

أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال



دكتور علي السلمي
أسناد الإدارة المتفرغ
كلية التجارة جامعة القاهرة
2023



قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي^{٢٥}
وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي^{٢٦}
وَاحْلِلْ عُقْدَةَ مِنِّ لِسَانِي^{٢٧}
يَقْفُوهُ أَقْوَلِي^{٢٨}

سورة طه

إهداء

لبي أبنائي طلبة وطالبات

كلية التجارة جامعة القا
رة

وجميع كليات التجارة بجامعات

مصر المحروسة



المحتويات

الوحدات الدراسية	الموضوع	صفحة
	مقدمة	8
الأولى	مناخ الإدارة المعاصر	23
الثانية	المفاهيم الأساسية للإدارة	65
الثالثة	نظرة إلى الفكر الإداري المعاصر	140
الرابعة	عناصر نظام الإدارة	189
الخامسة	العمليات الإدارية	217
السادسة	عملية تحديد الأهداف	253
السابعة	عملية التخطيط	271
الثامنة	عملية التنظيم	309
التاسعة	عملية إدارة الأداء	423
العاشر	عملية اتخاذ القرارات	469
الحادية عشر	عملية الرقابة وتقويم الأداء المؤسسي	514
الثانية عشر	قراءات في الإدارة المعاصرة	553
الثالثة عشر	من كتاباتي عن مصر والإدارة	587
خاتمة	منوعات إدارية	609



الجامعة الأمر... جامعة القاهرة

the fearless organization

Creating **Psychological Safety** in the
Workplace for Learning,
Innovation, and Growth

Amy C. Edmondson
HARVARD BUSINESS SCHOOL

A new book by Amazon Kindle



كلية التجارة - جامعة القاهرة



كلية التجارة - جامعة الإسكندرية (حصلت منها على البكالوريوس 1956)



كلية الأعمال GRADUATE BUSINESS SCHOOL جامعة إنديانا بالولايات المتحدة MBA - 1964 و DBA - 1967



أسناذي ومعلمي ومراثدي
أ.د. أحمد فؤاد شريف
1967- 1927



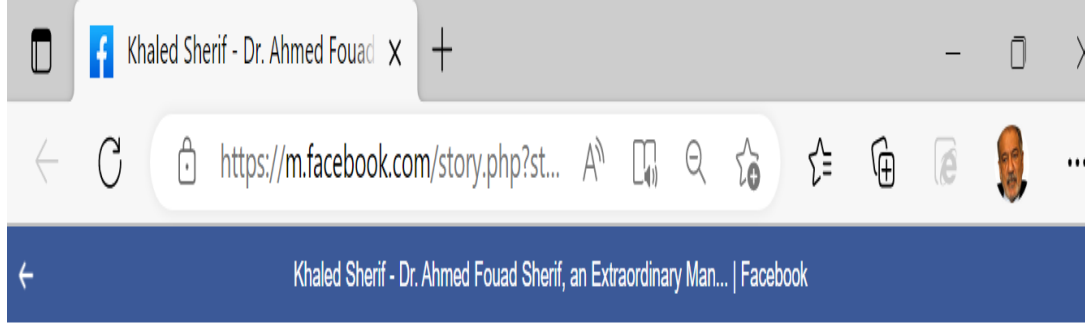
مرحمہ اللہ وأسکنہ فسیح جناتہ

لقراءة ما كتبته عن أسناذي اضغط الرابط

شخصيات لها تاريخ - أسناذي دكتور أحمد فؤاد شريف - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)

أقرأ ما كتبه الدكتور خالد شريف نجل أسنأذني عن والده العظيمة

https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid028RjLJrHa7LJfR2a3RCaafe8FW92JkXsMMGLY2xrZWEhQ8k4BrqCtLFQpXlz6fhPJl&id=6548465118sfnsn=scwspwa&mibextid=VhDh1V



Khaled Sherif

Yesterday at 1:47 PM · 🌐

Dr. Ahmed Fouad Sherif, an Extraordinary Man

Every turbulent era brings to the forefront a select few extraordinary men. In Egyptian history, Dr. Ahmed Fouad Sherif was that kind of man. A man who lived in extraordinary times, who achieved extraordinary things.

No man on his own volition can decide to become extraordinary. But, a man can dedicate his life to accomplishing extraordinary things. This is how the life of Ahmed Fouad Sherif can best be described.

Dr. Ahmed Fouad Sherif was born on this day in 1926. He was born in the era of Egypt's King, Ahmed Fouad, and was named after him. Dr. Ahmed Fouad Sherif went on to become the first Egyptian to graduate from the University of Chicago, where he earned his PhD, and his genius was apparent at a very young age. In graduate school, he won the elite Wall Street Journal prize for finance and quickly went on to international notoriety, remembered as one of the original "Chicago boys", along with the likes of Milton Friedman and Henry Kissinger.

Dr. Sherif was an author, a development pioneer, and his career led him to aid over 60 countries in their post colonial development. This in turn elevated Dr. Sherif to the highest ranks of the United Nations, an organization he also helped shape and transform.

In his home country of Egypt, Dr. Sherif is remembered as a transformational figure, and as a pioneer. Most of Egypt's early business schools were the culmination of Dr. Sherif's vision and founded by him. Today, Dr. Sherif is recognized as the father of Egyptian modern management.

Dr. Sherif is also recognized for the pioneering work he did as President Anwar Sadat's Minister of Cabinet Affairs, Administrative Development, Follow-up and Supervision. Dr. Sherif is best known for his work to modernize Egypt's bureaucracy, and its economy. Dr. Sherif left a legacy in Egypt of transformation that continues to resonate to this day.

But, Ahmed Fouad Sherif wasn't just a charismatic technocrat who was bigger than life. After all, charisma only wins over the minds of others when you have a message and a vision. You have to be a master communicator that people will naturally rally around. You also must have character, integrity, humanity, and above everything else humility. After all, charisma is nothing more than the transference of enthusiasm, and Dr. Sherif made Egypt's technocrats believe that anything was possible, that Egypt's eventual prosperity was possible.

And, Dr. Sherif's professional life like every great man that came before him, was challenging. Visionary men never seem to have it easy. Sometimes the biggest victories of a

مقدمة



الشركات الخمس الأوائل

1. البنك التجاري الدولي (CIB) 2. QNB بنك قطر الوطني الأهلي
3. المصرية للاتصالات 4. السويدي الكابريك
5. مجموعة طلعت مصطفى القابضة



أقوى 50 شركة في مصر لعام 2022!

أقوى 50 شركة في مصر تبلغ قيمتها السوقية 28.5 مليار دولار، وتجاوز أصولها 142 مليار دولار رغم اضطراب الأوضاع الاقتصادية على الصعيدين المحلي والعالمي، إلا أن الشركات المصرية تمكنت من تسجيل نمو ملحوظ على مدار العام الماضي، بقيادة قطاعات الخدمات المالية والصناعة والعقارات. وتصدر قائمة فوربس الشرق الأوسط "أقوى 50 شركة في مصر لعام 2022" الشركات الأكثر مروحية والأعلى من حيث القيمة السوقية والأصول. وبلغ إجمالي القيمة السوقية لـ 50 شركة نحو 28.5 مليار دولار، وتخطى مجموع الأصول 142 مليار دولار. بينما وصلت المبيعات الإجمالية للشركات إلى 39.1 مليار دولار، ومجموع صافي الأرباح 5.4 مليار دولار.

في حين هيمن قطاع البنوك والخدمات المالية على القائمة بواقع 16 شركة، يليه العقارات بـ 8 شركات، والصناعة بـ 7 شركات. وتصدر البنك التجاري الدولي، أكبر بنك خاص في مصر، بإجمالي أصول بلغ 26.8 مليار دولار في نهاية عام 2021. يليه (QNB) بنك قطر الوطني الأهلي، والمصرية للاتصالات، والسويدي إلكترونيك، ومجموعة طلعت مصطفى القابضة أكبر شركة عقارية عامة في مصر.

زادت مبيعات أكبر 10 شركات في القائمة بنسبة 31% في عام 2021، بينما قفز صافي أرباحها بنسبة 59% لنحو 3 مليارات دولار. وأدى خفض مصر لقيمة عملتها المحلية أمام الدولار بأكثر من 15% في مارس 2022 إلى جذب الاستثمارات الأجنبية للسوق، حيث اشترى الصندوق السيادي لأبوظبي القابضة (ADQ) أسهما بقيمة 1.8 مليار دولار في 5 شركات مصرية، كما تخطط قطر لضخ 5 مليارات دولار، ووقعت السعودية ومصر اتفاقية بشأن استثمار صندوق الاستثمارات العامة السعودي في البلاد.



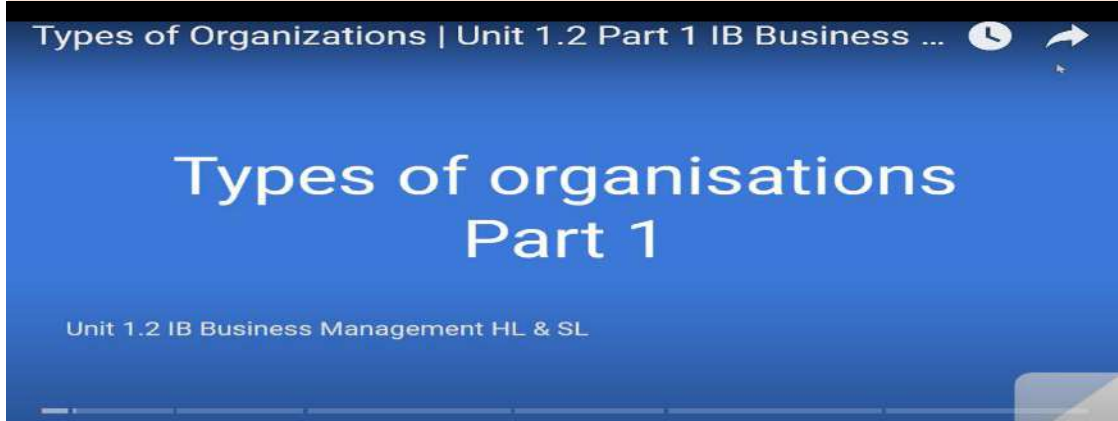
أقوى 50 شركة في مصر لعام 2022 (forbesmiddleeast.com) - Forbes Lists

تباشر تلك المنظمات أنشطة مهمة في المجتمعات الحديثة. وقد تزايد تأثير وخطورة الدور الذي تقوم به في العصر الحالي لدرجة أن العصر كله يوصف بأنه "عصر منظمات الأعمال". وتنضح خطورة منظمات الأعمال وتأثيراتها في المجتمعات المعاصرة من تأمل بعض الأنشطة والمجالات التي تتعامل فيها في أي مجتمع من المجتمعات:

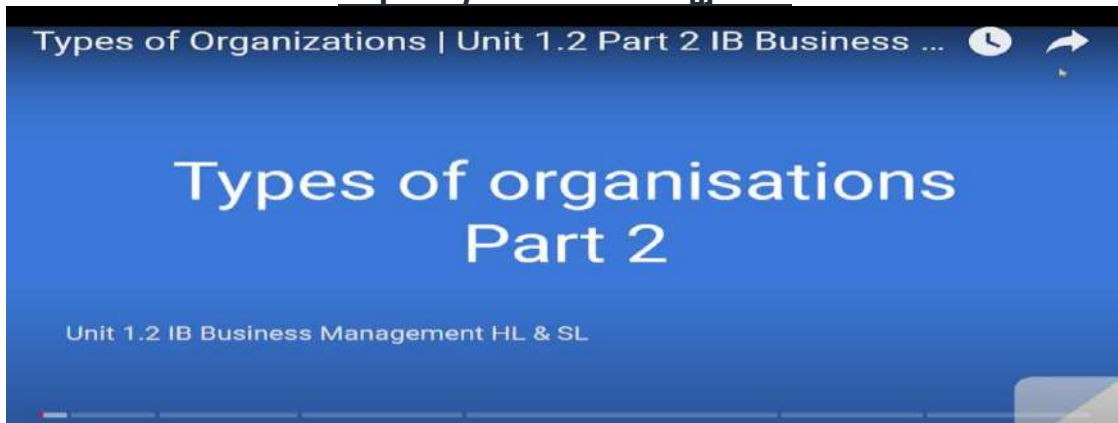
1. مباشرة كافة الأعمال والأنشطة الإنتاجية في المجتمع سواء كانت في مجالات الصناعة المختلفة أو الزراعة أو الصيد واستثمار الثروات الطبيعية في المجتمع.
2. مباشرة كافة أعمال الخدمات من تعليم وتدريب، صحة وعلاج، ثقافة وترفيه، نشر ومطبوعات، نقل وسياحة، فنادق، نخوت واستشارات في مختلف مجالات التخصص العلمي والمهني.
3. مباشرة أهم أنواع الخدمات وأخطرها في المجتمع المعاصر وهي الخدمات المالية مثل أعمال البنوك، البورصات والتعامل في أسواق المال، وخدمات التأمين.
4. تقوم منظمات الأعمال بمهمة حيوية في المجتمعات المعاصرة بتقديم خدمات النقل على اختلاف أنواعه، البري، النهري، البحري، الجوي، وتحقيق بذلك النواصل بين بلاد العالم وتيسير سهولة وسرعة الحركة للأفراد والسلع بين مختلف أرجاء الأرض.
5. كذلك تتولى منظمات الأعمال بدرجة متزايدة تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية الثابتة والمتنقلة **Mobile**، وكذا خدمات المعلومات عبر شبكة هائلة من الأقمار الصناعية والشبكة العنكبوتية العالمية **World Wide Web** المسماة "الإنترنت".
6. تلعب منظمات الأعمال دوراً مهماً في دفع وتوجيه حركة البحث العلمي والتطوير التقني في المجتمع ويعود إليها الفضل في الزخم المتنامي من الابتكارات والمخترعات التي تغير وجه الحياة الإنسانية، وذلك نتيجة ما تبذره في تخطيط وإدارة مشروعات البحوث والتطوير **Research & Development**.
7. تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطها بالتأثير المباشر في حياة الملايين من البشر بما تعرضه عليهم من سلع وخدمات وبما تستخدمه من أساليب التسويق والترويج الإعلان التي تخلق لدى الناس عادات شائعة جديدة وتسهم في تنمية أنماط استهلاكية متغيرة باستمرار.

8. توفر منظمات الأعمال فرص العمل للملايين من أفراد المجتمع الباحثين عن مجالات لتوظيف خبراتهم وقدراتهم والحصول على مصادر للدخل يسعون لها في الوفاء بمنطلقاتهم المعيشية هم وأسرهم.
9. تمارس منظمات الأعمال، خاصة الكبيرة والعلاقة منها، ضغوطاً مباشرة وغير مباشرة على الحكومات في الدول التي تعمل فيها وذلك لتحقيق أوضاع تنفق ومصالحها، الأمر الذي يجعل لتلك المنظمات سلطة غير مسبقة في التأثير السياسي، وإدارة **مؤسسات الإعلام** ذات التأثير.
10. تباشر منظمات الأعمال أنشطة ذات تأثير في الحياة الاجتماعية تحاول من خلالها كسب احترام وثقة المجتمعات التي تتعامل معها وفيها، وبذلك تصبح كثير من الأنشطة الاجتماعية معتمدة على الدعم والمساندة التي تقدمها تلك المنظمات.

وتؤثر مجموعة من العوامل والظروف في تحديد قدرة منظمة الأعمال على تحقيق أهدافها وممارسة التأثير الفعال في المجتمع المعاصر وضمان استمرارها ونموها بما يوفر الموارد والإمكانيات التي تستخدمها في مباشرة أعمالها للوصول إلى الأهداف التي أنشأت من أجلها.



<https://youtu.be/aKerVgi7mrc>



<https://youtu.be/V8vBH3V4RiA>



<https://youtu.be/a-uPznyA7Hw>

تنظيم الكتاب

ينقسم الكتاب إلى ثلاثة عشر وحدة دراسية، تخصص كل وحدة بعرض موضوع محدد من موضوعات التي تشرح وتوضح مفاهيم إدارة منظمات الأعمال.

وتتضمن كل وحدة دراسية مجموعة من أفلام الفيديو وكلها باللغة الإنجليزية، من مصادر جامعية ومؤسسات تدريجية، موقفة على المستوى العالمي. كما توجد في نهاية كل وحدة مجموعة من التطبيقات والأسئلة والحالات **CASES** والتدريبات.

كما تتضمن أغلب الوحدات الدراسية التعريف بأهم العلماء والمفكرين الذين أسهموا، بفكرهم وكتبهم وممارسات بعضهم الإدارية في منظمات أعمال عالمية، في تطوير علم الإدارة، ومنهم أساتذة وممارسين مصريين.

ويتهيء الكتاب بخاتمة تضم مجموعة كتابات في **صيغة عرض PowerPoint** لبعض الموضوعات والفيديوهات ذات العلاقة ومنها مجموعة كتيبي الإلكترونيات في موضوعات الإدارة المختلفة.

الوحدة الدراسية الأولى: مناخ الأعمال المعاصر

وتبين مفهوم المناخ الخارجي أو البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال وأهم العناصر التي يتكون منها، والعلاقة بين المناخ وبين المنظمة. وتتم الوحدة بإبراز التأثير المتعاظم لعناصر مناخ الأعمال المعاصر على أداء وفعالية منظمات الأعمال، والأساليب المتاحة لإدارة المنظمة للتعامل مع المناخ واستثمار ما به من فرص وتجنب ما ينشأ فيه من مهددات ومخاطر.

الوحدة الدراسية الثانية: المفاهيم الأساسية للإدارة

تطرح الوحدة وجهات النظر المختلفة حول تعريف الإدارة، وتبين المدارس الفكرية المتعددة التي حاولت تعريف الإدارة وبيان وظائفها. كما تتناول الوحدة بالشرح المسنود التي تنقسم إليها إدارة المنظمات عادة، والمهارات اللازمة لممارسة وظائفها. وتقدم الوحدة مفهوم "النظام الإداري" **Management System** باعتبارها الإطار الفكري الذي يساعد في فهم واستيعاب المعاني والمفاهيم الإدارية المختلفة.

الوحدة الدراسية الثالثة: نظرة إلى تطور الفكر الإداري المعاصر

تعرض الوحدة للفكر الإداري المعاصر، وجهود مفكري الإدارة في البحث عن إطار نظري جديد ومنجذ. وتعرض تحليلاً للإدارة على أنها **نظام مفتوح OPEN SYSTEM** والتميز بينه وبين النظر المغلقة، والعرف على النظر الإدارية الفعالية داخل النظام الأكبر في أي منظمة أعمال، كما تقدم توضيحاً لمهامية المهارات الإدارية ومقومات المدير الفعال والمثوق. وفي نهاية الوحدة خلاصة بأهم الأفكار حول الإدارة المعاصرة، والتركيز على أفكار بيتز درك باعبارها تمثل الفكر الإداري الحديث، كذلك استعراض الجديد في الفكر الإداري المعاصر والتحديات التي تواجهها.

الوحدة الدراسية الرابعة: عناصر نظام الإدارة

تتناول الوحدة شرح عناصر نظام الإدارة، **المدخلات، والعمليات، والمخرجات**. وتضمن معنى المدخلات **Inputs** في نظام الإدارة باعتبارها المحركات الأساسية التي توفر الطاقة والقدرة للإدارة على تنفيذ وظائفها وتحقيق أهدافها. وتوضح الوحدة أنواع المدخلات وتصنيفاتها ومصادر الحصول عليها ومسؤوليات الإدارة في التعامل معها. كذلك تبرز الوحدة الأهمية الخاصة للموارد البشرية والدور المهم الذي تقوم به في المنظمات، فهي التي تستخدم باقي الموارد الأخرى المادية والطبيعية والثنية، فضلاً عن تميزها بكونها تمنع بإرادة خاصة تسمح لها باتخاذ قرارات تتعلق بمدى استجابتها وتعاونها مع الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة. كما تتضمن شرحاً **لمخرجات نظام الإدارة** بمعنى النتائج التي تحققت المنظمة من خلال عملياتها المختلفة والتي

قد تكون في أي من الأشكال التالية:

- ✚ السلع المنتجة على اختلاف أنواعها [سيارات، ملابس، أدوية، أغذية.....].
- ✚ الخدمات التي تُسعى المنظمة لتوفيرها [خدمات نقل، خدمات طيران، بنوك، شركات تأمين، مستشفيات ومنظمات علاجية، خدمات ترفيه، معلومات.....].
- ✚ النتائج والآثار [نتائج وأثار مالية، مريح أو خسارة]، نمو وتقدم أو توقف والهيكل، نجاح أو فشل إداري.....].

أما عنص العمليات فقد أفردها وحدة مستقلة هي الوحدة الخامسة.

الوحدة الدراسية الخامسة: العمليات [الوظائف] الإدارية

تقوم الإدارة بعدد من الوظائف المهمة تسهر كل منها في تحقيق جانب من أهداف المنظمة وتناسق تلك الوظائف في دورة متكاملة تُوصف بـ "العملية الإدارية" **The Management Process** التي تكون لها بداية ثمهاية، كما ينطبق ذات الوصف على كل وظيفة بذاتها.

وتمثل "العملية" مجموعة من الأنشطة المترابطة ذات العلاقة التي تؤدي في نهايتها إلى تحقيق نتيجة ملموسة يمكن تحديدها وقياسها. وتسنخر العملية وقتاً طويلاً أو يقصر بحسب تعدد الأنشطة فيها، كما تستخدم فيها الموارد الأخرى من أموال وخامات ومعدات وجهود بشرية.

وتبين الوحدة الدراسية أيضاً الشروط والمواصفات الواجب توفرها حتى تكون العمليات [الوظائف الإدارية] على مستوى الجودة والكفاءة المسهدة.

الوحدة الدراسية السادسة: عملية تحديد الأهداف

تعمل الإدارة على تحقيق نتائج وإجازات قامت من أجلها المنظمات. ومن ثم يكون تحديد الأهداف المرغوبة هو الخطوة المنطقية الأولى في بناء العملية الإدارية. وتسهل الوحدة تحليل معنى الأهداف وبيان مصادرها وأسس اختيارها ومعايير فعاليتها كمرشد للعمل الإداري الكفء.

وتعرض الوحدة نماذج للأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها عادة، وكذلك الأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات منظمات الأعمال. وتبين الوحدة معايير الحكم على مدى مناسبة الأهداف كأساس لتوجيه أعمال الإدارة وتقويمها.

الوحدة الدراسية السابعة: التخطيط

يعبر التخطيط من الوظائف الإدارية الرئسية التي تفتح الطريق أمام الإدارة في مباشرة باقي وظائفها، ومن ثم الوصول إلى أهدافها. وتنشأ بك وظيفة التخطيط مع باقي وظائف الإدارة حيث تعتبر الوءاء الرئيس الذي تبدأ منه تلك الوظائف، وهي أيضاً المعيار الذي تخنكم إليه الإدارة في التحقق من سلامة أداء وتوجهات وظائفها الأخرى.

وتعرض الوحدة مفهوم التخطيط وأبعاده المختلفة، كما تبين البعد الزمني في التخطيط من حيث المدى الذي تمتد إليه الخطة سواء **المدى القصير Short range** أو **المتوسط Medium range** أو **البعيد Long range**. كذلك توضح الوحدة تصنيف الخطط إلى **إستراتيجية Strategic plans** وأخرى **تكتيكية Tactical**. وتشرح الوحدة الخطوات الأساسية التي تمر بها عملية التخطيط، وأهمية المعلومات في صنع الخطط وتعدديها وتطويرها. وتنتهي الوحدة بطرح أسلوب تحويل الخطط إلى موازات وبرامج تنفيذية.

الوحدة الدراسية الثامنة: التنظيم

تحمل كلمة **التنظيم Organization** معان مختلفة منها **الهيكل التنظيمي Organization Structure** الذي ينسق أنشطة وفعاليات المنظمة، كما تشير الكلمة إلى **المنظمة** ذاتها.

وتستخدم كلمة التنظيم أيضاً للدلالة على **العملية الإدارية Organizing** المختصة ببناء الهيكل الإداري للمنظمة وتنسيق العلاقات بين عناصره المختلفة وصولاً إلى مستوى الأداء الأفضل الذي تحقق للمنظمة القدرة على الوصول إلى النتائج المسهدة.

وتعرض الوحدة مفهوم التنظيم باعتبارها الإطار الشامل لكافة عناصر المنظمة والمنسق لعلاقاتها، كما تبين كيفية بناء هذا الهيكل التنظيمي والأسس والاعتبارات التي تندخل في اختيار النمط التنظيمي المحدد لكل منظمة.

وتضم الوحدة تحليلاً لمفاهيم مهمة في التنظيم مثل **السلطة Authority** و**المسؤولية Responsibility**، و**المركزية Centralization** و**اللامركزية Decentralization**. وفي جميع الأحوال تنضح أهمية المعلومات وأسلوب تدفقها بين مستويات التنظيم وتأثيرها على كفاءة أداءه.

الوحدة الدراسية التاسعة: عملية إدارة الأداء.

تتدرج وظائف الإدارة أو عملياتها بهدف توفير الظروف والإمكانيات الملائمة لتنفيذ الأنشطة الإنتاجية والنسويقية وغيرها التي تنوّلها الموارد البشرية [العاملون] في المنظمة تحت إشراف رؤسائهم من المديرين والمشرفين على مختلف المستويات.

وبالنسبة لتعريف "إدارة الأداء" **Performance Management** هي المقصد الأهم للإدارة في أي منظمة، إذ يتوقف على كفاءة الأداء النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف المنظمة. ولذلك تعرض الوحدة أسس وعناصر عملية إدارة الأداء من حيث تخطيط الأداء، وتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة **Job** ينوّلها أي من العاملين بالمنظمة، ثم توجيه الأداء وإرشاد القائم بالعمل نحو سبل الأداء الجيد، ومناجحة الأداء والتعرف على نواحي الضعف أو احتمالات القصور وتشخيص أسبابها، ومن ثم التدخل بالصحيح لعلاجها أي تحسين وتطوير الأداء من خلال التدريب وتنمية الموارد البشرية أو باستخدام أساليب القيادة والتوجيه المختلفة. ثم تنتهي عملية إدارة الأداء بتطوير نتائج الأداء ومحاسبة العامل سلباً وإيجاباً بحسب النتائج وهي ما يسمى "الإدارة بالنتائج" **Management by Results**.

الوحدة الدراسية العاشرة: عملية اتخاذ القرارات

يرى بعض كتاب ومفكري الإدارة أن ما يميز المدير عن غيره انشغاله أساساً بعملية "اتخاذ القرارات" **Decision Making**، لذا يعرف المدير بأنه "مؤخذ قرارات" **Decision Maker**.

ومن الأمور الواضحة أن جميع العمليات الإدارية السابقة تتضمن في جانب منها عملية اتخاذ القرار. فالمدير حين يفاضل بين أنماط التنظيم المختلفة ويختار منها ما يراه مناسباً للمنظمة فهو في الحقيقة يمارس اتخاذ القرارات. كذلك حين يناقش المدير الخطط المختلفة المقترحة لتحقيق أهداف المنظمة فهو يفاضل بين بدائل لكل منها مزايا وأعباء ثم باختياره خطة بذاتها يكون قد اتخذ قراراً محدداً. لذلك تتناول الوحدة عملية اتخاذ القرارات لتبين أبعادها وإجراءاتها، والمعايير المختلفة التي يعتمد عليها المدير ون في نخت القرارات البديلة والمفاضلة بينها واختيار المناسب منها.

وتبين الوحدة مواصفات القرار الإداري الفعال، كما تشرح عملية تحليل المشكلات **Problem Solving** كخطوة ضرورية لاتخاذ القرار.

الوحدة الدراسية الحادية عشر: عملية الرقابة وتقويم الأداء المقسسي

تتناول الوحدة وظيفة الرقابة والتقويم التي تنمى بغرض التأكد من سلامة الأداء والدقة في استخدام الموارد المختلفة فيما خصصت له، والالتزام بالخطط وأساليب الأداء المقررة، كما تبغى التأكد من جودة المنتجات والتزام القائمين بالأداء بمعايير الوقت والتكلفة المخططة من الإدارة. وبذلك تصبح عملية الرقابة نشاطاً مسنماً يلاحق الأداء ويؤكد الظروف في الأنشطة، ويراجعها باسئناس قياساً على الخطط المحددة والأهداف المرغوبة. وبذلك تنجم معلومات تسمح للإدارة بالحكم على **الإجاز وتقويم** **Evaluation/Appraisal** وتحديد مدى النجاح أو الفشل في الوصول إلى النتائج المسهدة، وبالتالي يمكن تطوير الأداء وتصحيح المسارات بما يضمن تحقيق هذه النتائج.

الوحدة الدراسية الثانية عشر: قراءات في الإدارة المعاصرة

وفي تلك الوحدة تُعرض مجموعة من القراءات في الإدارة المعاصرة من المقالات الحديثة لكتاب مهمين في الحقل الإداري يملون تجارب وممارسات إدارية متميزة.

الوحدة الدراسية الثالثة عشر: من كتاباتي عن مص والإدارة

تعرض الوحدة مجموعة من كتيبي المنشورة وكذلك الكتب الإلكترونية **E-BOOKS** وجميعها موجودة على موقعي على الإنترنت www.alisalmi.com.



الخاتمة

يُختم الكتاب بمجموعة من الفيديوهات عن كتب مرشحة للقراءة وبعض الأعمال الفنية والفكاهية وأفلام سينمائية وقصص نجاح إدارية، مصرية وأجنبية.

الأساليب التعليمية المساعدة

يستخدم الكتاب مجموعة من الأساليب التعليمية المساعدة للدارس كي يتعرف على المضامين الأساسية للموضوعات محل الدراسة. وتتضمن تلك الأساليب المساعدة ما يلي:

Short Cases الحالات القصيرة

التي تعرض مواقف عملية، ثم لها منظمات أعمال وتطلب ممارستها بعض وظائف الإدارة، ويكون على الدارس مهمة تحليل الموقف والتعرف على العوامل المؤثرة فيه والنوصل إلى القرارات أو الإجراءات التي يراها جديدة بالتطبيق في مثل هذه المواقف.

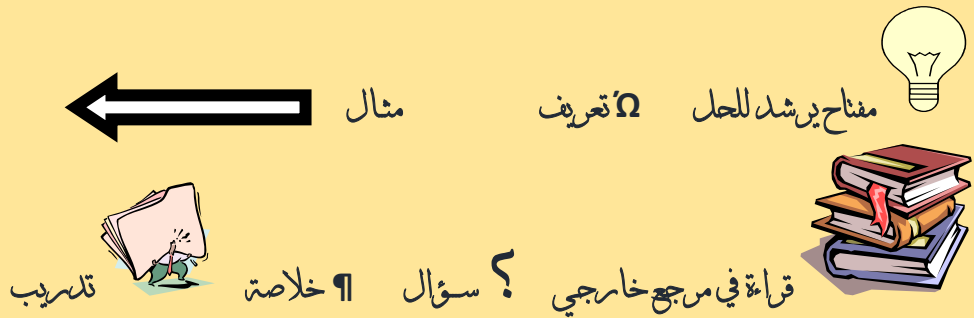
تطبيقات وتدريبات عملية Exercises

تتطلب من الدارس مثل موقف إداري معين وإبداء الرأي بشأن النص المناسب.

الموز الإرشادية

التي تلتفت انبعاث الدارس بسرعة واختصار إلى معلومة مهمة ينبغي عليه الالتفات إليها وتستخدم مجموعة الموز التالية:

معاني الموز المستخدمة



الأسئلة

التي تعاون الدارس على استيعاب المفاهيم والأساليب الإدارية من خلال محاولة الإجابة والتعرف على الإجابات الصحيحة في نهاية الكتاب.

يضيف الدارس إلى تلك الأساليب ما يحصل عليه من خبرة ومعرفة باطلاعهم على الدوريات المتخصصة في موضوعات الإدارة وشؤون منظمات الأعمال المتاحة على شبكة الإنترنت!

كرة القدم وإدارة الأعمال

في ختام هذه المقدمة قد يساعد الدارس على فهم "الإدارة في منظمات الأعمال" أن يتدبر أوجه الشبه بين إدارة شركة صناعية أو تجارية وإدارة فريق كرة قدم والتي يعرضها الجدول التالي:

إدارة فريق كرة القدم	إدارة الشركة التجارية
الهدف الأساسي الفوز ببطولة الدوري العام أو الكأس أو كليهما.	الهدف الرئيس تحقيق الأرباح واحتلال مركز مثوق في السوق.
تحتاج الفريق إلى توزيع المهام بين أفرادها.	تحتاج الشركة إلى تنظيم مختلف اختصاصات ومسؤوليات العاملين.
يضع مدير الفريق الخطط لتوجيه اللعب في كل مباراة، ويوفر الموارد اللازمة.	تضع الإدارة الخطط والبرامج الكفيلة بتوجيه الأنشطة نحو الهدف، وتوفير الموارد اللازمة.
يراقب مدرب الفريق أداء اللاعبين لمهامهم الهجومية والدفاعية، ويتدخل بإجراء تعديلات في خطط اللعب أو تبديل اللاعبين بحسب ظروف المباراة وأداء الفريق المنافس، ويضع اللاعبون للتقويم أثناء اللعب والتدريب، وتقض عليهم غرامات أو يحصلون على مكافآت..	يراقب المدير تنفيذ العاملين لواجباتهم الوظيفية، ويتدخل لتعديل خطط الأداء والتظهير في ضوء المتغيرات وضغوط المنافسين، ثم يقوم بتقويم أداء العاملين وحاسبهم سلباً وإيجاباً حسب مستويات الأداء.





تدريب

هل تستطيع بيان أوجه الشبه بين عمل المدير في منظمات الأعمال وبين المواقف التالية وذلك في ضوء مناقشة أوجه الشبه بين إدارة منظمة أعمال وإدارة فريق كرة قدم، مع تحديد من القائل بعمل المدير:

1. دور الأمر في توجيه أعمال المنزل والإشراف على شؤون العائلة.
2. دور المعلم في توجيه طلابه والإشراف على شؤون الدراسة.
3. دور المخرج السينمائي في توجيه الممثلين لأداء أدوارهم في فيلم سينمائي.

قراءة في كتاب الإدارة المعاصرة - أ.د. علي السلمي²



- شهدت السنوات الماضية تطوراً هائلاً في مفاهيم الإدارة على المستوى العالمي، بعد أن كانت فكرة الإدارة منحصرة في ممارسات وخبرات عدد من رجال الأعمال الموهوبين وما حققوه من إنجازات ونجاحات [بالجربة والخطأ والكثير من المعاناة والضعفيات]. أما اليوم فإن الإدارة تعني مجموعة هائلة من المفاهيم التي قرأنا عليها علمياً بالبحث والدراسة، ومجموعة من الأساليب والأدوات المجربة والمختبرة وثبت نجاحها لمعالجة المشكلات.
- الإدارة المعاصرة تستند إلى العلم، وتهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة ظل الظروف المحيطة. ما تعكس تأثير التداخل بينها وبين مجموعات العلوم الطبيعية والاقتصادية والسلوكية نقلت عنها فكرة "النظام" System، و"تحليل النظر"، ومفاهيم الكفاءة الإنتاجية، وكثيراً من مفاهيم السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية.

1. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص 17.



قراءة من كتاب Modern Management



Modern Management: Concepts and Skills

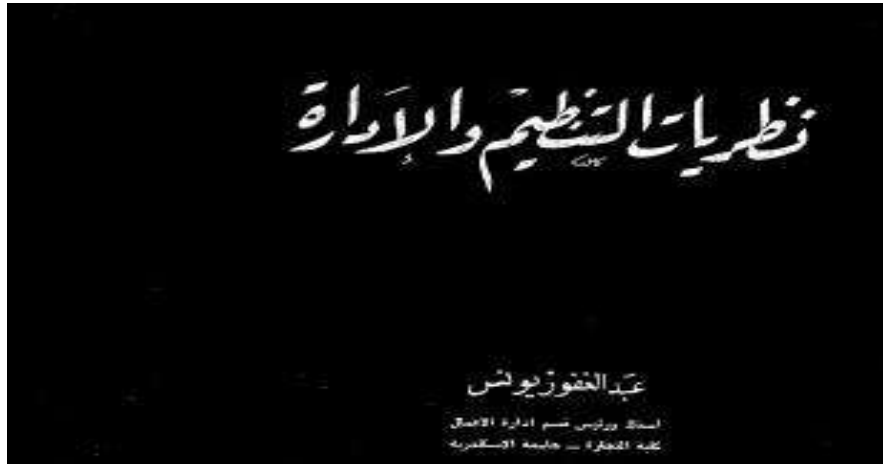
This book is the longest-standing trusted source material on business management. The text comprehensively addresses major concepts such as planning, organizing, influencing and controlling management, as well as the challenges that face all managers.

ثم حاول قراءة ما يمكنك من هذا الكتاب الذي تجده على شبكة الإنترنت بالضغط على الرابط التالي:

<https://www.oreilly.com/library/view/modern-management-concepts/9780134729138/>

ثم اقرأ كتاب من أوائل كتب الإدارة للأستاذ عبد الغفور بونس

التي درسها في كلية التجارة جامعة الإسكندرية عام 1954



قراءة الكتاب اضغط الرابط التالي:

[نظريات التطير والإدارة - عبد الغفور بونس - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

وزملاء العم في تجارة القاهرة من مراد أساتذة الإدارة في مص



أ. د. حسن توفيق أ. د. علي عبد المجيد عبده أ. د. عاطف عيد

لقراءة معلومات عن هؤلاء زملاء اضغط الرابط

سنوات مع زملاء العم في تجارة القاهرة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

ثم ارق أكتب لزميل من الكويت هو د. طارق السويدان



لقراءة الكتاب وتحميله اضغط الرابط التالي:

طارق السويدان - مصطلحات حول التخطيط

الاستراتيجي ومعانيها - موقع الدكتور علي السلمي

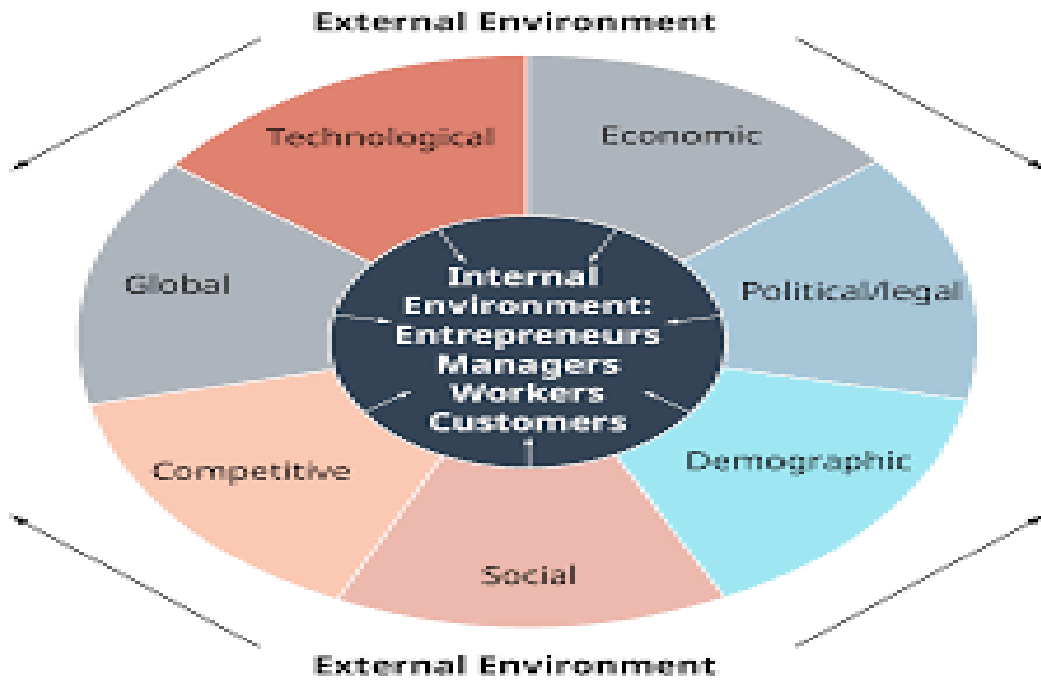
(alisalmi.com)



والآن تبدأ الرحلة مع أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال



Business Environment



What is Business Environment? Definition, Salient F...

What is Business Environment?

Key Differences

<https://youtu.be/EK53DG6BRJ8>



أهداف الوحدة الدراسية

1. تعريف الدارسين بمفهوم المناخ ومكوناته.
2. تكوين مهارة التمييز بين عناصر المناخ الخارجي وترتيب أهميتها النسبية.
3. تكوين القدرة على رصد وتقدير عناصر المناخ الداخلي للمنظمة.
4. إدراك أثر المتغيرات التقنية والاقتصادية والثقافية على عمل الإدارة.
5. تنمية إحساس الدارسين بخركة العولمة وتداعياتها على عمل الإدارة.

الإطار العام للوحدة الدراسية

1. تعرض الوحدة موضوع مناخ الأعمال وتبدأ بتعريف كلمة "المناخ" Environment.
2. توضح الوحدة الفرق بين المناخ الخارجي والمناخ الداخلي لمنظمة الأعمال.
3. تشرح الوحدة قضية المتغيرات التي تصيب المناخ الخارجي ومن ثم تؤثر في عمل الإدارة إيجاباً وسلباً.
4. تطرح الوحدة المفاهيم الجديدة المتعلقة بظاهرة "العولمة" و"الثانوية".
5. تسعرض الوحدة ملامح وخصائص مناخ الأعمال في العالم العربي وتأثيراته على منظمات الأعمال.



أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

Business Environment	▪ مناخ الأعمال
Opportunities	▪ الفرص
Threats	▪ المهددات
Internal Environment	▪ المناخ الداخلي
External Environment	▪ المناخ الخارجي
Business Organization	▪ منظمة الأعمال
Competitiveness	▪ التنافسية
Globalization	▪ العولمة



<https://youtu.be/1a1E4xx6QQ>

نموذج إداري



تعتبر شركة "المقاولون العرب" من الشركات الكبرى في عالم المقاولات والشهيد. وقد قامت الشركة بتنفيذ العديد من المشروعات الوطنية العملاقة في مقدمتها تنفيذ مشروع السد العالي ومشروعات مترو الأنفاق ومشروع الصرف الصحي للقاهرة الكبرى. وقد نشأت الشركة باعتبارها شركة خاصة ثم خضعت للتأميم في الستينيات من القرن الماضي. وتوالى على الشركة أوضاع مختلفة كانت تعبيراً عن تطورات الواقع الاقتصادي والسياسي في مصر خلال السنوات الخمسين الماضية، وكذلك انعكاس للتطورات التي حصلت في العالم خاصة في الفترة [2000 - 2019].



<https://youtu.be/jDisUVjSvcs>

تدريب



- أرصد أهم التغيرات التي حدثت في العشر سنوات الماضية في المجالات الاقتصادية، السياسية، التقنية، والاجتماعية والثقافية وذلك على المسنوبات التالية:
1. الأوساط المسنوب الوطني [في مصر]، المسنوب الإقليمي [الوطن العربي والشرق]، والمسنوب العالمي.
 2. ما هو في رأيك أهم تلك التغيرات من حيث تأثيرها على إدارة منظمات الأعمال في مصر والعالم؟

[ثورة 2011، ثورة 30 يونيو 2013].





https://youtu.be/v_wcBEy6Tnk?t=13



<https://youtu.be/P-nGw7SlSc>



<https://youtu.be/Qv7BB-jR9VE>



<https://youtu.be/YWtmkwyS7rA>

✓ يقصد بمناخ الأعمال **Business Environment** مجمل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال في

مجال جغرافي معين. وتشمل تلك الظروف الأمور التالية:

1. الأوضاع والنظم والسياسات الاقتصادية.
2. الأوضاع والنظم والسياسات الاجتماعية.
3. الأوضاع والنظم والسياسات التقنية.
4. الأوضاع والنظم والسياسات التعليمية.
5. الأوضاع والنظم والسياسات الثقافية.

✓ يوفر المناخ الخارجي **External Environment** كل الموارد والإمكانات التي تحتاجها

منظمات الأعمال وتمثل عوامل تسهم في نجاح المنظمات:

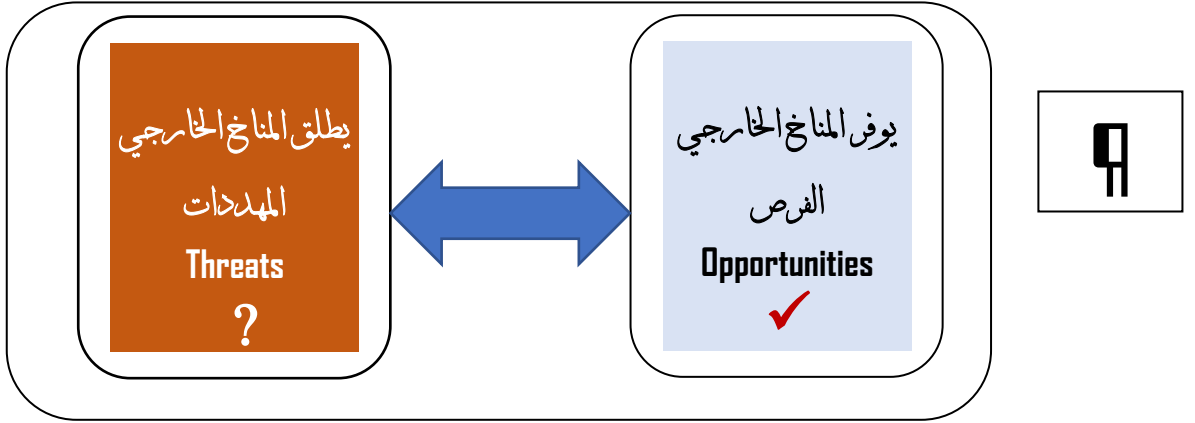
1. الموارد الطبيعية والطاقات ومستلزمات الإنتاج المختلفة.
2. الموارد البشرية من مختلف المهارات والخصائص.
3. الموارد المالية والاستثمارات ومصادر رأس المال.
4. الموارد المادية من معدات وآلات وتجهيزات.
5. المعلومات والتقنيات ومصادر المعرفة المتجددة.
6. القوى الشرائية وفرص تسويق منتجات المنظمات.

☒ في نفس الوقت يتضمن المناخ الخارجي **مصادر التهديد والمخاطر** التي تهدد منظمات الأعمال وقد

تؤدي إلى فشلها وهيارها، وتضر تلك المهددات:

1. التغيير السريع والمتصاعد في كل عناصر المناخ وبتدرجات متفاوتة من فترة لأخرى والتي قد يصعب التنبؤ بها أو توقعها.
2. المنافسة والتهديد من مصادر مختلفة سواء في نفس المجتمع أو من جهات أجنبية تسمح لها الظروف العالمية الجديدة بخرق النعامل في الأسواق الدولية المختلفة.

3. تطور رغبات المستهلكين وتوقعاتهم واحتمالات تحولهم عن التعامل في منتجات المنظمة.



تدريب



حاول أن تستخرج ما يلي:

1. الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة في منظمات الأعمال فيما يتعلق بالعلاقة مع المناخ الخارجي، والشروط المهمة لنجاح الإدارة في استثمار الفرص المتاحة في المناخ الخارجي.
2. العامل الحاسم والأساسي في تحقيق النجاح والأرباح لمنظمة الأعمال.
3. مسؤوليات الإدارة حين تتغير الظروف الخارجية وما يجب عليها عمله في مواجهة الظروف الجديدة.

[ارجع إلى المصطلحات والمفاهيم المهمة الواردة في الوحدة]



1. استثمار الفرص

تعمل الإدارة في منظمات الأعمال على دراسة المناخ الخارجي والكشف عن الفرص المتاحة، ثم تضع

الإستراتيجيات والخطط والبرامج من أجل استثمار تلك الفرص وذلك من خلال:

1. تصميم وتطوير السلع والخدمات التي ينغيبها المستهلكون [العملاء]، وإنتاج السلع والخدمات

المطلوبة في السوق بمسئوليات الجودة المناسبة، وبكلفتها تجعلها في متناول المستهلكين، وشروط

تتفوق على المنافسين.

2. التطوير المستمر وابتكار الجديد وتحسين أساليب الإنتاج والتسويق والعلاقات مع العملاء.



<https://youtu.be/L3zLBLzmzME>



<https://youtu.be/IGphBdhDykw>

1. ما رأيك في أحداث 11 سبتمبر 2001 وهل تعتبرها من العوامل ذات التأثير على منظمات الأعمال؟
 2. ما رأيك في تنحي الرئيس الأسبق مبارك وهل كان له تأثير على مناخ الأعمال في مصر؟
- ارجع إلى موقع الإنترنت باستخدام Google Search واخذ عن هذين الموضوعين.

أحداث 11 سبتمبر 2001



<https://youtu.be/GySgEL4NRFY>



The Pentagon after 9/11 Attack

تتحي مبارك 11 فبراير 2011



<https://youtu.be/qMbxqjXrdlo>



Theories Of Management

Classical Approach

- Systematic management
- Scientific management
- Bureaucracy
- Administrative management
- Human relations

Contemporary Approach

- Quantitative management
- Organizational behavior
- System theory
- Contingency theory

كيف تتعامل الإدارة مع المناخ الخارجي؟

2. تجنب المهددات

تحاول الإدارة في منظمات الأعمال تجنب المهددات والمخاطر التي تنشأ في المناخ الخارجي وذلك من خلال:

1. متابعة ورصد المتغيرات الحاصلة في المناخ، ومحاولة استكشاف أو توقع التغيرات المحتملة.
2. إعداد خطط وبرامج بديلة للعمل بناء على افتراضات متعددة حسب التغيرات المتوقعة.
3. رصد أعمال المنافسين وتوقع حركتهم المستقبلية، ومحاولة الشوق عليهم بتحسين المنتجات والخدمات وتطويرها وابتكار الجديد منها.
4. متابعة إقبال العملاء على التعامل مع المنظمة، بتحليل أرقام المبيعات، ومحاولة الشوق بالنحول في الطلب واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالاحتفاظ بالعملاء.

اقرأ الفقرة السابقة وحاول أن تستخرج منها ما يلي:

- أهم واجبات الإدارة لمحاولة تجنب المهددات.
- الشروط المهمة لنجاح الإدارة في تجنب المخاطر أو تقليل آثارها الضارة.
- العامل الحاسم والأساسي المؤدي إلى فشل الإدارة في تجنب المخاطر والمهددات الخارجية.

[المتابعة والرصد].



حالة قصيرة

في بداية إدخال خدمة الهاتف المحمول في مصر تم تأسيس شركة الوادي لاسياد وتوزيع الهواتف من إحدى الماركات الشهيرة، وحصلت على ترخيص رقم 1 أي كانت الشركة الأولى في السوق. وقامت الشركة بالتعاقد مع المورد الأجنبي والتزمت باسياد 1000 جهاز، وقامت بفتح اعتماد مستندي يلزم سداد قيمته في خلال 90 يوم بعد وصول الأجهزة. وأثناء تلك الفترة صدر قرار يسمح للقادمين من الخارج بإحضار أجهزة الهاتف المحمول معهم دون سداد رسوم جسيمية. هل تستطيع توقع ما حدث لشركة الوادي؟

The business environment is changing very rapidly, and industry is getting affected by changing market conditions. Turbulent market environment, less brand loyalty, divisions of markets, changes in fashion, more demanding customers, and global competition are some examples of changing the business environment.



<https://youtu.be/pFMshZxMqDI>



<https://youtu.be/PDxbhqc7tU4>



<https://youtu.be/OLtobPnEQND>



➤ مرصد لأهم التحولات المعاصرة في مناخ الأعمال

يشهد العالم المعاصر الكثير من المتغيرات والتحولات شملت مختلف مجالات الحياة، وتحدث تأثيرات متباينة الأثر في منظمات الأعمال وغيرها من مؤسسات المجتمع المعاصر. ومن أهم تلك التحولات ما يلي:

✓ التحولات الاقتصادية المعاصرة

1. انفتاح الأسواق والتحولات إلى سوق عالمية واحدة.
2. تزايد الضغوط من أجل تحرير التجارة الدولية حيث قرأ إنشاء منظمة التجارة العالمية، **WTO** في 1/1/1995 لتقوم على تنفيذ اتفاقيات الجات من أجل تحرير التجارة الدولية. [www.wto.org]
3. انتشار آليات السوق كأساس للتنظيم الاقتصادي في معظم دول العالم.
4. النوجه نحو خصخصة المشروعات المملوكة للحكومة، والقطاع العام في معظم دول العالم.
5. التركيز على حرية وسرعة تحويل الأموال وسرعة حركتها رؤوس الأموال بين دول العالم.
6. انتشار فرص الاستثمار وانفتاح مجالاته في معظم دول العالم الراغبة في تحقيق التنمية.

7. تزايد إمكانيات نقل التقنية واستثمارها في توسيع نطاق التجارة الدولية وحركة الأعمال.
8. تزايد أعداد وقوة الشركات متعددة الجنسيات **Multinational Corporations**

اقرأ الفقرة السابقة واستخرج منها ما يلي:

1. أهم المفاهيم والمفاهيم التي تسود الواقع الاقتصادي في العالم المعاصر.
2. المفاهيم والمفاهيم التي تراها ظاهرة في الواقع الاقتصادي المصري.
3. المصطلحات الجديدة التي ترى إضافتها إلى قائمة المصطلحات المهمة الواردة في أول الوحدة الدراسية.

[العولمة، القطاع الخاص]



<https://youtu.be/loqd-cpKn> 8



<https://youtu.be/txuvc6Z0BrA>



<https://youtu.be/heHLEGVAy5E>



<https://youtu.be/5EyVPdGdJpk>

✓ النحولات التقنية

1. التطورات الهائلة في تقنية الحاسبات الآلية وانشائها في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والإدارية في المجتمعات الحديثة.
2. التطورات الهائلة في تقنية الاتصالات وانشاء القنوات الفضائية والبث المنصل على مدى الساعة من كافة أرجاء العالم وسهولة التقاط ما يث دون حواجز.
3. تطور التقنية الرقمية **Digital Technology** وارتفاع كفاءة وجودة البث الفضائي نتيجة لذلك.
4. التطور السريع في تقنيات الإلكترونيات ودخولها في كافة مجالات الإنتاج للسلع والخدمات.
5. تكامل التقنيات الثلاث السابقة [الحاسبات، الإلكترونيات، الاتصالات] لتكوين ما يسمى بتقنية المعلومات التي تقود العالم نحو المزيد من التنوع في الإنتاج الفائق السرعة والجودة وبكميات غير مسبوقة في كافة المجالات.

6. ابتكار العديد من **المواد الجديدة New Materials** وفيرة الإنتاج وقليلة التكلفة والتي تحل محل الخامات الطبيعية النادرة وعالية التكلفة.
7. إحلال الإنسان الآلي **Robot** محل الإنسان في كثير من العمليات الإنتاجية، وفتح الإنسان للأعمال الذهنية عظيمة الأهمية.
8. الخسائر آثار بعد المسافات واختلاف التوقيت بين الدول وإمكان العمل المتواصل على مدى الساعة في كل مكان.

اقرأ الفقرة السابقة ثم ناقش الأمور التالية:

1. هل تستطيع تفسير المعادلة التالية 24X7.
2. هل تستطيع ذكر الحالات التي تستخدم أنت فيها وسائل تعتمد على إي من التقنيات الثلاث المذكورة في الفقرة.



بوابة التأشيرة الإلكترونية المصرية (visa2egypt.gov.eg)

✓ التحولات الاجتماعية والثقافية المعاصرة

1. ارتفاع مستوى التعليم والمعرفة للفرد العادي.
2. انتشار وسائل الثقافة العامة عبر الصحف والمجلات والبريد الإلكتروني والإذاعي، ومن خلال الاتصال بشبكة الإنترنت.
3. عالمية المعرفة، وتداخل الأنماط الثقافية بين المجتمعات.
4. الصحو الدينية، والاتجاه إلى إحياء التقاليد المرتبطة بالعقيدة الدينية.

5. الاهتمام بالمرأة وتنمية مشاركتها في الحياة العامــــــــــــة.
6. الاهتمام بالبيئة وقضايا التنمية المتواصلةــــــــــــة.
7. التأثير الخارق للبت الخليفي يوني المباش عبر القنوات الفضائــــــــــــة.
8. انتشار تعامل الشباب مع شبكــــــــــــــــة الإنترنت.
9. انتشار أنماط استهلاكية متقاربة في مختلف دول العالم برغم اختلاف الثقافات والعادات والتقاليد بين الشعوب.



اقرأ الفقرة السابقة واستخرج منها ما يدل على تأثير الظواهر التالية في حياة الشعوب:

1. ظاهرة العولمة Globalization.
 2. ظاهرة الأمركة Americanization.
 3. ظاهرة التأثير المتبادل بين ثقافات الشعوب.
- حاول الدخول على موقع الإنترنت [McDonalds]



<https://youtu.be/32jNbBLYQp8>

ماك و نالدز

من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة³

شركة ماك و نالدز (McDonald's Corporation) تأسست 15 مايو 1940، إحدى أكبر سلسلة مطاعم الوجبات السريعة في العالم.

الطعام الأساسي الذي يعدّه هو البرجر بأنواعه وأحجامه المختلفة، بطاطس مقلية، بعض وجبات الإفطار، مشروبات غازية، حليب وحلويات، المتلجات. وحديثاً يقدم المأكولات الصحية كالسلطات. أشهر ما يقدم على لائحته الأساسية هي شطيرة ماك تشيكن و شطيرة البيغ ماك و شطيرة الماك رو و دال وغيرها. كما يقدم شطيرة تسمى ماك أرايا المعدة بطريقة ومكونات عريضة. ويقدم وجبة للأطفال مع هدية (لعبة) غالباً ما تمثل شخصية كرتونية محببة للأطفال.

ماك و نالدز شركة تجارية مساهمة يملكها الملايين من الأشخاص بالعالم هدفها الأساسي تحقيق الأرباح وهي لا تدعم أي نشاط ديني أو سياسي وذلك حفاظاً على مصالحها التجارية حول العالم.

تملك شركة ماك و نالدز أكثر من ثلاثين ألف فرع للوجبات السريعة في مئة و واحد وعشرين دولة وأكثر من أربع مائة وخمسة وستين ألف عامل، كما أنها تمتلك أو لها مشاركات مع سلاسل مطاعم أخرى مثل

Aroma Café, Boston Market, Chipotle Mexican Grill, Donatos Pizza منذ سنة 2003.

وقد بلغت عائداتها سنة 2001 أربعة عشر ملياراً وسبعة وثمانين مليون دولار، مع عائد صافي يقدر بـ مليار وأربعة وستين مليون دولار.

يعتبر المطعم رمزاً للراسمالية العالمية وتجسد مبدأ العولمة، فحيثما ذهب سنجد نفس الشعار الذي غالباً ما يكون من فروعاً عالياً ونفس الأطعمة ونفس الملابس الموظفين في كل أنحاء العالم.

³ https://ar.wikipedia.org/wiki/ماك_و_نالدز



- حاول أن ترصد في المجتمع المصري المعاصر مظاهر وملامح الثقافات الأجنبية وأنماط الاستهلاك الوافدة من مجتمعات أجنبية.
- حاول تتبع الإعلانات التي تشاهدها في مختلف قنوات التلفزيون المصرية والعربية، وارصد أسماء السلع والشركات الأجنبية التي تشاهدها على مدار يوم كامل.
- حاول أن ترصد الكلمات الأجنبية الشائعة الاستخدام في أحاديثك مع مواطنيك على مدار يوم كامل.

الدور المتزايد للمنافسة Competition



إدارة التنافسية'.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

تشهد المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في مختلف دول العالم للاستحواذ على الجانب الأكبر من السوق، وتتخذ أشكالاً مختلفة، ولكنها في جميع الأحوال تركز على تقديم منتجات وخدمات أفضل للعملاء وبأسعار أقل وبسرعة أكبر. وتنصف المنافسة بين منظمات الأعمال المعاصرة بما يلي:

- ? تأتي المنافسة من جميع أنحاء العالم نتيجة افئاح الأسواق وحرية التجارة الدولية.
- ? تساعد المنافسة في دفع عمليات البحوث والتطوير من ابتكار منتجات جديدة للشوق على المنافسين.
- ? تؤدي المنافسة إلى إفاق مبالغ طائلة على الإعلان والترويج للتأثير في المستهلكين وجذبهم للعامل مع الشركات المعلنة دون منافسيها .
- ? ينجم بعض المنافسين إلى التحالف والتعاون من أجل النكل ضد منافسين آخرين أكثر منهرة قوة وتأثيراً في السوق.
- ? تعتمد الشركات إلى بناء وتمتية وتطوير قدراتها التنافسية لنظل محافظة على مراكزها في السوق أو تحسينها على حساب المنافسين.



- ما هي المصطلحات الجديدة التي ترى إضافتها إلى القائمة في هذه الوحدة الدراسية.
- ما هي الأفكار التي يمكنك تقديمها لشركة مصرفية تريد تصدير منتجاتها إلى دولة أوروبية، منافسة بذلك كثير من الشركات الأوروبية والعالمية في تلك السوق.
- هل تستطيع ذكر أهم الشركات المنافسة عالمياً في المجالات التالية:
 1. إنتاج آلات تصوير المستندات.
 2. إنتاج الحاسبات الآلية.
 3. إنتاج وتوزيع بطاقات الائتمان العالمية.



حاول البحث بالدخول على موقع الإنترنت www.fortune.com



WEF_TheGlobalCompetitivenessReport



لقراءة التقرير اضغط على علامة



https://youtu.be/z0Zk_NdnNdQ

العولمة ونظام الأعمال المعاصر

العولمة Globalization حالة جديدة سادت العالم وتمثلت في إزالة الحواجز بين الدول والمجتمعات وأنسياب المعلومات والمنجات والخدمات بين الأسواق دون قيود باستثمار التقنية العالية للمعلومات والاتصالات. وتعدّ المظاهر والأدلة على وجود العولمة وتأثيراتها المتزايدة في نظام الأعمال الجديد، من تلك المظاهر ما يلي:

1. في عام 1999 أنفقت أكبر الشركات العالمية مبلغ 440 بليون دولار أمريكي لتوسيع حجم عملياتها الخارجية [في السوق العالمي].
2. في نفس العام 1999 بلغ حجم رؤوس الأموال المنحصر كته حول العالم مبلغ 1.5 تريليون دولار أمريكي يومياً.

3. يتوقع أن تنضاعف الصادرات العالمية من السلع والخدمات خلال الفترة **1998-2005** لنبلغ نسبة **28%** من الناتج المحلي الإجمالي على مستوى العالم.
4. في عام **1996** بلغت الاستثمارات الأمريكية في العالم **320** بليون دولار مقابل **16** بليون دولار قبل **10** سنوات.
5. نما الاستثمار الأجنبي المباشر **FDI** الفترة بين **1970-1998** مرتين أسرع من نمو التجارة الدولية، وزاد عدد الشركات عابرة القوميات **Transnational** من **7000** إلى **50000**، كما بلغت الاستثمارات الأمريكية الخارجية في عام **1996** ثلاثة أمثال ما كانت عليه في **1982**.

حاول البحث عن الأرقام المقابلة لسنة **2022** أو **2023**

وعلى الرغم من اختلاف الآراء بشأن العولمة ومفاهيمها، فقد شاعت المفاهيم التالية التي تحاول تفسيرها:

✓ **العولمة ظاهرة اقتصادية ونظام اقتصادي جديد**

1. يركز الكثيرون على الجوانب الاقتصادية في العولمة ويعبرون عنها أنها الصورة الأوضح للنظام الاقتصادي العالمي الجديد.
2. تغلب على هذه الصورة عمليات تحرير التجارة الدولية، انطلاق الشركات العالمية وعابرة القارات، حركة الاندماج الكبرى بين الشركات العملاقة وتركيز القوى الاحتكارية.
3. تركز هذه الصورة للعولمة تدفق حركة الأموال والاستثمارات بين أنحاء العالم، وحرية التعامل في المجالات المالية وأسواق المال العالمية بلا قيود.
4. كذلك تبدو في هذه الصورة الأرباح الهائلة التي حققتها الشركات العولمية واتساع نطاق الأسواق وشدة المنافسة بين الشركات والشركات الدولية.

✓ **العولمة ظاهرة سياسية وشكل من الاستعمار الجديد**

- يربط الكثيرون بين العولمة وبين الهيمنة الأمريكية على العالم المعاصر ويرى ولهما وجهين لنفس العملة.
- تبدو في هذه الصورة محاولات صيغ الدول المختلفة في العالم الثالث بصيغة الديمقراطية الغربية - خاصة الأمريكية - واتجاه الولايات المتحدة لفرض نظامها السياسي وتوجهاتها الفكرية على

مختلف دول العالم، وتساوي تلك الصورة بين العولمة وبين أنشطة وفعاليات إدارية المخابرات المركزية الأمريكية CIA. ويؤرخ الكثيرون للعولمة مع بدايات حرب الخليج الثانية في 1990، ويعتبرون ضرب العراق ومحاصرتها حتى الآن نتيجة للعولمة. من أجل هذا تتورم المظاهرات في مختلف دول العالم مع كل اجتماع للهيئات الدولية ذات الصلة بالعولمة.

✓ العولمة تظاهرة ثقافية لنس "ثقافة أمريكا" أي "ثقافة رعاية البقر"

1. العولمة في رأي الكثيرين هي الكوكا كولا، الهامبرجر، وأفلام السينما ومسلسلات التلفزيون الواردة من أمريكا.
2. تركز هذه الصورة على الدور السالب للعولمة في مسخ الهوية الوطنية للدول المختلفة وفتح الطريق أمام الغزو الثقافي الأمريكي.
3. يغلب على هذه الصورة النائم بظاهرة انتشار نمط الاستهلاك الأمريكي بين شعوب العالم المختلفة، وسيادة المنتجات الأمريكية في أسواق العالم.
4. انتشار ثقافة العنف، الجريمة، الجنس الإلحاد وغيرها من القيم الهابطة التي تروجها الثقافة الأمريكية بدعوى التحرر والشورى.
5. انتشار النمط الأمريكي في التنظيم المجتمعي، وزيادة الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية NGO's، والاهتمام المتزايد بمنظمات المجتمع المدني في مواجهة المنظمات الحكومية، والرسمية بشكل عام، وتدفق المعونات المالية والمساندة التنظيمية من الولايات المتحدة الأمريكية لتلك المنظمات في دول العالم خاصة في العالم العربي والدول النامية بشكل عام.
6. يرى البعض العولمة من منظور إيجابي كونها ظاهرة حضارية تحقّق الانفتاح بين الدول والشعوب، وتعمل على الارتقاء بمسئوليات الحياة ومعدلات التقدم والنمو للشعوب الأقل تطوراً بمساندة الدول المتقدمة اقتصادياً.
7. العولمة صيغة جديدة للتعاون الدولي يتحقق من خلالها التقريب بين مسئوليات المعيشة وأنماط الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، بما يقلل الفوارق بين الدول والشعوب، ويساعد على محاربة الفقر والغنى في أجزاء العالم الأقل تقدماً.

8. تسعى العولمة وفق هذه الصورة أن تصل إلى تنمية ثقافة عالمية تيسر التعامل والتفاعل بين مختلف شعوب العالم.

✓ العولمة تطور تكنولوجي

1. يرى البعض أن العولمة هي الحقبة التاريخية الطبيعية بعد حقبة الرأسمالية.
2. تبدو العولمة مرحلة تاريخية تأتي بعد أكمال المراحل السابقة في التطوير الاقتصادي العالمي واستفاد أغراضها.
3. في البدء كانت مرحلة الرعي، ثم الزراعة، ثم الصناعة، والآن مرحلة العولمة المتناسبة مع ثورة التقنية والمعلومات والمعرفة.

✓ العولمة ظاهرة "تقنية"

1. يرى البعض أن العولمة هي الوجه الآخر لثورة التقنية خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات.
2. العولمة هي شبكة الإنترنت، وهي البريد الإلكتروني، والهاتف الجوال، والتقنيات الفضائية التي غزت العالم.
3. الحاسب الآلي، والإنسان الآلي **Robot**، الأقمار الاصطناعية وغيرها من منتجات التقنية الحديثة هي رموز العولمة وأدواتها الرئيسية.

■ في ضوء قراءتك للفترة السابقة حدد ما يلي:

1. أي تعريفات العولمة تراه أقرب للحقيقة؟ ولماذا؟ ثم اذكر بعض مظاهر العولمة التي تراها في المجتمع الذي تعيش فيه.
2. هل ترى العولمة مفيدة وما هي في رأيك المزايا التي تعود على منظمات الأعمال في الدول العربية من اندماجها في نظام العولمة؟ وما هي الأخطار التي تهدد اقتصاد البلاد النامية نتيجة للعولمة؟

[حاول البحث في شبكة الإنترنت عن موقع يتعلق بالعولمة.



<https://youtu.be/JJQnFD19eT8>



<https://youtu.be/fnll212tBpk>

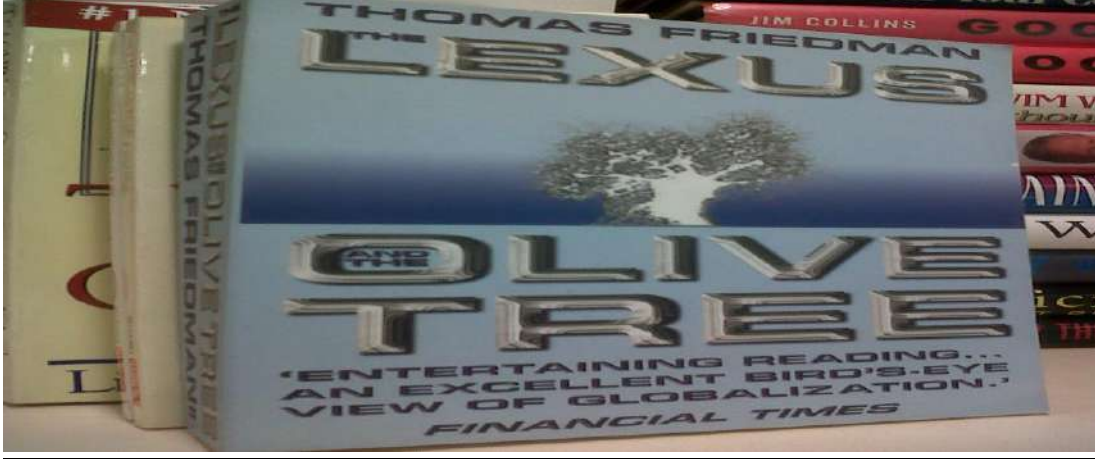


الإدارة في عصر
العولمة والمعرفة.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

وعند الحديث عن العولمة تخبذ قراءة هذا الكتاب



لقراء وتحميل الكتاب اضغط على الرابط التالي:

Thomas Friedman, Lexus, and the olive tree - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

<https://ar.wikipedia.org/wiki/> (اخذ عن معلومات توضح هوية توماس فريدمان؟) جرب موقع



مناخ الأعمال في الوطن العربي

ينسر مناخ الأعمال في الوطن العربي شركة واضحة فخر الاندماج في نظام الأعمال العالمي. وتبدو في هذا المناخ الملامح التالية:

1. تشدد محاولات بناء قواعد صناعية مهمة في كثير من الدول العربية.
2. تعتمد الدول العربية المنتجة للنفط على الإيرادات الناتجة عن تصدير النفط الخام مشتقاته، وتسعى إلى تطوير صناعات بترولية وكيماوية كبيرة بالتعاون مع شركات عالمية.

3. يسود القطاع الخاص معظم اقتصاديات الدول العربية، ما عدا عدد محدود مثل سوريا والعراق التي ما يزال القطاع العام يلعب فيها الدور الأكبر.

4. هناك 10 دول عربية أعضاء في منظمة التجارة العالمية 6 دول مراقبين كما ينضج من الجدول التالي الذي يبين أيضا تاريخ العضوية أو الحصول على صفة مراقب .

دول أعضاء

البحرين	يناير 1995
مصر	30 يونيو 1995
الأردن	11 أبريل 2000
الكويت	يناير 1995
المغرب	يناير 1995
عمان	9 نوفمبر 2000
قطر	3 يناير 1996
السعودية	11 ديسمبر 2005
تونس	4 مارس 1995
الإمارات العربية المتحدة	10 أبريل 1996
اليمن	26 يونيو 2014

✓ وقد حصلت ست دول عربية على صفة مراقب وهي:

الجزائر [3 يونيو 1987]، العراق [30 سبتمبر 2004]، لبنان [30 يناير 1999]، ليبيا [10 يونيو 2004]، السودان [11 أكتوبر 1994]، سوريا [10 أكتوبر 2001].

وترتبط دول عربية باتفاقيات لمشاركة الاتحاد الأوروبي . فقد وقعت اتفاقية التعاون بين الاتحاد الأوروبي ودول مجلس التعاون الخليجي في ديسمبر 1987 قرر المجلس الأعلى لدول المجلس في دورته الثامنة الموافقة على الدخول في مفاوضات رسمية مع الجماعة الأوروبية، بهدف الوصول إلى اتفاقية مبدئية

بمناخ إطار للتعاون بين الجانبين، وفوض المجلس الوزاري بالتفاوض مع الجماعة الأوروبية والنوع النهائي على الاتفاقية. وهو ما تم التوصل إليه في صيف عام 1988 بالتوقيع على الاتفاقية الإطارية بين دول المجلس والجماعة الأوروبية في 15 يونيو 1988، ومن ثم اعتمادها من المجلس الأعلى في دورته التاسعة (المنامة، ديسمبر 1988)، ودخلت حيز التنفيذ في بداية عام 1990.

كذلك وقعت مصر اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية في 25 يونيو 2001 ببروكسل وهي اتفاقية لإقامة منطقة تجارة حرة بين الطرفين في مدة أقصاها 12 عاما من دخول الاتفاقية حيز التنفيذ (تحرير تدريجي) بينما يمتد تحرير الواردات المصرية من السلع الصناعية ذات المنشأ الأوروبي الي 16 سنة .



أدخل موقع منظمة التجارة العالمية على شبكة الإنترنت www.wto.org

وحاول أن تستخرج المعلومات التالية:

1. عدد الدول أعضاء المنظمة.
2. أهداف المنظمة ووظائفها الأساسية.
3. الفوائد التي تعود على الدول الأعضاء من المنظمة والانتقادات الموجهة إليها.

[تحرير التجارة الدولية وزيادة فرص التبادل الاقتصادي]



WORLD TRADE
ORGANIZATION

World Trade Report 2019

The future of services trade

Services have become the most dynamic component of global trade, with an increasingly important role in the global economy and in everyday life. Yet the extent of services' contribution to global trade is not always fully understood. The World Trade Report 2019

attempts to remedy this by examining how trade in services is evolving and why services trade matters.

The Report uses a new dataset developed by the WTO that captures the various ways in which services are supplied across borders, providing a new estimate of the total value of services trade.

Major trends affecting trade in services, including demographic changes, digital technologies, rising incomes and climate change, are examined. The Report also looks at how services trade may evolve over the next 20 years and how it may contribute increasingly to inclusive growth and development.

The Report examines how costs for services are declining, largely due to the impact of digital technologies, and how this is expected to expand the share of services in global trade. It concludes that if economies are to reap the benefits of the growing role of services trade, international cooperation will need to intensify.



<https://youtu.be/RBKonjGfjmU>



<https://youtu.be/fKPa753GII4>

TRADE POLICY REVIEWS

30 years of the Trade Policy Review Mechanism⁴

On 12 April 2019, the Trade Policy Review Mechanism (TPRM) commemorates its 30th anniversary. Established to ensure greater awareness of national trade policies, the TPRM is one of the main channels used by the WTO to promote accountability, predictability and transparency – the core values of the multilateral trading system.



Background

From 5 to 8 April 1989, the Trade Negotiations Committee of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) successfully completed the mid-term review of the Uruguay Round of trade negotiations. One of the most important outcomes of this review was the TPRM.

On 12 April 1989, the GATT Council decided that the TPRM would be implemented immediately, albeit on a provisional basis. Some five years later, the TPRM was confirmed as an integral part of the WTO under Annex 3 of the Marrakesh Agreement Establishing the WTO, which was signed on 15 April 1994.

GATT newsletter announcing the establishment of the TPRM

Up to 1995, Trade Policy Reviews (TPRs) focused on trade in goods only. However, following the establishment of the WTO in 1995, the scope of the Reviews was expanded to cover trade in services and intellectual property rights.

Trade Policy Review Mechanism

As stated in the Marrakesh Agreement, the purpose of the TPRM is to “contribute to improved adherence by all Members to rules, disciplines and commitments made under the Multilateral Trade Agreements and, where applicable, the Plurilateral Trade Agreements, and hence to the smoother functioning of the multilateral trading system, by achieving greater transparency in, and understanding of, the trade policies and practices of Members”.

Further information about the TPRM is available [here](#).

⁴ WTO | 30 years of the Trade Policy Review Mechanism

Aims of the TPRM

The aims of the TPRM are to:

- increase the transparency and understanding of members' trade policies and practices through a regular review process. The Mechanism constitutes an objective, independent evaluation of the trade and economic situation of individual members and acts as a forum where trade policies can be discussed, information sought, and concerns expressed.
- improve the quality of public and intergovernmental debate on trade issues – the review process allows members to strengthen their inter-agency coordination on trade-related policies. It also plays an important role in helping developing and least-developed countries identify technical assistance needs that can be followed up later.
- enable a multilateral assessment of the effects of a member's policies on the world trading system. The process can assist governments in pursuing desirable trade policy reforms and can highlight other areas of WTO obligations which may have received insufficient attention, thus helping to ensure these issues are addressed.
- More recently, the WTO has expanded its trade monitoring role, producing on a regular basis reports looking into trade-policy trends across the WTO membership as a whole. Launched in early 2009 following the outbreak of the global financial crisis, these WTO-wide trade monitoring reports have further strengthened the transparency objectives of the Trade Policy Review Mechanism. Every six months, the WTO issues a new report outlining how WTO members and observers are implementing a broad range of policy measures that facilitate or restrict trade flows.

First TPRs

The first countries subject to a Trade Policy Review were Australia, Morocco and the United States. These reports were distributed on 16 November 1989 and discussed at the GATT Council on 12, 13 and 14 December 1989, respectively. The reports are accessible below:

1. **Australia**
2. **Morocco**
3. **United States**

TPRs since 1989

Since 1989, the Trade Policy Review Body – consisting of all WTO members – has conducted 485 Reviews (as of end-2018), covering 155 of the 164 WTO members. TPRs are accessible [here](#).

The frequency of TPRs varies according to the member's share of world trade. Under changes to the review cycle agreed in 2016, the four largest traders (currently the European Union, the United States, China and Japan) are reviewed every three years.

The next 16 largest are reviewed every five years, and other members every seven years.

Conference at the WTO

To mark the 30th anniversary of the WTO's TPRM, the WTO Secretariat is organizing a high-level conference on 27 November 2019.

The conference will focus on the role of the Mechanism in ensuring the effective functioning of the multilateral trading system by providing enhanced transparency, accountability and monitoring at the global level.

The event will allow for an informal exchange of views among all stakeholders about the achievements of the past 30 years and the challenges facing the TPRM. In addition, it will be an opportunity to reflect on ten years of the trade monitoring exercise, which is also part of the TPRM mandate.

The objectives of the conference include:

1. reflecting on the evolution of the Trade Policy Review exercise.
2. assessing the impact and benefits of the transparency mechanism on the formulation and implementation of members' trade policies, particularly among developing and least-developed members; and
3. discussing ways to improve Trade Policy Reviews and trade monitoring reports in the future.

The agenda of the conference will be announced closer to the time of the event.

The programme for the conference is available [here](#).





<https://youtu.be/oQQbPhfsASl>



<https://youtu.be/JDxqFqnXY M>



<https://youtu.be/Qxv00Gy0CLE>

Smart Business Practices for the Era of Globalization

July 30, 2018



In the era of globalization, there are several business practices that companies must abide by in order to be successful that revolve around inclusivity and accessibility.

By Devin Morrissey

More than ever, businesses need to be on the same page as the customers they wish to attract, because if they're not, there are other businesses who will be. To draw customers and clients in, businesses must globalize their practices to appeal to not only the domestic masses, but those of any culture they wish to integrate into.

Business Globalization

In order to access the full potential of your business, it's crucial for your management team to have cross cultural training and for your company to practice inclusive ethos. According to Veem CRD Frederick Crosby, "Expansion into global markets can catapult small to medium businesses (SMBs) into greater revenues, better products, and more diverse and less costly supply chains." Although it requires thoughtful company structure, practicing an inclusive approach to global markets can help expand your business.

After establishing your business' stance and approach to globalization, it's a good idea to ensure the other departments are on the same page. Marketing teams play the most important role in the way your company is perceived, which makes it a good department to focus on. Finding new ways to convey information to expand your audience is a necessary aspect of this. Arizona State University MBA Student Evelyn Sabino recognizes the importance of marketing and data. "I love marketing because of the creative side, but marketing doesn't go without having data to back it up," Sabino said.

When marketing to different cultures and demographics, businesses must consider cultural differences amongst their audience. Without doing the research, a marketing approach may not only fall flat, it could also be harmful to the perception of your business in certain areas. Data should always be a contributor to a business' marketing tactics in order to connect with the intended audience, as there are plenty of communication and cultural studies regarding ways to target various demographics.

Making Business Connections

In order to form meaningful connections with international businesses, your management leaders must practice an international way of thinking, as well as go through some cross cultural management training. This will help the execution of international business transactions by providing your international relations team with materials they need to communicate clearly with their business partners in other areas of the world and will ensure that your company is getting what it wants out of the relationship.

If your business is trying to reach out to global markets, having some international experience can help establish trust and a connection with other countries. Volunteer work and donating to international charities can show that your business cares about the communities in other areas and can show that your company is invested in more than just the money there is to make in a certain area. NAI, a leading manufacturer of

global connectivity solutions, recently launched a community outreach initiative in Mexico and China where they hope to help schools and shelters. CEO Jon Jensen, stated "NAI is implementing these programs to become a more socially responsible organization."

Thoughtful and deliberate business practices are extremely important in the era of globalization. In order to expand into the global market, your business must prove that it is a friend to the markets in other countries by showing an understanding of cultural differences, as well as by being sensitive to and inclusive of differences in beliefs. Integrating these practices into your business can help expand your client base and launch your company into the success that comes with providing services to a global audience.



https://youtu.be/o7o0_2ULrg

ثانياً: مناخ الأعمال الداخلي

يضم المناخ الداخلي لمنظمة الأعمال كل العناصر التي تسهم في تحقيق أهدافها، ومجموع الطاقات الإنتاجية والقدرات التي يمكن للمنظمة استخدامها وتوظيفها في العمليات والأنشطة المختلفة لإنتاج السلع والخدمات التي توجهها إلى السوق. وتنقسم عناصر المناخ الداخلي للمنظمة إلى المجموعات التالية:

1. **الموارد البشرية** وتضم كل العاملين على مختلف المستويات ومن جميع التخصصات اللازمة لأداء أعمال المنظمة، وما ينشأ بينهم من علاقات.
2. **الموارد المالية** وتشمل رؤوس الأموال التي يقدمها أصحاب المنظمة، وما يئسر للمنظمة من أموال مقترضة من المصارف أو أي مصادر أخرى.

3. **الموارد التقنية**، وتضم التقنيات والمعارف والأساليب الإنتاجية والإدارية والنسوقية، والتي تستخدمها المنظمة في إنتاج السلع والخدمات وتنظيم الأعمال وإدارتها بما تحقق أعلى كفاءة ممكنة.
4. **الموارد المادية** من معدات وتجهيزات وآلات وغيرها من الموجودات المستخدمة في أنشطة المنظمة.
5. **الموارد المعنوية** المتمثلة في القيم والأهداف والغايات والمعايير التي تستخدمها الإدارة في إقامة التنظيم ورسم الخطط والبرامج وتحديد الصلاحيات وتوجيه علاقات العمل بين العاملين لها من ناحية، وبين المتعاملين مع المنظمة من ناحية أخرى.

Internal Environments

Internal Environment

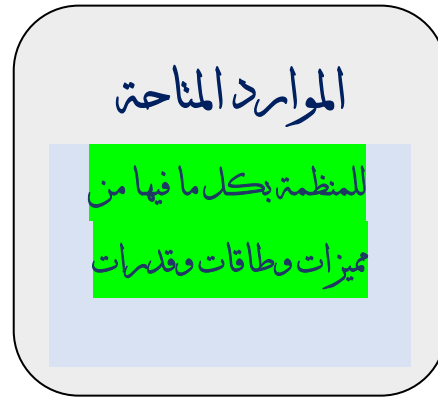
The trends and events *within* an organization that affect the management, employees, and organizational culture

- important because it affects what people think, feel, and do at work
- organizational culture is the set of key values, beliefs, and attitudes shared by organizational members

5

35

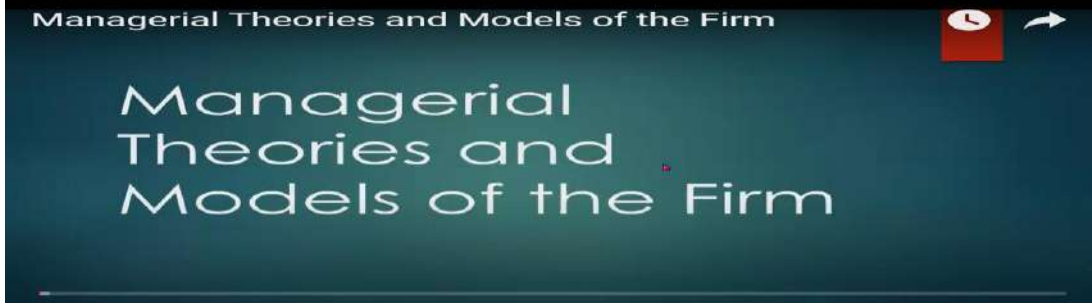
وكما يوضح الشكل التالي، فإن المناخ الداخلي يمكن تلخيصه في عنصرين أساسيين:



<https://youtu.be/vqwNt8rI3ng>



[https://youtu.be/ EyDIQtameM](https://youtu.be/EyDIQtameM)



<https://youtu.be/ZIV03-TGDIY>

نرويج



هل تستطيع تحديد عناصر المناخ الداخلي لجامعة القاهرة؟ موقع الجامعة على الإنترنت

[Cairo University \(cu.edu.eg\)](http://Cairo University (cu.edu.eg))



<https://youtu.be/wBNcQaihuBl>

? كيف تتعامل الإدارة مع المناخ الداخلي

يشكل المناخ الداخلي للمنظمة من عنصري الموارد، والقيود. وفيما يلي تصور لكيفية تعامل الإدارة مع كل من العنصرين:

1. الموارد

1. تحديد الإدارة الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.
2. تصميم الهيكل التنظيمي الذي ينسق فعاليات العناصر البشرية في المنظمة.
3. تدرس متطلبات العمل من الموارد المادية، والمالية، والتقنية، ثم تضع الخطط والبرامج لتوفيرها وتنظيم استخدامها.
4. تضع الخطط والبرامج من أجل المحافظة على الموارد المتاحة وصيانتها وتحديثها باستمرار.
5. تحديد معايير الأداء المستهدف ومسنوبات الإنجازية المأمولة من الموارد وتراقب مدى الالتزام بذلك المعايير.
6. تضع الخطط والبرامج لرفع كفاءة أداء الموارد وعلاج ما قد يحدث من أخطاء أو مشكلات في الأداء.

2. القيود والمعوقات

1. تدرس الإدارة مسنوبات الاستخدام الفعلي للموارد المتاحة، وتحديد مواطن الضعف والقصور في أدائها.
2. تحاول الإدارة التغلب على القيود والمعوقات الصادرة من الموارد البشرية باستخدام أساليب مختلفة من الثواب والعقاب [الحوافز الإيجابية والسلبية، التدريب والتشجيع، التوجيه والإرشاد من القادة، النقل وتبديل المواقع، تغيير مجموعات العمل، وغير ذلك من أساليب تستهدف التعامل بإيجابية مع الموارد البشرية].
3. تحاول الإدارة التغلب على القيود والمعوقات التقنية بإجراءات من نوع **إعادة هندسة العمليات Process Reengineering** وتبسيط الإجراءات، وتطوير التقنيات.

4. تعمل الإدارة على علاج القيود والمعوقات الناشئة من النظر والسياسات والهياكل التنظيمية بإجراءات مثل إعادة التنظيم **Reorganizing** وإعادة الهيكلة **Restructuring** وتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية **Strategic Management**.

5. تسعى الإدارة إلى علاج ما يصيبها من قيود ومعوقات ناتجة من قصور الموارد المالية إلى البحث عن مصادر جديدة للنمويل أو اللجوء إلى إجراءات إعادة الهيكلة المالية **Financial Restructuring**.

نموذج شركة Dow Chemical

احتلت الشركة مركزاً مشوقاً في السوق العالمي من خلال:

1. بناء استراتيجي كامل يضمن رؤية واضحة **Vision**، ورسالة محددة **Mission**، الأهداف الاستراتيجية، والسياسات والاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية التي تنسق عمليات الشركة في السوق العالمي.

2. استثمار لتقنية المعلومات والاتصالات وتفعيل قاعدة معلومات مركزية مشتركة **Central Common Data Base** يتعامل معها جميع أفراد الشركة وتسمح لهم بمعرفة مواقف الإنتاج والمبيعات والتسويق والتكلفة وشؤون الموارد البشرية على وجه الدقة وفق آخر موقف حقيقي. هل تستطيع تحديد عناصر المناخ الداخلي التي وردت في نموذج شركة **Dow Chemical**؟

3. ما هو في رأيك أهم تلك العناصر وأكثرها خطورة؟ ما هي عناصر المناخ الداخلي الأخرى التي يمكنك ذكرها، ولكنها لم ترد في هذا النموذج؟

[حاول الدخول إلى موقع الشركة www.dow.com واستخرج معلومات عن مناخها الداخلي!

Dow Chemical-Bayport: what we know

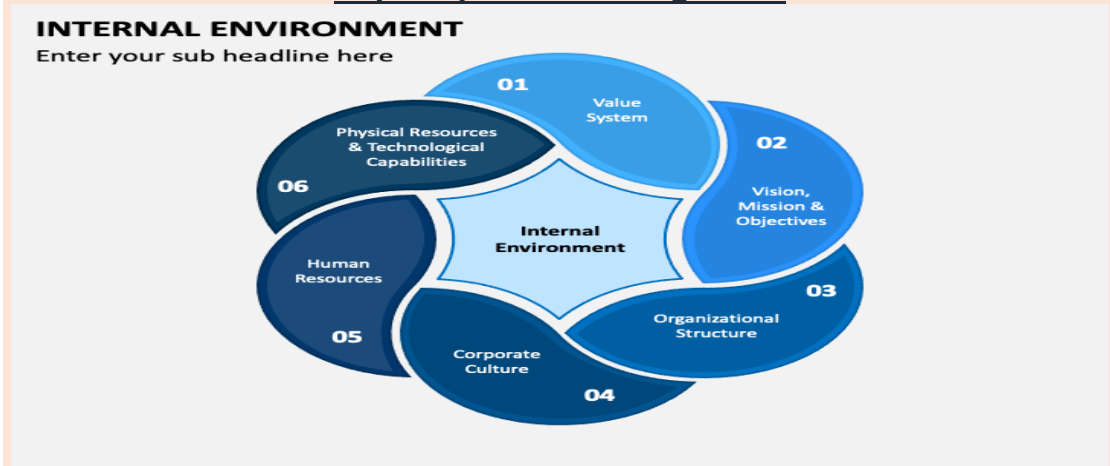
BAYPORT INDUSTRIAL DISTRICT
LOCATED IN HARRIS COUNTY
NEIGHBORED BY LA PORTE,
DEER PARK & PASADENA
NEXT TO HOUSTON SHIP CHANNEL

It's also right next

<https://youtu.be/uWQ3058cLAI>



<https://youtu.be/ChZGgrveYI8>



<https://youtu.be/uxqYwH3o0YU>



https://youtu.be/k7x_8Mn-jrM



مع بدايات العام 2000 بدأت شركة سنسييري الإنجليزية أعمالها في مصر بافتتاح أول وأكبر فرع لها في شارع الهرم بالقاهرة. وأقبل المستهلكون على التعامل مع هذا الفرع للاستفادة من الأسعار المخفضة بشكل واضح لكثير من السلع الأساسية التي نجحت الشركة في التعاقد مع منتجها المحليين للحصول عليها بكميات كبيرة. وقد أثارت هذه الشركة ثورة مضادة من التجار وأصحاب محلات السوبر ماركت المحليين الذين اتهموها بالمنافسة غير المشروعة بهدف السيطرة على السوق والمنع بموقف احتكاري بعد ذلك بما يهدد الاقتصاد الوطني وينص بمصالح المستهلكين.

وكانت الشركة قد أعلنت عن خططها لافتتاح عشرات الفروع في مختلف مدن مصر. وفي منتصف 2001 أعلنت الشركة عزمها على تصفية أعمالها في مصر والخروج من السوق المصري.

[ما الذي يمكنك استخلاصه من هذه الحالة فيما يتعلق بخالة الشركات الأجنبية التي تعمل في أسواق خارج موطنها الأصلي].

1. افترض أنك تعمل في شركة مصرية لإنتاج الملابس الجاهزة، وطلب إليك إعداد برنامج لتصدير منتجات الشركة إلى بعض الأسواق الخارجية. أجب عن الأسئلة التالية:
? كيف تختار البلاد الخارجية التي ترشحها لتصدير المنتجات المصرية إليها؟
? ما هي أهم المعلومات عن تلك الدول الأجنبية التي تبحث عنها من أجل إعداد برنامج التصدير؟
? هل ينشر تصدير المنتجات المصرية كما هي دون تعديل أو تغيير؟
? هل تعتقد أن الألوان الشائعة للملابس في مصر تناسب جميع الأسواق الخارجية بنفس الدرجة؟ وما تأثير ذلك على نجاح عمليات التصدير؟

2. أجب عن الأسئلة التالية بـ نعم أو لا:

رقم	العبارة	نعم	لا
1	تشابه مشكلات الإدارة في مختلف المجتمعات المعاصرة.		
2	يسعى المدير الفعال استثمار الفرص في المناخ الخارجي.		
3	لا تملك منظمات الأعمال في الدول النامية، إلا الاستجابة للضغوط والقوى التنافسية من الشركات العالمية.		
4	تعتبر العولمة من أهم المتغيرات التي تؤثر على كفاءة الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة.		
5	تساعد التقنية الجديدة منظمات الأعمال في إنتاج سلع وخدمات تتمكن منها من غزو الأسواق والثوق على المنافسين.		

3. أكتب تقريراً تشرح فيه أثر المناخ الخارجي على منظمات الأعمال، مع بيان أهم عناصر المناخ المحيط بشركات السياحة في مصر. بين في هذا التقرير أهم النصائح التي توجهها لشركات السياحة المصرية لزيادة كفاءتها في اجتذاب السياح من دول العالم المختلفة لزيارة مصر.
4. يستعد فريق المنتخب الأولمبي لكرة القدم في مصر للاشتراك في بطولة العالم للشباب تحت سن 21 سنة ويشارك فيها منظمات 55 دولة. وبصفتك المدير الإداري للفريق ما هي المعلومات التي تحتاجها للإعداد لهذه البطولة، ومن أين تحصل عليها؟

الشكليات، طرق اللعب، أسماء وخبرات المدربين وغير ذلك من



المعلومات عن الفرق الأخرى [الإنترنت].

The International Business Environment

GEOGRAPHIC CONDITIONS

- Climate
- Terrain and seaways
- Natural resources
- Agriculture products

CULTURAL & SOCIAL FACTORS

- Language
- Education
- Religion
- Values and customs
- Social relationships

POLITICAL & LEGAL FACTORS

- Type of government
- Political stability
- Government policies toward business

ECONOMIC CONDITIONS

- Type of economic system
- Education level
- Type of industries
- Technology

1

SLIDE
33

Four Global Business Strategies



استراتيجيات التعامل في المحيط العالمي

Basic Management Concepts



أهداف الوحدة الدراسية

1. تعريف الدارسين بمعنى "الإدارة" وتعريفاتها المختلفة.
2. شرح تطور الفكر الإداري وبيان أهم النقطات الفكرية التي كان لها تأثيرها في الممارسة الإدارية في المنظمات.
3. شرح وظائف الإدارة ومسئولياتها الأساسية في منظمات الأعمال.
4. عرض أنواع المهارات التي تميز المدير الفعال ومصادر اكتسابها وآليات تنميتها.
5. عرض مفهوم النظام الإداري **Management System** وبيان انعكاساته على إدارة المنظمات.
6. تدريب الدارسين على التمييز بين أنماط العمل الإداري الفعال وتحليل أسباب الفشل أو ضعف الأداء الإداري.

الإطار العام للوحدة الدراسية

1. عرض مفاهيم الإدارة وتبدأ بتعريف كلمة "الإدارة".
2. توضيح عناصر الإدارة وارتباطها وتكاملها من أجل تحقيق أهداف المنظمات.
3. شرح الوظائف الرئيسة التي تمارسها الإدارة على المستويات المختلفة في المنظمات.
4. طرح مفهوم المهارات الإدارية، وتوضيح أنواعها.
5. عرض مفهوم النظام الإداري المتكامل.
6. عرض مجموعة من الحالات العملية والتطبيقات.

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

Management	◇ الإدارة
Planning	◇ التخطيط
Organizing	◇ التنظيم
Control	◇ الرقابة
Directing	◇ التوجيه
Organization	◇ المنظمة
Business Organization	◇ منظمة الأعمال
Schools of Management Thought	◇ مدارس الفكر الإداري
Management Skills	◇ المهارات الإدارية
Manager	◇ المدير



21.mp4 مدير القرن 21



لمشاهدة الفيديو اضغط علامته

Management Theories⁵

Concepts surrounding recommended management strategies.

What are Management Theories?

Management theories are concepts surrounding recommended management strategies, which may include tools such as frameworks and guidelines that can be implemented in modern organizations. Generally, professionals will not rely solely on one management theory alone, but instead, introduce several concepts from different management theories that best suit their workforce and company culture.

At a Glance

Until the day that machines are able to think, talk, and experience emotions, humans will remain the most complicated beings to manage. Humans can never achieve the kind of error-free performance that machines provide. On the upside, there are tons of things that machines aren't capable of doing, making humans indispensable assets. For such reason, proper management is one of the most crucial things for an organization.

For a long time, theorists have been researching the most suitable forms of management for different work settings. This is where management theories come into play. Although some of these theories were developed centuries ago, they still provide stable frameworks for running businesses.

Popular Management Theories

1. Scientific Management Theory

American mechanical engineer Frederick Taylor, who was one of the earliest management theorists, pioneered the scientific management theory. He and his associates were among the first individuals to study work performance scientifically. Taylor's philosophy emphasized the fact that forcing people to work hard wasn't the best way to optimize results. Instead, Taylor recommended simplifying tasks so as to increase productivity.

The strategy was a bit different from how businesses were conducted beforehand. Initially, a factory executive enjoyed minimal, if any, contact with his employees. There was absolutely no way of standardizing workplace rules, and the only motivation of the employees was job security.

According to Taylor, money was the key incentive for working, which is why he developed the "fair day's wages for a fair day's work" concept. Since then, the scientific management theory has been practiced worldwide. The resulting collaboration between employees and employers evolved into the teamwork that people now enjoy.

⁵Management Theories - How Modern Organizations Manage People
(corporatefinanceinstitute.com)

2. Systems Management Theory

Systems management offers an alternative approach to the planning and management of organizations. The systems management theory proposes that businesses, like the human body, consists of multiple components that work harmoniously so that the larger system can function optimally. According to the theory, the success of an organization depends on several key elements: synergy, interdependence, and interrelations between various subsystems.

Employees are one of the most important components of a company. Other elements crucial to the success of a business are departments, workgroups, and business units. In practice, managers are required to evaluate patterns and events in their companies so as to determine the best management approach. This way, they are able to collaborate on different programs so that they can work as a collective whole rather than as isolated units.

3. Contingency Management Theory

The main concept behind the contingency management theory is that no one management approach suits every organization. There are several external and internal factors that will ultimately affect the chosen management approach. The contingency theory identifies three variables that are likely to influence an organization's structure: the size of an organization, technology being employed, and style of leadership.

Fred Fiedler is the theorist behind the contingency management theory. Fiedler proposed that the traits of a leader were directly related to how effectively he led. According to Fiedler's theory, there's a set of leadership traits handy for every kind of situation. It means that a leader must be flexible enough to adapt to the changing environment. The contingency management theory can be summed up as follows:

- There is no one specific technique for managing an organization.
- A leader should be quick to identify the particular management style suitable for a particular situation.
- The primary component of Fiedler's contingency theory is LPC – the least preferred co-worker scale. LPC is used to assess how well oriented a manager is.

4. Theory X and Theory Y

Do you believe that every individual gets maximum satisfaction from the work they do? Or are you of the opinion that some view work as a burden and only do it for the money? Such assumptions influence how an organization is run. The assumptions also form the basis of Theory X and Theory Y.

Douglas McGregor is the theorist credited with developing these two contrasting concepts. More specifically, these theories refer to two management styles: the authoritarian (Theory X) and participative (Theory Y).

In an organization where team members show little passion for their work, leaders are likely to employ the authoritarian style of management. But if employees demonstrate a willingness to learn and are enthusiastic about what they do, their leader is likely to use

participative management. The management style that a manager adopts will influence just how well he can keep his team members motivated.

Theory X holds a pessimistic view of employees in the sense that they cannot work in the absence of incentives. Theory Y, on the other hand, holds an optimistic opinion of employees. The latter theory proposes that employees and managers can achieve a collaborative and trust-based relationship.

Still, there are a couple of instances where Theory X can be applied. For instance, large corporations that hire thousands of employees for routine work may find adopting this form of management ideal.



Why Study Management Theories?

5. Increasing Productivity

One of the reasons why managers should be interested in learning management theories is because it helps in maximizing their productivity. Ideally, the theories teach leaders how to make the most of the human assets at their disposal. So, rather than purchase new equipment or invest in a new marketing strategy, business owners need to invest in their employees through training.

It can be seen in Taylor's scientific management theory. As mentioned earlier, Taylor proposed that the best way to boost workers' productivity was by first observing their work processes and then creating the best policies.

6. Simplifying Decision Making

Another area where management theories have proven to be useful is in the decision-making process. Max Weber proposed that hierarchical systems encourage informed decision-making. A report written by the Institute for Employment Studies suggests that flattening the hierarchy paves the way for local innovation while speeding up the

decision-making process. Flattening out entails getting rid of job titles and senior positions so as to inspire a cohesive work environment.

7. Encouraging Staff Participation

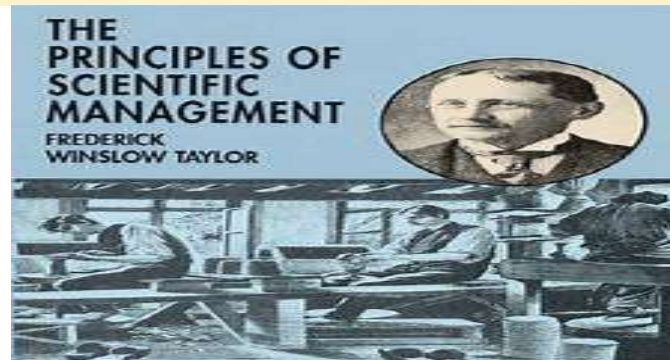
Management theories developed in the 1900s, aimed at encouraging interpersonal relationships in the workplace. One such theory that encouraged a collaborative environment is the human relations approach. According to this theory, business owners needed to give their employees more power in making decisions.

Key Takeaway

Throughout history, companies have been putting different management theories into practice. Not only have they helped to increase productivity, but they have also improved the quality of services. Although these management theories were developed ages ago, they help in creating interconnected work environments where employees and employers work hand-in-hand. Some of the most popular management theories that are applied nowadays are systems theory, contingency theory, Theory X and Theory Y, and the scientific management theory.

لقراءة وتحميل كتاب "مبادئ الإدارة
العلمية" اضغط الرابط التالي:

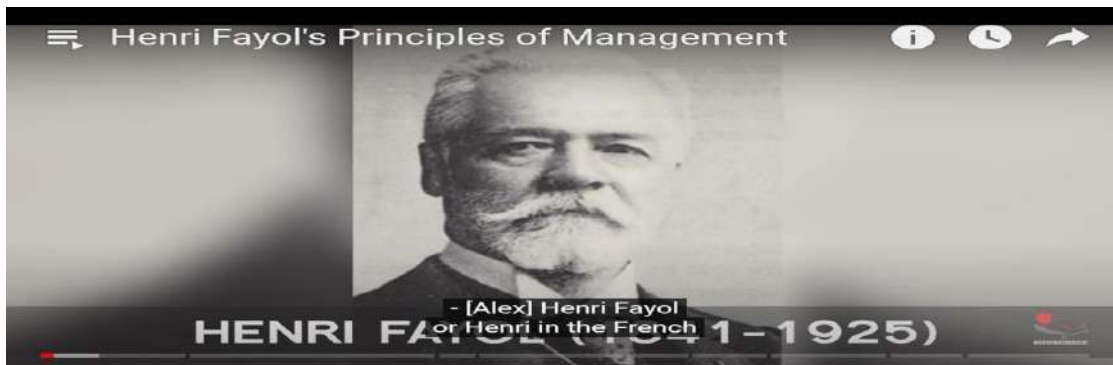
**The Principles of Scientific
Management** - موقع الدكتور علي
السلمي (alisalmi.com)



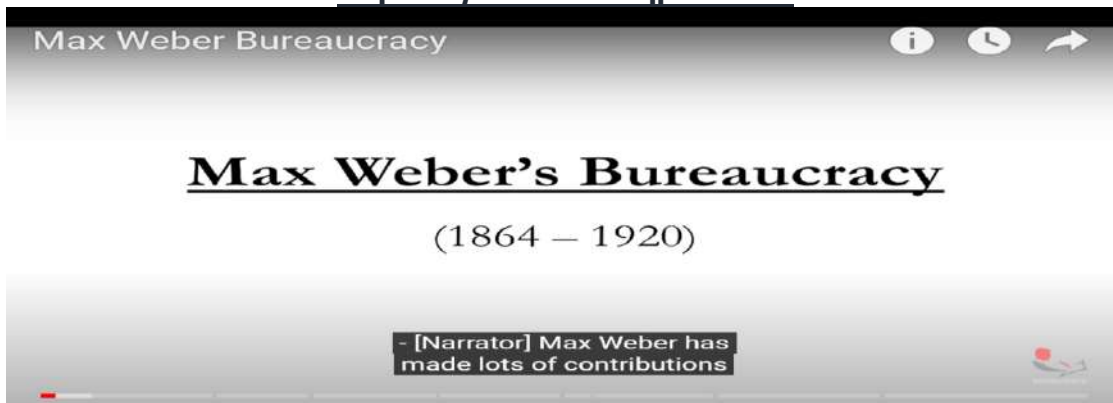
بطاقة تعريفية للعالم فريدريك تايلور. أول ريادة وأعمال



<https://youtu.be/8zoyk6QPvLQ>



<https://youtu.be/90qpziPNRnY>



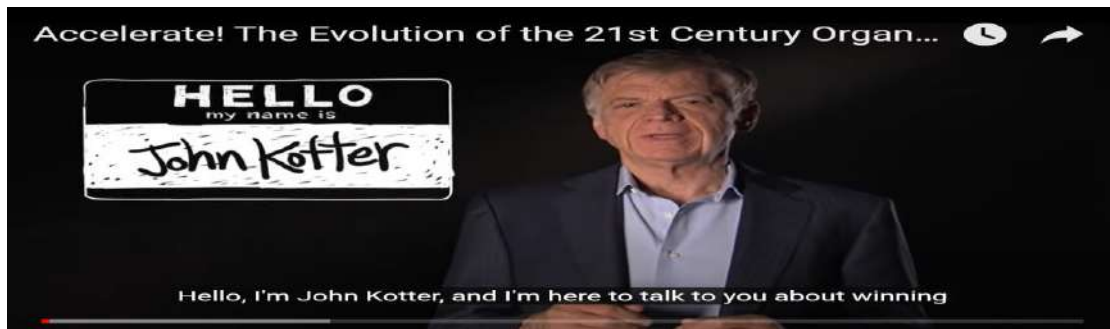
<https://youtu.be/zp554tcdW08>



<https://youtu.be/C-vGu2mL38>



https://youtu.be/bM2ZL2A5v_w



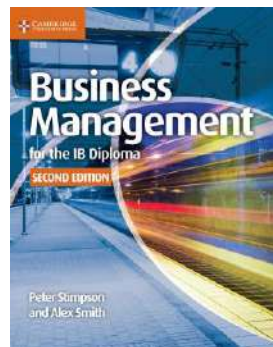
<https://youtu.be/Pc7EVXnF2al>



<https://youtu.be/SOx0kSoPDkE>



<https://youtu.be/5dD1x53QEVM>



■ تعريف الإدارة

من أجل النوصل إلى تعريف للإدارة، تخيل الموقف التالي:

قرر مجموعة من أصحاب رؤوس الأموال إنشاء شركة لتصنيع المواد الغذائية. وقد تحقق ما يلي بعد عمل اسنم عامين:

1. تم تجميع رأس المال اللازم وإيداعه أحد البنوك.
2. تم شراء الأرض لإقامة المصانع ومقر الشركة.
3. تم بناء وتجهيز المصانع بالآلات والمعدات اللازمة.
4. تم الاتفاق مع موردي الخامات التي سينر استخدامها في تصنيع المنتجات الغذائية.
5. تم توظيف عدد كاف من العمال.

? والسؤال المهم، ماذا يبقى للشركة حتى تبدأ العمل وتحقق أهدافها؟

ولقد و تحقيق الأهداف، ولكن لا يزال ينقصها العنصر الأكثر أهمية من أجل تنسيق وتوجيه وتوظيف العناصر السابقة والمناحة فعلا. ذلك العنصر الناقص هو الإدارة **Management**.

← **و شة مثال آخ:**

تخيل الموقف التالي:

1. أكتمل تواجد الركاب في إحدى الطائرات المغادرة.
2. يوجد على الطائرة كل الأغذية والمشروبات اللازمة لسد احتياجات الركاب أثناء الرحلة.
3. تواجد طاقم الضيافة في الطائرة وهم مستعدون للعمل حال الاستعداد للإقلاع.
4. تم تزويد الطائرة بالوقود اللازم للرحلة وأعطى برج المراقبة إشارة السماح بإقلاع الطائرة.
5. ومع ذلك لم تتحرك الطائرة ولم تقلع وظلت ساكنة على الأرض.
3. هل تعرف سبب عدم حركة الطائرة رغم توفر كل العناصر اللازمة للحركة والإقلاع؟

توفرت عناصر مهمة لتنفيذ مرحلة الطائرة وهي الغاية التي اجتمع لها الركاب وطاقم الضيافة، ولكن غاب العنصر الأهم، وهو قائد الطائرة أو [إدارة الطائرة]. بنأمل المتالين نستطيع النوصل لتعريف الإدارة:

تخص الإدارة بأعمال التخطيط والتوجيه والقيادة التي تنسق بين عناصر مختلفة من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة.

ومن ثم قبل التعريف التالي للإدارة:

الإدارة نشاط إنساني منظم يعتمد العلم والمعرفة المتخصصة، ويهدف إلى تحقيق أهداف مرغوبة من خلال تجميع وتنسيق وتوجيه مجموعات من الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية والمعلوماتية، ومعالجة أوجه القصور في تلك الموارد وما تخضع له من قيود، والعمل على تنمية موارد جديدة وتميئها ووضعها جميعاً موضع التشغيل والاستغلال المثمر والإيجابي المحقق للأهداف المرجوة، وذلك في إطار المناخ المحيط وإدراك ما به من فرص ومهددات.

من التعريف السابق، تنضح لنا أهمية العنصر البشري

إن الإدارة نشاط يقوم به مجموعات من البشر هم "المديرين و" Managers

ينقسم المديرين و إلى مستويات، منهم أفراد الإدارة العليا **Top Management** مثل رئيس مجلس الإدارة، المدير العام. وأفراد الإدارة الوسطى **Middle Management** مثل مدير الإنتاج، مدير التسويق، المدير المالي، وأفراد الإدارة الأدنى **Lower Management** مثل رؤساء الأقسام.

✚ عناصر نظام الإدارة

1. عنصر المنهجية والنظام في عمل الإدارة

حيث ينبع المدير ونظاماً معيناً في مباشرة أعماله لضمان تحقيق النتائج المطلوبة. فالإدارة إذن ليست عملاً عفويًا أو عشوائياً، ولكنها عمل منظم ومرتب ينبع قواعد ويلتزم بمعايير.

يستخدم المدير ون منهجية علمية تقوم على التفكير المنظم لتحديد المشكلات [أو الأهداف]، والبحث عن حلول أو بدائل لحل المشكلات [أو تحقيق الأهداف]، ثم الانجاء إلى معايير وقواعد تساعد في المفاضلة بين الحلول والبدائل واختيار الأنسب منها.

2. عنصر العلم والمعرفة المتخصصة

حيث يعتمد المدير ون في أعماله على حصيلة علوم مهمة منها علوم "الإدارة"، "الاقتصاد"، "العلوم السلوكية"، "العلوم السياسية"، "المحاسبة"، "الإحصاء" وكثير من العلوم ذات الصلة بقضايا الإنتاج والنسويق والنمويل وشؤون الموارد البشرية وغيرها من القضايا التي يهتم المدير ون بحلها والوصول فيها إلى قرارات فعالة.

كذلك يستعين المدير ون بمصادر مختلفة للحصول على المعرفة والخبرات اللازمة لمساعدتهم في دراسة ما ينشأ من مشكلات والمفاضلة بين البدائل المطروحة لعلاجها. لذلك يلجأ المدير ون إلى شبكة الإنترنت وإلى المجلات المتخصصة والمكاتب الاستشارية ومن أكر البحث العلمي بالجامعات للحصول على المعلومات والاستشارات العلمية التي تساعدهم في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.

3. عنصر الأهداف

أي النتائج والفوائد التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال توظيف الموارد المختلفة المتاحة لها. ومن أهم النتائج التي تسعى إليها الإدارة في منظمات الأعمال "الربح"، "النمو في المبيعات"، "الحصة السوقية الكبيرة"، "المرکز التنافسي القوي".

لكي تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها جديدة بالاهتمام وبذلك الجهد في سبيلها، لا بد أن ينوافر لها 4 شروط:

1. الوضوح والتحديد الصريح.
2. المشروعية والاتفاق مع القوانين المطبقة في المجتمع.
3. القابلية للتحقق، أي يكون احتمال تحقيقها إيجابياً.
4. أن تلبى احتياجات أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة.

S **M** **A** **R** **T**

SPECIFIC
Be clear and specific so your goals are easier to achieve. This also helps you know how and where to get started!

MEASURABLE
Measurable goals can be tracked, allowing you to see your progress. They also tell you when a goal is complete.

ACTIONABLE
Are you able to take action to achieve the goal? Actionable goals ensure the steps to get there are within your control.

REALISTIC
Avoid overwhelm and unnecessary stress and frustration by making the goal realistic.

TIMEBOUND
A date helps us stay focused and motivated, inspiring us and providing something to work towards.

SMART GOALS EXPLAINED

THE COACHING TOOLS COMPANY.COM

smart goals - Search Images (bing.com)

SMART Objectives	Objectives that are not SMART
• Complete at least 25 cold calls to qualified prospects by September 1, 2010.	• Conduct as many sales calls as possible as soon as possible.
• Increase sales of Waffle Wraps to chain grocery stores by 8% over last year by December 31, 2010.	• Sell as many Waffle Wraps as possible this year.
• Convert 33% of leads to customers within 30 days of initial contact.	• Convert some leads every day so that you always have new customers.
• Follow up with every prospect and customer within 48 hours of sales call.	• Follow up with every prospect and customer after a sales call.

4. عنصـر الموارـد

وهي الإمكانيات التي تعتمد عليها الإدارة لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة وتتركز فيما يلي:

1. القوى البشرية التي توفر للمنظمة الطاقة على التكبير والتنفيذ لمختلف الأعمال المطلوبة.
2. الخامات والمواد الطبيعية التي تدخل في إنتاج السلع المختلفة.
3. الآلات والمعدات، والتقنيات والمعرفة الفنية المخصصة لتشغيلها.
4. الأموال الضرورية لتمويل جميع أنشطة المنظمة.
5. المعلومات عن كل ما ينصل بنشاط المنظمة.

تمثل الموارد الدماء المندفقة في شرايين المنظمة، والتي بدونها لا يمكن أداء الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف. وتنبور مسؤولية الإدارة عن الموارد فيما يلي:

1. تحديد الاحتياجات من كل نوع من الموارد.
2. البحث عن مصادر الحصول على الموارد بأحسن الشروط، وفي النوقيت والجودة المحددة.
3. توجيه الموارد المتاحة لأفضل مجالات الاستخدام بما يحقق أعلى كفاءة وفعالية.
4. المحافظة على الموارد المتاحة وصيانتها من التلف أو تدهور المواصفات.



5. عنصـر القيود

وهي المحددات البشرية، أو الطبيعية، أو القانونية، أو التقنية، أو المعرفية والمعلومات التي تخضع لها الموارد وتحد بالنالي من حرية الإدارة في استخدامها إلى الحد الأقصى لها .

القيود هي الأوضاع القانونية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتقنية التي تضطر الإدارة للتعامل معها دون أن يكون لها سيطرة عليها . ومن ثم تحد تلك القيود من مدى استخدام الإدارة للموارد المتاحة لها، وتقلل من قدرتها على استثمار الفرص المتاحة في المناخ الخارجي .

تعتمد نظرية القيود **Theory of constraints** مبدأ أن "قوة السلسلة هي بقوة أضعف حلقاتها" وهذا يعني أن العمليات والمنظمات وغيرها، هي عرضة لأن يسبب أضعف شخص أو أضعف جزء منها الضرر فيها أو تخريبها، أو على الأقل التأثير سلبا على النتائج المرجوة. ومن أهم القيود التي تعاني منها الإدارة في منظمات الأعمال ما يلي:

- ? القيود القانونية.
- ? القيود الاقتصادية.
- ? النظر السياسية.
- ? موانع التصدير أو الاستيراد.
- ? السياسات المالية والتقليدية .
- ? معوقات استصدار التراخيص والموافقات الحكومية.
- ? الفساد المالي واداري في الأجهزة الحكومية.
- ? التغييرات المفاجئة في القوانين والنظم الحكومية.
- ? الروتين والمركزية الشديدة في الإدارات الحكومية المركزية والمحليات.
- ? طول الإجراءات القضائية وبطء أعمال المحاكم وبالتالي في القضايا التجارية.

? العلاقات والمشكلات الدولية، ومنها قطع العلاقات الدبلوماسية، فرض العقوبات على المنظمات غير الصديقة ومصادرة أموالها وأموال الأفراد من الدول غير الصديقة أو المعادية.

من تقرير البنك الدولي عن ممارسة أنشطة الأعمال 2020⁶



يقيس تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2020 اللوائح التنظيمية في 190 اقتصادًا عبر 12 مجالًا لتنظيم أنشطة الأعمال بغرض تقييم بيئة الأعمال في كل اقتصاد. وتم استخدام 10 من هذه المؤشرات لتقدير مدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال هذا العام. وهذا هو العدد السابع عشر من هذه الدراسة التي حفزت الحكومات حول العالم على إجراء إصلاحات في أنشطة الأعمال بهدف تعزيز النمو الاقتصادي المستدام. إن اللوائح التنظيمية موجودة لحماية العمال، والسلامة العامة، والشركات، والاستثمارات. لكن اللوائح التنظيمية التي لا تسهم بالفعالية أو الكفاءة قد تخنق نشاط ريادة الأعمال ونمو الشركات. فعلى سبيل المثال، في حين يستغرق استكمال متطلبات الصيد بالنقل البحري عبر الحدود في سنغافورة 10 ساعات، فإنه يستغرق أكثر من 200 ساعة في الكامرون وكوت ديفوار. وتبلغ تكلفة الامتثال لمتطلبات الصيد في الموانئ البحرية في الغابون أكثر من 1600 دولار في المتوسط، ولكنها تزيد قليلاً عن 300 دولار في موريشيوس.

وقد تؤدي القواعد المرهقة إلى إبعاد الشركات عن مراقبة الجهات التنظيمية ومحصلي الضرائب بأن تتحول إلى القطاع غير الرسمي أو تخرج من البلاد بحثاً عن بيئة عمل أكثر دعماً. وقد ينجب المستثمرون الأجانب الاقتصادات التي تحول القواعد التنظيمية فيها دون ازدهار النشاط الاقتصادي.

⁶ 5d5be821eb589e.jpg (810×288) (annabaa.org)

وقد لا تعيق الإجراءات البيروقراطية المرهقة الشركات أو المستثمرين فحسب، بل إنها قد تعرقل قدرة الاقتصاد على النمو المستدام. فالحرية الاقتصادية في ممارسة أنشطة الأعمال تسير جنباً إلى جنب مع الشمية الاقتصادية والقطاع الخاص المزدهر، وهذان بدورها يدعمان القضاء على الفقر وتحقيق الرخاء المشترك.

وتبحث الدراسة في قواعد توثق على شركة ما من بدايتها حتى مرحلة التشغيل ثم توقفها عن العمل:

1. بدء النشاط التجاري
2. واستخراج تراخيص البناء
3. وتوصيل الكهرباء
4. وتسجيل الملكية
5. والحصول على الائتمان
6. وحماية المساهمين أصحاب حصص الأقلية
7. ودفع الضرائب
8. والنجارة عبر الحدود
9. وإنفاذ العقود
10. وتسوية حالات الإعسار

ما الذي يقيسه تقرير ممارسة أنشطة الأعمال؟



أفضل الأماكن لممارسة أنشطة الأعمال:

وفقاً للدراسة، فإن البلدان العشرة الأفضل في العالم لممارسة أنشطة الأعمال، هي نيوزيلندا (بعدد نقاط 86.8 من 100)، وسنغافورة (86.2)، ومنطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة (الصين) (85.3)، والدنمارك (85.3)، وجمهورية كوريا (84)، والولايات المتحدة (84)، وجورجيا (83.7)، والمملكة المتحدة (83.5)، والنرويج (82.6)، والسويد (82).

تتشترك الاقتصادات التي تحرز أعلى الدرجات في سهولة ممارسة الأعمال التجارية في العديد من السمات، بما في ذلك الاستخدام الواسع للأنظمة الإلكترونية. وكان لدى البلدان العشرين الأفضل أداءً منصات على الإنترنت لتأسيس الشركات وتقديم الإقرارات الضريبية ونقل الملكية. علاوة على ذلك، يوجد 11 اقتصاداً لديها إجراءات إلكترونية لتصاريح البناء.

بشكل عام، فإن البلدان العشرين الأفضل أداءً لديها لوائح تنظيمية دقيقة لأنشطة الأعمال تسهّل بدرجة عالية من الشفافية.

أكثر البلدان إصلاحاً في ممارسة أنشطة الأعمال:

يبحث تقرير ممارسة أنشطة الأعمال أيضاً في الاقتصادات التي حققت أكبر تحسن. وجد التقرير أن الاقتصادات العشرة التي حققت أكبر تحسن في درجة ممارسة أنشطة الأعمال هي المملكة العربية السعودية، والأردن وتوجو والبحرين وطاجيكستان وباكستان والكويت، والصين، والهند، ونيجيريا في السعودية، أنشأت السلطات منفذاً موحداً لتأسيس الشركات، وألغت شرط أن تقدم المرأة المتزوجة وثائق إضافية عند التقدم بطلب للحصول على بطاقة هوية وطنية. وبسطة المملكة أيضاً إجراءات ما قبل وما بعد التسجيل ودمجها.

وانضم الأردن لأول مرة إلى أكبر البلدان تطبيقاً للإصلاحات حيث قام بتنفيذ ثلاث إصلاحات. وعزز الأردن من إمكانية الحصول على الائتمان بتطبيق قانون جديد للمعاملات المضمونة، وتعديل قانون الإعسار وإطلاق سجل ضمانات موحّد حديث وقائم على الإشعار. بالإضافة إلى ذلك، سهّل الأردن دفع الضرائب عن طريق تقديم الإخطارات الضريبية ودفع ضرائب العمل والاشتراكات الإلزامية الأخرى إلكترونياً.

من خلال خمس إصلاحات في اللوائح التنظيمية لأنشطة الأعمال، جاءت توجو ضمن البلدان العشرة الأولى في العالم التي حققت تحسنا في سهولة ممارسة أنشطة الأعمال للعام الثاني على التوالي وللمرة الثالثة في السنوات الخمس الماضية. إذ ألغت السلطات شرط توثيق مستندات أي شركة وخفضت الوقت اللازم لتسجيل الشركة.

وقامت الحكومة بتبسيط الحصول على ترخيص البناء وزيادات من سهولة الحصول على وصلة كهربائية. كما سهلت إجراءات تسجيل الملكية والحصول على الائتمان.

ومن بين البلدان الأخرى الأكثر إصلاحا:

سهلت البحرين من الحصول على وصلة الكهرباء. فقد أصبح الاتصال بشبكة الكهرباء أسرع وأرخص، كما أصبحت إمدادات الكهرباء أكثر انظاما؛

جعلت باكستان من تسجيل الملكية أكثر سهولة من خلال جعل عملية تسجيل صك الملكية أسرع وأسهل بزيادة شفافية نظام إدارة الأراضي؛

جعلت طاجيكستان الحصول على الائتمان أسهل من خلال تدشين وكالة ضمانات موحدة حديثة وقائمة على الإشعار؛

عززت الكويت حماية المساهمين أصحاب حصص الأقلية من خلال تقديم إشعار مدته 21 يوما لاجتماعات الجمعية العامة؛

زادت الصين من سهولة سداد الضرائب من خلال تطبيق المعاملة الضريبية التفضيلية على أسعار ضريبة دخل الشركات للشركات الصغيرة والشركات التي تحقق أرباحا ضئيلة، ضمن خطوات أخرى؛

جعلت الهند التجارة عبر الحدود أسهل من خلال خفض التكاليف والوقت المرتبطين بالمتطلبات الجمركية والنوثق؛

زادت نيجيريا من سهولة إيفاء العقود من خلال تحسين جودة الإجراءات القضائية.

الإصلاحات في كل منطقة من مناطق العالم

في الجمل، قام 115 اقتصادا حول العالم بتنفيذ 294 إصلاحا تنظيميا لأنشطة الأعمال مما يزيد من سهولة ممارسة أنشطة الأعمال.

كانت منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا واحدة من أقوى المناطق في تنفيذ إصلاحات لتسهيل أنشطة الأعمال، حيث أجرت 57 تغييراً في اللوائح التنظيمية. كانت اقتصادات منطقة الخليج نشطة بشكل خاص، حيث نفذت 35 إصلاحاً. وكان أربعة من اقتصادات المنطقة ضمن العشرة الأكثر تحسناً على مستوى العالم. ويسغرق الحصول على تراخيص بناء في المنطقة فترة زمنية تقل 28 يوماً عن الفترة اللازمة في البلدان المرتفعة الدخل بمنظمة الشمية والتعاون في الميدان الاقتصادي. وسجلت المنطقة أفضل أداء لها في مجالات الحصول على الكهرباء وإصدار تراخيص البناء. ومع ذلك، فإن الحصول على الائتمان في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يظل أصعب من أي مكان آخر في العالم. بالإضافة إلى ذلك، تنشأ الحواجز أمام مرافقات الأعمال في جميع أنحاء المنطقة.

وتسارعت وتيرة الزخم القوي بالفعل في اقتصادات منطقة أوروبا وآسيا الوسطى لتحسين مناخ الأعمال حيث تم تنفيذ 56 إصلاحاً. وتضم المنطقة اقتصادين اثنين من أكبر 20 اقتصاداً في العالم من حيث ممارسة أنشطة الأعمال - تحتل جورجيا المركز السابع بينما تحتل مقدونيا الشمالية المركز 17. ونفذت المنطقة تسع إصلاحات في مجال سداد الضرائب. ومنذ بدأ تقرير ممارسة أنشطة الأعمال في بحث مناخ الأعمال، سمح 22 اقتصاداً في المنطقة بتقديم الإقرارات الضريبية إلكترونياً. كما نفذت المنطقة ست إصلاحات في مجال إنفاذ العقود. وتبرز اقتصادات المنطقة في مجال سهولة تسجيل الملكية: تكلفة نقل الملكية أقل في المتوسط منها في البلدان المرتفعة الدخل بمنظمة التعاون والشية في الميدان الاقتصادي.

وحافظت اقتصادات منطقة جنوب آسيا على وتيرة قوية للإصلاحات التنظيمية، حيث حصل كل من الهند وباكستان على مركزين ضمن الاقتصادات الأكثر تحسناً في العالم. وأجرت الهند أربع إصلاحات، شملت مجال تسهيل الحصول على تراخيص البناء. ونفذت باكستان ست إصلاحات، شملت مجال الحصول على الكهرباء. ومع ذلك، فإن أفغانستان وبوتان وجزر المالديف وسريلانكا لم تقم بأي تغييرات في اللوائح التنظيمية. ويسغرق حل أي نزاع تجاري في المنطقة ما يقرب من ضعف المتوسط في البلدان المرتفعة الدخل بمنظمة الشمية والتعاون في الميدان الاقتصادي.

وفي حين أن العديد من اقتصادات منطقة شرق آسيا والمحيط الهادئ جعلت ممارسة أنشطة الأعمال سهلة نسبياً، فإن وتيرة الإصلاحات تراجعت عن السنوات السابقة. إذ تم تنفيذ إصلاحات في أقل من نصف

اقتصاداتها (12 من أصل 25). ومع ذلك، فإن خمسة من اقتصادات المنطقة جاءت ضمن الاقتصادات الخمسة والعشرين الأفضل أداءً في العالم، وهي سنغافورة (2)، ومنطقة هونغ كونج الإدارية الخاصة، الصين (3)، وماليزيا (12)، وتايوان، الصين (15)، وتايلند (21). وقفزت الصين في الترتيب إلى المركز 31 وهي ضمن قائمة البلدان العشرة الأكثر تطبيقاً للإصلاحات للعام الثاني على التوالي.

وأجرت اقتصادات البحر الكاريبي 19 إصلاحاً وهو رقم قياسي، وقام 11 من 16 اقتصاداً بتنفيذ إصلاحات لتسهيل أنشطة الأعمال تركزت أساساً على بدء النشاط التجاري، والحصول على الكهرباء، وخفض الضرائب، وإفاد العتود.

وتخلت أمريكا اللاتينية عن مناطق العالم الأخرى في نهيد الطريق أمام الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة لممارسة أنشطة الأعمال. فلم يظهر أي من اقتصادات المنطقة على قائمة البلدان العشرة الأفضل تحسناً على مدار العامين الماضيين، ولا يوجد اقتصاد في أمريكا اللاتينية يحتل مركزاً بين أفضل 50 اقتصاداً في العالم لممارسة أنشطة الأعمال. وما زالت المكسيك أعلى بلدان المنطقة من كرا حيث احتلت المركز 60، لكن للعام الثاني على التوالي لم تحقق المكسيك أي تحسينات كبيرة في مجال أنشطة الأعمال. ومع ذلك، هناك بعض النقاط المضيئة. فقد فذت كولومبيا 37 إصلاحاً منذ عام 2005 وما زالت تتود جهود الإصلاحات في المنطقة. وبدأت البلاد، التي تحتل المرتبة 67 عالمياً، ثلاث إصلاحات رئيسية خلال فترة الاثني عشر شهراً حتى مايو 2019.

حوافز للإصلاح

بلغ تقرير ممارسة أنشطة الأعمال عامه السابع عشر، ومنذ بدايته، قام 178 اقتصاداً بتنفيذ 722 إصلاحاً في مجال بدء النشاط التجاري، مما أدى إلى تقليل أو إزالة الحواجز أمام دخول السوق. وعلى الرغم من هذه التحسينات، لا تزال هناك فجوات كبيرة بين الاقتصادات المتقدمة والاقتصادات النامية في معظم مؤشرات ممارسة أنشطة الأعمال.

ومع ذلك، فإن الحوافز واضحة. تشيد الاقتصادات التي تحقق نتائج جيدة في مؤشرات ممارسة أنشطة الأعمال من مستوى أعلى من نشاط زيادة الأعمال. وهذا بدوره يولد فرص عمل أفضل، وتحقيق حصيلة

ضريبة أكبر، ومداخيل أعلى. بالإضافة إلى ذلك، حيث توجد إجراءات تنظيمية مرهقة وطويلة، قد يكون إغراء اللجوء إلى الفساد لإيجاز الأمور أكبر. وتظهر نتائج تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2020 أنه في كل اقتصاد تقريباً في العالم، هناك مجال لتبسيط القواعد أو تعجيل وتبسيطها لتسهيل ممارسة أنشطة الأعمال، والسماح لريادة الأعمال بالازدهار، ويمكن النشاط الاقتصادي من تحقيق إمكاناته كاملة.



Doing-Business-2020_rankings.pdf



لقراءة التقرير اضغط على شعار

ولاهية، هذا الموضوع تقدم تحليلاً لمواقف الدول العربية، ومنها مصر في تقرير 2020

الدول العربية.. وتقرير ممارسة الأعمال 2020⁷



أصدر البنك الدولي تقريراً بعنوان: "ممارسة أنشطة الأعمال 2020"، يوضح مواصلة الإصلاحات في أنشطة الأعمال، ويبحث في الاقتصاديات التي حققت أكبر تحسن؛ حيث أشار إلى أن اقتصاديات 11 دولة عربية حققت تقدماً كبيراً في درجة ممارسة أنشطة الأعمال؛ ما انعكس على ترتيبها مقارنةً بتقرير 2019، بينما تراجع ترتيب 7 دول عربية، وحافظت 4 دول عربية أخرى على مركزها دون تغيير؛ وذلك من بين 190 دولة ضمها التقرير.

ويقيس التقرير، اللوائح التنظيمية في اقتصاد 190 دولة؛ عبر 12 مجالاً لتنظيم أنشطة الأعمال؛ بغرض تقييم بيئة الأعمال في كل اقتصاد، وتحديد المؤشر ترتيب الاقتصاديات؛ عبر قياس المسافة الإجمالية للوصول إلى الحد

⁷الدول العربية.. وتقرير ممارسة الأعمال 2020 - الاقتصاد اليوم (economy-today.com)

الأعلى للآداء في 10 مؤشرات، يتألف كل منها من مؤشرات فرعية عدة، مع إعطاء وزن متساو لكل مؤشر فرعي.

وتتضمن هذه المؤشرات الفرعية العشرة- التي تؤثر على أي شركة منذ تأسيسها، ومروراً بشغلها، وحتى في حالة إشهار إفلاسها- الآتي: بدء النشاط التجاري، تسجيل الملكية، استخراج تراخيص البناء، توصيل الكهرباء، الحصول على الائتمان، حماية المساهمين أصحاب الحصص الأقلية، دفع الضرائب، التجارة عبر الحدود، تنفيذ العقود، وتسوية حالات النعس.

السعودية:

ووفقاً لترتيب البنك الدولي ممارسة أنشطة الأعمال لعام 2020، فإن السعودية نفذت إصلاحات في ثمانية من مجالات ممارسة أنشطة الأعمال، واحتلت المركز 62 عالمياً بدلاً من المركز 92 العام الماضي، محققة قفزة نوعية كبيرة على مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال بزيادة 30 مركزاً.

وقد صعد مؤشر بدء النشاط التجاري في السعودية، محققاً المركز 38 بدلاً من 141 في التصنيف بفارق 103 مراكز، وارتفع مؤشر استخراج تراخيص البناء بزيادة 8 مراتب، محققاً المركز 28 بدلاً من 36، كما قفز ترتيب السعودية في مؤشر الحصول على الكهرباء إلى المركز 46 بدلاً من 64 بفارق 18، وصعد مؤشر تسجيل الملكية إلى المركز 19 بدلاً من 24.

وفي مؤشر الحصول على الائتمان، تحسن ترتيب السعودية من المركز 112 إلى المركز 80 بفارق 32 مرتبة، كما زاد التصنيف 4 مراتب في مؤشر حماية أقلية المستثمرين من المرتبة السابعة إلى الثالثة، كما صعد مؤشر التجارة عبر الحدود من 158 إلى المركز 86 بفارق 72 مرتبة، مع ارتفاع ترتيب المملكة في مؤشر دفع الضرائب من 78 إلى 57 بفارق 21 مرتبة، مع تحسن مؤشر تنفيذ العقود بواقع 8 مراتب محققاً المركز 51 بفارق بدلاً من 59.

البحرين:

حققت البحرين المركز 43 في الترتيب مقابل 62 العام الماضي؛ حيث طبقت سبع إصلاحات، بصدور قانون جديد للإفلاس، وعززت حقوق المساهمين أصحاب الحصص الأقلية، وأعدت تشييط عملية استصدار

تراخيص البناء من خلال منصة جديدة على الإنترنت، كما سهلت إنفاذ العقود؛ بإنشاء محكمة تجارية متخصصة.

المغرب:

تقدمت المغرب 7 مراكز من 60 إلى 53؛ وذلك لاتخاذها تدابير وإصلاحات في مجال الأعمال ونشاط المقاولات، وتطوير الإطارين القانوني والتنظيمي للأعمال، بتعديل قانون الشركات المساهمة، وقانون شركات التضامن والنوصية البسيطة والنوصية بالأسهم، وذات المسؤولية المحدودة. ومن أسباب تقدم المغرب، وضع نظام آلي يتعلق بإسناد القضايا للقضاة، ونشر تقارير عن أداء المحاكم؛ ما سهل تنفيذ العقود، وإطلاق نسخة جديدة للمنصة الإلكترونية للتدبير الرقمي لخص العمير، ودفع رسوم الميناء إلكترونياً، وحذف الطابع الورقي، وتديد ساعات العمل داخل الميناء؛ ما ساهم في تسريع عمليات التجارة الخارجية.

سلطنة عُمان:

احتلت سلطنة عُمان المركز 68 مقابل 78؛ لقيامها بسلسلة إجراءات وقرارات تطوير في مجال البنية الأساسية؛ مثل ميناء صحار، وإدخال عمليات التفتيش القائمة على المخاطر وتطوير نظام التدقيق الجمركي وزيادة حقوق المساهمين، وتوضيح هيكل الملكية والرقابة، إضافة إلى تقليل الوقت المستغرق لإصدار سندات الملكية وتحسين نظام إدارة الأراضي من خلال نشر المعلومات والإجراءات المطلوبة للتقديم لخدمة نقل الملكية.

الأردن:

تقدمت الأردن 29 مركزاً لتصل إلى المركز 75 مقابل 104 العام الماضي؛ لتضم لأول مرة إلى الدول الرئسية التي تطبق الإصلاحات؛ حيث نفذ ثلاث إصلاحات وهي الحصول على الائتمان، ودفع الضرائب، وحل الإعسار.

وقد وسعت الأردن نطاق الوصول إلى الائتمان، بعد أن عززت نشاط الاستعلام الائتماني بتقديم تقارير عن حالة المقترضين وسجلهم الائتماني، مثلما عززت إمكانية الحصول على الائتمان من خلال إصدار وتنفيذ قانون ضمان الحقوق بالأموال المنقولة ونظام وضع الأموال المنقولة تأميناً للدين.

الكويت:

احتلت الكويت المركز 83 مقابل 97 العام الماضي؛ لشفيذها مسج إصلاحات: تبسيط إجراءات تراخيص البناء من خلال دمج سلطات إضافية في منصة التراخيص الإلكترونية، وتعزيز التواصل بين الهيئات، وزيادات من حركته تسهيل التجارة عبر الحدود، وتعزيز نظام إدارة المخاطر الجمركية، وتطبيق نظام جديد للتخليص الإلكتروني.

مصن:

تقدمت مص 6 مراكز فقط، من 120 العام الماضي إلى 114؛ لقيامها بتحسين مناخ الاستثمار، وتبسيط إجراءات بدء الأعمال في أربع مجالات: بدء النشاط التجاري، والحصول على الكهرباء، وحماية المستثمرين الأقلية، ودفع الضرائب. ونجحت في تسهيل بدء العمل التجاري؛ بإلغاء شرط الحصول على شهادة عدم الانبساط للاسمر التجاري، وتنفيذ آلية الشباك الواحد، وتسهيل دفع الضرائب عبر الإنترنت، وحماية حقوق المستثمرين الأقلية باعتماد طلب موافقة المساهمين كشط عند إصدار الشركات المدرجة أسهم جديدة.

باقي الدول العربية

تقدمت قطر 6 مراكز، إلى المركز 77 مقابل 83، كما تقدمت جزر القمر 4 مراكز إلى المركز 160 مقابل 164، وزيادات سوريا 3 مراكز إلى المركز 176 مقابل 179، وزيادات تونس مركزين إلى 78 بدلاً من 80.

دول حافظت على ترتيبها

تأتي الدول التي حافظت على ترتيبها في التقرير دون تغيير: الجزائر بالمركز 157، وليبيا بالمركز 186، واليمن بالمركز 187، والصومال بالمركز 190 والآخر.

ومن حيث ترتيب الدول العربية، فجاء كالآتي:

الإمارات الأولى عربياً، و16 عالمياً، ثم البحرين الثاني عربياً و43 عالمياً، ثم المغرب الثالث عربياً و53 عالمياً، ثم السعودية الرابع عربياً و62 عالمياً، وسلطنة عمان الخامس عربياً و68 عالمياً، والأردن السادس عربياً و75 عالمياً، وقطر السابع عربياً و77 عالمياً.

وجاءت تونس الثامن عربياً و78 عالمياً، والكويت التاسع عربياً 83 عالمياً، وجيبوتي 112 عالمياً والعاش عربياً، ثم مصر 11 عربياً و114 عالمياً، وفلسطين 12 عربياً و117 عالمياً.

وحققت لبنان 13 عربياً و143 عالمياً، ثم موريتانيا 14 عربياً و152 عالمياً، ثم الجزائر 15 عربياً و157 عالمياً، وجزر القمر 16 عربياً و160 عالمياً، والسودان 17 عربياً و171 عالمياً، والعراق 18 عربياً و172 عالمياً، وسوريا 19 عربياً و176 عالمياً، وليبيا 20 عربياً و186 عالمياً، واليمن 21 عربياً و187 عالمياً، والصومال 190 عالمياً والآخر عالمياً وعربياً.

ويظهر الجدول التالي ترتيب الدول العربية وفقاً للترتيب العالمي، من حيث التقدم أو التراجع الذي حققته في تقرير ممارسة الأعمال 2020:



ولاشك في أن اقتصاديات الدول التي تحققت نتائج جيدة في مؤشرات ممارسة أنشطة الأعمال، تشهد مزيداً من فرص العمل، وتحقق حصيلة ضريبية أكبر ودخلاً أكبر، فكل اقتصاد في العالم تقريباً يجد فيه مجالاً لتبسيط القواعد أو تعجيل وتغييرها؛ لتسهيل ممارسة أنشطة الأعمال، والسماح لزيادة الأعمال بالازدهار، ويمكن النشاط الاقتصادي من تحقيق إمكاناته كاملة.

6. عنص النجم والتشويق

وتتمثل في تجميع الموارد وتنسيق استخدامها لتحقيق الأهداف المطلوبة وفق خطة محددة وفي إطار تنظيمات واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات عن مختلف الأعمال التي تجرى تنفيذها، والرقابة على الأداء والتقييم لما ينهقق من نتائج.

وتتلور وظائف الإدارة التي تخص بالنجم والتشويق في أعمال مهمة هي:

1. تحديد الأهداف Goal Setting
2. مرسر الإستراتيجيات Strategy Development
3. تصميم الهياكل التنظيمية Organization Design
4. التخطيط والبرمجة Planning and Programming

تمارس الإدارة في منظمات الأعمال مجموعة من الأنشطة المهمة والملكماملة تبدأ بتحديد الأهداف المطلوبة، وتضمن عمليات التخطيط وإعداد البرامج التنفيذية لتوجيه الموارد المتاحة نحو الأداء المحقق لتلك الأهداف. وتعتبر عملية التخطيط واسطة العقد في عمل الإدارة حيث تخصص بإقامة الجهاز الفني والإداري القادر على تحمل مسؤوليات الأداء. وترجمة الخطط والبرامج إلى نتائج ملموسة. ثم تهنر الإدارة برقابة ومنابعة الأداء وتقويم الإنجازات.

7. عنص المناخ

الذي يوفر الفرص للمنظمة وينح لها الحصول على الموارد اللازمة بدرجات مختلفة وبكلفتة متناسبة مع ندرة تلك الموارد أو وفرها. كما يمثل المناخ المجال الذي تنجه إليه الإدارة بتابع عملها في شكل سلع وخدمات تبغي تسويتها لأعضاء المناخ من الأفراد والجماعات سواء داخل الوطن أو خارجه.

يعتبر المناخ عنصاً رئيسياً في كيان المنظمات المعاصرة، وتهنر الإدارة بدراسة الأوضاع السائدة في المناخ وتوقع التغيرات المحتملة من أجل الكشف عن الفرص الساخنة والتي تجب عليها استثمارها، والمخاطر والمهددات التي ينبغي تجنبها أو تحيد آثارها.

هناك ستة مفاهيم رئيسية تفسر عمل الإدارة وما يميزها:

أولاً:

تختلف الأعمال والمهام التي ينو لها المدير عن طبيعة الأعمال والمهام التي يقوم بها باقي أفراد المنظمة. إذ يتميز العمل الإداري أساساً بكونه يعتمد على العقل والتفكير واستخدام الطاقات والقدرات الذهنية والفكرية للمدير.

ثانياً:

يأشر المدير ون خمسة وظائف رئيسية في سبيل القيام بواجباتهم في المنظمات هي:

1. التخطيط _____ ط.
2. التنظيم _____ م.
3. تكوين قوة العمل **Staffing**.
4. التوجيه _____ م.
5. الرقابة _____ ت.

مع ملاحظة أن تحديد الوظائف الإدارية يختلف من كاتب لآخر، ولكن هذه الاختلافات تنحصر في التفاصيل وليس في المفاهيم الأساسية والطبيعة العامة لعمل الإدارة.

ثالثاً:

يؤدي المدير ون ثلاثة أدوار رئيسية هي الأدوار الثلاثة هي:

1. قائد العلاقات مع أفراد المنظمة **Interpersonal role**
2. موزع المعلومات **Informational role**
3. منخذ القرارات **Decisional role**

رابعاً:

يتمتع المدير ون بمهارات إدارية ثلاث تميزهم عن غير المديرين هي:

1. المهارة الإنسانية _____ ت.
2. المهارة الفكرية _____ ت.

3. والمهارة التقنية.

خامساً:

تحدد كفاءة المدبرين بقيمة النتائج التي يحققونها باستخدام الموارد المتاحة في المنظمة. وتتمثل نتائج عمل الإدارة في الأرباح التي تحقق للمنظمة، الحصة التي تسيطر عليها من السوق، درجة رضا العملاء، وولاهم للمنظمة، السيطرة على التكاليف، ومستويات الجودة والإنتاجية.

سادساً:

يستطيع المدبرون الأكفاء تمييز الصفات والخصائص المميزة واختيار أساليب التعامل المناسبة لكل موقف. إذ تختلف المواقف وتغير الأوضاع السائدة بحسب التطورات الاقتصادية والثنية والقانونية والاجتماعية وغيرها من العوامل. وتصبح مهمة الإدارة مرصد التحولات في المناخ والكشف عن الفرص أو المهددات، واختيار الإستراتيجية المناسبة في كل حالة. إن الإدارة الفعالة لا تنجم في قوالب ثابتة، وإنما تتمتع بالمرنة الفكرية والسرعة في تطوير أساليب العمل مع المواقف المتغيرة.

سؤال مهم

من بين المفاهيم الستة وما تتضمنه من المهارات الثلاث والأدوار الثلاث ما هي في رأيك الأكثر أهمية بالنسبة لوظيفة رئيس شركة عربية، ولكنها تحاول التعامل في الأسواق العالمية؟

	المفهوم الأكثر أهمية:
	المهارة الأكثر أهمية:
	الدور الأكثر أهمية:

قراءة في كتاب



Essentials of Contemporary Management provides the most current, concise account of changes taking place in the world of management and management practices by emphasizing the challenges and opportunities facing today's managers in organizations large and small making the text relevant and interesting to students. Jones/George

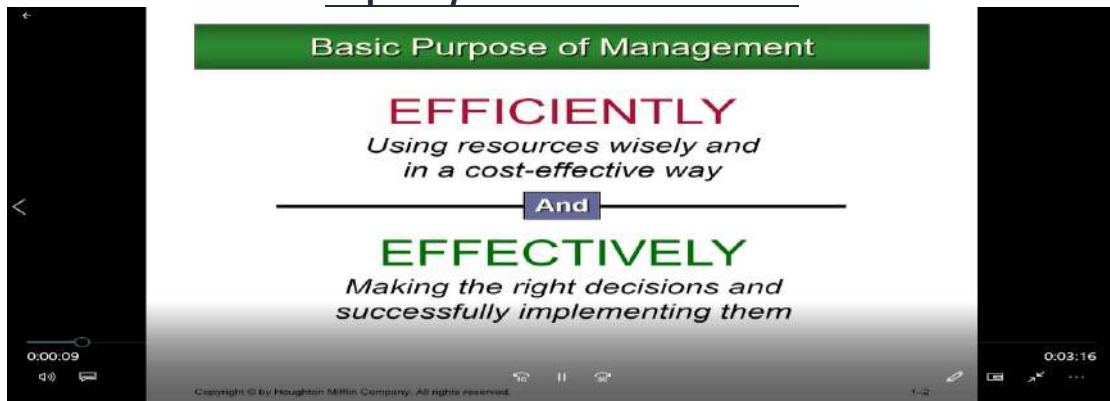
infuses real managers who seize opportunities, overcome challenges, and effectively manage and lead their organizations allowing students to see real-life management in action.

اخث عن ذلك الكتاب في العنوان التالي واكتب تقريراً عما قرأته!

Essentials of Contemporary Management (mheducation.com)



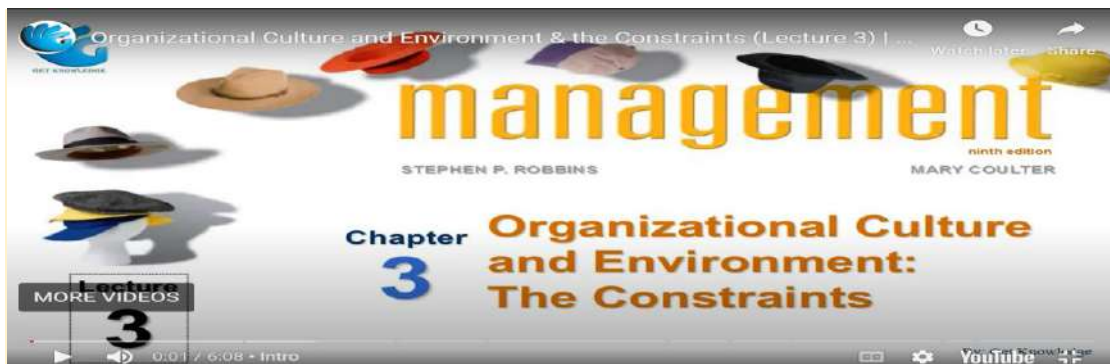
<https://youtu.be/HXRm8PtzG80>



what is management.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



<https://youtu.be/okuCPR1W48A>



<https://youtu.be/7GGnxQa-DjA>



<https://youtu.be/aWV8w-coyhM>



<https://youtu.be/xHBhFKBLhWs>



<https://youtu.be/OGyKxRYxtQ>

لمعرفة معلومات عن عالمة الإدارة الأمريكية، ماري باركر فوليه، اضغط على الرابط التالي:

[Mary Parker Follett - Wikipedia](#)

تم اكتب مختصاً عن أعمال ومؤلفات ماري باركر فوليه

تطور الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري عبر سنوات طويلة من البحث والدراسة العلمية لطبيعة الإدارة ومشكلاتها وآلياتها من جانب، وكذا سنوات طويلة من الممارسة الفعلية لأعمال الإدارة في الآلاف من المنظمات مختلفة الأحجام ومتنوعة الأنشطة في كل بلاد العالم.



