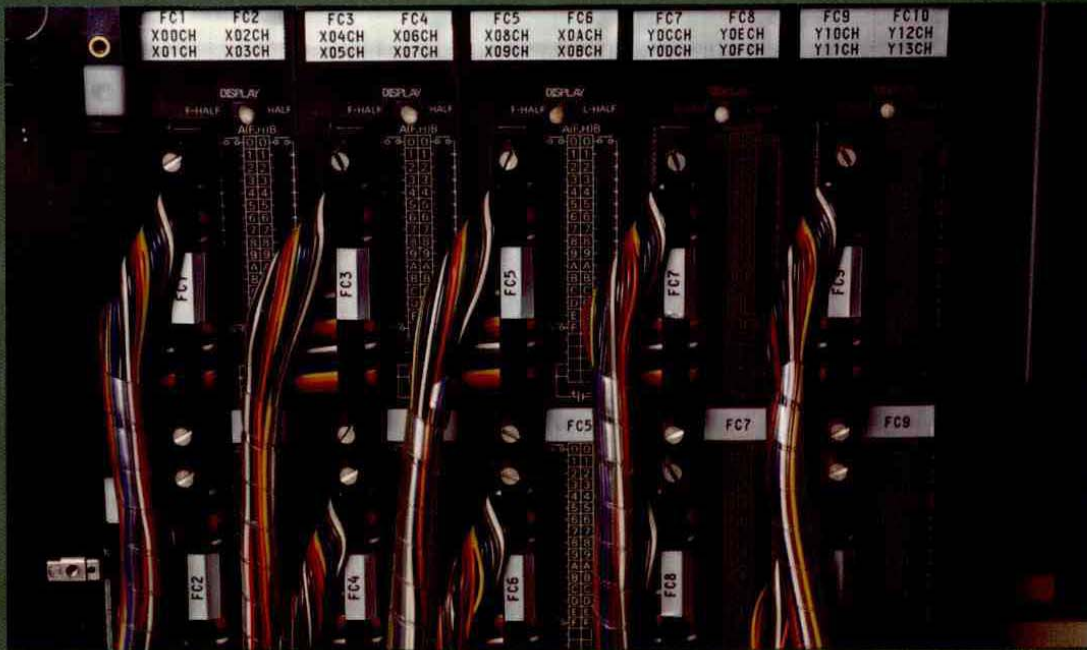


# الإدارة

والأعمال



## MANAGEMENT and Business

الدكتور

ظاهر محسن منصور الغالبي

جامعة الزيتونة الأردنية  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

الدكتور

صالح مهدي محسن العامري

جامعة البترا  
كلية العلوم الإدارية والمالية  
قسم إدارة الأعمال

مكتبتنا العربية  
WWW.ALMKTABAH.NET

2008  
الطبعة الثانية

# الإدارة والأعمال

الدكتور

**طاهر محسن منصور الغالبي**

جامعة الزيتونة الأردنية  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

الدكتور

**صالح مهدي محسن العامري**

جامعة البترا  
كلية العلوم الإدارية والمالية  
قسم إدارة الأعمال

مكتبتنا العربية

[www.almaktabah.net](http://www.almaktabah.net)

الطبعة الثانية

2008

رقم الابداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2006/11/2993)

العامري ، صالح مهدي

الإدارة والأعمال / صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي .

- عمان ، دار وائل 2006

(723)

ر.إ. : (2006/11/2993)

الوصفات: إدارة الأعمال

\* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658

(ردمك) ISBN 9957-11-675-4

\* الإدارة والأعمال

\* الدكتور صالح مهدي محسن العامري - الدكتور طاهر محسن منصور الغالبي

\* الطبعة الأولى 2007

\* الطبعة الثانية 2008

\* جميع الحقوق محفوظة للناشر



## دار وائل للنشر والتوزيع

\* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني

هاتف : 5338410-6-00962 - فاكس : 5331661-6-00962 - ص. ب (1615 - الجبيهة)

\* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف: 4627627-6-00962

[www.darwael.com](http://www.darwael.com)

E-Mail: [Wael@Darwael.Com](mailto:Wael@Darwael.Com)

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو

إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَلِلَّهِ غَيْبُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَيْهِ يُرْجَعُ الْأَمْرُ كُلُّهُ ﴾

﴿ فَأَعْبُدْهُ وَتَوَكَّلْ عَلَيْهِ وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴿١٢٣﴾ ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة هود (123)



**الإهداء**

إلى عائلتي

وإلى كل المهتمين بالإدارة وتطويرها



## مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وآله الطيبين وأصحابه المنتجبين..وبعد،،

فانه من دواعي سرورنا ان نكتب هذه السطور كمقدمة للطبعة الثانية من كتابنا "الإدارة والأعمال" بعد ان نفذت طبعته الأولى خلال فترة قياسية لا تتجاوز بضعة شهور. وهذا ان دل على شيء فانما يدل على القبول العالي لهذا النص الأكاديمي من قبل الأساتذة الأفاضل والطلبة الأعزاء والمديرين والجهات الأكاديمية وشركات الأعمال حيث وصلتنا الكثير من رسائل الإشادة والاقترحات التي يبديون فيها إعجابهم واهتمامهم مع تقديمهم بعض الملاحظات القيمة التي أخذناها بنظر الاعتبار في هذه الطبعة الجديدة، فلهم منا خالص الشكر والتقدير.

لقد تم إجراء التعديلات التالية في هذا الطبعة :

- 1- تم تجاوز وتصحيح الأخطاء المطبعية التي وردت في بعض صفحات الطبعة الأولى.
- 2- تم تعديل بعض الأشكال التي لم تظهر بصورتها الكاملة في الطبعة الأولى.
- 3- إضافة ملحق للفصل العاشر (اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات) يتضمن موضوعاً مهماً وهو دور النماذج الكمية في اتخاذ القرارات، حيث جرى استعراض مفهوم وأهمية وأنواع النماذج ومجالات تطبيقها في إدارة الأعمال مع أمثلة كمية على تطبيق بعضها في اتخاذ القرارات ليضاف إلى ما وردت الطبعة السابقة من معلومات تخص هذا الموضوع .
- 4- إضافة فصل جديد هو الفصل السابع عشر خاص بالمنظمات والأشكال القانونية لها حيث يعطي منظوراً متكاملأ حول المنظمات وأنواعها وأهميتها للمجتمع والعوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للأعمال والبدائل المتاحة كأشكال قانونية يمكن ان تعتمد عليها منظمات الأعمال.

نأمل ان يكون النص المنهجي في طبعته الجديدة اكثر تكاملاً وغنى وقدرة على تلبية متطلبات الجهات المعنية من طلبة وأساتذة ومديرين في مختلف الكليات والمعاهد وشركات الأعمال، وختاماً لا بد من تكرار الشكر والتقدير لزملائنا الأساتذة الأعزاء وابنائنا الطلبة لدورهم في نجاح هذا الكتاب سائلين المولى جلت قدرته أن يوفقنا وأياهم لمزيد من الجهد الخير الهادف لخدمة بلداننا العربية والله ولي التوفيق.

المؤلفان

عمان 2008



## تمهيد

نقدم كتابنا هذا للتعريف بالإدارة والأعمال هذا الموضوع الذي يعتبر مفتاحاً لتقدم الأمم والشعوب في عالم اليوم. والكتاب صمم لكي يكون نصاً منهجياً شاملاً ومركزاً وحاوياً لكل المفاهيم الأساسية في هذا الحقل المعرفي. لقد حاولنا أن نحكي النصوص العالمية المعروفة والمتداولة في جامعات العالم الرصينة وبعض جامعاتنا. نعتقد أن المكتبة العربية تعاني من نقص في النصوص المنهجية المتكاملة والمركزة رغم وجود بعض النصوص الجيدة المختصرة. لذلك وجدنا من المناسب القيام بمهمة نأمل أن نكون قد نجحنا فيها وهي تقديم نص يكون مرشداً عاماً ودليلاً لطلاب كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بكافة تخصصاتها باعتبار أن هذه الشريحة هي المعنية مباشرة بهذا النوع من الموضوعات والذي نأمل كذلك أن يكون مرجعاً لهم في امتحانات الكفاءة الجامعية والتي كان التركيز فيها منصباً على مواضيع حديثة تخلو منها أغلب المراجع العربية وهي تمثل أساسيات اختصاص إدارة الأعمال والتخصصات ذات العلاقة. كذلك لقد وضعنا نصب أعيننا إثارة الرغبة والتحدي لدى الأساتذة الكرام والطلبة الأعداء بطرح كم من المعلومات والمعارف يتماشى مع التطور في عالم الأعمال اليوم. ولو لاحظنا النصوص المنهجية في جامعات بعض دول العالم القريبة منا ومنها الجامعات الهندية والباكستانية والكورية فإننا نجد أنها نصوصاً ضخمة تحوي كم كبيراً من المعلومات، وقد ضربنا المثل بهذه الجامعات لأنها تنتمي إلى دول لها تجارب علمية متميزة ولنا علاقات علمية واقتصادية واسعة معها. كذلك يمكن أن يستفيد من الكتاب طلاب كليات المجتمع ومعاهد الإدارة والمدراء في الشركات المختلفة خصوصاً وأن الكثير منهم يحمل مؤهلاً في تخصص آخر غير الإدارة ولكنه يشغل منصباً إدارياً مهماً. وفي نفس السياق، فإن الطلاب في الدراسات العليا من تخصصات أخرى على وجه الخصوص يستطيعون من خلاله تجسير الفجوة المعرفية في موضوع الإدارة والأعمال. وفي تقديرنا فإن العالم المتطور اليوم تحتاج جميع الشرائح فيه على اختلاف مستوياتهم وأعمارهم إلى ثقافة في الإدارة والأعمال والاقتصاد لأن هذه الأمور لها دور في حياة الناس وأن طبيعة المجتمعات أصبحت مرتبطة بالأعمال والتطور المستمر فضلاً عن كونهم مستهلكين للسلع والخدمات بشكل كبير لذا فهم يحتاجون وظائف الإدارة في تعاملاتهم اليومية وتخطيط حياتهم في ظل تغيرات هائلة يشهدها العالم باستمرار.

ولغرض إنجاز الكتاب بصيغة حديثة ولكون المعرفة الواسعة والمعمقة في هذه المواضيع معرفة عامة متداولة في جميع النصوص العالمية المعروفة فقد وجدنا من المناسب اعتماد اثني عشر نصاً منهجياً أساسياً من العالمية الحديثة كمصدر رئيسي لإعداد الكتاب ووجدنا أن المفردات المنهجية في هذه المصادر الاثني عشر متشابهة بحدود كبيرة جداً<sup>(\*)</sup>. كذلك ارتأينا الإشارة إلى مجموعة من المراجع الإضافية باللغتين العربية والإنجليزية في نهاية كل باب من أبواب الكتاب الستة والتي تم الاستفادة منها في إعداد الكتاب.

(\*) قائمة بهذه المصادر الاثني عشر في نهاية التمهيد.

لقد تم تقسيم الكتاب إلى ستة أبواب تشتمل على اثنان وعشرين فصلاً.

وتم تخصيص الباب الأول لمعالجة مواضيع تتعلق بمفاهيم الإدارة والأعمال والتطور التاريخي للإدارة وكذلك أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. أما الباب الثاني فقد كرس لمعالجة مواضيع البيئة وثقافة المنظمة والتنوع والأعمال في ظل العولمة وأفردنا فصلاً للريادة والإبداع والأعمال الصغيرة، والباب الثالث تناول مواضيع التخطيط وتحقيق الأهداف والرقابة والإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات فيها. وبالنسبة للباب الرابع فهو يحتوي على قضايا التنظيم الأساسية وتصميم المنظمات وكذلك التغيير والتطور في منظمات الأعمال. ويأتي الباب الخامس ليستعرض مواضيع القيادة والتحفيز وبناء فرق العمل والاتصالات في منظمات الأعمال. وأخيراً فإن الباب السادس يحتوي على وظائف المنظمة الرئيسية من عمليات وإنتاج وتسويق وإدارة للموارد البشرية والمالية والمحاسبية وبعض الوظائف الأخرى.

لقد ألقينا بكل فصل مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاثة مجاميع، تخص الأولى المعارف العامة حيث أن الإجابة عليها تعكس المقدرة على الفهم والاستيعاب لمحتويات الفصل. أما المجموعة الثانية فهي أسئلة تشجع على التفكير خارج حدود النص وتدفع باتجاه إثارة تساؤلات إبداعية لكون الإجابة ليست قطعية وتختلف باختلاف القدرات التحليلية والربط والاستنتاج وتخيل المواقف المختلفة، وهنا ركزنا على إثارة أسئلة صحيحة وليس المطالبة بإجابة قاطعة. أما المجموعة الثالثة والخاصة بأسئلة الخيارات المتعددة فإنها تحتاج إلى دقة في الإجابة وعناية كبيرة باستيعاب المفاهيم المتشابهة أحياناً.

ختاماً، نود أن نشكر كل منتسبي دار وائل للنشر وبالأخص السيد وائل أبو غربية لجهوده المتميزة في إخراج النصوص المنهجية المتميزة، كذلك الشكر موصول لزملائنا التدريسيين وأبنائنا الطلبة الذين أغنوا تجربتنا في تدريس مساقات متنوعة في إدارة الأعمال لأكثر من خمسة عشر سنة. وأخيراً، لا ننسى أن نقدم شكرنا الجزيل لعائلتي اللتين تحملتا الكثير من أجل إعداد هذا الكتاب. نسأل الله أن يكون هذا العمل مفيداً وخالصاً لوجهه الكريم ومن الله التوفيق.

المؤلفان

عمان/الأردن

Salihalam@yahoo.com  
GalTaher9999@yahoo.com

## مقترح تدريس المادة

**أولاً:** في حالة تدريس المادة بمقررین (إدارة 1 وإدارة 2) ننصح بأن يكون الترتيب كالاتي:

### • مقرر إدارة 1:

1. الفصل الأول: مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم.
2. الفصل الثاني: الإدارة بين الماضي والحاضر.
3. الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
4. الفصل الرابع: البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع.
5. الفصل السابع: تخطيط وصياغة الأهداف.
6. الفصل الثامن: الرقابة.
7. الفصل العاشر: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات.
8. الفصل الحادي عشر: أساسيات التنظيم.
9. الفصل الرابع عشر: أساسيات القيادة.
10. الفصل الخامس عشر: التحفيز وبناء فرق العمل.
11. الفصل السادس عشر: الاتصالات.

### • مقرر إدارة 2:

1. الفصل الخامس: إدارة الأعمال في ظل العولمة.
2. الفصل السادس: الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة.
3. الفصل التاسع: الإدارة الاستراتيجية.
4. الفصل الثاني عشر: تصميم المنظمات.
5. الفصل الثالث عشر: التغيير والتطور في المنظمات.
6. الفصل السابع عشر: المنظمات وأشكالها القانونية.
7. الفصل الثامن عشر: إدارة الإنتاج والعمليات.
8. الفصل التاسع عشر: التسويق.
9. الفصل العشرون: إدارة الموارد البشرية.
10. الفصل الحادي والعشرون: الإدارة المالية والمحاسبية.
11. الفصل الثاني والعشرون: وظائف منظمة أخرى.

**ثانياً:** في حالة تدريس المادة في فصل دراسي واحد بشكل مبادئ الإدارة أو مدخل إلى الإدارة فإننا

ننصح بدراسة الفصول التالية ولكن بعضها تفصيلاً والأخرى باختصار.

1. الفصل الأول: مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم (بالتفصيل)
2. الفصل الثاني: الإدارة بين الماضي والحاضر (بالتفصيل)
3. الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (باختصار)
4. الفصل الرابع: البيئة، ثقافة المنظمة، التنوع (باختصار)
5. الفصل السابع : التخطيط وصياغة الأهداف (بالتفصيل)
6. الفصل الثامن: الرقابة (بالتفصيل)
7. الفصل العاشر: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات (باختصار)
8. الفصل الحادي عشر: أساسيات التنظيم (بالتفصيل)
9. الفصل الرابع عشر: أساسيات القيادة (بالتفصيل)
10. الفصل الخامس عشر: التحفيز وبناء فرق العمل (باختصار)
11. الفصل السادس عشر: الاتصالات (باختصار)
12. الفصل الثامن عشر: إدارة الإنتاج والعمليات (باختصار)
13. الفصل التاسع عشر: التسويق (باختصار)
14. الفصل العشرون: إدارة الموارد البشرية (باختصار)
15. الفصل الحادي والعشرون: الإدارة المالية والمحاسبية (باختصار)
16. الفصل الثاني والعشرون: وظائف منظرية أخرى (باختصار)

## المصادر الاثنى عشر الرئيسية المعتمدة في إعداد الكتاب

1. Certo, Samuel C., "Modern Management", 9<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 2003.
2. Daft, Richard L., "The New Era of Management", Thomson, Ohio, 2006.
3. Griffin, Ricky W., "Management", 8<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 2006.
4. Griffin, Ricky W. and Ronald J. Ebert, "Business" 8<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2006.
5. Ferrell, O. C. and Geofrg Hirt, "Business: A Changing World", Mc Graw-Hill, New York, 2003.
6. Kinicki, Angelo and Brian K. Williams, "Management: A Practical Introduction", McGraw-Hill, Boston, 2006.
7. Kreitner, Robert, "Management", 8<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 2004.
8. Nickels, William G. et. Al., "Understanding Business", 6<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2002.
9. Shermerhorn, John S., "Management", 8<sup>th</sup> Edition, Wiley & Sons, New York, 2005.
10. Robbins, Stephen P., "Business Today", Harcourt Inc., Florida, 2001.
11. Robbins, Stephen P. and David A. Decenzo, "Fundamentals of Management", Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2004.
12. William, Pride M. et al., "Business", 8<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 2005.

## المحتوى العام للكتاب

### الباب الأول: مدخل إلى الإدارة

- الفصل الأول : مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم ..... 25 - 50  
الفصل الثاني : الإدارة بين الماضي والحاضر..... 51 - 77  
الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعي للمنظمات ..... 79 - 109

### الباب الثاني: بيئة الإدارة والأعمال

- الفصل الرابع: البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع..... 115 - 143  
الفصل الخامس: إدارة الأعمال في ظل العولمة..... 145 - 167  
الفصل السادس: الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة..... 169 - 194

### الباب الثالث: التخطيط واتخاذ القرار

- الفصل السابع: التخطيط وصياغة الأهداف ..... 199 - 223  
الفصل الثامن: الرقابة ..... 225 - 256  
الفصل التاسع: الإدارة الاستراتيجية ..... 257 - 293  
الفصل العاشر: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات..... 295 - 322  
ملحق الفصل العاشر: النموذج الكمي ودوره في اتخاذ القرارات ..... 323 - 350

### الباب الرابع: التنظيم

- الفصل الحادي عشر: أساسيات التنظيم ..... 357 - 391  
الفصل الثاني عشر: تصميم المنظمات..... 393 - 417  
الفصل الثالث عشر: التغيير والتطور في المنظمات ..... 419 - 448

### الباب الخامس: القيادة

- الفصل الرابع عشر: أساسيات القيادة..... 453 - 486  
الفصل الخامس عشر: التحفيز وبناء فرق العمل..... 487 - 518  
الفصل السادس عشر: الاتصالات..... 519 - 549

### الباب السادس: وظائف المنظمة

- الفصل السابع عشر: المنظمات وأشكالها القانونية ..... 555 - 581  
الفصل الثامن عشر: إدارة الإنتاج والعمليات..... 583 - 616  
الفصل التاسع عشر: التسويق..... 617 - 647  
الفصل العشرون: إدارة الموارد البشرية..... 649 - 671  
الفصل الحادي والعشرون: الإدارة المالية والمحاسبية ..... 673 - 697  
الفصل الثاني والعشرون: وظائف منظمة أخرى ..... 699 - 722

## المحتوى التفصيلي للكتاب

### الباب الأول: مدخل إلى الإدارة

25	الفصل الأول : مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم .....
28	أولاً: الإدارة.....
31	ثانياً: المدير.....
38	ثالثاً: منظمة الأعمال.....
42	رابعاً: خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً .....
44	خامساً: التحديات المعاصرة في عالم اليوم.....
51	الفصل الثاني : الإدارة بين الماضي والحاضر.....
55	أولاً: المدرسة الكلاسيكية .....
60	ثانياً: المدرسة السلوكية .....
65	ثالثاً: المدرسة الكمية .....
66	رابعاً: المدارس الحديثة.....
69	خامساً: الاتجاهات المعاصرة والمستقبلية.....
79	الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات .....
82	أولاً: أخلاقيات الأعمال.....
92	ثانياً: المسؤولية الاجتماعية.....

### الباب الثاني: بيئة الإدارة والأعمال

115	الفصل الرابع: البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع.....
118	أولاً: البيئة الخارجية والداخلية.....
124	ثانياً: المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن .....
126	ثالثاً: المنظمة الملتزمة بالجودة.....
128	رابعاً: ثقافة المنظمة .....
133	خامساً: التنوع .....
145	الفصل الخامس: إدارة الأعمال في ظل العولمة.....
148	أولاً: العولمة والأعمال الدولية.....
150	ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية.....

158	.....	ثالثاً: أنماط الأعمال الدولية
159	.....	رابعاً: الإشكالات الأخلاقية في الأعمال الدولية
161	.....	خامساً: الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة
169	.....	<b>الفصل السادس: الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة</b>
172	.....	أولاً: الريادة والرواد
175	.....	ثانياً: الأعمال الصغيرة
180	.....	ثالثاً: الريادة والأعمال الصغيرة وآليات إقامة العمل الصغير
184	.....	رابعاً: التحديات التي تواجه الأعمال الصغيرة

## **الباب الثالث: التخطيط واتخاذ القرار**

199	.....	<b>الفصل السابع: التخطيط وصياغة الأهداف</b>
202	.....	أولاً: التخطيط، كيف ولماذا يخطط المدير؟
208	.....	ثانياً: الأهداف المنظمة
215	.....	ثالثاً: أنواع الخطط
219	.....	رابعاً: أدوات وأساليب التخطيط
225	.....	<b>الفصل الثامن: الرقابة</b>
228	.....	أولاً: الرقابة، طبيعتها وغايتها ومراحلها
232	.....	ثانياً: أنواع الرقابة
237	.....	ثالثاً: الأدوات الرقابية
247	.....	رابعاً: نظام الرقابة الفعال
257	.....	<b>الفصل التاسع: الإدارة الاستراتيجية</b>
260	.....	أولاً: طبيعة الإدارة الاستراتيجية
266	.....	ثانياً: صياغة الاستراتيجية
285	.....	ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية
288	.....	رابعاً: رقابة وتقييم الاستراتيجية
295	.....	<b>الفصل العاشر: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات</b>
298	.....	أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية
301	.....	ثانياً: مفهوم القرار وأنواعه
308	.....	ثالثاً: ظروف اتخاذ القرار ونماجه
314	.....	رابعاً: المشاركة في صنع القرار ودور المعرفة

323	ملحق الفصل العاشر: النموذج الكمي ودوره في اتخاذ القرارات
325	م10. 1. مفهوم النموذج
326	م10. 2. شروط صحة النموذج
326	م10. 3. مزايا وفوائد النموذج
327	م10. 4. مدى فاعلية النموذج
328	م10. 5. مجالات تطبيق النماذج الكمية في قرارات منظمات الأعمال
330	م10. 6. أهم أنواع النماذج الكمية
333	م10. 7. أمثلة على بعض النماذج الكمية

## الباب الرابع: التنظيم

357	الفصل الحادي عشر: أساسيات التنظيم
360	أولاً: التنظيم كوظيفة إدارية
369	ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية
379	ثالثاً: قضايا مهمة في التنظيم
393	الفصل الثاني عشر: تصميم المنظمات
396	أولاً: تصميم المنظمة وفعاليتها
404	ثانياً: أثر العوامل الموقفية على التصميم
409	ثالثاً: التكامل بين الأنظمة الفرعية للتصميم
419	الفصل الثالث عشر: التغيير والتطور في المنظمات
422	أولاً: طبيعة وقوى التغيير التنظيمي
426	ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي
431	ثالثاً: مقاومة التغيير
437	رابعاً: التطوير والإبداع التنظيمي

## الباب الخامس: القيادة

453	الفصل الرابع عشر: أساسيات القيادة
456	أولاً: طبيعة القيادة
464	ثانياً: النظريات التقليدية في القيادة

466	.....	ثالثاً: النظريات السلوكية في القيادة
469	.....	رابعاً: النظريات الموقفية في القيادة
477	.....	خامساً: الاتجاهات الحديثة في القيادة
487	.....	<b>الفصل الخامس عشر: التحفيز وبناء فرق العمل</b>
490	.....	أولاً: أساسيات ومفهوم التحفيز
493	.....	ثانياً: نظريات التحفيز
503	.....	ثالثاً: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت
509	.....	رابعاً: التحفيز من خلال المشاركة
512	.....	خامساً: فرق العمل
519	.....	<b>الفصل السادس عشر: الاتصالات</b>
522	.....	أولاً: الاتصالات وعمل المدير
526	.....	ثانياً: أنواع وشبكات الاتصال
535	.....	ثالثاً: عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها
541	.....	رابعاً: التفاوض

## الباب السادس: وظائف المنظمة

555	.....	<b>الفصل السابع عشر: المنظمات وأشكالها القانونية</b>
558	.....	أولاً: المنظمات وأنواعها وأهميتها للمجتمع
563	.....	ثانياً: ماهية الشكل القانوني والعوامل المؤثرة فيه
567	.....	ثالثاً: بدائل الأشكال القانونية
583	.....	<b>الفصل الثامن عشر: إدارة الإنتاج والعمليات</b>
586	.....	أولاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات وأهميتها
592	.....	ثانياً: تخطيط الإنتاج
602	.....	ثالثاً: رقابة وجدولة العمليات
610	.....	رابعاً: قضايا أخرى في إدارة الإنتاج والعمليات
617	.....	<b>الفصل التاسع عشر: التسويق</b>
620	.....	أولاً: مفاهيم أساسية في التسويق
625	.....	ثانياً: المنتج
633	.....	ثالثاً: التسعير

639	رابعاً: التوزيع والترويج
649	<b>الفصل العشرون : إدارة الموارد البشرية</b>
652	أولاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية
656	ثانياً: الاستقطاب والاختيار
660	ثالثاً: التدريب والتطوير وتقييم الأداء
664	رابعاً: المكافآت وعلاقات العمل
673	<b>الفصل الحادي العشرون: الإدارة المالية والمحاسبية</b>
676	أولاً: المفاهيم المحاسبية والكشوفات المالية
684	ثانياً: التحليل المالي
689	ثالثاً: التخطيط المالي ومصادر التمويل
699	<b>الفصل الثاني والعشرون: وظائف منتظمة أخرى</b>
702	أولاً: العلاقات العامة
706	ثانياً: الموارد المعلوماتية والمعرفية
713	ثالثاً: البحث والتطوير والإبداع



# الباب الأول

## "مدخل إلى الإدارة"

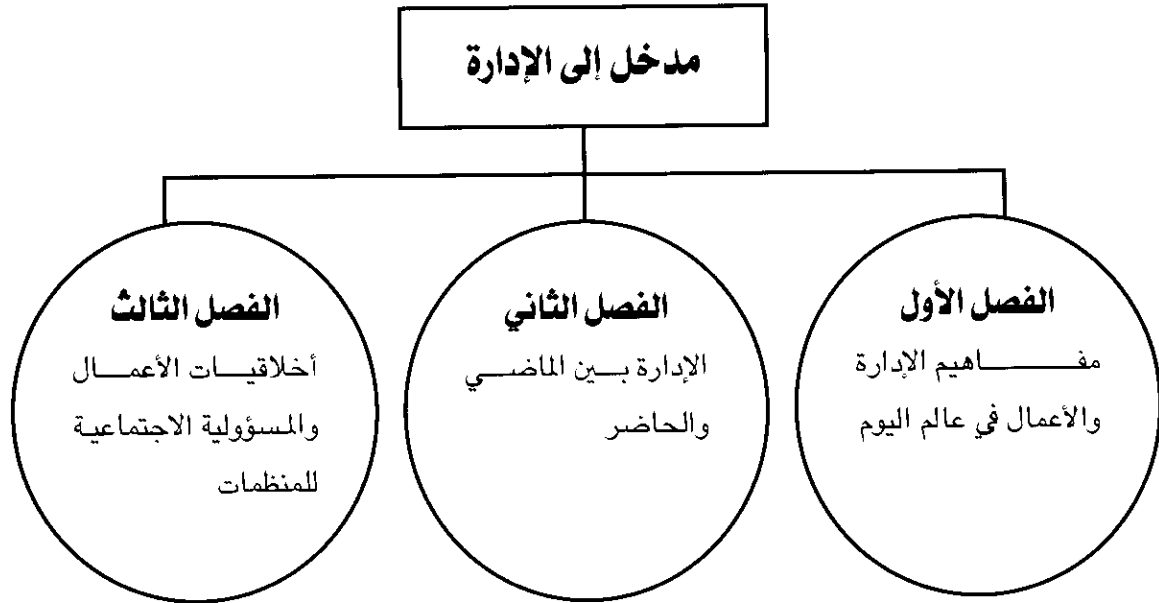


# الباب الأول

## "مدخل إلى الإدارة"

### مقدمة

إن أهمية الإدارة للأعمال والمجتمع تتزايد باستمرار كلما ازداد التطور التكنولوجي وتطور الحياة بشكل عام. فالمدرء اليوم والوظائف الإدارية يشكون عصب الحياة بسبب سرعة التغيرات والحاجة الماسة لاتخاذ القرارات الواعية والسريعة. ولغرض الاستجابة لهذه التحديات يجب على المدرء فهم وظائفهم أولاً وفهم المجتمع ومتطلباته والتنوع الحاصل فيه. لذلك فإن هذا الباب يمثل مدخلاً لدراسة الإدارة وفهم معناها ومعنى المنظمات والتحديات التي تواجهها وكذلك دراسة تاريخ الإدارة وتطورها وأهم مدارسها العلمية وأشهر نظرياتها وارتأينا مناقشة الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال باعتبارها ضرورة من ضرورات العمل في بيئة الأعمال المعاصرة.





## الفصل الأول

# مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم



## الفصل الأول

### مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما معنى مصطلح "الإدارة"؟
2. من هو المدير وما هي أدواره ومهاراته؟
3. ماذا نقصد بالمنظمة وما هي أنواع المنظمات؟
4. ما هي أهم خصائص المجتمعات التي تزدهر فيها الإدارة والأعمال؟
5. ما هي أهم التحديات التي تواجه الأعمال في عالم اليوم؟

### مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم

التحديات المعاصرة في عالم اليوم	خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً	منظمة الأعمال	المدير	الإدارة
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ ازدياد دور المعرفة</li><li>❖ العولمة.</li><li>❖ التطور التكنولوجي</li><li>❖ الأخلاقيات وحاكمية الشركات</li><li>❖ التكتلات الاقتصادية والبحث والتطوير</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ احترام الوقت</li><li>❖ الانفتاح</li><li>❖ ثقافة المجتمع</li><li>❖ الاستقرار السياسي</li><li>❖ القيم الدينية</li><li>❖ المنافسة العادلة</li><li>❖ احترام المرأة</li><li>❖ التفسير الموضوعي للأمر</li><li>❖ تكافؤ الفرص</li><li>❖ تميز العلاقات بين الأعمال والجامعات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ مفهوم المنظمة وأنواعها</li><li>❖ المنظمة كنظام مفتوح</li><li>❖ الأداء المنظمي</li><li>❖ تغيير طبيعة عمل المنظمات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ من هو المدير؟</li><li>❖ مستويات المدراء</li><li>❖ أنواع المدراء</li><li>❖ أدوار المدير</li><li>❖ مهارات المدير</li><li>❖ سمات المدير الناجح</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ مفهوم الإدارة</li><li>❖ وظائف الإدارة:</li><li>- التخطيط.</li><li>- التنظيم.</li><li>- القيادة.</li><li>- الرقابة.</li></ul>

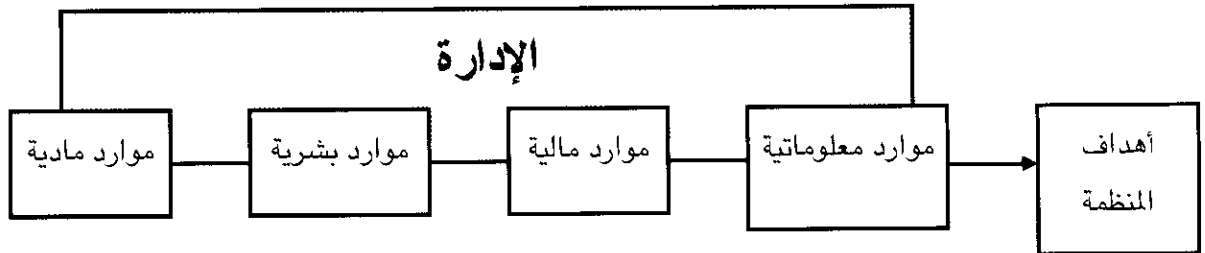
## مقدمة الفصل الأول:

أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أن ليس هناك دول متقدمة وأخرى متأخرة بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متخلفة. إن النجاح الذي تحققه شركات معروفة كثيرة يعود بالدرجة الأساس إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة العالمية والمحلية. لقد عرف الكثير من المدراء اللامعين بإنجازاتهم التي صارت تدرس في المعاهد والكليات التي تتخصص في إدارة الأعمال بل إن بعضهم سميت باسمه معاهد عالمية مرموقة مثل Sloan School of Management وغيرها. إن هؤلاء المدراء ركزوا على خصائص ضرورية لنجاح الأعمال وازدهارها مثل احترام الوقت وبناء فرق العمل وتحفيز العاملين وجعلهم أكثر التزاماً بمعايير الأداء والإنجاز العالي الأمر الذي انعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليدهم حب العمل واحترام الوقت والإنسان وتنمية التفكير الحر والممارسة للخلاقة والمسؤولية.

## أولاً: الإدارة Management

### ❖ مفهوم الإدارة

إن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية. لقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً. ويرى آخرون أن الإدارة هي تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد هذه المنظمة. وذهب البعض إلى أن الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين. وخلص القول فإن الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.



شكل (1-1): تنسيق الموارد للوصول إلى الأهداف

## ❖ وظائف الإدارة

### ❖ الإدارة Management

عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.

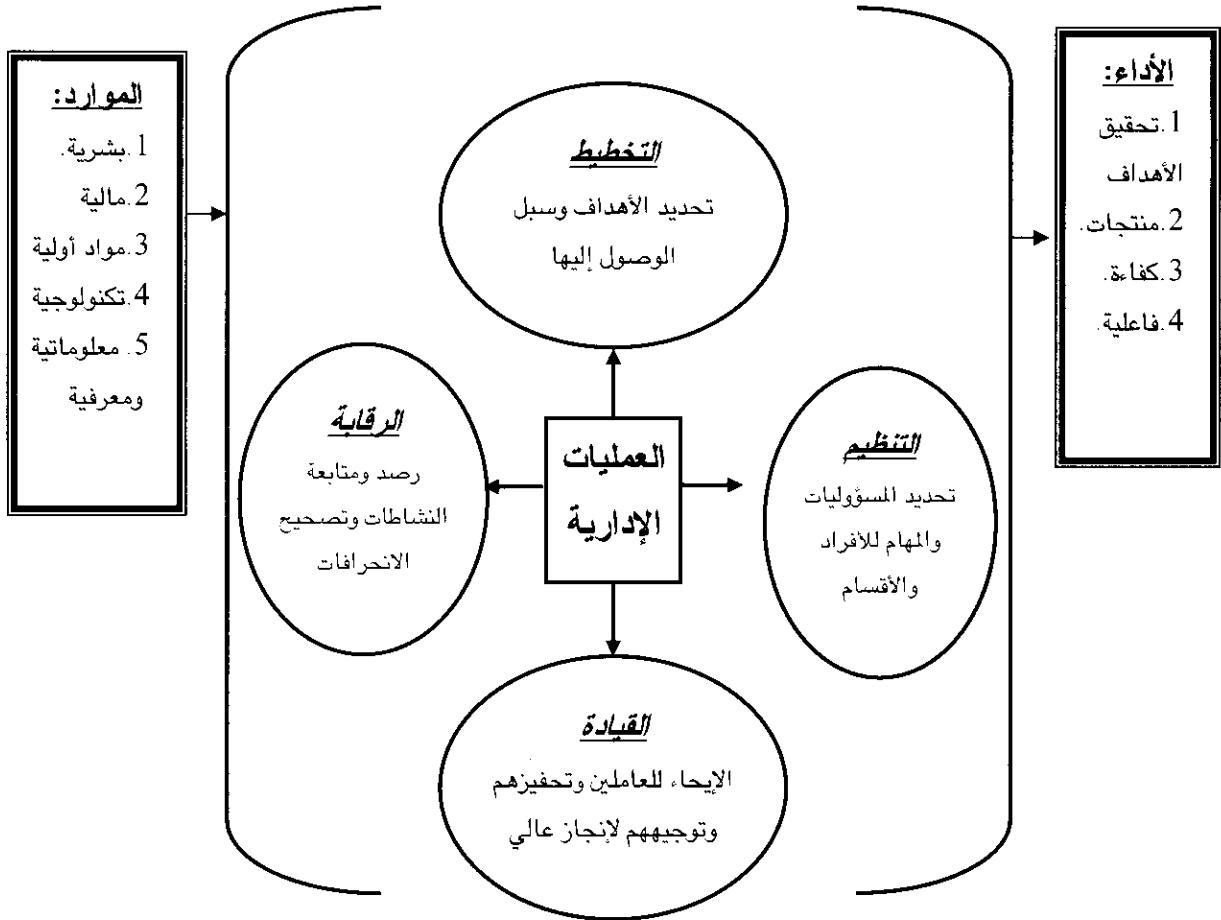
إن أهم عنصرين وردا في تعريف الإدارة هما:

1. الوظائف الأربعة للإدارة.

2. تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

يتطلب الأمر من المدراء قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح واتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية وعناصرها المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة المسماة أيضاً بالعمليات الإدارية (وظائف المدير) والتي يمكن أن توضح بالشكل التالي:

### وظائف الإدارة



شكل (2-1): وظائف الإدارة

وليزيد من التوضيح يمكن استعراض كل وظيفة على انفراد وبشكل موجز وكالاتي:

## - التخطيط Planning

❖ التخطيط Planning  
عملية تحديد الأهداف والأفعال  
والموارد اللازمة لإنجازها.

يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، ومن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج. إن العملية التخطيطية في المنظمات وخاصة الكبيرة منها ليست بالعملية السهلة وقد تحتاج إلى وجود هيئات تخطيطية Planning Staff لمساعدة الإدارة العليا في تحديد توجه المنظمة وتطويرها المستقبلي. وفي العديد من الحالات فإن عدم كفاءة التخطيط Poor Planning ينعكس بنتائج سلبية مدمرة للمنظمة، خاصة إذا لم تستطع الجهات المسؤولة عن التخطيط إدراك واستقراء البيئة ومؤشراتها بشكل صحيح أو عدم معرفة إمكانات المنظمة وعناصر قوتها للاستفادة منها في تحديد الأهداف، فعلى سبيل المثال إن عدم قدرة الإدارة في فهم واستقراء اتجاهات السوق ونمو السكان وتطور الطلب يجعلها غير قادرة على وضع خطط عقلانية وواقعية.

## - التنظيم Organizing

❖ التنظيم Organizing  
عملية تخصيص المهام والموارد  
 وإقامة الدوائر والأقسام  
 والتنسيق بينها لإنجاز فعال.

هي العملية التالية للتخطيط والمؤدية إلى فشله أو نجاحه خاصة وهي ترتبط بتنفيذ فعال للخطط الموضوعة. ويمكن أن نعرف التنظيم بأنه العملية المرتبطة بتأشير المهام وتخصيص الموارد وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية الضرورية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. بواسطة العملية التنظيمية يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة. وعادة ما نجد في مكاتب المدراء مخططاً يسمى "الخارطة التنظيمية" Organization Chart تحدد فيها الوحدات الإدارية وارتباطاتها ببعضها.

## - القيادة Organizing

❖ القيادة Leadership  
التأثير في الآخرين وتحفيزهم  
 ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز  
 الأهداف.

إن القيادة تتجسد بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك وعام للمنظمة. إن القدرة على الإيحاء والتأثير في الآخرين سمة من سمات القادة وإن كل مدير يجب أن تكون لديه مهارات قيادية ليستطيع تحريك الطاقات الكامنة لدى رؤوسه وبالتالي إنجاز أعمالهم بشكل أفضل. ومن خلال القيادة يبني المدراء التزام عالي ومشترك تجاه رؤية محددة للمنظمة وتشجيع الأنشطة الداعمة للأهداف.

## الرقابة Controlling

### ❖ الرقابة Controlling

قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية.

تعني الرقابة متابعة وقياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. من خلال العملية الرقابية يحافظ المديرون على وجود صلة مستمرة بالأعمال الجاري تنفيذها لجمع المعلومات الواردة بالتقارير واستخدامها في عمليات التغيير أو التصحيح عندما يتطلب الأمر ذلك. وفي عالم اليوم ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص في ترصين عمليات الرقابة سواء كانت أثناء الإنجاز أو قبله أو بعده.

### ❖ المدير Manager

الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد.

## ثانياً: المدير Manager

### ❖ من هو المدير؟

إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: رئيس، مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم، مدير إدارة وغيرها. إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعماً وإسناداً لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم. والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساعدة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسؤولون عن فريق العمل وتنفيذه الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة. إن عمل المدير في المجتمعات والمنظمات المعاصرة أصبح من الأهمية بمكان حتى أنه يمكننا القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير، خاصة وأن المدراء ينسقون حالياً ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثمن رأس مال حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات.

### ❖ مستويات المدراء

إن تضخم وكبر حجم المنظمات خلق عناوين ومسميات ومستويات عديدة في هيكلها التنظيمية، وبالتالي أصبح هناك مستويات إدارية مختلفة يمكن أن نشير لها بشكل عام وكالاتي:

## - مدراء الإدارة العليا

❖ مديري الإدارة العليا

### Senior Managers

هم من يقود أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها.

## Managers in the Top Management (Senior Managers)

يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة ويكونون بمثابة الرأس من الجسد وعنوان الوظيفة المعروف لهم "CEO" Chief Executive Officer ويمكن أن نترجمها إلى "مدير مفوض" أو "مدير تنفيذي أعلى"، وفي إطار هذا العنوان الكبير يمكن أن نجد الرئيس President أو نائب الرئيس Vice President أو المدير العام General Manager وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية والأساسية منها. إن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة جداً للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات ومراقبة ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.

## - مدراء الإدارة الوسطى Middle Managers

❖ المدراء في الإدارة الوسطى

### Middle Managers

المدراء المسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة.

هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، مثال ذلك عمداء الكليات في الجامعات أو رئيس قسم الجراحة في المستشفى أو رؤساء أقسام كبيرة في الشركات الصناعية مثل مدير الرقابة على الجودة أو مدير مختبرات البحث أو غيرها. إن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقَة Lean Organization وتم تقليص عدد مديري الإدارة الوسطى ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة Team Building and Leading وإدارة المشاريع حيث اكتسب مسمى Project Manager أهمية خاصة في المنظمات الكبيرة والتي صارت تنجز أعمالها من خلال إدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية Tactical Plans والتي هي عبارة عن تجزئة للخطط الاستراتيجية الرئيسية لغرض تنفيذها.

❖ مدير المشروع

### Project Manager

المدير المسؤول عن تنسيق مشروع عمل مؤقت مع مهام محددة بتاريخ انتهاء معين.

## - مدراء الإدارة الإشرافية Supervisors

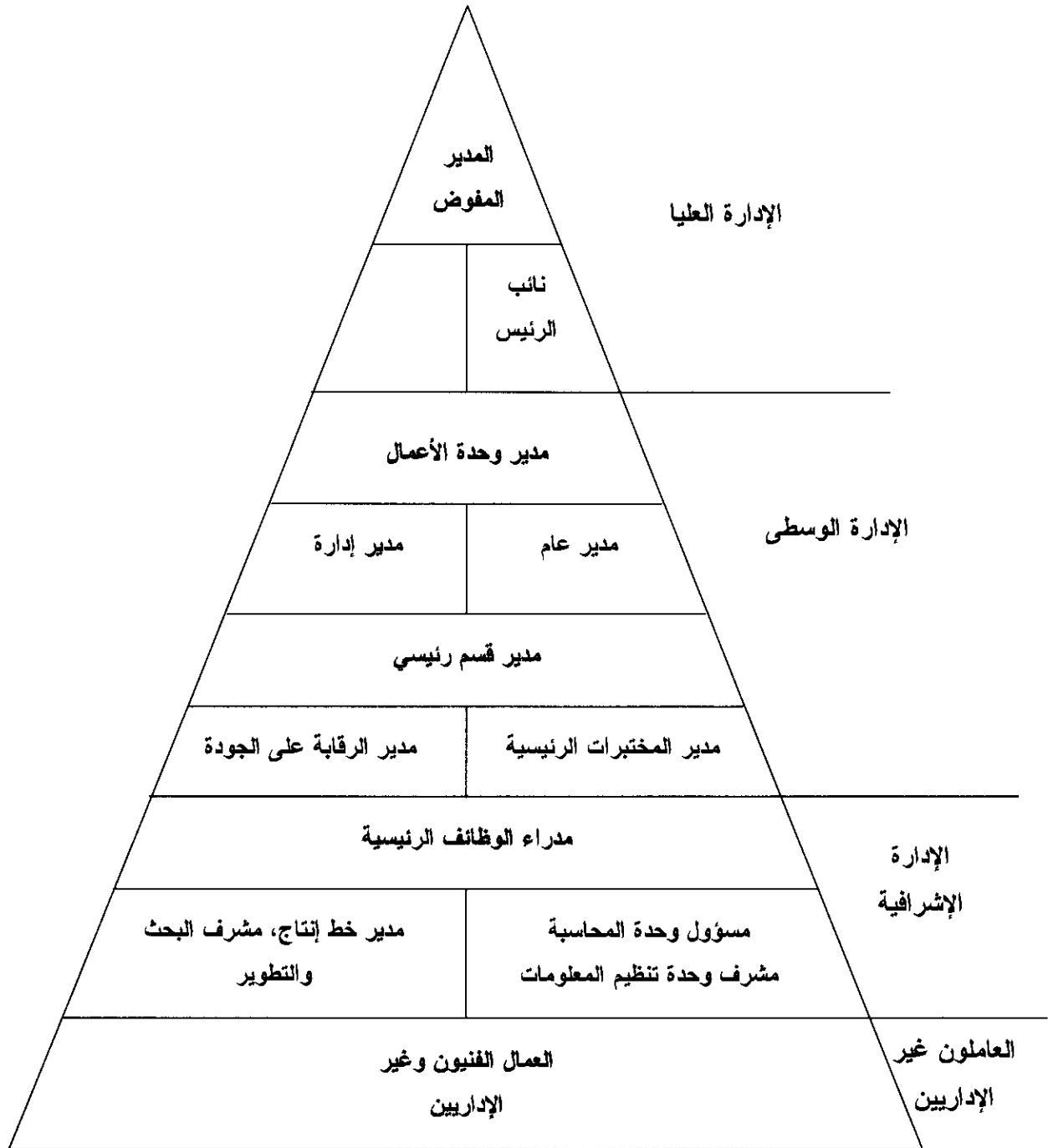
❖ المشرفون أو قادة الفرق

### Supervisors الصغيرة

هم مدراء مرتبطون بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة.

إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافاً مباشراً على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة كما يطلق على شاغلي هذه الوظيفة "المشرف" أو "الملاحظ" في بعض الدول. إن أغلب المدراء في

هذا المستوى وخصوصاً في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل. وفي منظمات أخرى مثل الجامعات يمكن أن يكون رئيس القسم العلمي مشرفاً وفي البنوك أيضاً فإن رئيس قسم التدقيق أو مسؤول شعبة الاقراض هم مدراء إشرافيين مباشرين من هذا النوع. ولتوضيح المستويات الثلاثة السابقة يمكن الاستعانة بالمخطط الآتي:



شكل (3-1) : المستويات الإدارية

## ❖ أنواع المدراء Types of Managers

إن المستويات الإدارية التي سبق وأن تحدثنا عنها في الفقرة السابقة تمثل نظرة رأسية لوظيفة المدير حيث اعتمدنا التدرج الهرمي الرأسي لتوضيح الفرق بين المدراء. أما في هذه الفقرة فإننا سنلجأ على إلقاء نظرة أفقية على وظائف المدراء، حيث يمكن تصنيف المدراء وفق هذه النظرة الأفقية Horizontal إلى:

### - مدراء الخطوط Line Managers

❖ مدراء الخطوط  
Line Managers  
مدراء مساهمون مباشرة بإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

وهم المدراء المسؤولون عن إنتاج السلع والخدمات الأساسية بشكل مباشر في المنظمات ومن أمثلة هؤلاء المدراء: الرئيس، مدير التوزيع، مشرف قسم في سوق مركزي كبير للتوزيع. وتجمع هؤلاء خاصية المسؤولية المباشرة على العمل سواء بالإنتاج الصناعي أو تقديم الخدمة. إذن فهم يرتبطون بشكل أو بآخر مباشرة بتقديم أو إنتاج السلعة أو الخدمة رغم أنهم في مستويات إدارية مختلفة (من الناحية الرأسية Vertical).

### - الكوادر الإدارية Staff Managers

❖ الكوادر الإدارية  
Staff Managers  
مدراء يستخدمون خبرة فنية تخصصية لدعم العاملين في خط الإنتاج.

وهؤلاء هم مديرين لديهم خبرة فنية تخصصية يستخدمونها لتقديم الدعم والإسناد للعاملين في خط الإنتاج فمثلاً مدير الموارد البشرية أو مسؤول الوحدة المالية في سوق مركزي لديهم مسؤوليات كادر إداري تقدم الدعم للعاملين.

### - مدراء الوظائف الرئيسية Functional Managers

❖ مدراء الوظائف الرئيسية  
Functional Managers  
مدراء مسؤولون عن أنشطة ضمن مجال محدد مثل الإنتاج أو التسويق.

عادة ما توجد هذه الوظائف في منظمات الأعمال خصوصاً الصناعية وهم مديرين مسؤولون عن مجال محدد من الأنشطة مثل التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية والبحث والتطوير وغيرها. إنهم يستخدمون الخبرة والمهارة المتخصصة لإنجاز أعمال ضرورية تقدم دعماً للتوجه الكلي للمنظمة.

### - المدراء العامون General Managers

❖ المدير العام  
General Manager  
هو المدير المسؤول عن وحدة فيها عدة وظائف مثل مدير المصنع أو غيره.

هم مسؤولون عن وحدات عديدة أو وظائف مختلفة تغطي أنشطة متباينة أو أقسام عديدة مثل مدير مصنع حيث يكون مسؤولاً عن أكثر من وظيفة مثل الشراء والتخزين والإنتاج والتسويق وغيرها.

## ❖ أدوار المدير Manager Roles

رغم تباين أنشطة المدراء وأدوارهم من حيث التركيز على البعض منهم أو العمق في الممارسة إلا أنه يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استناداً إلى التصنيف الشائع الذي قدمه Henry Mintzberg والذي وضع فيه الأدوار كما يلي:

### 1. الأدوار التفاعلية Interpersonal Roles

وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات أخرى، لذلك فإن المدير يمكن أن يلعب دور ممثل المنظمة الرئيسي مع الأطراف الأخرى Figurehead أو القائد Leader الذي يفترض أن يؤثر إيجاباً بالآخرين ويوجههم نحو الأهداف الموضوعية وأخيراً فإنه حلقة وصل Liaison مع مختلف الأطراف.

### 2. الأدوار المعلوماتية Informational Roles

وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير أو يقدمها للآخرين. وتضم هذه الأدوار مجموعة الأدوار المرتبطة بالرصد Monitor أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال. كذلك هناك دور المرسل Disseminator الذي يقوم بإرسال المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة وأخيراً دور الناطق الرسمي باسم المنظمة Spokes Person.

### 3. الأدوار القرارية Decisional Roles

وتتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة. وتضم مجموعة من الأدوار مثل الدور الريادي Entrepreneur والذي يجسد قدرة المدير على المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة. ثم هناك دور معالج الاضطرابات أو الإشكالات Disturbance Handler والذي يمارس من خلاله المدير دوراً فاعلاً في معالجة المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر. كذلك هناك دور موزع الموارد Resource Allocator وفيه يلعب المدير دوراً مهماً من خلال تخصيص الموارد التي غالباً ما تتسم بالندرة على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهدافها. وأخيراً فإن المدير يلعب دور المفاوض Negotiator مع الأطراف المختلفة.

ويلخص الشكل التالي هذه المجموع من الأدوار المختلفة.

الأدوار القرارية	الأدوار المعلوماتية	الأدوار التفاعلية
كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات؟	كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها؟	كيف يتعامل المدير مع الآخرين:
• الريادي (الرائد).	• الراصد.	• ممثل المنظمة.
• معالج الاضطرابات والمشاكل.	• المرسل.	• القائد.
• موزع الموارد.	• الناطق الرسمي باسم المنظمة.	• حلقة الوصل.
• المفاوض.		

شكل (4-1) : أدوار المدير

## ❖ مهارات المدير Manager Skills

### ❖ المهارة Skill

القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.

### ❖ التعلم مدى الحياة

#### Long Life Learning

التعلم المستمر من واقع الخبرة اليومية.

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير خاصة وأن عالم اليوم مليء بالمفاجآت والتغيرات السريعة إلى درجة أن الدراسات الحديثة تركز على صفة استثنائية يجب أن يتحلى بها المدير وهي التعلم مدى الحياة Long Life Learning. ويمكن أن تعرف المهارة Skill على أنها القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز. إن أهم المهارات المطلوب من المدير أن يتقنها هي:

### 1. المهارات الفنية Technical Skills

#### ❖ المهارات الفنية

#### Technical Skills

هي القدرات لاستخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة.

وتتمثل بالقدرات والقابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات الحاسوبية والتسويقية والهندسية وغيرها ويحصل المدير على هذه المهارات خلال الدراسة وكذلك التدريب أثناء الوظيفة. ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب. ومن المعلوم أن هذه المهارات مهمة جداً في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا.

### 2. المهارات الإنسانية Human Skills

#### ❖ المهارات الإنسانية

#### Human Skill

القدرات على العمل بشكل جيد في المنظمة والتعامل مع الآخرين.

تتجسد هذه المهارات في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم. إن

المدير يجب أن يتحلى بدرجة عالية من الوعي الذاتي بقدراته على التواصل والشعور بالآخرين وهذه تسمى الذكاء العاطفي Emotional Intelligence أي إدارة النفس والعلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

❖ الذكاء العاطفي

**Emotional Intelligence**

إدارة النفس والعلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

**3. المهارات الإدراكية Conceptual Skills**

إن المدير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع أي أنه خبير في فن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة، فضلاً عن هذا يجب أن يكون للمدير قدرة على التفكير الناقد والتحليل بحيث يستطيع أن يشكل الصورة الكلية لعمل المنظمة من خلال تكامل مكوناتها وأجزائها المختلفة. وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

ويمكن أن نوضح هذه المهارات الثلاث ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها بالشكل التالي:

الإدارة الوسطى

إدراكية	إنسانية	فنية
---------	---------	------

الإدارة العليا

إدراكية	إنسانية	فنية
---------	---------	------

الإدارة الدنيا (الإشرافية)

إدراكية	إنسانية	فنية
---------	---------	------

شكل (5- 1) مهارات المدير

❖ سمات المدير الناجح

**Successful Manager Characteristics**

ليس من السهل أن يكون المدير ناجحاً في عالم الأعمال اليوم بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدودة. إن النجاح في الإدارة يتطلب توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية Managerial Competency وهذه تمثل حزمة من المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية وأهم أبعاد هذه الكفاءة الإدارية ما يلي:

❖ الكفاءة الإدارية

**Managerial Competency**

حزمة المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية.

## 1. الاتصال Communication

وهي إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين والشعور الحقيقي والصحيح والواضح من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي وهذه ترتبط اليوم باستخدام صحيح للتكنولوجيا واستلام وإرسال معلومات والبيانات لمختلف الجهات.

## 2. فريق العمل Teamwork

أي العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق نفسه ويندرج في إطار ذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض وبناء الاجماع والاتفاق بين أعضاء الفريق.

## 3. إدارة الذات Self Management

تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم والشخصية المرنة المتسامحة وعدم إهمال جوانب الغموض في بعض المواقف كذلك تحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.

## 4. القيادة Leadership

التأثير بالآخرين ودعمهم لإنجاز المهام المعقدة أو غير الواضحة كذلك الوعي بالتنوع في قوة العمل وفهم آثار العولة وإدارة المشروع والفعل الاستراتيجي المستقبلي المتميز.

## 5. التفكير الناقد المتفتح Critical Thinking

تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة. تشتمل هذه الصفة على فهم المواقف بصورتها الشمولية ومن ثم تجميع معلومات وحل المشكلة كذلك التفكير المبدع والخلاق القادر على التفسير الناضج للمعلومات.

## 6. المهنية Professionalism

تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسين وبناء الثقة واستمرارية التطور المهني والوظيفي من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي Carrier Management.

## ثالثاً: منظمة الأعمال Business Organization

### ❖ مفهوم المنظمة وأنواعها

❖ المنظمة

#### Organization

كيان من أفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف معينة وتتسم بالاستمرار.

### Organization Concept and Types

نقصد بالمنظمة بشكل عام تجمع لأفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة ويتخذ طابع الاستمرارية. وفي المنظمة ككيان

اجتماعي تحدد الأدوار والمهام والعلاقات بحيث يستطيع كل فرد أو مجموعة أو وحدة إدارية العمل مع الآخرين لإنجاز أهدافها التي هي جزء من الأهداف الشاملة للكيان الاجتماعي. إن هذا الوصف للمنظمة يجعل من هذا الكيان الاجتماعي المفتوح مختلفاً في إطار العديد من الخصائص مثل الحجم وطبيعة العمل الذي تمارسه وعائلية أو ملكية هذا الكيان وخصائص أخرى غيرها.

#### ❖ منظمات الأعمال

#### Business Organizations

منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطاً اقتصادياً مفيداً للمجتمع بهدف تحقيق ربح.

وأهم أنواع المنظمات هو منظمات الأعمال Business Organizations والتي تعرف بأنها كيانات أوجدتها المبادرات الفردية والجماعية الخاصة (وليس الحكومة) لغرض ممارسة نشاط اقتصادي (زراعي، صناعي، تجاري، خدماتي) مفيد للمجتمع وتهدف إلى تحقيق الأرباح. وفي عالم اليوم فإن الغرض الأساسي لهذه المنظمات كما تعلنه هو تقديم منتجات بنوعية جيدة وإرضاء المستهلكين من خلال استخدام الموارد بشتى الطرق والأساليب لتحقيق ميزات تنافسية وأداء مالي عالي.

وهناك أنواع أخرى من المنظمات يمكن أن تشير إليها في أدناه :

### 1. المنظمات الحكومية Public Organizations

وهي منظمات تنشئها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات السيادية بالدرجة الأساس مثل خدمات الدفاع والأمن وإصدار الوثائق الثبوتية وغيرها.

### 2. المؤسسات الحكومية Public Enterprises

وهذه منظمات متنوعة بعضها ينتج ويقدم سلع وخدمات لكي لا تكون محتكرة من قبل القطاع الخاص مثل خدمات المياه والكهرباء والموانئ والمطارات والسكك الحديدية. وهناك مؤسسات أخرى مثل الجمعيات الاستهلاكية الحكومية المدنية والعسكرية والتي تخدم شرائح موظفي الدولة من مدنيين وعسكريين. كذلك بعض المؤسسات المنتجة لسلع مهمة مثل مشتقات النفط أو غيرها.

### 3. المنظمات الدولية International Organizations

وهذه على أنواع عديدة تتواجد على أراضي دولة أخرى مثل السفارات والمنظمات الدولية مثل منظمة الأمم المتحدة والجامعة العربية ومنظمة اليونسكو واليونسيف وغيرها.

### 4. منظمات مجتمع مدني غير هادفة للربح Non- Profit Organizations

هذا النمط من المنظمات هو نوع خاص لا يهدف للربح بل تقديم خدمات جماهيرية متنوعة ومن أمثلة هذه المنظمات الأحزاب السياسية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة وأطباء بلا حدود ومنظمة الشفافية الدولية والجمعيات العلمية ودور العبادة وغيرها.

## 5. التعاونيات Cooperative Organizations

تهدف هذه المنظمات إلى خدمة مجموعة من الأفراد في مجال معين حيث تتحمل هذه الفئة مسؤولية إنشائها وإدارتها مثل ذلك جمعيات التسويق الزراعي وغيرها.

### ❖ المنظمة كنظام مفتوح

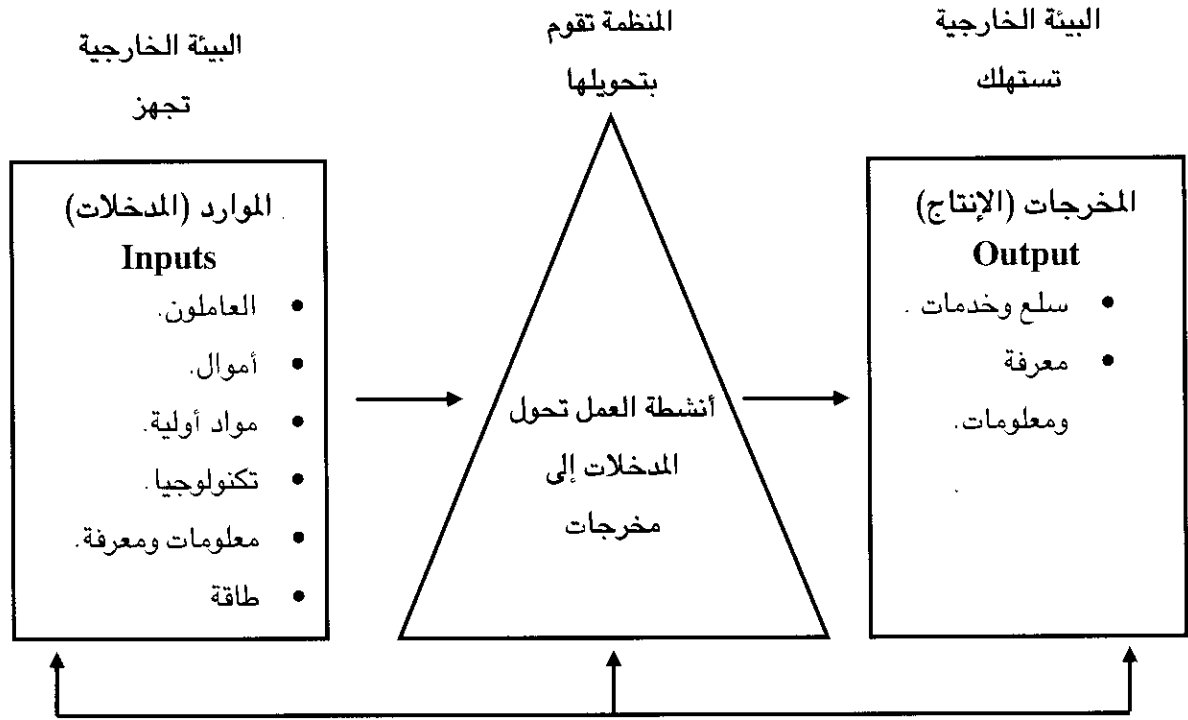
#### ❖ النظام المفتوح

#### Open System

كيان يتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها ليحصل الموارد (المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) مفيدة للمجتمع.

### Organization as an Open System

إن منظمات الأعمال ككيانات تتكون من أجزاء عديدة ولكنها تتفاعل مع بعضها لكي تنتج سلع أو خدمات. إن هذه الكيانات تمثل ما يسمى بالنظام المفتوح Open System الذي يتعامل باستمرار مع البيئة التي يعمل فيها حيث انه يأخذ كل احتياجاته من البيئة ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات مفيدة ويعيدها إلى هذه البيئة كما يوضح الشكل التالي:



تغذية عكسية ومعلومات راجعة من المستهلكين

شكل (6-1) المنظمة كنظام مفتوح

### ❖ الأداء التنظيمي Organizational Performance

لكي تستمر المنظمة يجب أن تؤدي أعمالها بشكل جيد وأن تستخدم الموارد بشكل فعال لخدمة المستهلكين. إن مفهوم خلق القيمة Value Creation مهم جداً في إطار معادلة استمرار المنظمة كما أن قدرة المنظمة

على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد كمدخلات يعطي المنظمة أداءً متميزاً وإنتاجية عالية. إن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات مهمة تتناولها جميع أدبيات إدارة الأعمال وهي:

### 1. الفاعلية Effectiveness

◆ الفاعلية

#### Effectiveness

مقياس لمدى إنجاز الأهداف.

وهي مقياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات.

### 2. الكفاءة Efficiency

◆ الكفاءة

#### Efficiency

مقياس لحسن استغلال الموارد.

وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وتركز

الكفاءة على المدخلات.

### 3. الإنتاجية Productivity

◆ الإنتاجية

#### Productivity

العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد.

عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة أخرى هي

حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.

يمكن للمنظمة أن تكون فاعلة ولكنها غير كفوءة حيث أن استخدام الموارد بدون ترشيد ولا عقلانية يمكن أن يحقق الأهداف (الفاعلية) ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة وقد يحصل العكس في بعض المنظمات بمعنى رغم الاستخدام الجيد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب. إن الحالة المثلى هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جديد للموارد كما في الشكل التالي.

إنجاز الأهداف	عالي	فاعل لكن غير كفوء: تنجز الأهداف والموارد تهدر.	فاعل وكفوء: الأهداف تنجز والموارد تستغل بشكل جيد. (إنتاجية عالية)
	واطئ	لا فاعل ولا كفوء: أهداف لا تحقق والموارد تهدر.	كفوء وغير فاعل: تستغل الموارد جيداً ولكن لا تحقق الأهداف.
		ضعيف	جيد

استخدام الموارد

شكل (7-1) العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف

## ❖ تغيير طبيعة عمل المنظمة في عالم اليوم

إن نجاح منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة يتطلب منها أن تعي طبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في عالم الأعمال اليوم حيث الأهمية الكبيرة لرأس المال المعرفي والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في تطور التكنولوجيا والتنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالية بجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والاهتمام المتزايد بتطور المسار المهني للعاملين. إن مجمل هذه التغيرات تطلبت من منظمات الأعمال أن تكون منظمات مرنة ومعرفية تستطيع تقبل التغيرات وتجسيدها في واقع أنشطتها بشكل صحيح. ولعل أهم الاتجاهات الحديثة التي أجبرت المنظمات على التغيير في أساليب إدارتها وعملها:

1. الاعتقاد بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي.
2. تغيير مفهوم إصدار الأمر والرقابة على العمل.
3. التركيز على بناء فرق العمل.
4. بروز دور التكنولوجيا بشكل كبير في منظمات الأعمال.
5. شبكات الاتصال المتطورة.
6. تطلعات جديدة لقوى العمل.
7. الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
8. التركيز على السرعة في الإنجاز.

## رابعاً: خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً

يرتبط ظهور الأعمال الحديثة بمدى ازدهار واستقرار المجتمعات الإنسانية، فمنذ الثورة الصناعية وما رافقها من استخدام للمخترعات والآلات الميكانيكية ولغاية فترة الكساد الاقتصادي العظيم في أمريكا كانت منظمات الأعمال تتطور بوتائر تصاعدية سواء من حيث حجوم الإنتاج أو التنوع في المنتجات والخدمات وكذلك من حيث نوعية هذه المنتجات والخدمات. لكن العالم الغربي واليابان بشكل خاص سجلا تطوراً هائلاً ومتصاعداً بعد النصف الثاني من القرن العشرين وتسارعت وتعاضمت التطورات في نهاية القرن العشرين في ظل تأثير تكنولوجيا المعلومات والانتقال إلى الاقتصاد المعرفي وانعكاسات العولمة والإنترنت على الأعمال بشكل خاص. ويمكن أن نلاحظ ازدياد الفجوة الاقتصادية والمعرفية بين الدول الصناعية المتقدمة وباقي دول العالم وإن هذه الفجوة أكثر اتساعاً بالنسبة للدول النامية لذلك فإن الأمر يتطلب حث الخطى وبذل مزيد من الجهود من قبل هذه الأخيرة لغرض اللحاق بركب التقدم. وسنجد هنا أهم الخصائص المرتبطة بتطور المجتمعات إدارياً والتي تنعكس إيجابياً على الأعمال فيها:

- (1) احترام الوقت والالتزام به: إن الوقت هو ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض أن تبدد، فقياس إنتاجية العاملين في المنظمات مرتبط باستخدام الموارد ومن ضمنها الوقت بشكل كفوء وفعال. إن المجتمعات

المتقدمة إدارياً تحرص على أن يتعلم أبنائها منذ صغرهم أهمية الوقت واستغلاله بشكل أمثل من خلال تعويدهم على استخدام المفكرة (الأجندة) وتخطيط الوقت حيث يرفعون شعار Time is Money وإن مثل هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيراً في الدول النامية.

(2) الانفتاح وقبول الجديد واحترام الآخر: إن هذه الخاصية ذات دلالة إيجابية كبيرة في ميدان الأعمال حيث أن المرونة الفكرية وقبول التغيير الإيجابي سمة من السمات المعاصرة وتمثل مطلباً أساسياً من متطلبات العمل في عصر الاقتصاد الرقمي. إن احترام الآخرين وقبول أفكارهم الإيجابية والاستفادة من تجاربهم يساعد على إثراء الممارسات الإدارية المحلية في الأعمال وخير مثال على ذلك هو التجربة اليابانية في الإدارة واقتباس دول العالم المختلفة الكثير من الدروس منها.

(3) ثقافة المجتمع المتجددة المتسامحة: إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحاً وأقل جموداً وأيدولوجية فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقيد بأطر سياسية وقوالب جامدة، فهي تركز دائماً على أن الغد أفضل من اليوم وأنه سيكون مختلفاً وواعداً. وعلى العكس فإن المجتمعات النامية لديها الحنين الدائم للماضي بدون فرز لسيئات وحسنات هذا الماضي.

(4) الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي: وهذا ينعكس إيجابياً على الأعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الإدارة وتؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة. إن الإدارة السليمة تشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

(5) تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل: إن الأديان على اختلافها سواء كانت سماوية أم وضعية فإنها تدعو إلى فضائل عديدة ونبذ رذائل محددة، فجميع الأديان تدعو للصدق والأمانة والإخلاص في العمل والتسامح ومحبة الآخرين والتعايش معهم بسلام وكذلك تركز على الربح المشروع الحلال. لكن نلاحظ أن درجة الاقتراب والابتعاد في تطبيق هذه القيم عملياً تختلف بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات النامية، حيث يكثر الحديث عن هذه الجوانب في المجتمعات النامية دون أن تنقل إلى الممارسة العملية في حين نجد أن المجتمعات التي تطورت فيها الإدارة على درجة عالية من التطبيق العملي لهذه القيم.

(6) المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال: إن الحرية الاقتصادية في أبسط مبادئها تدعو إلى فسح المجال أمام الجميع لإبداء قدراتهم وقابلياتهم في العمل والإنتاج، لذا تتعدد الشركات أو الأفراد الذين ينتجون نفس السلعة أو الخدمة وهنا يجب أن تسود المنافسة الشريفة بينهم ولا يجوز أن يلحق أي منهم الضرر بالآخر في السوق.

(7) احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث: تمثل المرأة نصف المجتمع ولها دورها الكبير في مجالات الحياة المختلفة لذلك أوجدت المجتمعات المتطورة آليات تتفق وقيمها دمجت من خلالها المرأة في مجالات العمل المختلفة واحترمت خصوصيتها في منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها. إن هذا الأمر لا

يزال موضع نقاش واختلاف في المجتمعات الأقل تطوراً. كذلك الأمر مع الأطفال والأحداث وما يرتبط بذلك من تشريعات تهدف إلى حمايتهم وعدم استغلالهم في أعمال لا تتناسب مع أعمارهم.

(8) التفسير الموضوعي للأمور وعدم تحميل الغير مسؤولية الفشل أو التلكؤ في إنجاز الأعمال والتبرير العلمي للأمور وعدم اللجوء إلى تفسيرها بنظرية المؤامرة وتحميل الغير مسؤولية عدم النجاح في المجالات المختلفة. لقد امتلكت المجتمعات المتقدمة الكثير من الشجاعة في قول الحق والصدق والتفسير الموضوعي للإشكالات والأحداث حتى أصبحت ظاهرة محاسبة المسؤولين والجهات الحكومية حالة متطورة عكس ما هو عليه الحال في المجتمعات المتأخرة.

(9) تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية: تحرص المجتمعات المتطورة على فتح الفرص المتساوية أمام الجميع للدخول للوظائف القيادية والإدارية العليا سواء في القطاع العام أو الخاص في حين لا تزال الدول النامية تراوح مكانها في جعل التوظيف قائماً على أساس الوجاهة الاجتماعية أو الانتماء السياسي أو القبلي أو العشائري وبذلك فإن المجتمع والأعمال أصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة.

(10) العلاقة المتميزة بين منظمات الأعمال ومراكز البحوث والجامعات: ويرتبط هذا الأمر بكون منظمات الأعمال مهتمة بشكل خاص بالاستثمار برأس المال البشري حيث يعتبر المورد البشري هو الأساس في خلق الميزات التنافسية لهذه الأعمال لذلك نجد تجسد علاقات جيدة مع مراكز البحوث والجامعات وبالمقابل لا نجد هذه الحالة في مجتمعات الدول النامية أو التي لا تزال فيها الإدارة متخلفة.

## خامساً: التحديات المعاصرة في عالم اليوم

إن العمل في البيئة المعاصرة وتحقيق النجاح في منظمات الأعمال ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى فهم جيد لطبيعة التحديات التي تواجهها هذه الأعمال وكيفية خلق فرص للنمو والتطور والازدهار التي يمكن أن توجد في إطار هذه التحديات ذاتها. إن التحديات التي نشير إليها لا تعني صعوبات ومشاكل واستحالة تحقيق الأهداف في ظلها، بل إنها تحمل في طياتها فرصاً عظيمة يمكن للإدارة الواعية أن تقتنصها وتستفيد منها. ولعل أهم هذه التحديات ما يلي:

### 1. ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي

لعل مصطلح رأس المال المعرفي Intellectual Capital الذي يتم تداوله اليوم يوضح أن التركيز في قياس قيمة الشركة أو العمل لا يعتمد على الأصول والممتلكات المادية الملموسة بل على ما تمتلكه الشركة من رأس مال فكري تجسده قدرة العاملين ومهاراتهم ومعارفهم المكتنزة في عقولهم. وظهر حقل جديد في عالم

❖ رأس المال المعرفي  
Intellectual Capital

هو مجموع القوى العقلية والفكرية أو المعرفة التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة.

الإدارة يطلق عليه اسم "إدارة المعرفة" Knowledge Management بموجبه تركز إدارة المنظمة على التعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة بما يعزز الموقع التنافسي في السوق.

## 2. العولمة Globalization

❖ العولمة  
Globalization  
تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات وصار بالإمكان نقل الأموال وحركة الأشخاص وتبادل الأفكار بشكل سريع بين مختلف القارات والدول. إن هذا الأمر ولد منافسة شديدة وأصبح غير ممكناً حماية الصناعة التقليدية بالوسائل التشريعية بل يتطلب الأمر أن تعمل هذه الصناعة الوطنية بآليات متطورة قادرة على مجاراة منظمات الأعمال الحديثة في دول العالم الأخرى.

## 3. التطور التكنولوجي Technological Development

❖ التنبؤ التكنولوجي  
Technological Forecasting  
تقدير أو تخمين مستوى التطور الذي سيحصل في تكنولوجيا معينة مثل تكنولوجيا صناعة البتروكيماويات.  
تمثل التكنولوجيا ظاهرة وسمة من سمات الاقتصاد المعاصر حيث ولدت تحديات بفعل نقل المنافسة من الإطار التقليدي في الأسواق إلى فضاء افتراضي رحب (الإنترنت) Virtual Space. فقد تغيرت كل آليات العمل ابتداء من تصنيع السلع والخدمات وانتهاء بتوزيعها ووصولها إلى المستهلك. لقد أصبحت السرعة والدقة والتعقيد والمرونة التي تبدو في الظاهر متناقضة حاضرة جميعها في منظمات الأعمال المعاصرة. لذلك ازدادت متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الأعمال من خلال إيجاد خلايا أو وحدات لما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي Technological Forecasting وكذلك الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات Information Technology ومكوناتها التي غيرت من طبيعة العمل في المكاتب خصوصاً.

## 4. التنوع Diversity

❖ التنوع في قوة العمل  
Workforce Diversity  
هو الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو العمر أو غيره.  
إن اتساع الأعمال وانتشارها الجغرافي أوجد ظاهرة تنوع قوى العمل في منظمات الأعمال كما أن ضخامة حجوم الشركات جعلت أعداد العاملين في تزايد وتنوع مستمر. إن هؤلاء العاملين يمثلون شرائح المجتمع المختلفة من ناحية الجنس والعمر والعرق والدين والثقافة وغيرها. وهنا يجب أن تكون الإدارة ماهرة في التعامل مع هذا التنوع في القوة العاملة بحيث تجعل منه ميزة إيجابية تساعدها

في تحقيق أهدافها. وعادة ما تثار مشاكل وقضايا من نوع التمييز Discrimination بين العاملين بسبب انتماء بعضهم إلى أقليات عرقية أو دينية أو غيرها. كذلك تبرز أحياناً إشكالية الحكم السلبي المسبق Prejudice على أفراد معينين مثل النساء أو الأقليات أو غيرها. وأحياناً تبرز مشكلة وضع الحواجز أمام فئات معينة لمنعها من الوصول إلى المناصب العليا في الإدارة حيث تسمى هذه الظاهرة Glass ceiling Effect (السقف الزجاجي).

## 5. أخلاقيات الأعمال وحاكمة الشركات

### Ethics and Corporate Governance

أصبح موضوع الأخلاقيات في ميادين الأعمال والإدارة العامة من المواضيع الحساسة التي تطرق بشكل مستمر وتمثل تحدي للإدارة التي يفترض أن تتعامل معه بوعي ووضوح خاصة وأنه يمثل معايير للحكم على ما هو صحيح أو خاطئ في سلوكيات العاملين تجاه مختلف الأطراف.

أما الحاكمة الشاملة Corporate Governance فهي عبارة عن القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف من أصحاب المصالح في المنظمة وخارجها. وعادة ما يفترض أن تكون الإدارة ممثلة لجميع هذه الأطراف وراعية لمصالحها ويجسد هذا الأمر بشكل كبير مجلس الإدارة في الشركات المساهمة.

## 6. تخطيط المسار الوظيفي Careers Development

أصبح تخطيط المسار الوظيفي من المسائل الحرجة والتي يكثر فيها الجدل في منظمات الأعمال خاصة وأنها ترتبط بكثير من المهارات الجديدة التي يجب توفرها في الأفراد العاملين وكذلك رغبة هؤلاء العاملين بالحصول على مزايا إضافية بمرور الزمن وزيادة مهاراتهم وتوفير فرص عمل في منظمات أخرى. إن منظمات الأعمال تتحدث اليوم عن ما يسمى "حافطة مهارات" العامل Portfolio of Skills التي تعطي بشكل آني أولوية للمخزون المعرفي من المهارات للعاملين لديها عند ترقيتهم أو زيادة مرتباتهم.

## 7. التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية المفروضة على الأعمال

لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها وهذا ولد تحدياً جديداً في العالم. فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الاسيان أو الناftا أو غيرها.

وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها، كذلك فإن منظمات مثل منظمة المعايير والمقاييس الدولية International Standardization Organization تفرض حزماً من المعايير والتعليمات الخاصة بالسلع والخدمات مثل ISO 14000 وغيرها. كذلك الأمر مع منظمة الشفافية العالمية التي تكافح الفساد بكافة أنواعه (ITO) International Transparency Organization.

## 8. البحث والتطوير والإبداع

### Research and Development and Innovation

تخصص منظمات الأعمال والدول أموالاً طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية. إن هذه الحالة تمثل تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات، فالحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد لأنواع من السلع والخدمات الجديدة يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

## أسئلة الفصل الأول

### ❖ أسئلة عامة:

1. ما المقصود بالإدارة؟ ولماذا تعتبر ضرورية في المجتمعات المعاصرة؟
2. من هم المدراء؟ وماذا يعملون؟
3. ما هي أهم المهارات التي يجب أن يتقنها المدير؟
4. ماذا يقصد بالإدارة العليا؟
5. لماذا تختلف الإدارة الوسطى عن الإدارتين العليا والإشرافية؟
6. كيف يتم قياس أداء المنظمات؟
7. ما معنى المنظمة؟ وما هي أهم أنواع المنظمات؟
8. لماذا تختلف المجتمعات المتطورة إدارياً عن غيرها من المجتمعات؟
9. ما هي أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم اليوم؟
10. ماذا يقصد بالنظام المفتوح؟

### ❖❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. كيف كانت فكرتك الأولى عن الإدارة قبل قراءتك لهذا الفصل؟
2. هل تعتقد أن الإدارة والمدراء أكثر أهمية من غيرهم من المتخصصين في المجالات الأخرى؟ ولماذا؟
3. في تقديرك، لماذا يفضل بعض الناس وظائف معينة دون غيرها في الإدارة؟
4. هل تعتقد أن ما ورد في فقرة خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً صحيح بشكل مطلق؟ هل لديك إضافات أخرى عليها؟ وهل ترى أن البعض منها أكثر أهمية وله أولوية على غيره في بيئة الدول النامية؟
5. برأيك ما هو أهم تحدي يواجه الأعمال في بيئتك التي تعيش فيها ولماذا؟

### ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير هي: التخطيط، والقيادة والرقابة، و:  
A. المحاسبة B. الإبداع C. التنظيم D. الاختراع

2. من منظور التصنيف الهرمي لمستويات المدراء فإنه يمكن تصنيفهم إلى:
- A. خبراء وغير خبراء  
B. مدراء خطوط ومدراء كادر  
C. مستوى إدارة عليا ومتوسطة وإشرافية  
D. مدراء إنتاج ومدراء تسويق
3. عندما يصف المدير للعاملين الأهداف ومديات تحقيقها فإنه يمارس وظيفة:
- A. التخطيط  
B. الرقابة  
C. الإشراف  
D. التنظيم
4. يعتبر مدير الحسابات في صحيفة يومية :
- A. مدير خط  
B. كادر  
C. مدير عام  
D. مدير مفوض
5. إن رئيس قسم علمي في جامعة معينة يعتبر:
- A. كادر  
B. مدير عام  
C. مدير مفوض  
D. مدير خط
6. يحتاج المدراء في الإدارة الدنيا والإشرافية إلى المهارات التالية أكثر من غيرها:
- A. الإنسانية  
B. المفاهيمية والإدراكية  
C. مهارات اتخاذ القرار  
D. مهارات فنية
7. يكرس المدراء في الإدارة العليا أغلب وقتهم لوظيفة:
- A. الرقابة  
B. القيادة  
C. التخطيط  
D. التنظيم
8. إن القدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم يحتاج إلى تطوير مهارات:
- A. إدراكية  
B. فنية  
C. إنسانية  
D. إشرافية
9. عندما يقرر أحد المدراء تحديد راتب أقل للموظفات العاملات بحجة كثرة الإجازات فإنه يمارس:
- A. التمييز  
B. الحكم المسبق  
C. القيادة  
D. السقف الزجاجي
10. إن مجموعة الضوابط والمعايير التي تفرز ما هو صحيح وما هو خاطئ في سلوك العاملين هي:
- A. تنوع في قوة العمل  
B. الحاكمة الشاملة  
C. الأخلاقيات  
D. العولة
11. إن التأثير في الآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف هو:
- A. القيادة  
B. الرقابة  
C. الإدارة العليا  
D. المهارات الإنسانية
12. أي من الخصائص الآتية لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال:
- A. تأسيسها من قبل الحكومة  
B. تهدف للربح  
C. تمارس نشاط اقتصادي  
D. تنتج سلع وخدمات مفيدة

13. تعتبر منظمة اليونسكو:

A. منظمة حكومية B. مؤسسات عامة C. منظمة دولية D. تعاونية

14. إن المنظمة التي تحقق أهدافها كاملة لكن تهدر الكثير من الموارد هي:

A. منظمة فاعلة ولكن غير كفوءة B. إنتاجيتها عالية  
C. كفوءة ولكن غير فاعلة D. ليست كفوءة وليست فاعلة

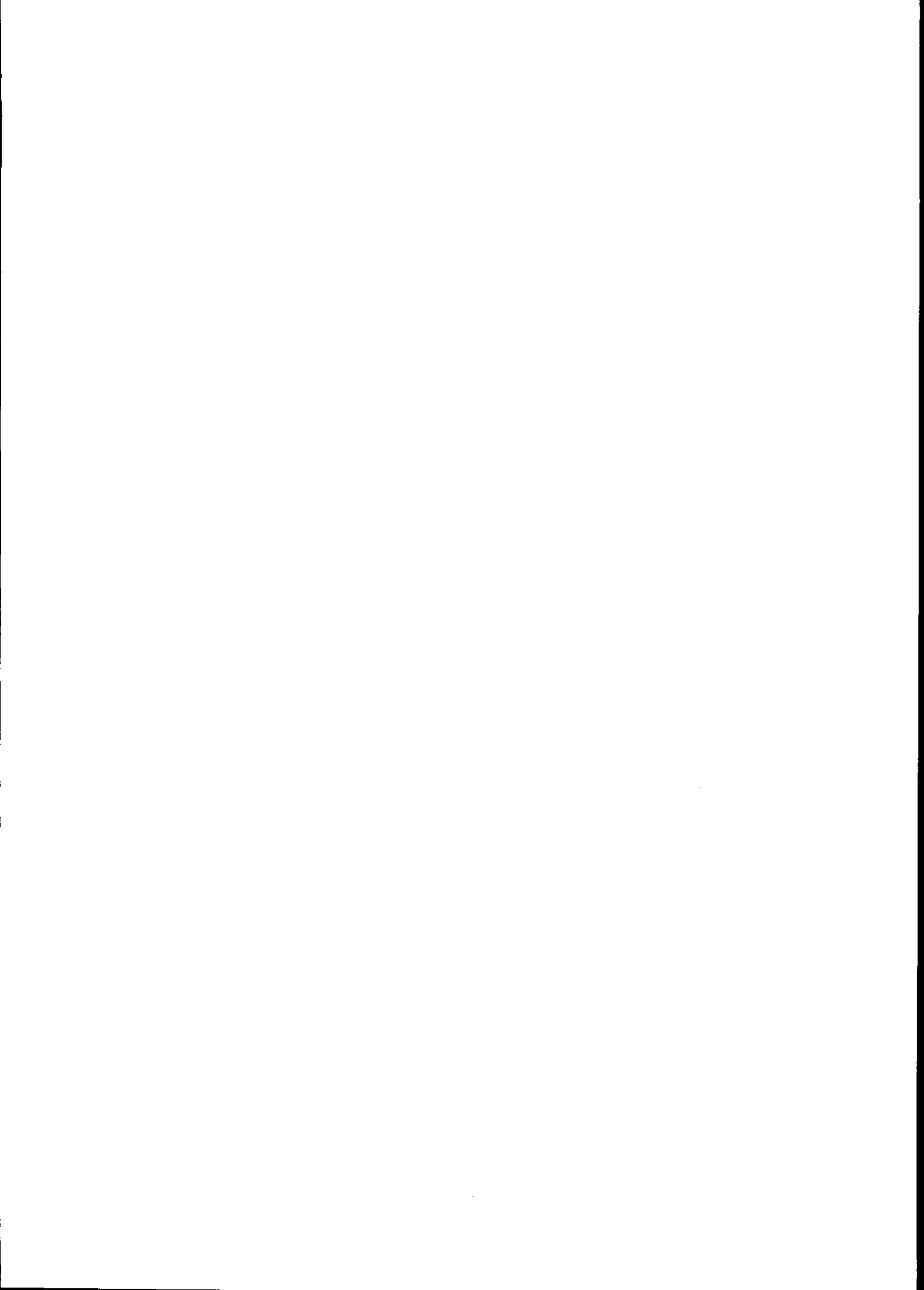
15. عندما يقوم مسؤول المبيعات بمطابقة ما تحقق خلال اليوم ومقارنته مع الأهداف المحددة لقسم المبيعات في

ذلك اليوم فإنه يمارس:

A. التخطيط B. تنظيم العمل C. الرقابة D. القيادة

## الفصل الثاني

# الإدارة بين الماضي والحاضر

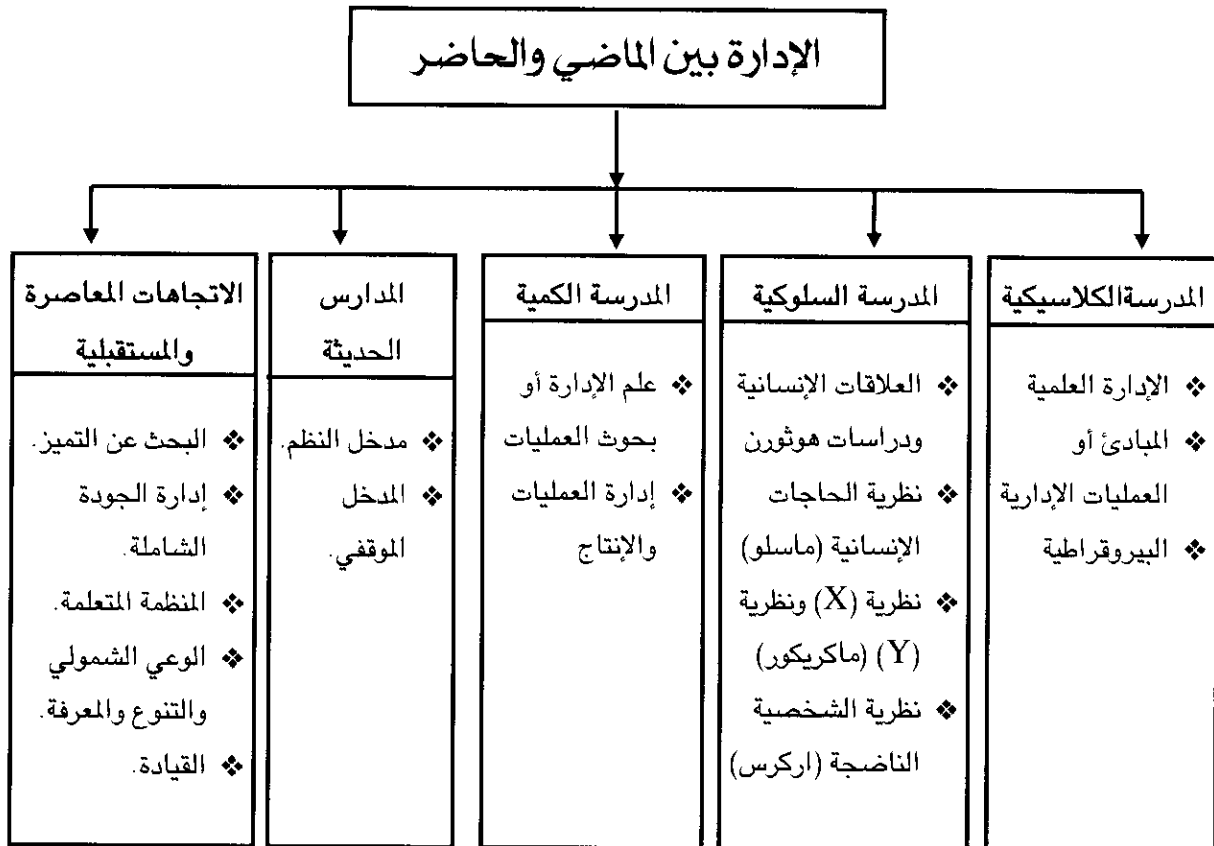


## الفصل الثاني

### الإدارة بين الماضي والحاضر

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. لماذا ندرس التطور التاريخي للإدارة؟
2. ما معنى المدرسة أو المدخل أو المنهج أو المنظور في دراسة الإدارة؟
3. ماذا نتعلم من المدرسة الكلاسيكية؟
4. ماذا نتعلم من المدرسة السلوكية؟
5. ماذا نتعلم من المدرسة الكمية؟
6. ماذا نتعلم من المدرسة الحديثة؟
7. ما هي الآفاق المستقبلية للإدارة؟



## مقدمة الفصل الثاني:

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام الأخيرة، حيث كتابات الاقتصاديين الأوائل والثورة الصناعية في العالم الغربي. في هذا الفصل نحاول أن نعطي لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات. ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها.

### ❖ مفهوم المدرسة أو المدخل

يستخدم مصطلح المدرسة School أو المدخل Approach ليشير إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في إطارها، مثال ذلك مدرسة الشعر الحديث أو مدرسة الفن الحديث أو الرسم الانطباعي وغيرها. وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضاً، إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه.

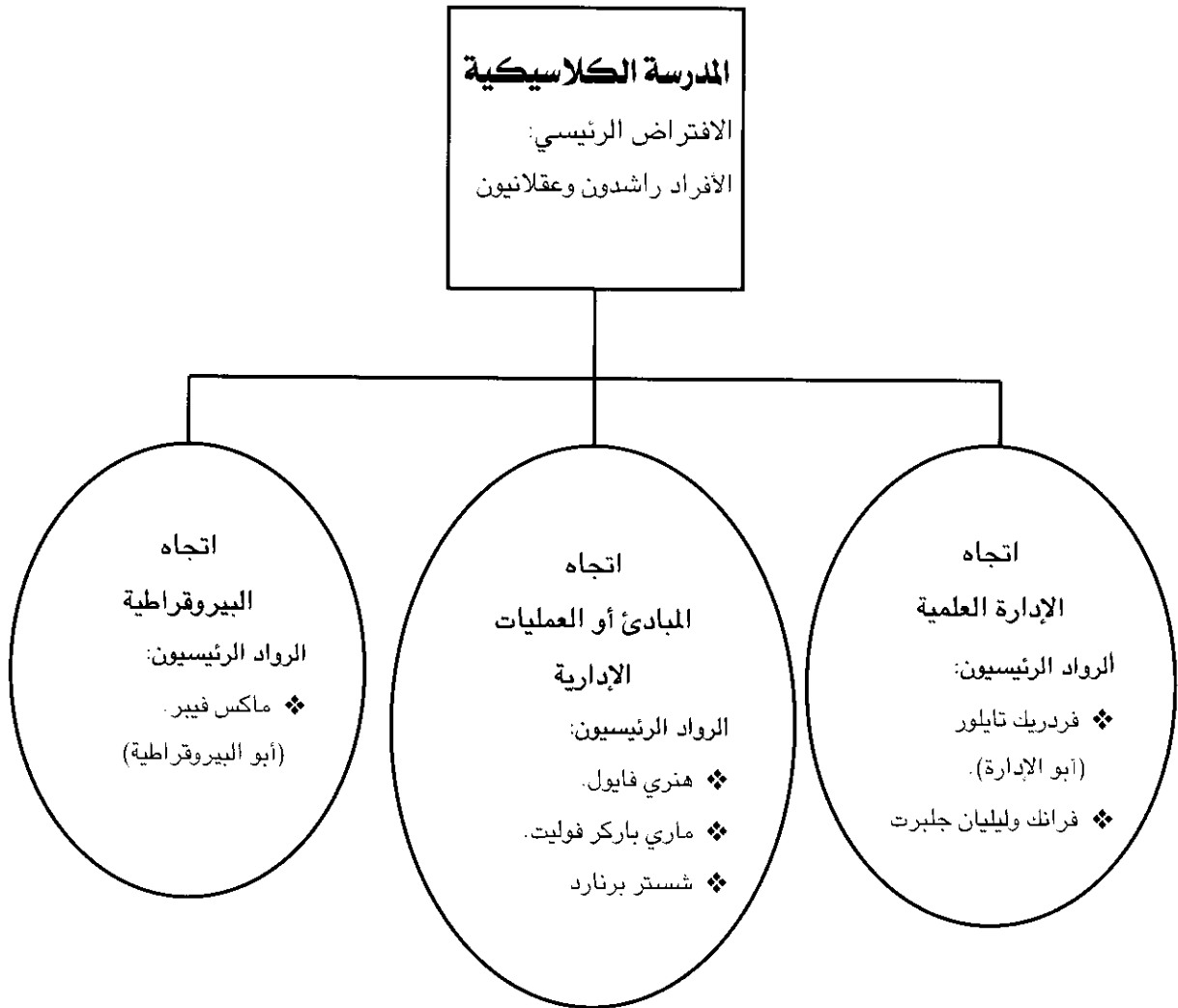
❖ المدرسة أو المدخل  
School or Approach  
مجموعة العلماء والباحثين  
والأفكار المشتركة في رؤية  
ودراسة وتفسير ظواهر معينة في  
الإدارة أو الأدب أو الفنون، ولا  
تعني أنها حقبة تاريخية منتهية  
ولا مكان محدد.

والمدرسة أو المدخل في الإدارة يعني مجموعة العلماء والمتخصصين في الإدارة الذين لو سئلوا حول الإدارة وأهميتها ومعناها ومفهوم الإداري الناجح لهم لأعطوا إجابات متشابهة بحدود كبيرة بحيث نستطيع أن نضعهم في إطار فلسفة واحدة ومنظور متشابهة نسميه مدرسة معينة مثل المدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو غيرها. إن أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارهم يساهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته وإغناء مفاهيمه كما أن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل. إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر. ومن المعلوم أنه في علم

الإدارة توجد عدة مدارس لدراسة الظواهر الإدارية وما يرتبط بها وجميعها مهمة لتشكيل حصيلة معرفية لدى المدراء مفيدة في تعاملهم مع مختلف المواقف في المنظمات الحديثة.

## أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) Classical School

تضم هذه المدرسة – التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية – مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية وكما في المخطط أدناه:



شكل (1- 2): المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها

## ❖ الإدارة العلمية Scientific Management

### ❖ الإدارة العلمية

#### Scientific Management

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الإشكالات في المنظمات. وينطلق من مسلمة معينة تمثل منهجاً فكرياً تحليلياً للمشاكل الإدارية ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجابياً على طرفي العلاقة: رب العمل Employer والعاملين Employees. ويعتبر فردريك تايلور (1856-1915) Fredrick Taylor الأب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة. لقد نشر تايلور كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وأوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة Time and Motion Study والتي أسهمت في ما بعد بتطوير تخصص علمي مهم في كلية الهندسة وهو الإدارة الصناعية Industrial Management.

### ❖ دراسة الوقت والحركة

#### Time and Motion Study

تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها.

إن أهم إسهامات تايلور والإدارة العلمية يمكن إجمالها في ما يلي:

1. إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.
2. اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.
3. تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.
4. إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازها.

وتجدر الإشارة إلى أن الزوجين ليليان جلبرت (1878-1972) Lillian Gilbreth وفرانك جلبرت (1868-1924) Frank Gilbreth قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة وكذلك علم النفس الصناعي. وقد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل Work Simplification والمعمارية Standardization.

## ❖ المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية

❖ العمليات الإدارية

### Administrative Principles

اتجاه يركز على الاهتمام  
بالوظائف الإدارية وأنشطة  
المنظمة مدعومة بفهم جيد للمبادئ  
الإدارية.

## Administrative Principles

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة. ويعتبر هنري فايول (Henry Fayol 1841-1925) الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي نشر كتاباً بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" (\*) عام 1916. إن أفكار فايول والرواد الآخرين في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال". ولعل أبرز أفكار فايول ومساهماته هي:

### 1. العمليات الإدارية

فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية:

- ❖ الاستبصار والحكمة Foresight: والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلًا.
- ❖ التنظيم Organization: لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- ❖ القيادة وإصدار الأوامر Command: لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- ❖ التنسيق Coordination: لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- ❖ الرقابة Control: للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

### 2. أنشطة المنظمة

في منظمات الأعمال التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية يمكن ملاحظة الأنشطة التالية:

❖ أنشطة المنظمة

### Organizational Functions (Activities)

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية  
لأي منظمة أعمال صناعية كانت  
أم خدمية، على الرغم من أن  
فايول قد خصص بها المنظمات  
الصناعية.

(❖) لقد فضلنا ترجمة "Administration Industrielle et Général" من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية بهذا الشكل لكون الكتاب يعالج موضوع الإدارة العليا للمنظمة والأنشطة الصناعية فيها وليس كما يترجم في الكتب العربية بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" والتي يفهم منها أن المضمون يخص الإدارة الحكومية والإدارة الصناعية.

❖ النشاط الإنتاجي الفني **Technical Operations**: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

❖ النشاط التجاري **Commercial Operations**: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

❖ النشاط المالي **Financial Operations**: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

❖ نشاط الحماية من المخاطر **Security Operations**: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وآمنة.

❖ النشاط المحاسبي **Accounting Operations**: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.

❖ النشاط الإداري **Managerial Operations**: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي:

- التخطيط **Planning**

- التنظيم **Organization**

- القيادة **Leadership**

- الرقابة **Control**

### 3. المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول

❖ المبادئ الإدارية لفايول

**Fayol's Principles**

هي اعتقادات وأفكار صاغها

فايول في أربعة عشر مبدأ

لتحسين الممارسة الإدارية.

يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيراً بنوعية

الإدارة **Quality of Management** واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها

وهذه المبادئ هي:

❖ تقسيم العمل **Division of Work**: بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.

❖ السلطة والمسئولية **Authority and Responsibility**: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسئولية هي التزام بمسئوليات محددة لانجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.

- ❖ القواعد المنظمة للعمل **Discipline**: قواعد واتفاقيات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
- ❖ وحدة الأمر **Unity of Command**: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- ❖ وحدة الاتجاه **Unity of Direction**: إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وترتكز بنفس الاتجاه.
- ❖ خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة **Subordination of Individual Interests to Organizational Interests**: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- ❖ مكافأة العاملين بعدالة **Remuneration of Staff**: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- ❖ المركزية **Centralization**: أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
- ❖ التدرج الهرمي **Scalar Chain**: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من أسفل إلى أعلى أو بالعكس.
- ❖ الترتيب **Order**: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
- ❖ العدالة **Equity**: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين.
- ❖ استقرار الكادر **Stability of Staff**: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- ❖ المبادرة **Initiative**: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- ❖ روح الفريق **Espirit de Corps**: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

ومن الجدير بالذكر أن من بين الرواد الآخرين في الاتجاه ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follyet وشستر برنارد (1886-1961) Chester Bernard اللذان ساهما بأفكار مهمة في هذا الاتجاه. فقد ركزت فوليت على المجاميع وتكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع (Community) يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر. كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة. أما برنارد فقد أسهم بإضافة ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي Informal Organization كما أشار إلى أن المنظمات هي ليست ماكينات وإنما مجاميع اجتماعية وتوجد فيها علاقات غير رسمية. كما أسهم أيضاً بتطوير ما يسمى نظرية قبول السلطة Acceptance Theory of Authority والتي نص فيها على أن الأفراد لديهم الحرية باتباع أوامر الإدارة أو رفضها.

## ❖ البيروقراطية Bureaucracy

❖ البيروقراطية

### Bureaucracy

صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيقة وكفؤة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة. ويعتبر ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber هو الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه. ولكونه عالم اجتماع فقد اهتم في إيجاد آليات للعمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ أهمها:

1. تقسيم واضح للعمل **Clear Division of Labor**: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
2. هيكلية واضحة للسلطة **Clear Hierarchy of Authority**: أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
3. قواعد وإجراءات عمل رسمية **Formal Rules and Procedures**: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
4. اللاشخصية في التعامل **Impersonality**: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
5. التدرج الوظيفي حسب الجدارة **Careers Based on Merits**: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأدائهم.
6. فصل الإدارة عن الملكية **Management Separation from Ownership**: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة العامة الذي بدأ استحداثه في كليات القانون في أول الأمر ثم أصبح تخصصاً واسعاً قائماً بذاته. لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهاً لخيارات يوطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

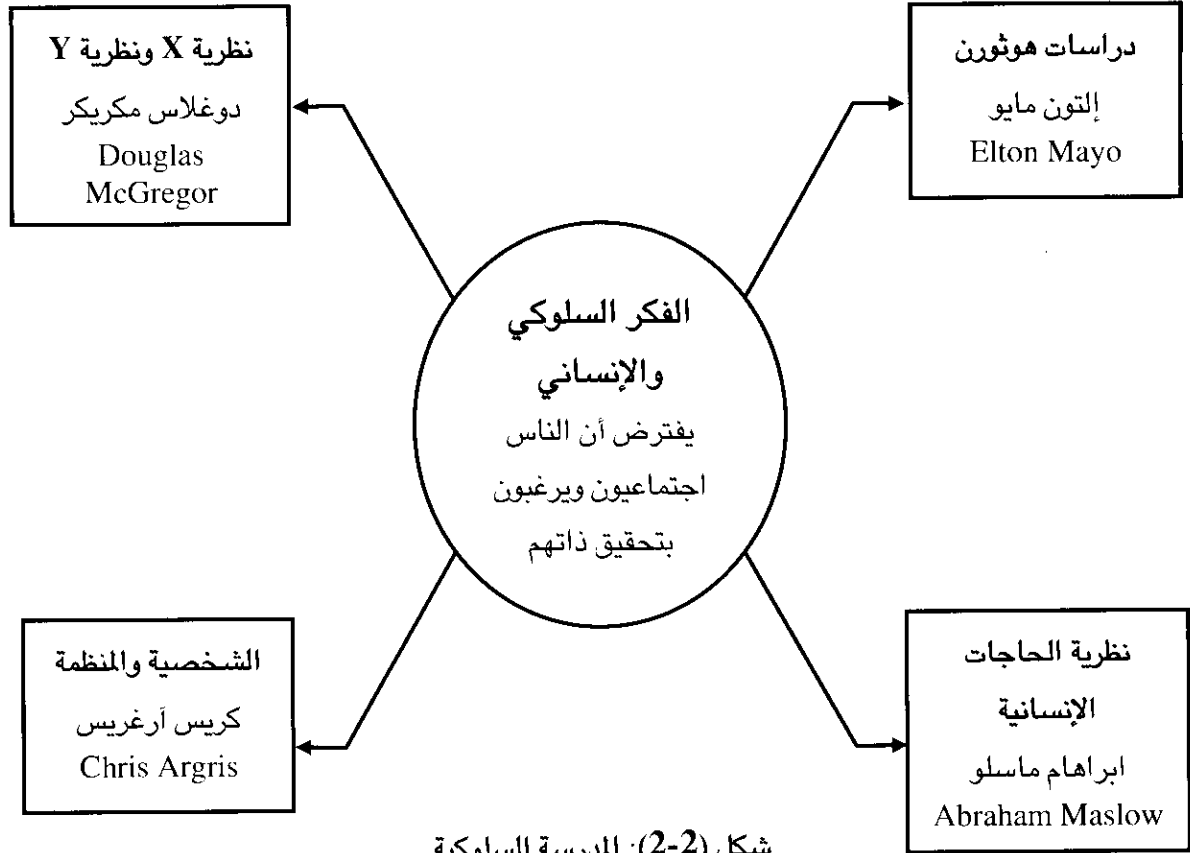
❖ المدرسة السلوكية

### Behavioral School

مجموعة الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية.

## ثانياً: المدرسة السلوكية Behavioral School

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري. ومثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية الإنسانية يمكن عرض أهمها في المخطط التالي:



إن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم وبالتالي تتحقق أعلى إنتاجية. وهذه الأفكار جاءت رداً مكملاً على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية.

## ❖ العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن

### Human Relations and Hothorne Studies

❖ دراسات هوثورن  
**Hothorne Studies**  
 مجموعة من الدراسات والتجارب في شركة Western Electric فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في إنجاز العمل.

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric (تسمى اليوم Lucent Technologies) في موقعها المسمى Hothorne في ولاية شيكاغو. وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مادية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها. وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة

Harvard برئاسة Elton Mayo وقد كان هذا في عام 1927. وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباعدة وكذلك فإن أساليب العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين: الأول هو مناخ العمل الجماعي Group Atmosphere والإشراف المشترك Participative Supervision. ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط. وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار. أن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية.

ورغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية. لقد أعطت هذه الأبحاث اهتماماً للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة وكذلك اشرت تأثير المجموعة على سلوك الفرد. إن أهمية دراسات هوثورن الكبيرة اكتشفت عندما لاحظ الباحثون زيادة إنتاجية العاملين غير الخاضعين للدراسة بسبب توقعهم أن الاهتمام سيصلهم لاحقاً وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعين للتجربة وسميت هذه الظاهرة "تأثير هوثورن" Hothorne Effect. وساهمت دراسات هوثورن بظهور حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية.

إن هذه الحركة كانت مدخلاً لما سمي في ما بعد السلوك التنظيمي Organizational Behavior الذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات.

