

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

الفهرسة

الموضوع	رقم الصفحة
الأدارة والتخطيط الإستراتيجي	278
إدارة العمليات والخدمات	292
إدارة الموارد البشرية... ..	304
إدارة البيئة العاملة	318
المضامين الإستراتيجية لتقنة المعلومات	319
المراجع	324

الفصل التاسع إدارة واستراتيجية العمليات

الإدارة والتخطيط الاستراتيجي:

إن دراسة الإدارة الاستراتيجية من مدخل تحليل العلاقة البنيوية بين الإدارة والتخطيط الاستراتيجي يعني أن ظهور حقل الإدارة الاستراتيجية إنما جاء كنتيجة لعوامل موضوعية يقف في مقدمتها تطور مفهوم وتطبيق التخطيط باعتباره وظيفة وعملية وممارسة إدارية. لذلك كان من الواجب مناقشة هذه المفاهيم أولاً وتحليل الطريقة التي تؤثر فيها على مفهوم ((الميزة التنافسية)) وما يتضمنه من معانٍ متنوعة ومتعددة بالنسبة للأسواق المحلية والدولية .

لقد تطورت عناصر الميزة التنافسية كما تغيرت اتجاهاتها وازدادت تعقيداً في شروط استحقاقها، وفي مستوى ونوع العمل الجماعي المنظم والديناميكي الذي يجب أن تضطلع به الإدارة من أجل الوصول إلى ما يعرف بالميزة الاستراتيجية المؤكدة، وهو هدف استراتيجي لكل منظمة أو مؤسسة حديثة.

كما سيجري التركيز بصفة خاصة على تحليل العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ودراسة تأثيرها على عملية صياغة وتطبيق الخطة الاستراتيجية. بالإضافة إلى دراسة مداخل وأساليب عمل الإدارة الاستراتيجية وبصورة خاصة تحليل جاذبية الصناعة أو السوق، تحديد واستكشاف الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لإدارة المخاطر والأزمات .

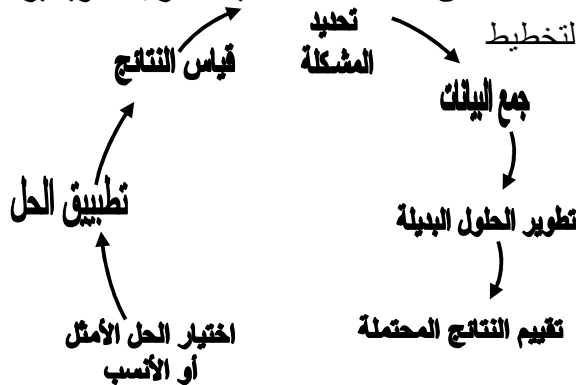
التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

يعتبر مصطلح التخطيط من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة وفي الأدب الإداري بمعانٍ ومضامين متنوعة ومختلفة. لكن كل هذه المضامين المختلفة تشترك في خيط فكري واحد يبدأ من اعتبار التخطيط نشاط جوهري مهم للإدارة ، ووظيفة حيوية للمدير، وعمل ذهني وعلمي يدخل تقريباً في كل نشاط أو عمل آخر، وينتهي إلى اعتبار أن التخطيط هو أساس الإدارة الحديثة وعلى قاعدة التخطيط تؤسس الأعمدة الحيوية الأخرى من تنظيم وتوجيه وتشكيل رقابة وقيادة واتخاذ قرارات .

والتخطيط في الإدارة هو تصميم للمستقبل المرغوب وللطرق الفعالة التي تؤدي إلى تحقيقه [Richardson, : p. 2].

وهو نشاط يتضمن اختياراً ومفاضلةً بين البدائل المتاحة المرتبطة بالحقائق وبالسيناريوهات المحتملة للمستقبل وتصميم ومراقبة الأنشطة الضرورية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة .

تتكون عملية التخطيط من حزمة متكاملة من الأنشطة الأساسية المترابطة ويشير الشكل (1) إلى



لقد أخذ مفهوم وتكنيك التخطيط مساراً متنامياً من التطور الموضوعي رافق تطور ونمو الممارسة العملية التي كشفت عن عيوب أساسية في التخطيط التقليدي الذي اقتصر على التنبؤ وتخصيص الموارد للأنشطة المخططة سلفاً ، حيث كان هذا النوع من التخطيط ملائماً للبيئات المستقرة وللصناعات التي لا تتصف بالتغير بالتكنولوجي السريع وللأسواق التي تعمل في ظل قوانين الحماية من المنافسة .

العيب الجوهرى الآخر للتخطيط التقليدي هو عدم قدرة هذا التخطيط على رؤية مسار الأحداث في المستقبل البعيد كخطوة من أجل ضبط المتغيرات المحتملة وتوقع المفاجآت وتهيئة الموارد اللازمة لهذا الغرض .

لذلك كانت مشكلات التخطيط التقليدي وتزايد تأثير العوامل البيئية على عمل الإدارة والتطور الناضج في النظرية والممارسة الإدارية من العوامل التي ساهمت في ظهور وفي تطور مفهوم وأسلوب التخطيط الطويل الأجل الذي حاول أن يَسُدَّ الثغرات التي ذكرناها في التخطيط التقليدي وكان العنصر المهم في التخطيط طويل الأجل هو التركيز على ((المستقبل)) بدلاً من قراءة ((الماضي)) عبر تحليل البيانات التاريخية واسترشاد ما هو متوقع في إنجاز في ضوء تقويم لأداء المنظمة في سنين سابقة.

عنصر التركيز على المستقبل في فكر وممارسة الإدارة يساعد على دراسة وتحليل السيناريوات المحتملة وتحديد تأثيراتها المحتملة ، لكن من الواضح أن أدوات وتقنيات التخطيط طويل الأجل لم تكن كافية لتشكيل نظرة موحدة لعمل الإدارة ، ولم تساعد كثيراً على تجاوز كل عيوب التخطيط التقليدي .

فإذا كان التخطيط التقليدي قد ارتكز على عنصر الماضي ، فإن التخطيط الطويل الأجل أعطى أولوية لدراسة وتحليل اتجاهات المستقبل ولكن بنظرة مُجتزئة لأنَّ عنصر الحاضر كان مهمَّشاً في الأسلوبين.

إنَّ الإشكالية الجوهرية التي تواجه الإدارات الحديثة هو في وجود بيئة متغيرة ومعقدة تعمل في ظل قوى متنوعة وقوية من المنافسة الشديدة محلياً وإقليمياً وعالمياً .

هذا يعني أنَّ الأدوات التقليدية والتقنيات الستاتيكية للتخطيط التقليدي والتخطيط طويل الأجل غير قادرة على التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات النوعية التي تشكل قواعد لعبة المال والأعمال.

لذلك نجد أنَّ مسار التطور النظري والعملية للتخطيط الإداري قد ارتقى مرةً أخرى من مفهوم التخطيط طويل الأجل إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي . بتعبير آخر، إذا كان التخطيط طويل الأجل هو ثمرة لتطور التخطيط التقليدي ، فإنَّ التخطيط الاستراتيجي هو ثمرة لنمو ونضج عملية التخطيط طويل الأجل.

التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا السياق هو عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة. التخطيط الاستراتيجي ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة ، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى .

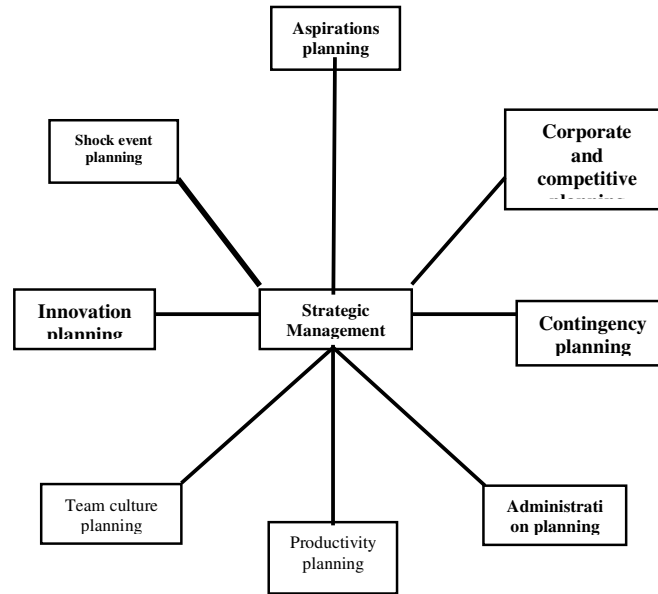
من الممكن القول إذن أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة، بل هو في الواقع حزمة من الأنشطة التخطيطية المتنوعة التي تتجاوز النظرة التقليدية التي عرفناها عن الأنماط الأخرى من التخطيط . ويكفي فقط أن ننظر إلى الشكل (2) لننتعرف على المضامين المتنوعة والمتكاملة للتخطيط الاستراتيجي؛ وبالتالي نستطيع من خلال هذه المضامين أن نتلمس الأماكن الحيوية التي تُميّز التخطيط الاستراتيجي عن الأنماط أو الأساليب التخطيطية الأخرى. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، نشاط هو بكل المعايير أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً من التخطيط طويل الأجل، وإنما هو مستوى أعمق أيضاً من التفكير العقلاني التحليلي بالدرجة الأولى، فهو التفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) .

كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات عمل رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطة استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

وفي البداية، يضع التخطيط الاستراتيجي عناصر جديدة في عملية التخطيط هي:

1. ربط التخطيط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
2. تكامل النظرة في الداخل (تحليل البيئة الداخلية) بالنظرة إلى الخارج (تحليل البيئة الخارجية) .
3. دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة .
4. نظرة متكاملة لتقييم أداء المنظمة في الماضي ، وتحليل الموقف الإستراتيجي في الحاضر، وتكوين نظرة شاملة مع العمل المنظم من أجل المستقبل .
5. تجاوز مستوى العمل بصيغة ردود الفعل والتخطيط من أجل التأثير الفاعل في السوق وهيكل الصناعة .
6. ربط التخطيط بالثقافة التنظيمية للمنظمة وبقواعد لعبة الأعمال في بيئة العمل المحيطة.
7. فهم التخطيط كأداة لتغيير إستراتيجي شامل للأوضاع والموارد والقدرات .
8. الانتقال من التنبؤ إلى الاستكشاف ، ومن حشد الموارد إلى بناء القدرات ، ومن السعي من أجل البقاء والمحافظة على الوضع الراهن إلى بناء الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تكوين أو خلق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة .

باختصار ، إن أهم مفهوم ظهر مع التخطيط الإستراتيجي هو العمل من أجل صياغة وتطبيق خطط إستراتيجية تستطيع أن تُحقّق للمنظمة ميزة تنافسية إستراتيجية بالمقارنة مع منافسيها الآخرين في السوق أو في هيكل الصناعة . وهذا ما سوف نناقشه بعمق في المبحث القادم الخاص بالميزة التنافسية.



شكل (2) التخطيط الاستراتيجي

المصدر : [Richardson, 1992, P. 2]

أ-الميزة التنافسيّة: مفهومها في مختلف الأسواق والصناعات الوطنية والدولية

الميزة التنافسيّة Competitive Advantage

تسعى كل منظمة إلى الحصول على الميزة التنافسيّة ، بل يجب أن تبحث عن الميزة التنافسيّة المؤكدة والمستمرة Sustainable Competitive Advantage . ميزة على منافسيها في الصناعة وعلى أساس ما تمتلكه بالأصل من قدرات لتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات وخدمات) ذات قيمة عالية بكل عناصر المنافسة .

ولكي تستطيع كل منظمة من الحصول على الميزة التنافسيّة ، أو العمل من أجل تكوين هذه الميزة لا بد من تحليل العناصر والقوى المؤثرة في تكوين الميزة التنافسيّة .

وفيما يلي تحليل لعناصر والقوى المؤثرة في تكوين الميزة التنافسيّة [Higgins & vinczs, 1993: p150-153]

1. شدة المنافسة في الصناعة، Intensity of Rivalry Among Existing firms:

تمثل شدة المنافسة في الصناعة أو ما يسميها Porter كثافة المنافسة بين الشركات الموجودة Intensity of Rivalry among Existing firms محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة.

ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة: معدل النمو الكامن في الصناعة، تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة، معدل التحسين المستمر في المنتجات والخدمات، قدرات الإدارة، مدى عمق تمييز المنتج، استقلالية الخدمات والمنتجات المتوافقة، ودرجة التركيز والتوازن بين المنافسين .

2- تهديد دخول منافسون جدد، Threat of New Entrants:

المنافسون الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة بالسوق. وفي معظم الأحيان يمتلك هؤلاء الداخلون موارد ثرة مهياة للاستثمار أو للاستخدام في مجالات مختلفة من أنشطة الأعمال. وقد يكون لدى هؤلاء أيضاً الاستعداد الكافي لتحمل الخسائر وذلك من أجل اختراق السوق واقتناص العملاء .

إنّ جدية دخول المنافس الجديد يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في بيئة الأعمال ، أي موانع الدخول إلى السوق . وكذلك على توقعات المنافس الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين .

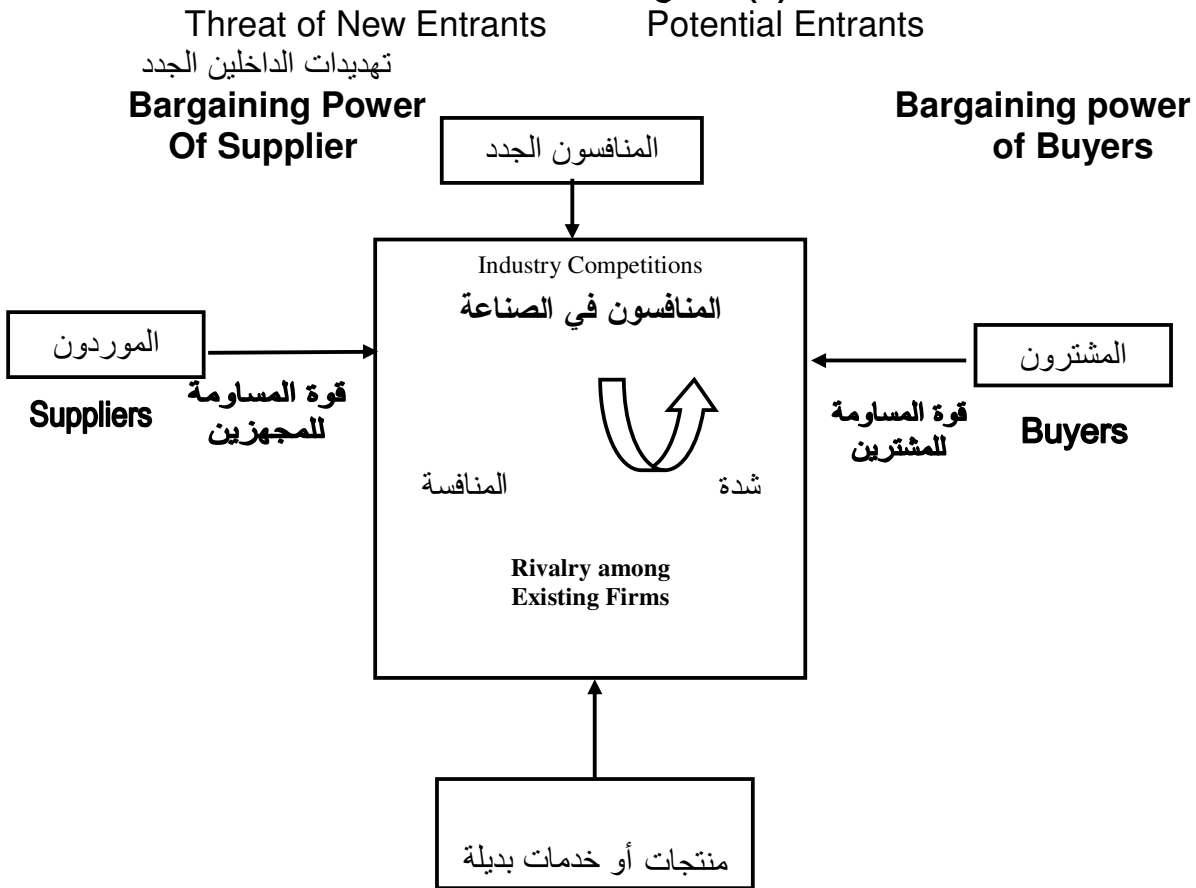
وتبرز حواجز الدخول كمحصلة لتوليفة متنوعة من العناصر تتمثل بـ :

اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلاقة التجارية، تكلفة البديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، المواد الخام الحرجة، الآثار الناجمة عن منحى التعلم والخبرة، السياسات الحكومية ... الخ [مرسي، نبيل : ص 71] .

بالإضافة إلى ما تقدم نذكر بعض العوامل التي تؤثر في دخول المنافسين الجدد:

أ- **تمييز المنتج Product Differentiation** : تمييز المنتج يعني خلق شئ فريد واستثنائي ذو علاقة بالجودة، المرونة ، التصميم الفني، الاستخدام التقني المتعدد ، الوزن، السعر، خدمة ما بعد البيع، العمر الحقيقي للمنتج أو توليفة من هذه العناصر وغيرها لتمييز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة في السوق .

شكل (3): نموذج Porter لقوى المنافسة



Threat of Substitute Products or Services

تهديدات منتجات أو خدمات بديلة

المصدر : [Ibid., P. 150]

ب- تكاليف الإنتاج والتسويق والتمويل والتطوير: وتمثل هذه العناصر مُتطلبات رأس المال لتمويل الإنتاج والتسويق وأنشطة البحوث والتطوير الخاصة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة. وتكون هذه التكاليف بطبيعتها الحال قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة أصلاً في السوق، أو المنظمات ذات الحصة السوقية الجيدة للمزايا التي تحققها من اقتصاديات الحجم "Economies of Scale".

ج- الدخول إلى قنوات التوزيع: تسيطر المنظمات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات لوجستية . لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق سيشكل حملاً ثقيلاً على المنظمات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق . أو العمل على تكوين قنوات تسويق وتوزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمنظمة الجديدة لكن قد يوفر لها المرونة ويقلل من ضغط المنافسين الآخرين.