<https://youtu.be/EobeHwDw3S4>



<https://youtu.be/2Vhcjg74PnA>

آليات تطوير الفكر الإداري

الممارسة والتطبيق العملي

البحث والدراسة العلمية

ويمكن اعتبار بدايات الفكر والتقنية الإدارية فيما قام به المصريون القدماءى [الفراعنة] من أعمال إنشائية ضخمة لا تزال شاهدة حتى اليوم على البراعة في التخطيط والإعداد ودقة التنفيذ والإنجاز مثل

أهرامات الجيزة وأبو الهول ومعابد المعابد في الكرنك وفيلة وغيرها من المواقع الأثرية المهمة. كذلك تلمورت القدرات الإدارية للمصريين القدماء في نجاحهم في علوم الفلك والكيمياء وإنتاج آلات الحرب وغيرها من وسائل احتاجت إلى مبادئ إدارية سليمة وتوجيه إداري فعال حتى تتحقق تلك الإبداعات التي لا تزال قائمة حتى الآن ولم يكشف بعد عن كل تفاصيلها .

? هل تستطيع تصور كيف نجح المصريون القدماء في بناء الأهرامات وما هي أسس الإدارة التي قد يكونوا استخدموها؟

النخيط، التخصص وتفسير العمل، القيادة والتنسيق، الابتكار والتطوير.



<https://youtu.be/5Em8CPrmn7Q>



<https://youtu.be/LBF2pHH6f9A>

لمعرفة المزيد عن الإدارة في مصر الفرعونية أدخل على الموقع التالي:
[The Government of Ancient Egypt \(ancient-egypt-online.com\)](http://The Government of Ancient Egypt (ancient-egypt-online.com))



بعض المعلومات عن نظام الحكم في مصر الفرعونية

The Government of Ancient Egypt

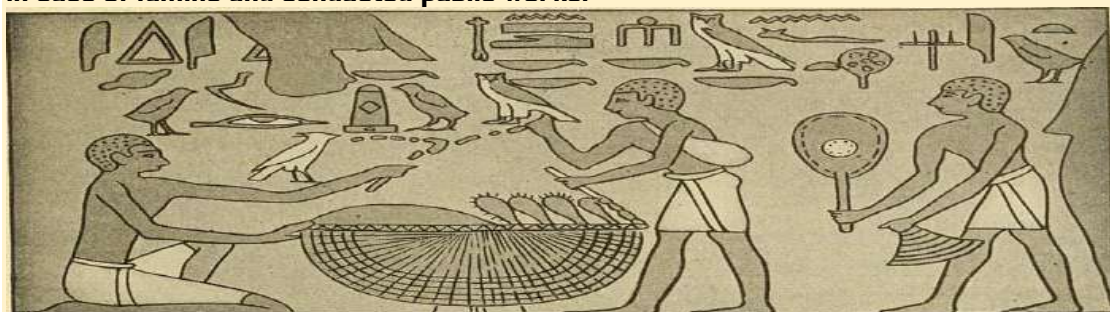
The government of Ancient Egypt depended on two important factors: the pharaoh and agriculture. The Pharaoh was a vital part of the Egyptian government, and he appointed the other officials during most periods. The highest officials took their orders directly from the king. Agriculture was the foundation of Egypt's economy and government.

History of Ancient Egypt's Government

Before the Old Kingdom

Scholars have found few government records from before the Old Kingdom Period. Evidence shows that Egypt was a United Kingdom with a single ruler, which indicates that the first pharaohs must have set up a form of central government and established an economic system.

Before the Persian Period, the Egyptian economy was a barter system and not monetary. People paid taxes to the government in the form of crops, livestock, jewelry or precious stones. In return, the government maintained peace in the land, saved food in case of famine and conducted public works.



Internet Archive Book Images - Barter trade system

The Old Kingdom

Ancient Egypt's government became more centralized during the Old Kingdom. Building large stone pyramids meant the pharaoh had to make changes to the government. Pharaohs from Dynasties Three and Four maintained a strong central government and they had almost absolute power.

Earlier pharaohs created a strong government that allowed them to summon large work forces. They appointed their high officials, and they chose members of their family. These men were loyal to the pharaoh. The government then let the pharaoh gather and distribute enough food to support huge numbers of workers, which allowed them to build large stone pyramids.



© Bruno Girin - The famous pyramids at Giza

During Dynasties Five and Six, the pharaoh's power lessened. Government positions had become hereditary and the district governors, called nomarchs, grew powerful. By the end of the Old Kingdom, nomarchs were ruling their nomes (districts) without the oversight of the pharaoh. When the pharaohs lost control of the nomes, the central government collapsed.

The Intermediate Periods

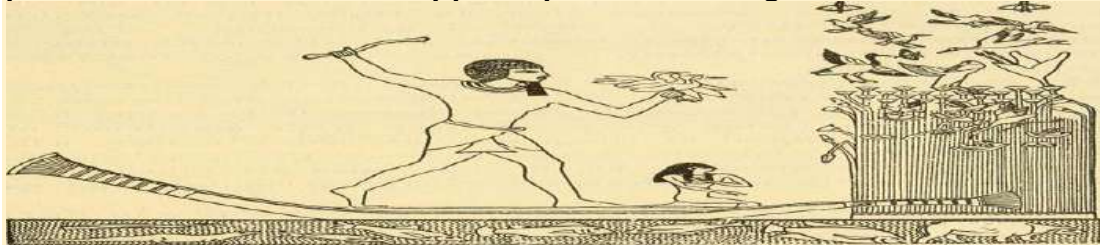
Modern scholars place three Intermediate Periods into the timeline of Ancient Egypt's history. The Old, Middle and New Kingdoms were each followed by an intermediate period. All three of these had unique characteristics, but they have two common features. Each represents a time when Egypt was not unified, and there was no centralized government.

The Middle Kingdom

The Old Kingdom's government served as a base for the Middle Kingdom's. The pharaoh made changes, including the addition of more officials. Titles and duties were more specific which limited each official's sphere of influence.

The central government became more involved in the nomes and had more control of individual people and what they paid in taxes. The pharaoh tried to limit the power of the nomarchs. He appointed officials to oversee their activity and he weakened the nomes by making towns the basic unit of the government. The mayors of individual towns became powerful.

The increase in government officials led to the growth of the middle-class bureaucracy. Officials based taxes on an assessment of cultivable land and the flooding of the Nile. During periods of low flooding, officials reduced taxes, while the government levied a poll tax on each citizen, which they paid in produce or craft goods.



The New Kingdom

The pharaohs of the New Kingdom continued to build their government on the foundations of earlier governments. One change they made was a decrease in the land area of nomes and an increase in their number. During this period, the pharaohs created a standing army and created military positions. Before this, the pharaohs formed armies using conscripted people.

The 19th Dynasty saw the beginning of a break-up in the legal system. Before this dynasty, government appointed judges made decisions based on evidence presented to them. During this period, however, people began obtaining verdicts from oracles. Priests read a list of suspects to the state god's image, and the statue indicated the guilty party. This change represented an increase in the priesthood's political power. It was open to corruption.

After the New Kingdom

During the Late Period, the pharaohs reunited Egypt and centralized the government. When Persia conquered Egypt, the new rulers established a monetary economy. The Persian monarchs made Egypt a satrapy, and appointed a governor to rule. The regional administrative system was kept in place. The Greek and [Roman Empires](#) later imposed their governmental systems on Egypt, also keeping some aspects of Egypt's regional government.



© Kairoinfo4u

Ancient Egypt Government Officials

Egypt had many different government officials. Some operated at national level, while others were regional.

The vizier was the most important person after the pharaoh. Each pharaoh appointed his/her vizier, who oversaw the judiciary system and the government administration. The vizier sat in the high court, which handled serious legal cases, often involving capital punishment. Egypt usually had one vizier; sometimes there were two, who oversaw either Upper or Lower Egypt.

Another important position was the chief treasurer. He was responsible for collecting and assessing taxes. The treasurer also monitored the redistribution of the items brought in through taxes. He had other officials under his command, who helped collect taxes and keep tax records.

Some periods also had a general. He was responsible for organizing and training the army. Either the general or the pharaoh led the army into battle. Sometimes, the crown prince served as the general before ascending to the throne.

Overseer was a common title in the Ancient Egyptian government. They managed work sites, like the pyramids, and some also watched over granaries and monitored their contents.

Scribes formed the basis of the Egyptian government. They wrote official documents and could move to higher positions.

Ancient Egypt Government Documents

A lot of the information scholars have about Egypt's government comes from tomb inscriptions. Government officials either built their own tombs or the pharaoh gave them one. Their tombs included inscriptions detailing their titles and some events from their lives. As an example, one official's tomb had a description of a time he greeted a foreign trade embassy for the pharaoh.



© Clia20 - Stela of Minnakht, chief of scribes

During the New Kingdom, some pharaohs gave their officials tombs, which helps identify those who served specific pharaohs. They also reveal changes in the government's high

officials. Many pharaohs appointed officials from the bureaucracy, and some appointed men who had served in the military.

Scholars have also found law documents, including detailed cases of tomb raiders. They mention the steps the government took to punish them and try to prevent further raiding.

High officials sealed documents detailing property transfers. They maintained control of any property that was brought into a [marriage](#), even if there was a divorce. Both men and women could file for divorce, though it was easier for a man to obtain it. In the event of a divorce, the man had to compensate the woman and the government insured the people followed these rules.

[Government in Thebes](#)

Egypt's central government moved when the pharaoh changed his/her capital. The central officials worked out of the royal compound. [Thebes](#) served as a government and religious capital for centuries.

When Thebes was Egypt's capital, the mayor of Thebes held a position of power.

Certain high officials were [buried in the Valley of the Kings](#), yielding a few significant aspects, such as the position they held and whom they served. Moreover, there are mentions of honors granted by the pharaoh, who certainly valued the official, given that he was granted a tomb in the royal cemetery.

The pharaoh sometimes had a funerary temple built for one of his officials in the Theban Necropolis. They also granted favored officials land revenues to provide goods for their funerary cult.

[Ancient Egypt Government Facts](#)

1. The pharaoh was the ultimate authority in Ancient Egypt.
2. The vizier was the most powerful government official.
3. Viziers were second only to the pharaoh in power.
4. Egypt was divided into nomes, and a nomarch governed each one.
5. People paid taxes with agriculture produce or precious materials.
6. The government stored food and distributed it to workers or to the people in times of famine.
7. The government ran building projects, like the pyramids.



قراءة من موسوعة سليم حسن عن مصر القديمة

من قراءة في الجزء الثاني من موسوعة سليم حسن عن مصر القديمة في الدولة القديمة والعهد
الاهناسي نئين المعلومات المهمة التالية عن تقدم الإدارة في ذلك العهد السحيق في القدم
[الفترة 3400-2980 ق م]:

1. لقد كان أهم مظاهر التجديد في الحكومة المصرية في عهد الأسرة الابعة هو إنشاء وظيفة "وزير". وقد كان يشغلها دائماً أحد أولاد الملك الذي كان في الوقت نفسه كاهناً للإله "توت" وهو مع الإلهة "معات" إلهة العدل والإلهة "سشات" إلهة الإدارة، الإلهة السميين الذين كان في يدهم السلطة الحكومية.
2. أن الوزير كان الرئيس الأعلى للإدارة المصرية، وكان لا بد له أن يدرس كل الأعمال الهامة في البلاد يساعد في عمله رئيس البعث، وهو الذي كان تحمل أوامره ويضع أمامه كل التقارير الخاصة بمصالح المقاطعات، وكذلك كان يشرف الوزير على السجلات الملكية التي كانت تحفظ فيها الأوراق الهامة كالمراسيم الملكية والعقود والوصايا. ومن أعمال الوزير أنه كان رئيس القضاة.
3. كان في يد الوزير إدارة مصلحين من أهم مصالح الدولة وهما الخزانة، والزراعة.
4. من أهم الوظائف في الدولة القديمة ووظائف حاملي أختام الإله (أي ملك الوجه القبلي) وحاملي أختام ملك الوجه البحري.
5. أن مصر في عهد الدولة القديمة وقد أصبحت من أعظم ممالك الشرق تقدماً ولذلك فإن نظام الإدارة البسيط الذي كان متبعاً في عهد ملوك الأسرتين الأولىين أصبح غير متكافئ مع مملكة قوية منحدرة مثل المملكة المنفية، وربما كان هذا هو السبب في إنشاء وظيفة وزير، وزيادة عدد الموظفين، فقد ذكرنا أنه كان بجانب مدير المصالح وكلاء وكتبته كبيرون.

الجزء الثاني من موسوعة سليمان حسن⁸



لقراءة وتحميل الموسوعة "الجزء الثاني" اضغط الرابط

موسوعة سليمان حسن - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com) /



الملك رمسيس الثاني



الملك توت عنخ آمون



https://youtu.be/e_dcFs4KHRI

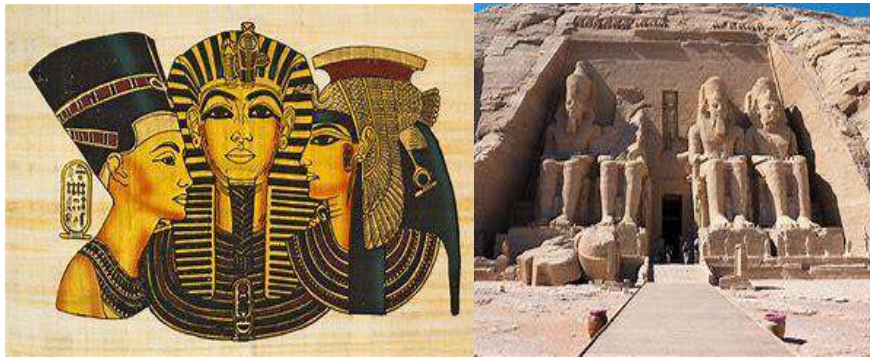
⁸ <https://www.hindawi.org/books/30626940/>



<https://youtu.be/iQwhcKFqFPI>



https://youtu.be/4enwjP_23XM



تدريب



- ارجع إلى موسوعة سليم حسن أو أي مرجع آخر في تاريخ مصر القديمة واستخرج منها تقريراً عن مفاهيم وتقنيات الإدارة في مصر القديمة وحاول الربط بينها وبين مفاهيم الإدارة المعاصرة كما درسناها في هذه الوحدة.
- على سبيل المثال اقرأ المقال بالضغط على الرابط التالي:
كبير الأثريين يكشف نظام الإدارة والحكم في مصر الفرعونية | بوابة أخبار اليوم

الإلكترونية (akhbarelyom.com)

استكمال تطور الفكر الإداري

كما بينا أن بدايات الإدارة الحديثة كانت في مصر القديمة، كذلك نستطيع الاستدلال على أساسيات مهمة للإدارة في العصر الإسلامي. ودعونا نقرأ معاً في وصية الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه والتي وجهها إلى مالك الأشتر حين أسره بالنزوح إلى مصر لحكمها وإدارتها على أساس النظرية الإسلامية الشاملة. والقراءة التالية توضح لنا بعض أهم الأسس الإدارية التي توضح سبق التفكير الإسلامي في إنشاء فكر إداري متميز يسبق كثيراً من المحاولات الحديثة في هذا المجال.

عهد أمير المؤمنين علي بن أبي طالب إلى القادة والمسؤولين⁹



https://youtu.be/iddzw_SXCO0



<https://youtu.be/dVYUzVDjR5A>



لقراءة عهد أمير المؤمنين اضغط الرابط التالي

عهد علي بن أبي طالب لمالك الأشتر - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

خلاصة ما جاء في عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسؤولين¹⁰

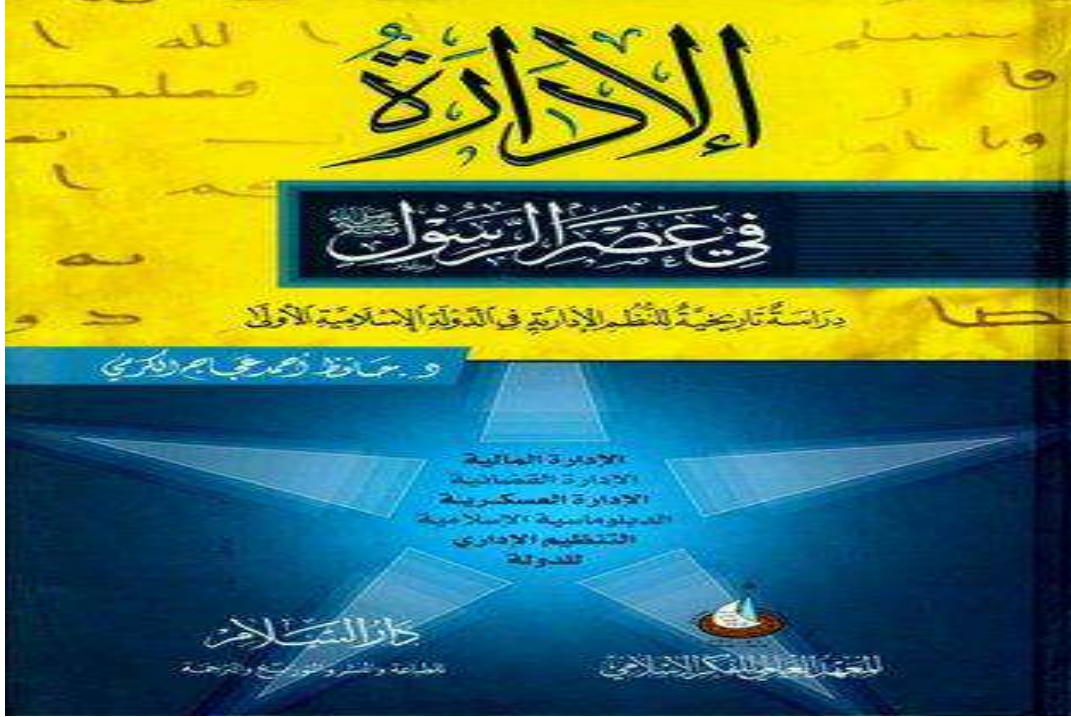
1. ليست الولاية تشريف، بل هي خدمة، تطلبون أهم مهامها في جباية الخراج، جهاد الأعداء، استصلاح الناس، وعمارة البلاد.
2. المطلوب من الحاكم ليس إرضاء الناس بأي وسيلة، ولكن المطلوب منه الاهتمام بأرائهم ومشاركتهم في الأمور، وتوفير المشاريع التي تحقق الصالح العام.
3. العدل أساس الحكم، والمهم أن يعرف القائد [الحاكم] على حقوق الناس بأدق تفاصيلها ولا تشغله عظام الأمور عن الاهتمام برعاية حقوق الناس مهما صغرت.
4. أن من واجبات القيادة الإدارية الاستشارة ومن ثم حسن اختيار المستشارين.
5. التخطيط الدقيق للأعمال والثقة بالعدل والمنصف للإنجاز.

حاول حص ما تعتبره من مبادئ الإدارة
في رسالة علي بن أبي طالب إلى مالك الأشتر!

¹⁰ السيد عباس نور الدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسؤولين، مركز بقیة الله الأعظم، بيروت - 1998.

الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم

كانت حياة رسول الله صلى الله عليه وسلم ومرآة سيرة، مختلفة تسير وفق إدارة مبنية على معرفة الواقع وتوقع المستقبل والمساهمة في تسيير الأمور، فما سر سيرة الدعوة واخفاء الرسول في حمار الأقرم وأمره أصحابه بالهجرة إلى الحبشة، وعرض نفسه على القبائل وهجرته إلى المدينة، وكافة حركاته، إلا وفق إدارة محددة وخط مدروس.



لقراءة الكتاب أو تحميله اضغط الرابط التالي:

الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)

وللتعرف بذلك الكتاب:

جاء الكتاب في ستة فصول منحدثة عن النظر الإداري، شاملاً: الإدارة المالية، والقضائية، والعسكرية، والديبلوماسية، إلخ، مندرجاً من العهد المكي، إلى المدني، من الوصول إلى الاستقرار، مروراً بأمثلة من بؤرة الواقع، مؤكداً أن كل مرحلة لها من النظر المحاطة بالاحترام، والملمزة من حيث التطبيق.

خصص الفصل الأول للممارسات الإدارية في الجزيرة العربية قبل الإسلام، والأعراف التي كانوا يتكلمون إليها في إدارة شؤونهم الخاصة والعامة.

وخصص الفصل الثاني للحديث عن إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم من لحظة الدعوة في مكة قبل قيام الدولة المدنية. فقد بدأت الإدارة في يثرب قبل الهجرة، بإرسال سفير الإسلام مصعب، وتكليفه بمهام

محدثة، وقد شكّل ذلك تحولاً جديداً بإسناد المهام بعيداً عن العصبية القبلية. إضافة إلى إنشاء نظام التقباء ليكونوا رجال الإدارة.

وأفرد للهجرة مبحثاً، وبين أن الهجرة شهدت تخطيطاً دقيقاً وخطّة محكمة مبنية على مبدأ تقييم العمل، من التخطيط إلى التنفيذ، زمانياً، ومكانياً، ومالياً، وعسكرياً. ثم تحدث عن الإجراءات الإدارية بعد الهجرة، وتقييم الوضع السائد فيها، وتصحيح المسار، والاستراتيجيات التي اتبعتها الرسول لمسك إدارتها، ووضع أسس الحياة، وإبرام الاتفاقيات والمعاهدات، لشكل دستور الدولة.

وخصص الفصل الثالث للحديث عن النظر الإدارية للدولة، كإدارة البلدان وتقسيماتها، والطرق المنبثقة في ذلك، وتعيين الولاة واختيارهم وحقوقهم واجباتهم، وشروط تعيينهم، إلخ. والإدارة الدينية، كإمامة الصلاة وأماكنها، وغيرها، وأبرز المؤلف موضوع الكتابة والكتاب الذي شكّل جانباً مهماً في التنظيم الإداري، وتعلم بعض الصحابة أكثر من لغة لتسهيل التعامل بين الدولة والدول المجاورة، وأشار إلى أن دخول مفهوم السفراء في الإدارة، وإدارة العلاقات العامة، واحترام المواثيق والأعراف ومنها منع قتل السفراء، ومنحهم كامل حقوقهم.

وفي الفصل الرابع عرض جوانب الإدارة المالية، بجهازها الإداري (العاملين عليها)، ومصادر الإيرادات، ومصارفيها، وحفظها، إلخ. والتنظيمات الخاصة بالزراعة، عناية وتشجيعاً، وحصانداً، إلخ. وتنظيم النجارة والضوابط والعقوبات المتعلقة بذلك، إضافة إلى تنظيم شؤون الصناعة.

وبسط الحديث في الفصل الخامس عن الإدارة العسكرية، من الإسناد الفردي، إلى المبادرات المجتمعية والوقوف إلى جانب الدولة بالتمويل وإعداد الجيش، وتولي الدولة تلك المهام بعد استقراءها، وقوانين الحرب، وإدارة الخدمات المساعدة، وتكليف من يقوم بها، كالإدلاء، والعيون، والشعراء، والخدمات الطيبة، إضافة إلى تسلسل الرتب القيادية، وحقوق القادة، والنوحيه المعنوي، والتمويه على الأعداء، والحرب النفسية، والآداب المنبثقة.

وأفرد الفصل السادس لبيان إدارة شؤون القضاء في عص الرسول، بدءاً بإدارة الرسول، وأماكن القضاء، وتنفيذ القرارات، وإدارة القضاء في الأمصار، وإدارة المظالم، وأعمال الحسبة.

ثم نورنا غمماً قدمناه إلى

اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات

مؤتمر اللجنة العلمية الدائمة
لإدارة الأعمال



الإدارة المعاصرة ... رؤيتنا الإسلامية

دكتور علي السلمي
2021



لقراءة الموضوع وتحميله اضغط على الرابط التالي:

<http://alisalmi.com> - رؤيتنا الإسلامية - موقع الدكتور علي السلمي

خصائص القيادة الإدارية في منهج الإسلام

١ القوة والأمانة

٢ التقوى

٣ الرفق والرحمة

٤ التعاون

٥ الصدق

تطور الفكر الإداري في العصر الحديث

انتقلت حركات تطوير الفكر الإداري في العصر الحديث إلى الغرب [أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية] لأسباب كثيرة.

قد يكون مفيداً لو حاولت أن تبحث في أسباب انتقال الريادة في تطوير الفكر الإداري من

الشرق [مص والعالم الإسلامي] إلى الغرب .

1. التطور الاقتصادي،
2. ولهضة الصناعة الحديثة في الغرب،
3. تطورات التقنية ونظم الاتصالات،
4. التطور الهائل لتقنيات الحاسب الآلي،

وقوع مص ودول الشرق في مناهات الاستعمار والنخلف الاقتصادي والسياسي الثنائي .

وقد ساهمت مجموعة من العوامل في لهضة الفكر الإداري الحديث في الغرب منها ما يلي:

1. انتشار الصناعة الحديثة ونشأة نظم الإنتاج الكبير **Mass Production** .
2. اتساع الأسواق واشتداد المنافسة بين المنتجين ونشأة نظم التسويق العام **Mass Marketing** .
3. تطور علاقات العمل بين العامككين وأصحاب المصانع والمؤسسات، ونشأة وتزايد قوة نقابات العمال .
4. اهتمام كبير من المتخصصين في العلوم الاجتماعية، مثل علم النفس وعلم الاجتماع بقضايا العمل في المؤسسات الصناعية وبداية التحول نحو نشأة تخصص في دراسة الإدارة .

آراء هنري فايول عن الإدارة ¹¹ Henri Fayol

لم يكن هنري فايول المهندس الفرنسي ومدبر أحد المناجم مع وفاء خارج فرنسا حتى ظهرت ترجمة إنجليزية لكتابه المعنون "الإدارة الصناعية والعامة" "**Administration Industrielle et Generale**" وذلك في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي .

¹¹ Henry Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman, 1949.

وقد كون فايل نظر ينه في الإدارة نتيجة خبراته العملية في إدارة بعض الشركات خاصة شركة **Comambault** والتي كانت تعاني من مشكلات تمكن فايل من علاجها وتحولها إلى شركة ناجحة.

وقد حدد فايل العمليات الإدارية الأساسية في خمس عمليات هي:

1. الشبوء والنخطيط **to forecast and plan**
2. الشطيط **to organise**
3. الشبب **to command**
4. الشبب **to co-ordinate**
5. الشبب **to control**

كذلك قدر فايل مجموعة من المبادئ العامة للإدارة كان يرى أنها تنطبق على جميع المنظمات ويؤدي تطبيقها إلى تحقيق الكفاءة باعتبارها " الطريقة الأحسن للإدارة " **The one best way**.

وتتلو المبادئ الأربعة عشر للإدارة حسب ما قدمها فايل فيما يلي:

1. مبدأ **تقسيم العمل Division of Work** على أساس التخصص **Specialisation**، ويقضي بأن ينم تنظيم وتوزيع المهام على أساس التخصص ومن ثم يكون الأداء أفضل وأحسن.
2. مبدأ **تبادل السلطة والمسئولية، Authority with Corresponding Responsibility**، ويعبر عنها في شكل معادلة **R[RESPONSIBILITY]=A[AUTHORITY]**. ويقضي المبدأ بضرورة أن تكون السلطة الممنوحة لمن يكلف بالعمل معادلة للمسئوليات التي يحملها. وفي حالة اختلال المعادلة يهدد الفشل أعمال الإدارة.

هل تصور المواقف التي تكون فيها المعادلة مختلفة، كما في الموقنين التاليين:

$$R > A \quad \text{[المسئولية أكبر من السلطة].}$$

$$R < A \quad \text{[المسئولية أقل من السلطة].}$$

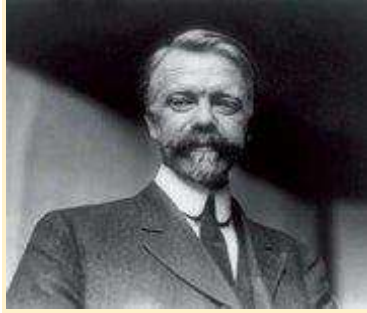
3. مبدأ تطبيق النظام **Discipline** وذلك بوضع القواعد المنظمة للعمل وتطبيقها بحزم حتى تستقر أحوال المنظمة وبتشجيع أسباب الفوضى وعدم الالتزام.

4. مبدأ **وحدة الأمر Unity of Command** ويعني هذا المبدأ أن تصدر الأوامر لأي فرد يقوم بالعمل من مصدر رئاسي واحد حتى لا تضرب الأوضاع نتيجة تعارض أو تناقض الأوامر التي قد تصدر لنفس الفرد من رؤساء متعددين.
5. مبدأ **وحدة النوجه Unity Of Direction** ، أي أن تكون النوجهيات والتعليمات منعلقة بأهداف واحدة ومشاسقة، وبذلك تنوجد جهود العاملين في العمل على تحقيق تلك الأهداف.
6. مبدأ **تغليب المصلحة العامة للمنظمة** على المصالح الشخصية للعاملين
7. مبدأ **التعويض العادل عن الجهود Remuniration of staff** ، بمعنى أن تمنح مرواتب عادلة تكافأ مع الجهود التي يبذلها العاملون في أداء أعمالهم وتحقيق أهداف المنظمة.
8. مبدأ **المركزية Centralisation** ، ويقصد فإول بذلك أن تتركز عمليات التخطيط والرقابة على الأداء، والسيطرة على الأنشطة الرئيسة، والمساعدة حتى تضمن الإدارة توجيه الموارد في الاستخدامات الأفضل.
9. مبدأ **تدرج السلطة Scalar chain/line of authority** بمعنى ضرورة وضوح العلاقات المنسلسلة من أعلى المستويات التنظيمية إلى المستويات الأدنى. ويقصد هذا المبدأ إلى أهمية التعامل بين المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري فلا يخطئ أحد العاملين رئيسه المباشر لينصل برئيس أعلى.
10. مبدأ **الترتيب Order** ويقصد فإول لهذا المبدأ أن ينترتيب الأوضاع في المنظمة بحيث يعرف كل عامل واجبات عمله وحدود مسؤولياته والسلطة الممنوحة له، وأن تتوفر المعلومات ومقومات الأداء المادية والفنية حتى يتمكن كل فرد من أداء واجباته على الوجه الأفضل.
11. مبدأ **العدالة Equity** وذلك بتطبيق قواعد عادلة بين الجميع دون استثناء.
12. مبدأ **استقرار العاملين Stability of tenure** وذلك حتى يطمأن العامل على انظام علاقاته بالمنظمة ومن ثم تنمو ولاء وانتماء لها، وتنحسن بالتالي إنتاجيته وكفاءته في العمل.

13. مبدأ المبادرة Initiative وينص على أهمية نشر روح الحماس والتحفيز بين العاملين على كافة المستويات، وإتاحة الفرص لهم للمبادرة بالفكر والمقترحات من أجل تحسين الأداء.

14. مبدأ العمل بروح الفريق Esprit De Corps وذلك بتشجيع وتنسيق العمل الجماعي وقيمة الاستعداد للتعاون والتكامل بين العاملين وتنظيم العمل على أساس الفرق وليس على أساس أفراد منعزلين.

14 Management Principles by Henri Fayol¹²



14 management principles by Henri Fayol are universally accepted guidelines for managers to do their job according to their responsibility...

Henri Fayol, a French industrialist, is now recognized as the Father of Modern Management. In the year 1916 Fayol wrote a book entitled "Industrial and General Administration". In this book, he gave the 14 Principles of Management.

1. Division of Work

Dividing the full work of the organization among individuals and creating departments is called the division of work.

Division of work leads to specialization, and specialization helps to increase efficiency and efficiency which results in improvements in the productivity and profitability of the organization.

2. Balancing Authority and Responsibility

Authority must be equal to Responsibility.

According to Henri Fayol, there should be a balance between Authority (Power) and Responsibility (Duties). The right to give orders should not be considered without reference to responsibility.

If authority is more than responsibility, then chances are that a manager may misuse it. If responsibility is more than authority, then he may feel frustrated.

3. Discipline

Outward mark of respect in accordance with formal or informal agreements between a firm and its employees.

¹² <https://iedunote.com/14-management-principles-henri-fayol>

Discipline means respect for the rules and regulations of the organization. Discipline may be Self-discipline, or it may be Enforced discipline.

No slacking or bending of rules, not allowed in any organization. The workers must respect the rules that run the organization. To establish discipline, good supervision and impartial judgment are needed.

4. Unity of Command

According to this principle, a subordinate (employee) must have and receive orders from only one superior (boss or manager).

To put it another way, a subordinate must report to only one superior. It helps in preventing dual subordination. This decreases the possibilities of "Dual subordination" which creates a problem is a function of managers.

5. Unity of Direction

One head and one plan for a group of activities with the same objective. All activities which have the same objective must be directed by one manager, and he must use one plan.

This is called the Unity of Direction.

For example, all marketing activities such as advertising, sales promotion, pricing policy, etc., must be directed by only one manager.

He must use only one plan for all the marketing activities. Unity of direction means activities aimed at the same objective should be organized so that there are one plan and one person in charge.

6. Subordination of Individual Interests to the General Interest

The interest of one individual or one group should not prevail over the general good. The individual interest should be given less importance, while the general interest should be given the most importance.

If not, the organization will collapse. The interest of the organizational goal should not be sabotaged by the interest of an individual or on the group.

7. Remuneration

Remuneration is the price for services received. Pay should be fair to both the employee and the firm.

If an organization wants efficient employees and best performance, then it should have a good remuneration policy.

This policy should give maximum satisfaction to both employers and employees. It should include both financial and non-financial incentives.

Compensation should be based on a systematic attempt to reward good performance.

8. Centralization

It is always present to a greater or lesser extent, depending on the size of the company and the quality of its managers. In centralization, the authority is concentrated only in a few hands.

However, in decentralization, authority is distributed to all the levels of management. No organization can be completely centralized or decentralized.

If there is complete centralization, then the subordinates will have no authority (power) to carry out their responsibility (duties). Similarly, if there is complete decentralization, then the superior will have no authority to control the organization.

Therefore, there should be a balance between centralization and decentralization.

The degree to which centralization or decentralization should be adopted depends on the specific organization, but managers should retain final responsibility but should give subordinates enough authority to do the tasks successfully.

9. Scalar Chain

The chain of command, sometimes called the scalar chain, is the formal line of authority, communication, and responsibility within an organization.

The chain of command is usually depicted on an organizational chart, which identifies the superior and subordinate relationships in the organizational structure.

Or it is the line of authority from top to bottom of the organization. This chain implements the unity-of-command principle and allows the orderly flow of information.

Under the unity of command principle, the instructions flow downward along the chain of command and accountability flows upward.

More clear-cut the chain of command, the more effective the decision-making process and the greater the efficiency.

10. Order

A place for everything and everything in its place' the right man in the right place. There should be an Order for material/things and people in the organization.

Order for things is called Material Order and order for people is called 'Social Order.' Material Order refers to "a place for everything and everything in its place."

Social Order refers to the selection of the "right man in the right place."

There must be an orderly placement of the resources such as Men and Women, Money, Materials, etc. Human and material resources must be in the right place at the right time. Misplacement will lead to misuse and disorder.

11. Equity

While dealing with the employees a manager should use kindness and justice towards employees equally. Equity is a combination of kindness and justice.

It creates loyalty and devotion in the employees toward the organization. The equity principle suggests that the managers must be kind as well as equally fair to the subordinates.

12. Stability of Tenure of Personnel

Although it could take a lot of time, Employees need to be given fair enough time to settle into their jobs. An employee needs time to learn his job and to become efficient.

The employees should have job security because instability leads to inefficiency. Successful firms usually had a stable group of employees.

13. Initiative

Without limits of authority and discipline, all levels of staff should be encouraged to show initiative. Management should encourage initiative.

That is, they should encourage the employees to make their own plans and to execute these plans. This is because an initiative gives satisfaction to the employees and brings success to the organization.

It allows the subordinates to think out a plan and do what it takes to make it happen.

14. Esprit De Corps

Esprit de Corps means **"Team Spirit."** Therefore, the management should create unity, co-operation, and team-spirit among the employees.

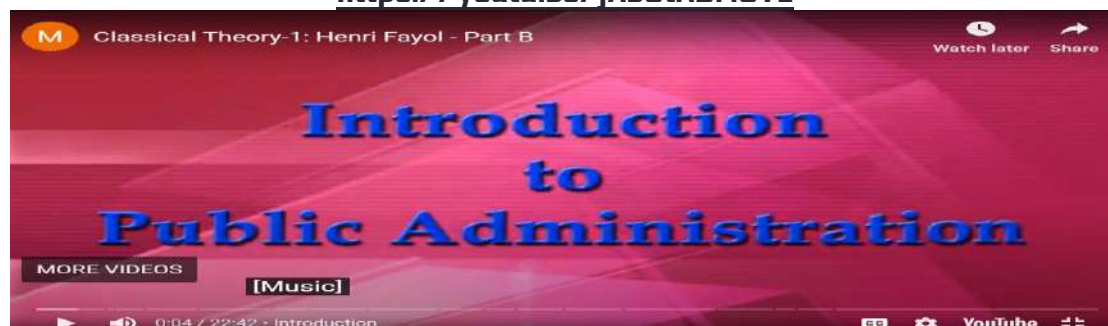
They should avoid dividing and rule policy. Harmony, cohesion among personnel. It's a great source of strength in the organization. It is a quality in every successful business. These principles are guidelines for every management function. The manager must act according to the 14 principles of management in order to reach the goal and create a surplus.



<https://youtu.be/-IGC1DIRfzA>



<https://youtu.be/jAb9tABM9VE>



<https://youtu.be/eyPeDuFO-IE>

من أقوال هنري فايول



اقرأ المبادئ الأربع عشرة التي قدمها فايول، ثم حاول استيفاء الجدول التالي:



المشكلات في حالة عدم التطبيق	المزايا في حالة التطبيق	مبادئ الإدارة	رقم
		مبدأ تقسيم العمل	1
		مبدأ النظم	2
		مبدأ وحدة الأمر	3
		مبدأ وحدة النوجه	4
		مبدأ المصلحة العامة	5
		مبدأ التعويض العادل	6
		مبدأ التركيز	7
		مبدأ تدرج السلطة	8
		مبدأ الترقيب	9
		مبدأ المساواة	10
		مبدأ استقرار العاملين	11
		مبدأ المبادرة	12
		مبدأ العمل بروح الفريق	13
		؟؟	14

ما هو المبدأ الناقص في هذا الجدول؟

Henri Fayol's 14 principles of Management



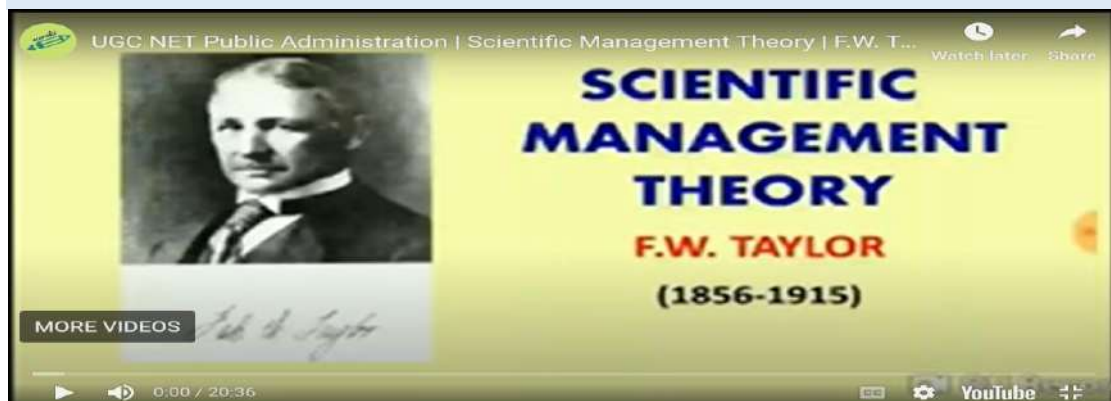
<https://youtu.be/p7oseMdYh0Q>

What is Management Science?

Management science (MS), is an interdisciplinary branch of applied science including

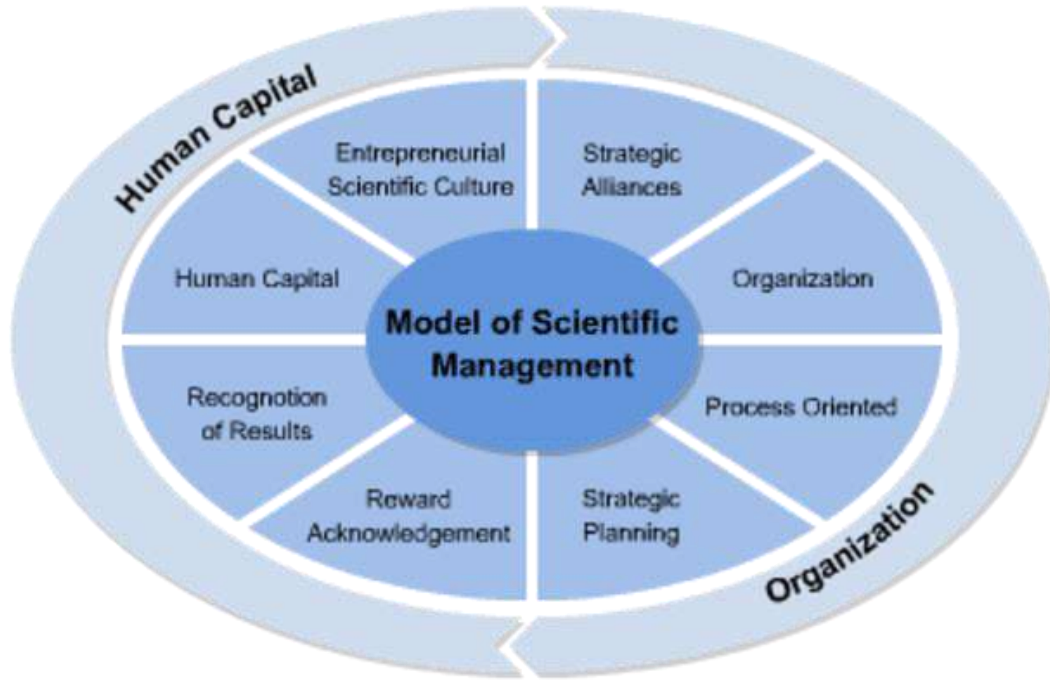
- mathematical modeling;
 - Engineering;
 - Statistics; and
 - algorithms
- improve an organization's ability to enact rational and meaningful management decisions.
- The discipline is typically concerned with maximizing profit, assembly line performance, crop yield, bandwidth, etc. or minimizing expenses, loss, risk, etc.

حركات الإدارة العلمية... بداية الإدارة الحديثة



<https://youtu.be/g0LLU6022Ws>

Model of Scientific Management



يشار في أدبيات الإدارة إلى المهندس الأمريكي فريدريك تايلور¹³ **F.W.Taylor** والذي عاش في الفترة [1915-1856] أنه أبو "الإدارة العلمية" حيث كانت له مساهمات مهمة في تطوير مجموعة من المبادئ التي مروج لها في مجال تحسين الإدارة في المنشآت الصناعية .



https://youtu.be/vNfy_AHG-MU

¹³ Fredrick W. Taylor, Scientific Management, Harper & Row, 1947.

وتعتمد أفكار "الإدارة العلمية" التي قدمها تايلور على المفاهيم الأساسية التالية:

1. استخدم طرق **دراسة الوقت والحركة Motion And Time Study** لتحديد الأسلوب والوقت الأمثلين لأداء الأعمال التي يباشرها العمال في المنشآت الصناعية.
2. اختيار العمال المناسبين على أساس قدراتهم الفنية ومسنوبات المهارة، ثم إخضاعهم لعمليات تدريب مكثفة لأداء العمل بالطريقة التي صممها الإدارة.
3. ينحصر العمال في أداء أعمال بعينها بحيث يكسبون المهارة اللازمة للأداء وفق الطريقة التي تم تحديدها بواسطة الإدارة والتي يسميها **تايلور "الطريقة الوحيدة المثلى The One Best Way"**.
4. تحديد الأجر العادل عن أداء العمل وفق المعدلات التي تحددها الإدارة، وعلى أساس إنجاز كمية محددة من العمل.
5. يمنح العاملون **أجوراً حافزة Incentives** في حالة تجاوز الإنتاج الفعلي المعدلات المقررة.
6. التأكيد على أهمية **النظم Systems** كأساس لترتيب وإدارة الأعمال وهو يقول في مقدمة كتابه **"مبادئ الإدارة العلمية"** أنه في الماضي كان الإنسان يأتي أولاً، ولكن في المستقبل سيكون النظام أولاً.
7. ويأتي وصف **"العلمية Scientific"** لأفكار تايلور من أنه يستخدم **"المنهجية العلمية"** **The Scientific Method** لتحليل مشكلات الإدارة والبحث عن حلول لها.
8. تقترض أفكار **"الإدارة العلمية"** وجود علاقة مباشرة بين مسنوى الأجور والحوافز التي تقدمها الإدارة وبين مسنوى الجهد الذي يبذله العاملون في أداء أعمالهم.
9. ينصرف العمال إلى أداء العمل حسب الطريقة التي حددها الإدارة لهم، وتختص الإدارة بالشكير والنخطيط وإدارة العمل. أي أنه ليس مطلوباً من العمال أن يفكروا أو يناقشوا أو يبدون آراءهم في العمل.
10. يقوم الهيكل التنظيمي للمنظمات الصناعية على أساس الفصل التام بين أعمال النخطيط والتشيش والرقابة والأعمال الإدارية المنصلة بالإنتاج من ناحية، وبين إدارة العمل في المصنع من ناحية.

أخرى والتي ينولاها عدد من المشرفين تخصص كل منهم بتأحيته معينة من العمل وفق مبدأ "الإشراف الوظيفي" **Functional Foremanship**:

Order of work and route clerk	✓ مشرف نظام وحركة العمل
Instruction card clerk	✓ مشرف بطاقة التعليمات
Time and cost clerk	✓ مشرف الوقت والتكاليف
Shop disciplinarian	✓ مسئول النظام والتأديب بالمصنع
Gang boss	✓ رئيس العمال
Speed boss	✓ رئيس سرعة العمل
Inspector And Repairs Boss	✓ رئيس التفتيش والإصلاحات

ويكون جميع هؤلاء المشرفين على اتصال بالعامل الذي يؤدي العمل كل فيما يخصه.

الركائز الأساسية لأفكار الإدارة العلمية

تصميم العمل
بقياس الوقت
والحركة

الأجور الحافزة
Incentives

العمل بالقطعة
Piece Work

وقد روج تايلور لمجموعة من الأفكار تحاول رصد أسباب عدم الكفاءة في الأعمال الصناعية وأرجعها إلى العوامل التالية:

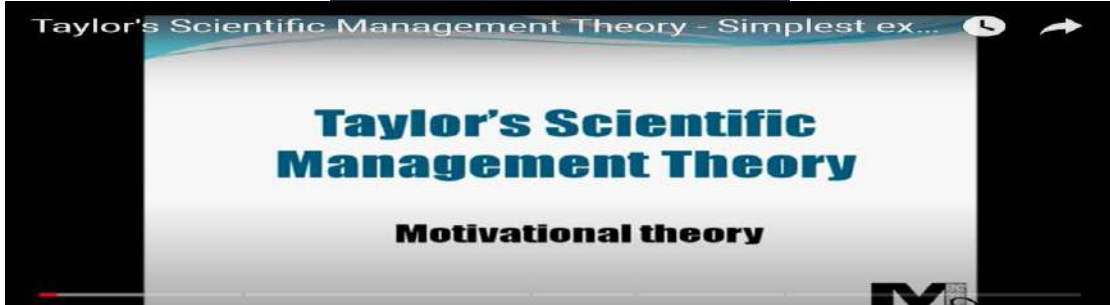
- ✓ ميل العمال إلى الكسل وعدم بذل الجهد المناسب **Natural Soldiering**
- ✓ اتفاق العمال فيما بينهم على تقييد الإنتاج وعدم زيادته **Systematic Soldiering**

- ✓ نقص كفاءة الإدارة والمتمثلة في عدم معرفة عادات وأسباب سلوك العمال
- ✓ عدم دراسة الوقت اللازم لأداء الأعمال
- ✓ الاعتماد على الحدس والنخمين في اتخاذ القرارات بدلاً من اتباع منهجية علمية في تحليل المشكلات والبحث عن حلولها .

يميل فريدريك تايلور إلى عدم الثقة بالعمالين ويعتقد أنهم يتخاؤون دائماً خداع الإدارة للحصول على أكبر منفعة مقابل بذل أقل جهد في العمل.



<https://youtu.be/8PdmNbqtDdl>



<https://youtu.be/evtLzccDcUs>



<https://youtu.be/qUgKkBhZl9c>



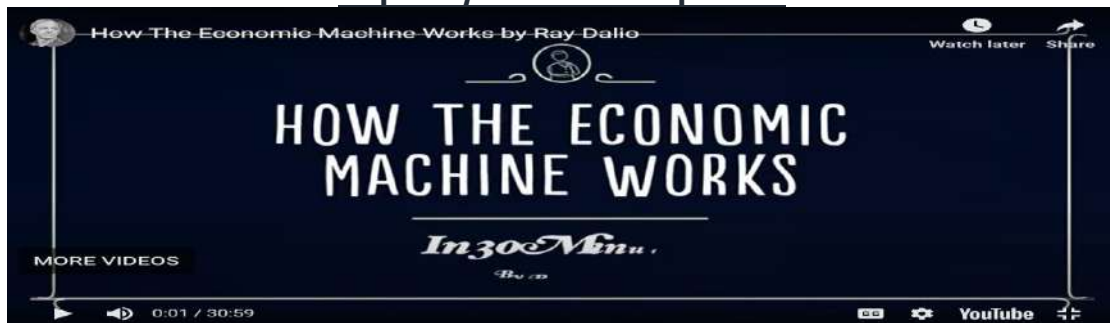
<https://youtu.be/qUXo-Bzt6d8>

مساهمات أخرى في عصر الإدارة العلمية

لم يكن فرديريك تايلور وحيد عصره في نشر أفكار الإدارة العلمية، ولكنه كان واحداً من مجموعة اتفقت أفكارها حول منهجية علمية للإدارة، منهم فرانك جيلبرت وزوجته ليليان جيلبرت وقد ساهبا في تطوير أفكار تايلور وصياغتها في شكل مجموعة من النظريات. كذلك أسهم هنري جانت في تطوير مفاهيم الإدارة من خلال ابتكاره لنظر الحوافز التشجيعية للعمال، كما أنه من مراد التخطيط الأوائل حيث ابتكر وسيلة مبسطة إعداد البرامج تسمى "خراطج جانت" لا تزال تستخدم حتى الآن.



<https://youtu.be/wDU-pkIKVtc>



<https://youtu.be/PHeObXAluk0?t=4>

Add Your Title Here

Gantt charts

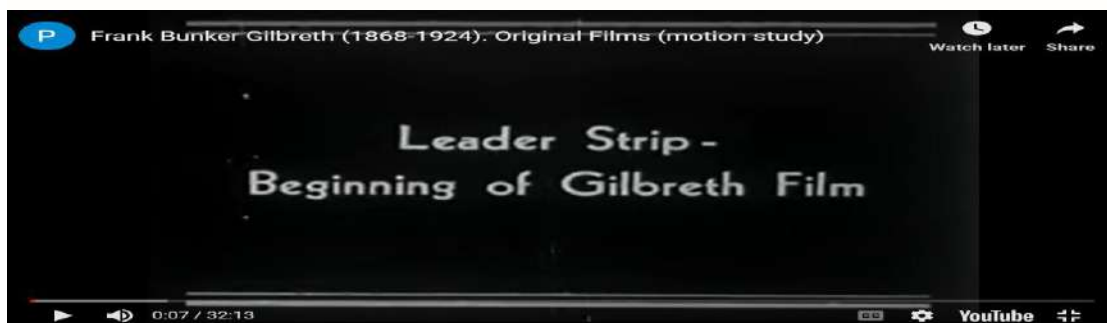
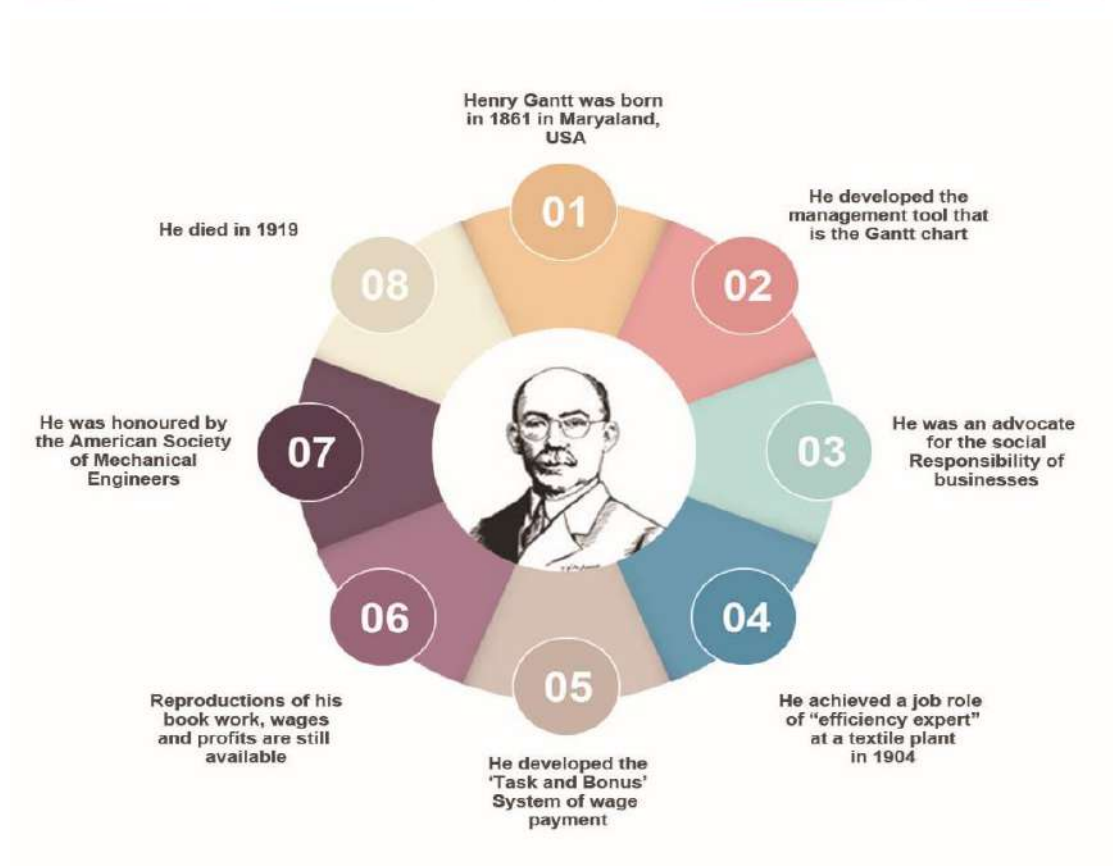


Replace your text here! Replace your text here! Replace your text here! Replace your text here!

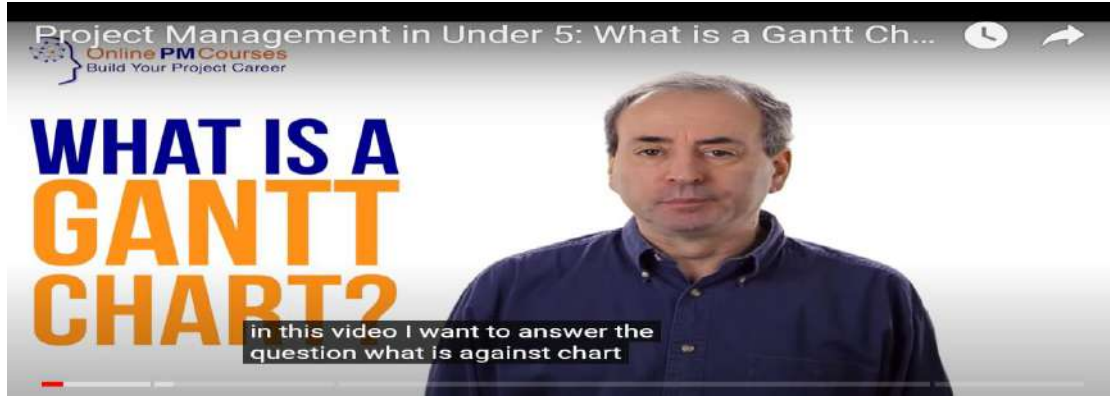


Project Names	First quarter			Second quarter			Third quarter			Fourth quarter			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Project A	[Bar]												
Sub-Task 1		[Bar]											
Sub-Task 2				[Bar]									
Sub-Task 3					[Bar]								
Project B				[Bar]									
Project C							[Bar]						
Sub-Task 1					[Bar]								
Sub-Task 2		[Bar]							[Bar]				
Sub-Task 3										[Bar]			

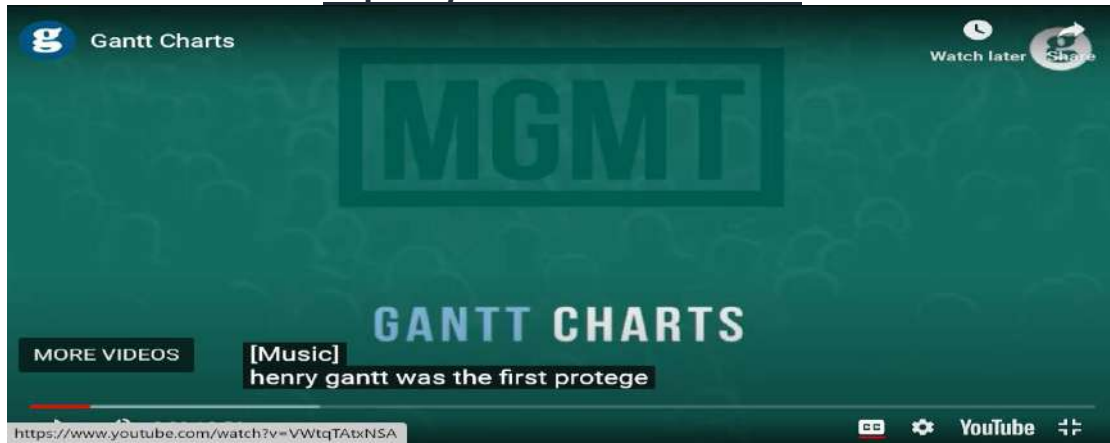
Company Name/ Date



<https://youtu.be/xdnhEZ-tkDg>



<https://youtu.be/fB0wSDmV3Sw>



<https://youtu.be/VWtqTAtxNSA>

في الفقرات السابقة عرضنا نماذج لأفكار الإدارة الأولى كما ساهم في تشكيلها مجموعة من الممارسين الأجانب في الغرب، والسؤال المهم ألا يوجد ممارسين عرب كانت لهم مساهماتهم الفكرية في تطوير نظمنا وجهة الإدارة؟

اختر في التاريخ المصري لقرآن عن الإدارة في عصر محمد علي وكيف نجح في تطوير نظم إدارية سبق لها الكثير من دول الغرب. كذلك اختر في التاريخ المصري القريب لقرآن عن طلعت حرب باشا، محمد حمادة باشا، محمد فرغلي باشا، علي أمين عفي باشا، أحمد عبود باشا، أحمد عبد المقصود باشا، ومحمد مرشدي.

واخت أيضاً عن العرب أمثال عبد الحميد شومان مؤسس البنك العربي، وفي السعودية أمثال سليمان العليان، إسماعيل أبو داود، إبراهيم أفندي وغيرهم في الإمارات والكويت.

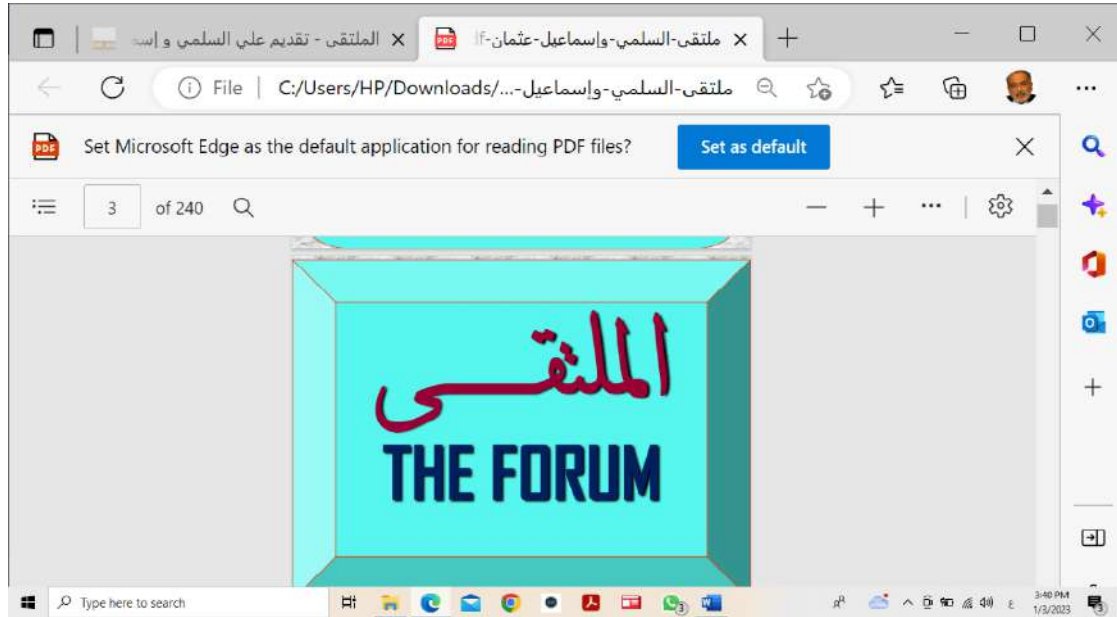
؟

يعتبر م. إسماعيل عثمان رئيس شركة المقاولون العرب لعدة سنوات من أعلام الإدارة العرب الذين نجحوا في إرساء مبادئ وتقنيات إدارية ناجحة أسهمت في تطوير الشركة تطويراً وصلها إلى مستوى العالمية. حاول البحث في موقع شركة المقاولون العرب على شبكة الإنترنت www.ac.com للتعرف على أفكار وإنجازات إسماعيل عثمان.



<https://youtu.be/oQGHW-DYmD4>

كان المهندس إسماعيل عثمان عضواً بارزاً في الجمعية العربية للإدارة وقد شارك في تقديم الملتقى 2007



الملتقى.mp4

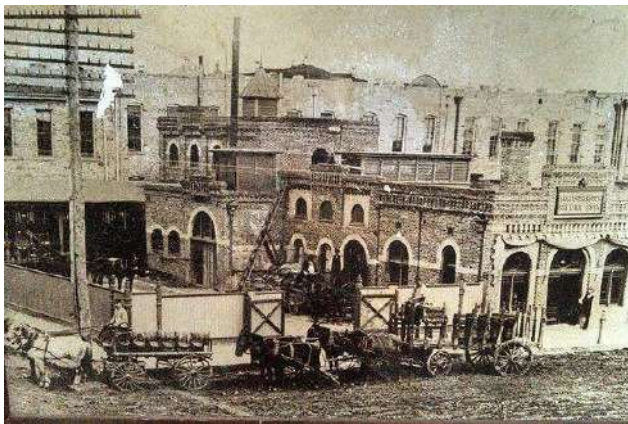


لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



قراءة في ديوان الحياة المعاصرة¹⁴

- يقول كاتب الديوان تعرضت الأسواق القديمة للظهورات الاقتصادية والاجتماعية، التي صنعت أسواقا جديدة تناسبها، وكانت مختلفة عن شقيقتها القديمة في أكثر من جانب:
- ✘ أنها لم تكن تجتمع وتتفص كما كان حال الأسواق القديمة، وإنما كانت في بنايات حديثة تراعى فيها معايير صحية خاصة.
 - ✘ لم تكن هذه الأسواق تعقد يوما معينا في الأسبوع، بل كانت قائمة للبيع والشراء ستة أيام على الأقل، وأحيانا كل الأيام السبعة.
 - ✘ ارتبطت هذه الأسواق بمناطق الكثافة السكانية بالمدن، سواء في القاهرة أو الاسكندرية، أو مدن الضواحي، الجديدة مثل حلوان.



¹⁴ يوفان مرزق لبيب، ديوان الحياة المعاصرة، الجزء الثالث - القسم الثاني - مركز تاريخ الأهرام، القاهرة، 2000.



ذكريات حية من قلب شارع المعز - القاهرة يوم 28 ديسمبر سنة 1928

<https://youtu.be/FRPpl9shv48>



قراءة في كتاب "تاريخ النهضة الطبية المصرية"



ويرجع تاريخ الحضارة الطبية المصرية إلى عهد قديم، إذ ورد في بردية برلين الطبية أن "أثوثيس" ثاني ملك بعد مينا وضع كتاباً في الطب... وجاء في بردية "إبيرس" أن القلب هو منبع جميع الأوعية... وفي تشخيص الأمراض كان الطبيب المصري القديم يسير على نهج علمي إكلينيكي يتمثل في معرفة شكوى المريض، وتاريخ مرضه، وكيف بدأ، ثم يبدأ تشخيصه ليقف على حقيقة المرض، ويسأل عن العوارض المختلفة التي ألمت بالمريض...
? هل تدرك تلك النهضة الطبية على نهضة إدارية مماثلة؟



جاء في كتاب تاريخ النهضة الطبية المصرية...

يعد منحف القص العيني أو على وجه التحديد منحف الطب بكلية طب القص العيني جامعة القاهرة بما ينضمه من تقنيات طبية وفنية وأثرية من آلة جيدة وناصعة لتاريخ الطب والتعليم الطبي في مصر الحديثة منذ عهد محمد علي باشا الكبير وما تلاه من عهود... إذ تروي مقشباته النادرة ووثائقه الثمينة ومواده العلمية الفريدة والقيمة تفاصيل الأحداث والوقائع التاريخية التي شكلت النهضة العلمية الطبية في مصر الحديثة. يضر المنحف الكثير من الكتب الطبية النادرة لاسيما في علم الشريح فضلا عن كثير من النحف الفنية النادرة التي تصور لنا بداية مدرسة الطب في مستشفى أبو زعبل وبعد انتقالها إلى القص العيني. وتبعها لما يقوله د. محمود فوزي المناوي أسنان أمراض النساء و النوليد بطب القص العيني وصاحب فكرة إنشاء المنحف والمشرف عليه في كتابة تاريخ النهضة الطبية المصرية (منحف القص العيني) والذي يعد الدليل الموثق لمقشبات المنحف يقول ان فكرة المنحف كانت تلح عليه منذ أكثر من ثلاثين عاما وقد عرضها على المسؤولين في وزارات التعليم العالي والبحث العلمي وجامعة القاهرة وكلية طب القص العيني وإن الفكرة لاقت ترحيبا وإن كانت اعترضها المصاعب وحسني ترفناح المرحلة الأولى للمنحف في 3 مارس 1998 والمرحلة الثانية في 18 مارس 1999.

ويقع المنحف بالطابق الأرضي الأيسر في قاعة المؤتمرات الخاصة بكلية طب القص العيني في واجهة حرم الكلية الأساسي منذ إنشائها في بدايات القرن التاسع عشر. ويتكون المنحف من قاعتين قاعة رئيسية وقاعة فرعية إلى جانب قاعة جانبية ثالثة تستخدم في إجراء ترميمات المرحلة الثالثة من المنحف وتتنوع مقشبات المنحف من مجموعة رائعة من اللوحات الزيتية، ووثائق أصلية كُتبت بخط اليد، وصور فنوغرافية ووثائق بر ونزيرة ومخطوطات طبية وكتب نادرة هذا بالإضافة إلى بعض الأدوات الفنية التي استخدمها مشاهير الأطباء في هذه الفترة في عملياتهم الجراحية والأجزخانات الطبية التي كانت تستعمل في تركيب الدواء وإعداده.

ومن المقشبات الثمينة بالمنحف تلك اللوحات الرخامية التي كانت بعثة كلية الآثار بجامعة القاهرة قد عثرت على معظمها أثناء القيام بأعمال الحفائر الأثرية في المبنى القديم لكلية طب القص العيني عام 1979 وهي تعد مجموعة هامة من الآثار الرخامية لما لها من دلالة تاريخية وقيمة فنية كبيرة منها هذه اللوحة الرخامية

التي نقش عليها باللغة التركية، أمر بإنشاء مبنى القصر العيني في عهد محمد علي باشا وترجمته: والي مصر الفاتح محمد علي باشا أصدر أمرا ببناء هذا البناء العالي في هذا المكان الكبير يربح عيون الأعداء وهو بناء شيد بغاية النظام والاعتقان وأنشئ هذا البناء العالي من أجل العبادة سنة 1228هـ . 1813م .
ومن القطع الرخامية الأثرية هذه الأجزاء الكبيرة التي عث عليها من بوابة رخامية منحوتة برسومات كانت صنعت كبوابة تذكارية تقليدا للذكرى وفاة ليدي كار سناتلي ليدي كروس المنوفاة 1898 وهي زوجة اللورد كروس الطاغية والحاكم العسكري الإنجليزي على مصر في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.

Qasr Al-Eini Museum¹⁵

The first Museum of an Arab Faculty of Medicine



Ibrahim Hassan Bey



Klute Bey



Dr. Muro Pacha

The idea of founding the Qasr Al-Eini Museum was first initiated in 1976 by Dr. Mohammed Almenawi, the surgeon gynecologist and obstetrician who was general secretary of the Faculty of Medicine and responsible of the Museum.

The first stage was inaugurated on March 8, 1998, in the presence of representatives of the world faculties of medicine; the second stage in March 1999. The Museum was eventually established in the adequate form appropriate to the oldest Faculty of Medicine in the Orient.



A historical painting depicting Klute Bey injecting himself in front of Qasr Al-Eini students

¹⁵ <http://www.touregypt.net/qasraleinimuseum.htm>

The Museum narrates the history of medicine in the Arab Machreq, confirming the historical role played by the Qasr Al-Eini School of Medicine as a linkage between medicine in pharaonic Egypt and modern medicine.

The library of the Museum houses the following:

- Numerous rare books and references.
- An encyclopedia on "The Wise Men of Qasr Al-Eini" or the biographies of 154 professors who lectured in Qasr Al-Eini, with their photos. Some 64 amongst them go back to the 19th Century.
- Various documents and manuscripts.
- Tableaux of marble.
- Photographic pictures.
- Different statues.
- An original copy of the book "Description de l'Egypte " which was written by the French scholars who accompanied Bonaparte during his campaign on Egypt (1789)

The Story of Medicine in Egypt:

The first School of Medicine in Egypt was inaugurated in Feb.1827 following the decision of Mohammed Ali Pacha, Wali (Ruler) of Egypt to introduce the European techniques in the Egyptian army through the assistance of French officers; he called Klute Bey from France in 1825 to be the first surgeon in the Egyptian army assisted by a number of physicians and pharmacists. The school and the hospital were annexed to a training camp at Abu Za'abal (in the outskirts of Cairo). It was joined by one hundred students from Al-Azhar (the oldest theological university) under Klute Bey, the headmaster of the School during 1827-1837.

They studied seven subjects: chemistry/physics, anatomy, physiology, pathology medicine, hygienics, and pharmacology; they were lectured by seven foreign physicians assisted by skillful interpreters.

In 1832 Klute Bey selected 12 graduates of the School to study in France. They travelled wearing their turbans, jubbahs and caftans. They were highly praised by the head of the French Society of Medicine for their primacy and merit " being the descendants of Ibn-Sina, Al-Razi, and other Arab Scholars" as he described them; similar missions were annually sent to France.

In 1837 the School of Medicine and the hospital were transferred from Abu Za'abal to Qasr Al-Eini (named after Ibn-Al-Eini who founded it in 1466 over a wide space on the bank of the Nile to be a rest house for the Egyptian Wali or Ruler. It was used to receive princes and dignitaries, and for holding the meetings of the Mamelukes. It was later used as barracks, then a military school until 1837 when it was transferred to the School of Medicine as aforementioned)



A tableau on the wall of Qasr Al Eini referring to it's inauguration in the era of Mohamed Ali

The studying period was, then, five years; the number of students was 300 fully subsidized by the Government which paid for their housing, living, dressing, education and pocket money.

The school made a great progress and Qasr Al-Eini became famous all over the Arab countries; patients came from all parts for medical treatment in Qasr El-Eini. Many books were translated from French into Arabic language and copies there-of were sent to Istanbul and Arab countries. Egypt also offered 10 scholarships to students from the Levant to study in Qasr Al-Eini at the expense of the Egyptian Government. One of the prominent devotees, Dr. Essa Pacha Hamdi, father of the modern school of medicine was Director of the School of Medicine in the '80s of the 19th Century. He was forced to resign under the pressure of the British occupation which decided to transfer the studies from Arabic to English language. But Essa Pacha Hamdi, endorsed by the Minister of Education, could introduce modern techniques to the school and renovate its labs.

Starting 1887, students lived outside the school and paid for their living and educational fees.

The first International Conference on Medicine held its sessions in Qasr Al-Eini in Dec.1902, to be inaugurated on Dec. 18 by the Khedive at the Opera House with the participation of physicians from Germany, America, Britain, Austria, France, Italy, Swiss and Spain. In his inaugural speech , the Khedive stressed the importance of holding the Conference in the Nile Valley due to its specific geographic position as a link between the East and the West. The Chairman of the Conference , Ibrahim Pacha Hassan , speaking in Arabic, referred to the holding of the Conference in the land of the Pharaohs who attained a high degree in medical knowledge.

In Oct., 1926, the School was transferred to a Faculty associated to the Egyptian University. The Schools of Dentistry, Pharmacology, Nursery and mid-wifery were joined to the Faculty of Medicine. In 1928, female students were admitted to medical studies. The International Conference on Tropical Medicine was held in Cairo on Dec.1928, celebrating at the same time the centenary of founding the School of Medicine, and the laying of the foundation stone of the new Faculty of Medicine and its hospital at the vicinity of Qasr Al-Eini on the Rawdah Island.

In 1929, the genius surgery professor Ali Pacha Ibrahim, disciple of Essa Pacha Hamdi, was elected Dean of the Faculty of Medicine, and by virtue of his efforts, the degrees of the faculty were recognized abroad, and the Egyptian University created higher specialized degrees in medicine matching with the highest similar degrees in European universities.

And back and deep into history, the famous historian Herodotus wrote that ancient Egyptians practiced medicine at an outstanding skill; nobody was allowed to practice just one specialized medical branch-one had to study all medical branches. Physicians in the pharaonic Era enjoyed a sacred status. There was special temples for delivery, and the mid-wives were called "The Gods' Mothers ". The priests of the deity Sekht were famous in medicine. Her son Amhoteb was renowned in medicine to the extent that he was considered God. His father was the deity Betah. Amhoteb's statue is now at the Museum of Berlin.



4. حركة العلاقات الإنسانية

على طريق تطور الفكر الإداري الحديث، نشأت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة لمجموعة من الدراسات التي قام بها فريق من علماء جامعة هارفارد في شركة ويسترن إليكتريك بين عامي 1923 - 1927 بهدف اختبار أفكار تايلور عن تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمال. وقد أجريت مجموعة من التجارب لاختبار تأثير الحرارة، الرطوبة، الإضاءة وغيرها من ظروف العمل المادية في المصنع، وكان الفرض المتوقع حدوثه أنه مع تحسن تلك الظروف المادية ترفع الإنتاجية، وبالعكس تنخفض الإنتاجية، إذ ساءت تلك الظروف المادية. لكن النتائج الفعلية للدراسات أثبتت نتيجة مهمة هي أنه لا يوجد ارتباط مباشر بين الإنتاجية وبين تلك العوامل، بل اتضح حقيقة جديدة هي أن الجو الاجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال هي من أهم محددات الإنتاجية.

وقد ابتكر الباحثون في تلك الدراسات تعبيراً جديداً هو "الروح المعنوية" **Morale** للدلالة على أثر العلاقات الإنسانية في تحديد إنتاجية العاملين.

وتقوم مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة على الأسس التالية:

1. أن السلوك الإنساني في العمل هو أحد العناصر الرئيسة المحددة للكفاءة الإنتاجية، وليست الظروف والمقومات المادية.
2. أن القيادة الإدارية الفعالة القادرة على التأثير في سلوك العاملين هي المحرك الحقيقي للروح المعنوية ومن ثم المؤثر الفعال في دفع العاملين لتحسين إنتاجهم.
3. أن الاتصالات وتبادل المعلومات وافتتاح فرص التفاعل الاجتماعي بين العمال بعضهم البعض، وبين رؤسائهم تسهم في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في رفع الكفاءة الإنتاجية.
4. أن الإدارة الديمقراطية هي النمط الأفضل للإدارة الذي تحقق درجات أعلى من الإنتاجية من خلال السماح للعمال بفرص المشاركة في بحث مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة والتي تمنح العاملين درجات متزايدة من حرية الحركة في توجيه أعمالهم.

- تبلورت أفكار العلاقات الإنسانية في نظريته، تعتمد على مجموعة العلوم السلوكية، اشتهرت باسم "النظرية السلوكية في الإدارة" **The Behavioral Theory of Management** تركز على دراسته وتفسير السلوك الإنساني وفق منهجية العلوم السلوكية، ومن ثم تكون الإدارة قادرة على تصميم أنسب الوسائل للتأثير في هذا السلوك وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة.

وقد نشأ عن حركة العلاقات الإنسانية نظريته في التنظيم تبنى المفاهيم التالية:¹⁶

1. لا يكفي لنجاح المنظمة أن يوجد التنظيم الرسمي المتمثل في الهياكل المعتمدة من الإدارة وخطوط الاتصالات بين الأفراد والجماعات المقررة والتي توافق عليها الإدارة، بل لابد أن يكامل ويتفاعل معه التنظيم غير الرسمي والذي يتمثل في علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي التي تنشأ بين أفراد المنظمة وجماعات العمل فيها.
 2. إن السبيل لتحقيق التآزر والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي هو إشراك العاملين في الإدارة وحميلهم مسؤوليات واضحة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة، على أن يشاركوا في تحمل النتائج سلباً وإيجاباً.
 3. تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على تكوين جماعات العمل في المنظمات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم.
- ويشير **دكتور علي السلمي**¹⁷ إلى أن حركة العلاقات الإنسانية قد تعرضت لانتقادات كثيرة، ومع ذلك فقد كان لها تأثير واضح في الفكر الإداري وأساليب الممارسة الإدارية في المنظمات لسنوات طويلة. وتتركز مساهمات حركة العلاقات الإنسانية في طرح وتأكيد المفاهيم التالية:
1. أهمية الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي وضورة إدماجه في التنظيم الرسمي وإزالة الثاقصات التي كانت النظريات التقليدية في الإدارة تركزها.

¹⁶ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 102.

¹⁷ المرجع السابق، ص 106.

2. توضيح أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة داخل وخارج العمل في تحديد سلوك العاملين ومدى تفاعلهم مع توجهات الإدارة.
3. أهمية التفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة ونشر روح النكامل والعمل الجماعي.
4. إزالة الفواصل المصطنعة بين مختلف المستويات والتي كرسنها أفكار الإدارة العلمية، أن الإدارة تلتصق بالتفكير والنخيط، والعاملون مسئولون عن التنفيذ فقط.



<https://youtu.be/2X2S-xVEBJq>



<https://youtu.be/Tlx5xovXDyc>



<https://youtu.be/3KG7-cr-y78>



<https://youtu.be/JPlgh7feCpM>

تطبيقات، حالات عملية، أسئلة وتدريب



إليك مجموعة من الوظائف الإدارية، والمطلوب استيفاء بيانات الجدول بالنسبة لكل وظيفة

الدور المناسب	اسم الوظيفة	رقم
	رئيس مجلس الإدارة	1
	المدير المالي	2
	مدير المبيعات	3
	رئيس قسم شؤون الأفراد	4
	مندوب مبيعات	5

حالة قصيرة

اقرأ الحالة القصيرة التالية ثم أجب عن الأسئلة الواردة في نهايتها.

قررت إدارة شركة للحلويات إنتاج كميات كبيرة من الحلوى الشرقية بمناسبة شهر رمضان والمطلوب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ? ما هي أهم الإجراءات التي يجب على إدارة الشركة القيام بها لتحقيق هذا الإنتاج؟
- ? من هم أفراد الإدارة المسؤولين أكثر من غيرهم عن تحقيق هذا الموضوع بنجاح؟
- ? ما هي أهم المعلومات التي تحتاجها الإدارة لتحقيق المطلوب؟
- ? ما هي أهم المعايير التي تقيس لها مدى نجاح الإدارة في عملها؟



تخيل نفسك في موقع المدير العام لهذه الشركة وأجب عن تلك الأسئلة.



في ضوء دراستك لأفكار فايول وتايلور ناقش الأسئلة التالية:

1. ما هي مجالات الاتفاق بين آراء كل منهما؟
2. ما هي مجالات الاختلاف بينهما؟
3. هل تتوقع ورغم مرور سنوات طويلة على تقديم أفكار كل من فايول وتايلور أن تظل تلك الأفكار مقبولة وتجد لها مجالاً للتطبيق في المنظمات الحديثة؟
4. ما هي في رأيك الاستنتاجات الرئيسة التي يمكن للمدبرين في المنظمات الحديثة استخلاصها من تلك الأفكار؟

ما هي في رأيك أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها لمبادئ الإدارة العلمية كما حددها فن دريك تايلور؟

؟



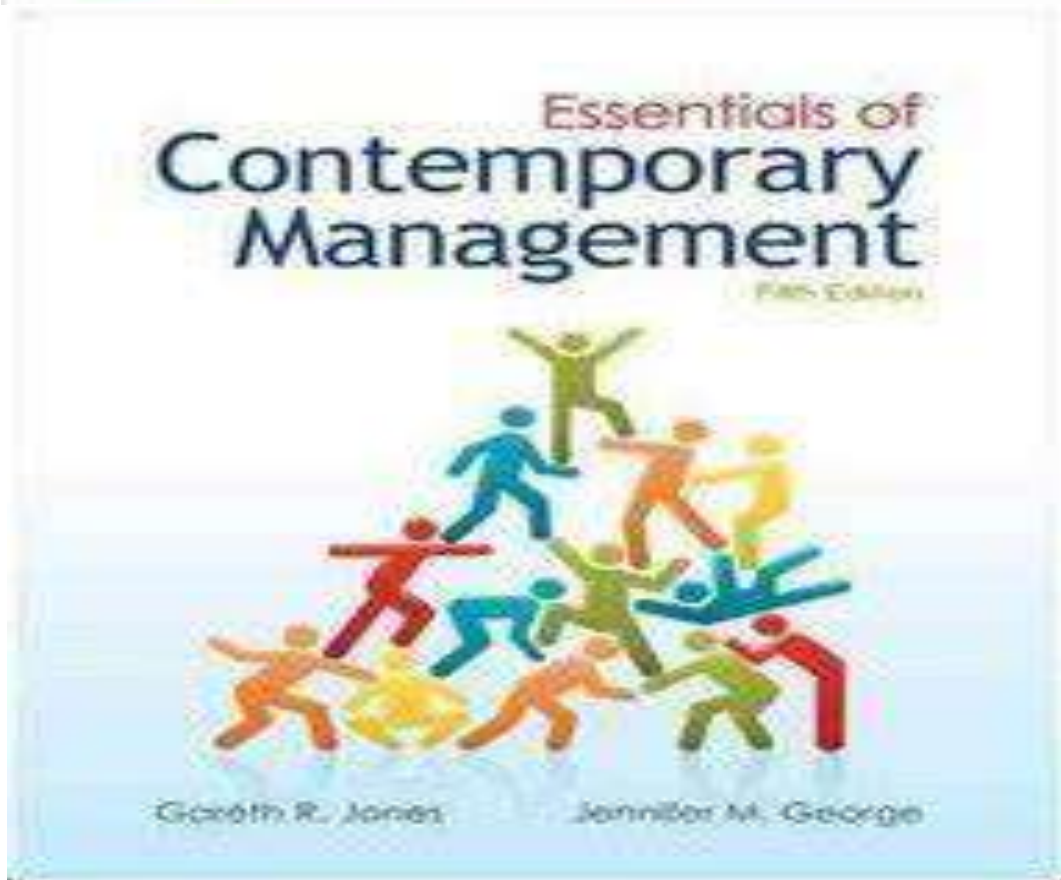
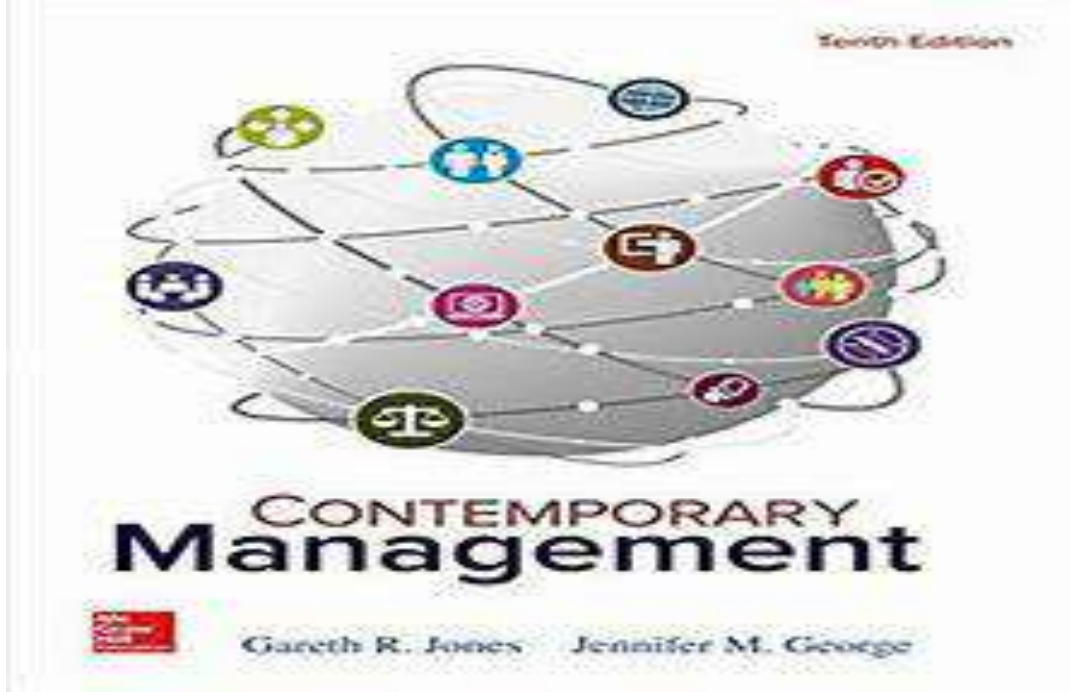
حدد مزايا تطبيق مبادئ الإدارة الواردة في الجدول التالي:

مزايا تطبيقها في منظمات الأعمال	مبادئ الإدارة	رقم
	البحث عن الطريقة المثلى للأداء	1
	دفع الحوافز للعمال مقابل زيادة الإنتاج	2
	مركزية أعمال التخطيط والرقابة	3
	وحدة الأمر	4
	التخصص الوظيفي	5
	قياس وتقويم أداء العاملين	6
	اتباع أسلوب قياس الوقت والحركة	7
	وحدة الهدف والنوع	8
	اختيار العاملين على أساس المهارة	9
	فرض النظام والانضباط في العمل	10

الوحدة الدراسية الثالثة

نظرة إلى الفكر الإداري المعاصر

CONTEMPORARY MANAGEMENT THOUGHT



أهداف الوحدة الدراسية

1. تقديم جمعة معلوماتية تسعرض التطورات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر.
2. إبراز ترابط الفكر والممارسة في المنظمات المعاصرة المنمىة.
3. رصد أهم الأفكار الإدارية التي تمكن المنظمات من اقناع القرن 21 بكل تحدياته واستثمار الفرص الناشئة عنها.
4. تقديم نماذج لشركات ومنظمات نجحت في تطوير أوضاعها وتحسين نتائج عملياتها وتدعيم مركزها التنافسية بفضل الفكر الإداري الجديد الذي وضعه، موضع التطبيق الفعال.
5. تلمس الدروس المستفادة منها من نجاحات المنظمات المنمىة وإمكانية نقلها إلى شركات ومنظمات أخرى.

إطار الوحدة الدراسية

1. الإطار العام للفكر الإداري المعاصر، والبحث عن إطار نظري جديد ومنجد.
2. تحليل الإدارة على أنها نظام مفتوح والتميز بينه وبين النظر المغلقة والتعرف على النظر الإدارية الفرية داخلة النظام الأكبر في أي منظمة أعمال.
3. المهارات الإدارية وتوضيح مقومات المديين الفعال والمنفوق.
4. خلاصة بأهم الأفكار حول الإدارة المعاصرة، والتركيز على أفكار ديمر كير باعتبارها تمثل الفكر الإداري الحديث.
5. استعراض الجديد في الفكر الإداري المعاصر والتحديات التي تواجهه.

أهم المصطلحات الواردة في الوحدة

Open System	النظام المفتوح
Closed System	النظام المغلق
Subsystems	النظم الفرعية

مقدمة

يقول الحق تبارك وتعالى في محكم تنزيله " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوء فلا مرد له وما لهم من دونه من وال " (العد 11) صدق الله العظيم.

وقد أصبح التغيير سمة أساسية لعصرنا الحاضر، وأضحى الواجب الأساسي على الجميع أن يتدبروا الواقع الجديد الذي تخططهم وأن يتلمسوا السبل الفعالة للتعامل مع هذا الواقع وشق طرقهم في خضم المتغيرات المتصاعدة والتي شملت كل مجالات الحياة المعاصرة.

ولكن هناك ثلاث طوائف من البشر يعيشون حولنا،

الطائفة الأولى

هم المفكرون والمبدعون الذين يصنعون التغيير ويتودون العالم نحو آفاق جديدة،

الطائفة الثانية

هم الذين يلاحظون وينابيع التغيير ويحاولون اللحاق بحركة المتغيرات وتكيف أوضاعهم وفق المستجدات التي يكشفونها،

الطائفة الثالثة

فهم الغائبون عن الوعي الذين لا يربون ما يجري حولهم ويفاجئون بالتغيير وقد أحاط بهم من كل جانب ويفشلون حتى في التكيف مع المتغيرات.

وكما تقول الحكمة الصينية "عندما تهب رياح التغيير يسعى معظم الناس للبحث عن مأوى يختبئون فيه،

بينما يعتمد بعضهم إلى بناء طواحين الهواء [Mao Tse Tung]، فإن هؤلاء المبادرين ببناء الطواحين هم من

الطائفة الناهضة التي تلحظ التغيير وتحاول استثماره والاستفادة من الفرص التي يأتيها والنحوظ من مخاطره.

وذلك هو الدور الإيجابي الذي يقع في إطار مسؤولية القادة والمفكرين والموجهين لأموال ومصائر

المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها في المجتمع الحديث. **هرفقة المديرين.**

والمشاهد أن عالم الأعمال يتغير بسرعة فائقة أنتجت أوضاعاً جديدة مع بدايات القرن 21 أصبحت معها

مهمة الإدارة أكثر تعقيداً حيث تسود حالات من عدم التأكد، والتعقيد والشابك، والفجائية في

التطورات والتغيرات، الأمر الذي تبينت معه الإدارة أهمية تنمية فكر إداري جديد يناسب متطلبات هذا القرن الجديد.

لقد مس التغيير في العصر الحالي كل مفاهيم ومبادئ وتقنيات العمل الجماعي المنظر في منظمات الأعمال الخاصة والعامة وهيئات المجتمع المدني وغيرها من الكيانات الهادفة إلى توظيف موارد المجتمع في إنتاج سلع وخدمات تحقق رغبات أعضاء المجتمع وحاجاتهم، وفي ذات الوقت تحقيق مصالحهم الذاتية من أرباح ونمو وتقدم. ولذلك فقد أضحت الحاجة ماسة إلى رصد تلك المتغيرات وتأثيراتها على فكر وعمل الإدارة المعاصرة واستشرف التغييرات المحتملة من أجل الاستعداد لها مبكراً.

وهدفنا في هذا الفصل

أن نقدم مرجعاً معلوماتياً، تستعرض التطورات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر، وإبراز ارتباط الفكر والممارسة في المنظمات المعاصرة، كما نحاول رصد أهم الأفكار الإدارية التي تمكن المنظمات من اقتحام القرن 21 بكل تحدياته واستثمار الفرص الناشئة عنه.

كما نقدم نماذج لشركات ومنظمات نجحت في تطوير أوضاعها وتحسين نتائج عملياتها وتدعيم مراكزها التنافسية بفضل الفكر الإداري الجديد الذي وضعه، موضع التطبيق الفعال. ويهدف عرض هذه النماذج إلى تلمس الدروس المستفادة منها وإمكانية نقلها إلى شركات ومنظمات أخرى.



<https://youtu.be/aWlbXjNdcnQ>

21ST CENTURY SKILLS

Critical thinking

Critical thinking is generating questions, evaluating information and arguments, making connections, identifying patterns, creating, synthesizing knowledge and applying it to solve problems in the real world.



Communication

Communication is appropriately interacting with others to bring meaning and gain understanding for multiple purposes, writing, and evidence in the digital environment.

Citizenship

Citizenship is respectfully and positively impacting others and being actively involved in addressing community, national and/or global issues.



Creativity

Creativity is generating ideas and approaches to design, innovation, construct solutions, build understanding and explore perspectives.

Growth mindset

Growth mindset is working through challenges, striving to reach goals, and learning with others and self-advocacy.



Collaboration

Collaboration is working independently, learning from what others are doing, and contributing to the learning of others for a shared purpose in a wide range of environments.



وفي الموضوع نقول....

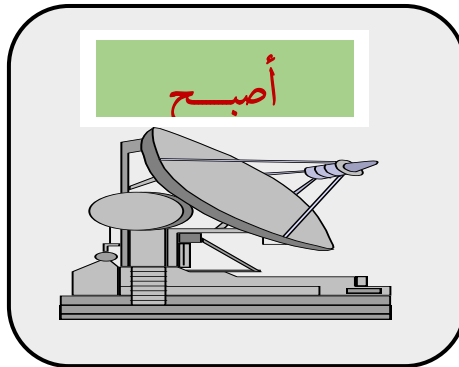
يموج عالم الإدارة بالعديد من الأفكار والنهجيات الجديدة والمنجذبة بدرجة غير مسبوقته في تاريخ الإدارة الحديث، وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذه الحالة الجديدة للفكر الإداري المعاصر يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، ونشأة العولمة وتداخيلها المتمثلة في سيطرة النظام الرأسمالي ومفاهيمه الأساسية على حركات الاقتصاد العالمي، واشتداد حركات التنافس على الأسواق بين الشركات العملاقة متعددة الجنسيات أو عابرة القارات.

وقد نشأ عن هذه التطورات عالم جديد مختلف كلياً عن العالم السابق الذي عاشته منظمات الأعمال في عصر النهضة الصناعية واستمر لسنوات امتدت حتى أوائل السبعينات من هذا القرن، الأمر الذي حث نشأة فكر إداري جديد يتناسب مع المعطيات الجديدة لنظام الأعمال العولمي.

ويصبح البحث في أسباب ودواعي نشأة هذا العالم الجديد مطلباً مهماً من أجل التعرف على تأثيراته على الفكر والممارسة في إدارة المنظمات المعاصرة، لذا يكون من المفيد البدء من البداية....

نقطة البدء.....

الرجاء التأمل قليلاً واستنتاج المعنى:



ما الذي يوحي به إليك السر؟ هل يعني أباً من المعاني التالية:
؟ الانتقال من مستوى تقني إلى مستوى تقني جديد أعلى وأفضل؟

? النحول من تقنية يباشر المورد البشري دوراً أساسياً في تفعيلها إلى تقنية لا تتطلب ذات الدرجة من التدخل البشري؟

? الانتقال من تقنية محلية أو ذات نطاق محدود نسبياً إلى تقنية لاهائية الانتشار؟

? النحول من تقنية تتمثل في وسيط وحيد [الصوت] إلى تقنية تعتمد على الوسائط المتعددة [الصوت، الصورة، الحركة، والتداخل بينها]؟

? الارتقاء من تقنية لا تفاعلية إلى **تقنية تفاعلية Interactive** توفر الربط والتفاعل بين المستخدم وبينه وبين مقدم المادة المتقولة.

تلك المعاني وغيرها تبرز إلى السطح كلما شاهدنا أحد رموز الواقع الجديد والتي تدلنا على حجم التغيير ومداه الذي أصاب مؤسسات المجتمع الحديث ومفاهيمه وقيمه، ومن بينها المؤسسات والمفاهيم والقيم الإدارية.

ماذا حدث؟

تغير عالم الأعمال - ولا يزال - بسرعة فائقة، وتحاول الإدارة المعاصرة اللحاق بهذه التغييرات والتحويلات، وأصبحت مهمتها في العصر الحالي أكثر تعقيداً. ولم تعد أفكار وتقنيات الإدارة السابقة تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالطبع لا تتناسب مع المستقبل، وتبنت الإدارة في منظمات الأعمال وغيرها من منظمات الإنتاج والخدمات أهمية تنمية منظومة متكاملة من الأفكار الإدارية الجديدة **A New Paradigm** تضم مفاهيم وآليات متطورة وتستخدم مداخل غير تقليدية تركز في الأساس على عنصرين ينسجمان بالحيوية والأهمية في كل ما تقوم به الإدارة وهما العنصر البشري المتميز الذي حدد ديتريش كح أهم سماته:

✓ وهي العلم والخبرة واستخدام الفكر والطاقة الذهنية وجمعها كلها في وصف **"عمال المعرفة" The**

. Knowledge Workers

✓ **تقنية المعلومات والاتصالات [ICT] Information & Communication Technology**.

وبذلك تمارس الإدارة أعمالها في منظمات الأعمال المعاصرة بمنطق مختلف يستشعر الفكر الإداري الجديد، ومن أمثلة ذلك ما حققته بعض الشركات التي تظهر في قائمة **Fortune 500** لسنة **1999** من تقدم:

1. شركة **Maytag** لإنتاج الأجهزة المنزلية تحسن مركزها من ترتيب **136** إلى **38** بسبب تطوير المنتجات استجابة لطلب السوق، وتطوير قنوات التوزيع من خلال شبكة محلات سيرز.
2. شركة **Gap** [من شركات تجارة التجزئة في الملابس الجاهزة] تحسنت من المركز **17** إلى المركز **3** بسبب تطوير أساليب التسويق وتكوين تشكيلة المنتجات **Merchandising**.
3. شركة **Safeway** [من شركات السوبر ماركت] تمكنت من تحسين مركزها في التقييم بنحوين الإيرادات بنسبة **35%** في المتوسط خلال **3** سنوات وذلك باتباع سياسات حذف المنتجات غير المرغوبة وبطيفة الحركة، تشديد التكلفة، فضلا عن اتباع سياسة التركيز بشراء واحتماء شركات منافسة لتدعيم مركزها أمام المنافسي.
4. تمكنت شركة **داو كيميكال Dow Chemical** من أكبر شركات الصناعات الكيماوية في العالم من تحقيق طفرة إدارية هائلة باستخدام تقنيات المعلومات، وخاصة برنامج **SAP** والذي تحقق درجة عالية من الترابط بين أجزاء وفروع وأنشطة الشركة في العالم كله، بنحوها إلى قاعدة معلومات واحدة يتعامل معها الجميع وذلك ضمن تطبيق **نظام تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning System(ERP)**.
5. تمكنت شركة **المقاولون العرب**، وهي غير كل الصعوبات التي تواجهها، من زيادة رقم أعمالها في السنوات الخمس الماضية من رقم لا يتعدى المليار جنيه مصري إلى ما يفوق **6** مليارات في سنة **1999**، ونجحت في الحصول على عقود في دول خارجية مثقوقة في ذلك على شركات مقاولات عالمية، كما نجحت في تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيق أساليب متطورة في بناء وتدعيم علاقات العمل مع الموارد البشرية لها، فضلا عن تطوير علاقاتها بالجمهور ومباشرة كثير من مشروعات خدمة البيئة ورعاية الفئات ذات الاحتياجات الخاصة. ولعل نموذج شركة "داو

- كميكال " يبرز الآليات الإدارية الحديثة التي تستخدمها تلك الشركة وتحقق لها موقعها المثوق في السوق العالمي بخبر أعمال سنوي يقترب من 20 بليون دولار أمريكي:
- ❖ بناء استراتيجي كامل يضمن **مروية واضحة Vision**، و**رسالة محددة Mission**، فضلا عن سلسلة من الأهداف الاستراتيجية، ومجموعة السياسات والاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية التي تنسق مجمل عمليات الشركة في السوق العالمي.
 - ❖ استثمار متميز لتقنية المعلومات والاتصالات وتفعيل قاعدة معلومات مركزية مشتركة **Central Common Data Base** يتعامل معها جميع أفراد الشركة بحسب وظائفهم ومسئولياتهم وتسمح لهم بمعرفة مواقع الإنتاج والمبيعات والتسويق والتكلفة وشؤون الموارد البشرية على وجه الدقة وفق آخر موقف حقيقي.
 - ❖ توحيد كافة أجهزة الحاسب الآلي في الشركة وفي جميع مواقعها وحصرها في نوع ونموذج موحد بما تحقق التواصل بينها، وترشيد تكاليف الصيانة والتشغيل فضلا عن تحقيق وفورات الشراء بكميات كبيرة.
- من جانب آخر أوضحت دراسة مجلة **Fortune** عن أحسن 500 شركة عالمية لعام 2000⁸ والمنشورة في عدد يوليو 2001 من المجلة وكانت ال 25 شركة الأولى في قائمة ال 500 كالتالي:

FORTUNE 500		1955-2005	
A database of 50 years of FORTUNE's list of America's largest corporations			
View by		View by	
year:	2001	company:	
Full List	Companies	Profits	Assets Current FORTUNE 500
2001 Full list		Current View: 1-100	
Rank	Company	Revenues (\$ millions)	Profits (\$ millions)
1	Exxon Mobil	210,392.0	17,720.0
2	Wal-Mart Stores	193,295.0	6,295.0

18 Fortune , July 30, 2001, No. 16, P.96

3	General Motors	184,632.0	4,452.0
4	Ford Motor	180,598.0	3,467.0
5	General Electric	129,853.0	12,735.0
6	Citigroup	111,826.0	13,519.0
7	Enron	100,789.0	979.0
8	Intl. Business Machines	88,396.0	8,093.0
9	AT&T	65,981.0	4,669.0
10	Verizon Communications	64,707.0	11,797.0
11	Altria Group	63,276.0	8,510.0
12	Chase Manhattan Corp.	60,065.0	5,727.0
13	Bank of America Corp.	57,747.0	7,517.0
14	SBC Communications	51,476.0	7,967.0
15	Boeing	51,321.0	2,128.0
16	Texaco	51,130.0	2,542.0
17	Duke Energy	49,318.0	1,776.0
18	Kroger	49,000.4	876.9
19	Hewlett-Packard	48,782.0	3,697.0
20	ChevronTexaco	48,069.0	5,185.0
21	State Farm Insurance Cos	47,863.1	408.1
22	American Intl. Group	45,972.0	5,636.1
23	Home Depot	45,738.0	2,581.0
24	Morgan Stanley	45,413.0	5,456.0
25	Merrill Lynch	44,872.0	3,784.0

والشركات الأربعة التي احتلت القمة هي على التوالي :

✓ المرتبة الأولى

إكسون موبيل **EXXON MOBIL** في المرتبة الأولى محققة إيرادات **112** بليون دولار أمريكي تقريباً بزيادة

28.4% عن عام **1999**.

✓ المرتبة الثانية

شركة مناجس النجزة، وال - مارت **WAL- MART STORES** محققة إيرادات قدرها **198** بليون دولار
بزيادة **15.9%** عن العام السابق.

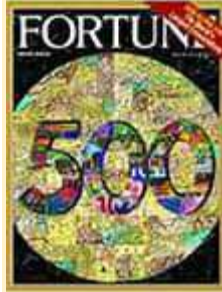
✓ المرتبة الثالثة

شركة جنرال موتورز **GENERAL MOTORS** والتي حققت إيرادات **185** بليون دولار تقريبا بزيادة **4.6%**
فقط عن عام **1999**،

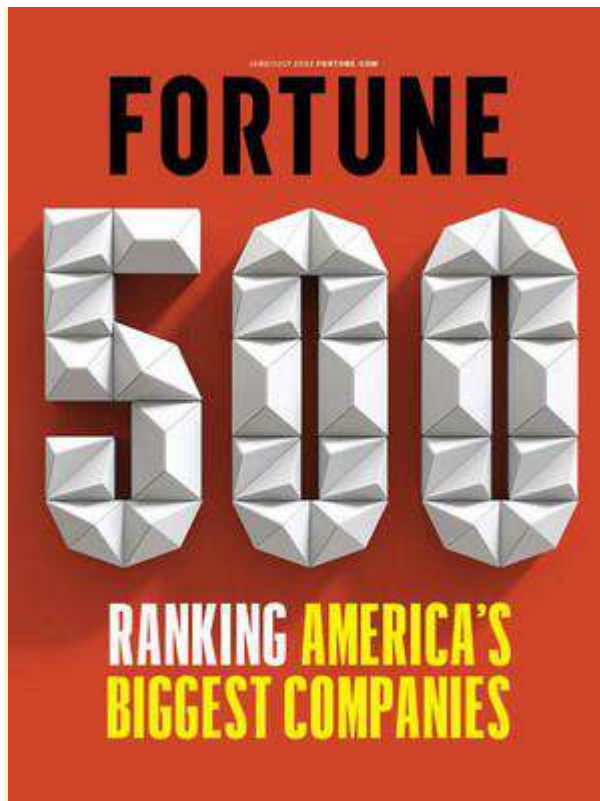
✓ المرتبة الرابعة

شركة سيارات فورد **FORD MOTOR COMPANY**

FORTUNE ANNOUNCES 2022 FORTUNE 500 LIST



Walmart takes the No. 1 spot for tenth straight year, followed by Amazon.com and Apple
NEW YORK, May 23, 2022 /PRNewswire/ -- Today, FORTUNE announced the 68th **FORTUNE 500**, its annual list of the largest corporations in the United States, ranked by revenue for the 2021 fiscal year. The revenue threshold for 2022 FORTUNE 500 list was \$6.4 billion, up 19% from last year. In total, FORTUNE 500 companies represent two-thirds of the U.S. GDP with \$16.1 trillion in revenues (up 17%), \$1.84 trillion in profits (up 114%), \$37 trillion in market value (up 13%), and employ 29.7 million people worldwide. 44 companies on the 2022 FORTUNE 500 are led by women CEOs—an all-time high.



Walmart takes the top spot on the FORTUNE 500 list for the tenth year in a row, with \$5.1 trillion cumulative revenue.

The top five companies held their positions on the list, with Walmart taking the top spot for the tenth year in a row, generating \$5.1 trillion cumulative revenue over that time. At No. 2, Amazon.com saw a 22% jump in revenue, eclipsing the \$450 billion mark. In the No. 3 spot, Apple is the most profitable company on the list for the seventh time in eight years, earning \$95 billion in profits. At No. 4, CVS Health and CEO Karen Lynch continue to make FORTUNE 500 history, with CVS as the highest-ranked company ever to be led by a female CEO.

THE TOP TEN COMPANIES ON THE 2022 FORTUNE 500 LIST ARE:

1. Walmart
2. Amazon.com
3. Apple
4. CVSHealth
5. UnitedHealthGroup
6. ExxonMobil
7. BerkshireHathaway
8. Alphabet
9. McKesson
10. AmerisourceBergen

[See the complete list here.](#)

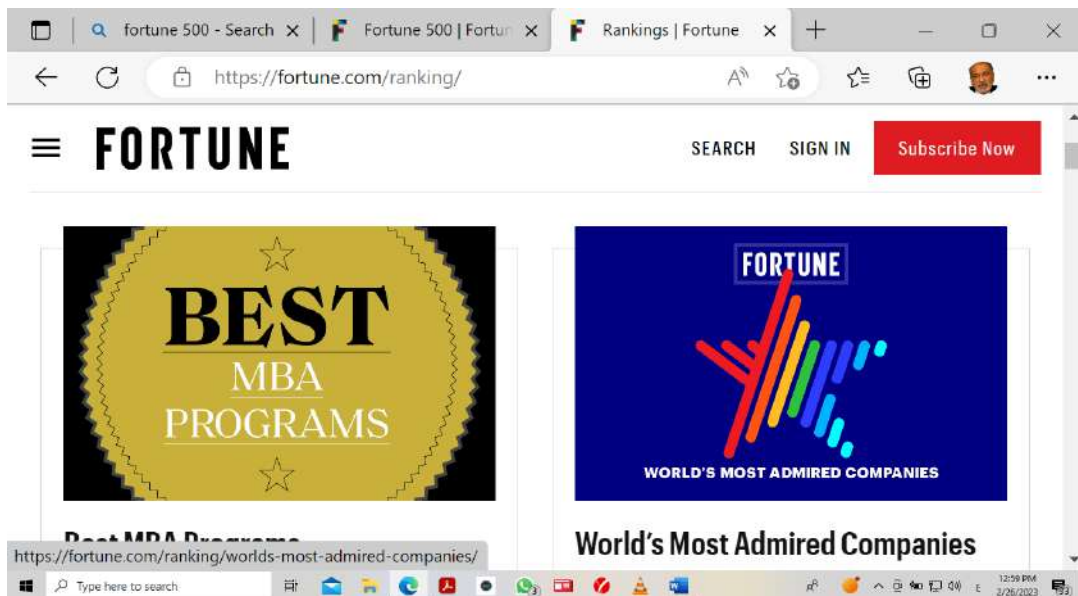
The companies on this year's list are based in 232 different cities spread across 37 states. For the first time since 2010, Texas is home to the most companies on the FORTUNE 500, with 53. After seven years at the top, New York fell to No. 2 with 51 companies, followed by California at No. 3 with 50. New York City, with 43 companies, is the top municipality followed by Houston with 21, Atlanta with 15, Chicago with 14, and Dallas with 11.

In her foreword to the June/July 2022 issue of FORTUNE, Editor-in-Chief Alyson Shontell writes, "Several pandemic winners make their debuts this year. Vaccine maker Moderna clocked in at No. 195. Zillow, which benefited from the red-hot housing market, comes in at No. 424. And Coinbase (No. 437) became the first crypto company to join the 500. [...] The real winners will be the companies that not only thrived under the freakish circumstances of COVID, but can flourish once the world opens back up."

[See the complete FORTUNE 500 List here.](#) The June/July 2022 issue of FORTUNE will be on newsstands June 6.

ادخل على موقع مجلة FORTUNE واستخرج معلومات عن أحسن الشركات العالمية 2023

[Fortune 500 | Fortune](#)



تحديات تواجه الإدارة المعاصرة

- تواجه الإدارة المعاصرة تحديات منصاعدة على جميع المستويات المحلية، الإقليمية، والعالمية تتركز فيما يلي:
1. التنسيق بين اهتمامات الوقت الحاضر ومواجهة تحديات اليوم مع العناية بالنحولات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لها .
 2. تخطيط النمو والتوسع في حجب الأعمال ونطاق السوق، في نفس الوقت التركيز على مجالات النشاط وأنواع العملاء وتشكيلات المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى **Higher Value-Added** .
 3. تنمية الموارد البشرية ورفع طاقتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد، في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة .
 4. مواجهة طفرات التكاليف الناشئة عن ارتفاع نفقات الجهد البشري وتكلفة الإبداع، ومحاولة تحسين الإنتاجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة مع خفض التكاليف النسبية **Getting More For Less** .
 5. التركيز على الإجازة **Action** واعتبار النتائج **Results** أهم معايير الحكم على كفاءة العمل .
 6. الحرص على حشد الموارد **Consolidation of Resources** وتكثيف الجهود **والتركيز Focus** في مجالات النشاط المختارة لتحقيق أثر ملموس **Impact** .
 7. أهمية تنمية الأسواق المحلية والاستثمار بنسب متزايدة فيها، في نفس الوقت الوصول إلى السوق العالمي ومحاولة إيجاد موقع فيها .
 8. أهمية التوفيق والتنسيق بين المحلية العولمية، وذلك بأخذ مفاهيم العولمة في الاعتبار حين العمل في السوق المحلي، وكذا الاستئناس بالقيم والخصائص المحلية حين التعامل في السوق العولمي:

Globalization
Think Global, Act Local

❖ وبشكل أكثر تحديداً تواجه الإدارة، خاصة في الدول الأقل نمواً، تحديات، بل وتحديات مصدرها المنافسة الشرسة التي تأتيها من كل مكان، وضربة العمل المستمر على تحسين وتطوير

الأداء في جميع مجالات النشاط، وتنوع المنتجات وتطويرها بما يرضي العملاء، وتحقيق للمنظمة مواكبة المنافسة، إن لم يكن الشوق عليها.

❖ كما يثير التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي المهارات والمعرفة العالية مشكلات من نوع جديد يضع الإدارة في مواجهة مستمرة مع ضغوطات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة بتمكينهم **Empowering** ومنحهم الصلاحيات المناسبة، مع خبرتهم ومسئولياتهم مع استمرارية سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام حيث تقع عليها المسؤولية النهائية عن الإنجاز وتحقيق الأهداف.

وثمة تساؤلات مهمة:

- ? هي كيف تواجه الإدارة تلك التحديات، وغيرها، التي تتصاعد يوماً ؟
- ? وهل تصلح أفكار وتقنيات الإدارة التي جربتها في السابق أن تكون وسيلتها للتعامل مع تلك التحديات المستجدة؟
- ? وهل إذا توفرت للإدارة مفاهيم وتقنيات جديدة تناسب الحال الآن، فهل يمكنها أن تستمر في المواجهة بذات التقنيات دون تعديل أو تحديث؟
- الإجابة عن تلك التساؤلات تخمسها قول بيتر دريكر إن **الإدارة في حقيقتها هي "إدارة التغيير"** وأن المدير إذا تعامل مع الحاضر وتحدياته فإن ذلك يمثل وجه واحد للعملة، أما الوجه الآخر فهو التعامل في المستقبل، ومن ثم ففي كل وقت يستثمر المدير ما في جعبته من أفكار وتقنيات لمواجهة تحديات الحاضر، ولكنه يجهز أفكار وتقنيات مغايرة يستعد لها لمواجهة تحديات المستقبل، وعليه دائماً أن يوازن بين هدفين التغيير والاستمرار **change & continuity**. وفي ذلك يقول دريكر¹⁹

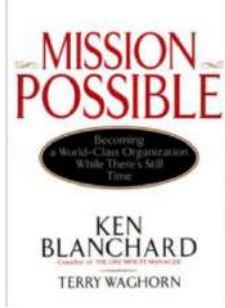
"Change and continuity are thus poles rather than opposites. The more an institution is organized to be a change leader, the more it will need to establish continuity internally and externally, the more it will need to balance rapid change and continuity."

- ❖ ولعل الموازنة بين ضرورة التغيير ومواكبة المتغيرات وبين المحافظة على الاستقرار التنظيمي وصيانة ما تحقق من إنجازات هو التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة المعاصرة.

19 Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999, p.90.

❖ إن ثمن التغيير والتطوير المسنم من تقع، ولكن النضحية بالفرص التي تنشأ من المتغيرات والنمساك بالتقدير ثمنها أعلى بكثير. وقد قدم **بلانشارد**²⁰ **Blanchard** فكرة مماثلة لما طرحه درمك من حيث السير قدماً في اتجاهي التغيير والاسنم ار بالنوازي، وأطلق عليها تعبير "**مهمة ممكنة**" **Mission Possible** وذلك في إشارة معاكسة للمسلسل التلفزيوني الشهير "**مهمة مستحيلة**" **Mission Impossible**، وتتلخص أفكار بلانشارد في أن حجم ومعدل المتغيرات وسرعتها في العصر الحالي قد بلغ ذروات عالية تجعل الإدارة في موقف تضطر فيه إلى المفاضلة بين تصحيح أوضاعها الحالية وعلاج ما ينشأ من مشكلات اليوم وبين الاستعداد للمستقبل والتفكير في التطوير والتحديث الواجب الأخذ به لمواجهة المتغيرات التي لم تحدث بعد.

ويقول بلانشارد، ونثق معه في ذلك، أن هذه المفاضلة غير ممكنة وغير عملية، فالإدارة لا تملك رفاهية النضحية باليوم من أجل الغد، كما أنها لا تستطيع أن تعام بدخول المستقبل بدون إعداد. لذا يطرح رؤيته في أن يكون في كل منظمة فرقان، فخص الأولى بمعالجة مشكلات الحاضر وتطويره لينوافق مع المعطيات المتجددة الناشئة عن المتغيرات التي يمر مرصدها أو لا بأول، بينما تتوجه الفرقة الثانية للعناية بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى لإعادة صياغته، أو إعادة اختراع المنظمة وفق رؤية جديدة ومنظورة.



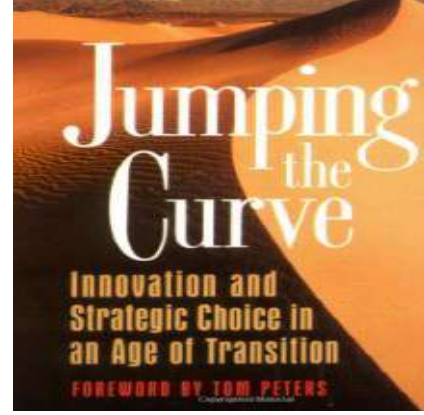
ولكي يتحقق الترابط والنواصل بين الفرقين وتجنب التضارب أو الشاخص بينهما، تتج الفرقين قيادة واحدة تشغل بالتسيق بين معطيات الحاضر ورؤى المستقبل. وتأتي أفكار بلانشارد من جديد الفكرة النحسين والتطوير المسنم وفق الرؤية اليابانية والتي يطلق عليها **Kaizen**²¹ وترى أن ينشغل جميع العاملين

20 Ken Blanchard And Terry Waghorn., Mission Possible - Becoming A World-Class Organization While There's Still Time, N.Y. : McGraw-Hill, 1997.

21 Masaaki Imai, Kaizen - The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill Publishing Co., N.Y.: 1986

في المنظمة بأعمال التطوير المسنن، حيث يقع في نطاق مسؤولية الإدارة العليا التطوير للمستقبل
Improvement، بينما تهتم المسنويات الإدارية الأخرى بالتحسين والصيانة اليومية **Maintenance**.

كذلك تشابه أفكار **بلانتشارد** في هذا الصدد مع فكر **Imparto & Harari**²² في كتابهما "القفز من المنحنى".



Foreword by Tom Peters

Internationally known management consultants Nicholas Imparato and Dren Harari connect the big picture of our changing civilizations with the specific practical actions that managers have to take to produce results today. All organizations are faced with the same challenge: the need to jump the curve to make significant, discontinuous leaps in their thinking, whether about product, technology, or management style. The alternative to follow current practices all the way to their inevitable decline is unacceptable. The authors show us that it is also unnecessary.

Drawing on numerous personal interviews with innovative leaders around the world, as well as research and first-hand observation, Imparato and Harari identify the four strategic imperatives—innovation, intelligence, coherence, and responsibility—that will enable companies to successfully jump the curve and thrive in the emerging epoch. And they show how cutting-edge companies and leaders are translating these imperatives into action. Not since the dawn of the Modern Age some five hundred years ago has civilization undergone the kind of profound, rapid-fire changes we're experiencing today. Even organizations that are adapting, growing and innovating have the gnawing sense that obsolescence is right around the corner. Jumping the Curve offers perspective and guidance for doing business at this unique moment in time. It connects the big picture of our changing world with the practical actions managers must take now to position their organizations for success in a new epoch we can't yet fully see or understand.

22 Nicholas Imparto and Dren Harari, Jumping the Curve, San Francisco: Jossey – Bass, 1995.

Review

"If I were to recommend that my managers read just one business book this year, *Jumping the Curve* would be it. The authors' historical analysis offers a fresh perspective on the challenges facing business today. And for anyone who wants to stay on the cutting edge, their insights on innovation and their advice on how to "look a customer ahead" show exactly what needs to be done on Monday morning." –Charles R. Schwab, chairman and CEO, The Charles Schwab Corporation "A must read.

Captures the guiding principles that drive business success: an orientation toward creative vigilance, an understanding of the need for unified consistency, and most importantly, a realization that customers define satisfaction." –Paul J. Orfalea, founder and chairperson, Kinko's Copy Centers. "A great guidebook for those who have discovered that the world has changed overnight. The recommendation to build the organization around the software and the software around the customer provides insights every manager should ponder." –Paul Saffo, director, Institute for the Future

From the Inside Flap

Internationally known management consultants Nicholas Imparato and Dren Harari connect the big picture of our changing civilizations with the specific practical actions that managers have to take to produce results today. All organizations are faced with the same challenge: the need to "jump the curve" to make significant, discontinuous leaps in their thinking, whether about product, technology, or management style.

The alternative to follow current practices all the way to their inevitable decline is unacceptable. The authors show us that it is also unnecessary.

Drawing on numerous personal interviews with innovative leaders around the world, as well as research and first-hand observation, Imparato and Harari identify the four strategic imperatives—innovation, intelligence, coherence, and responsibility—that will enable companies to successfully jump the curve and thrive in the emerging epoch. And they show how cutting-edge companies and leaders are translating these imperatives into action.

Not since the dawn of the Modern Age some five hundred years ago has civilization undergone the kind of profound, rapid-fire changes we're experiencing today. Even organizations that are adapting, growing and innovating have the gnawing sense that obsolescence is right around the corner. *Jumping the Curve* offers perspective and guidance for doing business at this unique moment in time. It connects the big picture of our changing world with the practical actions managers must take now to position their organizations for success in a new epoch we can't yet fully see or understand.

From the Back Cover

In today's competitive marketplace, all organizations are faced with the same challenge. To make significant, discontinuous leaps in thinking about their products, technologies and management styles.

In *Jumping the Curve*, internationally respected management consultants Nicholas Imperato and Oren Harari identify four strategic imperatives? **Innovation, intelligence, coherence, and responsibility?**

That will enable companies to succeed and thrive in this emerging era. Drawing on interviews, research, and firsthand observation, they connect the big picture of our changing civilization by outlining the specific actions that today's successful managers are taking to produce results.

وقفة للتأمل!

? ماهي أهم مظاهر التغيير التي حدثت حولنا في الشهور القليلة الماضية وما تأثيرها علينا كأفراد ومنظمات؟

في إجابة عن هذا السؤال لعنا نرصد التغيرات التالية:

✘ تكرار ارتفاع ثم انخفاض أسعار النفط والأزمات المترتبة عن ذلك لكل من الدول المنتجة والمستهلكة للنفط.

✘ تكرار الأزمات الإقليمية والدولية الناشئة عن عمليات العدوان العنصري من فئات باغية على مواطنين عزل ومنها مذابح القدس والانفاضة الفلسطينية الجديدة.

✘ التطورات السياسية ومحاولات بناء ديمقراطيات جديدة على أقطاب الحكم الشمولي في كثير من دول العالم الثالث، ومنها الثورة الديمقراطية في يوغوسلافيا وهرس وب رئيسها السابق ميلوسوفيتش ثم تقديمه للمحاكمة أمام محكمة مجرمي الحرب في لاهاي.

✘ تداول أزمات ارتفاع وانخفاض أسعار العملات في الأسواق العالمية ومنها الهيار سعر اليورو ورفض الدائم الانضمام إلى العملة الأوروبية الموحدة.

✘ الهيار المسمن في أسهم شركات الاتصالات والمعلومات والشركات العاملة من خلال الإنترنت **Dot. Companies** وذلك بعد الراج الشديد والسرع الذي حققته من سنوات قليلة.

✘ اسنم ا انخفاض أسعار الأسهم في البورصة المصرية وتدني مستويات النشاطها، مع توقف ملحوظ في طرح أسهم شركات قطاع الأعمال العام للاكتتاب العام.

✘ توالي ارتفاع سعر الدولار الأمريكي في السوق المصري وعدم وضوح فلسفة الدولة في التعامل الصريح مع تلك الظاهرة [أصبح السعر الرسمي للدولار الأمريكي في السوق المصري يتراوح بين 422 و427 قرشاً في يوليو 2001 بعد أن استقر لفترة طويلة خلال الربع الأخير من الثمانينات وحتى 1996 عند مستوى 430 قرشاً؟].²³

❖ تلك المتغيرات وغيرها كثير قد لا يهتم المشاهد العادي برصدها أو تأمل معانيها، ولكن لا يستطيع الغاضي عنها الإداري المحترف الذي ينهض بمسئوليات توظيف الموارد وحشد الجهود لتحقيق الأرباح والمناجح لأصحاب المصلحة المختلفين في المنظمة.

❖ من أجل ذلك اهتم الفكر الإداري المعاصر بعمليات الرصد والمناجحة اليقظة لعناصر المناخ المحيط، وضروية انبثاق الإدارة لحركة المتغيرات اعتماداً على بداياتها الأولى والمؤشرات التي تعبر عن توجهات الحركة المستقبلية، أي أن الإدارة المعاصرة لا تنتظر حدوث التغيير كما ملائم تبدأ التعامل معه، ولكنها تسبق الأحداث وتوقع التغيرات في ضوء مؤشرات واستنتاجات توفرها نظم وتقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، وبالتالي تكون الإدارة دائماً في موقف الاستعداد والشبه للقفز على الفرص واستثمارها أو النحوط من المشكلات والمهددات وتجنبها.

✚ الجديد في الفكر الإداري المعاصر

يشكل الفكر الإداري المعاصر من مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم التي أوجدتها الظروف الجديدة التي تسود العالم وأسهمت في إعادة تشكيل نظام الأعمال. ويمثل تلك الأفكار الجديدة إطاراً فكرياً متكاملًا Paradigm مما لا يستقيم معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر. وتلك الأفكار الجديدة هي نتاج مشترك للممارسين من المدبرين ومفكري الإدارة، وهي تختمل التطوير والنظير.

²³ وصل سعر الدولار اليوم 13 يناير 2023 إلى 30 ثلاثون جنيهاً مصرياً!!!!!!!!!!!!!!

كما أن للأفكار الإدارية الجديدة إيجابياتها وسلبياتها، وليس الهدف من طرحها قبولها دون تمحيص، بل إن الإدارة مدعوة لتأملها واستيعاب ما يوافقها وتطويره للتطبيق في كل حالة وفق الأوضاع والظروف السائدة.

ونظراً فيما يلي بعض النوجهات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر والتي نجحت في تطبيقها وتطويرها باستنساخ كثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة، بل والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة.

ومن أمثلة الشركات العالمية التي برزت وتميزت في تنمية فكر إداري جديد وتقنيات إدارية تبني ذلك الفكر شركة جنرال إلكتريك GE، شركة آسيا براون بوفري ABB، شركة فدرال أكسبريس FEDEX، شركة بوبي إس UPS، الخطوط الجوية البريطانية BA.

وعلى الصعيد المصري والعربي يمكن طرح نماذج للشقوق الإدارية تتمثل في شركة المقاولون العرب المصرية Arab Contractors، البنك الأهلي المصري، والبنك الأهلي التجاري السعودي، وحكومة دبي التي تعتبر رائدة في تفعيل أفكار الحكومة الإلكترونية في العالم العربي.

وسوف نعرض أولاً مجموعة المفاهيم الأساسية التي تسود الفكر الإداري الحديث، ثم ننبعها بطرح نماذج لما حققته بعض الشركات العالمية والعربية تطبيقاً لتلك المفاهيم.

- ❖ الاقتناع بأهمية المناخ المحيطة
- ❖ النوجه بالسوق
- ❖ استيعاب التقنية الجديدة والمنجدة
- ❖ الاعتماد على تقنيات المعلومات
- ❖ المنافسة سبيل البقاء
- ❖ حشد واستثمار كل الطاقات
- ❖ الوقت مورد رئيسي
- ❖ نبذ التساهل والأخذ بالتزامن
- ❖ الإدارة بمنطق الجودة الكاملة

- ❖ العولمة أساس نظام الأعمال الجديد
- ❖ أهمية التحالفات الاستراتيجية
- ❖ التفكير غير التقليدي لحل المشاكل
- ❖ الاهتمام بالموارد البشرية
- ❖ التطوير المستمر أساس البقاء
- ❖ الاتجاه نحو اللامركزية
- ❖ استثمار المعرفة والخبرات المترجمة
- ❖ الدور الحاكم للقيادة الإدارية
- ❖ التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى
- ❖ تنمية فرق العمل وتطبيق نظم إدارة الأداء
- ❖ البحث عن الفرص الكسبية

تدريب

في ضوء قراءتك للأجزاء السابقة، من هذه الوحدة الدراسية، هل تستطيع ذكر بعض التغييرات المهمة التي لاحظتها في أساليب أداء بعض منظمات الأعمال التي تتعامل معها؟ حاول استكمال الجدول التالي:

مظاهر التغيير في الأساليب والنهجيات	المنظمة	رقم
		1
		2
		3
		4
		5

على سبيل المثال:

- هل تعاملت أخيراً مع أحد البنوك ولاحظت مدى استخدام الحاسب الآلي في إنجاز المعاملات بسرعة ودقة؟
- هل استخدمت آلة الصرف الآلي التي توجد الآن في كثير من الأماكن العامة ومراكز التسوق؟

تجديد الإدارة العربية في عصر المعرفة والتقنية العالية

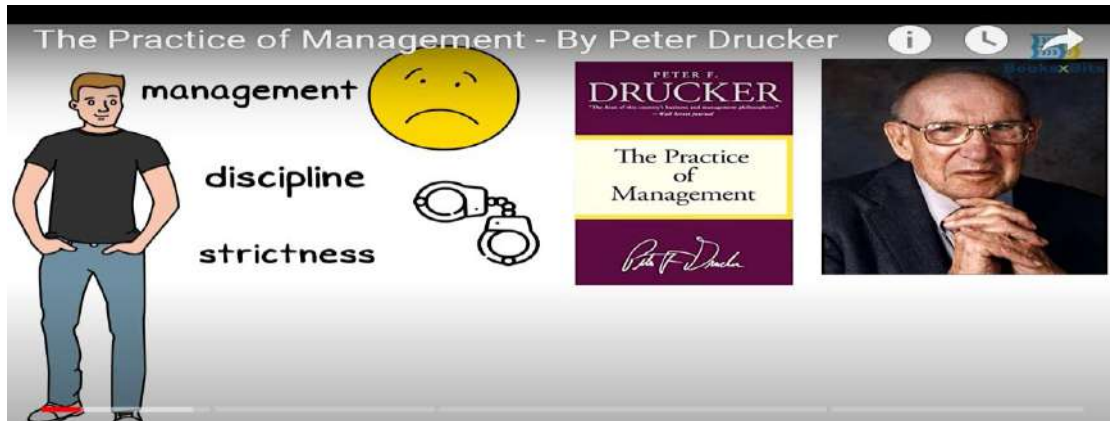
أ.د. علي السلمي
رئيس الجمعية العربية للإدارة



تجديد الإدارة
العربية.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامته



<https://youtu.be/UsM2WksazBY>



<https://youtu.be/E4HNlns-ukl>



وخلال تلك الفترة التي امتدت من خمسينيات القرن الماضي حتى الآن كان **بيتر دريكر Peter Drucker** أحد أهم المفكرين في الإدارة ، وفيما يلي بعض أفكاره:²⁴

- We further know that management is independent of ownership, rank, or power. It is objective function and ought to be grounded in the responsibility for performance.
- It is professional- management is a function, a discipline, a task to be done; and managers are the professionals who practice this discipline, carry out the functions, and discharge these tasks.
- There were seven conceptual foundations to the management boom:
 - (1) scientific management of work as the key to productivity;
 - (2) decentralization as a basic principle of organization;
 - (3) personnel management as the orderly way of fitting people into organization structures (which included such things as job descriptions, appraisals, wage and salary administration, but also " Human Relations");
 - (4) manager development to provide today for the management needs of tomorrow;
 - (5) managerial accounting, that is the use of analysis and information as the foundation for managerial decision-making;
 - (6) marketing;
 - (7) finally, there was long range planning.

There are three tasks, equally important but different, which management has to perform to enable the institution in its charge to function and to make its contributions:

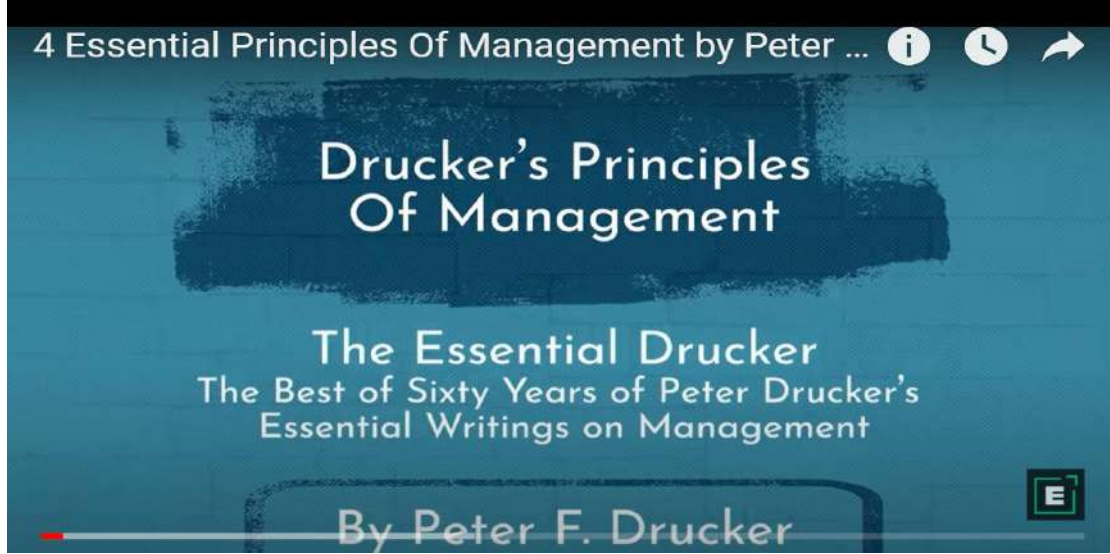
1. **The specific purpose and mission of the institution.**
2. **Making work productive and the worker achieving.**
3. **Managing social impacts and social responsibilities.**

ويرى كثيرون أن بيتر دريكر هو صاحب الفضل في إبداع كثير من المفاهيم الإدارية العصرية التي استنوعها الآخرون وصاروا يرددونها . من ذلك تعبير "**عمال المعرفة Knowledge workers**"

²⁴ Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Perennial library, Harper & Row, Publishers, New York, 1985, pp. 6,27,40

الذي صاغه دسركس ليعبر عن الفئة الجديدة من العاملين ذوي المعرفة في عصر يتميز بالتحيز الشديد للعلم والبحث العلمي.

كذلك كان لبيت دسركس فضل إثارة الاهتمام بمحلة ما بعد الرأسمالية حيث نبه إلى التحولات المهمة التي طرأت على المجتمع نتيجة ازدهار تقنيات المعلومات والاتصالات وسيادة المعلومات والمعرفة باعتبارها مصادر الثروة والقوة الحقيقية في المجتمع الحديث.



<https://youtu.be/lil9VfJoaDo>

خلاصة بأهم الأفكار حول الإدارة المعاصرة

1. الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، وتهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنظمات وبأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة.
2. تتكون الإدارة المعاصرة من مجموعة مفاهيم ومبادئ متكاملة تستمد من علوم مختلفة منها الاقتصاد، العلوم السلوكية، وعلم السير نظيقا.
3. تتعامل الإدارة المعاصرة مع المتغيرات، وتعتمد إلى مواكبة تلك المتغيرات واستشرافها قبل حدوثها بهدف استثمار ما قد تتيح من فرص وتجنب ما يصاحبها من مخاطر.
4. تتكامل الأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتكوين منظومة تتعامل مع ظروف البيئة والتبؤد الذاتية في المنظمة.

5. تعتمد الإدارة المعاصرة على التحليل الدقيق للمواقف والبحث عن أسباب المشكلات، وطرح الحلول البديلة للاختبار والتجريب، ومن ثم يكون اتخاذ القرار.
6. تختص الإدارة العليا بأعمال التخطيط الإستراتيجي، التفكير المستقبلي، والتوجيه العام لأنشطة المنظمة وأداء العاملين بها.

مقومات المدير الفعال

تحتاج المدير الفعال إلى مجموعة المقومات التالية حتى يستطيع مباشرة وظائفه بكفاءة وتحقيق النتائج المطلوبة:

- ✓ المعرفة السليمة والمنجدلة بعلوم الإدارة وأساليبها.
- ✓ القدرة الإدارية، وتشمل الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام التقنيات الإدارية المناسبة في كل موقف.
- ✓ القدرة القيادية، ويقصد بها قدرته في التأثير على العاملين معه وتوجيه سلوكهم في العمل ناحية تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ القدرة الفنية، أي الإحاطة بمجال النشاط الذي يشرف عليه، والقدرة على فهم أساسياته وأبعاده الفنية.

- ما هو في رأيك النوزج الأمثل لوقت المدير؟
- ما هي في رأيك العوامل التي تهدر وقت المدير؟ وكيف يتغلب عليها؟
- لو كنت مدير أشركت، ما هي أهم الموضوعات التي توليها عنايتك؟

من هو المدير المثوق؟

- المدير المثوق هو الذي يمارس مهامه أساسية، تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ويميز بالصفات التالية:
1. يتطلع المدير المثوق من التحديد الدقيق للأهداف المطلوب تحقيقها، ثم يكون رؤية إستراتيجية واضحة تحدد المسار الأفضل لعمل المنظمة.

2. يستخدم منهجية منطقية في اتخاذ القرارات بناء على التحليل الموضوعي للمعلومات ومسئولياً بأمره مساعديه.
3. يوفّر النوجيه للعاملين معه في اتجاه تحقيق الأهداف.
4. يقدم الدعم والمساندة للعاملين لتمكينهم من الأداء بالمستوى المناسب للأهداف المحددة لهم.
5. ينسق جهود الأفراد وجماعات العمل والوحدات المختلفة بالمنظمة بما يضمن تحقيق الأهداف.
6. تحفز ويكافئ المتميزين في الأداء، كما يحاسب ويساءل المقصرين، لتأكيد تحقيق الأهداف.
7. يقوم بالنتائج ويعدل مسارات الأداء لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف.

- ما هي في رأيك الصفات الثلاث أرقام 8, 9, 10 غير المبنية أعلاه؟
8. يهتم بإرضاء العملاء.
 9. يستشرف المستقبل ويعمل على استثمار الفرص المحتملة.
 10. يؤكد الجودة في كل أعمال المنظمة.



الإدارة العربية في
مفترق الطرق.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامته



<https://youtu.be/jv4mMr5y4D4>

الإدارة المثقوقة هي التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدراسة الواعية والمناجعة اليقظة للمناخ المحيط، وتحسن استثمار الفرص المتاحة لها، وتنجح في تشغيل الموارد والمحافظة عليها وتمييزها باستمرار. وهي الإدارة التي تتعامل بكفاءة مع المتغيرات، وتنجح في تخييد أو إزالة القيود والمعوقات، وتصل إلى إرضاء العملاء والنميز على المنافسين.

المهارات الإدارية

تحتاج المدير إلى أنواع ثلاثة من المهارات حتى يتحقق له النجاح في عمله:

1. مهارات التعامل مع البشر والتأثير فيهم [المهارات الإنسانية].
2. مهارات التحليل الموضوعي للمشكلات واتخاذ القرارات [المهارات الفكرية].
3. مهارات التعامل في موضوعات وأنشطة المنظمة المتخصصة [المهارات التقنية أو الفنية].

وتختلف تركيبة المهارات اللازمة بحسب موقع المدير في الهيكل التنظيمي،

✓ فأعضاء الإدارة العليا **Top Management** يحتاجون لجرعات أكبر من المهارات الفكرية،

وقدر أقل من المهارات التقنية أو الفنية.

✓ بينما تكون المهارات الفنية أو التقنية أهم لأعضاء الإدارة الوسطى وما دونها وتقل نسبة

المهارات الفكرية اللازمة لهم.

ويشترك الجميع في جميع المسنوبات في ضرورة توفر قدر كاف من المهارات الإنسانية.

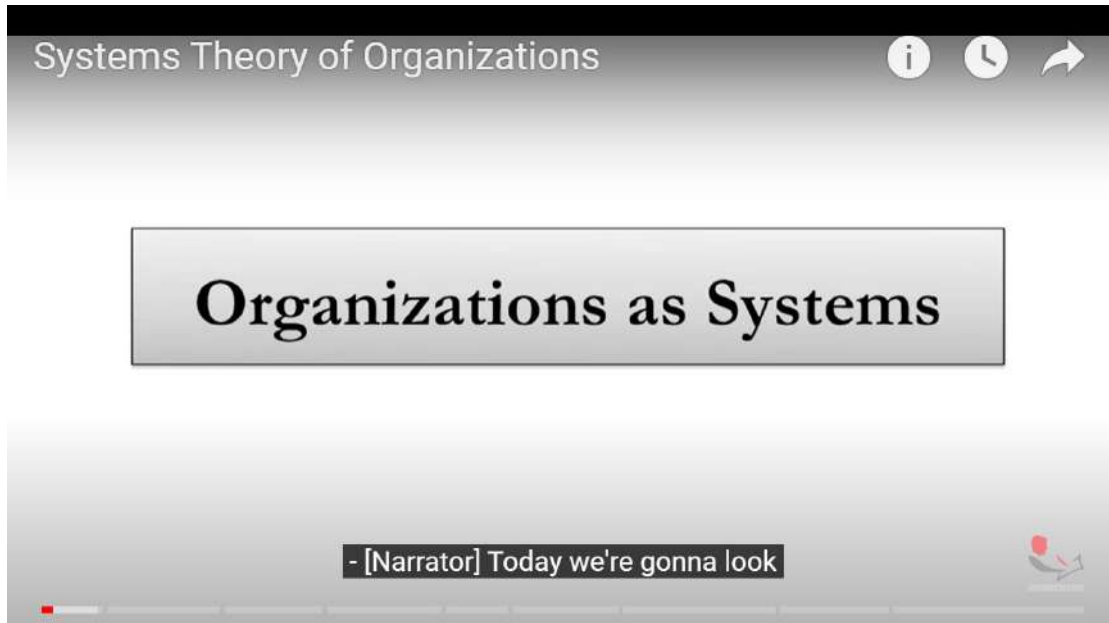


<https://youtu.be/nFSeS1MeSeY>

نظام الإدارة The Management System

يمكن فهم حقيقة الإدارة من خلال مثل فكرة النظام System والتي لجدها تعبر عن كثير من الظواهر الطبيعية والاجتماعية والإنسانية.

- هل سمعت تعبيرات مثل: النظام الشمسي، النظام الاقتصادي، النظام السياسي، النظام العالمي الجديد؟
- هل تستطيع تميز الصفات الأساسية لتلك الظواهر التي تجعلها تتخذ شكل النظام؟
- هل تستطيع مرصد مجموعة أخرى من الظواهر التي تنطبق عليها وصف "النظام"؟



<https://youtu.be/IL1c-EKOY-w>

النظام عبارة عن كيان متكامل يتكون من عناصر متكاملة ومفاعلة ويتحقق من هذا التفاعل ما يصدر عن النظام من نتائج. وبذلك فإن النظام الاقتصادي مثلاً يتكون من عناصر أساسية تتمثل في المؤسسات القائمة بالأنشطة الاقتصادية في المجتمع، والسياسات المنظمة لحركة الاقتصاد، والأفراد المسؤولين عن إدارة الاقتصاد في المجتمع.

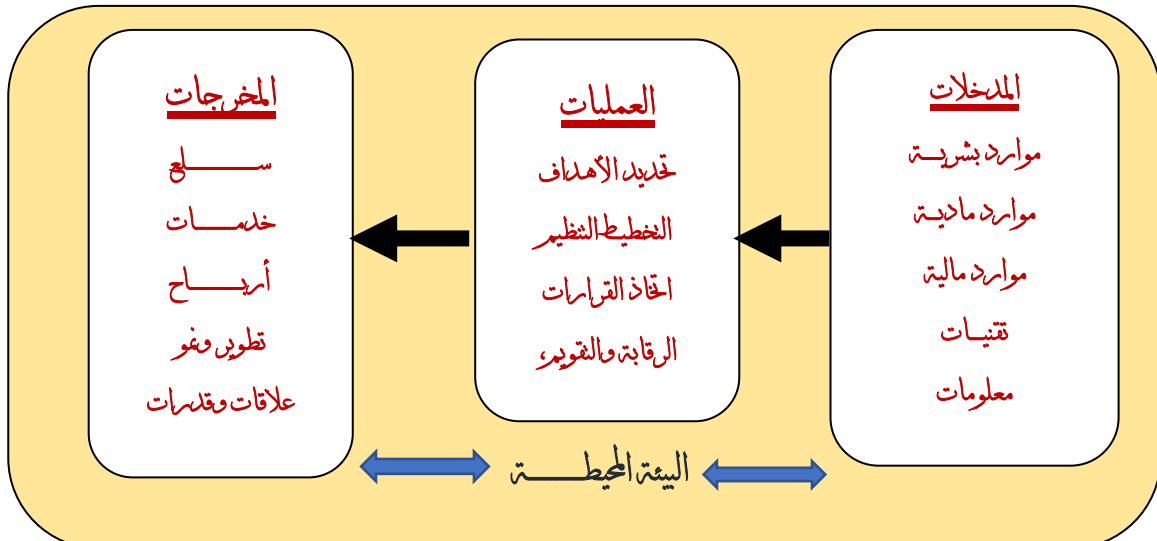
أنواع النظر

تنقسم النظر إلى نوعين:

1. **النظر المغلقة Closed systems** التي تعتمد على إمكانياتها الذاتية في الأداء ولا تتفاعل مع البيئة المحيطة [مثل نظام الحاسب الآلي].
 2. **النظر المفتوحة Open Systems** وهي التي تتأثر بالبيئة المحيطة وتتوثر فيها [مثل معظم النظر السياسية والاقتصادية والإنسانية عموماً].
- وينقسم النظام سواء كان مغنوفاً أو غير مغنوفاً إلى ثلاثة أجزاء رئيسية يضم كل منها عناصر متعددة، ويضمها جميعاً المناخ المحيط:

1. **المدخلات Inputs**، وهي الموارد والإمكانيات التي يعتمد عليها النظام في أداء أشطنه.
2. **العمليات Processes**، وهي الأعمال والأنشطة التي يبذلها النظام وينم من خلالها استخدام الموارد [المدخلات] وتحويلها إلى منجات أو نتائج.
3. **المخرجات Outputs**، وهي النتائج وهي الأهداف التي قام النظام من أجل الوصول إليها.
4. **المناخ المحيط Environment**، وهو عنصر يتفاعل معه النظام المغنوفاً، بينما يتعزل عنه النظام المغلق.

وينطبق مفهوم النظام المغنوفاً على الإدارة، وتخذ الشكل التالي:



؟

سؤال

1. ماذا تستجيب من الشكل السابق فيما يتعلق بفكرة النظام؟



للإجابة عن السؤال السابق، تخيل مصنع تأتيه المواد الخام وتجري عليها عمليات التصنيع وفي النهاية تنتج المنتجات. [كيف تصور المصنع كنظام؟ وهل هو مفتوح أو مغلق؟].

من الشكل السابق يمكن استنتاج الصفات الأساسية التالية للنظام المفتوح:

1. **المدخلات** هي مصدر النشاط وهي القوة المحركة للنظام، بحيث لا يمكن تصور النظام بدونها. [هل يمكنك تصور سيارة تسير بدون وقود، أو إنسان يعيش بدون طعام؟]
2. **العمليات** هي أنواع العمل والأداء المختلفة التي تتم داخل النظام وتستهلك فيها الموارد بحيث تتحول من حالتها الخام إلى منتجات ونواتج مستهدفة. [تحليل البيانات التي تأتي إلى قسم الحسابات عن المصروفات والإيرادات، ثم تحليل عمليات التحليل التي تجر بها المحاسبون للوصول إلى نتيجة، وهي هل حققت المنظمة أرباحاً أو خسائر؟].
3. **تتمثل المخارج** فيما ينتج عن العمليات من سلع أو خدمات كان إنتاجها هو الهدف من قيام النظام.

[حاول تصور المخارج التي تنتجها المنظمات الموضحة في الجدول التالي]:

المخارج	المنظمات
	بنك مصر
	البنك الدولي للإنشاء والتعمير
	جامعة الدول العربية
	جامعة القاهرة
	قناة فضائية

4. **البيئة أو المناخ** هي المصدر الذي تحصل منه النظام على الموارد، ومن ثم ينبغي على النظام التعرف المستمر على ظروف البيئة وما يتوافق فيها من موارد، كما يجب عليه الالتزام بشروطها من أجل الحصول على الموارد اللازمة له.

5. **يوجه النظام مخرجاته إلى البيئة** [أو بمعنى آخر يصدر منتجاته إلى المناخ المحيط]، وبذلك يتوقف نجاح أو فشل النظام [أي استمراره أو فناءه على مدى قبول البيئة لمنتجاته].

6. **تتوقف جودة العمليات والمخرجات في النظام على جودة.....**

[استكمل العبارة بوضع كلمة واحدة وردت في هذا النص].

? **تتوقف فعالية النظام وكفاءته على النوازن والثاسق بين المدخلات والعمليات والمخرجات، على النوازن والثاسق فيما بين المدخلات بعضها البعض والعمليات بعضها البعض.**

خاصية النوازن في النظام المفتوح

▪ تحتاج النظام المفتوح إلى أن يكون في حالة توازن حتى يتحقق عملياته ويصل إلى المخرجات المطلوبة، والنوازن نوعان:

1. **النوازن الداخلي Internal Equilibrium**

✓ توازن المدخلات فيما بينها.

✓ توازن العمليات فيما بينها.

✓ توازن المخرجات فيما بينها.

✓ توازن المدخلات والعمليات والمخرجات.

