

قضايا إدارية معاصرة

إعداد

الدكتور

محمود كمال عربي

المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة جنوب الوادي

الدكتورة

هايدي محمد نجيب

المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة جنوب الوادي



أقوال في الإدارة

- إذا حضرت الأخلاق فلا وزن لأي فشل يصيبك، وإذا غابت الأخلاق فلا وزن لأي نجاح تصيبه.

"جيمس فوركاد"

- الأهداف التي تضعها تسمح لك بأن توجه التغيير في حياتك لصالحك.

"برلين تريسي"

- النجاح يصيب من تحلى بالشجاعة ليفعل شيئاً، ونادراً ما يصيب الخائفين من العواقب.

"جواهر لال نهرو"

- لكل انسان بصمته، فلا تعش حياة الآخرين فتفقد تميزك.

"ديفيد ريسمان"

- مهما كان ما تشعر به، احرص على ان تبدو مثل الناجحين الفائزين، حتى ولو كنت متأخراً، فنظرة منك توحى بأنك تتحكم في الأمور، والثقة بالنفس كفيلة بأن تعطيك الدفعة الذهنية التي تمكنك من الفوز والنجاح.

"آرثر أتش"

- من لا يهتم بأداء الأعمال الصغيرة بإتقان لا يؤتمن على أداء المهمات العظيمة.

"لورانس دي بيل"

- الحكمة هي أن تعرف ما يجب عليك التغاضي عنه.

"وليام جيمس"

- لا بأس أن تشعر بالامتنان للحظ، ولكن لا تعتمد عليه.

"ويليام فيرز"

- يعتمد نمو العقل البشري وإدراكه على قرارات الإنسان نفسه.

"جورج إبيوت"

- التقدم هو حاصل جمع الانتصارات الصغيرة التي يحرزها الإنسان.

"بروس كاتون"

- يأتي الحكم الصائب على الأمور من الخبرة، بينما الخبرة تأتي من الإخفاقات والأحكام غير الصائبة.

"أوسكار وايلد"

مقدمة :

الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفي مواقف مختلفة، وهو يعني أشياء كثيرة ، فالإدارة عند البعض هي من أن يشغل مناصب إدارية وقيادية، والبعض يري أنها تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس علي أساسها.

وفي حقيقة الأمر ، أن الإدارة أهم وأعمق فهي عملية إنسانية مستمرة تعمل علي تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري ، وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة .

ولذا يأتي هذا المقرر لأنه يركز علي القضايا الإدارية المرتبطة بالمنظمات وكيفية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع تلك القضايا، لمواكبة أحدث الأساليب الإدارية المطبقة في المنظمات وإفادة الدارسين والمهتمين بعلم الإدارة بكل ما هو جديد فالعالم يشهد تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال وخلال العقدين الماضيين ظهرت مجموعة من المفاهيم الأثرية والتي أحدثت تغييرات جوهرية في إدارة المنظمات، والتي يمكن أن تحقق المنظمات عن طريقها نتائج جيدة في عمليات التطوير والتحسين المستمر التي تسعى إليها في ظل الظروف الحالية الممثلة في زيادة شدة المنافسة واتساع نطاق الأسواق والاهتمام المتزايد بتطبيق نظم الجودة المختلفة وذلك من خلال أنماط القيادة الحديثة والتي تساعد على تسيير العمل للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تبني هذه المفاهيم الإدارية وذلك لتقديم خدمة متميزة وتحقق رضا العملاء وتساعد المنظمة على تكوين علاقات طويلة الأجل مع العملاء وتقوم العديد من الحكومات في الوقت الحالي بتقديم خدماتها بشكل إلكتروني مما يدعو لدراسة كيفية الوصول للرضا العملاء المستفيدين من هذه الخدمات الإلكترونية و للتعرف على هذه المفاهيم الإدارية الحديثة يأتي هذا الكتاب ليعرض التميز الإداري في الفصل الأول، والمنظمات الافتراضية في الفصل الثاني إدارة الابتكار والابداع في الفصل الثالث، إدارة الجودة الشاملة في الفصل الرابع، إدارة المشروعات في الفصل الخامس، سلاسل التوريد في الفصل السادس، مفاهيم وأساليب القيادة في الفصل السابع ثم بعد ذلك يتعرض لمفهومه أنماط القيادة المختلفة.

وفي الختام أشكر الله عز وجل ان وفقني في إعداد وتجميع المادة العلمية
لهذا الكتاب وأن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

والله الموفق والمستعان

د/ هايدي محمد نجيب

د/ محمود كمال العربي

الفصل الأول

التميز الإداري

مقدمة :

بدأت المؤسسات الاهتمام بمفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود والمنافسة التي تواجهها في البيئة، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة نسعى للاستمرار أن تسعى لامتلاك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها، ومن ثم التميز المستمر فالسعي لتطبيق التميز الإداري في أي مؤسسة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية التي يشهدها العالم اليوم والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتطور التكنولوجيا.

مفهوم التميز الإداري

أصبح للتميز الإداري موضوع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين وذلك لما له دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق لمنظمات الأعمال من خلال الاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته.

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للتميز الإداري نجد أن عددا من الكتاب والباحثين قد تطرق إلى مفهوم التميز الإداري وسنذكر منها فيما يلي:

تعريف التميز الإداري:

لغة: التميز مفهوم قديم يسمى في اللغة الإنجليزية Excellence وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديما بمصطلح Aristeia والذي تعني ترجمته إلى اللغة الإنجليزية Best, Braver, Mightter أي أفضل الأحوال شجاعة وأكثر هولاً.

ويعرف قاموس وبستر التميز بأنه عمل شيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق وإلى جانب ذلك فإنه مصطلح التميز يشير إلى الرفعة ، العلاء، المعالي.

اصطلاحا: بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للتميز الإداري نجد أن عددا كبيرا من الكتاب والباحثين قطع رضوا إلى تعريف التميز من أهمها ما يلي:

التميز مفهوم قديم يعني عمل شيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق كما أنه يسير إلى الرفعة والعلا والمعالي، ويعرف على أنه قدرة المؤسسة على التحديد والتغيير على المدى البعيد مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح، وهو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة الموظفين المجتمع وبالتالي زيادة إمكانية أن نجاح طويل المدى في العمل.

والتميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة.

التميز الإداري هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد من أكثر مجالات الأداء الإستراتيجي عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة والحصول على مردود أعلى ومخرجات أسرع بقدر أقل من التكاليف الضائعة.

وبما لا يدع مجالاً للشك فالتميز الإداري هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها حاضراً ومستقبلاً بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

خصائص التميز الإداري:

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

١. الأعمال الصعبة: إذا أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز الإداري حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات وبدأ العمل من الصفر.

٢. توفر القيادة القدوة: إذ ان القيادة تعمل كقدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

٣. تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة، إذ ان ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

٤. الخبرات البعيدة عن العمل: أن المنظمات المتميزة يتوفر لديها خبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

٥. برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهمية أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
٦. بالإضافة إلى الخصائص التالية:
٧. الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
٨. التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات حيث أن المنظمات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
٩. منظمات عالية الإنجاز: تتسم المنظمات المتميزة بنظام الأداء العالي من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة.
١٠. إعادة هندسة العمليات: وذلك من أجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.

ثانياً: الدوافع ومتطلبات التميز الإداري:

عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز الإداري حيث تستطيع المنظمات تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة.

الدوافع:

جمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز الإداري ولعل من أهم هذه الدوافع ما يلي:

١. معدل التغير السريع: يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث هو التغيير لذا فليس من الغريب أن نجد أن أهم القضايا

الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي قضية التغيير المتسارع الذي يطبع بيئة العمل وخاصة في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان البقاء في بيئة توصف بعدم الاستقرار خاصة عندما تتحرك تلك المتغيرات بشكل عشوائي يصعب معها التنبؤ بها مستقبلا فمع هذه الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها يتحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في الحاضر والمستقبل.

٢. المنافسة بلا حدود: بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود التي جاءت كأحد مفر ذات العولمة التي قضت الحواجز وجعلت من السوق يكتسي الطابع العلمي وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة وفي ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة بما تعد صناعة التميز خيارا بقدر ما هي اضطرار يحتم على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها ونيل رضا كل المجموعات الخارجية وعلى رأسهم الزبائن العمال المساهمين.

٣. الحفاظ على المكانة: السعي نحو ما يضمن للمنظمة مكانتها السوقية حيث أن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

٤. لا بديل عن الجودة: في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي تحول التوجه قال منظمي نحو تبني مدخل الجودة في المنظمة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة لا بد لها من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة فيه (الهيكل التنظيمي الموارد البشرية الاستراتيجية الثقافة التنظيمية والقيادة) واعتبارها أحد المداخلات التي تدفع المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي.

٥. تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات، والخبرات عملية سهلة تتم بالسرعة في المعالجة، وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الأخير تحقيق التميز الإداري.

المتطلبات:

تتمثل متطلبات التميز الإداري فيما يلي:

١. القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي.
٢. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية واليات وضع هذه الخطط).
٣. منظومة من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات. وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشيع فيها اللامركزية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصاً أكبر للإبداع.
٤. نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها، وحفظها واسترجاعها فضلاً عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
٥. اعتماد نظام حديث لتخطيط واستقطاب، وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.
٦. نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد واليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في المنظمة، بالإضافة إلى تقييم وتقويم الإنجازات، بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
٧. وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف والترقية، والنقل وغيرها مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ثالثاً: معيقات التميز الإداري:

إن بناء إستراتيجية التميز الإداري تتعزز من خلال العمل الجماعي، واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية وسعيهم إلى مواجهة عقبات و معوقات التميز، حيث تكمن مقاومة التغيير لدى منظمات الأعمال كما يلي:

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسيخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها.
- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث إن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة.

بالإضافة إلى ما تقدم، نستطيع حصر وتحديد أهم معيقات التميز الإداري فيما يلي:

- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.
- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلباً على التميز في الأداء.
- قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن اتكائها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية، مما تسهم في تسرب المتميزين نحو المؤسسات الخاصة.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
- عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومة بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات.

أبعاد التميز الإداري

بعد فحص ما قدمته الدراسات والممارسات المتعلقة بأبعاد التميز، تم تحديد أبعاد التميز الإداري على النحو التالي:

أولاً: التميز من خلال المرؤوسين:

يعتبر المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، وبالتالي يتأثر بقرارتها، فهو مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، وبالتالي يعتبر أعلى أصل مستدام من أصولها

وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تذمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: التميز الإداري من خلال القيادة:

يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة، حيث أن للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز من خلال تميزها بالحافزية، المهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة والقدرة على مناقشتها وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

ثالثاً: التميز من خلال الاستراتيجية

يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية. رابعاً: التميز

من خلال الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المنظمة أو بشكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات ببعضها البعض، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية النطاق الإشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد، الذي يحد من استقلالياتهم.

خامسا: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

إن التميز من خلال الثقافة التنظيمية يتضمن: تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال، ومواجهة المشكلات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وانجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل في الأمد البعيد، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات، ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم وتجعل من عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق التميز الإداري.

الفصل الثاني:

المنظمات الافتراضية

Virtual Organizations

المقدمة Introduction

لم تعد الاساليب والأشكال التنظيمية القديمة التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تستند إلى التكنولوجيا وتبنى عليها، حيث تستخدم المنظمات الحالية التكنولوجيا وأدواتها، القائمة على تعدد مصادر الحصول على المعلومات، وتوفيرها بكثرة وبسرعة هائلة والتي تقوم على وجود صنّاع للمعرفة الذين يتنافسون بشكل هائل لتحقيق التميز في ممارسة أعمالها وتنفيذ مهامها، وحتى تصميم هياكلها التنظيمية.

ونتيجة لهذا التطور ظهر ما يسمى بالمنظمة الافتراضية التي تتجاوز في نشاطها وعملها كل الحدود المكانية والزمانية، وتعتبر المنظمات الافتراضية وكيفية إدارتها والتعامل معها من القضايا الإدارية المهمة، والتي ينبغي دراستها، ومعرفتها، ومعرفة كيفية التعامل معها، لذا جاء هذا الفصل ليبيّن المقصود بالمنظمات الافتراضية، وما أهدافها وما أنواعها وغيرها من الموضوعات المرتبطة بالمنظمات الافتراضية.

مفهوم المنظمة الافتراضية Virtual Organization:

يستخدم مصطلح افتراضي لتصنيف نوع من حلول تكنولوجيا المعلومات (IT Solution) الذي يجيز فعلياً لعدد غير محدود من أعضاء المشروع التواصل مع بعضهم البعض وتنفيذ عملياتهم وأعمالهم باستخدام بنية تحتية بشكل مشترك، وفي هذه البنية التحتية يتم تمهيط وتوزيع وتقاسم تطبيقات البرمجيات وتجهيزات الحاسوب والبيانات ومصادر شبكة الاتصالات، كما يتم تمهيط المعدات المحلية لكل عضو من أعضاء المشروع الى أقصى ما يمكن.

أما المنظمة الافتراضية فهي كما يشير كوسيور (kosiur) عبارة عن الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافياً يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل إلكترونية بدلاً من الاتصال المباشر وجهاً لوجه.

ويشير برنارد بور (Boar) إلى أن المنظمة الافتراضية هي التي تقوم بالأعمال من خلال استخدام شبكة الإنترنت؛ حيث إن العاملين يتصلون بالوسائل الإلكترونية بما يجعل المنظمة بدون حدود، ويرى ماتوس (Matos) أن المنظمات الافتراضية منظمات مستقلة قانونياً تجتمع معاً لتتشارك الموارد والمهارات بهدف تحقيق أهداف معينة مثل اكتساب الفرص السوقية والاجتماعية. أما ديسانستس (desanctis) فيرى أنها: تجميع منظمات أو جماعات موزعة جغرافياً ووظيفياً، ومتنوعة ثقافياً بحيث ترتبط معاً من خلال نماذج اتصالات إلكترونية. ويشير (نجم) إلى أن المنظمة الافتراضية هي عبارة عن وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية.

- ومن خلال استعراض هذه التعريفات للمنظمات الافتراضية، فإنه يلاحظ بأن لها عدة عناصر تميزها عن غيرها من المنظمات، وتشمل هذه العناصر ما يلي:
- ١- أنها بلا حدود مكانية؛ أي أنها تنتشر على نطاق جغرافي واسع.
 - ٢- أنها بلا حدود تنظيمية وإدارية.
 - ٣- وحدة بلا حدود في القدرات.
 - ٤- أنها شبكة تقاسم وتشارك المعلومات.
 - ٥- أنها ذات ميزة تنافسية.
 - ٦- توجه تنظيمي يركز على الزبون Customer Oriented.
 - ٧- أنها شبكة وليست مكاتب.

وعليه، فالمنظمة الافتراضية غير موجودة فعلاً في إطار مادي محدد يشتمل على حدود تنظيمية، إنما شبكة علاقات متداخلة ومتشابكة، استجابة لطبيعة الطلبات المتغيرة في السوق. وهي شبكة مؤقتة لشركات مستقلة، مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، لكي تتشارك بالمهارات والتكاليف، لكي تتمكن من الوصول الى أسواق بعضها البعض. وهي منظمة تستخدم الشبكات لكي تربط الأشخاص والممتلكات والأفكار، من أجل توليد وتأمين وتوزيع المنتجات والخدمات من دون أن تكون محدودة بمواقع تقليدية أو مادية (العلي، ٢٠٠٦: ١٣١).

أسباب ومبررات وجود المنظمات الافتراضية

Virtual Organization Reasons

شأنها شأن أي عمل يخرج إلى الوجود؛ فإن هناك مجموعة من الأسباب التي تبرر وجود المنظمات الافتراضية، تتلخص في:

- ١- الحاجة المتزايدة للمرونة Flexibility؛ حيث لا يمكن الحصول على القدرات الجوهرية لنجاح المنظمات الافتراضية إلا من خلال التعاون مع الشركاء الخارجيين.
- ٢- الحاجة للكفاءة Efficiency المتأتمية من حالة تقاسم الموارد مع الشركاء.
- ٣- الحاجة الى التأقلم مع بيئات تتسم بالمفاجآت والسرعة في التغيير.

الصفات المميزة للمنظمات الرقمية الافتراضية (Potocan, 2002; Cueni, 1999)

- ١- التفوق والتميز Excellence: جميع الشركاء في المنظمة الرقمية الافتراضية يجلبون معهم إمكانيات وقدرات منظماتهم الجوهرية التنافسية، وهذا يعني أن كل شريك ينبغي أن يكون عنده بعض المزايا المميزة التي يضيفها للمنظمة.
- ٢- الانتفاع والإفادة Utilization: المنظمة الافتراضية تؤمن الانتفاع من الموارد الخاصة بشركاء الأعمال بطريقة ربحية أفضل.
- ٣- اقتناص الفرص Opportunism: حيث تغتنم هذه المنظمات الفرص بطريقة أفضل من المنظمات المنفردة.
- ٤- تبيد الحدود Lack of Border: تتجه المنظمة الافتراضية الى تشتيت الحدود Geographical Dispersion واجتيازها.
- ٥- الثقة Trust: بسبب مساواة المشاركين Participant Equality: كون نماذج الأعمال في المنظمات الافتراضية تعتمد كل منها على الأخرى، وعلى أساس من الثقة، ما يعني أن على المنظمات المشاركة في تطوير مستوى الثقة والتركيز على القيم المشتركة.
- ٦- التكيف للتغيير Adoptability: تستطيع المنظمات الافتراضية أن تتكيف بشكل أسرع لأي عملية تغيير، في إطار البيئة التي تتعايش معها، من خلال تشخيص متطلبات التغيير على العاملين وتأمين التعليم والتدريب المستمر، وتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.
- ٧- الاعتماد على التكنولوجيا Rely on Technolog: تعتمد المنظمات الافتراضية بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات ونظم الشبكات المعلوماتية. وعليه، فإن أعضاء فرق العمل في المنظمة الافتراضية ليس من الضروري أن يلتقوا جغرافياً في موقع واحد.

أنواع المنظمات الافتراضية Virtual Organization Types:

يجدر التمييز بين نوعين من المنظمات الافتراضية:

- ١- قد يعني مصطلح افتراضي أنه قائم على ما يظهر (Seemingly Existing)، ما يجعل العملاء يعتقدون أنهم يعملون مع منظمة واحدة، في حين يشير واقع الحال الى أن هذه المنظمة تشمل شبكة منظمات (A network of Organizations)، وعادة ما توصف هذه المنظمات بالمنظمات المستقرة الدائمة، ومن الأمثلة على هذا النوع من المنظمات القائم على استخدام الشبكات التي تعمل في إطارها كل من (Dell Company) و (Amazon. Com)، وأمازون هو موقع الكتروني افتراضي من خلاله يمكن أن تشتري أي منتج من أي

نوع من العلامة التجارية التي أنت تختارها (ملابس، وكتب، و عطور، و سيارت) وغيره من المنتجات.

٢- وقد يعني افتراضي احتمال أن يكون قائماً أو ممكن قيامه (Potentially Existing) وتسمى بالمنظمة افتراضية الديناميكية: تكون هناك شبكات ديناميكية تقوم مجتمعة بعمل مشترك ما في حال قيام عميل بمفاتها حول طلبه أو مشكلة ما، ويكون التعاضد بين هذه الشبكات ذا طبيعة مؤقتة في أغلب الأحيان، وتكون القيادة مشتركة. ويوضح الجدول رقم (1) الفرق بين هذين النوعين من خلال عدة أبعاد وهي:

| وجه المقارنة | المنظمة المستقرة | المنظمة الديناميكية |
|--------------------------|------------------|---------------------|
| أمد التعاون | دائم | مؤقت |
| الحدود | واضحة المعالم | غامضة |
| استثمار الفرص المتاحة | كلا | نعم |
| أساليب الرقابة المتكاملة | ممكنة | غير ممكنة |
| شركاء محوريون | واضحون | غير واضحون |

جدول رقم (1): الفرق بين المنظمة المستقرة والمنظمة الديناميكية

Virtual organization attribute خصائص المنظمات الافتراضية

تمتاز المنظمات الافتراضية بميزات، قلما تتوافر للمنظمات التقليدية، وتتمثل أهم تلك

الميزات فيما يلي:

- عابرة للحدود Boundary Crossing
- جدارات محورية مكاملة Complementary Core Competencies Pooling of resource
- تقاسم المعرفة Sharing of Knowledge
- تناثر جغرافي Geographical Depression
- تغيير المشاركين Changing Participants
- المساواة بين المشاركين Participant Equality
- اتصالات إلكترونية Electronic Communication
- التوجه بالعميل Customer Orientation
- الاعتمادية المتداخلة Interdependence

- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات والمسؤوليات Empowerment

العوامل السبعة لنجاح المنظمات الافتراضية

The Seventh Critical Factors of Virtual Organization

كلنا يعمل اليوم في منظمات افتراضية، ووحدات أعمال، ودوائر، وفرق أو حتى كأفراد من مواقع مختلفة، نتفاعل من خلال المؤتمرات الفيديوية والبريد الإلكتروني، وبطريقة غير مباشرة من خلال الانترنت أو من خلال الخدمات التعاونية المباشرة ونمارس أعمالنا، لكن هل نحن نعمل بكفاءة وفعالية؟

وللإجابة عن هذا السؤال هناك سبعة عوامل اذا توافرت تحقق للمنظمة الافتراضية الكفاءة والفعالية، وهي؛ كما بينها غراف؛ تتضمن:

١. **الموارد من المواد Resources:** حيث تعكس هذه الموارد الدور الأساس للتكنولوجيا في تمكين المنظمات الافتراضية، وهنا تبرز الحاجة الى تحسين التكنولوجيا لتقابل الاهداف الاستراتيجية المحددة. وأمثلة توافر مساحات واسعة على الويب لتحقيق التعاون، وتتضمن هذه الموارد:

- القدرات التكنولوجية Technology Capability، تزويد كل أعضاء المجموعات بالوظائف التي يحتاجونها بحيث تقاس من خلال سرعة الوصول وغنى المعلومة Interactivity.
- التكنولوجيا والتعاون Technology & Collaboration، دعم وتقوية التعاون من خلال القدرات التكنولوجية.
- الاعتمادية Reliability والمرونة Flexibility والاستعمال المفيد للتكنولوجيا Usefulness، وتعني أن الوصول السهل من قبل أعضاء المجموعات من خلال الوسائل الاعلامية المخصصة هو العامل الحاسم في اختيار البنية التحتية المناسبة، والمرونة يقصد بها أن من الضروري أن يستخدم أعضاء المجموعات التكنولوجيا بما يتفق ومعاييرهم وثقافتهم وممارستهم.
- الاستخدام المناسب للاتصالات وجهًا لوجه (FTF) و Face to Face (CMC) و Communication Media Computer والاتصالات عبر وسائل الاعلام من خلال الحاسوب بحيث تحقق التطبيق الأمثل.

- موارد أخرى ضرورية تتضمن تنظيم الموازنات لكل الموارد المطلوبة والضرورية (المكتب المنزلي، وأدوات، والهاتف الخليوي، وغيره).

٢. البيئة التنظيمية **Organizational Environment**: وتشمل:

- المكافآت والحوافز، والتي تقوم على أساس النتائج والسلوكيات لهذه المجموعات الافتراضية.
- قياس الأداء، تطوير معايير لتشجيع أداء الجماعات الافتراضية، وتتضمن: Peer Ratings, Team Outcomes, and Critical Virtual Behaviors
- التدريب والتعلم، تزويد الفرق الافتراضية بالتدريب لتعزيز المعايير والممارسات والأهداف و الأدوار.
- المعرفة Knowledge، تعزيز الحاجة لأرشفة المعرفة المتعلمة لاستخدامها لاحقاً.
- نظام المعلومات Information Systems، توفير المعلومات، وتوزيعها على الأفراد خلال الوقت الحقيقي In Real Time.

٣. تصميم المجموعة **Group Design** وتتضمن:

- هيكل المهمة Task Structure: أن تكون واضحة، ومعلنة، بحيث تسمح للاستقلالية وتقلل من الاعتمادية على البعض.
- معايير الجماعة Group Criteria: اتصالات مفتوحة محتوى الرسالة معن ومكرر.
- وضوح الهدف Goal Clarity تأسيس قواعد واضحة، وتشارك الأهداف لكل الاعضاء في المجموعة الافتراضية.
- تنمية الثقة Trust Development: معرفة أن القيمة الحاسمة هي الثقة في العلاقات الافتراضية والتصرفات

- الحفاظ على الثقة هي ليست مؤقتة؛ وإنما يجب أن تبقى الثقة طوال دورة حياة الجماعة

٤. تناغم وانسجام الجماعة **Group Synergy**، ويشمل:

- إدارة الصراع Conflict Manage: بحيث يحقق ذلك الرضى والأداء للجماعة الافتراضية من خلال إدارة التأثيرات السلبية على العلاقات بين الأفراد.
- القيادة Leadership من خلال التزويد بالاستقلالية الكافية لاعضاء الجماعة الافتراضية وبنفس الوقت تعزيز العمليات بحيث تؤدي بطريقة اكثر رسمية للتعويض عن الاتصالات المفقودة، حيث يجب الادراك بثبات واستمرار ان نسجام الفريق.

- الاتصالات Communication: يجب أن تكون مكررة طيلة الوقت، ويجب تطوير معايير واضحة لبروتوكولات الاتصالات لتجنب الصراع.
- التغذية الراجعة Feedback: التزويد بقنوات رسمية وثابتة للتغذية الراجعة (جدولة الاجتماعات).

الفصل الثالث:

إدارة الابتكار

والابداع

المقدمة

يعتبر الابداع طريقا مفتوحا لكل من تتوفر فيه متطلباته و مهاراته، و يحتاج الابداع الي اسلوب حياة و مثابرة و جلد. و يجب الاقتناع ان العصر الحديث و ما يتضمنه من ظروف و سمات جعل اللجوء للابداع امرا حتميا امام الدول و المنظمات و المديرين و رجال الاعمال و كل انسان اينما كان. و حتي نصل الي مفهوم دقيق للابداع و منعا للخلط بينه و بين المفاهيم الاخرى من التطوير او التحديث او التغيير فقد تم تحديد نقطتين اساسيتين يشتمل عليهما الابداع و هما :

• طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل .

• استخلاق وظيفة جديدة لشيء موجود .