د- رد فعل المنظمات الموجودة في السوق: يختلف رد فعل المنظمات الموجودة في السوق اتجاه المنافس الجديد باختلاف أوضاع السوق، الصناعة، وهيكل المنافسة. ورد الفعل إما أن يكون عنيفاً في المواجهة ومؤلماً بالنسبة للمنافس الجديد، أو قد يكون بصيغة إعادة ترتيب أوضاع المنافسة.

3- قوة المساومة للمشتري Bargaining power of Buyers

ينافس المشترون في الصناعة من خلال العمل على خفض الأسعار، والمساومة على الجودة ، أو منتجات وخدمات أكثر أو جعل كل منافس يواجه الآخر ل [Higgins and Vincze, P. 152]. وتتعاظم قوة المشتري إلى أقصى حد عندما تكون صناعتها كثيفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري فعلياً تحقيق التكامل الخلفي. وتقل قوة المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً أو إذا استطاع المجهز تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته.

4- قوة المساومة للموردين Bargaining power of suppliers

تعتمد قوة مساومة المورد على مدى قدرته الذاتية لتحمل مخاطر رفع الأسعار أو خفض مستوى الجودة للمواد أو الأجزاء والمنتجات التي يقوم بتجهيزها للعملاء من دون خوف على حصته في السوق ، ومكانته في هيكل الصناعة ، ومن دون أن يفقد هؤلاء العملاء .

5- تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، Threat of substitute products or services

إن النجاح الإستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس الجودة أو أفضل جودة ولكن أقل تكلفة لمنتجات أو خدمات المنظمة . لذلك فإن أهمية كل من المورد أو المشتري تعتمد مباشرة على أهمية المواد أو المنتجات الصناعية وإمكانية استبدالها بـ مواد أو منتجات أخرى بأسعار مناسبة .

إن كل منظمة تبحث عن وسيلة فعالة لتكوين الميزة التنافسية أو للحصول عليها لا بد أن تعرف كيف يقوم المشترون والمجهزون والمنافسون وكيف يساهم المنافسون الجدد والمنتجات والخدمات البديلة أو المتوقعة في التأثير على الحصة السوقية للمنظمة، وعلى مركزها التنافسي النسبي . وكيف تؤثر هذه القوى على إجمالي المبيعات ، وبالتالي على قيمة صافي الأرباح المتحققة . وهذه المعرفة لا يمكن الحصول عليها من دون تحليل لهيكل المنافسة في السوق . تحليل مبني على بيانات دقيقة للقوى أو العوامل الحيوية الخمسة التي يتكوّن منها نموذج Porter للميزة التنافسية كما هو في الشكل (3) . التحليل السابق يتناول تحديد العوامل الخارجية المؤثرة في تكوين الميزة التنافسية، غير أنّ نتائج هذا التحليل لا تمثل سوى الطرف الأيمن من المعادلة لأن الطرف الآخر يتمثل بتحليل مصادر الميزة التنافسية في داخل المنظمة.

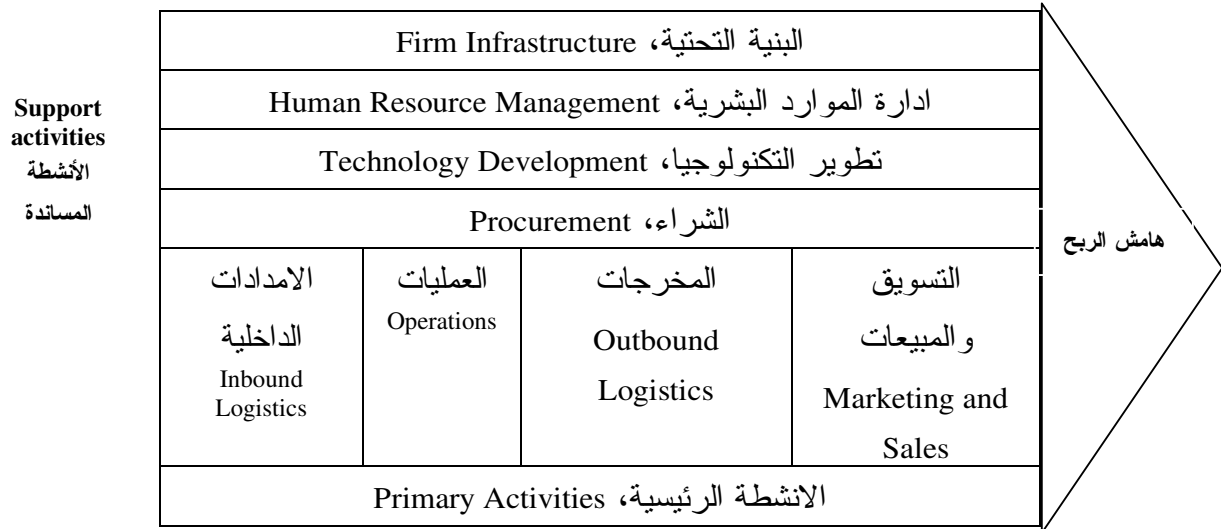
بكلمات أخرى ، لتحليل الميزة التنافسية لا بدّ من دراسة وتحليل المصدر الخارجي للميزة التنافسية وهذا ما قمنا به من خلال مناقشة وتفكيك نموذج Porter لقوى المنافسة، ودراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية ومتابعة ما يعرف بسلسلة القيمة "Value Chain" للعمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة. ويفيد نموذج Porter لتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية والمعروف باسم نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية في تشكيل صورة تفصيلية متكاملة للطريقة التي يمكن خلالها تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية الموكدة وفيما يلي عرض معمق لهذا النموذج.

نموذج سلسلة القيمة The Value Chain model

نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter هو تكتيك يُستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية .
وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها [O'Brien, P. 50].

تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من منتجات أو خدمات . وتحقق المنظمة أرباحاً عندما تكون قيمة المخرجات، وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة، أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة .

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة التالية [Pearce&Robinson: P. 213- 214]، والتي تظهر في الشكل (4) الذي يمثل نموذج سلسلة القيمة لـ Porter.



المصدر: [Ibid., P. 212]

لكن هذه الصورة التحليلية الآنف الذكر ليست بهذه البساطة لأن هذا التحليل يبقى ناقصاً إذا كان مُقتصرًا على المنظمة فقط . فكما أن للمنظمة سلسلتها من القيمة فإن هذه السلسلة ترتبط أيضاً بسلسلة القيمة للموردين من ناحية، وسلسلة القيمة للمستهلكين أو العملاء من جهة أخرى. وكل سلسلة للقيمة لها مدخلاتها وعملياتها، أي نظام تحويل المدخلات إلى المخرجات كما هو واضح في الشكل (5) .
إن المخرجات من منتجات وخدمات تمثل القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الأولية حسب تصنيف النموذج. وينتج عن هذا الواقع ارتباط الميزة التنافسية للمنظمة بامتداداتها الأمامية

والخلفية. أي بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تغذي المنظمة بعناصر المدخلات وسلسلة القيمة للعملاء والمشتريين، أي الأطراف التي تتولى شراء أو توزيع أو تسويق مُنتجات وخدمات المنظمة. باختصار، يُستخدم نموذج Porter لتحليل سلسلة القيمة كتكنيك لتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية وكأداة للتحليل المحاسبي وتبسيط الضوء على الربحية في خطوات منفصلة لعمليات التصنيع المعقدة من أجل تحديد الأنشطة التي يمكن تحسين التكاليف فيها أو تحسين عملية خلق القيمة لهذه الأنشطة ؛ أي تحديد وحدات بناء العمليات وتخمين القيمة المضافة وربط هذا التحليل بالبحث عن الميزة التنافسية.

ب- التخطيط و الإدارة الاستراتيجية:

أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأهداف المنظمة، وبتغيير هذه الأهداف، وبالموارد المستخدمة للوصول إلى هذه الأهداف. أي بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة من رؤية مستقبلها وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لإنجاز هذا المستقبل [Harrison E. Frank: P – 48].

أولاً : مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

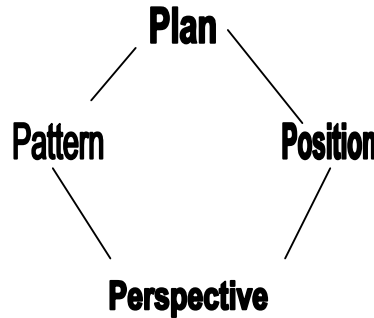
لتقديم صورة أولية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية نرى أن من الضروري تفكيك هذا المصطلح إلى عناصره الأساسية وتعريف كل عنصر على حده ومن ثم تركيب توليفة المفهوم الجديد للإدارة الاستراتيجية .

الإدارة Management: تعني ببساطة شديدة وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين . وتعني أيضاً عملية حشد الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة (منتجات أو خدمات) من خلال وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التشكيل ، الرقابة واتخاذ القرارات. **الاستراتيجية:** وتعني ((فن قيادة الحرب من قبل الجنرالات أو هيئة أركان الجيش)) . لذلك فإن استنباط هذا المعنى الأولي يعني أن ((الاستراتيجية)) بتعريف أولي مبسط هي فن الإدارة والقيادة [Rainer and Kazem, P. 11] .

أي هي أداة التعبير عن مهارة الإدارة في التخطيط والقيادة ، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

إنّ الإستراتيجية تعرف باستخدام واحد أو أكثر من المصطلحات التالية :

خطة **plan** نمط **pattern** , موقف **position** , ومنظور **perspective** , وإن كل مصطلح من هذه المصطلحات يوصف بطريقة مختلفة على أساس المعنى الذي يأخذه أو يتضمنه مفهوم الاستراتيجية وكما هو واضح في الشكل رقم (6) [Ellis and Williams: P. 11].



شكل (6) أبعاد مفهوم الاستراتيجية

تأسيساً على ما تقدم ، يمكننا القول أنّ الإدارة الاستراتيجية هي قبل كل شيء:

- طريقة جديدة في التفكير الإداري .
- أسلوب جديد في الإدارة .
- منهجية جديدة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية .

بتعبير آخر، تمثل الإدارة الاستراتيجية فكراً إدارياً جديداً وتوليفة جديدة ومتنوعة من التقنيات والنماذج العملية في الإدارة الحديثة ومنهج علمي واضح وديناميكي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق ((رسالة المنظمة)) و((أهدافها الاستراتيجية)).

أي أن الإدارة الاستراتيجية على حد تعبير Glueck هي سلسلة متواصلة من القرارات والأفعال المحكمة التي تؤدي بالنتيجة إلى بناء وتطوير استراتيجية، أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة [Glueck; P. 6].

إن الإدارة الاستراتيجية ضمن هذا السياق هي منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات البيئية عليها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة للمنظمة. غير أن الإدارة الاستراتيجية هي أيضاً وظيفة إدارية، وظيفة المدير الاستراتيجي، ووظيفة الإدارة العليا في المنظمة. بل هي في مقدمة وظائف ومهام الإدارة العليا في كل المؤسسات والمنظمات الحديثة في عالم اليوم والغد.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي في عدة أوجه نذكر منها أولاً: أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء في عملية الإدارة الاستراتيجية وعنصر مهم من عناصرها الأساسية. وبالمقابل فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، وإغناء لأبعاده، وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي. إن الإدارة الاستراتيجية تعني قبل كل شيء إدارة التغيير الاستراتيجي Strategic Change، وإدارة المعرفة Knowledge Management وإدارة الثقافة التنظيمية Organization Culture وإدارة البيئة Environmental Management وإدارة الفعل الاستراتيجي المؤثر Strategic Action Management. إن الفرق الجوهرى بين التخطيط والإدارة الاستراتيجية هو بمساحة الفجوة ما بين التخطيط Strategizing وصنع الاستراتيجية.

إن التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الاستراتيجية، كما أن التخطيط للتقنيين Technocrats في حين أن الاستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمر. وإذا كانت الإستراتيجية هي اختيار عقلاني مدروس لسلسلة متكاملة في الأنشطة لتكوين مزيج استثنائي من القيمة المضافة للمنظمة فإن جوهر الإدارة الاستراتيجية هو اختيار أنشطة رئيسية لإنجاز توليفة أخرى من الأنشطة بطريقة مختلفة، أو إنجاز أنشطة بطريقة مختلفة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. لذلك نجد أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المنظمة بينما ترتبط الإدارة الاستراتيجية بنظرة الإدارة العليا إلى العالم الرحب الواسع وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة.

ثالثاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة. إن الغايات الجوهرية المرجوة من عملية الإدارة الاستراتيجية هي :

صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

صياغة رسالة المنظمة .

تحليل الفرص والتهديدات أو القيود في البيئة الخارجية وتحليل مكامن القوة والضعف في المنظمة. بناء وتطوير إستراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة وإستراتيجيات الأعمال على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic business Units ، وعلى المستوى الوظيفي Functional Level .

تطبيق إستراتيجيات الأعمال بكفاءة وفعالية .

تنفيذ أنشطة الرقابة الاستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة .

تقويم الأداء الكلي للمنظمة .

إدارة التحالفات الاستراتيجية الدولية ، والمشروعات الاستراتيجية الدولية Strategic joint venture ، وإستراتيجيات الاندماج، الشراء، أو الاستراتيجية في الأسواق العالمية. تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة واستثمارها بما يساعد الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها. تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

رابعاً : نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

من الضروري فهم الإدارة الاستراتيجية كعملية ديناميكية مستمرة تعمل ضمن متغيرات بيئية مؤثرة وفاعلة، كما تتضمن سلسلة متواصلة من أنشطة اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية. وبطبيعة الحال تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى وجود منظومة معلومات إستراتيجية تستطيع تجهيز الإدارة بمعلومات دقيقة ووافية وذات قيمة حقيقية مضافة.

وتتم في هذه المرحلة بالذات ومن خلال مراجعة منظومة المؤثرين Stakeholders وما يحملونه من قيم ورؤى مهمة عملية صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، وفي ضوء هذه الرؤيا يتم وضع رسالة شاملة للمنظمة وصياغة الأهداف الاستراتيجية لها.

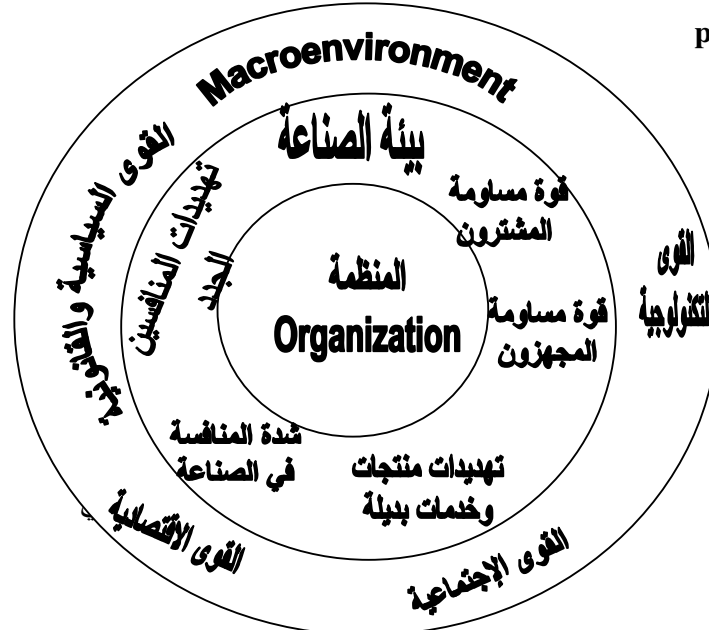
وتأتي بعد ذلك مرحلة تحديد الاستراتيجية البديلة المتاحة على مستوى المنظمة (أو المؤسسة) والمفاضلة فيما بينها في ضوء نتائج تحليل SWOT ودراسة وتحليل اتجاهات منظومة المؤثرين

وهم (المستفيدون، والموردون ، والعاملون، والمالكون وحملة الأسهم، والمدراء، ومؤسسات المجتمع المدين ... الخ). حيث تزداد أدوار هذه المجموعات في عملية اختيار وتطبيق استراتيجيات الأعمال. ثم تأتي بعد مرحلة اختيار استراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة وضع وتهيئة المستلزمات والموارد الأساسية لتطبيق هذه الاستراتيجية وبالتالي مراقبتها وتقييم معدلات الإنجاز، ومقارنة النتائج الفعلية المباشرة بالمعدلات السابقة وبالمعايير الموضوعية وذلك من أجل تحديد مساحة الفجوة الاستراتيجية إذا كانت موجودة أصلاً. وتعيين أسباب وجود هذه الفجوة واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات وتعديل مضمون الاستراتيجية إذا كان الخلل في مرحلة الصياغة ، أو إعادة النظر في أسلوب تنفيذ الأنشطة إذا كانت المشكلة محصورة في عملية التطبيق .

خامساً: عملية الإدارة الاستراتيجية :

أولاً: تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة (دراسة أثر البيئة على عملية التخطيط):
 - تحليل البيئة الخارجية : يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وعملية صياغة وتطبيق استراتيجيات المنظمة
 ويوضح الشكل رقم (7) مستويات التحليل البيئي (الذي يتضمن كل من البيئة الخارجية الواسعة غير المباشرة والبيئة الخارجية المباشرة المعروفة أيضاً ببيئة الصناعة، والبيئة الداخلية للمنظمة [Wright, Kroll, and

parnell: p – 23]



شكل (7) مستويات التحليل البيئي
 المصدر: [Ibid., P. 24]

إن تحليل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة (العامة) يساعد الإدارة في عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال تكوين جهاز استشعار وإنذار مبكر قبل ظهور التهديدات أو المخاطر المحتملة بوقت مناسب، كما يساعد على تركيز انتباه الإدارة نحو الفرص المنبثقة الجديدة أو المتوقعة والتي تتطلب قراراً إستراتيجياً بالاستثمار، وذلك من خلال تعظيم أرباح المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي.

