		تقرن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو والذي يعتبر الأب الروحي لها	✓
3		لا يؤمن شيستر بارنارد بمبدأ المركبة في السلطة	✓
4		عد سايمون أن النشاط الإداري في المؤسسة يتحقق من خلال الاهتمام باجتماعية وإنسانية الكائن البشري الذي يمثل محور العملية الإدارية	✓

### 2) أسئلة اختبار من متعدد **Multiple Choice**

1- إن تصميم الهيكل التنظيمي الذي وضعه رنسيس ليكارت اعتمد على:

1) تقسيم العمل وتنسيق الجهود على أساس اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

2) تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

3) مدخل الدافعية الذاتية للعامل.

4) لا شيء مما سبق.

2- من افتراضات النظرية X:

1) يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.

2) يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

3) يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها.

4) يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.

5) لا شيء مما سبق.

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

- 1- أذكر أهم الافتراضات التي اعتمد عليها ماسلو في بناء نظريته.
- 2- ما هي أهم السمات البارزة التي ركزت عليها ماري باركر فوليت؟
- 3- ما هي أهم مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية؟

## كيف تحقق الانخراط في العمل وليس مجرد الرضا الوظيفي

المصدر: HADDAD (2017)

يشتكي بعض رواد الأعمال وأصحاب الشركات في الوطن العربي كثيراً من تدني إنتاج العاملين لديهم، وضعف التزامهم في الرفع من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزيون. وتتجلى النصائح التي تقدم من الشركاء أو أعضاء مجلس الإدارة وحتى مكاتب الخبرة في: وضع نظام للرفع من الرواتب والتحفيزات المادية. ووضع مساطر لتقدير عمل الموارد البشرية لكي يستفيد العاملون من هذا النظام، وذلك حين يرفعون من جودة وحجم المنتج أو الخدمة. وتعتبر هذه النصائح مهمة و يجب ألا يستهان بقيمتها وتأثيرها على سلوك العاملين والمعاونين، ولكنها غير كافية للوصول إلى انخراط كلي من طرف الموارد البشرية العاملة في شركة معينة.

خلصت الدراسة التي أنجزها فريديريك هيرزبرغ قبل 60 سنة، والتي لا زالت نتائجها صالحة حتى الآن، إلى أن تدني الرواتب ومشاكل النظافة وغياب الشروط المناسبة للعمل والإنتاج كلها مجتمعة تؤدي إلى عدم رضا العاملين. بينما تحسين الرواتب وشروط النظافة والعمل تؤدي فقط إلى رضا العاملين، ولا تؤدي بالضرورة إلى انخراطهم الكامل ومضاعفة المجهود من أجل الرفع من الإنتاجية أو الجودة. وحسب [هيرزبرغ](#)، يُعتبر التطور الشخصي والنمو في العمل والإحساس بالمسؤولية واعتراف الرؤساء بعملهم وإنجازاتهم وتحقيق العاملين لذاتهم في العمل هو ما يحفز العاملين. إذ إنّ هذه الأمور نفسية ولكنها أساسية، وحاصلة للرفع من حجم وجودة المنتج والخدمات المقدمة للزيون.

وتتجدر الإشارة إلى أن دراسة هيرزبرغ اعتمدت في جانبها العلمي على [نظريّة عالم النفس الأميركي](#) [أبراهام ماسلو](#)، والذي حدد في أواسط الأربعينات من القرن الماضي [منظومة تراتبية لل حاجيات الأساسية المتعلقة بالإنسان](#) ابتداء من الحاجة الفيزيولوجية للطعام والماء، مروراً بالحاجة إلى الأمان والأمان (تحت سقف بيت مثلاً)، تليها الحاجة للانتماء إلى عائلة أو قبيلة أو مجموعة معينة، وبعدها الحاجة إلى التفوق والإنجاز، وأخيراً الحاجة المثلث وهي تحقيق الذات. حيث ترجم منظرو التدبير وعلم النفس وريادة الأعمال هذه التراتبية إلى هرم يعكس نوعاً من السبيبية والصرامة في الانتقال من مستوى إلى آخر، لكن كما تبين دراسة هيرزبرغ إنّ هذا الأمر غير صحيح، حتى في بعض الأعمال التي أُنجزت خلال السنوات القليلة الماضية.

في غضون ذلك، تعني التراتبية حسب ماسلو بأنها القيمة التي يعطىها الأفراد لهذه الحاجات. فنرى أفراداً يزهدون في الطعام وال الحاجة إلى الأمان من أجل تحقيق الذات، على سبيل المثال: شخص يترك

بلده وعائلته ويتقطع في حرب ما، أو ينتقل إلى جبهة قتال كصحفي، أو يترك منصباً يغدق عليه دخلاً مريحاً لكي يتفرغ إلى الفن أو التدريس براتب زهيد.

لهذا ينصح منظرو التدبير والموارد البشرية من أمثال سوزان دايفيس وغيرها رواد الأعمال على التركيز في ما يسمى بال حاجات الشعورية، أي الحاجة إلى أن تكون مرغوباً ومحترماً من طرف زملائك ورؤسائك. وهذا يتطلب فهماً دقيقاً لحاجية مهمة لم يتطرق لها ماسلو أو هيرزبيرغ مباشرة، ولكنها موجودة بشكل مضرم في أعمالهما ألا وهي المعنى. وركّزت [جانيت شاو](#) على هذا المفهوم السيكولوجي لأنها بالنسبة لها يشكل أساس سلوك الأفراد في العمل والحياة بشكل عملي، يعني هذا أن العاملين سينجزون مهامهم بشكل أفضل وبجودة أكبر إذا تم التجاوب مع طموحهم في إعطاء معنى لحياتهم وعملهم.

وفي رأيي، يتحقق المعنى الحقيقي حين يرى العاملون أن إنجازاتهم ملموسة في الزمان والمكان، ونجاحاتهم تتواتي بتواتي اشتغالهم اليومي. حيث تتحدث [تيريزا أمابيل وستيفن كرايمير](#) عن مسلسل النجاحات الصغرى كمصدر من مصادر تحفيز العاملين، أي أن هؤلاء غالباً لا يهتمون بالأهداف الكبرى والقضايا بعيدة المدى، ولكن يهتمون بإنجازاتهم الصغرى التي تعرف بداية ونهاية. لهذا أنسح رواد الأعمال على تقسيم العمل إلى مشاريع صغيرة. حيث يتم الانتهاء من مشروع ما في مدة وجيزة، ويتم شكر من قام بالعمل والاعتراف بقدراته وإنجازاته قبل المرور إلى مشروع آخر. بهذه الطريقة يجد العاملون أنهم ينجذبون ويُجازون قبل المرور إلى مرحلة أخرى من الإنجاز.

ويُعتبر دور رواد الأعمال محوري فيما يتعلق بتحفيز العاملين والتعاونيين. إذ تتمثل الريادة في وضع تصور لنمو الأعمال وقيادة فرق العمل وتشجيعها من أجل التقدم نحو هذه الرؤيا المستقبلية. ويقتضي هذا وضع توقعات معقولة وواقعية لعمل كل فرد داخل الشركة. وترتبط هذه التوقعات بالإنجاز. و تستطيع عن طريق توقعاتك كرائد أعمال أن تجعل العاملين معك ناجحين وجدين وملتزمين. كما تعلمنا من تجربة [جانيت إليوت "العيون الزرقاء والعيون البنية"](#) فإن العاملين (مثلكم مثل الأطفال والأحداث في المدرسة وفي البيت) يحاولون النطلع إلى مستوى توقعاتك الإيجابية عنهم أو ينحدرون إلى الأسفل، أي إلى مستوى توقعاتك السلبية عنهم. ولكن لا يكفي أن تكون لك توقعات إيجابية عن الذين يشتغلون معك، فعليك أن تعطيهم الوسائل لتحقيق هذه التوقعات وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

كما تعني الريادة كذلك الاعتراف بوجود اختلاف في التكوين والكفايات والتجربة المهنية والحياتية لدى العاملين. إذ تفترض نظرية الموارد البشرية أنه على العاملين أن يكونوا سواسية وعلى مقاس قوالب جاهزة، لكن لم تعد هذه الافتراضات صالحة في وقتنا الحاضر، ذلك لأن تدبير الاختلاف

أساسي لمعرفة كفايات العاملين وتوقاتهم. ولهذا هناك الكثير من الشركات تلجأ إلى وضع بروفايلات خاصة بالمستخدمين وكفاءاتهم لمعرفة طاقات كل واحد على حدة والتعامل معهم في بيئة العمل على هذا الأساس.

هناك نوع من رواد الأعمال أيضاً يذهب إلى تحديد النموذج النفسي لكل مستخدم، لكي يتم بعد ذلك تحديد سلوكه المنتظر في مواقف معينة، وتحديد كيفية تشجيعه لينجز وينتج أكثر. حيث استعملت مارينا فانينج مؤسسة "[الأنظمة الدولية للتدبير](#)" النماذج السلوكية التي طورتها [مايرز وبريز](#) في تدبير الموارد البشرية وحل النزاعات وتشجيع العاملين وتحفيزهم. إذ كانت مارينا فانينج تشجع المشتغلين معها على اجتياز اختبار بريجز ومايرز لكي تكون لها معرفة دقيقة بالنماذج النفسي الذي ينتمون إليه. وتفوقت فانينج في جعل مؤسستها من المؤسسات الناجحة في ميدان التنمية الدولية.

من جانب آخر، ينصح منظرو التنوع داخل الموارد البشرية الأخذ باختلافات النوع الاجتماعي، والانتماء العرقي والثقافي والديني، وقضايا الإعاقة والوضع الاجتماعي والعائلي للعاملين وانتمائهم لمجموعات سوسيولوجية معينة في مسألة التحفيز وتشجيع العاملين على الانخراط أكثر في دورة الإنتاج. فيقول [تريفور ويلسون](#) بأن التنوع الثقافي والسوسيولوجي ثروة إذا قيمها رواد الأعمال وأوجدوا استراتيجية مندمجة تتواكب مع حاجيات المجموعات. فحين يرى العاملون بأن اختلافهم يؤخذ بعين الاعتبار سيعبرون عن ذلك خلال الرفع من الإنتاج والجودة، ودفع الزيون إلى إعادة استهلاك المنتوج أو الخدمة المقدمة. ويعتبر هذا مستوىً متقدماً من تدبير الموارد البشرية وأساسي لريادة الأعمال ذات الموارد المتعددة عرقياً وثقافياً، خصوصاً في دول الخليج العربي.

أخيراً، تشهد ريادة الأعمال في العالم العربي تحولاً كبيراً في تركيبتها (من أعمال عائلية أو تقليدية إلى أعمال منظمة تنظيمياً عصرياً) وهذا التحول يتطلب الرفع من تنافسيتها على المستوى القطري والدولي في عالم يعرف عولمة مضطربة وتدخلاً أكثر في عوامل التمويل والإنتاج والتسويق. لهذا وجب عليها أن تطور من مهارات العاملين بها، لكي ينتجوا بسرعة وجودة عالية. فمن أدرك كيف يجعل المستخدمين ينخرطون أكثر ويلتزمون أكثر، سيمتلك مفتاح المستقبل فيما يخص تنافسية الشركة التي يسيرها. ويعتمد الأمر كله على قدرة رائد الأعمال في أن يكون رائداً منفتحاً لاعتماد مقاربة متعددة ومناسبة للعصر، حاضراً ومستقبلاً.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1- الخضر، علي ابراهيم (1989)، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، سوريا.
- 2- الدوري، زكريا و العزاوي، نجم و السكارنة، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 4- الصرن، رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة ٤٠١ نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر ، دمشق، سوريا.
- 5- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 6- Haddad, Hassan, (2017), How to get involved in work and not simply job satisfaction, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

### الفصل الثالث

أساليب ومناهج ناجحة في الإدارة (الإدارة بالأهداف- الإدارة اليابانية- منهجية أجايل "الجزء الأول")

*Successful Management Methods (Management by Objective - Japanese Management – Agile Method Part 1)*

### الفصل الثالث

أساليب ومناهج ناجحة في الإدارة (الإدارة بالأهداف- الإدارة اليابانية- منهجية أجايل "الجزء الأول")

مقدمة:

أُسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس إدارية جديدة، ومنها:

#### 1- مدخل الإدارة بالأهداف *Management By Objectives*

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقين. ويعتبر بيتر دركر أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة" في فترة الخمسينات من القرن الماضي.

يُكمن جوهر الإدارة بالأهداف في إمكانية وضع الأهداف الممكنة للإنجاز والتحقيق. وعلى ذلك يمكن القول أن منهج الإدارة بالأهداف ما هو إلا انعكاس لهدف ممارسة الإدارة ذاتها. فبدون الأهداف الواضحة الممكنة التطبيق والقياس تصبح الإدارة عشوائية ويزيد بذلك احتمال فشل المنشآة أو انعدام فعاليتها. فالهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في الإدارة هو مساعدة المنشآة أو جزء منها على تحقيق الأهداف والنتائج التي تضعها لنفسها، معتمدة بصفة رئيسية على الأهداف كوسيلة للوصول إلى النتائج التي ترغب في تحقيقها.

#### 1-1- فلسفة الإدارة بالأهداف

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها ما يلي:

#### - الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني:

في حين تصف النظرية التقليدية عن الطبيعة الإنسانية (نظرية X) الإنسان بالكسل والسلبية، وكره العمل وضعف الطموح، وأنه يحب السيطرة على الأفراد وتوجيههم وتدريبهم من خلال تخطيط العمل ورقابته بشكل محكم. فإن النظرية المقابلة أو الحديثة (نظرية Y) ترى الإنسان مخلوق نشيط، إيجابي، محب للعمل، وراغب فيه، متوج الدوافع، وقدر على ممارسة التوجيه والانضباط الذاتي، لا يقبل فقط المسؤولية ولكن يسعى إليها أيضاً.

وبالتالي نجد أن الإدارة التي تعتمد (نظرية Y) هي الإدارة المؤهلة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، نظراً لأن هذا الأسلوب يتطلب درجة كبيرة من الانضباط والتوجيه والتحفيز الذاتي، والقبول التطوعي للمسؤولية.

#### - الاتصال الفعال:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف تتبع أساساً من الأهمية القصوى للاتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية، وبشكل مستمر ومتواكب مع استمرار تغير الظروف الداخلية والخارجية في التنظيم، فلكي يقوم أفراد التنظيم بأداء ملائم فإن ذلك يستلزم أن يعرف كل فرد في المنظمة ما هو متوقع منه، ومتى وكيف يحصل على التعاون اللازم من أجهزة المنظمة بما يمكنه من الوفاء بهذه التوقعات ثم الطريقة التي ستتم بها مكافأته وتقدير عمله.

#### - الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة:

تعد الأهداف هي أحد الأركان الأساسية التي تستند عليها فلسفة الإدارة بالأهداف، حيث أن الهدف هو الرياط النفسي الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم، ويوجه أفكارهم لبلوغه، وبعد الهدف بمثابة الغاية أو النتيجة التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة وبمواصفات وكميات معينة.

#### - المشاركة:

تتضمن فلسفة الإدارة بالأهداف قيام المديرين في مختلف المستويات التنظيمية بالاشتراك في تحديد الأهداف التي يمكن لإدارتهم أو أقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، بجانب مشاركتهم في ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعة، وفي تقويم الإنجازات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة. كما تشجع الإدارة بالأهداف المديرين على أن يحددوا مقدار المساهمة التي يمكن أن يقدموها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، بجانب تحديد أهدافهم الشخصية التي يمكنهم تحقيقها من خلال أهداف المنظمة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتضمن استراتيجية تحفيزية تدفع الأفراد إلى التضامن مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، والمساهمة الجادة في تحقيق النتائج التي تسعى لتحقيقها.

### - قيادة فريق العمل:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف حول القيادة تختلف عنها في ظل النظريات والممارسات الإدارية الأخرى، فالقائد في ظل الإدارة بالأهداف هو أولاً عضو في فريق متكامل، يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها، وهو يوجه ويرشد ويقود بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين جماعة العمل هي علاقة أخذ وعطاء، إرشاد واسترشاد، وتوجيهه ومقدراته، تعليم وتعلم. يحيط كل ذلك اتفاق عام هو توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقائد لا يعمل وحده، ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم. وبالتالي فإن القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات فقط، ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصقلها وتعويضها، وينطبق ذلك على كافة المستويات التنظيمية.

### - ديناميكية الإدارة:

فالمنطق الذي تسير فيه الإدارة متحرك ومتعدد، حيث يتعدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة مما يرشد الإدارة إلى انساب السبل والإمكانات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها. فقد ترى الإدارة أن تغير أهدافاً معينة وتطورها، أو تدرج بعضها أو توجل هدفاً لوقت معين، أو تؤخر هدفاً وتقدم آخر، كما قد ترى تغيير أسلوب أو أكثر من أساليب العمل. إن هذه العملية الفكرية المستمرة تجعل الإدارة تمارس وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، وأنسب الطرق للتكييف مع هذه الظروف.

## 2- مدخل الإدارة اليابانية *Japanese Management*

منذ أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كنمط إداري ينهل منه الكثير من الباحثين الإداريين. تبلور مدخل الإدارة اليابانية كمحصلة إسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من ريتشارد باسكال و زميله أنطونи أثوس من خلال كتابهم في فن الإدارة اليابانية، ووليم أوتشي الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية Z، إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية.

وقد أسفرت تلك المحاولات الحثيثة عن التوصل إلى عدد من المبادئ المستمدة من بيئه الأعمال اليابانية اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجب اتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال.

## 2-1 خصائص الإدارة اليابانية

يمكن عرض أهم المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها فلسفة الإدارة اليابانية من خلال شقين، الأول هو القيم الاجتماعية والثاني هو الاستراتيجية الإدارية.

### - القيم الاجتماعية:

#### 1\_ الوظيفة مدى الحياة:

يتمتع الاقتصاد الياباني منذ حوالي خمسين عاماً بقدرتة على الاحتفاظ بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمال. ويمكن سر نجاح الشركات اليابانية في ابتكارها لطريقة السلم أو التدرج للوصول إلى الوظيفة الدائمة، بحيث يلتحق العامل أو الموظف بالعمل براتب متدرج ودون حواجز إضافية (تأمين صحي، تعويض نهاية خدمة، مكافأة تقاعدية،...) حتى مضي عشر سنوات على وجوده في المؤسسة، تستطيع الشركات خلالها تحقيق تكاليف ثابتة متدرجة. وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة المؤقتة ذات التكاليف الثابتة المتدرجة تنتقل بالعامل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمتزاياها وحواجزها السنوية الإضافية.

وبالتالي فإنه من أهم الخصائص التي تميز المنظمات اليابانية هي توظيف العاملين بها مدى الحياة والذي يعني الاحتفاظ بالعمالة تحت أقصى الظروف مما يعكس على مناخ العمل في شكل استقرار العمالة وولاء الموظفين وارتباطهم بالشركة كمجتمع أسري، مما يستدعي من المنظمات التدقيق في اختيار العمالة التي تلتحق بها.

إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقة في الاختيار للشخص الذي تتوافق خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

#### 2\_ عدم التخصص في المهمة:

تؤمن الإدارات اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة.

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملًا لكل العاملين في المنظمة، مما يثير خبرات الفرد ويساعده نظرة شاملة لجميع وظائف المنظمة.

#### 3\_ التقييم والترقية البطيئة:

تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم الترجل في الترقية ، فالموظفو العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن 8 سنوات. وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة وأن يتسبح بقيمها، وفلسفتها الفريدة، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لنقييم

أدائه، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. إن أهم معايير الترقية في اليابان هي: الأداء والانتماء لمدة طويلة للشركة والإخلاص والولاء للشركة.

#### 4\_فريق العمل:

يعد فريق العمل هو الوحدة الأساسية في تنظيم الشركات اليابانية وليس الفرد، فالهياكل التنظيمية في المنظمات اليابانية تقوم على أساس وحدات عمل جماعي وليس في شكل مراكز وظيفية أو مناصب. ومعنى ذلك أن عضوية الفرد في جماعة ما لا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى آخر لتوطيد عرى الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة. وفي ذلك استثمار لفعاليات الجماعة في حل المشكلات وفي التطوير والتحديث والابتكار.

#### 3\_الاهتمام الشامل بالأفراد (الإدارة الأبوية):

تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين وتوفير المناخ الذي يشعرهم بأنهم جزء هام من التنظيم أو أنهم أعضاء في أسرة واحدة.

ومن ابرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوى للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، فلا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق ب حياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته، وأن كلا الجانبيين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به، وتركيزه على الأداء وعلاقاته بالآخرين.

#### 6- الرقابة الذاتية:

تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء. ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسיהם مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

#### - الاستراتيجية الإدارية:

##### 1\_طريقة اتخاذ القرار بشكل جماعي:

عندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه.

##### 2- التعليم والتدريب المستمر:

إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة، سواء كان موظفاً أو عاملًا أو مدرباً، من بداية حياته العملية حتى نهايتها . فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج.

### 3- القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليس فردية كما في الدول الأخرى لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بنعهدهم الجماعي لتحقيق الأهداف. القائد الفرد دوره توحيدي وكرمز ومنسق ومتصل. فكرمز توحيدي يتم إرشاده بما يجب عمله مع مرؤوسيه بعكس ما هو متعارف عليه في الدول الأخرى، حتى أنه قيل بأن إحدى علامات الموظف الذي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه رئيسه، لأن الأفكار تتطرق من أسفل إلى أعلى.

ويعتبر المدير الياباني دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين، لأنه تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه فترة طويلة من حياته الوظيفية في العمل الإجرائي والمرؤوس.

### 2-2- نظرية Z Z Theory :

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققه العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباهاً عالمياً لممارساتها الإدارية، حيث اهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكاتب وليم أوتشي في عام 1981، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات. ويلخص الشكل التالي مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.

### التنظيم الياباني

- \_1استخدام زمن الحياة(طوال الحياة)
- \_2اتخاذ القرار الجماعي
- \_3المسؤولية الجماعية
- \_4الترقية والتقييم البطيء
- \_5آليات الرقابة ضمنية(ذاتية )
- 6المسار الوظيفي غير المتخصص
- 7اهتمام شامل بالعاملين) أثناء العمل وخارجه ( باعتباره إنسان

### التنظيم الأمريكي

- \_1الاستخدام القصير الأجل
- \_2اتخاذ القرار الفردي
- \_3المسؤولية الفردية
- \_4الترقية والتقييم السريع
- \_5آليات رقابة صريحة (خارجية)
- \_6المسار الوظيفي المتخصص
- 7الاهتمام بشؤون العاملين المتعلقة بالعمل

### نظريّة

- \_1الاستخدام الطويل الأجل
- \_2اتخاذ القرار بالمشاركة والإجماع
- \_3المسؤولية الفردية
- \_4الترقية والتقييم البطيء
- \_5رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية
- \_6مسارات وظيفية متخصصة بشكل معندي
- 7الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة

### 3- منهجية أجايل (الجزء الأول):

#### مقدمة: Introduction

يطرح مدراء الشركات الذين جربوا أو سمعوا عن منهجية الإدارة الجماعية المبتكرة "أجايل" بعض الأسئلة الملحة، منها؛ ماذا لو كانت أي شركة على وشك إطلاق عشرات أو مئات أو حتىآلاف فرق أجايل في جميع أرجاء المؤسسة؟ وهل يمكن أن تتعلم جميع قطاعات الشركة كيفية العمل بهذه الطريقة؟ هل زيادة تطبيق منهجية أجايل من شأنه أن يحسن أداء الشركة بالقدر الذي تحسن به أجايل أداء الفريق الواحد؟

وفي الأسواق المضطربة في وقتنا الحالي، حيث تقاوم الشركات القائمة بشراسة أمام الشركات الناشئة والمنافسين الآخرين، تعد إمكانية تحويل الشركة إلى مؤسسة رشيقه الحركة وقدرة على التكيف جذابة للغاية. ولكن بقدر ما تُعد هذه الرؤية جذابة، فإن تحويلها إلى حقيقة يمكن أن يكون صعباً. وتعاني الشركات في كثير من الأحيان لمعرفة أي الوظائف التي ينبغي والتي لا ينبغي إعادة تنظيمها إلى فرق تطبق منهجية أجايل باختصاصات متعددة، لأن الشركات تعاني من مشكلة إطلاق المئات من فرق أجايل الجديدة ثم رؤيتها تختنق من البيروقراطية البطيئة.

حيث تم دراسة تأثير زيادة تطبيق أجايل في مئات الشركات، بما فيها الشركات الصغيرة التي تدير المشروع بأكمله بمنهجية أجايل وشركات أكبر مثل سبوتيفاي ونتفلاكس، التي ولدت مطبقة لمنهجية أجايل وأصبحت تطبقه أكثر فأكثر مع نموها وتطورها. وتقوم شركات مثل أمازون وشركة يو إس إيه (USAA) (شركة الخدمات المالية للمؤسسة العسكرية الأمريكية) بإجراء التحول من التسلسل الهرمي التقليدي إلى شركات تطبق منهجية أجايل. ومع العديد من قصص النجاح كانت هناك بعض خيبات الأمل. على سبيل المثال، لم تتحقق محاولات إحدى الشركات الصناعية البارزة على مدار السنوات الخمسة الماضية للابتكار مثل شركة ناشئة صاعدة النتائج المالية التي سعى إليها المستثمرون الناشطون ومجلس الإدارة واستقال العديد من كبار مسؤوليها مؤخراً.

وأظهرت الدراسات أن الشركات يمكنها رفع نسبة أجايل في الإدارة على نحو فعال وأن فعل ذلك يحقق فوائد كبيرة. لكن مديرى الشركات يجب أن يكونوا واقعيين. لا تحتاج كل وظيفة إلى تنظيمها وتحويلها إلى منهجية أجايل؛ ففي الواقع لا تتناسب أساليب أجايل بعض الأنشطة. وبمجرد أن تبدأ إطلاق عشرات أو مئات من فرق أجايل، لا يمكنك أن تترك الأجزاء الأخرى من الشركة وحدها. إذا كانت أقسام الشركة التي تعتمد أجايل محبطة باستمرار بسبب الإجراءات البيروقراطية أو نقص التعاون بين فرق العمليات والابتكار، سيُصدر هذا الاحتكاك التنظيمي شرارةً تؤدي إلى انهيارات ونتائج سيئة. تُعد التغييرات ضرورية للتأكد أن الوظائف التي لا تعمل كفرق "أجايل" تدعم الوظائف التي تعمل كذلك.

### 3-1- اتباع منهجية أجايل عبر تطبيق مبادئ أجايل

يُعد معظم قادة الأعمال الآن معتادين على الفرق المبتكرة الرشيقه. تُصمم هذه المجموعات الصغيرة الرائدة لتنظر بالقرب من العملاء، وتنأقلم بسرعة مع الظروف المتغيرة. وعند تنفيذها على نحو صحيح، ينتج عن هذه الفرق دائمًا إنتاجية أعلى وروح معنوية أفضل للفريق، ووقت أسرع في السوق وجودة أفضل وخطر أقل مما يمكن للأساليب التقليدية تحقيقه. وبالتالي تُعد منهجية فرق أجايل هي الأنسب للابتكار، أي التطبيق المُربح للإبداع لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو نماذج الأعمال وفق المبادئ التالية:

#### 1- فرق أجايل متعددة التخصصات:

تعمل هذه الفرق الصغيرة متعددة التخصصات وفق مبدأ تقسيم المشكلات، وعند مواجهة مشكلة كبيرة ومعقدة، تُقسمها هذه الفرق إلى وحدات وتطور حلولاً لكل عنصر من خلال تطبيقها على نماذج أولية عبر استجابة سريعة، وتدمج الحلول في حل واحد متماسك.

#### 2- مبدأ التأقلم مع التغيير

تعتمد هذه الفرق على مبدأ التأقلم مع التغيير أكبر من اعتمادها على الالتزام بخططة، وتحمل مسؤولية النتائج (مثل النمو والربحية وولاء العملاء) وليس فقط السعي نحو تحقيق نتائج معينة (مثل عدد المنتجات الجديدة). حيث تكون الظروف مُهيأة لفرق أجايل في أي موقف تكون المشكلات فيه مُعقدة، والحلول غير واضحة في البداية، وتكون متطلبات المشروع قابلة للتغيير، ويكون التعاون الوثيق مع المستخدمين النهائيين ممكناً، حيث تتفوق الفرق المبتكرة على مجموعات القيادة والسيطرة. ولا تُعد العمليات الروتينية مثل صيانة مقر الشركة والمشتريات والمحاسبة أرضاً خصبة لاستخدام منهجية أجايل، إذ استُخدمت أجايل في أقسام تكنولوجيا المعلومات أولاً وُتُستخدم الآن على نطاق واسع في تطوير البرمجيات. وبمرور الوقت انتشرت هذه الفرق في أقسام مثل تطوير المنتجات والتسويق وحتى الموارد البشرية.

#### 3- فرق أجايل مُدارة ذاتياً:

تعمل فرق أجايل بشكل مختلف عن الإدارات البيروقراطية ذات الهياكل التنظيمية المتسلسلة، إذ أنها تدير نفسها ذاتياً إلى حد كبير، حيث يخبر المديرون الكبار أعضاء الفريق أين يمكنهم الابتكار ولكن لا يخبرونهم عن الكيفية.

#### 4- احتكاك الفرق مع العملاء:

تعمل الفرق مع العملاء بشكل وثيق على الصعيدين الخارجي والداخلي. وبطريقة مثالية، مما يضع مسؤولية الابتكار في أيدي هؤلاء المقربين من العملاء، ويؤدي لمنتجات محسنة ويقلل من تكاليف الإدارة التقليدية؛ وبالتالي تزداد سرعة العمل وتزداد دوافع الفرق. وهذا ما يتاح الفرصة للمديرين الكبار أيضاً ليقوموا بالمهام المطلوبة منهم مثل: بناء ونقل التصورات طويلة الأمد ووضع وترتيب الأولويات الإستراتيجية، وبناء القدرات التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف.

#### 5- تطبيق المدراء لمنهجية أجايل بأسلوب مختلف:

وعندما لا يستوعب المديرون ولا يطبقون بأنفسهم أساليب أجايل، ربما يحاولون زيادة منهجية أجايل في الإدارة بالطريقة التي طبقوها بها مبادرات التغيير الأخرى، أي من خلال الخطط والتوجيهات من أعلى لأسفل. ويكون سجل مسار الأداء أفضل عندما يسلكون سلوك فرق أجايل، وذلك يعني الاطلاع على جوانب مختلفة من عمل المؤسسة والتعرف على عملائها والأشخاص والمجموعات التي تختلف احتياجاتهم.

يحدد الفريق التنفيذي الأولويات ويرتب الفرص لتحسين تجارب هؤلاء العملاء وزيادة نجاحهم. ويستعرق المديرون في حل المشكلات وإزالة القيود بدلاً من تقويض هذا العمل للمرؤوسين. ويمتلك فريق أجايل، مثل أي فريق عمل آخر، قائداً مبادراً مسؤولاً عن النتائج الإجمالية ومعاوناً يدرب أعضاء الفريق ويساعد في جعل الجميع متفاعلين ومشاركين بنشاط. تتبع شركة بوش الألمانية هذا الأسلوب في الإدارة، وهي واحدة من أبرز الموردين للتكنولوجيا والخدمات في العالم من خلال أكثر من 400 ألف عامل، وعمليات في أكثر من 60 دولة.

وعندما بدأ مدير الشركة يرون أن الإدارة التقليدية من أعلى إلى أسفل لم تعد فعالة في عالم سريع الحركة تسوده العولمة، أصبحت الشركة من أولى الشركات التي طبقت منهجية أجايل. ولكن مجالات العمل المختلفة طلبت أساليب مختلفة، وأضرت محاولة شركة بوش الأولى تنفيذ ما أسمته "مؤسسة مزدوجة"، أي مؤسسة تدار فيها الأعمال الجديدة بواسطة فرق رشيقه، بينما يتم استبعاد الوظائف التقليدية من العمل، بهدف الوصول إلى تحقيق تحول كلي في الإدارة. وفي عام 2015، قرر أعضاء مجلس إدارة الشركة، بقيادة مديرها التنفيذي فولكمار دينر، تأسيس وحدة لإطلاق فرق أجايل في الإدارة.

عمل مجلس الإدارة كلجنة توجيهية وكلف فيليكس هيرونيمي، وهو مهندس برمجيات تحول إلى خبير في أساليب أجايل، بمهمة توجيه هذه الجهود. في البداية توقع هيرونيمي أن يدير المهمة بالطريقة ذاتها التي أدارت بها شركة بوش معظم مشروعاتها: من خلال تحديد هدف وتاريخ تحقيق الهدف

وإرسال تقارير حالة منتظمة إلى الإدارة. لكن هذا الأسلوب لم يتفق مع مبادئ أجайл، وكانت أقسام الشركة متشككة للغاية بسبب تخوفها من اتباع برنامج مركزي آخر في الإدارة والتنظيم، لكن الفريق أجرى تعبيراً سريعاً. وقال هيرونيمي: "تحولت اللجنة التوجيهية إلى لجنة عاملة، وأصبحت المناقشات أكثر تفاعلاً بكثير". قام الفريق بجمع وترتيب مجموعة من أولويات الشركة التي كانت تحدث بانتظام، وركز على إزالة العوائق على مستوى الشركة في سبيل نجاح منهجية أجайл.

وبادر أعضاء الفريق بالمشاركة في الحوار مع مديرى الأقسام. وقال هيرونيمي: "تطورت الاستراتيجية من مشروع سنوي إلى عملية مستمرة. وقسم أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم إلى فرق أجайл صغيرة وجرروا أساليب مختلفة، باستخدام أساليب "مالك المنتج" و"قائد الفريق" مع بعضها، لحل المشكلات الصعبة أو العمل على الموضوعات الأساسية. قامت إحدى المجموعات على سبيل المثال بصياغة مبادئ القيادة العشرة الجديدة التي أصدرت عام 2016. واختبروا بأنفسهم شعور الارتياح بزيادة السرعة والفاعلية. لا يمكنك اكتساب هذه الخبرة من خلال قراءة كتاب". والآن، تدير شركة بوش مزيجاً من فرق أجайл المتعددة والوحدات المنظمة تقليدياً، لكنها تشير إلى أن جميع الأقسام تقريراً تطبق مبادئ أجайл وتعاون بفاعلية أكبر وتنكيف بسرعة أكبر مع الأسواق التي تكتسب ديناميكية بشكل متزايد.

### 3-2- تطبيق أساليب أجайл

في شركة بوش وغيرها من المؤسسات التي تطبق منهجية أجайл بشكل متقدم، تكون الرؤى طموحة. ومع ذلك، وتماشياً مع مبادئ أجайл، يتم تطبيق أساليب أجайл وفق الخطوات التالية:

#### 1- إطلاق موجة أولية من فرق أجайл:

لا يخطط فريق القيادة لكل التفاصيل مسبقاً. ويدرك المديرون أنهم ما زالوا لا يعرفون عدد الفرق الرشيقه التي سيحتاجونها وبأي سرعة ينبغي إضافة هذه الفرق، وكيف يمكنهم إزالة القيود البيروقراطية دون إثارة الفوضى في المؤسسة؛ ولذلك يطلقون عادةً موجةً أولية من فرق أجайл ويعملون ببيانات عن القيم التي تختلفها هذه الفرق والقيود التي تواجهها، ثم يقررون ما إذا كانوا سيتخذون الخطوة التالية ومتى وكيف سيتخذونها.

#### 2- مقارنة النتائج مع التكاليف:

حيث يسمح لهم ذلك بتقدير قيمة زيادة منهجية أجайл (على أساس النتائج المالية ونتائج العملاء وأداء الموظفين) أمام تكاليفها (على أساس كل من الاستثمارات المالية والتحديات التنظيمية).

وإذا كانت الفوائد تفوق التكاليف، يستمر المديرون في زيادة تطبيق منهجية أجايل من خلال نشر موجة أخرى من الفرق وإزالة القيود في الأجزاء الأقل رشاقة من المؤسسة وتكرار هذه الدورة. وإذا لم يحدث ذلك:

- يمكنهم التوقف ومراقبة بيئه السوق واستكشاف طائق لزيادة قيمة فرق أجايل الموجودة بالفعل (من خلال تحسين ترتيب أوليات العمل على سبيل المثال).
- وتقليل تكاليف التغيير (من خلال الترويج لنجاحات الأساليب الرشيقه أو تعين خبراء منهجية أجايل المُتحمسين).

### 3- دوره التعلم والاختبار لمنهجية أجايل

ولبدء دوره التعلم والاختبار تلك، تستخدم فرق القيادة عادة اثنين من الأدوات الأساسية:

- تصنیف لفرق المحتملة.
  - وخطة تسلسلية تعكس أوليات الشركة الرئیسیة.
- سنبحث في كيفية استخدام كل من هاتين الأداتين، ثم نستكشف ما هو المطلوب أكثر للتعامل مع مبادرات أجايل طویلة المدى.

#### 1- إنشاء تصنیف لفرق:

مثلاً تحدد فرق أجايل مجموعة من الأعمال لإنجازها في المستقبل، تبدأ الشركات التي نجحت في زيادة تطبيق أساليب أجايل عادةً في إنشاء تصنیف كامل للفرص. وباتباع أسلوب فرق أجايل، ربما تقسم الشركات هذا التصنیف إلى ثلاثة عناصر:

- فرق تجارب العملاء.
  - وفرق الأعمال التجارية.
  - وفرق أنظمة التكنولوجيا، ثم تدمجها معاً.
- فرق تجارب العملاء:

يحدد العنصر الأول جميع الخبرات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قرار وسلوكيات ورضا العملاء الخارجيين والداخليين. ويمكن أن تُقسم هذه التجارب عادةً إلى عشرات التجارب الرئيسية (تتمثل واحدة من أكبر تجارب العملاء مع تجار البيع بالتجزئة في شراء ودفع مقابل منتج)، التي

دورها يمكن أن تُقسم إلى عشرات التجارب الأكثر تحدياً (بما يحتاج العميل إلى اختيار طريقة للدفع، واستخدام قسيمة ، وإكمال عملية السداد والحصول على قسيمة شراء).

#### - فرق الأعمال التجارية:

ويدرس العنصر الثاني العلاقات بين هذه التجارب وعمليات الأعمال الرئيسية (تحسين عملية السداد لتقليل وقت الانتظار في الصنوف على سبيل المثال) بهدف تقليل المسؤوليات المتداخلة وزيادة التعاون بين فرق العمليات وفرق تجارب العملاء.

#### - فرق أنظمة التكنولوجيا، ثم تدمجها معاً:

يركز العنصر الثالث على تطوير أنظمة التكنولوجيا (مثل تطوير تطبيقات أفضل للسداد عبر الهاتف النقال) لتحسين العمليات التي ستدعم فرق تجارب العملاء.

ويرتبط تحديد عدد فرق أجيال مع نوع المشروع وقيمتها، ولكي نتصور ذلك، فإننا نذكر تقديرياً أن مجموعة مشاريع بقيمة 10 مليارات دولار أمريكي تحتاج لإدارتها عبر منهجية أجيال إلى فرق تتراوح بين 350 إلى 1000 فريق محتمل أو أكثر. تبدو هذه الأرقام مرعبة، وغالباً ما يتعدد كبار الرؤساء التنفيذيين في مجرد التفكير لإجراء تغيير كبير بهذا القدر ("ماذا إذا جربنا اثنين أو ثلاثة من هذه الأشياء لنرى كيف تسير الأمور؟").

ويساعدنا هذا المثال السابق على استكشاف حجم الرؤية التحويلية، والتي تبدأ بتقسيم العمل وتقسيم الرحلة إلى خطوات صغيرة يمكن إيقافها مؤقتاً أو تغيير مسارها أو وقفها في أي وقت، كما يساعد المدراء أيضاً على تحديد القيود. وبمجرد أن تحدد الفرق التي يمكنك إطلاقها وأنواع الأفراد الذين ستحتاج إلى توظيفهم، على سبيل المثال، تحتاج إلى أن تسأل نفسك: هل نملك هؤلاء الأفراد؟ وإذا كانت الإجابة نعم، فأين هم؟ يكشف التصنيف الذي ذكرناه في المثال السابق عن الفجوات الموجودة في المواهب التي تملكتها وأنواع الأفراد الذين يجب عليك توظيفهم أو إعادة تدريبهم لسد هذه الفجوات. ويمكن للمدراء أيضاً أن يروا كيف يتناسب كل فريق محتمل مع الهدف المتمثل في تقديم تجارب أفضل للعملاء.

وتملك شركة يو إس إيه (USAA) أكثر من 500 فريق أجيال وتحظط لإضافة 100 آخرين في عام 2018. ويكون التصنيف واضحاً تماماً لجميع أفراد المؤسسة. وقال كارل ليبرت، مدير العمليات في الشركة: "إذا لم يكن لديك تصنيف جيد حقاً للمهام، ستتعاني من الإسراف والتكرار". وقال على سبيل المثال: "أريد أن أدخل إلى القاعة وأسأل الفرق: "من المسؤول عن مسألة تغيير عنوان العضو المشترك؟ وأريد إجابة واضحة من الفريق المسؤول، سواء كان العضو يتصل بنا أو

يسجل دخوله في موقعنا من حاسوب محمول أو يستخدم تطبيقنا على الهاتف النقال. لا نريد توجيهه أصابع الاتهام ولا نريد إجابات تبدأ بـ "الأمر معقد".

يربط تصنيف شركة "يو إس إيه إيه" أنشطة فرق أجيال بالأفراد المسؤولين عن وحدات الأعمال وخطوط الإنتاج. ويتمثل الهدف في التأكيد أن المدراء المسؤولين عن أجزاء محددة من الربح والخسارة يدركون كيف ستؤثر الفرق متعددة الوظائف على نتائجهم. تملك الشركة مدراء كباراً يعملون كمدراء عامين في كل مجال من مجالات العمل ويتحملون كامل المسؤولية عن نتائج الأعمال. لكن هؤلاء المدراء يعتمدون على الفرق التي تركز على العملاء والفرق متعددة الوظائف لإنجاز معظم الأعمال.

تعتمد الشركة أيضاً على الموارد التقنية والرقمية المخصصة لذوي الخبرة، ويتمثل الهدف هنا في التأكيد أن مدراء الأعمال لديهم الموارد الكاملة لتحقيق النتائج التي يتزامنون بها. يتمثل الغرض من التصنيف في توضيح كيفية إشراك الأفراد المناسبين في العمل المناسب دون إثارة الفوضى. يُعد هذا النوع من الاتصال مهمًا بصفة خاصة عندما لا تتوافق الهياكل التنظيمية الهرمية مع سلوكيات العملاء. على سبيل المثال، لدى العديد من الشركات هياكل وسياسات منفصلة للربح والخسارة للعمليات التي تتم عبر الإنترنت والتي لا تتم من خلاله، لكن العملاء يريدون تجارب متكاملة متعددة القنوات. يجعل التصنيف الواضح الذي يطلق الفرق متعددة الوظائف المناسبة مثل هذا التوافق ممكناً.

## 2- تفاصيل التحول في خطوات مسلسلة

بعد أن يتم إنشاء التصنيف، يحدد فريق القيادة الأولويات ويرتب المبادرات في خطوات تسلسلية. ويجب على المدراء النظر في معايير متعددة تشمل:

- الأهمية الإستراتيجية.
- وقيود الميزانية.
- وتوافر الأفراد.
- وعوائد الاستثمار.
- وتكاليف التأثير.
- ومستويات المخاطر.
- والترابط المتبادل بين الفرق.

الأمر الأكثر أهمية والأكثر إغفالاً في كثير من الأحيان؛ هو نقاط الألم التي يشعر بها العملاء والموظفو من ناحية وقدرات المؤسسة وقيودها من ناحية أخرى. يحدد ذلك التوازن الصحيح بين السرعة التي ينبغي أن يسير طرح الفرق الرشيقه بها وعدد الفرق التي يمكن للمؤسسة التعامل معها في وقت واحد.

تسعى القليل من الشركات، التي تواجه تهديدات استراتيجية وتحتاج إلى تغيير جذري، إلى إجراء نشر ضخم وشامل لفرق أجايل في بعض الوحدات. على سبيل المثال، توقعت شركة آي إن جي (ING) المالية الهولندية في عام 2015 زيادة حاجة العملاء إلى الحلول الرقمية وزيادة توغل المنافسين الرقميين الجدد (خدمات التكنولوجيا المالية). قرر فريق الإدارة التحرك بقوة، إذ جرد الهياكل التنظيمية من معظم وظائفها الأكثر ابتكاراً، بما في ذلك تطوير تكنولوجيا المعلومات وإدارة المنتجات وإدارة القنوات والتسويق، أي أنه ألغى وظائف الجميع في الأساس، ثم أنشأ تشكيلاً رشيقه صغيرة وطلب من نحو 3500 موظفاً أن يتقىموا من جديد إلى 2500 منصب أعيد تصميمه داخل هذه التشكيلات. واضطرر نحو 40% من الأفراد الذين يشغلون هذه المناصب إلى تعلم وظائف جديدة، وكان عليهم جميعاً تغيير عقليتهم بشكل عميق.

وتتطلب التحولات الضخمة ما يلي:

- التزاماً قيادياً كلياً.
- وثقافة مفتوحة.
- وأفراد موهوبين وذوي خبرة كافية لتوظيف مئات الفرق دون استنفاد قدرات أخرى.
- وكتيبات الإرشادات التوجيهية لتحقيق التوافق بين جميع الأساليب.
- وتحتاج أيضاً إلى درجة احتمال عالية للمخاطر، بجانب خطط طوارئ للتعامل مع الانهيارات المفاجئة.

وتستمر شركة آي إن جي في إزالة الشوائب في الوقت الذي تنشر فرق أجايل في جميع أرجاء المؤسسة.

ومن الأفضل للشركات التي تعاني من نقص هذه الأصول أن تطبق منهجية أجايل في خطوات متسلسلة، ومقارنة إمكانية تطبيق هذه المنهجية في كل وحدة مع قدراتها. وفي بداية مبادرتها لاستخدام أساليب أجايل، أطلقت مجموعة التكنولوجيا المتطرفة في شركة 3 إم (M3) لأنظمة المعلومات الصحية ثمانيه إلى عشرة فرق كل شهر أو شهرين، والآن - وبعد مرور عامين - أصبح

هناك أكثر من 90 فريقاً. وبدأ قسم نظم البحث في الشركة هذه المبادرة لاحقاً، لكنه أطلق 20 فريقاً في ثلاثة أشهر فقط.

ومهما كانت الوتيرة أو نقطة النهاية، ينبغي للنتائج أن تظهر سريعاً. ربما تأخذ النتائج المالية بعض الوقت، إذ يعتقد الملياردير الأميركي الشهير جيف بيزوس أن معظم المبادرات تستغرق من خمس إلى سبع سنوات لتعود بالأرباح على شركته أمازون، لكن التغيرات الإيجابية في سلوك العملاء وقدرة الفريق على حل المشكلات تعكس علامات مبكرة أن هذه المبادرات تسير على الطريق الصحيح. قال تامي سبارو، مدير البرامج في شركة 3 إم: "مكنتنا اتباع أساليب أجайл بالفعل من تسريع تسليم المنتجات وإصدار نسخة تجريبية من التطبيق قبل ستة أشهر من الموعد المخطط له".

يمكن لرؤساء الأقسام تحديد التسلسل مثلاً يفعل أي فريق رشيق. حيث يتم البدء بالمبادرات التي:

- تقدم أكبر قيمة ممكنة.

- وتتيح أكبر قدر من التعلم.

كانت شركة إس إيه بي (SAP) الأوروبية الشهيرة للبرمجيات من أولى الشركات التي طبقت منهجية أجайл، إذ أطلقت هذه العملية منذ عقد مضى. واتبع مدريوها منهجية أجайл في أقسام تطوير البرمجيات أولاً، وهي أقسام ترتكز بشدة على العملاء حيث يمكنهم اختبار وتحسين هذه الأساليب. وأنشأوا مجموعة استشارية صغيرة لتدريب وتعليم وتحسين طريقة العمل الجديدة، وصمموا سجلاً لتبني النتائج ليتمكن الجميع من الاطلاع على مكاسب الفرق. وقال سيباستيان فاغنر، الذي كان مديرًا استشارياً في تلك المجموعة آنذاك: "تسبب عرض أمثلة ملموسة للمكاسب الإنتاجية الرائعة من تطبيق أجайл في تأثير أكبر على المؤسسة". على مدار العامين التاليين، طبقت الشركة أجайл على أكثر من 80% من مؤسساتها التنموية، وكانت أكثر من 2,000 فريق. ورأى الأفراد في قسمي المبيعات والتسويق الحاجة إلى التأقلم للاستمرار؛ ولذلك كانت هذه المجالات هي التالية في اتباع هذه الأساليب. وبمجرد أن كانت الواجهة الأمامية للأعمال تتحرك بسرعة، حان الوقت للواجهة الخلفية لأخذ المبادرة؛ ولذلك حولت شركة إس إيه بي مجموعتها العاملة في نظم تكنولوجيات المعلومات الداخلية إلى فرق رشيقه. وتقع العديد من الشركات في خطأ السعي إلى تحقيق انتصارات سهلة، إذ تضع الفرق في حاضنات خارج موقع العمل وتتدخل لإنشاء حلول سهلة للعقبات التنظيمية. يزيد هذا التدليل من احتمالات نجاح الفريق، لكنه لا ينتج البيئة التعليمية أو التغيرات التنظيمية الضرورية لتكوين العشرات أو المئات من الفرق. تحمل فرق أجайл الأولى في الشركة عبء تقرير المصير لمستقبل هذه المنهجية. وينبغي لاختبارها، تماماً مثل اختبار أي نموذج أولي،

يجب أن يعكس ظروفاً متنوعة وواقعية. مثل شركة إس إيه بي، تركز الشركات الأكثر نجاحاً على تجارب العملاء الحيوية التي تسبب إحباطات أكبر بين الصوامع الوظيفية.

كما تحتاج إدارة المؤسسات إلى غرس قيم أجايل في جميع أنحاء المؤسسة بما في ذلك الأجزاء التي لا يمكن تحويلها إلى فرق رشيقه. ومع ذلك، لا ينبغي إطلاق أي فريق من فرق أجايل إلا إذا كان مستعداً للبدء. لا يعني الاستعداد أن يكون الفريق مخططاً له بالتفصيل وأن نجاحه مضمون، لكنه يعني أن الفريق:

1. يركز على فرصة عمل كبيرة مع وجود الكثير منها على المحك.
2. مسؤول عن نتائج محددة.
3. موثوق به للعمل بشكل مستقل؛ مسترشد بحقوق واضحة في اتخاذ القرار، ومزود بموارد مناسبة، وتعمل به مجموعة صغيرة من الخبراء متعددي التخصصات المُتحمسين لفرصة.
4. ملتزم بتطبيق القيم والمبادئ والممارسات الرشيقه.
5. مفوض للتعامل عن قرب مع العملاء.
6. قادر على بناء نماذج أولية وإبداء ردود أفعال سريعة.
7. مدحوم من كبار المديرين التنفيذيين الذين سيزيلون العوائق ويتبنون تطبيق عمل الفريق.

سيساعد اتباع هذه القائمة في رسم التسلسل الخاص بكل شركة لتحقيق أكبر تأثير على كل من العملاء والمنظمة.

### أسئلة الفصل الثالث

#### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	خطأ	صح	
1	✓		تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس الترجل في الترقية
2	✓		إن فلسفة الإدارة بالأهداف حول القيادة تختلف عنها في ظل النظريات والممارسات الإدارية الأخرى
3	✓		لا تعتمد فرق أجايل على مبدأ التأقلم مع التغيير
4	✓		تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي

#### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

1- تستند فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها:

(1) المشاركة.

(2) الوظيفة مدى الحياة.

(3) عدم التخصص في المهنة.

(4) لا شيء مما سبق.

2- تُركّز فرق أجايل لتجارب العملاء على:

(1) تطوير أنظمة التكنولوجيا لتحسين العمليات التي ستدعم فرق تجارب العملاء.

(2) العلاقات بين هذه التجارب وعمليات الأعمال الرئيسية بهدف تقليل المسؤوليات المتداخلة وزيادة التعاون بين فرق العمليات وفرق تجارب العملاء.

(3) جميع الخبرات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قرار وسلوكيات ورضا العملاء الخارجيين والداخليين.

(4) لا شيء مما سبق.

5) كل ما سبق.

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

- 4- أذكر أهم الدعائم والقيم التي تستند عليها فلسفة الإدارة بالأهداف.
- 5- أذكر أهم المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها فلسفة الإدارة اليابانية
- 6- ما هي الأدوات التي تستخدمها فرق القيادة لبدء دورة التعلم والاختبار لمنهجية أجاييل؟

## حالة عملية

### كيف توسيع شركة موجي اليابانية عالمياً بفكرتها "بضاعة جيدة دون ماركة"

المصدر: **Kanai, Masaaki, (2018)**

عندما أطلق المدراء التنفيذيون في شركة سايو (Seiyu)، الشركة الفرعية لمجموعة سيزن غروب (Saison Group) اليابانية لتجارة التجزئة، شركة جديدة باسم موجيروشي ريوهين (Mujirushi) أو موجي (Ryohin) بوصفها متخصصة بالأدوات المنزلية والأطعمة والألبسة في العام 1980، كانت الفكرة الأساسية من ذلك إنتاج وبيع منتجات جميلة ورخيصة الثمن من دون زخرفة وتصاميم معقدة - يمكن أن يحتاجها كل مستهلك ياباني. وفي الواقع تعني عبارة موجيروشي ريوهين باليابانية "بضائع ذات نوعية جيدة من دون ماركة". ولم يكن الهدف في البدء النمو والتوسيع، بل تحقيق الفكرة الأساسية. ولكننا كنا على قناعة بأن منتجاتنا التي لا تحمل ماركة مميزة - لكنها تحمل قيمة - ستلقى رواجاً خارج اليابان أيضاً.

وفي نهاية الثمانينيات، اختبرنا عالم ما وراء البحار: فقد شاركت موجي في معرض المنتجات اليابانية في لندن وأثارت اهتماماً بالغاً بين تجار التجزئة البريطانيين. ومع أن متاجر هارولدز المشهورة كانت أول من عرض تبني خط الأعمال هذا، فقد رفض أسلافي المدراء ذلك، انتلقاً من اعتقادهم بأن ثقافة تلك المتاجر لا تتفق مع ثقافة شركتنا. وعوضاً عن ذلك، أطلقنا شراكة أعمال مع شركة ليبيري (Liberty) البريطانية، وهي عبارة عن متجر كبير يركز اهتمامه على التصاميم. وقد شجعنا هذه الشراكة واكتشفنا هدفاً جديداً: لا وهو نشر ثقافتنا وفكرتنا الأساسية في توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة وتصاميم مستدامة في أرجاء العالم كافة.

مبدئياً، عندما تكتشف شركة ما مؤشرات على توفر طلب أجنبي لمنتجاتها، عادة ما تسارع إلى التوسيع لتلبية ذلك الطلب. غير أنه لم يكن لدينا منافسين صاعدين في ذلك الوقت، وكان ينقصنا بعض الموظفين من ذوي الخبرة، وأجبرتنا أنظمة الشركة الصارمة على أن تكون أكثر حذراً وتأنياً. وهكذا بدأنا بإبرام الشراكات الخارجية بحذر وروية مقصودتين.

**"بما أن منتجاتنا طويلة الأجل، نريد أن تكون متاجرنا أيضاً طويلة الأجل"**

وفي العام 1991، أي بعد سنة واحدة على انتقال موجي من ملكية شركة سايو إلى ملكية شركة ريوهين كايماكو المنشأة حديثاً، افتتحنا متجرين مستقلين في كل من لندن وهونغ كونغ. وانتظرنا حتى العام 1998 لافتتاح متاجر لنا في بقية أوروبا وحتى العام 2005 للدخول إلى بر الصين الرئيسي، مع أنها كانت قد برزت قبل ذلك بسنوات عدة بوصفها أهم سوق لتجارة التجزئة في العالم. وفي العام 2007 افتتحنا أول متجر لنا في الولايات المتحدة.

ويوصفنا كنا لا نزال شركة صغيرة، حافظنا على سرعة نمو بطيئة وثابتة، وذلك بسبب انضباطنا المالي أيضاً: فلم نكن نفتح متجرًا جديداً في منطقة ما إلا بعد أن تكون متاجرنا الأخرى في تلك المنطقة قد باتت مريحة، ولم نكن ننفق المال على الدعاية. كما نريد أن نفهم البلد الذي نرغب في العمل فيه، ونتعرف على تفاصيل سوقه للبيع بالتجزئة، ونعالج أية معications تشغيلية محتملة، ونبني سمعة جيدة من خلال زبائن متجرنا الأول أنفسهم، قبل التوسع وافتتاح متاجر أخرى في ذلك البلد.

فيما أن منتجاتنا طويلة الأمد، كنا نريد أن تكون متاجرنا أيضاً طويلة الأجل.

وعلى مدار العقود الثلاث الماضية اكتشفنا فعلاً أن هنالك سوقاً كبيراً لمنتجات موجي في مختلف أرجاء العالم. لقد حافظنا على نمونا المحلي وبات لدينا 418 متجر في اليابان، كما أصبحنا نملك اليوم أيضاً 403 متاجر في 27 بلداً موزعاً بين أوروبا وأميركا الشمالية وأستراليا وأسيا والشرق الأوسط. وتحت مظلة شركة ريوهين كايهاكو التي أدرجت في سوق بورصة طوكيو العام 1998، تبقى موجي شركة يابانية. غير أنها فخورون بأن لنا اسمًا مميزاً على مستوى العالم بأسره.

#### بداياتنا العالمية

لقد التحقت بشركة سايو سنة 1976 وانتقلت إلى ريوهين كايهاكو سنة 1993. وكوني سلكت مساري المهني عبر قسم الأدوات المنزلية، كنت مهتماً على الدوام في تقديم ما تنتجه شركة موجي إلى باقي أجزاء العالم. غير أن منحني تعلمنا كان بالطبع قاسياً.

فانطلقتنا الأولى في بريطانيا -من خلال شراكتنا مع شركة ليبرتي- لم ترضنا. وذلك ليس لأن منتجاتنا لم تكن تباع على النحو الذي نأمل؛ فمبيعاتنا كانت جيدة. بل إن المشكلة تمثلت في عدم التطابق في ما بيننا من حيث النظرة الاستراتيجية. لقد كانت لدينا رؤية واضحة حول كيفية تقديم وتوزيع منتجات موجي في الخارج، واعتقدنا أن بوسعنا الاستفادة من موارد شركة ليبرتي للقيام بذلك. غير أنها قررنا في نهاية المطاف أن افتتاح متاجر خاصة بنا تشغلاً بأنفسنا ووفق مبادئنا قد يكون النهج الأمثل لتقديم فكرتنا الأساسية ومنتجاتنا للزبائن. لقد احتفظنا بشراكتنا مع شركة ليبرتي بوصفها شريكاً لديه خبرة في بريطانيا وافتتحنا متجرًا في شارع ريجنت بالقرب من سيرك أكسفورد في العام 1991. لم تتعذر مساحة متجرنا 155 متراً مربعاً، لكن عروضنا بتصاميمها غير المزخرفة وأحادية اللون والتي لا تحمل علامات تجارية، كانت فريدة ومتقدمة ولاقت رواجاً منقطع النظير.

غير أنها وقعنا في بعض الأخطاء. ففي بادئ الأمر أرسلنا إلى المتجر موظفي بيع يابانيين يجيدون اللغة الإنجليزية بامتياز ومحظىين نحو الكفاءة في العمل. غير أنها سرعان ما اكتشفنا بأنهم لم يكونوا فعالين تماماً. فمع أنهم زودوا المتجر بأكثر منتجاتنا مبيعاً، لكنهم لم يخبروا الموظفين المحليين كيفية

عرض تلك المنتجات وتنسيقها وفق الطريقة الخاصة بشركة موجي. وهكذا ظهر المتجر بشكل مختلف تماماً عما كنا قد خططنا وتوقعنا.

وبما أن شركة ريوهين كايكانو لم تكن قد استقلت إلا قبل وقت قصير، فقد كانت في ذلك الحين ضعيفة من الناحية التشغيلية. ف صحيح أن مجموعة سيزن غروب كانت تقوم ببعض عمليات التصدير، غير أنها لم ترسل أيّاً من المدراء التنفيذيين ذوي الخبرة المناسبة إلى متجرنا في الخارج، ولذلك كان علينا الاعتماد بقوة على شركة ليبerti في الأمور الإدارية واللوجستيات. ولقد أدى ذلك في نهاية المطاف إلى مواجهة بعض الصعوبات. فمدراء شركة ليبerti كان لهم مهامهم واهتماماتهم الخاصة ولم يكن متجرنا على رأس أولوياتهم. كما أنها كانت مرغمين على إدخال تكاليف التشغيل المرتفعة في أسعار منتجاتها، فخسرت سمة "الثمن الرخيص" التي كانت إحدى دعائم فكرتنا الأساسية.

### حقائق وأرقام مالية حول شركة ريوهين كايكانو (Ryohin Keikaku)

تأسست العام 1989

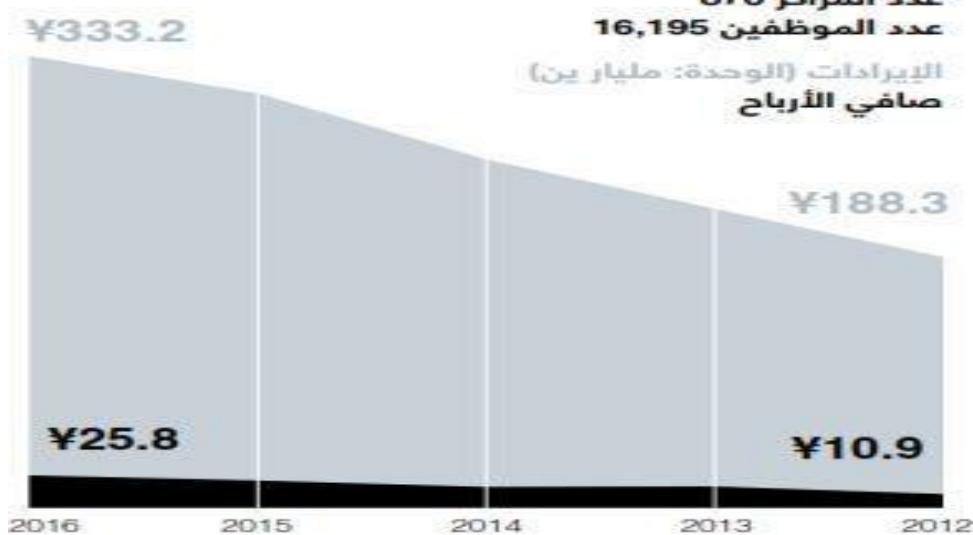
مقرها الرئيسي طوكيو

عدد المراكز 870

عدد الموظفين 16,195

الإيرادات (الوحدة: مليارات ين)

صافي الأرباح



غير أن استجابة الزبائن بقيت مشجعة. وهكذا أنهينا الشراكة مع شركة ليبerti في العام 1994 وأنشأنا شركة فرعية في أوروبا لإدارة متجرنا الأول في لندن، ومن ثم الثاني، والثالث وبعد ذلك متجرنا الأول في البر الأوروبي: موجي سان سولبيس في باريس.

لم تكن لدينا في ذلك الوقت استراتيجية أو معايير واضحة حيال مكان توسعنا . لقد بحثنا ببساطة عن مساحات ضمن المدن، تصلح لأن تكون مناطق تسوق كونها تقع بالناس الذين من المرجح أن

بشتروا منتجاتنا. ولقد كانت محاولات الانتقاء المدروس هذه مثمرة، الأمر الذي مهد الطريق لمزيد من النمو في عموم أوروبا بعد ذلك بسنوات عدة.

### التوسيع في آسيا

لقد كنا أثناء التسعينيات نتوسيع أيضاً على نحو غير منتظم - في الجوار الأقرب لمقرنا الرئيس، ليس فقط في اليابان، بل في مناطق أخرى من آسيا. فلقد افتتحنا أول متجر لنا في هونغ كونغ بشراكة مع شريك محلي أيضاً، تزامن مع افتتاحنا لمتجربنا الأول في لندن تقربياً في العام 1991. وقد تجاوزت مبيعاتنا القيمة المخطط لها منذ العام الأول، وعلى مدار السنوات الأربع اللاحقة توسعنا في أماكن متعددة من المدينة. وفي العام 1995 توجهنا إلى وجهة آسيوية أخرى ألا وهي سنغافورة. فأنشأنا شراكة أخرى وافتتحنا متجراً في تقاطع بوغيس. وفي كلتا الحالتين كان الشريك المحلي إما مرتبطاً بالشركة الأم سايو في ذلك الوقت أو مختاراً من قبلها.

ومع أن زيائتنا في تلك الأسواق أعجبهم ما كنا نعرضه وإيراداتنا كانت قوية، فقد واجهنا مشاكل مشابهة لتلك التي واجهناها في المملكة المتحدة. فالشركات الآسيوية لم تكن مريحة. ولما كنا إلى جانب شركائنا نجد صعوبة بالنمو في الاقتصاد الياباني الذي كان يعاني من الركود، قررنا في العام 1998 الانسحاب من كل من هونغ كونغ وسنغافورة.

غير أن غيابنا لم يطأ. ففي العام 2000 جرى اختيار سلفي تاداميتسو ماتسوبي رئيساً لشركة ريوهين كايماكو وبدأ بتنظيف إدارة شركة موجي وعملياتها. وبحلول العام 2001 وصلنا إلى درجة كافية من الاستقرار المالي لكي نعيد إحياء طموحاتنا في التوسيع في عموم آسيا. فأنشأنا شركة فرعية في هونغ كونغ في العام 2001 وبدأنا بافتتاح متجرنا هناك من جديد بمعدل متجرين في العام الواحد. وفي العام 2003 قمنا بنفس الأمر في سنغافورة. وفي العام 2004 أسسنا شركة موجي كوريا. (ولقد انطلقتنا من جديد للتوسيع في أوروبا في الوقت ذاته تقربياً، فعقدنا صفقات للحصول على تراخيص في الدول الاسكندنافية وأسسنا شركة موجي إيطاليا).

ثم دخلنا إلى بر الصين الرئيسي. فلقد لاحظنا في بداية الألفية الثالثة أنه على الرغم من تسجيل شعارنا وماركتنا في البلاد، إلا أن شركات أخرى كانت تستخدمهما -نفس الأحرف ونفس العبارات اليابانية- وذلك لكي تبيع منتجات ملونة ورخيصة وذات تصاميم سيئة لا تشبه منتجاتنا في شيء. ولقد كان لأحد الشركات المزورة 14 متجرًا، بعضها في هونغ كونغ.

وبوصفني عايشت لمدة عشرين سنة منتجات شركتنا حتى غدت قريبة جداً من روحي، و كنت في ذلك الوقت مديرًا إدارياً مشرفاً على عمليات التسويق والإعلان والترويج والمبيعات في ريوهين كايماكو، فقد كنت أشعر بالأذى كلما رأيت واحداً من تلك المتاجر. فلم يكن بقدورنا رؤية بلد كامل من

المستهلكين يظنون أن تلك البضائع المزورة هي منتجات موجي. فأقمنا دعوى قضائية ضد المزورين، لكننا لم نكن على ثقة بأن القضاء الصيني سيقف إلى جانبنا، ولذلك قررنا بأن نأخذ زمام الأمور بأيدينا: أن نأتي بمنتجات موجي الحقيقة إلى الصين، وهكذا افتتحنا متجراً في شانغهاي في العام 2005.

كان موضوع ضمان الجودة لا يزال يشكل مشكلة بالنسبة إلينا، وبخاصة بالنظر إلى الاتساع الجغرافي الهائل للسوق الصينية. ومع تباعد متاجرنا عن بعضها البعض، لم يكن بمقدورنا إرسال مدراننا التنفيذيين وموظفي البيع اليابانيين في شركتنا لكي يشرفوا على جميع تلك المتاجر. وهكذا، عندما جرى انتقامي رئيساً لشركة ريوهين كايماكو العام 2008، كان على رأس أولوياتي ضمان أن يشعر الزبائن بخبرة موجي نفسها -بدءاً بالدخول إلى المتجر وانتهاءً بشراء المنتج واستخدامه- في كل أنحاء العالم بغض النظر عن مكان المتجر.

لقد أنشأنا قسماً متخصصاً بوضع القواعد والمعايير لتصميم المتاجر وترتيبها وتنظيم عمليات التسويق والبيع. وبدأنا بتوحيد تدريبات الموظفين في الخطوط الأمامية واستقدام مدرباء المتاجر المحليين إلى طوكيو لتلقي التعليمات. كما قمنا بتنظيم عملياتنا في التوزيع والمحاسبة والتسويق والبيع، بحيث تمكنا من تشارك نفس البيانات. مع أننا بتنا الآن نصنع ونبيع أكثر من 7,000 منتج، فإننا لا نعتمد إجراءات تكيف أو مواعدة خاصة في أي بلد أو منطقة.

وكما يطيب لي أن أقول دائماً، فإنني أرغب في أن تكون منتجات موجي كالماء، لها نفس المواصفات العالمية في كل مكان. وأعتقد أن هذا الالتزام بالرؤية والتنفيذ الموحدين كان أحد العوامل الأساسية لنجاحنا في السنوات الأخيرة، ليس فقط في البر الصيني، حيث لدينا 200 متجر، وفي هونغ كونغ ، حيث لدينا 17 متجرًا، بل في باقي أسواق ما وراء البحار .

### السوق الأمريكية

على الرغم من نمو أعمالنا عالمياً في منتصف العقد الأول من الألفية الثالثة، إلا أننا اقتنينا من السوق الأمريكية بشيء من الخوف. فمن ناحية، هذه السوق بعيدة جداً عن اليابان؛ ومن ناحية أخرى، أخافتنا جداً ثقافة التقاضي السائد في أميركا بين المستهلكين والشركات. فعلى سبيل المثال، أذكر أنني سمعت قصة (وربما مجرد خرافة) في الوقت الذي كنا نناقش فيه انطلاقتنا في السوق الأمريكية، حول رجل حاول تجيف قطته المبللة بالماء في جهاز مايكروويف ورفع دعوى قضائية ضد الشركة المصنعة لذاك الجهاز لتحصيل تعويض عن الضرر الذي لحق بقطتها! فكيف لأية شركة تتعامل مباشرة مع الزبائن أن تبقى على قيد الحياة في بيئه عمل كهذه؟

توسيع موجي  
افتتاح المتاجر الجديدة في أنحاء العالم





بالطبع، ندرك في السياق العام مدى أهمية السوق الأميركيّة بالنسبة إلينا -ليس فقط بسبب الإيرادات الإضافية التي توفرها هذه السوق، بل أيضاً لكي ننشر مبادئنا قدر المستطاع. وفي الأماكن المتخصّمة بالمواد التي يمكن شراؤها وتجار التجزئة الذين يحاولون بيعك المزيد والمزيد منها، نعتقد أن منتجاتنا يمكن أن تكون ذات فائدة مميزة.

ولقد كانت مدينة نيويورك بالطبع خيارنا الأول للانطلاق منها، وقد اخترنا منطقة سوهاو العامرة بالشباب والحيوية لافتتاح أول متجر لنا في أمريكا في العام 2007. وبعدهما شعرنا أن سوق مانهاتن قد يكون مفيداً لنا، فلما بافتتاح خمسة متاجر إضافية في تلك المنطقة ومحيطها حتى الآن. كما قمنا باختبار كاليفورنيا أيضاً ومن ثم توسعنا فيها فبات لنا متاجر في سانتا مونيكا وسان جوزيه وهوليوود وباللو ألتو. وفي العام 2017 افتتحنا متجرًا في بوسطن. قد يبدو افتتاح عشرة متاجر في عشرة أعوام بطبيعة الحال، غير أننا ملتزمون بتطوير متاجرنا بخطى واثقة وانتظار الوقت المناسب للتحرك دون عجلة.

"في الأماكن المتخمة بالمواد التي يمكن شراؤها، نعتقد أن منتجاتنا يمكن أن تكون ذات فائدة مميزة"

ولقد ركزنا اهتمامنا حتى الآن على مناطق المدن والجامعات والأماكن التي تتجه فيها تجارتنا الإلكترونية. غير أن الأسواق الأمريكية الناضجة كالتي اخترناها تمثل تحدياً لأسباب عدة. فبما أن إنتاجنا لا يزال بغالبيته في آسيا، نضطر إلى شحن منتجاتنا عبر المحيط للوصول إلى نقاط البيع في أمريكا. إلا أننا نأمل في غضون الخمس إلى عشر سنوات المقبلة مع نمو آثار أقدامنا في أمريكا، بأن نصنع بعض منتجاتنا مثل أنظمة التخزين المنزلي - في القارتين الأمريكيةتين. وعلاوة على ذلك، بما أن تكاليف الاستئجار وأجور العمل والإنشاء مرتفعة، وبخاصة في الأماكن التي فيها اتحادات نقابية، لا يمكننا بناء متاجر كبيرة وعرض منتجاتنا بكثرة كما يحلو لنا، أو بيعها بأسعار منافسة. غير أننا نحاول تجاوز هذه التحديات من خلال الخبرة في الاختيار: فنحن نفتخر بانتقاءنا لشكيلة المنتجات المتماثلة لكل متجر من متاجرنا.

من المؤكد أن المنافسة في هذه المدن شرسة، ولا شك في أن عدم لجوئنا إلى الترويج - الأمر الذي يشكل دعامة من دعائم فلسفتنا في الابتعاد عن الزخرفة - يعيق تقدمنا بعض الشيء. ومع ذلك فقد وجدنا أن بإمكاننا الاعتماد على جودة منتجاتنا وفريق البيع في شركتنا كما على الدعاية الشفهية لزيائتنا لكي نتميز عن سوانا. وتمثل إحدى الطرق لإنجاز ذلك في إدخال أساليب جديدة للبيع بالتجزئة إلى السوق الأمريكية. فعلى سبيل المثال، قمنا في متجرنا الرئيس في نيويورك، الجادة الخامسة، بتوفير خدمة التصميم الذاتي للزيت العطري الخاص واللوحة التطريزية الخاصة.

#### في مواجهة النزعة التجارية البحتة

كيف نجحنا في إنجاز هذا التوسيع العالمي وحافظنا في الوقت ذاته على نموذنا محلياً في بيئة اقتصادية لا تزال هشة؟ لطالما نظر المستهلكون إلى شركة موجي بوصفها قيمة يمكن شراؤها بالمال، ولذلك فقد أبلينا بلاءً أفضل من غالبية الشركات الأخرى في فترة تراجع الاقتصاد الياباني. ولقد أجرينا تجارب على فئات متعددة من المنتجات في سوقنا المحلي - فلدينا في اليابان الآن مقاهٍ ومنازل ومخيمات على سبيل المثال أثبتت نجاحاً كبيراً. واليوم نبحث عن مساحات صغيرة وبعيدة

من بلدنا كانت في يوم من الأيام مراكز تسوق مزدهرة وبانت اليوم مدنًا شبحية، نطلق عليها اسم "الشوارع المغلقة" لأن نوافذ جميع المتاجر فيها مغلقة. إننا نعتقد أننا من خلال افتتاح متجر أو مقهى موجي هناك، قد نتمكن من بث الروح في تلك الأماكن الميتة.

وفي خارج البلاد، نستمر بالتحرك بحذر متى كان الوقت مناسباً. وما زلنا متمسكين بسياستنا بـألا نفتح متجرًا جديداً إلا بعد التأكد من أن متاجرنا المفتوحة في البلد أو المنطقة المعنيين قد باتت تعمل بربح، كما إننا نثق بالمعلومات التي يزودنا بها مدراؤنا المحليون. ولدينا ثلاثة مدراء إقليميين – لمنطقة أوروبا وشمال أميركا؛ ومنطقة شرق آسيا (الصين، وهونغ كونغ، وكوريا الجنوبية، وتايوان)؛ ومنطقة جنوب وغرب آسيا وأوقانوسيا (أستراليا، والهند، وإندونيسيا، وมาيلزيا، والشرق الأوسط، والفيليبين، وسنغافورة، وتايلاند) – مسؤولون مباشره عن رؤساء الفروع في البلدان المختلفة. ويقوم المدراء الإقليميون باقتراح افتتاح متاجر جديدة أثناء اجتماعات لجنة تحطيط المتاجر التي يحضرها أيضاً رئيس شركة موجي ساتورو ماتسوزاكي وأنا (بوصفي رئيساً الآن). وهنا يتم اتخاذ القرارات النهائية بناءً على القواعد التي وضعناها سنة 2003. وتشمل الأسواق التي دخلناها مؤخراً: المملكة العربية السعودية، والبحرين، والهند، والتي افتحنا فيها أولى متاجرنا سنة 2016.

لقد باتت عملياتنا خارج اليابان تشكل اليوم 35% من حجم أعمالنا، ونسعى إلى التوسيع أكثر عالمياً. غير أن هدفنا لا يتمثل في النمو قدر المستطاع، بل في أن نسعى بذاب وثبات للوفاء بعهود شركة موجي في أن نقدم فائدة لحياة الناس في أرجاء العالم كافة. فذلك هو تعريفنا لنجاح شركتنا في مقابل المبالغة في النزعة التجارية البحتة. إننا نسعى إلى جعل المنتجات الجيدة والتي تدوم طويلاً متابحة لأكبر عدد ممكن من المستهلكين والشروع معهم بحوار ذي مغزى حول أهمية مفهوم الاستدامة.

لقد قمنا، في أحدث خطة استراتيجية لشركتنا، بتبسيط الضوء على الكلمة اليابانية "كانجي إيه كوراشي". من الصعب ترجمتها إلى العربية، بيد أنها تعني مبدئياً العيش كجزء من الجماعة ببساطة وضمير هي وانسجام. إننا نطمح إلى رؤية هذه الفكرة تتغلغل في أكثر الأماكن اكتظاظاً بالسكان كما في أكثرها نأياً عن مراكز المدن.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1- الدوري، زكريا و العزاوي، نجم و السكارنة، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- برنوطي، سعاد نائف (2003)، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 4- كتانه، خيري (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات -العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- الصرن، رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- 6- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 7- Rigby, Daryl; Sutherland, Jeff & Noble, Andy,(2018), Publishing the Methodology of Agile, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 8- Crockerube, Alya & Gardner, Cross Heady,(2018), how can you make sure that the Agile Management Teams can work together? Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 9- Kanai, Masaaki, (2018), How Japanese Moji Company expanded its idea of "good merchandise without a brand", Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل الرابع

### أساليب ومناهج ناجحة في الإدارة (منهجية أجайл "الجزء الثاني") *Successful Management Methods (Agile Method Part 2)*

#### 3-4-المبادرات الرشيقه واسعة النطاق

يواجه العديد من الرؤساء التنفيذيين مشكلة في تخيل أن فرق أجайл الصغيرة يمكنها المشاركة في مشروعات واسعة النطاق وطويلة الأجل، ولكن مبدئياً لا يوجد حد لعدد الفرق التي يمكنك إنشاؤها أو حجم المبادرة. يمكن إنشاء "فرق من الفرق" التي تعمل على مبادرات ذات صلة؛ وهو منهج قابل للتوسيع بدرجة كبيرة. على سبيل المثال، تملك شركة ساب السويدية للطيران أكثر من 100 فريق أجайл يعمل على تطوير برمجيات وأجهزة وجسم لطائرتها المقاتلة "غريبيين"؛ وهي طائرة تبلغ قيمتها 43 مليون دولار أمريكي وتحظى بتأييد واحدة من أكثر المنتجات تعقيداً في العالم. تنسق الفرق عملها من خلال اجتماعات المتابعة اليومية:

- في السابعة ونصف من صباح كل يوم عمل، يعقد كل فريق رشيق بالخط الأمامي اجتماعاً لمدة 15 دقيقة لتحديد العوائق، التي يكون بعضها لا يمكن حلها بواسطة ذلك الفريق.
- وفي الساعة الثامنة إلا ربع صباحاً يتم تصعيد العوائق التي تحتاج إلى التنسيق إلى فريق من الفرق، حيث يعمل قادة الفريق على إما تسويتها أو تصعيدها إلى مستوى أعلى.
- يستمر هذا المنهج، وبحلول الساعة التاسعة إلا ربع صباحاً، يصبح لدى فريق الإجراءات التنفيذية قائمة من المشكلات الحرجية التي يجب عليه حلها لاستمرار سير العمل في المسار الصحيح.
- وتنسق إدارة الملاحة الجوية فرقها أيضاً من خلال إيقاع مشترك لسباقات تستمر ثلاثة أسابيع؛ وهي خطة رئيسية للمشروع يتم التعامل معها على أنها وثيقة حية، وتجميع الأجزاء المتفرقة بشكل تقليدي من المنظمة. على سبيل المثال، وضع الطيارين التجاريين وأجهزة محاكاة الطيران مع فرق التطوير. تكون النتائج مثيرة، إذ اعتبرت شركة آي إتش إس جين (IHS Jane) للاستشارات الدفاعية أن طائرة غريبيين هي أكثر الطائرات العسكرية فعالية من حيث التكلفة في العالم.

### 3-5 نشر مبدأ الرشاقة في مختلف الأعمال

يُعد نشر عدد من فرق أجايل خطوة مهمة تجاه زيادة رشاقة أي نشاط تجاري، لكن كيفية تفاعل هذه الفرق مع باقي أجزاء المؤسسة لا تقل أهمية عن ذلك. حتى أن معظم المؤسسات الرشيقية المتطرفة، مثل أمازون وسبوتيفاي وجوجل ونتفلاكس وبوش وساب واس إيه بي وسيلز فورس وريوت غيمز وتسللا وسيبيس إكس، تعمل بمزاج من فرق أجايل والهياكل التنظيمية التقليدية. وللتتأكد أن الوظائف البيروقراطية لا تعرقل عمل فرق أجايل أو تفشل في تطبيق أو تسويق الابتكارات التي تطورها تلك الفرق، تسعى مثل هذه الشركات باستمرار إلى إجراء تغيير أكبر في أربعة جوانب على الأقل.