و علي هذا الاساس فاذا قام انسان بادخال بعض التحسينات علي مكيئة معينة بحيث تزيد من عدد الوحدات التي تنتجها لا يعد ابداعا انما يعد تطويرا. كما انه اذا قام انسان بتغيير طريقة عمل معينة اعتاد عليها فلا يعد ابداعا انما يعد تحديثا. انما الابداع يجب ان يكون فكرة جديدة تهدف الي ايجاد شكل او نمط جديد لمنتج او خدمة لم يكن معروفا من قبل او النظر الي الامور الحالية بعيون جديدة و فيما يلي نتناول بعض النقاط حول الابداع و الابتكار :

• تحديات اليوم و حتمية الإبداع .

• متطلبات التفكير الإبداعي .

• صفات الشخص المبدع .

• سمات الفكرة الابداعية .

• مراحل التفكير الابتكاري .

• معوقات التفكير الابتكاري .

• المناخ التنظيمي الملائم للابداع .

• المستويات المختلفة للابداع .

• أولاً : تحديات اليوم و حتمية الابداع :

١ - قوة المنافسة : ظاهرة الإحتكار أصبحت منعومة الوجود فى عالم اليوم لكن أنتشرت مكانها

ظاهرة التخصص فيما

يمكن أن تمتاز به الدول نظراً لقوة المنافسة العالمية السائدة .

- التحديات الناتجة :

قوة المنافسة والتخصص تتطلب استخلاق أفكاراً جديدة غير معتادة وغير مألوفة بإستمرار و الافقدت

الدول تميزها ومكانتها فى التميز .

٢- أنتشار ظاهرة الأتفاقات الدولية :

اتفاقية الجات ودخول مصر فيها أدى لتعرض المنتجات المحلية لمنافسة شديدة من قبل المنتجات

الخارجية

- التحديات الناتجة :

ضرورة اللجوء الى التفكير الإبداعى الخلاق من قبل المديرين ورجال الأعمال الباحثين عن التميز

٣- الحركية وعدم الثبات :

أدت الى حدوث ظاهرة التقادم الإدارى ويقصد بها تقادم طرق العمل والأساليب والأفكار .

- التحديات الناتجة :

ضرورة استخلاق نظم وأساليب وأفكار جديدة من كل العاملين بالمجال الادارى لى نحصل على

النتائج المأموله

٤ - ظهور حاجات ورغبات جديدة :

بيئة العمل فى عصر اليوم تولد العديد من الحاجات والرغبات الجديدة .

- التحديات :

يتطلب على المسئولين التفكير الأبداعى لطرح أفكار لمنتجات جديدة تشبع هذه الحاجات والرغبات

٥ - التسابق على المستقبل :

قوة المنافسة السائدة دفعت المنظمات الى التسابق على الأمور المستقبلية لتحقيق عنصرا السبق

الإفراد .

- التحديات :

يجب على المنظمات استشعار الطلب المستقبلى والعمل على تلبيةه قبل حدوثه بالاضافة الى

توظيف هذا الطلب بما يعود بأكبر قدر من المنافع على المنظمة

- ضرورة قبول التحدى والصراع :

المديرين ورجال الاعمال فى عالم اليوم لم يعد أمامهم حرية قبول أو رفض هذا التحدى والصراع

من قبل المنافسين .

- التحديات :

اما القبول والمواجهة للتحديات والصراعات أو الطرد من دائرة المنافسة ويكون النتيجة هى الفشل .

❖ مما سبق يتضح لنا :

أن الانسان المبدع أصبح ضرورة حتمية فى عالم اليوم .

ثانياً : متطلبات التفكير الابداعي :

١ - الابداع يجب أن يشتمل على :

١ . طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل .

٢ . استخلاق وظيفة جديدة لشيء موجود .

بمعنى : أن الابداع يجب أن يكون فكرة جديدة تهدف الى إيجاد شكل جديد لمنتج أو إيجاد

نمط جديد لخدمة لم تكون معروفة

من قبل أو النظر الى الأمور العادية (من منظور آخر) .

٢ - المتطلبات الأساسية للتفكير الابداعي :

أ- طلاقة التفكير .

ب-المرونة فى التفكير .

ج-الاصالة فى التفكير .

د- الذكاء .

هـ-الخيال الاخلاق .

و- الدافعية الداخلية .

ز- استشفاف المشاكل .

٣ - طلاقة التفكير :

- بقصد بها القدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار التى تقى بمطالب معنية فى وقت محدد .

٤ - المرونة فى التفكير :

- يقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها الى الاشياء والمواقف

المتعددة

٥ - الأصالة فى التفكير :

- يقصد بها إنتاج أفكار جديدة (جودة الافكار والتوغل فى تداعيات بعيدة وتتسم

بالحدائة وعدم الشيوخ)

٦ - الخيال الخلاق :

- يقصد بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات .

عن طريق (القرارات المتعددة - تعدد الاهتمامات - تنمية مدارك العقل - إثراء معرفته

(

٧ - الداخلية الداخلية والحماس للإبداع :

- يجب أن تتوفر الدافعية الداخلية للفرد والحماسة والاقبال على التفكير الغير نمطى .

٨ - استشفاف المشكلات :

- يقصد بها الاحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها .

٩ - الذكاء :

- الابداع لا يتطلب ذكاءاً خارقاً كما أنه لا يوجد علاقة طردية بينهما .

- الإبداع يتطلب قدراً من الذكاء يسمح له بالفهم والربط بين الاحداث (التى تبدو أنها

متناثرة) والادراك الصحيح للمواقف .

❖ مما سبق يتضح لنا :

يمكن إكتساب المهارات السابق ذكرها للوصول الى الإبداع الفكرى .

يجب التحلى بالصبر والاصرار والمثابرة .

كن واثقاً من قدراتك وإعمل جاهداً على تنمية مهاراتك الابداعية

ثالثاً : صفات الشخص المبدع :

- ١ . المقدرة الذهنية .
- ٢ . اتساع الخيال .
- ٣ . نمط مميز وراق للتفكير .
- ٤ . البعد عن قالبية التفكير .
- ٥ . الرغبة فى التميز .
- ٦ . الرغبة والدافعية للابداع .
- ٧ . إحساس مسبق للمشكلات والحاجات .
- ٨ . المثابرة والجد

١ - المقدرة الذهنية :

الذكاء : هو القدرة الذهنية (فطرية ومكتسبة) على احداث علاقات حسن الربط بين اشياء تبدو

للانسان العادى انها متناثرة .

خصائص الذكاء :

- ١- قدرة اكبر على الفهم .
- ٢ - قدرة اكبر على ربط الاشياء المتناثرة .
- ٣- قدرة اكبر على الادراك الصحيح .
- ٤- قدرة اكبر على التخزين .

٤- قدرة اكبر على الاسترجاع .

٢ - نمط مميز وراق للتفكير :

- هو عبارة عن :

١ . اسلوب معين فى التفكير يودى للادراك السليم للفكرة غير المألوفة

٢ . يدخل فى غوار المضمون واصالة الفكر .

٣ . يستهدف تغيير الوضع القائم الى الوضع الافضل .

٣ - اتساع الخيال :

مقومات الخيال الواسع :

١ . قراءات متعددة .

٢ . الادراك السليم للمعانى .

٣ . ترتيب سليم للمعلومات

٤ . - الربط السليم بين الافكار المختارة

٥ . - تعصيف ذهنى للافكار

٦ . استخلاق معلومة جديدة

٤ - البعد عن قالبية التفكير :

١ . يمتاز بالمرونة وينظر للمشكلات من عدة زوايا .

٢ . التفكير متحرر من القيود والحدود لا يغلق تفكيره على طريق أو مدخل واحد.

٥ - الدافع والرغبة للابداع :

- قد يكون الشخص له مقدرة ذهنية مميزة وخيال واسع ولكن ليس لديه دافع ورغبة على

الابداع بسبب :

- ١ . يوضع فى مكان أو (وظيفة) غير مثيرة بابداعه وتحفيزه الذاتى .
- ٢ . البيئة المحيطة غير محفزة بالابداع .

لذلك : وجود الحاجة والدافع والرغبة على الابداع امر هام واساسى للشخص المبدع.

٦ - الرغبة فى التميز عن الاخرين :

- ١ . استقلال فى الراى وعدم التبعية .
- ٢ . قبول التحدى والإصدار على تجاوز الصعوبات .
- ٣ . الثقة فى النفس والتحمس لافكاره .
- ٤ . لا يسعى الى ما يسعى اليه الاخرون .
- ٥ . الرغبة فى التميز صفة وسمة اساسية للتفكير الابداعى حيث ينظر للامور نظرة مميزة تسعى

لتغيير الوضع الحالى الى الاحسن والمستهدف

٧ - احساس مسبق للمشكلات والحاجات :

- يتميز الشخص المبدع بالاحساس الاسرع بالمشكلات وتتولد لديه رغبة فى اكتشاف الحلول والعمل على اشباع الحاجات اسرع من الاخرين.

٨ - المثابرة والجد :

- ١ . طريق الابداع ليس ممهداً بالورود .
- ٢ - الوصول الى نتائج يأتى بعد مشقة واصرار

رابعاً : سمات الفكرة الابداعية :

١ - الحدائة أو الحدية :

- فكرة جديدة غير معروفة من قبل لا تقتصر على الحيز المكانى الذى يعيش به صاحب الفكرة .

٢ - التطوير :

- إضافة (استخدام جديد) أو (وظيفة جديدة) لوظيفة الشى الموجود المعتادة للجميع

٣ - تحقيق الصالح العام :

- يجب أن تكون إيجابية فى مولدها ومقصدتها فى تحقيق الصالح العام .

٤ - خفض التكاليف :

- يجب أن تؤدى فى مجملها الى خفض التكاليف وتحقيق عائد قومى أو مادى ليس

ضرورياً على الاجل القصير بل يمكن

أن تكلف فى بدايتها كثيراً ولكنها ستحقق عائداً هائلاً فى المستقبل .

خامساً : مراحل عملية التفكير الابتكارى :

١- مرحلة الاعداد والتشيع :

فى هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات المتعلقة بها وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، وإلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها.. ومما يميز المبدع فى هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين، فى حركة إبداعية طليقة أصيلة .

٢- مرحلة الحضانه :

مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً-

شعورياً ولا شعورياً - وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة. كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

٣- رحلة التحقق من الفكرة :

تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع وفي هذه المرحلة يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها لمعرفة

هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.

٤ - مرحلة خروج الفكرة :

اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة .

سادسا : معوقات الإبداع :

وتنقسم المعوقات الى ثلاثة انواع معوقات شخصيه ومعوقات تنظيميه ومعوقات بيئيه

١- المعوقات الشخصيه :

وهي مجموعة المعوقات الى تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الابتكار والابداع مثل

- عدم مواجهة المشكلات .

- عدم الثقة بالنفس .

- الخوف من الفشل .

- اتباع عادات التفكير النمطية .

٢- المعوقات التنظيمية :

وهي مجموعة المعوقات التي تتعلق بالمنظمة واسلوب عملها وكيفية تحقيق اهدافها

- استئثار التفكير على القيادة العليا .

- نقص القيادات المؤهلة .

- سوء المناخ التنظيمي .

- عدم تشجيع المنظمة للأفكار الجديده .

- ثبوت الهيكل البيروقراطي .

- عدم وضوح اهداف المنظمة .

٣- المعوقات البيئية :

وهي معوقات ناتجة عن البيئة المحيطة بالفرد وتؤثر في تحديد اهدافه وتوجيه سلوكه

- العادات والتقاليد .

- التدهور الاقتصادي .

- عدم كفاية الموارد .

سابعا : المناخ التنظيمي الملائم للابداع:

١. اقتناع الادارة العليا و تأييدها للمبدعين و باهمية الابداع في مواجهة تحديات المستقبل

٢. وجود الاحصائيين مهنيين لمساندة المبتكرين في تنفيذ افكارهم

٣. التدريب علي الابداع حيث يترك للفرد التفرقة ما بين قدراته و مهاراته و بين متطلبات وظيفته

٤. مرونة اللوائح و القوانين و الاجراءات
٥. عدم تمركز السلطة في يد الادارة العليا
٦. وجود وسائل اتصالات علي مستوي جيد و قنوات مفتوحة مع الادارة العليا و الاجهزة العلمية المتخصصة

٧. مواجهة الصراعات بعد تفهم محتواها، فقد تكون انطلاقا لفكرة جديدة او استخدام جديد
٨. عدم قتل الافكار الجديدة و الخروج عن المألوف و التقليل من شان اصحابها

لذلك يجب هناك اساليب يمكن اتباعها للتعامل مع المبتكرين:

- توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات عن وظيفتهم
- اعطائهم الوقت الكافي لاداء اعمالهم
- عدم النقد الا بعد تجربة الافكار
- المساندة و التأييد
- توفير المزاج الخاص و العالم المتخصص المحبب لهم
- عدم عزلهم و شعورهم بالوحدة
- تخاطب معهم في الموضوعات و ليس القشريات و العمومية و ليس التفاصيل

ثامنا : المستويات المختلفة للإبداع:

• المستويات المختلفة للإبداع :

أولاً : وجهة النظر التعليمية (أو التدريبية) .

ثانياً : وجهة النظر المرحلية .

ثالثياً : وجهة النظر الأداء

١- وجهة النظر التعليمية :

- أ- المستوى المبتدى (مستوى الطفل المبدع) .
- ب-المستوى المتوسط (مستوى الشاب المبدع) .
- ج-المستوى المتقدم (مستوى المخضرم المبدع) .

❖ تعليم مجموعة من الافراد إكتساب مهارات الابداع ويجب البدء بشرائح الطفل المبدع

ثم شرائح الشاب المبدع ثم

مخضرم المبدع لأن الغرض الاساسي هو التعليم وليس فقدان الثقة .

• - مستوى الابداع من الوجة المرحلية :

ب-مرحلة الابداع الفكرى .

ج-مرحلة الابداع الفنى .

الابداع الفكرى + ثقافة المنتظمة = الابداع الفنى

الابداع الفكرى يهدف الى حدوث تميز فكرى ثم ياتى بعد ذلك الابداع الفنى فى مجالات العمل

المختلفة عن طريق تطبيق التميز الفكرى على مجالات العمل .

• سمات الابداع الفنى :

١ . القدرة الفكرية الخلاقة .

٢ . الإلمام التام بفنون ودقائق العمل .

٣ . الحب الاصيل لطبيعة العمل .

٤ . الاتساق بين القدرات والموهبة وبين طبيعة العمل .

٥ . الرغبة الاكيدة فى تطوير العمل أكثر من تنفيذه

مستويات الابداع من وجهة نظر الأداء :

١ - الابداع الفردي (الخاص) :

يقصد به الابداع الذي يأتي نتاج روح فردية وقدرات خاصة شخصية تتسب بأسم فرد

واحد .

٢ - الابداع الجماعي :

تقصد به الابداع الذي يأتي نتاج روح جماعية وقدرات تكاملية من أفراد الجماعه .

تشكّل "المقارنة المعيارية" عملية منهجية للبحث عن الممارسات المثلى التي تؤدي الى التطور المستمر والتغيير الايجابي، كما تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الأكثر فعالية التي تمكّن الأعمال من تحقيق قفزات نوعية بغض النظر عن طبيعة العمل أو مجاله أو طريقة إدارته.

يعتبر مقياس المقارنة المعيارية Benchmarking واحداً من أثنى الأدوات الإدارية في عالم اليوم إذا تم استخدامه بشكل صحيح، وبعكس ذلك فسوف يكون عبارة عن خسارة في الوقت والموارد، إذ أن استخدم المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها بحيث تتميز مع المنافسين الآخرين.

ثانياً: تعريف المقارنه المرجعيه:

يعتبر مفهوم المقارنة المرجعية أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت خلال الخمسة عشر ة

عاماً الماضية واخذت به كثير من الشركات المحلية والدولية .ويمكن تعريف مفهوم أسلوب

المقارنة المرجعية بأنه:

- عملية مقارنة منظمة ما بالنسبة للمنظمات الأخرى ذات الأداء المتميز ,بهدف إيجاد مداخل جديدة وأفكار حديثة. و هو أيضا فن البحث عن الأسباب وراء تفوق الشركات الأخرى فى الأداء والإسترشاد بممارستها فى تحسين أداء الشركة المعينة.

ثالثا: أهداف المقارنه المرجعيه:

١- إتاحة فرص التعلم المستمر:يتيح تطبيق المقارنه المرجعيه فرص التعلم المستمر و نقل

الخبرات بين المنظمات الاخرى و بالتالي يحدث تغيير في الثقافه التنظيميه.

٢- ترشيد النفقات: يتم هذا من خلال تخفيض تكاليف الانتاج أو الخدمات التى تكون

مرتفعه حيث تلجأ المنظمات الاداريه الى البحث عن المنظمات التى تقوم بتأديهنفس

النشاط أو الخدمه بتكلفه أقل.

٣- إتاحة الفرصه للمنظمه للتوجه نحو النماذج الافضل: المقارنه المرجعيه تتيح الفرصه

للمنظمه داخليا و خارجيا للتعرف عن النماذج الافضل فى الاداء و الجوده بما يحقق

فى النهايه رضاء المنتفعين من الخدمات.

٤- تحسين القدرات الابداعيه و التجديديه لفريق العمل: تساعد المقارنه المرجعيه على

تحسين القدرات الابداعيه و التجديديه لفريق العمل المسؤل عن تحسين الاداء، حيث

تتسع فرص الابتكار امامهم لتشمل جميع المنظمات المشاركه معهم فى عمليه المقارنه

المرجعيه.

٥- توفير فرص التعاون بين المنظمات او او الوحدات المحليه: تؤدي المقارنه المرجعيه

الى توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحليه و تشجيع المنافسه فيما

بينها على تحسين الاداء و إدخال أليات السوق ضمن استراتيجيات العمل.

تمكين الاداره العليا من الاجابه على التساؤلات المختلفه: و تتمثل فى الاجابه على الأسئلة الآتية:

أين نحن الان؟ أين نريد أن نكون؟ كيف نصل الى حيث نريد؟ كيف نبقي حيث نريد؟

٦- تبني ثقافه تنظيميه موجهه لحل المشاكل: تعمل المقارنه المرجعيه على تغيير ثقافه

المنظمه، بحيث تصبح موجهه لحل المشاكل و الاداء، و التركيز علي تحقيق أهداف

الممارسه الافضل في تقديم الخدمات.

رابعاً: دوافع التوجه نحو اتباع المقارنه المرجعيه فى المؤسسات المختلفه:

توجه المؤسسات نحو تطبيق المقارنه المعياريه ليس الهدف منه التطبيق فقط بل هذا التوجه جاء

نتيجة التحولات الكبيره فى البيئه التى تمر بها المؤسسات المختلفه و التى تتمثل فى التطور

التكنولوجي السريع و شدة المنافسه. و يمكن تحديد النقاط الرئيسيه التى تعتبر دافعا نحو هذا التوجه

كما يلي:

أ- عمليه التخطيط الاستراتيجي و تحديد الاهداف الاستراتيجيه

ب- تحليل المشكلات و صناعه اتخاذ القرار

ت- التحسين المستمر

ث- تحقيق رضا العملاء و رضا الموظفين

ج- تطوير إجراءات العمل

ح- الملاحقه خطوه بخطوة من الاجل الوصول فى أسرع وقت للمنافس الافضل

خامساً: أنواع المقارنه المرجعيه:

١- المقارنه المرجعيه التنافسيه **Competitive Benchmarking**: تقوم على أساس

المقارنه المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل فى الأداء. وتعتبر من

أصعب أنواع المقارنة نظرا لصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من الشركات المنافسة، حيث لا تكون هذه الشركات مهتمة بمساعدة فريق المعايير النموذجية. كما تكمن الصعوبة في احتياج المنظمة إلى خبرات ومهارات مميزة مما يزيد عملية تكلفة الحصول على البيانات.

٢- المقارنه المرجعيه الداخليه **Internal Benchmarking**: تتضمن هذه العملية المقارنة

بين مختلف الأنشطة والأعمال داخل المنظمة نفسها (بين مختلف وحدات وأقسام وفروع الأعمال)، وتحديد الوحدات أو الأقسام أو الأعمال ذات الأداء المتميز، وتعميمها على باقي الأقسام أو الفروع في المنظمة. وتعتبر هذه الطريقة سهلة، نظرا لسهولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية المقارنة نظرا لعدم وجود تحفظ على المعلومات.

٣- المقارنه المرجعيه الخارجيّه **External Benchmarking**: تتضمن مقارنة أداء المؤسسة

مع مؤسسات أخرى رائدة - محلية أو عالمية، والتي تعمل نفس مجال المؤسسة أو في مجال آخر. وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المعايير النموذجية عندما تفتقد إلى الممارسات الجيدة داخل وحداتها الإنتاجية. وتوفر المعايير النموذجية لها الفرص للتعلم ونقل الأفكار من المنظمات الرائدة في نفس المجال. وهذا النوع من المعايير النموذجية يمكن أن يأخذ الكثير من الوقت والموارد للتأكد من قابلية مقارنة البيانات والمعلومات، ومصداقية النتائج، وعمل التوصيات السليمة.

٤- المقارنه المرجعيه الدوليّه **International Benchmarking**: وتشمل معرفة وتحليل

أنشطة المنظمات ذات الأداء المتميز على مستوى العالم، لأنه قد لا يوجد في نفس البلد من

المنظمات التي تمارس نفس الصناعة، أو إن أداءها غير متميز. وقد زادت العولمة والتقدم الرهيب في تقنيات المعلومات من الفرص لعمل المعايير النموذجية على مستوى دول العالم.

٥- **المقارنه المرجعيه المحليه National Benchmarking**: وتشمل معرفة وتحليل أنشطة

المنظمات ذات الأداء المتميز على المستوى المحلى

٦- **المقارنه المرجعيه الاستراتيجيه Strategic Benchmarking** : تستخدم من اجل عمل تحسينات شاملة للأداء من خلال دراسة الاستراتيجيات طويلة الأمد التي مكنت المنظمات الأخرى من النجاح في تحقيق الأداء العالي. وهذا يتضمن الأخذ في الاعتبار القدرة التنافسية، تطوير منتجات وخدمات جديدة، تغيير التوازن في الأنشطة وتحسين قدرات التعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية. وربما يصعب تنفيذ التغيرات المطلوبة، وتأخذ وقتاً طويلاً لتحقيق الفوائد المرغوبة.

٧- **المقارنه المرجعيه للعمليات Operations/Process Benchmarking**: يركز هذا النمط على الأنشطة الحيوية، حيث يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة. وتتيح مقارنة العمليات تحقيق نتائج أسرع في تحسين الأداء من المقارنة الإستراتيجية. وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة، بصرف النظر عن نشاط المنظمة، مثال مقارنة طرق حفظ السجلات بين مؤسسة إنتاجية وأخرى خدمية.

٨- **المقارنه المرجعيه الوظيفيه Functional Benchmarking**: يستخدم هذا النوع من المعايير لمقارنة بعض الأنشطة في المنظمة مع المنظمات الأخرى المتميزة في الأداء سواء أكانت هذه المنظمات منافسة أو غير منافسة. فالتركيز هنا يكون على العمليات أي على وظائف المنظمة المختلفة - التسويق، التوزيع، التوريد، التمويل.. الخ. فيمكن مثلاً مقارنة

أداء قسم التسويق بأداء وحدات مماثلة في منظمات أخرى مختلفة، مثل مقارنة أساليب التسويق في منظمة منتجة للمواد الغذائية، مع منظمة أخرى منتجة للألبسة. كما يمكن مقارنة قسم التوزيع في منظمة ما مع قسم التوزيع بأفضل منظمة متميزة.

٩- المعايير النموذجية الإبداعية **Creative Benchmarking**: لقد كان مفهوم المعايير

ابتكاراً إدارياً وجّه الأنظار إلى أهمية المقارنة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة مع أفضل المنافسين في السوق. لكن المعايير الإبداعية كانت تحسناً لمفهوم المعايير. إذ أن المعايير الإبداعية تتطلب المقارنة ليس على مستوى الأداء الكلي للمنظمة مع أفضل المنظمات المنافسة، وإنما تنطلق من وجهة نظر الزبائن، ويتم تحديد كل خطوة من خطوات الشراء للزبون، وتحديد أي العوامل التي تؤثر بشكل أكبر في كل خطوة. ومن ثم تحديد المنظمة المتفوقة في كل عامل من هذه العوامل، سواء أكانت تعمل ضمن مجال عمل المنظمة نفسه أم من خارجه، وذلك من أجل المقارنة والعمل على تجاوز الفجوة فيها.. ومثل هذه المقارنة تقدم فرصاً أكبر وأوسع من داخل الصناعة ومن خارجها، من أجل التطوير الحالي والمستقبلي لمنتجات الشركة وعملياتها.

سادساً: خطوات تطبيق المقارنه المرجعيه:

تحديد فكرة المشروع الرئيسية ومن ثم اختيار الشركة المثالية التي سيتم عمل المقارنة معها. وهناك عدة نسخ من خطوات عملية المعايير النموذجية تستخدمها شركات ناجحة، والفرق فيما بينها إن بعض الخطوات تقسم إلى خطوات عديدة. لكن من أشهر هذه النسخ وأسهلها هي تلك الخطوات المبنية على أساس دورة ديمينغ Deming Cycle (للتحسينات المستمرة) (Plan-Do-Check-Act)، وهي كما يلي:

١- التخطيط Planning: وضع حدود الأهداف والتطوير: يقوم فريق المعايير النموذجية

بتحديد احتياجات المستهلك وهي:

- الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها بعد (مثل الجودة، التكلفة)
- الاحتياجات التي يتم تلبيتها بشكل جيد من قبل المنافسين
- الاحتياجات التي يتم تلبيتها، ويمكن ان يجري تحسينها.
- ويساعد أيضا في تحديد الاحتياجات المتجددة للمستهلكين، من اجل إجراء التغييرات والتحسينات المطلوبة.

بناء على ذلك يقوم فريق المعايير بتصميم خطة المقارنة:

- التحضير المفصل لطبيعة المعلومات المراد جمعها
- اتخاذ خطوات لتعريف المعلومات والميزات التي يمكن تقديمها للشركات الأخرى، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عمل المعايير النموذجية داخليا.
- التفاوض مع الشركات المختارة للحصول على الاتفاقيات الرسمية التي نحتاجها لإجراء الدراسة. اختيار شكل تبادل المعلومات قبل البدء بعملية المعايير النموذجية، يجب تحديد ما نرغب بعمل المقارنة له، ويجب ان تكون المقارنة مع تلك الأنشطة التي تكمن فيها إمكانية حقيقية لإضافة ميزة تنافسية مستديمة للمنظمة. ويجب ان تختار هذه وفقا لبعض المعايير الرئيسية

٢- البحث والاستقصاء Research:

الغرض من البحث هو:

- وضع المعايير والمقاييس التي ستستخدم في عملية المعايير

- تحديد المنظمة (او المنظمات) التي سيتم عمل المقارنة معها
- جمع بيانات عامة قبل جمع البيانات عن المنظمات الأخرى يحتاج فريق المعايرة النموذجية الى جمع بيانات أساسية عن عمليات المنظمة ومنتجاتها. وهذا سيكون بمثابة تدريب أولي على عملية المقارنة قبل بدءها مع المنظمات المنافسة.