## ❖ نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو Maslow Theory

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال ابراهام ماسلو Abraham Maslow (1970 - 1908) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في

### ❖ حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement

حركة ترى أن المدراء يستخدمون علاقات إنسانية جيدة لغرض الوصول إلى إنتاجية أعلى للعاملين.

### ❖ تأثير هوثورن

#### Hothorne Effect

هو ميل العاملين غير المشمولين باهتمام خاص للإنجاز كما هو متوقع منهم.

### ❖ السلوك التنظيمي

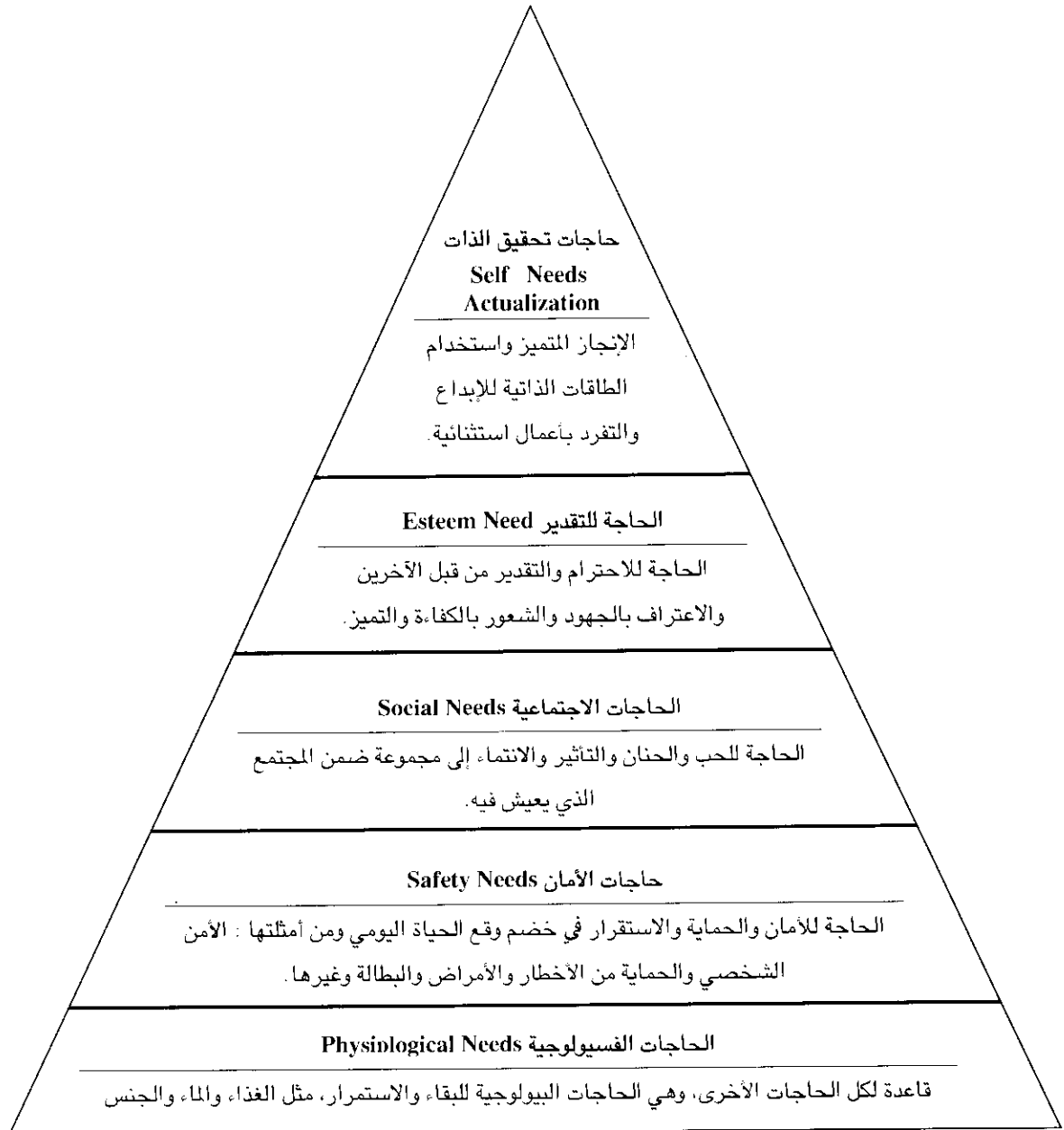
#### Organizational Behaviors

دراسة سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمات.

علم الإدارة. والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

❖ الحاجة Need  
هو عوز مادي أو نفسي يدفع  
الفرد للبحث عن إشباع ملانم  
له.

وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات كما في الشكل (3- 2).



شكل (3- 2): هرم ماسلو للحاجات

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع Deficit حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة Deprived Needs هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها. أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات Progression Principle أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية.

## ❖ نظرية X ونظرية Y لماكريغر

### Mc Gregor's Theory X and Theory Y

لقد تأثر دوغلاس ماكريغر (1906-1964) Douglas McGregor بشكل كبير بدراسات هوثورن وماسلو وقد بدأ هذا واضحاً في كتابه المشهور "The Human Side of Enterprise" الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها "نظرية Y". ووفق أفكار ماكريغر فإن افتراضات نظرية (X) تدور حول عدم حب العاملين للعمل ونقص الطموح وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير كما أنهم يفضلون أن يقادوا بدلاً من أن يكونوا هم القادة ويحفزون مادياً فقط. لذلك فإن الباحث يرى أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية واقترح بدلها افتراضات نظرية (Y)، والتي في إطارها يرى المدراء العاملين بكونهم يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم وهم كذلك مبدعون وذوي خيال خصب.

#### ❖ نظرية X

##### Theory X

افتراضات بأن العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم ويحفزون بالحوافز المادية فقط.

#### ❖ نظرية Y

##### Theory Y

ترى أن العاملين يحبون العمل ومستعدون لتحمل المسؤولية ولديهم قدرات إبداعية.

ولعل أهم ما ولدته أفكار ماكريغر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراؤهم منهم. فالمدراء في إطار نظرية (X) يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم. إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون

عملهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات. أما المدراء في إطار نظرية (Y) فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق مناخ مفعم بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

#### ❖ نظرية الشخصية الناضجة

#### Adult Personality Theory

إن شخصيات العاملين الناضجين تتسم بالرونة والإبداع وتتناقض مع الجمود الذي تفترضه المدرسة الكلاسيكية.

#### ❖ نظرية الشخصية الناضجة Adult Personality Theory

تدرج هذه النظرية كاتجاه في المدرسة السلوكية الإنسانية لكونها تمثل مساهمة استثنائية في دعم هذه المدرسة رغم أن الغالبية العظمى من كتب الإدارة لا تشير إليها عند معالجة موضوع التطور التاريخي للإدارة. وصاحب هذه النظرية هو كريس أرجرس Chris Arygris الذي يرى أن تناقضاً سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية والهيكلية التنظيمية التقليدية مع الحاجات والقابليات للأشخاص الناضجين العاملين في المنظمة، واستنتج أن بعض الممارسات وخاصة المتأثرة بالمدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها لا تنسجم مع الشخصية الناضجة. إن الأمثلة كثيرة ويمكن الإشارة إلى أحدها وهو أن اتجاه الإدارة العلمية يرى في التخصص وتقسيم العمل سبيلاً إلى مزيد من الكفاءة في الأداء عندما تحدد المهمات بدقة في حين يرى أرغرس أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل، حيث أنه يريد مزيد من الرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية. وكذلك ترى نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة الواضح وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوعاً من الاتكالية والجمود لدى العاملين ويشعر من خلالها العامل أن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل اندفاعه للعمل. ولعل أهم ما توصل إليه أرغرس في انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي نادى به فايول، هو أن هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف.

### ثالثاً: المدرسة الكمية Quantitative School

في الوقت الذي تطورت فيه الاتجاهات السلوكية في الإدارة كان هناك العديد من الباحثين يحاولون تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرارات في تحسين نوعيتها. إن الافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون الرياضيات والأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات وحل المشكلات في منظمات الأعمال. لقد زادت استخدامات هذه الأساليب حديثاً خاصة بعد التطورات التي حصلت

في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والبرامجيات الجاهزة. ويمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة وهما اتجاه علم الإدارة Management Science واتجاه إدارة العمليات Operations Management.

❖ علم الإدارة أو بحوث

العمليات

Management Science  
(Operations Research)

الحقل العلمي الذي يهتم  
باستخدام الأساليب الكمية  
والرياضية لحل المشاكل  
الإدارية.

## ❖ علم الإدارة أو بحوث العمليات Operations Research

إن هذا الفرع يعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون والمحاكاة وغيرها.

❖ إدارة العمليات والإنتاج

Operations and  
Production Management

الحقل المعرفي المعني بمساعدة  
المنظمة على إنتاج السلع  
والخدمات بكفاءة عالية.

## ❖ إدارة العمليات والإنتاج

### Operations and Production Management

وهذا الحقل يهتم بالتطبيقات العملية للأساليب الكمية في مجال الإنتاج للسلع والخدمات ولكن بشكل أقل من علم الإدارة أو بحوث العمليات. فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي.

ولا بد من الإشارة إلى أن الأساليب الكمية وعلم الإدارة ساهم بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل إدارية خصوصاً بعد نجاحه في الحرب العالمية الثانية في تقديم حلول للقادة العسكريين، لكنه يعاني من محدودات في الاستخدام ولا يمكن أن يكون بديلاً عن المدير ذاته بل مساعد في اتخاذ قراراته خصوصاً وأن الأساليب الكمية لا يمكن أن تتعامل مع كثير من الجوانب السلوكية والقيمية. ولكن من المهم جداً للمديرين أن يعرفوا أساسيات التقنيات الرياضية والكمية ويجب أن يعرفوا أيضاً متى تستخدم وما هي محدوداتها.

## رابعاً: المدارس الحديثة Modern Schools

إن تطور المدارس جاء مستنداً ومكملاً للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس. في إطار توجهات المدارس الحديثة ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة لذلك فإن تحليلاً معمقاً وشاملاً يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة. ورغم أن المدارس الحديثة تحوي العديد من التوجهات والمداخل لكننا نشير هنا إلى مدخلين مهمين وهما مدخل النظم والمدخل الموقفى أو الشرطي.

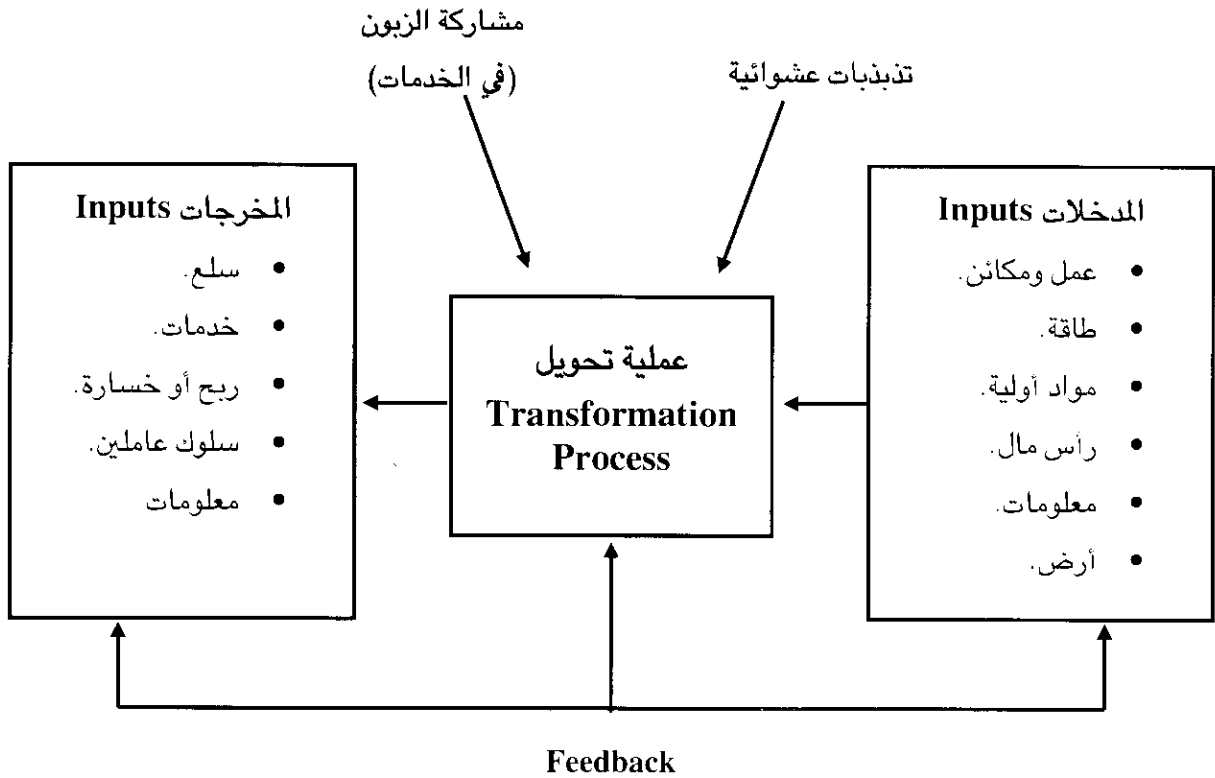
## ❖ مدخل النظم System Approach

❖ النظام System  
مجموعة متكاملة من الأجزاء  
تعمل مع بعضها من أجل تحقيق  
هدف محدد.

❖ التداؤب Synergy  
حالة عمل أكثر من جزء في نظام  
أو أكثر من نظام تؤدي إلى نجاح  
أكبر مما لو عمل كل جزء  
لوحده.

❖ النظام الفرعي Subsystem  
مكون أصغر لنظام أكبر.

يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار. والنظام System هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متداؤب Synergic لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها. وهذا يعني أن منظمات الأعمال تتكون من أنظمة فرعية أصغر Subsystems ليتشكل النظام الكلي الأكبر. ومنظمات الأعمال درست من قبل العديد من الباحثين كأنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها من خلال تداؤبية أجزائها الفرعية جميعاً إلى مخرجات مفيدة للزبائن والمجتمع وكما في الشكل ( 4 - 2 ).



شكل ( 4 - 2 ) : مفهوم النظام

❖ النظام المفتوح Open System  
هو نظام يتفاعل مع بيئته.

ومن المعلوم أن منظمات الأعمال في إطار هذا المدخل تعتبر نظم مفتوحة Open System متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة كنظام بشكل شمولي أو على أحد أجزائها. أما المنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة

❖ النظام المغلق  
Closed System

هو نظام لا يتفاعل مع بيئته.

❖ التلاشي

Entropy

عمليات طبيعية تقود النظام إلى فقدان التداؤب ومن ثم الاضمحلال.

Closed System فإنه يصعب عليها حالياً النجاح وتقع في أخطاء كثيرة بسبب هذا السلوك المغلق فلا يعقل أن تكون البيئة ليست مهمة لمنظمات الأعمال الحديثة. وسواء كانت منظمات الأعمال مفتوحة أو مغلقة فإنها وفي ضوء استمرار تطور دورة حياتها فإنها ستصل إلى الهبوط والاضمحلال سواء على المدى القريب أو البعيد. إن مفهوم التلاشي Entropy يعبر عن حالة فقدان القدرة على التداؤب والاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لأي سبب آخر. إن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي إعادة شحن المنظمة باستمرار بالطاقة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والاضمحلال.

❖ المدخل الموقفي  
Contingency Approach

المدخل الموقفي  
Contingency Approach  
منظور يطابق بين الممارسات الإدارية ومتطلبات الموقف.

❖ المنظور الشامل

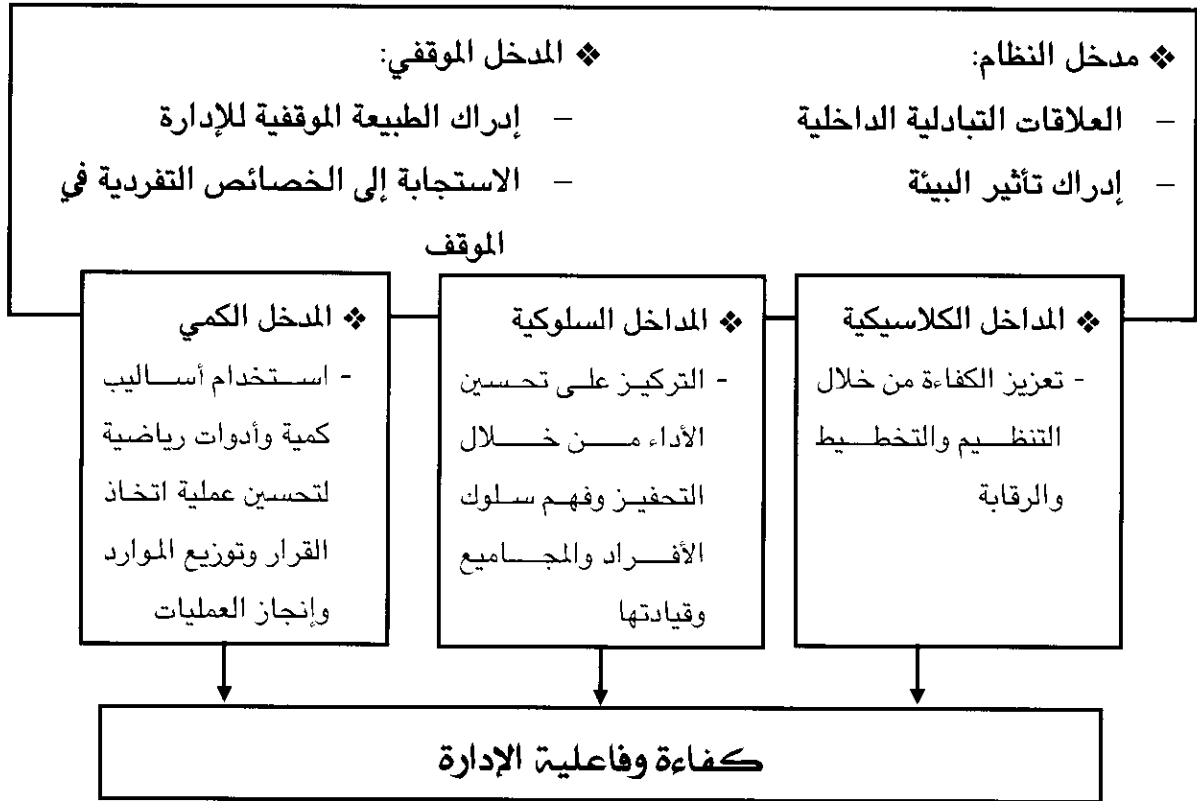
Universal Perspective

محاولة لتحديد طريقة واحدة أفضل لعمل الأشياء.

يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة. إن أغلب المدخل التي تم عرضها في المدارس التقليدية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة Universal Perspective لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، في حين يقترح المدخل الموقفي إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف Situation هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها.

وإذا ما أردنا أن نرى أمثلة فيمكن الإشارة إلى الهيكل التنظيمي الذي قد يصلح لمنظمة معينة ولا يصلح لمنظمة أخرى مشابهة وعاملة في نفس القطاع الصناعي.

وبعد استعراض هذه المدارس الأربعة (التقليدية والسلوكية والكمية والحديثة) وأهم أفكارها فإنه يمكن القول أن التراكم المعرفي المتكامل هو السمة السائدة وليس التناقص الفكري الحاد لهذه المداخل حيث إن إدارة الأعمال وهي تبحث عن فاعلية وكفاءة المنظمة تحاول إيجاد التوليفة المناسبة من التطبيقات والممارسات التي تزودها بها هذه المدارس ومداخلها أو اتجاهاتها. بعبارة أخرى فإن هدف الإدارة في منظمات الأعمال هو إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ويمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس بهدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية واعتماد المدراء أساليب وأدوات ومفاهيم ونظريات من مختلف المدارس والاتجاهات بالشكل التالي:



شكل (5- 2): مدخل تكاملي للإدارة

## خامساً: الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة

### Contemporary and Future Issues

تتطور الإدارة بوتائر سريعة في العصر الحديث ويرتبط هذا التطور بمجموعة كبيرة من المتغيرات والأبعاد يدخل في إطارها التقدم التكنولوجي والمعرفي والانفتاح وترابط العالم كوحدة واحدة وما يترتب على ذلك من شدة المنافسة. إن مجمل هذه التغيرات والتطورات فتحت أفقاً رحباً للباحثين ومنظمات الأعمال لاشتقاق توجهات معاصرة تتراكم فيها المعرفة والتطبيقات لتعطي نتائج تجسدت في ظواهر إدارية أغنت علم الإدارة وتطبيقاته وفروعه ولعل أهمها ما سنناقشه في الفقرات التالية:

#### ❖ نظرية Z

##### Z Theory

طروحات تضمنت التركيز على التوظيف مدى الحياة وفرق العمل والثقافة التنظيمية.

#### ❖ التميز

##### Excellence

خصائص تفردها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات.

#### ❖ البحث عن التميز Search of Excellence

إن التميز Excellence أصبح ميزة مهمة في عالم الأعمال اليوم، فالمدرء والعاملين في المنظمات يعتبرون التميز مدخلاً مناسباً لخلق ميزات تنافسية تعطي منتجات وخدمات عالية الجودة للمستهلكين. إن ما يسند ذلك هو ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة أساسية وكذلك تقوي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل. إن باكورة الاهتمام بالتميز تمثلت في طروحات وليم أوجي William

Ouchi التي ضمنها النظرية المعروفة "نظرية Z" والتي حاولت أن تجعل التميز مرتبطاً بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالنوعية وتحسينها باستمرار من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل والتعاقد معهم مدى الحياة وتطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية. أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من Thomas Peters و Robert Waterman في كتابهما المعروف In Search of Excellence والذي حددا فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل منظمات الأعمال أداءً ومنها:

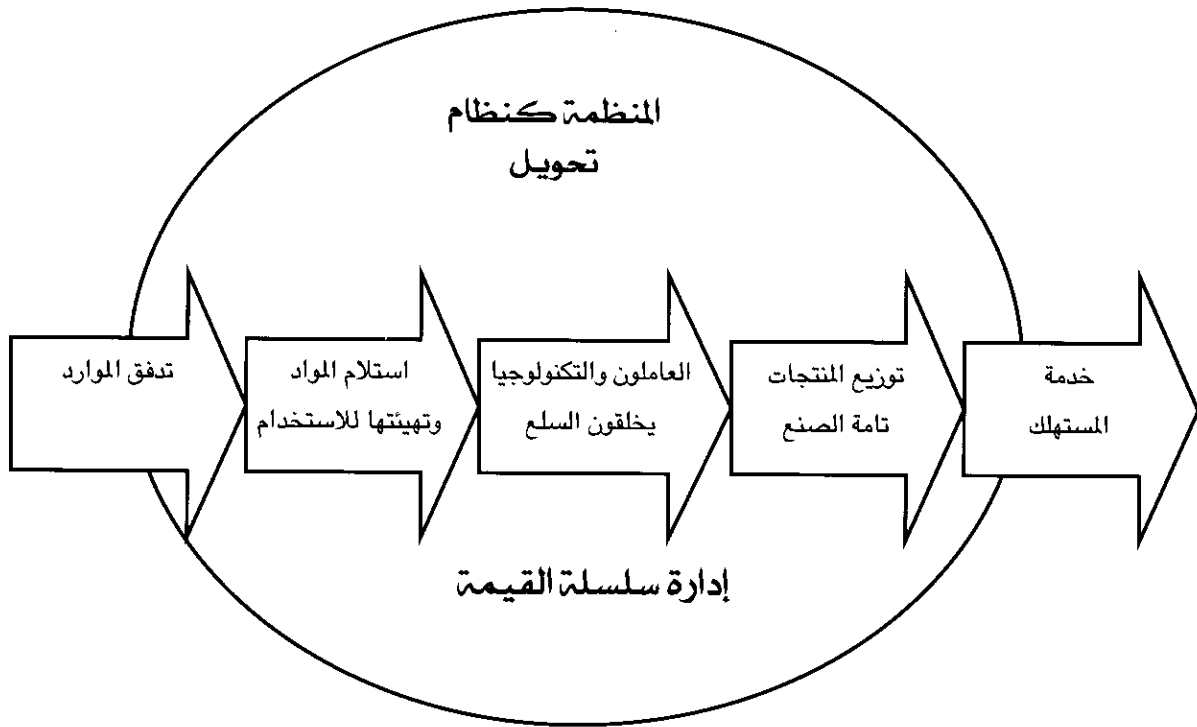
- قربها من المستهلك.
- نزعة وتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة.
- ارتباط الإنتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي.
- الاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة.
- التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تدعو إلى الإبداع.
- هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين.
- نمو محسوب وعدم الدخول في أنشطة أعمال دون معرفة مسبقة وعميقة لها.
- حرية المبادرة والرقابة الذكية والمحكمة.

## ❖ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

لقد برع اليابانيون في تطوير أساليب ووسائل واتجاهات مكنت منظمات الأعمال من تقديم منتجات وخدمات تحمل صفات الجودة والتميز، فطلقت السيطرة النوعية Quality Circles مثلت مدخلاً عملياً للاهتمام بالجودة من خلال إيجاد فرق عمل تناقش بشكل حر وطوعي مختلف الجوانب الثانوية والمهملية والمؤثرة سلباً على جودة السلعة أو الخدمة لمساعدة الإدارة التي تركز على القضايا المهمة. وتزايد الاهتمام بالجودة وطرح أفكار كثيرة في نطاقها حتى تشكل مدخل شمولي فكري ومنهجي في إدارتها سمي إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management حيث يشير هذا المدخل إلى بناء الجودة في جميع مراحل العمليات بدءاً من التفكير الأولي بالحصول على الموارد مروراً بعمليات تحويلها من خلال نظم العمل في المنظمة وانتهاءً بوصول المنتج إلى الزبون. ويمكن أن يعطي هذا المدخل نتائج جيدة بارتباطه بمفهوم سلسلة القيمة Value Chain والذي بموجبه تعتبر المنظمة سلسلة متعاقبة من الأنشطة تحول بموجبها المواد الأولية إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات نهائية. والجودة يجب أن تتجسد في جميع حلقات هذه السلسلة.

❖ إدارة الجودة الشاملة  
Total Quality Management  
فلسفة تعبر عن كون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين وفي جميع العمليات والأنشطة منذ الحصول على الموارد ولغاية وصول المنتج للمستهلك.

❖ سلسلة القيمة  
Value Chain  
سلسلة متعاقبة من الأنشطة التي تحول المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إضافة قيمة في كل مرحلة من مراحل التحويل.



شكل (6- 2): سلسلة القيمة

## ❖ المنظمة المتعلمة Learning Organization

مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكناً العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية والقائمة على السلطة وتوزيع الأدوار والاهتمام الجزئي بالعمل. لذلك طرح مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization والتي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف نفسها مع المستجدات والظروف الطارئة. إن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبرتها وخبرة الآخرين. لقد أعطى الباحث Peter Senge مفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسعاً وثرياً من خلال كتابه The Fifth Discipline والذي شخّص فيه عناصر ارتأى أنها أساسية للمنظمة المتعلمة وكما يلي:

- ❖ **النماذج العقلية Mental Models** : ويفهم منه أن يترك جميع العاملين أساليب التفكير القديمة واستبدالها بأساليب إبداعية.
- ❖ **الحذق الشخصي Personal Mastery**: وفيه يجب أن يتمتع الجميع بالوعي الذاتي والتفتح على الآخرين.

❖ المنظمة المتعلمة  
**Learning Organization**  
المنظمة التي تقوم بتحسين والتغير المستمر مستفيدة من دروس الخبرة السابقة.

- ❖ التفكير بمنطق النظم System Thinking: يجب على الجميع أن يعرفوا كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل.
- ❖ الرؤية المشتركة Shared Vision: في إطارها يجب أن يفهم الجميع ويوافق على الخطط والأفعال في المنظمة.
- ❖ الفريق المتعلم Team Learning: العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لإنجاز الخطط .

## ❖ الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة

### Global Awareness, Diversity and Knowledge

إن العولمة وعصر الاقتصاد الرقمي دفعا منظمات الأعمال إلى الاهتمام الشمولي بالأعمال وتأثيراتها المتبادلة وتجسد هذا الأمر بتطوير مجموعة كبيرة من المفاهيم تحاول أن تجعل هذه المنظمات أكثر نجاحاً من خلال الاهتمام بمختلف جوانب العمل. فالأداء والنوعية المتميزة ارتبطت بتطبيق هذه المفاهيم مثل إعادة هندسة العملية Process Reengineering والمنظمات الافتراضية Virtual Organizations والمصانع الرشيقة Agile Factories والمنظمات الشبكية Network Firms والإدارة الإلكترونية Electronic Management وإدارة المعرفة Knowledge Management وغيرها من المفاهيم. إن مجمل هذه المفاهيم ساعدت المنظمات في تطوير أعمالها كثيراً ومثلت مدخلاً مهماً في دراسات الباحثين المعاصرين ورجال الأعمال كما أنها فتحت آفاقاً مستقبلية مهمة. ولعل ظاهرة الاهتمام بالتنوع Diversity والتي تعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلدا المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية. وإذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة يخلق ميزات تنافسية متفردة.

## ❖ القيادة Leadership

تمثل القيادة في منظمات الأعمال تحدياً مستمراً وعنصراً فاعلاً في النجاح أو الفشل. إن للقيادة دور مهم في خلق مجتمع معرفي إبداعي باعتبارها رمزاً لوحدة المنظمة وبالتالي فإن القادة الإداريون الناجحون هم رموز في المجتمع. وفي السنوات المعاصرة تمت الإشارة إلى مجموعة من الخصائص التي اتصفت بها القيادات الناجحة في منظمات الأعمال بحيث شكلت هدفاً مستقبلياً يجب أن يصل إليه القادة في مختلف منظمات الأعمال وهذه الخصائص هي:

### - مفكر استراتيجي شمولي Global Strategist

أي أن القائد لديه القدرة على فهم العلاقات المتداخلة بين القوميات والثقافات والاقتصادات المعاصرة عند ممارسة التخطيط والتنفيذ.

### - إتقان التعامل مع التكنولوجيا Master of Technology

له القدرة الكافية على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتنبؤ التكنولوجي ومعرفة اتجاهات تطوره واستخدامه في خلق ميزات تنافسية.

### - قائد ملهم Inspiring Leader

يجتذب العاملين الماهرين إلى منظمته ولديه القدرة على إلهامهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم من خلال بناء ثقافة منظمة متميزة.

### - نموذج في سلوكه الأخلاقي Model of Ethical Behavior

يتصرف دائماً ضمن إطار أخلاقي ويضع معايير أخلاقية عالية مع بناء ثقافة منظمة داعمة للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية.

## أسئلة الفصل الثاني

### ❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالمدسة العلمية؟
2. ما هي فائدة دراسة التطور التاريخي للإدارة؟
3. ما هو مضمون المدرسة التقليدية من الإدارة وما هي أهم الاتجاهات فيها؟
4. استعرض أهم الأفكار التي أضافها كل اتجاه في اتجاهات المدرسة التقليدية.
5. ما هي أهم أفكار اتجاه الإدارة العلمية؟ وأي الحقول المعرفية تطور نتيجة لهذه الأفكار؟
6. ما هي أهم مبادئ فايول؟ وما الفرق بين مبدأ وحدة الأمر ووحدة الاتجاه؟
7. حدد مضمون اتجاه الفكر البيروقراطي وما هي أهم المبادئ التي يستند إليها؟
8. ما هو وجه الاختلاف الرئيسي بين المدرسة السلوكية والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة؟
9. ناقش مضمون نظرية الحاجات لماسلو.
10. حلل أهم افتراضات نظرية X ونظرية Y.
11. ما هي الإضافات التي قدمتها كل من نظريتي الشخصية الناضجة ونظرية Z؟
12. ماذا يقصد بالمدرسة الكمية في الإدارة؟
13. ما معنى التداؤب والتلاشي في النظام المفتوح؟
14. لماذا يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في الفكر الإداري؟
15. عرف بمفهوم المنظمة المتعلمة وإدارة الجودة الشاملة؟

### ❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. من وجهة نظر، هل أن هناك مدرسة مثلى يمكن أن تطبق أفكارها لوحدها في إدارة منظمات الأعمال؟
2. خذ الجامعة أو المعهد الذي تدرس فيه كمثال لمنظمة أعمال ثم ارسم مخططاً يوضح فكرة النظام المفتوح لهذه المنظمة وحدد المدخلات والمخرجات والعمليات فيه.
3. هل تتفق مع تصنيف الحاجات كما وردت في سلم ماسلو، وكيف ستستفيد من هذا التصنيف لو كنت مديراً في إحدى منظمات الأعمال.
4. لو كنت موظفاً في مصرف كبير، كيف تحب أن يعاملك رؤساؤك في العمل؟ وهل ترضى أن تطبق عليك مبادئ إحدى المدارس التي سبق وأن درستها؟
5. بين وجهة نظر الشخصية في ما إذا كان هناك ضرورة لدراسة تاريخ الإدارة وفكرها القديم.

## ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة :

1. إن الأب الروحي للإدارة العلمية هو:  
A. ماكس ويبر B. فريدريك تايلور C. أرغرس D. ماكريغر
2. إن المستوى الأعلى في سلم حاجات ماسلو هو:  
A. الأمن والسلامة B. الحاجات الفسيولوجية  
C. الحاجة للتقدير D. حاجات تحقيق الذات
3. إن المدرسة التي اهتمت بدراسة الوقت والحركة هي:  
A. المدرسة الإنسانية B. المدرسة الكمية  
C. المدرسة الحديثة D. المدرسة الكلاسيكية
4. إن الحقل المعرفي الذي ساهم في تطويره اتجاه العمليات الإدارية:  
A. الهندسة الصناعية B. الإدارة العامة  
C. إدارة الأعمال D. السلوك التنظيمي
5. إن المدير الذي يعتمد الأساليب الكمية في اتخاذ قراراته ينتمي إلى:  
A. المدرسة الكلاسيكية B. المدرسة الإنسانية  
C. المدرسة الكمية D. المدرسة الحديثة
6. عندما يركز المدير على الإنتاجية ويحفز العاملين مادياً فقط فإن تفكيره يقع ضمن:  
A. اتجاه الإدارة العلمية B. اتجاه البيروقراطية  
C. اتجاه العمليات الإدارية D. الاتجاه الموقفي
7. عندما يتصرف المدير بناء على معطيات الموقف أو الحالة في اتخاذ قراره فإن هذا يعني:  
A. أخذ العوامل الإنسانية بنظر الاعتبار B. الاهتمام بحاجات العاملين  
C. تطبيق لمبادئ الاتجاه الموقفي D. تطبيق للمبادئ البيروقراطية
8. إن الصراع بين الشخصية البالغة الناضجة والمنظمة غير المرنة كان جوهر اهتمام الباحث:  
A. شستر برنارد B. هنري جانت  
C. أرغرس D. ماري فولت

9. إن اعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية في اتخاذ القرارات يقع ضمن تخصص:

- A. القانون الإداري  
B. الإدارة العامة  
C. السلوك التنظيمي  
D. بحوث العمليات

10. إن كون العاملين محبين للعمل ويرغبون بتحمل المسؤولية ولديهم قدرات إبداعية هو جوهر:

- A. نظرية X  
B. نظرية Y  
C. نظرية Z  
D. الاتجاه البيروقراطي

11. عندما يؤدي الأفراد عملهم كما هو متوقع منهم دون اهتمام خاص من قبل الرؤساء فإن هذا يسمى:

- A. تأثير هوثورن  
B. تأثير البيروقراطية  
C. تأثير النظم المفتوحة  
D. تأثير الموقف

12. إن الحصول على الموارد ورضا الزبائن تكون مهمة عندما ينظر للمنظمة:

- A. كنظام بيروقراطي  
B. كنظام مفتوح  
C. كنظام هرمي  
D. كنظام مغلق

13. إن دراسات هوثورن مهمة لكونها أدركت أهمية تأثير \_\_\_\_\_ على الإنتاجية.

- A. الهياكل والسلطة  
B. الظروف الفسيولوجية للعمل  
C. العوامل الإنسانية  
D. الدوافع والحوافز المادية

14. في المنظمة المتعلمة يمكن أن نجد:

- A. قواعد وإجراءات عمل ثابتة ومحددة  
B. ترقيات قائمة على أساس الأقدمية في العمل  
C. وضوح للأدوار والسلطات  
D. رغبة لدى العاملين بتقبل ما هو جديد وتطبيقه

15. إن القسم العلمي الذي تدرس فيه يعتبر بالنسبة للنظام الكلي (الجامعة أو المعهد):

- A. نظام مغلق  
B. نظام فرعي  
C. منظمة متعلمة  
D. حالة تلاشي

16. عندما نحلل مفهوم سلسلة القيمة فهذا يعني أننا:

- A- نهتم برضا الزبون  
B- نربط بين الأداء والعوائد

- C نتابع تدفق الأنشطة التي تحول الموارد إلى سلع وخدمات  
-D ندرس مفهوم إدارة المبيعات

17. نقصد بمصطلح التداؤب:

- A عمل أجزاء النظام بشكل منفرد  
-B تكامل عمل الأجزاء مع بعضها  
-C تفاعل الأجزاء مع البيئة الخارجية  
-D حالة اضمحلال النظام

18. إن مفهوم المدرسة العلمية أو المدخل في دراسة الإدارة يعني:

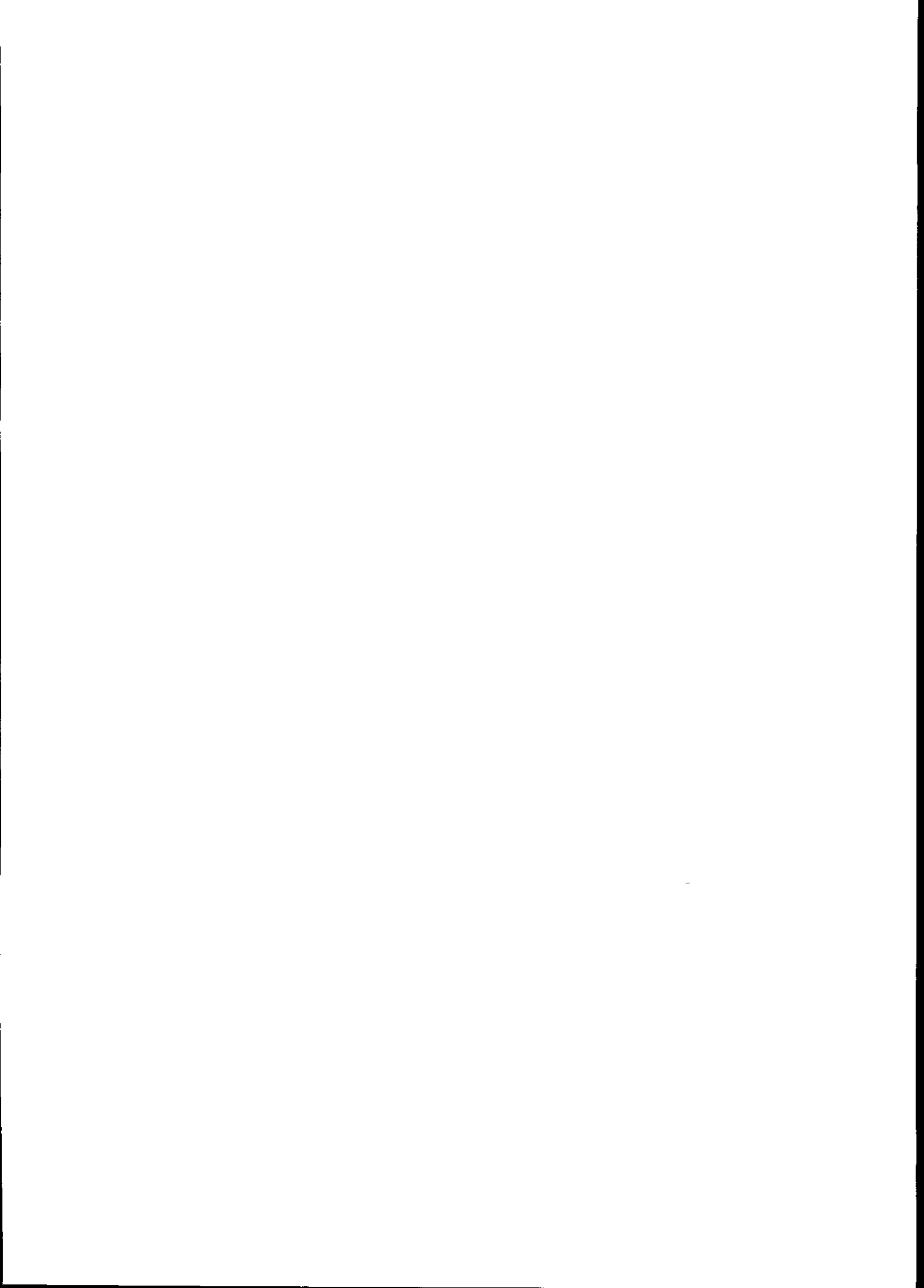
- A مجموعة من العلماء والباحثين يفسرون ظاهرة معينة بصورة مشتركة ومتفق عليها.  
-B مجموعة من العلماء والباحثين يعيشون في نفس الحقبة التاريخية.  
-C مجموعة من العلماء والباحثين يعيشون في منطقة جغرافية واحدة.  
-D قسم علمي في جامعة معينة.

19. يعتبر تأثير الحاجات غير المشبعة على السلوك:

- A باعثاً على الشعور بالحرمان.  
-B دافعاً للفرد للبحث عن وسيلة لإشباعها.  
-C باعثاً على تصرفات عقلانية.  
-D ليس لها تأثير على السلوك.

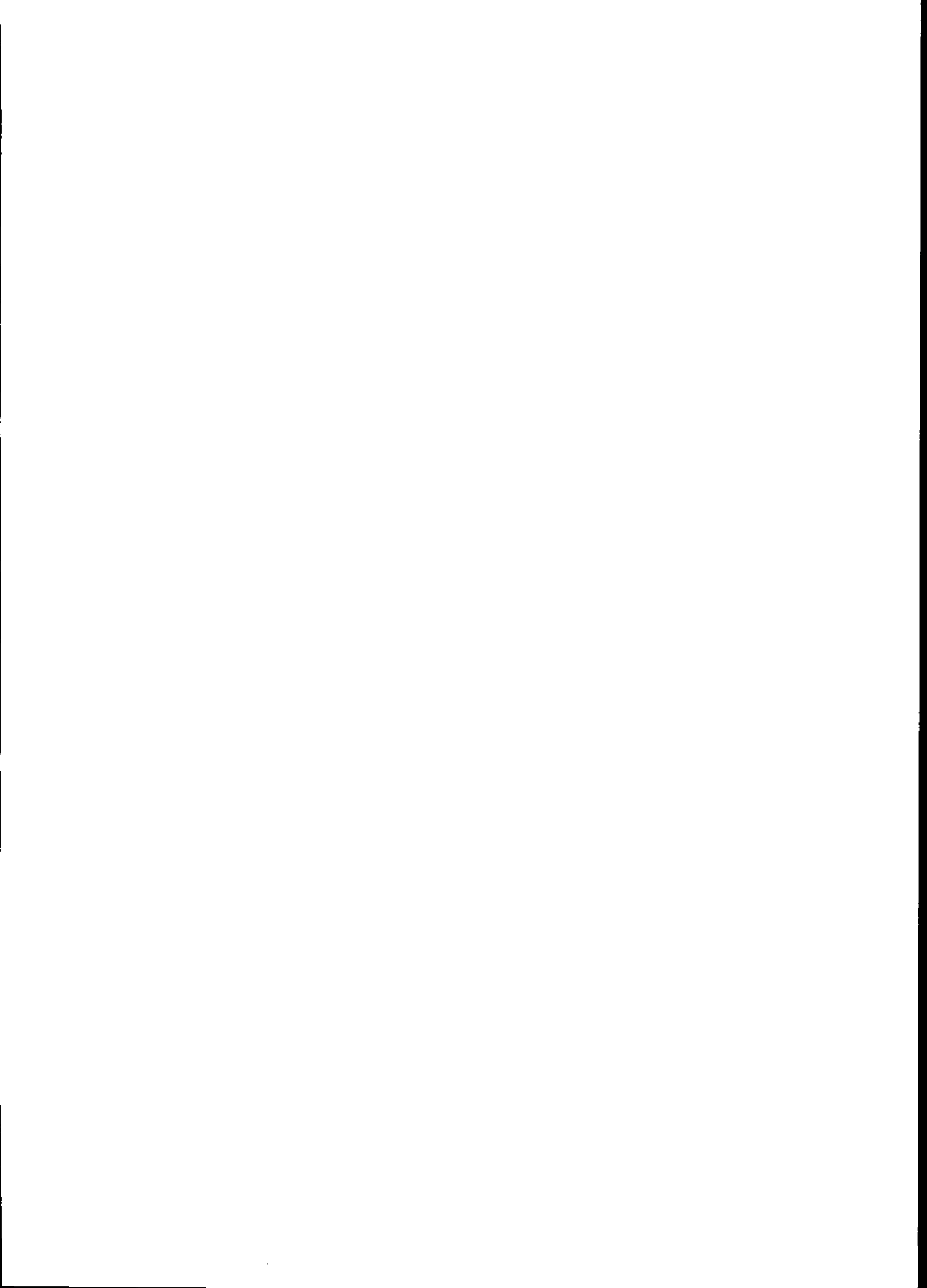
20. يفترض السلوك الإنساني الآتي ما عدا:

- A الناس راشدون وعقلانيون في تصرفاتهم ويبحثون عن المال فقط.  
-B الناس اجتماعيون ويرغبون بتحقيق ذاتهم.  
-C تؤثر الحوافز المعنوية إيجابياً على السلوك.  
-D إن العلاقات الطيبة بين العاملين تزيد من الإنتاجية.



## الفصل الثالث

# أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

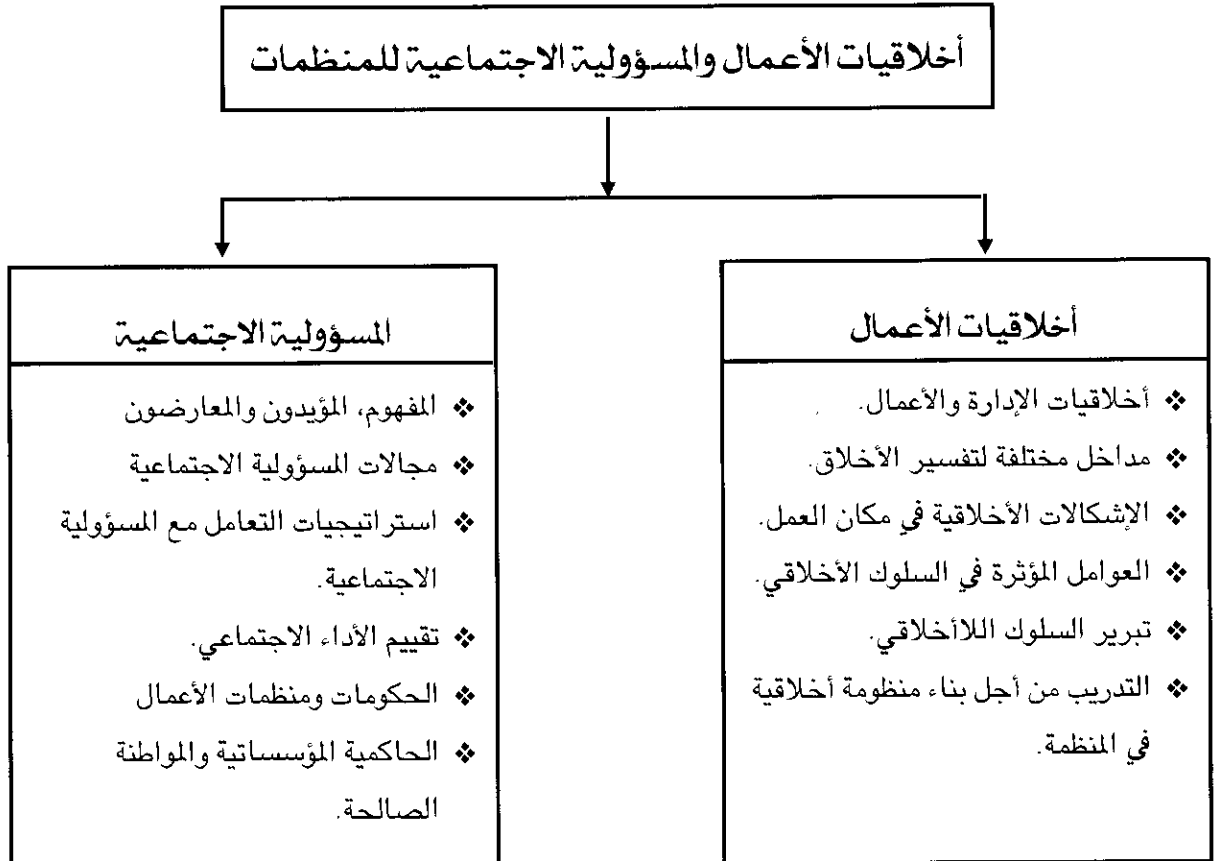


## الفصل الثالث

### أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

بعد دراستك لهذا الفصل يكون باستطاعتك الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بأخلاقيات الإدارة والأعمال؟
2. ما هي الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل؟
3. ما هي العوامل المؤثرة بالسلوك الأخلاقي؟
4. ماذا نقصد بالمسؤولية الاجتماعية؟
5. من هم المستفيدون أو أصحاب المصالح من وجود المنظمات؟
6. ما المقصود بالحاكمة المؤسسية؟
7. ما طبيعة العلاقة التبادلية بين الأعمال والمجتمع؟



## مقدمة الفصل الثالث:

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على المستوى الاقتصادي والثقافي رافقه أيضاً العديد من الإشكالات على المستوى الأخلاقي والاجتماعي. لقد اظهرت العديد من الشركات الصناعية على سبيل المثال، وجود خروقات في سلوكها الأخلاقي تجسد في عمليات عدم الوفاء بالالتزامات تجاه المستهلكين وكذلك تجاه البيئة الطبيعية، فهناك استنزاف للموارد وتلوث كبير في المياه والتربة والهواء نتيجة الاستهلاك الكثيف للموارد الطبيعية والوقود المستخدم في تشغيل الكثير من وسائل الحياة الحديثة. إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة تحمل مسؤولية اجتماعية من قبل منظمات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة بل إنها أصبحت موضوعاً حيوياً مهماً تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية. وإذا تجسد السلوك غير الأخلاقي من قبل منظمات أعمال كبيرة في العالم مثل شركة Enron فإن هذا لا يعني أنه غير موجود في أماكن أخرى ومنظمات أعمال في مختلف أنحاء العالم، لذلك ارتأينا استعراض فقرات أساسية توضح هذا الموضوع ويفترض أن يطلع عليها العاملون والإدارة وجميع شرائح المجتمع.

### ❖ الأخلاق Ethics

مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد في ما يتعلق بما هو صواب أو خطأ.

### ❖ السلوك الأخلاقي

#### Ethical Behavior

هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللاأخلاقي Unethical Behavior الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة.

### ❖ المشكلة الأخلاقية

#### Ethical Dilemma

هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.

### ❖ الأخلاقيات الإدارية

#### Managerial Ethics

هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل.

## أولاً: أخلاقيات الأعمال

### ❖ مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال

يقصد بمصطلح الأخلاق Ethics مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيء في المواقف المختلفة. والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة. وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي Ethical Behavior جوانب تتعلق بصحة وسلامة الخيار وتبعده عن الخطأ والسوء. تتجسد الجوانب الأخلاقية بشكل واضح عند رؤيتها من خلال التأثير بالقوانين والخيار الحر للفرد. وتبرز المشكلة الأخلاقية Ethical Dilemma عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرّة أو نافعة للآخرين.

أما الأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics فإنها تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم. وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة يمكن أن نشير إلى ثلاث مجالات أساسية منها وكالاتي:

أ. كيف تعامل المنظمة العاملين فيها في ما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين: ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب

انتمائهم العرقي أو الديني أو بسبب الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوكاً لا أخلاقياً وغير قانوني في نفس الوقت.

#### ◆ القيم Values

هي قناعات عامة حول السلوك المناسب.

ب. كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة: حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف صراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل. فمثلاً، يمكن أن يوجد موقف فيه صراع أو تضارب مصالح بين الفرد العامل والمنظمة عندما يتم قبول هدية من مجهز المواد الأولية للمنظمة من قبل الشخص المسؤول عن استلام هذه المواد. كذلك فإن إفشاء أسرار المنظمة والعمل أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية يعتبر عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه.

ج. كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى: هنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهزون والوسطاء والنقابات العمالية وغيرها. إن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال.

### ◆ مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق

يحتكم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون وعلماء وفلاسفة حاولوا تقديم تفسير للأخلاق كل حسب قناعاته. وقد شاعت هذه المداخل والتفسيرات بحيث أصبح الكثير من المدراء متأثرين بمدخل أو آخر وهذا انعكس على قراراتهم. ومن المفيد هنا استعراض هذه المداخل الرئيسية

#### - المدخل النفعي Utilitarian Approach

##### ◆ المدخل النفعي

##### Utilitarian Approach

السلوك الأخلاقي هو الذي ينجم عنه أكبر فائدة لأكبر عدد من الناس.

بموجب وجهة النظر هذه فإن السلوك يعتبر أخلاقياً إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس. وفي الإدارة فإن بعض المدراء ممن يؤثر هذا المدخل في قراراتهم قد يبررون مثلاً تسريح ما يعادل 30% من القوة العاملة بسبب ظروف السوق للاحتفاظ بالباقي وهو 70% من القوة العاملة. أي أن ما يراعى هو العواقب الناجمة عن القرار والتي يجب أن تقدم أقصى منفعة ممكنة لأكبر عدد ممكن من العاملين.

## – مدخل الفردية Individualism Approach

❖ مدخل الفردية

### Individualism Approach

يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد. لذلك يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولاً وأخذين بنظر الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانياً.

## – مدخل الحقوق Moral-Right Approach

❖ مدخل الحقوق

### Moral-Right Approach

يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقياً إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد وكذلك فإن القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتأثر به. والحقوق الأساسية تتضمن حقوق الإنسان في الحرية والحياة والمعاملة الإنسانية وفق القانون وحق الخصوصية وحرية التعبير والصحة والأمان. إن هذه الحقوق قد تم تطويرها وتوسيعها من قبل منظمات الأعمال بناءً على الحقوق الأولى التي حددها John Locke و Thomas Jefferson والتي اشتملت على: حق الحياة والحرية وأن يعامل العاملون وفق القانون.

## – مدخل العدالة Justice Approach

❖ مدخل العدالة

### Justice Approach

يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتماداً على قواعد قانونية. لذا فإن معيار الحكم على القرار الإداري هنا هو مقدار عدالته ومساواته بين الجميع. ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من العدالة: الأولى، العدالة الإجرائية Procedural Justice وتعني درجة وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل واستقرار وحيادية تطبيقها، فعلى سبيل المثال أن ارتكاب نفس الخطأ من قبل مدير قسم أو عامل في أحد الأقسام يجب أن يعالجا بنفس الطريقة. الثاني هو العدالة الموزعة Distributed Justice وهذه تشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية إذا تساوت الكفاءة والمهارات. فمثلاً هل تحصل المرأة في موقع معين على نفس مرتب الرجل الذي يحمل نفس الكفاءة والخبرة؟

المدخل الذي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية.

❖ العدالة الإجرائية

### Procedural Justice

مدى تطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة.

❖ العدالة الموزعة

### Distributed Justice

توزيع الموارد أو المخرجات بغض النظر عن الخصائص الفردية للعاملين.

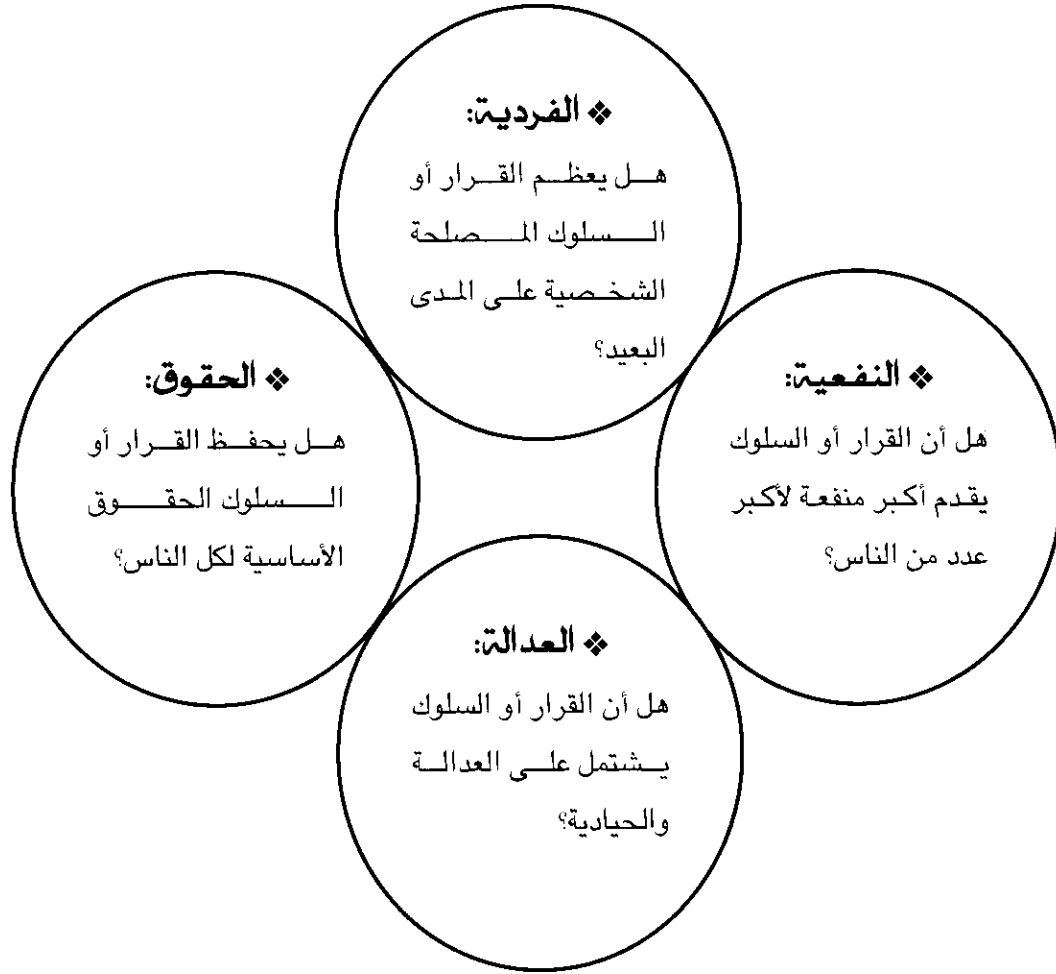
❖ العدالة التفاعلية

### Interact ional Justice

مدى معاملة الآخرين بكرامة ونزاهة واحترام.

أما الثالث فهو العدالة التفاعلية Interact ional Justice والذي يتضمن مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام، مثال ذلك ما إذا كان الموظف في قسم التسجيل في الجامعة يعامل الجميع بنفس الطريقة ويخصص لكل منهم نفس الوقت الذي خصصه للآخرين من أجل توضيح إجراءات التسجيل وتقديم نفس النصائح لهم.

ويلخص الشكل أدناه المداخل الأربعة المشار إليها أعلاه.



شكل (1- 3): مداخل فهم أو تفسير الأخلاق

### ❖ الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل

تمثل الإشكاليات الأخلاقية مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ. ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف وكذلك مدى تأثير الموظف أو العامل بفلسفة معينة لتفسير الأخلاق والسلوك الأخلاقي. ويمكن أن نحدد المشاكل الأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير كما يلي:

- **تضارب المصالح Conflict of Interest** تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، مثال ذلك قبول هدايا أو رشاوى مقابل اتخاذ قرارات لصالح من دفع هذه الهدايا أو الرشاوى، كذلك الأمر عندما يكون هناك عمل خاص يملكه أو يديره أحد الموظفين وهو

مشابه لعمل المنظمة حيث أن تشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

- ثقة الزبون **Customer Confidence** وأوضح مثال لها تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، مثال ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المصارف معلومات عن الزبائن إلى شركات وجهات أخرى.

- التمييز **Discrimination** ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه أو عمره أو أي خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.

- التجاوز أو التحرش الجنسي **Sexual Harassment** مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل والمتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفات تخذش الحياء ذات طابع جنسي وخصوصاً على المرأة العاملة.

- موارد المنظمة **Organizational Resources** هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استغلال الإنترنت والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتتبية أو السيارات وغيرها.

- الاتصالات **Communications** وهذه تمثل حالة نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة. ويعد الكذب والمبالغة وبيث الإشاعات من أكبر المشاكل في مجال الاتصالات.

## ❖ العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

من السهل الحديث عن الأخلاق والسلوك الأخلاقي في إطار كتاب علمي أو بحث علمي أو في ندوة ثقافية ولكن الأمر مختلف تماماً في واقع الحياة العملية حيث يتعرض المدراء أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات لا أخلاقية أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية. فقد أشارت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 56٪ من العاملين يشعرون بضغوط قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية وأن 48٪ منهم قد ارتكبوا فعلاً أفعالاً تتضمن مساءلات قانونية أو تصرفات لا أخلاقية خلال السنة السابقة في مكان عملهم. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثراً بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.

### - الفرد **The person**

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من

السلوك، فالمدير الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها نجد أن قراراته تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط. أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر وهناك تجانس سلوكي في قراراتهم. إن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صواباً حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة والضعف والاضغوطات كبيرة.

## - المنظمة The Organization

إن للمنظمة تأثيراً مهماً في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها. كذلك فإن الجامعات والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد. ولعل الثقافة التنظيمية السائدة Organizational Culture - والتي تعني مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الجهات الأخرى خارج المنظمة - هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقياً أو غير أخلاقي من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام أو عدم الالتزام بسلوكيات معينة.

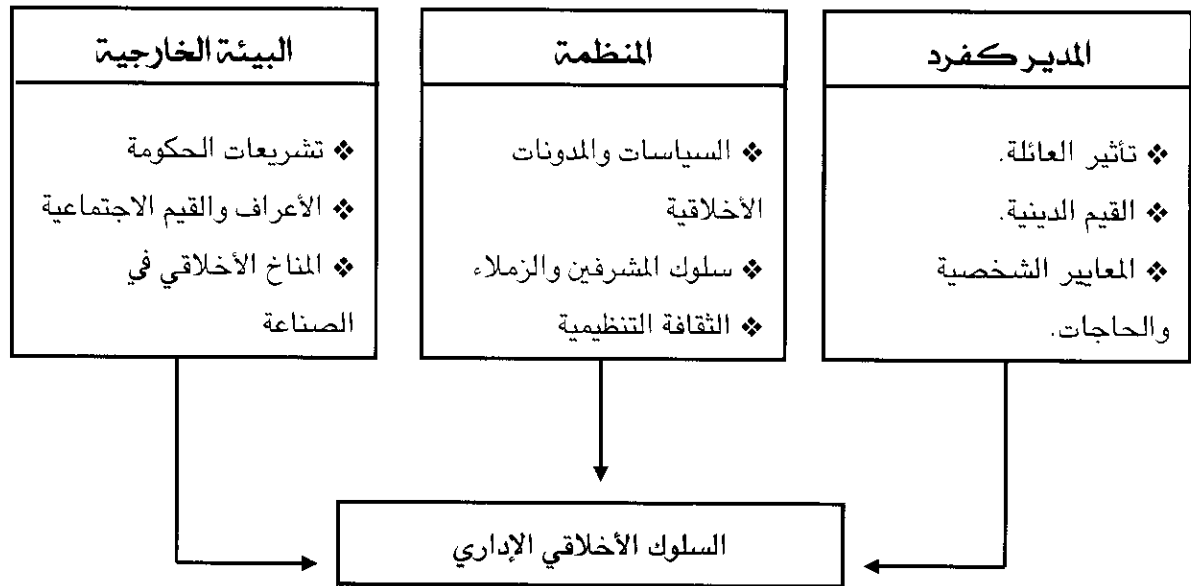
### ❖ الثقافة التنظيمية

#### Organizational Culture

هي مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة وكذلك مع الأطراف الخارجية.

## - البيئة The Environment

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة. فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها ويحدد معينة، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشياً مع المعايير المقبولة. وكثيراً ما تتدخل الحكومة بسن تشريعات جديدة بناءً على حصول خروقات للقوانين أو عدم الالتزام بها من قبل بعض المنظمات كما حصل مع شركة Enron في فضيحتها الأخلاقية الشهيرة وتدخل الحكومة الأمريكية بتشريعات معينة لمعالجة الوضع. إن مجمل التشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصوراً عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك الأخلاقي للمديرين، والشكل التالي يوضح هذه الأفكار.



شكل (2-3): المؤثرات في السلوك الأخلاقي

### ❖ تبرير السلوك اللاأخلاقي Rationalization for Unethical Behavior

إن السلوكيات اللاأخلاقية في الأعمال من قبيل دفع رشاوى وهدايا للحصول على عقود عمل أو تغيير بسيط أو كبير في الأرقام الخاصة بفواتير المصروفات للحصول على عوائد شخصية أو أي سلوك آخر مشابه يكون موضع مساءلة يحاول القائمون به تقديم مبررات ليقتنعوا أنفسهم بها وبصحة ما يعملون وغالباً ما تكون هذه التبريرات في إطار أربعة تفسيرات للقيام بمثل هذه السلوكيات:

- إقناع النفس بأن السلوك الحاصل لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعية أو عدم القانونية لذلك فإن الإداري أو العامل يقوم به.
- محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية أولاً وضرورة تعظيم هذه المصالح لذلك فهو يقلدهم ولم يأت بجديد.
- التبرير بأن ما قام به لن يكشفه أحد سواء من داخل المنظمة أو خارجها وأنه لا يلتفت النظر.
- إقناع النفس بأن المنظمة التي يعمل فيها من قام بالسلوك اللاأخلاقي سوف تحميه من طائلة القانون وأن ما قام به إنما هو لمصلحتها.

إن هذه التبريرات هي محاولات بسيطة رغم أنها شائعة وعادة ما تقع سلوكيات لا أخلاقية مستندة إليها وكثيراً ما ينجم عنها عقوبات ويلحق بالقائمين بها ضرر بعد اكتشافها. ففي المواقف الغامضة والتي يصعب التمييز فيها بسرعة وبدقة بين ما هو صحيح أو خطأ فإن الحكمة تقتضي عدم اتخاذ القرار وفعل أي شيء إلا بعد أن ينجلي الوقف.

أما المواقف التي يبدو فيها الأمر وكان أي تصرف يستفيد منه أحد العاملين هو مبرر كافي لأن يقوم به الآخرون فإن ذلك غالباً ما يكون ذو فائدة على المدى القصير ولكنه ذو آثار سلبية على المدى البعيد وكيف يتأكد من أن لا أثر سلبياً على مصلحة الآخرين أو المنظمة. كذلك فإن التبرير المتعلق بعدم اكتشاف السلوك الملائخي من قبل الآخرين فإن أفضل وسيلة لإزالة هذه القناعة هو أن يكون بعلم الجميع أن هذا الأمر غير ممكن وأن المسؤولين لديهم الرغبة بالاطلاع على كل شيء وأن هناك عقوبات واضحة لمثل هذه السلوكيات كما أن العقوبات ستتخذ بحق من يرتكب مثل هذا السلوك حتى لو اكتشف الأمر بعد فترة طويلة. وأخيراً، فإن الحماية التي يتوقع القائم بالسلوك الملائخي أن تتوفر له من قبل المنظمة وإدارتها، لا يمكن أن تحصل وأن الولاء للمنظمة لا يجب أن يقوم على أسس وتصرفات لا أخلاقية أو غير مقبولة وأن مصلحة المنظمة هي فوق هذه الاعتبارات ولا يجوز المجازفة بها من أجل حماية أفراد معينين حتى لو أخطأوا وتصرفوا بصورة غير مشروعة أو لا قانونية ويعتقدون أنها في صالح المنظمة.

## ❖ التدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المنظمة

### Ethical Training

#### ❖ التدريب الأخلاقي

#### Ethical Training

برامج تدريبية تهدف إلى مساعدة الأفراد على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم.

إن مفهوم التدريب لبناء المنظومة الأخلاقية في المنظمة أو الأفراد العاملين فيها يتمحور حول إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها. إن هذه البرامج تساعد الأفراد على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم وتصرفاتهم اليومية. وقد تجلى الاهتمام بالتدريب في هذا المجال بإدخال كبرى الجامعات ومدارس إدارة الأعمال مقررات وبرامج تدريبية في مناهجها تتضمن التوعية والإعداد الجيد في مجال السلوكيات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. ومن المفيد هنا استعراض قائمة مختصرة بخطوات ينصح باعتمادها لفحص الإطار الأخلاقي للقرارات وكالاتي:

1. إدراك الإشكالات الأخلاقية المحتملة.
2. جمع المعلومات والتأكد من الحقائق.
3. تشخيص الخيارات المتاحة.
4. اختبار وافحص كل خيار من ناحية الشرعية والصواب والدقة والفوائد المرجوة.
5. قرر أي خيار ستتبنى.
6. كرر التدقيق واسأل نفسك السؤالين التاليين:

- كيف سيكون موقفني إذا عرفت عائلتي بقراري هذا؟
- كيف سيكون موقفني إذا نشر القرار أو تداولته الصحف المحلية؟

## 7. تصرف بالقبول أو الرفض.

ومن المعلوم أن منظمات الأعمال في عالم اليوم تصدر لوائح مكتوبة تسمى المدونات الأخلاقية أو الدساتير الأخلاقية Codes of Ethics والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ الأخلاقية المكتوبة في لائحة والتي توجه سلوك المنظمة وأفعالها. إنها توفر دليلاً إرشادياً لمعالجة مختلف المواقف التي تثار فيها إشكاليات أخلاقية، وتصبح هذه المدونات بالتالي دساتير يمكن العودة إليها في حالة حصول تجاوزات غير مشروعة أو غير أخلاقية. ومن الضروري أن تفعل منظمات الأعمال هذه المدونات وتحاول أن تجسدها في السلوك اليومي للمديرين والعاملين فيها.

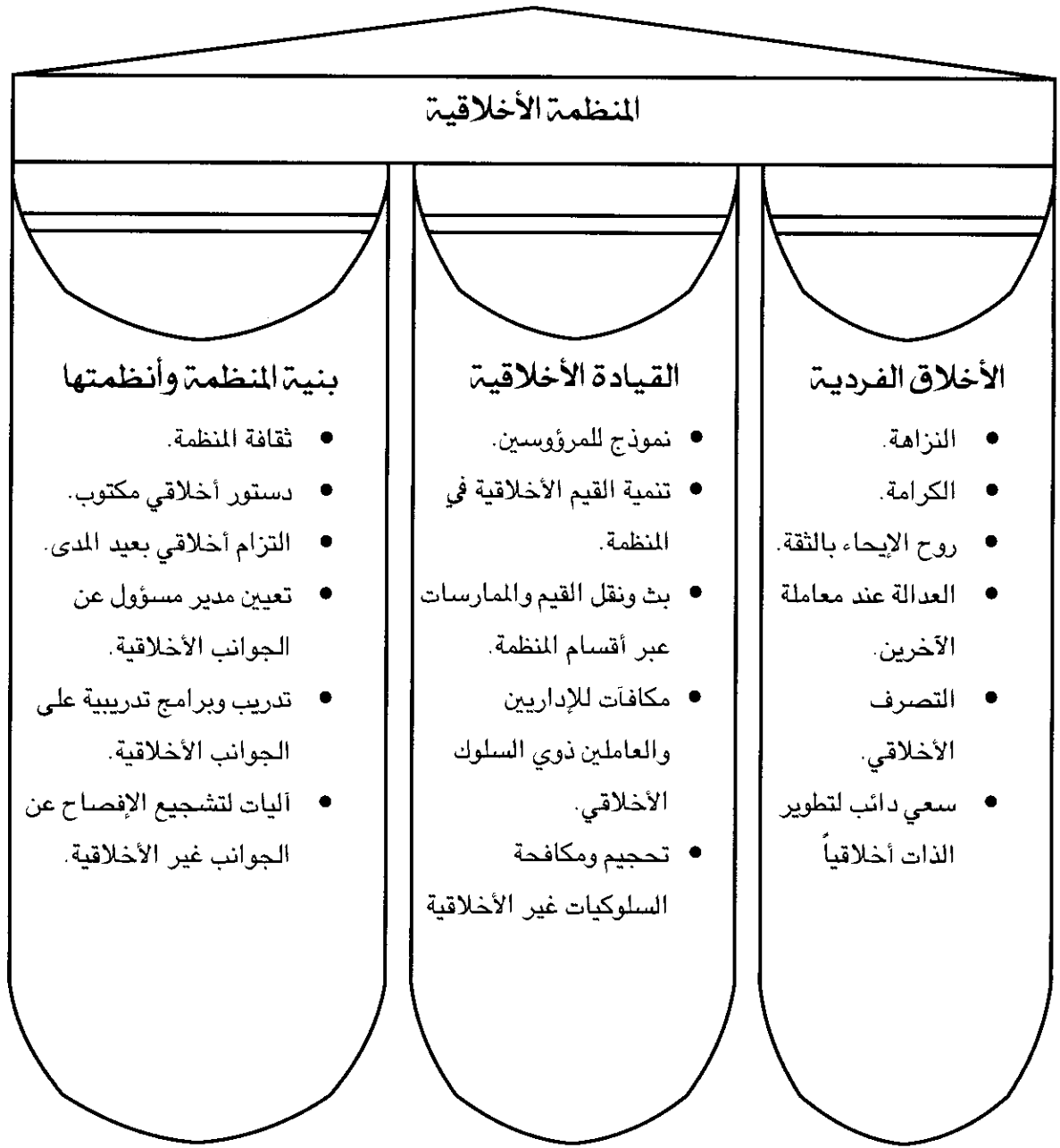
♦ المدونات الأخلاقية  
Code of Ethics  
صيغة مكتوبة بشكل رسمي  
تتضمن القيم والمعايير  
الأخلاقية التي توجه المنظمة في  
أعمالها وتصرفاتها.

وتجدر الإشارة هنا إلى قضية مهمة تحصل في كثير من منظمات الأعمال تسمى الإفصاح عن الجوانب اللاأخلاقية Whistle-blowing والتي تعني قيام بعض الموظفين أو العاملين بالإفصاح عن ممارسات أو تصرفات غير قانونية أو غير شرعية أو غير أخلاقية يقوم بها بعض المدراء أو المسؤولين في المنظمة أو قسم معين في المنظمة إلى جهات خارجية مثل مراسلي الصحف أو المسؤولين الحكوميين أو بعض الدوائر الرسمية. وعادة ما يتعرض من يقوم بهذا العمل إلى مضايقات وضغوط ربما تؤدي إلى طرده أو إبعاده عن مكان عمله، لذلك يحجم الآخرون عن الكشف عن الكثير من الممارسات الخاطئة أو اللاأخلاقية في المنظمات. ولغرض التقليل من حالات الإفصاح هذه فقد تتبع المنظمات وسائل عديدة للحد منها وجعلها حالة داخلية أي أن الإفصاح يكون داخلياً لإدارة المنظمة.

♦ الإفصاح عن الجوانب غير  
الأخلاقية  
Whistle-blowing  
إفصاح بعض العاملين عن  
الممارسات غير القانونية أو  
اللاأخلاقية أو غير الشرعية  
التي ترتكب في منظمة الأعمال  
إلى جهات خارجية.

ومن الأساليب المتبعة في هذا الإطار توفير خط ساخن يضمن سرية المتحدث ولا يفصح عن شخصيته وكذلك إعداد برامج تدريبية للعاملين تشجعهم على الإفصاح الداخلي وعدم تعريض المنظمة للفضائح. ولكن هناك منظمات وإدارات تحاول أن تمنع حصول هذا الأمر خارجياً أو داخلياً عن طريق فرض رقابة صارمة من خلال سلسلة طويلة من المراجع والأوامر كذلك تقوية الولاء داخل مجاميع العمل بحيث لا يمكن تجاوز مشرفي العمل والتغطية على التصرفات اللاأخلاقية خوفاً من الفضائح.

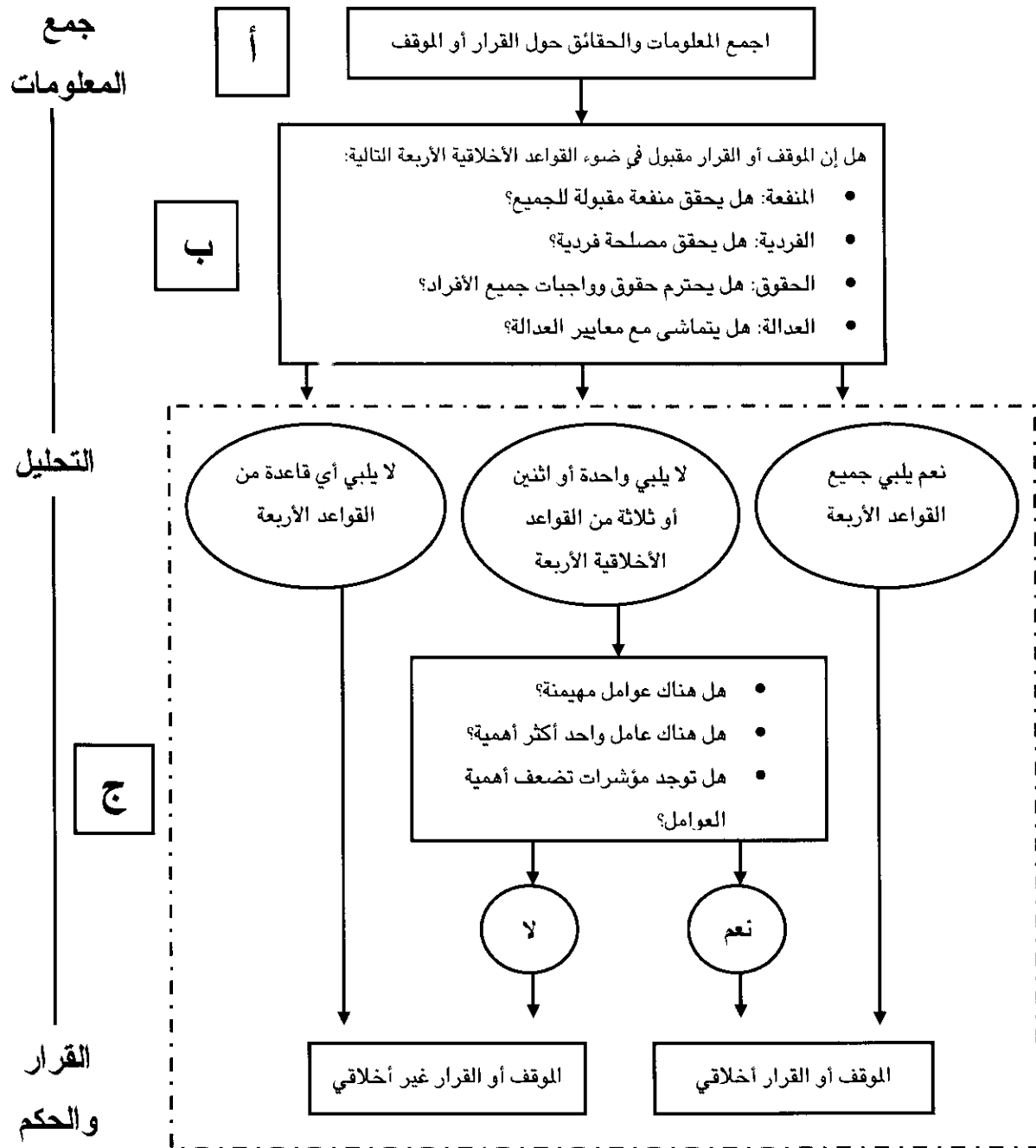
وبشكل عام فإن منظمة الأعمال إذا ما أرادت أن تكون منظمات أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً فإن ثلاثة ركائز أساسية لا بد أن يجري بناؤها وتقويتها وهي الأفراد والقيادة وبنية المنظمة وأنظمتها كما في الشكل التالي:



شكل (3-3) : ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة

وإتماماً للفائدة نعرض مخططاً متكاملأ يوضح عملية فحص المواقف أو القرارات من جانبها الأخلاقي

وكالاتي:



شكل (4-3): دليل إرشادي لفحص الجوانب الأخلاقية في القرار

## ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

### Social Responsibility for Organizations

إن منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر

بها. إن المجتمعات اليوم تتطلع إلى الحصول على مزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال

أو أصحاب رؤوس الأموال للشرائح الاجتماعية المختلفة. ويأمل المجتمع والحكومة أن تسهم هذه المنظمات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء. كذلك هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها وتحقيق مطالبها مثل جمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق الأطفال والنساء وحرية الصحفيين وغيرها. من هذا المنطلق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال محوراً أساسياً في كثير من دول العالم وخصصت له مسابقات دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبه المختلفة.

## ❖ مفهوم المسؤولية الاجتماعية

### Social Responsibility Concept

❖ المسؤولية الاجتماعية

Social Responsibility

مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.

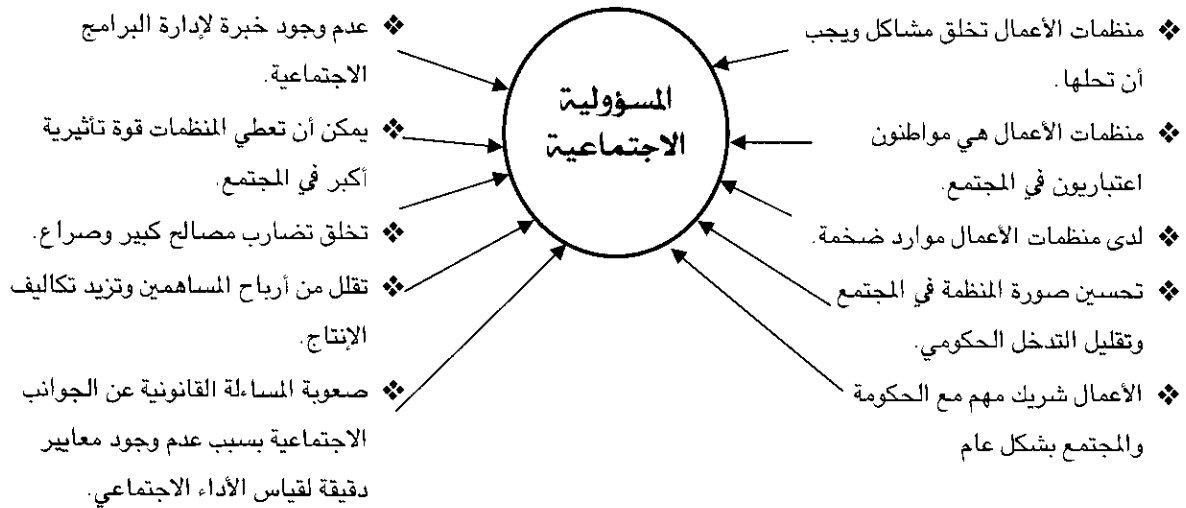
يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات. لقد تصاعدت الدعوات إلى أن تتبنى منظمات الأعمال وأصحاب رأس المال المسؤولية بالصرف على الأنشطة الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد توجيه النقد إليها بتكديس الأرباح وعدم مراعاة المجتمع الذي تعمل فيه. وقد بدأ المفهوم بالظهور عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف العمل الداخلية وتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات. لكن المفهوم اليوم أصبح واسعاً جداً ويركز على جوانب تحسين نوعية الحياة بشكل شامل وتوفير الاستقرار الاجتماعي وزيادة التكافل والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز. وهنا لا بد من الإشارة إلى وجود اتجاهين متعارضين بصدد الدعوة إلى تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال. فالأول الذي يمثل المفكرين الكلاسيكيين بزعماء ملتون فريدمان Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يركز على أن الوظيفة الأساسية للأعمال هي جعل الأعمال مربحة وتعظيم الربح والعوائد وعدم الصرف على أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي إلى هدر أرباح المساهمين Shareholders أو Stockholders (تميزاً لهم عن أصحاب المصالح Stakeholders).

كذلك يرى أصحاب هذه الفكرة أن الصرف على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الإنتاج ويمكن أن يتسبب في زوبان الهدف الرئيسي للأعمال وهو تحقيق الربح. فضلاً عن ذلك فإن المدراء ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية إضافة إلى منح الأعمال مزيداً من القوة التأثيرية في المجتمع. بالمقابل فإن وجهة النظر الأخرى أو الاتجاه الثاني يرى أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دوراً اجتماعياً واسعاً وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع. ولعل أبرز المدافعين عن وجهة النظر هذه

العالم الاقتصادي الأمريكي بول سامويلسون Paul Samuelson الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد. وفي إطار هذا المنظور فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين. إن منظمات الأعمال يجب أن تحل مشاكل تسببت فيها مثل التلوث واستنزاف الموارد وأن تتصرف كمواطن اعتباري صالح. إن القيام بالدور الاجتماعي يساعد على تحسين صورة الأعمال في المجتمع ويجنب الأعمال التدخل الحكومي.

### معارضون للمسؤولية الاجتماعية

### مؤيدون للمسؤولية الاجتماعية



شكل (5-3): المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

## ❖ مجالات المسؤولية الاجتماعية Areas of Social Responsibility

يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دوراً اجتماعياً تجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام. ونجد بعض منظمات الأعمال حاضرة في هذه المجالات الثلاث بقوة في حين أن البعض الآخر قد يكون متواجداً في مجال واحد أو اثنين وبممارسات محدودة وبسيطة.

### ❖ أصحاب المصالح

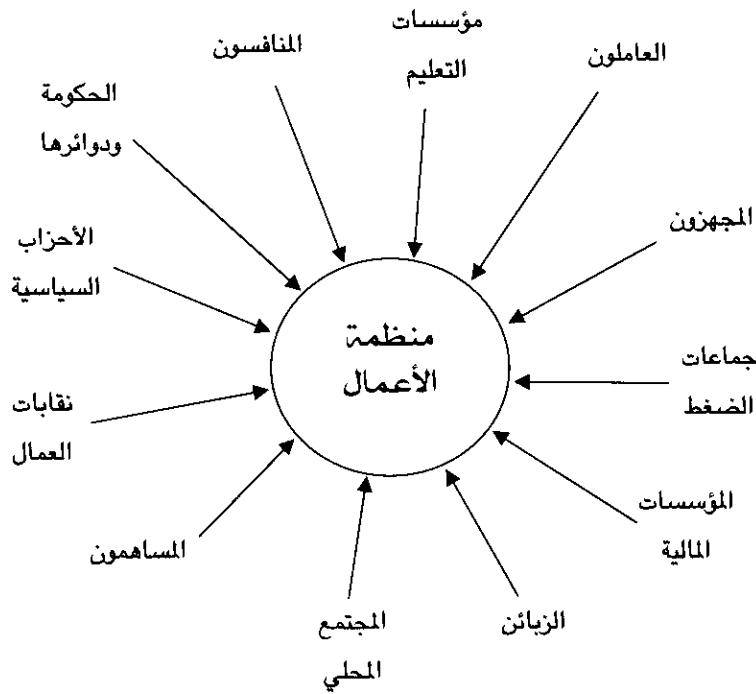
#### Stakeholders

هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها.

### 1- أصحاب المصالح Stakeholders

إن واحداً من المجالات المهمة التي تمارس فيها منظمات الأعمال دوراً اجتماعياً هو محور أصحاب المصالح. ومعنى مصطلح أصحاب المصالح هو الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها. وإذا ما أردنا استعراض بعض أصحاب المصالح فيمكن الإشارة إلى:

- العاملون Employees
- الزبائن Customers
- المجهزون Suppliers
- المالكون والمستثمرون وحملة الأسهم والدائنون  
Owners, Stockholders, Investors and Creditors
- المنافسون Competitors
- الحكومة ودوائرها المختلفة Government and Agencies
- جماعات الضغط Interest Groups



شكل (6-3): أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود منظمات الأعمال

## 2 البيئة الطبيعية Natural Environment

منذ زمن ليس بالبعيد وتحديداً عام 1970 عندما احتفل بيوم الأرض لأول مرة كان مدراء الشركات يرون أن الناشطين في هذا المجال والمحتفلين هم مجموعة من المتطرفين والمعارضين لحرية الاستثمار والعمل. أما اليوم فإن جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والتربة هم قوة حقيقية ضاغطة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ولهم كلمتهم المسموعة وأراؤهم المحترمة التي يساندها ملايين الناس. لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصاً بعد صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بالأيزو ISO 14000.

هناك الكثير من الأعمال التي تتسبب بتلوث بيئي خطير مثل الشركات الصناعية الكيماوية والنفطية بشكل رئيس وكذلك المستشفيات بمخلفاتها الخطيرة بل إنه لا توجد منظمة أعمال اليوم إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر البيئة وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على الحياة النباتية أو الحيوانية. ويمكن لقيادات منظمات الأعمال أن تأخذ بنظر الاعتبار العناصر التالية المتعلقة بالبيئة:

- ❖ الأفراد العاملون في المنظمة: أن يكونوا واعين إلى أهمية العمل في بيئة صحية والموازنة بين حياتهم العائلية والعمل.
- ❖ المجتمعات المحلية: أن يسود الوعي بأن أداء المنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.
- ❖ البيئة الطبيعية: كلما عاملت المنظمة البيئة الطبيعية باحترام وتنمية كلما كان ربحها وعوائدها أكثر.
- ❖ المدى البعيد: يجب أن يكون الاهتمام بالبيئة الطبيعية وحمايتها هدفاً بعيد المدى ومستمرًا.
- ❖ السمعة الحسنة: إن سمعة منظمة الأعمال الحسنة في مجال حماية البيئة وصيانتها له مردودات مستقبلية بل هو استثمار مستقبلي.

### 3 رفاهية المجتمع بشكل عام Society Welfare in General

يعتقد البعض أن منظمات الأعمال، بالإضافة لاهتمامها بأصحاب المصالح والبيئة الطبيعية يجب أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية Philanthropy وأعمال الإحسان Charity ودعم أنشطة ثقافية وفنية تساهم في رفع ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان وما يرتبط بها من أمور أخرى.

### ❖ استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

#### Social Responsibility Strategies

يمكن أن نجد الأداء الاجتماعي للمنظمة متمحوراً في أربعة توجهات أو استراتيجيات أو مواقف تندرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ابتداءً من استراتيجية الممانعة أو عدم تبني أي دور اجتماعي على الإطلاق وانتهاءً باستراتيجية المبادرة الطوعية الاجتماعية حيث هناك دوراً اجتماعياً رئيسياً لمنظمة الأعمال وكالاتي:

#### - استراتيجية الممانعة أو عدم التبني Obstructionist Strategy

❖ استراتيجية الممانعة  
Obstructionist Strategy  
تجنب الاتفاق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية.

وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.

## - الاستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy

❖ الاستراتيجية الدفاعية  
Defensive Strategy  
القيام بالحد الأدنى القانوني  
المفروض من الدور الاجتماعي  
لحماية المنظمة.

القيام بدور اجتماعي محدود جداً وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى ( Do The Minimum Legally Required ) ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

## - استراتيجية التكيف Accommodative Strategy

❖ استراتيجية التكيف  
Accommodative Strategy  
قبول دور اجتماعي ومحاولة  
الوفاء بجوانب اقتصادية  
وقانونية وأخلاقية.

هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية. حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

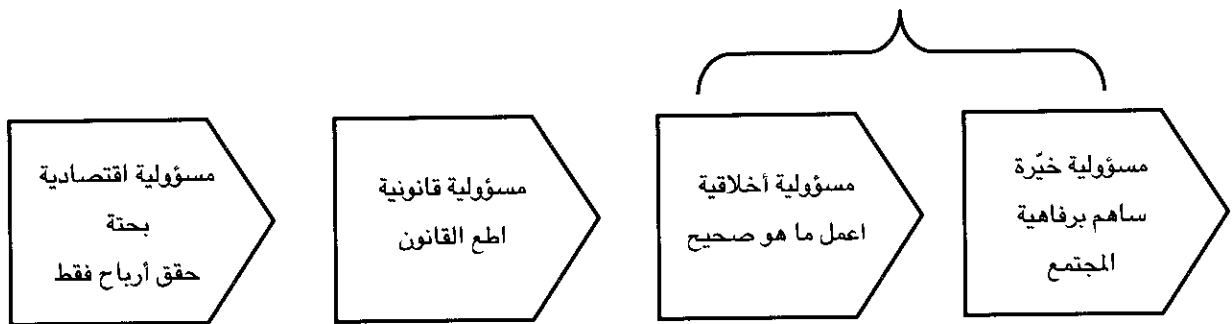
## - استراتيجية المبادرة التطوعية Proactive Strategy

❖ استراتيجية المبادرة  
التطوعية  
Proactive Strategy  
تبني دور اجتماعي واسع جداً  
بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع  
وتطلعاته في كل قرارات  
المنظمة.

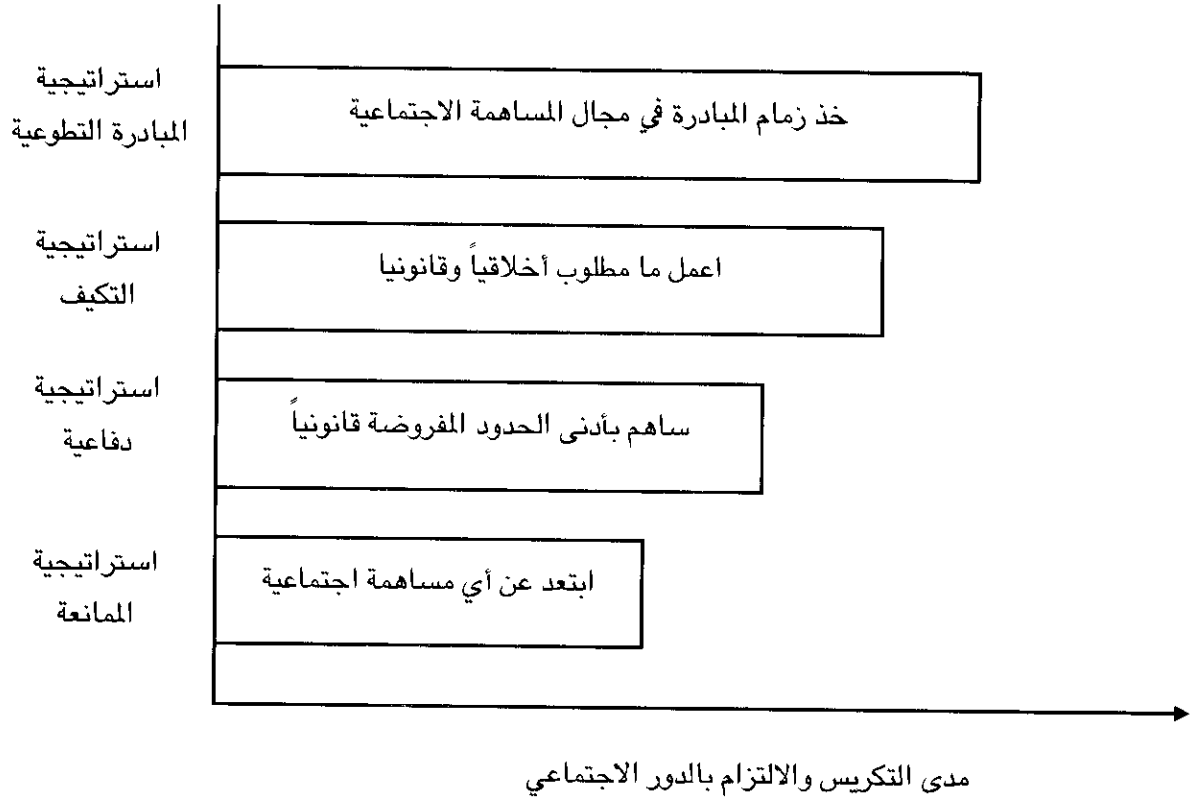
تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المدراء وتنسيباتهم وفق المواقف المختلفة. تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائماً في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحه.

ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخططين التاليين:

### المسؤولية الاجتماعية



شكل (7-3): استراتيجيات تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية



شكل (8-3): تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة

## ❖ تقييم الأداء الاجتماعي

### Social Performance Evaluation

إن تقييم أداء منظمات الأعمال اليوم لا يقتصر على اعتماد المؤشرات المالية بل أصبح أكثر شمولية باعتماده على معايير مالية وغير مالية ومن ضمن المعايير غير المالية تأتي المعايير الاجتماعية في المقدمة. ويعتمد تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة على معرفة أداء المنظمة ومساهماتها تجاه مختلف أصحاب المصالح من مالكين وعاملين ومناقسين ومجتمع محلي وبيئة طبيعية والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها، وقد طورت هذه الفئات مؤشرات ترى ضرورة تبني المنظمة لها. ولا بد من الإشارة إلى أن مصطلح التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Audit قد أصبح شائعاً وبموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات. كما ظهر حقل محاسبي جديد هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Accounting ويهتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإنفاق الاجتماعي الذي تقوم به منظمات الأعمال.

❖ تدقيق المسؤولية الاجتماعية  
Social Responsibility  
Audit  
تقييم وفحص المساهمات  
الاجتماعية لمنظمات الأعمال في  
مختلف المجالات.

ونلخص في أدناه بعض فئات أصحاب المصالح والمؤشرات المعتمدة لقياس الأداء الاجتماعي:

المؤشرات	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تحقيق أكبر الأرباح.</li> <li>❖ تعظيم قيمة السهم.</li> <li>❖ زيادة قيمة المنظمة.</li> <li>❖ رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع.</li> <li>❖ سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.</li> </ul>	❖ المالكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ أجور ومرتببات مجزية.</li> <li>❖ فرص ترقية متاحة وجيدة.</li> <li>❖ تدريب وتطوير مستمر.</li> <li>❖ ظروف عمل صحية مناسبة.</li> <li>❖ عدالة وظيفية.</li> <li>❖ مشاركة بالقرارات.</li> <li>❖ خدمات وامتيازات أخرى.</li> </ul>	❖ العاملون
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة.</li> <li>❖ إعلان صادق وأمين.</li> <li>❖ منتجات أمينة عند الاستعمال.</li> <li>❖ متاحة وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة.</li> <li>❖ التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت.</li> <li>❖ إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن.</li> <li>❖ التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.</li> </ul>	❖ الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة.</li> <li>❖ تقليل المخاطر البيئية.</li> <li>❖ وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة.</li> <li>❖ إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة.</li> <li>❖ مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.</li> <li>❖ جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد.</li> <li>❖ ترشيد استخدام المياه.</li> <li>❖ معالجة المخلفات.</li> <li>❖ حماية التنوع البيئي.</li> </ul>	❖ البيئة

المؤشرات	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ دعم البنى التحتية.</li> <li>❖ احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك.</li> <li>❖ محاربة الفساد الإداري والرشوة.</li> <li>❖ دعم مؤسسات المجتمع المدني.</li> <li>❖ دعم الأنشطة الاجتماعية.</li> <li>❖ دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.</li> </ul>	❖ المجتمع المحلي
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة.</li> <li>❖ تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق.</li> <li>❖ تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي.</li> <li>❖ احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف.</li> <li>❖ احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز.</li> <li>❖ تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.</li> </ul>	❖ الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ استمرار التعامل العادل.</li> <li>❖ أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة.</li> <li>❖ تطوير استخدام المواد المجهزة.</li> <li>❖ تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل.</li> <li>❖ تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.</li> </ul>	❖ الموردون
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ منافسة عادلة ونزاهة وعدم الاضرار بمصالح الآخرين.</li> <li>❖ عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.</li> </ul>	❖ المنافسون
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات.</li> <li>❖ المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا.</li> <li>❖ تجهيزات للمعوقين.</li> <li>❖ دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع.</li> <li>❖ احترام حقوق وخصوصية المرأة.</li> <li>❖ فرص الترقية العادلة.</li> <li>❖ تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح.</li> <li>❖ الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين.</li> <li>❖ الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال.</li> </ul>	❖ الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة

المؤشرات	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات.</li> <li>❖ التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام.</li> <li>❖ الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ جماعات الضغط الأخرى</li> </ul>

## ❖ الحكومة ومنظمات الأعمال

### Government and Society

لا يتوقع من إدارات منظمات الأعمال أن تقوم بالدور الاجتماعي المطلوب في أغلب الأحيان لذا تتدخل الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب بجميع فئاته لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال التي لا تلتزم دوراً اجتماعياً واضحاً أو على الأقل بحدوده الدنيا. فالتشريعات المباشرة Direct Regulation هي أدوات الحكومة القانونية والإجرائية المتمثلة بسن القوانين ووضع الضوابط التي تملئ على المنظمة ما يجب أن تعمله أو ما يجب أن تتجنبه. أما التشريعات غير المباشرة Indirect Regulations فهي أدوات تشجيع أو حث على القيام بأعمال معينة أو الامتناع عنها ولكن ليست بصورة قوانين وإلزام مباشر عن طريق فرض ضرائب أو تقديم محفزات وإعفاءات. ويمكن للمنظمات أيضاً أن تؤثر بأساليب وطرق مختلفة على الحكومة لغرض تقليل ضغطها عليها لتبني المزيد والمزيد من المسؤولية الاجتماعية ومن هذه الطرق:

❖ التشريعات المباشرة  
**Direct Regulation**  
القوانين والضوابط التي تملئ على المنظمة ما يجب وما لا يجب القيام به.

❖ التشريعات غير المباشرة  
**Indirect Regulation**  
تشجيع غير مباشر على القيام أو الامتناع عن أعمال معينة أو تصرفات من خلال فرض ضرائب أو تقديم إعفاءات أو حوافز.

### - الاتصالات المباشرة الشخصية Personal Contact

ومن خلالها يتم الاتصال من قبل المدراء بالقادة السياسيين والمسؤولين الكبار في الدولة لغرض إقناعهم بوجهة نظر المنظمات بشأن المسائل المطروحة والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية.

### - اللوبي Lobbying

❖ اللوبي Lobbying  
أفراد أو مجاميع تمثل منظمات الأعمال بشكل رسمي للتفاوض والتأثير على الحكومة وتشريعاتها  
يقصد باللوبي استخدام أشخاص أو مجموعات ممثلة للمنظمة أو لمجموعة منظمات بشكل رسمي للتفاوض والضغط على الحكومة وممثليها. وهذه طريقة تستخدم لموازنة أو معادلة الضغط الحكومي وبيان قوة المنظمة أو المنظمات مقابل الأحداث السياسية التي ترى فيها الحكومة وجهة نظر مغايرة أو متناقضة مع رؤية منظمات الأعمال.

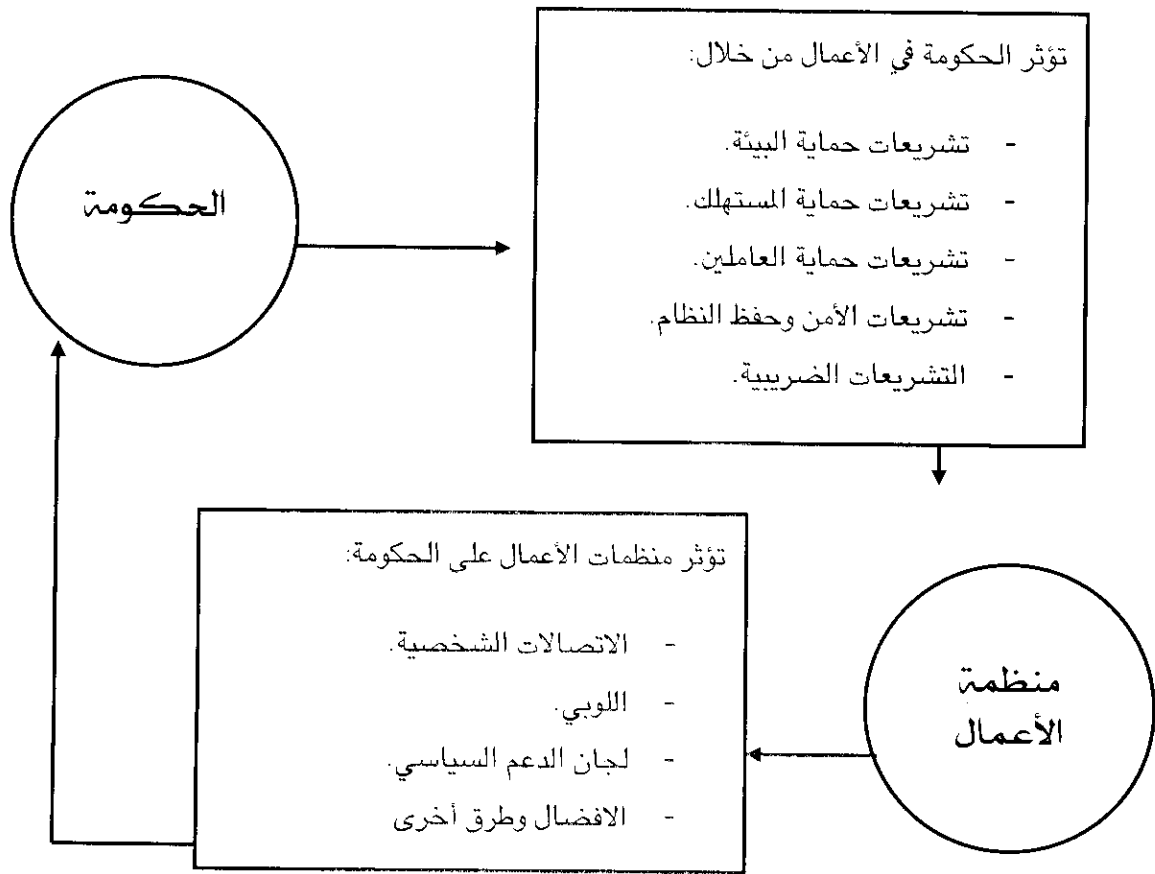
## - لجان الدعم السياسي (PAC) Political Action Committees

♦ لجان الدعم السياسية (PAC) عبارة عن تنظيمات تقوم بجمع الأموال لدعم الحملات الانتخابية للمرشحين السياسيين وتدعمها منظمات الأعمال.

وهي لجان تشكل في الدول الديمقراطية وتساهم منظمات الأعمال في دعمها مالياً لغرض دعم مرشحين سياسيين من مختلف الأحزاب تتطابق وجهات نظرهم مع وجهات نظر مدراء هذه المنظمات وذلك من خلال التبرعات المالية والمشاركة في مساندة الحملات الانتخابية لهؤلاء المرشحين ولكن عن طريق اللجان هذه وليس بالتبرع المباشر للمرشحين من قبل منظمات الأعمال.

## - الأفضال Favors

تلجأ أحياناً منظمات الأعمال إلى أسلوب الأفضال، لإحداث التأثير المناسب بالمنظمات الحكومية واكتساب الدعم منها ورغم أنه أمر قانوني إلا أنه موضع نقد وإجماع على عدم قبوله في المجتمع. وأخيراً فإن الشكل التالي يلخص التأثير المتبادل بين منظمات الأعمال والحكومة.



شكل (9-3): التأثير المتبادل بين الحكومة ومنظمات الأعمال

## ❖ الحاكمية المؤسسية والمواطنة الصالحة

❖ الحاكمية المؤسسية

Corporate Governance

نظام للرقابة والفحص يحكم

عمل منظمات الأعمال على

أعلى المستويات

### Corporate Governance and Corporate Citizenship

لقد شاع في الآونة الأخيرة تداول مفاهيم مثل الحاكمية الشاملة أو الحاكمية الصالحة أو الحكمانية للدلالة على نظام الفحص والرقابة الشامل الذي يوضع من قبل مجلس الإدارة لمراقبة أداء الإدارة العليا لمنظمات الأعمال. وفي إطار هذا النظام تحاول المنظمات إيجاد علاقات متوازنة لمصالح كافة الأطراف وخاصة المستثمرين والإدارة والعاملين. إن شيوع هذا المفهوم وتطوره وكثرة البحث والدراسات فيه جاء بعد سلسلة فضائح وفساد عانت منها الشركات الكبيرة حيث أقدمت إدارات هذه الشركات وبمساعدة مكاتب الاستشارات والتدقيق المحاسبي بإخفاء وتحريف معلومات مهمة تتعلق بالجوانب المالية للشركات تسبب في انهيار هذه الشركات ومن ثم تسريح أعداد كبيرة من العاملين وضياع أموال صغار المستثمرين مما أدى إلى ردة فعل قوية ومطالبة بأن تكون حاكمية هذه الشركات وقيادتها أكثر صلاحية وسلوكاً أخلاقياً والتزاماً بالمسؤولية الاجتماعية واعتماد معايير أخلاقية صارمة للقرارات المتخذة.