#### 1- القيم والمبادئ:

يمكن لأي شركة ذات تسلسل هرمي تقليدي أن تستوعب عادةً عدداً صغيراً من فرق أجايل المنتشرة في المؤسسة. ويمكن تسوية النزاعات بين الفرق والإجراءات التقليدية من خلال التدخلات والحلول الشخصية. لكن عندما تطلق الشركة المئات من فرق أجايل، لا يكون ذلك النوع من التسوية المخصصة ممكناً. ستواصل فرق أجايل المضي قدماً في كل الجبهات، وستدفع الأجزاء التقليدية من المؤسسة بشدة عن الوضع الراهن. وكما هو الحال مع أي تغيير، يمكن للمتشككين إنتاج جميع أنواع الأجسام المضادة التي تقاوم فرق أجايل، بدءاً من رفض العمل حسب جدول زمني وفقاً لمنهجية أجايل، عبر رفض تنفيذ برمجية معينة خلال ستة أشهر على سبيل المثال، أو حجب الأموال عن الفرص الكبيرة التي تحتاج إلى حلول غير تقليدية.

لذلك تحتاج المؤسسة إلى قيادة تتبنى منهجية أجايل عبر غرس القيم والمبادئ المتعلقة بأجايل في المؤسسة، بما في ذلك الأقسام والمهام التي لا يمكن تحويلها للعمل وفق منهجية أجايل. ولهذا السبب طور مدير شركة بوش مبادئ قيادة جديدة ونشروها في جميع أرجاء الشركة. لقد أردوا التأكيد أن الجميع يدرك أن الأمور ستكون مختلفة وأن أساليب أجايل ستكون هي محور ثقافة الشركة.

#### 2- هياكل التشغيل

يتطلب تطبيق أجايل على نطاق واسع تجزئة مسارات العمل ثم دمجها بسلسة. على سبيل المثال، يمكن لشركة أمازون أن تطور برمجياتها لآلاف المرات يومياً، وذلك لأن هيكل قسم تكنولوجيا المعلومات الخاص تم تصميمه عبر فرق أجايل لمساعدة المطوريين لطرح إصدارات سريعة ومتكررة دون التعرض لأنظمة الشركة المعقدة. لكن يمكن للعديد من الشركات الكبيرة، بغض النظر عن مدى سرعتها في ترميز البرامج، تطوير برمجيات لمرات قليلة فقط يومياً أو أسبوعياً، لأن هياكلها تعمل بهذه الكيفية التقليدية.

وبناءً على المنهج التموذجي لتطوير المنتجات الذي ابتكرته شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات، تُصمم شركة تسلا الأمريكية بدقة واجهات بين مكونات سياراتها لتسمح لكل وحدة بالابتكار بشكل مستقل. وبالتالي يمكن لوحدة امتصاص الصدمات تغيير أي شيء ما دامت تحافظ على واجهات مستقرة مع الأجزاء التي تؤثر عليها. وتتخلى تسلا أيضاً عن إصدار التقارير السنوية التقليدية لصالح الاستجابات الفورية لردود أفعال العملاء. وقال رائد الأعمال الأميركي الشهير إيلون ماسك، الرئيس التنفيذي للشركة، إن شركته تجري نحو 20 تغييرًا هندسياً أسبوعياً لتحسين إنتاج وأداء سيارة تسلا طراز إس. وتشمل الأمثلة على ذلك حزم البطاريات الجديدة وتحديث أجهزة وبرمجيات الأمان والقيادة الآلية التي تضبط عجلة مقعد القيادة تلقائياً من أجل دخول وخروج أسهل من السيارة.

وفي المؤسسات الأكثر تطبيقاً لمنهجية أجايل، تصطدم أنظمة المنتجات والعمليات المبتكرة ببعض من القيود التنظيمية الشائكة من أجل المزيد من التوسيع في اتباع أساليب أجايل. تعيid شركة ريوت غيمز، المطورة للعبة الشهيرة لينغ أوف ليجينز، تصميم الواجهات بين:

- الفرق الرشيقية.
- وأقسام الدعم والتحكم التي تعمل بشكل تقليدي مثل أقسام التسهيلات والمالية والموارد البشرية.

وقال براندون هيسونغ، مدير المنتجات في هذه المبادرة المستمرة، إنها تتضمن خطوتين رئيسيتين على الأقل؛ الأولى هي تغيير مفهوم أدوار عملائهم. وأوضح هيسونغ قائلاً: "عملاؤهم ليسوا هم رؤسائهم الوظيفيين أو الرؤساء التنفيذيين أو حتى مجلس الإدارة، إنما هم فرق التطوير التي يخدمونها، التي تخدم لاعبينا في نهاية المطاف". وأجرت الشركة استطلاعات رأي عبر أداة نت برومتر (Net Promoter) لجمع ردود الأفعال بشأن ما إذا كان هؤلاء العملاء سينصحون غيرهم بهذه الخدمات وجعلت من الواضح أنه بإمكان العملاء غير الراضين عن الخدمة الاستعانة بمزودي خدمة خارجيين في بعض الأحيان. وقال هيسونغ: "إن آخر شيء نريده أن يحدث، لكننا نريد التأكد أن خدماتنا تطور قدرات من طراز عالمي يمكنها المنافسة في سوق حرة". كما قامت شركة ريوت غيمز أيضاً بتجديد أساليب عملها وكيفية تفاعل وظائفها مع فرق أجايل التي تعمل ضمنها. حيث اتجهت إلى تحويل بعض هذه الوظائف إلى فرق أجايل، وعملت على تخصيص جزء من الموظفين لتلبية طلبات فرق أجايل ومساعدتها. كما تم تخفيض مستوى التدخل الرسمي في أعمال الفرق. وقال هيسونغ: "يمكن أن تعتمد فرق العمل مثل العقارات والتعلم والتطوير فلسفات على إرشادات وقواعد خاصة بها. عليك أن تفعل ما تعتقد أنه الأفضل لإنجاز المهام".

وفي الشركات التي تطبق منهجية أجايل على نطاق واسع، تبدو الهيكليات التنظيمية لوظائف الدعم والعمليات الروتينية بشكل عام مثلاً كانت من قبل، لكن مع طبقات إدارية أقل ومساحات تحكم أوسع إذ يتعلّم المشرفون أن يثقوا في الأفراد ويعنونهم الصالحيات. تكون التغييرات الأكبر في الطريقة التي تعمل بها الأقسام الوظيفية، حيث تتسم الأولويات الوظيفية بالضرورة مع استراتيجيات الشركة. وإذا كانت إحدى أولويات الشركة الرئيسية هي تحسين تجربة العملاء للهاتف النقال مثلاً، فلا يمكن لذلك أن تكون هي الأولوية رقم 15 في قائمة التمويلات بقسم المالية أو قائمة التوظيف بقسم الموارد البشرية. وربما تحتاج الأقسام مثل قسم الشؤون القانونية إلى قدرة للتعامل مع الطلبات العاجلة لفرق أجايل ذات الأولوية العليا.

وبمرور الوقت، من المرجح أن تؤدي العمليات الروتينية مع الهياكل الهرمية إلى تطوير عقليات أكثر رشاقة. بالطبع، ستدير الأقسام المالية الميزانيات دائماً، لكنها لا تحتاج إلى الاستمرار في التشكيك بقرارات أصحاب المبادرات الرشيقه. وقال أحمد صدقي، رئيس قسم إدارة التطوير في شركة ريوت غيمز: "يلقي مدیرنا المالي التنفيذي المسؤولية باستمرار على فرق أجايل ذات الصالحيات القوية. حيث يمكن أن يقول "أنا لست هنا لإدارة الشؤون المالية للشركة، بل أنت المسؤولون عن ذلك بصفتكم قادة فرق. أنا هنا بصفة استشارية". وفي المؤسسات التي تعمل بشكل يومي، يتم تضمين شركاء ماليين في كل فريق، لكنهم لا يتحكموا في ما تفعله أو ما لا تفعله الفرق، بل تكون هذه الفرق أكثر مثل مدربين ماليين يطرحون أسئلة صعبة ويقدمون خبرات عميقة، لكن قائد الفريق هو من يتخذ القرارات في نهاية المطاف، وفقاً لما هو الأفضل للاعب ريوت غيمز".

ربما تجد بعض الشركات وبعض الأفراد صعوبة في قبول وتنفيذ هذه المقاييس؛ فتقليل السيطرة شيء مخيف دائماً، إلى أن تفعل ذلك وتجد الأشخاص أكثر سعادة وتزداد معدلات النجاح ثلاثة أضعاف. وفي دراسة استقصائية أخيرة أجرتها شركة بين الاستشارية بمشاركة نحو 1,300 رئيس تنفيذي من جميع أنحاء العالم، اتفق أكثر المشاركون مع العبارة التالية عن الإدارة أكثر من أي عبارة أخرى: "يجب على رؤساء الأعمال في وقتنا الحالي أن يثقوا ويعنوا السلطة للأشخاص، لا إملاء الأوامر عليهم والتحكم بهم" (5% فقط لم يوافقوا على هذه العبارة).

### 3-اكتساب المواهب والتحفيز

تحتاج الشركات التي تطبق أساليب أجايل في الإدارة على نطاق واسع إلى:

-أنظمة لاكتساب الموظفين المميزين وتحفيزهم لجعل أداء الفرق أفضل:

عامل موظفيك المميزين بطريقة غير عادلة، وسيفررون للعمل في شركة ناشئة جذابة.

### إطلاق العنان للطاقات المهدورة لأعضاء الفريق:

حيث يتم ذلك لأعضاء الفريق الأكثر نموذجية وبناء الالتزام والثقة والمسؤولية المشتركة عن النتائج، ولا توجد طريقة عملية لفعل ذلك دون تغيير إجراءات الموارد البشرية. لم تعد أي شركة قادرة على توظيف الخبرات فقط، فعلى سبيل المثال، تحتاج الآن إلى الخبرة الممزوجة بالحماس للعمل في فريق تعاوني. لا يمكن للشركة تقييم الأفراد بناءً على ما إذا حققوا أهدافاً فردية؛ تحتاج الآن إلى النظر في أداءهم ضمن فرق رشيقه وإلى تقييم أعضاء الفريق لبعضهم البعض.

### ـ تغيير في نظام تقييم الأداء

تحوّل عمليات تقييم الأداء من أساس سنوي إلى نظام يعرض ردود أفعال وتوجيهات ذات صلة كل بضعة أسابيع أو شهور. وتكون المسميات الوظيفية أقل أهمية وتتغير بشكل أقل في الفرق ذاتية الإدارة ومستويات تسلسل هرمي أقل. وتوضح المسارات الوظيفية كيف يمكن لمالكي المنتجات -أي الأفراد الذين يحددون الرؤية ويملكون نتائج أي فريق رشيق- الاستمرار في تتميمهم الشخصية وتوسيع تأثيرهم وزيادة تعويضاتهم.

### ـ تجديد الشركات لأنظمتها التعويضية:

لمكافأة الإنجازات الجماعية بدلاً من الإنجازات الفردية. حيث إنها بحاجة إلى برامج التقدير التي تحتفي بالمساهمات على الفور. يُعد التقدير العلني أفضل من المكافآت النقدية السرية في تعزيز القيم الرشيق، إذ أنه يُلهم المستفيدين للتحسين بشكل أكبر ويحفز الآخرين لمحاكاة سلوكيات هؤلاء المستفيدين. كما يمكن لقادة الفرق مكافأة الأعضاء المميزين من خلال إشراكهم في الفرص الأكثر أهمية وتزويدهم بأكثر الأدوات تطوراً وأقصى حرية ممكنة، وربطهم بالمرشدين الأكثر موهبة في مجالهم.

## 4- دورات التخطيط والميزانية السنوية

في الشركات البيروقراطية، تُعد جلسات الاستراتيجية ومقابلات الميزانية السنوية أدوات فعالة لترتيب المنظمة وتحقيق الالتزامات للتوسيع في الأهداف. بينما متبعو أساليب أجايل بافتراضات مختلفة، إنهم يرون أن العميل يحتاج إلى التغيير باستمرار وأنه يمكن لهذه الرؤى الهائلة أن تحدث في أي وقت. ثُبّيق الدورات السنوية الابتكار والتأقلم من وجهة نظرهم: تستنزف المشروعات غير المثمرة الموارد حتى تنفذ ميزانياتها، بينما تنتظر الابتكارات المهمة دورة الميزانية التالية للحصول على التمويل.

وفي الشركات التي تضم العديد من فرق أجايل تكون إجراءات التمويل مختلفة، ويدرك المُمولون أنه بالنسبة لثلاثي الابتكارات الناجحة، سيتغير المفهوم الأصلي بشكل كبير خلال عملية التطوير. إنهم

يتوقعون أن الفرق ستسقط بعض الميزات وتطلق أخرى دون الانتظار إلى الدورة السنوية التالية. ونتيجة لذلك:

- تتطور إجراءات التمويل لتشبه ما يقوم به أي رأسمالي مغامر:

عادةً ما ينظر الرأسماليون المجنفون لقرارات التمويل كفرص لشراء خيارات من أجل المزيد من الاكتشافات. لا يتمثل الهدف في إنشاء نشاط تجاري واسع النطاق على الفور، لكن بدلاً من ذلك، يجاد عنصر حاسم في الحل النهائي. هذا يؤدي إلى الكثير من حالات الفشل الظاهرة ويقلل تكلفة التعلم. يعمل مثل هذا الأسلوب بشكل جيد في مؤسسة رشيقه، ويسهل سرعة وكفاءة الابتكار على نحو كبير.

- تحقيق المزيد من الابتكارات مقارنة مع العمليات الروتينية:

وتشهد الشركات التي تتبع منهجية أجايل تغيرات كبيرة في أعمالها؛ حيث تتحقق الأنشطة التجارية المزيد من الابتكارات مقارنة مع العمليات الروتينية. وتساعد الأعمال التجارية على قراءة الظروف والأولويات المتغيرة، وتطوير حلول قابلة للتكييف وتجنب الأزمات المستمرة التي كثيراً ما تضرب الهياكل الهرمية التقليدية. ستصبح الابتكارات التخريبية أقل تشوشاً وأكثر تشابهاً مع الأعمال القابلة للتكييف كالمعتاد.

- إرساء قيم ومبادئ رشيقه في عمليات الأعمال ووظائف الدعم:

حتى لو بقيت العديد من الأنشطة الروتينية. إنه يؤدي إلى مزيد من الكفاءة والإنتاجية في بعض مراكز التكلفة الكبيرة للأعمال، ويسهل الأنظمة التشغيلية والنماذج التنظيمية لتعزيز التنسيق بين الفرق والعمليات الروتينية. تأتي التغييرات أسرع وأكثر استجابة لاحتياجات العملاء.

- تحقيق نتائج قابلة للقياس:

يتحقق النشاط التجاري تحسينات قابلة للقياس في النتائج؛ ليس فقط نتائج مالية أفضل، ولكن ولاء عملاء ومشاركة أكبر للموظفين أيضاً.

- أجايل منهج تدريجي:

وكثيراً ما يوصف منهج مبادرات أجايل في الاختبار والتعلم على أنه تدريجي ومتكرر، ولكن لا ينبغي لأحد أن يخطئ في عملية التنمية المتزايدة للتكييف التدريجي. على سبيل المثال، تهدف شركة سبيس إكس إلى استخدام منهجية أجايل لبدء نقل الأشخاص إلى المريخ بحلول عام 2024، بهدف إنشاء مستعمرة مستدامة ذاتياً على هذا الكوكب. كيف سيحدث ذلك؟ حسناً، لا يعرف العاملون في

الشركة حقاً حتى الآن، لكن لديهم رؤية بأن ذلك ممكن، ولديهم بعض الخطوات في أذهانهم، حيث إنهم يعتمدون:

- تحسين الموثوقية بشكل كبير وخفض النفقات جزئياً من خلال إعادة استخدام الصواريخ إلى حد كبير مثل الطائرات.
- تحسين أنظمة الدفع لإطلاق الصواريخ التي يمكن أن تحمل ما لا يقل عن 100 شخص.
- التخطيط للتوصل إلى كيفية التزود بالوقود في الفضاء. وتشمل بعض الخطوات دفع التقنيات الحالية إلى أقصى حد ممكن ثم انتظار ظهور شركاء جدد وتكنولوجيات جديدة.

هكذا يكون تطبيق أساليب أجايل عملياً: طموحات كبيرة وتطور خطوة بخطوة. إنه يرسم الطريق للمضي قدماً، حتى عندما يكون المستقبل غامضاً كما هو الحال دائماً.

### 3-6-كيف نتأكد من أن فرق نظام الإدارة الرشيقه تستطيع العمل معاً؟

ساهمت التقلبات المتنامية والجو الضبابي للأعمال والتعقيد المتزايد والمعلومات الغامضة في جعل بيئة الأعمال التي تعتمد على فرق الإدارة الرشيقه أكثر أهمية من أي وقت مضى. وفي هذا السياق، تحتاج المؤسسات إلى أن تبحث باستمرار عن التطورات الجديدة الحاصلة في السوق والتهديدات التافسية لعملها التجاري، والتعرف على الخبراء الأساسيين، والعمل ببراعة ورشاقة على تشكيل الفرق وحلها لمعالجة المشاكل الناشئة بسرعة وفعالية. مع ذلك، غالباً ما تصطدم هذه الفرق متعددة الوظائف بالمحفزات المضللة، والهيكل الهرمي لاتخاذ القرارات، والقيود الثقافية، ما يؤدي إلى توقف تقدمها أو عدم اتخاذ أي تصرف واقعي على الإطلاق.

ولنأخذ أحد الأمثلة الواقعية عن الأمر، وهو حالة مؤسسة ضمن اتحادنا المؤسساتي تدعى كونكتد كومنز (the Connected Commons)، التي اكتشفت تقنية سمعية بصرية ثورية ستؤدي ليس إلى اكتساب المؤسسة ميزة فارقة عن الفنوات الحالية فحسب، بل ستتيح لها كذلك فتح أسواق جديدة كلياً. وبهذا الصدد، أعلن الرئيس التنفيذي هذا الاكتشاف على أنه نقطة تحول في نمو الشركة، وشكل فرقة عمل متعددة الوظائف تضم أفضل 100 موظف هدفها إدخال هذه التقنية إلى الفنوات التجارية الجديدة. لكن للأسف لم يحرز الفريق التقدم المتوقع له. وفي حالة هذه المؤسسة، وجدنا أنّ الموظفين كانوا يكافحون لإيجاد وقت لإنجاز العمل المطلوب. لكنهم كانوا في الغالب غير مدركين لمجال الخبرة أو قيم مختلف الوظائف في الفريق، وكانوا يدافعون بحماسة وصرامة عن حلولهم الخاصة التي اقترحوها. وهذا فوجئ الفريق عدة مرات بطلبات الجهات الخارجية المهمة بمنتجهم. نلاحظ في حالة هذه المؤسسة، أنه على الرغم من بروز المشروع، ومهمة الفريق الحاسمة، والتقنية

الثورية التي بين يديه، إلا أنها فشلت في نهاية المطاف في تطبيق التعاون وفق نظام الإدارة الرشيدة. وبطبيعة الحال، ليست قصة هذه المؤسسة فريدة من نوعها.

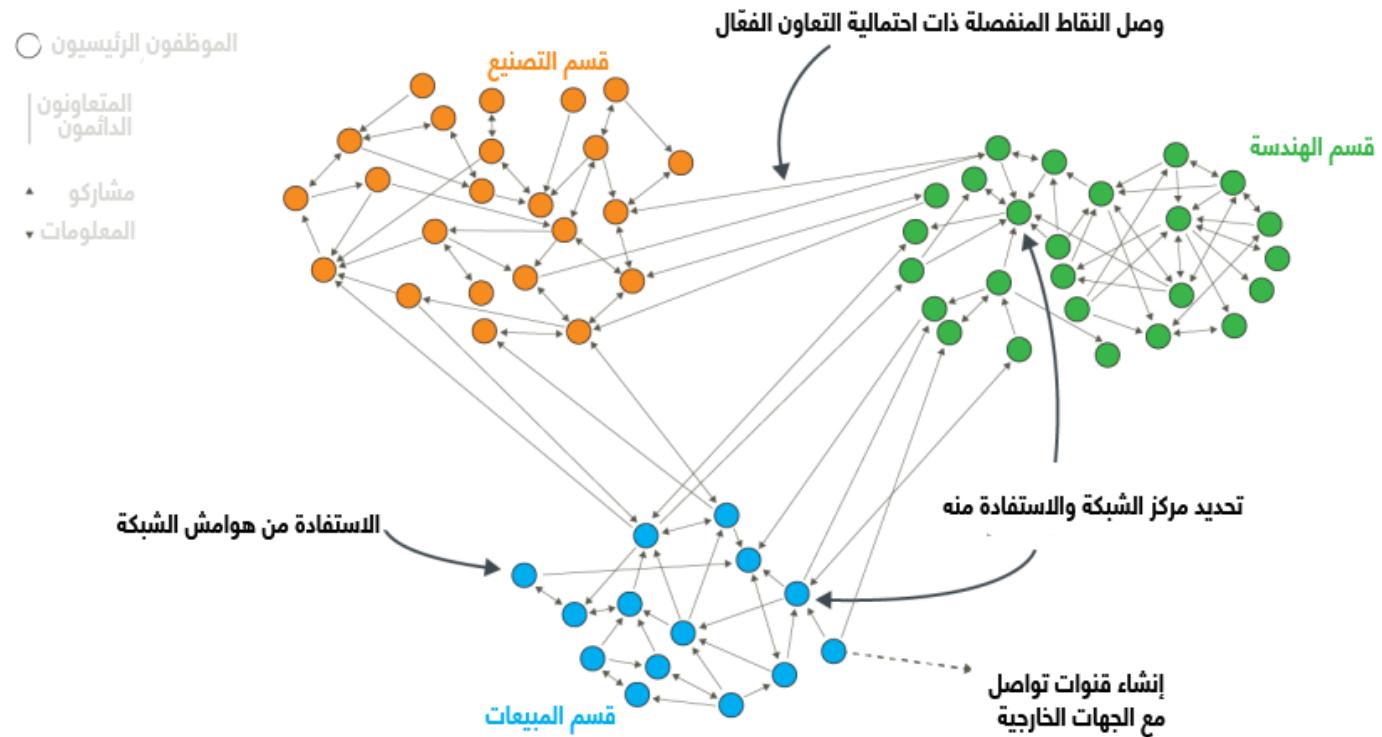
وإذا أردنا أن نحل أين يكمن الخلل هنا، سنجد أن جزءاً كبيراً من المشكلة يتمثل في أن العمل المنوط بالفريق يحدث من خلال التعاون في شبكة العلاقات التي غالباً ما لا تعكس أنظمة رفع التقارير الرسمية أو إجراءات العمل العادلة. ونحن نعلم بشكل بيديه أن المستوى التعاوني الكثيف في العمل تم بصورة رائعة، وندرك أيضاً أن التعاون قيمة جوهرية بالنسبة لنظام الإدارة الرشيدة. مع ذلك لا تثير معظم المؤسسات الآن عمليات التعاون الداخلية بشكل مثير، وتعتقد أن التقنية أو المخططات المؤسساتية العادلة يمكنها أن تعوض نظام الإدارة الرشيدة. لكن هذه الجهد غالباً ما تُمنى بالفشل لأنها تفتقر إلى الشبكات غير الرسمية؛ على سبيل المثال، الموظفين الذين لديهم اهتمام مشترك في تقنية الابتكار مثل الذكاء الاصطناعي، أو لديهم شغف بالاستدامة البيئية، والذين يستطيعون أن يصلوا بين بيئة المؤسسة الريادية والأنظمة التشغيلية من خلال توفير الأفكار الجديدة للأشخاص الذين لديهم الموارد والقدرة ليشرعوا في تجريبها وتنفيذها.

سيتمحور بحثنا هنا حول نظام الإدارة الرشيدة ليس كفكرة مثالية مجردة، بل سيركز على الجانب الذي يعتبر فيه هذا المنهج مهماً وحاسماً، وهو الجانب التنفيذي في حالتنا هذه.

حيث تعمل الفرق على تصميم منتجات جديدة، ووضع مبادرات استراتيجية أو التعامل مع أفضل عمال المؤسسة. وتعد جميع هذه النقاط التنفيذية نقاطاً أساسية للمؤسسات، مع ذلك تواجه هذه الجوانب كل أنواع العيوب والقصور إلا إن تمنت الفرق من العمل كشبكة. وفي إطار بحثنا، قمنا بتقييم هذه المجموعات الهامة استراتيجياً في طائفة واسعة من المؤسسات العالمية من خلال شبكة من الاستطلاعات، شارك فيها أكثر من 30,000 موظف. كما أجرينا أيضاً مئات المقابلات مع موظفي ومدراء هذه الشركات. وجدنا أن نظام الإدارة الرشيدة في مرحلة التنفيذ ينشأ عادة من خلال شبكات على مستوى المجموعة مثل فرق تطوير منتج جديد أو فرق متابعة قضية ما، تشكل من موظفين يتم جلبهم من مختلف مستويات المؤسسة، وهكذا تشكل شبكات جانبية عبر عمليات المؤسسة الأساسية، وتنظم فرق وورش عمل لدفع عجلة التغيير المؤسسي الحاسم أو الاستجابة إلى تهديد استراتيجي معين، وتكون أيضاً مجتمعات عملية تمكّن المؤسسة من التمتع بالمزايا الحقيقة للتوسيع التجاري. وتتوفر هذه الشبكات الجانبية وغيرها من الفرق والمجموعات الإدارة الرشيدة عندما يتم تميّتها عبر أربعة جوانب (1) إدارة مركز الشبكة، (2) إشراك الهاشم، (3) وصل النقاط الأساسية المنفصلة، (4) الاستفادة من عابري حدود الشركات. وبهذا الصدد، تبين أن المدراء الذين يرعون شبكاتهم الداخلية بهذه الطريقة يحقّقون نتائج أفضل من النواحي المالية والاستراتيجية والاحتفاظ بالمواهب في مؤسساتهم. وإليك كيف تفعل ذلك:

## من أجل إدارة التعاون، عليك الانتباه إلى أربعة نقاط تنفيذية تمثل فيما يلي:

حدد مراكز الشبكات المؤسساتية، استفد من الهوامش في هذه الشبكات، صل بين النقاط المنفصلة في الشبكة، وأنشئ قنوات تواصل مع الجهات الخارجية.



المرجع: آليا كروكر وزملئها.

© HBR.ORG

### 1- إدارة مركز الشبكة:

عندما تنظر لنظام الإدارة الرشيق من خلال وجهة نظر الشبكة، يتضح لك جلياً أنَّ التعاون لا يتوزع أبداً بشكل متساوٍ. بهذا الشأن، غالباً ما نرى أنَّ ما نسبته 20 إلى 35% من عمليات التعاون القيمة تأتي من 3 إلى 5% فقط من الموظفين. ومع أنَّ ذلك لا يعتبر عيباً فيهم، إلا أنَّ هؤلاء الأشخاص يصبحون بشكل متزايد معتمدين وميالين إلى تخفيف سرعة استجابة المجموعة، على الرغم من بذل كل جهودهم في العمل. ونلاحظ كذلك أنهم غالباً ما يستنزفون أنفسهم في العمل ويعاودون الشركة، ما يتسبب في خلق فجوات في شبكة المؤسسة، تصبح في ما بعد عائقاً آخر أمام تطبيق نظام الإدارة الرشيق. ينبغي على كبار المدراء إذاً أن ينظروا إلى النقاط التي يؤدي فيها العباء الزائد في مركز الشبكة إلى إعاقة التعاون الرشيق ومن ثم القيام بالآتي:

- تشجيع الموظفين الذين يحملون العبء الكبير على إعادة توزيع العمل التعاوني بالتنسيق مع مدرائهم المباشرين:

وقد بين البحث الرائد الذي أنسجه معهد إنتاجية الشركات (the Institute for Corporate Productivity) أن الاعتراف بجهود الموظفين المنتجين وتوزيع الأعمال التعاونية بهذه الطريقة ممارسة نجدها في المؤسسات ذات الأداء العالي ثلث مرات أكثر من تلك المؤسسات التي تعاني من أداء ضعيف.

- فهم كيف انتهى الأمر بهؤلاء الموظفين ليصبحوا في مركز الشبكة:

فإن كان ذلك نتيجة مسؤوليات منصب رسمي أو تمنع الموظف بخصائص شخصية معينة، ينبغي على كبار المدراء حينئذ أن يتخذوا الإجراءات التصحيحية الالزمة لتخفيض العبء الزائد عن كاهمهم. على سبيل المثال، كشفت الدراسات أن التغييرات البسيطة في بعض السلوكيات يمكن أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في وقت التعاون تصل إلى 18-24%. وتشمل هذه السلوكيات، على سبيل المثال لا الحصر: إدارة الاجتماعات بشكل أكثر كفاءة، وخلق مناخ فعال لاستخدام البريد الإلكتروني، وحذف الأوقات في التقاويم للقيام بعمل أكثر تركيزاً، والتفاوض على متطلبات المنصب، وتجنب المحفزات التي تؤدي بنا جمياً إلى الانخراط في مشاريع أو اجتماعات لا ينبغي علينا الانخراط فيها.

- تحديد التداخلات بين الفرق المختلفة:

حيث يساهم الموظفون الرئيسيون بالعمل، وذلك بغية فهم المخاطر المحتملة والتخطيط لمعالجتها. وبهذا الصدد، نلاحظ أن الموظف النجم عندما يعين في مركز العديد من المشاريع، يمكن للصدمة المفاجئة في فريق واحد أن تنشئ اهتزازات مقيتة تلقى صدى خارج الفريق ذاته. لذلك تأكيد من أن مدراء الفريق لديهم خطة احتياطية للتعامل مع هذه الحالات الطارئة.

2- إشراك أعضاء الشبكة الهامشيين:

يتطلب نظام الإدارة الرشيق دمج مختلف الكفاءات ووجهات النظر معاً لفهم قضايا النقلبات والجو الضبابي للأعمال والتعقيد والمعلومات الغامضة (VUCA)، ومعرفة أنواع الخبراء الذين تحتاجهم المؤسسة لمعالجة هذه القضايا. لكننا غالباً ما نجد أن أولئك الذين يرون العالم بشكل مختلف أو كانوا جدداً عن المجموعة يقفون عند حواف الشبكة. وفي حين نجد أن المؤسسة تعتمد بشكل مبالغ فيه على أولئك الموجودين في المركز، نرى أولئك الذين عند الحواف غالباً ما لا يستفاد منهم بشكل جيد لتمكين التعاون الرشيق. ولضرب مثال على هذه الحالة، كشف بحثاً أن الوافد الجديد على

الشركة يستغرق من ثلاثة إلى خمس سنوات ليحقق مستوى التواصل الذي يحققه موظف ذو أداء عالي. غير أنّ القليل من المؤسسات لديها فرصة أن توفر مثل هذه المدة؛ فقد كشف بحثنا أيضاً أنّ الموظف ذو الخبرة عندما يتم توظيفه ولا يدمج في مشاريع أساسية خلال العام الأول، هناك احتمال كبير أن يغادر المؤسسة قبل أن يقضي ثلاثة سنوات فيها (وهي المدة اللازمة للاندماج الجيد في المؤسسة).

من هنا ندرك أنّ جعل الموظفين الآخرين يتّقون بالموظفين الهاشميين أمر ضروري لجعلهم يتعاونون ضمن نظام الإدارة الرشيقه. وفي هذا السياق، لا داعي للتساؤل حول مدى كفاءتهم، إن كان لديك نظام توظيف صارم وعمليات ترقية مستندة إلى الجدارة والكفاءة؛ فالقضية هنا هي أن تدفع الموظفين الآخرين للثقة بنوايا الموظفين الجدد (الإجابة عن تساؤلات مثل هل سينسب له فضل لا يستحقه؟ أو هل ستغادر الشركة وتأخذ علائي معها؟)، وذلك من خلال جعل بعض زملائهم في العمل يزكّونهم. وفي هذا الجانب، بمقدور الإدارة العليا أن تفعل ذلك من خلال الإجراءات التالية:

-إنشاء برنامج لاكتشاف "الجواهر الخفية" للمساعدة على إظهار الخبراء ذوي الإمكانيات العالية الذين تم تجاهلهم:

أي إظهار الذين لديهم القدرة على تخفيف أعباء الموظفين الموجودين في مركز الشبكة والمتقلّين بالأعباء الزائدة. كون قدوة بهذا النموذج، على سبيل المثال، بتعيين الموظفين الجدد المثابرين والواعدين بالنجاح في مهامهم ضمن مناصب تشركهم في قيادة وتسهيل مبادرات ذات مستوى عالي في المؤسسة.

-مساعدة الموظفين في الهاشم على إنشاء "تأثير" لأعمالهم:

عوضاً عن العمل على دفع الخبرة إلى الآخرين عبر الشبكة، يحتاج هؤلاء الموظفون إلى أن يتم الاعتراف بهم كمصدر استراتيجي يمكن الاستفادة منهم في الفرص التي تتاح للمؤسسة. ويمكن القيام بذلك عن طريق تحديد القيمة المشتركة والربط بين كفاءات الهاشم واحتياجات الشبكة في كافة نقاطها.

3- وصل النقاط المنفصلة ذات احتمالية التعاون الفعال: وذلك من خلال:

-الوصل بين الموظفين الجدد وشبكة المؤثرين في المؤسسة من خلال توظيفهم في فرق مشتركة أو إرشادهم:

تساهم هذه الممارسة المؤسساتية البسيطة في مضاعفة مستوى اتصالية الموظفين الجدد ثلاثة أضعاف مقارنة بأولئك الذين لا يحظون بهذه الميزة.

إنشاء بيئات شاملة وموثقة لتسهيل التعاون عبر نظام الإدارة الرشيقة :

تبرز ثقافة الخوف عندما لا يشعر الموظفون أنهم آمنون عند تقديمهم لأفكار جديدة، لا سيما أولئك الموجودين في هامش الشبكة، حيث يكونون أقل ثقة مما يقلص إمكانية مشاركتهم. وتبين الإحصائيات أن المؤسسات ذات الأداء العالي تطبق استراتيجية لخلق بيئة آمنة للاتصالات على مختلف مستويات المؤسسة 2.5 مرة أكثر من غيرها. (

وصل النقاط المميزة المنفصلة:

وجدنا أن كل مؤسسة فمنا بدراساتها تعاني من الانفصالية والتبعاد من ناحية المهام و مجالات الخبرة والموقع الجغرافية والمستوى والثقافات، وذلك على الصعيدين الوطني والمهني. تساهم مراقبة الشبكة في التعرف على النقاط المميزة التي في حال وصلها يمكن الاستفادة من منافع نظام الإدارة الرشيقة، وذلك بدل القيام بوصول كل النقاط المنفصلة غير الفعالة. يعني "وصل النقاط" في الغالب الربط بين الموظفين عبر وحدات المؤسسة أو مقراتها المختلفة في موقعها الجغرافي لكنها تتجز نفس العمل والمهام، وذلك للاستفادة من مميزات اتساع الشبكة المؤسساتية، أو لتحديد النقاط التي تضم زوايا نظر مختلفة وفي نفس الوقت يتيح دمجها للمؤسسة الانتفاع بمزایا الابتكار الرشيق. ويؤدي هذا التعاون متعدد الاختصاصات إلى إنتاج عوائد أعلى ومنافع أكبر لأنه يعالج مشاكل ذات قيمة أعلى. مع ذلك، لا يتطلب تحفيز الخبراء على المشاركة في فعاليات التعاون الرشيق التعرف على الخبرة الموجودة في النقاط المنفصلة الأخرى والاعتراف بها وحسب، لكن يتطلب أيضاً أن يكونوا راغبين في التنازل عن بعض صلاحياتهم ومنح بعض الاستقلالية لأولئك الموظفين أو الفرق. وبهذا الصدد، يمكن لكتاب المدراء أن يحفرّوا الخبراء باتخاذ الإجراءات التالية:

وضع أهداف محددة ومنح المكافآت نظير التعاون الرشيق:

إن المؤسسات عالية الأداء، من المحتمل أن تكافئ التعاون من 3 إلى 5 مرات أكثر من المؤسسات ذات الأداء الضعيف، وهذا ما يحفر الموظفين على التعاون أكثر ووصل النقاط المنفصلة في شبكة المؤسسة. وأظهرت دراستنا للشركات التي تستخدم "مراجعة النظارء" للتعرف بكماءة على المتعاونين في نظام الإدارة الرشيقة ومكافأتهم، أن هذه العمليات ذات الاتجاه 'من أسفل-إلى أعلى' غالباً ما تكشف عن وجود أشخاص فائقين الأداء، والذين عادة ما تغفل عنهم مراجعات الأداء العادية.

- استخدام البيانات والتحليلات لفهم أين توجد النقاط المنفصلة في شبكة المؤسسة، وذلك بغية تفعيل التعاون في نظام الإدارة الرشيقه:

حيث تم إيجاد واستكشاف أوجه قصور متعددة في قنوات الاتصال بين المقرات الرئيسية والفرع، كما تم تسجيل مستوى تعاون ضعيف بين أقسام الهندسة والمبانيات في مختلف المؤسسات. أدى هذا التحليل إلى قيام بعض المؤسسات إلى عقد جلسات عصف ذهني لبناء قنوات التواصل وتحسين مستوى الاتصال في المؤسسة. وبهذا الصدد، لا يتمتع اتباع منهجية تستند للبيانات بالدقة وقلة التحيز أكثر من اعتماد وجهات نظر الأفراد فحسب، بل تتميز هذه المنهجية أيضاً بأنها تبرز وبشكل مقنع نقطة القوة الكمية للتعاون في نظام الإدارة الرشيقه.

- التعرّف على الخبراء المنتشرين في جميع أنحاء النقاط المنفصلة الرئيسية في المؤسسة من أجل تحضيرهم للتعاون وفق نظام الإدارة الرشيقه:

حيث تتم المحاولة على إنشاء "مجتمعات ممارسة" أو مبادرات مؤسساتية تطويرية من أجل مشاركة الخبرة أو الموارد بين موظفي المؤسسة. على سبيل المثال، تحت العديد من الشركات التجارية الخدمية خبراء المهنيين الذين يخدمون العملاء في قطاعات مشابهة مثل التأمينات أو التقنية الحيوية على الالقاء بشكل غير رسمي ومشاركة رؤاهم وصفقاتهم في قطاعهم. وبهذه الطريقة يصبح الموظفون المتصلين جيداً جسور تواصل (من وإلى) نقاط المؤسسة المنفصلة. وفي هذا السياق، قامت بعض الشركات بنجاح بتكليف الموظفين ذوي الأداء العالي بتتبع الخبرات المتطرورة في الأقسام المجاورة لهم، حيث ينبغي على هذه العملية أن تكون ديناميكية مستمرة وليس مجرد قاعدة بيانات للمعرفة. وبالتالي، على مدراء المؤسسات أن يعرفوا هؤلاء الموظفين من أجل تحديد الفرص الكامنة لاستخدام الخبرات والمعارف عبر نقاط المؤسسة المنفصلة. وفي هذا الجانب، يمكن لبرامج التبادل أو برامج التناوب في المؤسسة المساعدة في إنجاز المطلوب.

4- الاستفادة من عابري حدود الشركات:

يزدهر "نظام الإدارة الرشيقه" عندما يدرك الموظفون أنّ مؤسستهم جزء من كيان أكبر وأوسع، وأنها تبحث باستمرار عن تطورات السوق التي إما تتشكل تهديداً أو تمثل فرصة للمؤسسة. والقيام بذلك يتطلب تحديد المعارف الديناميكية التي تمتلكها الهيئات الخارجية مثل المنافسين والعملاء والجهات الحكومية التنظيمية ومجتمعات الخبراء أو الجمعيات المهنية. وبهذا الصدد، نجد أنّ أولئك الأشخاص الذين يعبرون الحدود بين الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية بإمكانهم حقاً أن يحلوا المشاكل بطرق فريدة من نوعها، وذلك لأنّ لديهم ميزة الوصول إلى المعرفة والخبرة الموجودة في كلا الجهازين. كما يستطيعون أيضاً أن يسهلوا عملية التعاون ضمن نظام الإدارة الرشيقه وذلك من خلال

الدمج الفعال لوجهات النظر المتباينة وخلق حلول متعددة الأوجه، لكنهم يحتاجون قبل ذلك إلى التمكين والتعميل بشكل مناسب، وإدارتهم بشكل صحيح ونحوهم الموارد اللازمة للقيام بذلك. في هذه الناحية، يمكن لكتاب المدراء تسهيل ذلك عن طريق القيام بما يلي:

-التعرف على الموظفين العابرين لحدود الشركات من أجل معالجة المشاكل المزعجة في المؤسسة:

يستطيع الأشخاص الذين يربطون المؤسسة ببيئتهم الخارجية (مثلاً موظف يدير مجتمع خبراء كبير خارج المؤسسة) اقتراح خطط وحلول يمكن تفيذها عملياً، نظراً لأنهم يملكون وصولاً للطرق المعلوماتية المختصرة في الشبكة، وأنهم يتمتعون بالموثوقية في السياق البيئي الأوسع لمجال خبرتهم.

-تعزيز العلاقات وتشجيع تبادل المعلومات من خلال تنظيم المنتديات أو المناسبات الخاصة التي تجمع بين القادة الرئيسيين في مختلف مجالات القطاع:

يساعد هذا المنهج على استقطاب المزيد من الأشخاص لمؤسستك، بحيث يكونون بمثابة جسور تواصل مع الجهات الخارجية، ويوفرن رؤى تجارية مميزة عن النقاط الحرجية ويشيرون إلى الفرص غير المستغلة والكامنة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

-تعزيز الاتصال مع الجهات الخارجية الرئيسية:

كشفت الدراسات أن المؤسسات ذات الأداء العالي تتمتع باحتمالية أكبر 2.5 مرات لتشجيع التفاعل مع الجهات الخارجية، مثل العملاء والموردين والجهات التنظيمية الحكومية أو الجمعيات المهنية. وبهذا الصدد، لا بد على كتاب المدراء أن يطلبوا من الموظفين الذين لديهم اتصالات جيدة داخل المؤسسة أن يعملوا على تعزيز التواصل الخارجي مع تلك الجهات، أو أن يقترحوا على أولئك الموظفين الذين لديهم اتصالات جيدة مع تلك الجهات الخارجية أن يرشدوا الموظفين الجدد في التعارف والتواصل مع تلك الجهات من أجل ضمان عبور ناجح للمعارف والخبرة بين الشركات.

إن إدارة هؤلاء الموظفين المتعاونين في إطار شبكة مؤسساتية بإمكانه مساعدة المؤسسات على التطبيق الناجح لنظام الإدارة الرشيقية. ومع أن التعاون ضمن نظام الإدارة الرشيقية يتطلب عملية إعادة تقييم مستمرة للمشاكل المعقدة، إلا أنه من الممكن للشركات أن تجمع وتعيد جمع الخبرات الضرورية من مختلف نقاط المؤسسة في شبكة واحدة لمعالجة قضايا التقلبات وانعدام اليقين والتعقيد والغموض (VUCA)، هكذا يستطيع كتاب المدراء، من خلال الرعاية المستمرة للتعاون في نظام الإدارة الرشيقية، أن يصلوا بشكل أكثر فعالية وكفاءة إلى الخبرة الضرورية العميقة للمتعاونين الرئيسيين في مؤسساتهم التي يديرونها.



## أسئلة الفصل الرابع

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	خطأ	صح
1	✓	تحتاج الشركات التي تطبق أساليب أجايل في الإدارة على نطاق واسع إلى الإبقاء على نظام تقييم الأداء الحالي
2	✓	يمكن لأي شركة ذات تسلسل هرمي تقليدي أن تستوعب عادةً عدداً صغيراً من فرق أجايل المنتشرة في المؤسسة
3	✓	يوصف منهج مبادرات أجايل في الاختبار والتعلم على أنه غير تدريجي
4	✓	يتطلب تطبيق أجايل على نطاق واسع تجزئة مسارات العمل ثم دمجها بسلسة

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

1- تحتاج الشركات التي تطبق أساليب أجايل في الإدارة على نطاق واسع إلى:

- 1) تجديد أنظمتها التعويضية.
- 2) أنظمة لاكتساب الموظفين المميزين وتحفيزهم لجعل أداء الفرق أفضل.
- 3) إطلاق العنان للطاقات المهدمة لأعضاء الفريق.
- 4) لا شيء مما سبق.
- 5) كل ما سبق

2- يتم التأكد من أن فرق نظام الإدارة الرشيقه تستطيع العمل معاً من خلال:

- 1) إدارة مركز الشبكة.
- 2) إشراك أعضاء الشبكة الهاشبيين.
- 3) وصل النقاط المنفصلة ذات احتمالية التعاون الفعال.
- 4) الاستفادة من عابري حدود الشركات.
- 5) لا شيء مما سبق.
- 6) كل ما سبق

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

7- ما هي الجوانب التي تسعى الشركات إلى إجراء تغيير فيها لنشر مبدأ الرشاقة في مختلف الأعمال؟

8- كيف يتم التأكد من أن فرق نظام الإدارة الرشيقه تستطيع العمل معاً؟

## تجربة فريق أجيال في أحد المصارف

عندما اجتاحت تقنيات الإنترنت والأجهزة النقالة القطاع المصرفي، بات المستهلكون أكثر دراية بما يمكنهم أن يفعلوه من تقاء أنفسهم. لقد تعلموا بسرعة وانخرطوا في ما يسميه رالف هامرز، رئيس شركة المجموعة الهولندية الدولية المصرفية "آي أن جي" (ING) "الخدمة المصرفية المتنقلة".

مع حلول العام 2014، كانت حوالي 40% من كافة اتصالات وتفاعلات عملاء المجموعة الهولندية الأفراد تتم عبر التطبيق الجوال. لقد ارتفعت النسبة اليوم إلى 60% وانخفضت زيارات الفروع والاتصالات بمراكز المساعدة إلى ما دون 1%. حتى في ذلك الوقت، كان العملاء من مستخدمي تطبيقات الهواتف والأجهزة المتنقلة يتوقعون الوصول بسهولة إلى آخر المعلومات المتعلقة بحسابهم في أي وقت ومن أي مكان دخلوا إليه. على سبيل المثال، أراد شخص بدأ معاملة للحصول على قرض، وذلك خلال سفره بالقطار إلى منزله عائداً من العمل، وكان يريد أن يتمكن من متابعة الأمر مستخدماً الكمبيوتر في تلك الليلة. ويقول هامرز "كان عملاؤنا يقضون معظم وقتهم على الانترنت على منصات مثل فيسبوك ونتفليكس. وهذه المنصات هي التي حددت المعايير المتعلقة بتجربة المستخدم".

ونتيجة لذلك، تعين على المجموعة الهولندية الدولية، أن تصبح أسرع وأكثر تركيزاً على احتياجات العملاء، وذلك لتمكن من خدمة أكثر من ثلاثين مليون مستخدم حول العالم في أي لحظة يرغبون فيها بالوصول إلى حساباتهم. وهكذا عمل هامرز مع نيك جو، الذي كان حينها رئيس مجلس إدارة المجموعة المصرفية في هولندا من أجل بدء عملية تحول نموذجية في مقار أكبر وحدة في المجموعة، ألا وهي الخدمات المصرفية للعملاء في هولندا. لقد تمثلت خطوتهم الأولى في مساعدة سائر القادة الكبار ومجلس الإدارة على تصور نظام جديد رشيق يعرف باسم أجيال agile تبنت طرائق "أجيال" و"سُكرم" (scrum) - وهي منهجية العمل كوحدة لجهة التعاون والمراجعة والتسليم السريع في تطوير البرمجيات - في قسم تكنولوجيا المعلومات في هولندا، ولكن منهجيات العمل هذه كانت مستجدة بالنسبة إلى أقسام الشركة الأخرى. التقى هامرز وفريق القيادة بعدها مع أشخاص يعملون في شركات تكنولوجيا يكتون لهم الإعجاب ليتعلموا منهم كيف أتاحت أنظمة إدارة المواهب (talent systems) لديهم تحسين جودة خدمة العملاء. وبحلول ربيع 2015، كانت مقار المجموعة الهولندية الدولية في هولندا حيث يعمل نحو 3,500 موظف بدوام كامل، قد استعاضت عن معظم مكونات هيكليتها التقليدية بهيكلية تنظيمية سريعة ورشيقه تتالف من مجموعات وفرق وفصوص (tribes, squads, and chapters).

تشكلت 13 مجموعة وذلك للنظر إلى مجالات محددة مثل خدمات الرهن العقاري، والأسهم، والخدمات المصرفية الخاصة. وكانت كل مجموعة تضم ما يصل إلى 150 شخصاً. يعمل موظفو المبيعات والخدمات ووظائف الدعم خارج هذه الهيكلية - ضمن فرق أصغر تعنى ببرامج ولاء العملاء على سبيل المثال - لكنها تتعاون مع المجموعات الأخرى. وكان لكل منها قائد يحدد الأولويات ويوزع الميزانيات ويضمن تقاسم المعرفة والآراء ضمن المجموعة الواحدة وعبر كل المجموعات.

تقع على عائق قائد المجموعة مسؤولية أخرى حساسة ألا وهي أن يشكل بمساعدة أفراد المجموعة، فرقاً ذاتية التسيير مؤلفة من تسعه أشخاص أو أقل، من أجل تلبية الاحتياجات الخاصة للعملاء عبر تسليم منتجات وخدمات جديدة والحفاظ على هذه الحركة. تتألف هذه الفرق من أشخاص متعدد التخصصات - وتكون عادة خليطاً من المختصين بالتسويق، ومحلي البيانات، ومصممي تجربة المستخدم، ومهندسي المعلوماتية، وأخصائيي المنتج. يُعين فرد من الفرقة "مالك المنتج" ويكون مسؤولاً عن تنسيق الأنشطة وتحديد الأولويات. تبقى الفرقة معًا المدة التي تستغرقها تلبية احتياجات العميل من البداية حتى النهاية - سواء كانت على سبيل المثال، تحسين تجربة المستخدم على التطبيق الجوال، أو تصميم سمة مميزة. تُتجزء بعض المهام خلال أسبوعين، في حين قد تستغرق أخرى 18 شهراً. تحل الفرق في بعض الأحيان وينضم أفرادها إلى فرق أخرى. مع ذلك، في أكثر الأحيان، تبقى الفرق الناجحة معًا وتتحرك لتلبية احتياجات أخرى لمستهلك.

من خلال العمل ضمن مثل هذه الوحدات الصغيرة ومع زملاء من تخصصات متنوعة، يمكن أفراد الفرق وبسرعة من حل مسائل كان يمكن أن تدور وتنتقل في السابق من قسم إلى آخر وبالعكس. هنا يتم التشجيع على مشاركة المعلومات عبر آليات مثل منهجيات سكرم (تطوير البرمجيات) والمجتمعات اليومية السريعة والتي تقام وقوفاً (stand-ups) - مثل تلك المجتمعات التي يمكن أن تجدونها في شركة تكنولوجيا حديثة النشأة. إن متابعة مشروع ما منذ البداية وحتى النهاية يعطي كل فرق شعوراً بالمسؤولية والإنجاز والتواصل مع العميل.

إن اعتماد نظام إدارة المواهب (أجاييل) لا يعني إشاعة الفوضى. وفي الواقع، فإن النظام جيد التصميم يتبع الأنظمة وضمانات الأمان أو ترتيبات الحماية المحددة بوضوح لضمان استقرار المؤسسة. ويكون لدى كل مجموعة على سبيل المثال، مدرivan ذكيان يساعدان الفرق والأفراد على التعاون الفعال في بيئة يُشجع فيها الموظفون على البحث عن حلول للمشكلات بأنفسهم بدلاً من تمريرها لشخص آخر. وعلى الرغم من أنكم قد تفكرون بأن التأقلم قد يكون أكثر صعوبة لدى موظفي البنك القدماء، فإن الأمر لم يكن على هذا النحو، وفق مدير المعلوماتية لدى المجموعة الهولندية الدولية في هولندا بيتر جيكوبس الذي يقول إن العديد منهم "تأقلموا بسرعة وسهولة أكبر من

الجيل الأصغر سنًا، وذلك ر بما لأن خبرتهم اليوم تأثيراً أكبر من السابق، عندما كان يتعين الحصول على عدد كبير من التقييعات.

ومن ثم هناك الفصول التي تقوم بتنسيق عمل أفراد من التخصص نفسه - لنقل على سبيل المثال تحليل البيانات أو عمليات النظم - الموزعة بين الفرق. تقع على عاتق قادة الفصول مسؤولية تتبع وتقاسم أفضل الممارسات ومسائل مثل التطوير المهني ومراجعات الأداء. فكروا في الفصول بصفتها طريقة لحفظ الأجزاء المفيدة في أساليب الإدارية التقليدية حتى عندما تحتاجون للاستغناء عن الممارسات البيروقراطية والمُهدّرة للوقت.

تُبني التقييمات المنتظمة داخل النظام. وكل أسبوعين تقوم الفرق بمراجعة عملها. يقول هامرز "يتتعين عليها أن تقرر كيف ستواصل تحسين المنتج من أجل عملائنا، أم أنها ستستسلم وتقرر عدم التقدم في الأمر". هنا يُعد التعلم من الخطأ صفة حميدة. تقوم الفرق كذلك بتقييم ذاتي شامل بعد إنجاز أي مهمة وتجري المجموعات مراجعات ربع سنوية لعملها (QBRs)، فتراجع كبرى نجاحاتها وإخفاقاتها وأهم ما تعلّمته وتحدد الأهداف للأشهر الثلاثة التالية.

تساعد أنظمة الحماية هذه في مواجهة ما يسميه فنست فان دن بوغرت الرئيس التنفيذي الحالي لفرع الهولندي للمجموعة الهولندية الدولية (وقسم من الفريق الذي فعل الهيكلية التنظيمية الجديدة) أكبر تحديين يواجههما النظام القائم على الفرق. يتمثل أحد هذين التحديين في إمكانية أن تؤدي استجابة الفرق ذاتية التمكين بصورة رئيسية لاحتياجات العملاء إلى إحداث تغييرات غير منسجمة مع استراتيجية الشركة. إن المراجعات ربع السنوية تخفف من هذا الخطر. أما التحدي الثاني فهو مخالف للمنطق على نحو ما. تكون الفرق التي تجري مراجعة ذاتية أحياناً راضية عن التحسينات الصغيرة التي حققتها خلال أسبوعين. وتساعد المراجعات ربع السنوية هنا بالمثل لأن الإدارة العليا تستخدمها لصياغة وتعزيز الأهداف الجديدة بعيدة المدى.

بعد أكثر من سنتين على بدء اعتمادها، يقول هامرز إن تجربة أنظمة إدارة المواهب حققت نجاحاً باهراً. لقد ازداد رضا العملاء والتزام ومشاركة الموظفين، وكانت مجموعة "آي أن جي" المصرفية أسرع في تسويق منتجات جديدة. وبالتالي باشرت المجموعة في تطبيق طرائق العمل الجديدة هذه على حوالي 40,000 موظف لديها خارج هولندا. ويقول هامرز إنه ينتظر التغييرات بفارغ صبر. ويختلف التطبيق الجوال للخدمات المصرفية للمجموعة في كل من أسواقها الثلاثة عشر في الشكل والتصميم والوظيفة. ويرغب هامرز في تبسيط الأمور إلى أقصى حد حتى يحصل أي عميل في أي مكان على التجربة نفسها مع المجموعة. ويقول إن "شركات التكنولوجيا لديها منصة واحدة في العالم كله. أينما دخلت إلى نتفليكس وفيسبوك أو جوجل، ستحصل على الخدمة نفسها. يجب أن تفعل "آي

أن جي" الأمر نفسه. إنها الطريقة الوحيدة التي سيحصل من خلالها كل عملائنا على تجربة سباقية في مجال الخدمات المصرفية".

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1– Rigby, Daryl; Sutherland, Jeff & Noble, Andy, (2108), Publishing the Methodology of Agile, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 2– Crockerube, Alya & Gardner, Cross Heady, (2108), how can you make sure that the Agile Management Teams can work together?, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل الخامس

### وظيفة التخطيط "الجزء الأول" *Planning Function Part\_1*

#### الفصل الخامس: وظيفة التخطيط "الجزء الأول"

##### 1- مقدمة وتعريف : Introduction and definition

تعنى الإدارة بمفهومها الحديث بالنظر إلى المستقبل، ومساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات وتحديد التصرفات الازمة لتأمين متطلبات النشاط الحالي لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يتطلب القيام بعملية التخطيط بشكل ناجح.

وظيفة التخطيط هي الوظيفة الأولى من الوظائف الإدارية للمنظمة، ويليها التنظيم ثم التوجيه (الاتصال والقيادة والتحفيز) وأخيراً الرقابة. وتعد الأهم لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً في نجاح أو فشل الوظائف الأخرى.

التخطيط: هو عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تفدينه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل. وكذلك دراسة البديل من التصرفات المحتملة، وتقدير هذه البديل، ثم اختيار البديل الأمثل.

##### 2- خطوات التخطيط: Planning Process

###### 2-1- التحليل الموقفي:

وفقاً للمدخل الشرطي أو الظرفي يجب أن يبدأ التخطيط بتحليل الموقف المتعلق بالنشاط المطلوب تخطيشه، وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والموارد المتاحة لديها، حيث تعد هذه الظروف وتلك الموارد بمثابة قيود على العملية التخطيطية. وبالتالي فإن نجاح هذه المرحلة يعتمد على إجراء تحليل SWOT والذي يعبر عن تحليل نقاط القوة Strengths (مثل: مهارات ذات جودة عالية في التسويق والبحث والتطوير) والضعف Weaknesses (مثل: تكاليف إنتاج مرتفعة وتكنولوجيا متقادمة) ضمن المؤسسة وتحليل الفرص Opportunities (مثل: إمكانية التوسع في نشاط معين) والتهديدات Threats (مثل: وجود منافسين أقوىاء) في البيئة

الخارجية للمنظمة. ونتيجة لهذا التحليل تستطيع الشركة وضع مجموعة من الأهداف التنظيمية والاحتمالات المستقبلية.

## 2- تطوير البدائل من الأهداف والخطط

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل المطروحة للأهداف والخطط، وذلك من خلال تحليل مميزات وعيوب كل بديل حتى يتسرى للمنظمة انتقاء البديل الأنسب في المرحلة التالية. حتى تتمكن المنظمة من ذلك يتوجب على القائمين على عملية التخطيط تحديد أولويات المنظمة وبعدها يتم ترتيب مجموعة البدائل من حيث أولوية تفيذها وفقاً لأهميتها بالنسبة للمنظمة. تتم المفاضلة بين البدائل على أساس معايير معينة يتم وضعها لهذا الغرض مثل: التكلفة، الربح، المدة الزمنية وغيرها.

مثلاً: إذا كان من بين أهداف المنظمة زيادة الأرباح بنسبة معينة، فمن بين البدائل لتحقيق ذلك: زيادة المبيعات، وخفض التكاليف، وإذا ما تم اختيار البديل "زيادة المبيعات" فهذا يقود إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالتسعير والترويج وكادر المبيعات وقنوات التوزيع.

## 2-3 وضع خطة العمل

يقوم المخطط في هذه المرحلة بانتقاء البديل الأفضل بالنسبة للمنظمة، و اختيار الخطة المثلث لتحقيق هذا الهدف. يتم في هذه المرحلة تحديد جميع أنشطة الخطة مع تحديد أولويات تفيذها والمدة الزمنية لكل نشاط والموارد الازمة لتنفيذها. كما يتم في هذه المرحلة وضع السياسات والإجراءات والقواعد الازمة لاسترشد ويلتزم بها العاملون أثناء تفزيذ الأعمال والنشاطات ليصار إلى تفزيذها بأفضل مستوى ممكن.

## 2-4 تنفيذ الخطة

بعد تحديد الخطة تبدأ عملية تفزيذها. وهنا يتوجب شرح الخطة للمعنيين بتنفيذها لفهمها بشكل جيد وتنفيذها بالشكل الصحيح. ويمكننا تعظيم كفاءة وفاعلية تنفيذ الخطة من خلال إشراك كل الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة في مرحلة التخطيط، مما يخلق لديهم لاحقاً التزاماً بتنفيذ الخطة لإحساسهم بالدور المهم الذي عهده الإداره لهم مما يدل على ثقتها بهم، وهذا يولد لديهم إحساساً بالمسؤولية اتجاه تنفيذ الخطة بدقة ويولد لديهم الرغبة لنجاح الخطة.

## 2-5 المتابعة والرقابة

تعنى هذه المرحلة بمراقبة عملية التنفيذ لرصد مستوى الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط، حتى يمكن معالجة أي انحرافات يحتمل أن تظهر في عملية التطبيق.

### 3-الأهداف التنظيمية Organizational objectives

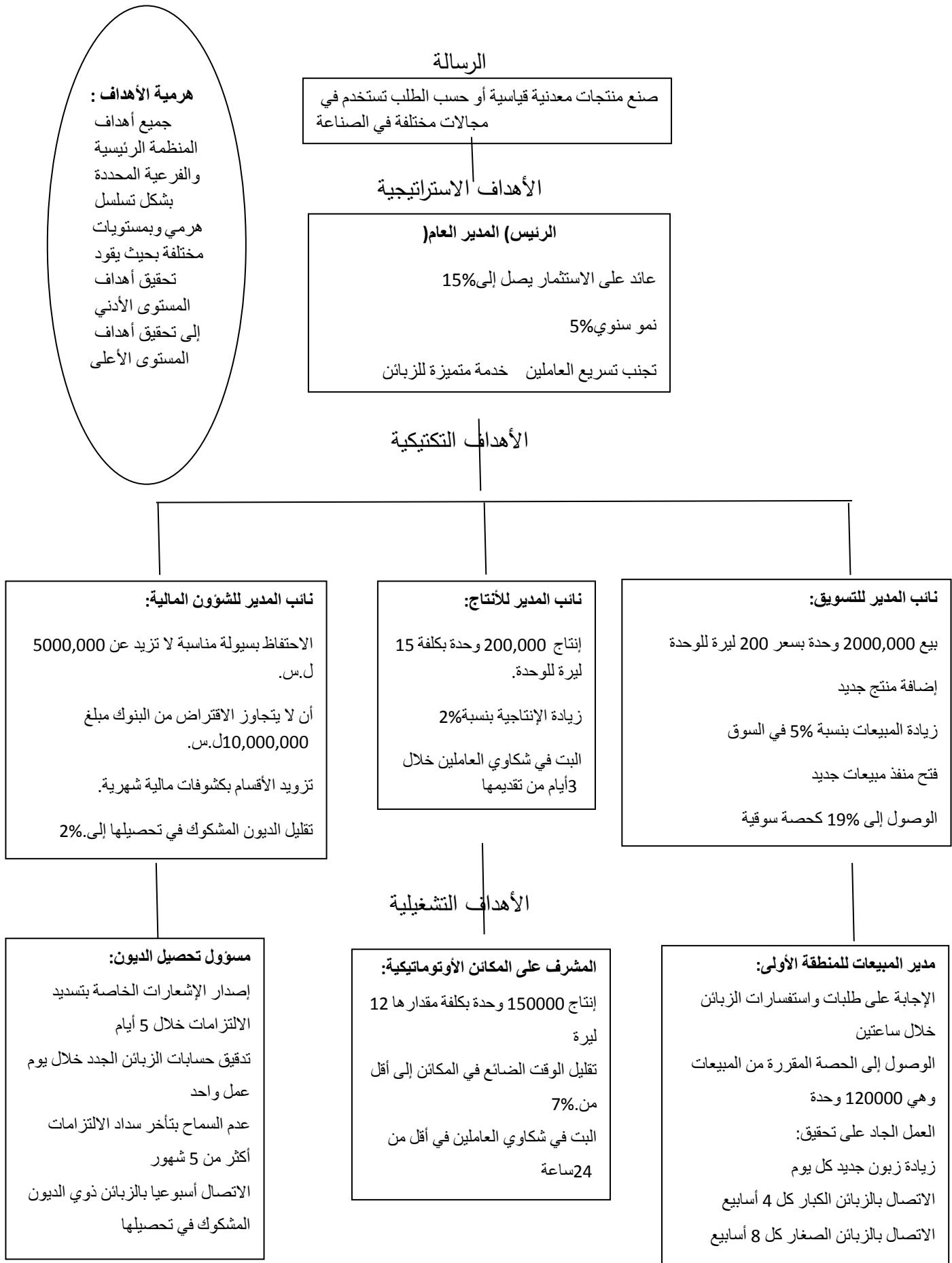
تشكل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط خاصة إذا عرفنا أن بدء هذه العملية ينطلق من تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها. ولا يمكن متابعة مختلف مراحل عملية التخطيط إلا بعد أن يكون لدى الإدارة وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول إليها.

#### 3-1 مفهوم الأهداف ومستوياتها:

يستخدم البعض مصطلحي Goals و Objectives بشكل متزامن للدلالة على الأهداف. ويشير عدد من الباحثين أن مصطلح Goals يدل على أهداف عامة غير مقاسة مثل قول المدير "سنزيد المبيعات للسنة القادمة"، في حين يستخدم مصطلح Objectives للدلالة على الأهداف المقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة. وبشكل عام فإن الهدف يشير إلى الحالة أو الوضع المرغوب الوصول إليه مستقبلاً.

#### 3-2 هرمية الأهداف:

هناك ترابط في العملية التخطيطية حيث أنها تحسن عمليات التنسيق بين مختلف الوسائل والغايات المرتبطة بها. وبذلك يتولد لدينا ما نسميه سلسلة الوسائل والغايات أو نسمى هرمية الأهداف. وفي إطار هذه السلسلة فإن المستويات الأدنى للأهداف تقود إلى إنجاز المستويات الأعلى منها وأن المستويات الأعلى للأهداف هي غايات مستهدفة مرتبطة مباشرة بتحقيق الأهداف الأدنى منها كوسائل. وبذلك تتشكل هذه السلسلة وتكون هرمية للأهداف متراقبة فيما بينها وكما يعرض الشكل التالي:



الشكل رقم (1) هرمية الأهداف في منظمة صناعية

### 3- خصائص الأهداف:

لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المنظمة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتنسق بالصفات التالية:

#### 1. أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق:

يُفضل دائمًا أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة مثل زيادة المبيعات بنسبة 15% أو تقليل التاليف بنسبة 5% أو إضافة منتج واحد جديد أو خلق 50 فرصة عمل إضافية. وبالطبع فإن هناك من يعتقد أن الأهداف يمكن أن تكون غير كمية خصوصاً على مستوى الإدارة العليا وتعطي الحرية الكافية للأقسام والمجاميع لتحديد الأرقام والقياسات الكمية ولكن المهم هو أن تكون لدى الإدارة مقاييس أداء مطورة للتأكد من تحقيق نتائج مطابقة للأهداف.

#### 2. يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل:

لا يمكن تحديد أهداف لجميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها لأن ذلك يجعل عملية الإدارة معقدة جداً. لذلك يتم التركيز من قبل الإدارة على الجوانب الأساسية للعمل والتي من الضروري النجاح فيها لغرض البقاء في السوق ومنافسة الآخرين.

#### 3. تثير التحدي لكنها واقعية:

يجب أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي وتبعث على الإحساس بالقدرة على الوصول إليها بفخر واعتزاز ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وليس خيالية. إن إيجاد الموازنة بين هذين الجانبين هو من مسؤولية الإدارة، لأن عدم ضبط هذه المرونة يؤدي إلى الإحباط وانخفاض المعنويات لدى العاملين أو تحقيق نتائج متواضعة جداً.

#### 4. محددة بفترة زمنية للإنجاز:

إن الهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لتنفيذها لا أن يترك مفتوحاً، وهناك بعض الأهداف التي يحدد لها مدى زمني طويل قد يصل إلى 3 أو 5 سنوات في حين هناك أهداف تتجز بمدى زمني قد يصل إلى ساعات أو أيام.

#### 5. مرتبطة بالكافآت:

إن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى تحقيق زيادة في مكافآت العاملين وترقيتهم حيث يجب أن يرتبط الإنجاز بمكافآت مجزية للعاملين تتناسب مع مستوى الإنجاز والجهود المبذولة والإضافة النوعية المتحققة. ومن المفيد أن نشير إلى أهم المجالات التي توضع لها أهداف كما أشار إليها الباحث Drucker وهي:

- 1- الموقف في السوق: تصاغ أهداف ذات علاقة بموقف الشركة في السوق مقابل المنافسين.
- 2- الإبداع: يجب أن تحدد مجموعة من الأهداف تقتضي الالتزام بإدخال منتجات وعمليات جديدة أو إجراء تحسينات عليها.

3- الإنتاجية: تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس تطور مستوى الإنتاجية والإنتاج خلال فترات زمنية معلومة،

4- الموارد المالية والمادية: على الإدارة أن تصور أهداف لضبط استخدام الموارد المالية والمادية وصيانتها والحصول عليها.

5- الأداء الإداري وتنميته: وضع أهداف معدلات الأداء المرغوبة لزيادة فاعلية الإدارة وتنمية قدراتها.

6- أداء العاملين وسلوكهم: مؤشرات واضحة لما هو مطلوب من العاملين من إنجاز للأعمال وأساليب للتصرف في المنظمة.

7- الربحية: أهداف مرتبطة بالأرباح التي تتوقع المنظمة تحقيقها خلال الفترات الزمنية المختلفة.

8- المسؤولية الاجتماعية: هنا يجب وضع أهداف تتعلق بمساهمة المنظمة في الارتقاء برفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة ل مختلف أصحاب المصالح.

9- التكنولوجيا: صياغة أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي الذي تطمح المنظمة أن تستفيد منه وتدخله إلى عملياتها،

#### 4- أشكال التخطيط: *Types of plans*

يمكن تصنيف التخطيط وفق تصنيفات مختلفة، وهي:

##### 4-1- من حيث فترة الخطة

###### 4-1-1 تخطيط طويل المدى/الأجل

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطاتها، ولكن غالباً ما تغطي فترة أكثر من خمس سنوات، وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية دقة. وبشكل عام يشمل التخطيط طويل الأجل على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل. غالباً ما يكون تحديد الأهداف بعيدة المدى من مهام الإدارة العليا.

###### 4-1-2 تخطيط متوسط المدى/الأجل

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة إلى خمس سنوات، وعادة ما توضع الخطط متوسطة المدى استناداً للخطط طويلة المدى، وتشتمل على تفاصيل أكثر. وتعطي الخطط متوسطة المدى مجالات عديدة مثل: تطوير المنتجات، تعديل بعض خطوط الإنتاج، زيادة منافذ التوزيع.

###### 4-1-3 التخطيط قصير المدى

يغطي التخطيط قصير الأمد فترة زمنية تمتد من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط عادة أداة آلية تفريغية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط المتوسطة الأمد، وهي أكثر تفصيلاً من الخطط السابقة.

#### 4-2 من حيث النشاط:

##### 1-2-4 التخطيط المالي:

يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية. يعين التخطيط المالي للإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.

##### 2-2-4 تخطيط القوى العاملة:

ويعني التبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسهيل العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

##### 3-2-4 تخطيط الإنتاج:

يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها. ولتقدير حجم الطلب المتوقع، من أجل وضع خطة إنتاجية يمكن استخدام أسلوب التبؤ الذي يعتمد على استخدام معلومات الماضي والحاضر في توقع أحداث المستقبل.

##### 4-2-4 التخطيط السلعي:

السلعة هي إحدى مكونات البرنامج التسويقي الذي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من المستهلكين وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة، وتقليل مخاطر التسويق. ويشمل هذا النشاط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، أي تحديد نوعها وكميتها، وتصميم التعبئة والتغليف، ووضع علامة مميزة للسلعة، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

#### 4-3 من حيث الاستخدام:

##### 1-3-4 الخطط أحادية الاستخدام:

هي الخطط التي تستخدم مرة واحدة لمقابلة احتياجات موقف غير متكرر. وبالتالي فإن هذه الخطط مصممة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة. وهذه الخطط هي: البرامج، المشروعات، الميزانيات. وسنلقي الضوء بشكل مختصر على كل نوع من أنواع هذه الخطط.

1- البرامج: وهي خطط وحيدة الاستخدام مكونة من عدد من الخطوات المتتابعة مصممة لتنفيذ غرض محدد تنتهي الخطة بتحقيقه. مثال: برنامج لتجديد شبكة الاتصالات في المنظمة،

برناج لتقديم منتج جديد للسوق، برنامج لتحديث الآلات. وبغض النظر عن طبيعة البرنامج فإنه يتطلب تحديد أهداف وخطوات تنفيذية وتخصيص للموارد الازمة.

2- المشروعات: ويشابه المشروع مع البرنامج ولكه أضيق منه نظاماً وأقل تعقيداً، وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع أو يكون مستقلاً بذاته. ومثاله بناء ورشة ضمن مصنع جديد.

3- الموازنة: وهي خطة تمتد غالباً لمنة سنة معبر عنها بشكل رقمي (مبالغ مالية، ساعات عمل، وحدات إنتاج، عدد من الموظفين) تتولى تخصيص الموارد للأنشطة والمشروعات التي تقوم بها المنظمة. بحيث توضح الموازنة تقديرات للنفقات والإيرادات للعمليات والنشاطات المختلفة، وبعد قيام المنظمة بإنجاز أنشطتها خلال فترة معينة تتم مقارنة النتائج الفعلية بما كان مخطط له.

#### 4-3-2 الخطط الدائمة عديدة الاستخدام:

يقصد بالخطط الدائمة تلك الخطط التي تستخدم أكثر من مرة، وتعد بمثابة الموجه للتصرفات المصممة لمواجهة المواقف المتكررة. وبالتالي بمجرد وضع تلك الخطط تصبح الإطار الذي يحكم العلاقات والتصرفات داخل التنظيم. وهذه الخطط هي: السياسات والإجراءات والقواعد.

1- السياسات: السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها الإدارة العليا لكي تهدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة هي الإطار العام الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات. والسياسات يمكن أن تكون على مستويات مختلفة، فهناك سياسات عامة على مستوى المؤسسة (مثل سياسات الأجر، والتعويضات)، وهناك سياسات على مستوى الإدارة الوسطى (مثل سياسة إدارة الموارد البشرية)، وهناك سياسات تتعلق بالأنشطة التنفيذية على مستوى الإدارة الإشرافية (سياسة تنفيذ الدورات التدريبية).

2- الإجراءات: الإجراءات هي سلسلة من الأعمال المرتبطة بعضها بالبعض وهي الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل، وكيفية إنجازه، وتحديد المسؤول عنه في كل مرحلة، وهي وسيلة لتحديد طريقة الإنجز. تستخدم الإجراءات في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة (مثل إجراءات الشراء، إجراءات التوزيع، إجراءات الإجازات...)

3- القواعد: والقاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من الأفعال، وقد تتخذ شكل أوامر أو تعليمات.

## 5- أهمية التخطيط وفوائده The importance of planning and its benefits

يَعد التخطيط أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية تبع أهمية التخطيط في الوقت الحاضر من أن المديرين يعملون في اقتصاد ديناميكي متغير فالتغير أصبح سمة الحياة المعاصرة. وهذا التغير يحدث في كل الجوانب، الإدارة، الاقتصاد، الصناعة، التعليم، العلم. والتغير قد يكون فجائياً أو متدرجاً. وتؤثر هذه المتغيرات على البيئة المحيطة بالمنظمة بعضها قد يكون فرضاً قد تنقل لصالح المنظمة والأخرى تعتبر تحديات أسممت العولمة في نشأتها الاقتصادية ومثلت للمنظمات مناسبة تزداد حدتها وتتعدد منابعها. كالتكتلات الاقتصادية أو تحالف الشركات الكبيرة وتنامي عمليات الشركات المتعددة الجنسية. فهذه جميعها تؤثر على إنتاج المنظمات.

وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث التي شملت العديد من الصناعات أهمية التخطيط في نجاح وربحية المشروعات واتضح أن المديرين الذين يهتمون بوظيفة التخطيط يقودون منظماتهم إلى النجاح وتحقيق الربحية وفقاً للدراسة التي أجريت على مائتين وثمانون مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي قام بها مستيجليتز حول الأهمية النسبية للوظائف مثل العلاقات العامة، الاجتماعات التنظيمية، التخطيط، الرقابة، أجاب أكثر من 65% من عينة المدعىين أن التخطيط هو أكثر الوظائف أهمية.

ومن هنا يتضح أن التخطيط الجيد يقوم بدور هام في نجاح المشروع وتحقيقه لأهدافه المطلوبة. ويمكن هنا ذكر بعض المزايا الهامة للتخطيط:

1- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي يمكن جميع أفراد المنشأة من معرفة هذه الأهداف وبالتالي توحيد هذه الجهود الجماعية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.

2- مواجهة التغيرات الطارئة، فيساعد التخطيط الجيد على التعرف وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وبالتالي الاستعداد لمواجهة هذه الأحداث والعمل على تلافيها قبل وقوعها.

3- مواجهة المنافسة فيساعد التخطيط السليم المنشأة على المنافسة مع المنشآت الأخرى والبقاء في مركز تنافسي قوي في السوق.

4- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة حيث إنه يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل وبالتالي يمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء العمل مع بعضها البعض وينع التداخل أو الازدواجية في العمل. وكذلك يحفظ الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل.

- 5- يساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والمادية والبشرية بالشكل الأمثل وبالتالي يخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.
- 6- يؤدي التخطيط الجيد إلى الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين. حيث إن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسي لدى العاملين وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع من إنتاجيتهم.
- 7- يساعد التخطيط الجيد المديرين على رؤية الصورة الكاملة للمنظمة وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة وال العلاقات المتداخلة بينها والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات لكل وظيفة.
- 8- يساعد التخطيط على تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين حيث ي العمل التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تتناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كافة الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.
- 9- رفع كفاءة عملية الرقابة. يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة هي عبارة عن معايير رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها،
- 10- يؤدي التخطيط إلى خفض العمل غير المنتج إلى أدنى حد فالجهود التي ستبذل لأداء عمل معين ستدرس بدقة وعناية ويستبعد أي جهد لا يؤدي إلى تحقيق العمل بشكل فعال.

## أسئلة الفصل الخامس:

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال		صح	خطأ
1			يستخدم مصطلح Goals للدلالة على الأهداف المُقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة
2	✓		وفقاً للمدخل الشرطي أو الظيفي يجب أن يبدأ التخطيط بتحليل الموقف المتعلق بالنشاط المطلوب تخططيه
3			يمكن تحديد أهداف لجميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها
4	✓		يقوم المُخطط في مرحلة وضع خطة العمل من مراحل وخطوات التخطيط بانتقاء البديل الأفضل بالنسبة للمنظمة

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ-لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المنظمة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتنسق بالصفات التالية:

(1) لا تثير التحدي.

(2) يجب أن لا تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل.

(3) محددة بفترة زمنية للإنجاز.

(4) لا شيء مما سبق.

(5) كل ما سبق.

(6) الجواب الثاني والجواب الثالث.

ب-يغطي التخطيط قصير الأمد:

(1) مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها.

(2) فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة إلى خمس سنوات.

3) فترة زمنية تمت من شهور إلى سنة.

4) لا شيء مما سبق.

5) كل ما سبق.

6) الجواب الثاني والجواب الثالث.

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

1- عدد خطوات التخطيط واشرح واحدة منها.

2- قارن بين الخطة الاستراتيجية والخطة الميدانية و الخطة التشغيلية.

3- ما هي أهم فوائد التخطيط؟

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1- الدوري، زكريا و العزاوي، نجم و السكارنة، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد (2010)، مُبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- حريم، حسين (2006)، مُبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العملية الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 3- القريوتى، محمد قاسم (2009)، مُبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- كنانه، خيري (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات - العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 6- فراج، أسامة نايف (2014)، المدخل إلى علم الإدارة، دار أفنان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- 7- دودين، أحمد و الزعبي، علي فلاح (2018)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- 8- المغربي، محمد الفاتح (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- إدارة المناهج، (2016)، أساسيات الإدارة، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 10- العامري، صالح مهدي و الغالبي، طاهر محسن (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (2008)، مُبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
- 12- Rita, Gunther McGrath & Ian, C. MacMillan, (2019), Discovery-Driven Planning, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 13- Alex, Gourlay & Rita, Gunther McGrath, (2013), The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast

as Your Business, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

14- Ian, C. MacMillan & Rita, Gunther McGrath, (2009), Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل السادس

### وظيفة التخطيط "الجزء الثاني" *Planning Function Part\_2*

#### 1- معوقات عملية التخطيط: *Obstacles of Planning Process*

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها.

من أهم الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط ما يلي:

- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمتغيرات البيئية والظروف المستقبلية.
- التغيرات البيئية المتسرعة التي تزيد من درجة عدم التأكيد فيما يتعلق بالاحتمالات المستقبلية.
- صعوبة تحديد الأهداف الواضحة، القابلة للقياس والقابلة للتحقيق.
- الوقت والتكلفة الكبيرة لعملية التخطيط.

أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فهي:

- عدم وجود التزام حقيقي بالخطيط على جميع المستويات.
- عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بالخطيط.
- مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات العمل في المنظمة، غير أن بعض الأشخاص في المنظمة يمكن أن يقاوموا هذا التغيير نتيجة خوفهم من المستقبل أو من انعكاسات هذا التغيير عليهم في العمل.
- عدم استخدام أسلوب تحفيزي مناسب.

