

مبادئ إدارة الأعمال

تأليف الدكتور / تامر البطراوي
دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال
كلية أمسل - المملكة المتحدة



الطبعة الأولى - دار السلام

الأسكندرية - ٢٠١٨

مبادئ إدارة الأعمال

تأليف الدكتور

تامر البطراوي

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

كلية أمسل - المملكة المتحدة

الطبعة الأولى

2018

إسم الكتاب:	مبادئ إدارة الأعمال
الوصفات:	/ النظريات والمدارس الإدارية/ الاقتصاد الإداري / إعداد حالات العمل ودراسات الجدوى
إسم المؤلف:	تامر البطراوي
التليفون:	01273147326
البريد الإلكتروني:	acms2010@yahoo.com
المطبعة:	دار بيبول -الأزاريطة - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.
رقم الإيداع بدار الكتب:	2017 / 615
ISBN:	978-620-2-34249-0
رقم الطبعة:	الطبعة الأولى
سنة الطبع:	2018 م
مدينة الطبع:	الإسكندرية
	
جميع الحقوق محفوظة للمؤلف © ، ولا يجوز إعادة طبع أو نشر أو تخزين أو إصدار هذا الكتاب بأي طريقة ، إلا بإذن كتابي من المؤلف ما عدا الإقتباس العلمي المحدود مع ضرورة ذكر المصدر.	

الفهرس

1	 الفصل الأول مقاربات إدارية
1	 مدخل إلى موضوع علم الإدارة
1	 الأعمال الاقتصادية
1	 الأعمال الاقتصادية الدولية
2	 نظريات الأعمال الدولية
7	 الإنتاج الاقتصادي
7	 عوامل الإنتاج
8	 نظرية عوامل الإنتاج
10	 رأس المال السياسي (هيكل الحكومية)
19	 رأس مال العمل (هيكل العمل)
23	 رأس المال النفسي (هيكل العوامل النفسية)
25	 رأس المال البشري (هيكل المعرفة البشرية)
33	 رأس المال الثقافي (الهيكل الثقافي)
41	 رأس المال الاجتماعي (الهيكل الاجتماعي)
44	 رأس المال التنظيمي (الهيكل التنظيمي)
47	 رأس مال القيمة (رصيد القيمة)
48	 رأس المال المؤسسي (الهيكل المؤسسي)
49	 رأس المال الفكري (الهيكل الفكري)
53	 رأس المال الصناعي (الهيكل الصناعي)
56	 رأس المال التكنولوجي (الهيكل التكنولوجي)
56	 رأس المال الطبيعي (هيكل الأرض)
59	 رأس المال الأيكولوجي (الهيكل الأيكولوجي)
60	 مفهوم الإنتاجية
61	 مقاييس الإنتاجية
62	 أهمية رفع مستوى الإنتاجية
62	 دوال الإنتاجية
65	 الكفاءة الاقتصادية
67	 إنتاجية عوامل الإنتاج
67	 إنتاجية الطبيعية (الأرض)
69	 إنتاجية العمل
71	 إنتاجية رأس المال
72	 إنتاجية التكنولوجية
72	 الإنتاجية الإدارية (التنظيم)

74	أثر النمو على الإنتاجية.....
74	الجودة وأثرها على الإنتاجية.....
74	عوامل تحسين الإنتاجية.....
76	تحليل العرض والطلب.....
78	نشأة علم الإدارة واستقلاله عن الاقتصاد.....
85	تطور نظريات الفكر الإداري.....
87	نظريات المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).....
88	نظريات المدرسة السلوكية (الكلاسيكية الحديثة).....
89	نظريات مدرسة الحداثة.....
89	نظريات مدرسة ما بعد الحداثة.....
90	نظرية رأس المال التنظيمي والعودة إلى البحث الاقتصادي.....
95	نظرية السلوك التنظيمي.....
97	مؤشر مايرز بريجز لأنماط الشخصية.....
113	نموذج لإختبار MBTI لمايرز وبريجز.....
115	نظرية كريسي للأمزجة.....
116	تصنيفات أخرى لأنماط الشخصية.....
117	بروتوكولات العمل.....
118	أنواع البروتوكول.....
122	أنواع الاتيكيت.....
125	الفصل الثاني مداخل إدارية.....
125	نظرية البيروقراطية.....
126	نظرية الإدارة العلمية.....
127	نظرية الإدارة العليا.....
128	نظرية العلاقات الإنسانية.....
129	نظرية X&Y.....
131	نظرية صنع القرار الإداري.....
132	نظرية الاقتصاد الإداري.....
135	نظرية إدارة المعرفة.....
141	نظرية النظم الإدارية.....
141	نظرية Z في الإدارة اليابانية.....
145	نظرية الموقفية.....
146	نظرية الهندرة إعادة هندسة العمليات الإدارية.....

التميز الإداري	150
محددات التميز الإداري	157
نماذج وجوائز التميز الإداري	159
قياس التميز الإداري	165
التخلف الإداري	167
مظاهر التخلف الإداري	168
أسباب التخلف الإداري	168
الفصل الثالث نظرية الإدارة	172
التخطيط	174
مسح البيئة	174
نماذج تحليل البيئة الداخلية	183
نماذج تحليل البيئة الخارجية	190
نماذج التحليل المزدوج	202
تحليل المخاطرة	206
أنواع المخاطر	206
تقدير الأثر الاقتصادي للمخاطر	208
تحليل الاحتمالات	210
تشخيص الوضع الداخلي والخارجي	213
تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف	214
تحليل الطلب وتقدير المهمة الإنتاجية (الحصة السوقية)	219
التخطيط الإستراتيجي	225
مفهوم التخطيط الإستراتيجي وخصائصه	225
نماذج الإدارة الإستراتيجية	229
التوجه الإستراتيجي	232
أولاً إستراتيجيات التوسع (الهجوم)	232
ثانياً إستراتيجيات الاستقرار (الدفاع)	233
ثالثاً إستراتيجيات الانكماش (الانسحاب)	233
صياغة الرؤية والمهمة	235
التنظيم	242
تنظيم العمليات	243
تنظيم الأفراد (فريق العمل)	254
السلطة والمستويات الإدارية	261
مستويات الادارة	262
التوظيف	265
أنشطة التوظيف الرئيسية	265
التحليل المالي لتكاليف العمل	268
طرق تقدير تعويضات (تكاليف) العاملين	269
المؤشرات المالية لتكاليف العمل	273

274	التحليل التشغيلي للعمل
275	نظرية إدارة الموارد البشرية
281	التوجيه
282	القيادة الإدارية
290	نظريات القيادة
298	أنماط القيادة الإدارية
307	الاتصالات الإدارية
307	الاتصال والتواصل
328	الاتصال الإداري
330	التحفيز
335	الرقابة والتقييم
335	أولاً الرقابة
337	الأدوات الرقابية
340	التقييم وقياس الأداء والتغذية الراجعة
345	قياس الأداء المتوازن
346	مؤشرات قياس الأداء
349	محددات الأداء
357	مؤشرات أداء العمل
363	مؤشرات الأداء السلوكية والثقافية
365	الفصل الرابع دورة حياة العمل
365	اختيار حالة عمل
372	دورة حياة العمل
373	نماذج مراحل دورة حياة العمل
376	أولاً مرحلة إعداد البرنامج الإستراتيجي (SOP) (Strategic Outline Programme)
378	ثانياً مرحلة إعداد حالة العمل (The Business Case Development Process)
381	مفهوم الجدوى وتقاطعها مع مفهوم إعداد حالة العمل
384	مراحل الجدوى وتقاطعها مع مراحل إعداد حالة العمل
386	ثالثاً مرحلة التطبيق (Project Impelemination)
386	رابعاً مرحلة الإغلاق (Closure Phase)
386	خامساً مرحلة التقييم (Evaluation)
387	إعداد حالة (خطة) عمل
390	العناصر الأساسية والثانوية بنماذج دراسات العمل
392	الاتجاهات الترتيبية لعناصر دراسات العمل
403	نماذج إعداد حالة عمل
403	النموذج الخماسي لتحليل حالات العمل
405	تحليل العناصر الأساسية لإعداد حالة عمل
405	الملخص التنفيذي
406	الخلفية

407	مسح البيئة
410	وصف العمل
411	الخطة التسويقية
420	وصف المنتج
421	العمليات
439	فريق العمل
443	اقتصاديات العمل
450	تحليل المخاطر
451	خطة التحرك
452	الفصل الخامس نموذج تطبيقي لإعداد حالة عمل
452	الملخص التنفيذي (Executive summary)
452	الخلفية (Background)
453	الإستراتيجية (Business Strategy)
455	دراسة المركز الداخلي للشركة
455	نموذج جل بروكس (Jill Brooks)
455	نموذج الأنظمة السبعة لماكينزي (S-7) – (Analysis S-7)
456	نموذج فاريو الرباعي (VRIO) (Value Rareness Imitability Organization)
456	نموذج الأنظمة الستة (6S model)
457	دراسة المركز الخارجي (السوق)
457	نموذج PESTLE لفحص بيئة النظم الخارجية الكلية (MEGA)
464	تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis
464	نموذج بورتر الخماسي (five forces Porter's model) - جاذبية الصناعة أو السوق
466	تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف
466	مصفوفة "سبيس" (SPACE)
468	مصفوفة بوسطن BCG (Boston Consulting Group)
469	مصفوفة ماكينزي (McKenzie)
470	مصفوفة سوات SWOT
471	مصفوفة المواجهة – (TOWS) Confrontation matrix
473	وضع الإستراتيجية
477	الخطة التجارية (Commercial plan)
477	الإستراتيجية التسويقية (Marketing Strategy)
477	مصفوفة آنسوف (Ansoff Matrix)
478	المزيج التسويقي (Marketing Mix)
478	المنتج (Product or service)
479	المكان (التوزيع) Place
483	التسعير Pricing
484	الأفراد people
484	العمليات process

484	physical environment	الدلائل المادية
485	 Promotion	الترويج
488	 (forecasting demand)	تقدير الطلب المتوقع
494	(Business description)	وصف العمل
495	 operation plan	سلسلة امدادات العمل أو خطة التشغيل
498	 Operations executive plan	الخطة التنفيذية للعمليات
498	 Network Operations processes	الخريطة التنفيذية لعمليات التشغيل
500	 Processes timetable	الجدول الزمني لخطة التشغيل
501	(Organizing and Management)	الإدارة والتنظيم
501		تحديد حجم العمالة اللازمة للعمليات
502		الوصف الوظيفي
504		تقدير تكاليف العمل
510		تنظيم الأفراد
512		التوجيه
512		القيادة الإدارية
515		الإتصال الإداري
516		الرقابة الإدارية
520		خطة التحرك
521	 (Economics of the business)	اقتصاديات العمل
521	 Investment activities	أنشطة الإستثمار
525	 Financing activities	أنشطة التمويل
526		الموازنات والقوائم المالية
526	 (Income Statement)	قائمة الدخل
526	 (Cash flow statement)	قائمة التدفقات النقدية
526	 (Balance Sheet)	قائمة الميزانية العمومية
527	 (Economic ratios)	المؤشرات الإقتصادية
527		أولاً مؤشرات النشاط
527		ثانياً مؤشرات الإنتاجية
527	 (Liquidity)	ثالثاً مؤشرات السيولة النقدية
528	 (Safety)	رابعاً مؤشرات الأمان
528	 (Profitability)	مؤشرات الربحية
530	 (Risk analysis)	تحليل المخاطر
530		أولاً تحديد المخاطر المتوقعة
530		ثانياً تحليل إحتمال الخطر
531		ثالثاً تحديد مستوى تأثير الخطر
531		رابعاً تقدير شدة الخطر
531		خامساً التدابير الوقائية أو متطلبات السلامة
531		سادساً خطة الطوارئ

532	مصفوفة تحليل المخاطر (Matrix Approach Risk)
533	Bibliography

الفصل الأول مقاربات * إدارية

مدخل إلى موضوع علم الإدارة

موضوع الإدارة الكلي يختلف عن موضوع إدارة الأفراد باعتباره جزء خاص منه، فإدارة الأعمال موضوعها العمل ككل، وكافة التدخلات لدفع منظومة بأكملها بكافة عناصرها ونظمها المتداخلة لتحقيق هدف معين تم التخطيط له، فهي تدخل في هياكل الموارد والأفراد والعمليات، بينما إدارة الأفراد تمثل جزء من الكل، وإن كانت الخاص الأبرز من ذلك العام، فهي ذلك النشاط الذي يهتم بإدارة منظومة الأفراد من حيث منح وتحديد وترتيب سلطاتهم ووظائفهم وتحديد أسلوب التعامل الأمثل معهم لتحقيق أفضل نتيجة، بحيث تتكامل مهام منظومة الأفراد بوساطة منظومة المواد مع منظومة العمليات من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة، إدارة العمل تعني حسن توجيه العمل ككل من خلال التحكم في عناصره لتجنب تحديات واغتنام فرص من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً، فعلى سبيل المثال عناصر الإنتاج الاقتصادي في صورتها المفككة معدومة الحركة (غير منتجة)، بينما بإجتماعها يتشكل كائن جديد قادر على فعل الحركة، والتي يتشارك في خلقها كل عنصر من تلك العناصر، ولذلك فإن جاز لنا اختزان الوظائف الإدارية فيوظيفتين فالأولى هي دمج تلك العناصر من خلال التوصل لصيغة علاقات تربط بين العناصر الموضوعية في منظومة واحدة، أما الوظيفة الثانية فهي التوجيه أو التسيير بمتابعة انتظام سير تلك العلاقات وتقويمها باستمرار..، في مجال الأعمال الاقتصادية يبحث الإقتصاد في الإجابة على تساؤل ما هي عناصر الإنتاج وما هي النسب أو المقادير المثلى بينها لتعمل بأعلى إنتاجية؟ أما الإدارة فتبحث في الإجابة على تساؤل كيف تعمل تلك العناصر؟ كيف يمكن صياغة علاقة بينها لتحويلها من عناصر ساكنة إلى عوامل فاعلة لغرض إنتاجي.

وما بين كون المعرفة الإدارية علم أم فن اختلف الفكر الإداري، العلم هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، فمثلاً القول بأن الماء يغلي عند درجة حرارة مائة علم.. أما الفن فهو المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل الإنطباع حول لوحة فنية، أو القول بأن الجو جميل.. وبالتالي هل للإدارة قوانين يمكن تحديدها وتعميمها مثل الفيزياء مثلاً؟ هل يمكن وضع الممارسة الإدارية في مختبر وتحديد وعزل

* تمثل المقاربة منهجية لمعالجة موضوع أو دراسة ظاهرة ما بشكل يبرز الترابط والتفاعل بين مكوناتها وأبعادها.

المتغيرات عن بعضها وإجراء التجارب عليها؟ أم أن الإدارة نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والتي لا يمكن وضع أسس عامة لها وتعميمها على كافة المجتمعات والمواقف كالشعر والرواية؟ بداية الإدارة (management) تصنف ضمن حزمة الدراسات أو العلوم الاجتماعية (social sciences) والتي تجادل بعض البحوث الأبيستمولوجية بكونها دراسات اجتماعية وليست علوم اجتماعية، بمفهوم العلوم الطبيعية (natural sciences) والتي تشتهر بالصرامة والثبوتية العلمية، فالعلوم الاجتماعية نتائجها لا تأخذ نفس درجة تعميم نتائج العلوم الطبيعية، بل تكون نتائجها محددة بزمانٍ مُحدَّدٍ وبمجتمعٍ مُحدَّدٍ وبظروفٍ مُحدَّدةٍ، بدرجة من الخصوصية يتعذر معها امكانية تعميم نتائجها على عدد قليل من الحالات، وهو ما دفع الفكر الإداري الموقفي باعتبار الإدارة ظرفية تميل لكونها فن اختيار ومرونة تغيير الأسلوب الذي يتناسب مع موقف المؤسسة، وأن المعرفة الإدارية تهدف إلى تسليط الضوء على نماذج الخبرات الإدارية التي أثبتت نجاحات في مواقف معينة، ليستخدمنها المديرون وفقا لما يترأى لهم من ظروف ومواقف خاصة، أما مداخل الكلاسيكية (خاصة المدخل العلمي مع الأمريكي تايلور) والكلاسيكية الحديثة فقد اعتبرت أن الإدارة علم يخضع للقواعد العلمية والتي تتسم بالثبات والتعميم وتؤدي فيها المقدمات إلى نتائج محددة وثابتة، فكانت أول من استخدم المنهج العلمي في الكشف عن ظاهرة الإدارة.

المعرفة العلمية هي تلك المعرفة التي تتخذ من الدراسة المنهجية أداة لإثبات صحة ما أنت به، والتي تنقسم إلى معرفة علمية نظرية أو بحثه معنية بالوصف والتفسير، وتطبيقية مترتبة عليها معنية بتوظيف تلك المعرفة بالجانب العملي أو التطبيقي¹، باكتمال تشكل ملامح جسد المعرفة العلمية ببعديها النظري والتطبيقي حول موضوع معين ينشأ فرع جديد من فروع العلم، كجسد منظم من المعرفة العلمية حول موضوع معين، فالعلم هو جسد منظم من المعرفة المتراكمة حول موضوع معين بإعمال منهجية علمية، فالعلم ليس مجرد المعرفة وإنما جزء خاص منها، المعرفة العادية هي المعرفة التي يكتسبها الإنسان من خلال خبراته وتجاربه الحياتية، أما المعرفة العلمية فهي المعرفة التي تم التحقق من صحتها، ويتكوين المعرفة العلمية تنشأ نواة العلم وليس العلم نفسه، فمجرد نشأة معرفة علمية في موضوع معين أو نظرية علمية لا يعني نشأة علم في ذلك الموضوع حتى تكتمل المعرفة العلمية حول ذلك الموضوع مشكلة كتلة من المعلومات المتراكمة حوله تصلح لرؤية شمولية موثوقة لموضوعه، فالعلم هو جسد منظم من المعلومات العلمية المتراكمة حول موضوع معين وليس مجرد معلومة علمية حوله.

¹ تتألف بنية جسد العلم من بنية تحتية هي البناء العلمي النظري، والتي يترابط عليها بنية فوقية تتمثل في البناء العلمي التطبيقي، ولذلك فالتوسع وعمق النظرية دالة لانتساع وعمق الجانب التطبيقي، وبضعف وانعدام النظرية سيضعف وينعدم التطبيق، أما إن نشأت نظرية ليس لها جانب تطبيقي حالي ولا مُحتمل، أو تطبيق ليس له أساس نظري فمن الصعب تصور جودة أي منهما، حيث تقيد النظرية العلمية في الرؤية العامة المجردة لماهية الظاهرة، أما معطيات الواقع عبر الظاهرة المحددة فيمكن من معرفة الخصوصية التي يمكن على أساسها إعمال أداة النظرية العلمية للتحكم بما يتناسب مع الحالة المعينة.

وبالرغم من قدم وشيوع المعارف المتعلقة بظاهرة الإدارة منذ القدم إلا أن الإشكالية في تأخر الإدارة كعلم كما بينا كان محدودية المعرفة العلمية المتشكلة حول الظاهرة، لغياب المنهج العلمي في تناولها واعتبارها لفترة طويلة من قبيل الفنون والمواهب، وبالتالي غياب نظرية علمية واضحة حول الموضوع، كان ذلك نتيجة لغياب إعمال المنهجية العلمية في الكشف عن الظاهرة، كما يرجع ذلك لشيوع ثقافة خلال القرون القديمة والوسطى في أوروبا تقضي بالنظر إلى التجارة والأعمال التجارية كأعمال وضيعة، بالإضافة إلى اعتبار الإدارة فن يعتمد على الموهبة الشخصية، والقدرات الذاتية، وليس بحاجة إلى دراسة، ضف إلى ذلك محدودية الأعمال ومحدودية الحاجات وبدائتها... مما أدى في النهاية إلى عدم الاهتمام ببحث الإدارة بمنهجية علمية.. ولكن مع الثورة الصناعية الأولى واستحداث نظم الإنتاج التي اتسمت بالضخامة والإعتماد على الآلة وظهور الشركات المساهمة وبالتالي انفصال الملكية عن الإدارة، فرض واقع تنامي الظاهرة الإدارية ضرورة الإهتمام العلمي بها، للكشف عن المبادئ العلمية التي من شأنها دعم عنصر الإدارة في الأعمال من أجل مواجهة تحديات ضخامة العمل والإنتاج وتهديدات المنافسة، وبالتالي ظهرت أولى النظريات التي استطاعت إثبات نتائجها بمنهجية علمية، والتي عرفت بنظريات المدرسة التقليدية.

ومنذ أن بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره جرت محاولات عدّة لتعريفه، حيث عرفه تايلور بأنه: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثمّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف". باعتبار أن الأفراد هم العنصر النشط القادر على المتحكم في عنصر الموارد، كما تضمن التعريف عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثمّ التوجيه والرقابة، وأهمية الكفاءة، كما عرفها هنري فايول بأنها نشاط يتضمن ستة وظائف وهي: التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة، وعرفها شيلدون بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وعرفها جلوفر بأنها القوة المفكرة التي تُحلّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ. وعرفها أبلي بأنها عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة. وتعرف بأنها "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

الأعمال الاقتصادية

يطلق لفظ العمل بمعنى الشغل (Work, Labor) في الأدب الإقتصادي على الفعل الإنتاجي الذي يؤديه الأفراد الطبيعيين، ومنه العامل (Worker, Laborer)، أما لفظ العمل بمعنى شغل الطاقة الإنتاجية (business) فيشير إلى النشاط الإنتاجي للأشخاص الاعتباريين، كالشركات (Corporation) والمؤسسات (Institutions)، سواء أكان نشاط الوحدة الإنتاجية دوري يتسم بالتكرار والتواصل (Routine or operations business) كالأعمال التجارية والصناعية والزراعية المستمرة، أو مؤقتة كالمشروع الإقتصادي (Business Project) والمحدد بفترة ليست قصيرة (متوسطة أو طويلة)، كلمة الأعمال الاقتصادية في الإنجليزية (business) ترجع إلى كلمة قديمة تعني القلق والإشغال والإهتمام المتعلق بالعمل وهي (bisignis)، وهي مشتقة من كلمة (bisig) والتي كانت تستخدم لنفس المعنى في فترة مبكرة وحتى منتصف القرن الرابع عشر حتى تطورت إلى كلمة (busyness) وتعني الإشغال المتعلق بالعمل، وبإنتهاء القرن السادس عشر ومنذ فترة 1590 تقريباً أصبح معنى الكلمة يشير إلى الإشغال المتعلق بالعمل أو الوظيفة، أما أول ظهور لكلمة (business) فيرجع لعام 1620 بقاموس جونسون (Johnson's dictionary) للإشارة إلى العمل أو الشخص الذي يمتلك عمل، وكلمة (busiless) للإشارة إلى الترفيه أو العاطل عن العمل، وحتى عام 1727 كانت لاتزال كلمة (busyness) يتم تداولها بمعنى العمل والتي تطورت لتشير إلى الإشغال الإقتصادي، وبحلول النصف الثاني من القرن الثامن عشر وبدأت كلمة (business) بالانتشار، حيث ظهرت جملة الرسائل التجارية (Business letter) عام 1766، وجملة بطاقة الأعمال (Business card) لأول مرة عام 1840، وجملة (To mean business) بمعنى العازمون على العمل الجاد عام 1856، وجملة العمل كالمعتاد (business as usual) عام 1865، والتي تشير إلى الإستمرار بنفس طريقة السير في العمل بالرغم من مواجهة قصور وصعوبات، وفي أمريكا ظهرت جملة (Business end) عام 1874 للإشارة إلى الجانب الفعال من العمل (Etymology Dictionary, 2017).

المعنى المعاصر كلمة (business) يرتبط بالأعمال التي يترتب على نشاطها دخولاً إقتصادية، حيث عرفها قاموس ميريام ويبستر (Merriam Webster) بأنها نشاط لعمل أو شراء أو بيع السلع أو الخدمات ومبادلتها بالمال (learners dictionary)، أما قاموس كامبريدج فيعرفها بأنها نشاط شراء أو بيع السلع أو الخدمات أو نشاط شركة لفعل ذلك العمل، وهو بشكل عام مختلف عن الترفيه، كما تأتي بمعنى العمل من أجل كسب المال (Cambridge Dictionaries)، أما قاموس أكسفورد فيشير إلى أن كلمة (business) تشير إلى الشخص

الذي لديه انشغال معتاد كوظيفة أو تجارة، كما تشير إلى النشاط التجاري (Oxford dictionary)، وهي أيضاً شركة أو مؤسسة تعتمد في نشاطها الأساسي على تقديم سلع أو خدمات للمستهلكين (Sullivan & Steven, 2003, p. 29)، أما قاموس الأعمال فيعرفها بأنها منظمة أو نظام اقتصادي يعمل على مبادلة السلع أو الخدمات بأخرى أو بقيمة مالية، وهو المعنى الذي استقر عليه المفهوم الإصطلاحي للكلمة.

المشروع هو العمل المؤقت (project) ويجمع كمشاريع وليس مشروعات، فكلمة مشروع إسم مفعول لمادة شرع وقد تأتي بمعنيين الأول فعل شرع بمعنى بدأ، وإسم المفعول إما أن يستخدم كنعناً للإشارة للحال، وفي هذا المعنى يشير إلى الفعل المشروع فيه أو المبدوء فيه أو الخطة المراد البدء فيها (مجمع الرائد)، وهو نشاط هادف ومؤقت، وإما أن يستخدم كإسم مستقل للإشارة إلى الكينونة ويجمع في الحالتين مشاريع، كالمشاريع الإقتصادية والإجتماعية، وقد يأتي إسم المفعول مشروع لمادة شرع وفقاً للمعنى الثاني شرع بمعنى سوغ، وإما أن يستخدم إسم المفعول كإسم مستقل للدلالة على كينونة ما تم تشريعه، وإما أن يستخدم كنعن (حال) للإشارة إلى ما جوزه الشارع (أمر سائغ يجوز فعله)، ويجمع على جمع المؤنث السالم إلى مشروعة، فيقال هذه من المشروعة لا الممنوعة، أو يجمع على جمع غير العاقل إلى مشروعات، فيقال هذه من المشروعات لا الممنوعات (معجم اللغة العربية المعاصر والرائد)، وعليه فإن المعنى اللغوي يشير إلى أن الأنشطة المبدوء العمل فيها بحثياً أو تطبيقياً تجمع على مشاريع وليست مشروعات.

وفقاً لقاموس الأعمال (business dictionary) تشير كلمة (project) إلى مخطط يرتبط بمهام تنفيذية خلال فترة محددة وتكلفة محددة، كما يعرفها قاموس كامبريدج (Cambridge Dictionaries) هو عمل مخطط أو نشاط خلال فترة محددة ويهدف إلى تحقيق أهداف محددة، أما قاموس ويبستر (merriam-webster) فيعرف المشروع بأنه عمل مخطط لهدف محدد عادة يتطلب وقت طويل (merriam-webster)، كما يعرفه قاموس أكسفورد (Oxford dictionary) بأنه عمل فردي أو جماعي مخطط بعناية لتحقيق هدف معين.

العمل الإقتصادي (business) لا ينحصر في الأعمال المصنفة قانوناً كأعمال تجارية وحسب، وإنما يشمل الأعمال المصنفة قانوناً كأعمال مدنية كالأعمال الزراعية والمهنية، العمل بنوعيه التشغيلي (operational) أو المؤقت (project) قد يوصف كمغامرة استثمارية مغرية (venture) أو مبادرة طموحة (Enterprise)، ففي حالة كون العمل يمثل مغامرة استثمارية جديدة يزداد فيها معدل المخاطرة والعائد عن المعتاد يوصف العمل بالمغامرة الاستثمارية (venture)، والتي تستخدم عادة مع المشروعات الصغيرة، أما في حالة كون العمل يتسم بالتحدي والمواجهة والطموح ويرتبط بشخص أو أكثر يكون صاحب المبادرة والريادة لذلك العمل،

ففي هذه الحالة يوصف العمل بالعمل الريادي (Enterprise)، وتستخدم عادة مع المشروعات الهندسية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المغامرة الإستثمارية (venture) تعرف بأنها عمل يتسم بالصعوبة وتضمنه مخاطرة أعلى من المعتاد (reverso dictionary)، كما يعرفه قاموس كامبريدج (Cambridge Dictionaries) بأنه نشاط عادة في مجال الأعمال التجارية يرتبط بالمخاطرة وعدم التأكد، أما قاموس الأعمال (business dictionary) فيعرف المغامرة التجارية (business venture) بأنها الشروع في عمل بنية الربح المالي، والذي قد يكون عمل صغير من خلال فرد أو عدة شركاء، كما يمكن وصف المغامرة التجارية بأنها أشبه بالذهاب إلى مكان غير معروف وخطر، أو البدء في عمل مختلف عادة يتضمن مخاطرة، وهو أيضاً أشبه بأن يقول الشخص شيئاً أو يفعل شيئاً غير متأكد منه.

أما كلمة (Enterprise) فترجع إلى القرن الخامس عشر والتي انتقلت إلى الإنجليزية من كلمة (enterprize) بالفرنسية القديمة، والتي اشتقت من كلمة (entreprendre) الفرنسية، وهي كلمة مركبة تكونت بالقرن الثاني عشر من كلمتي (entre) بمعنى يدخل، وكلمة (prendre) بمعنى يسلك طريق، وكان المعنى الإجمالي للكلمة التعبير عن الروح الجريئة المستعدة للمغامرة ومقابلة التحديات، وانتقلت كلمة (entreprendre) الفرنسية إلى الإنجليزية لتصبح (entrepreneur) والتي تعني الدخول وسلوك طريق معين، للإشارة إلى معنى الريادي أو رائد الأعمال أو المبادر أو المنظم أو المخطط أو صانع الفرص وغيرها.. وهو شخص وصل أو يحاول الوصول إلى مراتب عالية بجده واجتهاده ولا يعتمد على غيره (Etymology Dictionary, 2017)، وخلاصة القول أن كلمة (Enterprise) تستخدم للإشارة إلى عمل أو شركة يتسم بالمبادرة والمواجهة والتحدى، ويعرف قاموس كامبريدج كلمة (Enterprise) بأنها شركة أو عمل يتسم بالصعوبة والأهمية أو نشاط جديد يتطلب مجهود كبير وتهدف إلى كسب المال (Cambridge Dictionaries)، أما قاموس الأعمال فيعرفها بأنها شركة أو نشاط يجمع ما بين المبادرة وحسن التدبير، أما قاموس اكسفورد فيعرفها بأنها مهمة جريئة أو معقدة، وهناك عدة فروق ما بين كلمة (Enterprise) وما بين (Company) وأهمها أن كلمة (Enterprise) قد تأتي للدلالة على مشروع أو نشاط لا يأخذ شكل قانوني كالشركة، كما قد تأتي للدلالة على مؤسسات لا تهدف للربح، كما أنها تشير بشكل عام إلى نشاط يزداد فيه درجة الأهمية والتعقيد ويعتمد على مجهود شخصي ومسؤولية شخصية، بالإضافة إلى زيادة استخدام المصطلح حديثاً للدلالة على الشركات الهندسية والتكنولوجية (difference between).

الأعمال الاقتصادية الدولية

هي تعاملات إنتاجية أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات في السلع والخدمات عبر دول مختلفة، أي يكون التعامل مع اقتصاد أكثر من دولة، وتتمثل أبرزها في عقود الوكالة وعقود الإدارة والتشغيل وعقود التصنيع والإنشاء، وعقود الإمتياز كالفرانشيز وعقود استخدام العلامة التجارية.. وتتم الأعمال الدولية غالباً من خلال ثلاثة أنواع من الشركات وهي:

الشركة الدولية (1920م) : INTERNATIONAL COMPANY:

- تتواجد سلعياً أو خدمياً في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.
- المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد). يشرف على إدارة شئون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
- إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.
- اتخاذ القرار مركزي إلى حد كبير في إدارة الفروع.

الشركة المتعددة الجنسية أو العابرة للقارات (1940م)

MULTI NATIONAL ENTERPRISE, OR TRANS NATIONAL COOPERATION

- تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
- هناك مركز اقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على ادارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
- إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.
- اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.

الشركة العالمية (1990م) : GLOBAL COMPANY :

- تتواجد في كل قارات العالم. (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات).
- هناك مركز اقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).
- إستراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمركز الإقليمي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطاً المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.
- اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.

خصائص بيئة الأعمال الدولية

- هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار السياسي. مثل : نظم الحكم في الدولة - الوحدات السياسية - الأنظمة والتشريعات - التحيزات السياسية.
- هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإجتماعية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار الاجتماعي والثقافي. مثل : العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات - اللغات - مهارات الإتصال.
- هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول. مثل : أسعار صرف العملات - أسعار الفائدة - السندات والأوراق المالية - الإقتراض.
- هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإقتصادية بين الدول. مثل : حجم السوق - البطالة - التضخم - متوسط دخل الفرد - حالة العرض والطلب.

نظريات الأعمال الدولية

تنقسم النظريات التي حاولت وصف وتفسير العلاقات التجارية الدولية إلى قسمين من النظريات: أولاً نظريات المدرسة القديمة (وتشمل نظرية الميزة المطلقة لسميث، ونظرية الميزة النسبية لريكاردو، ونظرية نسب عناصر الإنتاج لهكشر وأولين، ونظرية معايير التبادل الدولي لإستفان لندر)، ثانياً نظريات المدرسة الحديثة وتشمل: (نظرية التجارة الخارجية، نظرية الميزة التنافسية، نظرية الجات) (الجاموس، 2015). النظريات القديمة تحمل فكر إقتصادي يراعي خصوصية الدول، والتخصصية ضد المنافسة الدولية. النظريات الحديثة تحمل فكر إقتصادي يراعي خصوصية الدول، والمنافسة الدولية، وشمولية تحرير الأسواق، وفكر سياسي، وإقتصادي، وقانوني، وإجتماعي.

وقد تطورت المصطلحات الدالة على الأعمال الدولية من أعمال دولية عام 1920 م (INTERNATIONAL BUSINESS)، إلى مصطلح العولمة الإقتصادية 1940م (ECONOMIC – GLOBALIZATION) والذي تضمن: أ- إتفاقيات الجات 1947م (GATT47)، ب- مفاوضات جولة الأورغواي 1994م GATT94 ، ت- نشأة منظمة التجارة العالمية 1995م GATT++، إلى أخيراً مصطلح "البيئة العالمية للأعمال" (النظام العالمي التجاري المتعدد الأطراف)

ولعل أبرز الأسباب التي أدت إلى إنتشار الأعمال الدولية بروز فوائض مالية ضخمة خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في زيادة حجم الإنتاج السلعي والذي انعكس علي فتح أسواق جديدة (1940م). ورغبة الدول الصناعية في تحرير التجارة الدولية (قيام اتفاقية الجات

1947م). وتنامي قوة الشركات وتحولها من شركات دولية إلى متعددة الجنسية وعابرة للقارات (1940- 1960م). وزيادة معدلات التكامل الاقتصادي (التكتلات الإقتصادية بين الدول 1960-1980م). بالإضافة إلى العوامل التكنولوجية وتطور تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات والفضائيات.

النظريات القديمة

أولاً **نظرية الميزة المطلقة**: أسسها آدم سميث عام 1787م وتقوم على تفسير ظاهرة التجارة الدولية على أساس أن الميزة المطلقة تتحقق للدول في إنتاج معين على أساس عدة مبادئ أبرزها: العمل أساس القيمة، التوظيف الكامل للعمالة في ظل سوق حر، إستحالة إنتقال عناصر تقنية الإنتاج بين الدول (خارج الدولة)، منافسة تامة بين الصناعات في الدولة.

ثانياً **نظرية الميزة النسبية**: وتسمى أيضاً (نظرية التكلفة النسبية) والتي قدمها البريطاني ديفيد ريكاردو عام 1835م، وتقوم على مبدأ العمل على أساس القيمة، أي أن ثمن السلعة يحدده كمية العمل المبذول لإنتاجها، وبذلك فهي لم تلغي النظرية السابقة بل اعتمدت على المعايير التي وضعها آدم سميث.

ثالثاً **نظرية نسب عناصر الإنتاج**: أسسها العالمين الأسكتلنديين هكشر وأولين، وتقوم على تفسير التبادل الدولي على أساس وفرة عناصر الإنتاج في الدولة، حيث تقوم كل بلد بإنتاج وتصدير السلع التي تعتمد على العنصر أو الموارد التي تتوافر فيها بكثرة، وتستورد من الدول الأخرى السلع التي تتوافر لديها موارد بها بكثرة.