إن هذا الأمر لم يقتصر فقط على منظمات الأعمال بل انسحب على المنظمات غير الهادفة للربح وكذلك المنظمات الحكومية وأصبح ينظر إليه في إطار مسؤولية شاملة لمنظمات الحكومة تجاه المواطنين والأطراف الأخرى. إن المفهوم توسع ليشمل المطالبة بوجود حكومات وقيادات سياسية صالحة ونزيهة تعمل بشفافية ووضوح وتراقب من قبل الجميع باليات محددة وواضحة وتعرض قراراتها المهمة على عموم الجمهور لإبداء الرأي فيها. وإجمالاً يمكن التعبير عن مؤشرات الحكم السياسي الصالح وحاكمية منظمات الأعمال الصالحة بالآتي:

- التزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع التصرفات.
- عدم الإضرار بمصالح الجهات الأخرى.
- الشفافية والإفصاح والصدق في تقديم المعلومات.
- عدالة ونزاهة بالتعامل مع كافة الأطراف.
- الالتزام بتجنب الفساد ومكافحته بكافة أشكاله.
- مراعاة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات في جميع القرارات.

❖ المواطنة الصالحة  
Corporate Citizenship  
تصرفات مسؤولة من قبل  
منظمات الأعمال تجاه مختلف  
الأطراف وبما يراعي الواجبات  
بصورة شمولية وكأنها مواطن  
اعتيادي صالح.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن مصطلحاً آخر قد شاع استخدامه بشكل متلازم مع الحاكمية المؤسساتية ألا وهو المواطنة الصالحة Corporate Citizenship وبموجبه يفترض أن تعبر الشركات عن التزام عالي تجاه المجتمع والدولة وكأنها مواطن اعتيادي صالح ملتزم بما تمليه قواعد المواطنة الحقة. وبهذا فإن منظمات الأعمال عليها واجبات كما أنها تتمتع بحقوق كبيرة كفلها القانون. إن حماية البيئة واجب أساسي لمنظمات الأعمال حتى لو لم تكن هناك جهات ضاغطة أو جمعيات لحماية البيئة في بلد ما، حيث يراد هنا تطوير جانب الرقابة الذاتية والضمير الصالح بحيث تصبح منظمة الأعمال مواطناً واعياً قائماً بواجباته برقابة ذاتية حتى لو استطاع التملص منها أو إلقاء التبعات على غيره في الإطار العرفي أو القانوني.

## أسئلة الفصل الثالث

### ❖ أسئلة عامة

1. لماذا ازداد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؟
2. ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية وإلى ماذا تهدف؟
3. ما هي أنواع الإشكاليات الأخلاقية التي تواجهها الإدارة في منظمات الأعمال؟
4. ما هي أهم العوامل التي تؤثر في السلوك الأخلاقي في مكان العمل؟
5. هل يمكن تدريب المدراء والعاملين لبناء منظومة أخلاقية؟
6. استعرض أهم مرتكزات السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال؟
7. ما هي الحجج التي يقدمها كل من المؤيدين والمعارضين لتبني منظمات الأعمال مسؤولية اجتماعية؟
8. من هم أصحاب المصالح في منظمات الأعمال؟
9. ما الفرق بين المصطلحين Stakeholders و Stockholders؟
10. ماذا يقصد بالحاكمة المؤسسية؟ استعرض بعض مؤشراتها؟

### ❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. تناول بالتحليل قضية أخلاقية تعرضت لها إحدى الشركات في بيئتك المحلية وتداولتها الصحافة بشكل كبير يثير الانتباه.
2. بوصفك طالب جامعي، ما هو رأيك بالسلوكيات والممارسات التالية موضحاً نوع المشكلة الأخلاقية:
  - استخدام الوساطة من قبل الطالب لغرض النجاح.
  - تمييز الأستاذ بين الطلاب والطالبات.
  - قيام بعض الطلاب بالغش بالامتحانات.
  - حث بعض العاملين الطلاب للالتحاق بمعاهد خاصة يملكونها لغرض التقوية في بعض المواد الدراسية.
3. ما هو رأيك الشخصي بالحجج المقدمة من كلا الطرفين المؤيدين والمعارضين لتبني منظمة الأعمال مسؤولية اجتماعية.
4. لو كنت موظفاً في أحد المصارف وأبلغك أحد زملاء العمل بأنه يقتطع مبلغ صغير جداً من أغلب الزبائن الذين يتعاملون مع المصرف بحجة عدم وجود قطع نقدية صغيرة لإرجاعها إليهم ومنذ سنوات، ما رأيك بسلوكه وهل ستخبر المدير المسؤول عنكما بذلك، علماً أن أسلوب زميلك في التعامل مع الزبائن ممتاز ولم يتدمر أو يشتكي منه أي من الزبائن.

5. في مجتمعاتنا النامية، أي من المرتكزات الأخلاقية الثلاثة التي درستها، يبدو دورها أكبر من غيرها في بناء السلوك الأخلاقي، ولماذا؟

### ❖ ❖ ❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد في ما يتعلق بما هو صواب أو خطأ يسمى:  
A. المسؤولية الاجتماعية  
B. المشكلة الأخلاقية  
C. الأخلاق  
D. الحاكمة المؤسساتية
2. إن إخفاق المدير وعدم استطاعته تعزيز وتقوية سياسة معالجة تأخر العاملين عن العمل بشكل متساوي مع جميع العاملين يعتبر خرق أخلاقي للعدالة:  
A. التوزيعية  
B. الإجرائية  
C. المعنوية  
D. التكاملية
3. إن المدخل الذي يفسر السلوك الأخلاقي بأنه السلوك الذي تنجم عنه أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس هو المدخل:  
A. الفردي  
B. الحقوق  
C. النفعي  
D. العدالة
4. إذا كان المدير مراعيًا للحريات والمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان في قراراته فإنه بذلك يفكر ضمن:  
A. مدخل العدالة  
B. المدخل النفعي  
C. المدخل الفردي  
D. مدخل الحقوق
5. أي من المعايير التالية لتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة يتم وضعه في البداية في إطار التأكيد على العمل بطرق مسؤولة:  
A. المعايير الاقتصادية  
B. المعايير الشرعية  
C. المعايير الخيرة  
D. المعايير القانونية
6. عندما نتحدث عن حالة Whistle-Blower فإن هناك:  
A. عاملون يفصحون سلوكيات بعض الرؤساء لزملائهم في العمل.  
B. أصحاب مصالح يشتكون من سوء إدارة المنظمة.  
C. عاملون يفصحون سلوكيات بعض الرؤساء للصحف المحلية وغيرها من الجهات الخارجية.  
D. فريق عمل يناقش خطة عمل قسم معين.
7. واحد من أصحاب المصالح أدناه لا يعتبر من فئات أصحاب المصالح الخارجيين:  
A. المساهمون  
B. الزبائن  
C. العاملون  
D. جماعات الضغط

8. أي من العبارات التالية تكون أكثر قبولاً لوجهة نظر المعارضين لتبني مسؤولية اجتماعية:

- A. المسؤولية الاجتماعية تحسن صورة المنظمة في المجتمع.
- B. الأعمال تزداد أرباحها عندما تتبنى دوراً اجتماعياً أكبر.
- C. المسؤولية الأساسية للأعمال هي زيادة الأرباح.
- D. بالعمل المسؤول اجتماعياً تتجنب الأعمال تدخل الحكومة.

9. إن القناعات العامة حول السلوك المناسب هي:

- A. العدالة
- B. القيم
- C. الشفافية
- D. ثقافة المنظمة

10. إن استخدام الهاتف الخاص بالشركة للأغراض الشخصية يمثل مشكلة أخلاقية تصنف ضمن :

- A. تضارب مصالح
- B. ثقة الزبون
- C. موارد المنظمة
- D. الاتصالات

11. أي من الباحثين المدرجة أسماؤهم أدناه يعتبر معارضاً لتبني دوراً اجتماعياً لمنظمات الأعمال:

- A. Carroll
- B. Samuelson
- C. Friedman
- D. Davis

12. إن الصيغة المكتوبة بشكل رسمي وتتضمن القيم والمعايير الأخلاقية التي توجه المنظمة في أعمالها

وتصرفاتها هي:

- A. الثقافة التنظيمية
- B. الحاكمة المؤسسية
- C. المدونة الأخلاقية
- D. إجراءات العمل

13. عندما تتجنب منظمة أعمال معينة الإنفاق على أي نشاط اجتماعي فإنها تمارس استراتيجية:

- A. دفاعية
- B. ممانعة
- C. مبادرة تطوعية
- D. تكيف

14. واحد من بين الآتي ليس من المصادر المهمة للسلوك الأخلاقي للعاملين:

- A. العاملون أنفسهم
- B. المنظمة التي يعملون فيها
- C. البيئة الخارجية المحيطة بهم
- D. عدد المنظمات المنافسة

15. إن استخدام أشخاص أو مجموعات ممثلة لمنظمة أو مجموعة منظمات بشكل رسمي للضغط والتفاوض مع

الحكومة وممثليها يسمى:

- A. اللوبي
- B. المساومة الاجتماعية
- C. لجان الدعم السياسي
- D. التدقيق الاجتماعي

## مصادر الباب الأول

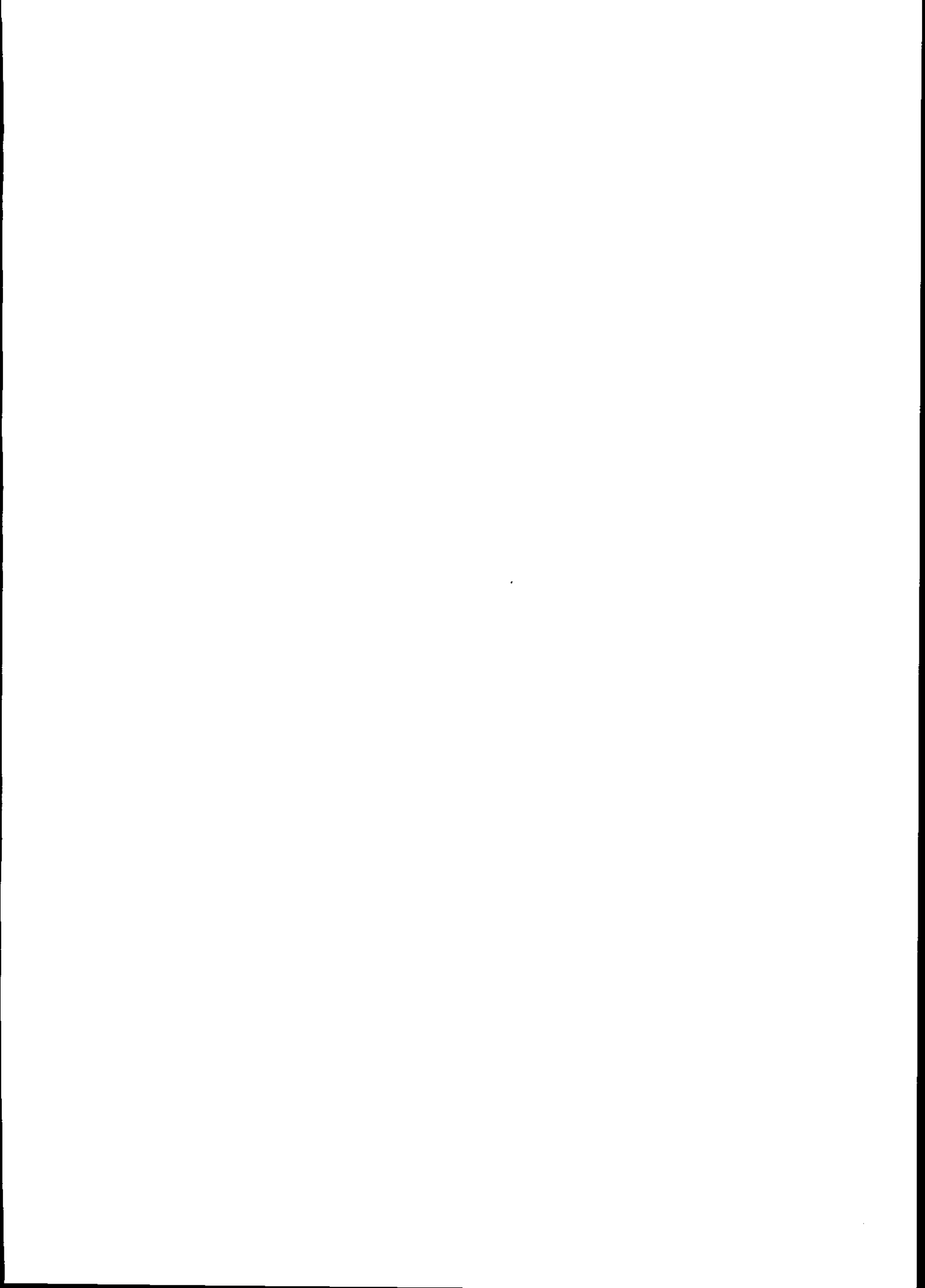
### ❖ المصادر العربية :

1. برونوطي، سعاد نايف، "الإدارة"، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
2. زيارة، فريد فهمي، "المبادئ والأصول للإدارة والأعمال"، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، إربد، 2006.
3. الشماخ، خليل محمد حسن، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة، عمان، 2002.
4. عباس، علي، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة، عمان، 2004.
5. العتيبي، صبحي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
6. عقيلي، عمر وصفي، "الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم"، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
7. القريوتي، محمد قاسم، "مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2004.
8. الغالبي، طاهر محسن وصالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
9. نجم، عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. عبد الرحمن، أحمد عبد الكريم، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجالاتها ومعوقات الوفاء بها: دراسة ميدانية تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، 1997.

### ❖ المصادر الأجنبية:

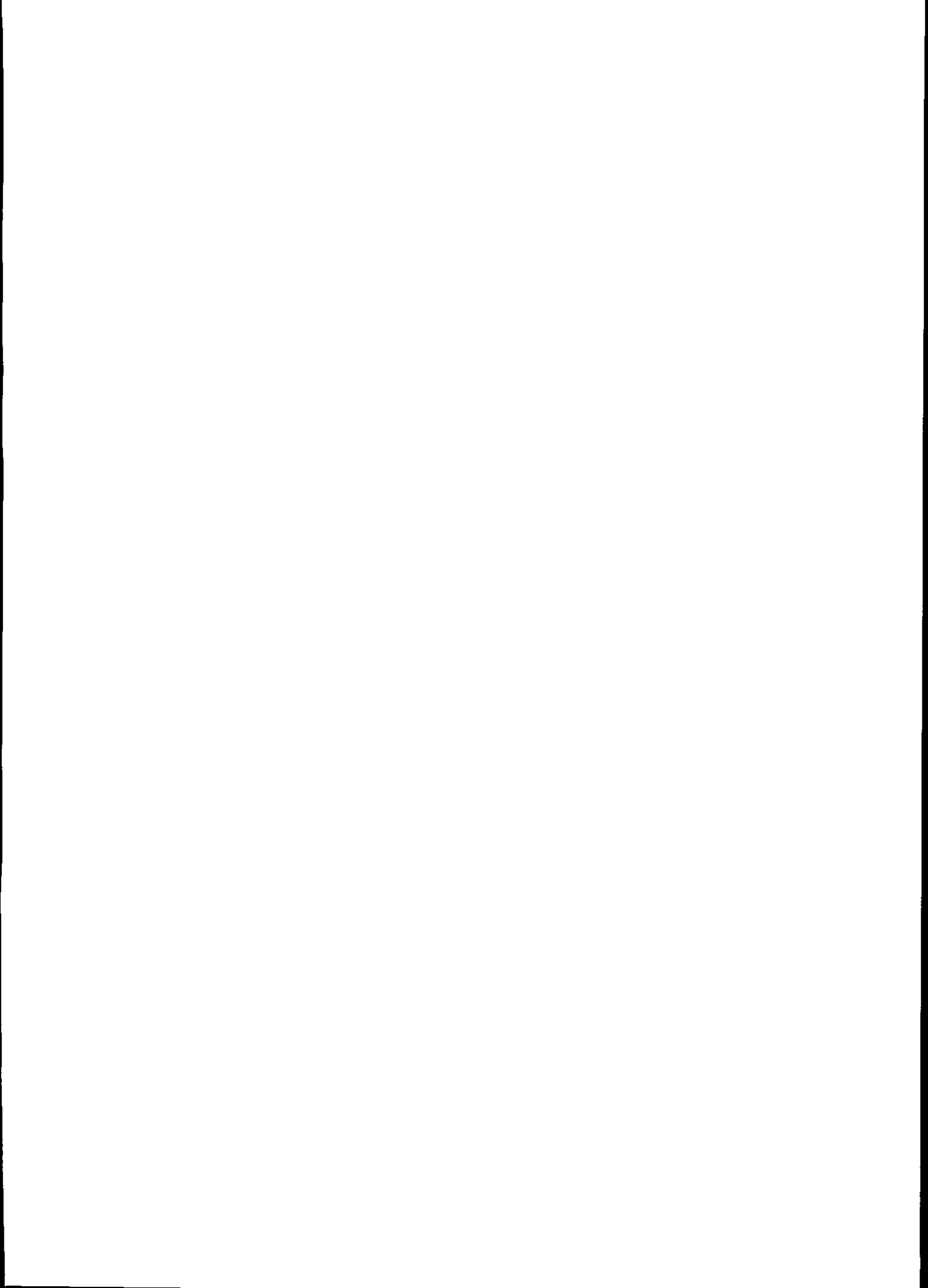
11. Shermerhorn, John S., "Management", 8<sup>th</sup> ed., Wiley & Sons, New Jersey, 2005.
12. Mintzberg. Henry, "The Nature of Management", Harper Collins, 1997.
13. Wren, Daniel, "The Evolution of Management Thought", 4<sup>th</sup> ed, Wiley & Sons, New York, 1994.
14. Kreitner, Robert, "Management", 9<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 2004.
15. Griffin, Ricky W., "Management", 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin. Co. , Boston, 2006.
16. Daft, Richard, "New Era of Management", Thomson, Ohio, 2006.

17. Certo, Samuel C., "Modern Management", 9<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall New Jersey, 2003.
18. Geert Hofstede, "Gultur's Consequences: International Differences in Work Related Values", Beverly Hills, California, Sage, 1980.
19. Post, James E. et al., "Business and Society", 10<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, New York, 2003.
20. Carroll, Archie B. and Buchholtz, Ann K., "Business and Society", Thomson, 2002.
21. Robbins, Stephen P., "Fundamentals of Management", 2<sup>nd</sup> ed., Prentice. Hall, New Jersey, 1998.
22. Thomas, Roosevelt. R., "From Affirmative Action to Affirming Diversity", Harvard Business Review, March-April, 1990.
23. Fletcher, Joyce K., "A Modest Manifesto For Shattering the Glass Ceiling", Harvard Business Review, January-February, 2000.
24. Scott, Richard W., "Organizations, Rational, Natural and Open Systems", 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1998.
25. Deal, Terrence E. and Allen, A. Kennedy, "Corporate Culture: The Rightsand Rituals of Corporate Life", Addisson Wesley, 1982.



## الباب الثاني

### " بيئة الإدارة والأعمال "

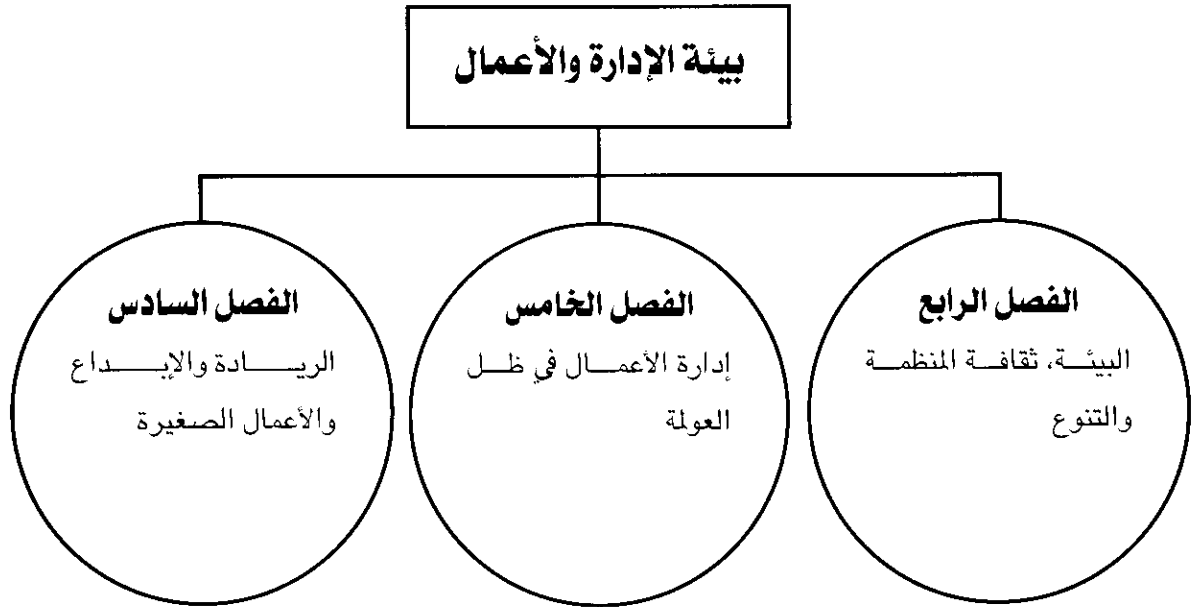


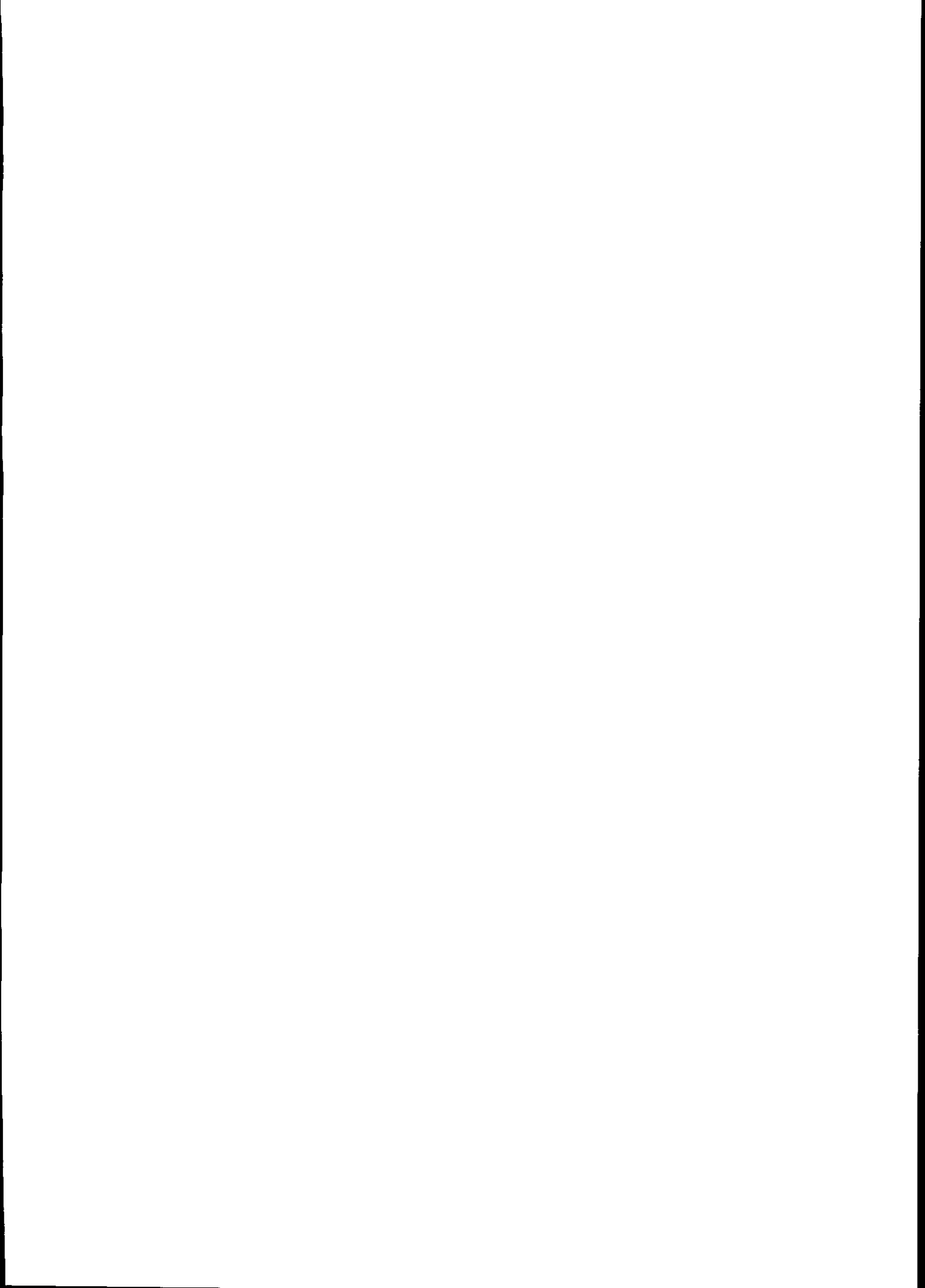
## الباب الثاني

### بيئة الإدارة والأعمال

#### مقدمة

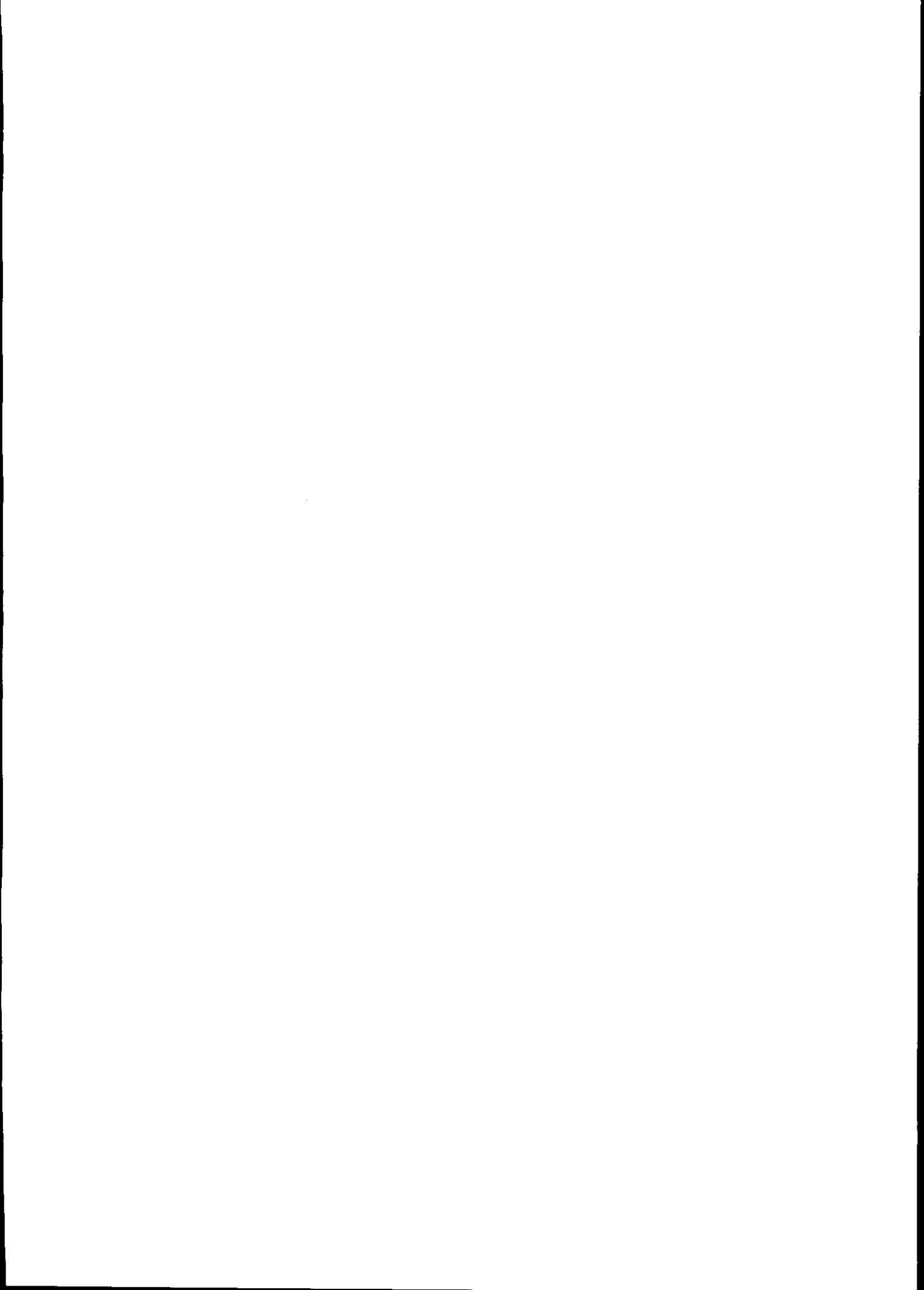
إن للبيئة تأثيراً كبيراً ومهماً على الإدارة ومنظمات الأعمال، وبالتالي فإن معرفة المؤثرات البيئية والتطورات التي تحصل في البيئة بكافة أشكالها تعتبر أمراً حيوياً للمدير. إن البيئة مفهوم واسع تتعدد أبعاده وتتنوع مفرداته ويصبح من الضروري عند اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال مراعاة هذه الجوانب والتنوع. ولعل أهم ظاهرة بيئية خارجية هي العولمة وتأثيراتها على الإدارة والأعمال حيث فرضت أنماطاً من التأثيرات التي لا بد أن تراعيها منظمات الأعمال. كذلك فإن ظاهرة انتشار وتوسع الأعمال الصغيرة والعائلية ومساهمتها المتزايدة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدول أصبحت من الموضوعات التي تستحق الدراسة والتحليل. في هذا الباب سندرس البيئة وأنواعها وتأثيراتها والعولمة والعمل في ظل افرازاتها وكذلك الريادة والأعمال الصغيرة.





## الفصل الرابع

# البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع



## الفصل الرابع

### البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال؟
2. ما معنى المنظمة الملتزمة بخدمة الزبون؟
3. ما معنى المنظمة الملتزمة بالجودة؟
4. ما معنى ثقافة المنظمة؟ وما محتواها؟
5. كيف يمكن إدارة التنوع في منظمات الأعمال؟

### البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع

التنوع	ثقافة المنظمة	المنظمة الملتزمة بالجودة	المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن	البيئة الخارجية والداخلية
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.</li><li>❖ الثقافات الفرعية في المنظمة.</li><li>❖ التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة.</li><li>❖ مراحل وإدارة التنوع.</li><li>❖ استراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ أهمية ثقافة المنظمة.</li><li>❖ مستويات ثقافة المنظمة.</li><li>❖ الإدارة الموجهة بالقيم.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ إدارة الجودة الشاملة.</li><li>❖ الجودة والتحسين المستمر.</li><li>❖ الجودة والتكنولوجيا.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ ماذا يريد الزبائن.</li><li>❖ إدارة العلاقات مع الزبائن.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ بيئة المنظمة.</li><li>❖ البيئة الخارجية:<ul style="list-style-type: none"><li>- البيئة العامة.</li><li>- البيئة الخاصة.</li></ul></li><li>❖ البيئة الداخلية.</li><li>❖ العلاقة بين المنظمة وبيئتها.</li></ul>

## مقدمة الفصل الرابع:

إن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ وإنما تعتبر أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر. لذا فإن معرفة هذه البيئة ومكوناتها وطبيعة تفاعلاتها يصبح أمراً ضرورياً لنجاح إدارة المنظمة خصوصاً في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية والمعرفية. إن هناك بعدين أساسيين هما: فهم الزبائن والمستهلكين ومعرفة ما يريدون وما يرفضون، وهذه المعرفة الدقيقة تعني ضمان ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بالحصة السوقية للمنظمة. والبعد الآخر هو قدرة المنظمة على الإنتاج بجودة عالية بما يضمن سمعة حسنة وبالتالي الاحتفاظ بالزبائن وإمكانية الحصول على زبائن جدد. إن الاستجابة للمؤثرات البيئية الخارجية تحددها قدرة المنظمة وإمكاناتها ومكونات بيئتها الداخلية والتي تلعب فيها ثقافة المنظمة دوراً مهماً باعتبارها ترتبط بالعاملين والإدارة. وإذا كانت البيئة الداخلية تتمثل بالثقافة والهيكل والموارد المتاحة فإننا سنركز في هذا الفصل على الثقافة التنظيمية وعرض مفهوم موارد المنظمة تاركين هيكل المنظمة للفصول اللاحقة.

## أولاً: البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

### External & Internal Environment

#### ❖ بيئة المنظمة Organization Environment

❖ البيئة الخارجية  
External Environment  
كل ما موجود خارج حدود  
المنظمة وله تأثير مباشر أو  
غير مباشر عليها.

❖ البيئة الداخلية  
Internal Environment  
كل الظروف والقوى التي توجد  
داخل حدود المنظمة.

تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية External Environment والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية Internal Environment. فالبيئة الخارجية تعني كل ما موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر. أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة.

#### ❖ البيئة الخارجية External Environment

تتبادل المنظمة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذه البيئة الخارجية. ولكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة وذلك لوضعها في تصنيفين استناداً إلى التأثير المباشر وغير المباشر لهذه المكونات وبذلك فإننا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة General Environment والبيئة الخاصة Specific Environment.

## - البيئة الخارجية العامة : General Environment

♦ البيئة الخارجية العامة  
**General Environment**  
هي مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة والتي تمثل المجتمع العام للمنظمة وتسمى بيئة التعامل غير المباشر.

وتسمى أيضاً بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة المجتمعية أو البيئة الواسعة أو غيرها من المسميات. وتشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال.

♦ القوى الاقتصادية  
**Economic Forces**  
المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة ومدى صحة وحيوية النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظلّه المنظمة.

1. **القوى الاقتصادية Economic Forces** : وتتمثل بإجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الاقتصادي العام والتضخم ومستويات الدخل وأسعار الفائدة والناتج المحلي الإجمالي ومستوى البطالة ومتوسط دخل الفرد وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.

♦ القوى الاجتماعية والثقافية  
**Socio-Cultural Forces**  
الأعراف والعادات والتقاليد والخصائص السكانية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

2. **القوى الاجتماعية الثقافية Socio-Cultural Forces** : وتشتمل هذه على عناصر مثل الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها والاتجاهات التربوية والتعليمية والمؤسسات الاجتماعية باختلاف أنواعها والمؤشرات الديموغرافية السكانية.

♦ القوى القانونية والسياسية  
**Political-Leal Forces**  
التشريعات الحكومية والقوانين وأسلوب الحكم وفلسفة في الدولة التي تعمل فيها المنظمة.

3. **القوى القانونية والسياسية Political – Legal Forces** : وتمثل التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم.

♦ القوى التكنولوجية  
**Technological Forces**  
الطرق العلمية والفنية التي يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بموجبها.

4. **القوى التكنولوجية Technological Forces** : والمقصود بها تطور وميسورية الحصول على التكنولوجيا كما يشمل أيضاً التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية في المجتمع.

♦ الظروف الطبيعية  
**Natural Conditions**  
ما يتعلق بالتربة والماء والهواء والسياسات البيئية.

5. **ظروف البيئة الطبيعية Natural Conditions** : تتضمن ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء وكذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها والجمعيات المتخصصة بحماية البيئة ورعايتها.

♦ البعد الدولي  
**International Dimension**  
مدى تأثر المنظمة بمنظمات وقوانين دول أخرى.

6. **البعد الدولي International Dimension** : ويقصد به المدى الذي تتأثر به منظمة الأعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى أو بقوانين وتشريعات تلك الدول.

## - البيئة الخاصة (بيئة المهمة) Specific (Task) Environment:

♦ البيئة الخاصة

(بيئة المهمة)  
Specific (Task)  
Environment  
مجموعة المتغيرات والأبعاد  
ذات التأثير المباشر على عمل  
المنظمة.

وتسمى أيضاً بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمتغيرات وأبعاد ومجموعات محددة تؤثر على منظمة الأعمال بشكل مباشر. ولكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح فغالباً ما تركز منظمة الأعمال انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة أو البيئة المباشرة. وتشمل هذه البيئة المنافسون والزبائن والمجهزون والمشرعون (في ما يتعلق بالمنظمة وعملها) وكذلك التحالفات الاستراتيجية مع الآخرين. إن هذه البيئة معقدة وتتغير بسرعة لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة متابعتها من خلال البيانات والمعلومات وتحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار. ويشير البعض إلى عناصر بيئة المنظمة الخاصة باسم أصحاب المصالح (الخارجيون) Stakeholders باعتبارهم أكثر ارتباطاً وتأثيراً في منظمة الأعمال.

♦ المنافسون

Competitors  
منظمات تنافس بعضها على  
الموارد والزبائن.

1. **المنافسون Competitors:** جميع المنظمات التي تنافس منظمة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، مثال ذلك أن الجامعات الخاصة تتنافس في ما بينها في الحصول على الموارد مثل الأساتذة المتخصصين وكذلك على الزبائن الذين هم الطلاب.

♦ الزبائن Customers

أفراد ومنظمات تدفع للحصول  
على السلع والخدمات التي  
تنتجها منظمة ما.

2. **الزبائن Customers:** وهم من يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة فالمطاعم زبائنهم في الغالب أفراد يدفعون من أجل الحصول على وجبات الطعام، وفي حالات أخرى قد يكون الزبائن منظمات أخرى. لذا لا بد من معرفة الزبائن وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

♦ المجهزون Suppliers

منظمة أو فرد يقوم بتجهيز  
مواد أولية أو معلومات أو  
أموال أو قوة عاملة إلى منظمة  
ما.

3. **المجهزون Suppliers:** مجمل المنظمات التي تزود منظمة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال. فالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة ووكلاء استيراد بعض المواد الأولية وبعض الجهات المتخصصة بجمع وتحليل المعلومات كل هؤلاء هم مجهزون.

♦ المشرعون

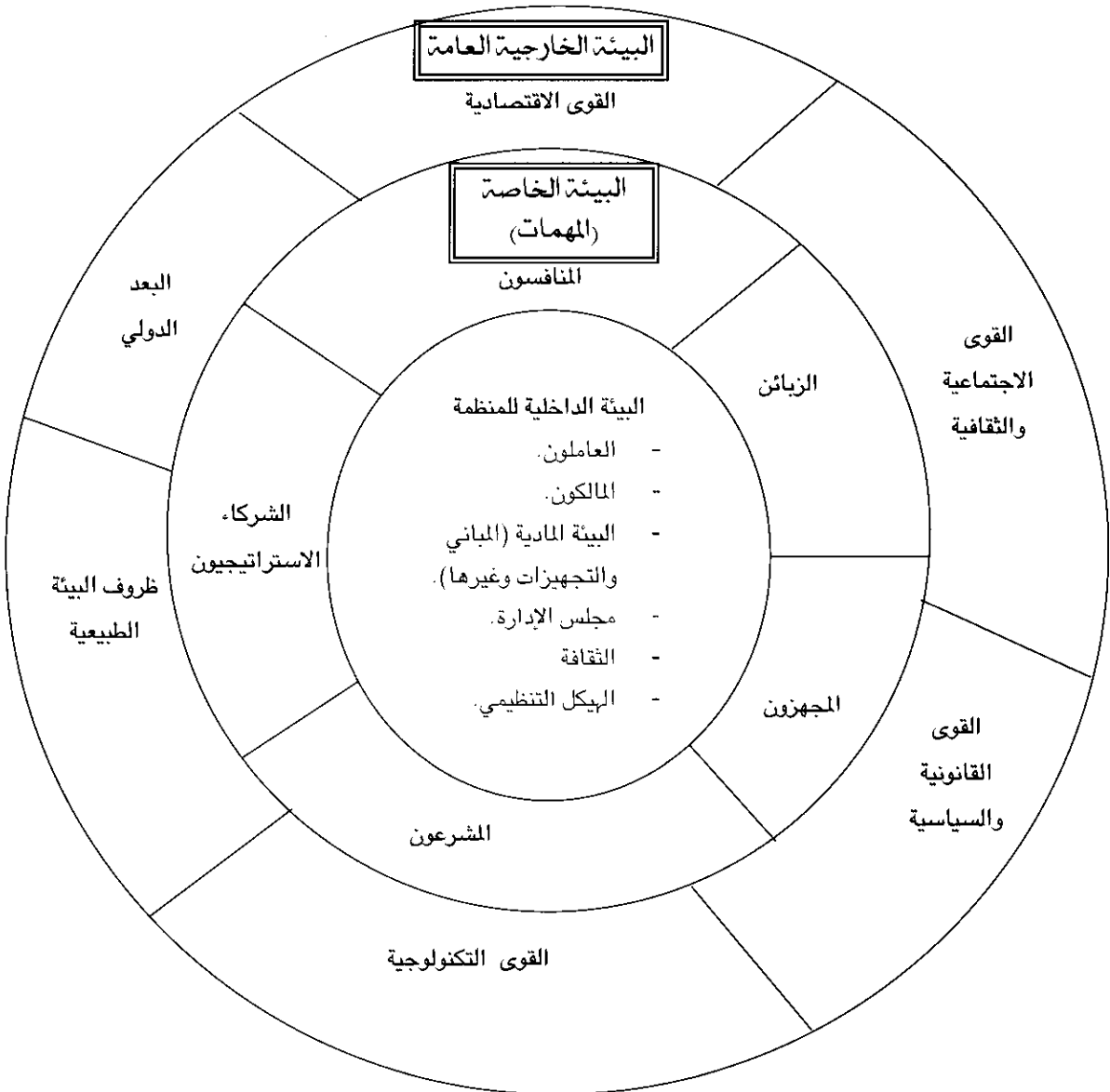
Regulators  
وحدات تنظيمية لها قوة إصدار  
القوانين والتشريعات أو  
الرقابة على أعمال المنظمة.

4. **المشرعون Regulators:** جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المنظمة وممارساتها. وفي الدولة عادة ما يوجد نوعان من المشرعين: الأول هو الدوائر الحكومية Regulatory Agencies وهي وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية الجمهور أو المنظمات من ممارسات بعض المنظمات وذلك عن طريق سن قوانين وإصدار ضوابط عمل. أما الثاني فهو ما يسمى مجاميع المصالح Interests Groups

وهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على المنظمات في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من التصرفات والممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات، مثال ذلك المنظمة الوطنية لحماية حقوق المرأة أو جمعيات حماية المتقاعدين.

5. **الشريك الاستراتيجي Strategic Partner**: منطمتان أو أكثر تعمل مع بعض في مشاريع مشتركة وهذه الشراكة الاستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها الدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة أكبر. ويمكننا تلخيص الأفكار المتعلقة ببيئة المنظمة في الشكل التالي:

♦ الشريك الاستراتيجي Strategic Partner  
منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة أو لديها علاقات من نوع آخر.



شكل (1-4): بيئة المنظمة

## ❖ البيئة الداخلية Internal Environment

### ❖ البيئة الداخلية

**Internal Environment**  
هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة.

لورجعنا إلى الشكل (1- 4) أعلاه نجد أن بيئة المنظمة الداخلية تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة، وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمكائن والمباني وغيرها، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.

### ❖ المالكون Owners

أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات.

## 1. المالكون Owners

هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية Individual كأن تكون أعمال صغيرة أو عائلية أو قد تكون مساهمة في شركة، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن أو التوصية أو الشركات المساهمة الكبيرة. يشكل المالكون عنصراً مهماً في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها ونموها.

### ❖ مجلس الإدارة

**Board of Directors**  
مجلس حاكم للمنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا وينتخب من قبل المساهمين.

## 2. مجلس الإدارة Board of Directors

ينتخب مجلس الإدارة من قبل المساهمين Stockholders للإشراف على الإدارة العامة (العليا) General Management للمنظمة ومراقبة عملها والحفاظ على مصلحة المساهمين. وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قوياً في رسم اتجاه ومسار المنظمة وعملها ويتدخل كثيراً في عمل الإدارة أو قد يكون دوراً لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا من قرارات.

### ❖ العاملون Employees

جميع الأفراد الذين يمارسون عملاً فنياً أو إدارياً أو غيره في المنظمة.

## 3. العاملون Employees

عنصر أساسي ومهم في بيئة المنظمة الداخلية حيث يعتمد عليهم أداء المنظمة بشكل كبير. يشتمل هذا المصطلح على كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا فنيين أو موظفين إداريين أو عاملين غير ماهرين. ويمكن أن يكونوا على الملاك الدائم Permanent أو بعقود مؤقتة Temporary حيث هناك نزعة أو ميل للاعتماد أكثر فأكثر على العاملين المؤقتين في منظمات الأعمال لأن الأمر يعتبر أكثر مرونة. لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات بالذات على المسميات الوظيفية والمهارات المطلوبة من العاملين واستحدثت الكثير من الوظائف التي لم تكن معروفة سابقاً. وتولي

الشركات الكبرى عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم، فهذه شركة Sun Microsystems الأمريكية مثلاً، استحدثت وظيفة مدير فاعلية مكان العمل Workplace Effectiveness Manager محتواها الأساسي ينصب على التأكد من أن مكان العمل مناسب جداً للعاملين بحيث يستطيعون تقديم أفضل ما يمكن على مستوى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

#### ❖ البيئة المادية

##### Physical Work Environment

ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات ومكائن ومباني وغيرها.

#### 4. البيئة المادية Physical Work Environment

تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل التجهيزات والمكائن والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها.

#### ❖ العلاقة بين المنظمة وبيئتها

### Relationship Between the Organization and Its Environment

#### ❖ الميزة التنافسية

##### Competitive Advantage

وجود قدرات محورية أساسية تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز على المنافسين الآخرين.

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيداً، أن تحصل على ميزات تنافسية Competitive Advantages أفضل من غيرها خاصة إذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية Core Competencies تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإنتاج تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.

#### ❖ التعقد البيئي

##### Complexity

كثرة مكونات وعناصر البيئة وإمكانية تجزئة عالية.

ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تبنى على معرفة ضمنية ولا يستطيع المنافسون الآخرون تقليدها بسهولة وتتمكن المنظمة من الاستفادة منها

#### ❖ التغيير البيئي Change

استقرار أو حركية في مكونات وعناصر البيئة.

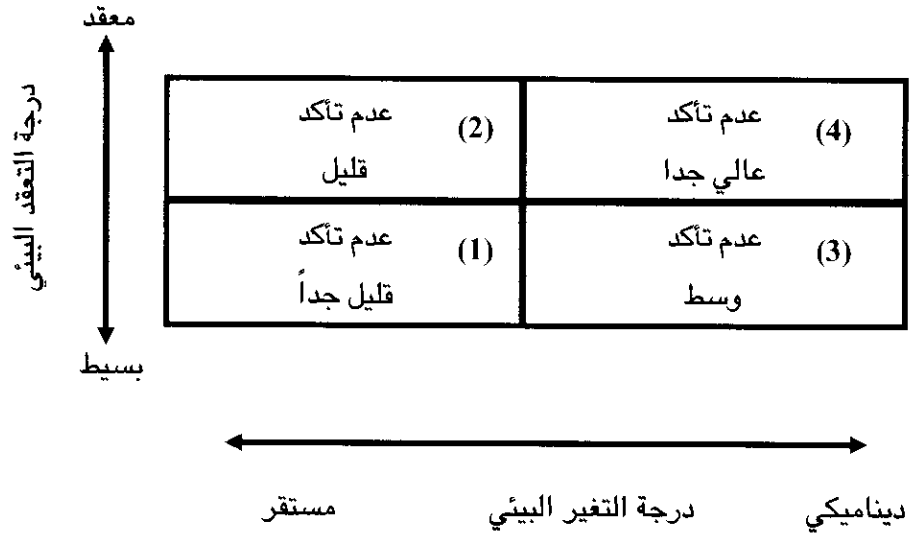
لأطول فترة ممكنة. إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة من ناحيتي تعقد البيئة Complexity والتغيير البيئي Change. فدرجة

#### ❖ عدم التأكد

##### Uncertainty

نقص المعلومات حول البيئة الذي ينتج عن التغيير والتعقد البيئي.

التعقد البيئي تتمثل بعدد مكونات البيئة وإمكانية تجزئتها فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة وبتجزئة بسيطة في حين أن البيئة المعقدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة وتجزئة عالية. أما درجة التغيير فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة. ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد Uncertainty والذي يمثل أكبر تحدي أمام إدارة منظمات الأعمال ومتخذي القرار فيها. ونستطيع أن توضح هذا الأمر من خلال الشكل التالي:

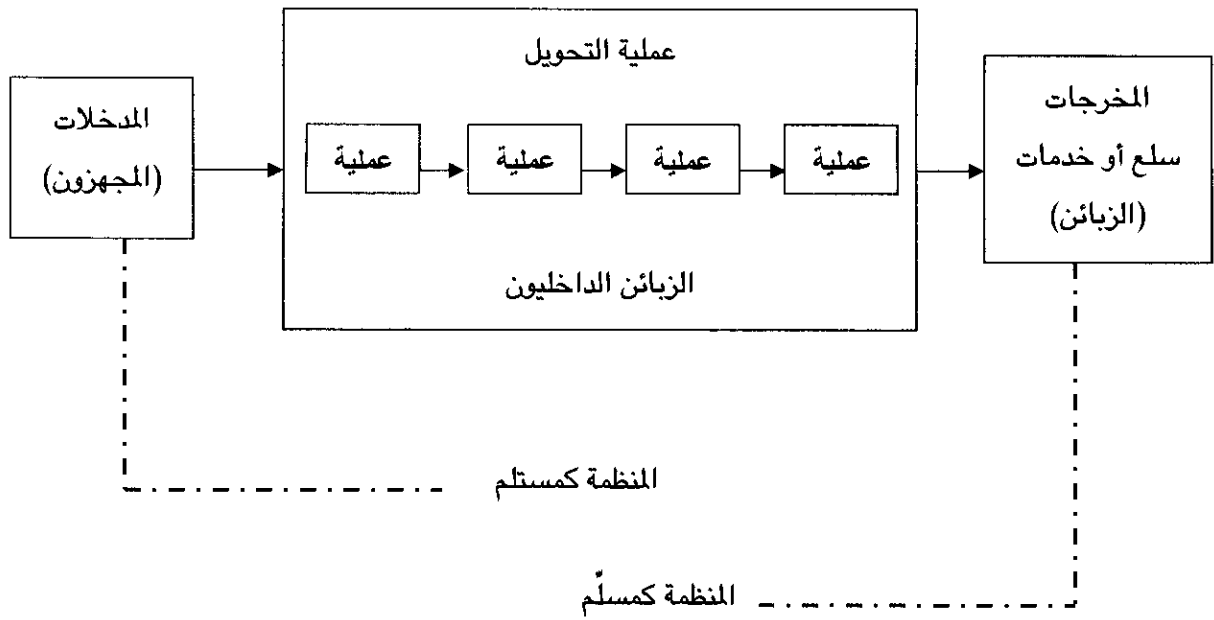


شكل (2-4): العلاقة بين التغير والتعقّد البيئي

## ثانياً: المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن

### Customers – Driven Organization

يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم. إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن اليوم هو حريتهم الكاملة في الاختيار والميسورية العالية للسلع والخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين وقدراتهم الكبيرة على توفير أنواع متعددة وكثيرة من المنتجات السلعية أو الخدمية. إن معرفة الشرائح المختلفة من الزبائن أصبحت بحد ذاتها عملاً قائماً حيث نجد أن الكثير من محركات البحث والمواقع المتخصصة على الإنترنت تقوم بإعداد قوائم الزبائن لكثير من الشركات مع كافة التفاصيل المتعلقة بأحوالهم الشخصية وسلوكياتهم في الشراء. وتجدر الإشارة إلى أن منظمات الأعمال تنظر إلى الزبائن بمنظور مختلف عن السابق فهي تميز بين نوعين من الزبائن: الزبون الخارجي External والزبون الداخلي Internal. فالأول قد يكون فرداً أو شركة تستهلك مباشرة السلعة أو الخدمة أو تكون وسيطاً لمستهلك نهائي. أما الثاني، أي الزبون الداخلي فهو موجود داخل المنظمة وهو تعبير مجازي عن الأفراد والمجموعات العاملة في المنظمة والذين يعتمدون في عملهم على بعضهم حيث تنتج السلعة أو تقدم الخدمة بعمليات متتابعة يكون فيها كل عامل زبوناً (مستلماً) للعامل الآخر لذا يجب أن تكون العملية السابقة منجزة بأعلى المواصفات وتقدم للعامل التالي بأحسن صورة. وهكذا فإن مفهوم خدمة الزبون Customer Service تبدأ أولاً داخل المنظمة، والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.



شكل (3-4): الزبائن الداخليين والخارجيين للمنظمة

## ❖ ماذا يريد الزبائن؟ What Customers Need ?

إن اعتبار الزبائن من أهم المستفيدين أو أصحاب المصالح فإن ذلك يجعلهم يوضعون في مقدمة الجهات التي وجدت المنظمة من أجل خدمتها. واليوم يضع الزبائن منظمات الأعمال أمام اختيار ليس بالسهل من خلال العديد من المطالب والرغبات التي لا يمكن تحقيقها إذا لم تكن المنظمة متفهمة لطبيعة زبائنها وأساليب تلبية مثل هذه المتطلبات. ولكن غالباً ما يركز الزبائن على ثلاث مطالب أساسية في السلعة أو الخدمة وهي: الجودة العالية والسعر المعقول والتسليم في الوقت المحدد. إن أي منظمة لا تستطيع الوفاء بهذه المتطلبات ستعاني من تبعات ذلك في السوق حيث تفقد ميزاتها التنافسية لصالح غيرها. على الشركات التأكد من منتجاتها عند إدخالها للسوق فوجود عيوب وإن كانت قليلة قد يفقد المستهلكين ثقتهم بالشركة وبالتالي فإن من الصعب بناء الثقة مرة أخرى وإن السمعة Reputation التي تبنى بصعوبة كبيرة قد تفقد بسهولة وكذلك الزبائن، لذا ترى كبريات الشركات في عالم اليوم تعطي الزبون الحق دائماً.

## ❖ إدارة العلاقات مع الزبائن Customer Relationship Management

أشارت العديد من الدراسات والبحوث في الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص إلى أن خدمة الزبون ونوعية المنتج تأتي في المرتبتين الأولى والثانية من حيث نجاح الأعمال وتحقيق أهدافها كذلك أشارت هذه الدراسات إلى أنهما السببان الأول والثاني في فشل الكثير من الأعمال وتخلي الزبائن عن منتجات هذه المنظمات.

❖ إدارة العلاقات مع الزبائن  
**Customer Relationship Management (CRM)**

إدارة وتكثيف العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد معلومات لزيادة فاعلية الخدمة المقدمة لهم.

❖ إدارة سلسلة التوريد  
**Supply chain Management**

إدارة العمليات الخاصة بالموردين واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات الشراء والتصنيع والنقل والتوزيع.

إن إدارة الزبائن السليمة وتنمية العلاقة معهم هي التي توسع من قاعدة ولائهم وجعلهم يتحدثون إلى الآخرين عن السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة وبالتالي جلب زبائن جدد. كما أن مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن تستند اليوم إلى مبدأ بناء علاقة وطيدة من خلال مستوى عالي من خدمة الزبائن معتمدة على آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات التي تتجسد باتصالات مكثفة ومستمرة حول خصائصهم وطلباتهم واحتياجاتهم. وهنا تبرز أهمية بناء قواعد المعلومات الخاصة بالزبائن في الفنادق والمصارف وغيرها حيث تقدم الخدمة التي يريدها الزبون بناءً على البيانات المتوفرة لدى إدارة علاقات الزبائن في الفندق أو المصرف دون الحاجة إلى طرح المزيد من الأسئلة والاستفسار عن بيانات أخرى.

كذلك تحتاج منظمة الأعمال إدارة العلاقات مع المجهزين Suppliers من خلال ما يسمى إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management والتي تشمل الإدارة الاستراتيجية لكل العمليات المتعلقة بالموردين بما فيها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات الشراء والتصنيع والنقل والتوزيع.

## ثالثاً: المنظمة المتزمنة بالجودة

### Quality-Driven Organization

إن تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة Quality حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية، كما أن النوعية تعتبر هدفاً لمجمل العمليات المرتبطة بالأداء المنظمي في الصناعة والخدمات على حد سواء. ولم تكتف الشركات بالضبط الداخلي للجودة بل لجأت إلى اعتماد شهادات خارجية من جهات متخصصة أهمها منظمة التقييس العالمية (ISO) International Standardization Organization والتي مقرها سويسرا، حيث تمثل اعترافاً بجودة السلع أو الخدمات ويشار لها مثلاً ب ISO 9000 أو ISO 14000. إن التركيز من قبل المنتجين للسلع والخدمات على الجودة يأتي لكونها العنصر الرئيس الذي يعتمد عليه الزبون في المقارنة مع المنتجات الأخرى.

### ❖ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

يشير هذا المفهوم إلى تكريس المنظمة لكافة جهودها ومواردها للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء وخدمة المستهلك ليس بما يحقق الرضا له بل بتقديم

❖ شهادة الأيزو  
**ISO Certifications**

اعتراف من قبل منظمة التقييس العالمية بمطابقة مواصفات السلعة والخدمة المنتجة للمعايير الدولية.

❖ إدارة الجودة الشاملة  
**Total Quality Management**

إدارة المنظمة بالتزام تام ومستمر للارتقاء بمستوى جودة المنتجات وتحقيق تحسين مستمر فيها للوصول إلى أكثر من رضا الزبون.

أكثر مما يتوقع وبما يحقق تحسناً مستمراً في نوعية المنتجات. إن أهم مظاهر الجودة الشاملة هو التزام الإدارة العليا بدعم هذا البرنامج وضمان مشاركة جميع العاملين في تحقيق أهدافه وأن تكون الجودة من مسؤولية جميع العاملين وليس قسم متخصص بالرقابة على الجودة، كذلك يجب تعزيز مفهوم الوقاية Prevention أي توقي العيب قبل حدوثه. ويعتبر Phillip Crosby من أشهر الباحثين في هذا المجال والذي أشار إلى أربعة مسلمات أساسية تعد كمتطلبات لإدارة ورقابة الجودة الشاملة وهي:

❖ الوقاية من العيوب  
Pretension  
التحسب من وقوع الأخطاء أو العيوب لمنع حدوثها.

❖ التصحيح (العلاج)  
Correction  
اتخاذ إجراءات علاجية لإزالة الخطأ أو العيب بعد حدوثه.

- الجودة تعني مطابقة للمواصفات Conformance to Standards
- الجودة تتحقق من خلال الوقاية وليس العلاج للعيوب  
Defects Prevention, Not Defects Correction
- الجودة كمعيار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ والعيوب  
Defect-Free Work
- الجودة توفر الأموال Quality Saves Money.

## ❖ الجودة والتحسين المستمر

### Quality and Continuous Improvement

لقد كان لبعض العلماء في ميدان إدارة ورقابة الجودة إسهامات متميزة كان لها الأثر الأكبر في الارتقاء بجودة المنتجات اليابانية بالذات، حتى صارت اليابان مرادفة للجودة. ومن هؤلاء إدوارد ديمينغ Edward Deming الذي استدعى إلى اليابان لتوضيح أساليب ضبط الجودة وبالذات الإحصائية منها. وقد كرمت اليابان هذا العالم باستحداث جائزة ديمينغ Deming Prize للتميز والجودة. ويمكن تلخيص مبادئ ديمينغ للجودة والتي حث اليابانيين عليها كالآتي:

- احسب عدد العيوب أو الأخطاء.
- حل هذه العيوب وانسبها إلى مصادرها.
- صحح هذه العيوب.
- وثق ما حصل للاستفادة منه في المستقبل.

❖ التحسين المستمر  
Continuous Improvement  
البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي.

كما صاغ ديمينغ أربعة عشر نقطة يؤكد فيها على الإيداع المستمر Constant Innovation واستخدام الأساليب الإحصائية والتكريس التام للتدريب في مجال أساسيات ضمان الجودة Quality Assurance. إن طلب التميز في مجال الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحسين المستمر Continuous Improvement الذي يعني

البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي. إن الأساس الذي يستند إليه مفهوم التحسين المستمر هو أن الزبون لن يرضى بشكل تام وبالتالي فإن هناك ما يتطلب تحسينه وهكذا يصبح التحسين المستمر أسلوب حياة متجدد. لقد طور اليابانيون فكرة اندماج العاملين مع فكرة التحسين المستمر من خلال استحداث مجاميع شهيرة عرفت بحلقات الجودة Quality Circles، والتي هي عبارة عن مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام وبشكل دوري لمناقشة طرق تحسين الجودة للمنتجات من سلع أو خدمات وبهذا يمكن استثمار طاقات العاملين الذهنية إضافة إلى طاقاتهم العضلية، وبهذا تتحقق وفورات كبيرة مع تطوير لقابليات العاملين وزيادة تمكينهم ورفع معنوياتهم.

#### ❖ حلقات الجودة

##### Quality Circles

مجاميع من العاملين تجتمع بشكل دوري ومنظم لمناقشة طرق تحسين الجودة للسلع والخدمات المنتجة.

### ❖ الجودة والتكنولوجيا Quality and Technology

لقد ساعدت التكنولوجيا كثيراً في الارتقاء بمستوى الجودة من خلال مساعدة العاملين في تحقيق تكامل العمليات مع تفضيلات الزبائن وإجراء تغييرات في المنتجات بسرعة وبكفاءة واطئة. وقد ظهرت مصطلحات مثل الإنتاج الرشيق Lean Production الذي يعني استخدام التكنولوجيا لتحقيق انسيابية عالية في نظم الإنتاج تعتمد على مجاميع صغيرة من العاملين أما نظام الإنتاج المرن Flexible Manufacturing System فهو نظام إنتاج يستفيد من التكنولوجيا بشكل كبير للسماح بإجراء تغييرات سريعة وكفاءة لإنتاج منتجات مختلفة أو إجراء تغييرات في المنتجات الموجودة حالياً. كما ظهر بفضل التكنولوجيا مصطلح آخر وهو الإيحاء الواسع (الزبونة) Mass Customization الذي يعني إنتاج منتجات بناء على الذوق الفردي للزبون لمنتجات كانت تنتج بشكل دفعات كبيرة. إن ما أشرنا إليه من أنماط جديدة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجودة وحرص المنظمة على اقتناء التكنولوجيا المتطورة لتضمين هذه الجودة بمنتجاتها. ولعل مرحلة تصميم المنتج Product Design أصبحت سلاحاً فعالاً في المنافسة في ميدان الأعمال في عالم اليوم، حيث يسهل التصميم عملية التصنيع كما يعتبر عامل جذب مهم للزبون.

#### ❖ ثقافة المنظمة

##### Organizational Culture

هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها الأعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم.

### رابعاً: ثقافة المنظمة Organizational Culture

تمثل ثقافة المنظمة جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي. ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية:

1- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغير مثل منظمات الاتصالات أو المنظمات العاملة في مجال الحاسوب في حين تكون في منظمات تعمل في مجالات تقليدية أكثر استقراراً وأقل عرضة للتغيير.

2- القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وأراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.

3- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقاً.

ويتحدث البعض عن الثقافة الشاملة Corporate Culture والتي تعني نفس إطار ثقافة المنظمة وتحتوي عناصر كثيرة، فقد تكون قوية ومتماسكة بحيث تتميز بها المنظمة من غيرها أو قد تكون مجرد كونها ثقافة منظمية عادية.

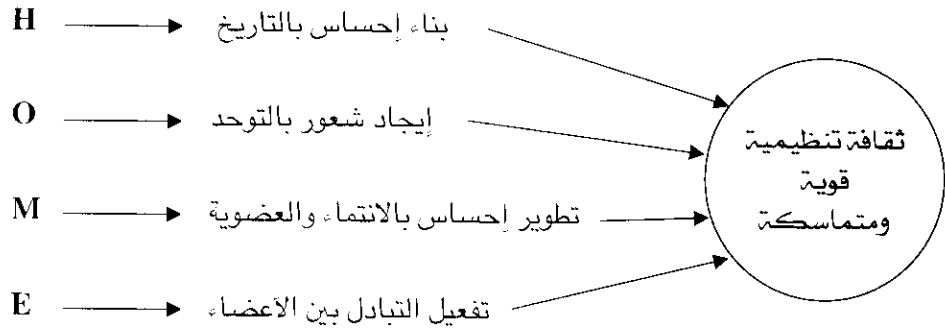
## ❖ أهمية ثقافة المنظمة

### Organizational Culture Importance

تلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

1. **بناء إحساس بالتاريخ History** : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. **إيجاد شعور بالتوحد Oneness**: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
3. **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership**: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
4. **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange**: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي:



شكل (4 - 4): أهمية ثقافة المنظمة

❖ الثقافة التنظيمية القوية  
Strong Culture  
وهي الثقافة التنظيمية التي تتسم بالوضوح ويتقاسمها أعضاء التنظيم وتشجع السلوكيات الإيجابية.

أسلوب هوندا  
Honda Way  
ثقافة شركة هوندا التي تركز على الطموح واحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة والعمل الجاد الممتع.

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها جميع أعضاء التنظيم وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمشاركة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة. وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة هوندا Honda الذائعة الصيت حيث يطلق عليها The Honda Way وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح Ambition واحترام الأفكار Respect Ideas والاتصالات المفتوحة Open Communications والمتعة في العمل Work Enjoyment والتناسق والتناغم Harmony والعمل الجاد والشاق Hard Work.

## ❖ مستويات الثقافة التنظيمية

❖ الثقافة المرئية  
Observable Culture  
مجموعة العناصر المرئية أو السموعة من قبل العاملين والزبائن والتي تتعزز من خلال القيم الجوهرية.

## Organizational Culture Levels

يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثل الأول بالثقافة المرئية Observable Culture وهذه تتجسد بما يمكن أن يُرى أو يُسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن. بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم البعض الآخر وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس.

كذلك يستطيع الأعضاء الجدد في المنظمة اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية من خلال العناصر التالية:

❖ القصص والحكايات Stories: التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلاً بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدى بها.

❖ الأبطال Heros: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.

❖ الطقوس والشعائر Rites and Rituals: وهي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز.

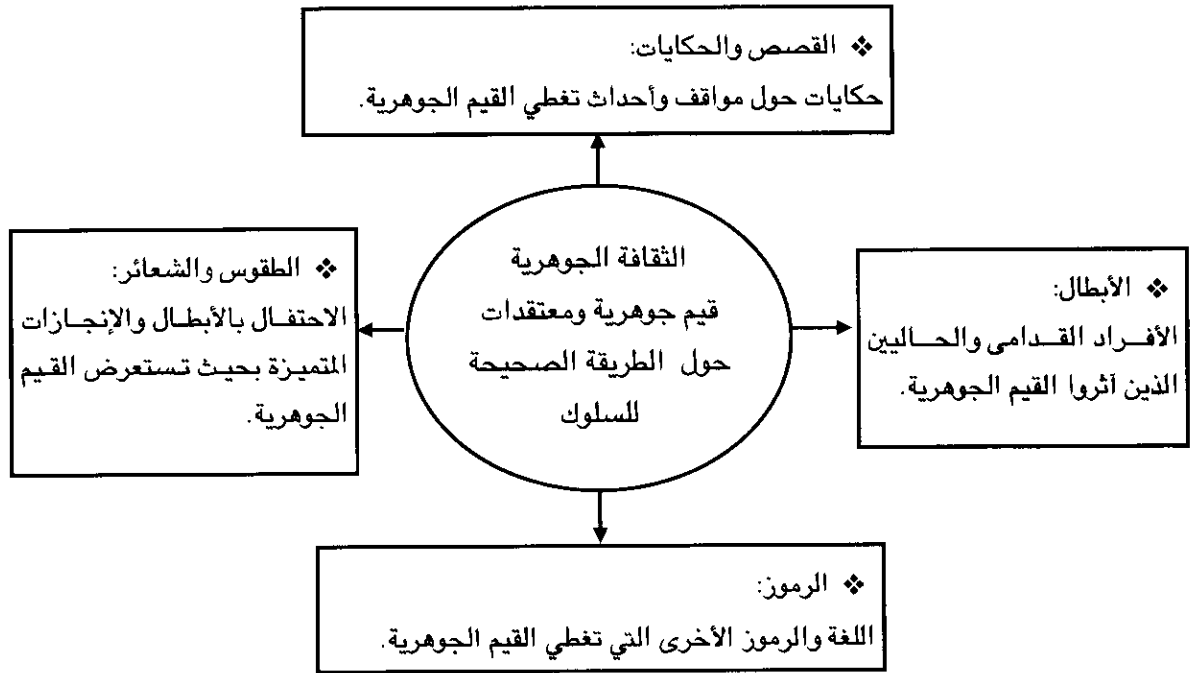
❖ الرموز Symbols: استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية ليث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

#### ❖ الثقافة الجوهرية

##### Core Culture

هي القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد.

أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية Core Culture والتي نقصد بها القيم الجوهرية Core Values أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلاً في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقاً. والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيماً جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والإبداع والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق، ويمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمية بالشكل التالي:



شكل (5-4) مستويات الثقافة التنظيمية

## ❖ الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management

❖ الإدارة الموجهة بالقيم

Value-Based  
Management

الإدارة التي تقوم بتطوير وبت  
وإيصال ورسن القيم ونشرها  
في أرجاء المنظمة.

لا يكفي أن تعلن المنظمة أنها تتمسك بالقيم والأخلاق في تعاملها من خلال رسالتها أو موقعها على الإنترنت، بل يجب أن تمارس عملياً ويتم تقاسم هذه القيم ونشرها في جميع أرجاء المنظمة وأن تدعم بشكل حقيقي من قبل جميع المدراء وباختلاف مستوياتهم. وقد ظهر مصطلح الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management والذي يعني الإدارة التي تقوم بتطوير وبت وإيصال ورسن وممارسة القيم ونشرها في المنظمة ولعل أهم مجالات هذا النمط هو التمسك بأخلاقيات الأعمال وتبني المسؤولية الاجتماعية. إن جميع المدراء باختلاف مستوياتهم وجميع قادة فرق العمل في المنظمة يجب أن يمارسوا هذا النمط من الإدارة حتى وإن كان هناك ثقافة منتظمة فرعية لدى بعض فرق العمل بسبب طبيعة عملهم فإن الإدارة الموجهة بالقيم يجب أن يمتد تأثيرها لهم وأن هذا التأثير يمكن التأكد من وجوده من خلال فحص الآتي:

❖ وثوق الصلة **Relevance**: يجب أن تكون القيم الجوهرية وثيقة الصلة وداعمة للأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

❖ النزاهة **Integrity**: يجب أن توفر القيمة الجوهرية دعائم أخلاقية واضحة ومستمرة لكل الأعمال والتصرفات في المنظمة.

❖ المثابرة **Pervasiveness**: إن القيم الجوهرية يجب أن تكون مفهومة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

❖ القوة **Strength**: يجب أن تكون القيم الجوهرية مقبولة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

❖ القائد الرمزي

Symbolic Leader

القائد الإداري الذي يستخدم رموز المنظمة بفاعلية لبناء وترسيخ ثقافة منتظمة قوية.

وقبل أن ننهي هذه الفقرة، لا بد من الإشارة إلى أهمية القادة الإداريين في تعزيز القيم الجوهرية في المنظمة. لقد ظهر مصطلح آخر يتعلق بالقائد الرمزي Symbolic Leader الذي يعني القائد الإداري الذي يكثر من الاستخدام الجيد للرموز في الإدارة بحيث يرسخ ويبني ثقافة تنظيمية قوية معززة باستمرار. إن هؤلاء القادة يتكلمون ويمارسون العمل بلغة المنظمة الرمزية حيث قصص ومواقف الأبطال من المؤسسين وغيرهم من العاملين حاضرة في حديثهم وتوجيهاتهم للاستفادة منها وتوظيفها في توجيه سلوك الأفراد وتشكيل لغة مجازية رمزية تعزز العمل وتسدن الولاء الوظيفي بحيث يشعر العاملون أنهم جزء أساسي من هذه المنظمة العريقة.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن هناك وسيلة للتمييز أو قراءة الاختلافات الموجودة بين الثقافات التنظيمية في المنظمات المختلفة تختصر بالرموز ( SCORES ) والتي يعطي كل حرف منها دلالة مرتبطة بالإجابة على سؤال معين وكالاتي:

- S ← Structure إلى أي مدى يكون هيكل المنظمة متماسكاً أو رخوياً؟
- C ← Change هل أن القرارات موجهة لأحداث التغيير أو أنها أسيرة للواقع الراهن؟
- O ← Outcome ما هي النتائج أو العوائد التي تقيم بشكل كبير؟
- R ← Risk Taking ما هو المناخ السائد لتقبل المخاطرة والإبداع؟
- E ← Empowerment إلى أي مدى يتم نشر مبدأ التمكين واندماج العاملين في المنظمة؟
- S ← Style ما هو الأسلوب التنافسي المعتمد داخلياً وخارجياً؟

## خامساً: التنوع Diversity

### ♦ التنوع Diversity

الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة من حيث خصائص عديدة مثل العمر والجنس والدين والعرق والانتماء السياسي والمناطقي وغيرها.

عندما نتحدث عن ثقافة المنظمة لا بد من الإشارة إلى التنوع بين أعضائها وعندما تبنى المنظمات من قبل الأفراد فإن من الضروري المحافظة على نظرة مستقلة لكل من هؤلاء الأعضاء على حدة حيث أن واقع الحال في منظمات الأعمال اليوم يشير إلى أن مفتاح خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابلياته ومهاراته إلى أقصى الحدود. والتنوع Diversity هو مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها. يرتبط التنوع بشكل مباشر بثقافة المنظمة خاصة وأن الأفراد العاملين يرغبون بأن يكونوا محترمين ومندمجين في العمل والمنظمة بدون تمييز وإذا ما كان هناك تمييز واقصاء فإن هذا الأمر يرتبط بثقافة منظمة غير سليمة. إن التنوع مصدر مهم لنجاح الأعمال خاصة وأنه يوطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابلياتهم وبالتالي يعطي هذا المزيج المنظمة قدرة في التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال في القرن الحالي.

## ❖ التنوع الثقافي في منظمات الأعمال

### Organizational Multiculturalism

يفترض في ثقافة منظمات الأعمال أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الفروقات الموجودة بين المتقدمين للعمل وفي حدود احتياجاتها طالما كان لهؤلاء الأفراد القدرة على الأداء المتميز في الوظائف التي يشغلونها، لأن منظمات الأعمال وجدت أساساً لتحقيق أهداف أهمها الربح وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. وإذا كانت المنظمات بهذا الشكل فإنها تحقق مبدأ التنوع الثقافي Multiculturalism والذي يعني قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل. وهكذا فإن المنظمة التي تحترم التنوع الثقافي تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة Multicultural Organization حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء. كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بمزايا إيجابية تلخصها في الآتي:

❖ التنوع الثقافي  
Multiculturalism  
قدرة المنظمة على احتضان  
التعدد واحترام التنوع في  
القوة العاملة.

❖ المنظمة ذات الثقافات  
المتعددة  
Multicultural  
Organization  
هي المنظمة التي تمتزج فيها  
الأعراق والخصائص السكانية  
الأخرى والثقافات والأفكار  
واحترام التعدد لتعطي نتائج  
متميزة في الأداء.

### - التعددية Pluralism

في إطارها يساهم الجميع سواء كانوا أكثرية أم أقلية بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسية في العمل.

### - تكامل هيكلية Structural Integration

تكون الأقليات ممثلة في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الوظيفية.

### - تكامل شبكي غير رسمي Informal Network Integration

دعم من قبل مجاميع غير رسمية للمسار الوظيفي لأعضاء الأقليات في المنظمة.

### - غياب الحكم المسبق والتمييز

### Absence of Prejudice and Discrimination

توجيه أنشطة التدريب وفرق العمل باتجاه إزالة الفروقات والتحيز المرتبط بخصائص لا علاقة لها بالأداء والإنجاز.

### - أقل ما يمكن من النزاعات بين المجاميع

### Minimum Intergroup Conflict

إن وجود التنوع لا يؤدي إلى نزاعات هدامة بين مجاميع العمل أو بين الأقلية والأكثرية في المنظمة.

## ❖ الثقافات الفرعية في المنظمة

### Organizational Subcultures

تشتمل منظمات الأعمال على مزيج من الثقافات الفرعية التي تمثل ثقافات لمجاميع من الناس ولديهم قيم ومعتقدات متشابهة قائمة على أساس تقاسم مسؤوليات العمل والخصائص الفردية. وإذا كانت التعددية الثقافية تعتبر خاصية للمنظمات الحديثة فإنها تشير أيضاً إلى احترام الثقافات الفرعية الناشئة في المنظمات. وقد يظهر لدى بعض المجاميع ميل إلى العنصرية (الاثنية) Ethnocentrism والتي تشير إلى وجود اعتقادات لبعض أعضاء أو مجموعات من ثقافة فرعية بكونهم متفوقين عرقياً على غيرهم من بقية الأعراق. وقد لا تكون هذه السمة ملازمة للأكثرية بل إن بعض الأقليات يكون لديها مثل هذا الشعور. وفي منظمة الأعمال فإن الثقافات الفرعية تقوم على أساس الاهتمام المهني مثل المحامين أو الأطباء أو المهندسين وغيرهم، أو قد تكون مرتبطة بالوظيفة فنرى مثلاً من يصفون أنفسهم بأنهم رجال التسويق أو المالية أو رجال التصنيع أو غيرهم. إن كلا النوعين المشار إليهما قد يتولد لديهما الشعور بالتفوق والأفضلية على غيرهم وبأنهم الأكثر أهمية للمنظمة. وفي العصر الحديث وبسبب العولمة والانفتاح الكبير على العالم غالباً ما نجد في منظمات الأعمال مجموعات تمثل أكثرية أو أقلية وفق اعتبارات معينة، فالأكثرية Majority Group هي المجموعة التي تستحوذ على العدد الأكبر من المواقع الوظيفية التي تتحكم بصنع القرار وتسيطر على الموارد والمعلومات ولها القدرة على الاستفادة القصوى من نظام المكافآت والحوافز. أما الأقلية Minority Group فتشير إلى المجموعة التي تحظى بعدد قليل من المواقع الوظيفية والحقوق الأخرى والامتيازات ذات التأثير.

### ❖ التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة

إن التنوع بطبيعته هو تجسيد لوجود الاختلافات والفوارق بين الأفراد والمجموعات والثقافات، لذا فإن منظمات الأعمال تواجه صعوبات للتعامل معه واستثماره لأداء أفضل، فغالباً ما تظهر تحديات عديدة أمام المنظمة تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية استجابة لهذه التحديات وتقليلاً لآثارها السلبية وأهم هذه التحديات:

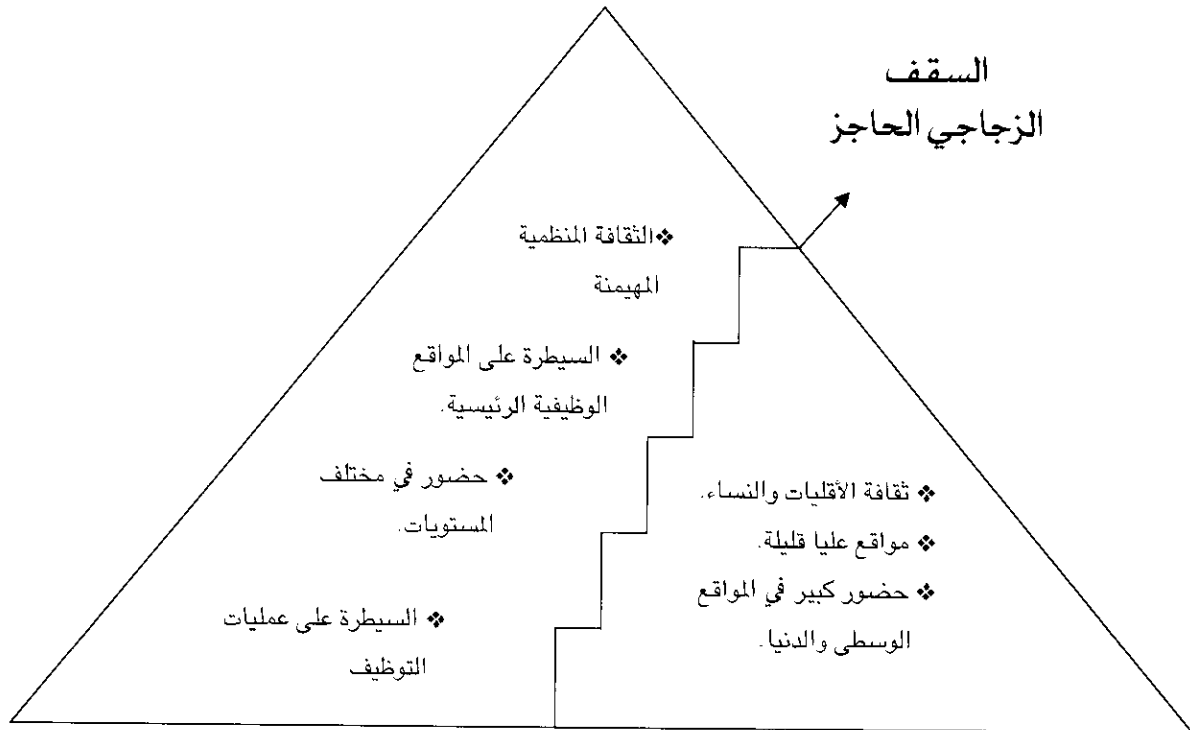
#### ❖ التمييز

##### Discrimination

التفرقة بين العاملين بناءً على جنسهم أو دينهم أو معتقداتهم أو غير ذلك.

- التمييز Discrimination: الذي قد يكون بسبب الجنس أو المعتقد أو القومية أو الدين أو المذهب أو أي فارق آخر. ويتجسد التمييز في المنظمة بأشكال

- عديدة منها التمييز بالأجور والرواتب Pay Discrimination أو التمييز الوظيفي Job Discrimination.
- الحكم المسبق Prejudice: هو إصدار أحكام مسبقة على أفراد أو مجموعات أو سلوك أو قضية معينة، وفي أغلب الأحيان يكون هذا الحكم سلبياً.
- السقف الزجاجي Glass Ceiling: هو حاجز غير مرئي يحد من تقدم المسار الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى المناصب العليا الإدارية ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة.
- الجدران الزجاجية Glass Walls: وهي حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف الزجاجية التي تكون رأسية، والمقصود هنا أن هناك منع للأشخاص من الأقليات أو النساء من الاستفادة من المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي والتي يستفيد منها الآخرون بسبب التمييز على أسس مختلفة
- ❖ الحكم المسبق Prejudice  
إصدار الأحكام المسبقة على قضية معينة أو سلوك أو أفراد أو مجموعات وغالباً ما يكون حكم سلبياً.
- ❖ السقف الزجاجي Glass Ceiling  
حاجز غير مرئي يمنع النساء أو الأقليات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- ❖ الجدران الزجاجية Glass Walls  
حواجز غير مرئية تمنع الأقليات أو النساء من الاستفادة من الامتيازات المتاحة في نفس الموقع الوظيفي.



شكل (6- 4) السقف الزجاجي الحاجز

## - حكم ضمن القوالب الجاهزة Stereotype

### ❖ حكم ضمن القوالب

#### الجاهزة

#### Stereotype

تقييم إيجابي أو سلبي لأعضاء مجموعة معينة أو لخصائصهم بشكل غير موضوعي بناء على قناعة مسبقة.

هو تقييم لأعضاء مجموعة معينة سواء كانت أقلية أو نساء أو ذوي احتياجات خاصة سواء بشكل سلبي أو إيجابي بناء على قناعات جاهزة مسبقاً ومبنية على أسس غير موضوعية مثل افتراض جدية اليابانيين في العمل بشكل مطلق أو إن بعض الشعوب ذكية بشكل مطلق أو أن عنصر أو عرق معين كسول بشكل مطلق.

### ❖ الفردانية Tokenism

حالة كون الفرد من مجموعة صغيرة جداً في المنظمة بحيث يكون مهماً جداً أو عكس ذلك.

## - الفردانية Tokenism

تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضواً من مجموعة قليلة جداً داخل المنظمة بحيث يكون مهماً جداً أو غير مهم على الإطلاق.

### ❖ الثقافة الثنائية

#### Biculturalism

تقصد أعضاء الأقلية لخصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح.

## - الثقافة الثنائية Biculturalism

حالة تحصل عندما يتقمص أعضاء الأقلية خصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح وينشأ عنها ضغوط ثنائية الثقافية Bicultural Stress والتي يمكن تعريفها بأنها الضغوط النفسية الناجمة عن اضطرار الفرد لتقمص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح وما يرتبط بهذا التقمص من تعارض مع بعض قيم وعناصر ثقافته الأصلية.

### ❖ ضغوط ثنائية الثقافة

#### Bicultural Stress

هي ضغوط نفسية ناتجة عن تقمص ثقافتين مختلفتين قد تتعارضان فيما بينهما.

## - صراع الأدوار Role Conflict

### ❖ صراع الأدوار

#### Role Conflict

حالة تحصل عندما يضطر الفرد لشغل موقع معين يتضمن دورين متناقضين أو متعارضين بسبب انتمائهما لثقافتين مختلفتين.

يحصل هذا الأمر عندما يشغل الفرد موقعاً يقوم فيه بدورين متناقضين أو متناقضين بسبب كون هذين الدورين ينتميان لثقافتين مختلفتين.

## - تضخيم الأدوار Role Overload

### ❖ تضخيم الأدوار

#### Role Overload

مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير ما يقع ضمن مسؤولياته أو محتوى وظيفته بسبب انتمائه إلى أقلية معينة، حيث يطالب ويتوقع منه أداء أعمال لا تطلب عادة من العاملين الآخرين المنتمين للثقافة المهيمنة أو ثقافة الأكثرية ويؤدي هذا إلى حصول ضغوط ثنائية الثقافة في كثير من الأحيان.

مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير ما يقع ضمن مسؤولياته أو محتوى وظيفته بسبب انتمائه إلى أقلية معينة.

## - التحرش الجنسي في مكان العمل Sexual Harassment

### ❖ التحرش الجنسي في مكان

#### العمل

#### Sexual Harassment

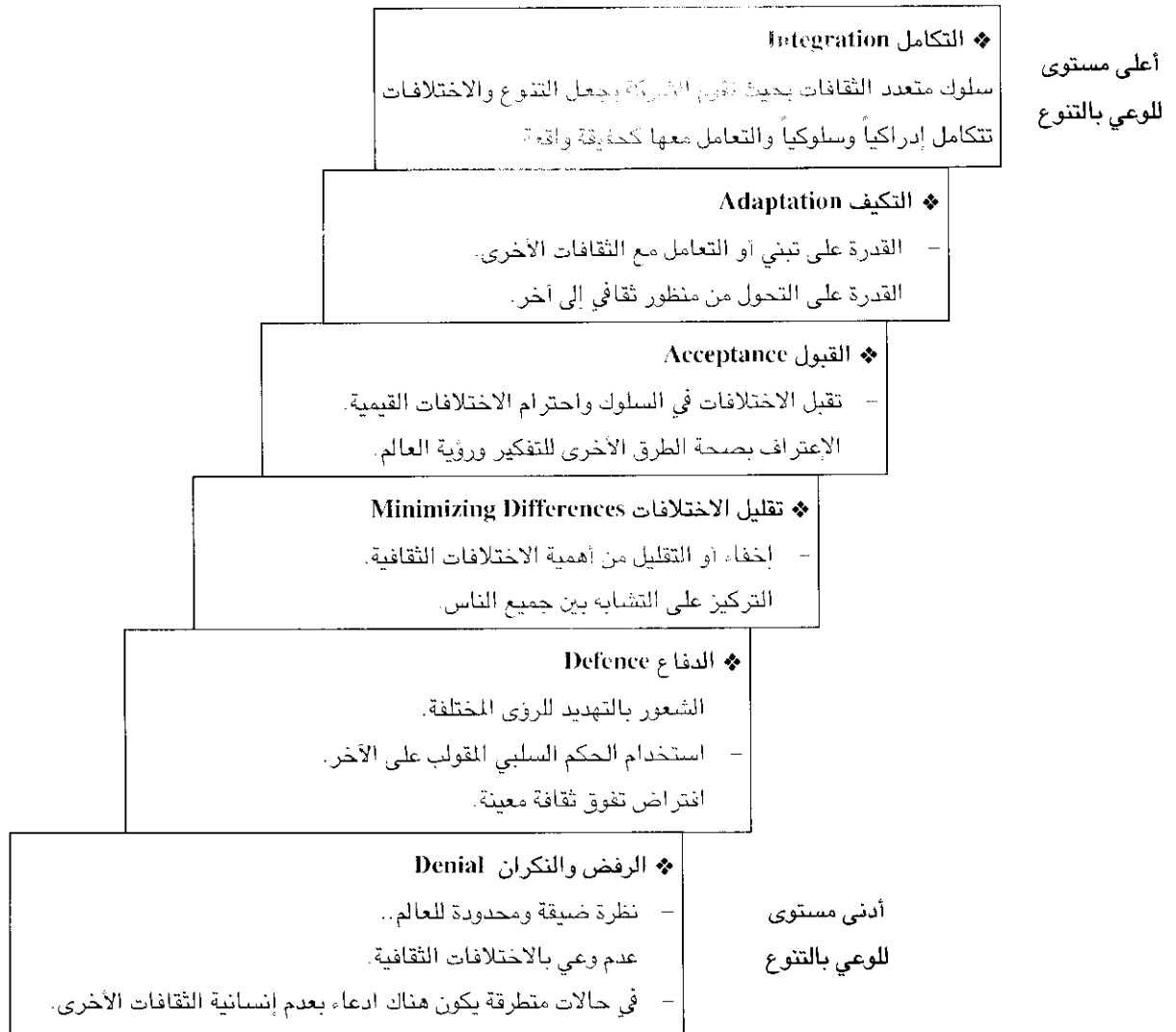
التجاوز أو التناول اللفظي أو السلوكي ذي الطابع الجنسي الذي يوجه بشكل خاص للنساء العاملات في المنظمة.

نوع خاص من التحديات الشائعة والمسكوت عنها حيث أنها تتضمن أي تجاوز أو تناول لفظي أو سلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات أو العاملات في المنظمة. ويعد هذا النمط من التحديات في البيئة العربية شائعاً ولكنه

غالباً ما يتكتم عليه بسبب الثقافة السائدة وطبيعة المجتمعات المحافظة حيث الخوف من الفضيحة وكون المجتمع ذو صفة ذكورية يتحامل على المرأة في أغلب الأحيان.

## ❖ مراحل إدارة التنوع Diversity Management and Stages

إن اهتمام منظمة الأعمال بقضايا تنوع قوة العمل يندرج وفق مستويات متعددة بدأت في فترات معينة بحالات من الرفض بقبول التنوع الكبير بل على العكس كان هناك توجهات لجعل المنظمات ذات ثقافة موحدة لا تتقبل الاختلاف أو الثقافات الفرعية. أما في عالم الأعمال اليوم فإن التنوع حالة إيجابية تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قدراتها التنافسية وبذلك أصبح هناك وعي عالي بإيجاد أساليب وطرق مختلفة لغرض تكامل ثقافات متعددة تنتهي مندمجة بثقافة موحدة للمنظمة. ويمكن أن نلخص مراحل تطور الوعي بالتنوع كما في الشكل التالي:



شكل (7- 4) : مراحل تطور الوعي بالتنوع

❖ إدارة التنوع  
Diversity Management  
بناء ثقافة تنظيمية تسمح  
لجميع أعضاء التنظيم  
ويضمنهم النساء والأقليات  
بالوصول إلى أقصى استخدام  
ممكن لطاقاتهم وقابلياتهم.

إن إدارة التنوع تعني بناء ثقافة تنظيمية تسمح لجميع أعضاء التنظيم  
ويضمنهم النساء والأقليات في الوصول إلى أقصى استخدام ممكن لطاقاتهم  
وقابلياتهم. وبذلك فإن إدارات المنظمات يمكن أن تستخدم مداخل مختلفة للتعامل  
مع التنوع في المنظمة هدفها النهائي هو الاستفادة من الطاقات الذهنية والمهارات  
الفنية لجميع العاملين من خلال مناخ يستطيع فيه الجميع أن يعطي أفضل ما عنده.

## ❖ استراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع Diversity Strategies

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف معه يمكن أن تنطلق بالاعتماد على العنصرين الرئيسيين وهما  
الأفراد والمنظمة. ففي إطار الاستراتيجيات الفردية فإن قبول التنوع والتعدد الثقافي يتم وفق أربعة سلوكيات  
متسلسلة وكما يلي:

❖ **الفهم Understanding**: يعتبر الفهم سلوك أولي تجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطاره  
ممارسة المدراء أولاً لمبدأ تكافؤ الفرص وعدم التطرف أو التحيز وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب  
أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للعاملين بفهم  
هذه الأمور ومعاملة الآخرين باحترام واعتراف بالاختلافات الثقافية.

❖ **الصبر والمطاولة Empathy**: تحمل الآخرين من الأقليات أو النساء وإشعارهم بأهميتهم في فرق العمل  
والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي وعدم رد  
الفعل السريع والسلبى تجاه أخطائهم أو تصرفاتهم.

❖ **التسامح Tolerance**: إن حسن النية وعدم تحميل الأمور أو تصرفات الآخرين أكثر مما تحتمل وكذلك  
الثقة المتبادلة هي أمر مهم وحيوي مرتبط بالتعدد الثقافي والتنوع، فالتسامح يجعل العمل أكثر سلاسة  
وكذلك يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم مع تطوير قابلياتهم الإبداعية.

❖ **الرغبة في الاتصال والحوار Willingness to Communicate**: عدم التخرج من مناقشة التنوع الثقافي  
والعرقى والدينى وغيره مع الآخرين لأن هذا يساعد على مزيد من الفهم المتبادل ويحل الكثير من  
الإشكالات ويزيل العديد من الأحكام المسبقة والظنون السيئة وسوء الفهم.  
أما في إطار استراتيجيات المنظمة فإن منظمة الأعمال تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في إدارة التنوع  
وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها التي يمكن أن نجملها في الآتي:

❖ **السياسات Policies**: يمكن للمنظمة أن ترسم سياسات أو طريقاً واضحاً لإدارة التنوع والتعدد الثقافي  
من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد  
بعضهم البعض الآخر.

❖ **Practices** : إن إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع وتعدد الثقافات وتجعل الأقليات أكثر انسجاماً. فمثلاً، ساعات العمل المرنة واحترام خصوصية المرأة وإجازات الأمومة وحرية العبادة للأقليات الدينية واحترام المناسبات الخاصة والمساهمة في دعمها كذلك تسهيل أمور الموظفين أو العاملين الذين يدرسون مساءً، تجعل من الجميع داعمين للتنوع. كذلك السماح بتمثيل المرأة والأقليات أو المعوقين باللجان المهمة أو فرق العمل تساهم بخلق ثقافة متعددة.

## - التدريب على التعدد الثقافي والتنوع

❖ التدريب على التنوع

والتنوع الثقافي  
**Multiculturalism and  
Diversity Training**  
إعداد برامج تدريبية موجهة  
لجعل أعضاء المنظمة أكثر  
تقبلاً للعمل في بيئة متعددة  
الثقافات.

### **Multiculturalism and Diversity Training**

يقصد هنا بالتدريب على التعدد الثقافي والتنوع هو تلك البرامج التدريبية الموجهة لجعل أعضاء المنظمة أكثر تقبلاً للعمل في بيئة متعددة الثقافات ومتنوعة. ويمكن أن يأخذ هذا النمط من التدريب أشكالاً مختلفة مثل السماح للأفراد بالتعرف على الاختلافات والتشابه الموجود في ما بينهم والتدريب الخاص بمساعدة النساء والرجال على العمل مع بعض، أو تعليم العاملين الأجانب لغة البلد الذي يعملون فيه ومساعدتهم عن طريق كتيبات إرشادية مترجمة.

## - ثقافة المنظمة Organizational Culture

إن ثقافة المنظمة التي يتقاسمها جميع الأفراد العاملين في المنظمة يجب أن تركز على القواسم المشتركة بين الثقافات الفرعية المتعددة وتقوم بإعطائها نوعاً من التكامل الذي يؤدي إلى التزام من قبل الجميع باحترام الاختلافات والتنوع مهما كان مصدره.

## أسئلة الفصل الرابع

### ❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود ببيئة الأعمال؟ وما أهميتها للمنظمات؟
2. وضح الفرق بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال؟
3. ما معنى المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن؟
4. فسر مفهوم المنظمة الملتزمة بالجودة والتحسين المستمر.
5. عرف ثقافة المنظمة، وبين أهميتها وما هي أهم مكوناتها؟
6. ما معنى الإدارة الموجهة بالقيم؟
7. ما معنى التنوع؟ وماذا يقصد بالتنوع الثقافي في منظمات الأعمال؟
8. استعرض مراحل تطور الوعي بالتنوع في منظمات الأعمال.
9. حلل أهم التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة العاملة في منظمات الأعمال؟
10. اذكر أهم الاستراتيجيات الفردية والتنظيمية التي تتبناها منظمات الأعمال لتطوير الوعي بالتنوع.

### ❖❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. لو كنت تعمل في إحدى الشركات الصناعية الكبيرة المتخصصة في صناعة الإسمنت في بيتك، وطلبت منك الإدارة أن تجري دراسة وتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وتقديم تقريراً بذلك، كيف ستعد هذا التقرير وما هي أهم العناصر التي سيتضمنها.
2. خذ البيئة الجامعية التي أنت فيها كمثال، وحاول أن تستعرض التنوع الموجود في قوة العمل في الجامعة أو في زملائك الطلبة وبين أين تكمن عناصر التنوع فيهما.
3. برأيك كزبون تتعامل مع الجامعة ومع الأسواق التجارية ومع المصارف ومع مؤسسات كثيرة أخرى، ما هي أهم المؤشرات التي تحكم من خلالها على جودة السلع أو الخدمات المقدمة منها.
4. من خلال تعاملك اليومي مع الزملاء وأفراد عائلتك وأصدقائك، هل تستطيع أن تذكر بعض المواقف التي حصل فيها تمييز وحكم مسبق على بعض فئات الأقليات أو النساء لأسباب مختلفة.
5. خذ إحدى الشركات العاملة في بيتك وحاول أن تعرف المستوى الذي وصلت إليه في تطور وعيها بالتنوع وذلك بالاستعانة بالشكل (7-4) الذي درسته.

## ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. هناك بعدان أساسيان يحددان مستوى عدم التأكد في البيئة الخارجية هما:  
A. عدد العوامل البيئية ونسبة التغيير فيها  
B. الموقع الجغرافي وعدد المنتجات التي تنتجها المنظمة  
C. ضخامة حجم المنظمة وعدد العاملين  
D. أسلوب الإدارة والتدخل الحكومي فيها
2. إن معيار الجودة العالمي الذي أصبح أساساً في تصنيف منظمات الأعمال للتنافس في الأسواق العالمية هو:  
A. جائزة Deming  
B. جائزة Baldrige  
C. شهادات الأيزو  
D. الأسعار المنخفضة
3. إن أهم ما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية من خلال الاحتفالات المخططة والعفوية هو:  
A. المكافآت المادية  
B. الأساطير والقصص  
C. الطقوس والشعائر  
D. القيم الأساسية
4. واحد من الآتي ليس من أسماء البيئة الخارجية العامة لمنظمة الأعمال:  
A. بيئة التعامل المباشر  
B. بيئة التعامل غير المباشر  
C. البيئة الواسعة  
D. البيئة المجتمعية
5. إن الآتي يمثل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ما عدا:  
A. الهيكل التنظيمي  
B. الموارد  
C. المنافسون  
D. الثقافة التنظيمية
6. إن الأعراف والعادات والتقاليد والخصائص السكانية للمجتمع تمثل:  
A. قوى اقتصادية  
B. قوى قانونية وسياسية  
C. قوى اجتماعية وثقافية  
D. قوى تكنولوجية
7. تكتسب منظمات الأعمال خبرة في مجالات معينة تساعدها في الدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة وبسرعة من خلال:  
A. مجلس الإدارة  
B. الشريك الاستراتيجي  
C. التخطيط الاستراتيجي  
D. المشرعين

8. إن قوة الزبائن الرئيسية تأتي من الآتي عدا واحد:

- A. الحرية الكاملة في الاختيار  
B. الميسورية العالية للسلع والخدمات  
C. كثرة عدد المنافسين  
D. احتكار بعض المنظمات لسلعة معينة

9. يشير مصطلح International Standardization Organization إلى:

- A. جمعية حماية البيئة  
B. منظمة الشفافية العالمية  
C. منظمة اليونسكو  
D. منظمة التقييس العالمية

10. إن البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي يسمى:

- A. تأكيد الجودة  
B. أسلوب هونداي  
C. التحسين المستمر  
D. الإيحاء الواسع

11. عندما تنتج المنظمة منتجات مفصلة على حسب ذوق كل زبون فإن هذا يعني أن هناك:

- A. إنتاج مرن  
B. إيحاء واسع  
C. قائد رمزي  
D. حلقات الجودة (زبونه)

12. تشير الثقافة التي يمكن أن ترى وتسمع في المنظمة من قبل العاملين والزبائن إلى:

- A. ثقافة جوهرية  
B. قيم جوهرية  
C. ثقافة مرئية  
D. ثقافة قوية

13. عندما يكتر أحد المدراء من الإشارة إلى الرواد الأوائل وقصصهم وتاريخهم عند توجيهه رؤوسيه فهو:

- A. مدير ذي ثقافة تعددية  
B. مدير مهتم بالمنافسة  
C. مدير رمزي  
D. مدير بيروقراطي

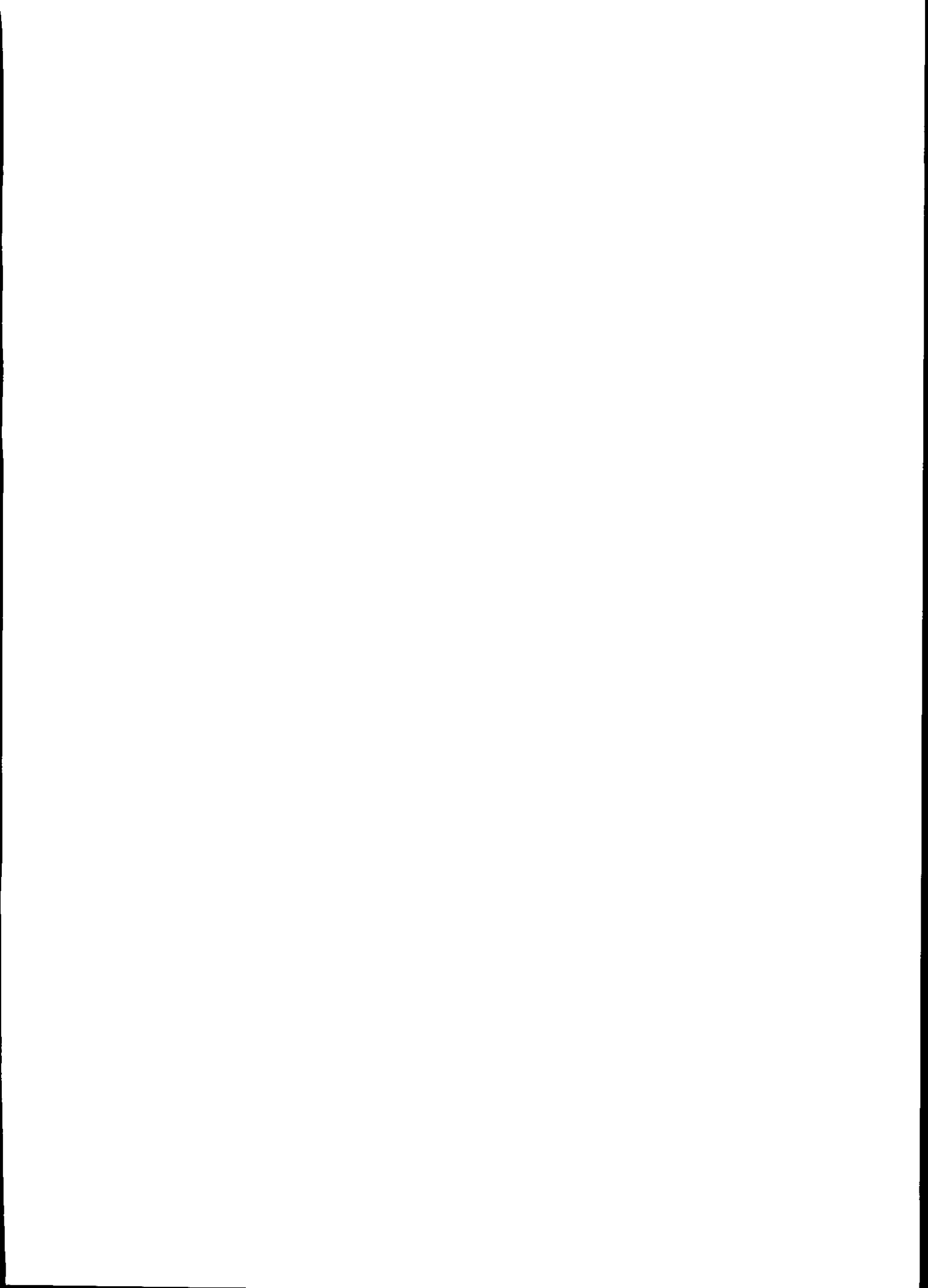
14. عندما تتقمص الأقلية ثقافة الأكثرية في منظمة معينة فإن هذا يسمى:

- A. تنوع ثقافي  
B. تمييز  
C. حكم مسبق  
D. ثنائية ثقافة

15. في حالة قيام أحد المدراء بمكافأة مجموعة من العاملين أدوا نفس الأعمال وبذلوا نفس الجهود لكن دفع

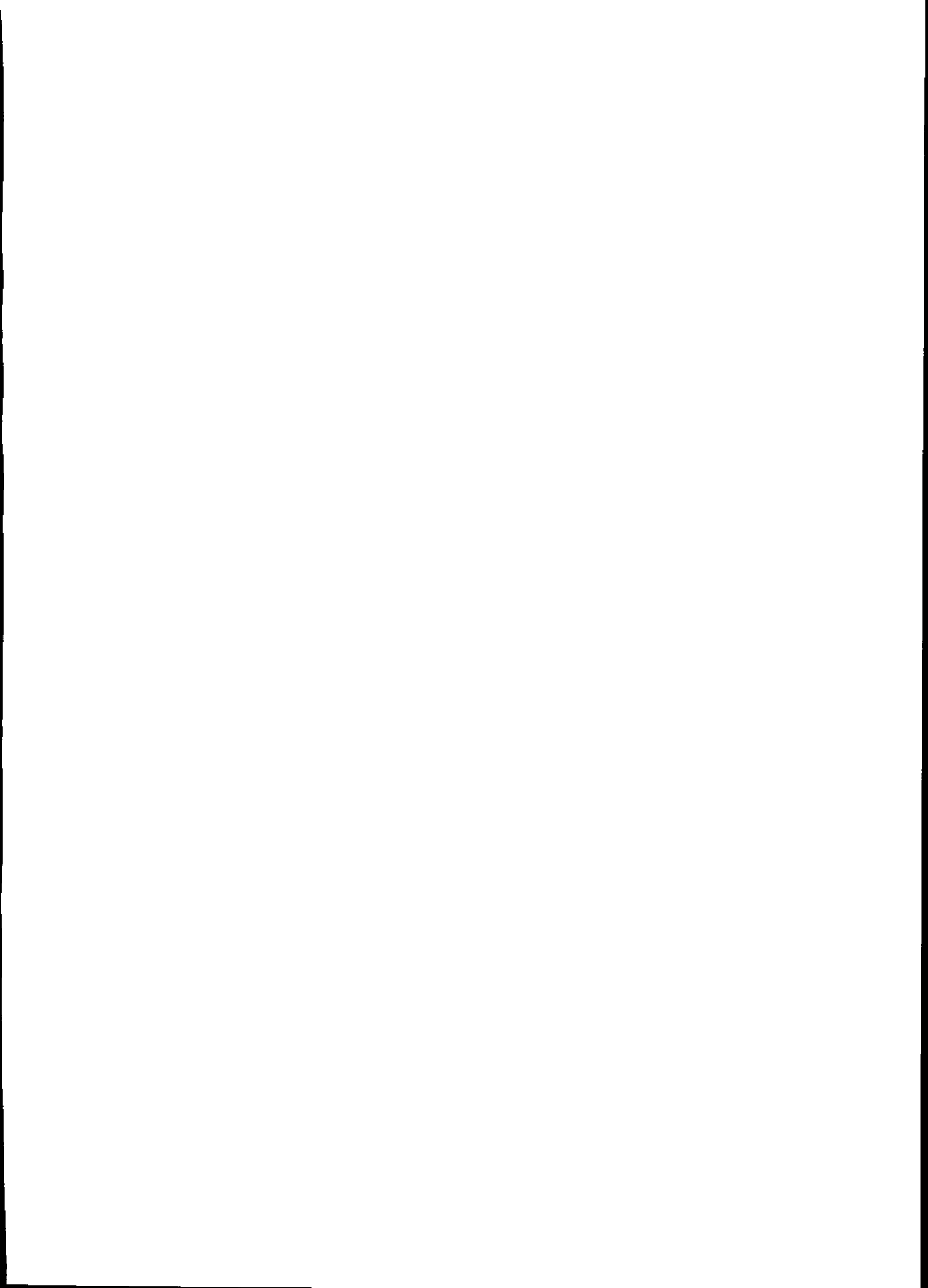
لأحدهم مكافأة أقل من زملائه لكونه ينتمي إلى أقلية معينة فإن هذا يعني وجود

- A. تمييز عنصري  
B. سقف زجاجي حاجز  
C. جدار زجاجي  
D. تضخيم أدوار



## الفصل الخامس

# إدارة الأعمال في ظل العولمة

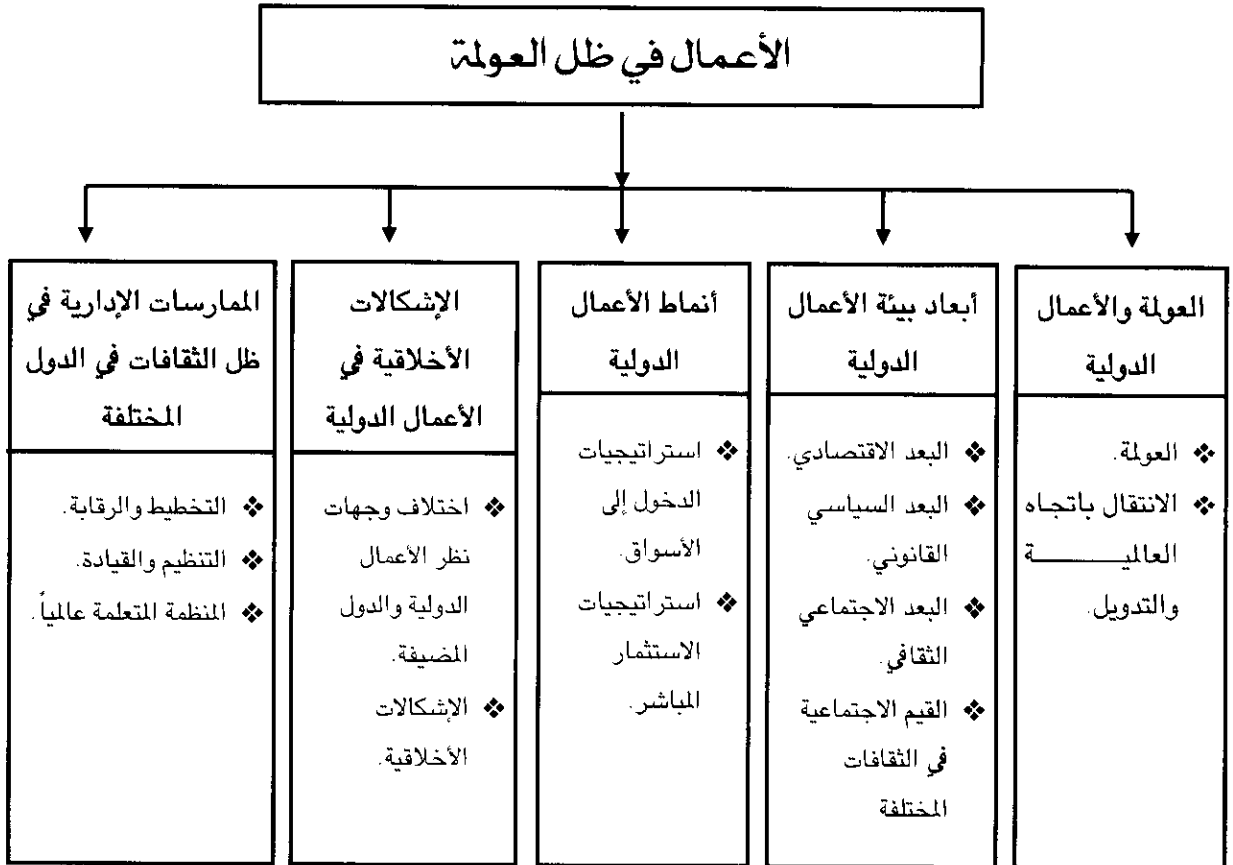


## الفصل الخامس

### إدارة الأعمال في ظل العولمة

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ماذا نقصد بالعولمة والأعمال الدولية؟
2. ما هي الأبعاد الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية؟
3. ما هي أنماط وطرق إقامة الأعمال الدولية؟
4. ما هي أهم الإشكالات الأخلاقية التي تواجه الأعمال الدولية؟
5. كيف تكون الممارسات الإدارية في ظل ثقافات مختلفة؟



## مقدمة الفصل الخامس:

تتنافس منظمات الأعمال اليوم في ما يمكن أن نسميه عالم بلا حدود Borderless World خاصة بعد التطور السريع والمستمر في مجال الاتصالات والمواصلات وظهور شبكة الإنترنت والمنظمات الافتراضية وغيرها من الأمور. لذلك يتطلب الأمر من مدراء منظمات الأعمال فهم البيئة الدولية ومتطلبات العمل فيها والتحديات التي يحتمل مواجهتها ومعرفة الفرص المتاحة التي يمكن أن تستغل ويتحقق منها عائد للمنظمة. إن الأعمال الدولية تتباين في أشكالها وحجومها وأساليب إقامتها وطرق إدارتها وكذلك الطرف المحيطة بكل نوع منها. ويمثل التحدي الأخلاقي والتنوع الثقافي إشكالية أساسية تواجه الأعمال الدولية خاصة الكبيرة منها والمؤثرة والتي يتطلب الأمر منها أن تتعلم تطبيقات إدارية تعي طبيعة التبادل والاختلاف الثقافي الحاد. إن مجمل هذه القضايا سيتم التطرق إليها في فقرات هذا الفصل.