#### 2- زيادة فعالية التخطيط *:Increase the effectiveness of the planning*

لزيادة فعالية التخطيط وللتكييف مع الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط، يجب على الإدارة عند التخطيط أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- 1- وضوح الهدف: لا بد أن يكون للخطة هدف واضح تسير عليه المنظمة.
- 2- التزام الإدارة العليا في المنشأة في عملية التخطيط والتنفيذ لهذه الخطط فيجب على الإدارة العليا حث العاملين على المشاركة في عملية التخطيط.

3- المرونة: إن الظروف المحيطة بالمنظمة تتصرف بعدم الثبات فهي تتغير وتطور بشكل مستمر مما يؤثر على الخطة. لذلك يجب أن تكون الخطة مرنة قادرة على الاستجابة لهذه الظروف المتغيرة.

4- المشاركة في التخطيط: إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية التخطيط تزيد من حماسهم واقتناعهم بالأهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي ي عملون لإنجاح هذه الخطة لأنها قامت في الأساس على المشاركة في جهود العاملين في المنظمة.

5- الواقعية في التخطيط: بحيث تتلاءم الخطط مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة.

6- توافر هيكل تنظيمي جيد يساعد في عملية التخطيط لجميع الأعمال وتقويض السلطات والصلاحيات.

7- البساطة: يجب أن تتميز الخطة بالوضوح والسهولة لكي يسهل فهمها وبالتالي تطبيقها من قبل العاملين. إن سهولة التطبيق يعتبر صفة إيجابية في الخطة مما يجب مراعاته كلما كان ممكناً.

### 3- العوامل المؤثرة في التخطيط Factors influencing planning

تتم عملية التخطيط عادة في إطار مؤسسة تتأثر بمجموعة من المؤثرات ذات مصدر داخلي، وأخرى ذات مصدر خارجي.

ففي البيئة الداخلية للمؤسسة، يُلقي حجم الموارد المتاحة في المؤسسة بظلاله على عملية التخطيط، ووضع أهداف طموحة. على سبيل المثال، يتأثر بصورة كبيرة بمستوى الموارد المالية والبشرية والفنلوجية المتاحة في المؤسسة، فقلة الموارد ستؤدي بالتأكيد إلى التأثير على المخططين، وتغدوهم إلى وضع أهداف متواضعة تتناسب مع مستوى الموارد المتاحة.

أما المؤثرات ذات المصدر الخارجي، فإنها تؤثر أيضاً بصورة كبيرة على عملية التخطيط، فحجم الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة الخارجية له أثر كبير في طبيعة الأهداف التي تتبناها المؤسسة، كما أن حجم المخاطر وطبيعتها التي تؤثر في قدرة المؤسسة في اغتنام الفرص المتاحة، تمارس تأثيراً واسعاً على المخططين في المؤسسة، فكلما زادت المخاطر، تقلّصت قدرة المؤسسة على وضع أهداف طموحة، لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

## 4- أدوات وأساليب التخطيط Planning tools and methods

للغرض أن يكون التخطيط فاعلاً والخطط متكاملة لا بد من اعتماد أساليب وأدوات مختلفة وقدرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن هذه الأدوات:

1- التنبؤ: "تقدير حصول أحداث مستقبلية بناءً على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية". عبارة عن تقدير حصول أحداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوعاً من التنبؤ بشكل أو آخر. وكثيراً ما تقوم بعض الجهات المتخصصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية وتحلل الظواهر الاقتصادية مثل أسعار الفائدة والتضخم ومعدلات البطالة وغيرها وهذا يسمى التنبؤ الاقتصادي.

وكذلك هناك تنبؤ يختص بمعرفة مدى التطور التكنولوجي الذي سيحصل في صناعة معينة مثل صناعة البتروكيماويات أو الطباعة أو غيرها وهذا يسمى التنبؤ التكنولوجي. وأخيراً هناك التنبؤ بالطلب على السلع أو الخدمات التي تتجهها الشركات ويسمى التنبؤ بالطلب وهو الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في إعداد خططها المختلفة سواء ما يتعلق منها بالمبادرات أو المواد الأولية أو الأجور أو غيرها. وتتجدر الإشارة إلى أن الكثير من التنبؤات تعتمد الأساليب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي وتعتبر أكثر التنبؤات دقة. أما النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء للتنبؤ بالطلب على المنتجات ومن أمثلة الطرق النوعية طريقة دلفي وغيرها.

2- كتابة السيناريوهات: "التخطيط بالسيناريو": تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة"

هو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو على سبيل المثال كيف ستتصرف الدول النفطية في حالة نضوب النفط؟ هنا يجب وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة هذه الحالة بخطط متعددة للتعامل مع قضايا كثيرة بحيث تكون الدولة مهيئة بشكل أفضل للمواجهة المستقبلية. ومثال آخر على ذلك عندما يسأل الطالب نفسه ما الذي سأفعله بعد الحصول على الشهادة؟ توجد هنا سيناريوهات متعددة أهمها العمل لصالح الغير أو إقامة مشروع صغير أو إكمال الدراسات العليا ويحتاج الأمر هنا إعداد خطة لكل سيناريو ومن ثم اختيار السيناريو المفضل.

3- المقارنة المرجعية: "اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال الاختصاص والمقارنة معها"

تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة أو بعبارة أخرى عدم اعتماد المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمعايير للمقارنة بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص والمقارنة معه. وتحتاج المنظمات اليوم عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأمور ووضع خططها وأهدافها مقارنة بهؤلاء. إن هذا الأمر يساعد المنظمات على التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المتميزة واستخدام أفضل التطبيقات لديها لمساعدة القائمين على التخطيط في المنظمة.

#### 4- استخدام الكوادر التخطيطية

كلما تضخم حجم المنظمة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق تعدد نظامها التخطيطي وفي بعض الحالات تشكل المنظمة كادر تخطيطي متخصص بسميات مختلفة مثل هيئة التخطيط أو لجنة التخطيط المشتركة أو غيرها. ومهمة هؤلاء الرئيسية هو متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة كل أو لأحد أقسامها الكبيرة، وهؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين ولديهم خبرة ومهارة في جميع مراحل العملية التخطيطية. والمشكلة التي قد تحصل هي احتمال حصول فجوة في الاتصالات والتفكير بين كادر التخطيط ومدراء التنفيذ المباشرين لذا يفترض أن يعملا بشكل مشترك وأن تكون بينهم اتصالات مستمرة للتغلب على هذه المشكلة.

#### 5- المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية: "التخطيط التشاركي هي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة"

إن المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية حيث أن المشاركة هذه تنتج تخطيطاً تشاركيًّا وهو تخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا ويتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة. ويخلق هذا النوع التزاماً عالياً ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر مزيد من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الأمر وقتاً أطول، فهو يفيد كثيراً أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج.

### 1- هل نوّدّع وظائف الإدارة قريباً؟

يكفي معرفة أن موقع إنترنت واحد كيوتيوب مثلاً يقوم بتحميل 300 ساعة من الفيديو كل دقيقة، لندرك التغيرات المذهلة التي نعيشها في أيامنا هذه. يحلو للبعض أن يسمى ما نمر به بالثورة الرابعة، ويطلق البعض الآخر عليها سمية نابعة من التأثر بالتقنيات الجديدة كعصر الذكاء الاصطناعي، أو تعلم الآلات، أو غيرها.

وفي خضم هذا التسارع، يحق لنا زيارة الوظائف الأساسية للإدارة، ونقف على ما اعتبرها من تغيير. هل ينمو العشب في زواياها؟ هل يا ترى ما زالت رصينة بالقدر الذي كانت عليه؟ أم أنها اهترت وأصبحت تنتظر من يعيد تشكيلها؟

منذ أن أصدر هنري فاينول كتابه "الإدارة العامة والصناعية" عام 1916، بدأ رأي عام بالتشكل حول وظائف الإدارة، واستقر معظم الممارسين على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

### من التخطيط إلى الاستكشاف

اعتبر التخطيط ولمدة طويلة أهم وظيفة من وظائف الإدارة، فهو محاولة لتوقع المستقبل والاستعداد له، ويطلب منهجيات واستراتيجيات واضحة، كما يعتبر حاجة للحصول على معلومات تتسم بالدقة والموضوعية. وبغض النظر عن خصائص المؤسسة، وفي إطار عملية التخطيط الاستراتيجي، تقوم بوضع أهداف والسعى إليها خلال فترة زمنية محددة الاستعانةً بالموارد المتاحة.

يمكنا القبول بهذا التوجه لوضع خطط تتنمي إلى القرن الماضي، حيث كانت الأحداث الماضية قادرة على توقع المستقبل بدقة جيدة، كما كانت المعلومات قليلة وهناك صعوبة كبيرة في الحصول عليها فكانت المؤسسات مضطورة إلى استخدام أدوات تحليل محددة وبذل كثير من الجهد للتقييم واستكشاف المعلومات في البيئة المحيطة. كذلك، لم يكن التواصل على المستوى والفعالية المطلوبين، حيث لم تكن وسائل الاتصال منتشرة بشكل كبير ومتاحة بسهولة للجميع.

غيرت التطورات التكنولوجية المذهلة التي شهدناها في السنوات الأخيرة جميع الموازين، إذ أصبحنا في عالم متصل، حتى أن البعض أصبح يجاج بمدى صواب الاستمرار باستخدام مصطلحات مثل "أون لاين" وأوف لاين"، في المجتمعات المعاصرة أصبح من الصعوبة بمكان التقرير بين الحالتين. لقد فرضت هذه التغيرات التفكير في حلقة جديدة لعملية التخطيط المؤسسي، وضمن مقالة نشرت في (Stanford Social Innovation Review)، تم اقتراح تغيير الطريقة التقليدية في التخطيط الاستراتيجي من خلال الاستعاضة عن وضع السيناريوهات والتوقعات بالاعتماد على التجارب العملية والنماذج، وكذلك التحول من عملية تجميع البيانات والمعلومات إلى تحليلها واستكشاف الأنماط التي تتطلب الاهتمام والتركيز. بالإضافة إلى ضرورة الانتقال من منهجية إسقاط الخطط الموضوعة على المستويات الإدارية الأدنى، إلى تمكين جميع الموظفين ليقوموا باتخاذ إجراءات آنية بناء على المستجدات على أرض الواقع.

### التخطيط المدفوع بالاكتشاف

المصدر: (Rita, Gunther McGrath & Ian, C. MacMillan, 2019)

تخيل أنك تعمل على إطلاق مشروع جديد وأنك تدرك أن عليك وضع خطة لتنفيذ هذا المشروع. لذلك، تلقي نظرة إلى الوراء على مشاريعك السابقة، وتقوم بجمع وتحليل البيانات السوقية ذات الصلة، وترسم صورة عامة لتوقعاتك حيال مقدار العائدات التي ستتمكن من تحقيقها، وتحدد الموارد الالزامية لإنجاز المشروع، وتضع نقط علام على مسار بلوغ أهدافك، أليس كذلك؟ لكن مهلاً، ربما تكون تلك العملية ناجحة بالنسبة لخطوات الأعمال التقليدية أو الجارية، بيد أن المشاريع الجديدة وغير التقليدية، تتطلب نمطاً مختلفاً من التخطيط وأدوات الضبط والتحقق. وهنا يمكن أن يُوظف نهج التخطيط المدفوع بالاكتشاف.

تحدثت إلى ريتا ماكغراث الأستاذة في كلية كولومبيا للأعمال والتي طورت، بالتعاون مع زميلها الأستاذ إيان ماكميلان من كلية الأعمال في جامعة بنسلفانيا، هذه المنهجية الكلاسيكية للتخطيط المشاريع الإبداعية. إذ تمثل هدفهما في مساعدة رواد الأعمال والمدراء داخل الشركات القائمة على تبني نهج جديد "أكثر ملائمة للمشاريع التي تمتاز بإمكانية عالية لتحقيق الأرباح، غير أن تلك الإمكانيات لا تبدو مضمونة منذ البداية". ومنذ ذلك الحين غدا التخطيط المدفوع بالاكتشاف ركناً أساسية في المناهج الدراسية للريادة داخل كليات الأعمال، وتقنية مرجعية بالنسبة لأولئك الذين يعملون في مجال إدارة المشاريع الإبداعية.

### من أين نشأ التخطيط المدفوع بالاكتشاف؟

نشأت فكرة التخطيط المدفوع بالاكتشاف، كما بينت ماكغراث وماكميلان في مقالة مشتركة نشرت عام 2014، في منتصف التسعينيات عندما كانا يستعرضان المشاريع الفاشلة التي جمعتها ماكغراث في ملف خاص، والتي كبد كل منها شركته الأم 50 مليون دولار على الأقل. وفي مسعى لفهم تلك المشاريع الإبداعية الفاشلة (مثل مشروع تصنيع أقلام بلاستيكية بأسعار زهيدة ومشروع إنتاج الهلام بنكهة الخضروات)، فإذا بهما يكتشفان أنماطاً قليلاً مشتركة فيما بين تلك المشاريع مثل: "تبني افتراضات غير مختبرة بوصفها حقائق، ووضع خطط خطية، والإسراف في تمويل المشروع منذ بدايته، وغياب فرصة إعادة التوجيه عندما يتم اكتشاف معلومة جديدة، وفي كثير من الأحيان مبالغة كبار المدراء التنفيذيين في التمسك بالمشروع لدرجة أنهم يرفضون تقبل أية معلومة تشكيك بمسار عمل هذا المشروع"، حسبما تُوضح ماكغراث.

باختصار، ثمة الكثير من الشركات وظفت نهج التخطيط التقليدي في إدارة مشاريعها الإبداعية الجديدة. ولمساعدة المدراء في تجنب اقتراف هذه الأخطاء الجسيمة، ابتكر ماكميلان وماكغراث عملية منضبطة لكشف واختبار و(إن اقتضى الأمر) مراجعة الافتراضات الكامنة وراء خطة المشروع الجديد وذلك على نحو منهجي. وأطلق الأستاذان على هذا النهج الجديد اسم "التخطيط المدفوع بالاكتشاف" وقدما له في مقالتهما المشتركة التي نُشرت في مجلة هارفارد بزنس ريفيو عام 1995 تحت العنوان ذاته: "التخطيط المدفوع بالاكتشاف".

ومنذ ذلك الحين، يدرس الأستاذان مفاهيم هذا النهج لآلاف طلاب الكليات ومدراء الشركات، فضلاً عن أنهما كتبوا عنه في كتابهما المشتركة "النمو المدفوع بالاكتشاف" (Discovery-Driven)، وفي الكتاب الذي ألفته ماكغراث مؤخراً بعنوان "نهاية الميزة التنافسية" (The End of Growth)، وفي الكتاب الذي ألفته ماكغراث مؤخراً بعنوان "نهاية الميزة التنافسية" (Growth). Competitive Advantage

ما المقصود بالتخطيط المدفوع بالاكتشاف؟

يُعتبر التخطيط المدفوع بالاكتشاف تقنية يمكن لأي مدير أن يستخدمها عند تطوير أو إطلاق أي مشروع عمل جديد. وكما يُبيّن ماكميلان وماكغراث في مقالتهما الأصلية، "يقوم التخطيط التقليدي على فرضية أنّ بمقدور المدراء استقراء النتائج المستقبلية لمشاريعهم انطلاقاً من منصة واضحة لخبراتهم السابقة". غير أنّ المشاريع الجديدة عادة ما تكون غير مضمونة النتائج في البداية. فالافتراضات التي تضعها عند إطلاق المشروع لا تبقى صالحة مع تكشف معلومات جديدة، ما يتطلّب إجراء تعديلات جوهرية على خطة مسار العمل. "ويُطلق على هذه التعديلات في الاصطلاحات الاقتصادية "الرشيقية" الدارجة في يومنا هذا اسم (المحاور)"، على حدّ تعبير ماكغراث.

يوفر التخطيط المدفوع بالاكتشاف طريقة أقل خطورة لدفع عجلة المنتج نحو الأمام في وجه كل ما هو "مجهول"، وغير مؤكد، وغير واضح بعد بالنسبة للمنافسين"، بحيث يمكن للشركات أن "تتعلم أكبر قدر ممكن بأقل تكلفة ممكنة" في أثناء سعيها لإطلاق مشاريع جديدة.

بالمجملة، يشكّل نهج التخطيط المدفوع بالاكتشاف مجموعة من الضوابط والأدوات التي تتضمن الخطوات الخمس الآتية:

الخطوة الأولى: عَرْف النجاح

قبل إطلاق المشروع يتّبعن عليك تحديد معالم نجاحه بالأرقام. ابدأ بوضع "بيان دخل عكسي" للمشروع (تجد مثلاً على ذلك في المقالة الأصلية). فعوضاً عن تقدير عائدات المشروع ومن ثم

توقع أن الأرباح ستأتي بصورة تلقائية، يتعين عليك تحديد هامش الأرباح المستهدف والذي يجب ألا يقل عن نسبة 10%， ومن ثم احتساب الإيرادات الضرورية لتحقيق هامش الأرباح ذاك.

ويتمثل المفتاح هنا في امتلاك "إطار واضح" للمشروع و"نموذج محدد للربح". فمهمتك هي الإجابة عن السؤال التالي: "ما الذي يجعل المشروع مفيداً ومقبولاً بالنسبة لك (إذا كنت رائد أعمال) أو بالنسبة لشركتك؟"، وهنا يجبرك بيان الدخل العكسي للمشروع على التعبير عما يعنيه النجاح و"يسمح لك باكتشاف خروجك عن السكة الصحيحة في وقت مبكر".

هناك حالات لا يقاس النجاح فيها بالمقاييس المالية. ومع ذلك يتعين عليك التعبير عن النجاح "بمقاييس متنوعة مثل عدد المستخدمين، أو حجم الشبكة، أو حجم اعتماد الحل الجديد، وما إلى ذلك" ومن ثم ربط هذه الأرقام بما يمكن أن يدفعها للزيادة أو النقصان. وسائل نفسك: ما الذي يجب أن يتحقق لكى أصل إلى النتائج المرجوة؟

#### الخطوة الثانية: قم بقياس الأداء

تقول ماكغراث: "تتمثل الخطوة التالية بتحديد مدى واقعية بيان الدخل العكسي للمشروع". فهنا تقوم بقياس مؤشرات الإيرادات والتكاليف ومقارنتها مع مؤشرات السوق والمؤشرات المقابلة في الشركات التي تعرض المنتجات الأقرب لمنتجك". ومن شأن هذا الإجراء أن يساعدك في تقييم ما إذا كانت خطتك واقعية على نحو سهل وسريع.

وتسذكر ماكغراث خبرتها المؤلمة في العمل مع شركة كيماويات كبرى أرادت توسيع أعمالها، فعزمت على الدخول في مجال تصنيع الملابس الراقية لتباع في المتاجر الكبيرة بعد أن رأت في ذلك النشاط أحد عوامل نموها الأساسية. وكما تقول ماكغراث: "فقد سبق للقائمين على الشركة أن حققوا بعض النجاح في تجارة المواد المستعملة لإنتاج الألبسة، وظنوا أنّ بمقدورهم صعود سلم القيمة من خلال إنتاج وبيع الملابس الجاهزة".

قام الفريق بتحديد حجم حصتهم المستهدفة في السوق بعد خمس سنوات من إطلاق المشروع، وهو رقم جرى تفصيله في جداول الحسابات المرفقة بالخطة. إلا أنّ ما وجده الفريق، بعد أن قام أعضائه بمساعدة ماكغراث بإجراء بعض التقديرات لحجم السوق وبعض المقارنات مع الشركات الأخرى، كان من المفترض أن يقضي على المشروع فوراً. فقد كان على الشركة إنتاج سدس حجم قطع الألبسة المباعة في الولايات المتحدة لكي يحقق المشروع أرباحه المستهدفة، وهذا أمر مستحيل. غير أنّ قائد المشروع رفض إيقافه لأنّ شركته كانت حينئذ أنفقت على المشروع 10 ملايين دولار. وكانت حجته الرئيسية أنّ ميزات دورات الإطلاق السريعة للمنتجات وتقنولوجيا المواد الأكثر تقدماً من شأنها

ضمان ميزة تنافسية لشركته في السوق، حتى في ضوء التحدي البالغ الصعوبة الذي تواجهه في قطاع أعمال جديد عليها كلياً.

قامت الشركة بإطلاق المشروع، و"بعد ثلاثة أشهر من مضاعفة الخسائر، أعلنت فشله وسحبته من السوق"، حسبما شرحت ماكغراث، وأضافت ماكغراث: "ما يُحزن في هذه القصة أنّ الشركة كان بمقدورها اكتشاف عدم جدوى المشروع وإيقافه في وقت مبكر قبل خسارة الأموال التي صرفتها عليه".

#### الخطوة الثالثة: حدد المتطلبات التشغيلية

تقول ماكغراث: "عليك التفكير بحذر وانتباه شديدين لتحديد المتطلبات الازمة من أجل تحقيق الأرباح المستهدفة". دون جميع الأنشطة الازمة لإنتاج وبيع وإيصال المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة إلى الزبائن. ما عدد موظفي البيع الذين تحتاجهم؟، وكم مكالمة بيع عليهم إجراؤها؟، وكم عدد صفقات البيع التي يجب عليهم إبرامها، وضمن أية مدة زمنية؟، ويطلق ماكغراث وماكميلان على المبالغ الاستثمارية الازمة لإجراء هذه الأنشطة اسم "تكاليف المشروع المسموح بها".

كان ماكميلان يطلب دائماً من طلابه أن يحددوا بدقة كيفية قيامهم بأول "خمس صفقات بيع"، بدلاً من وضع خطط طموحة وأرقام إيرادات عظيمة لمشاريعهم في جداول حساباتهم. وبعد أن تحدد تلك التكاليف المسموح بها، عليك طرحها من الإيرادات المستهدفة لترى ما إذا كان المشروع لا يزال قادراً على تحقيق قدر ملحوظ من الأرباح. إلى جانب ذلك، تحذر ماكغراث من أنّ الناس غالباً ما تغفل هذه الخطوة، لكنها تؤكّد على أهميتها لتحديد ما إذا كان مشروعك يستحق الرهان أم لا.

#### الخطوة الرابعة: وثّق الافتراضات

تُعد هذه الخطوة من الفروق الأساسية بين نهج التخطيط التقليدي المعروف ونهج التخطيط المدفوع بالاكتشاف، كما أنها "الموضع الذي يودي بالكثير من الشركات نحو ارتكاب الأخطاء"، حسبما ترى ماكغراث. فعندما يخطّط القادة لمشاريع أعمال جديدة، غالباً ما يغفلون أنهم يبنون قراراتهم على افتراضات مبالغ فيها أحياناً (تمثل هذه النقطة "صعوبة تعلم كبرى" بالنسبة للكثير من الشركات). ولتجنب الواقع في هذا الفخ، قم بجمع كل ما له علاقة بالمشروع الجديد ووثّق جميع الافتراضات التي تبني عليها حسابات الربح والإيرادات والتكاليف المسموح بها لمشروعك. وفي البدء تمسك فقط بعده قليل من الافتراضات الأكثر أهمية، مثل المشكلة التي سيعالجها مشروعك للزبائن أو الحاجة التي سيلبيها لهم. ومع تنامي تكاليف ومخاطر المشروع، يتعمّن عليك تحسين دقة خططك لاختبار افتراضاتك. فاكتشافك الآن أنّ أحد افتراضاتك غير صحيح يوفر عليك الكثير من الألم (والمال) لاحقاً.

## الخطوة الخامسة: وضع خطة تتضمن نقاط تحقق

حان وقت وضع الخطة. ولكن لا تعدّ ملفاً ضخماً يغطي كل شيء من الآن حتى إطلاق المشروع، بل "ضع خطّتك بما لا يتجاوز ما تعرفه"، حسبما تقول ماكغراث. وحدد سلسلة من نقاط التحقق (التي كان ماكغراث وماكميلان يطلقان عليها في الأصل اسم "نقط العلام" ومن ثم تحولا إلى الاسم الجديد) التي ستقوم عندها باختبار ما إذا كانت افتراضاتك لا تزال صحيحة أم باتت بحاجة للتصحيح. ويتبعين على هذه النقاط التموضع من الناحية الزمنية قبل اتخاذ القرارات باستثمار المزيد من المال والوقت في المشروع، بحيث تستطيع عند هذه النقاط إما إيقاف المشروع أو إعادة توجيهه بناء على ما تعلّمته حتى الآن. وإذا ما كان من الضروري تصحيح افتراضاتك، فإنه سيعين عليك أيضاً تحديث بيان دخلك العكسي ومتطلباتك التشغيلية بما يتفق مع افتراضاتك الجديدة.

ما هي الأخطاء الشائعة التي يقرفها الناس عندما يعتمدون نهج التخطيط المدفوع بالاكتشاف؟

لما كان هذا النهج أخثّر على مدار ما يزيد عن عقدين من الزمن، سألت ريتا ماكغراث عن الأخطاء الشائعة التي واجهتها.

يتمثل الخطأ الأول في التزعة حسنة النية لدى مؤيدي هذا النهج إلى تطبيقه في مختلف المشاريع والقضايا. فليس بمقدورك استخدام أداة واحدة لحل جميع المشاكل. وكما تقول "ماكغراث": "من غير المنطقي على سبيل المثال بناء منشأة أنساف نوافل بقيمة 2 مليار دولار باتباع نهج التخطيط المدفوع بالاكتشاف". إذ يُعتبر هذا النهج مناسب جداً لمشاريع الأعمال التي تتطلب على درجة كبيرة من انعدام اليقين، حيث يتعين عليك الانطلاق من افتراضات كثيرة ومن ثم اختبارها وتعديلها بسرعة أثناء تطبيقك للخطة. وفي مرحلة ما من مراحل مشروع الأعمال، عندما يكون المشروع أثبت قابليته للتحقيق، يغدو من المفيد التحول إلى اعتماد نهج التخطيط التقليدي المعروف.

أما الخطأ الثاني فيتمثل في القيام بالخطوات الخمس المذكورة سابقاً والاعتقاد بأنك أجزت المهمة. فالنهج المقترن يقوم على أمر حاسم وبالغ الأهمية، ألا وهو التحديث الدائم لافتراضاتك ونقاط تحققك. إنه نهج حي ومتغير يحتاج إلى إعادة نظر بنحو منظم.

وبحسبما تقول ماكغراث: "على المدراء تغيير ذهنياتهم عندما يستخدمون نهج التخطيط المدفوع بالاكتشاف"، مضيفة: "الناس عموماً يخشون الخطأ ولا يمكن لومهم على ذلك". وتقول محدّرة: "من دون الاستعداد للاعتراف بخطأ أحد أو جميع افتراضاتك، فإنك تقوّض العملية برمتها". وحينئذ يتتحول هذا النهج إلى ما يشبه مسرح "كابوكي" لعرض الحركات المخطّط لها لا أكثر. إذن، ما يتعين عليك

فعله هو التخطيط للتعلم، لا لإظهار أنك على حق. لذلك تقوم ماكغراث مع ماكميلان بتشجيع الناس على أن يكونوا حذرين في استخدام اللغة. فهما يفضلان استخدام تعبير "أفترض"، و"أخمن"، و"أتخيل" التي تظهر أنك لا تزال في طور التعلم عوضاً عن تعبير "أرى" و"أرمي إلى" و"أهدف إلى" التي توحى بأنك تعلمت كل ما يلزم وبث جاهزاً للمضي قدماً في تنفيذ خطتك.

### كيف تطور نهج التخطيط المدفوع بالاكتشاف منذ إطلاقه؟

ترى ماكغراث أنّ هذا النهج أثبت "قدرته على الحياة بشكل ملحوظ"، لكنها وماكميلان أدخلتا تعديلات وتحسينات عدّة عليه شرحها بالتفصيل عام 2014. أولاً، أدخلتا إليه ضرورة دراسة موضوع المنافسة المستقبلية وأخذها بالحسبان، وذلك أثناء وضع الافتراضات وتصميم نقاط التحقق على حد سواء، بهدف "استشراف دخول منافسين جدد على الخط ومعرفة متى سيدخلون، تحسباً لأي اضطرابات". ثانياً، يقترحان اليوم "وضع افتراضات حول مواعيد بدء الهجمات التناافية وتأكل الأرباح، وتصميم نقاط تحقق لاستشراف حدوث ذلك، بحيث يمكن إطلاق مرحلة المزايا التالية على نحو مدروس وفي الوقت الأمثل". ثالثاً، يقترحان أيضاً بأن توقف الشركات مشاريع أعمالها بشكل أسرع حالما تكتشف أنها فاشلة من دون أي تأخير. وتقول ماكغراث: "على الشركات التوقف عن هدر الأموال على المشاريع حالما يتبيّن أن تلك المشاريع دخلت في طريق مسدود". وأخيراً، قاما بتصصير مدة الخطة عبر اقتراحهما بأنّ على المدراء عدم التفكير بأكثر من أربع نقاط تحقق، وأنّ عليهم أن يسألوا أنفسهم على الدوام: هل نملك المال الكافي للمرور عبر نقاط التحقق الثلاث التالية؟

ولعل الإضافتين الأخيرتين ناتجتان عن كيفية تغيير الأمور وتطورها على مدار العشرين سنة الماضية. فبحسب ماكغراث، باتت "سرعة تغيير الأشياء أكبر بكثير مما كانت عليه قبل عشرين عاماً"، كما أمست الشركات اليوم بحاجة لاتخاذ القرارات على نحو أسرع مما مضى. وهذا يعني أنّ بوسع المدراء أن يكونوا أقل دقة وتحديداً في تقديراتهم الأولية. فالكثيرون منهم يستخدمون اليوم مجالات وتطبيقات للقيم بدلاً من الأرقام الدقيقة، وعوضاً عن تحديد الحجم الدقيق لأية فرصة استثمارية، يكفي اليوم القول إنّ الفرصة كبيرة من دون الحاجة لتحديد كم هي كبيرة.

ربما يكون نهج التخطيط المدفوع بالاكتشاف أكثر أهمية وملاءمة للأعمال اليوم مما كان عليه قبل 20 عاماً. فبعد نشر الفكرة الأولية عام 1995 جرى التقاطها من قبل ستيف بلانك ومن ثم من قبل إريك ريس، حيث باتت المبدأ الأساسي لحركة ما يسمى "الإطلاق الرشيق للأعمال". تقول ماكغراث: "تشكل هذه الفكرة في الواقع جوهر تفكيرنا حيال الابتكارات اليوم". فمن السهل رؤية مدى تأثير التخطيط المدفوع بالاكتشاف في العديد من النهج الرشيق للأعمال، بما في ذلك نهج "المنتج القابل للحياة بأقل تكلفة" ونهج "الإنتاج السريع للنموذج الأولي". وفي حين أنّ ماكغراث وماكميلان لم يذكرا

شيئاً بشكل صريح حول تلك النهج إلا أنها مُتضمنة في الطابع التكراري لنهجهما، حسبما تقول ماكغراث.

## أسئلة الفصل السادس

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال		خطأ	صح
1		✓	تم عملية التخطيط عادة في إطار مؤسسة تتأثر بمجموعة من المؤثرات ذات مصدر داخلي فقط
2		✓	تواجده عملية التخطيط العديد من الصعوبات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها
3		✓	تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أسوأ أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة
4		✓	التخطيط التشاركي هي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

1- من أهم الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط ما يلي:

- 1) عدم استخدام أسلوب تحفيزي مناسب.
- 2) عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بالخطيط.
- 3) عدم وجود التزام حقيقي بالخطيط على جميع المستويات.
- 4) صعوبة تحديد الأهداف الواضحة، القابلة لقياس والقابلة للتحقيق.
- 5) لا شيء مما سبق.
- 6) كل ما سبق.

ب- لزيادة فعالية التخطيط وللتكييف مع الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط، يجب على الإدارة عند التخطيط أن تأخذ في الحسبان:

- 1) المرونة.

- 2) مقاومة التغيير.
- 3) الواقعية في التخطيط.
- 4) الجواب الأول والثاني
- 5) الجواب الثاني والثالث
- 6) الجواب الأول والثالث
- 7) كل ما سبق

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

- 1- أذكر أهم الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط.
- 2- ما هي العوامل المؤثرة في التخطيط؟
- 3- عدد أدوات وأساليب التخطيط واشرح واحدة منها.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1- الدوري، زكريا و العزاوي، نجم و السكارنة، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العملية الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 3- القريوتى، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- كنانه، خيري (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات -العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 6- فراج، أسامة نايف (2014)، المدخل إلى علم الإدارة، دار أفنان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- 7- دودين، أحمد و الزعبي، علي فلاح (2018)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- 8- المغربي، محمد الفاتح (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- إدارة المناهج، (2016)، أساسيات الإدارة، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 10- العامري، صالح مهدي و الغالبي، طاهر محسن (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
- 12- Rita, Gunther McGrath & Ian, C. MacMillan, (2019), Discovery-Driven Planning, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 13- Alex, Gourlay & Rita, Gunther McGrath, (2013), The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast

as Your Business, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

- 14- Ian, C. MacMillan & Rita, Gunther McGrath, (2009),  
Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk  
and Seize Opportunity, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل السابع

### وظيفة التنظيم

#### *Organizing Function*

## الفصل السابع

### وظيفة التنظيم

#### 1- مقدمة وتعريف: *Introduction and definition*

التنظيم هو وظيفة أساسية من وظائف المدير وتتبع عملية التخطيط، حيث أنه بعد وضع الخطة الفنية والاقتصادية لتطوير أي مشروع أو لتحقيق هدف ما بشكل عام، فإنه يجب تحديد طريقة وأسلوب سير العمل بما يكفل تحقيق وتنفيذ الخطة المقررة وتأمين كافة المستلزمات المطلوبة وضمان التنسيق والتفاعل فيما بين الدوائر المختلفة التي تمارس النشاطات المتباينة والمكملة لبعضها البعض. كل هذه الأعمال تمارس من خلال وظيفة التنظيم الإداري.

وبالتالي يُعرف التنظيم بأنه " تجميع الأنشطة الازمة للوصول للأهداف، وإسناد كل مجموعة من هذه الأنظمة على مدير محدد مع منحه السلطة الازمة للإشراف على هذه الأنشطة فضلاً عن توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة".

#### 2- عناصر التنظيم الإداري: *Components of the administrative organization*

يضم التنظيم الإداري العناصر التالية:

- تقسيم النشاط العام للمنظمة إلى مجموعة من الأعمال كل منها يضمن واجبات محددة ويساعده لتحقيق أهدافها (مثل: الإنتاج، التسويق...).
- الأفراد العاملون في المنشأة.
- الإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة.
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات المخططية لأداء الأعمال.
- الهيكل أو أسلوب توزيع العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

### 3- أهمية التنظيم: Importance of organizing

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة وإعداد الإمكانيات الالزمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف. وعليه فإن للتنظيم فوائد عديدة منها:

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات و اختصاصات وصلاحيات كل عضو من أعضاء المنظمة.
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للموارد البشرية، حيث يساعد على التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية.
- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويعرف كل فرد علاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة، بما يقلل من احتمال التعارض في الأعمال.
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات من قبل الأفراد مما ينعكس إيجاباً على العمل

### 4- الهيكل التنظيمي: Organization Structure

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، إنه وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح.

ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمجموعة من العوامل من أهمها:

- حجم المنظمة أو المشروع، فكلما كانت كمية العمل كبيرة كلما كان التنظيم كبيراً.
- عدد ونوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- مدى اتساع المنطقة الجغرافية أو المواقع التي تغطيها المنظمة.
- أهداف المنظمة.
- المركز المالي للمنظمة.
- النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة.
- قدرة المنظمة في الحصول على مدراء أكفاء.

## 5- أشكال الهيئات التنظيمية: Types of organization structure

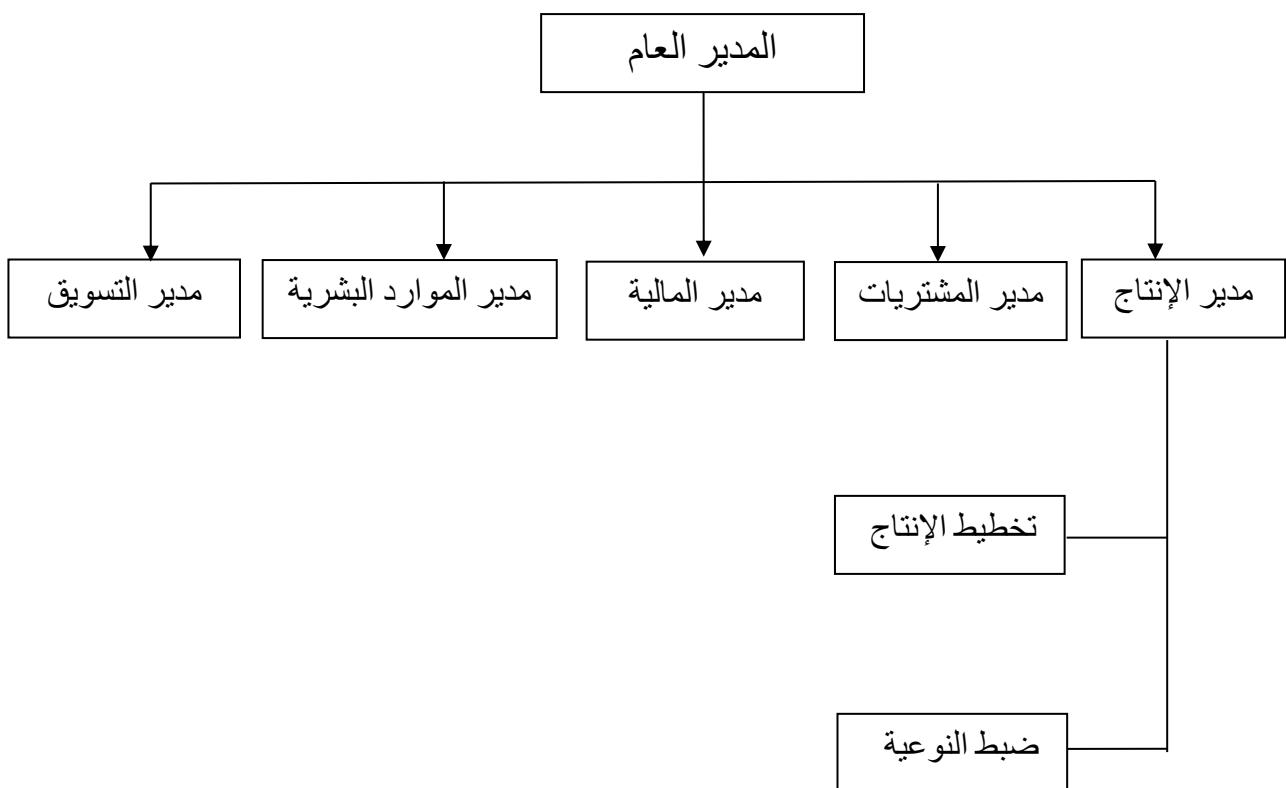
يمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال (إنشاء الوحدات التنظيمية) وفقاً لمعايير أو أسس عديدة، لكن منها مزاياه وعيوبه. و لا يوجد أساس مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الظروف، وإنما تختار المنظمة شكل الهيكل المناسب لطبيعة وواقع عملها. إن تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية لا يعتبر هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. غالباً ما تستخدم المنظمات أكثر من أساس واحد للتنظيم، إذ ليس من الضروري اعتماد أساس واحد ضمن جميع الوحدات التنظيمية.

وفيما يلي أساس التنظيم أو تجميع الأعمال:

### 5-1- التنظيم الوظيفي:

يتم في هذا النوع من التنظيم تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها (إنتاج، تسويق، مالية، الخ..). ومن الممكن تجزئة كل وظيفة رئيسة إلى وظائف فرعية كما في الشكل التالي:

الشكل (1)- التنظيم على أساس وظيفي



من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم:

- تقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف.
- تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابكة في وظيفة واحدة.
- يساعد على الاستفادة من مزايا التخصص إلى حد كبير، حيث يتولى الإشراف على كل إدارة أصحاب الخبرة المناسبة التي تلائم الوظيفة المعنية.

من أهم سلبيات هذا النوع من التنظيم:

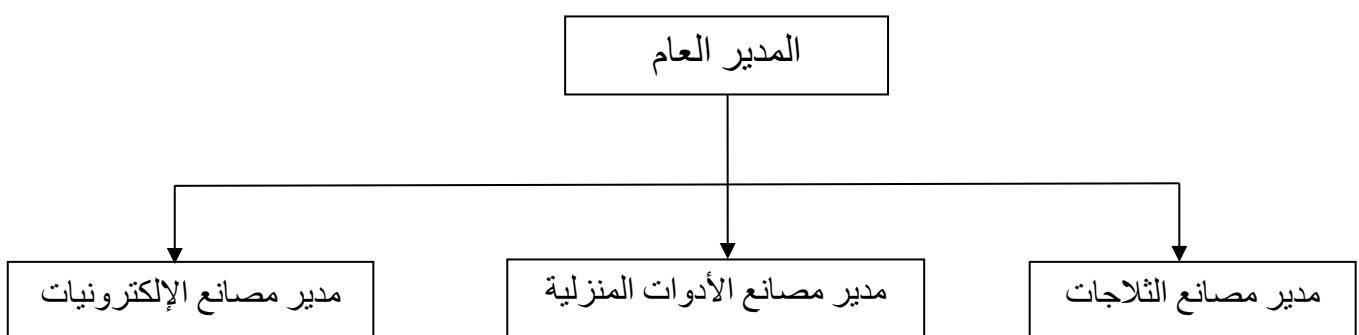
- ميل الأفراد للتركيز على أهداف إداراتهم وإغفال أهداف المنظمة.
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسيع المنظمة.

متى نستخدم التنظيم الوظيفي: يرتبط التنظيم الوظيفي بالكفاءة العالية، وهو يناسب المواقف والحالات المستقرة وغير المتغيرة، والمنظمات ذات المنتجات أو المنتفعين أو الأسواق المتGANSAة غير المتنوعة. وبشكل عام فإن معظم التنظيمات تأخذ في بديتها هذا الشكل التنظيمي.

#### 5-2- التنظيم على أساس الإنتاج:

في هذا النوع من التصميم يتم تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال الالزمه لكل منتج/خدمة (بما في ذلك من إنتاج وتسويقي ومشتريات وغيرها). وتستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة.

الشكل (2)- التنظيم على أساس المنتج



من أهم مزايا هذا التنظيم:

- تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدة (وحدات) تنظيمية معينة.
- تحديد المسؤولية عن الأرباح.

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

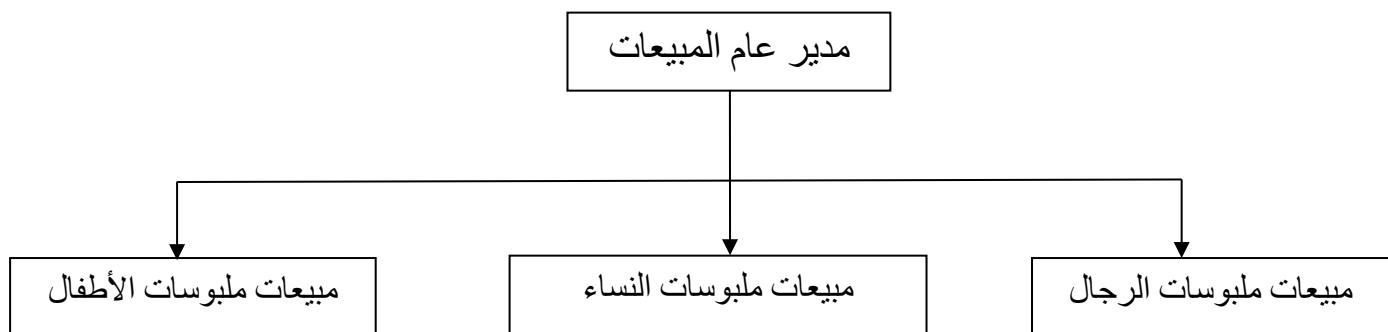
- ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهد.

- يتطلب أعداد كبيرة من الأفراد من لديهم قدرات إدارية وإشرافية. متى نستخدم التنظيم على أساس المنتج: يصلح هذا التنظيم للمنظمات التي تتبع منتجاتها أو أسواقها أو المنتفعون منها، وفي المواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة لاحتياجات والمتطلبات الفريدة للمنتجات/ الأسواق/ المنتفعين.

#### 5-3. التنظيم على أساس المنتفعين:

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من تجميع الأعمال عندما يكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المنتفعين من سلعها أو خدماتها، والسعى لتلبية رغباتهم وميولهم. وهنا يتم تجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة هذه الفئة المستهدفة في وحدة تنظيمية تعهد مسؤولية إدارتها لمدير واحد.

الشكل (3) - التنظيم على أساس المنتفعين



من أهم مزايا هذا التنظيم:

- يساعد هذا التنظيم المنظمة على إشباع رغبات وحاجات المنتفعين.
- يحدد المسؤولية عن نتائج العمل.

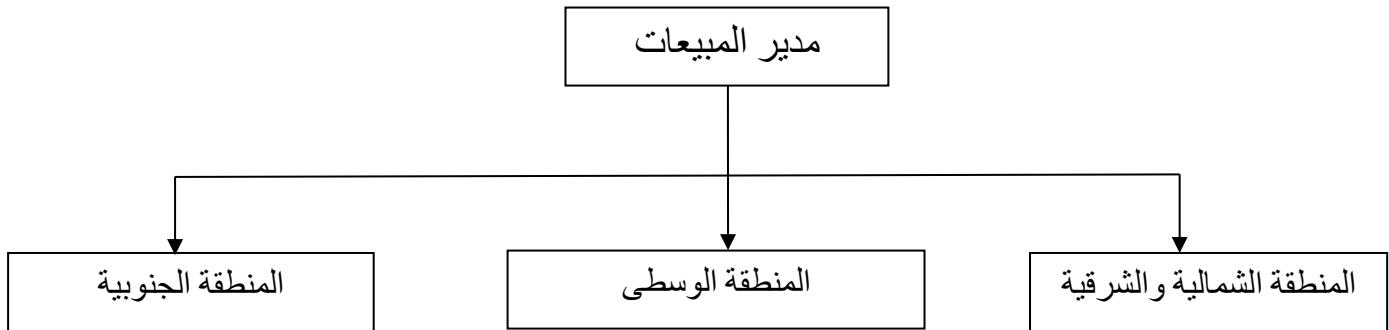
من أهم سلبيات هذا التنظيم:

- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية.
- عدم تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والتسهيلات المتوفرة وخصوصاً في فترات الركود وتقلب أنشطة المنظمة.

#### 5-4. التنظيم الجغرافي:

يستخدم هذا النوع من التنظيم في الحالات التي تتبع المنظمة منتجاتها أو تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة، وهنا يتم تجميع الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة تسند مسؤولية إدارتها لمدير واحد.

#### الشكل (4)- التنظيم الجغرافي



من أهم مزايا هذا التنظيم:

- إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية، والتفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة والتعرف على احتياجاته وتلبيتها.

- المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات واختصار النفقات التشغيلية بسبب لا مركزية القرارات.

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية.

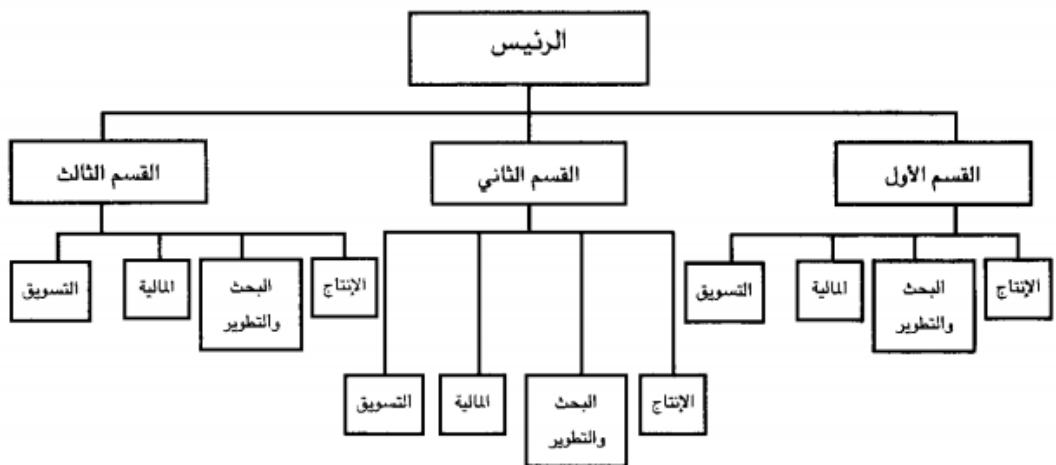
- احتمال قيام بعض المناطق باتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة.

- يمكن أن تزيد من التكاليف بسبب تكرار بعض المهام والخدمات (مثل شراء المواد وتسويق المنتجات) في كل منطقة جغرافية.

#### 5- الهيكل على أساس الأقسام :*Divisional Structure*

الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والوظائف في أقسام كبيرة بناء على مخرجات هذه الأقسام. هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال وكأنما كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس وظيفي . بعبارة أخرى فإن تجميع الوظائف والأفراد والمهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعنى . لذلك فإن هذا النوع يمكن أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزرائن وغيرها من الأسس ولبيان الاختلاف بين الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس الأقسام نستعرض المخططين التاليين:

### الشكل (5) مقارنة بين الهيكل على أساس الأقسام والهيكل الوظيفي



إن أهم مزايا هذا النوع موضحة في الآتي:

- سرعة استجابة ومرؤنة في البيئة المضطربة.
  - اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن.
  - تسويق عالي بين الأقسام الوظيفية.
  - سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الانتاج.
  - التأكيد على المنتج بأكمله ويصورة شاملة مع مراعاة أهداف الأقسام.
  - تطوير المهارات الإدارية للمديرين.
  - إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

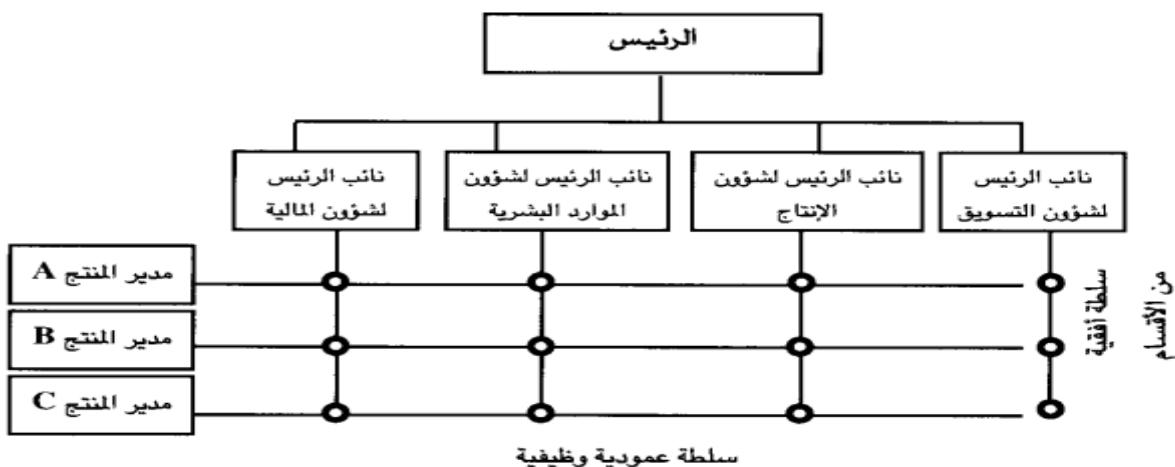
- مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة.
  - تخصص فني أقل في الأقسام.

- تنسيق غير واضح بين الأقسام.
- سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا.
- منافسة من أجل الموارد.

## 5-6 الهيكل المصفوفي : *Matrix Structure*

يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتقادي عيوبها . ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (5) هيكل مصفوفي



إن العاملين في الهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام. إن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام. وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين Two - Boss Employee حيث أن العاملين أو الموظفين يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين كذلك هناك مشكلة اتفاق وجهات النظر بين الرئيسي الوظيفي ورئيس القسم حول قرارات مهمة أحياناً.

إن أهم مزايا هذا النوع موضحة في الآتي:

- كفاءة أكبر باستخدام الموارد.
- مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة.
- تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.
- تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفرهم لكن الأقسام.

- توسيع الوظائف للعاملين.
- خدمة أفضل للزيائن.

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

- إحباط وغوض نتيجة السلطة المزدوجة.
- صراعات بين طرفي الهيكل.
- لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا.
- الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية.
- الهيمنة من قبل الأطراف.

## 5-7 الهياكل الحديثة *Modern Structures*

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعلمة وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة. فإن منظمات الأعمال قد طورت هيأكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متقدمة. إن مجمل هذه الجوانب تدرج ضمن طرق إبداعية ومتعددة لهيكلة المنظمات بحثاً عن الإنتاجية العالمية وخلق ميزات تنافسية. وفي نفس إطار هذه التوجهات فإن الهيكل التنظيمي الصحيح يعتبر من الموجودات والأداء الفعال في حين يمكن أن يكون الهيكل غير الصحيح عبئاً على الأداء بالنسبة للمنظمة. لقد كان الهيكل المصنف في هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل تعالي بين مختلف الوظائف. وسوف نستعرض في أدناه المبادئ العامة التي تحكم العمل في إطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هيأكل أفقية.

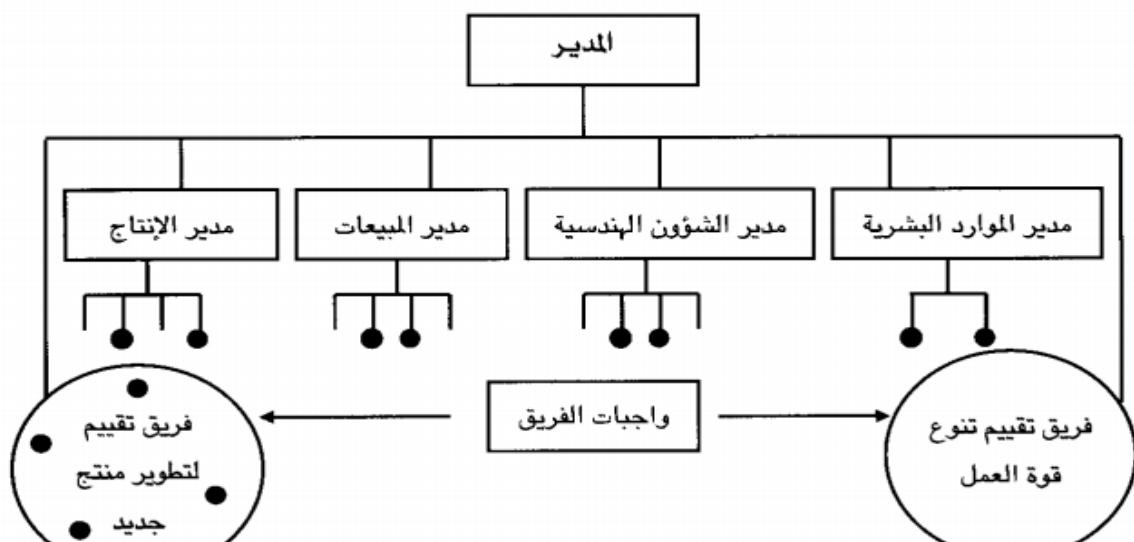
1. وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية.
2. تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل.
3. تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء.
4. استخدام تكنولوجيا المعلومات.
5. التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة.
6. تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين.
7. بناء ثقافة انفتاح وتعاون و التزام بالأداء.

## 1-7-5 هيكل الفريق : Team Structure

إن فرق العمل هي الأساس في مثل هذا النوع من الهياكل و يقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية. وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متعددة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يومياً. والفريق المُنْوَع وظيفياً Cross- Functional Team يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتسيير بين الوظائف والعقبات داخل المنظمة.

وكذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل العمل وتحسين الأداء، وهناك أيضاً ما يمكن أن نسميه فريق المشروع Project Team وهو الفريق الذي يُشكّل لإنجاز مشروع معين أو مهمة خاصة ويتم حله أو تفككه بعد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي بمثى هذا النمط:

الشكل (6) هيكل الفريق



أهم المزايا لـ هيكل الفريق فـ هي:

- تقليل الحواجز بين الأقسام يزيد من الالتزام و تكريس الجهد للأداء.
- سرعة في الاستجابة و اتخاذ القرارات.
- إزالة عوائق الاتصالات والتسيير.
- زيادة العلاقات الجانبية.

- تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم.
- تقليل التكاليف الإدارية.
- المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.

أما أهم عيوب هيكل الفريق فهي:

- تعدد إجراءات فرق العمل.
- حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية.
- كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضياع وقت طويل.
- الحاجة للموارد الكثيرة.

## 6- هيكل السلطة : Authority structure

تصنف المستويات الإدارية في المنظمة في ثلاثة مستويات:

### 6-1-الإدارة العليا:

وتحصر مسؤولياتها في:

- رسم السياسات البعيدة والقريبة المدى التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المحددة.
- وضع الخطط المستقبلية اعتماداً على التأهيل العلمي في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتهيئة المشروع لمواجهة الاحتمالات المتوقعة في الميادين كافة.
- وضع الخرائط والدليل التنظيمي للمشروع وتوزيع المراكز الوظيفية وتحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة وشبكة الاتصالات.
- العمل على وضع الخطط طويلة الأجل لإعداد الأطر الإدارية القيادية في المستقبل لمواجهة التطورات التي ستحدث في هيكل المشروع.
- العمل على تحقيق التكامل فيما بين أقسام ودوائر المشروع كافة لتحقيق الهدف النهائي له.
- التركيز على دراسة العلاقات الخارجية للمشروع مع الشركات الأخرى ومع الجمهور والمستهلكين والموردين وتحقيق الرقابة الشاملة على النشاطات الداخلية والخارجية لخدمة أهداف المشروع النهائية.

### 6-2-الإدارة الوسطى:

وتمارس النشاطات التالية:

- 1- وضع الخطط الجزئية لخطة الإنتاج، والعمل على تنفيذها.
- 3- استخدام الهياكل والدليل التنظيمي لتحديد السلطات الممنوحة.

- 4- تحديد معدلات ومعايير ومقاييس الرقابة والأداء.
- 5- تحقيق التسقى والتفاعل بين عناصر الإنتاج .
- 6- المساهمة الفعالة في أعمال الرقابة على النشاطات.

#### **6-3-الإدارة التنفيذية أو المباشرة :**

وتمثل الإدارة المباشرة المستوى الإشرافي الأول والمبادر على الوظائف التنفيذية، حيث تمارس يومياً مهام الإشراف على تنفيذ الخطط وتقوم أداء العاملين في المشروع وتعمل على تصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها مباشرة. وتلقى على عاتق المستوى الإشرافي مهمة إرشاد العاملين وتوضيح طبيعة أعمالهم وشرح مضامين الأهداف والأوامر والقرارات ومن ثم مراقبة أعمالهم ومستويات أدائهم.

#### **7- السلطة والمسؤولية والتقويض:** Authority, responsibility and delegation

إن أحد المبادئ الأساسية في عملية التنظيم هو تلازم أو تتناسب السلطة مع المسؤولية، بمعنى أن السلطة والمسؤولية يجب أن تكونا متكافتين أي أن المسؤولية التي يتحملها الفرد يجب أن تكون متساوية أو بقدر السلطة الممنوحة له. وينطبق ذلك على جميع المستويات الإدارية من أعلى قمة الهرم الوظيفي للمنظمة إلى أدنى مستوى فيها، بحيث يمنح كل فرد من السلطات ما يمكنه من تنفيذ المهام الموكلة له.

يعرف هنري فايلر السلطة بأنها: "الحق في إصدار الأوامر والقدرة في الحصول على الطاعة". ويعرفها هيربرت سايمون بأنها: "قدرة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين".

المسؤولية هي: "الالتزام أو تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سلية وببذل أقصى جهد، وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساعلته".

أما تقويض السلطة فهو: "عملية يتم بموجبها منح السلطة من الرئيس الأعلى إلى المرؤوس لأداء عمل معين".

يعتبر تقويض السلطة من الأمور الضرورية لحسن تنظيم العمل في أية منظمة، وتعد الأهمية المتزايدة للتقويض إلى المزايا والفوائد التالية:

- تفرغ المدير الأعلى للمهام القيادية.
- سرعة إصدار القرارات.
- تخفيض التكاليف المالية للقرارات الإدارية.
- خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية.
- استمرار توفر الكفاءات لملء الشواغر الوظيفية في المناصب الإدارية.

## 8- المركزية واللامركزية في الإدارة: Centralization and decentralization

تعني المركزية حصر حق اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري واحد، وعدم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، أي أن المستويات الدنيا لا تمتلك حق التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بناءً على أوامر وتعليمات من رئيس المنظمة أو المستوى الإداري الأعلى أو إلا بعد موافقته. تؤثر المركزية بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ تجعله يتخذ شكلاً عمودياً ذا قاعدة عريضة.

اللامركزية تعني: توزيع السلطة أو الصلاحية على مجموعة أشخاص أو على عدد من المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

وتحتفل اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد شرعية وليس منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها. هناك بعض المؤشرات التي تعطي إمكانية تحديد مستوى لا مركزية التنظيم الإداري، ومن هذه المؤشرات:

- عدد القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة، فكلما كان عددها كبيراً كان ذلك دليلاً على مستوى اللامركزية.
- أهمية القرارات المتخذة في المستويات الدنيا.
- عدد الوظائف التي يتخذ بشأنها قرارات إدارية في المستويات الدنيا.
- درجة الرقابة على عمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل.

### 8-1- مزايا اللامركزية:

- 1- سرعة اتخاذ القرار. فالمسؤولون الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات، لديهم السلطة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- 2- الحد من مشكلات التسيق والاتصالات والروتين الطويل.
- 3- تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرنة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- 4- تشجيع الأفراد في جميع المستويات على المبادرة والإبداع والابتكار.
- 5- تساعد على تطوير قدرات الرؤساء.
- 6- تخفيف ضغوط الأعمال الإشرافية اليومية عن الإدارة العليا.
- 7- تساعد على تحديد مساعلة الأفراد والوحدات التنظيمية، والتنافس الصحي فيما بينها.

## 8-2- سلبيات اللامركزية:

- 1- فقدان السيطرة الالزامية من قبل المركز الإداري على المستويات المختلفة.
- 2- ازدياد إمكانية ازدواجية العمل. مثلاً قد نجد وحدة معينة تبحث في حل مشكلة معينة، وفي نفس الوقت تكون وحدة أخرى تدرس نفس المشكلة.
- 3- نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الوحدات.
- 4- تتطلب اللامركزية توفير عدد أكبر من المديرين الكفؤين لنجاحها.

## 8-3- محددات اللامركزية:

لا نجد منظمة تطبق المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة. فجميع المنظمات تطبق درجات متفاوتة من اللامركزية والمركزية. والسؤال هنا: إلى أي مدى يجب تطبيق اللامركزية؟ هناك عدة عوامل يمكن لأي منظمة الاسترشاد بها حين اتخاذ قرار تطبيق اللامركزية وإلى أي مدى، ومن هذه العوامل:

- 1- حجم المنظمة: كلما ازداد حجم المنظمة زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وزاد عدد المستويات والقنوات التي تمر بها القرارات، وهذا يتطلب تطبيق مزيد من اللامركزية.
- 2- طبيعة عمل المنظمة: إذا كانت المنظمة تنتج سلعاً متعددة مختلفة يفضل تطبيق مزيد من اللامركزية.
- 3- فلسفة الإدارة وشخصيتها: إذا كانت الإدارة العليا وقيادتها تؤمن بأن اللامركزية هي طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور ووسيلة تمكن المنظمات من العمل بنجاح فإن الميل يتجه نحو اللامركزية، بينما نجد أن المركزية تسود في المنظمة التي يتبع رئيسها الأسلوب الأوتوقراطي في قيادته وإدارته.
- 4- مدى انتشار المنظمة جغرافياً: كلما ازداد انتشار أنشطة المنظمة وفروعها جغرافياً، اتجهت المنظمة إلى مزيد من اللامركزية.
- 5- علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية: هناك عوامل بيئية، مثل التشريعات الحكومية العمالية والضريبية والنقابات وتشريعات العمل وغيرها والتي تعكس رقابة حكومية كبيرة تجعل من الصعب اتباع أسلوب اللامركزية.
- 6- الرغبة في الاستقلالية: كلما زادت رغبة المديرين في الحصول على مزيد من الحرية والتصرف كلما استدعي ذلك تطبيق مزيد من اللامركزية.
- 7- الرغبة وال الحاجة لتدريب المديرين صغار السن.
- 8- الرغبة في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة وتشجيعهم على الإبداع.

9- ديناميكية المنظمة: إذا كان نشاط المنظمة سريع التغير ويواجه مشكلات معقدة باستمرار فمن المتوقع تطبيق مزيد من اللامركزية في بيئة غير مستقرة.

10- الحاجة إلى اتباع سياسة موحدة: إذا كانت المنظمة ترغب باتباع سياسة موحدة بالنسبة لجميع الوحدات التنظيمية أو تطبيق سياسة موحدة بالنسبة لجميع المواقف والعمليات المتشابهة فإنها تتبع مبدأ المركزية، إما إذا رغبت المنظمة اتباع سياسة متعددة فإنها ستتجه أكثر نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

#### 8- متى نجعل اتخاذ القرار غير مركزي، ومتى نجعله مركزاً

من النادر أن تجد تفيناً يشكك في أهمية الجاهزية، بمعنى: أن تكون متيقظاً لفرص الأعمال والتهديدات، وقدراً على اقتناص الفرص أو إبعاد التهديدات بسرعة وكفاءة. ومن هنا، عندما يتم بإعاد تصميم هيكلية الشركة، يميل التنفيذيون إلى جعل اتخاذ القرار لا مركزاً، بحيث تكون صلاحية اتخاذ القرار قريبة قدر الإمكان من الأشخاص الذين يتعاملون مع العملاء والمنافسين وموظفي الصف الأول، وغيرهم من أصحاب المصالح بالشركة. وهم يعملون بفعلهم هذا على تجنب التأخيرات المرتبطة بتدفق المعلومات صعوداً وهبوطاً في هرمية الشركة.

في عالم السياسة، يُعرف هذا باسم مبدأ "تفريع السلطة" أو "المبدأ القائل بأن السلطة المركزية يجب أن تؤدي فقط تلك المهام التي لا يمكن القيام بها على المستوى المحلي". لكن ما هي بالضبط تلك المهام؟

يعود هذا السؤال إلى زمنٍ بعيد، فبحسب هنري منتسبرغ صاحب كتاب "هيكلة المؤسسات" (The Structuring of Organisations) الذي نُشر عام 1979، فإن الحديث عن كلمتي مركزية ولا مركزية تم تداوله منذ اليوم الأول الذي بدأ فيه ذكر المؤسسات.

من المفيد البدء بأربع ميزات يريدها معظم التنفيذيين أن تمتلكها شركاتهم: الاستجابة والموثوقية والكفاءة والاستمرارية (مثلاً، قدرة الشركة على الاستمرار بالعمل أو استدامة بقائها). عندما نعمل على تغيير المستوى الأفضل الذي يجب أن يتولى مسؤولية مهمة ما، يجب أن تقيّم تأثير القرار على هذه السمات الأربع. مثلاً، ربما تكون المكافآت التي تتحققها المعالجة المركزية للرواتب من ناحية الكفاءة أكثر أهمية بكثير من احتمال فقدان سمة الاستجابة لمتغيرات قوانين العمل المحلية التي يمكن تحقيقها بالإبقاء على هذه المهمة لا مركزية. ومن جهة أخرى، تجعل المعالجة المركزية للرواتب تتاغم الأنظمة والإجراءات ممكناً، وبالتالي تحقق الاستفادة من تأثيرات الإنتاج الكبير، بما في ذلك توحيد المورد الخارجي للخدمات.

فيما يلي نظرة منهجية على السمات الأربع:

ما مدى الامرکزية المطلوبة لاتخاذ القرار؟ يعتمد هذا على الأهداف				
الاستمرارية	الكفاءة	الموثوقية	الاستجابة	عندما يكون مهماً أن تتحلى بـ ..
المركزية	المركزية	المركزية	الامرکزية	يكون من مصلحتك عادة أن تتجه نحو ..
الفصل	التجميع	الامتثال	الفورية	بينما يقوم ذلك الحل بتمكين وتحفيز ..

#### 8-4-1 الاستجابة من خلال الفورية:

تتمحور الاستجابة كلها حول سرعة اتخاذ الفعل الصحيح استجابة لفرص والتهديدات. إذا كانت مصادر هذه الفرص والتهديدات (كالزبائن والمنافسين والموردين والموظفين والجهات التنظيمية والشركاء، وغيرهم) موجودة على مستوى الوحدة التشغيلية، وإذا كانت هذه الواجهات تختلف فعلاً عن الوحدات التشغيلية، يكون من المنطقي عندها إيكال المهام ذات الصلة (مثلاً، المبيعات والتوريد والتوظيف والعلاقات مع الجهات التنظيمية) والمسؤولية عن تنفيذها إلى ذلك المستوى. مثلاً، هناك فارق لا يمكن إغفاله بين التعامل مع جهة تنظيمية، ولنقل في الهند، وجهة تنظيمية في إندونيسيا. إذن، تسمح الامرکزية بالفورية من حيث الوقت والمكان، وهذا وبالتالي يحقق الاستجابة.

#### 8-4-2 الموثوقية عبر الامتثال:

بالنسبة لبعض المهام، من المرغوب أو الضروري أن تكون هناك قواعد مشتركة عبر مختلف الوحدات التشغيلية: السياسات أو المعايير أو الإجراءات أو الأنظمة. خذ مثلاً سياسات الحوافز والمكافآت، ومعايير تصميم المنتج، ووسائل ضمان الجودة، وإجراءات الإبلاغ عن الغش، وأنظمة التقارير المالية، وما إلى ذلك. تُعتبر جميعها قواعد هدفها المعاومة بين الوحدات التشغيلية والأهداف العليا للشركة، وجعل القدرة على التنبؤ بالأعمال ممكناً أكثر. هذا يعني أنَّ على بعض الوحدات في المؤسسة الاضطلاع بدور الوصي: أي تحديد هذه القواعد، وتوجيه الموظفين بشكل مناسب، ومراقبة الامتثال لها. ومن المنطقي عادة إيكال هذا الدور إلى وحدة مركزية. هناك مهام لا يمكن الاختيار

فيها: يجب أن تتم بقانون أو بمرسوم من وحدة مركبة مستقلة. على سبيل المثال: خذ المراجعة المالية أو وظائف السلامة المهنية عموماً أو وظيفة إدارة المخاطر في المصارف، حيث يشترط إطار عمل بازل 3 التنظيمي (the Basel III regulatory framework) أن هذه الوظيفة يجب أن تكون "تحت إشراف رئيس شؤون المخاطر (CRO)"، ومع وجود منصب واستقلالية وموارد ووصول كاف إلى مجلس الإدارة".

#### 8-4-3 الكفاءة عبر التجميع:

هناك مهام من الواضح فيها الحاجة لتكون مركبة: يمكن لوحدة عمل أن تؤدي دوراً مركزاً لمهمة يكون القيام بها أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية عندما يتم تجميعها في وحدة واحدة بدل قيام كل وحدة تشغيلية بتلك المهمة بشكل منفصل. وهناك أسباب متنوعة تشرح مثل هذه المكاسب في الكفاءة.

- اقتصadiات الحجم التقليدية. يؤدي قيام نفس الوحدة بالمزيد من المهام المتشابهة إلى الاستمرارية والمعيارية والتخصص والارتفاع والإنتاجية. ولنا في أقسام الخزينة وتقنية المعلومات خير أمثلة.
- المستوى الأدنى من الكفاءة. تتطلب بعض المهام خبرة أو بنية تحتية نادرة أو يكون الطلب عليها من أي وحدة تشغيلية فردية متقلباً بمرور الوقت. في هذه الحالة يكون من الكفاءة أكثر أن يكون هناك مجموعة من المتخصصين في مكان واحد بدل استتساخهم في كل وحدة عمل. على سبيل المثال: خذ خبراء القانون والضرائب والتقنية، أو أجهزة الاختبار المكلفة.
- تجنب الإزدواجية. لدى مختلف وحدات الأعمال التشغيلية حاجة متماثلة يكون لها حلول متطابقة (إلى حد ما) (مثلاً، دليل تهيئة الموظفين الجدد، أداة مراقبة أداء المصنع، أداة إدارة العلاقات مع العملاء). بالنتيجة، سيكون إضاعة لوقت أن تعمل الوحدات بشكل متواز على تطوير حلولها الخاصة.

#### 8-4-4 الاستمرارية من خلال الفصل:

هناك مهام معينة لن يتم إنجازها أبداً إذا تركت تحت تصرف الوحدات التشغيلية، وينطبق هذا بشكل خاص على المهام الضرورية لعافية المؤسسة على المدى البعيد، وغير المفيدة كوظيفة قصيرة الأجل لوحدات الأعمال. ومن هنا، تكون هناك حاجة لوحدة مركبة لديها انفصال كاف عن عمليات الصف الأول. إليك هنا بعض الأمثلة عن هذه المهام:

- الاستثمار في المبادرات التي تعود بفوائد بعيدة وغير مؤكدة (مثل الابتكار الثوري).
- الاستثمارات في مبادرات مشروطة بالمساهمة اليومية للجميع (مثل إدارة المعرفة وإدارة المواهب).
- النشاطات التي تتضمن التحكيم عبر الوحدات. مثلاً، تقييم البائع وتحديد الأولويات (مثل التخطيط لمحفظة المنتجات).
- قرارات الاعتراف بالهزيمة والانسحاب (مثل، سحب المنتج).
- المبادرات المتصلة بالأصول التي تعتبر الملكية الوحيدة للشركة (العلامة المميزة ورأس المال).

لا وجود لهيكلية تنظيمية بقياس واحد تاسب الجميع. فمن الواضح، أن التغييرات في بيئة المؤسسة أو في الأولويات الاستراتيجية تأثير على كيفية تنظيمها لنفسها. كما أن اكتساب الصفات من الاستجابة والموثوقية والكفاءة والاستمرارية لا يتطلب دوماً تغييرات هيكلية كبرى على المخطط التنظيمي، فقد يكون كافياً في العديد من الحالات إجراء تغييرات أقل زعزعة، مثل توزيع الموظفين الرئيسيين على الوحدات التشغيلية، وتعيين نقاط اتصال دائمة في المقر الرئيسي من أجل الوحدات التشغيلية، ووضع فريق عمل مؤقت من الوحدات التشغيلية، وهكذا.

في زمن يلقى فيه مبدأ "المؤسسة ذاتية الإدارة" رواجاً كبيراً، لا يمكن أن تفتر قوة السؤال عن المركزية في مقابل اللامركزية. ويجادل كل من نيكولاي فوس وبيتر كلين في مقالة "لماذا لا يزال المدراء مهمين" بأنه "في اقتصاد اليوم القائم على المعرفة، يفترض أن تأخذ السلطة الإدارية بالتراجع. لكن هناك حاجة لا تنتهي لشخص ما يعرف وينفذ القواعد التنظيمية التي يتم اللعب على أساسها". لذلك يجب أن يساعد ذلك المنطق البسيط المدراء في العثور على حلول تحقق التوازن بين القواعد والاستجابة.

## 9- علاقة التخطيط بالتنظيم

التخطيط المتقن يقود بالضرورة إلى إجراءات تنظيمية متناسبة مع جودة التخطيط. فمن حيث المبدأ تسعى المؤسسة إلى تنظيم إداراتها المختلفة بما يتوافق مع نوعية الخطط الموضوعة، وهنا يحدث الربط بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم.

## 10-هل نودع وظائف الإدارة قريباً؟

من التنظيم إلى المرونة:

يقوم الفكر الإداري التقليدي على تجميع المكونات المختلفة للمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تأدية رسالتها بالشكل الأمثل، وعادة ما يتم ذلك بوضع هيكل تنظيمي يتضمن التشكيلات المختلفة لوحدات العمل، وعلاقتها بعضها البعض، وكذلك نطاق الاختصاصات لكل منها. وعادة ما ينتج عن ذلك مجموعة أشكال مختلفة للهيئات التنظيمية يناسب كل منها المؤسسة التي أنشأ لأجلها، إذ يوجد الهيئات البسيطة، والهيئات الوظيفية، والهيئات القطاعية، وغيرها.

يعتبر التحدي الرئيس الذي يواجه الهيئات التنظيمية في أيامنا هذه هو أنّ الموظف لا يعمل بتخصص واحد أو مجموعة مهام محددة، وغالباً ما نرى الموظف يقوم بأعمال مستجدة يكلف بها خارجة عن المهام الرسمية الموكلة إليه، أو يؤدي دوراً في عدة فرق عمل تنتهي ليظهر غيرها، وتتطلب منه هذه الأعمال في بعض الأحيان أن يتعامل مع مدراء آخرين غير مديره المباشر، وهذا ما تعجز الهيئات التنظيمية التقليدية عن مواكبتها بالشكل المطلوب.

من جهة أخرى، تتطلب الهيئات التنظيمية أن يتم اعتمادها وبالتالي إتاحتها للموظفين بشكل مطبوع أو بشكل إلكتروني، ونظراً إلى التغييرات المستمرة في خرائط العلاقات ضمن بيئه العمل، أصبح من العسير أن يتم تعديلاها باستمرار واعتمادها ونشرها. فكما يقول آرون ديكنان في مقال نشره بعنوان "الهيكل التنظيمي قد مات": "في الخمس سنوات القادمة، سيدخل الموظف الجديد في يومه الأول إلى المؤسسة، ويطلب من شاشة خاصة أن تريه كيف تغيّر الهيكل التنظيمي في الشهور الستة الأخيرة وما كان أثر هذه التغييرات، وأين هي الأعمال التي يمكنه أن يساعد بها".

## أسئلة الفصل السابع

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال		خطأ	صح
1	يهم التنظيم غير الرسمي بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها وتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وسلسل السلطات	✓	
2	يحقق التنظيم التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة		✓
3	يتم في التنظيم الوظيفي تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة	✓	
4	يجمع الهيكل المصفوفي بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام		✓

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

1- إن من أهم مزايا الهيكل على أساس الأقسام ما يلي:

- 1) تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.
- 2) تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفرهم لكن الأقسام.
- 3) مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة.
- 4) إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.
- 5) لا شيء مما سبق.
- 6) كل ما سبق.

2- إن من أهم عيوب هيكل الفريق ما يلي:

- 1) تعقد إجراءات فرق العمل.
- 2) حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية.
- 3) كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضياع وقت طويلاً.
- 4) لا شيء مما سبق.

5) الجواب الأول والثاني

6) الجواب الثاني والثالث

7) الجواب الأول والثالث

8) كل ما سبق

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

1- ما هي أهم مزايا وعيوب كل من التنظيم الوظيفي والتنظيم الجغرافي؟

2- عدد خمسة من محددات الامرکزية واشرح واحدة منها.

## حالة عملية

### الأنواع الأربع للسياسات التنظيمية في المؤسسات

المصدر: **Jarrett, Michael, (2019)**

تعتبر المئة يوم الأولى لأي رئيس تنفيذي جديد فرصة ذهبية لفرض حضوره، ووضع علامته الفارقة، والحصول على ولاء ودعم أعضاء المؤسسة. ولكن الحال لم يكن كذلك بالنسبة لكريستيان ستريف الرئيس التنفيذي الجديد لشركة إيرياص، إذ كانت المئة يوم الأولى مجرد إطلاة سريعة قبل مغادرته بشكل مفاجئ لشركة الطائرات الأوروبية.

وسعى ستريف بعد مراجعة تاريخ الشركة والانقسامات بين التنفيذيين في الكونسورتيوم إلى تسريع عملية صنع القرار، والغلب على البيروقراطية، إضافة إلى تسريع تنفيذ القرارات. بينما وردت تقارير عن نزاعات داخلية مضطربة في إيرياص، حيث كان الجو الداخلي متوتراً، ويتم تعيين الموظفين بناء على التفضيلات والعلاقات بعيداً عن المعايير التجارية، وظهرت أخطاء مثل مشكلة الكابلات القصيرة في الإيرياص (380) بسبب النزاعات الداخلية وضعف الثقة. ما أدى إلى استنتاج ستريف أن الطبيعة السياسية لإيرياص تشكل عائقاً أمام تكامل الشركة. فكان ستريف الضحية غير المقصودة، والتي حُوصرت بما وصفته فاينشال تايمز بـ"السياسات التنظيمية البيزنطية".

وبالفعل، يمكن للسياسات أن تدمي مؤسسة ما، وعلى الرغم من ذلك يتعامل المديرون الذين أدرّسهم بفزع مع فكرة كونهم سياسيين منظمين ودهاء ضمن مؤسساتهم. نعم يمكنك أن تكون سياسياً ضمن مؤسستك، كما حضور السياسة ضمن المؤسسة أمر طبيعي أيضاً. فوفقاً لما كجيل هنري مينتربرغ تعتبر السياسة عملية أخرى من عمليات التأثير ضمن المؤسسة إلى جانب المعايير، والسلطة الرسمية والخبرة. وبالتالي من المهم للقادة فهم الأشكال التي يمكن للسياسات أن تتشكل بها وكيف يمكن استخدامها لتحقيق صالح المؤسسة.

## تعريف السياسات

من السذاجة بمكان، عدم الاعتراف بالسياسات كقوة مدمرة محتملة في الشركات، لكن عند تطبيقها بطريقة فعالة، يمكن لها أن تساعد الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء إلى قيمها، ولا سيما خلال فترات التغيير التنظيمي.