رابعاً **نظرية مع من تتاجر الدول؟** : قدمها العالم إستفان لندر، وتقوم بتفسير التجارة الدولية على أساس أن الدول تتاجر مع بعضها البعض على أساس خمس معايير وهي: التقارب الجغرافي والسياسي. - التقارب في مستويات المعيشة. - التقارب في العادات والتقاليد والأديان. - التقارب في الأدواق. - التقارب في مستويات وحجم الأسواق.

النظريات الحديثة

أولاً **نظرية التجارة الخارجية**: وتقوم على تفسير سبب تجارة الشركات مع الخارج على أساس خمس أسباب وهي: أن السوق المحلي لا يستوعب كل ما تنتجه الشركة ولذلك تلجأ للتوسع بالخارج. بحث الشركات على فتح أسواق جديدة للتوسع في الإنتاج بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج، تحقيق أرباح إضافية ببيع سلعها بأسعار أعلى بحالات التصدير، تنويع الأسواق وبالتالي تقليل المخاطر، استيراد المواد الخام المتوفرة في بلدان أخرى بسعر أقل أو جودة أعلى.

ثانياً **نظرية الميزة التنافسية**: وقد حدد مايكل بورتر أربع مسببات لها كالاتي: حالة الموارد من حيث توافرها وتكلفتها، حالة الطلب الداخلي حيث تزداد الميزة التنافسية للمنتج كلما زاد الطلب

الداخلي عليها، وضع الصناعات المساعدة وذات الصلة في نفس الدولة، حيث كلما زادت الصلة بين سلاسل الإمداد كلما زادت الميزة التنافسية، الكفاءة الإدارية الشركة.

مؤشر منندى داوفوس الاقتصادي العالمي بسويسرا يقوم بقياس وضع الميزة التنافسية بين الدول على أساس ثمان عوامل وهي: (درجة الإنفتاح في الدولة. نوع الحكومة (نظام الحكم). توفر المؤسسات المالية. نوعية البنى الهيكلية في الدولة. التقنية ودرجة تقدمها. نوع الإدارة. العملة الوطنية. مؤسسات المجتمع المدني).

ثالثاً نظرية الجات: تنطلق من نظرية تحرير الأسواق وإزالة كافة العوائق الاقتصادية والسياسية لحركة التجارة العالمية من أجل تدعيم العلاقات الدولية تحقيق كفاءة أعلى في استغلال الموارد.

النظام الاقتصادي العالمي الجديد

مع نهاية الحرب العالمية الثانية انطلق المجتمع الدولي لتصميم نظام عالمي للسياسات الاقتصادية يقوم على تجنب والولايات ويمنع الفوضى، كان ذلك النظام الاقتصادي المنشود مجرد قطاع من نظام أكبر عهد المجتمع الدولي على تدشينه تحت مسمى **النظام دولي** والذي يقوم على تنظيم قواعد وأسس تفاعل دول العالم، والذي تم تفعيله بإنشاء منظمة الأمم المتحدة، **النظام الاقتصادي العالمي الجديد** أحد أبرز مجالات النظام الدولي، يُشير إلى مجموعة القواعد والترتيبات التي وضعت في أعقاب الحرب العالمية الثانية لضبط قواعد السلوك في مجال العلاقات الاقتصادية بين الدول، وفق مفهوم العولمة الاقتصادية (Economic globalization)، والتي تقوم على تنميط (standardization) الاقتصاد العالمي تجاه نمط السوق الحر وتذويب الفوارق والعوائق السياسية بين عناصر السوق العالمي وتوحيد السياسات العالمية الدولية، وبشكل عام أصبح النظام الاقتصادي العالمي الجديد يتسم بالديناميكية والقطبية، والثورة العلمية في المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، وتعاضم دور الشركات متعددة الجنسيات والتكتلات الاقتصادية (محمود ح.، 2009)، ويتكون هيكل النظام الاقتصادي العالمي الجديد من ثلاث نظم أساسية وهي: النظام النقدي الدولي، النظام المالي الدولي، النظام التجاري الدولي.

النظام النقدي الدولي يحكم ويضبط قواعد السلوك في كل ما يتعلق بإدارة النظام النقدي الدولي بما يحقق الاستقرار النقدي، وعلاج العجز المؤقت في موازين المدفوعات والميزانيات الحكومية واستقرار أسعار الصرف للدول الأعضاء، وذلك من خلال ما يقدمه من سياسات نقدية تصحيحية وتمويل العجز (الحמיד، 2003)، ويمثل صندوق النقد الدولي (1945) الجهة

الإدارية المختصة بإدارته، يشترط الصندوق شروط مالية ونقدية لمنح القروض (والتي تعرف بوصفها صندوق النقد الدولي)¹ (الحמיד، 2003)

ثانياً **النظام المالي الدولي** وهو ذلك النظام الذي يحكم قواعد السلوك في كل ما يتعلق بالتحركات أو الانتقالات الدولية لرؤوس الأموال سواء في صورة مساعدات أجنبية أو قروض خارجية سواء كانت رسمية أو تجارية أو في صورة استثمارات أجنبية مباشرة أو غير مباشرة بالإضافة إلى مساعدة الدول على الإعمار وتحقيق التنمية الاقتصادية، ويقوم على إدارته البنك الدولي بمفهومه الشامل (البنك الدولي للإنشاء والتعمير IBRD، مؤسسة التنمية الدولية IDA، مؤسسة التمويل الدولية IFC، الوكالة المتعددة الأطراف لضمان الاستثمار MIGA، المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار ICSID)، وعلى عكس صندوق النقد الذي يهتم بالإصلاحات السياسية قصيرة الأجل والقروض قصيرة الأجل، فإن البنك الدولي يهتم بتحركات رؤوس الأموال على المدى الطويل وتقديم قروضاً طويلة الأجل (الحמיד، 2003)، وقد أخذ البعض على نظام كلاً من صندوق النقد والبنك الدولي القائم على تمركز السلطة لدى الأعضاء الأعلى حصة أن ذلك من شأنه توجيه الدعم التمويلي لصالح الدول الغنية على حساب الدول النامية، كما يؤخذ على البنك الدولي تركيزه على تمويل المشروعات الزراعية بالدول النامية على حساب المشروعات الصناعية والخدمية.

ثالثاً **النظام التجاري الدولي** وهو النظام الذي يحكم قواعد السلوك في كل ما يتعلق بحركة الأموال التجارية وتصدير واستيراد السلع، ويقوم على تحرير التجارة العالمية لزيادة التبادل الدولي وخلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد، وتعظيم الدخل القومي العالمي مع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وقد تبنت تسير ذلك النظام سكرتارية الجات GATT (الاتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة) والتي تم إنشائها عام 1947 إلى أن قامت منظمة التجارة العالمية WTO لتحل محل سكرتارية الجات في إدارة النظام التجاري الدولي اعتباراً من بداية عام 1995، ويلزم على كل دولة ترغب بالانضمام إلى عضوية منظمة التجارة العالمية أن توفق أوضاعها بما يتوافق مع شروط كل الاتفاقات التجارية متعددة الأطراف والموافقة عليها (اتفاق تجارة البضائع GAT - اتفاق تجارة الخدمات GATS - واتفاق حماية الملكية الفكرية TRIPS) (السلام، 1995). وتتكون أجهزة المنظمة من **المؤتمر الوزاري**،

¹ ومن أبرز الشروط المالية: العمل على القضاء على العجز في ميزان المدفوعات وعجز الموازنة العامة، تخفيض القيمة الخارجية للعملة المحلية، إلغاء الرقابة على الصرف الأجنبي، وإلغاء الدعم وتحرير الأسعار وتشجيع الصادرات وتحرير الاستيراد، إلغاء الاتفاقيات التجارية الثنائية، زيادة موارد الحكومة عن طريق زيادة الضرائب غير المباشرة وزيادة أسعار منتجات القطاع العام وأسعار الطاقة وزيادة رسوم خدمات المرافق العامة، وتقليل معدلات الإنفاق العام بإلغاء الدعم على المواد التموينية، وخصخصة القطاع العام وتشجيع الاستثمار الأجنبي، أما الشروط التي تتعلق بالسياسة النقدية فهي كالححد من نمو عرض النقود وتنمية السوق النقدي المالي، تطوير قوانين البورصات، وتكوين احتياطي نقدي دولي مناسب، وزيادة أسعار الفائدة، وهي في مجملها سياسات إنكماشية اعتبرها البعض محل نقد

والمجلس العام من ممثلي جميع الدول الأعضاء، وجهاز فض المنازعات، وجهاز مراجعة السياسات التجارية، والمجالس المتخصصة، وتعمل المنظمة على تحرير التجارة الدولية وإزالة العوائق أمام التبادل التجاري بين الدول، وتمثل أهم المطالبات من الدول الراغبة في العضوية التعهد باستخدام التعريفات الجمركية بطريقة غير تمييزية والتخلي عن الحماية ودعم الصادرات والالتزام بخيار التحرير التجاري والتعهد بتجنب سياسات الإغراق، وقد قوبلت تلك السياسات بتحفظ من بعض الدول حيث اعتبرت الدول المتقدمة والصناعة أن الإلغاء التدريجي للدعم الذي تقدمه للمنتجين الزراعيين من شأنه أن يزيد أسعار الواردات الغذائية، أما الدول النامية فاعتبرت أن تحرير أسواقها أمام المنتجات المستورة يمثل تحدياً لصعوبة منافسة منتجات الدول المتقدمة صناعياً الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معدلات البطالة وانخفاض الدخل، كما أن تخفيض رسومها الجمركية من شأنه زيادة عجز الموازنة العامة (البطراوي، 2017).

وبالرغم من وجهة النظر السابقة في تفسير التعاملات الدولية إلا أنه لا توجد صناعة واحدة لا توجد في أي دولة على مستوى العالم، جميع المواد الخام تباع بنفس أسعارها المحلية في سائر الدول الأخرى مضاف إليها تكاليف النقل البسيطة (باستثناء برامج الدعم).. ومع ذلك تتعملق قطاعات الأعمال والصناعة أو صناعة معينة في دول بينما تنقرم في دول أخرى.. وبالتالي تراجعت قدرات النظريات التقليدية في تفسير غموض تلك الظاهرة من مداخل الميزة التنافسية والتخصص.. وأصبحت هناك حاجة ملحة للتخلي عن منهجية الحلول السطحية للكشف عن العوامل الديناميكية المعقدة المسؤولة عن نجاح أو فشل برامج التقدم الاقتصادي.

الإنتاج الاقتصادي

نظرية الإنتاج هي الرؤية العلمية الوصفية والتفسيرية لظاهرة خلق المنافع من السلع والخدمات والتي تبحث في ماهية العوامل التي تؤدي لخلقها وأثر تغير تلك العوامل على تغير الإنتاج، وقد تطورت تلك النظرية على مر تاريخ الفكر الإقتصادي بدءاً من الماركنتيليين الذين اعتبروا أن الإنتاج أو المال هو الذهب والفضة إلى مدرسة الطبيعيين والتي صاحب ظهورها تأثرها بالتغيرات العلمية والثقافية التي صاحبت عصر النهضة ورفضوا تلك الفكرة واعتبروا أن الذهب والفضة مجرد تعبير عقيم عن قيمة المنفعة بالمال وهو السلع المادية النافعة والتي لا تخلقها سوى الأرض أو الزراعة، فاعتبروا أن الزراعة فقط هي النشاط الإنتاجي الوحيد لأنه النشاط الوحيد القادر على الخلق، أما الصناعة فتحويل المنتج من صورة لأخرى والتجارة نقل للمنتج وبالتالي فهي ليست أنشطة إنتاجية بل أنشطة عقيمة وإن كانت تُقدم منافع، عارض الكلاسيك بريادة آدم سميث (1776) فكرة فصل ناتج الصناعة عن مفهوم الإنتاج بافتراض أن الزراعة هي النشاط الخلاق الوحيد، واعتبروا أن الزراعة شأنها شأن الصناعة تحويل لمدخلات من صورة لأخرى وإن كان ذلك التحويل يعتمد بالأساس على الأرض بينما التحويل في الصناعة يعتمد على الآلات، وبالتالي فكل منتج مادي يتضمن منفعة يدخل تحت مظلة الإنتاج، أما الخدمات فلا تُعد إنتاجاً أو أموالاً لأنها لا تُضيف إلى الثروة وإنما تقنى فور استخدامها، أما جون استيورت ميل فدعا إلى اعتبار المنافع الخدمية اللصيقة بالسلع المادية دون المنفصلة عنها ضمن مفهوم الإنتاج لكونها تسهم بشكل مباشر في تكوين المنتج المادي الذي يُمثل إضافة للثروة، وهو تفريق رفضه أيضاً جان باتيست ساي واعتبر أن أي منفعة سواءاً تضمنها شئ مادي أو خدمي إنتاجاً وبذلك اعتبر أن المنتج هو كلاً من السلعة أو الخدمة، وهو ما استقر عليه الفكر الإقتصادي المعاصر بإعتبار كلاً من السلع والخدمات إنتاجاً إقتصادياً أو أموالاً إقتصادية (البطراوي، 2017)

عوامل الإنتاج

يقصد بعوامل الإنتاج (factors of production) كل العناصر التي تشارك أو تتضافر فيما بينها لتحقيق الإنتاج، العوامل التقليدية أو ما يعرف بالثالث الإقتصادي المقدس الأرض والعمل ورأس المال (موسى و السعيد، 1975، صفحة 48) وهي عناصر محل اتفاق عام بين الإقتصاديين، بينما يضيف بعض الإقتصاديين عاملاً أو عوامل أخرى ومنها الدولة والتنظيم والتكنولوجيا ورأس المال الإجتماعي والثقافي والنفسي والبيئي، وهو اختلاف اصطلاحي إلى حد كبير فكلّ من الفريقين يقر بأثر تلك العوامل على الإنتاج، عامل التنظيم أو المنظم (entrepreneur) يقصد به تنظيم وإدارة المنشأة، ويطلق عليه أحياناً المهارات الإدارية (management skills)، كما أن

التكنولوجيا تدخل فى عنصر رأس المال الذى تملكه المنشأة، وتساهم معه فى زيادة الإنتاج وتطوره، التفرقة بين عوامل الإنتاج لتبرير استقلالها عن بعضها لا يستند إلى معيار دقيق، فالقول بأن الأرض ذات ندرة نسبية يمكن أن ينطبق على العمل ورأس المال، كما أن التفرقة بين عنصر العمل والمنظم على أساس تحمل المنظم للمخاطرة، يتجاهل أن العامل أيضاً يتحمل قدراً من المخاطرة عندما يفقد عمله، أو يتعرض إلى خطر البطالة.

نظرية عوامل الإنتاج

عوامل الإنتاج هي العوامل الحصرية لخلق المنافع ذات القيمة الاقتصادية (التبادلية) ، عوامل نسبة إلى العمل الذى تؤديه هذه العناصر ، وخلق نسبة إلى الإضافة المُحدثة التى يُحدثها ذلك العمل ، وبمعنى آخر هي عناصر توليد المنافع وليس أسباب ، فالأسباب الدافعة تتمثل في الحاجات والرغبات ، كما أنها عناصر حصرية لتوليد أو خلق المنافع ذات القيمة الاقتصادية بما تُضيفه من عمل ، وليست عناصر حصرية لخلق القيمة بالمنفعة ، حيث تنشأ قيمة التكلفة بما تُضيفه تلك العوامل من قيمة ، أما القيمة التبادلية فتتأثر نتيجة تفاعل عنصرى ندرة المنفعة الناتجة والحاجة إليها ، وهما نسبتيان متفاوتتين زمانياً ومكانياً ، لقد تطور مفهوم المال من مفهوم الذهب والفضة لدى الماركنتيليين واعتبار أن النشاط التجاري هو النشاط الفعال في اكتسابه ، إلى مفهوم الناتج الزراعي لدى الفيزوقراط واعتبار أن النشاط الزراعي هو النشاط الوحيد في إنتاجه وبالتالي الأرض هي عامل الإنتاج الوحيد ، إلى مفهوم الناتج الزراعي والصناعي لدى الكلاسيك وبالتالي تفصيل عناصر الإنتاج إلى الأرض والعمل ورأس المال (الآلات والمعدات) لأول مرة على يد سميث واعتبار أن العمل هو العنصر الفعال في الإنتاج ، وتبعه على ذلك التقسيم أغلب الاقتصاديين الكلاسيك وبعض الحديين كجون ستيوارت ميل كما اعتبره ماركس بالثالث المقدس (Holy Trinity) فى الاقتصاد السياسى (Warburton, 1928) ، إلى اتساع المفهوم مع ساي ليشمل الإنتاج الزراعي والصناعي والخدمي أي السلع المادية والخدمية ومع باتيست ساي ، فكل خلق لمنفعة مادية أو معنوية ذات قيمة اقتصادية يُعد إنتاجاً لمال ، أما إذا خلت المنفعة الناتجة من القيمة الاقتصادية تماماً فلا تُعد من قبيل إنتاج المال (بيومي و وآخرون، 1994، صفحة 108) ، إلا أن تقسيم سميث الثلاثي لعوامل الإنتاج شهد جدلاً واسعاً بين الاقتصاديين حيث اعتبرت المدرسة الإنجليزية أن رأس المال هو ما قد سبق انتاجه وأنه لا يدخل ضمن نطاقه الموارد الطبيعية (حشيش، 1998، صفحة 279) ، أما المدرسة الفرنسية فقد اعتبرت أن رأس المال ما ينتج عن مساهمته الزيادة فى الناتج القومى عن الاستهلاك القومى وهو الأرض والصور المتحولة

لها المتضمنة عمل متجسد ، ورأوا أنه من الصعوبة التمييز ما بين الأرض ورأس المال واعتبروا أن التقسيم الأصح لعوامل الإنتاج هو عاملين فقط العمل ورأس المال بما يشمل المعنى من الأرض والآلات والمعدات (Hicks, 1960, p. 74) ، كما اعتبرت المدرسة النمساوية – أو المدرسة الحدية – أن رأس المال يمكن أن يكون شيئاً من الطبيعة لم يتدخل الإنسان في إنتاجه (يوسف ع.، 1987، صفحة 119) ، أما البريطاني الفريد مارشال فقد انتقد تقسيم الكلاسيك واعتبر أن عوامل الإنتاج هي الأرض والعمل ، فالآلات والمعدات في الأصل هي عناصر من الطبيعة أو الأرض متحولة لصورة أخرى بفعل العمل ، وبالتالي فعوامل الإنتاج هي الأرض بصورها المتعددة والعمل ، ثم فصل التنظيم عن العمل وهو الدور الذي كان يقوم به الرأسمالي من جميع عوامل الإنتاج وتحمل المخاطرة واعتبره كعامل مستقل لأول مرة (Marshall, 1890) ، كما اعتبره ومن بعده شومبيتر القوة المحركة في إنتاج الثروة ، وأن دوره يختلف عن غيره من العوامل الأخرى ذات الدور السلبي في تحقيق الإنتاج ، أما المنظم فهو صاحب الدور الريادي والإيجابي في تنظيم عوامل الإنتاج لإنجاز العملية الإنتاجية (Hanson, 1967, p. 44) ، ويوجه إلى ذلك الرأي أن التنظيم شأنه شأن سائر العوامل في حالة عدم اكتمال سائر العناصر لا يمكن لعنصر أن يكون له دور إيجابي (عبد الله و وآخرون، 2014) ، رفض بعض الاقتصاديين هذه التفرقة بين العمل والتنظيم كما رتن ميللر (Merton H. Miller) والذي اعتبرها أنسب إلى العصور الوسطى ورأى أن التنظيم جزء لا يتجزأ من عنصر العمل غاية الأمر أن العامل تابع لا يتحمل المخاطرة ، وأن المنظم (entrepreneur) يعمل في المشروع متحملاً مخاطره (Miller, 2014) ، وفي عام 1956 ظهر مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) لأول مرة في مقال لأحد الاقتصاديين المنتمين إلى مدرسة شيكاغو (Jacob Mincer) بعنوان (investment in Human Capital) المنشور في مجلة الاقتصاد السياسي (Journal of Political Economy) عام 1956 ، ثم طور المفهوم بالتعاون مع بيكر (Gary Becker) بكتابه الصادر بعنوان (Human Capital) عام 1964 ، كما ظهرت بعض الأفكار الاقتصادية بإضافة رأس المال الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية) ورأس المال الثقافي ورأس المال النفسي ورأس المال السياسي والتشريعي (الدولة) ضمن العوامل التي تسهم في عملية الإنتاج (بخلاف التراخيص والتصاريح الرسمية التي تدخل ضمن رأس المال الفكري) (السعيد و وآخرون، 1975، الصفحات 48-52) ، كما دعا بعض الاقتصاديين إلى اعتبار التكنولوجيا عامل إنتاج مستقل عن رأس المال الصناعي كما سيتبين تفصيله.

رأس المال السياسي (هيكل الحكومية)

رأس المال هو كل مملوك ذو قيمة اقتصادية ومنفعة إنتاجية ، الطاقة الإنتاجية هي مجموعة من العلاقات بين رؤوس أموال معينة لدمج منافعهم في صورة منفعة واحدة مُدمجة ، جميع رؤوس الأموال يخضع ضمها لمزيج علاقات الطاقة الإنتاجية لرغبة وقدرة التنظيم فيما عدا رأس المال السياسي ، فهو العامل الذي يظهر ضمن أمزجة عوامل إنتاج الطاقات الإنتاجية الوحيدة وعلى المستوى الكلي بصفة السيادة ، عمل رأس المال السياسي أو القيمة المضافة له هو أثر الدولة بمؤسساتها الحكومية والبرلمانية والقضائية على أداء النشاط الاقتصادي الواقع بنطاق سيادتها ، والذي ينقسم إلى سياسات (داخلية أو خارجية) ترتبط بشكل مباشر بالمجال الاقتصادي وسياسات ترتبط بشكل غير مباشر بالمجال الاقتصادي ، السياسات المباشرة هي تلك الإجراءات الحكومية الهادفة للتأثير بشكل مباشر على السلوك الاقتصادي ، وهي كل سياسة تتعلق بشكل مباشر بمنفعة ذات قيمة اقتصادية -كل ما يمكن بيعه وشراؤه- ، والتي قد تكون سياسات سيادية كالسياسات المالية والنقدية وتنظيم الأنشطة الإنتاجية ، أو سياسات غير سيادية كسياسات التدخل الإنتاجي وكل ظهور اقتصادي يحق لغيرها داخل نطاق سيادتها ، أما السياسات غير المباشرة بالمجال الاقتصادي فهي كل سياسة تتعلق بمنفعة ذات قيمة غير أو لا اقتصادية ، وهي كل ما لا يمكن أو يحظر بيعه أو شراؤه ، وتنقسم هي الأخرى إلى سياسات وأدوار سيادية كتنظيم انتقال وتشارك السلطة وحفظ الأمن والدفاع وتنظيم العلاقات الاجتماعية غير الاقتصادية وإقرار القواعد المتعلقة بالآداب العامة والفكر والمعتقدات..، وأدوار وسياسات غير سيادية وهي تلك الأدوار التي لا ترتبط بمنافع اقتصادية وتمارسها الدولة وفي نفس الوقت تمنح الأشخاص الحق في ممارستها.

سياسات الدولة بعمومها تتبع بشكل أساسي من الفلسفة العامة للدولة ، وهي المبادئ والقواعد والمسلمات التي تؤمن بها الدولة فتشكل بُناءً عليها غاية في ذاتها وجهد ترتضي بذله للوصول لتلك الغاية ، وبناءً عليه فتتشكل سياسات الدولة كقواعد عامة ومرشدة تضعها الدولة لتتذلل نهج المهمة الموضوعية وإتمام مسيرتها ، وبناءً عليه فليس كل ما تعتنقه الدولة من مبادئ يُصطلح بالسياسة ، فالفلسفة العامة للدولة (فلسفة الرؤية المستهدفة) هي مبادئ وقيم غائية (إستاتيك) ، أما السياسات العامة للدولة (سياسات المهمة أو الرسالة) فهي مبادئ وقيم وصولية (ديناميك) ، الدولة التي تعتنق مبادئ وقيم دينية غايتها الوصولية ستكون نقطة داخل إطار إقامة الدين ، أما الدولة التي تعتنق مبادئ وقيم مدنية فستكون رؤيتها نقطة داخل إطار المدنية ، الرؤية يجب أن يُكافئها جهد مبذول للوصول لغايتها وهي المهمة أو الرسالة ، والتي تشترك مع الرؤية من حيث القيم التي تدفع للقبول بها ، وتتفرد بالقيم الوصولية التي تُمكن من أدائها ، المهمة في سبيل إتمامها يتم ترجمتها إلى

أهداف التحرك ، سواء أكانت أهداف مرحلية أو غير مرحلية ، متداخلة أو منفصلة ، أهداف الدولة هي ذلك المسار المرسوم بخريطة زمنية للربط ما بين نقطة الوضع الحالي ونقطة الوضع المستهدف ، سواء أكان مساراً مُستقيماً (أهداف مباشرة) ، أو مساراً غير مباشرٍ مُلتفّاً حول عقبات ومتخبطياً لحواجز وأغوار (أهداف استراتيجية-غير مباشرة) ، خريطة السير (أو التسيير) إن لم تكن مُنقّحة المسارات بالقواعد الصحيحة المُرشدة للسير (السياسات) وبشكل واضح ، فإن مهمة الوصول عملياً ستكون من الصعوبة بمكان ، فإن كانت القواعد غائبة أو غير مناسبة أو غير واضحة أو متضاربة أو غير مرنة أو غير مقبولة ، فإن ذلك لا يعني سوى تبديد جزء كبير من جهود الدولة وجعل الوصول أمراً غاية في الصعوبة.

دور الدولة هو مجموع الاعمال المتعلقة بالرؤية والمهمة والأهداف والسياسات والمبادرات التي تتبناها الدولة بمجال معين والتي تتخذ في سبيل تحقيقها أشكال التشريع والتحكيم والتنفيذ ، أدوار الدولة تنقسم نوعياً إلى أدوار سيادية (إختصاص حصري للدولة بنطاقها المكاني والإجتماعي تؤديه بأدوات السلطة العامة ، كالدور الأمني والقضائي والدولي والمالي..) وأدوار غير سيادية (وهي المهام التي تمارسها الدولة ويمكن للمؤسسات الخاصة أن تمارسها في سبيل المصلحة العامة مثل التعليم والصحة والنقل العام وغيرها..) ، وفي تحديد طبيعة دور الدولة يتشعب الفكر السياسي ما بين الدولة الممتدة والدولة المحصورة ، ففي الدولة الممتدة يتسع دور الدولة ليشمل نطاقه كافة شئون الحياة ، فتتسع معه المهام السيادية والتي يدخل بنطاقها مهام لا تشتهر بسيادتها الدول عادةً ، ومن أهم روادها أفلاطون وأرسطو ومن المتأخرين ماركس ، أما الدولة المحصورة فتقوم على تقليص دور الدولة إلى أقل درجة ممكنة خاصة دور التنظيم الاقتصادي للإنتاج ، بحيث يقتصر على حفظ الأمن وتنسيق مهام المنظمات السياسية ، في حين يقوم القطاع الخاص بأداء معظم المهام نيابة عن الدولة ، فتخرج بذلك مهام تشتهر بسيادتها عن عباءة الأدوار السيادية للدولة ، ومن دعاة الدولة المحصورة (والأحدث نسبياً) مذهب النفعية (مهمة الدولة تمكين كل شخص من تحقيق رغباته ومنع الآخرين من تعويقه ، أو منع تعدي الأفراد على بعضهم البعض) مثل "جيمي بنتام" ، والفلاسفة الليبراليين (حرية السوق) مثل "جون ستيوارت ميل" ، وفلاسفة العقد الإجتماعي مثل "هوبز" و"روسو" و"لوك".

ويتضح من ذلك أن بتحديد الفلسفة السياسية المتبعة لدور الدولة يتحدد هيكل الطبيعة العامة أو الخاصة أو المختلطة لأدوار الدولة ، والتي تتحدد بوضع القواعد القانونية المنظمة لحدود (المسموح والمحظور) وأبعاد (التدخل التنظيمي) المرفق محل العناية ، بحيث يتقاطع بالقانون بُعد عمق التدخل التنظيمي للأشخاص العامة (شخص الدولة والأشخاص العامة التابعة لها) مع إطار

المسموح والمحظور لتنشأ نطاقات يظهر بها أقصى تدخل تنظيمي وأخرى بها تدخل معتدل وأخيرة بها أقل تدخل ممكن بإطارى المرفق محل العناية ، فعلى سبيل المثال الأمن كدور نوعي أو التشريع كدور شكلي ، تمارسهما أغلب الدول حصراً بصفة السيادة ، فتحكر تشريع وتحكيم وتنفيذ حق الأمن ، وتحكر حق إصدار القواعد القانونية العامة الملزمة بشكل عام ، أما مرفق الإنتاج أو التعليم أو الصحة..، كدور نوعي فعادة لا تمارسه أغلب الدول بصفة السيادة ، وإن كانت تجعله محل عناية كموضوعات خاصة ، أي وإن مارست الدولة أنشطتها لا تمارسها بصفة السيادة وإنما بصفة خاصة.

أولاً السياسات العامة للدولة

السياسات المباشرة وغير المباشرة تشكل بمجموعها مزيج عمل رأس المال السياسي ، أما اصطلاح السياسة العامة أو الحكم فيستخدم عادة للدلالة على السياسات السيادية الغير مرتبطة بشكل مباشر بالمجال الاقتصادي والمرتبطة بانتقال وتشارك السلطة ووضع الحريات خاصة المتعلقة بالفكر والرأي والصحافة وإنفاذ القانون والكفاءة الإدارية لجهاز الدولة ، وقد وضعت بعض المؤشرات لقياسها كمؤشر الإيكونوميست للديموقراطية ومؤشر البنك الدولي لإدارة الحكم.

أولاً مؤشر الإيكونوميست للديموقراطية

مجموعة الإيكونوميست (The Economist Group) هي شركة إعلامية متعددة الجنسيات مقرها الرئيسي في لندن ببريطانيا تتبع قطاع الأعمال الخاص ، أسسها "جيمس ويلسون" (James Wilson) عام 1843 ، أبرز إصداراتها "مجلة الإيكونوميست" (The Economist) الإخبارية والتي تمثل واحدة من أبرز مصادر المعرفة الاقتصادية والتي يهتم بها العديد من التنفيذيين وواضعي السياسات والنظم الاقتصادية البارزين في العالم ، وفي عام 2006 بدأت "وحدة الإستخبارات" (Intelligence Unit) التابعة لمجموعة الإيكونوميست Economist Intelligence Unit (EIU) بإعداد ونشر مؤشر لقياس الديمقراطية (Democracy Index) أو جودة الحكم أو مستوى الحكم الراشد بـ167 دولة حول العالم وذلك من خلال خمس فئات أو مؤشرات فرعية وهي: العملية الانتخابية والتعددية (electoral process and pluralism) ، الحريات المدنية (civil liberties) ، أداء الحكومة (the functioning of government) ، المشاركة السياسية (political participation) ، الثقافة السياسية (political culture) ، ووفقاً لهذا المؤشر تُصنف الدول إلى أربع فئات رئيسية وهي:

الفئة الأولى "الديموقراطيات الكاملة" (full democracies) وهي الدول التي لا تحترم الحريات الأساسية المدنية والسياسية حسب بل أيضاً تعمل على تعزيز الثقافة السياسية من أجل ترسيخ

مبادئ الديمقراطية ، وهي دول ذات توازنات حكومية جيدة ونظام قضائي مستقل وإعلام متنوع ومستقل ، وتسجل مؤشرات هذه الدول ما بين 8 إلى 10 ووفقاً لتقرير عام 2015 فإن 12% من دول العالم هي دول ديمقراطية كاملة يسكنها نحو 8,9% من سكان العالم ،

الفئة الثانية دول "الديمقراطيات المعيبة" (flawed democracies) وبالرغم من أن هذه الدول تكون انتخاباتها حرة ونزيهة وتحمي الحريات الأساسية المدنية ، إلا أنه سجلها يكون مشوباً بالتعدي على حرية الإعلام بالإضافة لتخلف الثقافة السياسية في المجتمع وضعف المشاركة السياسية ومشكلات بالأداء الحكومي ، وتسجل مؤشرات هذه الدول من 6 إلى 7,9 ووفقاً لتقرير عام 2015 فإن 35% من دول العالم هي دول ديمقراطية معيبة يسكنها نحو 39,5% من سكان العالم.

الفئة الثالثة دول "الأنظمة الهجينة" (hybrid regimes) وهي الدول التي توجد مخالفات ومآخذ على العملية الانتخابية بها ، وتمارس عادة الضغط على المعارضين السياسيين ، ويكون القضاء فيها غير مستقل ، بالإضافة إلى تفشي الفساد على نطاق واسع ، مع تعرض الإعلام لضغوط ومضايقات ، وتكون فيها الثقافة السياسية في وضع متخلف مع انخفاض مستويات المشاركة السياسية ، وضعف أداء الحكم ، وتسجل مؤشرات من 4 إلى 5,9 ، ووفقاً لتقرير عام 2015 فإن 22% من دول العالم هي دول هجينة ويسكنها 17% من سكان العالم.

الفئة الرابعة دول "الأنظمة السلطوية" (authoritarian regimes) وهي الدول التي يختفي فيها التعددية السياسية أو محدودة للغاية ، وفي هذه الأنظمة يكون انتهاك الحريات المدنية أمراً مألوفاً ، أما الإعلام فيكون مملوكاً للدولة أو تسيطر عليه الجماعات المرتبطة بنظام الحكم ، القضاء ليس مستقلاً ، مع وجود رقابة على كل شيء ، وممارسات قمعية تجاه أي انتقاد حكومي ، وتسجل مؤشرات تلك الدول من 0 إلى 3,9 ، ووفقاً لتقرير عام 2015 فإن 30% من دول العالم هي دول سلطوية ويسكنها 34% من سكان العالم (EIU, 2016).

ثانياً المؤشرات العالمية لإدارة الحكم

وفي عام 2008 أصدرت إدارة بحوث الحكم بمعهد البنك الدولي تقريرها السنوي الأول حول "المؤشرات العالمية لإدارة الحكم" (Worldwide Governance Indicators) والذي يهدف إلى قياس نظام إدارة الحكم عن طريق تجميع آراء وتقارير من مختلف المصادر ، مثل وحدة معلومات مجلة إيكونوميست ، ومؤسسة "لاتينو باروميتر" (Latinobarometro) ، ومؤسسة "أفرو باروميتر" (Afrobarometer) ، والمنتدى الاقتصادي العالمي ، ومنظمة غالوب لاستطلاعات الرأي ، ومؤشر "برتلسمان" (Bertelsmann Transformation Index) ، وقاعدة البيانات المؤسسية للهيئات الحكومية الفرنسية ، ومركز التنمية التابع لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان

الاقتصادي، وتقرير آفاق الاقتصاد في أفريقيا، ومؤشر النزاهة العالمية، ومؤسسة "إستشارات المخاطر الاقتصادية" (Economic Risk Consultancy) في آسيا، ومنظمة صحفيون بلا حدود ، ويعرّف مؤلفو هذا التقرير إدارة الحكم بأنها "التقاليد والمؤسسات التي تُمارَس السلطة على أساسها في بلد ما ، ويشمل ذلك عملية اختيار الحكومة ومراقبتها واستبدالها، وقدرة الحكومة على أن تضع وتنفذ بفعالية سياسات سليمة ، واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية" (Svirina, 2008) ، وقد تم وضع ستة مؤشرات عامة لقياس جودة الحكم (تتراوح قيمها ما بين الصفر والواحد الصحيح) ، وهي على الترتيب (الصوت السياسي والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، فاعلية الحكومة، نوعية التنظيمات، سيادة القانون، السيطرة على الفساد).

المؤشر الأول "التعبير عن الرأي والمساءلة" (VA-Voice and Accountability) يقيس هذا المكون مدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في انتخاب حكومتهم، بالإضافة إلى حرية التعبير وحرية تكوين الجمعيات وحرية وسائل الإعلام وذلك من خلال خمس ركائز (Pillar) وهي (مؤشر الديمقراطية Democracy Index – الحقوق الاجتماعية الراسخة Vested interests – مُسائلة الموظفين العموميين Accountability of Public Officials – وضع حقوق الانسان Human Rights – حرية إنشاء الجمعيات السياسية والمدنية Freedom of association).

المؤشر الفرعي الثاني "الاستقرار السياسي وغياب العنف" (PV-Political Stability and Absence of Violence) ويقيس هذا المؤشر احتمال زعزعة استقرار الحكومة عن طريق وسائل غير دستورية أو باستخدام العنف بما في ذلك الإرهاب ، ويشمل خمس ركائز وهي (الانتقال المنظم للسلطة Orderly transfers – مدى وجود نزاعات مسلحة Armed conflict – مدى وجود مظاهرات عنيفة Violent demonstrations – الاضطرابات الاجتماعية Social Unrest – التوترات الدولية / التهديدات الإرهابية International tensions / terrorist threat).