٣- جمع البيانات Data collection:

- عمل بحوث خلفية او ثانوية Background/ Secondary Research: وتشمل جميع بيانات من مصادر ثانوية مثل الانترنت او نشرات التي تصدرها الشركة. والهدف الحصول على صورة عن المنظمة التي نرغب بعمل المقارنة معها.
- عمل البحث الأولي Research Primary : يتم جمع البيانات مباشرة من عملية المعايرة النموذجية

٤- التحليل Analysis:

- تلخيص وترجمة البيانات
- ترجمة النتائج إلى مبادئ أساسية
- تحليل البيانات
- عرض البيانات
- تحليل جذور الأسباب Root cause analysis (وهو دراسة السبب او المصدر الرئيسي للانحراف او عدم المطابقة في العمليات. وعند ازالة او تصويب سبب الانحراف، تزول اسباب عدم المطابقة).
- عرض النتائج

- تطوير النتائج الرئيسية الى أهداف تشغيلية
- تحليل الفجوة بين عمليات المنظمة وبين عمليات المنظمة الشريك في المقارنة
- توقع أين يمكن أن تحدث الفجوات المستقبلية
- تحديد الحاجة للتغيير

٥- التنفيذ Implementation:

الهدف من هذه المرحلة هو إجراء التغييرات على العمليات لتحسين الأداء وهذا يتضمن :

- قياس الإنجازات التي حققتها المنظمات الاخرى ذات التطبيقات المتقدمة لمعرفة كيف تحققت هذه النتائج .

- قياس أداء المؤسسة ومقارنته مع الأداء الأفضل
- وضع الأهداف لتقليص او إغلاق وتجاوز الفجوة في الأداء
- تطوير خطة فعالة لتنفيذ التحسينات
- تخصيص الموارد اللازمة
- تنفيذ الخطة مع وضع الأولويات بعين الاعتبار

٦- الرقابة Monitoring - وتشمل الرقابة على:

- التأكيد على أن العمليات الجديدة تؤدي بشكل جيد
- جمع البيانات عن العمليات الجديدة
- تحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج المؤسسة.
- تقييم تقدم العمليات، وعمل التغييرات اللازمة
- إبتكار وتكييف العمليات التي تمكن الشركة من التحسن لنشاطات

• مراقبة ووضع التقارير عن تقدم التحسينات Improvement progress

• تحديد احتمالات عمل مقارنة مرجعية في المستقبل

٧. التطبيق Adapting

لكون المعايير النموذجية أسلوب لتحسين العمليات، فإنه يتطلب عمل نفس التغييرات في إطار الإدارة

التي تحتاجها كافة التحسينات. ومن أساليب الإدارة الرئيسية لعمل التغيير ما يلي:

• استخلاص نتائج عملية المعايير النموذجية

• تكوين فريق عمل يشمل موظفين من مختلف العمليات Cross functional

Employees

• تعميم النتائج وترجمتها الى بعض المبادئ او القواعد الأساسية

• تحويل المبادئ الى استراتيجيات، والاستراتيجيات الى خطط تنفيذية قبل تطوير

الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير، من المهم الاتصال بجمع الأشخاص الذين لهم

علاقة بالأمر، او من المحتمل ان يخرطوا في عملية إجراء التغييرات

١٠- التحسين Improving:

• ان تنفيذ الإستراتيجية الرئيسية هو اختيار الحلول لمقارنة النتائج التي تحتوي ايضا على

عنصر التحسين المستمر. اما الإستراتيجية التنفيذية الأخرى فهي نقل المعايير النموذجية

من الأعمال المتخصصة ليشمل كافة الموظفين وجميع العمليات التي قد تلزمها المعايير.

• الحصول على التزام من كافة مستويات الإدارة والموظفين في المؤسسة لتنفيذ التحويل

المخطط. - مراقبة التطبيق وتطويره باستمرار.

سابعا: الأدوات والأساليب التي تشكل جزءاً أساسياً من عملية المعايرة النموذجية الناجحة (العناصر

الدرجة لنجاح المقارنه المعياريه):

١- العصف الذهني **Brainstorming** - وهو أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة

لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو الحلول للمشكلات، وهي

عملية ذات قواعد محددة. والمطلوب طرح أية أفكار تخطر بالبال، ومن ثم تجميع الأفكار

معاً ثم يتم تصنيفها وعرضها للمناقشة.

٢- أسلوب المجموعة الاسمية (**Nominal Group Technique**) - وهي عملية التوليد

الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة

على العملية. وهي من الطرق التي تسمى أيضاً الكتابة الذهنية.

٣- **التعنقد (التجميع) Clustering** - وهو تنظيم عدد كبير من الأفكار في عدد اقل من

الفئات.

٤- **تحليل السبب والأثر (النتيجة) Cause and Effect Analysis** - ويرسم بعد جلسة

عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب. ويستخدم للتعبير

عن المشكلة التي ظهرت بعد عملية المعايرة النموذجية. ويتم وضع الأسباب والعوامل التي

من الممكن أن تساعد على حل المشكلة والوصول إلى الوضع المطلوب في الخانات المصنفة

وهي الميم الأربعة M4 (Man, Method, Machine, Material).

٥- **تحليل القوى الميداني Forced Field Analysis** - يبين هذا التحليل القوى التي تساعد

أو تعيق إغلاق أو تقليص الفجوة بين وضع المنظمة الحالي، وبين ما تريد ان تكون عليه.

٦- تحليل باريتو **Pareto Analysis** - رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة من منظمة

حسب تكرار حدوثها.

٧- تحليل **Root cause analysis**: يبين المصدر الرئيسي للقصور في الاداء، للعمل على

تصويبه.

٨- خرائط للعمليات **Process Mapping** - او مخطط التدفق **Flowchart** : يستخدم

لوصف خطوات سير العملية بشكل مرئي وتوضيح المسار بعد كل خطوة، حيث ان ذلك

يساعد على مشاهدة وفهم العملية بشكل أكثر من مجرد نص مقروء.

الفصل الرابع:

إدارة الجودة

الشاملة

مقدمة

يواجه عالمنا المعاصر اليوم بكل مؤسساته ومنظماته العديد من التحديات، هذه التحديات ظهرت بسبب ثورة تكنولوجيا المعلومات ومن خلالها أصبح العالم قرية لا حدود بين وحداتها الصغيرة. هذا بالإضافة الى الضغوط التي تواجه صناعة السلع والخدمات من حيث مقاييس الجودة العالمية، والمنافسة والتقدم التكنولوجي، والتكتلات الاقتصادية والاتفاقات الدولية. كل هذا كان سبباً كافياً للمسؤولين في كافة القطاعات على المستوى العالمي أن يفكروا بعمق في الحاجة الى مدخل جديد لمواجهة كل هذه التحديات. ومن هنا ظهر الفكر الجديد الذي أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

المفاهيم الأساسية للجودة:

أولاً - المقصود بمفهوم الجودة:

الجودة قد تعني ما يلي:

- تحسين مستوى الأداء؟
- خفض نسبة المعيب؟
- خفض التكاليف؟
- تقديم خدمات جديدة؟
- منع حدوث مشكلات؟
- تبسيط الاجراءات؟
- خفض الحاجة الى التفتيش؟
- خفض شكاوى العملاء؟

وايضاً توجد عشرات التعريفات والمفاهيم للجودة بشكل عام من قبل المهتمين بالجودة الشاملة:

- الجودة هي الملاءمة للإستخدام (جوران)
- الجودة هي التوافق مع المتطلبات (كروسي)
- الجودة هي جودة التصميم والتوجه الى احتياجات العميل (ديمنج)
- الجودة هي مجموعة الحقائق التسويقية والهندسية التي تفي باحتياجات العميل (فيجنوم)
- الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي الى رغبات محددة ومعروفة ضمناً.

ثانياً- مفهوم الجودة عند المنتج والمستهلك أو العميل:

الجودة هي انتاج المنظمة لسلعة أو خدمة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات العملاء والتفوق عليها....

بمعنى الرغبة في الوصول الى درجة من التميز

• مفهوم الجودة عند المنتج:

يمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم للجودة من وجهة نظر المنتج وهي جودة التصميم- وجودة المطابقة- وجودة الأداء.

(١) جودة التصميم:

هي المواصفات الملموسة وغير الملموسة التي توجد في السلعة أو الخدمة.

(٢) جودة المطابقة:

أي مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية مسبقاً.

(٣) جودة الأداء:

ويقصد بها قدرة السلعة أو الخدمة على القيام بوظيفتها المتوقعة منها.

• مفهوم الجودة عند المستهلك:

والمقصود هنا مدى انطباع المستهلك عن الجودة من عدة جوانب أهمها:

- المكونات المادية (الشكل - النوع - مستوى الأداء).

- الخدمات المقدمة (وقت التسليم - خدمة ما بعد البيع - التكلفة).

- الانطباع السيكولوجي (مدى رضا العميل عن طريقة تقديم السلعة أو الخدمة - والمكان - والزمان

التي تقدم فيه).

ثالثاً - أبعاد الجودة للسلعة:

• الأداء Performance: قدرة المنتج على تلبية احتياجات العميل من خلا الخصائص الأساسية

له

• السمات Features: الخصائص الثانوية للمنتج والتي تدعم الخصائص الأساسية

• الإعتدالية Reliability: إحتتمالات العطل أو الفشل خلال فترة زمنية محددة.

• المطابقة Conformance: درجة تطابق التصميم مع المواصفات المنتجة بالفعل للمنتج.

• قوة التحمل Durability: (المتانة) بمعنى طول فترة الاستخدام للمنتج.

• إمكانية الخدمة serviceability: ويقصد بها مدى توافر وسرعة الخدمات والصيانة.

• الجمال Aesthetic (أو المظهر): وهو يعبر عن (الشكل - اللون - الذوق).

• الجودة المدركة Perceived Quality: بمعنى تصور العميل للجودة وهذا يتوقف على كم

المعلومات المتوفرة له.

هناك ابعاد اخرى يمكن من خلالها الحكم على جودة المنتج وهي التكلفة ووقت الانجاز للخدمة ومدى الاهتمام بالعميل.

رابعاً أبعاد الجودة للخدمة:

(١) محددات جودة الخدمة:

- المحدد المادي: وهو الأمر المرتبط بالتسهيلات المادية التي توفرها المنظمة في سبيل خدمة عملائها، كالاستراحات والجراجات.
- المحدد المرتبط بالاستجابة: وهي رغبة واستعداد وقدره موظفي المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة للعملاء في الوقت المناسب.
- المحدد المرتبط بالثقة: وهي قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.
- المحدد المرتبط بالعناية: وتعود الى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال احتياجات العملاء.
- المحدد المرتبط بتأكيد الثقة المتبادلة: وتعود الى معرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدراتهم على زرع الثقة بينهم وبين متلقي الخدمة.

(٢) ابعاد جودة الخدمة:

- البعد الاجرائي: ويرتبط بالنظم والاجراءات المحددة لتقديم الخدمة.
- البعد الشخصي: ويرتبط بطرق التفاعل والتعامل مع العميل من قبل مقدمي الخدمة وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف.

خامساً - تكاليف الجودة:

يمكن تقسيم التكاليف المرتبطة بالجودة الى:

- تكاليف الوقاية ومنع الأخطاء: وهي التكلفة المرتبطة بالخطوات التي تتبع عند بداية أي عملية لوقايتها من الأخطاء والعيوب وتشمل تكاليف تدريب وتعليم العاملين وتطوير نظم الجودة وتحديد احتياجات العميل وتزويد مع زيادة مستوى الجودة.
- تكاليف التقييم وكشف الأخطاء: وهي التكلفة التي تستخدم بعد اتمام العمليات وتتضمن تكلفة فحص السلعة أو الخدمة المقدمة وإكتشاف الأخطاء والعيوب ومراجعة الجودة وصيانة الأجهزة والمعدات وهذه التكلفة تقل كلما زاد مستوى الجودة وتتلاشى عند الجودة الشاملة.
- تكاليف الفشل الداخلي: تشمل تكاليف الإصلاح وخسائر الإنتاج مثل تكلفة المواد الضائعة في الإنتاج المعيب وتكلفة إعادة العمل الخاطيء وذلك قبل وصول السلعة أو الخدمة الى العميل وهذه التكلفة ايضاً تقل كلما زاد مستوى الجودة.
- تكاليف الفشل الخارجي: تحدد بعد وصول السلعة أو الخدمة الى العميل، وهي تكتشف بواسطة العملاء ويترتب عليها خفض حصة المنظمات في السوق وهي تشمل تكلفة تصحيح العيوب والأخطاء وتكاليف الضمان وتكاليف التقاضي وتخفيض الشعور السلبي للعميل لمنع إنخفاض المنافع في المستقبل وأيضاً هذه التكلفة تقل كلما زاد مستوى الجودة.

في النهاية نجد ان التحسين للجودة يؤدي الى خفض جميع انواع التكلفة عدا تكاليف الوقاية أو المنع هي التي تزيد بزيادة مستى الجودة.

سادساً - لماذا الجودة الشاملة:

لأننا نواجه ما يلي:

- العولمة.
- ثورة التكنولوجيا.

- المنافسة.
- نظام التجارة الدولية.
- وجود ظاهرة الكساد التجاري (زيادة العرض عن الطلب).
- التسابق فيما بين المنظمات لإرضاء العملاء.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها "توجيه كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة على كافة المستويات الإدارية إلى تحقيق توقعات ورغبات العملاء، وتحقيق الرضاء الكامل للعاملين، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة بإنتاج منتج ذات جودة عالية في ظل توافق تام مع المجتمع والبيئة، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة وقراءة جيدة لمتطلبات العملاء وقيادة فعالة ملتزمة بالتحسين المستمر ومن خلال فرق عمل مشاركة وملتزمة بعملية التحسين".

ويتضح من التعريف السابق أنه يركز على النقاط الأساسية التالية:

- (١) التركيز على رغبات وتوقعات العملاء.
- (٢) ثقافة تنظيمية تتلاءم مع هذا المفهوم الجديد.
- (٣) التحسين المستمر.
- (٤) مشاركة جميع العاملين في جميع مستويات الإدارة في مسؤولية الجودة
- (٥) القيادة الفعالة وفرق العمل الملتزمة بعلمية التحسين المستمر.

الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

يمكن الاتفاق على ان الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن صياغتها في النقاط التالية:

- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كافة القطاعات والمستويات الادارية والوظائف في المنظمة.
- مدخل يهدف الى التحسين المستمر في كافة الأنشطة بالمنظمة.
- مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم، وتحليل كل نشاط بالمنظمة.
- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة وإقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة.
- مدخل يعتمد على تعاون، وتفاهم، وترابط، وتشابك كل اجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.
- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- مدخل يهدف إلى احداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة.
- مدخل يقوم على فرق العمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المتقطع.
- مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية.

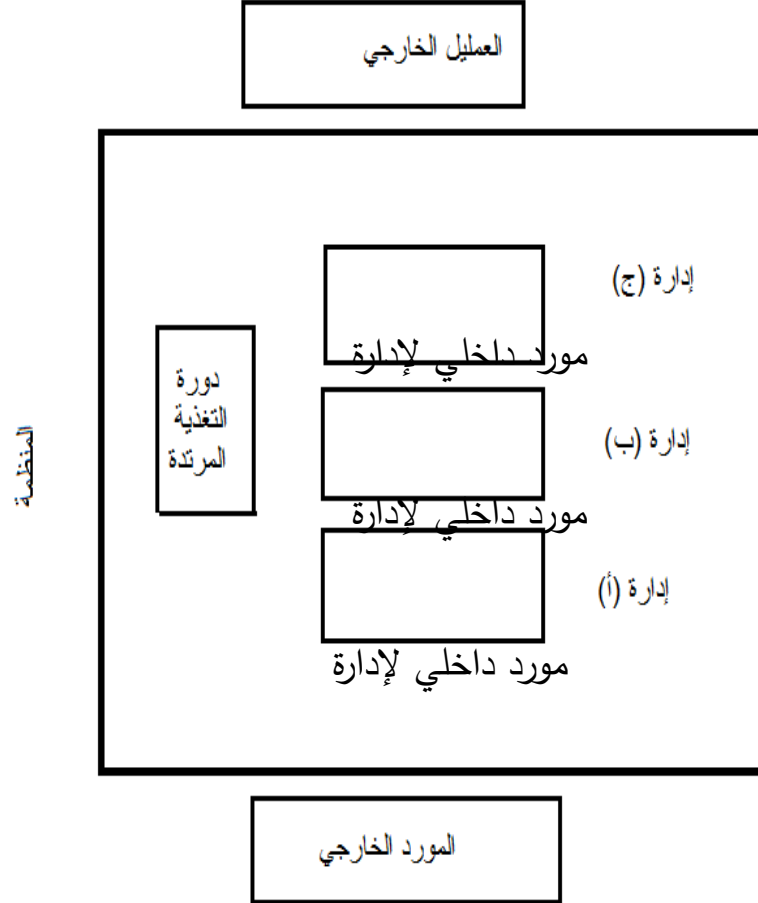
المبادئ والمتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد اتفاق تام بين الكتاب على مجموعة المبادئ التي تقوم على أساسها إدارة الجودة الشاملة، وكذلك لا يوجد اتفاق على العناصر التي تمثل متطلبات للتطبيق، وهذا الاختلاف قد يكون في العدد أو في تفصيل أو ادماج بنود مع بعضها وليس الاختلاف في المحتوى الكلي لهذه العناصر.... ولكن البنود التالية تمثل أهم المبادئ والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(١) التوجه بالعميل:

إن محور اداء ومجهودات إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا العميل سواء كان عميل داخلي (جميع العاملين بالمنظمة) أو عميل خارجي (من تقدم له السلعة أو الخدمة). ويتطلب هذا

أن تتخذ المنظمة كافة التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا العميل، ولتحسين الأداء نحو العميل الداخلي لابد من النظر إلى الوحدات التنظيمية داخل المنظمة (إدارات - أقسام - أفراد) على أنهما مورد وعميل في نفس الوقت.



شكل يوضح شبكة العميل/المورد

ومن الشكل يتضح أن أي فرد في المنظمة أو أي وحدة تنظيمية تؤدي مهمة له يعتبر (عميل) ، وبالمثل أي فرد في المنظمة يقوم بأداء مهمة لغيره يعتبر (مورد) وطبقا لمفهوم الجودة الشاملة لابد أن يحقق كل مورد رضا العميل ، وكذلك لابد من وجود علاقات طيبة بين الموردين والعملاء .

(٢) التحسين المستمر في كافة الأنشطة والعمليات :

ان تحقيق رضاء العميل هدف مستمر لا ينتهي ، لذلك لابد من استمرار جهود التحسين في كافة الانشطة والعمليات التي تؤدي في النهاية الي تحقيق الرضاء الكامل للعميل ، وتحقيق قدرات تنافسية أعلى للمنظمة .

(٣) مشاركة العاملين (الجودة مسئولية كل فرد في المنظمة):

يجب التعامل مع جميع العاملين علي انهم فريق واحد حتي نخلق درجة عالية من التنسيق ، كما يجب أن يكون لهم دور فعال في الجهود المبذولة للتحسين وذلك عن طريق حلقات الجودة Quality Circles مما يساهم علي تشخيص المشكلات والتعرف علي أسبابها والعمل علي حلها ، وهذا بدوره يؤدي الي تنمية المهارات الابداعية لدي العاملين

(٤) تبني مفهوم منع الاخطاء (العمل الصحيح من أول مرة) ان هذا المبدأ يوجه الاهتمام الي محاولة الوقاية من الاخطاء ومنع وقوعها بدلا من اتباع طريقه الفحص التي تعتمد علي اكتشاف الاخطاء بعد وقوعها حيث يكون هناك التزام بشعار " أفعل الشئ الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة " Do the Right Things Right first time

(٥) الاعتماد علي فرق العمل في انجاز أعمال التحسين :

حيث يتضمن كل فريق مجموعة مختلفة من الاعضاء يحتلون كافة الانشطة المطلوبة للعملية محل التحسين ، وهذا المدخل يكمن الافراد من المشاركة المباشرة في العمليات اليومية للشركة لتحسين بيئة العمل .

(٦) التركيز علي النتائج والعمليات معا :

اذا لم يحصل العميل علي السلعة أو الخدمة التي تلبي احتياجاته وتوقعاته فانه سوف يكون لديه رد فعل اما عدم التعامل مع هذه المنظمة أو الشكوي منها ، لذلك وفي ظل مفهوم الجودة الشاملة لابد

من أخذ هذه النتائج في الاعتبار كمؤشرات علي أن هناك خطأ ما في تنفيذ العمليات وبالتالي تخضع الي خطة عمل لتصحيحها .

(٧) القيادة الادارية الفعالة لدعم وتأييد برنامج ادارة الجودة الشاملة :

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة هو توفر القيادة الادارية الفعالة التي تدعم وتؤيد فلسفة ادارة الجودة الشاملة وضرورة التحسين والتطوير المستمر ، حيث يعتبر قرار تطبيق مدخل الجودة الشاملة قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادة الادارية علي مستوي الادارة العليا بالمنظمة .

(٨) الادارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة :

لاشك ان المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة ، الامر الذي يستوجب ان يكون محل عناية واهتمام ، ويتم ذلك من خلال الاختيار والتعيين ، وشغل الوظائف ، وتقييم الاداء ، وبرامج التدريب واسلوب التحفيز المستمر ، وبناء فرق العمل ذاتية الادارة ، المشاركة والتعاون في التعرف علي المشكلات وتقديم الحلول لها لتحقيق التحسين المستمر (٩) التعليم والتدريب المستمر :

ان نقل المفاهيم والمبادئ الاساسية لادارة الجودة الشاملة وادارتها ، تتطلب أن يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطط للتدريب والتعليم علي كافة المستويات الادارية ، وان كانت محتوى البرامج سوف تختلف من مستوي الي اخر ، وفقا لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منها. (١٠) تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :

ويقصد بذلك أن تهتم الإدارة العليا ومنذ البداية في تهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة علي مختلف المستويات الإدارية نفسياً لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة والالتزام بها ، لان ذلك من شأنه ان سهم في الحصول علي تعاونهم والتزامهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير .

ومن ناحية أخرى فان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة رهن بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها والتي ينظر اليها علي انها مجموعه من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل ، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة ، وأسلوب مكافأة العاملين ، وكيفية مراقبة أدائهم ، والي أي مدي تسيير المنظمة علي وضع الخطط وماهو مداها الزمني ، وتركيبه العاملين وكيف ينظر اليهم من حيث الامتثال والطاعة ، وحثهم علي المبادرة والابتكار ، والي أي مدي توجد قواعد اجراءات العمل .

(١١) تأسيس نظام معلومات فعال :

استنادا الي ان أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التوجه بالعميل ، اذن لا سبيل الي ذلك الا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة ، وتفسير هذه المعلومات حتي تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة ، فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة سيسهم الي حد كبير في التركيز علي تلبية احتياجات العملاء والعمل علي رضائهم ، كما يسهم في استمرار عمليات التحسين والتنسيق بين الانشطة المختلفة .

(١٢) قياس الاداء للانتاجية والجودة

ان احد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وجود نظام قادر علي القياس الدقيق المبني علي الاساليب الاحصائية الملائمة لتحديد الانحرافات السلبية في اداء وتنفيذ العمليات والانشطة ، ويلزم ذلك تدريب

جميع العاملين بالمنظمة علي استخدام التحليلات الاحصائية البسيطة التي تساعدهم حسن ادائهم للعمل .

ادوات ادارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الادوات التي يمكن استخدامها في ادارة الجودة الشاملة ، حيث تساعد هذه الادوات في حل مشكلات الجودة، كما تستخدم في عمليات التحسين المستمر التي تعتبر احدي المبادئ الاساسية لادارة الجودة الشاملة ، ومن المهم أن يكون كل فرد في المنظمة علي علم تام ومتدرب علي استخدام هذه الاساليب.

وسوف نعرض فيما يلي لأهم الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة

(١)العصف الذهني(إثارة الأفكار): Brainstorming

الهدف: تهدف هذه الأداة الى محاولة الحصول على أكبر عدد من الافكار الإبداعية، في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة، وتشمل كل الأفراد المشاركين في فريق العمل.

القواعد او المبادئ التي تستند اليها هذه الطريقة:

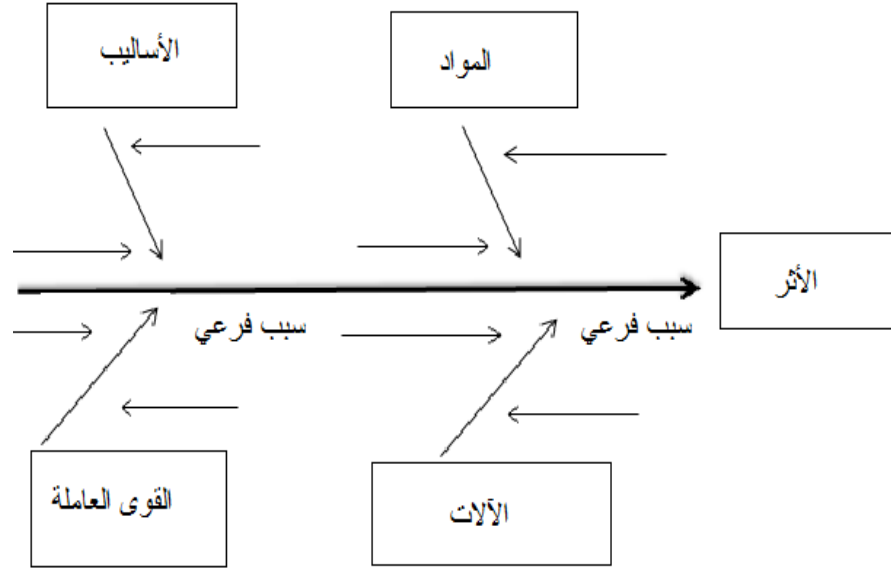
- التحديد الواضح والدقيق للموضوع اساس النقاش.
- إتاحة الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه.
- بدأ النقاش بأحد الأفراد واستكمالها في اتجاه عقرب الساعة أو عكسه.
- لا يسمح إطلاقاً بالتعليق أو انتقاد الاخرين.
- تشجيع الأفراد من قبل "المنسق" للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفراد.
- تسجيل كافة الأفكار والنتائج التي تم التوصل إليها واستخلاص أهم الأفكار التي تم التوصل إليها، ويجب أن يكون هناك إجماع على هذه الأفكار.