▪ ماذا يحدث لو اخلت توازن النظام؟ حاول أن تتخيل الآثار التي حدوثها في حالة اخلال توازن المدخلات، أو العمليات، أو المخرجات، أو افتقاد النوازن بين هذه العناصر الثلاثة؟

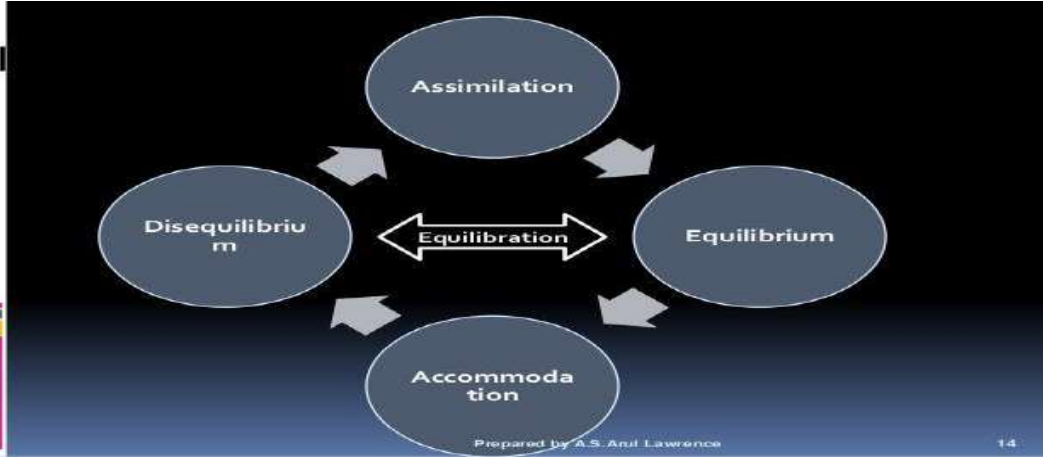
2. **النوازن الخارجي External Equilibrium**

✓ توازن النظام بمكوناته الثلاث مع الظروف والأوضاع المحيطة في البيئة.

✓ توافق إجراءات النظام وقواعده مع الشروط والمطلوبات التي تفرضها البيئة لحصوله على الموارد اللازمة.

✓ التزام النظام بمواصفات المخرجات التي ترضيها البيئة.

أي نوعي التوازن أهم في رأيك لفعالية المنظمة وجاها؟ وهل تنصور أن تكون المنظمة متوازنة داخليا بينما هي في حالة اختلال توازن خارجي؟ وهل تنصور أن تكون المنظمة متوازنة خارجياً بينما هي تعاني اختلال التوازن الداخلي؟



What is management system?

- Management system are the formal , observable ways in which an organization administers its operation.

A mgmt. System provides the framework of processes and procedures used to ensure that an organization can fulfill all tasks required to achieve its objectives

"PLAN--->DO->CHECK->ACT"

Information system provides assistance to the manager for efficiently discharging his responsibilities.

The slide features the title 'ORGANIZATIONS AS OPEN SYSTEMS' in large, bold, yellow and blue letters. Below the title, it says 'ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CONCEPTS'. At the bottom, there is a YouTube link: <https://youtu.be/MnvWxZhsvKA>. The slide also includes a small logo in the top right corner and a background image of a person working at a computer.

في ضوء فهمك لخاصية التوازن في النظام المنفوح، ناقش الموقف التالي:



تكونت الشركة العربية لصناعة الملابس الجاهزة من أجل إنتاج وتسويق ملابس الأطفال من مختلف الأعمار حتى سن السادسة عشر. وحقت الشركة نجاحاً واضحاً حين كان استيراد تلك المنتجات ممنوعاً بفضل سياسة حماية الصناعة الوطنية.

نتيجة انضمام مصر إلى اتفاقية منظمة التجارة العالمية التي تهدف إلى تحرير التجارة الدولية، سيصبح استيراد الملابس الجاهزة مسموحاً به، وسوف تنتهي الحماية التي كانت تمنعها الشركة وغيرها من الشركات في هذه الصناعة. ومن المعروف أن المنتجات الأجنبية المستوردة تتميز عن الإنتاج المحلي بالجودة الأعلى والنصيمات الأحدث والأسعار الأقل.



مراجعة ما جاء في الوحدة الدراسية الأولى عن المناخ وتأثيره في منظمة الأعمال.

الإدارة نظام مفتوح

الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً هي ما يقوم به المديرين من أعمال يستخدمون فيها الموارد المتاحة للمنظمة ويتعاملون خلالها مع المناخ المحيط، ويترتب عليها تحقيق نتائج معينة.

❖ المدخلات في نظام الإدارة

المدخلات في نظام الإدارة هي في الأساس:

1. الموارد البشرية الذين يعملون تحت قيادة وتوجيه المديرين.
2. الموارد المالية التي يوظفها المديرين في استثمارات مختلفة.
3. الموارد المادية من الخامات والمستلزمات الطبيعية والصناعية الآلات والنجيرات والمباني التي تخصصها المديرين لاستخدامات العمل المختلفة.
4. التقنيات التي يعتمد عليها المديرين ويوجهون العاملين لاستخدامها في تنفيذ الأعمال المكلفين بها.
5. المعلومات التي يستثمرها المديرين في التعرف على الظروف المحيطة واكتشاف الفرص والمخاطر، ويستندون إليها في اتخاذ القرارات.

• ما هي في رأيك مسؤوليات المدير فيما يخص المدخلات؟

تتركز مسؤوليات المدير بالنسبة للمدخلات فيما يلي:

1. تقدير الاحتياجات من كل نوع من المدخلات [كمية ونوعية].
2. تحديد أنسب المصادر للحصول على المدخلات اللازمة.
3. تخطيط أساليب تدبير تلك الاحتياجات ومصادر التمويل اللازمة.
4. تنسيق وضبط توريد المدخلات حسب الخطة وفي النوقيت المناسب للعمل.
5. الإشراف على حسن استخدام الموارد بكفاءة في الأعمال المخصصة لها.
6. صيانة المدخلات المعمرة Durable وتحديثها وتطويرها وتنمية المصادر الذاتية للموارد بحيث تكون المنظمة مطمئنة إلى توافر احتياجاتها بشكل منظم.

- باعتبارك المسؤول عن جماعة الرحلات في جامعتك، ضع خطة لتدبير الاحتياجات اللازمة لرحلتك يقوم بها 25 طالباً وطالبة يمضون يوماً كاملاً في منطقة الأهرامات بالجيزة، علماً بأنهم جميعاً يقيمون بالإسكندرية.
- ضع الخطة في شكل جدول.



❖ العمليات في نظام الإدارة

تتمثل العمليات الإدارية فيما يقوم به المدير ون من أعمال يأتي في مقدمتها:

1. التفكير والتقدير وتحديد الأهداف والغايات.
2. التخطيط ووضع البرامج واختيار السبل الأفضل لتحقيق النتائج.
3. تنسيق المهام وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين العاملين.

4. التوجيه، والمساعدة للعاملين أثناء أداءهم لواجباتهم وتزويدهم بالمعلومات المساعدة على تصحيح الأداء وتحسين الإنتاجية.

5. المتابعة والتوجيه المستمر للأداء والنتائج المحققة.

6. التدخل لحل المشكلات والحث على التطوير والتحديث.

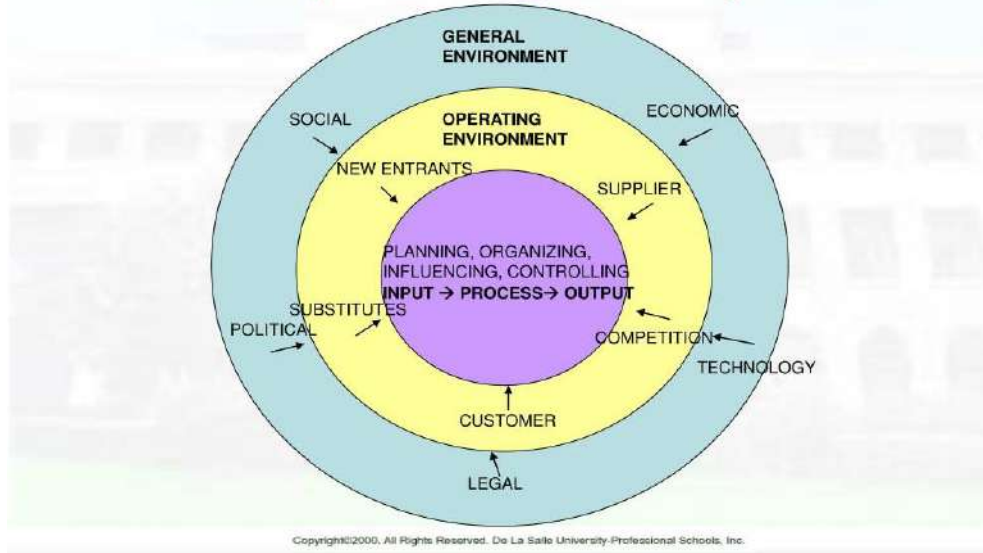
هل تختلف عمل المديرين عن الأعمال التي يقوم بها غير المديرين من العاملين المختلفين في منظمات الأعمال؟

1. عمل المدير فكري أساساً يتعلق بالخطيط والبرمجة وقيادة الآخرين، ولا يتضمن عناصر تنفيذية، [المدير يفكر ويقرر ولا ينفذ].

2. ينصف العمل الإداري بالكامل والترابط، ويمثل سلسلة منصلة لها بداية ولها نهاية، بينما العمل التنفيذي يقتصر على أداء أعمال غير مترابطة.

3. يعتمد العمل الإداري على رصيد من الأسس العلمية والمنهجية المبنية على الخبرة والمعرفة وأداته الرئيسة هي المعلومات.

The Open Management System



استكمل الجدول التالي لبيان طبيعة العمل الذي يقوم به كل من الأفراد الموضحين والذين يعملون في شركة صناعية واحدة وبين ما هو إداري وما هو تنفيذي في تلك الأعمال:



أعمال تنفيذية	أعمال إدارية	طبيعة العمل ²⁵	الأفراد
			رئيس مجلس الإدارة
			المدير المالي
			مسؤول الشؤون القانونية
			مدير التسويق
			مندوب مبيعات
			مدير البحوث والتطوير
			مسؤول المشتريات الخارجية
			رئيس قسم الحسابات
			مدير التدريب الإداري

❖ المخرجات في نظام الإدارة

المخرجات في نظام الإدارة نوعان أساسيان ومنكاملان ومترابطان:

1. مجموعة من القرارات والخطط والبرامج والسياسات، والنوجهيات والملاحظات.
2. النتائج المالية والاقتصادية والنسبوية والاجتماعية التي تحقها المنظمة بفضل القرارات والخطط والسياسات التي تضعها الإدارة. وفي جميع الأحوال يمكن النظر إلى مخرجات نظام الإدارة باعتبارها مدخلات مهمة لنظر العمل المختلفة في المنظمة.

حالة قصيرة

اقرأ الحالة واستخرج منها ما تراه من مدخلات وعمليات ومخرجات إدارية حسب الجدول المرافق:

- طلب مدير الإنتاج في الشركة العالمية لصناعة الزجاج شراء مجموعة جديدة من الآلات المتطورة لتحسين جودة المنتجات التي تقدمها الشركة للسوق وذلك في ضوء المنافسة الشديدة من الشركات الأجنبية.
- كذلك طلبت إدارة التسويق تعيين مجموعة جديدة من الشباب المدربين على أعمال التسويق والمبيعات وغزو السوق من أجل تدعيم قوة العمل بالإدارة.

²⁵ يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان عملاً إدارياً أو غير إداري.

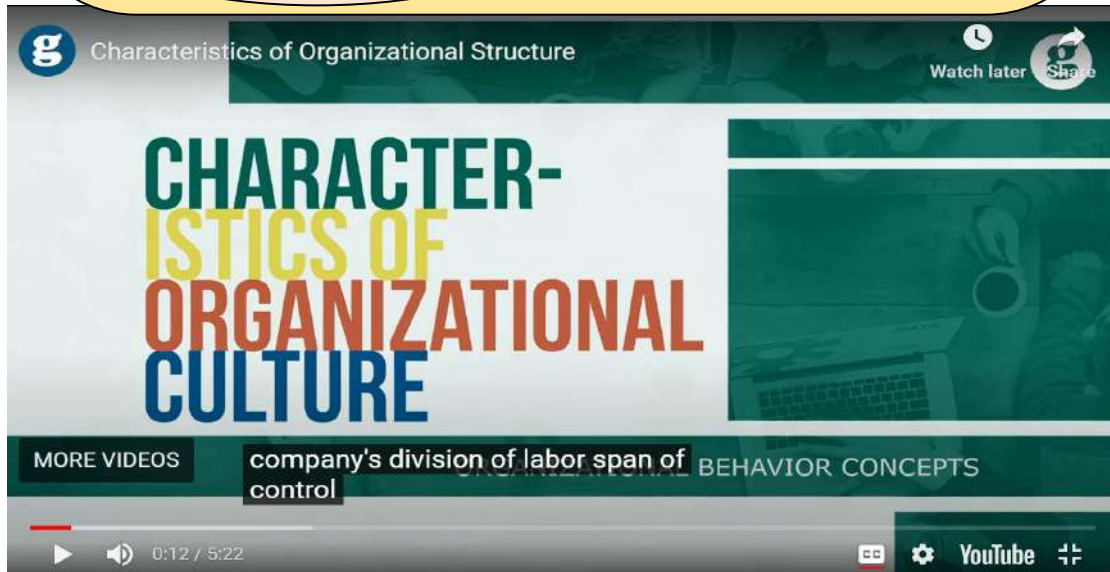
- ورد للشركة في تلك الأثناء بعض التقارير المهمة من المكتب الاستشاري الذي تستخدمه، وبينت تلك التقارير اتجاه مبيعات الشركة إلى الانخفاض وفقد نسبة مهمة من حصنها في السوق.
 - في اجتماع مجلس الإدارة الذي خصص للدراسة هذه الاحتياجات ومناقشة موقف التسويق، بين المديين المالي صعوبة تدبير الدوامات المطلوبة استيراد الآلات بسبب النظام الجديد للتعامل بالدولار الذي أصدره البنك المركزي.
 - وافق مجلس الإدارة على تقدير طلب إلى البنك الذي تتعامل معه الشركة لتدبير الدوامات اللازمة بسعر السوق الحرة، كما فوض مدير إدارة الموارد البشرية في اتخاذ إجراءات تعيين الأفراد اللازمين لإدارة التسويق.
 - وبعد انتهاء جلسة مجلس الإدارة، عقد رئيس المجلس اجتماعاً مغلقاً مع المديين المالي.
 - بدأت الشركة في البحث عن شريك إستراتيجي يساهم في زيادة رأس المال لتمويل الاحتياجات إلى أسهمية الجديدة مقابل الحصول على نسبة 40% من رأس المال.
 - اعترضت الجمعية العامة للشركة على هذا الاتجاه وطلبت من رئيس مجلس الإدارة تقديم استقالته.
- والآن استكمل الجدول التالي: ليس بالضرورة أن توجد المدخلات والعمليات والمخرجات بالعدد المبين في الجدول، فقد تكون أقل أو أكثر وعليك البحث عنها.

المخرجات الإدارية	العمليات الإدارية	المدخلات الإدارية المحتملة	المدخلات الإدارية المتاحة
			1.
			2.
			3.
			4.
			5.

مفهوم النظر الفعالية

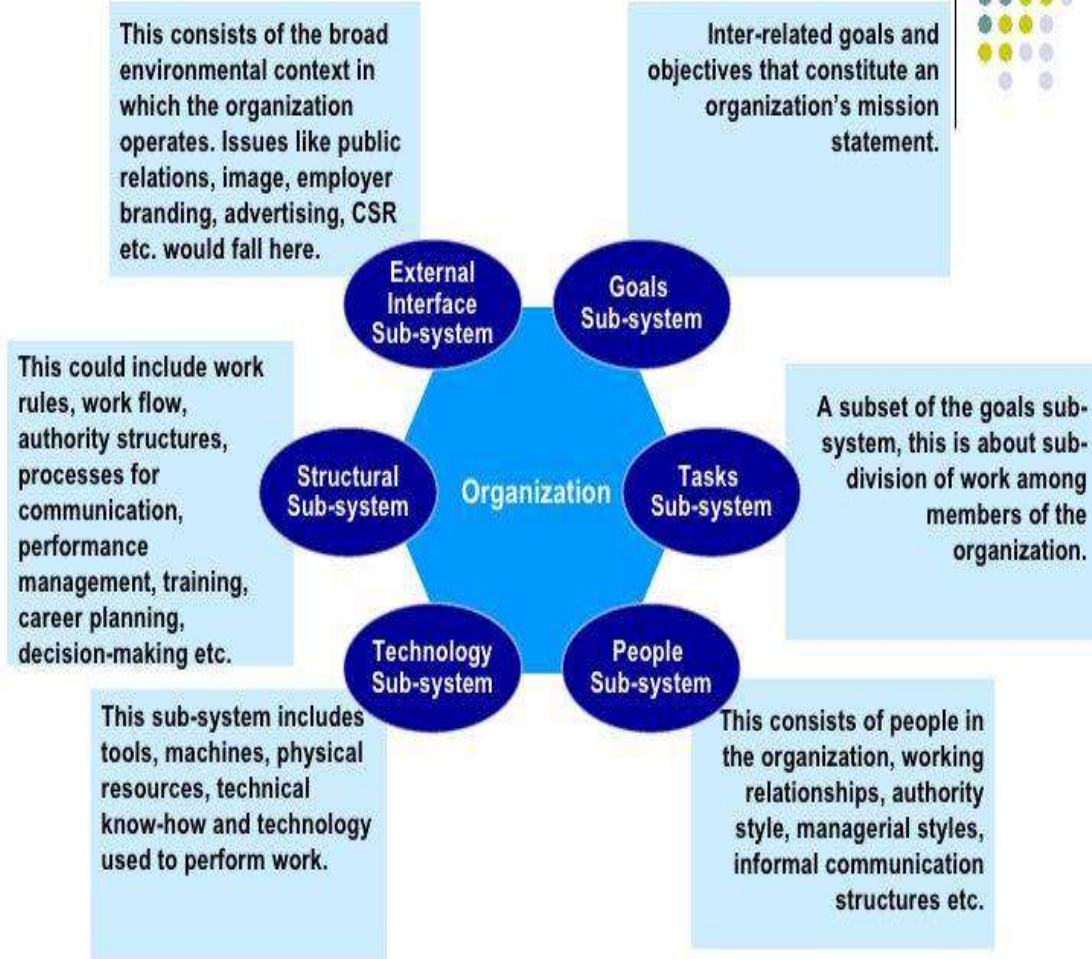
حيث اعتبرنا المنظمة بمثابة نظام مفتوح، كما عبرنا أيضاً عن الإدارة بأنها هي الأخرى نظام مفتوح، فإنه من المفيد طرح فكرة النظر الفعالية **Subsystems** بمعنى أن أجزاء المنظمة الداخلية يمثل كل منها في ذاتها نظاماً مفتوحاً، ولكنه ضمن النظام الأكبر الذي يضم المنظمة كلها. كذلك فإن كل وظيفة من وظائف

الإدارة تعتبر هي الأخرى نظاماً فرعياً في إطار النظام الإداري الأكبر. وبذلك يمكن تصوير منظمة الأعمال على النحو التالي:



<https://youtu.be/j-i-M7-3ay4>

Organizational Sub-Systems



البحث عن إطار نظري جديد

مرت أفكار الإدارة بالعديد من التجارب والمحاولات لتطوّر لها في شكل إطار نظري أو ما يسمى **نموذج Model** يسترشد به المديرون في ممارسة أعمالهم. وأسهمت عوامل كثيرة تتصل بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية في مختلف دول العالم، وعلى وجه الخصوص في دول الغرب المتقدمة، في تشكيل الفكر الإداري وصياغته.

وكان لظروف الحرب العالمية الثانية **1939-1945** تأثيرات واضحة في تطور الإدارة نتيجة ما أنتجته آلة الحرب من تقنيات مهمة في مجالات التخطيط الإستراتيجي **Strategic Planning** وأنماط القيادة

Leadership واستخدام بحوث العمليات **Operations Research** والأساليب الكمية **Quantitative**

Methods في حل المشكلات **Problem Solving** واتخاذ القرارات **Decision making**.

ثم كانت دفعة كبيرة للفكر الإداري نتيجة فترات الراج الكبير بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وافتتاح الأسواق أمام المنتجات الأمريكية، ومحاولات النهضة الاقتصادية وإعادة الإعمار في أوروبا الغربية، واليابان بمساعدة برامج الإنعاش الاقتصادي ورؤوس الأموال الأمريكية المندفقة. ففي تلك الفترة نضجت أفكار وتقنيات التخطيط الإستراتيجي وتقنيات التسويق **Modern Marketing** الحديث وبدائيات

تطوير مهمة في أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية **Human Resources Management**.

ومع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وظهور شبكة الإنترنت في السنوات الأخيرة جاءت الطفرة الكبرى في تشكيل الفكر الإداري المعاصر، حيث نبذت الإدارة المفاهيم القديمة والأنماط التقليدية في التنظيم وإدارة العمل، واتجهت بكلينها نحو استيعاب التقنيات الحديثة وإدماجها في نظم العمل الإداري، وأصبح الفكر والممارسة في الإدارة انعكاس واضح للحالة التقنية المتقدمة التي يشهدها العالم المعاصر.

ويمكن اعتبار التطور الأساسي في فكر الإدارة هو الانتقال من مرحلة تقنين ممارسات الناجحين والموهوبين من رجال الإدارة وتشكيلها في صياغات على هيئة مبادئ وتعميمات **Generalizations**، إلى مبادئ ونظريات مسندة من بحوث ودراسات يعكف عليها باحثون أكاديميون من فروع العلم المختلفة.

وقد تبلورت نتيجة جهود هؤلاء العلماء مفاهيم مهمة تمثل الإطار العام لفكر الإدارة المعاصرة والتي تختلف اختلافاً جذرياً عن مفاهيم الإدارة التقليدية.

وينجلي نميز الفكر الإداري الجديد في تركيزه على النوجه نحو العالمية والتعامل الإيجابي مع التقنيات المتجددة، والتأكيد على معايير التميز ومقومات الجودة الشاملة.

الإطار العام للفكر الإداري المعاصر

تأثر الفكر الإداري بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والثقافية التي سادت العالم، ولا تزال تتفاعل، على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. وقد نتج عن هذه المتغيرات ملامح أساسية في الفكر الإداري تتركز فيما يلي:



وتتلو أهم ملامح الفكر الإداري الجديد فيما يلي:

1. الإدارة نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد مباحة وتنمية موارد جديدة باستمرار.
2. تباشر الإدارة مجموعة من الوظائف المهمة والمتراصة في تكامل وتناسق لتحديد الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها، واختيار الإستراتيجيات والسياسات الموصلة لتلك الأهداف، وبناء الخطط والبرامج وإقامة التنظيم وتشكيلات العمل القادرة على تفعيل الخطط وتنفيذ المهام.
3. يندأ اهتمام الإدارة إلى مناجعة الأداء وتقويم الإجازات، وتكون مسعولة عن توفير الظروف والمقومات المناسبة ليحقق انسياب الأداء وإجاز المهام المحددة بأعلى كفاءة.
4. تهتم الإدارة بقضايا الحاضر وتسترشد بنجارب وخبرات الماضي، وتتشرف المستقبل وتعده له بكل جدية.
5. لا تنفصل الإدارة عن المناخ المحيط بل تعمل الإدارة على رصد أوضاع المناخ ومتغيراته، وتحاول الاندماج فيه واستثمار ما به من فرص وتجنب ما يعتمل فيه من أخطار ومهددات. كما تحاول الإدارة التأثير في المناخ وإعادة صياغته بما يتفق وأهدافها.

6. يمثل السوق مجال الاهتمام الرئيس للإدارة، وتعمل الإدارة على تحقيق تواجد مؤثر في الأسواق من خلال طرح المنتجات التي يرغبها العملاء وتميزها على المنافسين، وتسعى دائماً إلى تحقيق رضا العملاء.

وإرتباطهم وبنجاحها Customer Satisfaction.

7. تسنوعب الإدارة الجديدة التقنيات المنجدة وتعمل على توظيفها لتحقيق الثوق الإنتاجي والنمير الشويقي.

8. تعتمد الإدارة المعاصرة على تقنية المعلومات بدرجة هائلة، وأصبحت نظم المعلومات الإدارية المنكاملة والتي تستخدم الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات الحديثة هي العمود الفقري للمنظمة المعاصرة.

9. تؤمن الإدارة المعاصرة بأهمية المنافسة وتسعى إلى بناء وتنمية قدراتها التنافسية واستثمار العلم والمعرفة وجهود وإبداعات الموارد البشرية المتميزة.

10. تعمل الإدارة المعاصرة بمنطق حشد وتركيز الموارد لتحقيق إنجازات ملموسة. كما تستخدم الوقت باعتبارها من أهم الموارد المتاحة في العصر الحديث.

11. تنصف الإدارة المعاصرة باهتمامها الرئيس بالموارد البشرية، والسعي نحو تهيئة نظم إدارة الجودة الشاملة، كل ذلك من أجل الاندماج في نظام الأعمال العالمي الجديد "العولمة".

12. تنجه الإدارة المعاصرة إلى تكوين التحالفات الإستراتيجية من أجل تنمية قدراتها التنافسية.

13. تستثمر الإدارة المعاصرة الطاقات الذهنية للموارد البشرية وتحفزهم على الإبداع والابتكار وتستخدم التفكير المنظومي Systems Thinking لحل المشكلات والنظير.

تتلخص السمات الرئيسة للإدارة العصرية فيما يلي:

1. الارتباط بالسوق والتفاعل الإيجابي مع قوى العرض والطلب.
2. الاهتمام بارتضا العملاء وبناء العلاقات الدائمة معهم وتنمية ولاهم للمنظمة.
3. السعي إلى التميز في جميع مجالات النشاط، وبناء وتنمية القدرات التنافسية.
4. قبول التغيير والتعامل بإيجابية مع المتغيرات، واعتبار "إدارة التغيير" المهمة الأساسية للإدارة.
5. التحديث والابتكار والنظير المسنم أركان مهمة في فعالية الإدارة ونجاح المنظمات.

6. الاندماج في السوق العالمي والتعامل بنكر العولمة وتقنياتها، مع التأكيد على الهوية المحلية.
7. تأكيد الجودة الشاملة في جميع عمليات الإدارة والمنظمة.
8. المستقبل هو محل الاهتمام الرئيس والسعي لبلوغه هو غاية المنظمات الفعالة.
9. الاستثمار المكثف للتقنيات الجديدة والمنجدة وتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.
10. التركيز على أنماط النظر القائمة على الامركزية وتبسيط الهياكل التنظيمية.

من أقوال عالم الإدارة الشهير بيتر دريكر



Today,
Knowledge
has power.

Peter Drucker



"If you can't
measure it,
you can't
manage it"

Peter Drucker



Management is doing
things right; leadership is
doing the right things.

Peter F. Drucker

From the learning
society to the
knowledge worker

<http://infed.org/mobil/the-theory-and-rhetoric-of-the-learning-society/>

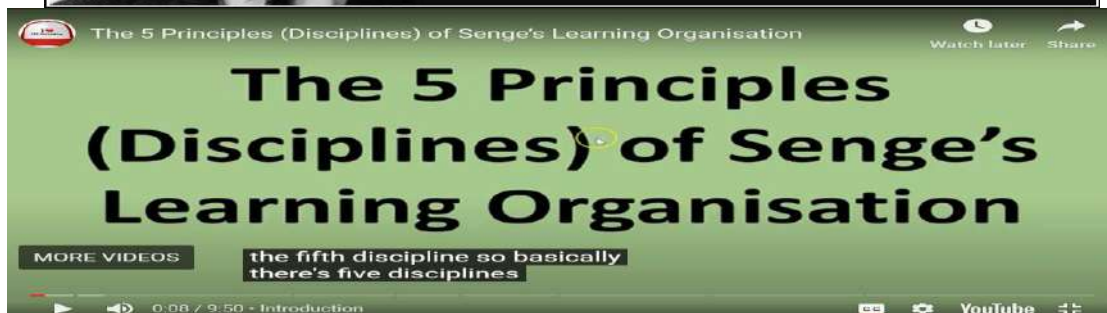
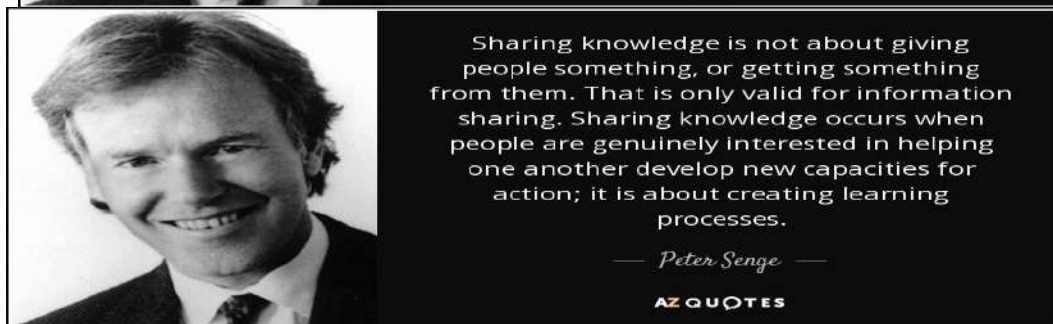
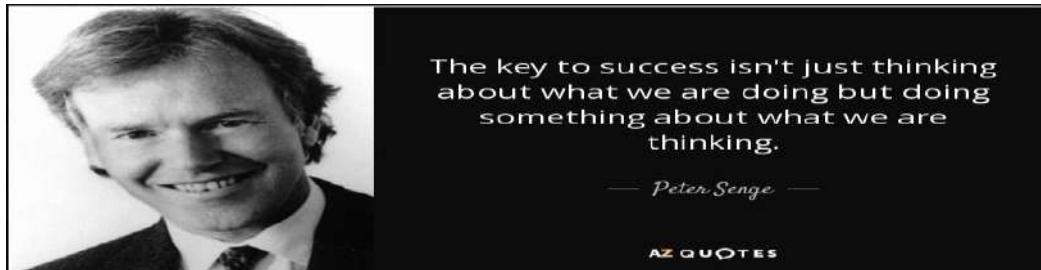
Knowledge Worker



من أقوال بيتر سنج Peter Senge



Peter Michael Senge (born 1947) is an American **systems scientist** who is a senior lecturer at the **MIT Sloan School of Management**, co-faculty at the **New England Complex Systems Institute**, and the founder of the **Society for Organizational Learning**. He is known as the author of the book *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990, rev. 2006).



<https://youtu.be/M5YNSYAyiv4>





<https://youtu.be/yN3OzflR0TQ>

للتوسع في التعرف على الجديد في الفكر الإداري المعاصر، ارجع إلى الكنب التالية:
" نحن نشهد الآن حالة غير مسبوقه من التغيير والتطوير يركض فيها العالم في سباق محموم
خو السيطرة على الأسواق والفوز بالأمواج ومعدلات النمو المتصاعدة، تأخذ فيها كل دولة
وكل مؤسسة بجميع التقنيات والإمكانيات وتسلح بكل ما يتاح لها من مهارات ومعارف
تأتي الخبرة والتقنية والمعرفة الإدارية في مقدمتها . "



للقراءة والنصيحة يضغط الرابط لكل كتاب

www.alisalmi.com - موقع الدكتور علي السلمي (www.alisalmi.com)



الإدارة في عصر العولمة والمعرفة - موقع الدكتور علي السلمي (alismi.com)



كتاب إدارة التميز - موقع الدكتور علي السلمي (alismi.com)



دكتور علي السلمي يكتب "مرحلتي مع الإدارة" - موقع الدكتور علي السلمي (alismi.com)

تطبيقات، حالات عملية، أسئلة وتدرجات

1. أجب عن الأسئلة التالية ب نعم أو لا:

رقم	العبارة	نعم	لا
1	لهم الإدارة المعاصرة بالعرف على ظرف السوق بصفة مستمرة.		
2	تحقق منظمة الأعمال أهدافها بكفاءة إذا ركزت اهتمامها على شعورها الداخلية فقط.		
3	لا تختلف أفكار الإدارة المعاصرة عن المبادئ الأساسية التي أرساها فايول وتايلور منذ أوائل القرن الماضي.		
4	تحتاج المديرين إلى مهارات خاصة للتعامل مع الموارد البشرية في منظمات الأعمال.		
5	تطور الأفكار والتقنيات الإدارية عبر الزمن بن تأثير التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.		

2. أكتب تقريراً لرئيس الشركة التي تعمل لها تشرح له أهمية الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة والمزايا التي يمكن أن تحققها الشركة لو أخذت بمفهوم "النظام المفتوح".

3. هل يثق المديرين على جميع المستويات في أنواع المهارات اللازمة لهم؟ أم هناك اختلافات في تركيبة المهارات بحسب وظيفة المدير ومستواه التنظيمي؟

هل تستطيع الإدارة منع حالات اختلال التوازن الخارجي؟ وماذا عن الاختلال الداخلي؟ أي الحالتين أسهل في التعامل؟ أي هل استعادة التوازن الخارجي أسهل أم استعادة التوازن الداخلي؟

4. عرض لك أثناء دراستك لهذه الوحدة الدراسية مجموعة من الاصطلاحات الجديدة لم تذكر في قائمة الاصطلاحات المهمة التي وردت في بداية الوحدة. هل تستطيع حصص بعض أهم هذه الاصطلاحات؟ وهل تستطيع تفسيرها وبيان أهميتها؟ ضع إجابتك في شكل جدول.

5. تحتاج المديرين إلى مجموعة من المهارات كي يمارس عمله بكفاءة. هل تستطيع بيان هذه المهارات وتوضيح أهمية كل منها في العمل الإداري؟

6. تصور المواقف التالية وبين رأيك في النص الملائم لكل موقف باستيفاء الجدول التالي:

رقم	المواقف	النص المقترح
1	صدور قانون جديد يمنع استيراد مواد مهمة تدخل في منتجات الشركة التي ترأسها.	
2	البنك المركزي يرفع سعر الفائدة على القروض من الجهاز المصرفي.	
3	تعويم الجنيه المصري وارتفاع أسعار العملات الأجنبية وأهمها الدولار الأمريكي الذي تحتاجه شركتك لاستيراد احتياجات الإنتاج.	
4	اعتصار عدد كبير من العمال في مصنع الشركة محجبن على عدم صرف الحوافز المستحقة لهم منذ شهور.	
5	دخول شركات أجنبية منافسة لشركتك وبدء نشاطها في مصر.	



حالة النوازن ثم حالة عدم النوازن



Consumer Equilibrium - Indifference Curve Analysis

Consumer's Equilibrium is defined as a situation when the consumer maximizes his satisfaction, spending his given income across different goods with the given prices.

Consumer Equilibrium = Maximum Satisfaction + Full Utilization of Budget

Tutor's Tip

Normal

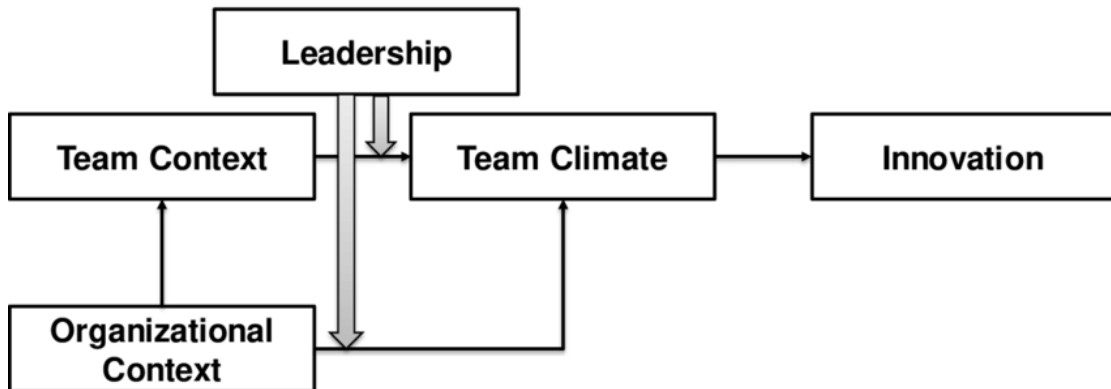
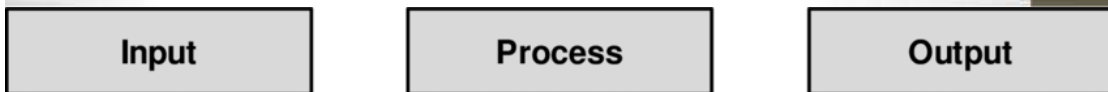
Minimum **Maximum**

Satisfaction Level

Budget **Commodities**

What Is Input?

- What is **input**?
- **Data or instructions entered into memory of computer**
- **Input device** is any hardware component that allows users to enter data and instructions



أهداف الوحدة الدراسية

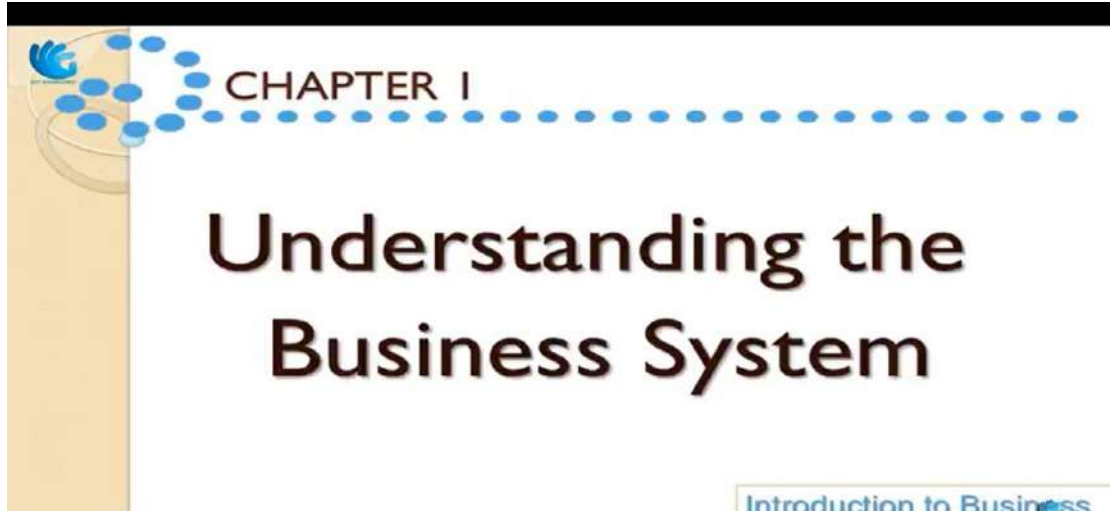
1. تعريف الدارسين بمفهوم "المدخلات" وأهميتها في نظام الإدارة.
2. تصنيف الأنواع المختلفة من المدخلات ومصادر الحصول عليها.
3. شرح الوظائف الأساسية للمدخلات في نظام الإدارة.
4. عرض مفهوم توازن المدخلات ومصادر الاختلال فيه.
5. عرض مسؤوليات المديين نحو المدخلات.
6. التركيز على أهمية العنصر البشري باعتبارها أهم الموارد في نظام الإدارة.
7. تدريب الدارسين على التمييز بين أنواع وحالات الموارد في نظام الإدارة والكشف عن مصادر التميز أو الضعف في أداءها.

الإطار العام للوحدة الدراسية

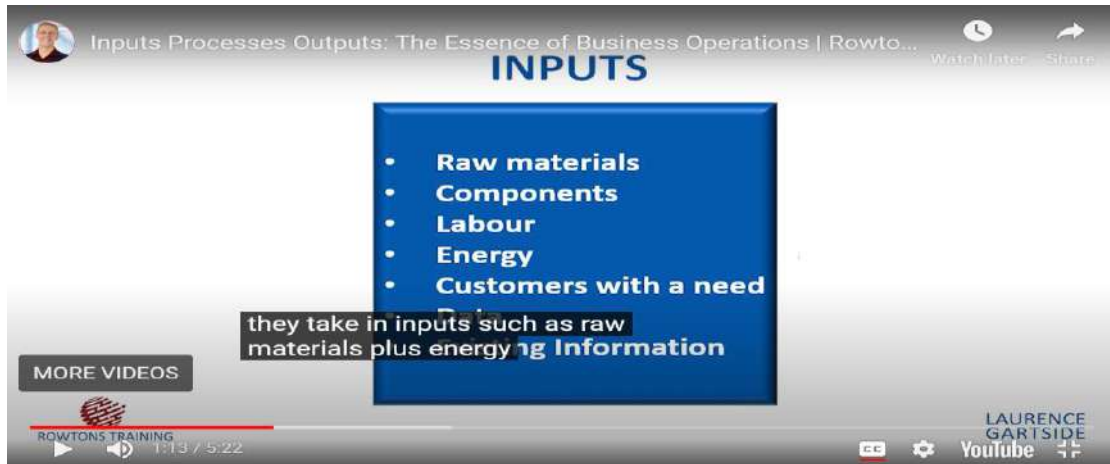
1. تعرض الوحدة في البداية نموذجاً لمنظمة أعمال ناجحة وتعرض أنواع المدخلات [الموارد] التي تسعين لها الإدارة في تحقيق أهدافها.
2. من هذا النموذج سيكون الدارس في موقف يسمح له بالتعرف على مفهوم المدخلات [الموارد] باعتبارها مصادر للطاقة والعمل في المنظمة، وهي بمثابة القوى المحركة في السيارة التي تسهر بطاقتها في تحريك السيارة حسب ما يريد قائدها.
3. تشرح الوحدة الوظائف الرئيسية لكل نوع من المدخلات في نظام الإدارة، وتبين تداخلها وضورة وجود حالة من التوازن بينها.
4. تبين الوحدة مسؤوليات المديين في منظمة الأعمال بالنسبة لأنواع المدخلات المختلفة من حيث تخطيط الاحتياجات منها وتأمين حصول المنظمة عليها. تؤكد استخدامها في الأغراض المناسبة والمحافظة عليها.
5. وتنتهي الوحدة بعرض مجموعة من الحالات العملية والتطبيقات.

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

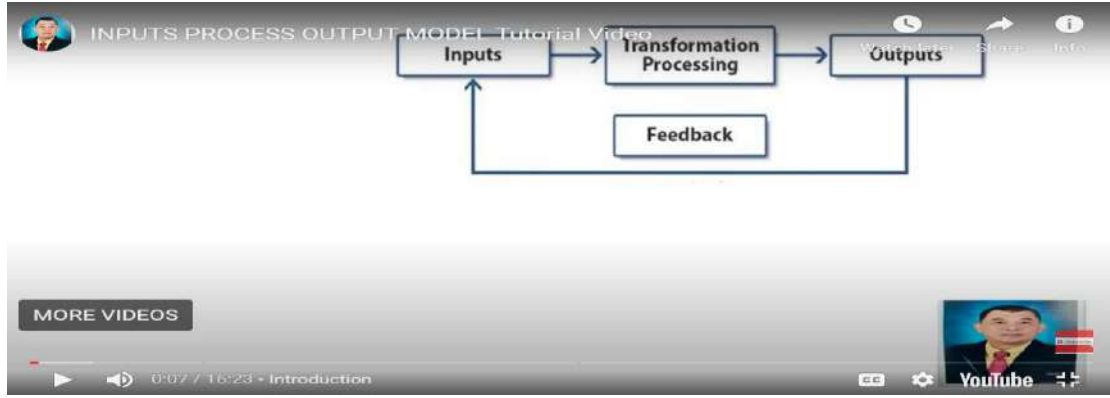
Inputs	1. المدخلات
Resources	2. الموارد
Equilibrium	3. التوازن
Human Resources	4. الموارد البشرية
Technology	5. التقنية
Physical Resources	6. الموارد المادية
Financial Resources	7. الموارد المالية
Information	8. المعلومات



https://youtu.be/KEn2HoCen_Q



<https://youtu.be/XhJ4Zym-vTo>



<https://youtu.be/fqv50BrzU>



<https://youtu.be/ctfYQD2BiqI>

? مفهوم المدخلات

تأمل معي هذه الحالة:

- تكونت الشركة العصرية للنجارة الإلكترونية بواسطة عدد من الشركات كما دفع كل منهم 500,000 جنيه مصري نصيباً في رأس مال الشركة. ومن أجل مباشرة أعمالها في مجال النجارة الإلكترونية، تترخاذا الإجراءات التالية:
5. استأجرت الشركة مقرأها في بناية حديثة بأحد أحياء القاهرة.
 6. ترشأ 10 أجهزة حاسب آلي من طراز حديث ومعها مجموعة البرمجيات اللازمة للشغيل.
 7. ترعين سكرتيرة، واثنين من مشغلي الحاسب الآلي، ومحاسب واثنين للمبيعات.
 8. تر استأجر سيارتين لاستخدامهما في عمليات الشركة.
 9. تر التعاقد مع إحدى شركات الإعلانات لعمل حملة إعلانية للتر وبيع لنشاط الشركة.
 10. كذلك تر التعاقد مع أحد المكاتب القانونية ليقدم الخبرة القانونية للشركة.

والآن بعد قراءتك للحالة السابقة، هل تستطيع تحديد ما هي المدخلات في نظام الإدارة للشركة العصرية؟

تقتضي الإجابة عن السؤال السابق الاتفاق على معنى المدخلات

المدخلات في أي نظام هي موارد أو إمكانيات أو طاقات منتجة تسنورد من خارج النظام، وتستخدم في عمليات النظام وينتج عنها إلى منتجات في شكل سلع وخدمات. ومن المفيد ملاحظة أن بعض المدخلات يسهك تماماً في عمليات النظام، بينما بعض المدخلات تنمو وتزداد كلما استخدمت.

والآن هل تستطيع تمييز المدخلات في نظام تلك الشركة؟

الخطوة الأولى

ما هي العناصر التي وردت في الحالة عن أشياء تم الحصول عليها من خارج النظام [الشركة]؟

- رأس المال الذي قدمه الشركاء.
- المقر الذي تراسهجـاره.
- الحاسبات التي ترشاهـا.
- البرمجيات اللازمة للشغيل.
- السكن قيرة والعاملين الآخرين.
- السياراتان المستأجرتان.
- خدمات شركة الإعلانات.

لاحظ أن قرار الشركاء بتكوين الشركة وتقديم رأس المال اللازم جاء بعد تقويم كل منهم لفرص النجاح في السوق بناء على المعلومات المتاحة له، سواء من خبراته الشخصية أو بالاستعانة بخبرات استشارية متخصصة.

الخطوة الثانية

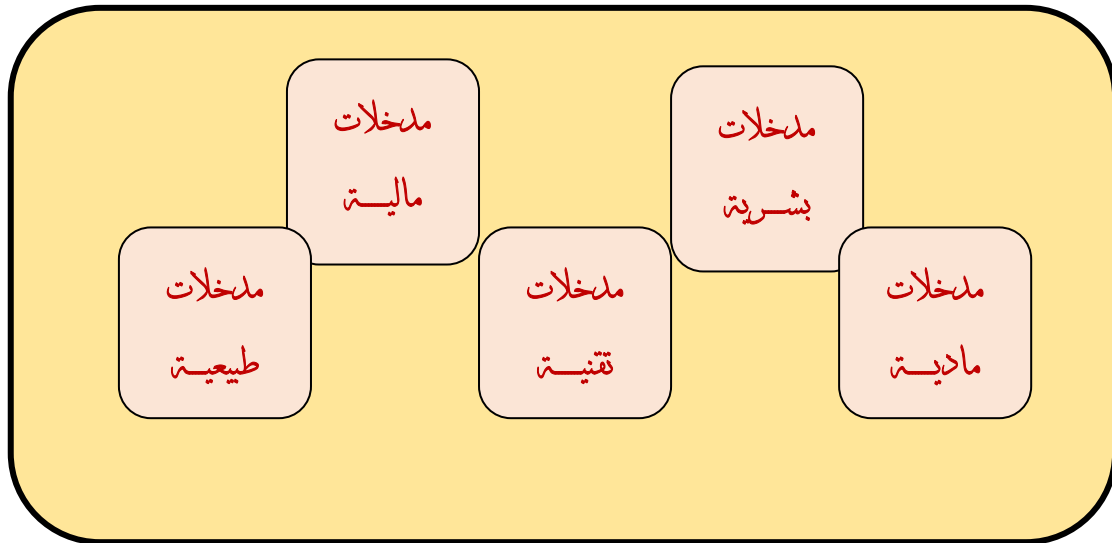
هل تستطيع تصنيف المدخلات إلى أنواعها الرئيسية؟

رقم	المدخلات	نوع المدخلات	المدخلات	نوع المدخلات
1	رأس المال	مالية	العاملون	بشرية
2	المقر	مادية	شركة الإعلانات	خدمية
3	الحاسبات الآلية	مادية	المكتب القانوني	خدمية
4	البرمجيات	تقنية	خبرات وجهود الشركاء	بشرية
5	السيارات	مادية	المعلومات والدراسات	معلوماتية

لمعرفة الإجابات الصحيحة غير اللون الأسود إلى أي لون فاتح باستخدام حاسبك الشخصي!

1. هل هذه كل أنواع المدخلات في منظمات الأعمال؟

لعلك لاحظت أن الشركة العصرية للنجارة الإلكترونية تعمل في مجال الخدمات **Services**، ومن ثم فهي لا تستخدم مواد أولية أو خامات طبيعية، **Raw Materials**، كما لا تحتاج إلى وقود **Fuel** وغير ذلك من مستلزمات الإنتاج الصناعي حيث يتم تحويل تلك المدخلات إلى سلع **Commodities** متنوعة. إذن نستطيع حصر أنواع المدخلات في منظمات الأعمال على اختلاف مجالات نشاطها كما في الشكل التالي:



خصائص المدخلات

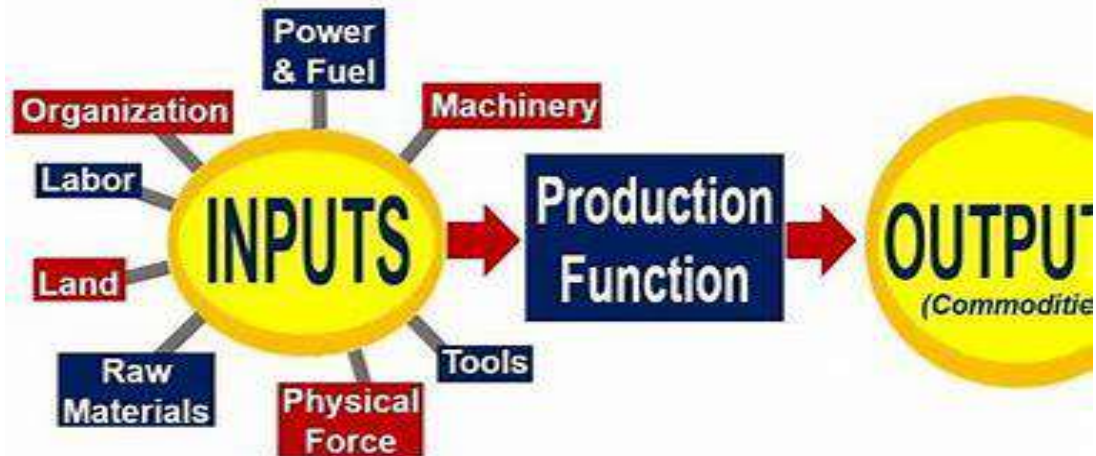
1. موارد منبجته.
2. مصادر للطاقة.
3. تستورد من خارج النظام.
4. تتحول إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.
5. بعضها يفنى ويستهلك أثناء العمليات، والبعض يتم بالاستخدام.

ما هي المدخلات التي تتم بالاستخدام؟

الموارد البشرية

الموارد التقنية والمعلوماتية

1. تنصف الموارد البشرية باكتساب الخبرة والمهارة، فهي **قابلة للتعلم Learning Inputs**. وبذلك فإن استخدام الموارد البشرية في عمليات المنظمة يضيف إليها خبرة ومهارة تزداد وتصل كلما تكرر استخدامها. [المورد البشري لا يستهلك أثناء العمل، قد يصيبه الإرهاق أو الملل، ولكنه يظل موجوداً طالما بقي على قيد الحياة].
2. تنمو المعرفة والتقنية بالاستخدام، فالاستخدام لا ينقص منها شيئاً، بل يضيف إليها معان جديدة ويكشف لها استخدامات لم تكن معروفة من قبل.



Examples of business inputs

Labour – employees providing their time, effort and skills

Equipment – machinery, buildings, computers

Raw materials - Physical substances used as inputs (e.g. steel, energy, ingredients)

Finance – cash needed to buy equipment, pay for employees, rent a location and pay for marketing

Enterprise – an input that is often forgotten. Think of enterprise as the creative energy and force that gets a business started and drives it forward

تدريب



لكي تدرك الفرق بين المدخلات التي تفنى بالاستخدام وتلك التي تنمو وتنضج بالاستخدام، قارن بين الموقفين التاليين:

- اشترت كتاباً جديداً وبعد أن أنهيت من قراءته أقرضته لزميلك الذي أقرضه لزميل آخر بعد انتهاء من القراءة وهكذا تكسر إقراض الكتاب لعدد كبير من زملاء قرأه كل منهم من الغلاف إلى الغلاف. ما مصير الكتاب ومحتوياته في نهاية دورة القراءة؟
- تترز ويد سيارة بثلاثين لتراً من الوقود، وبعد أن ساءت السيارة مسافة 300 كيلومتراً توقفت السيارة فجأة. ما السبب في توقفها؟

الكتاب يبقى كما هو [إلا ما قد يصيبه من تلف نتيجة سوء الاستعمال]



والسيارة توقفت لنفاذ الوقود.

هل تبين الفارق بين نوعي المدخلات؟

أهمية المدخلات

1. تكسب المدخلات أهميتها من كونها أساس تشغيل النظام، فهي مصدر الطاقة المحركة للنظام كله، وهي المواد التي تستخدم في العمليات لإنتاج السلع والخدمات التي يقوم النظام من أجل إنتاجها وتسويقها.
2. تتميز بعض أنواع المدخلات بكونها تستخدم مدخلات أخرى وتخرّجها، مثال ذلك الموارد البشرية التي تستخدم باقي المدخلات من مادية أو مالية أو تقنية.
3. تزيد قيمة بعض الموارد عبر الزمن بينما تنهار قيمة موارد أخرى إذا بقيت دون استخدام لفترات طويلة.

سؤال [هل تستطيع ذكر مثال على كل من النوعين؟] الإجابة في الصفحة التالية!

لكي تثبت أهمية المدخلات في نظام الإدارة، تخيل المواقف التالية:

- أثناء انعقاد مجلس إدارة الشركة العصرية للنجارة الإلكترونية لاختخاذ قرارات مهمة بشأن تنمية المبيعات، تبين عدم وجود المدين المالي للشركة.
- بدأ العمل في مصانع الشركة المنحدة للمعدات الكهربائية لتصنيع عدد كبير من التلاجات المنزلية، وفجأة اكتشف مدير المصنع نفاذ كميات الطلاء اللازمة لطلاء الجسر الخارجي للتلاجات على الرغم من توفر باقي المستلزمات الضرورية.
- تعاني بعض المصانع من انقطاع التيار الكهربائي بصفة متكررة أثناء عمليات الإنتاج.
- تواجه شركة للنشر والنزيع موقفاً صعباً حيث لا تستطيع آلات الطباعة التي تملكها الشركة من إنتاج الكتب بالجودة العالية المماثلة لمسنوى جودة الكتب التي تنشرها شركات النشر المنافسة لها.
- مع اتساع حجم السوق وزيادة الطلب على منتجاتها، تبحث الشركة مشرعاً لتوسيع عملياتها وبناء وحدة إنتاجية جديدة تتطلب استثمارات تقرب من 10 مليون جنيه.

إجابة السؤال الوارد في الصفحة السابقة

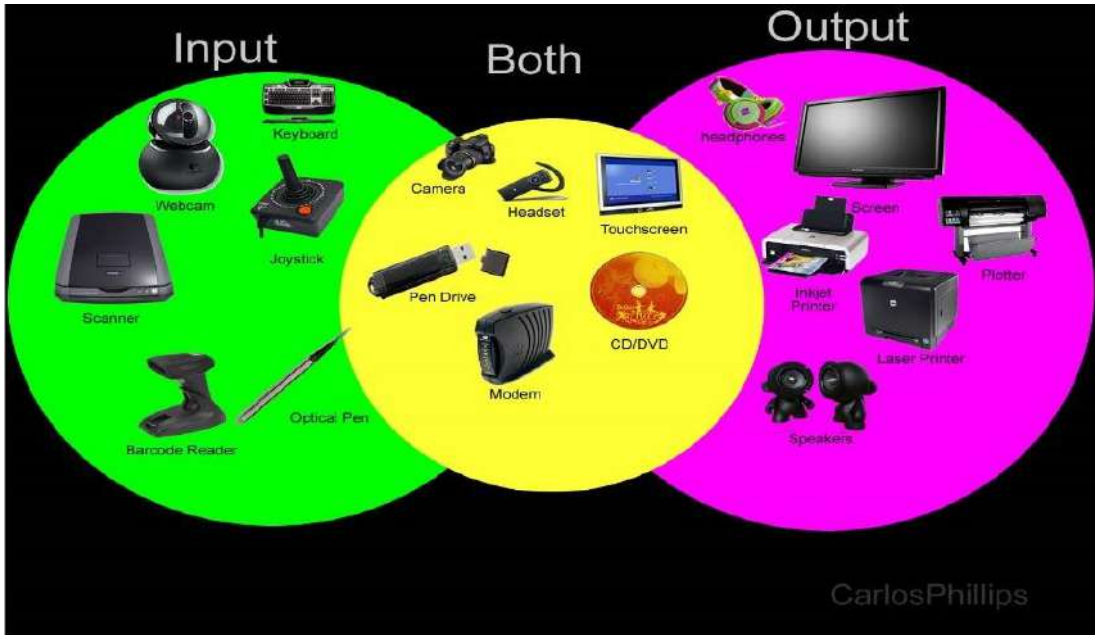
[العقارات والأمراضى تزيد قيمها عبر الزمن، بينما الخامات القابلة للتلف تنقص قيمها أو تنهار إذا لم يتم استخدامها أثناء فترة صلاحيتها]. بعض الموارد يمكن استخدامها فور الحصول عليها حيث لا تحتاج إلى إعداد أو تطوير مثل البرمجيات والألات والخامات، بينما يتطلب استخدام الموارد البشرية ضرورة إعدادها وتدريبها بالنوعيتى حتى تستطيع مباشرة الأعمال المطلوبة منها.]

- في النماذج السابقة، هل تبين المدخلات الغائبة وتأثيرها على عمل المنظمات المعنية في كل حالة؟
1. ماذا تحدث لو تعرضت الشركة إلى مثل هذه المواقف بصفة متكررة أو مسنمة لفترات طويلة؟
 2. كيف تتفادى الشركة العرض لتلك المواقف في المستقبل؟
 3. في رأيك أي الوظائف الإدارية هي المسعولة عن عدم توفر تلك الموارد الضرورية؟

[لتعرف على الإجابة الصحيحة، راجع الجدول في الصفحة التالية]

تكتسب المدخلات أهميتها من كونها أساس النشاط، ومن ثم تنوقف النشاط وتتوقف

المنظمة في حالة نقص أو غياب أو ضعف كفاءة بعض المدخلات.



الإجابات عن الشاؤلات السابقة

مصادر أهمية المدخلات

رقم	المدخلات الغائبة	الأثار الناتجة عن غياب المدخلات
1	المدبر المالي	عدم توفر الخبرة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
2	مادة طلاب التلاجة	عدم توفر مادة أساسية تعطل الإنتاج وتؤخر تسليم المنتجات للموزعين وضياع فرص البيع والأرباح.
3	النهار الكهربائي	تعطل الإنتاج، وارتفاع تكلفة المنتجات، وضياع فرص البيع وتحقيق الأرباح، واستغادة المنافسين على حساب الشركة.
4	آلات الطباعة المطبوعة	عدم القدرة على اكتساب العملاء الذين يرغبون في الجودة العالية، وضياع المركز التنافسي للشركة.
5	رأس المال الإضافي	تأخير إنشاء الوحدة الإنتاجية الجديدة، وضياع فرص البيع وانهاز المنافسين للفرص على حساب الشركة.

في الحالات السابقة جميعاً ترتب على غياب بعض المدخلات آثار سلبية، وبذلك يوضح مصدر أهمية المدخلات:

المدخلات هي مصدر الحركة وأساس توليد الطاقة في المنظمات، وبدونها تصبح المنظمات هياكل فارغة غير قادرة على الإنتاج أو ممارسة أي وجه من وجوه النشاط المنتج للقيمة.

1. إن تكرار تعرض الشركة لحالات عدم توفر الموارد اللازمة للإنتاج يترتب عليه تعطل الإنتاج وارتفاع التكلفة والفشل في الوصول إلى السوق في وقت مناسب، مما ينيح الفرص للمنافسين للثوق عليها واحتلال مكانها لجميع العملاء.
2. على الإدارة أن تعيد النظر في أسلوب تخطيط الاحتياجات من الموارد بحسب متطلبات خطط الإنتاج والنسوق، مع الدخول في تعاقدات ممتدة مع الموردين أو الحصول على الإمكانيات الذاتية لتوفير بعض الموارد مثل الطاقة الكهربائية التي يمكن الحصول عليها من مولدات خاصة بالشركة.
3. الوظيفة الإدارية المسؤولة عن انظام توفير الموارد هي وظيفة التخطيط.

? الوقت أحد أهم المدخلات [الموارد]

أوضحت الدراسات العديدة والنجارب العملية في كثير من المنظمات أن من أهم ما تعتمد عليه الإدارة في إنجاز أعمالها والوصول إلى أهدافها هو... الوقت. ويعتبر الوقت مورداً مهماً تستثمره الإدارة في تشغيل باقي المدخلات لإنتاج السلع والخدمات التي يؤيدها السوق، وتحاول دائماً أن تسبق المنافسين بخسن استثمار الوقت المتاحة. ويسود المنظمات العمل على 24 ساعة يومياً على مدار 7 أيام أسبوعياً.



<https://youtu.be/00G0b8si6qA>

هل تستطيع رصد عدد من المنظمات الحديثة التي تعمل بنظام 7x24؟ هل تستطيع تحديد بعض المسؤوليات الإدارية الناشئة عن العمل بهذا النظام؟



<https://youtu.be/-PQEP3wdVo0>

؟

من أين تحصل المنظمات على المدخلات؟ بمعنى آخر من أين تأتي الموارد التي تستخدمها المنظمات في عملياتها؟

تذكر

سبق أن ذكرنا أن من خصائص المدخلات كونها تسنورد من خارج النظام. إذن تأتي المدخلات من المناخ [أو البيئة أو المحيط] خارج المنظمة على النحو التالي:

السوق الخارجي:

- تقنيات مقدمة
- استثمار أجنبي
- آلات حديثة
- خبرة غير مناحية محليا

السوق المحلي:

- خامات
- أفراد
- أموال
- معدات

1. تحصل المنظمات على الموارد [المدخلات] اللازمة لها من مصادر محلية أو خارجية بحسب توفرها بالكميات والمواصفات المناسبة، وتكلفة الحصول عليها.
2. تعتمد المنظمة على أعداد كبيرة من الموردين **Suppliers** للحصول على ما تحتاجه من خامات ومعدات وغيرها من مستلزمات الإنتاج.
3. وفي كثير من الأحيان يقدم الموردون تسهيلات في الدفع بحيث تحصل المنظمة على احتياجاتها منهم ثم تسدد قيمتها بعد فترة من الوقت [مثلا بعد 90 يوماً].
4. تسعى المنظمات للبحث عن الأفراد اللازمين من **سوق العمل المحلي Local Labor Market**، وقد تسعى للحصول عليهم من سوق العمل الخارجي [على سبيل المثال تعتمد دول الخليج على استخدام العمالة من دول كقائمة السكان مثل مصر، الهند، الباكستان وغيرها].
5. تحصل المنظمات على احتياجاتها من الأموال من مصدرين أساسيين هما رؤوس الأموال التي يدفعها **ملاك المشروع Equity Capital**، والقروض التي توفرها البنوك والمؤسسات المالية المختلفة، وكذلك السهيلات الائتمانية التي يقدمها الموردون.

وظائف المدخلات

وظيفة المدخلات تحريك أنشطة النظام فهي المادة الخام وهي مصدر الطاقة، كما يوضح مما يلي:

تذكر

الوظائف	المدخلات	رقم
يوفر إمكانيات الحصول على كافة الموارد الأخرى، ويستخدم في مجالات الاستثمار طويل الأجل ونفقات التشغيل في المنظمة.	رأس المال والمدخلات المالية	1
تستخدم لإنتاج السلع التي ت طرح في السوق. ويندر استهلاكها في العمليات الإنتاجية [الصنعي]، كما قد تكون هي المنتجات النهائية التي تقدمها بعض المنظمات للسوق [مثل المناجم والمحاجر، شركات تكرير النفط، والمنجبن الزراعيين].	الخامات والمواد الأولية والمدخلات الطبيعية	2
المعلومات هي أساس العمل الإداري كله فهي المادة الخام لإعداد الخطط، وأساس اتخاذ القرارات، ومصدر إعداد تقارير المنابذة وتقويم الأداء.	المعلومات	3
التقنية هي أسلوب للأداء وسيلة للتغلب على المشكلات، وتعتبر التقنيات مكنز مهم في تسهيل تنفيذ مختلف الأنشطة [مثل تقنيات الحاسب الآلي].	التقنيات	4
البشر هم الدعامة الحقيقية للمنظمات، فهم يديرون المنظمة وينفذون برامجها ويقومون بكافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.	الموارد البشرية	5
المعدات والآلات هي الإمكانيات التي تستخدم لتشكيل المواد الأولية والخامات وتحويلها إلى السلع التي وقلها للأسواق.	المعدات والآلات والموارد المادية	6



تدريب

حاول أن ترصد المدخلات التي توجد في الجامعة التي تدرس فيها، ودين فيما يستخدم كل نوع من المدخلات. ضع إجابتك في جدول يبين المدخلات ومجالات استخدامها كل منها.

Three Inputs to a Business Strategy



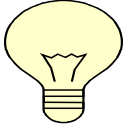
أهمية التوازن والتجانس بين المدخلات

- لتبين أهمية التوازن بين المدخلات، تخيل المواقف التالية والمشكلات الناتجة عنها:
- مصنع إنتاج الأقمشة الصوفية، ولكن خيوط الغزل المنوفرة هي خيوط حريرية.
- في إحدى المطابع يوجد جهاز للجمع التصويري باستخدام الحاسب الآلي، في نفس الوقت جمع آلات الطباعة تقليدية تستخدم في حالة جمع الحروف يدوياً.
- سيارة نقل تعمل بالسولار تم ملاءمها بالبنزين منخفض الأوكتين.
- مدرسة تقدم مناهجها باللغة العربية، استخدمت بعض المدرسين الأجانب يتحدثون اللغة الفرنسية فقط.
- شركة تجارية غيرت نظام الحسابات لها لاستخدام الحاسب الآلي بينما المحاسبين أنفسهم لم يتدربوا على استخدام الحاسبات الآلية. **ضع إجابتك في شكل جدول.**



عدم التجانس بين المدخلات يؤدي إلى ارتباك النظام واختلال توازنه، وقد يؤدي إلى تفكك النظام والهياره.

[النظام مثل جسم الإنسان لا بد من توازن أعضاءه حتى يكون في صحة طبيعية].



مسؤوليات الإدارة عن المدخلات

[إدارة المدخلات Inputs Management]

تحدد مسؤولية الإدارة بالنسبة للمدخلات في الأمور الحيوية التالية:

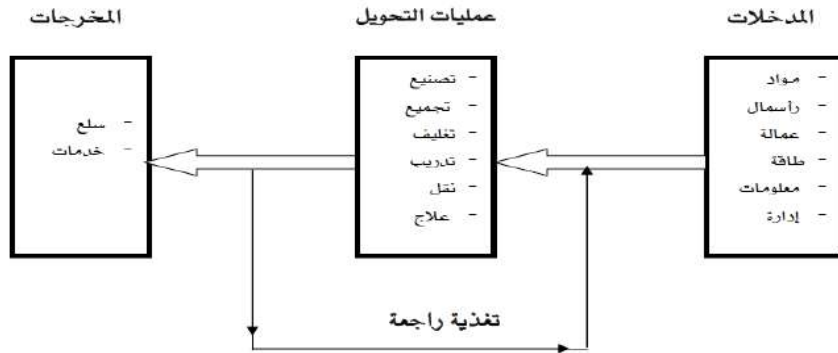
1. تقدير الاحتياجات من المدخلات المختلفة من حيث الكميات [أو الأعداد] والتنوعيات [أي المواصفات].

2. تخطيط وإعداد برامج زمنية، وتدير الإمكانيات المالية اللازمة للحصول على المدخلات المطلوبة. [مع ملاحظة أن المنظمة تبدأ ولديها رأس المال الذي يمثل الموارد المالية الأساسية والتي يستفد جزء منها في تدبير المدخلات الأخرى، ولكن بعد بدء تشغيل المنظمة، فإن الموارد المالية اللازمة للحصول على المدخلات تأتي من حصيلة بيع وتسويق السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة].
 3. البحث عن أفضل المصادر التي يمكن الحصول منها على المدخلات المطلوبة، بالكميات والأعداد والمواصفات وفي النوقيت المناسب لاحتياجات المنظمة، وبالأسعار المناسبة.
 4. التفاوض مع مصادر المدخلات [الموردين] والتعاقد على شراء الكميات المطلوبة والاتفاق على طرق ومواعيد سداد قيمة المشتريات وشروط ومواعيد التسليم.
 5. بالنسبة للمدخلات البشرية، تهتم الإدارة بالمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف المنظمة، وتبحث عن الأفراد ذوي المهارة والخبرة والمواصفات الشخصية المناسبة لمطلوبات العمل. ويندر اختيار أفضل المتقدمين ثم تعد الإدارة برامج لتدريبهم وتأهيلهم لمباشرة العمل.
 6. تكون الإدارة مسؤولة عن المحافظة على المدخلات وصيانتها من التلف أو السرقة [بالنسبة للمدخلات المادية والطبيعية]، كما تعمل على رعاية الموارد البشرية وتوفير نظم العلاج الطبي والحماية من الإصابات والحوادث أثناء العمل.
 7. تهتم الإدارة بشمية المدخلات البشرية وتطوير وتحديث المدخلات المادية [مثل الآلات والمباني]، وكذلك تحديث المدخلات التقنية والمعلوماتية.
- في جميع الأحوال تكون الإدارة مسؤولة ومهتمة بقضية مهمة بالنسبة لجميع أنواع المدخلات، هل تعلم ما هي؟ فكّر قليلاً ثم انظر إلى الهامش في أسفل الصفحة لتعرف على الجواب.

في ضوء دراستك لمفهوم منظمة الأعمال باعتبارها نظام مفتوح:

1. إذا علمنا أن النظام المفتوح يتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات، فأين تبدأ الإدارة محاولة التخطيط لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء؟ هل تبدأ من المدخلات، أم من تخطيط العمليات، أم تبدأ بتخطيط المخرجات؟
2. وماذا عن المناخ المحيط؟

الإجابة في نهاية الوحدة الدراسية



تدريب

1. في ضوء قراءتك للفقرات السابقة، استكمل الجدول التالي:



مستويات الإدارة	المدخلات لشركة الوادي لتصنيع الأثاث الخشبي	رقم
	مسطحات من الخشب الخام.	1
	مسامير مختلفة الأحجام، مواد غراء، ولصق الخشب، وأنواع طلاء.	2
	مهندس تصميم يستخدم الحاسب الآلي.	3
	عمال نجارة خريجي من مركز تدريب معتمد.	4
	سائقو سيارات نقل الأثاث الناعم.	5
	مشرفون	6

Organizations as an Open System

Dr. Muhammad Sohail Khan

<https://youtu.be/u7vNim8ZB04?t=4>

؟ مفهوم التوريد في الوقت Just-In-Time

من أجل ترشيد تكاليف المستلزمات وتقليل حجم المخزون من الخامات والأجزاء اللازمة للإنتاج ومن ثم تخفيض رأس المال المعطل في هذا المخزون، تلجأ المنظمات إلى " **الشراء في الوقت Just-in-time purchasing** .

بمعنى أن ينبر الاتفاق مع الموردين على إرسال شحنات من الخامات المطلوبة على دفعات تتناسب كل منها مع احتياجات الإنتاج لفترة محددة بحيث تصل تلك الشحنات إلى موقع الإنتاج مباشرة ولا تعود هناك حاجة لتخزينها في مستودعات خاصة لفترات طويلة قبل سحبها لاستخدامها في الإنتاج. وتدل هذه الطريقة على اهتمام الإدارة المعاصرة بتخفيض تكلفة المدخلات وترشيد استخدامها وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية تبعاً لذلك.

Just in Time - Meaning, Features, Advantages and More²⁶

Just in Time (or the JIT) is an inventory management system that aims to make production super-efficient. Under this, the raw materials and labor are planned to arrive as and when needed in the production. The primary benefit of using JIT is that the company does not have to invest time and money to store the raw materials.

Such an inventory management system suits companies with repetitive manufacturing processes, such as most consumer goods companies. On the other hand, JIT won't be much beneficial to small organizations, hospitals, and other entities.

One can also call JIT as the Toyota Production System (TPS). The Japanese car-maker used it for the first time in 1970. Other companies that use JIT are Apple, Tesla, Zara, Xiaomi, etc.

To know if a company is following JIT or not, one should look at its inventory and asset turnover ratios. A high inventory and turnover ratio would mean that the company is using JIT for managing its inventory. Also, a company with a low inventory balance could be using JIT.

Let's understand JIT with the help of an example. Assume ABC Company makes smartphones, and its production schedule includes 'fitting display' on Tuesday, 'processors' on Wednesday, and so on. If ABC follows JIT, then it will get the delivery of the 'displays' on Monday and 'processors' on Tuesday.

Advantages of Just in Time

1. It helps to reduce the costs as the company does not have to spend on storing the raw materials.

²⁶ **Just in Time - Meaning, Features, Advantages and More (efinancemanagement.com)**

2. Companies make less investment in the raw materials as they order the quantity, they need to meet the current production process.
3. JIT speeds up the manufacturing as the company has the raw materials ready.
4. It helps to eliminate **lead time** and, at the same time, deliveries as well.
5. JIT results in shorter production runs. This means that the company can swiftly switch to another product.
6. It helps identify and eliminate any obstacles to speed up the production process.
7. It helps to eliminate all types of wastage, including time, inventory, transportation, processing, waste from overproduction, and waste from product defects.

Critical Success Factors

The success of JIT depends on several factors, but the most important is that the manufacturer must accurately predict the demand. Only after predicting the demand a company can properly instruct suppliers about the quantity of raw materials it wants. In case the company underestimates the demand, it could lead to losses.

On the other hand, overestimation would lead to raw materials lying idle on the factory floor.

Other critical factors to ensure the success of JIT are a commitment from suppliers, no breakdown in the equipment, efficient workers, and a smooth production process. Also, to get the maximum benefit from JIT, a company should ensure maximum coordination between the raw material delivery and manufacturing process.

Apart from these, companies following JIT can use Kanban to make JIT even more efficient. Kanban is a scheduling system that a company can use along with JIT to make further production more efficient. Such a system analyzes the production process, including **lead and cycle times**, to identify the areas with problems. This, in turn, helps to set inventory limits, thereby avoiding overcapacity.

What about Suppliers?

Companies that use JIT rely on a limited number of suppliers. Since the production schedule is tight, having a small number of suppliers makes it easier to coordinate. Companies following JIT place big orders with the suppliers. This ensures commitment from the suppliers to stick to the delivery schedule and also offers competitive rates.

JUST IN TIME

JUST IN TIME is an inventory management system which aims at procuring raw material and labour as and when require without investing in storing it.

Advantages

- Reduces cost on storing raw materials.
- Less investment in raw material
- Speeds up manufacturing process as material is available readily
- Eliminates lead time
- Helps in shorter production runs
- Eliminates wastage (in terms of time, inventory, transportation etc.)

Disadvantages

- Lead to potential supply chain destruction
- Manufacturer have no margin to make errors
- Unable to meet any unexpected order from the customer
- No time for renegotiation with customer.

SUCCESS FACTORS

Accurate determination of demand, Maximum Coordination between departments, Using KANBAN system etc.

Disadvantages of JIT

One major disadvantage of this inventory management system is that it could lead to potential supply chain disruptions. For instance, if one of the suppliers fails to deliver the raw materials as per the schedule, it would impact the complete production line. This will install the production, resulting in late delivery or even canceling orders.

For example, Toyota had to suspend production in 1997 for several days after a fire broke out at one of its suppliers. This had a ripple effect as well. Because of this, other Toyota suppliers also had to suspend their production as the automaker did not require their services for the time being. Toyota had to incur a massive loss of about 160 billion yen due to this. Another disadvantage of JIT is that the manufacturers have no margin to make errors. Any wrong move, such as predicting the demand, or instructing the supplier, would lead to significant losses. One more drawback of JIT is that the company is unable to meet any unexpected orders from a customer. Also, it could result in lower profits in case the cost of raw materials rises as the company won't have time to renegotiate with the current supplier or look for another supplier.

Are You Ready for JIT?

If you are planning to implement JIT in your organization, you will have to make thorough preparations. However, even before those preparations, you will have to ensure that your company is prepared to implement JIT. To know this, you will have to ask yourself a few questions. These are:

1. The products that you offer, can you produce them in a short period of time?
2. Do you have suppliers who are reliable to deliver the raw materials as per the schedule?
3. Can you correctly forecast the demand and know about seasonal fluctuations that your business faces?
4. Is the current inventory management method inefficient?
5. Will you be able to increase profits by using JIT?

After you have got the answer to the above questions, = follow the below principles to effectively implement JIT;

1. Make efforts to lower buffer inventory.
2. Aim for zero inventory.
3. Make efforts to reduce the order size while raising the frequency of orders.
4. Focus on lowering the purchase cost and improving material handling.

If you don't want to use JIT, then an alternative could be MRP or the "materials requirements planning" system. It is also a push inventory system like JIT. The "push" concept means that the company must have raw materials in the store to push it to the production floor. MRP system is best for an organization that can correctly predict the sales of its products.

Final Words

Just in time was developed in Japan, but it is now in use in most parts of the world. Moreover, it has inspired several other inventory management systems, such as IBM's Continuous Flow Manufacturing (CFM). You must make thorough preparations and proper planning to implement JIT in your company.

? الموارد البشرية... أهم المدخلات



رؤية جديدة للمورد
البشري.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



يقصد بالموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون بالمنظمة على مختلف المستويات الوظيفية، ومن كل النوعيات والخصصات بدءاً من الرئيس الأعلى [رئيس مجلس الإدارة أو المدين العام مثلاً] وانتهاءً بأقل العاملين من حيث الأهمية أو المستوى الوظيفي.

ما دور الموارد البشرية في المنظمة؟

تباشر الموارد البشرية أدواراً حيوية ومهمة في أي منظمة تتصل بجمع فعاليتها وتشمل ما يلي:
هل تريد إدراك الأهمية القصوى للموارد البشرية في المنظمات؟ إذن حاول تخيل المواقف التالية:

1. إضراب سائقي القطارات في أي بلد ومحطات السكك الحديدية خالية من الركاب والعاملين.
2. حالة خلو منصب رئيس مجلس الإدارة وتوقف أعمال مجلس الإدارة لحين تعيين رئيس جديد.
3. حالة انتهاء عقد مدير التخطيط في شركة صناعية وعدم وجود بديل جاهز.

هل توصلت إلى حقيقة أهمية الموارد البشرية من تأمل المواقف السابقة؟

تدريب

يعمل في جامعة الدول العربية مئات من الأفراد من مواطني جميع الدول العربية تقريباً. وفي سبيل تنسيق أعمال هؤلاء العاملين توجد إدارة متخصصة تهتم بكل ما ينصل بشؤون الموارد البشرية.

1. هل تستطيع تصور أعمال ومهام تلك الإدارة المختصة بشؤون الموارد البشرية؟
2. هل تستطيع تصور المشكلات التي يمكن أن تنشأ في حالة تعدد جنسيات العاملين في المنظمة؟
3. ما هي في رأيك موضوعات الموارد البشرية التي يهتمها الأمين العام للجامعة العربية بصفته المسؤول الأول فيها.

للإجابة عن تلك التساؤلات سوف نحتاج إلى مراجعة أحد الكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية²⁷، لمعرفة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأساليبها في تأمين وتشغيل الموارد البشرية للمنظمة.

²⁷ ارجع إلى: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2001.



لقراءة الكتاب وتحميله اضغط الرابط التالي:

[إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

"وفي خضم هذه التحولات"، بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبنت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة - ومنظمة - باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم بدأ التزاوج - وهو أمر منطقي - بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية. وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية يخصص في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم تنظيمي مخصص يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، يخصصون بكافة المسائل الإجرائية المنصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار.

حاول الآن الإجابة باستكمال الجدول التالي:

موضوعات مهمة للأمين العام	مشكلات تعدد جنسيات العاملين	أعمال ومهام إدارة الموارد البشرية

استخلاص مهم

لعلك لاحظت عزيزي الدارس أن الإدارة حين تتعامل مع المدخلات فهي في الحقيقة تتعامل مع "معلومات عن تلك المدخلات وليس مع المدخلات ذاتها". على سبيل المثال فإن أمين عام الجامعة العربية حين يتعامل مع قضايا الموارد البشرية فهو لا يتعامل مع الأشخاص، ولكن تعرض عليه معلومات تتعلق لهؤلاء الأفراد. وكذلك حين يتعامل مدير عام شركة في أمور المشتريات من الخامات والمعدات وغيرها من المدخلات، فهو يتعامل مع أرقام وكميات ومعلومات وليس مع الخامات ذاتها. وهكذا في جميع تعاملات الإدارة مع المدخلات، سواء بالخطيط أو النوجيه لاستخدام أو الصيانة وغيرها من المسؤوليات الإدارية فخر المدخلات، فإن المدخلات تتحول جميعاً إلى معلومات توضع أمام المدير المختص لينخذ القرار المناسب.

تحدد الإدارة إن المدخلات جميعاً تتحول إلى صورة واحدة هي "المعلومات"، ويكون التعامل معها من خلال التحليل والدراسة والاستنتاج واتخاذ القرارات وليس التعامل المادي المعتاد.

HSC Business Studies: Inputs

Inputs

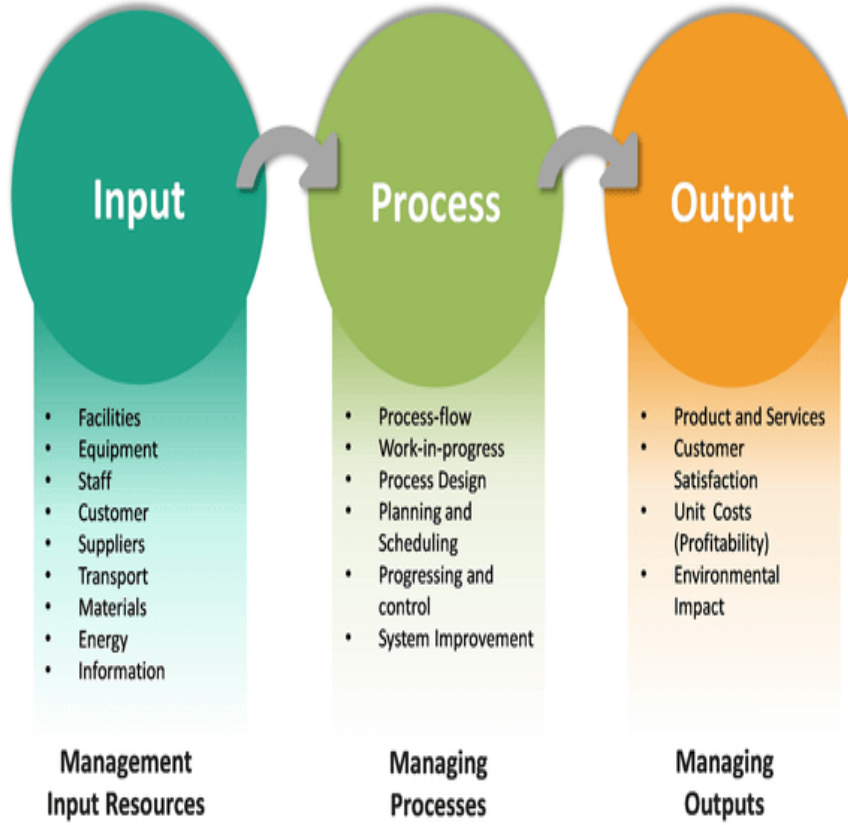
- 1 What Are Inputs?
- 2 Transformed Resources
 - Materials
 - Information
 - Customers
- 3 Transforming Resources
 - Human Resources
 - Facilities

firstly we'll look at what inputs are then

<https://youtu.be/lm64lKMAviQ?t=11>

INPUT-PROCESS-OUTPUT

Enter your sub headline here

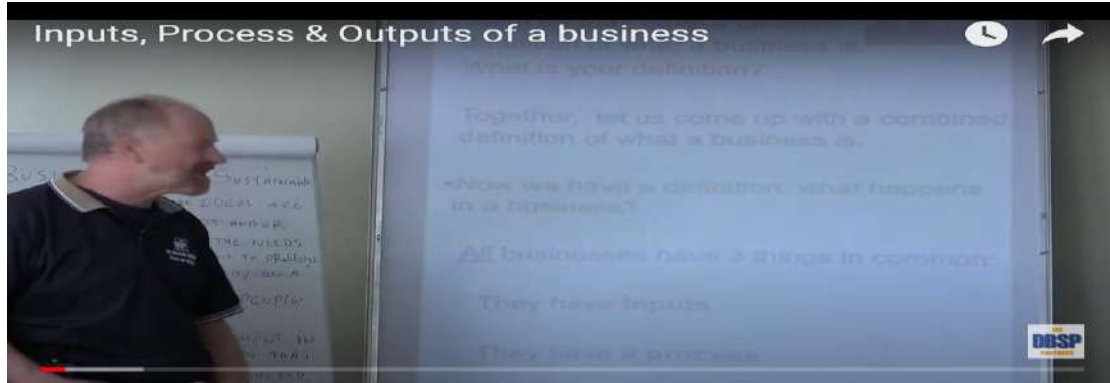


تتمثل مخرجات نظام الإدارة في النتائج التي توصلت إليها إدارة المنظمة باستخدام "الدخلات" المتاحة وتشغيل "العمليات" في خلال مدة زمنية محددة. وتتخذ "المخرجات" الأشكال التالية:

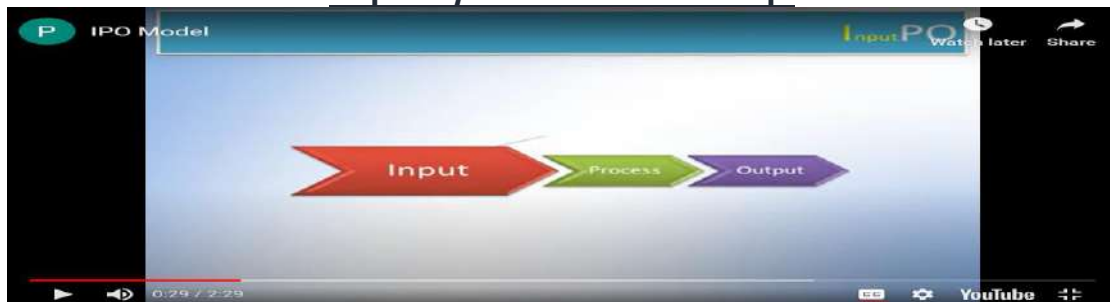
❖ السلع المنتجة حسب المواصفات التي تحددها الإدارة طبقاً للتقنيات المستخدمة وحسب ظروف السوق والمنافسة.

❖ الخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال سواء كانت بصفة أساسية ومنخفضة [التأمين، البنوك، النقل، ...] أو كانت خدمات تكميلية مرتبطة بعمل المنظمة الأساسي مثل خدمات نقل وتوصيل السلع المباعية وخدمات الإصلاح والصيانة.

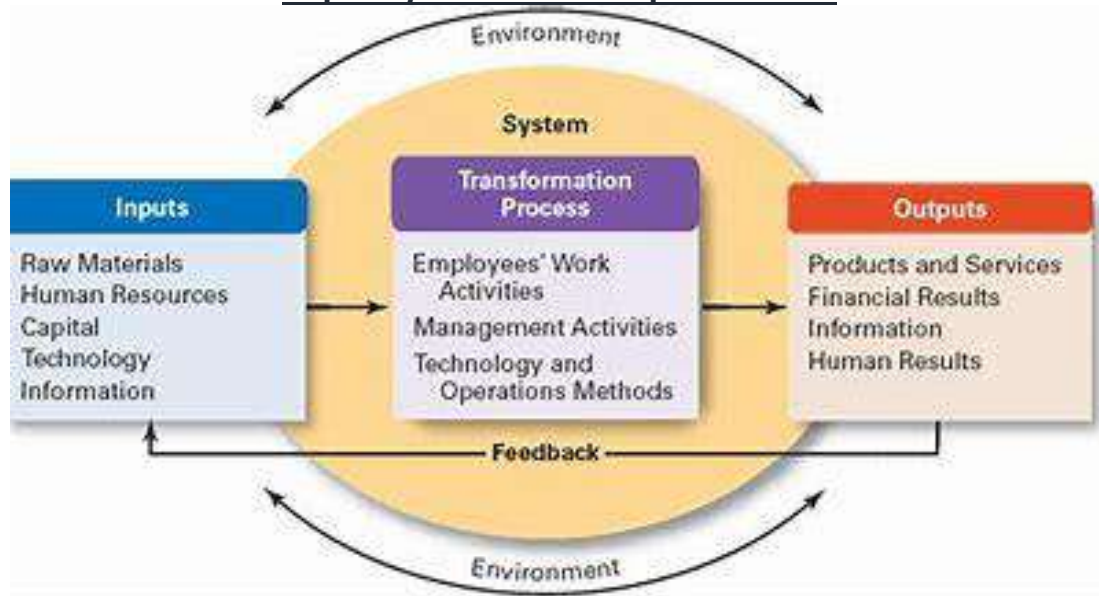
- ❖ النتائج المالية من أرباح أو خسائر.
- ❖ الشهرة والسمعة التجارية.
- ❖ رضا العملاء الحاليين والنجاح في استقطاب عملاء جدد.
- ❖ ارتفاع أو انخفاض القيمة السوقية للمنظمة بحسب النتائج المالية المنحقة أو المنوقعة.
- ❖ النمو والازدهار في نشاط المنظمة أو التراجع والانكسار.



<https://youtu.be/8IHwJMFoJq4>



<https://youtu.be/TEZLx-qADmM?t=30>



• حالة قصيرة

تعمل الشركة الوطنية للصناعات الكهربية في مجال إنتاج المصايح الكهربية بأنواعها المختلفة. وتعتمد الشركة على مصادر مختلفة للحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج سواء من المصادر المحلية أو الأجنبية. وكان اعتماده الأساسي في الحصول على الأجزاء الدقيقة الداخلية للمصباح من شركة هولندية كانت تشارك في رأسمال الشركة الوطنية بنسبة 50%. ونتيجة لبعض المشكلات قررت الشركة الهولندية بيع حصتها في الشركة الوطنية واتجهت إلى التعامل مع شركة منافسة لها في مصر. وأصبحت الشركة الوطنية في موقف حرج إذ أن المخزون لديها من الخامات والمستلزمات لم يكن يكفي إلا لفترة قصيرة. من جانب آخر، فقد ترقب على انفصال الشركة الهولندية أن توقف الدعم الفني الذي كانت تقدمه للشركة الوطنية، ناهيك عن أن نظم الإنتاج كلها في الشركة الوطنية كانت قائمة على تقنيات مستوردة من الشركة الهولندية.

وفي مواجهة هذا الموقف اجتمع مجلس الإدارة لبحث البدائل التي يمكنه اللجوء إليها.¹

والآن بعد قراءتك لهذه الحالة، أجب عن الأسئلة التالية:

1. ما هي في رأيك أهم المشكلات التي تواجه الشركة الوطنية؟
2. ما هي الحلول التي تعتقد أن مجلس الإدارة سوف يصل إليها؟
3. وما هي الحلول الأفضل التي يمكنك اقتراحها في هذه الحالة؟



- إليك مجموعتين من العبارات غير مرتبة، والمطلوب إعادة ترتيب العبارات بحيث تدل على معان إدارية صحيحة.

المجموعة الثانية	المجموعة الأولى	مرفر
ارتفاع تكلفة الإنتاج وضعف القدرة على المنافسة في الأسواق	تهدر الإدارة المعاصرة بخطط المدخلات بما يتناسب مع	1
معلومات كافية عن الأسواق وتحركات المنافسين	التقنيات الجديدة تحقق طفرات هائلة في الإنتاج و	2
متطلبات العمليات الإنتاجية والنسوية والإدارية	يؤدي الاحتفاظ بكميات كبيرة من الخامات والمعدات إلى	3
يعتمد كثير من المنظمات المصرية والعربية على استيرادها من الخارج	تنفق المنظمات المعاصرة مبالغ طائلة على	4
من أهم الموارد في المنظمات الحديثة	الحاسبات الآلية وتقنية المعلومات	5

أكتب تقريراً توضح فيه أهمية التعليل في تكوين الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة للعمل في منظمات الأعمال المختلفة، على أن يتضمن تقريرك النقاط التالية:

1. أهمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة.
2. مسؤوليات الإدارة في منظمات الأعمال عن إعداد وتنمية الموارد البشرية.
3. أهم مجالات الدراسة التي ينبغي أن تهتم بها الجامعات والمعاهد العربية والمصرية لإعداد الأفراد المناسبين للعمل في مجالات التسويق والمبيعات في منظمات الأعمال الحديثة.

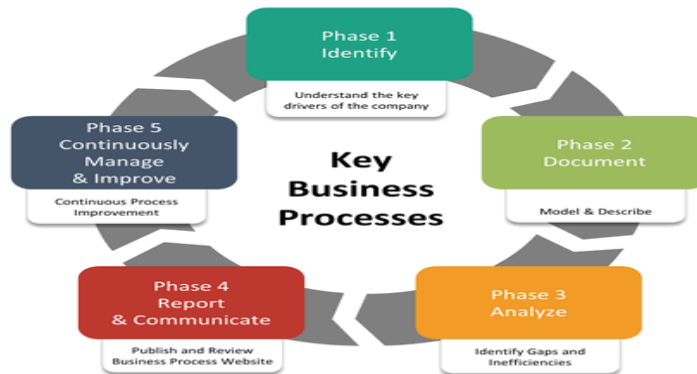
■ راجع مجموعة الاصطلاحات الأساسية التي وردت في مقدمة هذه الوحدة الدراسية ثم بين الاصطلاحات المهمة الأخرى التي يمكنك إضافتها إلى تلك القائمة من خلال قراءتك لنص الوحدة. ولو كنت مدير شركة صناعية، ما هي أهم الإجراءات التي تقترحها من أجل توفير الموارد [المدخلات] اللازمة للشركة؟ ومن هم المديرين الآخرين ذوي الصلة بهذه الأعمال في الشركة؟

Management Processes



BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Enter your sub headline here



<https://youtu.be/NnSkPRGqV7s>

أهداف الوحدة الدراسية

1. تعريف الدارسين بمفهوم "العمليات" وأهميتها في نظام الإدارة.
2. تصنيف العمليات الإدارية وبيان العلاقات الشبكية بينها.
3. شرح كل عملية وبيان متطلباتها وطبيعة المهارات اللازمة لأدائها.
4. عرض مفهوم توازن وتكامل العمليات.
5. عرض مفهوم إعادة هندسة العمليات باعتبارها مدخل التطوير والتحديث فيها.
6. تدريب الدارس على تحديد دورة العملية من بدايتها إلى نهايتها والتعرف على المعلومات والأساليب المهمة في تنفيذ كل من العمليات الإدارية الأساسية.
7. توضيح مجموعة من الأمثلة العملية التي تبين للدارس كيف ينطبق العمليات الإدارية المختلفة في منظمات الأعمال.

الإطار العام للوحدة الدراسية

1. تبدأ الوحدة بتوضيح مفهوم "العملية" Process وتحديد خصائصها وطرح أمثلة للعمليات في منظمات الأعمال المختلفة.
2. تقديم مفهوم "العمليات الإدارية" باعتبارها تطبيق لخصائص العمليات على أنشطة الإدارة وما تقوم به من أعمال. وينضم هذا الجزء توضيح مسنوبات العمليات الإدارية من حيث الشمول والتخصص، وبالتالي تكون الإجابة عن تساؤل ماهر هل هي عملية إدارية واحدة كما اعتبرها كتاب الإدارة الأوائل، أم هي عمليات إدارية متعددة كما ننظر إليها الآن.
3. تتقدم الوحدة بعد ذلك لعرض حصص بالعمليات الإدارية في منظمات الأعمال وتطبيقاتها المتخصصة في مجالات العمل المختلفة بالمنظمة.
4. ثم يطرح الجزء الرابع من هذه الوحدة تحليلاً للعمليات الإدارية السبع التي تمارسها الإدارة في منظمات الأعمال، وبيان متطلباتها المعلوماتية وبعض الثغرات المنبئة في أدائها.
5. وتبين الوحدة الدراسية بعد ذلك مفهوم التوازن في العمليات الإدارية وضروسه الكاملة والترابط بينها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

Process	العملية
Flow Chart	خريطة تدفق
Management Processes	العمليات الإدارية
Business Process Reengineering	إعادة الهندسة



<https://youtu.be/eDFqekDF9Zl>



<https://youtu.be/RclyMMZ4f-k>



<https://youtu.be/r7yu2CHiPVU>

العملية هي سلسلة من الأعمال أو الأنشطة ذات العلاقة تبدأ من نقطة بداية محددة وتنتهي بنحقيق نتيجة لها قيمة.

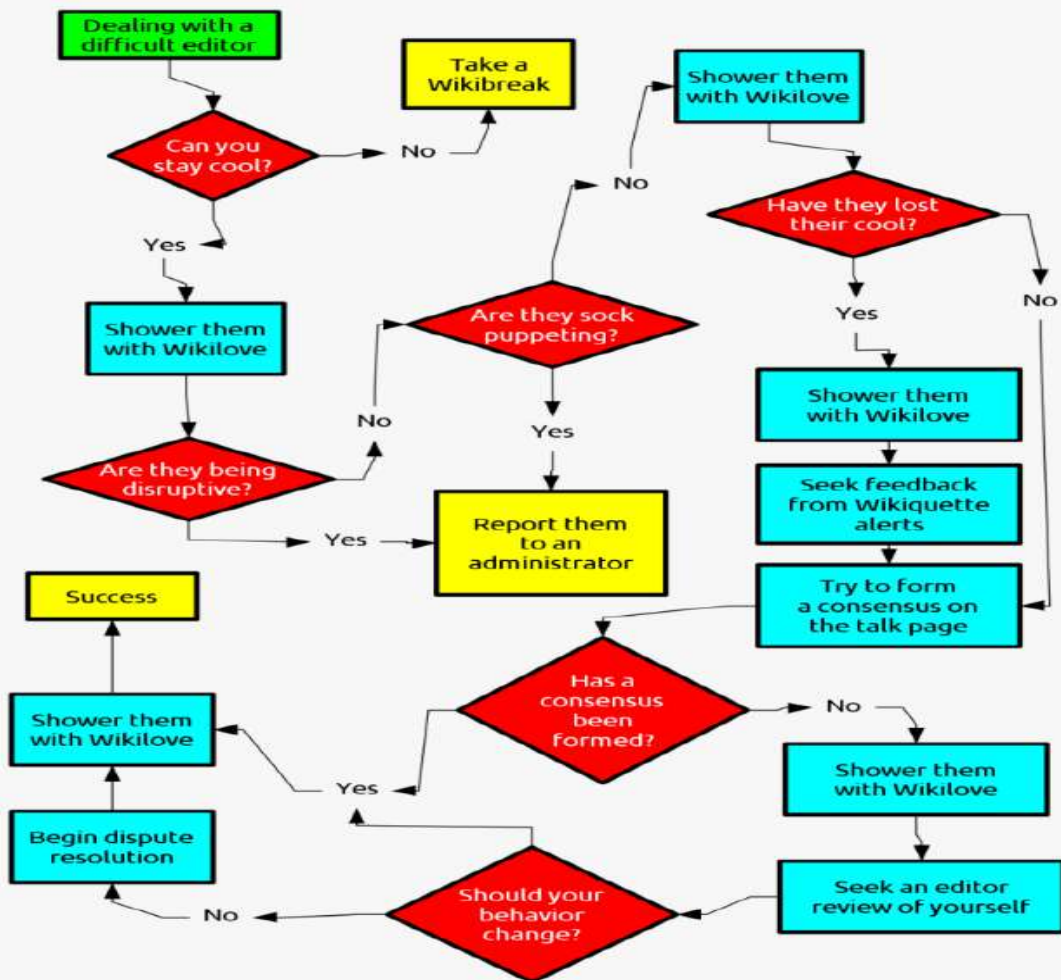
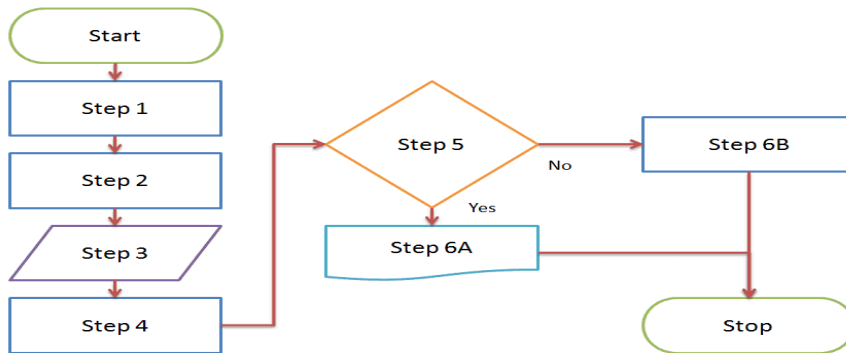


مثال عملية إصدار شيك سداداً لقيمة مشتريات شركة من الخانات:

1. استلام المطالبة بقيمة المشتريات من المورد [البائع].
2. مراجعة المطالبة على أمر الشراء الصادر من إدارة المشتريات بالشركة.
3. مراجعة محض توريد واستلام الخانات الموقع من أمين مسودعات الشركة [للتأكد من ورود الخانات المطلوب سداد قيمتها كاملة وفي حالة جيدة].
4. مراجعة الميزانية للتأكد من وجود اعتماد مالي يسمح بالسداد.
5. مراجعة حساب الشركة بالبنك للتأكد من وجود رصيد يسمح بإصدار الشيك.
6. إعداد مذكرة بنتيجة هذه المراجعات وطلب إصدار الشيك وقيمه.
7. إصدار الشيك ومراجعه.
8. توقيع الشيك من المدير المالي وهو المسؤول الذي له حق التوقيع.
9. تسجيل القيود المحاسبية المعبرة عن العملية. [مراجع معلوماتك المحاسبية].
10. تسليم الشيك للبائع وانتهاء العملية الساعة الثانية مساءً نفس اليوم.

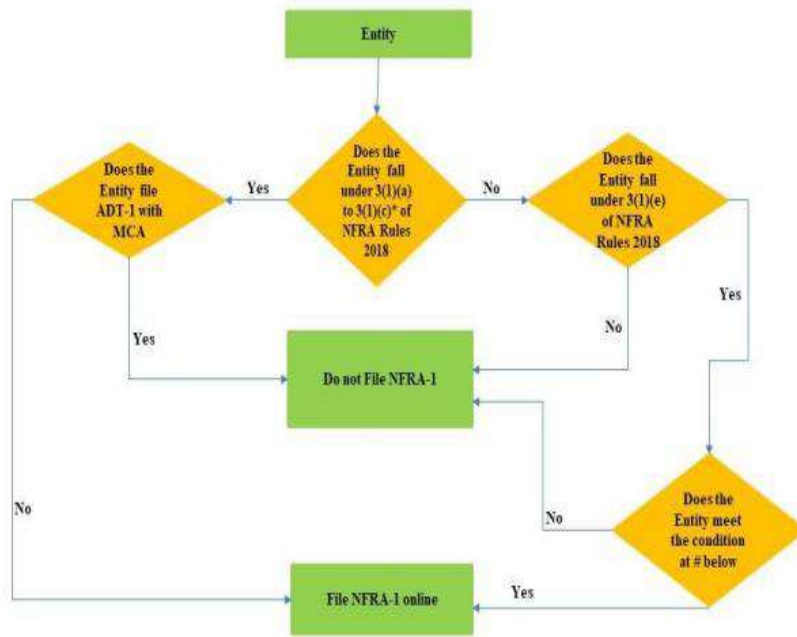
ويندر عادة تصوير العملية على هيئة **خريطة تدفق Flow Chart** توضح نقطة البداية والخطوات المتتابعة والمتزامنة التي ينجرؤها لتنفيذ العملية، ونقطة النهاية والمستندات والبيانات المختلفة المستخدمة.

Sample Flowchart



وتستخدم الرموز التالية في رسم خرائط التدفق: ²⁸

معنى الرمز	الرمز	
معالجة		1
معالجة متعاقبة		2
قرار		3
بيانات		4
تخزين داخلي		5
مستند		6
تخصير		7



* As on date, no Body Corporate has been notified under Section 1 (4) (f) of the Companies Act, 2013.

A foreign company which meets the condition stated in para 3(1)(e) and has business in India, needs to file NFRA-1 form w.r.t. its operations in India.

من الأمثلة السابقة هل تستطيع تحديد أهم خصائص العملية:

رقم	الخصائص	التطبيق في مثال إصدار الشيك
1	نقطة بداية محددة	استلام المطالبة بالسداد
2	سلسلة من الأعمال المترابطة	الأنشطة من رقم 1 حتى رقم 10
3	نقطة نهاية محددة	تسليم الشيك للباستجوع
4	تحقيق نتيجة لها قيمة	الوفاء بقيمة المشتريات حسب الاتفاق
5	النتائج في بعض الأعمال	الأعمال من 1 حتى 10 كل منها ينتج الآخر
6	التزامن في بعض الأعمال	النشاط رقم 7 ينم كتابته الشيك ومن اجعله في نفس الوقت حتى يتأكد معد الشيك من صحة البيانات التي يقوم بكتابتها على الشيك
7	استخدام موارد	الموارد المستخدمة في هذه العملية هي: 1. المعلومات 2. الأفراد القائمين بالعمل 3. الحاسبات الآلية المستخدمة 4. أماكن تأدية الأعمال
8	تطبيق قواعد وتعليمات	يطبق القائمين بالعمل لأحقة المشتريات واللائحة المالية بالشركة.
9	الالتزام بالنسب الإداري	تلقى المحاسب المطالبة بالسداد من مسؤول المشتريات، وتقدير الشيك للاعتماد من المدير المالي.
10	استهلاك وقت محدد	استغرقت هذه العملية 4 ساعات

خصائص العملية

- مفهوم العملية أساس مفيد لإدارة العمل وتنفيذ المهام بما يضمن تحقيق الأهداف في حدود الوقت والتكلفة وبمستويات الجودة المحددة. وخرطة تدفق العملية ترشد القائمين بالعمل إلى ما يجب عليهم عمله بما تجنبهم الخطأ أو إهمال بعض الخطوات المهمة.



- قرر مجلس إدارة الشركة الوطنية للصناعات الكهربية تطوير مجموعة من المنتجات الجديدة لمواجهة المنافسة المتزايدة من المنتجات الصينية التي بدأت تغزو السوق المصرية وكذلك الأسواق العربية التي تعتمد عليها الشركة في تصدير كميات كبيرة من منتجاتها من الأجهزة المنزلية الكهربية.
- كما تم تكليف فريق من المهندسين بالشركة في البحث عن أفكار لمنتجات جديدة. وبدأ الفريق عمله بعد 3 أيام بإجراء بحث تسويقي تم خلاله الاتصال بالعديد من مريبات البيوت لاستطلاع آراءهن حول المنتجات التي يمتنن وجودها لتسهيل أعمال المنزل. كما تم الاتصال بعدد كبير من تجار وموزعي الأجهزة الكهربية للتعرف على ما لديهم من منتجات مسنودة وكذا مرصد مقترحاتهم بشأن المنتجات الجديدة التي ينصحون الشركة بإنجازها. واجه بعض المهندسين في نفس الوقت إلى استعراض مواقع متعددة على شبكة الإنترنت لرصد الأفكار والمنتجات الجديدة في مختلف بلاد العالم.
- وحين تجمع قدر مهم من المعلومات تم تشكيل فريق عمل برئاسة المهندس عمر الحديدي وكانت التعليمات الصادرة للفريق من رئيس الشركة ضرورة التوصل إلى ثلاث منتجات جديدة على الأقل للبدء في إنتاجها وتسويقها قبل موسم الأعياد القادم حيث تهنر كثير من مريبات البيوت بشراء احتياجات المنزل الجديدة في تلك الفترة.
- وقد بدأ فريق العمل في ترتيب كل المعلومات المتوفرة لديهم وأخذ يعقد جلسات عصف الأفكار **Brain Storming Sessions** لمحاولة الوصول إلى أفكار محددة.
- وبعد مرور ثلاثة أسابيع تم تقديم تقرير إلى رئيس مجلس الإدارة مخنوي توصيات فريق العمل. وبعدها تقرر البدء في إنتاج مجموعة جديدة من أواني إعداد الطعام تعمل بالكهرباء. وكذلك باستخدام الميكسرويف **Microwave** في ذات الوقت.
- بعد أن تلقى مدير الإنتاج تصميمات المنتجات الجديدة وبدأ في تحديد الاحتياجات من الخامات والمعدات اللازمة لإنتاجها، ما هي العمليات التالية حتى يتم الإنتاج الجديد؟



العمليات الإدارية [وظائف الإدارة] MANAGEMENT FUNCTIONS هي مجموعات الأعمال والأنشطة التي يباشرها المدير ون في مختلف المواقع والمسئوليات التنظيمية والخصائص المهنية من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمات التي يعملون لها. العمليات الإدارية هي الأنشطة التي يقوم بها المدير ون على مختلف المسئوليات التنظيمية وفي جميع قطاعات المنظمة الإنتاجية، والسوقية، والمالية، وغيرها. وفي جميع الأحوال تعني العمليات الإدارية التفكير والتدبير وتنهو في شكل قرارات ينفذها التنفيذيون في المنظمات.

ومن معرفتك لخصائص العمليات، هل توافق على وصف العمليات الإدارية على النحو التالي:
عمليات الإدارة هي أعمال وأنشطة ذهنية وفكرية في الأساس.

المدير ون يعملون بعقولهم لا بأيديهم.

1. عمليات الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف ونتائج محددة.

المدير ون يتميز ون بالقدرة على الإنجاز.

2. تركز عمليات الإدارة على العلم والمعرفة والتقنية المتجددة.

المدير ون يطبقون المنهج العلمي لحل

3. تتضمن عمليات الإدارة إنشاء الهياكل وتوزيع المهام.

المدير ون ينظمون.

4. تتضمن عمليات الإدارة البحث عن البدائل والمفاضلة بينها.

المدير ون يتخذون القرارات.

5. تتضمن عمليات الإدارة رسم برامج ومناهج العمل الآخرين.

المدير ون تخططون.

6. تتضمن عمليات الإدارة توجيه وتنسيق عمل المساعدين.

المديرون يقودون.

7. تتضمن عمليات الإدارة متابعة أداء وتقييم إنجازات العاملين.

المديرون يراقبون.

8. تتضمن عمليات الإدارة مكافأة المنميين ومعاقبة المتقصرين.

المديرون يكافئون.

9. تتضمن عمليات الإدارة البحث عن الجديد والأحداث.

المديرون يطورون.



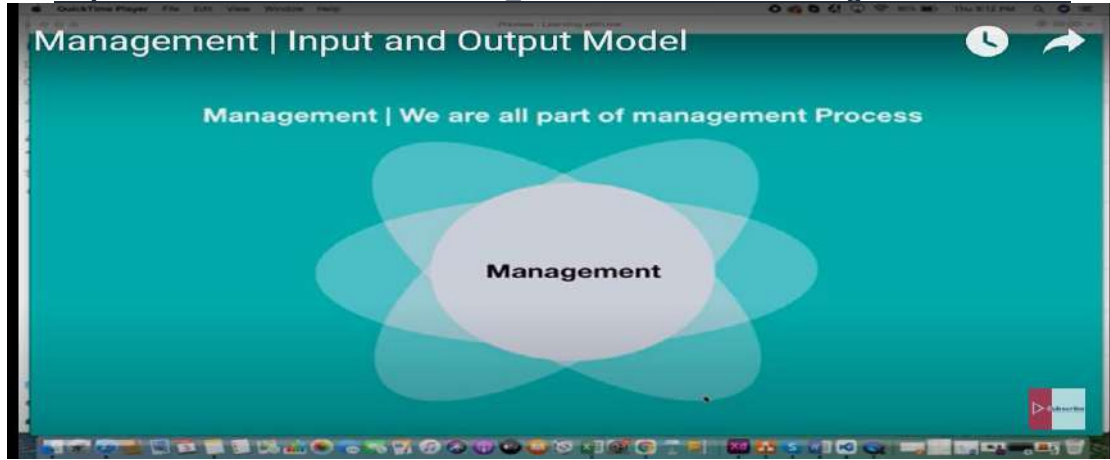
<https://youtu.be/X6R0bZecBHl>

Functions of Managers



- This step involves mapping out exactly how to achieve a particular goal.
- After a plan is in place, a manager needs to organize her team and materials according to her plan. Assigning work and granting authority are two important elements of organizing.
- After a manager discerns his area's needs, he may decide to beef up his staffing by recruiting, selecting, training, and developing employees.
- Leading involves motivating, communicating, guiding, and encouraging.
- He needs to continuously check results against goals and take any corrective actions necessary to make sure that his area's plans remain on track.

https://www.slideshare.net/kumar_vic/introduction-to-management-42815571



<https://youtu.be/lqmjxyZ8RmY>

تدريب



افحص العمليات الموضحة في الجدول التالي، وحدد أي منها تعتبر من العمليات الإدارية مع تفسير إجابتك:

العمل	غير إدارية	إدارية	العمليات	رقم
			إعداد خطة لتدريب العاملين الجدد.	1
			صرف خامات من المسودع لبدء الإنتاج.	2
			إعداد كشف الرواتب في أول الشهر.	3
			مناقشة تقرير عن تطور المبيعات في الثلاثة شهور الماضية بالمقارنة مع اللحظة	4
			طلب زيادة رأسمال الشركة لمواجهة التوسعات في المصانع.	5



- في التدريب السابق لابد من قاعدة للتمييز بين العمليات الإدارية وغير الإدارية. والقاعدة المهمة هي أن العمليات الإدارية يغلب عليها الجانب الذهني والتفكير [يعبر عن ذلك كلمات مثل مناقشة، تخطيط، بحث، دراسة، مقارنة]. بينما العمليات غير الإدارية يغلب عليها الجانب التنفيذي [ويعبر عن ذلك كلمات مثل إعداد، إنتاج، انتقال، اتصال، نقل، بيع، صرف، استلام...].
- لاحظ أن بعض العمليات الإدارية قد يكون لها جانب محدود من النواحي التنفيذية، وكذلك قد تخفي العمليات غير الإدارية على قدر محدود من التخطيط والإعداد الفكري.

حصص العمليات الإدارية

يمكن إجمال العمليات الإدارية في الشكل التالي:



ويدعو بعض كتاب الإدارة إلى تركيز تلك العمليات الإدارية في أربع عمليات رئيسية على النحو التالي:²⁹

4 Functions of Management Process: Planning, Organizing, Leading, Controlling

Functions of management is a systematic way of doing things. Management is a process to emphasize that all managers, irrespective of their aptitude or skill, engage in some inter-related functions to achieve their desired goals.

Planning, organizing, leading, and controlling are the 4 functions of management, which work as a continuous process. First, managers must set a plan, then organize resources according to the plan, lead employees to work towards the plan, and finally, control everything by monitoring and measuring the effectiveness of the plan.

Management process/functions involve 4 basic activities.

1. Planning and Decision Making – – Determining Courses of Action,
2. Organizing – Coordinating Activities and Resources,
3. Leading – Managing, Motivating and Directing People,
4. Controlling – Monitoring and Evaluating activities.



❖ Planning and Decision Making – Determining Courses of Action

Looking ahead into the future and predict trends or occurrences which are likely to influence the working situation is the most vital quality as well as the job of a manager. Planning means setting an organization's goal and deciding how best to achieve them. Planning is decision making, regarding the goals and setting the future course of action from a set of alternatives to reach them.

²⁹ <https://iedunote.com/function-of-management-process>

The plan helps to maintain managerial effectiveness as it works as a guide for the personnel for future activities. Selecting goals as well as the paths to achieve them is what planning involves.

Planning involves selecting missions and objectives and the actions to achieve them, it requires decision-making or choosing future courses of action from among alternatives. In short, planning means determining what the organization's position and the situation should be at some time in the future and decide how best to bring about that situation.

Planning helps maintain managerial effectiveness by guiding future activities.

For a manager, planning and decision-making require an ability to foresee, to visualize, and to look ahead purposefully.

❖ Organizing – Coordinating Activities and Resources

Organizing can be defined as the process by which the established plans are moved closer to realization.

Once a manager set goals and develops plans, his next managerial function is organizing human resource and other resources that are identified as necessary by the plan to reach the goal.

Organizing involves determining how activities and resources are to be assembled and coordinated.

The organization can also be defined as an intentionally formalized structure of positions or roles for people to fill in an organization.

Organizing produces a structure of relationships in an organization and it is through these structured relationships that plans are pursued.

Organizing, then, is that part of managing which involves establishing an intentional structure of roles for people to fill in the organization.

It is intentional in the sense of making sure that all the tasks necessary to accomplish goals are assigned to people who can do the best.

The purpose of an organization structure is to create an environment for the best human performance.

The structure must define the task to be done. The rules so established must also be designed in light of the abilities and motivations of the people available.

Staffing is related to organizing and it involves filling and keeping filled, the positions in the organization structure.

This can be done by determining the positions to be filled, identifying the requirement of manpower, filling the vacancies and training employees so that the assigned tasks are accomplished effectively and efficiently.

The managerial functions of promotion, demotion, discharge, dismissal, transfer, etc. Are also included with the broad task "staffing." Staffing ensures the placement of the right person in the right position.

Organizing is deciding where decisions will be made, who will do what jobs and tasks, who will work for whom, and how resources will assemble.

❖ Leading – Managing, Motivating and Directing People

The third basic managerial function is leading it is the skills of influencing people for a particular purpose or reason. Leading is considered to be the most important and challenging of all managerial activities.

Leading is influencing or prompting the member of the organization to work together with the interest of the organization.

Creating a positive attitude towards the work and goals among the members of the organization is called leading. It is required as it helps to serve the objective of effectiveness and efficiency by changing the behavior of the employees.

Leading involves several deferment processes and activates.

The functions of direction, motivation, communication, and coordination are considered a part of the leading processor system.

Coordinating is also essential in leading.

Most authors do not consider it a separate function of management.

They regard coordinating as the essence of managership for achieving harmony among individual efforts towards accomplishing group targets.

Motivating is an essential quality for leading. Motivating is the function of the management process of influencing people's behavior based on the knowledge of what cause and channel sustain human behavior in a particular committed direction.

Efficient managers need to be effective leaders.

Since leadership implies fellowship and people tend to follow those who offer a means of satisfying their own needs, hopes and aspirations, understandably, leading involves motivation leadership styles and approaches and communication.

❖ Controlling – Monitoring and Evaluating Activities

Monitoring the organizational progress toward goal fulfillment is called controlling. Monitoring progress is essential to ensure the achievement of organizational goals.

Controlling is measuring, comparing, finding deviation, and correcting the organizational activities which are performed for achieving the goals or objectives. Controlling consists of activities, like measuring the performance, comparing with the existing standard, and finding the deviations, and correcting the deviations.

Control activities relate to the measurement of achievement or results of actions that were taken to attain the goal.

Some means of controlling, like the budget for expenses, inspection records, and the record of labor hours lost, are generally familiar. Each measure also shows whether plans are working out.

If deviations persist, correction is indicated. Whenever results are found to differ from the planned action, persons responsible are to be identified and necessary actions are to be taken to improve performance.

Thus, outcomes are controlled by controlling what people do. Controlling is the last but not the least important management function process.

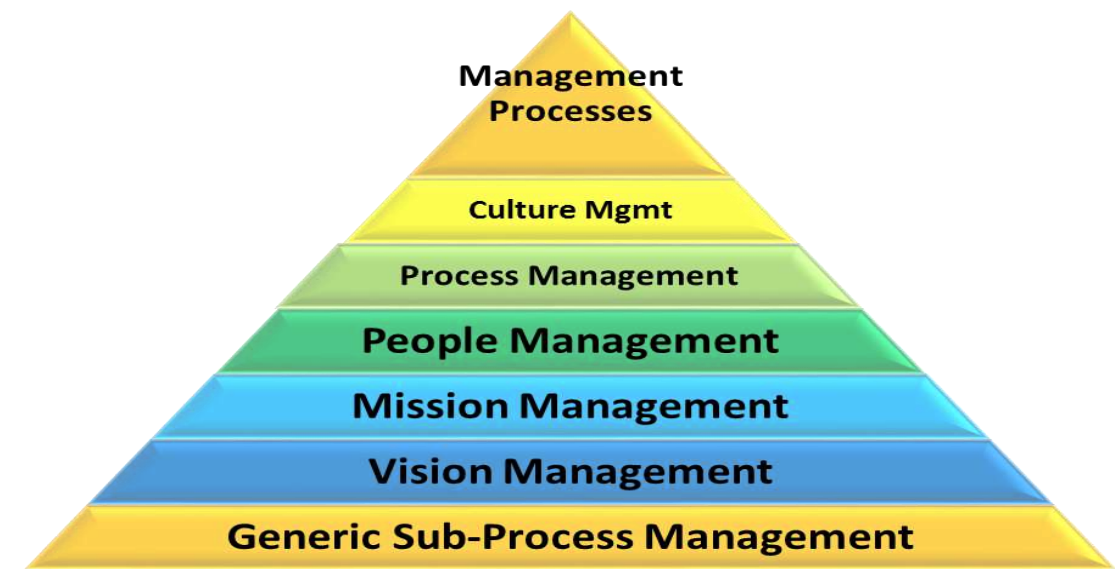
It is rightly said, "planning without controlling is useless." In short, we can say controlling enables the accomplishment of the plan.

All the management functions of its process are inter-related and cannot be skipped.

The management process designs and maintains an environment in which personnel's, working together in groups, accomplish efficiently selected aims.

All managers carry out the main functions of management; planning, organizing, staffing, leading, and controlling. But depending on the skills and position on an organizational level, the time and labor spent in each function will differ.

من جهة أخرى، يميل بعض كتاب الإدارة إلى تصنيف "العمليات الإدارية" على النحو التالي:



تصنيف العمليات الإدارية

تتم العمليات الإدارية في تكامل وتفاعل، ويمكن النظر إليها على مستويين:

▪ العملية الإدارية الرئيسية **Master Management Process**

▪ العمليات الإدارية الفرعية **Sub-Management Processes**

العملية الإدارية الرئيسية

يعتبر تحديد الأهداف نقطة البداية المنطقية في العملية الإدارية الرئيسية والتي تشمل المنظمة ككل. وفي ضوء الأهداف المحددة، تنطلق باقي مكونات العملية الإدارية الرئيسية في نتائج وتزامن إلى أن تصل إلى النتائج المستهدفة من وراء إجراءات التطوير والتحديث.



<https://youtu.be/H8kdXXq-pGU>

العمليات الإدارية الفرعية

تشمل العمليات الإدارية الفرعية والتي تنبر في ضوء الأهداف المحددة ما يلي:

1. التخطيط.
2. التنظيم.
3. إدارة الأداء.
4. اتخاذ القرارات.
5. المتابعة وتقويم الأداء.
6. التطوير والتحديث.

تتمثل في كل عملية فرعية ذات الخصائص التي تميز أي عملية، وبذلك تنطبق عليها جميعاً المبادئ والأفكار

التي تنشأ من تطبيق مفهوم "العملية" **Process**.



<https://youtu.be/OR2L9u-9fVQ>

1. عملية تحديد الأهداف

تشير عملية تحديد الأهداف إلى الأسلوب الذي يترجمه اختيار النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها. وتخص الإدارة العليا في المنظمة هذه العملية، كما تنجم كثير من المنظمات الحديثة إلى إشراك العاملين على مختلف المستويات في اختيار الأهداف [هل تستطيع تبيين السبب في هذا الاتجاه؟] [الإجابة في هامش الصفحة 30]. وتتم عملية تحديد الأهداف في ضوء التعرف على الأوضاع العامة المحيطة بالمنظمة وكذلك الإمكانيات والقدرات الخاصة بها. وتعتبر عملية تحديد الأهداف العملية الإدارية الأولى حيث تتبعها باقي العمليات لمحاولة تنفيذ وتحقيق تلك الأهداف.

1. هل جربت شخصياً عملية تحديد الأهداف؟ كيف اخترت الكلية التي تدرسها؟
2. لماذا ترغب في دراسة الحاسب الآلي؟ ما هي الوظيفة التي تحلم بها في المستقبل؟



<https://youtu.be/F3sE8pgvw3s>

2. عملية التخطيط

تعتبر عملية التخطيط من أهم العمليات الإدارية التي تحاول الإجابة عن سؤال مهم وهو كيف نحقق الأهداف التي نريد الوصول إليها؟ وتتم عملية التخطيط على مراحل مهمة - شأنها شأن كل العمليات - على النحو التالي:

1. استطلاع آراء المسؤولين عن النوجهات الإستراتيجية للمنظمة في فترة الخططة.

³⁰ ترى الإدارة الحديثة أن إشراك العاملين في تحديد أهداف المنظمة يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة وشعوراً بالولاء لها، كما يحفزهم على بذل جهد أكبر في سبيل تحقيق تلك الأهداف التي شاركوا في صنعها.

2. مراجعة الأهداف الإستراتيجية المحددة في مجالات النشاط المختلفة.
3. مراجعة المعلومات عن الظروف الخارجية المحيطة واحتمالات التغيير فيها.
4. مراجعة موقف الإمكانيات والقدرات الذاتية للمنظمة ومدى تناسبها مع الظروف الخارجية من ناحية، وملائمتها لمستوى الأهداف المطلوبة من ناحية أخرى.
5. تحديد الأنشطة الأساسية اللازم التركيز عليها في فترة الخطة، وحصص متطلبات تنفيذها.
6. تحديد كميات ونوعيات الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة وحصص تكلفتها ومصادر الحصول عليها.
7. إعداد مجموعة البرامج اللازمة لتحقيق كل نشاط وتعيين التوقيت المناسب للبدء والانتهاء بما يتناسب مع الأنشطة الأخرى ذات العلاقة.
8. تنسيق مجموعات البرامج في خطط متكاملة وتعيين أوقات البدء والانتهاء من كل خطة.
9. مراجعة الخطط والبرامج ومناقشتها مع المسؤولين عن التنفيذ ثم اعتمادها من الإدارة العليا.
10. متابعة تنفيذ الخطط والبرامج وإدخال التعديلات اللازمة.

- هل لاحظت النتائج في عملية التخطيط؟
- هل لاحظت الاستمرارية في عملية التخطيط؟
- هل لاحظت المرونة في عملية التخطيط؟



<https://youtu.be/iuYIGRnC7J8>



https://youtu.be/s_OvXeUQV3o

3. عملية التنظيم

تخص عملية التنظيم بأمر ثلاثة مهمة هي أوضاع المنظمة لتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف. تلك الأمور الثلاثة هي:

1. عملية تصميم وتشكيل الهيكل التنظيمي الذي يوضح تقسيمات المنظمة واختصاصات كل منها ومسئولياتها.
[تلك العملية أشبه بدور المهندس المعماري الذي يصمم البناء ويحدد عدد أدواره وتقسيمات كل دور إلى عدد من الوحدات [الشقق] ويبين مواقع الخدمات العامة اللازمة للمبنى].
2. عملية تحديد طرق وأساليب العمل وإجراءات تنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة التي تقوم بها وحدة في الهيكل التنظيمي، وكذلك الإجراءات الدقيقة التي ينفذها كل فرد في المنظمة.
[تلك العملية تشبه إلى حد بعيد إعداد الخرائط المرورية التي توضح الطرق والمسالك وخطوط السير لمختلف المركبات في الطريق والسرعة المسموح بها وقواعد تجاوز الغير وغير ذلك من الإجراءات التي ينبغي أن يلتزم لها قادة السيارات].
3. عملية تصميم الوظائف وتحديد واجبات ومسئوليات القائمين بشغلها وترجمتها فيما يسمى بطاقات وصف الوظائف **Job Descriptions**. [تعتبر بطاقات وصف الوظائف الوثيقة المهمة في توجيه أداء العاملين وبيان المهام والواجبات المكلفين بها والنتائج المطلوب تحقيقها].

✓ هل لاحظت النتائج بين تلك العمليات الفرعية داخل عملية التنظيم؟

✓ هل يمكنك إعادة ترتيب هذه العمليات بالنسبة لمنظمة قائمة فعلاً وتواجه بعض

المشكلات التنظيمية؟



<https://youtu.be/gscyaGUjDcw>

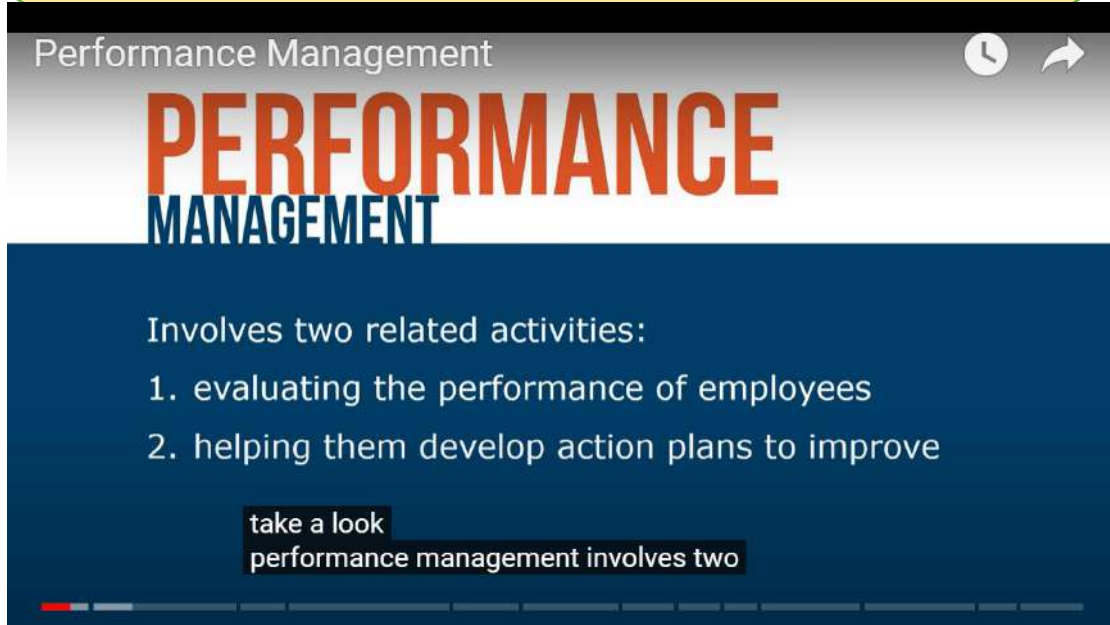
4. عمليات إدارة الأداء.

تضم عملية إدارة الأداء مجموعة من العمليات الفرعية التي تهم كل منها بزاوية معينة من الأداء [يقصد بالأداء العمل الذي يقوم به الفرد أو مجموعات الأفراد في المنظمة تنفيذاً لبعض الأنشطة المؤدية على تحقيق أهداف المنظمة]. وتتم تلك العمليات في تناوب وتكامل على النحو التالي:

1. **تصميم العمل job** بطريقة علمية سليمة لتحديد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
2. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد ينطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
3. هئية الظروف المحيطة، بكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
4. توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومسئوليات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
5. متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد [أو الأفراد] أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المنجدة والمساعدة بما يساعده على تصحيح مساره التنفيذ وتخطي ما قد يصاحفه من عقبات.
6. رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم. ومن ثم فإن هذا المنطق ينبولر في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى

المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

[تشبه عملية إدارة الأداء ما يقوم به مدرب كرة القدم من توضيح واجبات كل لاعب في مركز معين ضمن الفريق [دفاع، هجوم...].، ثم شرح طرق اللعب والمراوغة وبيان المهارات اللازمة لتنفيذ خطة اللعب، ثم التدريب المكثف على تلك المهارات وخطط اللعب فردياً وجماعياً، ثم متابعة اللاعبين أثناء التدريب. وتوضيح أخطائهم ومساعدتهم على علاجها، وكذلك متابعة التنفيذ الفعلي للمهارات والخطط في أرض الملعب أثناء المباريات وإصدار النوجيهات لتحسين الأداء وتطويره. وقد ينتهي المدرب إلى سحب اللاعب من المباراة وتعويضه بلاعب آخر إذا لم يصل أداءه إلى المستوى المطلوب].



Performance Management

PERFORMANCE MANAGEMENT

Involves two related activities:

1. evaluating the performance of employees
2. helping them develop action plans to improve

take a look
performance management involves two

<https://youtu.be/UmKa4OVKT8I>

5. عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات هي العمل المميز للمدير. والمدير في ممارسته عملها يباشر اتخاذ القرارات طول الوقت. وتتم عملية اتخاذ القرارات من خلال ثلاث عمليات فرعية هي:

1. تحديد المشكلة أو الموضوع المطلوب حسمه باتخاذ قرار.
2. رصد البدائل المختلفة التي يمكن أن تؤدي إلى حسم المشكلة أو الموضوع محل البحث، والمفاضلة بينها وفق معايير مثق عليها.

3. اختيار البديل [أو البدائل] الأكثر احتمالاً للنجاح في حل المشكلة.



<https://youtu.be/Jg62oeEzMkU>

لاحظ أن كل عملية فرعية هي في ذاتها عملية Process لها بداية ولها نهاية وتستهلك وقت وتستهلك موارد مختلفة.



6. عملية المتابعة والتقييم



<https://youtu.be/DtQvf7f10IQ>

عملية المتابعة والتقييم في الأساس على المعلومات المنفردة عن الخطط والأهداف المطلوبة، وكذلك المعلومات عن الأداء الفعلي والإنجازات التي تم تحقيقها. وتتم عملية المتابعة وتقييم الأداء وفق المنهج التالي:

- ✓ مراجعة الأهداف والخطط المحددة واستيضاح مستويات الأداء والإنجاز المطلوبة.
- ✓ مراجعة الأسس والقواعد والنظم الحاكمة للأداء.

- ✓ متابعة الظروف والأوضاع الخارجية والداخلية في المنظمة وتقدير مدى الاختلاف أو التغير الذي قد يكون حدث أثناء الأداء [أي بعد وضع الخطط].
- ✓ رصد الأداء الفعلي من حيث الكمية، والجودة، والسرعة، والتكلفة.
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي بمسويات الأداء المخططة وحصر الفروق [الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف].
- ✓ بحث أسباب الانحراف في الأداء [أو ما يسمى فجوة الأداء].
- ✓ دراسة أساليب علاج فجوة الأداء.



<https://youtu.be/UEoXfickxgU>

لاحظ أن الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط قد يكون سالباً أي أقل مما كان مخططاً، وقد يكون أيضاً بالزيادة وذلك بالنسبة للكمية أو الجودة. هل تعتبر زيادة الإنتاج الفعلي عن المخطط ميزة أو عيب؟ لماذا؟

7. عملية التطوير والتحسين

تتمارس الإدارة الحديثة عملية التطوير والتحديث بصفة مستمرة سعياً وراء اكتساب القدرات التنافسية التي تمكنها من التميز في الأسواق والثوق على المنافسين. وتتخذ تلك العملية منهج التفكير الابتكاري الذي يبحث عن الجديد والأفضل في كل ما تقوم به الإدارة وما تقدمه للمستهلكين في السوق. ومن ثم

يشمل التطوير والتحديث المنتجات من السلع والخدمات، طرق وتقنيات الإنتاج والتصنيع، طرق وتقنيات البيع والتسويق، طرق وتقنيات الأداء في مختلف الأنشطة الإدارية والمالية وغيرها في المنظمة.

لاحظ أن عملية التطوير والتحديث هي في الأساس عملية فكرية تعتمد على القدرات الإبداعية للموارد البشرية وتستخدم نتائج البحث العلمي والتطوير التقني لتقديم منتجات وخدمات أكثر كفاءة وقدرة على إرضاء المستهلكين وحل مشكلاتهم.

وتدور عملية التطوير والتحديث عادة حول النقاط التالية:

- ? هل المنتجات الحالية هي الأفضل في السوق أم أن هناك أفكار لمنتجات أفضل؟
- ? هل هناك احتياجات للمستهلكين يمكن للمنظمة إشباعها من خلال تطوير منتجات جديدة غير معروفة الآن؟ [مثلاً كان هذا هو السؤال الذي طرحه شركة سوني على خبراءها قبل التوصل إلى ابتكار جهاز تشغيل الأشرطة المحمول **Walkman**].
- ? هل يتميز المنافسون عنا في منتجاتهم، أو طرق اتصالهم بالعملاء أو ما يقدمونه لهم من خدمات؟
- ? هل تكلفة الإنتاج وأسعار المنتجات مناسبة، أم أنه ينبغي البحث عن طرق أقل تكلفة؟
- ? هل هناك مواد وخامات أفضل يمكن استخدامها في تصنيع المنتجات لتحقيق مزيداً من أفضل وجودة أعلى مع خفض التكلفة في نفس الوقت؟ [مثلاً تصنيع ملابس لا تحتاج إلى الكي بعد الاستعمال].
- ? كيف ينير الأداء الآن؟ [مثلاً كيف ينير تصنيع السلعة؟]
- ? ما هو مستوى الرضا عن أسلوب الأداء الحالي؟ وكيف ينير تحسين الأداء لتحقيق مزيد من الرضا؟

- ? هل لاحظت أن التطوير والتحديث هما تحدي لما هو قائم، ونحت عن الجديد قبل الآخرين؟
- ? هل يمكنك إعطاء أمثلة عن حالات التطوير والتحديث التي تعرفها؟
- ? ما رأيك في أسلوب هذا الكتاب، وهل تعتبره تطويراً مختلفاً عن الكتب التقليدية؟
- ? كيف تصف عملية التعليم من بعد التي تدرسها الآن؟ هل تعتبر تطويراً أم تحديثاً؟
- ? ما الفرق بين التطوير والتحديث؟ أم لهما نفس المعنى؟

الظهور هو عملية ابتكار جديد غير موجود الآن، أما التحديث فهو تحسين لما هو قائم الآن.

اختراع جهاز التلفزيون
(تطوير)

إنتاج جهاز التلفزيون الملون
(تحديث)



https://youtu.be/hmqleB_qIc

مفهوم توازن وتكامل العمليات

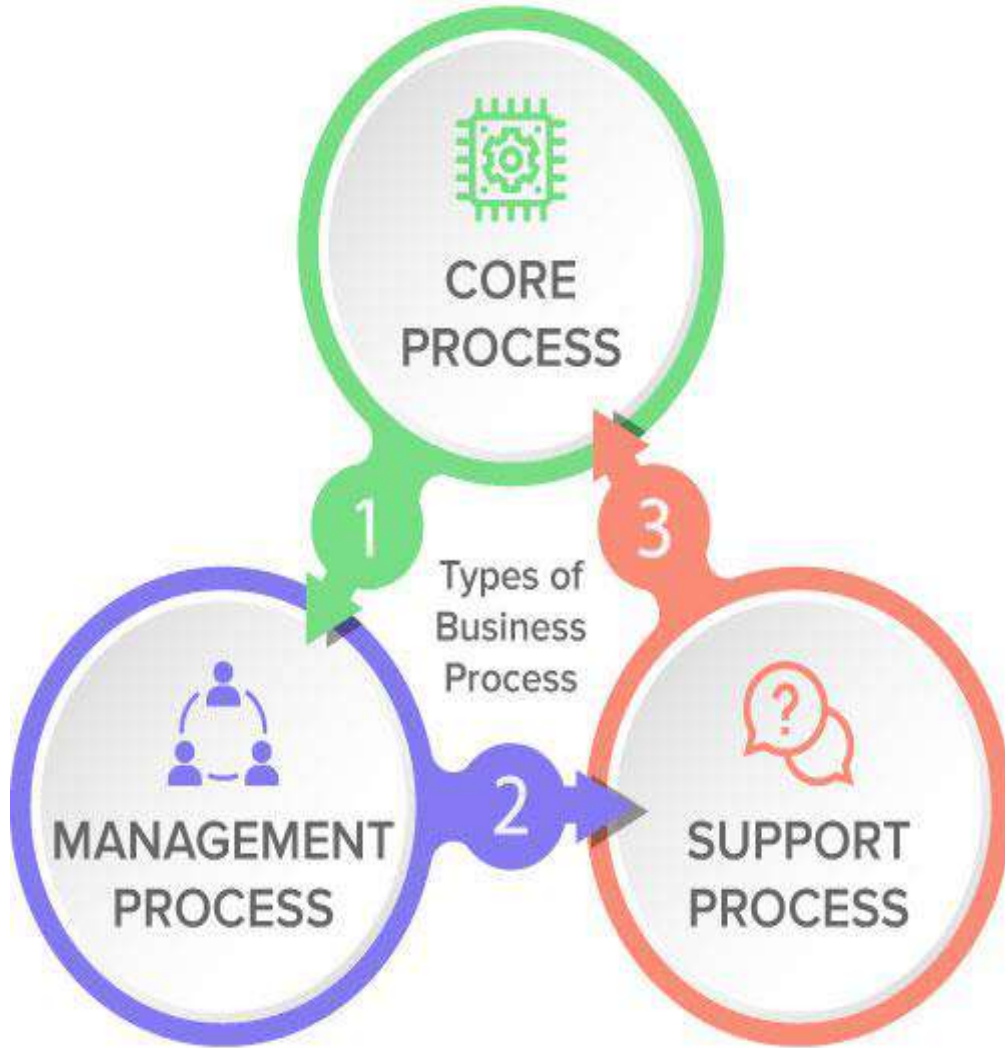
1. هل تذكر ما قلناه عن المنظمة العصرية، ووصفنا إياها بالنظام المفتوح؟
2. هل تذكر أهم صفات النظام المفتوح؟ تلك الصفات هي التوازن؟
3. لقد بينا أن التوازن الخارجي حين تتوافق المنظمة مع الظروف والأوضاع البيئية المحيطة بها.
4. كما يكون التوازن الداخلي حين تتوافق عناصر ومكونات المنظمة الداخلية فيما بينها [أي تتناسق وتتسجم المدخلات والعمليات والمخرجات]. كذلك من صفات وشرط التوازن الداخلي أن تتوازن مكونات كل عنصر فيما بينها، ومن هنا يصبح توازن العمليات من أهم شروط فعالية المنظمة.

بذلك يشير مفهوم توازن العمليات إلى المعاني المهمة التالية:

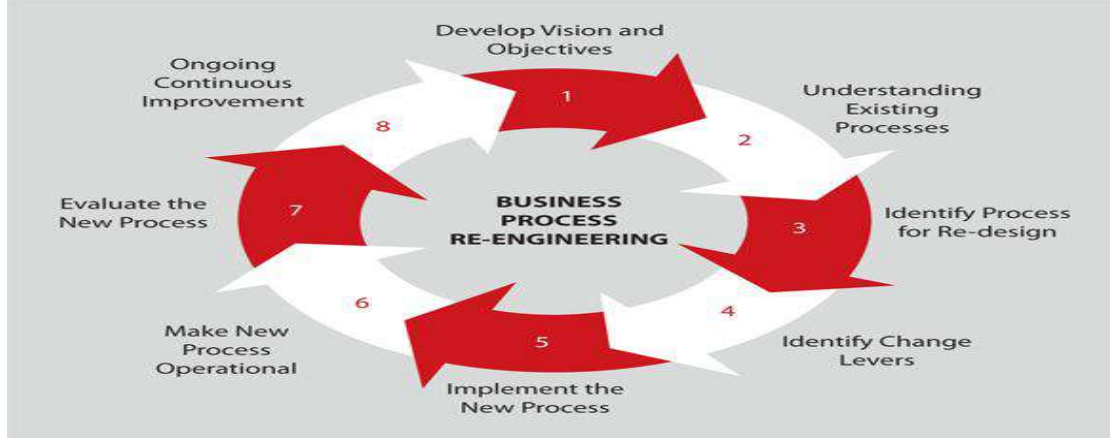
- أن تترابط العمليات الإدارية كلها من حيث الأهداف التي تسعى إليها، لتحقيق أهداف المنظمة.
- أن تتناسق العمليات المتتابعة بحيث تنتهي كل عملية في وقت مناسب لبدء العملية التالية لها.
- أن تتناسق العمليات أيضاً من حيث توفير توافقات المعلومات التي تتعامل بها، إذ تكون مخبرات بعض العمليات مدخلات لعمليات أخرى، ومن ثم ينبغي أن تتحدث العمليات المختلفة ذات اللغة أي تعتمد على نفس المعلومات.

- أن تتناسق العمليات المتوازنة [أي التي تنم في نفس الوقت] من حيث المعلومات التي تعتمد عليها والنتائج التي تصل إليها حيث تصب جميعاً بعد ذلك في عمليات أخرى للوصول إلى أهداف المنظمة.

يشبه توازن العمليات الإدارية فكرة الأواني المستطرقة التي تختلف كل منها في الشكل والأبعاد، ولكنها تشترك جميعاً في القاعدة، وبذلك نجد السائل الموجود لها في مستوى واحد عند السطح بغض النظر عن الاختلافات فيها. كذلك فإن العمليات الإدارية قد تختلف في المحتوى والنوعية وطريقة التنفيذ، إلا أنها تشترك جميعاً في وحدة الهدف، ومن ثم تصل في النهاية إلى نتائج متوافقة، إذا استمرت على توازنها فإذا اختل التوازن لا تصل المنظمة إلى أهدافها.



مفهوم إعادة هندسة العمليات Process Reengineering



في كثير من الأحيان تكشف الإدارة عيوباً في العمليات أو حالات من اختلال التوازن فيها تؤدي في النهاية إلى ارتفاع تكلفة الأداء، أو انخفاض الجودة، أو طول الوقت المستغرق، أو تلك السلبيات جميعاً. وفي حالات أخرى لا ترى الإدارة عيوباً أو سلبيات في العمليات، ولكنها تكشف أن المنافسين قد أبدعوا منتجات جديدة أو أساليب متطورة للنسويق والتعامل مع العملاء بما يتحقق لهم تميزاً واضحاً. وفي أحيان أخرى تبين الإدارة أن ثمة تحولات غير إيجابية في أوضاع السوق وظروف المناخ المحيط مما يجعلها في موقف نسبي أسوأ مما كانت عليه وقت وضعت خططها وصممت عملياتها، في جميع الأحوال السابقة تكشف الإدارة أنها في حاجة ماسة إلى إدخال تعديلات أساسية على العمليات الإنتاجية والنسوقية والإدارية بشكل عام ومن أجل أن تستعيد تميزها وقدراتها التنافسية وموقعها المثوق في السوق. وقد تطورت تقنية "إعادة هندسة العمليات" **Business Processes Reengineering (BPR)** لمساعدة الإدارة في تطوير وتحسين أداء العمليات واستعادة حيويتها وانطلاقها المتميز على المنافسين، وهي والتي تبلور في مجموعة المفاهيم التالية:

1. الفكرة الأساسية في إعادة هندسة العمليات هي التطوير الجذري والشامل للعمليات لعلاج فجوة الأداء الناشئة عن أسباب ومشكلات داخلية أو نابعة من الظروف المحيطة بالمنظمة.
2. تهدف إعادة الهندسة إلى إعادة تصميم العمليات من الأساس لتحقيق أعلى مستوى ممكن من التحسين في الإنتاجية وبسرعة ملموسة.

3. كذلك ينم في إعادة الهندسة تطوير شامل لجميع السياسات والهياكل التنظيمية المتصلة بالعمليات الجاري إعادة هندستها.

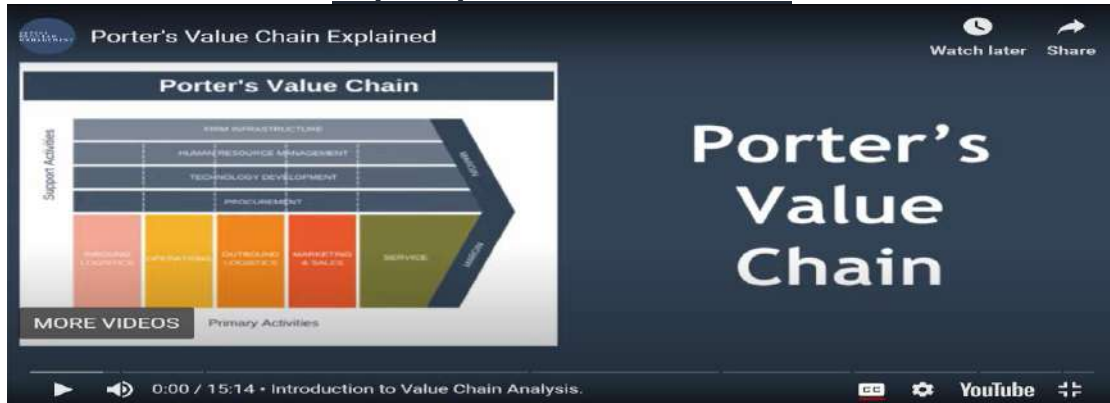
4. تتركز النتائج المستهدفة من إعادة هندسة العمليات في تحقيق الجودة الأعلى للمنتجات، والإنتاجية الأفضل للعمليات والموارد المستخدمة فيها، والتكلفة الأقل في أسرع وقت بما يسهم في بناء وتنمية القدرة التنافسية الأكبر للمنظمة.

لعلك لاحظت ما يلي:

1. أن إعادة هندسة العمليات هي عملية تغيير جذري تقوم على أفكار جديدة.
2. تشمل إعادة هندسة العمليات كل ما ينصل بذلك العمليات من نظم وهياكل ولوائح.
3. يترتب على إعادة الهندسة تخفيض في التكلفة، وتسريع في الوقت وتحسين في الجودة تقليل أعداد العاملين وتعميق استخدام الثنيات الحديثة في العمليات.