- تحليل البيئة الداخلية

نقصد بتحليل البيئة الداخلية عملية فحص وتقويم العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالنظم الوظيفية الفرعية للعمليات، التسويق، الأفراد، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية وغيرها بالإضافة إلى تقويم ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي، والقدرات التنظيمية للقيادة الإدارية وذلك بهدف تحديد عناصر ومكامن القوة والضعف الداخلية الذاتية، وتهيئة نتائج هذا التحليل لمقارنته مع نتائج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتكوين أفضل توليفة ممكنة للأنشطة والعمليات الهادفة إلى استثمار عناصر القوة في داخل المنظمة، والفرص الموجودة والمتوقعة في خارجها.

ولتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لا بُدَّ من إجراء تحليل منهجي للعوامل الإستراتيجية الداخلية في المنظمة .

ثانياً: **صياغة الرؤيا الإستراتيجية**، رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية

تأتي مرحلة صياغة الرؤيا الإستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية كخطوة متناظرة ومتداخلة مع عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبتأثير أدوار القيادة الإدارية ومنظومة المؤثرين والمالكين Stakeholder.

الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة: هي الفضاء الرحب من الأفكار والأحلام والآمال والأهداف العظيمة والرؤى الخلاقة. إنها المنظور المستقبلي للإدارة ومصدر شعور بالولاء الجمعي والانتماء المشترك. وهي أيضاً مهاد لصياغة وتطوير رسالة واضحة ومحددة، شفافة وطموحة وشاملة للمنظمة.

رسالة المنظمة Organization Mission : تعني الغرض الأساس الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.

رسالة المنظمة يجب أن تتضمن على الأقل العناصر التالية :

فلسفة المنظمة، المفهوم الذاتي للمنظمة company Self-Concept، منتجات وخدمات المنظمة، السوق، التكنولوجيا، أهداف المنظمة، والصورة التي تريد أن تعكسها لدى الجمهور

[Certo and Peter, P.60].

ثالثاً : **اختيار وصياغة إستراتيجية الأعمال الشاملة**

نقصد باستراتيجية الأعمال الشاملة، الخطة الإستراتيجية الشاملة على مستوى المنظمة أو (المؤسسة) حيث تتم في هذه المرحلة عملية تحديد ومفاضلة بين الإستراتيجيات أو الخطط المتاحة ومقاربة بين مزايا وعيوب كل إستراتيجية واختيار الإستراتيجية الملائمة للمنظمة في

ضوء النتائج التي ترتبت على المراحل السابقة لعملية الإدارة الإستراتيجية . توجد عدة خيارات إستراتيجية للمنظمة تتوزع على الفئات التالية :

إستراتيجيات المنافسة العامة Generic Competitive Strategies: وتتكون من ثلاثة إستراتيجيات رئيسية تظهر في المصفوفة التالية:

	تكلفة أقل Lower Cost	Differentiation
هدف واسع Broad Target	1. Cost Leadership قيادة قلة التكلفة	2. Differentiation التمييز
Competitive Scope المجال التنافسي	3. Cost Focus التركيز بالتكلفة	4. Differentiation focus التركيز بالتمييز
هدف محدود Narrow Target		

الميزة التنافسية Competitive Advantage

إستراتيجيات المنافسة لـ Porter

المصدر : [Johnson & Scholes, 1993 : P. 207]

ب- إستراتيجيات النمو Growth Strategies: وتتكون هذه التراتجيات من الإستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجية التكامل العمودي، Vertical integration strategy: وهي إستراتيجية النمو التي تتطلب الدخول باستثمارات جديدة تهدف لتحقيق التكامل الأمامي Forward integration وذلك من خلال شراء شركة تتعامل مباشرة مع المستفيد النهائي مثل تجارة التجزئة والجملة (Wholesalers & retailers) أو تحقيق التكامل الخلفي Backward integration عن طريق استثمارات في شركات توريد لمستلزمات الإنتاج والعمليات على سبيل المثال أيضاً.

2- إستراتيجية التكامل الأفقي، Horizontal integration: وهي إستراتيجية النمو التي تتضمن قيام المنظمة بشراء شركات مُنافسة Competing firms في نفس مجال الأعمال Line of Business وذلك بهدف زيادة حجم المبيعات والأرباح والحصة السوقية [Certo and Peter, P. 91].

3- إستراتيجية التنويع، Diversification Strategy: وهي إستراتيجية النمو التي تستلزم شراء أو امتلاك شركات تعمل في صناعات أخرى ليس لها علاقة بمجالات الأنشطة الرئيسية للشركة المستفيدة . وتُسمى إستراتيجية التنويع في هذه الحالة باسم التنويع غير المترابط

Unrelated diversification أو قد يكون للشركة المشتراة علاقة بمنتجات أو قنوات توزيع أو تكنولوجيا مشابهة وعندئذ تسمى إستراتيجية التنويع بالتنويع المترابط Related diversification.

إستراتيجيات الانسحاب Retrenchment Strategies:

وتسمى أيضاً بالإستراتيجيات الدفاعية (أو بالخطط الدفاعية) وتطبق هذه الإستراتيجيات عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدّي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تُهدّد وجود المنظمة واستمرارها في ميدان الأعمال .

الإستراتيجيات الدفاعية هي :

إستراتيجية التشذيب.

2- إستراتيجية الانعطاف

3- إستراتيجية التصفية

رابعاً : تطبيق إستراتيجية الأعمال

لكي تتم عملية تطبيق إستراتيجية الأعمال بنجاح لا بد من تهيئة العناصر الأساسية لنجاح هذه العملية من مرحلة الصياغة وتحليل أثر العوامل البيئية وإنهاء بمرحلة تقويم ومراجعة الإستراتيجية. ان مستلزمات تطبيق إستراتيجية الأعمال، وهي [Higgins and Vincze, P. 327] هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق الإستراتيجية. وهنا يجب تكييف الهيكل التنظيمي ليناسب الإستراتيجية وليس العكس.

نظم إدارية كفوءة وفعالة لتطبيق الإستراتيجية وبصورة خاصة نظم التخطيط والمراقبة المتكاملة ونظم المعلومات الإستراتيجية.

أساليب إدارية حديثة لقيادة عملية التغيير الإستراتيجي.

ثقافة تنظيمية متكاملة ومنسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

خامساً : مراقبة وتقويم إستراتيجية الأعمال

الرقابة قبل كل شئ هي جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم نظم معلوماتية للتغذية العكسية ، ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية ، وتحديد للانحرافات والأخطاء إذا كانت موجودة بالفعل وبالتالي اتخاذ القرار الإداري المناسب

[Mockler, P.2] .

الرقابة الإستراتيجية هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجية (الخطة الإستراتيجية) وبعد الانتهاء من التطبيق بالإضافة إلى كونها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العليا . أي أن عملية الرقابة الإستراتيجية تتضمن أنشطة السيطرة التنظيمية على تطبيق الخطة الإستراتيجية بصورة كفوءة وفعالة بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية لها .

المحور الثاني: إدارة العمليات والخدمات

في هذا الفصل نحاول نقل الإطار المفهومي (النظري) الى نشاط عملي مبرمج تقوده الإدارة الاستراتيجية للعمليات والخدمات. أي نقل الخطط الاستراتيجية الى برامج عمل للتنفيذ. طبعاً، يتطلب الأمر تحديد العمل المطلوب تنفيذه، وبرمجة الوقت والموارد، والتكلفة اللازمة، وتخطيط عملية تخصيص الموارد المتاحة. أي، القيام بما يعرف بموضوع المقاربة أو الموازنة بين ما يجب أن يُنفَّذ من أنشطة أعمال ومهام، وما هو مُتاح من موارد، (الأموال، القدرات، المعرفة، والوقت).

إذن في هذا الفصل سوف ننتقل من فضاء المفاهيم، التي تم مناقشتها في الفصل السابق، الى ارض التطبيقات الصعبة التي تعالج إشكالية وضع الخطط الاستراتيجية موضع التطبيق الكفاء والفعال.

تحديد العمل والوقت والموارد والتكلفة:

قبل تناول موضوع تحديد طبيعة ونوع العمل أو أنشطة الأعمال المطلوب تنفيذها لتمكين المنظمة من وضع مسارها الاستراتيجي، وتنفيذ خططها الاستراتيجية لأبد من توفر جملة من الشروط الموضوعية التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار قبل المباشرة في تحديد منظومة أنشطة الأعمال المطلوب تنفيذها. هذه الشروط تتضمن مايلي:

- 1- العمل من أجل تكوين إدراك مَعَمَّق وجماعي للرؤيا الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة وما تتضمنه رسالتها من قيم محورية، ومفاهيم، وتقاليد، وثقافة تعبر عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو عن هويتها وأساليب عملها.
- 2- إشراك جميع العاملين في مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية أو استراتيجية الأعمال ودمج هذا النشاط المهم مع سلسلة من أنشطة التدريب، وورش العمل (Workshops).
- 3- تقديم الدعم الكافي لتطبيق استراتيجية الأعمال من داخل المنظمة واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتفويض الصلاحيات والسلطات.
- 4- تكوين قوى المهام (Task force) ودعم هذه المجموعات وتلبية احتياجاتها لتنفيذ الاستراتيجية، وفي مقدمة هذه الاحتياجات تزويد قوى المهام بالمعلومات والموارد اللازمة لتنفيذ العمليات.

أ- تشكيل قوى مهام الإدارة الاستراتيجية للعمليات:

Strategic management task fore

يشكل قوة المهام الأساسية في المنظمة من المدراء التنفيذيين (مدراء الإدارات العليا) ومن مدراء الإدارات الوظيفية (إدارات المحاسبة والتمويل، التسويق، العمليات والخدمات، الموارد البشرية، ... الخ) حيث يتم اختيار فريق مهام من عدد من هؤلاء المدراء الذين سيتولون تخطيط وتنفيذ ومراقبة المهام والواجبات الرئيسية والفرعية المطلوبة لإنجاز الخطة الاستراتيجية ولوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ.

ولكي تعمل قوة مهام الإدارة الاستراتيجية بطريقة كفوءة وفعالة لابد من توفير المستلزمات التالية:

- 1- توفير كافة المواد المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 2- توفير مستلزمات العمل من عتاد، برمجيات، مواد... الخ.
- 3- منح السلطات اللازمة وتوفير الصلاحيات الإدارية للمباشرة بالعمل واتخاذ القرارات اللازمة من دون العودة الى المستويات الإدارية الأعلى.
- 4- إتاحة الفرصة للتعامل مع المعلومات وقواعد البيانات والخطط السابقة وتقارير الأداء.
- 5- إتباع أسلوب عمل الإدارة بالتجوال، وتشكيل ورش العمل وفرق التنفيذ السريعة "فرق كوماندوس العمل".

ب- واجبات قوة مهام الإدارة الاستراتيجية للعمليات:

تتولى قوة المهام الاستراتيجية القيام بعدد من الواجبات الأساسية هي:

- 1- تفصيل الخطة الأساسية الى أنشطة أعمال تفصيلية، وتشعب كل نشاط تفصيلي الى مهمات، والمهام الى واجبات محددة.
- 2- برمجة الأنشطة والعمليات التفصيلية وتعيين الوقت والموارد اللازمة للتنفيذ.
- 3- تعيين الكلف المتوقعة لتنفيذ الأنشطة والعمليات.
- 4- وضع الخطط للطوارئ في حالة ظهور متغيرات عشوائية غير متوقعة وإعادة النظر باتجاهات وتفاصيل الخطة الاستراتيجية.
- 5- مراجعة عملية التنفيذ وتحديد الفجوات الفعلية بين ما هو متوقع وما هو فعلي على مستوى الوقت، الموارد، والكلفة.
- 6- إجراء التعديلات المستمرة في ضوء متغيرات البيئة الخارجية وهذه التعديلات قد تؤدي الى إضافة مهام جديدة او إلغاء بعض المهام او دمج أنشطة وعمليات موجودة.
- 7- إعداد الخطط التفصيلية الفرعية والأشراف على البرامج التدريبية للكادر المسؤول عن تنفيذ هذه البرامج.
- 8- تعيين الأنشطة والعمليات التي تتطلب مستوى عالي من العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل (Working groups)، واختيار أعضاء هذه الفرق من داخل وخارج المنظمة.
- 9- إدارة الوقت المطلوب لتنفيذ الأنشطة والعمليات بكفاءة وفعالية.
- 10- تحقيق الارتباط البنوي المتبادل والمتفاعل بين إدارة العمليات والخدمات والخطة الاستراتيجية (استراتيجية) الأعمال المطلوب تنفيذها.

ج- مراحل عمل قوة مهام الإدارة الاستراتيجية للعمليات:

تتولى قوة مهام الإدارة الاستراتيجية للعمليات توجيه وإدارة حزمة من العمليات الأساسية التي يمكن تلخيصها بما يلي [السامرائي، 1997: ص383]:

1- التخطيط، Planning: تعني تجزئة العملية الى مهام فرعية وتجزئة المهام الفرعية الى مهام فرعية أصغر، وتحديد احتياجات كل مرحلة من القوى العاملة، والمواد والأجهزة وجميع الاحتياجات الأخرى التي تكون محسوبة على أساس الوقت والتكلفة.

2- الجدولة، Scheduling: تعني وضع برنامج زمني لبدء العملية وتاريخ انتهائها. ويتم تمييز العمليات الأساسية الحرجة (الأنشطة الحرجة) وفقاً لمعيار الزمن ذلك لأن العمليات الحرجة تتطلب إنجازاً في الوقت المحدد بالضبط، وإن أي تأخير في إنجاز هذه العمليات سيؤدي حتماً الى تأخير إنجاز الخطة الاستراتيجية للعمليات ككل. أما بالنسبة الى الأنشطة غير الحرجة فيجب وضع جدول يوضح الوقت الفائض (Slack) والذي يمكن الاستفادة منه عند تأخر بعض العمليات أو عندما تكون الموارد محدودة تصبح الحاجة ضرورية إلى استخدامها بكفاءة عالية.

3- المراقبة، Controlling: في هذه المرحلة يتم استخدام التخطيط الشبكي في مرحلة التخطيط، والجدول الزمني في مرحلة الجدولة لتزويد الإدارة الاستراتيجية للعمليات بتقارير دورية عن تقدم الإنجاز الفعلي، ويمكن تحديث التخطيط الشبكي وتحليله إذا كانت هناك ضرورة. إن عملية النجاح أو الفشل في الإدارة الاستراتيجية للعمليات يمكن قياسها حسب ما يلي [السامرائي، 1997: ص385]:

أ- التطبيق، Conformance: ويقصد بالتطابق درجة التشابه بين ما هو مخطط له وما تم تنفيذه حيث إن الأهداف المنشودة قد لا يمكن تحقيقها كاملةً إلا إذا تم تنفيذه كل حزم العمليات والأنشطة قيد الإنجاز.

ب- الوقت، Time: إن إنجاز العمليات في الوقت المحدد بالضبط يعتبر مؤشر نجاح الإدارة الاستراتيجية للعمليات. ونستطيع استخدام التحليل الشبكي لبيان أهمية الوقت في عملية الإنجاز، وبالتالي تحديد المشاكل التي تظهر والتي تؤدي إلى تأخير وقت الإنجاز في الحدود التي نستطيع فيها رؤية هذه المشاكل.

ج- التمويل، Budget: عملية التخطيط الاستراتيجي للأنشطة والعمليات لا تقتصر على تحديد أنشطة الأعمال أو العمليات وجدولتها وإنما تتضمن أيضاً ما تحتاجه هذه الأنشطة من أموال. إن الوقت والمال هما عاملان متلازمان يؤثران على جودة وكفاءة وفعالية إدارة العمليات والخدمات.

الرسم التخطيطي لأنشطة الأعمال والعمليات:

توجد أساليب مختلفة لتمثيل أنشطة الأعمال والعمليات من أقدمها خرائط جانب (Gantt Chart) ومن أكثرها شيوعاً الرسم الشبكي (Network Diagram).

أولاً: خرائط جانب:

بعد تقسيم المشروع إلى نشاطات نقوم بتحديد حجم العمل اللازم لكل نشاط على حده، ويجب معرفة معدل التنفيذ بالنسبة إلى الزمن من خلال معرفة ودراسة كمية الموارد وحجم المعدات المتوفرة واللازمة مما سوف يؤثر على معدل التنفيذ. من خلال معرفة هذه المعلومات يمكننا معرفة الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط وتحديد الوقت لبدء النشاط ولإنجائه مع مراعاة التسلسل المنطقي والتتابع الزمني لهذه النشاطات.

بعد الانتهاء من عملية الجدولة يتم تمثيل كل نشاط بخط أفقي يتناسب طوله مع الزمن اللازم لتنفيذ ذلك النشاط. المحور الأفقي للمخطط يمثل الزمن حسب المقياس المناسب (يوم أو أسبوع أو شهر أو غيره) وتبين النشاطات اللازمة لتنفيذ المشروع وفق تسلسل معين في عمود على يمين المخطط، ويمكن أن يحتوي المخطط على معلومات أخرى مثل مدة النشاط أو كمية العمل المطلوب إنجازه أو الموارد المطلوبة حسب الحاجة.

مثال 1: النشاطان (A)، (B) يبدأان في نفس الوقت، والتقدم لهما متزامنين (متوازيين). النشاط (C) يبدأ بعد أسبوع من بداية النشاطين (A) و (B)، والنشاط (D) لا يمكن أن يبدأ إلا بعد انتهاء النشاط (B). الزمن اللازم بالأسابيع للنشاطات (A)، (B)، (C) و (D) هو 10، 12، 6، 8 أسابيع وعلى التوالي. المطلوب: رسم مخطط جانب.

الشكل (8) : مخطط جانب

الرقم	النشاط	الزمن بالأسابيع								
		2	4	6	8	10	12	14	16	18
1	A									
2	B									
3	C									
4	D									

إن الشكل رقم (8) أعلاه يمثل مخطط جانب للمشروع، ويظهر منه أن الزمن اللازم لإنهاء هذا المشروع هو ستة عشر أسبوعاً. ويظهر التداخل بين النشاطات أيضاً.