فما هي إذن؟ تشير السياسات التنظيمية إلى مجموعة متنوعة من الأنشطة المرتبطة باستخدام تكتيكات التأثير لتحسين المصالح الشخصية أو التنظيمية. وتنظر الدراسات أنّ الأفراد الذين يمتلكون

المهارات السياسية يميلون إلى تحقيق مكاسب أفضل على صعيد السلطة الشخصية، فضلاً عن مهارتهم في إدارة الضغوط ومتطلبات العمل مقارنة بنظرائهم الساذجين سياسياً. ومن ناحية أخرى يعتبروا أصحاب تأثير أكبر على نتائج أعمال المؤسسة.

ومن المرجح أن يكون السلوك السياسي حاضراً منذ البداية في المؤسسات، ولكن يبقى غير ظاهر حتى فوات الأوان. وعلى سبيل المثال يحتاج أحد المديرين إلى ممارسة قدر كبير من الضغط على أحد الفرق لتنفيذ مهمة ما، من خلال استخدام قوة مركزه الوظيفي، ومن ناحية أخرى ربما من الضروري أن يبني الموظفون تحالفات خلف الكواليس تضم أشخاصاً مؤمنين بفكرة ما، بهدف تحقيقها وإقناع الآخرين بها. وأياً كان الوضع، من المهم إدراك أن السبب الأساسي وراء الأنشطة السياسية غالباً هو ندرة الموارد مثل الوقت، وعدم المساواة الاجتماعية والهيكلية، والدافع الشخصية.

وبالطبع يمكن للمديرين التنفيذيين النظر إلى التحركات السياسية على أنها تحركات قفرة، ويبعدوا بأنفسهم عنها، لكن يصعب عليهم الاعتراف بأن هذا الابتعاد سيحقق الرفاهية للمؤسسة وأعضائها، وبالتالي الخطوة الأولى للشعور بالراحة نحو التعاطي بالسياسة ضمن المؤسسة تتطلب تجهيز المديرين التنفيذيين بخريطة موثوقة للمشهد السياسي وفهم مصادر رأس المال السياسي.

## المجالات المجازية الأربع للسياسات التنظيمية

كي تكون مؤثراً، أنت بحاجة لفهم التضاريس



### خرائط المشهد السياسي للمؤسسة

نحتاج إلى رسم المشهد السياسي بتضاريسه لمعالجة التحديات السابقة والتي تشتمل مجازياً على الأعشاب، الصخور، الأراضي المرتفعة والغابات، وتنطلب كل منها مهارات مختلفة للعبور من خلالها ببراعة. كما يتطلب التنقل في هذه النطاقات إلى الوعي ببعدين هامين:

الأول: هو مستوى النشاط السياسي: إذ تبدأ ديناميكيات السياسة من خلال نشاطات الأفراد وتحدد بمستوى مهاراتهم السياسية، ويمكن لهذه السلوكيات التطور لتكون على مستوى المجموعة، وعلى الطرف الآخر من هذا البعد يكمن السياق الأوسع الذي تعمل به السياسة على المستوى التنظيمي.

الثاني: هو مدى قوة المصدر غير الرسمي أي القوة غير النابعة من المسمى الوظيفي مقارنة بالمصدر الرسمي للقوة أي القوة النابعة من المسمى الوظيفي، فالقوة غير الرسمية تبقى ضمنية، وتلعب على حبال مهارات التأثير، وال العلاقات والمعايير، أما النشاط السياسي القائم على القوة الرسمية يستند على سلطة المركز الوظيفي، والخبرة، والتوجهات، وآليات المكافأة والرقابة.

ويوفر هذان البعدان من القوة أدوات متعددة للملاحة عبر المجالات المجازية الأربع سابقة الذكر.

## الأعشاب

يتحكم في هذا المربع التأثير الشخصي والشبكات غير الرسمية، ودعوتها بالأعشاب لأنها حالة ديناميكية تتمو بشكل طبيعي، دون أي عناء. وعلى سبيل المثال، كان الأمين العام لأحد المؤسسات غير الربحية يتصرف بشكل لا أخلاقي أحياناً، ومستوى أداءه الوظيفي منخفض، ما دفع الموظفين إلى القلق من فقدان الدعم المقدم من المانحين الرئيسيين والمسؤولين الحكوميين. ونتيجة لذلك اجتمعت بانتظام مجموعة غير رسمية من أفراد المؤسسة لتغطية أخطائه وتداركها، وعندما أصبحت المشكلة غير قابلة للتدارك قامت المجموعة نفسها خلال عام على إزاحته بهدوء لحماية سمعة المنظمة. وهنا كان تطوير تحالف غير رسمي حماية للمنظمة، وكانت الأنشطة السياسية قوة خير.

من ناحية أخرى، يمكن للأعشاب أن تشكل حصيرة كثيفة وتنمع أي شيء آخر من النمو في أرضها، في هذه الحالة تصبح الشبكات غير الرسمية قوة مضادة للسلطة الرسمية ومتغيرة مع المصالح طويلة الأمد للمؤسسة، فعلى سبيل المثال تستطيع الأعشاب الكثيفة إحباط جهود التغيير المنشورة لوضع المؤسسة على مسار مالي أكثر سلامة في المدى الطويل.

وبطبيعة الحال، للتعامل مع الأعشاب يتوجب عليك المشاركة بما فيه الكفاية حتى تتمكن من فهمها وفهم ديناميكيتها، إذ عليك تحديد اللاعبين الرئيسيين، والثغرات وطرق سدها، أو التحالف مع اللاعبين الرئيسيين مما يزيد من نفوذك، وعلى العكس من ذلك، إذا كان ضرر هؤلاء اللاعبين أكبر من منفعتهم، تستطيع عزلهم وتعزيز الروابط مع الشبكات الأخرى.

## الصخور

وتعتمد القوة في الصخور على العلاقات بين الأفراد من جهة ومصادر السلطة الرسمية مثل المسمى الوظيفي، اللقب، الخبرة، والوصول إلى الموارد. وتشتمل أيضاً على رأس المال السياسي الذي ينشأ من عضوية أو علاقات قوية مع مجموعة عالية المستوى كاللجنة المالية، أو فريق المهام الخاص، أو فريق الإدارة العليا. ودعوت هذا المربع بالصخور لأنها ترمز إلى الأساس الوطيد الذي تقوم عليه المؤسسة بثبات في أوقات الأزمات، وعلى النقيض من ذلك، يمكن للحافة الحادة لهذه القوة أن تحطم الخطط.

فإذا درسنا حالة وكالة إعلانية متوسطة الحجم كانت تنفذ استراتيجية نمو جديدة، واستخدم رئيس مجلس الإدارة سلطته الرسمية لوقف التغييرات، سيقوم الرئيس بسؤال فريق الإدارة باستمرار عن القرارات التي تم الاتفاق عليها، ويغير رأيه من اجتماع لآخر، ويوجه الموارد من نشاط متفرق عليه

سابقاً إلى نشاط جديد، ويسحب أشخاصاً من فرق العمل الخاصة دون إخبار. وعليه، نلاحظ أن الاستخدام الرسمي للقوة الرسمية كان تلبية للمصالح الشخصية على حساب المصلحة طويلة الأمد للشركة.

ومن أجل النجاح في الملاحة عبر الصخور، يجب الاعتماد على مصادر السلطة الرسمية، بدلاً من الاقتتال معها. ول يكن رهانك على إعادة توجيه طاقة القائد المختل، إما من خلال مناقشة منطقية أو إيجاد طرق تلبي لهم اهتماماتهم عبرها. وعلى سبيل المثال في حالة شركة الإعلان، استخدم المديرون التنفيذيون عبارة "تخليد الذكرى" للحصول على دعم رئيس مجلس الإدارة، وتمكينه من رؤية الصورة التي كان يتسبب بها بتقويض مصالح الشركة على المدى الطويل ومصالحه الخاصة أيضاً. وهذا السلوك السياسي هو ما دفع ماكس وير، عالم الاجتماع والباحث في السلوك التنظيمي، لكتابة كتابه "البيروقراطية"، حيث قال: "إنّ البيروقراطية هي الطريقة الأكثر عقلانية والأفضل لتنظيم وإدارة الشركات الحديثة، وهو ما يوصلنا إلى الأرض المرتفعة".

### الأرض المرتفعة

وتجمع الأرض المرتفعة بين السلطة الرسمية وأنظمة المؤسسة، ويُستخدم هذا المصطلح لوصف القواعد، الهياكل، المبادئ التوجيهية، والإجراءات التي تشكل أساس الأنشطة السياسية. حيث توفر هذه القواعد والإجراءات وسيلة تدقيق ورقابة على الأهواء الشخصية للأفراد الكاريزميين أو الاستبداديين. وعلى الرغم من أنّ الأرض المرتفعة توفر مساراً جيداً لتموضع الصخور، إلا أنها عملية سياسية وظيفية تستثمر هياكل أنظمة التحكم والحوافز والعقوبات، التي تحافظ على تناغم المؤسسة وتحقيقها لما هو مطلوب منها. ومع ذلك، يمكن للقواعد والإجراءات أن ترفع مستوى البيروقراطية بشكل مفرط ضمن الشركات، إذ تُستخدم القواعد في هذه الحالة كأداة سياسية لتحدي المصالح التي لا تتماشى مع البيروقراطيين، أو لمنع الابتكار والتغيير.

وإذا وجدت نفسك عالقاً على الأرض المرتفعة، يتوجب عليك حينها الاستفادة من تجربة إحدى الشركات التي أخذت بنصائح عملائها ومستخدميها لتسليط الضوء على الصعوبات، وتوضيح أنّ الهيكل الحالي للمؤسسة كان هو السبب في تقييدها، حيث تمثل المؤسسات التي تعاني من إشكالات في أرضها المرتفعة إلى تجنب الفرص التي ربما تحمل في طياتها بعض المخاطر، لكن بدورك يمكنك التأكيد على أنّ عدم التغيير يشكل خطورة أكبر على المؤسسة من تجربة شيء جديد.

وتحتاج أيضاً قبل دراسة مشكلة ما أو وضع الحلول لها، مناقشة تنظيم فريق العمل، وذلك بخلق المساحة خارج الهياكل الرئيسية، والمعايير، والروتين المعتمد للمؤسسة، وتوفير مصدر بديل للسلطة، يمكن هذه المجموعات من تشجيع الابتكار والتغيير.

وعلى سبيل المثال، تواجه إحدى المؤسسات العامة مشاكل في جمع الإيرادات بسبب بطء هيكلها، ولتبعها الخطوات الرسمية من أجل تجنب الاحتيال المحتمل. ما يعني أن ملايين الدولارات من الإيرادات الضريبية لن يتم جمعها في نهاية العام. ولذا قرر كبار المديرين في المؤسسة تشكيل مجموعة مهام خاصة لهذه المهمة خارج الهيكل التنظيمي الرسمي كحل للمشكلة. ما حفّض المشكلة بنسبة تتجاوز الـ 50% في العام الأول، وـ 95% في العام الثاني. ومن ثم قامت المؤسسة بتغيير عملياتها الرسمية لتطابق الأساليب المطورة تلك. ومن الأمثلة الأخرى المعروفة لأساليب مشابهة، تلك التغييرات التي تم إجرائها في شركة نيسان، والمشاريع الرائدة في أسا (Asda)، والشركات التي تفتح مختبرات الابتكار الخاصة بها في مدينة بالو ألتون لتجاوز حواجز البيروقراطية.

## الغابات

إضافة إلى العمليات الرسمية والمبادئ التوجيهية، تمتلك المؤسسات معايير ضمنية غير معلنة، وافتراضات خفية، وإجراءات مبطنة، ما يوصلنا إلى الغابة. ويمكن للغابات أن توفر غطاء وسلامة للأشخاص في مؤسستك، كما يمكنها أن تكون مكاناً غامضاً ومحيراً تضيع فيه الأفكار الجيدة والتغييرات الضرورية. وهكذا من المهم هنا أن نميز الأشجار عن الأخشاب، بمعنى التمييز بين الأعراض والعوائق الخفية لتنفيذ الاستراتيجية

كما تستطيع المعايير الضمنية القوية أن تحدد ما يمكن مناقشته. وفي بعض المؤسسات على سبيل المثال يُنظر إلى إبداء المشاعر على أنه أمر غير مرغوب، ولذا تجد المؤسسة سبباً لتهميش أو تجاهل أو تأطير أي مشاعر تظهر. أما في مؤسسات أخرى يكون إظهار المشاعر إلزامياً، كما في حالة شركات الطيران والمطارات.

وربما تنتوه بعض المؤسسات في غاباتها، لأنها تركز على طريقة العرض بدلاً من التركيز على النظام البيئي غير المعلن والمشكل من العادات والمارسات التي لا تزال غير مرئية. ويمكن التحدي هنا في إظهار ما هو غير مرئي، من خلال الجرأة وطرح الأسئلة، واستحضار روتين الأعمال والسلوكيات التنظيمية الضمنية إلى السطح، ومسألة العملاء، والموظفين الجدد أو المقاولين المؤقتين عن مشاهدتهم وخبرتهم مع مؤسستك، كما يمكن للأشخاص الغربيين عن مؤسستك تحديد أشياء تكون غير مرئية لك ولأعضاء المؤسسة، ولا تنسى الحصول على معلومات قياسية من دراسات مسحية وخبراء مختصين، وب مجرد ظهور تلك الافتراضات الضمنية بوضوح، اطلب من فريقك التفكير فيما إذا كانت هذه الافتراضات تساعد المؤسسة أم تعرقلها.

وعلى سبيل المثال، وأثناء تقديم الاستشارة لشركة اتصالات دولية مندمجة حديثاً، قمنا بإجراء تمرين بسيط باستخدام نموذج إطار الشبكة الثقافية لمساعدة كل من الكيانين المندمجين حديثاً على وصف

المعايير الخاصة بهم، وتلك الخاصة بالطرف الآخر. وسرعان ما ولدت حقائق وخرافات يمكن مناقشتها واستخدامها لتسوية العوائق لديهم، والتي منعهم من القيام بأدوارهم في شبكة الكابل والتوزيع، وهي المفتاح في النقاط المشتركة بين الجدد والنجاح التجاري للأعمال.

ختاماً، يساعد فهم المشهد السياسي المديرين التنفيذيين على مكافحة السياسة غير الفعالة، ولكن من المهم إدراك أنّ لكل مشهد سياسي ديناميكيات إيجابية أيضاً. وفي كلتا الحالتين عليك فهم الدوافع بدلاً من الاكتفاء بالحكم على السلوكيات. وسوف يجد قادة المشاريع الذي يستطيعون تجنب مطبات الديناميكية السياسية، والقادرين على حماية أنفسهم من الجانب المظلم للسياسة، واستخدام ما يعرفونه لخدمة الأهداف التنظيمية الأوسع، أنّه من الأسهل عليهم الانخراط في السلوكيات السياسية الإيجابية على جميع مستويات المؤسسة، وسيحسن ذلك من مهاراتهم أيضاً.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 7- الدوري، زكريا و العزاوي، نجم و السكارنة، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 9- القريوتى، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- كنانه، خيري (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات -العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 12- فراج، أسامة نايف (2014)، المدخل إلى علم الإدارة، دار أفنان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- 13- دودين، أحمد و الزعبي، علي فلاح (2018)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- 14- المغربي، محمد الفاتح (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- إدارة المناهج، (2016)، أساسيات الإدارة، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 16- العامري، صالح مهدي و الغالبي، طاهر محسن (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
- 18- Jarrett, Michael, (2019), The four types of organizational policies in institutions, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل الثامن

### وظيفة التوجيه *Directing Function*

#### مقدمة وتعريف: **Introduction and definition**

التوجيه مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية يهدف إلى إصدار الأوامر والتعليمات وتقديم الإرشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال، والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتقدم الإرشادات للمرؤوسين تبغي من خلال ذلك تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بكفاية عالية. ووظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعى لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، وعلى أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر.

#### 1- مبادئ التوجيه: **Principles of Directing**

1 - إن مبدأ تجانس الأهداف هو مبدأ غرض التوجيه. وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء.

2 - إن مبدأ وحدة الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه. وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه هو الهدف الفعال من وحدة الرئاسة أن يكون للمرؤوس رئيس واحد حتى لا يوجد احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

#### 2- دور المدير في عملية التوجيه: **The role of the manager in the Directing**

process

حتى تتحقق فعالية التوجيه على المدير او المشرف أن يتبع ما يلي :

1. أن يكون الدعم المعنوي والمادي من المدير لمرؤسيه المجددين والمتميزين ، ولا تعطى للمهملين أو الأقل كفاءة.
2. أن يكون التحفيز تعبير عن تبادل المنافع ، يقدم في مقابل العمل والكفاءة والإجادة من جانب المرؤوس الذي يحصل عليه.
3. أن يعرف المرؤوسين أهداف المنظمة واهداف الوحدة التي يعملون منها فهي أهدافهم ، وليس أهداف المديرين فقط.

4. أن يتعرف المدير على حاجات الأفراد وميلهم وإتجاهاتهم ، وأن يتعامل معهم على أساسها.
5. أن يستمع المدير إلى اقتراحات مرؤوسيه ، وان ينفذ الصالح منها.
6. أن يحاول دائمًا أن تكون المكافآت ذات قيمة للفرد ، أو متماشية مع رغباته.
7. أن يتم تقديم الكفاءة عن الإنجاز أو السلوك المطلوب ، أو معرفة باقي الزملاء لتشجيعهم على الإنجاز.
8. أن يتم شرح المهام للرؤوسين من قبل رؤساء ، وأن يتم تدريبهم على أدائها.
9. أن لا يسند إلى أي من المرؤوسين أعمال أو مهام عديمة الأهمية ، أو من النوعية التي يكرهها.
10. أن يتم تشجيع المشاركة والحوار الفعال القائم على الأمان بين الرئيس والمرؤوسين.
11. أن تكون إمكانات المنظمة فيما يتعلق بالحوافز المادية معروفة و معلن .
12. أن يتم تقديم معلومات مستمرة على المرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز .

تتضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، وبما يحقق أهداف المنظمة. لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة وذلك من خلال العناصر الأساسية الثلاثة للتوجيه: القيادة- التحفيز - الاتصال.

### **3- القيادة: *Leadership***

هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة كما يؤكد "فیدلر" Fiedlar الذي يعد من بين أبرز الباحثين في مجال القيادة، وقد زادت التعريفات الكثيرة وغير الدقيقة من غموض مفهوم القيادة، وذلك بسبب استخدام تعبيرات كثيرة مرتبطة بالقيادة مثل التأثير والقوة والسلطة والإدارة والسيطرة والإشراف لوصف ظاهرة القيادة. وكل من هذه التعريفات تعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية ومهمة فهناك من ينظر إلى القيادة من وجهة نظر نفسية، ووجهة نظر اجتماعية، إلى جانب آراء المهتمين في المجال الإداري.

وبالتالي لا يوجد تعريف محدد ومتقن عليه لمفهوم القيادة وهذا مؤشر دال على أنه لا يوجد مفهوم جامع للقيادة متافق عليه بين المتخصصين باعتبار أن هذا المفهوم من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى، إلى جانب عدم الاتفاق على تعريف محدد لمفهومي القائد والقيادة. فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة، والبعض الآخر، يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بخصائص شخصية معينة مثل السيطرة وضبط النفس أو مميزات جسمية معينة. ويمكن أن نذكر من هذه التعريف:

القيادة، وفق رنسبيس ليكارت، هي: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". كما يمكن تعريفها بأنها: "عملية إثارة دافعية المرؤوسين، وتوجيههم، وانقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم".

والقيادة من وجهة نظر (Maxwell) هي ممارسة التأثير على الأفراد بحيث يتعاونون في سبيل تحقيق هدف مشترك، حيث أن الرغبة في القيادة هي إحدى الرغبات الغريزية التي تظهر لدى الإنسان بمجرد إشباع الرغبات الأولية بتوفير الغذاء والمأوى والرفيق وأن لهذه الرغبة الغريزية شكلان أساسيان ومتقابلان:

- رغبة التوجيه: وهي تتمثل لدى القلة التي ترى في نفسها القدرة على تحمل مسؤولية قيادة الآخرين وتوجيههم إلى هدف واضح وحدد.

- رغبة الطاعة: وهي تتضح لدى الأغلبية التي تشفق من هول مسؤولية القيادة، ولكنها في الوقت نفسه تسعى لتحقيق هدف ما، فتفضل أن تتطوّي تحت لواء قائد أو نظام تثق فيه وتنحه ولاءها. ورغم تعدد هذه التعريفات فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين بأن القيادة تشتمل على هذه العناصر:

- أن القيادة عبارة عن عملية (Process).
- أن القيادة تتضمن التأثير (Influence).
- أن القيادة تنشأ داخل الجماعة (Group).
- أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه (Goal Attainment).
- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

### 3-1-أساليب القيادة وأنماطها *Leadership Types*

يمكن تجميع أساليب القيادة في خمسة أنماط هي:

- القيادة الديكتاتورية/الأسلوب الفردي في القيادة:

يتميز القائد الديكتاتوري بتركيز كافة السلطات بيده، والإشراف على كل صغيرة وكبيرة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر دون أن يسمح بالمناقشة أو إبداء الرأي فيما يأمر به.

- القيادة الأوتوقراطية:

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسيين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي متبع وفعال وبطبيعة إنجاز

العمل في مقدمة اعتباراته. حيث أنه يضع الأهداف ويحدد الإجراءات الازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبعد ذلك يخبر مرؤوسه بما يجب أن يقوموا به. ليس لديه مكان للعلاقات الإنسانية، مما يضطر الكثير من مرؤوسه إلى ترك العمل والاستغناء عنه.

- القيادة المشاركة:

في هذا النمط من القيادة يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب بالسيطرة على القرارات، ويشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة العمل، ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وأداء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.

- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسه، بحيث لا يصدر القائد أي قرار إلا بعد مناقشته مع المعينين بهذا القرار ويسعى دائماً للحصول على أفكار جديدة والاستفادة من آرائهم بشكل بناء. كما يعتمد هذا النمط من القادة على تفويض السلطة لمن هم ذوي كفاءة وخبرة، وإشاعة روح التعاون بين العاملين وتقديم سبل الدعم والمساندة في إنجاز أعمالهم ليكونوا فريقاً واحداً وجماعة متعاونة ومنتجة.

- القيادة الحرة الطلبيقة:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهام والأنشطة، مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط. حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.

يرى عدد من الباحثين أن هذا الأسلوب غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم على ترك الحرية للمرؤوسين ويلقي بمسؤولية إنجاز العمل عليهم دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم.

**2-القائد والمدير: *Leader and Manager***

المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة تنظيمية معينة، وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. أما القيادة فهي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة، وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً، والمركز الرسمي وحده لا يجعل المدير قائداً.

ويميز الكاتب جون كوتير بين المدير والقائد كما يلي:

الإدارة تعنى بالنكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية، وتصميم هيكل تنظيمي جيد، ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط.

أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير، فالقائد يرسى توجهاً من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات. نبين في الجدول التالي مقارنة بين مميزات القائد ومميزات المدير :

مميزات المدير	مميزات القائد
يدير نشاطات المنظمة وبؤمن متطلبات العمل بكفاية	يركز نشاطه على الأهداف الاستراتيجية والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه
الانفراد بالسلطة والمحافظة على مركزه لتحقيق أهداف خاصة	يشارك تابعيه بتحمل مسؤولية القيادة في التخطيط والتنفيذ، ومتابعة العمل لتحقيق أهداف مشتركة
يلتزم باللوائح والأنشطة واستيفاء الشكل وليس بنتائج تنفيذ هذه النشاطات	يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها ويعزز أفراد التنظيم بإشباع حاجاتهم ويلتزم بتحقيق النتائج
ال усили لتسهيل النشاطات الآتية بنجاح ضمن الإمكانيات المتاحة والمفروضة	ال усили وراء أفكار جديدة ودعم التغييرات المفيدة وتوفير ظروف عمل مناسبة
يأمر التابعين بتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها، ويقف خلفهم ليدفع بهم إلى الأمام	يوجه التابعين ويعززهم ليتسابقوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي، ويسير بالمدمة ليقول اتبعوني

### 3-3-المهارات القيادية الأساسية : Leadership Skills

توقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية، وهذه المهارات ضرورية للقائد، وهناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي :

- **التمكين**: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
- **الحدس أو البديهة**: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغييرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.
- **فهم الذات**: القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
- **التبصر/الرؤية**: المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل أفضل من الوضع الحالي)، ووضع الخطط لبلوغه.
- **التوافق بين القيم** : المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

### 3-4 مصادر قوة القائد : *Leader's Sources of Power*

يستمد القائد قوته من مصادر رئيسيين هما: المركز الوظيفي وقوة الشخصية. وفيما يلي شرحاً مختصراً لمصادر القوة وفق هذين المحورين:

**3-4-1 - السلطة الرسمية والقانونية:** هي القوة التي يستمدها المدير من الأشياء التي يقدمها للمرؤوسين نتيجة شغله لمركزه الوظيفي مثل العقوبات والمكافآت والترفيع وغيرها. إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة.

**3-4-2 - القوة الشخصية:** يضيف اتصف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثراً كبيراً إلى ما يستمد من قوة من مركزه الوظيفي. من هذه الخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد: الخبرة، إعجاب المرؤوسين ومحبتهم له مما يدفعهم لطاعة أوامره وتعليماته. كما أن مساعدة القائد لمرؤوسيه وتوجيههم وتذليل الصعاب أمامهم يساعد في قيادة مجموعة عمله بشكل أفضل.

### 3-5 أنواع القادة : *Types of leaders*

من الأدوار التي يقوم بها القائد المعلم ، القائد مستشاراً ، القائد قاضياً ، القائد متعددًا باسم.

#### 3-5-1- القائد المعلم :

يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمي حيث يتعلم المرؤوسين المهارات الوظيفية ، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

#### 3-5-2- القائد مستشاراً :

إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار ، ويتضمن هذه الدور قيام المدير من الإصلاح وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين وتقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية، والبحث عن الحلول الممكنة.

#### 3-5-3- القائد قاضياً :

يشمل دور القائد كقاضي تقييم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية النزاعات، وإقامة العدل تقسيم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير المستخدمة في قياس المخرج.

#### 3-4-القائد متحدثاً باسم : **Spokesperson**

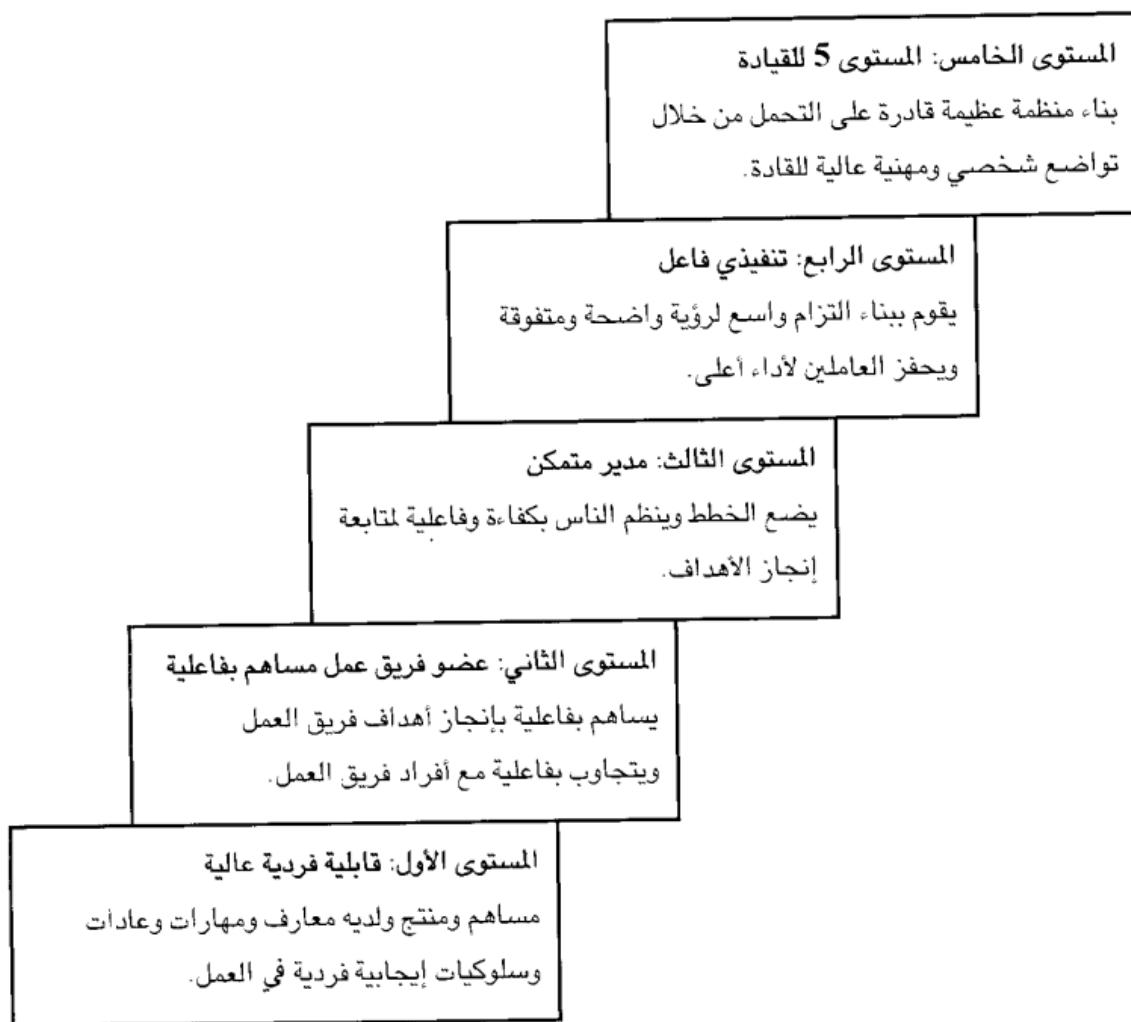
يعلم القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم ، واهتماماتهم ، ووجهات نظرهم إلى المسؤولين في المستويات العليا، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

#### 3-5-القيادة في بيئة العمل الجديدة **Leadership in New Workplace**

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة، فالعلومة والتجارة الإلكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلفت تنوع عالي وهذه جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية ورغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أننا سنقتصر على مجموعة منها وكالآتي:

#### 3-6-المستوى 5 للقيادة: **Level 5 Leadership**

تقوم فكرة هذا المنظور على أساس الدراسات التي قام بها Jim Collins وأخرون حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً، ويقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى في هرم قابلية المدراء ويوضح الشكل التالي خصائص هذا المستوى الخامس:



الشكل رقم (1) المستوى 5 للقيادة

ولعل أهم صفة للقادة في المستوى 5 للقيادة هو التواضع وعدم وجود مشاعر الأنانية وهذا يناقض مفهوم القيادة من وجهة نظر نظرية القائد العظيم التي تفترض أنانية عالية وطموح كبير شخصي.

### 3-6-2-القيادة الافتراضية: **Virtual Leadership:**

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الإنترن特 أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليس فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً، هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة. فال المشكلة هنا كيفية التأكيد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة. يحدد القادة الأهداف والمهام بشكل واضح ونكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإيقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض. وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المفتوحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس

على المشاكل بذاتها ، كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال. إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتنظيمها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين.

### **:Servant Leadership ( الداعمة )**

تعمل القيادة الخدمية من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. وبالتالي فإن القيادة في بيئه العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدمية نرى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤدوا أعمالاً بأفضل الصيغ بعد أن تناح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث يُنظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المسؤولين لأن المهمة الأساسية للقائد في خدمة الآخرين والمنظمة.

إن القيادة الخدمية تطلق في عملها من مستويين:

- الأول، إنجاز أهداف و حاجات المسؤولين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.
- والثاني، إعطاء معنى للأفكار وللقوة وللمعلومات وللإنجاز، وهنا فهم يقيّمون الآخرين حقيقةً ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكرис التام للجهود وإيقاظ قوى المسؤولين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

### **:Women Leadership ( النساءية )**

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقيمه من قبل الرؤساء أو النظرة أو المسؤولين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الانصات وقد سُمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية Interactive Leadership وهذا يعني أن القائد يُفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويوثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية. إن هذا يعني أن الأسلوب ليس مقتضاً على النساء فقط بل أصبح مطلوباً من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل.

## 4 التحفيز: *Motivation*

إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين وهما: 1) قدرات الفرد ومهاراته و2) الدافعية للعمل، ومن هنا فإن معظم النظريات التي تناقش الأداء والإنجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيس. وإذا كان المديرون معنيين بزيادة الإنتاج والجودة، فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية والاهتمام بفهم وإدراك السلوك البشري، والعوامل المحركة لهذا السلوك. الدافعية "هي قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة وإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية".

وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد، أي أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل مثل:

- المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
- التعاون البناء مع الآخرين.
- عدم التغيب.
- عدم التمارض.
- الحرص على إنجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة.
- تكريس جهد ووقت الفرد للعمل.

وأما الحافز فإنه يأتي في نهاية دورة عملية الدافعية. ويعرف الحافز بأنه " كل شيء خارجي تقدمه المنظمة ويخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع.

والحوافز في مجال العمل هي كل ما يتقاضاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقيات، تقدير وغيرها).

وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات التي تم استعراضها سابقاً من بين أهم نظريات التحفيز.<sup>1</sup>

### 4-1 طرق التحفيز *Methods of motivation*

يتم تطبيق أساليب التحفيز من خلال عدة تصنيفات.

- التصنيف الأول يعتمد على تصنيفها إلى (حوافز مادية ومعنوية وخدمات اجتماعية).
  - التصنيف ثاني يعتمد على تصنيفها كحوافز إيجابية وسلبية.
  - التصنيف الثالث يعتمد على تصنيفها كحوافز فردية أو جماعية.
- وفيما يلي شرح لهذه الأساليب كافة.

<sup>1</sup> سيتم التطرق لعدد من هذه النظريات بالتفصيل في مقررات أخرى.

#### ٤-١-٤- التحفيز المادي:

وتتضمن أي شكل نقيدي للتحفيز، مثل: الرواتب والأجور، الزيادات المرتبطة بزيادة الإنتاج أو تحسين الأداء والمكافآت، الزيادات السنوية، منح نسبة من المبيعات، مشاركة العاملين بنسبة من الأرباح في نهاية العام سواء نقداً أو تحويلها إلى أسهم للعمال في الشركة.

#### ٤-١-٥- التحفيز المعنوي:

وهي أشكال التحفيز التي لا تأخذ شكل مبالغ مالية أو نقدية، وتتضمن العديد من الأشكال منها:

- زيادة مشاركة العاملين في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات.

- إتاحة فرص الترقى والدرج الوظيفي وفقاً لمعايير الكفاءة والجدارة.

- اعتماد برامج للاعتراف والتقدير من خلال منح شهادات امتياز وتقدير لمن يقوم بسلوكيات إيجابية مميزة تصب في مصلحة المؤسسة.

- إدراج أسماء العمال المميزين في لوحة الشرف.

- منح العاملين الشعور بالأمان من خلال إرساء قواعد الاستقرار في العمل والأمان الوظيفي.

- إغفاء العمل وإثراوه عن طريق التوسيع الرأسي، وذلك بإضافة أعمال ومهام ذات مستوى أعلى وقريبة لعمل العامل تجعله يطمح للوصول إليها.

- تقديم خيارات من حيث مرونة وقت العمل، مثل العمل الجزئي نصف يوم أو أسبوع قصير، العمل في البيت، العمل على الحاسوب عن بعد، ...

- توفير برامج مثل الأبوبة (على غرار الأومة)، حيث يسمح للأب بإجازة مدفوعة الأجر لغايات الاعتناء بطفلة أو أحد والديه، توفير رعاية للأطفال داخل المنظمة.

- تحسين الظروف الفيزيائية للعمل من إضاءة وتدفئة وأي مستلزمات تكون ضرورية للعمل.

#### ٤-١-٦- حواجز اجتماعية:

هي مجموع الخدمات التي يحصل عليها الفرد بشكل غير مباشر، وليست مرتبطة بقدرة الفرد على الإنجاز أو الأداء والسلوك الجيد بل لكونهم ينتمون للمنظمة، ومن هذه الخدمات:

- تقديم تسهيلات سكنية للعاملين سواء الإيجار أو بناء مساكن للعاملين بتكلفة مخفضة أو أي شكل آخر.

- منح قروض بفوائد رمزية.

- تقديم مساعدات مالية.

- إنشاء مؤسسات استهلاكية، نوادي ترفيهية، مراكز صحية.

- الإجازات الإدارية بأجر كامل.

- الإجازات المرضية.

- راتب تقاعدي أو تعويض نهاية الخدمة.

- خدمات النقل.
- ملابس العمل أو بدل ملابس.
- تقديم منتجات المنظمة بأسعار مخفضة.
- خدمات الرعاية الاجتماعية وتقديم المساعدات في حالات مثل الزواج أو الولادة أو الحالات مرضية.

#### 4-1-4- حواجز إيجابية وسلبية:

تستخدم المؤسسات كافة الأساليب سابقة الذكر كأساليب إيجابية في التحفيز لأن هدفها تشجيع العامل على أداء أفضل، ولكنها تستخدم أيضاً أساليب مثل الإنذار الشفوي والكتابي والخصم من الراتب والحرمان من الترقية وغيرها ونسميتها حواجز سلبية لأنها تحفز العامل وتساعد في ردعه عن ارتكاب الأخطاء والقيام بسلوكيات غير مرغوب بها.

#### 4-1-5- حواجز فردية أو جماعية:

الحواجز الفردية هي الحواجز الموجهة لتشجيع العاملين على زيادة الإنتاج أو تحسين الأداء بناءً على جهدهم الفردي، مثل تخصيص مكافأة للعامل الذي يقدم أعلى إنتاج، أو لأفضل مدرس في الجامعة. وبالتالي الحواجز هنا موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها أن تزيد من التناقض الإيجابي بين الأفراد بحيث يشعر العامل بأهمية ما يقدمه المؤسسة وما يبذله من جهد يختلف عن زملائه. مع الانتباه إلى أن استخدام هذا الأسلوب لوحده قد يؤثر على روح الفريق والعمل الجماعي مما يستدعي أيضاً استخدام الحواجز التي تكافئ العمل الجماعي مثل تخصيص مكافآت لأفضل قسم أو أفضل فرع. ولذلك فإن نجاح التحفيز يقتضي استخدام الأسلوبين معاً.

## 5-الاتصال: Communication

يعتبر الاتصال أحد الركائز الأساسية في التفاعل الإنساني، فعبر العصور التاريخية والثقافات المتعددة استطاعت التجمعات البشرية إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات البشرية اقتصادياً واجتماعياً وحضارياً عن طريق الإتصالات الجيدة . وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية الاتصالات، سواء على مستوى التقنيات المستخدمة او في كم المعلومات المطلوبة لأداء نشاط معين. والكم الهائل لهذه المعلومات لا فائدة منه إلا بوجود نظام فعال للاتصال يضمن الاستخدام الأمثل لمثل هذه المعلومات.

وتبدو أهمية الاتصال في المستويات الإدارية وبخاصة في المستويات الإدارية العليا حيث يقضي المدراء ما بين 60% إلى 90% من وقت العمل الرسمي في الاتصال.

ويعد الاتصال من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، فممارسة هذه الوظائف من تخطيط وتنظيم ورقابة لن تكون ممكنة ما لم يتتوفر نظام جيد للمعلومات ونقلها إلى صانع القرار عن طريق ممارسة عملية الاتصال. وهكذا تبرز أهمية الاتصال في ممارسة مختلف نواحي النشاط الإداري.

### 5-1 تعريف الاتصال: *Define the Communication*

هناك اتفاق تام على أهمية وجود نظام فعال للاتصال في المنظمة. ولكن هناك اختلاف على تحديد تعريف دقيق لمفهوم الاتصال، عرفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين عملية الاتصال بأنها تبادل المعلومات والأراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية جيدة. وعرفها "كونترز" وزملاءه بأنه إرسال وتحويل للمعلومات من المُرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل، كذلك عرف "برادن" بأنها عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر.

يلاحظ من خلال التعريف السابقة بأن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين أو أكثر عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على اشارات رمزية لها دلالات معينة يفهمها المستقبل من أجل تحقيق فهم جيد بين الأفراد. ويعتبر الاتصال أساسيا في عملية الإدارة فهو وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها والتأثير على أعمال الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.

### 5-2 دور الاتصال في التنظيم وأهميته: *The role of communication in the organization and its importance*

أن الاتصال (وسيلة) وليس (غاية) في حد ذاته فهو يخدم كزينة التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بنعومة وسهولة، فالاتصال يساعد على إنجاح التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورته في التوجيه الإداري، فمن غير نظام اتصال فعال وسهل تكون نتيجة كل ما سبق من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق داخل المنظمة يساوي صفرًا. عندما نعهد بمهمة اتخاذ القرارات إلى فرد معين في التنظيم يجب أن يتبع هذا تحديد الطريق الذي يسلكه كي ينتقل القرار من مكان إلى مكان أو من فرد إلى فرد داخل التنظيم، فوجود نظام اتصال سهل وفعال هو من خصائص كل تنظيم ناجح، وأنها لمسؤولية كل إداري ناجح أن يتتأكد من وجود اتصال واضح و مناسب مع من يعمل معهم. إن

للاتصال دور في جميع العمليات الادارية من تنظيم و تخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات الادارية إلى سوء ممارسة الاتصالات الادارية بين إدارة الأعمال والعاملين.

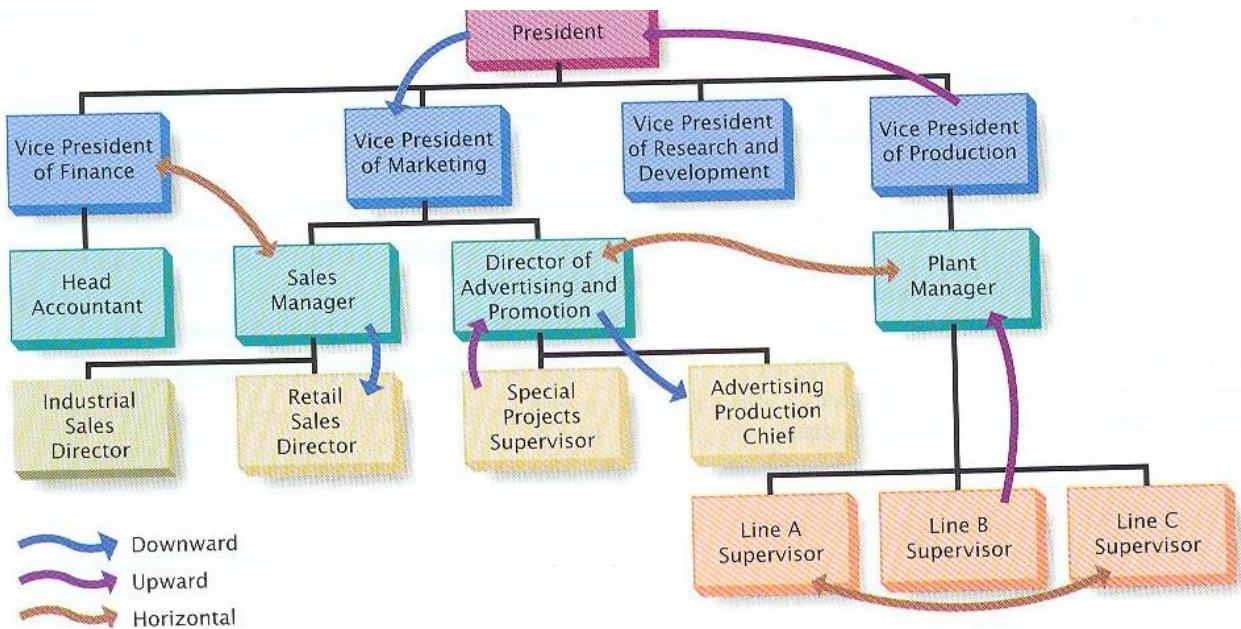
### 5-3-عناصر عملية الاتصال *Elements of the communication process*

نلاحظ مما سبق أن هذه التعريفات تشتمل على العناصر التالية:

1. المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر.
2. الرسالة: وهي المعلومات والأراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز التي قد تكون صوتية مثل الكلام أو صورية مثل الكتابة أو حركية مثل الإشارات أو أن تكون خليطاً من كل هذه الأشكال.
3. المستقبل: وهي الجهة، فرداً كانت أم جماعة، التي تقوم باستلام الرسالة وتحليل رموزها.
4. الوسيلة: وهي الأداة التي من خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وقد تقسم وسائل الاتصال إلى منطقية (كما في المقابلات والاجتماعات) أو مكتوبة (كما في المذكرات والتقارير)، وقد تقسم إلى رسمية (كالتقارير والمذكرات) أو غير رسمية (كالإشعارات والتسامر).
5. التغذية الراجعة (Feedback): يقوم المستقبل بناءً على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتقسيمه لها بالرد على ما تلقاه محاولة إعادة إرسال الرسالة إلى المرسل مرة أخرى ليتأكد من فهمه لها.

### 5-4-أنواع الاتصال: *Forms of communication*

يمكن شرح شبكة التواصل ببساطة كما هو واضح في الشكل التالي:



نجد أن هذا الشكل والذي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة يوضح خطوط المسؤولية وكل صندوق يمثل صلة في سلسلة الأوامر وكل خط يمثل قناة رسمية لنقل المعلومات بشكل رسمي. يمكن للمعلومة أن تنتقل صعوداً أو هبوطاً أو أفقياً عبر البنية التنظيمية الرسمية للمؤسسة.

□ التدفق النازل للمعلومة: يصنع القرار النهائي للمنظمة في القيادة العليا عادة، ومن ثم يتدفق بشكل نازل للأشخاص المطلوب منهم تنفيذها، على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، لمساعدة في تنفيذ أعمالهم. كذلك فإن الرؤساء قد يرسلون إلى مرؤوسيهم معلومات عن أدائهم السابق، أو قد يطلبون منهم تزويدهم بمعلومات أو نتائج عن موضوع ما.

□ التدفق الصاعد للمعلومة: يعتمد المدراء التنفيذيين على الموظفين في المراتب الإدارية الدنيا وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة وتقارير آنية حول المشكلة الواقعة، الاتحرافات الظاهرة، فرص التطوير، الشكوى ومستوى الأداء. ويشمل هذا النوع أيضاً من الاتصالات مقترنات العاملين لتحسين العمل، والتقارير الخاصة بمدى التنفيذ وتقارير خاصة بردود أفعال العاملين نحو قضايا معينة، وتقارير عن أفكار العاملين الجديدة.

□ التدفق الأفقي للمعلومة: تتدفق المعلومة أيضاً من قسم إلى آخر بين أفراد في نفس المستوى الوظيفي، ولذا فإنها تميل لأن تنسق بالسهولة والصداقة والسرعة. هذا النوع الأفقي لتدفق المعلومة يساعد الموظفين على التشارك بالمعلومات والتنسيق والتعاون وتنظيم المهام، وهي مهمة بشكل أساسى لحل المشاكل الصعبة والمعقدة. فعلى سبيل المثال فإن نائب المدير لشؤون التسويق قد يرغب في تنسيق أنشطة الحملة الإعلانية عن المنتجات الجديدة التي ستسوقها الشركة مع نائب المدير للإنتاج ليعرف منه بالضبط متى سيتم انتهاء خطوط الإنتاج من الدفعة الأولى.

يفسر الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة شكل تدفق المعلومات فيها. ولكن في الواقع الفعلي فإن تحديد الخطوط والصناديق فيه لا يستطيع أن يمنع بعض الأشخاص من التواصل مع آخرين وإن لم يكن الهيكل التنظيمي قد أشار إلى وجود تواصل بينهم.

## 5-5 طرائق الرئيسية في الاتصالات: *Main Communication channels*

إن اختيار طريقة الاتصال المناسبة يتأثر بالعديد من الاعتبارات، وفي مقدمتها حجم المنظمة واتساع نشاطاتها وعدد العاملين فيها. إضافة إلى أهمية وطبيعة الموضوع الذي سيتم الاتصال بشأنه والظروف المحيطة بعملية الاتصال وتكلفتها. ونتم الاتصالات باتجاهاتها المختلفة بعدة طرائق يمكن حصرها بأربعة طرائق رئيسية:

### 1- الوسائل الكتابية:

ويتم بأشكال عديدة ومتعددة أهمها: التقارير، المذكرات الدورية، المنشورات، القوانين، الأوامر، التعليمات، البلاغات....

وتوجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة، مختصرة، واضحة، صحيحة. وتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تحتاج وقت طويل لكتابتها، تراكم الأوراق المحفوظة، احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

### 2- الوسائل الشفهية:

ويتم من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفي الاتصال بشكل مباشر وبأقصر الطرائق وأفضلها، والأجدى في الوصول إلى الأهداف المتوازنة في الاتصال.

فقد يتم الاتصال عن طريق الاجتماعات، المكالمات الهاتفية، المقابلات الشخصية، أو عندما يقابل المرؤوس رئيسيه لتقديم اقتراح أو استفسار عن موضوع ما، الخ.

يتميز الاتصال الشفهي بتوفير الوقت وبالحرية في استخدام الكلمات والجمل والتعبير، كما يمكن المرسل من الحصول مباشرة على تغذية راجعة. ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يعرض المعلومات للتحريف نتيجة عدم توثيقها.

### 3- الاتصال بالوسائل الآلية الحديثة:

حقق التطور العلمي والتكنولوجي قدرة عالية في إيجاد أنظمة اتصالات تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكلفة. كما هو الحال في أجهزة الحاسوب والفاكس والاتصالات الصوتية والمرئية.

### 4- الاتصال غير اللفظي:

يتم الاتصال في كثير من الأحيان دون اللجوء إلى استخدام اللغة أو العبارات والألفاظ، بل يمكن أن يتم الاتصال وتنقل المعلومات والأفكار والمعاني، من خلال حركات أعضاء الجسم والتي نسميها لغة الجسد، ويمكن أن تكون أبلغ وأقوى من لغة الكلام.

فالنظرية والابتسامة وعقد الحاجبين ولون الملابس والأمكنة وتبديل نبرات الصوت، أو هز الكتفين أو الرأس أو فرك الحاجبين، وغيرها من الحركات التي يصعب إبرازها من خلال اللغة المكتوبة أو المسموعة.

ولكن من المهم الإشارة إلى اختلاف مدلول الرسائل غير اللفظية أحياناً بين الثقافات المختلفة، وهذه ناحية يتوجب الانتباه لها وخصوصاً في ظل توسيع المؤسسات وانتقالها إلى العالمية.

## 5-6-معوقات عملية الاتصال: *Constraints of the communication process*

نظام الاتصالات كأي نظام من الأنظمة الإدارية قد يواجه صعوبات تقلل من فاعلية الاتصال ومن ثم تؤثر بشكل سلبي على نجاح المنظمة، وكذلك على علاقات الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة. أوضحت إحدى الدراسات بأن حوالي 80 % من الإدارة العليا يؤكدون بأن صعوبة الاتصال هي أحد المشاكل الرئيسية التي تواجههم في عملهم. ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

(1) عدم وجود خطة جيدة للاتصال. يجب أن يكون هناك هدف محدد للغرض من الرسالة قبل إرسالها بالوسيلة المناسبة.

(2) عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة.

(3) اختيار معاني وألفاظ غير واضحة في الرسالة مما يفتح مجال للإجتهادات والتفسيرات المختلفة.

(4) مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية المختلفة يجعلها عرضة للتحريف عند صعودها أو هبوطها.

(5) عدم توفر مهارات الاتصال الجيد، مثل مهارة التحدث أو الكتابة أو القراءة يعتبر معوقاً كبيراً في عملية الاتصال.

(6) عدم القدرة على صياغة الأفكار والمعاني بشكل جيد.

7) العائق الطبيعية كالتشويف والتي قد تأتي عن مؤثرات بيئية كالأصوات والمسافة أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الثقافية بين كل من المُرسل والمستقبل فهذه العوامل قد تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح عملية الاتصال.

8) ضعف الإصغاء. بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد على الرغم من محاولته التظاهر بالانتباه إلا أن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

9) عدم الثقة والخوف بين الرئيس والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في الاتصال سواء في حالة إرسال المعلومات أو فهمها من قبل المرؤوسين.

10) الرقابة على الاتصال. حذف بعض أجزاء من الرسالة يؤدي إلى صعوبة فهم الرسالة.

## 6- علاقة التخطيط بالتوجيه

إن الانتهاء من وضع الخطط، يتطلب القيام بتقييم المديرين الذين سيقومون بقيادة جهود المؤسسة في أثناء التنفيذ، ما يقود إلى تدريبهم ورفع مستوى المهارات التنفيذية لديهم أو استبدالهم بمجموعة جديدة تمتلك المستوى المطلوب من المهارات التنفيذية، وهكذا يحدث الربط بين وظيفتي التخطيط والتوجيه.

## 7- هل نوَّعَ وظائف الإِدَارَةِ قريباً؟ من التوجيه إلى التشبيك والاندماج

لا شك أنّ ما تم إنجازه عند قيام الإِدَارَةِ بمهامها في التخطيط والتنظيم، بحاجة إلى أن يكون موضع التنفيذ، لضمان الحراك للموظفين بالاتجاه الصحيح. ولتحقيق هذه الغاية، على المدراء وفق وظيفة التوجيه أن يقومون بتحسين التواصل مع الموظفين بمختلف درجاتهم، ويمارسوا الدور القيادي بشكل فعال.

اعتمد المدراء سابقاً في التواصل مع الموظفين على المذكرات الرسمية والاجتماعات والزيارات المنظمة، وانقلوا بعد ذلك إلى التواصل الإلكتروني من خلال البريد الإلكتروني، والموقع الإلكترونية الداخلية، والاجتماعات الفيديوية وغيرها، ما سهل من عملية التواصل وجعلها أقل رسمية. هذا وتعتمد معظم المؤسسات على استبيانات رضا الموظفين السنوية للوقوف على أحوال الموظفين

وانطباعاتهم حول العديد من مكونات بيئة العمل، وذلك بهدف تحسين رضاهم، لكن هذا التوجه آخذ بالانكماش، فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة أجرتها شركة (PWC) أن غالبية جيل الألفية الذي سيكون عماد القوة العاملة في السنوات القليلة القادمة يفضل أن يتم الحصول على التقييم خلال فترات متقاربة وفي بعض المهن بشكل آني. ما يتطلب إعادة النظر في كيفية ممارسة التوجيه كوظيفة إدارية.

على مدار سنوات تم دراسة ونشر الكثير من البحوث في أنماط القيادة وسمات القادة الناجحين، ويمكننا بسهولة أن نحصي أكثر من 11 نظرية مختلفة في القدرات القيادية، حيث نرى على سبيل المثال أن القائد الديمقراطي هو المطلوب في بعض المؤسسات، بينما التحويلي فعال أكثر في مؤسسات أخرى. ولكن يبدوا أن المستقبل لا يشي ببقاء الحال على ما هو عليه، حيث أنه مع صعود الموجة الجديدة من التكنولوجيا، لاسيما الذكاء الاصطناعي، طرحت وبكثرة قضية الاستغناء عن بعض المهن البسيطة، ولكن ذهب البعض أبعد من ذلك ليناقش إمكانية الاستغناء عن الوظائف الإدارية المتوسطة والعليا أو ما يعرفون بأصحاب الياقات البيضاء، ففي كتابها الأخير "مستقبل القيادة" تناقش بريجيت هايجنث هذا الموضوع، كذلك طرحة راي ويليامز في مقال مطول تحت عنوان "لماذا سيبدل الذكاء الاصطناعي المدراء" وإذا أردنا الإيجاز يمكننا القول أن الذكاء الاصطناعي مؤهل لاستبدال وظائف في القيادة الوسطى وبعض مهام وظائف القيادة العليا، وعلى القادة التنفيذيين التركيز على المهارات الابتكارية والاجتماعية عوضاً عن المهام الحالية التي سيهتم الذكاء الاصطناعي بشأنها قريباً.

## أسئلة الفصل الثامن

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	خطأ	صح	
1	✓		إن مبدأ وحده الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء
2		✓	يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسيين في المشاركة بعملية القيادة
3	✓		تعمل القيادة الخدمانية من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين فقط
4		✓	ليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً، والمركز الرسمي وحده لا يجعل المدير قائداً

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- يقوم أسلوب القيادة الحرة الطليقة على:

- 1) عدم فسح المجال أمام المرؤوسيين في المشاركة بعملية القيادة.
- 2) الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- 3) العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.
- 4) إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسيين في تحديد المهام والأنشطة.
- 5) لا شيء مما سبق.
- 6) كل ما سبق.

ب- إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين وهما:

- 1) المرونة.
- 2) الدافعية للعمل.
- 3) قدرات الفرد ومهاراته.

- 4) لا شيء مما سبق.
- 5) الجواب الأول والثاني
- 6) الجواب الثاني والثالث
- 7) الجواب الأول والثالث
- 8) كل ما سبق

### **Essay Questions (3)**

- 1- ما هي الأدوار المطلوبة من المدير في عملية التوجيه؟
- 2- ما هي أهم معوقات عملية الاتصال؟
- 3- عدد عناصر عملية الاتصال وشرح واحدة منها.

القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة  
المصدر: Hlupic Vlatka & Gallo, (2109)

هل نحن بحاجة فعلاً إلى نمط قيادة جديد يتناسب مع الثورة الصناعية الرابعة؟

يؤمن كثيرون بأنّ الثورة الصناعية الرابعة ستستمر لفترة ليست بالهيئة وأنّها تتقدم بخطى أسرع مما كنا نظن، الأمر الذي يطرح بدوره سؤالاً جدياً عما إذا كانت القيادة قادرة بدورها على أن تتكيف مع نموذج الأعمال الجديد هذا.

وبناءً على الاسترسال بتلك النقطة، لننطرب إلى النقاط السلبية الموجودة حالياً، فعلى سبيل المثال:

في مقابل كل دولار يحصل عليه الموظف الأميركي، يحصل رئيسه التنفيذي على 321 دولاراً! وعلى الرغم من الركود المدمر الذي عصف بالبلاد عام 2008، بقي الجدل العام المتصاعد بشأن عدم المساواة في الأجر بين الرؤساء التنفيذيين والموظفين مستمراً. وما زاد الطين بلة عدم وجود أي علاقة واضحة ظاهرة بين ارتفاع هذه الرواتب وأداء الشركة واستدامتها.

وبالتالي، وياتت الوفيات المرتبطة بالإجهاد وبيئات العمل السامة والممارسات الإدارية المريعة في ازدياد، كما يبرهن عن ذلك جيفري فيفر في كتابه الذي حمل عنوان "الموت بغرض الحصول على أجر" (Dying for a pay check). ففي الصين وحدها، يصل عدد الوفيات الناتجة عن تلك الأسباب إلى مليون شخص تقريباً كل عام.

وتتر المنشآت والمؤسسات والجمعيات بأزمة كبيرة، إذ يستمر الأداء في الانخفاض سواءً أتم قياسه من خلال العائد على الأصول أم من خلال العائد على رأس المال المستثمر، إذ انخفض العائد على الأصول الخاصة بالشركات الأمريكية بنسبة 75% منذ عام 1965 وذلك على الرغم من ارتفاع إنتاجية العمال.

كما انخفض متوسط العمر المتوقع للشركات المدرجة على قائمة مجلة فورتشن لأفضل 500 شركة بشكل مضطرب من 75 سنة إلى 15 سنة فحسب خلال الخمسين سنة الماضية. علاوة على ذلك، تُظهر البيانات أنّ 25% فقط من القوى العاملة تبدي الحماسة لعملها على الرغم من التقنيات والموارد الهائلة التي يتم إنفاقها على مجال "التعلم والتطوير". وتنظر الأرقام العالمية الخاصة بمدى مشاركة الموظفين وجود معدل مشاركة أقل من المثالي لدى ما يقارب من 80% منهم.

وتشير تلك الأخبار إلى وجود مشكلة باتت تبرز في الأفق وتعلق بوجود خطب ما في نموذج القيادة القديم، إذ لم يعد ذاك النموذج صالحًا، بل وبات حتى يزداد سوءًا بشكل مضطرب. وبالتالي، لم يعد إجراء تحول كبير في نهج الإدارة والقيادة أمراً محبًّا فحسب، بل ضروريًا ويجب القيام به. ونعلم أنّ على كل مؤسسة اليوم التعامل مع التقلبات والتعقيد المتزايدين، والتغيير المتسارع، والثورة التكنولوجية والديموغرافية المتغيرة للقوى العاملة. فعلى سبيل المثال، خلال السنوات العشر القادمة، سيشكل "جيل الألفية" أغلبية القوى العاملة وسيفرضون بدورهم أن يتم إدارتهم على مستوى أصغر التفاصيل. ولن يكون أي قطاع أو صناعة أو بلد بمنأى عن هذا التغيير.

فما الذي يتغير على القادة/الموظفين والمؤسسات القيام به من أجل البقاء والازدهار خلال الثورة الصناعية الرابعة؟

تعكس ثقافة المؤسسة "ثقافة" قادتها ووعيهم وأخلاقهم (سواءً سلباً أم إيجاباً)، والذي "يتضاعف" عبر الفرق ضمن المؤسسة وضمن المؤسسة ذاتها والتي تراها في أمور على غرار التواصل ومدى التزام الموظف وقابلية الابتكار وباقى جوانب الأداء الأخرى. ولا تعتبر الكفاءة الإدارية أمراً مستقلاً بحد ذاته، إنما نقطة الانطلاق للمؤسسة لكي تعمل بشكل جيد. إلا أنه وفي الوقت ذاته، نرى وضعاً غير منطقي، إذ إنه على الرغم من وجود علاقة طردية بين الكفاءة في إدارة الأفراد وتحسين الأداء بشكل كبير، إلا أنّ تبني ذلك لا يزال أقل من المتوقع. ففي المملكة المتحدة على سبيل المثال، ذكر تقرير "معهد الإدارة المعتمد" في عام 2012 أنّ 80% من المدراء المستطولة آراءهم من يعملون في مؤسسات ذات أداء مرتفع قالوا أنّ السلسلة الإدارية في شركاتهم ذات كفاءة عادية أو مرتفعة، بالمقارنة مع 39% من يعملون في بيئة عمل ذات أداء ضعيف. إلا أنه وفي الوقت ذاته، كانت نسبة من قالوا أنّ مدراءهم لا يملكون الكفاءة تزيد عن 40%! هل يمكننا أن نرى معدل إخفاق مماثل في أي مهنة أخرى؟

كما أشار "المعهد المعتمد لشئون الموظفين والتنمية" مؤخراً إلى عدم وجود أي تحسن في جودة الإدارة خلال العقد الماضي، الأمر الذي يثير الإحباط بشدة. كما كانت الآليات الرامية إلى زيادة إنتاجية الموظفين وابتكارهم واستقلاليتهم إلى أقصى الحدود "الاستثناء وليس القاعدة". وبالتالي، تغدو الحاجة هنا إلى إجراء تحول إداري كامل لتمكين المؤسسات من البقاء والازدهار خلال الثورة الصناعية الرابعة.

وعلى معظم التحسينات الجوهرية أن تبدأ انتلاقاً من القادة أنفسهم، لكن لا يجب أن تتوقف عندهم، ويجب هنا العمل على معتقداتهم وسلوكياتهم وطرق تعاملهم مع الآخرين وفهمهم للاستراتيجية فضلاً عن تغيير عقليتهم بطريقة تجعلهم يرون المؤسسة ككيان حيوي، لا مجموعة خاملة من الأصول.

كما يحتاج أولئك القادة أيضاً إلى امتلاك مستوى جيد من الذكاء، وفهم نقاط الضعف والقوة لديهم، وامتلاك المعلومات المتصلة بعمل جميع وحدات الأعمال. وفي هذا الصدد، يمكن أن يكون التدريب وسيلة فعالة للغاية لزيادة الوعي الذاتي للمراء وللحد من مواطن الضعف لديهم. وينقسم التحول الإداري اللازم للتكيف مع الثورة الصناعية الرابعة إلى فئتين: الفردي والمؤسساتي.

ففي مجال التحول الإداري على المستوى الفردي، يحتاج كبار القادة والإدارة العليا إلى فهم تأثيرهم على فرقهم بشكل كامل ومعرفته بشكل أعمق. وتقسم الأبحاث هنا المشاركة والأداء إلى خمسة مستويات تبدأ مع المستوى (1)، والذي يمثل عدم المبالاة، وصولاً إلى المستوى (5) والذي يمثل الشغف والمشاركة غير المحدودين (الشكل 1). ويعتمد نموذج القيادة الناشئ هذا على كل من علم الأعصاب الاجتماعي ونظرية التعقيد، كما يعتمد أيضاً على الأبحاث التجريبية التي جرت حول مشاركة الموظفين والسلوك المؤسساتي.

ويتميز كل مستوى من تلك المستويات بعقليات وسلوك مختلف عن البقية، ويمكن للقائد أن ينتقل من مستوى آخر مع التدريب والنقاش الميسر. وتكون النقلة النوعية متمثلة عبر الانتقال من المستوى (3) إلى المستوى (4) والذي يمثل لحظة التحول الإداري والنقطة التي يبدأ فيها الأداء المرتفع، إذ يمثل المستوى (4) المستوى الذي تظهر فيه القيادة 4.0؛ بمعنى آخر، نوعية القيادة الازمة للبقاء والازدهار خلال الثورة الصناعية الرابعة.

## الشكل 1: نموذج القيادة المؤلف من خمسة مستويات

المستوى 5 تقليدي	المستوى 4 تقليدي	المستوى 3 تقليدي	المستوى 2 تقليدي	المستوى 1 تقليدي
عقلية مفتوحة	عقلية متحمسة	عقلية متحكمة	عقلية متعددة	عقلية لا مبالاة
تماسك فريق قوي	أخلاقيات الفريق	ثقافة الأوامر	ثقافة رائدة	ثقافة فاترة
ثقافة مطلقة	ثقافة تعاونية	قيادة عمودية	ثقافة اللوم	ثقافة معتمدة على الخوف
قادة ملهمين	قادة ملهمين	إدارة تصل لأدق التفاصيل	لا يشارك	انعزل/عدم مشاركة بين القيادة والموظفيين
إحساس كبير بالغاية	قيادة أفقية	علاقات تدور حول الذات	قيادة سلطوية	
الشفف بالعمل	الشفف بالعمل		موظفيون مرهقين	

### العبارات النموذجية:

المستوى 1 غير متفاعل/ لا مبال: "أنا عاجز / لا يوجد ما يمكنني فعله لتبديل هذا الوضع".

المستوى 2 - متردد / خامل: "أشعر بالإحباط / لا جدوى من محاولة القيام بذلك".

المستوى 3 - متحكم/ منظم: "أحتاج إلى التحكم في الأمر / أتردد في مشاركة المعلومات".

المستوى 4 - متحمس / تعاوني: "يمكننا تحقيق أشياء عظيمة كفريق / أحترم نفسي والآخرين".

المستوى 5 - لا حدود / منفتح: "الهم الآخرين لتحقيق كل إمكاناتهم / أعيش حياة مرضية".

كيف يمكن للقادة والمؤسسات الانتقال إلى مستوى أداء ونجاح مرتفعين بينما يواجهون في الوقت ذاته تحديات الثورة الصناعية الرابعة؟

ينطبق مفهوم مستويات التطوير المذكورة آنفًا على المؤسسات أيضًا، إلا أنه ونظراً لتعامل المرء هنا مع كيان متعدد الأبعاد، فإن نموذج القيادة ذي المحاور الستة يشرح كيفية إدراج جميع العناصر الرئيسية. وتتصل ثلاثة أبعاد من أصل الأبعاد الستة بالأشخاص - الثقافة والعلاقات والأفراد، في حين تتصل الثلاثة الباقية بعمليات الأعمال - الاستراتيجية والنظم والموارد (انظر الشكل 2).

## الشكل 2: نموذج القيادة ذي 6 محاور



ويكمن الأمر الأساسي هنا في فهم الروابط بين التطوير على المستوى الشخصي والمستوى المؤسساتي. فعندما يصبح الأفراد وفرقهم أكثر تمكيناً، سينتقل هذا بدوره إلى المؤسسة ويرتقي بأداء الفرق والوحدات ذات الأداء المنخفض لدرجة تصبح فيها عملياتها متسمة بالكفاءة والفعالية المرتفعة.

فعلى سبيل المثال، كشف تحليل حالة إحدى شركات التأمين في مدينة لندن باستخدام نموذج القيادة ذي المحاور الستة، عن وجود ثقافة وأخلاقيات عمل قوية إنما في نفسه نزعة بين الموظفين لعدم الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة وشعورهم بالإنهاك الشديد. وساعد تنفيذ البرنامج على تحسين برامج التدريب وتعزيز المشاركة والأداء. كما قامت شركة أميركية تعمل في مجال تقديم الاستشارات الإدارية بتعديل أدائها باستخدام "إدارة التغيير"، ما أدى إلى مضاعفة عدد موظفيها وزيادة الإيرادات بمقدار خمسة أضعاف في غضون 18 شهراً. وضمن إحدى الشركات المدرجة ضمن قائمة أكبر 100 شركة في مؤشر الأوراق المالية، كشف نموذج القيادة ذي المحاور الستة عن طريقة لتحسين التفاعل والابتكار لتزيد الإيرادات بعد ذلك بعامين بنسبة 33% ولزيادة صافي الأرباح بنسبة 213%.

واستخدمت إحدى شركات الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة تلك الآلية للتقليل من أسلوب القيادة القائم على "الأوامر والسيطرة" واستبداله بأسلوب أكثر تشاركيّة. وقد أدى ذلك إلى وجود ثقافة أكثر ترتكيزاً على الأشخاص، حيث أشار المدير السريري إلى وجود مناخ تنظيمي أفضل وقدرة أكبر على علاج للمرضى كنتيجة لذلك.

ويمكن للمؤسسات نقل نفسها من الأداء الضعيف إلى الأداء المرتفع في حال قيامها فقط بالتوقف عن الإيمان بالفكرة القديمة القائلة بأن مشاركة الموظف هي قضية ثانوية وأمر "محبّذ إنما غير ضروري"، حيث تُظهر الأبحاث الحالية أنّ اتباع نهج شامل لتطوير القيادة وفرقهم والمؤسسة ذي احتمالية كبيرة لأن يقدم تأثيراً إيجابياً.

وفي الختام، للثورة الصناعية الرابعة تأثير مدمر على القيادة، حيث لم تعد نماذج القيادة القديمة صالحة هنا، ولم تعد فكرة العصا والجزرة ومؤسسات قائمة على الخوف والسيطرة أموراً مرغوبة. إن هناك حاجة إلى نموذج جديد، نموذج تلقط فيه القيادة ما يحدث على الصعيد العالمي بشكل جيد من جهة، ومن جهة أخرى تعمل بمثابة بوصلة أخلاقية لتوجيه دفة المؤسسة في الاتجاه الصحيح مسترشدة بالخيارات والمسؤوليات الأخلاقية. إنه ليس تغييراً فحسب، بل تحول حقيقي تكون فيه القيادة إنسانية بحق وتسود المؤسسات فيه الثقة والاحترام.

## المراجع التي تم استخدامها في هذا الفصل

- 1- الدوري، زكريا و العزاوي، نجم و السكارنة، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 3- القريوتى، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- كنانه، خيري (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات -العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 6- فراج، أسامة نايف (2014)، المدخل إلى علم الإدارة، دار أفنان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- 7- دودين، أحمد و الزعبي، علي فلاح (2018)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- 8- المغربي، محمد الفاتح (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- إدارة المناهج، (2016)، أساسيات الإدارة، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 10- العامري، صالح مهدي و الغالبي، طاهر محسن (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
- 12- - John P. Kotter, (2009), Power in Management, New York: American Management Association, pp. 12-32.
- 13- Northouse, P.G. (2013), Leadership Theory and Practice, 6th Edition. Sage publications, Inc, California.

14- Hlupic Vlatka & Gallo, (2109), Paolo Leadership under the Fourth Industrial Revolution, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل التاسع

### الرقابة

### *Controlling*

#### مقدمة وتعريف **Introduction and definition**

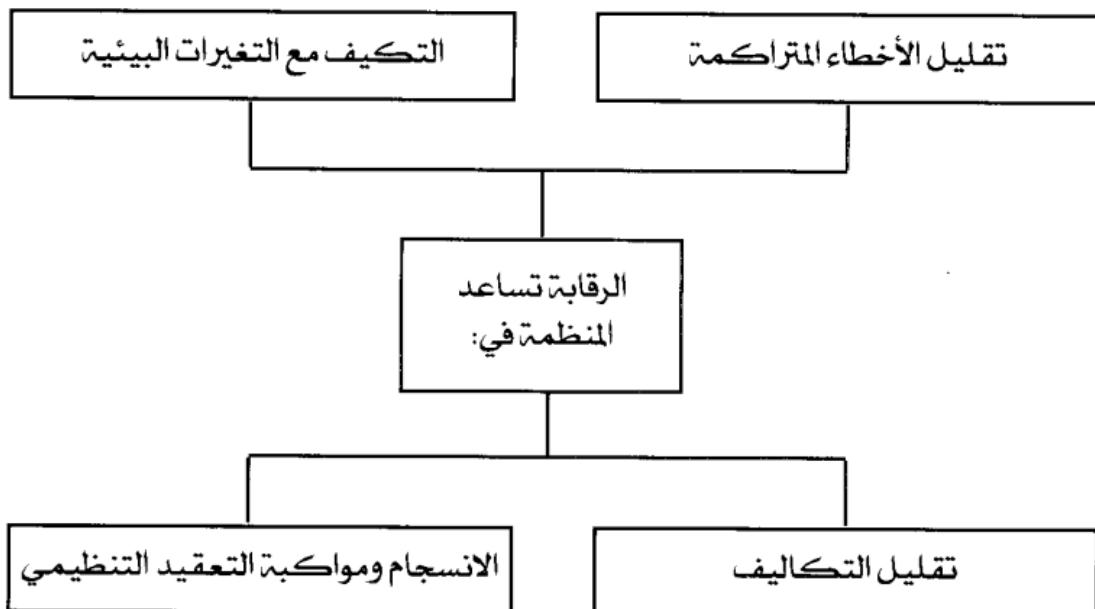
الرقابة هي وسيلة وليس غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من هذه الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً.

إن المفهوم الحديث للرقابة: يوضح عدم محدودية دور ومفهوم الرقابة واقتصره على تغطية جوانب محددة و مجالات معينة دون غيرها، فقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعزيز مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكيد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

- (1) التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة.
- (2) الكشف عن المعوقات التي قد تتعرض لتحقيق الأهداف وتعديلها وتقويم الانحرافات.
- (3) فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج.
- (4) تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.
- (5) قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات ضمن المنظمة، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.
- (6) تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة ضمن المنظمة للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- (7) المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء.

## 1- أغراض الرقابة *Control Purposes*

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ، وقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسب تعدد الحياة بشكل عام وكثير حجم المنظمات وأخيراً فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت العاطل وغيرها ، وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:



الشكل رقم (1) أغراض الرقابة

### 1-1 التكيف مع التغيرات البيئية *Adapting to Environmental Change*

لقد أصبحت بيئه منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف وتحقيقها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق. وسبب ذلك هو ان الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد. فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.

### 1-2 تقليل تراكم الأخطاء *Limiting the Accumulation of Errors*

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة يجب أن تكون أولاً

بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

### **3- المراقبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي *Coping With Organizational Complexity***

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها لأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجًا واحدًا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطًا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متعددة ويعطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله.

### **4- تخفيف التكاليف *Minimize Costs***

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء، ونسبة التاليف والوقت الضائع.

## **2- فوائد الرقابة واستخداماتها: *Control benefits and uses***

من المفيد الإشارة إلى أهم فوائد الرقابة واستخداماتها والتي نستعرض منها ما يلي:

- تتميط الأداء : وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات.
- المحافظة على موجودات المنظمة: تقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- تتميط الجودة: يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
- تقييد السلطة: وضع حدود لممارسة السلطة المفروضة بدون موافقة سلطة أعلى ، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساعدة وتقييد السلطة المطلوبة.
- قياس الأداء أثناء العمل: فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لابد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- مراقبة عملية التخطيط: وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تتبعات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل، والموازنات، وتكاليف معيارية،... وغيرها.
- دافعية العاملين: يمكن أن يكون للرقابة تأثير على دافعية العاملين للعمل من خلال يؤدي الأداء بالحوافز المادية (مكافآت، تقاسم أرباح...) والحوافز المعنوية (شهادات تقدير، كتب شكر،...).

### 3- مراحل العملية الرقابية *Controlling*

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسللة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وكالاتي:

#### 3-1 تحديد أهداف ومعايير *Establishing Objectives and Standards*

إن الخطط التي تעדتها المنظمة تشمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها. وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى والمعيار *Standard* هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الانجاز. وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى *Output Standard* ونقصد به قياس النتائج والأداء من حيث الكمية أو النوعية أو التكلفة أو الزمن. أما معيار المدخلات *Input Standard* فيخصص أو يُكرّس لقياس جهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات.

وبالتالي فالمعايير هي تعابير وقيم تدل على أهداف الخطط والتخطيط، وتبين ما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل، حيث تفاصي النتائج الفعلية مقارنة بهذه المعايير و بموجبها يتحدد حسن أو سوء الأداء، ومعرفة كمية أو نوعية العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية وانعكاساتها على تحقيق الأهداف.

تصنف المعايير في خمس تصنیفات:

- معايير كمية: تحدد كمية العمل (معاملات يجب إنجازها، مبيعات..) أو الإنتاج الذي يتوجب على الفرد المعنى تحقيقه خلال مدة زمنية محددة (مثال: 3 وحدات/دقيقة، 4 خطابات/الساعة).
- معايير نوعية: وتحدد مواصفات العمل الذي يتوجب على الفرد المعنى إنجازه وجودته مقارنة مع مثيله لدى المنافسين (مثال: وحدة خالية من العيوب، خدمة مميزة للزبائن).
- معايير كمية نوعية: تحدد كمية ونوعية العمل الذي يتوجب على الفرد المعنى إنجازه خلال فترة زمنية محددة (مثال: 3 وحدات خالية من العيوب/الدقيقة، 4 خطابات خالية من الأخطاء وسليمة لغويةً/ساعة).
- معايير التكلفة: وتحدد تكلفة إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة (مثال: 3 ل.س تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، 5 ل.س تكلفة الخدمة المقدمة).
- معايير زمنية: أي مقدار الوقت الذي يتطلب إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة، وتستخدم هذه المعايير في توزيع جهود العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج (مثال: تسليم طلبية إنتاج خلال شهر من تاريخه).

- معايير معنوية: لا يمكن قياسها كمياً، وتعلق بأمور أو مجالات غير ملموسة (مثال: زيادة درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة).

### 2-3 قياس الأداء الفعلي *Measuring Actual Performance*

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أُنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخططيه مسبقاً.

### 3-3 مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف *Comparing Results With Objectives and Standards*

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير وأهداف ، ويمكن أن تعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي ( الانحراف ) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي ( الخطوة التالية ) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة. وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو انحرافات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة ولكنها قد تؤشر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أساس سليم أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة.

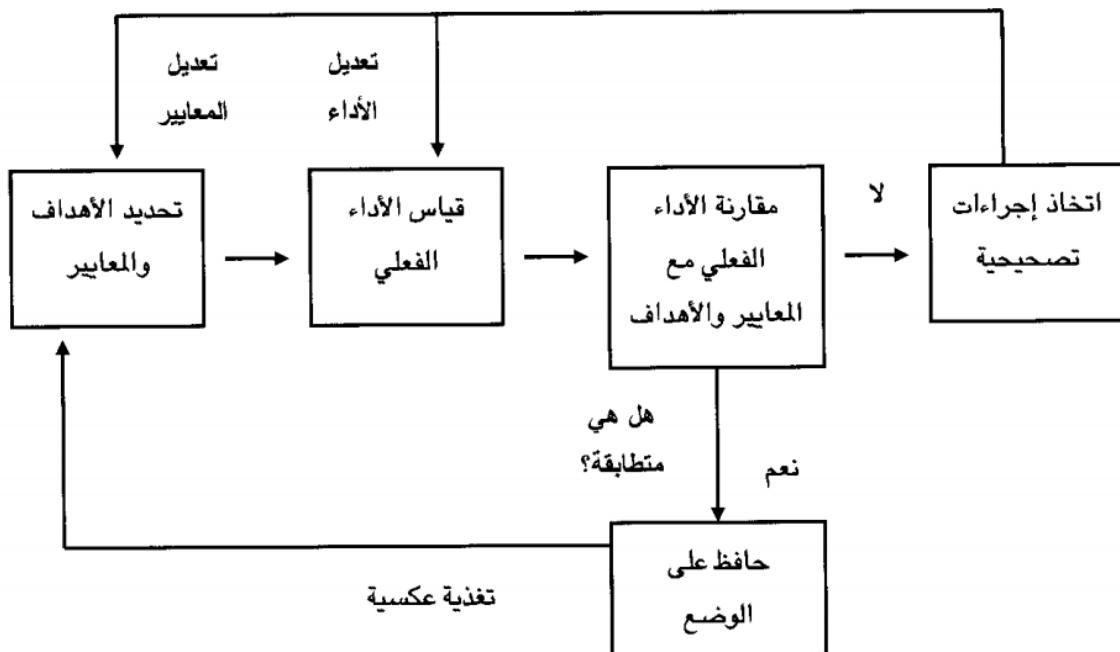
### 3-4 اتخاذ الإجراءات التصحيحية *Taking Corrective Actions*

إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخلاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير. وتتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولى عناية خاصة واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يُسمى الإدارة بالاستثناء Management By Exception وهي الممارسة الادارية التي تعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء:

- الأول منها يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تُثذر بحصول مشكلة.
- والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

ويمكن تلخيص هذه المراحل بالشكل التالي :

### تغذية عكسية



الشكل رقم (2) مراحل العملية الرقابية

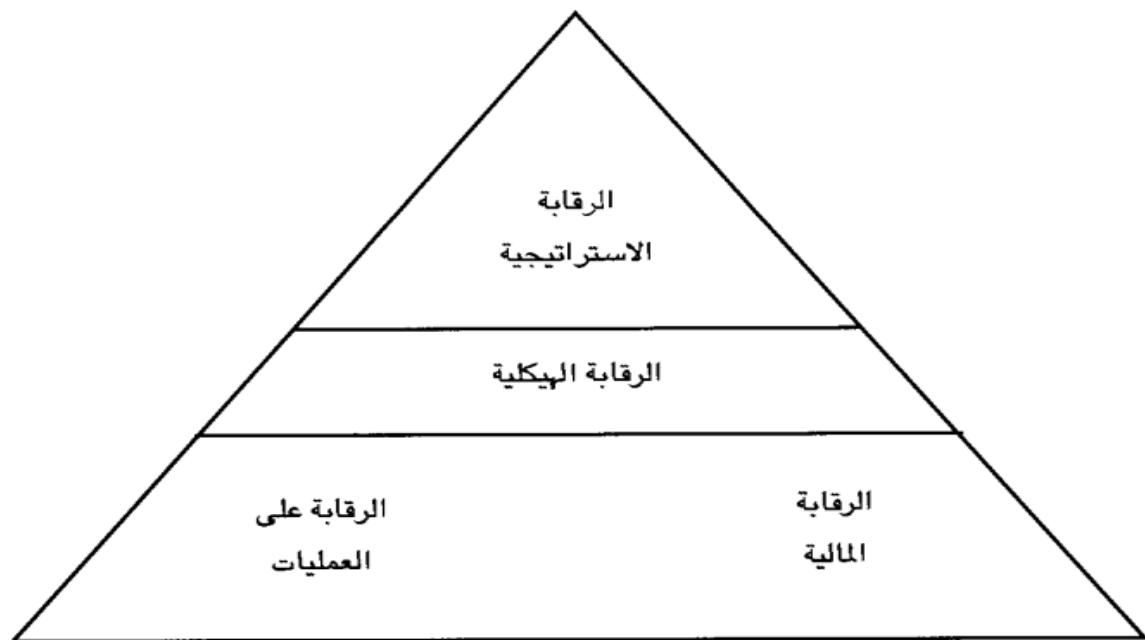
## 4 أنواع الرقابة *Types of Control*

يمكن ان تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها.