<https://youtu.be/3wKGTI-8bCY>



https://youtu.be/tT6D_TofYf4

Business Process Reengineering

October 31, 2014/in Blog /by Brendan Curmi

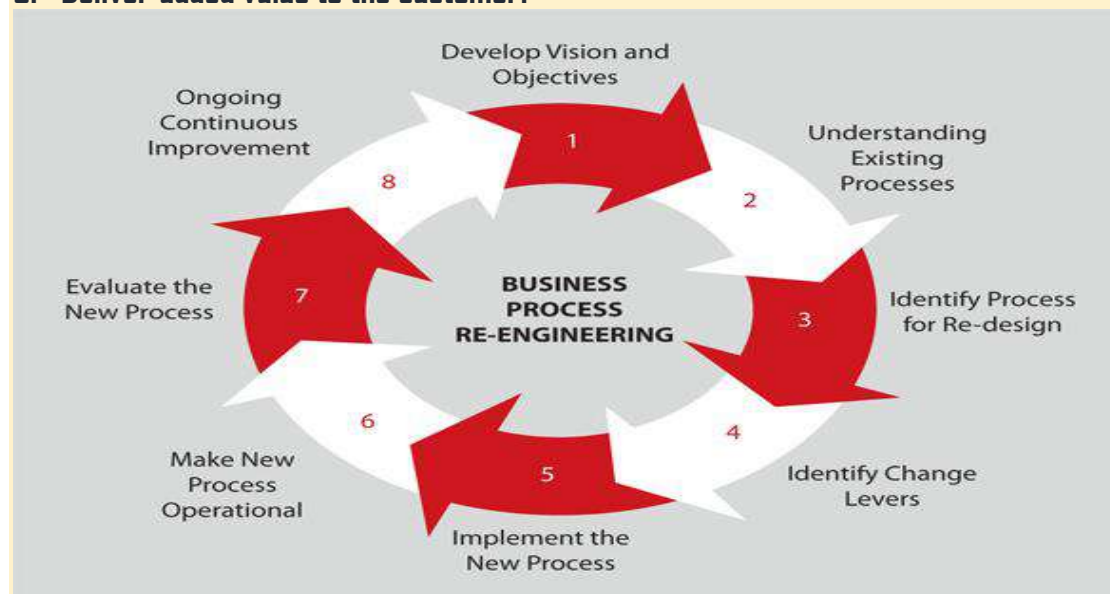
Several process enhancement frameworks such as Six Sigma and Business Process Re-engineering (BPR) have contributed to an increased efficiency and customer relation gains in back office companies throughout the globe.

What is Business Process Reengineering?

Michael Hammer introduced the concept of Business Process Re-engineering in an article published back in the 1990 by the *Harvard Business Review*. However it was only after the publishing of his best seller book; *Reengineering the Corporation*, that this concept really took off.

Business Process Re-engineering is used by management of organisations as a tool to improve the performance of their organisation. It entails the re-thinking of the processes currently in place, identifying objectives over and above the existing targets and what will benefit the company in order to:

1. Improve the quality and speed of the service provided.
2. Reduce the costs incurred whilst providing the service.
3. Deliver added value to the customer.



Throughout these past two decades managers throughout the globe emphasised the need of a "*carte blanche*" approach to drastically re-design the organisation from its foundation. In order to reach the aim of the BPR, commitment, co-operation and communication is a requirement throughout the whole organisation being that three of the fundamental components of a successful BPR are people, information and communication channels.

Michael Hammer in his book argues that in order for a business to make:

"a leap to improve the cost, quality, service, speed and other operational foundation of the modern enterprise, [the] enterprise should take fundamental rethinking and radical reform in business processes" (Michael Hammer)*

Why should a company Reengineer?

Based on the concept defined by Michael Hammer, whilst developing the new objectives and process criteria, the management of a company should not take anything for granted but questions each existing procedure.

The main reason why companies re-engineer their processes is to maintain their competitiveness in the global market. Competitiveness should be achieved with the minimum cost possible. Changes in customer needs and preferences is also factors which should be kept into consideration when developing the outline of the new processes.

Other factors which might lead an organisation to seek reengineering are:

1. Social responsibility
2. Revisions in a countries legislation
3. Ethical issues

Having a strong IT infra-structure, is an essential component for a successful BPR since technology can minimize costs, reduce steps implemented in current structures and also provide enhanced communication points within the organisation.

*"To improve is to change, so to be perfect is to change often" *2 (Winston Churchill)*
Changes brought about by BPR and Restraining factors.

The main changes which will occur in a company throughout the implementation of the BPR are:

1. changes in the organisational structure
2. changes in the roles and responsibilities of the personnel throughout the structure
3. a change in the culture and mentality within the organisation

Other factors however might tarnish a successful BPR from being implemented. Some of these factors are outlined below:

1. Resistance of personnel to changes which might be brought about by a not so good relationship between the management and employees.
2. Management and employees might resist the changes brought about by the BPR due to a strong commitment to the existing processes and a fear of failure.
3. Lack of communication between the departments involved in the BPR.

Misconceptions of process re-engineering

One of the arguments brought again BPR by contemporary employees is that labor forces are reduced within the company in order to reduce the costs required to provide the service / product.

In reality BPR focuses on providing a better service to the customer vis a vis increased benefits to the organisation, but not by reducing the labor force, but by enhancing

processes with the support of modern technology and also through the improvement of soft skills such as leadership and customer-oriented mentality.

by Brendan Curmi

References

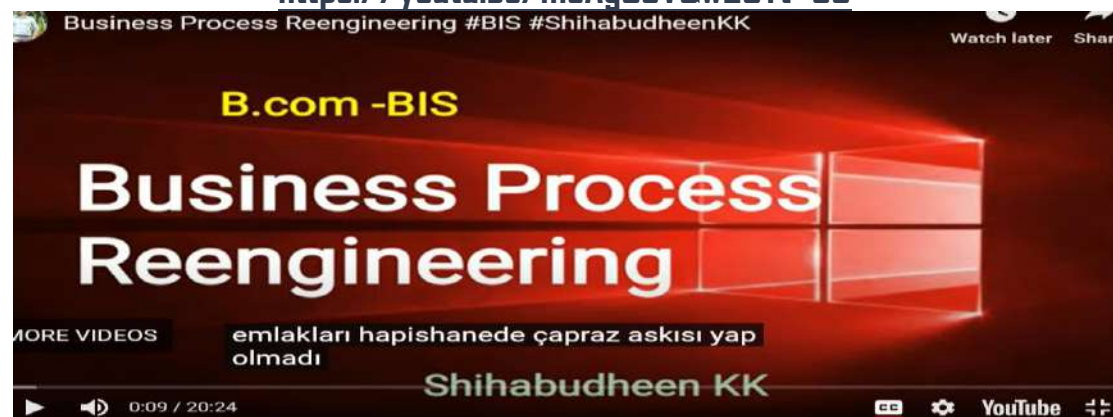
Hammer and Champy, Corporate Restructuring – Enterprise Revolution Declaration

Winston S Churchill, 23 June 1925, House of Commons www.winstonchurchill.org

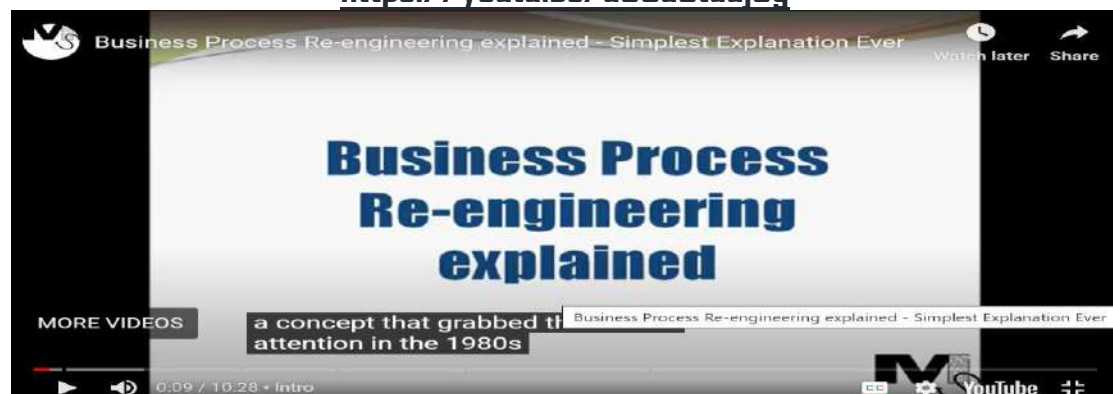
<http://search.dilbert.com/comic/Business%20Process%20Reengineering>



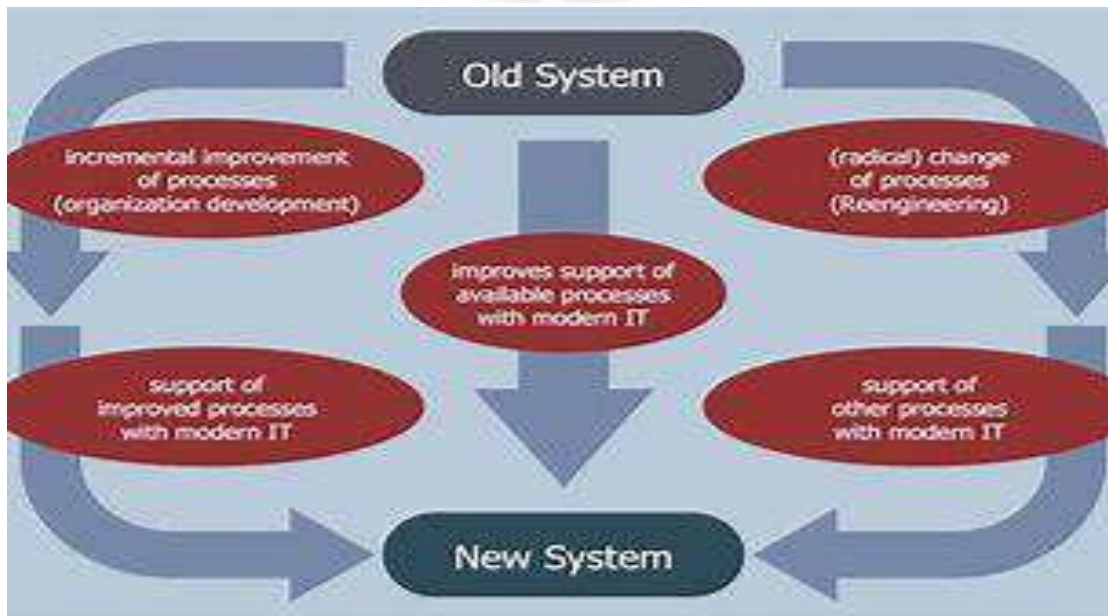
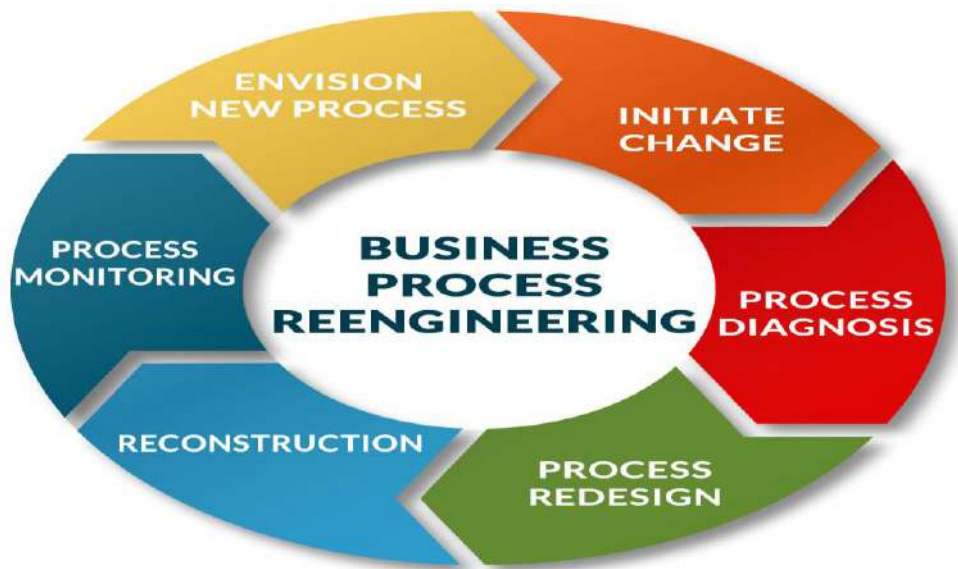
<https://youtu.be/moAgDJVQw28?t=30>



<https://youtu.be/u0Gu8taujsq>



<https://youtu.be/v-jAf7L2Uak?t=9>



The McKinsey 7S Framework - Simplest Explanation Ever

Watch later Share

The McKinsey 7S Framework

MORE VIDEOS

<https://www.facebook.com/MisterSimplify/>

0:05 / 8:35 • Introduction

YouTube

<https://youtu.be/MKfuCdxpF4I?t=5>

1. حالة قصيرة

بدأت الشركة العربية للنشر والتوزيع نشاطها في مصر في العام 1990 بهدف طباعة وتوزيع الكتب العلمية والثقافية العامة. وأنشأت الشركة ثلاثة محال لبيع الكتب في مواقع متميزة بكل من القاهرة والإسكندرية وأسوان. كما تم إنشاء مطبعة حديثة مزودة بتقنيات متطورة للطباعة باستخدام الحاسب الآلي.

وكانت الشركة تعتمد على مجموعة من أساتذة الجامعات الذين يتعاقدون معها لتتولى طباعة وتوزيع مؤلفاتهم الموجهة بالأساس إلى طلاب الجامعات التي يعمل لها هؤلاء الأساتذة. وكان المعتاد أن تخضع الأساتذة مسودات كتبهم مكتوبة بخط اليد كي تقوم المطبعة بنجمتها وإعداد النسخ الأولية [البروفات] التي يراجعها مراجعون متخصصون في اللغة العربية بالمطبعة، ثم يتولى المؤلفون مراجعة نفس البروفات من الناحية العلمية للتأكد من عدم وجود أخطاء في جميع المادة العلمية للكتاب. وتبين البيانات التالية المراحل التي يمر بها الكتاب عادة والوقت المستغرق في كل مرحلة وذلك لطباعة 1000 نسخة من الكتاب الواحد، مع ملاحظة أن المراحل غير متتالية:

الترتيب	الوقت بالأيام	المرحلة	رقم
1	2	تصحيح الأخطاء وطباعة البروفة الثانية	1
2	4	اعتماد تصميم الغلاف من المؤلف	2
3	1	طباعة البروفة الأولى	3
4	2	تصحيح الأخطاء وطباعة البروفة الأخيرة	4
5	10	مراجعة علمية للبروفة الأولى بواسطة المؤلف	5
6	0	استلام المسودات من المؤلف	6
7	2	مراجعة لغوية للبروفة الأولى	7

تابع حالة الشركة العربية:

إذا علمت المعلومات التالية:

1. لا تستطيع المطابع أن تتعامل في أكثر من 10 كتب في ذات الوقت.
2. يسلم الأساتذة مؤلفاتهم للمطبعة عادة في أواخر شهر يونيو بعد تحديد الجدول الدراسية للعام التالي.
3. تنص تعليمات المجلس الأعلى للجامعات على أن تكون الكتب مناحة للطلاب مع بداية الدراسة في كل فصل دراسي [أول سبتمبر وأول فبراير].
4. تمثل الكتب الجامعية مصدراً مهماً للشركة من حيث ضمان النوزيع وانخفاض درجة المخاطرة التي ينعلمها المؤلفون أساساً حيث لا يحصلون على نصيبهم من العائد من بيع الكتب إلا بعد أن تحصل الشركة ما صرفه على الطباعة والنوزيع.

المطلوب:

1. دراسة جدول مراحل إعداد الكتاب وترتيب تلك المراحل منطقياً.
2. حصص المراحل التي تمثل نقاط اختناق [التي تستغرق أطول وقت].
3. اقتراح تعديلات مناسبة في المراحل بغرض تخفيض الوقت الكلي لإعداد الكتاب إلى 30 يوماً فقط.
4. تحديد الموعد الأخير لنسليم المطبعة المسودات من الأساتذة إذا كان لديها تعاقدات على 40 كتاباً وتردد الأترام بنسليم 25 كتاباً في أول سبتمبر و15 كتاباً في أول فبراير.
5. أكتب تقريراً لرئيس الشركة العربية توضح فيه الآثار السلبية للاختناقات في عمليات الطباعة وأسبابها، واقتراح التعديلات المناسبة في تلك العمليات للقضاء على الاختناقات.
6. اشرح في تقرير موجز معنى إعادة الهندسة وأسبابها والفوائد التي تترتب عليها.

1. اخذت عن مواقع الإنترنت التي تستطيع أن تحصل منها على معلومات أكثر عن إعادة هندسة العمليات.

2. ما رأيك لو ساعدتك في هذه المهمة؟ جرب الدخول على الموقع التالي: www.amanet.org

واخذت عن المفاهيم الجديدة التي درسناها في هذه الوحدة.

✓ تعرضت في هذه الوحدة لدراسة عدد من العمليات الإدارية الأساسية في منظمات الأعمال،
المطلوب استيفاء الجدول التالي لتوضيح مدى فهمك لتلك العمليات:

رقم	العمليات الإدارية	عناصر العملية	العمليات السابقة	العمليات التالية
1				
2				
3				

استوف الجدول التالي:

رقم	الأسئلة	الإجابة
1	ما هو في رأيك العنصر المشترك والمهم في جميع العمليات الإدارية؟	
2	ما العملية الإدارية المعنية بأمور تصحيح أخطاء العاملين وتنمية مهاراتهم في العمل؟	
3	ما هي العملية الإدارية التي تأتي مباشرة قبل عملية التخطيط؟	
4	ما هي العملية الإدارية المشتركة والمتكررة في جميع العمليات الإدارية الأخرى؟	
5	ما هي العملية الإدارية الأولى دائماً في مجموعة العمليات الإدارية السبع؟	
6	ماذا تسمي حالة عدم تجانس العمليات الإدارية مع بعضها البعض؟	
7	تطلب عملية التخطيط من اجتهاد أمرين مهمين، ما هما؟	
8	تتكون عملية إدارة الأداء من عدة عمليات فرعية، ما هي تلك العمليات الفرعية؟	
9	تستند عملية المناجعة وتقويم الأداء على نتائج عملية إدارية أخرى، ما هي تلك العملية؟	
10	تهدف جميع العمليات الإدارية إلى تحقيق أمر واحد، ما هو؟	

عملية تحديد الأهداف

Objectives Setting

Objective - Target a specific area of improvement			
Order	Level	Title	
1	Goals	New Business	
1.1	Milestones	Increase New Business Revenue by 10%	
1.1.1	Projects	Creates Feedback Loop	
1.1.1.1	Tactics	Communicate with team importance of feedback loop	
1.1.1.2	Tactics	Explores Thinking Solutions for Product Development	
1.1.1.3	Tactics	FOM New Customers	
1.1.2	Projects	Expand into Southern region for new product launch	
1.1.2.1	Tactics	Complete market analysis and financial projections	
1.1.2.2	Tactics	Add new sales team and training sessions	
1.1.3	Projects	Product Beta Sales Revenue	
1.1.3.1	Tactics	Reach out to 100 new customers	
Measurable - Quantity or at least suggest an indicator of progress			
Measure	Meas. Unit	Baseline	Target
Track to Target	Dollar	\$100,000	\$150,000
Track to Target	Percentage	0%	75%
Track to Target	Number	0	15
Track to Target	Number	0	100
Current Value			\$150,000
			75%
			15
			100
Achievable, Assignable, Assignable - Can it be done and if so, be specific who will do it			
Assigned To	Members		
erin.brown@fho.com	Leadership Team		
justin.edwards@fho.com	Sales Team, Product Development		
justin.edwards@fho.com	Marketing Team, Leadership Team		
mark.davies@fho.com			
erin.brown@fho.com	Engineering Team		
barbara.elliott@fho.com			
aloc.adams@fho.com	Sales Team		
claren.elliott@fho.com	mark.davies@fho.com		
magpie.br.yard@fho.com			
barbara.elliott@fho.com			
Relevant - Does the goal to be achieved making use it's relevant to the individual and the organization			
Description			
New Business should continue to grow within market			
Anticipated growth of 10% can be achieved.			
The feedback loop should be delivered to the clients as well as the sales team.			
Market analysis should cover zip codes 30306, 30319			
Time Bound - Specify when the result(s) can be achieved			
Status	Start	Due	Update Frequency
On Track	7/15/2014	12/31/2015	Weekly
On Track	1/1/2014	12/31/2015	Monthly
On Track	7/1/2014	12/31/2015	Monthly
At Risk	7/22/2014	12/31/2015	Monthly
Achieved	7/1/2014	11/30/2014	Monthly
On Track	1/1/15	6/1/15	Monthly
Off Track	7/25/2013	7/8/2015	Monthly
At Risk	6/1/2014	6/31/2015	Monthly
On Track	6/1/2014	12/31/2015	Monthly
Off Track	7/1/2014	6/30/2015	Monthly
On Track	6/4/2014	9/18/2015	Monthly

SMART GOALS

S	SPECIFIC State exactly what you want to accomplish.
M	MEASURABLE Use numbers, units, goals to measure progress.
A	ACHIEVABLE Make your goal reasonable.
R	REALISTIC Set a goal that is relevant to your life.
T	TIMELY Give yourself time, but set a deadline.

أهداف الوحدة الدراسية

1. تعريف الدارسين بمفهوم الأهداف وأهميتها كأساس للعمل الإداري الفعال.
2. توضيح الشروط اللازمة لتوفرها في الأهداف الإدارية حتى تكون مرشدة للعمل في منظمات الأعمال.
3. بيان مستويات الأهداف في منظمات الأعمال وتربطها في شبكة متكاملة ترشد أنشطة وفعاليات المنظمة.
4. شرح أساليب تكوين الأهداف ومصادر المعلومات التي تستند إليها الإدارة في تحديد أهدافها.
5. بيان أهمية التكامل والترابط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

الإطار العام للوحدة الدراسية

تضمن الوحدة الدراسية الموضوعات التالية:

1. تعريف الأهداف.
2. مستويات الأهداف.
3. شروط الأهداف.
4. مصادر الأهداف.
5. أساليب تحقيق الأهداف.
6. مدى ثبات الأهداف أو تغييرها.
7. مراحل عملية تحديد الأهداف.
8. نظام الإدارة بالأهداف.
9. نماذج وتطبيقات عملية.

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

Targets	الأهداف	▪
Objectives	الأهداف	▪
Goals	الأهداف	▪
Management by Objectives	الإدارة بالأهداف	▪
Objective setting	عملية تحديد الأهداف	▪

عملية تحديد الأهداف

نستطيع التعرف على عملية تحديد الأهداف من خلال الإجابة عن مجموعة التساؤلات التالية:

ما هي الأهداف؟

الأهداف هي النتائج والإجازات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وهي الغايات التي قامت المنظمة من أجلها. كما يمكن التعبير عن الأهداف بأنها قلة من الواقع الحالي للمنظمة إلى حال آخر أفضل تريد المنظمة.

أمثلة على الأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال:

تحقيق الأرباح، تحقيق نمو متزايد في حجم المبيعات، تحقيق حصة متزايدة في السوق، تحقيق زيادة مستمرة في قيمة حقوق الملكية، [حقوق أصحاب رأس المال في منظمة الأعمال].

ما هي مستويات أو مراتب الأهداف؟

تتعدد مستويات الأهداف من حيث درجة شمولها للمنظمة، فتكون أهداف عامة على مستوى المنظمة، وأهداف قطاعية تعبر عن النتائج المطلوبة لكل قطاع من قطاعات المنظمة [السوق، الإنتاج، التمويل...]. كما تكون هناك أهداف فرعية للتقسيمات الأدنى في المنظمة حتى تصل إلى الأهداف الفردية لكل فرد من العاملين في المنظمة [والمقصود أهداف الأداء الفردي وليس الأهداف الشخصية].

وينبغي ملاحظة أن هذه الأهداف متعددة السنوات إنما تقود في النهاية إلى الهدف الأكبر للمنظمة ككل أو ما يعبر عنه بالهدف أو الأهداف الإستراتيجية[الذي/ التي يعبر عن غاية المنظمة التي أنشأت من أجل تحقيقها]. كما ينبغي أن تتكامل تلك الأهداف متعددة السنوات وتجانس بحيث لا يحدث بينها صدام أو تناقض.

■ هل تختلف الأهداف من حيث المدى الزمني؟

تختلف الأهداف من حيث المدى الزمني الممنوح لتحقيقها، فهناك:

- أهداف طويلة المدى Long Term [أكثر من 10 سنوات]
- أهداف متوسطة المدى Medium Term [من 5 إلى 10 سنوات]
- أهداف قصيرة المدى Short Term [أقل من 5 سنوات]

لو تأملت في حالة شركة كبرى مثل "مصر للسياحة"، هل تستطيع:

- إعطاء أمثلة لبعض الأهداف قصيرة الأجل؟
 - إعطاء أمثلة لبعض الأهداف متوسطة الأجل؟
 - ذكر مثال لهدف طويل الأجل؟
- [افتح موقع مصر للسياحة على الإنترنت]



Strategic Goals and Objectives

KENNESAW
STATE UNIVERSITY
Coles College of Business

Strategic Management Series

*Introduction to Strategy:
Goals and Objectives*

<https://youtu.be/SJZUp05IGr4>



<https://misrtravelco.net/>

■ ماهي شروط الأهداف؟

تجب توفّر شروط حتى يمكن اعتبار نتيجة مسهدة أو إنجازاً مطلوباً من الأهداف الإدارية:

1. أن تكون النتيجة أو الإنجاز معقولاً وقابل للتحقق.
2. أن تكون النتيجة أو الإنجاز مشروعاً حسب القوانين والعرف السائد في المجتمع.
3. أن تكون النتيجة أو الإنجاز قابلاً للقياس.
4. أن تحقق النتيجة منافعٍ جوهرية لأصحاب المصلحة في المنظمة Stakeholders.

أصحاب رأس المال يغيرون الربح، العاملين يسعون إلى الراتب العالية والمزايا المختلفة، والعملاء يغيرون المنتجات الأعلى جودة والأقل سعراً.

■ من أين تأتي الأهداف؟

تنبع الأهداف من آمال ومرغبات وتوقعات أصحاب المصلحة، وهم أصحاب رأس المال، العاملون في المنظمة، ومنهم المديرون، المستهلكون وعمال المنظمة والمعاملين معها، والمجتمع ككل. كذلك تسند الإدارة أهداف المنظمات من استشراف المستقبل والعرف على الاحتياجات والفرص المتاحة في المجتمع، ومن ثم تتخذ إشباع هذه الاحتياجات واستثمار الفرص أهدافاً للمنظمات.

هل الأهداف ثابتة أم متغيرة؟

يمكن القول إن الأهداف الرئيسية للمنظمات غالباً تظل ثابتة، ولكن تتجدد وسائل الحصول عليها. كما أنه مع تغير الظروف المحيطة، تكسب المنظمات أهداف جديدة وتفقد اهتمامها ببعض الأهداف التي كانت تهتم بها في فترات سابقة.

إذن يمكن القول إن الأهداف الإدارية ثابتة نسبياً ومتغيرة نسبياً.

STRATEGIC OBJECTIVES

Enter your sub headline here



- توضيح ذلك أن الإدارة تسعى دائماً إلى الربح [هدف ثابت]، ولكن مسنوي الربح المستهدف هو الذي يتغير.
- كذلك العاملون دائماً يربحون مرواتب عالية، وظروف عمل أفضل [هدف ثابت]، ولكن تختلف مسنويات المرواتب وأنواع المزايا من فترة لأخرى.

كيف تتحقق الأهداف؟

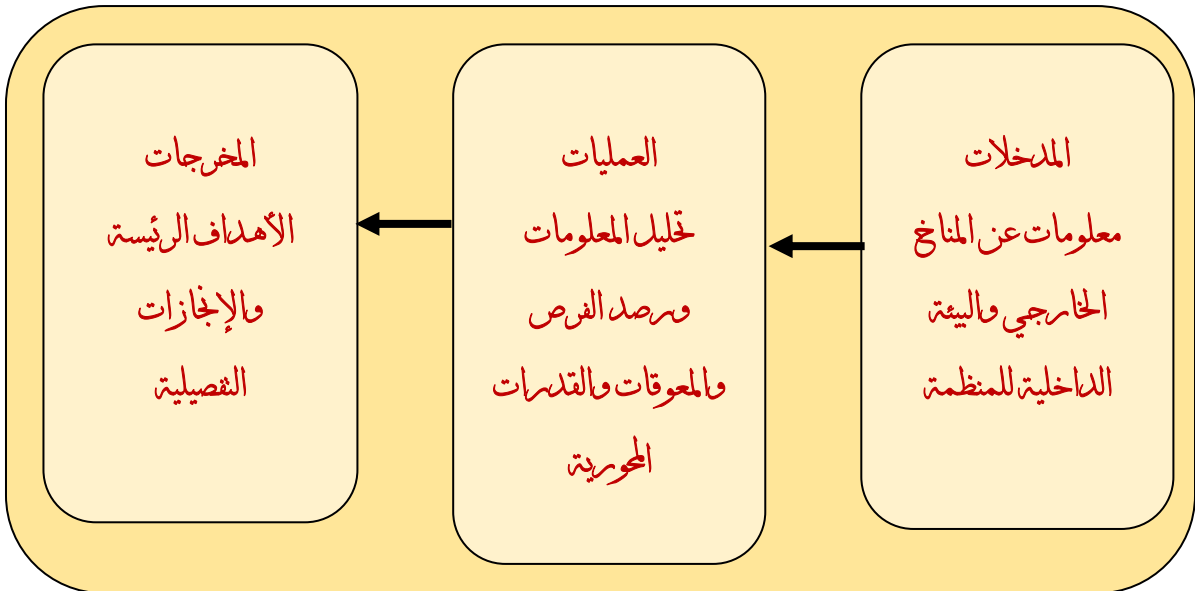
تتحقق الأهداف ببذل الجهود وممارسة الأنشطة واستثمار الموارد المتاحة للمنظمة وفق الأسس والمعايير الإدارية السليمة. أي تتحقق الأهداف بالحصول على المدخلات المناسبة، ومباشرة العمليات الإدارية وال تنفيذية في المنظمة، ومن ثم تتحقق المخرجات [الأهداف].

- لقد سبق أن وصفنا المنظمة بأنها نظام مفتوح، هل تستطيع تحديد أي أجزاء النظام هي التي نعتبر عنها مفهوم الأهداف؟
- باستخدام مفهوم النظام المفتوح، هل تستطيع تحديد كيف تتحقق الأهداف؟

الأهداف هي المخرجات في النظام المفتوح. تتحقق المخرجات [الأهداف] نتيجة العمليات التي تستخدم فيها المدخلات. أي تتحقق الأهداف ببذل الجهود والقيام بالأنشطة باستخدام الموارد المتاحة.

مراحل عملية تحديد الأهداف

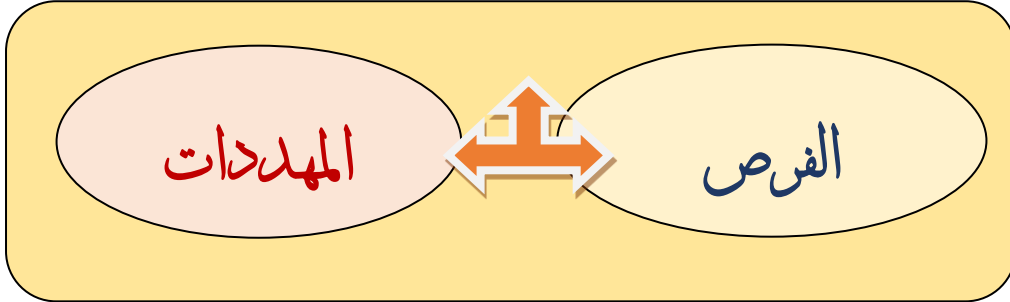
تعتبر عملية تحديد الأهداف الأساس في عمل الإدارة وتتمثل كما في الشكل التالي:



وتنم عملية تحديد الأهداف عبر عدة مراحل تلخص فيما يلي:

أولاً: تحليل المناخ الخارجي للمنظمة

للتعرف على الظروف والأوضاع السائدة، وحالة الطلب على أنواع السلع والخدمات المختلفة التي قد تتعامل فيها المنظمة، وأوضاع المنافسين ومدى التقدم التقني في المجتمع. وتكون نتيجة التحليل مرصداً من مهمين يساعدان الإدارة في اختيار أهدافها:



الفرص هي ما تنجبه الإدارة لاستثماره وبالتالي تتخذ الوصول إليها هدفاً لها. أما المهددات فهي المخاطر والمشكلات الواجب تجنبها ويكون هذا أيضاً من أهداف الإدارة.

تحليل المناخ الداخلي للمنظمة

لحصص الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة، والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها. ومن ثم يكون من أهداف المنظمة استثمار الموارد والاستفادة من مواطن القوة، وكذلك العمل على تطوير وعلاج مصادر الضعف والحل لها.

• مرصداً احتياجات ومرغبات [أهداف]

أصحاب المصلحة في المنظمة واتخاذها من المعايير المهمة في المفاضلة بين الفرص المتاحة في المناخ الخارجي لتحديد أهداف المنظمة ذاتها.

• مراجعة الإنجازات السابقة

والفوائد المحققة منها للمنظمة وأصحاب المصلحة فيها، واتخاذ قرار بشأن النمساك بتلك الإنجازات كأهداف للفترة القادمة أو تغييرها.

• البحث في إمكانات المنظمة وقدراتها المحورية Core Competencies

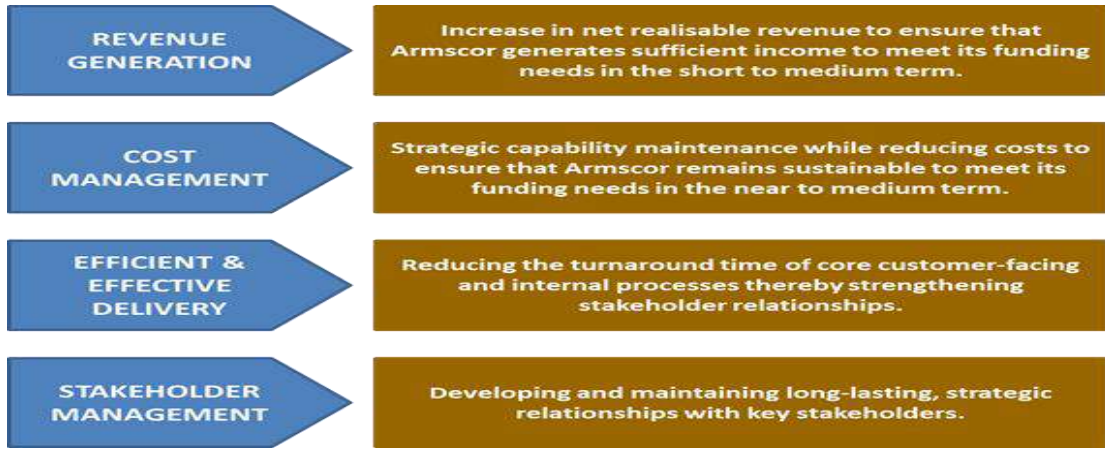
لكون المنطلق لتحديد أهداف النميز على المنافسين .

• استطلاع آراء العاملين الرئيسيين

للعرف على رؤاهم في مواقع العمل المختلفة، ومعرفة الأهداف التي يعتقدون أن بإمكانهم تحقيقها .

يعتبر ذلك تطبيق لمنهجية الإدارة بالأهداف [31] Management by Objectives .

من مجموع المعلومات المترجمة خلال العمليات السابقة، يمكن للإدارة تحديد الأهداف التي سنسعى إلى تحقيقها خلال فترة قادمة .



أعلن الصندوق الاجتماعي للشمية عن منح قروض للشباب لمساعدتهم على بدء مشروعات إنتاجية، تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني، وتتيح لهم لاء الشباب فرص العمل المنتجة دون انتظار سنوات طوال للحصول على وظيفة حكومية. وقد قررت أنت إنشاء مشروع للاستفادة من هذه القروض. بين كيف يمكنك تحديد أهداف هذا المشروع.

• أكتب تقريراً بنسجة ختلك لتقدمه إلى الصندوق الاجتماعي للشمية، تشرح فيه أهداف المشروع الذي تريد إنشاءه وتبين مزايا وأهمية تلك الأهداف.

³¹ الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يقوم على مشاركة العاملين في تحديد أهداف العمل وإطلاق الفرص لهم للتنفيذ دون قيود بإجراءات محدثة تضعها الإدارة، وتكون محاسبة العاملين بقدر ما يحققون من أهداف. وقد راجت هذه الفكرة في الستينات من القرن الماضي ثم ضعف الاهتمام بها نتيجة قصور وسائل التطبيق.

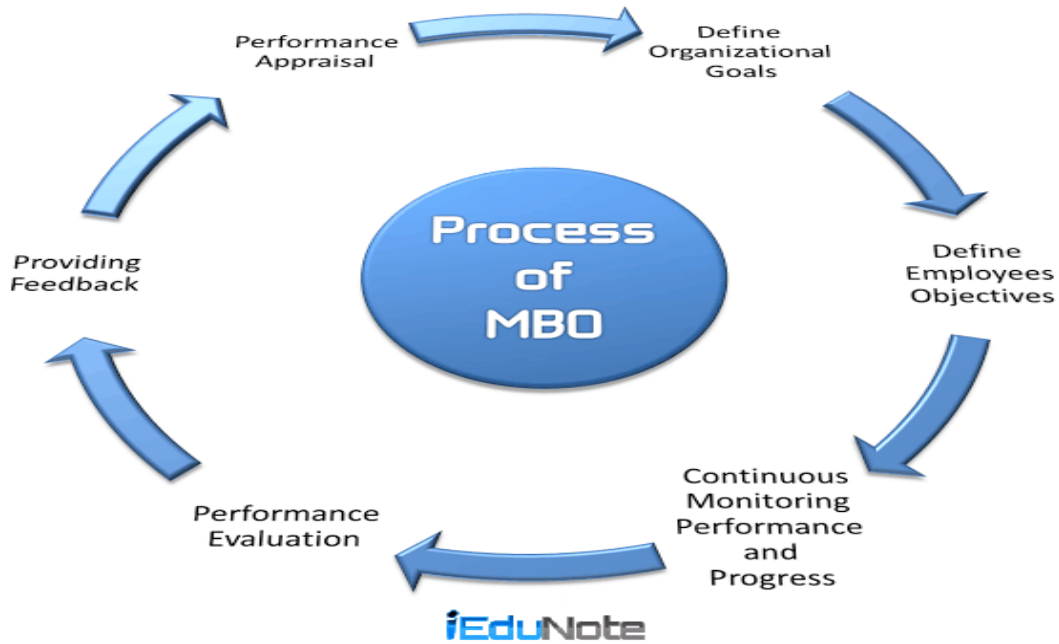


الإدارة بالأهداف³² تأليف أ.د. علي السلمي



لقراءة الكتاب وتحميله اضغط على الرابط التالي

alisalmi.com - موقع الدكتور علي السلمي



نظام الإدارة بالأهداف

هو أساس للتخطيط والرقابة والتقييم في ذات الوقت.

³² علي السلمي، الإدارة بالأهداف - طريق المدلين المشقوق، سلسلة عالم الإدارة مرقم 1، دار غريب للطباعة والنشر والنزوح، القاهرة، 1999، ص. 87-89.

1. في أعقاب أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 فقد واجهت شركات الطيران أزمة حادة نتيجة الخوف من ركوب الطائرات من ناحية، وكذلك بسبب الإجراءات الأمنية المشددة التي فرضتها السلطات في جميع مطارات العالم تحسباً لوقوع أعمال إرهابية جديدة.
2. وفي ضوء تلك المعطيات ناقش مجلس إدارة شركة العصور للطيران [شركة عنيتة] الأفكار التي عرضها مدير التسويق بالشركة لتشيطح شركة المبيعات والعودة إلى مستوى النشاط السابق على الأحداث المشار إليها.
3. وكان من رأي المدير المالي أن الأزمته المالية خاتمة ولا بد من العمل على تدبير مصادر مالية عاجلة للوفاء بالتزامات الشركة قصيرة المدى. ومما قاله المدير المالي أنه يكفي تشيطح المبيعات بالقدر الذي تحقق ضخ نقدية تكفي لسداد المرتبات والنفقات المنغيرة للرحلات.
4. وأبدى مدير العمليات بالشركة اعتراضاً على هذه الأفكار قائلاً إن لديه أسطول من الطائرات يبلغ 35 طائرة لا يعمل منها حالياً سوى 10 طائرات وباقي الطائرات رابطة على الأرض في المطار نتيجة قلة الركاب والإغاء كبير من الرحلات، واقترح أهمية البحث عن وسائل لزيادة النشاط وتنمية المبيعات بالقدر الذي يمكنه من تشغيل أغلب الطائرات وتجنب حنمية تسريح أعداد كبيرة من الطيارين ومساعدتهم وأفراد الضيافة الجوية وعمال الخدمات الأرضية في مختلف المهن.
5. وهنا تدخل مدير إدارة الموارد البشرية وحذر من أن كثير من العاملين المنعطلين - نتيجة وقف الرحلات وانخفاض معدل النشاط بالشركة - أبدوا الرغبة في الخروج من الخدمة بنظام المعاش المبكر وهذا سوف يكلف الشركة أموالاً طائلة غير منورة حالياً، ودعا إلى البحث عن حل من خلال التحالف مع بعض شركات الطيران العربية والأجنبية الأخرى من أجل مواجهة الظروف القاسية وتخفيض النفقات التي تحملها كل الشركات والتي يمكن توزيعها بين الشركات المتحالفة.
6. وفي النهاية حسم رئيس مجلس الإدارة المناقشة قائلاً "لا بد لنا تنمية خطوط بديلة والسعي نحو اكتشاف فئات جديدة من المسافرين بأعداد كبيرة لتعويض الخسائر التي تحملها الشركة فضلاً عن تحقيق أرباح عالية وعائد على الاستثمار لا يقل عن 20% خلال السنة القادمة".

اقرأ النموذج السابق واستخرج ما به من أهداف وبين خصائص تلك الأهداف في الجدول التالي:



رقم	الأهداف	خصائص الأهداف
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

يقصد بخصائص الأهداف بيان أنواعها ومراتبها كما درست في الفقرات السابقة.



تدريب

بين في الجدول التالي أنواع ومسئوليات الأهداف التي يمكن أن تهنر لها المنظمات والتقسيمات التنظيمية، المبنية في الجدول:



رقم	المنظمات والتقسيمات التنظيمية	الأهداف	مواصفات الأهداف
1	مصلحة الجوازات والجنسية		
2	وزارة السياحة		
3	وزارة التجارة الخارجية		
4	قسم الحاسب الآلي بالبنك الأهلي المصري		
5	قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والتكنولوجيا		

حتى يمكن تقدير الأهداف لكل من هذه المنظمات ينبغي عليك أولاً التعرف على المناخ المحيط بكل منها، وأصحاب المصالح فيها وتوجهاتهم. مثلاً أحداث



200/9/11



<https://youtu.be/XQiqolQQNwg>



https://youtu.be/l_etzarpS_8



6 Strategic Business Objectives

Business firms invest heavily in information systems to achieve six strategic business objectives:

- 1) Operational excellence**
- 2) New products, services, and business models**
- 3) Customer and supplier intimacy**
- 4) Improved decision making**
- 5) Competitive advantage**
- 6) Survival**



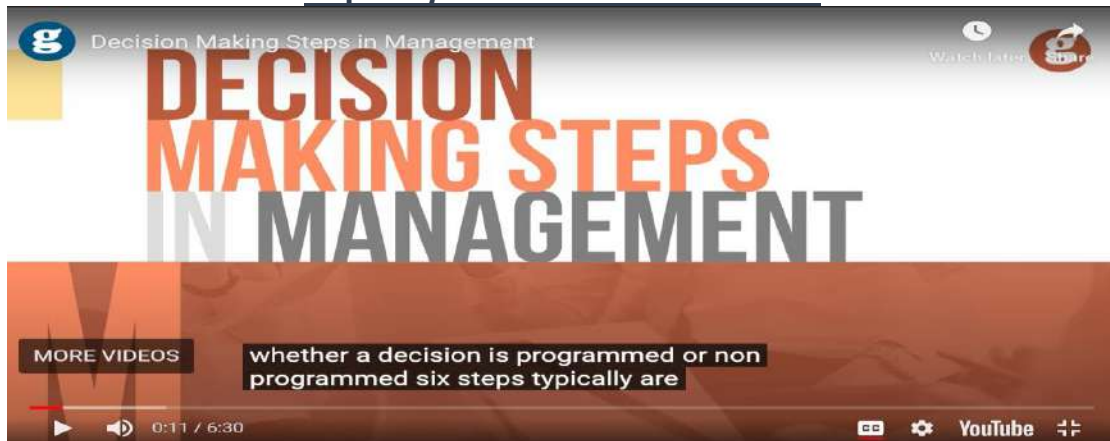
<https://youtu.be/RdQuKwhCzGU>



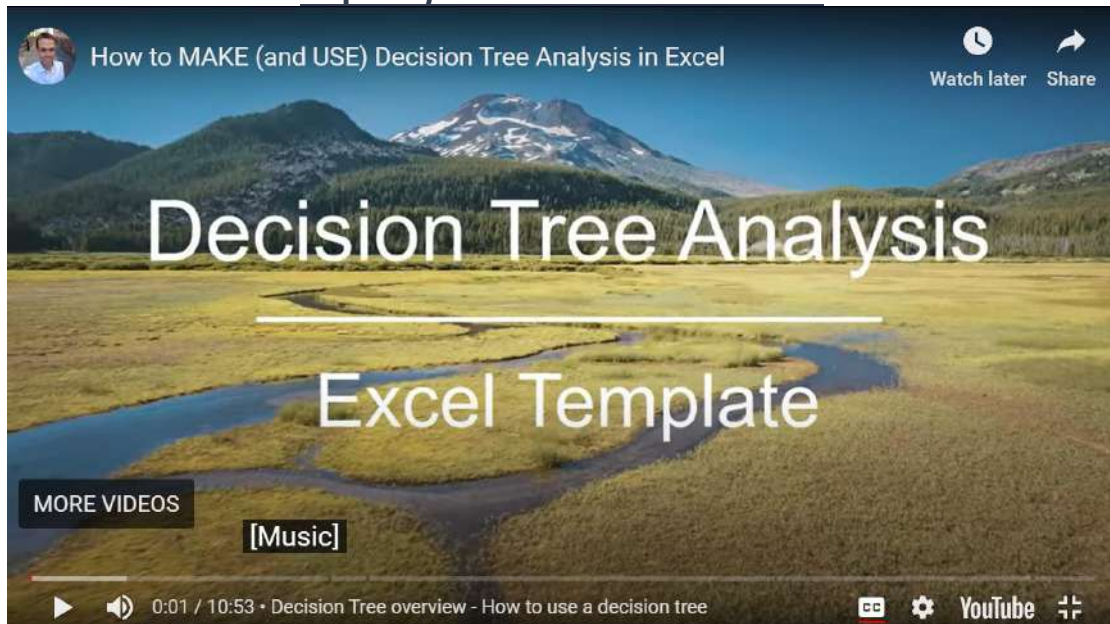
<https://youtu.be/so8UxB4QT6g>



<https://youtu.be/rVeHxsfzNek?t=9>



<https://youtu.be/3aC3sUIEsr8?t=11>



<https://youtu.be/eNQH0dsPVpA?t=1>

فكرة شجرة القرارات كأسلوب لاتخاذ القرار

g Management by Objectives Method Watch later Share

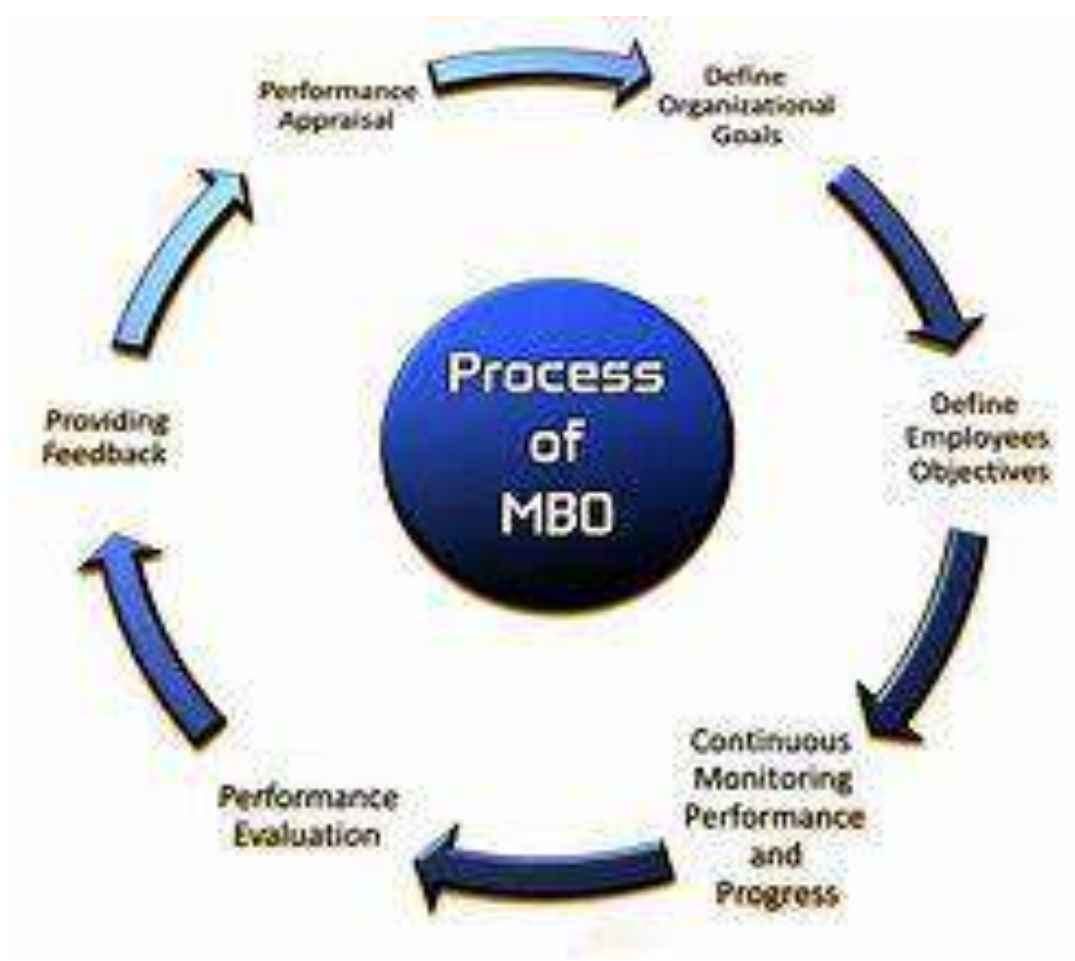
MANAGEMENT BY OBJECTIVES METHOD

Introduction to Human Resource Management

MORE VIDEOS [Music] let's take a look at the management

0:09 / 3:11 YouTube

<https://youtu.be/kNs8xbAUkIQ?t=9>



1. حالة قصيرة

بدأت الشركة الوطنية للصناعات الخفيفة أعمالها في العام 1994 بغرض إنتاج مجموعة من الأدوات المكننية من خامات محلية. وكانت الشركة قد أجرت دراسة تسويقية قبل البدء في إقامة المصنع الخاص لها تبين منها جدوى هذا النشاط وتوفر فرص مناسبة في السوق المحلية، قدرت بخجرمبيعات سنوية يصل إلى 25 مليون جنيهاً مصرياً.

أعلن في بداية العام 1995 عن انضمام مصر إلى اتفاقية منظمة التجارة العالمية. وبدأت مصر في إجراء تخفيضات في الرسوم الجمركية على الواردات بحسب الالتزامات التي قدمتها في أثناء مفاوضات دورة أوجواي التي نشأ عنها توقيع اتفاقية منظمة التجارة العالمية WTO. وبلغت الرسوم الجمركية على الواردات من الأدوات المكننية المماثلة لمنتجات الشركة الوطنية 15% بعد أن كانت 25% في المتوسط. ترقب على تخفيض الرسوم الجمركية وكذلك رفع القيود الكمية التي كانت مفروضة على الواردات، أن زاد إقبال المستوردين على استيراد أدوات كناية من الصين الشعبية وغيرها من دول جنوب شرق آسيا التي تتمتع منتجاتها بجودة نسبية مع انخفاض أسعارها، الأمر الذي أغرق السوق المحلية بذلك المنتجات. وجدت الشركة الوطنية للصناعات الخفيفة نفسها في موقف صعب فقد انخفضت المبيعات بنسبة بالغة ولم تصل في نهاية العام 1995 سوى إلى أقل من 5 مليون جنيهاً.

المطلوب:

1. اقرأ الحالة واكتب تقريراً موجزاً توضح فيه المشكلة التي تعانيها الشركة وأسبابها.
2. بين هل كانت الشركة موفقة في تحديد أهدافها، وما إذا كان يمكنها علاج مشكلتها بتغيير تلك الأهداف؟
3. ما هو في رأيك الهدف العاجل الذي يجب على الشركة السعي لتحقيقه؟
4. وما هي الأهداف متوسطة وبعيدة المدى المناسبة لها؟

2. احدث في الإنترنت عن بعض المواقع المهمة ذات العلاقة بموضوع تحديد الأهداف، واكتب تقريراً بنتائج البحث توضح فيه أسماء المواقع التي زرتها وأهم المعلومات المتاحة في الموقع وذلك في شكل جدول كالتالي:

رقم	عنوان الموقع	أهم المعلومات
1	www.alisalmi.com	
2		
3		
4		
5		

3. ناقش العبارات التالية وبيّن أيها يتضمن أهدافاً إدارية واضحة تصلح كأساس للتخطيط وتنفيذ العمليات الإدارية في منظمة أعمال:

رقم	العبارات	تصلح	لا تصلح
1	تسعى شركتنا لزيادة صادراتنا إلى الأسواق العربية بنسبة 25% في العام القادم.		
2	تحاول الإدارة في شركتنا الحصول على مساندة وزارة الصناعة لحماية منتجاتنا من المنتجات المستوردة التي تنافس منتجاتنا.		
3	حققت المبيعات المحلية خلال السنوات الثلاث الماضية زيادة كبيرة وصلت إلى ما يقارب 20%.		
4	تتفق شركتنا ما يقرب من مليون جنيه سنوياً على تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.		
5	تحاول أن نكون الشركة الرائدة في مجال المنتجات الإلكترونية المنزلية في السوق المحلية خلال عامين.		

4. ناقش العبارات التالية مبيّناً مدى موافقتك أو عدم موافقتك عليها مع توضيح الأسباب:

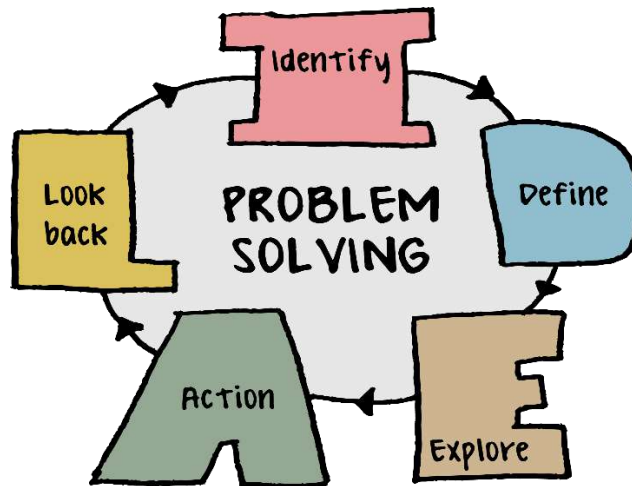
رقم	العبارات	أوافق	لا أوافق	الأسباب
1	تتباين الأهداف في شمولها ومداهها الزمني.			
2	يعتبر تحديد الأهداف من اختصاصات الإدارة العليا وحدها.			
3	الإدارة بالأهداف أسلوب إداري مفيد.			
4	يجب أن تكون الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.			

عملية التخطيط

The Planning Process



PRACTICE PLANNING PROCESS



2 أهداف الوحدة الدراسية

1. تعريف الدارسين بمفهوم التخطيط باعتبارها عملية إدارية رئيسية تتوقف على كفاءتها فعالية باقي العمليات الإدارية.
2. شرح الأبعاد المختلفة لعملية التخطيط ومطلباها المعلوماتية، وبيان ارتباطها بعملية تحديد الأهداف.
3. توضيح الأساليب الشائعة في التخطيط الإداري خاصة تقنية التخطيط الاستراتيجي.
4. تدريب الدارس على تطبيق بعض تقنيات التخطيط.

الإطار العام للوحدة الدراسية

1. تتضمن هذه الوحدة الدراسية الموضوعات التالية:
2. مفهوم التخطيط وأبعاد الاستراتيجية **The Planning Concept**.
3. الأبعاد الزمنية للتخطيط وأهمية عنصر الوقت **Time-based Planning**.
4. خطوات عملية التخطيط مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي.
5. نماذج للتخطيط العامة والتخطيط الوظيفية في منظمات الأعمال.
6. دور تقنية ونظم المعلومات في عملية التخطيط وبناء البرامج.
7. إعداد الموازنات والبرامج لتنفيذ الخطط العامة والوظيفية.
8. تطبيقات، حالات عملية، أسئلة وتدريبيات.

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

Planning	1. التخطيط
Plan	2. الخط
Strategic Planning	3. التخطيط الإستراتيجي
Strategy	4. الإستراتيجية
Budget	5. الموازنة
Program	6. البرنامج

عملية التخطيط

التخطيط عملية عقلانية تستهدف تحديد أنسب السبل لتحقيق أهداف المنظمة، وأفضل الوسائل والأساليب لاستثمار الموارد المتاحة والتعامل مع الظروف المحيطة.

من التعريف السابق توضح الخصائص المهمة التالية لعملية التخطيط:

1. تبدأ عملية التخطيط بعد انتهاء عملية تحديد الأهداف، ومن ثم ليس للتخطيط معنى بدون أهداف مطلوب تحقيقها.

للتأكد من هذه الخاصية، حاول وضع خطة!
لا شك أن سؤالك المنطقي سيكون خطة ماذا؟

2. يجب أن تستند عملية التخطيط إلى معلومات كافية عن الظروف السائدة في المناخ المحيط بالمنظمة.

مثل المعلومات عن حالة الطلب وأوضاع المنافسة،
ومسئول النشاط الاقتصادي العام.

3. تعتمد عملية التخطيط على ضرورة توفر معلومات كافية عن الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لا شك أنك تتذكر مفهوم الموارد
في نظام الإدارة مثل الموارد البشرية، رأس المال، التقنية...

4. كذلك تعتمد عملية التخطيط على معرفة القيود والموانع التي قد تحد من استخدام كل أو بعض الموارد المتاحة.

قد تكون الموانع قانونية، مثل تحديد عدد ساعات العمل في اليوم،
أو تقنية لصيانة الآلات.

5. تشمل عملية التخطيط البحث عن البدائل التي يمكن استخدامها للوصول إلى الهدف في حدود الموارد المتاحة وفي ظل الظروف المحيطة بالمنظمة.

يقصد بالبدائل طرق مختلفة ومباينة،
ولكنها توصل إلى الهدف ولكل منها تكلفة وعائد.

6. تتوجه عملية التخطيط بالضرورة إلى المستقبل، وتحاول رسم الطريق الذي تسلكه المنظمة في فترات قادمة.

لذلك ينضمّن التخطيط قدر معقول من الشئ أو التوقع.

7. ترتبط عملية التخطيط بالظروف السائدة، لذا ينبغي تعديل الخطط كلما تغيرت تلك الظروف.

لذلك ينبغي أن تنصف الخطط بالمرونة،
كما تنصح الحاجة أيضاً إلى وضع خطط بديلة.

8. تتطلب عملية التخطيط توفر تقنيات مدروسة لدراسة الخيارات البدائل.

تستخدم تقنيات مهمة مثل التخطيط الإستراتيجي،
والبرمجة الخطية، والمسار الحرج.

9. تتطلب عملية التخطيط تصاف خبرات العديد من العاملين في مجالات النشاط المختلفة بالمنظمة حتى
تكون الخطط الناجحة واقعية وعملية وقابلة للتنفيذ.

لا يصلح العمل الفردي المنعزل في وضع خطط فعالة،
ولكن الأفضل هو عمل الفريق.

10. ترجم الخطط إلى أرقام وكميات وأحجام. أي ينبغي أن تكون الخطط معتمدة على المنطق الكمي
Quantitative حتى يمكن قياس الأداء والحكم على الإنجازات.

ليست الخطط شعارات وتعبيرات إنشائية،
ولكنها برامج ومعايير قابلة للقياس.



<https://youtu.be/HQ6348u6o08>

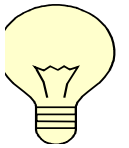


في ضوء المعلومات السابقة عن التخطيط، بين أي العبارات التالية الصحيحة والتي توافق عليها وأسباب ذلك:

رقم	العبارات	صحيحة	الأسباب
1	التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب.		
2	يجب أن يأتي التخطيط أولاً في ترتيب العمليات الإدارية.		
3	يقنص التخطيط على الأمور المهمة في منظمة الأعمال.		
4	إذا وضعت الخطة بعد دراسة ومجهود، يجب النمساك بتنفيذها.		
5	يعتمد التخطيط على عنصر الحظ والمصادفة.		
6	تختلف أساس التخطيط في كل إدارة من إدارات منظمة الأعمال بحسب خبرة المديرين المختلفين في كل منها.		
7	يندر التخطيط عادة لنوفير رؤية واضحة للإدارة عن الأنشطة الواجب القيام بها خلال فترة زمنية قادمة.		
8	ينقسم التخطيط إلى نوعين أساسيين، التخطيط الإستراتيجي Strategic وتخطيط العمليات Operational .		
9	ينصف التخطيط الفعال بالحركية والمرنة.		
10	من المهم أن يشارك المسؤولون عن التنفيذ في وضع خطط العمل.		

حتى يمكنك النوصل للإجابات الصحيحة،

ينبغي أن تعتمد على تعريف "التخطيط" الوارد في صدر هذه الوحدة.³³



³³ العبارات الصحيحة هي أرقام 1, 7, 8, 9, 10.

أنواع الخطط

✓ تنقسم الخطط إلى أنواع متعددة فهي تختلف بحسب المعايير التالية:

- المدى الزمني الذي تغطيه الخطة فنجد الخطط:
 - قصيرة المدى [سنة أو أقل]، ومنوسطة المدى [3-5 سنوات عادة]، وطويلة المدى [وتزيد عن 5 سنوات في المتوسط وقد تصل إلى 10-20 سنوات أو أكثر].
- كما تختلف الخطط بمدى شمولها للمنظمة كلها أو بعض أجزاء منها [وهذا ما نطلق عليه اختلاف المستوى التنظيمي للخطط]:
 - ❖ فنجد الخطة العامة **Plan Mster** التي تشمل أنشطة المنظمة وقطاعاتها جميعاً،
 - ❖ والخطط الفرعية **Sub-plans** أو الخطط الوظيفية **Functional Plans** أو الخطط المخصصة **Specialized Plans** التي تختص كل منها بفرع أو وظيفة أو مشروع محدد.
- كذلك تختلف الخطط من حيث درجة المرونة:
 - ❖ فهناك الخطط الإستراتيجية، والعامة، طويلة المدى والتي عادة تركز على أهداف عامة وقضايا رئيسية تكون أقل عرضة للتغيير والتعديل، ومن ثم تصنف تلك الخطط بقدر أعلى من الثبات النسبي.
 - ❖ أما الخطط قصيرة المدى والفرعية والوظيفية، فهي تتعامل في موضوعات تفصيلية وتتأثر بظروف التنفيذ مما يجعلها أكثر عرضة للتغيير، ومن ثم تنسرد درجات أعلى من المرونة.³⁴
- وتختلف الخطط أيضاً بحسب مجال النشاط الذي تغطيه. ففي كل مجال من مجالات النشاط بمنظمة الأعمال تكون هناك حاجة واضحة لإعداد خطط مناسبة لطبيعة كل نشاط والأهداف المرجوة. وتتبع أهمية الشارقة بين أنواع الخطط من أجل التعرف على النتائج المتوقعة من كل منها، ومستوى التأثير على فعاليات المنظمة المحمل والذي يختلف باختلاف نوع الخطة، مع ملاحظة أنه رغم اختلاف الخطط في النوع، إلا أنها تشترك جميعاً في ذات الخصائص التي أوضحناها في الفقرات السابقة.

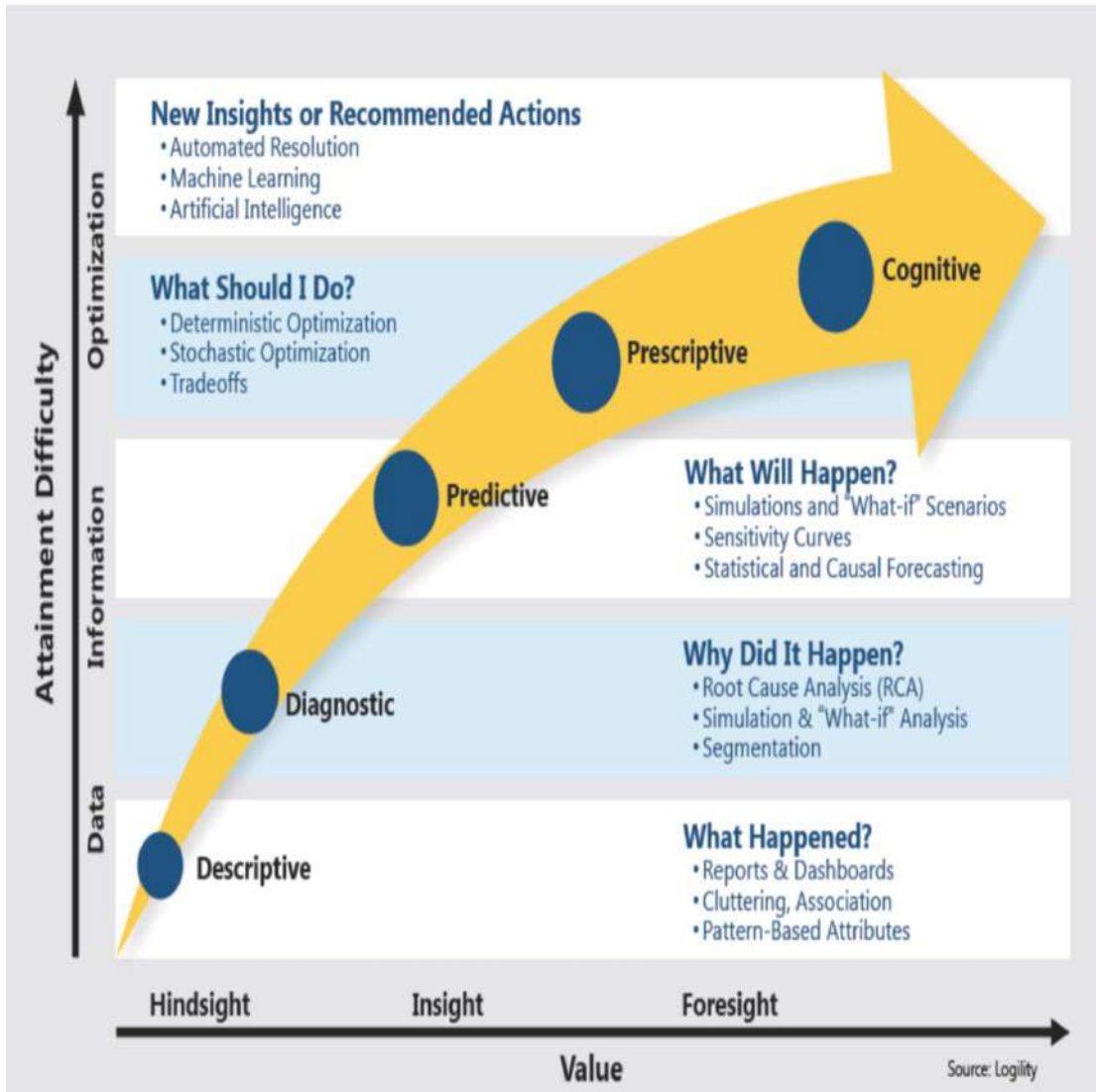
³⁴ في جميع الأحوال لا بد أن تكون الخطط قابلة للتطوير والتعديل، وحين نحدث عن المرونة أو الثبات فهي كلها أمور نسبية تختلف من موقف لآخر.

❖ وتختلف الخطط من حيث كونها:

✓ خطط إستراتيجية تختلف حسب:

- المدى الزمني [قصيرة المدى، متوسطة المدى، طويلة المدى].
- مجال النشاط [خطة مالية، خطة إنتاج، خطة تدريب.....].
- المستوى [خطة عامة، خطة فرعية].

✓ خطط تكتيكية [تنفيذية]



Five Ways to Upgrade Your Business Planning Process with Advanced Analytics | 2018-07-24 | SupplyChainBrain

6 Types of Business Plans³⁵

by Alyson Paige, Reviewed by Jayne Thompson, LLB, LLM; Updated January 31, 2019

Business plans guide owners, management and investors as businesses start up and grow through stages of success. A business owner or prospective business owner writes a business plan to clarify each aspect of his business, describing the objectives that will anticipate and prepare for growth. Savvy business owners write a business plan to guide management and to promote investment capital.

Types of business plans include, but are not limited to, start-up, internal, strategic, feasibility, operations, and growth plans.

1. Start-Up Business Plans

New businesses should detail the steps to start the new enterprise with a start-up business plan. This document typically includes sections describing the company, the product or service your business will supply, market evaluations and your projected management team. Potential investors will also require a financial analysis with spreadsheets describing financial areas including, but not limited to, income, profit, and cash flow projections.

2. Internal Business Plans

Internal business plans target a specific audience within the business, for example, the marketing team who need to evaluate a proposed project. This document will describe the company's current state, including operational costs and profitability, then calculate if and how the business will repay any capital needed for the project. Internal plans provide information about project marketing, hiring and tech costs. They also typically include a market analysis illustrating target demographics, market size and the market's positive effect on the company income.

3. Strategic Business Plans

A strategic business plan provides a high-level view of a company's goals and how it will achieve them, laying out a foundational plan for the entire company. While the structure of a strategic plan differs from company to company, most include five elements: business vision, mission statement, definition of critical success factors, strategies for achieving objectives and an implementation schedule. A strategic business plan brings

³⁵ <https://smallbusiness.chron.com/6-types-business-plans-2591.html>

all levels of the business into the big picture, inspiring employees to work together to create a successful culmination to the company's goals.

4. Feasibility Business Plans

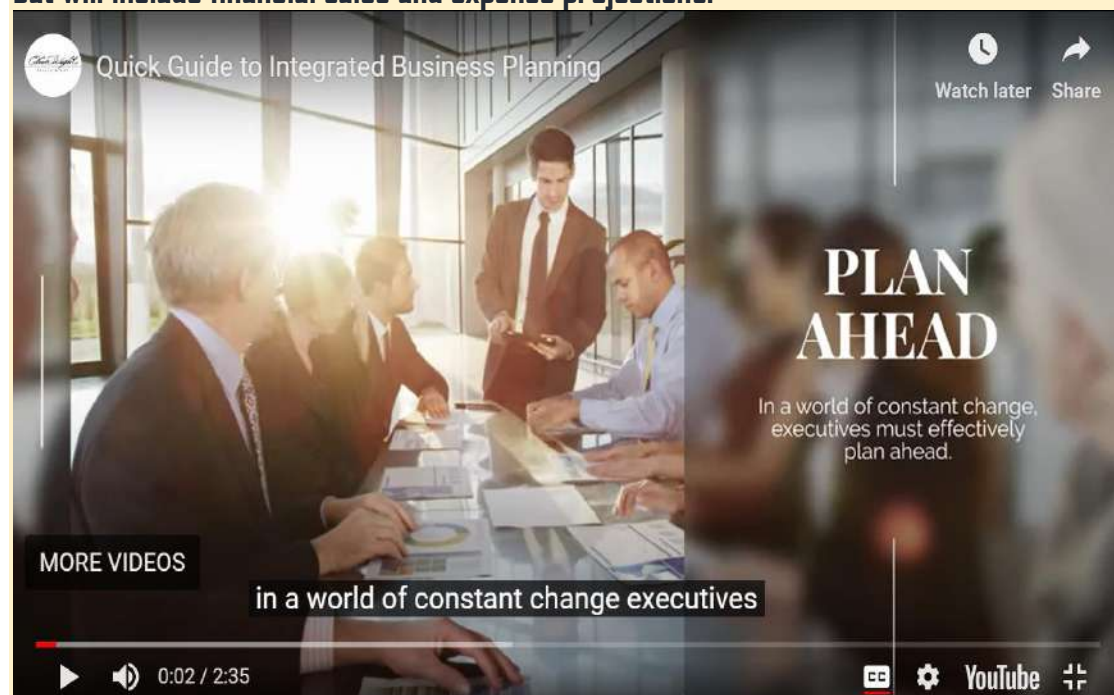
A feasibility business plan answers two primary questions about a proposed business venture: who, if anyone, will purchase the service or product a company wants to sell, and if the venture can turn a profit. Feasibility business plans include, but are not limited to, sections describing the need for the product or service, target demographics and required capital. A feasibility plan ends with recommendations for going forward.

5. Operations Business Plans

Operations plans are internal plans that consist of elements related to company operations. An operations plan specifies implementation markers and deadlines for the coming year. The operations plan outlines employees' responsibilities.

6. Growth Business Plans

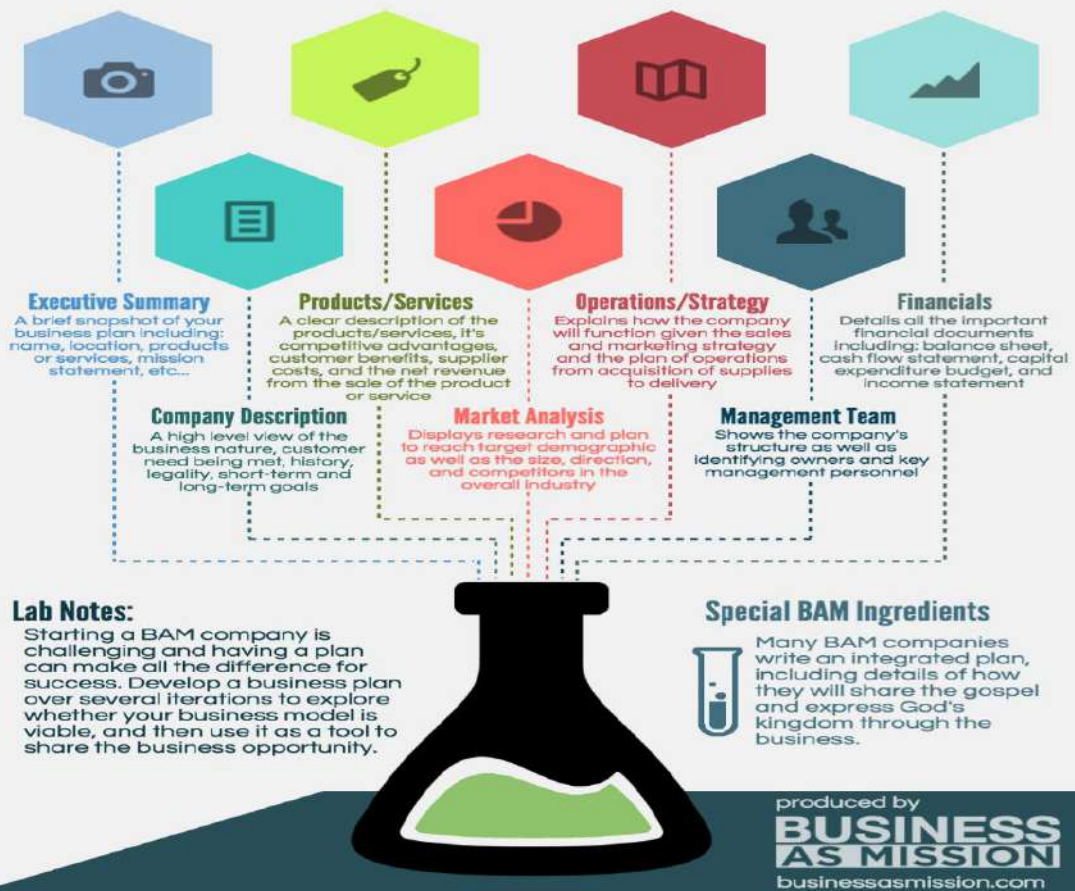
Growth plans or expansion plans are in-depth descriptions of proposed growth and are written for internal or external purposes. If company growth requires investment, a growth plan may include complete descriptions of the company, its management, and officers. The plan must provide all company details to satisfy potential investors. If a growth plan needs no capital, the authors may forego obvious company descriptions, but will include financial sales and expense projections.



<https://youtu.be/mnno64qHrlw>

وأيا ما كان نوع الخطة، فإنها يجب أن تتضمن عناصر رئيسية يوضحها الشكل التالي:

7 Key Elements of a Business Plan



[Business+plan+elements+revised+1-960w.png \(960x1242\)](#)
(multiscreensite.com)

Strategic Plan Process



[Business Plan Consultants and Writers: How Business Planning Process Created for Business Development? \(businessplancanada.blogspot.com\)](#)

مراحل عملية التخطيط

يمكن تصور عملية التخطيط إذا حاولنا الإجابة عن مجموعة الأسئلة التالية:

الأهداف	1. ماذا نريد تحقيقه؟
الأنشطة	2. ماذا يجب عمله لتحقيق ما نريد؟
معايير التقييم	3. كيف تؤدي الأعمال المطلوبة؟
الوقت	4. متى يجب تأدية الأعمال المطلوبة؟
المكان	5. أين تؤدي الأعمال المطلوبة؟
القوى البشرية	6. من يؤدي الأعمال المطلوبة؟
الموارد التقنية والمادية	7. ماذا نحتاج لأداء الأعمال المطلوبة؟
الموازات والموارد المالية	8. كم تكلف الأعمال المطلوبة؟
أساليب الرقابة والمتابعة	9. كيف نراقب أداء الأعمال المطلوبة؟

أساليب التقييم والمقارنة
بالأهداف

10. كيف نتأكد من تحقق ما نريد؟

حاول استخدام الأسئلة السابقة في إعداد خطة لقضاء إجازة الصيف مع
أصدقائك.



بين أنواع الخطط في الجدول التالي الذي يمثل الخطط في الشركة العالمية لملايس الأطفال:

رقم	الخطط	نوعها
1	خطة افتتاح فرع جديد للشركة في اسطنبول.	
2	خطة تحديث آلات المصانع القديمة في دمشق.	
3	خطة توزيع الموديلات موسم الصيف القادم.	
4	خطة مواجهة المنافسة الأجنبية المتزايدة.	
5	خطة لتدبير التمويل اللازم لافتتاح فرع اسطنبول.	
6	خطة إعادة بناء جزء من مصنع ملابس الأوكالا.	
7	خطة لاستكمال الأعداد اللازمة من رجال البيع.	
8	خطة ترميم السور الخارجي لمبنى قطع الغيار.	
9	خطة إدخال نظم حديثة للحاسب الآلي في الحسابات.	
10	خطة إعادة هيكلة الشركة لمواجهة تحديات العولمة.	

والآن نستطيع تصور عملية التخطيط على النحو التالي:



تتطبق عملية التخطيط في جميع أنواع ومجالات التخطيط، والاختلاف فقط هو في درجة التفصيل والعمق في التحليل الذي تتضمنه العملية.

مجالات التخطيط

يندر التخطيط في جميع مجالات العمل بالمنظمات، وعلى سبيل التخصيص تبدو أهمية التخطيط في المجالات المهمة التالية:

1. تخطيط الإنتاج من السلع والمنتجات المختلفة.
2. تخطيط المخزون من الخامات وقطع الغيار والمنتجات النامية.
3. تخطيط المشتريات من الخامات وقطع الغيار.
4. تخطيط المبيعات وأنشطة التسويق.
5. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
6. تخطيط النوسعات في الطاقات الإنتاجية.
7. تخطيط عمليات البحوث وتطوير المنتجات.
8. تخطيط الجودة في المنتجات والعمليات المختلفة بالمنظمة.
9. تخطيط الاستثمارات الجديدة في التقنيات والإنشاءات والتجهيزات الآلية.
10. التخطيط المالي لتدبير الاحتياجات المالية للمنظمة وأوجه توظيف الأموال المتاحة لها.

1. ما هي في رأيك أهم مجالات التخطيط الميسنة في الفقرة السابقة؟
2. ما هي الخطوة الأولى في الترتيب المنطقي من بين الخطط العشرة؟

؟

السمة الأساسية والجوهريّة للتخطيط الفعال أن يكون مؤسساً على معلومات صحيحة.

الإجابة



<https://youtu.be/29qE4FSxclw>



<https://youtu.be/pnlBJkgrVRs>



حقائق أساسية عن التخطيط:

1. التخطيط يأتي أولاً.. إن وظائف الإدارة الأخرى جميعاً تساعد في تنفيذ الخطة، إذن، لا بد أن ينم إعداده الخطة أو لا قبل الالتزام بأي شيء آخر. [قارن هذه الحقيقة في منشأة جديدة تقام لأول مرة ومنشأة أخرى قائمة فعلاً].
2. التخطيط شامل.. لكي يكون للتخطيط معنى لا بد وأن يشمل كل أجزاء ومسويات العمل في المنشأة حتى ينوف النجاس والنواق بين عناصر المنشأة وتنبج كلها ناحية هدف واحد [أو أهداف مشتركة] ويمتج الشاقص أو الضارب بينها.
3. التخطيط عملي.. فن لا نخطط من أجل التخطيط، أي أن الخطط ينبغي أن تكون واقعية وعملية وقابلة للتشيد.. حتى تكون فعالة ومجدية. ويكون الحكم على كفاءة وفعالية التخطيط بقياس النتائج التي تحققت ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها.
4. التخطيط احتمالي.. أي خطة لا يمكن أن تكون مؤكدة التحقق نظر التغير الظروف والعوامل المحيطة بعمل المنشأة. إذن لا بد وأن تكون الخطة مرسومة على أساس احتمالي بمعنى أنها تأخذ في الاعتبار احتمالات تغير الظروف، ويكون هناك بدائل يمكن الاعتماد عليها في كل حالة.
5. التخطيط التزام.. إن وضع الخطة يستنفذ جهد ووقت وتكلفة، ولا شك أن الإقدام على استخدام أساليب التخطيط يفترض أن الإدارة ملتزمة بهذه الخطة ولا تحيد عنها.
6. التخطيط يؤسس على معلومات.. إن العب الأساسي في عملية التخطيط هو تجميع المعلومات السليمة الدقيقة وتكوين الفروض الصحيحة عن اتجاهات النشاط الاقتصادي وفرص الاستثمار، وبالتالي لا بد من توفير قاعدة بيانات جيدة لإمكان وضع خطط جيدة.

النخيط الإستراتيجي

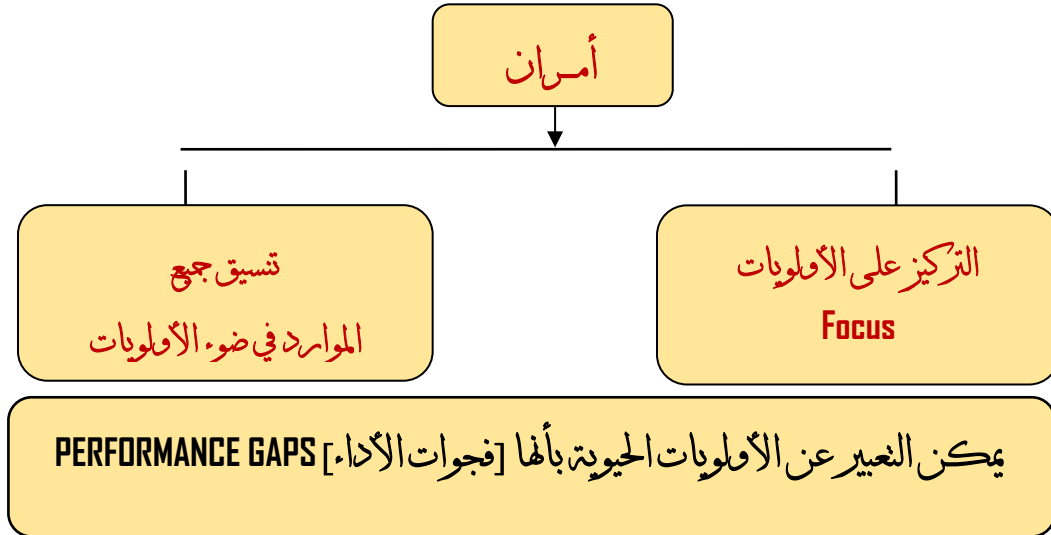
ينميز مدخل النخيط الاستراتيجي بأنه:

1. مدخل إداري شامل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمة. **Strategic Breakthrough**.
2. مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة.

العناصر الأساسية لمدخل النخيط الإستراتيجي:

1. تحليل المتغيرات في المناخ المحيط.
2. اختيار الأولويات الحيوية. **Vital**.
3. تصميم خطة متكاملة للانطلاق نحو تحقيق الأولويات الحيوية.
4. تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
5. المتابعة الدورية، مدى التنفيذ لإدخال التعديلات الملائمة.

1. هل هناك شيء جديد في هذا المدخل؟



³⁶ علي السلمي - خواطر في الإدارة المعاصرة - مرجع سبق ذكره.

توجيه وقيادة الموارد المتاحة للمنشأة لإغلاق الفجوات الإستراتيجية Gaps Strategic

التشبيك هو عملية حشد وترتيب الموارد وتوجيهها وفق الخطة لتحقيق الأهداف

يتميز مدخل التخطيط الإستراتيجي بالسمات الأساسية التالية:

1. التركيز على الأنشطة المنصلة بتحقيق الأولويات الحيوية للمنظمة [مبدأ التركيز Focus].
2. تنسيق الموارد المتاحة وتوجيهها لتنفيذ الأنشطة المنصلة بالأولويات الحيوية [مبدأ التشبيك Alignment].
3. ترجمة الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision إلى نتائج قابلة للقياس Measurable Results [مبدأ القياس].

كيف تدير إدارة المنظمات بمنطق التخطيط الإستراتيجي؟

يتم تحديد المتغيرات في المناخ واختيار الفرص

1. يتم ربط أهداف المنظمة مع تلك الفرص [بمعنى اتخاذ استثمار الفرص كأهداف للمنظمة].
2. يتم تحديد الفجوات الاستراتيجية اللازمة لإغلاقها، وتوجيه جهود المنظمة للعمل على سدها.
3. يتم تحديد الأهداف الدورية [السببية] انطلاقاً من الأولويات الاستراتيجية.
4. يتم ربط الأداء اليومي والنتائج المسندة بالإجازات الاستراتيجية المحددة وتقويم مدى التقدم نحو الاستثمار الكامل.
5. يتم متابعة أداء المنظمة للحكم على النتائج وإعادة التوجيه بحسب الظروف.

What is Strategic Planning?

<https://youtu.be/wNuDWrcRDkA>

يسخدم اليابانيون مفهوم Hoshin Kanri
للتعبير عن فكرة الإدارة وفق منطق التخطيط الإستراتيجي.



<https://youtu.be/67Ud5QanA9o>

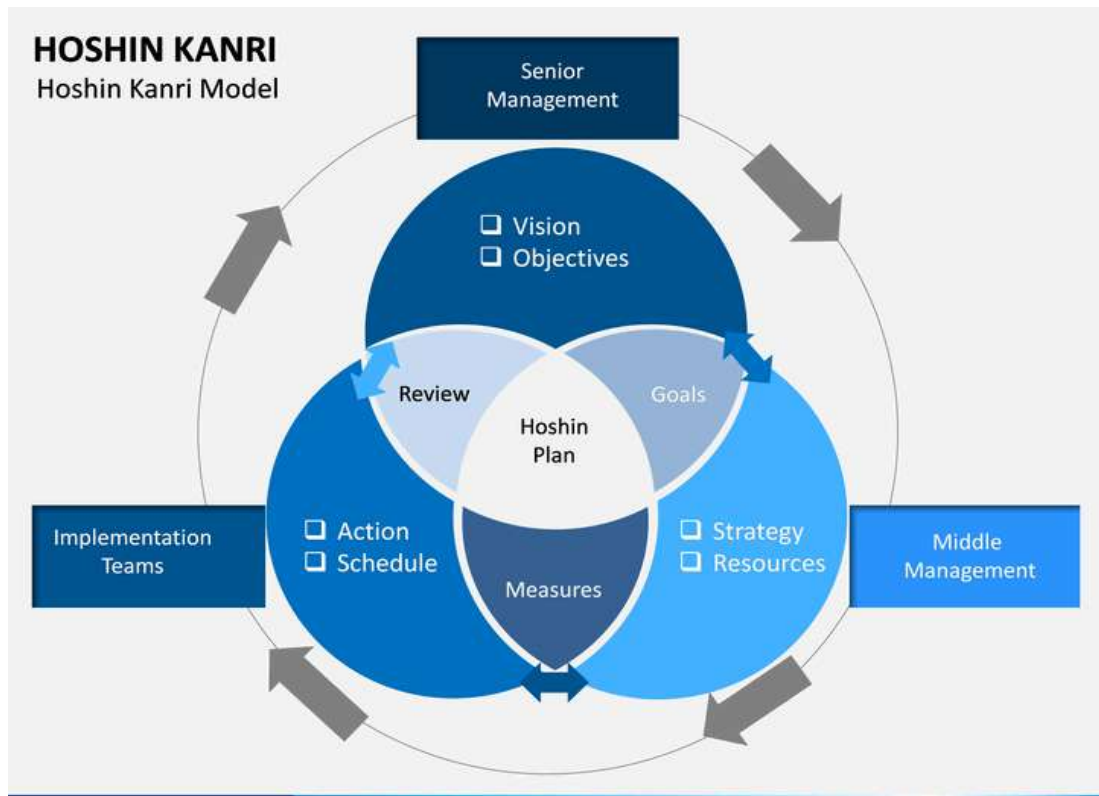
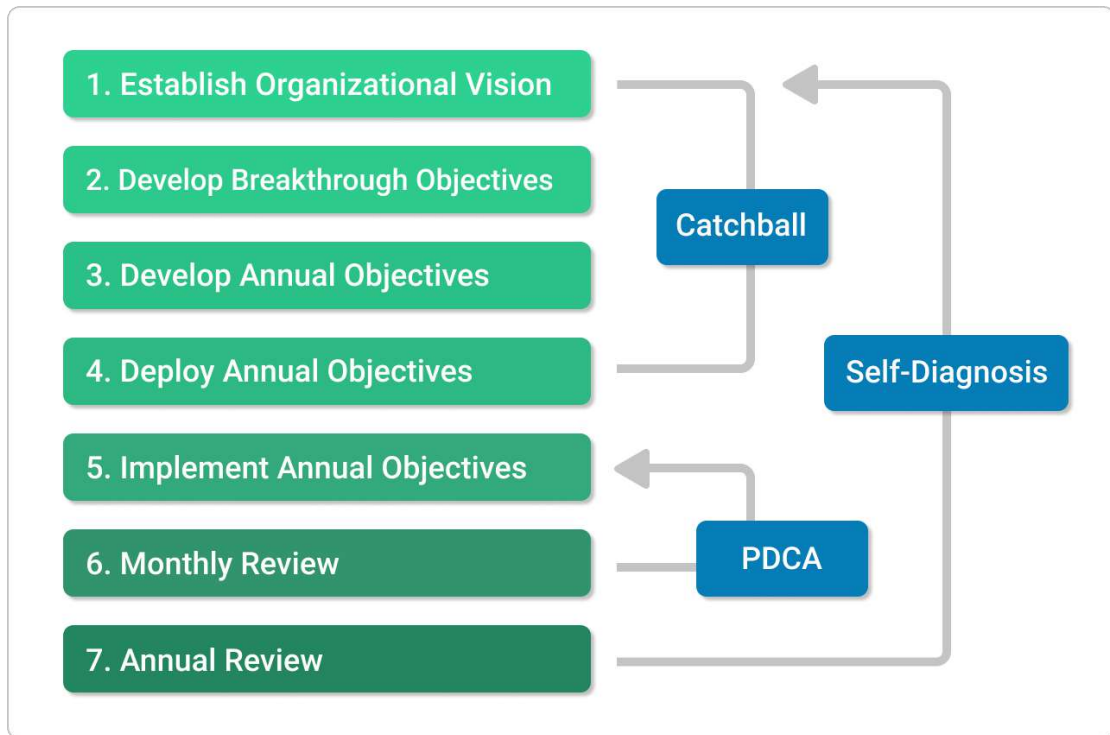
ومعنى Hoshin³⁷ Kanri أنها مكونة من عدة مقاطع على النحو التالي:

2. طريقة = HO = METHOD

3. معدن لامع = SHIN = SHINY METAL

³⁷ (1) Bechtell, M.L., The Management Compass, Steering the Corporation Using Hoshin Planning AMA Management Briefing, 1995

4. **KANARI = PLANNING** *تخطيط*





<https://youtu.be/p43jRhJLsRQ>

وبالنسبة فإنها تعني اتخاذ النوجه والنخيط الإستراتيجي أساساً لتوجيه أعمال المنظمة.

وتتميز طريقة **Hoshin Kanri** بالسمات الأساسية التالية:

- ✚ الانضباط لمرغبات العمل ————— لاء [إشباع مرغبات العملاء يسبق تحقيق النجاح].
- ✚ استخدام استراتيجيات هجومية تركز على الأولويات والمشكلات الرئيسة أو [المزمنة].
- ✚ السيطرة على الآليات والوسائل وليس مجرد تخطيط النتائج المطلوبة.
- ✚ الاستمرارية والنواصل في العمل وبذلك الجهد لحين تحقيق الأهداف.
- ✚ التقويم المتكرر للأداء في كل مسنوبات المنظمة وأجزائها.

تدريب

يفرض أنك الرئيس المسؤول في شركة لها ما يقرب من 1000 عامل ورأسها 10 مليون جنيه:



رقم	الأبعاد الإستراتيجية للشركة	البيان	التبرير
1	رسالة الشركة Mission		
2	الرؤية المستقبلية Vision		
3	الأهداف الإستراتيجية.		
4	الحصة السوقية المستهدفة.		
5	معدل النمو السنوي المستهدف.		
6	الآليات التفاضلية الرئيسة.		



والآن حاول أن تضع إطاراً للخطوة الإستراتيجية للشركة التي ترأسها مستعيناً بالأفكار التالية:

1. الخطوة الأولى في وضع خطة إستراتيجية هي توصيف وتحليل المناخ المحيط:³⁸

1. المناخ المباشر.
2. المناخ المحلي.
3. المناخ الإقليمي.
4. المناخ العالمي.

مطلوب الخروج من هذه الخطوة بما يلي:

1. تحديد الفرص المتاحة للشركة في السوق، وكذلك المهددات المحتملة.
2. السوق [العملاء] الذي تستهدفه المنظمة النعمامل فيه.
3. تحديد المنتجات التي تلبية احتياجات هؤلاء العملاء.
4. تحديد الجهات المعاونة والمكملة [احتمال التحالف].
5. تحديد الجهات المعادية، [المنافسة] [البدائل].

2. الخطوة الثانية في بناء الخطوة الإستراتيجية هي تحديد الغاية الاستراتيجية وتضمن:

- ✓ تحديد الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ تحديد الأهداف المناسبة لكل قطاع أو مجال بالمنظمة.
- ✓ ترجمة الأهداف العامة إلى نتائج محددة مطلوب تحقيقها ويمكن قياسها، مثل حجم المبيعات، معدل النمو في الحصة السوقية، معدل العائد على الاستثمار، أو معدل الأرباح الصافية.
- ✓ ترجمة كل تلك الأهداف في صورة منتجات وخدمات يرغبها العملاء وتسعى المنظمة إلى توفيرها بأعلى كفاءة.
- ✓ تحديد المعايير الأساسية التي تستخدم للحكم على كفاءة الأداء.

³⁸ ارجع إلى معلوماتك عن المناخ كما درستها في الوحدة الدراسية الأولى.

تمثل نتائج الخطوة الثانية الأساس الموضوعي للخطوة
مع ضمان قابلية ذلك الأساس للقياس، والتي تنطلق منها باقي الخطوات

3. **الخطوة الثالثة** في بناء الخطوة الإستراتيجية هي تحديد الأنشطة والعمليات الضرورية لإجازة الأهداف.
وفي أغلب المنظمات تضر تلك الأنشطة ما يلي:

✓ **أنشطة تسويقية**

1. البحث عن العملاء.
2. دراسة احتياجات العملاء.
3. تنمية عملاء جدد.
4. خلق الطلب على خدمات المنظمة.
5. متابعة التطورات في ظرف وإمكانيات العملاء وتصميم منتجات وخدمات جديدة للوفاء بذلك
الاحتياجات.

✓ **أنشطة تعاقدية**

- ✓ صياغة العقود مع العملاء.
- ✓ إبرام العقود ومناجعة تنفيذها.

✓ **أنشطة إنتاجية**

وهي الأساس في إنتاج السلع أو الخدمات وتحقيق الإجازات المسهدة، وتضر أعمال:

Design	- التصميم
Manufacturing	- التصنيع
Quality control	- ضبط الجودة
Product Development	- تطوير المنتجات
Maintenance	- صيانة وإصلاح المعدات والآلات
Technology Development	- تطوير تقنيات وأساليب الإنتاج

✓ أنشطة إدارية

وهي الأنشطة المعنية بترتيبات العمل في المنظمة من حيث تنسيق الأفراد وجماعات العمل،

وتحديد الأدوار والمهام، ومناجعة الأداء. وتضمر تلك المجموعة أنشطة بالغة الأهمية منها:

- ✓ أعمال التخطيط وإعداد البرامج والموازنات التفصيلية.
- ✓ أعمال التنظيم وتطوير نظم وإجراءات العمل.
- ✓ أعمال التنسيق والتوجيه وتحقيق التكامل بين قطاعات المنظمة المختلفة.
- ✓ أعمال الرقابة والمناجعة وتقويم الأداء على مختلف المستويات.
- ✓ تنسيق شؤون الموارد البشرية.

✓ أنشطة مالية

Accounting	✓ أعمال الحسابات
Budgeting	✓ الموازنات والقوائم المالية
Financial and Investment management	✓ إدارة الأموال والاستثمارات
Cash Management	✓ إدارة حركات النقدية والأرصدة بالبنوك
Inventory Management	✓ إدارة المخزون السلعي

إن الأساس في هذه الخطوة هو تصور كل الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الخطوة التي تم تحديدها في الخطوة الثانية.

4. الخطوة الرابعة هي تحديد فجوات الأنشطة **Activity Gaps** وذلك بمقارنة قائمة الأنشطة المطلوبة

ومسئولاتها كما انتهت إلى تحديدها الخطوة الثالثة، وحصر الأنشطة الفعلية التي تنخر في المنظمة فعلا.

وينطلب تحديد تلك الفجوات أمران:

- ✓ الحصر الكمي بمعنى بيان الأنشطة الناقصة [غير الموجودة أو الزائدة والغير مطلوبة].
- ✓ الحصر النوعي / الكيفي أي جودة الأنشطة الحالية وهل ترقى للمستوى المطلوب.

وتكون نتيجة هذا الحصر والتفوير تصميم مجموعة برامج ومشروعات لاستكمال أو تطوير الأنشطة اللازمة، وتعتبر تلك البرامج أجزاء فرعية من الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

5. الخطوة الخامسة في بناء الخطة الإستراتيجية هي تحديد الموارد اللازمة لتنشغيل الأنشطة وتحقيق الإنجازات. وعادة تفترض الإدارة أنها تبدأ من نقطة الصفر بمعنى عدم وجود أي موارد، ثم تدرج لحساب الموارد المطلوبة وبعدها تسبغ ما هو متاح فعلاً لكي تحدد ما يجب الحصول عليه مجدداً من أجل تنفيذ الخطة [أو ما يجب استبعاده في حالة وجود موارد أكثر مما تحتاجه الخطة وذلك حتى لا تبقى عاطلة دون استخدام].

لا شك أنك لا تزال تذكر أنواع الموارد التي تستخدمها منظمات الأعمال من دراستك لهذا الموضوع في وحدة سابقة. اخذ عن تلك الوحدة واسنوف الجدول التالي كتدريب سريع:

رقم	أنواع الموارد	درجة الأهمية
1		
2		
3		
4		
5		
6		

6. الخطوة السادسة هي إعداد وتركيب الخطة الاستراتيجية الأساسية للفترة الزمنية المقصودة

Strategic Master Plane. وتضمر تلك الخطة معلومات مهمة عن العناصر التالية:

1. الإنجازات المستهدفة _____ .
2. العوائد الاقتصادية المتوقعة [الأرباح، العائد على الاستثمار...].
3. الاستثمارات المالية المطلوبة ومصادر التمويل [أي الحصول على الأموال اللازمة].
4. الموارد المادية والبشرية اللازم _____ .
5. تحديد الفترات الزمنية التي تنم فيها إنجازات الخط _____ .

؟

والآن بعد أن انتهيت من إعداد الخطة الإستراتيجية للشركة التي ترأسها، ما هي الخطوات التالية؟

- ؟
- ؟
- ؟
- ؟

الإجابة

1. مناقشة الخطة الإستراتيجية مع مديري الإدارات المختلفين وأخذ آرائهم في الاعتبار.
2. تعديل الخطة في ضوء نتائج المناقشات.
3. عرض الخطة الإستراتيجية على مجلس الإدارة لمناقشتها واعتمادها.
4. إطلاق إشارة البدء لتنفيذ الخطة ومناجعة الأداء وتقويم النتائج أو لا بأول؟

تدريب

يعتبر إدخال عنصر الوقت أمر مهم في بناء الخطة الإستراتيجية، بمعنى تحديد متى يبدأ كل نشاط ومنى ينتهي في ضوء أهداف الخطة والنتائج المسهدة، وكذلك بحسب طول فترة الخطة ذاتها.

وتتلو هذه المرحلة في مجموعة من برامج العمل لاستيفاء الاحتياجات من الموارد بحيث يتضمن كل برنامج ما يلي:

? أهداف البرنامج [سد فجوة محددة سواء بالحصول على موارد جديدة، تطوير موارد مناحة أو التخلص من موارد زائدة].

? توقيت البرنامج [جدول زمني لمراحل البرنامج].

? المسؤول عن البرنامج [المسؤول الإداري أو الفني وفريق العمل المكلف بالتنفيذ].

? معايير تقييم كفاءة تنفيذ البرنامج.



? مصادر تمويل البرنامج

تخطيط العمليات

استعرضنا في الجزء السابق مفهوم وآليات التخطيط الإستراتيجي، ونعرض في الجزء الحالي معلومات من كرتة عن تخطيط العمليات ومضمون الخطة في كل مجال من مجالات النشاط بمنظمة الأعمال. ويعتبر تخطيط العمليات تفصيل للخطة الإستراتيجية أي هو من نوع التخطيط الكينكي الذي يهتر بالتفاصيل الإجرائية لتنفيذ أهداف ومنطلبات الخطة الإستراتيجية.

ومن أهم مجالات تخطيط العمليات ما يلي:

Marketing Planning	1. التخطيط التسويقي
Product Planning	2. تخطيط المنتجات
Production Planning	3. تخطيط الإنتاج
Human Resources Planning	4. تخطيط الموارد البشرية
Financial Planning	5. التخطيط المالي

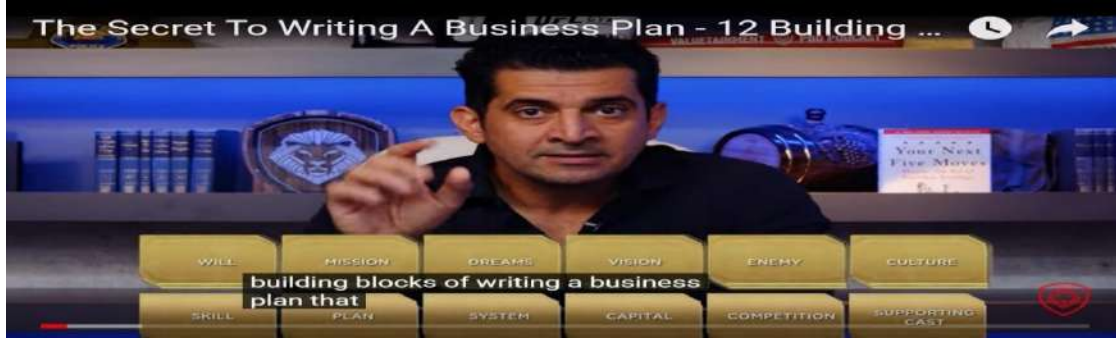
وتتخذ خطط العمليات أشكال متعددة منها البرنامج Program والموازنة Budget والمشروع Project، ولكنها في النهاية تتضمن العناصر المشتركة التالية:

1. الأهداف المطلوب تحقيقها.
2. الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. الموارد المخصصة لكل نشاط.
4. النوقت المحدد لكل نشاط.
5. النتائج الاقتصادية والمالية المتوقعة.
6. معايير التقييم والحكم على كفاءة الأداء.

خلاصة

التخطيط هو من أهم العمليات الإدارية التي تنوقف عليه كفاءة باقي العمليات في منظمات الأعمال. ويطلب التخطيط خبرات إدارية مخصصة وتقنيات متطورة حتى تكون الخطط مناسبة لتوجهات

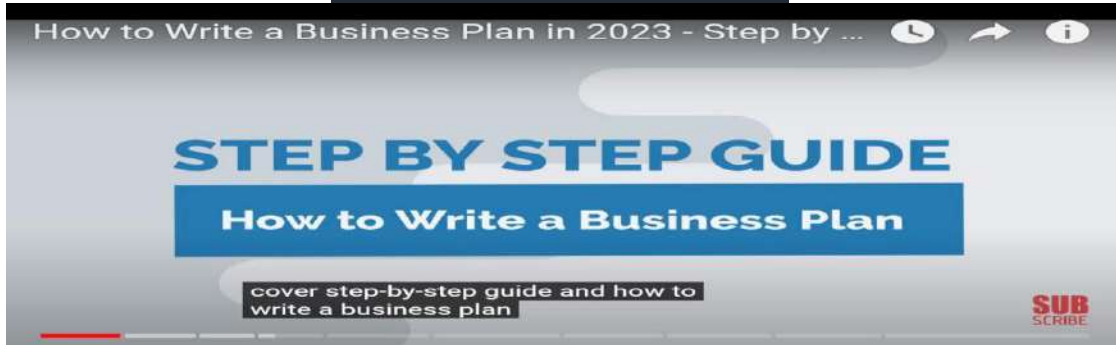
المنظمات وظروف المناخ المحيط، وحتى تكون فرص تحقيقها أعلى ما يكون. وقد نمت مصادر المعرفة والمساعدة التقنية لعمليات التخطيط وانشرت كثير من المواقع على شبكة الإنترنت التي توفر للإدارة معلومات مهمة ومساندات عملية ومن بينها www.bplans.com والتي توفر برامج Software لإعداد الخطط في مختلف المجالات.



<https://youtu.be/cqnsfLjeXtQ>



<https://youtu.be/MN7yfV4UuCl>



https://youtu.be/M_gs_8-Zfsk



<https://youtu.be/MX7sserktdY>



<https://youtu.be/M2wCCbYilbg?t=6>

Types of managerial objectives

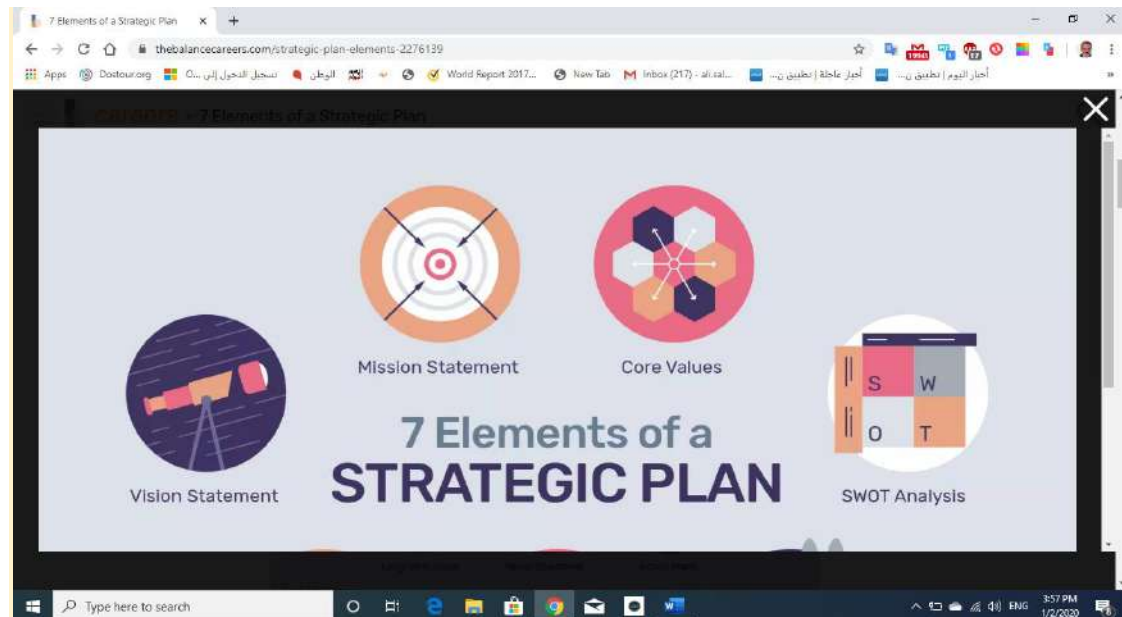
1. Professional development objectives Setting professional development objectives to
2. build competence is a core managerial objective. ...
3. Business development objectives These are objectives related to the growth of the business, department, or unit the manager controls. ...
4. Employee development objectives Employees are an essential part of an organization and help determine its success.

7 Elements of a Strategic Plan³⁹

BY DAN MCCARTHY

Updated August 31, 2019

³⁹ <https://www.thebalancecareers.com/strategic-plan-elements-2276139>



A strategic plan is a document that establishes the direction of an organization. It can be a single page or fill up a binder, depending on the size and complexity of the business and work.

Most managers can benefit from having a strategic plan. The process of developing a plan helps the manager (and the team) step back and examine where they are, where they want to go, and how to get there. In the absence of a plan, work still gets done on a day-to-day basis but often lacks a sense of purpose and priority.

There are seven basic elements of a strategic plan. While there can be much more included in the plan, these seven elements will help you get started.

Vision Statement

A vision statement describes the way you envision your business. As such, it should communicate that dream to your employees and customers in an inspirational manner. A vision statement should be reviewed continuously to ensure it is still aligned with the way you see your company.

Harley-Davidson's vision statement focuses on keeping its brand internationally known and valued, using the combined power of its stakeholders and employees to drive value and innovation:

Harley-Davidson, Inc. is an action-oriented, international company, a leader in its commitment to continuously improve our mutually beneficial relationships with stakeholders (customers, suppliers, employees, shareholders, government, and society). Harley-Davidson believes the key to success is to balance stakeholders' interests through the empowerment of all employees to focus on value-added activities.

Mission Statement

While a vision describes how you view your business to your customers and stakeholders, a mission statement describes what you do currently. It often describes what you do, for who, and how. Focusing on your mission each day should enable you to

reach your vision. A mission statement could broaden your choices, and/or narrow them.

RedHat has been a provider of Linux operating systems for over 25 years. It has a simple mission statement:

To be the catalyst in communities of customers, contributors, and partners creating better technology the open-source way.

A vision and mission can also be combined in the same statement. The Walt Disney Company does this:

The mission of The Walt Disney Company is to entertain, inform and inspire people around the globe through the power of unparalleled storytelling, reflecting the iconic brands, creative minds and innovative technologies that make ours the world's premier entertainment company.

Note that the statement is both aspirational ("is to...") and descriptive of what they do and how they do it ("through the...").

Core Values

Core values describe your beliefs and behaviors. They are the beliefs you have that will enable you to achieve your vision and mission.

The Coca-Cola Company lists its core values as:

1. Leadership: The courage to shape a better future
2. Collaboration: Leverage collective genius
3. Integrity: Be real
4. Accountability: If it is to be, it's up to me
5. Passion: Committed in heart and mind
6. Diversity: As inclusive as our brands
7. Quality: What we do, we do well

SWOT Analysis

SWOT is an acronym for strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A SWOT analysis provides businesses a situational investigation into their position in the market. It allows you to spot and name the important aspects, happenings, and adversaries of your business.

A business' strength could be its ability to attract local customers, while its weakness might be an inability to break into a non-local consumer base. A local competitor with

ties to non-local customers could be facing a financial situation, giving this business an opportunity.

However, the other business remains a threat if it pulls out of the crises. If another competitor is trying to expand its customer base, it is a threat as well.

Long-Term Goals

Long-term goals are statements that drill down a level below the vision and describe how you plan to achieve it. This set of goals usually starts three years out and extends to around five years into the future, directly aligning with the mission and vision statements.

Long-term goals are the milestones a company sets to guide operations toward their far-reaching objectives. Some examples of long-term goals could be for a business to strengthen its hold on the local market, increasing profits or expanding its operations and sales.

Yearly Objectives

Each long-term goal should have a few one-year objectives that advance your goals. Each objective should be as **SMART as possible: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-based.**

After you make your yearly objectives, you might break each one down further into short-term goals, which define the actions and objectives for the next three months to get you to your yearly goals. The plans for achieving your short-term goals are your action plans.

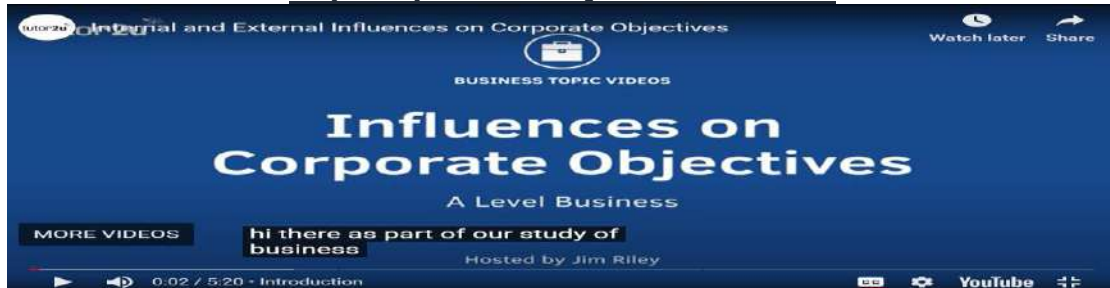
Action Plans

Each objective should have a plan that details how it will be achieved. The amount of detail depends on the amount of flexibility you want your managers and team to have. The more detail there is, the less flexibility those that follow it have.

It's been said that "A vision without a plan is just a dream. A plan without a vision is just drudgery. But a vision with a plan can change the world." Creating a plan to achieve your business objectives may not change the world—but it is possible. Some of the most successful corporations started in garages, and through planning became industry giants.



<https://youtu.be/KxjbQ3otNIE?t=957>



<https://youtu.be/nySfxcxflg?t=3>

CORPORATE OBJECTIVE

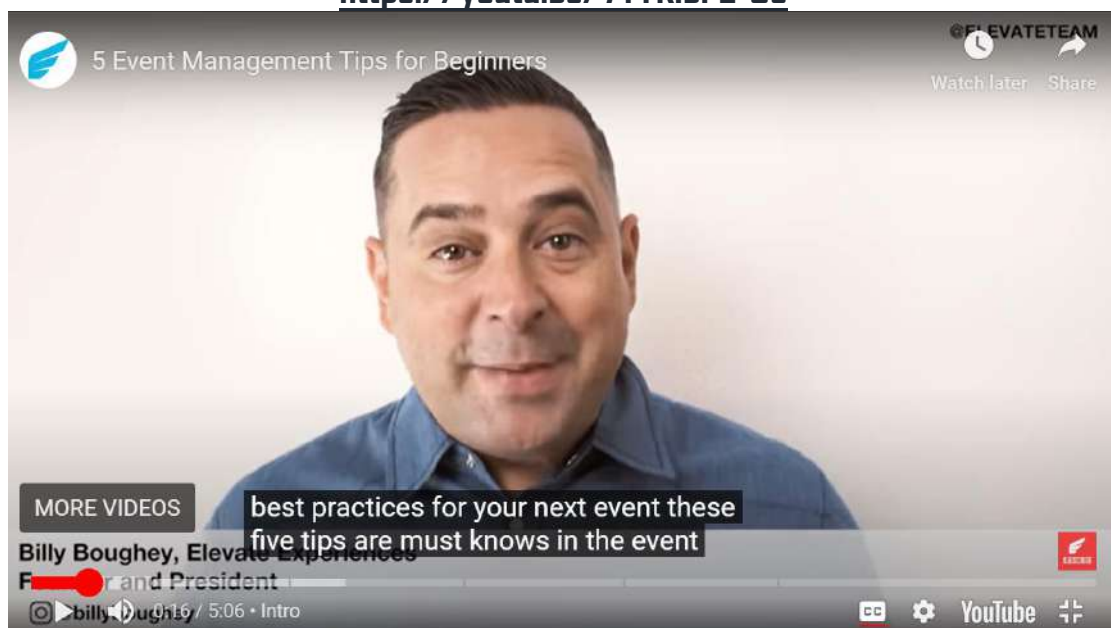
Hierarchy of Objectives

- 01 Corporate Objectives are set by senior management.
- 02 They are the practical application of the organizations mission statement in that they detail specific goals for the entire enterprise and are quantifiable.
- 03 One example might be: "the business will achieve a return on capital of 10% of any investments made in 2010".
- 04 Corporate objectives are long term in nature.
- 05 Setting these objectives is part of corporate planning.
- 06 Corporate planning is the process by which an organization analyses its objectives, priorities, strategies and environment in light of its mission.

[The Modern Operating Model Manifesto \(quantive.com\)](http://www.quantive.com)



<https://youtu.be/7TYKlbPZ-0o>



<https://youtu.be/PSDIJ7LNpbw?t=16>

حالة قصيرة

لاحظ أحد المستثمرين الجدد في السوق المصرية انتشار القنوات الفضائية وإقبال الناس على مشاهدتها واقتناء الأطباق وأجهزة الاستقبال الخاصة بها. ولذا فقد قرر أن يدخل هذا المجال بإنشاء 3 شركات الأولى لإنتاج أجهزة استقبال البث الفضائي **Receivers** ومستلزماتها، والثانية لإنتاج أجهزة التلفزيون، والشركة الثالثة تنولى إنشاء وتشغيل قناة فضائية، أسماها قناة الاحلام مسأجرة من شركة النيل للأقمار الفضائية **Nile Sat** مقابل إيجار سنوي مليون دولار أمريكي.

وكانت توقعات المستثمر أن يربح الأجهزة والاشتراك في برامج القناة الفضائية خلال السنوات الثلاث الأولى للمشروع على النحو التالي [الارقام بالمليون]:

السنة	مبيعات أجهزة التلفزيون المتوقعة	المبيعات الفعلية	مبيعات أجهزة استقبال البث المتوقعة	المبيعات الفعلية	عدد الاشتراكات في القناة الفضائية المتوقعة	الاشتراكات الفعلية
2000	10000	2000	5000	1000	2000	000
2001	12000	5553	57000	5000	5000	100
2002	120000	71000	120000	10020	10000	3000

وكان المستثمر قد حصل على قرض من أحد البنوك الكبرى يبلغ 250 مليون جنيهاً مصرياً لتمويل الاستثمارات اللازمة لإنشاء المشروع وعات الثلاثة. ولكن مع انخفاض المبيعات الفعلية وارتفاع نفقات التشغيل عن المتوقع، لم يستطع توفير الأموال اللازمة لسداد أقساط القرض والفوائد المستحقة وبدأ البنك يضغط من أجل الحصول على حقوقه وهدد باستخدام الوسائل القانونية ومنها بيع الأصول المرهقة للبنك ضماناً للقرض ومنها الأرض المقامر عليها الشركات الثلاثة والجهيزات الفنية الخاصة بالمصنع والقناة الفضائية.

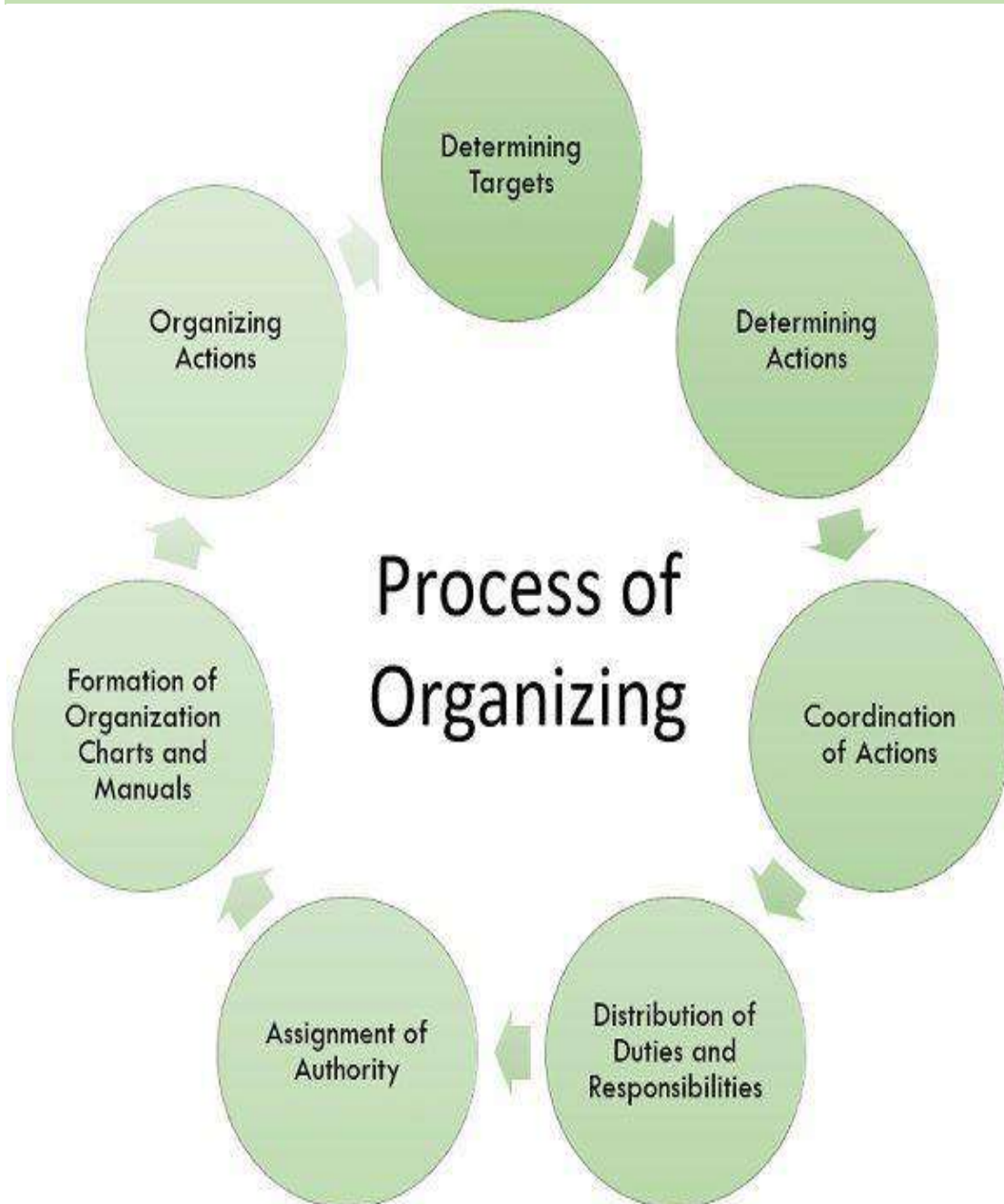
وفي هذه الأثناء تقدم أحد المستثمرين من غير المصريين لشراء المشروع وعات الثلاثة عامراً مبلغ إجمالي 35 مليون جنيهاً تسدد على 3 أقساط نصف سنوية، مع عدم التزامه بقرض البنك وبشروط أن يدفع الرهن من على الأصول.

والآن بعد أن قرأت الحالة، وفي ضوء دراستك لعملية التخطيط، أجب عن الأسئلة التالية:

1. ما هي أهم الأخطاء التي وقع فيها هذا المستثمر وأدت إلى هذه النتائج السيئة؟
 2. ما هي الكلمة التي تكررت في الحالة عدة مرات وتدل على معنى لا يتفق ومنطق التخطيط العلمي؟
 3. ما رأيك في الثاوت الكبير بين أرقام المبيعات والاشتراكات المتوقعة وبين الأرقام الفعلية؟ وما سبب هذا النباين الكبير في رأيك؟
 4. هل تستطيع تفسير سبب عرض المستثمر الجديد مبلغ 35 مليون جنيه مصري لشراء أصول قيمتها الرأسمالية 250 مليون جنيه؟
 5. لو كنت أنت المستثمر الأول هل تقبل العرض الذي تقدم به المستثمر الجديد؟ وفي هذه الحالة كيف تسدد قرض البنك لرفع الرهن عن الأصول حسب شرط المشتري الجديد؟
 6. إذا لم يعجبك عرض المستثمر الجديد، ما هي الحلول التي تقترحها للخروج من هذه الأزمة؟ وما هي أنواع الخطط اللازمة في هذه الحالة؟
- ❖ **أكتب تقريراً مختصراً** تبين فيه لرئيس مجلس إدارة الشركة التي تعمل لها أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين أوضاع الشركة وضمان مستقبل أفضل لها. وضح لرئيس مجلس الإدارة المزايا التي تحققها أسلوب التخطيط الإستراتيجي وإمكانيات الشوق على المنافسين. كذلك من اللازم بيان المتطلبات العملية والضورية لتطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي.
- ❖ **أكتب تقريراً بنتائج** البحث في شبكة الإنترنت عن بعض المواقع المهمة التي يمكن للباحث في أمور التخطيط أن يستعين بها.

عملية التنظيم

The Organizing Process



أهداف الوحدة الدراسية

1. تعريف الدارسين بمفهوم التنظيم وبيان أهميته العملية في منظمات الأعمال.
2. توضيح الأسس والمعايير التي تستند إليها الإدارة في بناء الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال.
3. شرح التطورات الفكرية الحديثة في مفهوم التنظيم والنحولات الحاصلة في نماذج وأشكال الهياكل التنظيمية بتأثير التقنية الجديدة.
4. تدريب الدارسين على استخدام تقنيات التنظيم وتنمية قدراتهم على رصد وتحليل المشكلات التنظيمية ومداخل علاجها.

الإطار العام للوحدة الدراسية

1. مفهوم التنظيم وأهميته في المنظمات.
2. التمييز بين التنظيم الرسمي **Formal Organization** والتنظيم غير الرسمي **Informal Organization**.
3. العناصر الأساسية للتنظيم الرسمي:
 - الهيكل التنظيمي **Organization Structure**
 - نظم وإجراءات العمل **Systems & Procedures**
 - بطاقات وصف الوظائف **Job Descriptions**
4. العيوب الشائعة في الهياكل التنظيمية التقليدية.
5. أنماط التنظيم الجديدة وتأثير التقنية في تطور الهياكل التنظيمية.
6. بعض المفاهيم عن السلطة والمسئولية.
7. دورة حياة التنظيم **Organization Life Cycle**

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

Organization	1. التنظيم
Organizing	2. عملية التنظيم
Formal Organization	3. التنظيم الرسمي
Informal Organization	4. التنظيم غير الرسمي
Organization Structure	5. الهيكل التنظيمي
Systems & Procedures	6. نظريات وإجراءات العمل
Job Description	7. وصف الوظائف
Organization Learning	8. التعلم التنظيمي
Organization Life Cycle	9. دورة حياة التنظيم
Empowerment	10. التمكين
Authority	11. السلطة
Responsibility	12. المسؤولية
Accountability	13. المساءلة

حاول أن تبنين معاني تلك الاصطلاحات قبل قراءة الوحدة الدراسية. ضع المعاني التي تتصورها في الخانة الأولى من الجدول التالي، ثم بعد الانتهاء من دراسة الوحدة أكتب المعاني كما فهمتها بعد قراءة الوحدة الدراسية وبين الفرق إن وُجد!

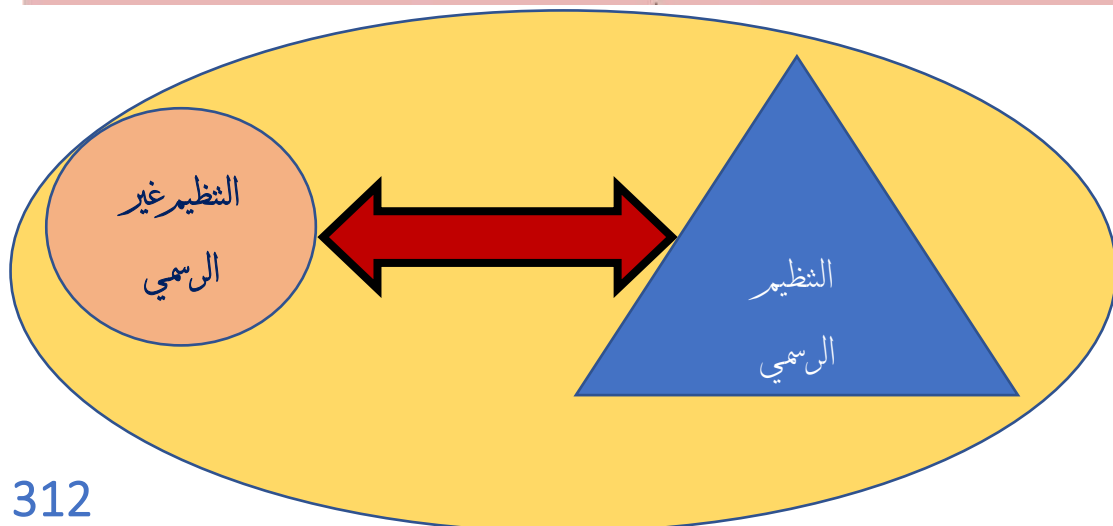
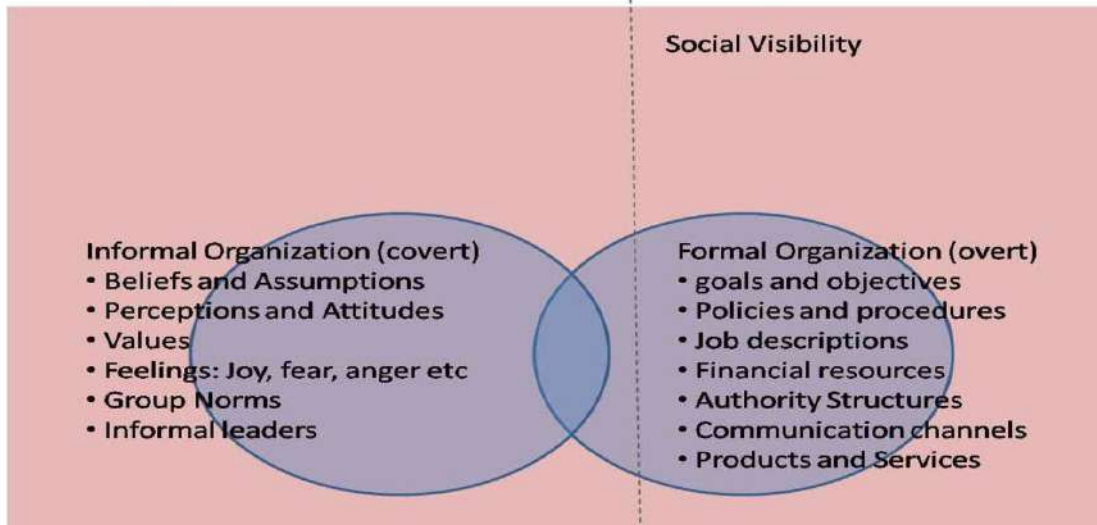
الفرق	المعنى بعد الدراسة	المعنى قبل الدراسة	الاصطلاحات	رقم
			التنظيم	1
			عملية التنظيم	2
			التنظيم الرسمي	3
			التنظيم غير الرسمي	4
			الهيكل التنظيمي	5
			وصف الوظائف	6
			نظريات وإجراءات العمل	7

التنظيم عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تنسيق العلاقات بين مجموعة الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمنظمة وتيسير أداء باقي العمليات الإدارية والتنفيذية بما تحقق أهداف المنظمة.

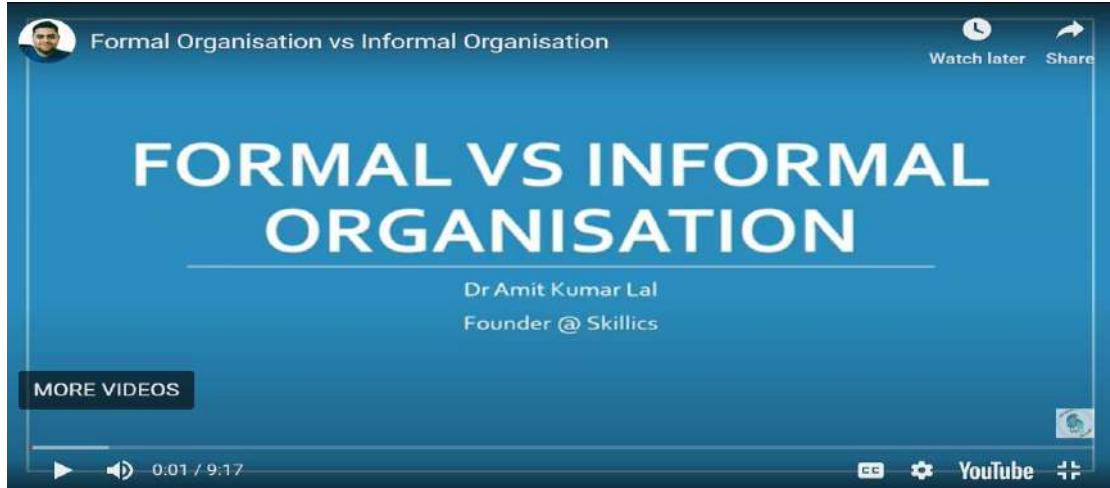
أهمية التفرقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

تتطلب دراسة التنظيم الإداري التمييز بين نوعين من التنظيم:

- **التنظيم الرسمي (Formal Organization)** والذي يعبر عن العلاقات التنظيمية الرسمية الصادرة بقرار من السلطة المختصة في المنظمة، والذي يبدو في الوثائق الرسمية للمنظمة.
- **التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)** والذي يعبر عن العلاقات الفعلية التي تنشأ بين الأفراد والجماعات في المنظمة وقد يعارض مع التنظيم الرسمي ويختلف عنه في كثير من الأحيان حسب طبيعة الأفراد ومدى علاقات التعاون أو التنافس والصراع بينهم.



1. تدعو نظريات الإدارة التقليدية [مثل نظرية الإدارة العلمية لـ دريك تايلور] إلى الاعتراف فقط بالتنظيم الرسمي، وتعتبر أن التنظيم غير الرسمي خروج عن القواعد والنظام، ومخالف لأهداف المنظمة ينبغي التخلص منه والقضاء عليه.
2. يرى أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة [أمثال إيلون مايو وزملاءه الذين قاموا بدراسة مشكلات الإنتاجية في شركته ويسترن إلكترونيك في الثلاثينات من القرن الماضي] أن التنظيم غير الرسمي أقرب إلى التنظيم الطبيعي الذي ينبغي على الإدارة استثماره لصالح المنظمة.
3. وفي موقع متوسط بين هذين الاتجاهين، نيل المدرسة السلوكية في الإدارة إلى محاولة التوفيق بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي وإيجاد حالة وسط يأخذ فيها التنظيم الرسمي في الاعتبار طبيعة العلاقات الإنسانية وضوابط التفاعل الحس بين البشر.



https://youtu.be/g_s4EDGKils

Formal and Informal Organization



<http://www.drawpack.com>
your visual business knowledge

business diagrams, management models, business graphics, powerpoint templates, business slides, business flow, business presentations, business stories, yourvisualbusiness.com



بين فيما يلي ما يعتبر ضمن مفهوم التنظيم الرسمي وما هو ضمن التنظيم غير الرسمي.

رقم	مواقف في الواقع التنظيمي	تنظيم رسمي	تنظيم غير رسمي	التعليق
1	رئيس مجلس الإدارة يرأس الاجتماع الشهري للمجلس.			
2	مدير التسويق ينصلها تقيماً بزميله في الدراسة والمحاسب في قسم الحسابات بالشركة ويطلب رأيه في ميزانية الإعلان التي اقترحتها مدير التسويق.			
3	أثناء فترة الغداء يجلس مجموعة من المديرين يناقشون الموقف الاقتصادي العام في الدولة.			
4	مهندس الصيانة المسؤول عن أجهزة الحاسب الآلي بالشركة يتولى إصلاح الجهاز الخاص بالمدير العام في منزله.			
5	سكرتير المدير العام يتوسط لدى مدير إدارة الموارد البشرية لإلغاء الحصر من الراتب الذي وقع على أحد أصدقاءه بالشركة.			

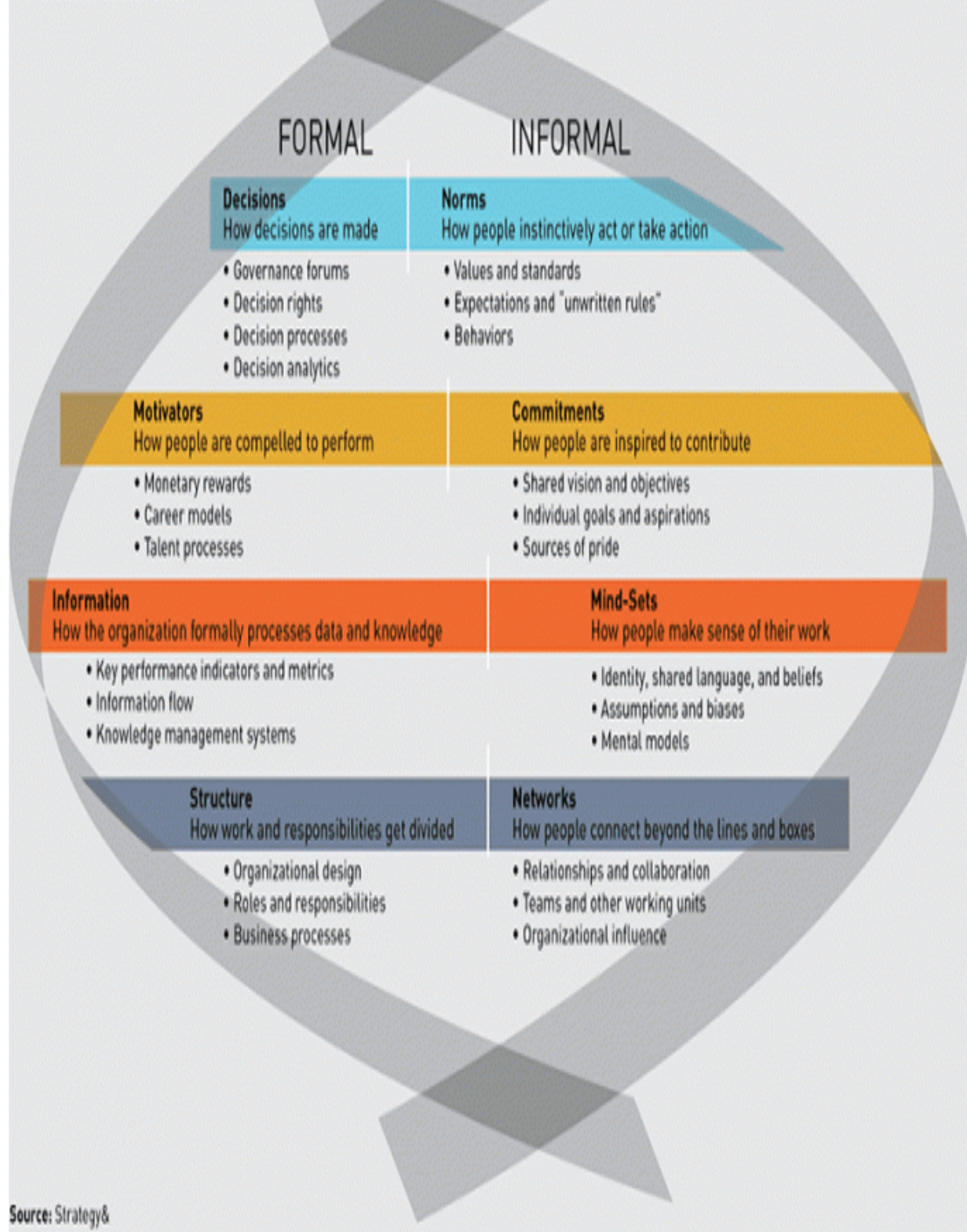
هل تستطيع إعطاء أمثلة على بعض التنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي تتعامل معها في حياتك اليومية، مع

بيان طبيعة التعامل مع كل تنظيم:

رقم	تنظيمات رسمية	تنظيمات غير رسمية	طبيعة التعامل
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Exhibit 1: The Eight Elements of Organizational Design

Grouped by purpose (the four rungs) and formality, these components can be combined into a design that matches each organization's strategy and purpose. When initiating an organizational redesign, start with two or three elements.














Source: Strategy&

(1623) Pinterest

ويدرب موضوع الشظير ال سمي وغير ال سمي موضوع القيادة كما يلي :

LEADERS WHO DESTROY VS LEADERS WHO DELIVER

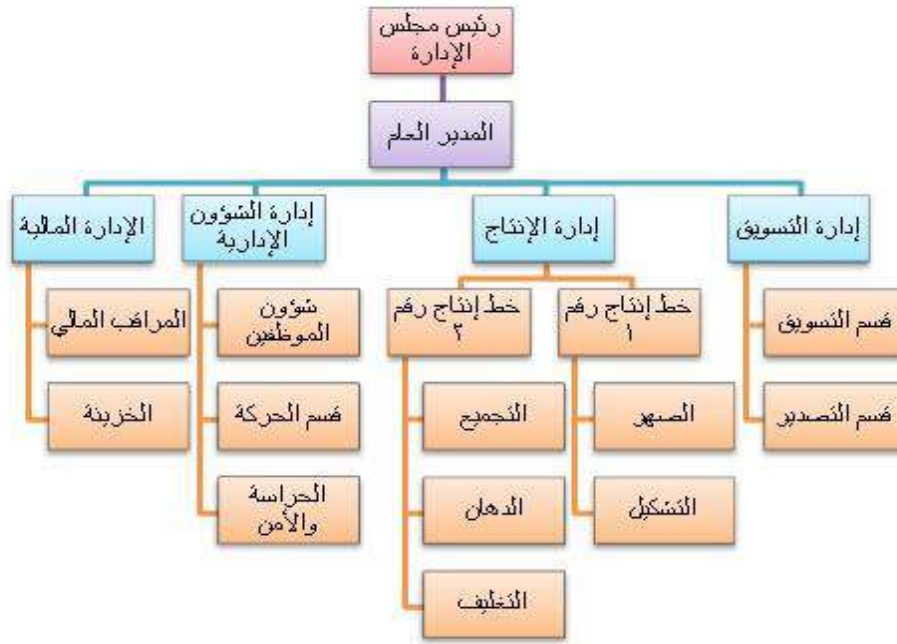
LEADERS WHO DELIVER	VS	LEADERS WHO DESTROY
They share the maximum information they can 		They share the minimum information they can get away with
They use their power mindfully and vigilantly 		They use their power thoughtlessly 
They create conditions for motivation to flourish 		They use pressure, fear and hierarchy to motivate 
They are obsessed with performance and results 		They are myopically focused on results 
They stamp on poor behaviour whatever the result 		They tolerate poor behaviour if the result is OK 
They review wins and losses with equal passion and discipline 		They move on from wins and interrogate failures 
They adjust goals in any direction to ensure they are motivating 		Once set, they'll only move goals to make them harder 
They talk endlessly about responsibility 		They talk endlessly about accountability 
They are mindful when using their power 		They are frightened of losing their power 
They understand the politics 		They are political 

Infographic Ideas, Examples & Templates for 2020 - Venngage

عناصر التنظيم الـ سمي

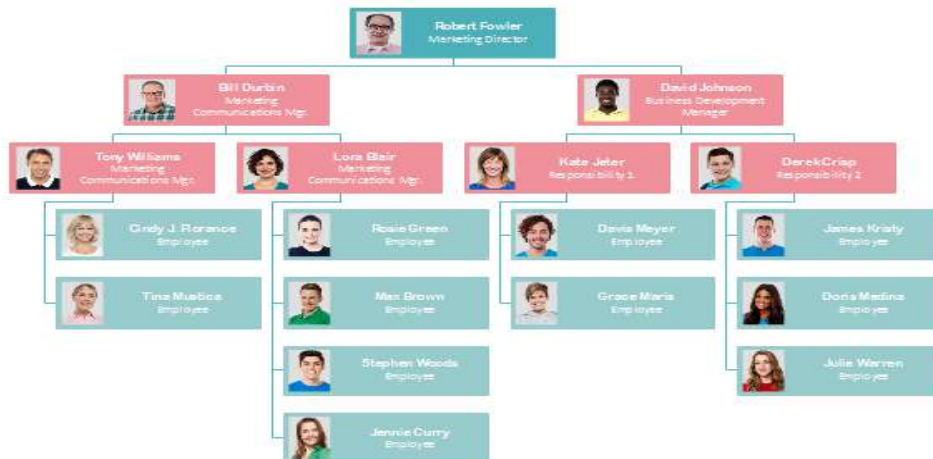
ينضمن التنظيم الـ سمي العناصر التالية:

1. الهيكل التنظيمي **Organization Structure** أو ما يعبر عنه بالخرطة التنظيمية **Organization Chart** للمنظمة ككل أو لإدارة أو قطاع بعينه.



الخرطة التنظيمية لشركة صناعية

Organizational Chart for Marketing



والهيكل التنظيمي عبارة عن تصوير لندفقات العلاقات الأفقية وال رأسية في المنظمة وفق خطوط مسومة للسلطة والمسؤولية. وبذلك فإن الهيكل التنظيمي لمنظمة ما يدلنا على الأمور التالية:

- توزيع الأنشطة والمهام الرئيسية الواجبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة على عدد من التقسيمات التنظيمية [الإدارات، الأقسام، الوحدات وغير ذلك من الأوصاف].

التقسيم الأفقي

- توزيع السلطة والمسؤولية بين العاملين في المنظمة وتنظيمهم في عدد من المستويات التنظيمية يعبر كل مستوى أعلى عن قدر أكبر من السلطة والمسؤولية يزيد عن المستوى الأدنى منه.

التقسيم الرأسي

- بيان الوظائف الرئيسية غير المتكررة في المنظمة ومستوياتها التنظيمية، على سبيل المثال:
 1. رئيس مجلس الإدارة وهي أعلى وظيفة في الشظ
 2. مدير المصانع وهي في المستوى التالي مباشرة لرئيس مجلس الإدارة.
 3. مدير التسويق وهي في نفس مستوى وظيفة مدير المصانع
 4. المدير المالي وهي في نفس مستوى وظيفتي مدير المصانع ومدير التسويق.
- بيان تدفق المعلومات وطبيعتها في التنظيم، حيث تندفق المعلومات من المستويات التنظيمية الأعلى إلى المستويات الأدنى حاملة التعليمات والنوجهات والقرارات،

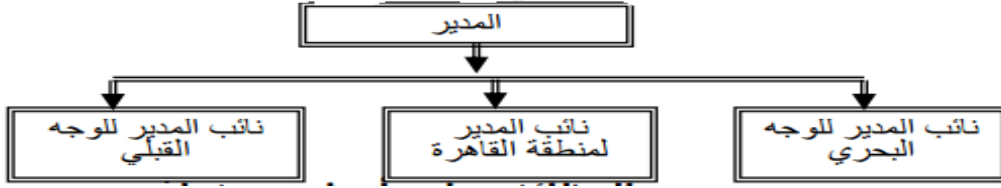
كما تندفق المعلومات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى في التنظيم حاملة التقارير ومؤشرات الأداء ونواتج التنفيذ ومشكلات العمل

أسس تصميم الهيكل التنظيمي

تختلف تصميم الهياكل التنظيمية في المنظمات المختلفة بحسب الظروف التي تعمل فيها وطبقاً للأهداف التي تسعى إليها. كما تختلف باختلاف أحجام المنظمات وطبيعة الأنشطة التي تباشرها والمنتجات التي تتعامل فيها. وبشكل عام، تتخذ الأسس التالية في تصميم الهياكل التنظيمية:

▪ الأساس الجغرافي

حيث ينقسم الهيكل إلى وحدات تخصص كل منها بمنطقة جغرافية معينة كما في الشكل التالي:

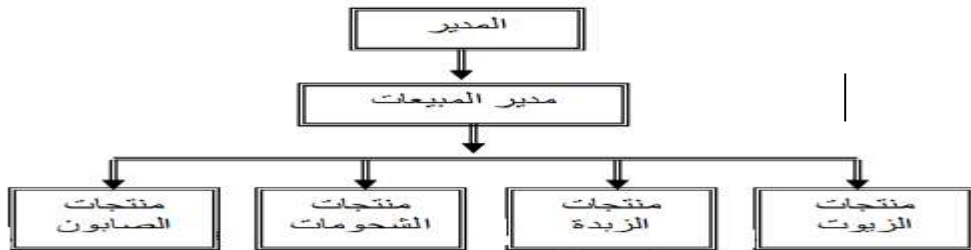


هيكل تنظيمي على أساس جغرافي

في الهيكل السابق نرى التقسيم التنظيمي الأول تخصص بالمعاملات مع الوجه البحري، والتقسيم الثاني يتعامل مع منطقة القاهرة والتقسيم الثالث تخصص بالوجه القبلي، وفي هذه الحالة كأننا نرى ثلاث منظمات مستقلة كل منها تقوم بنفس المهام، ولكن في منطقة جغرافية محددة. وينشأ استخدام هذا النمط من التنظيم في الشركات التي تتعامل في مواقع جغرافية متعددة ومنمايزة مثل شركات الطيران وشركات النقل البحري وشركات السياحة وغيرها.

▪ أساس المنتجات

وفي هذا النمط التنظيمي يكون تقسيم الهيكل على أساس المنتجات الرئيسة التي تخصص كل وحدة في الهيكل بإنتاجها. ويصور الشكل التالي هذا النمط التنظيمي الذي يتلاءم مع احتياجات الشركات التي تتعامل في مجموعات متميزة من المنتجات تختلف في متطلباتها الإنتاجية وتقنيات تصنيعها اختلافًا واضحاً يبرر استقلال كل منها في تقسيم تنظيمي منفصل.



هيكل تنظيمي على أساس المنتجات

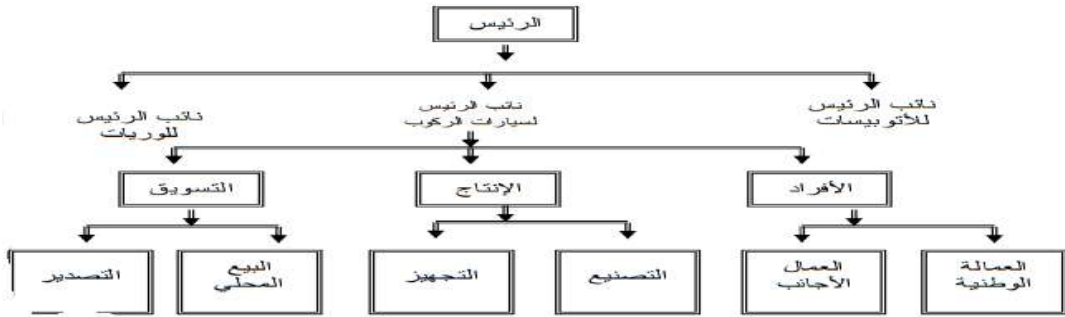
■ أساس العملاء

ويكون تفسير الهيكل التنظيمي في هذه الحالة على أساس العملاء الذين ينتمون تقسيمهم إلى مجموعات منجانسة تختص وحدة تنظيمية بالعام مع كل مجموعة مميزة، وكذلك تعتبر كل وحدة بمثابة منظمة كاملة وشبه مستقلة، مع وجود وحدات تنظيمية مشتركة تقدم خدماتها المساندة للوحدات المتعاملة مع العملاء.