## أولاً: العولمة وإدارة الأعمال الدولية

### Globalization and International Business

#### ◆ الاقتصاد العالمي

#### Global Economy

الاقتصاد الذي تشابكت فيه العلاقات سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو المنافسة وتعدت الحدود الوطنية لتشمل كافة دول العالم.

#### ◆ العولمة Globalization

تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم ما يمكن أن يطلق عليه الاقتصاد العالمي Global Economy الذي تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة وتكون في إطار عالمي أكثر منها ضمن حدود محلية. يتأثر الاقتصاد اليوم بظاهرة العولمة Globalization والتي تعني زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصاً في مجال الاتصالات والمواصلات. وهنا سيكون التركيز على الجانب الاقتصادي من العولمة بالرغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية والسياسية وغيرها. لقد تحول العالم إلى قرية كونية بفضل التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الإنترنت. إن الاقتصاد العالمي يتيح لمنظمات الأعمال فرصاً كبيرة من خلال التزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع لكن منظمات الأعمال تواجه أيضاً تحديات تنافسية ليست بالقليلة في إطار هذا الاقتصاد العالمي. لذلك فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى تطوير مفاهيم الإدارة الدولية International Management والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد.

#### ◆ العولمة

#### Globalization

زيادة وتأثر التداخل والعلاقات الدولية الاقتصادية بكافة أشكالها بسبب تطور الاتصالات والمواصلات.

#### ◆ الإدارة الدولية

#### International Management

إدارة الأعمال على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية.

#### ❖ المدير العالمي

#### Global Manager

هو المدير الواعي بالثقافات المتنوعة للشعوب الأخرى ولديه معرفة بالشؤون الدولية.

فمنظمات مثل إدارة شركة ماكدونالدز McDonald's وبيونج Boeing ومايكروسوفت Microsoft بحاجة إلى إدارة دولية يلعب فيها قياديون ومدراء لديهم المعرفة الكافية بالإدارة الدولية ومتطلباتها دوراً فاعلاً سواء على مستوى المنافسة أو فهم وإدراك التحديات الثقافية والتنوع وهؤلاء المدراء يطلق عليهم مدراء عالميون Global Managers.

إن المدراء العالميين لديهم اطلاع واسع على ثقافات الشعوب الأخرى وكيفية العمل على فهم التقاطع الثقافي الموجود بين هذه الثقافات ويمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تستوعب هذه الثقافات. وهناك الكثير من مدارس وكليات إدارة الأعمال التي تقدم تخصصات محورها الأساس إدارة الأعمال الدولية.

### ❖ الانتقال باتجاه العالمية والتدويل

#### ❖ الأعمال المحلية

#### Domestic Business

هي منظمات أعمال تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط

إن مراحل الانتقال باتجاه العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة، فالمنظمة أو الأعمال المحلية Domestic Business هي منظمات الأعمال التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط. ومن أمثلتها جميع الشركات الصناعية أو المالية الصغيرة أو المتوسطة التي تعمل في

#### ❖ الأعمال الدولية

#### International Business

منظمات الأعمال التي تعمل وتقيم أساساً في دولة واحدة ولكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنان معاً من دول أخرى. وعادة ما تكون لهذا النمط من الأعمال جنسية واحدة وإن كان يعمل في أماكن متعددة مثال ذلك مخازن Sears الكندية الشهيرة حيث أن إيراداتها الرئيسية تأتي من أمريكا بنسبة 90٪ ومن كندا

دولة معينة. أما الأعمال الدولية International Business فهي المنظمات التي تعمل وتقيم أساساً في دولة واحدة ولكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنان معاً من دول أخرى. وعادة ما تكون لهذا النمط من الأعمال جنسية واحدة وإن كان يعمل في أماكن متعددة مثال ذلك مخازن Sears الكندية الشهيرة حيث أن إيراداتها الرئيسية تأتي من أمريكا بنسبة 90٪ ومن كندا 10٪. أما الأعمال متعددة الجنسيات Multinational Business فإنها تلك الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها. وفي إطار ملكية هذه الشركات وجنسيته يمكن أن نجد منظمات ثنائية الجنسية Binominal مثل شركة Shell الهولندية البريطانية حيث تكون الملكية والرقابة لكل من البلدين. وقد تكون الشركة متعددة الجنسيات وفي هذه الحالة فإن عدداً من الدول تتقاسم ملكية مثل هذه الشركات.

#### ❖ الأعمال المتعددة الجنسية

#### Multinational Business

الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج والتسويق في كل منها.

#### ❖ الأعمال العالمية

#### Global Business

هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية.

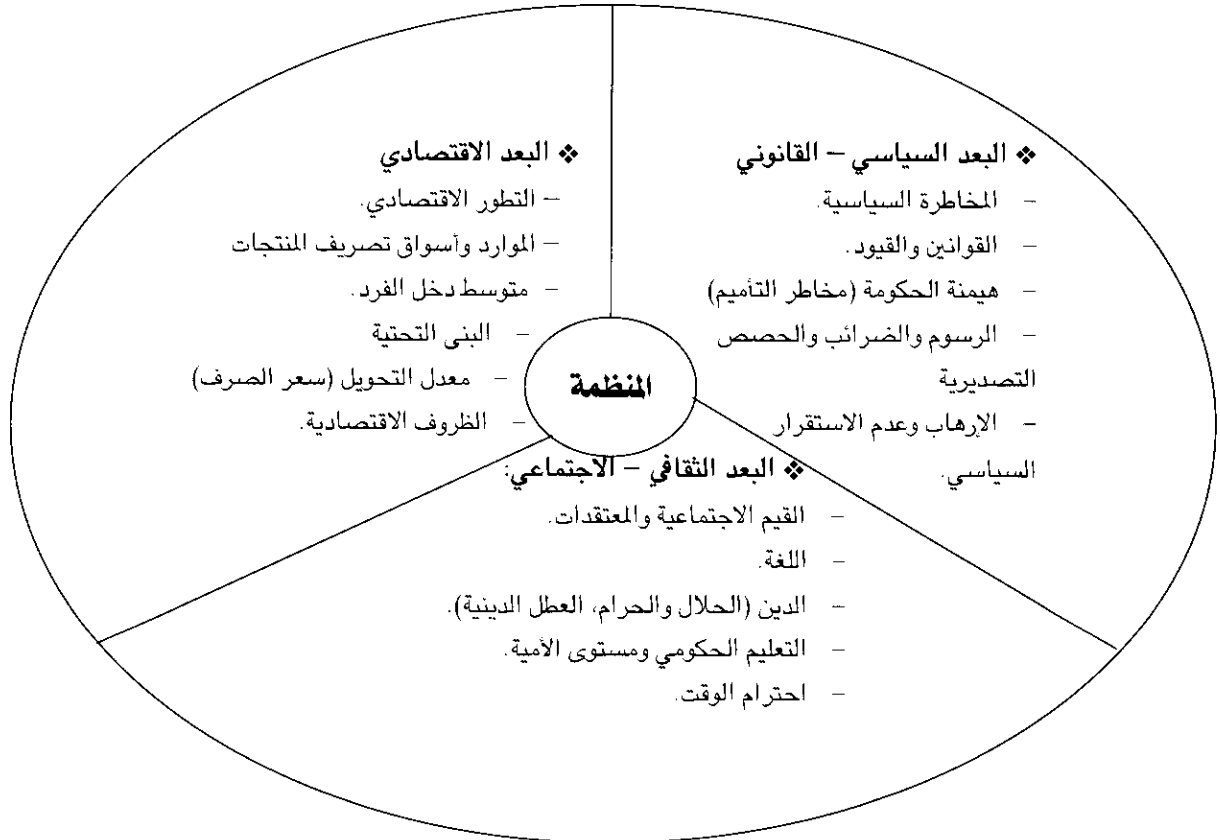
وأخيراً فإن الأعمال العالمية Global Business هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية. ويمكن تصوير هذه المراحل بالشكل التالي :



شكل (1- 5) : مراحل تحول الأعمال باتجاه العالمية

## ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية International Business Dimensions

إن المنظمات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئات المحلية ومنها ما هو اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو قانوني. إن اتساع رقعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وما يرتبط بهذا الاتساع من كثرة مكونات وتعقد نتيجة المنافسة والتشريعات والسياسات المختلفة للدول فإن الأمر يتطلب دراسة هذه الجوانب وفهمها لغرض التعامل معها بشكل صحيح. سوف نتناول في هذه الفقرة ثلاثة أبعاد أساسية لبيئة الأعمال الدولية وعناصرها وكما موضح في الشكل التالي:



شكل (2- 5) : أبعاد بيئة الأعمال الدولية الأساسية

## ❖ البعد الاقتصادي Economic Dimension

إن البعد الاقتصادي له أهمية خاصة لمنظمات الأعمال عندما تتعامل في البيئة الدولية ويشتمل هذا البعد على عناصر أساسية نشير إلى بعضها في أدناه:

### - التطور الاقتصادي Economic Development

يتباين التطور الاقتصادي من دولة إلى أخرى بشكل كبير حيث يمكن تصنيف دول العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث. إن المعيار الأساسي في هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد Per Capita Income والذي يعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في دولة معينة مقسوماً على عدد سكانها. فدول أوروبا وأمريكا واليابان وكندا هي دول متقدمة صناعياً وتتمتع بمتوسط دخل عالي جداً مقارنة بدول أخرى في آسيا وإفريقيا. لذا فإن الشركات التي تعمل في البيئة الدولية غالباً ما تقيم مقرات إدارتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة، ولكن هذا لا يمنع من استثمارها أموالاً طائلة في دول نامية في أمريكا اللاتينية وآسيا بالذات حيث أظهرت بعض الدول مؤشرات تطور عالية خصوصاً في مجال المعرفة والاتصالات.

#### ❖ البنى التحتية

##### Infrastructure

هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية.

### - البنى التحتية Infrastructures

هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية وتسهل أعمالها، ومن أهم أنواعها طرق المواصلات والمطارات وإنتاج الطاقة وشبكات الاتصالات والمجاري وغيرها. كذلك فإن نظم التبريد والتكييف في البنايات والمصاعد والبنى التحتية العلمية مثل المعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث كلها عناصر تساعد على جذب الأعمال الدولية وتشجع الشركات على الدخول إلى الأسواق التي تتوفر فيها.

### - الموارد والأسواق Resources and Markets

عندما تدخل شركة أعمال إلى سوق في دولة أخرى فإنها تقوم بتقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة التي ستنتجها وكذلك تدرس مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج من مواد أولية وعمال ورأس مال وأرض وكفاءة إدارية وغيرها.

### - معدل التحويل (سعر الصرف) Exchange Rate

هو معدل تحويل العملة الوطنية لبلد ما مقابل عملات البلدان الأخرى، حيث أن لتغير سعر الصرف اليومي أثر كبير في تحقيق أرباح أو خسائر للشركات العاملة في

❖ **مخاطرة العملة**  
**Currency Risk**  
الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف للعملة.  
الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف للعملة.

## ❖ **البعد السياسي – القانوني Political- Legal Dimension**

إن جذب الأعمال الدولية يعتمد بشكل كبير على طبيعة النظام السياسي الموجود في بلد ما ومدى استقرار الحكم فيه، فإن هذه الأعمال ستتعاوم مع حكومات مختلفة عن تلك التي تعودت التعامل معها في بلادها. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم ما يتضمنه هذا البند من عناصر وكالاتي:

### - **المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار Political-Risk and Instability**

❖ **المخاطرة السياسية**  
**Political Risk**  
يمكن تعريف المخاطرة السياسية Political Risk بأنها مخاطرة فقدان الموجودات أو الأصول أو الأرباح أو السيطرة الإدارية بسبب أحداث سياسية أو تصرفات من قبل حكومة الدولة المضيفة. لذا فإن شركات الأعمال الدولية غالباً ما تقوم بإجراء تحليل المخاطرة السياسية Political – Risk Analysis وهو عبارة عن تنبؤ بمدى حصول أحداث سياسية مؤثرة في الاستثمار وعمل هذه الشركات.

❖ **تحليل المخاطرة السياسية**  
**Political-Risk Analysis**  
وأوضح مثال للمخاطرة السياسية هو عمليات التأمين التي تستولي بموجبها دولة ما على ممتلكات شركات عالمية وتحولها إلى شركات وطنية. كذلك فإن أعمال العنف الموجهة للعاملين في هذه الشركات بسبب المواقف السياسية لدولها من حكومات الدول المضيفة. وهناك نوع آخر من المخاطر يسمى عدم الاستقرار السياسي Political Instability حيث يتضمن الأحداث والثورات وأعمال الشغب الموجهة للحكومة المضيفة وتنعكس سلبياً بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال الشركات الدولية.

❖ **عدم الاستقرار السياسي**  
**Political Instability**

إحداث عنف أو شغب أو ثورات  
ضد حكومات الدولة المضيفة  
للأعمال الدولية وتنعكس سلبياً  
على هذه الأعمال.

### - **القوانين والتشريعات Laws and Regulations**

تصدر الدول الكثير من القوانين والتشريعات والنظم التي تؤثر بشكل كبير على أعمال الشركات الدولية مثل القوانين الخاصة بحماية المستهلك والسلامة المهنية والأجور والنقابات العمالية وتعبئة وتغليف المنتجات لذا فعلى مدراء هذه الشركات أن يكونوا عارفين بقوانين وتشريعات الدولة التي سيستثمرون فيها. ولعل أهم ما يجب معرفته في هذا البعد هو ازدياد عدد الاتفاقيات الدولية المنظمة لعمل الشركات الكبرى والتجارة وكذلك التحالفات والتكتلات الاقتصادية التي يمكن أن نشير إلى بعضها.

#### 1- **الاتحاد الأوروبي European Union**

تأسس هذا التكتل المهم في عام 1958 لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء وقد سمي في البداية المجموعة الأوروبية الاقتصادية

European Economic Community وقد تغير اسمه إلى European Union حيث **الاتحاد الأوروبي**

**European Union**

هو اتحاد اقتصادي سياسي

ولعل أهم حدث أوروبي هو توحيد عملة الدول الأعضاء والتي تسمى "اليورو" لمجموعة دول أوروبا.

Euro. كذلك يلعب البرلمان الأوروبي دوراً فاعلاً في إقرار السياسات الاقتصادية

والاجتماعية.

العملة الجديدة الموحدة لدول

الاتحاد الأوروبي.

## 2. التكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (نافتا)

(NAFTA) North American Free Trade Agreement

أقيم هذا التكتل في عام 1994 بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك حيث

يغطي أسواق يبلغ عدد سكانها 360 مليون نسمة. وأهم أهدافه تسهيل حركة العمالة والبضائع وتوحيد السياسات الاستثمارية وتوسيع فرص العمل في الدول الثلاثة. ولعل أهم إنجازات هذا التكتل هو ما يسمى "ماكيادوراس" Maquilladoras وهي مجموعة كبيرة من المصانع الأجنبية التي تعمل في المكسيك وتتمتع بامتيازات خاصة

وأهم أهدافها توظيف العاملين المكسيكيين وتطوير مهاراتهم وتقليل حركة نزوح العاملين إلى الولايات المتحدة.

ما كيادوراس

Maquilladoras

عدد كبير من المصانع الأجنبية

التي أقيمت في المكسيك لغرض

التطور وزيادة مهارة العاملين

وتوظيفهم والحد من نزوح

العاملين المكسيكيين إلى أمريكا.

منظمة التجارة العالمية

WTO

World Trade Organization

عدد من الدول متوافقة على حل

النزاعات المتعلقة بالتعرفة

الجمركية والقيود التجارية من

خلال المفاوضات.

الدول الأكثر تفضيلاً

Most Favored Nations

هي الدول التي تحظى بإعفاءات

خاصة ومعاملة تفضيلية في

الاستيراد والتصدير.

الحماية

Protectionism

دعوة لحماية المنتجات المحلية

من المنافسة الأجنبية.

## 3 منظمة التجارة العالمية World Trade Organization

تعتبر منظمة التجارة العالمية مؤسسة دولية مهمة انبثقت نتيجة التطور

الحاصل للأعمال والتجارة الدولية حيث سبقتها منظمة GATT (جات) والتي تمثل

اتفاقية عامة للتجارة والتعرفة الدولية The General Agreement on Trade and

Tariffs. وتعتمد منظمة التجارة العالمية على إجراءات معينة أهمها الإعفاءات من

الرسوم التي تمنح لبعض الدول وتسمى الدول الأكثر تفضيلاً Most Favored

Nations حيث تحظى الدولة المستفيدة بمعاملة خاصة من قبل جميع الدول الأعضاء

في المنظمة. كذلك هناك آلية الحماية Protectionism والتي توفر الحماية للصناعات

المحلية من المنافسة الأجنبية. ومن أهم ما توفره هذه المنظمة هو حل النزاعات المتعلقة

بالتعرفة الجمركية والقيود التجارية المفروضة بين الدول.

## 4- وهناك عدد آخر من التحالفات والتكتلات التجارية منها على سبيل المثال

الآسيان (Association of South East Asian Nation) وتضم عشرة

دول من جنوب شرق آسيا وكذلك تكتل مركاسور (Mercosur) والذي يضم أكثر من

30 دولة من دول أمريكا الجنوبية والوسطى. ولا ننسى هنا منظمات أخرى في

منطقتنا مثل أوبك ومجلس التعاون الخليجي وغيرها.

وتثار العديد من الإشكالات والتساؤلات أمام هذه التكتلات التي من المؤمل أن

تلعب دوراً مهماً على صعيد الأعمال والتجارة الدولية وتحقيق التوازن الاقتصادي بين

مناطق العالم المختلفة.

## ❖ البعد الاجتماعي الثقافي Socio Cultural Dimension

يلعب البعد الاجتماعي الثقافي دوراً حيوياً في نجاح الأعمال الدولية حيث أن

فهم ثقافة الشعوب الأخرى تساعد على التفاهم معهم وبالتالي تسهيل إنجاز الأعمال. المعارف والمعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب وكذلك أنماط السلوك وطرق التفكير الشائعة بين أفراد المجتمع. وعندما تدخل التفكير الشائعة بين أفراد الأعمال إلى بلد آخر غير مألوف قد يحصل لدى بعض العاملين ما يسمى صدمة المجتمع.

الثقافة Culture Shock والتي تعني الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض

### Culture Shock

العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وفي الحقيقة فإن مدارس إدارة الأعمال والجامعات أفردت تخصصات لدراسة ثقافة الشعوب الأخرى مع التركيز على بعض ثقافات عندما يكون توجه الطلاب نحو العمل في هذه البيئات الثقافية. تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وأهم عناصر البعد الثقافي الاجتماعي ما يلي:

## - اللغة Language

اللغة هي وعاء الثقافة والوسط الناقل لها والمساعد على فهمها، واللغة نفسها قد تتباين في الاستخدام والتعبير من مجتمع لآخر فاللغة الإنجليزية لها خصوصياتها في أمريكا وبريطانيا وأستراليا وغيرها من الدول. ومعرفة اللغة من قبل المدراء والعاملين مهمة جداً للأعمال الدولية وأحياناً يحتاج المدير إلى لغة وسيطة أخرى للتفاهم مع الآخرين في بعض الدول لتوضيح إجراءات العمل ومناقشة الصفقات

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية وشراء الموارد وغيرها. ولا بد من الإشارة إلى أن الثقافات المختلفة تتعامل مع اللغة

### Low-Context Culture

بطريقة مختلفة فهناك ما يسمى الثقافة ذات السياقات اللغوية الواطئة Low-Context Culture حيث تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية وبكلمات دقيقة وواضحة جداً لذا فإن على المتلقي أن يقرأ بعناية أو ينصت بانتباه ليفهم ما يريد أن يقول المرسل بالضبط. أما ثقافة السياقات اللغوية العالية High-Context Culture

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية عالية فإن الاتصالات تكون فيها بشكل كبير عن طريق وسائل غير شفوية أو كتابية بل تعتمد على لغة الجسد والإشارات والإيحاء الموقفي واستنباط ما مطلوب بناء على الفهم الضمني والعلاقات السابقة بين الأطراف التي تطورت بحيث تجعل الأطراف يفهمون بعضهم البعض الآخر وما يريد وطريقة تفكيره.

### High-Context Culture

ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشفوية.

## - الفضاء الفاصل بين الأفراد Interpersonal Space

يحتمل هذا العنصر معنيين: مجازي وحقيقي، فالجازي يمثل اللغة الصامتة في الثقافة التي تفصل بين الأفراد المتحاورين فاستخدام بعض العبارات يمكن أن يجعل الأمور المطلوبة مفهومة وواضحة في بعض الثقافات في حين أن الأمر يحتاج إلى الكثير من التفسير والشرح لكي تفهم بشكل جيد. أما الحقيقي، فهو يشير إلى الجانب المادي حيث تفضل بعض الثقافات الخصوصية العالية والعمل في مكاتب واسعة ومعزولة في حين هناك فهم آخر في بعض الثقافات حيث يتم تقاسم المكاتب حتى أعلى مستوى الإدارات العليا كما هو الحال في اليابان.

## - الاهتمام بالوقت Time Orientation

وهذا العنصر يختلف باختلاف الثقافات، فبعض الشعوب تحترم المواعيد ودقتها والالتزام بالوقت المحدد عكس شعوب أخرى. ومن مظاهر الاهتمام بالوقت تحديد جدول أعمال واعتماد ترتيب للقاءات وإنجاز الأعمال. وقد ظهر مصطلح الثقافة أحادية التركيز Monochromic Culture على الأفراد الذين يميلون إلى إنجاز عمل واحد في وقت واحد. أما الثقافة متعددة التركيز Polychromic Culture فهي تعني ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة أعمال في وقت واحد، فنرى بعض المدراء عند لقائه بشخص أو مقابلة زبون يتعرض لعدة مقاطعات أثناء المقابلة لإنجاز أعمال أو توقيع أوراق أو رد على تليفونات مما يجعل الزبون أو المراجع يصاب بالإحباط أو يشعر بعدم الارتياح.

## - الدين Religion

من المهم جداً معرفة التقاليد والشعائر الدينية في البلد الذي يزوره المدير أو يعمل فيه، فتأثير الدين يمتد ليشمل مختلف نواحي الحياة للفرد فقد يصل إلى الأكل واللبس والسلوك. ويجب مراعاة التزام الناس وحسب دينهم ومعتقداتهم في العمل، كذلك يجب احترام الأيام المقدسة وأوقات الصلوات وغيرها من المناسبات.

## - العقود والاتفاقيات Contracts and Agreements

تعتبر العقود من الالتزامات المهمة التي يجب أن تحترم لكن في بعض الثقافات والدول يعتبر العقد نقطة البداية ويمكن أن يضاف عليه أو يعدل باتفاق الطرفين عند بدء سريان هذا العقد في حين أن ثقافات أخرى لا يمكن أن تقبل أي تعديل وتؤكد على

الالتزام التام ببنوده. وكذلك فإن بعض الشعوب تحترم الكلمة التي تعطي ولا يحتاج الأمر إلى كتابة عقد أو اتفاقية.

## ❖ القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة

### Social Values in Different Cultures

تتباين الثقافات المختلفة لدى الشعوب في نظرتها وتعاملها مع الآخرين الذين يحملون قيماً وعادات وتقاليد مختلفة وكذلك تختلف النظرة لبعض القضايا الإنسانية الأساسية في الحياة الأمر الذي يجب أن يعيه المدراء في الأعمال الدولية. وفي بحثه الشهير فإن العالم هوفستيد Hofstede حاول دراسة عدد كبير من العاملين في شركة IBM في 40 دولة مختلفة بلغ عددهم 116000 موظف وعامل، حيث ركز على أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات هذه البلدان وهذه القيم هي:

#### ❖ توزيع القوة

##### Power Distance

مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته وأفراده.

#### ❖ تجنب عدم التأكد

##### Uncertainty Avoidance

مدى قبول أو رفض الأفراد المخاطرة أو التفسير وعدم التأكد.

#### ❖ الفردية والجماعية

##### Individualism and Collectivism

درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل مصلحة المجموع.

#### ❖ الذكورة والأنثوية

##### Masculinity and Femininity

مدى تفضيل الإنجاز المادي والمالي والمركزية بالعمل أو الاهتمام بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة.

#### ❖ الاهتمام بالوقت

##### Time Orientation

مدى تركيز المجتمع على التوجه بعيد المدى أو قصير المدى.

### 1- توزيع القوة Power Distance

وتعني مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته وأفراده.

### 2- تجنب عدم التأكد Uncertainty Avoidance

المدى الذي يكون فيه الأفراد والمنظمات والمجتمع متقبلين أو رافضين وغير مرتاحين للمخاطرة وعدم التأكد والتغيير.

### 3- الفردية والجماعية Individualism and Collectivism

درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل الإنجاز الجماعي ومصلحة المجموعة.

### 4- الذكورة والأنثوية Masculinity Versus Femininity

ويسمى البعض السلوك الدفاعي أو السلوك الهجومي في إنجاز الأهداف بمعنى ما الذي يحفز الأفراد لإنجاز الأهداف المختلفة بأولويات متباينة. فالتركيز على النجاح المادي والمركزية في العمل وتحقيق الإنجازات البطولية مرتبطة بالتوجه الذكوري أو السلوك الهجومي Aggressive Behavior في حين أن التركيز على القيم الاجتماعية وتطوير نوعية الحياة ورفاه الآخرين وسعادتهم هو توجه أنثوي أو Passive Behavior أي سلوك دفاعي إيجابي.

### 5- الاهتمام بالوقت Time Orientation

إلى أي مدى يركز المجتمع والأفراد والمنظمات على التوجه المستقبلي بعيد الأمد أو قصير الأمد والآتي.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع واهتمام الباحثين ورجال الأعمال الدوليين به فإننا سنعرض الشكل التالي زيادة في الإيضاح.



شكل (3-5): الفروقات بين الثقافات المختلفة

## ثالثاً: أنماط الأعمال الدولية

### Forms of International Business

تتنوع طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى حيث هناك استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطرة ومدى الاهتمام بالسوق الدولية ويمكن أن نجمل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين:

#### ❖ استراتيجيات الدخول إلى الأسواق

### Market Entry Strategies

في إطار هذا النمط من الاستراتيجيات يمكن أن نجد أعمال دولية تتزود بالمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج ومتطلبات الخدمات من مختلف أنحاء العالم وتسمى هذه باستراتيجية التزود العالمي (التجهيز العالمي) Global Sourcing. وتستفيد الشركات باتباعها هذا الأسلوب من التقسيم العالمي للعمل حيث يكن أن تحصل على منتجات وقطع ومواد أولية منخفضة الكلفة وجودة عالية لأن المزود متخصص بإنتاج هذه المواد. أما النوع الثاني من الاستراتيجيات فهو التصدير والاستيراد Exporting and Importing فالصدير هو بيع المنتجات المحلية في بلدان أو أسواق أخرى والاستيراد هو شراء منتجات أجنبية وبيعها في الأسواق المحلية. وأخيراً فإن هناك استراتيجية أخرى هي الترخيص والامتياز Licensing and Franchising، فالترخيص هو اتفاقية تحصل بموجبها الشركة المرخص لها على حقوق تصنيع وبيع منتجات شركة أخرى في منطقة محددة مقابل رسوم متفق عليها ويسمح لها باستعمال تكنولوجيا الإنتاج الخاصة وبراءة الاختراع أو العلامة التجارية. أما الامتياز فهو صيغة من صيغ الترخيص تشتري بموجبه الشركة المستفيدة حقوق استخدام الاسم التجاري وطرق العمل في موطنها.

#### ❖ استراتيجيات الاستثمار المباشر Direct Investment Strategies

يمثل هذا النمط وسيلة من وسائل الأعمال الدولية المباشرة حيث يتم استثمار مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال دولية. وعادة ما تكون البداية من خلال الدخول بمشاريع مشتركة Joint Venture يقصد بها استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم المخاطر والتكاليف والموارد بنسب متفق عليها بين شركة أجنبية وأخرى محلية، وهي تحالفات استراتيجية تسهل الدخول للأسواق التي يصعب

#### ❖ التزود العالمي

##### Global Sourcing

الاستفادة من التقسيم العالمي للعمل للتزود بالمواد الأولية والمنتجات والخدمات وشراؤها من مختلف أنحاء العالم لاستخدامها محلياً.

#### ❖ التصدير Exporting

بيع المنتجات المحلية في أسواق أجنبية.

#### ❖ الاستيراد Importing

شراء منتجات أجنبية وبيعها والاستفادة منها في الأسواق المحلية.

#### ❖ الترخيص Licensing

اتفاقية تدفع بموجبها شركة ما حقوق إنتاج وبيع منتجات شركة أخرى.

#### ❖ الامتياز

##### Franchising

رسوم تدفع لاستخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركات أخرى.

#### ❖ المشاريع المشتركة

##### Joint Venture

مشاريع تقام في دول أخرى بمشاركة شركاء محليين بنسب متفق عليها.

#### ❖ الفروع المستقلة

##### للشركات

##### Subsidiary

فروع لشركات أجنبية في دول معينة مملوكة بالكامل للشركة الأم ومستقلة تماماً في عملها.

دخولها بشكل منفرد. أما النوع الآخر فهو الفروع المستقلة للشركات Subsidiary حيث يكون فرع الشركة في سوق أجنبية مستقلة تماماً ومملوك للشركة الأم تماماً. ويعرض الشكل التالي ملخصاً للأفكار الواردة في أعلاه



شكل (4- 5) : أنماط الأعمال الدولية

## رابعاً: الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية

### Ethical Challenges for International Business

تثار أمام الأعمال الدولية العديد من التحديات والمشاكل يرتبط بعضها باختلاف وجهات نظر وتوقعات الدول المضيفة وإدارات هذه الشركات الدولية ويرتبط البعض الآخر بمجموعة كبيرة من انتقادات أخلاقية توجه للأعمال والشركات الدولية.

#### ❖ اختلاف وجهات النظر بين الأعمال الدولية والدولة المضيفة

تتوقع الدولة المضيفة Host Country وكذلك الشركة القادمة فوائد مشتركة لكلا الجانبين يحصلان عليها من جراء إقامة العمل الدولي. إن الدولة المضيفة تستفيد بالشكل التالي:

- ضرائب يمكن أن تستحصلها نتيجة هذه العمليات الجديدة.
- فرص عمل جديدة يمكن أن تحل أزمة البطالة.
- إقامة صناعات جديدة.
- تطوير الموارد المحلية واستخداماتها.

ولكن في نفس الوقت فإن للدول المضيفة العديد من الانتقادات الموجهة للأعمال الدولية المقامة فيها ومنها:

- الشكوى من استنزاف الموارد بشكل كبير.

- تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم Home Country .
- التدخل بالشؤون الحكومية الداخلية.
- عدم احترام العادات والتقاليد والقوانين.
- عدم تطوير الشركات المحلية.
- استقطاب الكفاءات المهمة المحلية للعمل فيها.
- لا تنقل التكنولوجيا المتقدمة جداً.

وفي إطار نفس التوجه فإن الدولة الأم التي ينتمي إليها العمل الدولي أو الشركة الدولية تثير بعض التساؤلات والإشكالات أمام شركاتها العاملة في الدول الأخرى ومن أمثلة هذه الإشكاليات:

- نقل الوظائف إلى دول أخرى.
  - سحب جزء من رؤوس الأموال إلى أماكن أجنبية.
  - فقدان بعض الأسرار التكنولوجية والمعرفية المهمة.
  - تعريض سمعة الدولة الأم للخطر بسبب بعض الممارسات الخاطئة المحتملة.
- والآن بعد استعراض تحفظات كلا الطرفين (على مستوى الدولة) فإن للشركة أيضاً شكاواها وتحفظاتها على الدول المضيفة ومن أهمها:

- قيود على نقل الأرباح للخارج.
- أسعار مبالغ فيها للمواد المحلية.
- إجراءات عمل استغلالية.
- قيود على سعر صرف العملة والتحويل الخارجي.
- الفشل في الالتزام بالعقود والاتفاقات المبرمة.

## ❖ الإشكالات الأخلاقية Ethical Issues

تبرز بعض القضايا ذات البعد الأخلاقي في عمل الشركات الدولية في بلدان

أخرى ومن أهم هذه الإشكالات:

### ❖ الفساد الإداري

#### Administrative Corruption

التورط في ممارسات غير قانونية

أو شرعية لمصلحة العمل أو

بهدف تحقيق مكاسب.

### الفساد الإداري Administrative Corruption

يقصد به التورط في ممارسات غير قانونية لمصلحة العمل أو تحقيق مكاسب

غير مشروعة للشركة. وفي كثير من الدول فإن الحكومات تحاسب الشركات العاملة

في دولة أجنبية إذا ما مارست أنواعاً من الفساد الإداري مثل دفع الرشاوى وغيرها

من خلال قوانين وتشريعات سنتها لهذه الغاية.

## - استغلال العاملين Sweatshops

### ❖ الورشة المجهدة

#### Sweatshop

مصانع توظف عاملين بأجور متدنية جداً ولساعات طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة.

إن الترجمة الحرفية لهذا المصطلح هي "الورشة المجهدة" وتعني المعامل التي تستخدم عاملين بأجور منخفضة جداً وتشغلهم ساعات عمل طويلة في ظروف عمل سيئة. وتنتشر مثل هذه المصانع في دول آسيوية كثيرة.

## - تشغيل الأطفال أو الأحداث Child Labor

### ❖ تشغيل الأطفال

#### Child Labor

تشغيل الأحداث أو الأطفال واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية.

التشغيل بوجبات عمل كاملة للأطفال والأحداث واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية لا يمكن تحقيقها عند تشغيل العمال البالغين وخصوصاً في مجال الأعمال اليدوية كما هو الحال في كثير من الدول الآسيوية.

## - الاستنزاف البيئي والتلوث

### Pollution and Environment Exploitation

عادة ما تتغاضى الأعمال الدولية عن الكثير من الآثار السلبية التي تتركها

❖ التنمية المستدامة  
Sustainable Development  
الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الاضرار باحتياجات الأجيال القادمة.

على البيئة في الدولة المضيفة دون مراعاة لمبدأ مهم وهو التنمية المستدامة Sustainable Development والذي يعني الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الاضرار بمصالح الأجيال القادمة. وقد أصدرت منظمة التقييس العالمية حزمة الأيزو 14000 وهو عبارة عن معايير تمنح فيها شهادة بالالتزام بالسياسات البيئية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من الشكاوى ترفع بصدد قيام بعض الدول عبر شركات معينة بدفن النفايات النووية والمخلفات الكيماوية في أراضي دول فقيرة أو نامية.

❖ الأيزو 14000  
ISO 14000  
حزمة من المعايير تمنح فيها شهادة الالتزام بالسياسات البيئية.

## خامساً: الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

### Management Practices across Cultures

إن الممارسات الإدارية المتمثلة بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة تكتسب أهمية خاصة في الأعمال الدولية حيث تثير الثقافات المختلفة يؤدي إلى إضفاء خصوصية كل ثقافة عليها وبالتالي جعلها مختلفة عن ما تعوده المدراء في البيئة الوطنية. إن الإدارة المقارنة Comparative Management تهتم بدراسة الاختلافات بشكل منهجي ومنظم بين الدول والثقافات المختلفة بكل ما يتعلق بجوانب الإدارة. لقد شجعت المنافسة الحادة والاقتصاد العولمي على تطور هذا النمط من الإدارة ولجوء المدراء العالميين إلى التعمق في معرفته وتمكنهم من النظر إلى الاقتصاد العالمي والأبعاد التكنولوجية والاجتماعية للبيئة العالمية بعمق وفهم أكثر لتحقيق إنجاز أفضل.

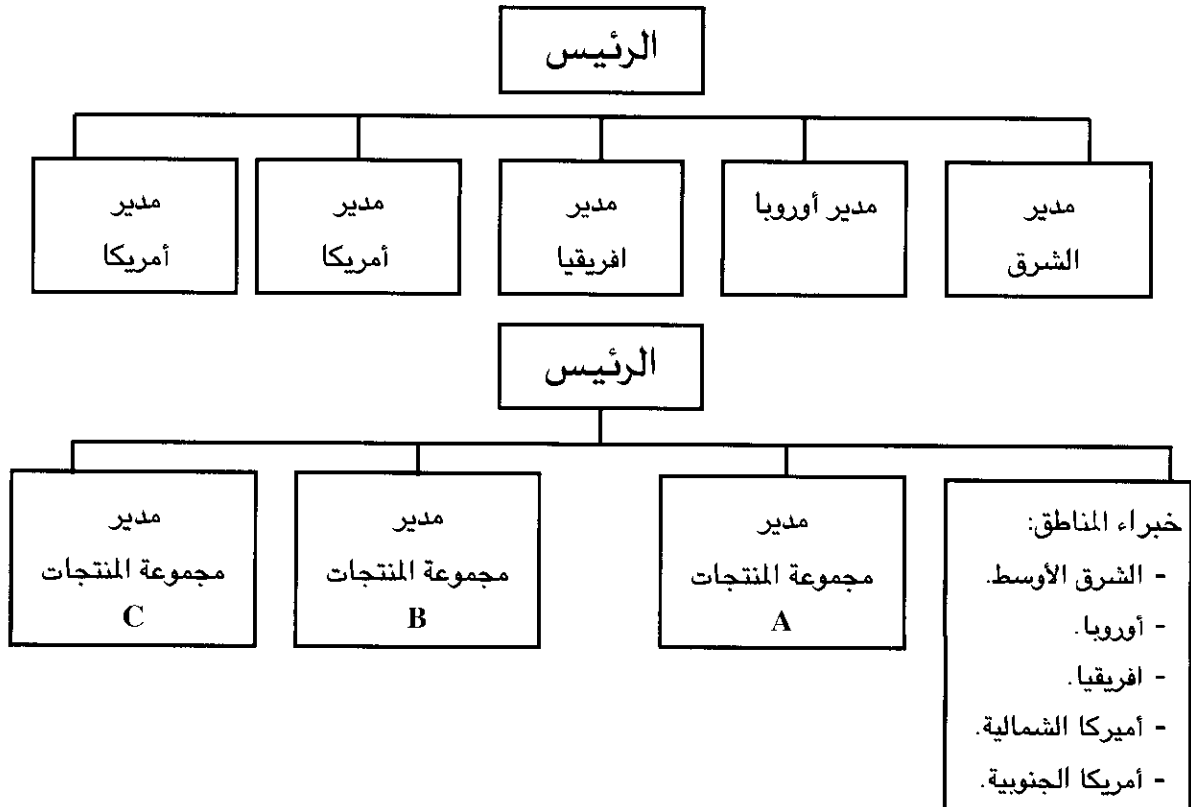
❖ الإدارة المقارنة  
Comparative Management  
حقل معرفي يعنى بدراسة اختلافات الإدارة بين الثقافات والدول.

## ❖ التخطيط والرقابة Planning and Controlling

تواجه عملية التخطيط والرقابة تحديات حقيقية في بيئة الأعمال الدولية المعقدة. إن تكنولوجيا المعلومات تمثل التطور المهم والتحدي الحقيقي في هذا المجال فشبكات المعلومات وإمكانية نقل الوثائق والدخول إلى شبكة الإنترنت ساعد في جعل فروع الشركة الواحدة ومكاتبها في مختلف الدول تتقاسم نفس قواعد المعلومات وتستفيد منها، كذلك أصبح بالإمكان عقد مؤتمرات افتراضية عبر الإنترنت أو اتخاذ قرارات دون الحاجة إلى المواجهة المباشرة واللقاء وجهاً لوجه. ومن الأمور الأخرى المهمة، يجب الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر السياسية والأحداث المحتملة التي تتعلق بالعملة وتشريعات الحكومة المحلية. لذا يجب دراسة البيئة جيداً ومعرفة المؤثرات التي يمكن أن تغير الخطط الموضوعة وكذلك التفكير بأساليب مواجهة مثل هذه الأمور عند حصولها.

## ❖ التنظيم والقيادة Leadership and Organizing

إن الذهاب باتجاه الأعمال الدولية سيترتب عليه إجراء تغييرات تنظيمية مهمة مثل افتتاح أقسام جديدة وإيجاد مواقع وظيفية جديدة مثل نائب رئيس لشؤون العمليات الدولية أو مدراء أقسام جديدة. وقد تطور المنظمات هيكلها لتتلاءم مع طبيعة أعمالها الدولية سواء بشكل جغرافي أو على أساس مجاميع المنتجات الموجهة إلى الدول المختلفة بإسناد متخصصين أو خبراء في كل منطقة من المناطق والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (5-5): هياكل تنظيمية للأعمال الدولية

والملاحظ في الأعمال الدولية أن القيادة يفترض أن تعي ظواهر عديدة لكي تنجح منها التعامل مع عاملين من بلدان مختلفة (المغتربون) Expatriates يأتي بعضهم للعمل فترات زمنية قصيرة مثل الطلاب في فترات الصيف أو المهاجرين الذين يتخذون الدولة المضيفة وطناً لهم ومكاناً للعمل والعيش وهنا يفترض أن ينتبه المدير إلى أن هؤلاء حتى وإن حملوا جنسية الموطن الجديد (موطن الشركة) فإنهم يحملون ثقافة وقيم بلدانهم التي جاؤوا منها كما هو الحال مع الأتراك في الشركات الألمانية والعرب المغاربة في الشركات الفرنسية. كذلك لا بد من الإشارة إلى خصوصية في النظرة للمدراء من قبل العاملين حيث أن بعض الثقافات تعتبر أي علاقة هي علاقة شخصية كما أن بعضها الآخر يعتبر النقد الموجه إليه في العمل مسألة تهدر كرامة الفرد وتلحق عار بالعائلة، لذا فإن دراسة الثقافات قبل بدء الأعمال الدولية هو مسألة مهمة.

وأخيراً يمكن أن نشير إلى أن عملية تحفيز العاملين تختلف من بلد إلى آخر حسب ثقافة ذلك البلد، فالبعض يمكن أن يكون التحفيز المالي فيه غير مهم كما هو في البعض الآخر ومسألة إظهار الاحترام في مكان العمل واستخدام الكلمات المناسبة لتشجيع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم جزء من الشركة هو أمر ضروري في بعض البلدان، أكثر من بلدان أخرى.

### ❖ المنظمة المتعلمة عالمياً Global Learning Organization

رغم أن التطبيقات الإدارية المعتمدة في الإدارة هي في غالبيتها أمريكية أو أوروبية إلا أن النظريات الإدارية هذه يفترض أن تكيف وفق معطيات الثقافات المحلية والاختلافات بين الدول وكما أشارت دراسة (هوفستيد) المشار إليها سابقاً. إن هذا يعني أن المنظمات العاملة في البيئة الدولية يتوجب عليها تعلم الدروس من تجاربها وتجارب الآخرين والتكيف مع كل ثقافة على حدة ولعل أبرز النجاحات هو ما حققته اليابان حيث القدرة العالية لشركاتها على التعلم واكتساب الخبرات والتكيف السريع. وتتفاوت قابليات المنظمات والمدراء في الاستفادة من العمل في البيئة الدولية فالبعض منهم هو حامل للسلوك المرتبط بفكرة أن الممارسات الإدارية وأساليب الإدارة في بلده هي الأفضل من أي مكان آخر Ethnocentric Attitude وبالتالي فهو لا يتقبل أي أساليب إدارية أخرى ولا يكتسب أي خبرة دولية. وهناك من المدراء من يرى وجوب احترام أساليب الإدارة والعمل في الدولة المضيفة ويسمح للعاملين المحليين بإدارة العمليات ويستفيد بنفس الوقت ولكن بشكل محدود وتسمى

❖ المغتربون

Expatriates

مهاجرون لفترة دائمة أو مؤقتة يعيشون ويعملون في دولة أجنبية.

❖ التـصرف الإداري

العنصري

Ethnocentric Attitude

فكرة كون الممارسات والأساليب الإدارية في البلد الأصلي للمدير هي الأفضل من أي مكان آخر.

هذه الحالة Polycentric Attitude. وأخيراً فإن بعض الأعمال الدولية تسلك سلوكاً يوفر لها حالة تعلم غنية جداً مستفيدة من تجارب الآخرين المحليين (إضافة إلى تجربتها الخاصة. ويعتقد المدراء بأنه يجب الاستفادة من ممارسات الآخرين أينما كانوا وأن الموهبة يجب أن تقيم أياً كان حاملها ومن أي جنسية أو دولة، وتسمى هذه الحالة Geocentric Attitude. إن المهم في هذه الحالة الأخيرة هو وجوب معرفة الممارسات الجيدة والأفكار الجديدة مع ملاحظة أثر الثقافة المحلية فيها.

❖ التصرف الإداري المتعدد  
**Polycentric Attitude**  
التصرف الذي يتقبل بشكل محدود الممارسات الإدارية الأخرى في الدول المضيفة.  
❖ التصرف الإداري العالمي  
**Geocentric Attitude**  
تصرف يعتبر أن الممارسات والنظريات الإدارية من أي دولة مفيدة ويمكن أن تغني التجارب التي تمر بها منظمة الأعمال الدولية وإن الموهبة يجب أن تقيم أياً كان حاملها ومن أي جنسية أو دولة.

## أسئلة الفصل الخامس

### ❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالعمولة؟ وما معنى الإدارة الدولية والأعمال الدولية؟
2. ما الفرق بين الأعمال الدولية والأعمال متعددة الجنسية والأعمال العالمية؟
3. وضح مضمون الأبعاد الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية.
4. ما هي أهم التكتلات والتحالفات الاقتصادية الدولية؟
5. وضح أهم العناصر الخاصة بالبعد الثقافي الدولي.
6. استعرض أفكار هوفستيد Hofstede حول أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات البلدان المختلفة.
7. ما هي أنماط الأعمال الدولية؟
8. استعرض أهم الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية.
9. كيف تختلف القيادة الإدارية في ظل الثقافات الدولية المختلفة؟
10. ما معنى المنظمة المتعلمة عالمياً؟

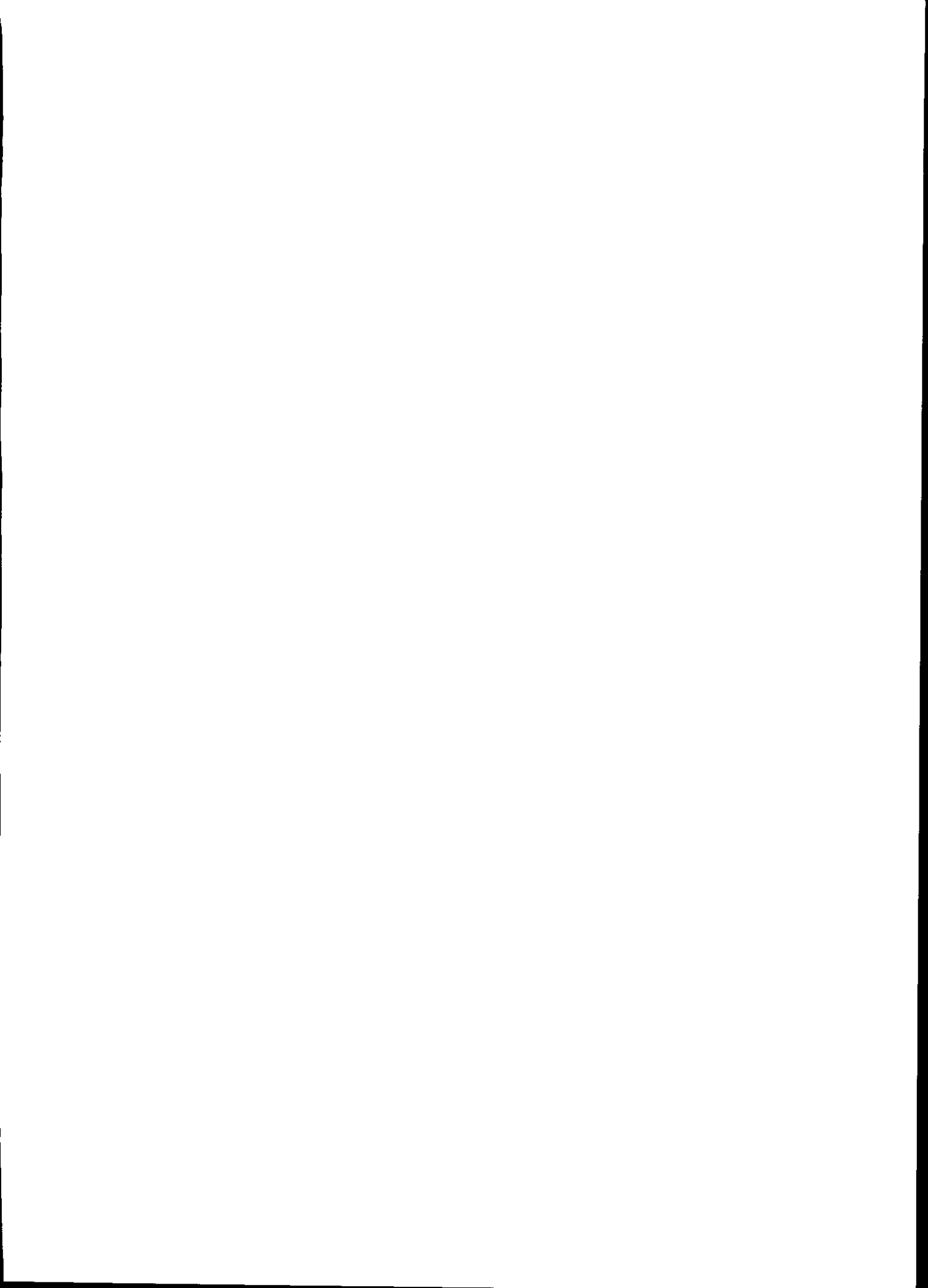
### ❖❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. بين وجهة نظرك في العمولة والآثار التي يمكن أن تترتب عليها في البيئة التي تعيش فيها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
2. لو سئمت لك الفرصة للعمل في إحدى الدول العربية الأخرى، ما هي أهم القضايا التي يجب أن تسأل عنها وتعرفها وتعتقد أنها مهمة لنجاحك في عملك الجديد.
3. لو طلب إليك تطبيق أفكار هوفستيد في البيئة التي تعيش فيها وبعتماد الشكل (3- 5) في هذا الفصل، أين تضع ثقافة بيتك على المحاور الخمسة المذكورة في الشكل.
4. في رأيك، ما هي العوامل التي يجب أن توفرها وترتكز عليها الدولة التي تعيش فيها لكي تصبح أكثر جاذبية للاستثمارات الدولية؟ وما هي الإشكالات التي تتوقع أن تثار أمام هذه الاستثمارات؟ وما هي المشاكل التي قد تتسبب فيها الشركات القادمة من الخارج للمجتمع المحلي؟
5. لو أتيحت لك فرصة العمل في شركة أجنبية عالمية تعمل في بلدك، في اعتقادك ما هي أهم المهارات التي ستطالبك الشركة بإتقانها لكي تكون ناجحاً في عملك.

## ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

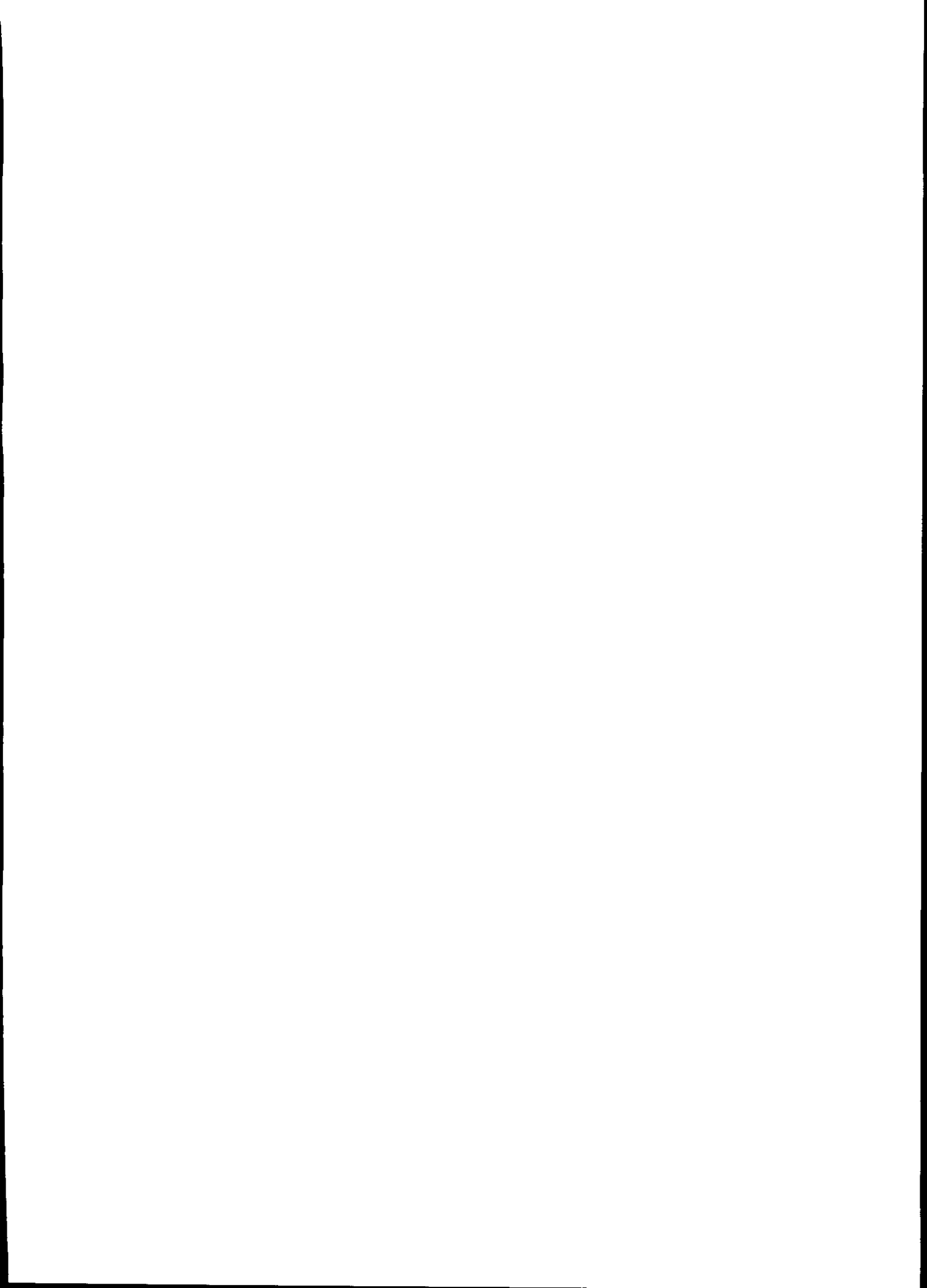
1. بالإضافة إلى الأسواق الجديدة، فإن زهاب المنظمة نحو العالمية يهدف إلى:
- A. الخطر السياسي  
B. الحماية  
C. أفضل موقع وطني  
D. أيدي عاملة رخيصة
2. إذا قامت إحدى الحكومات بتأميم الاستثمار الأجنبي في بلدها، فإن الخسائر المتحققة للعمل الدولي تمثل:
- A. خطر عالمي  
B. خطر اجتماعي  
C. خطر سياسي  
D. خطر تعاملات نقدية
3. أي من الصيغ التالية هي الصيغة الصحيحة بالنسبة لترتيب الأعمال باتجاه العالمية والتدويل:
- A - أعمال محلية - أعمال دولية - أعمال متعددة الجنسية - أعمال عالمية .  
B - أعمال متعددة الجنسية - أعمال دولية - أعمال عالمية - أعمال محلية .  
C - أعمال دولية - أعمال محلية - أعمال عالمية - أعمال متعددة الجنسية .  
D - أعمال عالمية - أعمال محلية - أعمال دولية - أعمال متعددة الجنسية .
4. عندما نجد في الهيكل التنظيمي لمنظمة أعمال ما نواب للرئيس لكل من أوروبا، آسيا، أفريقيا، أمريكا فإن هذه المنظمة تستخدم:
- A. هيكل تنظيمي على أساس المنتج  
B. هيكل على أساس وظيفي  
C. هيكل على أساس مناطق  
D. هيكل مصفوفي
5. إن الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها هي:
- A. أعمال دولية  
B. أعمال محلية  
C. أعمال متعددة الجنسية  
D. أعمال عالمية
6. إن المعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث هي:
- A. بنى تحتية مادية  
B. بنى تحتية اجتماعية  
C. بنى تحتية علمية  
D. أنشطة اقتصادية
7. تسمى المخاطرة المرتبطة بتذبذب سعر صرف عملات دولة معينة بمخاطرة:
- A. النظام السياسي  
B. مالية  
C. العملة  
D. مصرفية

8. إن التكتل الاقتصادي القائم بين أمريكا وكندا والمكسيك يسمى:
- A. أسيان B. ماكيادوراس C. نافتا D. منظمة التجارة العالمية
9. إن الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة هو:
- A. الحماية الثقافية B. صدمة الثقافة  
C. ثقافة أحادية التركيز D. ثقافة متعددة التركيز
10. نوع شائع من الأعمال الدولية يوضع في إطار استراتيجية الاستثمار المباشر هو:
- A. التصدير B. الترخيص C. المشاريع المشتركة D. الامتياز
11. إن استخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركات أخرى مقابل رسوم محددة يسمى:
- A. المشاريع المشتركة B. الترخيص  
C. الامتياز D. الفروع المستقلة للشركات
12. إن إزعان الأعمال لحماية حقوق النشر وحماية الملكية الفكرية في مختلف دول العالم توضح تآثر الأعمال بالبعد الدولي:
- A. الاجتماعي B. القانوني C. السياسي D. الاقتصادي
13. هناك من المصانع ما يوظف عاملين بأجور متدنية جداً ولساعات عمل طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة، هذا النوع من المصانع يسمى:
- A. مصانع ذات تكلفة واطنة B. ورش عمل اقتصادية  
C. الورشة المجهدة D. الورشة المربحة
14. عندما يؤمن المدير بأنه يجب الاستفادة من الكفاءة وممارسات الآخرين أياً كانوا فإن سلوكه من نوع:
- A. Ethnocentric B. Polycentric C. Geocentric D. Universalist
15. عندما تشتري إحدى الشركات الأمريكية ذات العلامات التجارية المعروفة القطن من مصر لينسج في تايلند في ضوء تصاميم إيطالية وتباع المنتجات في أمريكا فإن هذا الشكل من الأعمال الدولية هو:
- A. امتياز B. واردات  
C. مشاريع مشتركة D. تجهيز (تزود) عالمي



## الفصل السادس

# الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة

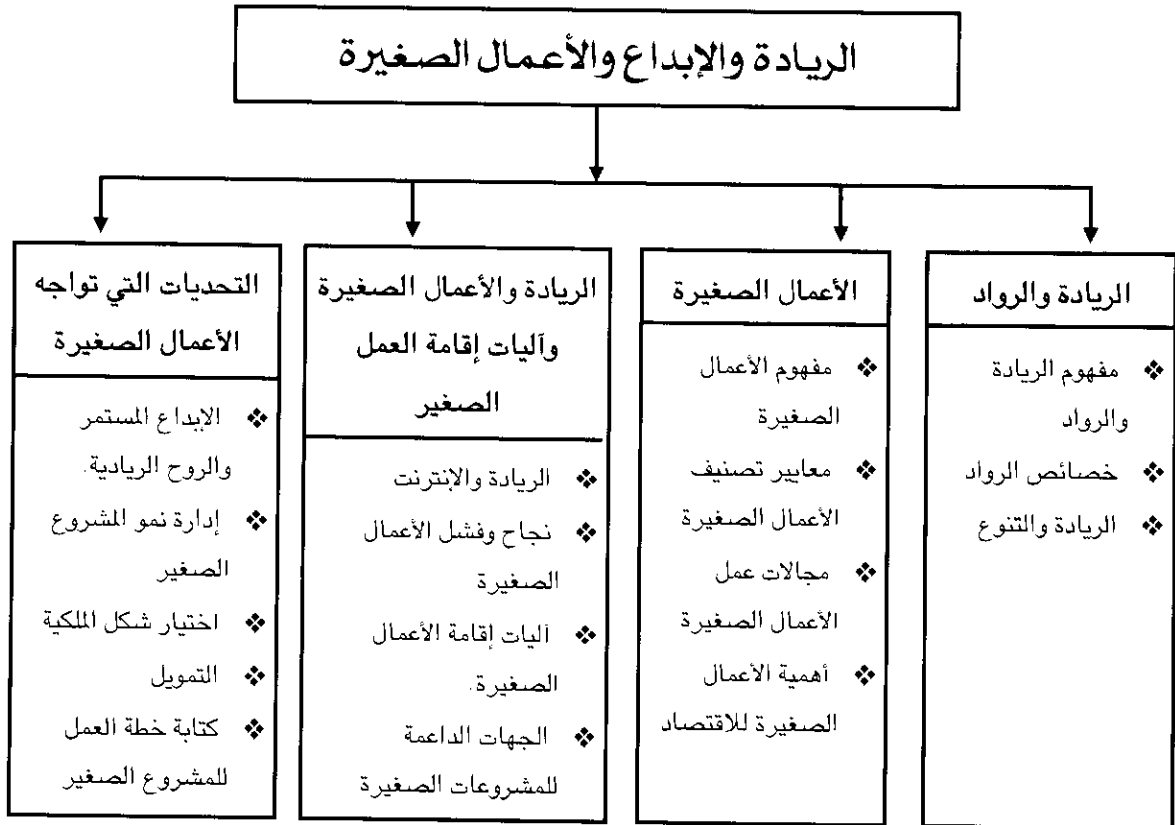


## الفصل السادس

### الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ماذا نقصد بالريادة؟
2. من هم الرواد وما هي خصائصهم؟
3. ما معنى الأعمال الصغيرة؟
4. ما هي فوائد الأعمال الصغيرة؟
5. ما هي أسباب نجاح أو فشل الأعمال الصغيرة؟
6. ما هو دور الريادة في تطوير الأعمال الصغيرة والكبيرة؟
7. ما المقصود بالإبداع؟ وما أهميته لمنظمات الأعمال؟



## مقدمة الفصل السادس:

تعتبر الأعمال الصغيرة في عالم الأعمال اليوم المحرك الرئيس والمصدر الأساس لفرص العمل والإنتاج، ففي الاقتصادات المتطورة تمثل الأعمال الصغيرة صورة واضحة للاقتصاد بأكمله فلا يخلو قطاع من القطاعات الإنتاجية من وجود لهذه الأعمال. كما أن الأعمال الصغيرة لا تعني كونها منشآت محلية فقط فهناك أعمال صغيرة تصدر بملايين الدولارات وتتعامل على المستوى العالمي. ولكن مثل هذه الأعمال تحتاج إلى نمط خاص من المؤسسين والمدراء أو المالكين نسميهم الرواد. والرائد يتمتع بصفات مختلفة عن بقية المدراء أو العاملين. في هذا الفصل ستركز على موضوع الريادة والرواد والأعمال الصغيرة والإبداع وما يرتبط بها من أفكار.

### أولاً: الريادة والرواد

## Entrepreneurship and Entrepreneurs

❖ الريادة

### Entrepreneurship

خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.

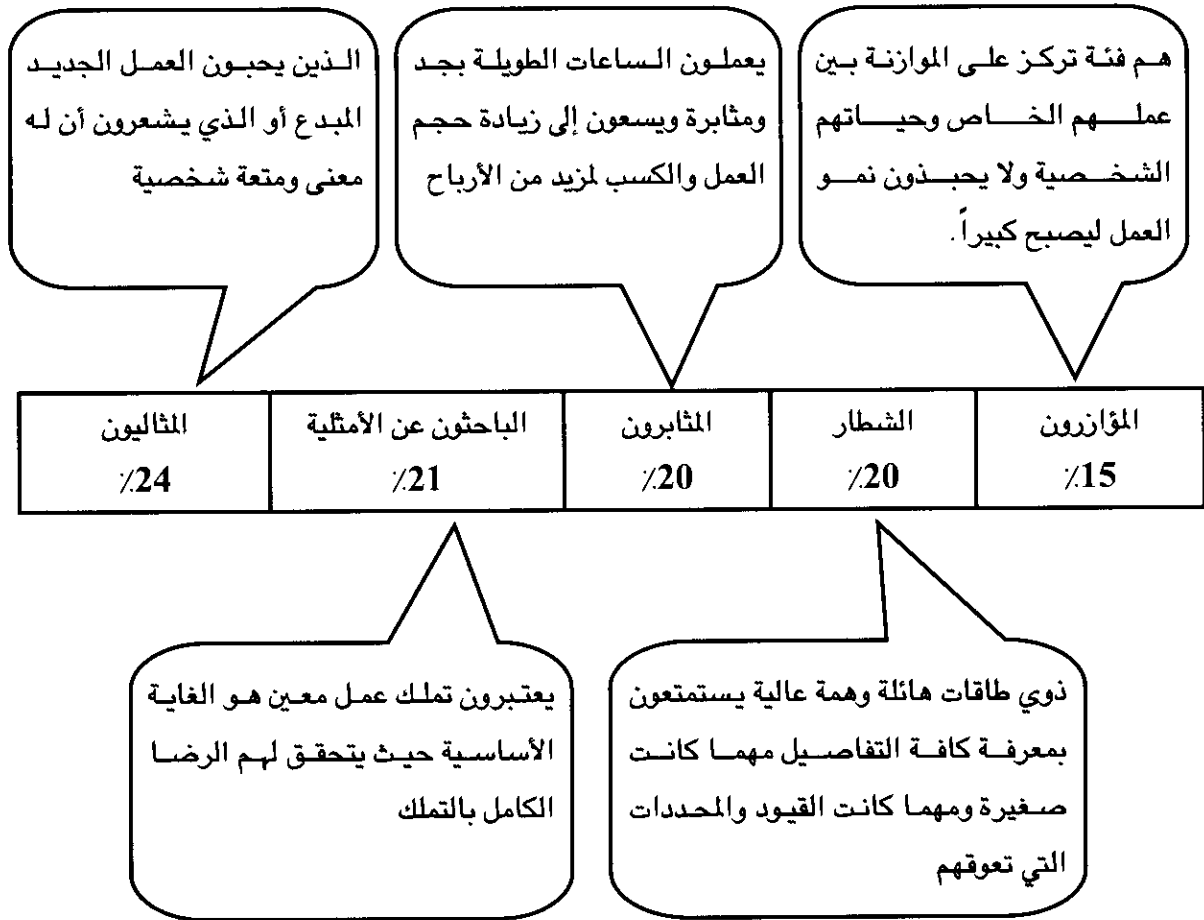
❖ الرائد (الريادي)

### Entrepreneur

فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

### ❖ المفهوم Concept

يقصد بالريادة Entrepreneurship خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته. ومن يتمتع بهذه الصفات فهو من يسمى بالرائد (الريادي) Entrepreneur، لذلك فإن من يبدأ عملاً ويتعاقد مع مهنيين لإدارته وتشغيله لا يمكن أن يسمى رائد أو ريادي لأنه لا يقوم بمهام الرائد الرئيسية. كما أن من يدير العمل لا يعتبر رائد أيضاً وذلك لأنه لا يتحمل المخاطرة كاملة للعمل الذي يديره. والرائد يرى فرصاً لا يراها غيره بل إن غيره يمكن أن يراها تهديداً وليست فرصة. ويقوم الرائد بالتخطيط وتهيئة الموارد والجمع بينها وإدارتها ومتابعتها وتحمل المخاطر المالية والقانونية للمكية العمل وإدارته وبالتالي جني الأرباح الناجمة عن العمل. والدولة التي يكثر فيها الرواد تزدهر اقتصادياً وتخلق لها سمعة عالمية، لذا فإن الدول من خلال مؤسساتها التعليمية تسعى إلى تنمية ما يسمى بالروح الريادية Entrepreneurial Spirit لدى الأفراد والمنظمات. وتختلف دوافع الريادة والطريقة التي يقيس الرائد بها مكافأته وهذا يعني أن الرواد ليسوا صنفاً واحداً ولا يوجد مقياس واحد للمكافأة المتوقعة يرضي طموحهم وتوقعاتهم. ومن المفيد أن نستعرض هنا دراسة مهمة صنفت الرواد إلى خمسة طبقات، الأولى هم المثاليون Idealists والباحثون عن الأمثلية Optimizers والمثابرون Hard Workers والشطار Jugglers والمؤازرون Sustainers. والشكل التالي يعرض خصائص رئيسية ونسبة كل فئة من هؤلاء.



شكل (1- 6): أنواع الرواد

"Source: Yorklovich Partner, reported in Mark Henricks  
Type - Cast", Entrepreneur, March, 2000. p. 14-16

## ❖ خصائص الرواد Entrepreneurs Characteristics

يتطلع الرواد إلى أن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً، ولكن هذا يعتمد على مدى توفر صفات معينة تساعد في ذلك. وعندما ندرس حياة مجموعة من الرواد وسلوكياتهم فإننا نجد أن هؤلاء يتقاسمون خصائص استثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم وأهم هذه الصفات:

- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحدونه بأنفسهم ويحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم.
- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح.
- الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة.
- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي ويستفيدون من التغذية العكسية لأدائهم المتميز.

- يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف ذات طبيعة لا تأكد عالي.
- ثقة عالية بالنفس والشعور بأن لديهم طاقة كبيرة للمنافسة واستعداد لاتخاذ قرارات في مواقف صعبة.
- صبورون ويهتمون بالأفعال أكثر من الأقوال ويركزون على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت.
- الاستقلالية وعدم الاتكال على الآخرين فهم يحبون أن يكونوا مدراء أنفسهم ولا يتبعون لآخرين.
- مرونة بالتفكير والعمل واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار وديناميكية وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.

ومن الخصائص الأخرى التي أثبتتها بعض الدراسات فإن الرواد غالباً ما ينتمون إلى عوائل تملك أعمال معينة أو مشاريع صغيرة ولديها خبرة في مجال معين. كما أن دراسة أخرى أشارت على أن أعمار الرواد غالباً ما تتراوح بين 22- 45 سنة.

- وبالمقابل فهناك تصورات خاطئة لدى البعض حول الرواد تتجسد بافتراضات معينة أهمها:
- الرواد يولدون بموهبة ولا يصنعون، أن الخبرة والممارسة والمثابرة يمكن أن تخلق الرواد لذا فإن هذه الفكرة خاطئة.
- الرواد مغامرون وهذه ليست حقيقة فهم في حقيقة الأمر يقبلون المخاطرة المحسوبة.
- الأموال هي مفتاح النجاح للرواد، وهذا أمر غير صحيح لأن الكثير من الرواد بدأوا بأموال قليلة أو مقترضة.
- يجب أن يكون الرائد شاباً أو صغير السن وهذا غير صحيح أيضاً فالعمر ليس حاجزاً أو مانعاً للريادة فقد تأتي الريادة مع تقدم العمر.
- يجب أن يكون الرائد حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين، وهذا غير صحيح لأن الشهادة تساعد في العمل وليست كل شيء.

## ❖ الريادة والتنوع Entrepreneurship and Diversity

لا ترتبط الريادة بجنس معين ولا عرق ولا دين محدد فالكثير من الأعمال الناجحة في دول متقدمة أنشأتها نساء رائدات أو أقليات عرقية أو دينية. وأشارت إحدى الدراسات الأمريكية التي قامت بها المنظمة الوطنية لسيدات الأعمال الأمريكية (NEWBO) أن الأعمال الصغيرة الرائدة التي أنشأتها السيدات يصل إلى ضعف المعدل الوطني لمجموع هذا النمط من الأعمال. كما أشارت نفس المنظمة على أن 33% من السيدات اللاتي أقمن أعمالهن الخاصة تركن العمل في منظمات أعمال أو إدارات حكومية بسبب عدم الاحترام الكامل والأخذ بجدية لقدراتهن وطاقاتهن من قبل المدراء، وأن 29% فهن أشرن على أن ما أسميناه في فقرة سابقة الحاجز الزجاجي Glass Ceiling والذي يحد من تقدمهن في السلم الوظيفي والارتقاء إلى الإدارة العليا. كما تشير بعض الدراسات إلى أن الأعمال الريادية الصغيرة هي أكثر انتشاراً وإقبالاً لدى الأقليات العرقية في أمريكا ففي الفترة الزمنية 1987- 1997 ازدادت هذه الأعمال بنسبة 103% بين الأمريكيين الأفارقة و 232% بين الأمريكيين من أصول إسبانية وأمريكية لاتينية. ويمكن تفسير هذا بأن أغلب المهاجرين لديهم طاقات إبداعية لم تتوفر الظروف

المناسبة لهم في بلادهم لاستثمارها وبالتالي فإنهم يبحثون عن فرص وأماكن يثبتون وجودهم فيها خصوصاً وأن الدول المتقدمة المستقبلية للمهاجرين تتفنن في دعم وتوفير الظروف المناسبة لهم.

## ثانياً: الأعمال الصغيرة Small Business

### ❖ العمل الصغير

#### Small Business

هو العمل الذي يمتلك ويدير من قبل فرد أو أفراد معدودين وبشكل مستقل ويعمل فيه عدد قليل ولا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي يعمل فيه.

### ❖ مفهوم الأعمال الصغيرة Small Business Concept

يمكن أن نعرف العمل الصغير (أو المشروع الصغير) بأنه نشاط اقتصادي مملوك ومدار بشكل مستقل من قبل فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد لغرض تحقيق أرباح وينتج سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع. وفي أي اقتصاد كان فإن العمل الصغير يتميز بقلّة عدد العاملين وصغر رأسماله قياساً بأعمال أخرى نسميها متوسطة أو كبيرة الحجم بل إن بعضها يعد شركات عملاقة بسبب ضخامة حجمها غير الاعتيادي. غالباً ما تكون الأعمال الصغيرة شركات أفراد أو تضامن أو شركات عائلية يتداخل فيها عنصر الملكية والإدارة وتمارس نوعاً واحداً من النشاط الاقتصادي. وتجدر الإشارة إلى أن تحديد معايير دقيقة لتصنيف الأعمال الصغيرة تتباين بشكل كبير بين الدول المختلفة بل ربما نجد هذا الاختلاف داخل الجهات المختلفة في البلد الواحد. إن سبب هذا الاختلاف دفع غالبية الدول إلى اعتماد معيار عدد العاملين أساساً للتصنيف. وفي إطار منظمات الأعمال الصغيرة يمكن أن نجد صيغاً أخرى مرادفة لهذا المفهوم وتتداخل معه بل إن البعض يعتبرها صورة مطابقة للعمل الصغير مثل:

### ❖ الأعمال الصغيرة جداً

#### (المايكروية)

#### Micro Business

أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد وغالباً ما تكون أعمالاً حرفية.

### - الأعمال الصغيرة جداً (المايكروية) Micro Business

وهي نمط من الأعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أشخاص وبعض الدول تعتبر العمل مايكروياً إذا كان عدد العاملين فيه أقل من عشرة أشخاص مثل دول المجموعة الأوربية ويضم هذا النمط عدد كبير من المنشآت الحرفية في مختلف القطاعات تعتمد عادة على الموارد المحلية في البلد وتسوق منتجاتها في مناطق محددة داخل البلد.

### ❖ الأعمال العائلية

#### Family Business

نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة صغيرة عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها.

### - الأعمال العائلية Family Business

هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة صغيرة واحدة لتوفير مصدر رزق لها وأبسط صورها المحلات التجارية الصغيرة والصيديات وغيرها.

## - الأعمال المنزلية Home-Based Business

### ◆ الأعمال المنزلية

#### Home-Based Business

أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد لها جاذبية خاصة بسبب سهولة التمويل وعادة ما يلجأ الرياديون إلى الانطلاق في أعمالهم بالبداية بالأعمال المنزلية. وقد ساعد الحاسوب كثيراً على ممارسة هذه الأعمال بالاستفادة من شبكة الإنترنت والخدمات التي تقدمها لدعم هذا النوع من الأعمال. كما أن العمل عن بعد من المنزل Telecommuting الذي تشجع عليه كثير من الشركات اليوم قد ساعد هو الآخر في تنمية هذا الاتجاه.

### ◆ معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

#### Small Business Classification Criteria

لغرض تصنيف الأعمال الصغيرة وفق أسس معينة فإن عدة معايير يمكن أن تعتمد لهذا الغرض ومن أهمها: عدد العاملين ورأس المال وحجم المبيعات وقيمة الموجودات والأصول والحصة السوقية وغيرها. كما أن قياس هذه المؤشرات ليس سهلاً من جانب ومن جانب آخر فإن العلاقة بين هذه المؤشرات معقدة لذلك يصعب اعتماد واحد منها فقط كمؤشر للحجم. ولكن أغلبية الأدبيات المتخصصة في إدارة الأعمال الصغيرة تعتمد معيار عدد العاملين أو رأس المال أو كليهما كأساس لتصنيف المشاريع الصغيرة. وبالنسبة للمتخصصين في الإدارة فإن العمل الصغير بأي صورة كان فإنه صغير بمؤشر عدد العاملين وغير متنوع الإنتاج وعادة ما يكون شركة أفراد وليس شركة أموال يديره مالكة ويعمل في سوق محددة وتعتبر العلاقات الشخصية بين العاملين حميمة كما أن العمل صغير برأسماله ويعتمد مصادر التمويل الداخلية الذاتية للتوسع المحدود المستقبلي.

وفي إطار عدد العاملين كمعيار للتصنيف ولتحديد العمل الصغير فإن الدول تتباين في ذلك ومن الأمثلة

الواضحة على هذا ما يلخصه الجدول التالي:

الدولة	الأعمال الصغيرة
أمريكا	5 أفراد - أقل من 500
بريطانيا	5 - 100
دول المجموعة الأوروبية	10 - أقل من 99
الهند	أقل من 100 (إذا كان غير مجهز بالآلات ومعدات كهربائية)
	أقل من 500 (إذا كان مجهز بالآلات ومعدات كهربائية)
ماليزيا	أقل من 50

الأعمال الصغيرة	الدولة
الأردن:	
أقل من 5	دائرة الإحصاءات العامة
أقل من 10	غرفة الصناعة
5 - 9	وزارة الصناعة والتجارة
أقل من 10	الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
أقل من 30 (صغيرة ومتوسطة صناعية)	جائزة الملك عبدالله للتميز
أقل من 100 (صغيرة ومتوسطة خدمية)	

شكل (2- 6): مقارنة توضح تباين معايير تصنيف الأعمال الصغيرة بالاستناد إلى عدد العاملين

كما أن رأس المال هو الآخر يعتبر معياراً مهماً للتصنيف والاختلافات كبيرة بين الدول في هذا الصدد بحيث لا يوجد رقم محدد متفق عليه. ففي المملكة العربية السعودية مثلاً إن رأس المال إذا كان أقل من 5 ملايين ريال يعتبر صغيراً في حين أن منظمة الخليج الصناعية تعتبر المشروع صغيراً إذا لم يتجاوز رأس ماله المليون دولار. وإن القضية الأساسية في المشاريع الصغيرة بشكل عام يجب أن لا تكون مهيمنة أو ذات حصة سوقية رئيسية في القطاع الذي تعمل فيه.

### ❖ مجالات عمل الأعمال الصغيرة Industries Attracting Small

بالرغم من أن الأعمال الصغيرة موجودة في جميع القطاعات الاقتصادية سواء الصناعية أو التجارية أو العقارية أو الخدماتية إلا أن تواجدها في بعض القطاعات يكون أكثر من غيرها لأنها أكثر جاذبية لمثل هذا النوع من الأعمال. ومن هذه القطاعات:

#### - أعمال التوزيع بكافة أشكالها Distribution

يشتمل هذا النوع على أعمال بدرجة عالية من التنوع مثل تجارة التجزئة والبيع بالجملة وخدمات النقل والاتصالات وخدمات أخرى مرتبطة بها. وبشكل عام فإن هذه الأعمال تركز على حركة انتقال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين. ويعد هذا المجال من أوسع المجالات لأن الجهات الحكومية لا يمكن أن تغطي مثل هذه الأعمال لذلك فإن الفرص المتاحة وأجزاء مهمة من السوق Niches تبقى غير مغطاة بالخدمة بما فيه الكفاية من قبل المنظمات الكبيرة الخاصة أو الحكومية فتكون محط أنظار الرواد وبيادرون إلى استغلال هذه الفرص لإقامة أعمالهم الصغيرة.

## - الخدمات الأخرى غير المالية Non-Financial Services

ويشكل هذا النمط نسبة عالية من الأعمال الصغيرة فقد وصلت إلى 48% في الولايات المتحدة الأمريكية. ويضم خدمات متعددة مثل الخدمات الطبية والصحية وخدمات المطاعم والفنادق وخدمات التنظيف وخدمات تصليح الأجهزة على اختلاف أنواعها وغيرها من الخدمات غير المالية الأخرى. والفرص هنا أكثر وضوحاً لمن يريد أن يدخل في هذا المجال ويحقق عوائد عالية تجعله جذاباً للمستثمرين الصغار.

## - أعمال البناء Construction

هناك الكثير من المشاريع الصغيرة التي تعمل في مجال المقاولات والبناء وترميم المباني والإنشاءات. وغالباً ما يعمل هؤلاء في المشاريع المحلية بصفة مقاولين أساسيين أو مقاولين فرعيين وعادة ما يكون هؤلاء في بداية حياتهم العملية عاملين لدى الغير وبعد اكتساب الخبرة يبدأون عملهم الخاص بهم. وأوضح مثال على هؤلاء هم البنائون والكهربائيون والنجارون والحدادون وغيرهم من أصحاب المهن المتعلقة بالبناء والإنشاءات.

## - التصنيع Manufacturing

نقصد بها هنا الصناعات ذات الطابع الإنتاجي الحرفي أو التصنيع أو التجميع البسيط. لأن الصناعة عادة تحتاج إلى رأس مال كبير وتجهيزات غالية الثمن، لذلك فإن الأعمال الصغيرة الصناعية تقتصر على صناعات فلكلورية أو متوارثة أو ما يخدم شريحة محددة صغيرة من المجتمع أو أحياناً تخدم هذه المشاريع الصناعات الكبيرة حيث أن بعض هذه الشركات الكبيرة توفر فرص عمل لمئات من المشاريع الصغيرة لتزويدها بالقطع والأجزاء والمستلزمات الأخرى.

## ❖ أهمية الأعمال الصغيرة للاقتصاد Small Business Importance

تلعب الأعمال الصغيرة اليوم دوراً مهماً في اقتصادات دول العالم وعادة ما كانت الأعمال الكبيرة اليوم أعمالاً صغيرة بالأمس. وهنا يمكن تأشير أهمية خاصة للأعمال الصغيرة تخدم بها الاقتصاد الوطني لأي دولة من خلال الآتي:

## - خلق الوظائف Job Creation

لعل هذا الأمر من أهم مزايا الأعمال الصغيرة فهي مصدر أساس لخلق وظائف جديدة ومساعدة الحكومات في حل مشاكل البطالة. ففي أمريكا مثلاً خلقت الأعمال الصغيرة عام 1998 ما يزيد عن 3 ملايين فرصة عمل جديدة. وأن الصناعات التي تخلق وظائف تكون في أغلبها ذات أعمال صغيرة كثيرة كما أن قطاع الخدمات يتميز بمساهمة واسعة في هذا المجال، وفي الدول العربية على سبيل المثال فإن مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بلغت نسبة المصانع الصغيرة 98% من مجموع المصانع كما أنها توظف حوالي 89% من القوة العاملة في هذه المدينة.

## - مصدر للإبداع التكنولوجي

### ❖ الإبداع التكنولوجي Technological Innovation

تحسين منتجات موجودة أو  
إطلاق منتجات جديدة أو  
ابتكار عملية إنتاجية جديدة أو  
تحسين عملية موجودة حالياً.

### Source of Technological Innovation

يعني الإبداع التكنولوجي تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة أو ابتكار عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين عمليات موجودة حالياً، وبالطبع فإن كلمة منتجات تشمل السلع والخدمات. والإبداع التكنولوجي يعتبر عنصر المنافسة الرئيس في عالم حيث أن المستهلكين يطلبون دائماً ما هو جديد. إن أغلب المنتجات التي طورت جاءت من ورش وأعمال صغيرة، فمثلاً نصف الإبداعات التكنولوجية في القرن الماضي قام بها رواديون وأعمال صغيرة وحتى أن بعض الإبداعات المهمة جداً في مجالات رائدة في الاقتصاد مثل صناعة طائرات المليكوبتر وصناعة البنسلين والحواسيب الشخصية والكاميرات المتطورة والكثير من التطورات الحاصلة في صناعة الطيران والأجهزة الطبية جاءت باجتهاد أعمال صغيرة يديرها رواديون ذوي عقول متفتحة. وفي بلداننا فإننا إذا أردنا تنمية نشاط الإبداع التكنولوجي لا بد من احتضان الرياديين وخلق ما يسمى بحاضنات الأعمال وتشجيع الأعمال الصغيرة وتوفير تمويل لها.

## - المنافسة Competition

إن الأعمال الصغيرة تمثل تحدياً لغيرها من الأعمال الكبيرة أو الصغيرة المشابهة لها وبذلك فإنها تخلق منافسة وتنشط الاقتصاد الوطني، إن سبب قدرتها التنافسية العالية هو كفاءتها في الأداء وبحثها الدائم عن إشباع حاجات الزبائن. إن القدرة التنافسية لبعض المشاريع الصغيرة لا تقتصر على السوق الداخلي أو المحلي بل إنها بدأت تخرج إلى الإطار الدولي وتنافس بكفاءة وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الصناعات الصغيرة الأمريكية في عام 2000 ساهمت بما نسبته 33٪ من إجمالي التصدير الأمريكي للخارج.

## - إشباع حاجات المجتمع والأعمال الأخرى Filling Customer and Other Business Needs

إن الأعمال الكبيرة تستفيد غالباً من المئات من الأعمال الصغيرة في تزويدها بالكثير من احتياجاتها من مستلزمات وقطع وغيرها. وعندما توجد شركة لصناعة السيارات مثلاً فإن انتعاشاً اقتصادياً ونمواً للأعمال الصغيرة سيرافق ذلك وخير مثال هو شركة "جنرال موتورز" لصناعة السيارات فهي تعتمد في تجهيزها بالقطع والمستلزمات الأخرى على ما يزيد عن 32000 شركة صغيرة وتعتمد في مبيعاتها على ما يزيد عن 11000 وكيل ووسيط. كما أن هناك الكثير من الاحتياجات في المجتمع لشرائح محددة وصغيرة أحياناً لا تستطيع الأعمال الكبيرة تلبيتها وبذلك فإن دور الأعمال الصغيرة يكون فاعلاً في تلبية هذه الحاجات. ولا ننسى كذلك

دورها المهم في حفظ الفلوكلور الشعبي والصناعات الحرفية التقليدية التي تمثل في بعض الدول مصدراً مهماً للدخل الوطني.

## ثالثاً: الريادة والأعمال الصغيرة

### Entrepreneurship and Small Business

لقد أشرنا في فقرة سابقة إلى السمات الريادية وأنها عنصر أساسي لنجاح أي عمل صغير، فمن يتصدى لإقامة مشروع صغير مستقل ويديره بنفسه يجب أن تتوفر فيه هذه الصفات. والرائد لديه القدرة على اقتناص الفرص ورؤيتها قبل غيره لذلك فالرابطة وثيقة بين الريادة والعمل الصغير.

## ❖ الريادة والإنترنت والأعمال الدولية

### Entrepreneurship, Internet and International Business

لقد فتحت الإنترنت أفقاً واسعة أمام الرواد فالكثير من الأعمال الناجحة اليوم على الإنترنت فتحت بجهود أفراد مستقلين بناءً على أفكار إبداعية وهي اليوم أعمال عالمية وواسعة الانتشار مثال ذلك موقع e-Bay. إن الكثير من الأعمال الصغيرة هي أعمال افتراضية Virtual في فضاء الإنترنت وحتى الأعمال الصغيرة التقليدية تستفيد من الإنترنت وتحصل على فرص كثيرة من هذه الشبكة حيث تتسع عمليات التجارة الإلكترونية يوماً بعد يوم مستفيدين من انخفاض التكاليف حيث لا ديكورات ولا عمال كثيرين ولا مياه ولا كهرباء للأعمال التي يمكن أن تفتح على مدار الساعة وتعرض بضاعتها في كل أنحاء العالم. وليس البيع المباشر هو الفائدة التي يجنيها ريادةيو الإنترنت Internet Entrepreneurs بل إن التعامل بين الأعمال من خلال ما يسمى Business to Business أصبح واحداً من الأعمال المهمة والمریحة لهؤلاء الرياديين.

كما يمكن أن تكون الأعمال الصغيرة أعمالاً دولية بطرق مختلفة وقد تكون فائدتها موازية للفائدة التي تجنيها الأعمال الكبيرة من حيث البيع والتجارة والحصول على فرص تمويلية وأسواق كبيرة وإمكانية تحسين جودة منتجاتها والوصول إلى موارد منخفضة الكلفة وإمكانية التعاقد مع مهارات عالية كما هو الحال في المختبرات الطبية. إن التكنولوجيا جعلت من إمكانية إيصال المنتجات وتسليمها بسرعة عالية ممكناً وهذا دعم الأعمال الصغيرة بالذات. كذلك لا ننسى قدرات الأعمال الصغيرة اليوم على إقامة تحالفات مع أعمال أجنبية يمكن أن تساندها كثيراً. وتحاول الأعمال الصغيرة اليوم المنافسة من خلال استراتيجيات التنويع Diversification بين الداخل والبيئة الدولية بحيث يمكن أن تستمر بالعمل حتى إذا حصل كساد أو انخفاض في السوق المحلي.

## ❖ لماذا تنجح أو تفشل الأعمال الصغيرة

### Small Business Success or Failure

بالرغم من كثرة الأعمال الصغيرة التي تقام في أي دولة من الدول إلا أن تلك التي تحقق نجاحاً متميزاً وتستمر لسنوات طويلة وبقدرة عالية على الإبداع والتجديد هي قليلة وأن نسبة الفشل بين الأعمال الصغيرة عالية. إن نجاح الأعمال الصغيرة وخاصة التي يقيمها الرواد تحتاج إلى فكرة جيدة واضحة وشجاعة وجرأة للتنفيذ. كذلك يجب أن تهيأ الأرضية المناسبة لاتباع استراتيجيات إبداعية قادرة على خلق ميزات تنافسية للمشروع الجديد. ولعل تشخيص الجزء الباقي من السوق Niche والذي لم يخدم بشكل جيد من المنظمات الأخرى هو أهم خطوة لإقامة العمل الصغير. إن هذا التشخيص يمكن أن يعطي ميزة "المتحرك الأول" First-Mover Advantage باتجاه هذه الفرصة أو هذا الجزء من السوق، فمن يصل أولاً يكسب أكثر. إن التركيز على الزبون في الأعمال الصغيرة حيوي لنجاحها لذا فالالتزامات الأخلاقية والتعامل الجيد ودراسة احتياجات الزبون كل هذه عوامل نجاح مهمة. كذلك إن أسباب الفشل عديدة أيضاً لكن المهم منها يمكن أن يشار إليه كما في أدناه علماً أن عوامل النجاح الأخرى هي معاكسة لعوامل الفشل هذه:

#### ❖ سوق صغير Niche

جزء من السوق غير مشبع من قبل المنظمات الكبيرة.

#### ❖ ميزة الداخل الأول للسوق First-Mover Advantage

الخاصية التي يتميز بها العمل الصغير عند وصوله أولاً للفرصة والسوق.

- ❖ نقص الخبرة Lack of Expertise: ليس للمؤسس خبرة في مجالات الشراء والتمويل والبيع والإنتاج بجودة عالية.
- ❖ نقص التجربة Lack of Experience: أن نقص التجربة والمعرفة يجعل المشروع الصغير يتخبط في السوق وفي قطاع العمل نفسه.
- ❖ عدم وجود استراتيجية واضحة للعمل Lack of Strategy: حيث قد تغيب الرؤية الواضحة والرسالة الخاصة بالعمل والاستراتيجيات المتبناة للوصول للهدف.
- ❖ عدم وجود القيادة الواعية للمحيط البيئي Lack of Leadership: إن ديناميكية عالم الأعمال اليوم والتغيرات السريعة التي تحدث تتطلب قيادة واعية ومتابعة وقادرة على التصرف السليم وبسرعة.
- ❖ رقابة مالية غير كفوءة Poor Financial Control: أن المشاريع الصغيرة تتطلب إدارة مالية رشيدة خصوصاً في بداية تأسيسها.
- ❖ النمو السريع غير المسيطر عليه Rapid, Growing: أحياناً لا يسيطر صاحب العمل الصغير على نمو عمله وبالتالي يتعرض للكثير من المفاجآت التي لا يستطيع تجاوزها بشكل صحيح.
- ❖ قلة الالتزام بالعمل Lack of commitment وعدم تكريس وقت كافٍ لمتابعة العمل وحل مشاكله وتسليم العمل إلى شخص آخر لإدارته.

❖ المشاكل الأخلاقية Ethical Problems: فكثيراً ما تكون عمليات الغش والاحتيال سبباً في انتشار سمعة سيئة للعمل الصغير وبالتالي فشله.

## ❖ آليات إقامة الأعمال الصغيرة Small Business Creation

تتعدد الآليات المعتمدة لإقامة العمل الصغير ويعتمد اختيار الأسلوب أو الآلية على مدى توفر فرصة مناسبة طموحة يمكن استغلالها وفق هذه الآلية ونشير في أدناه إلى أهم هذه الآليات التي اعتمدت من قبل الكثير من الرواد :

### - البدء بعمل جديد تماماً Starting New Business

إن الكثير من أصحاب الأعمال الصغيرة كانوا يعملون لدى الغير ولكنه اقتنص فكرة نتيجة تعامله اليومي ووجود قدرة ريادية لديه فبدأ عملاً جديداً لم يكن موجوداً. كما أن توفر مهارات معينة وسنوح فرصة معينة يدفع لإنشاء عمل جديد .

### - شراء عمل قائم Buying Existing Business

يقوم بعض أصحاب الأعمال الصغيرة بشراء أعمال موجودة قد تكون فاشلة ثم يعمل على إعادة بنائها وتنظيمها وجعلها أعمالاً مربحة. إن القدرة على تشخيص عوامل الفشل في العمل ومن ثم إزالتها هو بحد ذاته قدرة استثنائية لدى البعض توفر لهم مجالاً للنجاح في الأماكن التي فشلت فيها الآخرون.

### - تغيير اختصاص العمل Changing Business Field

يمكن أن يقام العمل الصغير بديلاً عن عمل سابق لم يكتب له النجاح ليس نتيجة لقصور في القدرات الإدارية والتجربة بل نتيجة تغييرات خارجة عن إرادة صاحب العمل الصغير. أو أحياناً يكون العمل الجديد قد اكتشف نتيجة التعامل اليومي في العمل الأول وأنه يمكن أن يكون أكثر ربحاً.

### - الشراكة مع الآخرين Partner ship

قد يبدأ العمل الصغير بناء على شراكة مالية مع شخص آخر أو شراكة بأفكار وممتلكات مادية مثل استغلال بناية تعود لشخص آخر بطريقة يمكن أن تكون عملاً جديداً وناجحاً.

### - الامتياز Franchising

❖ الامتياز

#### Franchising

شراء حقوق تشغيل واستخدام اسم أعمال أخرى في أماكن غير دولتها الأم.

يعتبر الامتياز من أهم صور الأعمال الصغيرة لذا سنتناوله بشيء من التفصيل هنا. يعرف الامتياز بأنه شراء حقوق تشغيل واستخدام اسم أعمال أخرى في أماكن غير دولتها الأم. فشركات مثل ماكدونالدز وكنتاكي وغيرها هي امتيازات ممنوحة بموجب اتفاقات إلى أفراد أو شركات في دول أخرى مقابل مبالغ سنوية تدفع للشركة الأم. ومن الأمثلة الشائعة للامتياز شركة ماكدونالدز

وكوكاكولا وكنتاكي وبنيتون وغيرها. والامتياز يقوم على أساس اتفاق بين الشركة المانحة للامتياز وغالباً ما تكون شركة كبيرة معروفة وشركات صغيرة تحصل على هذا الامتياز وتكون الشركة المستفيدة مستقلة في إدارتها وعملها ولكنها ستحمل اسم الشركة المانحة بموجب عقد قانوني متفق عليه مقابل رسوم سنوية محددة. وهكذا فإن الشركة الحاصلة على الامتياز يجب أن تراعي قوانين الدولة التي تعمل فيها وكذلك شروط الشركة مانحة الامتياز.

لقد انتشرت صيغة الامتياز كثيراً وفي جميع القطاعات ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي خاصة وأن الشركة الحاصلة على الامتياز تجد صعوبة في فتح شركة جديدة والحصول على تراخيص من الدولة لذلك تفضل العمل وفق صيغة العقد. وأهم فائدة تحصل عليها الشركة المستفيدة من الامتياز هي الاسم التجاري والسمعة المكتسبة، كذلك تستفيد من خبرات إدارية متقدمة وأساليب إنتاج متطورة وبذلك فإن المصلحة تعم الطرفين لأن الشركة المانحة دخلت إلى أسواق جديدة دون الحاجة إلى فتح فروع جديدة في الدول الأخرى. وبالمقابل فإن للامتياز مساوئ منها تعرض سمعة الشركة الأم للخطر في حالة إساءة استخدام العلامات التجارية والتضحية بالجودة والتهاون بشروط الإنتاج ومعاييره العالية في بعض الأحيان. لذلك يجتهد كلا الطرفين للتقليل من هذه المساوئ وذلك بتوضيح كافة الأمور بموجب عقد الامتياز وتفصيل كافة شروط ضمان الجودة والإنتاج بنوعية عالية.

### ❖ الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة

#### Unities Support for Small Business

نظراً لأهمية الأعمال الصغيرة ودورها الفاعل في تنمية اقتصاد الدول المختلفة وإسهامها في حل مشكلة البطالة وخلق فرص العمل الجديدة، فإنه لا بد من وجود جهات داعمة ومساندة لهذه المشروعات سواء كان هذا الدعم دعماً فنياً أو إدارياً أو تمويلياً. لذا فإن أغلب الدول أنشأت وحدات إدارية خاصة بمتابعة الأعمال الصغيرة وتطورها ودعمها. ففي أمريكا مثلاً فإن (SBA) Small Business Administration وهي إدارة الأعمال الصغيرة، وكالة حكومية أنشأها الكونغرس عام 1953 توفر دعماً استشارياً وتحمي مصالح الأعمال الصغيرة في أمريكا. ويشمل عمل هذه الوكالة اليوم العديد من الجهات والمؤسسات مثل (SBI) Small Business Institute & (SBDC) Small Business Development Center & (FBA) Financial Business Assistance المتخصص بالدعم المالي وغيرها.

وفي الأردن فإن هناك برنامج دعم وتطوير المشروعات الصغيرة وهدفه استيعاب الأعداد المتزايدة من العاطلين وتنمية مفهوم الريادة لدى فئات المجتمع وتشجيع الاعتماد على الذات وتحسين مؤشرات الإنتاجية. وفي حقيقة الأمر فإن هذه البرامج والمؤسسات تمثل مصدراً للدعم بأشكاله المختلفة حيث لا نقصد بالدعم هنا الدعم المالي فقط بل هناك الدعم الفني والدعم القانوني والاستشارات الإدارية.

## رابعاً: التحديات التي تواجه الأعمال الصغيرة

### Challenges Facing Small Business

تواجه الأعمال الصغيرة العديد من التحديات والمصاعب سواء منها المرتبطة ببدء فكرة إنشاء العمل الصغير أو تحديات تظهر بعد أن يكون العمل قد أصبح معروفاً في السوق. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم هذه التحديات وكالاتي :

#### ❖ الإبداع Innovation

الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كليهما.

#### ❖ الإبداع المستمر والروح الريادية

### Continuous Innovation and Entrepreneurial Spirit

يرتكز نجاح العمل الصغير على قدرة مالكة والعاملين فيه على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة. إن استعراض أهم الابتكارات والمخترعات التي غيرت حياة الناس يشير إلى أنها كانت من إنتاج الأعمال الصغيرة. ويمكن تعريف الإبداع على أنه الإتيان بشيء جديد سواء كان في مجال الإنتاج أو التسويق. ففي مجال الإنتاج يمكن أن يكون الإبداع منتجاً جديداً أو تحسيناً لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي، أما في مجال التسويق فإنه يمكن أن يكون أسلوباً جديداً في التوزيع أو التغليف أو غيره. ويساهم الإبداع في تطوير سلسلة القيمة التي تضيفها مختلف الأنشطة في العمل الصغير على المنتج. والعمل الصغير يحتاج الإبداع لكي يستمر فالمستهلكون يطلبون دائماً كل ما هو جديد ومختلف. والإبداع يمكن أن يكون في عدة صور منها:

#### ❖ الإبداع التكنولوجي

#### Technological Innovation

تغيير مادي في مظهر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ويؤدي إلى تحسين أدائه وكذلك التغيير الحاصل في العمليات الإنتاجية

### - الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري

#### ❖ الإبداع الإداري

#### Managerial Innovation

تغيير في العمل الإداري يؤدي إلى تحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

### Technological Innovation Versus Managerial Innovation

إن الإبداع التكنولوجي أو التقني هو عبارة عن تغييرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات أما الإبداع الإداري فهو تغييرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

## - إبداع المنتج مقابل إبداع العملية

### Product Innovation Versus Process Innovation

يركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حالياً. أما إبداع العملية فهو تغيير بطرق إنتاج السلع أو الخدمات وتصنيعها سواء من ناحية الإنتاج المادي لها أو توزيعها.

ولكي يتحقق الإبداع في المشروعات الصغيرة لا بد من وجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروع، وهذه الروح الريادية مثلت ثورة في الفكر الإداري وعملت على خلق وظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل. وهذا الأمر أصبح ضرورياً ليس فقط للمشاريع الصغيرة بل أن المنظمات الكبيرة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متجدد. وهذا ينتج من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية Entrepreneurship والتي تصف سلوك ريادي يلعبه الأفراد أو الوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال الكبيرة وتستطيع من خلاله تعزيز الأفكار الجديدة المؤدية إلى إنتاج منتجات جديدة باستمرار. فقد وجد المدراء في المنظمات الكبيرة أن الحصول على قدرة تنافسية عالية ونجاح في السوق من خلال الريادة الذاتية يعتمد على قدرة هذه المنظمات في العمل كما لو كانت أعمال صغيرة. ولتحقيق ذلك قاموا بإيجاد وحدات صغيرة تسمى Skunk Works وفيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيداً عن جميع القيود التي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة. ومن مزايا الريادة الذاتية هو التحفيز العالي والحماس باتجاه تطوير الخصائص الريادية في العمل وتدعيمها بشكل مستمر ويتم ذلك من خلال وحدات تسمى حاضنات الأعمال Business Incubators وهي وحدات متخصصة تشتمل على مكان للعمل وتجهيزات ومختلف الخدمات الأخرى بالإضافة إلى استشارات إدارية لبدء عمل صغير لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية. وبعض الحاضنات تخصص ببعض الصناعات أو المنتجات أو بعض الأعمال في حين أن بعضها الآخر يمكن أن يكون عاماً وعلى مستوى المناطق.

#### ❖ الريادة الذاتية

Entrepreneurship سلوك ريادي يلعبه الأفراد والوحدات الفرعية في منظمة أعمال كبيرة الحجم

#### ❖ وحدات الإبداع في المنظمات الكبيرة Skunk Works

فرق عمل ذات قدرات إبداعية عالية يسمح لها بالعمل بكل حرية وبعيداً عن القيود الإدارية في المنظمات الكبيرة.