### 4-1 الرقابة حسب المستوى *Levels of Control*

تختلف الرقابة باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه وهنا أيضاً فإن الرقابة تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون رقابة استراتيجية Strategic Control حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاث (الكلي، الأعمال، الوظيفي)، أما النوع الثاني فهو الرقابة الهيكلية Structural Control وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غاياتها. وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة بالاتفاق الإداري للتأكد من أن هذه النفقات لا تتجاوز الحدود الموضوعة لها. أما النوع الثالث فهو الرقابة المالية Financial Control وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة فمثلاً وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها.

هو مثال على هذا النوع من الرقابة. كذلك هناك أيضا رقابة العمليات Operations Control و مجال تركيزها هو المراحل التي بمحبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو ضبط جودة المنتجات Quality Control. علمًا بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية والشكل التالي يوضح هذا النوع:



الشكل رقم (3) مستويات الرقابة

#### 4-2 الرقابة حسب موعد إجرائها *Time Control*

يمكن أن نصنف الرقابة وفق موعد إجرائها وتركيزها على الإنجاز إلى ثلاثة أنواع:

##### 4-2-1 الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ) *Feed Forward Control*

وتسمى أحياناً الرقابة القبلية إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساساً أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية Preventive Control أو رقابة مبدئية Preliminary Control أو تهيئة المقدمات المنطقية للعمل تجنبًا لتحمل تكاليف تترجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة في أثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تماماً، ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم منواعات مثل المخدرات وغيرها من الأمور. كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق لملاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون القروض قبل المعاقة

على منحهم إياها. وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوع الموقف المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ قرار مالي مهم. إجمالاً يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الانجاز بسؤال فحواه ماذا يجب أن نعمل قبل أن تبدأ بالتنفيذ؟

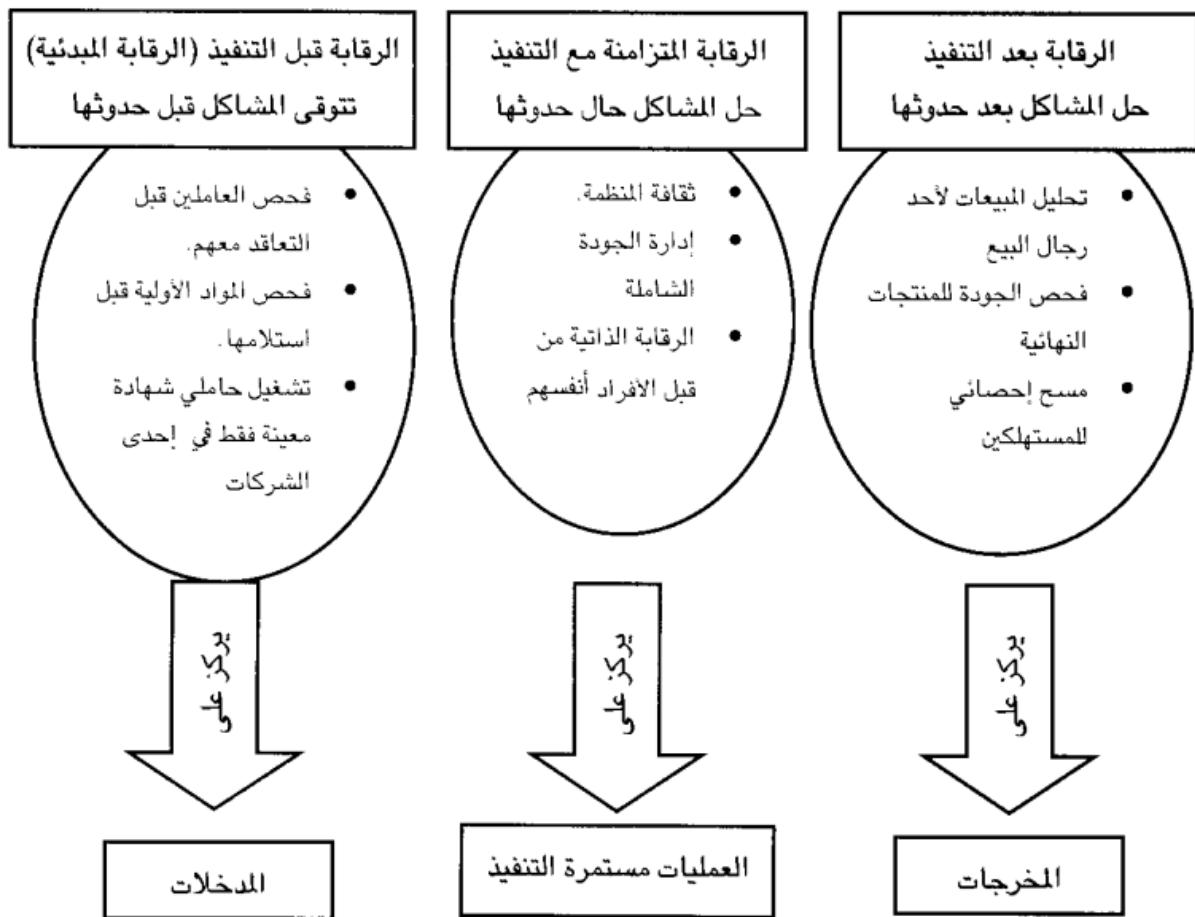
#### 4-2-2 الرقابة المتزامنة مع التنفيذ **Concurrent Control**

يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنة مع الإنجاز أو التنفيذ. بموجب هذا النوع يتم التأكيد من أن الأعمال تُنجذب وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على: ماذا نعمل لجعل الأشياء الحاصلة الآن أفضل وأدق؟ وما البرمجيات المستخدمة في متابعة عمل أمناء الصندوق أولاً بأول في المخازن التجارية الكبيرة إلا مثال على هذا النمط. كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة سائقي الشاحنات من قبل الشركات المالكة لهذه الشاحنات ومعرفة تواجدهم في كل لحظة. كذلك فإن القيم وثقافة المنظمة قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد بحيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة المنظمية. وهذا النوع هو الأكثر استخداماً من الأنواع الأخرى.

#### 4-2-3 الرقابة بعد التنفيذ **Feedback Control**

وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه. وقد يسمى أحياناً Post action Control ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ. والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى. والسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو: ماذا أجزنا وكيف أجزناه؟ ومثال واضح على هذا النمط هو الأسئلة التي تطرح على الزبائن بعد أن يكونوا قد استلموا خدمة أو سلعة مثل سؤال صاحب المطعم للزبائن عن نوعية الطعام الذي قدم لهم وكذلك نوعية الخدمة بشكل عام. كذلك التدقيق الهندي على الإنشاءات والمباني بعد إنجازها حيث يتم فحصها من قبل لجان متخصصة لغرض استلامها من قبل الجهة المستفيدة.

إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة. ويمكن أن نجمل هذه الأفكار في الشكل التالي:



#### الشكل رقم (4) أنواع الرقابة وفق موعدها

### 3-4 الرقابة حسب المصدر Sources of Control

يمكن للرقابة من حيث مصدرها أن تصنف إلى نوعين رئيسين الأول هو الرقابة الداخلية Internal Control والثاني الرقابة الخارجية External Control. فالداخلية لا تعني أن تكون الرقابة من داخل المنظمة فقط بل من ذات الفرد العامل في المنظمة أيضاً وكذلك المجموعات العاملة نفسها حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية وقواعدها وإجراءاتها وما أنفقته من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين المنضبطة التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم. أما الرقابة الخارجية فيقصد بها الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين وعادة ما تكون وحدات متخصصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة، ولكي تكون الرقابة فاعلة يجب أن تكون مزيجاً من كلا النوعين. والاتجاه الحديث في مكان العمل الجديد الذي طورت فيه المفاهيم والتجهيزات المادية، وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التمكين والالتزام والمشاركة والاندماج، يقتضي الاهتمام بتعزيز جوانب الرقابة الداخلية. إن هذا النمط من الرقابة يتطلب درجة

عالية من الثقة فعندما يمارس الأفراد الرقابة الذاتية على تصرفاتهم يجب على المدراء إتاحة حرية كافية لهم لعرض جعل هذه الممارسة فاعلة ومثمرة.

#### 4-4 الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة *Type of Controllers*

يمكن أن تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي Internal Controllers أو جهاز رقابي خارجي External Controllers. فمنظمات الأعمال يمكن أن تراقب عملها داخلياً من قبل وحدات رقابية خاصة بها وكل أنشطتها المالية أو غير المالية. فالرقيب الداخلي ( جهاز الرقابة الداخلي ) قد يكون أفراداً أو وحدات تنظيمية تقوم بعملية الرقابة فمثلاً وحدة التدقيق المالي هي صورة من صور الرقابة الداخلية المالية ونلاحظ هنا أن الرقابة المالية الداخلية قد تكون قبل الصرف أو أثناءه أو بعده وذلك للتأكد من أن عمليات الصرف تتم بصورة صحيحة ووفق الأصول مع وجود الوثائق والمستندات الداعمة لعملية الصرف . كذلك هناك وحدات للرقابة على جودة المنتجات والتأكد من أن المعيب هو ضمن النسبة المحددة. وهناك أيضاً أفراد مسؤولون عن رقابة أوقات وصول وانصراف العاملين وغير ذلك من الأمور .

أما جهاز الرقابة الخارجي ( الرقيب الخارجي ) فهي أطراف خارجية مستقلة تمارس عملها الرقابي وفق القانون ولعل أوضح صورة لهذا النوع من الرقابة هو رقابة وتدقيق القوائم المالية وأوضاع الشركات من قبل الشركات المتخصصة بالتدقيق مثل شركة Ernest & Young وشركة Anderson وشركة طلال أبو غزالة وغيرها. غالباً ما تكون هناك عقود مبرمة بين الشركات المدققة وبين منظمات الأعمال التي تطلب عملية التدقيق، وفي كثير من الدول هناك أطراف خارجية تقوم بالتدقيق على أعمال المنظمات المختلفة وفق القانون الذي يسمح لها بذلك مثل ديوان التفتيش أو المحاسبة العام وديوان الرقابة المالية أو أجهزة أخرى في الوزارات مثل جهاز التفتيش في وزارة التعليم العالي الذي يراقب عمل الجامعات الحكومية والخاصة.

#### 4-5 الرقابة حسب المجال *Areas Of Control*

إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد: المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية. فالرقابة المادية الوارد المادية Physical Control هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها. أما الرقابة على الموارد البشرية Human Resources فهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المنظمة وكذلك تقييم أدائهم ومكافأتهم. والرقابة على الموارد المعلوماتية Informational Control فتشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتبؤ بالمبיעات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر. وأخيراً فإن الرقابة على

الموارد المالية Financial Control فهي الرقابة التي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواءً ما يخص التدقيق الندلي أو الالتزامات تجاه الغير. والرقابة المالية لها علاقة بكلفة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى.

## 5-وسائل الرقابة الإدارية: *Means of Control*

أهم هذه الوسائل هي:

### 1-التقارير الإدارية:

وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد. وهي عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات التي توضح مستوى أداء العاملين أو الكيفية التي تتجز بها الأعمال. وقد تقتصر على مجرد العرض دون تحليل أو تقديم توصيات، أو قد تشمل دراسة الحقائق والبيانات الموجودة واستخلاص النتائج منها ثم اقتراح الحلول. والتقارير الإدارية على عدة أنواع منها: التقارير الدورية، تقارير سير الأعمال الإدارية، تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية والمقترحات...الخ.

تعد وسيلة التقارير من أقدم الطرق المستخدمة في الرقابة الإدارية وأكثرها أهمية، إذ أنها توفر المعلومات الشاملة والملائمة عن سير العمل وتنفيذها بشكل دقيق ومفصل من أسفل الهيكل التنظيمي لأعلاه، ومنها يتاح للمسؤولين التعرف على تفاصيل العمل ومدى مطابقته للمعايير الموضوعة، وكذلك كفاءة المنفذين.

### 2-الإشراف الإداري أو الملاحظة:

وهو أسلوب يعتمد على الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية والقائمين بالعمل وذلك بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسون، الأمر الذي يتيح للمرؤوبين الحصول على صورة قريبة من الواقع عن ظروف تنفيذ العمل وتوجيهها الوجهة السليمة بما يتلاءم والخطط الموضوعة، وذلك عن طريق الإرشادات الشفهية أو الكتابية، والأوامر والتعليمات. أي أن الإشراف الإداري يقوم على التوجيه واستخدام السلطة والاتصال الداعم والمستمر، مع القدرة على تقديم الثناء أو توقيع الجزاء عند الاقتضاء.

ويمكن أن ينعكس استخدام هذا الأسلوب إيجاباً على معنويات العاملين نتيجة الاحتكك المباشر بينهم وبين رؤسائهم والتشجيع الذي يتلقونه، كما يمكن أن يساعد الرؤساء على فهم أعمق للتقارير التي تصلهم عن سير العمل نتيجة ملاحظتهم على هذه الأعمال كما هي على أرض الواقع.

يجب التنبؤ إلى ضرورة عدم المغالاة في استخدام هذه الوسيلة كي لا تتعكس في آثارها السلبية بسبب المضائقات التي ربما تسببها للمرؤوسين نتيجة تقييد حريةهم، وإحساسهم أنهم محاصرون في أداء كل صغيرة وكبيرة في جزئيات عملهم، أو أن هناك ضعفاً في الثقة بقدراتهم وإمكانياتهم. كما أنه يتعجب على هذه الطريقة في الرقابة بأنها لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للفرد.

### 3-المتابعة

هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل حسب الخطط الموضوعة، و هذا يفرض على الجهة المسؤولة عن المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات بصورة دورية ومنتظمة، كي يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجة الانحرافات في حينها والسعى إلى عدم تكرارها. ولكن يتوجب الانتباه إلى عدم المبالغة فيها كي لا تتحول هذه الإجراءات إلى عملية متابعة شخصية للأفراد و تصيد لأخطائهم من أجل محاسبتهم، وتعكس سلباً على نفسية العامل وأدائه.

### 4-الشكاوى

وهي مجمل التظلمات التي يتقدم بها العاملون على رؤسائهم عن مخالفات تقع في مجال عمل المنظمة. أو تلك التي يتقدم بها أصحاب المصالح على الإدارة لرفع الضرر الذي لحق بهم. ويجب أن تتم دراستها والتحقق بمضمونها، لأنها تبرز الخلل والانحراف وتساعد في تلافيه وتعطي هاماً واسعاً من امتداد المشاركة في عملية الرقابة نتيجة إفصاح المجال لمختلف الجهات للإسهام فيها.

## 6-خصائص النظام الرقابي الفعال

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحقاً للأهداف التي صُمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

### 1-التكامل *Integration*

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة بمعنى إجراءات وطرق وتوجهات وافتراضات وقيم. إن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط في الوقت الذي يتم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقة عن الإنجاز المتوقع ضمن الخطة.

## 6-2 المرونة *Flexibility*

يقصد بها الاستجابة للتغيرات حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي الديناميكية والتغيير المستمر، لذا يجب أن يكون النظام الرقابي قادرًا على الاستجابة لهذه التغيرات. فعلى سبيل المثال لو أن منظمة تنتج منتجات عديدة ولديها نظام رقابة على المخزون، فإن أي تغيير في طبيعة المواد الأولية المطلوبة للمنتجات استجابة لبعض التغيرات في الطلب أو السوق فإن نظام المخزون يجب أن يستجيب لأحداث من هذا النوع بمرونة عالية. وتكون العملية أكثر تعقيدًا إذا كان عدد المواد المستخدمة كبير جداً كما في صناعة السيارات.

## 6-3 الدقة *Accuracy*

إن القرارات التي تُتخذ باختلاف طبيعتها تُتّخذ أساساً على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فإن القرارات ستكون غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة. إن مدراء الانتاج مثلاً قد يتسترون أو يخفون التكاليف الحقيقة للإنتاج وكذلك العاملين في قسم التسويق أو الموارد البشرية قد يبالغون في بعض الأمور. إن هذا الأمر يؤدي إلى تأكيل جوانب من النظام الرقابي وبالتالي يجعله غير قادر على أداء مهمته بفاعلية، لذا يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفايتها.

## 4-6 التوقيت *Timeliness*

لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها. فلا فائدة من معلومات تصل قبل أوانها بوقت طويل فتُهمل أو بعد أوانها فتصبح غير ذات فائدة.

## 6-5 الموضوعية *Objectivity*

إن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عوممية وصفية و غير محددة كمياً. مثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مُشرفي عمل في أحد المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيما، وقدم الأول تقريراً يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاوى العاملين ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة. في حين أشار الآخر إلى أن الغياب وصل إلى 4%， وأن الشكاوى وصلت هذا العام إلى 60 شكوى (مقارنة بـ 40 شكوى في العام الماضي) وأن نسبة دوران العمل هي 12%. إن التقرير الثاني هو أكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء.

## 7- علاقة التخطيط بالرقابة

إن الخطط التي تتم عملية صياغتها بدقة ووضوح، تساعد المديرين المشرفين على التنفيذ، وعلى إحكام عمليات الرقابة بسهولة ويسر، فالخطط المعقدة وغير الواضحة تقود بالضرورة إلى تعقيدات كبيرة في عمليات الرقابة على التنفيذ التي عادة ما يقوم بها المديرون في أثناء عملية تنفيذ الخطط فعلياً.

فعلى سبيل المثال قد تقوم إدارة الإنتاج في مؤسسة ما بتحديد أهداف لها، كزيادة إنتاجها في العام القادم بنسبة 5% مع المحافظة على نوعية المنتج. لتحقيق هذا الهدف، قد تلجأ لاستخدام وسائل متعددة كزيادة أعداد العاملين في قسم العمليات، أو زيادة ساعات العمل، أو ربط الإنتاج بالمكافآت، أو عدد من هذه الوسائل مع بعضها البعض. وللحافظة على النوعية؛ تُفعّل إدارة الإنتاج دور الرقابة على المواصفات والم مقابليس وفق الخطط التي تم وضعها، ومعالجة أيّة انحرافات قد تحدث عما خطّط له.

## 8- هل نوّد وظائف الإدارة قريباً؟

### من الرقابة إلى المتابعة:

يمكن القول أنّ المهمة الأساسية للرقابة كأحد وظائف الإدارة هي التحقق من أنّ المؤسسة تقوم بتطبيق خططها الموضوعة بشكل صحيح، من خلال مقارنة الأعمال المنجزة بالخطط لها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح أي تقصير أو انحراف. وفي بعض الأحيان يتم اتخاذ إجراءات وقائية لعدم الوصول إلى مرحلة التقصير في تحقيق المستهدفات. ويمكن أن تكون الرقابة على عدة مستويات كالرقابة على وحدات العمل أو الأفراد، وكذلك رقابة داخلية أو خارجية، ورقابة مفاجئة أو دورية أو مستمرة. وجميع أنواع الرقابة المؤسسية التقليدية هي عرضة للتغيير والتحديث، فقد أصبح التقييم السنوي للموظفين لدى الكثير من الشركات أمراً غير مقبول لأنّ المسببات التي ساعدت على إنشائه لم تعد قائمة، فكانت المؤسسات تلجأ إلى التقييم السنوي لتقرير من يبقى من الموظفين ومن يرحل، ومن يستحق مكافأة. ولكن مع النقص المتزايد في الكفاءات والعمالة الماهرة، وزيادة الطلب عالمياً على تلك الفئة، أصبح التقييم السنوي أداة غير عملية، وأصبحت الحاجة إلى تقييم مستمر وعلى فترات قصيرة، فكثير من المؤسسات بعضها تم ذكره ضمن مقالة نشرت في هارفارد بزنس ريفيو بعنوان "ثورة إدارة الأداء" مثل "أدوبي" و"مايكروسوفت" و"ديل" لجأت إلى المتابعة غير الرسمية بين المدير والموظف على فترات متقاربة عوضاً عن التقييم السنوي أو نصف السنوي.

يشمل هذا التغيير أيضاً الطريقة التي يُدار بها الأداء المؤسسي، ولا شك أنّ مؤشرات وتقارير الأداء ودورية القياس الشهرية والربع سنوية والسنوية ساعدت الكثير من المؤسسات في إدارة أدائها، ولكن

التوجه الآن هو نحو التحليل الآني لكميات كبيرة من البيانات والتعامل معها، وأفردت مؤخرًا مقالاً لذلك في هارفارد بزنس ريفيو العربية بعنوان "تعرف على الوجه الآخر للبيانات الكبيرة"، فالقادرون أصحاب الرؤية والطموح لا يهمنون حقاً بالانتظار حتى آخر العام ليروا ما إذا كان أداء مؤسساتهم جيداً أم لا، حيث أنه مع السرعة العالية لعجلة الأعمال في بعض القطاعات، أصبح هذا يُعتبر انتشاراً، أو قراراً إرادياً بالخروج من دائرة المنافسة.

وأخيراً، يتضح أنه من المشروع طرح السؤال عن مدى توافق وظائف الإدارة مع ما نعيشه اليوم، وإذا كان السؤال مشروعًا، فإن تحديث مفاهيم كل من تلك الوظائف على الأقل أصبح حاجة ملحة لإبقاء علوم الإدارة محرك فاعل في حل مشاكل الأعمال وتعظيم نجاحاتها، والأخذ بيدها إلى مناطق أرحب.

## أسئلة الفصل التاسع

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال		صح	خطأ
1			إن العملية الرقابية تحتوي على ثلاثة مراحل متسللة تبدأ بقياس الأداء الفعلي وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية
2		✓	يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليس غاية
3			تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي فقط Internal Controllers
4		✓	إن من فوائد الرقابة واستخداماتها تقيد السلطة

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- تمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد:

- (1) الملاحظة.
- (2) المتابعة.
- (3) التقارير الإدارية.
- (4) الشكاوى.
- (5) لا شيء مما سبق.
- (6) كل ما سبق.

ب- تحدد مواصفات العمل الذي يتوجب على الفرد المعنى إنجازه وجودته مقارنة مع مثيله لدى المنافسين:

- (1) معايير كمية.
- (2) معايير كمية نوعية.
- (3) معايير نوعية.
- (4) كل ما سبق.

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

- 1-أذكر أهم خصائص النظام الرقابي الفعال.
- 2-عدد وسائل الرقابة الإدارية وشرح واحدة منها.
- 3-عدد مراحل العملية الرقابية وشرح واحدة منها.

## التطبيقات العملية لسجل الأداء المترافق

المصدر: Kaplan, Robert & Norton, David, (2109)

# لمحة

## كيف تستفيد عملياً من الفكرة؟

## فكرة المقالة ببلايز

يعتبر ربط القياسات بالاستراتيجية هو جوهر النجاح في عملية وضع سجل الأداء المترافق. وتحت ثلاثة أسلمة رئيسية ينبع طرحها:

1. إذا نجحنا في رؤيتنا واستراتيجيتنا، كيف سنبدو مختلفين

• في أعين مساهمينا وزياراتنا؟

• في عملياتنا الداخلية؟

• في قدرتنا على الابتكار والنمو؟

2. ما هي عوام النجاح الرئيسية في كل منظير من المنظورات الأربع ضمن سجل الأداء المترافق؟

3. ما هي المعايير الرئيسية التي ستخبرنا ما إذا كانت تطبق عوامل النجاح هذه بحسب مخططاتنا؟

كما يساعد سجل الأداء المترافق الشركة في التركيز على مختلف برامج التغيير المطلبة فيها، وفي أي وقت من الأوقات. وبما أن سجل الأداء المترافق يصبح هو المقياس الرئيسي الذي تُقْدَمُ على أساسه جميع المشاريع الجديدة، فإنه بذلك يصبح أكثر من مجرد نظام للقياس. وعلى حد رأي نائب الرئيس التنفيذي في FMC (FMC)، لاري برادي، يصبح السجل المترافق "حجر الزاوية في نظام إدارة الشركة" أي "جوهر نظام الإدارة" ذاته.

### مثال:

ووضع روك ووتر، وهي شركة تنشط في مجال العمليات الإنشائية والهندسية التي تجري تحت الماء، استراتيجية خماسية العناصر: تقديم خدمات تلقيح تريلات الزبائن واحتياجاتهم؛ وتحقيق مستويات رفيعة من رضى الزبائن؛ وإدخال تحسينات متواصلة على الأمان، وموثوقية التجهيزات، وسرعة الاستجابة، وفعالية التكلفة؛ وتعيين الموظفين ذوي المستوى الرابع والاحتياط بهم، وتبني توقعات المساهمين. وقد ترجمت الإدارة العليا لشركة روك ووتر هذه الاستراتيجية إلى أهداف كمية وإجراءات ملموسة، مستفيدة من سجل الأداء المترافق.

• شملت المعايير المالية التي اختاروها العائد على رأس المال المستثمر والتغيرات التدفية، لأن المساهمين كانوا قد أشاروا إلى أنهم يفضلون التنتائج قصيرة الأجل.

• ركزت معايير الزبائن على العملاء، الأكثر اهتماماً بالعلاقة ذات القيمة المضافة العالية.

• ووضعت الشركة معايير جديدة ركزت على التكامل في العمليات الداخلية الرئيسية، كما أضافت مؤشرات للسلامة ليكون وسيلة لضبط التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالحوادث.

• شددت الأهداف الكمية الخاصة بالتعلم والنمو على معايير تحسن النسبة المئوية للإيرادات المتاتة من الخدمات الجديدة وبمعدل التحسن في السلامة، وإعادة العمل.

ما الذي يجعل سجل الأداء المترافق ينبع بالخصوصية؟ ثمة أربع صفات مميزة تبرز بوضوح:

1. سجل الأداء المترافق هو انعكاس لرسالة الشركة واستراتيجيتها وتنطلق من اللقنة إلى القاعدة. بالمقابل، فإن المعايير التي تتبعها معظم الشركات هي من القاعدة إلى اللقنة، وتكون مستندة من تشارات محلية وعمليات معزولة لاصلة لها غالباً بالاستراتيجية الإجمالية.

2. سجل الأداء المترافق يركز على المستقبل. يتناول السجل النجاحين الحالي والمستقبل. فالمعايير المالية التقليدية تصنف كيف كان أداء الشركة خلال الفترة السابقة التي يخطيها التغير دون أن تبين المدرا، كيف يمكنهم إدخال التحسينات خلال الفترة المقبلة.

3. سجل الأداء المترافق يدعي ما بين المعايير الخارجية والداخلية. وهذا يساعد المدرا، في أن يروا كيف اضطروا في الماضي إلى المماضلة بين معايير الأداء، بحيث اختاروا بعضها وتخلوا عن البعض الآخر. كما أنه يساعد في ضمان الایاتي نجاح أحد المعايير في المستقبل على حساب معايير آخر.

4. السجل المترافق يساعدكم في التركيز: معظم الشركات تتبع معايير كثيرة تلقيق قدرتها على استعمالها ربما. لكن سجل الأداء المترافق يتطلب من المدرا، التوصل إلى اتفاق على المعايير التي تعتبر الأكثر أهمية للنجاح الاستراتيجية الشركة. وغالباً ما يكون كالتالي استعمال ما بين 15 و 20 معياراً، بحيث يكون كل معيار مصنفاً وفقاً لاحتياجات الوحدة التي سيطبق فيها.

ما هو القاسم المشترك بين شركات مثل روك ووتر (Rockwater)، وأبل كومبيوتر (Apple)، وأفانسد مايكرو ديفايسز (Advanced Micro Devices)؟ إنها تستعمل سجل الأداء المتوزن (Balanced Scorecard) لقياس الأداء ووضع الاستراتيجية.

يدركُ مدرب اليومن أهمية الأثر الذي يتركه وجود المقاييس على الأداء. لكنهم نادراً ما ينظرون إلى القياس بوصفه جزءاً أساسياً من استراتيجيةهم. فقد يطرح المدرب التنفيذيون، على سبيل المثال، استراتيجيات جديدة وعمليات تشغيلية مبتكرة تهدف إلى تحقيق اختراق كبير في الأداء، لكنهم يواصلون في الوقت ذاته استعمال المؤشرات المالية القصيرة الأجل التي اعتادوا على استعمالها منذ عقود، والمقصود هنا مقاييس مثل العائد على الاستثمار، والنمو في المبيعات، والدخل التشغيلي. وهذا لا يفشل هؤلاء المدرباء في إدخال مقاييس جديدة لرصد الأهداف والعمليات الجديدة فحسب، بل يفشلون أيضاً في الإجابة على التساؤل فيما إذا كانت مقاييسهم القديمة مناسبة للمبادرات الجديدة أم لا.

بيد أن القياس الفعال يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة. ويشكّل سجل الأداء المتوزن، الذي اقترحناه للمرة الأولى في عدد يناير/ كانون الثاني - فبراير/ شباط عام 1992 من مجلة هارفارد بزنس ريفيو (في مقالة حملت وقتها عنوان: "السجل المتوزن الذي يسهم في تحسين الأداء")، إطاراً شاملاً يمكن للمدربين التنفيذيين استعماله لترجمة الأهداف الاستراتيجية للشركة إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء. إن السجل المتوزن هو أكثر من مجرد ممارسة لقياس، إنه نظام للإدارة يمكن أن يشكّل حافزاً لتحقيق تحسينات غير مسبوقة في مجالات أساسية مثل المنتج، والعملية، والزيون، وتطوير الأسواق.

يقدم سجل الأداء المتوزن للمدرب أربعة منظورات مختلفة ليختاروا مقاييسهم منها؛ وهو يكمل المؤشرات المالية التقليدية من خلال طرح مقاييس للأداء في مجالات الزبائن، والعمليات الداخلية، ونشاطات الابتكار والتحسين. وتختلف هذه المقاييس عن المقاييس التقليدية التي تستعملها الشركات في عدد من الجوانب الهامة:

إن العديد من الشركات تمتلك كمّاً هائلاً من المقاييس التشغيلية والمادية التي تقيس بها نشاطاتها المحلية. لكن هذه المقاييس المحلية تتطلب من القاعدة إلى القمة، وستتمدّ من العمليات بحسب الوضع الخاص لكل عملية. غير أن المقاييس التي يقترحها السجل المتوزن تستخلص من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومقتضيات وضعها التنافسي. وبما أن السجل يلزم المدرب بإختيار عدد محدود من المؤشرات الهامة ضمن كل واحد من المنظورات الأربع، فإنه يساعد على التركيز على هذه الرؤية الاستراتيجية.

إضافة إلى ذلك، وفي الوقت الذي تبيّن المقاييس المالية التقليدية ما حصل في الفترة الماضية دون الإشارة إلى الطريقة التي تساعد المدراء في تحسين الأداء في الفترة المقبلة، فإن السجل المتوازن يُعتبر حجر الزاوية في نجاح الشركة الحالي والمستقبلية.

وخلالاً للمعلومات التي تقدّمها المقاييس التقليدية، فإن المعلومات المستخلصة من كل منظور من منظورات السجل المتوازن الأربع تساعد في تحقيق التوازن ما بين المقاييس الخارجية مثل الدخل التشغيلي، والمقاييس الداخلية مثل تطوير المنتجات الجديدة. وتكشف هذه المجموعة المتوازنة من المقاييس عن تسويات التي اضطر المدراء في السابق إلى إجرائها بين مقاييس الأداء بحيث اختاروا بعضها وتركوا البعض الآخر، وبالتالي فهي تشجّعهم على تحقيق أهدافهم في المستقبل دون الاضطرار إلى إجراء مثل تلك التسويات بين عوامل النجاح الرئيسية.

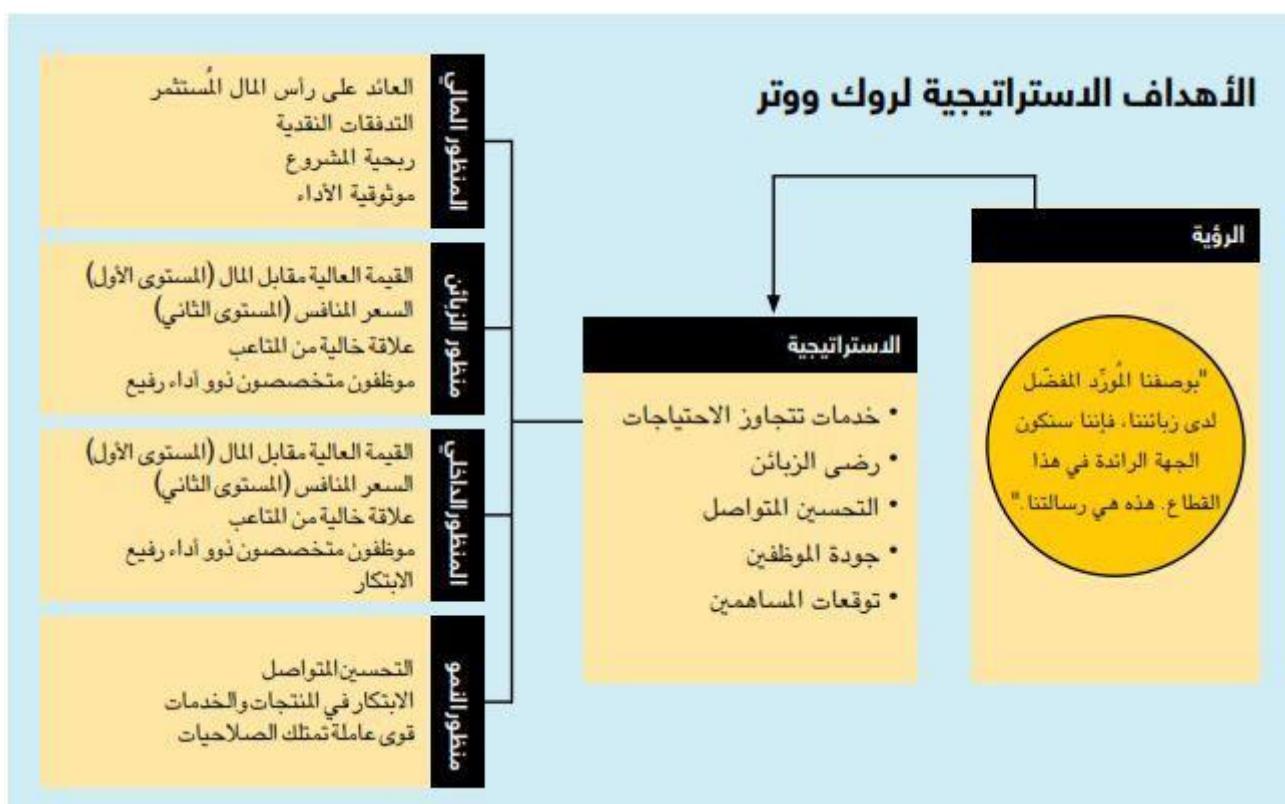
أخيراً، هناك العديد من الشركات التي تحاول الآن تطبيق برامج تحسين محلية مثل إعادة هندسة العمليات، والجودة الشاملة، وتمكين الموظفين، ولكن تلك البرامج تفتقر إلى التكامل فيما بينها. ويمكن للسجل المتوازن أن يتحول ليصبح النقطة الأساسية التي تقاطع عندها جهود المؤسسة، والوسيلة التي تتيح تحديد الأولويات وإطلاع المدراء والموظفين والمستثمرين عليها، لا بل حتى الزبائن. وقد عبر أحد كبار المدراء التنفيذيين في شركة ضخمة عن هذا الأمر قائلاً: "في السابق، كانت موازنة العام الواحد هي أداة التخطيط الإداري الأساسية لدينا. أما الآن فإننا نستعمل السجل المتوازن كلّغة تفاهم، وكمعيار أساسي لتقدير جميع مشاريعنا وأعمالنا الجديدة".

ليس السجل المتوازن نموذجاً يمكن تطبيقه على الشركات عموماً أو على نطاق قطاع معين بأكمله. فالاختلاف الموجود في أوضاع السوق، والاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات، والبيئات التنافسية، كلها تستدعي تطوير سجلات متوازنة مختلفة. وتتجأ الوحدات التجارية في مختلف الشركات إلى وضع سجلات متوازنة خاصة بها وفقاً لاحتياجاتها، وتقوم بتكييفها بحسب مهمتها، واستراتيجيتها، وتكنولوجياتها، وثقافتها. إن أحد الاختبارات الأساسية لمدى نجاح سجل الأداء المتوازن هو، في الحقيقة، شفافيته: فمن خلال 15 إلى 20 مقياساً في هذا السجل، يجب أن يكون المراقب قادراً على أن يستشفّ الاستراتيجية التنافسية لتلك الوحدة التجارية. وسوف نقدم عدداً من الأمثلة التوضيحية من شركات مختلفة تبيّن كيف يمكن للسجل المتوازن أن يدمج، وبطريقة فريدة، كلاً من الإدارة والقياس.

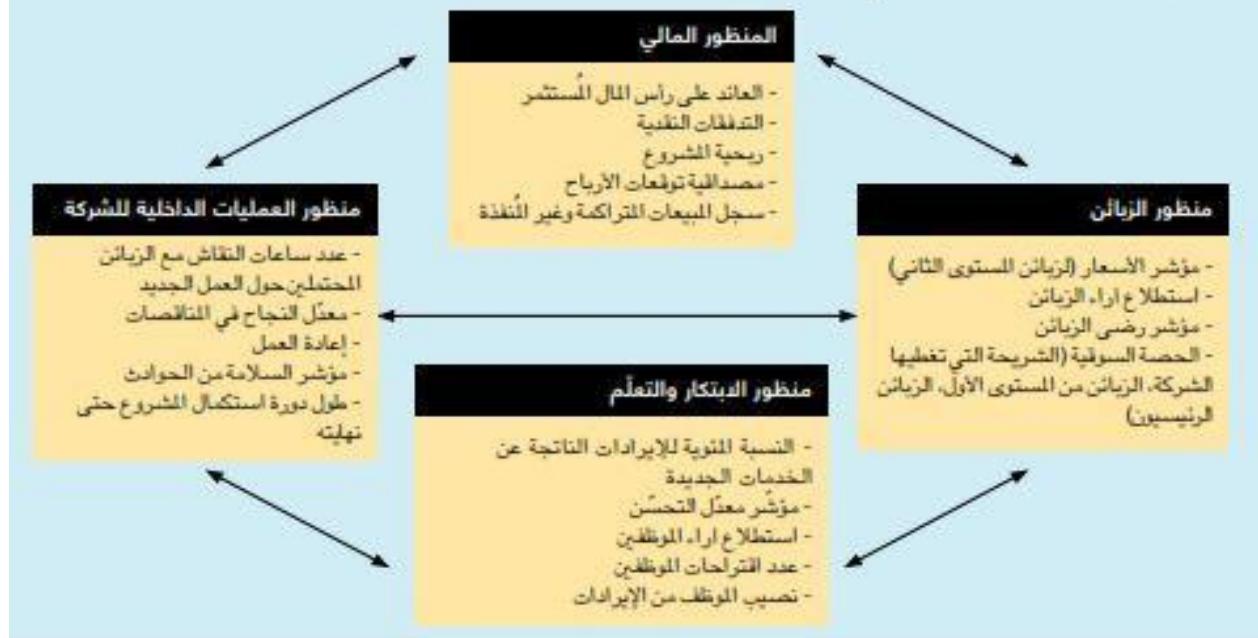
## روك ووتر: التجاوب مع قطاع آخذ بالتغيير

إن رووك ووتر (Rockwater)، وهي شركة فرعية ومملوكة بالكامل من شركة براون آند روت/هالiburton (Brown & Root/Halliburton) العالمية للهندسة والإنشاءات، تعتبر من أهم الشركات

في العالم بالنسبة للعمليات الإنشائية والهندسية تحت الماء. كان نورمان تشامبرز (Norman Chambers)، وهو الرئيس التنفيذي الذي عُيِّنَ أواخر العام 1989، يعلم بأن العالم التناصي لهذا القطاع قد شهد تغيرات هائلة. يقول تشامبرز: "في عقد السبعينيات من القرن العشرين، كُنَّ حفنة من الشباب الذين يرتدون بدلات مبللة بالماء ويقفزون من البارج ويغطسون في بحر الشمال حاملين مصابيح كاشفة". لكن المنافسة في مجال العقود المنوحة للإنشاء في أعماق البحار باتت أكثر احتداماً في عقد الثمانينيات، الأمر الذي اضطر العديد من الشركات الأصغر حجماً إلى مغادرة القطاع. إضافة إلى ذلك، فقد حصل تحول في تركيز المنافسة؛ إذ رغبت عدة شركات نفطية بارزة في تطوير علاقات مديدة مع مورديها عوضاً عن الالتفاء باختيار هؤلاء الموردين بناءً على المنافسة القائمة على انخفاض الأسعار.



## سجل الأداء المتوازن في روک ووتر



وضع تسامبرز ، بالتعاون مع فريق الإدارة العليا لديه، رؤية هذا نصها: "بوصفنا المُورّد المفضل لدى زبائننا، فإننا سنكون الجهة الرائدة في هذا القطاع في توفير أرفع معايير الأمان والجودة لهم"؛ كما عمد إلى وضع استراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية. وقد تشكلت الاستراتيجية من العناصر الخمسة التالية: خدمات تفوق توقعات الزيائن واحتياجاتهم؛ ومستويات رفيعة من رضى الزيائن؛ وتحسين متواصل في درجة الأمان، وموثوقية في المعدّات، وسرعة في التجاوب، وفعالية في التكلفة؛ ومستوى رفيع من الموظفين؛ وتلبية لتوقعات المساهمين. وقد طوروا هذه العناصر بدورها إلى أهداف استراتيجية (راجعوا الشكل الإيضاحي: "الأهداف الاستراتيجية لروك ووتر"). غير أن الأهداف الاستراتيجية كانت بحاجة إلى ترجمة إلى أهداف كمية وإجراءات ملموسة لكي تحقق القيمة للشركة.

كما قام فريق الإدارة العليا في روک ووتر بتحويل رؤيته واستراتيجيته إلى سجل أداء متوازن يضم أربع مجموعات من مقاييس الأداء (راجعوا الشكل الإيضاحي: "سجل الأداء المتوازن في روک ووتر").

**المقاييس المالية:** شمل المنظور المالي ثلاثة مقاييس مهمة بالنسبة للمساهمين. فمقياس "العائد على رأس المال المستثمر" ومقاييس "التدفقات النقدية" كانا الخيارين المفضّلين بالنسبة للنتائج على المدى القصير، في حين كان مقياس "موثوقية التوقعات المستقبلية" يشير إلى الرغبة الموجودة لدى الشركة الأم بالتقليل من حالة الغموض التي سادت سابقاً في تاريخ الشركة نتيجة التباينات غير المتوقعة في الأداء. وقد أضافت روک ووتر مقاييس ماليين إضافيين: الأول هو "ربحية المشروع" والذي ساعد

في التركيز على المشروع بوصفه الوحدة الأساسية للتخطيط والضبط. أما الثاني وهو "المبيعات المتراكمة وغير المنفذة"، فقد ساعد في التقليل من الغموض المحيط بالأداء.

رضي الزبائن: أقرت روك ووتر بوجود تمييز بين نوعين من زبائنها بما: زبائن المستوى الأول، وهم شركات النفط التي رغبت بإقامة علاقة ذات قيمة مضافة عالية معها؛ وزيائن المستوى الثاني، الذين كانوا يختارون مورّديهم على أساس السعر فقط. وقد أضافت الشركة مؤسراً للأسعار، يشمل أفضل المعلومات المتوفرة حول الموقع التنافسي للشركة، لتضمن روك ووتر إمكانية احتفاظها بمشاريع زبائن المستوى الثاني عندما تستدعي ظروف المنافسة ذلك.

بيد أن استراتيجية الشركة كانت تقوم على التشديد على المشاريع التي تحقق القيمة الأكبر لها. وقد قامت منظمة مستقلة بإجراء مسح سنوي لمعرفة كيف ينظر زبائن روك ووتر إلى خدماتها مقارنة مع خدمات منافسيها. إضافة إلى ذلك، طلب من زبائن المستوى الأول تقديم تقييماتهم الشهرية لرضاهم عن روك ووتر وعن أدائها. وقد شعر المدراء التنفيذيون بأن طلب هذه التقييمات من زبائنهم يجعلهم على صلة مباشرة بهؤلاء الزبائن، ويزودهم بآراء السوق بطريقة غير مسبوقة في معظم القطاعات. أخيراً، فقد استعملوا مقياساً للحصة السوقية بحسب عدد كبار الزبائن قـم برهاناً موضوعياً على أن التحسن الحاصل في مستوى رضي الزبائن قد تُرجم إلى منافع ومكاسب ملموسة.

العمليات الداخلية: لكي يطور المدراء التنفيذيون في روك ووتر مقاييس للعمليات الداخلية، وضعوا تعريفاً لدورة حياة كل مشروع بدءاً من إطلاقه (عندما تكون حاجة الزيون قد عُرفت) وحتى استكماله (عندما تكون حاجة الزيون قد تُبيّن). وقد وضعوا مقاييس لكل مرحلة من المراحل الخمس للعملية الخاصة بدورة حياة المشروع (راجع الشكل الإيضاحي: "كيف تلبي روك ووتر احتياجات زبائنها"):

- التحديد: عدد الساعات التي تقضيها في الحديث مع الزبائن المحتملين حول العمل الجديد؛
- الربح: معدل النجاح في المناقصات؛
- التحضير والتسليم: مؤشر فعالية الأداء في المشاريع، والأمان/ ضبط الخسائر، وإعادة العمل؛
- الاستكمال: طول دورة استكمال المشروع حتى نهايته.

شددت مقاييس العمليات الداخلية على حصول تحول رئيسي في طريقة تفكير شركة روك ووتر. فقد كانت الشركة، في السابق، ترتكز على أداء كل قسم من الأقسام الوظيفية لوحده. لكن التركيز في المرحلة الجديدة كان على المقاييس التي تحدّد مدى التكامل بين العمليات الرئيسية في الشركة. وقد رأت روك ووتر بأن تطوير مؤشر شامل ولحظي يقيس مدى فعالية الأداء في المشروع سيجعله

واحداً من الكفاءات الأساسية فيها. كما شعرت روك ووتر بأن الأمان كان واحداً من العوامل الرئيسية في التنافسية. فقد كشفت الدراسات الداخلية بأن التكاليف غير المباشرة الناجمة عن وقوع حادث ما قد تبلغ ما بين 5 أضعاف و 50 ضعف التكاليف المباشرة. وتضمن سجل الأداء المتوازن مؤشراً للسلامة، مشتقاً من نظام شامل لقياس الأداء، بوسعي تحديد وتصنيف جميع الأحداث غير المرغوبة التي قد تسبب بالضرر للناس، أو للممتلكات، أو للعمليات.

خاض فريق روك ووتر نقاشات مطولة حول المقياس الأقرب لمرحلة التحديد. وأدركوا بأن الساعات التي يقضيها مسؤولو الشركة مع الزبائن المحتملين في مناقشة العمل الجديد تعتبر مقياساً للمدخلات أو للعملية، لا مقياساً للمخرجات. فقد أراد فريق الإدارة مقياساً يبيّن بوضوح، لجميع أعضاء المؤسسة، أهمية بناء علاقات مع الزبائن وإرضائهم. وقد أيقن الفريق بأن قضاء وقت في الاهتمام بكبار الزبائن والإصغاء لهم كان مقوتاً أساسياً في التأثير على النتائج. واختير مقياس المدخلات هذا قصداً لتعريف الموظفين بمدى أهمية الاقتراب من الزبائن لتحديد احتياجاته وتلبيتها.

الابتكار والتحسين: تسعى الأهداف الخاصة بالابتكار والتعلم إلى إدخال تحسينات على الأداء في مجالات المالية والزبائن والعمليات الداخلية. وقد أتت هذه التحسينات في روك ووتر من الابتكارات في المنتج والخدمة، والتي كانت قد خلقت مصادر جديدة للإيرادات والتوسيع في السوق، فضلاً عن أنها جاءت أيضاً من التحسين المتواصل في العمليات الداخلية. وقد قيس الهدف الأول من خلال النسبة المئوية للإيرادات المتآتية من الخدمات الجديدة، بينما قيس الهدف الثاني من خلال مؤشر للتحسين المتواصل يستند إلى معدل التحسن المتحقق في عدد من المقاييس التشغيلية الرئيسية، مثل الأمان وإعادة العمل بغية تحسينه. ولكن دفع عملية الابتكار في المنتجات والخدمات إلى الأمام والمضي قدماً بالتحسينات في الجوانب التشغيلية، كان بنظر الفريق يحتاج إلى وجود مناخ داعم يحتضن موظفين يمتلكون ما يكفي من الصالحيات والحماس. وقد وضع الفريق استبياناً يقيس مواقف الموظفين ومقياساً لعدد الاقتراحات المقدمة من قبلهم، ليعرف ما إذا كانت الشركة تُوجّد هذا المناخ المنشود أم لا. أخيراً، وضع الفريق مقياساً يحدد نصيب كل فرد من الإيرادات المحققة من أجل قياس نتائج التزام الموظفين ومحصلة البرامج التدريبية.

لقد ساعد سجل الأداء المتوازن إدارة شركة روك ووتر في التأكيد على أن العمليات الميدانية تشكل آلية عمل واحدة متكاملة، كما ساعدتها في تحفيز موظفيها، وفي إدخال آراء زبائنها ضمن عملياتها. وخلق إجماعاً على ضرورة إقامة شراكات مع الزبائن الرئيسيين، وعلى أهمية التخفيض الكبير في عدد الحوادث المرتبطة بالسلامة، وعلى الحاجة إلى تحسين الإدارة في كل مرحلة من مراحل المشاريع المتعددة المستويات. أمّا تشاربز فيرى في السجل المتوازن أداة تساعد شركته في أن تصل في النهاية إلى غايتها، وهي أن تكون الشركة الأولى في قطاعها.

## آبل كمبيوتر:

### تعديل الأداء على المدى الطويل

وضعت شركة آبل كمبيوتر (Apple Computer) سجلاً متوازناً ليساعد الإدارة العليا في التركيز على استراتيجية تsem في توسيع النقاشات لتجاوز الأرباح الإجمالية، والعائد على رأس المال المساهمين، والحصة السوقية. وقد ارتأت لجنة توجيهية صغيرة، وثيقة الاطلاع على المناقشات والمداولات الدائرة ضمن الفريق التنفيذي في آبل، وعلى تفكيره الاستراتيجي، ضرورة التركيز على فئات المقاييس ضمن كل منظور من المنظورات الأربع لسجل الأداء المتوازن، وانتقاء مقاييس متعددة ضمن كل فئة منها. ففي المنظور المالي، ركزت آبل على القيمة المحققة للمساهمين؛ وفي منظور الزبائن، كان التركيز على الحصة السوقية ورضى الزبائن؛ وفي منظور العمليات الداخلية، كان التأكيد على القدرات الأساسية؛ وأخيراً في منظور الابتكار والتحسين، كان التشديد على مواقف الموظفين. وقد ركزت إدارة آبل على هذه الفئات وفقاً للترتيب التالي:

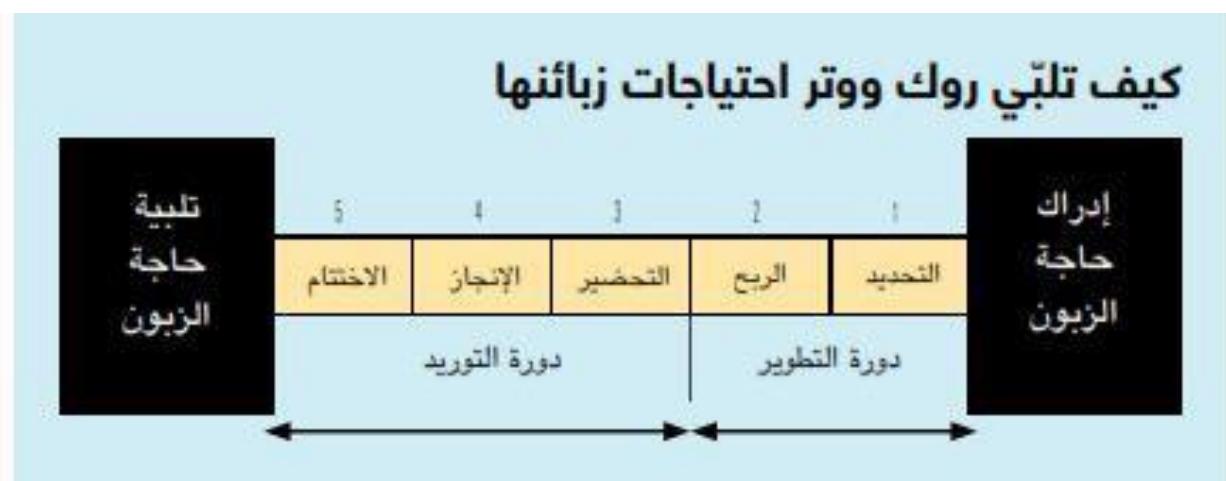
رضى الزبائن: في الفترات الزمنية السابقة، كانت آبل شركة ترکز على التكنولوجيا والمُنْتَج، وتنافس مع غيرها في تصميم كمبيوترات أفضل. لكنها أدخلت الآن مقاييس رضى الزبائن لتوجيه موظفيها بحيث تصبح شركة ترکز على الزبائن. وقد شعرت آبل بأن عليها أن تتجاوز استبيانات "جي. دي. باور آند أسوشیتس" (J.D. Power & Associates)، التي تجري استبيانات لاستطلاع آراء الزبائن وتعمل الآن لصالح قطاع الكمبيوتر، لأنها أدركت بأن قاعدة زبائنها لم تكن متجانسة، وأن عليها أن تطور استبياناتها المستقلة الخاصة بها لكي تتبع قطاعاتها الأساسية في السوق حول العالم.

الكفاءات الأساسية **Core competencies**: أراد المدراء التنفيذيون أن تكون جهود الموظفين مركزة جداً على عدد قليل من القدرات الأساسية للشركة مثل: الواجهات سهلة الاستخدام، والبرمجيات قوية التصميم، وأنظمة التوزيع الفعالة. بيد أن هؤلاء المدراء قد أدركوا بأن قياس الأداء مع أبعاد هذه القدرات قد يكون صعباً. ونتيجة لذلك، تجري الشركة حالياً تجارب للحصول على مقاييس كمية لهذه القدرات التي يصعب قياسها.

الالتزام الموظفين وانسجامهم مع استراتيجية الشركة وأهدافها: تُجري آبل استبياناً شاملًا لآراء جميع الموظفين في كل مؤسسة من مؤسساتها كل عامين؛ كما تجري استبيانات على عينة عشوائية من الموظفين بوتيرة أكبر. وتحاول أسئلة الاستبيان تحديد مدى فهم الموظفين لاستراتيجية الشركة، وما إذا كان يُطلب منهم تقديم نتائج متوافقة مع تلك الاستراتيجية. وتُعرض نتائج الاستبيان بشكلين: الأول هو المستوى الفعلي لإجابات الموظفين، والثاني هو الاتجاه الإجمالي للإجابات.

الحصة السوقية: كان تحقيق عتبة حرجة في الحصة السوقية أمراً هاماً بالنسبة للإدارة العليا، ليس فقط من أجل زيادة المبيعات، وهو هدف واضح بكل تأكيد، وإنما بغية اجتذاب مطوري البرمجيات نحو منصات آبل والاحتفاظ بهم.

القيمة المحققة للمساهمين: قامت آبل بضم "القيمة المحققة للمساهمين" ليكون أحد مؤشرات الأداء، رغم أن هذا المقياس هو نتيجة للأداء - وليس محركاً له. وقد أضيف هذا المقياس ليوازن التشديد سابقاً على الأرباح الإجمالية، ونمو المبيعات، وهما مقياسان يتراهما الاستثمارات المطلوبة اليوم لتوليد النمو في المستقبل. وفي المقابل، يحدد مقياس "القيمة المحققة للمساهمين"، وبشكل كمي، الأثر الذي ستتركه الاستثمارات المقترحة على تحقيق المزيد من الفرص التجارية وتطوير العمل. وبما أن غالبية عمل آبل منظم على أساس وظيفي - أي المبيعات، وتصميم المنتج، والتصنيع والعمليات في أنحاء العالم - وهكذا فإن القيمة المحققة للمساهمين لا يمكن أن تتحسب إلا للشركة بأكملها، عوضاً عن احتسابها على مستوى لامركزي. لكن المقياس يساعد كبار المدراء، في كل وحدة رئيسية في المؤسسة، في تحديد تأثير نشاطاتهم على التقويم الأساسي للشركة كلها، وفي إجراء تقويم للمشاريع التجارية الجديدة.



صحيح أن مؤشرات الأداء الخمسة هذه قد طورت حديثاً، إلا أنها ساعدت الإدارة العليا في آبل، وبطرق عدّة، في تحسين التركيز في استراتيجيتها. أولاً، يعتبر سجل الأداء المتوزن في آبل بمثابة أداة رئيسية للتخطيط، لا أداة للضبط. بعبارة أخرى، تستعمل آبل هذه المقاييس لتعديل أداء الشركة على "الموجة الطويلة"، وليس لقيادة التغييرات في الجوانب التشغيلية. وعلاوة على ذلك، فإن المقاييس المطبقة في آبل، باستثناء مقياس "القيمة المحققة للمساهمين" يمكن أن تطبق أفقياً وعمودياً ضمن كل مؤسسة أساسية في الشركة. فإذا ما أخذنا كل مقياس من المقاييس عمودياً، يمكننا أن نقسمه إلى أجزاء المكونة له لكي نقوم مدى إسهام كل جزء منه في أداء الشركة بأكملها لوظيفتها. وإذا ما أخذنا المقاييس أفقياً، فإنها ستكون قادرة على أن تحدد، مثلاً، كيف يُسهم التصميم والتصنيع

في مجال معين، كتحسين رضى الزبائن مثلاً. إضافة إلى ذلك، وجدت آبل بأن سجلها المتوازن قد ساعد في تطوير لغة من المخرجات القابلة لقياس والخاصة بكيفية إطلاق البرامج ورفع سويتها.

تُقارن مؤشرات الأداء الخمسة في آبل مع المؤشرات الموجودة في المؤسسات التي تعتبر الأفضل في مجالها. وهي تُستعملاليوم لوضع خطط تجارية، ويجري دمجها أيضاً ضمن خطط التعويضات المقدمة إلى كبار المدراء التنفيذيين.

### أدفانسد مايكرو ديفايسيز:

#### توحيد المعلومات الاستراتيجية

نفذت شركة أدفانسد مايكرو ديفايسيز (Advanced Micro Devices) المعرفة اختصاراً باسم (AMD)، والمتخصصة بأنصاف النواقل، تحولاً سريعاً وسهلاً نحو سجل الأداء المتوازن. وكانت تمتلك أصلاً مهمة محددة بوضوح، وبيان استراتيجية، وفهمًا مشتركاً بين كبار المدراء التنفيذيين بخصوص القطاع التنافسي المناسب في السوق؛ كما كانت تمتلك العديد من مقاييس الأداء المستمدة من مصادر وأنظمة معلومات مختلفة. وقد وحد سجل الأداء المتوازن مقاييسها المتتوعة وركّزها لتأخذ شكل كتاب فصلي موجز يضم سبعة أقسام: المقاييس المالية؛ والمقاييس المتعلقة بالزيون، مثل التسليم في الوقت المطلوب، وزمن تلبية طلبية الزيون، وتنفيذ الأداء بحسب الجدول الموضوع؛ ومقاييس عمليات الشركة الأساسية في تصنيع الرقاقة، والتجميع والاختبار، وتطوير المنتجات الجديدة، وتطوير تكنولوجيا العملية (مثل دقة النقش في الجسيمات المتناهية الصغر - "دون ميكرونية")، وأخيراً، مقاييس جودة الشركة. وإضافة إلى ذلك فقد تم قياس التعلم ضمن المؤسسة من خلال فرض معدلات تحسين مستهدفة في عناصر تشغيلية محددة مثل زمن دورة العمل، وكمية الإنتاج الصادرة عن العملية.

وفي الوقت الحاضر، تعتبر شركة (AMD) سجلها المتوازن بمثابة مستودع من المعلومات الاستراتيجية المخزنة بطريقة منهجية، والتي تتيح إجراء تحليلات للتوجهات المستقبلية على المدى الطويل بغض النظر عن التخطيط وتقويم الأداء.

#### قيادة عملية التغيير

تكشف تجارب هذه الشركات وغيرها بأن سجل الأداء المتوازن يحقق أقصى درجات النجاح عندما يُستعمل كمحرك يقود عملية التغيير. فشركة روك ووتر، على سبيل المثال، ظهرت إلى الوجود بعد اندماج مؤسستين مختلفتين. وبالتالي فإن الموظفين قادمون من ثقافات مختلفة، ويتكلمون لغات

مختلفة، ولديهم خبرات وخلفيات تشغيلية مختلفة. وقد ساعد سجل الأداء المتوزن الشركة في التركيز على ما كان يتعين عليها القيام به لتصبح الشركة الرائدة في مجالها.

وبصورة مشابهة، توجّب على جوزيف دي فيو (Joseph De Feo) الرئيس التنفيذي لسيروفيس بزنيس (Service Businesses)، وهي واحدة من الأقسام التشغيلية الثلاثة لبنك باركليز (Barclays Bank)، تحويل قسمه من مقتصر على التوريد الداخلي، إلى منافس عالمي. وقد سلط سجل الأداء المتوزن الضوء على الجوانب التي كانت، وعلى الرغم من وجود إجماع على الاستراتيجية، تعاني من اختلاف كبير في الرأي بخصوص كيفية تنفيذ تلك الاستراتيجية عملياً. وقد تمكّن هذا القسم أخيراً، وبمساعدة سجل الأداء المتوزن، من التوصل إلى إجماع على المجالات ذات الأولوية القصوى، من حيث تحقيق الإنجازات فيها، أو إدخال التحسينات عليها، وكذلك تحديد المجالات التي تتطلّب اهتماماً، مثل الجودة والإنتاجية. وقد وصف دي فيو أثر سجل الأداء المتوزن على قسمه بقوله: "لقد ساعدنا في قيادة التغيير الرئيسي، كي نصبح جميعنا، وفي جميع أنحاء المؤسسة، أكثر تركيزاً على السوق. وقد وفر لنا فهماً مشركاً لأهدافنا وما هو المطلوب لتحقيقها".

أما شركة آنالوغ ديفايسيز (Analog Devices)، المتخصصة بأنصاف التوابل، فقد شكلت نموذجاً مثالياً على تطبيق سجل الأداء المتوزن، وهي تستعمله كل عام لتحديث الأهداف العامة والكميّة لمدراء الأقسام. ويقول جيري فيشمان (Jerry Fishman)، رئيس آنالوغ: "في البداية، قطع التغيير أشواطاً مهمة وكبيرة بفضل سجل الأداء المتوزن. ولا يزال سجل الأداء هذا يقود التغيير عندما نرّكز اهتمامنا على مجالات محدّدة، مثل الأرباح الإجمالية المحققة من منتجات جديدة. لكن أثره الرئيسي اليوم يتمثّل في استدامة البرامج التي يعمل عليها موظفونا منذ سنوات". وفي الآونة الأخيرة، سعت الشركة إلى إدراج مقاييس سجلها المتوزن ضمن إحدى عمليات التخطيط التي تحاول تركيز جهود الشركة برمّتها على تحقيق هدف أو هدفين رئيسيين كل عام. ومن بين الأهداف الموضوعة ضمن هذه العملية التي تُعرف باسم (hoshin) نجد "خدمة الزبائن" و"تطوير المنتجات الجديدة"، وهما مجالان لهما مقاييس موجودة أصلًا ضمن سجل الأداء المتوزن في الشركة.

لكن سجل الأداء المتوزن ليس هو الدافع الأساسي دوماً وراء هذا التغيير الكبير. فما زال أمام سجل الأداء المتوزن لشركة (AMD)، مثلاً، فرصة لتحقيق أثر كبير لأن إدارة الشركة لم تستعمله في قيادة عملية التغيير. وقبل انتقال كبار المدراء إلى السجل المتوزن، كانوا قد انتهوا أصلًا من صياغة مهمة الشركة، واستراتيجيتها، ومؤشرات الأداء الرئيسي فيها، وحشدوا الإجماع عليها. إن (AMD) تتنافس في قطاع صناعي واحد؛ وأكبر 12 مدرباً لديها على دراية كبيرة بالأسواق، وبالهندسة، والتكنولوجيا، وغير ذلك من الروافع الأساسية لهذا القطاع. ولم تكن المعلومات الملخصة والمجمّعة في سجل الأداء المتوزن جديدة عليهم، ولا مفاجئة لهم. كما أن مدراء وحدات الإنتاج اللامركزية كان

لديهم، هم أيضاً، كمية ضخمة من المعلومات حول عملياتهم الخاصة. وقد مكّنهم السجل المترافق من رؤية عمق عمليات الشركة وشموليتها، معززاً بذلك قدرتهم على أن يصبحوا مدراء أفضل للشركة بأكملها. ولكن بشكل عام، لم يكن باستطاعة سجل الأداء المترافق أن يفعل أكثر من جمع معارف كان المدراء يعلمونها من قبل.

يُظهر النجاح المحدود الذي حققته شركة (AMD) مع سجل الأداء المترافق، أن الأثر الأكبر لهذا السجل يظهر عندما يُستعمل لقيادة عملية التغيير. وترتبط بعض الشركات التعويضات المقيدة إلى كبار المدراء التنفيذيين بتلبية مجموعة من الأهداف الكمية المرتبطة بمقاييس سجل الأداء المترافق. وتحاول معظم هذه الشركات ترجمة السجل إلى مقاييس تشغيلية ترتكز عليها الوحدات المحلية بهدف إجراء نشاطات تحسينية. لكن السجل المترافق ليس مجرد نظام لقياس، بل هو نظام للإدارة يهدف إلى تحفيز الشركة لكي تقدم أداءً تنافسياً خارقاً.

## بناء سجل أداء متوازن

تتميز كل شركة بالخصوصية عن غيرها من الشركات، ويمكنها أن تبني سجلها المترافق بأسلوبها الخاص بها. ففي كل من شركتي آبل و (AMD)، على سبيل المثال، قام أحد المدراء التنفيذيين في مجال المالية أو تطوير الأعمال، وهو شخص مطلع على التفكير الاستراتيجي لمجموعة الإدارة العليا بتصميم السجل المترافق الأولى دون التشاور بشكل شامل مع الآخرين. أما في روك ووتر، فقد كان على الإدارة العليا تعريف استراتيجية المؤسسة بدقة، وكان عليها، بدرجة أقل، وضع مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعتبر المحرك الأساسي لنجاح الاستراتيجية والمقياس الذي يضمن تحققه.

يمكن لشركات مثل روك ووتر اتباع خطة تطوير منهجية تهدف إلى وضع سجل الأداء المترافق وتشجيع المدراء في الإدارتين العليا والوسطى على الالتزام بها. وفيما يلي الخطوات التي يسير وفقها أي مشروع نموذجي:

### (1) التحضير

يتعين على المؤسسة أولاً أن تحدد الوحدة التجارية التابعة لها والتي تحتاج إلى سجل أداء متوازن مناسب على مستوى الإدارة العليا. عموماً، يعتبر السجل المترافق مناسباً للوحدات التجارية التي تمتلك زبائنها، وأقنية التوزيع الخاصة بها، ومنشآت إنتاجها، ومقاييس الأداء المالي الخاصة بها.

### (2) المقابلة: الجولة الأولى

يتلقى كل مدير من كبار المدراء في الوحدة التجارية – ويبلغ عددهم عادة ما بين 6 إلى 12 مديرًا – معلومات عامة حول سجل الأداء المتوازن، إضافة إلى وثائق داخلية تصف رؤية الشركة، ورسالتها، واستراتيجيتها.

يُجري الشخص المسؤول عن تيسير عملية وضع السجل المتوازن (وهو إما استشاري خارجي أو مدير تنفيذي في الشركة ينظم هذه العملية) مقابلات مدة كل منها 90 دقيقة تقريبًا مع كبار المدراء من أجل استمزاج آرائهم بخصوص الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومقترناتهم المبدئية بخصوص مقاييس سجل الأداء المتوازن. كما يمكن لهذا الميسر إجراء مقابلات مع بعض المساهمين الأساسيين للتعرف على توقعاتهم الخاصة بالأداء المالي للوحدة التجارية، إضافة إلى الاتجاه مع بعض كبار الزبائن للاطلاع على توقعاتهم المتعلقة بأداء كبار الموردين.

### (3) ورشة العمل الخاصة بالمدراء التنفيذيين: الجولة الأولى

يتم جمع أعضاء فريق الإدارة العليا معاً وبحضور الميسر للدخول في عملية تطوير سجل الأداء المتوازن (راجع الشكل الإيضاحي "ابدؤوا من خلال ربط المقاييس بالاستراتيجية"). وخلال ورشة العمل، تخوض المجموعة نقاشاً حول نصي الرسالة والاستراتيجية المقترنات حتى يتم التوصل إلى توافق في الآراء. ثم تنتقل المجموعة من نص الرسالة والاستراتيجية إلى الإجابة عن السؤال التالي: "إذا حالفني النجاح في رؤيتي واستراتيجيتي، فكيف سيختلف أدائى بالنسبة لليزائين؛ وبالنسبة للعمليات الداخلية في الشركة؛ ولقدرتى على الابتكار، والنمو، والتحسين؟"

يمكن أيضًا عرض أشرطة فيديو للقاءات مع ممثلي المساهمين والليزائين لتكون بمثابة رأي خارجي يساعد في النقاشات الدائرة. وبعد تحديد عوامل النجاح الرئيسية، تقوم المجموعة بصياغة سجل أداء متوازن تمهدى يحتوى على المقاييس التشغيلية الخاصة بالأهداف الاستراتيجية. غالباً ما تقترح المجموعة أكثر بكثير من أربعة أو خمسة مقاييس لكل منظور. وفي هذا الوقت، ليس من الضروري تقليل عدد الخيارات، وإن كان بالإمكان التصويت لرؤيه ما إذا كانت بعض المقاييس المقترنة تحظى بأولوية بين صفوف المجموعة، أم لا.

### (4) المقابلات: الجولة الثانية

يقوم الميسر بمراجعة مخرجات ورشة العمل الخاصة بالمدراء التنفيذيين، ويوحدها ويوثقها، ومن ثم يُجري مقابلة مع كل مدير تنفيذي للحديث عن السجل المتوازن التمهيدى. كما يسعى الميسر للحصول على الآراء بخصوص القضايا المرتبطة بتنفيذ هذا السجل.

### (5) ورشة العمل الخاصة بالمدراء التنفيذيين: الجولة الثانية

نُقَام ورشة عمل ثانية تجمع فريق الإدارة العليا، ورؤوسيهم المباشرين، وعدداً كبيراً من مدراء الإدارات الوسطى لمناقشة بياني رسالة المؤسسة واستراتيجيتها، والسجل المتوازن التمهيدي. ويقوم المشاركون الذين ينقسمون إلى مجموعات، بالتعليق على المقاييس المقترحة، ويربطون البرامج المختلفة المطبقة والرامية إلى إحداث التغيير ضمن المؤسسة بهذه المقاييس، ويبذؤون بوضع خطة للتنفيذ. وفي نهاية ورشة العمل، يُطلب من المشاركين وضع أهداف عريضة لكل مقياس مقترح، بما في ذلك معدّلات مستهدفة للتحسين المنشود.

#### 6) ورشة العمل الخاصة بالمدراء التنفيذيين: الجولة الثالثة

يجتمع فريق الإدارة العليا للتوصّل إلى توافق نهائى حول الرؤية، والأهداف، والمقاييس الموضوعة خلال الورشتين الأوليتين؛ ولوضع أهداف كمية لكل مقياس ضمن سجل الأداء المتوازن؛ ولتحديد البرامج الإجرائية التمهيدية لتحقيق الأهداف الكمية. ويتعيّن على الفريق أن يتّفق على برنامج للتنفيذ، يشمل التواصل مع الموظفين لإطلاعهم على سجل الأداء المتوازن، ودمج هذا السجل ضمن فلسفة الإدارة، وتطوير نظام للمعلومات يدعم السجل.

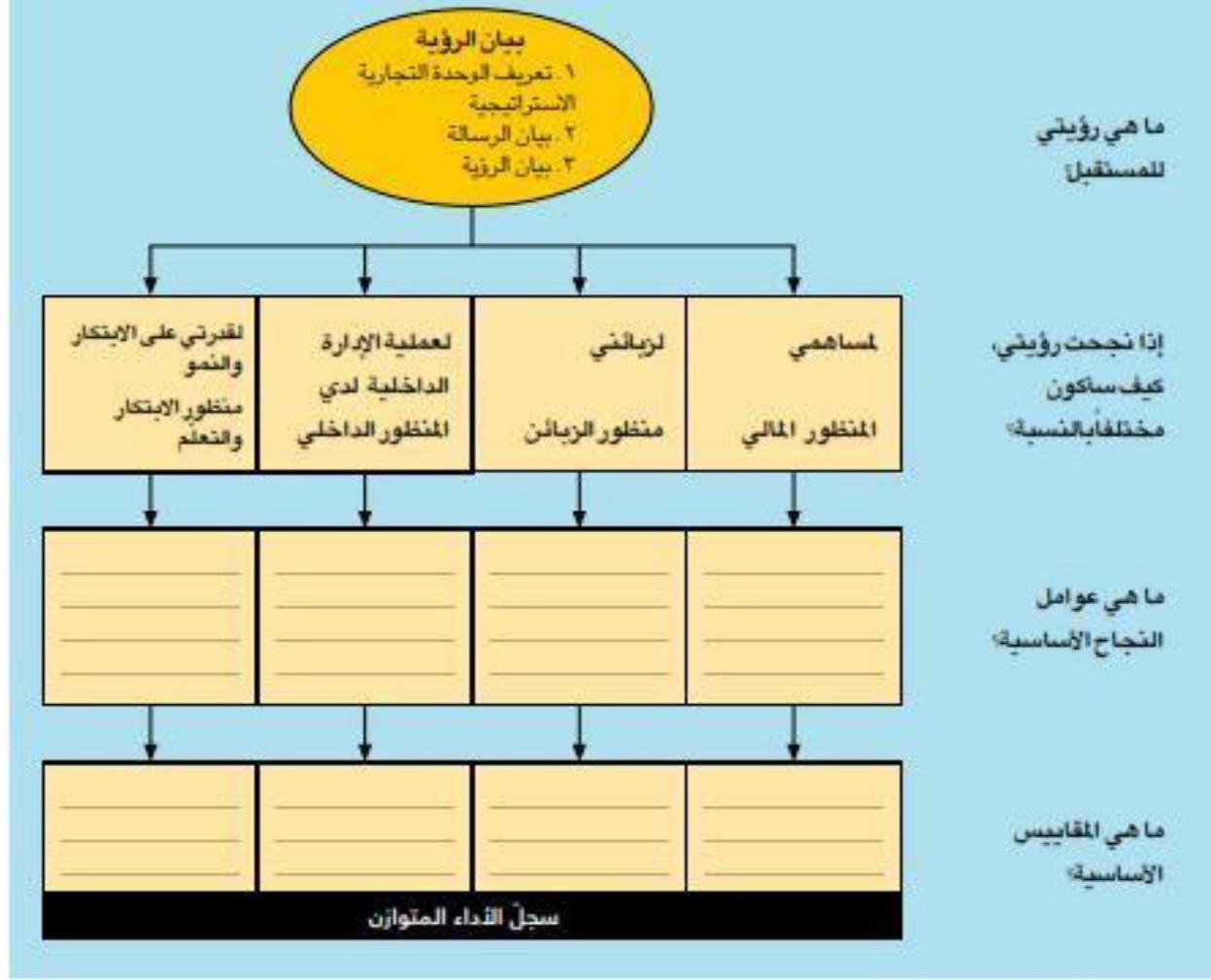
#### 7) التنفيذ

يقوم فريق مؤلف حديثاً بوضع خطة تنفيذية للسجل المتوازن، تشمل ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وإطلاع كل من في المؤسسة على السجل، والتشجيع على تطوير مقاييس للمستوى الثاني في الوحدات اللامركزية وتسهيل عملية التطوير تلك. ونتيجة لهذه العملية، على سبيل المثال، يمكن تطوير نظام معلومات تنفيذي جديد بالكامل يربط مقاييس الوحدات التجارية الخاصة بالإدارة العليا مع المقاييس التشغيلية المطبقة على المستوى الميداني أو في موقع محدد.

#### 8) المراجعة الدورية

يجري خلال كل فصل أو شهر من السنة تحضير كتاب أزرق يضمّ معلومات حول مقاييس سجل الأداء المتوازن، ليُقدم إلى الإدارة العليا كي تراجعه وتناقشه مع مدراء الأقسام والوحدات اللامركزية. وعادة ما تخضع مقاييس السجل المتوازن إلى مراجعة سنوية كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ووضع الأهداف، وتحصيص الموارد.

## ابدأوا بربط المقاييس بالدستراتيجية



## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1- الدوري، زكريا و العزاوي، نجم و السكارنة، بلال خلف و العملة، شفيق شاكر و عبد القادر، محمد (2010)، مقدمة ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- حريم، حسين (2006)، مقدمة الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 3- القربيوي، محمد قاسم (2009)، مقدمة الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- كتانه، خيري (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات -العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 6- فراج، أسامة نايف (2014)، المدخل إلى علم الإدارة، دار أفنان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- 7- دودين، أحمد و الزعبي، علي فلاح (2018)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- 8- المغربي، محمد الفاتح (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- إدارة المناهج، (2016)، أساسيات الإدارة، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 10- العامري، صالح مهدي و الغالي، طاهر محسن (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (2008)، مقدمة إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
- 12- - John P. Kotter, (2009), Power in Management, New York: American Management Association, pp. 12-32.
- 13- Kaplan, Robert & Norton, David, (2109), Practical applications of Balanced Scorecard, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل العاشر

### عملية اتخاذ القرارات Decision Making Process

## الفصل العاشر

### عملية اتخاذ القرارات

#### 1- مفهوم القرار Concept of a Decision

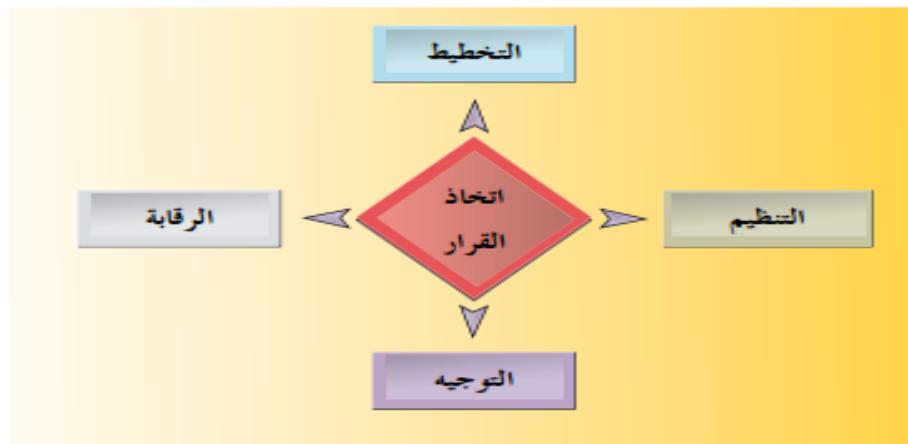
يُعدّ القرار جزءاً مهماً من حياة الإنسان المستقبلية. فمثلاً، يمكن أن يشتمل موقف القرار بكل بساطة على اختيار المسار الدراسي الذي يلبي رغبات الطالب في المرحلة الثانوية، أو اختيار نوع التخصص في الجامعة، أو اختيار نوع العمل في مؤسسة ما، وهكذا تُتّخذ قرارات كثيرة في مختلف جوانب الحياة التي تعيشها. وهذا يتطلب وجود مجموعة من البدائل المتاحة التي يجب أن تختار من بينها البديل الذي يناسبنا ويتافق مع طبيعة هذا الموقف، وقد يتعلّق القرار بأمر شديد البساطة والأهمية، ومثال ذلك اتخاذ قرار بزيادة رواتب العاملين في المؤسسة، أو يكون القرار من الخطورة بحيث يؤثّر في بقاء المؤسسة ذاتها أو استمرارها في مجال الأعمال، ومثال ذلك اتخاذ قرار بفتح فرع جديد لمؤسسة ما. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن جميعها التي تُتّخذ على مستوى المؤسسة، تؤثّر في تحقيق أهداف المؤسسة أو أدانها وإنجازها.