ثانياً: الرسم الشبكي: ونعني به بناء شبكات العمل من خلال تنفيذ الخطوات الآتية:

1- تجزئة العمليات الرئيسية وتحديد العمليات الفرعية : في هذه الخطوة يتم تحديد هدف لكل عملية. ويعبر عن نقطة البدء بتنفيذ حزمة العمليات (بالحدث) Event والذي يعني أيضاً نقطة الانتهاء من تنفيذه بحدث آخر. أما النشاط فانه يمثل القيام الفعلي بالمهمة، لذلك فهو يستغرق وقتاً ويتطلب أموالاً وموارد أخرى.

2- تحديد العلاقات بين أنشطة الأعمال والعمليات : يتم في هذه المرحلة تحديد العلاقات بين الأنشطة بموجب التسلسل المنطقي لإنجازها، أي تحديد تعاقب تنفيذ الأنشطة منذ بدء المشروع لحين الانتهاء من تنفيذه.

3. تحديد الأزمنة والموارد لكل نشاط: في هذه المرحلة يتم تحديد الأزمنة والموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط، ويأتي التحديد الزمني مقترناً مع الموارد المتوفرة أو المتاحة وذلك نظراً لتأثر زمن تنفيذ النشاط بالموارد المتاحة، فكلما زادت الموارد أنخفض الزمن والعكس صحيح.

4- رسم المخطط الشبكي: وهو نموذج تصويري يوضح العلاقة بين الأحداث والأنشطة التي تربط بينها في تتابع منطقي. ويمثل الحدث في المخطط الشبكي بشكل دائرة. وبما ان الشبكة تحوي أحداثاً كثيرة، لذلك فهي ترقم وفقاً لتسلسل معين [علي وآخرون، ص 281].

إما بالنسبة للأنشطة فتتمثل بأسهم تبدأ من حيث البداية وتنتهي عند حدث النهاية. وفي شبكات الأعمال يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأنشطة هي [علي وآخرون]:

أ- الأنشطة الفعلية: وهي الأنشطة التي يتطلب تنفيذها وقتاً وموارد معينة.

ب- أنشطة الانتظار: وهي الأنشطة التي يتطلب تنفيذها وقتاً معيناً لتكامل إنجازها دون الحاجة الى موارد، ومثال ذلك انتظار جفاف الجدران كي تبدأ مرحلة طلائها.

ج- الأنشطة الوهمية: وهي أنشطة خيالية ليس لها وجود مادي، والهدف من استخدامها هو لتحقيق التتابع المنطقي في تسلسل تنفيذ الأحداث في شبكة العمل ولغرض الالتزام بالقواعد الأساسية في رسم شبكات الأعمال. وبما إن هذه الأنشطة ليس لها وجود مادي فهي لا تتطلب وقتاً ولا تستنفذ موارد.

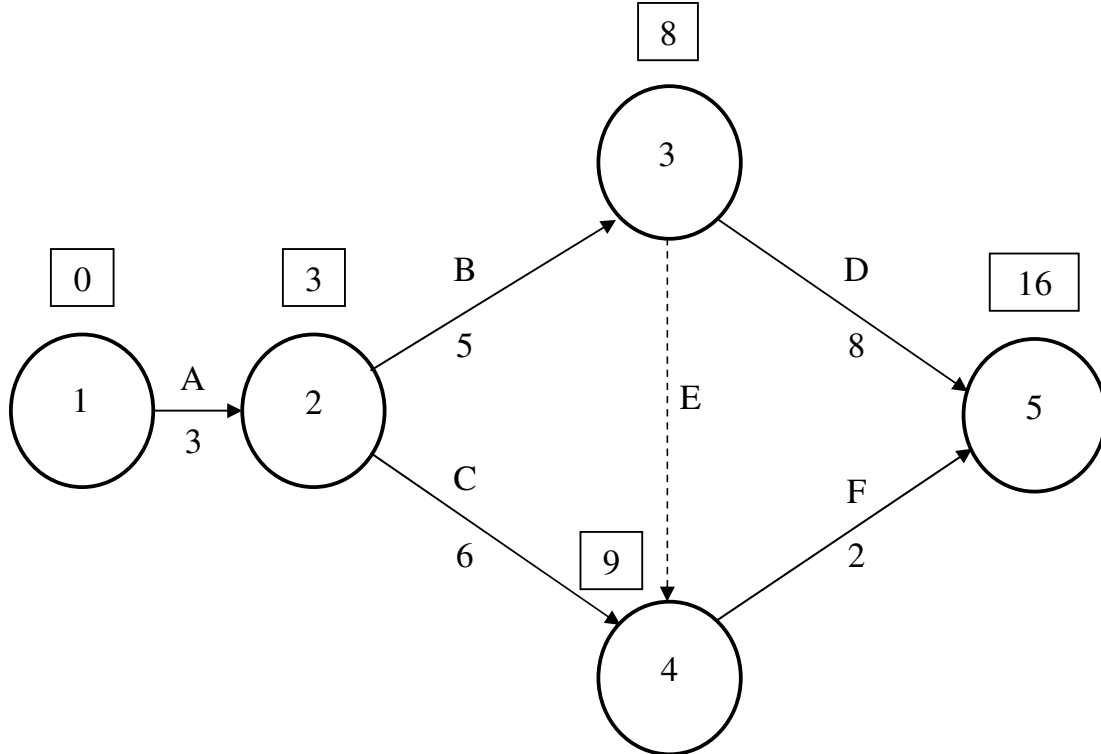
التحليل الزمني لشبكات الأعمال:

إن بناء شبكات الأعمال لا يحقق الغاية المتوخاة ما لم تستكمل عملية التخطيط بإضافة عنصر الزمن على الشبكة، حيث يعتبر توقيت المشروع (جدولة الزمنية) خطوة أساسية في تحليلها، وذلك لتحويل الخطة الى برنامج (جدول) زمني يرتبط به الأفراد القائمون بالتنفيذ، والذي على أساسه يتم أيضاً أعداد وتوزيع الموارد اللازمة. وهناك أسلوبان رئيسيان للتحليل الزمني لشبكة العمل وهما طريقة المسار الحرج وطريقة تقييم ومراجعة البرامج. وفي ما يلي عرضاً لكلتا الطريقتين:

أولاً: التحليل الزمني لشبكة الأعمال في ظل المسار الحرج، Critical Path:

وهو المسار الذي لا تقتصر أنشطته بأي وقت فائض لذلك يعتبر أطول المسارات من بداية المشروع وحتى نهايته وأن أي تأخير في تنفيذ الأنشطة الواقعة على هذا المسار يعني تأخير تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.

ولإيضاح الحسابات المبكرة والمتأخرة باستخدام قواعد التتابع للأمام والخلف نأخذ شبكة عمل لمشروع افتراضي، كما في الشكل (9) .



الشكل (9): شبكة عمل لمشروع افتراضي

إن الأحرف فوق الأسهم تمثل أسماء الأنشطة، أما الأرقام تحت الأسهم فهي تمثل وقت الإنجاز. **المسار الحرج:** وهو المسار الذي لا تحوي أنشطته لأي وقت فائض، وهو أطول مسار في الشبكة، وهذا يعني أن المسار الحرج له أكبر وقت تنفيذ كلي، وأن أي تأخير في تنفيذ الأنشطة الواقعة على هذا المسار يعني تأخير تنفيذ المشروع عن الوقت المحدد.

ومن هنا جاءت أهمية تحديد هذا المسار الذي على أساسه تستطيع إدارة المشروع توجيه أكبر قدر ممكن من الاهتمام للأنشطة الحرجة للمحافظة على موعد إنجاز المشروع. أما بالنسبة للأنشطة غير الحرجة فإن التأخير المسموح به لأي نشاط يكون في حدود الفائض الموجود فيه.

ثانياً: أسلوب تقييم ومراجعة البرامج والمشاريع، PERT:

يعتبر أسلوب مراجعة وتقييم البرامج، Project Evaluation and Review Techniques والمعروف بإسم بيرت (PERT) واحداً من أساليب التحليل الشبكي التي تتشابه مع طريقة المسار الحرج في رسم الشبكة وبعض صفات التحليل الأخرى، التي تستطيع الإدارة استخدامه في مجالات التخطيط والرقابة وخاصة في المشاريع التي تتسم بالتعقيد وكبر الحجم وكذلك في حال المشاريع التي لا تتوفر للإدارة خبرة سابقة حول إنشائها.

إن استخدام أسلوب بيرت يجعل عملية تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) ممكناً. وذلك عن طريق ملاحظة ورقابة الأنشطة الحرجة (الرئيسية) لكي تتأكد من أن تنفيذها يسير في حدود الوقت المقدر لها أو أنها متأخرة قليلاً وماذا يمكن اتخاذه لتجنب التأخير المحتمل لإنجاز المشروع. وبهذا فإن الإدارة تكون أكثر قدرة على اتخاذ الإجراءات التي تكفل اجتياز عمليات ما يسمى بعنق الزجاجة أو نقاط الخطر وتبدير الموارد اللازمة لذلك.

تقدير الوقت اللازم للنشاط:

يختلف أسلوب بيرت عن أسلوب المسار الحرج، في أنه يفترض عدم وجود وقت واحد لإنجاز النشاط أو الفعالية وذلك نظراً لعدم التأكد الذي يصاحب المشاريع التي لم يسبق عملها بنفس الطريقة، فإن تقدير الوقت اللازم لإتمام أي نشاط يمكن عمله بواسطة التوزيع الاحتمالي، وقد اختير توزيع بيتا الاحتمالي (Beta Distribution)، وتحدد مدة الإنجاز بثلاث تقديرات وكما يلي:

- **التقدير التفاؤلي، Optimistic Time Estimate:** وهو الزمن الذي يتوقع أن يتم فيه النشاط إذا كانت الظروف جيدة ومناسبة وبنفس الإمكانيات المتاحة. أي الزمن الذي يفترض أفضل الظروف المتوقعة (أحسن الاحتمالات) ويمثل الحد الأدنى الذي يمكن أن يستغرقه النشاط. ويرمز له اختصاراً بالحرف (a).

- **التقدير التشاؤمي، Pessimistic Time Estimate:** وهو أطول فترة زمنية يستغرقها النشاط، ويتم تقديره على أساس الأخذ بعين الاعتبار أسوأ ظروف عمل وبافتراض حدوث صعوبات غير متوقعة تجعل احتمالات التنفيذ منخفضة لمصادفة سوء الحظ في كل خطوة مع استبعاد الظروف غير الطبيعية جداً. ويرمز له اختصاراً بالحرف (b).

- **التقدير الأكثر احتمالاً، Most Likely Time Estimate:** وهو الزمن المتوقع أن ينتهي فيه العمل في جميع النشاطات تحت الظروف الطبيعية وتكون درجة احتمال حدوثه عالية بسبب اقترانه بأعلى درجة من الاطمئنان فليس هناك تفاؤل أو تشاؤم. إذ أنه تقدير عادي ومناسب للأحوال الاعتيادية. ويرمز له اختصاراً بالحرف (m).

وعملياً لا يمكن الأخذ بالأوقات الثلاث سوياً. بل يجب احتساب متوسط لها يمكن أن يطلق عليه (الزمن المتوقع) ويرمز له بالحرف (E) ويعبر الزمن المتوقع عن الوقت الذي يستغرقه أي نشاط في ضوء التقديرات الزمنية الثلاث السابقة. أن معادلة حساب الزمن المتوقع هي:

$$E = \frac{a + 4m + b}{6}$$

مثال 2: أعطيت لك البيانات التالية للأنشطة اللازمة لتنفيذ مشروع معين والوقت اللازم لذلك:

النشاط السابق	الزمن اللازم بالأشهر			النشاط
	b	m	a	
-	12	5	4	A (1-2)
-	5	1.5	1	B (1-3)
A	4	3	2	C (2-4)
A	11	4	3	D (2-5)
A	4	3	2	E (2-3)
C	2.5	2	1.5	F (4-7)
D	4.5	3	1.5	G (5-7)
B - E	7.5	3.5	2.5	H (3-6)
H	2.5	2	1.5	I (6-7)
F - G - I	3	2	1	J (7-8)

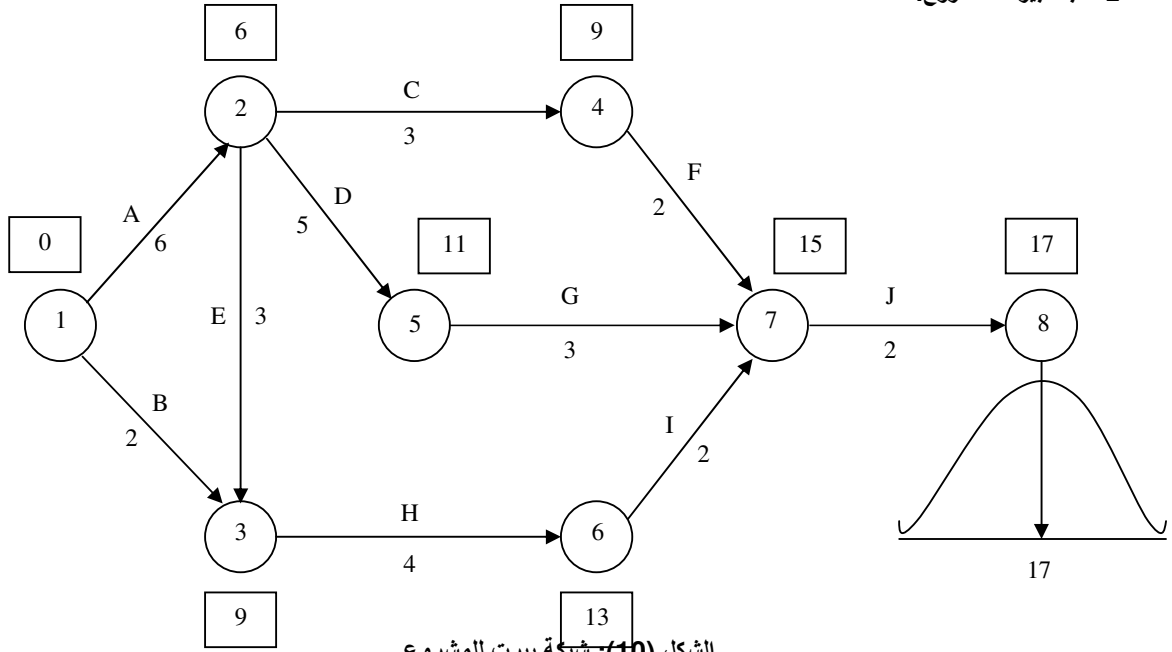
- المطلوب:
- 1- أحسب الوقت المتوقع لكل نشاط.
- 2- أرسم شبكة بيرت وأحسب المسار الحرج الخاص بالمشروع أعلاه.
- 3- أحسب تباين الأنشطة الحرجة.

1- احتساب الوقت المتوقع لكل نشاط:

-2

النشاط	الوقت المتوقع، $E = \frac{a + 4m + b}{6}$
A	6
B	2
C	3
D	5
E	3
F	2
G	3
H	4
I	2
J	2
المجموع	32

2- شبكة بيرت للمشروع:



الشكل (10): شبكة بيرت للمشروع.

3- إيجاد التباين (V) لأنشطة المسار الحرج:

والجدول التالي يبين تباينات الأنشطة الحرجة (A، E، H، I، J):

الأنشطة الحرجة	$V = (b-a)/6$
A	$(12-4)/6=8/6=4/3$
E	$(4-2)/6=2/6=1/3$
H	$(7.5-2.5)/6=5/6$
I	$(2.5-1.5)/6=1/6$

$$(3-1)/6=2/6=1/3$$

J

وضع وتقييم خطط العمل

من المهم عند وضع وتقييم خطط العمل تحديد المدخل الذي يتم الاسترشاد، من خلاله، عند وضع خطة العمل، وعند تقييم هذه الخطة، عندما توضع بموضع التنفيذ. ومن أهم مداخل وضع وتقييم خطط العمل هو دراسة وتحليل الكلفة والزمن لتنفيذ وإنجاز الخطة. يفيد مدخل دراسة وتحليل الكلفة إلى معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تقليل الوقت المخصص لتنفيذ الخطة بأقل زيادة ممكنة في التكلفة المباشرة، Direct Cost، وذلك من خلال زيادة تخفيض الوقت المخصص للعمليات ذات التكلفة القليلة وفي ظل افتراض أن جميع الموارد المطلوبة متاحة ومتوفرة في المنظمة.

أهمية تحليل الوقت والكلفة

تظهر أهمية دراسة وتحليل الكلفة فيما يلي (عباس، ص 204) :

- 1- أن الوقت يساوي مال، أي أن للوقت كلفة وبالتالي فإن الزيادة في مدة الخطة تعني زيادة كلفة تنفيذ خطة العمل.
- 2- أن زيادة مدة تنفيذ خطة العمل تعني زيادة الكلفة وبالتالي فقدان إمكانية الحصول على الفرص البديلة، Opportunity Cost.
- 3- ضرورة تنفيذ خطة العمل بالأوقات المستهدفة تلبيةً لاحتياجات المستفيدين.
- 4- أن اختصار الزمن يؤدي إلى زيادة مستوى استخدام الموارد وقد يؤدي هذا إلى سوء استخدام أو تدني الكفاءة في استخدام هذه الموارد وبالتالي زيادة كلفة الموارد.