المؤشر الفرعي الثالث "فاعلية الحكم" (Government Effectiveness) ويقيس هذا المؤشر نوعية الخدمات العامة، وقدرة جهاز الخدمة المدنية واستقلاله عن الضغوط السياسية، ونوعية إعداد السياسات ، ويشمل ركيزتين وهما (نوعية البيروقراطية / الفعالية المؤسسية Quality of bureaucracy / institutional effectiveness – الإجراءات الحكومية الروتينية المفرطة Excessive bureacucracy / red tape).

المؤشر الفرعي الرابع "توعية التنظيمات" (Regulatory Quality) ويقيس هذا المؤشر قدرة الحكومة على توفير سياسات وتنظيمات سليمة تتيح تنمية القطاع الخاص وتساعد على ذلك ، ويشمل خمس ركائز وهم (ممارسات تنافسية غير عادلة "احتكارية" Unfair competitive practices - الرقابة على الأسعار Price controls - التعريفات التمييزية Discriminatory tariffs - الحماية المفرطة Excessive protections - الضرائب التمييزية Discriminatory taxes).

المؤشر الفرعي الخامس "سيادة القانون" (Rule of Law) يقيس هذا المكون مدى ثقة المتعاملين في سيادة القانون في المجتمع والتقيد بها، بما في ذلك نوعية إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم، بالإضافة إلى احتمال وقوع جرائم وأعمال عنف ، ويشمل ثمان ركائز وهي (معدلات الجريمة والعنف Violent crime - معدلات جريمة منظمة Organized crime - نزاهة العملية القضائية Fairness of judicial process - مدى الالتزام بتنفيذ العقود Enforceability of contracts - سرعة فض المنازعات القضائية "العملية القضائية" Speediness of judicial process - سياسات المصادرة / أو نزع الملكية Confiscation/expropriation - مدى حماية حقوق الملكية الفكرية Intellectual property rights protection - مدى أداء الدولة تجاه حماية الملكية الخاصة Private property protection).

المؤشر الفرعي السادس "السيطرة على الفساد" (Control of Corruption) يقيس هذا المكون مدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أعمال الفساد، صغيرها وكبيرها، بالإضافة إلى "استحواذ" النخبة وأصحاب المصالح الشخصية على مقدرات الدولة ، ويشمل ركيزة واحدة وهي (مدى انتشار الفساد بين الموظفين العموميين) (worldbank, 2015).

نتائج إختبار العلاقة بين السياسة والتنمية والمناقشة

بإختبار العلاقة ما بين السياسات العامة للحكم (المؤشرات العالمية لإدارة الحكم الصادرة عن البنك الدولي لعام 2015 لنحو 161 دولة بالعالم) وبين مؤشرات الدخل وعدالة التوزيع اتضح أن هناك علاقة طردية متوسطة ما بين جودة نظام الحكم وما بين متوسط الدخل الفردي بدرجة 0,64 وبنسبة ثقة أعلى من 95% ، وبدرجة أقل علاقة طردية متوسطة ما بين جودة نظام الحكم وما بين الدخل وعدالة التوزيع بدرجة 0,546 ، أما العلاقة ما بين جودة الحكم وما بين العلمانية فهي الأقوى بدرجة 0,886 وبنسبة ثقة أعلى من 95% ، كما هو مبين بالجدول التالي:

Worldwide Governance Indicators	Pearson Correlation	Sig
Income	.642**	.000

GINVers	.172*	.010
Incom & GIN	.546**	.000
Scholar	.886**	.000

جدول يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين المؤثرات العالمية لجودة الحكم وما بين الدخل وعدالة التوزيع ومستوى العلامانية.

وبتوزيع نسبة متوسط دخل الفرد لعام 2015 إلى المتوسط دخل الفرد بالدول الغنية ببيانها مع متوسط قيمة المؤشرات العالمية لإدارة الحكم يتضح مدى الارتباط ما بين المتغيرين كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل بياني يوضح العلاقة ما بين مستوى الدخل وما بين مستوى جودة الحكم

بفحص توزيع البيانات بالشكل السابق يتضح طبيعة البنائية الوظيفية للعلاقة ما بين المتغيرين ، أو اتجاه التأثير ما بين المتغيرين ومن يقود تغيير من؟ ، حيث يتضح من التوزيع السابق أن مستوى الحكم الجيد يكون أعلى من مستوى الدخل بالدول التي تتسم بشكل عام بانخفاض المستويين ، وبارتفاع مستوى جودة الحكم إلى المستويات المتوسطة يرتفع معه مستوى الدخل إلى المستويات المتوسطة ، ولكن يظل مستوى الحكم أعلى وبتفاوت بين المتغيرين أقل من التفاوت بمجموعة الدول منخفضة المستويين ، ولكن عقب تلك المرحلة تنعكس طبيعة تلك العلاقة ليصبح بالدول التي تتسم بشكل عام بارتفاع مستوى الدخل وجودة الحكم بارتفاع مستوى الدخل عن مستوى جودة الحكم ، ومما سبق يمكن استنتاج أن جودة الحكم تقود التقدم الاقتصادي بدرجة كبيرة في الدول النامية والمتخلفة وفق علاقة بنائية تكون فيها السياسة بنية تحتية للاقتصاد كبنية فوقية ، بينما بارتفاع مستويات جودة الحكم والدخل تنعكس تلك الطبيعة البنوية ليقود الاقتصاد جودة الحكم إلى مستويات أعلى وفق علاقة بنوية يكون فيها الاقتصاد بنية تحتية والسياسة بنية فوقية ، إن اختبار العلاقة ما بين بيانات المتغيرين السابقين بمجتمع الدراسة يؤكد العلاقة البنائية الوظيفية المنعكسة ما بين المستويين الأدنى والأعلى ، وهي علاقة ما بين تركيز صفتين وهما الحكم الراشد والقيمة الاقتصادية ، حيث يقود الحكم الراشد الاقتصاد بالدول النامية بينما يقود الاقتصاد السياسة إلى مزيد من الحكم الراشد بالدول المتقدمة ، هذه العلاقة قد تحيد عن ذلك الشكل بتأثير متغيرات دخيلة تختلف من دولة لأخرى فيختلف معها شكل العلاقة ما بين المتغيرين ، فعلى سبيل المثال الدول مرتفعة الدخل التي ينخفض بها مستوى جودة الحكم إلى مستوى يقترب من المتوسط ثلاث دول فقط وهي الإمارات 0,57 والكويت 0,43 والسعودية 0,44 ، فيما عدا ذلك فإن كل الدول مرتفعة الدخل تتمتع بدرجات مرتفعة من جودة الحكم ، ويمكن

تفسير تلك العلاقة بأن الدخل المرتفع المتولد في تلك الدول لم يتكون بشكل أساسي نتيجة لتأثير مستوى جودة الحكم على القطاع الخاص ، وإنما يتكون أغلبه بفعل الموارد الطبيعية المملوكة للقطاع العام كما هو الحال بالمملكة السعودية والتي يُمثل مجموع إيرادات الموارد الطبيعية نحو 48% من ناتجها الإجمالي ، كما أن الاقتصاد في تلك الدول لم يقود مستوى الحكم إلى مزيد من الرشد على غرار الدول مرتفعة المستوى الاقتصادي ، وذلك لإنخفاض مستوى الثقافة العلمانية لأدنى حد ممكن كدول ذات ديانة رسمية لا تنص دساتيرها على إقرار الثقافة العلمانية ، مما يمثل عائقاً جوهرياً نحو تأثير الاقتصاد لرفع مستوى جودة الحكم بتلك الدول ، وفي المقابل فإنه لا توجد دولة واحدة منخفضة الدخل يرتفع فيها مستوى جودة الحكم إلى مستويات مرتفعة ، وإنما ينخفض مستوى متوسط الدخل الفردي بجميع الدول ذات الحكم السيئ أو التي ينخفض بها مستوى جودة الحكم عن المتوسط ، ومع ذلك فإننا نلاحظ أن دولة كإيران منخفضة مستوى الحكم الجيد إلى مستوى 0,26 ومع ذلك يرتفع متوسط الدخل الفردي بها إلى مستوى 0,39 ، أي أنها من دول المستويات المنخفضة وعلى خلاف القاعدة يرتفع مستوى الاقتصاد بها عن مستوى جودة الحكم ، وهو ما يمكن تفسيره وفقاً لنفس العامل السابق وهو مساهمة إيرادات الموارد الطبيعية المملوكة للقطاع العام ، إلا أن تأثير تلك الموارد على الاقتصاد كان بدرجة أقل من دول (الكويت والإمارات والسعودية) وهو ما لم يجعلها من الدول المرتفعة الدخل ، حيث تُمثل مجموع إيرادات الموارد الطبيعية بإيران نحو 25% من إجمالي ناتجها المحلي ، وفي المقابل فإن ارتفاع عامل التكنولوجيا كان له تأثير إيجابي على رفع المستوى الاقتصادي بإيران والذي يظهر من نسبة 4% كصادرات تكنولوجيا متقدمة من إجمالي الصادرات ، الأمر يختلف على النقيض بالنسبة لحالة روسيا التي ينخفض بها مستوى جودة الحكم لأدنى من إيران بدرجة وهو مستوى 0,25 ، ومع ذلك فإن مستوى الدخل بها يرتفع لمستوى 0,53 بالرغم من انخفاض مساهمة الموارد الطبيعية في ناتجها الإجمالي إلى نسبة 10% ، إلا أن ارتفاع عامل التكنولوجيا والذي يظهر من نسبة 13% لصادرات التكنولوجيا المتقدمة لإجمالي الصادرات كان له أثر إيجابي على الاقتصاد بدرجة أعلى من حالة إيران ، بالإضافة إلى مستوى الثقافة العلمانية بروسيا إلى مستوى 0,45 والذي انعدم بإيران ، وهو العامل الذي يظهر تأثيره بشكل واضح ما بين حالتي الصين والهند ، ففي حين أن مستوى جودة الحكم بأكملاً من الصين والهند هو 0,43 إلا أن مستوى الدخل بالصين كان 0,31 بينما بالهند انخفض إلى مستوى 0,13 وهو ما يمكن تفسيره بتأثير عامل الثقافة العلمانية والتي ترتفع بالصين لمستوى 0,86 بينما تنخفض في الهند إلى مستوى 0,19 (WIN-Gallup International, 2012).

ثانيًا السياسات الاقتصادية للدولة

السياسة الاقتصادية للدولة هي موقف الدولة تجاه النشاط الاقتصادي ، سواء من حيث نشاطه الداخلي أو من حيث علاقاته بالاقتصادات الدولية ، أو الإجراءات الحكومية الهادفة للتأثير بشكل مباشر على السلوك الاقتصادي ، والتي تنقسم إلى سياسات اقتصادية عامة وهي موقف الدولة الذي تتخذه بصفة السيادة تجاه النشاط الاقتصادي ، كتحديد المسموح والمرفوض إنتاجه واستهلاكه والقيود والتنظيمات المفروضة على النشاط الإنتاجي ، وكيف يتم توزيع ذلك الناتج ، أما السياسة الاقتصادية الخاصة فهي موقف الدولة غير السيادي تجاه الاقتصاد كدخلها بالمشاركة في عملية الإنتاج.

وبشكل عام يتفاوت موقف الدولة الاقتصادي ما بين طرفي عدم التدخل الاقتصادي وهو انسحاب الدولة أفقياً (تنوع الأنشطة) ورأسياً (درجة النفوذ أو التدخل) من النشاط الاقتصادي ، بشقيه العام (تحرير الأسواق أو الليبرالية الاقتصادية) وفق الأدوات النقدية والمالية والمشروعية ، والخاص (الحياد الإنتاجي أو الإستهلاكي) من جانب ، ومن الجانب الآخر التدخل الاقتصادي وهو بسط دور الدولة أفقياً ورأسياً على النشاط الاقتصادي بشقيه العام (تخطيط السوق أو التوجيه الاقتصادي) والخاص (احتكار رأس المال والإنتاج) ، أما الإختلاط فهو موازنة ما بين البسط والإنكماش لدور الدولة على مساحة النشاط الاقتصادي ، بحيث يتغير هيكل السياسة الاقتصادية (العامة والخاصة) ما بين التحرير أو التخطيط (مختلط يميل إلى التحرير ، مختلط متوازن ، مختلط يميل إلى التخطيط).

الدولة المختلطة هي الدولة التي يظهر فيها سياسات التدخل العام والخاص في النشاط الاقتصادي سواء تدخل تعويضي لما عجز القطاع الخاص عن استكماله ، أو تدخل تنظيمي لمنع تدهور العلاقات الاقتصادية داخل الدولة ، المدرسة الكينزية نادت بالتدخل التعويضي وطرحت أداة عجز الموازنة علاجاً للركود لإستعادة التوظيف الكامل ، وفي المقابل فإن المدرسة النمساوية (كارل منجر) معارضي "الحكومة الكبيرة" اعتبرت أن التدخل الحكومي في الاقتصاد بشقيه العام والخاص هو السبب الحقيقي في الركود ، وتوصي بتخفيض التدخل الحكومي في الاقتصاد وتخفيض الضرائب وتقليل الإنفاق (ميرفي، 2013، صفحة 32) ، أما التدخل التنظيمي لمنع تدهور العلاقات الاقتصادية وحماية الأداء الاقتصادي فمن أبرز النظريات التي دعت إليه نظرية "قارب النجاة" والتي ترى أن الدول الغربية الغنية تعيش الآن داخل قارب نجاة مزدحم ، أما بقية سكان الأرض فإنهم يغرقون في بحر من الجوع والفقر ، ولو سمح أصحاب قارب النجاة للآخرين بالتشبث بالقارب لغرقوا جميعاً (الحسن، 2010، صفحة 42) ، وهو ما

يفسر سبب ميل الدول الغربية إلى سياسة الحرية الاقتصادية وفي نفس الوقت تمارس سياسات تتعارض تماما مع سياسة الحرية كفرض قيود على حرية حركة العمالة وتدفقات الإنتاج.

سياسات العلاقات الاقتصادي الدولية

تزامن القرن العشرين مع انتقال علاقات الإنتاج إلى ما يُعرف بنظام تدويل علاقات الإنتاج أو العولمة الاقتصادية ، لما اتسمت به طبيعة العلاقات بتلك المرحلة من التعقد الذي أصبح من غير الممكن الإنفراد بإتمامه عبر الجهود القطرية ، لذلك اتسمت علاقات الإنتاج خلال تلك المرحلة بالتزايد والتشابك على المستويات الإقليمية والعالمية ، وبالتالي تأثرها بقدر كبير بالتقارب الجغرافي ، كما تصاعد الإهتمام بنظرية التجارة الدولية والتي ترجع جذورها لنظرية الماركنتيلين التقييدية ، ونظرية النفقات المطلقة بالتجارة الدولية لسميث والذي اعتبر أن التجارة الدولية تمنح الدول مزايا مطلقة من خلال التخصيص من حيث انخفاض النفقات ، والنفقات النسبية لريكاردو والتي اعتبر خلالها أن عوامل الإنتاج لا يمكن أن تنتقل بين الدول ، وأن اختلاف وضع عوامل الإنتاج بين الدول يمنح الدول مزايا نسبية ، وفي عام 1919 قدم هكشر (Heckcher) نظرية "الهبات النسبية" والتي طورها تلميذه أولين (Ohlin) عام 1935 والتي حاولت تفسير تأثير التجارة الدولية على عوائد عوامل الإنتاج ، والتي تعرف باسم النظرية الحديثة في التجارة الدولية ، والتي تمثل امتداداً تكميلياً لنظرية النفقات السببية ، وتقوم النظرية الحديثة على أساس أن الهبات النسبية لعناصر الإنتاج بالدول تؤدي إلى أن تقوم الدولة التي يتوفر لديها عنصر العمل ويندر رأس المال بتصدير السلع كثيفة العمل واستيراد السلع كثيفة رأس المال ، وفي ظل تجارة دولية حرة فإن عوائد عناصر الإنتاج المتجانسة ستميل إلى التعادل (نظرية تعادل العوائد) (رزق، 2010، صفحة 18، 38، 43، 50) ، وبالرغم من أن تحرير العلاقات الاقتصادية الدولية من شأنه أن يسهم في النمو الاقتصادي من مدخل المزايا النسبية الدولية ، إلا أن سياسات الإنفتاح يجب أن تتم بالشكل الذي لا يؤدي إلى إحداث حالة تخلف بالاقتصاد القومي بتشوه علاقات عوامل الإنتاج وعلاقات التوزيع ، كما أن التقارب الاقتصادي يرتبط بالتوافق السياسي والتشريعي والحالة الأمنية.

رأس مال العمل (هيكل العمل)

العمل هو ما يملكه الأفراد من عناصر معنوية متجسدة وعوامل مادية جسدية ذات أثر إنتاجي ، سواء نتج ذلك الأثر عن جهد مبدول أو نتج عن جهد سلبي كالشهرة التجارية الإيجابية ، توظيف العمل بمضامينه الجسدية والمتجسدة إنتاجيا هو رسملة العمل والتي يكتسب بموجبها صفة رأس المال ، وبذلك فإننا بصدد التمييز ما بين شقين أساسيين لمضامين عنصر العمل أو العوامل المملوكة من قبل الأفراد والمرتبطة إرتباطا مباشراً بذواتهم ذات الأثر الإنتاجي وهي، العوامل

الجسدية (body) والتي تُمثل أحد شقي العوامل المادية (Physical) والعوامل المتجسدة ، العوامل الجسدية برسملتها تتحول إلى "رأس المال الجسدي" (Body Capital) -البين هو الجسد بدون رأس- ، والتي تُمثل المكون الأساسي لعنصر العمل المتعلق بالأعمال الجسدية (psychical labor) وهي الأعمال التي تعتمد بشكل أساسي على الخصائص الجسدية كأعمال عارضات الأزياء والألعاب الرياضية وأعمال القوة ووظائف الحراسة والأعمال البدنية الشاقة كالحفر والحمل بالإضافة إلى أعمال الدعارة ، أما العوامل المتجسدة (Embodied) فهي المكون المعنوي داخل الأفراد والذي يسهم بشكل مباشر في عملية الإنتاج ، وينقسم إلى رأس المال البشري (human capital) والذي يجيب على تساؤل "ما الذي نعرفه" (المعرفة ذات الارتباط المباشر بالعمل؟) (what we know?) ، ورأس المال الثقافي (Cultural Capital) والذي يجيب على تساؤل من نحن معرفياً؟ (ذو العلاقة غير المباشرة بالعمل؟) ، ورأس المال النفسي (Psychological Capital) والذي يُجيب على تساؤل من نحن سلوكياً؟ (who we are?) "وماذا أصبحنا؟" (who we are becoming) ، ورأس المال الاجتماعي (Social Capital) والذي يجيب على تساؤل "من الذي نعرفه؟" (who we know?) (KAPLAN & BiÇKES, 2013, p. 234) ، ويبقى التساؤل ما هو أثر تغير هيكل العوامل الجسدية والمتجسدة في عنصر العمل على الإنتاجية من المنظور الجزئي (Micro) وعلى نمو الاقتصاد القومي من المنظور الكلي (Macro)؟ هل لاختلاف العوامل الجسدية كلون البشرة والطول والوزن وسمه الشكل أثر على نمو الناتج القومي؟ ما هو أثر تغير العوامل الديموغرافية (العمر، النوع، التعليم، المهنة، الثقافة، العلاقات الاجتماعية) على الإنتاجية أو على نمو الاقتصاد القومي؟.

العوامل الجسدية والمتجسدة بالفرد مجتمعة تُمثل في مجموعها رأس مال عنصر العمل LC (Labor Capital) ، والذي يُمثل دخله تكلفة مساهمته في عملية الإنتاج أو قيمة إضافته بالإنتاج ، أما قيمة الأصل الرأسمالي فيمكن حسابها بشكل جزئي (لأصل واحد من عنصر العمل) أو كلي (لكل أصول العمل الجسدية والمتجسدة) وفقاً لثلاث أصناف من القيم وهي: قيمة التكلفة والقيمة السوقية والقيمة التجارية ، قيمة تكلفة الإنتاج (Labor Production Cost) هي مجموع ما تم إنفاقه على الفرد لإكسابه العوامل المادية والمعنوية التي لا يمكن أن تتفصل عنه والتي تسهم في صناعة دخله وإنتاجيته ، أما القيمة السوقية للعمل كأصل (Labor Market Cost) فهي تقدير السوق الحالي لقيمته ، والتي يمكن حسابها من خلال القيمة السوقية لإيجاره السنوي (مجموع دخول عنصر العمل خلال السنة) ، وذلك من خلال قسمة متوسط سعر الفائدة (r) مقابل الودائع على الأجر أو الدخل السنوي للعمل (y) كآلاتي:

$$LMC = \frac{r}{y}$$

أما القيمة التجارية للعمل (Labor commercial Cost) كأصل رأسمالي فهي قيمة مجموع الدخل التي حصل أو سيحصل عليها عنصر العمل خلال حياته الإفتراضية مقابل مساهمته في عملية الإنتاج ، وهي مجموع الأجور السنوية بعد حساب الزيادة السنوية الحقيقية المتوقعة لكل سنة ، وذلك بخصم معدل التضخم (CPI – Consumer Price Index – Inflation Rate) من الزيادة السنوية العددية المتوقعة أو معدل نمو الدخل الإسمي (r^E) وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$LCC = y(1 + r_g - r_{CPI})^{n1} + y(1 + r_g - r_{CPI})^{n2} + \dots + n$$

إلا أن مجموع تلك القيم التي سيتم تحصيلها خلال العمر الإفتراضي لتشغيل ذلك الأصل الرأسمالي لا تعبر عن معيار مكتمل لتلك القيمة التجارية ، فإذا كانت الفائدة السنوية هي 10% فإن قيمة المبلغ اليوم تعادل قيمته مضافاً إليها 10% بعد عام ، وبالتالي فإن عائد التضحية بقيمة المبلغ اليوم لإستثماره لمدة عام مقابل الحصول على 10% بعد عام هو عائد صفري ، ووفقاً لذلك المفهوم يمكن حساب القيمة الحالية للقيمة التجارية لأصل العمل ، وذلك بخصم متوسط سعر الفائدة (r_i) من صافي الزيادة السنوية ($r_g - r_{CPI}$) ثم التعويض في المعادلة السابقة ، الإهلاك هو النقص التدريجي من قيمة الأصول المادية وبالأخص رأس المال الصناعي ، أما النقص التدريجي من قيمة الأصول المعنوية فيطلق عليها الإستهلاك كما في حالة العمل والذي يتحدد بالعمر الإفتراضي للأصل أو عدد سنوات العمل المتاحة ، أما التكاليف التشغيلية لعنصر العمل فهي النفقات الضرورية والأساسية لإتمام مهام العمل ، والتي بخصمها من الدخل أو من إجمالي القيمة المضافة يتولد فائض القيمة.

يُعد التوظيف أو توازن عنصر العمل أحد أبرز المشكلات الاقتصادية العالمية التاريخية والمعاصرة ، لدى كلاً من الدول الغنية والمتقدمة والدول النامية والمتخلفة ، وهي الإشكالية التي يمكن تلخيصها في تساؤل رئيسي وهو لماذا لا تتوافر فرص عمل بدخول جذابة لكافة القوى العاملة المتاحة بالاقتصاد القومي؟ ، هل السبب انخفاض رأس المال الصناعي أو الطبيعي متاح بالاقتصاد عن مستوى حجم القوى العاملة المتاحة؟ إذا كان الأمر كذلك فإن معدل التوظيف بالمشروع الصغير يجب أن يتساوى مع معدل التوظيف بالمشروع الكبير ، وكذلك تتساوى القطاعات الاقتصادية في معدلات التوظيف مع ثبات متغيرات رأس المال الطبيعي والصناعي ، كما يتساوى معدل التوظيف لرأسمال بتكنولوجيا متواضعة مع رأس مال بنفس القيمة بدرجة تكنولوجيا أعلى ، وهو ما تؤكد خلافه الأدبيات الاقتصادية ، وبناء عليه فإن الإشكالية

تكمّن في هيكل الإنتاج الكلي (المصانع، المزارع، الشركات...) بتفاوته القطاعي والمؤسسي والتكنولوجي.. ، مضافاً إليه تفاوت البيئة الحكومية والتي يتفاوت تأثيرها من التحفيز لنفس القدر من رأس المال لأداء اقتصادي بطاقته القصوى إلى حظر أدائه تماماً ، وبناءً عليه فيمكن صياغة دالة توازن العمل لوصف العلاقة ما بين رأس المال والتوظيف كآآتي: (العمل = رأس المال × معامل التأثير) ، أي في اقتصاد معين تتولد فرصة مع كل إضافة برأس المال بمقدار (س) ، هذا المقدار يتفاوت ما بين اقتصاد وآخر بمعامل خاص (م) وهو نمط الهيكلية الإنتاجية لذلك القدر من رأس المال والمناخ السياسي للتوطين ، وأخيراً فمن الممكن أن يتولد طلب على عنصر العمل يعادل حجم القوى العاملة المتاحة في الاقتصاد ومع ذلك تظل مشكلة البطالة قائمة من جانب العرض ويظل الطلب قائم من جانب هيكل الإنتاج ، ذلك لأن فعالية التوظيف ترتبط بجانب معدل الطلب بمدى توافر المهارة المطلوبة ، بالإضافة إلى متوسط نصيب الفرد من الإنتاج بتعادل القوى الشرائية ، فإن ضعف الأداء الاقتصادي للوحدة الإنتاجية لأسباب مباشرة أو غير مباشرة سوف يخفض إنتاجية الفرد وبالتالي يضعف عرضه ، كما أن نظام التوزيع السائد قد يرفع أو يخفض من متوسط نصيب الفرد لأسباب تتعلق بنظام السوق القائم أو لأسباب احتكارية ، وبمعادلة نصيب الفرد من الناتج بالمستوى السائد للأسعار تتحدد درجة الإستجابة للطلب المتاح.

حجم الطلب على العمل = حجم رأس المال بتعادل القوى الشرائية × { التنوع القطاعي × التنوع المؤسسي × درجة التكنولوجيا × درجة المعرفة × درجة الأداء الحكومي × درجة التنافسية }¹

$$L = \int K_{PPP}$$

$$\int K_{PPP} = K_{PPP}(I_V^S, S_V^S, A, C, P)$$

معدل الطلب على العمل = الطلب على العمل / حجم القوى العاملة

$$\Delta L = \frac{L}{WF}$$

¹ حيث L العمل Labor ، K تشير إلى capital stock ، أما IS فتشير إلى Institutional structure الهيكل المؤسسي لتوزيع رأس المال ، بينما FS فتشير إلى Sector Structure الهيكل القطاعي ، A درجة التكنولوجيا ، درجة التنافسية Competitive ، P ، درجة الأداء الحكومي أو السياسي Political

فعالية التوظيف = معدل الطلب على العمل × درجة توافر المهارة والكفاءة المطلوبة (SL) ×
التناسب الثقافي (CL) × معدل الإنتاج الفردي بتعادل القوى الشرائية (نصيب العامل من الانتاج)
(γ)

$$EL = \Delta L, SL, CL, \Delta y_{ppp}$$

رأس المال النفسي (هيكل العوامل النفسية)

الصفات الإنسانية هي الصفات التي يشترك بها جميع الناس باختلاف الزمن أو الموقع أو العرق أو الدين أو الجنس أو العمر أو الحالة الاقتصادية ، وإن كانت تلك العوامل الأخيرة (العوامل الاجتماعية) تؤثر عليها ، الصفات الإنسانية تُمثل في مجموعها جسد إنساني معنوي يتشابه في تكوينه جميع البشر ولكن لا يتمثلون بنفس منطق اشتراك الأجساد البشرية في نفس التكوين الشكلي للجسد مع اختلاف الأجساد البشرية عن بعضها البعض ، فكما أن مكونات الوجه البشري هي ثابتة بين البشر إلا أن الوجوه ليست متماثلة ، وبالمثل يكون التشابه لا التماثل بين الخصائص الإنسانية المعنوية وهو ما يمكن وصفه بتفاوت البصمة الإنسانية أو الشخصية من شخص لآخر ، كما أن الجسد المعنوي معقد بنفس درجة تعقيد الجسد المادي ، فللجسد النفسي بصمة تتحدد بالمستوى الغريزي ثم المعلومات الوراثية المرتبطة بالعرق والقرباة البعيدة وأخيراً المعلومات الوراثية المرتبطة بالقرباة القريبة والوالدين ، تشترك جميع الأجساد النفسية الإنسانية في ميول وحاجات تعرف بالحاجات الإنسانية فوق العضوية واختصاراً "الحاجات الإنسانية" ، والتي تختلف بالتأكيد عن الميول أو حاجات الإنسانية العضوية وهي كل ما يحتاج إليه أعضاء الجسد المادي واختصاراً "الحاجات الإنسانية المادية" ، أما الحاجات الإنسانية أو النفسية فهي عبارة عن حاجة أو رغبة لشعور عاطفة أو ممارسة سلوك تجاه أو من كائن مادي أو معنوي ، فمن حيث اتجاه تلك الحاجات فهي إما علاقة ذات اتجاه واحد من الإنسان تجاه الغير أو من الغير تجاه الإنسان أو متبادلة ، الصفات الإنسانية تنشأ من المستوى الغريزي ثم تتحدد بصمتها النفسية بناءً على المعلومات الوراثية وأخيراً يتحدد شكلها النهائي بناءً على اللون الاجتماعي المحيط فيما يمكن أن نطلق عليه "الرغبات الإنسانية" ، النفس الإنسانية جسد معنوي معقد يرتبط تكوينه بالمعلومات الواعية والمستويات اللاواعية متوغلة العمق ، فكما أن الجسد الإنساني يمكن تمييز ملامحه وبصمته المميّزة برؤية بصرية ، إلا أن تكوينه الداخلي أو تشخيص مدى وجود خلل في بنيانه المادي قد يتعذر على الإنسان نفسه معرفته ويستلزم منظار أو تحليل طبي متخصص ، فبالمثل بالنسبة للجسد الإنساني المعنوي النفسي والمعقد من أعماق المستويات اللاواعية إلى أظهر المستويات الواعية فإن ملامحه وبصمته المميّزة يمكن تمييزها من خلال

رؤية عامة لسلوك الشخصية ، إلا أن التكوين الداخلي متوغل العمق للجسد النفسي فيستلزم معرفته نفس الدرجة من دقة الأدوات والتخصص لإستكشافه أو تشخيصه ، الجسد الإنساني المعنوي كُـل مترابط له طاقة وقدرة بنفس منطق الجسد الإنساني المادي ، والذي قد يؤدي خلل أو عدم إلتئام جرح غائر به إلى تعطل الجسد كله وموته ، فبالمثل فإن الجسد الإنساني المعنوي يتألم في حالة الخلل النفسي أو الجراح النفسية والتي تؤدي الإصابات والصدمات الخطيرة منها إلى هلاك الجسد الإنساني المعنوي أو النفسي فيما يُصطلح عليه بحالات الجنون أو فقد العقل تعبيراً عن فقد النفس.

رأس المال النفسي أو السيكلوجي (psychological capital) هو السمات الشخصية التي تساهم في إنتاجية الأفراد للمنافع الاقتصادية ، وقد عرفه رائد نظرية رأس المال النفسي "لوثانس" (Luthans, 2007) بأنه "الدراسة والتطبيق الموجه لإحداث ارتقاء إيجابي للقدرات النفسية بالموارد البشرية لتحسين بيئة العمل الحالية ، والتي يمكن قياسها وتتميتها وإدارتها بكفاءة" (KAPLAN & BİÇKES, 2013) ، وبذلك فقد اعتبر "لوثانس" أن رأس المال النفسي ليس هو نفسه الشخصية أو الميول الوجدانية الوراثية والجينية ، فهو ليس ثابتاً بنفس المنطق وإنما هيكل متغير وقابل للتغير والتراكم الإستثماري والتطور من خلال الخبرات والتدريب النفسي (Çetin & Basım, March 2012, p. 161) ، فيما يُصطلح "بالتدخل التأثيري على رأس المال النفسي" (LUTHANS, JAMES , & BRUCE, psychological capital intervention (PCI (2006) ، رأس المال النفسي (PsyCap) هو مجموعة من العوامل النفسية الإيجابية بالأفراد ذات أثر إيجابي على إنتاجيتهم ، والتي تُمثل أبرزها نموذج "هيرو" (HERO) والتي تتألف من أربع مكونات رئيسية وهي: والأمل (hope) وهو المثابرة على الوصول للأهداف ، والكفاءة الذاتية (self-efficacy) والتي تعني الثقة في القدرة على بذل الجهود اللازمة للوصول للنجاح ، والمرونة (resilience) وهي القدرة على التعامل بالتقدم والتراجع وتغيير الإتجاهات في حالة مقابلة مشكلات من أجل الوصول للأهداف وتحقيق النجاح ، كما عرفها "لوثانس" على أنها "قدرة إيجابية نفسية يمكن استخدامها لمواجهة الأحداث السلبية" ، والتفاؤل (optimism) وهو التوقع الإيجابي بالنجاح في الحاضر والمستقبل ، هذه العوامل الأربعة قد تواترت الإثباتات العلمية التي تؤكد أنها تتفاعل بتناغم لتحسين الإنتاجية (Milan , Steven, & Larry , 2013) ولها أثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي (JP) Job Performance ، كما أن السلوك الوظيفي (work attitudes) والسلوك التنظيمي الإيجابي (positive organizational behavior) ((POB يؤثر على هذه العلاقة بأثر متوسط (Kappagoda, Othman, & Alwis, 2014) ، وفي دراسة أخرى حول اختبار أثر العلاقة ما بين عوامل نموذج "هيرو" والرضا الوظيفي أثبتت

النتائج وجود علاقة إيجابية بشكل خاص ما بين تفاعل عنصري "الأمل والكفاءة" (self efficacy and hope) على الرضا الوظيفي (JS) ، وبالمثل أثر إيجابي معنوي الدلالة ما بين تفاعل عنصري "المرونة والتفاؤل" (resiliency and optimism) وما بين الرضا الوظيفي (KAPLAN & BİÇKES, 2013) ، ومع ذلك فالعديد من الدراسات الأخرى ركزت على عوامل نفسية أخرى كمكونات أساسية أيضًا برأس المال النفسي كالصحة النفسية والتعلق بالعمل والذكاء العاطفي والشجاعة التسامح (Çetin & Basım, March 2012, p. 162) والرغبة في الإبداع والشعور بالإمتنان وبقطة العقل والدقة والتحقق (Luthans, Carolyn , & Morgan, 2015).