هيكل تنظيمي على أساس العملاء

ومن المفهوم أنه يمكن تصميم الهيكل التنظيمي على أكثر من أساس واحد، فقد ينتمو التفسير على أساس جغرافي ثم يعاد التفسير على أساس المنتجات ثم يعاد التفسير مرة أخرى على أساس العملاء. وقد يكون التفسير في جانب من التنظيم على أساس العملاء مثلاً وفي جانب آخر على أساس جغرافي. ويصور الشكل التالي تلك التوزيعات التنظيمية المختلفة:



بصفة عامة فإن تصميم الهيكل التنظيمي يأخذ في الاعتبار العوامل المهمة التالية التي تختلف من منظمة لأخرى وتعتبر عن خصائص كل منظمة وأهداف وتوجهات الإدارة فيها:

1. درجة التخصص في الأنشطة **Specialization**
2. درجة المركزية في الإدارة **Centralization**
3. مستوى تقنية المعلومات والاتصالات **Information & Communication**
4. مستوى خبرة ومهارة العاملين **Expertise & Skill Levels**
5. حجم المنظمة **Organization Size**

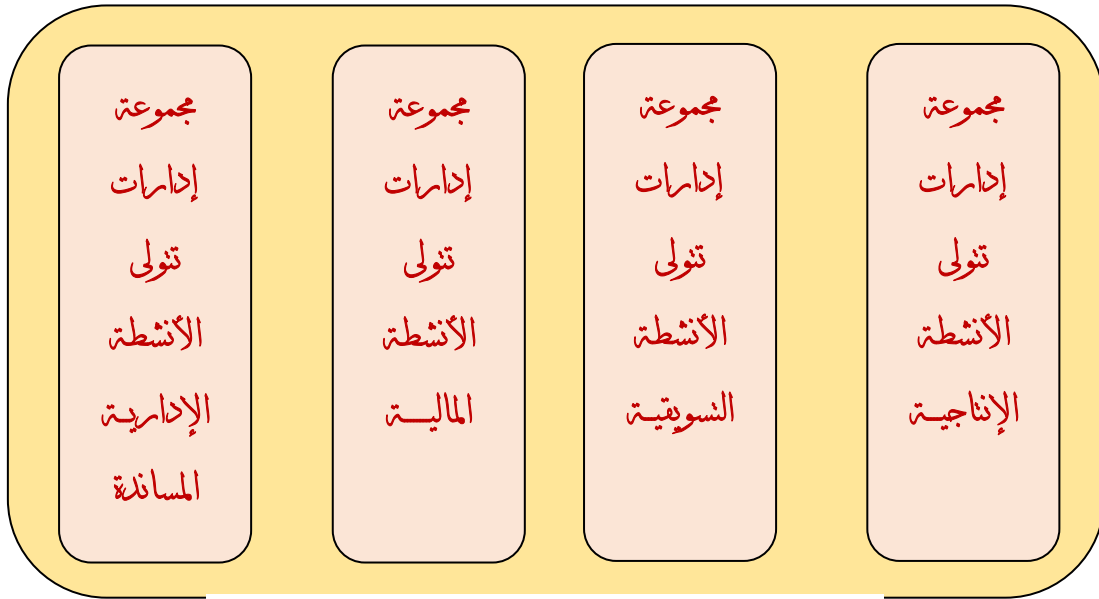
مراحل عملية التنظيم

تمر عملية التنظيم بعدة خطوات أساسية مع الأخذ في الاعتبار العوامل السابق ذكرها في الخلاصة السابقة وذلك على النحو التالي:

أولاً: المراجعة الشاملة لأوضاع المنظمة وخصائصها وتشمل ما يلي:

1. مراجعة المناخ الخارجي وحالات المنافسة وطبيعة العملاء وتوقعاتهم من المنظمة.
2. مراجعة أهداف وإستراتيجيات وسياسات المنظمة.
3. مراجعة توجهات الإدارة في درجة المركزية المطلوبة.
4. مراجعة الظروف الداخلية للمنظمة للتعرف على طبيعة الموارد المتاحة ومسئوليات الخبرة والمهارة للعاملين، ومسئوليات التقنيات السائدة خاصة تقنية المعلومات والاتصالات.

ثانياً: بناء التنظيم الأفقي يخصص الأنشطة الرئيسة الواجب القيام بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على تقسيمات أفقية كما في الشكل التالي:



بناء التقسيم الأفقي في الهيكل التنظيمي

في الشكل السابق تم تقسيم الهيكل التنظيمي العام [وهو ما يعبر عنه المستطيل الكبير] إلى أربع مستطيلات يمثل كل منها تقسيم تنظيمي يتولى مباشرة بعض الأنشطة ذات العلاقة والتي تتطلب تخصصات مهنية ومهارات تنفيذية مختلفة.

ثالثاً: بناء التقسيم الرأسي في الهيكل بتقسيم التنظيم إلى عدد من المستويات التنظيمية تعكس توجهات الإدارة بالنسبة لقضايا النخصص والمركزية، وأخذاً في الاعتبار مستويات تقنية المعلومات والاتصالات السائدة، وخبرات العاملين ومستويات مهاراتهم، ومدى أفضلية العمل الجماعي في فرق أو العمل الفردي المنعزل.

ويوضح الجدول التالي تأثير تلك العوامل في بناء التقسيم الرأسي من حيث زيادة أو قلته عدد المستويات التنظيمية:

رقم	العوامل التنظيمية	الآثار على التقسيم الرأسي للهيكل التنظيمي
1	النخصص في العمليات	يزيد عدد المستويات التنظيمية بزيادة مستوى النخصص
2	المركزية في الإدارة	يزيد عدد المستويات التنظيمية بزيادة درجة المركزية
3	تقنية المعلومات والاتصالات	يؤدي تطور تقنية المعلومات والاتصالات إلى تخفيض عدد المستويات التنظيمية.
4	مستوى خبرات ومهارات العاملين	يؤدي ارتفاع مستوى الخبرة والمهارة للعاملين إلى تحميلهم مسؤوليات أكبر وحصوهم على صلاحيات أكثر مما يعني عدم الحاجة إلى الرقابة اللصيقة عليهم، ومن ثم تقل الحاجة إلى تعدد المستويات التنظيمية.
5	العمل الجماعي أو الفردي	تقل أعداد المستويات التنظيمية مع التوسع في استخدام فرق العمل [العمل الجماعي].

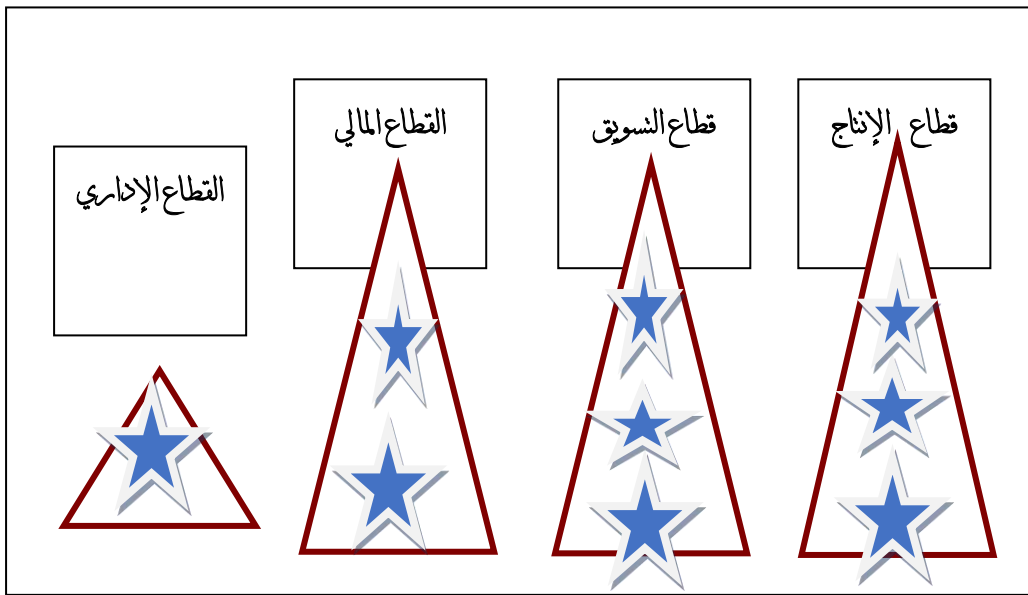
العوامل ذات التأثير على عدد المستويات التنظيمية

ينجم الفكر التنظيمي المعاصر إلى تبني فكرة **التنظيم المفلطح Flat** الذي يخنوي على عدد قليل من المستويات، ومن ثم يمنح العاملون فيه مدى سلطة أوسع وأرحب، وتكون اللامركزية هي سمنه الأساسية. ويعود الفضل في هذا الاتجاه إلى التطورات الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات التي جعلت العلاقات التنظيمية أكثر كفاءة وسرعة وفعالية.



<https://youtu.be/LCAAivdxVTU>

وفي ضوء الاعتبارات والعوامل السابقة، يتركز تحديد المستويات التنظيمية في كل قطاع من التسميات الأفقية، كما في الشكل التالي:



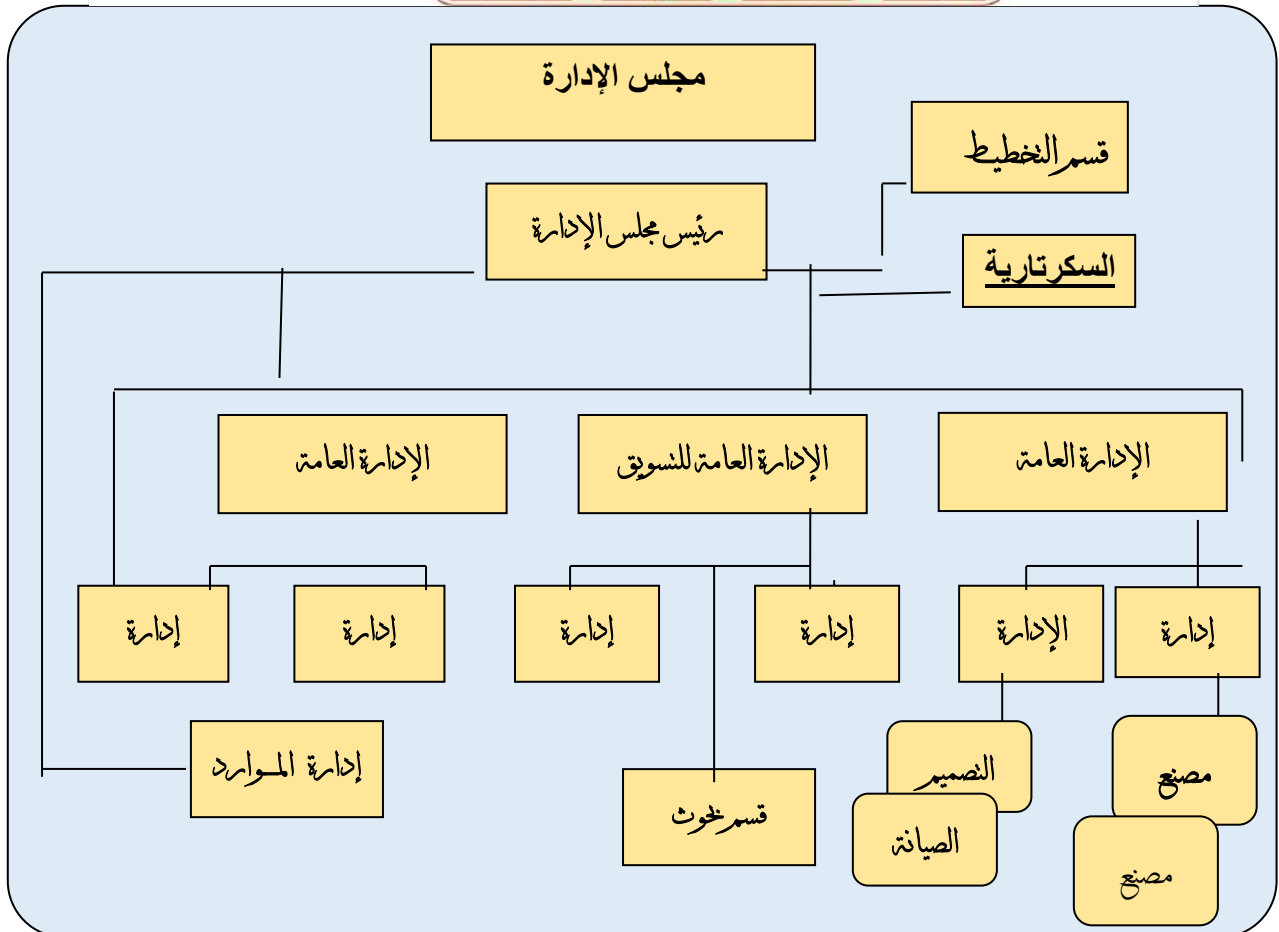
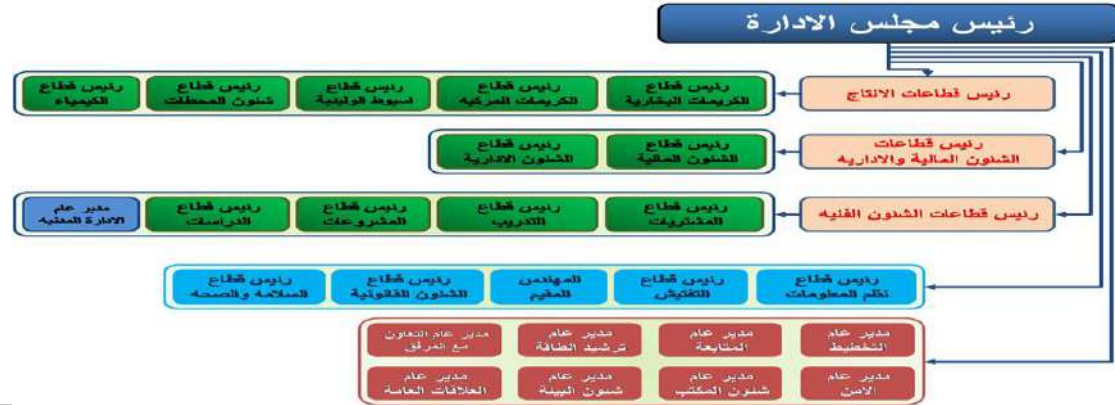
إضافة التقسيم الرأسي على التقسيم الأفقي

وعدد النجوم يساوي عدد المستويات التنظيمية في كل قطاع

في الشكل السابق يبدو أثر التقسيم الرأسي حيث انقسم كل من قطاعي الإنتاج والتسويق إلى 3 مستويات تنظيمية، وانقسم القطاع المالي إلى 2 مستويين، بينما ظل القطاع الإداري من مستوى 1

وحيد، ولكنه في وضع تنظيمي أدنى من القطاعات الثلاث الأخرى، وذلك دلالة على انخفاض المستوى الوظيفي للمسؤول عن هذا النشاط.

✓ يبقى لاستكمال بناء الهيكل التنظيمي إضافة السنوات المعبرة عن الإدارة العليا للمنظمة والأجهزة المعاونة لها والتي يمكن أن تكون على النحو التالي:



- أعد مرسوم الهيكل التنظيمي المبين في الشكل السابق مع إدخال التعديلات اللازمة حسب المعلومات الجديدة التالية، والتي تعكس التطورات في أوضاع الشركة:
3. تقرر تعيين نائب رئيس مجلس الإدارة يشرف على قطاعي الإنتاج والتسويق.
 4. تقرر استحداث قسم لتقويم الأداء الكلي ينبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة.
 5. بدء العمل بنظام الحاسب الآلي في الإدارة المالية.
 6. تتوجه الشركة للتعامل بنظام التجارة الإلكترونية لمواجهة فرص التوسع في المبيعات بالأسواق العالمية والمحلية.
 7. تقرر أن تتولى الشركة تدريب العاملين لها بمواردها الذاتية بدلاً من إيفادهم للتدريب في مراكز خارجية.

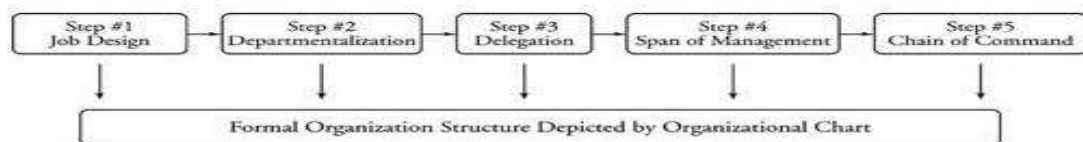
- صمم الهيكل التنظيمي المناسب للجمعية العربية للإدارة بناء على المعلومات التالية:
1. جمعية نفع عام لا تهدف إلى الربح تم تأسيسها وفق قانون الجمعيات الأهلية وصدور ترخيص لها من وزارة الشؤون الاجتماعية.
 2. تتكون إدارة الجمعية من مجلس الأمناء ومجلس الإدارة والجهاز الإداري ويرأسه المدير العام.
 3. تهدف الجمعية إلى نشر الوعي الإداري الحديث في العالم العربي وتنمية علاقات التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات بين المهتمين بالإدارة العرب من الممارسين والأكاديميين.
 4. تمارس الجمعية أنشطة تنظيم المؤتمرات والندوات ومرش العمل، وإصدار الكتب المختلفة.
 5. يُسمح بعضوية الجمعية لجميع العاملين في حقل الإدارة بالقطاعين العام والخاص، وكذا في المنظمات الحكومية في مختلف البلاد العربية.
 6. تضر الجمعية في عضويتها ما يقرب من 1000 شخص و50 مؤسسته.
 7. تتكون موارد الجمعية المالية من حصيلة رسوم العضوية والاشتراكات السنوية ورسوم حضور الدورات والأنشطة، كما تحصل على تبرعات وهبات من بعض الجهات الأهلية لدعم أنشطتها.

The Organizational Process⁴⁰

Organizing, like planning, must be a carefully worked out and applied process. This process involves determining what work is needed to accomplish the goal, assigning those tasks to individuals, and arranging those individuals in a decision-making framework (organizational structure). The end result of the organizing process is an organization – a whole consisting of unified parts acting in harmony to execute tasks to achieve goals, both effectively and efficiently.

A properly implemented organizing process should result in a work environment where all team members are aware of their responsibilities. If the organizing process is not conducted well, the results may yield confusion, frustration, loss of efficiency, and limited effectiveness.

In general, the organizational process consists of five steps (a flowchart of these steps is shown in Figure 1):



1. Review plans and objectives.

Objectives are the specific activities that must be completed to achieve goals. Plans shape the activities needed to reach those goals. Managers must examine plans initially and continue to do so as plans change, and new goals are developed.

2. Determine the work activities necessary to accomplish objectives.

Although this task may seem overwhelming to some managers, it doesn't need to be. Managers simply list and analyze all the tasks that need to be accomplished in order to reach organizational goals.

3. Classify and group the necessary work activities into manageable units.

A manager can group activities based on four models of departmentalization: functional, geographical, product, and customer.

4. Assign activities and delegate authority.

Managers assign the defined work activities to specific individuals. Also, they give each individual the authority (right) to carry out the assigned tasks.

5. Design a hierarchy of relationships.

A manager should determine the vertical (decision-making) and horizontal (coordinating) relationships of the organization as a whole. Next, using the organizational chart, a manager should diagram the relationships.

⁴⁰<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/creating-organizational-structure/the-organizational-process>

10 Principles of Effective Organizations⁴¹

by

Michael O'Malley

August 08, 2022

Summary. Organizations are pretty good at solving specific problems as they arise, but many lack a set of criteria and goals to meet in order to maintain their ability to compete and grow. The author identifies 10 research-backed...more.

As organization development evolves alongside institutional practices and insights into human behavior, a big piece of the field is still missing: a set of principles that convey what organizations must do well to thrive. Organizations are adept at identifying specific problems and have at their disposal a host of interventions designed to resolve them, but they operate without broader developmental criteria, or goals, that must be satisfied to preserve companies' ability to compete and grow. Accordingly, below are 10 principles to guide developmental initiatives within your organization.

1. Encourage cooperation.

The central objective of organization development is to achieve a cooperative institutional order and quash destabilizing self-interest. Can you imagine a company that could survive with members having divergent motives and antagonistic goals? And yet, the temptation to act in ways contrary to the purposes of organizations is high. Indeed, often the easiest and most lucrative course of action is to accept the benefits of group accomplishment such as compensation while contributing little to the group's cause in return – much like a public radio listener who partakes in the pleasures of programs without donating to the cause. (Or as often happens in technology companies, to benefit from the corporate association while concealing one's best ideas that might personally pay off later.)

One way companies try to solve this “free-rider” dilemma is by changing the calculus of the relationship through rewards and punishments. A company might, for example, reward employees' displays of cooperation or provide public accolades for teamwork, or censure against a lack of cooperation.

A more effective and lasting strategy, however, is to change the nature of work relationships. Friends cooperate more than strangers, where the allure of self-maximizing behaviors is high. Consequently, good companies expend a great deal of energy creating strong social bonds among employees. Group activities that forge

⁴¹ 10 Principles of Effective Organizations (hbr.org)

strong interpersonal connections may seem superfluous to the Type A ilk who do not think socializing constitutes real work; however, just as the games children play are not just games but safe encounters with the real world, the amusements in which companies engage are not just amusements. They are affective bridges back to the organization that positively build relationships and influence performance.

2. Organize for change.

Organizations that need to change often don't. Once-great companies have found their final resting places in an expansive graveyard of slow-movers and has-beens. These companies failed because they were unable to adapt to changing conditions and succumbed to capitalism's unapologetic truth that only the fittest will survive. While employees often are portrayed as the villains in these scenarios for their resistance, people in fact are amenable to change in all facets of their lives when they believe in the necessity and appropriateness of change.

In effective organizations, leaders upend paralysis by generating a consensus of meaning and action. They build the case for change, create a positive mindset for change, convince others of the value and legitimacy of the change efforts, and battle against systemic forces of institutional inertia that lock companies into their current, misguided trajectories. Confidence, conviction, and courage are helpful companions in this journey, as not all change is readily apparent and must be made before there is an evident need for it and the window of opportunity has closed.

3. Anticipate the future.

Not every organizational death is avoidable. That said, corporations do not have to linger indefinitely on the edge of life or die prematurely. The preservation of an organization depends on its leaders having the navigational judgment and skill to prepare their companies for what lies ahead. However, when the future arrives, many companies cannot meet the demands that new markets and consumer tastes require, as long-term aspirations have been thwarted by short-term impulses.

Indeed, executives must contend with plenty of pushes toward the short-term in which the figurative foreground overwhelms the fuzzy objects in the distance. The short term is clear and salient. The short term is undertaken with greater certainty of outcomes. The short term can be very rewarding. The short term provides executives with the continuing authority to lead by demonstrating their effectiveness in producing results. Leaders must be able to look past nearby obstructions to see clearly what lies beyond. No formulaic solution exists for the ability to peer into the future, but leaders can surround themselves with capable, perceptive people who collectively challenge the assumptions on which their current actions are based in order to imagine other possibilities. As Thomas Kuhn maintained, if your conception of the world is that it is flat, you will see things one way; if your conception is that it is round, you will see things in quite other ways. But you cannot see the implications of roundness until you suspend belief in flatness.

4. Remain flexible.

Organizations must be at once disciplined and flexible, prudently reacting to the unexpected during turbulent times and flexibly bending when rushes of demand are placed on them — then regaining their shape once the need for transformation has passed. This ability to situationally morph in response to customer/market demands is typically achieved through improved automation and additions to staff in number or function in the attempt to align the technology and people with what customers want, when they want it — while avoiding costly utilization errors like being understaffed at peak times.

Often the successful design of organizations and deployment of people requires a simple creative additive of divergent thinking. For example, Singapore's Changi Airport reconceptualized the problem of handling long customer lines by redirecting people directly to their gates for check-in rather than having fliers converge and pile up at a single point like pouring seeds into a funnel. The customer's burden of waiting is shifted to the responsiveness of security, who must allocate labor to the right gates in a timely manner. In the case of Singapore's airport, authorities make judicious use of generalist floaters on staff who are dynamically assigned to where the needs are greatest at any given time.

5. Create distinctive spaces.

It is hard to find studies that *don't* support the link between the quality of a work environment and employees' health, satisfaction, and performance. Indeed, the basic dimensions of environmental indoor quality such thermal comfort, air quality, lighting, acoustic quality, and the ergonomic features of furnishings positively relate to enhanced performance. The quality of environment is a potential competitor for scarce mental and emotional resources that can either enable or undermine learning and task performance. For example, open spaces are notoriously problematic due to auditory and visual distractions.

Environments can support coping behaviors, personal replenishment, and performance, or they can be stressful, draining, and, implicitly permissive of anti-normative behaviors through aesthetic neglect. They can be designed to stimulate creativity or to deaden souls. One corporate trend that is refreshingly catching on is the inclusion of nature into architectural design given its well-documented health advantages. Research consistently finds that employees who have greater contact with nature experience less stress and have better problem-solving skills, impulse control, attention spans, coping abilities, and productivity. Thus, companies like bicycle producer and distributor QBP have the right idea. They encourage nourishing naturalistic walking meetings in the adjacent nature preserve and bicycle meetings on the quiet surrounding streets.

6. Diversify your workforce — and create an inclusive environment.

Complex tasks require a diverse mix of viewpoints and abilities to satisfactorily complete. We know that it takes a composite of designers, computer scientists,

engineers, and manufacturers to build a car. Indeed, the wisdom of needing different people to pool their physical, attitudinal, and intellectual assets to solve problems is well established. Studies routinely show that gender and racial diversity, for example, improve the performance of workgroups, top management teams, and boards of directors when conditions of inclusion prevail.

Although diversity is necessary, conflicts can arise among dissimilar people that can impair team performance. Without adept leadership and conditions of psychological safety, diversity in groups may create factions and interpersonal frictions called “faultlines” that must be broken down through ongoing efforts that make people feel significant, wanted, and welcome.

Overall, companies — like environmental ecosystems — require large numbers of different agents to enhance system reliability and resilience. To illustrate, imagine a ship tilting at sea with all hands on deck. A non-diverse crew all will run to one side of the ship and then the other in attempts to correct its lean but, instead, will create a larger and larger pitch until the ship capsizes. A diverse crew, on the other hand, will keep the ship relatively stable reacting in non-uniform ways: by using only certain crew to cross back and forth on the deck (some coming, some going) until the danger has passed.

7. Promote personal growth.

An effective talent management program is one in which a company has a large pool of able, external job candidates, sufficient competent coverage of existing positions, succession plans throughout the organization, and a panoply of support programs: career counseling and development, career planning workshops and vocational assessments, mentoring and coaching programs, and in-house training and educational assistance to augment employees’ career objectives. That said, the most notable way organizations expect people to improve is in job-related ways by honing expertise.

The means by which the metamorphosis from novice to expert occurs lays on a continuum anchored by two extremes, one that entails a natural evolution (our physical attributes and temperaments) and one that entails effort (training and practice). Suffice it to say that both nature and nurture are implicated in personal growth and that an important dimension of growth and using one’s strengths is to correctly match employees’ native interests and abilities to their personal development and work assignments. People will perform better in fields that are most consistent with their inherent aptitudes and passions, where they are able to do what they enjoy most. The best companies, then, try to calibrate the native interests and abilities of their people to the work, backed by the sensible rationale that employees who are absorbed and energized by their work are more committed to the organization, perform better, and stay longer than those whose jobs are misaligned with their true interests and abilities.

8. Empower people.

The practice of empowerment in organizations is often like a parent handing the keys of a high-performance vehicle to their teenager and hoping, day after day, that the car will

return intact. Simply handing over power to another provides little assurance that something positive will come of it.

Similarly, a company cannot simply dictate a new operating procedure that shifts decision-making from centralized control to greater delegation and distributed authority. The change entails a significant shift in culture and operations that involves increased information-sharing, technological enhancements, participative decision making, extensive training, collaborative problem solving, and team trust.

As in baseball, with empowerment, due preparations are made, the field of play is set by values, goals, and budgets, and, within these few boundaries, the manager empowers employees to play ball. Once the game begins, the manager steps onto the field only a limited number of times to advise, coach, or reposition and change personnel. No micromanagers needed here. The only managers that matter are the ones who can support people's confidence and assure that they have control over their affairs, can cope with disappointments, and are able to achieve goals that matter to them.

9. Reward high performers.

Despite the rhetoric of attracting and retaining the best, the aggregate talent within organizations often is mediocre. The reason is simple. Decisions regarding hiring, pay, promotions, and retention are based on factors other than merit such as friendship ties, tenure, petty jealousies (as when threatened managers rid themselves of worthy competitors), favoritism, politics, and discrimination. The consequences to organizations are obvious.

In contrast, when executed well, merit-based pay for performance plans increase job satisfaction and motivate action and, when appropriately structured, are instrumental in producing environments in which the best help the rest. Indeed, it is common in teams that the top members will lift the performances of good, but less capable, members. These effects are observed when:

1. People share a common goal.
2. Each team member is viewed as indispensable to goal success.
3. Every member has a vested interest in each other's success and are depending on one another to do their best.
4. Each member is encouraged to be the best by learning from others and engaging in healthy internal competition akin to sportsperson-ship in which individuals strive for personal excellence but graciously advise and instruct others when called upon.

10. Foster a leadership culture.

Everyone who has worked in an organization knows the affective power of leadership and its effects on culture, both good and bad. On one hand, the adverse effects of abusive supervision and incivility on employees' mental and physical health, job satisfaction, and performance are well-documented. On the other hand, supportive, inclusive management practices that provide assurances of safety allow people to take

reasonable risks, make mistakes, speak up and challenge the status quo, and ask for help and request resources to make improvements.

The evidence overwhelmingly proves that leaders who can produce safe environments encourage employees to more openly and beneficially interact, learn and grow, display greater creativity, and think of themselves as potent and efficacious actors. Despite the known value of leadership, organizations frequently show little genuine interest in the quality of leadership by foregoing meaningful assessments and by being far too accommodating of managerial miscreants who may be productive but are toxic to the organization's culture. The organizations that excel are those that diligently work to develop more enlightened leaders who boldly embrace sustainable corporate practices and are attuned to basic human needs and welfare.

Fulfilling these 10 principles is a tall order. They are ambitious aims. Still, as with any goal, these principles convey standards to pursue that jointly express the possibilities for organizational growth and development.



بعض المبادئ المهمة في التنظيم

1. يفهم الكثيرون عملية التنظيم على أنها مجرد إعداد " الهيكل التنظيمي"، وأن هذا العمل ينهي بمجرد الانتهاء من مرس الخريطة التنظيمية، ولكن الأمر أعقد من هذا.
2. إن التنظيم هو ترتيب وتنسيق علاقات عناصر المنظمة المختلفة بما يخدم أهدافها، وتكون الإدارة العليا هي المسؤولة أساساً عن عملية التنظيم.
3. إن العملية التنظيمية هي خلق تنظيم حي يتحرك ويتفاعل بعناصره المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. وتتضمن عملية التنظيم ما يلي:
 - ✓ تحديد فلسفة التنظيم [مثلاً من كروي أم لا من كروي، يوجه إلى السوق أم إلى طاقات الإنتاج الذاتية، يؤمن بالوجهات الإنسانية أم الآلية المادية...].
 - ✓ ترتيب علاقات الأفراد أعضاء التنظيم ويتر هذا التشكيل على أسس مختلفة.
 - ✓ تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بالتنظيم.
 - ✓ تعيين السلطات والصلاحيات التي تخول للمسئوبات المختلفة من شاغلي وظائف التنظيم [تتضمن هذه الخطوة عملية تفويض السلطة].
 - ✓ تحديد أسس المحاسبة والمسائلة وحدودها لكل من شاغلي وظائف التنظيم.
 - ✓ ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف [علاقات الإشراف والرئاسة والمسؤولية].
 - ✓ تحديد القواعد والضوابط، السياسات، التي يلتزم بها شاغلو الوظائف التنظيمية المختلفة.

Systems & Procedures Manual

One of those tools is a process and procedures manual.

A written document that explains how you complete every routine task in your business.

What you get from a process & procedure manual as a business owner or manager, you need this Manual.

يمثل دليل نظم وإجراءات العمل الركن الأساسي الثاني في بناء النظم الإداري لأي منظمة [هل تذكر الركن الأول؟]⁴³.

ويضم دليل النظم والإجراءات حصراً دقيقاً بالعمليات الرئيسية في المنظمة والخطوات التي تتبع في أداءها والنماذج والمستندات اللازمة لتوثيقها. كما يبين الدليل المستويات الإدارية ذات السلطة لاعتماد ما ينبر من إجراءات.

وتحقق دليل النظم والإجراءات فوائد مهمة للمنظمة منها ما يلي:

- توفير أساس موحد يعتمد عليه العاملون في أداء أعمالهم مما يوفر كثير أمن وقت الرؤساء والمشرفين في توجيه العاملين والإشراف عليهم.
- تحديد أساس موحد يلتزم به العاملون المختلفون الذين يؤدون نفس العمل، مما يؤدي إلى توحيد نتائج العمل وضمان الالتزام بمواصفات محددة بغض النظر عن شخص القائم بالعمل.
- توفير أساس لتنظيم العمل وفق خطوات مدروسة من حيث الوقت المستغرق في الأداء والمستلزمات المستخدمة، من خامات ومعدات ومعلومات مختلفة، مما يسمح للإدارة بالسيطرة على وقت العمل وتكلفة المنتجات في الحدود المخططة.
- يمثل دليل النظم والإجراءات أداة مهمة لتدريب العاملين الجدد وتعريفهم بواجبات وظواهرهم مما يقلل من الوقت والجهد اللازم لإكسابهم مستوى المهارة المستهدف لأداء العمل على الوجه الأفضل.
- يتيح استخدام دليل نظم وإجراءات العمل الوقت الكافي للرؤساء أن ينصرفوا إلى الأعمال الإستراتيجية والتفكير في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية حيث ينصرفون من ضربة المناجعة الدقيقة والإشراف اللصيق على العاملين أثناء قيامهم بتأدية الأعمال الروتينية المتكررة.

⁴³ الركن الأول هو الهيكل التنظيمي.



لعل أقرب مثال لنوضح فكرة دليل نظم وإجراءات العمل هو "كتيب إرشادات الاستعمال" **User's Guide** الذي يوجد مع كل جهاز تشتريه. وعلى سبيل المثال افصح كتيب الإرشادات لأحدث جهاز اشتريته وتبين ما يوفره لك من معلومات حول طريقة تركيب وتشغيل وصيانة الجهاز. وتضم الإرشادات عادة رسوماً توضيحية تيسر لك اتباع الخطوات الصحيحة لتركيب وتشغيل الجهاز.

العناصر الرئيسية في دليل نظم وإجراءات العمل

يضم دليل نظم وإجراءات العمل العناصر الرئيسية التالية:

1. التعرف بالمنظمة:
- نشأتها، تطورها، السياسات الرئيسية التي تلتزم بها في عملها، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها.
2. الهيكل التنظيمي:
- وشرح اختصاصات ومجالات نشاط التقسيمات التنظيمية الرئيسية في المنظمة، وطبيعة علاقتها.
3. جهات الاتصال والعامل الرئيسية:
- التي تتعامل معها المنظمة، وشرح أهمية كل منهم والتقسيمات التنظيمية الداخلية المتعاملة مع كل جهة.
4. حصص العمليات **Processes**:
- العمليات الرئيسية والعمليات الفرعية النابعة من كل عملية رئيسية، وبيان المعلومات الأساسية التالية عنها:

 - بيان النتائج والتزام بين العمليات المختلفة ذات العلاقة والمؤدية إلى إنتاج محدد.
 - تحديد المسؤول عن كل عملية "مالك العملية" **Process Owner**، وفرق العمل المشاركون في تنفيذ إجراءاتها، والمستفيدين من كل عملية [مالكو العمليات التالية والمعتمدة عليها].
 - بيان الخطوات المنطقية اللازم اتباعها في تنفيذ كل عملية، وتوضيح تقاطع الالتقاء والاتصال بين العمليات المختلفة، ومدى النتائج أو التزامن في خطوات كل عملية.

- توضيح مواصفات الجودة وتقنيات الأداء الواجب الالتزام بها في تنفيذ كل خطوة في كل عملية، وبيان الآثار السالبة المترتبة على عدم الالتزام ببنك القواعد والمواصفات.
- بيان النماذج **Forms** والمستندات **Documents** اللازم استخدامها لتوثيق ما ينبر من أداء ورصد المشكلات وما ينبع بشأنها، وكذلك لتسجيل حجم الإنجاز في كل خطوة أو خطوات العمليات.
- بيان المشكلات المتوقعة في الأداء وتوقيع النصائح والإرشادات اللازمة لمعالجة تلك المشكلات وهو ما يعبر عنه بأسلوب "مطاردة المشكلات **Trouble Shooting**".
- تحديد النتائج **Results** المتوقعة من كل عملية.

تستخدم كلمة "روتين" **Routine** للنعير عن خطوات أداء عمل معين. وهي كلمة سليمة، ولكن كثير من الناس يعطونها تفسيراً سلبياً نظراً لما يعانونه من بطء وطول إجراءات.

تدريب



- استخدم المعلومات الواردة في الفقرة السابقة حول عناصر دليل نظم وإجراءات العمل، وأعد دليلاً للطالب المسنجد يبين له العمليات الرئيسة التالية:
1. عملية الالتحاق بالكلية الجامعية التي يرغبها.
 2. عملية سداد رسوم الدراسة للفصل الأول.
 3. عملية الاستفسار عن النتيجة في نهاية السنة الدراسية من إدارة شؤون الطلبة.



يمكنك الاستعانة بدليل الطالب الذي تسلمته من إدارة الكلية عند الالتحاق.



<https://youtu.be/luGEBAYKj4>

❖ بطاقة وصف الوظائف

تحقق بطاقة وصف الوظيفة فوائد مهمة للفرد القائم بالعمل وكذلك لرؤسائه والعاملين معه على النحو التالي:

1. بالنسبة للفرد تعتبر بطاقة وصف الوظيفة الأساس الذي يعتمد عليه للتعرف على واجباته والمهام المطلوبة منه والتي تمثل ركيزة العمل المسند إليه، ومن ثم تحدد له النتائج والإجازات التي يجب عليه تحقيقها.

لاحظ أن وصف الوظيفة لا يضر كل ما قد يطلب من الفرد عمله، ولكنه يركز على المهام والواجبات الرئيسة والمتمسكة مرة والتي تمثل صلب العمل المسند إليه.

2. توفر بطاقة وصف الوظيفة التعليمات الرئيسة التي ينبغي الرئيس توكيدها لمؤسسة حتى يعرف المسؤول على طبيعة عمله ومسؤولياته، ويثبت أسس ومعايير محاسبته ومسؤولياته، الأمر الذي يوفر وقت الرئيس ويجعله يهتم بالأمر غير العادية والطارئة في العمل والتي لا تدرجها بطاقة وصف الوظيفة.

وهذا ما يطلق عليه مبدأ **الإدارة بالاستثناء Management by Exception** أي يركز المدير أو الرئيس على الأمور الاستثنائية وغير المعتادة، أما الأمور المتكررة والمعتادة فيكفل بشخصها وصف الوظيفة وغيرها من مستندات دليل نظم وإجراءات العمل.

3. توضح بطاقة وصف الوظيفة الأعمال [المهام والواجبات] المطلوب من الموظف والالتزام بها لخوزملاته ليسير أداهم وظائفهم، مما يساعد كل فرد يؤدي عملاً ما أن يفهم احتياجات الآخرين وما يجب عليه فحومر.

يعتبر البعض أن بطاقة وصف الوظيفة هي التعاقد الحقيقي بين الفرد والمنظمة.

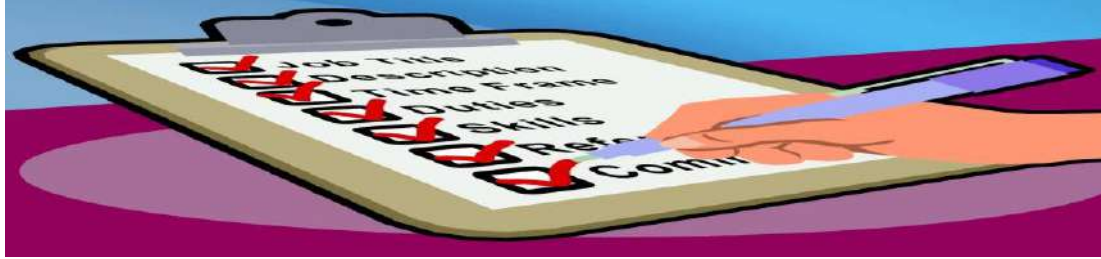
عناصر بطاقة وصف الوظيفة

تتضمن بطاقة وصف الوظيفة معلومات مهمة عن الوظيفة ومطلباتها وأساليب أداء واجباتها والظروف التي تحيط بها وغير ذلك من معلومات ضرورية حتى يبين القائم بالعمل حدود اختصاصاته ومسؤولياته وعلاقات وظيفته بغيرها من الوظائف في المنظمة. وتصف المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة عادة في عدة مجموعات على النحو التالي:

- مجموعة وصف واجبات ومهام الوظيفة.
- مجموعة وصف آليات وإجراءات أداء واجبات الوظيفة.
- مجموعة وصف مسؤوليات شاغل الوظيفة وأسس مسأله.
- مجموعة وصف الصلاحيات المخولة [أو المفوضة] إلى شاغل الوظيفة لتمكينه من أداء واجباتها.
- مجموعة وصف ظروف العمل وطبيعة المناخ التي تؤدي فيه الوظيفة وما قد يتعرض له شاغلها من أخطار وما تتطلبه من استعدادات خاصة ولياقة بدنية وذهنية معينة.
- مجموعة وصف علاقات الوظيفة بغيرها من الوظائف داخل المنظمة، وكذا علاقات الوظيفة بجهات خارج المنظمة وطبيعة تلك العلاقات وما توفره لشاغل الوظيفة من مساندة أو تفرضه عليه من مسؤوليات.
- مجموعة وصف المهارات والقدرات ومستويات التأهيل الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة.
- مجموعة وصف النتائج والإجازات المستهدفة من أداء الوظيفة على وجهها الصحيح.



<https://youtu.be/EP8Mi4nKluU>



عناصر أساسية في وصف الوظيفة

Restaurant Manager Job Description

Program: Tim Horton's
Position Title: Restaurant General Manager
Reports to: Director of Retail Operations

JOB SUMMARY

As a Tim Horton's crew member, you are also a member of the TL Hospitality LLC. You will conduct business according to the details of your job description and the employee manual, making the customer our # 1 priority. As a member of the Tim Horton/TL team you will be required to live and breathe our mission to seize opportunity, lead with passion and be the absolute best.

CORE VALUES

1. **Family Spirit:** We work together, we play together, we laugh together, we cry together & we've got each other's back.
 - Lead by Example. Create a positive work environment with entire team and an open mind with initiative for solutions.
 - Interact respectfully, engage in constructive conflict and speak candidly and appropriately with each associate. You are expected to treat each other with respect and be courteous to one another.
2. **Exceed Customer Expectations-**We will go above & beyond to WOW each customer; satisfying their needs is not enough!
 - Committed to providing outstanding customer service making it our competitive advantage.
 - Understand what the customers are requiring and ensure we WOW our customers every time.
3. **Learn-Teach-Grow:** We challenge ourselves to find a better way, show others a better way & live that better way, everyday!
 - Develop & share ways for continuous improvement within the organization and assist and train others in areas or subjects in which you are more experienced or educated.
 - Maintain and demonstrate professional work ethics, moral integrity and a positive attitude at all times.

بطاقة توصيف وظيفي

5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني	اسم الوظيفة
التسويق	القسم
المهام والمسؤولية	
المهام الأساسية	المهام المرتبطة بالعمل
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة صفحات التواصل الإجتماعي • عمل حملات دعائية عبر الإنترنت 	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم صور دعائية • كتابة تقارير • الرد على الاستفسارات
الأقسام التي يتم المشاور معها	قسم التصميم
الشخص المسؤول	مدير قسم التسويق
متطلبات العمل	
المؤهلات الدراسية	شهادة ثانوية كحد أدنى
المهارات	ويندوز - برامج أوفيس - فوتوشوب - اللغة الإنكليزية - التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي واستخدام الإنترنت
الخبرة	غير ضرورية
متطلبات خاصة	لا يوجد
الراتب والترقية	
راتب البدأ	*****
الوظائف التي يمكن أن يشغلها	لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة
ملخص إعلان الوظيفة	
<p>مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوفر لديه الشروط التالية:</p> <p>شهادة ثانوية كحد أدنى - يجيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت - يجيد اللغة الإنكليزية - يتمتع بروح الفريق - الخبرة ليست ضرورية.</p>	

هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة
التنظيم والإدارة

الدرجة الوظيفية : العالية
الربط المالي : ٣٣٠٠/٢٤٠٠
المجموعة النوعية : الإدارة العليا

بطاقة وصف وظيفة

أسم الوظيفة : رئيس الإدارة المركزية لشئون جهاز تنمية المجتمع العمراني الجديد

بمدينة الشيخ زايد

الوصف العام للوظيفة :

تقع هذه الوظيفة : على قمة الهيكل التنظيمي لوظائف الجهاز
وتختص : بالاشتراك مع المسؤولين بالهيئة في رسم سياسة الجهاز والأشراف على تنفيذ
البرامج والخطط التي تحقق الأهداف المرجوة .

واجبات ومسئوليات الوظيفة :

- يعمل شاغل الوظيفة تحت : التوجيه العام لرئيس مجلس إدارة الهيئة .
يشرف شاغل الوظيفة على : التقسيمات التنظيمية التابعة
- يشترك مع المسؤولين بالهيئة في رسم السياسات العامة للجهاز .
 - يعد مشروع الموازنة العامة للجهاز وعرضه على الجهات المعنية لإقراره .
 - يشرف على كافة أنشطة الجهاز وتطوير نظم العمل به وتدعيم وحداته وتنسيق العمل بينهما .
 - يشرف على تنفيذ البرامج والخطط المعتمدة للجهاز من السلطات المختصة على نحو يحقق الأهداف المرجوة .
 - يمثل الجهاز أمام الغير ويتحمل مسؤولية سلامة تنفيذ القوانين واللوائح والسياسات المرسومة للجهاز ويوقع عقود القروض اللازمة لتمويل مشروعات الجهاز واستيفاء إجراءاتها .
 - يشكل لجنة شئون العاملين بالجهاز ودعوتها للانعقاد ويعتمد توصياتها .
 - يدرس أسباب عدم الالتزام باللوائح المالية والإدارية وأسباب أي مخالفات تقع ويقترح الحلول التي تحول دون وقوعها في المستقبل .

اشتراطات شغل الوظيفة

المؤهـل : عال مناسب

- اجتياز البرامج التدريبية اللازمة لشغل الوظائف القيادية طبقا للقانون .
- المعرفة الكافية بإحدى اللغات الأجنبية بما يتلائم مع طبيعة العمل
- القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي
- قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل في وظائف من طائفة الدرجة الأدنى مباشرة



بطاقة وصف وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية

البيان	العناصر	مرقم
مدير إدارة الموارد البشرية	اسم الوظيفة	1
[Human Resources Management] HRMI	رمز الوظيفة	2
إدارة عليا	المستوى التنظيمي	3
رئيس مجلس الإدارة	الرئيس الأعلى المباشر	4
وضع وتنفيذ استراتيجية متكاملة لكون و تنمية الموارد البشرية بما ينماشى وأهداف الشركة.	أهداف الوظيفة	5
<p>1. وضع استراتيجية للموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية العامة للشركة.</p> <p>2. تخطيط عمليات إدارة الموارد البشرية والإشراف على تطبيقها.</p> <p>3. المشاركة في تصميم وتطبيق نظام متكامل لإدارة الأداء Performance Management.</p> <p>4. تخطيط عمليات تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية والإشراف على تنفيذها.</p> <p>5. اقتراح نظم الحوافز والمزايا المادية والمعنوية للموارد البشرية.</p> <p>6. تصميم برامج تنمية الابتكار والإبداع بين العاملين والإشراف على تطبيقها.</p> <p>7. المشاركة في الدراسات الهادفة إلى تطوير وإعادة هندسة العمليات وتحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة الشاملة بالشركة.</p> <p>8. المشاركة مع فريق الإدارة العليا بالشركة في دراسة مشكلات العمل ومخاطر علاجها.</p>	الواجبات الرئيسة	6
<p>1. المسؤولية عن وضع وتطبيق استراتيجية وخطط الموارد البشرية وضمان توفير العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات العمل في كل وقت.</p> <p>2. المسؤولية عن ضمان عدم تعطل الإنتاج أو حدوث اختناقات في العمل بسبب مشكلات تعود إلى إدارة الموارد البشرية.</p> <p>3. المسؤولية عن المشاركة بالعكس والتنفيذ لحل مشكلات الأداء والمساعدة في تحقيق أهداف الإنتاج.</p>	المسؤوليات الرئيسة	7

8	الصلاحيات الرئيسية	<p>1. المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية للشركة.</p> <p>2. اتخاذ القرارات لتنفيذ البرامج والخطط المعتمدة من مجلس الإدارة.</p> <p>3. اعتماد صرف مبالغ معتمدة في الميزانية لأغراض تتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية.</p> <p>4. توقيع الجزاءات ومنح المكافآت للعاملين في إدارة الموارد البشرية من المستوى الثاني فما دونها.</p>
9	ظروف أداء الوظيفة	<p>1. يتطلب أداء واجبات الوظيفة العامل المباشر مع فريق الإدارة العليا بالشركة في جميع المواقع الجغرافية. وكذا الاتصال المباشر بالعاملين في جميع أماكن العمل.</p> <p>2. التواجد في موقع الشركة الرئيس بصفة منتظمة أربعته أياماً أسبوعياً على الأقل، واستخدام اليومين الباقيين كل أسبوع في المراسم على مواقع الشركة، وغيرها المختلفة.</p>
10	أخطار الوظيفة	<p>يعرض شاغل الوظيفة لكثير من الضغوط النفسية والعصية لعدد مطالب العاملين وارتفاع توقعاتهم من الإدارة.</p>
11	شروط شغل الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحصول على مؤهل جامعي في إدارة الأعمال مع التخصص في إدارة الموارد البشرية [فضل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA]. ▪ 10 سنوات خبرة عملية في مجال إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية. ▪ إجادة التعامل مع الحاسب الآلي والتطبيقات الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية. ▪ قدرة فائقة على التعامل مع الآخرين واستيعاب ضغوط العمل. ▪ إجادة تامة للغة الإنجليزية.

دورة حياة التنظيم

التنظيم في معناه الحديث كائن حي يتطور وينمو ويمر بمراحل حياتية متباينة. ومن النماذج الشائعة في وصف هذه المراحل النموذج متعدد المراحل **The Multi-Stage Model** والذي يميز بين عدة

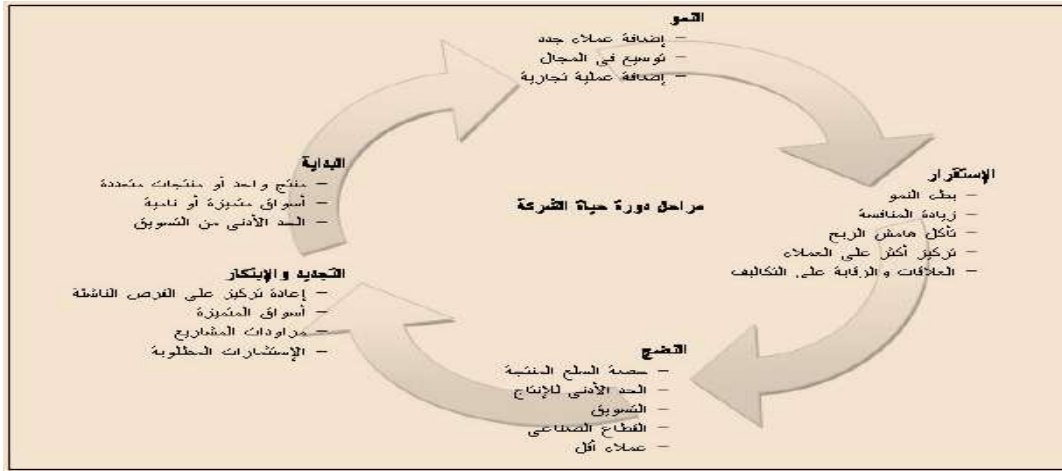
مراحل نمونها التنظيمات عادة وهي:

1. مرحلة النشأة والبدایات الأولى
2. مرحلة النمو والنكاح
3. مرحلة النضج والتوسع
4. مرحلة التطور وإعادة التكوين

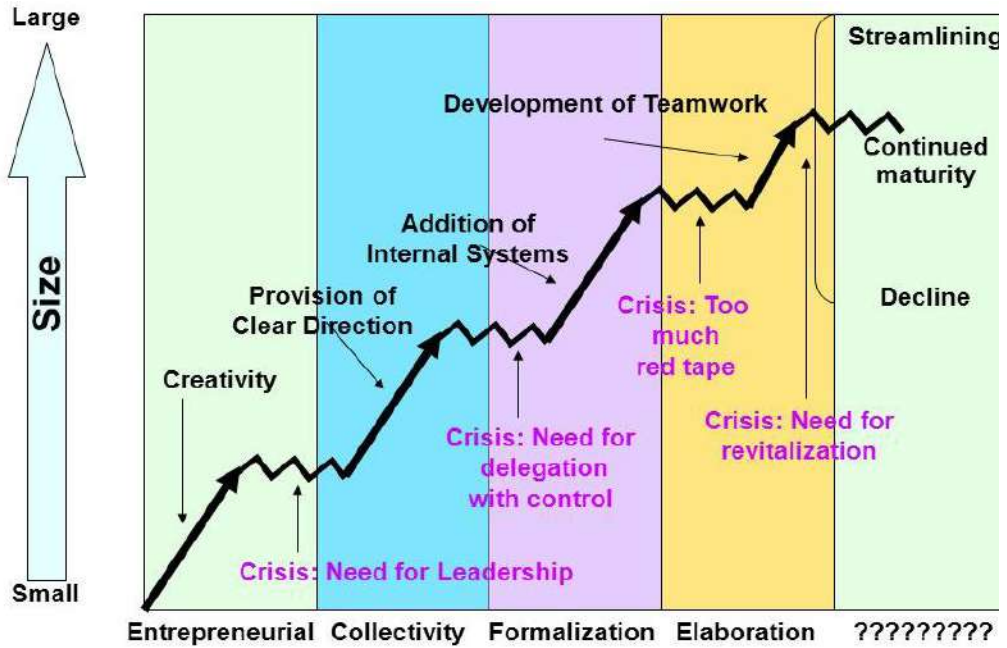
5. مرحلة الشيخوخة والنقار

وتقوم الفكرة الأساسية لهذا النموذج على أن كل مرحلة من مراحل حياة التنظيم تنسب خصائص مميزة تنعكس على فعاليته وتطلب مداخل مختلفة في التعامل وأساليب متنوعة للإدارة تحسب متطلبات كل مرحلة.

إن الهيكل التنظيمي ونظم العمل وإجراءاته ومطلوبات الأداء في مختلف مراحل المنظمة سوف تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها التنظيم، وأن من الخطورة أن تبقى عناصر التنظيمي دون تغيير أو تطوير رغم تباين المراحل التي يمر بها المنظمة. ويعبر الشكل التالي عن تلك الفكرة:



وفي عرض آخر لدورة حياة التنظيم وعلاقتها بحجم المنظمة نعرض النصوص التالية:



<https://slideplayer.com/slide/5030466/>

التعلم التنظيمي Organizational Learning

يقصد بالتعلم التنظيمي قدرة المنظمة وقابليتها لاكتساب المعرفة والخبرة من مصادرها الذاتية ومن المصادر الخارجية عنها، ثم وضع تلك المعرفة والخبرة في التطبيق، الأمر الذي يحقق تطوراً في الأداء وتحسناً في القدرات التنافسية، نتيجة استثمار مستويات من عاليتها باسثمار من المعرفة التي تعكس حصيلة العلوم والتقنية، والممارسة الفعالة.

وبذلك يصبح التعلم التنظيمي هو السبيل نحو النمو والتطور للمنظمات وكذا لأعضائها من أفراد يسهمون بخبراتهم ومعارفهم في تكوين الرصيد المعرفي للمنظمة.

المنظمة المتعلمة Learning Organization هي المنظمة التي تسمح لأعضائها بشمية معارفهم وخبراتهم وتعمل على استقطاب تلك المعرفة وصهرها في أطر مناسبة مع أهدافها وتطلعاتها لتكون ثقافتها ومعارفها الخاصة والتي تمثل حجب الزاوية في بناءها التنظيمي والإداري والمحرك والقائد لعملياتها جميعاً.

خصائص التنظيم المتعلم

1. تطبيق الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات وتشخيص المواقف المختلفة، والنوصل إلى استنتاجات ومفاهيم عن الأوضاع السائدة والمحتملة.
2. الانفتاح على مصادر الأفكار الجديدة والقابلية للتجريب وعدم مقاومة التغيير.
3. القدرة على استخلاص الدروس والعبر من التجارب الذاتية التي يمر بها المنظمة، وعدم تكرار الأخطاء ذاتها، والميل إلى تطبيق الحلول والسياسات التي أثبتت نجاحاً في التطبيق.
4. التعرف على الميزات والخبرات المتاحة للتغيير والسعي للاستفادة منها. ومن هنا يصبح الانفتاح على الآخرين والبحث عن المعلومات المنجدة من أهم سمات التنظيم المتعلم.
5. توفير الظروف التنظيمية والمادية والنووجهات الإدارية، المساعدة على نقل الخبرة والمعرفة المكتسبة، إلى التطبيق الفعلي في المنظمة. وتأخذ تلك التطبيقات أشكال منتجات وخدمات جديدة، وسائل وطرق جديدة للعمل وأداء الواجبات، نظريات وإجراءات منطوية لخدمة العملاء وغير ذلك من التطبيقات التي يلمس آثارها الإيجابية العاملون والمتعاملون مع المنظمة.

Is Yours a Learning Organization?⁴⁴

David A. Garvin

Amy C. Edmondson

Francesca Gino

Leaders may think that getting their organizations to learn is only a matter of articulating a clear vision, giving employees the right incentives, and providing lots of training. This assumption is not merely flawed—it's risky in the face of intensifying competition, advances in technology, and shifts in customer preferences.

Organizations need to learn more than ever as they confront these mounting forces. Each company must become a *learning organization*. The concept is not a new one. It flourished in the 1990s, stimulated by Peter M. Senge's *the Fifth Discipline* and countless other publications, workshops, and websites. The result was a compelling vision of an organization made up of employees skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge. These people could help their firms cultivate tolerance, foster open discussion, and think holistically and systemically. Such learning organizations would be able to adapt to the unpredictable more quickly than their competitors could.

Unpredictability is very much still with us. However, the ideal of the learning organization has not yet been realized.

Three factors have impeded progress.

First,

Many of the early discussions about learning organizations were paeans to a better world rather than concrete prescriptions. They overemphasized the forest and paid little attention to the trees. As a result, the associated recommendations proved difficult to implement—managers could not identify the sequence of steps necessary for moving forward.

Second,

The concept was aimed at CEOs and senior executives rather than at managers of smaller departments and units where critical organizational work is done. Those managers had no way of assessing how their teams' learning was contributing to the organization as a whole.

Third,

standards and tools for assessment were lacking. Without these, companies could declare victory prematurely or claim progress without delving into the particulars or comparing themselves accurately with others.

In this article, we address these deficiencies by presenting a comprehensive, concrete survey instrument for assessing learning within an organization. Built from the ground up, our tool measures the learning that occurs in a department, office, project, or division—

⁴⁴ <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

an organizational unit of any size that has meaningful shared or overlapping work activities. Our instrument enables your company to compare itself against benchmark scores gathered from other firms; to make assessments across areas within the organization (how, for, example, do different groups learn relative to one another?); and to look deeply within individual units. In each case, the power is in the comparisons, not in the absolute scores. You may find that an area your organization thought was a strength is actually less robust than at other organizations. In effect, the tool gives you a broader, more grounded view of how well your company learns and how adeptly it refines its strategies and processes. Each organization, and each unit within it, needs that breadth of perspective to accurately measure its learning against that of its peers.

Building Blocks of the Learning Organization

Organizational research over the past two decades has revealed **three broad factors** that are essential for organizational learning and adaptability:

- 1. a supportive learning environment,**
- 2. concrete learning processes and practices,**
- 3. and leadership behavior that provides reinforcement.**

We refer to these as the *building blocks of the learning organization*. Each block and its discrete subcomponents, though vital to the whole, are independent and can be measured separately. This degree of granular analysis has not previously available.

Our tool is structured around the three building blocks and allows companies to measure their learning proficiencies in great detail. As you shall see, organizations do not perform consistently across the three blocks, nor across the various subcategories and subcomponents. That fact suggests that different mechanisms are at work in each building-block area and that improving performance in each is likely to require distinct supporting activities. Companies, and units within them, will need to address their particular strengths and weaknesses to equip themselves for long-term learning. Because all three building blocks are generic enough for managers and firms of all types to assess, our tool permits organizations and units to slice and dice the data in ways that are uniquely useful to them. They can develop profiles of their distinctive approaches to learning and then compare themselves with a benchmark group of respondents. To reveal the value of all these comparisons, let's look in depth at each of the building blocks of a learning organization.

Building Block 1: A supportive learning environment.

An environment that supports learning has four distinguishing characteristics.

Psychological safety.

To learn, employees cannot fear being belittled or marginalized when they disagree with peers or authority figures, ask naive questions, own up to mistakes, or present a minority viewpoint. Instead, they must be comfortable expressing their thoughts about the work at hand.

Appreciation of differences.

Learning occurs when people become aware of opposing ideas. Recognizing the value of competing functional outlooks and alternative worldviews increases energy and motivation, sparks fresh thinking, and prevents lethargy and drift.

Openness to new ideas.

Learning is not simply about correcting mistakes and solving problems. It is also about crafting novel approaches. Employees should be encouraged to take risks and explore the untested and unknown.

Time for reflection.

All too many managers are judged by the sheer number of hours they work and the tasks they accomplish. When people are too busy or overstressed by deadlines and scheduling pressures, however, their ability to think analytically and creatively is compromised. They become less able to diagnose problems and learn from their experiences. Supportive learning environments allow time for a pause in the action and encourage thoughtful review of the organization's processes.

Supportive learning environments allow time for a pause in the action and encourage thoughtful review of the organization's processes.

To change a culture of blame and silence about errors at Children's Hospitals and Clinics of Minnesota, CDO Julie Morath instituted a new policy of "blameless reporting" that encouraged replacing threatening terms such as "errors" and "investigations" with less emotionally laden terms such as "accidents" and "analysis." For Morath, the culture of hospitals must be, as she told us, "One of everyone working together to understand safety, identify risks, and report them without fear of blame." The result was that people started to collaborate throughout the organization to talk about and change behaviors, policies, and systems that put patients at risk. Over time, these learning activities yielded measurable reductions in preventable deaths and illnesses at the institution.

Building Block 2: Concrete learning processes and practices.

A learning organization is not cultivated effortlessly. It arises from a series of concrete steps and widely distributed activities, not unlike the workings of business processes such as logistics, billing, order fulfillment, and product development. Learning processes involve the generation, collection, interpretation, and dissemination of information. They include experimentation to develop and test new products and services; intelligence gathering to keep track of competitive, customer, and technological trends; disciplined analysis and interpretation to identify and solve problems; and education and training to develop both new and established employees.

For maximum impact, knowledge must be shared in systematic and clearly defined ways. Sharing can take place among individuals, groups, or whole organizations. Knowledge can move laterally or vertically within a firm. The knowledge-sharing process can, for instance, be internally focused, with an eye toward taking corrective action. Right after a

project is completed, the process might call for post-audits or reviews that are then shared with others engaged in similar tasks.

Alternatively, knowledge sharing can be externally oriented—for instance, it might include regularly scheduled forums with customers or subject-matter experts to gain their perspectives on the company's activities or challenges. Together, these concrete processes ensure that essential information moves quickly and efficiently into the hands and heads of those who need it.

Perhaps the best-known example of this approach is the U.S. Army's After Action Review (AAR) process, now widely used by many companies, which involves a systematic debriefing after every mission, project, or critical activity. This process is framed by four simple questions: What did we set out to do? What actually happened? Why did it happen? What do we do next time? (Which activities do we sustain, and which do we improve?) In the army, lessons move quickly up and down the chain of command, and laterally through sanctioned websites. Then the results are codified by the Center for Army Lessons Learned, or CALL. Such dissemination and codification of learning is vital for any organization.

Building Block 3: Leadership that reinforces learning.

Organizational learning is strongly influenced by the behavior of leaders. When leaders actively question and listen to employees—and thereby prompt dialogue and debate—people in the institution feel encouraged to learn. If leaders signal the importance of spending time on problem identification, knowledge transfer, and reflective post-audits, these activities are likely to flourish. When people in power demonstrate through their own behavior a willingness to entertain alternative points of view, employees feel emboldened to offer new ideas and options.

When leaders demonstrate a willingness to entertain alternative points of view, employees feel emboldened to offer new ideas.

Harvey Golub, former chief executive of American Express, was renowned for his ability to teach employees and managers. He pushed hard for active reasoning and forced managers to think creatively and in unexpected ways. A subordinate observed that he often “came at things from a different angle” to ensure that conventional approaches were not accepted without first being scrutinized. “I am far less interested in people having the right answer than in their thinking about issues the right way,” Golub told us. “What criteria do they use? Why do they think the way they do? What alternatives have they considered? What premises do they have? What rocks are they standing on?” His questions were not designed to yield particular answers, but to generate truly open-minded discussion.

The three building blocks of organizational learning reinforce one another and overlap. Just as leadership behaviors help create and sustain supportive learning environments, such environments make it easier for managers and employees to execute concrete learning processes and practices smoothly and efficiently. Continuing the virtuous circle,

concrete processes provide opportunities for leaders to behave in ways that foster learning and to cultivate that behavior in others.

Uses for the Organizational Learning Tool

Our online diagnostic tool is designed to help you answer two questions about the organizational unit that you lead or in which you work: “To what extent is your unit functioning as a learning organization?” and “What are the relationships among the factors that affect learning in your unit?” People who complete the survey rate how accurately a series of brief, descriptive sentences in each of the three building blocks of learning describe their organization and its learning culture. For the list of statements in the complete survey, information about where to find it online, and details about how it works, see the exhibit “Assess the Depth of Learning in Your Organization.”

Moving Forward: Four Principles

Our experiences developing, testing, and using this survey have provided us with several additional insights for managers who seek to cultivate learning organizations.

Leadership alone is insufficient.

By modeling desired behaviors—open-minded questioning, thoughtful listening, consideration of multiple options, and acceptance of opposing points of view—leaders are indeed likely to foster greater learning. However, learning-oriented leadership behaviors alone are not enough. The cultural and process dimensions of learning appear to require more explicit, targeted interventions. We studied dozens of organizations in depth when developing our survey questions and then used the instrument with four firms that had diverse sizes, locations, and missions. All four had higher scores in learning leadership than in concrete learning processes or supportive learning environment. Performance often varies from category to category. This suggests that installing formal learning processes and cultivating a supportive learning climate requires steps beyond simply modifying leadership behavior.

Organizations are not monolithic.

Managers must be sensitive to differences among departmental processes and behaviors as they strive to build learning organizations. Groups may vary in their focus or learning maturity. Managers need to be especially sensitive to local cultures of learning, which can vary widely across units. For example, an early study of medical errors documented significant differences in rates of reported mistakes among nursing units at the same hospital, reflecting variations in norms and behaviors established by unit managers. In most settings, a one-size-fits-all strategy for building a learning organization is unlikely to be successful.

Managers need to be especially sensitive to local cultures of learning, which can vary widely across units.

Comparative performance is the critical scorecard.

Simply because an organization scores itself highly in a certain area of learning behavior or processes does not make that area a source of competitive advantage. Surprisingly,

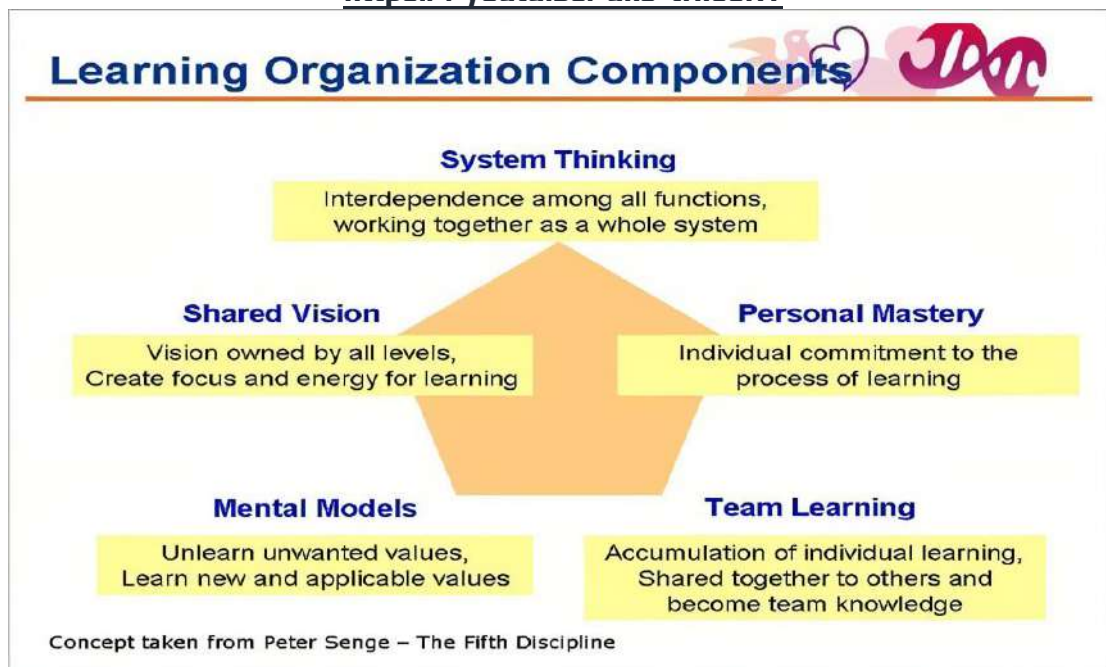
most of the organizations we surveyed identified the very same domains as their areas of strength. “Openness to new ideas” and “education and training” universally scored higher than other attributes or categories, probably because of their obvious links to organizational improvement and personal development. A high score therefore conveys limited information about performance. The most important scores on critical learning attributes are relative—how your organization compares with competitors or benchmark data.

Learning is multidimensional.

All too often, companies’ efforts to improve learning are concentrated in a single area—more time for reflection or greater use of post-audits and after-action reviews. Our analysis suggests, however, that each of the building blocks of a learning organization (environment, processes, and leadership behaviors) is itself multidimensional and that those elements respond to different forces. You can enhance learning in an organization in various ways, depending on which subcomponent you emphasize—for example, when it comes to improving the learning environment, one company might want to focus on psychological safety and another on time for reflection. Managers need to be thoughtful when selecting the levers of change and should think broadly about the available options. Our survey opens up the menu of possibilities. ■ ■ ■

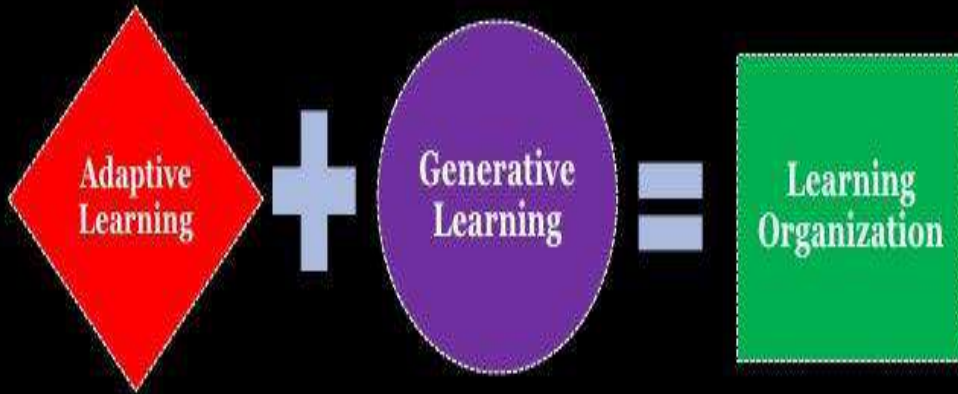
The goal of our organizational learning tool is to promote dialogue, not critique. All the organizations we studied found that reviewing their survey scores was a chance to look into a mirror. The most productive discussions were those where managers wrestled with the implications of their scores, especially the comparative dimensions (differences by level, subunit, and so forth), instead of simply assessing performance harshly or favorably. These managers sought to understand their organizations’ strengths and weaknesses and to paint an honest picture of their cultures and leadership. Not surprisingly, we believe that the learning organization survey is best used not merely as a report card or bottom-line score but as a diagnostic instrument—in other words, as a tool to foster learning.

The learning Organization ⁴⁵



⁴⁵ <https://elearningindustry.com/learning-organization-learning-initiatives-context>

The Learning Organization



Learning organizations are places “where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.” (Senge 2006, p. 3)

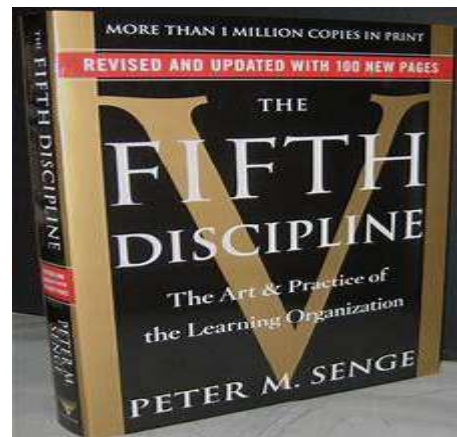
[Peter Senge and the learning organization - infed.org:](http://infed.org)

لقراءة المزيد عن كتاب **PETER SENGE**

اضغط الرابط التالي:

[THE LEARNING ORGANIZATION by PETER SENGE -](#)

[موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)



المزيد عن "التظير":

تعدد الصور التي يبدو فيها التظير بمعنى أننا نستطيع تصورنا من زوايا مختلفة بالتركيز في كل مرة على بعض صفات أو سمات يمكن رصدتها واعتبارها الأساس في تحديد حركتها وفعاليتها. وتختلف صور التظير باختلاف قدرات ومهارات ودوافع الناظر إليها، وعلى الرغم من أن جميع أبعاد وسمات التظير موجودة ومجمعة في كل وقت، إلا أن البعض يرى أجزاء منها ويغفل عن الباقي إما منعماً بتأثير اهتماماته العلمية وتوجهاته الشخصية، وإما بدون تعمق نتيجة افتقاره إلى المعلومات أو أدوات التحليل ومنهجيات الدراسة اللازمة للتعرف على الصورة الكلية للتظير.

ومماثل قضية تعدد صور التظير القصة المشهورة عن اختلاف مجموعة من الأشخاص مكفوف في البص في وصف وتحديد حيوان الفيل، إذ أمسك كل منهم بجزء معين من جسم الفيل واعتبر ذلك الجزء هو الفيل كله لأنه لم يدرك أن هناك أجزاء أخرى لم يصل إليها. وكذلك يفعل خبراء التظير وقادة المنظمات والمدبرين المختلفين حين يتناولون قضية تعريف التظير ووصف أبعاده، إذ يركز كل منهم على تخصصه المهني أو موقعه الإداري أو خبراته وتوجهاته الشخصية على أجزاء أو سمات معينة للتظير ويعتبرونها ممثلة لظاهرة التظير في إطلاقها. من ناحية أخرى، فإن محاولة الاقتراب لهم وتفسير التظير كظاهرة مؤثرة في حياة كل منا إنما تعتمد بشكل أو آخر على نوع من النظرية **Theory** التي توجه تفكير الدارس سواء بشكل ظاهر **Explicit** أو ضمني **Implicit**. كذلك فإن محاولات وصف التظير إنما تستخدم في أحيان كثيرة أسلوب البحث عن النماذج بينه وبين ظواهر أخرى أكثر وضوحاً واتصالاً بحياة وممارسات الدارس، ومن ذلك مثلاً تشبيه التظير بالآلة وهو ما يطلق عليه "نموذج الآلة" في دراسات التظير **The Machine Model** والذي روج له كثير من دارسي التظير التقليديين وفي مقدمتهم فرديريك تايلور نتيجة تخصصه الهندسي وتأثره بفاهيم هندسية ترى الآلة في صورة أداة الإنتاج المنظور ومنها يأتي تشبيه التظير بالآلة. وتنشأ قضية تعدد صور التظير واختلاف الدارسين في تفسيرها من حقيقة كونها ظاهرة معقدة تشكل من عناصر متعددة وتتفاعل فيها قوى بشرية ومادية وتقنية يصعب إدراكها جميعاً في آن واحد، ومن ثم تكون عملية اختزال التظير وتبسيط صورتها في واحد أو أكثر من عناصرها أو عملياتها نوع من الضرورة العملية للتبسيط وسهولة الإدراك.

وقد استعرض السلمي⁴⁶ عدداً من النظريات التي حاولت الاقتراب من ظاهرة التنظيم وتفسيره انطلاقاً من رؤى مختلفة لأصحاب تلك النظريات، كما عرض مورجان⁴⁷ عدداً من الصور أو النماذج التي يكون عليها التنظيم وبيّن دلالاتها. وينضح من تلك المحاولات مدى العدد والاختلاف بين المدارس الفكرية المختلفة في التنظيم، إلى الحد الذي تبدو فيه وكأنها خطوط متوازنة لا تلتقي. وقد كان لهذا البابين الفكري أثره الملحوظ في التطبيق حيث سادت بعض مدارس الفكر التنظيمي مثل نظرية البيروقراطية في المنظمات الحكومية، بينما ابتعدت تنظيمات الأعمال بصفة عامة عن الفكر البيروقراطي واتجهت إلى اتباع المدارس الفكرية الأحدث التي تسنوع المتغيرات المناخية وتعكس تأثيرات التقنية وغيرها من العناصر التي أهلها نظرية البيروقراطية ونظريات التنظيم التقليدية. وسوف نستعرض في هذا الجزء خلاصة مركزية لأدبيات نظرية التنظيم لنتطرق منها بعد ذلك دراستنا التحليلية لتأثيرات التنظيم في تشكيل السلوك التنظيمي وتطويره ومحاولات ضبطه.

أولاً: نظريات التنظيم

النظرية **Theory** هي محاولة لتفسير ظاهرة من خلال رصد العوامل المحركة لها والمؤثرة فيها وتبين العلاقات بينها. وهدف النظرية في الأساس إلى تفسير الظواهر والنمكين من الشئ بسلوكها المستقبلي، كما تساعد في ضبط الظاهرة والنحكم فيها. وتتراوح النظريات بين النظرية الوصفية **Descriptive** التي تصف الظاهرة كما هي والنظرية المتألية **Normative** التي توضح ما يجب أن تكون عليه الظاهرة. وتنشأ النظرية كنتاج للبحث العلمي المنظم الذي يقوم على تجميع المشاهدات وتحليل المعلومات الناشئة عنها واستنتاج العوامل الكامنة في الظاهرة والكشف عن طبيعة العلاقات فيما بينها. ويكون الحكم على النظرية وبالتالي الاستعداد لقبولها كأساس للتعامل مع الظواهر مرتبطاً بأمرين هما:

- سلامة واقعية الفروض التي تبنى عليها النظرية.
- قدرة النظرية على الشئ بالسلوك المستقبلي للظاهرة.

⁴⁶ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره.

⁴⁷ Gareth Morgan, Images of Organization, London: SAGE publications, 1986.

ونظرية التنظيم هي التحليل الاجتماعي **Sociological** والمعدلات التخصصات **Multidisciplinary** لظاهرة التنظيم من حيث هيكله وديناميكية العلاقات الاجتماعية به. وتتم نظرية التنظيم بدراسة القضايا التالية:

- نشأة وحركية التنظيم من حيث دواعي وجوده وعوامل دعمه واستمراره، وكذا مسيات ضموه وفوائده.
- أسس تفسير التنظيم ومعايير إقامة بناءه الداخلي، وعمليات توزيع المهام بين أعضائه.
- وظائف وعمليات الإدارة واتخاذ القرارات في مستويات السلطة المختلفة.
- نشأة وفعالية نظم الرقابة والسلطة الرسمية وغير الرسمية **Formal and informal control**.
- تأثير التقنية وعوامل التغيير التنظيمي في أداء عناصر التنظيم وعلاقاتهم المتداخلة وتطور أوضاعهم ومستويات كفاءتهم.
- وتحديد قاموس علم الاجتماع مجموعة العلوم المساهمة في تكوين نظرية التنظيم بأها علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، علم الإدارة. ويوضح القاموس تأثير علوم النفس والإدارة في تشكيل نظريات التنظيم على النحو التالي:

The psychological emphasis upon individual behavior is concerned with the study of motivation and reward, leadership, and decision - making. Inputs from management science and administrative theory have tended to stress the relationship between organization design and behavior and the "efficiency" and "effectiveness" of organization arrangements."⁴⁸

ويسود العاملان في حقول الإدارة والتنظيم شعور بعدم أهمية التعرف على نظريات التنظيم كونها نوع من الترف الأكاديمي لا يطبقه الممارسون.

ومن ثم تنطلق كثير من القادة الإداريين في تعاملهم من دون الالتزام بإطار فكري محدد يرشدهم في رصد المشكلات وتحليلها ويساعدهم في اتخاذ القرارات، ومن ثم تأتي تصفاهم أقرب إلى العفوية والعشوائية، مما يفقدهم القدرة على تحقيق ما يصبون إليه من أهداف.

⁴⁸ David Jary & Julia Jary, Dictionary of Sociology, HarperCollins Publishers, 3rd. edition, 2000, p.434.

فالنظرية في حقيقة الأمر هي الإطار الفكري المنظم الذي يتكون من الدراسة العلمية والخبرة العملية والتفكير المنطقي القائم على التأمل والاستنتاج، وتشكل بذلك منهجية ضمنية يبنها القائد الإداري في عمله وتكون أساساً موضوعياً قابلاً للتقويم والنظير.

وفي جميع الأحوال، فإن كل إنسان ينع "نظرية" ما في تفسير ما يجري حوله وتحديد اختياراته حتى وإن أذكر هو نفسه وجود مثل تلك النظرية أو لم يدرك أبعادها. والقصد من هذا الإشارة إلى أهمية أن يمارس القادة الإداريون التفكير المنظم في قضايا التخطيط وتكوين أطر فكرية متناسقة توجه تصوراتهم وقراراتهم.

وهي غير تعدد نظريات ومداخل دراسة التخطيط، فإنه يمكن إجمالها في ثلاث مجموعات محورية:

1. النظريات والمداخل التقليدية **Traditional (Classical) Theories**

2. النظريات والمداخل شبه الحديثة **Neoclassical Theories**

3. النظريات والمداخل الحديثة **Modern Theories**

ويكمن الفارق الأساسي بين هذه المجموعات في عناصر التخطيط التي تركز عليها كل نظرية وتعتبرها الأساس في قيام التخطيط وحسنه.

ثانياً: أفكار ابن خلدون كأساس لفهم التخطيط

يعتبر ابن خلدون المؤسس الحقيقي لعلم الاجتماع، ولو أنه لم يتعرض بوضوح لمفهوم التخطيط بالشكل المعاصر، إلا أن أفكاره في "المقدمة"⁴⁹ تضع أساساً مهماً لتكوين رؤية واضحة حول هذا المفهوم لا تزال صحيحة ومفيدة حتى وقتنا هذا. ويمكن استخلاص المفاهيم التالية من كتابات ابن خلدون والتي تعتبر أساساً لنظرية في التخطيط:

1. أن الاجتماع الإنساني ضرورة حيث يرى الحكماء أن الإنسان مدني بالطبع، أي لا بد له من الاجتماع حيث خلقه الله وركبه "على صورة لا يصح حياتها وبقاؤها إلا بالغذاء وهذا إلى النماسه بفطرته وبما ركب فيه من القدرة على تحصيله إلا أن قدرة الواحد من البشر قاصرة عن تحصيل

⁴⁹ عبد الرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الجليل، بيروت الجزء الأول - كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر.

حاجته، من ذلك الغذاء غير موفيه له بمادة حياته منه ولو فرضنا منه أقل ما يمكن فرضه وهو قوت يوم من الحطة" ⁵⁰.

[أساس نشأة التنظيم]

2. حيث تعدد احتياجات الإنسان وتختلف مصادر الحصول عليها يصبح معتمداً في إشباعها على ناتج عمل الآخرين لما يتطلبه الوفاء بخاجة معينة، من استخدام آلات متعددة وصناعات كثيرة يستحيل أن تفي لها قدرة الفرد الواحد، " فلا بد من اجتماع القدر الكثير من أبناء جنسه ليحصل على القوت له ولهم فيحصل بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة لأكثر منهم بأضعاف" ⁵¹.

[التعاون وتبادل المنافع أساس السلوك التنظيمي]

3. كذلك يحتاج الإنسان للدفاع عن نفسه من المخاطر المحيطة إلى الاستعانة بقدرات الآخرين لمواجهة ما يهدده من عدوان الحيوانات وغيرها من مصادر الخطر والتي تتمتع بقدرات تفوق ما يتوفر للفرد الواحد ويصبح التعامل معها معتمداً على اجتماع الكثير من البشر يستخدمون ما يتميزون به من الفكر فضلاً عن قدراتهم الجسدية

[وحدة الهدف والتفكير المشترك أساس بقاء التنظيم وقدرته على المواجهة]

4. إن الاجتماع الإنساني هو أساس العمران وتحقيق الغاية من خلقهم " وما أراده الله من اغتنام العالم لهم واستخلافه إياهم" ⁵²، وبالتالي يكون اجتماع البشر في مجموعات متعاونة [تنظيمات] هو الآلية الطبيعية التي يمكنهم من خلالها إشباع حاجاتهم الشخصية وفي نفس الوقت تنفيذ الإرادة الإلهية باعتماد الأرض تصديقاً لقول الحق تبارك وتعالى " وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة" [البقرة] ³⁰].

[ارتباط أهداف الأفراد وأهداف التنظيم]

5. ولكي يتم التعاون بين أعضاء الاجتماع الإنساني " فلا بد من وازع يدفع بعضهم عن بعض لما في طباعهم الحيوانية من العدوان والظلم، وليست السلاح التي جعلت دافعة لعدوان الحيوانات العجم عنهم كافية في دفع العدوان عنهم لأنها موجودة لجميعهم. فلا بد من شيء آخر يدفع عدوان بعضهم عن

⁵⁰ مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص 46.

⁵¹ المرجع السابق، ص 46.

⁵² المرجع السابق، ص 47.

بعض ولا يكون من غيرهم لتصور جميع الحيوانات عن مداركهم وإلهاماتهم، فيكون ذلك الوازع واحداً منهم يكون له عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة حتى لا يصل أحد إلى غيره بعدوان⁵³.

[مفهوم القيادة]

6. لكي تتحقق للقائد القدرة على قيادة الجموع ومباشرة السلطة عليهم لا بد من أن يكون متميزاً عنهم بقدراتهم ومهاراتهم، كما لا بد من قبولهم لهذه السلطة ورضاهم بها⁵⁴. وتكون الرئاسة بالغلب [القوة] الذي يستمد من أهل العصية، فإذا شعر القوم بغلب عصية الرئيس لهم أقروا بالإذعان والاتباع. وأن الغاية من الرئاسة هي الملك " أن الألاميين بالطبيعة الإنسانية تخنجون في كل اجتماع إلى وازع وحاكم يزع بعضهم عن بعض، فلا بد أن يكون مغلباً عليهم بذلك العصية وإلا لم تتم قدرته على ذلك⁵⁵.

[مبدأ قبول السلطة أساس القيادة]

7. يشكّل سلوك أعضاء الاجتماع الإنساني بطبيعته من له الرئاسة والغلبة، " إذ أن المغلوب مولع أبداً بالاعتناء بالغالب في شعرة وزينه وخلنه وسائر أحواله وعوائده وذلك لاعتقاده الكمال فيه، ومن ذلك القول السائد بأن العامة على دين الملك إذ الملك غالب لمن تحت يده والرعية مقتدون به لاعتقاد الكمال فيه اعتقاد الأبناء بأبائهم والمتعلمين بمعلمهم⁵⁶.

[تأثير القادة في تشكيل السلوك التنظيمي]

8. الدول كمنهج للتشجير لها أعمار طبيعية كما للأشخاص، وعم الدولة لا يعدو في الغالب ثلاثة أجيال [والجيل أربعين سنة]، فالجيل الأول هو من حلة البداوة والحشونة، والجيل الثاني هو من حلة التطور نحو الحضارة بتأثير الملك والترفة، ويمثل الجيل الثالث من حلة الانهيار حيث ينأعد الزمن عن من حلة البداوة وأصل الدولة كما يزيد الكاسل نتيجة ما تحقق من ترف ونعمة في المر حلة الثانية، وبذلك

⁵³ المرجع السابق، ص 48.

⁵⁴ يشير ابن خلدون إلى تزيّد الفلاسفة واستخدامهم فكرة حاجة الناس بالطبيعة إلى وجود وازع منهم كمحاولة لإثبات النبوة بالدليل العقلي، ولكن ابن خلدون يرفض هذا التزيّد ويقول أن الأغلبية من البشر يعيشون في فوضى دون وجود هذا الوازع، ومن ثم لا تثبت النبوة بالدليل العقلي وإنما تدرك بالمشع كما هو مذهب السلف من الأمة.

⁵⁵ مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص 153.

⁵⁶ المرجع السابق، ص 163.

يكون الجيل الثالث هو مرحلة التفكير والاهتمام ويكون اقتراض النواصل والامتباط بالحسب والنسب في الجيل الرابع⁵⁷ **[دورة حياة التنظيم]**

9. ينظور التنظيم ويمر بمراحل مختلفة تختلف فيها أشكال السلوك وأحوال القائمين به بحسب ظروف كل مرحلة. كما تنظور أنماط القيادة وتختلف باختلاف ظروف الجماعة وما تحيط بها. وفي هذا يقول ابن خلدون " اعلم أن الدولة تنتقل في أطوار مختلفة وحالات منجددة ويكنسب القائمون بها في كل طور خلقاً من أحوال ذلك الطور لا يكون مثله في الطور الآخر لأن الخلق تابع بالطبع لمزاج الحال الذي هو فيه وحالات الدولة وأطوارها لا تعدو في الغالب خمسة أطوار"⁵⁸ وحسب ابن خلدون فإن الطور الأول هو طور الظفر بالناس، والغلب على الممانعين، والطور الثاني هو طور الاستبداد على قوم، والأفراد ذوهم بالملك، والطور الثالث هو طور الفراغ والدعة لتحصيل ثمرة الرئاسة والملك والسيطرة، أما الطور الرابع فهو طور التنوع والمسالمة، ويكون الطور الخامس هو طور الإسراف والتبذير. **[دورة القيادة وأمراض الرئاسة]**

10. تتناقض أهداف القادة مع أهداف التابعين مع تطور حالات القادة ومرحلة الجماعة الإنسانية، ففي الطور الأول يكون القائد معتمداً على التابعين يطلب ودهم ويسعى لكسب قنهم فهم "عصابته وظهراؤه على شأنه وهم يتقارع الخواارج على دولته ومنهم يثقل أعمال مملكته ووزارة دولته وجباية أمواله لأهمل أعوانه على الغلب وشركاؤه في الأمر ومساهمة في سائر مهماته هذا ما دام الطور الأول للدولة"⁵⁹. ولكن مع قوة شوكة القائد وعكسه من السيطرة على الأمور تتقلب الأحوال ويبدأ الاستبداد ومحاولته الأفراد بالجد، يصير التابعين في نظره من بعض أعدائه ويلجأ في مدافعهم عن الأمر وصددهم عن المشاركة إلى أولياء آخرين من غير جلدتهم يستظهنهم عليهم وينو لهم من ذوهم. أي أن القائد يعتمد إلى اصطناع التابعين والخاضعين من خارج جماعته ليكسبهم شوكتهم وتجبرهم على الانصياع له. **[نشأة الصراع التنظيمي]**

⁵⁷ المرجع السابق، ص. 189.

⁵⁸ المرجع السابق، ص. 194.

⁵⁹ مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص. 202.

11. إن العلم هو أساس تطور الدولة [التظهير] من البداوة إلى الحضارة ، ويترتب على استخدامه اتساع الأحوال والثمن في الترف وإحكام الصنائع المستعملة، ويكون استثمار المعرفة الواصلة من أجيال أو دول سابقة أساس تبنى عليه الدول حضارتها، فالعرب استفادوا مما كان لدى الفرس والروم من معرفة وتقدم. **[العلم التنظيمي]**

12. لكي يتحقق للاجتماع الإنساني القدرة على الاستمرار وتحقيق غاياته، لابد من مباشرة مجموعة من الوظائف تفردها وحدات متخصصة، منها في حالة الدولة مثلاً إنشاء ديوان الأعمال والجبايات [ما يماثل إدارة تحصيل المستحقات وإدارة الموارد البشرية] وديوان الرسائل والكتابة وغيرها من الوظائف مثل قيادة الأساطيل، وأن مراتب ودرجات القائمين على تلك الوظائف تختلف وتتباين بحسب أهميتها. **[الهيكل التنظيمي]**

ويضيف ابن خلدون آراء مهمة في "مراتب الملك والسلطان وألقاها" يوضح فيها بتفصيل شديد مهام القادة والمسؤولين معبراً بذلك عن فكرة الهيكلية وتوافق السلطات والصلاحيات مع المسؤوليات المكلفين بها:

✓ فهو يبين أولاً أن السلطان [القائد الإداري في عصرنا] يحتاج إلى معاونة الآخرين فيقول "اعلم أن السلطان في نفسه ضعيف مخمل أمرًا ثقيلًا فلا بد له من الاستعانة بأبناء جنسه وإذا كان يستعين بهم في ضرورة معاشه وسائر مهنته فما ظنك بسياسة نوعه ومن استرعاه الله من خلقه وعباده"⁶⁰.

✓ ويوضح ابن خلدون قواعد استعانة القادة بالمساعدين بقوله "ثم إن الاستعانة إذا كانت بأولى القربى من أهل النسب أو التريبة أو الاصطناع القديم للدولة كانت أكمل لما يقع في ذلك من مجانسة خلقهم لخلقهم فنشر المشاكلة في الاستعانة قال تعالى واجل لي وزيراً من أهلي هارون أخي أشد به أزمري وأشركه في أمري".

✓ مسؤوليات القائد عند ابن خلدون ويفصلها على النحو التالي:

➤ حماية الكافة من عدوهم بالمدافعة عنهم وإلى كف عدوان بعضهم على بعض في أنفسهم بإمضاء الأحكام الوازعة فيهم.

⁶⁰ مقدمة ابن خلدون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

➤ كَفَّ العَدُوَّانَ عَلَيْهِمُ [الرعية] في أموالهم بإصلاح سبلهم وإلى حملهم على مصالحتهم وما تعمهم به البلوى في معاشهم ومعاملاتهم من تفقد المعاش والمكاييل والموازن حدرا من النظيف وإلى النظر في السكَّةَ خفظ التَّوَدُّ التي يتعاملون بها من الغش .

➤ سياسة الرعية بما يريد من منعم من الاتقياد له، والرضى بمقاصد منعم وانفراد به بالمجد دونهم منعملا من ذلك فوق الغاية، من معاناة القلوب.⁶¹

➤ تقسيم العمل بين المساعدين فهو تخصص البعض منهم لأعمال السيف، والبعض يستخدمهم في أعمال القلم [الكتابة]، والبعض يقدمون له الرأي والمشورة . ويقول ابن خلدون في ذلك " وهو إما أن يستعين في ذلك بسيفه، أو قلمه، أو رأيه، أو معارفه، أو خجابه عن الناس أن يزدهوا عليه فيشغله عن النظر في مهماتهم أو يدفع النظر في الملك كله ويعول على كفايته في ذلك واضطباعه، فلذلك قد توجد في رجل واحد وقد تفرق في أشخاص .

➤ بناء الهيكل التنظيمي من " أقلام " حسب التخصصات منها أقلام تقوم بكافة الأعمال من نوع معين، أو قد يشجع القلم إلى فروع كثيرة " كالقلم يشجع إلى قلم الرسائل والمخاطبات وقلم الصكوك والإقطاعات وإلى قلم المحاسبات وهو صاحب الجباية والعتاء وذيوان الجيش وكالسيف يشجع إلى صاحب الحرب وصاحب الشرطة وصاحب البريد وولاية النجوم " .⁶²

تصنيف الوظائف، وابن خلدون يصنفها ويرتبها على النحو التالي:

1. الوزارة، وهي أمر الخطط السلطانية والرتب المملوكية.⁶³ وتنقسم الوزارات عند ابن خلدون إلى:

➤ أمور حماية الناس وأسبابها من النظر في الجدد والسلاح والحروب، وتختص بها " الوزير " [وزارة الدفاع والأمن في عهدنا الحالي] .

⁶¹ يقول ابن خلدون في ذلك " قال بعض الأشراف من الحكماء لمعاناة قتل الجبال من أماكنها أهون على من معاناة قلوب الرجال " .

⁶² المرجع السابق، ص 260 .

⁶³ يقول ابن خلدون أن اسم الوزارة يدل على مطلق الإعانة فهي مأخوذة إما من الموازنة وهي المعاونة أو من الوزير وهو القتل .

➤ أمور المخاطبات فيما تختص بخباية المال وإفاقه وضبط ذلك من جميع وجوهه، ويشغل هذه الوزارة "صاحب المال والخباية" [وزارة المالية والاقتصاد في عصرنا الحالي].

➤ أمور مدافعة الناس ذوي الحاجات عن السلطان أن يزدحوا عليه فيشغولوا عن فهمه، وتختص بهذه الوظيفة "صاحب الباب" [رئيس الديوان حالياً].

وحسب ابن خلدون ترتفع مرتبة الوزارة وتزيد أهميتها كلما قربت من السلطان وتعامل وزيرها معه مباشرة في شئون يهترها العموم تأثيرها.

❖ الخباية، وهي الوظيفة المختصة شاغلها نخجب الناس عن السلطان، وهي وظيفة تابعة للوزارة.

❖ ديوان الأعمال والخبایات، وهي القيام على أعمال تحصيل مستحقات الدولة وحفظ حقوقها في الدخل والخروج وإحصاء العساكر بأسمائهم وتقدير أرزاقهم وصرف أعطياتهم والرجوع في ذلك إلى القوانين.

❖ ديوان الرسائل والكتابة، وهو المختص بإعداد الرسائل والقرارات والملكات وغيرها من الوثائق.

❖ الشرطة، وتختص بإقامة أحكام الجرائم والحدود والنظر في استيفاء موبقاتها.

❖ قيادة الأساطيل، وهي من مراقب الدولة وخطتها ومسؤولة لصاحب السيف وتحت حكمه.

تلك كانت ملامح من فكر ابن خلدون منذ ما يقرب من ستمائة عام سبق لها كل مفكري التنظير في الغرب بمئات السنين.

وإن كان ابن خلدون لم يذكر صراحة تعبير "التنظيم" إلا أن مجمل المفاهيم التي قدمها حول الاجتماع الإنساني والدول والممالك وغيرها هي صور للتنظيم بمعناه المعاصر، ومن ثم تمثل أفكاره مركزية مهمة في فهم عوامل قيام التنظيم وخصائصه وأدواره وتأثير العلاقات الإنسانية بين القادة والنابعين في هذا الظهور. ولا شك أن الدرس الجوهري المستفاد من كتابات ابن خلدون في هذا المجال هي تركيزه على الحقيقة الأساسية أن قصور قدرات الفرد الواحد وميله للاعتماد على الآخرين والتعاون معهم، ومن ثم حتمية اجتماع البشر وتعاونهم من أجل قضاء مصالحهم وإشباع حاجاتهم، هي الفكرة الأساسية في تفسير ظاهرة التنظيم.

مُقَدِّمَةٌ ابن خلدون

الجزء الأول

تأليف

العلامة ولي الدين عبد الرحمن بن محمد

ابن خلدون

(٧٣٢ - ٨٠٨ هـ)

عقود ضروحة، ورتب أمارية، وقامه عليه
عبد محمد الدرويش

لقراءة مقدمة ابن خلدون اضغط الرابط التالي:

مقدمة ابن خلدون - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



رابعاً: نظريات التنظيم التقليدية في الفكر الغربي

تركز النظريات والمداخل التقليدية في الفكر الغربي على عناصر الهيكل التنظيمي **Structure**، وما ينتر داخل الهيكل من **عمل Job**، وما يرتبط بذلك من أسس لتحديد المسؤوليات **Responsibility** وتوزيع الصلاحيات **Authority**.

وبالنسبة لتلك النظريات على أهمية إقامة الهيكل التنظيمي وتراها محورياً رئيسياً ينبغي احترامه والتقيدهم بخدوده، كما هنر نماماً بر سم خطوط السلطة والمسؤولية، وتعيين حدود العلاقات بين المستويات التنظيمية

المختلفة، وتؤكد على احترامها والالتزام بها إلى حد التقديس . ومن ثم تنحصر اهتمامات النظريات التقليدية في التصميم الداخلي للتشجير وما يجري فيه، من عمل، وتفعل ما يجري خارجه، من متغيرات تراها متقطعة الصلة بالتشجير. وتعتبر النظريات التالية عن النوجهات التقليدية في دراسة التشجير:

✓ **نظرية البيروقراطية، Bureaucracy** والتي كانت الأساس الفكري في فهم التشجير لفترات طويلة، خاصة في المنظمات الحكومية التي اعتمدت النهج البيروقراطي في التشجير ولا يزال كثير منها تلتزم بأسس البيروقراطية كما وضعها **ماكس ويبر**⁶⁴ حتى اليوم وبغير كل المتغيرات التي حدثت حولها .

✓ **نظرية الإدارة العلمية التي قدمها فرديريك تايلور**⁶⁵ وكانت أساس تنظيم العمل في المنظمات خاصة الصناعية لفترة طويلة وكان لها تأثيرها على الكثيرين من القادة الإداريين الذين تأثروا بما جاءت به من أفكار حول أسس تنظيم العمل وفق قواعد دراسة الوقت والحركة والخصص الدقيق والرعاية اللصيقة للعاملين .

✓ **نظرية التفسير الإداري** أو ما يطلق عليه مدرسة الإدارة العامة في التشجير ومن روادها الأوائل **هنري فايول**⁶⁶، **ولوث جوليك**⁶⁷ وغيرهما .

وتركز تلك المجموعة من النظريات على مجموعة من العناصر تراها هي الحاكمة لحركة التشجير ومن ثم المؤثرة في السلوك التنظيمي والتي تجب على الإدارة العناية بالعامل معها من أجل السيطرة على هذا السلوك وتوجيهه، فيما يحقق أهدافها . وتتبع جميع تلك العناصر في الحيز الداخلي للتشجير وتضع بدرجات مختلفة لسيطرة رئاسة التشجير الممنثلة في مستوى الإدارة العليا . وتشمل تلك العناصر ما يلي:

1. هيكل التشجير الرسمي الممثل في الخرائط التنظيمية المعتمدة من السلطة الرسمية في المنظمة .
2. العلاقات التنظيمية بين إدارات وأقسام التشجير والتي تحكمها مواقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي .
3. الأعمال والمهام المحددة الواجب القيام بها .

⁶⁴ Max Weber, Op.Cit.

⁶⁵ Fredrick W. Taylor, Op.Cit.

⁶⁶ Henry Fayol, Industrial and General Administration, London: 1930.

⁶⁷ Luther Gulik and L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Admin.,1937.

4. نظم وأساليب أداء المهام والتي تحددها الإدارة المختصة.

5. إجراءات العمل المحددة التي يلتزم بها القائم بالعمل بناء على تخصصه المهني.

6. هيكل السلطة وتدرجها بين مستويات التنظيم المختلفة ونطاق الإشراف الموازي لها.

وبالنظر إلى النشأة التاريخية لتلك النظريات وطبيعة المناخ العام السائد في أوائل القرن الماضي من حيث غلبة السيطرة الحكومية وعدم وضوح دور منظمات القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية بالقدرة الذي يبدو عليه الآن، فقد غلبت النزعة المركزية على الفكر التنظيمي التقليدي، وتباعد عن المفاهيم الديمقراطية بشكل عام.

موقع السلطة في الفكر التنظيمي التقليدي

يقع مفهوم السلطة **Authority** في مكانة مقدّمة من الفكر التنظيمي التقليدي خاصة عند ماكس ويبر الذي تركز مساهماته في نظريته عن " **هياكل السلطة** " **Authority Structures** ومن ثم تصنيفه للثلاثيات وفق علاقات وهياكل السلطة فيها. وقد فرق ويبر بين السلطة **Authority** حيث يكون اتباع الأوامر الصادرة من القادة إلى المرؤوسين **طواعية**، وبين **القوة Power** التي تلجأ إلى إجبار الناس على طاعة الأوامر، وهو يشير إلى أنه في نظم السلطة المختلفة يرى المرؤوسون أن إصدار التعليمات والأوامر هو من طبيعة عمل الرؤساء.

ووفق ماكس ويبر بين ثلاثة أنماط من السلطة في المنظمات:

? السلطة الكاريزمية **Charismatic Authority**

ويشير النمط الكاريزمي للسلطة إلى الخصائص والمواصفات الشخصية للقائد الإداري والتي تميزه عن غيره من الناس العاديين، فالقائد الكاريزمي أقرب في تصوير ماكس ويبر إلى **الرجل الفائق Superman**، وينطبق هذا الوصف على القيادات والزعامات السياسية التاريخية والمصلحين الاجتماعيين وغيرهم من الأفاضال الذين أثاروا الحياة السياسية والاجتماعية وكانت لهم تأثير أهم البالغة على تنظيمات أو مجتمعات بأكملها ويرى طارق حجي⁶⁸ أن الربط بين الكاريزما وبين الكفاءة الإدارية والتنظيمية غير صحيح في كل الأحيان، بل أن كثيراً من القادة ذوي الخصائص الكاريزمية قد أضروا تنظيماتهم وتسببوا في كثير من

⁶⁸ راجع مقال طارق حجي " حديث عن الكاريزما " في صحيفة الأهرام بتاريخ 18 أغسطس 2001.

الكوارث المجتمعية، وعلى العكس فإن هناك إنجازات هائلة حققتها قادة عادلون لا يمنعون بأي خصائص كاريزمية. وحيث يعتمد التنظيم ذو القائد الكاريزمي على قدرات وصفات ذلك القائد، فإن التنظيم يكون دائماً في حالة عدم استقرار ويعرض لمخاطر شديدة إذا افقد قائده أو تعرض لما يعوقه عن مباشرة أعماله. وكثيراً ما يقع الخلاف والصراع بين أتباع ذلك القائد الكاريزمي حيث يدعي كل منهم أنه أحق بخلافة القائد مما يعرض التنظيم - أو المجتمع - إلى أخطار الانقسام والانهيار.

? السلطة التقليدية Traditional Authority

وأساس السلطة في هذا النمط هو السوابق التاريخية والأمر الواقع، حيث يقبل الناس السلطة في الحدود التي اعتادوا التعامل معها على مر الأيام ويتوافق مع العرف والتقاليد السائدة. وينمخ القادة في هذا النمط التقليدي بسلطات نابعة من المراكز الاجتماعية التي آلت إليهم وفي الحدود التي تقرها التقاليد والأعراف. ويقع في هذه الفئة من أنماط السلطة نظم السلطة الأبوية **Patrimonial** حيث يكون العاملون أو المرؤوسون تابعين خاضعين للقائد الأبوي يعتمدون عليه في الحصول على مقابل أعمالهم، والسلطة الإقطاعية **Feudal** التي ينمخ فيها التابعون بقدر من الاستقلالية، ولكن في إطار ما يسمح به القائد ويتوافق عليه.

? السلطة الرشيدة - القانونية Rational-legal Authority

وهذا هو النمط الأحدث أهمية في تفكير ماكس ووبر ويتب مع نموذج "البيروقراطية"، وتأتي صفة الرشيد **Rational** من ارتباط السلطة بتحقيق أهداف وغايات حيث يعمل كل جزء في التنظيم وفق نظام محدد وآليات واضحة، وكأنه ترس في آلة كبيرة. كذلك تأتي صفة القانونية في هذا النمط من السلطة نتيجة سيادة القواعد والسياسات التي يلتزم بها كل فرد في التنظيم.

خامساً: الخصائص العامة للفكر التنظيمي التقليدي⁶⁹

- ✓ تبني مفهوم "الألة" في النظر إلى التنظيم حيث تكون كل عناصره مصممة وفق قواعد ومعايير محددة، وتكون حركة التنظيم وعناصره موجهة حسب إجراءات وتعليمات منصوص عليها في لوائح ونظم العمل. ومن ثم تكون نتائج حركة عناصر التنظيم [أي أنماط السلوك التنظيمي] معروفة مسبقاً ويمكن التنبؤ بها بدقة.
- ✓ تركز الاهتمام في العناصر الهيكلية والمالية للتنظيم المنتملة في النظر والإجراءات وقواعد الأداء وآليات الرقابة، ومن ثم ينحصر التنظيم في الرؤية التقليدية إلى ورشة عمل تنكسر فيها الإجراءات وفق نظام محدد، وتغلب عليه سمات الانغلاق على الذات وعدم التأثر بالمغيرات الخارجية.
- ✓ محل التركيز والاهتمام في التنظيم هو "العمل" أو "الوظيفة" حيث يتم توصيف العمل بدقة لتوضيح الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها وفق أسلوب محدد يلتزم به القائم بالأداء ولا يخيد عنه. ويصبح الأساس في إسناد الأعمال لأشخاص معينين هو التخصص والمهارات المناسبة مع متطلبات العمل. إن الإنسان العامل في التنظيم وفق النظرية التقليدية يكون مقيداً ومحدود القدرة على الحركة والنصرف إلا في إطار التعليمات والإجراءات المصممة من إدارة التنظيم والواجب الالتزام بها في أداء العمل. إن نمط التنظيم التقليدي يقيد حرية الإنسان وسلوكه الشخصي ويغلق من فرص نموه وتطوره بما قد يؤدي إلى تهديد الأساس الديمقراطي للحياة بشكل عام.
- ✓ إن كفاءة التنظيم في النظرية التقليدية تنوقف أساساً على تكوينه الذاتي وما يجري بداخله من تفاعلات تطبيقاً للنظم والقواعد الموضوعية من جانب الإدارة. وتكون نتائج التنظيم كلها منوطة في إطار الخطط والبرامج المعتمدة رسمياً. فالتنظيم التقليدي لا يقبل فكرة النتائج غير المنوطة ويفرض فسح المجال للاحتماالات، فهو تنظيم "محدد" **Deterministic**.

⁶⁹ يهمننا التأكيد على أن مفهوم الفكر التقليدي لا يرتبط بالدرجة الأولى بعصر الزمن أي لا يعني التقليدي بالضرورة أنه قديم تحقق في الزمن الماضي، بل يشير مفهوم التقليدية إلى نمط من التفكير قد يكون ما يزال سائداً الآن، ولكنه ينباعد عن معطيات العصر الحالي ولا يتسجم معها.

✓ التنظيم في الرؤية التقليدية **كانن مرشيد Rational** يعرف مرغباته ومصالحه ويستطيع ترتيبها تنازلياً ويعمل فقط ما يحقق له هذه المصالح ويؤدي إلى **تعظيم قيمتها Maximize**. وبذلك لا تتوقع النظرية التقليدية [ولا تقر أيضاً] بأشكال السلوك التنظيمي الذي يدو لها "غير مرشيد" مثل النباطق في العمل أو الإضراب أو غير ذلك من أشكال السلوك المخالف لما تريد الإدارة وتوافق عليه.

✓ فكل تلك لأنماط السلوكية في عرف التقليديين من دارسي التنظيم هي تصفات غير مرشيدة لا مكان لها في التنظيم المثالي الذي لا يقبلون غيره.⁷⁰

✓ كذلك يفترض في هذا الإنسان الرشيد القدرة على الفصل بين حياته الخاصة ومنطلباتها ومشكلاتها وبين واجباته الوظيفية، لذا نجد التنظيم البيروقراطي يؤكد أهمية عدم الخلط بين الأمور الشخصية والاهتمامات الخاصة لأفراد التنظيم ومسئولياتهم ومهامهم الوظيفية. كما لا يقبل في الفكر التنظيمي التقليدي اعتماد أي اعتبارات شخصية أو اجتماعية في اتخاذ القرار، بل الأساس هو القواعد والنظم الرسمية دون غيرها. وبذلك تسبعت النظرية التقليدية في التنظيم تأثير القوى البشرية فيه وتعتبرهم من الأدوات المنفذة للخطط والبرامج وفق القواعد والنظم دون أن يكون لإرادتها الذاتية دور في فعاليات التنظيم. فالإنسان في التنظيم التقليدي آتة تنفيذ ما يصدر إليها من تعليمات ومن غير المقبول أو المتوقع أن تكون له مبادراته الخاصة أو رؤيته، لما يجب أن يكون عليه العمل، ودون أن يسمح له بأي مساهمة للشكير الذاتي والمناقشة أو المجادلة في شؤون التنظيم. كل ما تتوقعه النظرية التقليدية من الإنسان في التنظيم أن يؤدي ما يطلب إليه من أعمال بالطريقة التي تم توضيحها له، وفي المقابل تحصل على الراتب أو المزايا المختلفة التي تقررها له الإدارة دون مناقشة. وفي الحقيقة فإن الرؤية التقليدية للتنظيم تكاد تلغي السلوك التنظيمي تماماً كطاهرة لها تأثير أو تسحق الدراسة. إن الإدارة

⁷⁰ لهذا السبب كانت ثورة العمال ضد أساليب حركمة الإدارة العلمية بقيادة فيدريك تايلور من العلامات التاريخية في لت الأنظمة إلى خطأ الافتراضات التي تقوم عليها نظريات التنظيم التقليدية مما أدى إلى الخسائر الأضواء عنها وبدائية ظهور نظريات معدلة تراعي البعد الإنساني الواقعي.

التقليدية لا تشغل كثيراً بقضايا البشر وسلوكهم، بل هي تركز في الأساس على الجوانب المادية والآلية، أما البشر فعليهم السمع والطاعة.⁷¹

✓ تتكون علاقات أطراف وعناصر التنظيم [وهي من مظاهر السلوك التنظيمي] وفق تخطيط تنظيمي محدد يلتزم خطوط الاتصال الرسمية ويعكس مستويات السلطة المختلفة، ويقيم الحدود والحواجز بين المستويات التنظيمية المختلفة بحيث يكون الندرج في الاتصال هو الأساس وتتعدى فرص العلاقات الجانبية والاتصالات غير الرسمية أو النجواز في اتصال المستويات الأدنى بمستويات خلاف الأعلى مباشرة لها. إن الاتصالات في التنظيم التقليدي تنحصر في شكل أوامر وتعليمات صادرة من المستويات الأعلى إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى، وكذلك تنضح في التقارير والمعلومات [والشكاوى والظلمات] الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم في المستويات الأعلى مباشرة وفق الندرج التنظيمي.

✓ الاهتمام بالقيادة الإدارية باعتبارها القادرة على فهم متطلبات التنظيم وتسيير الأمور بما تحققها، لذا تركز النظرية التقليدية كل القوى والصلاحيات في فئة القادة الذين يسندون قدرتهم على التأثير في السلوك التنظيمي من مناصبهم ومواقفهم التنظيمية الأعلى. وتعتمد تلك القيادات في توجيه أفراد التنظيم وجماعات العمل به [أي توجيه السلوك التنظيمي] على منطق السلطة والقوة، وبممارس وظائفها بإخضاع المرؤوسين للتعليمات والنظردون أن يكون لهؤلاء حق المناقشة أو الاقتراح والمبادرة بالأي. وتكسر النظرية التقليدية منطق **Centralization** بكل ما يعنيه من تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الفئة العليا من قيادات التنظيم وحصر وظائف إستراتيجية بذاتها تقوم بها وحدات من كرتية تنبع قيادة التنظيم العليا.

⁷¹ يذكرنا هذا المنطق بالثكير العسكري التقليدي والذي نشأت نظريات التنظيم التقليدية في إطاره، وقد اسنم هذا المنطق حتى في العصر الحديث وكان سائداً في تفكير القيادات العسكرية المصرية حين وقعت هزيمة 1967، ثم لما تحول منطق القادة العسكريين وتغيرت نظرهم إلى جنودهم واهتموا باختيارهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم للابتكار والإبداع تحقق نص 1973. وكان هذا بالضبط أحد أهم مجالات التحول في الفكر التنظيمي بشكل عام نتيجة تأثير علماء السلوك ودعاة تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات.

✓ الاهتمام غير العادي بتسجيل كافة المعاملات والإجراءات الرسمية وتوثيقها في مستندات وحفظها في ملفات بحيث يكون تاريخ التنظيم مسنكماً يمكن الرجوع إليه في كل وقت. ولعل ما يؤكد هذا الاهتمام أن الفكر التقليدي يعتبر العمل هو أساس التنظيم وليس الإنسان القائم بالعمل، لذا لا بد من تسجيل وتوثيق كل ما ينم عن أعمال حتى لا تتوقف كفاءة التنظيم أو فعاليتها على قدرة البشر على الذكر.

✓ التأكيد على أهمية سمات تنظيمية رئيسية وتوفير مقننات تحقيقها مثل الدقة، السرعة، الاستمرارية، الوضوح، وغيرها من المميزات التي تسعى المنظمات عادة إلى أكسابها. وتري النظرية التقليدية أن فرص تحقيق هذه المميزات تكون أعلى بتطبيق قواعدها وتوجهاتها.

✚ إن هذه الخصائص المميزة للفكر التنظيمي التقليدي في العالم الغربي تعبر عن وجهة نظر سادت لفترات طويلة في أدبيات التنظيم والتطبيق الإداري في العالم كله. ورغم التحول الجذري عن هذه الأفكار بشكل عام نتيجة لكثير من المتغيرات والمؤثرات التي أتاحت الفرص لظهور رؤى أخرى عن التنظيم أكثر حداثة وواقعية، إلا أن النموذج التقليدي لا يزال قائماً في كثير من المنظمات خاصة في الدول الأقل تقدماً وفي الكيانات الحكومية والعسكرية التقليدية.

✚ ولا يزال كثير من المسؤولين في المنظمات يعتقدون في كفاءة ونمط التنظيم التقليدي للتنظيم. وتعود أهمية هذه الملاحظة إلى ضرورة ملاحظة هذا الفرق من الممارسين والنحوظ لتأثيرهم في تشكيل المنظمات ومحاولة ضبط حركة السلوك التنظيمي وفق المفاهيم التقليدية. إن دراستنا للسلوك التنظيمي سوف تعطي عناية خاصة لتحليل دور القيادة الإدارية في تشكيل السلوك التنظيمي، ومن ثم فإن طبيعة التركيب الفكري للقادة وتوجهاتهم في النظر إلى التنظيم ونوعية النموذج [النظرية] التنظيمي الذي يعتمدون عليها عوامل ذات تأثير في تشكيل وتفعيل السلوك التنظيمي ينبغي أخذها في الحسبان.

سادساً: فقد نظريات التنظيم التقليدية

إذا حاولنا تقويم تلك النظريات التقليدية، بإعمال المعايير الأساسية للتقويم وهما واقعية وفرض النظرية وقدرتها على الشبؤ، نصل إلى النتائج التالية:

1. يكشف تاريخ الدراسات التنظيمية عن ضعف الفروض القائم عليها الفكر التنظيمي التقليدي وعدم واقعته لسببين رئيسيين هما النظرة المحدودة والآلية إلى الإنسان التي تخافي طبيعته وتبعد تماماً عن حقيقة السلوك الإنساني وتفاعلاته، وكذا استبعاد تأثير المناخ الخارجي وافترض اخصاص ركاهة التنظيم في عناصره الداخلية.

2. يثبت عدم صحة هذين الفرضين المحوريين في بناء النظرية التقليدية كل لحظة من خلال مشاهدة ما يجري في المنظمات المختلفة في كل العالم والتي لم يعد الفكر التنظيمي التقليدي قادراً على تفسيرها ناهيك عن الشبوقها.

3. من جانب آخر، فإن النظرية التقليدية لا تتوقع إلا الالتزام بالخطط والقواعد الموضوعية، ومن ثم فإن الشبوق الأساسي للنظرية هو تحقق النتائج المسهودة دون الخراف أو تعديل، ولكن الواقع المشاهد أن الحياة التنظيمية تحفل بألوان النتائج غير المتوقعة وأشكال السلوك المناقض لتعليمات التنظيم ولعل أبرزها حركات العصيان والنمرد على قرارات الإدارة والإضرابات المنكسرة التي تشهداها كثير من المنظمات في العالم بشكل يكاد يكون منكرماً. كل تلك النتائج لم تكن في حسابان النظرية التقليدية ومن ثم تشل النظرية أيضاً على صعيد معيار الشبوق. إن حركة السلوك التنظيمي الفعلية، وتفاعلات أعضاء التنظيم وعلاقتهم وهذه العلاقات وتطورها في اتجاهات قد تخالف الأنماط الرسمية التي حددها نموذج التنظيم التقليدي تقطع بأن ذلك النموذج غير قادر على تفسير حقيقة التنظيم وكيفية نشأة السلوك التنظيمي، ومن ثم فهو غير قادر على توفير المساعدة للإدارة في ضبط السلوك وهي الغاية الرئيسة التي تسهدها القيادات الإدارية في كل تنظيم.

وقد تبلورت أهم الانتقادات الموجهة لنظريات التنظيم التقليدية في نظرنا إلى السلوك التنظيمي كما يلي:

☒ عدم واقعية ما ذهبت إليه تلك النظريات من وضع مجموعة من المبادئ التي تلخص توجهاتها الأساسية وتعتبرها قابلة للتطبيق في جميع المواقف، حيث يقطع الواقع المشاهد بعدم صحة هذا الاتجاه نظرأ لما يوجد من اختلافات في الظروف المحيطة والأوضاع الذاتية لمختلف التنظيمات، وذلك فضلاً عما يوجد بين تلك المبادئ من تناقض والتي أشار إليها عدد من دامرسي التنظيم.⁷²

⁷² Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York: Macmillan, 1957

✘ عدم واقعية الفروض التي بنيت عليها النظريات التقليدية للتشظير من حيث غياب تأثير العنصر البشري أو افتراض الرشد الكامل في أعضاءه أو الاختصار في الكون الداخلي للتشظير وإمكانية الانعزال عن المناخ المحيط.

✘ عدم واقعية ما ذهبت إليه النظريات التقليدية من إنكار وجود العلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع الإنساني في التشظير، حيث افترضت أن الجميع يلتزمون بالقواعد والتعليمات وقادرين على الفصل تماماً بين اهتمامهم وأهدافهم الشخصية وبين واجباتهم والتزامهم التنظيمية، وتصوير الإنسان على أنه آلة Machine .

✘ التركيز على الهياكل والأطر والنظم باعتبارها محاور التشظير الوحيدة والنظر إلى التشظير من موقف السكون Stagnant باعتبار ذلك هو الموقف الأمثل، ومن ثم إغفال العمليات التفاعلية داخل التشظير Interactive / Dynamic Processes والفشل في إدراك مواقف الحركة والتطور التنظيمية، Organizational Dynamics .

سابعاً: تعديلات نماذج التشظير التقليدية

بالنظر إلى العيوب الفكرية التي تشوب النموذج التقليدي للتشظير، وبتأثير تنامي الاهتمام بقضايا العنصر البشري وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات باعتبارها أساس محوري في رفع كفاءة الأداء، بدأت مجموعات من الدارسين في تصور نماذج معدلة للتشظير تحاول تلافي أوجه القصور في الفكر التقليدي وتواكب حركة التطور الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع الحديث.

✓ ويمكن القول إن الإضافات الرئيسة التي أدخلت على النموذج البيروقراطي [نموذج الآلة والنظام المغلق] تتمثل فيما يلي:

- ✓ إعادة تصوير التشظير باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع المناخ المحيط ويتفاعل مع المتغيرات الحاصلة فيه.
- ✓ إعادة الاعتبار إلى دور العنصر البشري في حركة التشظير والتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية واستثمارها كألية ضرورية لتوجيه السلوك التنظيمي نحو أهداف وغايات المنظمة وإتاحة الفرص للعنصر البشري في المشاركة والتفاعل مع قضايا التشظير.

✓ إدراك أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يوجد جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي، ومحاولة بيان السبل لاستثماره وتوظيفه في إعادة تشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي بدلاً من إنكار وجوده أو محاربته كدأب أصحاب الفكر التقليدي.

✓ إضافة قدر من الواقعية في الفكر التنظيمي والرخيف من حدة الرشد والمثالية اللتين افترضتهما النظرية التقليدية، وبذلك أصبحت النظريات المعدلة تنوع وتقبل حدوث نتائج غير مخططة وخارج نطاق القواعد والنوجهات التنظيمية الرسمية وذلك نتيجة لتفاعلات العلاقات البشرية وحركة المنظمات غير الرسمية والانفتاح على المناخ الخارجي.

✓ إدماج ظاهرة **العلم التنظيمي Organizational Learning** في بناء نموذج للتنظيم يعكس الحالة الواقعية التي نشاهدها في المنظمات الفعلية حين يعتمد أفراد التنظيم إلى التعمير من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك، ومن ثم تظهر نتائج غير متوقعة ولا من غوبة وذلك بعكس الفكر التنظيمي التقليدي الذي لم يكن هذا البعد الإنساني في الاعتبار. وتعتبر **كتابات مرتون Merton⁷³ وسلزنيك Selznick⁷⁴ وجولدنر Gouldner⁷⁵** عن تلك الإضافات إلى النظرية التقليدية التي بزغت جميعها من فكرة واحدة هي محاولة إضفاء الواقعية على النموذج البيروقراطي التقليدي بإدخال أثر السلوك الإنساني والمغريات الخارجية.

تعديلات مرتون Merton على النظرية التقليدية

✚ مركز مرتون على أثر فرض القواعد والتعليمات باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق أكبر قدر من الرقابة على سلوك أعضاء التنظيم وما يترتب على ذلك من **"تجمد السلوك الوظيفي"** حيث تصبح العلاقات في التنظيم أساساً بين الوظائف وليس بين الأفراد، كما تصبح القواعد والإجراءات الرسمية جزءاً من النكوين الذاتي لأفراد التنظيم ينسكون لها لتجنب الخطأ أو المساءلة، كما تختزل عملية اتخاذ القرارات إلى تصميم صيغة حل معين يناسب فئة من الموضوعات ويكون القرار روتينياً لا يعتمد

⁷³ Robert K. Merton, *Social Structure and Social Theory*, Glencoe, Ill: The Free Press, 1949.

⁷⁴ Philip Selznick, *An Approach to a Theory of Bureaucracy*, ASR, 8 (1943), 47-54.

⁷⁵ Alvin Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill: The Free Press, 1954.

على التفكير أو الخلق والإبداع من جانب الأفراد. ويؤدي جود السلوك الوظيفي إلى نتائج غير متوقعة لم تكن إدارة التنظيم تضعها في حسابها وذلك نتيجة انحصار الأفراد في ذواتهم وتصاعد رغبتهم في حماية أنفسهم والدفاع عن تصرفاتهم مما يجعل تعاملهم مع العملاء وفيما بينهم ينسر بالجمود والتردد والتقليدية والبعد عن الإبداع والابتكار، ومن ثم تهاوى المميزات المفترضة في التنظيم البيروقراطي وتبدو سوائه بوضوح.

تعديلات سلزنيك Selznick على النظرية التقليدية

من جانب آخر فإن سلزنيك أثار قضية تفويض السلطة كوسيلة تلجأ إليها إدارة التنظيم البيروقراطي لإحكام الرقابة على سلوك أعضاءه، فينمى زيادة جرات التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة لمباشرة أعمال مخصصة، وبالتالي يؤدي تفويض السلطة إلى انحصارهم وتكيزهم فقط على تلك المهام التي فوضت إليهم. وبينما تحقق تفويض السلطة مزايا للتنظيم نتيجة ارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضة نتيجة التدريب والتركيز، فإن التفويض في الوقت ذاته يؤدي إلى تقنين التنظيم وتحويله إلى مجموعة من الجزر المنعزلة يهمل المسؤول عن كل منها بإجاز المهام التي فوضت إليه دون أن يبدي اهتمام بقضايا العمل التي لا تنصل مباشرة بهما. وبذلك تبدو في الأفق التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة عن بعضها البعض وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل. ويترتب على تلك النتائج غير المتوقعة أن تزداد الشقة بين الإجازات الفعلية وبين الأهداف المرجوة للتنظيم. ويرى سلزنيك أن تفويض السلطة في التنظيم البيروقراطي وقد قصد به أن يكون أداة للرقابة لضمان تحقيق أهداف التنظيم العامة، إلا أنها تؤدي إلى حدوث نتائج غير مقصودة يكون لها آثارها السلبية على التنظيم.

تعديلات جولدنر Gouldner على النظرية التقليدية

أكد جولدنر أن نظم الرقابة في التنظيم البيروقراطي وإن كانت تهدف إلى تحقيق التوازن والاستقرار في التنظيم، إلا أنها في نهاية الأمر تؤدي إلى الإخلال بهذا التوازن نتيجة فقد أفراد التنظيم الإحساس بعلاقات القوة في التنظيم حيث تخضع الجميع لذات القواعد والتعليمات، ومن ثم يكثي الأفراد بأداء الحد الأدنى من العمل الذي يضمن لهم الالتزام بما تتطلبه قواعد العمل ونظم الرقابة، وينتقف الناس عن محاولة بذل جهد أكبر، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى تكثيف الرقابة لمحاولة تحسين نتائج الأداء وتسهم الدورة بأن يتوقع

العاملون مرة أخرى في حدود ما تفرضه التعليمات من حدود دنيا للأداء في محاولة منهم لتجنب الخطأ والوقوع تحت طائلة المسائلة وهكذا .

لقد تجلت مساهمات هذا الفريق من الباحثين في تطوير مفهوم أكثر واقعية عن التنظيم وإحداث نقلة نوعية في النموذج البيروقراطي تسنوعب قدراً ملموساً من الفكر الحديث المبني على إدراك حقائق السلوك الإنساني والشعالات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم وتأثيرات ذلك كله على عمليات تشكل وتفصيل السلوك التنظيمي ومن ثم النتائج التي يمكن للتنظيم تحقيقها . وقد تبلور كل ذلك في إنتاج " النموذج البيروقراطي المعدل " **Modified Bureaucratic Model** الذي يرى أن التنظيم يتضمن العناصر التالية:

1. أهداف وغايات محددة على مستوى التنظيم وقطاعاته ووحداته المختلفة.

- ✓ مجموعة من الوظائف والمهام محددة بشكل رسمي وموضوعي .
- ✓ هيكل تنظيمي رسمي يوضح خطوط السلطة وتدرجها .
- ✓ تحديد رسمي لشبكة العلاقات وخطوط الاتصالات بين قطاعات التنظيم وأعضائه .
- ✓ نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية تحدد أساليب العمل وأسس توزيع المهام ومعايير تقويم الأداء .

✓ خطوط اتصالات وشبكات من العلاقات والشعالات الاجتماعية غير الرسمية [غير المخططة من قبل الإدارة] تلعب دوراً مهماً ومكملاً لشبكة الاتصالات الرسمية .

✓ فرص لبناء الولاء وقيمة الانتماء للتنظيم من خلال فتح مجالات المشاركة للأفراد في نخت المشكلات والمساهمة في حلها ، وتوفير الحوافز المؤدية إلى اندماجهم في أعمالهم وتقليل الشاخصات بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة .

✓ إن الفرق الأساسي بين النموذج البيروقراطي التقليدي وبين النماذج المعدلة أن تلك الأخيرة قد أدخلت العنصر الإنساني والسلوك البشري كمتغير محوري يسهم في تحديد السلوك التنظيمي وذلك نتيجة إسهامات العلوم السلوكية في الكشف عن محددات السلوك الإنساني وحقيقة اختلاف دوافع واتجاهات وخبرات الأفراد مما يجعل استجاباتهم لمطلبات التنظيم بطرق مختلفة وقد تكون مناقضة .

ثامناً: نظريات العلاقات الإنسانية في التنظيم

تعتبر نظريات التنظيم المستندة إلى أفكار العلاقات الإنسانية بداية التطور نحو الدراسة الجادة للسلوك التنظيمي في المنظمات من خلال الإدراك الواعي بأهمية التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد التنظيم وأنماط العلاقات والتفاعلات بينهم وتأثيره على توجهاتهم نحو المنظمة والعمل، ومن ثم تأثيره على نتائج الأداء. وقد بدأت تلك الاهتمامات النظرية نتيجة الملاحظات التي أفرزتها دراسات مجموعة من أساتذة الاجتماع لمحددات الإنتاجية في شركة ويسترن إلكترنيك عرفت باسم "دراسات هوثورن" ⁷⁶ **The Hawthorne Studies** والتي نمت بناء على طلب الشركة لمحاولة التأكد مما إذا كانت المفاهيم التقليدية القائمة على أفكار حركة الإدارة العلمية لا تزال هي المحددة للكفاءة الإنتاجية في مواقع العمل. وقد تبين الباحثون وعلى رأسهم **النون مايو Elton Mayo** الأستاذ بجامعة **هارفارد Harvard** مجموعة النتائج المهمة التالية:

1. أن ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وغيرها ليست هي المحدد الرئيس لكفاءة العمل ومسئولية الإنتاجية، وذلك على عكس ما كانت حركة الإدارة العلمية تؤكد.
2. أن أنماط القيادة الإيجابية، المهمة لظروف العاملين والمتفاعلة معهم من خلال الاتصالات المفتوحة وإتاحة الفرص للمشاركة تحقق طفرات هائلة في معنويات العاملين ومن ثم تحسين ملموس ومطرد في إنتاجيتهم.
3. أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في حفز الأفراد وشعورهم بالرضا، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.
4. أن توزيع العمل على أساس التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة أو أعلاها إنتاجية.

⁷⁶ The Western Electric [Hawthorne Works] Studies (1923-1933) Cicero, ILL.

5. أن العاملين في التنظيم لا يسلكون وبجانبهم مطالب العمل ومواقف الإدارة وسياساتها كأفراد منعزلين - كما كانت النظريات التقليدية تنص - بل هم ينص فون كجماعات تشأ بينهم روابط تنمي عوامل الكاف والنشابك **Networks**.

6. أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتيسير التفاعل فيما بينهم داخل وخارج مكان العمل له تأثير مهم في تشكيل توجهاتهم نحو العمل وتحسين مستويات الإنتاجية.

7. وقد كانت لهضمة حركة العلاقات الإنسانية في أعقاب الشعور المتزايد بما أحدثته حركة الإدارة العلمية من أضرار بالغة تمثلت في ظروف العمل غير الإنسانية والثورات العمالية المنكسرة ضد تلك الأساليب غير الإنسانية التي برع في دريك تايلور وأتباعه في تطبيقها سعياً وراء زيادة الإنتاج بإعمال مفاهيم النخصص الدقيق ودراسات الوقت والحركة. وقد دعت تلك المشكلات بعض الباحثين للدراسة وتحليل الفجوة بين أسس ومعايير إدارة التنظيم وفق مفاهيم الإدارة العلمية من ناحية، وأنماط سلوك العاملين الفعلية في مواقع العمل من ناحية أخرى. وقد عزز هذا الاتجاه لدى الباحثين التقدم الذي حدث في العلوم السلوكية ومنها علم النفس ونمو مدرسة فرويد على سبيل المثال Freud وظروف الحرب العالمية الأولى وحالات الكساد التي أعقبتها. وقد أرجع النون مايو هذه الفجوة إلى الآثار التي أحدثتها تطبيقات الإدارة العلمية [النموذج التقليدي للتنظيم] من إهدار للمياكل الاجتماعية والتركيز على الاعتبارات المادية دون الجوانب الإنسانية في العمل.

نتائج دراسات هو ثورن

وفي دراسات هو ثورن الشهيرة أكد النون مايو هذه الملاحظة بنتائج البحث الميداني التي أوضحت ما يلي:

1. أن جماعات العاملين توف الدعم لافرادها في مواجهة ضغوط الإدارة من أجل زيادة الإنتاج باستمرار تطبيقاً لدعوى حركة الإدارة العلمية، وأن العمال يقاومون هذه الضغوط بأساليب مختلفة.
2. أن العاملين لا يستجيبون لأنواع الحوافز التي مروجت لها النظرية التقليدية، مثل الأجور الحافزة عند زيادة الإنتاج، بل إنهم أكثر تطلعاً واستعداداً للاستجابة لحوافز اجتماعية توفها لهم جماعات العمل التي يرتبطون بها [التعاون، الكافل، المساندة وقت الشدة...].

3. أن العوامل النفسية والاجتماعية في مواقع العمل أكثر تأثيراً في معنويات العاملين - ومن ثم إننا جيئهم - من العوامل والمحددات المادية التي اعتمدت عليها أفكار التنظيم التقليدي وحركة الإدارة العلمية. فقد ركزت النظرية التقليدية على الهيكل الرسمي دون الهيكل الاجتماعي غير الرسمي الذي ينشأ بين العاملين، كما اهتمت بتوضيح دور القيادة الرسمية دون النظر إلى الأنماط غير الرسمية من **القيادة Informal Leadership** والتي تنشأ من بين العاملين أنفسهم وباختيارهم ويكون لها تأثير أوضح في توجيه سلوكهم بثقوى على تأثير القيادة الرسمية.
4. إن التنظيم ليس مجرد مجموعة من الوظائف والعناصر ينتر تصميمها بإرادة فوقيّة، ولكنه في الأساس **نظام اجتماعي Social System** يختلف في مفاهيمه وأساسه عن النصوص التقليدي على النحو التالي:
- ✓ إن التنظيم هو في الأساس نظام اجتماعي وليس مجرد مجموعة من الوظائف والعناصر الفنية.
 - ✓ يشارك الناس ويعملون بتأثير دوافع متعددة وليس مجرد الدافع الاقتصادي.
 - ✓ لا ينصرف البشر في جميع الأحوال وفق المنطق الرشيد والحسابات العقلانية، بل هم أيضاً يشعرون بمشاعر وينفعلون بعواطف قد تبدو غير رشيدة.
 - ✓ هناك درجة عالية من التفاعل والتداخل بين أعضاء التنظيم الذين ينصرفون في أحيان كثيرة وفق اعتبارات اجتماعية قد تخالف توجهات الإدارة وتفضيلاً لها.
 - ✓ تمثل جماعات العمل غير الرسمية عنصر مهم في توجيه السلوك التنظيمي بدرجة قد تزيد في أحيان كثيرة عن تأثير الإدارة.
5. يمارس لناس أعمالهم بطرق وأساليب لا تنحصر فقط فيما حددته أوصاف الوظائف المعدة من قبل الإدارة، بل ينصرفون بوجهي خبرتهم ودوافعهم وإدراكهم لما يتحقق مصالحهم.
6. ليس هناك ارتباط آلي بين حاجات الأفراد وأهداف التنظيم، بل قد توجد حالات من التناقض بينهم.
7. تشمل قنوات الاتصالات الفعلية في التنظيم مسائل العمل ومنطلقاته الرسمية وكذا العلاقات الشخصية وتعكس مشاعر الناس وعواطفهم.
8. على القيادة الإدارية تعديل أساليبها لتنوع الاعتبارات الإنسانية في العمل.
9. يؤدي تحسن الروح المعنوية للعاملين إلى تحسن إننا جيئهم.

10. تحتاج الإدارة إلى ممارسة قدر مهم من المهارة الاجتماعية وليس فقط المهارات الفنية حتى تنجح في إدارة السلوك الاجتماعي.

11. وتختلف هذه النصوص عن مفاهيم النموذج التقليدي التي مروجت لأفكار أن الناس يعملون بالدرجة الأولى لإشباع حاجاتهم الاقتصادية، وأنه لا يوجد تناقض بين الأهداف الشخصية للأفراد والأهداف العامة للتشجير، كما أن الناس ينصرفون في مواقع العمل وفق منطق مرشيد يهدف إلى تعظيم الفوائد التي يحصلون عليها من التشجير، وأهم يعملون كأفراد منعزلين لتحقيق رغباتهم الفردية.

12. ولعل من أبرز الفروق بين النموذج التقليدي للتشجير ونموذج العلاقات الإنسانية أن الفكر التنظيمي التقليدي حين تعامل مع الإنسان باعتبارها عنصراً من عناصر التشجير ركز فقط على الجوانب الفسيولوجية فيه أي قدراته الجسدية وإمكاناته على أداء الأعمال الموكلة إليه باستخدام قواه العضلية. بينما اتجه نموذج العلاقات الإنسانية إلى تأكيد أهمية التكوين النفسي والاجتماعي للإنسان والتأكيد على قدراته الفكرية والذهنية وتأثير الحاجات الاجتماعية في تشكيل سلوكه واستجاباته لمطالب التشجير.

13. وقد كشفت حركة العلاقات الإنسانية عن الأهمية الكبرى لجماعات العمل وتأثيرها الكبير في تشكيل السلوك التنظيمي بينما أهمل النموذج التقليدي هذا الجانب تماماً وتعامل مع العنصر البشري كأفراد منعزلين لا يرتبطون بجماعات العمل غير الرسمية نوعاً من التآمر ضد التشجير ينبغي معاقبة من يرتكبونه.



<https://youtu.be/sI5dxHfKGal>

نظريته X، Y

✓ قدم دو جلاس مكر وجس⁷⁷ نظريته تقوم على مفهوم تأثير فلسفة الإدارة في تصرفاتها وأساليب تعاملها مع عناصر التنظيم. وأكد مكر وجس أن سلوك أعضاء التنظيم يتحدد جزئياً كنوع من الاستجابة أو مرد الفعل لسلوك الإدارة وتصرفاتها، ومن ثم يرى مكر وجس أن السلوك التنظيمي يتأثر بنمط الفلسفة التي تؤمن بها إدارة التنظيم. وتحدد عناصر نظريته الفلسفة الإدارية التي صاغها مكر وجس في شكل عنوان مثير هو "نظريته X ونظريته Y" في المفاهيم التالية:

- يعمل كل مدير وفق إطار فكري خاص به، [نظريته] تحكم تصرفاته وتعاملاته مع عناصر التنظيم في مواقف العمل المختلفة.
- تشكل نظرة المدير إلى العنصر البشري وأسس تحديده السلوك الإنساني عنصراً مهماً في إطاره الفكري.

نظريته X

تتلو نظرة المدير الملتزم بالفكر التنظيمي التقليدي في شأن العنصر البشري في مجموعة الفروض التالية [نظريته X]:

1. أن الإنسان العادي ينصف بكمالية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه، إذا تمكن من ذلك، فالإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
2. أن الوسيلة الفعالة في التعامل مع هؤلاء العمال الكسالى بطبعهم أن يجبروا على العمل، ومن ثم تصبح الرقابة الصيقة مهمة في ضمان التزامهم بالأداء، كما أن التهديد بالعقاب هو الحافز الأكثر فعالية مع العنصر البشري، حيث يميل العمال إلى التراخي والكاسل إذا ضعفت الرقابة أو خفت حدة التهديد بالعقاب.
3. يفضل الإنسان العادي [الكسول] أن يتلقى النوجيه والإرشاد تفصيلاً ممن يقوده في العمل منجذباً تحملاً للمسئولية، وهو عادة قليل الطموح يهدف في الأساس إلى تأمين نفسه وتأكيد الاستقرار والأمان.

⁷⁷ Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960.

4. يعمل الإنسان من أجل إشباع رغباته الاقتصادية ومن ثم يكون الأجر والحوافز المالية الأساس في حفزه على العمل.

ولنا أن نصور أسلوب المدبر المؤمن بتلك الصورة عن العنصر البشري في كيفية تعامله مع أعضاء التنظيم وأساليبه في توجيه السلوك التنظيمي. إن مثل هذا القائد الإداري سوف يلتزم نظماً ينصف بالملكية الشديدة واعتماد أساليب التوجيه بالأوامر والتعليمات، وإلزام العاملين بأساليب وإجراءات محددة في الأداء، وفرض أي صور للتفاعل الاجتماعي بينهم، وتأكيد النزعة الفردية في التعامل معهم، وتغليب الحوافز السلبية القائمة على التهديد بالعقاب. وتصبح معايير الحكم على كفاءة الفرد في مثل هذا النموذج هي مدى انصياعه لتعليمات القيادة الإدارية وقدرته على الالتزام بالتعليمات وإطاعة الأوامر دون إبداء آراء مخالفة أو حتى محاولة التفكير المستقل. وتتماشى تلك الصورة تماماً مع أسس وفروض النموذج البيروقراطي التقليدي الذي ساد في كثير من المنظمات العسكرية والحكومية لفترات طويلة.

نظريّة ٧

وعلى الجانب الآخر، يقدم مكن وجن نموذج القائد الإداري المنوجه بفكر العلاقات الإنسانية [نظريّة ٧] على النحو التالي:

✓ أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته، وإنما يعتبر بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيئاً طبيعياً كاللعب والراحة.

✓ يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل [والتنظيم وقيادته] على عوامل متعددة قد تحفز على الأداء والإقبال على العمل حين يستشعر مصدراً للرضا والفوائد الإيجابية، وقد يؤديه منطوعاً غير منظم لعائد أو مكافأة، وقد تنفره تلك العوامل من العمل وتصدّه عنه وتجعله يحاول تجنبه وتقييد جهوده إلا تحت الضغط.

✓ تؤثر سياسات الإدارة وأساليبها في تصميم التنظيم وترتيب مناخ العمل الداخلي ومعاييرها في التعامل على توجهات العاملين بالنسبة للعمل.

✓ إن الرقابة الخارجية والهديد بالعقاب ليسا الوسيلا الوحيدتين للتأثير على السلوك التنظيمي، بل إن الإنسان سوف يعتمد على الرقابة الذاتية ويجتهد في تحقيق ما يقتضيه من أهداف دون حاجة لوجود الرقيب الخارجي.

✓ يسعى الإنسان إلى تحقيق حاجات متعددة من خلال العمل ومنها حاجاته النفسية والاجتماعية والرغبة في **تأكيد الذات Self-actualization** حسب نظرية ماسلو عن هرم الحاجات⁷⁸.

✓ وقد أوضحت نظرية [Y] أن الإنسان يتعلم من الظروف المحيطة به ومن خبراته أهمية تحمل المسؤولية ويسعى إلى المواقف التي تتيح له فرص مباشرة لمسئوليات معينة وتحقيق طموحه إلى التقدم. وغنل ظاهرة **التعلم Learning** عاملاً مهماً في تشكيل السلوك حيث يميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي نتج عنه فوائد ومميزات إذا تكررت ذات الظروف، كما يعتمد إلى تجنب السلوك الذي أدى إلى مشكلات أو مضار⁷⁹. كما بينت النظرية أن الإنسان ينمغ بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشكلات التنظيمية وابتكار الحلول حين تناح لهم فرص المشاركة والتعبير عن الرأي. وبذلك فإن قدراً كبيراً من المسؤولية يقع على إدارة التنظيم لاستثمار طاقات البشر الذهنية وإطلاق إبداعاتهم الفكرية لتحقيق أهداف التنظيم.

وينكز مكر وجس خلاصة رؤيته، لكيفية تشكيل السلوك التنظيمي بأن العامل الأهم في تحقيق المستوى الأعلى من الأداء والإجادة في تحقيق أهداف المنظمة والرضا للعاملين فيها هو مدى نجاح الإدارة في بناء الثقة وتأمين فرص التكامل بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للعاملين. ويكون على الإدارة توضيح أهداف التنظيم ومتطلبات الأداء للأفراد، وبيان الإجازات المطلوبة منهم وإتاحة الفرص لهم للمناقشة والمشاركة بالرأي في صياغة مهام العمل واختيار أساليبه، ودعم إمكانيات وآليات الرقابة الذاتية، ثم تقويم الأداء بالحكم على النتائج.

⁷⁸ Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper, 1954.

⁷⁹ يطلق Thorndike تعبير قانون الأثر Law of Effect على هذا الميل، راجع

Edward L. Thorndike, *Animal Intelligence*, New York: Macmillan, 1911.

McGregor's XY Theory of Management

fundamental theory in understanding
employee motivation



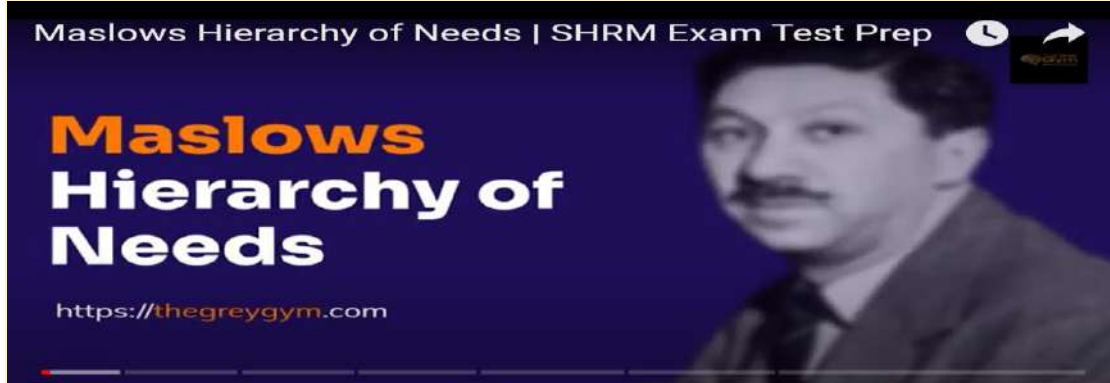
<https://youtu.be/S8LQIVxZ9kU>

تاسعاً: نقد تعديلات النماذج التقليدية

برغم الإضافات والتحسينات التي أدخلها النماذج المطورة للفكر البيروقراطي التقليدي ومنها نماذج مارتون وسلزنريك وجولدنز وغيرهم وكذلك نماذج العلاقات الإنسانية، فإن الرؤية التي تقدمها تلك النماذج لا تزال تعاني من بعض أوجه القصور خاصة من زاوية فهم السلوك التنظيمي وإمكانيات التأثير فيه، وفق تلك النماذج. وقد تركز الانتقادات الموجهة إلى تلك المحاولات فيما يلي:

1. لا تزال تلك النماذج تنطلق من المفهوم التقليدي للتنظيم الذي يكرس فكرة الهيكل Structure وكونه الأساس المحوري الذي تستند إليه كافة العناصر التنظيمية الأخرى بما فيها العنصر البشري.
2. برغم إدخال مفاهيم السلوك الإنساني في بناء نماذج أكثر واقعية للتنظيم، إلا أن تلك النماذج لا تزال تتعاطى مفهوم التنظيم من موقع السكون والبحث عن التوازن كحاجية وليس من مواقع الحركة والتجدد وإدارة التغيير.
3. لم تحدث نماذج التنظيم البيروقراطي المعدلة تغييرات تذكر في تعاملها مع عناصر الإجراءات وضورة التسجيل المستندي للعمليات وغيرها من السمات التي تميزها النموذج البيروقراطي التقليدي والتي تجافي إلى حد بعيد الواقع التنظيمي المشاهد وتطورات التقنية ونظم الاتصالات التي قللت الحاجة إلى تلك الأساليب الورقية في التسجيل.
4. جاء اهتمام النماذج المعدلة بالعلاقات الإنسانية مشوباً بالرغبة في تحسين أوضاع العاملين الذين تضربوا لفترات طويلة من ممارسات خبراء الإدارة العلمية وعانوا من إهمال شديد نتيجة إغفال النموذج البيروقراطي التقليدي لهم، ومن ثم لم يترجم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تحليل موضوعي يبرز حمية التعامل مع العنصر البشري باعتبارها محور الارتكاز في بناء التنظيم الفعال. كما استند دعاة

العلاقات الإنسانية في التنظيم إلى مروى عن السلوك الإنساني ودوافعه مستمدة من نظرية هرم الحاجات لـ **Maslow** بكل ما فيها من قصور وعيوب نظرية.