العلاقة بين الوقت والكلفة لنشاط العمل:

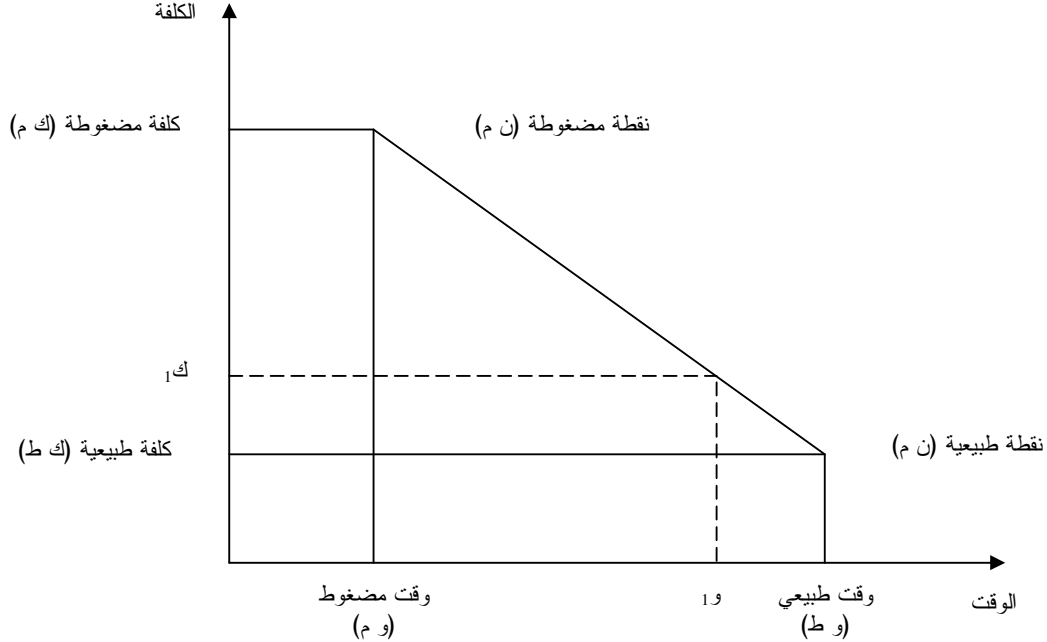
هناك علاقة بين وقت النشاط وكلفته ومن البديهي أنه كلما أردنا إنهاء نشاط ما في وقت أقل من المجدول وجب تخصيص موارد أكثر مما يؤدي إلى زيادة الكلفة المباشرة للنشاط. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تقليل وقت النشاط إلى حد معين يستحيل بعده تقليل الوقت مهما ازدادت الموارد ومهما تكلفنا من مصاريف.

يسمى وقت النشاط الذي يستخدم الحد الأدنى من الموارد بالوقت الطبيعي (و ط)، Normal time، ويكون مرتبطاً بكلفة مباشرة تسمى بالكلفة الطبيعية (ك ط)، Normal Cost. كما ويسمى الوقت الذي لا يمكن تقليل مدة إنهاء النشاط عنه بالوقت المضغوط (و م) (Crash time)، وتسمى الكلفة المباشرة المرتبطة به بالكلفة المضغوطة (ك م) Crash Cost.

الشكل (11)، يمثل علاقة خط مستقيم بين الوقت والكلفة لنشاط ما. النقطة الطبيعية (ن ط)، Normal Point، تمثل نقطة تقاطع الوقت والكلفة الطبيعيين والنقطة المضغوطة (ن م)، Crash Point، هي النقطة المكونة من تقاطع الوقت والكلفة المضغوطين، والخط الواصل ما بين النقطة

الطبيعية والمضغوطة يمثل البدائل المتوفرة لإنجاز هذا النشاط، فإذا أردنا إنهاء النشاط في وقت (و₁) مثلاً كانت الكلفة المباشرة للنشاط هي (ك₁) والعكس صحيح.

الشكل (11) : علاقة خط مستقيم بين الوقت والكلفة والنشاط



$$\text{ميل الكلفة} = \frac{\text{الكلفة المضغوطة} - \text{الكلفة الطبيعية}}{\text{الوقت الطبيعي} - \text{الوقت المضغوط}} = \frac{\text{ك م} - \text{ك ط}}{\text{و ط} - \text{و م}}$$

$$\text{Cost Slope} = \frac{\text{Crash Cost} - \text{Normal Cost}}{\text{Normal Time} - \text{Crash Time}} = \frac{\Delta C}{\Delta T}$$

أسلوب بيرت/ كلفة في التخطيط وتخصيص الموارد

لقد ركزت طريقة بيرت السابقة على التخطيط الزمني للمشروع، إلا أن الزمن لم يعد وحده العامل المؤثر على تخطيط وتنفيذ المشروع، بل تلعب التكاليف دوراً فعالاً في مراحل تخطيط ومتابعة تنفيذ المشروع، حيث أن هذه التكاليف لا تقل أهمية عن زمن إنجاز المشروع، لذلك برز أسلوب جديد ربط شبكات الأعمال بالتكاليف كوسيلة فعالة للرقابة على التكاليف بالإضافة إلى الجدولة الزمنية للتنفيذ وذلك بهدف اكتشاف أي انحراف عما هو مخطط له كي تتخذ الإجراءات التصحيحية بالوقت المناسب.

متابعة الخدمات والاحتفاظ بها:

أولاً: المفاهيم المختلفة للجودة:

ارتبطت الجودة قديماً بالسلع المادية (الصناعية) وبأنشطة الفحص والتفتيش لتحديد الوحدات التالفة أو المعيبة. ثم تطور المفهوم لتصبح الجودة لا يعني فقط نوعية السلع حسب المعايير

الصناعية المحددة، وانما تعني ايضاً نوعية ما ينتج من خدمات يتم تقديمها مع السلع الصناعية او بدونها.

ولم يظهر مفهوم وتكنيك الجودة الشاملة الا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك من خلال اسهامات علماء الجودة من امثال Edward Deming، Joseph Juran، Philip Crosby، William Conway ... وغيرهم، ولم يتفق هؤلاء وغيرهم على تحديد مدلول واحد او مسار يعني لتحقيق الجودة بمعانيها الشاملة الحديثة. فالجودة عند Juran مثلاً تعني ثلاثة عناصر اساسية هي [المناسير، ، ص21] : **تخطيط، مراقبة، وتحسين الجودة** .

بينما يرى Crosby ان الجودة ترتبط ببرنامج يتضمن التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الاداء ووضع المعايير التي تقيس بالاضافة الى المخرجات التكلفة الاجمالية للجودة. برنامج الجودة حسب ما يرى Crosby يجب ان يشتمل على ما يلي [درة،] :

- 1- تُعرف الجودة بأنها التوافق مع متطلبات العميل.
- 2- تتحقق الجودة بالوقاية اكثر من تقييم الأداء.
- 3- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات معينة وترتبط الجودة عند William Conway بما تنتجه ادارة الجودة والذي يتمثل بتطوير وصناعة وتوزيع سلع او خدمات قليلة الكلفة يطلبها الزبائن ويحتاجون اليها. ويرى ايضاً Conway بأن عملية تحسين الجودة تتم من خلال [درة،] :

- 1- مهارات العلاقات الإنسانية.
- 2- الرقابة الإحصائية على العمليات.
- 3- استخدام الخيال لحل المشكلات.
- 4- الهندسة الصناعية.

إدارة الجودة الشاملة:

أن إدارة الجودة الشاملة تعني عملية الادارة التي تتكامل في داخلها نشاطات التحسين المستمر لجودة اعمال المنظمة جميعها في نظام ادارة شامل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف تحقيق توقعات العاملين بشكل صحيح وذلك من اول مرة من خلال استخدام الاساليب الاحصائية والادارية والتقنية والموارد البشرية التي يتم توفيرها للمنظمة. باختصار مفهوم ادارة الجودة الشاملة يتضمن العناصر الاساسية التالية [القحطاني]:

- 1- التركيز على العميل.
- 2- مشاركة الأفراد.
- 3- التحسين المستمر.
- 4- بناء الفريق.

أهمية الجودة على مستوى المنظمة:

تعد الجودة من العناصر الاساسية التي تشكل مع عناصر اخرى هوية المنظمة وتساعد على خلق خيال خاص لدى المستفيدين حول شخصية المنظمة ودرجة الاتقان التكنولوجي الذي تتمتع به منتجاتها وخدماتها.

وتؤثر الجودة على مستوى المنظمة في الأبعاد التالية (المنصور، 2000، ص 341-343):

- 1- **سمعة المنظمة:** تتوقف سمعة المنظمة على جودة منتجاتها وخدماتها.
- 2- **التكاليف:** يصاحب تحسينات الجودة انخفاضاً في التكاليف وهذا مايجب ان يحصل اذا حقق برنامج ادارة الجودة الشاملة كل اهدافه.
- 3- **حصة السوق:** إن انخفاض التكاليف يخفض السعر وبالتالي تزداد حصة المنظمة في السوق ويزداد حجم ارباح.
- 4- **المسؤولية القانونية للمنتج:** مشاكل الانتاج ذي النوعية الرديئة يؤدي الى تحمل المنظمة المسؤولية القانونية اتجاه المستفيد والمجتمع.
- 5- **التطبيقات الدولية:** تسعى بعض المنظمات الدولية المهمة ومنها (منظمة الجات) الى تقييد جميع الدول بالرقابة على الجودة وفق المقاييس الدولية لكي تشجع التبادل التجاري بين الدول وتم انشاء منظمة تُعنى بتنميط المعايير (المقاييس) الدولية للجودة مثل سلسلة الأيزو ISO 9000.

ثانياً: جودة الخدمة:

تعرف الخدمة بأنها عملية انتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الاساس أما بحد ذاتها أو رغبة مشخصة لدى العميل او المستفيد. أي ان الخدمة هي اشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات او مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات او تعتبر نفسها مؤسسات خدمية (العلاق، 2000، ص 37) . وتتصف الخدمة بسمات معينة هي:

- 1- **اللاملموسية، Intangibility:** بمعنى أن الخدمة غير ملموسة ولا يوجد لها وجود مادي وان عمليتي الانتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد.
- 2- **التلازمية، Inseparability:** أي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتوالى تقديمها، فدرجة الترابط اعلى بكثير من الخدمات قياساً مع السلع.
- 3- **عدم التماثل أو التجانس، Variability:** الصعوبة البالغة في تنميط الخدمات، أي ان الخدمة المقدمة لفرد لا تتشابه مع مثيلاتها المقدمة لآخر حتى وان كان مقدم الخدمة ذاته.
- 4- **تذبذب الطلب، Demand fluctuation:** وذلك بسبب موسمية الخدمة، او ارتباطها بالزمن، او العوامل الأخرى وعدم إمكانية خزن الخدمة (العلاق، 2000، ص 43-45).

أما مفهوم جودة الخدمة، فان للجودة لها بعدان رئيسان هما:

- 1- **الجودة الفنية، Technical Quality،** والتي تشير الى الجوانب الكمية للجودة.
- 2- **الجودة الوظيفية، Functional Quality،** والتي تعني الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية الى المستفيد من الخدمة (العلاق، 2000، ص 256). ولكي تتم ادارة جودة الخدمة بطريقة كفوءة وفعالة لابد من توفير عوامل جوهرية تحدد جودة للخدمة من وجهة نظر المستفيد وهي:

- 1- الإعتمادية، أي قدرة مورد الخدمة على انجاز او اداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه.
- 2- مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان.
- 3- درجة فهم مورد الخدمة.
- 4- المصادقية، ما هي مصداقية مورد الخدمة. هل هو من اهل الثقة.
- 5- الاستجابة، مدى استعداد مورد الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد.
- 6- الجدارة، ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة. مدى استعداد مورد الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد.

ثالثاً: أساليب تقييم وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة بتقديم الخدمة:

توجد عدة أساليب يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتقييم وتحليل المعلومات الخاصة بتقديم الخدمة والأهداف النوعية الأخرى . وتتوزع هذه الأساليب إلى ثلاثة فئات رئيسية هي:

1. فئة الأساليب الكمية: وتتضمن تحت هذه الفئة تقنيات التحليل الإحصائي والرياضي المبنية على النماذج والتي يمكن من خلالها تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحديد تأثيراتها على نتائج الأداء.

2. فئة الأساليب الوصفية: وتتضمن هذه الفئة أدوات وصف الظاهرة والمعلومات الناتجة عنها باستخدام منهج التحليل الوصفي ونجاحه في الحالات التي ترتبط فيها المعلومات بمتغيرات نوعية غير كمية ولكنها مؤثرة في عملية إنتاج وتوزيع الخدمة عبر حزمة متكاملة من الأنشطة والعمليات المخططة.

3. فئة تقنيات الإدارة الإستراتيجية: والتي تجمع ما بين تقييم وتحليل المعلومات الخاصة بإنتاج الخدمة من خلال استخدام الأساليب الكمية وغير الكمية ومنها تحديد الأوزان والرتب للظواهر التي تدرج ضمن هذا الأسلوب.

ويُفيد تكتيك تحليل سلسلة القيمة Value Chain لتقييم وتحليل المعلومات الخاصة بتقديم الخدمة انطلاقاً من تمييز الأنشطة والعمليات الرئيسية أولاً والأنشطة والعمليات الداعمة ثانياً. وبعد عملية التقسيم هذه يمكن متابعة المعلومات الخاصة بكل نشاط رئيسي لتحديد قيمة كل نشاط وتكلفته. أي معرفة القيمة المضافة للنشاط وهي حصيلة الفرق بين القيمة الكلية المحسوبة والتكلفة الإجمالية بما في ذلك تكلفة الموارد وهكذا بالنسبة لكل نشاط أو عملية تتكون منها سلسلة عمليات إنتاج وتوزيع الخدمة من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وحتى يتم استلام الخدمة بالجودة المستهدفة.

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية، Human Resource Management

تتطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على عدة نشاطات تصمم لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها ، مما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية .

وقد أصبح العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب التخصص والتدريب والقدرة على استخدام المهارات من نوع خاص ، كما أن تكلفة الموارد البشرية أخذت في الارتفاع والتي قد تصل أحياناً إلى نسبة تتراوح بين 40% - 80% من مجمل تكلفة تشغيل المنشآت ، فضلاً عن التحديات والاتجاهات في التكوين الديموغرافي للقوى العاملة والقيود والتشريعات الحكومية ، والحاجة إلى مواجهة التغييرات المتسارعة في بيئة المنشآت من استنباط أساليب عمل وأنظمة مبتكرة للمساعدة على تحقيق التنافس في جذب والاحتفاظ بالكفاءات وفي تنمية العاملين والتي أدت جميعها إلى إعادة النظر في موقع وأهمية هذه الوظيفة وإلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بفاعلية . وباستعراض سريع للمنشآت في عصرنا الحالي ، نلاحظ أنه يندر وجود منشأة لا يمارس فيها هذا النشاط ، والذي أخذت أهميته تزداد وتتعاظم ، لتعادل سائر وظائف المنشآت كالسويق والإنتاج والإدارة المالية ، وقد أصبح هذا النشاط إستراتيجي لا غنى عنه ينطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المنشآت على اختلافها .

أساليب تحديد الكفاءات والصفات الأخرى في الموارد البشرية:

هناك عوامل أخذت تؤثر سلباً على الفائدة المتحققة من تحليل الأعمال مرجعها التغييرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمات كالتالي:

- * تقليص القوى العاملة على نطاق واسع Downsizing .
- * التحسينات في تكنولوجيا المعلومات .
- * اتباع أساليب مرنة في تصميم الأعمال .
- * اتباع أسلوب فريق العمل Teamwork .
- * ضرورة توافر مهارات عامة في من يشغل الوظائف Generalists .
- * التنظيم على أساس المشروع Project Management .

ويقول لولر Lawler "لقد آن الأوان ، كما تدل المؤشرات المتزايدة في العديد من المنظمات، أن يتحول التركيز على الأعمال إلى التركيز على الأفراد وكفاءاتهم... فعوضاً عن التفكير بالأفراد العاملين على أنهم ملتزمون بوظائف ذات واجبات ونشاطات محددة والتي يرد تحديدها في الوصف الوظيفي ، فإنه من الأنسب والأجدي اعتبارهم موارد بشرية توظف لخدمة المنظمة [

Lawler, P. 4]

ونتيجة لهذا التوجه المتزايد في الاهتمام بالكفاءات أخذ المدراء والمسؤولون في إدارات الموارد البشرية بالتركيز بشكل متزايد على وسائل تركيز على الأفراد Person-Oriented Approaches

مثل استخدام أسلوب "الأحداث الحرجة". Critical Incidents الذي يتطلب من المقيم حفظ سجل العاملين الذين يشرف عليهم، يخصص صفحة لكل منهم لتسجيل الإنجازات المميزة والكفاءات التي يبديها العامل أثناء أداء عمله إلى جانب المخالفات والقصور في الأداء ، حسب تواريخ حدوثها ، ويعتبر هذا السجل قاعدة وأساس موضوعي وواقعي لمراجعة أداء العاملين خلال فترات زمنية محددة ، وقد يشكل هذا الأسلوب عبئاً على المقيم أو المشرف في متابعة مستوى الأداء والكفاءات المميزة والعاملين ، وقد يثير بعض الحساسيات ضد المشرفين من العاملين إلا أن هذا الأسلوب يساعد في التركيز على الكفاءات المميزة وتحديدها بشكل موضوعي في المنظمات . [نصر الله ، 1999 ، ص181] .

وهناك عدة أساليب تستخدم في تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للوظائف والتي تصمم لها اختبارات يخضع لها المتقدم للوظائف أو طالب الترقية ، تهدف إلى تحديد الفروقات في الكفاءات والمهارات. وقد أورد الباحثون أربعة فئات من الكفاءات يتفرع عنها كفاءات فرعية كالتالي

: [Hodgetts & Kroeck, P.1992, P. 260 – 263]

1- قدرات ذهنية **Intellectual Abilities** : يتفرع عنها القدرات على التحليل Verbal والاستنتاج وربط الأفكار ببعضها والقدرة على التحليل الرياضي Mathematical Reasoning Ability .

2- قدرات الإدراك **Perceptual Abilities** : تتعلق هذه القدرات بالقدرة على السمع والرؤيا ومدى السرعة والدقة في التعامل وملاحظة العبارات والأرقام وعدم الوقوع في أخطاء .

3- التناسق الجسدي **Psychomotor Ability** : تتعلق هذه القدرات بمدى تناسق بيئة المتقدم للوظيفة وقدراته الجسدية والمهارات والبراعة Dexterity ، وتستخدم لتحديد الكفاءات المطلوبة لأعمال مهنية مثل أعمال التجميع في المصانع وربان الطائرة Pilots والسائقين ووظائف تدريب الرياضيين .