رأس المال البشري (هيكل المعرفة البشرية)

ترجع البدايات المبكرة لنظرية رأس المال البشري لكلاً من آدم سميث وويليام بيتي بأواخر القرن الثامن عشر بتناول رسملة البشر واعتبار عنصر العمل رأس مال بشري (human capital) يمكن الإستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب على تلك المعارف التخصصية ، وبالرغم من تركيز نظرية الكلاسيك لرأس المال البشري على التعليم والتدريب إلا أنها لم تفصل بشكل واضح ما بين المهارات والقدرات البدنية وبين المعرفة التي تسهم في عملية الإنتاج (KUCHARČÍKOVÁ, 2011) ، وظل المصطلح بعيداً عن التداول منذ تلك الفترة إلى أن أثاره مرة أخرى "آرثر سيسل بيجون" 1877 – 1959 (Arthur Cecil Pigou) عام (1928) بكتابه المعنون بـ "دراسة في المالية العامة" ، والذي دعا فيه للتعامل مع الإستثمار في رأس المال البشري بنفس منطق الإستثمار في رأس المال المادي (Pigou, 1928, p. 29) ، أما أول تناول لنظرية "رأس المال البشري" بشكل مفصل ومتوسع فيرجع لجهود مدرسة شيكاغو في ستينات القرن العشرين خاصة مع كتابات "ثيودر ويليام شولتز" 1902 – 1998 (Theodore William Schultz) و"جاكوب مينسر" 1922 – 2006 (Jacob Mincer) و"غاري بيكر" 1930 – 2014 (Gary Becker) ، مينسر هو أول من قدم نموذج لقياس العائد على التعليم عام 1958 فيما يُعرف بدالة الكسب المنسرية ، والتي اعتبر خلالها أن طول فترة التعليم أو التدريب هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخول العمال والنمو القومي ، إلا أن ذلك يتطلب تأجيلاً للدخل لفترة مستقبلية ، وعلى أساس الزيادة المتوقعة في الدخل بعد التعليم والتدريب لتعويض تكلفة التدريب والدخول المؤجلة يتخذ الأفراد قرار التعلم أو التدريب (Mincer, 1958) ، أما التوسع في نظرية عائد الإستثمار في رأس المال البشري فيرجع إلى أعمال بيكر (مصطفى و بن سانية، 2014، صفحة 108) بداية من كتابه "رأس المال البشري" المنشور عام 1964 والذي أكد به على أن الإستثمار في رأس المال البشري يكون من خلال التعليم والتدريب وتكوين القيم التي لا يمكن أن تتفصل عن الأفراد بالإضافة إلى الرعاية الطبية ، وأن

معدل العائد عليه يُمثل نسبة الزيادة في الناتج إلى قيمة الإستثمار ، وعلى هذا الإتجاه بدأ النظر للإستهلاك أو الإنفاق على الأفراد على أنه بمثابة استثمار في رأس المال البشري وليست قيم ضائعة ، فالطفل الذي لا ينفق عليه بشكل جيد (استهلاك) لا نتوقع أو ننتظر منه مردوداً كبيراً (فالاستهلاك الشخصي استثمار في رأس المال البشري) وهو نفس اتجاه نظريات الحاجات الأساسية ، وبذلك فمع أبحاث بيكر تصاعد الإتجاه الذي يؤكد تضمين الخدمات الصحية ضمن مقاييس ومؤشرات رأس المال البشري ، باعتبار أن الحالة الصحية واللياقة البدنية تؤثر في رأس المال البشري كميّاً عن طريقة تخفيض الوفيات ، ونوعيّاً عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للآلام وزيادة حيوية العنصر البشري وكفاءته وإنتاجيته (Woodhall, M., 1987) ، شولتز (1979) اعتبر أن رأس المال البشري هو كل ما يمكن امتلاكه والإستثمار فيه من عوامل معنوية داخل الأفراد كالتعليم والتدريب والتي تؤثر إيجابياً على تحسين أداء العمل ، وفي عام (1981) أكد شولتز بكتابه "الإستثمار في البشر" على أثر العوامل الذاتية والفطرية على تكوين رأس المال البشري (Take into account the innate and acquired skills. Those are) ، وأكد بشكل خاص على ارتباط رأس المال البشري بالقدرات الذاتية على التكيف مع صعوبات واشكالات واختلالات العمل (disequilibrium) (Joseph & Aibieyi, 2014, pp. 56-57) وهو ما أطلق عليه علماء رأس المال النفسي "المرونة" ، في نفس العام (1981) قدم عالم النفس الأمريكي "هوارد غارندر" 1943 - معاصر (Howard Gardener) أستاذ التعليم والإدراك بجامعة هارفرد نظرية "الذكاءات المتعددة" (multiple-intelligences theory) والتي اعتبر خلالها أنه لا يجب النظر لرأس المال البشري على أنه ذو بعد واحد يتعلق بمهارات ومعارف العمل ، بل يجب تناوله باعتباره ذو أبعاد متعددة لكي يمكن تفسير كيف أن العديد من الشخصيات الشهيرة والبارزة في مجالاتها ذات مهارة منخفضة وبشكل كبير (Acemoglu & Autor, 2011, p. 5) وهو ما أطلق عليه علماء رأس المال النفسي الكفاءة الذاتية أو كفاءة الوصول وتحقيق الأهداف ، أما دراسة كلاً "جينز وبولز" (Bowles-Gintis) فقد أكدت على ارتباط رأس المال البشري في المقام الأول مع مهارة التكيف مع الطبيعة الهرمية للمجتمع الرأسمالي وسوق الأعمال (hierarchical/capitalist society) كالقدرة على العمل في وحدات الإنتاج ضمن فرق العمل وطاعة الأوامر والإلتزام بالواجبات والمسؤوليات...، وهو ما يجب تحديداً غرسه في الأفراد من خلال التعليم (Gintis & Bowles, 1986) ، وبذلك أصبح مصطلح رأس المال البشري يشير إلى المعرفة والمهارات والإمكانات التخصصية والتي ترتبط بشكل مباشر بالعوامل النفسية كالقدرات والصفات والخصائص النفسية المختلفة الكامنة في

الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي كأصل غير ملموس يعزز الابتكار والإبداع (Woodhall, M., 1987) وقد عرفه القاموس الاقتصادي (The Penguin Dictionary of Economics, 1984) بأنه المهارات والقدرات والطاقات التي تمكن الأفراد من اكتساب دخولهم ، وبذلك فإن نظرية رأس المال البشري اتجهت للتأكيد بشكل أساسي على العوامل والفروق الفطرية (النفسية) بين الأفراد والجماعات والتي تسهم في تراكم رأس المال المعرفي كالذكاء والالتزام (Acemoglu & Autor, 2011, p. 7) ، ويتأكد العلاقة ما بين العوامل النفسية وما بين رأس المال البشري ظهر الإتجاه الذي اعتبر رأس المال النفسي النواة الأساسية لرأس المال البشري ، حيث اعتبر "دافنورت" (Davenport) عام (1998) أن المكون الأساسي في رأس المال البشري هو المهارات والقدرات والسلوكيات والطاقات الفردية التي تمكن الأفراد من خلق رأس المال البشري المعرفي الذي يقدمه في مكان العمل ، أما "كوهارشيكوفا" (2011 Kucharcikova) فقد اعتبر أيضا أن رأس المال البشري هو مجموع المهارات الخلقية والمكتسبة ، والمعارف والخبرات التي ترتبط بعمليات الإنتاج (Joseph & Aibieyi, 2014, p. 58) ، وحول ذلك المفهوم تواترت التعريفات حول مصطلح "رأس المال البشري" كتعريفه بأنه "المعلومات والمهارات والمواهب الإنتاجية للأفراد" ، وتعريفه بأنه "رصيد من الثروة المتجسدة داخل الأفراد والتي لا يمكن أن تتفصل عنهم أو بيعها لآخرين" (Stroombergen, Rose, & Nana, 2002) ، وتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة" (المصباح، 2006) ، وتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2011) بأنه "المعرفة والمهارات والكفاءات وغيرها من الصفات المتجسدة في الأفراد والجماعات والتي يكتسبونها خلال فترة حياتهم والتي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات" (Fernando, 2011) ، وفي تعريف آخر لها (OECD) "هو المعرفة والمهارات والكفاءات والسمات المتجسدة في الأفراد ، والتي تُسهل خلق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للأفراد" (Stroombergen, Rose, & Nana, 2002) ، كما يعرف بأنه "المكونات التعليمية التي تسهم في إنتاجية الأفراد العاملين وتحقيق دخولهم" ، ويعرف بأنه "قدرة وكفاءة الأفراد على تحويل المواد الخام والآلات إلى سلع وخدمات" (Hyun, 2010) ، ويعرف بأنه "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتراكمة التي يملكها الأفراد العاملين" ، ويعرف بأنه "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها من خلال التعليم والخبرة" ، ويعرف بأنه "المعرفة المحفوظة في ذهن الفرد العامل والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد من قدرات وخبرات ، فهو ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات وخبرات وتكون في ذهن العامل أي ليس ملك للمنظمة ويمثل مصدر للابتكار

والتحسين" (وهيبة، 2012، صفحة 4) ، وبذلك فإن رأس المال البشري هو رصيد المكون المعنوي بعنصر العمل الفعال والمرتبط ارتباطاً مباشراً بعملية الإنتاج ، حيث أن صفة الرأسمالية صفة تُطلق على المال المُستثمر أي المُستغل فقط في عمليات الإنتاج ، وهو ما يمكن تسميته بالإستثمار فيه وله عائد اقتصادي (KWON, 2009, p. 3).

المنظور الإداري والمحاسبي الجزئي (microeconomic) لرأس المال البشري يعتبره أصل من الأصول المؤجرة للوحدة الإنتاجية وضمن طاقتها الإجمالية وجزء من قيمتها السوقية ، أما المنظور الاقتصادي والذي يرتبط بشكل أساسي بالاقتصاد الكلي (macroeconomic) فينظر لرأس المال البشري باعتباره عامل من عوامل الإنتاج وذو أثر بارز في نمو الدخل القومي (KUCHARČÍKOVÁ, 2011, p. 65) ، إلا أن أثر الإستثمار في رأس المال البشري على نمو الاقتصاد القومي كان متفاوتاً ما بين الدراسات التي تناولته ، ففي عام 1995 توصل "مينجت" (Mingat) في دراسته إلى أن التعليم الابتدائي فقط هو الذي كان له أثر على النمو الاقتصادي في البلدان الآسيوية ، أما دراسة Barro et Lee عام (2000) والتي أجراها على عدد كبير من دول العالم فكانت نتائجها على العكس من ذلك ، فبجانب توصلها إلى أن رأس المال البشري يُمثل أهم محددات النمو الاقتصادي القومي ، فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متوسط عدد سنوات التعليم العالي للذكور وبين النمو الاقتصادي ، بينما التعليم الابتدائي والتعليم الإناث جاءت نتيج الدراسة بأنه لا يلعب دوراً معنوياً في النمو الاقتصادي (مصطفى و بن سانية، 2014، صفحة 108) ، وبالرغم من أن تلك الدراسات كانت تتناول متوسط عدد سنوات التعليم كمؤشر للإستثمار في رأس المال البشري إلا أن العديد من الدراسات أغفل معايير جودة التعليم وجودة المدارس والجامعات التي يتلقى فيها الأفراد تعليمهم ، بالإضافة إلى ماهية التدريب والخبرات المكتسبة من خلال العمل (Acemoglu & Autor, 2011, p. 7) ، وبالرغم من تواتر النظريات التي تُثبت العلاقة ما بين التعليم ورأس المال البشري ، إلا أن تقرير بنك التنمية الآسيوي (ADM) لعام 2010 أثار ضعف العلاقة ما بين التعليم وارتفاع الإنتاجية على المستوى القومي بالتطبيق على حالة الفلبين (1997-2003) ، فبالرغم من ارتفاع مستوى التعليم العالي إلا أن الأفراد ذوي التعليم العالي كانوا ينافسون الأفراد ذوي التعليم المنخفض في سوق العمل الذي لا ترتبط إنتاجيته بالمستويات المرتفعة من التعليم كمهن السائقين والحرفيين والمزارع...، وبذلك فإن الإستثمارات التي تم انفاقها على التعليم لم تسهم في رفع إنتاجية هذه العمالة (Hyun, 2010).

في عام 2013 أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي أول تقرير لمؤشر رأس المال البشري (Human Capital Index) حول 122 دولة بالعالم ، وهو مؤشر يتضمن 51 مؤشر فرعي

موزعة على أربع ركائز (pillars) وهي: التعليم (Education) وذلك من ناحية الكمية والكيفية من خلال 12 مؤشر ، والصحة (Health and Wellness) وتشمل الصحة الجسدية والنفسية من خلال 14 مرشر ، والقوى العاملة التوظيف (Workforce and Employment) وهو مؤشر معني بقياس تركيز الخبرات والمهارات والمعارف بالقوى العاملة من خلال 16 مؤشر ، والبيئة المواتية (Enabling Environment) وهي العوامل التي تمكن من تحقق عائد على رأس المال البشري ويتم قياسها من خلال 9 مؤشرات.

الركيزة الأولى وهي التعليم تتضمن ثلاث ركائز فرعية (Sub-pillar) وهي: أولاً الوصول إلى التعليم ، ويتضمن ثلاث مؤشرات وهي معدل الالتحاق بالتعليم الإبتدائي ومعدل الالتحاق بالتعليم الثانوي ومعدل الالتحاق بالتعليم العالي وأخيراً الفجوة التعليمية ما بين الذكور والإناث ، ثانياً جودة التعليم وأثرها على القوى العاملة بالمستقبل ، ويتم قياسها من خلال خمس ومؤشرات وهي معدل إتصال المدارس والفصول بالإنترنت ، جودة النظام التعليمي ، جودة المدارس الإبتدائية ، جودة تعليم الرياضيات والعلوم الطبيعية ، جودة إدارة المدارس ، ثالثاً معدلات التعليم لمن هم بالفعل ضمن شريحة القوى العاملة ، ويتم قياسه من خلال ثلاث مؤشرات وهي معدل الحصول على شهادة الإبتدائية لمن هم أكبر من 25 سنة من السكان ، ومعدل الحصول على الشهادة الثانوية ، ومعدل الحصول على شهادة تعليم عالي ، **الركيزة الثاني** هي الصحة الجسدية والنفسية وتشمل أربع ركائز فرعية وهي: أولاً معدل الحياة ويتم قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات وهي معدل وفيات الأطفال حديثي الولادة ومتوسط فترة العمر المتوقعة وأخيراً فجوة العمر بين الذكور والإناث ، ثانياً الصحة الجسدية ويتم قياسه من خلال ستة مؤشرات وهي معدل التقرن والهزال بين الأطفال الأقل من 5 سنوات ، نسبة فترات المرض والإشكالات الصحية إلى العمر ، نسبة الوفيات الأقل من 60 عام بسبب أمراض غير معدية ، نسبة السمنة بين البالغين "أكبر من 30%" ، نسبة الأعمال التي تتسبب في أمراض غير معدية ، نسبة الأعمال التي تتسبب في أمراض معدية ، **الركيزة الفرعية الثالثة** هي الصحة النفسية ويتم قياسها من خلال مؤشرين وهما نسبة الضغط العصبي ونسبة الإكتئاب ، **الركيزة الفرعية الرابعة** والأخيرة هي معدل الخدمات الصحية ويتم قياسها من خلال ثلاثة مؤشرات وهي معدل اتصال السكان بالمياه النظيفة والصرف الصحي ومستوى النظافة بالمناطق السكنية ، جودة الخدمات الطبية ، وأخيراً معدل اتصال السكان بالخدمات الطبية ، **الركيزة الثالثة** القوى العاملة ويتم قياسها من خلال ثلاثة ركائز فرعية وهي: أولاً المشاركة أو معدلات التوظيف ويتضمن خمس مؤشرات هي معدل التوظيف لمن تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 عام ، معدل التوظيف لمن تزيد أعمارهم على 65 عام ، فجوة التوظيف بين الجنسين ، معدل البطالة ، ومعدل البطالة للشباب ، ثانياً الموهبة

ويتم قياسها من خلال تسع مؤشرات وهي: قدرة الدولة على جذب المواهب ، قدرة الدولة على الاحتفاظ بالمواهب ، سهولة الحصول على العمالة الماهرة ، ارتباط الأجور بالإنتاجية ، القدرة على التجديد والابتكار ، المؤشر الاقتصادي المركب ، معدل إستيعاب الشركات للوظائف المرتبطة بالتكنولوجية ، معدل المجالات العلمية المُحَكَّمة بمجالات التكنولوجيا والعلوم الطبيعية ، متوسط أعمال العاملين ، ثالثاً التدريب ويتم قياسه من خلال مؤشرين وهما التدريب الشخصي والذي يقدم عليه الفرد بنفسه ، وخدمات التدريب المقدمة للأفراد من الجهات التي يعملون بها ، **الركيزة الرابعة** البيئة المواتية وتتضمن أربع ركائز فرعية وهي: أولاً البنية التحتية المواتية للأعمال وتشمل ثلاثة مرشحات وهي نسبة مستخدمي الموبايل من السكان ، ونسبة المتصلين بالإنترنت ، وجودة شبكة الطرق الداخلية ، ثانياً التعاون ما بين قطاع الصناعة والقطاع التعليمي ويتم قياسه من خلال مرشرين وهما حالة مجموعات التنمية ومدى التعاون ما بين قطاع الأعمال والجامعات ، ثالثاً الإطار القانوني ويتم قياسه من خلال ثلاثة مرشحات وهي وُشُر سهولة الأعمال ، معدل الأمن الإجتماعي ، وضع حماية حقوق الملكية والحقوق الفكرية ، رابعاً الحراك الإجتماعي ويقصد به الحراك في الثقافات الإجتماعية ، فبعض العادات والتقاليد بالثقافات التقليدية قد تحول بين الأفراد بالمجتمع وبين الإستفادة من الإستثمارات التي تنفقها الدول في مجال رأس المال البشري ، ومع ذلك فإن معدل حراك الثقافات الإجتماعية التقليدية من شأنه أن يكون ل دور بارز في رفع مستوى رأس المال البشري.

الدول التي تزيد نسبة البيانات المفقودة بها عن 30% يتم إسقاطها من المؤشر والذي يعطي وزن نسبي لكل ركيزة من ركائز التعليم والصحة والقوى العاملة والبيئة المواتية 25% وبذلك يختلف الوزن النسبي للركائز الفرعية من 2.08% بركائز التعليم الفرعية ، و 1.79% بركائز الصحة الفرعية ، و 1.56% بركائز القوى العاملة ، و 2.78% بركائز البيئة المواتية ، مؤشر رأس المال البشري يعتمد مقياس "الدرجات الزائفة" (Z-scores) للقياسات الفرعية والرئيسية للمؤشر ، الدرجات الزائفة (Z-scores) هي درجات معيارية لتوزيع معين ، متوسطه الحسابي صفر وانحرافه المعياري واحد صحيح ، الدرجة المعيارية 1 بمؤشر رأس المال البشري تعني منطقة 34.13% من مسافة الانحرافات المعيارية ، بحيث تُشير الدرجة الموجبة إلى الانحراف المعياري تجاه الصفة وتُشير الدرجة السالبة إلى الانحراف نحو ضعف الصفة ، أما الدرجة المعيارية 2 فتشير إلى منطقة 47.72% من الانحراف المعياري عن المتوسط (50%) سواء الموجبة باتجاه الصفة (أي 2 = 97.72%) أو السالبة نحو انخفاضها أي (-2 = -97.72%) (World Economic Forum, Prepared in collaboration with Mercer, 2013)

في عام 2015 تصدرت فنلندا دول العالم بمؤشر رأس المال البشري بدرجات تعادل 86% ثم على الترتيب النرويج وسويسرا وكندا واليابان ، 14 دولة تخطت مستوى الـ 80% من المؤشر ، 38 دولة تراوحت درجاتها ما بين 70 إلى 80% من المؤشر ، 40 دولة تراوحت درجاتها ما بين 70 إلى 60% ، 23 دولة تراوحت درجاتها ما بين 60 إلى 50% ، و 9 دول أقل من 50% ، وفي عام 2016 ظلت المراكز الثلاثة الأولى من حيث وضع رأس المال البشري بالسكان (إمكانات رأس المال البشري والاستفادة منه) كما هي بالعام السابق (2015) على الترتيب فنلندا ثم النرويج ثم سويسرا ، بينما ارتفعت اليابان إلى الترتيب الرابع ثم السويد ثم نيوزيلندا ثم الدانمارك ثم السويد ثم كندا ثم بلجيكا ، اقتصادات كبيرة جاءت في مراتب لاحقة كالمملكة المتحدة بترتيب 19 والولايات المتحدة بترتيب 24 ، أما الإمارات العربية فتصدرت دول الشرق الأوسط بترتيب 69 ، أما الصين فبلغ ترتيبها 71 يليها اندونيسيا بترتيب 72 ثم تركيا بترتيب 73 ، البرازيل أكبر اقتصاد بأمريكا اللاتينية احتلت الترتيب 83 ، أما مصر فارفعت إلى الترتيب 86 بتحسّن ملحوظ عن عام 2013 والذي بلغ ترتيبها به 111 من 122 دولة وذلك نتيجة للتحسّن في فرص التوظيف ، يليها المملكة السعودية بترتيب 87 وذلك لإرتفاع تصنيفها من حيث الجودة الشاملة للتعليم إلى ترتيب 42 والذي يُمثل أعلى بكثير من ترتيب مصر من حيث جودة التعليم والذي بلغ ترتيب 126 من 130 دولة ، إلا أن كلا الدولتين تعانیا من ارتفاع مستوى البطالة بين الشباب وفجوة في التوظيف بين الجنسين لصالح الذكور ، ثم جنوب أفريقيا بترتيب 88 ، أما أبرز الدول التي سجلت ترتيبات متأخرة فكانت بنجلادش بترتيب 104 ، وباكستان بترتيب 118 ، ونيجيريا بترتيب 127 ، أما اليمن فكان ترتيبها 129 قبل الأخير ، وبالمستوى الأخير موريتانيا بترتيب 130 ، 19 دولة هي التي ارتفع مستوى مؤشر رأس المال البشري بها عن 80% من درجات المؤشر ، و 40 دولة تراوح مؤشرها ما بين 80 و 70% ، و 38 دولة ما بين 70 و 60% ، 28 دولة ما بين 70 و 60% ، و 5 دول أقل من 50% بارتفاع 4 دول بعام 2015 عن مستوى 50% (World Economic Forum, Insight Report, 2016)

أما مؤشر التنمية البشرية الصادر عن برنامج التنمية للأمم المتحدة فيختلف عن مؤشر رأس المال البشري للمنتدى الاقتصادي من حيث أن الأول يهدف إلى قياس مستوى ثراء حياة الأفراد الاقتصادية والاجتماعية من خلال مؤشرات الصحة والتعليم والدخل ، بينما الأخير (مؤشر المنتدى الاقتصادي) يقيس مستوى رأس المال البشري بالأفراد ومدى إمكانية استغلالها داخل الاقتصاد ، وإذا كانت أغلب تعريفات رأس المال البشري تركز على العلاقة ما بين المضامين المعرفية والمهارية وما بين العائد الاقتصادي ، بينما نظرية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

(OECD, 2011) لرأس المال البشري أكدت على العلاقة ما بين تلك المضامين وبين الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية معاً بتعريفها لرأس المال البشري على أنه "المعرفة والمهارات والكفاءات والسمات المتجسدة في الأفراد ، والتي تُسهل خلق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للأفراد" (Stroombergen, Rose, & Nana, 2002) ، وهي النظرية التي اعتمدها برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) في تعريفه للتنمية البشرية ضمن تقريره السنوي للتنمية البشرية ، حيث عرف التنمية البشرية (2015) بأنها "توسيع خيارات وقدرات الأفراد المتعلقة بثناء حياتهم بشكل عام وليس فقط الثراء الاقتصادي" ، وقد اعتبر التقرير أن التحسين المباشر لقدرات الأفراد يكون من خلال دعم المعرفة وتحسين الرعاية الصحية ومستويات المعيشة ، بالإضافة إلى تحسين مناخ التنمية البشرية من خلال تعزيز المشاركة السياسية والأمن وحقوق الإنسان وسيادة القانون والعدالة الاجتماعية بالإضافة إلى البيئة الصحية ، ولذلك فمفهوم التنمية البشرية لا يهدف فقط إلى تعزيز قدرات الأفراد المتعلقة بالعمل ونمو الدخل التي يحصلون عليها ، وإنما يعد ذلك أحد أهدافها بالإضافة إلى تعزيز جودة المناخ الاجتماعي والثقافي والسياسي والبيئي من أجل ومستويات معيشية أكثر ثراءً وحياءً أفضل للبشرية ، والتي تتحدد بشكل أساسي بتسهيل وإتاحة الفرص للأفراد للوصول لرغباتهم ، وقد تضمن تقرير برنامج التنمية المؤشر السنوي للتنمية البشرية (Human Development Index) لقياس مستوى التنمية البشرية لـ 188 دولة حول العالم من خلال ثلاث مقاييس وهي: مستوى التعمير أو متوسط فترة العمر المتوقع للمواليد ، ثانياً التعليم من خلال مقياسين أحدهما عدد سنوات التعليم المتوقعة أو المعتادة للفرد داخل الدولة ، والثاني هو متوسط عدد سنوات التعليم التي حصل عليها الأفراد الذين يتعدى سنهم 25 عام داخل الدولة ، المقياس الثالث والأخير هو متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي ، وهو مقياس تتراوح قيمتهما بين الصفر وتمثل أدنى قيمة وما بين الواحد الصحيح ويمثل أعلى مستوى للتنمية البشرية ، وفق أربع فئات وهي مستوى تنمية منخفض وهو المستويات الأقل من 0,55 ، ومستوى تنمية متوسط وتتراوح قيمته ما بين 0,55 و 0,699 ، ومستوى تنمية مرتفع وتتراوح قيمته ما بين 0,700 و 0,799 ، وأخيراً مستوى تنمية بشرية مرتفع جداً وهو المستويات الأعلى من 0,800 ، ووفقاً لتقرير عام 2015 فإن عدد الدول التي ارتفع مؤشر التنمية البشرية بها لعام 2014 إلى فئة المرتفع جداً كانت 49 دولة بنسبة 29% وبمتوسط عام 0,89 ، أما الدول مرتفعة التنمية البشرية فكانت 56 دولة بنسبة 30% وبمتوسط 0,744 ، والدول متوسطة التنمية البشرية 38 دولة بنسبة 20% وبمتوسط 0,63 ، وأخيراً الدول منخفضة التنمية البشرية فكانت 45 دولة بنسبة 24% وبمتوسط 0,505 درجة ، الدول العربية سجلت متوسط 0,68 نقطة بالفئة المتوسطة وهي نفس الفئة التي تضمنت دول جنوب الصحراء الأفريقية ودول جنوب آسيا ، أما

دول شرق آسيا والباسيفك ودول شرق أوروبا ووسط آسيا بالإضافة إلى دول أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي فقط ارتفعت متوسطاتها إلى فئة المستوى المرتفع للتنمية البشرية (UNDP, .Work for Human Development, 2015).

رأس المال الثقافي (الهيكل الثقافي)

هناك اتجاهان لتعريف مفهوم الثقافة كمعرفة غير متخصصة والتي لخصها العقاد بأنها "أن تعرف شيئاً عن كل شيء ، بينما التخصص أو العلم أن تعرف كل شيئ عن شيئ" (الزغبى، 2012) -ولكي يكون تعريفه أكثر دقة يمكن استبدال كل بكثير- ، الإتجاه الأول يرى أنها تلك المعرفة المتجسدة داخل الأفراد والمنطبعة على سلوكهم وعلاقاتهم ، أما الإتجاه الثاني يضم إلى ذلك المفهوم تجسد تلك الثقافة على الواقع المادي المحيط وانطباعها وأثرها على العمران والأزياء والبيئة المادية المحيطة ، ومن أبرز التعريفات التي تناولت الثقافة وفقاً للإتجاه الأول (الفكري والسلوكي) تعريف "هنري لاوست" الثقافة بأنها "مجموعة الأفكار والعادات الموروثة التي يتكون منها مبدأ خلقي لأمة ما ويؤمن أصحابها بصحتها وتنشأ منها عقلية خاصة بتلك الأمة فتمتاز بشخصية مميزة عن سواها" (الصاوي، 1997) ، وتعريف "تايلور" بأواخر القرن 19 في كتابه "الثقافة البدائية" بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع" ، وتعريف "والاس" للثقافة المجتمعية بأنها "أبرز أساليب السلوك وأساليب حل المشكلات بالمجتمع" (عكاشة، 2008) ، كما تعرف بأنها "الحصيلة الطبيعية للقراءة الواعية والدراسة المستمرة والإطلاع الواسع على أفكار الآخرين ومشاعرهم وتجاربهم ونظرياتهم" وتعرف أيضاً بأنها "نظرية في العلاقة ما بين المعرفة والسلوك" (الدبسي، 2008) ، أما تعريفات الإتجاه الثاني (البعد الفكري والسلوكي والمادي) فمن أبرزها تعريف "روبرت بيرستد" بأنها "ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله كأعضاء في المجتمع" (الصاوي، 1997) ، وتعريف "كلباتريك" بأنها "كل ما صنعتته يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الإجتماعية ، فهي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية" (عكاشة، 2008) ، كما عرفها "البرغوثي" بأنها "نظرية في المعرفة ومنهجها في السلوك ، ومنهجية في العمل والبناء" (البرغوثي، 1993) ، وعرفها "مالك بن نبي" بأنها "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته ، وتصبح لاشعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه ، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته والذي يعكس حضارة معينة" (بن نبي، 1959) ، كما تعرف بأنها "ثمرات الفكر من علم وفن وقانون وأخلاق ومبادئ والمنعكسة على حضارة أمة معينة" (الدبسي، 2008) ، كما

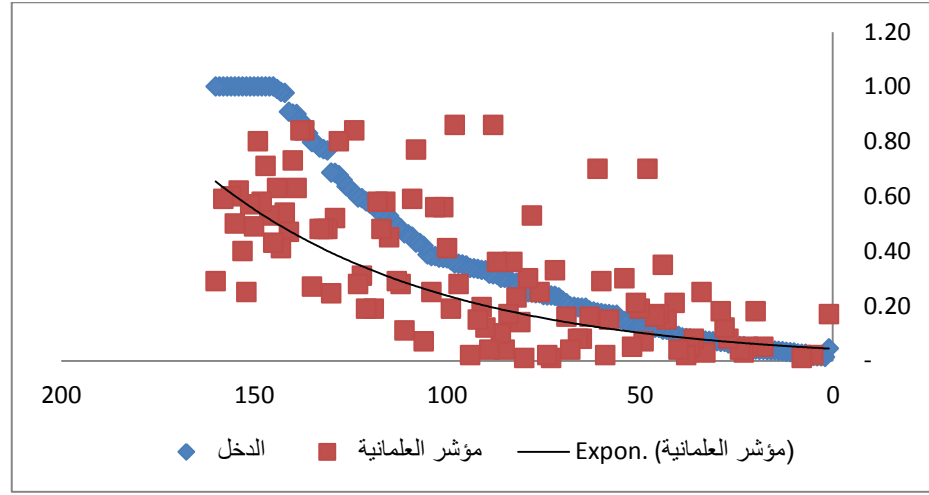
تعرف بأنها ذلك القدر من المعرفة المتكاملة من مصادرها المختلفة والتي يكتسبها الفرد بالإضافة إلى إتقان العديد من المهارات التي تمكنه من اتخاذ مواقف ووجهات نظر شخصية تعبر عن ذاته ، مما يساعده على التفسير والتنبؤ واتخاذ القرار المناسب بشأن ما يواجهه من مواقف ومشكلات في مجتمع دائم التغير في جميع مناحي الحياة ، ومجالات النشاط الإنساني المختلفة (حكيم، 2008) ، كما تعتمد اليونسكو هذا الإتجاه في تعريفها للثقافة (1982) على أنها "جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه وتشمل الفنون والأداب وطرائق الحياة والحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات (اليونسكو، 1989) ، وبناءً عليه فإن الثقافة هي الكل المعنوي غير المتخصص من المعارف والقيم والمعتقدات المتراكمة والمتغيرة داخل الأفراد والمجتمعات والمتفاوت كميا ونوعيا وفقا للتأثر بالعوامل الاجتماعية والبيئية ويتحدد على أساسه سلوك الأفراد وأسلوب حياتهم وينطبع على حضارتهم وتراثهم المادي والمعنوي فيتحدد على أساسه ويختلف مجتمع عن غيره ، الثقافة درجة من المعرفة لا يرتقي صاحبها إلى مستوى المتخصص أو العالم في مجال معين ، الثقافة ليست وصفاً نوعي مدمجاً ، فهناك الثقافة العلمية والثقافة المعاصرة والثقافة الشعبية ، بعض التخصص العلمي يستلزم عادة ثقافة بالعلوم المتاخمة على قدر ارتباطها بالتخصص ، وفي ضوء هذه المفاهيم يتضح أن الفلاح الأمي في قرية نائية لا يوصف بكونه منعدم الثقافة بل ملم بالثقافة التي أفرزتها بيئته المكانية والوظيفية والتاريخية وفي نفس الوقت يجهل بالثقافة العامة والحد الأدنى من المعرفة العامة ، نفس الأمر ينطبق على أصحاب التوجهات العقائدية المنعزلة والمتفاوتون في الإلمام بالثقافات المتعلقة بمجتمعهم الخاص ، يتضح من ذلك تعدد أقسام الثقافة وفقا لمنهج التقسيم فمن ناحية الحقول المعرفية يمكن تقسيمها إلى (ثقافة علمية، وثقافة أدبية وثقافة فنية ...) ومن النواحي الأيديولوجية والعقائدية (ثقافة دينية إسلامية ، ثقافة يهودية ، ثقافة مسيحية ؛ بوذية وكونفوشيوسية والطاوية والبراهمية... ، وثقافة لادينية) ومن الناحية الإقليمية (ثقافة مصرية ، ثقافة عربية ، ثقافة أوروبية ، ثقافة عالمية ...) ، فالثقافة نسق نسبي نوعيا وكمياً يستلزم اكتسابه كنعت مجتمعي مستوى معين من المعارف النوعية والمتغيرة بتغير المجتمعات وأزمانها بدون تلك الحدود الكمية والكيفية لا يرتقي الفرد أو المجتمع لمستوى الثقافة كنعت ، فهناك حد أدنى من الثقافة الذي يجب على الفرد اكتسابه لتسهيل تفاعله داخل المجتمع ، كما هناك حد أدنى من الثقافة المجتمعية للمجتمع لتسهيل تفاعله مع المجتمعات الأخرى وحد أدنى لثقافة الدول لتسهيل تفاعلها بالمجتمع الدولي (الزغبى، 2012) الثقافة بمعناها الواسع تمثل المحرك الأساسي لسلوكيات الأفراد داخل المجتمع وسمة إنتاجهم الاقتصادي وحجمه ، فهي عاملا جوهرياً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية (شروق للدراسات، 2011) فهناك مفاهيم

وعناصر ثقافية محفزة للنهوض المجتمعي والتنمية الاقتصادي كتقديس العمل والتناسب بين الإيداع والإستهلاك واحترام الآخرين وترشيد استغلال الموارد ونبذ الفساد ، بينما هناك عناصر ثقافية أخرى مثبطة ومعيقة للنهوج المجتمعي والتنمية الاقتصادية ، فمن الثقافات الاقتصادية المعيقة للنمو ثقافة التوسع في الإستهلاك عن الإستثمار والتشاطر والتواكل والإنتهازية والتعصب أو الإغصاب ، وهو ما دعا رائد نظرية رأس المال الثقافي الفرنسي "بيير بورديو" (Pierre Bourdieu) التأكيد بأعماله على دور الثقافة في التنمية الاقتصادية ، بالإضافة إلى نظرية الإختيار الرشيد لجيمس كولمان (James Coleman) بالثمانينات (حمد، 2015، صفحة 142) ، فالمجتمعات المعاصرة تهتم بشكل كبير بتنمية الوضع الثقافي بها خاصة من خلال التعليم بالإضافة إلى دوره التخصصي (زوهير، 2012) وتشمل التنمية الثقافية "الإجراءات والعمليات المتتالية والمستمرة التي يقوم بها الفرد أو المجتمع للتحكم بقدر ما في مضمون واتجاه وسرعة التغير الثقافي والحضاري بهدف إشباع الحاجات" ، فهي رفع قدر نوعي من المعارف إلى مستوى العموم المجتمعي ، بحيث يشمل بشكل أساسي تنمية المواهب والكفاءات والطاقات على اختلافها ، هذا التغير يكون أكثر مرونة بثقافات المجتمعات المتمدنة على خلاف الثقافة في المجتمعات التقليدية والتي تتسم ببطء التغير وبطء التأثير بالمجتمعات المحيطة ، وفي حالة إدخال عنصر ثقافي داخل محيط إجتماعي تم تكوينه خارجه فإن تفاعل ذلك العنصر يحدث تناقض مع السياق الإجتماعي العام ، يؤدي بدوره إلى حدوث اضطراب في تفاعلات المجتمع الداخلية تظهر في هيئة تناقضات بالمجتمع تقود الثقافة المجتمعية إلى التغير (يوسف ج.، 2011) ، وتتميز السمات المعاصرة الأكثر أهمية بالتنمية الثقافية العالمية والتي يحرص المجتمع الدولي على رفع مستواها بالتكوين الثقافي المجتمعي أربع سمات رئيسية وهي؛ رفع المركز الإجتماعي للمرأة ، والتحرر من العادات والتقاليد الموروثة السلبية ، وتحرير العلاقات الاجتماعية خارج حدود الأسرة والعائلة والعشيرة والقبيلة والقوميات ، تعزيز القدرة على الانفتاح العقلي على الأفكار الجديدة.