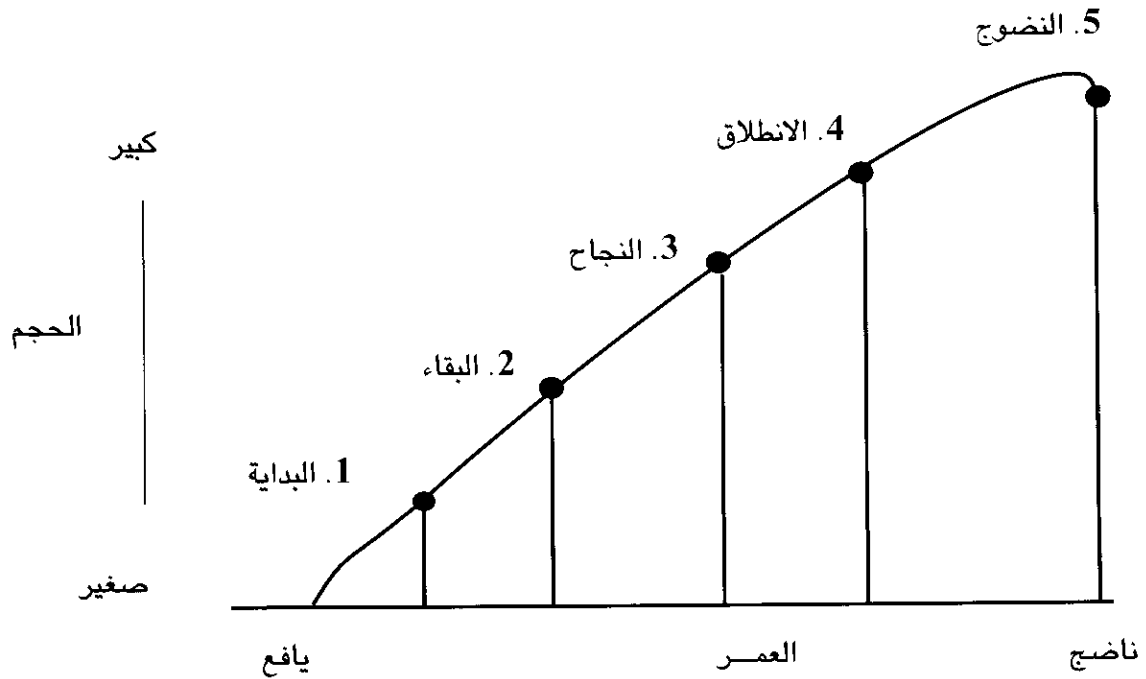
#### ❖ حاضنات الأعمال

##### Business Incubators

وحدات متخصصة توفر مكان وتجهيزات وخدمات إدارية وفنية لمساعدة الأعمال الصغيرة في الانطلاق.

## Small Business Growth Management

تواجه الأعمال الصغيرة تحديات مختلفة خلال مراحل دورة حياتها. ففي بداية دورة حياتها وفي مرحلة الولادة Birth Stage فإن التحديات تتمثل في تأسيس وإقامة العمل والحصول على الموارد اللازمة وخاصة المالية منها وجذب الزبائن. إن المشكلة المحورية هنا تتجسد بالنضال من أجل البقاء. وإذا ما انتقل العمل الصغير إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو واختراق السوق Breakthrough Stage فإن هناك تحديات من نوع آخر مثل جعل العمل مربحاً والالتزام بمتطلبات مالية معينة وتعقد إدارة العمل والتعاملات بسبب النمو النسبي للعمل الصغير وكذلك التوافق بين عملية النمو وتحقيق الأرباح. وفي الثالثة Maturity Stage فإن المشاكل تتعلق باستمرارية النمو وإعادة صياغة الاستراتيجيات والإدارة للنجاح والتميز. والمشكلة الأساسية هنا الاستثمار في مجالات تضمن عوائد جيدة للمشروع مع الحفاظ على مرونة العمل. وهناك من الباحثين من يحدد خمسة مراحل لدورة حياة العمل الصغير وفي كل منها يختلف تركيز الإدارة على مشاكل محددة وفقاً لاعتبارات تطور الحجم وعمر العمل الصغير وفقاً لما يعرضه الشكل التالي:



شكل (3-6): دورة حياة المشروع الصغير

## ❖ اختيار شكل الملكية Ownership Form Choice

إن اختيار شكل الملكية للمشروع الصغير هو مشكلة تواجه صاحب المشروع، لذلك يتوجب عليه دراسة الأشكال القانونية المختلفة للمشروع لمعرفة ميزاتها وعيوبها واختيار الشكل القانوني الأنسب للعمل. كما أن هذا الشكل القانوني قد يتطلب تغييراً لاحقاً بسبب محدودية الشكل السابق أو لفتح آفاق جديدة أمام المشروع. وبشكل عام فإن الأشكال الشائعة للمشاريع الصغيرة هي:

### ❖ المشروع الفردي

#### Sole Proprietorship

عمل يقيمه فرد أو شخص مع زوجته يهدف للربح ويكون صاحبه مسؤول عنه بشكل كامل.

### 1. الملكية الفردية مشروع Sole Proprietorship

مشروع شخصي بسيط يملكه فرد أو شخص مع زوجته يهدف للربح وعادة ما يحمل اسم هذا الشخص وهو أبسط صورة للمشاريع وبدايته وأدائه أسهل بكثير من الأشكال الأخرى كما أن نهايته سهلة أيضاً. وهنا يتحمل صاحبه كامل المسؤولية والالتزامات كما يستفيد من كافة العوائد.

### ❖ المشاركة

#### Partnership

صيغة يشترك فيها اثنان أو أكثر من الأفراد لبدء عمل يتقاسمان الموارد فيه ويحصلان على الأرباح ويتحملان الخسائر بشكل مشترك.

### 2. المشاركة Partnership

هو صيغة يشترك فيها شخصان أو أكثر بإقامة عمل يتقاسمون الالتزامات فيه وكذلك العوائد الناتجة عنه. وقد تكون المشاركة بأموال من كل الأطراف أو بموارد من البعض ومهارات من البعض الآخر وهنا يتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر. ومن أهم أنواع المشاركة هي شركات التضامن وشركات التوصية بالأسهم وتكون عادة ذات مسؤولية محدودة.

### ❖ شركات الأموال

#### Corporations

صيغة قانونية من الأعمال تنفصل فيها ملكية الشركة عن ملكية المساهمين فيها.

### 3. شركات الأموال Corporation

شكل من المشاريع تنفصل فيه ملكية الشركة عن شخصيات مالكيها حيث تتوفر الأموال من خلال الأسهم التي تعرض للبيع على الجمهور والمسؤولية هنا بحدود ما يملكه كل مساهم في الشركة. وهذا النوع من الشركات يكون عادة كبير الحجم ويحتاج إلى إدارة مهنية كفوءة. ولعل أهم ميزتين لهذا النوع هما ضمان حقوق قانونية معينة للشركة والثانية أن الشركة شخصية مستقلة لها مسؤولية تامة عن التزاماتها وبهذا فإن هناك فصل بين الملكية الشخصية للمساهمين وملكية الشركة وهذا يساهم في إطالة عمر الشركة. أما أهم عيوب هذه الشركة فهي تعقد عمليات إنشائها واحتياجها إلى إجراءات طويلة لإقامتها. وقبل أن نختم الفقرة لا بد من الإشارة إلى مشكلة تظهر في الأعمال العائلية والصغيرة تتمثل في الوراثة وتعاقب المالكين والإدارة على العمل. إن نقل القيادة والإدارة من جيل إلى جيل

آخر تمثل إشكالية حقيقية في الأعمال الصغيرة فليس أن يكون الأولاد بالضرورة ريادةيين ولديهم قدرات إدارية لمواصلة العمل الذي بدأه أبوه في حالة وفاته.

## ❖ التمويل Financing

إن مشكلة التمويل خاصة في بداية العمل تمثل تحدياً خطراً يفترض أن يحسب حسابه وبشكل عام فإن أمام أصحاب العمل الصغير طريقتين لتمويل أعمالهم في بدايتها وهما التمويل بالقرض Debt Financing سواء من المصارف أو الأفراد أو المؤسسات المالية الأخرى. والقرض عادة ما يسترد خلال فترة زمنية معينة مع فوائده. أما الأسلوب الثاني فهو Equity Financing أي التمويل بالتنازل عن جزء من الموجودات لصالح شريك آخر والسماح له بالسيطرة على جزء من العمل ومراقبته. وهناك ممولون رأسماليون Venture Capitalists يقومون عادة بتمويل جزء من رأس مال المشاريع الصغيرة وعادة يتخصصون بتمويل أعمال كبيرة. وإجمالاً فإن مشكلة التمويل تحتاج إلى عناية خاصة ودراسة متأنية من قبل صاحب المشروع لأن ما يترتب عليها يتوقف عليه نجاح المشروع واستمراره أو إخفاقه وانتهائه.

❖ التمويل بالقروض  
Debt Financing

الاقتراض من المصارف أو الأفراد الآخرين أو المؤسسات التمويلية الأخرى.

❖ التمويل بالتنازل عن جزء من المشروع  
Equity Financing

التنازل عن جزء من الموجودات لصالح شريك آخر.

❖ الممولون الرأسماليون  
Venture Capitalists

أفراد لديهم قدرات مالية كبيرة متخصصون بتمويل مشاريع كبيرة.

❖ خطة الأعمال  
Business Plan

دليل يصف اتجاه العمل ومتطلباته وحاجاته المختلفة من تمويل وعمال وغيره.

## ❖ كتابة خطة الأعمال Business Plan Writing

تعني خطة العمل دليل يصف اتجاه العمل الجديد ومتطلباته وحاجاته المختلفة من تمويل وفنيين وعمل وغيرها. وتعد الخطة هذه عادة لغرض تقديمها مع طلب قرض إلى الجهات المختلفة. وحتى في المنظمات الكبيرة القائمة فإن المدراء التنفيذيون يطلبون خطة الأعمال قبل المجازفة بتخصيص الموارد التنظيمية النادرة لدعم مشروع ريادي جديد. وبالنسبة للمشاريع الصغيرة فإن هذه الخطة تكتسب أهمية خاصة وعلى إعدادها يعتمد نجاح المشروع وفشله وأهم ما يجب أن تتضمنه خطة العمل الآتي:

- ملخص عام يحتوي على الغرض الأساسي من العمل وعناصر الخطة الأساسية.
- تحليل للصناعة التي سيعمل فيها ويشمل طبيعة الصناعة والتوجهات الاقتصادية وأهم القضايا القانونية والتشريعية وأهم المخاطر.
- وصف للمشروع الصغير يستعرض رسالة المشروع ومالكه وشكله القانوني.
- وصف للسلع أو الخدمات المزمع إنتاجها مع تركيز على السمات المميزة لهذه المنتجات مقابل المنافسين.

- وصف للسوق من حيث الحجم وحدة المنافسة وأهداف المبيعات للسنوات المقبلة.
- استراتيجية التسويق يستعرض فيها خصائص المنتجات وأساليب التوزيع والترويج والتسعير وبحوث السوق.
- وصف للعمليات الإنتاجية سواء كانت تصنيعية أو طرق تقديم الخدمة وكذلك التجهيز والمجهزون وإجراءات الرقابة.
- وصف للكوادر العاملة من فنيين وإداريين الموجود منهم والمطلوب وكذلك سياسات الأجور والتحفيز ونظام الموارد البشرية.
- الاتجاهات المالية والتدفق النقدي لمدة خمسة سنوات مثلاً ونقطة التعادل ومراحل استرداد رأس المال.
- رأس المال المطلوب للمشروع إنشاءً وتشغيلاً وكم هي الاحتياجات المطلوبة وما هو الجزء المتوفر لدى صاحب المشروع.
- أهم المواعيد المفصلية لبداية وتطور المشروع.

## أسئلة الفصل السادس

### ❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالريادة؟ ومن هم الرواد؟
2. ما هي أهم السمات الريادية؟
3. ما معنى العمل الصغير؟ وما هي المعايير المعتمدة في تصنيفه؟
4. ما هي المزايا التي تحققها الأعمال الصغيرة لاقتصاد الدولة؟
5. ما هي أهم المجالات التي تكثر فيها الأعمال الصغيرة؟
6. حدد أهم أسباب فشل الأعمال الصغيرة.
7. اذكر أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح الأعمال الصغيرة.
8. كيف تنمي المنظمات الكبيرة حالة الريادة وتستفيد منها؟
9. ما هي أهم أشكال ملكية الأعمال الصغيرة؟
10. ما هي أهم العناصر التي يجب أن تتضمنها خطة العمل الصغير؟

### ❖❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. برأيك، هل أن كل من يقيم عملاً صغيراً هو رائد؟
2. هل تفضل العمل بعد تخرجك لصالح الغير (في دوائر الحكومة أو شركات القطاع الخاص) أم ستحاول إقامة مشروع صغير خاص بك؟ وضح الأسباب.
3. قد تجد في الحي الذي تسكنه العديد من الأعمال الصغيرة المتشابهة (مقاهي إنترنت، صالونات حلاقة، أسواق تجارية، محلات بيع أجهزة التلفون الخليوي وغيرها)، بعضها ناجح جداً والبعض الآخر متعثر في عمله، حاول أن تستقصي أسباب النجاح أو الفشل لهذه المشاريع.
4. من وجهة نظرك، كيف يمكن تنمية وتنويع الأعمال الصغيرة القائمة على أساس الريادة؟ وهل تعتقد أن هناك شرائح اجتماعية معينة أو فئات عمرية معينة يكون لديها استعداد وسمات ريادية أكثر من غيرها؟
5. لو أردت أن تبدأ عملاً صغيراً بعد تخرجك وليس لديك المال الكافي لكن لديك فكرة واضحة عن المشروع وتعتقد أن بإمكانك تنفيذه بنجاح لو توفر لديك المال، إلى أين ستتوجه للحصول على الدعم المالي؟ وما هي المؤسسات المتواجدة في بيتك والمتخصصة بدعم الأعمال الصغيرة؟

## ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. عندما يقيم أحد الأفراد عملاً صغيراً ويوكل إدارته إلى شخص آخر فهو:
- A. رائد B. صاحب عمل صغير  
C. رائد وصاحب عمل صغير D. لا رائد ولا صاحب عمل صغير
2. إن الرائد الذي يكتفي بتحقيق حلم امتلاك عمل صغير وإدارته هو:
- A. رائد مثالي B. رائد مثابر  
C. رائد شاطر D. رائد باحث عن الأمتلية
3. عندما يستطيع العمل الصغير الحصول على جزء من السوق سريعاً قبل المنافسين فإن هذا يدعى:
- A. الريادة الذاتية B. مبادرة سريعة  
C. خطط تعاقب D. ميزة الداخل الأول للسوق
4. إن أكثر التصنيفات الشائعة للأعمال الصغيرة تقوم على أساس:
- A. رأس المال B. عدد الفروع  
C. عدد العاملين D. حجم المبيعات
5. واحد من بين الآتي ليس من مزايا الأعمال الصغيرة:
- A. خلق الوظائف B. مصدر للإبداع التكنولوجي  
C. تحقيق المنافسة D. الضغط على المنظمات الحكومية
6. إن الجزء من السوق غير المشبع من قبل منظمات الأعمال الكبيرة هو:
- A. Market Share B. New Market  
C. Niche D. Small Business
7. جميع الأسباب التالية تؤدي إلى فشل الأعمال الصغيرة ما عدا:
- A. المشاكل الأخلاقية B. النمو السريع غير المسيطر عليه  
C. العمل لساعات طويلة D. عدم وجود استراتيجية مستقبلية
8. عندما يكون الشخص الريادي راغباً بالتعامل مع حالة عدم التأكد ومستعداً لتحمل المخاطرة، فإن هذه المؤشرات تدل على شخصية:
- A. تحب الإنجاز العالي B. موجهة للفعل الحقيقي

C. تقبل العمل في ظل الغموض D. تراقب وضعها الداخلي

9. إن التغيير في الأساليب التنظيمية وإجراءات العمل التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج يسمى:

A. الإبداع التكنولوجي B. الريادة الذاتية

C. الإبداع الإداري D. التنوع

10. إن فرق العمل ذات القدرات الإبداعية والتي تعمل بمرونة وحرية تامة في منظمات الأعمال الكبيرة بهدف تعزيز الإبداع تسمى:

A. Business Incubators B. Skunk Workers

C. Innovators D. Franchising

11. إن الوحدات المتخصصة بتهيئة مكان عمل وتجهيزات واستشارات فنية وإدارية لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية هي:

A. الريادة الذاتية B. الإبداع التكنولوجي

C. فرق إنتاج ذاتية D. حاضنات الأعمال

12. في دورة حياة المشروع الصغير فإن المرحلة التي تظهر فيها المشاكل المتعلقة باستمرارية النمو وإعادة صياغة استراتيجيات الإنتاج هي:

A. البقاء B. النجاح C. النضوج D. الانطلاق

13. الآتي يعد من صور تمويل المشاريع الصغيرة عدا:

A. التمويل بالتنازل عن جزء من المشروع B. الممولون الرأسماليون

C. التمويل بالقروض D. البنك المركزي

14. إن مالك العمل الصغير الذي يعتني عناية كبيرة بمستقبل العمل الصغير بعد تقاعده أو موته فهو يضع خطة في إطار:

A. التقاعد المبكر B. التعاقب والوراثة

C. المرونة الذاتية D. إنهاء صفة الريادة

15. عند إقامة المشروع الصغير فإن مالكة يحتمل أن يطالب بتقديم خطة عمل المشروع إلى الآتي من الجهات عدا:

A. المصارف عند طلب القروض B. حاضنات الأعمال عند طلب دعمها

C. الجهات الحكومية عند طلب الموافقات D. العاملين عند توظيفهم في المشروع

## مصادر الباب الثاني

### ❖ المصادر العربية :

1. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
2. أيوب، نادية، "مدخل إلى إدارة الأعمال" مطبعة جامعة دمشق، دمشق، 1988.
3. برنوطي، سعاد نايف، "إدارة الأعمال الصغيرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
4. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الأعمال الدولية: مدخل تتابعي"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
5. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الأعمال من منظور كلي"، دار الحامد للنشر، 2000.
6. حريم، حسين، "إدارة الأعمال من منظور كلي"، دار الحامد للنشر، 2003.
7. دراكر، بيتر، "الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها"، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
8. دنكان، جاك، "أفكار عظيمة في الإدارة". ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
9. الدهان، أميمة، "نظريات منظمة الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
10. عبد السلام، عبد الغفور وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
11. الغالبي، طاهر محسن وصالح مهدي العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
12. المنصور، كاسر نصر وشوقي ناجي جواد، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
13. النجار، فايز جمعة وعبد الستار العلي، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد، عمان، 2006.
14. نجم، عبود نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
15. نجم، عبود نجم، "إدارة المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

17. Bucher, Richard D., "Diversity Consciousness: Opening Our Minds to People, Cultures and Opportunities", Prentice-Hall, New Jersey, 2000.
18. Certo, Samuel C., "Modern Management", 9ed. Prentice Hall, New Jersey 2003.
19. Daft, Rithard L., "Management", 8<sup>th</sup> ed., Thomson, Ohio, 2003.
20. Deresky, Helen, "International Management: Managing Across Borders and Cultures", Harper Collins, New York, 1994.
21. Grifftin, Ricky and Michael Pustay, "International Business: A Managerial Perspective", 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 2002.
22. Kuratko, Donald F, "Entrepreneurship: A Conceptual Approach", 5<sup>th</sup> e., Harcourt Inc., Florida, 2001.
23. Nickels, William G., et al., "Understanding Business", 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2002
24. Sheremarhorn, John S., "Management", 8<sup>th</sup> ed., Wiley & Sons, New York, 2005.
25. Siropolis, Nicholas, "Small Business Management", 5<sup>th</sup> ed., Houghtom Mifflin, Boston, 1994.
26. Zimmerer, Thomas W. and Scarborough. Norman M., "Small Business and Entrepreneurship" "4<sup>th</sup> ed., Pearson Education Inc., New Jersey, 2005.

## **الباب الثالث**

### **"التخطيط واتخاذ القرار"**

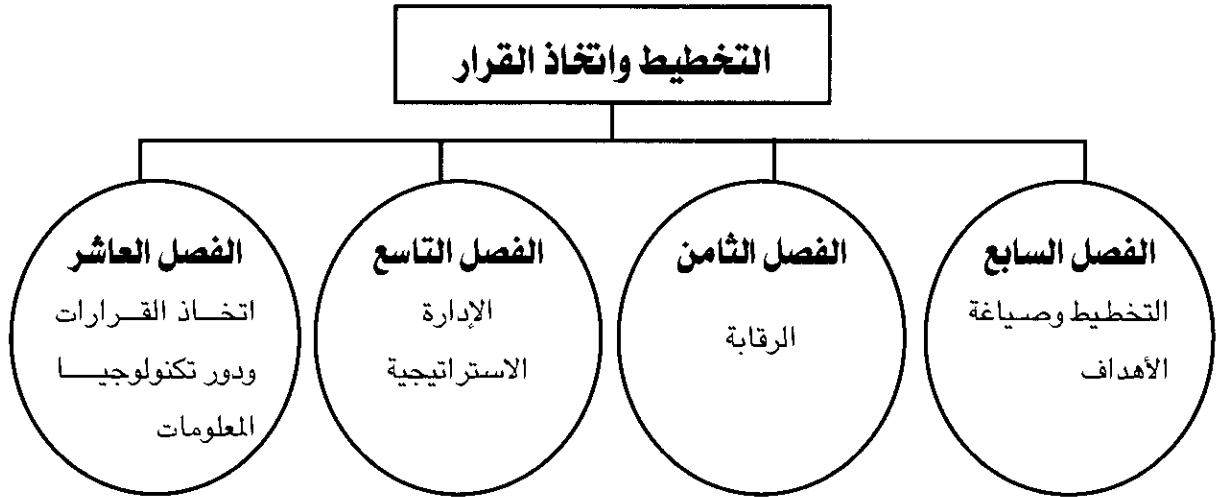


## الباب الثالث

### التخطيط واتخاذ القرار

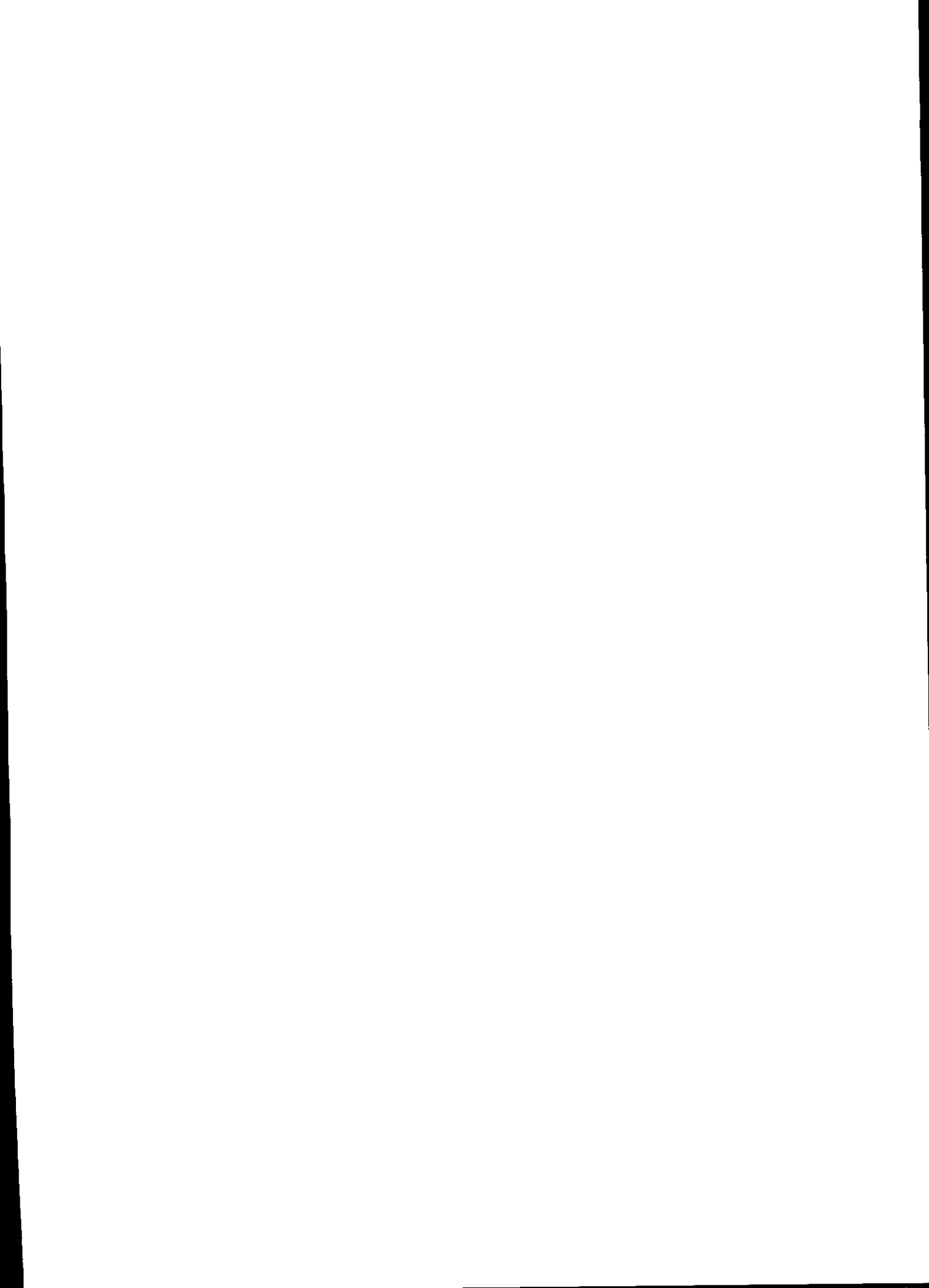
#### مقدمة

يمثل التخطيط جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى. لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة الاهتمام الجدي بالعملية التخطيطية وإغنائها من خلال وضع أهداف تنظيمية واضحة وبطريقة مترابطة سواء بمدياتها الزمنية القصيرة والبعيدة أو في إطار شمولية وجزئية الأهداف الموضوعية. ولا بد من وجود رقابة فاعلة تضمن التنفيذ الكامل للخطط الموضوعية وتكتشف الانحرافات إذا ما وجدت وتتخذ إجراءات تصحيحية بشأنها. والممارسة الإدارية المتكاملة لا تكتفي بالعملية التخطيطية بإطارها الفني بل يفترض أن توضع هذه الخطط بمحتوى استراتيجي يتجسد بممارسة تفكير منهجي ومنظم من جانب الإدارة العليا على المدى البعيد. وقد تحسنت عملية التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات بفضل التطور الحاصل بالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات. إن مجمل هذه الأمور ستكون محور الباب الثالث.



## الفصل السابع

# التخطيط وصياغة الأهداف

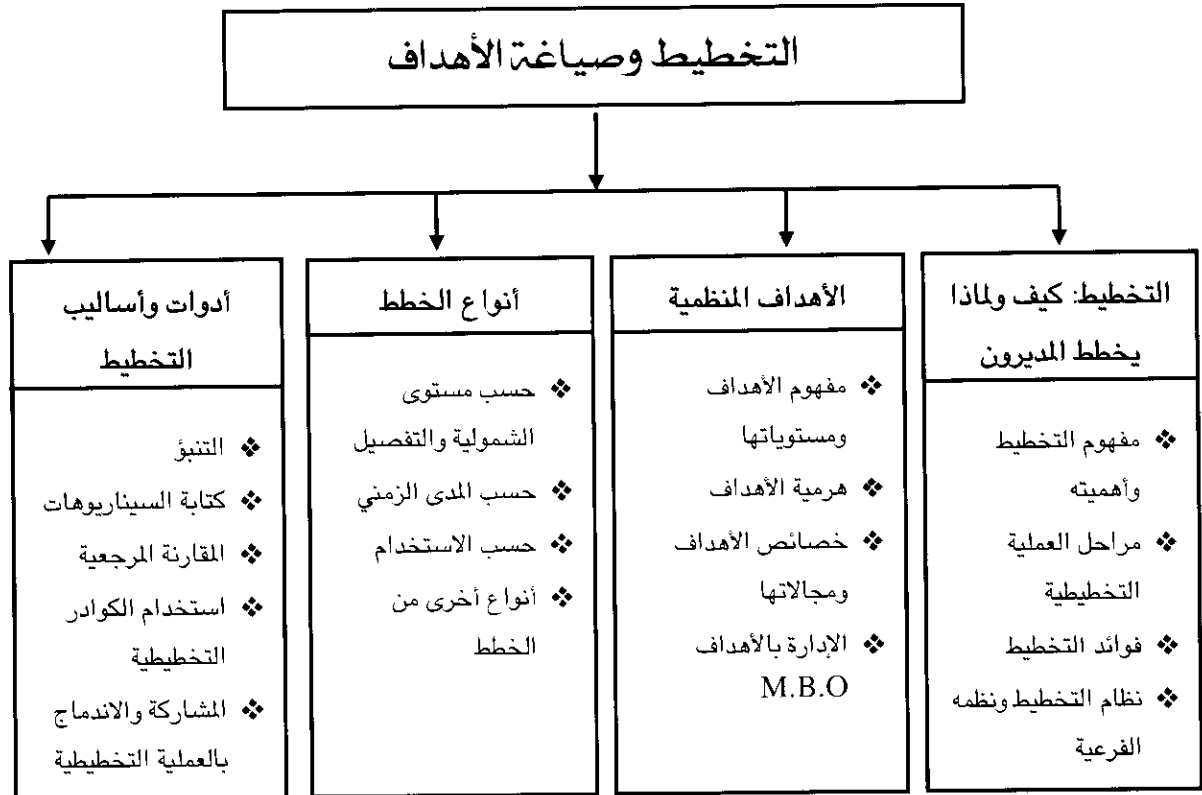


## الفصل السابع

### التخطيط وصياغة الأهداف

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما معنى التخطيط ولماذا يخطط المدراء؟
2. ماذا يقصد بأهداف المنظمة وما خصائص هذه الأهداف؟
3. ما هي أنواع التخطيط والخطط؟
4. ما هي أهم أساليب التخطيط؟
5. ما المقصود بالإدارة بالأهداف؟

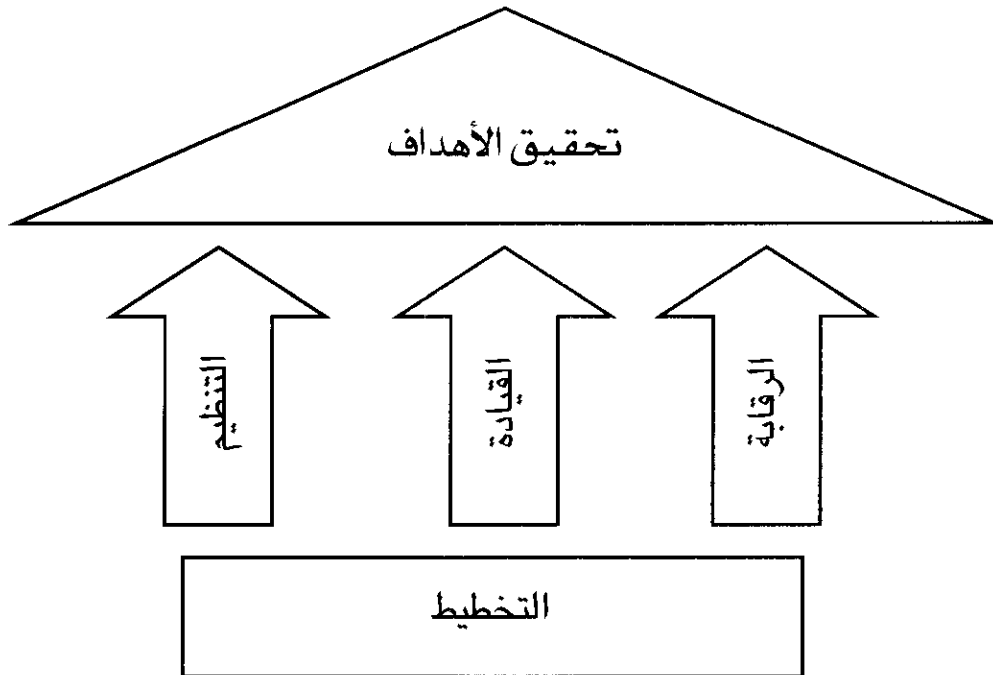


## مقدمة الفصل السابع:

إن واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟. إن هذه الجوانب هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الأعمال. إن نتائج بحوث عديدة تشير أن المنظمات التي تستخدم التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم هي أفضل في أدائها على كافة المستويات وخاصة الأداء المالي من تلك المنظمات التي لا تعطي اهتماماً كافياً للعملية التخطيطية. لذلك فإن إدارات منظمات الأعمال المعاصرة تستخدم التخطيط لتحسين الأداء وتطوير العمل. وأن التخطيط والعملية التخطيطية تشتمل على أنواع مختلفة من الخطط تتباين في مدى شموليتها ومداهها الزمني. كذلك طورت الإدارات أساليب ووسائل مختلفة تساهم في تعزيز العملية التخطيطية وتجعل منها عملية منهجية منظمة ذات فاعلية عالية. إن هذه الجوانب وغيرها سيتم استعراضها عبر هذا الفصل.

### أولاً: ما هو التخطيط ولماذا يخطط المدراء؟

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك اعتبر الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة بمعنى أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل ووضع النظام الرقابي معززاً لتنفيذ هذه الخطط ومحققاً للأهداف الواردة فيها ويمكن أن تمثل ذلك بالشكل التالي:



شكل (1-7): التخطيط أساس الإدارة

## ❖ مفهوم التخطيط وأهميته Importance

❖ التخطيط  
Planning  
عملية وضع أهداف المنظمة  
وتحديد الوسائل اللازمة للوصول  
إليها بأحسن الأحوال.

❖ الخطة Plan  
كشف بالأهداف المرغوب الوصول  
إليها مع تخصيص الموارد اللازمة  
لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ  
ذلك.

❖ الهدف Objective  
حالة أو وضع مستقبلي مرغوب  
تسعى المنظمة للوصول إليه.

ذكرنا سابقاً أن الممارسة الإدارية تصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى  
تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتستخدم موارد معينة لتحسين الأداء وإنجاز  
الأهداف. أن أولى الوظائف الإدارية هي التخطيط والتي تعني عملية وضع أهداف  
المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال. مثال ذلك زيادة  
المبيعات للسنة القادمة بنسبة 5% عما هو عليه هذا العام.

إن ناتج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة للمنظمة وخطط فرعية  
أخرى، وتعني الخطة كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد  
اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك. والهدف يتمثل بنتيجة محددة أو  
أحد المخرجات المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبعبارة أخرى فإن الهدف هو  
حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تحاول المنظمة الوصول إليه. وبذلك فإن العملية  
التخطيطية تقود إلى وضع الخطة الأساسية والخطط الفرعية ومجموع الخطط  
يحتوي مجمل الأهداف المراد الوصول إليها بعد أن يكون قد خصصت الموارد  
اللازمة لتحقيقها.

إن للعملية التخطيطية أهمية كبيرة في الممارسة الإدارية وتشكل القاعدة  
الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى باعتبارها محددة للاتجاه ومقررة وجهة  
المنظمة المرغوب بها وأفضل الطرق للوصول إليها في حين يفترض أن تسند باقي  
الوظائف الإدارية هذا التوجه العام وتجعل منه حقيقة واقعة. وفي إطار هذا التوجه  
فإن المنظمة ترغب أن تكون هي الأفضل دائماً بين المنافسين، والشكل التالي  
يعرض هذه الأفكار.

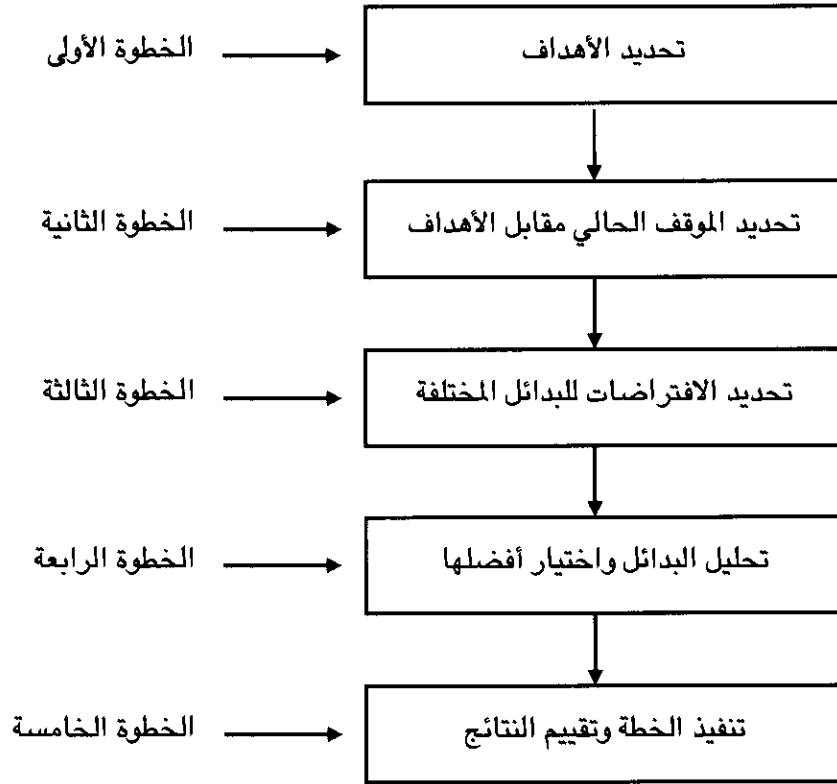


شكل (2-7): دور التخطيط في الممارسة الإدارية

## ❖ مراحل العملية التخطيطية Planning Process Steps

تندرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن أن نجملها بالآتي:

1. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. إن وضوح الهدف ضروري جداً لتحقيقه لذا يجب أن يكون المخطط دقيقاً في صياغة الأهداف وتحديدها، لأن ذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة نحو الحالات المستقبلية التي ترغب أن تكون عليها.
2. تحديد الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذه الأهداف بمعنى تقييم الوضع الحالي نسبة إلى النتائج المرغوبة (الأهداف). إن هذا الأمر يساعد على تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للأهداف أو جوانب الضعف التي تعيق ذلك. وكأن المنظمة هنا تقوم بوضع قائمة بجميع الخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
3. تحديد افتراضات Premise لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل  
❖ المقدمة المنطقية  
Premise  
الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، ومثال  
هي افتراضات تستند إليها  
ذلك لو كان أمام أحد المدراء خياران للوصول إلى هدف يتعلق بزيادة أرباح  
الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف.  
المنظمة الأول زيادة المبيعات من المنتج الحالي والثاني إنتاج وبيع منتج جديد  
تماماً. إن الخيار الأول قائم على مقدمة منطقية تفترض أن المنظمة تستطيع  
اكتساب حصة سوقية كبيرة من السوق الحالية في حين أن الخيار الثاني  
قائم على مقدمة منطقية تنص على أن المنتج الجديد له القدرة على أن يحصل  
على حصة معتبرة من السوق الجديدة. والمدير هنا عليه أن يؤشر جميع  
المقدمات المنطقية لكل خيار.
4. تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف. هنا تقوم إدارة المنظمة بتقييم المقدمات  
المنطقية التي تستند عليها مختلف البدائل وقد يجد المدير أن بعض المقدمات المنطقية غير معقولة لذا فإنه  
يستبعدها وهذه العملية تساعد المدراء على معرفة أي البدائل ستكون هي الأفضل لتوضع موضع التنفيذ.
5. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج. في هذه المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم باتجاه إنجاز  
الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.  
والشكل التالي يلخص مراحل العملية التخطيطية:.



شكل (3-7): مراحل العملية التخطيطية

إن التخطيط هو عملية مستمرة تؤدي مهمتين أساسيتين هما توضيح حدود الأداء المطلوب وتعزيز أفضل الطرق لإنجازه وهذه لا يمكن أن تكون مسؤولية مدير واحد بل إنها تتضمن عمل كبير وتتطلب جهد ومشاركة من الجميع لغرض أن يعي الجميع مضمون الخطة وأساليب تنفيذها.

### ❖ فوائد التخطيط Planning Benefits

إن البيئة العالمية للأعمال تتسم اليوم بالديناميكية والمنافسة الشديدة وبالتالي فإن المنظمة تتعرض إلى ضغوط من جهات عديدة تدفعها للعمل بطرق وأساليب متجددة ومرنة وأن أحد الوسائل المهمة لمواجهة مثل هذه التحديات تأتي من خلال التخطيط الجيد الذي يمكن أن يحقق الفوائد التالية:

- الشرعية Legitimacy : إن التخطيط السليم ابتداءً برسالة المنظمة Organization Mission والموضوعة على أسس سليمة تساهم في إعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية مثل المستثمرون والزبائن والمجهزون والحكومة ومنظمات المجتمع المدني.
- يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها Focus and Flexibility : وكلاهما حيويين للنجاح والأداء الجيد. فالشركة ذات التركيز الجيد تعرف ماذا تريد بالضبط وماذا يحتاج الزبائن وكيف تخدمهم. كما أن

الفرد ذي التركيز الجيد يعرف إلى أين يذهب في مساره الوظيفي أو المواقف المختلفة حتى وإن برزت مشاكل وصعوبات في طريقه. أما المنظمة المرنة فهي راغبة وقادرة على التغيير والتكيف ضمن الظروف المختلفة ويكون عندها توجه مستقبلي ولا تبقى أسيرة الماضي. وبالنسبة للأفراد فإن مرونتهم تتجلى في قدرتهم على الاستجابة للتغيرات التي تؤثر في مسارهم الوظيفي.

- يكون دليل للتصرف **Guide to Action** وتوجه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ: حيث تقوم الخطط بتوجيه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو أهداف محددة وذات مردود مهم. إن التوجه نحو الفعل والتنفيذ يعني إعطاء أهمية كبيرة للأولويات التي تضيف قيمة للمنظمة بدلاً من العمل على أمور كثيرة لا تضيف شيئاً. والتخطيط الجيد يجعل الإدارة أكثر توجهاً نحو النتائج **Result Oriented** ومتوجهة نحو الأولويات **Priority Oriented** ومتوجهة نحو المزايا بحيث أن الموارد تستخدم لخلق أفضل المزايا **Advantage Oriented** وأخيراً التوجه نحو التغيير **Change Oriented** حيث التنبؤ بالفرص والمشاكل والتعامل معها بدون مفاجأة.

- يحسن التنسيق **Improving Coordination**: أن معرفة الأهداف تجعل من الأقسام المختلفة وفرق العمل تنسق أداؤها وترشد قراراتها بحيث تتحقق الأهداف، خاصة إذا علمنا أن هناك العديد من الأفراد أو المجموعات والأنظمة الفرعية تنفذ أعمال كثيرة في نفس الوقت. إن هذا مدعاة لأن يتبع كل من هؤلاء مهامه المحددة لإنجاز أهدافه لكن الأمر المهم هو وعي الجميع لطبيعة مساهمة هذه الأهداف بالإنجاز الكلي للمنظمة. إن التخطيط الجيد يخلق ما يسمى في المنظمة سلسلة الوسائل والغايات **Means-Ends Chain** أو ما يسميه البعض هرمية الأهداف **Hierarchy of Goals**.

- يحسن التخطيط إدارة الوقت **Time Management**: إن التخطيط الجيد يساعد الإدارة على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فاعل حسب أهميتها وأولويتها. كثيراً ما يعاني المدراء من مشكلة موازنة الوقت المتاح لديهم والأعمال التي يتوجب عليهم إنجازها. فهناك أعمال يجب إنجازها **Must Do** وتأخذ أولوية عالية جداً في حين أن هناك أعمال من الضروري إنجازها **Should Do** وتأخذ أولوية عالية، وهناك أعمال يحبذ إنجازها **Nice to Do** ولها أولوية منخفضة وأخيراً فهناك أعمال لا حاجة لإنجازها **Not Need to Do** وليس لها أي أولوية.

- يحسن التخطيط عملية الرقابة ويكون بمثابة معايير للأداء **Improving Control and Standard of Performance**: يساعد التخطيط في قياس الأداء والنتائج وتحديد الانحرافات عن طريق مقارنة ما هو منجز فعلاً بما هو مخطط ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما يتطلب الأمر ذلك.

❖ النظام الفرعي للتخطيط  
Planning Subsystem

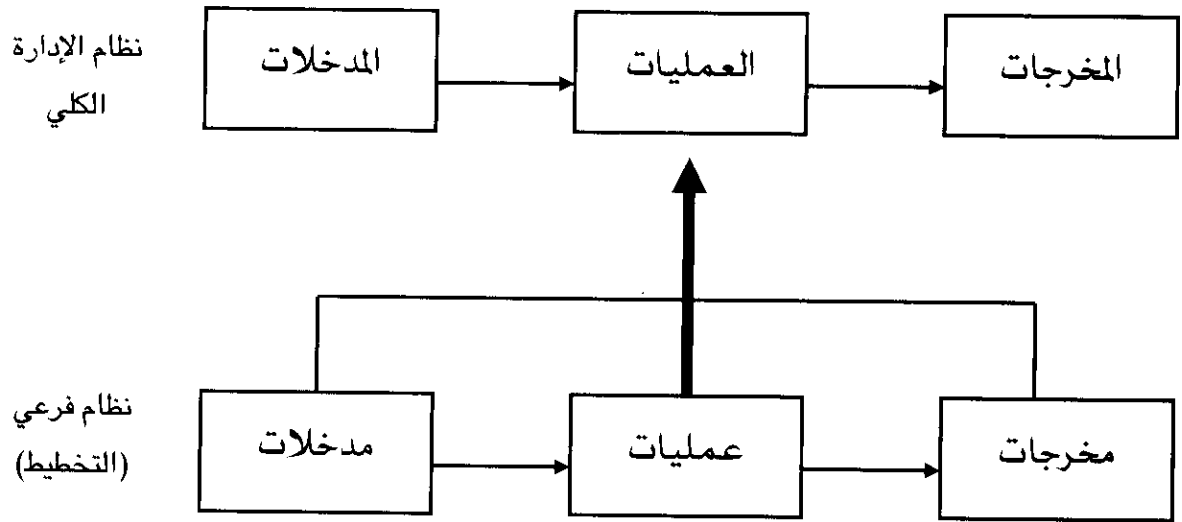
جزء من النظام الكلي يساعد في فاعلية نظام الإدارة الكلي من خلال العملية التخطيطية.

❖ نظام التخطيط ونظمه الفرعية

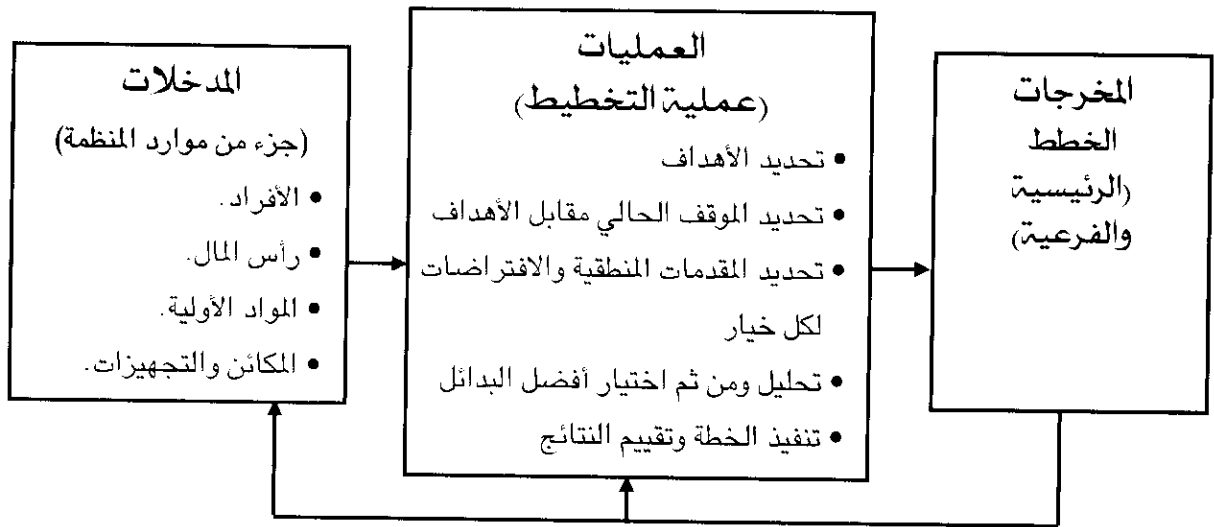
## Planning System and Subsystems

إن وجود نظام للتخطيط في منظمة الأعمال لا يعني شيئاً ما لم يتم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفعيل هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ وترجمته إلى أفعال

تعطي نتائج محددة. وبهذا فإن التنفيذ يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط، فلو اكتفى المدراء بالفهم النظري والتحليل المتعمق دون تطوير آليات التنفيذ، لن يكون بمقدورهم توليد خطة ناجحة. إن إحدى المداخل لإجراء مثل هذا الأمر هي رؤية أنشطة وعمليات التخطيط كأنظمة فرعية عديدة في المنظمة Subsystems. والنظام الفرعي للتخطيط هو جزء من النظام الإداري في المنظمة والذي سبق أن درسناه في فصل سابق. إن النظام الفرعي للتخطيط يساعد المدراء في زيادة فاعلية نظام الإدارة من خلال تشخيص وتوجيه وقيادة الأنشطة التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي. ويعرض الشكلان التاليان هذه العلاقة ونتائجها.



شكل (4-7) : العلاقة بين نظام الإدارة الكلي ونظام التخطيط



شكل (5-7) : النظام الفرعي للتخطيط

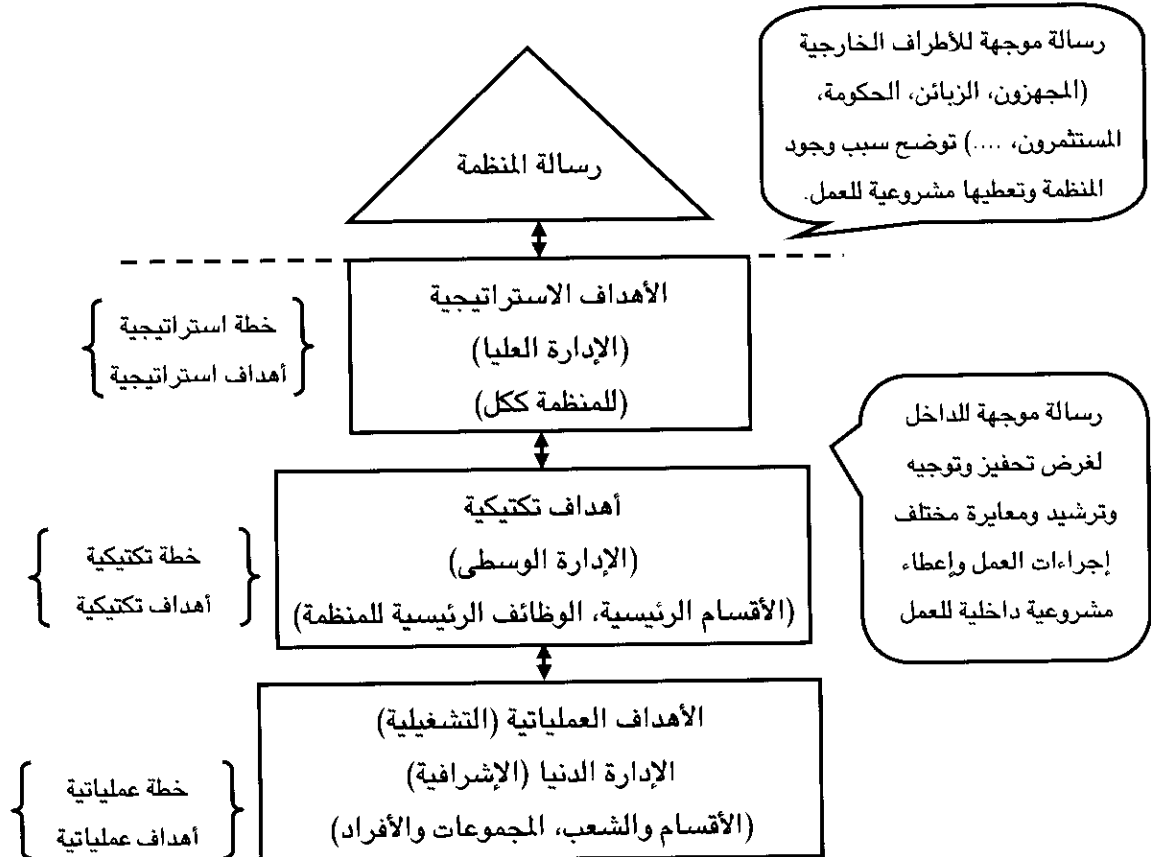
إن جزء من موارد المنظمة توجه كمدخلات لنظام التخطيط الفرعي وهذه المدخلات تستخدم من قبل النظام وتحول إلى مخرجات من خلال مراحل العملية التخطيطية.

## ثانياً: الأهداف المنظمة Organizational Goals

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

### ❖ مفهوم الأهداف ومستوياتها Goals Concept and Levels

يستخدم البعض مصطلحي Goals و Objectives بشكل مترادف للدلالة على الأهداف. ويشير عدد من الباحثين إلى أن مصطلح Goals يدل على أهداف عامة غير مقاسة مثل قول المدير سنزيد المبيعات للسنة القادمة في حين يستخدم مصطلح Objective للدلالة على الأهداف المقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة. وبشكل عام فإن الهدف يشير - كما مر علينا في بداية هذا الفصل - إلى الحالة أو الوضع المرغوب الوصول إليه مستقبلاً. وترتبط مفاهيم الأهداف والتخطيط والخطط بشكل تام وبذلك تصبح لدينا مستويات مختلفة للأهداف تعبر عن مستويات مختلفة للخطط في المنظمة. ونستطيع توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (6-7): مستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة

## - رسالة المنظمة Organization Mission :

❖ رسالة المنظمة  
Organization Mission  
سبب وجود المنظمة.

تمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المنظمة Reason of Existence وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف وعادة ما تصف رسالة المنظمة قيمها وتطلعاتها. إن وضوح الرسالة يساعد كثيراً في تحسين عمليات وضع الخطط وتدرج الأهداف. وبدون رسالة واضحة ربما تكون عمليات صياغة الأهداف والخطط محفوفة بالمخاطر الكبيرة وتأتي بشكل عشوائي. وقد تصاغ رسالة المنظمة بشكل موسع أو بكلمات قليلة خاصة إذا ارتبطت بوصف مجال عمل المنظمة. فالمنظمة التي تعلن أنها تعمل في مجال النقل تكون رسالتها واسعة قياساً بمنظمة تعلن أنها تعمل في مجال النقل الجوي. ورسالة المنظمة تحوي عناصر متعددة لكنها في كل الأحوال تعطي مؤشرات إيجابية ومشروعية لوجود المنظمة في بيئتها.

## - الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

❖ الأهداف الاستراتيجية  
Strategic Goals  
الأهداف العامة التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها.

تمثل الأهداف الاستراتيجية الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وهي تخص المنظمة بصورتها الشمولية وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها. وترتبط الأهداف الاستراتيجية بالخطط الاستراتيجية Strategic Plans والتي تعبر عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

## - الأهداف التكتيكية Tactical Goals

❖ الخطط الاستراتيجية  
Strategic Plans  
الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

هي النتائج التي تسعى الأقسام الرئيسية أو وظائف المنظمة (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية، ...) إلى تحقيقها. ويرتبط هذا المستوى من الأهداف بالإدارة الوسطى ويصف ما يجب أن تعمله الوحدات الرئيسية لغرض إنجاز الأهداف الاستراتيجية. أما الخطة التكتيكية Tactical Plan فهي الخطة المصممة للمساعدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق جزء مهم من استراتيجية المنظمة وعادة ما تكون الخطط التكتيكية أقل من الخطط الاستراتيجية في مداها الزمني.

❖ الأهداف التكتيكية  
Tactical Goals  
الأهداف التي تحدد النتائج التي يجب على الأقسام الرئيسية والوظائف الأساسية إنجازها للوصول للأهداف الكلية الاستراتيجية.

❖ الخطط التكتيكية  
Tactical Plans

خطط موجهة لمساعدة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإنجاز جزء رئيسي من استراتيجية المنظمة.

❖ الأهداف التشغيلية

Operational Objectives  
نتائج محددة تروم الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد الوصول إليها وتكون مقاسة ومحددة.

## - الأهداف العملية (التشغيلية) Operational Objectives

هي نتائج محددة تروم الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد الوصول إليها، وعادة ما تكون محددة جداً ومقاسة. تكون هذه الأهداف محتواة في خطط

العمليات التشغيلية Operational Plans التي هي خطط تعد من قبل الإدارة الدنيا  
(الإشرافية) وتمثل خطوات محددة باتجاه تحقيق أهداف العمليات وتدعيم الخطط  
التكتيكية وهي وسيلة الإدارة الإشرافية في تنفيذ العمليات اليومية والأسبوعية.  
وعادة ما تكون جدولة العمل جزء أساسي من الخطط التشغيلية والذي يمثل برنامج  
العمل لأداء شغل محددة من حيث بداية وقت التشغيل ونهايته.

❖ الخطط التشغيلية  
Operational Plans

خطط تعد من قبل الإدارة  
الإشرافية تحدد بدقة الخطوات  
باتجاه إنجاز الأهداف  
التشغيلية وتدعيم الخطط  
التكتيكية.

## - هرمية الأهداف Hierarchy of Goals

ذكرنا سابقاً أن هناك ترابط في العملية التخطيطية حيث أنها تحسن عمليات  
التنسيق بين مختلف الوسائل والغايات المرتبطة بها. وبذلك يتولد لدينا ما نسميه  
سلسلة الوسائل والغايات Means-Ends Chain أو تسمى هرمية الأهداف  
Hierarchy of Goals. وفي إطار هذه السلسلة فإن المستويات الأدنى للأهداف  
تقود لإنجاز المستويات الأعلى منها وأن المستويات الأعلى للأهداف هي غايات  
مستهدفة مرتبطة مباشرة بتحقيق الأهداف الأدنى منها كوسائل. وبذلك تتشكل  
هذه السلسلة وتكون هرمية للأهداف مترابطة في ما بينها وكما يعرض الشكل  
التالي:

## الرسالة

### ❖ هرمية الأهداف

#### Hierarchy of Planning (Goals)

جميع أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية المحددة بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى

صنع منتجات معدنية قياسية أو حسب الطلب  
تستخدم في مجالات مختلفة في الصناعة

#### الأهداف الاستراتيجية

الرئيس (المدير العام)  
❖ عائد على الاستثمار يصل إلى 15٪  
❖ نمو سنوي 5٪  
❖ تجنب تسريح العاملين ❖ خدمة متميزة لزبائن

#### الأهداف التكتيكية

##### نائب المدير للشؤون المالية:

- الاحتفاظ بسيولة مناسبة لا تزيد عن 500000 دينار.
- أن لا يتجاوز الاقتراض من البنوك مبلغ 1000000 دينار.
- تزويد الأقسام بكشوفات مالية شهرية.
- تقليل الديون المشكوك في تحصيلها إلى 2%.

##### نائب المدير للإنتاج:

- إنتاج 200000 وحدة بكلفة 15 دينار للوحدة.
- زيادة الإنتاجية بنسبة 2٪.
- البت في شكاوى العاملين خلال 3 أيام من تقديمها.

##### نائب المدير للتسويق:

- بيع 2.000.000 وحدة بسعر 20 دينار للوحدة.
- إضافة منتج جديد.
- زيادة المبيعات بنسبة 5٪ في السوق.
- فتح منفذ مبيعات جديد.
- الوصول إلى 19% كحصة سوقية.

#### الأهداف التشغيلية

##### مسؤول تحصيل الديون:

- إصدار الإشعارات الخاصة بتسديد الالتزامات خلال 5 أيام.
- تدقيق حسابات الزبائن الجدد خلال يوم عمل واحد.
- عدم السماح بتأخر سداد الالتزامات أكثر من 5 شهور.
- الاتصال أسبوعياً بالزبائن ذوي الديون المشكوك في تحصيلها.

##### المشرف على المكائن الأوتوماتيكية:

- إنتاج 150000 وحدة بكلفة مقدارها 12 دينار.
- تقليل الوقت الضائع في المكائن إلى أقل من 7٪.
- البت في شكاوي العاملين في أقل من 24 ساعة.

##### مدير المبيعات للمنطقة الأولى:

- الإجابة على طلبات واستفسارات الزبائن خلال ساعتين.
- الوصول إلى الحصة المقررة من المبيعات وهي 120000 وحدة.
- العمل الجاد على تحقيق:
  - زيارة زبون جديد كل يوم.
  - الاتصال بالزبائن الكبار كل 4 أسابيع.
  - الاتصال بالزبائن الصغار كل 8 أسابيع.

شكل (7-7): هرمية الأهداف في منظمة صناعية

## ❖ خصائص الأهداف Goals Characteristics

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

### - أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق Specific and Measurable

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

### - يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل

#### Cover Key Results Areas

❖ مجالات الأداء الأساسية  
Key Result Areas  
هي الأنشطة والمجالات التي  
تساهم بشكل كبير في أداء  
المنظمة.

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

### - تثير التحدي لكنها واقعية Challenging But Realistic

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

### - محددة بفترة زمنية للإنجاز Defined Time Period

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

### - مرتبطة بالمكافآت Linked to Rewards

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

1. الموقف في السوق **Market Position**: تصاغ أهداف ذات علاقة بموقف الشركة في السوق مقابل المنافسين.
2. الإبداع **Innovation**: يجب أن تحدد مجموعة من الأهداف تؤشر الالتزام بإدخال منتجات وعمليات جديدة أو إجراء تحسينات عليها.
3. الإنتاجية **Productivity**: تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس تطور مستوى الإنتاجية والإنتاج خلال فترات زمنية معلومة.
4. الموارد المالية والمادية **Physical and Financial Resources**: على الإدارة أن تصوغ أهداف لضبط استخدام الموارد المالية والمادية وصيانتها والحصول عليها.
5. الأداء الإداري وتنميته **Managerial Performance and Development**: وضع أهداف معدلات الأداء المرغوبة لزيادة فاعلية الإدارة وتنمية قدراتها.
6. أداء العاملين وسلوكهم **Workers Performance and Attitude**: مؤشرات واضحة لما هو مطلوب من العاملين من إنجاز للأعمال وأساليب للتصرف في المنظمة.
7. الربحية **Profitability**: أهداف مرتبطة بالأرباح التي تتوقع المنظمة تحقيقها خلال الفترات الزمنية المختلفة.
8. المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: هنا يجب وضع أهداف تتعلق بمساهمة المنظمة في الارتقاء برفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة لمختلف أصحاب المصالح.
9. التكنولوجيا **Technology**: صياغة أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي الذي تطمح المنظمة أن تستفيد منه وتدخله إلى عملياتها.

## ❖ الإدارة بالأهداف

### Management By Objectives (MBO)

#### ❖ الإدارة بالأهداف

#### Management By Objectives (MBO)

اعتماد أهداف الأقسام والأفراد كدليل عمل لمنظمة الأعمال بحيث يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة.

هو أسلوب إدارة يقوم بواسطته المديرون والعاملون بتحديد أهداف دقيقة لكل الأقسام والبرامج والمشاريع والأفراد العاملين وتستخدم للرقابة على الأداء والإنجاز بشكل مستمر. ومراحل الإدارة بالأهداف يمكن إجمالها بأربعة خطوات رئيسية:

1. وضع الأهداف **Goal Setting**: وهي أصعب مرحلة لكونها تشترك جميع العاملين في مختلف المستويات آخذين بنظر الاعتبار أنشطتهم اليومية. وهنا يثار السؤال الحاسم: ماذا يفترض أن ننجز؟ كما أشرنا سابقاً فإن مراجعة خصائص الهدف الجيد تساعد في تحديد الأهداف. ولكن الاتفاق

بين العاملين والمشرفين أو المدراء يخلق التزاماً عالياً وعقداً لإنجاز هذه الأهداف وهذا هو المهم في هذا الأسلوب.

2. تطوير خطط العمل **Developing Action Plans** : تحدد هذه الخطط

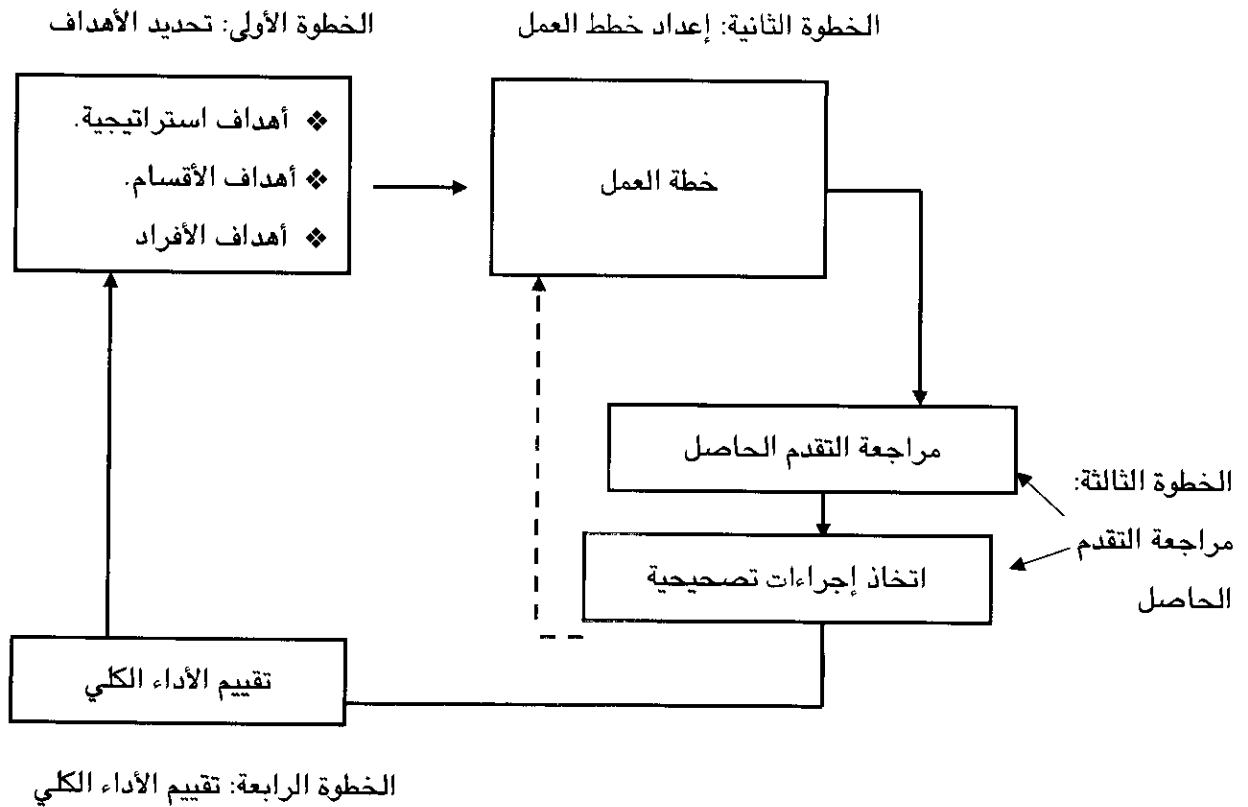
أساليب الوصول للأهداف والخطوات الواضحة المتسلسلة لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي خطط توضع للأقسام والأفراد على حد سواء.

3. مراجعة التقدم الحاصل **Review Progress** : بمجرد بدء تنفيذ الخطط

يجب أن تكون هناك مراجعة للتطبيق الفعلي واتخاذ إجراءات تصحيحية عند حصول انحرافات عن ما هو مخطط. وعادة ما تجري المراجعة خلال فترات زمنية محددة يتفق عليها بين العاملين والمشرفين والإدارة.

4. تقييم الأداء الكلي **Overall Performance Appraisal** : وهي المرحلة

الأخيرة حيث يتم تقييم مدى إنجاز الأهداف بأجمعها للأقسام والأفراد والمجموعات. ونتيجة التقييم تساعد الإدارة على تعديل نظام المكافآت على أساس النجاح أو الفشل الذي تحقق في مجال إنجاز الأهداف. والشكل التالي يوضح أسلوب الإدارة بالأهداف.



شكل (8-7): نموذج يوضح الإدارة بالأهداف

وكأي نظام إداري فإن أسلوب الإدارة بالأهداف إذا ما اعتمد بشكل صحيح يعطي نتائج إيجابية والعكس صحيح. ويمكن أن نلخص أهم المزايا والإشكالات أو العيوب المرتبطة بهذا الأسلوب في الجدول التالي:

عيوب ومشاكل MBO	مزايا نظام MBO
<ul style="list-style-type: none"> <li>يحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات.</li> <li>عندما تكون العلاقة بين صاحب العمل والعاملين غير جيدة فإن فاعلية هذا النظام تقل كثيراً.</li> <li>يمكن أن تفقد الأهداف الاستراتيجية أهميتها لصالح الأهداف التشغيلية.</li> <li>يمكن أن توجد في بعض المنظمات الآلية (الميكانيكية) قيم سلبية تجاه المشاركة تؤثر سلباً في النظام.</li> <li>ينتج عن النظام أعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتركز جهود المدراء والعاملين على الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.</li> <li>يمكن تحسين الأداء في جميع مستويات العمل في المنظمة.</li> <li>يحفز العاملين.</li> <li>أهداف الأقسام والأفراد ترتبط بشكل كبير بأهداف المنظمة.</li> </ul>

شكل (9-7): مزايا وعيوب نظام MBO

## ثالثاً: أنواع الخطط Plans Types

يتعامل المديرون مع أنواع عديدة من الخطط وذلك بسبب طبيعة العمل والتحديات التي تواجه المنظمة حيث إن البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة تتسم أحياناً بالاستقرار وأحياناً أخرى بالديناميكية وعدم التأكد العالي وهذا ينعكس على نوع الخطط التي يضعها المديرون في سبيل الوصول إلى أهدافهم. إن هذا يعني أن الخطط أنواع عديدة وتختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة للتصنيف.

- ❖ حسب مستوى الشمولية والتفضيل **Comprehensiveness**: يمكن أن تضع إدارة المنظمة ثلاث أنواع من الخطط تدرج في مستوى شموليتها: الخطة الاستراتيجية والخطة التكتيكية والخطة التشغيلية (العملياتية) وقد أشرنا إلى مفهوم كل منها سابقاً.
- ❖ حسب المدى الزمني **Time Horizon**: فإن الخطط يمكن أن تكون خطة بعيدة المدى **Long Range Plan** وتغطي ثلاث سنوات أو أكثر وتحمل التوجهات العامة وتقابل الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وعادة ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من التخطيط باعتبار أنه يتعلق بوضع المنظمة الشامل وطبيعة المنافسة وصورة المنظمة المستقبلية. وهناك أيضاً خطة متوسطة المدى **Intermediate Range Plan** وهذه في العادة تغطي فترة زمنية أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات.
- ❖ خطة بعيدة المدى **Long Range Plan**: خطة تغطي مدى زمني يتراوح بين ثلاث سنوات فأكثر.
- ❖ خطة متوسطة المدى **Intermediate Range Plan**: خطة تغطي مدى زمني أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات.

وعادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذا النمط من الخطط وفي إطار التوجهات العامة للخطة بعيدة المدى. وعادة ما تمثل الخطة متوسطة الأمد تركيزاً على أنشطة التخطيط في مجالات مهمة لتحسين الإنتاجية والربحية فيها. أما النوع الثالث فهو خطة قصيرة المدى Short Range Plan وتغطي فترة زمنية أمدها سنة أو أقل وبشكل عام فإن الخطة قصيرة الأمد تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير وفي هذا النوع من الخطط يمكن أن تجد خطة عمل Action Plan لتفعيل أي خطة ثانية. وخطة رد الفعل Reaction Plan والتي توجه في الأساس لمواجهة ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

❖ خطة قصيرة المدى  
Short Range Plan  
خطة تغطي مدى زمني سنة أو أقل من سنة واحدة.

❖ خطة العمل  
Action Plan  
خطة قصيرة المدى تعد لتفعيل أي نوع آخر من الخطط.

❖ خطة رد الفعل  
Reaction Plan  
هي خطة قصيرة المدى تصمم لمساعدة المنظمة بمواجهة الظروف وردود الفعل غير المتوقعة أو المحسوبة.

❖ خطة قائمة  
Standing Plan  
خطة تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها.

❖ السياسة Policy  
هي خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات والأفعال.

❖ القواعد Rules  
وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو التصرف في مواقف معينة.

❖ الإجراءات Procedures  
خطة قائمة توضح سلسلة خطوات تتبع للوصول إلى هدف معين في مواقف محددة.

❖ خطة أحادية الاستخدام  
Single-Use Plan  
خطة يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً.

❖ حسب الاستخدام Use: فهناك خطط تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تغييرها وتحديثها تسمى الخطط القائمة Standing Plan وهذه الخطط تشمل السياسات Policies والإجراءات Procedures والقواعد Rules. فالسياسة عبارة عن خطة قائمة ذات توجهات عامة تقع في إطارها القرارات والأفعال مثال ذلك أن بعض المصارف تعتمد سياسة دائمة تتسم بالحفظ في الاقراض. أما القواعد فإنها تصف ما يجب عمله بالضبط في مواقف معينة، مثال ذلك وضع الكمامات أو ارتداء القبعات المعدنية أو النظارات الواقية في بعض الأعمال الخطرة. وبالنسبة للإجراءات فإنها عبارة عن خطوات يجب أن تتبع للوصول إلى هدف معين مثال ذلك الإجراءات الخاصة بالتعامل مع شكاوى العاملين.

أما النوع الثاني فهو الخطط أحادية الاستخدام Single-Use Plan وهذه الخطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً، ويشمل هذا النوع من الخطط البرامج Programs والمشاريع Projects.

فالبرنامج هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها فمثلاً برنامج إدخال خط إنتاجي جديد أو افتتاح مصانع جديدة للشركة أو برنامج تطوير مناهج تدريس الرياضيات في دولة معينة أو غير ذلك. أما المشروع فهو مشابه للبرنامج ولكنه أقل منه مدى وتعقيداً وقد يكون المشروع جزء من برنامج واسع مثال ذلك إدخال منتج جديد في خط إنتاجي قائم أو تطوير منتج قائم وإجراء تحسينات فيه وغيره من الأمثلة.

كذلك تعتبر الموازنة Budget خطة أحادية الاستخدام التي تحشد الموارد للأنشطة والمشاريع والبرامج. وهي أداة تعنى بتخصيص الموارد النادرة للاستخدامات المتنافسة والمتعددة في المنظمة. وتتجلى مهارة المدير بقدرته على المساومة والحوار للحصول على موازنة كافية تدعم مختلف احتياجات إدارته وفرق

العمل فيها. والموازنة الثابتة Fixed Budget تحدد موارد ثابتة لإنجاز أهداف محددة مثال ذلك يخصص للمدير مبلغ 25000 دينار سنوياً لشراء مستلزمات معينة. أما الموازنة المرنة Flexible Budget فهي الموازنة التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة مثال ذلك أن تكون لدى المدير مرونة باستخدام عمال مؤقتين إضافيين لمواجهة الطلب. ويرتبط باستخدام الموازنات المرنة والثابتة مشكلة تتمثل في تدوير الموارد المخصصة لميزانية في فترة معينة إلى فترات لاحقة دون الأخذ في الاعتبار مراجعة مستفيضة ودقيقة للأداء أو ليتم صرف المبالغ في نهاية مدة الميزانية بسرعة وبدون أي إنجاز حقيقي بهدف طلب ميزانية جديدة وقد تمت معالجة هذه الإشكاليات من خلال أسلوب الموازنة الصفرية Zero-Based Budget. وهذا النمط يتعامل مع المشاكل المذكورة من خلال اعتبار فترة كل موازنة بداية جديدة لا تدور لها المبالغ السابقة وإنما تبدأ دورة الميزانية دائماً من الصفر.

## ❖ أنواع أخرى من الخطط Other Plan Types

### ❖ الموازنة الصفرية Zero-Based Budget

تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنة ذات بداية جديدة من الصفر.

هناك أنواع أخرى ذات خصوصية معينة ندرجها هنا مستعرضين أهم جوانبها المتميزة عن غيرها من الخطط:

### - الخطة الوقفية Contingency Plan

❖ الموازنة الوقفية  
Contingency Plan  
خطة تحدد خيارات المنظمة استجابة لمواقف محددة أو أحداث غير متوقعة.

وهي ناتج عملية تخطيط موقفي Contingency Planning لتحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعة الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث أو ظروف لم تؤخذ في الحسبان، أي يتم الصرف حسب الموقف الجديد في إعداد هذا النوع من الخطط.

### - خطة لأحداث طارئة Emergent Events-Plan

❖ خطة أحداث طارئة  
Emergent-Events Plan  
خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج من الخطة الرئيسية.

وهي تعد لحدث طارئ مستقبلي يقتضي الخروج من الخطة الرئيسية وذلك لتحقيق فائدة من الحدث أو تجنب ضرر محتمل. مثال ذلك، أن الكثير من الشركات تحسب حساب إقامة دورة الألعاب الأولمبية فتضع خطاً للاستفادة منه مثال ذلك الشركات المتخصصة بالملابس الرياضية أو الفنادق أو شركات النقل أو الصناعات الحرفية.

### - خطة طوارئ Emergency Plan

وهي خطة تعد لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف عند حصولها لتكون الخسارة في أدنى

حدودها. مثال ذلك الخطط التي تعد لمواجهة الحريق أو مواجهة السرقة أو مواجهة  
**❖ خطة طوارئ**  
**Emergency Plan**  
 خطة لمواجهة أحداث خطيرة  
 ومحتملة الحدوث وحسب  
 طبيعة عمل المنظمة بحيث  
 يستطيع العاملون التصرف في  
 ظلها لتقليل الخسارة إلى أدنى  
 حد ممكن.

## - خطة إدارة الأزمات Crisis Management Plan

نوع خاص من التخطيط الموقفي، تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحصل  
 بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة أنية وسريعة من المنظمة. والأزمة تحصل  
 عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه ومن أمثلة  
 هذه الأوضاع حدوث حالة تسمم واسع النطاق بسبب استهلاك منتج معين أو  
 سقوط بعض الطائرات بسبب خلل فني غير محدد حيث تتعرض الشركة وسمعتها  
 إلى مخاطر كبيرة. وتختلف الأزمات في حدتها وتأثيرها من حالة إلى أخرى ولكن  
 هناك خطوات (خطة) للتعامل معها بشكل عام وكالاتي:

### 1. الوقاية Prevention

إن هذه الخطوة أو المرحلة الأولى من مراحل التعامل مع الأزمة تتضمن بناء العلاقات مع أصحاب المصالح  
 المهمين للمنظمة مثل الزبائن والمجهزين والحكومة والنقابات من خلال الحوار المفتوح وهذا يساعد على تشخيص  
 الأزمة مبكراً والتشخيص المبكر يساعد في العلاج قبل أن يصبح الوضع كارثياً. كذلك يساعد الاتصال المفتوح  
 النقاط المؤشرات الخاصة بالأزمة مبكراً وبالتالي إمكانية تفادي الكثير من الآثار – علماً أن الأزمة تأتي بعد  
 حصول أحداث معينة لم تتمكن المنظمة من منع وقوعها.

### 2. التهيؤ والتحضير Preparation

تشكيل فريق للأزمة وتحديد منحدث باسم هذا الفريق لكي لا يحصل مزيد من التدهور والتشويش وهذا  
 الفريق يجب عليه تفعيل نظام الاتصالات مع الأطراف المختلفة وعادة ما يكون متكوناً من أفراد من مختلف  
 الإدارات والوظائف ويضع خطة لإدارة الأزمة تتسم بالتفصيل وتتعامل مع مختلف جوانب الأزمة.

### 3. احتواء الأزمة Containment

يبدأ فريق إدارة الأزمة بتفعيل خطته التي صاغها وأبعاد الجوانب أو الحقائق المخيفة بالأزمة والتحدث من  
 خلال ناطق واحد باسم الفريق حتى لا تكون هناك رؤى متعارضة لدى الأطراف المتابعة للأزمة وطريقة إدارتها.  
 ويجب اعتماد الحقائق والإحصاءات لدعم وجهات نظر الفريق الذي يتولى إدارة الأزمة، ومحاولة الرجوع قليلاً  
 قليلاً إلى الوضع الطبيعي خلال بضعة أيام أو أقصر وقت ممكن بعد حصول الأزمة.

## رابعاً: أدوات وأساليب التخطيط Planning Tools and Techniques

لغرض أن يكون التخطيط فاعلاً والخطط متكاملة لا بد من اعتماد أساليب وأدوات مختلفة وقادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن هذه الأدوات ما سوف نستعرضه في الفقرات التالية:

### ❖ التنبؤ Forecasting

#### ❖ التنبؤ Forecasting

تقدير حصول أحداث مستقبلية بناءً على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية

عبارة عن حزر أو تقدير حصول أحداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوعاً من التنبؤ بشكل أو بآخر. وكثيراً ما تقوم بعض الجهات المتخصصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية وتحلل الظواهر الاقتصادية مثل أسعار الفائدة والتضخم ومعدلات البطالة وغيرها وهذا يسمى التنبؤ الاقتصادي Economic Forecasting. وكذلك هناك تنبؤ يتخصص بمعرفة مدى التطور التكنولوجي الذي سيحصل في صناعة معينة مثل صناعة البتروكيماويات أو الطباعة أو غيرها وهذا يسمى التنبؤ التكنولوجي Technological Forecasting. وأخيراً هناك التنبؤ بالطلب على السلع أو الخدمات التي تنتجها الشركات ويسمى التنبؤ بالطلب Demand Forecasting وهو الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في إعداد خططها المختلفة سواء ما يتعلق منها بالمبيعات أو المواد الأولية أو الأجور أو غيرها. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من التنبؤات تعتمد الأساليب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي وتعتبر أكثر التنبؤات دقة. أما النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء للتنبؤ بالطلب على المنتجات ومن أمثلة الطرق النوعية طريقة دلفي وغيرها.

### ❖ كتابة السيناريوهات Scenario Writing

#### ❖ التخطيط بالسيناريو Scenario Planning

تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة.

هو أسلوب يأخذ بنظر الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو على سبيل المثال كيف ستصرف الدول النفطية في حالة نضوب النفط؟ هنا يجب وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة هذه الحالة بخطط متعددة للتعامل مع قضايا كثيرة بحيث تكون الدولة مهياً بشكل أفضل للمواجهة المستقبلية. ومثال آخر على ذلك عندما يسأل الطالب نفسه ما الذي سأفعله بعد الحصول على الشهادة؟ توجد هنا سيناريوهات متعددة أهمها العمل لصالح الغير

أو إقامة مشروع صغير أو إكمال الدراسة العليا ويحتاج الأمر هنا إعداد خطة لكل سيناريو ومن ثم اختيار السيناريو المفضل.

## ❖ المقارنة المرجعية Benchmarking

❖ المقارنة المرجعية

### Benchmarking

اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال الاختصاص والمقارنة معها.

❖ أفضل الممارسات

### Best Practice

جميع الممارسات التي تؤدي إلى أداء متميز.

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

## ❖ استخدام الكوادر التخطيطية Use of Staff Planners

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

## ❖ المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية

### Participation and Involvement

❖ التخطيط التشاركي

### Participatory Planning

هي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة.

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

## أسئلة الفصل السابع

### ❖ أسئلة عامة

1. ما معنى التخطيط؟ ولماذا يخطط المدراء؟
2. ما الفرق بين التخطيط والخطة؟
3. حدد مراحل العملية التخطيطية؟
4. وضح الفوائد الرئيسية لعملية التخطيط في منظمات الأعمال؟
5. ما المقصود بالأهداف المنظمة؟ وما هي مستوياتها؟
6. ماذا يقصد بهرمية الأهداف؟ أعط مثال لها.
7. ما معنى مصطلح الإدارة بالأهداف؟ وما هي خطواته الرئيسية؟
8. ما هي أهم أنواع الخطط؟ وضحها مع أمثلة.
9. ما الفرق بين خطة الطوارئ والخطة الطارئة؟
10. ما هي أهم أدوات وأساليب التخطيط المعتمدة في منظمات الأعمال؟

### ❖❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. لو كنت تعمل في شركة صناعية وطلب إليك الاشتراك في إعداد خطة لتحديث المكائن في المصنع، كيف سيكون تصورك حول الخطوات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة ناجحة.
2. كيف تنصح إحدى الشركات المتخصصة في مجال صنع المواد الغذائية المعلبة بكتابة رسالة لها.
3. ما هي أهم ملامح الخطة التي وضعتها أو تفكر في وضعها لما ستقوم به بعد تخرجك من الجامعة؟ وهل تعتقد أن من الضروري وضع مثل هذه الخطة الآن أم أنه من المبكر التفكير بهذا الأمر؟
4. تفكر الجامعة التي تدرس فيها بطرح برنامج لتنمية قابليات الشباب وتنمية مهاراتهم، برأيك ما هي أهم المشاريع التي يمكن أن يتضمنها هذا البرنامج وما هي الأهداف الواقعية التي تحدها لكل مشروع؟
5. ناقش وأعط رأيك الخاص بالعبارات التالية:
  - التخطيط عملية مستمرة.
  - التخطيط يقلل حرية حركة الأقسام.
  - يجب أن يكون الهدف واقعياً ومثيراً للتحدي في نفس الوقت.
  - التخطيط علم وفن.
  - من الصعوبة إيجاد علاقة بين الأهداف والمقدمات المنطقية لها.

## ❖ ❖ ❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن منع التدخين كقاعدة في بعض منظمات الأعمال يمثل:
- A. خطة طويلة المدى  
B. خطة للاستخدام مرة واحدة  
C. خطة قائمة  
D. خطة عمليات
2. إن علاقة التخطيط ببقية الوظائف الإدارية هي:
- A- التخطيط هو القاعدة الأساسية لبعض الوظائف  
B- لا توجد علاقة بين أي من الوظائف والتخطيط  
C- إن وظيفة التنظيم هي الأساس  
D- إن التخطيط مرتبط بالرقابة فقط
3. تحدد الخطط جميع الآتي ما عدا:
- A. الموارد المطلوبة للتنفيذ  
B. الأعمال المطلوب إنجازها  
C. الزمن اللازم للإنجاز  
D. الانحراف أثناء التنفيذ
4. إن الوضع المستقبلي المرغوب والذي تسعى المنظمة للوصول إليه هو:
- A. خطة  
B. تخطيط  
C. هدف  
D. برنامج
5. عندما تعرف المنظمة أن هناك دورة رياضية ستقام في العام القادم وتريد أن تستفيد من هذا الحدث وزيادة المبيعات فإنها تضع خطة:
- A. طوارئ  
B. قائمة  
C. طارئة  
D. استراتيجية
6. إن المستوى الإداري الذي يكرس وقتاً أطول للتخطيط بعيد المدى هو:
- A- مستوى الإدارة الإشرافية  
B- مستوى الإدارة العليا  
C- مستوى الإدارة الوسطى  
D- جميع المستويات تكرر وقت متساوي لهذا النوع من التخطيط
7. إن سبب وجود المنظمة وشرعيتها في البيئة التي تعمل فيها يحدد في:
- A. استراتيجيات الأعمال  
B. رسالة المنظمة  
C. الأهداف التشغيلية  
D. الأهداف التكتيكية

8. إن خطة الإنتاج وخطة التسويق هما مثال على الخطط:

- A. الاستراتيجية      B. العملياتية      C. التكتيكية      D. بعيدة المدى

9. يشير مصطلح MBO إلى:

- A. Management By Owners      B. Manufacturing By Objectives  
C. Management By objectives      D. Manpower By Operations

10. أي من الآتي ليس مثالاً على الخطط القائمة:

- A. المشروع      B. السياسة      C. الإجراءات      D. القواعد والضوابط

11. السياسة هي:

- A- وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو تصرف في موقف معين.  
B- خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها.  
C- خطة مالية تحشد فيها الموارد والمشاريع والأنشطة  
D- خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات والأفعال.

12. إن اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال معين يمثل:

- A. أفضل الممارسات      B. مقارنة مرجعية  
C. موازنة صفرية      D. تخطيط تشاركي

13. واحد من بين الآتي لا يمثل أحد أنواع الخطط حسب معيار الشمولية والتفصيل:

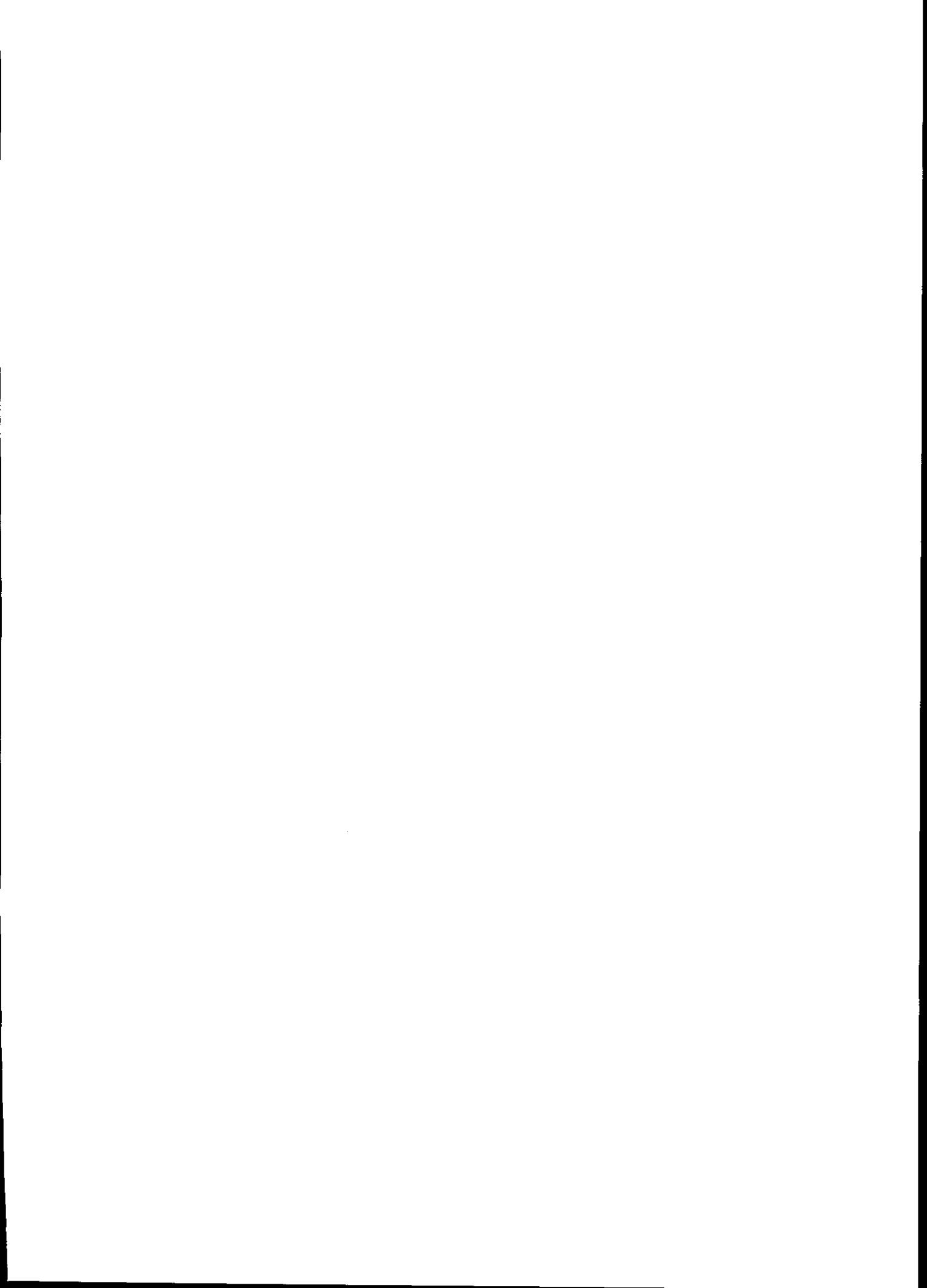
- A. خطة استراتيجية      B. خطة تكتيكية  
C. خطة أحادية الاستخدام      D. خطة عملياتية

14. أي من الآتي لا يدرج ضمن خطة العمل الصغير:

- A. الاحتياجات المالية      B. وصف السوق  
C. استراتيجية التسويق      D. بحوث السوق

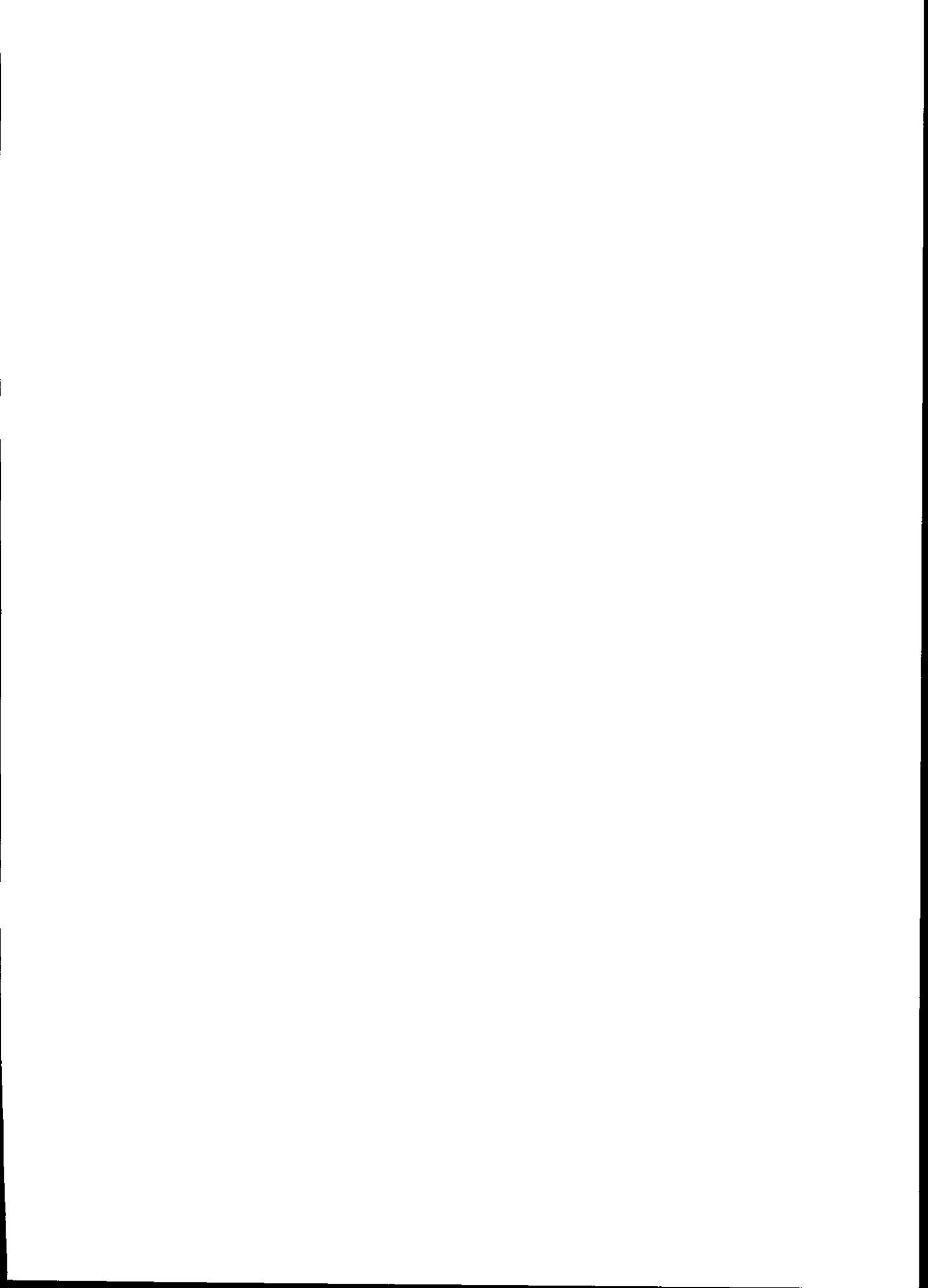
15. يعتبر السيناريو:

- A- أداة من أدوات التخطيط  
B- خطة قائمة بذاتها  
C- هدف أساسي تسعى المنظمة للوصول إليه  
D- مرحلة أولى من مراحل العملية التخطيطية



## الفصل الثامن

# الرقابة

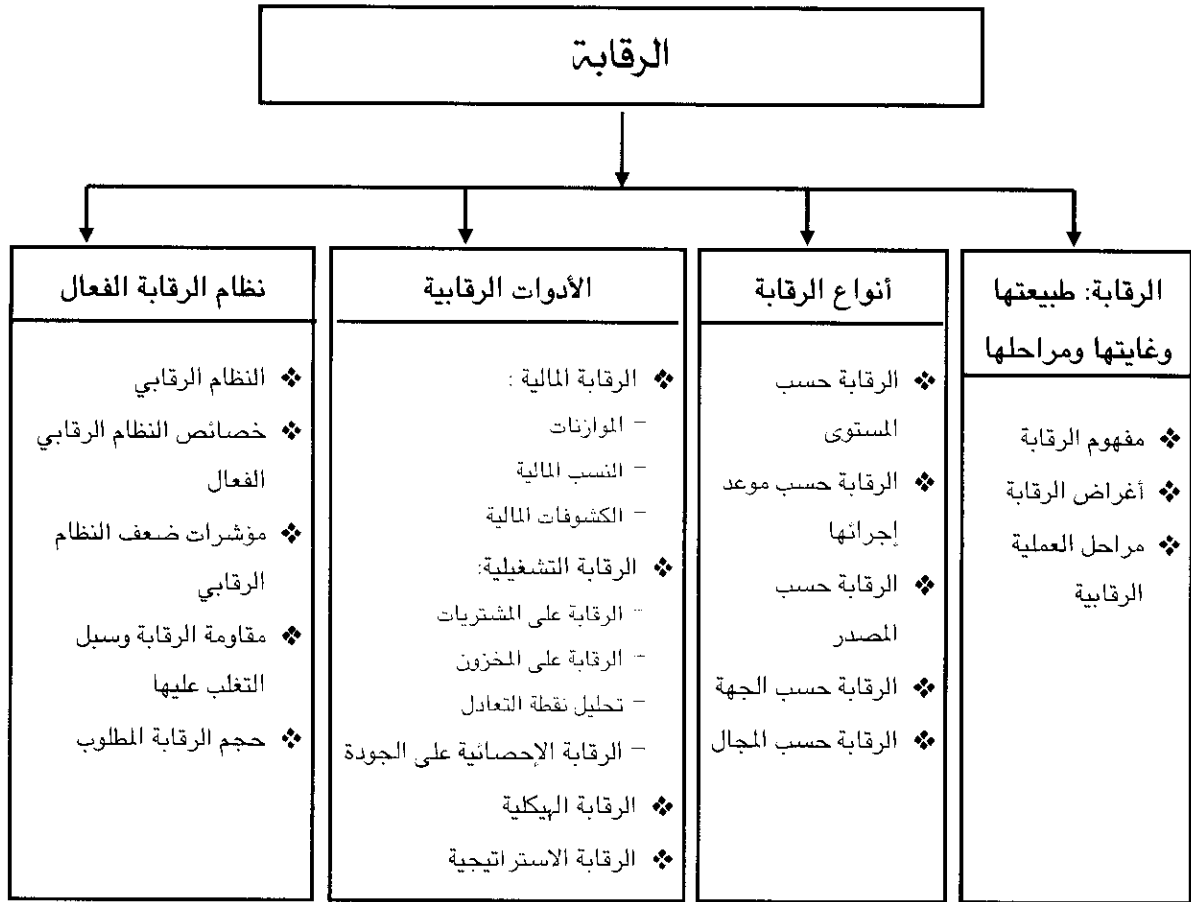


## الفصل الثامن

### الرقابة

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالرقابة؟ وما الغاية من وجودها في منظمات الأعمال؟
2. ما هي مراحل العملية الرقابية؟
3. ما هي أهم أنواع الرقابة في منظمات الأعمال؟
4. ما هي الأدوات الرقابية المستخدمة في العملية الرقابية وفق المستويات المختلفة؟
5. ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال؟



## مقدمة الفصل الثامن:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة. لقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الحديثة وبدلاً من أن ينظر إليها كمرادف للسيطرة والسلطة والقوة أصبحت أكثر تشاركية وأكثر شحداً للهمم وتلعب دوراً أكثر إيجابية في الممارسات الإدارية. سنتطرق في هذا الفصل إلى مفردات مهمة تغطي الجوانب المختلفة للرقابة بدءاً من المفهوم والغاية من الرقابة وكذلك مراحلها وأنواعها والأدوات الرقابية المستخدمة في مختلف مستويات العملية الرقابية ونختتم الفصل بالحديث عن أهم خصائص نظام الرقابة الفعال في منظمات الأعمال.

### أولاً: الرقابة: طبيعتها، غايتها ومراحلها

## Control: Its Nature, Objective and Steps

### ❖ مفهوم الرقابة Control Concept

#### ❖ الرقابة Control

هي أنشطة منظمة منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة.

الرقابة هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة وفي حال وجود انحرافات تؤشر الأسباب وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وبدون هذه الأنشطة المنظمة لا تستطيع المنظمة معرفة مواطن الخلل في أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً. بعبارة أخرى فإن الرقابة تركز على مقارنة ما هو حاصل فعلاً على أرض الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقاً. والرقابة هي البوصلة التي تحافظ على مسار المنظمة واتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن

#### ❖ العملية الرقابية

#### Controlling

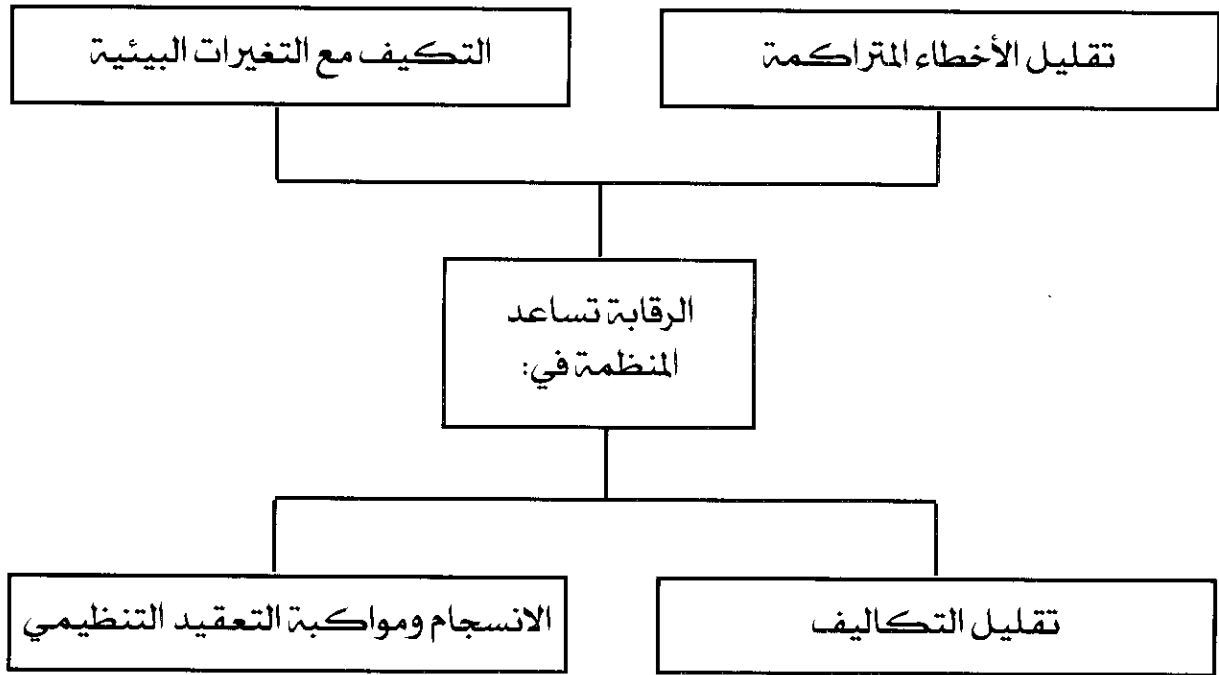
عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة.

المستقبلي. وهناك مصطلح آخر يتم تداوله في الأدبيات الإدارية الحديثة هو العملية الرقابية Controlling والتي تمثل عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة. وبهذا فالعملية الرقابية هي حالة مستمرة في جميع أجزاء المنظمة ويجب أن تأتي منسجمة مع باقي العمليات الإدارية. فالتخطيط يؤشر الاتجاه ويخصص الموارد والتنظيم يجد التوليفة المناسبة ويبني الوحدات الإدارية من أفراد وموارد بحيث تعمل مع بعضها بانسجام والقيادة تلهم الأفراد الاستخدام الأفضل للموارد والعملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب. والنظام الرقابي يعمل على أساس البيانات والمعلومات المتوفرة بأشكال وأساليب شتى مثل التقارير المختلفة

المتداولة بين مختلف المستويات لذا فإن الاهتمام بالتوثيق وحفظ البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخراج المؤشرات المفيدة منها أمر حيوي لنجاح وزيادة فاعلية العملية الرقابية برمتها.

## ❖ أغراض الرقابة Control Purposes

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات. كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات وأخيراً فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت العاطل وغيرها. وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:



شكل (1- 8): أغراض الرقابة

## التكيف مع التغيرات البيئية Adapting to Environmental Change

لقد أصبحت بيئية منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق. وسبب ذلك، هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد. فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.

## - تقليل تراكم الأخطاء Limiting the Accumulation of Errors

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. أن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

## - المواجهة والانسجام مع التعقيد التنظيمي Coping With Organizational Complexity

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجاً واحداً فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطاً، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله.

## - تخفيض التكاليف Minimize Costs

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.

## ❖ مراحل العملية الرقابية Controlling

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وكالاتي:

### ❖ المعيار Standard

هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى المنظمة للوصول إليها باعتبارها حكماً لقبول الإنجاز أو رفضه.

### ❖ معيار المخرجات

#### Output Standard

قياس النتائج للأداء، في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني.

### ❖ معيار المدخلات

#### Input Standard

معيار يقيس جهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات

## 1- تحديد أهداف ومعايير Establishing Objectives and Standards

إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها. وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى. والمعيار Standard هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الإنجاز. وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى Output Standard ونقصد به قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني. أما معيار المدخلات Input Standard فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات.

## 2 قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقاً.

## 3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف Comparing Results With Objectives and Standards

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير وأهداف. ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأضرار الحاصلة. وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو انحرافات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة ولكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة. إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية Historical Comparison يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي وكذلك قد تكون مقارنة نسبية Relative Comparison حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية. أما المقارنة الهندسية Engineering Comparison فإنها تستخدم معايير محددة علمياً بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة Time and Motion Study.

## 4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية Taking Corrective Actions

إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير. وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولى عناية خاصة واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء Management By Exception وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الحرجة والتي تطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء: الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة.

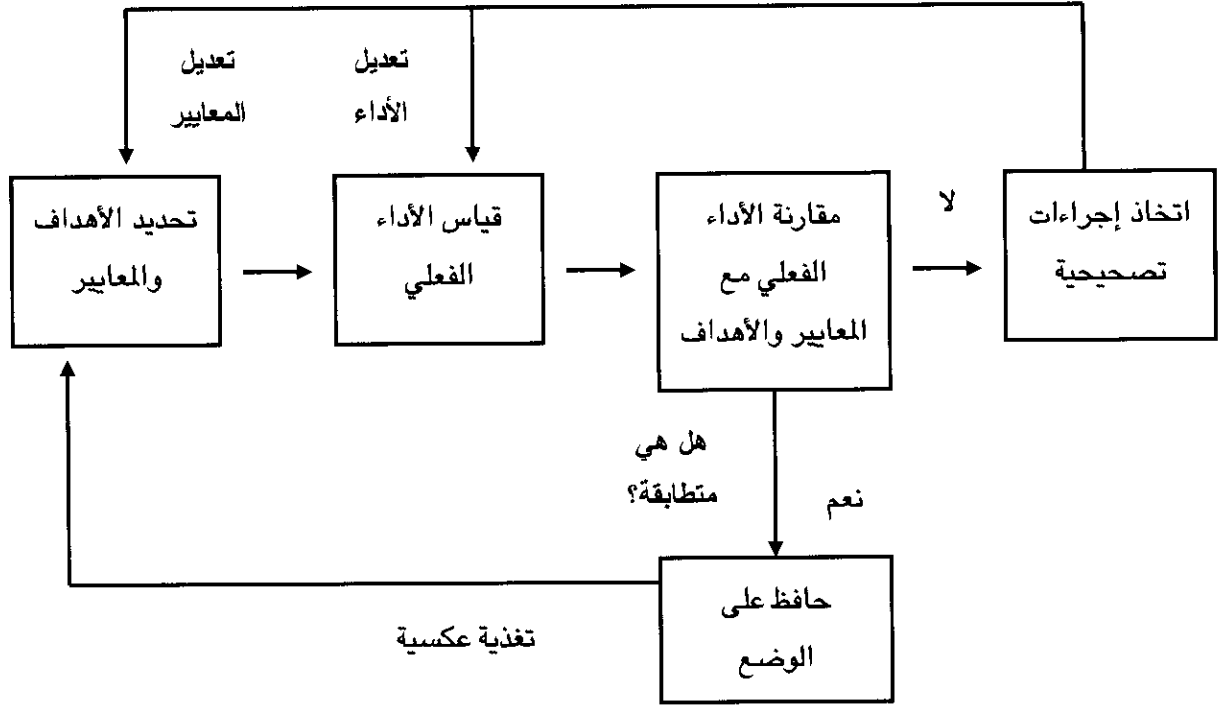
♦ الإدارة بالاستثناء

Management By  
Exception

الممارسة الإدارية التي يتم فيها التركيز على الأنشطة الحرجة أو المواقف ذات المشاكل أو الفرص.

والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك: ويمكن تلخيص هذه المراحل بالشكل التالي:

### تغذية عكسية



شكل (2-8): مراحل العملية الرقابية

## ثانياً: أنواع الرقابة Types of Control

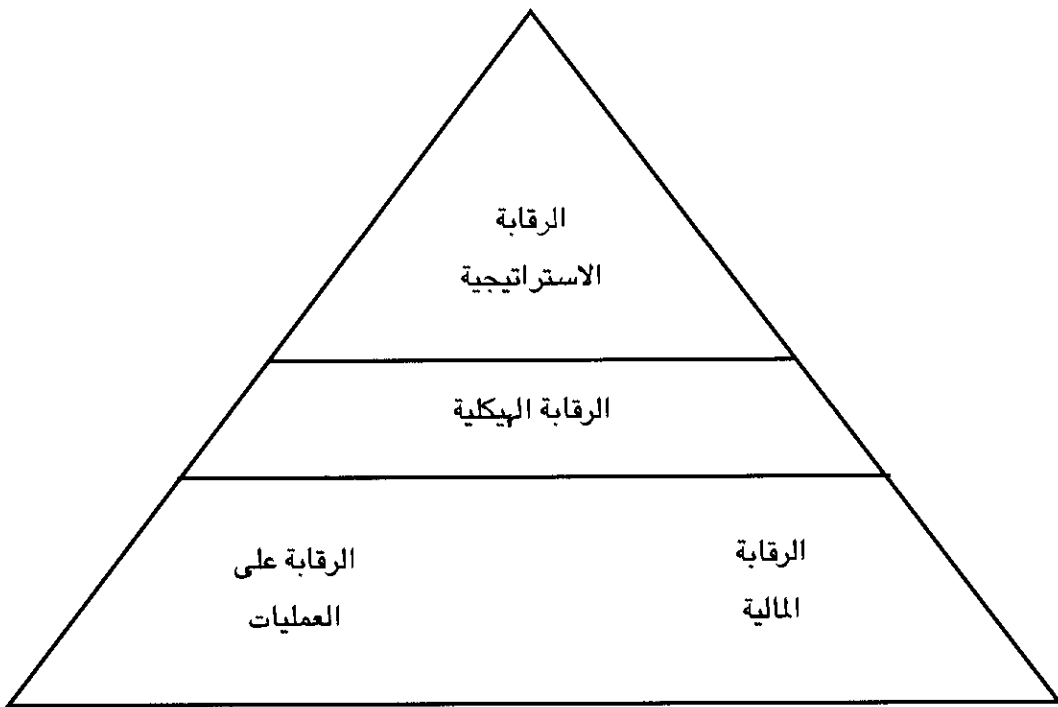
يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها.

❖ الرقابة الاستراتيجية  
Strategic Control  
تركز على فاعلية المنظمة في إطارها الكلي والأعمال والوظائف الرئيسية لمعرفة أن الاستراتيجيات الموضوعة على هذه المستويات قد حققت أهدافها.

## ❖ الرقابة حسب المستوى Levels of Control

تختلف الرقابة باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه وهنا أيضاً فإن الرقابة تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون رقابة استراتيجية

Strategic Control حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاث (الكلية، الأعمال، الوظيفي). أما النوع الثاني فهو الرقابة الهيكلية Structural Control وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غاياتها وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة بالانفاق الإداري للتأكد من أن هذه النفقات لا تتجاوز الحدود الموضوعه لها. أما النوع الثالث فهو الرقابة المالية Financial Control وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة فمثلاً وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها هو مثال على هذا النوع من الرقابة. كذلك هناك أيضاً رقابة العمليات Operations Control ومجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو ضبط جودة المنتجات Quality Control. علماً بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية والشكل التالي يوضح هذا النوع.



شكل (3-8): مستويات الرقابة

## ❖ الرقابة حسب موعد إجرائها Time Control

يمكن أن نصنف الرقابة على وفق موعد إجرائها وتركيزها على الإنجاز إلى ثلاثة أنواع:

### - الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ) Feed Forward Control

❖ الرقابة قبل التنفيذ

Feed Forward Control

التأكد من أن الموارد والاتجاهات صحيحة قبل أن يبدأ التنفيذ.

وتسمى أحياناً الرقابة القبليّة إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساساً أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية Preventive Control أو رقابة مبدئية Preliminary Control أو تهيئة للمقدمات المنطقية للعمل تجنباً لتحمل تكاليف تنجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة في أثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تماماً. ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم ممنوعات مثل المخدرات وغيرها من الأمور. كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق لملاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون الفروض قبل الموافقة على منحهم إياها. وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوة الموقف المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ قرار مالي مهم. إجمالاً يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الإنجاز بسؤال فحواه: ماذا يجب أن تعمل قبل أن تبدأ بالتنفيذ؟

### - الرقابة المتزامنة مع التنفيذ Concurrent Control

❖ الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

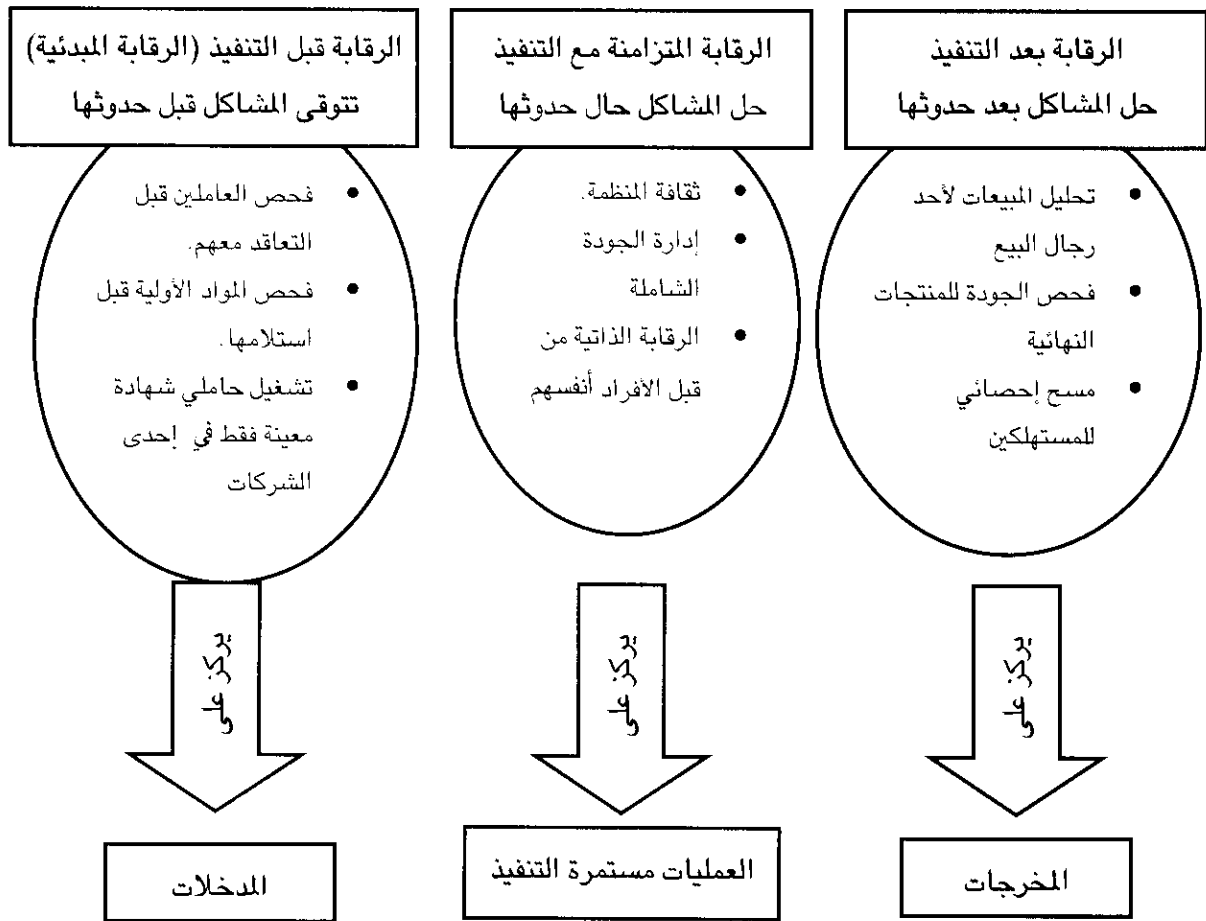
Concurrent Control

هي الرقابة التي تركز على ما يحدث أثناء تنفيذ العمل والإنجاز.

يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنة مع الإنجاز أو التنفيذ. كما تسمى أحياناً Screening Control أو Steering Control. جميع المصطلحات تدل على نفس المضمون. بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على: ماذا نعمل لجعل الأشياء الحاصلة الآن أفضل وأدق؟ وما البرامجيات المستخدمة في متابعة عمل أمناء الصندوق أولاً بأول في المخازن التجارية الكبيرة إلا مثال على هذا النمط. كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة سائقي الشاحنات من قبل الشركات المالكة لهذه الشاحنات ومعرفة توأجدهم في كل لحظة. كذلك فإن القيم وثقافة المنظمة قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد بحيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة التنظيمية. وهذا النوع هو الأكثر استخداماً من الأنواع الأخرى.

## الرقابة بعد التنفيذ Feedback Control

وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه. وقد يسمى أحياناً Post action Control ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ. والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى. والسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو: ماذا أنجزنا وكيف أنجزناه؟ ومثال واضح على هذا النمط هو الأسئلة التي تطرح على الزبائن بعد أن يكونوا قد استلموا خدمة أو سلعة مثل سؤال صاحب المطعم للزبائن عن نوعية الطعام الذي قدم لهم وكذلك نوعية الخدمة بشكل عام. كذلك التدقيق الهندسي على الإنشاءات والمباني بعد إنجازها حيث يتم فحصها من قبل لجان متخصصة لغرض استلامها من قبل الجهة المستفيدة. إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة. ويمكن أن نجمل هذه الأفكار في الشكل التالي:



شكل (4- 8): أنواع الرقابة وفق موعدها

## ❖ الرقابة حسب المصدر Sources of Control

- ❖ الرقابة الداخلية  
**Internal Control**  
عبارة عن رقابة تابعة من ذات الفرد بحيث يمارس رقابة ذاتية على سلوكه وتصرفاته.
- ❖ الرقابة الخارجية  
**External Control**  
الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين والمدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين.
- يمكن للرقابة من حيث مصدرها أن تصنف إلى نوعين رئيسيين: الأول، هو الرقابة الداخلية Internal Control والثاني الرقابة الخارجية External Control فالداخلية لا تعني أن تكون الرقابة من داخل المنظمة فقط بل من ذات الفرد العامل في المنظمة أيضاً وكذلك المجموعات العاملة نفسها حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية وقواعدها وإجراءاتها وما أنفقتة من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين المنضبطة التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم. أما الرقابة الخارجية فيقصد بها الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين وعادة ما تكون وحدات متخصصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة. ولكي تكون الرقابة فاعلة يجب أن تكون مزيجاً من كلا النوعين. والاتجاه الحديث في مكان العمل الجديد الذي طورت فيه المفاهيم والتجهيزات المادية، وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التمكين والالتزام والمشاركة والاندماج، يقتضي الاهتمام بتعزيز جوانب الرقابة الداخلية. إن هذا النمط من الرقابة يتطلب درجة عالية من الثقة فعندما يمارس الأفراد الرقابة الذاتية على تصرفاتهم يجب على المدراء إتاحة حرية كافية لهم لغرض جعل هذه الممارسة فاعلة ومثمرة.

## ❖ الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة

- ❖ الرقيب الداخلي  
**Internal Controller**  
عبارة عن فرد أو جهة في إطار نظام الرقابة الداخلي في المنظمة يمارس العملية الرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة.
- ❖ الرقيب الخارجي  
**External Controller**  
هو فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتحويل من القانون.
- Type of Controllers**  
يمكن أن تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي Internal Controller أو جهاز رقابي خارجي External Controller. فمنظمات الأعمال يمكن أن تراقب عملها داخلياً من قبل وحدات رقابية خاصة بها ولكل أنشطتها مالية أو غير مالية. فالرقيب الداخلي (جهاز الرقابة الداخلي) قد يكون أفراداً أو وحدات تنظيمية تقوم بعملية الرقابة فمثلاً وحدة التدقيق المالي هي صورة من صور الرقابة الداخلية المالية ونلاحظ هنا أن الرقابة المالية الداخلية قد تكون قبل الصرف أو أثناءه أو بعده وذلك للتأكد من أن عمليات الصرف تتم بصورة صحيحة ووفق الأصول مع وجود الوثائق والمستندات الداعمة لعملية الصرف. كذلك هناك وحدات للرقابة على جودة المنتجات والتأكد من أن المعيب هو ضمن النسبة المحددة. وهناك أيضاً أفراد مسؤولون عن رقابة أوقات وصول وأنصراف العاملين وغير ذلك من الأمور. أما

جهاز الرقابة الخارجي (الرقيب الخارجي) فهي أطراف خارجية مستقلة تمارس عملها الرقابي وفق القانون ولعل أوضح صورة لهذا النوع من الرقابة هو رقابة وتدقيق القوائم المالية وأوضاع الشركات من قبل الشركات المتخصصة بالتدقيق مثل شركة Ernest & Young وشركة Anderson وشركة طلال أبو غزالة وغيرها. وغالباً ما تكون هناك عقود مبرمة بين الشركات المدققة وبين منظمات الأعمال التي تطلب عملية التدقيق، وفي كثير من الدول هناك أطراف خارجية تقوم بالتدقيق على أعمال المنظمات المختلفة وفق القانون الذي يسمح لها بذلك مثل ديوان التفيتش أو الحاسبة العام وديوان الرقابة المالية أو أجهزة أخرى في الوزارات مثل جهاز التفيتش في وزارة التعليم العالي الذي يراقب عمل الجامعات الحكومية والخاصة.

## ❖ الرقابة حسب المجال Areas Of Control

### ❖ الرقابة على الموارد المادية

#### Physical Control

هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون أو الجودة في التجهيزات.

### ❖ الرقابة على الموارد البشرية

#### Human Resources Control

هي الرقابة على العاملين في منظمة الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور.

### ❖ الرقابة على المعلوماتية

#### Informational Control

الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات والبيانات في منظمة الأعمال.

### ❖ الرقابة المالية

#### Financial Control

الرقابة على جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الآخرين.

إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد: المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية. فالرقابة المادية Physical Control هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها. أما الرقابة على الموارد البشرية Human Resources فهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المنظمة وكذلك تقييم أدائهم ومكافأتهم. والرقابة على الموارد المعلوماتية Informational Control فتشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر. وأخيراً فإن الرقابة على الموارد المالية Financial control هي الرقابة التي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء ما يخص التدقيق النقدي أو الالتزامات تجاه الغير. والرقابة المالية لها علاقة بكافة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى.

## ثالثاً: أدوات الرقابة Control Tools

تتعدد الأدوات الرقابية المستخدمة وفق متطلبات العمل والحاجة إلى عمومية أو تفصيل أكثر بالمؤشرات الرقابية المطلوبة. تشكل الأدوات الرقابية جزءاً أساسياً من منظومة الرقابة في المنظمة وتستخدم فيها مختلف أشكال الاستثمارات الجاهزة

والمخططات والتقارير والكشوفات والمذكرات التي يتم تداولها بين المستويات الإدارية المختلفة كأساس لمعرفة طبيعة العمل المنفذ أو العمل الذي يجري الإعداد له قبل التنفيذ أو النتائج المتحققة من تنفيذ عمل معين. كما أن بعض الأدوات الرقابية يمكن أن تستخدم للتنسيق والربط بين المستويات الإدارية وأطر التنفيذ من ناحية المدى الزمني. وهكذا فإننا يمكن أن نستعرض ما هو مهم من الأدوات الرقابية وفقاً لاعتبارات نوع الرقابة من حيث كونها رقابة استراتيجية عامة وشاملة أو رقابة هيكلية خاصة بالهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار أو رقابة عمليات على الأنشطة المختلفة أو رقابة مالية متخصصة بالجوانب المالية.

## ❖ أدوات الرقابة المالية Financial Control Tools

إن أهم الأدوات المعتمدة في الرقابة المالية هي الموازنات التقديرية والنسب المالية والكشوفات المالية. وسنتناولها هنا بإيجاز:

### - الموازنات التقديرية Budgets

❖ الموازنة Budget  
خطة تقديرية معروضة بشكل أرقام وقد تكون نقدية أو غير نقدية.

تعتبر الموازنات أداة رقابية مهمة بيد الإدارة وتمثل خطة رقمية معروضة بشكل كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة أو وحدات عينية من المنتجات أو بوحدات زمنية أو أي عوامل يمكن قياسها كمياً، وتعد الموازنات لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة. ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى أخرى. والموازنات تخدم منظمة الأعمال في أربعة قضايا أساسية: الأولى، مساعدة المدراء على تنسيق الموارد واستخداماتها في إطار مختلف البرامج والمشروعات. الثانية، مساعدة الإدارة في تحديد المعايير الخاصة بالرقابة. والثالثة تمثل دليل عمل لاستخدام موارد المنظمة وتوقع النتائج من هذا الاستخدام. وأخيراً فإن الموازنات تسهل عملية تقييم الأداء للمدراء والوحدات التنظيمية. ويمكن تلخيص أهم أنواع الموازنات في الآتي:

## ماذا تتضمن وتعرض

## نوع الموازنة

### الموازنات المالية: مصادر واستخدامات النقد.

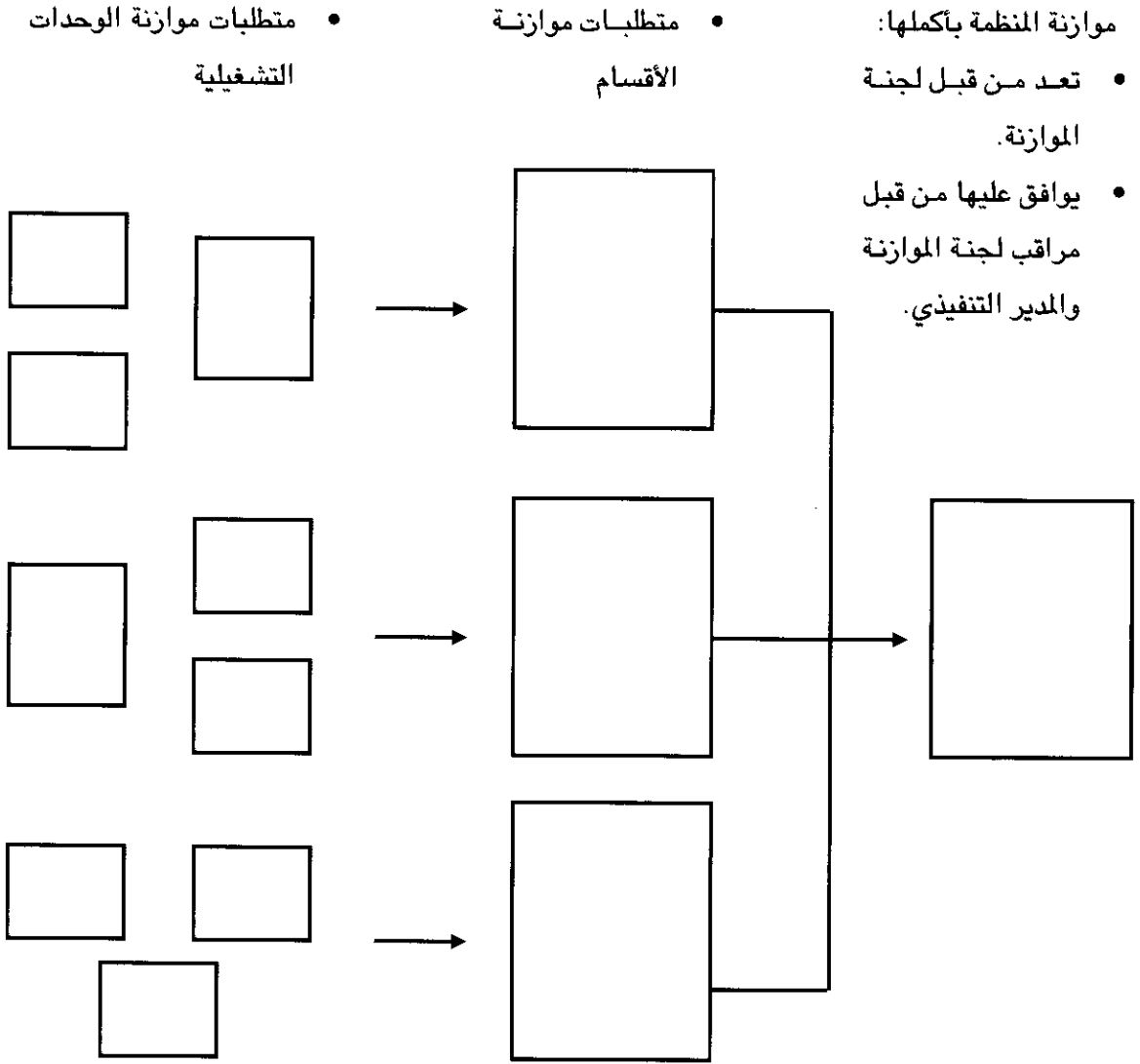
- موازنة التدفق النقدي: كل مصادر الدخل النقدي ومجالات الإنفاق شهرياً أو أسبوعياً أو يومياً.
- موازنة النفقات الرأسمالية: كلفة الموجودات الرئيسية مثل المكائن والأرض وغيرها.
- ميزانية تقديرية شاملة: تنبؤات بالوضع العام للموجودات والمطلوبات في المنظمة تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.

### الموازنات التشغيلية: ترجمة الخطط العملية إلى أرقام مالية

- موازنة المصاريف: المصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة.
- موازنة الأرباح: الأرباح المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة المبيعات وسعر بيعها.
- الموازنات غير المالية: ترجمة الخطط العملية إلى وحدات كمية غير مالية.

- موازنة العمل: ساعات العمل المباشرة المتاحة للاستخدام.
- موازنة المساحة المكانية: عدد الأمتار أو الأقدام المربعة المتاحة لمختلف العمليات أو الأنشطة.
- موازنة الإنتاج: عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية قادمة.

وتطور الموازنات من قبل الإدارات العليا ومسؤولي الرقابة وتعرض لاحقاً إلى المستويات الإدارية الأدنى، والاتجاه الحديث يركز على المشاركة الواسعة من مختلف المستويات في إعداد الموازنات وهذا الأمر يساعد على جعل مختلف المستويات الإدارية تعمل بتنسيق عالي ويمكن أن نعرض هذا الأمر في الشكل التالي:



شكل (5- 8): التدرج في إعداد الموازنة

وعادة ما تحضر الموازنة عن طريق اجتماع يحضره رؤساء الوحدات التشغيلية برئاسة رئيس القسم للاطلاع على ما تطلبه هذه الوحدات ثم يعرض رئيس القسم هذه المتطلبات على لجنة إعداد الموازنة والتي تعيد فحص المتطلبات للأقسام جميعها وأخيراً فإن لجنة إعداد الموازنة والمراقب العام والمدير التنفيذي يراجعون ويعطون الموافقة على الموازنة الخاصة بالمنظمة ككل. وبهذا فإن الموازنة تعد أداة رقابية مهمة تم تدقيقها ومراقبتها وإعدادها بشكل مشترك.

## - النسب المالية Financial Ratios

إن هذه النسب هي ناتج ما يسمى التحليل المالي Financial Analysis وهي مؤشرات مهمة جداً للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه. وأهم هذه النسب:

### 1. نسبة السيولة Liquidity Ratio

عبارة عن مؤشر عن قدرة منظمة الأعمال على الوفاء بالتزاماتها المالية. وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{النقد} + \text{أوراق القبض} + \text{السندات الحكومية}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times 100$$

وتقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها العاجلة باستخدام أصولها النقدية وشبه النقدية عند الحاجة. ويمكن اعتبار نسبة 1:1 مقياساً ملائماً لسيولة المنظمة.

### 2. نسبة التداول Current Ratio

وهي عبارة عن مقارنة الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}} \times 100$$

وعادة ما تكون النسب المرضية في منظمات الأعمال 1:2.

### 3. نسبة المديونية Debt Ratio

وتحسب هذه النسبة من خلال مقارنة مجموع الأموال التي تحصل عليها المنظمة بالاقتراض أو غيره من أطراف خارجية وبين مجموع الأصول المملوكة والتي يمكن التصرف بها. ويمكن أن تقاس كالتالي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

$$\text{أو} = \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

$$100 \times \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{صافي قيمة المشروع (المنظمة)}} = \text{أو}$$

حيث أن صافي قيمة المنظمة تساوي مجموع قيمة الأصول مطروحاً منها مجموع الديون. إن تدقيق هذه النسب هو أمر ضروري ولكن يجب أن تؤخذ في إطار قدرة المنظمة على توليد الأرباح حيث أن موازنة ضرورية بين نسب السيولة ونسب الربحية يجب أن تحققها الإدارة لغرض نجاح المنظمة في عملها.

## - الكشوفات المالية Financial Statement

تعطي الكشوفات المالية صورة عن الوضع المالي في المنظمة لفترات زمنية مختلفة وهناك إجماع على أن الكشوفات المالية تعد بطريقة معينة وتعرض لكافة الأطراف وأهم الكشوفات المالية هي الميزانية العمومية Balance Sheet وكشف الدخل Income Statement. فالميزانية العمومية عبارة عن كشف بالموجودات والمطلوبات في لحظة زمنية معينة. وعادة ما تعرض الميزانية العمومية بطريقة توضح كافة الموجودات سواء المتداول منها أو الثابت وكذلك بالنسبة للمطلوبات ما كان منها قصير أو بعيد الأمد.

❖ الميزانية العمومية

### Balance Sheet

قائمة أو كشف بموجودات ومطلوبات المنظمة في فترة زمنية معينة تسمى سنة مالية.

❖ كشف الدخل

### Income Statement

ملخص للأداء المالي لمنظمة الأعمال خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة.

أما كشف الدخل فيعرض الأداء المالي Financial Performance خلال فترة زمنية أمدها سنة عادة، ويشتمل على إيرادات المنظمة مطروحاً منها مصروفاتها كلي تحصل الإدارة على صافي الدخل سواء كان ربحاً أم خسارة. ومعلومات هذين الكشوفين تستخدم في مجال التحليل المالي لحساب النسب المالية المختلفة.

## ❖ أدوات الرقابة التشغيلية Operational Control Tools

هناك وسائل رقابية كثيرة يعتمدها هذا النمط من الرقابة للتأكد من أن الأمور تسير على ما يرام. وقد تتنوع هذه الوسائل كثيراً ولكن أهم الأدوات شائعة الاستخدام هي:

### - الرقابة على المشتريات Purchasing Control

إن قسم المشتريات يضطلع بمهام رئيسية حيث أنه المسؤول عن توفير جميع المستلزمات المطلوبة للإنتاج ومن الضروري مراقبة تكاليفها من خلال إدارة فاعلة وكفوءة. والعلاقات مع المجهزين وإدامتها تعد من وسائل زيادة فاعلية إدارة

المشتريات والحصول على أفضل الأسعار والنوعيات والاستمرار بالتجهيز. ويمكن أن تستفيد المنظمة من خصم الكمية أو الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من الوفورات في السعر. كذلك تجدر الإشارة إلى أن دوائر المشتريات غالباً ما تكون عرضة لحصول نمط أو آخر من الفساد الإداري.

## - الرقابة على المخزون Inventory Control

يشكل المخزون نسبة معتبرة من موجودات المنظمة سواء في شكل مواد أولية أو مواد نصف مصنعة أو مواد تامة الصنع. إن الهدف الرئيسي للرقابة على المخزون هو التأكد بأن الموجود منه هو ضمن الحدود المطلوبة تماماً وقادر على الوفاء بحاجة العمليات والأنشطة المنظمة وبالتالي تدنيه التكاليف ومن أهم الوسائل المعتمدة هو ما نسميه حجم الوجبة الاقتصادية Economic Order Quantity والذي يمثل أدنى كلفة تتحقق عن الشراء بهذا الحجم، ويمكن أن تحتسب وفق المعادلة التالية:

❖ حجم الوجبة الاقتصادية  
Economic Order Quantity  
حجم الوجبة المثلى التي ينصح الشراء بموجبها بحيث تكون الكلفة الكلية للمخزون في أدنى حدودها.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 OD}{H}}$$

حيث أن : O = كلفة إصدار أمر الشراء أو الصنع.

D = الطلب السنوي من المادة.

H = كلفة الاحتفاظ بالمخزون (إما بشكل نسبة مئوية أو رقم مطلق).

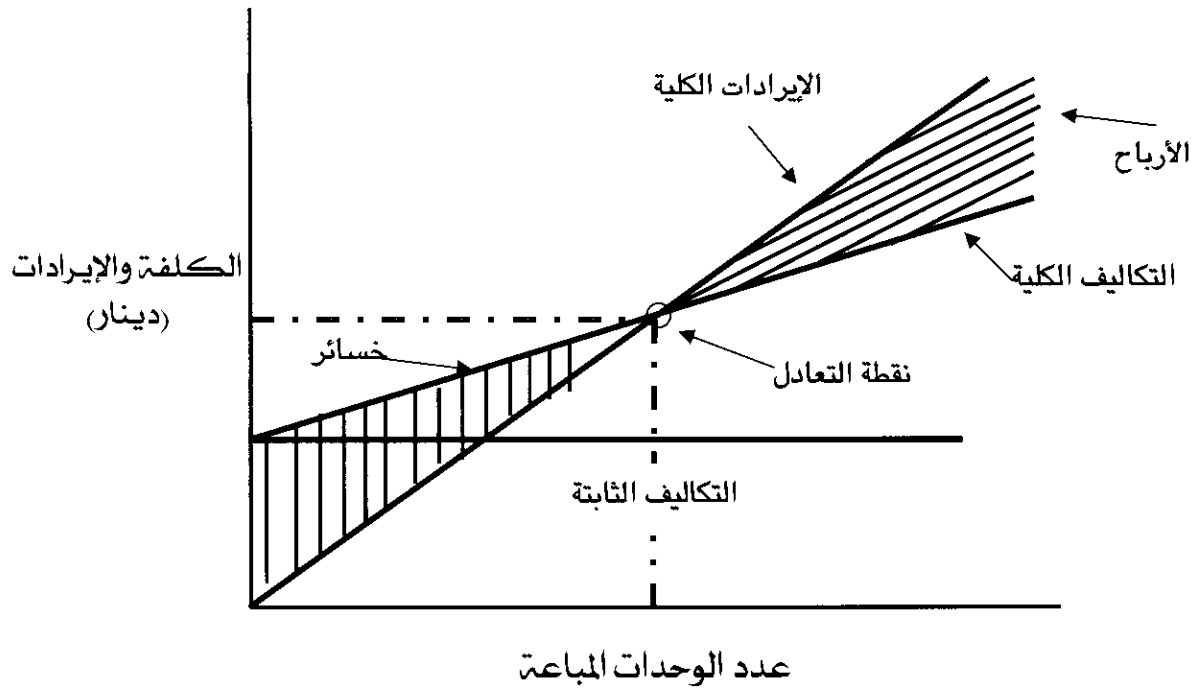
❖ الإنتاج الآتي  
Just-in-Time (JIT)  
إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المطلوب فقط بدون الاحتفاظ بأي مخزون وذلك لتدنية كلفة المخزون إلى أدنى ما يمكن.

كذلك هناك أسلوب آخر للسيطرة على الخزين يقوم أساس ما يسمى "الإنتاج الآتي" Just-in-Time حيث يتم شراء الكميات المطلوبة فقط للإنتاج في الوقت الذي تطلب فيه للاستخدام وعدم الاحتفاظ بأي مخزون في المخازن وهذا ما يسمى "المخزون الصفري" Zero Inventory.

## - تحليل نقطة التعادل Break-Even Analysis

❖ نقطة التعادل  
Break-Even Point  
هي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية.

من أكثر الأساليب الرقابية شيوعاً في الأعمال، ويقصد بنقطة التعادل النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية بحيث يكون الربح فيها صفر. والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.



شكل (6-8): نقطة التعادل

ويمكن التعبير عنها بمعادلة كالآتي:

$$\text{الإيرادات الكلية} = \text{التكاليف الكلية}$$

عدد الوحدات المنتجة والمباعة  $\times$  سعر بيع الوحدة = الكلفة المتغيرة  $\times$  حجم الإنتاج  
للكلفة المتغيرة للوحدة

ونقطة التعادل يمكن أن تحسب بالوحدات النقدية أو الوحدات العينية وفق المعادلة التالية :

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{الكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{نقطة التعادل (بالوحدات العينية)}$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{1 - كلفة الوحدة الواحدة المتغيرة}} = \text{نقطة التعادل (بالوحدات النقدية)}$$

$$\text{سعر بيع الوحدة الواحدة}$$

وتعتبر نقطة التعادل مهمة جداً في مجال الرقابة لأنها تحدد حجم الإنتاج الذي يغطي التكاليف الكلية وبعد تغطيته تبدأ المنظمة بتحقيق الأرباح.

## ❖ الرقابة الإحصائية على الجودة

### Statistical Quality Control

تشكل الرقابة الإحصائية أداة مهمة لضبط جودة المنتجات المختلفة. وقد كانت بداية لظهور أسلوب آخر شائع في عالم اليوم هو إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والذي يعني تكريس الجهود المنظمة لخلق ثقافة تنظيمية تعمل على تضمين الجودة وإدخالها إلى كل نشاط من أنشطة المنظمة وأن تكون الجودة مسؤولية جميع العاملين وليس من اختصاص لجنة فنية أو قسم محدود في منظمة الأعمال. إن الرقابة على الجودة الإحصائية Quality Control تتعلق باعتماد أساليب إحصائية لغرض التأكد من العمليات والمنتجات تتم وفق المعايير والمواصفات المحددة. وتتم الرقابة الإحصائية عن طريق سحب عينات من خطوط الإنتاج وتسجيل مواصفاتها وقياساتها وتحليل النتائج لمعرفة ما إذا كانت ضمن الحدود المقبولة أم لا. إن وجود حالات غير طبيعية وغير مرضية يستدعي البحث والتقصي لمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك. إن قوة الأساليب الإحصائية تكمن في أنها تقدم نتائج محددة ودقيقة وقد وصل الأمر ببعض الشركات إلى اعتماد ما يسمى الحيود السداسي  $\sigma - 6$  في ضبط الجودة وهو التزام بمعايير متشددة تصل إلى عدم قبول أكثر من 3.4 وحدات معيبة من كل مليون وحدة منتجة وهذا يعني أن نسبة الإنتاج الجيد يصل إلى 99.99% وأول من طور هذه الطريقة هي شركة Motorola وتطبق اليوم بالكثير من الشركات.

## ❖ أدوات الرقابة الهيكلية Structural control Tools

تتبنى المنظمات تصاميم تنظيمية تختلف في النتائج المستهدفة منها، وبالتأكيد فإن التباين بالتصاميم التنظيمية سينعكس على مفردات الممارسة الرقابية في المنظمة وبالتالي تختلف الأنظمة الرقابية في المنظمات. ويمكن أن نضع الرقابة الهيكلية في إطار نوعين رئيسيين متقابلين يفصل بينهما خط مستمر تتباين فيه أبعاد الهدف من الرقابة ودرجة رسميتها والأداء المتوقع ونوع التنظيم المرتبط بهذين النوعين ونظام المكافآت ودرجة المشاركة. وهذان النوعان هما الرقابة البيروقراطية Beurocratic Control والتي تعني رقابة رسمية مكتوبة محددة بإجراءات وقواعد وهيكل تنظيمي ميكانيكي (الي)، في حين أن النوع الثاني يسمى الرقابة العضوية Clan Control والتي تعني رقابة تنظيمية تتسم بعدم الرسمية وترتيبات هيكل تنظيمي عضوي. بعبارة أخرى هي رقابة قائمة على أساس الالتزام الذاتي العالي من قبل العاملين وقواعد وثقافة غير مكتوبة ومحاسبة الضمير.

## ❖ إدارة الجودة الشاملة

### Total Quality Management

خلق ثقافة تنظيمية تقوم على أساس الالتزام بالتحسين المستمر وتضمين الجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة وأن تكون الجودة مسؤولية جميع العاملين.

## ❖ الرقابة الإحصائية على

### الجودة

### Quality Control

عبارة عن فحص العمليات والمواد والمنتجات بالأساليب الإحصائية للتأكد من أنها تفي بالمواصفات المحددة.

## ❖ الحيود السداسي

### Sigma - 6

مدخل في ضبط الجودة يعتمد معايير متشددة جداً في قبول المنتجات من حيث جودتها.

## ❖ الرقابة البيروقراطية

### Beavrocratic Control

صيغة من الرقابة تتسم بالرسمية وتعتمد سمات الهيكل الميكانيكي.

إن الشكل التالي يلخص أهم الفروقات بين هذين النمطين من الرقابة.

❖ الرقابة العضوية Clan Control	الرقابة البيروقراطية الرسمية	الأبعاد	الرقابة العضوية
رقابة تنظيمية تتسم بعدم الرسمية وتعتمد سمات ترتيبات الهيكل العضوي	إذعان العاملين	الهدف من الرقابة ←→	التزام العاملين
	قواعد محددة بدقة ورقابة رسمية والتزام بهيكل غير مرن	درجة الرسمية ←→	قواعد وأعراف وثقافة المجموعات ورقابة ذاتية
	متوجهة لضمان الحد الأدنى المقبول للأداء	الأداء المتوقع ←→	متوجهة لتقرير الأداء أكثر من المحدد
	هيكل رأسي والتأثير من الأعلى إلى الأسفل	تصميم المنظمة ←→	هيكل مفلطح وتقاسم السلطات والمشاركة
	موجه للأداء الفردي	نظام المكافآت ←→	موجه للأداء الجماعي
	محدودة ورسمية	المشاركة ←→	واسعة وغير رسمية

شكل (7- 8): الرقابة العضوية والرقابة البيروقراطية

## ❖ أدوات الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Tools

❖ الرقابة الاستراتيجية  
Strategic Control  
الرقابة التي غرضها الأساسي التأكد من أن المنظمة تحظى بعلاقة جيدة وفعالة مع البيئة وأنها تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

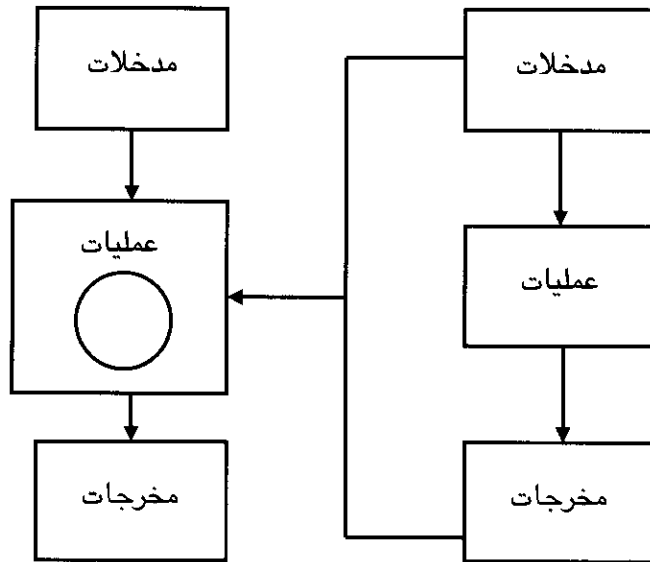
إن الهدف من الرقابة الاستراتيجية هو التأكد من أن المنظمة تحتفظ بعلاقة فاعلة مع البيئة وتسير باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبشكل عام فإن الرقابة الاستراتيجية تركز على خمس جوانب مهمة في المنظمة هي: الهيكل والقيادة والتكنولوجيا والموارد البشرية ونظام الرقابة على المعلومات والعمليات. وإجمالاً فإن الأدوات التي من خلالها تتعرف إدارة المنظمة على أن الأمور تسير سيراً حسناً في هذه الجوانب المختلفة تأتي من خلال تقارير مكتوبة واجتماعات دورية وتبادل الرأي والحوار مع مختلف الأطراف المؤثرة في هذه الجوانب بدءاً من إعادة فحص توجهات المنظمة الأساسية من حيث رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وفق طبيعة المعطيات البيئية التي حصلت عليها الإدارة من جراء قيامها بتحليل مختلف جوانب الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. وقد تعتمد إدارة المنظمة وجود جهة مركزية في الرقابة لمتابعة مؤشرات مختلفة في هذه الجوانب وتقديم دراساتها

وتقاريرها ونتائجها إلى الإدارة العليا مباشرة. أما في المنظمات الأكبر حجماً والعاملة على صعيد البيئة العالمية فيمكن أن يكون هذا الجهاز الرقابي أكثر لا مركزية في أساليب عمله وفلسفته بسبب كثرة مجالات النشاط التي تمارسها منظمة الأعمال.

## رابعاً: نظام الرقابة الفعالة Effective Control System

### ❖ النظام الرقابي Control System

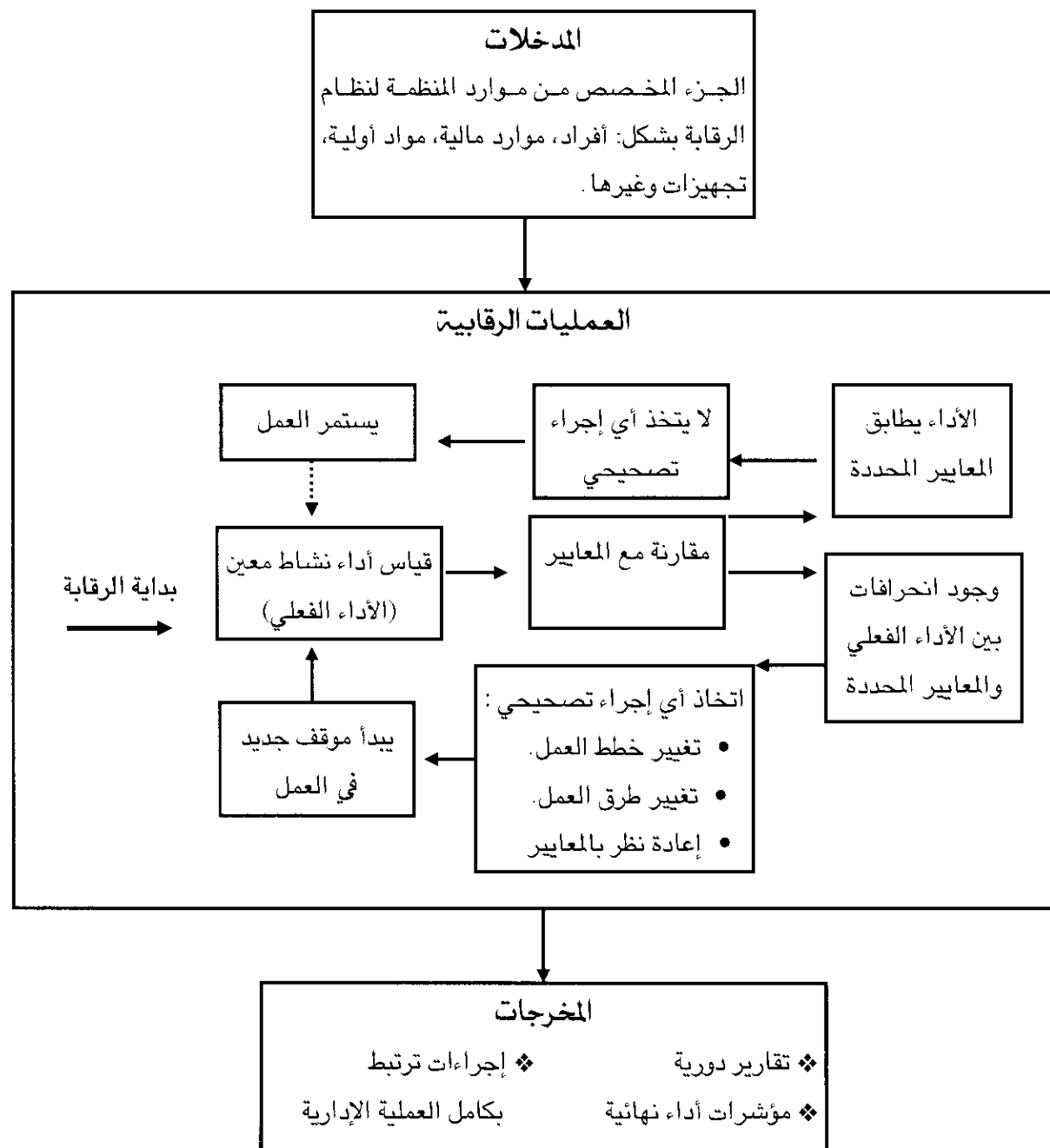
إن نظام الرقابة الفعال هو في الحقيقة نظام فرعي Subsystem من نظام الإدارة الكلي في المنظمة Overall Management System. وبذلك يجب أن يتكامل عمل هذا النظام الفرعي مع باقي الأنظمة الفرعية للإدارة وخاصة مع نظام التخطيط ونظام المعلومات في المنظمة ويمكن أن نوضح هذه العلاقة بالمخطط التالي:



شكل (8-8): علاقة نظام الإدارة الكلي ونظام الرقابة

إن الهدف الأساسي لنظام الرقابة كنظام فرعي من أنظمة الإدارة هو مساعدة المدراء في توكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة. وإذا ما أردنا معرفة مكونات هذا النظام كمدخلات وعمليات ومخرجات فإنه يمكن القول أن مدخلات هذا النظام هي عبارة عن الجزء المخصص له من موارد المنظمة كأفراد وموارد مالية ومواد أولية ومكائن ومعدات وغيرها. أما عمله (Controlling Process) فهو رقابة مختلف أوجه النشاط في المنظمة من خلال عمليات متكاملة لرقابة (قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ، بعد التنفيذ) تنصب على وضع المعايير للأداء وقياس الأداء ومقارنة الأداء المقاس مع المعايير واتخاذ الإجراء التصحيحي، ثم أخيراً مخرجات النظام وهي النتائج المستهدفة والتي يساهم هذا النظام الرقابي من التأكد من الوصول إليها كما يعرض ذلك

الشكل (8 - 8). علماً بأن مخرجات هذا النظام مختلفة الأشكال والأنواع من تقارير أداء دورية ومؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية وإجراءات ترتبط بمختلف أوجه الممارسة الإدارية لاحقاً حيث يمكن الاستناد عليها في إعادة النظر في أنشطة إدارية كثيرة مثل التدريب والحوافز والترقيات وأسس الاختيار والتعيين وكذلك إعادة النظر بالصلاحيات الممنوحة وإعادة تنظيم الهيكل المنظمي وغيرها.



شكل (8 - 9) : نظام الرقابة

## ❖ خصائص النظام الرقابي الفعال Effective Control System Characteristics

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

- 1. التكامل Integration:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة بمعنى إجراءات وطرق وتوجهات وافتراسات وقيم. إن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط ففي الوقت الذي يتم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الإنجاز المتوقع ضمن الخطة.
- 2. المرونة Flexibility:** يقصد بها الاستجابة للتغيرات حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي الديناميكية والتغيير المستمر، لذا يجب أن يكون النظام الرقابي قادراً على الاستجابة لهذه التغيرات. فعلى سبيل المثال لو أن منظمة تنتج منتجات عديدة ولديها نظام رقابة على المخزون، فإن أي تغيير في طبيعة المواد الأولية المطلوبة للمنتجات استجابة لبعض التغيرات في الطلب أو السوق فإن نظام المخزون يجب أن يستجيب لأحداث من هذا النوع بمرونة عالية. وتكون العملية أكثر تعقيداً إذا كان عدد المواد المستخدمة كبير جداً كما في صناعة السيارات.
- 3. الدقة Accuracy:** إن القرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ أساساً على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فإن القرارات ستكون غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة. إن مدرء الإنتاج مثلاً قد يتسترون أو يخفون التكاليف الحقيقية للإنتاج وكذلك العاملين في قسم التسويق أو الموارد البشرية قد يبالغون في بعض الأمور. إن هذا الأمر يؤدي إلى تآكل جوانب من النظام الرقابي وبالتالي يجعله غير قادر على أداء مهمته بفاعلية، لذا يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفائتها.
- 4. التوقيت Timeliness:** لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها. فلا فائدة من معلومات تصل قبل أو أنها بوقت طويل فتهمل أو بعد أو أنها فتصبح غير ذات فائدة.
- 5. الموضوعية Objectivity:** إن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كمياً. مثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مشرف في عمل في أحد المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيهما، وقدم الأول تقريراً يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاوى العاملين ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة. في حين أشار الآخر إلى أن الغياب وصل إلى 4٪، وأن الشكاوى وصلت هذا العام إلى 60 شكوى (مقارنة بـ 40 شكوى في العام الماضي) وأن نسبة دوران العمل هي 12٪. إن التقرير الثاني هو أكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء.

## ❖ مؤشرات ضعف النظام الرقابي Indicators of Control System Weakness

إن الحكم على النظام الرقابي الخاص بأي منظمة أعمال يمكن أن يكون من خلال مؤشرات عديدة ليست داخلية فحسب بل هناك أطراف وفئات خارجية يمكن أن تدل المدراء على ضعف كبير في نظامهم الرقابي. ونجمل في أدناه بعض المؤشرات التي تدل على أن النظام الرقابي في منظمة ما هو نظام ضعيف ويحتاج إلى إعادة نظر وإصلاح.

- ❖ كثرة شكاوى الزبائن وتذمرهم من السلع أو الخدمات المقدمة من قبل منظمة الأعمال. وكثير من الشركات اليوم تستطلع آراء زبائنهم من خلال صناديق شكاوى واقتراحات أو من خلال أرقام تليفونية مجانية أو من خلال موقع إنترنت أو استبيانات مباشرة توزع على الزبائن كما يحصل للمسافرين في الطائرات أو القطارات أو منافذ التوزيع الكبيرة للسلع وغيرها.
- ❖ عدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم وتذمرهم وتظلماتهم وارتفاع مؤشر الغياب وزيادة معدل دوران العمل وهذه تخفي وراءها ضعف بالنظام الرقابي الخاص بالتدريب والتحفيز أو الترقيات أو الاختيار والتعيين.
- ❖ نقص في رأس المال العامل ينتج عن زيادة في كميات المخزون حيث أن هذا الأخير هو راس مال مجمد، أو بسبب انخفاض السيولة بشكل حاد وعدم إجراء مراجعة دقيقة للديون ومتابعة تحصيلها بسبب ضعف الجوانب الرقابية المالية.
- ❖ كثرة توقف وعطلات المكين أو عطل الأفراد العاملين بسبب نقص المواد الأولية أو عدم كفاءة الإدارة في جدولة العمل أو عدم كفاءة نظام الصيانة ومراقبة ومتابعة المكين من حيث الصيانة الدورية واستبدال أجزاء في موعدها، وهذا بسبب ضعف الرقابة العملية.
- ❖ كثرة العمل الورقي ووجود الاختناقات في سير العمل بسبب تعقد الإجراءات وعدم وضوح الصلاحيات وتضارب الأدوار والصراع على الموارد وهذه تدخل في إطار ضعف الرقابة الهيكلية.
- ❖ تكاليف إنجاز عالية لمختلف الأعمال وكثرة التالف وإعادة التشغيل للوحدات المنتجة يدل على ضعف الرقابة على الجودة.
- ❖ علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية بسبب ضعف الرقابة الاستراتيجية وعدم قدرتها على إدامة العلاقة معهم بشكل جيد لصالح المنظمة.
- ❖ دفع غرامات ومعالجة دعاوى وقضايا مرفوعة ضد المنظمة يرتبط بعضها بالسلوكيات اللا أخلاقية لبعض العاملين وهذا يدل على ضعف في نظام الرقابة.

## ❖ مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها Control Resistance and Overcoming

كثيراً ما يواجه نظام الرقابة أو بعض ألياته مقاومة من قبل العاملين خاصة عندما تكون هناك تعديلات أو تحديث للنظام بإضافة أليات جديدة أو مؤشرات جديدة أو تعديل المعايير المعتمدة. وقد يفترض بعض المدراء أن المقاومة المتولدة هي لأسباب تتعلق بشخصية العاملين وليس العيب في نظام الرقابة وفلسفته وتركيزه وخصائصه. ولعل من أهم أسباب مقاومة نظام الرقابة ما يمكن أن نجمله في الآتي:

### - الرقابة المبالغ فيها Over Control:

عندما يكون نظام الرقابة مركزاً على جميع التفاصيل يصبح الموقف مزعجاً للعاملين خصوصاً عندما يراقب سلوكياتهم بشكل مباشر وبكل تفاصيلها. إن نظام الرقابة يجب أن يركز على ما يمكن أن نسميه النقاط الحرجة في العمل Critical Points أو الأنشطة الأساسية والتي يجب أن يحدد لها مؤشرات أداء دقيقة ولكل مؤشر معايير محددة أيضاً.

### - التركيز غير المناسب Inappropriate Focus:

قد يكون تركيز النظام الرقابي أحياناً على المعايير الكمية الضيقة دون تحليلها أو تفسيرها. فمثلاً أن التركيز على زيادة المبيعات في الأمد القصير بشتى الطرق وتحديد أرقام كمعيار لأداء البائعين دون تفسير لحصول بعض الانخفاض في الأرقام لأسباب فنية معقولة قد يضطر هؤلاء البائعين لمقاومة نظام الرقابة والمعايير الرقمية المحددة. وكذلك فإن نظام مراقبة أداء أساتذة الجامعات المرتبط بنشر عدد معين من البحوث بغض النظر عن نوعيتها أو المجالات العلمية التي تنشر فيها هو نظام غير مناسب ويواجه مقاومة من قبل الأساتذة.

### - مكافأة عدم الكفاءة Rewards for Inefficiencies:

إن ما يقصد بهذا السبب هو أن تفهم الإدارة ما تخفي الأرقام وتفسيرات هذه الأرقام وليس الأرقام بحد ذاتها كمعيار للحكم على الأداء وبالتالي اتخاذ قرار بالمكافأة أو العقوبة. مثال ذلك، لو أن قسمين في منظمة ما كان موقفهما في نهاية السنة المالية كالتالي: القسم الأول لديه فائض لم يصرف من الميزانية المقدرة له مقداره 5000 دينار والقسم الثاني أظهر عجزاً في الميزانية مقداره 5000 دينار أيضاً. فقد تستنتج الإدارة أن القسم الأول كان قد حصل على ميزانية تجاوزت احتياجاته بدليل هذه الزيادة وأن القسم الآخر لم يحصل على ما يكفي من ميزانية لإنجاز أعماله والدليل هو العجز الحاصل عنده. فإذا اعتمدت الإدارة في هذا التفسير في قرارها المتعلق بتخصيص الموارد للسنة القادمة وزادت تخصيصات القسم الثاني وقلصت من مخصصات القسم الأول فإن هذا يعتبر غير موضوعياً لإمكانية وجود تفسيرات متعددة لعدم صرف القسم الأول أو العجز في القسم

الثاني فقد يكون الصرف في القسم الثاني جاء نتيجة هدر وعدم ترشيد في استخدام الموارد وبذلك تكون الإدارة قد كافت عدم الكفاءة.

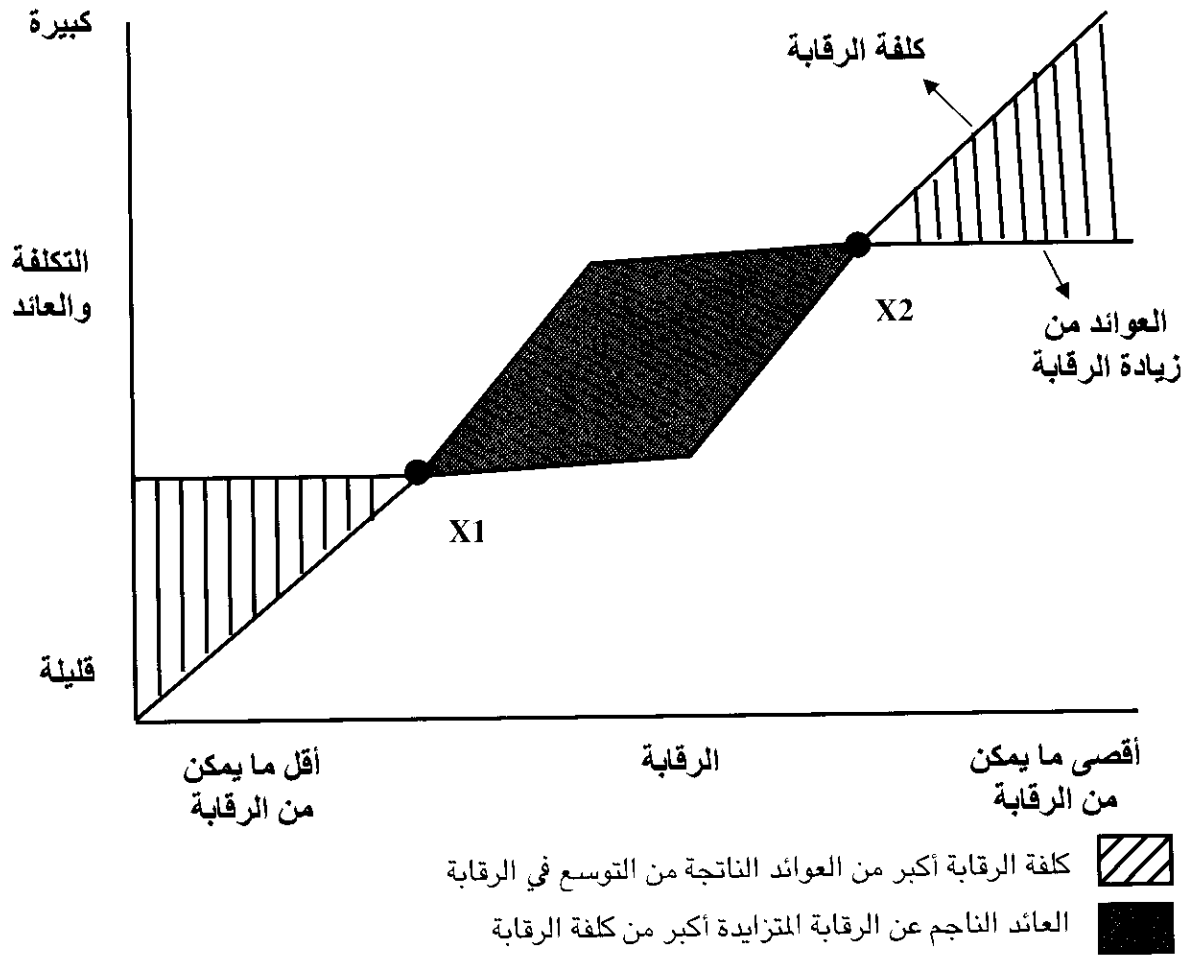
## - محاسبة مبالغ فيها Too Much Accountability:

تسمح الرقابة الفعالة للمديرين تحديد ما إذا كان العاملون يتحملون مسؤولياتهم بشكل صحيح، لكن المبالغة بمحاسبة العاملين على الإنجاز رغم كون المعايير المحددة قد تحققت يدفع العاملين لمقاومة نظام الرقابة. بعد معرفة أسباب مقاومة نظام الرقابة وآلياته نحاول أن نحدد السبل الكفيلة بالتغلب على هذه المقاومة وتجاوزها ويتم ذلك من خلال مرحلتين: الأولى تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات ومراحل العملية التخطيطية والتنفيذية والرقابية فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل مقاومتهم بسبب المشاركة الفعالة في وضع المعايير ومناقشتها والاتفاق عليها. أما الثاني، فهو تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية وآلياتها والمعايير المحددة للأداء كلما حصلت مشكلة أو حصل تطور في الوضع البيئي الذي تعمل فيه المنظمة.

## ❖ حجم الرقابة المطلوب ? How Much Control ?

❖ تحليل الكلفة والعائد  
Cost Benefit Analysis  
عملية مقارنة التكاليف والمنافع  
المتحققة من وجود نظام الرقابة  
بمستوى معين من التعقيد أو  
التبسيط.

إن نظام الرقابة الجيد والفعال تقابله تكاليف يجب أن تتحملها المنظمة، لذا فإن حجم الرقابة المطلوبة الضرورية يجب أن لا يتجاوز في كل الأحوال مستوى معين من التكاليف وفي نفس الوقت يحقق الفوائد أو الغايات المستهدفة منه. ففي بعض منظمات الأعمال نجد نظاماً رقابياً بيروقراطية ذات تفاصيل هائلة لا فائدة منها وبالتالي فإن تكاليفها المباشرة كبيرة وكذلك التكاليف غير المباشرة المرتبطة بعرقلة العمل وجموده وتقييد حرية العاملين في التصرف في المواقف المختلفة، لذا فإن تكاليف هذا النوع من النظم الرقابية يفوق المنافع المتحققة منه. وبالمقابل توجد منظمات تستخدم الحد الأدنى من الآليات الرقابية التي تجعل من نظام الرقابة نظاماً شكلياً وغير فاعل، وبالتالي فإن تكاليف الثغرات في هذا النظام تكون كبيرة رغم أن كلفة النظام المباشرة قليلة. وبشكل عام فإن هناك دراسة تجرى لاختيار مستوى وحجم العمل الرقابي في منظمات الأعمال تسمى دراسة الكلفة والعائد Cost-Benefit Analysis يقارن فيها بين العوائد المتوقعة والتكاليف المتوقعة لتشغيل نظام رقابي معين وبآليات معينة. ويعرض الشكل (10- 8) هذه الأفكار.



شكل (10 - 8): المقارنة بين عوائد وتكاليف نظام الرقابة

عندما تبدأ المنظمة في بناء النظام الرقابي بأنشطته المختلفة فإن كلفة الرقابة تزداد وتبدو متفوقة على الفوائد المتحققة من وجود النظام وتستمر هذه الحالة إلى حين الوصول إلى النقطة X1 حيث تتساوى المنافع المتحققة من النظام الرقابي مع تكاليفه. وعندما يبدأ النظام الرقابي بالعمل الفاعل وتصحيح الانحرافات واكتشاف المزيد من الأخطاء وتصحيحها تصبح الفوائد أكبر من التكاليف إلى أن تصل إلى النقطة X2 التي تمثل بدء زيادة التكاليف للنظام الرقابي مرة أخرى بسبب تضخم النظام الرقابي وبالتالي تتفوق التكاليف مرة أخرى على العوائد المتحققة من النظام. لذا على المنظمة أن تختار الحجم الملائم من الرقابة وفق اعتبارات عملها وأنشطتها والفوائد المتوخاة منها.

## أسئلة الفصل الثامن

### ❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالرقابة؟ وما الغاية من وجودها في منظمات الأعمال؟
2. حدد مراحل العملية الرقابية موضحاً مضمون كل مرحلة.
3. ما هي أنواع الرقابة في منظمات الأعمال من حيث مستوياتها وموعد إجرائها ومصدرها؟
4. ما هي أهم الأدوات الرقابية المعتمدة من قبل منظمات الأعمال؟
5. ما الفرق بين الرقابة التشغيلية والرقابة الهيكلية؟
6. ما هي أنواع الأدوات الرقابية المالية؟
7. ما المقصود بالنظام الرقابي الفعال؟ وما هي خصائصه؟
8. شخص المؤشرات التي تدل على ضعف النظام الرقابي في منظمة الأعمال؟
9. قارن بين الرقابة العضوية والرقابة البيروقراطية؟
10. كيف يتم تحديد حجم الرقابة المطلوب من خلال مقارنة عوائد وتكاليف النظام الرقابي.

### ❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. تطالع في بعض الصحف تقارير صادرة من بعض مكاتب التدقيق المعروفة حول بعض الشركات، ما هو نوع الرقابة الذي مارسه مكتب التدقيق من حيث موعد إجراء الرقابة ومصدرها ومجالها؟
2. برأيك، هل أن الرقابة على النقد وضبط الحسابات هي النوع الوحيد الذي يغني عن أي نوع آخر في المصارف؟
3. افترض أنك تعمل في دائرة القبول والتسجيل في الجامعة، وطلب إليك المساعدة في ترصين النظام الرقابي وجعله أكثر فاعلية، ما هي المؤشرات التي تستخلص منها نقاط الضعف في النظم الحالي لتشخيص الخلل أولاً، ثم ما هي الإجراءات التي تنصح بها لتصحيحه.
4. يشكو أحد زملائك في المرحلة المتقدمة من عدم القدرة على إنجاز مشروع البحث الخاص به حيث أن هناك تلكؤ وعدم استثمار الوقت بشكل جيد أدى إلى تأخره واحتياجه إلى وقت إضافي يتجاوز التاريخ المحدد لتسليم البحوث، برأيك أين تكمن مشكلة زميلك من الناحية الرقابية على التنفيذ والوقت وكيف يمكن أن يستفيد من الأنواع الرقابية الثلاثة قبل وأثناء وبعد التنفيذ.
5. لو كنت تعمل في قسم خدمة الزبائن في إحدى الشركات، ولاحظت أن عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن قد ازدادت عن العام الماضي، هل تعتقد أن ذلك مؤشر على ضعف النظام الرقابي؟ فسر ذلك.

## ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. عندما تمارس منظمة أعمال إجراءات فحص متشددة على جودة المواد الأولية المشتراة فإنها تمارس:

- A. رقابة أثناء التنفيذ  
B. رقابة إحصائية  
C. رقابة على المخزون  
D. رقابة قبل التنفيذ

2. إن الاهتمام العالي والكبير بالمواقف والأنشطة الحرجة في النظام الرقابي يعني أن هذا النظام يأخذ بنظر الاعتبار:

- A. الإدارة بالأهداف  
B. الإدارة بالنتائج  
C. الكلفة الإدارية  
D. الإدارة بالاستثناء

3. تبدأ الرقابة من قبل المدير عندما:

- A. يقيس الأداء الحالي  
B. يحدد معايير الأداء والأهداف  
C. يقارن بين الأداء الفعلي والمخطط  
D. يتخذ إجراءات تصحيحية

4. بأي وظيفة من وظائف الإدارة تقترن الرقابة أكثر من غيرها؟

- A. القيادة  
B. التنظيم  
C. التخطيط  
D. التحفيز

5. عندما يراجع مدير قسم العمليات أداء القسم خلال الشهر الماضي ويجد أن هناك انحراف بين المستهدف والمتحقق فعلاً حيث أن المستهدف أكبر من الفعلي فإنه:

- A. سيتخذ إجراء تصحيحي  
B. لا يتخذ أي إجراء لأن الشهر انتهى  
C. يترك الموضوع للمعنيين لمعالجته  
D. يحتفظ بالمعلومات لفائدته الشخصية

6. عندما يتم قياس نتائج الأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو فني أثناء العملية الرقابية فإن هذا يعني معيار:

- A. مدخلات  
B. مخرجات  
C. عمليات  
D. التغذية العكسية

7. الآتي خصائص نظام الرقابة الفعال عدا:

- A. الثبات وعدم التغير  
B. المرونة  
C. العدالة  
D. موجه نحو النتائج

8. إن الرقابة التي تصمم لتوقع العيوب أو الأخطاء والمشاكل هي رقابة:

- A. تغذية عكسية  
B. وقائية  
C. علاجية  
D. داخلية

9. إن حضور المشرفين مع العاملين أثناء أداء عملهم في أحد مطاعم الوجبات السريعة هو مثال على الرقابة:

A. الاستراتيجية B. المتزامنة (أثناء التنفيذ)

C. هيكلية D. بعد التنفيذ

10. إن التقرير المالي المتعلق بأحد المشاريع المنجزة في الشهر السابق والذي يظهر تجاوز بالصراف على الموازنة

التقديرية للمشروع هو مثال على رقابة:

A. مالية وبعديّة B. بعديّة واستراتيجية

C. مالية أثناء التنفيذ D. هيكلية قبل التنفيذ

11. يمكن حساب الوجبة الاقتصادية للشراء وفق المعادلة التالية:

$$A. EOQ = \sqrt{\frac{2 HO}{D}}$$

$$B. EOQ = \sqrt{\frac{OHD}{2}}$$

$$C. EOQ = \sqrt{\frac{2 OD}{H}}$$

$$D. EOQ = \sqrt{\frac{2 H}{OD}}$$

12. إن نقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات الكلية مع :

A. التكاليف الثابتة B. التكاليف المتغيرة

C. التكاليف الكلية D. صافي الربح

13. يعد نظام الحيود السداسي Six Sigma مدخلاً صارماً في الرقابة على الجودة حيث تصل نسبة العيوب

المقبولة لكل مليون وحدة منتجة إلى

A. 34 وحدة B. 4.3 وحدة C. 3.4 وحدة D. 43 وحدة

14. واحدة من بين الخصائص التالية ليست من سمات الرقابة العضوية:

A. التزام عالي من قبل العاملين B. موجهة للأداء الجماعي

C. محددة ورسمية D. متوجهة لأداء أكثر مما محدد

15. إذا كان الطلب السنوي على إحدى المواد هو 100 وحدة سنوياً وأن كلفة إصدار أمر الشراء 80 وحدة

نقدية وأن كلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة الواحدة 10 وحدات نقدية سنوياً، فإن حجم الوجبة الاقتصادية

للشراء (EOQ) هو :

A. 20 وحدة B. 40 وحدة C. 800 وحدة D. 1600 وحدة

## الفصل التاسع

# الإدارة الاستراتيجية

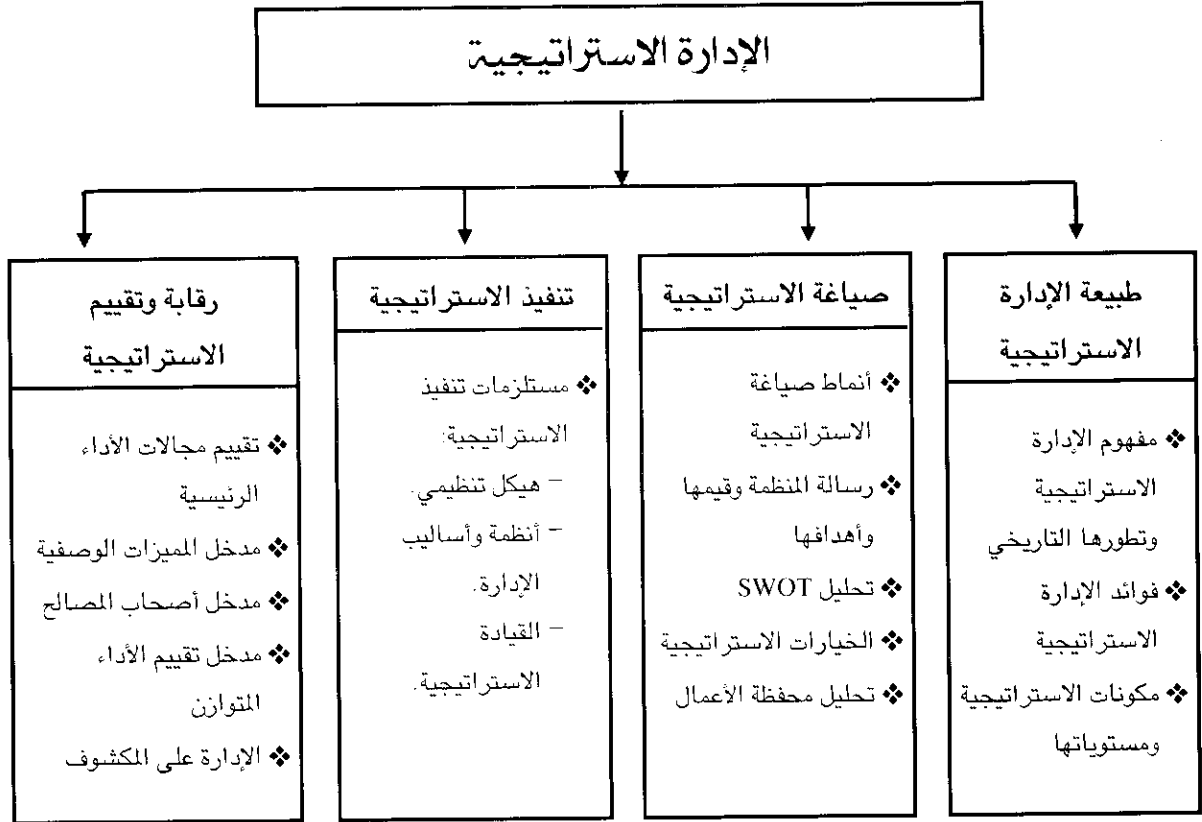


## الفصل التاسع

### الإدارة الاستراتيجية

بعد قراءتك لهذا الفصل فإنك تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي الإدارة الاستراتيجية وما طبيعتها؟
2. ما هي أهم المفاهيم المرتبطة بالفكر الاستراتيجي بشكل عام؟
3. ما هي مراحل الإدارة الاستراتيجية وما هي متطلبات كل مرحلة؟
4. كيف تتم صياغة الاستراتيجية؟
5. كيف تتم تنفيذ الاستراتيجية؟
6. كيف تتم الرقابة على الاستراتيجيات وعملية تنفيذها؟



## مقدمة الفصل التاسع:

لقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم حيث المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغيير والتي تتطلب إدارة واعية لطبيعة ما يجري حول المنظمة من أحداث أو تغييرات. إن الإدارة الاستراتيجية تعطي للمنظمة القدرة على خلق قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح وتحقيق نتائج أفضل. لقد تطورت الاستراتيجية ومفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة وأصبحت اليوم تمثل رصيد معرفي تستفيد منه إدارات المنظمات في عملها. ومع وجود العديد من النماذج التي في إطارها توضع استراتيجية المنظمة وتنفذ إلا أن نموذجاً عاماً شاملاً يمكن أن يغطي مراحل الإدارة الاستراتيجية جميعها ابتداءً من عملية الصياغة ثم التنفيذ والتقييم والرقابة. وقبل أن نستعرض هذه المراحل في النموذج العام سنخرج على استعراض أهم المفاهيم التي تشكل طبيعة الإدارة الاستراتيجية في عالم اليوم.

### أولاً: طبيعة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management Nature

تشتمل الإدارة الاستراتيجية اليوم على كم هائل من المفاهيم والتصورات والرؤى وضعت في إطار علمي ومنهجي ومنظم تستفيد منه إدارات الأعمال. وقد تشكل في ضوء ذلك إطار عام للتطور التاريخي لهذه الإدارة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن.

### ❖ مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها التاريخي

#### Strategic Management Concept and Historical Development

تعتبر الإدارة الاستراتيجية بوجودها العام قديمة وتمتد إلى العصور الأولى من التاريخ حيث القادة العسكريون اليونانيون يستخدمون المناورات العسكرية لتحقيق النصر على الأعداء من خلال الحشد الجيد للموارد، وضمن هذا السياق فإن الاستراتيجية تهتم بالهدف البعيد للحرب والتخصيص الجيد للموارد لتحقيق الهدف من خلال الاهتمام بما يحيط بالجيش من بيئة وأحداث. بعد ذلك انتقلت هذه المفاهيم إلى الاقتصاد والأعمال لكي يتم الاستفادة منها، لكن هذه الاستفادة لم تكن في بدايتها كما هي عليه اليوم. وإذا أردنا تتبع التطور التاريخي فإنه يمكن أن يستعرض في أربعة مراحل وكالاتي:

#### - المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأولي

تضع الإدارة أهداف محدودة وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء تحليل بسيط جداً لبيئة واضحة إلى حد ما وتتوفر فيها الموارد، وعادة ما تكون قدرة المنظمة على متابعة أحداث البيئة جيدة. ومع

ظهور بؤادر تذبذب الطلب على المنتجات لم يعد هذا الأسلوب كافياً للتعامل مع الأحداث وتطلب الأمر تطوير وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية.

## - المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ

### ❖ الاستراتيجية

#### Strategy

هي خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.

أصبحت الإدارة في هذه المرحلة أكثر اهتماماً بجمع معلومات وتنبؤات لأحداث بيئية لفترات زمنية قد تمتد لثلاث سنوات أو أكثر وربما تؤثر هذه المعطيات في الأنشطة الإدارية وأساليب تحديد الأهداف في المنظمة لأفق زمني متوسط أو طويل نسبياً. ومع ذلك فإن وسائل التنبؤ الأولية أفادت المنظمات كثيراً في وضع خطط موضوعية وعلمية.

## - المرحلة الثالثة: الخطط الموجهة خارجياً (التخطيط الاستراتيجي)

مع كثرة الأحداث والاضطرابات البيئية وندرة الموارد واشتداد المنافسة فإن إدارات المنظمات وجدت نفسها مجبرة على البحث عن بيانات ومعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية. وفي البداية ازداد أفق العملية التخطيطية من الناحية الزمنية ليظهر التخطيط بعيد الأمد Long Range Planning ثم بعد ذلك بدأت تظهر أحداث لا تنبع أهميتها من الأفق الزمني بقدر ما يتطلب الأمر التركيز على العوامل الحرجة للنجاح وتبلورت حينئذ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الذي استفادت منه المنظمات كثيراً في الخمسينات والستينات من القرن الماضي ولا تزال.

### ❖ الإدارة الاستراتيجية

#### Strategic Management

عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات.

## - المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية

لم تعد العملية التخطيطية وحدها كافية لإدارة منظمات الأعمال في عالم اليوم فالإدارة الاستراتيجية تتجاوز العملية التخطيطية لتصبح هذه العملية جزءاً منها ومكملة لمفاهيم عديدة يدخل ضمنها التخطيط الاستراتيجي واستخدام الموارد النادرة وخلق الميزات التنافسية وتفعيل ثقافة المنظمة وغيرها. وتراكمت مجمل هذه المعارف لتشكّل إرثاً معرفياً هائلاً تستفيد منه إدارات الأعمال في عالم اليوم. وبملاحظة هذا التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومحتوياتها فإننا يمكن أن نشير إلى طبيعة هذه الإدارة من خلال استعراض تعريف ينص على أن الإدارة الاستراتيجية هي عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات.

### ❖ الاستراتيجية الفعالة

#### Effective Strategy

هي الاستراتيجية التي تحقق أعلى انسجام وتناغم بين منظمة الأعمال وبيئتها وبين المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إن الاستراتيجية الفعالة Effective Strategy هي الاستراتيجية التي تحقق أعلى انسجام وتناغم بين منظمة الأعمال وبيئتها وكذلك المنظمة وتحقيقها

لأهدافها الاستراتيجية. وبذلك فإن الاستراتيجية Strategy عبارة عن خطة شمولية توجه تخصيص الموارد لإنجاز أهداف المنظمة بعيدة المدى ومع كون الاستراتيجية هي خطة شاملة إلا أن الاستراتيجية والتخطيط ليسا مفهومًا واحداً بل مفهومان يكمل بعضهما الآخر. فالاستراتيجية تهتم بماذا تريد أن تكون المنظمة مستقبلاً في حين يهتم التخطيط بكيفية الوصول إلى ما تريد المنظمة.

## ❖ فوائد الإدارة الاستراتيجية

### Strategic Management Benefits

تشير البحوث والدراسات إلى أن منظمات الأعمال التي تدار بالفكر الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية هي أفضل أداء من تلك التي لا تعي ولا تطبق هذه المفاهيم، خاصة وأن هذه المفاهيم تعطي لمنظمة الأعمال قدرة على خلق قابليات مميزة Distinctive Competence وهي قدرات جوهرية ومحورية تسمى أيضاً Core competency تمتلكها المنظمة لوحدها وتتفرد فيها ويصعب تقليدها أو مجاراتها من قبل الآخرين وعادة ما تكون هذه القدرات المميزة مركزة في عدد قليل من القضايا والأمور الرئيسية وتستند عليها المنظمة في الحصول على ميزات تنافسية Competitive Advantage ناتجة عن عمليات توليف لهذه القدرات المميزة للوصول إلى أداء يفوق أداء المنافسين. وقد يكون مصدر هذه الميزات التنافسية تكنولوجيا المعلومات التي تسمح مثلاً للمنظمة بالاستجابة السريعة لطلب الزبون خلال زمن قصير لا تستطيع المنظمات الأخرى مجاراتها فيها. ويمكن للمنظمة أن تحقق ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage وهي ميزة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين وعادة ما تكون مستمرة لفترة طويلة لكونها تستند لقابليات متفردة وجوهرية لا يملكها الآخرون. وقد لخصت العديد من الدراسات الميدانية ما يمكن أن يكون فوائد يمكن تحقيقها من جراء الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها منها:

❖ القابلية المميزة  
Distinctive Competence  
نقطة قوة معينة تمتلكها منظمة واحدة أو عدد قليل من المنظمات المتنافسة.

❖ الميزة التنافسية  
Competitive Advantage  
ميزة تأتي بشكل خاص من القدرة على العمل بأساليب ناجحة يصعب على الآخرين تقليدها.

❖ الميزة التنافسية المستدامة  
Sustainable Competitive Advantage  
هي ميزة تنافسية تستطيع المنظمة الاستفادة منها لفترات زمنية طويلة ولا يمكن تقليدها بسهولة.

1. وضوح رؤية منظمة الأعمال بشكل جيد.
2. تركيز دقيق على القضايا الاستراتيجية والحيوية للمنظمة.
3. القدرة على فهم والتعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة.
4. تحسين أداء المنظمة ونجاحها على مختلف المستويات.
5. تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة Learning Organization. وهي المنظمة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية هي:

- حل المشاكل بطرق منهجية منظمة.
- تجرب دائماً مداخل وأساليب جديدة.
- التعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المنظمات الأخرى.
- نقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة.

#### ❖ التداؤب Synergy

حالة توجد عندما تتفاعل أجزاء المنظمة مع بعضها لإنتاج تأثير مشترك يفوق عمل هذه الأجزاء منفردة.

6. تساعد الاستراتيجية على خلق حالة من التداؤب Synergy من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها، فالصورة الكلية للعمل في المنظمة تتحقق من وجود قيادة للجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف.

#### ❖ القيمة Value

حزمة من الفوائد أو المنافع يحصل عليها طرف ما قياساً بالتكاليف التي تحملها.

7. خلق قيمة Value Creation. إن الغرض الأساسي من الاستراتيجيات هو خلق قيمة يستفيد منها الزبون ومختلف أصحاب المصالح. والقيمة Value يمكن أن نعبر عنها كتوليفة من المنافع التي يحصل عليها الزبون قياساً بالكلفة المدفوعة من قبله. إن المدراء يساعدون منظماتهم لخلق القيمة عن طريق ابتكار استراتيجيات تستثمر القدرات المميزة وتحقق تداؤب عالي. كذلك فإن الاستراتيجية تخلق قيمة للمستثمرين من خلال ما يتحقق من عائد يكون أعلى من متوسط العائد Above Average Return الذي يتوقعه المستثمر من مخاطره مماثلة في استثمار آخر.

#### ❖ العائد فوق المتوسط

#### Above Average Return

هو العائد المتحقق من خيار استثماري بعائد أعلى ضمن خيارات استثمارية متساوية في مخاطرها.

## ❖ مكونات الاستراتيجية ومستوياتها

### Strategic Components and Levels

منذ مطلع الستينيات أشار بعض الباحثين إلى أن استراتيجية المنظمة يجب أن تهتم وتوضح أربعة قضايا وعناصر أساسية وهي:

- ❖ تحديد ميزات التنافس
- ❖ تحديد مجال النشاط
- ❖ تحديد عوامل النمو والتطور
- ❖ تأشير جهد التداؤب

ثم توالت البحوث لنرى أن أي استراتيجية يجب أن تتوجه لتوضيح ثلاثة مجالات أساسية وهي: القدرات المميزة للمنظمة والمجال وحشد الموارد وتوزيعها ففي إطار القدرات المميزة يتطلب الأمر أن تستند استراتيجيات المنظمة على قدراتها المميزة والفريدة وهي نقاط القوة والمجالات التي استثمرت فيها وأصبحت تشكل قاعدة أساسية تستند عليها ميزاتها التنافسية التي لا تقلد وتعطيها سبقاً في

❖ **المجال Scope** المنافسة. أما المجال Scope فيعني في الإطار العام تحديد مديات السوق التي تنافس فيها المنظمة وعلى الإدارة أن لا تخطئ أو تتوهم في تحديد هذه المجالات جيداً لكي تعرف منافسيها بدقة ووضوح وكذلك أي من الزبائن تخدم. إن المنظمات الصغيرة تنافس في مجال مختلف عن تلك التي نطلق عليها التكتلات الكبيرة التي تنافس في المئات من الأسواق المختلفة. والاستراتيجية يجب أن توضح عملية حشد الموارد Resource Deployment المستقبلية وكيفية توزيعها على المجالات التي تنافس فيها بحيث تحقق أفضل النتائج.

❖ **حشد الموارد وتوزيعها Resource Deployment**  
كيفية تجميع الموارد وتوزيعها على المجالات التي تنافس فيها المنظمة.

وبالنسبة لمستويات الاستراتيجية فيمكن أن نلاحظ ثلاثة منها تمارس فيها الإدارة الاستراتيجية عملية صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية وهي:

## - مستوى استراتيجية المنظمة Corporate Level Strategy

❖ **استراتيجية المنظمة Corporate Strategy**  
تحديد مسار أو اتجاه طويل الأمد للمنظمة بصورتها الكلية.

يهتم هذا المستوى بإدارة المنظمة بصورتها الشمولية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي الأعمال الصناعية فإن هذا المستوى يجيب على سؤال استراتيجية أساسية وهو: في أي الصناعات والأسواق يجب أن ننافس؟ والغرض الأساسي من هذا المستوى هو تحديد الاتجاه وتوجيه الموارد للمنظمة ككل. وفي المنظمات الكبيرة جداً تهتم الاستراتيجية بتحديد أين تتم المنافسة في الأسواق المختلفة ومع الصناعات المتعددة. وفي العادة فإن القرارات الاستراتيجية في هذا المستوى ترتبط بتخصيص الموارد لتطوير أعمال جديدة أو للاستحواذ على منظمات أخرى أو الانسحاب من أعمال قائمة لتشكيل محفظة أعمال المنظمة ككل.

❖ **استراتيجية الأعمال Business Strategy**  
تحديد كيفية المنافسة من قبل الأقسام الرئيسية أو وحدات الأعمال الاستراتيجية في منتجاتها وخدماتها الأساسية.

## - مستوى استراتيجية الأعمال Business Level Strategy

❖ **وحدة العمل الاستراتيجي (SBUI)**  
هي مجال عمل رئيسي تعمل باستقلالية نسبية.

يهتم هذا النوع باستراتيجية وحدة أعمال واحدة أو خط إنتاجي معين وتصف أسلوب المنافسة في هذه الصناعة أو السوق المحدد والمعلوم. في الشركات الكبيرة المتكونة من عدة أعمال ووحدات أعمال ولديها تنوع كبير في خطوط الإنتاج والصناعات مثل شركة جنرال إلكتريك وشركة جنرال موتورز وشركة هونداي فإن مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU) Strategic Business Unit يستخدم لوصف عمل واحد رئيسي ومهم تمارسه هذه الشركات الكبيرة مثل صناعة السيارات. إن اختيار الاستراتيجية في هذا المستوى يجيب على السؤال: كيف سننافس من أجل الحصول على الزبائن في هذه الصناعة والسوق؟ إن القرارات الاستراتيجية في هذا المستوى تحتوي على خيارات تتعلق بالمزيج السلعي أو الخدماتي وموقع الوحدات الإنتاجية والتكنولوجية المستخدمة وغيرها. وفي

الشركات ذات العمل الوحيد فإن هذا المستوى والمستوى السابق (استراتيجية المنظمة) يكونان مستوى واحد.

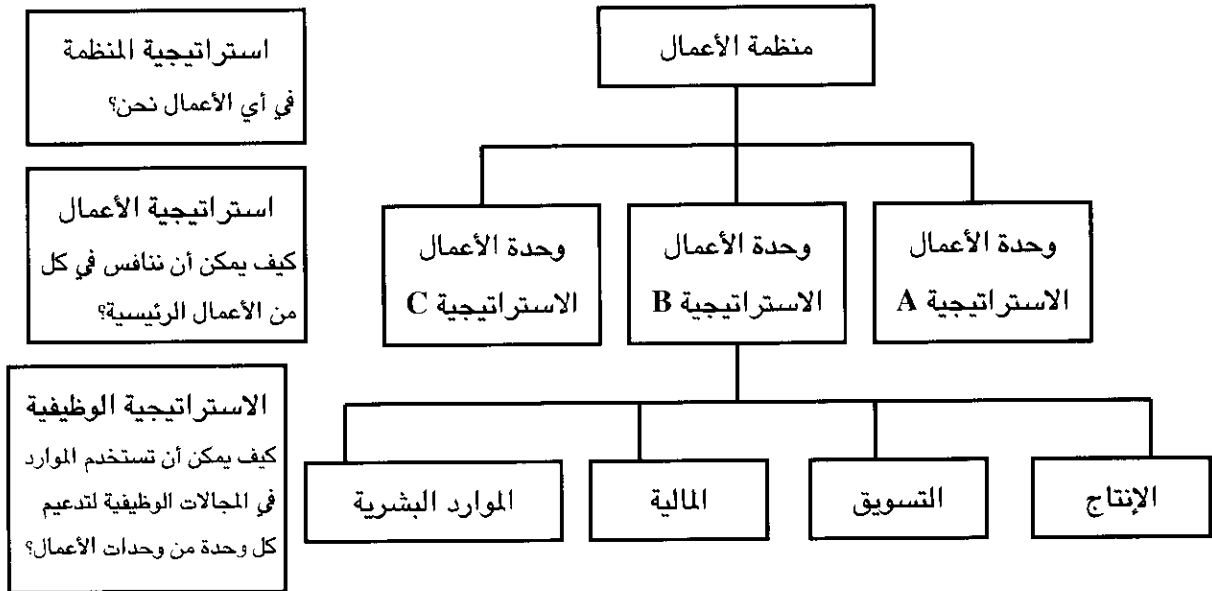
## - مستوى الاستراتيجية الوظيفية Functional Level Strategy

❖ الاستراتيجية الوظيفية

### Functional Strategy

كيفية استخدام الموارد في كل وظيفة من وظائف المنظمة وتوجيهها لرفد استراتيجية الأعمال.

يركز هذا النمط على قيادة وتوجيه استخدام الموارد لتنفيذ استراتيجية الأعمال. إن هذا المستوى يركز على الأنشطة ضمن وظيفة واحدة من وظائف المنظمة (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية). إن السؤال الاستراتيجي المهم الذي يثار عند هذا المستوى هو: كيف يمكننا استخدام الموارد بأفضل الطرق لتنفيذ استراتيجية الأعمال؟ إن الإجابة على هذا السؤال يتركز حول اختيار أفضل الممارسات الإدارية في مختلف وظائف المنظمة لتحسين الكفاءة العملياتية (الجودة، الخدمة، سرعة التسليم، الإبداع وغيرها). ويعرض الشكل التالي المستويات الثلاثة للاستراتيجية.



شكل (1-9): مستويات الاستراتيجية

ولا يشترط أن تكون المنظمة كبيرة الحجم جداً لكي تتضح فيها هذه المستويات الثلاثة فيمكن لجامعة مثلاً متوسطة الحجم أو صغيرة فيها عدد من الكليات (اقتصاد، صيدلة، علوم، آداب، تربية، الخ) حيث تشكل هذه الكليات وحدات أعمال استراتيجية تنافس الكليات المماثلة في جامعات أخرى لتشكل أقسام أي كلية من هذه الكليات استراتيجية وظيفية لاستخدام الموارد لغرض تعزيز الموقف التنافسي للكلية وبالتالي للجامعة. فمجلس الجامعة مسؤول عن وضع الاستراتيجية الكلية للجامعة وكيف تكون جامعة متميزة وفريدة في حين يضع مجلس

الكلية آليات للمنافسة مع الآخرين في ميدان العمل واجتذاب الطلاب لنرى أن دور القسم يتحدد في أفضل استخدام للموارد في تعزيز هذا التوجه ويتم ذلك من خلال نوعية الخريجين وتحديث المناهج وتطوير قابليات التدريس فيه وهكذا فإن هذه المستويات الثلاثة مترابطة وتعمل بصورة موحدة لتعمل على تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة والحصول على أفضل النتائج.

## ثانياً: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

تعتبر صياغة الاستراتيجية مرحلة مهمة جداً في نموذج عمليات الإدارة الاستراتيجية الذي يوضحه الشكل (2-9). إن صياغة الاستراتيجية هي مرحلة تشتمل على تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخياراتها الاستراتيجية على المستويات الثلاثة (المنظمة بأكملها، الأعمال، الوظائف). ولكن إذا كانت المنظمة مستمرة في العمل ولديها هذه المفردات الثلاث التي يشملها مفهوم التوجه الاستراتيجي فإنها في ضوء تحليل واقع عملها في بيئتها الخارجية ومكونات بيئتها الداخلية تؤشر مجموعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لتعيد النظر جذرياً أو جزئياً برسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخياراتها.



- إن المعنى الدقيق لصياغة الاستراتيجية هو مجمل العمليات التي بواسطتها يتم خلق أو بناء استراتيجيات، وهذا يتضمن تقييم الاستراتيجيات الحالية وتقييم لوضع المنظمة وبيئتها بهدف تطوير استراتيجيات لاحقة أيضاً قادرة على خلق ميزات تنافسية مستقبلية. وضمن الإطار العام فإن عمليات صياغة الاستراتيجية قد تتأتى من خلال تحليل موضوعي وعملي للخيارات وتطوير الخطط اللازمة وتنفيذها لتدعيم أهداف المنظمة المحددة وهذه تسمى الاستراتيجيات المدروسة **Deliberate Strategy**. في حين أن بعض المنظمات تظهر لها خيارات استراتيجية وتطور هذه الاستراتيجيات في ظل غياب وعدم وضوح لرسالتها وأهدافها بعيدة الأمد وتسمى هذه الاستراتيجيات **Emergent Strategies** أي استراتيجيات طارئة (يسمىها البعض ناشئة) من واقع الخبرة وتعتمد بالأساس على تجربة المدراء والقادة الكبار. وكلا الاستراتيجيتين تقعان في إطار رغبة منظمة الأعمال في تبني استراتيجية تركز على استخدام أقصى تدابؤ تنظيمي ممكن توحد في إطاره الجهود لتحقيق الأهداف وتمثل هذه الاستراتيجيات محصلة نهائية تسمى الاستراتيجية المقصودة **Intent Strategy**.
- ♦ **صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation**  
مجمّل العمليات التي يتم بواسطتها خلق أو بناء استراتيجيات وتركز على محتواها بشكل أساس.
- ♦ **الاستراتيجيات المدروسة Deliberate Strategy**  
خطة يتم اختيارها وتنفيذها لدعم أهداف محددة.
- ♦ **الاستراتيجية الطارئة (الناشئة) Emergent Strategy**  
خطة تطور في المنظمة في غياب أو وجود رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- ♦ **الاستراتيجية المقصودة Intent Strategy**  
الاستراتيجية التي تركز وتستخدم التدابؤ لتوحيد الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

## ♦ أنماط صياغة الاستراتيجية

### Strategy Formulation Modes

إن عملية صياغة الاستراتيجية معقدة ومبعثرة وكثيرة التشعبات ولا تأخذ نمطاً واحداً للوصول إلى الاستراتيجية التي ستعتمدها المنظمة. إنها عملية تطوير خيارات وقرارات استراتيجية ذات أهمية خاصة بالمنظمة لأنها تحكم التوجه المستقبلي بعيد الأمد. وكما أشار الباحثان Mintzberg و Queen أن أنماط اتخاذ القرار الاستراتيجي وصناعة الاستراتيجية تندرج في أربعة أنماط وكالاتي:

#### 1- النمط الريادي Entrepreneurial Mode:

في هذا النمط يلعب القائد الريادي دوراً كبيراً وتكون توجهات المنظمة مركزة على الفرص وتعتبر الإشكالات المثارة أمامها ثانوية. في المنظمة الصغيرة توجه الاستراتيجية برؤية المؤسس والأهداف المهيمنة هي النمو والتوسع. إذا استمرت الإدارة الرائدة في مراكمة خبرتها في ظل توسع منظمة الأعمال فإن مضمون هذا النمط يتجسد أكبر في التأثير على صياغة الاستراتيجية بشكل طارئ واستناداً إلى الخبرة والتجربة المتراكمة للمديرين.

## 2. النمط التخطيطي Planning Mode:

◆ القرارات الاستراتيجية  
Strategic Decisions  
هي القرارات المهمة التي تحدد  
توجه المنظمة في الأمد البعيد  
وتتصف بكونها غير اعتيادية  
ويترتب عليها تغيير لصورة  
المنظمة المستقبلية.

إن القرارات الاستراتيجية في هذا النمط تحتوي على أسلوب وطرق منهجية لتجميع المعلومات وتحليل الموقف وتوليد عدة خيارات استراتيجية يغلب عليها طابع الرشد واختيار الأفضل من بينها. وعادة ما يكون هذا النمط حاوياً للمبادرات الاستباقية Proactive للفرص الجديدة وكذلك ردود الفعل Reactive وإيجاد حلول للمشاكل التي تظهر خلال عمليات تطوير القرار الاستراتيجي.

## 3. النمط التكيفي Adaptive Mode:

تطور القرارات الاستراتيجية وفق هذا النمط بأسلوب رد الفعل على المشاكل التي تظهر وليس بأسلوب المبادر الباحث عن الفرص. والاستراتيجيات تطور هنا باتجاه متدرج ومتزايد وصولاً إلى الخيارات المعتمدة. وعادة ما نجد هذا النموذج متجسداً في عمل الجامعات والمستشفيات والوكالات الحكومية أكثر من منظمات الأعمال الخاصة.

## 4. نمط التدرج المنطقي Logical Incrementalism Mode:

◆ الخيار الاستراتيجي  
Strategic Choice  
بديل تعتمد المنظمة وتجد أنه  
يحقق أهدافها الاستراتيجية  
وفق أي نمط من أنماط صياغة  
الاستراتيجية.

وفق هذا النمط الذي يوصف بكونه توليفة أو تركيب من النمطين التخطيطي والتكيفي وبصورة أقل من الريادي لتوضح من خلاله الإدارة العليا وبشكل عقلاني وواضح رسالة وأهداف المنظمة لغرض تطوير خيارات استراتيجية لاحقاً. هنا فإن الخيار الاستراتيجي هو عمليات تفاعلية لتوجيه المنظمة مستقبلاً وضمن خبرة وتعلم متراكم متزايد أكثر من كونها التزاماً مسبقاً لصياغة أهداف واستراتيجيات معتمدة.

## ◆ رسالة المنظمة وقيمها وأهدافها

### Organization Mission, Values and Objectives

إن عملية صياغة الاستراتيجية تبدأ بمراجعة وتوضيح دقيق لرسالة المنظمة وقيمها وأهدافها. وهذا التوضيح يمثل مرحلة مهمة جداً تؤدي إلى فحص البيئة الخارجية للمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية لتأشير نقاط القوة والضعف.

◆ الرسالة Mission  
هي المبرر أو السبب الجوهري  
لوجود المنظمة في المجتمع.

### - الرسالة Mission

يقصد بالرسالة الغرض الأساسي أو السبب الجوهري لوجود المنظمة في المجتمع. وفي الحقيقة فإن الرسالة يجب أن تعرض وتوضح ماهية الإنجاز الذي

تريد المنظمة تحقيقه، بعبارة أخرى تجيب الرسالة على العديد من الأسئلة من قبيل: إلى أين نتجه؟ ما هي أحلامنا؟ ما نوع المنتجات المختلفة التي نرغب أن نقدمها للمجتمع؟ بماذا يجب أن نُعرف ونشتهر؟ ويعد الوضوح في الرسالة مقياساً لنجاح المنظمة خاصة وأنه يعطي معايير واضحة لاستخدام الموارد في إطار منظور استراتيجي يؤدي إلى التميز ومن الممكن أن تكون رسالة المنظمة مشتملة على العديد من العناصر (مثل مجال النشاط، الزبائن، نوع المنتجات، نوع التكنولوجيا وغيرها) أو قد تكون مختصرة ومركزة على عدد محدود منها. ومن أمثلة الرسالة المركزة القصيرة ما تعرضه إحدى شركات صناعة السفن حيث تنص رسالتها على الآتي:

"نحن نصنع هنا سفناً جيدة، بربح إذا كان ذلك ممكناً، وبخسارة إذا تطلب الأمر لكن دائماً نصنع سفناً جيدة". وقد تكون بعض رسالات المنظمات من عدة صفحات.

وعموماً فإن الرسالة الجيدة يجب أن تكون دليلاً للعاملين في المنظمة ومعبرة عن فلسفتها وأنها تخدم أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود المنظمة.

## - القيم الأساسية Core Values

تتأثر سلوكيات المنظمات بالقيم والتي هي معتقدات تُوَظَر ما هو مناسب أو غير مناسب من السلوكيات. وقد سبق وأن عرفنا القيم عند الحديث عن الثقافة التنظيمية في فصل سابق، والثقافة المقصودة هنا هي القيم الأساسية التي يشترك في تقاسمها المدراء والعاملون وتعطي توجهاً مشتركاً للعمل. إن القيم الأساسية القوية للمنظمة تساعد في بناء الوحدة المؤسسية لها وتعطيها مشروعية عمل في المجتمع، وتعكس خصائص المنظمة للأطراف الداخلية والخارجية، كما أنها تمثل وعاءً حاوياً لرسالة المنظمة.

## - الأهداف Goals

بعد أن توضع رسالة المنظمة في إطار قيمها ومعاييرها السلوكية فإن الأهداف الاستراتيجية تشتق من ذلك لتبدأ لاحقاً عملية وضع الأهداف التشغيلية التي تقود وتوجه الأنشطة المختلفة لتحقيق نتائج أداء محددة وعادة ما توضع هذه الأهداف التشغيلية للأعمال في إطار العديد من المعايير يمكن الإشارة إلى بعضها بالآتي:

- الربحية **Profitability** : تحقيق أرباح في جميع أعمال المنظمة.

- الحصة السوقية **Market Share**: الحصول على حصة سوقية مناسبة

والعمل على تطويرها أو على الأقل الاحتفاظ بها.

- كفاءات بشرية **Human Talents**: العمل على جذب وتعيين والاحتفاظ بقوة عمل تتمتع بكفاءات ومهارات عالية.
- موقف مالي جيد **Good Financial Situation**: العمل على الحصول على أموال واستثمارات وعائد على الاستثمار وسيولة جيدة.
- كلفة مناسبة **Cost Efficiency**: استخدام الموارد بشكل كفوء وإنجاز الأعمال بأقل كلفة ممكنة.
- جودة المنتجات **Product Quality**: إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية.
- الإبداع **Innovation**: إدخال منتجات جديدة أو تحسين الموجود حالياً وكذلك ابتكار عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين القائم منها.
- المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: الإسهام الإيجابي والفاعل في تطوير المجتمع وزيادة رفاهيته.

#### ❖ تحليل SWOT

##### SWOT Analysis

فحص نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية.

##### ❖ نقاط القوة Strengths

قابليات داخلية تمتلكها المنظمة وتنافس على أساسها.

##### ❖ نقاط الضعف

##### Weaknesses

نقص أو فقدان بعض المهارات والقابليات التي تجعل المنظمة عاجزة عن اختيار وتنفيذ استراتيجيات تدعم رسالتها.

##### ❖ الفرص Opportunities

مجال في البيئة الخارجية إذا استثمر من قبل المنظمة يولد أداءً عالياً للمنظمة.

##### ❖ التهديدات Threats

مجالات في البيئة الخارجية يمكن أن تزيد من الإشكالات والمصاعب أمام المنظمة وتجعل من الصعب عليها الأداء العالي أو المتميز.

## SWOT Analysis

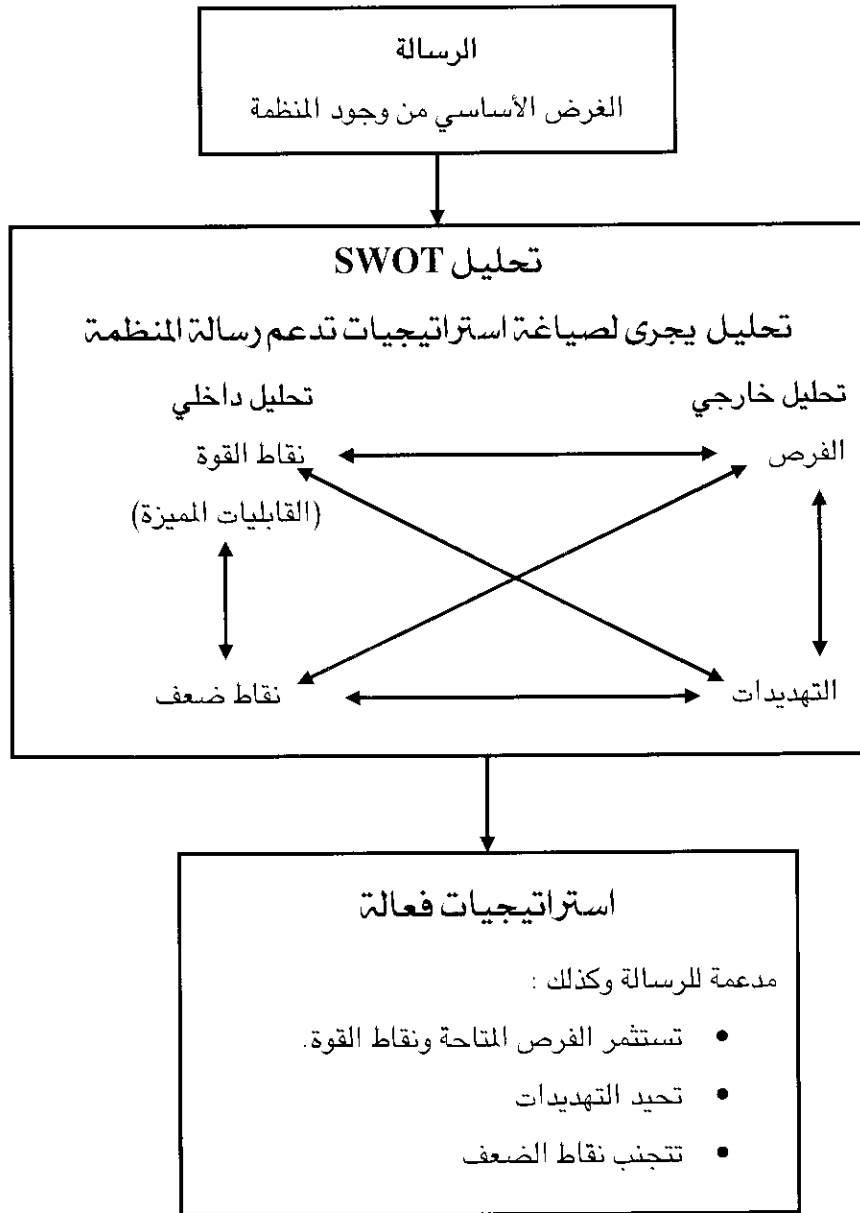
## ❖ تحليل SWOT

بعد أن تجري المنظمة تقييم أولي لرسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية فإن تحليل البيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها وثقافتها ومواردها يجب أن يجري لغرض تحديد خياراتها الاستراتيجية المناسبة. وعادة ما يطلق على هذا التحليل SWOT، حيث أن الحروف الأربعة ترمز إلى أربعة كلمات أساسية هي:

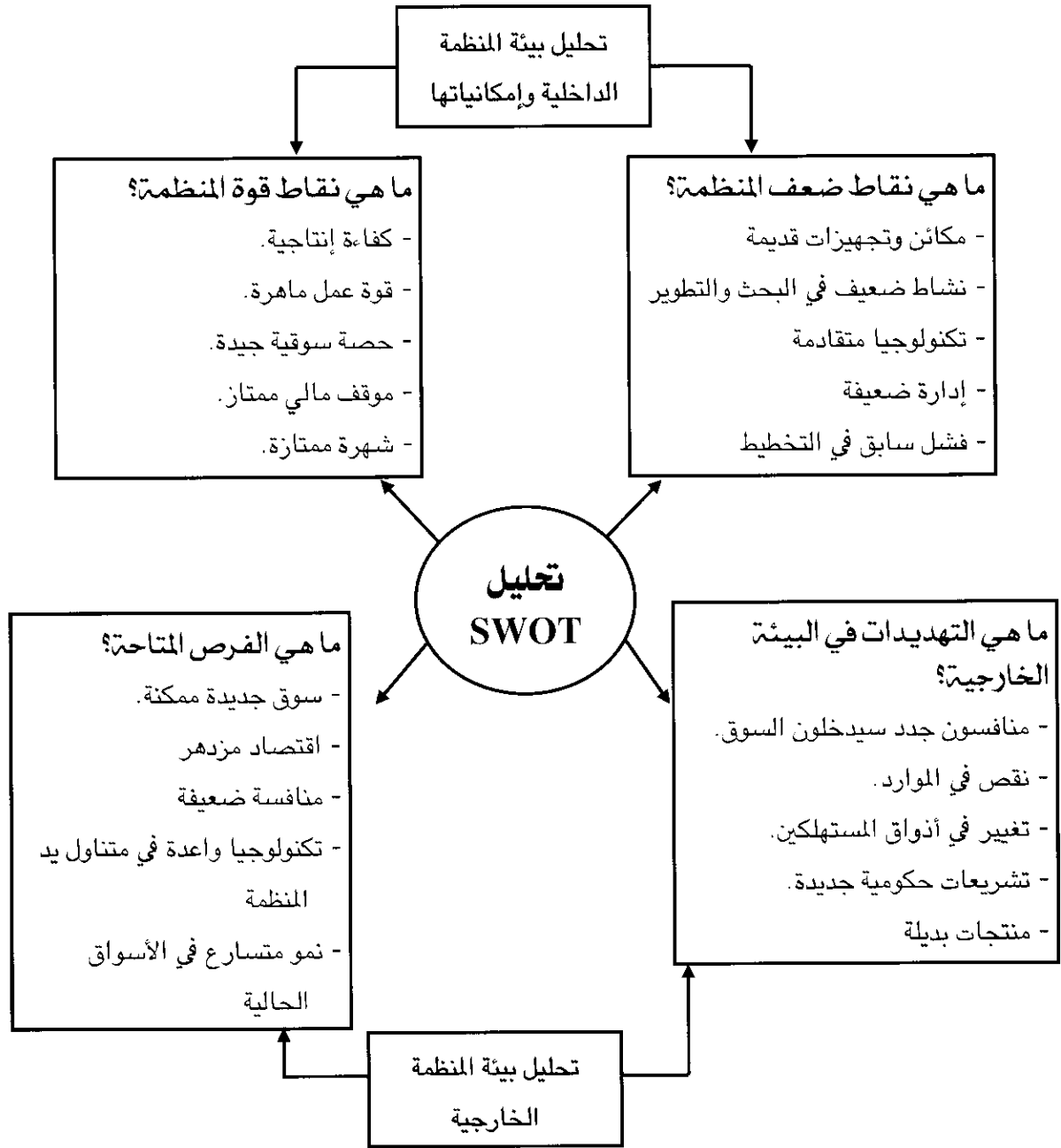
داخلية	{	S → Strengths	نقاط القوة
		W → Weaknesses	نقاط الضعف
خارجية	{	O → Opportunities	الفرص
		T → Threats	التهديدات

ولعل التوضيح الأكثر فهماً واستيعاباً لهذا التحليل هو ما نجده في الشكلين

التاليين:



شكل (3-9): تحليل SWOT ضمن عملية صياغة الاستراتيجية



شكل (4-9): تحليل SWOT بالأمثلة

إن الهدف الأساسي لتحليل وضع المنظمة الداخلي هو تحديد القدرات المميزة (القابليات المميزة) بشكل نقاط قوة تمتلكها المنظمة بشكل منفرد وتتفوق فيها على المنافسين والتي عادة ما تكون قدرات نادرة تكلف الآخرين كثيراً في حالة تقليدها وتتسم بالاستمرارية أو الديمومة، وهذه تشكل مصدر للميزات التنافسية ومصدر هذه القابليات قد يكون خبرة أو معرفة متخصصة وكلما كانت هذه المعرفة ضمنية

❖ القابلية المميزة  
**Core Competency**  
هي نقطة قوة خاصة تعطي المنظمة ميزات تنافسية مستدامة.