4- القدرات الإبداعية **Creative Potential** : وتتعلق هذه القدرات بالعديد من متطلبات الوظائف ، فالقدرة على الإبداع والابتكار يتطلب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الهندسية والفنية والمصممين العاملين في مجال الفنون الجميلة أو في مجال الأزياء أو الأثاث وفي تصميم ترتيب المصانع والمكاتب .

وهناك أسلوب لتحديد الكفاءات وضعته وزارة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية أورد كفاءات عامة تطلب من كافة المتقدمين لشغل الوظائف الحكومية ، وقد قسمت الكفاءات إلى نوعين : كفاءات ذهنية Cognitive وكفاءات أخرى / مهارات Non Cognitive كالتالي :

1- كفاءات ذهنية **Cognitive** : وتشمل القدرات التالية :

* القراءة : القدرة على القراءة وفهم نص الجمل والفقرات .

- * التعامل مع الأرقام **Numerical** : (الدقة والسرعة في ملاحظة الأرقام واستخدام المعادلات الحسابية) .
- * استخدام اللغة : استخدام قواعد اللغة بالشكل الصحيح Spatial والقدرة على فهم الرسومات والأشكال وملاحظة الفروقات الرئيسية بينها.
- * أعمال كتابية **Clerical** : القدرة على البحث عن المعلومات من مختلف المصادر وتحليلها.
- * تشغيل الأجهزة **Mechanical** : القدرة على استخدام وفهم كيفية عمل الأجهزة والمعدات.
- * متطلبات عملية **Scientific** : القدرة على فهم المبادئ العلمية واستخدام الأسلوب العلمي في البحث والعمل في تقييم النتائج .
- * القدرة على الابتكار والتعبير **Creative / Literary** .
- * القدرة / الفنية **Creative / Artistic** الإبداعية .

2- كفاءات أخرى (مهارات) **Non Cognitive** :

- * المهارة اليدوية **Manual Dexterity** .
- * المهارة في التعامل والتفاعل اجتماعياً .
- * الاهتمام بالآخرين ومساعدتهم .
- * التأثير **Influence** : التأثير في سلوك الآخرين وفي آرائهم وأفكارهم.

وبالإمكان حصر العناصر الرئيسية التي عادة تذكر في مواصفات الوظائف والتي يطلب توافر المستوى الحد الأدنى منها كالتالي حسب نوع وطبيعة الوظيفة وصعوبتها :

1- مستوى التعليم : **Level of Education** : (شهادة الثانوية العامة ، الشهادة الجامعية المتوسطة ، الشهادة الجامعية).

2- مستوى الخبرة **Experience** : تحدد نوع الخبرة – والفترة (سنة – 5 سنوات) .

3- القدرات **Abilities** :

- أ- الذهنية : القدرة على التحليل والإدراك والابتكار .
- ب- الجسدية : اللياقة العامة ، وتحمل ظروف العمل .
- 3- المسؤوليات : **Responsibilities** : المسؤولية عن الأموال والأجهزة وعن الإشراف على آخرين.

5- المهارات Skills :

* مهارات فنية: استخدام أجهزة ،برامج حاسوب ،استخدام اللغات .

مهارات شخصية : المبادأة ،الاعتماد على الذات ،قدرات قيادية ، الاتجاه للتعاون ، مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين والعمل كفريق، القدرة على تحمل التوتر وظروف صعبة في العمل والقدرة على اتخاذ قرارات وتحليل البدائل واختيار البديل الأنسب .

مسؤولية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة:

ينبغي أن تشمل عملية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة عدة أطراف لكي تحقق غاياتها بنجاح كمدراء الإدارات والمشرفين والتنفيذيين، فالمدراء يوفرون البيانات الأساسية حول مدى النقص أو الزيادة أو متطلبات التوسع في أعداد العمالة، والتي في ضوءها يتم وضع الخطة ، وذلك بالتعاون مع المشرفين والعاملين ، في المستويات المختلفة، ويتم مناقشتها وفق الأولويات للمنظمة ، وغالباً ما يتم التخطيط من أسفل إلى أعلى ابتداءً من الوحدات / الأقسام التي تقدر احتياجاتها الحالية والمستقبلية والنقص الحالي من العمالة ، بحيث ترفع هذه الخطط الفردية إلى الإدارات ويتم تجميعها في خطط على مستوى الإدارة ومناقشتها ، ومن ثم رفعها إلى الإدارة العليا لتدمج في خطة القوى العاملة للمنشأة التي تعكس احتياجات ومتطلبات العمالة بشكل شامل لكافة الإدارات العاملة ، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً بارزاً في تصميم الخطط ومناقشتها واستكمال إجراءات اعتمادها من الجهات العليا (أنظر الجدول 17) .

جدول (17): يبين مسؤوليات المدراء وإدارة الموارد البشرية في تخطيط القوى العاملة

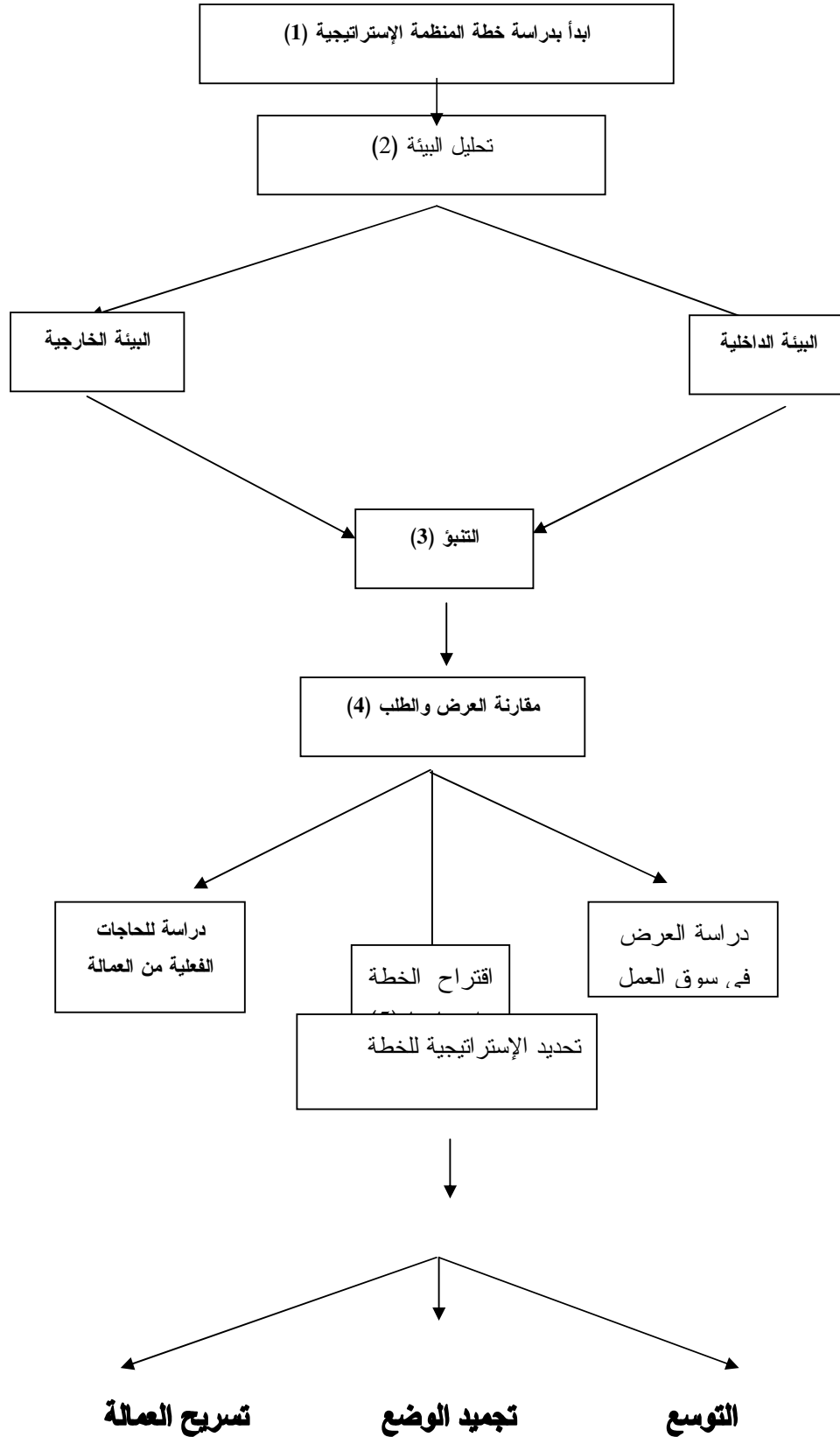
مسؤولية تخطيط القوى العاملة	
مسؤوليات مدراء الإدارات	مسؤوليات إدارة الموارد البشرية
<p>*إعداد بيانات بالوضع الحالي حول المهارات والكفاءات المتوفرة وتلك المطلوب توفيرها .</p> <p>*مراجعة ومناقشة الخطط المستقبلية مع مسؤول تخطيط القوى العاملة .</p> <p>*العمل على تكامل خطة القوى العاملة مع الخطط والإستراتيجيات للمنشأة .</p> <p>*متابعة خطة القوى العاملة لتحديد التغييرات المطلوب إدخالها .</p> <p>*مراجعة المسار الوظيفي للعاملين للتأكد من انسجامها مع خطة القوى العاملة .</p>	<p>*وضع أهداف لخطة القوى العاملة .</p> <p>*المشاركة في وضع الخطة الشاملة الإستراتيجية للمنشأة .</p> <p>*تصميم نظام معلومات للقوى العاملة .</p> <p>*مراجعة ومناقشة البيانات والمعلومات والخطط المقدمة من مدراء الإدارات .</p> <p>*اقتراح إستراتيجية القوى العاملة .</p> <p>*الإشراف على تنفيذ خطة القوى العاملة .</p>

أولاً : مرحلة دراسة خطة المنشأة الإستراتيجية
تعتبر خطة المنشأة الإستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة القوى العاملة وذلك للتعرف على الأبعاد التالية وتحليلها :
مراجعة خطط المنظمة في التوسع في الإنتاج، أم الانكماش في نشاطاتها وفق سياسات وتطلعات الجهات العليا بناء على الظروف المتغيرة .
التعرف على مدى الاتجاه نحو التطوير التكنولوجي للمنشأة كاستبدال الوسائل اليدوية بوسائل آلية (إحلال الآلة مكان الإنسان) مما ينعكس بالتالي على حجم القوى العاملة وضرورة التصرف لمعالجة الفائض من العمالة كنقل أفراد إلى أقسام أخرى أو تسريحهم أو إعادة تدريبهم.

3- مراجعة رسالة المنظمة وثقافتها وسياساتها، فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل القانوني لها، بينما يقصد بثقافة المنظمة القيم المشتركة Shared Values والتي تبني مع مرور الوقت (سياسات المنظمة في التعيين وفي التدريب وفي التعويضات وفيما يتعلق بالسياسات المالية والتسويقية والإنتاج إضافة إلى إجراءات العمل الداخلية التي من المتوقع لها أن تستمر لتصبح ثقافة مع مرور الزمن تؤثر في المدراء الجدد وتشجعهم على الاستمرار في تلك السياسات التي تميز المنشأة عن غيرها).

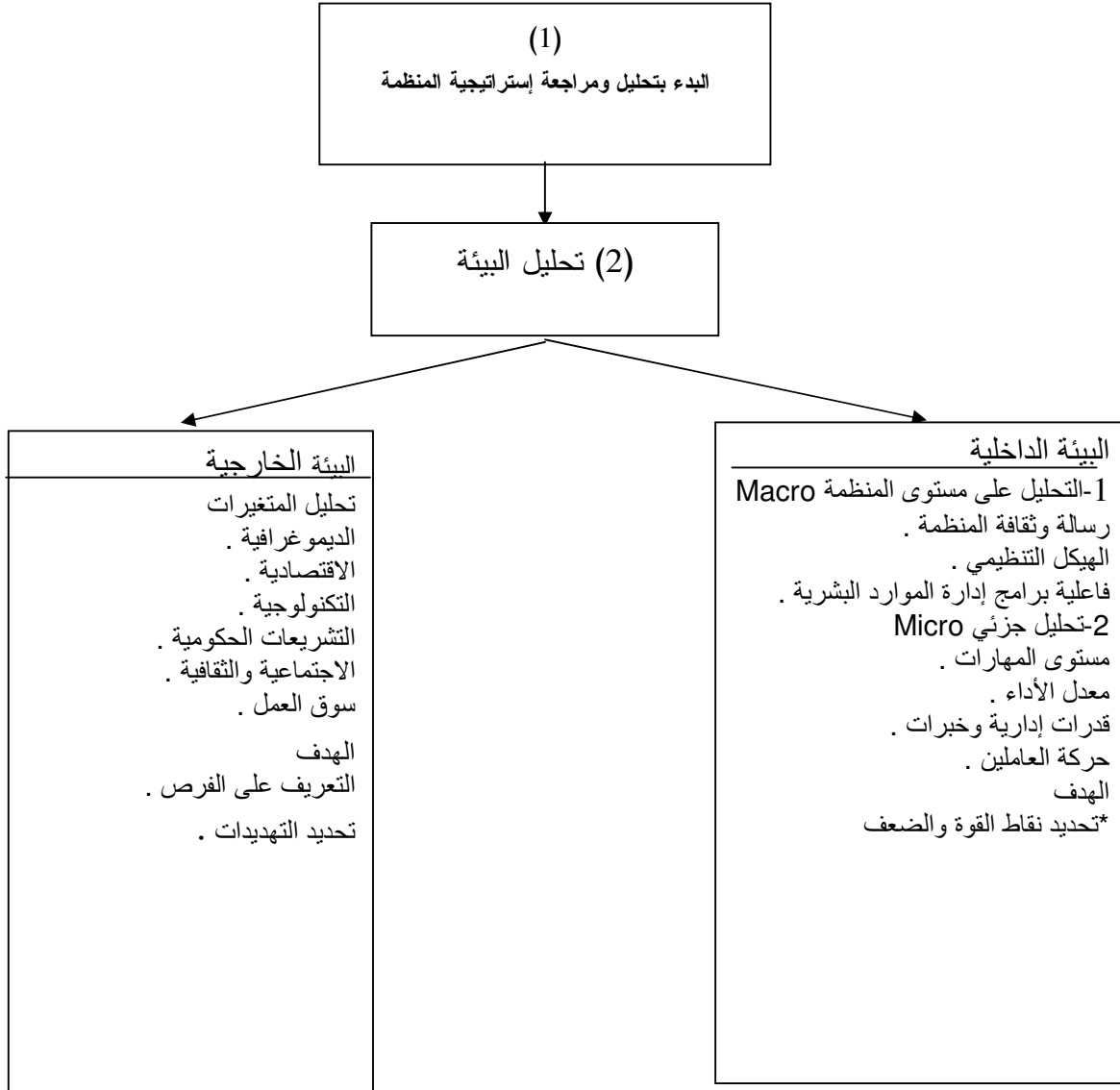
ربط دورة حياة المنشأة Business Cycle بخطة القوى العاملة مما يكسبها واقعية وموضوعية وإدراك القيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتمثلة في النقص في اليد العاملة وندرتها في بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة.

مراحل التخطيط للقوى العاملة ، شكل (29):



ثانياً: مرحلة تحليل بيئة المنظمة

يتعين على المنظمة في سبيل تخطيط القوى العاملة لديها تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية لمعرفة المتغيرات والقيود والمعوقات التي تحول دون توافر القوى العاملة الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة. (أنظر الشكل رقم 30) وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة .
الشكل (30) يبين متطلبات تحليل بيئة المنشأة



الأساليب المتبعة في الاستقطاب للموارد البشرية

بالإمكان إجراء الاستقطاب بإحدى الأسلوبين التاليين :

أولاً : الاستقطاب من الداخل Internal Recruitment

تتطوي عملية الاستقطاب من الداخل على ترقية أو نقل الموظفين من قسم إلى آخر داخل المنشأة ، وللاستقطاب من داخل المنشأة عدة مزايا ، وتفضل عدة منشآت تعبئة شواغرها Vacancies من الداخل لاختصار التكاليف ولتوافر المعلومات عن أداء العاملين الحاليين لديها ، ولتفادي المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم، ومن ناحية أخرى يقول الباحثون [Mathis & Jackson, 1991, P. 207 – 208] بوجود محاذير من اتباع أسلوب الاستقطاب من الداخل ، ينبغي أخذها بعين الاعتبار منها ضرورة توافر التأهيل والشروط لشغل الوظيفة الشاغرة في المتقدمين من الداخل ، ففي غياب ذلك ينشأ شعور بعدم الرضا وتزداد الشكاوي والتظلمات داخل المنشأة (أنظر إلى الجدول رقم 17 و 18) الذي يبين محاسن وسلبات الاستقطاب من الداخل ومن الخارج.

طرق الاستقطاب من الداخل

هناك عدة طرق شائعة الاستخدام في عملية الاستقطاب من الداخل نورد فيما يلي أهمها :

أ- الإعلان الداخلي Posting Bidding

بموجب هذه الطريقة تقوم المنظمة بوضع إعلانات داخل المنشأة في لوحات الإعلان Posting Notices .

جدول (17): الاستقطاب من الداخل، Internal Recruiting

Internal Recruiting ، الاستقطاب من الداخل	
الحسنات	السلبات
- معنويات عالية داخل المنشأة .	- خفض معنويات الذين لا يترقون .
- تقييم أفضل للكفاءات .	- احتدام التنافس على الترقيات الداخلية .
- خفض تكلفة الاستقطاب .	- الحاجة إلى برامج تدريب مكلفة .
- حافز لتحسين الأداء .	
- تحقيق تتابع لحالات الترقية .	

جدول رقم (18) يبين حسنات وسلبات الاستقطاب من الخارج، External Recruiting

External Recruiting ، الاستقطاب من الخارج	
الحسنات	السلبات
- مهارات جديدة (دم جديد للمنشأة) .	- قد لا يؤدي إلى اختيار الأفضل .
- أقل كلفة من تدريب الحاليين .	- يتسبب في خفض معنويات الحاليين من الموظفين .
- إدخال طرق وأساليب جديدة في الصناعة .	- الحاجة إلى مدة أطول للتأقلم مع العمل الجديد .
	- احتمال وقوع أخطاء وبطء في العمل .