أثر الثقافة على المستوى الاقتصادي

بعام 2015 تفوقت الصين ذات 1.3 مليار نسمة والثقافة العلمانية من حيث إنتاجها الإجمالي بقيمة 19.7 تريليون دولار دولي على الهند ذات 1.3 مليار نسمة والثقافة الدينية والتقليدية من حيث الناتج الإجمالي والذي بلغ 7.9 تريليون دولار دولي ، وبالرغم من أن هناك عوامل أخرى ذات أثر مباشر على النمو الاقتصادي بالاقتصاديين ، إلا أن اختبار العلاقة ما بين الثقافة العلمانية وبين مستوى التنمية الاقتصادية بالمجتمع الدولي أثبت وجود علاقة طردية متوسطة بدرجة 0,679 وبنسبة ثقة أعلى من 95% ، وذلك بالإعتماد على بيانات البنك الدولي لعام

2015 لمتوسط دخل الفرد بتعادل القوى الشرائية بالأسعار الجارية للدولار الأمريكي ورقم جيني القياسي لعدالة توزيع الدخل¹ ، وبحساب مستوى الدخل بناءً على نسبة متوسط الدخل الفردي بالدولة إلى المتوسط بالدول مرتفعة الدخل (والذي بلغ عام 2015 إجمالي 44.991 ألف دولار) ، فإن قيمة ذلك المؤشر تشير إلى ارتفاع متوسط الدخل ، بينما ارتفاع قيمة مؤشر معكوس جيني تشير إلى عدالة التوزيع ، وقد تم اعتماد المتوسط الحسابي لكلاً من نسبة متوسط الدخل وعدالة التوزيع قيمة متصاعدة إيجابياً للوضع الاقتصادي ، بحيث تُشير القيمة المرتفعة للتقدم الاقتصادي بينما تشير القيمة المنخفضة للتخلف الاقتصادي ، أما مؤشر الثقافة العلمانية فقد تم تجهيزه بالاعتماد على بيانات مركز جالوب (WIN-Gallup International, 2012) ، وفيما يلي شكل يوضح توزيع بيانات المتغيرين.



أثر الثقافة والسياسة على الاقتصاد

أما فيما يتعلق بأثر تفاعل الحكم الراشد والثقافة العلمانية على الوضع الاقتصادي فكانت أكثر ارتباطاً ، فوفقاً لبيانات مؤشر الحكم الجيد أو الراشد الصادرة عن إدارة الحكم بمعهد البنك الدولي لعام 2015 ، فقد تم حساب المتوسط الحسابي للستة مؤشرات الفرعية التي يتضمنها المؤشر والتي تشمل مؤشر الديمقراطية بقياس حرية الرأي ومساءلة الحكام ، ومؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف ، ومؤشر فاعلية الحكومة ، ومؤشر الجودة التنظيمية ، ومؤشر سيادة القانون ، ومؤشر السيطرة على الفساد .

¹ مؤشر جيني تنازلي العدالة يمثل الرقم 0 بالمؤشر العدالة التامة بينما يمثل الرقم 1 (أو 100) عدم العدالة التامة ، فقد قمنا بحساب معكوس الرقم للدلالة على العدالة بمؤشر إيجابي القيمة ، مع معالجة البيانات المنقوصة بوضع قيمة متوسط 50 من 100 للدول التي لم تتضمن أي بيانات لرقم جيني بافتراض أن عدالة التوزيع تميل لسوء العدالة بالدول التي لم تتضمن بياناتها أي رقم لعدالة التوزيع

وقد أثبتت نتائج فحص 178 حالة (دولة) وجود علاقة ارتباط طردية بقيمة 0.593 بنسبة ثقة 99% بين الوضع الاقتصادي متمثلاً في مستوى متوسط الدخل وعدالة التوزيع وبين الوضع الاجتماعي الثقافي والسياسي متمثلاً في مستوى انتشار الفكر العلماني بالمجتمع ومستوى الحكم الجيد للدولة ، حيث أثبتت النتائج أنه كلما انتشر الفكر العلماني بالمجتمع وكلما تحسن الحكم من قبل الدولة كلما تقدم الوضع الاقتصادي متمثلاً في ارتفاع متوسط دخل الفرد نسبة إلى متوسط الدخل بالدول مرتفعة الدخل وكلما ازدادت عدالة توزيع الدخل (راجع الشكلين 1 و 2) ، كما أثبتت النتائج أن البنية الاقتصادية بنية فورية تابعة للبنية الفكرية الاجتماعية الثقافية والسياسية كبنية تحتية ، حيث أظهرت النتائج أن الدول المتخلفة اقتصادياً يكون لديها مستوى الوضع الاجتماعي الثقافي والسياسي أدنى من مستوى الوضع الاقتصادي ، بينما بالدول المتقدمة اقتصادياً يكون مستوى الوضع الاجتماعي السياسي أعلى من مستوى الوضع الاقتصادي ، وبالعكس يكون مستوى الوضع الاقتصادي أعلى من مستوى الوضع الاجتماعي بالدول المتخلفة اقتصادياً ، ويكون مستوى الوضع الاقتصادي أدنى من مستوى الوضع الاجتماعي بالدول المتقدمة اقتصادياً (راجع الشكلين 3 و 4) ، مما يُثير الشك حول الانطباع المتعلق بمجتمع الدول المتقدمة كونه يهتم بالجانب الاقتصادي بشكل أعلى من الجانب الاجتماعي الثقافي والسياسي كون مركزه يكون أعلى عادةً من الوضع الاقتصادي ، أو أن المجتمع بالدول المتخلفة اقتصادياً يهتم بالإصلاح الثقافي والسياسي بشكل أعلى من اهتمامه بالوضع الاقتصادي ، كما تُشير تلك النتائج إلى أن مستوى الوضع الاجتماعي إلى الاقتصادي ذو دور مؤثر وفعال في التحول من التخلف إلى التقدم الاقتصادي ، حيث أن ارتفاع مستوى الوضع الاجتماعي الثقافي والسياسي فوق مستوى الوضع الاقتصادي يقود المجتمع تجاه التقدم الاقتصادي ، والعكس فإن انخفاض مستوى الوضع الاجتماعي الثقافي والسياسي عن مستوى الوضع الاقتصادي في الدولة فإنه يقود المجتمع تجاه التخلف الاقتصادي ، كما يمكن اعتبار الإنفتاح دالة لارتفاع المستوى الاجتماعي السياسي ، وأن سياسات العزلة التي تفرضها الدول المتقدمة على الدول النامية وتقيد تدفق سكان الدول النامية إليها ساهم بشكل أو بآخر في تعميق تخلف دول العالم الثالث.

النتائج

وقد أثبتت نتائج فحص بيانات 178 دولة وجود علاقة ارتباط طردية بين الوضع الاقتصادي مُقاسًا بمستوى متوسط الدخل وعدالة التوزيع وبين الوضع الاجتماعي الثقافي والسياسي مُقاسًا بمستوى انتشار الفكر العلماني بالمجتمع ومستوى الحكم الجيد للدولة.

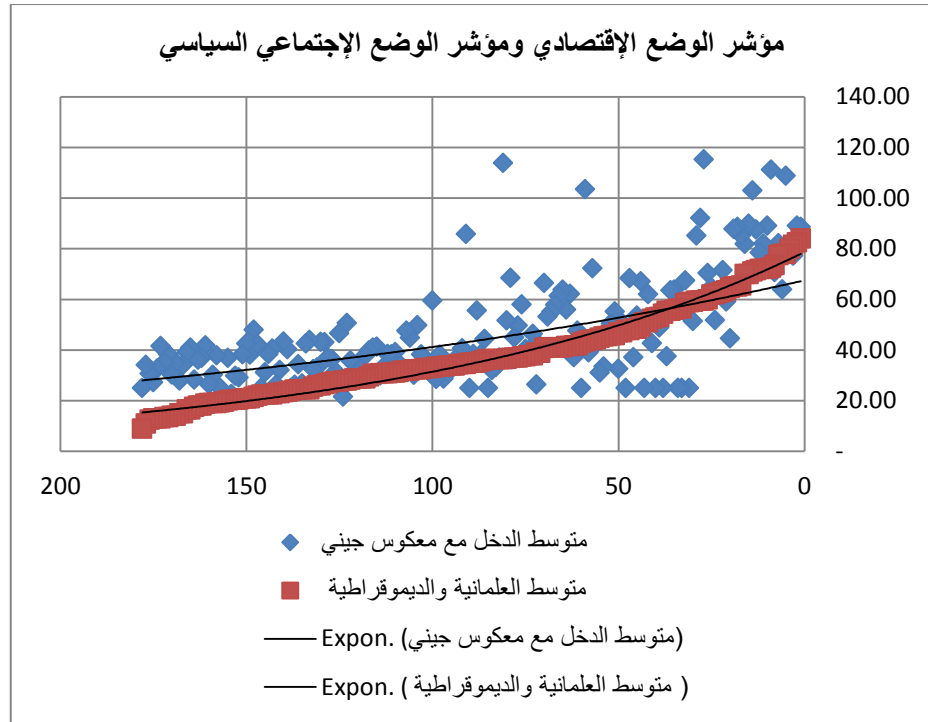
كلما انتشر الفكر العلماني بالمجتمع وكلما تحسن الحكم من قبل الدولة ، كلما تقدم الوضع الاقتصادي متمثلًا في ارتفاع متوسط دخل الفرد نسبة إلى متوسط الدخل بالدول مرتفعة الدخل وكلما ازدادت عدالة توزيع الدخل

البنية الاقتصادية بنية فوقيّة تابعة للبنية الفكرية الاجتماعية الثقافية والسياسية كبنية تحتية ، حيث أظهرت النتائج أن الدول المتخلفة اقتصاديًا يكون لديها مستوى الوضع الاجتماعي الثقافي والسياسي أدنى من مستوى الوضع الاقتصادي ، بينما بالدول المتقدمة اقتصاديًا يكون مستوى الوضع الاجتماعي السياسي أعلى من مستوى الوضع الاقتصادي

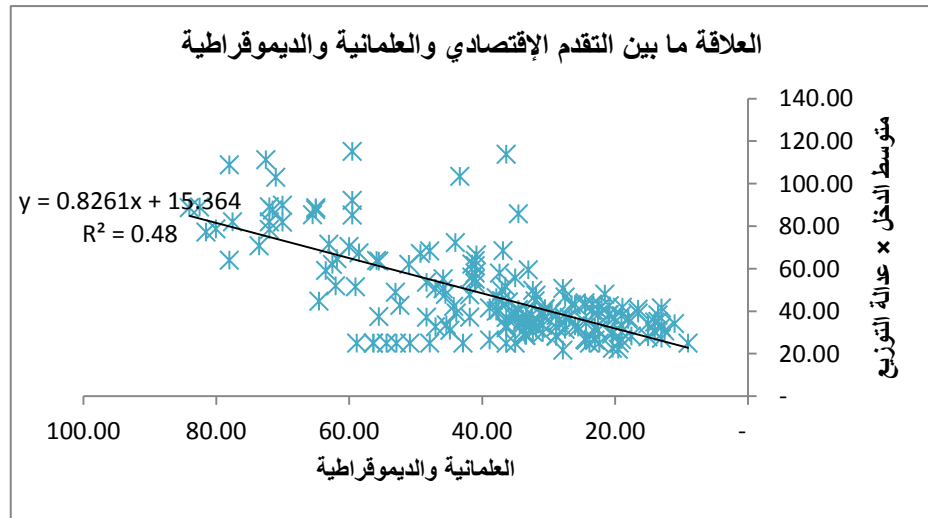
مجتمعات الدول المتقدمة تهتم بالتسامح والحريات بدرجة أعلى من اهتمامها بالوضع الاقتصادي ، بينما مجتمعات الدول المتخلفة تهتم بالوضع الاقتصادي بدرجة أعلى من اهتمامها بالتسامح والحريات

مستوى الوضع الاجتماعي إلى الاقتصادي ذو دور مؤثر وفعال في التحول من التخلف إلى التقدم الاقتصادي ، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الوضع الاجتماعي الثقافي والسياسي فوق مستوى الوضع الاقتصادي فإن ذلك يقود المجتمع تجاه التقدم الاقتصادي ، والعكس فإن انخفاض مستوى الوضع الاجتماعي الثقافي والسياسي عن مستوى الوضع الاقتصادي في الدولة فإن ذلك يقود المجتمع تجاه التخلف الاقتصادي.

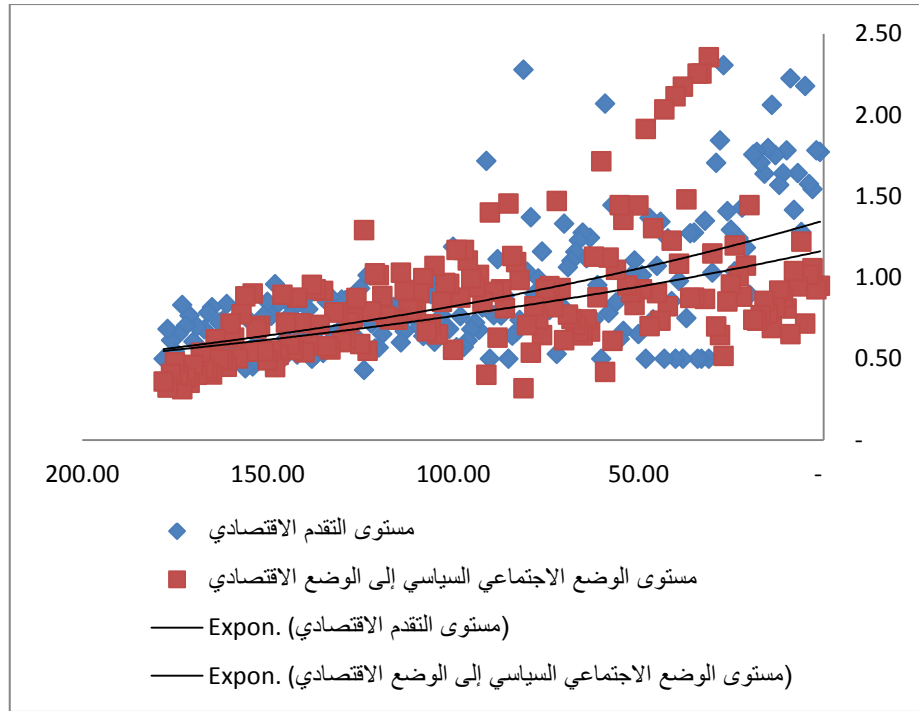
الإنفتاح دالة لارتفاع المستوى الاجتماعي السياسي ، وأن سياسات العزلة التي تفرضها الدول المتقدمة على الدول النامية وتقيد تدفق سكان الدول النامية إليها ساهم بشكل أو بآخر في تعميق تخلف دول العالم الثالث.



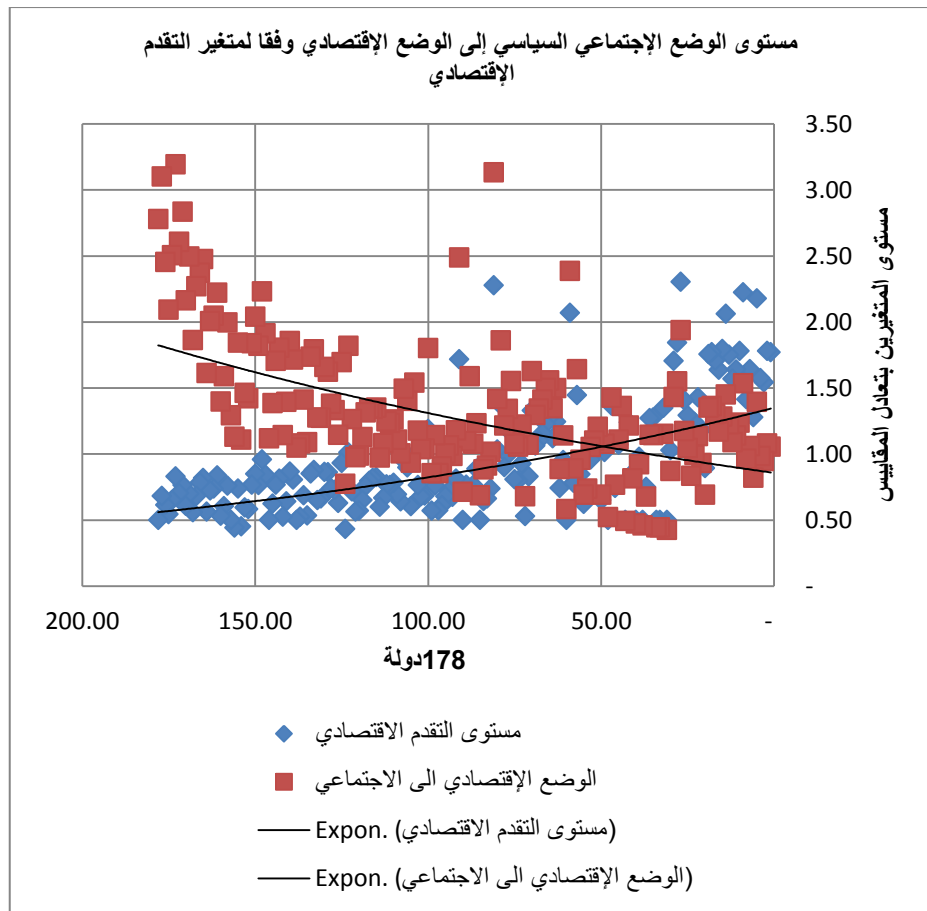
شكل يوضح الارتباط ما بين مؤشر الوضع الاقتصادي ومؤشر الوضع الاجتماعي السياسي



شكل يوضح العلاقة الطردية ما بين التقدم الاقتصادي والعلمانية والديمقراطية



شكل يوضح مستوى الوضع الاجتماعي السياسي إلى الوضع الاقتصادي وفقا لمتغير التقدم الاقتصادي



شكل يوضح مستوى الوضع الاجتماعي إلى الوضع الاقتصادي وفقا لمتغير التقدم الاقتصادي

رأس المال الاجتماعي (الهيكل الاجتماعي)

ظهر مصطلح رأس المال الاجتماعي أو السوسيولوجي (Social Capital) لأول مرة مع كتابات "هنيان" (Hanifan) عام 1916 (حوالة و الشوريجي، 2014، صفحة 510) ، كما ظهر في الستينات مع كتابات "جين جيكوبس" (Jacobs) عن المدن الأمريكية في إطار إبراز أهمية شبكة الروابط والعلاقات الاجتماعية في حياة الفرد (نصر و هلال، 2007، صفحة 9) ، إلا أن تطور المصطلح لاحقاً ارتبط بثلاث أكاديميين هم: "جيمس كولمان" (James Coleman) و "بيير بورديو" (Pierre Bourdieu) و "روبرت بوتنام" (Robert Putnam) المال (حوالة و الشوريجي، 2014، صفحة 510) ، ففي السبعينات قام عالم الاجتماع الفرنسي "بيير بورديو" بتحديد مضمونه ثم قام بتطويره بالثمانينات واعتبره "ميزة فردية تظهر في سياق اجتماعي يستطيع الفرد حيازتها عبر أفعال هادفة وتحويلها إلى مكاسب اقتصادية" (نصر و هلال، 2007، صفحة 9) ، كما عرفه "بيير بورديو" (Bourdieu, 1986) بأنه "كم الموارد الواقعية أو المحتملة التي يتم الحصول عليها من خلال امتلاك شبكة من العلاقات الدائمة المرتكزة على الفهم والوعي المتبادل، وذلك في إطار الانضواء تحت لواء جماعة معينة، فالانتماء لجماعة ما، يمنح كل عضو من أعضائها سنداً من الثقة والأمان الاجتماعي" ، كما اعتبر "والترز" (Walters, 2000) أن رأس المال الاجتماعي مصطلح يشير إلى قدرة الأفراد على الحصول على منافع بموجب عضويتهم في الشبكات أو الكيانات الاجتماعية (حمد، 2015، صفحة 143) ، ثم انتقل المصطلح إلى الولايات المتحدة حيث خاصة من خلال أعمال عالم الاجتماع "كولمان" (نصر و هلال، 2007، صفحة 9) والذي قام بتعريفه (Coleman, 1998) على أنه "العلاقات الاجتماعية التي تُشكل رأس مال اجتماعي تنشأ نتيجة للتعاملات ينشأ بموجبها الثقة والالتزامات بين الأفراد فتنشأ العلاقات التي يمكن استثمارها وقت الحاجة ، وفي ضوء الالتزامات المعاملية عبر المجتمع ، فإنه يمكن الحصول على رأس مال معمم ، وهو ما أكدته نظرية بوتنام (Putnam, 2000) حول رأس المال الاجتماعي والذي اعتبر أن رأس المال الاجتماعي يتشكل من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي: الثقة (Trust) والتي تمثل نواة رأس المال الاجتماعي بالإضافة إلى القيم الإيجابية ، والالتزامات الأخلاقية والتي تنشأ بموجبها الثقة ، والشبكات الاجتماعية خاصة الجمعيات التطوعية (groups and networks) والتي تخلق قنوات اتصال وبيئة للتفاعلات الاجتماعية (حمد، 2015، صفحة 143) ، وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) رأس المال الاجتماعي بأنه "مفهوم متعدد الأبعاد، يمثل "الشبكات الاجتماعية والقيم والتفاهات والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجموعات وبينها" ،

أما البنك الدولي فيعرفه بأنه "المؤسسات والعلاقات والمعايير التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية في المجتمع" ، ويعتبر البنك الدولي أن الشبكات الاجتماعية تلعب دوراً حاسماً في الإزدهار الاقتصادي ولها أثر فعال في زيادة الإنتاج (نصر و هلال، 2007، صفحة 17) ، ويعرفه "بريست" (Priest) بأنه "الشبكات والقيم والفهم المشترك بين الناس ، والذي يمكن الأفراد والجماعات في أن يثق كل منهم في الآخر ويعمل سوياً ، كما يشمل الروابط والعلاقات والشبكات بين المنظمات والمؤسسات والأمم" ، ويميل اتجاه في نظرية رأس المال الاجتماعي إلى تضمين الشبكات الاجتماعية كمكون أساسي ضمن المفهوم باعتبارها البيئة التي ينشأ خلالها رأس المال الاجتماعي (حوالة و الشوريجي، 2014، صفحة 514) ، وقد تم تحديد ثلاثة عناصر أساسية تكون رأس المال الاجتماعي: وهي عدد الأشخاص ، وقوة العلاقة ، والموارد التي يمتلكونها ويمكن على أساسها إحداث تفاعل اقتصادي بينهم (حوالة و الشوريجي، 2014، صفحة 518) ، وإذا كانت عدد العلاقات تنشأ نتيجة لقنوات وشبكات الاتصال الاجتماعي ، فإن قوة العلاقة تتحدد على أساس الثقة الناشئة عن المعاملات الإلزامية بينهم ، وقد عرف "فوكوياما" الثقة بأنها ما يتوقعه الأفراد من أفراد آخرين داخل المجتمع أو أجزاء معينة منه" ، كما اعتبر "دوركهايم" أن أحد أبرز العوامل التي تخلق المجتمع الحديث تتمتع أفرادها بالإلتزام الشخصي بالمعايير والقواعد الجماعية ، والذي يتقيد معه السلوك الأناني وارتفاع العنصر الأخلاقي الذي يجعل عيش الناس ممكناً معا (حمد، 2015، صفحة 149).

وبناءً عليه فإن رأس المال الاجتماعي هو رصيد متسع ومتراكم من شبكة العلاقات الاجتماعية التي يمكن استثمارها اقتصادياً وقت الحاجة إليها ، والتي تنشأ نتيجة تفاعلات إلزامية عبر قنوات اتصال وشبكات اجتماعية يترتب عليها رصيد من الثقة المتبادلة بين أطراف العلاقة كنواة لرأس المال الاجتماعي ، ولذا فإن الإهتمام بتنمية القيم الأخلاقية المحفزة لتكوين رأس المال الاجتماعي مدخل رئيسي لتنمية رأس المال الاجتماعي ، كما أن رأس المال الاجتماعي وفقاً لذلك المفهوم يُعد عاملاً أساسياً ضمن عوامل التنمية الاقتصادية بمفهومها الدولي المعاصر ، والذي يقوم على أساس من الشراكة والتفاعل ما بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية والأفراد داخل المجتمع ، فإذا انخفض رصيد رأس المال الاجتماعي لدى تلك الأطراف تجاه الأطراف الأخرى فإن ذلك يعني أن التنمية الاقتصادية لا يمكن أن تتم بمفهومها المعاصر ، وسيتوقف إخفاؤها بقدر الإنخفاض الحاصل برصيد رأس المال الاجتماعي لدى تلك الأطراف ، ولذلك فإن خلق قنوات الاتصال والمعاملات الإلزامية ورصيد الثقة مكونات أساسية لرفع مستوى رصيد رأس المال الاجتماعي على المستوى الجمعي ومن ثم تحقق التنمية.

وإذا كان كلاً من رأس المال النفسي والبشري عوامل لا تتفصل عن الأفراد كأشخاص طبيعيين فإن رأس المال الاجتماعي شأنه شأن رأس المال الثقافي والفكري أو المعرفي على خلاف ذلك ينشأ داخل الأفراد كأشخاص طبيعيين بالإضافة إلى الأشخاص الاعتباريين أو المعنويين كالمجتمعات والدول والمؤسسات والمنظمات والشركات ، سواء علاقات مع أشخاص اعتباريين أو طبيعيين ، هذه العلاقات لا تشمل فقط علاقات المنظمة مع موردي عوامل الإنتاج وإنما تشمل أيضاً علاقتها مع سوق الطلب والتي تمثل رصيد المنظمة من الثقة لدى الأفراد من العملاء الحاليين والمحتملين والذي ينشأ كرد فعل لمستوى الالتزامات التعاملية بالقيم المشتركة المتحققة ، وعلى قدر قوة علاقات رأس المال الاجتماعي بجانب العرض والطلب تتحقق الوفورات والفوائض الإنتاجية ، فالعلاقات القوية والولاء تجاه أشخاص طبيعية أو معنوية قد يدفع بعض ملاك عوامل الإنتاج للتخلي الجزئي بتفضيل عائد أقل أو التخلي الكلي عن تكلفة عملهم أو مساهمتهم بالطاقة الإنتاجية كما هو الحال بالأعمال التطوعية ، كما أن قوة تلك العلاقات تُحقق وفورات من جانب الطلب حينما يتجه العملاء ترتفع قيمته عن منتج آخر (سلعة أو خدمة) منافس له يتقارب إلى حد التماثل ، كما يُمكن ضمن العلاقات التضامنية ضمن رأس المال الاجتماعي كعامل يمنح الفرد على الحصول على قدر من إنتاج آخرين.

وبناءً عليه فإن رأس المال الاجتماعي كعامل إنتاج يساهم تناسبه مع سائر عوامل الإنتاج بالطاقة الإجمالية لوحدة الإنتاج في تحديد الأبعاد الكمية والنوعية للنتاج ، وفي حالة إغفال هذا التناسب فإما سيزترتب عليه تعطل عوامل الإنتاج وبالتالي تفويت فرصة استثمارها ، أو إنهاكها وتقويت فرص إنتاجية ، ولذا فإن القرار الاستثماري الذي لا يأخذ في الاعتبار مدى تناسب رأس المال الاجتماعي بجانب العرض والطلب باستثمار قدر كبير من رأس المال الصناعي والطبيعي والعمل كعوامل إنتاج بجانب قدر محدود من رأس المال الاجتماعي لا يتناسب مع حجم الاستثمار بسائر عوامل الإنتاج الأخرى قرار غير اقتصادي لعدم تناسب العوائد الإنتاجية مع الأصول المستثمرة ، رأس المال الاجتماعي ينشأ كرسيد داخل الأفراد والمنظمات نتيجة للثقة المتولدة عن التعاملات الإلزامية مع أطراف أخرى عبر الشبكات الاجتماعية المتاحة عبر متغير الزمن ، ولذلك فإن عامل الزمن يلعب دور أساسي في تراكم رصيد رأس المال الاجتماعي يجب الإسترشاد على أساسه لخلق مزيج الطاقة الإنتاجية ، رأس المال الاجتماعي تجاه الطلب كرسيد المنظمة من العلاقات الإيجابية مع العملاء الحاليين والمحتملين أو ما يُمكن وصفه بالشهرة أو السمعة التجارية أو الصورة الإيجابية للمنظمة أصل من أصول المنظمة والذي يمكن تقدير قيمته كجزء هام وأساسي من الفارق ما بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة ، وعلى المستوى

الفردى فإن رأس المال الإجتماعى كرسيد إيجابى للفرد بسوقى العرض والطلب يُمثل عاملاً جوهرياً فى صناعة دخول الأفراد خاصة فى المجالات الإعلامية والمهن الحرة.

رأس المال التنظيمى (الهيكل التنظيمى)

ظهر مصطلح "رأس المال التنظيمى" (Organizational Capital-OC) لأول مرة عام 1980 من خلال بحث قدمه كلاً من "بريسكوت وفيشلار" (Prescott and Visschler) بعنوان "رأس المال التنظيمى" وقد قاما بتعريفه على أنه "المعلومات الخاصة والمترابطة التى تستخدم لتعزيز كفاءة الإنتاج داخل الوحدة الإنتاجية" (Carlin, Chowdhry, & Garmaise, 2012) ، والتى تشمل المعلومات المتعلقة بعمليات التشغيل وتوزيع المهام على العاملين ، ومعلومات حول الميزة التنافسية وتسريع النمو ، والمعلومات المتعلقة بشبكة أو هيكل علاقات العاملين (Prescott & Visscher, 1980, p. 459) ، وفيما بعد قام "بلاك ولينش" (Black and Lynch, 2005) بتوضيح نظرية "بريسكوت وفيشلار" فى ثلاث نقاط وهى: التدريب ومشاركة العاملين فى اتخاذ القرار وتصميم العمليات ، فيما يُعرف بمنظور الأفراد لرأس المال التنظيمى ، حيث لخص كلاً من "بروش ليف و راداكريشنان" ، 2016 "الوجهات النظرية التى تناولت نظرية "رأس المال التنظيمى" فى أربع وجهات رئيسية وهى: رأس المال التنظيمى المتجسد فى الأفراد ، ورأس المال التنظيمى المتجسد فى قيم وأعراف العمل ، ورأس المال التنظيمى المتجسد فى النظم الإدارية ، ورأس المال التنظيمى المتجسد فى الهياكل والعمليات التنظيمية.

الأولى تعرف بنظرية رأس المال التنظيمى المتجسد فى الأفراد ، وتعتبر أن رأس المال التنظيمى عبارة عن المعلومات والمهارات متجسدة فى الأفراد والتى تعمل على توزيع وتنسيق الأفراد على مهام العمل وتكوين هياكل فرق العمل ودعم رأس المال البشرى من خلال التدريب ، وهى وجهة نظر "بريسكوت وفيشلار" (1980) حيث فصلها كلا من (Black and Lynch, 2005) إلى ثلاث عناصر وهى التدريب ومشاركة العمالة فى القرار وتصميم العمل ، "كارلين وآخرون" (Carlin et, 2012) اعتبروا أن رأس المال التنظيمى هو تلك المعرفة التى ترفع العامل من أقل درجة فى الهرم الوظيفى لأعلى درجة ، "أيسفيلد وبابانيكولا" (Eisfeldt and Papanikolau, 2013) اعتبروا أن رأس المال البشرى يتجسد فى عنصر الموهبة المملوك لوحدات الإنتاج.

الوجهة الثانية أن رأس المال التنظيمى يتجسد فى رؤية والتزامات الشركة وقيم وأعراف وحدة الإنتاج ، اعتبر "تومر" (Tomer, 1998) أن رأس المال التنظيمى هو التناسب ما بين قيم

وأعراف وحدة الإنتاج وما بين تمسك العاملين بها في الحاضر والمستقبل ، "يوفانوفيتش وروسو" (Jovanovic and Rousseau, 2001) اعتبر أن رأس المال التنظيمي يتضح في التزام وحدة الإنتاج بالرؤية والقيم وأثر ذلك التمسك على أصولها المادية والمعنوية.

الوجهة الثالثة بأن رأس المال التنظيمي هو **النظم الخاصة** (company-specific codified) أو المعلومات التنظيمية الخاصة المتراكمة داخل المؤسسة (Enterprise-specific Knowledge) ، وهو ما يفسر ريادة المنظمات الأقدم ، فبالرغم من أن المنظمات الأحدث تمتلك فنونا تكنولوجية أحدث إلا أنها لا تمتلك رأس مال تنظيمي ، على عكس المنظمات الأقدم التي ربما تكون تمتلك تكنولوجيا أقدم إلا أنها تمتلك رأس مال تنظيمي أعلى ، أتكيسون وكيهو (Atkeson and Kehoe, 2005) اعتبر أن رأس المال التنظيمي كمعلومات محددة متراكمة تتأثر بوضع التكنولوجيا في المنظمة ، إلا أن التكنولوجيا ليست ضمن مكونات رأس المال التنظيمي ، العديد من الدراسات كدراسة "كابيلو ومادينا" (Cabello-Medina, 2010) ودراسة "كارمون ولافادو" (Carmona-Lavado, 2010) ودراسة "كوفاس ورودريجز" (Cuevas-Rodriguez, 2010) اعتبرت أن رأس المال التنظيمي جزء من رأس المال الفكري يختلف عن رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ، فهو نظم المعلومات المتعلقة بالعمليات والمتولدة داخل وحدات الإنتاج والمملوكة لها ، والتي يمكن لأي عامل داخل المنظمة استخدامها ، كما تُعرف على أنها المعلومات المؤسسية المحفوظة في العمليات التنظيمية وقواعد البيانات..، والتي تظل محفوظة في ذاكرت وحدات الإنتاج حتى بعد مغادرة الأفراد الرئيسيين ، ووفقاً لهذه الوجهة خلافاً للأولى فإن رأس المال التنظيمي أو مستوى التنظيم بالمؤسسة لن يتأثر بتغير المديرين أو المستوى الإداري أو قمة الهرم الإداري ، لأن عوامل رأس المال التنظيمي تظل محفوظة في كيان وحدة الإنتاج يتناقله المديرين الجدد ، سواء أكان مستوى ضحل من رأس المال التنظيمي أو مرتفع.

الوجهة الرابعة هي أن رأس المال التنظيمي هو المعلومات المتجسدة في **العمليات والممارسات والهياكل التنظيمية** (Process and Structure) أو المتجسدة في النظم الإدارية ، اعتبر "إينفسون وويستفال" (Evenson and Westphal, 1995) أن رأس المال التنظيمي هو المعلومات المؤسسية التي تعمل على الدمج ما بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لخلق وتوصيل إنتاج مُرضي للطلب" (Li, Qiu, & Shen, 2014) ، ويعرف بأنه "مكون رئيسي بعوامل الإنتاج غير الملموسة يُمكن من التفاعل والدمج ما بين الموارد الملموسة وغير الملموسة (tangible and intangible resources) والتي تُعد خاملة بحد ذاتها وذلك لإنتاج السلع والخدمات" (Lev, Radhakrishnan, & Peter, Measuring and

4) Managing Organizational Capital Series No. 1, 2016, p. 4) ، ووفقا لذلك فإن الموارد البشرية بطبيعتها خاملة تمامًا كالألات والمعدات ، يرتبط نشاطها بمستوى رأس المال التنظيمي ، فعلى سبيل المثال الوحدة الإنتاجية التي تتضمن مستويات عالية من الإستثمارات البشرية والإستثمار في رأس المال الصناعي مع مستويات ضحلة من رأس المال التنظيمي ، فإن هذه الوحدة سيتدهور مستوى إنتاجها لخمول نشاط عوامل الإنتاج بها بقدر تدهور رأس المال التنظيمي ، كما يتعاضد أثر رأس المال التنظيمي الإنتاجي في شركات الاقتصاد التشاركي التي لا تملك أصولاً مملوكة للوحدة الإنتاجية وإنما تقوم على إدارة أصولاً مملوكة لآخرين (كشركتي أوبر وإيرنب) ، "ليف" (Lev, 2001) اعتبر رأس المال التنظيمي يتمثل في كلاً من هياكل وتصميمات وعمليات الإنتاج الفريدة التي تسهم في خلق الميزة التنافسية ، فهو مزيج من الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والعمليات والتي تعمل معا على خلق ميزة تنافسية ، ووفقا لوجهة نظره فإن رأس المال التنظيمي أصل معنوي مميز عن سائر الأصول المعنوية المملوكة لوحدات الإنتاج ، كما اعتبره آخرون (Lounsbury and Ventresca, 2002) و (Agterberg et al, 2010) بأنه الهياكل التنظيمية التي تحكم علاقات العمل داخل الوحدة الإنتاجية ، كما توسع آخرون (Gulati, 1998) بجعل رأس المال التنظيمي يشمل إدارة العلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية أيضاً مع العملاء حملة الأسهم ، كما اعتبره "ليف ورادكريشان" (Lev and Radhakrishnan, 2005) بأنه تكتل من التكنولوجيات والممارسات التي تمكن وحدات الإنتاج من عوائد أعلى من وحدات آخر بنفس مستواها من عوامل الإنتاج المادية والبشرية ، ووفقا لوجهة النظر هذه فإن رأس المال التنظيمي هو عامل تحفيز التفاعل ما بين العوامل الملموسة والمادية بوحدات الإنتاج والتي تصبح خاملة تماما وبغير أدنى إنتاجية في حالة غياب رأس المال التنظيمي (Lev & Radhakrishnan, Organisation Capital, 2016).