(٢) أشكال السبب والأثر: cause and effect diagrams

الهدف: تهدف الى المساعدة في تحليل المشكلات وتحليل اسبابها لسهولة تقديم الحلول لها فهي تساهم في أخذ كافة العوامل المسببة للمشكلة، وكثيراً ما (fish bone) يطلق عليها سلسلة شوكة السمكة.

الخطوات التي يجب اتباعها لتحليل السبب والأثر (النتيجة):

- الخطوة الأولى: هي تحديد الأثر (أو المشكلة) وتدوينها في المستطيل الخاص بذلك كما يظهر في الشكل.
- الخطوة الثانية: هي كتابة العناصر الرئيسية للأسباب وهي تتمثل في أربعة عناصر وهي :
الأساليب والعمالة والمواد والآلات.
- الخطوة الثالثة: هي التوصل الى الأسباب الفرعية لكل عنصر من العناصر الأربعة.
- الخطوة الرابعة: هي تحديد الأسباب الأكثر احتمالاً أو الأرجح وذلك بعد التحليل الدقيق لكافة الأسباب الرئيسية والفرعية واستبعاد الأسباب التي قد لا يكون من المحتمل أنها أدت إلى ظهور "الأثر" أو المشكلة.
- التقصي أو التحقق من صحة الأسباب المرجحة: وذلك عن طريق الملاحظة أو المتابعة للمشكلة الأساسية أو جمع المعلومات التي تفيد في التحقق من السبب.



نموذج لشكل السبب والأثر

(٣) خرائط باريتو : Pareto Charts

الهدف تحديد أولويات المجالات الأكثر أهمية أو فائدة لتركيز الموارد والجهود عليها. ومدأ باريتو يعتمد على أن ٢٠٪ من العوامل أو الأسباب يؤدي إلى ٨٠٪ من المشكلات وأحياناً يطلق عليها (قاعدة ٨٠-٢٠٪) ونجد أن تحديد ال ٢٠٪ من العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير كبير في الجهد.

ويتم استخدام خرائط باريتو عن طريق تجميع البيانات الخاصة بإحدى المشكلات، ثم ترتيب البيانات تنازلياً حسب القيمة، ثم تصوير البيانات في اشكال بيانية (غالباً أعمدة بيانية)، ثم تحليل الخريطة طبقاً لقاعدة ٨٠-٢٠٪، ومن ثم معرفة العوامل القليلة التي تسبب أكبر قدر من المشكلة ومحاولة التغلب عليها.

(٤) القياس المقارن (المقارنة المرجعية): Benchmarking

الهدف: يمكن المنظمة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المنظمات الرائدة والمتقدمة في نفس المجال (أو ربما في مجال آخر مشابه) وبالتالي المساعدة في وضع معايير داخلية للأداء بناءً على هذا الأساس المرجعي النموذجي.

وتهدف المقارنة المرجعية أيضاً إلى تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص بما يتناسب مع احتياجات السوق والمنافسين.

والطريقة التي تتم بها المقارنة المرجعية هي كما يلي:

• أولاً: تحديد عناصر النجاح الحاكمة (الدرجة) وهي مجموعة الأهداف أو المجالات القليلة التي تعتبر ذات أهمية أكبر في تحقيق رسالة المنظمة، التي قد تتمثل في: التكلفة- السعر- مستوى الجودة-مواعيد التسليم- القدرة على تقديم منتجات جديدة- خدمة ما بعد البيع- وفي مجال التعليم الجامعي مستوى الخريج، مدى الارتباط بسوق العمل، أهمية الأبحاث العملية ومدى ارتباطها بمشكلات المجتمع.

• ثانياً: إجراء المقارنة لتحديد الوضع التنافسي للمنظمة مع المنظمات الأخرى المتقدمة على أساس العوامل السابق تحديدها.

• ثالثاً تغيير الاستراتيجيات الحالية بما يتوافق مع معايير الأداء الجديدة الناتجة والمستخلصة من عملية المقارنة بما يحقق وضع تنافسي أفضل وتحسين مستمر.

(٥) الرقابة الإحصائية للعمليات: statistical process control:

الهدف: المساعدة على تقليل الانحرافات ومنع العيوب، وذلك عن طريق مراقبة معايير المواصفات، وإجراء عمليات القياس، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خرائط الرقابة الإحصائية: عبارة عن رسم بياني يوضح حدي الرقابة (الحد العلى والحد الأدنى) اللذان يتم تحديهما بطرق ومعادلات احصائية طبقاً لنوع الخريطة (الصفات او المتغيرات) التي يتم الرقابة عليها، وعند استخدام هذه الخرائط يتم سحب عينات من الوحدات المنتجة اثناء العمليات الانتاجية ويتم قياس الصفة المراد (الرقابة عليها) وعندما تقع نتائج القياس بين حدي الرقابة، ولا يوجد نمط معين يمكن ملاحظته تكون العملية داخل حدود الرقابة اما إذا كان هناك أنماط قياس غير عادية فيستلزم ذلك البحث عن الأسباب وعمل خطط وقائية كما بالشكل.

الفصل الخامس:

إدارة المشروعات

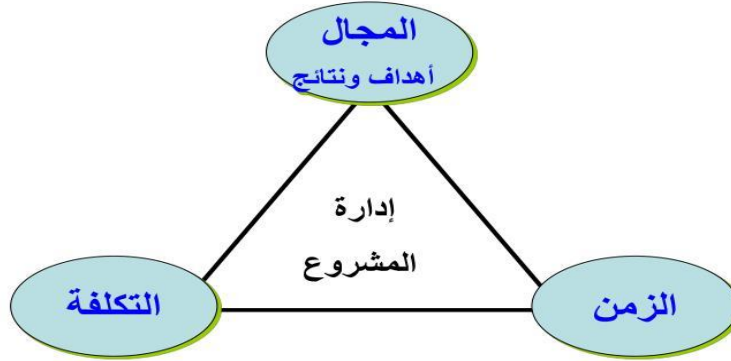
مقدمة في إدارة المشروعات

تعريف المشروع

يعرف المشروع على انه مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف في فترة زمنية محدودة ومحدودة. حيث:

- يتصف المشروع بأن له أهداف محددة وبداية محددة ونهاية محددة.
 - المشروع يتم انجازه لمرة واحدة
 - قد يعتمد على فرق عمل مؤقت
 - مخرجات المشروع هي تسهيلات او اصول ثابتة تنفذ بها عمليات ومنتجات.
- المكونات الأساسية للمشروع:

المكونات الأساسية للمشروع



- المجال: وهو نطاق عمل المشروع بمعنى ما هي المخرجات الأساسية للمشروع أو النتائج النهائية له.
- الزمن: وهو الوقت المقدر من اجل تحديد بداية عمل المشروع والانتهاه منه.

- التكلفة: وهي الميزانية المخصصة للمشروع من حيث كم التمويل والاحتياجات من الأفراد والمعدات والتسهيلات والمعلومات المطلوبة.

إدارة المشروع:

يمكن تعرف إدارة المشروع بأنها وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً إلى الانتهاء منه، وإدارة المشروع تعني أيضاً التحكم في هذه المكونات الثلاث وعمل التوازن المطلوب بينهما حيث أن كل عنصر قد يؤثر في العنصر الآخر على سبيل المثال:

- إذا تم تخفيض مدة المشروع (الوقت) قد يحتاج هذا لزيادة الميزانية (التكلفة) لأن ذلك قد يتطلب توظيف موارد أكبر.

- زيادة مخرجات المشروع (المنتجات أو النتائج) قد يتطلب زيادة الوقت أو زيادة التكلفة.

لذلك يكون دور الإدارة بكافة وظائفها (تخطيط- تنظيم-قيادة- رقابة) هي عملية التحكم في المكونات الثلاث وعمل التوازن المطلوب بينهما للوصول إلى أفضل النتائج التي تحقق أهداف المشروع.

الخلاصة: إدارة المشروع تعني مجموعة المعارف والمهارات والأدوات الإدارية التي يتم تطبيقها على المشروع لتحقيق نتائج محددة تف باحتياجات اصحاب المصلحة من المشروع وذلك في اطار النطاق والوقت والتكلفة والجودة المطلوبة.

وتختلف ادارة المشروع عن ادارة البرنامج في انها تسعى الى تحقيق اهداف قصيرة المدى، وان ادارة البرنامج اوسع واشمل من إدارة المشروع حيث انها قد تحتوي على اكثر من مشروع واحد.

اما المنهجية والاساليب التي تشكل إدارة المشروعات فهي عامة وشاملة، وهي تنطبق على المشاريع بكافة انواعها، بصرف النظر عن حجمها. ومعظم المشاريع، بصرف النظر عن حجمها ونوعها، تتطلب درجة معينة من التنسيق لكي تسير بشكل ناجح.

مهنة ادارة المشروع:

هي مجموعة الانشطة التي يقوم بها فرد أو منظمة والتي تبدأ من مرحلة الدراسة والتخطيط مروراً بمراحل التصميم والتنفيذ والتشغيل والصيانة..... وتسعى الإدارة الى ضمان تحقيق المشروع لأهدافه وانجازه في الزمن المحدد وفي حدود الميزانية المحددة.

المقصود بتفرد المشروع

رغم اشتراك المشروع في العديد من العمليات المشتركة إلا أن كل مشروع يتصف بالتفرد وعدم وجود مشروع مماثل له تماماً، وكذلك تنطوي المشروعات على درجات مختلفة من المخاطرة.

دورة حياة المشروع:



أولا مرحلة البدايات للمشروع (الدراسة)

أهداف مرحلة الدراسة للمشروع:

• تحديد ما هو الحجم المقدر للمشروع.

• تحديد ما هو مجال عمل المشروع

• إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.

كما يتم تحديد مجموعة من الاجراءات نذكر منها:

• تحديد فريق عمل مبدئي للمشروع

• تحديد مستوى العلاقات بين افراد المشروع

• وضع الخطة المبدئية للمشروع

• تحديد ما هي الميزانية التمهيديّة للمشروع.

• تحديد ما هي الوظائف الاساسية للمشروع

إدارة مرحلة الدراسة للمشروع:

وفي هذه المرحلة يتم مجموعة من العمليات الادارية نذكر منها:

• تعيين مدير المشروع منذ بداية هذه المرحلة.

• تعيين فريق ادارة المشروع

• وضع برنامج زمني لإدارة جميع مراحل المشروع المتبقية

• وضع الاستراتيجية الادارية لبقية مراحل المشروع.

• وضع الهيكل التنظيمي والإطار القانوني لمتابعة مراحل المشروع.

دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

الدراسة التي تحدد الشروط الفنية والتسويقية والادارية والمالية التي يكون المشروع من خلالها ذا

جدوى اقتصادية محددة. ومن المواصفات الجيدة لدراسة الجدوى الاقتصادية هي:

- شاملة للجوانب الإدارية والفنية والتسويقية والمالية.
- تعتمد على بيانات ومعلومات موثقة.
- تراعي خصائص المكان والزمان.
- تحدد شروط جدوى المشروع.
- تصلح كخطة لتنفيذ المشروع.

دراسة الجدوى التمهيديّة:

هي دراسة أولية للمشروع المقترح تهدف الى تحديد الآتي:

- معرفة فما إذا كانت فرصة الاستثمار في هذا المشروع مشجعة وبالتالي الاستمرار في تحويل الفكرة الى واقع.
- معرفة فيما إذا كانت فكرة المشروع لا تتعارض مع القوانين الرئيسية في المجتمع ولا مع متطلبات حماية البيئة.
- معرفة امكانية توفر الموارد المطلوبة اللازمة لتنفيذ المشروع.
- معرفة توفر المكان المناسب لتنفيذ المشروع
- والنتائج الإيجابية عن هذه التساؤلات تعني امكانية الاستمرارية في تحويل فكرة المشروع الى مشروع حقيقي.

دراسة الجدوى الاقتصادية التفصيلية:

تنقسم دراسة الجدوى بدورا الى عدة دراسات تتمثل في

- دراسة الجدوى التسويقية
- دراسة الجدوى الفنية.

- دراسة الجدوى المالية ومؤشرات الربحية للمشروع.

أولا دراسة الجدوى التسويقية:

تتمثل أهمية دراسة الجدوى التسويقية فيما يلي:

- من دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.
- ومن الطلب يتم تحديد الطاف الانتاجية للمشروع.
- ومن الطاقة الانتاجية تختار التكنولوجيا ووسائل الانتاج وحجم المشروع وجميع الجوانب الفنية له.

- ثم يمكن تحديد خطة الانتاج المبيعات، التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمشروع، ومنها يستنتج ربحية وعائد المشروع المالي بناءً على النتائج اعلاه، يتخذ قرار المشروع.

البيانات المطلوب تجميعها لإعداد الدراسات التسويقية للمشروع.

البيانات الثانوية:

البيانات الجاهزة المتوفرة في النشرات الحكومية والنشرات الصادرة عن الوكالات التجارية وغرف التجارة والشركات المتخصصة وبنوك المعلومات والتي يتم تجميعها من قبل سواء كانت منشورة أو غير منشورة، ويطلق عليها البيانات المكتبية إنطلاقاً من كونها بيانات مدونة او مسجلة بالسجلات. وتتمثل بعض هذه البيانات في الحصول على احصاءات عدد السكان، وبيانات التوزيع الجغرافي للسكان، وتحديد الفئات العمرية، ومعدلات النمو ومن البيانات الاقتصادية المطلوبة بيانات الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، معدلات الاستهلاك والادخار، سياسات الاستيراد والتصدير، وبيانات الرسوم الجمركية، وكذلك بيانات عن التكاليف والاسعار، وبيانات عن العملاء (القطاع المستهدف-

الفئات العمرية- العادات الاستهلاكية)، وكذلك بيانات عن المنافسين من حيث (عدد المنافسين- قوة المنافسة- عناصر التميز عندهم....الخ)

البيانات الاولية:

هي البيانات الميدانية عن السوق والتي تؤخذ من مصادرها الأولية عن طريق الملاحظة والاستقصاء، وتتمثل البيانات الاولية فيما يلي:

١- الملاحظة

- ملاحظة ما يحدث في السوق في الوقت الحالي وتسجيله أولاً بأول.
- عدد المترددين على متاجر معينة خلال فترة معينة.
- القوة الشرائية لمنتج معين. الكميات المشتراة

٢- الاستقصاءات:

- استقصاء الحقائق (السن-الدخل-المهنة-الإقامة-المشتریات)
- استقصاء الآراء (وجهة النظر عن المنتج والعلامة التجارية وأسباب التفضيل)
- استقصاء الدوافع (اسباب الشراء من منتج معين أو متجر معين أو علامة تجارية معينة).

وسائل جمع البيانات الخاصة بالاستقصاءات:

- المقابلات الشخصية
- البريد العادي
- التليفون
- البريد الالكتروني

تحليل البيانات الخاصة بالاستقصاءات:

- بيانات خاصة بتوصيف السوق (نوع السوق-اسلوب التوزيع-درجة المنافسة).
- بيانات خاصة بحجم الطلب (حجم الطلب المتوقع-حجم العملاء المرتقبين-العوامل المؤثرة في الطلب).

ثانيا دراسة الجدوى الفنية

تحديد كافة الاحتياجات المشروع الجديد واللازمة لإنشائه وتشغيله من ارض ومباني وآلات ومعدات وعمالة. وتتمثل دراسة الجدوى الفنية فيما يلي:

١- اختيار موقع المشروع :

يقصد بتحديد الموقع المكان الذي سوف يتم اختياره لإقامة المشروع به، وقد يكون هناك مجموعة من المواقع البديلة ويتم المفاضلة بينهم على أساس مجموعة من العوامل منها مدى القرب من العملاء أو مدى القرب من المواد الخام والاحتياجات الاخرى أو حسب توفر البنية الاساسية من اتصالات وكهرباء ومياه وكذلك هناك عناصر أخرى تؤخذ في الاعتبار منها تكلفة الأرض وامكانية التوسع وأعمال التطوير أو إذا كانت هناك تسهيلات وامتيازات معينة تتيحها الدولة في مناطق معينة (مناطق صناعية - مناطق حرة) فيكون لها ميزة بالمقارنة بمناطق أخرى...الخ.

٢- تقدير الاراضي والمباني:

بمعنى تحديد مساحة الأرض ومساحة المباني وتحديد تكلفة الأرض والمباني وتكلفة التجهيزات للموقع إذا كانت المنظمة سوف تمتلكه أو تحديد اجراءات الايجار في حالة الاستئجار وتكلفة الاستئجار.

٣- التجهيزات والمعدات:

وتشمل تحديد نوعية التكنولوجيا المستخدمة وكذلك تحديد خطوط الانتاج، وتحديد نوعية الآلات والمعدات والتجهيزات المكتبية والتي تشمل (الأثاث-الكمبيوتر-آلات التصوير-الورق...الخ)

عناصر المفاضلة الاقتصادية بين البدائل المتاحة من المعدات والتجهيزات.

- العمر الانتاجي للآلة.
- ثمن شراء الآلة.
- تكاليف التركيب والتشغيل.
- تكاليف الصيانة.
- قيمة الآلة بعد انتهاء العمر الإنتاجي.

٤- احتياجات المشروع من المدخلات:

وتتضمن المدخلات كل ما يدخل من عناصر الإنتاج ويلزم إنتاج السلعة أو الخدمة وتتمثل في:

- المواد الخام (تحديد نوعيتها- والمواصفات- والكميات المطلوبة- وتكلفتها وكذلك مصادر الحصول عليها).

- تحديد نوعية الاحتياجات من الاجزاء المصنعة.

- المواد المساعدة (مواد صيانة- وقطع غيار... الخ)

٥- تقدير وسائل النقل الداخلي والخارجي:

والتي تشمل وسائل النقل الداخلي والخارجي، الاحزمة المتحركة، السيارات، الرافعات، الحافلات.

٦- تقدير الاحتياجات من القوى العاملة.

ويشمل ذلك تحديد نوعية العمالة ماهرة وغير ماهرة، دائمة أو مؤقتة وذلك من حيث العدد والتكلفة

وطرق الحصول عليها ويتطلب ذلك تحديد ساعات العمل الفعلية حتى يمكن تحديد حجم العمالة

المطلوبة.

النتائج النهائية لدراسة الجدوى الفنية:

- تحديد الطاقة الانتاجية ونسب التشغيل.
- تحديد موقع المشروع
- تحديد نوعية الآلات والتجهيزات ووسائل النقل.
- تحديد مراحل العمليات الانتاجية.
- وضع التصميم الداخلي للمشروع.
- تحديد حجم ونوعية العمالة اللازمة.
- تحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع.

ثالثاً -دراسة الجدوى المالية:

تشتمل الدراسة المالية للمشروع الجديد على:

- تقدير حجم الاستثمار اللازم للمشروع.
- تحديد مصادر تمويل المشروع
- معايير تقويم الجدوى الاقتصادية للمشروع

بعض معايير الجدوى المالية:

- حساب معدل العائد على الاستثمار

- حساب فترة الاسترداد.

- حساب صافي القيمة الحالية.

أولاً- معدل العائد على الاستثمار:

قاعدة القرار : معدل العائد الأعلى (مقارنة)

يسمى هذا المعيار بمعدل العائد المحاسبي لأنه يعتمد على نتائج الأرباح والخسائر في القيود المحاسبية. وبالتالي فهو عبارة عن النسبة المئوية بين متوسط العائد السنوي (متوسط الربح السنوي) الى متوسط التكاليف الاستثمارية وبعد خصم الضريبة". أو المسبة بين متوسط العائد السنوي التكاليف الاستثمارية الأولية (دون الأخذ بنظر الاعتبار الضريبة)

المهم في هذا المعيار هو فيما يتعلق بضرورة مقارنة النتيجة المتحصلة مع سعر الفائدة السائدة في السوق. يعتبر المشروع مقبول اقتصادياً عندما تكون النتيجة اكبر من سعر الفائدة السائدة في السوق والعكس صحيح. المعدل المتوسط للعائد هو تعبير عن الكفاية الحدية لرأس المال. الكفاية الحدية لرأس المال: مقدار ما تحققه الوحدة النقدية المستثمرة من عائد صافي، وعلى هذا الأساس تتم المقاضلة بين المشروعات، حيث يتم اختيار المشروع الذي يحقق اكبر عائد علة الوحدة النقدية المستثمرة.

ثانياً- فترة استرداد رأس المال:

قاعدة القرار: المدة الأقصر

مثال (١)

إذا كانت التكاليف الاستثمارية الأولية لمشروع معين ٤٨٠٠٠ جنيه، عمره الإنتاجي ٥ سنوات، مجموع التدفقات النقدية خلال السنوات الخمس:

| السنة | التكلفة | التدفقات |
|-------|---------|----------|
| ٠ | ٤٨٠٠ | - |
| ١ | | ٦٠٠٠ |
| ٢ | | ٩٠٠٠ |

| | | |
|-------|-------|---------|
| ١٠٠٠٠ | | ٣ |
| ١٥٠٠٠ | | ٤ |
| ٢٠٠٠٠ | | ٥ |
| ٦٠٠٠٠ | ٤٨٠٠٠ | المجموع |

مجموع التدفقات

الوسط الحسابي للتدفقات النقدية السنوية = —
عمر المشروع

$$\frac{1200 - 60000}{5}$$

5

فترة الاسترداد = - = ٤ سنوات

١٢٠٠

ثالثاً صافي القيمة الحالية:

يهتم بالقيمة الزمنية للنقود حيث يجب أن تتحقق المعادلة التالية: صافي القيمة الحالية للتدفقات

الخارجية < صافي القيمة الحالية للتدفقات الداخلة

مثال (٢)

إذا توفت لديك المعلومات التالية عن البديلين (أ، ب):

| المعلومات | البديل (أ) | البديل (ب) |
|---|------------|------------|
| - القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة | ١٥٠٠ | ٢٧٠٠ |
| - القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة | ١٠٠٠ | ٢٠٠٠ |

| | | |
|---|-----|-----|
| وأن العمر الإنتاجي متساوي لكلا البديلين ، وأنه لا توجد قيمة تخريدية لكل منهما | | |
| صافي القيمة الحالية | ٥٠٠ | ٧٠٠ |

استنادا الى معيار صافي القيمة الحالية يعتبر المشروع (ب) هو الأفضل، لأنه تحقق صافي قيمة
حالية أكبر من المشروع (أ).

مرحلة التخطيط للمشروع:

- قيام المخططين بوضع خطة تنفيذ المشروع.
 - وتجهيز الموارد المطلوبة للمشروع.
 - تقسيم المشروع إلى مهمات (مشاريع جزئية).
 - تحديد الجدول الزمني للمهام ضمن المشروع (جدولة المشروع).
 - تحديد المخاطر المحتملة للمشروع.
 - وضع سناريوهات العمل وتغيير قواعد الخطة في المشروع ان تطلب الامر ذلك.
- مرحلة تنفيذ المشروع.

وفي هذه المرحلة يتم ترجمة وتحويل الخطط التي تم وضعها في المرحلة السابقة الى عمل مباشر
وتنفيذ المشروع ضمن الحدود المسموحة للتكلفة والزمن والجودة.
وذلك من خلال ما يلي:

- تنفيذ الخطة الاساسية للمشروع.
- العمل والسعي لتنفيذ الخطط الجزئية المكتملة للمشروع.
- السيطرة والتحكم بالتغيرات التي قد تحدث في مخطط المشروع وايجاد طرق كفيلة بتحقيقها.

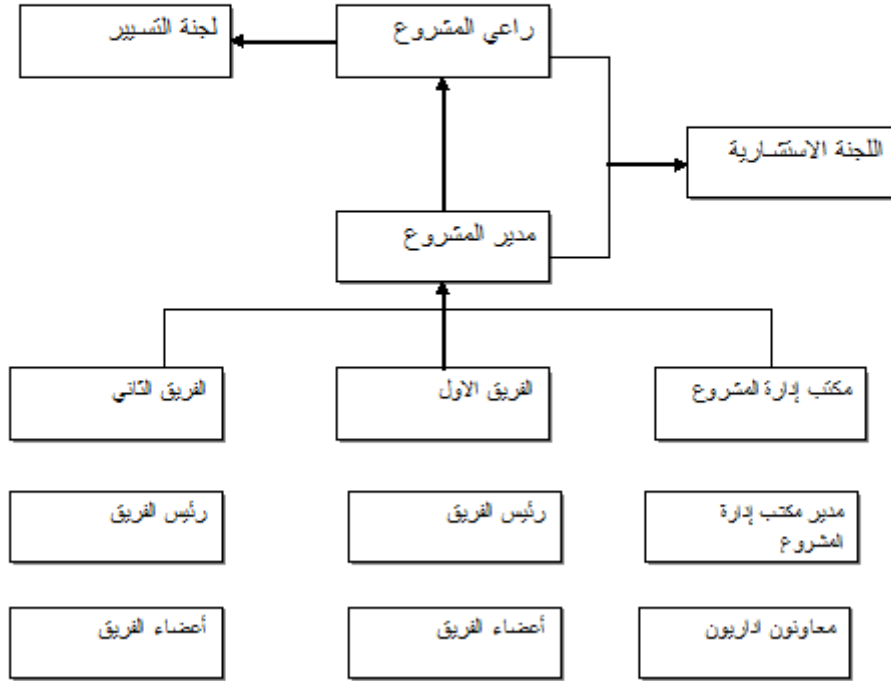
مرحلة الانتهاء والتسليم والصيانة للمشروع:

تتلخص الإجراءات التي يمكن القيام بها في هذه المرحلة بما يلي:

- التأكد من اتمام المشروع وفق مستندات العقد (تحقيق بنود كراسة المواصفات والشروط).
- تدريب كوادر العمل على صيانة وتشغيل المشروع.
- تأمين عملية ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والتي تتمثل بالصيانة المجانية اذا كانت ضمن شروط كراسة الشروط المتفق عليه بعقد المشروع.

البنية الوظيفية لإدارة المشروع:

هيكل تنظيمي مقترح



أولاً- راعي المشروع:

- راعي المشروع هو المدير أو المسئول التنفيذي عن الإشراف على المشروع وتفويض السلطة لمدير المشروع.

• راعي المشروع:

- يوفر ميزانية المشروع بصفة عامة
- لديه السلطة الكافية لتوجيه كافة الأفراد المشاركين في المشروع.
- لديه السلطة الكافية أو التأثير للحصول على التعاون من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين.