**تعريف اتخاذ القرار :** عملية إدارية هادفة، تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل، و اختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما، أو حل مشكلة ما، أو الوصول إلى غاية محددة.

## 2- أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية Decision Making and its

Relation to Managerial Functions

### أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية Decision Making and its Relation to Managerial Functions



الشكل رقم (1) أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية

- ما الذي يدفع المدير إلى اتخاذ قرار معين؟
- هل بإمكان المدير وحده، اتخاذ القرارات جميعها المتعلقة بالمؤسسة؟
- من الذي لديه القدرة على اتخاذ قرار ببيع المؤسسة التي يعمل فيها؟
- من المسؤول عن اتخاذ قرار بتعيين موظف ما؟ ما الذي أعطاه الحق في اتخاذ مثل هذا القرار؟

إن اتخاذ القرار في المؤسسات الرسمية، هو جزء من ممارسة السلطة القانونية و تفعيل للأدوار المرسومة للأفراد ومجموعات العمل والوحدات التنظيمية في مختلف مستويات التنظيم، إذ تُمكّن السلطة القانونية المستمدّة من المركز الوظيفي الأفراد من اتخاذ قرارات كثيرة تتضمن خياراتها البديلة في مجالات عملهم، وتمنحهم الشرعية والقدرة على إلزام المعنيين بها، وتنفيذ الإجراءات والأنشطة الالزامية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

و تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من البدائل الإيجابية و السلبية أمام مُتخذ القرار، أي أن مُتخذ القرار يتبنّى بديلاً مُحدداً من بين مجموعة من البدائل المتاحة، علماً بأنه من المفترض وجود مشكلة ما تستدعي حلّاً، أي وجود حاجة لدفع مُتخذ القرار وحفظه على التصرف بطريقة تتناسب مع الموقف. وتتّخذ المشكلة أشكالاً كثيرة تشمل قضايا عملية، وأهدافاً مرغوبة، ومظاهر خلل ومعالجات لأوضاع وأفعال محددة، أو ردود فعل لمتغيرات داخلية أو خارجية، وما إلى ذلك من مواقف ذات صلة بعمل المؤسسة. لذا، فإن عملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية حل المشكلة ( Problem ) -

( Solving ) ناجمة عن موقف معين، تستدعي التدخل والتصرف من قبل شخص أو جهة مُخولة قانونياً ومحترفة وظيفياً.

إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، مستمدة من التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار، ومن دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي، والموافق التي تُملي عليه التصرف استجابة المشكلة، وتبني الخيار الذي يراه مناسباً لها.

وعملية اتخاذ القرار بطبعتها عملية حيوية مستمرة تتدخل مع الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فمن دون القرارات لا يمكن لوظائف الإدارة أن تأخذ مكانها في التطبيق، حيث تتضمن هذه الوظائف قرارات إدارية في مراحل العمل الإداري جميعها ومستوياته المتنوعة.

فالخطيط يقوم على سلسلة من القرارات التي تدور حول صياغة الأهداف وتحديد برامجها التنفيذية، أي أن القرار يحدد العمل الذي يجب إنجازه، والأساليب التي ينبغي اتباعها للإنجاز ذلك العمل، فمثلاً عند التخطيط لشراء آلات الخياطة التي يمكن استخدامها في مصنع للملابس الرجالية ضمن مواصفات محددة فإن هذا الأمر يتطلب اتخاذ قرار لشراء هذه الآلات حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد في الخطة.

أما في مجال التنظيم ، فالقرار يحدد طبيعة العمل الذي سيمارسه العاملون في المؤسسة، وتفويض قدر معين من السلطة يمكنهم القيام بالعمل المحدد لهم، كما يتضمن التنظيم قرارات التسويق، وتوزيع الأدوار التنظيمية الفردية والجماعية، وبناء علاقات السلطة والمسؤولية، وتكامل الموارد والمدخلات التنظيمية وتوجيهها لإنجاز الأهداف التنظيمية المرسومة سلفاً من خلال نظام التخطيط.

و يتم توظيف العناصر البشرية بقرارات تنظيمية مخططة، ليقوموا باتخاذ قرارات تشمل أنشطة المؤسسة جميعها، حيث إن العنصر البشري هو بمنزلة المحرك لآلية التنظيم و محور نجاحها أو فشلها في ضوء ما يمتلكه من خصائص وخبرات و مؤهلات و إمكانات، واستكمالاً للمثال السابق؛ فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحديد الوظائف المرتبطة بخط إنتاج الملابس الرجالية.

من جهة أخرى، تتضمن وظيفة التوجيه أيضاً سلسلة من القرارات المتكاملة والمترابطة التي تسعى بمجملها إلى تعزيز قدرات المؤسسة، تضافر الجهد البشري في توظيف المدخلات المتاحة لتحقيق جميعها الأهداف المنشودة. فمثلاً قد يتم اتخاذ قرارات لها علاقة بمتابعة مهام العاملين في خط الإنتاج الواحد، بحيث يسير العمل بشكل انسيابي.

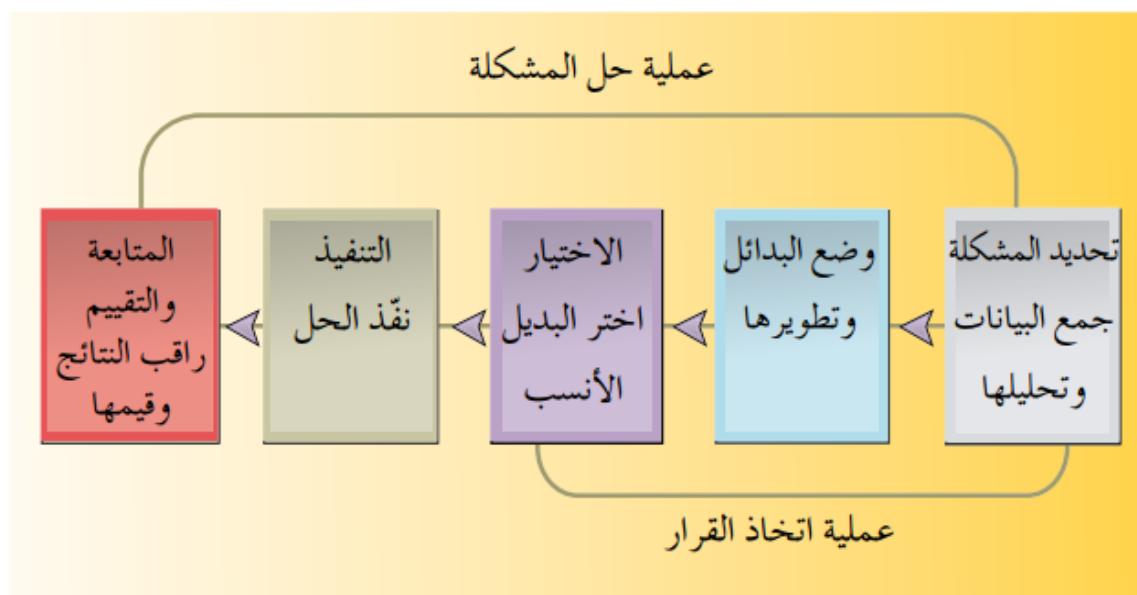
وأخيراً، فإن وظيفة الرقابة بما تتضمنه من تقويم الأداء ( الفردي والمؤسسي ) هي عملية إدارية متواصلة وموازية لمراحل العمل التنفيذي كافة، حيث تتضمن قرارات هدفها العام ضمان سير مختلف

الأنشطة التنظيمية في إطارها السليم. فمثلاً، يجب مراقبة عملية الإنتاج في مراحلها المتعددة، وفي حال حدوث أخطاء في المواقف المتقدّمة عليها يتم اتخاذ قرارات لمعالجة هذه الأخطاء كي يصبح المنتج مطابقاً لمعايير الجودة المنعقد عليها سواءً أكان ذلك خلال الإنتاج أم بعده.

وخلاصة القول، إن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا عملية مستمرة، تتكمّل وتسير جنباً إلى جنب مع بقية الوظائف الإدارية، فمختلف الأنشطة اليومية والأعمال التي تقوم بها أية مؤسسة ما هي إلا مجموعة من القرارات التي تحدّد مسارات العمل وبرامجه وعلاقاته الهدافـة، وعليه فيمكن النظر لأية مؤسسة على أنها شبكة متكاملة ونظام مُعَد لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحويل الموارد والمدخلات كافة، إلى نتائج ملموسة .

### 3- مراحل عملية اتخاذ القرار *Decision Making Phases*

تُعد عملية اتخاذ القرار جزءاً من عملية حل المشكلة، ويعرض الشكل (2) المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات بوصفها حلقات متكاملة ومتسلسلة منطقياً، ومتقائمة بوصفها نظاماً فرعياً موحداً ضمن عملية حل المشكلة.



الشكل رقم (2) العلاقة بين عملية اتخاذ القرار وحل المشكلة

## تعريف حل المشكلة:

هي عملية استخدام المعلومات، والمعرفة، والحدس؛ لحل مشكلة تم تحديدها مسبقاً.

وكما هو واضح من الشكل (2)، فإن عملية حل المشكلة تمر بخمس مراحل، هي:

### 3-1 تحديد المشكلة:

يتم في المرحلة الأولى البحث في البيئة عن حالات تستدعي اتخاذ قرار (تعريف المشكلة)، حيث يتم التفريغ بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقة. ويتم هنا استكشاف البيئة وجمع البيانات المرتبطة بالمشكلة المحددة وتحليلها. وفي هذه المرحلة لا بد من التبه إلى أهمية الحصول على بيانات كاملة ودقيقة، وضرورة إبراز البيانات التي يتطلبها القرار على نحو واضح.

وكما نلاحظ من الشكل رقم (2)، فإن جمع المعلومات وتحليلها للكشف عن المشكلة هي مرحلة حاسمة تقود إلى فاعلية القرار الذي سيُتخذ، إذ تساعد على تحديد وصياغة المشكلة المراد حلها بشكل دقيق. وبمعنى آخر، فإنك قد تبتكر حلولاً جيدة، إلا أن هذه الحلول لا تُسهم في حل المشكلة الحقيقة بشكل دقيق.

فعلى سبيل المثال، قد تأتي بحلول كثيرة لمشكلة كيفية زيادة فروع المؤسسة، إلا أنك قد تقوم بصياغة المشكلة على النحو الآتي : « كيف أتجنب فتح فروع جديدة بالاستفادة من إمكانات التجارة الإلكترونية؟».

### 3-2 وضع البديل وتطويرها:

تتضمن هذه المرحلة وضع البديل وتطويرها وتقديم النتائج المتوقع حدوثها بالنسبة لكل بديل، في هذه المرحلة ينبغي الإحاطة بالمشكلة و تطويرها للحل، وأن تكون البديل التي تم تطويرها بدائل حقيقة تتماشى مع واقع المؤسسة وإمكاناتها المتاحة.

وكذلك فإنه من الضروري تطوير معايير ونماذج قادرة على تقويم البديل، حيث تختلف بدائل علاج أية مشكلة في جودتها، وكلفتها المالية والبشرية و الزمنية، وقدرتها على مواجهة المشكلة، ومدى انسجامها مع مبدأ الشرعية القانونية، وملاءمتها للظروف البيئية المحيطة، وإمكان تطبيقها على أرض الواقع العملي. ويجب أن تسفر المقارنة والمفاضلة بين البديل عن سلم للأولويات، بحيث يتم ترتيب البديل وفقاً لأهميتها النسبية ومدى انطباق المعايير على كل منها. ومن الأفضل إعطاء أوزان نسبية للمعايير لتسهيل عملية المفاضلة بينها.

### 3- الاختيار:

وهي مرحلة اختيار البديل الأنسب، وتنطوي هذه المرحلة على أهمية تسوية الأهداف والمصالح المتضاربة، وإدارة عمليات اتخاذ القرار الجماعي. ويكون متاحاً في هذه المرحلة مجموعة من بدائل الحل، وترتيب كل بديل وفقاً لمعايير موضوعية تساعد في اختيار البديل الأنسب. وهنا تأتي الصلاحية التقديرية والاجتهاد لتخذل القرار من أجل تحديد البديل الملائم لموقف القرار ولمتطلبات العمل وظروفه.

وكما تلاحظ من الشكل رقم (2)، فإن عملية اتخاذ القرار تنتهي عند هذه المرحلة، فهي تمثل المراحل الثلاث الأولى من عملية حل المشكلة، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تمثل جزءاً من العملية الأوسع، وهي عملية حل المشكلة.

### 4- التنفيذ:

وهي مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ، عن طريق توضيح القرار للأفراد أو الجماعات الذين لهم علاقة بالقرار، وبناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار، وخلق نوع من الالتزام لمتابعته. وهنا لا بد من التنبه جيداً إلى أن القرار ومضامينه مفهومة وواضحة لكل المعنيين بالتنفيذ.

### 5- المتابعة والتقييم:

في هذه المرحلة تتم متابعة عملية تنفيذ القرار المتخذ، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها. ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في استبعاد الأخطاء منذ بدايتها، وكذلك وضع الاحتياطيات الضرورية لتنفيذ القرار وإنجاحه. فهذه المرحلة تمثل تغذية راجعة لتخذل القرار لإعادة النظر في قراره إذا اقتضى الأمر ذلك.

### مثال (١):

قد تتخذ وزارة التربية والتعليم قراراً حل مشكلة تأثير حمل الكتب المدرسية الذي أثبتت الفحوص الطبية أنه يؤثر في العمود الفقري للطالب. ومن خلال المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار، فإنه يمكن تطبيق هذه المراحل على النحو الآتي:

نبدأ مراحل اتخاذ القرار المتمثلة بتحديد المشكلة، حيث نعمل على جمع بيانات كاملة تتعلق ببنسب حالات اعتلال العمود الفقري في مختلف المدارس موزعة حسب المناطق و الصنوف. بعد ذلك، نقوم بتحليل هذه البيانات، لتحديد مجموع الحالات و نسبها في كل مرحلة أو صف دراسي . . إلخ . كما يتم دراسة المشكلة بشكل منظم بحيث يمكن تحديدها بدقة أكبر، وتحديد أسبابها، وأثرها في نفسية الطالب . . إلخ .

في مرحلة وضع البدائل وتطويرها، يتم وضع بدائل تساهم في حل المشكلة مثل: ترك الكتب في المدرسة، حوسبة الكتب المدرسية بتخزين المادة الدراسية على أقراص، تسليم الطالب نسختين من الكتاب ليترك نسخة في المدرسة ونسخة في البيت، توزيع المحتوى الدراسي على أكثر من كتاب ( وحدتان في كتاب ). بعد تحديد هذه البدائل ، يتم تقويم النتائج المتوقعة حدوثها لكل بديل ( تحديد كلفة البديل المادي وأثر كل بديل في صحة الطالب ونفسيته وتحصيله. . . إلخ ) .

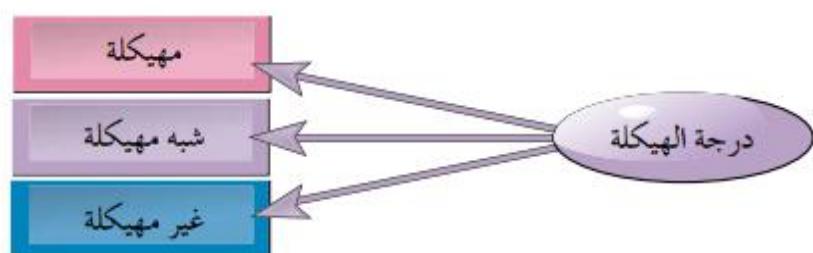
وفي المرحلة الثالثة، يتم اختيار انسب البدائل، بعد ترتيبها من حيث الكلفة والآثار الناجمة عن تطبيقها والجهات التي ستتأثر بالقرار داخل الوزارة وخارجها . . . إلخ . ولنفترض أنه تم اختيار البديل « حوسبة الكتب المدرسية بتخزين المادة الدراسية على أقراص ». فعند هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار، والذي يكون كما يلي:

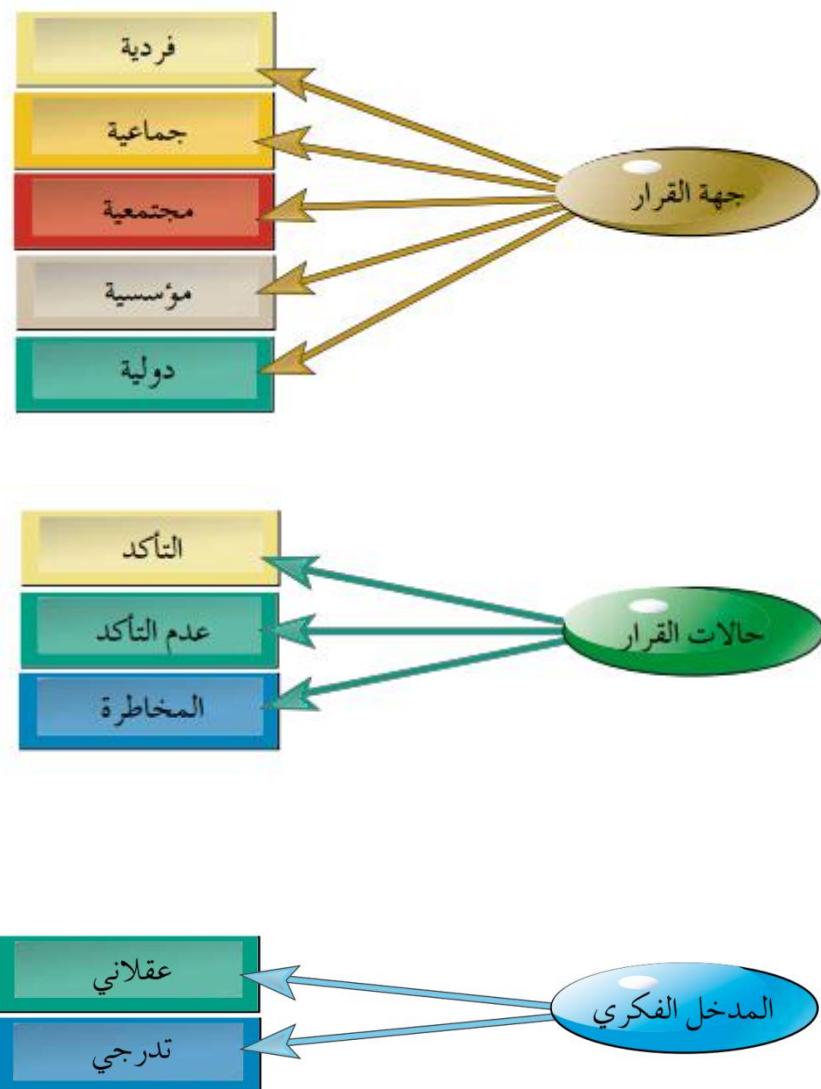
#### 4- أنواع القرارات Types of Decisions

ما نوع القرار الذي يمكن أن تتخذه في تحديد مسارك الأكاديمي؟

ما نوع القرارات التي يمكن أن تتخذها على مستوى الأسرة؟

تتنوع القرارات الإدارية باختلاف الأهداف، والنشاطات، و مجالات العمل، والأساليب المستخدمة، وطبيعة الظروف المحيطة بها، وما إلى ذلك من متغيرات موثره في تحديد نوعية القرار. و تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات ( سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وتنظيمية، وقانونية، ونفسية، وترويجية، وإعلامية ) ، مما يتطلب مراعاة المديرين لهذه الجوانب كافة، عند دراسة القضايا التي يُراد اتخاذ القرار المناسب بشأنها. وعليه، فإن طرق تصنيف القرارات وأساليب تبنيها وتحديد أنواعها تتعدد تبعاً لذلك. الشكل رقم (3) يوضح معايير تصنيف هذه القرارات.



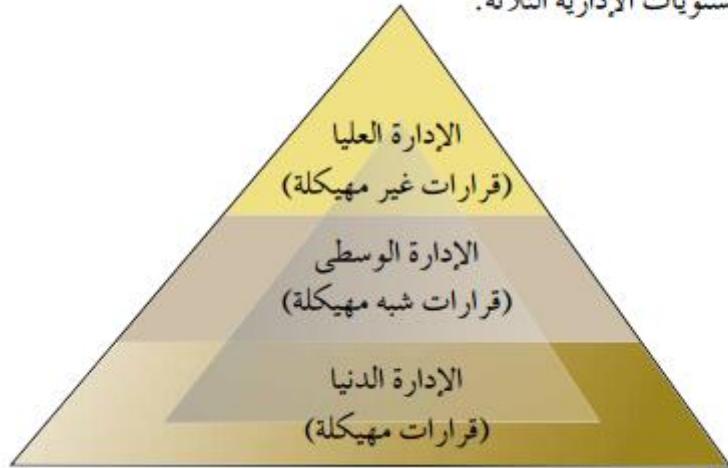


الشكل رقم (3) معايير تصنيف القرارات

وفيما ياتي توضيح لأهم هذه المعايير:

#### 4-1 درجة الهيكلة:

الشكل الآتي، يمثل أنواع القرارات وفقاً لمعايير درجة الهيكلة وعلاقتها بالمستويات الإدارية الثلاثة:



الشكل رقم (4) اتخاذ القرارات وفقاً لمعايير درجة الهيكلة وعلاقتها بالمستويات الإدارية

يتضح من الشكل رقم (4)، أن اتخاذ القرارات غير المهيكلة يتم اتخاذها في أغلب الأحوال على مستوى الإدارة العليا، ونادراً ما يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الدنيا، والقرارات شبه المهيكلة تُتخذ غالباً على مستوى الإدارة الوسطى، ويتم اتخاذ القرارات المهيكلة (الروتينية) على مستوى الإدارة الدنيا، ويمكن اتخاذها على مستوى الإدارات المتعددة.

تُقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار، إلى ثلاثة أنواع تتكامل فيما بينها:

#### 4-1-1 القرارات المهيكلة Structured Decisions

تشير إلى القرارات المُبرمجَة أو القرارات التقليدية أو القرارات الروتينية التي تُتَّخذ وفقاً لقواعد إجرائية محددة مسبقاً، وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد فكري، حيث تنسق ببساطة والتكرار والوضوح، ولا تحتاج إلى وقت كبير لاتخاذها، لأن المعلومات متاحة لمنْتَخَذ القرار، وفي هذه الحالة يمكن إلغاء القرار أو تعديله دون أن يترتب على اتخاذها أية آثار سلبية على المؤسسة، وعادةً ما يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الدنيا، ومن أمثلتها الكثير من المشكلات اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف على سير العمل، ومراقبته مثل القرارات التي تتعلق بدوام الموظفين وإجازاتهم، وصرف الرواتب شهرياً، وقرارات تتعلق بتوزيع المنتجات على الزبائن.

#### 4-1-2 القرارات شبه المهيكلة Semi – Structured Decisions

تجمع هذه القرارات بين بعض خصائص القرارات المهيكلة وبعض خصائص القرارات غير المهيكلة، حيث إن المعلومات التي يتطلبها القرار وإجراءات اتخاذها معروفة (مهيكلة)، إلا أن جوانب أخرى

تعتمد على تقدير متخذ القرار ورأيه (غير مهيكلة). فعلى سبيل المثال، قد يتخذ المدير قراراً يتعلق بإنتاج سلعة معينة بناء على معلومات دقيقة وواضحة حول نوع السلعة ومواصفاتها وحجم الإنتاج وغير ذلك مما يتطلبه السوق. ومع ذلك، فالقرار قد يحتاج إلى تقدير متخذ القرار وحسنه وخبراته في جوانب أخرى تتعلق بأماكن التوزيع والعرض مثلاً.

### 3-1-4 القرارات غير المهيكلة Unstructured Decisions

تشير إلى القرارات غير المبرمجية التي عادةً ما تقوم بمعالجة المشكلات غير المتكررة، وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة، ولها آثار مهمة على نشاط المؤسسة. في هذا النوع، يصعب تحديد المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار أو طريقة اتخاذها أو معايير تقويمها، ولذا، فإن مثل هذه القرارات تتصف بالتعقيد وعدم التكرار وارتفاع درجة المخاطرة وعدم التأكيد من ظروفها ونتائجها وآثارها الاحتمالية، لأنها عادةً ما تتم في ظل ظروف متغيرة غير معروفة. وتمارس الإدارة العليا دوراً رئيساً في اتخاذ مثل هذه القرارات في المؤسسة، إذ أنها تتعلق بالسياسات العامة والاستراتيجيات. ومن أمثلة هذه القرارات، تلك التي تُتخذ عند حدوث الأزمات كالارتفاع المفاجئ في أسعار النفط، أو انخفاض حاد في سعر صرف إحدى العملات، أو إضراب العاملين.

يعتمد هذا النوع من القرارات على الخبرة، والحدس، والمحاولة والخطأ. وغالباً ما تُتخذ مثل هذه القرارات على مستويات إدارية عليا، وفقاً لما يتطلبه موقف القرار وما يتضمنه من مخاطر وآثار احتمالية. وتُتخذ مثل هذه القرارات في حالة حدوث مشكلات طارئة لم تكن متوقعة، مثل تعطل آلة ما، أو تعيين مدير بسبب وفاة أحد المديرين، أو اختيار شكل غلاف ولوحه لسلعة ما. وبناء على ما سبق، فإنه يمكننا المقارنة بين خصائص كل من القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة، كما يوضحها الجدول رقم (1).

القرارات غير المهيكلة	القرارات المهيكلة
١- معقدة وغامضة.	١- بسيطة.
٢- بيانات غير مؤكدّة نسبياً.	٢- بيانات مؤكدّة نسبياً.
٣- غير متكررة (جديدة) ليس لها مماثل يقاس عليه.	٣- متكررة.
٤- ظروف متغيرة أو ديناميكية.	٤- ظروف ثابتة.
٥- لا توجد معايير وإجراءات جاهزة.	٥- وجود إجراءات ومعايير جاهزة.
٦- تحتاج إلى جهد ذهني كبير وتفكير وإبداع.	٦- لا تحتاج إلى تفكير وجهد ذهني.
٧- تُتخذ عادةً من قبل الإدارة العليا.	٧- تُتخذ عادةً من قبل الإداره الدنيا.

## الجدول رقم (1) مقارنة بين خصائص القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة

## 4- جهة القرار:

يمكن تقسيم القرارات وفقاً إلى هذا المعيار، إلى خمسة أنواع :

## 1-2-4 قرارات فردية Individual Decisions

تشير القرارات الفردية إلى تلك القرارات التي يقوم باتخاذها فرد أو شخص محدد، وفقاً للدور الوظيفي المرسوم له بناءً على القوانين والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل الرسمي. ومع أن الفرد مسؤول عن اتخاذ القرارات الشخصية الخاصة به، إلا أن ما يهمنا في هذا المجال هو الصفة الرسمية والدور الوظيفي لمتخذ القرار، حيث إن كل شخص يتخذ في كل لحظة من حياته قرارات كثيرة ومتعددة تمثل خياراته الشخصية والخاصة به. أما في مجال العمل الإداري فيتم تفويض صلاحيات إلى الأفراد لاتخاذ قرارات محددة في إطار الشرعية القانونية والتخصص الوظيفي تحت طائلة المسؤولية العامة. ومن الأمثلة على ذلك قيام مدير الموارد البشرية باتخاذ قرار بتعيين رئيس لقسم التسويق وفقاً لختصصه الوظيفي ( مديرًا للموارد البشرية )، ووفقاً لنظام المؤسسة، وبما يتناسب مع السلطة المفوضة إليه من الإدارة العليا.

## 2-2-4 قرارات جماعية Group Decisions

ما نوع القرارات التي يتم اتخاذها في ظل الكوارث الطبيعية؟

تشير القرارات الجماعية إلى تلك القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقاً للاختصاص القانوني والإداري. وقد يتّخذ القرار الجماعي شكل لجنة أو مجلس أو هيئة أو وحدة تنظيمية أو أي مسمى قانوني آخر لمجموعة عمل مخولة بدراسة بديل (قرار) وتحليله واختياره في مجال وظيفي أو مهني معين. وفي العادة تُتّخذ القرارات الجماعية بإجماع كل أفراد اللجنة أو بأغلبية الأصوات، ومثال ذلك تشكيل لجنة تضم عدداً من الصيادلة العاملين في مصنع للأدوية لاتخاذ قرار يتعلّق بإنتاج مركب دوائي.

تتميز القرارات الجماعية عن غيرها من القرارات الفردية بمجموعة من الخصائص والمزايا، فعلى سبيل المثال، تتيح القرارات الجماعية فرصاً أكثر لجمع المعلومات وتحليلها والخبرة والمعرفة والمفاضلة بين الآراء المتعددة من تلك التي تُتيحها القرارات الفردية. والقرارات الجماعية تُعد أكثر كلفة من القرارات الفردية من حيث الوقت والجهد والمال، مع أنه يمكن تبرير مثل هذه الكلفة عندما تكون الفائدة الاحتمالية للقرارات الجماعية عالية.

## 3-2-3 قرارات تنظيمية **Organizational Decisions**

ما نوع القرارات التي يمكن اتخاذها لفتح فروع جديدة للمؤسسة؟

تُتخذ هذه القرارات على مستوى المؤسسة، وتشير هذه القرارات إلى مجموعة الخيارات ذات العلاقة بالسياسات العامة والاستراتيجيات في المؤسسة. وتسمى هذه القرارات القرارات الاستراتيجية، وتعرف بأنها تلك القرارات المهمة المتعلقة بالمدى البعيد، وتقع مسؤولية اتخاذ القرارات المؤسسية وسلطتها (السياسات العامة والاستراتيجية) ضمن اختصاص الإدارة العليا في المؤسسة. ومثال ذلك، اتخاذ قرار على مستوى الإدارة العليا حول فتح فروع إقليمية للمؤسسة.

## 3-2-4 قرارات مجتمعية **Societal Decisions**

ما نوع القرارات التي يمكن اتخاذها لرفع أسعار المحروقات؟

ما نوع القرارات التي تتخذها الدولة في ظل الحرب أو السلم؟

تشير القرارات المجتمعية إلى تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقاً لدستور الدولة. وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية والتأثير الواسع في نواحي الحياة المجتمعية جميعها. وكذلك تشارك في صياغتها وتحديد بادئها وتبنيها هيئات القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا في الدولة خصوصاً السلطة التشريعية (مجلس الأمة)، أو السلطة التنفيذية (رئيس الدولة ومجلس الوزراء وكبار رجالات الدولة)، أو السلطة القضائية، ومختلف فعاليات المجتمع المدني وهيئاته (الأحزاب والنقابات وغيرهم). ومن الأمثلة على ذلك، اتخاذ مجلس الوزراء قراراً حول تخفيض الرسوم الجمركية، أو القرارات المتعلقة باتخاذ الإجراءات الالزمة لمواجهة مرض إنفلونزا الطيور، أو القرارات الالزمة لفتح مراكز الأمومة ورعاية الطفولة . . . إلخ.

## 3-2-5 قرارات دولية **International Decisions**

ما نوع القرارات التي يمكن أن تتخذها هيئة الأمم المتحدة لمواجهة الخلافات الدولية؟

تشير القرارات الدولية إلى تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي والهيئات الشرعية التي تعمل وفقاً للقانون الدولي. وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية لهذه الهيئات والمؤسسات الدولية، ويشارك في صياغتها وتبني قراراتها هيئات السياسية والمنظمات الدولية والإقليمية مثل هيئة الأمم المتحدة، ومنظمة اليونسكو التابعة لها، وجامعة الدول العربية.

#### ٤-٣ حالات اتخاذ القرار؟

تتأثر القرارات عموماً بطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها التي تسمى حالات الطبيعة (States of Nature)، سواءً أكانت في مرحلة دراسة القرارات و تصميمها، أم في مرحلة تفزيذها و تقويمها، وعادة ما يكون أثر المتغيرات البيئية على القرارات الروتينية المهيكلة محدوداً، بينما يكون هذا الأثر كبيراً في مجال القرارات الابتكارية أو غير المهيكلة، كما أن ارتفاع وتيرة المتغيرات البيئية (كما ونوعاً) يتطلب قرارات على درجة مرتفعة من الابتكار والتجديد، ويحتم توظيف الخبرات المهنية والمعرفية والمعلوماتية وأساليب التحليل المتقدمة في صنع القرارات واتخاذها، بما يتلاءم وموافق القرارات. وتنقسم القرارات في ظل ثلاث حالات:

##### ٤-٣-١ اتخاذ القرار في ظل حالة التأكيد Certainty Condition

تشير حالة التأكيد إلى أن متخذ القرار يكون على علم تام بكل المعلومات الازمة لاتخاذ هذا القرار، بالإضافة إلى معرفته التامة بكل البدائل الممكنة، ونتائج كل بديل ومعايير المفضلة بينها. وفي هذه الحالة، يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأنسب الذي يعود على المؤسسة بأعلى عائد ممكن. ومثال على ذلك عندما يقوم شخص بشراء سلعة ما ذات مواصفات محددة من أماكن متعددة وبأسعار متوعة كما يوضح الجدول رقم ( 2 ) .

البدائل	سعر السلعة (بالدينار)
مركز تسوق ١	٤,٥٥٠
مركز تسوق ٢	٤,٢٥٠
مركز تسوق ٣	٤,٦٥٠

الجدول رقم (2) بديل في ظل حالة التأكيد

في هذه الحالة، أنت متأكد تماماً من نتيجة كل بديل، فالمنطق يقضي بإختيار شراء السلعة من مركز التسوق رقم (2) الذي يعرضها بأقل الأسعار.

##### ٤-٣-٢ اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكيد Uncertainty Condition

تشير حالة عدم التأكيد، إلى أن متخذ القرار لا يكون لديه أية معلومات عن القرار المراد اتخاذة، علماً بأن لهذا القرار بدائل متعددة، وكل بديل نتائج متعددة أيضاً، إلا أن احتمالات كل نتيجة منها غير معروفة، فمتخذ القرار في هذه الحالة يكون أمام موقف غامض، وللتغلب على هذا الموقف الناتج

عن عدم توافر المعلومات يقوم متخذ القرار باستخدام عدة معايير يمكن على أساسها المفضاله بين البديل المتعددة، ومن هذه المعايير، معيار التفاؤل، و معيار التشاؤم، و معيار لابلاس، . . . إلخ .

والمثال الآتي، يوضح كيفية استخدام هذه المعايير :

يرغب شخص في استثمار أمواله في أحد المشاريع الثلاثة الآتية (محطة وقود ، مركز تسوق ، مطعم) في ظل ثلاث حالات طبيعة محتملة؛ حالات الطبيعة هي تلك الظروف أو المتغيرات المحتملة الحدوث التي قد تواجه متخذ القرار (منافسة شديدة، منافسة متوسطة، منافسة منخفضة) ، وكما هو موضح في الجدول رقم (3)، فإن المؤسسة تتوقع الأرباح المحددة في ظل ثلاث حالات طبيعة تتعلق بدرجة المنافسة.

حالات الطبيعة	البدائل	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البديل الأول (محطة وقود)		١٠٠	١٢٠	١٩٠
البديل الثاني (مركز تسوق)		٧٥	١٣٥	١٧٠
البديل الثالث (مطعم)		٨٥	١١٠	٢١٠

الجدول رقم (3) الأرباح المتوقعة في ظل عدم التأكيد

ولتوضيح ذلك، نعرض كيفية استخدام هذه المعايير من خلال هذا المثال مع اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية:

#### 1-2-3-4 معيار التفاؤل **Optimistic Criteria**

يُشير معيار التفاؤل إلى أن متخذ القرار يفترض أن البيئة تعمل لصالحه؛ ولذا، فإنه يختار (البديل) الذي يحقق له أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أدنى تكلفة عند المقارنة بين التكاليف. ويفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المتوقعة.

ملاحظة : سيكون الحل على أساس اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية.

الحل: في هذه الحالة يتم البحث عن أعلى قيمة من قيم حالات الطبيعة لكل بديل من هذه البديل وهي (١٧٠، ٢١٠، ١٩٠)، ثم يتم اختيار البديل الثالث الذي يمثل أعلى قيمة وهو الرقم (٢١٠)

#### القرار استخدام البديل الثالث ( مطعم )

### ٢-٣-٢ معيار التشاوؤم Pessimistic Criteria

يُشير معيار التشاوؤم إلى أن متخد القرار يفترض أن البيئة لا تعمل لصالحه، ولذلك فإنه يختار (البديل) الذي يُجنبه أكبر خسارة ممكنة. وهنا يتم اختيار البديل الذي يحقق أدنى قيمة بالنسبة للأرباح المتوقعة عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أعلى النواتج عند المقارنة بين التكاليف، ثم يتم اختيار البديل الذي يمثل أدنى قيمة من التكاليف بينها.

الحل: في هذه الحالة يتم البحث عن أدنى قيمة من قيم حالات الطبيعة لكل بديل من هذه البديل وهي ( ٨٥، ١٠٠، ٧٥ )، ثم يتم اختيار البديل الذي يمثل أعلى قيمة بينها وهو (100).

#### القرار :استخدام البديل الأول ( محطة وقود )

### ٣-٢-٣ معيار لابلاس La Place Criteria

يُشير معيار ( لابلاس ) إلى أن متخد القرار يفترض أن احتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية، لذا، فإنه تتم المفاضلة على أساس أفضل القيم المتوقعة، بحيث يتم اختيار (البديل) الذي يحقق أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أدنى النواتج عند المقارنة بين التكاليف.

وفي المثال الآتي، تم إعطاء كل حالة من حالات الطبيعة قدرًا متساوياً من الاحتمالات، بحيث تكون لكل حالة من حالات الطبيعة نسبة (1/3).

الحل:

$$\text{القيمة المتوقعة للبديل الأول} = (1/3) * 190 + (1/3) * 120 + (1/3) * 100$$

$$= 33,33 + 40 + 63,33 = 136,66$$

$$(1/3) * 170 + (1/3) * 135 + (1/3) * 75 =$$

$$= 25 + 45 + 56,66 = 126,66$$

$$(1/3) * 210 + (1/3) * 110 + (1/3) * 85 =$$

$$= 28,33 + 36,66 + 70 = 134,99$$

وفق هذا المعيار ، يتم اختيار البديل الأول الذي يمثل أعلى قيمة ، وهي تساوي (136,66)

**القرار : استخدام البديل الأول ( محطة وقود )**

### 3-3-4 اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة Risk Condition

تشير هذه الحالة إلى أن متخذ القرار ينافر لديه عدة بدائل ، وكل بديل نتائج متعددة ، واحتمال حدوث كل نتيجة منها معروف لديه أو ممكن حسابه ، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث ، وفي مثل هذه الحالة غالبا ما يلجأ متخذ القرار إلى أساليب تقديرية أساسها نظرية الاحتمالات في دراسة خيارات القرار وبدائله و تحليلها ، حيث يحاول تحديد درجة المخاطرة المحسوبة ( Calculated Risk ) التي تنشأ عن كل من البدائل المتاحة بهدف المفاضلة بينها ، و اختيار أقلها مخاطرة.

ولتوضيح أسلوب اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة ، افترض أن إحدى المؤسسات الإنتاجية تتوقع ارتفاعاً على أسعار المواد الخام خلال أسبوع بناء على هذا التوقع وقفت المؤسسة أمام حالة لاتخاذ قرار يتعلق باختيار بديل من بين ثلاثة بدائل ، وهي تخزين مواد تكفيها لمدة ستة أشهر ، أو لمدة ثلاثة أشهر ، أو التخزين لمدة شهر واحد ، كما في الجدول (4) ، لذا ، فإن المؤسسة تتوقع حدوث حالتين من حالات الطبيعة ، حالة ارتفاع الأسعار واحتمال حدوثها (0.4) ، و حالة ثبات الأسعار واحتمال حدوثها (0.6) ، و الربح الصافي الذي تتوقعه في ظل كل حالة مبينا إزاء كل بديل .

ثبات الأسعار	ارتفاع الأسعار	حالات الطبيعة
البدائل		
ح = ٠,٦	ح = ٠,٤	
٢٠٠٠٠ دينار	٤١٠٠٠ دينار	تخزين لمدة ٦ شهور
٢٨٠٠٠ دينار	٣٢٠٠٠ دينار	تخزين لمدة ٣ شهور
٣٩٠٠٠ دينار	١٨٠٠٠ دينار	التخزين لمدة شهر واحد

الجدول (4) الأرباح المتوقعة لبدائل التخزين الثلاثة

وبمعرفة الاحتمالات، يمكن استخدام معيار استخراج القيمة المتوقعة لكل بديل. ووفقاً لهذا المعيار، فإن القيمة المتوقعة = مجموع حاصل ضرب الناتج في احتمال حدوثه لكل بديل. ففي هذا المثال، يمكن حساب الفيما المتوقعة للبدائل الثلاثة كما يلي:

البديل الأول ( تخزين لمدة 6 أشهر ) =  $(20000 * 0.6) + (41000 * 0.4) = 28400$  دينار.

البديل الثاني ( تخزين لمدة 3 أشهر ) =  $(28000 * 0.6) + (32000 * 0.4) = 29600$  دينار.

البديل الثالث ( التخزين لمدة شهر واحد ) =  $(39000 * 0.6) + (18000 * 0.4) = 30600$  دينار.

بناءً على هذه النتائج، فإن البديل الأنسب هو الثالث ( التخزين لمدة شهر واحد ) لأنه يعطي أعلى قيمة متوقعة وهي 30600 دينار.

#### 4- المدخل الفكري لاتخاذ القرارات

يمكن تصنيف القرارات الإدارية وفقاً لهذا المدخل إلى نوعين تقليديين: المدخل العقلاني والمدخل التدرجى.

#### 4-4-1 القرارات العقلانية ( الرشيدة )

ترتکز هذه القرارات على منطق التفكير العلمي والعلقاني الذي يجب أن تتوافر فيه متطلبات أساسية، أهمها رغبة متخذ القرار وميله إلى العقلانية أسلوباً للتحليل والتفكير المنطقي، وقدرته المهنية والمعرفية، وتتوافر نظام معلومات منطوي، والملاءمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية.

وتحضع القرارات العقلانية لحلقات متسلسلة منطقياً، تشمل تحديد مشكلة القرار بدقة وتطوير بدائل معالجتها، والماضلة بين هذه البدائل وفقاً لمعايير مدرستة، وترتيبها واختيار أنسابها.

#### 4-4-2 القرارات التدرجية Incremental Decisions

يشير القرار التدرجی إلى إجراء تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة، وتقديم حلول عملية مرضية للمشكلات، والبحث عن معالجات مباشرة لها حال ظهورها، ويرتکز هذا النوع على حقيقة أن متخذ القرار يكون مدركاً للمحددات والقيود والمشكلات التي لا تسمح بتطبيق كامل للأسلوب العقلاني، فالمحددات تشتمل على نقص في البيانات والمعلومات، وصعوبة حصر البدائل الممكنة كافة وصعوبة قياسها بدقة، ومعرفة نتائجها وأثارها، إضافة إلى ارتفاع درجة المخاطرة في البيئة الخارجية التي تتسم بالتعقيد والتغير الدائم. فمثلاً، عند اتخاذ قرار بإدخال التكنولوجيا في إحدى المؤسسات، يبدأ المدير بتأهيل العاملين في مجال التكنولوجيا بتدريبهم على استخدام أجهزة الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية، وفي مرحلة أخرى يقوم باتخاذ قرار بإدخال جزء من التكنولوجيا التي تدرب عليها العاملون، وهكذا يتدرج في اتخاذ القرارات حتى تعتمد المؤسسة اعتماداً كلياً على التكنولوجيا.

### 5- اتخاذ القرار وصنع القرار Decision- Taking and Decision- Making

إن أساس العمل الإداري يرتكز على مجموعة الخيارات التي تتبنّاها المؤسسة في عملها اليومي، وفي مختلف الأجال الزمنية والأبعاد الموضوعية والاستراتيجية. ويمكن التمييز بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار، وعلى الرغم أنهما متشابهان من حيث ترابطهما وتكاملهما إلا أن الفرق بينهما دقيق.

حيث يلاحظ في معظم أدبيات الإدارة حالياً، ظهور مفهوم اتخاذ القرار (Decision- Taking) متضمناً عملية صنع القرار (Decision- Making) من دون الفصل بينهما.

عملية اتخاذ القرار مستمدّة من التقويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار، ومن دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي، والمواقف التي تملّي عليه التصرف لفعل القرار، واتخاذ البديل الذي يراه مناسباً لها، بينما تمثل عملية صنع القرار في القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة، وعملية جمع البيانات التي لها علاقة بها وترتيبها وتصنيفها، ثم عملية وضع البدائل وتطويرها وتحليلها و

تقويمها تمهيداً لقيام متخذ القرار باختيار أنسابها وأكثرها ملاءمةً لموقف القرار، حيث تتجلى في عملية صنع القرار خصائص متخذ القرار العلمية والمهنية وخبراته العملية وإبداعاته الشخصية في بناء القرار وصياغته.

## مثال (٢)

لتوضيح مفهومي صنع القرار واتخاده، إليك المثال الآتي:

احتاجت مؤسسة ما إلى شراء آلة تصوير، فطلب المدير إلى الموظف الفني بقسم التصوير تحديد مواصفات الآلة، والبحث في الأسواق عن الآلة المناسبة، بدأ هذا الموظف بجمع البيانات المتعلقة بأنواع الآلات المتوفرة في الأسواق وأشكالها، والوظائف التي تؤديها، والأسعار المعروضة لدى كل تاجر، بعد ذلك قام بدراسة هذه البيانات جميعها، للمفاضلة بين مختلف العروض، وسلم مديره تقريراً يتضمن هذه العروض، ويوصي بشراء آلة معينة من بينها. وافق المدير على ذلك وأمر بالتنفيذ.

في هذا المثال، يُعد هذا الموظف صانعاً للقرار، حيث جمع البيانات وأوصى بشراء تلك الآلة من خلال قدرته وخبراته المهنية والعملية والتقنية في تحليل البديل وبلورتها واختيار أفضلها. أما المدير، فهو متخذ للقرار بحكم دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي مديرًا للمؤسسة، فهو مفوض رسميًا وقانونياً باتخاذ مثل هذا القرار.

ومن الطبيعي أن يكون اتخاذ القرار وصنعه، يُمثلان وجهين لعملة واحدة بتعزيز التكامل والترابط والتفاعل الإيجابي بينهما، وتظهر حاجة أكبر إلى التكامل والتنسيق بين عملية اتخاذ القرار وصنعه عندما تتعدد وتختلف الأطراف المشاركة فيها، وخصوصاً عندما يتم تكليف خبراء من خارج المؤسسة بصنع قرارات محددة، حيث يكون اتخاذ القرار محصوراً داخل البناء الرسمي للمؤسسة، بينما يمكن أن يكون صنعه داخلياً أو خارجياً.

## **6- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار** The Importance of Utilization of Information Technology in Decision- Making

تُعد المعلومات والبيانات الأساس والمنطلق الموضوعي لعملية اتخاذ القرار، التي من دونها يصبح القرار مجرد تقديرات شخصية و عشوائية، يمكن أن تصيب الهدف و تعالج المشكلة، كما يمكن أن تُخطئ في ذلك. وقد تكاثرت المعلومات والبيانات في العصر الحديث بشكل تجاوز القدرات الإنسانية في التعامل معها واستخدامها، ما حَّمِّل الاستعانة بالوسائل التقنية للسيطرة على ثورة المعلومات و

المعرفة، وتسخيرها لخدمة متذبذبات القرارات. ومن الطبيعي أن يأتي الحاسوب في طليعة الإبداعات التكنولوجية التي تخدم متذبذبات القرارات في المجالات والمستويات كافة.

وقد أطلق على عملية الدمج بين المعلومات والتقنية مصطلح تكنولوجيا المعلومات، الذي يمثل مجالاً علمياً وتطبيقياً، يخدم مجالات الحياة الإنسانية جميعها. وتتضمن تكنولوجيا المعلومات جوانب معرفية وملوّنة وبيانات، وأدوات وأجهزة ووسائل إلكترونية ورقمية، لاتصال وتبادل المعلومات والخدمات، وما إلى ذلك من جوانب و مجالات عمل.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في تعزيز قدرات متذبذبات القرارات في مجالات الحياة جميعها، وتسهم في تفعيل القرارات من حيث التصميم والتنفيذ والتقويم والمتابعة والسرعة والدقة والسهولة وغير ذلك من إيجابيات.

فمن طريق الخصائص والإمكانات التي يتيحها الحاسوب، يمكن تحليل البيانات المدخلة لتحديد البدائل والمقارنة بينها، ثم اختيار الأفضل. وفيما يأتي بعض أوجه استخدامات الحاسوب وما يرتبط به من تكنولوجيا المعلومات في مجال العمل الإداري بما في ذلك اتخاذ القرارات:

(1) يُسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة ببرمجة عمليات توفير المواد، والتأكد من توافرها في المستودعات لاستخدامها عند الحاجة، وإعطاء تقارير في الوقت المناسب تتضمن حجم المبيعات، التكلفة، حد الطلب، الأسعار، المواد الرائدة . . . إلخ .

(2) برمجة القرارات وأنظمة العمل وأتمتها، وتسهيل استخدامها وتطبيقها، ما ينعكس إيجابياً على الأداء الفردي والمؤسسي، وزيادة فاعليته ورفع كفائه وتطويره باستمرار. فعلى سبيل المثال: برمجة القرارات المتعلقة بالزيادة السنوية على راتب الموظف تتناسب مع درجة أو وظيفته.

(3) تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال بالجمهور، عن طريق التطبيقات العملية المتعددة في هذا المجال، وخصوصاً الانترن特 والحكومة الإلكترونية وغيرها من أساليب إلكترونية ورقمية .

(4) المساعدة في إجراء الدراسات وتحليل بياناتها، وتنظيم تقاريرها وحفظها وتعديلها، وتبادلها بين الجهات المعنية بها بسهولة وفاعلية.

(5) عقد المؤتمرات والاجتماعات، وتبادل الآراء و المعرفة والمعلومات والخبرات، وغيرها عن طريق الأشكال المتعددة لاستخدامات الحاسوب والإنترن特، مثل المشاركة في المؤتمرات عن بعد (Video Conferencing).

(6) تعزيز نظم الاتصال والرقابة و تفعيلها، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها المتنوعة.

7) تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات نظراً لقيامها على مفاهيم وأساليب ونماذج رياضية وإحصائية وقياسية ونظامية مُعَدّة، تتضمن كميات ونوعيات هائلة من المعلومات والبيانات والمتغيرات التي تفوق القدرات الشخصية (اليدوية والفكريّة التقليدية) للأفراد. حيث يمكن الحاسوب إجراء العمليات الذهنية والحسابية و التنظيمية جميعها، الالزمة لاتخاذ القرارات بسهولة وفاعلية، كما يمكن تصميم القرارات على شكل برامج سهلة التطبيق والتنفيذ والمتابعة.

8) بناء نماذج مناظرة الواقع الفعلي (أسلوب التمثال)، حيث يمكن على سبيل المثال، تصميم نموذج سيارة وإجراء التعديلات المناسبة عليها من حيث الشكل والحجم واللون والارتفاع . . . إلخ، وهذا يفيد في سرعة التعديل، والتقليل من تكلفة إنتاج عدد كبير من السيارات التجريبية.

## 7- عملية حل المشكلة بأساليب ابتكارية *Creative Problem - Solving*

يُعد اتخاذ القرارات عملية منطقية هادفة، تتمحور أساساً حول مشكلة أو هدف أو موقف يستدعي التصرف بشكل من الأشكال الملائمة للموقف. و نظراً للعلاقة الحتمية والطبيعية الوثيقة بين عملية اتخاذ القرار والمشكلة فقد تم وصفها بعملية حل المشكلة، لأن جوهرها وهدفها ومؤداها النهائي يقوم على إيجاد المعالجة الملائمة للمشكلة. وبما أن كثيراً من المشكلات لا تتكرر و تتصف بالجدة ؛ أي تكون غير مسبوقة فهي تحتاج إلى درجة من الابتكار لمواجهتها والتفكير ببدائل علاجها.

وهذا يقود إلى السؤال (لماذا الابتكار Why creativity)، فتكون الإجابة من خلال المبررات الآتية:

1) إن كثيراً من المشكلات الإدارية لا تتكرر غالباً بالمضمون والشكل والحجم والحدة والآثار والمتطلبات نفسها، وما إلى ذلك من متغيرات. ومع أن بعض المشكلات قد تكون روتينية متكررة، إلا أن كثيراً منها لا يكون كذلك.

2) تغير الظروف المحيطة بالمشكلة يُضيف بعدها جديداً إليها، حتى لو كانت متكررة، فمثلاً: النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وغيرها، تتطور باستمرار وتأثر في طبيعة المشكلة والحلول الملائمة لها.

3) التطور المعرفي والمعلوماتي والخبراتي والسلوكي لمن يتخذ القرار، يؤثر في تعامله وإدراكه لموقف القرار ومتطلباته وبدائله.

4) التطور التنظيمي، وتعغير فلسفة المؤسسة وأهدافها وبنائها الهيكلية وقياداتها الإدارية.

5) توفير وسائل وأساليب ونظم وتكنولوجيا معلومات حديثة ومتقدمة، تُمكّن من فهم المشكلة وتحليلها بدقة وشمول وتقديم حلول متقدمة لها.

تُظهر المبررات السالفة الذكر، حاجة أكيدة لابتكار أو الإبداع Creativity or Innovation في التعامل مع المشكلة الإدارية وإيجاد حلول ناجعة لها. ويتضمن الابتكار في حل مشكلات القرارات وموافقها استخدام الوسائل والأساليب المساعدة والداعمة لذلك جميعها، بما فيها تكنولوجيا المعلومات المشار إليها آنفًا ببعديها المعرفي والتقني (المعلومات والبرامج والأجهزة والنظم).

## أسئلة الفصل العاشر

### True/False (1) أسئلة صح / خطأ

السؤال	خطأ	صح	
1	✓		تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من البديل الإيجابية فقط أمام متخذ القرار
2	✓		تتدخل عملية اتخاذ القرار مع الوظائف الأساسية للإدارة
3	✓		هناك أربع مراحل لعملية اتخاذ القرار
4	✓		تجمع القرارات شبه المهيكلة بين بعض خصائص القرارات المهيكلة وبعض خصائص القرارات غير المهيكلة

### Multiple Choice (2) أسئلة اختيار من متعدد

أ-إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، مستمدة من:

- 1- التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار.
- 2- الدور التنظيمي لمتخذ القرار والمُستمد من مركزه الوظيفي.
- 3- المواقف التي تُملي على متخذ القرار التصرف استجابة للمشكلة، وتبني الخيار الذي يراه مناسباً لها.
- 4- كل ما سبق.

ب-تُشير حالة عدم التأكيد، إلى أن متخذ القرار:

- 1- يكون على علم تام بكل المعلومات الازمة لاتخاذ هذا القرار.
- 2- لا يكون لديه أية معلومات عن القرار المُراد اتخاذه.
- 3- يتوافر لديه عدة بدائل، ولكن بديل نتائج متعددة، واحتمال حدوث كل نتيجة منها معروض لديه أو ممك حسابه، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث.
- 4- لا شيء مما سبق.

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

1-أعط أمثلة على كل مما يأتي: القرارات **المُهيكلة**، القرارات **غير المُهيكلة**، قرار **مؤسس**ي، قرار **دول**ي.

2-قارن بين اتخاذ القرار وصنع القرار من حيث:

- مصدر السلطة.
- المركز الوظيفي.
- الأهمية.
- إلزامية التنفيذ.

3-قارن بين القرارات **المُهيكلة**، و**شبه المُهيكلة**، و**غير المُهيكلة** من حيث:

- القضايا التي تتعلق بها.
- المستويات الإدارية التي يمكن أن تتخذها.
- الظروف التي تُتّخذ فيها.
- أهمية كل منها في تسيير العمل الإداري وتدفقه في المؤسسة.

4-بيّن دور تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في اتخاذ القرارات.

## فكرة كبيرة: تحضيرات ما قبل اتخاذ القرارات المهمة

المصدر: Kaneman, Daniel; Lovalo, Dan, & Siboni, Olivier, (2109),

بفضل بعض الكتب الرائجة الجديدة، أصبح الكثير من المسؤولين التنفيذيين يدركون كيف يمكن للتحيز تدمير العقلانية في مجال الأعمال. التحيز التأكدي (وهو الميل للبحث عن المعلومات وتفسيرها بطريقة تتوافق مع معتقدات وافتراضات الفرد)، على سبيل المثال، يدفع التحيز التأكدي الناس إلى تجاهل البرهان الذي يتعارض مع مفاهيمهم المسبقة. وبالتالي، يدفعهم الارتساء (أي التحيز المعرفي لوصف ظاهرة بشرية شائعة) إلى الاعتماد على معلومة واحدة أو معلومات قليلة لاتخاذ القرارات؛ في حين أن النفور من الخسارة يجعلهم حذرين للغاية. ومع ذلك، أظهر بحثاً أن الوعي بآثار التحيز لم يؤثر كثيراً على تحسين جودة القرارات المتعلقة بالعمل على المستوى الفردي أو المستوى التنظيمي.

على الرغم من انتشار الحديث بشأن التحيز بين المدراء في الآونة الأخيرة إلا أن الحديث بمفرده لن يلغى التحيز، ولكن يمكن اتخاذ خطوات من أجل التصدي له. فقد تبيّن في دراسة لشركة ماكنزي شملت أكثر من ألف استثمار كبير في مجال الأعمال أن المؤسسات عندما عملت على التخفيف من آثار التحيز في عمليات صنع القرار لديها، حققت عائدات أكبر وصلت إلى 7%. يُحدث الحد من التحيز فرقاً بالفعل، وفي هذه المقالة ستنتطرق إلى طريقة مباشرة لاكتشاف التحيز والتقليل من آثاره في أكثر أنواع القرارات شيوعاً التي يتّخذها المسؤولون التنفيذيون: مراجعة توصية من شخص آخر، وتحديد قبولها أو رفضها أو نقلها إلى المرحلة التالية.

تبعد هذه المراجعات سهلاً بما يكفي بالنسبة إلى معظم المسؤولين التنفيذيين. أولاً، يجب عليهم فهم الواقع ذات الصلة بسرعة (الحصول على الواقع من الأشخاص الذين يعرفون عنها أكثر منهم). وثانياً، يتبيّن عليهم معرفة ما إذا كان الأشخاص الذين يقومون بالتوصية يميّزون الواقع بطريقة أو بأخرى. وأخيراً، عليهم استخدام خبراتهم ومعرفتهم ومنظفهم من أجل أن يقرّروا ما إذا كانت التوصية صحيحة أم لا.

ومع ذلك، يمكن في كل مرحلة من مراحل هذه العملية أن تحدث تشوّهات في إطلاق الأحكام بسبب التحيز المعرفي. لا يستطيع المسؤولون التنفيذيون فعل الكثير بشأن تحيزهم الشخصي، كما سرّى، ولكنهم مع الوقت، وباستخدام هذه الأدوات، سينشئون عمليات اتخاذ قرارات تحد من أثر التحيز في مؤسساتهم. وعند فعل ذلك، سيساعدون في رفع مستوى جودة القرارات التي تتخذها مؤسساتهم.

## التحدي المتمثل في تجنب التحيز

دعنا أولاً نطرح السؤال عن سبب عجز الناس عن إدراك تحيزهم الشخصي.

يرى علماء الإدراك أنّ ثمة أسلوبين للتفكير: الحدسي، والتأملي – ركز الكثير من الأبحاث النفسية في العقود الأخيرة على التمييز بينهما، وعم المفهوم ريتشارد ثالير وكاس صنستاين في كتابيهما بعنوان "نادج" (Nudge) – في أسلوب التفكير الحدسي، أو النظام الأول، يتدقق التفكير والانطباعات والأواصر والمشاعر والتوابا والاستعداد للعمل من دون عناء. فيُفتح النظام الأول تمثيلاً ثابتاً للعالم من حولنا ويسمح لنا بتنفيذ أمور مثل المشي وتجنب العوائق والتفكير في شيء آخر في الوقت نفسه. غالباً ما نكون في هذا النمط عندما ننظف أسناننا أو نمازح أصدقاءنا أو نلعب التنس؛ فنحن لا نركّز بوعي على طريقة فعل هذه الأمور بل نفعلها وحسب.

في المقابل، التفكير التأملي، أو النظام الثاني، بطيء ومجدد ومتعمد. يرافقتنا هذا النمط في العمل عندما نعمل على ملء نموذج الضوابط أو نتعلم قيادة السيارة. النطان الأول والثاني ينشطان باستمرار، ولكن النظام الثاني غالباً ما يكون مراقباً لما نفعله ويتحرك عندما تكون المخاطر كبيرة أو عندما نكتشف خطأً واضحاً، أو عندما يكون التفكير المنطقي القائم على القواعد مطلوباً. ولكن النظام الأول هو الذي يحدد أفكارنا في معظم الوقت.

صُمم نظام الرؤية والذاكرة الترابطية لدينا (وهما جانبان مهمان للنظام الأول) من أجل إنتاج تفسير واحد متنسق لما يجري حولنا. وعملية الشعور بهذه تُعتبر حساسة للغاية على السياق؛ خذ على سبيل المثال كلمة "بنك"، سيرى معظم الذين يقرأون هارفارد بزنس ريفيو أنها تشير إلى مؤسسة مالية، ولكن في حال قرأ هؤلاء أنفسهم الكلمة في مجلة "فيلد آند ستريم" (Field & Stream) يُحتمل أن يفهموها بطريقة مختلفة. السياق معدّ: فهو، بالإضافة إلى الإشارات المرئية والذاكرة والأواصر، يشتمل أيضاً على الأهداف والمخاوف وغيرها من المدخلات. ونظراً لأنّ النظام الأول يدرك تلك المدخلات وبطور سردية لها فإنه يقمع القصص الأخرى البديلة.

النظام الأول جيد جداً في تكوين قصص سياقية ونحن لا ندرك عملياته، ولذلك قد يؤدي إلى تضليلنا. غالباً ما تكون القصص التي ينتجها دقيقة عموماً، ولكن ثمة استثناءات، والتحيز الإدراكي هو أحد الأمثلة الرئيسية الموثقة جيداً. من السمات الخبيثة للإخفاقات الإدراكية أننا لا نمتلك طريقة لمعرفة حدوثها: فنحن لا نستطيع تحديد متى نرتكب أخطاء بديهية، والتجربة لا تساعدنا في التعرف عليها. (على العكس، إذا تعاملنا مع مشكلة صعبة باستخدام تفكير النظام الثاني وفشلنا في حلّها سندرك هذه الحقيقة ونحن متزوجون).

العجز عن الشعور بأننا ارتكبنا خطأً ما يُعتبر أساسياً لفهم سبب تقبّلنا لتفكيرنا الحدسي الذي لا يتطلّب جهداً في ظاهره، كما يفسّر سبب غياب حماسنا للقضاء على التحيّز في أنفسنا حتى عندما ندرك وجوده. وفي كل الأحوال، من الصعب علينا إصلاح الأخطاء التي لا يمكننا رؤيتها.

بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الأمر لماذا لم يقدم خبراء الإدارة الذين يكتبون عن التحيّز الإدراكي الكثير من الأمور التي تساعدنا عملياً، ولماذا يكون موضوع كتاباتهم الرئيس "لقد أُعذر من أذر". ولكن لا يكفي أن تعرف أنّ لديك تحيّز من أجل التغلّب عليه، كما أنّك قد تقبل فكرة أنّ لديك تحيّز ولكنك لن تستطيع التخلّص منه بنفسك.

على الرغم من ذلك، ثمة ما يدفع للأمل عندما ننتقل من الفرد إلى المستوى الجماعي، ومن صانع القرار إلى عملية صنع القرار، ومن المسؤول التنفيذي إلى المؤسسة. وكما وثق الباحثون في مجال الإدارة التشغيلية، فإنّ واقع أنّ الأفراد لا يدركون التحيّز لديهم لا يعني أنّه لا يمكن تحديد التحيّز – أو الحدّ منه على الأقلّ – على المستوى التنظيمي.

وهذا صحيح لأنّ معظم القرارات تتأثّر بالكثير من الناس، ولأنّ صناع القرار يمكنهم تحويل قدرتهم على اكتشاف التحيّز في تفكير الآخرين لصالحهم. قد لا نكون قادرين على التحكم في حسنا، ولكن يمكننا تطبيق التفكير العقلاني للكشف عن حس الآخرين الخاطئ وتحسين إطلاق الأحكام لديهم. (بمعنى آخر، يمكننا استخدام تفكير النظام الثاني لدينا لتحديد أخطاء النظام الأول في التوصيات التي قدمها لنا الآخرون).

هذا بالضبط ما يتوقّع من المسؤولين التنفيذيين فعله في كلّ مرة يراجعون فيها التوصيات ويُتّخذون القرار النهائي، إذ غالباً ما يطبق المسؤولون التنفيذيون عملية ضبط غير منتظمة – مثل إضافة "هامش أمان" إلى التكلفة المتوقعة – من أجل تفسير التحيّز الملموس. وأكثر صناع القرار يركزون على المحتوى عندما يراجعون التوصيات ويطعنون فيها، لذلك نقترح إضافة مراجعة منهجية لعملية التوصية، أي مراجعة تهدف إلى تحديد التحيّز الذي أثر على الأشخاص الذين يقدمون المقترنات. وتتمثلّ الفكرة في أن يعود أعضاء الفريق أدرجهم من أجل تحديد المكان الذي قد يكون التفكير الحدسي أبعدهم فيه عن المسار.

سنعرّف في القسم التالي على كيفية إجراء مراجعة للعملية بالاعتماد على تجارب فعلية لثلاثة مسؤولين تنفيذيين من شركات مختلفة – وهم إبراهيم وسارة وداوود (أسماء مستعارة) – طلبنا منهم النظر في أنواع مختلفة من المقترنات:

تغيير جذري في الأسعار

يعلم إبراهيم كنائب لرئيس قسم المبيعات في شركة لخدمات الأعمال. في الآونة الأخيرة، أوصى نائب الرئيس الإقليمي الأول وعدد من زملائه بإجراء إصلاح شامل لهيكل التسويق لدى الشركة، وكانت حجتهم أن الشركة خسرت عدداً من المناقصات لصالح المنافسين فضلاً عن بعض أفضل مندوبي المبيعات فيها بسبب مستويات الأسعار غير المستدامة. ولكن اتخاذ خطوة خاطئة قد يكون مكلفاً للغاية وربما يؤدي إلى حرب أسعار.

### نفقات رأسمالية كبيرة

تعمل سارة كمديرة مالية لشركة تصنيع ذات رأس المال الكبير. اقترح نائب رئيس التصنيع في إحدى وحدات أعمال الشركة ضخّ استثمار كبير في موقع تصنيع واحد. يضمّ الطلب جميع المكونات المعتادة - الإيرادات المتوقعة، وتحليل العائد على الاستثمار في ظل سيناريوهات مختلفة، وما إلى ذلك. ولكن الاستثمار سيكون كبيراً جداً - خصوصاً بالنسبة لشركة كانت تخسر المال لبعض الوقت.

### عملية استحواذ كبرى

يعلم داود كرئيس تنفيذي لشركة صناعات متعددة. اقترح فريق تطوير أعماله شراء شركة تكون عروضها مكملة لخط الإنتاج في أحد الأعمال الأساسية للشركة. ولكن الصفقة المحتملة ستأتي في أعقاب عدد من عمليات الاستحواذ الناجحة والمكلفة، بالإضافة إلى أنّ الهيكل المالي للشركة استنفذ كامل موارده.

بينما نتعمّد وصف هذه المراجعة من منظور صناع القرار كأفراد، يمكن للمؤسسات أيضاً اتخاذ خطوات لتضمّين بعض هذه الممارسات في عمليات صنع القرار الأوسع نطاقاً.

### الرقابة على جودة القرارات: قائمة مرجعية

لمساعدة المسؤولين التنفيذيين على التدقيق في القرارات، طورنا أداة تستند إلى قائمة مرجعية من 12 سؤالاً تهدف إلى اكتشاف العيوب في التفكير - أي اكتشاف التحيز المعرفي لدى الفرق التي تقدم التوصيات. تتوزع الأسئلة على ثلاثة فئات: أسئلة يجب على صناع القرار طرحها على أنفسهم، وأسئلة يجب عليهم استخدامها من أجل تحدي الأشخاص الذين يقترحون مساراً للعمل، وأسئلة تهدف إلى تقييم المقترن. من المهم الأخذ بعين الاعتبار أن يكون الأفراد الذين يستخدمون فحص الجودة هذا مستقلين تماماً عن الفرق التي تقدم التوصيات، نظراً لأنّ الشخص لا يمكنه التعرّف على التحيز لديه.

أسئلة يجب على صناع القرار طرحها على أنفسهم:

## 1. هل هناك أي سبب للاشتباه في وجود أخطاء بدوافع، أو أخطاء مدفوعة بالمصلحة الذاتية لفريق التوصية؟

لا ينبغي لصناع القرار أن يطروحا هذا السؤال مباشرة على الأشخاص الذين يعملون على المقترنات، إذ يستحيل تقريباً في كل الأحوال فعل ذلك من دون الظهور بمظهر المشكك باجتهادهم ونزاهم، وهو نقاش لا ينتهي بطريقة جيدة أبداً.

ليست المسألة هنا مسألة خداع مقصود. بالطبع قد يعتمد الناس الكذب في بعض الأحيان، ولكن الخداع الذاتي والتسويف هما أكثر المشاكل شيوعاً. وقد أظهر البحث أن المهنبيين الذين يؤمنون بأن قراراتهم "ليست للبيع (مثل الأطباء)" لا يزالون متحيزين تجاه مصالحهم الخاصة.

على سبيل المثال، يجب أن يدرك إبراهيم أن خفض الأسعار من أجل الاستجابة للضغط التنافسية سيؤثر مادياً على عمولات فريق المبيعات (خصوصاً إذا كانت المكافآت تقوم على الإيرادات وليس الهوامش). وداود بدوره يجب أن يتتساعل بما إذا كان الفريق الذي يوصي بعملية الاستحواذ يتوقع أن يدير الشركة المستحوذ عليها وما إذا كان متأثراً بدوافع "بناء الإمبراطورية".

من الطبيعي أن يعمل على تفضيل نتائج معينة في كل توصية. لذلك، ينبغي لصناع القرار ألا يركزوا على تقييم خطر حدوث خطأ بداع، بل على تحديد ما إذا كان هذا الخطأ كبيراً. المقترن الذي يقدمه مجموعة أفراد يستفيدون أكثر من المعتاد من النتيجة - سواء من الناحية المالية أو القوة التنظيمية أو السمعة أو الخيارات الوظيفية في الكثير من الأحيان - يتطلب رقابة على الجودة بشكل خاص. كما يتعين على المراجعين أيضاً الحذر من الخيارات الضارة التي تتضمن بديلاً واقعياً واحداً فقط - وهو الخيار الذي يفضله فريق التوصية. في مثل هذه الحالات، ينبغي لصناع القرار الاهتمام أكثر بالأسئلة المتبقية في قائمة المراجعة هذه، خصوصاً تلك التي تتناول التحيز المتقائل.

## 2. هل وقع الأشخاص الذين عملوا على التوصية في حبها؟

جينا عرضة للانفعال الاستكشافي (affect heuristic): عندما نقيم شيئاً نحبه نميل إلى التقليل من المخاطر والتكاليف المرتبطة به وإلى تعظيم فوائده؛ وعندما نقيم شيئاً لا نحبه نفعل العكس. يلاحظ المسؤولون التنفيذيون هذه الظاهرة في القرارات التي تتضمن عنصراً عاطفياً قوياً، مثل تلك المتعلقة بالموظفين أو العلامات التجارية أو المواقع الجغرافية.

يفضّل البعض ترك هذا السؤال من دون إجابة، مع أن الإجابة عنه عادة ما تكون سهلة. يُحتمل أن يدرك داود بسهولة ما إذا كان فريق الصفقة قد حافظ على نظرة محابية بشأن عملية الاستحواذ. فإذا

كانوا قد أصبحوا عاطفيين سيكون العلاج مرة أخرى إجراء فحص دقيق لجميع مكونات التوصية وكل حالات التحيز التي قد تكون أثرت على الأشخاص الذين عملوا عليها.

### 3. هل كان هناك آراء معارضة داخل فريق التوصية؟

إذا كان الجواب نعم، فهل استكشفت على نحو كافٍ؟ في الكثير من ثقافات الشركات يدعى الفريق الذي يعرض توصية على رؤسائه أنّ التوصية قد حظيت بإجماع كل أعضاء الفريق. يمكن أن يكون الإجماع حقيقياً في بعض الأحيان، ولكنه قد يشكل وحدة خبيثة يفرضها قائد الفريق، أو حالة من التفكير الجماعي - أي ميل الجماعة إلى الحد من النزاعات عن طريق الاتفاق على قرار لأنّه يبدو أنه يحظى بدعم المجموعة. ويرجح أن يميل الفريق إلى التفكير الجماعي خصوصاً إذا كان يضم أشخاصاً من خلفيات وآراء متنوعة قليلاً. على سبيل المثال، ينبغي لسارة أن تخشى في حال لم يتحدث أحد من فريق التصنيع الذي يقترح الاستثمار الكبير عن أي مخاوف أو خلافات.

بغض النظر عن سبب المعارضه، فإنّ غيابها ضمن فريق يعالج مشكلة معقدة يجب أن يدقّ ناقوس الخطر. يجب على المسؤول التنفيذي، على المدى الطويل، أن يسعى جاهداً إلى خلق مناخ تُعتبر فيه الخلافات الجوهرية جزءاً مثمناً من عملية اتخاذ القرار (وحلّها بموضوعية)، بدلاً من أن تكون علامة على وجود نزاع بين الأفراد (وهم). وعلى المدى القصير، إذا واجه صانع القرار توصية تعرضت فيها المعارضه إلى القمع بوضوح لا يعود أمامه إلا خيارات قليلة. وبما أنّ طلب الخروج بخيارات إضافية من مجموعة أخرى يعتبر أمراً غير عملي في كثير من الأحيان، فقد يكون الخيار الأفضل هو التماس وجهات النظر المعارضه بتزوّد من أعضاء الفريق الذي يعمل على التوصية، وربما يكون ذلك خلال اجتماعات خاصة. أما آراء الأشخاص الذين تحدوا الضغط من أجل التوافق في عملية صنع القرار فهي تستحق اهتماماً خاصاً.

أسئلة يجب على صانع القرار طرحها على الفريق الذي يقدم التوصيات:

### 4. هل يمكن أن يتأثر تشخيص الحالة كثيراً بالأمور المتماثلة البارزة؟

تشير الكثير من التوصيات إلى قصة نجاح سابقة، حيث يُشجّع صانع القرار على تكرار قصة النجاح هذه عن طريق الموافقة على الاقتراح. فريق تطوير الأعمال الذي يناصر عملية الاستحواذ المعروضة على داود اعتمد هذه المقاربة مستخدماً لدعم قضيته مثلاً لصفقة ناجحة أبرمها مؤخراً. يمكن الخطر، بالطبع، في أنّ التمايز قد يكون أقل ارتباطاً بالصفقة الحالية مما يبدو، كما أنّ استخدام أمر مماثل أو أكثر يؤدي دائماً إلى استدلالات خاطئة.

صانع القرار الذي يشك في أن استخدام أمر مماثل من حدث سابق قد أثر على الحكم الذي أطلقه الفريق (وهو نوع من الخلل المعرفي يُعرف باسم التحيز للأمور البارزة) سيرغب في اكتشاف تشخيصات بديلة. ويمكن فعل ذلك من خلال طلب المزيد من الأمور المتماثلة وتحليل دقيق للأمثلة المتشابهة كما هي. (المزيد من التفاصيل حول تقنية القيام بذلك، وهو ما يُسمى التنبؤ بفترة المرجع، راجع "أوهام النجاح: كيف يقوض النقاول قرارات المسؤولين التنفيذيين" *Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions* ودانييل كانيمان، هارفارد بزنس ريفيو، يوليو/تموز 2003). ويستطيع صانع القرار، على نحو غير رسمي، حثّ الفريق على استخدام مجموعة أوسع من المقارنات. يمكن لداود أن يطلب وصفاً لخمس صفقات حديثة غير التي تم الاستحواذ عليها في الآونة الأخيرة، وتشبه إلى حدّ ما الصفقة التي يجري النظر فيها.

## 5. هل أخذ بعين الاعتبار بدائل موثوقة؟

تتضمن عملية اتخاذ القرار الجيدة تقييماً للبدائل الأخرى بشكل كامل وبطريقة موضوعية ومستندة إلى الواقع. ومع ذلك، عند محاولة حل مشكلة ما، يكون الأفراد والمجموعات عرضة لتوليد فرضية معقولة ومن ثم البحث فقط عن دليل يدعمها.

تتمثل إحدى الممارسات الجيدة في الإصرار على أن يقدم الأشخاص بديلاً أو بديلين على الأقل للتوصية الرئيسية مع شرح إيجابيات وسلبيات كل منها. ويتبع هنا على صانع القرار أن يسأل ما يلي: ما هي البدائل التي أخذتها بعين الاعتبار؟ في أي مرحلة ستتخلى عنها؟ هل بحثت عن معلومات تدحض فرضيتك الرئيسية أو بحثت فقط عن الأدلة المؤكدة الموصوفة في التوصية النهائية التي قدمتها؟

تشتمل بعض المقترنات على قائمة بسيطة "المخاطر والإجراءات المخففة"، أو مجموعة من البدائل غير المعقولة التي تجعل التوصية تبدو جذابة. غير أن التحدي الحقيقي يمكن في التشجيع على القبول الحقيقي لعدم اليقين والاعتراف الصادق بالخيارات المتعددة.

يجب على إبراهيم في المراجعة التي يجريها أن يشجّع زملاءه في مجال المبيعات على التعرف على الأمور المجهولة التي تحبط بمقترنهم. فقد يقبل الفريق في النهاية بأنه لا يمكن التنبؤ بردود فعل المنافسين على خفض الأسعار الشامل. كما يجب أن يكونوا بعد ذلك على استعداد لتقدير خيارات أخرى، مثل برنامج تسويق هادف يستهدف شرائح العملاء التي تمتلك فيها شركة إبراهيم ميزة تنافسية.

6. إذا توجب عليك اتخاذ هذا القرار مرة أخرى خلال عام، ما هي المعلومات التي تريدها، وهل يمكنك الحصول على مزيد منها الآن؟

يتمثل أحد التحديات التي يواجهها المسؤولون التنفيذيون عند مراجعة التوصية في افتراض أن "ما تراه هو كل ما هناك" (WYSIATI). ولأن عقلياتنا الديهية تنتج رواية متماسكة تستند إلى الدليل الذي لدينا، وتسد الثغرات فيها، نميل إلى تجاهل ما هو مفقود. على سبيل المثال، وجد داود أن مقترح صفقة الاستحواذ مقنعة قبل أن يدرك أنه لم يشاهد الدراسات الإعدادية القانونية في محفظة براءات الاختراع التابعة للشركة المستهدفة – قد لا يشكّل ذلك مشكلة كبيرة إذا كانت عملية الاستحواذ تهدف إلى كسب عملاء جدد، ولكنه يثير سؤالاً هاماً إذ كان الهدف توسيع خط الإنتاج.

لإجبار نفسك على فحص مدى كفاية البيانات، يقترح الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، ماكس بازمان، طرح السؤال أعلاه. ففي حين تكون البيانات غير متوفرة في الكثير من الحالات، غير أنه في بعض الأحيان سيفيد عن معلومات مفيدة.

ومن الأمور المفيدة أيضاً، القوائم المرجعية التي تحدد المعلومات ذات الصلة بنوع معين من القرارات. يمكن لداود أن يستفيد من تجربته في مراجعة المقترنات المتعلقة بصفقات الاستحواذ وتطوير قوائم البيانات التي يجب جمعها لكل أنواع الصفقات التي تجريها شركته، مثل اكتساب تكنولوجيا جديدة أو شراء منفذ للوصول إلى عملاء جدد.

يتعتمد الناس الكذب في بعض الأحيان، ولكن الخداع الذاتي والتوسيع بما أكثر المشاكل شيوعاً.

7. هل تعرف من أين جاءت الأرقام؟

الدراسة المركزية للأرقام الرئيسة التي يستند إليها المقترن ستساعد صناع القرار على اكتشاف أين ارتساء متغير (أي التحيز المعرفي لوصف ظاهرة بشرية شائعة). ومن الأسئلة التي يمكن طرحها: ما هي الأرقام التي تشكّل وقائع وما هي الأرقام التي تشكّل تقديرات في هذه الخطة؟ هل طورت هذه التقديرات عن طريق تعديل أرقام أخرى؟ من الذي وضع الرقم الأول قيد التداول؟

يمكن أن نجد ثلاثة أنواع شائعة من الارتساء في القرارات التجارية. في الحالة التقليدية، تُستخدم التقديرات الأولية التي تكون غالباً أفضل التخمينات في حين لا يجري التأكّد من دقتها. على سبيل المثال، استخدم الفريق الذي قدم المقترن إلى سارة تقديرات تخمينية حول عنصر تكلفة مهم لمشروع استثمار رأسمالي.