ترتب على اختلاف الوجهات النظرية حول تجسد "رأس المال التنظيمي" ثلاث وجهات نظرية أساسية لقياس رأس المال التنظيمي وهي: أول منظور ميدان العمل (SURVEY-BASED) لقياس رأس المال التنظيمي ويقوم على نظرية رأس المال التنظيمي المتجسد في العمل ، ويقوم على قياس رأس المال التنظيمي من خلال قياس مستوى التدريب ومشاركة القوى العاملة في اتخاذ القرار وتصميم العمل ، ثانيا المنظور الداخلي (INPUT-BASED) والذي يعتمد منهجه في قياس رأس المال التنظيمي على عوامل داخلية ، ويقوم على نظرية رأس المال التنظيمي المتجسد في النظم ، ويعتمد في قياسه على عوامل داخلية كحجم الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات IT والأبحاث والتطوير R&D والتسويق والإدارة ، حيث أثبتت دراسة "ميجاو وكيم" (Miyagawa and Kim, 2008) علاقة ارتباط ما بين رأس المال التنظيمي وما بين إدارة

الأبحاث والتطوير والتسويق (Roman & Jana, 2012, p. 124) ، ثالثا المنظور الخارجي (OUTPUT-BASED) والذي تقوم منهجيته القياسية على معيار نسبة المخرجات إلى الأصول المادية والبشرية ، وتقوم على نظرية رأس المال التنظيمي المتجسد في الهياكل والعمليات (Lev, Radhakrishnan, & Peter, Measuring and Managing Organizational Capital Series No. 1, 2016, pp. 11-15) .

وبناءً عليه يتضح أن اصطلاح "رأس المال التنظيمي" يُشير مفهومه إلى عامل إنتاج معنوي ضمن رأس المال الفكري يختلف عن رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ، إلا أنه يعتبر أحد عناصر رأس المال الفكري التي لا تظهر في ميزانية الوحدات الاقتصادية (Roman & Jana, 2012) ، قد يتجسد في عنصر العمل أو في ذاكرة وحدة الإنتاج ، ويتسم بالقابلية للحفظ والتراكم والمشاركة ، وهو العنصر الحاسم في تحفيز التفاعل ما بين عوامل الإنتاج ، فالمعدات والتكنولوجيا التي يستخدمها التنظيم في إتمام مهامه ليست مفكرة أو نشطة بحد ذاتها وإنما عناصر خاملة بطبيعتها ومثلها في ذلك رأس المال البشري ، بخلاف عنصر التنظيم والذي يتميز بالفاعلية ، وإن كان رأس المال البشري خاصة ما يتضمنه من موهبة هو العامل الأساسي في خلق رأس المال التنظيمي (Lev, Radhakrishnan, & Peter, Measuring and Managing Organizational Capital Series No. 1, 2016, p. 4) ، وقد أكدت العديد من الدراسات القياسية العلاقة الإيجابية القوية ما بين مستوى رأس المال التنظيمي وما بين مستوى أداءات المنظمة ، كالعلاقة الإيجابية مع الأداء المالي على المدى الطويل والقصير (Huselid, 1995) ، والعلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وما بين أداءات الشركة (Delaney and Huselid, 1996) ، والعلاقة القوية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وما بين الإنتاجية (Ichniowski, Shaw and Prennushi, 1997) ، كما أن الابتكار في ممارسات إدارة الموارد البشرية كان له أثر في تحسن الإنتاجية بنسبة 7% في دراسة أجريت على الشركات اليابانية (Ichniowski and Shaw, 1999) راجع (Roman & Jana, 2012, p. 125) ، وأن مرونة أثر عامل التنظيم على الإنتاجية أعلى من غيرها من العوامل كرأس المال المادي أو رصيد البحوث والتطوير على الإنتاجية (Tronconi & Marzetti, 2010, p. 4) ، كما أن هناك علاقة معنوية ما بين رأس المال التنظيمي وما بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية (Roman & Jana, 2012) .

رأس مال القيمة (رصيد القيمة)

القيمة هي تقييم معنوي لصفة الإقتصادية يمكن تعبأته بأدوات مادية (كأوراق البنكنوت والأسهم والسندات) أو معنوية (كالعملات الإلكترونية) كبروتوكولات متعرف عليها بين أفراد المجتمع

البشري لحفظ وتداول تلك القيمة كمقابل لمبادلة الأشياء، القيمة ليست الشيء وإنما بديل عنه، فهي ليست رأس المال المادي سواء الصناعي كالآلات والأدوات أو الطبيعي كالأرض والمواد الخام.. هي ليست رأس المال البشري ولا الفكري.. وإن كان كل مال لا يكون مالا إلا إذا كان له قيمة، ولا يكون المال ذو القيمة رأس مال إلا إذا تم توظيفه إنتاجيا.. سائر عوامل الإنتاج تتضمن قيمة، أما القيمة المجردة المنفصلة عن عوامل الإنتاج والمعبأة بأدوات مادية كأوراق البنكنوت أو أدوات إلكترونية كالعملات الإلكترونية (crypto currency) فهي عامل منفصل عن عوامل الإنتاج، ويعرف خارج الإصطلاح الإقتصادي والقانوني بالمال، القيمة بالنسبة لسائر عوامل الإنتاج المادية والبشرية كالكهرباء أو الطاقة التي تحرك الآلات.. بغير عنصر القيمة تصبح جميع عوامل الإنتاج خاملة راكدة بالكاد لا تنتج شيئا إلا الإنتاج العائلي المحدود الذي يتحقق معه الكفاف.. كلما تطورت أدوات حفظ ومبادلة القيمة.. وكلما تطورت سبل خزن وتعبئة القيمة فيما يعرف بالتمويل، كلما تسارعت عجلة الإنتاج، لو فرضنا أنه هناك محل تتوافر به الأرض والمواد الخام والآلات والمعدات والثروة البشرية ولكنه فقير من حيث القيمة السائلة بالأدوات النقدية.. فإن ذلك الإقتصاد سوف يكون راكدا غير قادر على الإنتاج.. ذلك لأن عوامل الإنتاج في الإقتصاد لا تكون مملوكة لمنظم واحد، وإنما عدة ملاك، ولذلك بغير توافر القدر المطلوب من القيمة السائلة لن يتمكن المنظم من تحريك عوامل الإنتاج وفق مستوى كفاءته، ولأن القيمة تختلف عن أوراق البنكنوت، وإن كان البنكنوت أحد أدوات خزنها، فإن التوسع في طباعة أوراق البنكنوت لن يؤدي إلى توليد القيمة في المجتمع، لأنها ليست الوعاء نفسه.

رأس المال المؤسسي (الهيكل المؤسسي)

قام شولتز عام 1986 بنشر بحث بعنوان "المؤسسة ورفع القيمة الاقتصادية للفرد" (Institution and the Rising Economic Value of Man) والذي اعتبر خلاله أن تعدد الأنماط المؤسسية من شأنه تعزيز الأداء والرفاهية الاقتصادية، ومن ثم فإن هذه الورقة برهنت على أن المؤسسية ذات عائد اقتصادي مما مهد لنشأة مصطلح "رأس المال المؤسسي" (institutional capital) والذي ظهر لأول مرة عام 1997 من خلال بحث نشرته "أوليفر" (Oliver) بعنوان (Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views) اعتبرت خلاله أن هناك علاقة ما بين البيئة المؤسسية وبين الميزة التنافسية (Huang & Cao, 2016, p. 95)، وقد عرف "بريسر وميلونج" (Bresser and Millonig, 2003) رأس المال المؤسسي (institutional capital-IC) بأنه "مناخ مؤسسي محدد من حيث السياق التنظيمي الداخلي والخارجي يسمح بخلق الميزة التنافسية"، كما تعرفه ميشيل جارابي (Michel Garrabé, 2007) بأنه "التشكيلات الرسمية وغير الرسمية

التي تحدد شكل هيكل العلاقات بين الأفراد أو المنظمات في عملية خلق الناتج الاقتصادي" (Paul, 2012) ، إلا أن مفهوم مصطلح رأس المال المؤسسي لا يزال يكتنف تعريفاته بعض الغموض بتداخلها مع بعض المفاهيم الأخرى ، فمن حيث المنظور الجزئي يُنظر إلى رأس المال المؤسسي على أنه إستراتيجيات إدارية تسهم في خلق الميزة التنافسية مما يُمثل تداخل مع مفهوم رأس المال التنظيمي ، وهو ما دعا بعض الدراسات إلى اعتبار أن رأس المال الفكري يتضمن رأس المال المؤسسي ورأس المال التنظيمي ، أما من حيث المنظور الكلي فيُنظر إلى رأس المال المؤسسي على أنه التفوق الاقتصادي الذي يترتب على تغير الهيكل المؤسسي للسياسات الاقتصادية والسياسات العامة على المستوى القومي مما يشكل تداخل مع مفهوم رأس المال السياسي (Huang & Cao, 2016, p. 96) ، وبشكل عام فإن رأس المال المؤسسي يتجسد بالشخصيات الاعتبارية دون الطبيعية ، وتنقسم الأشخاص الاعتبارية من حيث التبعية السياسية إلى ثلاث قطاعات أساسية: قطاع حكومي وقطاع عام وقطاع أعمال سواء أكانت وطنية أو أجنبية ، ومن حيث الشكل الوظيفي إلى أشخاص اعتبارية تجارية وتنقسم إلى (منشآت فردية ، شركات أشخاص ، شركات أموال) ، وأشخاص اعتبارية مدنية وتشمل (الجمعيات المدنية) ، وأشخاص اعتبارية سياسية وتشمل (الحكومات والأحزاب السياسية).

رأس المال الفكري (الهيكل الفكري)

ظهر مصطلح "رأس المال الفكري" (Intellectual Capital-IC) -والذي تشترك في مفهومه العديد من المصطلحات المرادفة كرأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الفكرية، غير المادية، المعنوية- لأول مرة بأواخر الثمانينات مع كتابات السويدي "كارل إريك سيفبي" 1948 - معاصر (Karl Erik Sveiby) -أستاذ إدارة المعرفة بالمدرسة السويدية للاقتصاد- للإشارة إلى الأصول القائمة على المعرفة والتي قسمها إلى اختصاصية وهيكلية (Rybinski, 2009) ، حيث نشر "سيفبي" كتابه الأول في اقتصاد المعرفة والذي كان بعنوان "معرفة الشركة" (Kunskapsföretaget) عام 1986 ، وفي عام 1990 نشر أول كتاب بعنوان "إدارة المعرفة" (Kunskapsledning) ، كما أن أطروحته عام 1994 كانت أول أطروحة في العالم في إدارة المعرفة ، وبذلك فقد ارتبط مفهوم "رأس المال الفكري" منذ نشأته بالحقل الإداري والذي تناوله من المدخل الإداري تحت اصطلاح "إدارة المعرفة" والحقل المحاسبي تحت اصطلاح "إدارة الأصول المعرفية" أو "الأصول المعنوية" بالإضافة إلى العلوم (Alcaniz, Bezares, & Roslender, 2010) ، ومع بداية التسعينات بدأت تظهر الأعمال البحثية التي أكدت أهمية الأصول المعنوية (intangible assets) كانعكاس لتغير بيئة الأعمال وتساعد الأهمية النسبية لدور المعرفة في خلق الناتج في عالم اتسم بتطور سريع في مجالات تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات عرف

باقتصاد المعرفة ، والذي ترجع بداياته للسبعينات والذي انخفضت فيه أهمية الآلة في صنع الإنتاج مقابل تصاعد أهمية المعلومات (Wall, 2005) ، وبمنتصف التسعينات ظهرت العديد من الأعمال الهامة التي تناولت مصطلح رأس المال الفكري بقدر بالغ من التحليل والاهتمام (Rybinski, 2009) ، والتي أكدت على أن العديد من المنظمات خاصة في المجالات المرتبطة بالتكنولوجيا أصبح إنتاجها يعتمد بشكل أساسي على ممتلكاتها المعرفية المتراكمة والمعارف التي يتمتع بها العاملون بها وليس على الأصول المادية فقط (حسن، 2002) ، لا سيما "مستكشف سكانديا" (Skandia Navigator) والذي طورته شركة "سكانديا" (Skandia) عام 1994 لقياس رأس المال الفكري ، وهي شركة سويدية تأسست عام 1855 وتعد واحدة من أكبر الشركات التي تعمل في مجال التأمين والخدمات المالية وإدارة الأصول والخدمات الإدارية ، وقد تضمن مستكشف سكانديا ستة مؤشرات وهي: العلاقات مع حملة الأسهم، ورأس المال البشري، مدى تناسب البنية المادية مع خطة المنظمة ، ثقافة المنظمة ، الإجراءات والروتين ، الحقوق الفكرية ، كما عرفت (Skandia) رأس المال المعرفي بأنه "المعرفة والخبرة العملية والتنظيمية والتكنولوجيا وعلاقات العملاء والمهارات المهنية التي توفر ميزة تنافسية في سوق العمل" (Starovic & Marr, 2003, pp. 10-11) ، وفي عام 1997 قام كلاً من "ادفينسون ومالون" (Edvinsson and Malone) بتطوير مستكشف سكانديا إلى أربع مجموعات بحيث يشمل رأس المال الفكري رأس المال المال البشري ورأس المال الهيكلي ، ويشمل رأس المال الهيكلي رأس المال الزبوني ورأس المال التنظيمي (Organizational Capital) ، ويشمل رأس المال التنظيمي رأس المال الابتكاري (Innovation Capital) ورأس مال العملية (process capital) ، ويشمل رأس المال الابتكاري الملكية الفكرية (Intellectual Property) والأصول غير الملموسة (Innovation Capital) (Michael & Edvinsson, 1997) ، بعام (1997) ظهرت العديد من الأعمال التأسيسية (Brooking, Edvinsson and Malone, Stewart, Sveiby) والتي اتفقت ضمناً في التأكيد على أن التحدي الأساسي القادم الذي سيواجه الإدارة العليا هو قدرتهم على تنمية الأصول الفكرية أو "رأس المال الفكري" لتحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية متواصلة (Alcaniz, Bezares, & Roslender, 2010, p. 3) ، حيث عرف "بروكينج" (Brooking , 1997) رأس المال الفكري على أنه "مصطلح يطلق للجمع بين عناصر رأس المال غير الملموس" أما كلاً من "ادفينسون ومالون" (Edvinsson and Malone, 1997) فقد عرفا رأس المال الفكري على أنه "مزيج من المعرفة ، الابتكارات ، المهارات وقدرات الموظفين الفردية بالشركة" ، وعرفه "ستيفورت" (Stewart , 1997) بأنه "حزمة مفيدة من المعرفة تتضمن عمليات المنظمة ، التكنولوجيا ، براءات

الاختراع، مهارات الموظفين، المعلومات عن العملاء والموردين وأصحاب المصلحة بالشركة" (مقلد، 2010) ، كما عرفه (Stewart 98) بأنه "المادة المعرفية الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتتسبب الثروة" (Stewart, Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, 1998) ، كما يعرف بأنه مجموع المعرفة ذات القيمة الاقتصادية للمنظمة والتي تتكون بشكل أساسي من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني (Bassi, 1997) ، وعرفه "ميرتن وآخرون" (Mertins et al , 2001) على أنه "مجموعة العناصر التي تشمل الحقوق الفكرية والعلاقات مع العملاء والصورة العامة للمنظمة والمعرفة المصنفة (براءات الاختراع وحقوق الطبع) والماركات المسجلة والجهود الابتكارية والبنية التحتية" (مقلد، 2010) ، ويعرف على أنه "مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها" (المفرجي و صالح، 2003، صفحة 18) ، كما عرفته دراسة (مرسى ، سوسن ، 2008) بأنه "مجموعة من الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية" ، كما يعرف (Hamel & Prohalad) على أنه "قدرة ومهارة متفردة تتفوق بها المنظمة على جميع المنافسين في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية" (مقلد، 2010).

وبشكل عام فإن مضامين رأس المال الفكري يتم تصنيفها إلى ثلاث عناصر رئيسية وهي: رأس المال البشري (human capital) ، ورأس المال الزبوني أو رأس مال العلاقات (customer or relational capital) ورأس المال التنظيمي أو الهيكلية (organisational or structural capital) (Wall, 2005, p. 4) ، رأس المال التنظيمي ليس نسبة إلى الهيكل التنظيمي وحسب ، وإنما اصطلاح يشمل مفهومه مجموع المعارف والنظم والمهارات التي ترتبط نشاتها وملكيته ووجودها بذلك الهيكل التنظيمي لعوامل الإنتاج ، فكما أن المضمون المعرفي داخل البشر والذي يسهم في صناعة دخولهم تم الإصطلاح عليه بالبشري ، فبالمثل بالنسبة لرأس المال الهيكلية أو التنظيمي فهو المعرفة التي لا تنفصل عن المنظمة أو عن ذلك الهيكل الإنتاجي ولا يمكن للعاملين العودة بها إلى منازلهم ، وبذلك فإن رأس المال البشري يُمثل أحد مكونات رأس المال فكري بمفهومه العام ، وهو أحد أبرز هذه المكونات بما يتضمنه من قدرات ومهارات التفكير والإبداع والابتكار ، (وهيبة، 2012، صفحة 4) فهو النواة الصلبة لرأس المال المعرفي (المصباح، 2006) ، وفقاً لذلك التقسيم فإن رأس المال الفكري ينقسم إلى رأس مال

فكري مملوك للمنظمة ويظهر في الحسابات الدفترية لأصولها لا يمكن للأفراد ملكه وهو رأس المال التنظيمي ، ورأس مال مملوك للأفراد العاملين بها لا يمكن للمنظمة امتلاكه ويظهر في فارق القيمة السوقية عن القيمة الدفترية ، ورأس مال اجتماعي يشمل علاقات المنظمة مع الزبائن والموردين مملوك لكل من المنظمة والأفراد العاملين بها ، كما يمكن إضافة عنصر رابع وهو رأس المال الثقافي وهو قيم وثقافة المنظمة التي تساهم في عملية الإنتاج ويتجسد كرأس المال الاجتماعي في كل من المنظمة والأفراد ويظهر هو الآخر في فارق القيمة الدفترية والسوقية.

أما "سيفبي" (Sveiby) فقد قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام وهي: أولاً رأس المال البشري (HC) ، ثانياً رأس المال الهيكلي الداخلي (Internal structure) أو رأس المال التنظيمي (Organisational capital) ويشمل البيانات المملوكة للشركة والبرمجيات والنظم الداخلية ، ثالثاً رأس المال الهيكلي الخارجي (The external structure) أو رأس المال الزبوني (Customer capital) ويشمل علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والتي يعبر عنها بقيمة الاسم التجاري والعلامة التجارية والسمعة (Sveiby, 1997) ، أما "ستيورت" (Stewart) فقد قسم رأس المال الفكري إلى: أولاً رأس مال بشري واعتبر أن أهميته تكمن في الابتكار والذي لا يمكن للآلة أن تحققه ، وليس في العمل الذي يمكن أن تحل محله الآلة بقدر أعلى من الكفاءة والفاعلية ، ثانياً رأس المال التنظيمي أو الهيكلي ووصفه بأنه المعرفة التي لا يمكن ان تذهب ليلاً مع العاملين إلى منازلهم ، وتنتمي إلى المنظمة ككل كالبيانات والنظم التي تمتلكها المنظمة ، وأخيراً رأس المال الزبوني وهو علاقات المنظمة مع الموردين والزبائن ، واعتبر أن قيمته تتحدد بقيمة حقوق الفرنشايز للشركة (Stewart, Intellectual Capital, 1997) ، أما كلاً من "إيدفنسون ومالون" (Leif Edvinsson and Michael Malone) فقد قسما رأس المال الفكري إلى قسمين وهما: رأس المال البشري وهو مجموع المعرفة والمهارات والقدرات الابتكارية لدى الأفراد العاملين والتي لا يمكن للشركة امتلاكها ، ورأس المال الهيكلي وهو مجموع المكونات المعنوية المملوكة للشركة والتي لا يمكن للأفراد العودة بها إلى منازلهم وتدعم الإنتاجية كالبيانات والبرمجيات والنظم الهيكلية والعلامة التجارية والقدرات التنظيمية (Edvinsson & Malone, 1997) ، تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) صنفت رأس المال الفكري إلى رأس المال التنظيمي (أو الهيكلي) ورأس المال البشري (يوسف ع.، 2005، صفحة 4) ، أيضاً "كافيدا" (Kavida and Sivakumar, 2009) مال إلى تصنيفه بدراسته إلى قسمين رأس مال بشري ورأس مال هيكلي ، بحيث يشمل الأخير كل ما يدعم الموظفين لأداء أعمالهم كالبرمجيات وبراءات الاختراع ، والعلامات التجارية ، بالإضافة

إلى صورة المنشأة ونظام المعلومات وملكية قواعد البيانات (مقلد، 2010) ، كما أن هناك مدخل يقوم بتصنيف رأس المال الفكري على أساس معيار إمكانية التقدير المحاسبي ، حيث يصنف مكونات رأس المال الفكري إلى أصول معنوية محسوبة القيمة كرسيد ضمن أصول المنظمة وهي الأصول الفكرية (Intellectual Assets) وتشمل براءات الاختراع والعلامة التجارية وحقوق النشر والتصاميم ، وأصول معنوية غير محسوبة وهي الموارد الفكرية (Intellectual Resources) وتشمل المعرفة الضمنية ، والعلاقات ، والمهارات والخبرات ، والمقدرة الابتكارية (يوسف ع.، 2005، صفحة 4) ، وبناءً عليه فإن مفهوم رأس المال الفكري هو مجموع المضامين الفكرية التي يملكها الأفراد والمنظمات التي يعملون بها والتي تسهم في ظهور الإنتاج ، والذي ينقسم إلى رأس مال بشري لا يكون إلا داخل الأفراد ورأس مال هيكلي لا يكون إلا داخل المنظمات ، ورأس مال اجتماعي ويشمل علاقات الأفراد وعلاقات المنظمة مع الموردين والعملاء ، ورأس مال ثقافي ويشمل ثقافة الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.

رأس المال الصناعي (الهيكل الصناعي)

لا يوجد تنمية مادية أو خدمية بدون آلة.. الآلة هي الأداة الوحيدة لتسريع عملية التقدم.. كلما تقدمت الآلة كلما تقدمت الدولة.. الآلة هي التي تصنع الفارق بين حياة العصور الوسطى والعصور الحديثة.. لا توجد دولة اشتهرت بصنع الآلة غير متقدمة.. لا توجد دولة تشتهر بالآلة غير مهتمة بالهندسة والمهندسين وترتفع بها رواتبهم بشكل خاص..

إذا كان رأس المال الفكري هو العمل البشري المتجسد في كائنات معنوية تؤدي إلى ظهور الناتج النهائي ، ففي المقابل فإن رأس المال المادي (Physical capital) هو كل كائن مادي يتجسد به عمل بشري ويؤدي إلى ظهور الإنتاج سواء أكان عقار خالي أو متضمن إنشاء أو منقول كالآلات والمعدات والمواد الخام (جنير و الربيعاوي، 2015، صفحة 60) ، وبذلك فكما أن رأس المال الفكري يشمل رؤوس الأموال المعنوية كرأس المال الهيكلي ورأس المال البشري ورأس الثقافي والاجتماعي ، فإن رأس المال المادي يشمل رؤوس الأموال المادية كرأس المال الطبيعي ورأس المال صناعي ، في الأدب الاقتصادي الكلاسيكي كان مصطلح "رأس المال" (Capital) يُستخدم للإشارة إلى رأس المال الصناعي (Manufactured Capital) وهو كل منتج (مادي) يُستخدم في الإنتاج (Costanza & Daly, 1992, p. 38) ، كالآلات والمعدات والمواد الخام ، أي كل شيء مادي سبق انتاجه كمحاولة للتفريق بين ذلك المكون وبين الطبيعة كعناصر لم تتضمن عمل إنساني كالغابات والمناجم والأراضي ، ولذلك فالتقسيم الكلاسيكي لعوامل الإنتاج كان العمل والأرض ورأس المال (حشيش، 1998، صفحة 279) ، أما المدرسة الفرنسية فقد رفضت تلك النظرية اعتبرت أنه من الصعوبة التمييز ما بين الأرض ورأس المال الصناعي ،

واطلقوا على الأرض كالألات والمعدات اصطلاح "رأس المال" ، فاعتبروا أن عوامل الإنتاج هي العمل ورأس المال (Hicks, 1960, p. 74) ولذلك فاصطلاح "رأس المال" وفقا لمفهوم الفرنسية استُخدم للدلالة على "رأس المال المادي" ، على النقيض من مفهوم الفرنسية كانت نظرية مارشال والتي اعتبرت أن صعوبة التفريق ما بين عناصر الطبيعة بغير تدخل بشري وبين تلك العناصر بعد تضمنها لعمل متجسد يقتضي اعتبار أن عوامل الإنتاج هي العمل والأرض فقط باعتبار الأصل للعنصر ، فالمعدات والأدوات ما هي إلا صورة من الأرض متضمنة لعمل متجسد (Marshall, 1890) ، أي أن نظرية مارشال اعتبرت أن "رأس المال المادي" يُشير إلى الأرض سواء أكانت في صورة طبيعية أو مُتضمنة لجُهد إنساني ، إلا أن التفريق ما بين رأس المال الطبيعي أو الأرض وبين رأس المال الصناعي باعتبارهما معاً رأس مال مادي هو التقسيم الأكثر قبولاً وشهرة بالأدبيات الاقتصادية.

رأس المال الصناعي هو الطبيعة التي يتجسد بها فكر البشر ، ولذلك فهو تابع لمتغيرين داخل الاقتصاد وهما حجم وكيف الموارد الطبيعية المتاحة وحجم وكيف الناتج الفكري للبشر داخل اقتصاد معين الاقتصاد بشكل أولي وبشكل ثانوي تابع لأثر العلاقات الخارجية حول تراكم هاذين العنصرين ، لقد ربطت العديد من الدراسات ما بين التصنيع وما بين النمو الاقتصادي بالتطبيق على قفزات النمو الاقتصادي بدول الكتلة الغربية عقب الثورة الصناعية الأولى والثانية ، أو ما بين الانتقال من الزراعة إلى الصناعة وما بين النمو الاقتصادي (نصر ر.، 2010، صفحة 3) ، كما اعتبرت بعض الدراسات الحديثة التصنيع مرادف للتنمية للاقتصادية لما بين التنمية وكثافة رأس المال الصناعي وعمليات التصنيع من ارتباط وثيق (زوزي، 2010) ، وإن كانت هذه العلاقة تشمل في معناها ما هو أبعد من مفهوم العلاقة ما بين المزيج القطاعي والنمو الاقتصادي إلى مفهوم العلاقة ما بين مستوى رأس المال الصناعي بالاقتصاد وبين النمو الاقتصادي ، فعندما يرتبط النمو الاقتصادي بارتفاع مستوى التصنيع بالاقتصاد فإن ذلك يعني أن النمو يتحقق بدرجة أكبر من خلال المنتج الذي يتضمن مستوى أعلى من رأس المال الصناعي ، فالمنتج كثيف رأس المال الصناعي يكون أقدر على تحقيق النمو من المنتج المتضمن مستوى بسيط من رأس المال الصناعي ، وبالتالي فإن النمو الاقتصادي يرتبط بارتفاع مستوى رأس المال الصناعي إلى مستوى العمل ، ذلك المستوى الذي يتحدد بمقدار ما يتضمنه رأس المال الصناعي من تكنولوجيا وما يتضمنه العمل من رأس مال بشري ، فزيادة التكنولوجيا برأس المال الصناعي ينخفض مستوى رأس المال الصناعي إلى العمل (ارتفاع الإنتاجية الحدية لرأس المال) ، أي بإنخفاض التكنولوجيا يستوعب العمل قدر عالي من رأس الم الصناعي والعكس ، فبارتفاع التكنولوجيا يتطلب رأس المال الصناعي مستوى منخفض من العمل ، وهو ما

دعا "ريبيلو" (Rebelo) رفض افتراض علاقة تناقص الإنتاجية الحدية لرأس المال K بنموذجه AK لعام (1991)، حيث اعتبر أن وفورات رأس المال ستؤدي إلى تحسين المستوى التكنولوجي A مما سيؤدي إلى تعويض تناقص العوائد الحدية لرأس المال، في حين أرجع ذلك التعويض أستاذ الاقتصاد بجامعة شيكاغو "كينيث آرو" 1921 - معاصر (Kenneth Arrow) للتحسن في المستوى التكنولوجي وليس لوفورات رأس المال، والذي اعتبره ينمو بالممارسة والتمرن التي يكتسبها العمل مع الوقت خلافاً للوفور الرأسمالية لدى ريبيلو بالإضافة لرفضه لنظرية رأس المال البشري للوكاس والذي اعتبر أن التعليم دالة في زيادة الإنتاجية (أحمد، 2012)، معنى ذلك أن التراكم في رأس المال الصناعي لن يؤدي إلى استيعاب فائض العمل لارتفاع مضامينها التكنولوجية، فالعلاقة عكسية ما بين ارتفاع المستوى التكنولوجي وبين قدرة رأس المال الصناعي على استيعاب العمل، مما دعا بعض الدراسات التنبؤية لتوقع معدلات غير مسبقة لبطالة العمل مع التطورات التكنولوجية المتوقع انتشارها مع أواخر القرن الواحد والعشرين، وترسيخ التناقض التاريخي بين العمل ورأس المال الصناعي.

فالعلاقة ما بين مستوى العمل ومستوى رأس المال الصناعي يحكمها تناقض تاريخي بانخفاض مستوى رأس المال الصناعي عن مستوى العمل مما يؤدي إلى ظهور بطالة العمل وتعطل استغلال موارد طبيعية متاحة، فبجانب تأثير التراكم التكنولوجي على تخفيض طاقة رأس المال الصناعي لإستيعاب العمل فإن ذلك التناقض يرجع بالأساس لطبيعة دافع عملية الإنتاج الإستهلاكي والذي أدى إلى حلقة تواصل ارتفاع الميل الحدي للإستهلاك عن الميل الحدي للإدخار، فالبشر يعملون في الأساس بغرض الإستهلاك لا بغرض تكوين رأس مال مادي حتى وإن تضمن التراكم والتثمين المادي أحد أهدافهم إلا أنه ينبع في الأساس من غرض توسعة قدراتهم الإستهلاكية وتأمين توسع استهلاكهم المستقبلي، وبالتالي فإن طبيعة ذلك الدافع للعمل البشري جعل استهلاك البشر مما يُنتجونه أعلى من ذلك القدر الذي يتخلون عن إستهلاكه من ذلك الإنتاج بهدف إضافته إلى الطاقة الإنتاجية المادية، أما من جانب العمل فإن زيادة معدل السكان بقدر أعلى من معدل تراكم رأس المال الصناعي يؤدي هو الآخر إلى توسعة هذا التناقض، فالميل الحدي للإستهلاك والتراكم التكنولوجي يؤديان إلى تخفيض مستوى رأس المال الصناعي من جانب، في حين أن زيادة معدل النمو السكاني يؤدي إلى رفع مستوى العمل في الجانب المقابل، ليتواصل التناقض كحلقة مفرغة التي لا تكسرهما إلا نشأة تراكمية سببية صناعية تؤدي إلى خلق تراكمات صناعية تفوق معدل نمو العمل، والذي يتوقف على انخفاض معدل النمو السكاني بجانب سياسات تقييد لتدفق العمل داخل الاقتصاد، بحيث ينتقل البشر من وضع العمل من أجل الناتج إلى عمل الناتج من أجل البشر.

رأس المال التكنولوجي (الهيكل التكنولوجي)

في عام 1956 قدم "سولو" نموذج القياسي للنمو الداخلي والذي اعتبر خلاله أن عنصر التكنولوجيا أو رأس المال التكنولوجي (technological capital) هو العامل الحاسم في النمو الاقتصادي ، إلا أنه اعتبر أن عوامل تراكم هذا العنصر ترتبط بالمتغيرات العالمية خارج نطاق الاقتصادات المحلية ، ولذلك عرفت نظريته بنظرية النمو الخارجي ، وفي عام 1986 قدم "رومر" نموذج حاول من خلاله ربط التراكم التكنولوجي بمتغيرات داخلية ، ولذلك عرفت نظريته بنظرية النمو الداخلي ، لقد أكدت نظرية رأس المال التكنولوجي الارتباط القوي بين التراكم التكنولوجي وبين النمو الاقتصادي ، والذي يُمكن تفسيره بطبيعة الطلب العالمي المعاصر ، والذي يتوجه بشكل أساسي تجاه تلك الأموال التي يرتفع بها كثافة رأس المال التكنولوجي مما يرفع العائد عليها ، وهو ما أكدته فؤاد مرسى (1990) بأن المرحلة الرأسمالية المعاصرة (مرحلة الثورة التكنولوجية) لم تعد كالماضي يعتمد ثقل العلاقات الاقتصادية بها على تبادل المواد الخام وإنما اتجه بشكل رئيسي لتبادل التكنولوجيا المتجسدة في الإنتاج ، وهي مرحلة تعتمد الريادة الاقتصادية بها على استحواذ التكنولوجيا بتكثيف البحث العلمي (مرسى، 1990، صفحة 123) ، فالقدرة على النمو الاقتصادي أصبحت ترتبط بالقدرة على استحواذ التكنولوجيا المتقدمة ، وهو ما وصفته نظرية "المكانة الدولية" لريكاردو لاجوس (1980) بكون المكانة الاقتصادية للمجتمعات القومية أصبحت تتحدد بدرجة الريادة التكنولوجية للإقتصاد ، وإذا كان هذا الإستحواذ لا يمكن أن يتم إلا من خلال الخلق المحلي للتكنولوجيا المتقدمة أو تبادلها بإنتاج محلي آخر ، فإن الإشكالية التي ستقابل الخيار الأخير طبيعة الطلب العالمي المعاصر بتوجهه بالأساس تجاه الأموال كثيفة رأس المال التكنولوجي ، مما سيُضعف قدرة آلية التبادل الدولي على اللحاق بالتكنولوجيا المتقدمة ، والتي ستكون أكثر ملائمة لإستحواذ التكنولوجيا البالية مما سيؤدي إلى تواصل حالة التخالف ، وبناءً عليه يُصبح النمو الاقتصادي مرتبط بالخلق المحلي للتكنولوجيا المتقدمة ، والذي سيقضي سياسات توزيع خاصة لتجنب الإنخفاض في عنصر العمل بالإقتصاد ، وهو ما أكدته نظرية التراكمية السببية ليونغ CC^y ، والتي أشار خلالها لكون السببية التراكمية للنقد الاقتصادي تنشأ بالريادة التكنولوجية وتبني سياسات التصنيع والتي تعمل كآلية ذاتية دائرة للتراكم فيما يعرف بالسببية التراكمية ليونغ (progressive and propagates itself in a cumulative way (Fujita, 2004)

رأس المال الطبيعي (هيكل الأرض)

يمتد ارتباط الأرض بالرسملة تاريخياً بالوعي البشري إلى أبعاد متوغلّة بالعمق الزمني تتزامن مع ظهور الأنشطة الإنتاجية البدائية ، ويتأكد مع ظهور الإنتاج الآسيوي والعبدي ثم الإقطاعي ،