• ادوار راعي المشروع:

- اعتماد الخطة والجدول الزمني والميزانية.
- التأكد من توافق المشروع مع استراتيجية المؤسسة وسياستها.
- التأكد من أن المشروع يحسن استغلال الموارد.
- الحفاظ على تركيز المشروع على أهدافه ونتائجه.
- التحقق من انجازات المشروع مقارنة بالخطة.
- مراقبة فعالية مدير المشروع.
- ترأس لجنة التسيير.
- اعتماد المتسلمات النهائية.
- إزالة العقبات أمام نجاح المشروع.
- اعتماد التغييرات الهامة في نطاق المشروع، الجدول الزمني، الميزانية أو الجودة.
- الاتصال بشأن المشروع داخل المؤسسة ومع أصحاب المصلحة من خارج المؤسسة.

ثانيا- لجنة التسيير:

- مجموعة من كبار المدراء مسؤولة عن المشكلات التي تؤثر في المشروع ولهم:
 - سلطة الموافقة على الميزانية.

- اتخاذ القرارات بشأن التغييرات في الأهداف والنطاق.

- تمثيل أعلى سلطة لفض المنازعات وحل المشكلات.

• ادوار لجنة التسيير:

- التأكد من توافق المشروع مع استراتيجية المؤسسة وسياستها.

-التأكد من أن المشروع يحسن استغلال الموارد.

-المساعدة في معالجة المخاطر والمشكلات القائمة على المستوى الاستراتيجي.

-اعتماد أو رفض التغييرات في المشروع والتي يكون لها أثر على الجدول الزمني والميزانية.

- تقييم انجازات المشروع ورفع تقارير عن المشروع للإدارة العليا والسلطات العليا.

- توفير النصيحة والإرشاد بشأن المشكلات التي تواجه المشروع.

- استخدام النفوذ والسلطة لمساعدة المشروع على تحقيق النتائج المرجوة.

- مراجعة واعتماد المتسلمات النهائية للمشروع.

ثالثاً- مدير المشروع:

• مدراء المشروع هم المسؤولون بشكل عام عن تحقيق متطلبات المشروع في إطار الوقت، والتكلفة

والنطاق المتفق عليه وكذلك محددات الجودة المبينة في خطة المشروع.

• يخضع مدير المشروع لإشراف راعي المشروع.

• وصف دور مدير المشروع:

- الإشراف على فريق عمل المشروع وتقديم التوجيه الفني له.

- إعداد تقارير حالة اسبوعية لراعي المشروع.

-يرأس اجتماعات اللجنة الاستشارية.

- يرأس الاجتماعات الاسبوعية لفريق العمل.
 - يرأس لجان المخاطر ومراقبة التغيير (إن وجد في المشروع).
 - يحضر اجتماعات لجنة التسيير ويقوم بإعداد مواد داعمة مع راعي المشروع (مثل جداول الأعمال، العروض التقديمية).
 - تنفيذ عمليات إدارة المشاريع: إدارة المخاطر، إدارة التغيير، إدارة الجودة، إدارة المستندات.
 - التأكد من تحديث خطة المشروع والجدول الزمني والميزانية، وكشف وإدارة الانحراف عن المخطط.
- رابعاً - رئيس الفريق:**

- رئيس الفريق هو شخص مسؤول عن إدارة جزء واحد من المشروع أو مشروع فرعي. ويوجد هذا المنصب في المشروعات الكبيرة فقط.
- يتميز رؤساء فرق العمل بمهارات إدارة المشروعات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، بالإضافة الى المهارات الفنية.
- وصف دور رئيس الفريق:
- الإشراف على فريق المشروع وتقديم التوجيه الفني لفرق العمل الفرعية بالمشروع.
- مراجعة كافة متسلمات فرق العمل الفرعية.
- عقد اجتماعات دورية لفرق العمل الفرعية.
- تقديم تقارير دورية لمدير المشروع.
- حضور اجتماعات رؤساء فرق العمل والاجتماعات الخاصة ببعض مشكلات المشروع.
- إدارة ومعالجة المخاطر والمشكلات القائمة والتغييرات على مستوى فريق العمل.

- التأكد من أن فريق العمل يقوم باستخدام عمليات إدارة المشروع التي يحددها مكتب إدارة المشروع في خطط المشروع.

خامساً- عضو فريق العمل:

- هو شخص يكلف بالعمل ضمن فريق ويكون مسئولاً عن بعض أنشطة المشروع.
- قد يخضع عضو فريق العمل لمدير المشروع بشكل مباشر أو غير مباشر.
- قد يكلف بالعمل بدوام كلي أو جزئي في المشروع.

المفاضلة بين المشروعات:

برزت عملية المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية كونها تمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها اختيار الفرصة أو البديل المناسب الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

أولاً- أهمية المفاضلة بين المشروعات:

إن عملية المفاضلة بين المشروعات يمكن أن تكون بمثابة وسيلة تساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من جهة، كما تساعد على توجيه تلك الموارد إلى استخدام دون آخر من جهة أخرى. تعود أهمية المفاضلة إلى عاملين هما:

- ندرة الموارد الاقتصادية: وذلك من أجل تلافي الهدر في تلك الموارد واستخدامها بشكل عقلاني وسليم.

- التقدم التكنولوجي: التطورات التكنولوجية السريعة التي شملت كافة جوانب الاستثمار والإنتاج وأعطت فرص وخيارات عديدة، فما على المستثمر أو المنتج إلا أن يختار البديل الأفضل.

ثانياً- مراحل المفاضلة بين المشروعات:

الهدف منها تسلسل وتتابع العمليات حيث تعتمد كل مرحلة على نتائج المراحل السابقة.

١ - مرحلة البحث والإعداد

وتتضمن صياغة الأفكار الأولية عن المشروعات وأهدافها والإمكانات المتاحة بهدف المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل. ويشترط في هذه المرحلة أن تكون الأفكار التي تمت بلورتها حول المشروعات قابلة للتنفيذ من حيث المبدأ مع استبعاد المشروعات أو الأفكار الغير قابلة للتنفيذ من البداية (في الدراسة الأولية).

٢ - مرحلة إعداد المشروعات:

وتتضمن دراسة لكافة جوانب المشروع أو المشروعات. وصولاً إلى مرحلة وضع الأسس العملية والعلمية لمرحلة التنفيذ حيث تتم دراسة المسائل والاحتياجات الفنية للمشروعات المقترحة. كتحديد الحجم المناسب والموقع المناسب والتخطيط الداخلي للمشروع وتحجيج الأساليب التكنولوجية الملائمة وتحديد الطلب المتوقع والعوامل المؤثرة فيه. وكما تتضمن هذه المرحلة دراسة الجوانب المالية للمشروع المقترح وتحديد رأس المال اللازم والتكاليف والإيرادات المتوقعة.

٣ - مرحلة المفاضلة بين المشروعات:

ويتم من خلالها اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الأهداف المحددة.

ثالثاً - أنواع المفاضلة بين المشروعات:

من اجل أن تكون المفاضلة اقتصادية كأساس يعتمد عليه في الوصول إلى قرار سليم. لا بد أن تكون عملية شاملة ودقيقة. ونظراً لتعدد الأهداف لكل من المشروعات المقترحة من جهة وعدد التفصيلات التي يتضمنها كل مشروع والتي لا بد من أخذها بنظر الاعتبار من جهة اخرى لا بد من تعدد أساليب المفاضلة بين المشروعات. وهذا هو ما سبق الإشارة اليه في ان دراسات الجدوى تشمل على الدراسة التسويقية والدراسة الفنية والدراسة المالية.

عملية تقييم المشروعات:

يعتبر موضوع تقييم المشروعات من الموضوعات الاقتصادية الحديثة، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير في البلدان المتقدمة لاهتمامها بأهمية تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة والنادرة. أما بالنسبة للدول النامية فقد اهتمت أيضاً بهذا الموضوع اهتماماً أكثر لما له علاقة وثيقة بتحقيق عملية التنمية الاقتصادية من جهة وفي تحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة.

أولاً- مفهوم عملية تقييم المشروعات:

عبارة عن عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل الى اختيار البديل أو المشروع المناسب من بين عدة بدائل مقترحة، الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة واستناداً الى أسس علمية. تتمثل المفاضلة بين المشروعات بما يلي:

- المفاضلة بين توسيع المشروعات القائمة أو إقامة مشروعات جديدة.
- المفاضلة بين انتاج أنواع معينة من السلع.
- المفاضلة بين أساليب الإنتاج وصولاً لاختيار الأسلوب المناسب.
- المفاضلة بين المشروعات استناداً إلى الأهداف المحددة لكل مشروع.
- المفاضلة بين المواقع البديلة للمشروع المقترح.
- المفاضلة بين الأحجام المختلفة للمشروع المقترح.
- المفاضلة بين البدائل التكنولوجية.

ثانياً- أهمية تقييم المشروعات:

إن أهمية تقييم المشروعات يمكن أن تعود إلى عاملين أساسيين هما:

• العامل الأول: ندرة الموارد الاقتصادية خاصة رأس المال نتيجة لتعدد المجالات والأنشطة التي يمكن أن يستخدم فيها.

• العامل الثاني: التقدم العلمي والتكنولوجي والذي وفر العديد من البدائل سواء في مجال وسائل الانتاج أو بدائل الانتاج أو طرق الانتاج، إضافة إلى سرعة تناقل المعلومات من خلا ثورة الاتصالات والمعلومات.

ثالثاً- أهداف عملية تقييم المشروعات:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومن أجل تحقيق ذلك لابد وأن تتضمن عملية تقييم المشروعات العلاقة الترابطية بين المشروع المقترح والمشروعات القائمة.
- تساعد في التخفيف من درجة المخاطر للأموال المستثمرة.
- تساعد في توجيه المال المراد استثماره إلى ذلك المجال الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

• تساعد على ترشيد القرارات الاستثمارية.

رابعاً- أسس ومبادئ عملية تقييم المشروعات:

- تقوم عملية تقييم المشروعات على إيجاد نوع من التوافق بين المعايير التي تضمنها تلك العملية وبين اهداف المشروعات المقترحة.
- تقوم عملية تقييم المشروعات على تحقيق مستوى معين من التوافق بين هدف أي مشروع وأهداف خطة التنمية القومية من جهة وبين الهدف المحدد للمشروع وبين الإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة.

- لابد ان يكون هناك توافق وانسجام بين اهداف المشروعات المتكاملة والمترابطة وإزالة التعارض بين اهدافها.
- توفر المستلزمات اللازمة لضمان نجاح عملية تقييم المشروعات خاصة مايتعلق منها بتوفر المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة.
- ان عملية تقييم المشروعات هي جزء من التخطيط، كما تمثل مرحلة لاحقة لمرحلة دراسات الجدوى ومرحلة سابقة لمرحلة التنفيذ.
- ان عملية تقييم المشروعات لابد وان تقضي الى تبني قرار استثماري إما بتنفيذ المشروع المقترح أو التخلي عنه.
- ان عملية تقييم المشروعات تقو اساساً على المفاضلة بين عدة مشروعات أو بدائل وصولاً الى البديل المناسب.

خامساً - مراحل عملية تقييم المشروعات:

- مرحلة إعداد وصياغة الفكرة الأولية عن المشروع أو المشروعات المقترحة.
- مرحلة تقييم المشروعات وتتضمن الخطوات التالية:
 - وضع الأسس والمبادئ الأساسية لعملية التقييم.
 - دراسات الجدوى الاقتصادية الأولية.
 - دراسات الجدوى الاقتصادية التفصيلية.
 - تقييم دراسات الجدوى.
 - اختيار المعايير المناسبة لعملية التقييم.
- مرحلة تنفيذ المشروعات.

- مرحلة متابعة تنفيذ المشروعات.

ان عملية المفاضلة بين المشروعات لابد أن تستند على معايير علمية دقيقة وذلك من أجل ما يلي:

- تجاوز المخاطر.

- إيجاد مستوى من الأمان للأموال المستثمرة:

- إن المعايير المستخدمة لقياس هدف معين قد لا تتناسب لقياس هدف آخر.

- المعايير التي تستخدم لتقييم المشروعات العامة قد تكون غير مناسبة لتقييم المشروعات الخاصة.

- هناك معايير تستخدم لقياس الربحية التجارية تتعلق بالمشروعات الخاصة وهناك معايير تستخدم لقياس الربحية القومية تتعلق بالمشروعات العامة.

- هناك معايير تستخدم في ظل ظروف التأكد وأخرى في ظل ظروف عدم التأكد.

تخطيط وجدولة العمليات (المشروعات)

باستخدام طريقة بيرت

تستخدم طريقة تقييم ومراجعة البرامج (Pert) Program Evaluation Review Technique وكذلك طريقة المسار الحرج (CPM) Critical path method لأي مجموعة عمليات أو أنشطة ينبغي تنفيذها لتحقيق هدف محدد في الوقت المحدد مسبقاً ويطلق على هذه العمليات (مشروع أو برنامج).

ولقد تم استخدام طريقة بيرت في تخطيط وجدولة العمليات الانتاجية الخاصة بإنتاج صواريخ بولاريس التي يتم إطلاقها من تحت مياه المحيط من خلال غواصات متحركة بواسطة وزارة الدفاع الأمريكية في عام ١٩٥٨.

أولاً- ماهية طريقة بيرت:

- أداة تستخدم من أجل تنسيق العمليات أو الأنشطة التي ينبغي إتمامها حتى يمكن تحقيق الهدف في الوقت المحدد مسبقاً.
- طريقة تساعد المديرين في إتخاذ القرارات وتوجه اهتماماتهم الاجراءات التي يمكن بواسطتها تغيير الوقت اللازم لتنفيذ بعض العمليات وإعادة توزيع الموارد لضمان تنفيذ العمليات في الوقت المحدد مسبقاً.

ويمكن استخدام طريقة بيرت والساو الحرج في مجالات كثيرة منها ما يلي:

- المشروعات الخاصة بأعمال المقاولات.
- المشروعات الخاصة بتقديم منتجات جديدة.
- المشروعات الخاصة بالبحوث والتطوير.
- المشروعات الخاصة بالصيانة.

كما يمكن ان تستخدم هذه الأساليب في النواحي العامة والتي تختص بالنشاط الأنساني في الحياة اليومية.

الشروط الواجب توافرها في المشروعات التي يتم تحليلها بطريقة بيرت:

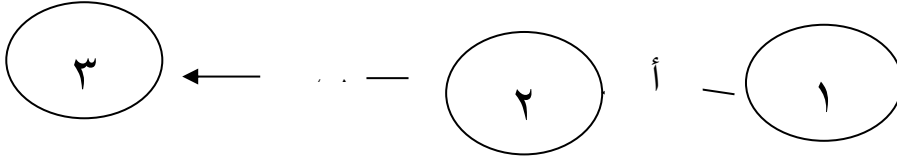
- أي مشروع يتكون من عدة أنشطة أو عمليات.
- هذه الأنشطة اوالعمليات يمكن أن يتم بدؤها أو انتهائها بشكل مستقل " أي لها بداية ونهاية" ولكن في تتابع معروف.
- هذه الأنشطة لها ترتيب وتتابع معين يجب أن يتم حتى تنتهي من المشروع.
- كل نشاط أو عملية يمكن حساب الزمن اللازم لإتمامه.

ثانياً - المفاهيم والمصطلحات الأساسية في طريقة بيرت:

- الحدث: هو بداية أو نهاية نشاط أو عملية أو مشروع أي أنه لحظة البداية أو النهاية لذلك لا يبدل وقت أو موارد عند الحدث.

- يمثل الحدث على شبكة بيرت (شبكة الأعمال) بدائرة.

ويأخذ أرقام:



- الحدث اللاحق: هو حدث يلي حدث ما مباشرة دون أحداث وسيطة الحدث (٢) يلي الحدث (١) والحدث (٣) يلي الحدث (٢) ولا يلي الحدث (١).

- الحدث السابق: هو حدث يسبق حدث ما مباشرة دون أحداث وسيطة الحدث (١) يسبق الحدث (٢) ولا يسبق الحدث (٣).

- العملية: هي نشاط أو مرحلة فعلية من مراحل تنفيذ المشروع وتمثل عنصر من عناصر شبكة بيرت يستلزم وقت وجهد وموارد... لكل عملية أو نشاط أو مرحلة تمثل بسهم في شبكة بيرت ويحدد السهم.

شبكة بيرت (شبكة الأعمال):

هي رسم توضيحي يبين التتابع المنطقي للعمليات التي تربط بين مختلف الأحداث حيث تتكون هذه الشبكة من مجموعة من الدوائر (الأحداث) ومجموعة من الأسهم (العمليات أو الأنشطة) حيث:

- تعطي للأحداث أرقام ١، ٢، ٣، إلخ.

- تعطي للأنشطة رموزاً أ،ب،ج،.....إلخ.
- تقع كل عملية (سهم بين حدثين (دائرتين).
- لا يمكن أن تبدأ عملية ما لم يتحقق الحدث الذي يسبقها ولا نعتبر الحدث تحقق ما لم تنفذ جميع العمليات المؤدية اليه.

مثال (٣): (رسم شبكة بيرت)

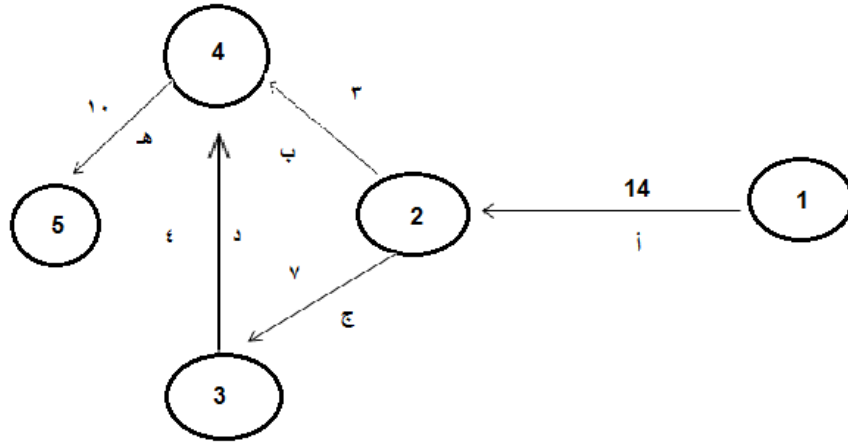
الدول التالي يوضح الأنشطة الخاصة بإعداد موازنة تقديرية:

| النشاط | الأحداث | وصف النشاط | الوقت المطلوب لإتمام المشروع |
|--------|---------|--------------------------|------------------------------|
| أ | ٢-١ | تقدير حجم المبيعات | ١٤ يوم |
| ب | ٤-٢ | تسعير المبيعات | ٣ أيام |
| ج | ٣-٢ | تحديد جداول الانتاج | ٧ أيام |
| د | ٤-٣ | تحديد تكاليف الانتاج | ٤ أيام |
| هـ | ٥-٤ | إعداد الموازنة التقديرية | ١٠ أيام |

كيف يمكن تصوير هذه الأنشطة في شكل شبكة:

- يرسم سهم ليبدل على النشاط.
- ترسم دائرة تدل على الحدث (بداية أو نهاية نشاط).
- يكتب الرمز الدال على النشاط أسفل السهم والوقت أعلى السهم.

- يكتب رقم الحدث داخل الدائرة حسب الترتيب.



يلاحظ على الشكل التالي:

- الحدث (١) بداية النشاط والحدث (٢) هو نهاية النشاط أو بداية النشاط ب والنشاط ج.
- لا بد من تنفيذ النشاط ب والنشاط د قبل بداية النشاط هـ.
- لاحظ أن كل نشاط يمثل سهم واحد فقط.
- لاحظ أنه لا يتحقق أي حدث إلا بتنفيذ جميع الأنشطة السابقة له (مثال: لا يتحقق الحدث (٤) إلا بتنفيذ الأنشطة ب، ج، د).

ملاحظة هامة: إذا كان لديك الجدول التالي: كيف ترسم الشبكة

| النشاط | النشاط السابق | المعنى | الوقت |
|--------|---------------|---------------------------------------|-------|
| أ | - | أ لا يسبقه أنشطة: يبدأ من حدث البداية | ١٤ |
| ب | - | (١) | ٥ |

| | | | |
|---|--|-----|----|
| ٦ | ب لا يسبقه انشطه: يبدأ من حدث البداية (١) | أ،ب | ج |
| ٧ | | ب | د |
| ٨ | ج يبدأ من حدث النهاية لكل من أ،ب د يبدأ من حدث النهاية للنشاط ب ه يبدأ من حدث النهاية لكل من د،ج | د،ج | هـ |

يتضح انه لكي يمكن تنفيذ شروط الجدول وشروط تتابع الأنشطة تم إنشاء نشاط وهمي (و) (ليس له زمن أو موارد) حتى يكون النشاط أ والنشاط ب سابقين للنشاط ج حيث النشاط ج يبدأ من الحدث (٢) وهو نهاية النشاطين أ، و (الوهمي) لا يبدأ إلا بانتهاء النشاط ب لذلك أصبح النشاط أ،ب سابقين للنشاط ج.

تقديرات الوقت في طريقة بيرت:

الوقت المتفائل: (أ): هو أقصر وقت (فترة زمنية) يمكن أن ينفذ فيها النشاط أو العملية.

الوقت الأكثر احتمالاً (ب): هو أفضل وقت يمكن أن ينفذ فيه النشاط أو العملية.

الوقت المتشائم (ج): هو أقصى وقت ممكن لإنجاز النشاط أو العملية.

الوقت المتوقع (س): هو الوقت المحسوب (المتوقع) لتنفيذ العملية أو النشاط ويتم حسابه طبقاً

للمعادلة التالية:

$$س = \frac{ا+ب+ج}{٦}$$

التباين هو مقياس لدرجة عدم التأكد المتعلقة بتقديرات الوقت ويتوقف على تقديري الوقت المتقائل والوقت المتشائم، فكلما زادت المسافة بين تقديري الوقت المتقائل والوقت المتشائم زاد التباين وزيادة التباين تعني زيادة درجة عدم التأكد ويحسب التباين بالمعادلة التالية:

$$التباين (ت) = \left(\frac{أ-ج}{٦} \right)^2$$

مثال (٤) حساب الوقت المتوقع والتباين ورسم الشبكة:

إفترض أن لديك البيانات التالية بخصوص أحد المشروعات

| النشاط | الأحداث | الوقت المتقائل | الأكثر احتمالاً | المتشائم |
|--------|---------|----------------|-----------------|----------|
| | | (أ) | (ب) | (ج) |
| أ | ٢ ، ١ | ٢ | ٥ | ١٤ |
| ب | ٣ ، ١ | ٣ | ١٣ | ٢١ |
| ج | ٤ ، ٢ | ٥ | ١٤ | ١٧ |
| د | ٤ ، ٣ | ٢ | ٥ | ٨ |
| هـ | ٥ ، ٤ | ١ | ٤ | ٧ |
| و | ٥ ، ٣ | ٦ | ١٥ | ٣٠ |

أولاً- حساب الوقت المتوقع س = $\frac{\text{المتفائل (أ)} + \text{الأكثر احتمالاً (ب)} + \text{المتشائم (ج)}}{٦}$

$$\text{النشاط (أ)} = ٦ \div [١٤ + (٥ \times ٤) + ٢] = ٦$$

$$\text{النشاط (ب)} = ١٦ \div [٢١ + (١٣ \times ٤) + ٣] = ١٦$$

$$\text{النشاط (ج)} = ١٣ \div [١٧ + (١٤ \times ٤) + ٥] = ١٣$$

$$\text{النشاط (د)} = ٥ \div [٨ + (٥ \times ٤) + ٢] = ٥$$

$$\text{النشاط (هـ)} = ٤ \div [٧ + (٤ \times ٤) + ١] = ٤$$

$$\text{النشاط (و)} = ١٦ \div [٣٠ + (١٥ \times ٤) + ٦] = ١٦$$

(ج) - المتشائم (أ) - المتفائل

ثانياً- حساب التباين

$$\text{التباين للنشاط (أ)} = \left(\frac{١٤ - ٢}{٦} \right) = ٤$$

$$\text{التباين للنشاط (ب)} = \left(\frac{٣ - ٢١}{٦} \right) = ٩$$

$$\text{التباين للنشاط (ج)} = \left(\frac{٥ - ١٧}{٦} \right) = ٤$$

$$\text{التباين للنشاط (د)} = \left(\frac{٢ - ٨}{٦} \right) = ١$$

$$\text{التباين للنشاط (هـ)} = \left(\frac{١ - ٧}{٦} \right) = ١$$

$$\text{التباين للنشاط (و)} = \left(\frac{٦ - ٣٠}{٦} \right) = ١٦$$

حساب الوقت المبكّر

أولاً- الوقت المبكّر

أقرب وقت يمكن أن يتحقق فيه الحدث وذلك بأخذ جميع العمليات أو الأنشطة المؤدية اليه.

طريقة حسابه: الوقت المبكر للحدث = مجموع مقادير س (الوقت المتوقع) لجميع الأنشطة الفردية

إلى الحدث (في مسار معين) وإذا كان هناك أكثر من مسار يؤخذ المجموع الأكبر (أطول مسار):

• مع العلم أن الوقت المبكر لحدث البداية في أي شبكة يساوي (صفر) لأنه لا يسبقه أي أنشطة.

• يحسب الوقت المبكر من بداية الشبكة

• يكتب الوقت المبكر داخل ويوضع فوق الحدث.

ثانياً- الوقت المتأخر (خ) :

هو آخر وقت يمكن أن يتحقق فيه الحدث دون أن يتأثر الوقت المحدد للانتهاء من المشروع

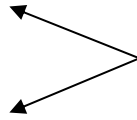
• ويحسب الوقت المتأخر للانتهاء من المشروع إما على أساس الوقت المبكر لأخر حدث أو

على أساس قرار الإدارة بالانتهاء من المشروع في وقت معين حيث يرمز لوقت الانتهاء

من المشروع بالرمز (ق):

الوقت المحدد من قبل

الإدارة



=ق

طريقة حسابه


الوقت المتأخر (خ) = قيمة طرح الوقت المتوقع (س) لنشاط معين من الوقت المتأخر للحدث اللاحق

له مع ملاحظة الآتي:

• نبدأ الحساب من نهاية الشبكة ونسير عكس إلى البداية.