<https://youtu.be/mpv-5zSZGRk>

عاشراً: المدخل السلوكي في نظريات التنظيم

مع تزايد أهمية المنظمات في المجتمع وتأثيراتها الإيجابية والسلبية في مختلف مجالات الحياة ، وبالنظر إلى عدم قدرة النموذج البيروقراطي التقليدي لتقديم منهجية مفيدة لإدارة السلوك التنظيمي وضبطه بما يتوافق مع الأوضاع التنظيمية والبيئة السائدة، ومع التطور الذي حدث في مجال الدراسات السلوكية وتكامل ما أطلق عليه مع بدايات الخمسينيات من القرن الماضي تعبير " **العلوم السلوكية** " **The Behavioral Sciences** فقد برزت في أدبيات التنظيم مجموعة من النماذج [النظريات] تقدم تفسيرات مختلفة لظاهرة التنظيم وتطرح مداخل أشمل وأرحب في التعامل مع عناصره وتستند في الأساس إلى المدخل السلوكي بدرجة واضحة [والذي يعتبر امتداداً وتطويراً لمدرسة العلاقات الإنسانية].

أهم ملامح المدخل السلوكي للتنظيم

✓ أن التنظيم الرسمي كما صورته النموذج التقليدي لا يوفر المناخ الملائم لنشأة ونمو وتطور السلوك التنظيمي بالشكل الذي تسهده المنظمات . وبالتالي فقد نماذج المدخل السلوكي مساهمة مهمة من الدراسة لفهم كيفية **التنظيم غير الرسمي Informal Organization** وكيفية إدماجه في بناء التنظيم واستثمار تأثيراته في تشكيل السلوك التنظيمي .

- ✓ يتوقف السلوك التنظيمي إلى حد بعيد على أنماط السلوك الإنساني في التنظيم فضلاً عن تأثيره بعناصر التنظيم الأخرى غير البشرية وأهمها التقنية والمناخ الخارجي، أي أن السلوك التنظيمي هو في النهاية محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الذاتية والمؤثرات الخارجية ذات العلاقة.
- ✓ تشكل الخصائص النفسية والاجتماعية والثقافية للموارد البشرية، مصدر التأثير الأهم في تشكيل السلوك الإنساني ومن ثم السلوك التنظيمي، وذلك على العكس من النموذج التقليدي الذي كان يركز على الخصائص الفسيولوجية للإنسان وما ينمغ به من قدرات جسمانية وعضلية. وبذلك تصبح دراسة تلك الخصائص مدخلاً مهماً لفهم ظواهر السلوك التنظيمي ومن ثم محاولة التأثير فيها وتوجيهها بما يتوافق وأهداف الإدارة.
- ✓ تمثل البيئة الخارجية أحد أهم عناصر التأثير في تكوين السلوك التنظيمي من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على التنظيم بما تتيحه من فرص وقرصنة من التزامات وخطط بمهددات ومخاطر. ونتيجة لذلك تصبح دراسة الظروف المناخية بالتنظيم ومحاولة تنبؤ آثارها على عناصر التنظيم مصدراً مهماً للمعلومات عن ذوافع السلوك التنظيمي واتجاهاته وكذا أساس لمحاولات السيطرة عليه وتوجيهه.
- ✓ ونتيجة لتركيز نماذج التنظيم ذات البعد السلوكي على العنصر البشري والاهتمام بدراسة مصادره تكوين وتطور السلوك الإنساني في التنظيم [السلوك التنظيمي]، فقد اتجهت إلى اقتراح مداخل من شأنها إتاحة فرص أكبر للعنصر البشري للمشاركة في الحياة التنظيمية وممارسة صلاحيات أوضح تسهر في تشكيل السياسات والعمليات واتخاذ القرارات ذات التأثير على نتائج الأداء. وما تحققه التنظيم من إنجازات. ومن هذه المداخل " المشاركة في الإدارة" **Participative Management** و" الإدارة بالأهداف" **Management by Objectives** والتي اتخذت في السنوات الأخيرة اتجاهًا جديدًا يدعو إلى مزيد من الشفافية في إتاحة المعلومات المالية والإنتاجية للعاملين ومن ثم تحميلهم المسؤولية في البحث عن سبل تحسين الأداء والأرباح وهو ما يسمى بـ " إدارة الكتاب المفتوح" **Open Book Management**⁸⁰. وتتخذ النماذج الحديثة من مفهوم " النظام المفتوح" إطاراً لاحتواء عناصر التنظيم وبيان حركته أجزاءه الداخلية وتفاعلاته مع المناخ الخارجي.

⁸⁰ Jack Stack and Bo Burlingham, The Great Game of Business, 2002.

وقدم فيما يلي عرضاً لبعض أهم تلك النماذج:

نموذج التنظيم الاجتماعي

من الأمثلة المهمة على المدخل السلوكي نموذج "التنظيم الاجتماعي" الذي قدمه باك Bakke⁸¹ والذي يضرر المفاهيم المحورية التالية:

- أن التنظيم في حقيقته، هو نظام اجتماعي بالدرجة الأولى يتكوّن أساساً من الأنشطة أو العلاقات الاجتماعية بين أعضاءه.
- أن التنظيم نظام مفتوح يحصل على الموارد اللازمة له من المجتمع المحيط، والتي تشكل مقوماته المالية، والبشرية، والمادية، والفكرية. وتمثل عمليات الحصول على الموارد وصيانتها وضبط استخدامها عناصر مهمّة في تكوين التنظيم وتحديد توجهاته. كما تلعب الموارد دوراً إيجابياً في التأثير على عناصر التنظيم الأخرى بحسب توفرها وخصائصها الذاتية وما تتيح من إمكانيات للحركة والإجازة. كذلك تسهم الموارد في تحديد طبيعة التنظيم من خلال تقييدها لأنواع وحدود الأنشطة التي يمكن للتنظيم القيام بها.
- يعبر **ميثاق التنظيم The Organizational Charter** عن أهدافه وغاياته وما يميزه عن غيره من المنظمات ويوضح شخصية التنظيم وهويته، وبالتالي يؤثر في السلوك التنظيمي.
- يمارس التنظيم عدداً من الأنشطة أو العمليات بغرض الحصول على الموارد وصيانتها وتنميتها واستغلالها في إنتاج المخرجات التي يطلبها المجتمع [المناخ المحيط]. ويرى Bakke أن تعبير "الأنشطة" يشمل كل أنواع السلوك الإنساني التي تنم في التنظيم والتي تتضمن السلوك الرسمي الذي يتفق مع توقعات التنظيم بشأن ما يجب على أعضاءه القيام به، وكذلك السلوك غير الرسمي الذي يتحقق مرغبات الأفراد وتصوراتهم عما يجب عليهم أداءه من أعمال والكيفية التي ينفذها الأداء. كما يضرر السلوك الذي يترتب عليه مردود أفعال من الآخرين وأنواع استجاباتهم، والسلوك المقبول أو المشروع **Normal** وكذلك أشكال السلوك المنحرف **Deviational**.

⁸¹ Wight Bakke, Bonds of Organization, New York: Harper, 1950.

✓ ويرى **Bakke** أن الأنشطة في التنظيم تنقسم إلى أنواع مختلفة، منها الأنشطة المميزة والتي تختص بتحديد وتطوير ميثاق التنظيم وإبراز مميزه، والأنشطة الحيوية التي تساعد التنظيم على البقاء **Survival** وهي المتعلقة بالحصول على الموارد وصيانتها وإعدادها للاستخدام وتحويلها وتجديدها، وأنشطة الإنتاج وخلق القيمة **Value Creation** في شكل سلع أو خدمات، ثم أنشطة الرقابة للإشراف على الأداء والتسيق بين أجزاء التنظيم، وأخيراً أنشطة المحافظة على توازن التنظيم واستقراره وأبرزها الأنشطة القيادية والإدارية العليا الموجهة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

✚ وينحصر للتنظيم النكامل والثاسق بين أجزاء وعناصره المتفاعلة من خلال أعمال فكرة الرباط التي تحقق التداخل والاعتماد المتبادل بين تلك الأجزاء والعناصر من خلال تدفق العمليات والأنشطة، أي أن **Bakke** قد تنبه مبكراً إلى أهمية العمليات **Processes** كأداة للوصل والربط بين أجزاء التنظيم وهو ما تبنى الفكر الإداري المعاصر ويروج استخدامه وفق تقنية "إدارة العمليات أو الإدارة بالعمليات" **Process Management**.

✚ يتفاعل التنظيم مع غيره من وحدات [تنظيمات] المجتمع ويساعد معها من أجل تحقيق أغراضه [وأغراضها].

نموذج التناقض بين الفرد والتنظيم

قدم هذا النموذج **كريس أرجيريس Argyris**⁸² لتفسير السلوك الإنساني في التنظيم ومن ثم الشق به وإمكان التحكم فيه، أو السيطرة عليه.⁸³ ويشير النموذج إلى تفاعل عدة عوامل في إنتاج السلوك التنظيمي وتشكيله وتطويره تتبلور في مجموعات ثلاثة:

1. عوامل فردية تتعلق بالكوين النفسي والاجتماعي وخصائص الشخصية الإنسانية للأفراد أعضاء التنظيم.
2. عوامل اجتماعية تعكس أثر جماعات العمل والتفاعلات غير الرسمية بين أعضائها.

⁸² Chris Argyris, *Understanding Human Behavior in Organization, One Viewpoint*, in Mason Haire, *Modern Organization Theory*, New York: Wiley, 1959, pp. 115-154.

⁸³ ما نطلق عليه في هذا الكتاب "إدارة السلوك التنظيمي".

3. عوامل تنظيمية رسمية، تعكس هيكل التنظيم وميثاقه وسياساته وأهدافه وغاياته وغيرها من أبعاد التنظيم الرسمي.

وبذلك تخضع نموذج أرجيرس على أهمية أن تشمل دراسة السلوك التنظيمي محاور ثلاثة:

1. دراسة محددات السلوك الفردي.

2. تأثير الجماعات الصغيرة وديناميكيتها **Group Dynamics**.

3. دراسة حركية وسلوك التنظيم كمنهجية لتفاعل أجزاء ومكوناته المختلفة.

ويعتبر مدخل أرجيرس توجهاً مخالفاً لنموذج التنظيم التقليدي الذي اقتصرت في البعد الثالث مغفلاً بعدي الفرد والجماعة.

ويمكن تركيز المحاور الثلاثة في محورين أساسيين هما محور "الفرد" شاملاً تأثير الجماعات الصغيرة والتنظيم غير الرسمي، ومحور "التنظيم".

وقد استغرق نموذج أرجيرس جانباً مهماً من تحليل كل من المحورين الرئيسيين في تشكيل السلوك التنظيمي وانتهى إلى نتيجة مهمة هي أن المحرك الحقيقي للسلوك التنظيمي هو التناقض الطبيعي بين الفرد والتنظيم إذ من خلال نشأة هذا التناقض وتصاعد حركته واتجاهات كل من الطرفين لمحاولة حله تتحدد أنماط ومكونات وفعاليات السلوك التنظيمي.

ولعل هذا المفهوم جدير ببعض التفصيل على النحو التالي:

خصائص الشخصية الإنسانية [محور الفرد]

قدم أرجيرس تحليلاً للشخصية الإنسانية يقوم على الفروض التالية:

1. تتكون الشخصية الإنسانية **Personality** من أجزاء مختلفة تعمل في تناسق من أجل حماية بناء الشخصية

المتكامل، كما أن الكل تخمي الجزء في تكوين الشخصية. بذلك فهي من أجزاء مختلفة تعمل في

تناسق من أجل حماية بناء الشخصية المتكامل كما أن الكل تخمي الجزء في تكوين الشخصية، وبذلك

فإن الشخصية ليست مجرد مجموع الصفات التي يميزها إنسان معين، ولكنها بالدرجة الأولى "تنظيم

Organization" تجميع تلك الصفات ويسمح بالتفاعل والبادل بينها فيما يحقق للشخصية أهدافها وتخمي

توازنها.

2. ترتبط أجزاء الشخصية من أجل تحقيق استقرارها وتوازنها الذاتي، كما تعمل تلك الأجزاء على التكيف مع الظروف الخارجية لتحقيق توازن الشخصية الخارجي في علاقتها مع المتغيرات الخارجية.
 3. تعبر الشخصية الإنسانية عن حاجات الإنسان ورغباته [دوافعه]، وتعكس ميوله واتجاهاته وخبراته المكتسبة، كما تترجم طاقاته وإمكاناته في استعدادات وميول للسلوك والنصرف.
 4. تنجم صفات الفرد وخصائصه المميزة وحاجاته وقدراته في مفهوم "الشخصية" أو "الأنا" أو "الذات"، ومن ثم تعبر الذات عن نميز الفرد في محاولاته لإشباع حاجاته واستثمار قدراته وفي تكيف علاقاته بالآخرين.
 5. وفي محاولة الدفاع عن وحدة شخصيته وتوازنها يلجأ الفرد إلى ألوان من الأساليب الدفاعية **Defense Mechanisms** [هي أنماط من السلوك التنظيمي] منها ممارسة العدوانية **Aggression**، الإنكار **Denial**، الإحتماء في اللاشعور **Subconscious**، التبرير **Rationalization**، والإسقاط باللقاء اللوم على الآخرين وغيرها من آليات تحميها الإنسان توازن شخصيته في مواجهة المواقف والمتغيرات.
 6. تنصف الشخصية الإنسانية بالقدرة على النمو والتطور، فهي تمر بمراحل متدرجة من **حالة السلبية والاعتمادية الكاملة Dependence** في مرحلة الطفولة، مروراً بمراحل متدرجة، يزداد فيه البحث عن الاستقلال وتخفيف الاعتماد على الآخرين [وقد يكون الشظير هو ذلك الآخر الذي تعتمد عليه الشخصية في مراحل معينة] وصولاً إلى مستوى الاستقلال الذي يسمح للإنسان بتحقيق ذاته **Self-actualization**.
 7. وفي كل مرحلة تنوع أنماط السلوك وتتطور لتعكس القدرات المكتسبة والحاجات المتجددة للإنسان ودرجة الاستقلال [أو نقص الاعتماد] الذي تتمتع به الشخصية. كذلك يشع المدى الزمني لاهتمامات الإنسان وتنوع آفاق اهتماماته ومدى الخطورة والتركيز فيها مع تطور الشخصية نحو مراحل الاستقلال والاكتمال.
- خصائص الشظير الـ سمي [محور الشظير]**
- من جانب آخر، يصور أريجيس خصائص الشظير الـ سمي كما حددها نظريات الشظير التقليدية فيما يلي:

1. **التظهير الـ سمي كيان ينصف بالـ شد Rationality** حيث يوجد لتحقيق أهداف بذاتها باستخدام قواعد وآليات محددة. ومعنى الرشد التظيمي في المنطق العلمي هو توفر المعرفة النامة بأهداف وغايات التظيم وترتيبها من حيث درجة الأولوية والأهمية، وكذا توفر معلومات تامة عن بدائل الوصول إليها والقيمة النسبية لكل بديل.⁸⁴

2. **ولكي تحقق التظيم الـ سمي أهدافه ويتوافق مع منطق الـ شد** فإن قواعد التخصص وتفسير العمل وتسلسل السلطة ووحدة الأمر والنوحيه وتحديد نطاق الإشراف لكل مستوى تنظيمي تصبح كلها من الأسس التي لا بد منها لتحقيق كفاءة التظيم وفعالينه. أي أن التظيم الـ سمي يفترض - ويفرض - الرشد على عناصره حتى ينم التكامل والتناسق بينها.

3. **يفرض التظيم سيطرته على الأفراد** من خلال إجبارهم على أداء مهام محددة وفق أساليب وقواعد معينة لا يستطيعون تعديلها أو تجاوزها. ومن ثم فإن التظيم الـ سمي يطلب من أعضاء الخوض التامر والاعتماد الكامل على ما يوفره لهم من آليات للأداء دون أن يكون لهم حرية الاختيار أو الابدكار.

4. **لا يستخدم التظيم الـ سمي**، وفي الحقيقة لا يحتاج، إلا قدر ضئيل من طاقات البش الفكرية وقدراتهم الذهنية حيث لا مجال لإعمال تلك الطاقات فكل شيء قد تم تصميمه وتحديد له مسبقاً وليس عليهم إلا التنفيذ ملتزمين بتلك القواعد والقوالب الجامدة.

فكرة التناقض بين الفرد والتظيم الـ سمي

في مواجهة نزعات الفرد إلى الاستقلالية واستثمار طاقاته الذهنية والفكرية وتحقيق ذاته، يلجأ التظيم إلى فرض أنواع من القيود والحوافز السلبية بهدف صرف الأفراد عن تلك النوجهات الاستقلالية وسعياً لإخضاع الشخصية الإنسانية لمعطيات التظيم. وفي المقابل فإن الأفراد يواجهون هم أيضاً ضغوط التظيم ومحاولات

⁸⁴ يشير تعبير القيمة النسبية Relative Value إلى المنفعة المتوقعة من البديل معادلة باحتمال تحقيقه، فمثلاً لو كان أحد البدائل الاستثمارية يعد بتحقيق عائد على الاستثمار قدره 20% ولكن احتمال تحقيق هذا العائد هو 50% فقط، تصبح القيمة النسبية لهذا البديل 10% فقط بدلاً من 20%، بعكس الحال لو كان العائد المتوقع 15% من بديل آخر، ولكن احتمال تحقيقه 90% فتصبح قيمته النسبية 13.5% أي أفضل من البديل الأول.

فرض سيطرته عليهم بألوان من الأساليب الدفاعية والهجومية، يدعمون لها من أكرهم في مواجهة التنظيم. ومن ثم تنو إلى حلقات الصدام بين الأفراد والجماعات في التنظيم وبين متطلبات التنظيم.

وتخص أرجيس مصادر الشاقص بين الشخصية الإنسانية وبين التنظيم الال سمي فيما يلي:

1. الشاقص الطبيعي بين خصائص الشخصية، ونزعها الاستقلالية، وبين خصائص التنظيم الال سمي ونزعه، إلى الرشد والسيطرة على عناصره ومكوناته.

2. الشاقص بين محاولات الأفراد إشباع رغباتهم على تعددها وتجددها ومسئولياتها المختلفة، وبين الفرص المحدودة التي يتيحها لهم التنظيم الال سمي ومحدودية مجالات الإشباع والخصامها في الحاجات الاقتصادية الممثلة في الال واتب وما في حكمها.

3. الشاقص الطبيعي الناشئ عن ديناميكية الشخصية الإنسانية ونموها وتطورها المسمى بحكم التطور العمري والعقلي والعاطفي والاجتماعي للفرد، ونيجة لظاهرة التعلم **Learning**، وبين الطبيعة الجامدة المستقرة للتنظيم الال سمي.

4. الشاقص بين خصائص الشمول والكمال بين عناصر ومكونات الشخصية الإنسانية، وما يقع بينها من تبادل وتفاعل، وبين حالة الانفصام والجزؤ والانعزالية التي تنصف لها تقسيمات التنظيم الال سمي وآلياته.

5. الشاقص بين متطلبات الرقابة اللصيقة التي يفرضها التنظيم الال سمي على أعضاءه بغية ضمان التزامهم بالتواعد والنظم الال سمية، وبين متطلبات تنمية كفاءة الأفراد وتحسين أداءهم واستثمار الخبرات المتراكمة لديهم بإطلاق طاقاتهم وإتاحة الفرص لهم للمبادرة والمشاركة، والإبداع وإعمال الرقابة الذاتية.

6. من ذلك النصور للشخصية الإنسانية، والتي ترمز إلى أحد طرفي معادلة السلوك التنظيمي، وطبيعة التنظيم الال سمي الذي يمثل الطرف الآخر في المعادلة، تنضح الطبيعة الديناميكية المتطورة لكل من الطرفين في سعيهما إلى تحقيق أهدافهما وغاياتهما بالتعامل والتفاعل المباشر، وغير المباشر، مع بعضهما والعناصر الأخرى في المناخ الخارجي للتنظيم.

7. وقد تتوافق أهداف وخصائص الشخصية مع بعض عناصر التنظيم فيصير التعاون بينها، وقد تختلف أهداف وخصائص الشخصية مع أهداف وخصائص عناصر أخرى في التنظيم فيقع الصدام بينها. ومن مجمل حركة التعاون بدرجاته المختلفة والصراع والصدام بمسئولياته المتباينة يشكّل السلوك التنظيمي وينتظم.

8. وقد عالج أرجيرس هذا الشاخص من خلال دعوته إلى تطوير التنظيم الرسمى وتطويره لكي يتوافق مع متطلبات الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة. إن نموذج أرجيرس يعتبر تطويراً للمنطق الليبرالي والقرائبي التقليدي بإدخال عنصر الشخصية الإنسانية وقبول ديناميكيتها كأساس لتطوير خصائص التنظيم الرسمى لنواكب تلك الحركية والمرنة والنخلة عن سمات النجم والتقليدية. ويشير أرجيرس في هذا الصدد إلى أهمية إتاحة الفرص للتفاعل بين الأفراد في التنظيم وتيسير التعامل مع التنظيم غير الرسمى وفتح قنوات الاتصالات والسعي لإدماج التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى في كيان واحد منجدد ومثاعل.

نموذج ليكترت Likert

✓ قدم نرسيك ليكترت⁸⁵ تصوراً للتنظيم يعتمد على مفاهيم سلوكية وخاصة مفهوم الدافعية Motivation وذلك في محاولة البحث عن تفسير لانخفاض إنتاجية بعض المنظمات بالقياس لغيرها من المنظمات عالية الإنتاجية. وقد انتهى ليكترت من تحليله إلى نتيجة مهمة هي أن مبادئ التنظيم التقليدية وفق النموذج الليبرالي والقرائبي هي مصدر المشكلات التي تؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية من خلال تأثيرها السالب على المورد البشري. ويرى ليكترت أن نظريات التنظيم التقليدية أغفلت أهمية عنصر الدافعية نظراً لإهمالها دور العنصر البشري في التنظيم واعتبارها مجرد أداة للتنفيذ ليس لها تأثير في تحريك الأنشطة أو تحديد مسئولياتها.

✓ ويتفق ليكترت الدور المهم للدافعية في تشكيل السلوك التنظيمي ويرى أن مجموعة الدوافع المتفاعلة لتشكيل السلوك في التنظيم تتضمن ما يلي:

⁸⁵ Rensis Likert, *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961.

1. دوافع اقتصادية، تسنجيب وتعبر عن الرغبة في إشباع حاجات معدلة للإنسان بنوعيتها من خلال الراتب والمكافآت وغيرها من أشكال الدخل المالي.

2. دوافع الأمن والضمان **Security**

3. دوافع الإنجاز والتقدم وتحقيق الذات **Self-realization**

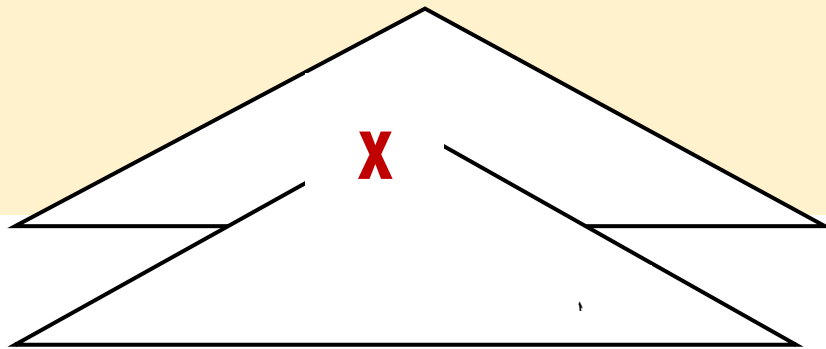
4. دوافع الجديد والابتكار **Innovation**

ويؤكدها ليكرت أهمية تطوير مفاهيم التنظيم التي تسمى التقليدية لتتنوع موضوع الدافعية، وضرة توفير الدوافع بشكل علمي سليم لتحريك السلوك التنظيمي في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف التنظيم، ثم ضرورة قياس النتائج المادية والإنسانية المنعقدة في التنظيم كأساس للمراجعة والحكم على كفاءته وتطويره. وفي ضوء تلك النوجهات يقدم نموذج ليكرت النصوص التالي عن التنظيم:

1. **التنظيم عبارة عن نظام متكامل وموازن داخليا**، وهو في الأساس تكوين إنساني يتوقف نجاحه على سلوك أعضائه وما يقومون به من أنشطة، بتأثير الدوافع المهمة بالنسبة لهم، كما يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر بما يجري فيها من متغيرات.

2. **تكامل في التنظيم** مجموعة عناصر متفاعلة **تصم هيكل التنظيم المتداخل Overlapping** والمبني على أساس جماعات العمل ويوضح أدوارها والعلاقات بينها حيث جماعة العمل هي الوحدة التنظيمية الأساسية، وليس الفرد المنعزل كما في النظريات التقليدية، ومن ثم فإن كفاءة التنظيم تحددها من خلال كفاءة تكوين وتفعيل تلك الجماعات وتحقيق الترابط بينها.

3. ويقدم ليكرت فكرة **"مشبك الربط The Linking Pin"** وهو الفرد عضو التنظيم الذي يربط بين جماعتين من خلال عضونه، فهما في نفس الوقت كما يصور الشكل التالي حيث يشير الحرف **X** إلى عضو في التنظيم ينمى بعضونه مشتركة في كل من جماعة العمل أو جماعة العمل ب و يحقق الربط والتشويق بينهما.



4. تشكل القيادة عنصرًا محوريًا في التنظيم وهي تؤثر في السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة، ويتوقف نجاح التنظيم على نوع وأسلوب القيادة السائد وأنواع الدوافع التي تعمل على استثمارها في الموارد البشرية. ويرى ليكرت، تويده في ذلك نتائج دراسات للعديد من المنظمات، أن استبدال نمط القيادة الذي **يركز على العاملين People Centered** بالنمط الذي **يركز على العمل والإنتاج Production Centered** يحقق تحسناً واضحاً في كفاءة التنظيم وإنتاجيته.

5. تؤثر ثقافة التنظيم وجو العمل الداخلي في تشكيل السلوك التنظيمي وتكون القيادة الإدارية مسؤولة عن توفير مناخ العمل الحافز على الإنتاج وبذل الجهد والموافق لطلعات الأفراد واحنياجهم النفسية والاجتماعية.

6. أفراد التنظيم بشهر تكويناتهم النفسية والاجتماعية ويأشرون أعمالهم مدفوعين برغبات واتجاهات وخبرات لا بد من أخذها في الاعتبار عند تصميم الأعمال وتحديد النظم والقواعد. إن التنظيم الفعال هو الذي يتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم مجتمع إنساني مترابط وليس مجموعة من الأفراد المنعزلين.

7. وفي ضوء الاعترافات النفسية والاجتماعية، تمثل علاقات العمل واحداً من المتغيرات الحاكمة والمؤثرة في السلوك الفردي والتنظيمي. وتباين تلك العلاقات بين التعاون والكمال في ناحية والنضاد والصراع في ناحية أخرى، وتقع العلاقات التنافسية الإيجابية القائمة على التعاون الإيجابي والتنافس من أجل الإجابة والإجازة في قمة العلاقات التي يجب أن تسعى القيادة إلى تأكيدها وتوفير الظروف المساندة لقيامها واستمرارها.

8. أهمية توفر آليات لقياس الأداء وتقويم النتائج حتى تكون أساساً لتطوير التنظيم وعناصره بما يضمن تحقيق أهدافه.

✓ وقد صاغ ليكرت إطاراً متكاملًا لنظرية التنظيم يدور حول عدد من المتغيرات التنظيمية المحورية التي تحدد حركة التنظيم وتشكل سلوك أعضائه ومدى فعاليته. وتشمل تلك المتغيرات ما يلي:

أولاً: عمليات القيادة

وتشير عمليات القيادة بصفة عامة، إلى أنماط القيادة السائدة في التنظيم ومدى تقبل العاملين لها، ودرجة التمتع المتبادلة بين القادة والمؤوسنين، والنوجهات الرئسية للقيادة ونظرهم إلى الموارد البشرية، ودرجة انفتاحها على الفكر السلوكي الحديث أو انغلاقها في المفاهيم البيروقراطية التقليدية.

ثانياً: القوى الدافعة

ويشير النموذج قضية الدافعية ومدى استثمار القيادة الإدارية للدوافع الإيجابية لحث العاملين على العمل بإيجابية والأساليب المستخدمة في اكتساب ثقة العاملين في التنظيم وقياداته. ويشير تعبير الدوافع أيضاً إلى مدى التوافق بين مجموعات الدوافع المستخدمة في التنظيم ودرجة ارتباطها بخاجات العاملين ورغباتهم. كما يشير إلى أهمية قياس رضا العاملين وتنوع التغيير في مستويات الرضا وتأثيرها بسياسات الإدارة وأنماط القيادة وفعالية الدوافع المستخدمة.

ثالثاً: عمليات الاتصالات

إن انفتاح التنظيم وسهولة وتدفق الاتصالات بين أعضاء وفي المستويات التنظيمية المختلفة هو أحد عوامل الكفاءة التنظيمية من خلال التأثير على عمليات تشكل السلوك التنظيمي. ويشير تعبير الاتصالات إلى طبيعة شبكات الاتصالات وآلياتها المستخدمة في التنظيم ومدى انفتاحها لتشمل كافة طوائف العاملين ومستوياتهم، ومدى التمتع في جودة وسائل وآليات الاتصالات واستعداد القيادة الإدارية للنواصل مع العاملين والاستماع إليهم واستشارة أفكارهم ومقترحاتهم.

رابعاً: طبيعة عمليات التفاعل والتأثير المتبادل بين أعضاء التنظيم

وتعتبر هذه العمليات عن مدى فرص التفاعل المتاحة بين أعضاء التنظيم، ودرجة الاعتماد على العمل الجماعي، ومدى تأثير العاملين بخبرات القادة وقدراتهم الفنية والإدارية وانصياهم إلى توجيهاتهم. كما ير هذا البعد التنظيمي إلى كفاءة الهيكل التنظيمي في تسيير فرص التفاعل والتأثير المتبادل من خلال تبني أسلوب اللجان وفرق العمل كأساس في التنظيم.

خامساً: طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم

تعتبر طبيعة عمليات اتخاذ القرارات عن مدى المركزية في التنظيم ودرجة إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في بحث المشكلات واختيار بدائل الحل، كما تشير قضية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ

القرارات. إن نط عمليات اتخاذ القرارات يؤثر على أنماط السلوك التنظيمي ويدفع العاملين إلى المبادرة والابتكار حين تتاح لهم فرص المشاركة، أو يجعلهم يكتفون إلى التوقع والانعزال وفقد الاهتمام بقضايا التنظيم إذا تركز اتخاذ القرارات في مسنوبات التنظيم العليا دون مشاركة من باقي العاملين.

سادساً: أسلوب تحديد وترتيب الأهداف

تعتبر هذه الإشارة إلى أسلوب تحديد وترتيب الأهداف أول باحثة من مفكري التنظيم لإثارة أهمية النوجهات الإستراتيجية في التنظيم وضورة إيجاد بناء إستراتيجي متكامل لتوجيه فعاليات التنظيم. ويدين هذا البعد طريقة اختيار الإدارة للأهداف ودرجة مشاركة المسنوبات التنظيمية المختلفة في الاختيار ومدى توفر آليات المتابعة والتوجيه لضمان تحقيق الأهداف.

سابعاً: طبيعة عمليات الرقابة في التنظيم

تشكل الرقابة عنصراً مهماً في توجيه عمليات التنظيم والتأثير على سلوك أعضاء. وبذلك تنضح أهمية تصميم نظم الرقابة واختيار معاييرها بدقة وموضوعية، وتصميم آليات القياس ونظم تحليل المعلومات عن الأداء. كما تكون مشاركة أعضاء التنظيم في بناء وتفعيل نظم الرقابة من العوامل المساعدة على كفاءة تطبيقها وجاها في كشف الأخرافات أو منعها.

ويرى ليكرت أن تلك المتغيرات السبع تمثل أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، وبالتالي يمكن التمييز بين التنظيمات المختلفة بحسب نط ومدى تطبيق تلك المتغيرات في كل منها.

ويعرض الجدول التالي النمط الرابع في نموذج ليكرت وهو النمط الذي يعكس أفكار المدخل السلوكي في التنظيم ويطلق عليه "النظام رقم 4" بينما يطلق على النمط التقليدي "النظام رقم 1"، بينما يقع في المنطقة الوسطى النمط رقم 2 وهو أقرب إلى النمط التقليدي والنمط رقم 3 وهو الأقرب إلى النمط الحديث أو السلوكي.

ويبدو في نموذج ليكرت أثر الفكر السلوكي في تطوير النظرة إلى التنظيم وكيف تم التحول من النموذج التقليدي [البيروقراطي] الذي يركز الهيكل والعمل والقواعد الجامدة إلى نموذج منطوق يعطي من شأن المورد البشري ويرى المحددات السلوكية في مقدمة العوامل ذات التأثير في صياغة السلوك التنظيمي ومن ثم فعالية وإنتاجية التنظيم.

Rensis Likert's Management Systems

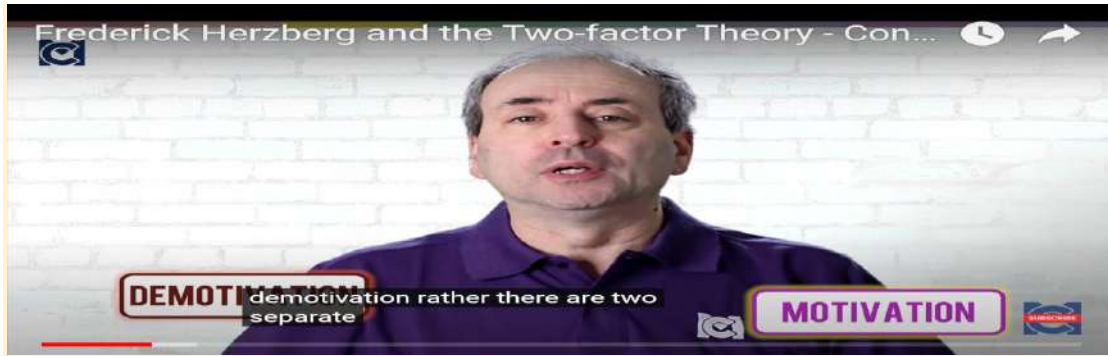
	Trust	Motivation	Interaction
System 1	no trust	fear, threats, and punishment	little interaction, always distrust
System 2	master/servant	rewards and punishment	little interaction, always caution
System 3	substantial but incomplete trust	rewards, punishment, some involvement	moderate interaction, some trust
System 4	complete trust	goals based on participation and improvements	extensive interaction. Friendly, high trust.



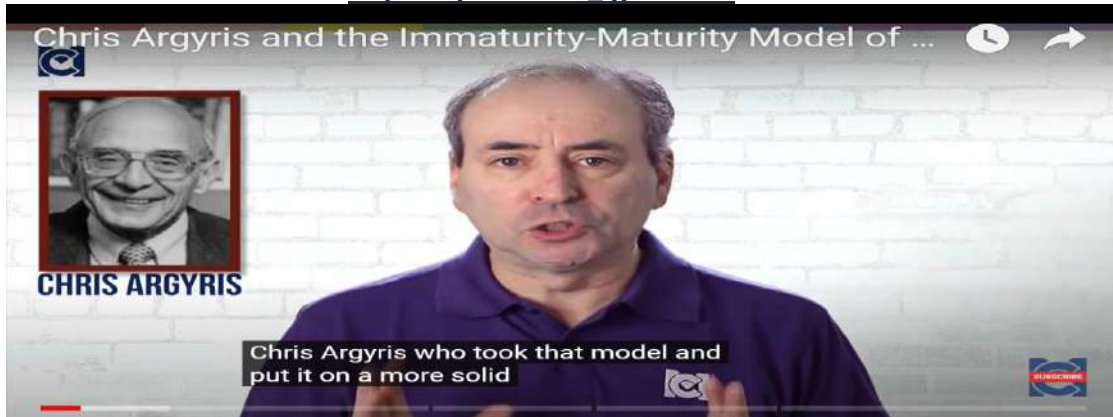
https://youtu.be/MTgkCe_hhWs



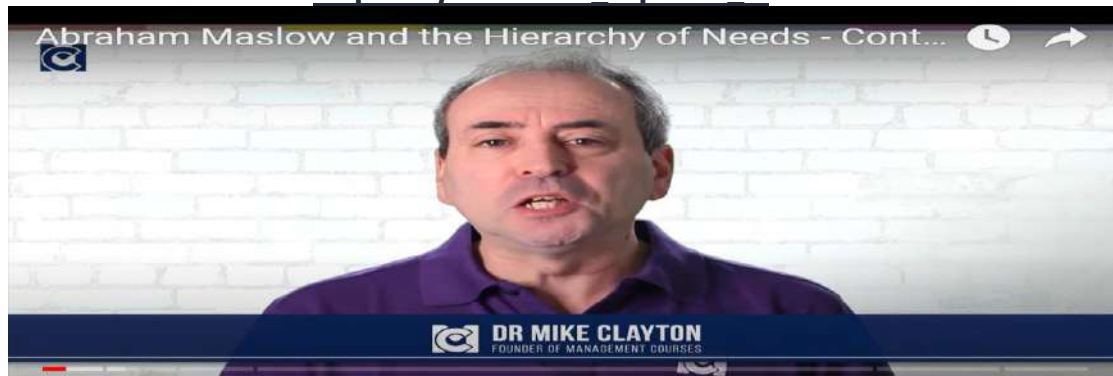
<https://youtu.be/WDqF7Avijlc>



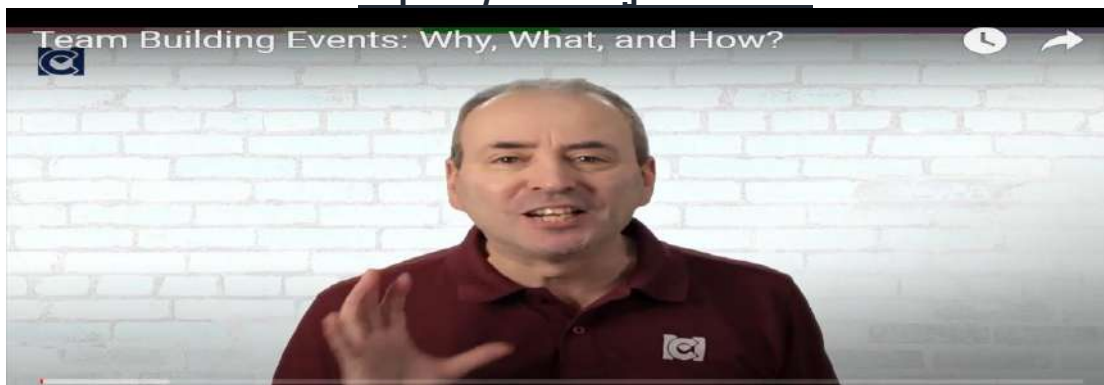
https://youtu.be/f_qyDfZYfXQ



https://youtu.be/L_QqwdwE LI



<https://youtu.be/gz5zNx3KnrE>



<https://youtu.be/nhwBZ4lssM8?t=2>

مواصفات التنظيم عالي الإنجابية، مدخل سلوكي⁸⁶

المغيزات التنظيمية	خصائص التنظيم عالي الإنجابية
عمليات القيادة	يتق الرؤساء في مرؤ وسيهرة قامة. يشعر المرؤوسون بخبرة كاملة في مناقشة أمور العمل مع رؤسائهم. يشجع الرؤساء مرؤ وسيهرة على القدر بأفكارهم ومقترحاتهم لحل مشكلات العمل ويستفيدون منها في اتخاذ القرارات المناسبة.
القوى الدافعة	يعتمد القادة على استخدام الحوافز لاستثارة الدوافع الإيجابية عند العاملين. وتتم صياغة نظم الحوافز بالمشاركة بين الإدارة والعاملين. ويشجع استخدام نظم المشاركة في الإدارة لبحث المشكلات وتحسين الأداء بمساركة إيجابية ومسؤولية من العاملين.
عمليات الاتصالات	افتح عمليات الاتصالات وتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات رأسياً وأفقياً. يميل المرؤوسون إلى قبول المعلومات الواردة من قيادة التنظيم بتمتع وبنقاشون مع رؤسائهم بشأنها. ويقرب الرؤساء نفسياً من مرؤ وسيهرة وينصرون على مشكلاتهم ويستمعون لظروفهم النفسية والاجتماعية.
التفاعل والتأثير	يسود التفاعل الإيجابي عناصر التنظيم ومسئولياته المختلفة وتشجع روح التمتع والاطمئنان بين أطراف العلاقات الاجتماعية في التنظيم. ويسود التعاون بين العاملين وينمو الاتجاه للعمل المشترك.
اتخاذ القرارات	تنوزع عملية اتخاذ القرارات في أجزاء التنظيم ومسئولياته بحسب الشاسب مع طبيعة المشكلات ومتطلبات الأداء. وتكون المعرفة بظروف الأداء وطبيعة المشكلات أساس لاتخاذ القرارات. يميل منخذو القرارات على جميع المسئوليات إلى استخدام المعرفة وتقنيات اتخاذ القرارات المتاحة. ينحس منخذو القرارات على كافة المسئوليات لتحمل مسؤولية تنفيذها.
تحديد الأهداف	تحدد الأهداف بالمشاركة الجماعية إلا في حالات الطوارئ حيث تتركز في الإدارة العليا. يقبل أعضاء التنظيم الأهداف المحددة وينحسون لتحقيقها.
عمليات الرقابة	الميل إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية من أعضاء التنظيم على أنفسهم. ويسود استخدام معلومات الرقابة لصحيح الأداء ذاتياً. وينعاون الجميع لتطبيق نظم الرقابة وتفعيلها لصالح التنظيم وأعضاءه.

⁸⁶ نقلًا عن مرشيس ليكرت بنصرف، Rensis Likert, Op.Cit.

يعد كل من تشستر برنارد وهربرت سيمون من مفكري التنظيم الذين كانت لأفكارهم آثاراً بالغة التأثير في تاريخ الفكر التنظيمي، والذين لا تزال نظريات ونماذج التنظيم في الوقت الحالي تحمل بصمات فكرهم.

في العام 1938 ظهر كتاب "وظائف المديرين" لبرنارد⁸⁷ وتلاه في العام 1945 كتاب "السلوك الإداري" لسيمون⁸⁸.

ويعتبر الكتابان قلة موضوعية خطيرة في الفكر التنظيمي انقلبا به من حيز الاهتمامات الضيقة للنظريات التقليدية التي اقتصرت في قضايا البناء المادي الداخلي للتنظيم واهتمت بأمور الهيكل ونظم وقواعد العمل وتعاملت مع التنظيم من منطلق السكون والجمود. كما يعتبر الكتابان تطويراً مهماً لأفكار العلاقات الإنسانية، وهذياً للمدخل السلوكي الذي بالغ أصحابه في تركيز أهمية العنصر البشري باعتبارها محل التركيز الرئيس في عمليات التنظيم.

وقد اتجه كل من برنارد و سيمون إلى اعتبار التنظيم "نظاماً اجتماعياً يتخذ القرارات" ومن ثم نالت دراسة عمليات اتخاذ القرارات حيزاً مهماً من تفكيرها، فغدت العوامل ذات التأثير فيها وبالتالي في توجيه السلوك التنظيمي. من جانبه ركز برنارد على فكرة النظام التعاوني لوصف السمة الرئيسة للتنظيم، فهو نظام يقوم على التعاون بين عناصر مختلفة لا بد من توفر الرغبة لديهم للعمل المشترك من أجل تحقيق غايات مشتركة حتى ينحسق للتنظيم الوجود والفعالية. وأضاف الكاتبان بعداً مهماً للتنظيم حين اعتبروا المتعاملين معه وأطراف المناخ الخارجي ذوي العلاقة أعضاء في التنظيم، وبذلك كانا أول من لفت النظر إلى ما تعارف الكتاب المحدثون على تسميته بـ "التنظيم الممتد"⁸⁹

. The Extended Organization

⁸⁷ Chester Barnard, *The Functions of the Executives*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

⁸⁸ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York: Macmillan, 1957.

⁸⁹ Jeffery H. Dyer, *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*, Oxford: Oxford University Press, 2000.

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني ينشأ نتيجة لاتفاق أشخاص للعمل من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. ويميز التنظيم في نموذج برنارد بالسمات التالية:

1. تنشأ التنظيمات بأساليب مختلفة منها مباشرة فرداً أو أكثر والدعوة لإقامة تنظيم معين، كما ينشأ التنظيم نتيجة توسع تنظيم قائم فعلاً وتفرعه إلى تنظيمات فرعية [تابعة]، وقد ينسلخ التنظيم من تنظيم قائم ويصبح تنظيمًا مستقلًا قائمًا بذاته.
2. يتخذ التنظيم شكل النظام المفتوح المتفاعل مع البيئة الخارجية، ومن ثم فإن المناخ المادي المحيط يمثل جزءاً رئيسياً من التنظيم، الأمر الذي يرتب ضرورة توافق بناء التنظيم مع مقتضيات المناخ.
3. من جانب آخر، يعتبر المناخ الاجتماعي المحيط بالتنظيم عنصراً فاعلاً ومؤثراً فيه من خلال ما تحمله أفراد التنظيم معهم من قيم ومواصفات اجتماعية تعكس أثر البيئة الاجتماعية العامة، كذلك نتيجة تعامل التنظيم مع غيره من التنظيمات في المجتمع.
4. لا تقتصر عضوية التنظيم على العاملين فيه، ولكنها تشمل أيضاً المتعاملين معه والمستفيدين منه، وعلى ذلك ففي تنظيمات الأعمال مثلاً تضر عضوية التنظيم فئات أوسع هم أصحاب رأس المال ومن يتألمهم من المديريين المحترفين، العاملين، العملاء والمتعاملين مع التنظيم من موردين وموزعين وغيرهم، ثم المجتمع بصفة عامة⁹⁰.
5. يباشر أعضاء التنظيم مجموعة من الأنشطة المنسقة بوعي لتحقيق الأهداف المشتركة التي قام من أجلها التنظيم. وينبغي أن ينوف في هؤلاء الأعضاء الاتفاق على هدف أو أهداف مشتركة، والرغبة في العمل معاً من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإمكانات الاتصال والتفاعل بينهم.
6. ينوقف وجود التنظيم واستمراره على مدى نجاح أعضاءه في العمل التعاوني وتحقيق الأهداف التي نشأ التنظيم من أجلها.
7. التنظيم كائن ديناميكي يسر بأطوار ومراحل وينمو ويتطور، كما قد يضعف وينهار. ويرى برنارد أن من أهم أسباب توقف نمو التنظيم أو الهياره ما قد يصاحفه من صعوبات تقنية، أو تعقد في الظروف

⁹⁰ يعبر الآن عن هذه الفئات الأوسع بتعبير " أصحاب المصلحة " Stakeholders.

المحطة، وصعوبة تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، أو تضخم التنظيم وتعدد الاتصالات بين أجزاءه، كما قد تكون العلاقات غير السويدية بين أعضاء سبياً في الهياكل.

8. هناك تنظيم غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي. ويمثل التنظيم غير الرسمي بعداً مهماً في نموذج النظام التعاوني، وهو يعبر عن مجموع التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم ويكون دائماً في حالة حركة وتغيير. ويختلف أثر التنظيم غير الرسمي على السلوك التنظيمي بحسب نوعية ومسئول الأعضاء الداخليين في تركيبه ومدى اتقانه أو اختلافه في الرؤى والأهداف.

9. وعلى العكس من النموذج التقليدي الذي تجاهل التنظيم غير الرسمي ودعى إلى محاربهه، فإن برنارد يرى فائدة كبرى لوجود هذا التنظيم غير الرسمي تتمثل في كونه يساعد على تطوير اتجاهات ومفاهيم وعادات مشتركة بين أعضاء ويسهم في تشكيل سلوكهم، كما أنه يسهم في هيكلة الظروف التي تساعد التنظيم الرسمي أن يمارس وظائفه ويحقق أهدافه بيسر وسهولة نسبية. ويذهب برنارد إلى مدى أبعد في تقدير قيمة التنظيم غير الرسمي، فهو يرى أن كل تنظيم رسمي إنما ينشأ في الأساس من تنظيم غير رسمي، ومن ثم فالعلاقة بين نمطي التنظيم هي علاقة دائرية ومسئورة والأصل فيهما هو التنظيم غير الرسمي.

10. يعتبر التخصص التنظيمي أمراً لازماً لنجاح التنظيم وفعالته، ويقصد به حالة من التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة. ومن ثم يسعى كل تنظيم إلى ابتكار أنماط تخصص تناسب وظروفه وإمكانياته، ويعتبر النجاح في تحقيق نمط تخصص مناسب لتحقيق للتنظيم تميزاً بالقياس إلى التنظيمات الأخرى. ولعل هذا الجانب من آراء برنارد يذكرنا بمفهوم "القدرة المحورية Core Competencies" الذي روج له بارامها لاد وهامل منذ سنوات قليلة⁹¹ حيث يعتبر أن تلك القدرات هي أساس بناء القوى التنافسية للمنظمات وسبق تفوقها في السوق، ومن ثم يكون الكشف عنها وتمييزها واستثمارها هو التحدي الحقيقي لإدارة التنظيم.

11. ويرى بارامها لاد وهامل أن الثوق والريادة في مجال القدرات المحورية أهم للمنظمات من الريادة في مجال إنتاج سلعة أو خدمة، حيث الثوق في القدرات المحورية هو مصدر الثوق والتميز في الإنتاج.

⁹¹ C.K. Prahalad and Gary Hamel, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

✚ لعل من أهم إضافات برنارد في نموذج عن التنظيم التعاوني هو تصويره لنمط العلاقة بين التنظيم وبين أعضاءه والتي عبر عنها بالمساهمات والمغريات **Contributions/Inducements**. فعنوا التنظيم يساهم بجهده وفكره في تحقيق أهداف التنظيم [المساهمات]، وفي المقابل يقدم له التنظيم تعويضاً يمثّل في الراتب والمكافآت وغيرها من المميزات والحوافز المادية والمعنوية [المغريات]. ويرى برنارد أن كلا من التنظيم والفرد عضو التنظيم يسعى إلى إقامة التوازن بين ما يقدمه وما تحصل عليه. أي أن توازن المساهمات والمغريات من وجهة نظر التنظيم وأعضاءه هو شرط الاستمرار والنمو والتطور. ففي حال انخفاض مساهمات الأعضاء عما يحصلون عليه من مغريات يصاب التنظيم بالحسائر وتقلدني اقتصاداته، والعكس حين يختل توازن المغريات وتقلد عما يقدمه الأعضاء من مساهمات يصابون بالإحباط ويميلون إلى ترك التنظيم أو محاولة تخفيض مساهماتهم لتتعاادل مع المغريات المتاحة مما يفض بالتشظير.

✚ وتسهم فكرة المساهمات والمغريات في تقديم تفسير منطقي للسلوك التنظيمي كما تساعد في الشبؤ بأوضاعه في المستقبل وترسب الطرق أمام الإدارة لتوجيهه والتحكم فيه. فمن خلال تصميم برامج العمل وما يطلق عليه الآن "إدارة الأداء" **Performance Management** يستطيع التنظيم أن يحدد مطالبه من الفرد ويعرض في المقابل حزمة من المغريات تتكافئ مع تلك المطالب. وحين يقبل عضو التشظير ما أسند إليه من مهام وفق خطة الأداء وما يرتبطها من مغريات فإن التعاقد الحقيقي بينه وبين التشظير يكون قد تحقق. وتصبح إدارة السلوك التنظيمي معنية بعد ذلك بمناجعة الأداء للتأكد من وفاء الفرد بواجباته حتى يستمر في الحصول على المغريات المثلث عليها. ومن جانبها يعتقد الفرد باستمرار مقارنته بين ما يقدمه من جهد في تنفيذ لواجباته حسب خطة الأداء وبين ما تحصل عليه. فعلا من مغريات، ويستمر في العمل والعطاء طالما كان التوازن قائماً بين ما يعطي وما تحصل عليه. وستكون جهود الإدارة [ومحاولات الأفراد] دائماً منصبه على إقامة التوازن بين المساهمات والمغريات أو استعادته حال حدوث ما يؤدي إلى اختلاله.

✚ ويقسم برنارد أنواع المغريات التنظيمية إلى ما يلي:

✓ المغريات المالية

مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تعري الأفراد بالمساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.

✓ المغريات غير المادية

مثل فرص التقدم الوظيفي وتنمية القدرات عن طريق التدريب ومباشرة المسؤوليات الأعلى.

✚ تحسين ظروف العمل

كأن تخصص مكتب مستقل للفرد، أو يعاد تأثيث مكتبه بأثاث فاخر، أو تخصص مكان لاظهار سيارات بعض المديرين. وتلك المغريات يكون لها أهميتها حتى مستوى معين، ثم تصبح بعد ذلك نوعاً من الرموز الذي يشير إلى التميز الاجتماعي أو الوظيفي دون أن يكون لها تأثير واضح على مستوى مساهمات عضو التنظيم.

✚ المغريات المعنوية

مثل التقدير وإبداء الاستحسان لما يقوم به الفرد [أو الجماعة] من جهد متميز، ومنح الجوائز وإطلاق الأسماء مثل العامل المثالي، الموظف الأفضل وهكذا...

✚ تنمية الروابط الاجتماعية

وذلك بإتاحة فرص الارتباط الاجتماعي بالآخرين والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتسانده من خلال تشكيل فرق العمل وتنمية العمل الجماعي.

✚ التمكين وتحميل المسؤولية

وذلك بإشراك عضو التنظيم في مسؤولية بحث مشكلاته واتخاذ القرارات ومن ثم تنمية الشعور بالأهمية نتيجة لذلك.

نظريته اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي

قدم هيرت سيمون نموذجاً للتنظيم يقوم على محور اتخاذ القرارات باعتبارها الأساس الذي تدور حوله العمليات التنظيمية. ومن ثم فإنه يمكن دراسته وفهم السلوك التنظيمي من خلال دراسته عمليات اتخاذ

القرارات في التنظيم. وقد تميز نموذج سيمون بإضافات مهمة على النموذج التقليدي تجعله أكثر واقعية، فقد فرق بين نوعين من الرشء الذي افترضه النموذج التقليدي في التنظيم:

1. **الرشء الموضوعي Objective rationality** وهو السلوك الصحيح أو المثالي الهادف لتعظيم المنفعة والذي يقوم على افتراض وجود سلم واضح للتفضيل يرتب الإنسان بمقتضاه حاجاته ومرغباته بحسب أفضليتها من وجهة نظر، كما تتوفر له معلومات كاملة عن كافة البدائل المتاحة لتحقيق مرغباته ونائجها المتوقعة.

2. **الرشء الشخصي Subjective rationality** وهو السلوك الذي يلجأ إليه الإنسان في محاولة تعظيم المنفعة في حدود المعلومات المحدودة المتاحة وأخذاً في الاعتبار القيود المختلفة التي قد تحد من قدرته على الاختيار.

وبحسب هذه الشارقة يضع سيمون التنظيم في إطار واقعي، ويجعل عملية اتخاذ القرارات ختناً عن المستوى الأفضل للمنفعة هي أساس تحريك السلوك التنظيمي. ومن ثم يرى أن **فكرة " الرشء المحدود"** **Bounded Rationality** هي أقرب لتفسير طبيعة التنظيم من فكرة الرشء المطلق التي مروجت لها النظرية التقليدية. وبناء على ذلك يكون معيار اتخاذ القرارات التنظيمية وكذلك محددات السلوك التنظيمي هو **"الحد المرضي من الإشباع Satisfying"** أي الرضا بأقل من الحد الأقصى الذي لا يمكن تحقيقه.

ويقدر سيمون مفهومه واقعياً لما أسماه **"الرجل الإداري Administrative Man"** والذي تبدى فيه الصفات التالية:

1. السعي إلى النوصل لحلول مرضية للمشكلات التي تواجهه، مثل حصته في السوق أو ربح معتول، وليس بالضرورة الوصول إلى أقصى ربح أو أقصى حصته في السوق.

2. يتخذ قراراته على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط حيث يترك جانبا العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع ختته.

3. لا يسعى لحص كل البدائل الممكنة لحل مشكلة ما، بل يركز على البدائل الأقرب مستخدماً عدداً من القواعد المرشدة البسيطة **Rules of Thumb**.

وفي ضوء هذه الإضافات يرى سيمون التنظيم على أنه هيكل من كِب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، يستمد كل فرد منها قدرًا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم أسلوبه في اتخاذ القرارات. كما يعكس التنظيم توقعات أعضاء لأنواع السلوك المتبادل بينهم. من ذلك نرى أن سيمون تأثر بالعلوم السلوكية، خاصة علم الاجتماع الذي استمد منه فكرة " **الدور** " **Role** الذي يوضح في تعريفه للتنظيم. كما نلاحظ تركيز سيمون على عملية اتخاذ القرارات والتأثير المتبادل بين أعضاء التنظيم والتفاعل بينهم باعتبارها جميعاً من العوامل المحددة للسلوك التنظيمي. ويعتقد سيمون أن منخذ القرار لا يركز فقط على مضمون القرار، بل هو يهتم أيضاً بالآثار المتوقعة للقرار وردود الأفعال المحتملة من جانب المتأثرين به، وهو ما يجعله يعيد النظر في القرار قبل بلورته لهايئاً لأخذ تلك النواتج في الاعتبار. إن اتخاذ القرار عند سيمون أقرب إلى المباراة بين طرفين منه، إلى أن يكون عملية أفرادية يقوم بها عضو التنظيم في عزلة عما حوله من متغيرات.

عناصر نموذج سيمون في التنظيم

يصوغ سيمون نموذجاً عن التنظيم في إطار مفاهيم اتخاذ القرارات والاتصالات والشد المحدود والنوازن التنظيمي على النحو التالي:

1. التنظيم كيان أو نظام اجتماعي يوفى الإطار لعمليات مستمرة من التفاعل والتعامل المستمر بين أعضاءه تتلوه في سلسلة منسلة من عمليات اتخاذ القرارات التي توجه السلوك التنظيمي، فهي بذلك الحلقة الأولى في نشأة السلوك التنظيمي الجديد بالدراسة حيث يسبق أي نشاط أو فعل [سلوك] من جانب أعضاء التنظيم أن تجري عملية بحث عن بدائل السلوك الممكنة **Search** ومقارنة مزايا وعيوب واحتمالات كل بديل وتقدير القيمة المتوقعة منه **Comparison**، ثم اختيار البديل الذي يعد بالقيمة النسبية الأعلى، وذلك هي مكونات عملية اتخاذ القرارات.
2. لا تقتصر عملية اتخاذ القرارات على قضايا التنظيم الرئيسية، مثل تحديد الأهداف الكبرى واختيار السياسات، ولكنها تمتد لتشمل كل مجالات النشاط [السلوك] في التنظيم. ومن ثم يكون إيجاد أسس وآليات اتخاذ القرارات الصحيحة الفعالة هو من أوليات المهام الضرورية لحسن إدارة السلوك التنظيمي.

3. وفي ضوء التركيز على مفهوم اتخاذ القرارات، يميل سيمون إلى التمييز بين أعضاء التنظيم وتصنيفهم في فئة منخذي القرارات **Decision Makers** وفئة المنفذين **Operatives**، ويثير هذا التفسير قضية أهمية نجاح منخذ القرار في التأثير على المنفذين كي ينحقق التنفيذ الصحيح للقرارات، وذلك هي المهمة الأصعب في إدارة السلوك التنظيمي. كما تشير تلك القضية أيضاً إلى أهمية إشراك المنفذين في عمليات اتخاذ القرارات والإحاطة بما يجري فيها من أجل كسب تعاونهم في تنفيذ ما يتخذ من قرارات. وبذلك يثير سيمون قضية الرابطة بين عملية اتخاذ القرارات وعملية التأثير في السلوك التنظيمي وهما أمران يشكلان جانباً محورياً في نشأة وتطور السلوك التنظيمي.
4. تستخدم في محاولات التأثير على سلوك المنفذين آليات متعددة تراوح بين تأثير السلطة التنظيمية وعمليات التفاعل والقيادة وإتاحة فرص المشاركة. ويعتمد استخدام السلطة على منطق الإجماع والقهر بدرجات مختلفة وقد يصلح في بعض الأحيان إلا أنه ليس البديل الأفضل في كل حالة. لذا يكون البديل الآخر المسند من فكر المدرسة السلوكية هو تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير أعضاء التنظيم من المنفذين لجعلهم على استعداد لقبول تنفيذ القرارات حسب ما يرضي إدارة التنظيم. كما تصبح وحدة أهداف التنظيم وانسجامها مع أهداف الأعضاء من العوامل الرئيسة في تيسير قبول الأعضاء لتنفيذ القرارات المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف.
5. يقرر سيمون أن قبول الأفراد للسلطة الأعلى وخضوعهم لطلباتها إنما ينوقف على قبولهم لأصحاب السلطة أنفسهم. ويستعير سيمون تعريف برنارد للسلطة بأنها "قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون أن يحاول مناقشة صلاحيتها"⁹² إلا أن سيمون يضيف عليها أن هذا القبول ينرط لما كانت هذه السلطة ومطلباتها لا تتعدى نطاقاً معيناً يطلق عليه "منطقة القبول" **Zone of Acceptance** أو **Zone of Indifference** حسب تعبير برنارد.
6. ومن المهم الإشارة إلى أن مساحة منطقة القبول تتوقف على نوع ومدى الإجراءات المترتبة على رفض الخضوع للسلطة. كذلك فإن فكرة منطقة قبول السلطة ليست قاصرة على المستويات القيادية الأعلى في التنظيم، بل تنطبق على كل من يمارس سلطة اتخاذ القرارات أياً كان موقعه التنظيمي.

⁹² Herbert Simon, Op.Cit., p. 11.

7. يسهر الولاء التنظيمي [أي ارتباط عضو التنظيم بأهداف وغايات التنظيم وقبوله العمل من أجل تحقيقها وتفضيل الارتباط بالتنظيم على غيره من المنظمات] على سهولة اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل، إذ تصبح مصلحة التنظيم معياراً مهماً في المفاضلة بين البدائل. كما تساعد عمليات الاتصالات وفرص التدريب التي ينجحها التنظيم لأعضائه في تيسير عمليات اتخاذ القرارات.

مفهوم النوازن التنظيمي

✓ التنظيم كما عبر عنه سيمون عبارة عن مجموعة العلاقات التي تنشأ بين عدد من الناس أعضاء التنظيم، ومن ثم فإن أنشطتهم وتفاعلاتهم "أنماط السلوك الإنساني" هي حركتها وفعاليتها التنظيمية "السلوك التنظيمي". ويكون توقع هؤلاء الأفراد لتحقيق منافع وإشباع رغبات لها أهميتها بالنسبة لهم هو ما يدفعهم إلى الانضمام إلى تنظيم معين وقبول ما يفرض عليهم من سلطة من جانب منخذي القرارات في التنظيم. وبالتالي يمكن تصور الفرد [عضو التنظيم] هو الآخر في شكل نظام مفتوح تحصل من التنظيم على الموارد اللازمة لبقائه وبقوته في المقابل أنشطته يطلبها التنظيم لتحقيق غاياته، شأنه في ذلك شأن التنظيم ذاته الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة على نفس المنوال.

✓ ولكي تسنم العلاقة بين الفرد والتنظيم، شأن علاقة التنظيم بالمناخ الخارجي، ينبغي أن يحقق النوازن بين ما يقدمه الفرد للتنظيم وبين ما تحصل عليه لقاء تلك المساهمة، وذلك ما عبر عنه برنارد ويوافق عليه سيمون بتعبير "توازن المساهمات والمخرجات"، ويعتبر سيمون أن هذا النوازن هو التفسير لإقبال الناس على الاشتراك في المنظمات المختلفة التي يتعاملون معها.

✓ ويحدد سيمون أعضاء التنظيم في ثلاثة فئات هم أصحاب رؤوس الأموال والذين يقدمون أموالهم للتنظيم وتحاطرونها وتحصلون في المقابل على الأرباح وتنامي قيمة حقوق الملكية، ثم المدينين والعاملين على مختلف المستويات وهم يقدمون خبراتهم وجهدهم وقتهم ويتحملون المسؤوليات وتحصلون في المقابل على الراتب والمكافآت وفرص التقدم الوظيفي وغير ذلك من العوائد المادية والمعنوية، وأخيراً يمثل المستهلكون النوع الثالث من أعضاء التنظيم الذين يقدمون له المقابل المالي لما تحصلون عليه من سلع وخدمات، كما تضر هذه الفئة الوكلاء والموردين وغيرهم من المتعاملين مع التنظيم.

✓ كل هؤلاء الأعضاء يسعون إلى تحقيق التوازن بين مساهماتهم للتنظيم والمخربات التي يقدمها لهم. والتنظيم في ذاته نظام مفتوح يسعى باستمرار لكي يكون في حالة توازن وتحاول موازنة المخربات التي ينجمها ويقدمها لأعضائه مع مساهماتهم، أخذاً في الاعتبار حقيقة مهمة هي أن تلك المساهمات هي المصدر الحقيقي الذي تنولد منه المخربات. وباعتبار الطبيعة الديناميكية للنظام المفتوح وسعيه إلى التوازن، فإن الفرد وجماعة العمل والتنظيم كل على مسنواة إذ يستشعر اختلال التوازن بين ما يقدمه وما تحصل عليه يلجأ إلى أساليب مختلفة لتصحيح الموقف واستعادة التوازن. وستكون تلك الأساليب والآليات من المؤثرات المهمة في تشكيل السلوك التنظيمي نظراً لتأثيرها على قرارات الأفراد أو الجماعات أو التنظيم في شأن ما يقدمونه وما تحصلون عليه ومدى رغبتهم في الاستمرار أو التطوير أو التوقف عن ممارسة أنواع السلوك التي أدت إلى الخلل في تصورهم.

✓ وتحقيق التنظيم هدف استعادة توازنه بإحدى وسيلتين [أو كليهما]:

الوسيلة الأولى:

زيادة المساهمات لتعادل مع المخربات المقدمة أو زيادة المخربات لتصل إلى مستوى تحقق التوازن مع المساهمات بحسب الأحوال.

الوسيلة الثانية:

تقيض المخربات لتتفق مع مستوى المساهمات أو تقيض المساهمات لتصبح في حدود قدرة التنظيم على تقديم المخربات.

وقد يعتمد التنظيم في بعض الأحيان إلى تغيير هيكل أعضائه حتى يتحقق التوازن بين المساهمات والمخربات عند وضع مختلف، ومثال ذلك حين يتم استبدال أعداد كبيرة من العاملين متوسطي المهارة بعدد أقل من العاملين ذوي المعرفة الذين ينتقلون بالآداء إلى مستويات أعلى كثيراً في نفس الوقت الذي لن تصل المخربات التي تحصلون عليها إلى الحد السابق رغم الارتفاع النسبي لمستويات رواتبهم ومكافآتهم وذلك نتيجة انخفاض أعدادهم وارتفاع إنجابهم بمعدلات أعلى كثيراً.⁹³

وبذلك تنبؤ عناصر نموذج سيمون عن التنظيم فيما يلي:

⁹³ James G. March and Herbert A. Simon, Organizations, New York: Wiley, 1958, p.83.

1. عنصر اتخاذ القرارات

أن التنظيم هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الافراد يقوم على أساس سلسلة أو هيكل مشابه من القرارات ترتبط باختيار أنشطة وفعاليات تحقق أهداف التنظيم، ويكون تحقيق الأهداف عند مستوى معين خطوة لتحقيق أهداف أخرى في مستوى أعلى.

2. عنصر البيئة المحيطة

يتأثر أعضاء التنظيم حين اتخاذهم القرارات المؤدية إلى أنماط السلوك بأهداف التنظيم ومعاييرها، وحدود ما تسمح به البيئة المحيطة من بدائل. وبذلك فإن البيئة المحيطة تضع حداً أقصى لما يستطيع التنظيم الوصول إليه من نتائج، وتعتبر بذلك أحد محددات السلوك التنظيمي.

3. عنصر جماعات العمل

يأثر أعضاء التنظيم أنشطتهم في تفاعل وتبادل للمنافع والمصالح بين بعضهم البعض، وبذلك يصبح الطابع الجماعي [التعاوني] سمة مهمة في بناء التنظيم وفعاليتها، ويكون وجود أساس للتخصص وتفسير العمل والتسيق بين أعضائه من ضرورات قيامه واستمراره.

4. عنصر التخصص

يعتبر تفسير العمل والتخصص من متطلبات فعالية التنظيم، ويكون واضحاً في مجال اتخاذ القرارات حيث تخصص به فئة من أعضاء التنظيم بينما ينجح الباقون إلى تنفيذ ما يتخذ من قرارات.

5. عنصر المغريات

لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، لا بد أن يلتزم أعضائه بتنفيذ القرارات التي يتخذها الفريق المختص باتخاذ القرارات، ومن أجل ذلك يقدم التنظيم لهم المغريات ويعمل على التأثير في سلوكهم بأساليب مختلفة تشمل استخدام السلطة وخلق الولاء التنظيمي وتنمية فرص الاتصالات والتدريب والتركيز على معيار الكفاءة في تقديم مساهمات الأعضاء.

6. عنصر النوازن

يسعى التنظيم إلى تحقيق النوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها منهم، كذلك يسعى كل أعضاء التنظيم لتحقيق ذات الهدف.

النموذج النجمي لثومبسون

✓ قدم جيمس ثومبسون⁹⁴ إطاراً لنظرية التنظيم استناداً فيه من كل المساهمات السابقة بهدف تقديم أساس لتفسير السلوك التنظيمي والثبوت به، وبذلك فنظرية ثومبسون تستبعد فكرة أن السلوك التنظيمي هو مجرد انعكاس لسلوك مجموعة البشر أعضاء التنظيم، بل هو يتأثر أيضاً بعدد من العوامل والمتغيرات غير الشخصية لا بد من أخذها في الاعتبار للوصول إلى تفسير متكامل لمظاهر وحركات السلوك التنظيمي.

✓ وحسب ما يرى ثومبسون في نظريته فإن التنظيم عبارة عن **كيان ينسجم بالرشد المنقوص Limited Rationality** إذ ينشأ لتحقيق أهداف معينة، مما يجعل كثيراً من النصرفات والفعاليات التنظيمية ترتبط بتلك الأهداف ويمكن توقعها **Expected**، ولكن التنظيم يتعرض أيضاً لحالات من عدم التأكد **Uncertainties** مصدرها الأساسي التطورات التقنية والتغيرات في المناخ المحيط مما يفرض عليه أخطاءً من الاستجابات غير المتوقعة.

وتخص ثومبسون تصوراً عن التنظيم على النحو التالي:

1. التنظيم نظام مفتوح ومعقد ينصف بعدم التحديد **Undetermined** ويواجه عدم التأكد، ولكنه في نفس الوقت تخضع لمنطق الرشد ويسعى إلى التحديد والتأكد.
2. ينقسم التنظيم إلى مستويات ثلاثة متكاملة ومتشعبة: **المستوى التقني Technical** تختص بالعمليات والوظائف الفنية المتخصصة.
- ✓ **المستوى الإداري Managerial** وتختص بخدمة المستوى التقني والوسط بينه وبين مستخدمي منتجاته والعمل على توفير الموارد والمستلزمات اللازمة.
- ✓ **المستوى المؤسسي Institutional** الذي ينولي تنظيم وضبط علاقات التنظيم بالمناخ المحيط.
3. يضم التنظيم عناصر متفاعلة ومتكاملة تتبلور في الرشد التنظيمي، مجالات التنظيم، التصميم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الإنسان المتغير، وتفاعل تلك العناصر في مجموعة من العمليات التي تشكل حركات السلوك التنظيمي وهي عمليات اتخاذ القرارات واستخدام السلطة والتقدير

⁹⁴ James D. Thompson, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill, 1967.

Discretion وعمليات الإدارة والنسيير Administration وعمليات الرقابة Control وعمليات التقدير Assessment.

وفصل هذه المفاهيم فيما يلي:

✓ الرشد التنظيمي Organizational Rationality

1. يتميز التنظيم بكونه كيان تخضع لمنطق الرشد المحدود أو المقيد نتيجة للمغيرات الخارجية التي تخلق حالات من عدم التأكد تفرض على التنظيم اتباع استراتيجيات تحاول من خلالها تأمين درجة معقولة من التأكد. وحيث تأتي أهم مصادر عدم التأكد من التطورات التقنية والمغيرات في المناخ المحيط، ومن ثم ينصب تأثيرها على المستوى التقني في التنظيم، لذا يلجأ التنظيم إلى محاولة حجب هذا المستوى عن مجال تأثير تلك المغيرات وعنيد العلاقة بين أجزاء مواجهة تأثيراتها حين العرض لها.

2. وعادة يلجأ التنظيم إلى إقامة مناطق عازلة Buffer Zones من مدخلات ومخرجات المستوى التقني به مثل تكوين مخزون كاف من المواد الخام لحجب أثر التقلبات في سوق الخامات من أن تؤثر على عمليات الإنتاج، كما يعتمد إلى محاولة استباق المغيرات وتخفيف آثارها قبل حدوثها مثل ما تلجأ إليه المنظمات من تقديم حوافز ومغريات للعملاء لشراء كميات أكبر من المنتجات في أوقات هبوط الطلب، وعلى العكس وضع قيود على البيع وتسليم المنتجات في حالات زيادة الطلب. وحين يعجز التنظيم عن منع آثار المغيرات وتخفيف حالات عدم التأكد فإنه يحاول التكيف وتعديل أوضاعه لتناسب معها.

3. وتخلص نموذج تومبسون في خصوص قضية الرشد التنظيمي إلى نتيجة مهمة مفادها أن الجزء التقني من التنظيم يغلب عليه منطق النظر المغلقة Closed System ولكنه يقع في ذات الوقت في إطار تنظيم تقني أكبر يتمثل في نطاق زمني ومكاني محدود، كما يرتبط هذا الجزء التقني من التنظيم بالمناخ الخارجي من خلال عمليات الحصول على المدخلات والنصرف في المخرجات. ومن ثم تبدو ظاهرة الرشد التنظيمي المحدود من مثل الأوضاع التالية:

1. تبدو بعض المغيرات والعوامل المؤثرة في التنظيم وسلوك عناصره في شكل قيود Constraints أو معطيات Givens يجب أن يناقلمر معها التنظيم لفترة من الوقت على الأقل.

2. ثمة عوامل أخرى ذات تأثير على السلوك التنظيمي تتخذ شكلاً احتمالياً إذ قد ينالها التغيير أو تبقى على حالها، وينطلب الأمر أن يراقب التنظيم حركتها ويستعد للتعامل معها بالأسلوب المناسب حسب الأحوال.

3. وثمة عوامل أخرى تقع في دائرة سيطرة التنظيم ويستطيع الشئ بسلوكها بدقة والتحكم فيها.

مجالات أنشطة التنظيم Domains of Action

ويشير هذا العنصر إلى مجالات النشاط والأعمال التي تختار التنظيم القيام بها من بين العديد من الأعمال والأنشطة الممكنة. وتحدد مجالات النشاط التي يباشرها التنظيم أخذاً في الاعتبار الأهداف التي قام من أجلها، والموارد والإمكانات المتاحة وطبيعة القيود أو الاحتمالات التي ترد على قدرة التنظيم في استخدامها، ثم طبيعة المناخ المحيط وما ينوف به من فرص تساعد التنظيم في تحقيق أهدافه أو أخطار ومهددات تقلل احتمالات نجاحه أو حتى استمراره.

وحيث يميل المناخ الخارجي للتنظيم إلى التغيير، كما تقوم بينه وبين التنظيم علاقات تبادلية تحكمها تبادل المصالح، فإن التنظيم يسعى في اختيار مجالاته إلى تحقيق النتائج التالية:

1. تحقيق اعتماده على المناخ المحيط وذلك بتوسيع مجالاته [أي أن ينولى التنظيم القيام بكل أو أغلب الأنشطة التي تحتاجها لتأمين قدرته في تحقيق أهدافه].

2. تحقيق المخاطر التي تهدد فرص نجاحه وذلك بمحاولة استقطاب مصادر التهديد [المنافسين مثلاً] أو احتوائها **Cooptation** أو الدخول معها في مشروعات مشتركة لإيجاد مصالح مشتركة تجعل من صالح مصادر التهديد أن تحمي التنظيم وتساعد به بدلاً من مهاجمته وتعرضه للخطر.

3. محاولة تنمية قدرات خاصة ومنمّزة في المجالات التي ينوف للتنظيم فيها ميزة نسبية أعلى وبالتالي تعويض الضعف الذي يعانيه في مجالات أخرى تسيطر عليها قوى المناخ الخارجي.

4. تحاول الانتقال إلى مناخ آخر أو توسيع نطاق المناخ الذي يواجهه، حين يواجهه قيوداً يعجز عن التعامل معها في مجالات عمله ولا يستطيع تحقيق قوة نسبية أعلى في مجالات أخرى.

النصير التنظيمي Organizational Design

يعتمد التخطيط إلى ابتكار تصميم خاص يسمح له بمزيد من القوة النسبية في التعامل مع متغيرات المناخ الخارجي بما تفرضه من قيود واحتمالات غير مؤكدة وذلك على النحو التالي:

1. تخصص التخطيط في تصميم وحدات تنولى تنفيذ الأنشطة الضرورية لفعاليتها والتي لو تركت لعناصر المناخ الخارجي تصبح مصدر تهديد وعدم استقرار. من ذلك مثلاً حالات النكامل الرئيس حين تقيم بعض شركات الصناعة الغذائية مزارع خاصة لضمان توريد الحاصلات التي تعتمد عليها في منتجاتها.
2. يعتمد التخطيط إلى استخدام طاقات عناصره بالنسبة للإنتاج أو تنوع المنتجات أو تكبير مجالات عمله بالدخول في مجالات نشاط جديدة، كل ذلك بغرض تخفيض أخطار التركيز في منتج معين أو سوق محددة أو شريحة معينة من العملاء يترتب على فقدانها أو تأثرها بالمتغيرات الخارجية إضرار كبير بموقف التخطيط.

الهيكلة التنظيمية Organizational Structure

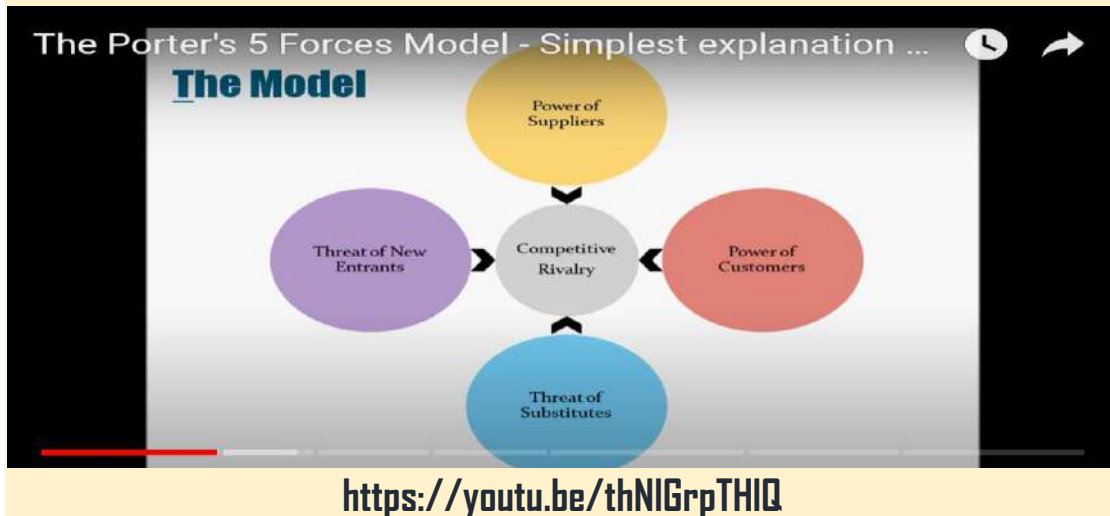
يغير هيكل التخطيط بحسب طبيعة التصميم التنظيمي المختار، حيث تحدد التصميم الأجزاء الرئيسة التي يجب أن تتواجد في التخطيط وأسس تجميعها في الهيكل التنظيمي على شكل إدارات أو أقسام **Departmentalization** ويوضح الهيكل أنماط العلاقات بينها وخطوط الاتصالات فيما بينها. وترى النظرية التجميعية لنومسون أن الهيكل التنظيمي هو نظام اجتماعي تقني **Sociotechnical** يضم عناصر بشرية وأخرى مادية وتقنية، وهو الأداة الرئيسة التي ينتم من خلالها تحقيق الرشد التنظيمي المحدود. وتشير النظرية التجميعية إلى مجموعة من الملاحظات المهمة في شأن إقامة الهيكل التنظيمي:

1. أهمية تجميع أجزاء التخطيط بحيث يحقق الشيق بينها بسهولة وبأقل تكلفة ممكنة شاملة الوقت والجهد والمال والتقنية المستخدمة.
2. أهمية تجميع العناصر والأجزاء التنظيمية ذات الاعتماد المتبادل في مجموعات مشتركة تتميز بالاستقلالية النسبية.
3. أهمية إنشاء مراكز للاتصال تنولى الربط بين العناصر التنظيمية المختلفة وبين مراكز اتخاذ القرارات.
4. يباشر الهيكل التنظيمي مهام رئيسية تتضمن تحديد المسؤوليات والرقابة على أداء عناصر التخطيط، توضيح حدود العمل والحركة لعناصر التخطيط بما يمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة ودون تضارب أو

تناقض، وتحقيق التناقض بين أنشطة أجزاء التنظيم من خلال عمليات التقييد **Standardization** أو الإلزام بخطة **Plan** واستخدام المعلومات الرقابية لتصحيح أداء مختلف وحدات التنظيم. ومن المهم الإشارة إلى تطور نظرة تومبسون للهيكل التنظيمي فهو يراه كياناً ديناميكياً يسوعب الخصائص الاجتماعية والثنية للتنظيم ويتفاعلها ويهيئ الإطار المناسب لحركتها وتفاعلاتها، وذلك على خلاف الاتجاهات التقليدية التي لترت في الهيكل سوى كونه إطاراً جامداً يضع الحدود والتقيود على حركتها عناصر التنظيم ولا يتحول أو يتغير بفعل المتغيرات الخارجية التي اعتبرتها النظريات التقليدية بعيدة عن التأثير في التنظيم لانعزاله عنها.

الإنسان المتغير **The Variable Human**

تبنى النظرية النجمية الأفكار الخاصة بدور السلوك الإنساني في التنظيم والتي طرحها من قبل كل من شستر برنارد وهيربرت سيمون من خلال فكرة المساهمات والمخرجات. تلك كانت جولة سريعة بين مداخل ورؤى متعددة حاول كل منها تقديم تفسير لظاهرة التنظيم تساعد على فهم مكوناته وحركته وسلوك عناصره حتى تتمكن الإدارة من السيطرة على هذا السلوك التنظيمي وتوجيهه بما تحقق أهداف وغايات قام التنظيم من أجلها. وفي جميع المحاولات السابقة اتضحت مجموعة من الحقائق أهلها بعض النظريات والمداخل، بينما ركزت عليها وأبرزتها نظريات ومداخل أخرى. كذلك فإن النظريات والمداخل على اختلافها قد تقاوت فيما بينها بشأن تقديم الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التنظيم.

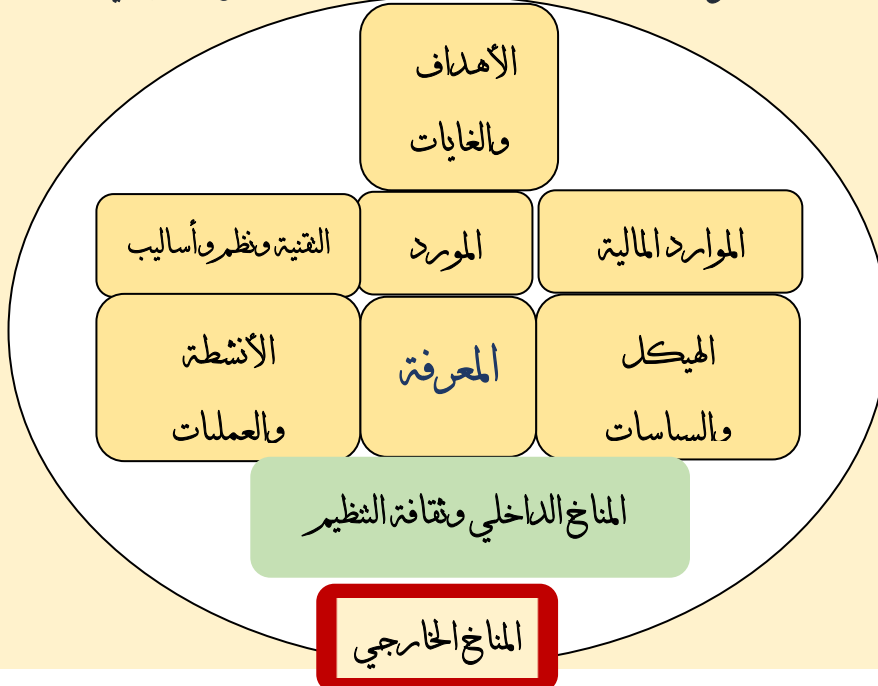


ثاني عشر: عناصر التنظيم كما تراها النظريات المختلفة

بصفة عامة نجد العناصر التالية واضحة في الفكر التنظيمي التقليدي وما تلاه من مداخل أكثر تحملاً:

1. أهداف وغايات التنظيم كأساس ومبرر لوجوده.
2. الموارد والإمكانيات المادية والمالية، وخوها مما يستخدمه التنظيم في أداء أنشطته.
3. المورد البشري على اختلاف مسنويات أفراده من حيث المهارة والمعرفة والموقع في التنظيم.
4. التقنية وتأثيراتها المختلفة في تشكيل التنظيم وتحديد ما يجري به من عمليات والنسب أو التعقيد فيها.
5. الأنشطة التي تجري تنفيذها بواسطة الموارد البشرية باستخدام كافة الموارد والتقنيات المتاحة.
6. الهيكل التنظيمي الذي ينظم علاقات الأجزاء بعضها ببعض.
7. النظر والتواعد والإجراءات التي تجري الالتزام بها في تنفيذ الأنشطة.
8. المعاملات بين أعضاء التنظيم والتفاعلات البنائية لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف التنظيم.
9. المناخ الداخلي أو ثقافة التنظيم التي تعبر عن طبيعة الأهداف والنهجيات والتركيبية النفسية والاجتماعية التي تحكمها عوامل القيادة وطبائع البشر وحدود التفاعل مع المناخ الخارجي.
10. المناخ الخارجي بكل ما يجري فيه من تغييرات لها تأثيراتها الإيجابية والسلبية على التنظيم.
11. المعلومات والمعرفة المترجمة من مصادر داخل التنظيم وخارجه.

وبشكل عام يمكن تجميع تلك العناصر في مجموعات رئيسية، متفاعلة على النحو التالي:



خلاصة

من هذا العرض يبين مدى الخلاف بين مفكري التنظير وضرة أن يعمل الإنسان فكره وتقديره في الاختيار من بين تلك النظريات والمداخل بما تحقق له النوصل إلى فهم متكامل ومنهجية متوازنة في التعامل مع قضايا التنظير والسلوك التنظيمي، كما تنضح الحقيقة أن النهج السليم للنظر إلى التنظير والذي عبرت عنه أفكار المفكر العربي ابن خلدون لا تزال هي الأساس المنطقي والشامل لفكرة التنظير. كذلك نستخلص من عرضنا لمفاهيم التنظير تنوع القضايا والمشكلات اللازمة للتعامل معها من أجل النوصل إلى فهم شامل لمعنى التنظير وديناميكيته ومنها على الأقل القضايا التالية:

1. قضية أو مشكلة التعريف Definition

فقد رأينا أن الناس يتعاملون مع مفهوم التنظير وفق تعريفات متباينة، الأمر الذي يخلق التباساً في المضامين وتجعل النوصل إلى فهم مشترك غير ممكن.

2. قضية أو مشكلة ترتيب الأهمية النسبية لمختلف عناصر التنظير

إذ رغم الاتفاق العام بين مختلف المداخل على مجموعة العناصر التي تشكل التنظير، إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث ترتيبها وفق الأهمية النسبية لكل منها في تحريك التنظير وتحديد فعاليتها، هل هو الهيكل، أمر التقنية، أم الموارد المادية، أم العنصر البشري؟

3. قضية أو مشكلة التوفيق بين المداخل التقليدية والحديثة في التنظير

فكل من تلك المداخل به من صحيح الفكر ما لا بد من الأخذ به، وبكل منها أيضاً أفكار ومفاهيم مثاقضة لا يستقيم الأخذ بها في نفس الوقت.

4. قضية علاقة التنظير بالمناخ المحيط

وتتعامل هذه القضية مع كيفية تحقيق التفاعل الإيجابي بين التنظير وبين المناخ الذي يوجد به بحيث لا يطغى المناخ بسطوته على التنظير ويخضعه لسلطانه، أو يسيطر التنظير على المناخ في ذات الوقت ويستغله لمصالحه بغض النظر عن أن ذلك قد يضر بعناصر المناخ. ويشابك مع هذه القضية مسألة الارتباط بين مواصفات المناخ وبين مسنوبات الأداء والإنجابية في التنظير وكيفية عزل الآثار السلبية لمواصفات المناخ غير المحيية وقد عير المواصفات المناخية المساعدة على تحسين ورفع أداء التنظير.

5. قضية الثقافة التنظيمية

وهي دراسة البيئة التنظيمية الداخلية وما لها من قيود وتقاليد، وكيفية تطورها وتنوع آثارها السلبية والإيجابية على عناصر التنظيم وفعاليتها ما يقومون به من أنشطة.

6. قضية التطورات التقنية

وتهم هذه القضية بدراسة التطورات التقنية المتسارعة وتأثيراتها الجذرية على هيكلية التنظيم وعملياته ومخرجاته، وكيفية تطوير التنظيم بحيث يصبح أكثر توافقاً في خصائصه وعملياته مع معطيات التقنية السائدة وفي نفس الوقت يكون مهياً لاستقبال الإبداعات التقنية التالية.

7. قضية التغيير التنظيمي

وتلك قضية حيوية تثار أهميتها وتبدو دائماً مع حركة التغيير غير المسبوقة في عالمنا المعاصر وما تثيره من تساؤلات حول كيفية مواكبة المنظمات للتلك التغييرات، بل والنخبط لها وصنعها في بعض الأحيان. كذلك أهمية هيكلة الظروف والأوضاع التنظيمية لتيسير عمليات التغيير وتوجيهها بما يتناسب وتطلعات التنظيم واستثمار الفرص التي تتيحها التغييرات المناخية وتجذب مخاطرها.

8. قضية التعلم التنظيمي

ويتبرهن هذه القضية التطورات المعرفية المتراكمة وبزوغ **عصر المعرفة Knowledge era** والاهتمام المتنامي بدور الموارد البشرية وظهور مفاهيم رأس المال الفكري وغيرها من التطورات التي تبين أهمية امتلاك التنظيم لمقدّمات معرفية وتيسير سبل التعلم التنظيمي واستثمار الرصيد المعرفي المتجدد في تطوير التنظيم.

كلمة أخيرة

لا يقتصر الهدف من كل المحاولات الفكرية لتوضيح أبعاد ظاهرة التنظيم وإنتاج نماذج نظرية **Theoretical**، بل إن الغاية في الأساس هي توفير المدخل والآليات العملية التي تساعد القائمين على إدارة المنظمات لتوجيه فعاليتها وتنسيق عملياتها وتطويرها كلياً واستثمار عناصرها إلى الحد الأمثل الذي يكفل تحقيق الأهداف. ووجد أن عدداً من قدماء أفكاراً ونماذج لتفسير التنظيم وبيان أساليب التعامل معه هم من الممارسين والقادة الإداريين في **مواقع عمل فعلية Real Life Organizations** وكانت أفكارهم هي نتاج خبراتهم العملية ومواقف التعامل الحقيقية مع عناصر التنظيم ومعطيات المناخ المحيط.

g Organizational Theory and Behavior in Perspective Watch later Share

ORGANIZATIONAL THEORY AND BEHAVIOR

MORE VIDEOS let's take a look at organizational theory

0:10 / 2:44 YouTube

<https://youtu.be/zWTwplSF30I>

قراءة في كتاب إدارة السلوك التنظيمي



لقراءة وتحميل الكتاب اضغط الرابط التالي:

إدارة السلوك التنظيمي - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)

الإدارة الرشيدة

الوجه الآخر للحكومة



الإدارة الرشيدة الوجه الآخر للحكومة.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة فيديو

تطبيقات، حالات عملية، أسئلة وتدريبات

دراسة حالة

تتناول الحالة التالية عدة قضايا تتعلق بموضوع التنظيم، والمطلوب قراءة المعلومات بدقة ثم الإجابة عن الأسئلة الواردة في نهاية الحالة.

حالة شركة مصر للنجارة العالمية والتي أنشأت في العام 1961 نتيجة تأميم شركة خاصة كان يملكها بعض الأفراد المصريين والذين سبق أن اشترى نفس الشركة من مؤسسها البلجيكي الجنسية والذي فرضت عليه الحراسة نتيجة العدوان الثلاثي على مصر في العام 1956، ثم تم منح الشركة في العام 1957.

وكان ينوب إدارة الشركة قبل تأميمها المهندس عبد السلام فهمي وهو من رجال الأعمال الوطنيين الذي مارس كثيراً من الأعمال التجارية والصناعية، واكتسب خبرة واسعة في أعمال الاستيراد والتصدير خاصة مع الأسواق الأوروبية التي كانت تربطه علاقات وثيقة بالكثير من رجال الأعمال والشركات فيها.

وعقب التأميم توسعت الشركة في تعيين الكثير من خريجي الجامعات تطبيقاً لسياسة تعيين الخريجين التي سارت عليها الدولة لفترة طويلة، ولم يكن أغلب هؤلاء العاملين يؤدون أي أعمال لها معنى، بل كانوا أقرب إلى البطالة المقتنعة.

وتم إنشاء الكثير من الإدارات العامة والإدارات والأقسام لاستيعاب هؤلاء العاملين وفتح مجالات للترقية، أماهم وشغل وظائف إدارية عليا بغض النظر عن عدم الاحتياج الحقيقي لتلك الوظائف أو التقسيمات التنظيمية.

وفي نهاية العام 1999 كان الهيكل التنظيمي للشركة يضم القطاعات والإدارات والفروع التالية:

مجلس الإدارة

رئيس مجلس الإدارة

نائب رئيس مجلس الإدارة للنجارة الخارجية

نائب رئيس مجلس الإدارة للنجارة الداخلية

مدير عام مبيعات الأسواق الخارجية

مدير عام التسويق

مدین عام النص

مدین عام الاسنی

مدین عام الخلیص الجمی

مدین عام المشتريات المحلي

مدین عام الفروع المحلي

مدین عام الفروع الخارجي

مدین عام الشؤون المالي

مدین عام الشؤون الإداری

مدین عام المسند

وبالإضافة إلى هذا الكم الهائل من الإدارات العامة، فقد تضمن الهيكل التنظيمي للشركة عدداً كبيراً من الإدارات والأقسام المختصة بأمور الحسابات، التخطيط والمناجعة، الشؤون القانونية، شؤون العاملين، الأرشيف، العلاقات العامة، سكرتارية مجلس الإدارة، سكرتارية رئيس مجلس الإدارة، النقل والخدمات العامة، الأمن وشؤون المقار، الشؤون الهندسية والصيانة.

وبلغ عدد العاملين في نهاية العام 1999 ثلاثة آلاف وخمسمائة موظف من بينهم حوالي 650 يعملون في الفروع الخارجية للشركة. وقد حققت الشركة خسائر لمدة خمسة أعوام على التوالي بلغ مجموعها التراكمي [خسائر من حلتها] ما يقرب من 366 مليون جنيه أي أربعة أمثال رأسمال الشركة.

وفي اجتماع الجمعية العامة التي كانت تنظر في ميزانية العام 1999 طرح اقتراح تصفية الشركة نظراً لزيادة خسائرها عن نصف رأس المال، إلا أن الاقتراح رفض حرساً على مصالح العاملين وتقرر استئجار الشركة.

ومع تطور برنامج التخصص طرحت الشركة للبيع لمستثمر رئيس، ولم يقدم أحد لشراؤها رغم إعادة الإعلان عنها عدة مرات. ومع إنشاء وزارة جديدة للنجارة الخارجية وزيادة اهتمام الدولة بقضية تنمية الصادرات، أسندت وزارة النجارة الخارجية إلى أحد بيوت الخبرة الإدارية مهمة إعادة تنظيم الشركة حتى تصبح أكثر فعالية في مجال تصدير المنتجات المصرية.

المطلوب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ? ما هي في رأيك أهم العيوب التنظيمية والإدارية التي سيكشف عنها تقرير الخبير الاستشاري؟
- ? ما هو في رأيك الهيكل التنظيمي الأفضل للشركة في وضعها الجديد باعتبارها شركة متخصصة في التصدي؟
- ? ما هي الإجراءات الإدارية المهمة والواجب اتخاذها حتى يكون التنظيم الجديد فعالاً وتتمكن الشركة من تحقيق الأهداف المتوقعة؟
- ? لو كنت تملك الاستثمارات المناسبة لشراء الشركة هل توافق على شراءها قبل إعادة التنظيم أم بعده؟ ولماذا؟

ضع إجاباتك في هيئة تقرير مرفوع من الخبير الاستشاري إلى وزير التجارة الخارجية.



ناقش العبارات التالية وبيّن مدى الصحة أو الخطأ فيها مع تعليل إجابتك:

رقم	العبارات	صحيحة	خطأ	التعليل
1	هناك نمط تنظيمي أمثل يصلح لجميع المنظمات.			
2	زيادة عدد السنوات التنظيمية في المنظمة دليل على الكفاءة والفعالية.			
3	إن الأهداف والسياسات الإدارية، معلومات لازمة لإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة.			
4	تعتمد السلطة الفعالة على قبول العاملين لسلطات رئيسهم وقيادتهم لهم.			
5	إن المسؤولية هي مجرد الالتزام بأداء الواجبات حسب وصف الوظيفة.			
6	إن رئيس المنظمة هو المسؤول الأول والأخير عن كل ما يجري بها.			
7	من المنطقي أن تختلف الهيكل التنظيمي لكل منظمة حسب طبيعة نشاطها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وحسب حجمها، وحسب دورة حياتها.			
8	يس التنظيم يدورة حياة مثله كمثل الكائن الحي.			
9	نظراً للجهد والتكلفة في دراسة وتصميم الهيكل التنظيمية، فيل الإدارة إلى تثبيت الهيكل وعدم تغييرها.			

عملية إدارة الأداء

Performance Management Process



أهداف الوحدة الدراسية

1. تقديم مفهوم إدارة الأداء باعتبارها التطور الأحدث في نظم إدارة الموارد البشرية وأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
2. مناقشة الإجراءات العملية لتطبيق أساليب إدارة الأداء في منظمات الأعمال.
3. توضيح ارتباط أداء العنصر البشري لواجباته مع توجهات الإدارة لتحقيق أهداف المنظمات.

الإطار العام للوحدة الدراسية

تضمن الوحدة الدراسية الموضوعات التالية:

1. الإطار الفكري لإدارة الأداء.
2. نظام إدارة الأداء.
3. عمليات إدارة الأداء.
4. نظام تحسين الأداء.
5. تطبيقات، وحالات عملية.

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

Performance Management	إدارة الأداء
Performance Planning	تخطيط الأداء
Performance Direction	توجيه الأداء
Performance Diagnosis	تشخيص الأداء
Performance Improvement	تحسين الأداء

الإطار الفكري لإدارة الأداء:

تقوم فكرة إدارة الأداء على أن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. وينوقف تحقيق هذه الأهداف على كفاءة ومهارة القائمين بالعمل في مختلف مجالات النشاط بالمنظمات. ومن ثم يصبح النهدي الحقيقي أمام الإدارة أن يصل الأداء من حيث الكم والنوع إلى المستويات المناسبة مع حجم وأهمية الأهداف.

إدارة الأداء هي السبيل لضمان جودة ما يقوم به الأفراد والجماعات من أعمال في المنظمة، والتأكد من أن هذا الأداء يتوافق مع خطط المنظمة وأهدافها. وتتضمن فكرة إدارة الأداء المفاهيم المهمة التالية:

- ✓ ضرورة وضع خطة للأداء تحدد ما يجب على القائم بالعمل من واجبات ومهام خلال فترة زمنية محددة.

- ✓ أهمية تهيئة الظروف المادية والتنظيمية المناسبة لئلا الأداء المستهدف.

- ✓ أهمية المراجعة المستمرة للأداء الفعلي لضمان تحقق مستويات الجودة والإجازات المستهدفة.

- ✓ كذلك تكون إدارة الأداء بمعنى التخطيط والمناجعة والتقدير المستمر ضرورة لمواجهة التغير في الظروف المحيطة بالأداء أو التغير في إمكانيات وأوضاع القائمين بالعمل أنفسهم.

- ✓ وبنيجة لما يطرأ من تطورات تقنية، تصبح تنمية الأداء ضرورة واضحة حتى يمكن للمنظمات استثمار التقنيات الأفضل.

- ✓ وحيث تؤدي المنافسة وتطور الأسواق إلى ضغوط متزايدة على المنظمات، تصبح تنمية الأداء وتحسينه باستمرار أحد أهم الآليات التي تلجأ إليها من تعظيم قدراتها التنافسية.

- ✓ وفي جميع الأحوال فإن هناك احتمال أن يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بما يمثل فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم تصبح إدارة الأداء أمراً لازماً.

إدارة الأداء منهجية إدارية متطورة تطبق مفاهيم وعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومناجعة وتقدير على الأداء الذي يقوم به عناصر المنظمة من أفراد وجماعات عمل بغية ضمان المستوى الأعلى من الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة.



«العالمية»
للخبرات الإدارية
gme

برنامج
إدارة الأداء...
نحو مورد بشري متميز
PERFORMANCE MANAGEMENT



إدارة الأداء
المقدمة.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة فيديو

نظام إدارة الأداء



برنامج إدارة الأداء
الإعداد لبناء النظام



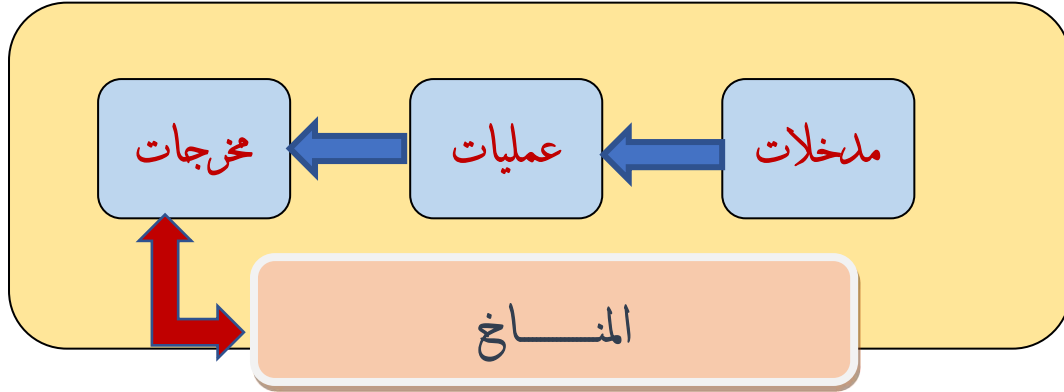
لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة فيديو

95. **Open System** روح نظام مفتوح - شأنها شأن الإدارة بصفة عامة - تتخذ شكل نظام مفتوح روح **Open System** .

والقصد من ذلك توضيح المفاهيم المهمة التالية:

1. أن إدارة الأداء تعتمد في فعاليتها على البيئة التنظيمية والإدارية المحيطة، فهي ليست نشاطاً منعزلاً عما حوله.
2. أن إدارة الأداء في ذاتها هي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمندخلة بحيث يتوقف تأثيرها في الأداء على مجمل تلك الأنشطة وليس على أحدها أو بعضها فقط.
3. أن تحسين أو تطوير الأداء يمكن تحقيقه من عدة مداخل مختلفة، إذ يمكن تعديل مستوى الأداء بتغيير وتحسين المدخلات في نظام إدارة الأداء [مثل تطوير المعلومات التخطيطية، مثلاً]، أو بتطوير العمليات في نظام إدارة الأداء [ك تطوير أسلوب تخطيط الأداء أو طرق التدريب المستخدمة في تنمية الأداء]، أو التعامل المباشر مع مخارج نظام إدارة الأداء [بتغيير نوعيات وكميات أو مستويات جودة الأداء المستهدف مباشرة].

نظام إدارة الأداء



المدخلات في نظام إدارة الأداء⁹⁶

اعتماداً على دراستك السابقة لمفهوم النظام المفتوح، هل تستطيع ذكر ما هي المدخلات والعمليات والمخرجات في نظام إدارة الأداء؟

⁹⁵ راجع فكرة النظام المفتوح كما درسناها في الوحدة الدراسية الأولى.

⁹⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001

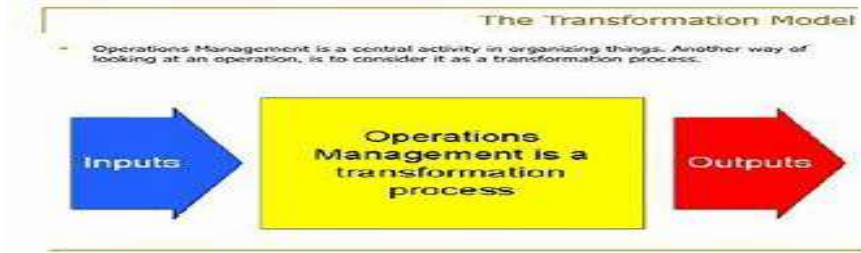
ينجم نظام إدارة الأداء إلى تأليف منظومة، متناغمة، من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1. "العمل" المطلوب أداءه.

2. "الفرد" [أو الأفراد] الذي سيعهد إليه بتنفيذ العمل.

3. وذلك في إطار ومصالحة "منظمة" معينة.

ومن ثم تكون المدخلات **INPUTS** هي كل المعلومات عن هذه العناصر .



خصائص المنظمة	خصائص الفرد	خصائص العمل
طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها .	الصفات الشخصية والتكوينية والنفسية والاجتماعية .	طبيعة العمل ومكوناته الرئيسية .
فلسفة وسياسات الإدارة .	التأهيل العلمي والتدريب .	الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل .
طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم .	القدرات والمهارات السلوكية، القيادية، والتقنية .	التقنيات المستخدمة في أداء العمل .
أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي .	الأهداف والطموحات الشخصية .	معايير العمل من حيث الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة
الأوضاع الاقتصادية العامة، وتأثيراتها على المنظمة .	الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي .	علاقة العمل بأعمال أخرى داخل المنظمة .
المسئولية التنافسية في المنظمة .	الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة .	علاقات العمل بخارج المنظمة .

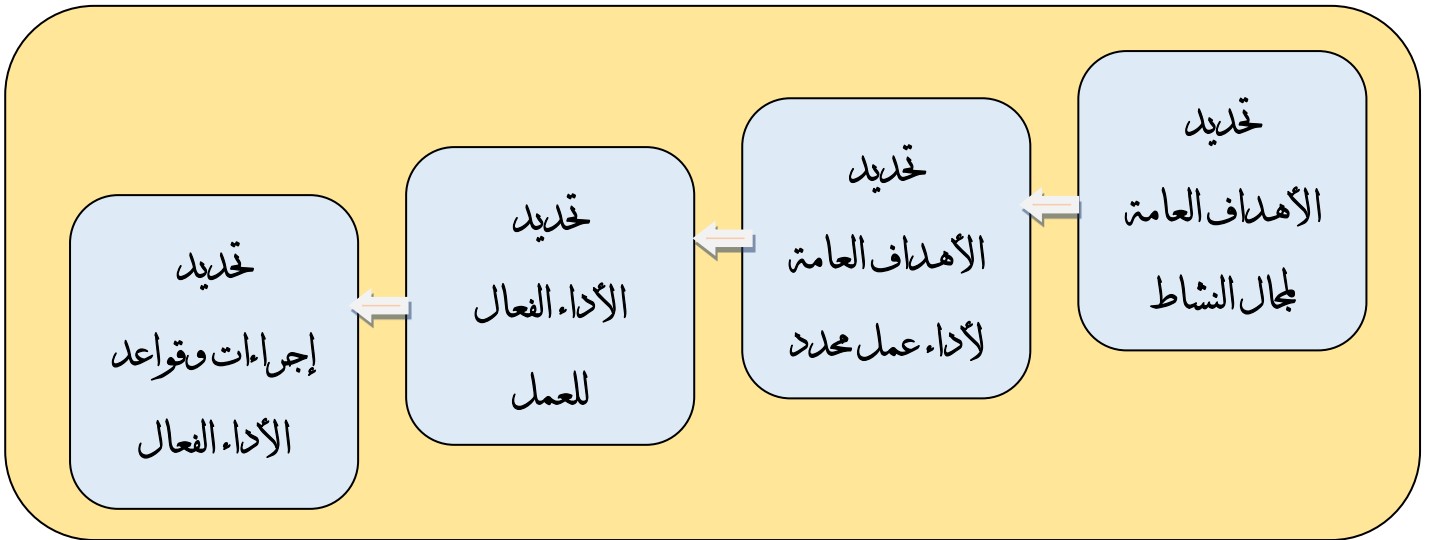
عمليات نظام إدارة الأداء.

يشمل نظام إدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة تساهم في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومنابعه وتقويمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره، ثم تقديم وتعويض القائمين بالأداء.

أولاً: وتبدأ إدارة الأداء بعملية تخطيط الأداء.

تهدف عملية تخطيط الأداء إلى:

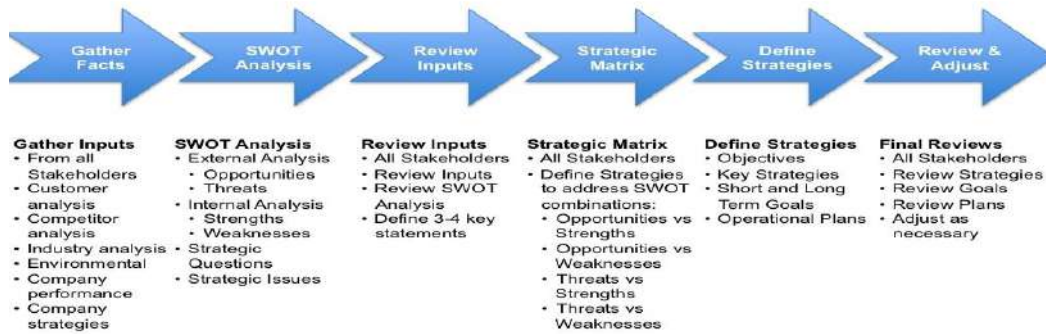
1. تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
2. تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.
3. تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.
4. توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الفرد وتقلل كفاءته في الأداء.
5. تحديد النتائج **Results** القابلة للقياس التي ينبغي أن يحققها أداء الفرد لعمله. تحديد أولويات المهام وتناوبها أو تزامنها حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
6. تحديد مراحل العمل ومسنوبات التكلفة والجودة المسنونة للهدف.
7. تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.



وتتطلب هذه العملية:

1. حصص المعلومات عن الموقف العام للمنظمة.
2. تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف.
3. تحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمعوقات.
4. عمل القياس المرجعي **Benchmarking** للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.
5. رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.
6. دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحدها المختلفة.
7. تحديد توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل.
8. تحديد تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول.
9. تحديد إجراءات الأداء وتبنيها أو تزامنها.
10. تحديد المسؤوليات المحددة للقائم بالأداء.
11. تحديد النتائج المسندة للأداء.
12. تحديد أسس تقويمه وتقدير نتائجه.
13. صياغة مكونات الأداء في "وصف الوظيفة".
14. صياغة متطلبات ونتائج الأداء في "خطة الأداء".
15. حصص المساعدات اللازمة لتمكين الفرد من الأداء.

Strategic Plan Process



تخطيط الأداء PERFORMANCE PLANNING



إدارة الأداء تخطيط
الأداء.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة فيديو

ثانياً: توجيه الأداء.

إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بتقويم الأداء، ولكن الأهم هو ما يحدث بينهما، وهي عملية توجيه الأداء باعتبارها عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم بالعمل لضمان توفيق الظروف والمساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة.

وتتبع أهمية توجيه الأداء من احتمالات تغير ظروف العمل أو تغير قدرات العاملين وحاسم للعمل، وكذلك بسبب احتمالات تغير كفاءة الطاقات الإنتاجية أو جودة الموارد المتاحة، أو تغير علاقات العمل. جميع تلك الاحتمالات قد تؤدي إلى التأثير في جودة الأداء مما يجعل الإدارة حريصة على متابعة وتوجيهه بما يكفل الالتزام بالخطة المحددة، وتمكين القائم بالعمل من الأداء بمستوى الجودة والكفاءة المستهدف، ومساندته للتغلب على أي معوقات قد تنشأ أثناء تنفيذ الخطة.

العناصر الأساسية في توجيه الأداء.

تركز منهجية توجيه الأداء على المتابعة اليقظة للعناصر الأساسية المؤثرة في الأداء والتدخل السريع والحاسم للحد من آثارها السالبة. وتتخذ الإدارة الإجراءات التالية في توجيه أداء العاملين:

1. متابعة الظروف الخارجية والداخلية ورصد تأثيراتها المحتملة على الأداء.

2. متابعة تقدم ومسئوليات الأداء، ورصد المؤشرات الدالة على احتمالات الإنجاز حسب اللحظة المحددة.
3. رصد أي بادرة لتخلف الأداء أو التقصير فيه ونحث أسبابه والتدخل السريع لعلاجها.
4. تزويد العاملين بالمعلومات المنجدة عن ظروف العمل والمتغيرات ذات الأهمية.
5. رصد الأداء المتميز وإبداء التقدير للعاملين المتميزين وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة الأداء بالمستوى المتميز.



ترعين الشاب عمس الحديدي وهو مهندس نائب ومنخصص في "العمارة" Architecture وهو خريج جامعة نوتنجهام Nottingham في المملكة المتحدة، ماهي في رأيك اللحظة المناسبة التي ينبغي رئيسه التوجيه أداءه بعد تكليفه بتصميم سوق تجاري Mall في الهند؟

أساليب توجيه الأداء.

- تتبع الإدارة أساليب متعددة لتوجيه العاملين لضمان المسئوليات الأعلى من الأداء. ومن تلك الأساليب ما يلي:
1. توفير المعلومات المنجدة عبر البرامج التدريبية المناسبة لطبيعة ومتطلبات الأداء.
 2. عقد الاجتماعات ومرش العمل مع جماعات العاملين لمناقشة اتجاهات الأداء ومشكلات العمل، والنوصل بناء على ذلك لأفكار لتطوير أساليب الأداء والتغلب على ما قد هناك من معوقات.
 3. عقد اجتماعات دورية لعرض نتائج الأداء ومسئولياته ومقارنتها بالمعدلات المستهدفة، ونحث سبل الارتقاء بالأداء للوصول إلى الأهداف المحددة.
 4. متابعة ظروف العمل على ضمان توفير المستلزمات المالية والتقنية والمعلوماتية بالمعدلات ومسئوليات الجودة المحددة في خطط الأداء.

5. إبداء الملاحظات والاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرؤساء والعاملين وتبادل الأسماء حول مسنوبات الأداء وما يمكن عمله لضمان الالتزام بالخطط الموضوعية.

الأداء الفعلي غير المطابق للخطط المسهدة

من أهم أسبابه ما يلي:

أسباب تنظيمية	أسباب مالية	أسباب تقنية	أسباب بشرية
عيوب في الهياكل التنظيمية.	نقص / عدم صلاحية الحامات.	عدم ملاءمة التقنيات لمطلوبات العمل.	نقص / عدم تناسب قدرات العاملين.
قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين.	نقص / عدم صلاحية المعدات والألات.	عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات.	ضعف / عدم رغبة العاملين في العمل.
شروع المسؤوليات وعدم تحديدها بدقة.	قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل.	تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطور في الأداء.	تناقض خصائص الفرد مع مطلوبات العمل.
عدم تحديد المسؤول عن كل عملية Process Owner	ضعف نظم الصيانة الوقائية / التصحيحية.	ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها.	ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل.
قصور / تقادم السياسات والنظم.	نقص الإعتمادات المالية.	عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة.	ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين.
تصادم / عدم وضوح العلاقات التنظيمية.	عدم ملاءمة موقع العمل.	عدم تناسب حزمة التقنيات المستخدمة.	ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل.



<https://youtu.be/IDitvYindbk>



<https://youtu.be/IYdw040QN-Q>

يعاني الجمهور المتعامل مع كثير من المنظمات الحكومية من مشكلات البطء في الأداء والنسوف في إنهاء المعاملات، هل تستطيع خيل الأسباب التي تؤدي إلى هذه الحالة من نقص الكفاءة وسوء الخدمة؟ هل يمكنك اقتراح أسلوب أفضل لتحقيق الغلب على تلك المشكلات ويضمن تقديم الخدمات للجمهور بشكل أفضل وأيسر؟



<https://www.digitalhrtech.com/performance-management-cycle/>

فعالية جهود توجيه الأداء:

1. البحث عن فرص تحسين الأداء وإرشاد العاملين إلى الاستفادة منها.
2. التركيز على رصد وإبراز الجوانب الإيجابية في الأداء، وتأكيد أهمية الاستمرار عليها.
3. الحرص على إعلان التقدير ومكافأة للأداء المنمّيز.
4. تجنب لوم العاملين على قصور الأداء قبل تحديد أسبابه.
5. تشجيع العاملين على ممارسة النقد الذاتي بشجاعة [التقويم الذاتي].
6. مناقشة سلبيات الأداء بروح إيجابية تبحث عن حلول ولا تركز على اللوم والتوبيخ.
7. الاستماع بخاصة لآراء العاملين وإتاحة الفرص لهم لإبداء آراءهم في مشكلات الأداء وأسبابها والحلول الممكنة لها.
8. التأكيد على المصلحة المشتركة بين العاملين والمنظمة وذلك من خلال القيادة والإشراف بما يحقق مساندة القائمين بالعمل والتأكد من فهمهم لمطالب الأداء كما حددتها الخطط المعتمدة، وتوفير المساندة المستمرة لهم لتمكينهم من الأداء حسب المواصفات وبالمعدلات ومسنوبات الجودة المطلوبة، وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تترك آثارها السالبة على الأداء.



برنامج إدارة الأداء
(1).mp4 توجيه الأداء



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة الفيديو

ثالثاً: متابعة وتشخيص الأداء.

وذلك من خلال عملية رصد اتجاهات الأداء ومسنوباته أو لآبأول ومقارنته بالمسنوبات المخططة، وبالتالي تخص الاخرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف وهي ما يعبر عنها بـ "فجوة الأداء" والتي تمثل مشكلات تزيد الإدارة النخلص منها بعد التعرف على أسبابها حتى لا تنكر أو تسنم. ومن ثم يمكن معالجة الاخرافات الأداء، والعمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها.



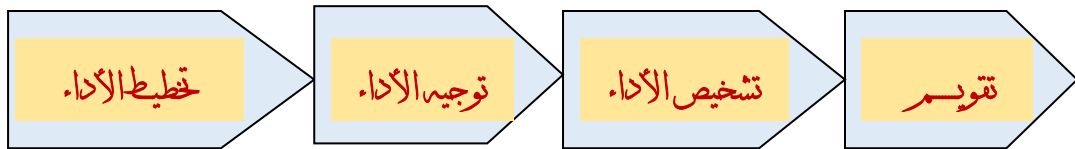
تشخيص الأداء
(1).mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة الفيديو

رابعاً: تقييم الأداء Performance Evaluation

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد [أو المجموعة] ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة.



? وينركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، [الوقت / النوقيت]، الجودة، النكلفة، الاسنم ارية والندفق.

? كذلك ينجم تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي ينضمها تصميم العمل.

? كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على أشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودرافهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطوة المعتمدة، ومدى تكييفهم مع ظروف الأداء ومجموعات العمل التي قد يتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمالات نجاح الفرد في أداء أعمالهم.

العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء

هذه عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسة وهي:

✓ العمل ذاته

✓ والفرد القائم بالعمل

✓ والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل

ولذلك تعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. لذا اتجهت الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقييم الأداء، سواء كان التقييم منصباً على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة.

✓ ففي مجال تقييم أداء الموارد البشرية ينشأ الآن أسلوب التقييم **360 درجة** والذي يستقي معلومات التقييم من القائم بالأداء والمحيطين به في العمل داخل وخارج المنظمة⁹⁷.



⁹⁷ [What is 360 feedback? \(With examples, benefits and FAQs\) | Indeed.com UK](https://www.indeed.com/UK/what-is-360-feedback)



برنامج إدارة الأداء
تقويم الأداء .mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة الفيديو

What is 360 feedback? (With examples, benefits and FAQs)

By Indeed Editorial Team

Updated 29 September 2022

Published 30 November 2021

360 feedback, which is also called 360-degree feedback, is a popular technique for generating honest performance reviews. When utilized effectively, you can use it to get insightful feedback on several aspects of your workplace performance. Knowing what 360 feedback is and its uses can help you make the best use of this technique. In this article, we explain what 360 feedback is, how it works, why it's so useful and provide some examples and frequently asked questions.

What is 360 feedback?

360 feedback is a method of giving or receiving workplace feedback by using anonymous surveys. You can use the premise that your colleagues, managers, and peers are more likely to be honest if they know that the feedback, they're providing is anonymous. This method typically involves getting feedback from multiple people simultaneously, which can further help it remain anonymous. When many people do these surveys, you might hear the term 'multi-rater feedback.' The questions in these surveys can involve personal working relationships, general workplace performance and other behaviours that affect the workplace.

How is 360 feedback done?

You can employ this method through an online survey system, which can further help anonymity as there's no handwriting involved. The individuals offering feedback are typically in different groups based on their working relationship with the individual in question. For example, there could be a group of people who supervise you, another who

are your peers and a group of people whom you supervise. All the people in these groups then complete the survey, which contains several questions about you.

The process is anonymous, with the answers organised randomly before they're presented to you. This makes it harder to guess who gave which response based on answer patterns. This also allows your colleagues to give their honest opinions regarding your performance, attitude, behaviour and skills. If you're receiving 360 feedback, you're often going to complete the same survey yourself. This allows you to compare your self-assessment with that of your colleagues.

Why is 360 feedback used?

There are many benefits to using 360 feedback, many of which derive from its scope and anonymity. You can use this method to gather a lot of information from various individuals, many of whom are going to have different relationships with the individual in question. The fact that they're often sorted into groups is also useful because it can help you determine someone's skills in different scenarios.

For instance, an individual might be difficult to work with regarding their peers, but very popular and praised by those whom they supervise. This can alert you to specific areas that would benefit from improvement. By gathering feedback from many sources, it's also far less likely to be unfair due to personal bias. If you employ this method frequently, it can also help with team cohesion and accountability, as everyone knows that they might soon undergo the same review process. It can also be good for motivation, as 360 feedback also allows you to offer praise to the individual in question.

What information can 360 feedback provide?

Due to the process of this review method, there are certain types of information that it's particularly useful for gathering. Some of these insights may include:

Behaviour and competencies: These two aspects of your performance are mostly subjective, and therefore best ascertained by asking several of your colleagues to ensure a minimal likelihood of bias.

Workplace perception: This can be harder to determine accurately, so using an anonymous survey ensures that you can get a clearer idea of how you're thought of at work. This can be particularly useful for managers whose teams might be wary of openly criticizing them.

Soft skills: You can assess important workplace skills like collaboration, communication, teamwork, and goal-setting can 360 feedback techniques. These can focus on leadership, character, and organization skills.

Unresolved issues: There might occasionally be some issues or conflicts in the workplace that you have difficulty addressing or openly discussing, possibly because of personal reasons. Anonymity can allow people to present these concerns openly, which makes them far easier to resolve.

What are the limitations of 360 feedback?

360 feedback is usually more effective in certain scenarios, and there are many insights that it cannot accurately provide. Some issues that 360 feedback typically cannot identify may include:

Employee performance objectives: Your manager or supervisor often sets these, and they're typically too specific for a 360 feedback survey.

Technical skills and competencies: While you can assess soft skills with this method, technical skills are much less subjective. To assess your technical skills, you'd benefit from the input of an experienced professional who's familiar with them, rather than the general opinion at the office.

Basic job requirements: Your employer often stipulates these in your employment contract and are usually very clear and easy to understand. Like your employee performance objectives, your supervisor typically assesses these based on the completion of particular tasks daily.

Performance metrics: 360 feedback is typically subjective so it cannot assess performance based on quantifiable metrics, such as attendance, meeting quotas or abiding by deadlines.

Example questions for 360 feedback

The questions included in the survey might vary based on the different groups that it divides the respondents into. For instance, your managers and supervisors might answer some different questions to those posed to your peers and those whom you manage. In many cases, it might still be insightful to ask everyone the same questions, as this increases the points of view that you can gain insight from. Some examples of questions for a 360 feedback survey include the following:

1. Please rate or describe the subject's general attitude in the workplace.
2. How well does the subject contribute to a healthy workplace culture?
3. Please rate or describe the subject's abilities as a team member.
4. Please rate or describe the subject's abilities as a team leader.
5. How high would you rate the subject's leadership skills?
6. Is the subject easy to work with?
7. How high would you rate the subject's communication skills?
8. Which of the subject's attributes do you value the most?
9. What could the subject improve on the most?
10. What could the subject do to improve their leadership abilities?
11. Describe how easy it is to approach the subject with an issue.
12. Is the subject capable of handling and defusing workplace conflicts?
13. How would you change your working relationship with the subject?
14. What core values does the subject consistently demonstrate?

360 feedback frequently asked questions.

Below are some frequently asked questions regarding 360 feedback, together with their respective answers:

Who can take part in 360 feedback?

Almost anyone can take part in 360 feedback, both as a respondent and as the subject of the survey. This is one of the major benefits of this method, as supervisors and managers can receive feedback from those whom they lead, in addition to giving them feedback. An important thing to consider is that many people might be unfamiliar with how to provide this sort of constructive feedback. In many cases, it might be beneficial to provide some training or introduction to the process. This ensures that the feedback provided is both insightful and actionable.

How many questions can you ask in a 360 feedback survey?

This can depend on how specific you want the information to be, who's the subject of the survey and how many people are going to take part. For instance, if you're thinking about conducting this survey because of a particular issue or question in the workplace, you might ask fewer questions that are more specific. This can help you resolve specific issues effectively. Also, conducting a general 360 feedback survey regularly can help with workplace cohesion and teamwork, and also help everyone get used to the process.

Can 360 feedback help employee development?

Yes. You can tailor the survey question to target performance-related matters specifically. For instance, you could rotate the surveys so that everyone receives 360 feedback over a few weeks. You can then consolidate the information and identify any patterns and introduce workplace training and development to address them. Alternatively, you can do this on an individual basis, whereby the subject can meet with their supervisor after the survey to discuss areas for personal improvement.



<https://youtu.be/o2mi8zhnhYM>





Feedback report for Homer Simpson
Summary Of Competencies



Team Working The ability to contribute to teams and to improve their effectiveness through personal commitment.	Your self score: 3.57	Feedback score: 4.45
Adaptability/Change Management The ability to respond & adapt to changing circumstances and to manage, solve problems and provide solutions in a climate of ambiguity	Your self score: 3.57	Feedback score: 4.38
Developing self The ability to focus on own development and to take action to learn.	Your self score: 3.57	Feedback score: 4.37
Motivation The ability to support and encourage individuals and teams, so that they give of their best	Your self score: 3.29	Feedback score: 4.37
Analytical thinking The ability to analyse, investigate & interpret data, issues & situations	Your self score: 2.71	Feedback score: 4.35
Integrity and Ethical management The ability to work ethically according to professional & company values	Your self score: 3.43	Feedback score: 4.35
Communication The ability to give and gather information and to actively manage the communication process	Your self score: 3.29	Feedback score: 4.35
Decision Making The ability to evaluate or judge the best course of action and to make decisions at the appropriate speed	Your self score: 4.00	Feedback score: 4.33
Planning and Organising The ability to plan, organise and prioritise work. Balancing resources, skills, priorities and timescales to achieve objectives	Your self score: 3.14	Feedback score: 4.33
Leadership and inspiring others The ability to use personal skills to guide and inspire individuals/groups towards achieving goals	Your self score: 3.86	Feedback score: 4.33
Developing others The ability to improve performance through training and development of individuals and teams.	Your self score: 3.14	Feedback score: 4.26
Relationship Building The ability to get on well with a wide range of people and build long term trusting relationships	Your self score: 3.00	Feedback score: 4.06

و كذلك حين تقويم أداء عناصر الأداء الأخرى فخذ ملاحظات وآراء كل المتصلين بها، وعند تقويم الأداء

الكل على مستوى المنظمة ينشئ الآن أسلوب " قائمة التقويم المتوازنة" ⁹⁸ **Balanced Scorecard**

98 Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard, Boston: Harvard Business School Press,1996.

كوسيلة لتقويم الأداء المؤسسي بأخذ أربعة محاور في الاعتبار وهي الأداء الشبوتي، الأداء المالي، أداء العمليات الإنتاجية، والتعلم والنمو التنظيمي.



<https://youtu.be/COJZdyb6hZE>

THE BALANCED SCORECARD

PRESENTED TO
AL-BABTAIN GROUP

BY
DR. ALI ELSALMI



balanced
scorecard.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة الفيديو

ويبين الجدول التالي محاور التقييم في نظم إدارة الأداء:

محاور تقييم الفرد	محاور تقييم العمل	محاور تقييم التنظيم
قياس وتقييم القدرات الفردية.	تصميم العمل.	الإطار التنظيمي للعمل.
قياس وتقييم المهارات الفردية.	ترابط وتناسق مكونات العمل.	المسؤولية عن إدارة الأداء.
قياس وتقييم الخصائص السلوكية.	ترابط العمل مع باقي الأعمال في العملية Process .	الصلاحيات المخولة للقائم بالعمل.
قياس أسلوب الأداء.	التقنيات المستخدمة في العمل.	العلاقات التنظيمية بين القائمين بالأعمال ذات العلاقة.
قياس نتائج الأداء.	معدلات الأداء المقررة.	النظم والإجراءات المساندة للعمل. وأساليب وأنماط القيادة الإدارية والتقنية.

الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

من ناحية أخرى تبدو الأخطاء التالية في ممارسة عملية تقييم الأداء في كثير من المنظمات التقليدية:

- ❑ اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعابرة على وقت المدبرين والرؤساء، ومن ثم عدم الخلق منها بطريقة روتينية دون بذل الجهود المناسبة مع أهميتها الحقيقية.
- ❑ إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.
- ❑ استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.
- ❑ الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- ❑ فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاتها.

✘ اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.

✘ اعتبار نتائج التقييم منعزلة، باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

السمات الأساسية لنظم تقييم الأداء الفعالة

- ✓ تكرار التقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.
- ✓ التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتعدنية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.
- ✓ الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتناد إلى الحلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتناد إلى الامام لتعدنية عمليات تحسين وتطوير وتقديم الأداء.

- ✓ اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.
- ✓ تعدد مصادر المعلومات في تقييم الافراد باعتماد أسلوب التقييم 360 درجة حيث يشترك في عملية التقييم الفرد ذاته، محل التقييم، وزملاء والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العمل، ورئيسه المباشر، والمعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- ✓ استنلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

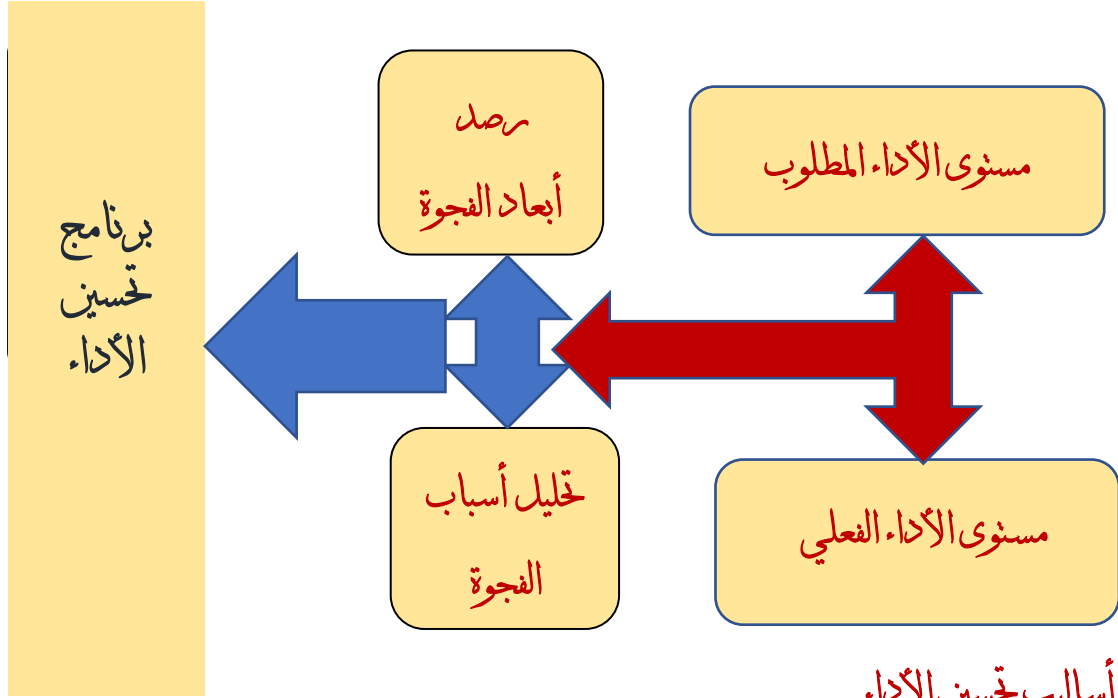
وهي عملية تخصص بتقدير الإنجازات المنجزة والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستخرقة في تحقيقها [أي قياس الإنتاجية Productivity]، وتحديد مدى الفعالية بمعنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة من الأداء بالحجم وفي الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة [أي قياس الكفاءة Efficiency].

وتزيد أهمية عملية تقييم الأداء حين تتم مقارنة نتائج الأداء في المنظمة على فترات تاريخية أو المقارنة بنتائج الأداء في المنظمات المنافسة الوطنية أو المنظمات الأحسن في العالم [أي تطبيق عملية القياس المرجعي Benchmarking].

خامساً: تحسين وتطوير الأداء.

يعتبر تحسين الأداء أحد الأهداف المهمة لنظام إدارة الأداء، والمعنى أن يخلص الفرد القائم بالعمل من العيوب والمشكلات التي تقلل كفاءته، وأن يجري الأداء بشكل أفضل حسب الخطة المحددة:

نظام تحسين الأداء.



أساليب تحسين الأداء.

بالنظر إلى فكرة نظام إدارة الأداء، يمكن تصور المداخل التالية لتحسين الأداء لأي فرد أو مجموعة أفراد:

1. توفير المعلومات المنجدة عبر البرامج التدريبية المناسبة لطبيعة ومتطلبات الأداء.
2. عقد الاجتماعات وورش العمل مع جماعات العاملين لمناقشة اتجاهات الأداء ومشكلات العمل، والنوصل بناء على ذلك لأفكار لتطوير أساليب الأداء والتغلب على ما قد هناك من معوقات.
3. عقد اجتماعات دورية لعرض نتائج الأداء ومساهماته ومقارنتها بالمعدلات المستهدفة، وبحث سبل الارتقاء بالأداء للوصول إلى الأهداف المحددة.
4. متابعة ظروف الأداء والعمل على ضمان توفير المستلزمات المادية والتقنية والمعلوماتية بالمعدلات ومساهمات الجودة المحددة في خطط الأداء.

5. إبداء الملاحظات والاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرؤساء والعاملين وتبادل الآراء حول مسنوبات الأداء وما يمكن عمله لضمان الالتزام بالخطط الموضوعية.



واجهت شركة المنتجات الطيبة مشكلة حادة تتمثل في نقص كميات الأنسولين المنتجة بمصانعها في مدينة 6 أكتوبر [وهو الدواء الأهم لمرضى السكر]، حيث بلغ الإنتاج الفعلي ما لا يتجاوز 45% من خطة الإنتاج. وقد اقترح أحد المسؤولين بالشركة إعداد برنامج تدريبي لعمال المصنع لحل هذه المشكلة. ما رأيك في هذا الاقتراح؟ هل لديك منهج تستطيع به التعرف على سبب المشكلة؟

مجالات تحسين وتطوير الأداء

1. تطوير قدرات ومهارات الفرد
2. زيادة المستوى المعرفي للفرد
3. تنمية اهتمامات الفرد بالعمل
4. إعادة تصميم العمل
5. إعادة تخطيط الأداء
6. إعادة هندسة العمليات
7. إعادة التنظيم الإداري
8. إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات
9. زيادة استيعاب التقنيات
10. تطوير التقنيات الحالية
11. استحداث تقنيات جديدة
12. تحسين مكان العمل
13. تطوير ثقافة المنظمة
14. تطوير علاقات العمل

15. تطوير قدرات ومهارات القيادة
16. زيادة المستوى المعرفي للقيادة
17. تطوير أنماط وأساليب القيادة
18. تطوير العلاقات مع الموردين
19. تطوير نظم التعامل في الأسواق

لاحظ مدير إحدى الإدارات بالشركة العامة للنقل البري كثرة حوادث انقلاب سيارات نقل البضائع التي تستخدمها الشركة. وبن غمراً أكد الإدارة الهندسية أنه ليس هناك عيوب فنية في السيارات فقد استمرت الحوادث بكثرة وقامت شدة الإصابات والحسائر المادية والبشرية الناجمة عنها.

في ضوء دراستك لمنهجية إدارة الأداء،

كيف تصل إلى تحليل لهذه الحالة وما أوجه العلاج التي تعتقد أنها مفيدة في منع تلك الحوادث أو الحد منها ومن آثارها الضارة على الشركة وعلى العاملين عليها؟

وتستكمل إدارة الأداء دورها بعملين مهمين هما:

تحسين الأداء Performance Improvement

وتطوير الأداء Performance Development

وتشيس العمليان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب الأداء. أيا كانت مصادرها الكامنة في العمل ذاته أو الأفراد القائمين بالعمل أو في ظروف وخصائص المنظمة، وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير النظر أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة [تحسين الأداء]. وكذلك العمل على الانتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات الأداء وتربيتها، شاملة تطوير المدخلات والعمليات المخرجات أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة، وابتكار نظم وآليات متقدمة للأداء [تطوير الأداء].

وفي النهاية تكون نتائج الأداء ومسنوبات تقويمه وتقدير أسباب الانخفاضات البدائية فيه هي أسس تقديري العاملين القائمين بالأداء وتعودهم عن جهودهم سلباً وإيجاباً من خلال نظم الحوافز الإيجابية والسلبية، وكذا نظم الترقيّة وتطويع الأوضاع الوظيفية للعاملين بحسب مسنوباتهم في الأداء.



برنامج إدارة الأداء
تطوير الأداء .mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة الفيديو

مخرجات نظام إدارة الأداء.

تتمثل مخرجات إدارة الأداء في ثلاثة وثائق هم:

1. وثيقة "توصيف العمل" Job Description
2. وثيقة "خطة الأداء" Performance Plan
3. "دليل الأداء" Performance Manual

والوثيقة الأولى معروفة ومشهورة في أوساط إدارة الموارد البشرية التقليدية، أما الوثيقة الثانية فلا توجد إلا حيث تطبق المنظمة نظام إدارة، وتعتبر بمثابة التعاقد الفعلي بين الإدارة وبين القائم بالعمل.

هل تستطيع باستخدام نظام إدارة الأداء أن تضع خطة الأداء لشخص يعمل مندوباً للمبيعات في شركة صناعية تنتج أجهزة الحاسب الآلي الشخصية PC وأجهزة الحاسب المحمولة Laptop؟



كذلك ينبع عن نظام إدارة الأداء المخارج المهمة التالية:

1. **مستويات الأداء المستهدف.**
2. **مقاييس الأداء الفعلي.**
3. **معلومات عن انحراف الأداء الفعلي عن المستويات المستهدفة.**
4. **معلومات عن أسباب الانحرافات في الأداء.**
5. **معلومات توضح اتجاهات تحسين وتطوير الأداء.**

المنطق العام في إدارة الأداء.

ينلخص المنطق العام لمنهجية إدارة الأداء في أن الإدارة مرغبة منها في ضمان قيام كل فرد بالعمل المسند إليه بمستوى عال من الكفاءة والفعالية وفي تناسق وتناغم مع أعمال الأفراد الآخرين وبالنوافق مع الخطة العامة للمنظمة، فإنها تهتم بما يلي:

1. تحديد مستوى الأداء المطلوب من كل فرد [أو مجموعة أفراد] من حيث نوع العمل وكميته وتوقيته ومستوى جودته.
2. توجيه القائم بالأداء وتوفير المساندة والدعم له للتغلب على أي صعاب قد تواجهه في أداء عمله.
3. متابعة الفرد أثناء العمل وقياس مستوى الأداء من حيث الكمية والكيف والمواصفات الأخرى المحددة، والكشف عن احتمالات انحراف الأداء الفعلي عن الخطة المحددة [فجوة الأداء].
4. كشف فجوة الأداء فور حدوثها والبحث في مصادرها وأسبابها والتدخل السريع لعلاجها حتى يعود الأداء إلى مستواه المستهدف وتعويض ما قد يكون قد حدث من خلل.
5. تصميم برامج لتحسين الأداء وتطويره والارتقاء به إلى مستويات أعلى من الكفاءة والجودة.



هل تذكر المثال الذي قدمناه في وحدة سابقة عن التماثل بين إدارة شركة وإدارة فريق لكرة القدم؟

1. إذا كنت تذكر هذا المثال المطلوب منك تطبيق منهجية إدارة الأداء على فريق كرة القدم الذي تؤيد.
2. أما إذا كنت قد نسيت هذا المثال فعليك مراجعة الوحدة الدراسية الأولى ثم العودة لإنجاز هذا التدريب.

عناصر الأداء المستهدف

تعتبر إدارة الأداء في المقام الأول بأداء العنصر البشري من أفراد وجماعات العمل على مختلف المستويات. ولكن البشر لا يعملون منعزلين عن باقي عناصر المنظمة، بل هم يستخدمون الإمكانيات المادية والأدوات الإدارية والتنظيمية المتاحة، كما يعتمدون على التقنيات والمعلومات المتوفرة وذات الصلة بطبيعة الأعمال التي تسند إليهم.

لذلك ولو أن محل الاهتمام الرئيس لإدارة الأداء هو "إدارة الأداء البشري"، إلا أنها لا بد وأن تأخذ في الاعتبار عناصر المنظمة الأخرى المساندة والميسرة للأداء البشري. وبذلك تكون إدارة الأداء مهتمّة أيضاً بتخطيط وتوجيه وضمان كفاءة أداء الموارد التالية:

1. أداء الموارد والإمكانيات المادية والتجهيزات الآلية والمعدات، بمعنى توفيرها بالموصفات المناسبة وفي النوقيت الصحيح وصيانتها وفق برامج مخططة حتى تكون دائماً صالحة للاستخدام وبمستوى الجودة المستهدف.

2. أداء الموارد المالية، بمعنى توفير المتطلبات المالية اللازمة لتسيير أداء البشر للمهام المستندة إليهم.

3. أداء الموارد التقنية، بمعنى اختيار وتوظيف وتجديد التقنيات المناسبة **Appropriate Technology** وإتاحة فرص التدريب للأفراد لاستخدامها بكفاءة.

4. أداء الموارد التنظيمية من سياسات وهياكل تنظيمية ونظم عمل، بمعنى تصميم تلك العناصر التنظيمية بطريقة تجعلها ميسرة للأداء البشري.

5. أداء الموارد النسوية من موزعين وقنوات توزيع وعلاقات مع كبار العملاء، بمعنى استثمار تلك العلاقات والقنوات لنوعية أداء العنصر البشري لأقصى الطرق التي تكفل تحقيق الأهداف والإجازات المكلف لها.

6. أداء نظم المعلومات، بمعنى تصميم تلك النظم بحيث تتيح للقائمين بالأداء المعلومات اللازمة لهم بالشكل المناسب للاستخدام وبمستوى الدقة والحداثة الذي يكفل لهم أداء واجباتهم على الوجه الأفضل.

أكتب تقريراً موجزاً تبين فيه أهمية توفر الثقبات الجديدة للمساعدة في تطوير أداء الأفراد بإحدى الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات الهاتفية من خلال الهاتف المحمول **Mobile Phones**، ووضح أثر تقادم التقنية على أداء الأفراد بالشركة.



بعض المبادئ والقضايا الأساسية في إدارة الأداء.

1. ينطلق تخطيط الأداء من المخزجات المسبقة وليس من الموارد المتاحة.
2. ينطلق تخطيط الأداء من تقدير الإمكانيات والفرص، وليس في إطار القيود والمحددات.
3. أهمية إدماج برنامج إدارة الأداء للموارد البشرية في النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية.
4. قضية إدماج برامج التطوير التقني الأساسية في المنظومة الشاملة لإدارة الأداء.
5. قضية البعد الثقافي والاجتماعي للموارد البشرية واختلاف المسنوبات الثقافية، وتأثيرها على إمكانية تكوين فرق عمل منجاسة تعتبر الآن هي الحجز الأساس في تطوير الأداء الكلي.
6. أهمية الاستفادة من تقنيات الإدارة الحديثة في تطبيق منهجية إدارة الأداء، ومن تلك التقنيات **إدارة الجودة الشاملة TQM**، **إعادة الهندسة Reengineering**، **إعادة الهيكلة Restructuring**، **العمل من بعد Teleworking**، **الإسناد إلى الغير Outsourcing**.
7. قضية استثمار الطاقات الذهنية للبشر كأساس في تطوير الأداء.

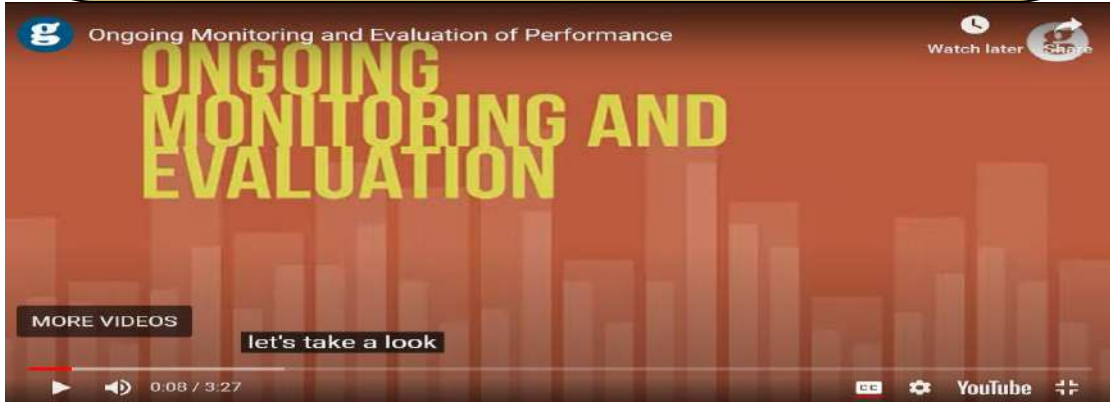
8. أهمية أخذ محاور الأداء التالية في الاعتبار عند إعداد خطة الأداء:

- ✓ المحور الكمي أي كمية الإنجاز المستهدف من الأداء.
- ✓ المحور النوعي أي مستوى الجودة المستهدف في الأداء وما ينبج عنه من مخجات.
- ✓ المحور الزمني أي السرعة في الأداء والنوقت الذي يجب أن يبدأ فيه الأداء وينتهي فيه.
- ✓ المحور القيمي التكلفة/ العائد.
- ✓ المحور النفسي أي الحماس للعمل.



حاول تطبيق المحاور المختلفة للأداء والمليئة في الفقرة رقم 8 في تصميم خطة أداء مدين فرع أحد البنوك. ضع الخطة في شكل جدول على النحو التالي:

رقم	محاور الأداء	الأداء المستهدف
1	المحور الكمي	
2	المحور النوعي	
3	المحور.....	



https://youtu.be/3_N4jnySHMg

مواصفات التنظيم المناسب لإدارة الأداء.

سبق أن بينا أن الهياكل التنظيمية في المنظمات المعاصرة قد تطورت بفعل عوامل كثيرة [هل تذكرها؟]، ومن بينها الأخذ بمنهجية إدارة الأداء. وقد ساعدت تلك المنهجية في دفع المنظمات إلى تطوير هياكلها

99 مراجع الوحدة الدراسية السابعة الخاصة بعملية التنظيم

التنظيمية، حيث تفتقر الحاجة إلى المركزية الشديدة والرقابة اللصيقة من جانب الرؤساء والممثلين [هل تعلم السبب في ذلك التحول نحو اللامركزية، نتيجة تطبيق أسلوب إدارة الأداء؟¹⁰⁰].

وتعمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة الأداء، وقد تبين أن التنظيم الأنسب لاستيعاب وتطبيق نظام إدارة الأداء يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تنسجم بالتحديد واتساع نطاق الإشراف، مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل، وتطبيق أفكار التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاستخدام المكثف لتقنية المعلومات والاتصالات. والنتيجة النهائية أن تميل تلك التنظيمات إلى الحجم الصغير.

وتتمثل أهم سمات الهياكل التنظيمية الملائمة لمنهجية إدارة الأداء فيما يلي:

- ✓ هيكل تنظيمي مفرطح أي يكون عدد المستويات التنظيمية قليل.
- ✓ استخدام مكثف لتقنية المعلومات والاتصالات.
- ✓ إتاحة درجة عالية من المشاركة للعاملين في بحث مشكلات العمل والمساهمة في اتخاذ القرارات لعلاج تلك المشكلات.
- ✓ الميل إلى الحجم الصغير، أو تجزئة الهياكل الضخمة إلى وحدات أصغر تتمتع كل منها باستقلالية نسبية، ويطلق عليها "وحدات الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Units".
- ✓ التوسع في استخدام فرق العمل **Work Teams** التي تتمتع بصلاحيات واسعة لإجاز الأعمال المسندة إليها حسب خطة الأداء.
- ✓ استخدام نظم عمل مرنة، قابلة للتعديل والتطوير بحسب ظروف الأداء.