تبيين عدد ونوع الوظائف الشاغرة أو المحدثّة وكذلك شروط شغلها والرواتب والمزايا الخاصة بها إلى جانب تحديد فترات زمنية محددة لقبول المتقدمين في من تتوافر لديهم الشروط .

ب- قاعدة المعلومات **Internal Recruiting Data Base** : تلجأ المنشآت إلى إيجاد قاعدة للمعلومات في الحاسوب لتسجيل المهارات والكفاءات المتوافرة لديها - كالمحاليين على المعاش والذين يعربون عن رغبتهم في العودة للعمل بعد تركهم للعمل ، وكذلك أصحاب الطلبات السابقة والمبينة أسماؤهم في قوائم محددة حسب التخصص ، أو من خلال مراجعة المهارات الحالية للعاملين ومدى الاستفادة منها .

ج- الاستقطاب من خلال العاملين في المنشأة : قد تقوم المنشأة بالطلب من العاملين لديها للاستفسار من أقاربهم ومعارفهم عن إمكانية شغل الوظائف المعلن عنها ، فهذا الأسلوب مزايا عديدة منها اختصار تكلفة الإعلان وحملات الاستقطاب ، خاصة لدى المنظمات الكبيرة ذات الأعداد الكبيرة من العاملين .

د- الترقّيات والنقل : تلجأ بعض المنشآت إلى تعبئة شواغرها عن طريق ترقية المؤهلين أو نقل البعض من قسم أو وحدة إدارية إلى أخرى حسب الحاجة لتلك الوحدات والأقسام .

هـ- استقطاب الموظفين السابقين : تقوم المنشآت بإجراء اتصالات بالموظفين السابقين المحاليين على المعاش للتعرف على مدى رغبتهم في العمل ثانية بشكل متفرغ أو جزئي أو للحصول منهم على توصيات بتوظيف آخرين من المؤهلين ، أو قد يتم الاتصال بالعاملين السابقين الذين تركوا العمل لأسباب مواصلة الدراسة وذلك للتعرف على رغبتهم في العودة للعمل أو الاتصال بالعاملين الذين تركوا العمل في المنشأة للعمل لدى منشآت أخرى.

ثانياً : الاستقطاب من الخارج **External Recruitment** :

تفضل بعض المنشآت استقطاب العمالة من الخارج لأسباب عديدة، منها مراعاة استيفاء شروط التوظيف بشكل حازم وموضوعي ، ولأغراض التنويع في الخبرات والمهارات . ويعتقد البعض إن الاستقطاب من الداخل يفضل أن يخص للوظائف المتوسطة والمتدرجة للوظائف العليا ، بينما يتركز الاستقطاب من الخارج لشغل الوظائف البدائية المستوى الأول - For Entry Level والوظائف العليا في المنشأة كوظيفة المدير العام التنفيذي Chief Executive Officer (CEO) .

مصادر الاستقطاب من الخارج

أ- الجامعات والمعاهد: توفر المؤسسات التعليمية كالجامعات والمعاهد ومراكز التدريب مصادر جيدة لاستقطاب الكفاءات ، وتخصص بعض الجامعات مكاتب لديها Placement Officer ، حيث

يلتقي مندوبو المنشآت مع الخريجين أو المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقدات للعمل ،وقد لا يخلو هذا الأسلوب من مشاكل وصعوبات تتمثل في الآتي :

- المنافسة بين المنشآت على أفضل الخريجين .
- قد لا تتناسب متطلبات شغل الوظيفة مع الخريجين .
- ضعف أو عدم وجود اتصالات أو علاقات مع الكليات والجامعات .
- إمكانيات مالية محدودة للمنشأة لا تساعد على التنافس وتوفير مزايا مرغوبة للوظائف المعلن عنها .
- ارتفاع تكاليف عملية الاستقطاب .

ب-النقابات العمالية: هناك بعض الصناعات لها نقابات منظمة كصناعة التشييد والبناء ونقابات المهندسين والصيدلة والأطباء والتي تعتبر مصادر مضمونة لتوفير العمالة حسب التخصصات العامة والدقيقة .

ج-الجمعيات المتخصصة والحرفية: تلجأ بعض المنشآت إلى الاتصال بالجمعيات المتخصصة والحرفية Professional Societies للتعرف على مدى توافر الكفاءات المسجلة والعاطلة لديها أو قد تطلع على النشرات الدورية News letters أو الدوريات Periodicals المتخصصة التي تحتوي عادة على الإعلانات التي تبحث عن عمل .

د-مكاتب التوظيف Employment Offices : هناك مكاتب عمل في القطاع الخاص يلجأ إليها الباحثون عن عمل حيث يتم تسجيل أسمائهم وعناوينهم ومجالات تخصصاتهم ونوع العمل المرغوب ، وتقوم هذه المكاتب بالبحث والاتصال بأصحاب العمل لإيجاد فرص العمل للمتقدمين المسجلين لديها وتتقاضى رسوم محددة في حالة العثور على أعمال ، كما هناك مكاتب توظيف حكومية لا تتقاضى أية رسوم من الباحثين عن عمل في معظم الدول.

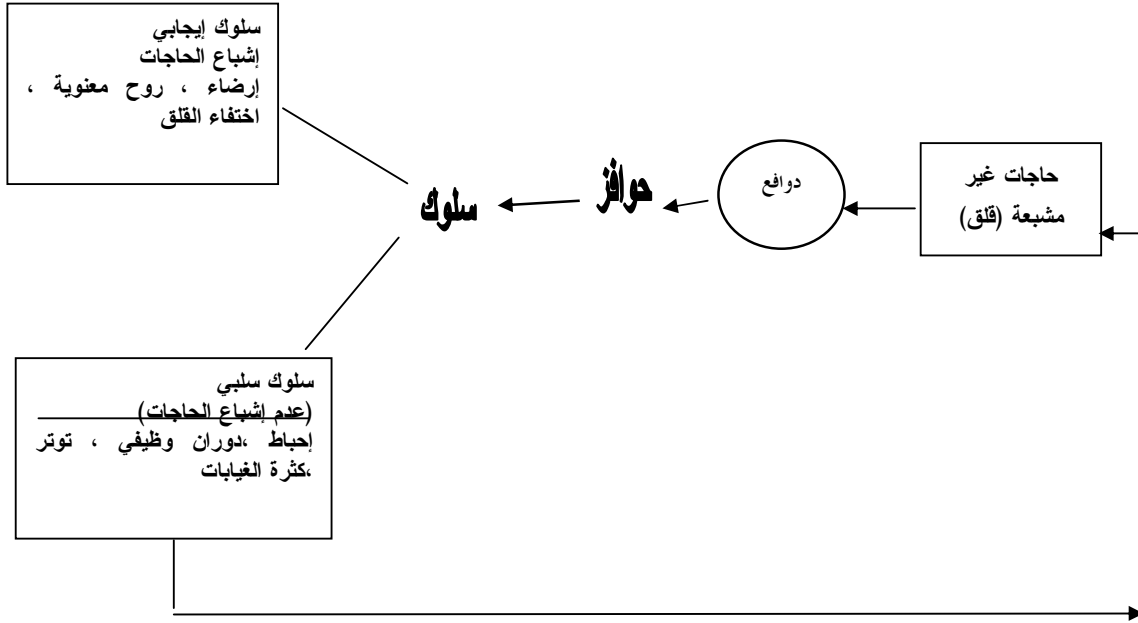
هـ-وسائل الإعلام Media Sources

تستعين بعض المنشآت بوسائل الإعلام للإعلان عن احتياجاتها لتعبئة الشواغر ، وقد تفضل إحدى الوسائل عن الأخرى كالصحف عوضاً عن الدوريات أو التلفاز .

أنواع الحوافز

تختلف الحوافز التي توفرها المنظمات للأفراد العاملين فمنها الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية ،فالحوافز السلبية تهدف إلى حث الفرد على أن يسلك السلوك المرغوب (الانضباط في العمل ،زيادة الإنتاج ،الابتكار، الإخلاص) أما الحوافز السلبية فيقصد بها الإجراءات السلبية التي قد يتعرض لها الفرد في حالة مخالفته للسلوك المرغوب (كحسم من الراتب ،أو التنزيل من الدرجة أو الإنذار ثم الفصل من الخدمة) [عقيلي ، 1996 ، ص308] .

شكل رقم (33) يبين علاقة الدوافع بالحوافز وبالسلوك .



وتتنافس المنظمات في توفير أشكال من الحوافز ،فتبتكر نماذج جديدة في كل يوم في محاولة لجذب الكفاءات للعمل لديها وللمحافظة عليها وعدم تسربها للمنظمات الأخرى ،وفيما يلي أهم أشكال الحوافز التي توفرها المنظمات :

1- الحوافز النقدية :

تعتبر من أهم الحوافز نظراً لحاجة الأفراد بشكل رئيسي للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والسكن والملبس ،وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر أهمها فيما يلي :

الأجر : يتم التعويض عن جهود العاملين باتباع نظام أجر يكون عادلاً بحيث يكون الأجر مساوياً للجهـد وصعوبة العمل Equal Pay for Equal Work .

تقييم الموظفين وتقييم كفاءاتهم:

- طبيعة ومفهوم تقييم العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية ومدى استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً ،ويقول هودجيتس [Hodgetts & Kroeck, P.329] أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل ،ويعرف آخرون [Byars & Rue, P248] تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل ،فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف

العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً، ويذهب آخرون إلى القول [هاشم، ص202] أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين Efficiency Rating لعملهم وسلوكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك والنتائج، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.

وفي ضوء ما تقدم بالإمكان تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالتالي :

- * إنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته .
- * إنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف ، بهدف تطوير أداء العامل وبالتالي أداء المنظمة ككل .
- * إنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل .
- * إنها عملية من شأنها إتاحة الفرص للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والتميز فيما لو اتبع تقييم عادل ،يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم .

أهمية تقييم الأداء:

لتقييم أداء العاملين فوائد جمة تعود على الفرد وعلى المنظمة بشكل عام كالتالي:

- * تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .
- * تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم .
- * ينظر إلى التقييم على أنه مقياس أو معيار Yardstick للأعمال .
- * يمكن العامل من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- * ينظر إلى التقييم على أنه أسلوب تتبعه المنظمات لتوخي الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية محددة.
- * أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- * التقييم بشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

* يفيد التقييم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس وفي خفض الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غيابات وإهمال وعدم الحماس للعمل.

* يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة وغير المستغلة.

* يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة الإنجاز.

* يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير الكفاءات والحوافز للعاملين.

أسلوب النظام في تقييم الأداء :

يحبذ تطبيق أسلوب النظام في عملية تقييم الأداء System Approach الذي يشتمل على عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي ، يأخذ كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بعملية التقييم (أنظر الشكل 34) ويتألف من مرحلة تخطيط التقييم ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقييم للنظام وسنتطرق بإيجاز لهذه المراحل فيما يلي:

أولاً : مرحلة التخطيط

إن تصميم نظام لتقييم الأداء يشمل خطوات كالتالي :

1- تحديد الأهداف :

ينبغي بداية تحديد الغاية من النظام وبيان هل المقصود به توفير تقييم عادل ومعلومات مرتدة وإيجاد الدوافع وتحسين الأداء واتباع نظام تعويضات متكافئ Equitable Reward Systems أم إذا كان النظام سيقنصر على خدمة أغراض المنظمة واحتياجاتها وإغفال احتياجات العاملين ، فإذا أغفل النظام احتياجات العاملين سينجم عن ذلك مواجهة معارضة شديدة وضغوط من النقابات العمالية والعاملين في المنظمة على حد سواء .

كما أن تحديد الأهداف يتطلب التشاور وأخذ آراء عدة أطراف في المنظمة كالتالي :

أ- الإدارة العليا : لمعرفة آرائها حول أساليب وأهداف التقييم لضمان التزامها ومساندتها للنظام.

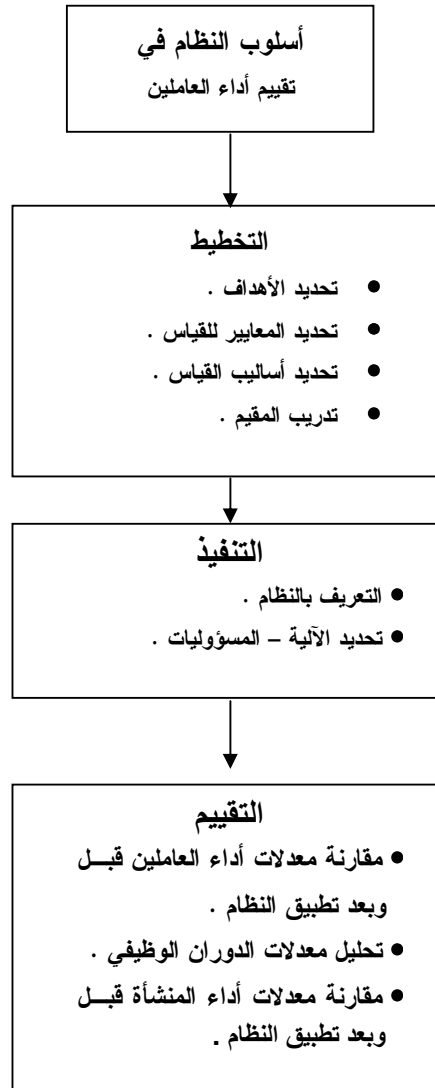
ب- مدراء الإدارات العاملة : لأخذ مشورتهم وآرائهم نظراً لكونهم سيعتبرون مسؤولين عن تطبيق النظام .

ج- العاملون في المنظمة : لجمع المعلومات حول احتياجاتهم وآرائهم وتطلعاتهم بهدف ضمان التزامهم ومشاركتهم الإيجابية في تطبيق النظام.

د- أطراف أخرى : كالنقابات العمالية والجمعيات العلمية والمؤسسات المهنية والحرفية.

2- تحديد السياسات والإجراءات : يلي تحديد الأهداف القيام بوضع السياسات والإجراءات المنظمة لعملية التقييم والتي تشمل الجوانب التالية :

- * تحديد المسؤولية عن إجراء التقييم : تحديد دور كل من الرئيس والمرؤوس في عملية التقييم.
- * تحديد مجالات التقييم : يقصد بذلك الأعمال التي سيطبق عليها نظام التقييم والأعمال التي قد تستثنى من التقييم .
- * تحديد توقيت إجراء التقييم : (ربع سنوي/ سنوي) .
- * تحديد نمط التقييم : نظام مغلق أو مفتوح (سرية أو علنية) ودرجة مشاركة العاملين في مناقشة نتائج التقييم والإطلاع عليها .



شكل (34) يبين مراحل تطبيق أسلوب النظام في تقييم أداء العاملين

Management of Working Environment**المحور الرابع: إدارة البيئة العاملة**

تعتبر متطلبات توفير بيئة عمل صحية وآمنة للعاملين، إحدى مهام إدارة الموارد البشرية، فالعاملون الأصحاء الذين يعملون في مناخ وبيئة تضمن لهم حقوقهم وعدم تعرضهم للإصابات أثناء العمل وتتبع نظم وإجراءات لتنظيم علاقاتهم مع إدارة المنظمة ومع النقابات العمالية، يكونون أكثر حماساً ورغبة في العمل وفي الانتماء للمنشآت التي يعملون لديها.

كما أن للأهداف الإستراتيجية لخطط القوى العاملة والسياسات المتبعة الأثر الكبير على بيئة العمل، وعلى سائر أوجه النشاطات التي تمارسها الموارد البشرية مثل تصميم الأجور، واستقطاب العمالة والاختيار والتعيين واتجاهات العاملين نحو المنظمة وتجاه النقابات العمالية.

ولمناخ بيئة العمل Work Climate أهمية خاصة تتعلق بتوافر تعاون بين إدارة المنشأة والنقابات العمالية، التي تهدف إلى توفير شروط عمل مقبولة للعاملين والمحافظة على حقوقهم وتحديد معدلات أداء واقعية وأنظمة التأديب والتظلم بشكل منصف وعادل لكل من المنظمة والعاملين، فالمطلوب تحقيق رضا العاملين واقتناعهم بسياسات المنظمة تجاههم وضمان حقوقهم وبنفس الوقت ضمان مصالح المنظمة في انضباط العاملين وفي تحقيق أهدافها. وسيتطرق هذا الفصل لبحث بعض الجوانب الرئيسية المتعلقة بإدارة بيئة العمل كالتالي:

أ- متابعة وتفسير وتطبيق أفضل الممارسات:

يتعين على إدارة الموارد البشرية في سبيل توفير بيئة عمل فاعلة مراعاة عناصر رئيسية تؤثر بشكل مباشر على بيئة عمل المنشأة وهي كالتالي :

حقوق العاملين والنظام التأديبي .

العلاقات مع النقابات العمالية والمساومة الجماعية .

بيئة عمل صحية وآمنة .

ب- التشريع الوطني الذي يؤثر على بيئة العمل:

أخذت الدول على اختلافها على صعيد الحكومات والاتحادات العمالية وهيئات التأمين والرأي العام تضغط باتجاه ضرورة إلزام المنشآت بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، مما جعل هذا المتطلب واجب وطني تلتزم به المنشآت. كما أن المنشآت أصبحت تدرك أن نجاحها في تحقيق أهدافها مرهون بتوافر عاملين أكفاء يتمتعون بالصحة والأمن ومن واجبها تجنيبهم التعرض للحوادث والأمراض من خلال توفير تلك البيئة الآمنة والصحية.

ج- دور وغرض متطلبات وإجراءات وإرشادات الصحة والسلامة والأمن :

تحقق برامج الصحة والسلامة المهنية عدة أهداف لكل من المنظمة وللأفراد العاملين نوجزها في الآتي :

* خفض رسوم التأمين التي تتقاضاها هيئات التأمين .