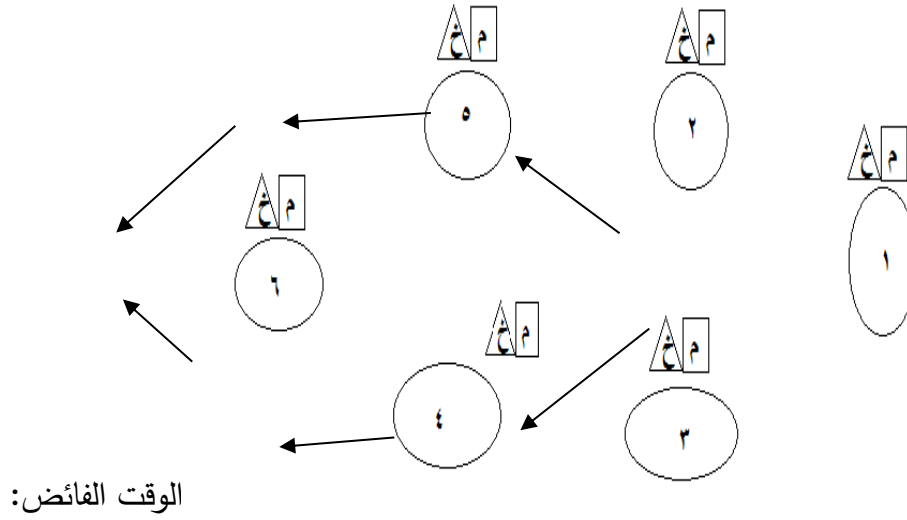
• لا بد أن يكون الوقت المتأخر لأخر حدث معلوم ويساوي إما الوقت المحدد للانتهاء من

المشروع أو الوقت المبكر لأخر حدث.

• يوضح قيمة الوقت المتأخر في  بجوار الوقت المبكر.

- إذ كان هناك أكثر من قيمة ل خ (أكثر من مسار راجع) نأخذ الرقم الأقل (أقل وقت متأخر).

شكل كتابة الوقت المبكر والمتأخر على الشبكة



هي الفرق بين الوقت المتأخر والوقت المبكر للحدث.

- الوقت الفائض = م - ع لكل حدث.
- والوقت الفائض يمكن أن يكون موجب أو سالب أو صفر.

الفصل السادس:

إدارة

سلاسل التوريد

يعيش المجتمع في هذه العالم (الذي أصبح قرية صغيرة) ظاهرتين، غيرتا أسس كثير من العلوم ألا وهما: ظاهرة التكامل والتحالفات والتكتلات السياسية والاقتصادية والصناعية، وظاهرة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإذا كانت التحالفات والتكتلات بين الدول قديمة قدم الحضارات الغابرة، فإن أشكالها وأساليبها تطورت وتتنوعت بشكل كبير، وامتدت إلى الشركات، فتشكلت الشركات العملاقة متعددة الجنسيات، من خلال التكامل الأفقي والرأسي فيما بينها، وذلك عن طريق شراء الشركات الكبيرة للصغيرة، أو الاندماج، أو التحالفات طويلة الأجل، أو العمل بمفهوم سلسلة التوريد بين الشركات المستقلة عن بعضها البعض، وسهلت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عملية التكامل بين كيانات الشركة المتناثرة في شتى أنحاء العالم، والتكامل بين الشركات المستقلة التي تعمل ضمن سلسلة توريد واحدة.

ومن الأسس الإدارية التي تغيرت نتيجة الظاهرتين المذكورتين آنفاً، شكل العلاقة مع العملاء والموردين، التي تغيرت باتجاه المزيد من التعاون والتنسيق لتشكيل سلسلة التوريد، وانتقل جزء من البيانات والمعلومات (الذي كان يعتبر من خصوصيات الشركة) إلى التبادل الإلكتروني مع العملاء والموردين، وانتقلت مسؤولية رقابة المخزون لدى سلاسل السوبر ماركت إلى مورديهم. وامتد مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع ERP، إلى نظام تخطيط موارد المشروع الممتدة Extended ERP، الذي يشمل الموردين والعملاء. وبرز مفهوم الجودة الشاملة الذي يشمل جميع أعضاء سلسلة التوريد، والذي يقسم العملاء إلى داخليين وخارجيين. كما زادت حدة المنافسة فأصبحت بين سلسلة توريد وسلسلة توريد أخرى، وتستلزم مواجهة هذه المنافسة من المديرين سرعة اتخاذ القرارات، لتجنب أو مواجهة

المشكلات المحتملة، واقتناص الفرص المتاحة، في ظل التنسيق المستمر مع أعضاء سلسلة التوريد، وتشارك البيانات وتبادلها إلكترونياً.

٢ - مفهوم سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد

يعرف Swaminathan (1998) سلسلة التوريد (SC) بأنها "شبكة من كيانات الأعمال المستقلة أو شبه المستقلة، مسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الاحتياجات، والتصنيع، والتوزيع، المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة".

ويعرفها Stevenson (2002) بأنها تسلسل من المنظمات (تسهيلات، ووظائفها، وأنشطتها) المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالعمل النهائي". ويعرفها Lambert et al. (2005) بشكل مختصر بأنها "شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة، تمتد من المورد الابتدائي إلى العميل النهائي".

وقد عرفت institute of management accounting سلاسل التوريد على أنها عملية تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة .

وأما إدارة سلسلة التوريد (SCM) Supply Chain Management فيعرفها Leenders (2002) بأنها "منهج نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات، من مورد المواد الخام مروراً بالمصانع و المستودعات حتى العميل النهائي".

ويعرفها Hugos (2003) بأنها "تنسيق الإنتاج والمخزون وتخصيص التسهيلات والنقل بين المشاركين في سلسلة التوريد لتحقيق المزيج الأفضل من الكفاءة والاستجابة للسوق المخدم".

ويعرفها (2004) Heizer and Render بأنها: "إدارة الأنشطة التي تحصل على المواد والخدمات، وتحولهم إلى منتجات بسيطة وتامة، ثم توزعهم من خلال نظام التوزيع".

ومن التعريفات السابقة، يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد (SCM) بأنها: هي مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر، بفعالية، بحيث يجري إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية اخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة .

٣ - المصطلحات ذات الصلة بسلسلة التوريد والمصطلحات المنافسة لسلسلة التوريد

تشمل أهم المصطلحات المرتبطة بسلسلة التوريد:

إدارة المواد materials management أو الإمدادات الداخلة (IL) Inbound Logistics، والتوزيع المادي Physical Distribution، أو الإمدادات الخارجة (OL) Outbound Logistics، وإمدادات الأعمال (BL) Business Logistics.

وتعد إدارة المواد "مسئولة عن تدفق وانسياب المواد داخل الشركة (وهي عبارة عن مواد خام)، وخلال مراحل تصنيعها، وحتى تصبح منتجات تامة الصنع" (درويش وآخرون، ٢٠٠٥، ص ١٣). ويشير التوزيع المادي "إلى حركة المنتجات النهائية، وذلك من خطوط الإنتاج إلى موقع المستهلكين أو الوسيط" (ماضي، و السيد، ٢٠٠٠، ص ٤). وخلال السبعينات والثمانينات، أدركت الشركات فرص التوفير من دمج الإمدادات الداخلة (IL) (إدارة المواد) و الإمدادات الخارجة (OL) (التوزيع المادي) مع بعض تحت مسمى إمدادات الأعمال (BL) (Coyle et al., 1996, p. 6)، ليتحقق بذلك التكامل الداخلي لتدفق المواد والمنتجات.

تشمل أهم المصطلحات المنافسة لسلسلة التوريد:

اختلف الكتاب في مصطلح سلسلة التوريد على الرغم من استقرارهم على المبادئ والأسس التي يقوم عليها هذا المصطلح، فمنهم من استخدم مصطلح سلسلة الطلب Demand chain بدلاً منه، حيث تبدأ إدارة سلسلة الطلب Demand chain management من العميل النهائي، وترجع خلفاً لمورد المواد الخام، وتستخدم تكنولوجيا الويب لمعرفة سلوك الطلب الفعلي للمستهلك، وتلبية رغباته، بدلاً من التركيز على كفاءة التوريد، كما هو الحال في سلسلة التوريد (Selen & Soliman, 2002).

ويُشار أحياناً إلى سلسلة التوريد على أنها سلسلة القيمة Value Chain، ويعني المصطلح الأخير أن القيمة تضاف للسلع والخدمات مع تقدمها في السلسلة (Stevenson, 2002, p. 504). ووفقاً لـ Collier (2003, p 121) فإن Porter (1985) هو الذي قدم مصطلح سلسلة القيمة، وقسم الأنشطة إلى: أنشطة رئيسية (الإمدادات الداخلة (IL) والعمليات والإمدادات الخارجة (OL) والتسويق والمبيعات والخدمات)، وأنشطة داعمة أو ثانوية (البنية التحتية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا وتأمين المستلزمات).

وصرح بعض الباحثين أن سلسلة التوريد تسمية خاطئة بشكل واضح، حيث أن كل منظمة لها أكثر من مورد واحد، أي شبكة توريد (SN) Supply Network هي الأصح .

٤ - أهداف إدارة سلسلة التوريد

إدارة سلسلة التوريد تهدف إلى تقليل أو تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الجودة الكلية وتعظيم خدمة العميل وزيادة الربحية.

يوجد هناك عدة أهداف رئيسية لإدارة سلسلة التوريد:

١- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

٢- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.

٣- تخفيض وقت دورة الإنتاج.

٤- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد ، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.

٥- التركيز في إدارة سلسلة التوريد يكون على أمثلية النظام.

٦- إدارة سلسلة التوريد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإنّ إدارة سلسلة التوريد الفعّالة تمكّن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة التوريد بالكامل من تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات عملائك وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

٥- عناصر إدارة سلسلة التوريد

تتمثل عناصر إدارة سلسلة التوريد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكملة لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد بالتفصيل وهي :

١- الخطة (العميل) : تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة . والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة ، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء .

وهناك بعض العناصر التفصيلية هي :

أ- العملاء : أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء .

ب- التنبؤ : أي التنبؤ بكمية وقت طلب العميل .

٢- المصدر(المورد) : هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة ، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين ، وكذلك وضع العمليات المجمعّة لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج . وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل :

أ- المخزون : أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

ب-التقييم : أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد ، والمرونة ، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين .

٣- الصنع : ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع ، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم . وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية . وتضم ثلاثة عناصر فرعية :

أ- التصميم : ويعنى ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم ، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق .

ب- التشغيل : وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

ت- الموقع : أي تحديد مواقع التسهيلات .

٤- التسليم : ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistics أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن ، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء ، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء . بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج تحرك المعلومات ، الوقت والخدمة ، التكلفة ، التكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد .

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية .

- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات .
- التكويد .

- اكتمال ودقة الأوامر - أي عدم وجود أوامر مرتجعة .

٥- المردودات :ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها .

٦- أنواع العلاقات في سلسلة التوريد

يمكن أن تنشأ ثلاثة أنواع رئيسية من العلاقات بين عضوين أو أكثر من أعضاء سلسلة التوريد، وهي: العلاقات المرتبطة بالصفقات Transactional، والعلاقات التعاونية Collaborative أو

علاقات المشاركة Partnership ، وعلاقات التحالف الاستراتيجي (SA) Strategic Alliance .

وتعتمد فكرة سلسلة التوريد أساساً على تعزيز العلاقات التعاونية، وإقامة التحالفات، ليس فقط بين الموردين والعملاء المباشرين، بل وبين جميع أو معظم أعضاء السلسلة، وفيما يلي شرح موجز للأنواع الثلاثة من العلاقات آنفة الذكر.

١/٦) العلاقة التقليدية أو المرتبطة بالصفات

في ظل العلاقة المرتبطة بالصفات، لا يثق ولا يهتم أحد الأطراف (المشتري أو البائع) بالطرف الآخر، ويكون تركيز كل منهما في الحصول على أفضل سعر بالنسبة له، بغض النظر عن تكلفة المنتج، وعادة ما تظهر في ظل هذه العلاقة مشاكل في جودة المنتج، والتسليم، وخدمة ما بعد البيع، وهذا الشكل من العلاقات غير وارد بين أعضاء سلسلة التوريد الواحدة، وإن كان بعض الأعضاء يمارسونه مع بعض الموردين أو العملاء الثانويين.

٢/٦) العلاقات التعاونية

تمتد جسور التعاون والتنسيق في هذا النوع من العلاقات بين الموردين والمشتريين بل وبين جميع أعضاء سلسلة التوريد، على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع: تخفيض عدم التأكد والمخاطرة، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، وسرعة الاستجابة لطلبات العميل النهائي، ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المنظمات لتحقيق ذلك التعاون والتنسيق، الذي يتطلب تبادل وتشارك المعلومات (وبشكل خاص بيانات نقاط بيع التجزئة، التي تستخدم في إعداد التنبؤ التعاوني).

وتوجد في معظم دول العالم هيئات (غير هادفة للربح) للاستجابة الكفؤة للمستهلك Efficient Consumer Response (ECR)، تعمل على زيادة مساحة التعاون وتقليل العوائق بين أعضاء سلسلة التوريد، من خلال وضع معايير أو أدلة إرشادية غير ملزمة لأداء العمليات بين أعضاء سلسلة

التوريد، وتسمى تلك الهيئات في الدول الأوروبية، بهيئة الاستجابة الكفؤة للمستهلك (ECR) ، و في الولايات المتحدة الأمريكية بهيئة المعايير غير الملزمة للتجارة بين الصناعات The Voluntary .Interindustry Commerce Standards (VICS) Association. وتعرف هيئة VICS الاستجابة الكفؤة للمستهلك (ECR) بأنها مبادرة يقوم بها كل من تجار التجزئة ومورديهم لتقليل العوائق الموجودة بينهم، وذلك بالتركيز على العمليات والأساليب والتقنيات، لتعظيم أداء سلسلة التوريد.

٣/٦) علاقات التحالف الاستراتيجي

يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي (SA) في مجال الأعمال بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقات تكاملية تبادلية. بهدف تعظيم الإفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص أو تحديات" (مصطفى، ٢٠٠٢، ص ٢٤١). وهو اتفاق رسمي يخص توريد مُنتج محدد أو تقديم خدمة معينة، كما هو الحال في الاشتراك في توسيع معارف وتطوير تطبيقات، ومنتجات تجارية جديدة، وذلك من خلال الاشتراك في حقوق الملكية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية لكل شريك، من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة والابتكار (Cante et al., 2004). وعادة ما تتحالف شركة معينة مع شركة أخرى لاكتساب نقاط قوة جديدة، و/أو لمواجهة خطر شركة منافسة أكبر منهما، و/أو لابتكار منتج جديد يتطلب معارف الشركتين أو يتطلب تكاليف بحوث وتطوير باهظة، الخ.

ومن أمثلة تلك التحالفات في صناعة الأغذية التحالف الاستراتيجي (SA) الذي أقيم بين شركة Corn Products International، وشركة GTC Nutrition الأمريكيتين، وذلك بهدف التركيز على المكونات المتميزة لصناعات الأغذية، والأغذية الطبية، والعلف الحيواني، حيث ستنال الشركة

الأولى ملكية الحصة الكبرى في الشركة الثانية، وستقيم مصنعاً لإنتاج منتجات الشركة الثانية في أونتاريو بكندا، بينما تستمر الشركة الثانية في تسويق منتجات خطها الحالي لعملائها في أمريكا الشمالية والجنوبية ونيوزيلندا. ويجمع هذا التحالف بين نقاط قوة الشركة الثانية (GTC) في تسويق مكونات الأغذية الطبية، مع خبرة الإنتاج والموارد العالمية للشركة الأولى (Business News,) (2004, June).

٧ - مراحل اختيار المورد المناسب

تتعدد مراحل اختيار المورد المناسب وتختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وفيما يلي بيان لأهم هذه المراحل:

١. **المسح العام:** أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشأة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).

٢. **جمع المعلومات والبيانات:** فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه عن طريق المسح العام.

وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر من المصادر الداخلية والسجلات في المنشأة من الكتلوجات ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين....

٣. **التفاوض:** ويعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التي تريدها المنشأة ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.

٤. **التجربة:** حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنشأة مدى صدقه ووفائه وقدراته في تلبية احتياجاتنا من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

٥. **التعاقد:** ويتم الاتفاق بين المورد والمنشأة المشتريّة على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها، وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الالتزام بها.

٦. **التنفيذ:** أي تنفيذ العقد من قبل المورد.

٨ - العوامل المؤثرة في عملية اختيار مصادر الشراء

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية الاختيار لمصادر التوريد ويمكن ذكر التالي :

١. طبيعة السلعة:

حيث أن لطبيعة السلعة الأثر الأكبر في تحديد مصدر الشراء، فبعض السلع ذات الطبيعة والمواصفات الخاصة غير النمطية تحتاج إلى موردين ومنتجين محددين بمؤهلات وكفاءات محددة لتزويد المنشأة بهذه السلع، وبعض هذه السلع النمطية يمكن إنتاجها من أي منتج أو مورد وتوريدها للمنشأة، وكلما كانت السلعة ذات طبيعة خاصة كلما قل عدد الموردين الذين يمكنهم إنتاجها وتزويد المنشأة صاحبة الحاجة بها، وكلما كانت السلعة ذات طبيعة عامة كلما توقعنا التعامل مع أكثر من مورد.

٢. عدد مرات الشراء:

وترتبط إلى حد كبير جداً بالكمية المشتراة في كل مرة من مرات الشراء، فالمواد متكررة الشراء بشكل دائم من قبل المنشأة تحتاج إلى موردين أكفاء وقادرين على توريدها. أما المواد التي تشتري على فترات زمنية متقطعة تكون قليلة الأهمية بالنسبة للمنشأة ففي الغالب تكون إجراءات البحث عن الموردين محدودة نظراً لضعف أهميتها وقيمتها المادية وتأثيرها المحدود على المنشأة.

٣. أوقات الشراء:

وينظر إليها من منظورين الأول هو الموسمية والثاني هو الوقت المتاح لإدارة الشراء الموسمية: فبعض السلع يتم شراؤها موسمياً أو شهرياً أو فصلياً أو سنوياً... وهذه السلع عادة تتوفر لدى موردين ومنتجين يوفرونها في نفس الموسم المطلوب ومن الصعب أن يتم شراؤها في وقت خارج عن موسم السلعة، وإذا كان شراؤها ضمن الموسم واستخدامها أيضاً في نفس الموسم فنجد أن هناك عدد كبير من الموردين الذين يستطيعون توفيرها، وإذا تمت الحاجة لها خارج الموسم ففي الغالب يتم شراؤها من الموردين الذين قاموا بتخزينها، مما يوضح لنا مدى صعوبة الحصول على مصدر توريد مثل هذه السلع.

الوقت المتاح: كلما كان لدى إدارة المشتريات وقت أفضل للبحث عن الموردين ولم تكن الحاجة ماسة للسلعة كلما استطاعت إدارة المشتريات أن تحصل على عروض من موردين كثيرين، وكلما كانت الحاجة ماسة للمواد ولكن الوقت ضيق للبحث عن موردين كثر كلما اضطر ذلك إدارة المشتريات لأن تشتري من المورد الذي تتوفر لديه المادة المطلوبة جاهزة، وقد يكون سعرها مرتفعاً أحياناً.

٤. الكمية المتوقعة شراؤها:

وهي عامل له أثره الكبير في اختيار مصدر التوريد، فالكميات القليلة أو البسيطة قد لا تجد لدى الموردين الكبار في السوق الرغبة لتوريدها أو حتى التعامل بها، أما الكميات الكبيرة المغرية فهي تغري عدد كبير من الموردين للتعامل بها، وبالتالي تكن الفرصة كبير أمام المنشأة للاختيار بين هؤلاء الموردين.

٥. تعدد وتنوع مصادر الشراء المنتجة للسلعة:

وهذا يعتمد بشكل كبير جداً على المادة المطلوبة، فبعض المواد والسلع يتم إنتاجها من قبل عدد كبير من المنتجين وبعضها الآخر يحتكر حق إنتاجها وتوريدها عدد قليل جداً من المنتجين، سواء كان ذلك نتيجة براءة اختراع أو حق امتياز في السوق، أو أنها مواد ذات مواصفات خاصة لا يستطيع إنتاجها وتوريدها إلا عدد قليل من الموردين.

٩ - التدفقات في سلسلة التوريد الداخلية والخارجية

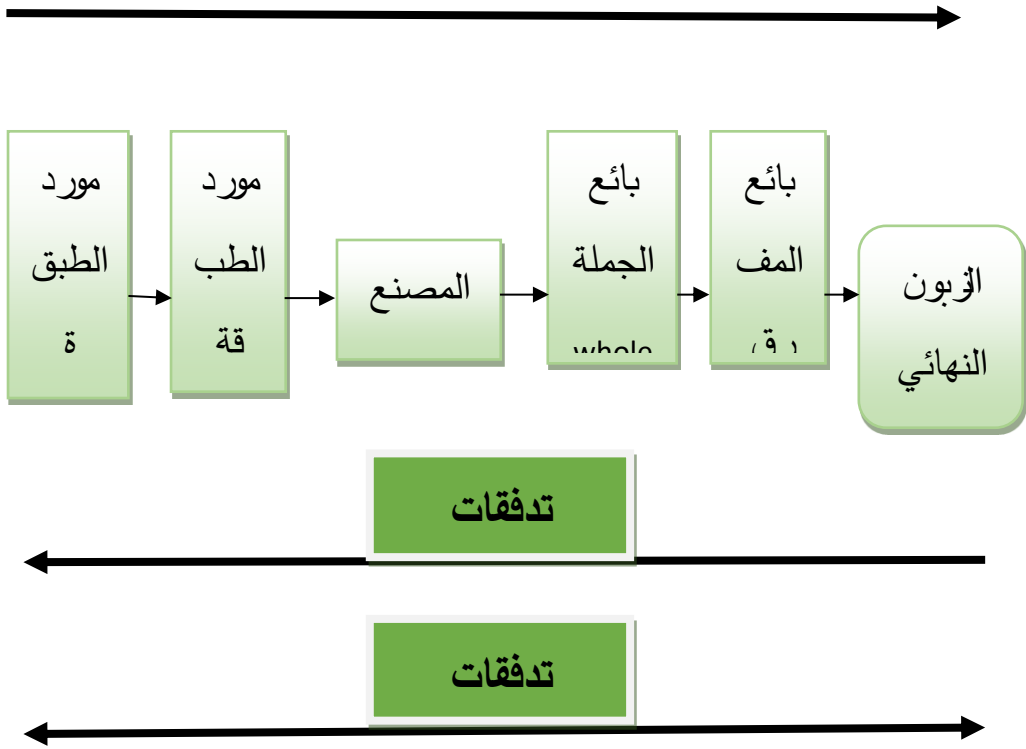
أ - سلسلة التوريد الداخلية:

تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد، والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل.

ب - سلسلة التوريد الخارجية (الموسعة) :

التدفقات تبقى كما هي لكن الفرق هو الحاجة لأخذ موردي الموردين وزبائن الزبائن بعين الاعتبار لأن لهم تأثير على أداء سلسلة التوريد الكلية .

تدفقات المواد



كما هو ملاحظ لقد تم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط :

١- **تدفقات المواد** : وهي تدفقات تمثل حركة المواد الأولية والخدمات من الموردين باتجاه العملاء

مرورا بالمصنعين، وهذا يساهم في تخفيض الزمن اللازم في توفير المواد اللازمة للإنتاج، والذي يلعب دورا مهما في تخفيض مستويات المخزون مما يؤثر ايجابيا في التكاليف بتخفيضها .

٢- **تدفق معلومات التصميم** : وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين

وبالعكس من الموردين للعملاء، وذلك من خلال اشتراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفره من

معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد مما يؤثر ايجابيا في جودة المنتج

٣- تدفق المدفوعات النقدية : وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء إلى الموردين، تمثل

حركة المدفوعات النقدية ثمنا للمواد الأولية .

١٠ - المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

تتحرك عديد من الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء وكذا الحاجة لنمو الربحية، هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات ، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة ، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل ، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر .

وأنّ المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد تتمثل في:

المبدأ الأول: قسم العملاء على أساس الخدمة الخاصة بمجموعات متميزة واستخدم سلسلة التوريد لخدمة هؤلاء العملاء بطريقة مربحة.

Principle 1: Segment Customers Based on The Service Groups and Needs of Distinct Groups and Adapt The Supply Chain to Serve These Segments Profitably.

التقسيم العادل يقسم العملاء حسب الصناعة والمنتج أو القناة التجارية ثم تأخذ اتجاهاً يسمى حجم واحد يناسب الجميع لخدمتهم ويعمل متوسطات للتكاليف والربحية داخل وعبر الأقسام، وتقسيم العملاء حسب احتياجاتهم المطلوبة يدفع الشركة إلى تطوير محفظة من الخدمات مصممة لقطاعات

مختلفة، فعمليات المسح والمقابلات الشخصية والبحث الصناعي كانت دائماً الأدوات التقليدية لتحديد المعايير الأساسية للتقسيم، ولكن في الوقت الحالي المنتجون المتطورون يتحولون إلى أساليب تحليلية متقدمة مثل التحليل الجماعي (Cluster Analysis) لقياس مطالب العملاء والتنبؤ بهامش الربحية لكل قسم.

للحصول على توازن مناسب بين الخدمة والربحية والحفاظ عليه فإنّ معظم الشركات ستحتاج إلى عمل أولويات بتنظيم البرامج المعدة لتعظيم القدرات القائمة وتعظيم تأثير العميل. المبدأ الثاني: بناء شبكة الإمدادات لمتطلبات الخدمة وربحية قطاعات العملاء.

Principle 2: Customize The Logistics Network to the Service Requirements and Profitability of Customer Segments.

لقد اتخذت الشركات موقفاً واحداً تجاه تصميم شبكة الإمداد في تنظيم مخزونها ومخازنها وأنشطة النقل لمواجهة مستوى واحد، بالنسبة للبعض فإنّ شبكة الإمداد صممت لمواجهة متطلبات الخدمة المتوسطة لكل العملاء، وبالنسبة للآخرين لإشباع أصعب المتطلبات لقطاع واحد من العملاء. وإنّ الشبكة تتطلب تخطيطاً للإمدادات أكثر قوة عن طريق أدوات دعم القرار التي يمكن أن تقوم بالتوزيع المناسب واتجاهات أكثر حساسية لإدارة النقل.

المبدأ الثالث: استمع إلى إشارات السوق ونسق تخطيط الطلب تبعاً لذلك في سلسلة التوريد مع التأكيد على التنبؤات المتوافقة والتخصيص المثالي للموارد.

Principle 3: Listen to Market Signals and Align Demand Planning Accordingly Across The Supply Chain, Ensuring Consistent Forecasts and Optimal Resource Allocation.

الإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تتادي بتخطيط أفضل للمبيعات والعمليات التي تتخطى حدود الشركة لتشمل كل حلقة في سلسلة التوريد (من موردي الموردين إلى عملاء العملاء) في تطوير تنبؤات جماعية وبعد ذلك الحفاظ على القدرات المطلوبة على طول كل العمليات.

المبدأ الرابع: نوع المنتج الأقرب للعميل وأسرع من التحول في سلسلة التوريد.

Principle 4: Differentiate Product Closer to The Customer and Speed

Conversion Across The Supply Chain.