❖ المعرفة الضمنية  
**Tacit Knowledge**  
هي المعرفة التي ليس من السهل بثها وإيصالها للآخرين لأنها متجذرة في خبرة العاملين أو في ثقافة المنظمة.

❖ تحليل VRIO  
**VRIO Analysis**  
إطار تحليلي لفحص وتقييم القابليات المميزة للمنظمة.

❖ المنافسون في الصناعة  
**Industry Competitors**  
شدة أو حدة المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة.

❖ الداخلون الجدد  
**New Entrant**  
تهديد ناتج عن دخول منافسين جدد للسوق في نفس الصناعة.

❖ المجهزون  
**Suppliers**  
قوة المساومة من قبل المجهزين وقدرتهم على فرض شروطهم على المنظمة.

❖ الزبائن  
**Customer**  
قوة مساومة المشترين وقدرتهم على فرض شروطهم على المنظمة.

❖ المنتجات البديلة  
**Substitute Products**  
تهديد إحلال منتجات بديلة محل منتجات المنظمة.

Tacit Knowledge كانت هذه القابليات أفضل مردوداً وقوة. ولأهمية القابليات المميزة في حياة المنظمات وقدرتها على البقاء فقد أصبحت عملية تقييمها وفحصها والتأكد من استثمارها بشكل صحيح من قبل منظمة الأعمال من أولويات الإدارة الاستراتيجية ويتم فحصها من خلال نوع من التحليل يسمى تحليل VRIO وهو الآخر يتكون من أربعة كلمات تشير إلى أربعة تساؤلات مهمة وكالاتي:

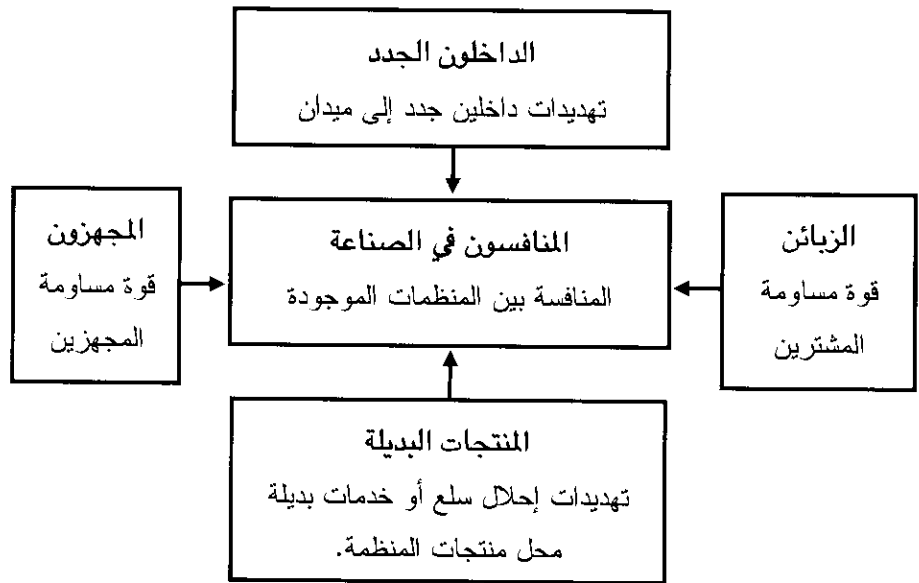
❖ القيمة Value: هل أن القابلية المميزة تضيف قيمة وتوفر ميزة تنافسية؟

❖ الندرة Rareness: هل أن المنافسين الآخرين لديهم هذه القدرة أم أنها تخصصنا وحدنا؟

❖ القدرة على التقليد Limitability: هل أن عملية تقليد قابلياتنا المميزة من قبل الآخرين مكلفة وصعبة؟

❖ التنظيم Organization: هل أن المنظمة مرتبة ومهيأة للاستفادة القصوى أو استثمار هذه القابلية المميزة؟

إن تحليل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة قد لا يبدو أمراً متاحاً لجميع المنظمات بسبب محدودية إمكاناتها وقدراتها لذلك فإن بعض المنظمات قد تجد أن التركيز على جانب محدد من البيئة الخارجية وهو بيئة العمل المباشر وبأبعاد ذات أهمية كبيرة للمنظمة هو الأهم لها. لذلك اقترح الباحث المعروف Porter تحليلاً لخمسة قوى فاعلة وأساسية لعمل المنظمة وهي: الزبائن والمنافسون والمجهزون والداخلون الجدد والمنتجات البديلة، ويعرض الشكل التالي نموذج Porter للقوى الخمسة الاستراتيجية المؤثرة في المنافسة.



شكل (5-9) : نموذج Porter للقوى الخمسة المؤثرة في المنافسة

إن هذه القوى الخمسة تؤثر على بيئة الصناعة وبذلك فإن مضمون هذا التأثير يتجسد لاحقاً بفرض وتهديدات مختلفة تحاول المنظمة الاستفادة منها أو تجنبها. وبذلك فإن جاذبية الصناعة أو عدمها ترتبط بالسلوكيات المختلفة لهذه القوى الخمسة فالصناعة قد تكون غير جذابة عندما تكون المنافسة فيها شديدة وتهديدات حلول منتجات بديلة محل منتجات المنظمة أو احتمال عالي لدخول منتجون جدد إلى هذه الصناعة وكذلك قوة المساومة للمجهزين أو المشترين تكون عالية مقابل المنظمة، وعكس هذا الأمر يعني صناعة جذابة.

## ❖ الخيارات الاستراتيجية Strategic Choices

بعد أن تكون المنظمة قد أنهت تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ربما يتطلب الأمر إعادة نظر برسالتها وقيمتها، أما خياراتها الاستراتيجية فإنها قد تعتمد خيارات جديدة من بين عدد كبير من خيارات مطروحة أمامها ووفقاً لمستويات الاستراتيجية التي أشرنا لها سابقاً (مستوى المنظمة، مستوى الأعمال، مستوى الوظائف).

### - الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

#### Strategic Choices at the Organization Level

تتاح أمام منظمة الأعمال في هذا المستوى العديد من الخيارات يمكن أن تجمل في ثلاث مجموعات أساسية: استراتيجيات النمو والتوسع، استراتيجيات الاستقرار والثبات، استراتيجيات الانكماش والتراجع.

#### 1- استراتيجيات النمو التوسع Growth and Expansion Strategies

##### ❖ استراتيجية النمو

##### Growth Strategies

توسيع المنظمة لعملياتها الحالية في صناعاتها الحالية أو في صناعات جديدة.

##### ❖ التركز

##### Concentration

النمو من خلال نفس مجال الأعمال والأسواق.

##### ❖ التنوع

##### Diversification

النمو من خلال الاقتناء أو الاستثمار في مجالات عمل مختلفة.

وهذه استراتيجيات مفضلة من قبل المدراء كونها تشير إلى النجاح، واستراتيجية النمو Growth Strategy هي زيادة الحجم والتوسع في العمليات القائمة. وتعتبر هذه الاستراتيجية في بعض الصناعات ضرورية للبقاء والاستمرار. ويمكن أن يحصل النمو بطرق متعددة وأساليب متنوعة فقد يرتبط هذا النمو بالتوسع في صناعة المنظمة الحالية وفي نفس أسواقها وفي هذه الحالة تسمى استراتيجية تركز Concentration Strategy. أو قد تتوسع المنظمة من خلال التنوع Diversification ويعني هذا الحصول والاستحواذ على استثمارات وأعمال في مجالات جديدة وإذا ما تنوعت المنظمة في صناعات وقطاع صناعي موحد فإننا في هذه الحالة نتكلم عن تنوع مرتبط (مترايط) Related Diversification ويعني بقاء المنظمة في مجالات عملها الأساسية والمعروفة استفادة من الفرص المتاحة وحفاظاً على تدأوب عالي، لكون الخبرة السابقة مهمة كما تعمل بعض شركات صناعة المشروبات الغازية. أما إذا ذهبنا من الأعمال في استراتيجياتها وتنوعت في قطاعات وأعمال مختلفة لا توجد بينها رابطة قوية فإنها قد مارست التنوع غير المرتبط Unrelated Diversification وفيه يكون التدأوب قليلاً قياساً

إلى التمركز والتنوع المرتبط. وتذهب المنظمة إلى صناعات عديدة لأسباب مختلفة بعضها يرتبط بالفرص المهمة في هذه الصناعات والبعض الآخر يرتبط بمحدودية الأفق المستقبلي للقطاع الصناعي الذي تعمل فيه.

#### ♦ التكامل الرأسي

##### Vertical Integration

النمو من خلال الذهاب باتجاه  
المجهزين أو الزبائن.

كذلك يمكن أن يأخذ التنوع شكلين آخرين من خلال التكامل العمودي Vertical Integration وفيه تذهب منظمة الأعمال باتجاه المستهلكين والزبائن والتوزيع ويسمى في هذه الحالة التكامل العمودي الأمامي Forward Vertical Integration أو قد تذهب المنظمة باتجاه التجهيز والمواد الأولية اللازمة للإنتاج ويسمى في هذه الحالة تكامل عمودي خلفي Backward Vertical Integration ولكلا النوعين من التكامل أسباب عديدة ومبررات كثيرة تدرسها المنظمة لغرض الاستفادة منها. ويمكن أن يأخذ التنوع شكل تكامل أفقي Horizontal Integration وفيه تنمو المنظمة وتتوسع أفقياً من خلال شراء والاستحواذ على شركات وأعمال في نفس صناعتها أو إضافة مزيد من خطوط الإنتاج.

#### ♦ التكامل الأفقي

##### Horizontal Integration

النمو من خلال الاستحواذ  
على أعمال مماثلة لعمل  
المنظمة الحالي.

ويمكن للمنظمة أن تنمو وتتوسع باعتماد مدخلين أساسيين يتمثل الأول بالتوسع والنمو اعتماداً على مواردها وإمكاناتها الذاتية أو أنها تعتمد على تحالفات استراتيجية مختلفة مع منظمات أخرى وهنا يمكن أن تظهر طرق متعددة للنمو مثل الاندماج Merger والاقتناء Acquisition والمشاريع المشتركة Joint Venture. وعلى المنظمة أن تفاضل بين هذه الطرق وما يمكن أن تحصل عليه من فوائد وعوائد من كل منها.

#### ♦ استراتيجيات الثبات

##### والاستقرار

##### Stability Strategies

بقاء المنظمة بنفس حجمها أو  
تنمو بشكل بطيء ومسيطر  
عليه.

## 2. استراتيجيات الثبات والاستقرار Stability Strategies

تعتمد منظمات الأعمال هذه المجموعة من الاستراتيجيات لأسباب متعددة، وهي تعني في مجملها أن تبقى منظمة الأعمال في نفس حجمها أو تنمو بشكل بطيء وبصورة مسيطر عليها. وعادة ما تأتي هذه الاستراتيجيات بعد فترة نمو سريع واستحواذ وبناء أعمال جديدة من قبل المنظمة. وهنا يأتي الاستقرار لالتقاط الأنفاس واستغلال ما تم الاستثمار فيه. وكذلك تعتمد بعض المنظمات إلى هذه الخيارات إذا أصبحت البيئة أكثر عدائية وأصبحت اتجاهات التطور فيها غير واضحة المعالم لذلك تحاول المنظمة الانتظار إلى أن يتم استجلاء الموقف. ولا يعني الثبات والاستقرار عدم عمل أي شيء بل إن ما تعمله المنظمة يدرس بعناية كبيرة وفي إطار المحافظة على قدرتها وتطويرها إن أمكن. وفي إطار استراتيجية الاستقرار والثبات يمكن أن نجد بعض الخيارات الفرعية التي تعتمدها المنظمة من قبيل:

- استراتيجية التقدم بحذر إلى الأمام.

- استراتيجية الدفاع المرن بمعنى المحافظة على الوضع الراهن مع إمكانية اقتناص فرص تتاح في البيئة الخارجية لعمل المنظمة.

- استراتيجية المراوغة وكسب الوقت وهنا تستقر المنظمة في عملها لمحاولة تجاوز عقبات ثم تستعيد وضعها الطبيعي بالنمو والتطور.

❖ استراتيجيات التراجع والانكماش

### Retrenchment Strategies

تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف.

## 3 استراتيجيات التراجع والانكماش Retrenchment Strategy

وهذه مجموعة من الاستراتيجيات غير المحبذة من قبل منظمات الأعمال لكنها مهمة وهي لا تعني الفشل بشكل مطلق، فساحة المنافسة قد تفرض على منظمة الأعمال التراجع عن بعض المجالات بسبب شدة المنافسة أو بسبب قد يرتبط بانخفاض النمو في هذه المجالات وبكونها أصبحت غير واعدة. وفي إطارها العام فإن استراتيجيات التراجع والانكماش تعني تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف وهكذا تأخذ المنظمة حجمها الصحيح وشكلها الطبيعي في العمل سواء من خلال إعادة هيكلة عملياتها Restructuring الذي يعني تقليل مزيج العمليات أو دمج وحدات الأعمال والعمليات أو من خلال خفض حجوم العمليات Downsizing لغرض تحسين كفاءة العمليات والتركيز على البعض منها وعادة ما يأتي هذا من خلال تسريح جزء من قوة العمل أو إعادة تأهيلها لأعمال أخرى بهدف التركيز على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، وهنا فإن المنظمة تختار الحجم الصحيح Rightsizing. وفي بعض الأحيان فإن إعادة الهيكلة تأتي من خلال بيع أجزاء من المنظمة لغرض التركيز على مجالات العمل الأساسية وتسمى البيع الجزئي للعمل Divestiture. وفي هذه الحالة فإن المنظمة تعيد التركيز على قابليتها المميزة من خلال خفض التكاليف بشكل كبير وتحسين كفاءة العمليات وإدارتها بشكل فاعل. وفي بعض الأحيان فإن استراتيجيات التراجع والانكماش تصل إلى حدودها القصوى من خلال التصفية Liquidation قبل أن تصل هذه الأعمال إلى إشهار الإفلاس.

❖ استراتيجية إعادة الهيكلة Restructuring Strategy  
تقليل مزيج العمليات أو دمج وحدات الأعمال.

❖ استراتيجية تخفيض الحجم Downsizing Strategy  
تقليل حجوم العمليات

❖ استراتيجية البيع الجزئي للأعمال Divestiture Strategy  
بيع جزء أو أجزاء من المنظمة لإعادة التركيز على مجالات العمل الرئيسية.

## 4 الاستراتيجيات العالمية Global Strategies

❖ الاستراتيجيات العالمية Global Strategies  
مجموعة استراتيجيات تعتمد على المنظمات كبيرة الحجم التي لديها استثمارات في بيئات خارجية مختلفة.

إذا كانت منظمة الأعمال تعمل ضمن بيئة عالمية من خلال استثمار مباشر في عمليات دولية فيجب عليها أن تعي طبيعة تأثيرات العولمة والاقتصاد العالمي ومخاطر



شكل (6-9): الاستراتيجيات التنافسية Porter

من وجهة Porter فإن القرارات الاستراتيجية على مستوى الأعمال يتحكم فيها عاملان أساسيان: الأول، نطاق السوق وهل أن المنظمة هدفها السوق الواسع أم سوق محدود. والثاني، ما هو مصدر ميزات التنافس هل هو السعر المنخفض أو تميز وتفرد المنتج من ناحية الجودة.

◆ استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة

#### Cost Leadership Strategy

الاستراتيجية التي تعتمد أوطاً تكاليف للعمليات قياساً بالمنافسين.

#### ● استراتيجية الكلفة الشاملة Cost Leadership Strategy

عندما يكون مصدر اهتمام المنظمة متجهاً إلى تقليل التكاليف الخاصة بالعمليات لفرص المنافسة وبالتالي فإنها تحقق أرباحاً أكثر من المنافسين من خلال هذه الاستراتيجية وعادة ما يكون اهتمام المنظمة منصباً على تحسين مستمر لكفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع وباقي النظم الفرعية. وفي العادة فإن المنظمات التي لها سبق تكنولوجي تستطيع أن تنتهج هذا النوع من استراتيجيات أفضل من غيرها بسبب قدرتها على تحسين العمليات من خلال البحث والتطوير والإبداع. وكذلك تنافس المنظمة هنا على السوق الواسع لغرض زيادة حجوم الإنتاج وتحقيق أرباح عالية.

◆ استراتيجية التميز

#### Differentiation Strategy

استراتيجية تعتمد تقديم منتجات متميزة ومختلفة عن المنافسين.

#### ● استراتيجية التميز (التفرد) Differentiation Strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية عندما تكون المنظمة متجهة لجعل منتجاتها مختلفة ومتميزة عن المنظمات الأخرى. وعادة ما يفترض أن يشعر الزبائن بهذا التميز فالمنافسة مقادة بتميز المنتجات والخدمات بهدف جذب المستهلكين والحصول على ولائهم لهذه المنتجات والعلامات. تتطلب هذه الاستراتيجية أن تكون للمنظمة قوة في مجال التسويق والبحث والتطوير والإبداع كما يجب أن يستشعر المستهلك نوعية المنتج واستمرارية هذا التفرد في النوعية.

## • استراتيجيات التركيز Focus Strategies

### ❖ استراتيجية التركيز وقيادة

#### التكلفة

#### Focused Cost Leadership Strategy

استراتيجية تعتمد أوطاً تكاليف العمليات لخدمة سوق محدد أو جزء منه.

### ❖ استراتيجية التركيز

#### والتمييز

#### Focused Differentiation Strategy

استراتيجية تعتمد التفرد وتميز المنتج المقدم لسوق محددة أو جزء منها.

### ❖ استراتيجية المنقبين

#### Prospectors Strategy

استراتيجية تقوم على أساس البحث الدائم عن الأسواق والفرص الجديدة لغرض النمو وتقبل المخاطرة.

### ❖ استراتيجية المدافعين

#### Defenders Strategy

استراتيجية تركز فيها المنظمة على أسواقها الحالية والحفاظ على نمو ثابت لخدمة أسواق معروفة.

### ❖ استراتيجية المحللين

#### Analyzers Strategy

استراتيجية تحافظ فيها المنظمة على أعمالها الحالية وكفاءتها والبحث عن أسواق وفرص جديدة.

### ❖ استراتيجية القائم برد

#### الفعل (المستجيبون)

#### Reactor Strategy

الاستراتيجية التي يغيب فيها المنهج الواضح للسلوك التنافسي.

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجيات من خلال التركيز على سوق محدد أو جزء من السوق ويمكن أن تخدم هذا الجزء من السوق من خلال التركيز وقيادة الكلفة Focused Cost Leadership. وهنا فإن الاستراتيجية تخدم هذا الجزء من السوق من خلال تقديم المنتجات منخفضة الكلفة بأسعار منخفضة إلى المستهلكين ويتطلب الأمر خبرة ومعرفة بهؤلاء المستهلكين وتوزيعهم الجغرافي. أما إذا كان التركيز على هذا الجزء من السوق مرتبطاً باستراتيجية تقديم منتج متميز ومتفرد فالمنظمة تتبع استراتيجية التركيز والتمييز Focused Differentiation Strategy. وضمن هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تخدم هذا الجزء من السوق من خلال تقديم منتج بنوعية ومواصفات عالية.

ومن المفيد أن نشير إلى مجموعة من الأفكار التي قدمها Miles and Snow وأكدوا فيها أن السلوك الاستراتيجي في المنافسة في مستوى استراتيجيات الأعمال يمكن أن يوضع في أربعة مجموعات وكالاتي:

أ. استراتيجية المنقبين **Prospector**: يتحدد سلوك منظمات الأعمال واستراتيجياتها بالبحث الدائم والتنقيب عن الفرص والأسواق الجديدة وبذلك فإنها متجهة للنمو والتوسع في إطار قدرة عالية على قبول المخاطر.

ب. استراتيجية المدافعين **Defenders Strategy**: هنا تسلك المنظمة سلوكاً يجعلها تركز وتحافظ على أسواقها ومنتجاتها وتبحث عن كفاءة في العمليات لتحقيق أهدافها والحفاظ على نمو ثابت وخدمة مستهلكين معروفين لديها.

ج. استراتيجية المحللين **Analyzers Strategy**: تحاول المنظمة هنا الاستفادة من ميزات كلا الاستراتيجيتين السابقتين ومعالجة الإشكالات الواردة فيهما. وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس الحفاظ على الأعمال الحالية وكفاءة العمل فيها والدفاع عنها وكذلك البحث عن فرص وأسواق جديدة من خلال سلوك المنقب.

د. استراتيجية القائم برد الفعل (المستجيبون) **Reactor Strategy**: في نطاق هذه الاستراتيجية فإن المنظمة لا يوجد لديها مدخل أو منهج ملائم للتعامل مع المنافسة ولذلك فإنها عادة ما تكون متخبطة في سلوكها الاستراتيجي وغير فاعلة.

## 2. الاستراتيجية التعاونية Cooperative Strategies

### ❖ الاستراتيجيات التعاونية

#### Cooperative Strategy

استراتيجيات تعتمد من قبل المنظمات للتعاون وتحقيق منافع متبادلة.

### ❖ الاندماج Merger

انضمام إحدى الشركات لشركة أخرى لها نفس الحجم تقريباً لتشكيل شركة جديدة أكبر.

يمكن للأعمال أن تتعاون في ما بينها بطرق وأساليب متعددة لتتعمد استراتيجية تحالفات Alliances Strategy وفي إطارها يمكن لعمليتين أو أكثر أن يتشاركا في مجالات معينة ذات نفع متبادل ويمكن أن يكون هذا التعاون في إطار الإمداد والتجهيز والتوزيع أو أي مجال آخر كذلك يمكن أن تكون هناك مشاريع مشتركة Joint Venture أو اندماج بين الأعمال Merger.

## - الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

### Strategic Choices at the Functional Level

### ❖ استراتيجيات التحالفات

#### Alliances Strategies

استراتيجيات مشاركة في مجالات معينة لصالح الأطراف المستفيدة.

### ❖ الاقتناء Acquisition

استحواذ إحدى الشركات على شركة أخرى أصغر منها بشرائها.

توضع على المستوى الوظيفي العديد من التوجهات لغرض استغلال الموارد في مجالات الأنشطة المختلفة للمنظمة وتحقيق نتائج محددة مطلوبة تساهم في تدعيم استراتيجية الأعمال والموقف التنافسي وبالتالي نجاح المنظمة. والخيارات الاستراتيجية لا يمكن تحديدها بنمط واحد بل ترتبط بالأنشطة الأساسية للإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية والبحث والتطوير، ويفترض أن تأتي منسجمة مع طبيعة الخيار الاستراتيجي على مستوى الأعمال وتخدم التوجه العام للمنظمة ورسالتها. أنها تمثل الجانب التنفيذي المباشر من الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمة.

### ❖ تحليل محفظة الأعمال

#### Business Portfolio Analysis

أساليب وطرق تستخدمها منظمات الأعمال لاختيار أفضل مزيج استثماري من بين فرص الأعمال المتاحة.

ويعرض الشكل (7-9) ملخص بالخيارات الاستراتيجية على المستويات الثلاث (المنظمة، الأعمال، الوظائف).

## ❖ تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis

بعد أن تكون إدارة المنظمة قد أجرت التحليل اللازم لبيئة الأعمال وإمكانات المنظمة الداخلية وارتأت تحديد الخيارات المناسبة على مستوى المنظمة ثم على مستوى الأعمال فإنها يمكن أن تعمل فحص وتشخيص لمحفظة أعمالها بجميع مكوناتها لتتأكد من أن هذه المحفظة متوازنة وتعطي أفضل النتائج. وتوجد العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن بواسطتها التأكد من ذلك يطلق عليها البعض تخطيط المحفظة Portfolio Planning والبعض الآخر يسميها أساليب إدارة المحفظة Portfolio Management Techniques وغيرها من المسميات. إن هذه الأساليب مفيدة جداً لفحص التوجه العام لمنظمة الأعمال والتأكد من صحة خياراتها بشكل عام. وسنختار هنا أسلوبين هما الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية:



شكل: (7- 9): الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

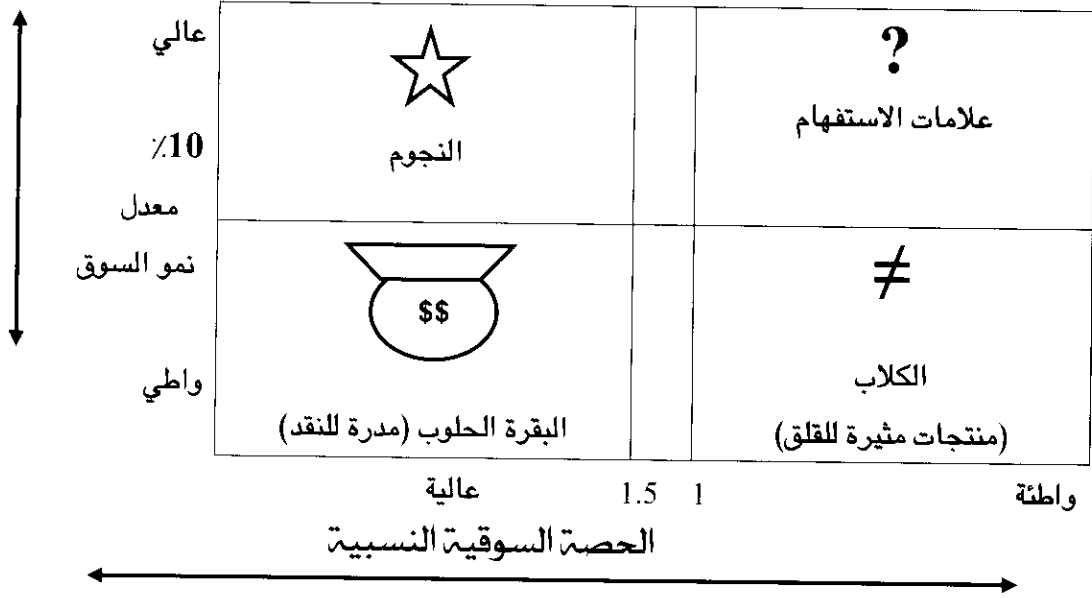
◆ تحليل (BCG) (مصنوفة)

بوسطن

هو تحليل للفرص والأعمال في ضوء معدل نمو السوق والحصة السوقية.

1. تحليل BCG (مصنوفة بوسطن) BCG Matrix

تم تطوير هذه المصفوفة من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group ويمثل إطاراً تحليلياً للأعمال استناداً إلى معدل نمو السوق والحصة السوقية وكما موضح في الشكل التالي:



شكل (8-9): مصنوفة BCG

إن أعمال أو منتجات المنظمة تتباين في وجودها داخل الأسواق حيث البعض في نمو عالى والآخر في نمو منخفض كما أنها تتباين أيضاً في حصتها السوقية النسبية وبالتالي فإن قدرة هذه المنتجات على توليد الأرباح والعوائد أو احتياجها إلى هذه العوائد مختلفة. ففي المربع الأول (علامات الاستفهام) توجد المنتجات أو الأعمال التي لديها حصة سوقية واطئة في سوق ذو نمو واعد وعالى وفي هذه الحالة على المنظمة أن تستخدم استراتيجيات للاختيار بين تطوير حصة البعض منها أو ترك البعض الآخر. أن الأعمال والمنتجات هنا بحاجة إلى الموارد لكن في نفس الوقت فإن هذه المنتجات قد تكون في بداية دورة حياتها وتحتاج إلى تعزيز الاستثمار وإلى الانتقال إلى المربع الثاني (النجوم). والأعمال في مربع النجوم هي أعمال أو منتجات واعدة لأنها تمتلك حصة سوقية كبيرة وفي سوق ذي نمو عالى وربما تعطي عوائد إيجابية للمنظمة. وفي نفس الوقت يجب أن نلاحظ أن شمن النجومية يحتاج إلى إنفاق لغرض الاستمرار في هذا الموقع. وحالما تبدأ الأسواق بالتباطؤ في النمو بسبب دخول مستثمرين ومنظمات منافسة تكون الأعمال والمنتجات في مربع النجوم قد انتقلت إلى المربع الثالث (البقرة الحلوب). هنا تكون العوائد في أعلى مستوى لها ويمكن استخدامها لتمويل المنتجات والأعمال في المربع الأول. إن سيناريو النجاح التام يتحدد بقدرة الإدارة على إدارة محفظة أعمال تنتقل فيها المنتجات من المربع الأول إلى الثاني قبل المنافسين ثم الوصول إلى المربع الثالث للحصول على عوائد عالية لتكرر الدورة عدة مرات. عملياً يصبح هذا الأمر غير ممكن لذلك تصل بعض الأعمال والمنتجات إلى المربع الرابع (الكلاب) وهي منتجات مثيرة

للقلق يجب التخلص منها أو الاحتفاظ ببعضها إذا كانت متطلبات العمل تستدعي ذلك وأنها أي المنتجات في هذا المربع تحقق أرباح معقولة.

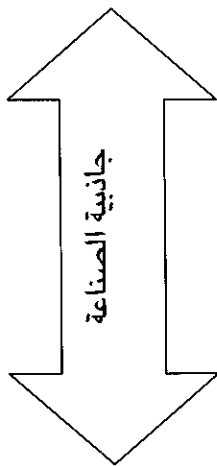
إن حقيبة الأعمال المتوازنة للمنظمة هي حقيبة تنتشر فيها منتجاتها وأعمالها أو خطوط إنتاجها داخل هذه المربعات الأربعة بشكل يعطي أفضل النتائج للمنظمة قياساً بالمنافسين خاصة إذا عرفنا أن خلق الموارد المالية واحتياجها يختلف باختلاف موقع المنتجات والأعمال داخل مصفوفة BCG.

## 2- أسلوب GE (أسلوب شاشة الأعمال لجنرال إلكتريك)

◆ أسلوب GE The

### The GE Business Screen

يسميه البعض أسلوب إشارات المرور، وقد تطور هذا الأسلوب من قبل شركة General Electric بعد النقد الحاصل للأسلوب السابق بسبب محدوديته في قياس جاذبية الصناعة والموقف التنافسي للمنظمة. في هذا الأسلوب تم التعبير عن جاذبية الصناعة بمؤشرات عديدة من بينها معدل نمو السوق وكذلك تم التعبير عن الموقف التنافسي بمؤشرات عديدة من بينها الحصة السوقية النسبية وكما يعرض في الشكل التالي:



عالي	أخضر (ربح)	أخضر (ربح)	أصفر (احترس)
وسط	أخضر (ربح)	أصفر (احترس)	أحمر (خسارة)
واطئ	أصفر (احترس)	أحمر (خسارة)	أحمر (خسارة)
	جيد	وسط	ضعيف

الموقف التنافسي

◆ جاذبية الصناعة :

1. نمو السوق.
2. حجم السوق.
3. المتطلبات الرأسمالية.
4. شدة المنافسة.

◆ الموقف التنافسي :

1. الحصة السوقية النسبية.
2. المعارف التكنولوجية.
3. نوعية المنتج .
4. شبكة الخدمة.
5. تنافسية السعر.
6. التكلفة التشغيلية.

شكل (9-9): مصفوفة شاشة الأعمال لجنرال إلكتريك

يفترض بالمنظمة أن تعي طبيعة توزيع أعمالها ومنتجاتها داخل هذه المصفوفة ليساعدها ذلك في تقرير نوع الاستراتيجيات المعتمدة وفق اعتبارات تواجد هذه الأعمال والمنتجات من حيث جاذبيتها وموقعها التنافسي. ويمكن أن تكون مصفوفة GE صيغة عملية لتطبيق تحليل SWOT لتنفيذ استراتيجيات التنوع المختلفة في المنظمة. وفي كل الأحوال فإن هذه المصفوفة تعطي تصوراً أكثر وضوحاً ودقة من مصفوفة BCG السابقة.

### ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

تعتبر هذه المرحلة من عمليات الإدارة الاستراتيجية مهمة جداً، حيث أن التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المصاغة جيداً يؤدي على النجاح في حين أن التنفيذ غير الفعال للاستراتيجيات المصاغة جيداً يؤدي إلى ظهور إشكالات عديدة. ويمكن للتنفيذ الفعال أن يساهم في سد الفجوات في الاستراتيجية غير المصاغة جيداً ويتجاوز الأخطاء الواردة في حين سيكون الفشل حليف الاستراتيجية غير المصاغة جيداً وترافقها عمليات تنفيذ غير فعالة، كما في الشكل التالي:

فعال ↑ التنفيذ ↓ غير فعال	نجاح	جميع الاحتمالات واردة (قد تفشل وقد تنجح)
	إشكالات في التنفيذ	فشل
	جيدة	ضعيفة

← الصياغة →

شكل (10 - 9): العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

لذلك فإن الاعتقاد بأن الصياغة الجيدة تقود دائماً إلى تنفيذ فعال ليست دقيقة بل تحتاج المنظمة إلى الاهتمام بمرحلة التنفيذ كونها تحتاج إلى مهارات وخبرات تختلف عن مرحلة الصياغة.

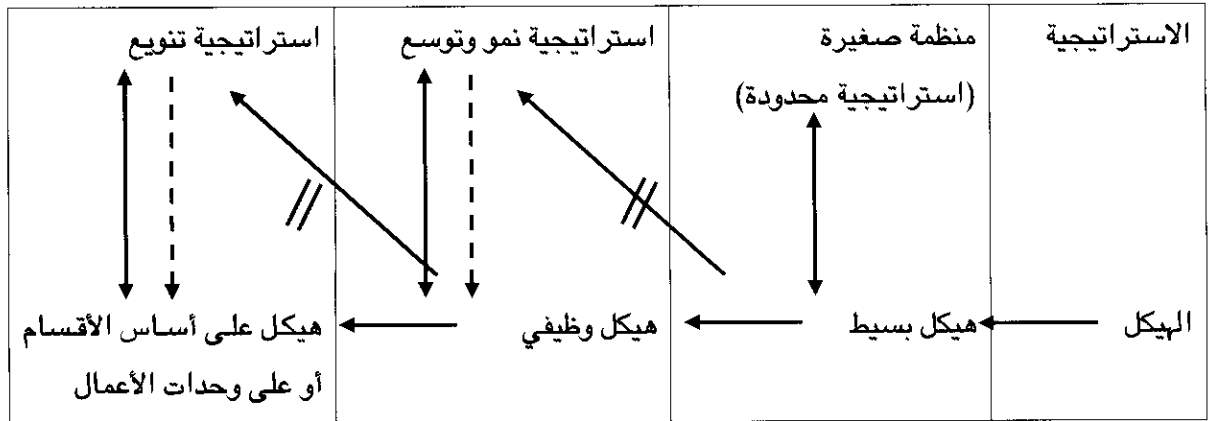
### ❖ مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Requirements

إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يتجسد بوضع مجموعة من البرامج والميزانيات والإجراءات كما ورد سابقاً فإننا نشير هنا إلى المستلزمات الضرورية لتنفيذ فعال لاستراتيجيات المنظمة. إن عمليات التنفيذ تستلزم الإجابة على استفسارات مهمة من قبيل من هم الأفراد المنفذون للخطة وماذا يجب أن يعملوا لحاذاة عمليات المنظمة مع التوجهات الجديدة الواردة في الاستراتيجية وكيف يعمل الجميع بشكل مشترك لتنفيذ الخطط. وتشير الدراسات إلى أن هناك عشرة مشاكل أساسية تثار دائماً أثناء عمليات التنفيذ وتحد من قدرة الاستراتيجية للوصول إلى النتائج المستهدفة وهي:

- تأخذ عملية التنفيذ وقتاً أطول مما خطط لها.
  - ظهور مشاكل أساسية غير متنبأ بها.
  - عدم التنسيق بين الأنشطة بشكل كفؤ وفعال.
  - تبعد الأزمات والمنافسة تركيز الإدارة عن عمليات التنفيذ.
  - ليس لدى العاملين المعنيين بالتنفيذ القدرات الكافية لتنفيذ فعال.
  - المستويات الدنيا من العاملين لم يدرّبوا بما فيه الكفاية.
  - عوامل بيئية غير مسيطر عليها تخلق مشاكل للمنظمة.
  - إن مدراء الأقسام تنقصهم الكفاءة فإن إسهامهم بالتنفيذ لا يكون بالمستوى المطلوب.
  - إن الأنشطة والمهام الرئيسية للتنفيذ لم تحدد بشكل واضح.
  - إن نظام المعلومات يخفق في توفير متابعة دقيقة وفعالة للأنشطة.
- أما مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية فهي:

### 1- هيكل تنظيمي فعال وكفوء Effective Organizational Structure

في كل مرة يتم فيها صياغة استراتيجية مختلفة عن سابقتها يتطلب الأمر إجراء تغييرات مهمة أو بسيطة في الهيكل لكي يتلاءم أكثر مع الاستراتيجيات الجديدة ويكون قادراً على تنفيذها، وهذا ما أشار إليه الباحث شاندلر Chandler بكون الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية حيث وجد في دراسته أنه عندما تتغير الاستراتيجيات من بسيطة ومحدودة إلى استراتيجيات نمو ثم إلى استراتيجيات تنوع كبير فإن الهيكل التنظيمي البسيط القادر على تنفيذ استراتيجيات محدودة يصبح غير فعال في تنفيذ استراتيجيات النمو وبذلك يبدل إلى هيكل وظيفي ثم يصبح هذا الهيكل غير فعال لتنفيذ استراتيجيات التنوع ويتحول إلى هيكل على أساس الأقسام. ويمكن أن نوضح هذه الفكرة بالشكل التالي:



شكل (11- 9) : الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

وفي حقيقة الأمر فإن تغيير الاستراتيجية من شكل إلى شكل آخر لا يتبعه بالضرورة الحتمية تغيير الهيكل التنظيمي بل إن الهيكل القديم يراد منه تنفيذ الاستراتيجية الجديدة وعندما يكون غير قادراً على تنفيذها ويتدنى الأداء تحاول الإدارة تغيير هذا الهيكل القديم إلى هيكل جديد أكثر انسجاماً ووفاءً بمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية الجديدة. لذلك فإن إدارة المنظمة يجب عليها أن تتابع بانتظام عمليات التغيير في الهيكل التنظيمي من هيكل بسيط أو هيكل على أساس الوظائف أو هيكل على أساس الأقسام أو هيكل على أساس وحدات الأعمال أو هيكل شبكي أو مصفوفي وتتأكد من نوع الهيكل المختار ومدى ملاءمته لتنفيذ الاستراتيجية.

## 2 أنظمة الإدارة والأساليب الإدارية المستخدمة Management Systems and Styles

كثيرة هي الأنظمة التي يجب أن تحشد لتنفيذ الاستراتيجية، فالتنفيذ الفعال يتطلب أنظمة معلومات استراتيجية لها القدرة على تزويد متخذي القرار بالمعلومات الرئيسية والمهمة بالسرعة والدقة والكفاءة المطلوبة وهنا فعلى إدارة المنظمة إغارة أهمية كبيرة لبناء نظام المعلومات باعتباره مورد ثمين للمنظمة تجب إدارته واستثماره باستخدام مختلف التقنيات الحديثة لكي يكون هذا النظام قادراً على تقديم الدعم والإسناد للإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية أثناء عمليات التنفيذ. كذلك عليها أن تعير أهمية كبيرة لأنظمة التخطيط والسيطرة وكما ذكرنا سابقاً وفق ما ورد في خطط المنظمة التشغيلية وفي الصناعة تعتبر الأنظمة الحاسوبية التي تتكامل مع عمليات التصنيع ذات أهمية كبيرة في التنفيذ وإنجاز خيارات المنظمة على مستوى الأعمال من قبيل استراتيجيات التكاليف أو الجودة. وقد أشارت مؤسسة (ماكينزي) للاستشارات إلى أن التطبيق الفعال للاستراتيجية يأتي في إطار تكامل سبعة عناصر أساسية مع بعضها لتدعم الثقافة التنظيمية القادرة على الوصول إلى نتائج متميزة وقد سمي هذا التحليل بـ McKinsey 7S Framework حيث بين هذا التحليل أن التنفيذ الفعال يتطلب الاهتمام بهذه الأبعاد السبعة وتنسيقها وهي:

- الهيكل Structure.
- الأنظمة Systems.
- الاستراتيجية Strategy.
- الأسلوب Style.
- المهارات Skills.
- الكادر Staff.
- الثقافة المشتركة Shared Culture.

## 3 القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

◆ القيادة الاستراتيجية  
Strategic Leadership  
هي القيادة الملهمه للعاملين  
والإيحاء لهم بقبول التغيير  
المستمر وتحسين  
الاستراتيجيات وعمليات  
تنفيذها.

إن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يتطلب قيادة قادرة على توفير التزام كبير وإيحاء للعاملين بحيث تضمن الاتصالات الفعالة وخلق إحساس بالمطالب الملحة والرئيسية والتأكد من أن الجميع قد فهموا الاستراتيجية والتوجهات العامة الواردة

فيها. إننا نتكلم هنا عن قيادة تحويلية قادرة على أن تثير الهمم والحماس والتحفيز دون تقييد لحرية العاملين ومبادراتهم وكذلك تستطيع هذه القيادة تقليل المقاومة لعمليات التغيير الجذرية والبسيطة المطلوب إجراؤها في المنظمة وأنظمتها المختلفة. كذلك تتطلب عمليات التنفيذ الجيد الاهتمام بالحشد الفعال لموارد المنظمة على كافة المستويات.

## رابعاً: تقييم ورقابة الاستراتيجية Strategy Evaluation and Control

لقد تقدمت الإشارة عند الحديث عن الرقابة على أنها عمليات منهجية ومنظمة تطال مختلف المستويات الإدارية وبهذا فإن الرقابة الاستراتيجية هي رقابة عامة تتأكد بموجبها الإدارة من صحة التوجهات التي تسيّر عليها المنظمة. وعادة فإن نموذج الرقابة التقليدية الذي ينتظر تحقيق النتائج لغرض مطابقتها مع المستهدف وتصحيح الانحرافات لا يصلح كنموذج فعال للرقابة الاستراتيجية. وفي حقيقة الأمر فإن نظام أو نموذج الرقابة للتغذية الأمامية أو الرقابة قبل التنفيذ من خلال تهيئة المقدمات هو النموذج الأصلاح للرقابة الاستراتيجية خاصة وأن نتائج القرارات الاستراتيجية لا تظهر إلا بعد فترات زمنية تمتد لسنوات عديدة. وقد قدم بعض الباحثين ما يسمى بالإشراف الاستراتيجي Strategic Surveillance وهي أسلوب رقابي عام يؤكد على المسح الشامل والسيطرة على نطاق واسع على الأحداث داخل وخارج المنظمة والتي من المحتمل أن تهدد توجهات المنظمة ووصولها إلى تنفيذ فعال لاستراتيجياتها. إن هذا الإشراف الشامل يشابه المسح بالرادار لتحديد حركة الطائرات في أجواء بلد بأكمله. كذلك يمكن أن تشمل الرقابة الاستراتيجية الأخذ بالاعتبار بشكل كبير الأحداث ذات التأثير الخطير والعالي ولكن احتمالية حدوثها قليلة جداً والتي إذا ما حدثت تجد المنظمة نفسها في وضع مربك للتعامل معها. وفي حقيقة الأمر فإن الرقابة الفعالة تتطلب وجود هيكل مناسب وثقافة تنظيمية تشاركية وأنظمة معلومات متطورة لغرض تحسين كفاءة النظام الرقابي وزيادة دقة مؤشراتته. لقد طورت مداخل عديدة للرقابة وتقييم الأداء منها:

### 1- مدخل التقييم لمجالات الأداء الرئيسية

حيث توضع مؤشرات لكل من المجالات أو الأنشطة الرئيسية التي تروم المنظمة تقييمها ومراقبة أدائها.

### 2- مدخل المميزات الوصفية

حيث أن الجانب المعياري يطغى على هذا المدخل، فعادة ما تكون المنظمات الجيدة قريبة من المستهلك وموجهة بالتكنولوجيا ولديها روح ريادية وتعتبر الإنتاجية مرتبطة بالأفراد وراس المال المعرفي ولديها ثقافة تنظيمية قوية كما أنها تعزز جوانب الرقابة العضوية Clan Control ولديها قيادات استراتيجية رسالية تحويلية.

### 3- مدخل أصحاب المصالح

ويركز على تقييم ورقابة أداء المنظمة من خلال قدرتها على الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح المهمين والمهيمنين.

#### 4. نظام تقييم الأداء المتوازن Balanced Scorecard

❖ نظام تقييم الأداء المتوازن  
Balance Scorecard  
نظام رقابي على الأداء شامل  
ومتكامل يوازن بين الأبعاد  
المالية وغير المالية للأداء

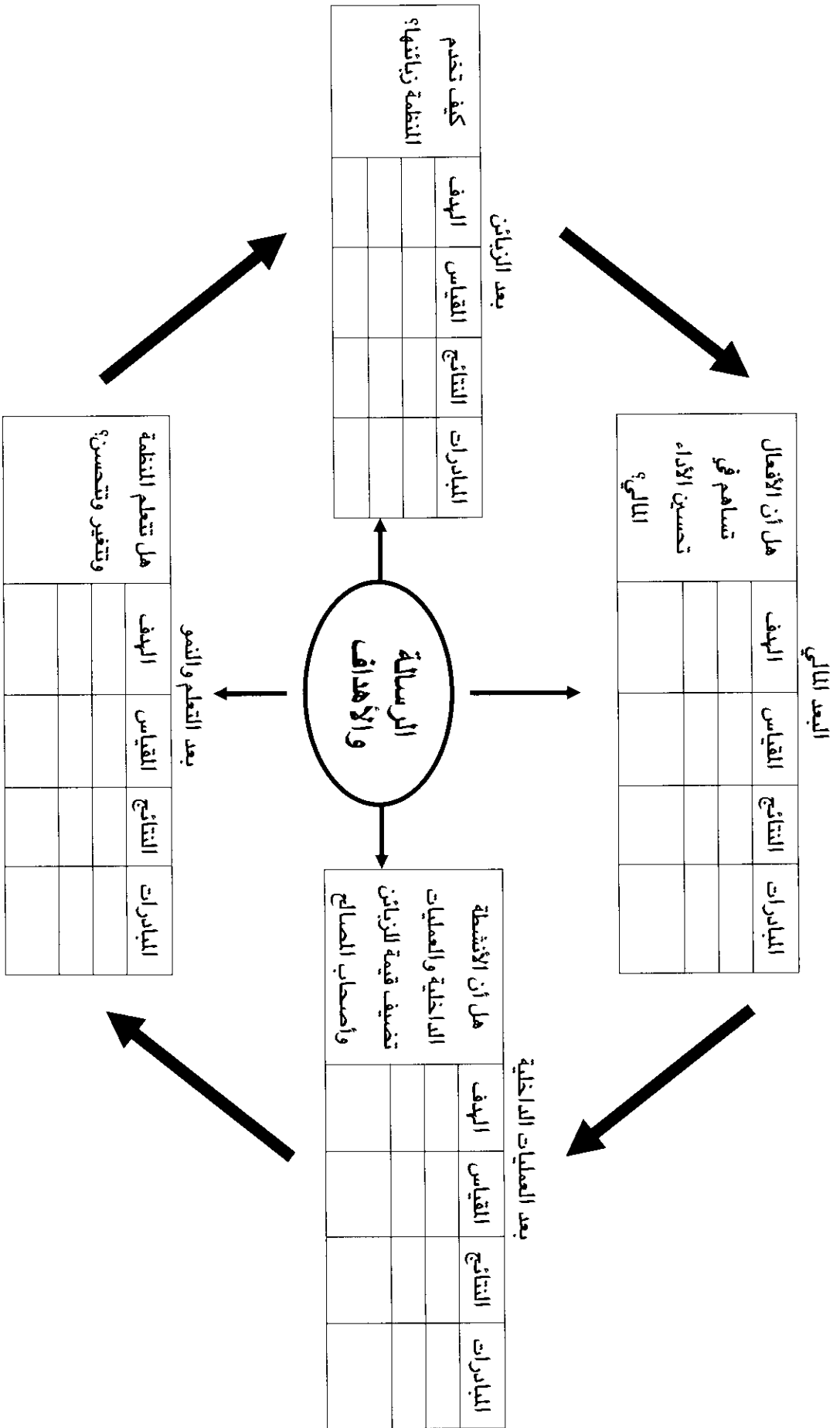
لقد تم تطوير هذا النظام لغرض تحقيق التكامل بين مختلف مؤشرات الرقابة والأداء في المنظمة. إنه نظام رقابي شامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية وهي:

- البعد المالي **Financial Dimension**: وتشمل العائد على الاستثمار والربحية وغيرها. وهذا البعد يجيب على سؤال مفاده: هل أن الفعاليات والأنشطة تحسن الأداء المالي؟
  - البعد الخاص بالزبائن **Customer Dimension**: ومن مؤشرات المهمة رضا الزبائن وتمسكهم بالولاء لمنتجات المنظمة ونسبة الاحتفاظ بالزبائن وغيرها، ويجب هذا البعد على السؤال: كيف تخدم المنظمة زبائنها؟
  - البعد الداخلي لعمليات المنظمة **Internal Business Process**: ويركز على مؤشرات الإنتاج والإحصاءات العملية مثل مدى الوفاء بالطلبات ومتوسط كلفة الطلبية ويجب على السؤال: هل أن العمليات والأنشطة الداخلية تضيف قيمة للمستهلكين وأصحاب المصالح؟
  - بعد التعلم والنمو **Learning and Growth Dimension**: ومن مؤشرات عدد المنتجات الجديدة أو المحسنة والإبداع المتحقق ونشاط البحث والتطوير ومدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الجيدين، ويجب على السؤال: هل أن المنظمة تتعلم وتتغير وتحسن؟
- إن تكامل هذه الأبعاد الأربعة يعطي قدرة عالية على تحقيق أهداف المنظمة وتدعيم رسالتها كما موضح في الشكل (11 - 9).

#### 5. الإدارة على المكشوف Open-Book Management

❖ الإدارة على المكشوف:  
Open-Book Management  
تقاسم المعلومات المالية ونتائج  
الأداء مع جميع العاملين في  
المنظمة.

في النظام الرقابي الحديث وفي منظمات الأعمال المعاصرة فإن تقاسم المعلومات وبناء فرق العمل ودور المدراء في تقديم التسهيلات والدعم أصبح من الضروري إشراك العاملين فعلاً من خلال تزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بنتائج الأداء المالي للمنظمة. إن هذه الإجراءات وضعت في إطار نظام إداري يسمى الإدارة على المكشوف، هدفه الأساسي الحصول على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين بالجهد العضلي والذهني وكأنهم مالكون للعمل وليس مجرد عاملين. ولغرض أن يحصل هذا يجب أن تشركهم الإدارة بالمعلومات التي تشرك المالكون فيها وفي مقدمة ذلك الإيرادات والنفقات.



شكل (12-9): بطاقة قياس الأداء المتوازن

## أسئلة الفصل التاسع

### ❖ أسئلة عامة

1. ما هي الإدارة الاستراتيجية؟ وكيف تطورت تاريخياً؟
2. استعرض الفوائد التي تحققها منظمات الأعمال من الإدارة الاستراتيجية.
3. ما هي مستويات الاستراتيجية؟ وضح الفرق بينها.
4. ما هي مراحل الإدارة الاستراتيجية؟ وما هي متطلبات كل مرحلة؟
5. ما المقصود بتحليل SWOT؟ استعرض أمثلة افتراضية للمؤشرات التي يتضمنها.
6. كيف تتم صياغة الاستراتيجية؟
7. استعرض برسم مبسط القوى الخمسة المؤثرة في المنافسة والتي طرحها الباحث Porter.
8. لماذا تختلف استراتيجيات النمو السريع والتوسع عن استراتيجيات الثبات والاستقرار؟
9. ما هي أساليب تحليل محافظ الأعمال؟ استعرضها بوضوح.
10. استعرض أهم المشاكل التي تواجه عمليات تنفيذ الاستراتيجيات.

### ❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. لماذا لا يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي بديلاً للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة.
2. لو كان لدى والدك سوق تجاري صغير في أحد الأحياء السكنية، وطلب إليك أن تجري تحليل للبيئة التي يعمل فيها من حيث تحديد الفرص والتهديدات وبشكل مركز ومختصر، كيف تجري هذا التحليل وكيف يمكن الاستفادة من النتائج في تطوير السوق التجاري.
3. يعتقد الكثيرون أن الصياغة الجيدة للاستراتيجية كفيلة بتحقيق النجاح حتى لو كانت إجراءات التنفيذ ضعيفة، هل تؤيد هذا الرأي أم تعارضه؟ ولماذا؟
4. في تقديرك، هل أن صياغة رسالة المنظمة بشكل موسع أفضل من صياغتها بشكل ضيق ومحدد؟ ولماذا؟ استعن بأمثلة لشركات في بيئتك المحلية.
5. ترغب باختيار إحدى ثلاث وظائف مختلفة (محاسب، بائع في سوق مركزي، مدرس) من حيث متطلبات القدرات الذاتية للموظف، والمطلوب منك أن تجري تحليل لنقاط القوة والضعف لديك لإجراء موازنة بين قدراتك ومتطلبات هذه الوظائف ومن ثم اختيار الوظيفة المناسبة.

## ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن قدرة منظمة الأعمال على الأداء بشكل يفوق المنافسين يطلق عليها:  
A. استراتيجية B. ميزة تنافسية C. تكامل عمودي D. تداؤب
2. في مصفوفة BCG فإن المنتجات أو الأعمال التي لها حصة سوقية عالية وفي سوق ذي نمو واطيء تسمى:  
A. Dogs B. Cash Cow C. Question Mark D. Star
3. أي من الآتي يمثل زيادة في جاذبية الصناعة وفق تحليل Porter:  
A. منافسون كثيرون B. قوة مساومة مجهزين قليلة  
C. عقبات دخول قليلة D. منتجات بديلة كثيرة
4. إن منظمات الأعمال التي تقلل حجمها لغرض خفض التكاليف فإنها تنفذ استراتيجية:  
A. نمو محدود B. بيع جزئي C. تخفيض D. استقرار
5. في إطار السلوكيات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال التي طرحها كل من Miles و Snow فإن السلوك المتجسد بمعرفة ما سيكون عليه الوضع مستقبلاً واتخاذ الإجراءات المناسبة:  
A. استراتيجية تنقيب B. استراتيجية دفاع  
C. استراتيجية محلين D. استراتيجية المستجيبين
6. إن حالة وجود تفاعل بين أجزاء المنظمة مع بعضها البعض لإنتاج تأثير مشترك يفوق عمل هذه الأجزاء منفردة يسمى:  
A. القابليات المميزة B. المجال  
C. التداؤب D. الميزة التنافسية
7. إن نظام الرقابة على الأداء بمنظور شامل ومتكامل ويوزان بين الأبعاد المالية وغير المالية للأداء يسمى:  
A. بطاقة الأداء المتوازن B. تحليل محفظة الأعمال  
C. تحليل العائد والكلفة D. تحليل VRIO
8. رتب الخيارات الاستراتيجية التالية في إطار وجود تداؤب عالي (من تداؤب عالي إلى تداؤب واطيء):  
A- التنوع غير المرتبط، التمركز، التنوع المرتبط، النمو والتوسع الدولي  
B- التمركز، التنوع المرتبط، التنوع غير المرتبط، النمو والتوسع الدولي  
C- التنوع المرتبط، النمو والتوسع الدولي، التنوع غير المرتبط، التمركز.  
D- النمو والتوسع الدولي، التمركز، التنوع غير المرتبط، التنوع المرتبط

9. واحد من القرارات التالية لا يعتبر قراراً استراتيجياً:

- A. إضافة خط إنتاجي جديد
- B. تخفيض قوة العمل بنسبة 10%
- C. تعديل جدولة الإنتاج الأسبوعية
- D. الدخول في مشروع مشترك مع شركة عالمية

10. نقطة قوة خاصة تعطي المنظمة ميزات تنافسية مستدامة هي:

- A. المعرفة الضمنية
- B. عامل نمو
- C. قابلية مميزة
- D. ميزات تنافسية

11. واحد من الآتي مثال على المنافسة المباشرة بين منظمات الأعمال:

- A- جامعة خاصة تنافس جامعة حكومية
- B- شركة نقل بحري تنافس شركة نقل بالسكك الحديدية
- C- شركة بناء أجنحة فندقية تنافس الفنادق
- D- مركز استشارات علمية ينافس الجامعات

12. شركة تنتج الجبن والحليب المجفف قررت شراء مزرعة كبيرة لتربية الأبقار للحصول على المادة الأولية

للإنتاج (الحليب) فإن هذا يسمى

- A. تكامل أفقي
- B. تكامل عمودي للامام
- C. تكامل عمودي للخلف
- D. تنوع مترابط

13. شركة متخصصة بإنتاج مواد غذائية قررت افتتاح مصنع لإنتاج الأجهزة الكهربائية، إن هذا مثال على

استراتيجية:

- A. تنوع مرتبط
- B. تنوع غير مرتبط
- C. تكامل أفقي
- D. تركز

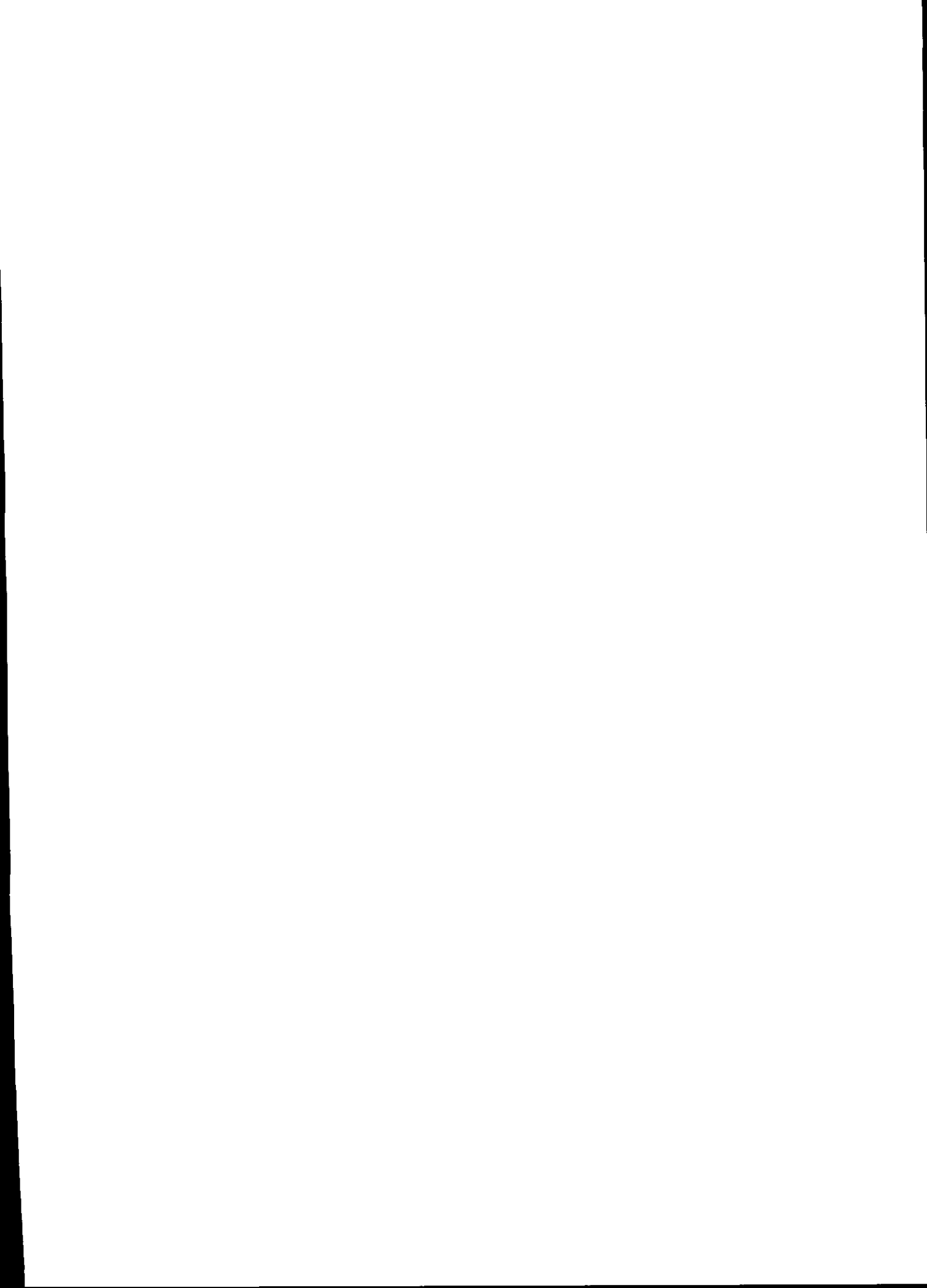
14. قررت إحدى المستشفيات الخاصة شراء مستشفى صغير متخصص بأمراض العيون فإن هذا يعتبر مثال

على استراتيجية:

- A. إعادة الهيكلة
- B. تكامل أفقي
- C. تنوع
- D. تركز

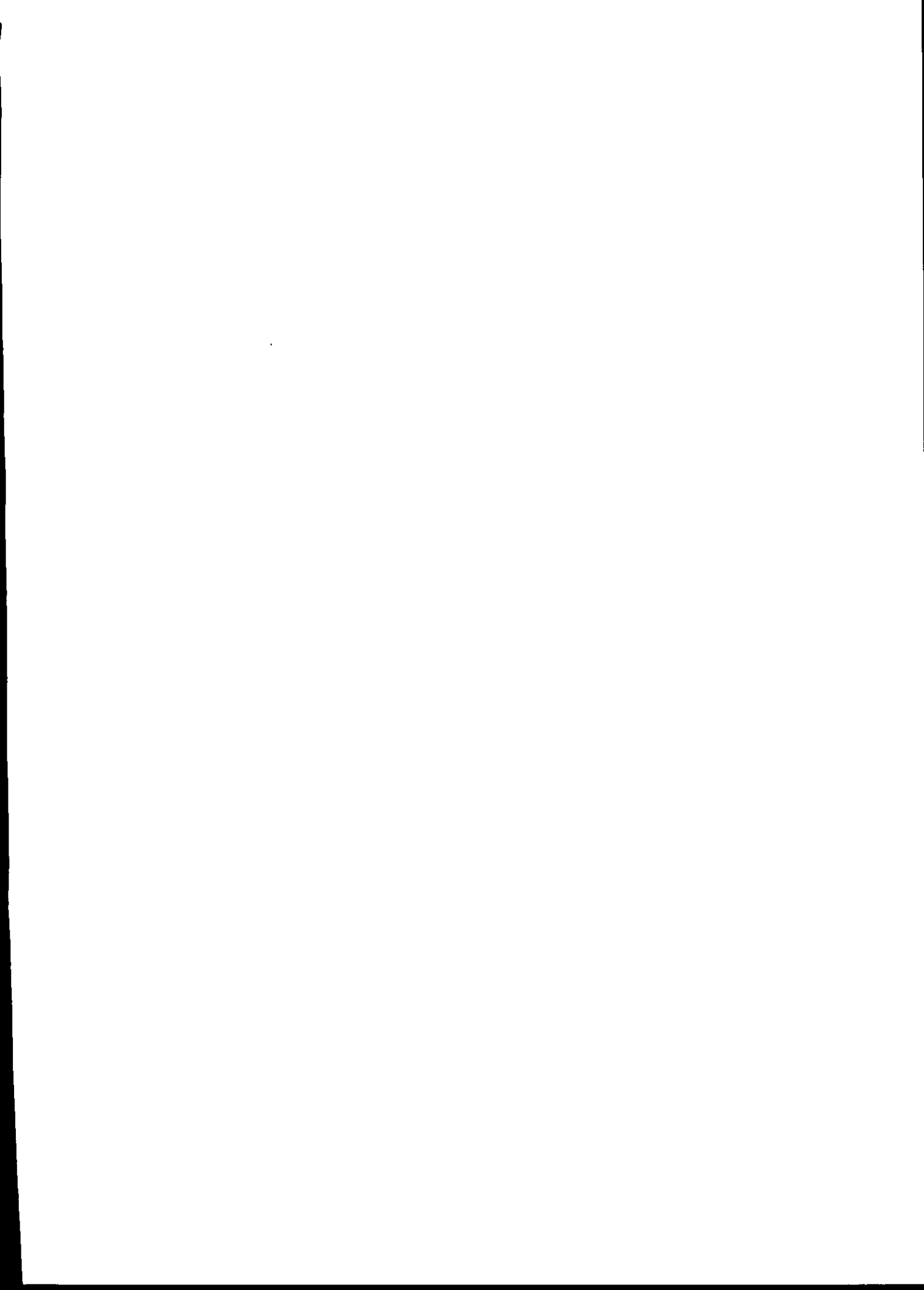
15. في الأعمال الدولية تمثل استراتيجية تعدد المواطنين:

- A- الموازنة بين كفاءة العمليات المعولمة ومتطلبات الأسواق المحلية
- B- جعل المنتجات والحملات الإعلانية ملائمة للظروف المحلية
- C- تطوير منتجات وحملات إعلانية قياسية للاستخدام في كافة أنحاء العالم
- D- تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف



## الفصل العاشر

# اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

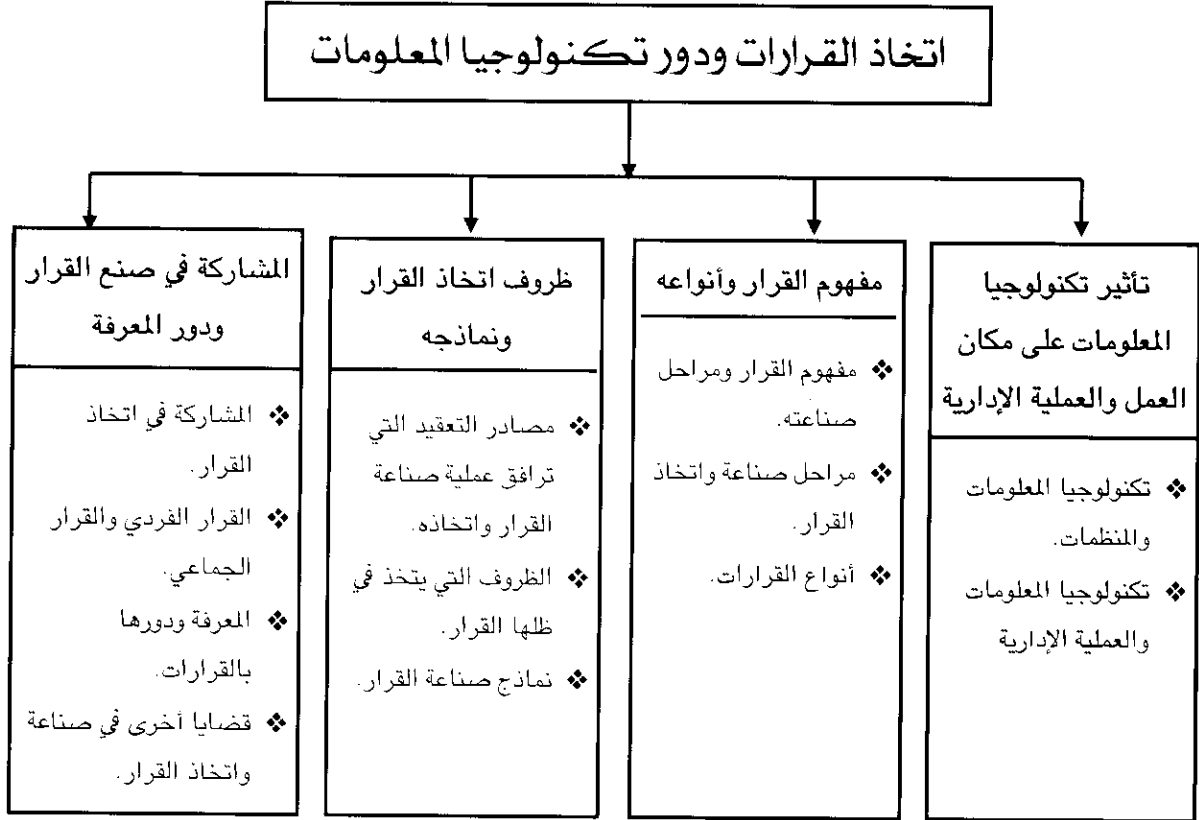


## الفصل العاشر

### اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. بين كيف أثرت تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال؟
2. ما هو القرار، حدد مراحل صناعته وأنواعه؟
3. اذكر مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذها.
4. ما هي الظروف التي يتخذ في ظلها القرار؟
5. لخص في جدول خصائص نماذج اتخاذ القرار.
6. استعرض دور المعرفة في القرارات.



## مقدمة الفصل العاشر:

تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية والمحصلة النهائية لنتاج عمل المديرين لذلك يجب أن تعار لها أهمية خاصة سواء من ناحية عملية صناعتها أو اتخاذها وتنفيذها أو مراقبة نتائجها. وبالتأكيد فإن القرارات في منظمات الأعمال ليست من نمط واحد ولا يتم تطويرها وفق أسلوب واحد لذلك يفترض معرفة هذه الأنواع واختيار الأسلوب الملائم لصناعة القرار. وفي الأعمال اليوم لا يمكن أن تكون عملية صناعة القرار وتنفيذه عملية فردية بل هي عمل جماعي يأتي في إطار أسلوب فاعل للمشاركة وتبادل الآراء بين مختلف مستويات التنظيم. وفي عصر المعرفة والمعلوماتية لا بد من الإشارة إلى الدور المهم لتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها الكبير في تغيير الأعمال والمنظمات ومكاتب العمل. كل هذا سيتم تناوله في هذا الفصل المخصص للقرارات وعملية صناعتها وأسلوب اتخاذها.

## أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية

### IT Effect On The Work Place And The Managerial Process

لقد أصبحت منظمات الأعمال مستفيداً كبيراً من تكنولوجيا لمعلومات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها. وفي ظل الاقتصاد المعرفي فإن الإنتاجية المرتبطة بالمعرفة والعاملين المعرفيين Knowledge Workers يعتبران عاملاً منافسة مهماً جداً بين منظمات الأعمال. والعاملون المعرفيون، هم عاملون تتجسد قيمتهم للمنظمة في قدراتهم الذهنية والمعرفية وليس في القابليات البدنية. إن هؤلاء العاملين المعرفيين يشكلون للمنظمة رأس مال معرفي الذي يمثل المعرفة والقوة الفعلية الجماعية للمنظمة أو المعرفة المشتركة التي يتقاسمها العاملون ويتم من خلالها خلق ثروة للمنظمة. إن رأس المال المعرفي والمعرفة مصادر مهمة لا يمكن تعويضها أو إحلال بديل عنها في المنظمات. إن أهمية المعرفة والعاملين المعرفيين جاءت من خلال نمو هائل في ميدان المعلومات وتزايد دورها في فضاء شبكي إلكتروني يعطي قدرة للمنظمة في أن ترتبط بأي مكان وفي أي لحظة بالعالم الخارجي وبكل مكوناته. ونتكلم هنا عن إنتاجية المعرفة والعاملين المعرفيين التي أخذت تتزايد بشكل كبير وهذه يمكن أن تكون قدرات وقابليات لدى المنظمة وعاملها في مجالين أساسيين: قابليات حاسوبية Computer Competency وهي القدرة

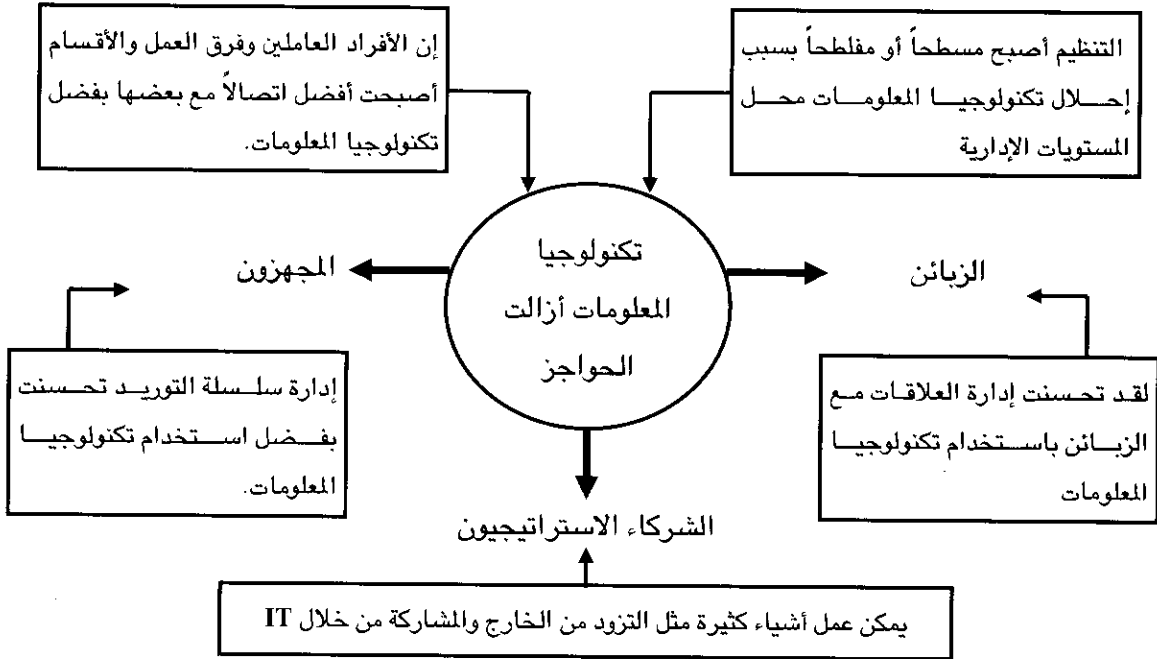
❖ العاملون المعرفيون  
Knowledge Workers  
هم عاملون تتجسد قيمتهم  
بإضافة قيمة معرفية وذهنية  
وليس بدنية للمنظمة.

على استخدام الحواسيب وبرامجياتها والاستفادة منها في خلق ميزات للمنظمة. ❖ رأس المال المعرفي  
**Intellectual Capital**  
 وقابليات معلوماتية Information Competency وهي القدرة على استخدام هو مجموع القوى الفعلية  
 التكنولوجيا لسحب وتقييم وتنظيم وتحليل المعلومات في سبيل اتخاذ قرارات والمعرفية أو المعرفة المشتركة  
 بين قوى العمل في المنظمة. مختلفة.

## ❖ تكنولوجيا المعلومات والمنظمات Organizations and IT

إن تكنولوجيا المعلومات IT قد أزلت الكثير من الحواجز وجعلت من المنظمة أكثر انفتاحاً وشفافية في تعاملها مع مختلف الأطراف الخارجية وخاصة الزبائن والمجهزين. إن هذا الأمر جعل المنظمات والعاملين فيها في مختلف المستويات والمواقع يتصلون بسهولة ويتقاسمون المعلومات بسرعة كذلك جعلت المنظمات في إطار هيكل تنظيمي أقل في مستوياته الإدارية حيث أن دور المديرين في الإدارة الوسطى والذين يساهمون ويسهلون حركة المعلومات بين المستويات أصبح أكثر شفافية وأقل حاجة إلى أعداد كبيرة منهم وذلك لقيام أجهزة الحاسوب والاتصالات بجزء كبير من مهامهم اليوم.

لقد خلقت مجمل هذه التطورات فرصاً لميزات تنافسية للمنظمات بسبب سرعة اتخاذ القرار واستخدام المعلومات بشكل أفضل وفي وقتها المناسب وكذلك من خلال تنسيق فعال للقرارات والأفعال. وساهمت تكنولوجيا المعلومات أيضاً بتقليل الحواجز بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية وبالأخص المهمة منها حيث لعبت دوراً في إدارة العلاقات مع الزبائن من خلال سرعة جمع معلومات عن احتياجاتهم وتفضيلاتهم وما يرضيهم وساهمت أيضاً في تقليل كلف الرقابة وخاصة في إطار إدارة سلسلة التوريد بدءاً من عمليات الشراء والعمليات اللوجستية الخاصة بالنقل والتخزين وغيرها. ولمزيد من الإيضاح نعرض الشكل التالي:



شكل (1- 10) : تأثير تكنولوجيا المعلومات على منظمة الأعمال

كذلك أثرت تكنولوجيا المعلومات على الأعمال التي تمارس من قبل المنظمات وأصبحت التجارة الإلكترونية e-Commerce واقعاً جديداً يجب التعامل معه. إن التجارة الإلكترونية تعني الشراء والبيع وعقد الصفقات عبر الإنترنت وبالتالي فإن صفقات الأعمال بين البائعين والمشتريين تجري وتستكمل إجراءاتها إلكترونياً دون الحاجة إلى اللقاء وجهاً لوجه. ولا يقتصر البيع والشراء عبر التجارة الإلكترونية بين أفراد مستهلكين وأعمال منتجة (B2C) بل يمكن أن تكون (B2B) أي بين الأعمال نفسها. إن منظمات الأعمال اليوم تحرص على حضور فاعل في الفضاء الإلكتروني من خلال إنشائها مواقع للتعريف بنفسها ومنتجاتها وعقد صفقاتها. وتتباين سعة وتنظيم هذه الصفحات والمواقع حسب حجوم الشركات وقدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات فبعضها ضخم جداً مثل موقع شركة جنرال موتورز GM. إن مراحل تطوير موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت يمر عبر المراحل التالية:

- ❖ تأمين حضور في الفضاء الإلكتروني من خلال عنوان وموقع معلوم وصفحة معروفة.
- ❖ تأكيد الحضور من خلال استخدام الموقع للإعلان والترويج بدون تحقيق صفقات.
- ❖ تفعيل إمكانيات ممارسة التجارة الإلكترونية من خلال السماح لزائري الموقع طلب المنتجات المختلفة.
- ❖ التوسع في مجال البيع وخدمة الزبائن عبر الإنترنت وإجراء بعض الأعمال مثل تدقيق الطلبات وحساب مستويات المخزون وغيرها.
- ❖ تطوير مجال الاستفادة من الموقع لمختلف وظائف المنظمة مثل التسويق والشؤون المالية والعمليات والإنتاج.

كذلك غيرت تكنولوجيا المعلومات مكاتب العمل من حيث سرعة إنجاز العمل وسرعة الاستجابة وسرعة الوصول للسوق ومعرفة ما يجري فيه. لقد أصبح المكتب المؤتمت شائعاً وضرورياً في منظمات الأعمال ويتداولون المعلومات بالنصوص والصور والأصوات وبجودة عالية. إن كل هذه التطورات جعلت البعض يطلق على مكاتب العمل اليوم المحطات الذكية الأنيقة Smart Stations حيث استخدام قليل للورق والكتابة تنجز إلكترونياً والمفكرات الإلكترونية وأجهزة الحاسوب المحمولة أصبحت مكاتب متجولة ويمكن إنجاز الأعمال حتى من خارج المكاتب الخاصة بالعاملين في منظمة الأعمال. كذلك فإن قواعد المعلومات وسهولة الوصول إليها والدوائر المغلقة التي تعقد في ظلها الاجتماعات والمؤتمرات وتتم الاتصالات والمحاورة كلها عوامل تغيير جوهرية للمكاتب التقليدية والعمل الإداري بالأساليب القديمة. ولعل أهم الأساليب الحديثة في العمل الإداري الاتصال الفوري بين الأفراد Instant Messaging حتى يتم إرسال الأوامر والتقارير والمعلومات وتقاسمها مع الآخرين بسرعة عالية وسهل هذا الأمر الربط المباشر للحواسيب الشخصية ضمن شبكات داخلية أو مع الشبكة العالمية للإنترنت وهو ما يسمى Peer to Peer File Sharing.

❖ الاتصالات الفورية بين الأفراد

**Instant Messaging**

إرسال الأوامر والتقارير والمعلومات وتقاسمها مع الآخرين بسرعة عالية.

❖ ربط الحواسيب

**Peer to Peer file Sharing**

إيصال الحواسيب الشخصية بعضها مع بعض أو مع شبكة الإنترنت بهدف تحسين إنجاز الأعمال.

## ❖ تأثير تكنولوجيا المعلومات على العملية الإدارية

### The IT Effect on the Managerial Process

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير طبيعة الممارسة الإدارية من خلال تأثيرها على وظائف المدير حيث أن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وإيصالها ساهمت بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية التي يلعبها المديرين سواء المتعلقة منها بالقرارات أو العلاقات بين الأفراد أو الاتصالات وكذلك الأدوار الأخرى. وفي حقيقة الأمر فإن هذا يعني أن الممارسة الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة قد تحسنت كثيراً بفعل استخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات وهذا زاد من الفرص المتاحة أمام الإدارة لنجاح أفضل في بيئة الأعمال الحالية. ففي إطار العملية التخطيطية أعطت تكنولوجيا المعلومات قدرة أفضل للمديرين لتجميع معلومات والحصول عليها بوقت مناسب من خلال ازدياد عدد المشاركين في العمليات التخطيطية دون عناء كبير ودون استهلاك وقت طويل، حيث أن سرعة تبادل البيانات والمعلومات والآراء سهلت تبادل المعلومات وإغناء العملية التخطيطية. كذلك فإن ميزات تنظيمية كثيرة وجدت بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال سرعة الاتصالات بين أجزاء التنظيم وقد حسن هذا الأمر التكامل والتنسيق بين مختلف مستويات المنظمة. أما في مجال القيادة فإن تكنولوجيا المعلومات زادت من فرص الكوادر الإدارية والقيادات للتعاون مع مختلف أصحاب المصالح وخاصة من هم خارج المنظمة ويؤثرون بشكل مباشر على عملها. كذلك أعطت وضوحاً لأهداف المنظمة في أعين جميع الأطراف والمؤثرين، وأخيراً فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المديرين سهل وجود قياس سريع للنتائج وجوانب الأداء المختلفة في إطار الوظيفة الرقابية وأعطى للمنظمة قدرة على حل المشاكل حال ظهورها. وبشكل عام فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل ميزات كثيرة وفوائد عديدة ساهمت في تعزيز أدوار المديرين وتفعيل الممارسة الإدارية بكافة جوانبها.

## ثانياً: مفهوم القرار وأنواعه

### Decision Concept and Types

#### ❖ مفهوم القرار ومراحل صنعته Decision Concept

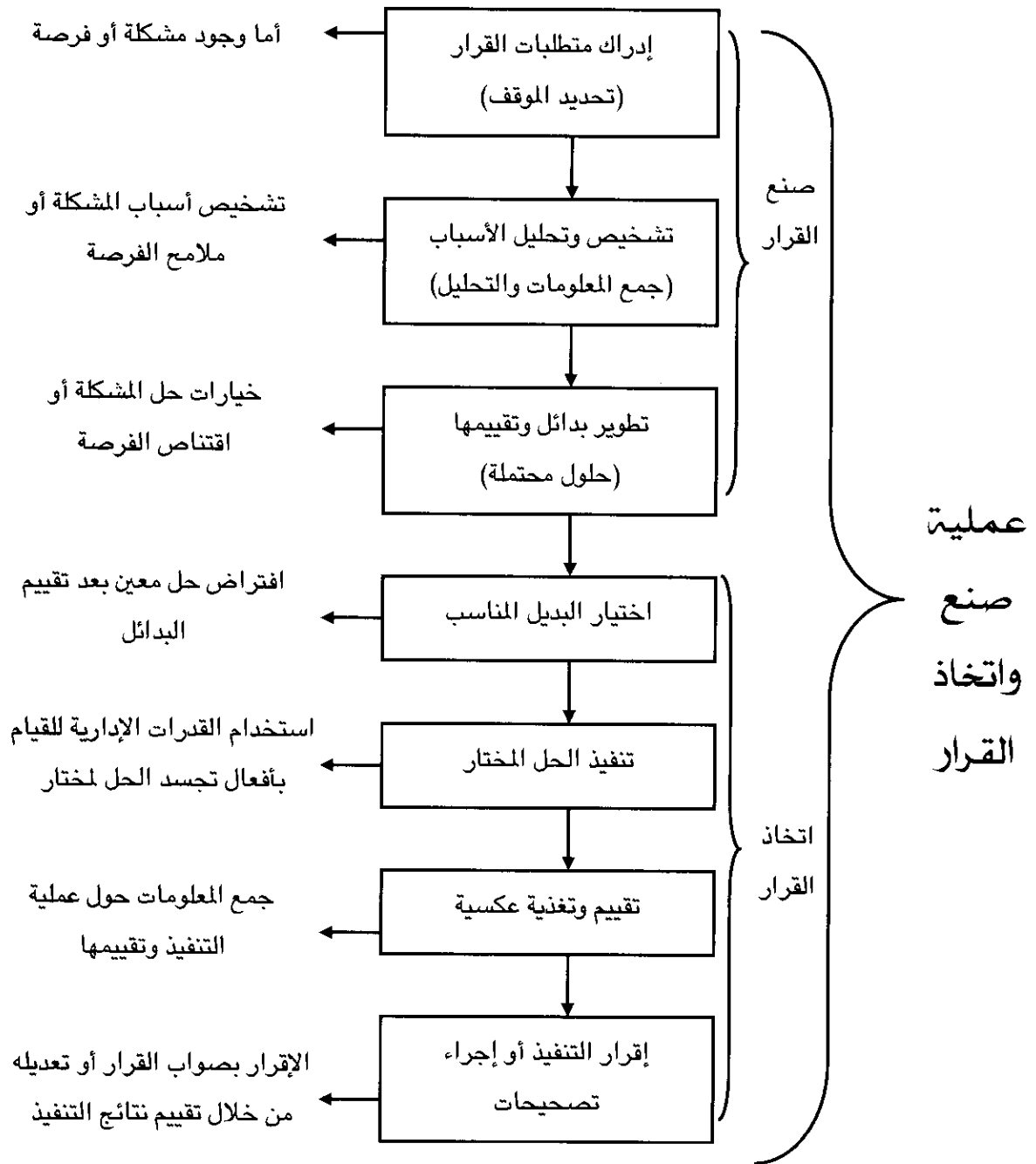
يتخذ المديرين والأفراد العاديون في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتباينة في خطورتها وأهميتها ومداها الزمني. والقرار Decision يعني اختيار بديل من بين عدة بدائل في سبيل تحقيق هدف معين. وبهذا فإننا يمكن أن نلاحظ وجود ثلاثة أركان للقرار ولا يمكن أن يكون كذلك إذا غاب أي منها:

❖ القرار

Decision

اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

- وجود البدائل **Alternatives** : فعندما يكون هناك بديل واحد أو طريق واحد لا بد من سلوكه نكون مجبرين على ذلك ولا قرار هنا.
  - حرية الاختيار **Free Choice** : إن وجود البدائل لوحده لا يكفي بل لا بد من وجود حرية في اختيار أي منها وإذا لم توجد هذه الحرية فنكون مجبرين على بديل معين وأيضاً لن يكون هناك قرار.
  - وجود الهدف **Objective** : إن وراء كل قرار هدف نسعى لتحقيقه وإن عدم وجود الهدف يجعل القرارات عملاً عبثياً.
- وعادة ما يرتبط القرار بظهور مشاكل أو أداء غير مرضي لذلك تحاول الإدارة حل المشكلة **Problem Solving** بهدف تحسين الوضع القائم وتطويره. إن حل المشكلة يعني تشخيصها واتخاذ الإجراء المناسب لحلها. ويأتي هذا الحل عادة في إطار صناعة قرار مناسب **Decision Making**، ومن ثم اتخاذه وتنفيذه. وهذه العملية من صناعة القرار واتخاذه وتنفيذه تقع ضمن ما نسميه عملية صنع القرار واتخاذه **Decision Making and Taking Process** والتي يمكن تعريفها بأنها إدراك وتعريف طبيعة القرار أو الموقف وتحديد البدائل واختيار أفضلها ووضعها موضع التنفيذ. ويمكن أن نمثل هذه العملية بالشكل التالي:
- ❖ حل المشكلة  
**Problem Solving**  
عملية تتضمن تشخيص المشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها.
- ❖ صنع القرار  
**Decision Making**  
مجمال الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل.
- ❖ عملية اتخاذ القرار  
**Decision Taking**  
العملية التي تنصب على تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه.
- ❖ عملية صنع واتخاذ القرار  
**Decision Making and Taking Process**  
مجمال الأنشطة المرتبطة بصنع القرار واختيار البديل الأمثل ووضعه موضع التنفيذ.



شكل (2- 10): عملية صنع واتخاذ القرار

إشارة إلى ما ورد أعلاه، فقد تم التفريق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار، حيث أن العملية الأولى تشتمل على إدراك متطلبات القرار أو الموقف أو المشكلة أو الفرصة التي تحتاج إلى قرار ومن ثم جمع معلومات وبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد ثم تطوير البدائل المناسبة والتي هي عبارة عن حلول ممكنة بالتعامل مع المشكلة أو الفرصة أو الموقف وربما تنتهي هذه المرحلة بالتوصية بأفضل هذه البدائل وترك حرية للإدارة لتقرير ذلك لتبدأ بعدها العملية الثانية (اتخاذ القرار) والتي يتم ضمنها اختيار البديل المناسب للبدء

بالتنفيذ والتقييم واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر. وإذا ما أردنا الحديث عن عملية متكاملة لصنع واتخاذ القرار فإننا نتكلم عن مجمل مراحل العمليتين السابقتين.

## ❖ مراحل صناعة واتخاذ القرار Decision Making Stages

### - مرحلة إدراك متطلبات القرار

#### ❖ المشكلة

#### Problem

موقف تفشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها أو أن بعض أوجه الأداء غير مرضية.

#### ❖ الفرصة

#### Opportunity

موقف يرى فيه المديرين إنجازات منظمة كامنة تتجاوز الأهداف الموضوعية حالياً.

### Recognition of Decision Requirements

يواجه المدير الحاجة إلى اتخاذ قرار عندما تكون هناك مشكلة Problem أو فرصة Opportunity يجب اقتناصها. إن المشكلة تعني موقفاً تفشل فيه المنظمة في إنجاز أهدافها أو أن بعض أوجه الأداء غير مرضية. أما الفرصة فهي موقف يرى فيه المديرين إنجازات منظمة كامنة تتجاوز الأهداف الموضوعية حالياً. إن هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحدد توجه القرارات مستقبلياً وعادة ما يقع المديرين فيها بالعديد من الأخطاء الشائعة ومنها:

- 1- تعريف المشكلة أو الفرصة بشكل واسع جداً أو ضيق جداً، فإن إعلان المدير مثلاً عن برنامج منظم للصيانة هو أفضل صياغة لمشكلة من إعلانه الرغبة في التخلص من كافة التوقفات الطارئة.
- 2- التركيز على الأعراض للمشاكل وليس على أسبابها، والأعراض هي مؤشرات عن وجود مشكلة ولكن الأسباب مختلفة عن ذلك، إن كثرة الغياب تخفي وراءها أسباباً حقيقية لظهور هذه الأعراض.
- 3- اختيار المشكلة أو الفرصة الخطأ والتعامل معها، لذا على المديرين تحديد أسبقيات للمشاكل التي يمكن أن تكون قابلة للحل فعلاً.

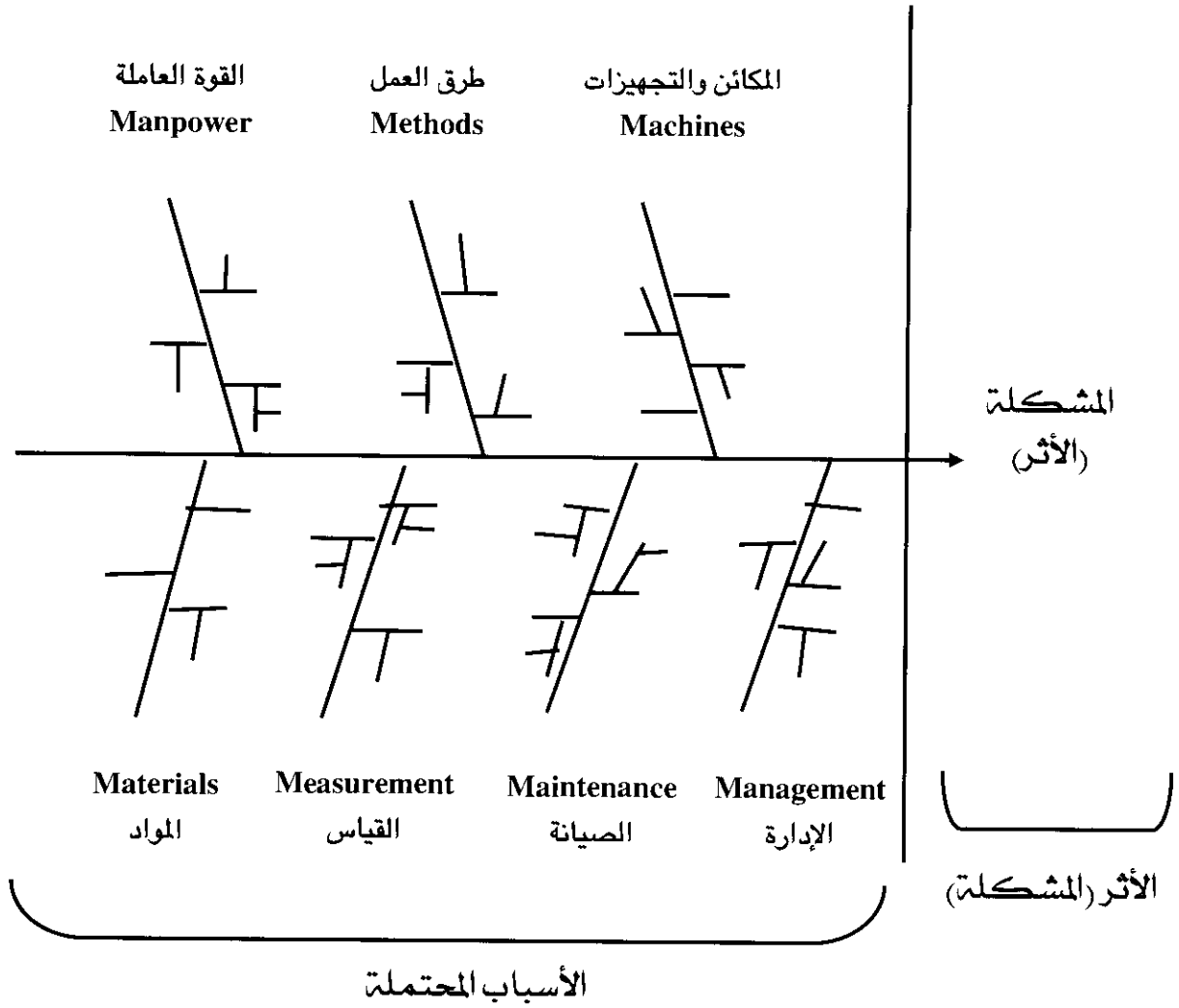
#### ❖ التشخيص

#### Diagnosis

مرحلة تحليل الأسباب الرئيسية من قبل المدير والمرتبطة بالموقف أو المشكلة أو الفرصة.

### - تشخيص وتحليل الأسباب Causes Diagnosing and Analysis

بمجرد تشخيص المشكلة أو الفرصة فإن المرحلة الثانية تبدأ بتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة أو سنوح هذه الفرصة وذلك بجمع بيانات ومعلومات وتحليلها ودراستها بعمق ودقة. وكثيراً ما يحصل خطأ شائع وهو القفز على هذه المرحلة والقيام بتطوير البدائل قبل استطلاع أسباب المشكلة بشكل متعمق. وهنا تجدر الإشارة إلى الأسلوب الياباني الشائع تحليل السبب والأثر Cause - Effect Analysis الذي يحلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها وكما يوضح الشكل التالي:



شكل (3- 10): تحليل السبب والأثر

إن المشاكل عموماً يمكن أن تكون وفق هذا المخطط بسبب سبعة عوامل هي: المكائن والتجهيزات وطرق العمل والعاملون والإدارة والصيانة وعمليات القياس والمواد المستخدمة. فقد تكون المشكلة بأحد هذه الأسباب أو أكثر لذا يجب البحث عن السبب الحقيقي من خلال دراسة كل سبب رئيسي واحتمال وجود عوامل فرعية فيه يمكن أن تؤدي إلى ظهور هذه المشكلة. كذلك هناك أسلوب آخر لتحديد الأسباب هو أسلوب العصف الذهني Brainstorming حيث يشترك مجموعة من المديرين أو المسؤولين وي طرحون أفكارهم بطريقة حرة ودون نقد ومن ثم تتكامل هذه الأفكار جميعاً ويتم تصفيتها وصياغتها لكي توضح الأسباب الحقيقية للمشكلة.

### - تطوير البدائل Alternatives Development

بعد أن تعرف الأسباب تحاول الإدارة تطوير بدائل تمثل حلولاً مقترحة لمعالجة الأسباب أو حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة. وأحد الأسباب لفشل القرارات في المنظمة هو محاولة الإدارة البحث عن حلول محدودة جداً وفي إطار علاقة ضيقة بالأسباب وبعد أن تكون البدائل قد طورت يتم تقييمها.

## - تقييم البديل Alternatives Evaluation

إن عملية تقييم البدائل تجري وفق اعتبارات وبوسائل وأدوات كثيرة من أجل معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة. وأحد هذه الوسائل هو تحديد الفائدة التي يحصل عليها مختلف أصحاب المصالح أو المستفيدين وذلك باستخدام أسلوب تحليل المستفيدين Stakeholders Analysis. وهنا لا بد من معرفة أصحاب المصالح الأساسيين الذين تعنيهم الحالة ومدى تأثير كل خيار عليهم. كذلك هناك أسلوب آخر يسمى تحليل المنفعة - الكلفة - Cost Benefit Analysis وهو مقارنة ما يكلفه الخيار بالمنافع المتوقعة منه. وعلى الأقل يجب أن تكون المنفعة أكبر من التكاليف لكل خيار لكي يؤخذ في الاعتبار. وأهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها لتقييم البدائل هي:

- المنفعة والفوائد.
- التكاليف والآثار الجانبية المتوقعة عند تنفيذ القرار.
- التوقيت الخاص بحصول المنافع وبداية ظهور التأثير الإيجابي.
- مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر.
- الجوانب الأخلاقية والاجتماعية ومدى مراعاته للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف.
- مدى قدرة الخيار على فتح آفاق علمية وإبداعية يمكن أن تعزز موقف المنظمة وشهرتها.

❖ تحليل أصحاب المصالح  
Stakeholders Analysis  
معرفة أصحاب المصالح  
المهمين الذين سيؤثر عليهم  
القرار في حال تنفيذه

❖ تحليل التكلفة- المنفعة  
Cost-Benefit Analysis  
مقارنة الكلف والمنافع المحتملة  
لكل بديل.

❖ الميل للمخاطرة  
Risk Propensity  
الاستعداد لتحمل المخاطرة في  
ضوء وجود فرصة واعدة  
بالربح والفائدة.

إن شخصية المدير وميله لقبول المخاطرة له تأثير كبير في مستوى تحليل الكلفة - المنفعة المؤدية للقرار وتسمى هذه النزعة أو الميل للمخاطرة Risk Propensity.

## - اختيار البديل المناسب The Best Alternative Choice

بعد التقييم فإن هناك بدائل ستستبعد وسيتم اختيار أفضل البدائل في ضوء نتائج التقييم والمعايرة والمعايير الموضوعية عند المقارنة. فقد يكون المعيار هو أكبر ربح يتحقق من البديل أو أدنى كلفة أو غير ذلك.

❖ تنفيذ البديل  
Implementation  
ترجمة الخيار الذي تم اختياره  
إلى أفعال من خلال القابليات  
التنظيمية والإدارية للحصول  
على نتائج مرغوبة.

## - تنفيذ البديل المختار Chosen Alternative Implementation

هنا تبدأ مرحلة التنفيذ للبديل الذي تم اختياره كحل للمشكلة أو وسيلة للاستفادة من الفرصة. إن البعض القرارات تكون سهلة التنفيذ مقارنة بأخرى

تحتاج إلى جهد كبير واستجابة من العاملين وتعاون لتنفيذها. وقد تظهر هنا صعوبة نقص المشاركة وهنا تظهر أهمية اندماج العاملين ومشاركتهم في القرارات بشكل عام وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة.

## - تقييم وتغذية عكسية Evaluation and Feedback

إن القرار لا ينتهي عندما يوضع موضع التنفيذ فلا بد من تقييم للنتائج الناجمة عن هذا القرار وجميع المعلومات عن الآثار والنتائج وتحليلها ومقارنتها بما استهدف من نتائج وتوفير تغذية عكسية بشكل تقارير وتصويبات وتوضيحات تستهدف زيادة فاعلية القرار وقد تكون هناك نتائج إيجابية وسلبية وفي كلا الحالتين يجب أن تدرس بعناية، بحيث تكون عملية القرار ديناميكية ومستمرة.

- إجراء تصحيحات إذا تطلب الأمر أو إقرار النتائج كما هي وتوثيقها للاستفادة منها مستقبلاً.

## ❖ أنواع القرارات Decisions Types

يتخذ المديرين أنواع متعددة من القرارات في عملهم اليومي وهذه القرارات تتباين في أهميتها وحاجتها للموارد والمشاكل التي تتعامل معها والمدى الزمني لها والمستوى الإداري الذي تتخذ فيه ومدى عمومية أو خصوصية القرار وطبيعة المشاركة فيه. لقد أجمل الباحثون الأسس التي تصنف وفقها القرارات في إطار نوعين مهمين من القرارات، الأول يسمى القرارات المبرمجة Programmed Decisions والثاني قرارات غير مبرمجة Nonprogrammer Decisions. فالقرارات المبرمجة عادة تستخدم حلولاً جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو مهيكلة Structured Problems وهذه المشاكل أو المواقف مألوفة للمدير وواضحة بالمعلومات التي تحتاجها كما أنها روتينية ويمكن توقعها. إن هذا يعني أن القرار يمكن برمجته وصياغته مسبقاً ويتم تنفيذه عند الحاجة. إن كثير من المواقف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والإنتاج والمخازن والصيانة تكون متكررة وروتينية لارتباطها بالعمل اليومي الجاري وبذلك يمكن اعتماد صيغ وقرارات معدة مسبقاً لتنفيذها عند الطلب. كذلك يتعامل المديرين مع مواقف جديدة وغير مألوفة ومشاكل غير مهيكلة Unstructured Problems وعادة ما تكون محاطة بالغموض أو الإيهام أو ذات مخاطر عالية أو أن حالة عدم التأكد فيها عالية. إن هذه المواقف تتطلب قرارات غير مبرمجة أو تتخذ لأول مرة، وبذلك فهي حلول

### ❖ القرارات المبرمجة

#### Programmed Decision

حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية.

### ❖ المشكلة المهيكلة

#### Structured Problem

مشاكل واضحة ذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر وروتينية الحدوث.

### ❖ القرارات غير المبرمجة

#### Nonprogrammer Decision

حلول خاصة لمشاكل غير روتينية.

### ❖ المشكلة غير المهيكلة

#### Unstructured Problem

موقف غامض وناقص المعلومات يتطلب قرار غير مبرمج.

جديدة لمواقف مختلفة وغير اعتيادية، وعادة تكثر هذه القرارات في مستوى الإدارة العليا عند حصول تغيرات في البيئة الخارجية وآليات المنافسة الأساسية أو مواقف يتطلب الأمر فيها نفقات استثمارية عالية. ولعل أصعب القرارات غير المبرمجة هي تلك تتخذ في ظل حصول الأزمات. والأزمة Crisis هي موقف حرج غير متوقع يمكن أن يقود إلى كارثة إذا لم يعالج بسرعة وبشكل مناسب وإشارة لما تقدم حول تصنيف القرارات وفق أسس متعددة يمكن أن نجد قرارات استراتيجية Strategic Decisions وقرارات تكتيكية Tactical Decisions وقرارات تشغيلية Operational Decisions، حيث أن القرارات الاستراتيجية عادة ما تكون قرارات غير مبرمجة في حين أن القرارات الأخرى هي مبرمجة.

## ثالثاً: ظروف اتخاذ القرار ونماذجه Decision Conditions and Models

تختلف الظروف البيئية المرتبطة باتخاذ القرار وتتباين من حيث درجة المخاطرة وكذلك وفرة المعلومات أو ندرتها. كما أن نماذج اتخاذ القرار هي الأخرى مختلفة بناءً على تفضيل المدير للعمل في ظل نموذج عقلاني للقرار أو نموذج سلوكي. ولكن قبل أن نستعرض هذه الجوانب سنعرج على أهم المصادر التي يتأتى منها التعقيد الذي يرافق عملية صناعة القرار في بيئة الأعمال:

### ❖ مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذها

إن عملية صناعة القرار واتخاذها اليوم ليست عملية سهلة وتشكل تحدياً كبيراً أمام المديرين في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها. في بيئة سريعة التغيير ومعقدة فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكي يكون القرار صائباً. وقد شكى الكثير من المدراء قلة الوقت المتاح لهم لاتخاذ القرار في دراسة حديثة فضلاً عن تعقد صناعته. ويأتي هذا التعقد من مصادر عديدة أهمها:

1. تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار: حيث يتطلب الأمر من المديرين إرضاء أو الوفاء بمتطلبات مجموعات عديدة من أصحاب المصالح قد تتعارض أو تتقاطع مصالحهم. لذا فإن تشخيص المستفيدين أو أصحاب المصالح وموازنة مصالحهم المتعارضة أحياناً يمثل تحدياً كبيراً لصانعي القرار ومتخذيها.
2. عدم الملموسية والوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها. فهناك مثلاً سمعة الزبائن أو الروح المعنوية للعاملين أو الجماليات لبعض الحلول التي تتخذ كقرارات تؤدي إلى أن يكون القرار معقداً وصعباً في صناعته واتخاذها.
3. المخاطرة وعدم التأكد: فهذان الأمران هما من سمات القرارات في عالم اليوم، حيث أن نقص المعلومات وديناميكية الحياة وسرعة التغيرات في العالم اليوم تؤدي إلى إضفاء نوع من التعقيد على القرار.