- * خفض تكاليف المعالجة للمصابين بالحوادث .
 - * خفض التكاليف التي تدفع للتعويض عن الغياب عن العمل (العمل الإضافي) .
 - * خفض تكاليف تدريب عمال جدد يحلون مكان المصابين / المعاقين .
 - * تحقيق إنتاجية وأداء أعلى للأفراد وللمنظمة .
 - * توافر استقرار نفسي والشعور بالأمان ورفع معنويات العاملين .
 - * ضمان ارتفاع الروح المعنوية من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة للعاملين .
 - * ازدياد الانسجام والانتماء للمنظمة .
 - * إبقاء فريق العمل في حالة صحية تمكنه من الاستمرار في الأداء وعدم تعطيل العمل.
- د- أدوار ومسؤوليات الأشخاص لإدارة وتحسين بيئة العمل:

هناك عدة أطراف تعتبر مسؤولة عن توافر بيئة صحية وآمنة في المنظمات وكذلك تحسين بيئة العمل بالإمكان تحديدها وتحديد دورها كالاتي : الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات ولجان السلامة وموظف/اختصاصي السلامة والمفتشين والمشرفين والموظفين ومصنعي أجهزة وأنظمة السلامة.

المحور الخامس: المضامين الإستراتيجية لتقنية المعلومات

- أ. التطورات والممارسات الجيدة في تصميم وعمل نظم المعلومات:
- يمكن تحديد أهم التطورات والممارسات الجيدة والحديثة في تصميم وعمل نظم المعلومات وبالتالي تقنية المعلومات من خلال تحديد المحاور الأساسية التالية:
- أولاً : تصميم وتطبيق نظم موجهة لخلق أو اكتساب الميزة التنافسية.
- ثانياً : تصميم وتطبيق نظم المساندة الذكية، intelligent support systems.
- ثالثاً : تصميم وتطبيق نظم مساندة القرارات DSS .
- رابعاً : استخدام تقنيات المعلومات ونظم المعلومات لتحقيق التعاضد الاستراتيجي.
- خامساً: تطوير وتطبيق نظم وتقنيات المعلومات لاستراتيجية إعادة هندسة الأعمال.

ب) الممارسات المحاسبية الجيدة الحالية وأحدث التطورات في الأنظمة المحاسبية:

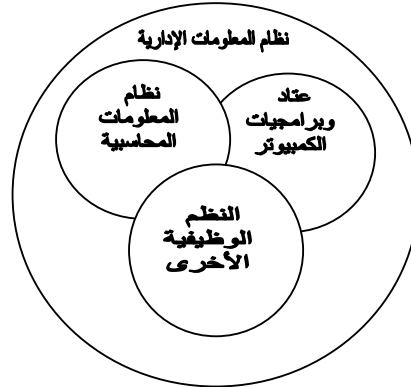
لتحديد الممارسات المحاسبية الجيدة الحالية وفهم أحدث التطورات في النظم المحاسبية لا بد لنا من دراسة وتحليل التطورات الحديثة في مجال استخدام تقنيات المعلومات سواءاً من خلال تنفيذ الأنشطة المحاسبية التقليدية من تسجيل recording وتصنيف classifying وتفسير

interpreting واتصالات communicating وإنتاج للمعلومات المحاسبية المناسبة أو من خلال إنتاج التقارير المحاسبية الموجه للمستفيد النهائي في داخل أو خارج المنظمة .

لقد تركزت الممارسات المحاسبية الجيدة الحالية على أنشطة تسجيل وحفظ المعاملات transactions بما في ذلك مسك الدفاتر وإعداد القوائم المالية Financial statement من أجل تحديد الوضع المالي للمنظمة إلى جانب إعداد تقارير إدارية خاصة للإدارة وتقارير لمستفيدين في الخارج من أجهزة حكومية مختلفة. واستطاعت هذه الممارسات المحاسبية التي جمعت ما بين الوظيفة التقليدية للمحاسبة في كل منظمة وما بين وظيفة إنتاج المعلومة المحاسبية وتنسيقها في شكل مناسب من التقارير الإدارية أن تؤسس الهيكل العام للنظام المحاسبي وأن تهئ هذا النظام لاستخدامات نظم وتقنيات المعلومات الحديثة.

ويمكن فهم علاقة نظام المعلومات المحاسبية بنظام المعلومات الإدارية من خلال الشكل (12).

شكل رقم (12) علاقة نظام المعلومات المحاسبية AIS بنظم المعلومات الإدارية MIS



ج- أهمية تقنية المعلومات بالنسبة للمنظمة:

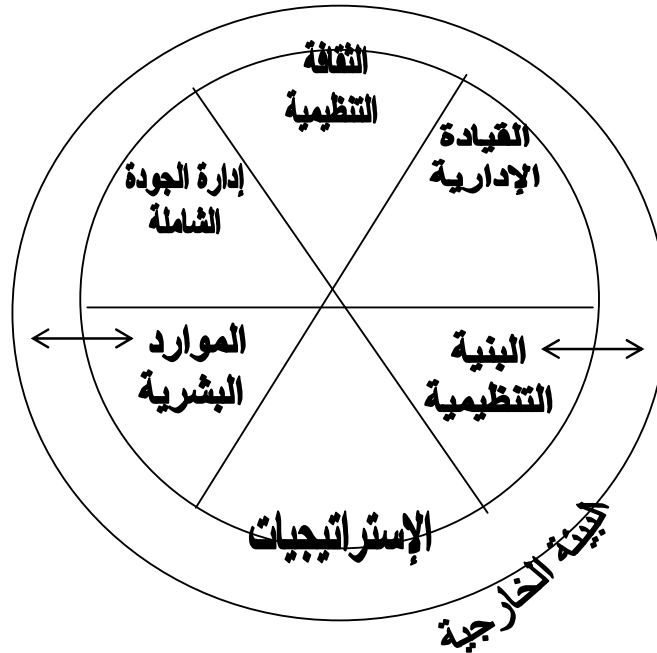
من البديهي القول أن غياب تقنيات المعلومات في منظمات الأعمال الحديثة تعني في الواقع غياب أو استحالة وجود أو استمرار أنشطة الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات. كما يعني أيضاً صعوبة تحقيق أدنى مستوى من الكفاءة والفعالية في بعض أنشطة المعلومات التي قد لا تتصل بتكنولوجيا المعلومات بصورة مباشرة.

ويكفي أن نشير في هذا الصدد إلى أن منظمات أعمال أو مؤسسات مثل البنوك وشركات التأمين أو شركات خدمات المعلومات، والبرامجيات وشركات خدمات الإنترنت والتجارة الإلكترونية لا يمكنها أن تعمل، بل لا يمكنها أن توجد أو حتى أن تستمر في عملها لدقائق محدودة من دون وجود تقنيات معلوماتية حديثة. وهذه الحاجة توجد بصفة ضرورية وملحة في الشركات الصناعية، والإنسانية والخدمية على السواء.

باختصار تحتل التقنيات الحديثة والمتطورة للمعلومات بمثابة القلب من جسم منظمة الأعمال الحديثة، أو أي مؤسسة عامة وحكومية.

فالتقنية المعلوماتية الحديثة هي التي تُنظم عمل منظومات الأعمال ومنها يتدفق مجرى المعلومات الحيوية والقرارات اللازمة لإدارة وتوجيه وتنفيذ أعمال وأنشطة المنظمة. بمعنى آخر تعتبر تقنية المعلومات بمثابة مصدر إثراء لحياة ونمو واستمرار المنظمة ولعمل وظائفها وأنشطتها وعملياتها كما هو واضح في الشكل رقم (13) :

شكل: (13) تقنية المعلومات في المنظمة



إن تقنيّة المعلومات تشكل كما هو واضح في الشكل آنف الذكر محور تكامل وتوافق العناصر الأساسية لمنظمة الأعمال . ويتضح هذا الدور في المحاور التالية :

1. التأثير الحيوي لتقنية المعلومات على إستراتيجيات الأعمال.
2. أن لتقنية المعلومات تأثير جوهري مباشر على ثقافة المنظمة، هيكلها التنظيمي، وعلى الموارد البشرية الموجودة، ونمط القيادة الإدارية.
3. تقوم تقنيات المعلومات بخفض التكاليف التشغيلية والمصاريف الإدارية في المنظمة.
4. تقوم تقنيات المعلومات على خلق أنماط غير مسبقة من المنظمات، وفي مقالة رائعة لعالم الإدارة ذائع الصيت Peter Drucker بعنوان "The Coming of The New Organization" والتي نشرت في مجلة Harvard Business Review، يقول Drucker إننا نعتقد أن المنظمات ستصبح قائمة على أساس المعلومات، وسوف تنظم وتدار بطريقة لا تشبه أبداً الطريقة التي تدار بها المنظمات الصناعية الحالية.
5. دعم تقنيات المعلومات للمستويات الإدارية في المنظمة.
6. استخدام تقنيات المعلومات في المنظمة لخلق فرق العمل الافتراضية التي تتكون من خبراء ومختصين لحل مشكلة جوهريّة معينة.
7. استخدام تقنيات المعلومات لتتقريب وتحليل واستكشاف المعرفة،
8. تؤدي تقنيات موارد المعلومات دوراً رئيسياً في نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة TQM.

د-وضع وتنظيم ومراقبة إستراتيجيات وأنشطة المعلومات .
يتطلب وضع تنظيم إستراتيجيات أنشطة المعلومات في المنظمة، العمل من أجل تنفيذ المتطلبات والعمليات الجوهريّة التالية :

أولاً : وضع إستراتيجية متكاملة لأنشطة المعلومات:
نقصد بإستراتيجية المعلومات وجود خطة متكاملة لأنشطة المعلومات التي تتضمن الأهداف التنظيمية لنظام المعلومات، وبرمجة واضحة ومحددة الأنشطة، بالإضافة إلى تخصيص للموارد ومراقبة وتقييم تطبيق إستراتيجية المعلومات بكفاءة وفعالية. وعموماً تتضمن إستراتيجية المعلومات ما يلي [Davis, 1974 : P. 381-384]:

1. صياغة واضحة للأهداف الإستراتيجية لنظام المعلومات في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة إلى جانب التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية أنشطة المعلومات.
2. تحليل للقدرات المعرفية والتقنية والتنظيمية المتاحة في المنظمة أو التي يمكن تطويرها، وتمييزها. وتتضمن بعض هذه القدرات قائمة بالأجهزة، البرمجيات، نظم التشغيل والكوادر الإداري .

3. تحليل للنفقات أو المصروفات الإدارية والتشغيلية واستخدام التسهيلات .
4. التنبؤ بالتطورات المؤثرة على الخطة ويتضمن ما يلي :
 - أ. الخطة على المستوى الجزئي وتشمل جدولة بالبرمجيات والأجهزة الموجودة أو المزمع شراؤها
 - ب. جدولة بأنشطة تطوير التطبيقات.
 - ج. جدولة بأنشطة حماية برامج وجهود التحويل الخاصة للنظام موضوع التنفيذ.
 - د. الاحتياجات من الموارد البشرية.
 - هـ. الاحتياجات من الموارد المالية.

ثانياً: الاختيار الإستراتيجي للمداخل البديلة لتطوير وتطبيق أنشطة المعلومات:

ومن اهم المداخل البديلة في هذا الصدد هي:

- أ. مدخل التطوير Ad Hoc.
- ب. مدخل نمذجة قاعدة البيانات Database Modeling Approach.
- ج- مدخل الهيكل التنظيمي Organizational Structure Approach .
- د- مدخل التصميم من الأعلى إلى الأسفل Top-Down Approach .
- هـ- مدخل التصميم من الأسفل إلى الأعلى Bottom-Up Approach.

المصادر**المراجع العربية**

- مرسي نبيل والميزة التنافسية في مجال الأعمال : الدار الجامعية ،
سعد غالب والإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار اليازوري.
السامرائي، د.حسين الطيف، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الهلال، عمان، الأردن.
- علي، د.علي حسين و د. مؤيد عبد الحسين الفضل، **بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة**، دار زهران، عمان، الأردن.
- الطراونة، د.محمد و د. سليمان عبيدات، **مقدمة في بحوث العمليات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المنصور، د. كاسر نصر، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درة، عبدالباري، **دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة**، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة،
- المناصير، علي فلاح، **إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- القحطاني، سالم سعيد، **إدارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها في القطاع العام، الإدارة العامة**، العدد 78، 1993، الرياض.
- عباس، غالب يوسف، **أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة**، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير، **تسويق الخدمات**، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 2000، عمان، الأردن.
- حنا ، نصر الله وآخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية ، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع .
- نصر الله ، حنا – إدارة الموارد البشرية، دار عقل ، عمان ، 1991 ص 181 .
- عقيلي ، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ص 77 – 87
- نصر الله ، حنا ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص 305 – 320 .
- هاشم، محمود هاشم ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، ص 5 .
- عقيلي ، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق ص 366 .
- قريوتي ، محمد قاسم ، **السلوك التنظيمي** ، عمان، المطابع العسكرية، ص 215 .
- نصر الله ، حنا وآخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية " 1 " ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 91.
- سعد غالب ، تحليل وتصميم نظم المعلومات ، عمان : دار المناهج ، 2000 .
- سعد غالب ، نظم المعلومات الإدارية ، عمان : دار اليازوري.
- كنوسوكي أونو ، وتاتوريوكسي نيجورو ، "الإدارة الإستراتيجية للأعمال الصناعية" .
- تعريب فتحي بن شنوان ونبيل عثمان ، طرابلس : مكتبة طرابلس العلمية ، 1996 .

المراجع الانكليزية:

1. Alter Steven "Information Systems : a management Perspective " (Menlo Park : Cummings Publishing Co., Inc., 2thd.,1999).
2. E. Frank Harrison, "Strategic Planning Maturities," Management Decision 33, 2, 1995).
3. Ellis John and Williams David, "International Business Strategy," (London: Pitman Publishing, 1995).
4. Gray Hamel, "Strategy as Revolution; (Harvard Business Review, July – August, 1996).
5. George H. Bodnar & William S. Hopwood, "Accounting Information Systems " (New Jersey : Prentice – Hall, Englewood Cliffs, Inc., 1995).
6. Glueck William F., "Business Policy and Strategic Management" (New York: McGraw – Hill, 1987).
7. Huseman Richard C. and Goodman John P., "Leading with Knowledge. The Nature of Competition In The 21st Century (SAGE Publishing, 1999).
8. Higgn James M. and Vincze Julian W., "Strategic Management: Text and Cases," (Fort worth, Harcourt Brace Jovanovich College Publishes, 1993).
9. John Ellis and David Williams, "International Business Strategy" (London: Bitman Publishing, 1995).
10. James A., O'Brien, Management Information System End – Analysis User Perspective (Irwin Richard, Inc., 1990).
11. Jain C.L., "Scenario Forecasting" (Journal of Business Forecasting, Feb, 1986).
12. Keith ward, "Strategic Management Accounting" (Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd., 1992).
13. Michael J. Baker, "Marketing an Introductory Text (The Mamillan Press Ltd., 5thed., 1991).
14. Richardson, "Strategic Planning" (London: Pitman Publishing, 1995).
15. Rahman Mawdudur and Halladay Maurice "Accounting Information Systems . Principles, Applications, and Future Directions ' (New Jersey : Prentice – Hall , Inc., 1998).
16. Turpan, McLean, and Wetherbe, "Information Technology for Management: Making Connection for Strategic Advantage (New York: John Wiely & Sons, Inc., 1999).
17. Sarah Moore, "Making Sense of Strategic Management" (Management Decision Vol. 33, No.1, 1995).
18. Walter David and Lancaster Geoff, "Implementing Value Through The Value Chain, (Management Decision 38, 3, 2000).
19. Raymond J. Stone, Human Resource Management, 3rd Edition, Jacaranda Wiley Ltd., 33 Park Road, Milton QLD 4064, Sydney, 1998, P.129.
20. E. Lawler, "from Job Based to Competency based Organizations", Journal of Organizations Behavior, Vol., 15, 1994, P.4.
21. Richard M. Hodgetts & K. Galen Kroeck, Personnel and Human Resource Management, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., N.Y. 1992, PP.260 – 263.
22. Richard M. Hodgetts & K. Gelen Kroeck, Personnel and Human Resource Management, Op.Cit. P3593.
23. Liyod L. Byars & Leslie W. Rue, Human Resource Management, Richard D. Irwin, Inc. Boston, 1991, P248.
24. Robert Mathis & John H. Jackson, Human Resource Management, Op. Cit. P.132.
25. Wayne F. Coscio, Managing Human Resource, McGraw- Hill, Inc. N.Y. 1992, P541.
26. K.J. Pratt & S.G. Bennett, Personnel Management, OP. Cit. P. 166.
27. B. Eunson, Behaving, Managing Yourself and Others, McGraw Hill, Sydney, 1987 P. 388 .

28. Davis Gordon B., "Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development," (New York: McGraw – Hill, Inc., 1974).
29. Hicks Jr., James O., "Management Information Systems: User Perspective," (Minneapolis /St. Paul: West Publishing Co., 1994).
30. Laudon C. Kenneth and Laudon Jane. P., "Management Information Systems: Organization and Technology," (Prentice – Hall, Englewood Cliffs, 1996).
31. Osakland Johns, "Total Quality Management Text with Cases (London: Butterworth – Heinemann, 1998).
32. Rigby Darrel, "The Secret History of Process Reengineering" (Planning Review, March – April, V21, No.214, 1993).
33. Richard C. Huseman and Jon P. Goodman, "Leading with Knowledge. The Nature of Competition in the 21st Century, (SAGE Publications, 1999).
34. Parker Charles and Case Thomas, "Management Information Systems Strategy and Action," (New York: McGraw – Hill, Inc., 1993).
35. Turpan, McLean, and Wetherbe, "Information Technology for Management Making Connection for Strategic Advantage (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999).
36. Through The Value Chain (Management Decision 383 (2000).
37. Watson, H.J., and M.N. Frolick, "Determining information Requirement for an EIS" (MIS Quarterly, September, 1993).