يجب أن يتمتع المنتج بمرونة كافية للاستجابة لطلب العميل، حيث ينتج المنتج بطريقة تكون قادرة على تعديل التصميم أو تعديل عمليات التصنيع بما يتناسب مع طلب العميل، ويجب أن تسمح سلسلة التوريد بذلك وتتمتع بالمرونة اللازمة لذلك تحقيقاً لمصلحة جميع عناصر السلسلة.

المبدأ الخامس: قم بإدارة موارد التوريد بصورة إستراتيجية لتقليل تكلفة امتلاك المواد والخدمات.

Principle 5: Manage Sources of Supply Strategically to Reduce The

Total Cost of Owning Materials and Services.

إنّ المعرفة المبنية على الحقائق هي الأساس الأول لتحديد أحسن طريقة للحصول على أي نوع من المواد والخدمات التي تشتريها الشركة، واضعين موقعهم في السوق وتركيبه الصناعة في عقولهم فإنّ المنتجين يعرفون كيف يتعاملون مع مورديهم عن طريق مناقصات قصيرة تنافسية، أم الدخول في عقود طويلة الأجل وعلاقات إستراتيجية مع الموردين، أم البحث عن مصادر خارجية أم التكامل الرأسي.

إنّ الإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تتطلب الابتكارية والمرونة، الابتكارية تعني تخفيض تكاليف النقل بالذهاب إلى السوق، والمفاوضة على رسوم النقل للعميل الكبير. بينما المبادئ السبعة لإدارة سلسلة

التوريد يمكن أن تحقق إمكاناتها كاملة فقط إذا استخدمت سوياً فإنّ هذا المبدأ قد يضمن الاهتمام المبكر لأنّ التوفيرات التي يمكن أن يحققها من البداية يمكن أن تمول مبادرات إضافية.

المبدأ السادس: طور إستراتيجية تكنولوجية على طول شبكة التوريد تدعم المستويات المتعددة لاتخاذ القرار وتعطي صورة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات.

Principle 6: Develop a Supply Chain–Wide Technology Strategy That Supports Multiple Levels of Decision Making and Gives a Clear View of The Flow of Products, Services, and Information.

المدير بحاجة أن يبني نظام تكنولوجيا معلومات يحدث تكاملاً للقدرات لثلاثة أنواع أساسية: على المدى القصير فإنّ النظام يجب أن يكون قادراً على تناول الصفقات اليومية والتجارة الإلكترونية عبر سلسلة التوريد، وهذا يساعد على توافق العرض والطلب باقتسام المعلومات عن الطلبات والجدولة اليومية.

على المدى المتوسط فإنّ النظام يجب أن يسهل التخطيط واتخاذ القرار ويدعم تخطيط الطلب والشحن وجدولة الإنتاج الرئيسية لتخصيص الموارد بكفاءة.

لإضافة قيمة على المدى الطويل فإنّ النظام يجب أن يمكّن من التحليل الاستراتيجي بتوفير أدوات مثل نماذج الشبكات المتكاملة التي تتركب بيانات للاستخدام في التخطيط للمستويات العليا لمساعدة المديرين على تقييم المصانع ومراكز التوزيع والموردين وبدائل الخدمات.

المبدأ السابع: اتبع قياسات أداء فترة أو نطاق القناة لقياس الأداء للنجاح التكامل في الوصول إلى المستخدم الأخير بكفاءة وفاعلية.

Principle 7: Adopt Channel–Spanning Performance Measures to Gauge Collective Success in Reaching The End–User Effectively and Efficiently.

للإجابة على السؤال كيف يسير العمل؟ فإنّ الشركات تنظر إلى الداخل وتستخدم عدد من القياسات ذات الاتجاه الوظيفي، ولكن مديرو سلاسل التوريد الناجحين يأخذون نظرة أوسع ويستخدمون قياسات تنطبق على كل حلقة من سلسلة التوريد وتشتمل على كلٍ من الخدمة والمقاييس المالية.

أولاً: إنهم يقيسون الخدمة بالنسبة للنظام بشكل كامل، النظام الذي يصل في الوقت المناسب ويكون كاملاً ومسعراً ومتواجداً بطريقة صحيحة دون أي ضرر، النظام الكامل لا يوصل سلسلة التوريد فقط كما يجب أن يكون مقياس الأداء المتقدم بل ينظر كذلك إلى الأداء من المنظور الصحيح وهو منظور العميل.

ثانياً: إنّ مديري سلسلة التوريد الناجحين يحددون ربحيتهم الحقيقية من الخدمة بالتعرف على التكاليف الفعلية والإيرادات الخاصة بهذه الأنشطة لخدمة حساب ما خاصة إذا كان حساباً رئيسياً، ولتسهيل قياس أداء ربط القناة فإنّ العديد من الشركات تطور بطاقات تقرير مشتركة وبطاقات التقرير هذه تساعد على جعل الشركاء يعملون نحو أهداف واحدة ببناء فهم عميق لكل شركة وتبين كيف تقوي مهاراتهم وأصولهم المتكاملة، وبطاقة التقرير تساعد الشركاء أن يخصصوا التوافقات عبر شبكة التوريد.

يرى الباحث أنّ الشركات التي تتبنى هذه المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد سوف تزيد كلٍ من رضا العملاء والربحية بتقوية إدارة سلسلة التوريد وتحقيق تكامل الأنشطة في سلسلة التوريد، وسوف تحسن استخدام الموارد المتاحة لها وتقليل التكلفة وخلق مزايا سعرية تساعد على جذب العملاء

والاحتفاظ بهم ومن ثم تزداد الإيرادات، وفي نفس الوقت فإنّ هذه الشركات سوف تتبين أهمية فهم ومواجهة الاحتياجات المختلفة للعميل فبتشكيل المنتجات والخدمات بهذه الطريقة تكسب ولاء العملاء وهذا الولاء يترجم إلى أرباح. زيادة رضا العملاء والربحية في وقت واحد فإنّ مبادئ إدارة سلسلة التوريد السبعة يمكن أن تحول هذه الأهداف إلى صيغة مناسبة للحصول على الميزة التنافسية.

١١ - العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة الشاملة

يعتبر "توطيد العلاقة مع الموردين" مبدأً مكماً ومتكاملاً مع مبدأ "التركيز على العميل والانطلاق منه" في فلسفة إدارة الجودة الشاملة. فالمنظمة تحتاج إلى مدخلات مادية من خارجها. ومهما بذلك من جهود لتلبية رغبات وتوقعات العملاء لن تتمكن ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة لتحقيق ذلك. إن أي خلل (في الجودة الكمية أو التوقيت) في تلبية احتياجات المنظمة من المدخلات يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق رضا العملاء. وهكذا فإن قدرة المنظمة على تلبية رغبات وتوقعات العملاء يخضع لمدى قدرتها على ضمان تعاون الموردين معها في تلبية احتياجاتها ورغباتها. ولا يمكن ضمان هذا التعاون إلا بعلاقة تتحقق فيها مصالح الموردين مثلما تتحقق فيها مصلحة المنظمة. إن الطريقة التقليدية في اختيار الموردين على أساس أوطأ الأسعار تمثل علاقات آنية وغير متينة لا تسعف المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن توطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على علاقة إستراتيجية طويلة الأمد تؤمن مصالح الطرفين، تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق استجابة الموردين لتقديم ما تحتاجه بالتوصيف الذي تحدده هي. ولا تقيم المنظمة تلك العلاقات الوطيدة مع جميع الموردين. فتحدد فئة الموردين الذين يجري توطيد العلاقة معهم يتم في ضوء أهمية المدخلات التي يقدموها للمنظمة، ومدى تأثيرها في

تلبية رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق الرضا لديهم .وتتولى وظيفة المشتريات في المنظمة اختيار الموردين الخارجيين وتوطيد العلاقة معهم....

ولا يقتصر مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على علاقة المنظمة بالموردين الخارجيين ،بل يمتد تطبيقه داخل المنظمة في مختلف الأنشطة والعمليات خلال سلاسل الجودة وينصب على العلاقة التنسيقية وتبادل المعلومات والخبرات مع العملية أو النشاط السابق لتلبية حاجات ورغبات النشاط اللاحق،

١٢ - نظام تماماً في الموعد JIT والعلاقة مع الموردين

لقد تم تطوير واعتماد نظام JIT في اليابان في أواخر الخمسينات من القرن الماضي. واستغرق ٢٠ عاماً ليصل إلى الغرب ويستخدم في الصناعات الثقيلة. وتطلب ١٠ أعواماً أخرى ليحضى بالمصادقية ويشيع في مجال أعمال مختلفة في الغرب.

يرى Oakland (٢٠٠١) أن هذا النظام موجه لتأمين أو إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد دون أي هدر. وأنه يتوافق بصورة جيدة مع إدارة الجودة الشاملة لأن العديد من الأفكار والأساليب متشابهة في كليهما، وأن نظام jit لا يعمل بصورة جيدة في غياب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح بعض مضامين نظام تماماً في الموعد في التالي:

أولاً الخصائص المتعلقة بالموردين:

١. قلة من الموردين وغالباً في مواقع قريبة من المشتري.
٢. تكرار التعامل التجاري مع ذات الموردين، وتستخدم العروض التنافسية في حالة المواد أو الأجزاء الجديدة.

٣. يجري تشجيع الموردين على استخدام نظام تماماً في الموعد.

٤. يجري الوريد باستعمال حاويات نمطية متفق عليها.

٥. تقصير فترة الانتظار في التسليم، والتسليم في الموعد الدقيق.

ثانياً الخصائص المتعلقة بالجودة:

- ١- المشتري يقدم المساعدة للمورد لتحقيق الجودة الشاملة.
- ٢- هناك اتصال وعلاقة وطيدة بين العاملين في السيطرة على الجودة (QC) لدى المشتري والمورد.

٣- يجري حث المورد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤- لا يجوز تسليم مواد غير صالحة.

ثالثاً الخصائص المتعلقة بالكميات المنتجة أو المشتراة:

- ١- معدل مخرجات مستقر في المصنع.
 - ٢- تسليم متكرر في اليوم الواحد لكميات صغيرة من قبل المورد إلى المصنع.
 - ٣- عقود طويلة الأجل والتلبية على دفعات.
 - ٤- الكميات المطلوبة قد تتغير من مرة إلى أخرى ولكن الشروط ثابتة للعقد الكلي.
 - ٥- لا تقبل الزيادة أو النقصان في التسليم للكمية المطلوبة.
- تتسم المشتريات في ظل نظام تماماً في الموعد باعتمادها على علاقة الشراكة طويلة الأمد مع قلة من الموردين. ويقود هذا إلى تحالف المنتجين في شبكات تقوم على الثقة في توفير الجودة والسليم الدقيق (في الزمان والمكان) للسلع والخدمات فيما بينهم . وكل منظمة في سلسلة التوريد تقوم بتشجيع مورديها على تطبيق والأخذ بنظام تماماً في الموعد.

إن متطلبات النظام تستلزم استقرار المورد قريباً من المشتري لقليل فترة الانتظار وزيادة الثقة بدقة التسليم في الموعد. وتسليم كميات صغيرة، وغالباً لمرات عديدة يومياً، لتلبية معدل الاستعمال للمشتري. ويجري التسليم بكميات نمطية في حاويات نمطية. يحتاج النظام إلى مستويات عالية من الاتصال والتنسيق والتعاون، ويؤدي تطبيقه إلى تقليل المخزون، والوقت الضائع، وأي شكل من أشكال الفوائض، كما يؤدي إلى تقليل كلف المخزون والنقل بالإضافة إلى تشجيع الابتكار.

١٣ - محفظة العلاقات بين المنظمة والموردين

أقترح (Bensaou 1999) محفظة للعلاقات تربط بين المنظمة والموردين تعتمد على تفاعل عاملين هما :

١- الاستثمارات المحددة للمشتري Buyer's Specific Investment ويمثلها المحور الرأسي وتشمل :

a. استثمارات ملموسة : مباني وأدوات ومعدات أو منتجات .

b. استثمارات غير ملموسة : مثل الأفراد أو الوقت والجهود التي بذلت

لتعليم ورفع أداء المورد أو تبادل

المعلومات ، والتدريب والمعرفة اللازمة

لتطوير شكل العلاقة بينهما .

ويمثلها المحور الأفقي وتشمل : Supplier's Specific Investment ٢- الاستثمارات الثابتة للمورد

أ- استثمارات ملموسة : مثل المصنع أو موقع التوزيع (تاجر الجملة).

ب- استثمارات غير ملموسة : مثل إرسال مهندسين لتطوير نظم المعلومات لتتواءم مع قواعد بيانات المشتري DSS أبروتوكول تبادل البيانات الكترونياً EDI .

وقد أوجد هذا التفاعل أربعة أنماط من العلاقات يوضحها الشكل التالي :

| | | | |
|-----------------------------|--------|--|--|
| الإستثمارات المحددة للمشتري | عالية | تقيد المورد Captive Supplier | شريك استراتيجي Strategic Partnership |
| | منخفضة | تبادل تسويقي Market Exchange | تقيد المشتري Captive Buyer |
| | | منخفضة | عالية |

الإستثمارات المحددة للمورد

شكل (١) محافظة العلاقات بين المنظمة والموردين

١- شريك استراتيجي :وفيه يقدم كلا الشريكين أصول محددة ومرتفعة القيمة

للعلاقة،وهي تعتبر بمثابة التزامات حقيقية لقوة العلاقة.

٢- تقييد المورد : عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المورد كرهينة لدى المشتري في حين يستطيع المشتري التحول من عميل إلى آخر بحرية .

٣- تبادل تسويقي : وفيه يقدم كل شريك تطوير لأصول خاصة بالعمل مع الطرق الأخرى، ويتمكن كل شريك في هذا الوضع من دخول السوق والتحول إلى شريك آخر بأقل تكلفة وخسارة ممكنة .

٤- تقييد المشتري : عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المشتري كرهينة لدى المورد، في حين يستطيع المورد التحول من عميل إلى آخر بحرية .

ويتم تحديد نوع العلاقة المناسبة وفقاً لنوع المنتج المقدم والسوق الحالية

وظروف المورد .

١٤ - مقاييس الأداء لسلسلة التوريد

توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد، والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل المخزون، ورضا العميل، والموردين، إشباع الرغبات، الجودة، الوقت المناسب.

أولاً:مقاييس المخزون Inventory Measures

تبدأ معظم مقاييس المخزون بالجرد الفعلي للوحدات أو الأحجام أو الأوزان ،وبشكل عام فإن مقاييس المخزون قد قدمت بثلاث طرق وهي:

(١) معدل القيمة الإجمالية للمخزون:

وتمثل قيمة كل المواد التي تحتفظ بها المنظمة في المخزون، وتمثل بالكلفة وذلك ليشمل هذا المقياس كافة أنواع المخزون من مواد أولية وشبه مصنعة وتامة الصنع. وتهتم بالمعدل لأن هذه القيمة تمثل الاستثمار في المخزون خلال فترات زمنية.ولو افترضنا أن أحد التجار يحتفظ بنوعين من المواد (أ)و(ب) وأن قيمة الوحدة الواحدة من النوع الأول متدنية بينما قيمة الثانية عالية فإن:

معدل القيمة الإجمالية للمخزون = [عدد الوحدات (أ) x قيمة الوحدة (أ)] + [عدد الوحدات (ب) x قيمة الوحدة (ب)].

حيث تشير هذه القيمة إلى المبالغ المالية المجمدة في المخزون، وتصل نسبة المخزون إلى مجموع الموجودات في المنظمات الصناعية إلى ٢٥٪ بينما ترتفع هذه النسبة لدى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل إلى ٧٥٪.

وتستطيع الإدارة أن تحدد فيما إذا كان المخزون عالياً أم لا من خلال المقارنات التاريخية أو المقارنة مع الصناعة ذات العلاقة، أو من خلال الأحكام الإدارية.

(٢) عدد الأسابيع (المدة) التي يغطي فيها المخزن الطلب:

ويمكن الحصول على هذا العدد من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد الأسابيع} = \frac{\text{معدل القيمة الاجمالية للمخزون}}{\text{تكلفة المبيعات الأسوعية}}$$

(٣) دوران المخزون ويحدد بالمعادلة التالية:

دوران المخزون = تكلفة المبيعات السنوية / معدل القيمة الإجمالية للمخزون

مثال:

وجدت إحدى المنظمات أن معدل المخزون لديها في نهاية العام كان ٢ مليون دينار وأن تكلفة المبيعات كانت ١٠ مليون دينار، والجدول التالي يبين تفاصيل المخزون، وقد علمت أن معدل دوران المخزون في الصناعة هو ٦ مرات في السنة، وأن المنظمة تعمل ٥٢ اسبوعاً في السنة، فكم عدد الأسابيع التي يغطيها المخزون؟ وما هو معدل دوران المخزون لهذه المنظمة؟ وماذا على الشركة أن

نعمل:

جدول يبين مكونات المخزون لهذه المنظمة

| النوع | رقم المادة | المستوى | قيمة الوحدة (دولار) | القيمة الكلية |
|--------------------|------------|---------|---------------------|---------------|
| مواد أولية | ١ | ١٤٠٠ | ٥٠ | ٧٠٠٠٠ |
| | ٢ | ١٠٠٠ | ٣٢ | ٣٢٠٠٠ |
| | ٣ | ٤٠٠ | ٦٠ | ٢٤٠٠٠ |
| | ٤ | ٢٤٠٠ | ١٠ | ٢٤٠٠٠ |
| | ٥ | ٨٠٠ | ١٥ | ١٢٠٠٠ |
| المواد شبه المصنعة | ٦ | ٣٢٠ | ٧٠٠ | ٢٢٤٠٠٠ |
| | ٧ | ١٦٠ | ٩٠٠ | ١٤٤٠٠٠ |

| | | | | |
|---------|---------|-----|----|-------------------|
| ٢١٠٠٠٠ | ٧٥٠ | ٢٨٠ | ٨ | المواد تامة الصنع |
| ١٩٢٠٠٠ | ٨٠٠ | ٢٤٠ | ٩ | |
| ٤٠٠٠٠٠ | ١٠٠٠ | ٤٠٠ | ١٠ | |
| ١٢٠٠٠٠ | ٢٠٠٠ | ٦٠ | ١١ | |
| ١٤٠٠٠٠ | ٣٥٠٠ | ٤٠ | ١٢ | |
| ١٤٠٠٠٠ | ٢٨٠٠ | ٥٠ | ١٣ | |
| ١٠٠٠٠٠ | ٥٠٠٠ | ٢٠ | ١٤ | |
| ١٦٨٠٠٠ | ٤٢٠٠ | ٤٠ | ١٥ | |
| ٢٠٠٠٠٠٠ | المجموع | | | |

تكلفة المبيعات الأسبوعية = تكلفة المبيعات السنوية ÷ عدد أسابيع العمل في السنة

$$= 192.308 \div 1000000 = 0.192308 \text{ دولاراً}$$

عدد أسابيع العرض = معدل القيمة الإجمالية للمخزون ÷ تكلفة المبيعات الأسبوعية

$$= 192.308 \div 2000000 = 0.096154 \text{ أسبوعاً}$$

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات السنوية ÷ معدل القيمة الإجمالية للمخزون

$$= 2000000 \div 1000000 = 2 \text{ مرات بالسنة}$$

تشير هذه النتائج إلى أنه يتوجب على الإدارة أن تعمل على رفع معدل دوران المخزون بنسبة ٢٠٪، لأن المعدل الحالي أقل من معدل الصناعة، كذلك فإن على الإدارة أن تعمل على تخفيض مخزون المواد تامة الصنع وذلك من خلال الإسراع في إشباع وإرسال الطلبات. كما أن عمليات سلسلة التوريد يمكن تحسينها لتخفيض مخزون المواد الأولية وشبه المصنعة، فزيادة معدل دوران المخزون ليصل إلى معدل الصناعة ٦مرات يتطلب تخفيض المخزون بما نسبته ١٦٪ مع ضرورة تحليل الحساسية للتعرف على آثار تخفيض المخزون.

ثانياً: مقاييس العمليات

هناك ثلاثة مقاييس للعمليات تتعلق بسلسلة التوريد وهي العلاقات مع العملاء، وإشباع الطلبات، والعلاقات مع الموردين. ويعمل مديرو سلسلة التوريد على السيطرة على الأداء من خلال قياس التكلفة والوقت والجودة. ويوضح الجدول التالي أمثلة للمقاييس العملية لهذه العمليات :

| العلاقات مع العملاء | مواجهة وإشباع الرغبات | العلاقات مع الموردين |
|--|--|--|
| (١) النسبة من الطلبات التي أخذت واعتمدت بشكل صحيح | (١) نسبة الطلبات المشحونة بشكل غير كامل. | (١) نسب الطلبات أو الشحنات الواردة من الموردين في الوقت المحدد |
| (٢) الوقت لإكمال الطلبية. | (٢) نسبة الطلبات التي شحنت فيا لوقت المناسب. | (٢) فترة الانتظار |
| (٣) رضا العميل عن ذلك. | (٣) الوقت اللازم لإشباع الطلب | (٣) نسبة المعيب في الشحنة |
| (٤) نسبة المردودات | (٤) مستويات | (٤) مستويات المخزون من المواد المشتراة والأجزاء. |
| (٥) كلفة الإنتاج ورضا العميل | (٥) مستويات المخزون من مواد شبه مصنعة وتامة الصنع. | |
| (٦) مستويات المخزون من مواد شبه مصنعة وتامة الصنع. | | |

١٥ - استراتيجيات سلسلة التوريد

كما يعرف إدارة سلسلة التوريد: "وهي خلق التكامل بين الأنشطة التي تتولى الحصول على المواد , وتحويلها إلى منتجات وسيطة، ثم منتجات نهائية، وتسليمها إلى العميل". وهذه

الأنشطة تتضمن وظيفة الشراء بالإضافة إلى العديد من الأنشطة الأخرى ذات الأهمية بالعلاقة مع الموردين والموزعين. وبالنسبة للمفردات التي يجري شرائها فإن على المنظمة أن تختار إستراتيجية سلسلة التوريد المناسبة لها وباستبعاد إستراتيجية التكامل الرأسي التي تقرر بموجبها المنظمة تصنيع المادة بدلاً من شرائها فإن إستراتيجيات سلسلة التوريد تتمثل في:

١- إستراتيجية تعدد الموردين:

وهي من الإستراتيجيات القديمة والتقليدية. حيث يقدم الموردين عروضهم استجابةً لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك. وعادةً يتم اختيار المورد من قبل المنظمة على أساس السعر الأقل. أي اختيار المورد ذو العرض الأدنى سعراً. أو قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس. وتستخدم أساليب عديدة للمفاوضة في هذا المجال. ومن المهم لفت الانتباه إلى أن هذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين. وتهتم بأن يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة بالإضافة إلى أهليته في جوانب الكلفة، الجودة، والتسليم لما سيقوم بتوريده.

٢- إستراتيجية الموردين القلة:

لا تركز هذه الإستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على إقامة علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين. ومن مزايا هذه الاستراتيجية ما يلي:

١- تمكين الموردين، نتيجة العلاقة طويلة الأمد، من فهم أهداف المنظمة المشتريّة ورغبات العميل النهائي لها. وتقديم ما هو الأفضل للمنظمة المشتريّة.

٢- قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتريّة في تطبيق بعض النظم مثل نظام

تماماً في الموعد (J.I.T) وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.

٣- إن العنصر المهم في هذه الاستراتيجية هي "الثقة والالتزام". وعند توثيق عرى "الثقة والالتزام"

بين الطرفين، من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة

بينهما. إلا أن من مخاطر هذه الاستراتيجية أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما، وتبرز

المخاطرة الحقيقية عند حدوث تغييرات الطلب .

٣- استراتيجية شبكات التحالف:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة المشتريّة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو

المساهمة في الملكية. وعند ذلك يصبح المورد جزءاً من تحالف للشركات. وللعلاقة طويلة الأمد التي

يضمونها عضو التحالف، المورد، فإنه يعمل كشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة

الإنتاج. وإن أعضاء التحالف يمكن أن يكون لهم موردين بمستوى أدنى في السلسلة. فهناك طبقة

ثانية أو ثالثة من الموردين الذين يشكلون جزءاً من التحالف.

٤- استراتيجية الشركات الافتراضية:

تتصف الشركات الافتراضية بتنوع ما تورده لتقديم الخدمات وفقاً للطلب. وهي مرنة يمكنها تحريك

حدودها المنظمة organizational boundaries بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبية

الطلبات المتغيرة في السوق مثل هذه الشركات التي تعمل كمورد تقوم بتقديم خدمات متنوعة مثل

توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات إستراتيجية تصنيع منتج أو مكون أو جزء معين، تنظيم

البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات، وغير ذلك. وقد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات

قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وقد تتضمن شراكة حقيقية، أو تحالفات، أو عقود توريد بسيطة فقط.

والميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية توفير خبرات إدارية متخصصة, واستثمارات رأسمالية منخفضة, والمرونة, والسرعة. وينتج عن كل ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية. وبالتالي فإن اختيار الاستراتيجية المناسبة للتوريد يعتمد على مدى توفر ذلك النوع من الموردين الذين تتطلبهم الإستراتيجية, وعلى قدرات وإمكانيات المنظمة ذاتها, وعلى طبيعة عمليات التوريد وأهميتها للمنظمة. وقد تعتمد المنظمة استراتيجيات مختلفة لتوريد مواد أ أجزاء مختلفة.

١٦ - خطوات خلق سلسلة توريد فعّالة

خلق سلسلة توريد فعّالة يتطلب مراحل رئيسة وهي كما يلي:

- ١- تطوير أهداف إستراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد إلى العمليات.
- ٢- تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب:
 - التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الوظيفي التي تقود إلى محاولة لأمثليه مجموعة جزئية من النظام أكثر من النظام ككل.
 - نقل البيانات وتنسيق الأنشطة.
 - ٣- تنسيق الأنشطة مع الموردين والعلاء وهذا يتضمن عنونة قضايا التوريد والطلب.
 - ٤- تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التوريد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التوريد والسماح للوصول إلى البيانات للذين يستخدمونها في العمليات والتي سوف تكون مفيدة.
 - ٥- الأخذ بالاعتبار الإمكانيات المتاحة لتشكيل شراكات إستراتيجية، الشراكات الإستراتيجية تحدث عندما اثنان أو أكثر من منظمات الأعمال التي تملك منتجات أو خدمات متكاملة والتي سوف تحصل على فوائد إستراتيجية للآخرين الموافقين إلى الانضمام لذلك يمكن أن تتحقق

مزايا أو فوائد إستراتيجية، إحدى الطرق تحدث عندما يوافق المورد أن يمتلك المخزون من أجل العميل، لذلك تخفيض تكاليف العمل من امتلاك المخزون يحدث التغيير من أجل موافقة العميل على تنسيق طويل المدى.