لقد كان مفهوم الناتج هو ما تُنتجه الأرض من نبات وحيوان ، حتى أن حُقبَة التجار شهدت توسع في الإنتاج الزراعي نتيجة زراعة المستعمرات الجديدة وتبادل المنتجات الزراعية سواء في صورتها الخام أو صور متحولة ، أما ذروة الإشادة بمحورية دور الأرض في عملية الإنتاج فكان بحُقبَة الطبيعيين حيث اعتبروا أن الأرض هي العامل الوحيد في خلق الإنتاج وأساس النشاط الاقتصادي ، وبالرغم من تأكيد الكلاسيك على أهمية كلاً من العمل ورأس المال في خلق الإنتاج ، إلا أن عقيدتهم الموروثة حول محورية دور الأرض ظهرت في العديد من أفكارهم كاعتقاد ديفيد ريكاردو (David Ricardo, 1817) وميل (John-Stuart Mill, 1862) أن النمو الاقتصادي سيصل إلى مرحلة يتوقف عندها لعدم القدرة على التوسع في عنصر الأرض بعد مرحلة معينة لمحدودية الأراضي الاقتصادية ، أما جيفونز (Jevons, 1865) فقد اعتبر أن نفاذ احتياطي الفحم من بريطانيا سيفقدها ميزتها التنافسية وبالتالي ستضعف قدراتها الاقتصادية (Knight, Robins, & Chan, 2013, p. 7) ، ومع تواتر الثورات الصناعية توطد دور الأرض في عملية الإنتاج ولكن ليس من جانب الأنشطة الزراعية وإنما من جانب الأنشطة التي تعتمد على مواد خام معدنية ووقود أحفوري ، فمع تصاعد اقتصاد الطاقة والتصنيع المعدني والكيميائي ارتفع الأثر الاقتصادي للموارد الطبيعية على النمو الاقتصادي ، حتى أن الدول المتخلفة التي كانت تمتلك أراضي تتضمن موارد طبيعية ترتبط بأنشطة الطاقة والتصنيع المعاصرة استطاعت تحقيق معدلات نمو مرتفعة بقدر أهمية تلك الموارد عن نظائرها التي كانت تمتلك مستويات أقل من الموارد الطبيعية خاصة خلال الفترة من 1965 إلى 1998 ، وقد تؤدي وفرة الموارد الطبيعية إلى ما يعرف بفقاعة الموارد الطبيعية (natural resource boom) والتي تؤدي إلى رفع قيمة العملة المحلية فتتخفّض مستويات التصنيع وصادرات الخدمات ، كما قد يتولد عنها شعور زائف لدى المجتمعات بالأمن الاقتصادي وغفلة الإدارة الاقتصادية القومية عن أهمية السياسات الإنتاجية والكفاءة البيروقراطية والجودة المؤسسية والتنمية المستدامة (Gylfason & Zoega, 2006, pp. 2,5) إلا أن بعض السياسات تتجه لمقابلة ذلك بالعمل على تخفيض قيمة العملة لدفع عمليات الإنتاج الصناعية والخدمية ، وبالإضافة إلى الأهمية لإقتصادية لرصيد الموارد الطبيعية فإن دور الأرض في عملية الإنتاج لا يقتصر فقط على الناتج الحيوي أو الخام المعدني والوقود الأحفوري ، وإنما يمتد في معناه ليشمل كل العناصر الطبيعية التي تؤثر في عملية الإنتاج كالوظائف الطبيعية والمناخ والتشكيل الطبيعي للتضاريس اليابسة والمسطحات المائية بالإضافة إلى موقع تلك الأرض من أسواق العرض والطلب العالمي ، فالمناخ القاسي أو الملوّث يخفض من قدرة العمل ويطرد التنظيم ، كما أن الأرض الجيدة القريبة من الأسواق ترفع القيمة والأرض الرديئة أو البعيدة عن الأسواق تؤثر على الناتج ، وبالرغم من

أصالة الأرض كعامل إنتاج بالأدب الاقتصادي إلا أن تناول الأدب الاقتصادي كان يميز ما بين مصطلح رأس المال وبين الموارد الأرض باعتبارها هبة الطبيعة ، ومع بدايات القرن العشرين تحول مفهوم إصطلاح "رأس المال" إلى مفهوم أصل يساهم في عملية الإنتاج (Fisher, 1906) ، ومنذ ذلك الوقت وبدأ الاتجاه نحو رسملة الأرض (Farley, 2012, p. 264) ، ويرجع أول ظهور لمصطلح "رأس المال الطبيعي" (Natural capital) يرجع "لإيرفينغ فيشر" (Irving Fisher) عام 1930 بكتابه (The Theory of Interest) ، أما بداية استخدام المصطلح وبداية شهرته فظهر مع "شوماخر" (Schumacher, 1973) ، كما ظهر بتقرير برونتلاند "مستقبلنا المشترك" (Brundtland, 1987) ، أما محاولات تحديد مفهوم المصطلح بصورة دقيقة فقد ارتبطت بأعمال بيرس (Pearce, 1988) ، وكونستانز (Costanza, 1991) ، وكونستانز ودالي (Costanza and Daly, 1992) ، ودالي (Daly, 1994) ، ونadal (Nadal, 2016, p. 65) ، ويعرف "رأس المال الطبيعي" (Natural capital) على أنه مجموع الموارد (Stocks) والوظائف الطبيعية (Flows - natures' services) التي تسهم في ظهور الناتج ، فالوظائف هي الخدمات التي تقدمها الطبيعة كعمليات تجديد المياه والمواد الحيوية والعضوية ، أما الموارد فهي الرصيد المتاح من الموجودات الطبيعية التي تنقسم إلى أربع فئات رئيسية وهي: الهواء والماء بما يتضمن من أحياء وموارد والأرض بما تتضمن من مواد وتضاريس وأخيرًا الموائل وهي جميع البيئات الطبيعية التي تنشأ عن الماء والهواء والأرض كالنباتات والحيوانات (Knight, Robins, & Chan, 2013, p. 7) ، وينقسم رأس المال الطبيعي (NC) إلى رأس مال طبيعي متجدد (Renewable Natural capital) RNC ورأس مال طبيعي غير متجدد (Non-Renewable Natural capital) NNC (Costanza & Daly, 1992, p. 38) ، كما يتجه بعض الباحثين (Daly and Georgescu-Roegen) إلى التمييز ما بين الوقود الأحفوري (Fossil fuels) وبين سائر الموارد الطبيعية سواء المتجددة أو غير المتجددة ، وبشكل عام فإن إصطلاح رأس المال الطبيعي (NC) يُعد أكثر تناسبًا مع نظرية الاقتصاد البيئي ، ولذلك نُشرت وقائع مؤتمر الاقتصاد البيئي الدولي الثاني (1992) تحت عنوان الإستثمار في رأس المال الطبيعي ، والتي جاءت مؤكدة العلاقة ما بين الإستثمار في حفظ وتنمية رأس المال الطبيعي وبين النمو الاقتصادي ، وفي عام 2003 قدم كلاً الكندي "ويليام ريس" (William Rees) والسويسري "ماتس فاكرينال" (Mathis Wackernagel) مصطلح "البصمة البيئية" (ecological footprint) للدلالة على أثر رأس المال الطبيعي (البيئة الطبيعية) على تشكيل الحاجات البشرية ، اتجاهاً آخر من العلماء اتجه لإستخدام مصطلح "رأس المال الحاسم أو الضروري" (critical natural capital) للدلالة على رأس المال الطبيعي الضروري لرفاهية

الإنسان وليس له بديل (Farley, 2012, p. 265) ، بالرغم من أن العلاقة ما بين مستوى التكنولوجيا أو رأس المال التكنولوجي وما بين إنتاجية الموارد الطبيعية طردية ، إلا أن تسارع معدلات النمو السكاني والسحب لرصيد الموارد الطبيعية يؤدي إلى استنزاف الرصيد غير المتجدد بالإضافة إلى تزايد إشكالية ندرة الرصيد الاقتصادي المتجدد ، فضلاً على أن بعض الباحثين يرى أن كثافة التطوير التكنولوجي يتركز حول التصنيع وبدرجة منخفضة حول الزراعة لتوسيع دائرة الرصيد المتجدد مما يؤدي إلى تعظيم الإشكالية (Gylfason & Zoega, 2006, pp. 4,6) ، وكالسمة المعاصرة للإنتاجات القياسية لعوامل الإنتاج خاصة على المستويات القومية ظهرت عدة محاولات لوضع مؤشرات قياسية لرأس المال الطبيعي (NCI Natural Capital Index) ، والتي ترجع بوادرها لتقرير برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) عام 1997 حول التوصية بوضع مؤشرات للتنوع البيولوجي ، وفي عام 1999 قام صندوق البيئة العالمية التابع للبرنامج بتطوير مؤشر التنوع البيولوجي ، والذي يمثل رقم قياسي بشأن التنوع البيولوجي في كل بلد استناداً إلى تنوع الموائل في كل بلد ، ومستويات حمايتها والخطر الذي يهددها (البنك الدولي، مؤشرات التنمية: مؤشر التنوع البيولوجي، 2006) ، وفي عام 2002 وضع المعهد الوطني للبيئة والصحة العامة مؤشر لقياس رأس المال الطبيعي يعتمد على مؤشر التنوع البيولوجي بالإضافة إلى مؤشر للمساحات التي يغطيها التنوع البيولوجي (RIVM, 2002).

رأس المال الأيكولوجي (الهيكل الأيكولوجي)

إذا كان رأس المال الطبيعي (NC) هو رصيد الموارد (Stock) وخدمات الوظائف (Flow) الطبيعية ، فإن رأس المال البيئي (Ecological capital) هو رصيد الجودة البيئية المتجسدة في تلك الموارد والوظائف الطبيعية ، والمملوك داخل الاقتصاد سواء على المستوى الوحدوي أو الجمعي والذي يدعم عملية الإنتاج ، تلك الجودة التي تشمل حاصل تفاعل عمليات الحفظ والصيانة للموارد الطبيعية بالإضافة إلى أنشطة الإدارة المستدامة لعمليات استغلال للموارد الطبيعية والمخلفات الصناعية والمنزلية ، فالمستويات المتدهورة لجودة البيئة والمناخ الطبيعي وانتشار التلوث تؤدي إلى تدهور مستويات الإنتاج من ناحية ، ومن ناحية أخرى تمثل عامل طرد للعنصر البشري خاصة التنظيم بما تُمثله من تدهور لمستوى المعيشة للأفراد ، هذا أثره الإنتاجي لجودة البيئة ببعض الأنشطة الاقتصادية كالسياحة الأيكولوجية والأنشطة السياحية التي تعتمد على الموارد الطبيعية بشكل عام ، بالإضافة إلى الأنشطة الزراعية حيث تؤدي جودة البيئة إلى تمتع الطلب على الإنتاج الزراعي بمستويات مرتفعة في حين ينخفض الطلب على الإنتاج الزراعي الذي تشتهر بيئته بالتلوث ، أما من الناحية الحضرية فإن المنطقة التي تشتهر بالتلوث

وتدهور أعمال التنظيف بها تنخفض قيمتها الاقتصادية وتنخفض القيمة الاقتصادية لإنتاجها ، بينما المناطق النظيفة التي تتمتع بمستويات جيدة من جودة البيئة ترتفع قيمتها وترتفع قيمة ناتجها العمراني ، هذا الأثر الاقتصادي لجودة البيئة الطبيعية وانخفاض مستوى التلوث قد ينخفض أثره بأنشطة اقتصادية أخرى كبعض الأنشطة الصناعية التي تقوم بالأساس على تلويث البيئة الطبيعية ، إلا أن ذلك التلوث الذي ينتج عن تلك الأنشطة الاقتصادية قد يؤدي إلى تكاليف اقتصادية باهظة على المستوى القومي والعالمي.

حيث أدت الإستخدامات غير المسؤولة إلى اختلال النظام البيئي كالتغيرات المناخية الناتجة عن ظاهرة الاحتباس الحراري ، وهي ظاهرة زيادة تركيز الغازات الحابسة للحرارة في الجو (ثاني أكسيد الكربون، الميثان، أكسيد النيتروز...)، مما أدى إلى ارتفاع درجة حرارة الأرض وزيادة معدلات ذوبان الجليد بقطبي الأرض مما يُشكل تهديد بالغ على العديد من السواحل بالغرق (Sea Level Rise) ، فعلى سبيل المثال يُقدر ارتفاع مستوى سطح البحر بنحو متراً واحداً خلال القرن العشرين ، ويقدر معدل الارتفاع الحالي في منسوب السواحل 4 ملمم بالعام، كما يترتب على تآكل الشواطئ العديد من الظواهر الأخرى كتغيرات بالقشرة الأرضية تؤدي إلى هبوط الأرض (Land Subsidence) ببعض المناطق نظراً لارتفاع المياه الجوفية ، أدت تلك التهديدات إلى عدة تحركات للمجتمع الدولي للحد من التصرفات غير المسؤولة تجاه البيئة والتي تُمثل خطراً عالمياً على المجتمع البشري بأكمله ومن أهمها اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية لتغير المناخ لعام 1992 (UNFCCC Framework Convention on Climate Change) (الأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، 1992)

مفهوم الإنتاجية

الإنتاجية هي كفاءة تحويل المدخلات لمخرجات أو لتغير الإنتاج، فهي تعني القدرة على تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، وهي ليست مرادفة للإنتاج حيث أن الإنتاج يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات، كما أنها لا تعني فقط السعي لتحقيق الكفاءة وإنما الكفاءة والفاعلية معاً، الكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، أما الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف، فالإنتاجية تعني العمل ببراعة وليس بجهد مضني، كما أن الإنتاجية ليست مرادفة للطاقة الإنتاجية حيث لا يمكن اعتبار المنظمة أنها منتجة لمجرد أنها تنتج أعلى كمية من السلع في اقصر مدة من الزمن، بينما لا تلقى هذه السلع قبولا أو استحساناً لدى الزبائن بل لابد أن يتسم إنتاجها بمعدل رضا

مرتفع، الإنتاجية ليست مرادفة للربحية فهي تقيس الربحية الموقف المالي للمنظمة في الامد القصير فقط، وإنما تقيس الإنتاجية موقف المنظمة في الامد الطويل.

نظرية الكلاسيك ركزت على تفسير الإنتاجية من مدخل العوامل التقليدية العمل والأرض ورأس المال، واعتبرت أن التغير في عناصر الأرض والعمل ورأس المال الصناعي دالة للإنتاجية (Factor Productivity) فيما وصف بتغير (تزايد/تناقص) الغلة، إلا أن تكثيف البحث حول عوامل خلق الناتج كشف العديد من العوامل المعنوية الأخرى التي قد تُغير حجم الناتج بالرغم من ثبات العوامل الثلاثة الماضية كرأس المال التنظيمي والتكنولوجي والفكري والنفسي والإجتماعي والثقافي..، قوانين الغلة الكلاسيكية حاولت وصف علاقات التغير بين عوامل الإنتاج وكمية الإنتاج، فيما يوصف رياضياً بدالة الإنتاج (Production Function) وهي العلاقة الرياضية ما بين متغيرين تابع (الإنتاجية) ومستقل (عوامل الإنتاج)، حيث يصف قانون تناقص الغلة (The Law of diminishing returns to a factor) تلك العلاقة بأن زيادة عامل مع ثبات باقي عوامل الإنتاج يؤدي إلى زيادة الإنتاج إلى حد معين يبدأ بعده بالتناقص (Diminishing) مع زيادة ذلك العامل، أما زيادة العوامل بنسب متساوية فيؤدي إلى زيادة الإنتاج فيما يُعرف بوفورات الحجم (Returns to scale) وذلك إلى درجة معينة يبدأ بعدها الإنتاج في التناقص، كما لوحظ علاقة أخرى وهي أنه في بعض علاقات الإنتاج يمكن أن تحل بعض عناصر الإنتاج محل بعضها الآخر مع ثبات نفس الناتج (البطراوي، 2017).

مقاييس الإنتاجية

قياس وتقييم الإنتاجية (Productivity Evaluation) يعطي مؤشرات للاداء الحالي، ويكشف جوانب الضعف ومجالات التحسين المطلوب، كما تبين ما حققه الاداء الإداري من نتائج حلو القيمة المضافة، وتكمن أهمية عملية قياس الإنتاجية في ثلاث نقاط أساسية كالاتي:

1. درجة تحقيق الأهداف الاساسية للمنشأة فاعلية الادارة
 2. معرفة كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين.
 1. الحكم على فاعلية المنشأة - القدرة على المنافسة والبقاء في دنيا الاعمال.
- ويمكننا التمييز ما بين ثلاث أنماط لقياس الإنتاجية وهم الإنتاجية الجزئية والإنتاجية المتعددة والإنتاجية الكلية.

الإنتاجية الجزئية (Partial Productivity) هي العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، كالعمل أو رأس المال أو الأرض أو التكنولوجيا أو الإدارة..، بحسب الصيغة التالية: احد المدخلات ÷ المخرجات، إنتاجية العمل تعني النسبة بين المخرجات وعدد المشتغلين، او عدد ساعات العمل، أما إنتاجية المواد فتشير الى النسبة بين المخرجات والمواد

المستخدمة في الإنتاج، إنتاجية الآلات وتشير الى العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل الماكينات، إنتاجية رأس المال تشير الى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر أما **الإنتاجية المتعددة (Multi-factor Productivity)** فتعني إنتاجية أكثر من عامل أو عنصر لقياس الإنتاجية، مثل العمل، رأس المال، المواد الخام، الطاقة، وتحسب من خلال الصيغة التالية: اثنين أو أكثر من المدخلات ÷ المخرجات MFP، الإنتاجية بين الشركات المماثلة في غالبا ما يستخدم هذا المقياس عند عمل مقارنات الصناعة، او بين فترة وأخرى في نفس الشركة.

الإنتاجية الكلية (Total Factor Productivity (TFP)) أو إنتاجية العوامل الكلية (الى العلاقة الكمية بين الإنتاج وبين جميع عناصر الإنتاج التي ساهمت في إنتاجه، وعليه فان الإنتاجية بحسب هذا المفهوم ما هي الا النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي انتجت خلال فترة زمنية محددة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، ويتحسب من خلال المعادلة التالية: اجمالي المدخلات ÷ اجمالي المخرجات قياس الإنتاجية (PRODUCTIVITY MEASUREMENT) هو جزء طبيعي من عملية التحليل، المراقبة، التقييم، وعملية الإدارة.

أهمية رفع مستوى الإنتاجية

1. إنتاج كميات اكبر من الوحدات المنتجة بمجهود اقل وبموارد اقل، مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
2. تؤدي الإنتاجية إلى تخفيض اسعار بيع المنتجات، وانخفاض الاسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الارباح
3. يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التخلص من نسبة من العاملين، لكن نجاح المنشأة وتحقيقها للإرباح سيعمل - في المدى المتوسط والطويل - على توسعها وجذب المزيد من العمال العاطلين عن العمل.
4. تحقق الإنتاجية الاستخدام الامثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.
5. تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للسكان
6. الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية .فالاستخدام المنتج للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج، وبالتالي، يحافظ على الموارد النادرة من الضياع.

دوال الإنتاجية

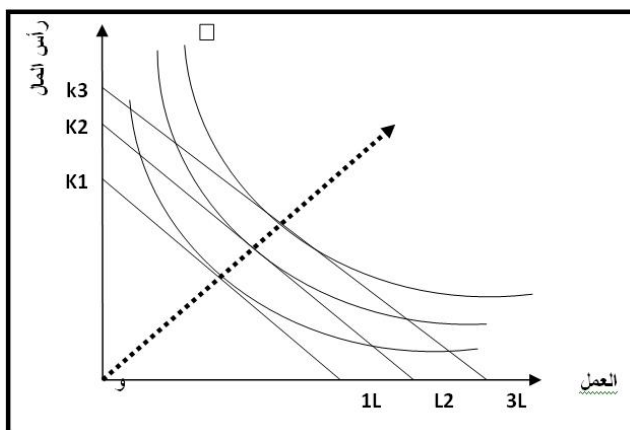
الإنتاج هو تآلف أكثر من عنصر من عناصر الإنتاج، فهو الشئ الذي ينتج عن دمج مجموعة من العناصر المادية والمعنوية، التآلف الأمثل بين عوامل الإنتاج يؤدي إلى تحقيق انتاج أمثل،

وهو ما يطلق عليه الكميات أو النسب من عوامل الإنتاج الملائمة لتحقيق الحجم الأمثل من الإنتاج والربح الأمثل، وتفترض قوانين الغلة التي تحدد الحجم المناسب للناتج الكلى أن هناك عاملاً واحداً متغيراً من عوامل الإنتاج مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، وأن هذا العامل المتغير تتجانس وحداته في كفاءتها الإنتاجية، وأن الفن الإنتاجي ثابت لم يتغير خلال الفترة التي يطبق عليها القانون (عيد، 2003، صفحة 177).

قانون الغلة المتناقصة (The Law of Decreasing return) يفترض أنه إذا زادت كمية عنصر معين من عناصر الإنتاج بالنسبة إلى العناصر الأخرى، مع ثبات الفن الإنتاجي المستخدم، أدى ذلك إلى نقص في الكفاءة الإنتاجية للعنصر المتزايد، أو عند إضافة وحدات متتالية ومتساوية من عنصر إنتاجي متغير إلى عناصر الإنتاج الأخرى الثابتة، فإنه بعد مرحلة معينة يبدأ الناتج الكلى في التزايد ولكن بمعدلات متناقصة، أى يبدأ الناتج الحدى وكذلك الناتج المتوسط في التناقص (الباز، 1990، صفحة 204)، ويفترض هذا القانون أنه يمكن تطبيقه على كافة القطاعات الإنتاجية الأخرى للسلع والخدمات، كالزيادة المستمرة في عدد المعلمين العاملين في مدرسة، وزيادة عدد العمال في المصنع، والتي ستؤدي عند حد معين إلى تناقص إنتاجية المعلم أو العامل، وذلك كله بشرط أن تظل عوامل الإنتاج الأخرى ثابتة وألا يتغير الفن الإنتاجي، وأن يكون العمال الذين يضافون كعنصر متغير على درجة كفاءة متماثلة (مصطفى، 2003، صفحة 241)، وبفيد هذا القانون في أنه يبين أن الحجم الملائم للإنتاج يتحدد عند المستوى الذى يحقق أكبر ربح ممكن أو أقل خسارة ممكنة، وذلك عندما لا يكون من صالح المشروع إضافة أو نقص عامل إنتاجي معين، وإلا ترتب عليها عدم زيادة في الإنتاج أو تحقيق زيادة في الخسائر، أما قانون تزايد الغلة (The Law of Increasing return) يفترض أنه في المرحلة الأولى التي يزيد فيها أحد عوامل الإنتاج المتغيرة، فيزيد تبعاً لها كميات الإنتاج، قبل أن يأخذ في التناقص كما يقابل مرحلة تزايد الغلة نقص في حجم النفقات، فإن مرحلة تناقص الغلة تقابلها زيادة في النفقات، مما يعنى أن كلا القانونين يفيد في ترشيد نفقات المشروع.

دوال الإنتاجية هي تلك العلاقة الرياضية التي تبحث في قياس أثر تغير عنصر أو أكثر من عوامل الإنتاج على تغير حجم الإنتاج وذلك من خلال علاقة رياضية، وذلك من أجل معرفة مستوى الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج والذي يؤدي إلى تعظيم الإنتاج الكلي (maximize total production) يحدث عندما يتساوى الإنتاج الحدي لعوامل الإنتاج مع الصفر $MP_x = 0$ ، فالإنتاج الحدي MP_y (Marginal Product) هو الزيادة في الإنتاج الكلي نتيجة زيادة عامل الإنتاج وحدة واحدة، أي أن أعلى كفاءة إنتاجية لعوامل الإنتاج تكون مع كمية الناتج الذي يكون معه الميل الحدي لعوامل الإنتاج مساوياً للصفر، أدت هذه الاستنتاجات إلى محاولات

لنمذجة هذه العلاقات في صور خطية ورياضية كمحاولة للتوصل إلى النسب المثلثى لعوامل الإنتاج والتي يتحقق معها أعلى إنتاجية، حيث تم صياغة دالة الإنتاج (Production Function) كالعلاقة الرياضية بين عوامل الإنتاج (كمتغير مستقل) وحجم الإنتاج (كمتغير تابع) وفق الصيغة التالية: $Q = F(X, Y, \dots)$ ، حيث Q = أقصى كمية ممكنة من الإنتاج، و F نوعية العلاقة الرياضية التي تربط مدخلات الإنتاج $X, Y, \dots$ بمخرجات الإنتاج Q (الرويس، 2012).



أما دالة "تساوي الإنتاج" (Production Isquant) فهي الدالة التي تصف العلاقة ما بين تغير مزيج (توليفات) مع ثبات نفس الناتج، بحيث يكون المزيج (A) لعوامل الإنتاج Y, X يؤدي إلى نفس الكمية من الإنتاج مع المزيج (B) لنفس عوامل الإنتاج Y, X ، بحيث يمكن رسم منحنى بين المتغيرين يمثل القيمة

المتغيرة لكل من العاملين مع ثبات كمية الإنتاج فيما يعرف "بمنحنى تساوي الإنتاج" أو "منحنى سواء الإنتاج"، ومن خصائص منحنى التساوي أنه ينحدر من أعلى إلى أسفل جهة اليمين ومقرع ناحية نقطة المركز مما يعني أنه كلما زاد عدد وحدات عنصر واحد من عناصر الإنتاج مع نقص وحدات العنصر الآخر تظل الإنتاجية ثابتة، أما في حالة ارتفاع مستوى العاملين بنفس النسب فتزداد كمية الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة أعداد هذا المنحنى إلى عدد لانتهائي من المنحنيات لا تتقاطع بالطبع ولكنها تكون متوازية بحيث يُمثل المنحنى الأعلى (ناحية اليمين) الكمية الأكبر والمنحنى الأدنى الكمية الأقل، ويسمى الرسم البياني الذي يحوي عدد من منحنيات تساوي الإنتاجية بخريطة تساوي الإنتاج، ومن خلال هذه الخريطة يُمكن استنتاج إمكانية إحلال كمية محددة من عنصر ما مكان عنصر آخر.

كما يمكن حساب العلاقة بدالة سواء الإنتاج ما بين المتغيرين رياضياً من خلال معادلة المعدل الحدي للإحلال الفني (Marginal Rate of Technical Substitution (MRTS)، وهي المعادلة التي يمكن من خلالها معرفة مقدار عدد الوحدات اللازمة من المتغير X لتحل محل المتغير Y مع ثبات كمية الإنتاج وفي هذه الحالة يمكن كتابة المعدلة من خلال الصيغة التالية:

$$MRTS_{X,Y} = \frac{\Delta X}{\Delta Y} \quad Y = (MRTS) X$$

أما في حالة معرفة عدد الوحدات اللازمة من المتغير Y اللازمة لتحل محل وحدة واحدة من المتغير X فيتم كتابة المعادلة من خلال الصيغة التالية:

فيكون $Y = (MRTS)_X$ ، حيث أن $MRTS$ هو المعدل الحدي للإحلال الفني للعنصر Y محل العنصر X .

$$MRTS_{Y,X} = \frac{\Delta Y}{\Delta X}$$

إلا أن هذه العلاقة لدالة سواء الإنتاج لها معدل معين للإحلال تفقد بعدها علاقة تساوي الإنتاج فيما يعرف بالمعدل الحدي للإحلال الفني، فعلى سبيل المثال عندما يتم استبدال الأرض بالعمل فإنه يمكن أن تصل إلى مستوى يستحيل عنده إضافة أي عامل، ويمكن حساب المعدل الحدي للإحلال الفني من خلال الصيغة التالية: $MRTS = -1 (MP_X / MP_Y)$ ، حيث MP الإنتاج الحدي، أما دالة بدائل عوامل الإنتاج فهي العلاقة التي تصف إحلال بدائل لنفس عامل الإنتاج (Substituting Input Factor) لتعطي نفس الإنتاجية، فعنصر العمل أو رأس المال أو المواد الخام قد يكون لأي منها عدة بدائل مختلفة القيمة قد تؤدي إلى نفس الإنتاجية، في هذه الحالة تتحدد العلاقة بين البديلين لإنتاج مع نفس كمية المنتج (البطراوي، 2017).

الكفاءة الإقتصادية

أوضح فارل (1957) Farrel أن الكفاءة الإقتصادية تشمل كلاً من الكفاءة التقنية أو الإنتاجية (Technical Efficiency) بالإضافة إلى الكفاءة السعيرية (Price Efficiency) فعلى سبيل المثال تعتبر المنشأة A أكثر كفاءة من المنشأة B إذا استطاعت إنتاج مستوى أعلى من الناتج بالقدر نفسه من التكاليف، كما أن المنشأة تكون أكثر كفاءة سعيرية إذا استخدمت الموارد بالطريقة التي تعظم أرباحها، حيث يوضح منحنى الكفاءة الإقتصادية أن للإنتاج QQ أن كافة المنشآت التي تنسم بالكفاءة التقنية أي أن المنشآت D, K, B, A لها كفاءة تعادل 100% بالنسبة للمنشآت الأخرى التي إما لا تتمتع بالكفاءة التقنية مثل المنشآت E, G متوسط الكفاءة التقنية والتوزيعية والتكاليف للمنشآت الإنتاجية، حيث تنتج نفس القدر من الناتج ولكن بقدر أكبر من الموارد أو أنها منشآت لا يتحقق معها أي إنتاج مثل H, I لأنها تقع في منطقة الإنتاج غير المتاح Infeasible (الباز، 1990، صفحة 186).

OB

ولتوضيح شقي الكفاءة للمنشأة E فإن الكفاءة التقنية لهذه المنشأة تساوي $\frac{OB}{OE}$ إذ أن المنشأة B تتمتع بكفاءة تقنية تساوي 100%. أما الكفاءة التقنية للمنشأة E أقل من نظيرتها للمنشأة B الواقعة على منحنى سواء الإنتاج الذي يضم المنشآت التي تتمتع بكفاءة تقنية تساوي 100%. ويتضح أيضاً أنه في ظل وجود خط التكاليف المتساوي CC' فإن المنشأة K هي الوحيدة التي تحقق معظم الأرباح أي يتحقق معها شق الكفاءة السعيرية أو بمعنى آخر فهي أكثر كفاءة من

الناحية الإقتصادية عن المنشأة B التي تتمتع فقط بالكفاءة التقنية إذ أنها تقطع خط التكاليف CC' عند النقطة F والتي عندها تكون النسبة السعرية لموردي الإنتاج X_1, X_2 مختلفة عن نظيرتها عند النقطة K وبهذا فإن الكفاءة السعرية للمنشأة K تقاس بالنسبة $\frac{OF}{OB}$ وهي أقل من الوحدة إذ أنه بدلاً من إنفاق القدر OF يتم إنفاق القدر OB لإنتاج وحدة الناتج، فإذا فرض أن المنشأة E عدلت من أوضاعها أو استخدمت توليفة الموارد التي تستخدمها K مع تثبيت

كفاءتها التقنية عند E فإن تكلفتها سوف تتخفض بما يوازي النسبة $\frac{OF}{OB}$ مادامت لم تتغير أسعار الموارد. وعلى هذا فإن الكفاءة الإقتصادية للمنشأة E هي عبارة عن حاصل ضرب الكفاءة التقنية في الكفاءة السعرية أي الكفاءة الإقتصادية للمنشأة هي:

$$\left(\frac{OB}{OE}\right)\left(\frac{OF}{OB}\right) = \left(\frac{OF}{OE}\right)$$

ومن ثم فكلما إقتربت المنشأة E من QQ' تزداد كفاءتها الإقتصادية.

يمثل مقياس DEA الطريقة المناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة تم قياسها بوحدة مختلفة، ويمثل هذا المقياس أداة جديدة قوية للمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وتم استخدامه بصورة واسعة ووجدت تطبيقات متعددة له في قطاعات الإقتصاد المختلفة. ولبناء نموذج رياضي للكفاءة الإنتاجية، فإن الأمر يتطلب قياس وضع الدالة المناسبة لهذا الغرض ومحدداتها، ويتمثل النموذج العام للبرمجة الخطية المستخدم في قياس الكفاءة التقنية للمصانع في ظل ثبات العائد للسعة في المعادلات التالية (مسيحة و إسماعيل، 1969، صفحة 40):

$$\begin{aligned} & \text{Min}_{\theta, \lambda} \theta_i^{CRS} \\ & Y\lambda - y \geq 0 \quad \text{s.t.} \\ & \theta_{X_K} - X\lambda \geq 0 \\ & K = 1, 2, \dots, \\ & \lambda \geq 0 \end{aligned}$$

حيث أن :

θ_i^{CRS} قيمة تقيس الكفاءة التقنية (TE) للوحدة الإنتاجية رقم i
 λ محصلة المتجه $N \times 1$ للثوابت أو الأوزان المرتبطة بكل الوحدات الإنتاجية الكفوءة.
 θ_i هي درجة الكفاءة المتحصلة للوحدة الإنتاجية التي ترتبها i

وهذا التقييم يجب أن يفي بالقييد $\theta \leq 1$ ، فإذا كانت $\theta = 1$ فإن الوحدة الإنتاجية تعمل بكفاءة، وأن الوحدة تنتج على منحنى الإمكانيات الإنتاجية الأمثل. أما إذا كانت $\theta \leq 1$ ، فإن الوحدة الإنتاجية تقع تحت منحنى الإمكانية الإنتاجية الأمثل ومن الناحية التقنية تعتبر غير كفوءة.

كفاءة السعة (Scale Efficiency) يحدد طبيعة العائد للسعة لأي وحدة إنتاجية من خلال قياس كفاءة السعة. والسبب الرئيسي لهذه الطريقة هو أن اقتصاديات الحجم يمكن أن تحدد مباشرة الوحدة الإنتاجية الكفاءة وغير الكفاءة، ويتم قياس كفاءة الحجم من خلال قياس CRS & VRS DEA، ومن ثم فإن درجة الكفاءة التقنية التي تم الحصول عليها من خلال VRS & CRS DEA تقسم إلى قسمين، أحدهما يمكن إرجاعه لعدم كفاءة السعة والآخر عدم الكفاءة التقنية. وفي حالة وجود فرق بين درجة كفاءة التقنية المتحصل عليها من CRS & VRS DEA للوحدة الإنتاجية، فإن ذلك يعني أن الوحدة الإنتاجية تعاني من عدم كفاءة السعة والتي تعادل الفرق بين درجة الكفاءة التقنية في CRS & VRS DEA. ومما سبق فإننا نستطيع تحديد كفاءة السعة من خلال الآتي:

$$Se_i = \frac{TE_i^{CRS}}{TE_i^{VRS}}$$

فإذا كانت $Se_i = 1$ تعني كفاءة السعة، في حين إذا كانت $Se_i < 1$ تعني عدم كفاءة السعة. أي أن كفاءة السعة للوحدة الإنتاجية تمثل النسبة بين الكفاءة التقنية للوحدة الإنتاجية في ظل ثبات العائد إلى السعة والكفاءة التقنية لنفس الوحدة الإنتاجية في ظل تغير العائد للسعة (السعيد، موسى، و الفقى، 1994، صفحة 122).

إنتاجية عوامل الإنتاج

إنتاجية الطبيعية (الأرض)

الأرض أو الموارد الطبيعية والتي تشكل المادة الأولية التي يتم استخدامها في نشاطه الإنتاجي تمثل أحد عناصر أو عوامل الإنتاج، ويشترط لاعتبار هذه الموارد الطبيعية عاملاً مستقلاً من عوامل الإنتاج، أن تدخل في الإنتاج بصورتها الأولية التي خلقت عليها، دون أن تتغير أو تتطور بسبب تدخل الإنسان، وإلا صُنفت ضمن عامل آخر هو رأس المال، فالبحر مورد طبيعي يستخدم في النقل والصيد، وإذا ما قام الإنسان بإنشاء مصائد صناعية عليه (المزارع السمكية) فإن هذه المزارع لا تعتبر مورداً طبيعياً، وإنما تدخل ضمن رأس المال، على الرغم من أنها تستخدم في الصيد (زهرا، 1986، صفحة 44).

كما يشترط بعض الاقتصاديين أن يتصف المورد الطبيعي بالندرة النسبية حتى يكون له ثمن، وإلا خرج من نطاق البحث الاقتصادي، وعلى هذا الأساس لا تدخل الأمطار ودرجات الحرارة والرطوبة ضمن الموارد الطبيعية لعدم توافر الندرة النسبية بها، حتى ولو كانت مصدر دخل لبعض الدول، ونظراً لما تتمتع به الموارد الطبيعية من ندرة نسبية، فقد اعترفت القوانين الدولية بحق كل دولة في استغلال مواردها الطبيعية بالصورة التي تضمن لها أكبر عائد اقتصادي، بحيث لا يقتصر على الأجيال الحاضرة فقط، وإنما يلزم مراعاة حقوق الأجيال القادمة على هذه الموارد، كما اقتضت ندرة الموارد الاعتراف بحق الملكية الفردية، الذي يتيح لكل مالك فرد، للأرض وما عليها، الانتفاع الحصري والمقيد بما يملكه دون أن ينازعه أحد، على أن تسن الدول التشريعات التي تكفل الحماية القانونية للملكية الفردية، وتمنع إساءة استعمال هذا الحق، لتحقيق التوازن بين المصلحة الخاصة للفرد ومصلحة الجماعة، واستلزمت ندرة بعض الموارد، وخاصة الثروات الطبيعية الكامنة في باطن الأرض، كالبتترول والمعادن، إلى تبنى العديد من الدول نظاماً يعطى للأفراد حق الملكية الفردية على سطح الأرض دون باطنها، لتظل الموارد الكامنة في باطن الأرض حقاً للدولة وحدها (منصور، 1973، صفحة 242)، وقد لاحظ الاقتصاديون الأوائل أن الأنشطة الاقتصادية التي تستخدم الموارد الطبيعية بنسبة كبيرة يسرى عليها قانون تناقص الغلة *Law of diminishing returns*، وذلك على عكس الأنشطة الاقتصادية التي تستخدم الموارد الطبيعية بنسب قليلة "كالصناعة" فإنها تعرف قانون تزايد الغلة، وهو ما يرفضه الاقتصاديون المعاصرون، لأن قانون تناقص الغلة يسرى على القطاعات الإنتاجية الأخرى كما يسرى على الزراعة أو الأرض (برعى، 1994، صفحة 50).