مراجعة السمات المميزة للتنظيم الأنسب لتطبيق منهجية إدارة الأداء، هل تستطيع ذكر أهم الفرق بينه وبين التنظيم التقليدي الذي اقترحه مبادئ فايول وفرديريك تايلور وغيرهما من مفكري الإدارة القدامى؟



¹⁰⁰ السبب أن كل فرد يعلم بوضوح ما هي الواجبات المطلوبة منه، وما هي محاور الأداء المستهدف، كما أن الإدارة توفر له التوجيه وكافة المستلزمات للأداء، ومن ثم يصبح الفرد أكثر اعتماداً على نفسه وتكون اللامركزية هي النمط التنظيمي الأنسب.



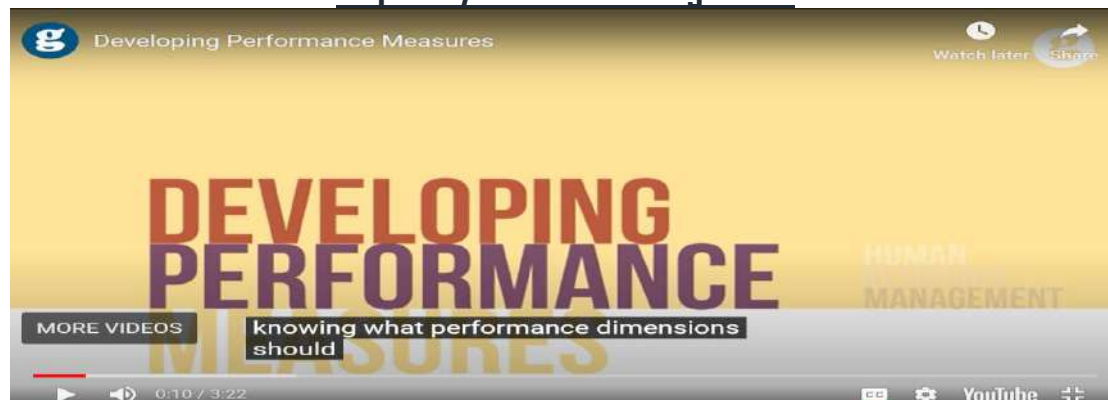
<https://youtu.be/tmPR585RTsU>



https://youtu.be/WrbQFJW_DJY



<https://youtu.be/h6uxZg2dcxQ>



<https://youtu.be/9WRUWVPtvLg?t=10>

المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

تخلق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين. وتنبؤ أهم تلك المزايا فيما يلي:

مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين	مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة
توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.	تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.	آلية مهمة لتخطيط الأداء ومنابعه والكشف عن معوقاته وسلياته.
تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.	آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء.
توفير معلومات منجدة وصحيحة عن مسنوبات الأداء وتقديم الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.	أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.	توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.

توفى منهجية إدارة الأداء مزايا عديدة للمنظمات والعاملين فيها. ولكن يتوقف تحقيق هذه المزايا على توفى مجموعة من المقومات المهمة.

1. هل تستطيع استخلاص تلك المقومات؟
2. ما هي في رأيك أهم تلك المقومات؟
3. أكتب تقريراً لرئيس شركة العص للطيوان تبين له مزايا تطبيق منهجية إدارة الأداء بالشركة والخطوات المنطقية الواجب اتباعها لتصميم نظام فعال لإدارة الأداء.

تطوير التنظيم للتأثير مع منهجية إدارة الأداء.

سبق أن بينا أن الهياكل التنظيمية في المنظمات المعاصرة قد تطورت بفعل عوامل كثيرة [هل تذكرها؟]¹⁰¹، ومن بينها الأخذ بمنهجية إدارة الأداء. وقد ساعدت تلك المنهجية في دفع المنظمات إلى تطوير هياكلها التنظيمية، حيث تقل الحاجة إلى المركزية الشديدة والرقابة اللصيقة من جانب الرؤساء والمشرفين [هل تعلم السبب في ذلك التحول نحو اللامركزية، نتيجة تطبيق أسلوب إدارة الأداء؟]¹⁰².

وتعمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة الأداء، وقد تبنت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الأنسب لا سيعاب وتطبيق نظام إدارة الأداء يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تنسجم بالقلطح واتساع نطاق الإشراف، مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل، وتطبيق أفكار النمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. كذلك يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الأداء الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات والاتصالات. والنتيجة النهائية أن نميل تلك المنظمات إلى الحجم الصغير.

وتتمثل أهم سمات الهياكل التنظيمية الملائمة لمنهجية إدارة الأداء فيما يلي:

1. هيكل تنظيمي مفرطح أي يكون عدد المستويات التنظيمية قليل.
2. درجة عالية من مشاركة العاملين في بحث مشكلات العمل والمساهمة في اتخاذ القرارات لعلاجها.
3. الميل إلى الحجم الصغير، أو تجزئة الهياكل الضخمة إلى وحدات أصغر تتمتع كل منها باستقلالية نسبية، ويطلق عليها "وحدات الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Units".
4. التوسع في استخدام فرق العمل **Work Teams** التي تتمتع بصلاحيات واسعة لإجاز الأعمال المسندة إليها حسب خطة الأداء. واستخدام نظم عمل مرنة قابلة للتعديل والتطوير بحسب ظروف الأداء.
5. استخدام مكثف لتقنية المعلومات والاتصالات.

¹⁰¹ مراجع الوحدة الدراسية الخاصة بعملية التنظيم.

¹⁰² السبب أن كل فرد يعلم بوضوح ما هي الواجبات المطلوبة منه، وما هي محاور الأداء المستهدف، كما أن الإدارة توفر له التوجيه، وكافة المستلزمات للأداء، ومن ثم يصبح الفرد أكثر اعتماداً على نفسه، وتكون اللامركزية هي النمط التنظيمي الأنسب.

مراجعة السمات المميزة للتظهير الأنسب لتطبيق منهجية إدارة الأداء، هل تستطيع ذكر أهم الفروق بينه وبين التظهير التقليدي الذي اقترحه مبادئ فايول وفرديريك تايلور وغيرهما من مفكري الإدارة القدامى؟

توفّر منهجية إدارة الأداء مزايا عديدة للمنظمات وللعاملين فيها. ولكن يتوقف تحقيق هذه المزايا على توفّر مجموعة من المقومات المهمة.

- هل تستطيع استخلاص تلك المقومات؟
- ما هي في رأيك أهم تلك المقومات؟
- أكتب تقريراً لرئيس شركتكم العصر للطيران تبين له مزايا تطبيق منهجية إدارة الأداء بالشركة والخطوات المنطقية الواجب اتباعها لتصميم نظام فعال لإدارة الأداء.

Continuous Supervision Training
Priorities Communication Grow
PERFORMANCE
MANAGEMENT
Measurable Feedback Development HR
Improvement of Employees
Objectives Goals of Corrective
Direction Job Descriptions Review
Coaching Promote Monitor Reward

What is an Effective Performance Management System? ¹⁰³(Explained)

PERFORMANCE MANAGEMENT

isn't an easy field to navigate. It's constantly evolving. New performance management trends emerge every year and all too often, human resource departments get it wrong. Employees are left feeling deflated, unmotivated and unengaged and managers are frustrated at the poor levels of team and individual employee performance. Thankfully, more and more companies are waking up to the importance (and resulting benefits) of originaive performance management systems. The first step towards revitalizing and improving your existing performance processes is to understand what an effective performance management system is. To do this, we will address the following questions:

What Is Performance Management? (Performance Management Defined)

When discussing performance management, many people immediately think of the annual performance review process. But the performance appraisal is only one component

¹⁰³ <https://www.clearreview.com/resources/guides/what-is-effective-performance-management/>

of what is considered to be performance management. One of the best definitions of performance management is provided by Michael Armstrong in his Handbook of Performance Management, which carefully and plainly lays out the Armstrong performance management cycle:

“Performance management is the continuous process of improving performance by setting individual and team goals which are aligned to the strategic goals of the organisation, planning performance to achieve the goals, reviewing and assessing progress, and developing the knowledge, skills and abilities of people.”

A key point here is that performance management is a continuous process – not a once-a-year activity. Quality performance management should, therefore, bring together a number of different, integrated activities to form an ongoing “performance management cycle,” as shown below.



<https://youtu.be/xvrAkxmtbl4>

What Are the Stages of the Performance Management Cycle?



The first stage of Armstrong’s performance management cycle is the “Planning” phase for the forthcoming period. Planning should involve:

1. Agreeing on SMART objectives

2. A personal development plan
3. Actions to be taken in the coming months.
4. A Review of the employee's job requirements, updating the role profile where necessary.

Historically, organizations tended to carry out this planning stage once a year. However, with the business environment becoming increasingly agile and fast-moving, many organizations are adapting their processes to set "near-term" objectives every three months. The organization's goals and values should feed into performance planning to ensure that individual performance aligns with the overall strategy of the organisation. Specifically, each SMART objective should contribute to achieving one or more of the organization's goals.

Personal development planning, meanwhile, should consider what behaviors, skills or knowledge the individual needs to develop to successfully achieve their objectives and uphold the organization's values.

Traditionally, organizations have placed a lot of their emphasis on the "Review" part of the cycle – often because a performance assessment is required for reward purposes. However, we have always advised that it is the "Act" and "Track" stages that are the most important. These stages are where performance is actually delivered and results achieved. Individuals need to be encouraged to schedule in regular time to work on achieving their objectives and personal development plans. Similarly, managers need to be checking in with their staff regularly. They must give frequent, effective feedback and use coaching skills to help their team members overcome challenges and identify opportunities for learning and performance improvement. If this is left until an end-of-year review, it is too late – objectives and development plans may end up only partially achieved.

Notice that in the above performance management cycle, there are no arrows between the four stages. This is because, in reality, the stages do not flow one after the other. Act and Track should be continuous throughout the year. Reviews may take place at any point and planning may take place several times during the year and be re-visited as the needs of the business change.

What Does the New Continuous Performance Management Cycle Look Like?

Since 2015, this philosophy of continuous performance management has been adopted by leading organizations such, Microsoft, Deloitte, Adobe and General Electric.

All these major names have abandoned traditional once-a-year performance appraisals in favour of regular "check-ins" and frequent (or real-time) feedback.

These regular performance discussions are typically developmental and future focused. They provide team members with an opportunity to explore what has gone well and how success can be replicated again, any challenges faced and how they may be overcome – and agree on actions both the individual and manager need to take to develop the individual and further improve their performance. Such check-ins are also a great oppor-

tunity to address employee development while offering training opportunities and regularly reinforcing performance expectations.

What Are the Basic Elements Necessary for Effective Performance Management?

There are a few basic elements involved in effective performance management, including:

Goal setting – You need to set goals the right way. They need to be meaningful and understood. Employees should have context as to why these individual goals matter and how they are furthering organisational objectives. Employees will care much more about their roles and be much more engaged when they know – and truly understand – how their job matters.

Goal setting should be a collaborative process. Where once goals trickled downwards from the higher-ups in an organisation, modern companies are aligning goals upwards. So, goal setting should involve meeting with employees and being transparent about company goals, direction and obstacles. Armed with this information, employees can create goals which complement organisational objectives and make daily decisions to further these objectives. Furthermore, when employees are put in the drivers' seat and allowed to develop their own goals (before having them approved by their line manager), employees experience a heightened sense of autonomy and ownership over their work. Inevitably, this results in improved employee performance.

Transparent communication and collaboration – Employees want – and deserve – their managers and leaders to be open and authentic at all times. They don't want to be kept in the dark when their companies are going through hard times. They want to be kept abreast of pertinent information. On top of this, they want real-time communication while building healthy relationships with their colleagues and managers. This will involve regular feedback and honest discussion – even when such communication is difficult or uncomfortable.

Employee recognition – An effective performance management system should prioritize employee recognition and reward. Employees should feel valued and appreciated for the work they do and the effort they put in. If employee recognition is not a priority, this will most likely have a negative bearing on your voluntary turnover.

Honest and regular feedback and reviews – The more frequent and precise the feedback, the better individual performance. It's that simple. Employees want regular insights into their work and the better-informed employees are regarding their performance, the better able they are to improve and excel.

Employee development – No ambitious top performer wants to remain at a company long-term without honing and developing skills. Advancement and development are important to employees – not to mention, companies stand to benefit when employees are more skilled and capable.

So What Is Effective Performance Management?

Having all of the elements of the performance management cycle in place is very important, but this will not necessarily lead to effective performance management for your organisation. There are many other factors in play, such as:

- Having buy-in from leadership and senior management to performance management.
- Ensuring the performance management cycle is continuous and not an annual process.
- Ensuring performance conversations and reviews are meaningful and not “tick-box” exercises.
- Having easy to use performance management software which supports effective performance management and gives you visibility of performance management activity.
- The skills and willingness of your managers to deliver effective performance management on a day-to-day basis

What Makes Performance Management Systems Ineffective and Uninspiring?

Tragically, only around 14% of organizations report being happy with their current performance management systems. If you’re not vigilant, performance management processes can often become inefficient and counterproductive. Below are a few ways this can happen:

Your system isn’t fair or accurate — This often occurs when annual reviews are favored over more continuous performance management. How can an employee be fairly and accurately assessed and treated when their entire year’s performance is summarized in one sitting? Can managers remember all pertinent events from as far as a year ago — and how will the employee receive the appropriate levels of feedback, motivation, support and recognition? In fact — how can the annual review be fair if there is no existing and trusting relationship between employee and manager?

Managers are treating performance management as a “box-ticking” exercise — This happens when managers go through the motions, perform reviews and give feedback, but they are simply paying lip service to the process. These managers might take a useful tool, such as personal development objectives, and do the bare minimum with employees, without revisiting and revising them. This is a huge warning sign of an inefficient performance management system. If your managers are checked-out, your employees will soon follow suit.

You rely too much on paper — Businesses these days can grow so quickly that paper-and-pen systems become redundant. These days, technology is more affordable, simpler and more accessible than ever before. To be truly effective, companies need to invest more in easy-to-use, streamlined technology.

Your system is focused more on appraisal than on coaching — One way to get employees to dread performance discussions is to make them feel they are going to be judged by

their manager every time they have a conversation. Rather than tearing employees down, managers should be a coach. They should be supportive and encouraging, rather than dictatorial and impatient.

What Can Clear Review Performance Management Software Do for My Company?

Clear Review is a simple, powerful cloud-based software that enables meaningful, regular conversations. Our platform helps achieve the ultimate goal of high-performance company culture by creating a light touch framework of developmental discussions, which are supported by agile goals and real-time feedback.

Clear Review facilitates developmental check-ins, helps managers and employees collaborate to set (and track) agile goals and provides the capacity for real-time feedback. Furthermore, our software has a "talent snapshot" feature, which enables managers to provide performance insights in minutes, without the arduous, administrative burden.



<https://youtu.be/gw9pJaN4CEI>



<https://youtu.be/fo6QvYXn0-M>

وبناء على تقدير الأداء، ينتر تعويض العاملين عن جهدهم.....



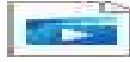
<https://youtu.be/dbbvzRqzgjg>



برنامج إدارة الأداء
التحديات.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة الفيديو



برنامج إدارة الأداء
نظام معلومات الأداء.n



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة الفيديو



برنامج إدارة الأداء تأثير
تقنية الحديثة في الأداء



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة الفيديو



تقييم الأداء الفردي
ضمن إطار إدارة الأداء

لمشاهدة الفيديو اضغط علامة الفيديو

تطبيقات، حالات عملية، أسئلة وتدريبات

1. ناقش العبارات التالية وبين مدى الصحة أو الخطأ فيها مع تفسير إجابتك:

رقم	العبارات	صحيحة	خطأ	التفسير
1	يعتبر تخطيط الأداء العملية الرئيسة في إدارة الأداء.			
2	ليس هناك فرق بين تقويم الأداء وتوجيه الأداء.			
3	يتطبق مفهوم النظام المفتوح على إدارة الأداء.			
4	ينوقف تخطيط الأداء الفعال على توفر المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأهدافها.			
5	يكفي وضع خطة متميزة للأداء حتى تتأكد المنظمة من تحقيق أهدافها.			

1. بين معاني المفاهيم الإدارية التالية ووضح تأثيرها في تحسين الأداء في منظمة أعمال تعرفها:

رقم	المفاهيم الإدارية	المعنى	التأثير في الأداء
1	التخطيط		
2	التوجيه		
3	التسييق		
4	القيادة		
5	الرقابة الذاتية		
6	المناجعة		
7	التقويم		
8	التقدير والشجيع		
9	التدريب		
10	الحوافز المالية		

ما هو في رأيك أهم شرط يجب توفره لنجاح وفعالية
نظام إدارة الأداء في أي منظمة؟

✓ حالة قصيرة

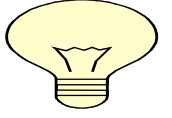
تطورت في السنوات الأخيرة خدمات نقل البريد بواسطة شركات خاصة بعد أن كانت هذه الخدمات حكراً على هيئة البريد الحكومية. وقد بدأت بعض فروع الشركات العالمية المتخصصة في هذا المجال تمارس نشاطها في مصر ومنها شركة **UPS** وشركة **Federal Express** وشركة **DHL** وغيرها. كما نشأت بعض الشركات الوطنية التي تحاول أن تجد لها مكاناً في السوق. وقد استشعرت الهيئة القومية للبريد هذه المنافسة الشديدة والظهور الكبير الذي أدخلته تلك الشركات الخاصة في تحسين الخدمات وسرعة توصيل الرسائل إلى أصحابها. وقد قامت الهيئة القومية للبريد بعدة محاولات لتحسين مستوى خدماتها من أجل تنمية قدرتها التنافسية في مواجهة تلك الشركات الأكثر تطوراً.

ومن بين التغييرات التي أدخلتها الهيئة نظامي "البريد الدولي السريع" و"البريد الممتاز" وهما محاولتان لمحاكاة أساليب الخدمة المتميزة للشركات الخاصة مع فرض رسوماً أقل مما يسمح لها بفرصة أكبر للتعامل مع الراغبين في الحصول على خدمات ممتازة، ولكن بتكلفة أقل.
والمطلوب:

1. اخذ في مواقع الشركات المدكورة على شبكة الإنترنت وحاول أن تستخرج المعلومات التي تدل على أسباب تفوق خدماتها ونمو قدراتها التنافسية [www.dhl.com ، www.ups.com].

2. أكتب تقريراً لرئيس الهيئة القومية للبريد تقترح عليه بعض النظر التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره بما يزيد من قدرتها التنافسية.

الإجابات الصحيحة عن الأسئلة الخاصة بتخطيط الأداء:



السؤال	الإجابة الصحيحة
1	تبلور المزاي للمنظمة في تنسيق أعمال الأفراد، وتوجيه جهودهم ناحية تحقيق الأهداف، وضمان عدم تبديد جهودهم في أعمال غير مفيدة.
2	تبلور المزاي للفرد في وضوح الرؤية، بالنسبة للعمل المطلوب منه، والنتائج المتوقعة، ومعايير التقييم والمساءلة.
3	تصلح طريقة تخطيط الأداء لجميع الأعمال وعلى كل المستويات، ولكن يتوقف استخدامها على قدر قيمة العمل والنتائج المتوقعة منه بحيث تكون أعلى من تكلفتها، الوقت والجهد المبذول في تخطيط الأداء.
4	لا أوافق على العبارة حيث أن الفرد يشترك في عملية تخطيط الأداء، ثم هو يحصل على حرية الحركة في تنفيذ الخطة، وينبغي بصلاحيات مناسبة، مع زيادة دور الرقابة الذاتية.

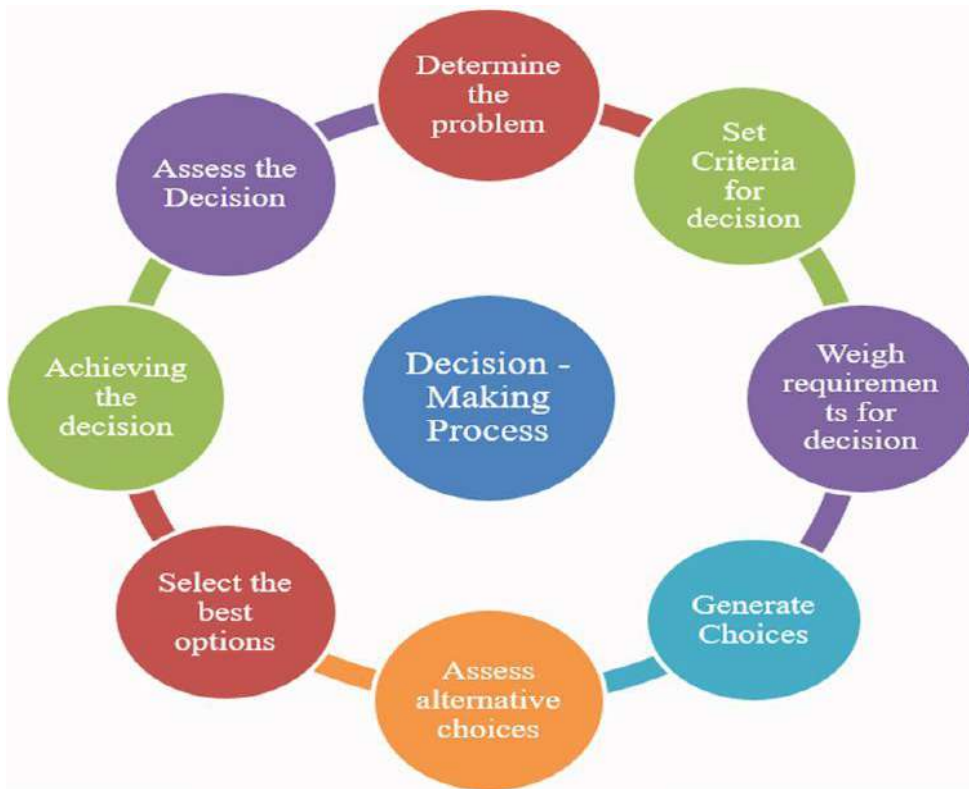
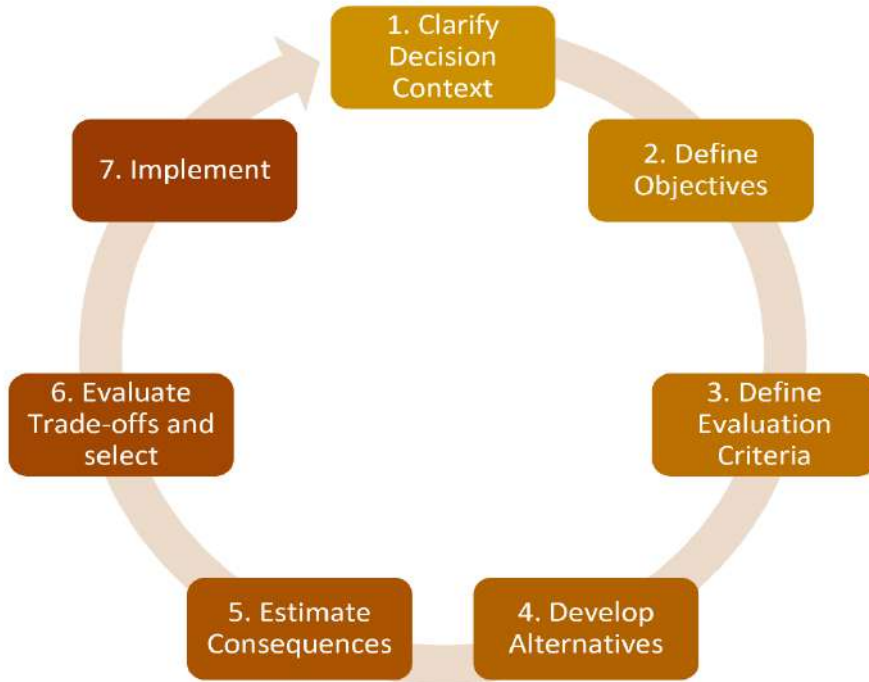
اخث في شبكة الإنترنت عن مواقع تفيد في دراسة موضوع إدارة الأداء. جرب الدخول على الموقع التالي ليساعدك في الوصول إلى مواقع أخرى منخصصة www.findarticles.com أو الموقع

التالي: www.pm.com



عملية اتخاذ القرارات

The Decision-Making Process



أهداف الوحدة الدراسية

تهدف الوحدة إلى:

1. توضيح المفاهيم الأساسية لعملية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
2. بيان الترابط بين عملية اتخاذ القرارات وبين عمليات الإدارة الأخرى [التخطيط والتنظيم والمناجعة وتقويم الأداء].
3. عرض بعض الأساليب المستخدمة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
4. تدريب الدارسين على تحليل بعض المشكلات العملية ومحاولة الوصول إلى قرارات مناسبة.

الإطار العام للوحدة الدراسية

تتضمن الوحدة الموضوعات التالية:

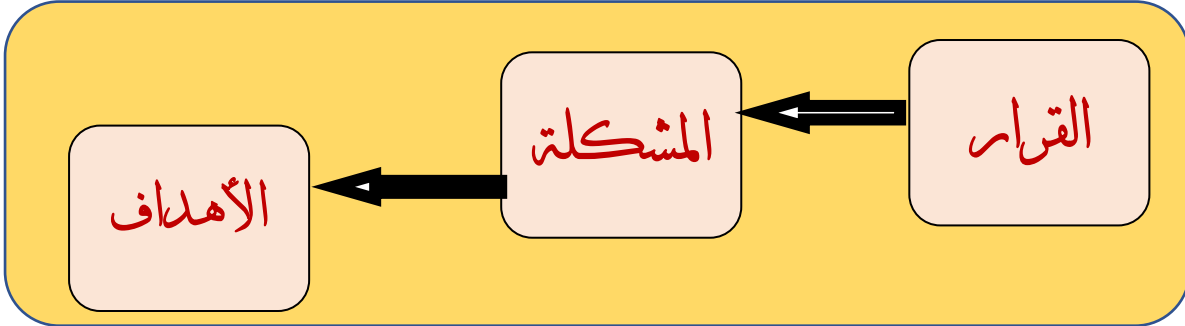
1. المفاهيم الأساسية في قضية حل المشكلات وتعريف المشكلة الإدارية.
2. أسس ومعايير تحديد وتوصيف المشكلات التي تواجه إدارة المنظمات.
3. المنهجية الإدارية لحل المشكلات _____ لات.
4. الخطوات التطبيقية لمنهجية حل المشكلات الإدارية.
5. مفهوم اتخاذ القرارات وعلاقته بعملية حل المشكلات.
6. الأنماط الإدارية في اتخاذ القرارات.
7. أساليب اتخاذ القرارات _____ رارات.
8. تطبيقات وتدريبات عملية _____ ت.

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

Problem	1. المشكلة
Problem Solving	2. حل المشكلة
Decision	3. القرار
Strategic Decision	4. القرار الإستراتيجي
Tactical Decision	5. القرار التكتيكي
Routine Decision	6. القرار الروتيني
Decision Making	7. صنع القرار
Decision Taking	8. اتخاذ القرار
Objectives	9. الأهداف

لعلك لاحظت أن هناك 3 كلمات محورية
ضمن قائمة أهم المصطلحات والمفاهيم:

الكلمات المحورية الثلاث هي:



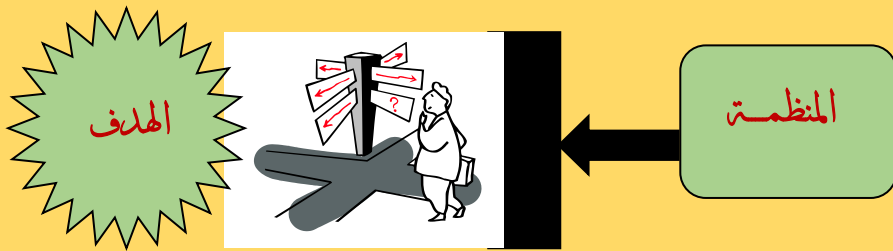
هل تبينت الفكرة المحورية في موضوع اتخاذ القرارات؟

؟

مقدمة

تواجه الإدارة في مختلف المنظمات مواقف ومشكلات تجعل أداء الأعمال المطلوبة أكثر صعوبة، وتحتاج إلى معالجة قبيح المنظمة مرة أخرى لمباشرة أعمالها بالكفاءة المسندفة. بذلك تعتبر عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات من أهم الأنشطة التي يقوم بها المديرين من أجل ضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. والسؤال الذي يطرح نفسه، ما هي المشكلة؟

المشكلة هي عقبة تعوق أي منظمة عن تحقيق أهدافها



وتتمثل أنواع المشكلات التي تواجه المنظمات عادة فيما يلي [على سبيل المثال]:

- ❑ نقص رأس المال عن الحد اللازم لتنفيذ الاستثمارات التي خطت لها المنظمة.
- ❑ تعطل بعض الآلات والأجهزة وتوقف الإنتاج نتيجة لذلك.
- ❑ غياب بعض العاملين وإرتباك العمل نتيجة عدم أكتمال فرق العمل.
- ❑ تأخر بعض الموردين عن تزويد المنظمة بالخدمات وقطع الغيار اللازم لتنفيذ خطة الإنتاج.
- ❑ ظهور منافسين جدد يقدمون منتجات أفضل وخدمات أكثر تطوراً مما تقدمه المنظمة.
- ❑ صدور تشريع جديد من الدولة يفرض زيادات في الرسوم الجمركية على المواد التي تسنورها المنظمة.
- ❑ انتهاء فترة الترخيص الصادر للمنظمة من شركة أجنبية يعطيها حق إنتاج منتجاتها محلياً.

❑ مرفض البنك الذي تتعامل معه المنظمة، تحديد النسبيلات الائتمانية التي تستخدمها في تمويل عملياتها .

هل تستطيع تحليل المشكلات السابقة وبيان تأثيراتها السالبة على عمليات المنظمة؟
حاول استكمال الجدول التالي:

رقم	المشكلات	الأثار السالبة على المنظمة
1		
2		
3		
4		
5		

كيف ينحل المشكلات؟

- ? هل يستطيع المدير حل أي مشكلة مهما كان حجمها؟
- ? هل يستطيع المدير حل المشكلات دون أن يتحدد أبعادها؟
- ? هل يعتمد المدير على خبراته الذاتية وتجاريمه الشخصية لحل ما يواجهه من مشكلات؟
- ? هل يتعامل المدير مع المشكلات بعد ظهورها أم يتناول الكشف عنها قبل حدوثها فعلا، أو على الأقل التعامل معها فور ظهور بداياتها وقبل استئصالها؟
- ? هل يعتمد المدير على جهود المفردين لحل مشكلات العمل أم يستعين بخبرات وجهود أطراف آخرين من داخل المنظمة، أو من خارجها؟
- ? هل يطبق المدير نفس الحل في كل مرة تظهر ذات المشكلة، أم يغير الحلول بحسب الأحوال؟
- ? كيف يعرف المدير على صلاحية الحل المقترح لمشكلة ما قبل أن يطبقه فعلا؟
- ? كيف يعرف المدير على أن المشكلة قد تم حلها نتيجة تطبيق حل معين؟

الأسئلة السابقة تدل على أن عملية حل المشكلات التي تواجه المنظمات ليست سهلة، ولا يمكن أن تتم دون منهجية واضحة. كذلك توضح أن حل مشكلة ما يتوقف على عوامل عديدة ليست كلها تحت سيطرة المدير.

والآن دعنا نحاول الإجابة عن التساؤلات السابقة حتى تقترب من التعرف على منهجية حل المشكلات في المنظمات:

رقم	سمات منهجية حل المشكلات	الأي
1	هل يستطيع المديين حل أي مشكلة مهما كان حجمها؟	تحاول المديين حل المشكلات مهما كان حجمها.
2	هل يستطيع المديين حل المشكلات دون أن يخلدوا أبعادها؟	لا يستطيع المديين حل مشكلة لم يعرف على أبعادها.
3	هل يعتمد المديين على خبراتهم وتجاربهم لحل ما يواجهه من مشكلات في العمل؟	يعتمد المديين على خبراتهم وتجاربهم الذاتية جزئياً.
4	هل يتعامل المديين مع المشكلات بعد ظهورها أم تحاول الكشف عنها قبل حدوثها أو التعامل معها فور ظهور بداياتها؟	تحاول الكشف عنها قبل حدوثها.
5	هل يعتمد المديين على جهودهم المنفردة لحل مشكلات العمل أم يسعون بخبرات وجهود أطراف آخرين داخل المنظمة أو خارجها؟	عادةً يسعون بخبرات المتخصصين من داخل المنظمة وخارجها.
6	هل يطبق المديين نفس الحل في كل مرة تظهر ذات المشكلة، أم يغير الحلول بحسب الأحوال؟	قد تتغير الظروف ولا يصلح ذات الحل عند عودة ظهور المشكلة.
7	كيف يعرف المديين على صلاحية الحل المقترح لمشكلة ما قبل أن يطبقه، فعلاً؟	تجري المديين اختبارات منطقية وتجريبية للكشف عن صلاحية الحل قبل تطبيقه.
8	كيف يعرف المديين على أن المشكلة قد تم حلها نتيجة تطبيق حل معين؟	يتأكد المديين من حل المشكلة إذا اختفت مظاهرها أو أعراضها.

مما سبق ينضح أن عملية حل المشكلات ليست بالأمر السهل، وأنها تحتاج إلى منهجية واضحة حتى تكون فعالة. وقد تطورت تلك المنهجية عبر ممارسات العديد من المدربين في آلاف المنظمات خلال سنوات طوال، وتبلورت في الخطوات التالية:

1. مرصد المشكلات ومحاولة كشفها مبكراً قبل حدوثها.
2. التمييز بين المشكلات الحقيقية والأعراض الظاهرية.
3. وصف المشكلات وصفاً دقيقاً لتحديد أبعادها المختلفة.
4. تحليل المشكلات للبحث عن مصادرها وأسبابها.
5. البحث عن الحلول البديلة الممكنة للمشكلات.
6. اختبار الحلول البديلة للتحقق من جدواها العملية.
7. اختيار الحل الأنسب [الأكثر جدوى] للمشكلة.
8. تطبيق الحل الأنسب ومناجعة تأثيره في حل المشكلة.

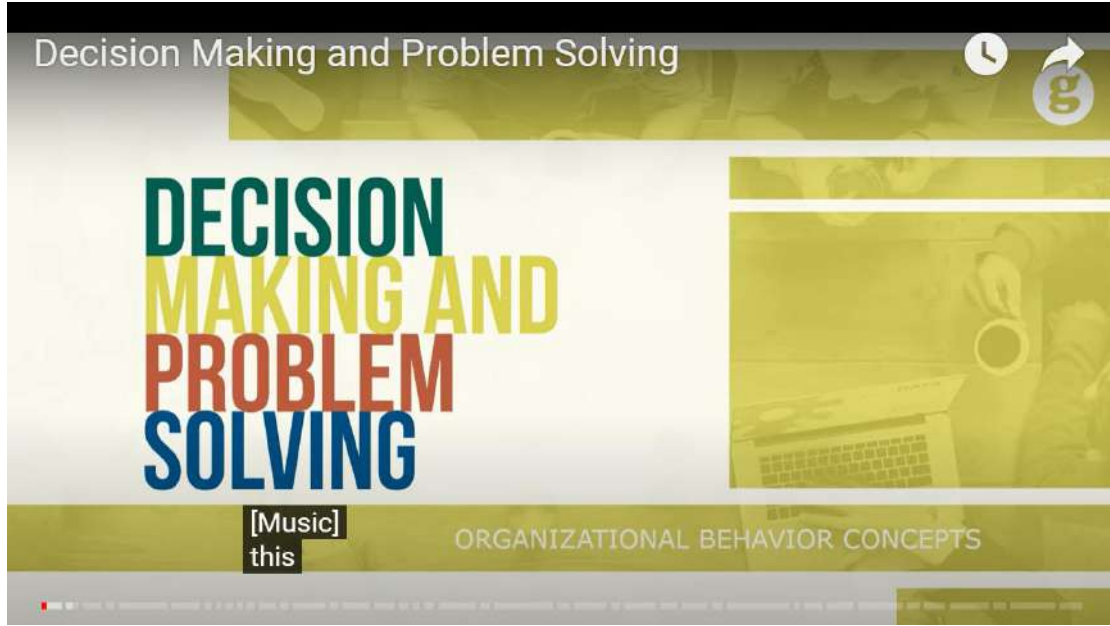
في العادة يستخدم المدبرون أسلوباً لحل المشكلات يتضمن هذا المنهج المنظم وكذا الإلهام المبني على الخبرة والنجربة كذلك تتفاعل الخصائص الشخصية للمدبر واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة في اتخاذ القرارات. أي أن عملية حل المشكلات هي خليط من الموضوعية والشخصية، ولكنها تعتمد في جميع الأحوال على توفر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة.

سؤال مهم

1. إذا راجعت عملية حل المشكلات كما ترونها في الخطوات الثمانية الموضحة أعلاه، هل تستطيع تحديد أي خطوة تعبر عن "اتخاذ القرار"؟

الخطوة رقم 7

هي اتخاذ القرار.



https://youtu.be/DCjC_cG4vF4

الآن دعنا نحاول معاً استعراض عناصر عملية حل المشكلات:

1. رصد وتحديد المشكلة

هل تبينت معنى عملية اتخاذ القرار، وهل تستطيع اكتشاف عناصرها؟

لكشف المبكر عن المشكلات قبل حدوثها [أي للتعرف على الاتجاهات وبدائيات حدوث الأسباب المنشئة لها]. وتعتمد الإدارة في ذلك على نظم المعلومات الفعالة ونواتج عملية الرقابة والمناجعة.

ارجع إلى الوحدة الحادية عشر [أساليب الرقابة الإدارية]

وحاول اكتشاف العلاقة بين الرقابة وبين عملية الكشف المبكر عن المشكلات.

كيف تكشف الإدارة وجود مشكلات فرعية أو حقيقية؟

تشعر الإدارة بالمشكلات من خلال ملاحظة وجود تباعد أو فرق أو انحراف بين النتائج المتحققة وبين الأهداف المطلوبة، على سبيل المثال إذا لاحظت الإدارة المعلومات التالية يمكنها اكتشاف وجود مشكلة أو بداية تكوينها:

- ? الإنتاج المخطط للشهر الحالي 3000 وحدة وتمر إنتاج 1600 وحدة حتى يوم 25 من الشهر .
- ? المبيعات المقدرة للشهر مليون جنيه، وحققت مبيعات قيمتها 400000 جنيه، ف خلال 3 أسابيع .
- ? تبلغ قيمة المستخلصات المسحوق تحصيلها من عملاء الشركة خلال الفترة 20 مليون جنيه، وما تم تحصيله لا ينجأ وز ثلاثة ملايين جنيه، وقد قامت السنة المالية على الانها .

مثل تلك الملاحظات تكشف أن ثمة مشكلات قد حدثت أمر أها بسيلها إلى التراكم، ومن ثم ينبغي عليها المسارعة بالتحليل والدراسة لتبين مصادرها وأسبابها لاتخاذ القرارات المناسبة للقضاء عليها .

✓ التمييز بين المشكلات الحقيقية والمشكلات الظاهرية، أو الفرعية

لا بد أن تميز الإدارة في هذه المرحلة الأولى بين أمرين:

1. **المشكلات الحقيقية** . . وهي العقبات الرئيسة التي تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها التي لا تتحقق إلا بعد حل تلك المشكلات .

2. **المشكلات الفرعية** . . وهي الأعراض والعثرات المؤقتة التي تنبع نتيجة للمشكلات الحقيقية، وتختفي باختنائها .

إن جهود الحل ينبغي أن توجه إلى المشكلة الحقيقية، وليس إلى أعراضها وتفرعياتها، حيث لن يؤدي نجاح الإدارة في حل المشكلات الفرعية إلى تحقيق الهدف وإن كان يساعد على تخفيف الشعور بخلة المشكلة.

تعاني شركة الوطن العربي من انخفاض شديد في معدلات الأرباح السنوية، وانكماش في حصنها السوقية، فضلاً عن ارتفاع عدد كبار الموظفين الذين تقدموا باستقالاتهم من العمل بالشركة خلال السنة أشهر الماضية . أين المشكلة الحقيقية، والمشكلات الفرعية في هذه الحالة؟



Management vs Leadership

management skills today I will give you
regarding

<https://www.youtube.com/watch?v=phTCAmTQ23Q>



<https://youtu.be/phTCAmTQ23Q>

توصيف المشكلات

إن تحديد المشكلة لا يكفي، إذ أن القول بأن الإنتاج الشهري الحالي أقل من الخططة بنسبة 10% لا يوضح طبيعة المشكلة وأبعادها، ولكن الأهم فائدة أن يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح بحيث تبين الجوانب التالية:

- ? مدى تكرار المشكلة [مشكلة من منته منكر مرة أو تحدث لأول مرة].
- ? مدى أهمية المشكلة [مشكلة مهمة وحيوية أو قليلة الأهمية].
- ? مصدر المشكلة [مصدر داخلي من فعل بعض عناصر المنظمة أم مصدر خارجي في المناخ المحيط].
- ? مدى انتشار المشكلة في أجزاء المنظمة [مشكلة منشورة في قطاعات وأجزاء متعددة بالمنظمة أم منحصرة في مجال محدد].

لا يقبل المديرون الأكفاء من مساعدتهم أو صافاً عامة للمشكلات، بل يصرون على التحديد والنوصيف الدقيق لكل مشكلة بحسب الأبعاد المختلفة في الزمان والمكان والحجم والأهمية حتى يتوفى أساس صحيح يسمح بتحليلها والنوصل إلى علاج لها . . . الخ

تحليل المشكلات والبحث عن مصادرها

بعد أن يتم النوصيف الدقيق للمشكلات تبدأ الإدارة مرحلة البحث عن مصادرها داخل وخارج المنظمة. ويتركز ذلك عن طريق حصص نقاط القوة والضعف الأساسية في المنظمة، وما جرى في البيئة المحيطة بها من تغييرات وذلك بالبحث عن المعلومات الكاشفة عن الأمور التالية:

أولاً: الأوضاع الداخلية للمنظمة:

1. مدى تحقيق الأهداف الإنتاجية والمالية والنسوية.
2. تطور معدلات الرخية والعائد على الاستثمار.
3. تطور معدل الربح إلى المبيعات.
4. تطور الهيكل التمويلي ومدى كفاية رأس المال.
5. كفاءة استخدام الأصول وتطور تكلفة الإنتاج.
6. مدى توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المناسبة.
7. تطور معدل الأرباح المحنزة وتكوين الاحتياطات والمخصصات المالية.¹⁰⁴

• الأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة:

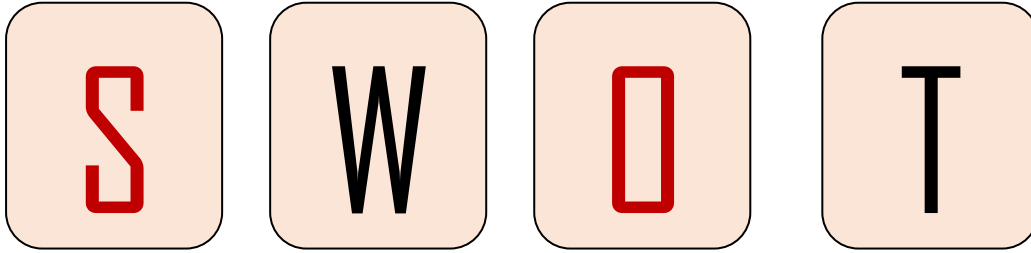
1. الأوضاع الاقتصادية العامة.
2. الأوضاع الاقتصادية العالمية.
3. الأوضاع السياسية في الدولة والعالم المحيط.
4. التطورات التقنية والمستحدثات العلمية.
5. الأوضاع الاجتماعية والثقافية والتطورات العامة في المجتمع.
6. حالة المنافسة في السوق، وتطور الطلب على منتجات المنظمة.
7. التشريعات والتنظيمات الحكومية ذات التأثير على عمليات المنظمة.

هل تستطيع حصص أهم المعلومات عن الظروف الداخلية والأوضاع الخارجية المحيطة ذات التأثير المحتمل على واحدة من أكبر الشركات العالمية مثل شركة ABB؟ ادخل على موقع الشركة على شبكة الإنترنت www.abb.com وتعرف على الشركة وحاول استخراج المعلومات المطلوبة في هذا التدريب.

...استكمال توصيف المشكلات

وتستكمل الإدارة هذا التحليل بدراسة ما حدث في المناخ المحيط من تحولات ومتغيرات قد يكون لها تأثير في صنع المشكلات التي بدأت تلاحظها أو تعاني منها . ويندر ذلك التحليل باستخدام منهجية الدراسة ما يجري على الساحة الخارجية والتعرف على التطورات في الأسواق والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفنية وغيرها من مجالات التأثير على المنظمة.

يطلق على هذه المنهجية تعبير **SWOT Analysis**



<https://youtu.be/mR9eICQJLXA>

هل تستطيع تطبيق أسلوب SWOT لتقدير موقف
النادي الرياضي الذي تشجعه

تنبؤ نتائج التحليل السابق على النحو التالي:

رقم	الفرص المتاحة	مصادرها	مدى القدرة على استثمارها
1			
2			
3			
رقم	المهددات المحتملة	مصادرها	مدى خطورتها على المنظمة
1			
2			
3			
رقم	نقاط القوة	مصادرها	مدى استثمارها
1			
2			
3			
رقم	نقاط الضعف	أسبابها	مجالات تأثيرها
1			
2			
3			

☒ تحديد أسباب المشكلة

إن نتيجة تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة وتحديد الفرص والمهددات في المناخ المحيط يسمح للإدارة بالعرف على مصادر المشكلات التي تعاني منها وأسبابها ومن ثم التوصل إلى علاجها . وفي ضوء هذا التحليل تنضح حقيقة مهمة هي أن المشكلات لا تنشأ من فراغ، بل لها أسبابها . وعادة ما تعدد الأسباب المتشعبة لمشكلة ما ، وقد تتداخل وتتفاعل هذه الأسباب وبالتالي تجب على المدير البحث عن تلك الأسباب وترتيب أهميتها النسبية في إحداث المشكلة، وكذا تبين علاقاتها المتداخلة فيما بينها . وبصفة عامة يمكن حصص أسباب المشكلات التي تعاني منها منظمات الأعمال إلى أحد الأسباب العامة التالية:

? وجود نقاط ضعف داخلية في المنظمة تمنعها من الأداء بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وتقلل من قدراتها على الوفاء باحتياجات العملاء ومواجهة المنافسين [مثال ذلك أن تعامي المنظمة من انخفاض كفاءة العاملين أو ضعف حماسهم للعمل، أو حين يترهل الهيكل التنظيمي وتنعقد العلاقات بين الإدارات ويطول الوقت المستغرق في أداء العمل وترفع تكلفتها].

? وجود نقاط قوة لدى المنظمة، ولكنها لا تتمكن من استثمارها وتوظيفها بكفاءة مما ينسب في إهدارها وضياع القيمة والفوائد التي كان من الممكن تحقيقها [مثال أن تمتلك المنظمة مساحات شاسعة من الأراضي غير مستغلة، أو حين تمتلك المنظمة أسطولاً كبيراً من سيارات النقل لا يعمل طول الوقت، أو حين يتراكم لديها أموال كثيرة معطلة وغير مستثمرة].

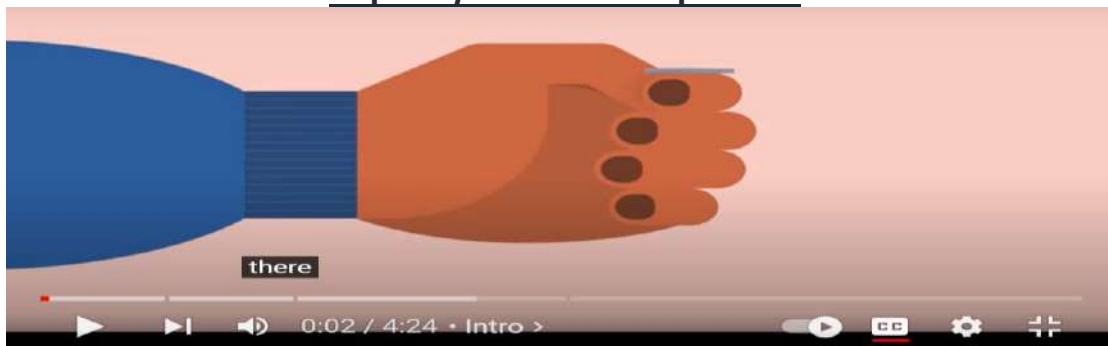
? حين يباح للمنظمة فرص في المناخ المحيط، ولكنها تفشل في التعرف عليها أو الاستفادة منها نتيجة لقصور في إمكانياتها الداخلية أو ضعف الإدارة وتردداتها [مثال ذلك حين تسرح فرص مهمة للتصدير إلى الأسواق الأجنبية وتردد الإدارة في اتخاذ الإجراءات المناسبة للاتصال بتلك الأسواق وبناء علاقات مع الموزعين والتجار فيها لتقديم منتجاتها إلى المستهلكين هناك].

? نشأة متغيرات وتحولات في المناخ المحيط تهدد أو ضاع المنظمة، وتسبب في مشكلاتها وتقلل مصادرها للخطر قد تؤدي بالمنظمة كلها [مثال ذلك حين يدخل السوق منافسون جدد يقدمون منتجات وخدمات أفضل مما تقدمه المنظمة وتهدد وجودها في السوق].

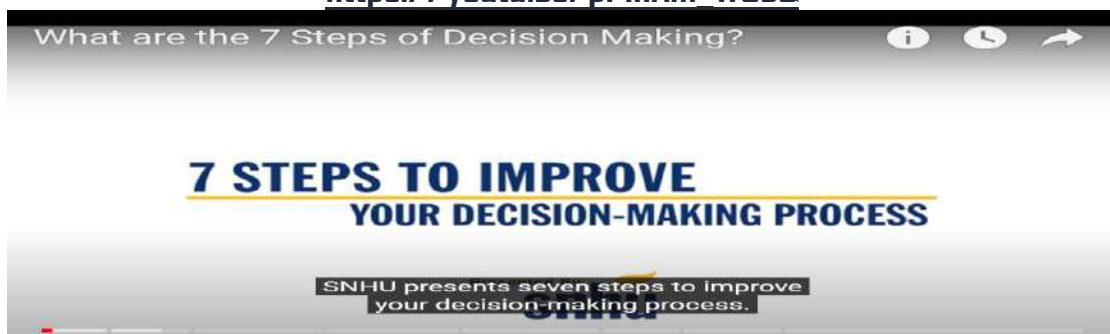
في كثير من الأحيان يزداد تعقد المشكلات حين تنضاف مجموعة الأسباب الأربعة في صنع مشكلة واحدة . مراجع حالة شركة الوادي للحاسبات الآلية في نهاية هذه الوحدة .



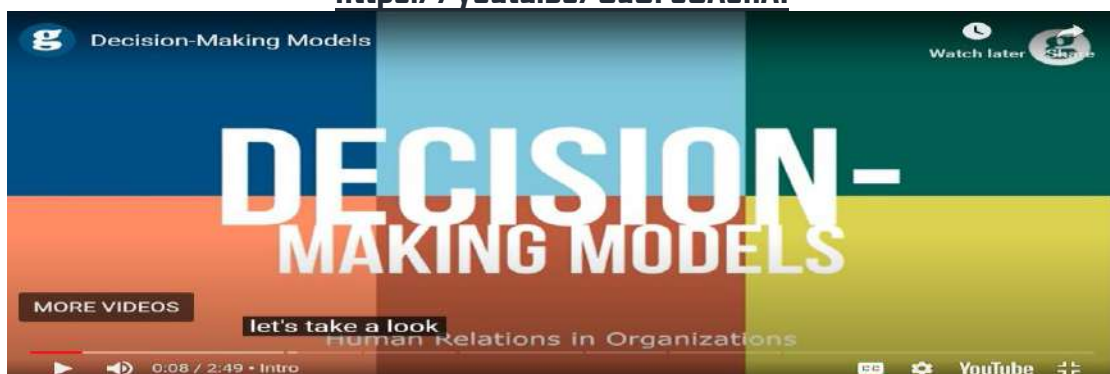
<https://youtu.be/JXXHqM6RzZQ>



https://youtu.be/pPIhAm_WGbQ



<https://youtu.be/5aDFe3AchAl>



<https://youtu.be/wXnBvcuzAQE>



تدريب

اقرأ الفقرة التالية وحاول حصص نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات التي تخونها تعبر عنها المعلومات الواردة لها¹⁰⁵:

قررت وزارة الداخلية بدء العمل بقانون وضرة مريضة أحرمت المقاعد لقائدي السيارات والجالسين في المقاعد الأمامية بجميع أنواع السيارات وضرة ارتداء قائدي الدراجات البخارية خوذة لحماية الرأس من الإصابة وذلك اعتباراً من أول يناير 2001 مع فرض غرامات مالية كبيرة على المخالفين. وقد بدأت بعض شركات إنتاج مستلزمات السيارات في إنتاج مقاعد وإعدادها للبيع، وقد اكتشفت أنها لا تملك الخبرة الفنية المناسبة لهذا الإنتاج وبدأت البحث عن مصادر أجنبية تحصل منها على تلك التقنيات. كما اتجهت بعض ورش إصلاح السيارات إلى البحث عن معدات وأجهزة لاستخدامها في تركيب الأجزاء بالسيارات القديمة غير المجهزة بذلك الأجزاء مستفيدة من خبرة العاملين فيها وقدرتهم على تجديد السيارات القديمة وتصنيع قطع غيار محلية في حالة عدم توفر قطع الغيار الأصلية نظراً لتقادم السيارات. من جانب آخر، بدأت شركات تأجير السيارات في إعادة تأهيل سياراتها بتركيب الأجزاء اللازمة حتى لا تتعرض للغرامات. كذلك بدأت شركة النص للنجارة الخارجية إجراء البحث عن مصادر لاستيراد الخوذات المناسبة لمقابلة الطلب المتوقع مع بداية تطبيق القانون وقد ساعدها في ذلك خبرتها بالأسواق العالمية وعلاقتها الوطيدة بمنجني الدراجات البخارية في اليابان.

البحث عن الحلول البديلة

لا يمكن تصور أن يكون لأي مشكلة حل وحيد، بل غالباً - وبسبب تعدد العوامل المنشئة لها - توجد حلول متعددة أو متكاملة للمشكلة الواحدة تتعامل مع أبعادها ومظاهرها المختلفة، لذا فإن البحث عن هذه الحلول والتعرف عليها يمثل مرحلة مهمة في عملية حل المشاكل.

¹⁰⁵ مراجع لنهاية الوحدة لمعرفة الإجابات الصحيحة.

ولكي يعتبر أي حل من بين البدائل المطروحة للبحث والمفاضلة — أي حتى يمكن النظر في احتمال تطبيقه لعلاج المشكلة - يجب أن ينصف بصفين أساسيين:

1. أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة [ليس بالضرورة أن تحلها تماماً حيث يمكن أن تجتمع أكثر من حل لعلاج مشكلة ما].

2. أن يكون ممكناً من الناحية العملية أو التنفيذية، [أي يكون الحل واقعياً وقابلًا للتطبيق].

وتختلف الأساليب التي تستخدمها الإدارة في البحث عن حلول لمشاكلها ومنها ما يلي:

- تقليد الآخرين - أي استخدام حلول سبق للمنافسين أو لمنظمات أخرى استخدامها بنجاح.
 - الابتكار والنجديد - أي ابتكار حل لم يسبق لأحد استخدامه من قبل.
- ونظراً لارتفاع تكلفة الابتكار والنجديد وضرورة توفر إمكانيات تقنية وبشرية ومالية كبيرة، فإن أغلب المنظمات تركز إلى التقليد والمحاكاة مع إدخال بعض التطوير على الحلول المستوحاة والمنقولة عن الآخرين.

✚ اخبار ومقارنة الحلول البديلة

تعتمد الإدارة إلى اخبار ومقارنة الحلول البديلة من أجل تحديد مزايا وعيوب كل حل بديل وتبين مدى إمكانية تطبيق أي منها لعلاج المشكلة [المشكلات] التي تم تحديدها. وتتركز عملية الاخبار والمقارنة على عناصر مهمة ينبغي أن تتوفر في البديل الأنسب، وهي:

1. مدى إسهام كل من الحلول المقترحة في حل المشكلة.
2. التكلفة [أو الأعباء] التي تترتب على تطبيق كل حل.
3. المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل [مثلاً خبرات متخصصة، تعديلات في الآلات إضافات رأسمالية...].
4. المدى الزمني المتوقع لكي ينجح الحل آثاره.
5. المشاكل الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل حل [مثلاً قد يساعد البديل في حل المشكلة الرئيسية، ولكنه في نفس الوقت يخلق مشكلات أخرى].

ولا شك أن توفر المعلومات السابقة عن كل حل مقترح يساعد المدين في المقارنة وترتيب الحلول البديلة من حيث أفضليتها . وعادة تعرض نتائج اختبار ومقارنة الحلول البديلة في شكل جدول ينضمّن في جانب منه حصص البدائل موضع المقارنة وموقف كل بديل بالنسبة لمعايير الاختبار والمفاضلة، ثم الترتيب النهائي للبدائل من حيث درجة الأفضلية في التطبيق . ويبدو جدول نتائج المفاضلة كما في الشكل التالي:

نتائج اختبار ومقارنة بدائل حل مشكلة نقص المبيعات في الشركة لخدمة للمعدات

الترتيب النسبي #	عناصر التقييم*					الحلول البديلة
	مطلبات خاصة	مشكلات جانبية	المدى الزمني	الفعالية	التكلفة	
3.0	4	3	4	1	3	1. تخفيض أسعار البيع 10%.
1.8	1	3	2	2	1	2. تنظيم حملة إعلانية شاملة.
2.6	1	4	1	4	3	3. تطوير وتحديث المنتجات.

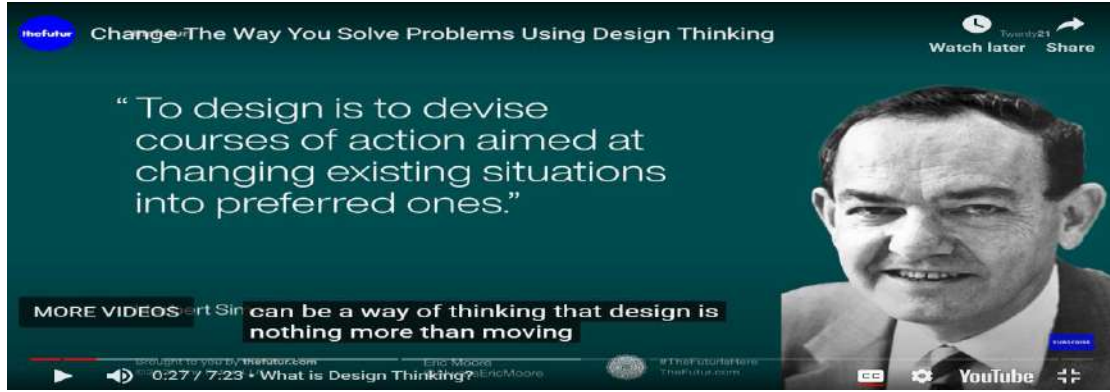
* يعطى لكل عنصر درجة من 4 حيث الدرجة الأكبر تعني الأفضلية الأعلى .

الترتيب النسبي للحل هو متوسط الدرجات الحاصل عليها في عناصر التقييم .

يبين الجدول السابق أن تخفيض أسعار بيع منتجات الشركة هو البديل الأفضل يليه تطوير المنتجات الرئيسية للشركة وأخيراً يأتي تنظيم حملة إعلانية شاملة .



<https://youtu.be/4nbAPwhvplw>



<https://youtu.be/MMouHj75YwQ>

تدريب



هل تستطيع استكمال المعلومات التي اعتمدت عليها إدارة الشركة الحديثة في النوصل إلى التكوين السابق للحلول البديلة؟ بمعنى تخيل كيف استطاعت الإدارة اختبار تلك البدائل وتعيين الدرجة التي حصل عليها كل بديل بالنسبة لكل معيار. على سبيل المثال:

البديل الأول:

إذا كانت المبيعات المقدرة **تبلغ 5 مليون جنيه** فإن تخفيض الأسعار بنسبة **10%** سوف يكلف الشركة انخفاضاً في الإيرادات يبلغ **500.000 جنيه**.

فعالية هذا البديل ضعيفة لذا حصل على درجة **1** فقط.

ينتج أثر التخفيض في الأسعار فوراً لذا حصل على درجة **4** في معيار الزمن.

لن يثير هذا البديل آثاراً جانبية كبيرة لذا حصل على درجة **3**.

لا يتطلب تطبيق هذا البديل أي متطلبات خاصة لذا تحصل في هذا المعيار على أعلى

درجة وهي **4**.

اختيار الحل الأنسب

إن اختيار الحل الأنسب لعلاج مشكلة ما سوف يتوقف بالدرجة الأولى على مجموعتين من المحددات: **المجموعة الأولى:** وهي مجموعة المحددات المنصلة بطبيعة المشكلة ومدى إلحاحها وخطورتها وتأثيراتها على أنشطة المنظمة وأرباحها.

المجموعة الثانية: وهي مجموعة المحددات المعبرة عن إمكانيات المنظمة ومدى قدرتها على تقبل أو استيعاب حلول معينة.

ومن ثم تبحث الإدارة عن "**العامل الحرج**" وهو العامل الذي تحكم اختيار الحل الأنسب وقد يكون هذا العامل الحرج هو الوقت، ومن ثم يتم اختيار الحل الذي يستغرق وقتاً أقل لعلاج المشكلة، وقد يكون هذا العامل هو الخبرة المتخصصة، أو الأموال، أو المادة الخام... الخ. وفي كل حالة سيتم الحل البديل الأنسب للحالة التي يعبر عنها العامل الحرج.

وضع الحل الذي تم اختياره في التطبيق

لا شك أن اختيار حل ما لا يتحل المشكلة في ذاته، ولكن لابد من تنفيذة تنفيذاً صحيحاً وكاملاً حتى تحدث أثره المستهدف ويزيل [أو تخفف] المشكلة.

إن كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات تتضمن عنصر اتخاذ القرار:

رقم	مراحل عملية حل المشكلات	القرار
1	رصد المشكلات والكشف المبكر عنها.	رصد مشكلة بذاتها
2	التمييز بين المشكلات الحقيقية وبين الأعراض.	تحديد مشكلة الحقيقية
3	توصيف المشكلات توصيفاً دقيقاً.	تحديد وصف معين للمشكلة
4	تحليل المشكلات والتعرف على مصادرها.	تحديد مصدر المشكلة
5	البحث عن الحلول البديلة.	حصص مجموعة حلول بديلة
6	اختبار الحلول ومقارنتها بالحلول البديلة.	اختيار معايير المقارنة
7	اختيار الحل الأنسب.	اختيار حل معين
8	تطبيق الحل الأنسب.	قرار تنفيذ الحل

مفهوم اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات عملية إدارية مهمة تنخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى وتعتبر التغيير النهائي عما تريد الإدارة تحقيقه. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات عدة خطوات مهمة ومنكاملة:

1. البحث عن البدائل التي تحقق للإدارة أهدافها [حل مشكلة مثلاً].
2. تحليل البدائل وتبين منافعها ومضارها ومدى جدوى اتباعها كوسيلة لتحقيق أهداف الإدارة.
3. اختيار البديل الأكثر احتمالاً في حل المشكلة [تحقيق أهداف الإدارة].

لعلك لاحظت ما يلي:

- ✓ أننا استخدمنا تعبير "تحقيق أهداف الإدارة" وتعبير "حل المشكلة" باعتبارهما عمليان نفس المعنى، أي أن تحقيق أي هدف للإدارة يقضي حل بعض المشكلات التي قد نمنع من تحقيقه.
- ✓ أننا استخدمنا تعبير "البدائل Alternatives" لتؤكد أنه لا يوجد حل وحيد لأي مشكلة أو طريق وحيد لتحقيق ما تريد الإدارة من أهداف، بل دائماً توجد حلول أو طرق مختلفة تتباين في جدواها وتحتاج الإدارة للمفاضلة والمقارنة بينها.
- ✓ أننا استخدمنا تعبير "البديل الأكثر احتمالاً في حل المشكلة" ليكون "قرار" الإدارة.

والآن فك في النساء والنايات:

1. أي الأوضاع أفضل: موقف تجد فيه الإدارة عدة بدائل متباينة لحل مشكلة معينة، أم الموقف الذي لا تجد فيه سوى حل وحيد فقط؟
2. ما هي أهم الاعتبارات في رأيك التي يعتمد عليها المدير ون عادة للمقارنة بين البدائل المتاحة واختيار بديل معين من بينها؟
3. ما هي الشروط التي تعتقد ضرورة توفرها في "البديل الأكثر احتمالاً في حل المشكلة"؟
4. أين يجد المدير ون البدائل التي يفاضلون بينها للوصول إلى قرار معين لحل مشكلة ما؟
5. هل تستطيع التمييز بين مرحلتى "صنع القرار" و "اتخاذ القرار".
6. ما هو العامل المشترك والأساسي في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

إجابة النساء السؤالات السابقة، راجع الإجابة في نهاية الوحدة.

حالة قصيرة

مع اقتراب فصل الصيف بدأت شركة للأجهزة الكهربائية التخطيط لإنتاج أنواع جديدة من أجهزة تكييف الهواء والمراوح الكهربائية وفق دراسات السوق وتوقع ازدياد الطلب. وفي اجتماع لجنة التخطيط لاستعراض الموقف واتخاذ القرارات المناسبة بخصوص كميات الإنتاج طرح مدير المصانع المشكلات التالية التي قد تعطل بدء الإنتاج وضياع فترة من فصل الصيف قبل أن يتمكن من توفير المنتجات للعرض في السوق:

1. توجد بعض خطوط الإنتاج المهمة في جميع أجهزة تكييف الهواء تحت الصيانة الشاملة ولا يتوقع عودتها إلى العمل قبل 3 أسابيع.
2. يبلغ مخزون وحدات الكمبيوتر الخاصة بأجهزة تكييف الهواء 1500 وحدة [تكفي لإنتاج 1500 جهاز فقط]، بينما تهدف خطة الإنتاج عادة لتجميع 3000 جهاز شهرياً.
3. تقدم المهندس عمر الحديدي مسؤول قسم البحوث والتطوير باستقالته نظراً لسفره إلى المملكة المتحدة للدراسة للدرجة الدكتوراه.



أماط المديرين في اتخاذ القرارات

تختلف أماط اتخاذ القرارات بين المديرين. ومن الواضح عبر تجارب ملايين هؤلاء المديرين أن هناك أماطاً ثلاثة:

النمط الأول: اتخاذ القرارات بالخبرة والإحساس الشخصي

المدير هنا يعتمد على ذكائه الفطري وخبراته في مواقف سابقة، مشاهدته وذلك ما يسمى "الإحساس"، وهو يتخذ القرار بسرعة وبقليل من التفكير والتحليل ولا يستطيع غالباً أن يفهم كيف ولماذا كان القرار.

النمط الثاني: اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل

في هذا النمط فإن المدير يبحث عن الحقائق، يجمع المعلومات، ينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج، وتجاوز إيجاد علاقات نفس الظواهر [المشكلات] المشاهدة ويصل إلى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل [أي أن المدير يتبع منهجية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات السابق شهما].

النمط الثالث: اتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس والدراسة

هنا تحاول المدير أن يجمع بين النمطين السابقين، فهو يؤمن بالتحليل المنطقي والدراسة العلمية للمشكلات، كما أنه لا يجهل الخبرة والتجارب العملية كمصدر للإلهام والنوصل إلى حلول للمشكلات وأسس لاتخاذ القرارات.



نماذج لأنماط اتخاذ القرارات

النمط الأول

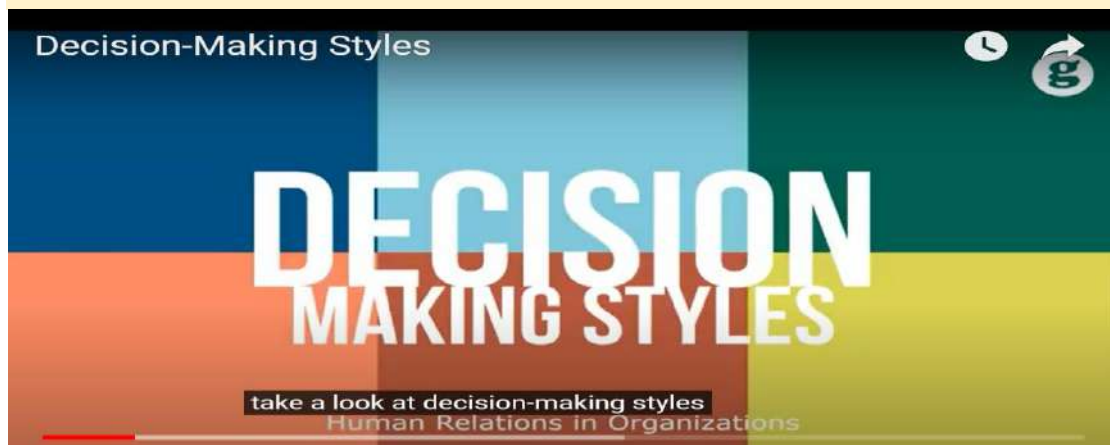
- يُستخدم النمط الأول لاتخاذ القرارات في المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية ومنها النماذج التالية:
1. يعتمد بعض المديرين على خبراتهم الشخصية وإحساسهم حين يتخذ قرارات تعيين أفراد جدد إذ يعتمدون على المشاعر نحو المتقدم للعمل أكثر من تحليل المعلومات ونتائج الاختبارات الشخصية.
 2. الاعتماد على الاعتبارات الانفعالية في اتخاذ قرارات الترقية أو منح المكافآت والعلاوات للعاملين .
 3. الانفعال بالأخطاء، أو النصرفات المخالفة للتعليمات من الأفراد ويتخذون قراراتهم بناء عليها .

النمط الثاني:

- يعتبر لاتخاذ القرارات المعتمدة على التحليل المنطقي والدراسة الموضوعية في أمور الاستثمارات ومسائل المال والمشروعات الكبرى ذات التكلفة الرأسمالية الكبيرة ومنها النماذج التالية:
1. القرارات المتعلقة بإنشاء مشروعات جديدة أو التوسع في مشروعات تتطلب رؤوس أموال ضخمة.
 2. مسائل الاندماج بين الشركات أو دخول مساهمين جدد في شركة قائمة من خلال زيادة رأس المال.
 3. قضايا التعامل في بورصات الأوراق المالية، أو التعامل في العملات الأجنبية والقضايا المالية.

النمط الثالث:

يلجأ أغلب المديرين إلى اتباع النمط الثالث وهو المزج بين التفكير العقلاني والدراسة الموضوعية للمشكلات وبدائل الحل المتاحة وبين الاستعانة بالخبرة الشخصية والإحساس باحتمالات نجاح أو فشل الحلول المقترحة.



https://youtu.be/s2Mna_GGvbQ

؟

حاول الكشف أي الأنماط اعتمد عليها متخذو القرارات التالية:

1. قرار تأميم قناة السويس عقب رفض البنك الدولي تمويل مشروع بناء السد العالي في سنة 1961.
2. قرار عبور قناة السويس في 6 أكتوبر 1973.
3. قرار إنشاء مفاعل الضبعة النووي لإنتاج الطاقة الكهربائية في 2017.



4. قرارات إنشاء جامعات مصرية جديدة بالمشاركة مع جامعات دولية.
5. قرارات إنشاء مدن جديدة في مصر.



1. ناقش المواقف التالية ثم حدّد نمط اتخاذ القرارات المناسب في كل موقف حسب الجدول التالي:

رقم	المواقف	نمط اتخاذ القرار المناسب
1	تواجه شركة الوادي لنصدين الحاصلات الزراعية مشكلة رفض الاتحاد الأوربي البطاطس المصدرة إليه بدعوى إصابتها بمرض العفن البني.	
2	عرض تقرير على وزير قطاع الأعمال العام عن الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة في شركة مصر للتجارة والتي يرأسها صديق شخصي للوزير.	
3	تواجه شركة السويس لإنتاج التلاجات مشكلة تراكم المخزون من التلاجات نتيجة تخفيض الرسوم الجمركية على التلاجات المستوردة الأقل سعراً والأعلى جودة.	
4	انتهى عقد إيجار المسرح الذي تقدم عليه فرقة الفن الحديث مس حياتها ولا يوجد مسرح آخر بذات المستوى للفترة الباقية من الموسم الفني.	
5	يوصل طلاب جامعة الدول العربية النظام يوميًا والامتناع عن حضور المحاضرات والدروس احتجاجاً على الاعتداءات الإسرائيلية الوحشية ضد الشعب الفلسطيني.	

2. وضح القرار المناسب في كل موقف باستخدام نمط اتخاذ القرار الذي حددته:

الموقف	القرار المناسب
1	
2	
3	
4	
5	

أساليب اتخاذ القرار

مرأينا أن حل مشكلة ما يتطلب في النهاية اختياراً بديل معين، أي اتخاذ قرار. ومعنى اتخاذ القرار إذن هو الالتزام بتبني معين له تكلفة محددة وعائد متوقع وترك باقي المناهج الممكنة.

لكل قرار تكلفة غير ظاهرة. بالإضافة إلى تكلفته الظاهرة. وهي ما تسمى تكلفة الفرصة الضائعة **Opportunity cost**، أي العوائد التي كان من الممكن الحصول عليها من البدائل الأخرى التي تقرر عدم الأخذ بها. ويكون هدف المدير دائماً البحث عن القرار الأقل تكلفة إجمالية [الظاهرة والباطنة].

وهناك أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات تتفاوت في سهولتها أو تعقيدها، نعرض عدداً منها:

1. أسلوب مصفوفة العائد

ينى هذا الأسلوب على أساس قدرة المديرين على تقدير النتائج المتوقعة من تطبيق كل من الحلول البديلة لمشكلة معينة، وكذلك القدرة على تقدير احتمال تحقيق تلك النتائج وذلك في ضوء المعلومات المتاحة والخبرة العملية التي يتمتعون بها.

والفكرة الأساسية في أسلوب مصفوفة العائد أن يهتم المدير عند محاولة اتخاذ قرار لتحقيق هدف معين [حل مشكلة أو تحقيق إنجاز تريد المنظمة] ببذل مجهود من أجل تقدير العائد المحتمل " أو النتيجة المتوقعة " إذا نفذ هذا البديل. مثال ذلك الموقف الذي يجد كبير من المديرين أنفسهم في حين المفاضلة بين إنتاج نوعين من المنتجات أو بين استيراد نوعين من السلع الأجنبية أو الاستيراد من سوق معينة من بين بدليلين متاحين، في مثل تلك الحالات تكون مصفوفة العائد هي الأسلوب المناسب للمفاضلة واتخاذ القرار على النحو التالي:

✚ تقدير النتيجة المتوقعة لكل بديل حسب فروض مختلفة.

✚ تقدير احتمال تحقق كل نتيجة من النتائج المتوقعة.

✚ احساب القيمة المتوقعة لكل بديل [النتيجة المتوقعة × الاحتمال].

ترتيب البدائل المتوقعة واختيار البديل الأعلى قيمة متوقعة.

مثال:

لوفرضا أن شركة قفاضل بين إنتاج سلعتين كانت التقديرات الخاصة بكل منهما على النحو التالي:



البيان	النتيجة المتوقعة للربح من المبيعات [1]	احتمال تحقق النتيجة المتوقعة [2]	القيمة المتوقعة [2] x [1]
السلعة أ	100.000	10%	10.000
	25.000	20%	5.000
	5.000	50%	2.500
	- 15.000	20%	- 3.000
السلعة ب	100.000	30%	30.000
	50.000	10%	5.000
	2.000	20%	0.400
	- 50.000	40%	- 20.000

القيمة المتوقعة الإجمالية للبديل [أ]

$$14500 = 3.000 + 10.000 + 2.500 + 5.000$$

القيمة المتوقعة الإجمالية للبديل [ب]

$$15400 = 20.000 + 30.000 + 5.000 + 0.400$$

البديل الأفضل هو الذي تحصل على قيمة متوقعة أعلى من البديل [ب] في هذه الحالة.

هل لك ملاحظات على هذه النتيجة؟

لاحظ أن الفرق بين القيمة المتوقعة للبديلين صغيرة حيث [ب] - [أ] = 15400 - 14500 = 900

بينما الفرق بين أعلى خسارة محتملة في الحالتين كبير 17000 = 3000 - 20.000

أي البديلين تختار في ضوء الملحوظة السابقة؟

المدين الذي يسعى لتعظيم الربح تختار البديل [ب]، بينما المدين الذي يسعى لتقليل

الحسائر المحتملة إلى أدنى حد ممكن تختار البديل [أ].



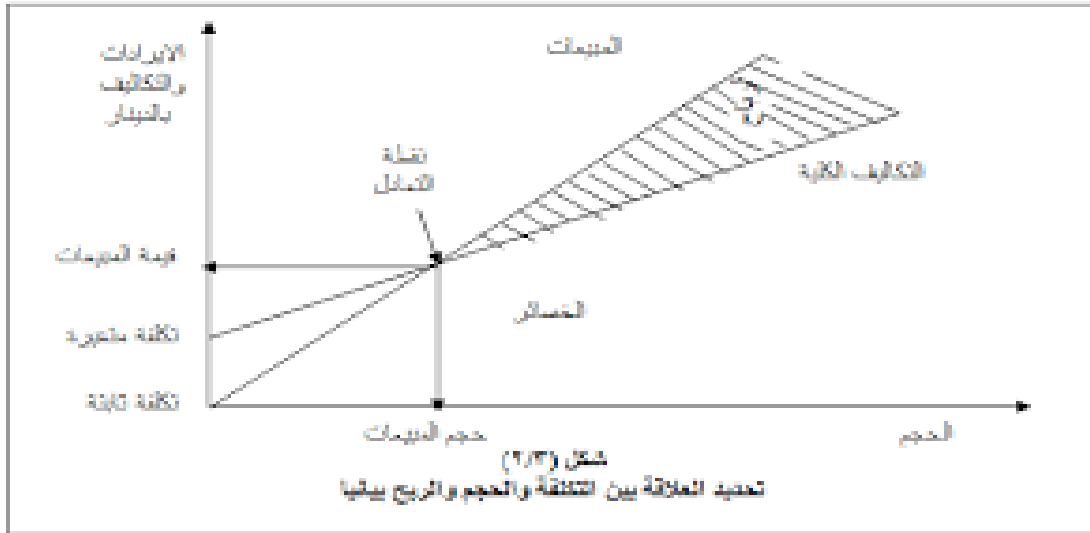
2. أسلوب نقطة التعادل

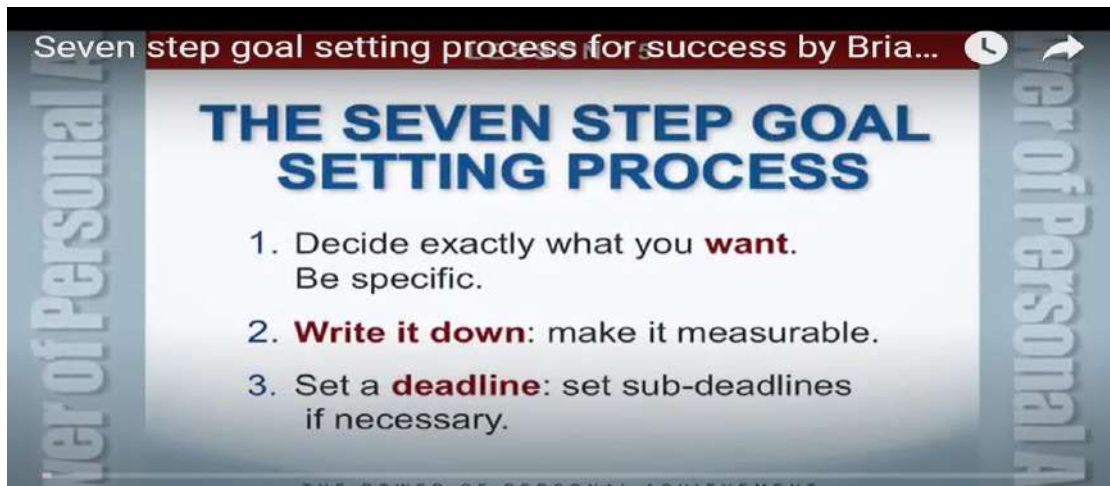
يعتمد هذا الأسلوب على أربعة أنواع من البيانات للوصول إلى قرار:

1. التكاليف الثابتة.
2. التكاليف المتغيرة.
3. أسعار البيع.
4. الكميات [المنتجة أو المشتراة].

والهدف من هذه البيانات دراسة تأثيرها على الأرباح في كل بديل موضع المقارنة. وتمثل نقطة التعادل كمية الإنتاج [أو المشتريات] التي ينساوي عندها التكلفة الكلية والإيراد الكلي، وكل ما قبلها من كميات تحقق خسائر، وكل ما بعدها من كميات تحقق أرباح. وتحسب نقطة التعادل وفق المعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع} - \text{التكاليف المتغيرة}}$$





<https://youtu.be/6mEKDZrYq34>



<https://youtu.be/3QEQ5LjJYZI>

Decision making¹⁰⁶

Decision making is the process of making choices by identifying a decision, gathering information, and assessing alternative resolutions.

Using a step-by-step decision-making process can help you make more deliberate, thoughtful decisions by organizing relevant information and defining alternatives. This approach increases the chances that you will choose the most satisfying alternative possible.

Step 1: Identify the decision.

You realize that you need to make a decision. Try to clearly define the nature of the decision you must make. This first step is very important.

¹⁰⁶ <https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/>

Step 2: Gather relevant information.

Collect some pertinent information before you make your decision: what information is needed, the best sources of information, and how to get it. This step involves both internal and external “work.” Some information is internal: you’ll seek it through a process of self-assessment. Other information is external: you’ll find it online, in books, from other people, and from other sources.

Step 3: Identify the alternatives.

As you collect information, you will identify several possible paths of action, or alternatives. You can also use your imagination and additional information to construct new alternatives. In this step, you will list all possible and desirable alternatives.

Step 4: Weigh the evidence.

Draw on your information and emotions to imagine what it would be like if you carried out each of the alternatives to the end. Evaluate whether the need identified in Step 1 would be met or resolved through the use of each alternative. As you go through this difficult internal process, you’ll begin to favor certain alternatives: those that have a higher potential for reaching your goal. Finally, place the alternatives in a priority order, based upon your own value system.

Step 5: Choose among alternatives.

Once you have weighed all the evidence, you are ready to select the alternative that seems to be best one for you. You may even choose a combination of alternatives. Your choice in Step 5 may very likely be the same or similar to the alternative you placed at the top of your list at the end of Step 4.

Step 6: Take action.

You’re now ready to take some positive action by beginning to implement the alternative you chose in Step 5.

Step 7: Review your decision & its consequences.

In this final step, consider the results of your decision and evaluate whether or not it has resolved the need you identified in Step 1. If the decision has *not* met the identified need, you may want to repeat certain steps of the process to make a new decision. For example, you might want to gather more detailed or different information or explore additional alternatives.

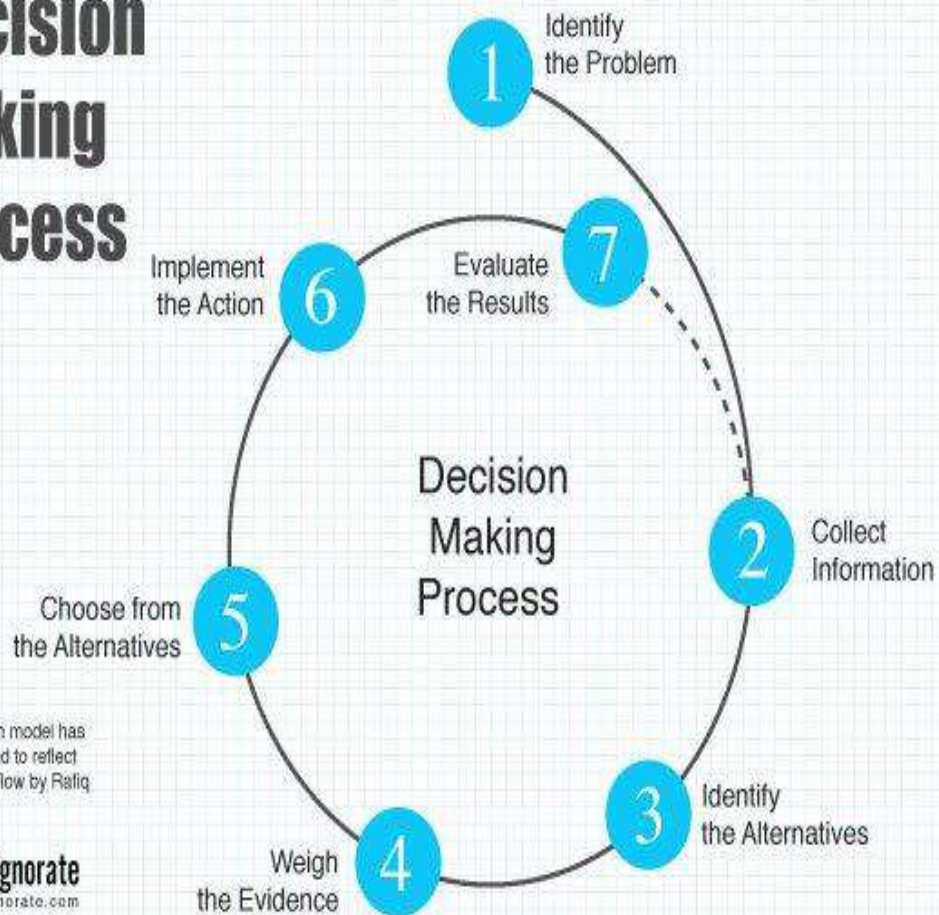
7 STEPS TO EFFECTIVE DECISION MAKING

Decision making is the process of making choices by identifying a decision, gathering information, and assessing alternative resolutions.

Using a step-by-step decision-making process can help you make more deliberate, thoughtful decisions by organizing relevant information and defining alternatives. This approach increases the chances that you will choose the most satisfying alternative possible.



Decision Making Process



This common model has been modified to reflect the iterative flow by Rafiq Elmansy

D Designorate
Designorate.com

© All copyright reserved to Designorate.com and Rafiq Elmansy

وصفة سرّية لاتخاذ القرارات الإدارية أساسها المعلومات



https://youtu.be/-Lg7G8TMe_A

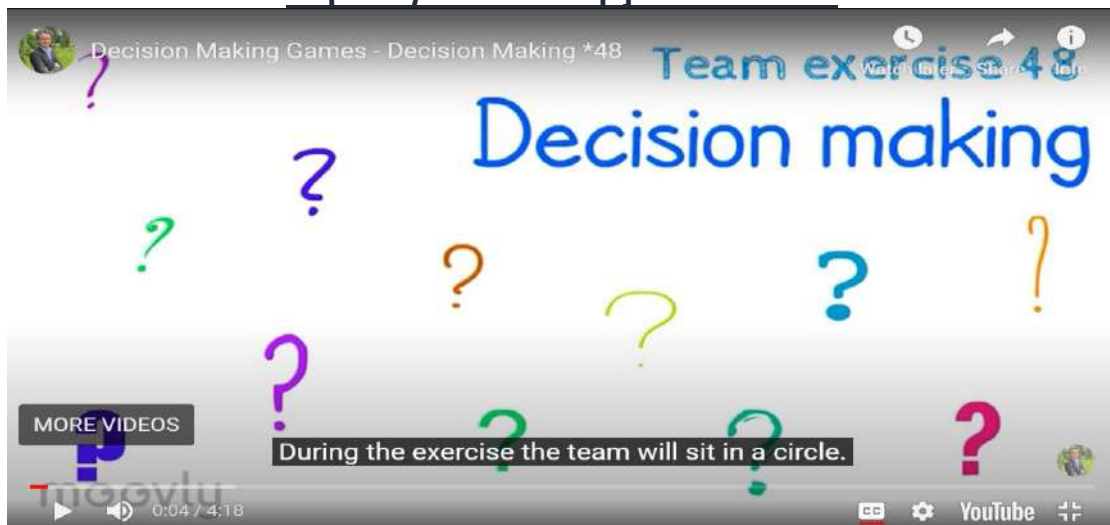
خلاصة

استعرضنا في هذه الوحدة مفاهيم حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتوضيح العلاقة العضوية بين العمليتين وتكاملهما مع باقي العمليات الإدارية السابقة دراستها في الوحدات السابقة.

وتبين لنا أن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو العمل الأساسي للمديرين الذين ينبعون أنماطاً مختلفة في مباشرة تلك المسؤولية وتحققون درجات مختلفة من النجاح.



<https://youtu.be/UUqij5onSVM?t=35>



<https://youtu.be/RIYxBdNxi-A?t=4>

تطبيقات، حالات عملية، أسئلة وتدريبات

1. ناقش العبارات التالية وبين مدى الصحة أو الخطأ في كل منها مع تفسير إجابتك:

رقم	العبارات	صحيحة	خطأ	التفسير
1	إن حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وجهان لعملة، واحدة.			
2	إن مرحلة البحث عن البدائل واخبارها هي في الحقيقة عملية صنع القرار.			
3	لا تختلف أنماط اتخاذ القرار باختلاف نوعيات المشكلات ومدى خطورتها.			
4	نمى عملية حل المشكلات خطوات تتماثل مع خطوات عملية اتخاذ القرارات.			
5	قد ينجح المدير في اتخاذ القرار الصحيح، ولكنه قد لا ينجح بالضرورة في حل المشكلات التي اتخذ القرار بشأنها.			

2. أكتب تقريراً لرئيس مجلس إدارة البنك الوطني للاستثمار مبيناً أهمية بناء نظام معلومات يساعد في تحليل المشكلات التالية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها:

❑ مشكلة تعثر بعض العملاء في سداد أقساط القروض في مواعيدها.

❑ مشكلة فقد البنك لعدد من كبار العملاء الذين نجحت بنوك منافسة في سحبهم للتعامل

معها.

❑ مشكلة زيادة أعداد العاملين في الفرع الرئيس للبنك ومقاومة عمليات تطوير استخدام

الحاسب الآلي في عمليات الفرع المختلفة.

3. استخدم طريقة مصفوفة العائد للمفاضلة بين البدائل الثلاثة التالية:

- الالتحاق بكلية الإدارة والتكنولوجيا بصفة منتظمة وسداد رسوم تبلغ 5000 دولار أمريكي سنوياً مع الحمان من فرص العمل والحصول على دخل أثناء الدراسة، علماً بأن فرص العمل بعد التخرج احتمالها 80% متوسط الراتب المتوقع 3000 جنيهاً شهرياً في المتوسط.
- الالتحاق بكلية الهندسة والتكنولوجيا بصفة نظامية وسداد رسوم تبلغ 8000 دولار أمريكي سنوياً مع الحصول على فرصة للعمل الطلابي بالكلية لقاء مكافأة 150 جنيهاً شهرياً، واحتمال العمل بعد التخرج 90% ومتوسط الراتب المتوقع 5000 جنيهاً شهرياً في المتوسط.
- الالتحاق بكلية الطب بجامعة حكومية وسداد رسوم دراسية 300 جنيهاً سنوياً في المتوسط، وتحمل تكلفة دروس خصوصية تبلغ 6000 جنيهاً سنوياً في المتوسط، واحتمال العمل بعد التخرج 30% ومتوسط الراتب المتوقع 300 جنيهاً شهرياً.

مع العلم أن مدة الدراسة بكلية الإدارة والتكنولوجيا 4 سنوات وبكلية الهندسة والتكنولوجيا 5 سنوات وبكلية الطب 7 سنوات فضلاً عن ستة أمتياز.

حالة عملية

"الوادي 2000"

بدأت شركة الوادي للحاسبات الآلية أعمالها في السوق المحلية المصرية أعمالها في السوق المحلي عام 1965. والشركة هي إحدى فروع الشركات العالمية لإنتاج وتسويق الحاسبات الآلية ومركزها لندن. وتتمتع شركة الوادي بدرجة عالية من الاستقلال المالي والإداري حيث تسمح لها الشركة الأم بمرسئسياسنها المالية والإدارية بما يتناسب مع ظروف السوق المحلية وظروف المنافسة المتميزة في المنطقة التي تعمل لها شركة الوادي.

وقد حققت شركة الوادي نجاحاً ملحوظاً خلال السنوات الأولى من حياتها حتى وصل معدل نموها إلى حوالي 40% في الفترة من 1965 حتى بداية التسعينيات. ونظراً للنجاح المتميز فقد منعت الشركة بدرجة عالية من الاستقرار الداخلي والسمعة الطيبة بين العاملين فيها مما أدى إلى زيادة درجة الانتماء وحب العمل.

ويشروع نشاط شركة الوادي ليشمل العديد من عمليات استيراد وبيع أجهزة الحاسب الآلي كبيرة الحجم **Mainframe (MF)** وتوفير المسئزمات اللازمة لتشغيل تلك الحاسبات من شرائط ممغنطة وأوراق وأحبار، كذلك تتولى الشركة أعمال الصيانة لعملائها وتوفير قطع الغيار. وأخيراً تتولى الشركة إعداد برامج التشغيل الخاصة بالعملاء عن طريق قسم المعلومات الذي يتولى إلى جانب مهام التدريب بالنسبة للعملاء أو غير العملاء الراغبين في الحصول على تلك البرامج التدريبية.

وتتكون شركة الوادي من خمس إدارات رئيسية هي:

- إدارة المبيعات (يرأسها السيد عبد الرحمن السيد).
- إدارة خدمة العملاء (يرأسها السيد كمال الشيخ).
- إدارة نظم المعلومات (يرأسها السيد حسن مختار).
- إدارة مسئزمات التشغيل (يرأسها السيد فادى زايد).
- إدارة الشؤون الإدارية (يرأسها السيد جمال القولي).

ويشرف السيد أحمد يوسف (المدير العام) على هذه الإدارات التي تقع تحت رئاسته مباشرة. وغالباً ما يتولى أحمد مسؤولية التنسيق بين تلك الإدارات. وقد شغل أحمد هذا المنصب في الفترة من عام **1970** وحتى بلوغه سن المعاش في عام **1985**. وقد حققت الشركة خلال تلك الفترة معدلات مرتفعة من تغطية، إلى جانب نجاحها في توسيع قاعدة العملاء الأساسية لتصل إلى **150** عميل حكومي وفردى.

وعقب إحالة السيد أحمد يوسف إلى المعاش، بدأت الشركة الأمر عملية اختيار المدير العام الجديد للشركة من بين اثنين من مديري الإدارات هما السيد كمال الشيخ (مدير إدارة خدمة العملاء) والمهندس عبد الرحمن السعيد (مدير إدارة المبيعات). وللحقيقة فقد تمت عملية الاختيار بسهولة ويسر حيث أن التقارير التي أعدتها الشركة الأمر أفادت أنه برغم تقارب مسنوي الأداء لكل من عبد الرحمن، إلا أن الأول يتميز بشخصية جذابة وقدرة عالية على التعبير والمناقشة، بجانب توافر العديد من الخصائص القيادية فيه. ولذلك قررت الشركة الأمر تعيينه مديراً عاماً للشركة اعتباراً من يناير **1986**. وكذلك قررت الشركة تعيين السيد محمد ورح راشد مديراً لإدارة خدمة العملاء خلفاً للسيد كمال الشيخ.

وخلال السنوات الثلاث الأولى من توليه منصب المدير العام نجح السيد كمال في الحفاظ على مرغية الشركة على ما هي عليه. وقد أبدى كمال اهتماماً خاصة بإدارة خدمة العملاء نظرًا لكونها المصدر الأساسي لدخل الشركة خلال السنوات الماضية. وقد أوضح كمال وجهة نظره في أهمية إدارة خدمة العملاء عندما صرح قائلاً:

"إن سبب نجاح أي شركة تعمل في مجال الحاسبات الإلكترونية هو جودة الخدمات التي تقدمها تلك الشركة للعملاء. فالعميل لا يشتري قطعاً من الحديد والمعدن، لكنه يشتري حلول متكاملة لمشاكله.. بما في ذلك خدمة ما بعد البيع المتميزة".

وقد استمر وضع الشركة على ما هو عليه زهاء الثلاث سنوات، ثم بدأت الصورة تتغير مع بداية عام **1989**. فقد لاحظت إدارة الشركة أن هناك انخفاضاً في إيرادات المبيعات مقارنة بالسنوات الماضية، ومقارنة بالمنافسين العاملين في نفس المجال أيضاً. ويعزى السبب في ذلك إلى تقلص قاعدة عملاء الشركة خلال الثلاث سنوات الماضية، بالإضافة إلى تغير طبيعة السوق (التكنولوجيا، المستهلك، المنافس) خلال نفس الفترة. فقد كان واضحاً أن هناك تحولاً كبيراً من جانب المستهلك لاستخدام الآلات الحاسبة الشخصية **PCs** بدلاً من الحاسبات الكبيرة مع ربطها في شبكة واحدة نظرًا لانخفاض تكلفتها وسهولة تشغيلها وصيانتها. وقد أدى هذا التحول إلى زيادة عدد الشركات العاملة في مجال تسويق أجهزة الحاسبات بمختلف أنواعها.

ومرغبة من السيد كمال في تدارك الموقف، فقد دعي مديري الإدارات الرئيسية في الشركة إلى اجتماع عاجل لبحث الموقف التنافسي والمالي للشركة في ضوء المسنجات البيئية. وفي يوم الخميس **17/6/1993** تم عقد الاجتماع ودار الحوار التالي:

كمال الشيخ: لقد اجتمعنا اليوم بهدف تحديد الأسباب التي أدت إلى تدهور مبيعات الشركة وتقلص قاعدة العملاء خلال السنوات الماضية.

عبد الرحمن: (مدير المبيعات) مقاطعاً:

لوسمحت يا أسنأذ كمال.. قبل أن تسنطرن في عرض المشاكل والحلول، أحب أن أذكر سيادتكم بأن العمل في إدارة المبيعات لم يثنأ خلال هذه الفترة..

بالعكس.. لقد زادت مبيعات الإدارة من أجهزة الحاسبات كبيرة الحجم من 4.6 مليون جنية في سنة 1985 إلى 6.2 مليون جنية في سنة 1989. باختصار نحن نؤدي عملنا على أكمل وجه.. السؤال تجب أن يكون "ما هي الخدمات التي تقدر للعميل بعد الانتهاء من عملية البيع؟ هنا يكمن السؤال.

(مدير إدارة خدمة العملاء) صائحاً:

ممدوح مرشاد:

أفهم من كلام حضرتك أن اللوم موجه إلى إدارة خدمة العملاء.. لا.. هذا ليس صحيحاً!!!!
(مهدتاً)

كمال الشيخ:

يا ممدوح.. هدى من روعك.. كلنا يعلم مقدار ما تديره إدارتك من عائد للشركة ككل.. بل أكثر من هذا أنا متأكد من أن أداء هذه الإدارة ما زال متميزاً كما كان من قبل في فترة رئاستي لها.

وبصفة عامة نحن لم نجتمع لنبادل الاهدنمات وإثارة المشاكل والخلافات فالرجاء أن يلتزم كل واحد منا بضبط النفس وإعطاء الفرصة للآخرين في حق الكلام.

(مدير إدارة نظم المعلومات)

حسن مختار:

لو سمحت يا سيادة المدير.. الحكاية بالضبط ليست في البيع أو خدمة ما بعد البيع.. الحكاية ببساطة سببها السوق والعميل الذي نتعامل معه والمنافسين. لقد قمت بدراسة مع بقية الزملاء في إدارتي وأقترح لنا أن الشركة لم تسطع تنمية قاعدة عملائها خلال العشر سنوات الماضية.. بل أكثر من ذلك من هذا أن الشركة بدأت تفقد بعض العملاء الأساسيين.. والسوق يتغير بشكل غير عادي ونحن لا ندرك مثل هذا التغيير. لقد بدأ العمل بمفردنا في عام 1965.. ولكن بحلول عام 1975 أصبحنا 23 شركة. اليوم نحن ننافس مع 84 شركة.. فماذا أعدنا لذلك.

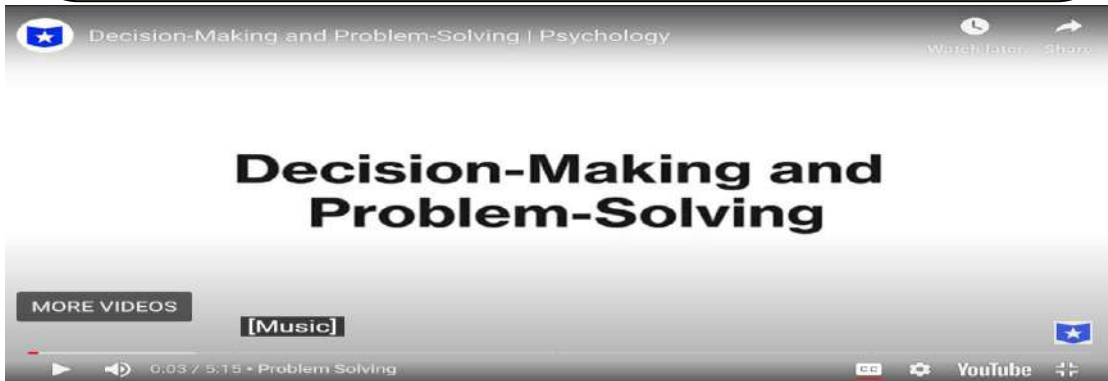
(مدير الشؤون الإدارية)

جمال الفولي:

الحقيقة أننا بدأنا في وضع خطة لتعيين مجموعة جديدة من رجال البيع ذوي الخبرة في مجال بيع الحاسبات الآلية كبيرة الحجم وذلك بهدف تنشيط مبيعاتنا من هذا المنتج. ونحن إلى جانب ذلك في صدد تحويل جزء من المهندسين العاملين في إدارة خدمة العملاء إلى رجال بيع للاستفادة من جهودهم لتنشيط المبيعات ولتخفيف حجم العمالة في نفس الإدارة.

وقد استمرت المناقشة زهاء الثلاث ساعات دامت فيها مناقشات حامية حول كيفية المحافظة على أو تنمية الحصة السوقية للشركة في مجال الحاسب الكبير واستعادة المركز التنافسي. وانتهت الجلسة إلى ضرورة تأكيد دور الشركة كشركة قائمة في مجال الحاسبات الآلية كبيرة الحجم وتخصيص الجزء الأكبر من موارد الشركة في هذا السوق. وفي نهاية الاجتماع طلب السيد كمال من مديري الإدارات أن يتقدم كل منهم منفرداً بنصوّر لخطة إدارته خلال فترة الخمس سنوات القادمة موضحاً كيف يمكن أن تساهم تلك الإدارة تدعيم المركز التنافسي للشركة، على أن ينولى هو بنفسه وضع تلك الخطط في خطة واحدة أطلق عليها اسم "الوادي 2000".

1. ما هي الملامح الأساسية للمشكلة التي تواجه شركة الوادي؟
2. حدد أهم الفرص والمهددات البيئية التي تواجه الشركة وكذلك أهم جوانب القوة والضعف التنظيمية؟
3. وضح رأيك في تفاعل رؤساء الإدارات الرئيسة مع بعضهم البعض خلال الاجتماع؟ وما هي النتائج التي يمكن أن تترتب على ذلك.



<https://youtu.be/svKD-fv-EKc?t=3>

الإجابة عن تساؤلات وحلول الحالات

<p>1. تعدد البدائل يثير صعوبة الاختيار، بينما حالة البديل الوحيد تجعل اتخاذ القرار أسهل.</p>	<p>1. أي الأوضاع أفضل: موقف تجد فيه الإدارة عدة بدائل متباينة لحل مشكلة معينة، أم الموقف الذي لا تجد فيه سوى حل وحيد فقط؟</p>
<p>2. يعتمد المديرين معياراً أساسياً هو ما يعبر عنه بـ "العامل الحجج" وقد يكون الوقت أو المال أو الخبرة.</p>	<p>2. ما هي أهم الاعتبارات في رأيك التي يعتمد عليها المديرين عادة للمقارنة بين البدائل المتاحة واختيار بديل معين من بينها؟</p>
<p>3. - القدرة على حل المشكلة ولو جزئياً. - القابلية للتطبيق [إمكانية التنفيذ].</p>	<p>3. ما هي الشروط التي تعتقد ضرورة توفرها في "البديل الأكثر احتمالاً في حل المشكلة"؟</p>
<p>4. يبحث المديرين عن البدائل في خبراتهم وخبرات الآخرين، فضلاً عن نظريات ومفاهيم الإدارة.</p>	<p>4. أين يجد المديرين البدائل التي يفاضلون بينها للوصول إلى قرار معين لحل مشكلة ما؟</p>
<p>5. "صنع القرار" هي عملية البحث عن البدائل واختيارها، بينما "اتخاذ القرار" هو اختيار البديل الأكثر احتمالاً للنجاح.</p>	<p>5. هل تستطيع التمييز بين مرحلتين "صنع القرار" و "اتخاذ القرار".</p>
<p>6. المعلومات هي العامل المشترك بين العمليتين.</p>	<p>6. ما هو العامل المشترك والأساسي في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات؟</p>

حل حالة الشركة العامة للأجهزة الكهربائية

تتركز مشكلات الشركة الظاهرة فيما يلي:

1. البداية المتأخرة للتخطيط من أجل إنتاج أجهزة تكييف الهواء لفصل الصيف.
2. توقف بعض خطوط الإنتاج المهمة واحتمالها إلى 3 أسابيع قبل أن تبدأ في العمل مما يؤخر الإنتاج إلى الأسبوع الأول من مارس.
3. عدم توفر العدد الكافي من الكمبيوترات اللازمة لأجهزة تكييف الهواء، فالمناح 1500 فقط بينما المطلوب لخط الإنتاج 18000.
4. تضارب الأرقام حيث تهدف الخطة إلى إنتاج 18000 جهاز تكييف لموسم الصيف القادم بينما مدير التسويق يتوقع أن يصل الطلب إلى 30000 جهاز، ولا يوجد مخزون من الإنتاج التام خاصة من الأحجام الكبيرة والتي يشند عليها الطلب.
5. احتمال وجود مشكلات تنظيمية أدت إلى استقالة المهندس عم الحديدي.
6. يمكن إدراك أن المشكلة الحقيقية في الشركة هي ضعف أسلوب التخطيط وعدم دقة وفعالية نظم المعلومات.
7. تتركز الحلول في أمرين، قرار سريع باستيراد الكمبيوترات لسرعة إنتاج أعداد كافية من أجهزة تكييف الهواء، وكذلك استيراد كمية من الأجهزة التامة لمواجهة الطلب خاصة في الأسابيع الأولى لموسم الصيف. الأمر الثاني قرار بإعادة هندسة نظام التخطيط والمتابعة.
8. نوصي رئيس مجلس الإدارة باستدعاء المهندس عم الحديدي والعرف منه عن أسباب استقالته ومحاولة فهم الأوضاع بالشركة.

حل تدريب الفرص والمهددات ونقاط الضعف والقوة

✘ بالنسبة لقائدي السيارات

مالكو السيارات الجديدة مجهزة فعلا بأحزمة الأمان.	نقاط القوة
مالكو السيارات القديمة يعانون من عدم تجهيز سياراتهم بأحزمة الأمان.	نقاط الضعف
لا يوجد	الفرص
- احتمال النقص للغرامات وسحب الرخصة إذا لم يتم تجهيز السيارات بالأحزمة. - احتمال النقص للغرامات وسحب الرخصة في حالة عدم الالتزام بربط الأحزمة بعد تركيبها في السيارات.	المهددات

✘ بالنسبة لقائدي الدراجات البخارية

امتلاك خوذة حسب المواصفات المطلوبة.	نقاط القوة
عدم امتلاك خوذة بالمواصفات المطلوبة، أو عدم امتلاك خوذة أصلا.	نقاط الضعف
احتمال الحصول على خوذة مناسبة، مستعملة من الأسواق القديمة.	الفرص
النقص للغرامات وسحب الرخصة في حالة عدم الالتزام بارتداء الخوذة.	المهددات

✘ بالنسبة لشركات إنتاج مستلزمات السيارات

إمكانية تدبير الموارد المادية والبشرية والتقنية اللازمة للإنتاج في وقت قصير.	نقاط القوة
عدم توفر الخبرة التقنية اللازمة لإنتاج الأحزمة وتحمل تكلفة الحصول عليها من مصدر خارجي.	نقاط الضعف
- فرض القانون وإلزام الكل بارتداء الأحزمة مخلق سوقا كبيرة تقدر بالملايين. - عدم وجود منسجين محليين لأحزمة الأمان.	الفرص
- ظهور منافسين لديهم خبرة وإمكانيات أكثر في إنتاج الأحزمة وفشل الشركة في الحصول على التقنيات من مصدر أجنبي في وقت مناسب أو بتكلفة معقولة.	المهددات

✘ بالنسبة لورش إصلاح السيارات

توف الخبرة لإصلاح السيارات القديمة وتجديدها .	نقاط القوة
عدم توف المعدات والتهيزات المناسبة في الوقت المناسب .	نقاط الضعف
- تأخر الشركات الكبرى في توفير أحزمة الأمان في وقت سريع قبل تطبيق القانون . - انخفاض التكلفة النسبية لديهم وقدرتهم على توفير الأحزمة المصنعة محلياً ببكلفة أقل تناسب أعداداً كبيرة من مالكي السيارات القديمة .	الفرص
- انخفاض الجودة نسبياً للأحزمة المنتجة بواسطتهم . - رفض إدارات المرور الموافقة على الأحزمة المركبة أو المصنعة بواسطة الورش لسوء الجودة .	المهددات

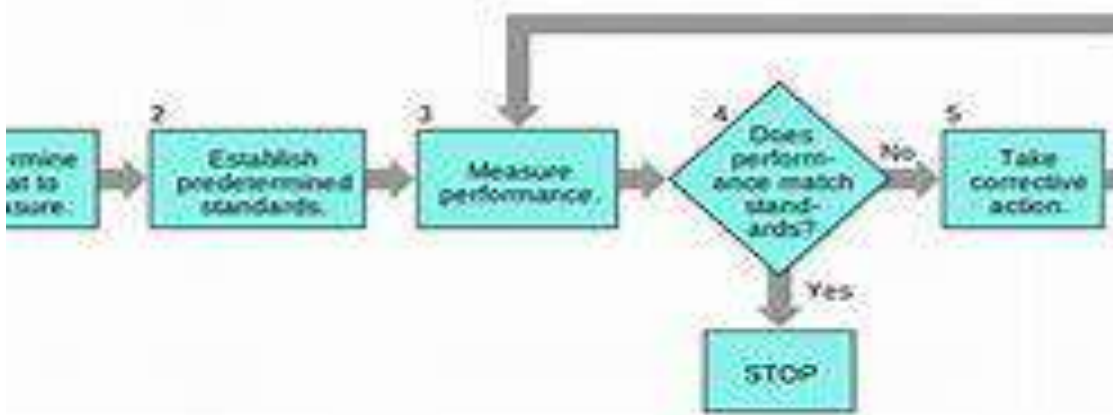
✘ بالنسبة لشركات تأجير السيارات

- الشركات التي تمتلك أساطيل من السيارات الحديثة مجهزة فعلاً بأحزمة الأمان تتفوق على الشركات الأخرى . - العلاقات الوطيدة مع شركات تصنيع أو اسئير إذا السيارات تسمح لها بتعديل ما تملكه من سيارات غير مجهزة أو اسئيرها في وقت قصير نسبياً .	نقاط القوة
تحمل تكلفة تعديل السيارات غير المجهزة بالأحزمة .	نقاط الضعف
- النوافق السريع مع متطلبات القانون . - إقبال العملاء على التعامل مع الشركات ذات السيارات المستوفاة للشروط .	الفرص
احتمال تعرض السائقين للغرامات وسحب الرخص في حالة عدم التزامهم بتعليمات المرور وارتداء الأحزمة باسئيرهم .	المهددات

✉ بالنسبة لشركة النص للتجارة الخارجية

القدرة على استيراد الأحزمة والخوذ بسعة وتوفّر الخبرة بالأسواق العالمية، والعلاقات الوطيدة مع مصادر التوريد.	نقاط القوة
عدم إدراك الإدارة لمتطلبات السوق في الوقت المناسب.	نقاط الضعف
الطلب الكبير على أحزمة الأمان وخوذ الدراجات البخارية.	الفرص
أن يسبق المنافسون بالاستيراد أو التصنيع المحلي.	المهددات

Evaluation and Control Process



أهداف الوحدة الدراسية

1. التعرف بمفاهيم الرقابة وتقويم الأداء باعتبارهما من مسؤوليات الإدارة الرئيسية في منظمات الأعمال.
2. طرح المقومات الأساسية لنظم الرقابة وتقويم الأداء في إطار متكامل مع باقي العمليات الإدارية.
3. توضيح بعض التقنيات الحديثة في مجال تقويم الأداء المؤسسي ومتطلبات تطبيقها في منظمات الأعمال.
4. بيان أهمية دور تقنية الاتصالات ونظم المعلومات في تفعيل عملية الرقابة والتقويم المؤسسي.

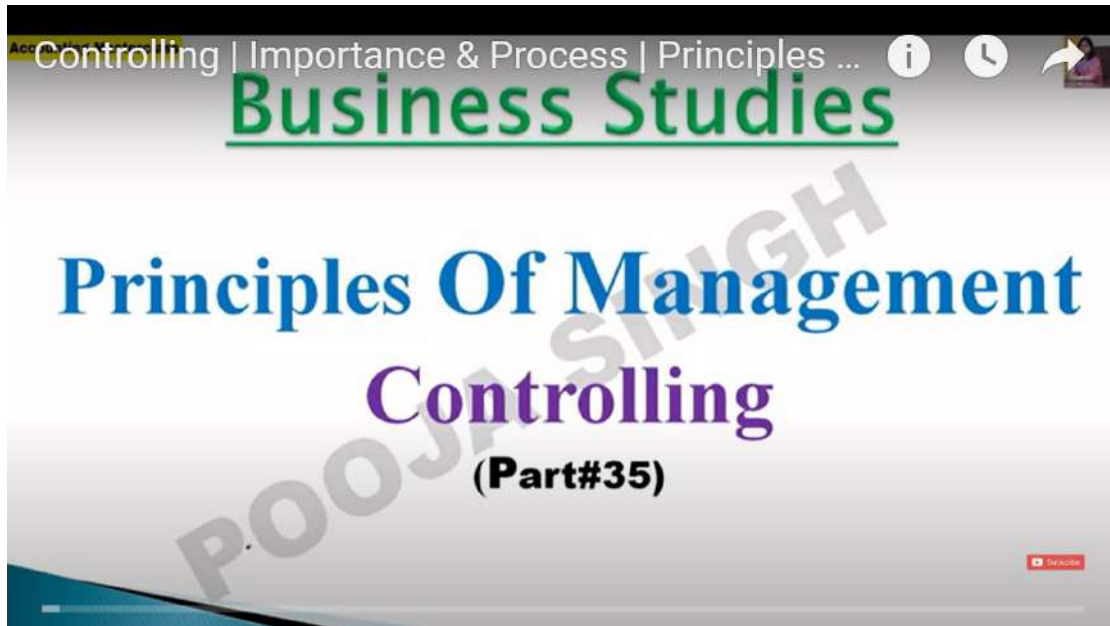
الإطار العام للوحدة الدراسية

تتضمن الوحدة الموضوعات التالية:

1. الاتجاهات المعاصرة في الإدارة وأهمية الرقابة والتقويم الشامل للأداء.
2. نظام إدارة الأداء باعتبارها الإطار العام لعمليات الرقابة والتقويم الشامل للأداء.
3. أهمية تقنيات المعلومات في عمليات الرقابة.
4. أسس ومراحل بناء نظام الرقابة الإداري.
5. المدخل الحديث في تصميم نظام التقويم الشامل للأداء.
6. نظم وأساليب الرقابة على المدخلات في المنظمات.

أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوحدة

1. الرقابة Control
2. المتابعة Follow-up
3. تقييم الأداء Performance Evaluation
4. بطاقة التقييم المتوازنة Balanced Score Card
5. تقييم الأداء المؤسسي Corporate Performance Evaluation



<https://youtu.be/cTQJ-HhQteM>

ضريبة الرقابة وتقييم الأداء

إن الغاية الأساسية من إنشاء أي منظمة هي تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة التي تحقق منافع لفئات مختلفة من الناس لهم ارتباط بتلك المنظمة. وحسب دراسات موضوع الإدارة فإن ضمان تحقيق تلك الأهداف يمثل أحد المسؤوليات الرئيسة للإدارة في أي منظمة. ولكن تحقيق أهداف أي منظمة لا ينوقف فقط على قرارات واجتهادات الإدارة، بل تتدخل مجموعة من العوامل في التأثير على فرص تحقيق الأهداف والنتائج التي يمكن الوصول إليها. ويكون بعض من تلك العوامل داخلية في إطار المنظمة ذاتها، ومن ثم يمكن للإدارة التعامل معها بشكل مباشر لتوجيهها

فيما تحقق الأهداف المرجوة. والبعض الآخر من العوامل المؤثرة على احتمالات تحقيق أهداف المنظمات تقع في المناخ المحيط ولا يكون لإدارة المنظمة ذاتها سيطرة عليها.

وتبدل الإدارة جهوداً كبيرة في التخطيط والإعداد وتدير الموارد والمستلزمات المادية والمالية والبشرية من أجل توفير أفضل الظروف المناسبة للآداء وتحقيق النتائج والإنجازات التي قامت من أجلها المنظمة.

ولكن حيث تندخل تأثيرات العوامل الداخلية والخارجية في تحديد مسار الآداء وكفاءته، تصبح الإدارة مهتمة بمناجعة ما يجري تنفيذه من الأعمال المسندة إلى قطاعات المنظمة المختلفة بغية التأكد من أنها تنم في الاتجاه الصحيح، ومن ثم تعرف على احتمالات تحقيق الأهداف المحددة.

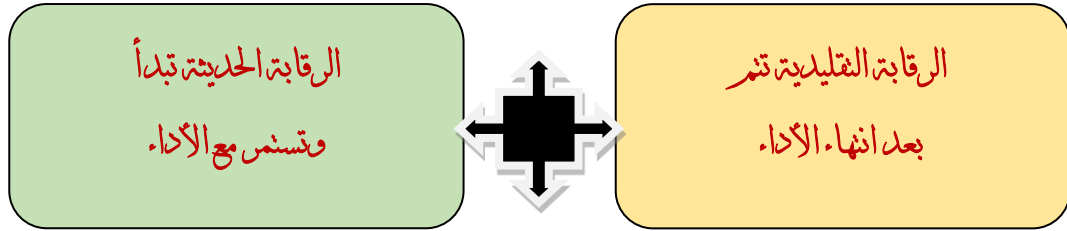
وبذلك تصبح عملية الرقابة هي نوع من النجوع المنظم للمعلومات عن الآداء وظروفه، ومرصد المؤشرات الدالة على حسن الآداء واتجاهاته ومعدلات الإنجاز، وقياسها بالنسبة للمسنهف وتحديد مدى الاقتراب أو النباعد بين الآداء الفعلي وبين مسنوبات الآداء المخططة.

هل تستطيع تصور بعض مواقف لا ينوف فيها عنصر الرقابة
والنتائج التي قد تترتب على ذلك؟
فكر في بعض المواقف حنى في محيط الأسرة والأصدقاء.

نريد أن نؤكد على الفارق الجوهرى في مفهوم الرقابة بين الفكر الإدارى التقليدى والفكر الإدارى المعاصر على النحو التالى:

- كانت الرقابة فى الفكر الإدارى التقليدى عملية أقرب إلى التفتيش بالمعنى البوليسى لرصد الأخطاء بعد حدوثها ومحاولة علاج آثارها وبالطبع معاينة المنسبين فيها . فالرقابة بهذا المعنى كانت تأتي متأخرة وبعد وقوع الأخطاء فعلا .
- أما الرقابة فى الفكر الإدارى الحديث فننخذ شكل الملاحقة السريعة والمسنة للآداء أولاً بأول ونتبع المؤشرات الدالة على مسنوبات الإنجاز واحتمالات الوصول إلى النتائج وذلك بالصد المسن للمعلومات وتحليلها واستخراج الدلالات المهمة منها .

❖ لا يكفي الإدارة أن تطمئن إلى جودة الأداء وافتقارها مع الخطة المحددة، ولكن الأهم أن تكون النتائج الملحقة نتيجة لهذا الأداء ذات جدوى اقتصادية ومالية وتقنية تبرر ما أفق فيها من جهود وموارد. ومن ثم تصبح عملية تقييم النتائج والحكم على جدواها أمراً مكملاً لعملية المناجعة والرقابة.



في رأيك ما هو الضرر من اتباع أسلوب الرقابة التقليدية التي تنمر بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال؟
يكون العمل قد تم سواء بالمطابقة للمستهدف أم لا وتكون الرقابة في تلك الحالة ليس لها معنى؟

؟

لمساعدتك في الإجابة عن السؤال السابق، فكر في حالة وقوع خطأ جسيم في العمل فإن الرقابة بعد وقوع الخطأ لن تفيد والأهم هو منع الخطأ أصلاً ومنع الأضرار الناشئة عنه. كما أنه في حالات كثيرة يصعب إصلاح الأضرار مثل حالة انهيار منزل مثلاً.



<https://youtu.be/3BabPH-uXw8>

❖ فيما يلي نموذج لنظام الرقابة في مجال الصحة العامة¹⁰⁷

PUBLIC HEALTH PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM



لاحظ الترابط والنداخل بين وظائف الإدارة

إذ تتكامل وظيفة إدارة الأداء مع وظيفة الرقابة وتقويم الأداء المؤسسي

Performance Management¹⁰⁸

is a system designed to identify the ways to achieve organizational goals through constant assessment and feedback leading to improvement of employee performance. Performance management, unlike the performance appraisal or annual evaluation process, is an ongoing assessment of employees in a manner geared to match their

¹⁰⁷ [Performance Health Systems | Pay Your Bill Online | doxo.com](#)

¹⁰⁸ [Employee Performance Management Software | Jolt](#)

goals to the organizational goals. It also makes strong use of goal-setting and metrics to identify progress and areas of individual strengths.

History and Evolution of Performance Management and Appraisal

Performance management systems, in various forms, have been employed for nearly two millennia. In the third century AD, the Chinese were not only using performance appraisal systems but were critiquing each other's biases in their evaluations of their employees (Murphy and Cleveland, 4; Evans, 3). During the Industrial Revolution of the 18th century, factory managers became aware of the importance of their employees' performance on their production outputs (Grote and Grote, 3; Murphy and Cleveland, 4). The development of the philosophy of performance evaluation systems in America has been attributed to such researchers and philosophers as Peter Drucker and Douglas McGregor, who developed ideas of management by objectives (MBOs) and employee motivation (Evans, 4; Murphy and Cleveland, 3). Spreigel reported in 1962 that by the early 1960s more than 60% of American organizations had a performance appraisal system.

The system's popularity stemmed from the Army's implementation of a performance management system for its officers (Murphy and Cleveland, 3). Since then, researchers have continued to develop theories of how different performance evaluation methods can contribute to the success of the organization.

Differences between Performance Management and Performance Appraisal

Employees, as well as supervisors, are often confused by the differences between performance management systems and performance appraisals. Performance appraisals, also called performance evaluations, are tools used to measure the effectiveness of an employee; most organizations conduct performance appraisals once a year during an annual evaluation process.

A performance management system, however, is much more dynamic. It can use the performance evaluation tool but also incorporates other elements into the performance management cycle.

Elements of Performance Management

Armstrong identifies the five elements of performance management as agreement (of employee, unit, and organizational goals), measurement, feedback, positive reinforcement and dialogue (3).

These elements ensure that the performance management process is positive, successful and a spur to employee improvement. Key to the performance management process are continued feedback and assessment, depicted shown in the performance management cycle (Figure 1).

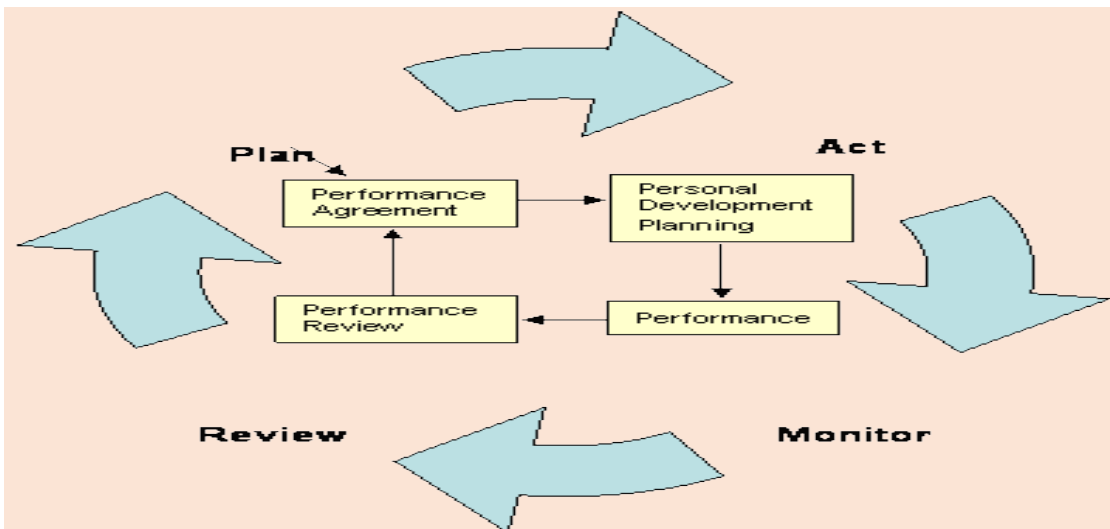


Figure 1. The performance management cycle (recreated from Armstrong)

There are four main elements of the planning portion of the performance management cycle: role creation and development, objective planning, assessment and development planning. The first step, role creation and development, is important because an employee must understand his or her role in the organization before the performance of that role can be fairly assessed. By first defining the employee's goal, a supervisor can then align the employee's objectives with the organizational goals.

In performance management, employers provide continuous appraisal through feedback and re-alignment of goals based on performance. Unlike the annual evaluation process, most performance management systems are designed to meet the changing needs of both the organization and the employee. Armstrong identifies that performance assessment can include the following:

1. discussing what the job holder has done and achieved.
2. identifying any shortfalls in achieving objectives or meeting standards.
3. establishing the reasons for any shortfalls, including changed circumstances.
4. agreeing to any changes required to objectives and work plans in response to changed circumstances;
5. agreeing to any actions required by the individual or the manager to improve performance (71-72).

The organizations that have chosen to use a performance management process have often done so because the annual evaluation process has failed to meet their appraisal needs. The constant communication loop of performance management enables organizations to meet both the goals of their organization and the development and feedback needs of their employees. In contrast, the annual evaluation process, which is retrospective in nature, provides no formal opportunity for employees to receive feedback about their performance, request development to increase their efficiency or ask for new goals during the year.

Role Creation and Development

In order for performance management to be effective, an employee must have a clear understanding of his or her organizational role and responsibilities. Armstrong says that the role profile “defines the role in terms of the key results expected, what role holders are expected to know and be able to do and how they are expected to behave in terms of behavioral competencies and upholding the organizations’ core values” (50). Defining the core competencies for each employee is one step in effective goal creation because it allows the supervisor to communicate personalized feedback.

Effective and “SMART” Goal Creation

There are many different kinds of objectives in an organization. Armstrong identifies that effective objective-setting “results in an agreement on what the role holder (employee) has to achieve” and “is an important part of the performance management processes of defining and managing expectations and forms the point of reference for performance reviews” (54). He also identifies the following types of objectives (54-56): ongoing role or work objectives: based on the job description (e.g. an outreach librarian would publish a newsletter for distribution to patrons).

Targets: quantifiable goals that should be met (e.g. provide support for 45 reference transactions each week).

Tasks/projects: specified results or product (e.g. a new subject guide to be developed in 2 weeks).

Behavioral expectations: outlines desirable and undesirable behaviors (e.g. excellent customer service to be provided at the circulation desk at all times).

Values: outlines the values of the organization.

Performance improvement: areas that need improvement (e.g. improvement needed in database management).

Developmental/learning: provide specific areas to meet improvement needs.

Luecke notes that effective goals are recognized as important; clear; written in specific terms; measurable and framed in time; aligned with organizational strategy; achievable but challenging; and supported by appropriate rewards (7).

Armstrong provides the “SMART” mnemonic:

S = specific/stretching;

M = measurable;

A = achievable;

R = relevant;

T = time framed (57).

The creation of appropriate, measurable goals is key to the performance management process; they provide a framework for assessment, and, without them, the performance management system would fail.

Assessment of Goal Achievement

After defining roles and setting goals, the manager and the employee must determine whether the employee had been successful during the assessment period. If the goals are "SMART," then assessing the employee's performance will be simple: if the employee met the specific goal within the time frame designated, then the assessment would be a positive one. The most important aspect of the assessment is the performance review. There are many ways to conduct performance reviews. Some organizations conduct reviews at certain intervals throughout the year; others create a timeline based on the goals developed (e.g. develop a new subject guide in April; meet May 1 to discuss results). Many organizations have employees conduct a self-evaluation prior to the evaluation meeting; Aguinis identifies that "self-appraisals can reduce employees' defensiveness during an appraisal meeting and increase employee satisfaction with the performance management system, as well as enhance perceptions of accuracy and fairness and therefore acceptance of the system" (39).

Both employees and employers have historically disliked the performance review process. Armstrong reports that most appraisals have existed in a vacuum, with little or no relation to the workplace: "employees have resented the superficial nature with which appraisals have been conducted by managers who lack the skills required, tend to be biased and are simply going through the motions" (9).

In order to have a productive, positive performance review, Aguinis identifies six recommended steps (41):

1. Identify what the employee has done well and poorly by citing specific positive and negative behaviors.
2. Solicit feedback from your employee about these behaviors. Listen for reactions and explanations.
3. Discuss the implications of changing, or not changing, the behaviors. Positive feedback is best, but an employee must be made aware of what will happen if any poor performance continues.
4. Explain to the employee how skills used in past achievements can help him overcome any current performance problems.
5. Agree on an action plan. Encourage the employee to invest in improving his performance by asking questions such as "What ideas do you have for ____?" and "What suggestions do you have for ____?"
6. Set up a meeting to follow up and agree on the behaviors, actions, and attitudes to be evaluated.

Development Planning

After creating goals and assessing progress, the employee and employer have identified areas that can be improved; the action plan for this improvement is called development planning. This development plan ensures that employees will continue to meet the needs

of the organization through the identification of their weaknesses and the opportunity to address them through workshops, classes, and other educational channels.

Benefits of Performance Management

Performance management has many benefits that the traditional annual evaluation does not. Luecke identifies three reasons “why performance management matters:”

Shareholders (those with a vested interest in the organization) observe better results, because the human assets of the organization are top-notch and working in unison toward key goals.

Managers are more successful, because their subordinates are doing the right things correctly.

Employees experience greater job security, career advancement, and fatter paychecks, thanks to outstanding performance (xiii).

Problems with Performance Management

The performance management system is designed to benefit the organization, but like any system it may meet with resistance or be unconstructively applied. Many supervisors resist the change from a simple annual performance evaluation process or no process at all to the performance management system for many reasons: a dislike of criticizing employees; lack of skill in the appraisal process; lack of support from the supervisors and the employees; lack of support for professional development.

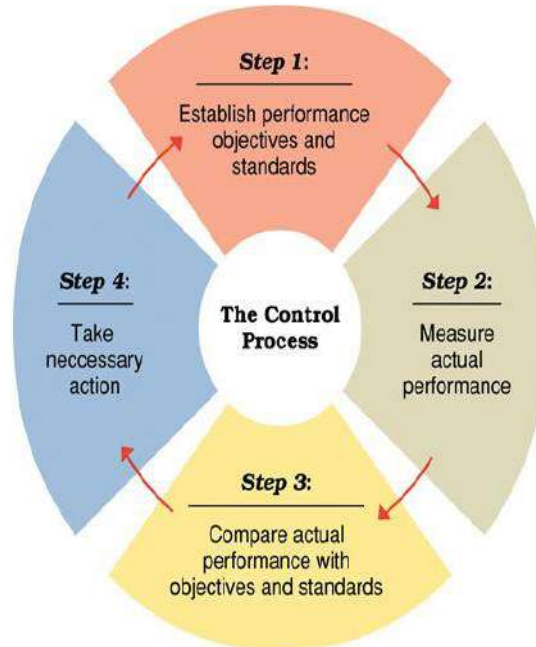
If performed incorrectly, an unsuccessful performance management system can have negative consequences on the organization. Aguinis identifies the following dangers of a poorly executed system (9):

1. Increased turnover
2. Use of misleading information (if performed improperly, an employee’s performance appraisal can be incorrect)
3. Lowered self-esteem.
4. Wasted time and money.
5. Damaged relationships.
6. Decreased motivation to perform.
7. Employee burnout and job dissatisfaction.
8. Increased risk of litigation.
9. Unjustified demands on managers’ resources.
10. Varying and unfair standards and ratings.
11. Emerging biases.
12. Unclear ratings systems.

Because of these incredibly negative effects that an improperly conducted performance management system can have on an organization, the system must be implemented thoughtfully and executed consistently.

الرقابة عملية إدارية مستمرة تهدف إلى متابعة الأداء على مختلف المستويات وفي جميع القطاعات بالمنظمة، ومرصد حركته وتحليل معدلاته واتجاهاته، بهدف الكشف المبكر عن الميل للانحراف عن الخطط الموضوعية، ومن ثم التدخل الفوري لحصر مصادر وأسبابه وهو لا يزال في بداياته، والعامل السريع والإيجابي لمنع تفاقمه والعودة بالأداء إلى المستويات المخططة. أي أن الهدف النهائي للرقابة هو تأكيد الوصول إلى النتائج والإنجازات المسهدة في خطط الأداء وبمستويات الجودة والتكلفة والنوعية المحددة.

Figure 18.3 Four steps in the control process





- اقرأ النص التالي واستخرج منه ما يفيد كمؤشرات للرقابة:
في أثناء اجتماع مجلس أحد البنوك أوضح مراقب الحسابات الخارجي الملاحظات التالية:
- ❑ ارتفاع أرقام القروض الممنوعة التي توقف أصحابها عن السداد، وضرورة عمل محققين لمواجهة هذه الديون الرديئة.
 - ❑ ارتفاع المصروفات العمومية للبنك بالمقارنة بالاعتمادات المقررة في الموازنة، بنسبة 30%.
 - ❑ نقص حجم الودائع بنسبة 15% وانخفضت نسب الفوائد على القروض.
 - ❑ زاد عدد العاملين في البنك خلال السنة بنسبة 12% وكانت أغلب العينات الجديدة في وظائف الإدارة العليا، زاد استهلاك الوقود في سيارات البنك نقل كبار الموظفين بنسبة 25% عن السنة الماضية، وبنسبة 17% عن المعتمد في الموازنة.
- ثم عرض رئيس مجلس الإدارة خطاب واراد من البنك المركزي يلفت نظر إدارة البنك إلى بعض التجاوزات في منح القروض لبعض الشخصيات بدون ضمانات كافية.
- ما رأيك في هذه المعلومات التي عرضها مراقب الحسابات وماذا تتوقع أن يكون مرد فعل مجلس الإدارة، وبصفة خاصة رئيس المجلس؟



<https://youtu.be/qHGKI6olQ6c>



إن الهدف من وراء الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ مطابق لما أريد له أن يكون عليه. وهذا الهدف يتطلب وجود وظيفة إدارية تعنى بقياس الأداء وتصحيحه ومنع حدوث أخطاء بما يجعله مطابقاً لمتطلبات أهداف وخطط المنشأة.

ولنتمكن المدين من القيام بهذه الوظيفة يتطلب ذلك أولاً تحديداً واضحاً للمعايير التي سينتظرها قياس كفاءة الأداء، وأهم صفة ملازمة لهذه المعايير هي عدم تعارضها مع الخطط الموضوعية، بل من المهم جداً أن تكون ملائمة لهذه الخطط ملائمة تامة.

في ظل وجود هذه المعايير ينتقل المدين إلى الخطوة التالية وهي قياس الأداء الفعلي ويندر ذلك إما عن طريق ملاحظته الشخصية للتنفيذ في حينه أو عن طريق التقارير التي ترفع إليه أثناء وبعد التنفيذ. وبفضل أن تكون الرقابة أثناء التنفيذ حتى ينبر الكشف عن الانحرافات في حينه وقبل أن تستحل. وحال تمكن المدين من تقويم الأداء على ضوء المقارنة بين مسنوي ومضمون الأداء من جهة والمعايير التي تعكس المطلوب تحقيقه من جهة أخرى، يكون قد توصل إلى إجابة عن السؤال المهم وهو: "هل تم العمل حسب المطلوب؟".

وفي حالة ما تكون الإجابة بالنفي يكون هناك انحراف يتطلب تدخل الإدارة لتصحيحه ومحاولة منع حدوثه مستقبلاً ولهذا تكتمل خطوات الرقابة وتنحصر أهدافها.

وتقع مسؤولية الرقابة بكل تأكيد على عاتق كل مدين أو مسؤول في المنشأة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها كل في مجال تخصصه ونطاق إشرافه ونصيبه من المسؤولية عن تنفيذ الخططة وتحقيق الأهداف.

الرقابة هي المهارة الإدارية التي تستخدم لضمان

الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق الأهداف.

عناصر ومراحل بناء نظام الرقابة الإدارية

تحدد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية فيما يلي:

1. الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية الرقابة [أهداف الرقابة].
2. المجالات التي ينبغي أن تشملها عملية الرقابة [مجالات الرقابة].
3. الإجراءات التنفيذية لعملية الرقابة [أساليب الرقابة].
4. المواصفات المطلوبة في القائمين بأعمال الرقابة [مسؤولو الرقابة].
5. وقت عمليات الرقابة وبرامجها الزمنية [توقيت الرقابة].
6. مخارج عملية الرقابة والجهات المستفيدة منها [تقارير الرقابة].

هل تستطيع تحويل العناصر والمراحل السابقة

إلى شكل نظام مفتوح Open System ؟

ومن عملية بناء نظام فعال للرقابة في المنظمة بعدة مراحل مهمة تعكس اهتمام الإدارة بتلك الوظيفة المهمة. وتتم تلك العملية على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحليل المناخ

يقصد بتحليل المناخ التعرف الكامل على ظروف المنظمة وبرامجها وخططها والموارد المتاحة لها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكافة العوامل ذات التأثير على فرص الأداء واحتمالات تحقيق الأهداف.

وتشمل عملية تحليل المناخ السعي للحصول على المعلومات التالية:

1. الرؤية الاستراتيجية الشاملة لموقف المنظمة بعناصرها الداخلية والخارجية.
2. التدبير السليم للمخاطر الاقتصادية والتنظيمية ومواقف القوى المنافسة.
3. التدبير السليم لأوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مواجهة قوى المنافسة.
4. التدبير السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة للمنظمة.

الخطوة الثانية: مراجعة العمليات وتحديد معايير الأداء

يقصد بذلك أن تترد دراسة لمختلف العمليات التنفيذية في المنظمة والتي ينبر من خلالها أداء الواجبات وتنفيذ الخطط. ومن خلال هذه الدراسة للعمليات ينبر استخراج مجموعة المعايير التي سننخذ أساساً لقياس الأداء الفعلي والحكم على مدى تناسبه مع المستويات المطلوبة. وغالباً تتعلق معايير الأداء بالجوانب التالية:

1. كمية المخرجات المحققة من الأداء [سلع أو خدمات].
2. جودة المخرجات المحققة من الأداء.
3. الوقت المستغرق في الأداء [سرعة الأداء].
4. توقيت الأداء من حيث مناسبة وقت البدء ووقت الانتهاء من الأداء.
5. تكلفة الأداء معبر عنها بتكلفة الموارد والمستلزمات المستنفذة في الأداء.
6. تناسق الأداء وترابطه على مستوى العمليات المختلفة ذات العلاقة.

الخطوة الثالثة: إعداد التنظيم واختيار آليات الرقابة

وتتضمن تلك الخطوة إقامة البنية الأساسية التي تقوم عليها أنشطة الرقابة والتشوير [وفي الحقيقة باقي الأنشطة الإدارية في المنظمة] وتضم ما يلي:

- ✓ هيكل تنظيمي واضح لأجهزة الرقابة.
- ✓ صلاحيات واضحة للقائمين بالرقابة.
- ✓ إجراءات محددة للعمل الرقابي.
- ✓ مصادر منجدة للمعلومات.
- ✓ معايير وقواعد للحكم على الأداء.
- ✓ أطر واضحة للثواب والعقاب.

الخطوة الرابعة: هيبة وإعداد الأفراد لقبول نظام الرقابة

إن قبول الأفراد في المنظمة لمفاهيم وأهداف الرقابة يمثل عنصراً مهماً في فعالية تلك النظر. وتتبع مشكلات تطبيق نظم الرقابة في كثير من المنظمات من خوف العاملين واعتبارهم أن هدف الرقابة هو تصيد الأخطاء لهم وتوقيع العقوبات عليهم، لذا يعتمدون إلى إخفاء مشكلاتهم والتأخير في الإبلاغ عما

يصادفونه من مناعب في الأداء أو ما قد يقعون فيه، من أخطاء، فيؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلات ودون علم الإدارة ثم تتفجر فجأة ويصعب في تلك الظروف احتوائها ومعالجتها.

تقع المسؤولية الأساسية

في تكون هذا الفهم الخاطئ للرقابة على عاتق الإدارة والقادة المشرفين على الأداء. وغالباً يتكون هذا الإدراك غير الصحيح عن الرقابة نتيجة ممارسات هؤلاء القادة.

ولتفادي هذا الموقف ...

لهنم الإدارة بشرح أهداف نظام الرقابة للعاملين، وتعمل على تأكيد توافق مصالحهم في تحقيق الأداء المتميز مع مصالح المنظمة. وتعمل على طمأننة العاملين وكسب ثقتهم للتعاون في الكشف المبكر عن احتمالات الخطأ في الأداء، والعمل سويًا لتحليل أسباب الانحراف في الأداء والسعي لعلاجها بحسب.

الخطوة الخامسة: بناء نظام معلومات الرقابة

تتوقف فعالية نظم الرقابة كما أوضحنا على توفر المعلومات الصحيحة والمنجدة والسريعة عن حركة واتجاهات الأداء الفعلي، وتوفر أدوات لقياس مستويات هذا الأداء ومقارنتها بالأهداف المخططة، ومن ثم الكشف عن الانحرافات في الأداء وأسبابها حتى يمكن علاجها. وبالتالي يصبح نظام معلومات الرقابة من أهم عناصر نجاحها، وتكون خطوة بناء وتشغيل هذا النظام المعلوماتي من أهم ضمانات فعالية الرقابة.

فكرة نظام المعلومات

نظام المعلومات أسلوب منظم ومنكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي. وتتكون منظومة نظام المعلومات مما يلي:

أهداف نظام معلومات رقابة الأداء

1. رصد الأداء المنمى.
2. رصد الأداء المنعش.
3. كشف أسباب الانحراف في الأداء.

4. كشف فرص ومجالات التحسين.

5. تقييم مستويات كفاءة الأفراد.

خطوات بناء نظام معلومات

1. تحديد أهداف النظام.
2. تحديد المتغيرات التي يرصدها النظام.
3. تحديد أنواع المعلومات المطلوب.
4. تحديد مصادر وأساليب جمع معلومات الأداء.
5. تحديد استراتيجية تحليل وعرض المعلومات.

تدريب



المطلوب بناء نظام معلومات للرقابة على نشاط البيع وتحصيل قيمة المبيعات في شركة النيل لإطارات السيارات. أخذاً في الاعتبار المعلومات التالية:

1. تتبع الشركة منتجاتها المصنوعة محلياً من إطارات سيارات الكوب إلى عدد من كبار الموزعين في مختلف المحافظات وهم يتولون بدورهم البيع بالجزئية إلى المستهلكين.
2. يتم البيع إلى المستهلكين مباشرة من خلال منفذين للتوزيع يملكهما الشركة مباشرة أحدهما بالقاهرة والآخر بالإسكندرية.
3. يتعامل مع الشركة عدد من كبار العملاء الذين يشترون أحياناً جاتهم من إطارات سيارات الكوب من الإدارة التجارية بالشركة مباشرة.
4. يتم بيع إطارات سيارات النقل والتوكس مباشرة عن طريق قسم خاص بالإدارة التجارية إلى هيئات النقل وشركات النقل البري وغيرهم من كبار العملاء.
5. تتولى إدارة التصدير بالشركة تصدير كميات من الإطارات مختلفة المقاسات إلى بعض الأسواق العربية والأجنبية.



للمساعدة في بناء نظام معلومات رقابية:

فكر في الجهة التي تستخدمها النظام، ومن ثم حاول تحديد أنواع المعلومات التي يهتم بها. مثلاً ماذا يريد رئيس مجلس الإدارة من المعلومات الرقابية، وهل تختلف عن المعلومات الرقابية التي يهتم بها المدير المالي؟

عناصر نظام معلومات الأداء.

المدخلات:

- بيانات الأفراد المكلفين بالأداء.
- بيانات الأداء من حيث الكمية والوقت.
- بيانات الأداء من حيث مستويات الجودة.
- بيانات الأداء من حيث معدلات التكلفة.
- بيانات الظروف التي يمر فيها الأداء.

العمليات:

- جمع البيانات.
- تدوير وتصنيف البيانات.
- تحليل البيانات.
- تداول المعلومات.
- حفظ وتحديث المعلومات.

المخرجات:

- مؤشرات الأداء.

- إحصاءات الأداء.
- تقارير تحليلية.

مصادر بيانات الأداء:

- الأفراد القائمين بالأداء.
- الرؤساء المباشرين.
- إدارات المتابعة والجودة.
- العملاء والمعاملون.

وسائل جمع بيانات الأداء:

- الملاحظة الشخصية.
- تقنية المعلومات والاتصالات ITC.
- تقارير قياس الأداء الدورية.

أين تذهب تقارير معلومات الأداء؟

- الرؤساء المباشرين.
- الإدارة العليا.
- إدارة البحث والتطوير.
- العاملون المعنيون.

؟

ما هي أهم أنواع المعلومات التي تتوفر في نظم معلومات الرقابة؟

؟

للعرف على الإجابة الصحيحة للسؤال السابق اذهب إلى آخر الوحدة الدراسية.





- المطلوب تصميم نظام معلومات للرقابة في إدارة مرور الجيزة أخذاً في الاعتبار المعلومات التالية:
1. خفض الوحدة بإصدار تراخيص السيارات الجديدة، وتجديد التراخيص للسيارات.
 2. خفض الوحدة منابعة مخالفات المرور التي يرتكبها قادة السيارات ويندر تسجيلها على الحاسب الآلي ليتم تحصيلها وقت تجديد التراخيص.
 3. تنويع الوحدة إصدار تراخيص القيادة للسائقين على مختلف أنواع السيارات وتجديد تلك التراخيص.
 4. يعمل في الوحدة مجموعة من أفراد الشرطة وبعض الموظفين المدنيين تحت رئاسة عقيد شرطة.
 5. يتردد على الوحدة يومياً ما يقرب من 300 مواطن يطلبون خدماتها المختلفة.
 6. يتم تحصيل مبالغ تصل في اليوم الواحد إلى 100,000 جنيهاً في المتوسط.

نظم وأساليب الرقابة على العمليات

مفهوم العمليات

1. العملية هي مجموعة من الأنشطة المنكاملة أو المتماثلة التي تؤدي إلى تحقيق نتيجة محددة، مثل عملية استقطاب وتعيين موظف جديد لشغل وظيفة شاغرة، أو عملية إعداد وصرف الرواتب الشهرية للعاملين، أو عملية تلبية طلب أحد العملاء وتوريد البضائع المطلوبة.



هل تستطيع ذكر بعض أنواع العمليات المشاهدة التي تتعرض لها في حياتك ومعاملاتك مع منظمات مختلفة؟



وتتميز العمليات ببعض السمات المهمة كما يلي:

1. تستغرق العملية وقتاً، ولها بداية ونهاية يمكن مرصدها بدقة، وتتم إجراءاتها إما بالنتائج أو بالتزامن.

في مثل عملية الاستقطاب تبدأ العملية بطلب من الإدارة المعنية لشغل لوظيفة الشاغرة، ثم تنو إلى الإجراءات مثل الإعلان عن الشاغر، تلقي الطلبات، فحص الطلبات [نتائج]، وفي نفس الوقت قد تجرى أنشطة الاستعلام عن المتقدمين [تزامن].

1. يقوم بتنفيذ العمليات أفراد مختلفي المهارات والاختصاصات.

يشترك في تنفيذ العمليات مصممون، باحثون، منفذون، من تخصصات مختلفة، محاسبون، مراجعون، مشرفون ومساعدون على درجات مختلفة من المهارة والتأهيل والخبرة، ومن ثم التكلفة.

2. يتم تسجيل إجراءات وخطوات العمليات ونتائجها

تستخدم آلات وسائط ونظم مختلفة وتقنيات متباينة في مرصد وتسجيل إجراءات العمليات وخطواتها وما استهلكته من موارد وتكلفتها ووقت بدايتها ونهايتها، ثم ترصد نتائجها كما وكيفاً.

3. تلتزم العمليات بمواصفات الجودة

تعتبر مواصفات الجودة عن مستويات الإتقان وحسن الصنعة في مختلف مراحل العملية وأبعادها المتعددة، وما ينتج عنها من منتجات [سلع أو خدمات] بما تحقق في النهاية مرضى العملاء [الزبائن].

4. تنوع في تنفيذ العمليات تقنيات محددة

تختلف التقنيات من حيث درجة استخدامها للآلية وتراوح بين تقنيات يدوية، نصف آلية، كاملة الآلية، وتصل إلى حد استبعاد العنصر البشري تماماً حيث ينولى تشغيل العمليات حاسبات آلية وروبوتات [الإنسان الآلي].

في ضوء السمات المميزة للعمليات الميمنة في النقاط الخمس السابقة، هل تستطيع أن تحدد أهم المجالات التي تخضع للرقابة في العمليات التي تقوم بها الجامعة التي تدرسها؟

مجالات الرقابة على العمليات

نبين فيما يلي مجالات الرقابة على العمليات وأنواع النظر المطلوبة لتنفيذها:

3. الرقابة على بدء وتقديم وانتهاء العملية

- نظام للرقابة على الوقت

1. الرقابة على تسلسل وانظام إجراءات العملية

1. نظام للرصد والتسجيل الآلي للإجراءات
2. نظام لإنتاج مؤشرات تنبه إلى الانحرافات
3. معايير لتحديد النواق مع الخطأ أو المعدلات القياسية.

4. الرقابة على توافر العملية مع النظر والقواعد المحددة

1. نظام للرصد والتحليل
2. نظام لإنتاج مؤشرات تنبه إلى الانحرافات
3. معايير لتحديد النواق مع النظر والقواعد.