تستند التقديرات في حالات كثيرة إلى استقراء من التاريخ، كما فعل فريق داود عندما توقع مبيعات الشركة المستهدفة من خلال رسم خط مستقيم. يعتبر هذا أيضاً شكلاً من أشكال الارتساء، إذ لا

يمكن لأحد أن يفترض دائماً أن التوجّهات التي بني عليها ستستمر. وأخيراً، قد يكون بعض الارتساء متعمداً بوضوح، مثل عندما يضع المشتري سقاً منخفضاً في المفاوضات حول السعر. يكمن الفخ الذي يرافق الارتساء في اعتقاد الناس بأنّهم يستطيعون تجاهله دائماً، ولكنّهم في الواقع لا يستطيعون. فالقضاة الذين يُطلب منهم ضرب النرد قبل النطق بالحكم (وهو حكم خلال تجربة لحسن الحظّ) سينكرون بالطبع أنّ الزهر قد أثر عليهم، ولكنّ تحليل قراراتهم يُظهر أنّهم تأثروا به.

عندما يبدو أنّ التوصية تستند إلى مرجع أولي وتحيز له، ويكون للرقم المطروح تأثير جوهري، يجب على صانع القرار أن يطلب من الفريق الذي يقف وراء المقترن تعديل تقديراته بعد إجراء بعض التغييرات. إذا اكتشفت سارة أنّ ميزانية الاستثمار التي طلب منها الموافقة عليها مستمدّة من تكالفة مشروع سابق، يمكنها إعادة إرساء الفريق على رقم وصلت إليه بطريقة مختلفة، مثل نموذج خطّي يستند إلى مشاريع استثمارية نفذت في أقسام أخرى، أو إلى معايير تنافسية. لا يهدف ذلك إلى الوصول مباشرة إلى رقم مختلف أو "تسخ ولصق" ممارسات المنافسين الرئيسيين، بل يهدف إلى إجبار الفريق على النظر في افتراضاته من منظور آخر.

## 8. هل تستطيع رؤية تأثير الـ"هالة"؟

يُعمل هذا التأثير عندما نرى إحدى القصص على أنها أبسط ومتماسكة عاطفياً أكثر مما هي عليه بالفعل. وقد يجعلنا نعزّز نجاحات الشركات وإخفاقاتها إلى شخصيات القادة، كما يبيّن فيل روزنزويج في كتابه "تأثير الـ"هالة" (The Halo Effect). قد يكون ذلك أدى إلى ربط فريق داود نجاح هدف الاستحواذ بالإدارة العليا وافتراض أنّ أداءها المتميّز الأثير سيستمر طالما ظل المدراء في أماكنهم.

الشركات التي تُعتبر "شركات ممتازة" كثيراً ما تتمحور حول الـ"هالات". ويميل الناس إلى افتراض أن جميع ممارساتها يجب أن تكون مثالية، بمجرد وصفها بهذه الطريقة من قبل أحد الخبراء. أشار فريق سارة، في عرضه لمقترن الاستثمار الرأسمالي، على سبيل المثال، إلى مشروع مماثل نفذته شركة تحظى باحترام كبير في صناعة دورية أخرى. وورد في المقترن أنّ الشركة راهنت على استثمار صناعي ناجح تقريباً ثمّ أثمر عندما انتعش الاقتصاد كما أنّ السعة الإضافية استُخدمت بالكامل.

في الحالة العاديّة يجب على سارة أن تسأل ما إذا كان هناك ما يبرر الاستدلال. هل يمتلك الفريق الذي يقدم التوصية معلومات محدّدة بشأن قرار الشركة الأخرى، أم أنّ الفريق يدلّي بافتراضات بناءً على سمعة الشركة عموماً؟ إذا كان الاستثمار ناجحاً بالفعل، كم أثّرت الصدفة في هذا النجاح، مثل التوقّيت المحظوظ؟ وهل يشبه وضع الشركة الأخرى وضع شركة سارة؟

مثل هذه الأسئلة الصعبة نادراً ما تُطرح، ويعود ذلك في جزء منه إلى أنه قد يبدو من غير المقبول أن نضع جانباً مقارنة خارجية ثُقِّلت بصورة عابرة. ومع ذلك، إذا حاولت سارة تجاهل المقارنة سيقى لديها عن التوصية انطباع إيجابي مبهم ويصعب تغييره. من الممارسات الجيدة والبسيطة نسبياً ذكر أولاً تقييم ملائمة المقارنة ("ماذا عن هذه الحالة، هل هي قابلة للمقارنة مع حالتنا؟")، ومن ثم الطلب من الأشخاص الذين يعملون عليها اقتراح أمثلة أخرى من شركات أقل نجاحاً ("ما هي الشركات الأخرى في قطاعنا التي استثمرت في أعمال تجارية متراجعة، وكيف انتهت بها الأمور؟").

#### 9. هل الأشخاص الذين يعملون على التوصية متعلّقون بالقرارات السابقة؟

لا تبدأ الشركات من الصفر كلّ يوم، فتاریخها وما تعلّمته منه يُعتبران في غاية الأهمية. ولكن التاريخ قد يضلّلنا عندما نعمل على تقييم خيارات في إشارة إلى نقطة بداية سابقة بدلاً من الإشارة إلى المستقبل. النتيجة الأكثر وضوحاً هي مغالطة التكلفة الغارقة: عند النظر في استثمارات جديدة يجب علينا تجاهل النفقات السابقة التي لا تؤثر على التكاليف أو الإيرادات المستقبلية، ولكننا لا نفعل ذلك. لاحظ أنّ فريق سارة كان يقيّم تحسين القدرة في خط إنتاج الذي كان يعني مالياً – وذلك بشكل جزئي لأنّه كان خط إنتاج فرعي كما قال الفريق. ولذلك ينبغي لسارة أن تطلب من الفريق النظر في هذا الاستثمار على طريقة الرئيس التنفيذي القائم: إذا لم أقرّ شخصياً بناء المصنع في المقام الأول، هل سأستمر في زيادة القدرة؟

أسئلة ترکّز على تقييم المقترن:

#### 10. هل الحالة الأساسية مفرطة في التفاؤل؟

تضمّن معظم التوصيات توقعات تميل إلى الإفراط في التفاؤل. وتحتّم الثقة المفرطة أحد العوامل المساهمة، ويمكن أن تؤدي على سبيل المثال إلى دفع فريق داود للقليل من شأن التحدّي المتمثل بدمج الشركة المستحوذ عليها وتحقيق التأزر. تُعتبر المجموعات التي تمتلك سجلاً حافلاً بالنجاح أكثر عرضة لهذا التحذّر من غيرها، لذلك يجب أن يأخذ داود حذره إذا كان فريق تطوير الأعمال قد حقّق سلسلة من النجاحات.

من العوامل التي تلعب دوراً مما أيضاً في الكثير من الأحيان هو خطأ التخطيط. وينشأ هذا الخطأ جراء التفكير "من وجهة نظر داخلية" والذي يرکّز حسراً على الحالة المطروحة ويتجاهل تاريخ المشاريع المماثلة، وهو يشبه رسم مستقبل الشركة من خلال خططها والعقبات التي تتوقّعها فقط. أمّا التفكير "من وجهة نظر خارجية" للتوقّع فهو تفكير إحصائي بطيئته يستخدم الجوانب القابلة للتعيم لمجموعة واسعة من المشاكل من أجل التوصل إلى توقعات. وبالنسبة إلى سارة، ينبغي لها أن تضع ذلك في الاعتبار عند مراجعة المقترن الذي يقدمه فريقها: عند إعداد جدول زمني لاستكمال بناء

المصنع المقترن، هل استخدم الفريق مقارنة من أعلى إلى أسفل (وجهة نظر خارجية) في مشاريع مماثلة، أو هل وضع تقديرًا للوقت اللازم لكل خطوة – نهج من أسفل إلى أعلى (وجهة نظر داخلية) يُرجح أو يؤدي إلى التقليل من شأن المقترن؟

يتمثل العامل الثالث للفشل في توقع طريقة استجابة المنافسين لقرار ما. على سبيل المثال، عند اقتراح تخفيض الأسعار لم يضع فريق إبراهيم في الاعتبار رد فعل منافسي الشركة المتوقع: وهو بدء حرب أسعار.

تفاقم كل حالات التحيز هذه في معظم المؤسسات بسبب التفاعل الحتمي (والالتباس المتكرر) بين التوقعات والتقديرات من جهة، والخطط أو الأهداف من جهة أخرى. ولذلك، يجب أن تكون التوقعات دقيقة، في حين يجب أن تكون الأهداف طموحة، ويجب على القيادة العليا ألا تخلط بين مجموعتي الأرقام.

يُعد تصحيح حالات التحيز المتفاصلة أمراً صعباً، وطالبة الفرق بمراجعة تقديراتها لن تكون كافية. يجب أن يأخذ صانع القرار زمام القيادة من خلال تبني وجهة نظر خارجية بدلاً من وجهة النظر الداخلية التي يتبنّاها الأشخاص الذين يقدمون المقترنات.

ثمة عدد من الأساليب التي تساعد على تعزيز وجهة النظر الخارجية. يمكن لسارة إنشاء قائمة بالمشاريع الاستثمارية المشابهة وأن تطلب من فريقها النظر في الوقت الذي استغرقه كل من هذه المشاريع لإنجازها، ومن ثم إخراج كل المعلومات الداخلية حول المشروع من المعادلة. ففي بعض الأحيان، يؤدي إخراج ما يبدو أنه من الأمور القيمة من المعادلة إلى توقعات أفضل. وفي بعض الحالات الأخرى، يمكن لصانع القرار أيضاً أن يضعوا أنفسهم مكان منافسيهم، ويمكن أن يكون استخدام "ألعاب الحرب" بمثابة تریاق قوي لتجنب النقص في التفكير برد فعل المنافسين بشأن الخطوات المقترنة.

## 11. هل الحالة الأسوأ سيئة بما يكفي؟

عند اتخاذ قرارات مهمة، تطلب الكثير من الشركات من فرق الاستراتيجية لديها اقتراح مجموعة من السيناريوهات، أو اقتراح أفضل الحالات وأسوئها على الأقل. ولكن، لسوء الحظ، غالباً ما تكون الحالات الأسوأ غير سيئة بما يكفي. لذا يتبعن على صانع القرار أن يطرح السؤال التالي: من أين جاءت الحالات الأسوأ؟ ما مدى حساسيتها على ردود فعل منافسينا؟ ما الذي يمكن أن يحصل ونحن لم نفكّر فيه؟

يتوقف مقترن الاستحواذ الذي يراجعه داود على توقعات المبيعات للهدف، ومثل معظم توقعات المبيعات في تقارير الدراسات الإعدادية يتبع هذا المقترن خطأً حاداً ومباسراً وتصاعدياً. يمكن لداود أن يطلب من فريقه إعداد مجموعة من السيناريوهات التي تعكس مخاطر الاندماج، ولكن يرجح أن يفوت الفريق المخاطر التي لم يختبرها بعد.

من الأساليب المفيدة في مثل هذه الحالات أسلوب "الاحتضار" الذي أطلقه عالم النفس غاري كلين، بحيث يضع المشاركون أنفسهم في المستقبل ويتصورون أنَّ الأسوأ قد حصل بالفعل بينما يصنعون قصة حول كيفية حدوث الأمر. يمكن لفريق داود أن يأخذ مثل هذا السيناريو بعين الاعتبار مثل رحيل مسؤولين تنفيذيين رئيسيين لا يتلاุมون مع ثقافة الشركة المستحوذ عليها، ومشاكل تقنية مع خطوط الإنتاج الرئيسية للهدف، ونقص في الموارد الازمة للاندماج. وعندما سيكون الفريق قادراً على النظر في إمكانية التخفيف من هذه المخاطر أو إعادة تقييم المقترن.

## 12. هل يبدو الفريق الذي يقدم التوصية شديد الحذر؟

على الجانب الآخر، تُعد النزعة إلى الإفراط في التحفظ مصدراً لضعف الأداء المزمن في المؤسسات غير المرئية إنما الخطيرة. يشكو الكثير من المسؤولين التنفيذيين من أنَّ الخطط التي تضعها فرقهم ليست مبتكرة أو طموحة بما فيه الكفاية.

يصعب مواجهة هذه المسألة لسببين؛ الأول والأهم، أنَّ الأشخاص الذين يعملون على التوصيات عرضة للنفور من الخسارة: عندما يفكرون في اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر تكون رغبتهم في تجنب الخسائر أقوى من رغبتهم في تحقيق المكاسب، فلا أحد يريد، سواء كان فرداً أو فريقاً، أن يكون مسؤولاً عن مشروع فاشل. ثانياً، وجود عدد قليل جداً من الشركات التي تجري اختبارات صريحة لمستوى المخاطرة الذي تفترضه يؤدي إلى زيادة نفور المدراء من الخسارة.

يساعد هذا في إيضاح سبب استبعاد زملاء سارة لтехнологيا جديدة توفر بديلاً للاستثمار المقترن: اعتبروا الأمر مخاطرة كبيرة. وبالتالي، لكي تتمكن سارة من دفع فريقها إلى استكشاف هذا الخيار، يمكنها تقديم تأكيدات أو (بشكل أكثر مصداقية) تقاسم المسؤولية عن المخاطرة معهم بصرامة. عند إطلاق مشاريع جديدة، يعالج الكثير من الشركات هذه المشكلة عن طريق إنشاء وحدات تنظيمية منفصلة ذات أهداف وميزانيات مختلفة، ولكنَّ التعامل مع النزعة المفرطة في التحفظ حيال العمليات "العادية" لا يزال يمثل تحدياً.

تطبيق عملية الرقابة على الجودة على القرارات

يجب أن تكون الأسئلة السابقة مفيدة لأي شخص يعتمد كثيراً على تقييمات الآخرين من أجل اتخاذ قرار نهائي. ولكن ثمة وقت ومكان محددان لطرح هذه الأسئلة، وثمة طرق محددة لجعلها جزءاً لا يتجزأ من عمليات صنع القرار في مؤسستك.

متى تستخدم القائمة المرجعية؟

لم يوضع هذا النهج من أجل اتخاذ قرارات روتينية تتطلب من المسؤول التنفيذي وضع ختمه عليها رسمياً وحسب. فسارة، المديرة المالية، سترغب في استخدامه في تنفيذ النفقات الرأسمالية الكبيرة وليس في ميزانية التشغيل الخاصة بالقسم المسئولة عنه. تكمن النقطة المهمة للرقابة على الجودة في القرارات المهمة والمتكررة وبالتالي تبرير العملية الرسمية. ومن الأمثلة على قرارات "الرقابة على الجودة"، الموافقة على مشروع في مجال البحث والتطوير، والبُلْت في النفقات الرأسمالية الكبيرة، والاستحواذ على شركة متوسطة الحجم.

من يجب أن يقوم بالمراجعة؟

كما ذكرنا سابقاً، تفترض فكرة الرقابة على الجودة أن يفصل فعلاً صانع القرار عن الفريق الذي يقدم التوصية، لأن المسؤول التنفيذي سيؤثر في الكثير من الحالات على مقترن الفريق علانية أو خفية، وربما يكون ذلك عن طريق اختيار أعضاء الفريق الذين تكون آراؤهم معروفة مسبقاً، أو توضيح تفضيلاتهم مسبقاً، أو الإدلاء بآراء خلال مرحلة العمل على التوصية. في هذه الحالة، يصبح المسؤول التنفيذي حكماً عضواً في فريق التوصية ولن يستطيع الحكم على جودة المقترن لأنَّه انْزَل عليه بما أدى به من تحيز.

في بعض الأحيان، يؤثر المدراء التنفيذيون ضمنياً على مقترحات الفرق، ربما عن طريق اختيار أعضاء الفريق الذين تكون آراؤهم معروفة مسبقاً.

التدخل بين مراحل القرار والعمل يُعتبر عالمة واضحة وشائعة على حدوث هذا الأمر. وإذا اتَّحدَت بالفعل خطوات لتنفيذ القرار خلال الوقت اللازم لاتخاذِه، يُحتمل أن يكون المسؤول التنفيذي المسئول عن القرار النهائي قد أوصل مسبقاً النتيجة الموصى بها والتي يفضلها.

الانضباط

أخيراً، يجب أن يستعد المسؤولون التنفيذيون ليكونوا منهجيين. هذا الأمر لا ترحب به جميع الثقافات، وكما قال أتول غواندي في كتابه "بيان القائمة المرجعية" (The Checklist Manifesto)، فإنه نظراً أنَّ كلَّ عنصر من عناصر القائمة المرجعية يميل إلى أن يبدو معقولاً وغير مفاجئ، من المغرٍ استخدام القوائم المرجعية جزئياً وانتقائياً. الأطباء الذين تبنّوا "القائمة المرجعية لمنظمة

الصحة العالمية حول السلامة الجراحية"، أدركوا أن الإجراءات البسيطة مثل التحقق من حساسية الدواء على المريض أمر منطقي. ولم يتحققوا نتائج مرضية إلا عن طريق تصفح القائمة المرجعية بشكل كامل ومنهجي وروتيني - وهي نتائج أدت إلى انخفاض مذهل في المضاعفات الطبية والوفيات. وبالتالي، فإن استخدام القوائم المرجعية مسألة انصباط وليس مسألة عقيرية، بينما قد يكون الالتزام الجزئي وصفة للفشل التام.

### التكاليف والمكاسب

هل يعتبر تطبيق الرقابة على جودة القرارات استثماراً جيداً للمجهود؟ لا يريد المسؤولون التنفيذيون الذين يعانون من ضغوط متعلقة بالوقت تأخير الإجراءات، كما أن عدد الشركات المستعدة لتخفيض موارد ممارسة الرقابة على الجودة قليل جداً.

ولكن إبراهيم وسارة داود في النهاية فعلوا ذلك وتجنبوا مشاكل خطيرة. لقد قاوم إبراهيم الإغراء المتمثل في خفض الأسعار كما كان فريقه ينادي وذلك من أجل تجنب الخطر الكامن في تدمير الربحية وإثارة حرب أسعار. وعمد بدلاً من ذلك إلى تحدي فريقه واقتراح خطة تسويق بديلة لاقت نجاحاً في نهاية الأمر. وسارة بدورها رفضت الموافقة على استثمار يهدف إلى تبرير استثمارات سابقة أدت إلى تكاليف غارقة في الشركة نفسها، قبل أن يقترح فريقها لاحقاً الاستثمار في تقنية جديدة تعزز التنافسية. وأخيراً، وقع داود على الصفقة التي اقترحها فريقه ولكن بعد إجراء دراسات إعدادية إضافية أدت إلى الكشف عن مشاكل أفضت إلى انخفاض كبير في السعر المحدد لعملية الاستحواذ.

لا يكمن التحدي الحقيقي للمسؤولين التنفيذيين الذين يرغبون في تطبيق الرقابة على جودة القرارات في الوقت أو التكلفة، بل في الحاجة إلى بناء الوعي بأن الكل عرضة للفشل حتى المدراء ذوي الخبرة والكفاءة الرائعة والنية الحسنة. تحتاج المؤسسات إلى إدراك أن مفتاح الاستراتيجية السليمة يتمثل في عملية اتخاذ القرارات المنضبطة وليس عقيرية الفرد، كما يتوجب عليها خلق ثقافة نقاش مفتوح يمكن أن تزدهر فيها مثل هذه العمليات.

## **المراجع المستخدمة في هذا الفصل**

- 1- دودين، أحمد و الزعبي، علي فلاح (2018)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- 2- المغربي، محمد الفاتح (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- إدارة المناهج، (2016)، أساسيات الإدارة، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 4- Kaneman, Daniel; Lovalo, Dan, & Siboni, Olivier, (2109), Big idea: what preparations before making important decisions, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل الحادي عشر

### الوظائف الفنية في المنظمة (الجزء 1)

إدارة الإنتاج والعمليات - إدارة المواد - إدارة التسويق - إدارة الموارد البشرية

*Production and Operations Management- Materials Management-  
Marketing Management- Human Resource Management*

## الفصل الحادي عشر

### الوظائف الفنية في المنظمة (الجزء 1)

إدارة الإنتاج والعمليات - إدارة المواد - إدارة التسويق - إدارة الموارد البشرية

سيتم في كل من الفصلين الحادي عشر والثاني عشر من هذا المقرر استعراض الوظائف الفنية في المنظمة بشكل مختصر، نظراً لكونه سيتم استعراضها بالتفصيل من خلال مقررات دراسية أخرى. تصنف الوظائف الفنية في المنظمة إلى ثمانية وظائف هي التالية: إدارة الإنتاج والعمليات - إدارة المواد - إدارة التسويق - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية - إدارة البحث والتطوير - إدارة العلاقات العامة - إدارة نظم المعلومات الإدارية.

#### 1- وظيفة الإنتاج والعمليات: *Production and Operations Management*

مقدمة:

ان تسمية ادارة الانتاج كانت مرتبطة بالانتاج في المجال الصناعي فقط، وعندما امتدت النشاطات الاخرى لتشمل قطاع الخدمات الواسع وذلك بإنتاج الخدمات في مجال الصحة والتعليم والسياحة والفنادق في ظل عمليات الجودة الشاملة أطلق على هذه الادارة ادارة الانتاج والعمليات والبعض اطلق عليها ادارة العمليات، ومن هنا فقد عُرف الانتاج على " أنه عملية تحويل المدخلات الى سلع وخدمات " وعُرفت العمليات بأنها " هي كل النشاطات والاعمال التي تقترب بعملية تحويل الموارد الى منتجات ( سلع وخدمات ) " .

## 1-1-تعريف وخصائص ادارة الانتاج والعمليات

لقد اقتصر مفهوم الانتاج، سابقاً على الشركات الصناعية المنتجة للسلع الملموسة، إلا أن ظهور القطاعات العلمية ومساهمتها الكبيرة في الناتج القومي للبلدان الصناعية قد وضع شركات صنع وتقديم خدمات في مصاف الشركات الصناعية ومهد الطريق أمام نقل وتطبيق مفاهيم الانتاج في الشركات الخدمية بعد أن كانت مقتصرة على الشركات الصناعية . لذلك تطلق تسمية (ادارة الانتاج والعمليات) أو (ادارة العمليات) للدلالة على مجموعة النشاطات التي تستهدف تكوين السلع أو تقديم الخدمات.

إن جميع السلع التي تستهلكها، والخدمات التي تطلبها تتكون من عدة أنواع من مدخلات وقد مررت هذه المدخلات بعملية تحويل حتى وصلت إلينا كمخرجات، بهيئة السلع أو خدمات، فالانتاج : هو عملية تحويل المدخلات (مواد . اموال ، الات ، معلومات) الى سلع أو خدمات.

والعمليات : هي جميع النشاطات المترتبة بعملية تحويل الموارد الى سلع أو خدمات، والادارة : هي جميع النشاطات التي تعمل من (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ) لغرض الأستخدام الأمثل لموارد وامكانيات المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وضمن البيئة المحيطة بالمنظمة. وفي ضوء ذلك يمكن تعريف مفهوم إدارة الانتاج والعمليات أنه " مفهوم يتضمن نشاط الانتاج وادارة كل العمليات المرتبطة فيها فهي تستهدف اختيار المدخلات وضمان تدفق المواد والمستلزمات وعمليات الصيانة والنقل وضبط الجودة لحين اكمال انتاج السلعة والخدمة المطلوب تقديمها ".

أما خصائص ادارة الانتاج والعمليات فهي:

- الاستخدام الكبير والواسع للآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة.
- تطبيق الأساليب العلمية لتحديد المشكلات وایجاد الحلول لها.
- اعتماد التخصص خصاً للكلف وتحسيناً للجودة الشاملة للمنتجات.

## 1-2-أسباب ومبررات دراسة ادارة الانتاج و العمليات

هناك عدة اسباب لدراسة الانتاج والعمليات كالتالي:

(1) إن إدارة الانتاج والعمليات تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة الى جانب وظيفتي التسويق و التمويل . وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة و دراستها بهدف تنظيم موارد الشركة وتوجيهها نحو الانتاج وتحقيق أهداف الشركة في المدى القريب والبعيد.

(2) إن الانتاج يمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنه يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع ، فدراسة الموضوع تتيح لنا التعرف على كيفية إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

(3) إن معظم موارد الشركات (60 % - 80 %) تتركز في النشاطات الانتاجية وهذه الموارد تتمثل في المباني ، المواد الأولية ، الالات ، والتجهيزات ، المواد نصف المصنعة والمواد

تامة الصنع . فدراسة هذا الحقل تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد على صعيد الشركة والمجتمع .

4) إن دراسة هذا الموضوع يساعدنا في التعرف على النشاطات التي يمارسها مدير العمليات ، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملًا مساعدًا في تطوير مهاراتنا الذهنية والعملية باتجاه اختيار مهنة في أحد المجالات المتعددة لإدارة العمليات.

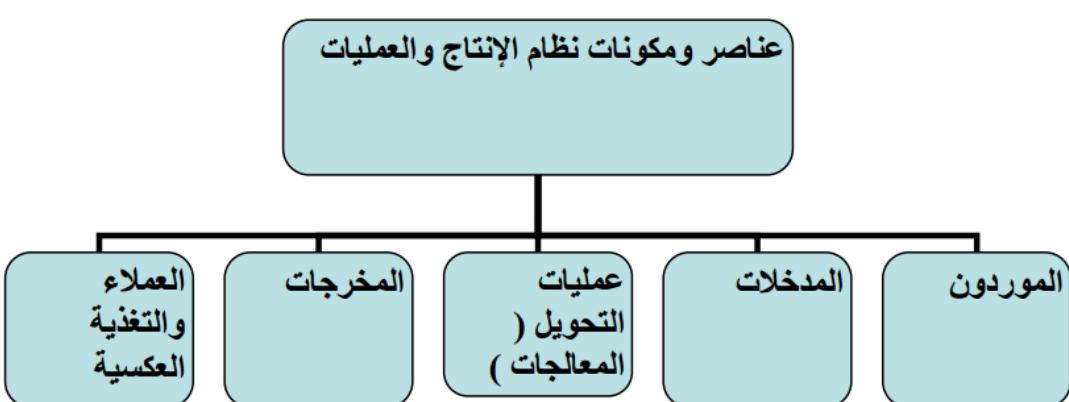
5) تتجلى أهمية إدارة الإنتاج في كونها الوظيفة التي توفر فرصاً حقيقية لتحقيق الأرباح أو لتخفيض تكاليف الإنتاج مما يسهم في تعزيز الموضع التافسي للشركة في السوق أكثر من أي وظيفة أخرى في الشركة.

### 1-3 عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات

إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام يطلق عليه تسمية نظام الإنتاج ويعرف نظام الإنتاج على " أنه مجموعة من العناصر المترادفة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات " . ويتبين من الشكل (1)أن نظام الإنتاج يتكون من ستة عناصر هي : (المجهزون، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، العملاء التغذية العكسية). فضلاً عن ذلك فإن نظام الإنتاج يعد نظاماً فرعياً من بيئه أكبر وهي الشركة ، والشركة هي جزء من البيئة المحلية ، والبيئة المحلية جزء من البيئة الدولية.

فمثلاً نظام الإنتاج في شركة نفط يمثل نظاماً فرعياً في بيئه الشركة المكونة من عدة نظم فرعية أخرى مثل البحث والتطوير والمالية والأفراد والتسويق . . . إلخ ، والشركة بأكملها تمثل جزءاً من البيئة المحلية التي تتكون من عدة شركات نفط أو غيرها كما أن الشركة تمثل جزءاً من بيئه الشركات على الصعيد الوطني ، وجزءاً من بيئه الشركات على الصعيد الدولي التي تضم شركات نفط في دول العالم .

#### عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات



## الشكل رقم (1) عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات

### 1 . الموردون:

يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل . والمجهز يمكن أن يكون طرفاً خارجياً بالنسبة للشركة كعامل البطاريات التي تزود شركات السيارات باحتياجاتها من البطاريات السائلة. لقد أعطى المجهز الخارجي في السابق دوراً محدوداً من حيث علاقته وتأثيره في نظام الإنتاج للشركة، إلا أن هذه النظرة قد تغيرت في الوقت الحاضر وأصبح مدير عمليات ينظرون إلى المجهزين كشركاء في نظام الإنتاج . ويمكن أن يكون المجهز نظاماً انتاجياً فرعياً من داخل الشركة كأن يقوم قسم الخراطة في الشركة بتزويد خطوط الإنتاج باحتياجاتها من البراغي وغيرها وسواء كان المجهز خارجياً أو داخلياً فإنه على مدير عمليات بناء علاقات وطيدة مع المجهزين من حيث مواعيد التسليم أو الكميات أو الجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف ينعكس سلبياً على خطط الإنتاج.

### 2 . المدخلات :

وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات . . . والمدخلات تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية : المواد ، والعمال ، والألات ، والمعلومات والفحص بحسب ذاته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توفرها في الشركة للحصول على الجودة العالمية المسماة بـ (ISO).

### 3 . عمليات التحويل:

المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات.

- تغيير المدخلات من شكل إلى آخر ، أي أجزاء معالجات لتغيير شكل المدخلات و جعلها ذات شكل أفضل: منفعة تغيير الشكل ( Form Utility ) كتحويل الخشب الخام إلى كراسي ، وتكثير النفط الخام للحصول على وقود السيارات.

- نقل المدخلات من مكان لآخر يزيد من قيمتها ويحقق منفعة المكان ( Place Utility ) فمثلاً نقل الصخور من المقالع إلى مواقع البناء ونقل النفايات الورقية إلى معامل تحرير يزيد من قيمة هاتين المادتين.

- خزن المدخلات من فترة لأخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم ويحقق منفعة زمانية ( Timmte Utility ) فمثلاً إنتاج المدافئ النفطية على أهل بيعها في فصل الشتاء من شأنه تحقيق عائد أعلى مما لو بيعت في فصل الصيف.

- فحص المدخلات ، ونقصد بذلك أن فحص المواد من شأنه زيادة قيمتها فمثلاً إذا إشتريت احدى الشركات الاستثمارية مساحات من الأرضي ، وظهر فيما بعد من خلال الفحص

والتنقيب عن وجود خامات نفط في باطن الأرضي فإن قيمتها ستزداد بدون شك أي تحقق منفعة نتيجة الفحص (Inspection utility).

4. المخرجات: وهي حصيلة عملية التحويل وتنتمي في السلع والخدمات.

5. العملاء: و هي الفئة التي تُتَّجَّ من أجلها السلع والخدمات.

6. التغذية العكسية: وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين ، المدخلات ، عمليات التحويل ، المخرجات ، والعملاء وتساعد هذه المعلومات في التخطيط الفعال لواحد أو أكثر من عناصر نظام الانتاج عندما يتطلب الأمر ذلك.

#### 4-1 الأنشطة والعمليات الأساسية لإدارة الانتاج والعمليات

فيما يلي أهم الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة الانتاج والعمليات :

(1) تخطيط وتطوير المنتج.

(2) تخطيط وتصميم عملية المنتج.

(3) تخطيط طاقة العمليات الانتاجية (القدرات الانتاجية اي حجم المخرجات خلال فترة زمنية معينة).

(4) الترتيب الداخلي للشركة (التسهيلات من معدات ومكان واجهة وعاملين و غيرها) .

(5) التخطيط الإجمالي للانتاج.

(6) جدولة العمليات ( اي تخطيط الانتاج لفترة قصيرة الأمد )

(7) ضبط الجودة وفق معاييرها العالمية.

#### 5-1 الاتجاهات الحديثة في إدارة الانتاج والعمليات

هناك اتجاهات حديثة في إدارة الإنتاج والعمليات وهي كالتالي:

(1) العولمة: حيث يتم التركيز على الإنتاج للمنتجات العالمية. بسبب وجود وسائل الاتصالات والمواصلات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(2) الأداء حسب النظام الأتي ( Just In Time ) ( JIT ) بمعنى أن الإنتاج أو الشراء أو الاستيراد يتم حسب طلبات العملاء المسبقة وذلك لتفادي التخزين العالمي وتكليفه.

(3) قصر دورة حياة المنتج : أي تظهر منتجات جديدة بشكل سريع كما في السلع الإلكترونية مما يجعل دورة حياة المنتج قصيرة.

(4) قصر الفترة الزمنية لتطوير المنتجات وتصنيعها .

(5) إنتاج المنتجات ( سلع أو خدمات ) : تتم بناء على رغبة وحاجات المستهلك .

6) التمكين للموظفين : ويقصد به تزويد الموظفين بالمهارات والخبرات والمعارف الجديدة باستمرار وتطويرهم وتنميتهما تقويضهم الصالحيات التي تساعدهم على أداة أعمالهم.

7) أنظمة إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة البيئة أصبحت متوفرة في المنظمات المعاصرة.

## 2- وظيفة إدارة المواد (الشراء والتخزين): *Materials Management*

مقدمة:

إن الشراء هو وسيلة لتحقيق غاية معينة وليس هدفاً قائماً بحد ذاته، وليس هناك فرق في قرارات الشراء المختلفة لغرض الاستهلاك أو لغرض إعادة البيع أو لغرض الإنتاج لأن هذا يرجع إلى طبيعة وأهداف المشتري:

- فالشراء لغرض الاستهلاك الشخصي يتم بواسطة الأفراد والجماعات من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وحسب قراراتهم الشرائية.
- والشراء لإعادة البيع يتم بواسطة مؤسسات كالوسطاء وتجار التجزئة وتجار الجملة وهدفهم تحقيق الأرباح وتعظيمها.
- أما الشراء من أجل الإنتاج فيتم بواسطة الشركة والموردين وهو ما يطلق عليه الشراء الصناعي وهو مصطلح يطلق على كل الأنشطة التي تضمن توفر المواد والمهام والمعدات الضرورية للعملية الإنتاجية.

ومن هنا يجب التفريق بين مصطلحين هما مصطلح الشراء Purchasing ومصطلح الحصول على احتياجات Procurement فالمصطلح الأول يشير إلى عملية الشراء الفعلية لمستلزمات الإنتاج والأنشطة المرافقة لعمليات الشراء أما المصطلح الثاني فهو الأكثر اتساعاً في معناه ويشير إلى عملية الشراء وعملية النقل إلى الشركة وعملية توفير وسائل النقل وعملية الخزن والاستقبال داخل الشركة.

تعتبر وظيفة الشراء والإمداد من وظائف الإدارة اللوجستية في الشركات وترتبط بتوفير احتياجات الشركة من الأجزاء والمعدات والمواد الخام ومستلزمات الإنتاج الأخرى وهي أحد الحالات الرئيسية في سلسلة الإمداد، وفي عالم الأعمال يوجد نوعين من أنشطة الشراء هما الشراء بغرض إعادة البيع والشراء من أجل الاستهلاك أو الاستخدام ، كما وإن وظيفة الشراء والإمداد هي من وظائف العمل اللوجستي ومن العناصر المطلوبة لدعم إنتاجية العمل وهي المسئولة عن إدارة التصنيع الخارجي .

لقد أصبحت إدارة الخزن والمخازن اليوم تمثل نشاط ووظيفة في غاية الأهمية بالنسبة لنظام التوزيع والإمداد اللوجستي في منظمات الأعمال، وهي جزءاً رئيسياً و كاملاً في نظام التوزيع والإمداد

اللوجستي وتلعب هذه الإدارة دوراً حيوياً وهاماً في تزويد الزبائن بالخدمة التي يريدونها عند أقل كلفة ممكنة وهذا العنصر يقدم المنفعة الزمنية وهي إحدى منافع نظام التوزيع والامداد اللوجستي.

تلعب وظيفة الحزن و المخازن دوراً مهماً في النظام اللوجستي و تؤثر كلفة وظيفة الخزن على كلفة الأعمال اللوجستية وعلى هيكل الكلف الكلية وربحية الشركات الانتاجية والتسويقية ولا يقتصر دور المخازن في الشركة على مجرد حفظ وحماية المواد والمنتجات بل تمتد إلى رفع كفاءة الاستثمار وأصحابه واموالهم مع ضمان تدفق المنتجات إلى السوق لدعم المركز التناصي وتحقيق أكبر حجم من المبيعات.

تعتبر وظيفة الخزن و المخازن أحد الأعمال اللوجستية الرئيسية في الشركات حيث تقوم وظيفة الخزن و المخازن بإضافة قيمة للمنتجات من خلال توفير المنفعة الزمنية ، كما أن كلفة وظيفة الخزن والمخازن تشكل نسبة عالية بحوالي 42 % من الكلفة الكلية من الأعمال اللوجستية .

## 2-1 أهمية وظيفة الشراء والمواد

إن أهمية وظيفة إدارة المواد ترجع إلى توفير احتياجات الإنتاج والتصنيع في الوقت المناسب وبأقل كلفة ورفع كفاءة العملية الإنتاج واستمرارها . كما وان أهمية نشاط الشراء والمواد ينبع من عدة أسباب ومبررات أهمها:

- 1 . مواجهة التغيرات السريعة في أسواق الشراء.
  - 2 . المساعدة في الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
  - 3 . كسب ثقة الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتغيرة.
- 2 . التأثير على ربحية الشركة ، حيث أن نشاط الشراء ينفق 40 % 60 % من إيرادات الشركة على مستلزمات الإنتاج والمواد الخام والمواد تامة الصنع اللازمة لأداء أعمالها.

## 2-2 أهداف إدارة الشراء والمواد

إن الهدف الأساسي لإدارة الشراء والمواد هو توفير الاستقرار والاستمرارية في عمليات التوريد من خلال شراء المواد الخام والأجزاء التي تحتاجها الشركة وبأسلوب اقتصادي وهذا يتطلب تعاون إدارات التوزيع المادية ووظائفها ، النقل والخزن والمناولة والشراء وغيرها وأهداف إدارة الشراء والمواد هي :

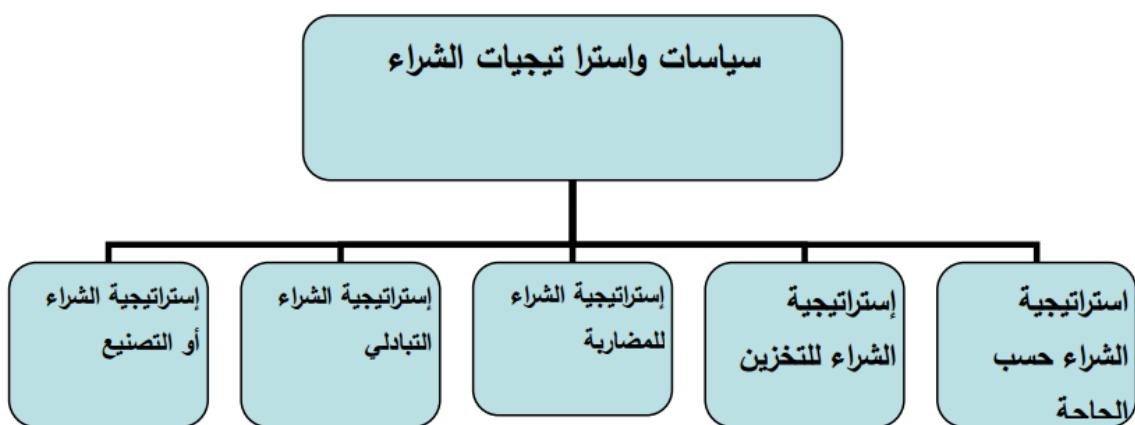
- 1 . الرقابة على مستوى الجودة . وخاصة عند التعاقد مع الموردين لفترة طويلة و تكون الرقابة بشكل دوري.
- 2 . العلاقات مع الموردين ، وهذا يساعد الشركة على مواجهة المستجدات الطارئة والظروف غير المتوقعة.

- 3 . المشاركة في البحوث والتطوير ، وهذا يعني الوصول إلى أفضل مصادر للمواد الخام والبحث عن الأفكار الجديدة التي ستتطور منتجات الشركة.
- 4 . تخفيض كلفة التوريد . وهذا يعني تحقيق التوازن والتكامل والتنسيق بين أنشطة الخزن والنقل والاتصالات والشراء والمناولة.
- 5 . استمرارية التوريد . وهذا يعني التنبؤ بالحجم المطلوب من السلع التي تحتاج إليها الشركة حتى تتجنب أي توقف العمليات الإنتاج .
- 4 . الشراء بأقل الأسعار . وهذا يعني اقتاء المواد الخام والأجزاء والمعدات المطلوبة بأفضل سعر ممكن وقد لا يكون هو السعر الأقل لأن على إدارة الشركة أخذ المخاطر بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار بشأن السعر المناسب.

## 2-3 سياسات واستراتيجيات الشراء

أمام شركات ومنظمات الأعمال هناك خمسة استراتيجيات للشراء والشكل التالي يبين ذلك :

### سياسات واستراتيجيات الشراء



الشكل رقم (2) سياسات واستراتيجيات الشراء

### 1 . استراتيجية الشراء حسب الحاجة:

هذه الاستراتيجية تتعلق بحاجات الشركة المحلية وذلك بهدف توفير المواد والمستلزمات بما يكفي واستمرار العمل الحالي مع الأخذ بالحسبان الظروف المحتمل حدوثها حتى يمكن حسابها وتقديرها تجنبًاً لوقوع المخاطر .

### 2 . إستراتيجية الشراء للتخزين :Forward Buying

يقصد بها توفير الاحتياجات من المواد والمستلزمات للشركة بكميات تفوق الاحتياجات المطلوبة الجارية ، وهذا يعطى أيضًاً بعض الاحتياجات المستقبلية ، والهدف الأساسي منها هو توفير

الاحتياجات مع ضمان واستمرار توريدتها لتغطية الفترة الحالية والفترات القادمة . وبناءً على ذلك فإن الأسعار عندما تتجه نحو الارتفاع خلال الفترات المستقبلية تستخدم الشركة إستراتيجية الشراء للخزن وعندما تتجه الأسعار إلى الانخفاض تستخدم الشركة إستراتيجية الشراء حسب الحاجة لتغطية الفترة الزمنية التي تكون تغطيتها ضمن الحد الأدنى الشهري المتوقع لمستلزمات الإنتاج والجدول يوضح ذلك.

حالة دراسية تطبيقية : إذا كانت احتياجات الشركة الأردنية لصناعة الأدوية من أحد مواد ومستلزمات الإنتاج 20000 ألف وحدة إنتاجية وبعد دراسة السوق وظروفه تمكّن مدير التسويق والمبيعات ومدير الأعمال اللوجستية والتوزيع من التنبؤ بمستوى الأسعار وعلى مدار أشهر عام 2013 والتي كانت كما يلي :

الجدول رقم (1)

جدول يبين الأسعار المتوقعة خلال عام 2013

الشهر	سعر الوحدة بالقرش	الشهر	سعر الوحدة بالقرش	سعر الوحدة بالقرش
كانون ثاني	175	تموز	260	
شباط	189	آب	248	
آذار	213	أيلول	246	
نيسان	214	تشرين أول	234	
أيار	235	تشرين ثاني	228	
حزيران	270	كانون أول	224	
متوسط السعر	216	متوسط السعر	240	

ومن هذا الجدول يتضح أن الشركة استخدمت سياسة الشراء للخزن خلال الفترة كانون ثاني إلى آذار بسعر 175 قرش للوحدة ومن ثم تكون الوفورات التي حققتها الشركة هي تساوي  $(2000 * (175 - 198) + 2000 * (175 - 213) = 10400)$  دينار

وهذا عند تعاقد قيمته 35000 ألف دينار في أول كانون الثاني  $(20000 * 175)$  ، أما في أول نيسان فقد تعاقدت الشركة على توريد مواد الفترة من نيسان إلى حزيران بسعر 214 قرش للوحدة وعندها نجد أن ما حققته الشركة يساوي :

$$20000 * (214 - 270) = 15400 \text{ دينار}$$

أي أن مجموع الوفورات خلال الأشهر الستة الأولى من عام 2010 تساوي :

$$15400 + 10400 = 25800 \text{ دينار}$$

وكما نلاحظ أن هذه الفترة تميزت باتجاه الأسعار نحو الارتفاع حيث كان السعر:

$175 + 214 = 389 \div 2 = 194.5$  قرش في حين بلغ متوسط الأسعار لهذه الفترة 216 قرش فقط .

### 3 . إستراتيجية الشراء للمضاربة:

إن الدافع الأساسي للقيام بهذه الإستراتيجية هو الاستفادة من التغير في الأسعار في المستقبل ، وهي تختلف عن إستراتيجية الشراء للخزن من حيث حيث هدف الشراء ومقدار ما تتحمله الشركة من مخاطر حيث أن درجة المخاطرة في هذه الإستراتيجية هي الأكبر أما في إستراتيجية الشراء حسب الحاجة فليس هناك أي نوع من أنواع المضاربة .

### 4 . إستراتيجية الشراء التبادلي:

إن هذه الإستراتيجية تقوم على تبادل أحد الموردين لأحد الأصناف مع الشركة وذلك بأن يورد هذا الصنف للشركة ثم يقوم ويشتري هذا الصنف من الشركة فهو مورد من جهة وزيون من جهة أخرى وهذا البائع والمشتري يستفيد من حالة التبادل وهذه الإستراتيجية لا تحتوي على أية مخاطر .

### 5 . إستراتيجية الشراء أو التصنيع:

هذه الإستراتيجية هي من قرارات الإدارة العليا في الشركة وتبرز هذه الإستراتيجية عندما يتطلب المنتج النهائي الذي تقدمه الشركة إلى السوق أجزاء بسيطة يمكن توفيرها بالشراء من الموردين أو تصنع داخل أقسام الشركة وهذا يبرز دور الشركة بالمقارنة بين الشراء والتصنيع وهذا القرار يخضع لاعتبارين هما :

- الأول يتعلق بفلسفة إدارة الشركة والظروف المحيطة بها وتشمل فلسفة الشركة واستراتيجية الشركة وظروف المنافسة والطاقة الإنتاجية للشركة وتخفيض المخاطر المتعلقة بتأخير الموردين في التوريد .
- والثاني يتعلق بالجودة والخدمة والكمية والكلفة وعليه فعند الاختيار الأمثل لقرار الشراء أو التصنيع يخضع لعدة اعتبارات محددة وهي في محاور ثلات : الاعتبارات الاقتصادية، العلاقة مع الموردين، مستوى الخدمة الحالي للتوريد .

## 4-2 مفهوم وظيفة الخزن

لقد عُرف هذا النشاط بأنه ذلك الجزء في نظام الإمداد والتوزيع والذي يقوم بعملية خزن المنتجات (المواد الخام، المواد المصنعة، المواد النصف مصنعة، والمواد تحت العمل والانتاج ) وذلك إما عند نقطة الشراء أو نقطة الاستهلاك بالاستخدام أو عند نقطة الأصل أو في أي منطقة بين نقطتي الأصل والشراء ، مع تزويد ادارة الشركة بكل المعلومات المتعلقة بظروف وحالة كل صنف من أصناف المنتجات المخزنة. وعادة ما يستخدم مركز التوزيع ليؤكد على المخازن رغم أن المخازن هي الأعم والأكمل .

إن هدف التمويل هو تخصيص الموارد لعناصر المزدوج التسويقي ( PS 4 ) والذي يؤدي إلى تعظيم الربح للشركة في الأمد الطويل. أما هدف الإمداد والتوزيع فهو العمل على تقليل الكلف في ظل مستوى خدمة محدد للزيارات علماً بأن الكلفة الكلية للتوزيع = كلية النقل + كلفة الخزن + كلفة الشراء بكميات كبيرة + كلفة الاحتفاظ بالمخزون + كلفة تلبية الطلبيات والمعلومات.

تحتل وظيفة التخزين مكانة بارزة ومهمة بالنسبة للمؤسسات الصناعية و التسويقية على حد سواء، وبالنسبة للمؤسسات الصناعية فإن هذه الوظيفة تعمل على تحقيق التوازن بين عمليات الشراء والعمليات الإنتاجية، من خلال ضمان اقتصادية الشراء و استمرار العمليات الإنتاجية، هذا من جانب المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج. أما ما يتعلق بالمنتجات النهائية، فإن وظيفة التخزين تعمل على الموازنة بين العمليات الإنتاجية و الطلب على المنتجات، حيث تساعد على استمرار العمليات الإنتاجية باستمرار بصفة ثابتة.

ويُعرف التخزين على أنه الوظيفة الثانية من وظائف التوزيع المادي الذي يعمل على خلق منافع للسلعة نتيجة الاحتفاظ بها من وقت إنتاجها إلى وقت استهلاكها. كما يمكن تعريف التخزين على أنه من أهم الوظائف التي تقوم ب تخزين السلع بمختلف أنواعها و ذلك لحمايتها من التلف والسرقة وضمان استمراريتها في كل الموسماً وعلى مدار السنة.

## 2-5 أهمية ادارة وظيفة الخزن

خلال عمليات و مراحل التوزيع والإمداد تستخدم المخازن في الاحتفاظ بالمخزون وهناك نوعان أساسيان من المخزون في المستودعات هما الأول هو المنتجات التامة الصنع والثاني هو المواد الخام والأجزاء تامة الصنع وبعض مستلزمات الإنتاج. وهذا يتعلق بعملية الإمداد المادي للشركات والأول يتعلق بالتوزيع المادي لمنتجات الشركات ، وقد يكون في المخازن مخزوناً من المنتجات تحت الإنتاج إلا أنه يمثل جزءاً ضئيلاً من المخزون الكلي للشركات.

إن أسباب وجود المخزون لدى الشركة يعود إلى أسباب أهمها :

- ( 1 ) تقديم مستوى خدمة عالي مع تخفيض الكلفة الكلية للتوزيع والإمداد .
- ( 2 ) دعم برامج الشراء ولكل الشرائح والفئات .
- ( 3 ) الاقتصاد في النقل ووسائله.
- ( 4 ) الاقتصاد في الخزن وأشكاله.
- ( 5 ) الاستفادة من الخصومات وميزة الشراء المقدم وميزة الشراء بكميات كبيرة .
- ( 6 ) الاحتفاظ بمصدر توريد رئيسي لمستلزمات الإنتاج.
- ( 7 ) مقاومة ظروف ومتغيرات ومستجدات السوق ( مناسبة موسمية ، تقلب الطلب ) .
- ( 8 ) معالجة الاختلافات بين المنتج والزيون فيما يتعلق بالزمن.

- ( 9 ) معالجة الاختلافات بين المنتج والزيون فيما يتعلق بالكمية.
- ( 10 ) المساعدة في انجاز سياسات الشركة المتعلقة بمستوى الخدمة للزيون.

### 3- وظيفة التسويق: *Marketing Management*

تمهيد:

إن نشاط التسويق هو من أكثر الأنشطة التي شهدت تغييرًا في ممارساتها التطبيقية ومفاهيمها الفلسفية على حد سواء وذلك بسبب حالة التسارع والتجدد والتطور والتي هي السمة الأساسية للأنشطة التسويقية . وتعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي شركة ومحددة لنجاحها، فقدرة أي شركة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد احتياجات المستهلك ، وزيادة المبيعات ، وزيادة الربحية التي تسعى الشركة لتحقيقها ، فقد تقوم إدارة الإنتاج بإنتاج السلعة بكميات كبيرة وبكلفة مناسبة ، وقد تضع إدارة البحث والتطوير تصميماً جذاباً للسلعة ، وقد توفر الإدارة المالية التمويل الكافي ، ولكن كل هذه الجهود لن تؤتي ثمارها إلا بالتسويق الفعال للمنتجات والخدمات التي تقدمها إدارة التسويق في هذه الشركات للسوق المستهدف.

#### 3-1 تعريفات ومفاهيم التسويق

إن الدور المتزايد الذي يلعبه التسويق في الوقت الحاضر دفع الكثير من الباحثين و علماء الاقتصاد والإدارة و غيرهم إلى الاهتمام بالتسويق وانشطته المختلفة ومحاولة إعطاء تعريف أو مفهوم للتسويق يتناسب مع أهميته ومنها:

- عُرف التسويق على " أنه نشاط انساني بهدف الى اشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل ".
- وعُرف على أنه اعداد مختلف أنشطة العمل التي توجه تدفق سير السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي .
- وعرفت جمعية التسويق الأمريكية قبل عام 2003 التسويق على أنه إنجاز أنشطة الأعمال التي تصاحب تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك .
- أما التسويق وكما عرفته جمعية التسويق الأمريكية بعد عام 2013 فهو " عملية نظمية تتطوّي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدرّسة في مجالات تكوين وتنمية وترويج وتوزيع المنتجات ، من خلال عمليات التبادل ، تحقيقاً لأهداف الشركة والفرد ."

- أما التعريف الشامل للتسويق فهو أن التسويق عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين داخل الدولة الواحدة.
- وعرف المؤلف التسويق بأنه علم يعتمد على المعرفة بقواعد الاتصال وأساليب التأثير والإقناع ، وفن يحتاج إلى مهارة استخدام الطرق والوسائل المبدعة للوصول إلى المستهلك وتعريفه بالشركة أو السلعة أو الخدمة وتطويرها لتحقيق هدف الربح أو الأهداف التي تضعها ."

### 3- أهمية التسويق

إن التسويق كمفهوم و ممارسة لم يعد مجرد نشاط من نشاطات منظمات الأعمال التقليدية وإنما أصبح يحتل مكاناً بارزاً في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع فلم نجد نشاطاً إلا والتسويق يُشكّل شريانه الحيوي. هذا ويمكن إيجاز أهمية التسويق بالأمور الآتية:

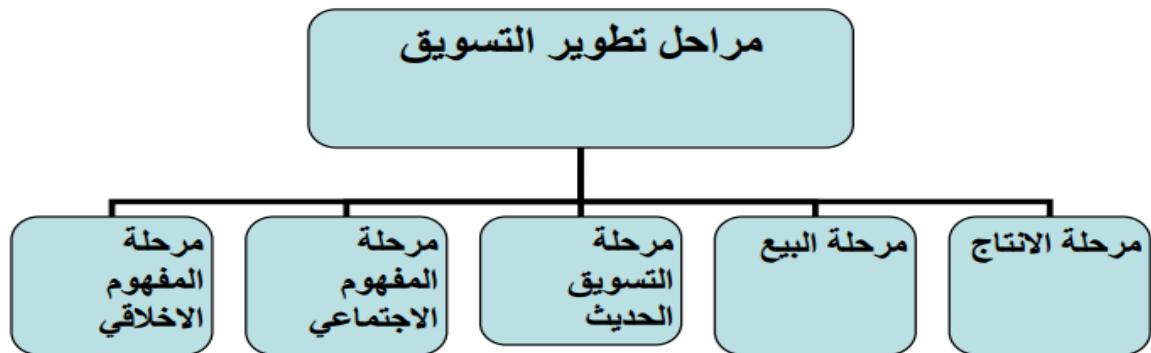
- 1 - التركيز على السوق والمستهلك أكثر من التركيز على المنتج ( الانتقال من التسويق بالداخل إلى التسويق بالخارج).
- 2 - العمل على رفع المستوى المعيشبي للأفراد والجماعات والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية.
- 3 - العمل على إنشاء التجارة الداخلية والخارجية . وتسهيل عملية التبادل التجاري وتحقيق النمو الاقتصادي.
- 4 - تعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفّرة والمطروحة في السوق فهو يوجه ويرشد سلوك المستهلكين تجاه السلع والخدمات.
- 5 - هناك ترابط قائم بين أهداف التسويق وأهداف خطط التنمية الاقتصادية وغاياتها ، فإذا كانت التنمية تعني زيادة حقيقة في نصيب الفرد من السلع والخدمات فإن التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك .
- 7 - يؤدي نجاح النشاط التسويقي في الشركة إلى تحسين وتعزيز كفايتها الإنتاجية وتوسيعها واستمرار بقائها في السوق.
- 8 - التسويق حلقة الوصل بين إدارة الشركة والمجتمع الذي تعيش فيه والأسواق التي تخدمها.
- 9 - إيجاد فرص عمل، والمساهمة في عملية الابداع والابتكار والريادة والتميز .

### 3-3 مراحل تطور النشاط التسويقي

يمكن التمييز بياجاز بين خمس مراحل أساسية للتطور التسويقي خلال القرن العشرين الماضي، والشكل التالي يوضح هذه المراحل .

الشكل رقم (3)

مراحل تطوير التسويق



1- مرحلة المفهوم الانتاجي : 1900 - 1925 :

تُوجّه ضيق بُرز في بداية الثورة الصناعية وبعدها ما قبل عام 1925 فلسفته في ذلك " أن المنتج الجيد يبيع نفسه " ورائدتها فريديريك تايلور وارتبط بالانتاج فقط وليس له صلة بالتسويق فمثلاً شركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات لم تنتج إلا نوع واحد من السيارات وبلون واحد الأسود ولم تبذل جهوداً ترويجية كبيرة لأن السوق حكراً عليها وفلسفتها موجهة للإنتاج وليس للتسويق أو المستهلك.

2- مرحلة المفهوم البيعي : 1925 - 1950 :

فلسفة هذا التوجّه تقوم على:

أن هناك "علاقة طردية بين إقبال المستهلك على المنتجات المعروضة للبيع وبين مجهودات البيع الشخصية و غير الشخصية".

"وعلى أن الإعلان الجهد والمُبدع و البيع الشخصي سوف يتغلب على مقاومة واقناع الزبائن بالشراء".

ومثاله : شركات انتاج الصابون والمنظفات المعروفة ومنها شركة تايد وأومو فقد كرست هذه الشركة علامتها التجارية المعروفة الى يومنا هذا من خلال حملات اعلانية مكثفة وجريئة ، في عقول ربات البيوت ، حتى أصبحت مرادفة لمعظم أسماء المنظفات الأخرى.

### 3- مرحلة المفهوم الحديث للتسويق:

إن هذا المفهوم ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين حوالي عام 1950 فلسفته: إن ( المستهلك هو الملك . . . . . اكتشف حاجته ثم قام بملئها ) . لقد شهدت مرحلة تبني مفهوم التسويق الحديث بروز مصطلحات مهمة في التسويق منها :

بحوث المستهلك : و هو يعني بدراسة دوافع وخصائص وعادات وتوقعات المستهلك النهائي أو المحتمل أو المتوقع.

بحوث السوق : و هو يعني بدراسة السوق من جميع جوانبه. وأصبح نشاطاً وعلمًا قائماً بذاته وهو يشمل تسجيل جميع الحقائق المتعلقة بانتقال المنتج من موقع انتاجه إلى موقع استخدامه من مرحلة ما قبل الإنتاج إلى مرحلة ما بعد الانقاض و هو يتضمن جميع بحوث وظائف التسويق والبيئة التسويقية بأنواعها . إن هذا المفهوم يتيح للمستهلك باعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الرئيسي.

### 4- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق :

يقوم على مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عند الظهور بشكل رسمي . ظهر بعد النصف الثاني من القرن العشرين في السبعينيات وفلسفته : " إن إبراز المسؤولية الاجتماعية هي ضرورة ملحة للتسويق " . أما الركائز الأساسية لهذا المفهوم فهي:

- احترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء.
- احترام المجتمع باعتباره أساس البقاء.
- احترام الفرد باعتباره مصدر رفاهية الأعمال.

### 5- مرحلة المفهوم الأخلاقي للتسويق :

هو المفهوم الأحدث والأشمل وهو امتداد للمفهوم الاجتماعي، ظهر ما بعد 1990 وبرز بعد تنامي دور وتأثير الجماعات الضاغطة ( pressure groups ) وقوتهم لأنها وجدت أن الكثير من الشركات قد ابتعدت عن الأسس والمبادئ ومارسات الأعمال الفضلى ، فانحرفت هذه الشركات وألحقت الضرر بمصالح الأمم والشعوب العليا وعليه فقد أصدرت القوانين والتشريعات لضبطها وتنظيم بيئه الأعمال وفلسفتها ومارستها . وفلسفته : " إن إبراز المسؤولية الأخلاقية هي أساس نجاح العمل التسويقي " . ويركز على المسائل التالية:

- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاعتبارية للتسويق.
- سلوك وأخلاقيات القائمين على التسويق.
- المساءلة والمحاسبة لأصحاب المصلحة في الشركة.

### 3-4 عناصر النشاط التسويقي

من خلال التعريفات السابقة للنشاط التسويقي نجد أن هناك عدة عناصر للتسويق ، وهي أساسيات يرتكز عليها هذا النشاط وإدارته في الشركة ، وسنتناول كل عنصر من هذه العناصر بقليل من التفصيل لأهميتها:

#### 1 . الحاجات ( **Needs** ) :

الحاجات ضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة والتسويق يبدأ بالحاجات الإنسانية (غذاء، ماء، مسكن، ملبس، هواء) ولا بد من إشباعها ، وتمتد لتشتمل على حاجات أبعد من ذلك ( تعليم ، ترقية ، صحة ، خدمات ، تأمين ) وهي قليلة جداً ، وتشمل أيضاً تفضيلات واضحة للناس لأصناف معينة من السلع والخدمات ومن هنا يسعى كل إنسان للتدرج في إشباعها وتحقيقها.

#### 2 . الرغبات ( **Wants** ) :

وهي تمثل مرحلة متقدمة من الحاجات، فقد يرغب الإنسان في التنقل ويفضل سيارة من اسم معين، والرغبات هي مشبعات محددة للحاجات، وهي لا تعد ولا تحصى تتم بطرق متعددة حسب العادات مثل : المستهلك - يحتاج ل الطعام - يرغب بإشباع هذه الحاجة - يتناول وجبة غذائية متوازنة وحسب ظروف كل بلد أو إقليم أو منطقة جغرافية.

#### 3 . الطلب ( **Demand** ) :

حالات الطلب تمثل رغبات لمنتجات معينة ، مدعمة بقدرة ورغبة لشرائها، فالرغبات تحول إلى حالات طلب عندما تدعم بالقوة الشرائية.

#### 4. المنتجات ( **Products** ) :

إن وجود الحاجات والرغبات الإنسانية وظهور طلب عليها يتطلب تواجد منتجات لإشباعها ، وقد يكون المنتج سلعة مادية أو فكرة أو خدمة أو مكاناً أو أي شيء م Shirley للحاجة.

#### 5 . التبادل والمعاملات ( **Exchange Transaction** ) :

و هو جوهر عملية التسويق، حيث إنه لا يوجد تسويق في حالة إشباع الحاجات عن طريق الاكتفاء الذاتي أو السرقة أو الإرغام أو الهبة من الغير. أما التعامل فهو عبارة عن متاجرة بالقيم بين طرفين أو أكثر، بمعنى أن يقوم شخص بتقديم شيء لشخص آخر والحصول منه على شيء بالمقابل ليس بالضرورة مادياً.

#### 6 . العلاقات والشبكات:

لقد بُرِزَ مفهوم تسويق العلاقة ( **Relationship Marketing** ) ليؤكد أهمية بناء علاقات طيبة مع أطراف التبادل الأساسية مثل المستهلكين، الموردين، الموزعين، والمجتمع بمؤسساته وأركانه.

#### 7 . الأسواق ( **Markets** ) :

إن كل ما سبق يقودنا إلى مفهوم السوق، حيث يتكون من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة ولديهم الاستعداد والقدرة لإنتمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة أو الرغبة.

#### 8 . المُسّوقون والمشترون المرتقبون:

ان المُسّوق هو الشخص الذي يبحث عن مشترين مرقبين، ويكون الأقدر من غيره على الظفر بهم والدخول معهم في عملية تبادل مرضية للطرفين، وقد يكون بائعاً أو مشترياً. أما المشتري المرتقب فهو الشخص الذي يُشّخصه المُسّوق على أنه لديه الرغبة الكافية والقدرة على الدخول في عملية تبادل قيمة.

### 3-5 عناصر المزيج التسويقي الأساسية : Marketing Mix :

يُعد المزيج التسويقي العنصر الأساسي في أي إستراتيجية تسويقية وهو يتعلق بالمتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المنظمة وهي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج وستكون من أولى مهام هذا المدير أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات من شأنها الوصول إلى السوق المستهدف من خلال برنامج تسويق متكملاً وذلك باستخدام أدوات أو عناصر المزيج التسويقي السمعي وهي أربع (PS4) :

1 - المنتج Product

2 - السعر Price

3 - المكان والتوزيع Place

4 - الترويج Promotion

لقد أجمع خبراء تسويق الخدمات على أن عناصر المزيج التسويقي في الخدمات سبعة وهي :

1 - الأربع المذكورة أعلاه.

5 - الناس People

6 - البيئة المادية Physical Environment

5 - عملية تقديم الخدمة Process

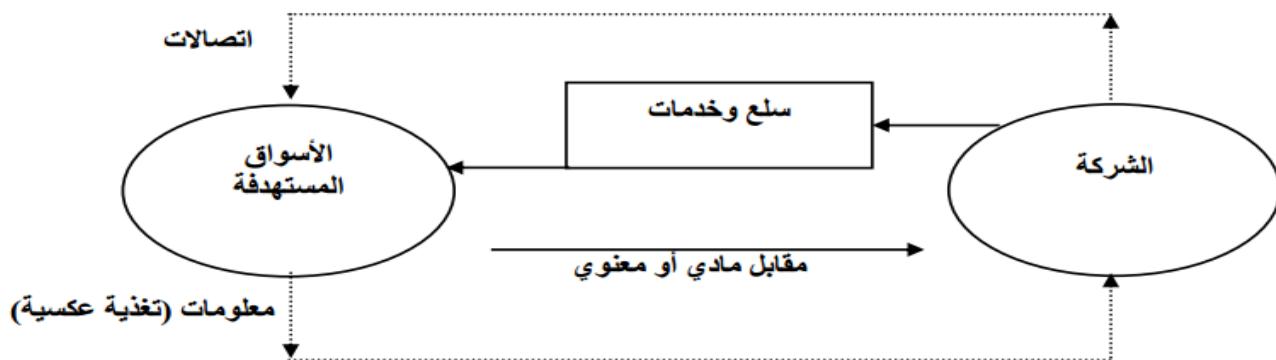
### 3-6 تعريف إدارة التسويق وخطواتها

لقد عرفت إدارة التسويق بأنها " عملية تحليل وتحطيم وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة ، لتحطيم المنتجات والتسويير والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات ". ويُلاحظ من هذا المفهوم أن مهام إدارة التسويق والمبيعات في شركة الأعمال مرتبطة ارتباطاً كاملاً مع إستراتيجيات الشركة وتحطيمها الإستراتيجي وتمثل في الآتي :

تخطيط التسويق، ويشمل ( وضع الأهداف - تقييم الفرص - تتميم خطة التسويق - تتميم برامج التسويق).

- تنفيذ التسويق ، ويشمل (جدولة الخطط والبرامج التسويقية - تفويتها).
- الرقابة التسويقية ، وتشمل (قياس نتائج الخطط والبرامج التسويقية - تقييمها).
- السعي وراء الفرص المواتية للتنمية والتطور.
- اختيار وتحديد الأهداف بعيدة المدى.
- التحليل الشخصي ( Diagnostic Analysis ) : للسوق المحتملة بالمعنى الأوسع ولمحيطها وبيئتها. إن من واجبات مديرى التسويق في الشركات بيان النشاط التسويقي كنظام، ويمكن النظر إلى النظام التسويقي على أنه " كافة الشركات والقوى والمتغيرات ذات التأثير، والتي تربط الشركة بأسواقها " فأطراف هذا النظام هي المنظمة والأسواق المستهدفة التي تقوم بخدمتها، والشكل رقم (4) يوضح نموذج نظام تسويقي لشركة ما.

#### نموذج نظام تسويقي



الشكل رقم (4) نموذج نظام تسويقي

إن عملية إدارة التسويق تتكون من الخطوات التالية وهي مرتبة ومتسلسلة:

#### 1 . الخطوة 1 . التخطيط التسويقي:

إن أي شركة تقوم بوضع الخطة التسويقية العامة لها ومنها تتبثق الخطط الإستراتيجية في مجال التسويق والتي تُعرف بالتسويق الإستراتيجي، إن لكل شركة أهداف تتبع من فلسفتها الأساسية ورؤيتها ورسالتها بعضها يرتبط بجدول زمني طويل والبعض الآخر يرتبط بجدول زمني قصير. إن إدارة التسويق في الشركة يقع على عاتقها عبء تحقيق ما يتعلق بها من أهداف ووضع الإستراتيجيات التسويقية والتي تساهم مع باقي إدارات الشركة في تحقيق الأهداف العامة لها.

## 2 . الخطوة 2 : تحليل الفرص التسويقية:

الفرصة التسويقية هي " المجال الجاذب والمناسب لعمل التسويق الخاص بالشركة والتي من خلالها يتم تحقيق ميزة تنافسية "، إن البحث عن الفرص التسويقية لا يتم بشكل عشوائي وإنما يتم بطريقة وأساليب علمية ، إن طرق تحليل الفرص التسويقية هي : تحديد الفرص التسويقية فالشركات الناجحة تستطيع من خلال البحث عن الفرص التسويقية أن تحددها وأساليب ذلك كثيرة منها : طريق الصدفة وبدون اتباع الطرق المنهجية مثل متابعة متغيرات الأسواق والبيئة والمشاركة وحضور المعارض وللقاءات والندوات والمؤتمرات المتخصصة ومن خلال دراسة منتجات المنافسين ومن خلال اكتشاف أفكار جديدة وعن طريق الإستخارات التسويقية.

فبعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية تأتي الخطوة التالية وهي تقييم الفرص التسويقية وفقاً لعدة أمور وإعتبارات أبرزها : أهداف الشركة وموارد الشركة، إن تقييم الفرص التسويقية يحتاج من الشركة إلى الإهتمام والعناية الكبيرة فقد تكون هناك مخاطر في استغلالها ولكن على مدير التسويق أن يقرر ما إذا كانت الفوائد المتوقعة تثبّر التكاليف والمخاطر المتوقعة.

## 3 . الخطوة 3 : اختيار الهدف التسويقي:

بعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية وتقييمها وفقاً لأهداف وموارد الشركة وبشكل يؤدي إلى استغلال مواطن القوة لديها تختار الشركة الهدف السوقي وفقاً لعدة خطوات أهمها : التنبؤ بالطلب وتجزئة السوق والسوق المستهدف.

## 4 . الخطوة 4 تصميم المزيج التسويقي:

إن عناصر المزيج هي مجموعة من المتغيرات تقع تحت سيطرة الشركة وأهمها : المنتج والتصدير والترويج والتوزيع.

## 5 . الخطوة 5 إدارة الجهد التسويقي :

هذا يعني تنفيذ ما تم تخطيشه للوصول إلى الأهداف وضمن إمكانيات وموارد الشركة ويتم ذلك في ضوء الإعتبارات التنظيمية لإدارة التسويق والإعتبارات التنافسية الموجودة في السوق والإعتبارات الرقابية والمراجعة التسويقية والمراجعة التنفيذية ضمن الإمكانيات المتاحة.

# 4- وظيفة الموارد البشرية: *Human Resource Management*

## مقدمة:

تعتبر ادارة الموارد البشرية امتداد للوظيفة الادارية التي نادي بها العالم " هنري فايدل " والتي كانت تسمى التوظيف كما وتعتبر من أهم وظائف المنظمة فالتسويق والمبيعات والانتاج والعمليات والمالية

والتمويل والعلاقات العامة والبحث والتطوير ونظم المعلومات الادارية وغيرها لا يمكن أن تتم بدون وجود وتتوفر العنصر الأهم الا وهو المورد البشري.

لقد احتلت ادارة الموارد البشرية الموقعاً الأهم من بين عناصر الانتاج المعروفة ( الارض رأس المال - التنظيم - الانسان - المعرفة)، وعليه فقد احتلت موقع الصدارة في قائمة عوامل ومقومات نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها ونموها وازدهارها في السوق بل وهي العامل الحاسم في النجاح، إن أحد التطورات الهامة في نهاية القرن الحادي والعشرين هو بروز أهمية ادارة الموارد البشرية بعد ان تعاظمت أهمية الدور الانساني الى جانب الدور الفني والدور الادراكي.

إن غالبية المشكلات في منظمات الأعمال هي مشاكل انسانية وان غالبية التحديات التي تواجه المنظمات هي تحديات انسانية وعليه تسعى منظمات الأعمال إلى مواجهة هذه التحديات وإلى تحسين نوعية وحياة العمل في المنظمة بل واصبح ذلك مسؤولية أخلاقية واجتماعية ومعنوية تقع على عاتق الادارة لأنها تؤثر على أدائها ، وتمتد ادارة الموارد البشرية لتشمل عدداً من الوظائف ومنها التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والترقيات والنقلات وانتهاء الخدمة والتدريب والتنمية وتخطيط برنامج الصيانة البشرية وعلاقات العمل وادارة الصراع مع تحديد اطار المدخل الانساني كمدخل فكري اداري.

#### 4-1 تعريفات ومفاهيم ادارة الموارد البشرية

يُقصد بادارة الموارد البشرية " انها جانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وایجابية وبما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين والمجتمع وترتبط هذه الوظائف باستراتيجيات المنظمة مباشرة " .

وُعرفت بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية وكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " .

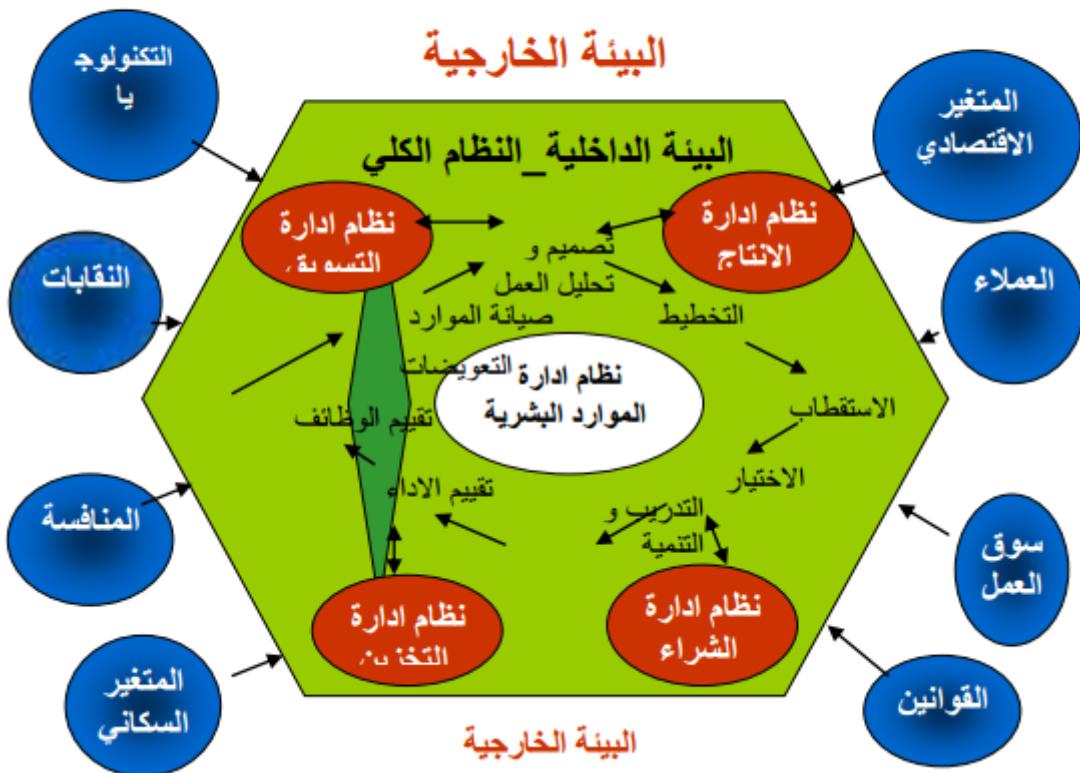
وُعرفت بأنها " هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمياً وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ودائماً إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة " ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفايتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه ، وتحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

تحتاج الموارد البشرية المختلفة والمتحدة المستويات بالمنظمة للمعلومات المتعددة الأبعاد والأنواع والتوجهات لأداء الوظائف والعمليات والمهام التي تحقق أهداف المنظمة في ظل استراتيجياتها وسياساتها وخططها. وقد تكون هذه المعلومات داخلية Internal، خارجية External، موضوعية أو غرضية Objective، ذاتية Subjective أو تجميع منها كلها.

وتصف المعلومات الداخلية أوجه عملية معينة في المنظمة، بينما تصف المعلومات الخارجية البيئة المحيطة بالمنظمة؛ وتصف المعلومات الغرضية أو الموضوعية شيء معروف بطريقة كمية، أما المعلومات الذاتية فإنها تحاول وصف شيء غير معروف حاليا. على سبيل المثال، قد يعرف شخص ما معدل الفائدة الساري يوميا ويمثل ذلك المعلومات الموضوعية، أما عندما يعرف الشخص معدل الفائدة الأساسي الذي سوف يكون بعد سنة مثلاً يجب التبؤ به فإن ذلك يمثل المعلومات الذاتية وتعمل كل منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة مع كافة المعلومات الداخلية والخارجية والموضوعية والذاتية في نفس الوقت والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (5)

## ادارة الموارد البشرية نظام مفتوح



هناك عدة مستويات تعالج مفهوم ادارة الموارد البشرية ، ومنها ما يلي :

أ - إدارة القوى البشرية كممارسة ونشاط.

ب - إدارة القوى البشرية كحقل من حقول الدراسة.

ج - إدارة القوى البشرية كمهنة.

د - إدارة القوى البشرية كوحدة إدارية في تنظيم.

### 4-2 عوامل الاهتمام بادارة الموارد البشرية

إن أهم عوامل الاهتمام بادارة الموارد البشرية اليوم هي :

أ . لأن العنصر البشري أصبح مهماً كأصل من أصول المنظمة وله تأثير جوهري على الانتاجية.

ب . لأن تكلفة هذا العنصر أصبحت لا تختلف عن باقي تكاليف العناصر الأخرى.

ت . التحديات والتطورات التكنولوجية.

ث . الرغبة في زيادة وتطوير الانتاجية.

ج . لأن رأس المال هو عنق الزجاجة للصناعات المتقدمة.

ح . العوامل والقوى البيئية الخارجية مثل العوامل القانونية والنقابات العمالية وتأثير سوق العمل والعوامل الاجتماعية.

خ . القوى والعوامل في البيئة الداخلية للمنظمة.

د . خليط التغيير في القوى العاملة مثل دخول المرأة سوق العمل وخليط المهارات وزيادة مستوى التعليم الرسمي للعاملين.

ذ . تعدد برامج إدارة الموارد البشرية الفعالة في تطوير وتحسين الإنتاجية.

#### **3-4 أهداف إدارة الموارد البشرية**

إن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية الآتي :

1 . العمل على تحقيق أعلى كفاءة وفاعلية وانتاجية ممكنة.

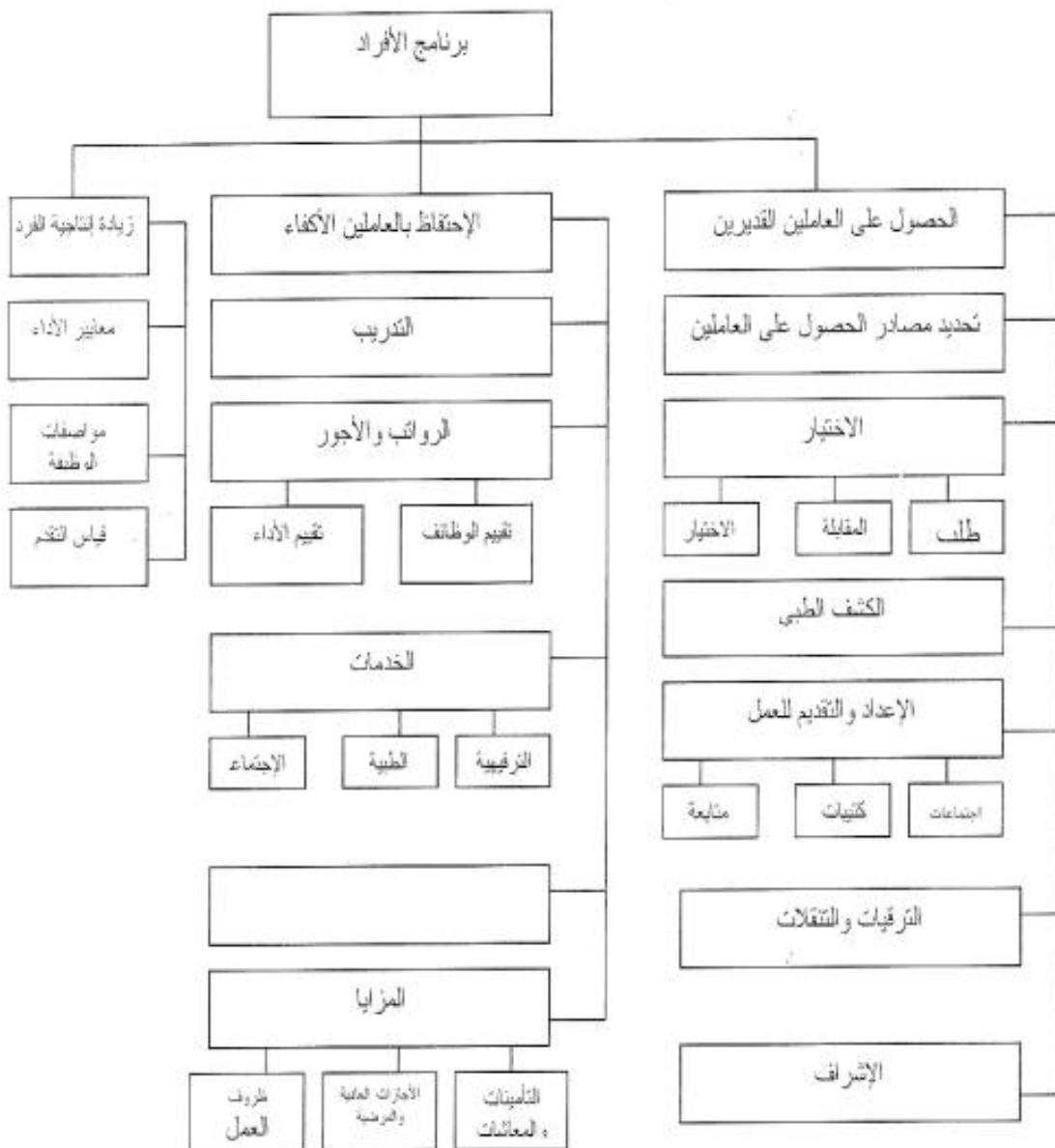
2 - العمل على زيادة وتنمية قدرات العاملين العلمية والعملية من خلال التدريب وتوفير المناخ المناسب لهم.