الفصل السابع:

القيادة

Leadership

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتأولها العقول والأيدي والآلات لتتجزأ حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة. ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويفوق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، إنها ليس بالمهمة اليسيرة ، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة .

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

أولاً: مفهوم القيادة

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال ". ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة .

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها وايت، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما :

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف جليك القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " . كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام

الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية. وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية. فمن التعريفات التي قيلت في القيادة: "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح .

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :-

- ١ . تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- ٢ . توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ٣ . بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤ . بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- ٥ . إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع. ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقنني به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية .

١- **الاعتناق** : هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادراً على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

٢- **الإدراك الذاتي**: هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييماً صحيحاً، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤوسيه وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرؤوسيه قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

٣- **الموضوعية**: هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم .

ثالثاً: أنواع وأساليب وأشكال القيادة:

قسّم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: القيادة حسب سلوك القائد:

١- **القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة)** : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

٢- **قيادة عدم التدخل** : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ . ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

٣- القيادة الديمقراطية: فهي تتبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم. فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقتهم الكامنة . وأضاف كاتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو :

٤- القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

المجموعة الثانية: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

١- القادة الرسميين : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل .

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرؤوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما.

٢- القادة غير الرسميين: أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.
- يعتبر القادة الغير رسميين قادرين على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها.

المجموعة الثالثة: القيادة حسب الموقف والشخصية: حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه .

القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة :

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع . والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها . ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر:

١- **القوة المكافئة** : وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية .

٢- **القوة القهرية** : وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعو الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة .

٣- **القوة الشرعية** : وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد .

٤- **القوة الخبيرة** : وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين .

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي . إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة. فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها

حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال .

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمتابعة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين .

رابعاً: أسلوب القيادة الإدارية:

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي:

- ١ . طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل .
- ٢ . أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .
- ٣ . مجالات التركيز في بيئة العمل .

الاسلوب الأول: نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة .

الاسلوب الثاني : فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار ، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص .

الاسلوب الثالث : يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات

والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري .

خامسا: أنماط القيادة:

١- **المدير الديكتاتور** : هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني .

❖ **الافتراضات الأساسية** : يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي :

- ١- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
- ٢- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- ٣- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- ٤- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) .
- ٥- لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

❖ **طريقة الإدارة**: إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه:

- ١- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.
- ٢- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .
- ٣- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية.
- ٤- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.
- ٥- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

❖ **النظرة للأهداف:** يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ .

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .

ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .

❖ **النظرة للزمن :** إن نظره للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:

الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

١- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .

٢- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدرسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.

٣- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت .

٤- يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

❖ **مفهوم السلطة:** مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستنتج من ذلك:

١- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين.

٢- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.

٣- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء .

❖ **نوع العلاقات :** العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرؤوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرؤوسين ويؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين

الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد.

❖ **طريقة التحفيز :** يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها .

❖ **معالجة الأخطاء :** إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة.

❖ **الابتكار :** برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع .

❖ **تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :** إن المدير الديكتاتور يقيم الناس كما يقيم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد رؤوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي .

❖ **الصفات الشخصية:** إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه. إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه.

٢- **المدير المجامل :** هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى .

❖ **الافتراضات الأساسية:**

١- أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي : الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات .

٢- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة رؤوسيه في حل مشاكلهم .

٣- أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.

❖ **طريقة الإدارة:** المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصورات ما يلي :

١- يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم .

٢- أن طريقته هي طريقة كماليات.

٣- تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون.

٤- يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

٥- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس .

❖ **النظرة للأهداف :** يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .

❖ **النظرة للزمن :** لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة .

❖ **مفهوم السلطة :** يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس .

والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة .

❖ **نوع العلاقات :** المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنتك تشعر في اجتماعاته مع مرؤوسيه وكأنه في جلسة عائلية.

❖ **طريقة التحفيز :** يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فجنده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز .

❖ **معالجة الأخطاء:** المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متعبة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري.

❖ **الابتكار :** المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقترحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل .

❖ **تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :**

إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة. والمدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرؤوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى .

❖ **الصفات الشخصية :** آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً .

٣- **المدير البيروقراطي :** يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة .

❖ **الخصائص والافتراضات للبيروقراطية:**

١- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل.

٢- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة.

٣- تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري.

٤- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي.

٥- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل .

٦- تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.

٧- تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها.

٨- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

٩- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد- زيادة الرواتب- العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.

٤. **المدير قائد الفريق :** هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة .

❖ الافتراضات الأساسية:

١- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.

٢- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس.

٤- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .

٥- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

❖ طريقة الإدارة:

١- مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس.

٢- مسئولية التخطيط مسئولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية.

٣- الفهم العالي بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .

٤- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد.

❖ **النظرة للأهداف:** المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع رؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً . إن تحديد المسئولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها .

• مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج :

١- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .

٢- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .

٣- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .

٤- النتائج تتطلب أن يركز المديرين جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج .

❖ **النظرة للزمن :** يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أعلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره .

❖ **مفهوم السلطة:** مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملئ ما يجب عمله. وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي . وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .

❖ **نوع العلاقات :** علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية .

❖ **طريقة التحفيز** : يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة .

❖ **معالجة الأخطاء** : مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولا بد من معرفة سببه .

❖ **الابتكار** : يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقدم .

❖ **تقييم الناس** : على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل .

❖ **الصفات الشخصية** : لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين .

سادساً: المدير الفعال

اهتم الكتاب والباحثون بالمدير الفعال . وأجروا دراستهم ليتوصلوا إلى أهم المميزات التي يتميز بها والمهارات التي يجب أن يحوزها. فمن هو المدير الفعال ؟ المدير هو ذلك الرجل الذي يمارس وظائف الإدارة . ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد ذلك لأن القيام بهذه الوظائف يتطلب نظرة واقعية وتفكيراً مرناً متجديداً وتطبيقاً للمبادئ والنظريات.

نعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين.

١- ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.

٢- يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية... الخ . ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة ، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها .

إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع ، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.

٣- يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد ، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض - الحقيقي أو الوهمي - بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد . ويحاول - بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل ، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد ، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل .

٤- ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات ، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تميمتها وصلقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة . وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين . ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين .

٥- يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع رؤوسيه . ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي :

✓ النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفراد متفرقين.

✓ الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية - والتي تكمل بعضها بعضاً.

✓ اتخاذ القرارات لا يكون فردياً في كل الأحوال، وإنما تشرك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.

✓ النتائج مسؤولية الجميع ، والأهداف متكاملة ، والكل يسير نحو غاية واحدة

✓ تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي ، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة ، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك .

٦- ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين ، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم ، ويعتبر نفسه عضواً معهم إلى جانب أنه قائد لهم . ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه ، وتأثير هذه العلاقات على العمل ، ويحاول أن يوجد توازناً بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي .

٧- لا يرفض المدير الفعال (النزاع) بين العاملين، ويعتبره شيئاً واقعياً يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي. ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلاً وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازماً أو قاسياً عند الضرورة - عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية.

- ٨- لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي ، ولا يعتبرها صوتاً يتهدد به المرؤوسين . ولكنه يرى في السلطة حقاً لإعطاء الأوامر ، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر . لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم . ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلاً من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية .
- ٩- يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء ، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه ، والتعرف على أسبابه ، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته ، للتأكد من أن الخطأ قد عولج ، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد .
- ١٠- ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف. والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين . ومن ثم فإن لكل من الطرفين دوراً هاماً يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وينتشر الالتزام بالتنفيذ ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرؤوسيه .
- ١١- يمتلك المدير الفعال مهارات هامة ، تنمي وتصل وتضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى. والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغيير والتغيير.
- ١٢- يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها ، الذي يعني الاستفادة من طاقاتها القصوى . تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري _ وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته ، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم .
- ١٣- ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله - كبقية الموارد - استغلالاً أمثل . فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة - طبقاً لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، و يتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها.

١٤- يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين ، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتميئها وصلها ، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرووسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته .

١٥- يهتم المدير الفعال بالتنوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطلق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية. فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضا. ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التنوير - الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف ، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادئة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم ، واحترام النفس وتقدير الآخرين .

سابعا: نظريات القيادة

فيما يلي عرض لنظريات القيادة :

- نظرية الصفات الشخصية .
- نظرية السلوك الإداري .
- النظرية الظرفية .
- نظرية القوى القيادية .

وتجدر الإشارة أن بحث موضوع القيادة ضمن هذه النظريات الأربعة هو لأغراض المناقشة فقط. فكل من هذه النظريات القيادية يحتوي على نظريات أخرى فرعية.

١- **نظرية صفات الشخصية** : تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين . ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل . ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات . رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل :

١. الذكاء .

٢. كفاءة الإشراف.

٣. المبادرة .

٤. الثقة بالنفس .

٥. الفردية .

٢- **نظرية السلوك الإدارية:** إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم . وتنقسم هذه النظرية إلى:

أولاً: القيادة الدكتاتورية (التسلطية) : تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته ، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته ، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه ، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات ويتوجيه مباشرة لجميع الأعمال . وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السرح وللاسلوب القيادي السلطوي مساوئ :

- كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف.
- يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات .
- على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين.

ثانياً : القيادة الديمقراطية : ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها . وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة ، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء ، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. ويسر هذا النمط من القيادة

تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى :

- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين) .
 - انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران .
 - احترام حقوق الإنسان وكرامته.
 - سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).
 - تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين .
 - اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا.
- وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية:**

- القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها .
 - لا يمكن تطبيق التتميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .
 - لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة .
 - يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال .
 - إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات .
 - يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات .
 - يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.
- ويعتقد Keith Davis^(٢٥) أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما تكون فعالة في الأحوال التالية

:

- عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون .
 - عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها.
 - عندما يحوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة .
 - عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.
- * عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتمريرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة. ومع ذلك فلعل أكبر العيوب ، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداء والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركتهم.

ثالثاً : القيادة المتسببة (غير الموجهة) : القائد ضمن القيادة المتسببة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء . ويتقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم . ومن الواضح أن القيادة المتسببة تهمل دور القائد، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة.

وبدون شك فإن القيادة المتسببة تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين . فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع .

وقد يكون من نتائج القيادة المتسببة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار .

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الابداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات .

٣- النظرية الظرفية (نظرية المواقف) : ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق ب :

١. القائد .
٢. المرؤوسين .
٣. الجوانب التنظيمية في المؤسسة .
٤. الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة تلائمها قيادات من نماذج شتى ، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري ، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق أضف إلى ذلك ، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة ، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم... الخ

ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل.

١. خبرة القائد السابقة، وعمره.
٢. نوعية العمل الذي يشغله القائد.
٣. متطلبات أعمال أعضاء المجموعة.
٤. حجم مجموعة المساعدين.
٥. درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء .
٦. العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين .
٧. توقعات المرؤوسين الحضارية .

٨. التكوين الشخصي للمساعدين .

٩. المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة.

١٠. الوقت اللازم لاتخاذ القرار .

ومن أجل توضيح النظرية الظرفية في القيادة بشكل أفضل فإنه سيشار إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ (فيدلر) والمتعلقة بتحديد فيما إذا كان القائد غير المميز أو المتساهل في تقييمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية وإنتاجية في قيادته من القائد الذي يميز أو يتشدد في التقييم ففي الدراسات السابقة كان قد كشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد وصفوا من قبل مرؤوسيهم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم ، على الرغم من مساهمتهم في مناقشة الاجتماعات وإعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين .

ولقد اعتقد (فيدلر) بأن مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية :

١. علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.

٢. السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه.

٣. درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين .

فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملاءمة نظراً لأن القائد سينال دعماً أكبر من مرؤوسيه ، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسباً بالسلطات المخولة له ، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل .

وقد وجد (فيدلر) في دراسته أن مشاعر القائد التمييزية ترتبط إيجابياً بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً أو غير ملائم أبداً . فعندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً ، فيصبح بإمكان القائد تبني مشاعر تمييزية نظراً لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تدعم المركز القيادي أو تحقق له التجاوب الطوعي من المرؤوسين . وكذلك الحال عندما يكون ظرف المجموعة غير ملائم إطلاقاً فإن القائد يجب أن يتبع مشاعر تمييزية وإلا انهارت الأمور نظراً لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة بين أعضاء المجموعة. أما في الحالة التي يكون فيها ظرف المجموعة معتدلاً في الملاءمة ، فإن مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غض النظر سترتبط إيجابياً مع أداء المجموعة الرفيع .

ويقترح (فيدلر) بناء على نتائج دراسته أتباع القيادة السمحة أو المتعاطفة أو المتساهلة مشاعر في عدم التمييز ضمن الحالات الثلاث التالية :

١. عندما تكون علاقات القائد مع المرؤوسين جيدة وسلطته قوية والعمل غامضاً ، كما هو الحال مثلاً في اجتماع ضابط من رتبة عالية مع جنود عاديين أو مدير شركة عام مع عمال أو مشرفين.
 ٢. عندما تكون علاقات القائد بالمرؤوسين سيئة وسلطته ضعيفة والعمل رسمي ومخطط، وذلك لأن مهمة القائد ستقتصر في هذه الحالة على التوجيه والإرشاد وليس علي الرقابة التي لا يمكنه أداؤها إلا بعد تحسين مركزه السيئ.
 ٣. في الحالات العصبية الخطرة، لأن السلوك المتعاطف المتسامح يخفف من مشاعر القلق والتلهف التي يعر بها المرؤوسين عادة في هذه الحالات.
- ٤ - نظرية القوى القيادية:

حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثه عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك المرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية. وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي ... الخ. ولعل افضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قامه الأستاذان "فرنش وريفي" French & Reven في أبحاثهما حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي :

- ١- قوة المكافأة Reward power
- ٢- قوة العقاب Coercive Power
- ٣- القوة الرسمية Legitimate Power
- ٤- قوة القدوة Referent Power
- ٥- قوة الخبرة Expertise Power

□ قوة المكافأة :

تحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات

والحوافز لتبليتها. فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير. وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقيّة وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناء والاحترام والاعتبار للمرؤوسين . وغالبا ما تتحد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود. فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقّيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها . كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغباته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه، مما يؤثر على قوى القائد علي المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه.

وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة. كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها وان يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوبية أو إرضاء لبعض الجهات المعنية أو مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية، وتلجا بعض المنظمات والمشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في أنظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من

الإداريين على التمييز بين الأعمال المجدية والفعالة وتلك التي تكون عقيمة وفسادة أو لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين.

□ قوة العقاب:

تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة. وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك المرؤوس، فإن قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرءوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب. ويكون استخدامه لقوة العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس و يقون بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل. وكما هو واضح فإن استخدام القائد لقوته في العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

□ القوة الرسمية:

لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل

له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبراها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والترتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوته الرسمية على تصور هو إدراكه لدور الرئيس الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها. فقد لا يعبا بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة والزمن إذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبل شخص آخر لا يهمله أمر دراسة الحركة والزمن. وقد تحارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقررات وطرق التدريس أو دوام الأساتذة من أنها تشكل انتهاكاً لحرمة التعليم وتجاوزاً لمركز العمادة الرسمي. إذا لم يتمتع العميد بالدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقد أنها ستقاوم من قبل آخرين بيدهم الكلمة النهائية.

□ قوة القدوة:

يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير.

ويعزى اكثر الناس شيوع الموضات وتقليعات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز

الاجتماعية الرفيعة منهم. ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة الإشراف وغيرها من أمور. وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتميز والارتباط معه بقوة القدوة. ويمكن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسهم البيئية والاجتماعية والدينية من اجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقية لعدم تقليده والتميز معه ورفض توجيهات وسلطاته.

□ قوة الخبرة:

تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعيه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون اثر الخبرة والمعرفة واضحا بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظرا لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والازعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

وبدون شك فان المعرفة والإدراك والوعي والحكمة هي من الصفات المحترمة في جميع حضارات العالم، فلا عجب أن يكسب الذي يحوز عليها إعجاب وتقدير المرؤوسين. حتى في الأحوال التي لا يكون فيها محبوبا من قبلهم. وقد يسمع من الطلاب أحيانا أن ذلك الأستاذ جامد متعنت... ومتعجرف... إلا انه يفهم. وقد

يسمع من ناحية أخرى أشياء عن كياسة وظرف أحد القادة الإداريين وتمتعه
بالأخلاق الحميدة، إلا أنه لا يعرف كيف يؤدي العمل بشكل جيد وفعال.

أسئلة

الفصل الأول:

اكتب ما تعرفه عن:

مفهوم التميز الإداري.

خصائص التميز الإداري.

دوافع ومتطلبات التميز الإداري.

معيقات التميز الإداري.

أبعاد التميز الإداري.

الفصل الثاني:

اكتب ما تعرفه عن:

المنظمات الافتراضية ومفهومها.

أسباب ومبررات وجود المنظمات الافتراضية.

الصفات المميزة للمنظمات الافتراضية.

أنواع المنظمات الافتراضية.

خصائص المنظمات الافتراضية.

العوامل السبعة لنجاح المنظمات الافتراضية.

الفصل الثالث:

أكتب ما تعرفه عن:

متطلبات التفكير الإبداعي.

صفات الشخص المبدع.

سمعت الفكرة الإبداعية.

مراحل عملية التفكير الإبداعي أو الابتكاري.

معوقات الإبداع.

الفصل الرابع:

اكتب ما تعرفه عن:

مفهوم الجودة.

أبعاد جودة السلعة.

أبعاد جودة الخدمة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس:

اكتب ما تعرفه عن:

تعريف المشروع.

دورة حياة المشروع.

دراسة الجدوى التمهيديّة.

دراسة الجدوى الاقتصاديّة.

دراسة الجدوى تسويقية.

دراسة الجدوى الفنيّة.

الفصل السادس:

اكتب ما تعرفه عن:

مفهوم سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد.

أهداف إدارة سلسلة التوريد.

عناصر إدارة سلسلة التوريد.

أنواع العلاقات في سلسلة التوريد.

المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد.

الفصل السابع:

اكتب ما تعرفه عن:

مفهوم القيادة.

أهمية القيادة الإدارية.

أنواع وأساليب وأشكال القيادة.

أنماط القيادة.

المراجع

المراجع

- ١- المراجع العربية :
 - د . أحمد فهمي جلال , مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال , (القاهرة : الناشئة غير مبين , ١٩٩٦م) .
 - أحمد محمد غنيم (٢٠١٠) إدارة المستشفيات: رؤية معاصرة. (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع).
 - أحمد اسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، أسماء رشاد الصالح، ناصر "محمد سعود" جرادات (٢٠١١) قضايا إدارية معاصرة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
 - جراي لزجري (١٩٩٨). الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس. ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
 - خالد بن سعيد (١٤١٣ هـ—). أساسيات التخطيط في المنشآت الصحية. (الرياض: مطابع الفرزدق).
 - زهير حفني على (١٩٨٨). المستجد في الإدارة العليا للمستشفيات. (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية).
 - سيد الهواري (١٩٨٢). المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين. (القاهرة: مكتبة عين شمس).

- سيد الهواري (٢٠٠١). *القرارات الذكية في الحياة الشخصية والعائلية والمهنية*. (القاهرة: مكتبة عين شمس).
- عادل شكري وحسن الجندي (٢٠٠٠) *نظم المعلومات الإدارية*. (القاهرة: مطابع الدار الهندسية).
- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف (١٩٩٣). *تنظيم وإدارة الأعمال*. (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث).
- على محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر (١٩٩٤). *الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة*. (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري).
- فوزي شعبان مذكور (٢٠٠١). *تسويق الخدمات الصحية*. (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع).
- منظمة الصحة العالمية (١٩٨٠). *إدارة المستشفيات: سلسلة التقارير الفنية رقم ٣٩٥*. (جنيف: سويسرا).
- نسرين مزوزي. (٢٠٢١). *أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري* (Doctoral dissertation, جامعة المسيلة).
- د . أحمد محمد غنيم , الإدارة الإلكترونية , (المنصورة : المكتبة العصرية , ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤م).
- د . السيد عبده ناجي , الرقابة علي الأداء من الناحية العلمية والعملية , (القاهرة : دار النهضة العربية , ١٩٨٣م) .

- د . ثابت عبد الرحمن إدريس , إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية , (الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٥ م) .
- د . خيرى علي الجزيري , مقدمة في مبادئ الإدارة (القاهرة : مكتبة عين شمس , ٢٠٠٠ م) .
- د . عبد السلام أبو قحف , أساسيات إدارة الأعمال , (الإسكندرية : قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة , جامعة الإسكندرية , ١٩٩٦ م) .
- د . عبد الغفار حفني , أساسيات إدارة المنظمات , (الإسكندرية : قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة , جامعة الإسكندرية ١٩٩٤ م) .
- د . شريف , مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية , (الإسكندرية : الدار الجامعية , ١٩٩٣ م) .
- د . محمود علي الزقالي , إدارة الأعمال - أصول ومبادئ الإدارة والتنظيم , الطبعة الأولى , (سوهاج , الناشر غير مبين , ١٩٩٣ م) .

٢- المراجع الأجنبية

- Alan, M.M. Zuckerman (2002). "Health Care Strategic Planning: Approaches for the 21st Century". **Health Administration.**
- Aldage , R . and steams , t ., Management , (Cincinnati :south- western publishing Co ., 1993) .
- Amitai Etzioni (1967). "Mixed – Scanning: A Third Approach to Decision Making". **Public Adminstation Review, 27:5.**
- Anthony , R., The Management control function , (Boston : Mass HBS press, 1988) .

- Certo , s . c . , Modern Management , (London : Allyn and Al Assaf, A.F. & June A. Schemele (1993). **Total Quality In Health Care.** (USA: St, Juice Press).
- Clifford , J . , Decision Making in Organizations , (U K : Longman Croup ltd, 1983) .
- Courtland L. Bovee and Other (1993). Management. (New York: Mc Graw–Hill, Inc.).
- David J. Cherrington, Organizational Behavior– Second edition (Boston: Allyn & Bacon, 1994) .
- Dess G., " Consensus on Strategy Formulation and organizational Performance : Competitors in

afragmented Industry" , Strategic Management Journal ,
May–June, 1984.

- Donnelly, J., Gibson, J and Invancecich J.,
Fundamentals of Mangement (Boston: Irwin McGraw–
Hill, Inc, 1998)
- Douglas McGregor, The Human side of Enterprise,(
New York: Mcgraw Hill, 1960) .
- Fred Luthans (1992). *Organizational Behavior*. 6th
ed., (New York: Mc Graw–Hill Book co.).
- Gi Lony, John R. (1983). *Principals of Hospital
Administration*. (New York: Putman & Dons).

- Griffin, W.R., Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, (New York: Houghton Mifflin Co., 2000).
- Hannagan, Tim (1995). ***Management Concepts & Practices.*** (London: Pot man Publishing).
- Harrisson, F.; The Managerial Decision Making Process, (Boston: Houhton, 1974) .
- Henry Mintzberg (1993). ***Power in and Around Organizations.*** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall).
- J.A., Spencer (1977). ***Management in Hospitals.*** (London: Faller & Faller).

- J.A., Spencer (1997). ***Management in Hospitals.***

(London: Faller & Faller).
- Jack Duncan, Great Ideas in Management (1989).

Lessons from the founders and foundations of managerial practice. (San Francisco; Jossey. Bass).
- Jack Duncan, Great Ideas in Management (1989).

Lessons from the Founders and Foundations of Managerial practice. (San Francisco: Jossey. Bass).
- Keith Davis and Jon W. Newstorm (1989). ***Human Behavior at work.*** 8th ed., (New Your. Mc Graw. Hill Book co.).

- Keith Davis and Jon W. Newstrom (1989). ***Human Behavior at work***. 8th ed., (New Your. Mc Graw. Hill Book co.).
- Mckean, K. (1985). "Decisions, Decisions". ***Discover***, (June 1985).
- Mckean, K. (1985). "Decisions, Decisions". ***Discover***, (June 1985).
- Peter Drucker (1974). ***Management: Tasks, Responsibilities and Practices***. (London: Heinman).
- Peter Drucker (1974). ***Management: Tasks, Responsibilities and Practices***. (London: Heinman).
- Peter Drucker (1974). ***Management: Tasks, Responsibilities and Practices***. (London: Heinman).

- Peter Drucker (1998). ***The Practice of Management***, (London: Heinman).
- Robert Kreitner (1989). ***Management***. 4th ed., (Boston: Houghton Mifflin. 1989).
- Robert Kreitner (1989). ***Management***. 4th ed., (Boston: Houghtorn Mifflin. 1989).
- Robert Kreitner and Angelokinicki (1992). ***Organizational Behavior***. 2th ed., (Homewood, Ill.: IRWIN).
- Robert Kreitner and Angelokinicki (1992). ***Organizational Behavior***. 2nd ed., (Homewood, Ill.: IRWIN).
- Shermerhom, Jr (1984). ***Management for Productivity***. (New York: John Wiley & Sone).
- Shermerhorn, Jr(1984). ***Management for Productivity***. (New York: John Wiley & Sone).

- Simon, H.A. (1976). ***Administrative Behavior***. 3rd ed., (New York: Free Press).
- Simon, H.A.(1976). ***Administrative Behavior***. 3th ed., (New York: Free Press).
- Stamatis, D.H (1996). ***Total Quality Management in Health Care***. (USA: Health Care Financial Management Association).
- Stamatis, D.H. (1996). ***Total Quality Management in Health Care***. (USA: Health Care Financial Management Association).
- Sterling H. Schoen and Douglas E. Durand (1979). ***Supervision: The Management of organizational Resources***. (Englewood Cliffs, N.J: Prentice – Hall Inc.).
- Sterling H. Schoen and Douglas E. Durand (1979). ***Supervision: The Management of Organizational***

Resources. (Englewood Cliffs, N.J: Prentice – Hall Inc.).

- Victor Vroom and Philip Yetton (1973). Leadership and **Decision Making.** (Pittsburgh: University of Pittsburgh press).
- Victor Vroom and Philip Yetton (1973). **Leadership and Decision Making.** (Pittsburgh: University of Pittsburgh press).