4. المضمون بعيد المدى للقرار: إن أغلب القرارات قد يكون لها أثر سريع لكن تخلق موجات متتالية من القرارات اللاحقة وهذا يجعل من عملية صناعة القرار أكثر تعقيداً.
5. الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن: إن القرارات اليوم في جوانب كثيرة منها تتطلب استشارة فنيين مثل المهندسين أو المحامين أو متخصصين بالتسويق أو نظم الإنتاج وغير ذلك من الأمور التي تضيف نوعاً من التعقيد على القرار.
6. تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات في عملية صناعة القرار واتخاذها ومن النادر أن يتخذ القرار مدير واحد بمختلف مراحلها: إن هذا المزيج من المشاركة يجعل الكثير من الأفراد يتركون بصماتهم على القرار سواء بالتفسير أو بالتعديل والتحويل أو حتى بالمقاومة لبعض جوانب القرار وهذا الأمر يعقد صناعة القرار واتخاذها.
7. تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في صناعة واتخاذ القرار: تجعل القرار يتسم بدرجة معينة من عدم الاتفاق حول ما هو صحيح وما هو خطأ أو ما هو رديء وما هو جيد أو ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي.
8. النتائج غير المقصودة أو المتوقعة: قد تحصل نتائج أو عواقب للقرار لم يكن في نية صانع وصناع ومتخذي القرار أن يصلوا إليها فقد تكون إيجابية وقد تكون سلبية مدمرة وهنا يصف بعض علماء الإدارة هذه الحالة تأثير الوحش المدمر لفرانكشتاين Frankenstein Monster Effect (\*) أي القرار الذي تدمر آثاره صانعيه أو متخذيها والمنظمة التي يعملون فيها.

❖ قانون النتائج غير المقصودة  
Law of Unintended  
Consequences  
نتائج غير متوقعة لأفعال  
مقصودة أو نتائج أو عواقب  
غير مرغوبة لقرارات معينة.

### ❖ الظروف التي يتخذ في ظلها القرار Decision Conditions

بناءً على البيانات والمعلومات المتوفرة فإن القرارات يمكن أن تتخذ في ظل ظروف أربعة محددة تتباين فيها صعوبة عملية صناعة القرار واتخاذها وكذلك الآليات والأساليب المعتمدة في ذلك. وهذه الظروف هي التأكد التام والمخاطرة وعدم التأكد والإيهام أو الغموض التام.

❖ التأكد التام

Certainty

### - التأكد التام Certainty

ظرف يتخذ فيه القرار في ظل  
معرفة معلومات كاملة وخيارات  
محددة ذات عائد أو نتيجة  
معلومة.

يقصد بحالة التأكد التام توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق، وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد

(\*) فرانكشتاين Frankenstein هو بطل لرواية شهيرة يصيبه الدمار والخراب على يد مارد أو وحش صنعه بنفسه ويضرب هذا المثل عندما يقوم شخص بعمل مبدع يؤدي إلى نتائج مدمرة وخيمة تلحق به ضرراً كبيراً.

المرترب على كل منها . وعلى سبيل المثال لو كان لدى شخص مبلغ من المال يرغب باستثماره في مجالات مختلفة ويعرف على وجه الدقة العائد الذي سيحصل عليه من كل مجال فإنه سيختار المجال الذي يعطيه أعلى عائد ممكن . ولكن هذه الحالة قليلة الحدوث في عالم اليوم وربما تختص بعدد بسيط من القرارات المبرمجة .

#### ❖ المخاطرة

##### Risk

ظرف يتخذ فيه ظله القرار يتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات الأمر الذي يجعل متخذ القرار يعتمد الاحتمالات في القرار .

#### ❖ الاحتمالات الموضوعية

##### Objective Probabilities

هي الاحتمالات المحسوبة بناءً على بيانات تاريخية موثوق بها .

#### ❖ الاحتمالات الشخصية

##### (الحكم الشخصي)

##### Subjective Probabilities

هي احتمالات مرتبطة بالحكم الشخصي القائم على الخبرة .

## - المخاطرة Risk

إن هذا الظرف يعني أن أهداف القرار واضحة جداً وأن هناك كمية جيدة من المعلومات متاحة لصانع القرار لكن العوائد المستقبلية المرتبطة بكل خيار من الخيارات هي عرضة للاحتمال وعدم اليقين . المعلومات المتوفرة سواء بناءً على خبرة سابقة أو بيانات تاريخية تساعد على تحديد احتمالات النجاح والفشل . وقد تكون الاحتمالات أحياناً موضوعية Objective أو شخصية أي حكم شخصي Subjective . فالاحتمالات الموضوعية تشتق رياضياً من بيانات تاريخية موثوق بها . في حين أن الاحتمالات القائمة على أساس الحكم الشخصي تكون مبنية على الخبرات السابقة . إن القرارات القائمة على الاحتمالات معروفة في بيئة الأعمال حيث تكون سجلاتها التاريخية وتجارب وخبرة مدراءها مصدراً مهماً لتحديدها .

## - عدم التأكد Uncertainty

#### ❖ عدم التأكد

##### Uncertainty

ظرف يتخذ القرار في ظله حيث هناك نقص كبير في المعلومات وأن النتائج والعوائد محاطة بغموض كبير .

ظرف يتخذ القرار في ظله حيث هناك نقص كبير في المعلومات بالرغم من وضوح الأهداف التي يرغب المديرون في إنجازها ولكن البدائل والعوائد المستقبلية محاطة بعدم تأكد كبير وعدم وضوح بحيث لا يستطيع المديرين تقدير المخاطرة أو احتمالات الحدوث . لذا يجب على المديرين اعتماد أساليب خلاقة ونكية وعمل افتراضات أولية صحيحة لصياغة قراراتهم . وغالباً ما تكون أمور مؤثرة في عملهم مثل كلف الإنتاج والأسعار وحجوم الإنتاج أو معدلات الفائدة المستقبلية صعبة التحليل والتوقع ، لذا فإن المديرين يجب أن يتحلون بالقدرات الفنية والحكم الشخصي السليم للتعامل مع هذه المواقف . وغالباً ما تقصر القرارات المتخذة في ظل عدم التأكد عن تحقيق النتائج المرغوبة من قبل المديرين .

## - الإبهام (الغموض التام) Ambiguity

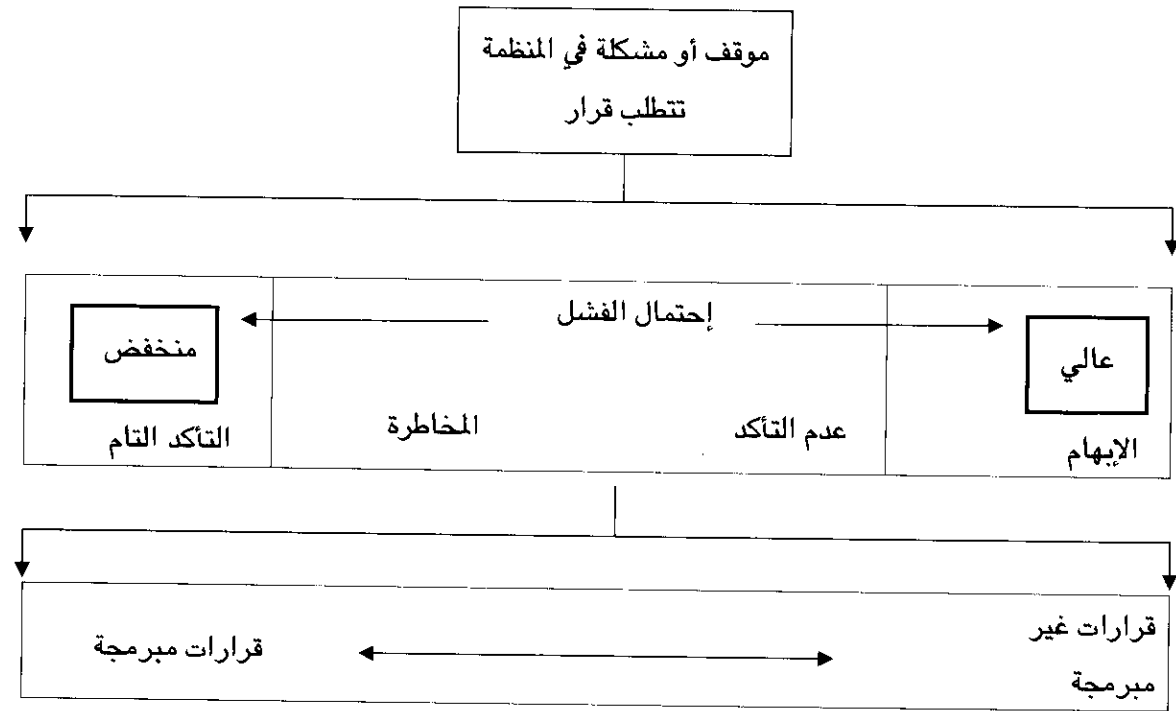
#### ❖ الإبهام

##### Ambiguity

حالة تتسم بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف في ظلها غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة .

وقد تسمى أحياناً حالة النزاع Conflict أو المنافسة الشديدة . وهنا يتسم ظرف اتخاذ القرار بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والبدائل صعبة التحديد كذلك المعلومات حول العوائد غير متوفرة . مثال على هذا الأمر لو أن المدرس قسم طلابه إلى مجاميع وطلب من كل مجموعة إكمال مشروع

بدون أن يعطيهم الموضوع أو يحدد لهم الاتجاهات أو أي دليل يساعد في عملهم. وتوصف المواقف أو المشاكل التي تمثل حالة الإيهام بالمواقف الشريرة Wicked Problems حيث يواجه المدير صراعاً بين الأهداف والبدائل وأن الظروف تتغير بسرعة والمعلومات مضببة وأن الرابطة بين عناصر القرار مفقودة. وزيادة في الإيضاح نود أن نضيف فكرة مفادها أن نسب نجاح القرار تكون أعلى في القرارات إذا ما اتخذت في ظل ظروف تؤكد تام وهنا نتكلم عن قرارات مبرمجة وتقل درجة النجاح كلما اتجهنا إلى حالة الغموض والإيهام لكون القرارات هناك تتسم بعدم الوضوح التام، ونستطيع أن نصور ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (4- 10): الظروف التي يتخذ في ظلها القرار

## ❖ نماذج صناعة القرار Decision Making Models

هناك نماذج متعددة لصناعة واتخاذ القرار. والمقصود بنماذج صناعة القرار واتخاذها المنظورات التي من خلالها يمكن أن تطور الحلول والبدائل لحل مشاكل بسيطة أو معقدة من حيث طريقة التفكير وهل هو منهجي منظم وقائم على أساس البحث عن معلومات كاملة ووضوح في الموقف أم لا. في هذا الإطار يتباين المدراء، فالبعض قد يكون أكثر ميلاً إلى التفكير المنظم Systematic Thinking

❖ التفكير المنهجي المنظم  
Systematic Thinking  
مدخل لحل المشكلات بطريقة  
تحليلية رشيدة.

كمدخل تحليلي رشيد للتعامل مع المشاكل وبذلك بفضل المديرين في إطار هذا المدخل وجود خطة رشيدة تسبق الفعل خاصة وأن المعلومات المهيأة مسبقاً تساعد على حل المشكلة بشكل تدريجي، في حين أن هناك بعض المديرين ينطلق من منهج تفكير حدسي Intuitive Thinking وهذا المنهج أكثر مرونة وعفوية ويعتمد الخبرة والإبداع للتعامل مع المشكلات خاصة المعقدة منها. وفي حالات كثيرة يوازن المديرين بين هذين المنهجين ويعتمدون منهجاً ثالثاً يسمى منهج تفكير متعدد الأبعاد Multidimensional Thinking أو بعبارة أخرى فهو منهج يعتمد رؤية متكاملة للمشكلة في إطار مدى زمني بعيد أو قصير أو التعامل مع الجانبين الموضوعي والذاتي ويستند للخبرة في صناعة قرارات أكثر واقعية واحتمالاً للنجاح. وضمن الأدبيات النظرية للإدارة توجد العديد من نماذج صناعة واتخاذ القرار سنتناول منها ثلاثة: النموذج التقليدي والنموذج السلوكي والنموذج السياسي.

## - النموذج التقليدي (الكلاسيكي) للقرار

### Classical Decision Model

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطاره صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المدير يعمل في ظل ظروف تؤكد تام ورشد مطلق. وبناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى Optimal Decisions وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

إن الافتراضات التي يقوم عملها النموذج التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف هي ليست دائماً تعظيم أرباح أو تلبية تكاليف، لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على رشد تام في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود Bounded Rationality.

## - النموذج السلوكي للقرار Behavioral Decision Model

ضمن هذا النموذج فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيراً ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال. ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلاً مرضياً

❖ التفكير الحدسي  
Intuitive Thinking  
مدخل لحل المشكلات بطريقة مرنة وعفوية.

❖ التفكير متعدد الأبعاد  
Multidimensional Thinking  
مدخل لرؤية مشاكل متعددة بنفس الوقت بعلاقتها وتعميقاتها في إطار مدى زمني بعيد أو قصير.

❖ النموذج التقليدي للقرار  
Classical Decision Model  
هو نموذج يصف عملية صناعة القرار واتخاذها في ظل معلومات كاملة.

❖ القرارات المثلى  
Optimal Decisions  
اختيار بديل يعطي الحل الأمثل للمشكلة.

❖ النموذج السلوكي للقرار  
Behavioral Decision Model  
نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود.

❖ القرارات المرضية  
Satisfying Decisions  
هي البدائل أو الخيارات التي  
تظهر أمام المدير أولاً وتثير  
انتباهه ليتم اختيارها كحل  
للمشكلة.

❖ النموذج السياسي للقرار  
Political Decision Model  
نموذج أكثر واقعية لتطوير  
القرار في البيئة الحالية يعتمد  
على تشكيل تحالفات بين  
المديرين لاتخاذ القرار في ظل  
نقص المعلومات والموارد.

التحالف Coalition  
تجمع غير رسمي بين المديرين  
الذين يدعمون ويسعون لهدف  
محدد.

يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير. وقد سمي سايمون Simon الذي حصل على  
جائزة نوبل عن هذا العمل هذه القرارات بالقرارات المرضية Satisfying  
Decision التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه ويثير انتباهه.  
إن هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف المدير كمتخذ قرار في ظل ظروف الإيهام  
وعدم التأكد.

## - النموذج السياسي للقرار Political Decision Model

يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والإيهام أو الغموض  
التام وللقرارات غير المبرمجة. هنا تكون المعلومات محدودة جداً أو ناقصة بشكل  
كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها.  
يلجأ المدراء وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء  
والوصول إلى ما يسمى تحالف Coalition لتطوير القرارات وانضاجها وخاصة  
في المواقف المعقدة. والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمديرين الذين  
يدعمون ويسعون لهدف معين. إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات  
وفي حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي أو مجموعة صغيرة منهم.

إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قرباً لبيئة عمل المديرين ومنتخذي  
القرار حالياً، فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات تتسم  
بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لذا  
فإن هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير. وختاماً فإنه يمكن تلخيص  
أهم الأفكار الخاصة بهذه النماذج الثلاثة في الشكل التالي:

النموذج التقليدي للقرار	النموذج السلوكي للقرار	النموذج السياسي للقرار
❖ مشكلة واضحة وأهداف واضحة.	❖ مشكلة غامضة وأهداف غير واضحة.	❖ أهداف متعددة متعارضة.
❖ حالة تأكد ومخاطرة.	❖ حالة عدم تأكد.	❖ حالة عدم تأكد وإبهام.
❖ معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها.	❖ معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها.	❖ رؤى غير مستقرة ومعلومات مبهم.
❖ الرشيد والعقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج.	❖ خيارات مرضية لحل المشاكل باستخدام الحدس.	❖ مساومات وحوار بين أعضاء التحالف.

شكل (5- 10): ملخص لخصائص نماذج القرار

## رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار ودور المعرفة

### Participation in Decision Making Process and the Role of Knowledge

إن عملية اتخاذ القرار وصنعه في منظمات الأعمال اليوم في أغلبها عمليات جماعية وليست قرارات فردية ومن النادر أن تكون القرارات المهمة في عالم الأعمال هي من صنع واتخاذ فرد واحد بالكامل وهنا فإن فاعلية القرار تعتمد على قدرة المدير في مشاركة الأفراد المعينين فعلاً وبطرق صحيحة لمساعدة المدير في تطوير القرار وحل المشكلة. من جهة أخرى فإن القرارات اليوم تستخدم معارف متعددة لدعم فاعلية هذه القرارات وإنصاجها.

### ❖ المشاركة في اتخاذ القرار Participation in Decision Making

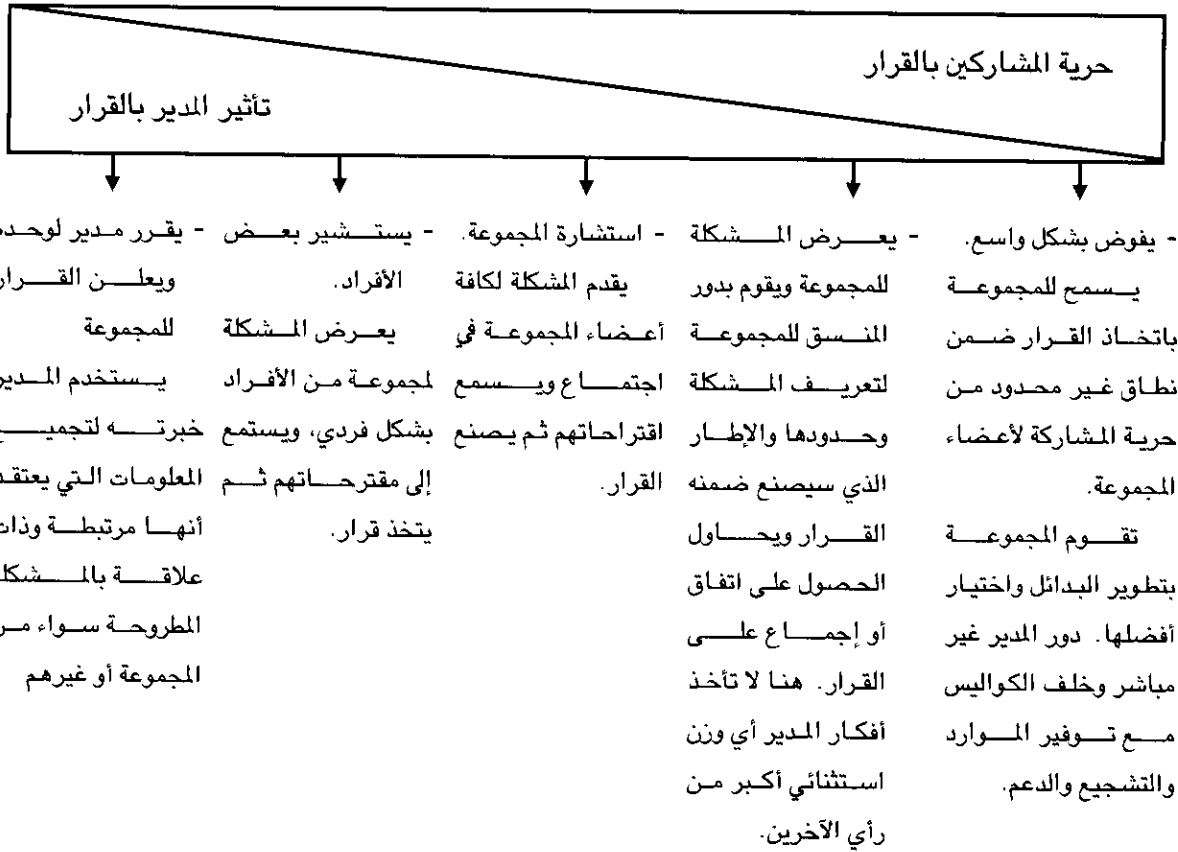
لقد ازداد تعقد بيئة الأعمال وكثرت المتغيرات التي تؤثر في عملية صنع القرار واتخاذها. ففي بداية الأمر كانت القرارات تصنع وتتخذ من قبل المديرين بشكل فردي أو مشاركة محدودة جداً بسبب استقرار البيئة ووفرة الموارد وسهولة التنبؤ بالطلب وقلة المنافسين. ولكن بسبب ضخامة حجم المنظمات وازدياد وحدة المنافسة وزيادة حدة مطالبات العاملين بمشاركة في القرار وتزايد قوة النقابات في مرحلة معينة فإن الإدارات بدأت تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتزايدت بشكل تديجي. لقد وجدت الإدارة فوائد ونتائج إيجابية من جراء مشاركة العاملين في صناعة القرار حيث الحماس للتنفيذ والفهم الجيد والوعي المتزايد بأهمية الالتزام والتفاعل الإيجابي. إن أوضح صورة للمشاركة هو نظام الإدارة بالأهداف الذي يشترك فيه الرؤساء والمؤوسين في تحديد الأهداف والنتائج. بعد ذلك مثلت التجربة اليابانية أسلوباً فريداً ودرسته كل الإدارات في العالم الغربي وغيرها حيث كان جوهر هذا الأسلوب الجماعية في اتخاذ القرار. ويبرر اليابانيون ذلك بأن المشكلة يمكن أن تُرى من جوانب متعددة وتجمع حولها معلومات كثيرة كما أن الأفكار الإيجابية تتغلب على الأفكار السلبية في مجموعة اتخاذ القرار فضلاً عن أن المسؤولية في حال إخفاق القرار لا يتحملها فرد واحد.

❖ نموذج Vroom-Jago  
نموذج مصمم لمساعدة المديرين في تحديد كمية ومستوى مشاركة الأفراد في صناعة واتخاذ القرار.

واليوم فإن أساليب المديرين في التعامل مع المشاركة في القرار يمكن أن تتضح بشكل جلي من خلال عرض نموذج Vroom-Jago والذي صمم لمساعدة المديرين في تحديد مستوى وكمية المشاركة بالقرار سواء في صناعته أو اتخاذها. ويتكون هذا النموذج من ثلاث أجزاء أساسية وكالاتي:

### - أسلوب المدير في المشاركة Leader Participation Style

وضمن هذا الجزء فإن المشاركة تقع في واحد من خمسة مستويات تبدأ بالأوتوقراطية أو السلطوية حيث يقرر المدير بمفرده، وتمتد لتنتهي بالديموقراطية المطلقة.. حيث يفوض المدير المجموعة العاملة معه صلاحيات واسعة بالمشاركة واتخاذ القرار وكما يعرض الشكل التالي:



شكل (6- 10): نموذج Vroom-Jago

### - تشخيص العوامل المؤثرة بالمشاركة

إن اختيار أسلوب معين من أساليب المشاركة المشار إليها سابقاً يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية مثل: مستوى جودة المشاركة في القرار، مستوى خبرة المدير وكذلك الرؤوسين وأهمية التزام الرؤوسين لعملية صناعة واتخاذ القرار. إن المدير يستطيع تحديد مستوى المشاركة بطرح الأسئلة التالية:

- 1- مدى أهمية القرار: إلى أي مدى يعتبر هذا القرار مهماً للمشروع أو المنظمة؟ هنا إذا كان القرار استراتيجياً ومهماً يتدخل المدير بفاعلية كبيرة.
- 2- أهمية الالتزام: إلى أي درجة يكون التزام الرؤوسين بالمشاركة بالقرار مهماً؟ إذا كان التنفيذ يتطلب التزام عالي بالمشاركة من قبل الرؤوسين فإن المدير يجب أن يزوج الرؤوسين في عملية صناعة القرار.
- 3- خبرة المدير: ما مستوى خبرة المدير وما مدى علاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا لم تكن لدى المدير خبرة عالية وقدرة ومعلومات كافية ومعرفة فعليه أن يسمح بمشاركة أكبر من الرؤوسين لتعويض هذا النقص.
- 4- احتمال الالتزام من جانب الرؤوسين أو عدم التزامهم بالقرار إذا ما اتخذ القرار بمفرده: في حالة كون الرؤوسين لا يتأثرون من ناحية الالتزام بالتنفيذ سواء اتخذ القرار من قبل المدير بمفرده أو غير ذلك فإن مشاركتهم بصنع القرار تصبح أقل ضرورة.

- 5- دعم الرؤوسين للأهداف: ما مدى الدعم الذي يقدمه الرؤوسون للأهداف التي يسعى القرار للوصول إليها. إذا كان الرؤوسون لديهم دعم قليل للأهداف فعلى المدير أن لا يتركهم يصنعون القرار بمفردهم.
- 6- خبرة الرؤوسين: ما مستوى خبرة الرؤوسين ومعارفهم وعلاقتها بالمشكلة المطروحة. إذا كان لدى الرؤوسين خبرة عالية مرتبطة بالمشكلة المطروحة فإن بالإمكان إعطاءهم مسؤوليات أكبر في صناعة القرار.
- 7- خبرة الفريق وكفاءته: إلى أي مدى يستطيع الرؤوسين العمل كفريق متدائب وما مدى خبرتهم ومهاراتهم في مجال اتخاذ القرار بشكل جماعي.

إن هذه التساؤلات تساعد المديرين في أن يحددوا مستوى المشاركة المطلوبة وبالتالي يحققون أفضل النتائج:

### - اختيار الأسلوب المناسب

في ضوء الإجابة على التساؤلات السابقة فإن المدير يكون لديه وضوح في الموقف حول إمكانية اختيار واحد من الأساليب الخمسة السابق ذكرها وتقرير ما إذا كان من الأفضل الاستئثار بالقرار وصنعه واتخاذ له لوحده أو السماح بمستوى معين من المشاركة يتصاعد حسب استعداد وقدرات الرؤوسين على المشاركة الفاعلة التي تعزز من قوة القرار وتضفي عليه انسجاماً وتناسقاً بحيث يعطي أفضل النتائج.

### ❖ القرار الفردي والقرار الجماعي Individual Versus Group Decision Making

إن واحداً من الجوانب المهمة في صنع القرار هو الخيار الخاص بفردي أو جماعية القرار المتخذ وأن المديرين الجيدين لا يلزمون أنفسهم دائماً بطريقة واحدة من هذه الطرق. إن الأمر يتطلب فحص المشكلة لتقرير نوع الطريقة الملائمة لحلها باعتبارها الأكثر صحة لتعامل مع المشكلة. إن المدير يقرر ذلك في ضوء الوقت المتاح ونوعية القرار المرتبط بحل المشكلة. إن أهم المزايا المتحققة من جراء اتخاذ القرار بشكل جماعي تتلخص في الآتي:

- توفير كمية كبيرة من البيانات والمعلومات والمعرفة والخبرات التي ترتبط بحل المشكلة. إن هذه الكمية الكبيرة من المعلومات تساعد في تطوير بدائل أو خيارات كثيرة والمساعدة في تحليلها وفحصها بشكل دقيق. كذلك فإنها تساعد في تجنب الرؤية الضيقة واعتماد عدد محدود من الخيارات.
  - إن القرارات الجماعية تساعد في زيادة فهم أعضاء المجموعة المتخذة للقرار لطبيعة هذه القرارات وتقبل نتائجها.
  - زيادة دعم والتزام أعضاء فريق اتخاذ القرار بالعملية التنفيذية وتنفيذ الخطط بشكل دقيق.
- ولكن بالمقابل هناك بعض نواحي القصور والمساوئ للقرارات الجماعية من أهمها: الضغوط التي قد تحصل داخل الفريق المشكل لاتخاذ القرار واضطرابهم لمجاراة رغبات بعض أعضاء هذا الفريق المتنفذين. كما أن سيطرة أو هيمنة فئة محدودة على القرار يمكن أن تظهر حيث قد يحصل تحالف بين بعض أعضاء المجموعة

المكلفة بصنع واتخاذ القرار وبالتالي يفرضون آراءهم ووجهات نظرهم. وقد يحصل أحياناً أن تزج الجهة التي تشكل مجموعة اتخاذ القرار بأفراد يمثلون مصالح شخصية ضيقة أو جهات نظر الإدارة العليا وبالتالي فإن القرار يوجه باتجاه معين وقد تكون له آثار غير محسوبة. كذلك فإن هذا النمط يستهلك وقتاً طويلاً حيث أن المشاورات وجمع المعلومات وتحليلها والنقاش حول البدائل تحتاج إلى زمن غير قليل، فضلاً عن التكاليف التي تنجم عن هذه العملية. وختاماً فإن القرار الفردي له مزايا وعيوب معاكسة للقرار الجماعي.

## ❖ المعرفة ودورها في القرارات

### Knowledge Role in Decision Making

في السنوات الأخيرة ازداد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها في منظمات الأعمال واعتبرت إدارة المعرفة مفهوماً ذو أهمية كبيرة في النظريات والممارسات الإدارية الحالية. إن إدارة المعرفة هي تطوير أدوات وعمليات ونظم وبنى هيكلية وثقافة لتحسين عملية خلق المعرفة ونشرها وتقاسمها في منظمات الأعمال حيث أن الحاجة إليها أصبحت ماسة وحيوية في عمليات صناعة واتخاذ القرارات. لقد أصبح هذا الموضوع في قلب عمليات منظمات الأعمال اليوم والتي يشار إليها بالمنظمات المتعلمة Learning Organizations. إن العاملين المعرفيين Knowledge Workers هم تجسيد لرأس مال فكري كبير للمنظمات الناجمة في عملها ويمثلون مورداً نادراً تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها خاصة إذا كانت هذه الميزة مستندة إلى معرفة ضمنية Tacit Knowledge عالية الجودة ومهمة تستند إلى معرفة صريحة Explicit Knowledge وهي المعارف الموثقة والمعروضة في إطار تجارب وخبرات مكتوبة ومنشورة بوسائل النشر المعروفة مثل المجلات والكتب وغيرها. إن المنظمات الحديثة يمكن أن تجد فيها عناوين لوظائف من قبيل مسؤول وحدة إدارة المعرفة وغيرها من العناوين مهمتها الأساسية التأكد من إدارة ما يشبه المحفظة المعرفية أو الفكرية للأعمال في المنظمة. إن هذه المحفظة تستند إلى ثقافة مرنة لها القدرة على تطوير مداخل متجددة مستفيدة من الخبرات السابقة وخبرات الآخرين. إن للمعرفة ووجود إدارة لها في المنظمة يساعد كثيراً في تحسين نوعية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية. وهذا يبدو منطقياً إذا علمنا أن نوعية القرار ترتبط بكمية ونوعية البيانات وقدرة المسؤولين على تحويلها إلى معلومات مفيدة ثم التعامل مع هذه المعلومات بحكمة لاشتقاق ما هو مهم للموقف أو

❖ إدارة المعرفة  
Knowledge Management  
تطوير أدوات ونظم لخلق المعرفة ونشرها وتقاسمها وخاصة في مجال دعم عملية صناعة القرار وبناء ميزات تنافسية.

❖ المعرفة الضمنية  
Tacit Knowledge  
المعرفة اللدنية (الشخصية) والحدسية والمعلومات غير الموثقة ولا يمكن تقاسمها.

❖ المعرفة الصريحة  
Explicit Knowledge  
هي المعرفة الموثقة أو المنشورة والمعلومات التي يمكن تقاسمها.

المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها. ونلاحظ أن قواعد البيانات والبرامجيات الجاهزة وغيرها أعطت دعماً كبيراً لدور المعرفة في صنع واتخاذ القرار.

## ❖ قضايا أخرى في صناعة واتخاذ القرار Other Issues

هنالك بعض الأمور المهمة التي تتعلق بصناعة واتخاذ القرارات نجد من الضروري الإشارة إلى البعض منها نظراً لزيادة دورها وتأثيرها في بيئة الأعمال المعاصرة. ومن أهمها :

### ❖ المعلومات

#### Information

بيانات معالجة ومصنفة وتم استخراج مؤشرات مفيدة منها لإسناد متخذ القرار.

### ❖ البيانات Data

حقائق أولية أو مشاهدات لم يتم معالجتها أو تصنيفها.

## - المعلومات ونظم المعلومات Information and Information Systems

يمكن القول أن المعلومات Information هي القاعدة المهمة التي يستند إليها القرار فإذا كانت تتصف بمواصفات معينة تصبح أكثر فاعلية ودعماً للقرار ويمكن تعريف المعلومات بأنها بيانات وحقائق تمت معالجتها وتحليلها وتصنيفها واستخرجت منها مؤشرات بحيث أصبحت ذات فائدة كبيرة لمتخذ القرار. أما البيانات فيمكن اعتبارها حقائق أو مشاهدات أولية (خام) لم تتم معالجتها حول موضوع معين. ويحتاج المديرين إلى معلومات جيدة في جميع الأوقات لكي تكون مفيدة للقرار وصناعته ونقصه بالجودة هنا هو أن تتصف المعلومات بالسمات التالية:

- 1- التوقيت المناسب: تكون المعلومات ذات قيمة كبيرة إذا جاءت في الوقت المناسب الذي تبرز فيه الحاجة إليها.
- 2- الدقة والمصداقية والثقة.
- 3- كاملة وكافية لموضوع القرار.
- 4- حديثة وتخص الموضوع بالضبط.
- 5- سهولة الفهم وواضحة لمتخذ القرار بدون تفاصيل غير مطلوبة.

### ❖ نظم المعلومات

#### Information Systems

أنظمة تعتمد تكنولوجيا المعلومات لتجميع وتنظيم وتوزيع البيانات لاعتمادها باتخاذ القرارات.

### ❖ نظم المعلومات الإدارية

#### Management Information Systems

نظام معلومات تفي بمتطلبات المديرين لاتخاذ وصناعة القرارات بمختلف أنواعها.

أما نظام المعلومات Information System فله دور مهم اليوم في إسناد منظمات الأعمال في مجالات عديدة مثل الموارد البشرية والمخازن والإنتاج والحسابات وغيرها. ويعتمد نظام المعلومات على تكنولوجيا المعلومات لتجميع وتنظيم وتوزيع بيانات لاعتمادها في عمليات صنع واتخاذ القرار. ونظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems تعمل على الوفاء بمتطلبات المديرين واحتياجاتهم من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات بكافة مستوياتها.

ويمكن أن تؤثر هنا بعض الأخطاء المرتبطة بالمعلومات وهي أخطاء شائعة يجب الانتباه إليها منها:

- الاعتقاد بأن كثرة البيانات والمعلومات مفيدة دائماً.
- إن الحواسيب يمكن أن تلغي دور وحكمة وخبرة المدير.
- التكنولوجيا الجديدة دائماً هي الأفضل.
- الاعتقاد والثقة المطلقة بالحواسيب والتصوير بعدم وجود أخطاء محتملة تسبب فيها.
- الاعتقاد بأن الجميع يفهم ويعي كيفية عمل نظم المعلومات وآلياتها.

وأخيراً، لا بد من الإشارة إلى أن بيئة نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تزخر بمصطلحات، ومفاهيم

تشكل صلب العمل في منظمات الأعمال اليوم ومنها:

1- نظم دعم القرار (Decision Support System (DSS): هي نظم معلومات تفاعلية تسمح للمستخدمين لتنظيم وتحليل البيانات لغرض حل المشاكل المعقدة وحتى المشاكل غير المهيكلة وقد توجد نظم تدعم مجموعة متخصصة في اتخاذ القرار نسميها (Group Decision Support System (GDSS حيث تتمكن المجموعة بكل أفرادها من تبادل البيانات والملفات في نفس الوقت ويسمى هذا النمط Groupware.

2- نظم الخبير Expert System: إن الاستخدام المتطور لتكنولوجيا الحاسوب سمحت بتقليد الذكاء الإنساني من خلال ما يسمى بالنظم الخبيرة أو نظم الخبير، فهي نظم تسمح للحواسيب بتقليد الذكاء الإنساني في طريقة تعامله مع حل المشاكل.

## ـ أخلاقيات القرار Decision Ethics

إن أي قرار يتخذ لا بد وأن تراعى حدوده الأخلاقية وأن يتحمل المدير مسؤولية أخلاقية واجتماعية لما سينجم عنه من آثار ونتائج على المنظمة والمجتمع لذلك يحاول المديرين التأكد التام من أن القرار سليم من الناحية الأخلاقية بحيث أن نشره أو تناوله في الصحف المحلية لا ينجم عنه آثار سلبية على شخصية متخذه أو عائلته أو المنظمة التي يعمل فيها. ويمكن أن يتبع المدير بعض المعايير للتأكد من الإطار الأخلاقي السليم للقرار ومنها:

- 1- المنفعة المتحققة من القرار لأصحاب المصالح كافة.
- 2- الحقوق والواجبات ومدى احترامها في القرار المتخذ.
- 3- العدالة ومدى تطابق القرار مع ركائزها.
- 4- الاختصاص، هل أن القرار يقع ضمن مسؤوليات متخذه أم لا.

## أسئلة الفصل العاشر

### ❖ أسئلة عامة

1. ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية؟
2. ما المقصود بالعاملين المعرفيين ورأس المال المعرفي؟
3. ارسم مخططاً توضح فيه تأثير تكنولوجيا المعلومات على منظمة الأعمال.
4. كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات على العملية الإدارية؟
5. عرف القرار واستعرض بمخطط عملية صنع واتخاذ القرار.
6. ما الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة؟
7. ما هي مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذها؟
8. وضح خصائص الظروف المختلفة التي يتخذ في ظلها القرار.
9. وضح كيفية المشاركة في اتخاذ القرار، وما هو دور المعرفة في ذلك؟
10. ما هو دور نظم المعلومات في عملية صنع واتخاذ القرار؟

### ❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. لو كنت تعمل في مكتب للاستيراد والتصدير، ما هي الأجهزة المكتبية التي تدخل ضمن إطار تكنولوجيا المعلومات التي ستعتمد عليها في إنجاز أعمالك.
2. إذا سجل أحد الطلاب في قسم معين حسب رغبة والديه، هل يكون اتخاذ قراراً أم لا؟ ولماذا؟ علماً أن أمامه عدة خيارات وأن معدله يؤهله للدخول إليها.
3. طلب إليك الاشتراك في لجنة لغرض اتخاذ قرار بشأن شراء معدات جديدة للشركة التي تعمل فيها، ناقش الخطوات التي تعتقد أنها ستوصلك للقرار السليم، وأي من المتخصصين ترغب بأن يشتركوا معك في اللجنة.
4. بين وجهة نظرك بمسألة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهل تعتقد أنه من الضروري أن تستشير عمادة الكلية الطلاب في قضايا معينة وإلى أي مدى؟
5. ارجع للشكل (6- 10) الذي يوضح أسلوب المدير في المشاركة بالقرارات وبين رأيك وأسلوبك الذي تتعبه إذا كنت مدير والأسلوب الذي تفضله لو كنت مسؤولاً، وبين أسباب اختيارك.

## ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن القرار الخاص بمشكلة غير اعتيادية وتتطلب حلاً وحيداً غير متكرر تمثل قرار:  
A. مبرمج B. مهيكّل C. غير مهيكّل D. غير مبرمج
2. يعبر عن القوة الفكرية المعرفية المشتركة بين العاملين في المنظمة وتمثل أصلاً مهماً لها:  
A. الذكاء الصناعي B. معلومات ذكية  
C. رأس مال معرفي D. معلومات محاسبية
3. إن الظرف الذي يتخذ في ظله القرار وتنقصه المعلومات ولكن يمكن معرفة احتمال حصول حالة الطبيعية يسمى:  
A. عدم تأكد B. تأكد تام C. نزاع D. مخاطرة
4. إن أصعب المواقف التي يضطر المدير لاتخاذ قرار في ظلها هي:  
A. عدم التأكد B. التأكد تام  
C. المخاطرة D. المعلومات الكاملة
5. إن المدير الذي يعمل بأسلوب رد الفعل وحل المشاكل بعد وقوعها هو:  
A. مدير مبادر B. مدير متجنب للمشاكل  
C. مدير يحل المشاكل حال وقوعها D. مدير مخاطر
6. إن المرحلة الأولى في عملية صنع واتخاذ القرار هي:  
A. توليد بدائل الحل B. اختبار بديل مناسب  
C. جمع المعلومات D. تحديد وتعريف المشكلة
7. عندما يستخدم المدير المداخل الرشيدة والتحليلية لحل المشاكل فإنه يستخدم:  
A. مدخل التفكير المنهجي المنظم B. مدخل التفكير الحدسي  
C. مدخل تفكير متعدد الأبعاد D. مدخل غير واضح
8. توجد مشكلة تتطلب قرار عندما يوجد فرق بين :  
A. الوضع المرغوب والوضع الماضي B. الوضع المرغوب والوضع الحالي  
(الفعلي)  
C. الوضع المرغوب والوضع المتوقع D. الوضع المرغوب والوضع غير المتوقع

9. إن النموذج الذي يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود هو:

- A. النموذج المثالي  
B. النموذج السياسي  
C. النموذج التقليدي  
D. النموذج السلوكي

10. إن مدراء الإدارة العليا يستخدمون البيانات والمعلومات لصناعة قرارات:

- A. استراتيجية  
B. عملياتية  
C. يومية  
D. تكتيكية

11. إن المدير الذي يسأل عن مدى رضا أو عدم رضا أصحاب المصالح كافة عن قرار معين اتخذه ويريد أن يفحص الإطار الأخلاقي لهذا القرار فإنه يستعين بخصائص:

- A. العدالة  
B. الحقوق  
C. المنفعة  
D. التكاليف والعوائد

12. إن الحقائق الأولية والمشاهدات التي لم يتم معالجتها هي:

- A. معلومات  
B. تجارب  
C. بيانات  
D. معرفة

13. المعرفة التي لا يمكن بثها أو نقلها للآخرين ولا يمكن تقاسمها معهم هي:

- A. معرفة صريحة  
B. معرفة دقيقة  
C. معرفة ضمنية  
D. معرفة شائعة

14. تستطيع المنظمة أن تتطور وتنظم وتتقاسم المعرفة من أجل خلق ميزة تنافسية إذا كانت لديها ممارسة في مجال:

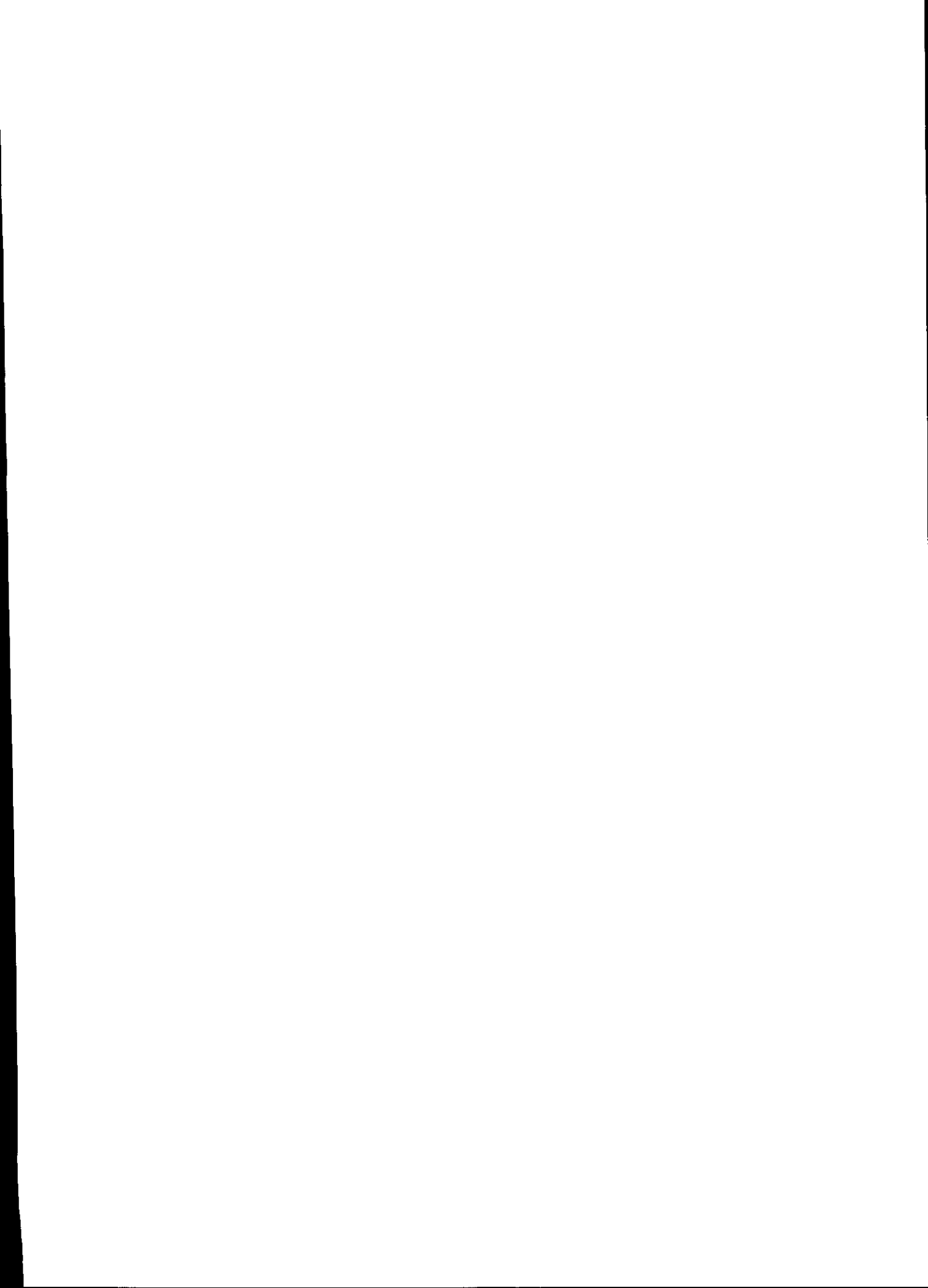
- A. إدارة النظم  
B. إدارة الأعمال  
C. إدارة المعرفة  
D. السلوك التنظيمي

15. واحدة فقط من بين الآتي لا تمثل ميزة متحققة من جراء اتخاذ القرار بشكل جماعي:

- A. بيانات ومعلومات وخبرات كبيرة  
B. زيادة فهم القرار وتقبل نتائجه  
C. دعم والتزام بعملية تنفيذ القرار  
D. وقت وكلفة كبيرين

ملحق الفصل العاشر

## النموذج الكمي ودوره في اتخاذ القرارات



## ملحق الفصل العاشر

### النموذج ودوره في اتخاذ القرارات

#### م 1.10 ❖ مفهوم النموذج Model Concept

❖ النموذج Model لا يمكن دراسة الكيانات المادية والنظم الكبيرة بكافة خصائصها وحل مشاكلها من خلال هذه الدراسة بل كثيرا ما يتم التركيز على الخصائص والمكونات الرئيسية للنظام بدلا من دراسة كافة تفاصيله. هذا التبسيط أو المدخل الذي يحتفظ بالعناصر الرئيسية للنظام والتي تتم صياغتها أو بناؤها بطرق مختلفة من خلال تحديد العلاقات بين بعض المتغيرات المحددة الأساسية وبعض العلامات في النظام يسمى النموذج Model فالنموذج أذن التبسيط أو التجريد أو التصغير لحقائق كبرى أو كيانات مادية ضخمة في الحياة العملية باستخدام المعادلات والرموز الرياضية أو مواد أخرى مثل الخشب أو البلاستيك (في حالة النموذج المجسمة) أو المخططات والخرائط، بشرط التمثيل الصادق لهذا النظام أو الكيان. ويمكن أن تستخلص الحقائق التالية المتعلقة بالنموذج:

1. هو صورة مصغرة لحقيقة أكبر في الحياة العملية فالنماذج الرياضية ولعب الأطفال والخرائط والمجسمات الهندسية كلها تمثل حقائق كبرى في حياتنا.
2. لا يحاول النموذج استنساخ الحقيقة أو النظام بكافة تفاصيله بل انه ليس من الممكن ذلك فعلا، وإنما يركز على المتغيرات والخصائص الرئيسية، فلو أردنا صياغة نموذج معين متعلق بإحدى خطوط الإنتاج يمكن أن نرسم مخططا على الورق يوضح المصنع وأجزائه وموقع التجهيزات والعاملين ولكن لا حاجة لتحديد ألوان المكائن وأطوال العاملين أو درجة حرارة البناية وغير ذلك من التفاصيل.
3. أن صياغة نموذج ما تأتي بهدف تحسين أداء النظام المراد دراسته، لذا فإن موثوقية النتيجة تعتمد على مدى صدق وصحة النموذج، كذلك فإن دراسة التغيرات المحتملة يجب أن لا تعرقل سير العمليات في النظام وأن لا يكون تطبيق النموذج سببا في خلق إشكالات للعاملين أو الإدارة.
4. يجب أن يكون النموذج بسيطا قدر الإمكان مركزا على المتغيرات الأساسية كما اشرنا أعلاه والتي تؤثر في معايير قياس الأداء المحددة ولكن بالمقابل لا يجب أن يكون التبسيط شديدا بحيث يغفل بعض المتغيرات والعلاقات الرئيسية الأمر الذي يؤدي إلى خطأ في النتائج وعدم دقة في إعطاء حلول ناجحة للمشكلة التي تمت دراستها.

## م 10. 2 ❖ شروط صحة النموذج Model Validity Conditions

لكي يكون النموذج فاعلا ومحققا للهدف يجب أن يتوفر فيه شرطان أساسيان:

1. أن يكون ممثلا للعناصر الرئيسية للنظام المراد دراسته من خلال وجود المتغيرات الرئيسية فيه، فعلى سبيل المثال لو أخذنا النموذج الخاص بحساب الكلفة في منظمات الأعمال:

التكاليف الكلية = الكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة \* عدد الوحدات المنتجة)

ويمكن تبسيط هذا النموذج بالصورة التالية:

$$TC = FC + (VC * Q)$$

فلو كتب هذا النموذج بالصيغة التالية فإنه لن يكون صحيحا لغياب أحد العناصر

$$TC = FC + Q$$

2. أن تكون العلاقات بين عناصر النموذج صحيحة، وهذا أمر هام في أي نموذج سواء كان رياضيا أو مجسما وكذا الحال بالنسبة للشرط الأول، فلو كتب النموذج السابق بالشكل التالي لأصبح نموذج خاطئا:

$$TC = FC * (VC + Q)$$

ولو لجأنا إلى مثال آخر للنماذج المجسمة وأبسط صورها هو لعب الأطفال حيث أن اللعبة الصغيرة من البلاستيك التي تمثل سيارة لو كانت لا تتضمن الإطارات فإن الطفل سيلاحظ ذلك بعد أن يقارنها بالسيارة الفعلية التي يراها في الشارع حيث سينتبه لنقصان عنصر أساس في النموذج المجسم وهو الإطارات.

## م 10. 3 ❖ مزايا وفوائد النماذج Model Advantages

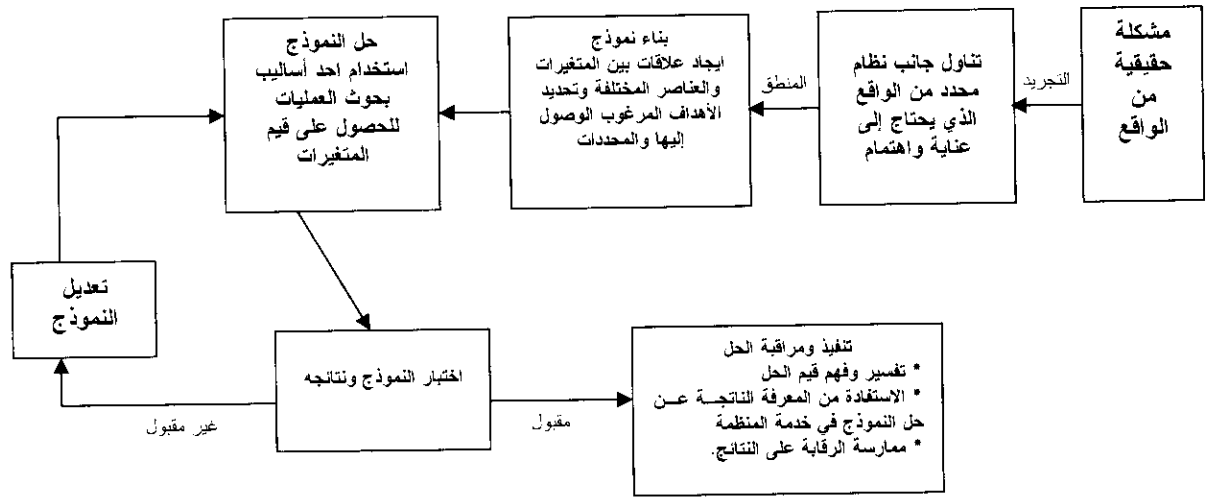
أن اعتماد النماذج من قبل العاملين في الإدارات وفي مختلف منظمات الأعمال يحقق لها فوائد جمة نجمل أهمها في الآتي:

1. يوفر النموذج وسيلة اقتصادية تساعد في توفير الكثير من التكاليف عند تحليل ودراسة النظم الكبيرة المعقدة وفهمها ومتابعة عملها، فإن تمثيل ورسم مكونات مصنع على الورق وفهم أسلوب عمله وأجراء تعديلات في آليات تشغيله وتنظيم أقسامه وتبديل مواقع بعضها يكون ذو كلفة أقل مما لو تم إجراء ذلك على الأرض مباشرة في المصنع بطريقة التجربة والخطأ.
2. سهولة تدريب المدراء والعاملين في مختلف الأقسام على عملية اتخاذ القرارات وممارسة العمل الإداري والتنظيمي وكذلك الأمر في عمليات التدريس في الكليات العلمية كالطبية والهندسية عن طريق استخدام النماذج المجسمة لجسم الإنسان أو المكائن في المصانع والمباني والجسور وغيرها.
3. من خلال النماذج يمكن النظر إلى المشكلة بأكملها أو النظام بكافة أجزائه وبالتالي يكون هناك فهم أفضل للموقف المراد اتخاذ قرار بشأنه.

4. أنها وسيلة لنقل الأفكار إلى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، فاعتماد خرائط سير العمليات في منظمة ما يمكن ان تعتمد في توصيل أفكار حول تحسين العمليات وتدريب العاملين عليها.
5. تسمح النماذج بتحليل وأجراء التجارب للنظم المعقدة جدا في مواقف يكون من المستحيل إجراؤها عمليا على النظم الفعلية لأنها مكلفة جدا أو أنها تحتاج إلى وقت طويل جدا كما هو الحال في بعض التجارب للمركبات الفضائية والأقمار الاصطناعية.
6. تساعد النماذج في تبسيط البحث في الحقول المعرفية المختلفة وتوفير وسيلة فعالة للتنبؤ بالمستقبل واستشرائه لأداء النظم والكيانات المختلفة وأجراء تحليل الحساسية لاختبار مختلف الحالات التي قد تحصل مثل تغير الظروف الطبيعية أو ظروف السوق أو غيرها.

## م 4.10 ❖ مدى فعالية النموذج Model effectiveness

- ❖ صدق النموذج  
**Model Validity**  
مدى إظهار النموذج للعناصر والمتغيرات الهامة في الموقف أو النظم موضوع البحث والدراسة ومدى قدرته على تمثيلها.
- ❖ قيمة النموذج  
**Model Value**  
مدى تقبل الزبون أو المستفيد للنموذج المصاغ بناء على كلفة بنائه أو المردود المتوقع منه والوقت اللازم لإنجازه.
- ❖ القدرة على استخدام النموذج  
**Model Usability**  
مدى إمكانية الاستفادة من النموذج بشكل سريع للوصول إلى الأهداف المحددة.
- ❖ إمكانية تعديل النموذج  
**Model Modification**  
مدى إمكانية إجراء تغييرات في النموذج عند حصول تطورات مستقبلية.
- خلاصة لما تقدم فإن قدرة النموذج على أنجاز الهدف الذي صيغ من أجله يمكن أن نستشفها من خلال العناصر التالية والتي قد تكون سبقت الإشارة لها في ثنايا السطور السابقة:
1. صدق النموذج Model Validity: ويقصد به مدى إظهاره للعناصر والمتغيرات الهامة في الموقف أو النظام موضوع البحث والدراسة ومدى قدرته على تمثيلها تمثيلا واضحا.
  2. قيمة النموذج للزبون Model Value: أن النماذج تصاغ لصالح جهة مستفيدة داخل منظمة الأعمال أو خارجها لذا فإن كلفة بناء النموذج والمردود المتوقع منه والوقت اللازم لانجازه كلها عوامل مهمة تجعل الزبون أو المستفيد من النموذج يتقبله أو لا.
  3. القدرة على استخدام النموذج Model Usability: ويقصد بها مدى إمكانية استخدام النموذج والاستفادة منه بشكل سريع للوصول إلى الأهداف المنتقاة.
  4. إمكانية تعديل النموذج مستقبلا Model Modification: ويعني هذا مدى إمكانية إجراء تعديلات في النموذج عند حصول تطورات مستقبلية حيث أن طبيعة الحياة هي التغير وأن ميدان الأعمال هو أكثر جوانب الحياة سرعة في التطور والتغيرات.



شكل (م 10 . 1) : بناء النموذج والاستفادة منه

## م 10 . 5 . مجالات تطبيق النماذج الكمية في قرارات منظمات الأعمال:

هناك الكثير من القرارات التي يمكن الاستفادة فيها من أساليب بحوث العمليات او النماذج الكمية والتي تجعل من القرار أكثر صوابا ودقة خصوصا وأن الحياة والأعمال تتطور بشكل سريع وتتغير بفترات زمنية قصيرة. ويمكن أن نجل أهم القرارات التي اثبتت الأساليب الكمية فاعليتها فيها عند اتخاذها في الآتي: (علما أن هناك الكثير جدا من الحالات الدراسية العملية والتي نشرت نتائجها في المجالات المتخصصة في بحوث العمليات يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها):

### 1 . المحاسبة والادارة المالية Finance and Accounting

- الاستثمار وإدارة المحافظ المالية.
- تحليل الميزانية الختامية وقائمة التدقيق النقدي.
- تخصيص ورقابة التكاليف.
- تحليل نقطة التعادل.
- الموازنات الرأس مالية.
- التخطيط المالي.

## 2. التسويق Marketing

- اختيار التشكيلة المثلى من المنتجات.
- تخطيط الدعاية والاعلان.
- اختيار وسائل وبدائل التغليف والتعبئة.
- تخصص جهود البيع.
- اختيار الوقت الملائم لاطلاق المنتجات الجديدة.
- التنبؤ بمدى ولاء الزبائن للعلامات التجارية.

## 3. الشراء والعمليات اللوجستية Purchasing and Logistics

- حجم الوجبة الاقتصادية عند الشراء.
- خصوم الكميات ومدى الاستفادة منها.
- طرق النقل والتوزيع.
- سياسات الاحلال للمكائن والتجهيزات.
- تحليل العروض المقدمة من قبل الموردين.

## 4. تخطيط المرافق الانتاجية Facilities Planning

- اختيار موقع الوحدة الانتاجية.
- تخطيط مواقع التوزيع والمستودعات.
- التصميم الهندسي لمواقع الوحدات الانتاجية.
- تخطيط النقل.
- جدولة العمليات الانتاجية.

## 5. التصنيع Manufacturing

- التخطيط الاجمالي للانتاج.
- موازنة خط الانتاج.
- المزيج الامثل للمنتجات.
- نماذج الرقابة على المخزون.
- تدريب العاملين وجدولة طواقم العمل.
- ضبط جودة المنتجات.

- تخصيص موازنة البحث والتطوير بشكل فاعل.

## 6. الصيانة وجدولة المشاريع Maintenance and Project Scheduling

- سياسات الصيانة والصيانة الوقائية
- تصميم منظمات الاعمال وهيكلها بشكل فاعل.
- تحديد حجوم طواقم الصيانة.
- جدولة عمل اقسام الصيانة.
- جدولة وتخطيط المشاريع وتخصيص الموارد لها.

## 7. ادارة الموارد البشرية Human Resources Management

- تخطيط القوة العاملة.
- إدارة الاجور والرواتب.
- المساومات الجماعية مع النقابات العمالية.
- برامج التدريب وجدولتها لتحقيق اكبر ما يمكن من المهارات.

## 8. الحكومة Government

- التخطيط الاقتصادي.
- استثمار الموارد الطبيعية.
- التخطيط الاجتماعي.
- إدارة وتنظيم شؤون الطاقة.
- التخطيط الحضري وحل مشاكل الاسكان.
- رقابة وتنظيم أنشطة الشرطة والامن والجيش.
- إدارة ورقابة التلوث.

## م 10. 6. ❖ أهم أنواع النماذج الكمية المعتمدة في حل المشاكل الإدارية:

هناك الكثير من النماذج الكمية التي اثبتت نجاحها في حل مشاكل الإدارة باختلاف أنواعها وحققت نجاحا باهرا في ميدان توفير التكاليف أو زيادة الأرباح أو اختصار المدة الزمنية للكثير من المشاريع، ولا يمكن حصر هذه النماذج جميعا في هذا الملحق ولكن سنقدم نبذة مختصرة عن النماذج الأكثر شيوعا في كتب بحوث العمليات والأساليب الكمية التي تحاول تقديم حلول للمشاكل الإدارية من خلال تطبيقات عملية لهذه النماذج.

## 1. نماذج تحليل القرارات Decisions Analysis Models

تتعامل هذه النماذج مع المواقف التي يطلب فيها اتخاذ قرار في ظل حالات التأكد أو عدم التأكد أو المخاطرة أو النزاع، حيث يجري البحث عن البديل الأمثل في ظل وجود معلومات أو عدم وجودها حيث يسعى متخذ القرار إلى تعظيم دالة الهدف الذي يسعى إليه أو تدنيته مثل تعظيم الأرباح أو تدنية التكاليف أو غير ذلك.

## 2. نماذج المخزون Inventory Models

وهذا النوع من النماذج يسعى إلى تحديد الكمية المثلى للطلب في كل وجبة ومتى تتم عملية إعادة الطلب في منظمات الأعمال من المواد المختلفة. والهدف الأساس لهذه النماذج هو تخفيض مجموع التكاليف المختلفة للمخزون والتي تبدو متناقضة وهي كلفة الاحتفاظ بالمخزون وكلفة اصدار امر شراء وجبة او طلبية وكلفة نفاذ او نضوب المخزون. كذلك يستعان بنوع من هذه النماذج لتحديد مدى الاستفادة من خصم الكمية عندما تتاح عروض لتخفيض اسعار المواد المختلفة عند شراء كميات كبيرة.

## 3. نماذج التنافس (نظرية المباراة) Competitive Models (Game Theory)

تطبق هذه النماذج لتوصيف وتحديد خصائص الأطراف المتنافسة او المتنازعة (يطلق عليهم اللاعبون) من اجل ان يحقق كل طرف هدفه المناقض لأهداف الأطراف الأخرى. وهذه النماذج تصنف وفقا لعدة عوامل مثل عدد المتنافسين ومجموع الخسارة او الربح ونوع الاستراتيجية التي سينجم عنها أفضل ربح أو أسوأ خسارة.

## 4. نماذج تخصيص الموارد Allocation Models

يستخدم هذا النمط من النماذج في تخصيص الموارد المختلفة للأنشطة المتنوعة التي تقوم بها منظمات الاعمال وغيرها من المنظمات بطريقة يتم معها البحث عن الامثلية في عملية التخصيص هذه مسترشدين بدالة هدف معينة نلجأ لتعظيمها او تدنيته. والمصطلح العام المستخدم للنماذج الكمية التي يلجأ لها متخذ القرار هنا تسمى بشكل عام البرمجة الرياضية Mathematical Programming. وهنا يمكن ان نجد أنواعا من النماذج حسب طبيعة كل مشكلة يراد حلها وكالاتي:

- نماذج برمجة خطية Liner Programming Models تطلق هذه التسمية على النماذج التي تستخدم في حل مشكلة تتسم بوجود مقياس للفاعلية (تعظيم ربح أو تدنيه كلفة) ممثلة بشكل دالة خطية بعدة متغيرات وهناك قيود أو محددات Constraints على الموارد يمكن تمثيلها بشكل معادلات او متباينات خطية.
- نماذج برمجة لاخطية Non-Liner Programming وهي النماذج التي لا يمكن فيها صياغة دالة الهدف أو القيود (كلها أو أي منها) بشكل معادلات أو متباينات خطية.

- نماذج البرمجة الصحيحة (الكاملة) Integer Programming Models وهي النماذج التي يشترط فيها ان تكون قيم الحل (Solution Values) فيها اعدادا صحيحة ولا تقبل الأرقام الكسرية. وفي بعض الأحيان يشترط ان تكون قيم الحل صفر أو واحد صحيح في هذه الحالة تسمى النماذج Zero-One Models .

- نماذج برمجة الأهداف Goal Programming Models يطلق هذا الأسم على النماذج التي تعالج مشاكل ذات أهداف متعددة وقد تكون متناقضة.

## 5. النماذج الشبكية Network Models

تساعد هذه النماذج الإدارة في تخطيط ورقابة وجدولة المشاريع خصوصا الكبيرة منها واهم نموذجين تم تطويرهما في هذا الميدان نموذج PERT ونموذج CPM حيث يمكن بواسطتهما اجراء تخطيط سليم للمشروع ويسهمان في التخصيص السليم لموارد المشروع ومتابعته وتحديد الأنشطة الحرجة فيه وتلك التي تتطلب تعجيلا في الانجاز مع امكانية المقارنة بين زيادة الكلفة وتقليص الوقت ومدى امكانية انجاز المشروع بوقت أقل وان كان بكلفة أكبر.

## 6. نماذج صفوف الانتظار (Or Queuing) Models Waiting Lines

طور هذا النوع من النماذج ليتعامل مع مشكلة المفارقة (المبادلة) Trade-off بين كلفة تزويد خدمة معينة والوقت الذي يقضيه الزبون في صف الانتظار للحصول على الخدمة. وبناء النموذج هنا يحتاج الى تشخيص ووصف دقيق لمكونات النظام: مثل معدل وصول الزبائن ومتوسط عدد الزبائن الذين تقدم لهم الخدمة خلال وحدة الزمن والتوزيع الاحصائي الذي تخضع له الحالة. ويقاس أداء الوحدة الانتاجية او أي وحدة أخرى بحساب مؤشرات مثل طول صف الانتظار والزمن الذي يقضيه الزبون في صف الانتظار وكذلك طول صف الانتظار والزمن الذي يقضيه الزبون في النظام او الوحدة الانتاجية مع التكاليف الناجمة عن ذلك. وتساعد هذه النماذج كثيرا في تحديد العدد الأمثل من العاملين في الوحدة الانتاجية أو اقسامها المختلفة.

## 7. نماذج سلسلة ماركوف Markov- Chain Models

تستخدم هذه النماذج لتحليل نظام معين يتغير عبر الفترة الزمنية ويتخذ حالات متباينة، ويصف هذا النموذج الحالات الانتقالية المختلفة بشكل مصفوفة احتمالات للحالات المختلفة. ويستخدم هذا النموذج في تخطيط القوى العاملة وفي تحديد الكسب او الفقدان للزبائن في المصارف والجامعات او يمكن من خلاله قياس مدى ولاء الزبائن لعلامة تجارية معينة.

## 8- نماذج المحاكاة Simulation Models

عبارة نماذج تقوم بوصف نظام معين او مشكلة واقعية وتطوير نموذج لها ثم اجراء تجارب عليها بشكل منظم لتقدير سلوك النظام او المشكلة عبر الزمن، ولعرفة ردود فعل النظام الحقيقي او المشكلة الفعلية حول بعض

التغييرات او التصرفات فإنه يمكن احداث هذه التغييرات أولا على النموذج وملاحظة سلوكه بعد حدوثها مثال ذلك التجارب التي تحصل للطائرات عند تصنيعها او في عمليات النقل وعمل المطارات ومحاكاة المعارك والعمليات العسكرية وعمليات الصيانة وغيرها.

ويستخدم الحاسوب اليوم على نطاق واسع في اجراء عمليات المحاكاة ولكن هناك الأسلوب التقليدي المسمى Monte Carlo Simulation (اسلوب مونت كارلو) الذي يعتمد على توليد الأرقام العشوائية. واسلوب المحاكاة هو اداة فعالة في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات في المسائل المعقدة.

وسنقتصر هنا على اعطاء امثلة لبعض هذه النماذج وبالتحديد بعض نماذج تحليل القرارات حيث سنركز على حالتى المخاطرة وعدم التأكد وشجرة القرارات علما بأن هناك بعض الأمثلة الأخرى على بعض النماذج في الفصول التالية (نماذج المخزون وشبكات الاعمال).

## م 10 . 7. ❖ أمثلة على بعض النماذج الكمية

### أولا: حالة المخاطرة: Risk

وفي هذه الحالة توجد عدة استراتيجيات او خيارات امام متخذ القرار وكذلك هناك عدة حالات طبيعية ولكن من خلال خبرته السابقة او من السجلات التاريخية فإن متخذ القرار يعرف احتمال حصول حالة الطبيعة، لذا فإن حساب القيمة المتوقعة Expected Value للاستراتيجيات المختلفة هو أمر أساسي لتحديد الاستراتيجية المثلى والتي ستكون أعلى النتائج في حالة تعظيم الأرباح. ولغرض التوضيح نستعين بالمثال أدناه.

مثال (1):

يرغب أحد المستثمرين باستثمار مبلغ من المال حيث هناك ثلاثة مجالات يمكن أن يستثمر فيها وهي: افتتاح محل لبيع الملابس أو افتتاح مطعم أو ايداع المبلغ في المصرف. فإذا علمت بأن العائدات المتحققة (بالوحدات النقدية) تعتمد على حالة السوق من حيث كونه منتعشا أو متوسطا أو راكدا وكما في الجدول أدناه، كذلك فإن احتمال حصول حالة الطبيعة (حالات السوق) مشار إليها في نفس الجدول. والمطلوب: تحديد الاستراتيجية المثلى (مجال الاستثمار) لهذا المستثمر.

❖ حالة المخاطرة

Risk

حالة تتعدد فيها الاستراتيجيات وحالات الطبيعة ولكن متخذ القرار يعرف احتمال حصول حالات الطبيعة من خبرته السابقة او السجلات التاريخية.

حالات الطبيعة بدائل الاستثمار	سوق منتعش	سوق متوسط	سوق راكد
افتتاح مطعم	75000	25000	-40000
افتتاح محل	100000	35000	-60000
وديعة مصرفية	10000	10000	10000
احتمالات حصول حالات الطبيعة	0.20	0.50	0.30

الحل:

تحسب القيمة المتوقعة للاستراتيجيات الثلاث في ظل المخاطرة وكالاتي:

$$\begin{aligned} \text{القيمة المتوقعة للاستراتيجية الأولى: } & (0.20 * 75000) + (0.50 * 25000) + (0.30 * -40000) = 15500 \text{ وحدة نقدية} \\ \text{القيمة المتوقعة للاستراتيجية الثانية: } & (0.20 * 100000) + (0.50 * 35000) + (0.30 * -60000) = 19500 \text{ وحدة نقدية} \\ \text{القيمة المتوقعة للاستراتيجية الثالثة: } & (0.20 * 10000) + (0.50 * 10000) + (0.30 * 10000) = 10000 \text{ وحدة نقدية.} \end{aligned}$$

من خلال النتائج اعلاه فإن الاستراتيجية المثلى التي تعطي اعظم عائد هي الاستراتيجية الثانية أي ان المستثمر يفتتح محلا لبيع الالبسة.

## ثانيا: حالة عدم التأكد Uncertainty

وهذه الحالة هي حالة معقدة يواجه فيها متخذ القرار صعوبة بالغة وذلك بسبب عدم وجود معلومات ولا احتمالات لحصول حالات الطبيعة لذا وفي ظل تعدد حالات الطبيعة وكذلك الاستراتيجيات المتاحة فإنه لا بد من الاستعانة ببعض الأساليب أو المعايير المساعدة في اتخاذ القرار وعموما فإن هناك أربعة معايير شائعة الاستخدام في ظل ظروف عدم التأكد سنتناولها في الفترات التالية:

❖ عدم التأكد  
Uncertainty  
حالة تتعدد فيها  
الاستراتيجيات وحالات الطبيعة  
مع عدم وجود معلومات ولا  
احتمالات لحصول حالات  
الطبيعة.

### ❖ معيار والد (المتشائم) Wald

وينسب تطوير هذا المعيار إلى Abraham Wald ويسمى أيضا (أقصى الأدنى) أو (أفضل الأسوأ) ويرمز له كذلك Maximin . ويقوم هذا المعيار على أساس تحديد أسوأ النتائج في كل استراتيجية من الاستراتيجيات ومن ثم يتم اختيار البديل الأفضل الذي سيكون أعلى الأرقام في حالة الأرباح. أما في حالة تدنيه (تخفيض) التكاليف فإن أسوأ النتائج أعلاه ومن ثم فإن البديل الأمثل سيكون اختيار أدنى رقم فيها.

مثال (2):

اعتمد معيار والد لاختيار الاستراتيجية المثلى لحالة تعظيم الأرباح التالية علما أن الأرقام تمثل آلاف

الدنانير:

حالات الطبيعة الاستراتيجيات	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>
	S <sub>1</sub>	15	18	40
S <sub>2</sub>	26	19	28	17
S <sub>3</sub>	40	36	41	26
S <sub>4</sub>	28	22	32	19

الحل: نحدد أدنى القيم في كل استراتيجية من الاستراتيجيات لأن المصفوفة هنا مصفوفة أرباح وكالاتي:

الاستراتيجية	أسوأ النتائج
S <sub>1</sub>	15
S <sub>2</sub>	17
S <sub>3</sub>	26
S <sub>4</sub>	19

والآن فإن القرار هو اختيار أو تبني الاستراتيجية الثالثة فهي تمثل أفضل الأرقام أو أعلاها من بين أسوأ الأرقام أو ادناها أي أننا اخترنا أقصى أو أعلى أدنى Maximum of the Minimum ، وبذلك سيكون العائد المتحقق هو ربح مقداره 26 ألف وحدة نقدية في ظل هذه الاستراتيجية.

مثال (3):

المصفوفة التالية تخص تكاليف تنفيذ أحد المشاريع في ظل ظروف مختلفة ووجود أساليب متعددة للتنفيذ.

والمطلوب: اختيار الأسلوب الأفضل للتنفيذ باعتماد معيار والد (الأرقام بالآلاف النقدية).

حالات الطبيعة أساليب التنفيذ	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>
	S <sub>1</sub>	40	55	43
S <sub>2</sub>	32	41	48	40
S <sub>3</sub>	45	38	36	51

الحل: نحدد أولاً أسوأ النتائج لكل من الاستراتيجيات الثلاث وهي أعلى الأرقام لأن الحالة هنا حالة تدنيه تكاليف وكالاتي:

أسلوب التنفيذ	الكلفة ألف وحدة نقدية
S <sub>1</sub>	55
S <sub>2</sub>	48
S <sub>3</sub>	51

وسيكون القرار هو تبني الاستراتيجية الثانية أو الأسلوب الثاني (S<sub>2</sub>) لتنفيذ المشروع حيث أن الكلفة هي أدنى التكاليف الموجودة.

### ❖ معيار هيروتيز Horwez

يسمى هذا المعيار أيضاً "معيار الواقعية" وينسب إلى العالم الذي طوره وهو Leonid Horweiz ويقوم هذا المعيار على أساس الأخذ بنظر الاعتبار أسوأ النتائج وأفضلها في كل استراتيجية وكذلك مراعاة الحالة النفسية لمتخذ القرار ومدى كونه متفائلاً أو متشائماً حيث يتم تحديد ما يسمى معامل التفاؤل، والذي تتراوح قيمته بين 0 و 1. ويتم اختيار البديل الأمثل وفق الخطوات التالية:

1. يتم اختيار أفضل النتائج في كل استراتيجية وكذلك أسوأ النتائج فيها.
2. تحديد معامل تفاؤل وسيكون متمم هذا المعامل هو معامل التشاؤم فإذا كان مثلاً معامل التفاؤل 0.6 فإن معامل التشاؤم سيكون 0.4 .
3. ضرب أفضل النتائج من كل استراتيجية في معامل التفاؤل وكذلك ضرب معامل التشاؤم في أسوأ النتائج وجمع القيمتين.
4. اختيار أعلى الأرقام في حالة تعظيم الربح أو أقل الأرقام في حالة تدنية التكاليف.

مثال (4):

توضح المصفوفة التالية العوائد المتوقعة من تبني أي من الاستراتيجيات الأربعة المتاحة أمام متخذ القرار وحصول أي حالة من حالات الطبيعة.

والمطلوب: اعتماد معيار هيروتيز لتحديد الاستراتيجية الأفضل بهدف تعظيم الربح لمتخذ القرار (الأرقام بالآلاف الوحدات النقدية)، وإن معامل التفاؤل هو 0.6.

البدائل	حالات الطبيعة	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>
	S <sub>1</sub>	10	8	4
	S <sub>2</sub>	12	10	8
	S <sub>3</sub>	8	5	12
	S <sub>4</sub>	20	16	18

الحل: تحدد أسوأ النتائج في كل إستراتيجية وكذلك أفضلها ثم تضرب الأفضل في معامل التفاؤل (0.6) والأسوأ في معامل التشاؤم (0.4) ثم تجمع النتيجتين لكل إستراتيجية.

الاستراتيجية	أسوأ النتائج	أفضل النتائج	العائد المتوقع
S <sub>1</sub>	$(4 * 0.4) + (10 * 0.6)$	=	7.6
S <sub>2</sub>	$(8 * 0.4) + (12 * 0.6)$	=	10.4
S <sub>3</sub>	$(5 * 0.4) + (12 * 0.6)$	=	9.2
S <sub>4</sub>	$(16 * 0.4) + (20 * 0.6)$	=	18.4

والقرار الأمثل كما هو واضح تبني الإستراتيجية الرابعة (S<sub>4</sub>) لأنها تمثل أعظم الأرباح (18.4) الف وحدة نقدية.

### مثال (5)

افترض ان البيانات الواردة في المثال السابق تخص حالة تكاليف تنفيذ احد المشاريع، ما هي الاستراتيجية المثلى باعتماد نفس المعيار ونفس معامل التفاؤل.

الحل: يتم اختيار افضل النتائج لكل استراتيجية (وهي أدنى الأرقام) وكذلك أسوأ النتائج لكل منها (وهي أعلى الأرقام) ثم نطبق نفس القاعدة السابقة وكما يلي:

الاستراتيجية	أسوأ النتائج	أفضل النتائج	الكلفة المتوقعة
S <sub>1</sub>	$(10 * 0.4) + (4 * 0.6)$	=	6.4
S <sub>2</sub>	$(12 * 0.4) + (8 * 0.6)$	=	9.6
S <sub>3</sub>	$(12 * 0.4) + (5 * 0.6)$	=	7.8
S <sub>4</sub>	$(20 * 0.4) + (16 * 0.6)$	=	17.6

وبهذا سيكون القرار الأمثل تبني الاستراتيجية الأولى ( $S_1$ ) لأنها تعطي أدنى التكاليف (6.4) الف وحدة نقدية.

### ❖ معيار لابلاس (الاحتمالات المتساوية) Laplace

يقدم هذا المعيار على أساس الفلسفة التي تفترض أنه طالما لا يمكن معرفة احتمال حصول كل حالة من حالات الطبيعة فإنه يجب معاملتها بالتساوي من حيث احتمال حدوثها لذا تفترض أن كل حالات الطبيعة لها نفس الاحتمال بإمكانية الحدوث فإذا كان هناك خمسة حالات طبيعية متوقعة فإن احتمال حصول كل منها هو 0.20 . ويتم اتخاذ القرار هنا عن طريق جمع القيم الخاصة بكل استراتيجية في ظل حالات الطبيعة المختلفة وقسمتها على عدد حالات الطبيعة ثم نختار أعلى الأرقام إذا كان الهدف تعظيم الربح أو أدنى الأرقام عندما يكون الهدف تدنية التكلفة.

مثال (6):

مصفوفة القرار التالية تخص إحدى الشركات التي ترغب باستثمار مبلغ معين من المال حيث هناك بدائل او مجالات متعددة للاستثمار كما أن هناك ظروف خارجية أو حالات طبيعة تؤثر في قرارها، والأرقام تمثل العوائد المتوقعة (بالآلاف الوحدات النقدية) عند تبني كل استراتيجية وحصول كل حالة من حالات الطبيعة، والمطلوب: تحديد البديل الأمثل للاستثمار باعتماد معيار لابلاس.

حالات الطبيعة \ أساليب التنفيذ	$N_1$	$N_2$	$N_3$	$N_4$
$S_1$	10	14	8	12
$S_2$	16	12	6	8
$S_3$	11	9	10	8
$S_4$	15	13	16	12

الحل:

$$S_1 = (10 + 14 + 8 + 12) / 4 = 11$$

$$S_2 = (16 + 12 + 6 + 8) / 4 = 10.5$$

$$S_3 = (11 + 9 + 10 + 8) / 4 = 9.5$$

$$S_4 = (15 + 13 + 16 + 12) / 4 = 14$$

سيتم اختيار الاستراتيجية الرابعة ( $S_4$ ) لأن الأرباح المتوقعة ستكون 14 ألف وحدة نقدية.

والآن افترض أن المصفوفة في المثال السابق (6) هي مصفوفة تكاليف، ما هو القرار الأمثل؟

الحل:

$$S_1 = 11$$

$$S_2 = 10.5$$

$$S_3 = 9.5$$

$$S_4 = 14$$

يتم اختيار الاستراتيجية الثالثة (S3) لأن الكلفة فيها هي الأدنى.

### ❖ معيار الندم (سافاج) Regret (Savage)

#### ❖ الندم Regret

الفرق بين العائد الذي حصل عليه متخذ القرار وبين ما يجب ان يحصل عليه لو أنه اتخذ أو اختار البديل الأفضل.

من الطبيعي أن يشعر متخذ القرار بالأسف أو الندم عندما لا يختار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، لذا فإن هذا المعيار يحاول أن يخفض هذا الأسف أو الندم إلى أدنى ما يمكن. فعلى سبيل المثال، لو اشترى أحد الأشخاص سلعة معينة بسعر 15 وحدة نقدية ووجد نفس هذه السلعة بنفس المواصفات بسعر 10 وحدات نقدية فإنه يشعر بندم أو أسف لأنه لم يشتريها بسعر 10 وحدات نقدية أي أن مقدار ندمه أو أسفه سيكون 5، وكذا الحال بالنسبة للربح. فالندم إذن هو الفرق بين العائد الذي حصل عليه متخذ القرار وبين ما يجب ان يحصل عليه لو أنه اتخذ أو اختار القرار (البديل) الأفضل. ولغرض اتخاذ القرار باعتماد معيار الندم فإن مصفوفة الندم أو الفرص الضائعة Opportunity Loss Matrix هي ما يجب إعداده أولاً ثم يتم تطبيق مبدأ أدنى الأقصى Minimax أو أفضل الأسوأ.

مثال (7):

اعتمد معيار الندم لاختيار البديل الأمثل في مصفوفة الأرباح التالية:

حالات الطبيعة الاستراتيجيات	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>
S <sub>1</sub>	12	18	15
S <sub>2</sub>	17	10	14
S <sub>3</sub>	22	16	10
S <sub>4</sub>	14	14	14

الحل:

بما أن المصفوفة هنا هي مصفوفة أرباح فإن بناء مصفوفة الندم يكون عن طريق تحديد أعلى الأرقام في كل عمود من الأعمدة وطرح باقي أرقام العمود منه وكما يلي:

حالات الطبيعة الاستراتيجيات	$N_1$	$N_2$	$N_3$
$S_1$	10	0	0
$S_2$	5	8	1
$S_3$	0	2	5
$S_4$	8	4	1

ثم نحدد أعلى الأرقام في كل استراتيجية والتي تمثل أعلى ندم والاستراتيجية المثلى هي التي تقابل أقل

ندم:

الاستراتيجية	أعلى ندم
$S_1$	10
$S_2$	8
$S_3$	5
$S_4$	8

← الاستراتيجية المثلى  
(أقل ندم)

مثال (8):

افترض أن المصفوفة في المثال السابق هي مصفوفة تكاليف، كيف ستكون الاستراتيجية المثلى باعتماد معيار الندم.

الحل: عندما تكون المصفوفة مصفوفة تكاليف فإن مصفوفة الندم ستحسب عن طريق تحديد أدنى القيم في كل عمود وطرحها من باقي القيم في ذلك العمود وكالاتي:

حالات الطبيعة الاستراتيجيات	$N_1$	$N_2$	$N_3$
$S_1$	0	8	5
$S_2$	5	0	4
$S_3$	10	6	0
$S_4$	2	4	4

بعد إعداد مصفوفة الندم سنحدد أعلى الأرقام في كل استراتيجية وهذه الأرقام تمثل أعلى ندم في كل منها ومن ثم يكون القرار باختيار أدنى الأرقام أيضا والذي يمثل أقل ندم

أسلوب التنفيذ	الكلفة ألف وحدة نقدية
S <sub>1</sub>	8
S <sub>2</sub>	5
S <sub>3</sub>	10
S <sub>4</sub>	4



الاستراتيجية المثلى  
(أقل ندم)

### ثالثا: شجرة القرارات Decisions Tree


◆ شجرة القرارات  
Decisions Tree  
تمثيل بياني لعملية صنع  
واتخاذ القرار تعرض فيه  
الاستراتيجيات وحالات  
الطبيعة والعوائد لمساعدة  
متخذ القرار في اختيار القرار  
الصائب.

إن القرارات قد تتخذ بشكل متتابع أي قد تكون متسلسلة حيث يتوقف بعضها على البعض الآخر وأن ناتج القرار يؤثر في الذي يليه، لذا جاءت شجرة القرار كأداة مساعدة لتخذ القرار لفحص البيانات الخاصة بالقرار بشكل مخطط بياني واضح يهدف إلى تسهيل عملية صنع واتخاذ القرار. وبهذا يمكن تعريف شجرة القرارات على أنها تمثيل بياني لعملية صنع واتخاذ القرار تعرض فيه الاستراتيجيات وحالات الطبيعة والعوائد لمساعدة متخذ القرار في اختيار القرار الصائب. وتتكون شجرة القرار عادة من العناصر التالية:

#### 1. نقاط الانبثاق Nodes : وهي نقاط انطلاق يمكن تصنيفها إلى:

- نقاط قرار Decisions Node : وهي النقاط التي يتعين عندها اتخاذ قرار معين (تبنى أحد البدائل أو الاستراتيجيات) ويرمز لها بمربع صغير 
- نقاط الأحداث Chance Nodes وهي نقاط تشير إلى الأحداث أو الظروف (حالات الطبيعة) ويتم تمثيلها بشكل دائرة صغيرة 

#### 2. الفروع المنبثقة من النقاط Branches : وهي أشبه بأغصان الشجرة حيث تنبثق من النقاط المختلفة وكالاتي:

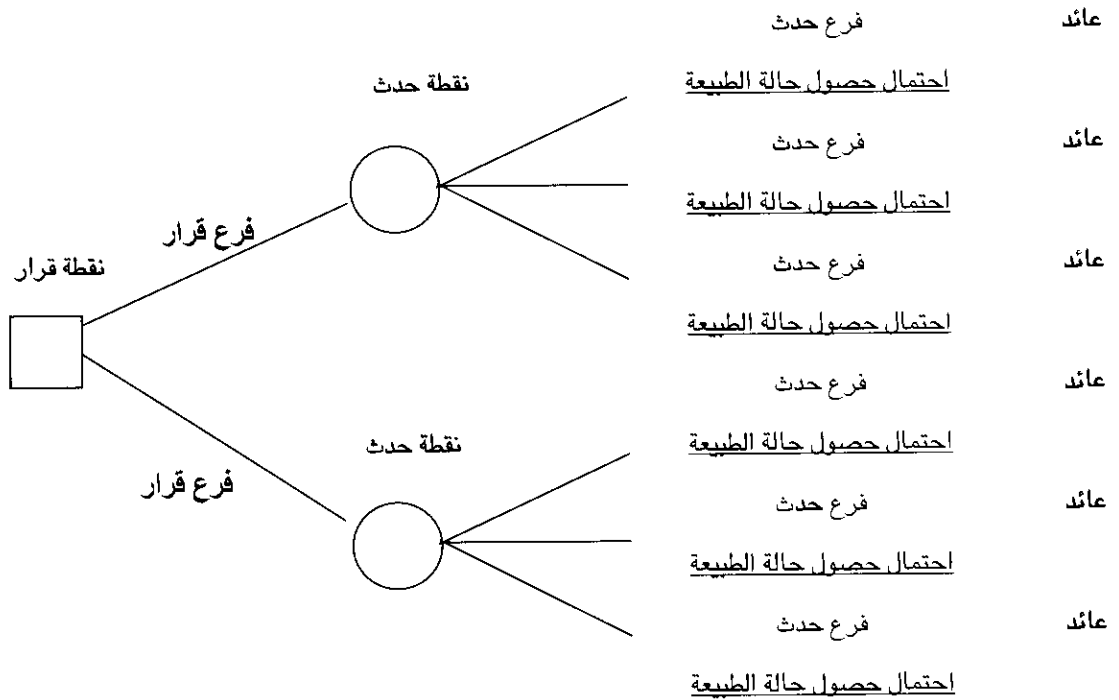
- فروع قرار Decision Branches : وهي فروع تنبثق من نقاط القرار (  ) وتمثل الاستراتيجيات او الخيارات المتاحة لتخذ القرار (تمثل في بعض الأحيان بخطين متوازيين لتمييزها عن فروع الأحداث).

- فروع الأحداث Chance Branches : وتمثل حالات الطبيعة أو الظروف الخارجية.
- الفروع النهائية Terminal Branches : وهي الفروع التي لا تنتهي بنقطة حدث أو قرار.

3- احتمالات حصول حالات الطبيعة Probabilities : وهي كما سبق وأن درسنا في حالة المخاطرة احتمالات يتم تحديدها من واقع الخبرة الشخصية لتخذ القرار أو السجلات التاريخية التي يحتفظ بها.

4- العوائد Outcomes : وهي النتيجة التي تحصل عند تبني استراتيجية معينة وحصول حالة طبيعة محددة وقد تكون موجبة أو سالبة.

ويمكن تمثيل شجرة القرار بالشكل التالي:



شكل (م10 - 2): هيكل عام لشجرة القرارات

## ❖ أنواع شجرة القرارات

لقد أشرنا إلى أن شجرة القرارات هي أداة مساعدة لمتخذ القرار خصوصا عندما يتطلب الأمر اتخاذ سلسلة من القرارات المتتابعة. وهنا سنشير إلى نوعين رئيسيين من شجرة القرارات بناء على عدد القرارات التي ستتخذ وفي أبسط صورها يكون الموضوع واسع جدا وفيه تفصيلات كثيرة لا محل لاستعراضها.

### 1- شجرة القرارات ذات المرحلة الواحدة (قرار واحد)

وهذا النمط يشتمل على نقطة قرار (مفاضلة بين الاستراتيجيات) واحدة أو أكثر من نقاط الأحداث (حالات الطبيعة) ويتم اتخاذ القرار بناء على أفضل قيمة متوقعة (احتمالات حصول حالة الطبيعة معروفة) وصورتها العامة ممثلة بالشكل (م10 - 2).

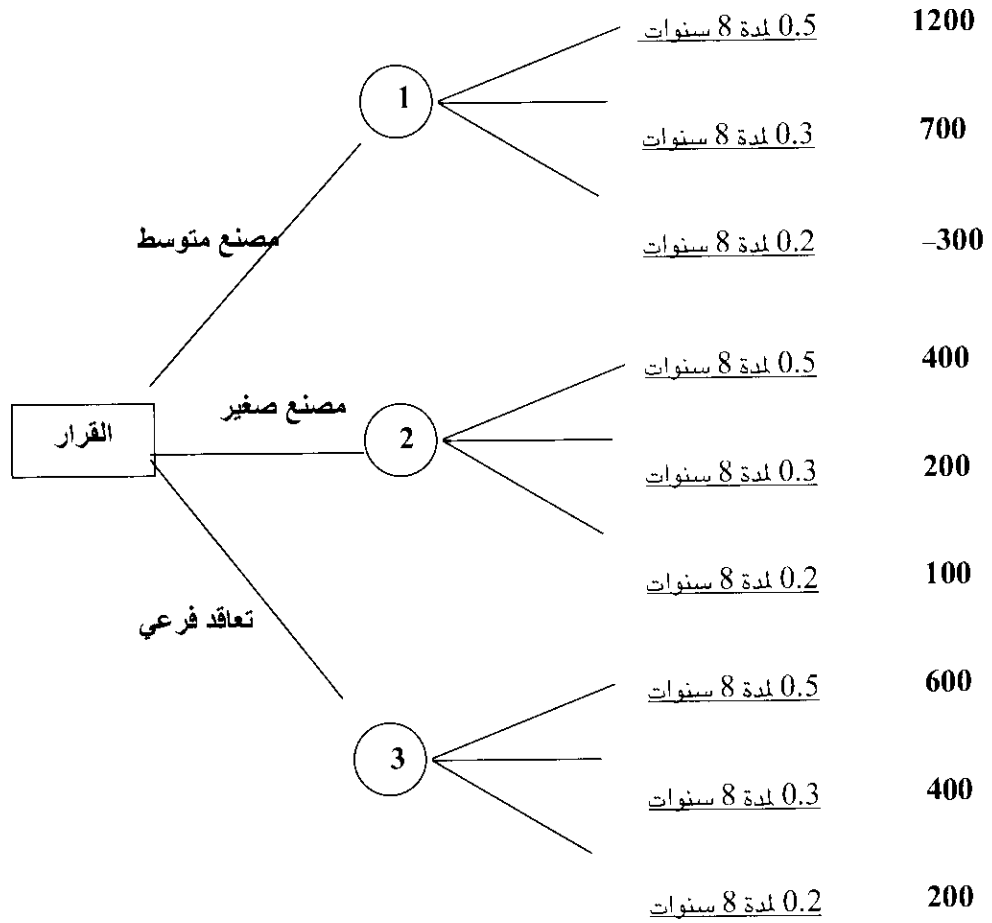
مثال (9):

ترغب إحدى الشركات باتخاذ قرار بشأن تصنيع أحد المنتجات الجديدة والذي يتوقع أن يستمر الطلب عليه لمدة 8 سنوات قادمة وذلك من خلال إقامة مصنع متوسط الحجم أو مصنع صغير أو التعاقد الفرعي مع أحد المصانع خارج البلاد لإنتاجه. فإذا علمت بأن الطلب المستقبلي واحتمالات كونه مرتفعا أو متوسطا أو منخفضا لها أثر كبير على العوائد المتوقعة، والجدول التالي يجمع البيانات الخاصة بذلك. والمطلوب: اعتماد أسلوب شجرة القرارات لاتخاذ القرار المناسب.

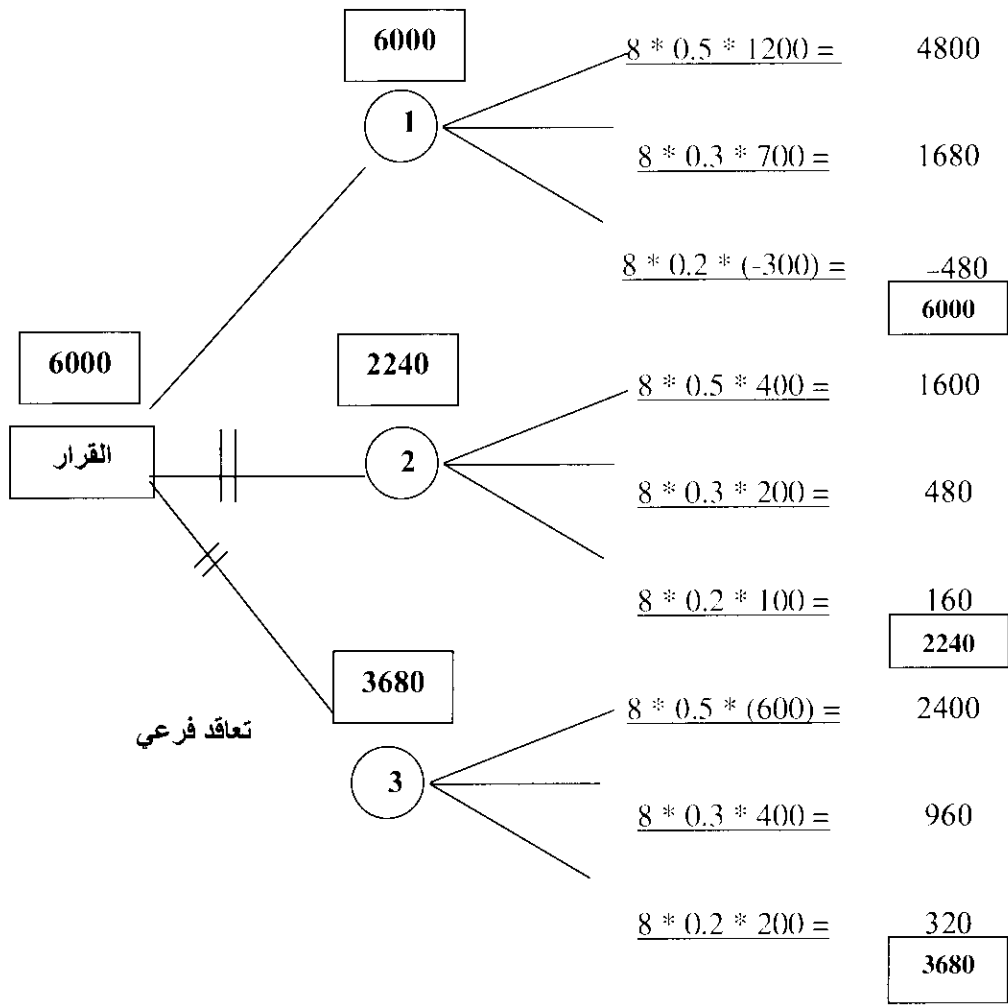
العائد (الف وحدة نقدية) في ظل طلب			احتمال حصول الطلب	الاستراتيجيات
منخفض	متوسط	مرتفع		
300 -	700	1200	0.5	مصنع متوسط الحجم
100	200	400	0.3	مصنع صغير
200	400	600	0.2	تعاقد فرعي

الحل:

يمكن تمثيل البيانات السابقة بشكل شجرة قرار كالآتي:



ويمكن أن تجرى الحسابات على المخطط نفسه أو على مخطط آخر وستجري الحسابات هنا على مخطط آخر لكون المثال هو الأول:



تحسب القيمة المتوقعة في كل نقطة حدث (النقاط 1 و 2 و 3) ونضع الناتج أعلى كل نقطة من النقاط الثلاثة وهنا نقوم باختيار أعلى الأرقام (6000) أي بناء مصنع متوسط الحجم وتؤشر على الخيارين الآخرين ب (//) للدلالة على رفضهما. ونلاحظ هنا أننا لم نأخذ تكاليف البناء بنظر الاعتبار ولو توفرت لدينا فإننا سنطرح الكلفة من كل قيمة متوقعة ونختار أعلى قيمة صافية وقد يتغير القرار الأمثل.

## أسئلة الملحق

### ❖ أسئلة عامة:

- 1- ما المقصود بالنموذج؟ وما فائدته؟
- 2- ما هي شروط صحة النموذج؟
- 3- حدد أهم مزايا استخدام النموذج في اتخاذ القرارات.
- 4- كيف نعرف أن هذا النموذج أكثر فعالية من غيره؟
- 5- اذكر أهم المجالات التي يمكن ان تطبق فيها النماذج الكمية؟
- 6- ما هي أهم أنواع النماذج الكمية؟
- 7- ما هو دور نماذج المخزون وما هي فائدتها؟
- 8- ما الفرق بين البرمجة الخطية والبرمجة اللاخطية؟
- 9- ما هي أهم المعايير التي تستخدم في اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد؟
- 10- عرف شجرة القرارات واذكر أهم مكوناتها؟

### ❖ تمارين عملية:

- 1- في ادناه مصفوفة العائد الخاصة بأحد المستثمرين الذي يرغب باختيار استراتيجية الاستثمار المثلى على ان العوائد وحالات السوق واحتمال حصولها موضحة في الجدول التالي. والمطلوب: اجراء الحسابات وتحديد الخيار الامثل لهذا المستثمر (العوائد بالآف الوحدات النقدية).

حالة السوق الاستراتيجيات (الخيارات)	سوق	سوق	سوق
	منتعش	وسط	راكد
❖ الاستثمار في التجارة	15	10	3
❖ الاستثمار في العقارات	14	10	6
❖ الاستثمار في السوق المالي	20	14	-3
احتمال حصول حالة الطبيعة	<b>0.40</b>	<b>0.50</b>	<b>0.10</b>

2- يرغب أحد الأشخاص بالاستثمار في بناء مصنع كبير أو مصنع صغير أو ان يودع أمواله في المصرف، والجدول التالي يوضح العوائد المتوقعة من كل بديل من البدائل الثلاثة (الف وحدة نقدية) كذلك فإن احتمال أن تكون الظروف الاقتصادية مناسبة أو غير مناسبة متساوي (أي 0.50 لكل حالة)، فالمطلوب: مساعدة هذا الشخص باختيار البديل الأمثل الذي يعطيه أكبر ربح ممكن.

		الظروف الاقتصادية
		البدائل
غير مناسبة	مناسبة	
- 180000	200000	بناء مصنع كبير
-20000	100000	بناء مصنع صغير
20000	20000	وديعة مصرفية
<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	احتمال حصول حالة الطبيعة

3- توضع المصفوفة التالية العوائد المتحققة من تبني أي من الاستراتيجيات الأربعة التالية المتاحة امام متخذ القرار وحصول أي حالة من حالات الطبيعة.

والمطلوب: اعتماد معيار هيرو تيز لتحديد الاستراتيجية الأفضل بهدف تعظيم الربح (الارقام بالالف الوحدات النقدية) ان معيار التفاؤل هو 0.6.

الاستراتيجيات	حالات الطبيعة		
	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>
S <sub>1</sub>	10	8	4
S <sub>2</sub>	12	10	8
S <sub>3</sub>	8	5	12
S <sub>4</sub>	20	16	18

4- افترض ان البيانات الواردة في المثال السابق تخص حالة تكاليف تنفيذ احد المشاريع، ما هي الاستراتيجية المثلى باعتماد نفس المعيار ونفس معامل التفاؤل.

5- مصفوفة القرار التالية تخص احدى الشركات التي ترغب باستثمار مبلغ من المال حيث هناك بدائل او مجالات متعددة للاستثمار كما ان هناك ظروف خارجية او حالات طبيعة تؤثر في قرارها، والأرقام تمثل العوائد المتوقعة (بالاف الوحدات النقدية) عند تبني كل استراتيجية وحصول كل حالة طبيعة. والمطلوب: تحديد البديل الأمثل للاستثمار باعتماد معايير والدو لابلاس وسافاج.

البدائل	حالات الطبيعة			
	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>
S <sub>1</sub>	10	14	8	12
S <sub>2</sub>	16	12	6	8
S <sub>3</sub>	11	9	10	8
S <sub>4</sub>	15	13	16	12

6- تريد احدى الشركات زيادة مبيعاتها من خلال اتباع استراتيجية معينة من بين عدة استراتيجيات متاحة امامها، والجدول التالي يوضح العائد (بالاف الوحدات النقدية) المتوقع عند تبني أي من الاستراتيجيات وحصول أي حالة من حالات الطبيعة مع احتمال حصول كل منها. والمطلوب: اعتماد اسلوب شجرة القرارات وتحديد الاستراتيجية المثلى.

حالات الطبيعة			الاستراتيجيات
سوق راکد	سوق عادي	سوق منتعش	
20	30	50	حملة اعلانية
10	50	70	تحسين جودة المنتجات
-10	30	40	تخفيض الاسعار
<b>0.1</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	احتمال حصول حالات الطبيعة

## ❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

- 1- ان موثوقية النتيجة عند استخدام النموذج تعتمد على:
- A. درجة تعقد النموذج  
B. مدى صدق وصحة النموذج  
C. الخصائص الرئيسية للمشكلة  
D. استنساخ الحقيقة كاملة
- 2- إن اظهار العناصر والمتغيرات الهامة في الموقف او النظام موضوع البحث والدراسة يسمى:
- A. صدق النموذج  
B. قيمة النموذج للزبون  
C. امكانية حل النموذج  
D. تكامل النموذج
- 3- عندما يعرف متخذ القرار احتمال حصول حالة الطبيعة فإن الحالة تسمى:
- A. عدم التأكد  
B. معيار والد  
C. القيمة المتوقعة  
D. المخاطرة
- 4- عندما لا يمكن صياغة دالة الهدف او القيود بشكل معادلات او متباينات فإن النموذج هو من نوع:
- A. برمجة صحيحة  
B. برمجة أهداف  
C. برمجة خطية  
D. برمجة لا خطية
- 5- ان النماذج التي تستخدم لتحليل نظام معين يتغير عبر الفترة الزمنية ويتخذ حالات متباينة يسمى:
- A. نموذج صفوف الانتظار.  
B. نموذج سلسلة ماركوف  
C. نموذج شبكات الاعمال  
D. نموذج برمجة اهداف
- 6- ان النماذج التي تساعد في تخطيط ورقابة وجدولة المشاريع خصوصا الكبيرة منها هي:
- A. النماذج الشبكية  
B. نماذج المحاكاة  
C. نماذج برمجة الاهداف  
D. نماذج المخزون
- 7- في حالة عدم التأكد، يسمى المعيار الذي يعتمد افضل الأسوأ:
- A. معيار هيروتيز  
B. معيار سافاج.  
C. معيار الندم  
D. معيار والد
- 8- ان التمثيل البياني لعملية صنع واتخاذ القرار هو:
- A. نموذج ماركوف  
B. معيار سافاج  
C. شجرة القرارات  
D. شبكة الاعمال.

- 9- في نماذج التنافس يطلب على الأطراف المتنافسة او المتنازعة اسم:
- A. العناصر  
B. المتغيرات  
C. المعلمات  
D. اللاعبين
- 10- ان المصطلح العام المستخدم للنماذج الكمية التي يلجأ لها متخذو القرار في نماذج التخصيص هو:
- A. البرمجة الخطية  
B. البرمجة الرياضية  
C. نظرية المباراة  
D. نماذج القرارات.
- 11- ان احد شروط صحة النموذج هو:
- A. ان يكون معقدا وكثير المتغيرات  
B. ان تكون العلاقات بين عناصره صحيحة  
C. ان يكون نموذجا خطيا  
D. سهل الحل
- 12- ان تمثيل النموذج للعناصر الرئيسية للنظام المراد دراسته دليل على:
- A. قيمة النموذج للزبون  
B. القدرة على استخدام النموذج  
C. كونه نموذجا شبكياً  
D. صحة النموذج
- 13- يتم اللجوء إلى حساب القيمة المتوقعة للاستراتيجيات عندما يواجه متخذ القرار حالة:
- A. عدم التأكد  
B. المنافسة الشديدة  
C. المخاطرة  
D. التوازن
- 14- ان النموذج الذي يتعامل مع مشكلة المفارقة بين كلفة تزويد خدمة معينة والوقت الذي يقضيه الزبون في انتظار الخدمة هو نموذج:
- A. سلسلة ماركوف  
B. صفوف الانتظار  
C. المخزون  
D. المحاكاة.
- 15- التطبيقات التالية للنماذج الكمية هي جميعا في ميدان تخطيط المرافق الانتاجية عدا واحد هو:
- A. اختيار موقع الوحدة الانتاجية  
B. التصميم الهندسي للموقع  
C. تخطيط المستودعات والمخازن  
D. التخطيط الاقتصادي.

## مصادر الباب الثالث

### ❖ المصادر العربية :

1. الخفاجي، نعمة عباس، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الثقافة، عمان، 2005.
2. الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الاستراتيجية: العولة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
3. الزعبي، فايز، "الرقابة الإدارية"، جامعة مؤتة، مؤتة، 1995.
4. السالم، مؤيد سعيد، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
5. السعد، مسلم علاوي وطاهر محسن منصور الغالبي، "السياسات الإدارية: المفهوم، الصياغة والحالات الدراسية"، دار الكتب لجامعة البصرة، البصرة، 1999.
6. السيد، اسماعيل محمد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1994.
7. الشيخ سالم، فؤاد وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1995.
8. عباس، علي، "الرقابة الإدارية على المال والأعمال"، مكتبة تلاع العلي، عمان، 1995.
9. العريقي، منصور محمد اسماعيل، "المدخل الشمولي في عملية صنع القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي"، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة البصرة، البصرة، 1997.
10. الغالبي، طاهر وآخرون، "استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. الغالبي، طاهر محسن منصور وإبريس وائل محمد: الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
12. القطامين، أحمد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
13. مرسي، جمال الدين محمد وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
14. المنصور، كاسر ناصر، "نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية" دار الحامد، عمان، 2000.
15. نبيل، مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998.
16. ياسين، سعد غالب، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري، عمان، 2002.

## ❖ المصادر الأجنبية:

17. Abdulrahman Al-Juboori and Taher M. Mansoor "strategic Management, concept, context and cases, Dar Wael, Amman, 2005.
18. Anthony, Robert and Vijay Govindarajan, "Management Control Systems", 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Boston, 2003.
19. Certo, Samuel C., "Modern Management", 9<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, New Jersey, 2003.
20. Daft, Richard L., "Management", 8<sup>th</sup> ed., Thomson, Ohio, 2003.
21. Griffin, Ricky W., "Management", 7<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 2002.
22. Hill, Charles and Gareth Jones, "Strategic Management", 5<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 2001.
23. Anthony, Robert, and Young, David W., "Management Control in Nonprofit Organization", 7<sup>th</sup> ed, McGraw Hill, Boston, 2003
24. Quinn, James Brian, et al., "The Strategic Process", Prentice-Hall, New Jersey, 1988.
25. Richard, Max-D., "Setting Strategic Goals and Objectives" 2<sup>nd</sup> ed., Minnesota, 1986.
26. Shermerhorn, John. R., "Management", 8<sup>th</sup> ed., Wiley & sons, New Jersey, 2005.
27. Thompson, Arthur A., et al., "Readings in Strategic Management", 5<sup>th</sup> ed., IRWN, New York, 1995,
28. Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J., "Strategic Management and Business Policy", 9<sup>th</sup> ed., Prentice – Hall. New Jersey, 2006.
29. William, Pride et. al., "Business", 8<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 2005.