5. الرقابة على جودة إجراءات العملية

1. نظام لقياس المواصفات الفعلية.
2. نظام للمعايير لتحديد الانحرافات.
3. آليات لتصحيح الانحرافات أو التصرف في الإنتاج المعيب.

6. الرقابة على معدلات استخدام الموارد في العملية

1. نظام لرصد وتسجيل ما ينر استهلاك.
2. نظام لإنتاج مؤشرات تنبه إلى الانحرافات.
3. معايير لتحديد النواق مع المعدلات القياسية.

7. الرقابة على تكلفة العملية

1. نظام لرصد وتسجيل عناصر التكلفة الفعلية.
2. نظام لإنتاج مؤشرات تنبه إلى الانحرافات.
3. معايير لتحديد النواق مع التكلفة المعيارية.

8. الرقابة على مخجات العملية

1. نظام لسجيل المنتجات [كميات، جودة، تكلفة، وقت].
2. نظام لإنتاج مؤشرات تنبه إلى الانحرافات.
3. معايير لتحديد النواق مع الخططة أو المعدلات القياسية.

9. الرقابة على سجلات العملية

1. نظام للرقابة على عمليات القيد في السجلات.
2. نظام لفحص السجلات والتأكد من تحديتها باستمرار.
3. نظام لتأمين السجلات والمحافظة عليها.

هل بقيت مجالات أخرى للرقابة على العمليات؟ فكّر قليلاً ثم انظر إلى التالي:

؟

بقيت عملية رقابية مهمة

وهي التأكد من توافق كل عملية مع العمليات الأخرى ذات العلاقة حيث لا ينحصر الهدف إلا إذا تكاملت مجموعة العمليات اللازمة لإلهاء نتيجة محددة....

10. الرقابة على تكامل العملية مع غيرها من العمليات ذات العلاقة

1. نظام للصد والنسجيد الآلي للإجراءات.
2. نظام لإنتاج مؤشرات تنبه إلى الاختلافات.
3. معايير لتحديد النواق مع الخطئة أو المعدلات القياسية.

قضايا أساسية في الرقابة الإدارية

تثير عملية الرقابة القضايا المهمة التالية:

- ✓ القضاء على الرشوة والعمل على منع بعض العاملين من الحصول على مزايا مالية أو غيرها من بعض المتعاملين مع المنظمة بغرض تسهيل حصولهم على منافع بالمخالفة للقانون والنظم والقواعد الموضوعية.
- ✓ ضبط ومحاصرة الفساد الإداري وذلك بصد صور الاختلاف عن القواعد بغرض تحقيق مصالح خاصة لا تتفق مع النظام العام والقضاء عليها.
- ✓ القضاء على المحسوبية والشللية ومنع تفضيل المعارف والأصدقاء وتمييزهم بغير مسوغ قانوني عند التعامل مع المنظمة.
- ✓ ضبط استخدام الموارد ومنع استغلالها في مجالات خاصة، والفصل بين الأهداف الخاصة للعاملين وبين أهداف المنظمة.
- ✓ حماية وصيانة الموارد والأصول الإنتاجية لمنع التلف والتقادم وضمان صلاحيتها للاستخدام باستمرار فيما خصصت من أجله.
- ✓ حماية وصيانة الطاقات الإنتاجية ومنع تبديدها أو إهدارها وذلك بتأكيد التشغيل السليم للألات والمعدات والمباني والآليات المختلفة، وتطبيق نظم الصيانة الوقائية والممانعة، وتنظيم أعمال الحراسة والتأمين.

✓ ضبط الوقت ومنع النباطق في التنفيذ، وتطوير نظم وآليات قياس الوقت المستغرق ومقارنته بالمعايير المحددة والأنماط السائدة في الجهات الأحسن كفاءة.

✓ منع التعقيدات الإدارية والنطوبل في الإجراءات مما يهدس الوقت والطاقات البشرية والمادية.

✓ حماية وتأمين المعلومات والمستندات بتنظيم أعمال الحماية المادية للمعلومات والمستندات والنجديد والنطوبل المسنس للمعلومات، والنحول إلى نظم المعلومات والأرشفة الإلكترونية.

✓ المحافظة على الملكية العامة بمنع التعديت على أملاك المنظمة، واستعادة الملكيات المعندى عليها والمتابعة اليقظة لأملاك المنظمة.



<https://youtu.be/d0G0ZwHjZ6M>



<https://youtu.be/rjSr03LyHKs>



https://youtu.be/2jcgAL_livY



<https://youtu.be/yIAIwtNBopY>

Problems with Management Control Systems¹¹⁰

Despite the benefits, there are some issues with the implementation of management control system in an organization. They are:

1. Magnitude of Change.

Management control system is designed to cope with changes of a limited magnitude. While designing the control system certain assumptions are made concerning the variables expected to change and the degree of change. Corrective actions are decided on the basis of these assumptions. For example, overtime may be decided on the assumption that five per cent of the employees will on average be absent. When the magnitude of change is too high, the corrective action cannot work. For example, if 90 per cent of the employees remain absent on a particular day due to a strike, management can do little to correct the change. Thus, the control system fails when the variables go outside the range, which the system was designed to handle.

2. Time Rate Change.

Control systems in any organization depends upon accurate and timely feedback's on actual performance. Such feedback comes through written reports. It takes time to write and transmit the control reports. When an activity is changing very fast, the feedback becomes outdated by the time reports reach the higher authorities. Such time lag in feedback slows down the adaptive process. The control system takes greater time to respond.

3. Faulty Standards.

When the control standards are erroneous, it becomes difficult to discriminate between proper and improper performance because decision-maker is not certain whether the deviation in performance is due to the activity being out of control or due to the improperly set standards.

¹¹⁰ <https://www.mbaknol.com/management-concepts/problems-with-management-control-systems/>

4. Information Overload.

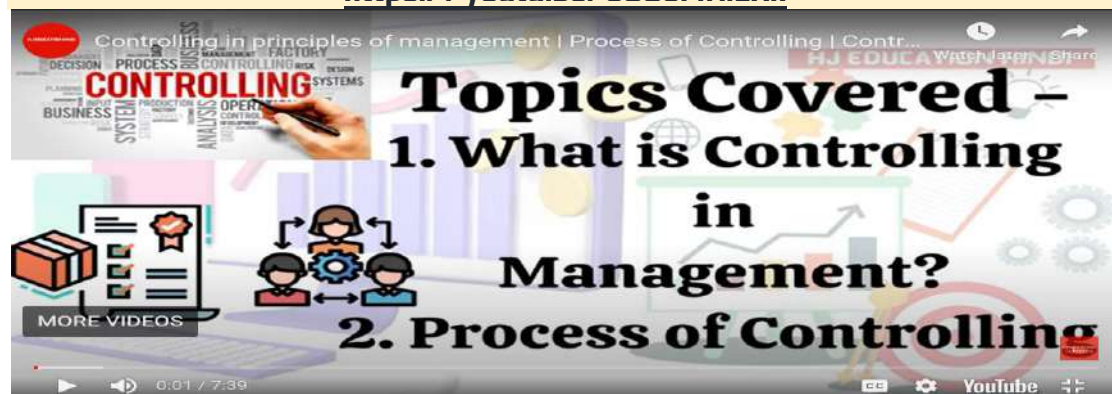
Too much information is harmful for control, as incomplete information. When managers at all levels receive identical information, they may be overburdened and may suggest remedies before giving subordinates an opportunity to take action. Therefore, management must decide the quantity and type of information that should reach every manager.

5. Resistance.

Employees often consider any control system as a tool to exert pressure on them. They complain that the targets, are non-feasible, time Span of appraisal is too short to permit a fair assessment and control staff lacks objectivity. They may question the location of the decision level regarding corrective action. Therefore, a control system must first be 'sold' to employees before it is installed.



<https://youtu.be/o5DeFfAIEk>



<https://youtu.be/YTcx4CKIWyk>



وسائل منع الاخراف	أنواع الأداة	مرفق
	تحصيل مبالغ مالية كبيرة من العملاء بواسطة محصلين من مسنوبات وظيفية بسيطة.	1
	إصدار تراخيص بناء لعقارات تبلغ قيمتها ملايين الجنيهات بواسطة مهندسين يتفاوضون مرواتب قليلة.	2
	ملوافة على منح تسهيلات ائتمانية كبيرة لعملاء البنوك بواسطة مديري الفروع.	3
	إسناد أعمال مرصد درجات الاخبارات إلى أعضاء هيئة التدريس لقائمين بتدريس نفس المقررات.	4
	حفاظ أمناء الخزائن في المصالح الحكومية بمبالغ نقدية كبيرة على سبيل العهدة.	5
	طلاع سكرتيري مجالس الإدارة على معلومات مالية مهمة وقرارات بيع أو شراء الأسهم.	6
	عرفة أفراد السكرتارية الذين يكفون العطاءات المقدمة من لشركات بقيمة العطاء والمفروض أن تبقى سرية حتى لا يطلع عليها المنافسون.	7
	حفاظ موظف الأمرشيف بمسئدات مهمة لها قيم مالية طائلة يهمل المنافسون الحصول عليها للإضرار بالشركة.	8
	منح موظفين سلطات مهمة في قضايا تهم المواطنين مما يغري بقبول رشوي من أصحاب تلك القضايا.	9

مراجع مجموعة القضايا المهمة المشار إليها في الجدول السابق، وفكر في أنسب الطرق لمنع الخراف القائمين بأداء الأعمال المذكورة في الجدول.

الأساليب الأساسية للرقابة الإدارية

1. الرقابة بالموازات

في ذلك النظام تجري مراجعة الاعتمادات قبل إقرار صرف مبالغ، وتتم الرقابة بتقييد الصرف من اعتمادات الموازنة، إلا في حدود المعدلات المقررة، وينطلب الصرف اعتماد الرئيس المختص [رقابة قبل الصرف].

2. رقابة الرؤساء

ينوبى رؤساء العمل الرقابة على ما يقوم به العاملون من أعمال ويراجعون مستوى الأداء حسب الخطط والتعليمات المقررة، وهذا يتطلب تواجدهم في مواقع العمل وملاحظتهم ما يجري على الطبيعة.

3. الرقابة بتدقيق عمليات اختيار وتعيين العاملين

تعتبر هذه من أنواع الرقابة المسبقة، حيث يتم التحقق من توفّر الشروط والمواصفات المناسبة في الفرد المرشح للعمل بالمنظمة، والتي تجعله أقدر على أداء واجبات العمل بكفاءة ومهارة.

4. الرقابة بالتوجيه من بعد

تمارس الرقابة بالتوجيه من بعد حين يسند العمل إلى موظفين على درجة عالية من المهارة والكفاءة والخبرة ويمنحون صلاحية التصرف واتخاذ القرارات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتتم محاسبهم على النتائج.

5. الرقابة بالإشراف اللصيق

على العكس من الحالة السابقة، يعتمد الرؤساء في بعض الأحيان إلى اتباع نمط الرقابة الدقيقة واللصيقة في حالة ضعف الخبرة والدراية بالعمل، ويقومون بإرشاد العاملين بطرق الأداء الصحيح أو لآبأول.

6. الرقابة اللاحقة بعد التصرف [الأداء]

في تلك الحالة تكون الرقابة لا معنى لها إذ لا يمكن منع الأخطاء والنصقات غير الصحيحة. ويصف هذا النوع من الرقابة ما درجت عليه نظم الإدارة التقليدية التي تجعل الرقابة لحين الانتهاء من الأداء ثم تبدأ بعد ذلك في فحص ما تم من عمل ومحاولات الكشف عن أي أخطاء أو عيوب للعمل على إصلاحها.

7. الرقابة الذاتية من جانب القائم بالعمل

تنجح معظم نظم الإدارة الحديثة إلى تأكيد أهمية أن يكون الفرد [أو جماعة العمل] رقيقاً على نفسه، ويقوم هو من اجتهت عمله والكشف عن أي أخطاء أو عيوب ويعمد إلى تصحيحها أو لآبأول دون محاولة لإخفائها أو انظار أن يتدخل رئيسه للكشف عنها وتسيبها إليه.

8. نظم الرقابة المنكاملة

وهي النظر التي تشمل أنواعاً مختلفة من الأساليب بغرض الإحاطة بكل جوانب الأداء دون ترك أي منها بغير متابعة و رصد . يطلق عليها في بعض الأحيان الرقابة بنظام 360 درجة .

أهم المشكلات التي تحدث من فعالية نظم الرقابة الإدارية

- ❑ الاختصار في الرقابة اللاحقة للأداء .
- ❑ الاختصار في الرقابة على بعض جوانب الأداء .
- ❑ التركيز على وسائل الضبط والاعتمادات القانونية .
- ❑ تعدد وتضارب أجهزة الرقابة الخارجية .
- ❑ غياب الأهداف الواضحة للأداء المسنهدف .
- ❑ غياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء . الفعلي .
- ❑ إهدار تكامل الرقابة الإدارية مع وظائف الإدارة الحيوية .
- ❑ انفصال فرق الرقابة عن واقع العمل وعدم إدراكهم لمطلبات الأداء وض و مراته .

في ضوء المعلومات السابقة، ما هي في رأيك أهم أسباب الظواهر السلبية التالية:

- ✓ طول وتعدد إجراءات العمل في المصالح والجهات الحكومية التي يتعامل معها المواطنون .
- ✓ استعداد بعض المواطنين دفع مبالغ تسمى "إكراميات" لإلهاء معاملتهم مع بعض الجهات الحكومية .

المقومات التنظيمية لفعالية نظم الرقابة الإدارية

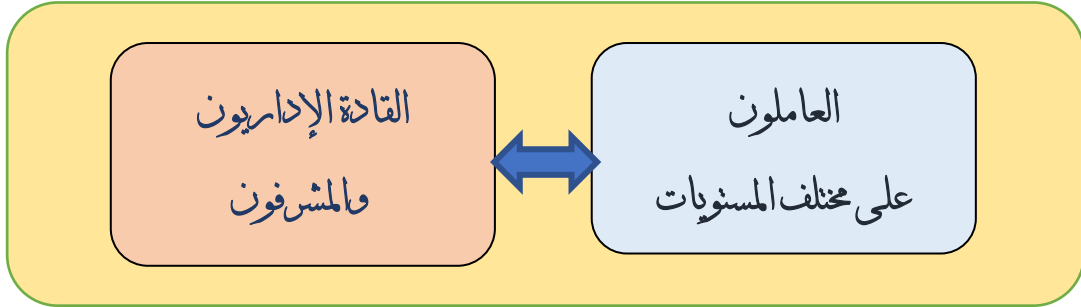
1. فلسفة رقابية واضحة ومعلنة تؤكد على قيم الإلتقان والجودة والرقابة الذاتية، وتتركز على أهمية الرقابة المانعة للخطأ.
2. أهداف رقابية واضحة ومعلنة تؤكد على النتائج وتحقيق أهداف وخطط العمل.
3. إجراءات رقابية واضحة تبين للعاملين أهم موضع رقابة وتدفعهم لتأكيد الرقابة الذاتية.
4. سياسات وقواعد عمل واضحة تبين للعاملين الطرق الصحيحة للأداء وتجنبهم الأخطاء الناتجة عن الجهل بأصول العمل.
5. صلاحيات محددة لمسؤولي الرقابة تساعدهم في الكشف عن الأخطاء والاختراقات دون تجاوز أو تعسف.
6. نظم جزائية واضحة ومعلنة توضح للعاملين أنواع الأخطاء والجزاء المترتبة عليها.
7. نظام معلومات منطوية يشمل كل جوانب العمل ويوفّر للعاملين معرفة نتائج عملهم أو لا بأول.
8. ضمانات للعاملين ضد التعسف في أعمال الرقابة والتقويم.
9. آلية محددة للنظم من قرارات الإدارة نتيجة أعمال الرقابة.
10. آلية واضحة لمراجعة نتائج العمل الرقابي وتبين مجالات التطوير والتحسين في آليات ومعايير الرقابة، ومراجعة وتطوير للنظم والآليات الرقابية.
11. آليات لتنفيذ نتائج الرقابة والتأكد من منع تكرار الأخطاء.

مراجع مجموعة المقومات التنظيمية السابقة، وبين ما قد يترتب على غياب أي منها من مشكلات رقابية: واسنوف إجابتك في شكل الجدول التالي:

رقم	المقومات التنظيمية للرقابة	الآثار الناتجة عن غيابها
1		
2		

المقومات السلوكية لفعالية الرقابة الإدارية

تتوقف فعالية نظم الرقابة ليس فقط على توافق مجموعة المقومات التنظيمية المشار إليها في الفقرة السابقة، ولكن وبالدرجة الأولى على توافق مقومات سلوكية يجب أن ينسرها طرفي العلاقة الرقابية:



وتتلو هذه المقومات السلوكية، سواء بالنسبة للعاملين أو القادة الإداريين فيما يلي:

3. توفّر دوافع إيجابية نحو العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.
4. الإيمان بأهمية الجودة والإتقان في العمل دون حاجة لرقب خارجي.
5. التأكد من توافق مصالح الفرد والمنظمة، ومن ثم فإن الالتزام بالجودة في العمل يحقق منافع للفرد من خلال نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
6. الإيمان بقيمة العمل المشترك وأن العاملين والرؤساء هم جميعاً فريق متكامل يعمل لصالح المنظمة وأعضائها.

وتتحقق هذه المقومات السلوكية من خلال تصميم وتنفيذ نظم الإدارة المنظورة وأهمها في هذا الخصوص:

Human Resources Management	- نظام إدارة الموارد البشرية
Performance Management	- نظام إدارة الأداء
Effective Leadership	- نظام تنمية القيادة الإدارية الفعالة

بعض الأخطاء الشائعة في نظم الرقابة

❑ اعتبار الأخطاء أو الأخرافات في الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل

الأخرى ذات التأثير ومنها:

1. الأخطاء التي يراها الآخرون.

2. المشرفون ورؤساء العمل.
3. ظروف مكان العمل وتجهيزاته.
4. حالة الموارد والتقنيات.
5. النظر والسياسات الإدارية.

❌ اعتبار أعمال الرقابة عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء مما يؤدي إلى الأخطاء التالية:

1. الاكتفاء بأعمال الرقابة على فترات متباعدة وبشكل يبدو غير منظم أو مسنم.
2. استخدام أساليب موحدة في الرقابة على مختلف مجالات النشاط بالمنظمة دون مراعاة للاختلافات في طبيعتها ومتطلباتها.
3. الاعتماد على الآراء الشخصية للرؤساء والمشرفين وتقديرهم لأسباب الخلل في الأداء دون فحص كامل للموقف والتعرف على آراء العاملين أنفسهم.

❌ اعتبار عملية الرقابة هدفاً في ذاتها وافتقاد الترابط بينها وبين عمليات الإدارة مما يؤدي إلى أخطاء:

1. إجراء الرقابة دون مراجعة خطط الأداء المحددة.
2. إجراء عمليات الرقابة ذاتها دون تخطيط وعدم استثمار نتائج فحص وتحليل الانحرافات الأداء في إعادة تصميم العمل وتطوير النظر.
3. إجراء أعمال الرقابة في قطاعات المنظمة المختلفة في تباعد وانعزال بعضها عن بعض.



https://youtu.be/K3a_yrn2jEA

الخطوة المؤسسي في الدولة الجديدة
رؤية جديدة للجهاز الإداري للدولة
من منظور استراتيجي لإحداث نقلة
تنموية وديمقراطية شاملة
أ. د. علي السلمي

لقد أتممت الملف اضغط على الرابط التالي

دكتور علي السلمي - الخطوة المؤسسي في مصر - كدولة جديدة - موقع الدكتور علي السلمي
(alialmi.com)



<https://youtu.be/J6Y61qshVv8>



<https://youtu.be/Qy9b5yztqnk>



<https://youtu.be/W9TvT5CyS8>

تطبيقات، حالات عملية، أسئلة وتدرّيات

1. يواجه بنك الوطن العربي بعض المشكلات أهمها زيادة حدة المنافسة من بنوك أخرى محلية وأجنبية. ويقع المقر الرئيس للبنك في القاهرة وله فروع في 5 مدن مصرية وكذا 3 فروع في عواصم عربية أخرى. والمطلوب إعداد تقرير لرئيس مجلس الإدارة تقترح عليه تصميم نظام جديد للرقابة يتيح التعرف أولاً بأول على نشاط البنك وفروعه، ويسمح بالتدخل السريع لتصحيح معدلات الأداء والعودة لها إلى المعدلات المخططة.

2. بين آليات الرقابة من بين الآليات التالية وفسر سبب اختيارك:

رقم	الآليات	آليات رقابية	التفسير
1	الموازنة الخطيئة.		
2	بطاقات وصف الوظائف.		
3	الميزانية العمومية.		
4	قوائم إثبات وقت حضور وانصراف العاملين.		
5	قوائم أرصدة العملاء المدينين للشركة.		

تدريب



قمت بزيارة لمصانع الشركة الأهلية للصناعات الخشبية ولاحظت ما يلي:

1. وجود أعداد كبيرة من العمال لا يعملون وهم منشرون في أنحاء المصنع.
2. تراكم الأخشاب الجديدة ملقاة على الأرض في مناطق الإنتاج بالمصنع وقد علاها التراب.
3. تنعالي أصوات العمال في المصنع وهم يتحدثون مع بعضهم في مواضع لا تتصل بالعمل.
4. يجلس المشرفون في مكاتب بعيدة عن موقع الإنتاج ويغلقون عليهم الأبواب لشادي الضوضاء.
5. وجود بعض العملاء داخل المصانع وهم يتحدثون مباشرة مع عمال الإنتاج ويوصونهم بالاهتمام بطليانهم ويعدونهم بمكافآت سخية في مقابل ذلك.

والمطلوب أن تكتب تقريراً لرئيس مجلس إدارة الشركة، ملاحظاً ذلك، مع تقديم مقترحات العلاج.

✚ حالة الأستاذ مرقب

يشغل الأستاذ مرقب منصب رئيس قسم المسودعات بالشركة العامة للمخابز. وقد اعتاد الحضور إلى مكتبه يومياً في تمام الساعة السادسة صباحاً [علماً بأن موعد بداية العمل رسمياً هو الثامنة]، ويمر الأستاذ مرقب على جميع المكاتب التي يعمل عليها موظفو القسم ليفحص كل الأوراق الموجودة على أسطح المكاتب. ثم يجلس في مكتبه انظماً لوصول رؤسائه العشرة ويتأكد من توقيع كل منهر أمام اسمه في سجل إثبات الحضور [ويفعل ذلك أيضاً عند نهاية عمل اليوم في الساعة الثالثة]. وعادة يبقى الأستاذ مرقب في مكتبه بعد انتهاء ساعات العمل ليتأكد بنفسه من إغلاق كافة أبواب ومنازل المسودعات ويراجع أعداد أجوله الدقيق المخزونة. وفي معظم الحالات تخضع الأستاذ مرقب إلى مكتبه أيام الجمعة ليراجع عمل الأسبوع الماضي كله ويعد دفتر إثبات الحضور ليبدأ دورة جديدة صباح السبت. ما رأيك في أسلوب الأستاذ مرقب؟

3. قارن بين اثنين من المديرين أحدهما ينتمي لمدرسة الإدارة التقليدية والثاني يؤمن بأفكار وتوجهات الإدارة المعاصرة [الحديثة] من حيث أسلوب تعامل كل منهما في المواقف التالية:

رقم	المواقف	المدير التقليدي	المدير الحديث
1	تكرار تأخر بعض العمال عن موعد صباحاً.		
2	زيادة معدلات النالف من الخامات في أقسام المصنع.		
3	تزايد شكاوى العملاء من تأخير وصول البضائع المسترارة من الشركة رغم شحنها من المصنع في موعدها.		
4	وقوف بعض العمال يدخلون في ممرات المصنع.		
5	تكرر ظهور خسائر في المركز المالي للشركة في ثلاث فترات متتالية.		

4. ناقش العبارات التالية، مبيناً مدى صحتها أو خطأها مع تعليل إجابتك:

رقم	العبارات	صحيحة	خطأ	التعليل
1	الرقابة هي الوجه الآخر للتخطيط.			
2	الكشف المبكر عن الأخطاء هو الهدف الحقيقي لنظم الرقابة الحديثة.			
3	منع الأخطاء والاختراقات هو الهدف الحقيقي لنظم الرقابة الحديثة.			
4	من عمليتي الرقابة والتخطيط بنفس المراحل وذات العناصر.			
5	عملية الرقابة هي في الحقيقة نظام منطور وفعال للمعلومات الإدارية.			

حالة قصيرة

تمكن مدير التسويق في الشركة الوطنية للأثاث المكيني من الحصول على بعض الطلبات من عملاء في دولة أوروبية لأول مرة. وفي احتفال نظمه العاملون في المصنع احتفالاً لهذا النجاح قال رئيس مجلس الإدارة "إن العبرة ليست بالحصول على طلب شراء من عميل أوروبي، ولكن الأهم هو المحافظة على هذا العميل وتكرار شراءه من الشركة، وكذا إقناع عملاء آخرين بالتعامل في منتجات الشركة". وعلق مدير الإنتاج على ما قاله رئيس مجلس الإدارة "أوافقك تماماً يا سيدي، وأرى أن هتم إدارة التسويق بخدمة العملاء والعمل على تقدير أفضل الخدمات لهم". ولكن مدير التسويق سارع بالقول "هذه يا عزيزي مشكلتك أنت، فأنت المسؤول عن جودة المنتجات وكما تعلم فإنهم في السوق الأوروبية لهم مواصفات في الجودة لا يتنازلون عنها". وعاد مدير الإنتاج يقول "قل لمدير المشتريات يأتيني بالأخشاب السليمة ذات الجودة العالية في مواعيدها وأنا أعطيك المنتجات بالمواصفات التي تطلبها لعملائك". وهنا قال مدير المشتريات "أنا أفعل كل ما أقدر عليه، ولكن عليكم إقناع المدير المالي أن ينيح لي الأموال اللازمة ويفتح الاعتمادات".

ما رأيك، من منهم على حق. وماذا تقترح على رئيس مجلس الإدارة لضمان تحقيق الهدف الذي حددته؟

5. علق على العبارة التالية مبنياً مدى الصحة أو الخطأ فيها مع تفسير إجابتك:
- "لا يكفي أن يكون الأداء جيداً ومتقاً مع الخطة الموضوعية، بل الأهم أن تأتي نتائج الأداء محققة لأهداف المنظمة".

الإجابات الصحيحة

1. عن السؤال الخاص بأنواع المعلومات التي تتضمنها نظم معلومات الرقابة: تضر نظم معلومات الرقابة نوعيات المعلومات التالية:
- ❖ معلومات عن السياسات والقواعد المنظمة للعمل.
 - ❖ معلومات عن أهداف الأداء المخطط ومعدلات الإنجاز المسندفة.
 - ❖ معلومات عن الإمكانيات المتاحة للأداء ومدى توافقها مع المتطلبات الضرورية.
 - ❖ معلومات عن الهيكل التنظيمي وأسس توزيع الاختصاصات والمسئوليات بين القائمين بالأداء، وطبيعة العلاقات التنظيمية ذات التأثير في الأداء.
 - ❖ معلومات عن الخطط التنفيذية في مجالات النشاط المختلفة التي ستكون أساس للمقارنة مع نتائج الأداء الفعلي.
 - ❖ معلومات عن بطاقات وصف الوظائف وخطط الأداء المعتمدة للأفراد وفرق العمل المختلفة بالمنظمة [المسؤولين عن تحقيق النتائج].
 - ❖ تقارير أداء الأفراد، ونواتج الأداء.

2. تحليل حالة الأستاذ مرقب

- يمارس الأستاذ مرقب نمط الرقابة اللصيقة.
- يعتبر الأستاذ مرقب من المدبرين التقليديين الذين لا ينجحون الفرص لمؤوسهم لأداء واجباتهم بخير.
- يفشل مثل الأستاذ مرقب في أغلب الأحيان أن يحقق أهداف المنظمة وينجح فقط في إحباط العاملين معه وتنفيذهم من العمل.
- كذلك يعجز مثل الأستاذ مرقب عن تحسين الأداء أو منع مشكلاته.

الوحدة الدراسية الثانية عشر

قراءات في الإدارة المعاصرة

Readings in Contemporary Management



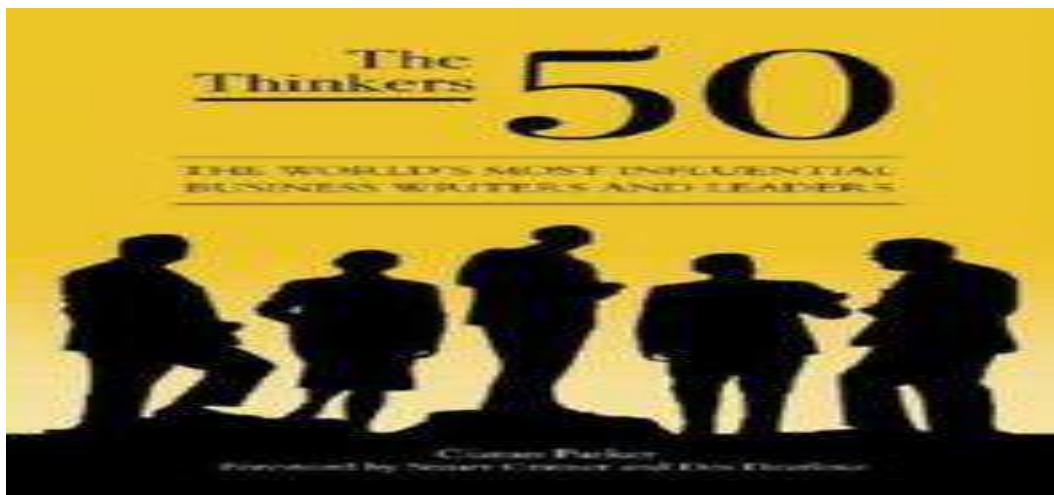
PORTER



McGregor



DRUCKER



من مصادر القراءات الحديثة في الإدارة المعاصرة

ABOUT | MEMBERSHIP | POLICY WATCH | EXECUTIVE EVENTS | RESOURCES | SEARCH

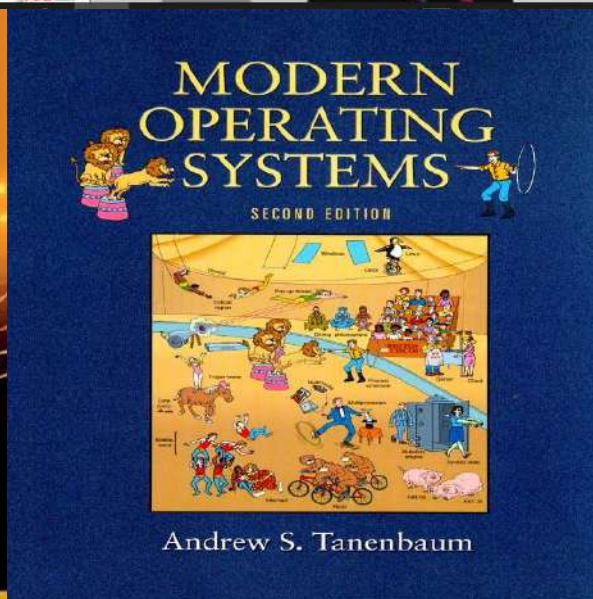
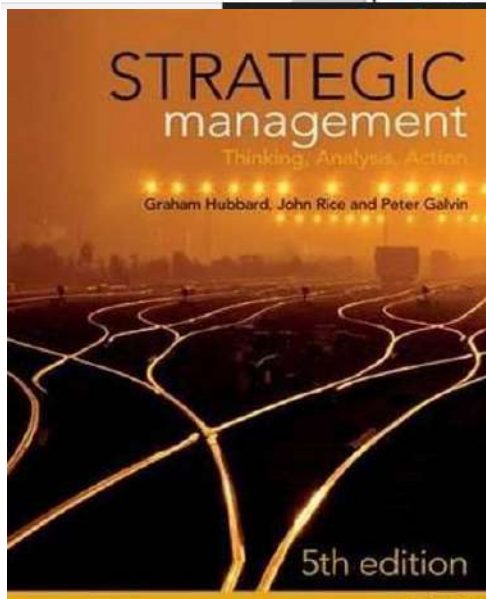
PEOPLE + STRATEGY JOURNAL
WINTER 2020

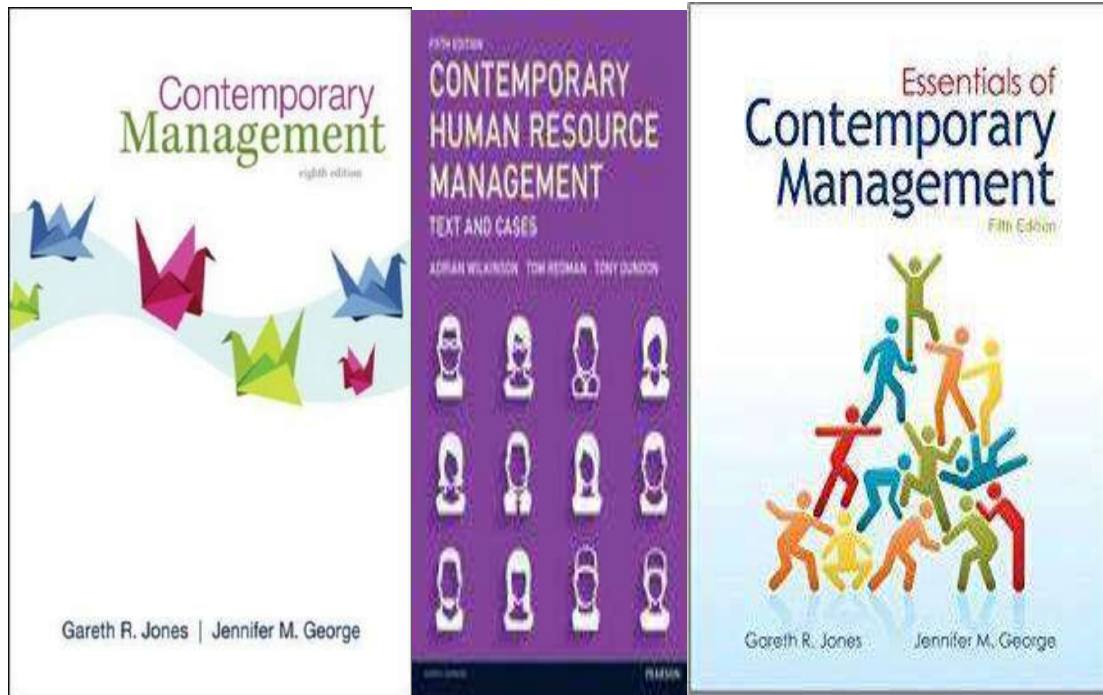
**STRATEGIC
MANAGEMENT
JOURNAL**

Harvard Business Review

Get the Best in Management Thinking

edclick.net/pcs/click?xai=AKAOjss...





Effective Management Decision Making

An Introduction
Ian Pownall



من أهم مفكري الإدارة في العصر الحديث

Management Thinkers¹¹¹

This ranking is based on an algorithm that combines various factors, including the votes of our users and search trends on the internet.

A management thinker may refer to someone who is an expert in the field of management and who has knowledge of the various facets of management.

A management guru may be able to provide advice on matters that concern management issues and they are well educated and knowledgeable in business theories and practices. Management thinkers may be authors of books, may work with a host of leadership consulting firms or may provide consultation sessions individually.

A management thinker may be well versed in areas such as marketing strategic, operations research, strategic management, learning systems, business trends and the various facts of business and strategies.

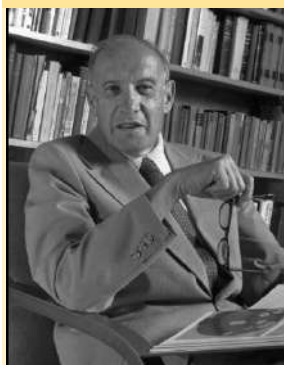
Some of the most influential management thinkers include Clayton Christensen, W. Chan Kim and Renée Mauborgne, Vijay Govindarajan and Jim Collins among many other prominent management thinkers.

Management thinkers are popularly referred to as 'management gurus.'

Management thinkers may hold accomplished, honored academic positions at various prestigious institutions and may interact with people from the world of management and business on a day to day basis.

They may work at professors at universities or colleges. Get acquainted with some famous management thinkers and read their biographies that include trivia, interesting facts, timeline, and life history.

1. Peter Drucker¹¹² **(Management Consultant)**



Peter Ferdinand Drucker

¹¹¹ List of Famous Management Thinkers - Biographies, Timelines, Trivia & Life History (thefamouspeople.com)

¹¹² Peter Drucker - Wikipedia

November 19, 1909 – November 11, 2005) was an Austrian-American management consultant, educator, and author, whose writings contributed to the philosophical and practical foundations of the modern business **corporation**. He was also a leader in the development of management education, he invented the concept known as **management by objectives** and **self-control**,^[1] and he has been described as “the founder of modern management”.^[2]

Drucker’s books and articles, both scholarly and popular, explored how humans are organized across the business, government, and **nonprofit** sectors of society.^[3] He is one of the best-known and most widely influential thinkers and writers on the subject of management theory and practice. His writings have predicted many of the major developments of the late twentieth century, including privatization and decentralization; the rise of Japan to economic world power; the decisive importance of marketing; and the emergence of the information society with its necessity of lifelong learning.^[4] In 1959, Drucker coined the term “**knowledge worker**”, and later in his life considered knowledge-worker productivity to be the next frontier of management.^[5]

Work and philosophy

Early influences

Among Drucker’s early influences was the Austrian economist **Joseph Schumpeter**, a friend of his father’s, who impressed upon Drucker the importance of innovation and entrepreneurship.^[19] Drucker was also influenced, in a much different way, by **John Maynard Keynes**, whom he heard lecture in 1934 in **Cambridge**.^[20] “I suddenly realized that Keynes and all the brilliant economic students in the room were interested in the behavior of commodities”, Drucker wrote, “while I was interested in the behavior of people”.^[21]

Over the next 70 years, Drucker’s writings would be marked by a focus on relationships among human beings, as opposed to the crunching of numbers. His books were filled with lessons on how organizations can bring out the best in people, and how workers can find a sense of community and dignity in a modern society organized around large institutions.^[3] As a business consultant, Drucker disliked the term “guru”, though it was often applied to him; “I have been saying for many years”, Drucker once remarked, “that we are using the word ‘guru’ only because ‘**charlatan**’ is too long to fit into a headline.”^[22]

As a young writer, Drucker wrote two pieces – one on the conservative German philosopher **Friedrich Julius Stahl** and another called “*The Jewish Question in Germany*” – that were burned and banned by the **Nazis**.^[4] In 1939 he published a contemporary analysis of the rise of fascism called “The End of Economic Man”. This was his first book, published in New York, in English. In the introduction he refers to “*The Jewish Question in Germany*” saying “An early excerpt [of this book] was published as a pamphlet by an Austrian Catholic and Anti-Nazi in ... 1936”.^[23]

The "business thinker"

Drucker's career as a business thinker took off in 1942, when his initial writings on politics and society won him access to the internal workings of **General Motors (GM)**, one of the largest companies in the world at that time. His experiences in Europe had left him fascinated with the problem of authority. He shared his fascination with **Donaldson Brown**, the mastermind behind the administrative controls at GM. In 1943 Brown invited him in to conduct what might be called a "political audit": a two-year social-scientific analysis of the corporation. Drucker attended every board meeting, interviewed employees, and analyzed production and decision-making processes.

The resulting book, *Concept of the Corporation*, popularized GM's **multidivisional structure** and led to numerous articles, consulting engagements, and additional books. GM, however, was hardly thrilled with the final product. Drucker had suggested that the auto giant might want to re-examine a host of long-standing policies on customer relations, dealer relations, employee relations and more. Inside the corporation, Drucker's counsel was viewed as hypercritical. GM's revered chairman, **Alfred Sloan**, was so upset about the book that he "simply treated it as if it did not exist," Drucker later recalled, "never mentioning it and never allowing it to be mentioned in his presence."^[24]

Drucker taught that management is "a liberal art", and he infused his management advice with **interdisciplinary** lessons from history, sociology, psychology, philosophy, culture and religion.^[3] He also believed strongly that all institutions, including those in the private sector, have a responsibility to the whole of society. "The fact is," Drucker wrote in his 1973 *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, "that in modern society there is no other leadership group but managers. If the managers of our major institutions, and especially of business, do not take responsibility for the **common good**, no one else can or will."^[25]

Drucker was interested in the growing effect of people who worked with their minds rather than their hands.

He was intrigued by employees who knew more about certain subjects than their bosses or colleagues, and yet had to cooperate with others in a large organization. Rather than simply glorify the phenomenon as the epitome of human progress, Drucker analyzed it, and explained how it challenged the common thinking about how organizations should be run.

His approach worked well in the increasingly mature business world of the second half of the twentieth century. By that time large corporations had developed the basic manufacturing efficiencies and managerial hierarchies of **mass production**. Executives thought they knew how to run companies, and Drucker took it upon himself to poke holes in their beliefs, lest organizations become stale. But he did so in a sympathetic way. He assumed that his readers were intelligent, rational, hardworking people of goodwill.^[26] If

their organizations struggled, he believed it was usually because of outdated ideas, a narrow conception of problems, or internal misunderstandings.

Drucker developed an extensive consulting business built around his personal relationship with top management. He became legendary among many of post-war Japan's new business leaders trying to rebuild their war-torn homeland. He advised the heads of **General Motors**, **Sears**, **General Electric**, **W.R. Grace** and **IBM**, among many others. Over time he offered his management advice to nonprofits like the **American Red Cross** and the **Salvation Army**. His advice was eagerly sought by the senior executives of the **Adela Investment Company**, a private initiative of the world's multinational corporations to promote investment in the developing countries of **Latin America**.^[27]

Writings

Drucker's 39 books have been translated into more than thirty-six languages. Two are novels, and one – *Adventures of a Bystander* (1978) – is an **autobiography**. He is the co-author of a book on **Japanese painting**, and made eight series of educational films on management topics. He also penned a regular column in the *Wall Street Journal* for 10 years and contributed frequently to the *Harvard Business Review*, *The Atlantic Monthly*, and *The Economist*.

His work is especially **popular in Japan**, even more so after the publication of "**What If the Female Manager of a High-School Baseball Team Read Drucker's *Management***", a novel that features the main character using one of his books to great effect, which was also adapted into an anime and a **live action film**.^[28] His popularity in Japan may be compared with that of his contemporary **W. Edwards Deming**.^[29]

Key ideas

- **Decentralization** and simplification.^[30] Drucker discounted the **command and control** model and asserted that companies work best when they are decentralized. According to Drucker, corporations tend to **produce too many products**, hire employees they don't need (when a better solution would be **outsourcing**), and expand into economic sectors that they should avoid.
- The prediction of the decline and marginalization of the "**blue collar**" worker.^[31]
- The concept of what eventually came to be known as "**outsourcing**".^[32] He used the example of "front room" and "back room" of each business: a company should be engaged in only the front room activities that are critical to supporting its **core business**. Back room activities should be handed over to other companies, for whom these tasks are the front room activities.
- The importance of the nonprofit sector,^[33] which he calls the third sector (the private and government sectors being the first two). Non-Governmental Organizations (NGOs) play crucial roles in the economies of countries around the world.
- A profound skepticism of **macroeconomic** theory.^[34] Drucker contended that economists of all schools fail to explain significant aspects of modern economies.

- A lament that the sole focus of microeconomics is **price**. Drucker noted that microeconomics fails to show what products actually do for us,^[35] thereby stimulating commercial interest in how to calculate what products actually do for us from their price.
- **Economic chain costing**: the idea that a competitive company needs to know the costs of its entire economic chain, not simply the costs for which it is responsible as an individual business within that chain. “What matters ... is the economic reality, the costs of the entire [production] process, regardless of who owns what.”^[36]
- **Respect for the worker**: Drucker believed that employees are assets not liabilities. He taught that knowledgeable workers are the essential ingredients of the modern economy, and that a hybrid management model is the sole method of demonstrating an employee’s value to the organization. Central to this philosophy is the view that people are an organization’s most valuable resource, and that a manager’s job is both to prepare people to perform and to give them freedom to do so.^[37]
- A belief in what he called “the sickness of government”. Drucker made nonpartisan claims that government is often unable or unwilling to provide new services that people need and/or want, though he believed that this condition is not intrinsic to the form of government. The chapter “The Sickness of Government”,^[38] in his book *The Age of Discontinuity*, formed the basis of **New Public Management**,^[39] a theory of public administration that dominated the discipline in the 1980s and 1990s.
- The need for “planned **abandonment**”. Businesses and governments have a **natural human tendency** to cling to “yesterday’s successes” rather than seeing when they are no longer useful.^[40]
- A belief that taking action without thinking is the cause of every failure.
- The **need for community**. Early in his career, Drucker predicted the “end of economic man” and advocated the creation of a “plant community”,^[41] where an individual’s social needs could be met. He later acknowledged that the plant community never materialized, and by the 1980s, suggested that volunteering in the nonprofit sector was the key to fostering a healthy society where people found a sense of belonging and civic pride.^[42]
- The need to manage business by balancing a variety of needs and goals, rather than subordinating an institution to a single value.^{[43][44]} This concept of **management by objectives** and self-control forms the keynote of his 1954 landmark *The Practice of Management*.^[45]
- A company’s primary responsibility is to **serve its customers**. **Profit** is not the primary goal, but rather an essential condition for the company’s continued existence and **sustainability**.^[46]
- A belief in the notion that great companies could stand among mankind’s noblest inventions.^[47]

- “Do what you do best and outsource the rest” is a business tagline first “coined and developed”^[48] in the 1990s by Drucker.^[49] The slogan was used primarily to advocate outsourcing as a viable business strategy. Drucker began explaining the concept of outsourcing as early as 1989 in his Wall Street Journal (WSJ) article entitled “Sell the Mailroom.”^[50]

Criticism

The Wall Street Journal researched several of his lectures in 1987 and reported that he was sometimes loose with the facts. Drucker was off the mark, for example, when he told an audience that the English language was the official language for all employees at Japan’s **Mitsui** trading company. Drucker defended himself: “I use anecdotes to make a point, not to write history.”

Also, while Drucker was known for his prescience, he was not always correct in his forecasts. He predicted, for instance, that the United States’ financial center would shift from New York to Washington.^[51]

Others maintain that one of Drucker’s core concepts, “**management by objectives**,” is flawed and has never really been proven to work effectively. Critic Dale Krueger said that the system is difficult to implement and that companies often wind up overemphasizing control, as opposed to fostering creativity, to meet their goals.^[52]

Drucker’s classic work, *Concept of the Corporation*, criticized **General Motors** while it was considered the most successful corporation in the world. Many of GM’s executives considered Drucker **persona non grata** for a long time afterward. Although **Alfred P. Sloan** refrained from personal hostility toward Drucker, he considered Drucker’s critiques of GM’s management to be “dead wrong”.^[53]

Awards and honors

Drucker was awarded the **Presidential Medal of Freedom** by US President **George W. Bush** on July 9, 2002.^[54] He also received honors from the government of Austria,^[55] including the **Grand Silver Medal for Services to the Republic of Austria** in 1974,^[56] the **Grand Gold Decoration for Services to the Republic of Austria** in 1991^[57] and the **Austrian Cross of Honour for Science and Art, 1st class** in 1999^[58] and the **Order of the Sacred Treasure, 3rd class**; June 24, 1966, from the government of Japan.^[59]

Drucker was the Honorary Chairman of the *Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management*, now the *Leader to Leader Institute*, from 1990 through 2002.^[60] In 1969 he was awarded **New York University**’s highest honor, its Presidential Citation.^[61] For his article, “What Makes an Effective Executive”, *Harvard Business Review* honored Drucker in the June 2004 with his seventh **McKinsey Award** – the most awarded to an individual.^[62] Drucker was inducted into the **Junior Achievement US Business Hall of Fame** in 1996.^[63] He received 25 honorary doctorates from American, Belgian, Czech, English, Spanish and Swiss universities.^[64] His 1954 book *The Practice of Management* was voted the third most influential management book of the 20th century in a poll of the Fellows of the **Academy of Management**.^[65] In Claremont, California,

Eleventh Street between College Avenue and Dartmouth Avenue was renamed “Drucker Way” in October 2009 to commemorate the 100th anniversary of Drucker’s birth.^[66] Drucker was posthumously honored when he was inducted into the Outsourcing Hall of Fame in recognition of his outstanding contributions in the field.^[67] In 2018, Drucker was named the world’s most influential business thinker on the Thinkers50.com list.^[68]

Legacy

At [Claremont Graduate University](#), the Peter F. Drucker Graduate Management Center – now the [Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management](#) – was established in 1987 and continues to be guided by Drucker’s principles.^[69]

The annual [Global Peter Drucker Forum](#) was first held in 2009, the centenary of Drucker’s birth.^[70]

**Harvard
Business
Review**

How to Make People Decisions¹¹³

by

Peter F. Drucker

From the July 1985 Issue

Executives spend more time on managing people and making people decisions than on anything else—and they should. No other decisions are so long lasting in their consequences or so difficult to unmake. And yet executives make poor promotion and staffing decisions. By all accounts, their batting average is no better than .333: at most one-third of such decisions turn out right; one-third are minimally effective; and one-third are outright failures.

In no other area of management would we put up with such miserable performance. Indeed, we need not and should not. Managers making people decisions will never be perfect, of course, but they should come pretty close to batting 1,000—especially since in no other area of management do we know as much.

Some executives’ people decisions have, however, approached perfection. At the time of Pearl Harbor, every single general officer in the U.S. Army was overage. Although none of the younger men had been tested in combat or in a significant troop command, the United States came out of World War II with the largest corps of competent general officers any army has ever had. George C. Marshall, the army’s chief of staff, had personally chosen each man. Not all were great successes, but none were outright failures.

¹¹³ <https://hbr.org/1985/07/how-to-make-people-decisions>

In the 40 or so years during which he ran General Motors, Alfred P. Sloan, Jr. picked every GM executive—down to the manufacturing managers, controllers, engineering managers, and master mechanics at even the smallest accessory division. By today's standards, Sloan's vision and values may seem narrow. They were. He was concerned only with performance in and for GM. Nonetheless, his long-term performance in placing people in the right jobs was flawless.

The Basic Principles

There is no such thing as an infallible judge of people, at least not on this side of the Pearly Gates. There are, however, a few executives who take their people decisions seriously and work at them.

Marshall and Sloan were about as different as two human beings can be, but they followed, and quite consciously, much the same principles in making people decisions:

1. If I put a person into a job and he or she does not perform, I have made a mistake. I have no business blaming that person, no business invoking the "Peter Principle," no business complaining. I have made a mistake.
2. "The soldier has a right to competent command" was already an old maxim at the time of Julius Caesar. It is the duty of managers to make sure that the responsible people in their organizations perform.
3. Of all the decisions an executive makes, none are as important as the decisions about people because they determine the performance capacity of the organization. Therefore, I'd better make these decisions well.
4. The one "don't": do not give new people new major assignments, for doing so only compounds the risks. Give this sort of assignment to someone whose behavior and habits you know and who has earned trust and credibility within your organization. Put a high-level newcomer first into an established position where the expectations are known, and help is available.
5. Some of the worst staffing failures I have seen involved brilliant Europeans hired by U.S. companies—one based in Pittsburgh; the other, Chicago—to head up new European ventures. Dr. Hans Schmidt and M. Jean Perrin (only the names are fictitious) were hailed as geniuses when they came in. A year later they were both out, totally defeated.

No one in Pittsburgh had understood that Schmidt's training and temperament would make him sit on a new assignment for the first six or nine months, thinking, studying, planning, getting ready for decisive action. Schmidt, in turn, had never even imagined that Pittsburgh expected instant action and immediate results. No one in Chicago had known that Perrin, while a solid and doggedly purposeful man, was excitable and mercurial, flailing his arms, making speeches about trivia, and sending up one trial balloon after another. Although both men subsequently became highly successful CEOs of major European corporations, both executives were failures in companies that did not know and understand them.

Two other U.S. companies successfully established businesses for the first time in Europe during the same period (the late 1960s and early 1970s). To initiate their projects, each sent to Europe a U.S. executive who had never before worked or lived there but whom people in the head offices knew thoroughly and understood well. In turn the two managers were thoroughly familiar with their companies. At the same time, each organization hired half a dozen young Europeans and placed them in upper-middle executive jobs in the United States.

Within a few years, both companies had a solid European business and a trained, seasoned, and trusted corps of executives to run it.

As Winston Churchill's ancestor, the great Duke of Marlborough, observed some three centuries ago, "The basic trouble in coalition warfare is that one has to entrust victory if not one's life, to a fellow commander whom one knows by reputation rather than by performance."

In the corporation as in the military, without personal knowledge built up over a period of time there can be neither trust nor effective communication.

The Decision Steps

Just as there are only a few basic principles, there are only a few important steps to follow in making effective promotion and staffing decisions:

11. Think through the assignment.

Job descriptions may last a long time. In one large manufacturing company, for example, the job description for the position of division general manager has hardly changed since the company began to decentralize 30 years ago. Indeed, the job description for bishops in the Roman Catholic church has not changed at all since canon law was first codified in the thirteenth century. But assignments change all the time, and unpredictably.

Once in the early 1940s, I told Alfred Sloan that he seemed to spend an inordinate amount of time pondering the assignment of a fairly low-level job—general sales manager of a small accessory division—before choosing among three equally qualified candidates. "Look at the assignment the last few times we had to fill the same job," Sloan answered. To my surprise, the terms of the assignment were quite different on each occasion.

When putting a man in as division commander during World War II, George Marshall always looked first at the nature of the assignment for the next eighteen months or two years. To raise a division and train it is one assignment.

To lead it in combat is quite another. To take command of a division that has been badly mauled and restore its morale and fighting strength is another still.

When the task is to select a new regional sales manager, the responsible executive must first know what the heart of the assignment is: to recruit and train new salespeople because, say, the present sales force is nearing retirement age? Or is it to open up new markets because the company's products, though doing well with old-line industries in the region, have not been able to penetrate new and growing markets?

Or, since the bulk of sales still come from products that are 25 years old, is it to establish a market presence for the company's new products? Each of these is a different assignment and requires a different kind of person.

12. Look at a number of potentially qualified people.

The controlling word here is "number." Formal qualifications are a minimum for consideration; their absence disqualifies the candidate automatically. Equally important, the person and the assignment need to fit each other. To make an effective decision, an executive should look at three to five qualified candidates.

13. Think hard about how to look at these candidates.

If an executive has studied the assignment, he or she understands what a new person would need to do with high priority and concentrated effort. The central question is not "What can this or that candidate do or not do?" It is, rather, "What are the strengths each possesses and are these the right strengths for the assignment?" Weaknesses are limitations, which may, of course, rule a candidate out. For instance, a person may be excellently qualified for the technical aspects of a job; but if the assignment requires above all the ability to build a team and this ability is lacking, then the fit is not right.

But effective executives do not start out by looking at weaknesses. You cannot build performance on weaknesses. You can build only on strengths. Both Marshall and Sloan were highly demanding men, but both knew that what matters is the ability to do the assignment. If that exists, the company can always supply the rest. If it does not exist, the rest is useless.

If, for instance, a division needed an officer for a training assignment, Marshall looked for people who could turn recruits into soldiers. Every man that was good at this task usually had serious weaknesses in other areas. One was not particularly effective as a tactical commander and was positively hopeless when it came to strategy. Another had foot-in-mouth disease and got into trouble with the press.

A third was vain, arrogant, egotistical, and fought constantly with his commanding officer. Never mind, could he train recruits? If the answer was yes—and especially if the answer was "he's the best"—he got the job.

In picking the members of their cabinets, Franklin Roosevelt and Harry Truman said, in effect: "Never mind personal weaknesses. Tell me first what each of them can do." It may not be coincidence that these two presidents had the strongest cabinets in twentieth-century U.S. history.

14. Discuss each of the candidates with several people who have worked with them.

One executive's judgment alone is worthless. Because all of us have first impressions, prejudices, likes, and dislikes, we need to listen to what other people think. When the military picks general officers or the Catholic church picks bishops, this extensive discussion is a formal step in their selection process. Competent executives do it informally. Hermann Abs, the former head of Deutsche Bank, picked more successful chief executives in recent times than anyone else. He personally chose most of the top-level

managers who pulled off the postwar German “economic miracle,” and he checked out each of them first with three or four of the person’s former bosses or colleagues.

15. Make sure the appointee understands the job.

After the appointee has been in a new job for three or four months, he or she should be focusing on the demands of that job rather than on the requirements of preceding assignments. It is the executive’s responsibility to call that person in and say, “You have now been regional sales manager—or whatever—for three months. What do you have to do to be a success in your new job? Think it through and come back in a week or ten days and show me in writing. But I can tell you one thing right away: the things you did to get the promotion are certainly the wrong things to do now.”

If you do not follow this step, don’t blame the candidate for poor performance. Blame yourself. You have failed in your duty as a manager.

The largest single source of failed promotions—and I know of no greater waste in U.S. management—is the failure to think through, and help others think through, what a new job requires. All too typical is the brilliant former student of mine who telephoned me a few months ago, in tears. “I got my first big chance a year ago,” he said. “My company made me engineering manager. Now they tell me that I’m through. And yet I’ve done a better job than ever before. I have actually designed three successful new products for which we’ll get patents.”

It is only human to say to ourselves, “I must have done something right or I would not have gotten the big new job. Therefore, I had better do more of what I did to get the promotion now that I have it.” It is not intuitively obvious to most people that a new and different job requires new and different behavior. Almost 50 years ago, a boss of mine challenged me four months after he had advanced me to a far more responsible position. Until he called me in, I had continued to do what I had done before. To his credit, he understood that it was his responsibility to make me see that a new job means different behavior, a different focus, and different relationships.

The High-Risk Decisions

Even if executives follow all these steps, some of their people decisions will still fail. These are the high-risk decisions that nevertheless have to be taken.

There is, for example, high risk in picking managers in professional organizations—for a research lab, say, or an engineering or corporate legal department. Professionals do not readily accept as their boss someone whose credentials in the field they do not respect. In choosing a manager of engineering, the choices are therefore limited to the top-flight engineers in the department. Yet there is no correlation (unless it be a negative one) between performance as a bench engineer and performance as a manager. Much the same is true when a high-performing operating manager gets a promotion to a staff job in headquarters, or a staff expert moves into a line position. Temperamentally, operating people are frequently unsuited to the tensions, frustrations, and relationships of staff

work, and vice versa. The first-rate regional sales manager may well become ineffective if promoted into market research, sales forecasting, or pricing.

We do not know how to test or predict whether a person's temperament will suit a new environment. We can find this out only by experience. If a move from one kind of work to another does not pan out, the executive who made the decision has to remove the misfit, and fast. But that executive also has to say, "I made a mistake, and it is my job to correct it." To keep misfits in a job they cannot do is not being kind; it is being cruel. But there is also no reason to let the person go. A company can always use a good bench engineer, a good analyst, a good sales manager. The proper course of action—and it works most times—is to offer the misfit a return to the old job or an equivalent.

People decisions may also fail because a job has become what New England ship captains 150 years ago called a "widow maker."

When a clipper ship, no matter how well designed and constructed, began to have fatal "accidents," the owners did not redesign or rebuild the ship. They broke it up as fast as possible.

Widow makers—that is, jobs that regularly defeat even good people—appear most often when a company grows or changes fast. For instance, in the 1960s and early 1970s, the job of "international vice president" in U.S. banks became a widow maker. It had always been an easy job to fill. In fact, it had long been considered a job in which banks could safely put "also rans" and could expect them to perform well. Then, suddenly, the job began to defeat one new incumbent after another.

What had happened, as hindsight now tells us, is that international activity quickly and without warning became an integral part of the daily business of major banks and their corporate customers.

What had been until then an easy job became a "non-job" that nobody could do.

Whenever a job defeats two people in a row, who in their earlier assignments had performed well, a company has a widow maker on its hands. When this happens, a responsible executive should not ask the head-hunter for a universal genius. Instead abolish the job. Any job that ordinarily competent people cannot perform is a job that cannot be staffed. Unless changed, it will predictably defeat the third incumbent the way it defeated the first two.

Making the right people decisions is the ultimate means of controlling an organization well. Such decisions reveal how competent management is, what its values are, and whether it takes its job seriously. No matter how hard managers try to keep their decisions a secret—and some still try hard—people decisions cannot be hidden. They are eminently visible.

Executives often cannot judge whether a strategic move is a wise one. Nor are they necessarily interested. "I don't know why we are buying this business in Australia, but it won't interfere with what we are doing here in Fort Worth" is a common reaction. But when the same executives read that "Joe Smith has been made controller in the XYZ

division," they usually know Joe much better than top management does. These executives should be able to say, "Joe deserves the promotion; he is an excellent choice—just the person that division needs to get the controls appropriate for its rapid growth."

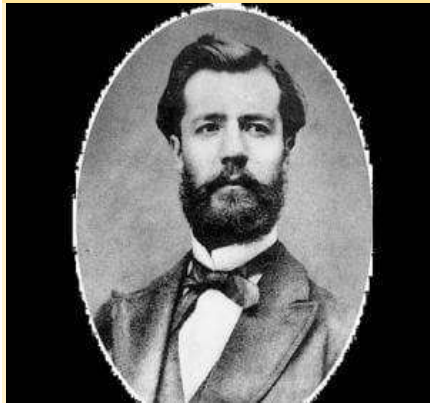
If, however, Joe got promoted because he is a politician, everybody will know it. They will all say to themselves, "Okay, that is the way to get ahead in this company." They will despise their management for forcing them to become politicians but will either quit or become politicians themselves in the end. As we have known for a long time, people in organizations tend to behave as they see others being rewarded. And when the rewards go to nonperformance, to flattery, or to mere cleverness, the organization will soon decline into nonperformance, flattery, or cleverness.

Executives who do not make the effort to get their people decisions right do more than risk poor performance. They risk losing their organization's respect.

A version of this article appeared in the July 1985 issue of *Harvard Business Review*.

Henri Fayol¹¹⁴

(Industrialist, Management Thinker)



Birthdate: July 29, 1841

Sun Sign: Leo

Birthplace: Constantinople, Ottoman Empire

Died: November 19, 1925

Henri Fayol was a French mining engineer, mining executive, author and director of mines who developed a general theory of business administration that is often called [Fayolism](#).^[1] He and his colleagues developed this theory independently of [scientific management](#) but roughly contemporaneously. Like his contemporary [Frederick Winslow Taylor](#), he is widely acknowledged as a founder of modern management methods.

In 1900 Fayol became a member of the [Comité Central des Houillères de France](#), member of the board of the [Comité des forges](#) and administrator of the Société de Commentry, Fourchambault et Decazeville.^[4] Eventually, the board decided to abandon its iron and

¹¹⁴ [Henri Fayol - Wikipedia](#)

steel business and the coal mines. They chose Henri Fayol to oversee this as the new managing director. Upon receiving the position, Fayol presented the board with a plan to restore the firm. The board accepted the proposal.^[2] At that time, the company was at the verge of bankruptcy. With rich and broad administrative experience, Fayol contributed a lot in turning around the company's fortunes. When he retired in 1918, the company was financially strong and one of the largest industrial combines in Europe. Based largely on his own management experience, he developed his concept of administration. In 1916 he promoted his ideas in *Administration Industrielle et Générale*, at about the same time as [Frederick Winslow Taylor](#) published his *Principles of Scientific Management*. After his retirement he became the Director of the Centre of Administrative Studies in Paris.^[5]

Work

Fayol's work became more generally known with the 1949 publication of "General and industrial administration",^[6] the English translation^[7] of the 1916 work "Administration industrielle et générale". In this work Fayol presented his theory of management, known as [Fayolism](#). Before that Fayol had written several articles on [mining engineering](#), starting in the 1870s, and some preliminary papers on administration.^[8]

Starting in the 1870s, Fayol wrote a series of articles on mining subjects, such as on the spontaneous heating of coal (1879), the formation of coal beds (1887), the [sedimentation](#) of the [Commentry](#), and on plant fossils (1890).

His first articles were published in the French *Bulletin de la Société de l'Industrie minérale*, and beginning in the early 1880s in the *Comptes rendus de l'Académie des sciences*, the proceedings of the [French Academy of Sciences](#).

During his time at the mine, he studied the causes of underground fires, how to prevent them, how to fight them, how to reclaim mining areas that had been burned, and developed a knowledge of the structure of the basin.^[2] In 1888 he was promoted to managing director. During his time as director, he made changes to improve the working situations in the mines, such as allowing employees to work in teams, and changing the division of labor.^[2] Later, more mines were added to his duties.

In 1900 Fayol became a member of the [Comité Central des Houillères de France](#), member of the board of the [Comité des forges](#) and administrator of the Société de Commentry, Fourchambault et Decazeville.^[4] Eventually, the board decided to abandon its iron and steel business and the coal mines. They chose Henri Fayol to oversee this as the new managing director. Upon receiving the position, Fayol presented the board with a plan to restore the firm. The board accepted the proposal.^[2] At that time, the company was at the verge of bankruptcy. With rich and broad administrative experience, Fayol contributed a lot in turning around the company's fortunes. When he retired in 1918, the company was financially strong and one of the largest industrial combines in Europe. Based largely on his own management experience, he developed his concept of administration. In 1916 he promoted his ideas in *Administration Industrielle et Générale*,

at about the same time as **Frederick Winslow Taylor** published his *Principles of Scientific Management*. After his retirement he became the Director of the Centre of Administrative Studies in Paris.^[5]

Work

Fayol's work became more generally known with the 1949 publication of "General and industrial administration",^[6] the English translation^[7] of the 1916 work "Administration industrielle et g 570rganiza 570n". In this work Fayol presented his theory of management, known as **Fayolism**. Before that Fayol had written several articles on **mining engineering**, starting in the 1870s, and some preliminary papers on administration.^[8]

Mining engineering

Starting in the 1870s, Fayol wrote a series of articles on mining subjects, such as on the spontaneous heating of coal (1879), the formation of coal beds (1887), the **sedimentation** of the **Commentry**, and on plant fossils (1890).

Fayolism

Fayol's work was one of the first comprehensive statements of a general theory of management.^[9] He proposed that there were six types of or570rganization570lctivity, including management as one of these, five primary functions of management and fourteen principles of management.^[10]

Types of or570rganization570lctivity

Fayol divided the range of activities undertaken within an industrial undertaking into six types: -

1. technical activities
2. commercial activities
3. financial activities
4. security activities
5. accounting activities, and
6. managerial activities.^[5]

Functions of management

In his original work, *Administration industrielle et g 570rganizapr 570voyance, or570rganizationcommandement, coordination, controle*, five primary functions were identified:^[10]

1. Planning
2. Organizing
3. Commanding
4. Co-ordinating
5. Controlling

The control function, is used in the sense that a manager must receive feedback about a process in order to make necessary adjustments and must analyze the deviations. Lately scholars of management combined the directing and coordinating function into one leading function.

Principles of management

1. **Division of work** - In practice, employees are specialized in different areas, and they have different skills. Different levels of expertise can be distinguished within the knowledge areas (from generalist to specialist). Personal and professional developments support this. According to Henri Fayol specialization promotes efficiency of the workforce and increases productivity. In addition, the specialization of the workforce increases their accuracy and speed. This management principle of the 14 principles of management is applicable to both technical and managerial activities.
2. **Authority and Responsibility** - according to Henri Fayol, the accompanying power or authority gives the management the right to give orders to the subordinates.
3. **Discipline** - his principle is about obedience. It is often a part of the core values of a mission and vision in the form of good conduct and respectful interactions.
4. **Unity of command** - every employee should receive orders from only one superior or behalf of the superior.
5. **Unity of direction** - each group of organization activities that have the same objective should be directed by one manager using one plan for achievement of one common goal.
6. **Subordination of Individual Interest to General Interest** - the interests of any one employee or group of employees should not take precedence over the interests of the organizations as a whole.
7. **Remuneration** - all Workers must be paid a fair wage for their services. The wages paid must be as per a certain standard of living to the employee at the same time as it is within the paying capacity of the company.
8. **Centralization and Decentralization** - this refers to the degree to which subordinates are involved in decision making.
9. **Scalar chain** - the line of authority from top management to the lowest ranks represents the scalar chain. Communications should follow this chain. However if someone needs to communicate some other person in emergency, he/she might use "Gang Plank". Fayol suggested the concept of 'Gang Plank' to avoid delays and allow direct communication between two subordinates at the same level.
10. **Order** - this principle is concerned with systematic arrangement of men, machine, material etc. There should be a specific place for every employee in an organization. That is 'a place for everything (people) and everything has a place.'
11. **Equity** - all the employees in the organization must be treated equally with respect to the justice and kindness.
12. **Stability of tenure of personnel** - high employee turnover is inefficient. Management should provide orderly personnel planning and ensure that replacements are available to fill vacancies.

13. Initiative - employees who are allowed to originate and carry out plans will exert high levels of effort.

14. Esprit de corps - promoting team spirit will build harmony and unity within the organization.

Some Fayolian principles still influence some contemporary management theories to a certain degree. ^[1]

Books, translated.

1. IN 1930, *Industrial and General Administration*. Translated by J.A. Coubrough, London: Sir Isaac Pitman & Sons.

2. 1949. *General and Industrial Management*. Translated by C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, London

3. حديث مايكل بورتر



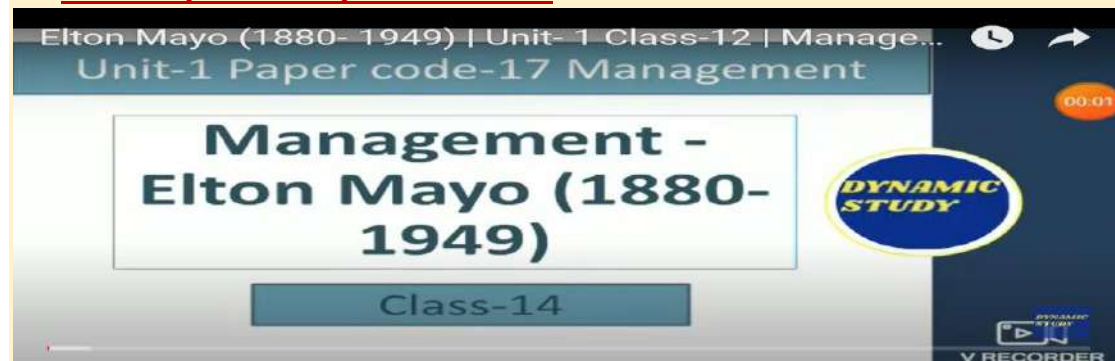
4. حديث جاري هامل

3Here's'how to shift the decision-making process Gary Hamel
...Transformation-leadership.



<http://www.garyhamel.com/video/transformation-leadership-step-step>

5. Elton Mayo, s theory of motivation



<https://youtu.be/Df4YhGwhbBA>



<https://youtu.be/jRMD43s5NGY>

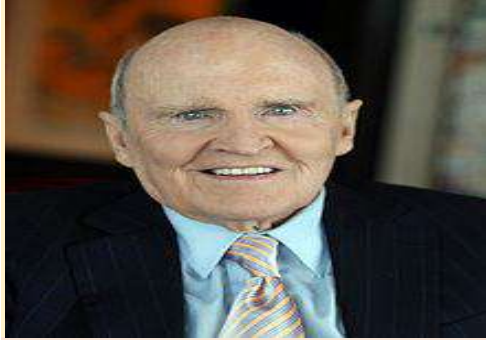
The Hawthorne Experiment - conducted by Elton Mayo - is one of the classic experiments that led to an important part of our understanding of motivation. It leads to a simple, yet fundamental, process model of how motivation works in the workplace.

6. Leadership - Theories & Styles



<https://youtu.be/KNbrtvglBjE>

7. جاك ويلش الرئيس الأسبق لشركة جنرال إلكتريك



John Francis Welch Jr. (November 19, 1935 – March 1, 2020)

was an American business executive, chemical engineer, and writer. He was chairman and CEO of General Electric (GE) between 1981 and 2001. In 2006, Welch's net worth was estimated at \$720 million.^[2] When he retired from GE he received a severance payment of \$417 million, the largest such payment in business history.^[3]

Early life and education

Jack Welch was born in Peabody, Massachusetts, the son of Grace (Andrews), a homemaker, and John Francis Welch, Sr, a Boston & Maine Railroad conductor.^[4] Welch was Irish American and Roman Catholic. His paternal and maternal grandparents were Irish.^[5]

Throughout his early life in middle school and high school, Welch found work in the summers as a golf caddie, newspaper delivery boy, shoe salesman, and drill press operator.^[5] Welch attended Salem High School, where he participated in baseball, football, and captained the hockey team.^[5]

Late in his senior year, Welch was accepted to University of Massachusetts Amherst, where he studied chemical engineering. Welch worked in chemical engineering at Sunoco and PPG Industries during his college summers.^[5] In his sophomore year, he became a member of the Phi Sigma Kappa fraternity.^[5] Welch graduated in 1957 with a Bachelor of Science degree in chemical engineering, turning down offers from several companies in order to attend graduate school at the University of Illinois at Urbana-Champaign.^{[5][6]} He graduated from the University of Illinois, in 1960, with a masters and a PhD in chemical engineering.^{[7][8]}

General Electric

Welch joined General Electric in 1960. He worked as a junior chemical engineer in Pittsfield, Massachusetts, at a salary of \$10,500, which would be equivalent to approximately \$90,000 in 2018 dollars. In 1961, Welch planned to quit his job as junior engineer because he was dissatisfied with the raise offered to him and was unhappy with the bureaucracy he observed at GE. Welch was persuaded to remain at GE by Reuben Gutoff, an executive at the company, who promised him that he would help create the small-company atmosphere Welch desired.^[9] In 1963, an explosion at the factory which

was under his management blew off the roof of the facilities, and he was almost fired for that episode.^[10]

By 1968, Welch became the vice president and head of GE's plastics division, which at the time was a \$26 million operation for GE.^[6] Welch oversaw production as well as the marketing for the GE-developed plastics Lexan and Noryl. Not long after, in 1971, Welch also became the vice president of GE's metallurgical and chemical divisions.^[6] By 1973, Welch was named the head of strategic planning for GE and he held that position until 1979, which involved him now working from the corporate headquarters, exposing him to many of the "big fish" "we would one day be among."^[11] Not long after his promotion to head of strategic planning, Welch was named senior vice president and head of Consumer Products and Services Division in 1977, a position he held until 1979 when he became the vice chairman of GE.^[6]

In 1981, Welch became GE's youngest chairman and CEO, succeeding Reginald H. Jones. By 1982, Welch had dismantled much of the earlier management put together by Jones with aggressive simplification and consolidation. One of his primary leadership directives was that GE had to be No. 1 or No. 2 in the industries it participated in.^[12]

CEO

Through the 1980s, Welch sought to streamline GE. In 1981, he made a speech in New York City called "Growing fast in a slow-growth economy".^[13] Under Welch's leadership, GE increased market value from \$12 billion in 1981 to \$410 billion when he retired,^[14] making 600 acquisitions while shifting into emerging markets. Welch pioneered a policy of informality at the work place, allowing all employees to have a small business experience at a large corporation.^[9] Welch worked to eradicate perceived inefficiency by trimming inventories and dismantling the bureaucracy that had almost led him to leave GE in the past. He closed factories, reduced payrolls, and cut lackluster units.^[15]

Welch valued surprise and made unexpected visits to GE's plants and offices.^[9] Welch popularized so-called "policies" used now by other corporate entities. Each year, Welch would fire the bottom 10% of his managers, regardless of absolute performance.^[16] He earned a reputation for brutal candor. He rewarded those in the top 20% with bonuses and employee stock options. He also broadened the stock options program at GE, extending availability from top executives to one third of all employees. Welch is also known for abolishing the nine-layer management hierarchy and bringing a sense of informality to the company.^[17]

During the early 1980s he was dubbed "Neutron Jack" "in reference to the neutron bomb) for eliminating employees while leaving buildings intact."^[18] In *Jack: Straight From The Gut*, Welch stated GE had 411,000 employees at the end of 1980, and 299,000 at the end of 1985. Of the 112,000 who left the payroll, 37,000 were in businesses which GE sold off, and 81,000 were reduced in continuing businesses. In return, GE had tremendously

increased its market capitalization. Welch reduced basic research, and closed or sold off under-performing businesses.

In 1986, GE acquired RCA.^[19] RCA's corporate headquarters were located in Rockefeller Center; Welch subsequently took up an office in the now GE Building at 30 Rockefeller Plaza. The RCA acquisition resulted in GE selling off RCA properties to other companies and keeping NBC as part of the GE portfolio of businesses. During the 1990s, Welch shifted GE's business from manufacturing to financial services through numerous acquisitions.

Welch adopted Motorola's "Six Sigma quality program" in late 1995. In 1980, the year before Welch became CEO, GE recorded revenues of roughly \$26.8 billion and in 2000, the year before he left, they were nearly \$130 billion.^[14] By 1999 he was named "Manager of the Century" by Fortune magazine.^[20]

Embedding succession planning and employee development is important since the departures of management can have significant consequences on an organization.^[21] This decision will have paramount effects on future activities. Welch was passionate in making people GE's core competency.^[22] There was a lengthy and publicized succession planning saga prior to his retirement among James McNerney, Robert Nardelli, and Jeff Immelt, with Immelt eventually selected to succeed Welch as chairman and CEO. His successor plan had always been a priority, as noted in his 1991 speech "From now on, [choosing my successor] is the most important decision I'll make. It occupies a considerable amount of thought almost every day."

Welch's "Walk-away" package from GE was not valued at the time of his retirement, but GMI Ratings estimates its worth at \$420 million.^[24]

He served as Chairman of The Business Council in 1991 and 1992.^[25]

Criticism

Upon his retirement from GE, Welch had stated that his effectiveness as its CEO for two decades would be measured by the company's performance for a comparable period under his successors.

Welch had grown GE to over \$450 billion in market capitalization, of which about 40% was in financial services. Twenty years later, the company's market capitalization was only \$200 billion, and Welch refused to discuss its decline, other than noting much of the decline had resulted from investments in real estate, and that his immediate, handpicked successor, Jeff Immelt had to deal with the aftereffects of the September 11, 2001 terrorist attack.^[26] The New York Times published a critical article in 2017, noting GE's stock price as overvalued under Welch because of the growth of the financial services sector, as well as describing the amalgamated corporation's decline in 16 years under Immelt, who likewise was one of the country's highest-paid managers and eventually sold off two of Welch's largest acquisitions, NBCUniversal and GE Capital.^[27]



<https://youtu.be/qG3XUNf7Dsk>



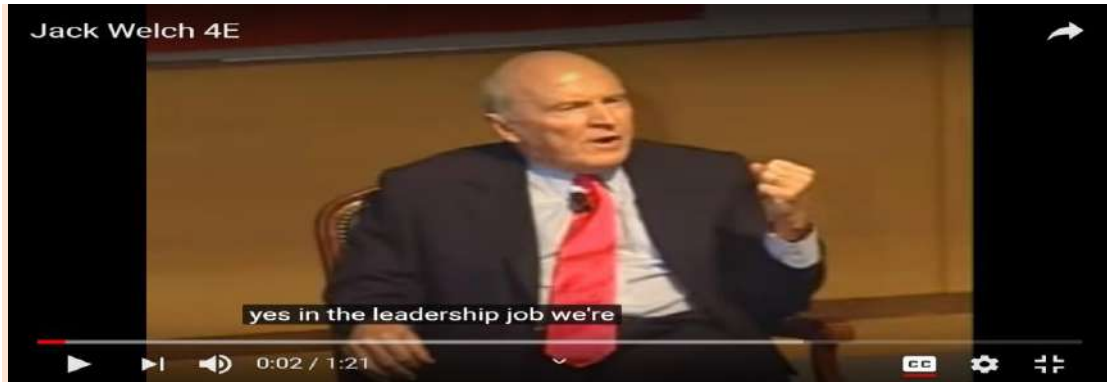
<https://youtu.be/zB5fIN-CbEk>



<https://youtu.be/3XgWck39QvM>

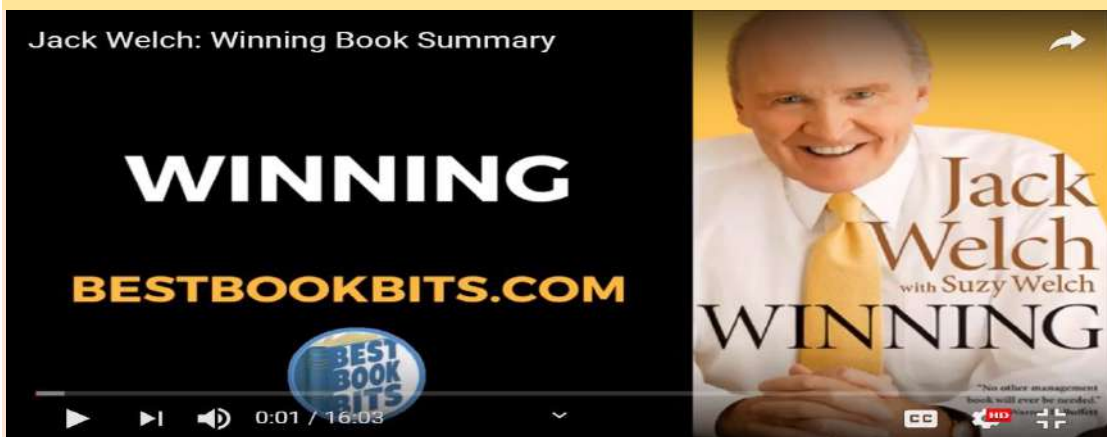


<https://youtu.be/i9vSflxDBI>



<https://youtu.be/FcYGk2 MI c>

Book written by Welch.



<https://youtu.be/8QLEWwPRf18>



<https://youtu.be/fFJSq-u7zB8>

8. Jack Welch's Approach to Leadership¹¹⁵

by

Claudio Fernandez Araoz

March 03, 2020

Jack Welch was heralded by many as the greatest leader of his era. As CEO of General Electric from 1981 to 2001, he transformed it from a company known for appliances and lightbulbs to a multinational corporation that stretched into financial services and media as well as industrial products. He was initially criticized for cost-cutting and layoffs, which earned him the moniker “Neutron Jack,” but as GE’s revenues expanded and its share price soared in the ensuing years, he was lauded. In recent years, many have questioned his strategy, leadership style, and legacy. Was he too hard-nosed? Did his relentless push for growth, particularly at GE Capital, sow the seeds for the broader company’s later struggles? Was he really a CEO that others should emulate?

Of course, Jack did make mistakes throughout his career. And he isn’t the ideal model for 21st century leadership. However, as someone who knew him both professionally and personally, I learned from him, and I believe that others still can too.

Here are three of his principles that I believe can work for today’s managers as well as they did for him.

1. Get your people decisions right.

In Peter Drucker’s classic HBR article on this topic, he noted that “executives spend more time on managing people and making people decisions than on anything else — and they should. No other decisions are so long lasting in their consequences or so difficult to unmake.” Jack also believed this with all his heart. Although I interviewed more than 20,000 leaders in my three-decade career as an executive search consultant, I never met a practitioner more committed to and disciplined about great people decisions than he was. When I spoke with him while writing my first book, he emphasized that effective hiring was “*brutally hard*” but a key skill to develop. He estimated that, as a young manager, he had a hit rate of only 50%, but that 30 years later, as CEO, he’d improved enough to make a great selection four times out of five.

In his years at GE, Jack spent more than half his time getting the right people in the right places and then helping them to thrive. He would involve himself in hiring decisions that

¹¹⁵ <https://hbr.org/2020/03/jack-welchs-approach-to-leadership>

most global CEOs would delegate. And he avoided the typical mistake of assigning the strongest or most promising leaders to the businesses that were then the largest. He did not hesitate to send stars to India or China even when GE was a small presence in those countries. He also knew when and how to let underperformers or people who were poor fits for their roles go.

Jack is, of course, criticized for his choice of successor as GE CEO, Jeff Immelt, under whom the company lost many billions of dollars of value. I agree that neither the executive nor the company were positioned to weather the crises and disruptions of the 2000s. Unfortunately, this particular people decision may be remembered as part of Jack's wrong 20%.

After his retirement from GE, in his career as an investor, board member, educator, and leadership consultant, he would continue to advocate for careful hiring and firing, as well as measuring and judging managers by their own people decisions. He even proposed that anyone involved in bringing on or promoting employees be scored on their successes and failures – what he called a “batting average.” He noted that this would not only help to assess someone's all-important selection skills, but also prompt bosses to support new hires or undo poor appointments when needed.

2. Speak with candor.

A second highlight of Jack's leadership was his extraordinary candor.

The second chapter of his book *Winning* was devoted to this topic and, in it, he called lack of candor “a killer,” noting that it “blocks smart ideas, fast action, and good people contributing all the stuff they've got.” Every time I met with Jack, no matter how well I got to know him, he would surprise me with his blunt talk, probing to make sure that I was absolutely certain and well informed about whatever opinion I might be offering him.

Lots of people associate Jack's candor with his passion for differentiation (chapter three in *Winning*), which calls for employees to be separated into the top performing 20%, middle 70%, and bottom 10%, the latter of which, with “no sugar coating,” Jack said, “have to go.” Some saw this kind of candor – frank feedback or a firing – as cruelty. But Jack defended it as kindness. At a conference at which we both were speakers, he said something along these lines to an audience member who questioned his practices: “What would happen if for years and years you don't tell someone that they are underperforming, not giving them the chance to try to improve, check whether they can do something else in the company, or alternatively look for somewhere else? And then a recession comes, and you need to fire the person, older and unprepared, in a much tougher market? Which is crueler?” I should note that he was direct about more than performance, too. He emphasized values as well, and, in fact, used a two-by-two matrix to evaluate employees on both metrics. If people weren't achieving top marks in both categories, he let them know and, if they didn't improve, he let them go.

1. Be insatiably curious.

Jack asked more questions than anyone I've ever known, and it wasn't to show off his own intellect or importance. His aim was to sponge up as much information as he could. Once, when he visited Argentina, my wife María and I hosted a dinner for him at our home. When I asked who he wanted to join us, he said, "Claudio, don't invite the big fish. We would be delighted to get to know your friends, to see who they are, to learn about their lives." So we invited eight friends and then watched them grow increasingly frustrated as the dinner progressed: They were eating with Jack Welch and wanted to learn from Fortune magazine's "leader of the century," but he was asking all the questions. By the end of the evening, he wanted to explore how Argentina itself operated and queried us all in his usual penetrative, provocative style: "How do you have this crazy inflation? How can you forecast, plan, and even decide to carry on an investment? How is it that you have this corrupt government, and businessmen don't have the guts -" he used a different word - "to confront them?"

One of my friends later reassured me that he had learned something. "Claudio, that was the greatest lesson: He became the leader of the century by cultivating that insatiable curiosity!"

Jack may have led his company two decades ago, but his desire to learn is something that executives need even more in today's increasingly dynamic environment. In my own research, highlighted in [this article](#), I have found that curiosity is the most important hallmark of high-potentials. When Boris Groysberg and Tricia Gregg [studied five remarkable tech leaders](#) (Jeff Bezos of Amazon, Larry Page and Sergey Brin of Google, Bill Gates of Microsoft, and the late Steve Jobs of Apple) they also noted the importance of this character trait for staying relevant. Their conclusion: "CEOs can't have outdated skill sets. ... They must be voracious [for] knowledge." Jack was ahead on that game.

My friend, the former CEO of GE, was not a perfect leader. But his curiosity, his candor, and his focus on making the right people decisions ensure that he remains a role model. These are three aspects of effective leadership that we should all seek to cultivate.

9. How to Spot an Incompetent Leader¹¹⁶



by Tomas Chamorro-Premuzic

March 11, 2020

If you want to understand why some companies have a toxic culture, underperform relative to their potential, and eventually collapse — look no further than the quality of their leadership teams.

Whereas competent leaders cause high levels of trust, engagement, and productivity, incompetent ones result in anxious, alienated workers who practice counterproductive work behaviors and spread toxicity throughout the firm. Consider that the economic impact of avoiding a toxic worker is two times higher than that of hiring a star performer.

Incompetent leaders are the main reason for low levels of employee engagement, and the prevalent high levels of passive job seeking and self-employment.

When I first made this point seven years ago, a large number of people wondered about the meaning of incompetence, especially in connection to leadership. Whatever way you look at it, the essence of incompetent leadership is easy to define: it is a function of the detrimental effects a leader has on their subordinates, followers, or organization. Few traits are as central to the anatomy of incompetent leadership as arrogance. Contrary to popular belief, most people are overconfident rather than underconfident. Neither is it the case that we are better off when leaders have a great deal of confidence. Confidence (how good you *think* you are) is primarily beneficial when it is in sync with your competence (how good you *actually* are). However, a great deal of research has shown that people who are really bad at something rate their own skills as highly as people who are really good at something — mainly due to a lack of self-awareness.

This means that we cannot realistically rely on those in power to measure their own capabilities. But if this is true, who should be responsible for predicting, and ideally mitigating, incompetence in leaders?

¹¹⁶ <https://hbr.org/amp/2020/03/how-to-spot-an-incompetent-leader>

In an ideal world, those vetting candidates for leadership roles — in both politics and the business world — would make an effort to detect the potential signals of incompetence. Culture, whether good or bad, is just the product of the values and behaviors of our leaders. It follows that the best way to create a positive one is to stop unethical people from rising to the top. This applies equally to both genders, but for some reason we seem less preoccupied with combating incompetence in men than in women. Of course, from a fairness standpoint hiring managers could just make it easier for incompetent women to become leaders, but a much better alternative is to instead discriminate more widely against incompetent men, for they are currently overrepresented in such roles.

To start, those responsible for judging leadership candidates need to improve their ability to distinguish between confidence and competence. The one main advantage men have over women when it comes to being picked for these roles is our human tendency to equate hubris and arrogance to talent. Although it is true that all of us are generally overconfident, men tend to be more overconfident (and arrogant) than women. This is partly for biological reasons — gender differences in impulsivity, dominance, and aggressiveness appear in all cultures and from a very early age — but also for cultural reasons.

Overconfidence is the natural result of privilege. If the future of leadership were more meritocratic, and managers selected leaders on the basis of their talent and potential rather than Machiavellian self-promotion, reckless risk taking, or narcissistic delusions, we would not just end up with more women leaders, but also with better leaders. Many competent men are also overlooked for leadership roles because they don't match our flawed leadership archetypes — meaning, they are perceived as “not masculine enough,” or fail to display the very attributes that make leaders less effective.

The good news is that science has found a way to combat this problem. For some time now, we have had at our disposal scientifically valid assessments to predict and avoid managerial and leadership incompetence. Even simple tests that may initially seem innocuous or ineffective can predict whether someone is likely to be an incompetent leader. The underlying reason is that there are systematic individual differences in how people present themselves, and these differences predict people's leadership style and competence. When you are able to put thousands of leaders through the same self-report questionnaires, and you link their responses to their leadership style, performance, and effectiveness, you can identify the key patterns of self-presentation that characterize good and bad leaders.

Consider the following questions, which are characteristic of science-based assessments used to evaluate leadership potential and match people to jobs. Hundreds of independent scientific studies have used such questions to predict the future competence levels of leaders. The process is really quite straightforward: you compare the responses of different leaders and correlate them to their levels of performance (i.e., how they impact their teams and organizations). To the degree that a question is

useful to predict whether a leader will have positive or negative effects on their teams, it is retained and used to calculate a general competence coefficient (to take the actual assessment and find out your score, go here):

1. Do you have an exceptional talent for leadership?
2. Would most people want to be like you?
3. Do you rarely make mistakes at work?
4. Are you blessed with a natural charisma?
5. Are you able to achieve anything you want, just by putting your mind to it?
6. Do you have a special gift for playing office politics?
7. Are you destined to be successful?
8. Is it easier for you to fool people, than for people to fool you?
9. Are you just too talented to fake humility?

Why are such simple self-report assessments able to predict incompetent leadership? Because they can reliably measure arrogance and overconfidence. People with these tendencies, including narcissistic individuals, are typically uninterested in portraying themselves in humble ways. Consider this recent academic paper, based on 11 independent experiments, showing that you can spot narcissists with just one question: "Are you a narcissist?" The surprising findings here is not that an outright or transparent question is enough to identify narcissists, but that narcissists are (a) somewhat self-aware of their narcissisms, and (b) proud of it. In other words, people who love themselves disproportionately are often proud of their egos and more aware of their delusions than one may think.

The bad news is that, despite the availability of such tools, very few organizations are using them. The problem then, it seems, is not that we lack the means to spot incompetence, but that we more often choose to be seduced by it. This means we have only ourselves to blame for our self-destructive leadership choices. Perhaps it is time to stop paying lip service to humility and integrity, until we practice what we preach and pick leaders on the basis of these traits.

Instead of promoting people on the basis of their charisma, overconfidence, and narcissism, we must put in charge people with actual competence, humility, and integrity.

The issue is not that these traits are difficult to measure, but that we appear to not want them as much as we say.

10. 12 Signs That You're a Remarkably Good Leader¹¹⁷



Joel Goldstein

Entrepreneur

A lot of people get trapped in the idea that they are nothing more than ordinary. Salary men, simple teachers, students, office workers and many may feel like their professions or lack of a fancy title may mean they are meant to be a follower.

They couldn't be more wrong. Leadership comes in many shapes and sizes; its qualities are subtle. Here are twelve signs that show you're not only a leader, but a remarkably good leader:

1. You lead when you are needed to.

We've all met assertive go-getters who feel the need to be in charge no matter what the task is at hand. Whether it's a group project, following an itinerary, or even just a brainstorming session, these people need to be in charge, and they will make sure everyone knows it. Always being in charge, however, doesn't translate to good leadership. Good leaders know their areas of expertise—they work for the good of the project and not themselves. They know when to stand aside and hand over the baton.

2. You lead for a cause, not a promotion.

While it's important to have ambition, a remarkably good leader dedicates their energies first to the cause, then to the team and lastly to him or herself. Leadership often comes with power, but that's not its defining characteristic. If you take on a project hoping to reap only self-benefit, it will show in its outcome and be reflected on the morale of your team.

3. You break the rules.

Leadership is about redefining things, finding new solutions and leading others to bigger and better things. Remarkably good leaders don't stay in a single place and carry out their activities outside the box. Leadership is about bringing progress and provoking evolution, and none of this can be done from inside the margins of the status quo.

4. You speak out.

Do you spot a double standard? Did you witness an injustice? Remarkably good leaders speak up in the face of adversity and stand up for what is right, not what is popular. Standing up for those who can't and taking a stand to help others is an important characteristic of a leader.

5. You know your team.

Imagine taking the wheel on a project but having no idea of who you are working with or what their strengths are. Now imagine working on a project and having the person in

¹¹⁷ <https://www.lifehack.org/articles/work/12-signs-that-youre-remarkably-good-leader.html>

charge never call you by name, or worse, call you by the wrong name. Remarkably good leaders know everything they need to know about each and every member of their team, they are personable and always have their preferences in mind when delegating duties.

6. You appoint the right people to the right post.

What good is it to know your team and their abilities if you don't take advantage of them? Remarkably good leaders don't just know what their team is about, they know how to best delegate their strengths and weaknesses to get results.

7. You give credit where it's due.

Once a goal is reached, it's easy for others to place credit on the team leader. Bad leaders reap in the spotlight and are ready to take credit for the end results. Meanwhile, a remarkably good leader never fails to highlight others' individual work. Using "we" when speaking of triumphs goes a long way. True leaders know they are nothing without the people around them and they are not afraid of showing it.

8. You are extremely accountable.

Everybody makes mistakes and remarkably good leaders are not an exception. Failures more than successes separate the good from the bad, given that the latter searches for someone to blame instead of taking responsibility.

Great leaders often speak of failures in terms of "I" and take responsibility for their team. Remarkably good leaders are not fazed by periods of failures — at least they have a good team to get through it with.

9. You trust your intuition.

When leading a team into uncharted territory, remarkably good leaders trust themselves to make sound decisions. They draw from past experiences or ask for help from mentors or experienced members of their field. Fear of the unknown doesn't hold them back because they believe in themselves and their team.

10. positivity is contagious.

No matter the situation, remarkably good leaders keep their spirits high. They take failures gracefully and successes do not go to their heads. They keep an appropriate sense of humor, show humility, and more than team members, they have friends. Remarkable leaders generate enthusiasm for the work they do, their positivity is contagious, and it shows on the quality of their team's job.

11. you are a good listener.

Remarkably good leaders don't want to rule their team, they want to work together. This means they are open to listening to new ideas or projects and are not afraid of seeking advice and learning from others. Most importantly, remarkably good leaders also listen to criticism and don't become defensive or upset when a team member or client voices a concern or points out an inconsistency or mistake.

12. You inspire others to change.

Remarkably good leaders know the difference between dictating and leading. Dictating involves scaring team members into getting results. Leading involves inspiring people

من كتاباتي

عن مصر والإدارة

Some of My Writings on Egypt and Management





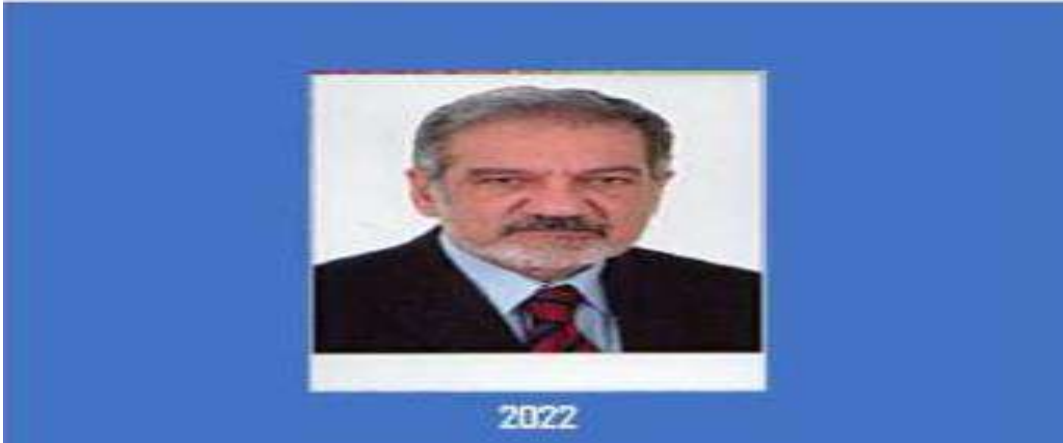
دكتور علي السلمي - آفاق الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)



دكتور علي السلمي - وصف مصص بالعربي - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)



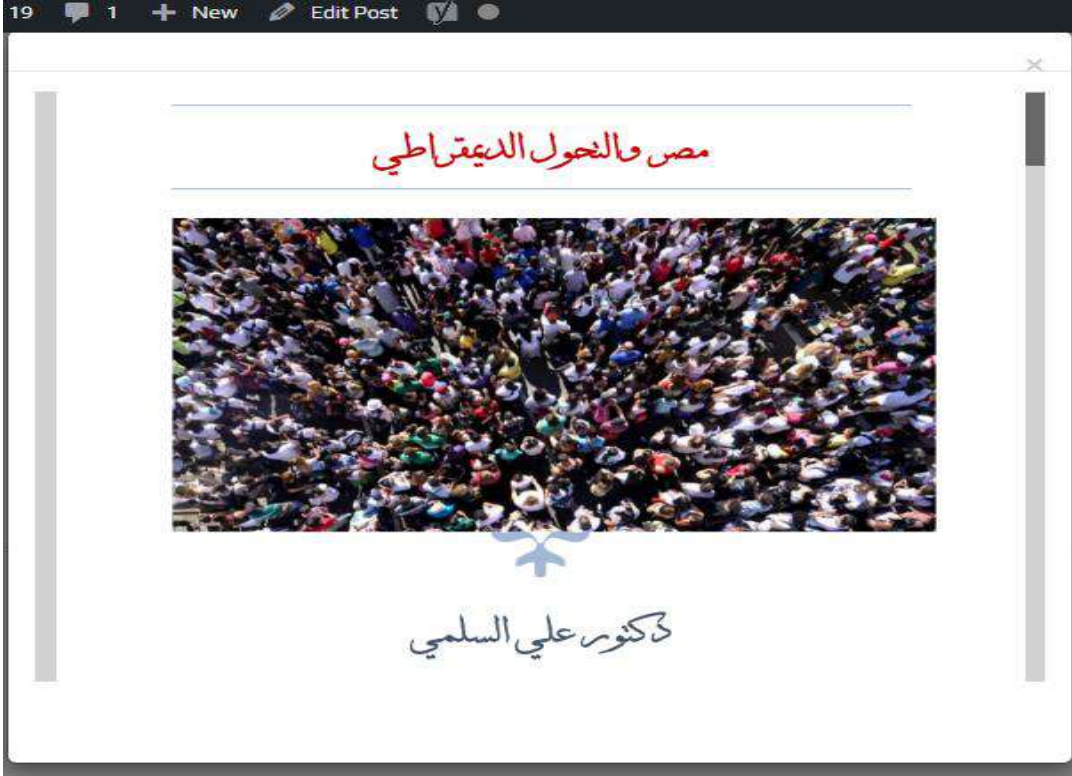
مرحلة العم
مشوار حياة وعمل في حب مصر
دكتور علي السلمي
1936 - إلى ما شا. الله؟



دكتور علي السلمي يقدم الطبعة الأحدث من كتابه "مرحل العم - مشوار حياة وعمل في حب
مصر - "موقع الدكتور علي السلمي (alialmi.com)



علي السلمي "مصر وحماية الوطن - موقع الدكتور علي السلمي (alialmi.com)



دكتور علي السلمي - مص والنحول الديمقراطي - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)



مص وتحديات الإصلاح الإداري



دكتور علي السلمي

2022

مص وتحديات الإصلاح الإداري "علي السلمي" - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)



مص ومشروعاتها العملاقة - علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)



مص

وتحديات إدارة الشميتة

منظور إداري



دكتور علي السلمي
2021

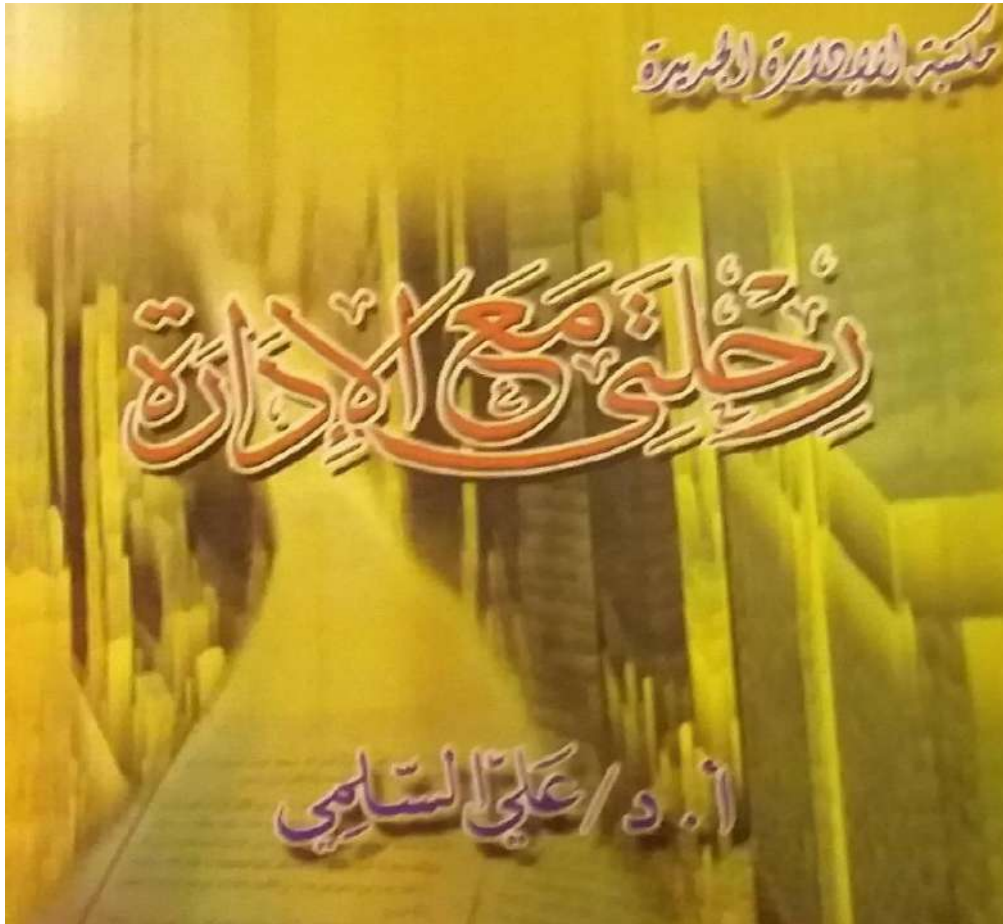
مص وتحديات إدارة الشميتة - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)



دكتور علي السلمي

2021

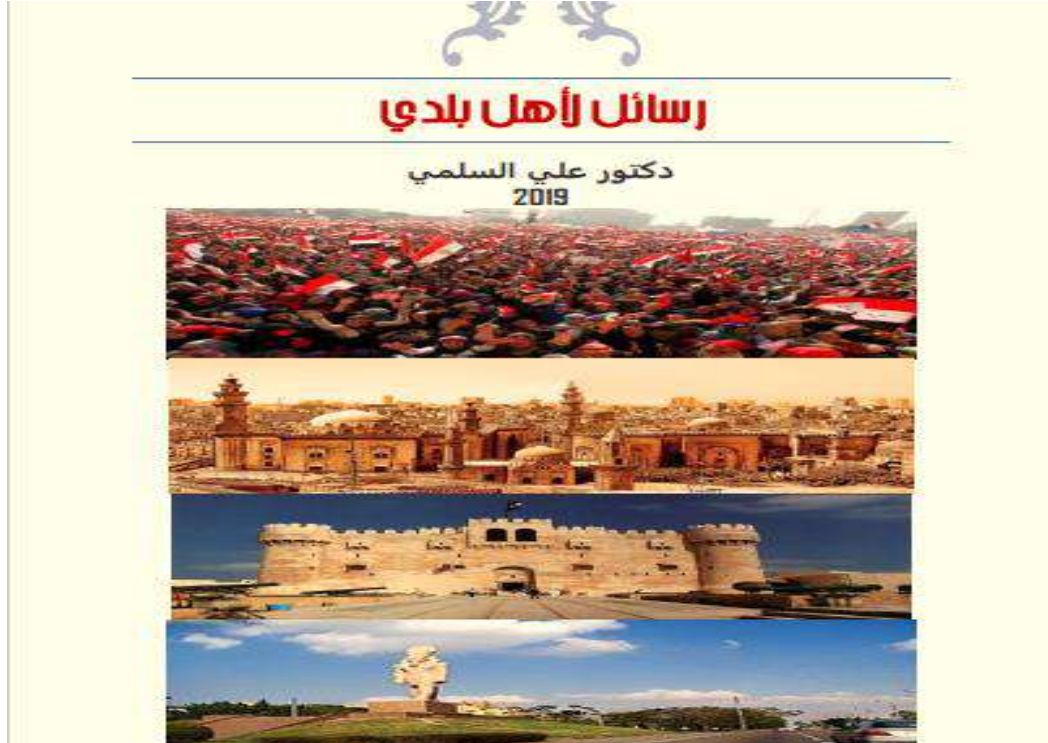
مصر وسد النهضة - قضية حياة أو موت - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)



دكتور علي السلمي يكتب "رُحَلِي مَعَ الْإِدَارَةِ" موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)



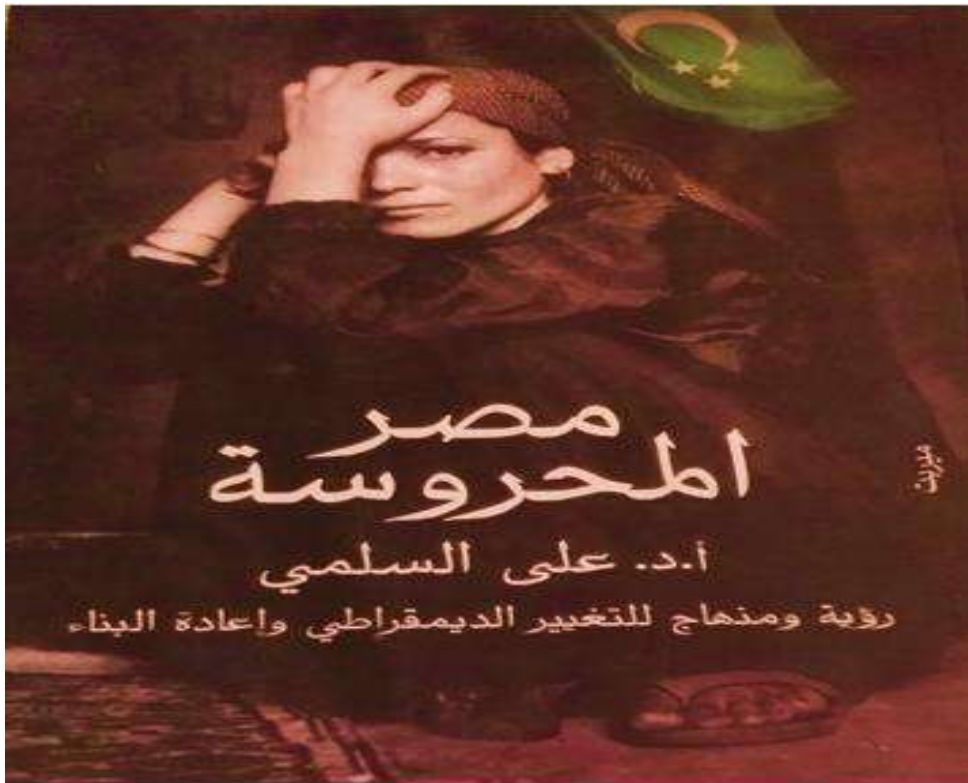
مرحلتى مع السيد - موقع الدكتور علي السلمي (alialmi.com)



دكتور علي السلمي - رسائل لأهل بلدي - موقع الدكتور علي السلمي (alialmi.com)



مصالح وستة من ثاني مواطن من أجل المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)

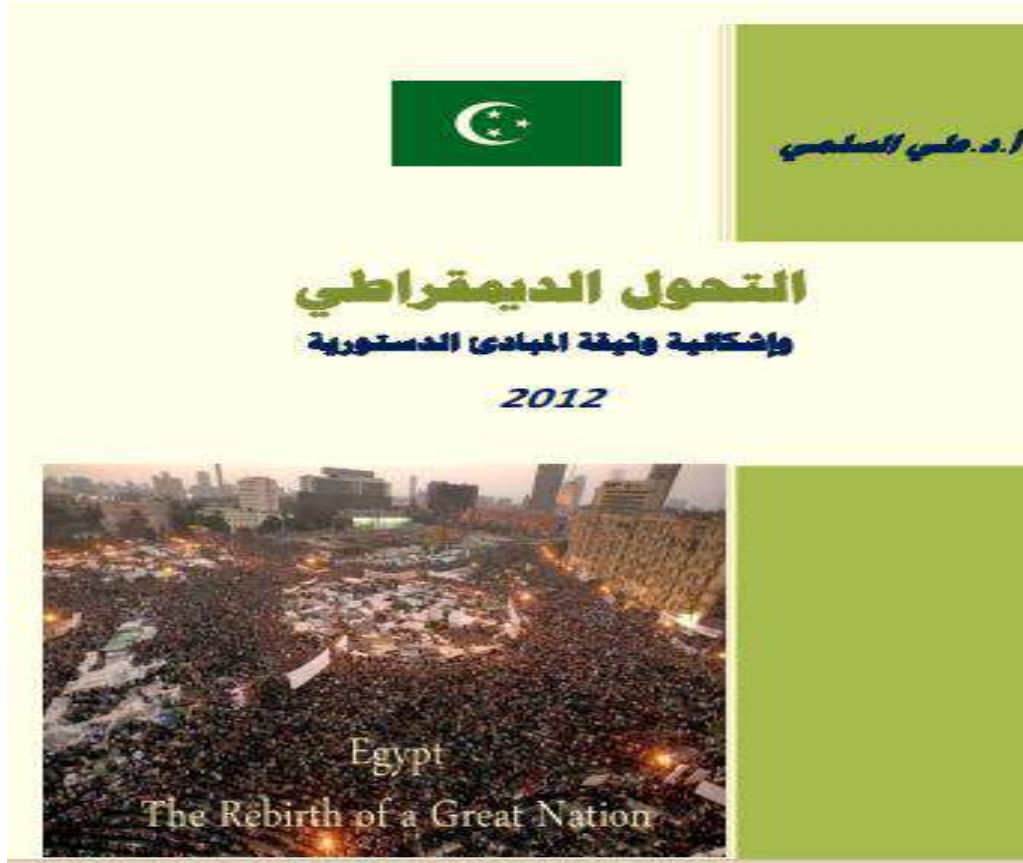


مصالح وستة رؤية ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء - موقع الدكتور علي السلمي

(alislmi.com)

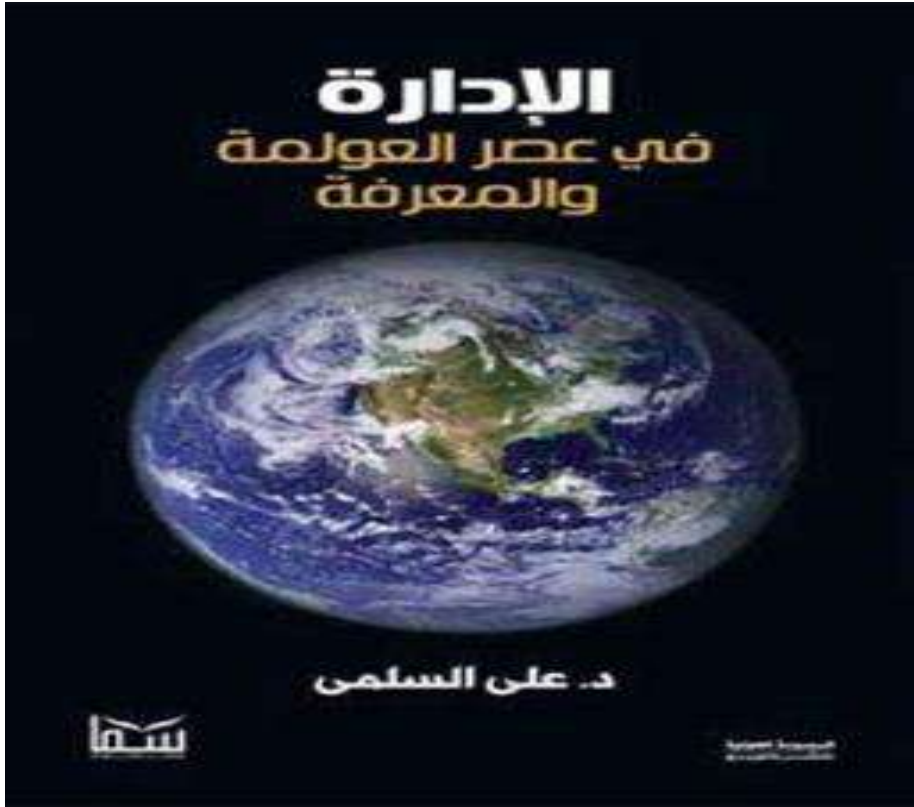


مص المحرقة ثورة حتى النص - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي

(alisalmi.com)



الإدارة في عصر العولمة والمعرفة - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)



إعادة بناء الوطن - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)



كتاب إدارة التميز - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)




دكتور علي السلمي - خواطر في الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

أ.د. علي السلمي

الإدارة الجديدة

طريق التميز



أ.د. علي السلمي

الإدارة الجديدة

الإدارة الجديدة هي استجابة للتطورات والمتهجرات المتوالية في العالم بجمع محالته الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية ، وتمثل في سلسلة من الفئات الفكرية الشاملة وتخص آثار التطورات التقنية والعمية وتوافق مع معطيات عصر العولمة الذي يتصف والديناميكية .

وتركز الإدارة الجديدة" على المضمون وتحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية. وهي تتعامل في الأزمنة الثابت، الماضي والحاضر والمستقبل، كما أنها تتعامل في الوقت مؤكدة القدرة على التعامل الالي مع المشكلات والمواقف سريعة التغير.

إن العاية الأساسية للإدارة الجديدة تحقيق التميز بتفعيل قدراتها المحورية وتأمين مركز تنافسي قوي من الاقتراب من العملاء والاستجابة الفورية لريباتهم وتوقعاتهم من منتجات وخدمات.

إن الإدارة الجديدة" إذ تركز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى وفي المقدمة الأنشطة المعرفية الناتجة من فكر الموارد البشري وخبراتهم المعرفية. ومن ثم يتحقق التميز والإبداع في كل مجالات العمل بتنمية عدد من القدرات (المهارات) المحورية التي تميزها عن غيرها من المنافسين ، وتسمح لها بالتفوق .

الإدارة الجديدة هي طريق للتميز

جميع حقوق الطبع محفوظة

جميع حقوق الطبع محفوظة

جميع حقوق الطبع محفوظة

الإدارة الجديدة .. طريق التميز - موقع الدكتور علي السلمي (alismi.com)

مصن المستقبل

علي السلمي

2022

دكتور علي السلمي "مصن المستقبل" موقع الدكتور علي السلمي (alismi.com)

القائمة الكاملة لكتبي الإلكترونية

1. دكتور علي السلمي يقدم الطبعة الأحدث من كتابته "رحلة العمس - مشوار حياة وعمل في حب مصر - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
2. دكتور علي السلمي - آفاق الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
3. دكتور علي السلمي - خواطر في الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
4. دكتور علي السلمي - وصف مصر بالعربي - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
5. دكتور علي السلمي "مصر المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
6. دكتور علي السلمي يكتب "رسائل لأهل بلدي - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
7. دكتور علي السلمي يكتب "رحلتي مع الإدارة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
8. دكتور علي السلمي "شخصيات" مصر، لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
9. الملثى - تقديم علي السلمي و إسماعيل عثمان - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
10. علي السلمي "مصر وحماية الوطن - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
11. دكتور علي السلمي - مصر والنحول الديمقراطي - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

12. مص والجماعة الإرهابية - دكتور علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
13. "مص وتحديات الإصلاح الإداري" علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
14. دكتور علي السلمي - النظور المؤسسي في مص - كدولة جديدة - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
15. مص ومشروعاتها العملاقة - علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
16. علي السلمي - مص والثورتين .. قراءة ثانية للأحداث والنتائج - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
17. "كتابي عن" مص ومحمد مرسى و 30 يونيو - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
18. مص وثورة 25 يناير 2011 - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
19. مص وتحديات إدارة التنمية - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
20. مص ومبارك - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
21. مص وسد النهضة - قضية حياة أو موت - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
22. الإدارة المعاصرة - رؤية إسلامية - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
23. برنامج للتشويق الحضاري في مص - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
24. حوارات لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
25. مرحلتى مع الكذب - جزء أول - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
26. مرحلتى مع الكذب - جزء ثان - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com

27. alisalmi.com - موقع الدكتور علي السلمي
28. alisalmi.com - تجربة حياة وروية مستقبلية - موقع الدكتور علي السلمي
29. alisalmi.com - جامعات المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي
30. alisalmi.com - مصر التي نريد - موقع الدكتور علي السلمي
31. alisalmi.com - ورقة 23 يوليو 52 - موقع الدكتور علي السلمي
32. alisalmi.com - مرحلتني مع السيادة - موقع الدكتور علي السلمي
33. alisalmi.com - الوثيقة... قضية السنور والديمقراطية 2012 - موقع الدكتور علي السلمي
34. alisalmi.com - عام من الإخفاق - موقع الدكتور علي السلمي
35. alisalmi.com - عام الفشل الرئاسي يونيو 2012 - يوليو 2013 - موقع الدكتور علي السلمي
36. alisalmi.com - ورقة 30 يونيو 2013 - موقع الدكتور علي السلمي
37. alisalmi.com - الإدارة الرشيدة.. الوجه الآخر للحكومة - موقع الدكتور علي السلمي
38. alisalmi.com - الإدارة بالأهداف - موقع الدكتور علي السلمي
39. alisalmi.com - مفاهيم الإدارة الإدارية - موقع الدكتور علي السلمي
40. alisalmi.com - إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - موقع الدكتور علي السلمي
41. alisalmi.com - إشكاليات السنور والبرلمان - موقع الدكتور علي السلمي
42. alisalmi.com - مصر والديمقراطية - موقع الدكتور علي السلمي

43. مص المحرسة من ثاني مواطن من أجل المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
44. مص المحرسة رؤيته ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
45. مص المحرسة ثورة حتى النص - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
46. النحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
47. الإدارة في عص العولمة والمعرفه - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
48. إعادة بناء الوطن - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
49. إدارة السلك التنظيمي - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
50. الحلم المصري - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
51. كتاب إدارة النميز - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
52. مقوية عيد الجهاد - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
53. الإدارة الجديدة . . طريق النميز - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
54. مائة عام على ثورة 1919 - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
55. ثورة 1919 - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
56. دكتور علي السلمي - كي لانسى - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
57. دكتور علي السلمي - مص والنحول الديمقراطي - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)

58. دكتور علي السلمي - فعاليات وحوارات لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
59. دكتور علي السلمي يبحث رسالة إلى شعب المحرقة عام 2006 - موقع الدكتور علي
السلمي (alisalmi.com)
60. دكتور علي السلمي يبحث رسالة إلى علماء المحرقة عام 2006 - موقع الدكتور علي
السلمي (alisalmi.com)
61. دكتور علي السلمي - آفاق الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
62. دكتور علي السلمي - خواطر في الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
63. دكتور علي السلمي - وصف مصر بالعربي - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
64. دكتور علي السلمي "مصر المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي" (alisalmi.com)
65. دكتور علي السلمي يكتب "رسائل لأهل بلدي - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
66. دكتور علي السلمي يكتب "رحلتي مع الإدارة - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
67. دكتور علي السلمي - مصر وتحديات الإصلاح الإداري - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
68. دكتور علي السلمي "شخصيات" مصرقة لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
69. دكتور علي السلمي "مصر وحماية الوطن - موقع الدكتور علي السلمي" (alisalmi.com)

70. دكتور علي السلمي يصف "كيف تنهض الدول - !" موقع الدكتور علي السلمي

(alisalmi.com)

71. دكتور علي السلمي - كي لانسى - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

72. دكتور علي السلمي - النظورين المؤسسي في مص - كدولة جديدة - موقع الدكتور علي

السلمي (alisalmi.com)

73. دكتور علي السلمي - مص والنحول الديمقراطي - موقع الدكتور علي السلمي

(alisalmi.com)

74. مص والجماعة الإرهابية - دكتور علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي

(alisalmi.com)

75. مص ومشروعها العملاقة - علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي

(alisalmi.com)

76. علي السلمي - مص والثورتين . . قراءة ثانية للأحداث والنتائج - موقع الدكتور علي

السلمي (alisalmi.com)

77. علي السلمي يقترح خطة للنحول الديمقراطي وتحقيق أهداف ثورة 25 يناير 2011 - موقع

الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

78. كتابي عن "مص ومحمد منسي و30 يونيو - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

79. مص وثورة 25 يناير 2011 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

80. مص وتحديات إدارة التنمية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

81. مص ومبارك - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

82. علي السلمي - مص وتحديات المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

83. مص وسد النهضة - قضية حياة أو موت - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

84. الإدارة المعاصرة - رؤية إسلامية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
85. حوارات لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
86. بمناسبة مرور عشرين سنوات على ثورة 25 يناير - تصغياتي عن "وثيقة السلمي" - موقع
الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
87. مرحلتني مع الكتب - جزء ثان - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
88. مرحلتني مع الكتب - جزء أول - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
89. سنوات مع زملاء العمس في تجارة القاهرة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
90. تجربة حياة ورؤية مستقبلية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
91. جامعات المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
92. مص التي نريد - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
93. ثورة 23 يوليو 52 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
94. مشروع منذ 2005 لتطوور منظومة التعليم الجامعي والعالي - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
95. مرحلتني مع السياسة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
96. مص بين ثورتين - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
97. مص بين ثورتين - جزء 3 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
98. 2005-2011 مص بين ثورتين - الجزء الأول - سنوات مبارك الأخيرة - موقع الدكتور علي
السلمي (alisalmi.com)
99. أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)

100. أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال - جزء أول - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
101. خواطر في الإدارة المعاصرة - جزء ثالث - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
102. خواطر في الإدارة المعاصرة - جزء ثان - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
103. خواطر في الإدارة المعاصرة - جزء أول - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
104. الإدارة بالأهداف - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
105. الوثيقة... قضية الدستور والديمقراطية 2012 - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
106. من حكايات 30 يونيو - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
107. عام الفشل الرئاسي يونيو 2012 - يوليو 2013 - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
108. ثورة 30 يونيو 2013 - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
109. الإدارة الرشيدة.. الوجه الآخر للحكومة - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
110. مفاهيم الإبداع الإداري - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
111. الاستقالة الفريضة الغائبة في المحروسة - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
112. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
113. سنوات مبارك الأخيرة في حكم مصر الجزء الثالث - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
114. سنوات مبارك الأخيرة في حكم مصر الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)

115. سنوات مبارك الأخيرة في حكم مص الجزء الأول - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
116. إشكاليات السنور والبرلمان - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
117. مص والديمقراطية - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
118. مص المحرسة من ثاني خواطر من أجل المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
119. مص المحرسة رؤيتة ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
120. مص المحرسة ثورة حنى النص - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
121. عامر من الإخفاق - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
122. النحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
123. الإدارة في عصر العولمة والمعرفنة - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
124. إعادة بناء الوطن - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
125. إدارة السلوك التنظيمي - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
126. خواطر في الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
127. الإدارة الجديدة . . طريق النميز - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
128. كتب - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com
129. ثورة يوليو 52 - موقع الدكتور علي السلمي
alisalmi.com

منوعات إدارية



الإدارة المصرية..... والطريق إلى المستقبل



الإدارة المصرية
وال.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة

دكتور علي السلمي يحاضر عن المنظمة الإلكترونية

المنظمة الإلكترونية

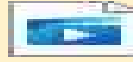
The E-Organization



المنظمة الإلكترونية.4pm



لمشاهدة الفيديو اضغط على علامة



15 الأعمدة.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



ملتقى الإدارة العليا 2
راتيجية والتوجه بالنتائج



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



5PS.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



إدارة المستقبل.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

الملتقى العربي الدولي حول استراتيجيات التنمية الإدارية

إدارة التغيير والتطوير المؤسسي
أ.د. علي السلمي
رئيس الجمعية العربية للإدارة

1



إدارة التغيير والتطوير
سورياملتقى إبريل



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

القيادة الإدارية



10 القيادة.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

أ.د. علي السلمي

تحديث الإدارة العامة بتطبيق مفاهيم الإدارة المعاصرة



تحديث الإدارة العامة
ق مفاهيم إدارة الأعمال



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

جامعة القاهرة

ملتقى
القيادات الإدارية العليا

الجوانب القيادية في وظائف الإدارة
الجامعية

أ.د. علي السلمي



ورقة جامعة القاهرة.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

تنمية واستثمار رأس المال الفكري أ.د. علي السلمي



ملتقى الإدارة العليا 3 تنمية
ولاستثمار رأس المال الفكري



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

1

مفاهيم الإدارة المعاصرة أ.د. علي السلمي

2023



مفاهيم الإدارة المعاصرة
وتطبيقاتها .mp4



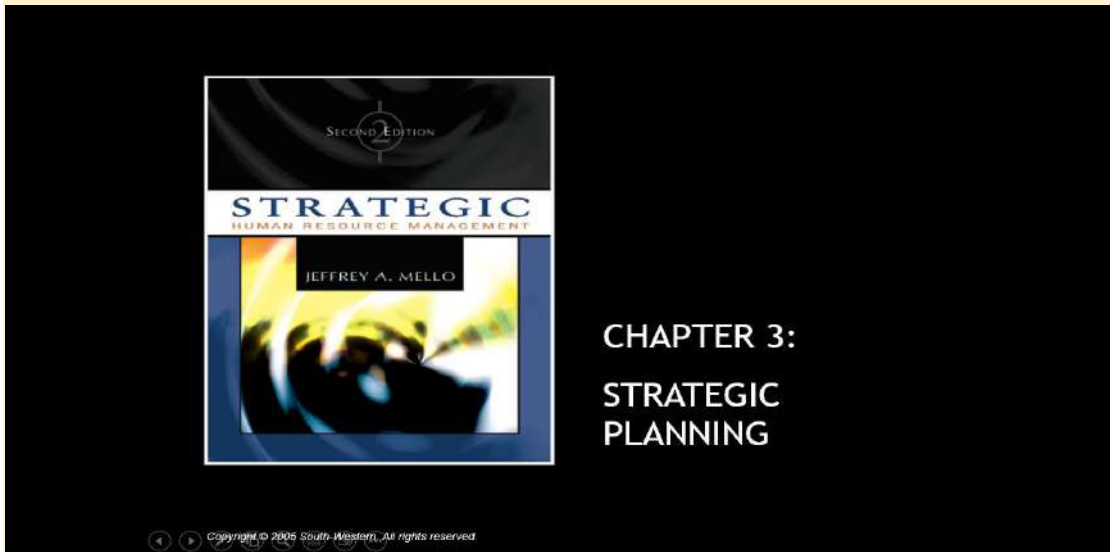
لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



management
control.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



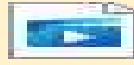
strategic
planning.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

تحديث مصر

أ.د. علي السلمي



تحديث مصر.mp4



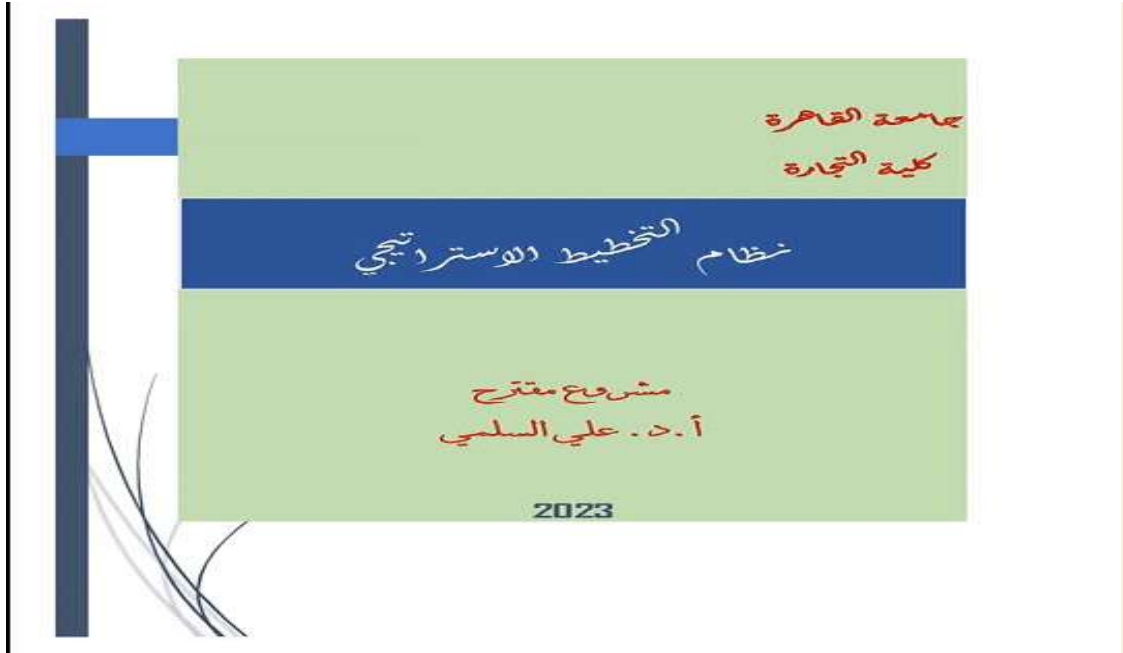
لمشاهدة الفيديو اضغط علامته



خارطة الطريق.mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامته



نماذج نظام التخطيط
الاستراتيجي المعدل .mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامته



مفاهيم الإبداع الإداري
(1).mp4



لمشاهدة الفيديو اضغط علامته

المدخل الاستراتيجي لتطوير منظمات الأعمال

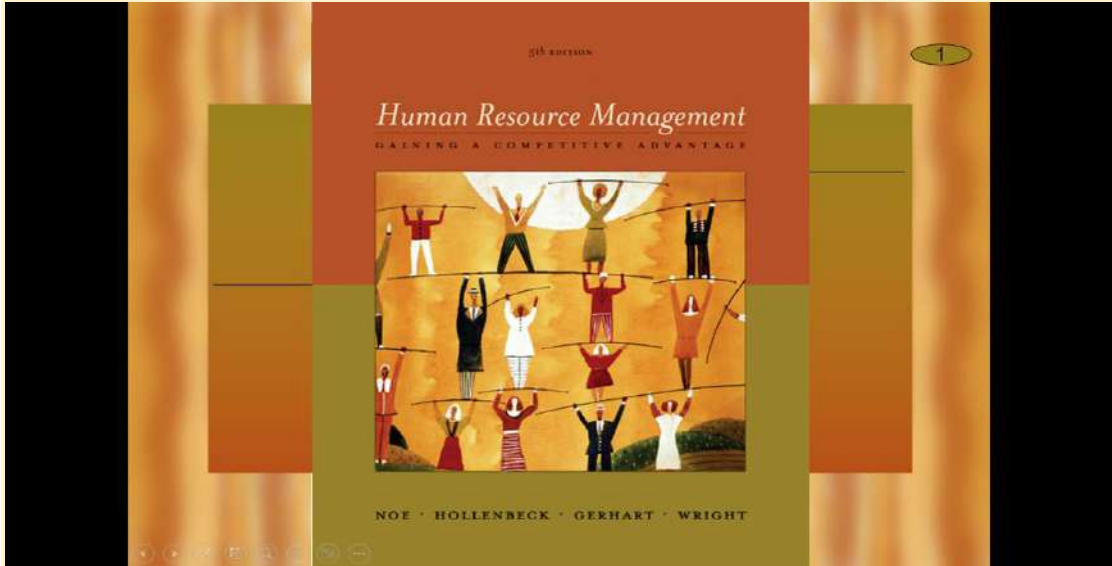
أ.د. علي السلمي



المدخل الاستراتيجي
تطوير منظمات الأعمال



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة



h rm. mp4



لمشاهدة الفيديو عن كتاب Human Resources Management اضغط علامة



The Performance Review Process

Human Resources & OED
901.448.5600

Human Resources & OED



the performance review process.mp4

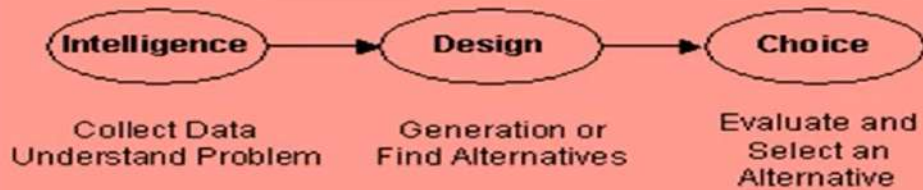


لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

Simon's Model of Decision Making #MIS



Simon's Model of Decision Making




Mrs Poonam

MCA/Msc Math/NET/HTET/Pursuing Phd

<https://youtu.be/UGDEQ5XaMMM>

Simon's Decision Making Theory Explained

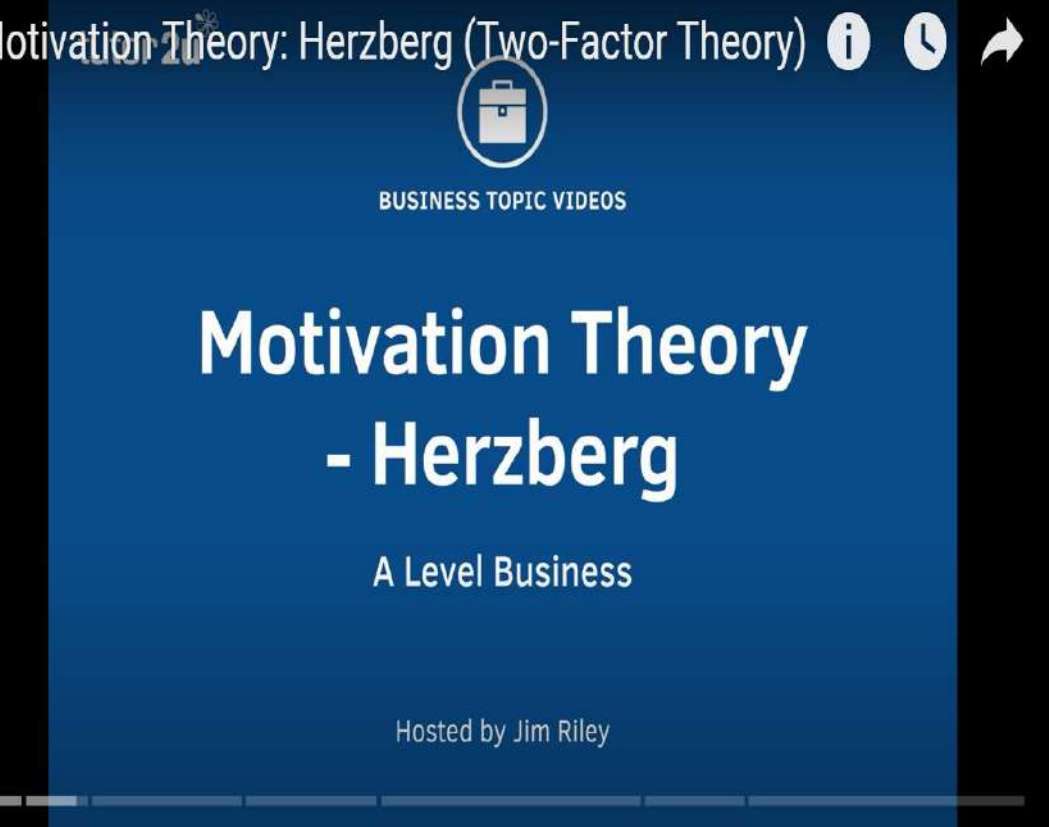


goals
herbert simon studied

Herbert Simon

<https://youtu.be/q0-D8NRG7L4>

Motivation Theory: Herzberg (Two-Factor Theory)



BUSINESS TOPIC VIDEOS

Motivation Theory - Herzberg

A Level Business

Hosted by Jim Riley

<https://youtu.be/f-qbGAvR4EU>

كتب أرشحها لك للقراءة



business-plan-development-guide-obo



لقراءة الكتاب اضغط على علامة



INTRODUCTION TO BUSINESS Sabitu-Ad



لقراءة الكتاب اضغط على علامة

PETER F. DRUCKER

Management Challenges for the 21st Century

"Invaluable advice for building a business bridge to the 21st century."
—Kirkus Reviews

"MANAGEMENT CHALLENGES IN THE 21ST CENTURY" BY PETER DRUCKER - موقع الدكتور

alisalmi.com علي السلمي

وقفة قبل النهاية

- عرضنا في هذا الكتاب لمحات من "أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال" وأكدنا عدة مبادئ منها:
- "الإدارة" هي العنصر الأهم في تسيير المنظمات الخاصة والعامة على مختلف المستويات - وهي أيضاً العنصر الحاسم في تسيير أي منظمة في مختلف مجالات المجتمع الحديث.
 - العنصر الحاكم والحاسم في منظومة "الإدارة" هو "القيادة" بما تملكه من "مهارات" و"خبرات" و"قدرات" وبما تمارسه من "وظائف" وتتحمله من "مسؤوليات" و"مخاطر".
 - منظومة الإدارة تتضمن عناصر "بشرية" و"مادية" و"تقنية" و"معلوماتية" تختلف في أهميتها، ولكن من المؤكد أن أهمها أهمية وخطورة في مسيرة أي منظمة هي "الموارد البشرية".
 - أنظمة الأعمال في حقيقتها "نظام متكامل" و"متوازن" يتضمن ما تملكه المنظمة من "الإمكانات" وما تعرض له من "القيود".
 - منظمة الأعمال - وكافة المنظمات في كل مجالات العمل الإنساني تتفاعل سلباً وإيجاباً مع "المناخ المحيط" بما تحفل به من "فرص" وما تخويه من "مهددات".
 - أهم التطورات التي عاشتها "الإدارة" في تاريخها الطويل هي "العولمة" و"المعلوماتية" و"الثورات التقنية المتواليات".

ومع أفلام عن الإدارة ومنظمات الأعمال
أولاً: قصص نجاح أمريكية



<https://youtu.be/o7nWHfJMmJU>



<https://youtu.be/lbIYWmVwnk>



<https://youtu.be/t-iQvHQkc60>



<https://youtu.be/Hja2QyD-WFo>

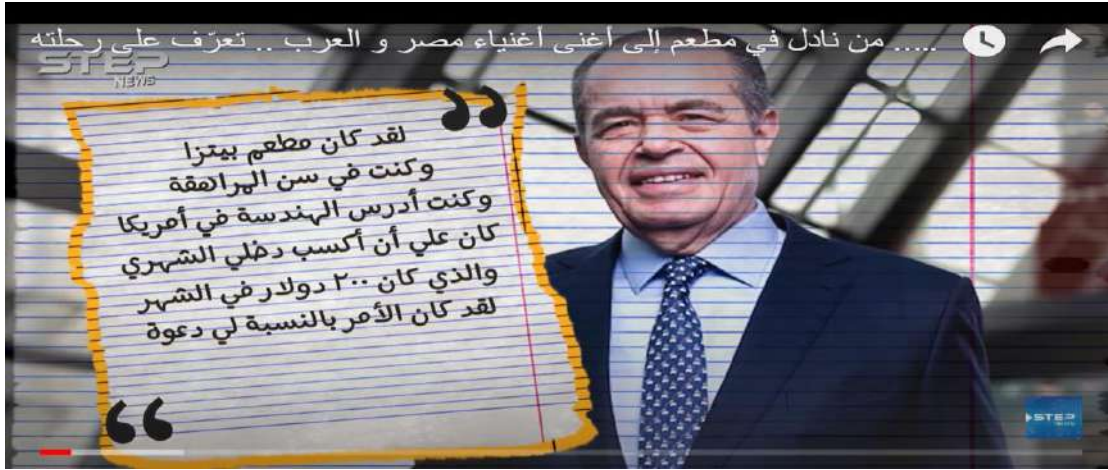


<https://youtu.be/echwzBkopHg>

وقصص نجاح مصريته



https://youtu.be/j_HVXegTVsU



<https://youtu.be/z2jyQzMxwX8>



<https://youtu.be/D0M-hshN0ml>

قصص النجاح

لا بد أن تكون ومراثها إدارة ناجحة. وسوف تعرض الوحدة الدراسية القادمة مفاهيم العمليات في النظام الإداري الناجح.



<https://youtu.be/hlkvSmPGuhE>



<https://youtu.be/HS2wdhmrlmq>



<https://youtu.be/2JXqA9Fa2RU>



<https://youtu.be/htt9-DwCD-A>

قصص نجاح رجال أعمال مصريين بدأوا من الصفر¹¹⁸

هناك العديد من قصص النجاح التي ظهرت في العالم وأذهلت الجميع وأهمها قصص نجاح رجال أعمال مصريين بدأوا من الصفر، حيث استطاع أصحابها أن ينجحوا في الظروف والعوائق ويصمدوا حتى النهاية ليتربع كلاً منهم على عرش النجاح.

محمد عبد المنعم الفايد

هو رجل أعمال وملياردير مصري، بدأ حياته من الصفر، ولد محمد فايد عام 1929 بمدينة الإسكندرية. كان ينتمي لأسرة صغيرة وفقيرة، عمل منذ صغره مهندساً بالإسكندرية، في مهنة عنال للبضائع، بدأت حياته تزدهر، عندما انتقل إلى دبي. وكان أول من وضع أرصفتها ميناء دبي مما جعل فيها الحياة، وذلك أدى إلى ازدياد الثقة بينه وبين الشيخ راشد. والذي طلب منه أن يتخول إقناع شركات البترول أن يستثمروا بالإمارات، وبالفعل تم ما خطط له. وعادت هذه الاستثمارات على الفايد بثروات هائلة، حيث حصل على 20% من أرباح البترول.



وساهم في العديد من المشروعات العملاقة بالإمارات، ثم انتقل إلى بريطانيا، وهناك أسس فندق بلندن، ثم اشترى محلات هاروديز الشهيرة، حيث ضاعفت أرباحه بمقدار 3 أضعاف. ثم بعد ذلك اشترى نادي فولهام، وهو نادي يلعب في دوري الدرجة الممتازة في الدوري الإنجليزي وذلك مقابل 6.25 مليون جنيه إسترليني.

عنان الجلاي

ولد رجل الأعمال عنان الجلاي، في منطقة هليوبوليس، بمدينة القاهرة، كان الجلاي يكره الدراسة منذ صغره، وقد رسب في الثانوية العامة عدد من المرات. نتيجة لفشله دراسياً، قرر أن يسافر إلى الخارج، فسافر إلى النمسا، ثم سافر إلى الدنمارك.



¹¹⁸ قصص نجاح رجال أعمال مصريين بدأوا من الصفر - مقال (mqaall.com)

ولم يكن يملك من المال شيء، كما أن نومه كان في صناديق التليفونات، وكان طعامه من القمامة. وكان قد تعلم اللغة الألمانية قبل السفر من النمسا، وذلك بالأموال التي كان يكسبها من بيع الجرائد. وبدأت مسيرة النجاح، عندما عمل بأحد الفنادق في الدنمارك، في غسيل الأطباق. ثم بدأ في تعلم إدارة الفنادق، فقرر أن يترك عمله، وقام بتأسيس شركة هلنان لإدارة الفنادق عام 1982.

وقد ساهمت الشركة في التنمية السياحية بمصر، وشركة هلنان كانت تدير 40 فندقاً في مصر والدنمارك والنمسا والمغرب، لكن عددها الحالي أصبح 10 فنادق فقط. وبالرغم من أن عنان نال تعليماً متوسطاً، إلا أنه حصل على 5 دكتوراه فخرية، على مستوى العالم. كما حصل على لقب سفير العلاقات الخارجية في الشرق الأوسط من ملك الدنمارك.

محمود العربي

رجل أعمال مصري، بدأ حياته من الصفر، وأصبح من أهم رجال الأعمال في القارة السوداء.



ولد بقرية أشمون، محافظة المنوفية، بعد وفاة والده، انتقل إلى القاهرة وعمل كبائع في محل لبيع الأدوات المكنية وهو في سن العاشرة، بدأ حياته العملية بإنشاء مصنع صغير الأحبار والألوان. وأكسب خبرته في مجال التجارة، نتيجة لثقله بين محل وآخر، وكان قبل ذلك اشترك مع أصدقائه لتأسيس محل. ثم انضمت التجارة، وعمل محل وهو وصديق له، ثم ذهب، كان العربي يعمل في الأدوات المدرسية، ولكنه واجه مشكلة، صرف الحكومة للأدوات المدرسية بالجان. فحول عمله إلى التجارة في الأجهزة الكهربائية، ثم قام بزيارة اليابان، وطالبه بإنشاء مصنع للأجهزة الكهربائية بمصر. ثم بعد ذلك أنشأ شركة "توشيبا العربي" والتي أصبحت من أهم الشركات في صناعة الأجهزة على مستوى الوطن العربي.



<https://youtu.be/k9sMGtjzJKa>

أحمد عبود باشا

يعد أحمد عبود باشا، رمز من رموز الاقتصاد المصري، بدأ حياته من الصفر، عمل أحمد عبود، كعامل في حمار شعبي، كان ملكاً لوالده. تخرج من مدرسة المهندسخانة، ثم عمل مع أحد مقاولي الطرق والكباري بفلسطين، وبعد الزواج عمل في مجال المقاولات، وساعده والد زوجته في



الحصول على معظم أعمال الجيش الإنجليزي. ونتيجة للعمل المتواصل، امتلك عبود باشا معظم أسهم شركة الفنادق المصرية، بالإضافة إلى شركات الاسمدة. وكذلك عدد من شركات الصناعات الكيماوية، والتقطير، كما قام بتمصير شركة البواخر الحديدية، وذلك لأنه امتلك معظم أسهمها. والغزل والنسيج، كما دخل مجال الرياضة وكان دائم الإيفاق على النادي الأهلي، ورئيس النادي الأهلي لمدة 15 عاماً، وتوفي 1963.

حامد الشيتي

رجل الأعمال حامد الشيتي هو رئيس مجلس إدارة شركة ترافكو، وتقدر 1.3 مليون سائح في السنة. وتوفى مجموعة الفلل والشاليهات والغرف في أكثر من 146 فندق ومنجج فندق عائمة على النيل. وكذلك عضو بمجلس إدارة جمعية



الفنادق المصرية والمجلس الأعلى للسياحة، وعضو مجلس إشرافي لمجموعة TUI AG السياحية الرائدة في

أوروبا. وعضو نشط في غرف الصناعة، والتجارة الأمريكية، والألمانية، والإيطالية. وقد باع مؤخراً
فنادق "شنايبرجس" التابعة لمجموعة أرامكو مجموعة "هواتشو" الصينية مقابل 781 مليون دولار.

التقدم في مصر..... ضرورة حياة!



التقدم
ضرورة مصرية

أ.د. علي السلمي



التقدم في مصر. 4pm



لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

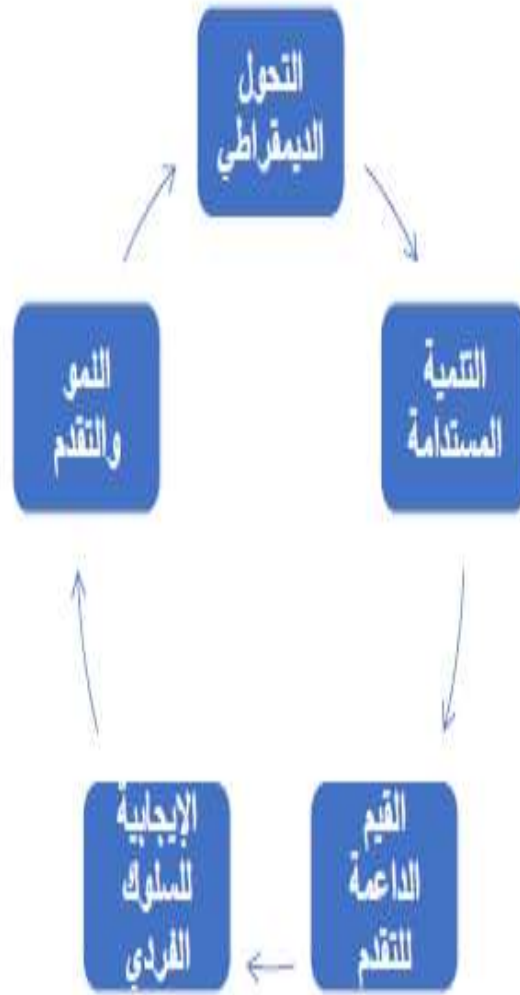
ومصر دائماً في قلوبنا وخواطرنا



<https://youtu.be/t4zmjPnxMQM>

وبالعلم والإدارة المتميزة المتفوقة
نصل إلى مصر التي نريد ونحقق الحلم المصري!

خارطة الطريق نحو المستقبل



الشعوب الناهضة تصنع المسجيل ومصر شعبها شعب ناهض

بعون الله وبفضله وتوفيقه انتهى الكتاب يوم الإسراء والمعراج
17 فبراير 2023 الموافق 26 رجب 1444 وإلى كتاب جديد بإذن الله



مع حياتي .. دكتور علي السلمي