3 - تعزيز ثقافة المنظمة وذلك بتعزيز الولاء والانتماء لها من خلال نظام الحوافز وقواعد الشفافية.

3 - العمل على وضع نظام موضوعي لتقدير الأداء.

#### **4-4 نطاق إدارة الموارد البشرية**

تتطوّي إدارة الموارد البشرية عادةً على مجموعة واسعة من الأنشطة، والتي تختلف لحد ما من مُنشأة لأخرى ويبين الشكل التالي هذه الأنشطة المختلفة:



الشكل رقم (6) نطاق إدارة الموارد البشرية

## أسئلة الفصل الحادي عشر

### 1) أسئلة صحيحة / خطأ True/False

السؤال	خطأ	صح	
1	✓		يقوم مدير الإنتاج و العمليات بـتخطيط وتصميم المنتج فقط
2	✓		إن الشراء هو وسيلة لتحقيق غاية معينة وليس هدفاً قائماً بـحد ذاته
3	✓		الرغبات ضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة والتسويق يبدأ بها
4	✓		تعتبر وظيفة الشراء والإمداد من وظائف الإدارة اللوجستية في الشركات

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ-إن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية:

- 1- العمل على تحقيق أعلى كفاءة وفاعلية وانتاجية ممكنة.
- 2- العمل على وضع نظام موضوعي لـتقييم الأداء.
- 3- تعزيز ثقافة المنظمة وذلك بـتعزيز الولاء والانتماء لها من خلال نظام الحوافز وقواعد الشفافية.
- 4- لا شيء مما سبق.
- 5- كل ما سبق.

ب-لقد أجمع خبراء تسويق الخدمات على أن عناصر المزيج التسويقي في الخدمات:

- 1- المنتج.
- 2- السعر.
- 3- المكان والتوزيع.
- 4- الترويج.
- 5- عملية تقديم الخدمة.
- 6- الجواب الأول والثاني والثالث والرابع
- 7- الجواب الأول والثالث

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

- 1- عدد خطوات إدارة التسويق واشرح واحدة منها.
- 2- أذكر خمسة من أسباب وجود المخزون لدى الشركة.
- 3- عدد خمسة من عناصر النشاط التسويقي واشرح واحدة منها.

## حالة عملية

### إعادة النظر في سلسلة التوريد الخاصة بك في عصر الحماية

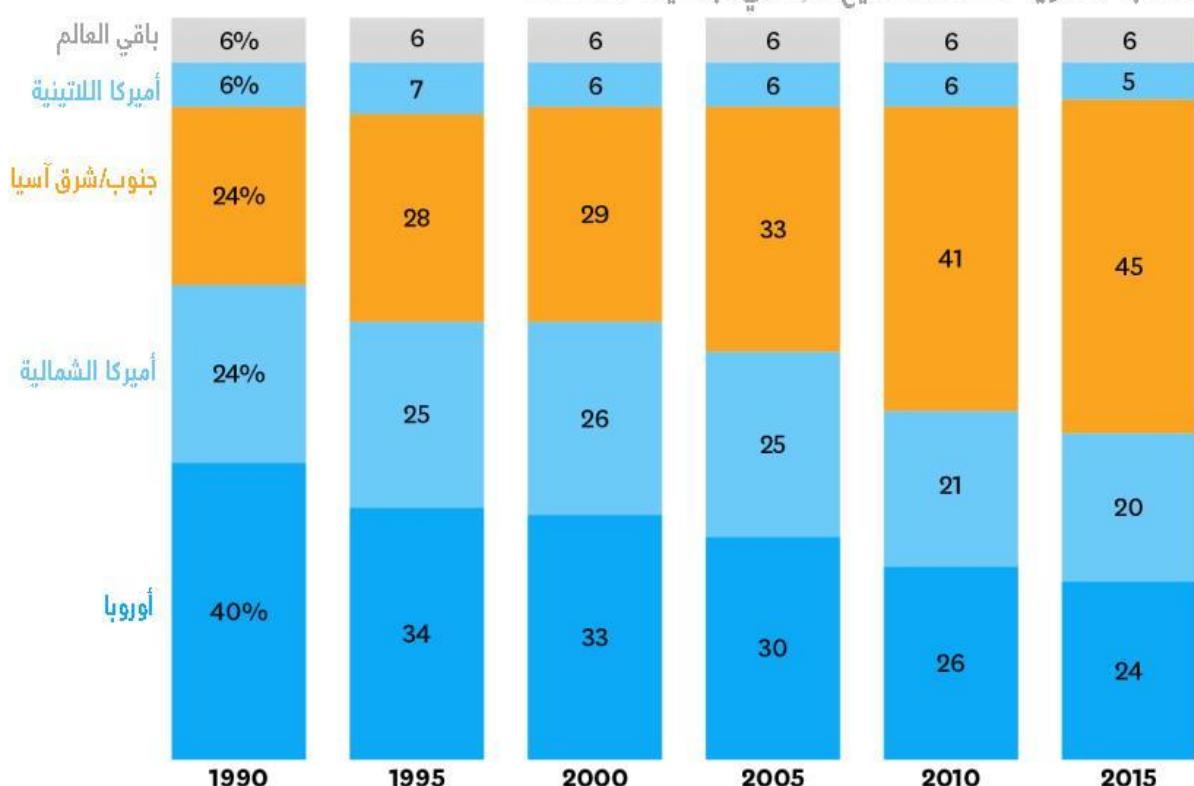
المصدر: (Rose, Justin & Reeves, Martin, 2019)

قضت معظم الشركات الأمريكية والأوروبية الأعوام الـ 20 الماضية وهي تُركز على عدد متزايد من مصنوعاتها في شرق آسيا لخفض التكاليف من خلال استغلال فرص التمييز العمالية والوفاء بالتزامات تلك السوق سريعة النمو. لقد حان الوقت لتعيد هذه الشركات النظر في استراتيجيات سلسل التوريد الخاصة بها، حيث يتوجب التأقلم مع الواقع الاقتصادية الجديدة فضلاً عن الشكوك الاقتصادية والسياسية لجعل سلسل التوريد الخاصة بها أكثر مرونة.

تُعزى الحاجة لإعادة النظر في هذه الاستراتيجيات إلى ثلاثة أسباب:

تقلص مزايا التكلفة في شرق آسيا. ارتفعت نسبة الصناعات العالمية الجارية في آسيا (مقاسة بالقيمة المضافة) من 29% في العام 2000 إلى 45% في العام 2015، وما فتئنا نُحذر لسنوات من بلوغ هذا التحول درجة مفرطة ومن حثه الشركات العالمية على إعادة النظر في حضورها التصنيعي والتوريدي.

يأخذ التصنيع مكاناً متزايداً في آسيا  
النسبة المئوية لحصة التصنيع العالمي، بالقيمة المضافة



المصدر: تحليلات مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) لبيانات منظمة الأمم المتحدة الإنمائية. © HBR.ORG

تمثلت وجهة نظرنا في مساهمة مجموعة من التوجهات في توفير فرص متكافئة في أنحاء العالم، وتشمل زيادات سنوية في تكاليف العمالة بنساب تتراوح ما بين 15% و20% من دون تعويض النمو في الإنتاجية ضمن الدول المصنعة العملاقة مثل الصين، والطاقة الرخيصة في أميركا الشمالية المتاحة بواسطة التصنيع الهيدروليكي، وتصاعد تعقيدات وتكاليف إدارة سلاسل التوريد العالمية. في العام 2004، كانت تكاليف التصنيع على الساحل الشرقي للصين أقل وسطياً بحوالي 15 نقطة مئوية منها في الولايات المتحدة الأمريكية، وانخفضت تلك الفجوة في العام 2016 لتصبح نقطة مئوية واحدة تقريباً. أثارت هذه التوجهات اهتماماً كبيراً في إعادة دعم عودة الإنتاج إلى أميركا الشمالية والاستعانة بمصادرها، ومن الأمثلة البارزة على ذلك التزام شركة وول مارت بـ 250 مليار دولار أمريكي من المنتجات المصنوعة أو المجمعة أو المزروعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أوجه التقدم في تقنيات التصنيع. يقف التصنيع على اعتاب ثورة الروبوتات، وتشير تقديراتنا إلى أن الروبوتات قد تحل محل 50% من المهام المنجزة في المصانع حالياً أو تعززها على نحو فاعل من حيث التكلفة، ومع انتشار الروبوتات وتقنيات التصنيع المتطرفة الأخرى خلال السنوات العشر المقبلة، ستستمر الفروق في تكاليف التصنيع العالمية بالانخفاض، مسرعة "إعادة توطين" سلاسل التوريد - ما يعني أن العديد من الشركات ستزود الأسواق الإقليمية ببضائع حصلت على معظمها من داخل تلك المنطقة.

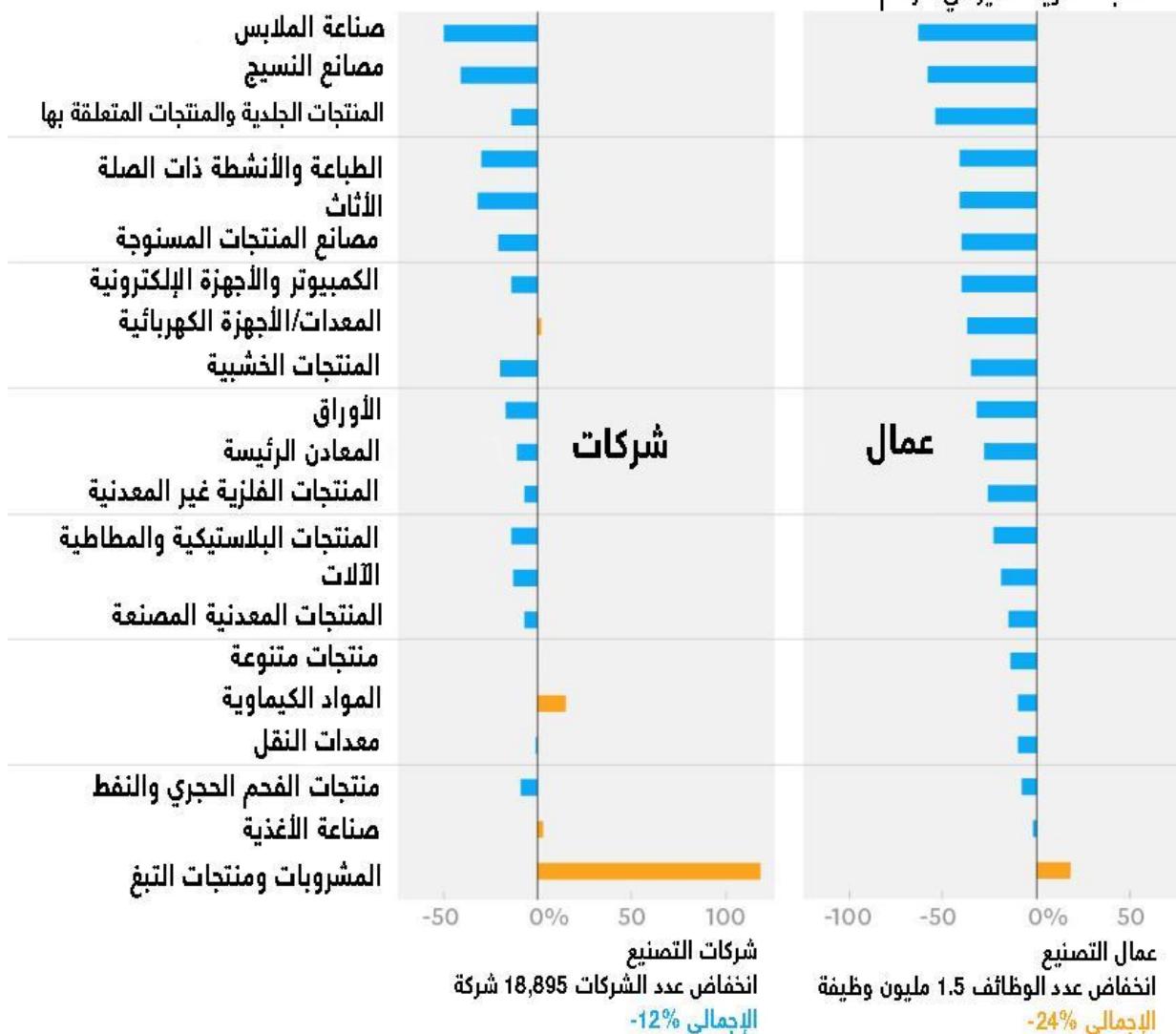
الانتقال إلى الحماية. الدليلان الأساسيان اللذان استندنا إليهما بما تصوّرت المملكة المتحدة على الخروج من الاتحاد الأوروبي وفوز دونالد ترامب في الانتخابات الرئاسية الأمريكية، ولكن قد تكون هذه البداية فحسب، حيث يتضافر هذا كله مع مستوى غير مسبوق من الشكوك حيال السياسات التجارية وتأثيرها. لنبحث فكرة الضريبة على الحدود الأمريكية التي طرحتها الرئيس ترامب. من شأن سياسة من هذا القبيل أن تؤثر بشكل كبير على الشركات العاملة داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تشهد بعض شركات البيع بالتجزئة (التي تعد من كبار المستوردين) انخفاضاً في صافي أرباحها بنسبة تقارب 80%， في حين قد تشهد الجهات المصدرة للبضائع المصنعة ارتفاعاً كبيراً في صافي أرباحها بنسبة 50% أو أكثر. على الرغم من ذلك، لا تزال إمكانية وكيفية تطبيق سياسة مماثلة غير مؤكدة؛ وكذلك تأثيرها على أسعار الصرف وعدد كبير من السياسات الأخرى التي من شأنها التأثير على الاقتصادات التجارية.

بوجود جميع الشكوك والتغييرات، تتحول الشركات بشكل سريع في مجموعة كبيرة من القطاعات - بدءاً من السيارات والمواد الكيماوية وصولاً إلى الأجهزة الإلكترونية والكهربائية - إلى إعادة النظر في سلاسل توريداتها وجعلها أكثر مرونة، إلا أنها تواجه بعض التحديات الصعبة، حيث يعد انهيار

قاعدة التوريد الأميركية أبرزها بالنسبة للشركات التي تنتفع للإنتاج في الولايات المتحدة، فقد تكبدت الأخيرة خسارة صافية تبلغ حوالي 19,000 شركة صناعية بين عامي 2001 و2015، وفقاً لتحليلاتنا لبيانات مكتب إحصاءات العمل الأميركي (U.S. Bureau of Labor Statistics) وبيانات مكتب التعداد العام الأميركي (U.S. Census Bureau data). لقد شهدت العديد من القطاعات توقف 30% إلى 50% من الشركات عن العمل، ما أضاف المزيد من التعقيدات على التصنيع في الولايات المتحدة، ومن بين قطاعات الصناعات الرئيسية، شهدت قطاعات المنتجات الكيماوية والغذائية والمشروبات فقط زيادة ملحوظة في عدد الشركات.

### تراجع التصنيع الأميركي

سرحت جميع القطاعات تقريباً عملاً وأغلقت شركات  
النسبة المئوية للتغير في الأرقام، 2001-2015



المصدر: تحليلات مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) لبيانات مكتب إحصاءات العمل الأميركي وبيانات مكتب التعداد العام الأميركي. HBR.ORG

تعد سي واي توب (CY TOP) إحدى الشركات التي يبدو أنها تتصدى لهذه التحديات بطريقة مبتكرة، وهي شركة متوسطة الحجم تُصنّع حاويات القمامات المصنوعة من الفولاذ المقاوم للصدأ

والمخصصة للأماكن المغلقة، ومع أن القسم الأعظم من إنتاجها لا يزال يتم في آسيا، إلا أنها بدأت بتعزيز الإنتاج في الولايات المتحدة خلال العامين الماضيين ويعود ذلك جزئياً إلى دعمها لمبادرة وول مارت الرامية إلى شراء المزيد من المنتجات أميركية الصنع. تمكنت سي واي توب من القيام بذلك مع الحفاظ على تكاليف تصنيعها المنخفضة من خلال إعادة تنظيم خطوط إنتاجها الأميركية وأتمتها بفاعلية، حيث تشغّل فقط سبعة إلى عشرة أشخاص على خط الإنتاج الذي يعمل فيه 80 شخصاً في آسيا (كما توفر المال أيضاً نتيجة لانخفاض تكاليف نقل تلك البضائع أميركية الصنع)، ويتمثل هدفها متوسط الأجل - في حال نجاح أول منشأة لها في الولايات المتحدة - في إضافة ما يصل إلى ثلاثة مواقع تصنيع أميركية إضافية. على المدى الطويل، قد تلبي الشركة الطلب العالمي من هذه المنتجات من داخل الولايات المتحدة.

لم تستطع سي واي توب إيجاد موردين أميركيين لبعض المستلزمات الرئيسة (من قبيل الطلاء المخصوص الذي يمنع ظهور البصمات على الفولاذ المقاوم للصدأ، الذي تواصل التزود به من آسيا)، ويعني ذلك نفقات إضافية على الشحن والخدمات اللوجستية في الوقت الراهن. لكن مع مرور الوقت، يتمثل هدفها في تطوير نظام توريدها في الولايات المتحدة، إما من خلال إقناع مورديها الآسيويين القائمين بالإنتاج في الولايات المتحدة أو من خلال مشاركة خطط زيادة الإنتاج الخاص بها في الولايات المتحدة مع شركات محلية محتملة يمكنها البدء بمزالة الأعمال التجارية. تستخدم الشركات الأخرى التي تواجه الحالة ذاتها مختلف الأساليب المبتكرة لإقناع المزودين المحتملين بإنتاج حوائج لا يتم صنعها حالياً في الولايات المتحدة، حيث تساعدها في تمويل منشآت جديدة، وتقاسم معها الوفورات في الشحن والخدمات اللوجستية، وتعاون مع الشركات المنافسة على أمل أن تجذب قيمتهما المشتركة اهتمام الموردين.

في ضوء هذا العالم الجديد الأخذ في الظهور، يتعين على الجهات المصنعة اتخاذ الإجراءات التالية:

- تقييم الحضور الحالي والمستقبلبي لعملائها وتنظيمه ليتناسب مع إمكانات التصنيع وسلسل التوريد القائمة الخاصة بها.
- تحليل التكاليف الإجمالية للإمداد لكل موقع بديل.
- استكشاف تقنيات التصنيع المتطرفة وإمكاناتها، خاصة الروبوتات المرنة والأتمتة وفهم كيفية تغييرها للموازين.
- محاولة تجديد نظم سلاسل توريدها الضامرة بصورة استباقية، وذلك بالاشتراك مع جهات صناعة مماثلة وعملاء مهمين إن أمكن.

- تصميم سلاسل التوريد الخاصة بها بحيث تصبح قادرة على مواجهة المزيد من التغيرات والاضطرابات في السياسات التجارية وأسعار الصرف.

إن اتخاذ هذه الإجراءات قد يتعارض مع النصائح التقليدية التي تتبعها شركتك والمتعلقة بكيفية إعداد سلسلة التوريد الخاصة بك والاستفادة منها على النحو الأمثل، ولكن يجب إعادة النظر في أهم المسلمات حتى في هذه الأوقات العصيبة.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1- دودين، أحمد و الزعبي، علي فلاح (2018)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- 2- المغربي، محمد الفاتح (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- إدارة المناهج، (2016)، أساسيات الإدارة، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 4- العامري، صالح مهدي و الغالبي، طاهر محسن (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
- 6- Rose, Justin & Reeves, Martin, (2019), Revisit your supply chain in the age of protectionism, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 7- Flyt, Karen, (2017), how did the position of marketing manager evolve, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل الثاني عشر

### الوظائف الفنية في المنظمة (الجزء 2)

الادارة المالية- إدارة البحث والتطوير- إدارة العلاقات العامة- إدارة نظم

#### المعلومات الإدارية

*Financial Management- Research and Development- Public  
Relations Management – Management Information Systems*

#### 1- الوظيفة المالية *Financial Management*

مقدمة:

تُعد الادارة المالية من أهم الوظائف في منظمات الاعمال الاقتصادية فلا يمكن ممارسة أي نشاط في الشركة تسويقياً او بيعياً او شرائياً او تخزينياً او ترويجياً او إدارياً او انتاجياً من دون توفير الأموال اللازمة لها وعليه فالمال بالنسبة للشركة هو بمثابة الدم بالنسبة لجسم الانسان. والوظيفة المالية هي احدى الوظائف الرئيسية في أي منظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها فالمشروع العام والخاص أو المؤسسة الحكومية والجمعية الخيرية تحتاج إلى الوظيفة المالية ولا يقتصر وجودها على الوظائف المذكورة بل تجدها على المستوى الفردي والعائلي. تتبع أهمية هذه الوظيفة من الدور المحوري لها في عمل تلك المؤسسات. ومن مشاهداتنا اليوم في عالم الاعمال ضمن الجو التنافسي الشديد يمكن القول أن النجاح أو حتى بقاء أي مشروع وقدرته ورغبته على استمرارية الانتاج والاستثمار في أصول ثابتة ومتداولة تعتمد الي حد كبير على سياساته المالية ولن يحافظ على نموه وربحيته الا باعطاء الاعتبارات المالية الأولوية القصوى.

#### 1-1 تعريف الادارة المالية

هناك تعاريفات عديدة للادارة المالية ورغم اختلافها الظاهري لكنها تتفق في المضمون ومن هذه التعريفات:

عُرّفت بأنها " تلك الوظيفة التي تهدف الى تحديد احتياجات الشركة أو المنظمة الاقتصادية من الأموال اللازمة لتمويل استثماراتها طويلاً الأجل مثل المعدات والآلات والأراضي والمباني واستثماراتها قصيرة الأجل مثل الأصول المتداولة في الوقت المناسب والمكان المناسب وباقل كلفة ووقفت وجهد.

هي تخطيط الحصول على الأموال وتوظيفها وتنظيم أنشطتها المختلفة والرقابة على الأداء المالي للشركة هي الوظيفة التي تتطوّر على التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلاً عن التفاعل مع الأسواق المالية.

## 1-2 أهداف الادارة المالية

تشتّق أهداف الادارة المالية أساساً من أهداف منظمة الاعمال وتعتبر عملية الاشتباك هذه محاولة لها أهميتها الرئيسية في كشف اهداف هذه الادارة المتخمة ومن خلال أهداف المنظمة بأكملها . وحتى نتعرّف على هدف الادارة المالية بدلالة أهداف المنشآة ينبغي التأكيد على أن القرارات الرشيدة للادارة العلمية تفترض وجود أهداف محددة واضحة من الضروري حصرها وتحديداتها والاتفاق عليها وهناك يمكن القول ايضاً ان ما ترمي اليه الادارة المالية من خلال القرارات المالية وهو تحقيق هدفين رئيسين رغم ما أثارته هذه الأهداف من جدل علمي بين معظم كتب الادارة المالية سواء في مضمونها او فترات تحقيقها و هذين الهدفين هما:

### 1 . هدف تعظيم الأرباح أو هدف تعظيم ربحية السهم :

يعتبر هذا الهدف من الأهداف الاستراتيجية لمنشأة الاعمال وقد ساد الاعتقاد طويلاً أن هذا إنما يمثل الهدف الأول لمنشآت الاعمال ونشأت أهمية هذا الهدف من كونه يمثل المبرر الاساسي لاستمرارية أي منشأة أعمال هادفة لتحقيق الربح كما أنه يمثل مؤشراً مهماً لنقيم النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونه مصدراً مهماً من مصادر التمويل الداخلية أو ما يسمى بالتمويل الذاتي وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف والدعوة لتعظيمه إنما يُعبّر عن فاعلية الادارة المالية ورغم بناء الكثير من استراتيجيات الادارة المالية نحو تعزيز دخل منشآت الاعمال فقد وُجه إليه الكثير من الانتقادات التي قللت من أهميته وهذه الانتقادات يمكن عرضها في المحددات الآتية :

ا - التوقيت الزمني للعائد المتوقع او القيمة الزمنية للنقد .

ب - درجة المخاطرة أو درجة التاكد من العائد المتحقق .

### 2 . هدف تعظيم قيمة المنظمة :

يدور هدف الادارة المالية في ظل الفكر المالي المعاصر حول تعظيم قيمة المنظمة أو تعظيم ثروة المالك أو هدف تعظيم القيم السوقية للمنظمة أو بتعبير آخر هدف تعظيم القيمة الحالية للمنظمة وذلك قياساً بقيمتها الاسمية. لذلك يعتبر هدف تعظيم قيمة المنظمة الهدف الاستراتيجي للادارة المالية ومحور اهتمامها ومرشدتها قياساً لما ينبغي أن تكون عليه قراراتها المالية.

### 3-1 وظائف الادارة المالية

ينظر المعاصرون إلى المالية كجزء مُكمل للادارة العليا وليس كموظفين مختصين مهتمين بعملية توفير المال . وطبقاً لتلك الرؤية ينفرد المدير المالي مسؤولية أوسع. وطبقاً لهم لا تقتصر مسؤوليته على التأكيد من توفر المال لتنفيذ خطط المنظمة بل تمتد مسؤوليته الى التأكيد من الاستخدام الأمثل لهذا المال وهذا يتطلب مقارنة منافع استخدام وتكلفة الحصول عليه من مختلف مصادره الممكنة مساعداً الادارة في تحقيق أهدافها. وعليه تتكون الوظائف المالية المتكررة من جميع الأنشطة المالية التي تمارس بانتظام ليعمل المشروع بكفاءة. وهي تشمل ما يلي :

1. التخطيط المالي .
2. الحصول على المال.
3. استثمار المال.
4. الرقابة.

### 4-1 موقع الادارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة

يرأس الادارة المالية مدير مالي يُطلق عليه أحياناً المساعد المالي للمدير العام وتتألف المحاسبة جزءاً من الادارة المالية بالمنظمة حيث تتكون الادارة المالية من نشاطين رئيسيين هما :

#### 1 - المحاسبة:

ويرأس قسم المحاسبة مدير الحسابات ويشمل هذا القسم كل من :

- المحاسبة المالية : وتشمل إعداد القيود المحاسبية والترحيل واعداد الكشوفات المالية الدورية.
- محاسبة التكاليف : وتشمل التدقيق والرقابة على الأموال واعداد الموازنات وتسديد الرواتب وتجهيز كشف النفقات والمصروفات.

#### 2 . الخزينة :

ويرأس هذا القسم الأمين او المؤمن ويشمل هذا القسم الأنشطة الآتية :

- 1 . قسم التمويل.
- 2 . قسم دراسات الجدوى والاستثمار واعداد الموازنة الاستثمارية.
- 3 . ادارة النقدية واعداد الموازنة النقدية.
- 4 . ادارة الائتمان التجاري.
- 4 . ادارة السيولة والمخزون.
- 5 . التعامل مع الأسواق المالية والنقدية.
- 6 . ادارة المخاطر المالية ومخاطر الأعمال.

## 2-وظيفة البحث والتطوير *Research and Development*

مقدمة:

إن مصطلح البحث والتطوير (بالإنجليزية *research and development*) ويشيع استخدام الاختصار *R & D*، هو أحد أبرز المصطلحات المتداولة في أوساط البحث العلمي ، منظمة التعاون الاقتصادي والتطوير *OECD* تُعرف البحث والتطوير على انه " العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الإنسان، الثقافة والمجتمع، واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة ". في ظل التناقض المحموم بين الدول والشركات في عالم متغير بسرعة، فقد بات من الضروري التركيز على قطاع البحث والتطوير بهدف مراجعة وتنقية التصاميم والتقنيات المتوفرة، وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة من أجل مواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن. بالإضافة للأهمية العلمية والتقنية لنشاطات البحث والتطوير، فإن نشاطات البحث والتطوير من الناحية الاقتصادية تعكس رغبة الدولة أو المؤسسة في أن تتنازل عن جزء من إيراداتها وارياحها الحالية في سبيل تحسين كفاعتها وإيراداتها المستقبلية وذلك عبر توظيف جزء من الإيرادات الحالية للدولة أو المؤسسة في أنشطة بحثية يُؤمل أن تؤتي ثمارها في المستقبل. إلا أن الكثير من الأبحاث قد لا تأتي بالنتائج المرجوة، وهو ما يطرح العديد من التحديات أمام ممولى الأبحاث.

ففي مجال الأدوية في الولايات المتحدة مثلاً فإن من كل عشرة أدوية محتملة تتجاوز الأبحاث الأساسية هناك دواء واحد فقط ينجح في تجاوز كل مراحل التطوير وينجح في الوصول إلى السوق . ولذا فمن الشائع في الولايات المتحدة أن تركز الجامعات على الأبحاث والتجارب الأساسية في مجال الأدوية في حين تُكرس الشركات جهودها على تطوير الأدوية المحتملة التي تخرج بها نتائج أبحاث الجامعات . هذا وتقوم العديد من الدول بتقديم الحوافز والاعفاءات الضريبية للشركات والمؤسسات التي تقوم بالبحث والتطوير. وفي كثير من الأحيان تتحالف عدة شركات أو مراكز أبحاث أو دول معاً في تحالفات للبحث والتطوير ، ولعل من أشهر تلك التحالفات هو برنامج الإطار السابع 7*Seventh Framework Programme* ( FP )

في عام 2006 كان أكبر المنفقين على البحث والتطوير في العالم هم الولايات المتحدة (343 مليار دولار سنوياً)، يليها الاتحاد الأوروبي (231 مليار دولار) ، ثم الصين (136 مليار دولار) ثم اليابان (130 مليار دولار) ، وعند مقارنة الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي للدول ، فإن أكبر عشرة دول هي إسرائيل (4.5 %)، السويد (3.7 %)، فنلندا (3.45 %)، اليابان (3.4 %)، كوريا الجنوبية (3.2 %)، سويسرا (2.9 %)، آيسلندا (2.8 %)، الولايات المتحدة (2.6 %)، ألمانيا (2.5 %) ثم النمسا (2.45 %).

وبشكل عام فإن متوسط ما تتفقه شركة صناعية في الولايات المتحدة على البحث والتطوير هو 3.5% من إيراداتها. إلا أن هذه النسبة تختلف بشدة من شركة إلى أخرى، فشركات التكنولوجيا العالمية High - Tech كثيراً ما تتفق نسب كبيرة من إيراداتها على الأبحاث. شركة نوفارتشس للأدوية مثلاً تتفق 15.1% من إيراداتها على البحث والتطوير، وتصل النسبة في شركة مثل إريكسون إلى 24.9% من إيراداتها.

## 2-1 مفهوم البحث و التطوير

يُعد نشاط البحث و التطوير المُغذي الرئيسي للابداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تحوي على مخابر و امكانيات مادية و بشرية معتبرة. و كلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها و مؤشرات تقييمها صعبة التحديد و نتائجها مرتبطة بالتسخير الفعال و التقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى ، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث و التطوير.

إن مفهوم البحث والتطوير يندرج في إطاره أنواعاً مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي إلى إيجاد منتجات و عمليات جديدة في منظمة الأعمال لذلك يعتبر البحث والتطوير هو الطريق المؤدي إلى الابداع التكنولوجي في المنظمة، ويمكن التمييز بين أربعة عناصر رئيسية في البحث والتطوير وكما يلي:

### 1- البحث الأساسي : **Basic Research**

وهي البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات مثل نظرية Electromagnetics والميكانيك الكمي أو أي بحث آخر في مجالات المعرفة المتنوعة.

### 2- البحث التطبيقية : **Applied Research**

وهي البحوث الموجهة لحل مشاكل عملية تُمُول في العادة من الشركات الكبيرة وتهدف إلى إجراء تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات علمية معينة أو ترقية أو صقل الأفكار الواردة من البحوث الأساسية.

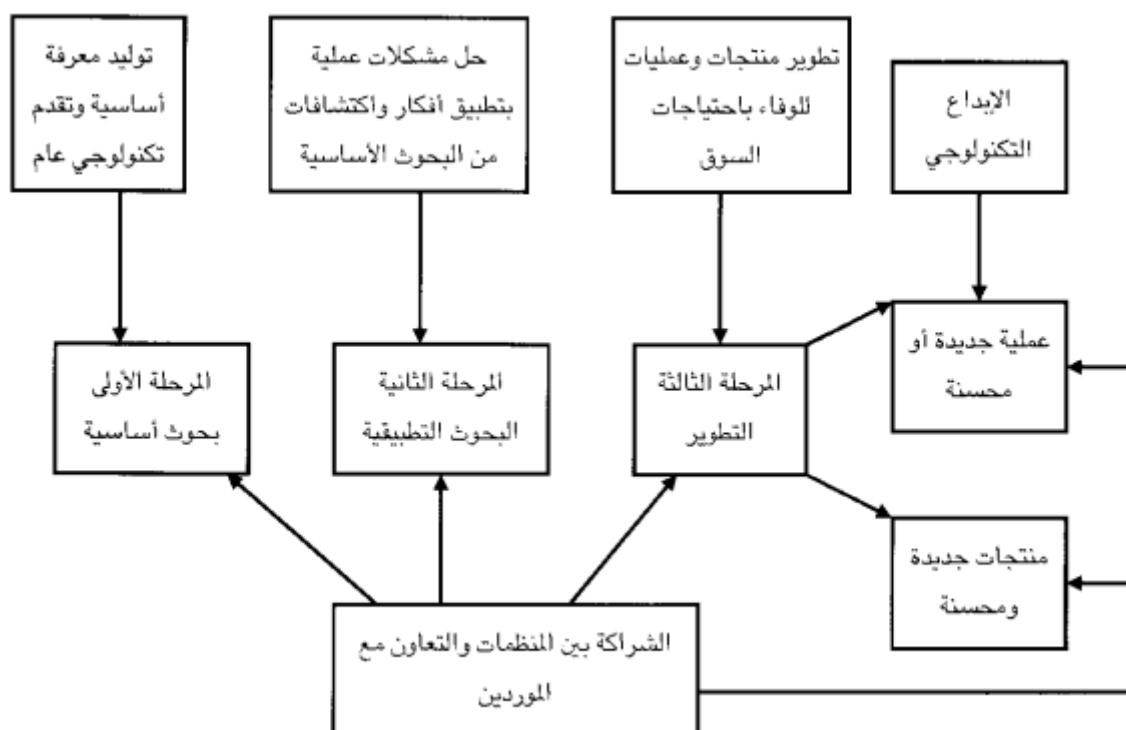
### 3- البحوث التطويرية : **Development Research**

وهي مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حرم تكنولوجية لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.

### 4- البحوث المساعدة : **Supporting Research**

وتسمى بحوث تحسين المنتج وتهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط الثلاثة المشار إليها أعلاه. ولا بد من الإشارة هنا للدور الفعال للإنترنت في دعم و تراكم

المعرفة والمساعدة في تنمية البحث والتطوير في منظمات الأعمال و مراكز البحث العلمي والجامعات. وتشير بعض الدراسات إلى أن ما يقارب 95 % من الباحثين والمهندسين يستخدمون الإنترن트 في تصميم وتطوير أعمالهم وهذا يؤدي إلى ما يسمى الابداع الافتراضي Virtual innovation والذي يشار إليه أحيانا Cyber innovation، كذلك يلاحظ الانتقال إلى مرحلة - e R & D وهي مرحلة متقدمة في مجال البحث والتطوير تلائم مرحلة الاقتصاد الرقمي أو الاقتصاد المعرفي . إن ما تقدم يشير إلى أن للبحث والتطوير دوراً مهماً في تنمية وترصين الإبداع التكنولوجي ويمكن توضيح هذه العلاقة بالخطط التالي:



الشكل رقم (1) العلاقة بين البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي

## 2-2 تفعيل نشاط البحث والتطوير

رغم أن منظمات الأعمال في الدول النامية ما تزال في بداية الطريق في الإنفاق على هذه أنشطة البحث والتطوير، حيث لم تشهد بيئة الأعمال تفعيلاً لأنشطة التبادل العلمي وتطوير البحث باعتبارها القاعدة الأساسية لنشاط البحث والتطوير والإبداع في المنظمات، ويمكن أن تشكل الخطوات التالية مدخلاً ملائماً لتنمية البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي للمنظمات في منطقتنا من خلال ما يلي:

- الاهتمام بالتنوعية في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي واعتمادها كاستراتيجية مناسبة ملائمة للمنظمات.

2. خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المنظمة ودعم المبادرات والمشاريع الابتكارية والبحوث التطبيقية التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمة.
3. التوسيع في عمليات ربط الجامعات ومراكز البحث بالمنظمات الصناعية والتواصل الدائم معها.
4. البدء بتكوين وحدات البحث والتطوير ودعمها مالياً وإدارياً وبالمختصين وإتاحة المجال لها للاطلاع على ما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي في الشركات العالمية وتحفيز ما يسمى بالتبؤ التكنولوجي.
5. استخدام تجارب رائدة في نقل وتوطين التكنولوجيا في شركات صناعية مرموقة كدليل وقاعدة لتقليدها من قبل المنظمات.
6. الاستفادة القصوى مما ثبّثه الانترنت كوسيلة من وسائل التراكم المعرفي والتطوير العلمي وعدم الاقتصار على الاستخدام البسيط لها في مجالات الاتصال والممارسات اليومية.
7. حث الشركات الصناعية على دعم مشاريع البحث التطبيقية وخاصة البحث التي يجريها الباحثون وأساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا وخاصة تلك البحوث التي تعكس بفائدة على هذه الشركات الصناعية.

### 3-وظيفة العلاقات العامة *Public Relations Management*

#### مقدمة

لقد تزايدت أهمية وظيفة العلاقات العامة في المنظمات الحديثة بسبب دور المنظمة الفاعل في المجتمع، وضرورة تفاعلها معه من خلال توفير المناخ الاجتماعي المناسب لنموها وازدهارها، وبسبب دور وتأثير الرأي العام في المجتمع على رسالة المنظمة، وقد أصبح تعبير (العلاقات العامة) تعبير شائع، ويزداد شيوعاً على مر الأيام، منذ أن استحدث العالم الرائد ايفي لي (Ivy Lee)، الملقب بأبي العلاقات العامة هذا التعبير لأول مرة في عام 1921، وقد أوصل شيوخ تعبير ايفي لي إلى حد أنه غالباً ما يكتفي بالإشارة إلى الحرفين الأوليين من هذا التعبير (P. R.)، والأمل أن ينشر هذا التعبير وتذيع صيغته في بيئه الأعمال العربية إلى الحد الذي يكفياناً أن نعبر عن العلاقات العامة اختصاراً (ع. ع.).

لقد نمت العلاقات العامة كمفهوم اداري و عمل مؤسسي سريعاً في الخمسين عاماً الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، واصبحت العلاقات بين الأفراد في المنشآة أحد اهم مقومات تطورها ونموها ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي من خلال ما تؤديه من تكوين السمعة الطيبة للمنشآة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة.

وتمثل ادارة العلاقات العامة نموذجاً إدارياً متخصصاً بتنظيم عملية التواصل بين المؤسسات و الشركات من جهة و الأفراد و التشكيلات الاجتماعية الإنسانية من جهة أخرى. و يتميز مفهوم ادارة العلاقات العامة باستناده إلى العديد من العلوم الرديفة مثل علم النفس وعلم اللغويات وعلم الادارة العامة لتشكيل رؤية شاملة لدى مدير العلاقات العامة في عملية مقارنته للجمهور الذي يتواصل معه بشكل واضح ودقيق و ذو مصداقية بما ينعكس بالمال الأخير على قبول الجمهور لما يقدمه مدير العلاقات العامة من طروحات.

و تبرز أهمية درء العلاقات العامة في بناء علاقات الثقة على مستويات مختلفة مثل الموظفين والزبائن أو المستثمرين في اشكال مختلفة من السيناريوهات الاجتماعية المختلفة. و التي تقتضي وجود مدير علاقات عامة لأجل تسهيل و توضيح الرسالة التي تود المؤسسة ممثلة بمدير العلاقات العامة ايصالها إلى الجمهور، و يمثل منصب مدير العلاقات العامة في المؤسسات و الشركات البريطانية المنصب المحوري الأساسي في صياغة كل استراتيجيات الشركة و يمثل موقعاً لا يستغنى عنه أبداً في أعراف الممارسة الإدارية المعاصرة في المملكة المتحدة.

### 3-1 مفهوم العلاقات العامة

إن وضع تعريفاً واحداً لشيء ما أمر ليس بالسهل نظراً لاختلاف المفاهيم إلا إننا سنقتصر هنا على ذكر أهم هذه التعريفات التي وضعها أهل الاختصاص ومن هذه التعريفات :

- تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة: حيث عرفت العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية فقالت بأنها " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم والحفاظ على ثقفهم، عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها و اجراءاتها قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها.
- وهناك رأي آخر لتعريف الجمعية الدولية حول العلاقات العامة بأنها " وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تتحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وان تُكيف معه بقدر الإمكان سياستها وتصرفاتها وان تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة.

" وكلا التعريفين متشابهين إلا من حيث الصياغة اللفظية للتعريفين وقد ركز كلا التعريفين على أنها وظيفة إدارية منظمة ومخططة ومستمرة تحاول أن تكسب من خلالها تعاطف وتأييد عمالها بقصد تحقيق المصالح العامة والمشتركة . ويمكن تحديد عناصر هذا التعريف وفقاً لما ياتي :

- وجود فريق :

ويقصد بالفريق المؤسسات والشركات والادارات على مختلف انواعها واحتضاناتها.

- الجهود المبذولة :

ويقصد بالجهود النشاطات التي يبذلها الفريق لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها.

- اقامة العلاقات الطيبة و استمرارها :

وهي العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين ادارة الاعمال والمؤسسة من جهة وبين الجمهور من جهة، بوجود الروابط التي تنظم وتحكم نشاط وتصرف كل منها.

- أطراف العلاقات الطيبة :

إن العلاقات الطيبة تكون بين ادارة الاعمال أو المؤسسة وبين موظفيها ومستخدميها من جهة وبين ادارة الاعمال او المؤسسة وبين سائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة ثانية.

### 3-2 خصائص العلاقات العامة

1. هي وظيفة أساسية من وظائف الادارة في أي مؤسسة ، شأنها شأن التخطيط والتنظيم والإدارة.

2. أنها وظيفة ذات انشطة مستمرة.

3. أنها وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة.

4. أنها وظيفة إتصالية ذات تأثير متبادل.

5. أنها علم وفن إنشاء وتدعم علاقات طيبة تقوم على الفهم المتبادل بين المنشأة وجمهيرها، وذلك من خلال نشاط مخطط ومستمر في الاتجاهين، بهدف التعريف بها، وكسب ثقة وتأييد الرأي العام.

6. إن الهدف منها الفوز بثقة وتأييد الآخرين.

7. حتى يمكن لنشاط العلاقة العامة أن يحقق أهدافه لابد من القيام بنشاط ذو اتجاهين :

• الاتجاه الأول : وهو من الخارج إلى الداخل.

• الاتجاه الثاني : وهو من الداخل إلى الخارج .

8. تتسم عملية العلاقات العامة كنظام بالдинاميكية.

9. تعتبر عملية العلاقات العامة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة.

10. ترتبط ديناميكية هذا النظام بقنوات للمعلومات المرتدة .

11. تعتبر المعلومات المرتدة ايجابية إذا نجح نظام العلاقات العامة في تحقيق رأي عام إيجابي نحو المنظمة.

### 3-3 مركبات وذخائم العلاقات العامة

أهم الأسس والدعائم التي تستند إليها عملية الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة هي :

1. الاستناد إلى أداء نافع وإنجازات ملموسة.
2. الاعتماد على المبادأة والمبادرة والمنهج العلمي.
3. الاعتماد على المعلومات والأخبار الصادقة.
4. الرأي العام هو المادة الخام لعمل العلاقات العامة.
5. الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة لدى الرأي العام هي الهدف الأساسي لعمل العلاقات العامة.
6. العلاقات العامة لابد وأن يمارسها كل من يعمل بالمنظمة.
7. العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الادارة العليا.
8. للعلاقات العامة خاصية الديناميكية.

### 4-3 أهمية العلاقات العامة

العلاقات العامة لها أهمية كبيرة نظراً لأنها تكون الصورة الصحيحة لأي مؤسسة كانت فعند اتصالها بالإدارة العليا مباشرة تستطيع إنجاز المهام الموكلة إليها إسرع وأفضل ومعالجة كل الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ العمل. تمثل العلاقات العامة أهمية كبيرة في كل حكومة وكل مؤسسة عامة أو خاصة كونها وسيلة ربطها بجماهيرها التي ازدادوعيها الثقافي وارتفعت توقعاتها وتطوراتها وأمالها في أن يتوفر لها العيش الكريم المناسب بواسطة المؤسسات الخادمة لها في القطاعين العام والخاص.

فأهمية العلاقات العامة " إيجاد الترابط الوثيق بين المصلحة التابعة لها والمعاملين معها من المصالح الأخرى والجمهور، مما هي إلا مجال من مجالات الخدمة الإنسانية. والعلاقات العامة تختلف في مفاهيمها وفي تطبيقاتها تبعاً للشخص الموجود على قمة الهرم الوظيفي وهي بذلك تتشكل حسب المفاهيم الخاصة والشخصية لذلك المسؤول، فالمدير الوعي الفاهم لمسؤولياته جيداً والعارف باأهمية العلاقات العامة وأهميتها وحقيقة دورها بلا شك غير المدير الذي لا يعرف عن العلاقات العامة سوى جزئية بسيطة جداً تتحصر غالباً في الأعمال ذات العلاقة بالضيوف والزائرين، وهذه الجزئية وإن كانت ذات أهمية إلا أنها تمثل جزئية بسيطة في الإطار العام لمفهوم العلاقات العامة، ومن هنا فإن بعض المدراء يولون العلاقات العامة اهتماماً خاصاً ويستشيرونها في مختلف القرارات

التي يصدرونها اطلاقاً من مفهومهم لدور العلاقات العامة في التعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها، في حين نجد في الطرف الآخر نوعية أخرى من المدراء يختصر دور العلاقات العامة إلى مجرد استقبال الضيوف وإعداد برامجهم.

أما أسباب ودواعي الاهتمام بالعلاقات العامة فهي :

- تزايدت قوة ونفوذ الرأي العام وخاصة في المجتمعات الديمقراطية، وذلك لتزايد وعي الرأي العام.
- كبر حجم المنظمات الصناعية والتجارية وما صاحب ذلك من تضخم عدد الأفراد العاملين في هذه المنظمات.
- تزايد التناقض فيما بين المنظمات الربحية من ناحية، وبين المنظمات العامة من ناحية أخرى.
- تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع وتحقيق التفاعل الاجتماعي مع ظئمه المختلفة.
- الاستجابة لجماعات الضغط وجماعات الاهتمام المختلفة في المجتمع، وضرورة الاستجابة لمثل هذه الجماعات والسعى للحصول على تأييدها ودعمها.

### 3-5 أنشطة العلاقات العامة

إن على إدارة العلاقات العامة القيام بالأنشطة والأعمال والتي تتركز في معظمها في الجوانب الاعلامية والاتصالية باعتبارها النشاط الرئيسي للعلاقات العامة والمتمثلة فيما يلي :

- القيام بدور المركز الاعلامي الرئيسي للمؤسسة وقناة الاتصال الرسمية بين المؤسسة وجماهيرها.
- تزويد الجمهور من خلال وسائل الإعلام المناسبة بالحقائق والأراء بما يجعله على دراية ومعرفة بسياسات المؤسسة.
- جمع المعلومات عن مدى التغير في اتجاهات الجمهور نحو سياسات وأعمال المؤسسة.
- تحطيط وإدارة أعمال البرامج الإعلامية الخاصة بالمؤسسة.

### 3-6 خطوات العلاقات العامة

إذا اتفقنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية هامة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتعلقة بموضوع ما، وتمكينه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتطرق إليها أو ربما المختلف عليها، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدارهم على الوصول إلى آراء وخيارات ذكية تقوم على أساس

التفكير العقلي. من هنا يمكن أن تحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي:

1. البحث والتحري :

و هي أهم الخطوات التي تبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده : ماذا الذي يجري الآن ؟ .

2. التخطيط :

وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية ، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن : ما الذي يجب القيام به ؟

3. التنفيذ :

وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال التواصل الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواءً لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية.

ويجيب هذا الإجراء عن سؤال : كيف يمكن أن تُنْفَذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيراً ؟

4. القياس والتقويم :

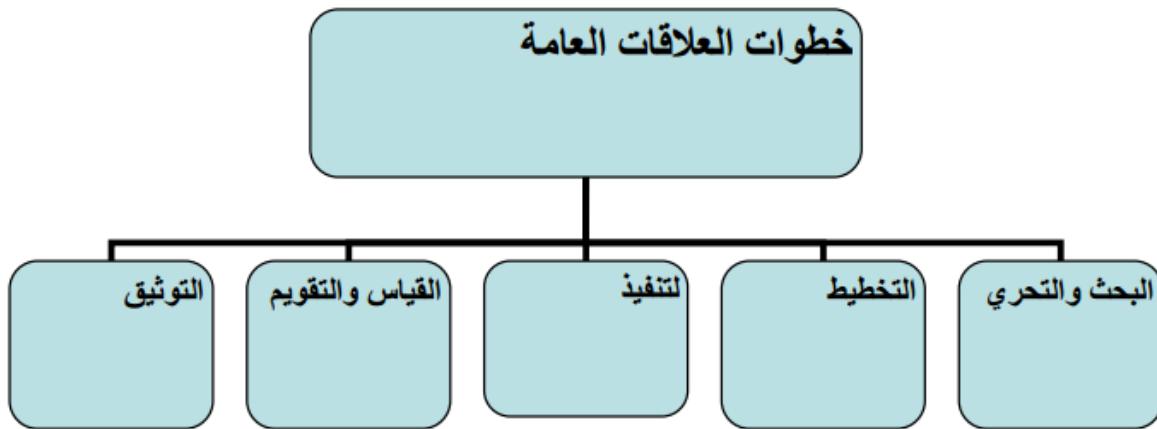
وهنا تسعى الادارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثير واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي : ماذا حققنا من نتائج ؟ .

5. التوثيق :

حيث سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل : كيف نوثق هذه التجربة ؟ ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

الشكل رقم (2)

## خطوات العلاقات العامة



## 4- إدارة نظم المعلومات الإدارية: *Management Information Systems*

مقدمة:

لا غنى لأي منظمة، مهما كان حجمها أو طبيعة عملها، عن المعلومات والتي تلعب دوراً حيوياً في كل أنشطة المنظمة بدءاً من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وانتهاءً بعملياتها التشغيلية. وفي ظل الثورة المعلوماتية والتطور الهائل في مجال تقنيات وأساليب جمع المعلومات وتخزينها معالجتها، ومع التطورات والتحديات الهائلة التي تواجهها المنظمات المعاصرة نتيجة ظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار ونتائج، نلاحظ التوجه الهائل و التحول نحو الاقتصاد المعرفي. مما يؤكد على ضرورة تخصيص المنظمة لوحدة تنظيمية متفرغة في المنظمة تكون مسؤولة عن إدارة المعلومات، مع ضرورة تزويدها بجميع ما تحتاجه من موارد بشرية ومادية ودعم ومساندة، لكي تقدم لجميع وظائف المنظمة والعاملين فيها ما تحتاجه من معلومات تمثل قيمة مضافة للمنظمة، وتساعد على تعزيز مزاياها التنافسية.

يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه "مجموعة العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقاً لقواعد وإجراءات محددة بقصد تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد إدارة المنظمة المعنية في أعمال التخطيط والرقابة وصناعة القرارات التنظيمية".

### 4-1 تعريف المعلومات

هي مجموعة من الحقائق و المفاهيم التي تخص أي موضوع والتي تكون الغاية منها تتميمية زيادة معرفة الإنسان ، ويقصد بالمعلومات البيانات التي يتم معالجتها بحيث تصبح ذات دلالة ومعنى و

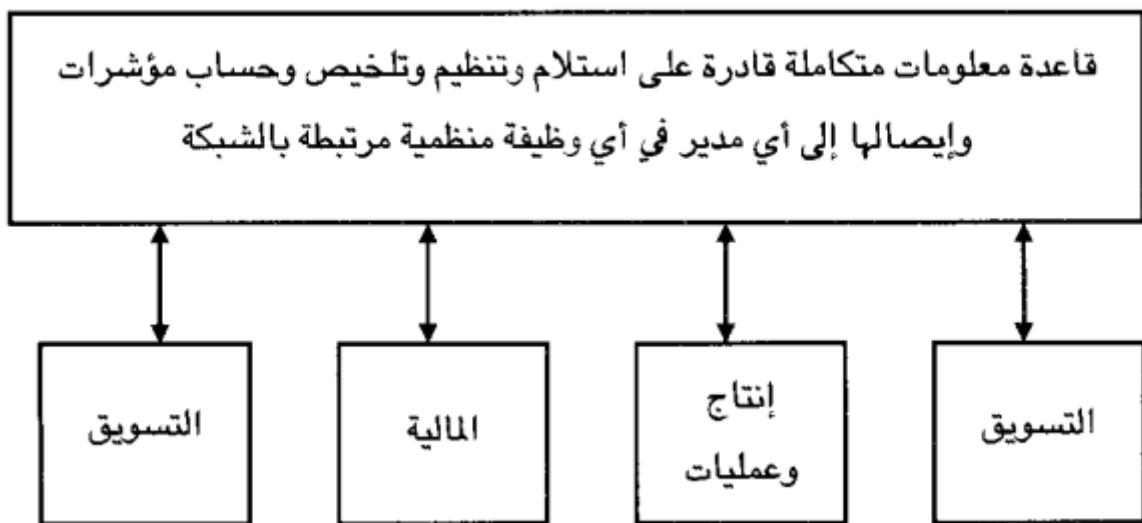
البيانات عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري و تعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها او غير كمية مثل العادات والتقاليد.

#### 4-2 تعريف نظام المعلومات

هو عبارة عن شبكة متلاصقة من إجراءات تكرير المعلومات بهدف تزويد المدير بمعلومات آنية تخدم اتخاذ قرارات فعالة وهي معلومات تصف العمليات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المنشأة وتصف هذه المعلومات حاضر وماضي ومستقبل المنشأة.

#### 4-3 تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها

مجموعة من العمليات التي تزود المنظمة بالبيانات و المعلومات الالزمة للقيام بوظائفها وأنشطتها وأفضل الطرق. ويبين الشكل رقم (3) المفهوم الأساسي لنظم المعلومات الإدارية:



الشكل رقم (3) المفهوم الأساسي لنظم المعلومات الإدارية

#### 4-4 أهداف نظام المعلومات

- 1 - تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط و التنظيم و السيطرة.
- 2 - تحديد و توضيح قنوات الاتصال أفقيا و عموديا بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.
- 3 - تقييم نشاطات المنظمة و تقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.
- 4 - تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر و الوقت المناسب.

- 5 - المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة و الاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات الازمة وفي حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.
- 6 - إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية آنياً أو شهرياً أو فصلياً أو سنوياً عن نشاطات المنظمة.
- 7 - حفظ البيانات و المعلومات التاريخية الضرورية التي تعتبر أساس في عملها.
- 8 - البحث الانتقائي للمعلومات و تزويد المستفيدين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها بشكل فردي أسبوعياً و شهرياً . . الخ .
- 9 - الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة في ما يخص نشاطات المنشأة أو المستفيد.
- 10 - الرد على الاستفسارات و تكون عن طريق التحاور بين المستفيد و النظام.

#### 4-5 العوامل المؤثرة في نظام المعلومات

- يحتوي نظام المعلومات على كمية كافية من المعلومات لتلبية احتياجات كافة مستويات الإدارة . و فيما يلي أهم العوامل المؤثرة في نظام المعلومات:
- 1 - تنظيم جيد للمعلومات و لمصدرها.
  - 2 - خبرة وكفاءة الأشخاص الذين يقدمون خدمة المعلومات.
  - 3 - الوعي الكافي لدى المستفيدين من نظام المعلومات و مدى تفاعله معه.

#### 4-6 أهمية إدارة نظام المعلومات

- تحتاج المنظمات اليوم آياً كان حجمها أو نوع نشاطها إلى حجم هائل من المعلومات و البيانات التي تساعدها للقيام بأنشطتها و فعاليتها بغية تحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة تحقيقها في كافية مستوياتها الإدارية المختلفة و تحقيق وظائفها في التخطيط و الرقابة و التنظيم و اتخاذ القرارات لكونها تحتاج بشكل دائم و مستمر للمعلومات لعرض تنفيذ هذه الوظائف.
- نجاح العملية الإدارية في المنظمة يتوقف على قدرة المنظمة على جمع و ترتيب وتنظيم المعلومات و استثمارها لاتخاذ قرارات تعتمد على المعلومات الصحيحة.

#### 7-4 مكونات نظام المعلومات

- ت تكون نظم المعلومات الإدارية من خمس موارد رئيسية و مهمة يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تفعيل الاستفادة من هذه الموارد الخمسة لتحقيق الاستخدام الأمثل من نظام المعلومات:
1. الموارد البشرية :

يجب على الأفراد مواكبة التطور الحاصل في نظام المعلومات عن طريق التدريب وتشمل هذه الموارد:

- المستخدم النهائي، المدير.
- تخصصي نظم المعلومات : يشمل الأفراد المتخصصون في تطوير وتحليل وتصميم وتشغيل نظام المعلومات و يشمل ما يلي المبرمجين، محللي النظام، مشغلي الحاسوب.

## 2. الموارد المادية :

تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات وهي لا تتضمن الأجهزة فقط مثل أجهزة الحاسوب الآلي بل ومدى إمكانية تحديث هذه الأجهزة بشكل دوري ومنظماً.

## 3. موارد البرمجيات :

هي الأنظمة والبرامج التي تشغّل الأجهزة من البيانات والمعلومات وتحدد العمليات التي تسودها الأجهزة وتشمل : برمجيات النظم، برمجيات التطبيقات، الإجراءات.

## 4. موارد البيانات :

تعتبر البيانات جزءاً أساسياً من أصول المنظمة ويتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات الالزامية للمنظمة و تستطيع خدمة المستخدم النهائي ويمكن أن تأخذ موارد البيانات أشكالاً عدّة فقد تكون بيانات مجانية أو نصية أو بنك المعلومات.

## 5. موارد الشبكات والاتصال :

تعتبر الشبكات والاتصالات جزءاً أساسياً من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات حيث انتشرت العديد من أنظمة حزن المعلومات وتمريرها مثل الانترنت والانترانيت والتي يتم من خلالها نقل بيانات ومعلومات سواء داخل أو خارج المنظمة.

## أسئلة الفصل الثاني عشر

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	خطأ	صح	
1	✓		لا يعتبر الرأي العام من مركبات ودعائم العلاقات العامة
2		✓	إن من خصائص العلاقات العامة أنها وظيفة إتصالية ذات تأثير متبادل
3	✓		يقصد بالبيانات المعلومات التي يتم معالجتها بحيث تصبح ذات دلالة ومعنى
4		✓	إن من أهداف نظام المعلومات تقييم نشاطات المنظمة و تقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات

### 2) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

1- إن من وظائف الإدارة المالية:

(1) استثمار المال.

(2) الرقابة.

(3) الحصول على المال.

(4) الجواب الأول والثالث.

(5) لا شيء مما سبق.

(6) كل ما سبق.

ب- تعد من البحوث الموجهة لحل مشاكل عملية تموّل في العادة من الشركات الكبيرة وتهدف إلى إجراء تحسينات أو ترقية أو صقل الأفكار الواردة من البحوث الأساسية:

(1) البحوث المساعدة.

(2) البحوث التطويرية.

(3) البحوث التطبيقية.

4) الجواب الأول والثاني والثالث

5) الجواب الثاني والثالث.

6) الجواب الأول والثالث

7) كل ما سبق.

8) لا شيء مما سبق.

### **Essay Questions (3) أسئلة كتابية**

1- عدد خطوات العلاقات العامة واشرح واحدة منها.

2- ما هي أهداف الادارة المالية؟

3- عدد مكونات نظام المعلومات واشرح واحدة منها.

## الحالة العملية رقم (1)

ما تعلمنه من تولّي مهام العلاقات العامة لشركة آبل

المصدر: ( Craig, Cameron, 2017 )

بدأت العمل لصالح شركة آبل في وكالة العلاقات العامة ضمن شركة بورتر نوفيلي (Porter Novelli) في مدينة سيدني الأسترالية عام 1997. وكان ستيف جوبز حينها عاد للتو إلى الشركة. وكان خط الإنتاج عبارة عن فوضى من أجهزة كومبيوتر بأسماء مركبة وطابعات ومساحات ضوئية ومساعد شخصي رقمي - ما يُعرف بالكومبيوتر المحمول - غريب وغير مدروس يُسمى نيوتن (Newton).

وكان مستقبل آبل يبدو معتماً، حتى أنَّ معظم وسائل الإعلام أسقطتها واعتبرتها مجرد ظل للنسخة السابقة منها. إذ كانت الأخبار في ذلك الوقت عبارة عن عناوين مكررة جداً مثل "فاسدة حتى النخاع" و"حركة تسريح واسعة متوقعة في آبل" و"101 طريقة لحفظ على آبل".

لم أكن أعلم أنني سأكون على مدى الأعوام العشرة القادمة جزءاً من أكبر تحول مؤسسي في التاريخ العالمي. حيث انتقلت من سيدني إلى سنغافورة، إذ انضمت إلى الشركة واستلمت قيادة الاتصالات الإقليمية في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. وفي النهاية، نقلت إلى المقر الرئيسي لآبل في كورتيينو كاليفورنيا للانضمام إلى فريق العلاقات العامة في الشركة.

خلال هذه الفترة، استطاعت آبل إثبات خطأ الساخرين منها وأبهرت العالم بابتكاراتها الرائدة وبراعتها في التسويق واتباعها نهج السباحة عكس التيار. ولعبت العلاقات العامة دوراً مهماً في الوصول إلى هذا النجاح. لذلك، أقدم لكم خمسة دروس من تلك الفترة التي كان لها تأثيراً كبيراً على اقتربني من احتراف مجال الاتصالات حتى اليوم:

حافظ على البساطة. إذا أجريت اختبار تحديد مستوى سهولة اللغة على أي بيان صحفي لشركة آبل، فمن المرجح أن يُصنَّف على أنه سهل الفهم من قبل طالب في الصف الرابع أو أقل، حيث تتم إزالة أي مصطلحات متخصصة أو صيغة مبتذلة أو مصطلحات تقنية مبهمة أثناء مرحلة التحرير. لأنَّه إذا لم يستطع "مجرد إنسان عادي" فهم لغتنا، فهذا يعني أننا فشلنا، والفشل لم يكن خياراً بالنسبة إلينا. وقام ستيف جوبز بقراءة كل بيان صحفي ووافق عليه شخصياً قبل نشره.

ثم اجر اختبار تحديد مستوى السهولة على رسائلك التي ت يريد إيصالها لتحدّد مدى صعوبة فهم اللغة بشكلها المكتوب بمقاييس من 1 إلى 100. إذ تتوفر هذه الاختبارات على موقع مثل وورد كاونت

تولز (Word Count Tools) وريديبلتي سكور (Readability Score). حيث سيكون المحتوى الخاص بك مثالياً إذا حصل على نتيجة من 80 وحتى 89، وتطالب مستوى التعليم الذي يتقاهم، طالب ذو 11 عاماً. فكلما كانت رسائلك أسهل لفهم، كلما انتشرت على نطاق أوسع.

قدر وقت الصحفيين. خصصنا البيانات الصحفية والأحداث لأهم منتجات الشركة وإنجازاتها الكبيرة فقط. ومررت الكثير من المنتجات والتحديثات البرمجية والتغيرات الشخصية بمجرد تدخل بسيط من قسم العلاقات العامة. في بعض الأحيان، أحبط عملاؤنا الداخليون بسبب هذه الاستراتيجية لأنهم كانوا يريدون المزيد من الضوضاء في السوق حول مشاريعهم المفضلة أو أناسهم. ولكن من خلال اعتمادنا لهذه الطريقة، أصبح الصحفيون على علم بأننا إذا تواصلنا معهم فهذا يعني أن لدينا شيئاً مهماً فعلاً. لذلك، قلل من تواصلك مع الصحفيين قدر الإمكان وتواصل معهم فقط عندما يكون لديك شيئاً مقعلاً تقدمه. ولا تتبع طريقة إرسال بياناتك الصحفية بكثرة إلى القوائم الجماعية لوسائل الإعلام، بل ابحث عما يعطيه الصافي وصمم رسالة ترويجية مناسبة.

شارك بفعالية. قبل منح فرصة المقابلات لكتاب المسؤولين التنفيذيين أو إرسال منتجاتنا للمراجعة، تتأكد من حصول كل صحي أو جهة مؤثرة أو محل على جلسة عملية تعريفية حول المنتج. فنخبرهم خلال هذه الجلسة عن سبب تصميم زر ما بهذه الطريقة أو سبب إزالة منفذ في الجزء الخلفي، أو نشير إلى بعض الخصائص الخفية التي لا يلاحظونها أو يقدرونها دون توجيهه منا. ثم نقوم بمتابعة هذا الشخص بعد المقابلة لمعرفة ما إذا كان لديه أسئلة أخرى ونراجع بتهذيب خبرهم، لنقوم بالرد بشكل مناسب، فإذا كانوا يواجهون مشكلة في عمل شيء ما، سيكون فريق التسويق والدعم التقني مستعداً على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع. أما إذا كان الخبر يتجه بعيداً عن رسالتنا الرئيسية، فسنكشف الجهد لتصحيح مسارنا.

عندما تحصل على اهتمام الصحفي، عليك متابعته بجدية ولكن دون أن تكون مثل الآفة. فمثلاً، إذا أراد عمل مراجعة لمنتجك، اعرض عليه إحضار المنتج لشرح خصائصه سريعاً. وفي حال كان يقوم بإعداد خبر حول خدمة تقدمها شركتك، اعرض عليه علامة مختارين بعناية وجهات مرئية من اختيارك ضمن المجال. واسألهم إذا كانوا يحتاجون إلى صور لاستخدامها في الخبر، وأيضاً عن حاجتهم إلى المساعدة لفهم مجال تميزك ضمن المنافسة. المحافظة على التركيز. كانت مهمتنا هي الإخبار عن قدرة منتجاتنا المبتكرة على تزويد عملائنا بالقدرة على تحرير إبداعهم وإحداث تغيير في العالم. فقد تأتينا في أي يوم طلبات من كافة الأنواع تسؤال عن متاحدين للمشاركة في نقاشات اتجاهات الصناعة والسياسة والموظفين وعدد لا يحصى من المواضيع الأخرى. وإذا كان الطلب غير مناسب مع مهمتنا الرئيسية، نرفض المشاركة فيه بأدب. حيث ساعدت هذه الطريقة على استغلال وقتنا بكفاءة أكبر.

إلى جانب ذلك، ابذل كل ما بوسعك لتصبح خبيراً في مجالك. وعرف رسائلك الأساسية التي تُريد إيصالها من خلال عملك وتمسك بها جيداً. ولا تُقلل أهمية حساباتك على موقع التواصل الاجتماعي بالرسائل الخارجية عن هدفك. ثم اعرض خدماتك على الصحفيين والمحللين لتغطيته كل ما يتعلق بمالك، حتى وإن لم تحصل دائماً على فائدة مباشرة.

اعطِ الأولوية للجهات المؤثرة في وسائل الإعلام. لم نعمل مع عدد كبير من وسائل الإعلام، بل ركّزنا على عدد صغير نسبياً من الصحفيين الذين يُعدون قدوة لآخرين. إذ نقدم لهؤلاء الصحفيين أشياء خاصة مثل مقابلات حصرية بعد إطلاق منتج جديد مثلاً أو الأولوية في مراجعة المنتجات الجديدة. ومن خلال التعامل مع عدد صغير، كانت طريقة إجراء الجلسات العملية أسهل إدارة. وبعد أن تتم التغطية الأولى من تلك الجهات المؤثرة، نقوم بتوسيع وصولنا إلى الصحفيين الإقليميين والمنشورات التجارية.

كما من المهم التركيز على تكوين علاقات قوية مع أكثر الجهات الإعلامية تأثيراً ويفضل أن تكون من خمس إلى عشر جهات إعلامية تتکفل بتغطية مجالك بشكل كامل. ولكن أكرر مرة أخرى، دون إعطائهم الكثير ليتحدثوا عنه. فقط قدم لهم ملاحظاتك حول تعليقات زملائك وشركائك في المجال عن مقالاتهم. ثم علّق وابداً نقاشات لأخبارهم التي ينشرونها على تويتر ولينكيد إن. وعندما يكون لديك ما تُريد الإعلان عنه قريباً، فكر في تقديم خبر حصري لهم.

أما الأمر الأكثر أهمية فهو احترام عالمتك التجارية. وهذا هو أكبر درس تعلمه من عملي في آبل. فالعلامة التجارية هي أثمن ما تملكه وعليك حمايتها، لذلك عليك التفكير مرتبين قبل أن تتخلى عن منتجاتك في سحب يانصيب. كما أنّ عليك التفكير بعناية بالعلامات التجارية التي ترتبط بها. لذلك، فكر بشكل مختلف وحاول التميز عن حوالك.

ربما لا تحصل جميع فرق العلاقات العامة على ترف رفض طلبات العملاء و اختيار الصحفي الذي ترغب بالعمل معه، ولكنني لا زلت إلى اليوم أُقدّر هذه الدروس التي تعلمتها. ولا شك أنّ هذا الأسلوب، والذي تم تطبيقه باستمرار خلال سنوات عجاف ولكن مليئة بالابتكارات لآبل، ساهم إلى حدّ كبير في التحول الدراميكي للشركة والنجاح المستمر حتى اليوم.

## الحالة العملية رقم (2)

### التطور التكنولوجي يسفر عن تخصصات جديدة في إدارة الأعمال

المصدر: **Abdel Aal, Abdel Nasser, (2018)**

تعتبر الشركات أو المؤسسات عصب الاقتصاد ولبناته الأساسية التي تدفعه إلى النمو والازدهار. ويعلم المهتمون بتخصصات الإدارة وتطبيقاتها أن المؤسسة وظائف ست وهي: وظيفة المشتريات والتوريد، والبحث والتطوير، والإنتاج، والمحاسبة والمالية، والموارد البشرية والتسويق، ومن السهل الاستنتاج أن خريجي كليات الإدارة يستحوذون على خمس من هذه الوظائف. وعليه، فإن دفع عجلة الاقتصاد يتطلب اهتماماً من المسؤولين بعلوم الإدارة وتخصصاتها المتشعبة. علماً أن رؤية العرب لعام 2030 ترتكز على التحول الرقمي، ودعم القطاع الخاص، والمشروعات الصغيرة، وريادة الأعمال، وتنوع الاقتصاد، وجلب الاستثمارات الأجنبية، وتنمية رأس المال الاجتماعي، والمحافظة على البيئة، وتشييط السياحة، وكلها حقول أصلية لخريجي تخصصات الإدارة المختلفة. لذلك، ولتحقيق طموحات العرب لعام 2030، إننا بحاجة إلى برامج دراسية خاصة بمحاور الإدارة.

في الوقت الحالي، تفاعلت تخصصات الإدارة مع الطرفات التكنولوجية الحديثة، حيث أخذت منها وأعطتها ما أنتج تخصصات جديدة وخلقة أقبلت عليها الشركات الكبرى.

وتعتبر تقنيات الذكاء الاصطناعي من أهم الطرفات التكنولوجية، حيث أحدثت طفرة كبيرة في مجال المال والأعمال، ما ولد حاجة لدى الشركات الكبرى للحصول على خريجين قادرين على جمع وتحليل البيانات عن احتياجات العملاء ومشاكل المنتجات، وباستطاعتهم التنبؤ بمستقبل الصناعة، وتحليل وضع الاقتصاد، ودراسة القوى المنافسة، وتحليل الطلب على المنتجات، وعرض مستلزمات الإنتاج، وغيرها من المعلومات الضرورية لصناعة القرار ودعم وتحسين العمليات وإرضاء العملاء، ومن ثم المنافسة والبقاء في السوق وحصد الأرباح، وهو ما يقدمه تخصص "ذكاء وتحليل الأعمال" (Business Intelligence & Analytics) لدرجتي البكالوريوس والماجستير في مجال "ذكاء وتحليل الأعمال" في الولايات الأمريكية وحدها. وتشير التقارير إلى أن السوق ستحتاج إلى قرابة 3 ملايين متخصص في هندسة الإنسان الآلي والذكاء الاصطناعي بحلول العام 2020.

وفي العام 2009 طور ساتوشى ناكاموتو كود العملة الرقمية بيتكوين، كتطبيق عملى لتقنية "البلوك تشين". وهي عبارة عن قواعد بيانات ضخمة وموزعة يمكن زيتها باستمرار، وتحتوى على البصمة الزمنية لكل سجل، وهو سجل يتم ربطه بالسجلات الأخرى ولا يمكن تعديله بعد حفظه. وعلى نفس

المنوال، أحدثت تقنية بلوك تشين وما صاحبها من عملات رقمية طفرة كبيرة في عوالم المال والأعمال وما يتعلق بهما من علوم. وعليه، بدأت الجامعات الأمريكية بإعطاء مقررات دراسية ودورات خاصة في البلاوك تشين منها: جامعة بريستون ومعهد إم آي تي وجامعة نيويورك وجامعة كاليفورنيا في باركلى وستانفورد وكورنيل وديوك. ويتوقع الخبراء أن طلبة المحاسبة الذين لا يدرسون البلاوك تشين لن يستطيعوا المنافسة في المستقبل القريب.

وطبقاً لتقرير لصحيفة يو إس نيوز، تعرض 17 جامعة أمريكية تخصص جديد يعرف بتخصص "الاستدامة" (Sustainability) وهو تخصص يجمع بين القانون والأخلاق والاقتصاد وإدارة الأعمال وإدارة الموارد. والجدير بالذكر أن الاستدامة هي أحد طموحات رؤية المملكة العربية السعودية لعام 2030. وطبقاً للتقرير ذاته لاقى خريجو هذا التخصص إقبالاً كبيراً من الشركات الحريصة على تقليل الفاقد والهدر وتدوير المخلفات والمحافظة على البيئة، وهو أحد تخصصات إدارة الأعمال. ومن الجامعات التي توفر هذا التخصص جامعة ساوث داكوتا وجامعة كورنيل وجامعة ولاية أوريغون.

وعلى نفس المنوال، هناك استثمارات ضخمة وتقدم هائل في تقنيات الشبكة العنكبوتية والحوسبة السحابية. فمع زيادة عدد وقدرات أجهزة إنترنت الأشياء مثل: المصاعد الذكية، وموافق السيارات الذكية، والسيارات التي تعمل من دون سائق، والطائرات التجارية التي تعمل من دون طيار، والقطارات، ومترو الأنفاق، والمزارع الذكية، ومحطات توليد الطاقة المؤتمته، ستحتاج هذه التقنيات إلى إدارة مركبة عن بعد، وهذا ما توفره الحوسبة السحابية. إذ تسبقت الجامعات الأمريكية على الاستحواذ على حصة مرضية من هذه السوق الوعادة. وتحديداً، هناك نحو 166 برنامجاً لدرجتي الماجستير والبكالوريوس في الحوسبة السحابية ضمن عدة جامعات. على سبيل المثال: في جامعات كولورادو وميريلاند واللينوي وغرينيفيل وأريزونا.

ومع زيادة قدرات ومهارات قراصنة الإنترن特، زادت حاجة الحكومات لخبراء في مكافحة الجرائم الإلكترونية، وهذا ما يوفره تخصص "أمن الفضاء الإلكتروني - سايرير سيكوريتي" (Cyber Security) . إذ أصبح من الشائع أن تجند الدول آلاف القرصنة وأخصائي أمن المعلومات ضمن ما يعرف بالـ"الجيوش الإلكترونية" بهدف حماية البنية الإلكترونية للدولة من هجمات قراصنة الحاسوب والمجموعات التابعة لدول معادية. وتوجد تلك الجيوش في إيران والصين والولايات المتحدة وباكستان والهند وإندونيسيا. على سبيل المثال، جنّدت وزارة الدفاع الأمريكية ما يزيد على 4 آلاف متخصص في عمليات المعلوماتية بين عامي 2012 و2014.

وتعرض الجامعات الأمريكية قرابة 75 برنامجاً تعليمياً يقدم شهادة في تخصص جديد يسمى "حماية الوطن" (Homeland security) لتلبية حاجة الولايات المتحدة من الخبراء في المجال عينه.

وعلى نحو مماثل، يتوقع أن يحتاج السوق الأمريكي إلى 4.4 مليون متخصص في "علم البيانات" (Data Science) بحلول العام 2020.

ونذكر تقرير لمجلة فوربس أنّ من بين التخصصات العشرة التي لاقت الإقبال الشديد من الشركات الأمريكية لعام 2017، كان تخصص المالية قد استحوذ على المرتبة الأولى، تلاه تخصص المحاسبة، ثم إدارة الأعمال، ومن بعد ذلك تخصص علوم الحاسوب، ثم هندسة الميكانيك، ومن بعده تخصص نظم المعلومات الإدارية، وكان تخصص نظم المعلومات في المرتبة السابعة، تلاه تخصص إدارة العمليات اللوجستية والتوريد، ثم هندسة الكهرباء، وكان ترتيب الاقتصاد في المرتبة العشرة بين أكثر عشر وظائف مطلوبة لذلك العام، وبذلك تستحوذ كليات الإدارة على سبع من الوظائف العشر الأولى في الولايات المتحدة. وهنا ننوه إلى ندرة أو انعدام برامج إدارة العمليات اللوجستية والتوريد في الجامعات العربية.

ومع تفجر ثورة الشبكات الاجتماعية بآثارها النافعة والضارة، ظهرت الحاجة إلى تخصص جديد يجمع بين علوم الاجتماع ونظم المعلومات وهو ما يعرف بتخصص "نظم المعلومات الاجتماعية" (Social Informatics)، حيث يبرع خريجوه في مجال التجارة الاجتماعية والاستشارات المتعلقة بجرائم المعلومات ومعالجة إدمان الإنترنت واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأعمال والتسويق.

لقد احتضنت كليات الإدارة الأمريكية تخصصات أخرى جديدة خرجت من رحم التطور التقني ومنها نظم معلومات التمريض، ونظم معلومات السلوك، ونظم معلومات التربية الرياضية (Sports Informatics)، ونظم المعلومات الجغرافية، ونظم المعلومات الصحية، ونظم المعلومات الاجتماعية ونظم معلومات سلسلة التوريد وتخصص إدارة التكنولوجيا والابتكار. فالنقدم التكنولوجي وتنوع احتياجات العملاء وتبين ظروفهم وإمكانياتهم زاد من درجة التخصص، لذلك برزت الحاجة للتخصصات الدقيقة ولا سيما تلك التي تجمع بين مجالين وهو ما يعرف اصطلاحاً بتدخل التخصصات (Interdisciplinary).

وربما يتذكر البعض أنّ الجامعات العربية أخذت عقوداً حتى قدمت مقررات دراسية وشهادات في نظم المعلومات المحاسبية، وما زالت متربدة إلى الآن في تقديم برامج دراسية في مجال التدقيق والمراجعة على الرغم من أنّ مقررات التخصص وبرامجه الدراسية موجودة في كثير من كليات الإدارة المرموقة في العالم. بل هناك جامعات تفوقت على نفسها وقدمت نسخة عصرية من هذا التخصص.

إذ أدمجته مع نظم المعلومات، فأصبح تخصص "تدقيق نظم المعلومات" (Information System Audit). ومن هذه الجامعات جامعة ولاية جورجيا وروتجر وكليفلاند ستيت وجامعة بنتلي وجامعة دلهي الهندية.

كما أنّ الجامعات العربية بدأت حديثاً عرض تخصص "نظم المعلومات الحيوية" (bioinformatics)، على الرغم من أنّ مشروع الجينوم قد اكتمل في العام 2000، وتنافست الجامعات الأميركيّة على عرض هذا التخصص بعدها مباشرة. وبالمثل، يوجد قلة من كليات الهندسة العربيّة التي تقدّم تخصص في الطاقة المتّجدة، رغم أنّ المستقبل ونفس المنطق ينطبق على تخصصي هندسة الروبوت وألعاب الحاسوب.

فهل ستنسج كليات الإدارة في عالمنا العربي لهذه التطورات حتى تنتج خريجين أكثر قدرة على حل مشاكل المجتمع والارتقاء بشركاتنا وتمكين اقتصادنا من المنافسة عالمياً؟ علمًاً بإنّ الحصول على أول خريج من هذه التخصصات النادرة يستغرق نحو سبع سنوات بداية من اقتراح البرنامج ثم الموافقة عليه ثم عرضه؟

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل

- 1- دودين، أحمد و الزعبي، علي فلاح (2018)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- 2- المغربي، محمد الفاتح (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- إدارة المناهج، (2016)، أساسيات الإدارة، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 4- العامري، صالح مهدي و الغالبي، طاهر محسن (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
- 6- Abdel Aal, Abdel Nasser, (2018), Technological development results in new disciplines in business management, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 7- Craig, Cameron,( 2017), What I learned from Apple's public relations assignments, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