لا يقتصر التفاوت على توزيع الموارد الطبيعية جغرافياً وإنما يمتد ليشمل أيضاً مقدرة المورد الطبيعي الواحد على الإنتاج، حيث تختلف المقدرة الإنتاجية للأرض الزراعية من مكان إلى آخر، ولذلك نشأت فكرة الربح *Rent* نتيجة لخاصية تفاوت القدرة الإنتاجية للمورد الطبيعي، وهو الفارق بين نفقة الإنتاج وقيمة الإنتاج (موسى أ.، 1995، صفحة 380)، أو هو الفائض الذي يحصل عليه الشخص نتيجة التصرف في الإنتاج بعد استبعاد نفقات هذا الإنتاج، ويفرق الاقتصاديون بين نوعين من الربح هما ربح الندرة والربح التفاضلي، ويقصدون بربح الندرة الربح الناشئ عن زيادة الطلب على خدمات الأرض مع قلة الكميات المتاحة منها لتلبية كافة الاحتياجات، ومن ثم تحصل كافة الأراضي على هذا الربح أيّاً كانت مساحتها أو درجة خصوبتها أو موقعها، أما الربح التفاضلي فهو الربح الذي تحصل عليه الأرض بسبب اختلاف صفاتها الطبيعية، حيث تحصل الأرض الأكثر خصوبة والأفضل موقعاً على ربح يزيد عن الربح الذي تحصل عليه أرض أخرى أقل خصوبة.

إنتاجية العمل

العمل Labor هو الجهد الذهني والبدني الذي يبذله الفرد من أجل الإنتاج، ويذهب بعض الاقتصاديين إلى أنه اصطلاح العمل يشير إلى قوة العمل بالدولة أو الأفراد الذين بلغوا السن القانوني للعمل سواء أكانوا في نشاط عمل أو بطالة، كما يشمل مفهوم العمل الأعمال التي تتم بإرادة الفرد أو بالإكراه بحكم القانون أو الواقع، كما لا يعد عملاً من الناحية الاقتصادية الجهد الإرادي الذي يبذله الفرد لغير غرض إنتاج سلعة أو خدمة، فممارسة الرياضة وقراءة الكتب لا تعد أعمالاً إذا كانت لإشباع هواية أو قضاء وقت فراغ ولا ينفي ذلك وجود متعة مع العمل (البيلاوي، 1998، صفحة 137)، وخاصة إذا كان متفقاً مع رغبات الشخص وميوله، ولا يوجد عمل بلا ألم حتى ولو كان الجهد بسيط وسواء كان العمل بدنياً أو ذهنياً، ويسمى العائد الذي يحصل عليه العامل بالأجر *Wage*، تمييزاً له عن عائد الأرض الربح *Rent*، وعائد صاحب العمل أو المنظم : الربح *Profit*، والأصل أن يتحدد أجر العامل وفقاً لمؤهلاته وخبراته و مهاراته، إلا أن هناك عوامل تتدخل لتحديد الأجر، منها معدل البطالة، والحالة الاقتصادية، ويدخل العاملون في المجتمع ضمن القوة العاملة *labor force* الصالحة للعمل، سواء التي وجدت عملاً بالفعل أو التي لم تجد بعد، وهم شريحة من السكان، يتحدد على أساسها ما تعاني منه بعض الدول من مشكلة البطالة *unemployment*، أو ما يوفره بعضها الآخر من فرص التشغيل *employment*.

وبحلول القرن العشرين طور عدد من الاقتصاديين النيوكلاسيك نظرية إنتاجية العمل إلى نظرية الإنتاجية الحدية للعمل (Theory of Marginal Productivity) خاصة كلارك (Clark Bates John) وفون فيزر (Friedrich Von Wieser)، وقد توصلت هذه النظرية إلى أن ما يحدد مستوى أجر العمل بالسوق ليس إنتاجية العمل بصورة مطلقة، وإنما إنتاجية وحدة العمل الأخيرة أو الإنتاجية الحدية، إذ يتزايد الإنتاج بزيادة معدلات العمل إلى أن تبدأ معدلات الإنتاجية تتزايد بدرجة أقل من تزايد وحدات العمل، فتتحدد قيمة العمل على أساس إنتاجية وحدة العمل الأخيرة، كما فرق النيوكلاسيك ما بين التوزيع الوظيفي للدخل على أساس ملكية عوامل الإنتاج والتوزيع الشخصي وهو دخول الأفراد بغض النظر عن ملكيتهم لعوامل الإنتاج، ومن التحليل الجزئي للعمل ينتقل كينز (John Maynard Keynes) إلى التحليل الكلي للعمل، والذي رأى أن توازن سوق العمل عند حد الكفاف يرتبط بالضرورة بظاهرة البطالة وينتهي بأزمة بالإقتصاد الكلي، ولذلك فقد دعا للدمج ما بين فكر مدارس الليبرالية الإقتصادية (الفيزوقراط والكلاسيك والنيوكلاسيك) والتخطيط الإقتصادي (الإشتراكية)، والتخلي عن سياسة تحرير السوق بشكل كامل والتوازن عند حد الكفاف، والتي يترتب عليها التشغيل غير الكامل وانخفاض الطلب الكلي

عن الطلب الفعال مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وبالتالي انخفاض أعداد العمال وأجورهم (المولى، 1998، صفحة 151)، ودعا إلى ضرورة تدخل الدولة في السياسة الإقتصادية لصالح الطبقات المحدودة بما يحقق التشغيل الكامل وتوازن سوق الإنتاج بتلاقي الطلب الفعال مع العرض الكلي من خلال الضرائب التصاعدية وزيادة الإنفاق الحكومي، أدت الأحداث التي شهدتها القرنين التاسع عشر وبدايات العشرين والتي انتهت بدعوت كينز للتخلي الجزئي عن حرية السوق إلى ظهور نظرية جديدة في تفسير الأجور كتفسير لواقع مختلف وهي **نظرية الأجور المنظمة**، حيث أدت الأحداث السياسية والضغوط النقابية إلى عدم اقتصار الأجور على أساس التفاوض الفردي بين رب العمل والعمال وعلى أساس الإنتاجية، وإنما أصبح مستوى الأجور يتحدد بالمفاوضات التي تحدث ما بين منظمات أرباب العمل والنقابات العمالية، ونظراً لأهمية تلك المفاوضات على الإقتصاد الكلي والأضرار التي من الممكن أن تحدث في حالة عدم الاتفاق، أصبحت الدولة تتدخل في تلك المفاوضات وتنظيم مستويات الجور في كثير من الأحوال (البطراوي، 2017).

ظل مفهوم العمل هو المفهوم الشائع في الكتابات الإقتصادية والإدارية وحتى عام 1956 حينما ظهر لأول مرة مصطلح رأس المال البشري *Human Capital* في مقال لأحد الاقتصاديين المنتمين إلى مدرسة شيكاغو Jacob Mincer بعنوان *Investment in Human Capital*، المنشور في مجلة الاقتصاد السياسي *Journal of Political Economy*، ثم طور هذا الكاتب وزميله بيكر Gary Becker في كتابهما الصادر، بعنوان *Human Capital* عام 1964، حيث بذل الكلاسيكيون الجدد جهوداً كبيرة خلال العقدين الماضيين لدمج الأهمية المتعاظمة للتعليم والصحة في نموذجها الإقتصادي من خلال مفهوم رأس المال البشري *Human Capital*، ويعرف رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة. ومن ثم فهو يركز على مهارات العمال (Lange, 1963, p. 6)، حيث يعنى رأس المال البشري أساساً بتحسين مستوى المعيشة أو بزيادة الدخل الناتجين عن زيادة الإنتاجية، وقد تواترت الأبحاث التي حاولت قياس العلاقة ما بين رأس المال البشري والإنتاجية، حيث أثبتت وجود علاقة طردية بين مستوى أداء وكفاءة الموظف وبين إنتاجيته، فكلما كانت هناك عمال متعلمون مهرة وقادرون على استخدام وتشغيل التقنية المتطورة كلما كانت أفضل في أدائها من غيرها غير المؤهلة، يختلف رأس المال البشري عن رأس المال المادي من ناحية أنه غير مادي بطبيعته، أي ليس له مثل الآلات والمعدات والأبنية طولاً وعرضاً وارتفاعاً وكثافة، ويصعب قياس رأس المال البشري كما يقاس رأس المال المادي، كما أنه يمكن قياس رأس المال البشري وفقاً لمستوى الإنفاق عليه

(الغمرى، 1421هـ)، إنتاجية العمل فتعني العلاقة ما بين تغير عنصر العمل أو رأس المال البشري وبين تغير الإنتاج، إنتاجية العمل ذات أثر على زيادة أجور العاملين، لكن يجب ان لا تزيد اجور العاملين دون زيادة حقيقية في الإنتاجية، لان ذلك سيؤدي إلى ارتفاع اسعار المنتجات، وبالتالي زيادة التضخم، ترتبط إنتاجية العمل بالاستهلاك الفردي من خلال الأجور التي يحصل عليها العمال في سوق العمل وتتحدد مكافآت العمل وخدمات التأمين الصحي والمعاشات والاشتراك في التأمينات الاجتماعية بجانب الأجور النقدية، إنتاجية العامل هي العامل الحاسم الذي يقرر ما اذا كانت مستويات المعيشة سترتفع ام ستخفض.

إنتاجية رأس المال

يقصد بمصطلح رأس المال (capital) في الأدب الإقتصادي بالآلات والمعدات المصنعة والتي تستخدم في عملية الإنتاج، وذلك خلافا لمفهوم المصطلح في الأدب المحاسبي والذي يعتبر رأس المال هو إجمالي القيمة المستثمرة والتي يتم حسابها بقوائم رأس المال والميزانيات ويقيم على أساسها العوائد والأرباح، ومع ذلك ففي الأدب الإقتصادي يختلف مفهوم رأس المال ما بين المدارس الإقتصادية (حشيش و إبراهيم، 2000، صفحة 155) خاصة المدارس الإقتصادية الثلاثة الإنجليزية والنمساوية والفرنسية (Marx, 1980, p. 199)، حيث اعتبرت المدرسة الإنجليزية إلى أن رأس المال يتكون من اجتماع الطبيعة مع العمل وهو مجموعة من أموال الإنتاج التي سبق إنتاجها، وبذلك اعتبروا أن الأرض أو الهواء لا يعتبر رأس مال وفقا لذلك المفهوم وإنما عناصر إنتاجية مختلفة، لأنها من عناصر الطبيعة التي لم يتدخل الإنسان في إنتاجها، ولو كانت داخلة بحالتها الأولية في الإنتاج، أما المدرسة النمساوية - أو المدرسة الحدية - فقد عرفت رأس المال بأنه مجموعة من الأموال الوسيطة التي تساعد في زيادة إنتاجية العمل الإنساني (يوسف ع.، 1987، صفحة 119) حتى ظهور السلعة التي تستخدم في الاستهلاك، وتعتمد هذه المدرسة في تعريف رأس المال على التفرقة بين الأموال أو الأشياء التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية فتعد رأس مال، وبين تلك التي لا تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل فلا تعد رأس المال، فالآلات والمعدات التي تستخدم في الإنتاج تعد رأس مال، بخلاف أموال الاستهلاك التي تخصص مباشرة لاستهلاكها، وعلى هذا الأساس تعتبر السيارة رأس المال إذا استخدمت كوسيط في العملية الإنتاجية، بينما لا تعتبر السيارة التي تخصص للاستعمال الشخصي، أما المدرسة الفرنسية فقد اعتبرت أن رأس المال هو الزيادة في الناتج القومي عن الاستهلاك القومي، أي أن رأس المال هو الرصيد الذي يتبقى للمجتمع من مخرجات الإنتاج بعد استبعاد ما تم استهلاكه منها، أي أن المدرسة الفرنسية اعتبرت رأس المال هو ثروة الأمة سواء

من الأموال الوسيطة التي تدخل في الإنتاج أو السلع المخصصة للاستهلاك ولكنها لم تستهلك بعد.

إنتاجية التكنولوجيا

لقد ظل الاعتقاد السائد وحتى بدايات القرن العشرين أن زيادة التكنولوجيا برأس المال الصناعي من شأنه خفض مستوى رأس المال الصناعي إلى العمل (ارتفاع الإنتاجية الحدية لرأس المال)، أي بإنخفاض التكنولوجيا يستوعب العمل قدر عالي من رأس الم الصناعي والعكس، وبارتفاع التكنولوجيا يتطلب رأس المال الصناعي مستوى منخفض من العمل، وهو ما دعا "ريبيلو" (Rebelo) رفض افتراض علاقة تناقص الإنتاجية الحدية لرأس المال K بنموذجه AK لعام (1991)، حيث اعتبر أن وفورات رأس المال ستؤدي إلى تحسين المستوى التكنولوجي A مما سيؤدي إلى تعويض تناقص العوائد الحدية لرأس المال، في حين أرجع ذلك التعويض أستاذ الاقتصاد بجامعة شيكاغو "كينيث آرو" (Kenneth Arrow) للتحسن في المستوى التكنولوجي وليس لوفورات رأس المال، والذي اعتبره ينمو بالممارسة والتمرن التي يكتسبها العمل مع الوقت خلافاً للوفور الرأسمالية لدى ريبيلو بالإضافة لرفضه لنظرية رأس المال البشري لـ "لوكاس" والذي اعتبر أن التعليم دالة في زيادة الإنتاجية (أحمد ك.، 2012)، وهو ما قاد سولو بالخمسينات لإعتبار أن رفع إنتاجية عنصر العمل وسائر عوامل الإنتاج يرتبط بدرجة التكنولوجيا، ولذلك فوفقاً لنتائج سولو فإن السبيل لرفع إنتاجية الأفراد على المستوى القومي ومتوسط الدخل هو رفع مستوى التكنولوجيا بذلك الإقتصاد (البطراوي، 2017).

الإنتاجية الإدارية (التنظيم)

تحتاج العملية الإنتاجية إلى تجميع عناصر الإنتاج المختلفة لخلق هذه العملية الإنتاجية، أو ظهورها في الشكل المطلوب ولا يتم هذا التجميع تلقائياً دون وجود شخص يقوم بهذا العمل، لحسابه، فيعود عليه الربح، ويتحمل وحده الخسارة . وهذا الشخص يطلق عليه رجل الأعمال *businessman* أو المقاول *contractor*، ويعرفه أغلب الاقتصاديين بالمنظم *entrepreneur*، اشتقاقاً من مهمته الرئيسية وهي تنظيم أو ترتيب عناصر الإنتاج الأخرى، من موارد طبيعية وعمل ورأس مال لأداء العملية الإنتاجية، المنظم هو الشخص الذي يتحمل مخاطر المشروع فيعود عليه الربح حال نجاحه ويتحمل بالخسارة حال فشله، خلافاً للمقرض الذي يزود المشروع بالأموال اللازمة لتمويل المشروع ولا يتحمل تبعات توظيف هذا المال أو استثماره، كما يختلف المنظم عن العامل الذي يساهم في العملية الإنتاجية بجهد مقابل مرتب أو أجر يحصل عليه من المنظم أو رب العمل دون أن يتحمل نتيجة هذه الأعمال ربحاً أو خسارة، ويعارض عدد آخر من الكتاب اعتبار المنظم عاملاً مستقلاً من عوامل الإنتاج، ويعتبرونه داخلياً

ضمن عامل العمل (Roger , 1996)، التحليلات الإقتصادية النيوكلاسيكية اعتبرت التنظيم عامل إنتاج مستقل واتجهت النماذج الإقتصادية النيوكلاسيكية نحو قياس الأثر الإنتاجي لهذا العامل، وفي عام 1980 ظهر لأول مرة مصطلح رسملة التنظيم "رأس المال التنظيمي" (Organizational Capital-OC) من خلال بحث قدمه كلاً من "بريسكوت وفيشلار" (Prescott and Visschler) بعنوان "رأس المال التنظيمي" وقد قاما بتعريفه على أنه "المعلومات الخاصة والمتراكمة التي تستخدم لتعزيز كفاءة الإنتاج داخل الوحدة الإنتاجية" (Carlin, Chowdhry, & Garmaise, 2012, p. 268)، والتي تشمل المعلومات المتعلقة بعمليات التشغيل وتوزيع المهام على العاملين، ومعلومات حول الميزة التنافسية وتسريع النمو، والمعلومات المتعلقة بشبكة أو هيكل علاقات العاملين، وبذلك فقد اعتبر ذلك الإتجاه رأس المال التنظيمي مكون معنوي معرفي مملوك للوحدة الإنتاجية ومرتبط على وجودها، هذا المكون معني بالسر التنافسي ونمط وأسلوب دمج وتوجيه عناصر الإنتاج من مدخل الأفراد، وهو الإتجاه الأول في نظرية تفسير رأس المال التنظيمي والذي اعتبره متجسد في الأفراد، الإتجاه الثاني اعتبره متجسد في النظم الإدارية، أما الإتجاه الثالث فاعتبره متجسد في قيم وأعراف العمل، ويتميز المنظم كغيره من عوامل الإنتاج بالندرة النسبية، ولا تقتصر وظيفة المنظم على مجرد التنظيم والتخطيط والتنسيق المستمر لاختيار نوع النشاط وطريقة تنفيذه وأسلوب إدارته، بل إنه يقوم أيضاً بوظيفة اقتصادية تتمثل في التوفيق بين الإنتاج وحاجات المستهلكين (Lev, 2016)، من حيث الكميات والصورة المناسبة، مراعيًا في ذلك التكلفة الاقتصادية للمنتج، لتحقيق الربح الذي يسعى إليه، وذلك من خلال فريق من المختصين بأداء الوظائف التنظيمية والإدارية.

وقد اعتبر بعض الباحثين أن التنظيم يمثل العامل الفعال في تحقيق النمو والإنتاجية، فالتنظيم المرتفع قادر على توظيف المدخلات المتاحة بأعلى كفاءة وتحقيق أعلى انتاجية، حيث أثبتت العديد من الدراسات (Ichniowski, Shaw and Prennushi, 1997) العلاقة القوية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وما بين الإنتاجية، كما أن الابتكار في ممارسات إدارة الموارد البشرية كان له أثر في تحسن الإنتاجية بنسبة 7% في دراسة أجريت على الشركات اليابانية (Ichniowski and Shaw, 1999)، وأن مرونة أثر عامل التنظيم على الإنتاجية أعلى من غيرها من عوامل الإنتاج الأخرى كرأس المال المادي أو رصيد البحوث والتطوير على الإنتاجية، كما أن هناك علاقة معنوية ما بين رأس المال التنظيمي وما بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية (Tronconi & Marzetti, 2010)، فالتكنولوجيا على سبيل المثال أو التقدم العلمي وحده يمكنه ان يولد فرصا تجارية جديدة إلا أن استغلال هذه الفرص وتقديم التقنيات الحديثة للأسواق يتوقف على كفاءة الإدارة كذلك يقع عليها مهمة التنمية المستمرة لرأس

المال البشري (مهارات العاملين)، كما يقع ضمن مهام الإدارة اكتشاف فرص الاستثمار الواعدة ووضع الخطط الاستثمارية المناسبة وتحمل المخاطر الناتجة عن النشاط.

أثر النمو على الإنتاجية

وفي عام 1949 قدم عالم الإقتصاد الهولندي "بيتروس يوهانس فيردون" (Petrus Johannes Verdoorn) نموذج فيردوم للإنتاجية، والذي ينص على أن علاقة ما بين نمو الإنتاجية على المدى الطويل وما بين الجذر التربيعي للناتج، والذي اعتبر أن نمو الإنتاج بنسبة 10% على المدى الطويل تؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد بنسبة 4.5%، أو أن نمو الناتج بنسبة 1% تؤدي إلى نمو إنتاجية الفرد بنسبة 0.5% تقريباً، لقد شهدت نظرية النمو الإقتصادي عدة تحولات بالنصف الأول من القرن العشرين، فمع الإقرار بالعلاقة الكلاسيكية ما بين النمو الإقتصادي والتصنيع ظهرت الأفكار التي أشارت إلى مرحلة ما بعد التصنيع والتحول إلى الخدمات مع فيشر 1939 وكلارك 1940 إلا أن الإتجاه العام للتركيز الهيكلي بنظرية النمو ظل مؤكداً على العلاقة ما بين التصنيع والنمو، كما تحولت النظرية مع شومبيتر من فاعلية عنصر العمل إلى فاعلية عنصر التنظيم، ومع كينز من إرتكاز النمو على الهيكل الإنتاجي القائم على التصنيع إلى الإرتكاز على الهيكل المؤسسي الذي يتشارك فيه القطاع العام مع الخاص (نصر ر.، 2010)، ومن التحليل النظري إلى التحليل القياسي مع أول نموذج قياسي للنمو الإقتصادي لهارود ودومار.

الجودة وأثرها على الإنتاجية

تشكل جودة المنتج أهمية كبيرة بالنسبة لزيادة الإنتاجية، لذلك يجب الاهتمام بجودة الإنتاج، والتي تتأثر تتأثر مباشرة بمدى جودة المواد الخام، أو بمدى كفاءة الايدي العاملة وتدريبها، أو بمدى تطور وكفاءة الآلات المستخدمة أو بذلك كله. وفي العادة فان هناك مواصفات محددة لجودة الإنتاج تتم مقارنة الإنتاج بها، والمفروض ان تكون مواصفات المنتج مطابقة تماما للمواصفات الموضوعه فتحسين الإنتاجية بزيادة القيمة المضافة يكون صحيحاً اذا تحسنت نوعية المنتج (Roman & Jana, 2012, December).

عوامل تحسين الإنتاجية

ومن خلال فهم العلاقة بين المخرجات والمدخلات، يمكن زيادة الإنتاجية بعدة طرق (Prescott & Visscher, 1980):

1. بقاء المخرجات دون زيادة، مع تخفيض المدخلات
2. زيادة المخرجات باستخدام نفس المدخلات
3. زيادة المخرجات بنسبة اكبر من نسبة زيادة المدخلات

4. الحصول على مستوى اقل من المخرجات، من كمية اقل بكثير من المدخلات
زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات

تحليل العرض والطلب

اهتمت المدرسة النيوكلاسيكية في الاقتصاد بتحليل العرض والطلب على الإنتاج الإقتصادي، وفيما يلي أهم المفاهيم والنتائج التي توصلت لها النيوكلاسيكية:

الطلب الفردي: هو الكميات المختلفة من السلعة التي يكون المستهلك الفرد على استعداد لشراؤها عند الأثمان المختلفة خلال فترة معينة

طلب السوق: هو مجموع الكميات المختلفة من السلعة التي يكون المستهلكون الأفراد على استعداد لشراؤها عند الأثمان المختلفة خلال فترة معينة

العوامل المؤثرة على الطلب الفردي: ثمن السلعة، دخل المستهلك، أسعار السلع المكملة، أسعار السلع البديلة، ذوق المستهلك

العرض الفردي: الكميات المختلفة من السلعة التي يكون المنتج على استعداد لطرحها في الأسواق عند الأثمان المختلفة خلال فترة معينة

عرض السوق: الكميات المختلفة من السلعة التي يكون المنتجون على استعداد لطرحها في الأسواق عند الأثمان المختلفة خلال فترة معينة

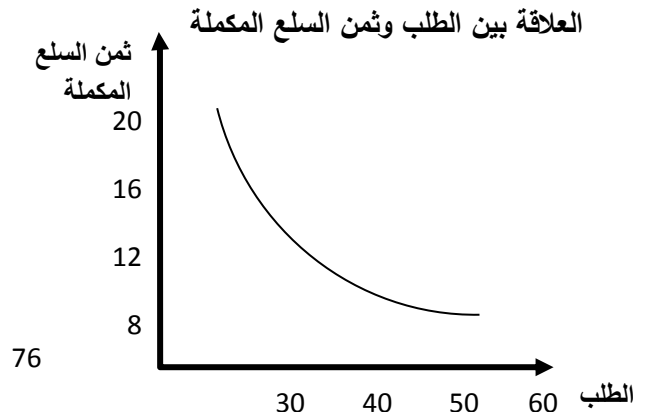
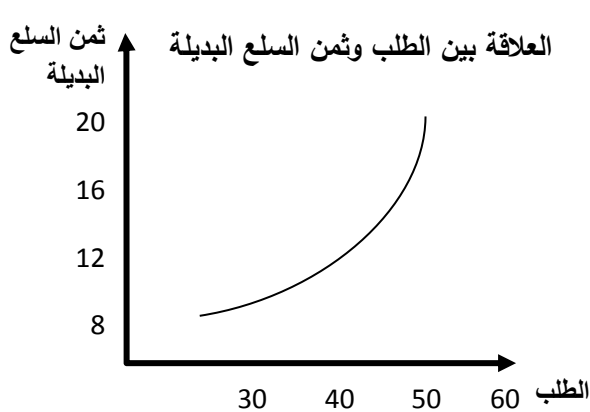
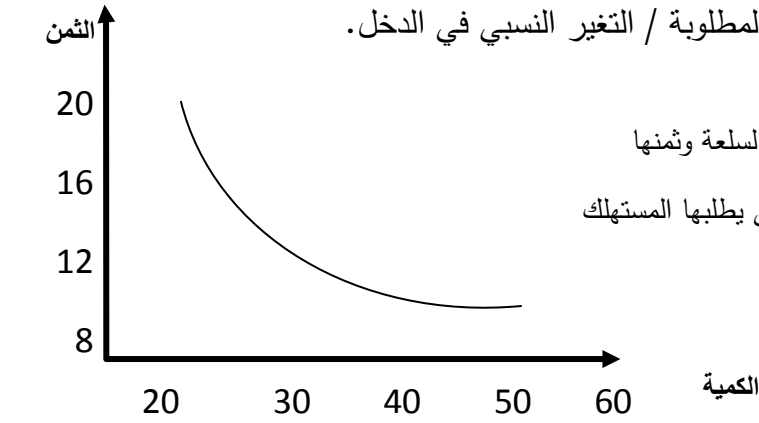
العوامل التي تؤثر على العرض: ثمن السلعة مع فرض ثبات باقي العوامل، أثمان السلع الأخرى، أثمان عناصر الإنتاج، حالة التكنولوجيا

مرونة الطلب للدخل: هي درجة استجابة الكمية المطلوبة للتغير في دخل المستهلك، وتعرف بأنها التغير النسبي في الكمية المطلوبة / التغير النسبي في الدخل.

قانون الطلب

وهو العلاقة ما بين كمية الطلب على السلعة وثمنها

مع ثبات سائر العوامل فإن الكمية التي يطلبها المستهلك من السلعة تزيد إذا انخفض ثمنها



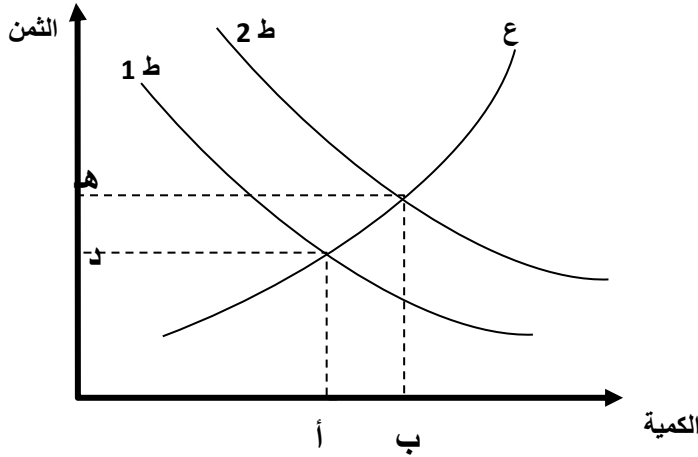
ثمن التوازن في سوق المنافسة الكاملة

سوق المنافسة الكاملة هو السوق الذي يكون فيه عدد المشترين والبائعين كبير بحيث تكون الكمية التي يمكن أن يشتريها أو يبيعها أي منهم أصغر من أن تؤثر على سعر السوق، شفافية السوق بمعنى أن يكون المشترين والبائعين بمعرفة تامة بأحوال السوق من حيث الكميات المعروضة والمطلوبة وسعر السوق، وأن تكون وحدات السلع متجانسة في نظر المستهلك من حيث الجودة والشكل، وألا تتدخل الدولة في تحديد الأثمان، وألا توجد عوائق للدخول أو الخروج من السوق.

ثمن التوازن (ثمن السوق)

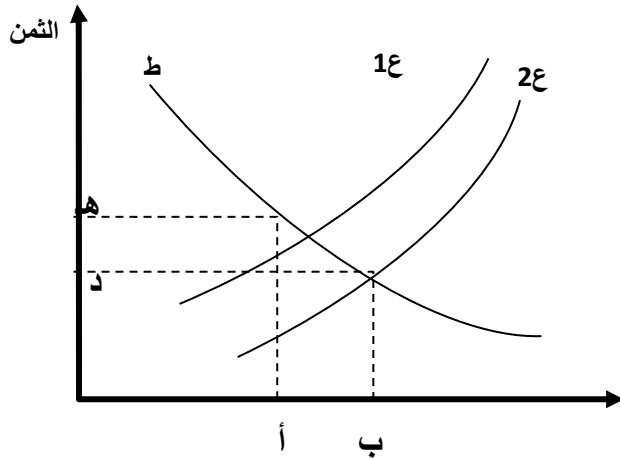
يتحدد ثمن التوازن أو ثمن السوق في ظل المنافسة الكاملة بنقطة التقاء العرض (ع) مع الطلب

(ط)



انتقال منحنى الطلب

يلتقي منحنى الطلب الأصلي ط 1 مع منحنى العرض ع ، في نقطة التوازن الأصلية حيث ثمن التوازن د والكمية أ
وفي حالة انتقال منحنى الطلب إلى ط 2 بإحداث فائض في الطلب فيميل الثمن للإرتفاع وتحدث نقطة توازن جديدة حيث يكون سعر التوازن الجديد هو هـ وكمية التوازن الجديدة هي ب



انتقال منحنى العرض

يلتقي منحنى الطلب ط مع منحنى العرض الأصلي 1ع ، في نقطة التوازن الأصلية حيث ثمن التوازن د وكمية التوازن (أ)
وفي حالة انتقال منحنى العرض يمينا إلى 2ع بإحداث فائض في العرض نتيجة لإنخفاض نفقات الإنتاج مثلا ، فيميل الثمن للانخفاض وتحدث نقطة توازن جديدة حيث يكون سعر التوازن الجديد هو (د) وكمية التوازن الجديدة هي (ب)

نشأة علم الإدارة واستقلاله عن الاقتصاد

لقد نشأ البحث الإقتصادي عام 362 قبل الميلاد مع الفيلسوف الإغريقي زينوفون عندما حاول التفريق ما بين أعمال المعاش وواجبات الزوج والزوجة في المنزل والمزرعة وما بين سائر الأعمال الأخرى كالأعمال الدينية والاجتماعية... فصاغ كلمة (Economy) من كلمتي إيكوس (oikos) بمعنى المنزل، وكلمة (nomos) بمعنى القوانين، ليعني المصطلح قوانين إدارة المنزل أو قواعد التدبير المنزلي، والتي يقصد بها أعمال الإنتاج الحرفي والزراعي لكون الإنتاج خلال تلك الفترة ارتبط بالمنزل، فكانت الأسرة هي الوحدة الإنتاجية، يفهم من ذلك أن البحث الإقتصادي ارتبطت نشأته بالأعمال الوحيدة أو المستوى الجزئي وهي ما تعرف الآن بوحدة الأعمال، بالطبع لن يستقر البحث حول موضوع النشأة كثيراً دون أن يطرأ موضوع البحث تطوير، فنحو ألفي عام تقريباً كانت كفيلة جداً لتطوير البحث الإقتصادي، والذي مال هذه المرة إلى بحث هذه الأعمال على المستوى الكلي أو القومي، والذي كان مناسبة لمناداة الفرنسي جان بودان عام 1577 لتسميته بالإقتصاد السياسي (Political Economy) والذي أراد بهذا المصطلح وكذلك الفرنسي أنطوان دي مونكريتيان عام 1615 القواعد العلمية لإدارة إنتاج الدولة وتعظيم ثروتها، كان الغرض من ذلك التحول الإصطلاحي والمفاهيمي تماشياً مع طبيعة الحقبة الماركنتيلية هو خدمة الأمير وتعظيم ثروته وثروة الأمة، لقد نشأة الدولة القومية وتعاضم الحس القومي وتصادت معه الصراعات السياسية والإقتصادية أيضاً، نقصد بذلك الوضع السياسي والإقتصادي بأوروبا الغربية، وبشكل عام فإن البحث في ذلك مطول ولا يعينها هاهنا بقدر ما يعيننا توضيح ماهية الإقتصاد؟ ..

النظرية الإقتصادية العامة هي النظرية التي تبحث في خلق وتوزيع المال لغرض الرفاهية الإقتصادية، وذلك من خلال نظريتين محورييتين وهما نظرية الإنتاج والتي تعني بإنتاج السلع والخدمات، ونظرية توزيع ذلك الناتج على الأفراد، من حيث أسباب ذلك النمط من التوزيع بين عناصر الإنتاج، وأثر الأنماط التوزيعية المختلفة على الإنتاجية والتراكم، نظرية الإنتاج تبحث في وصف وتفسير ظاهرة خلق المال من حيث ماهيته (What is the production)؟ وعناصر أو عوامل خلقه (Production factors)؟ والعلاقات بينها (Production relationship)؟ وأثر تغير تلك العوامل على الناتج أو دوال الإنتاج (Production function)؟ والتي تعني النسب أو المقادير المثلثى بين عوامل الإنتاج لتعمل بأعلى إنتاجية، وماذا ننتج (What to produce)؟ وكيف ننتج (How to produce)؟ أو صيغة العلاقات بين عوامل خلقه والعلاقة بينها وبين الناتج. السؤال الأخير وهو كيف تعمل تلك العناصر أو كيف يمكن صياغة علاقة بينها لتحويلها من عناصر ساكنة خاملة إلى عوامل فاعلة لغرض

إنتاجي، هو ما يبحثه التنظيم بالإقتصاد السياسي، والذي تطور حقله البحثي إلى أن دعا أستاذ الإقتصاد السياسي ودرو ويلسون (Woodrow Wilson) -والرئيس الثامن والثلاثين للولايات المتحدة خلال الفترة من 1913 إلى 1921- لأول مرة عام 1887 لفصل بحث موضوعه عن حقل الإقتصاد السياسي والسياسة أو الإدارة العامة (Managment) واستقلال بحث موضوعه، وقد لاقت دعوته تجاوب بحثي واسع إلى أن أصبح اصطلاح إدارة الأعمال (Business administration) مبحث مستقل لموضوع دمج وتسيير عوامل الإنتاج، ولذلك تجاوزا يمكننا اعتبار أن علم إدارة الأعمال هو علم أمريكي المنشأ، الدمج أو التشكيل هو صياغة علاقات تربط بين عناصر الإنتاج في منظومة واحدة، أما التسيير فيشمل المراقبة والتقييم والتوجيه لانتظام سير العلاقات لتحقيق أهداف الإنتاج.

الإقتصاد هو صفة بالمنفعة قابلة للتقدير وتمنح بموجبها المنفعة القابلة للتداول، علم الإقتصاد السياسي منذ نشأته بأواخر القرن الثامن عشر موضوعه هو بحث المنفعة ذات القيمة الإقتصادية من حيث العوامل التي تؤدي إلى ظهورها (التي تسهم في إنتاجها) ومدى أثر تغير تلك العوامل من حيث نسبها وخصائصها على تغير حجم الإنتاج (الإنتاجية)؟، كيف يمكن أن تؤدي تلك المقادير إلى ظهور المنتج؟ إجابة الإقتصاد السياسي هي التنظيم، ويقصد بالتنظيم هنا الإدارة، لقد اعتبر الكلاسيك أن جوهر التنظيم هم الأفراد واعتبروه ضمن عنصر العمل، ومنحو العمل أهمية خاصة واعتبروه خلافا للفيزوقراط العنصر الفعال بين عناصر الإنتاج الثلاثة، حيث لا يمكننا مخاطبة الآلة لتحريث الأرض ولا الأرض لكي تحصد الغلة، وإنما يمكننا مخاطبة الإنسان لكونه العنصر العاقل لإستخدام الآلة في الزراعة وحصد الناتج، وبالتالي فإن الإجابة على تساؤل كيف يمكن تنظيم علاقات الإنتاج ستكون باتباع أسلوب معين في توجيه الأفراد .. من تلك الحثيثة كان العمل لدى الكلاسيك هو العنصر الفعال، تلك التفرقة الجوهرية كانت النواة التي سينشأ من خلالها علم الإدارة لاحقاً، لقد تطور ذلك الإهتمام بعد نحو مائة عام من أطروحة سميث مع النيوكلاسيك والذين منحوا التنظيم من العمل تلك الأهمية الخاصة، كان ذلك بريادة أستاذ الإقتصاد السياسي بجامعة كامبريدج بانجلترا الفريد مارشال، تحديداً عام 1890 بكتابه مبادئ علم الإقتصاد، والذي دعا خلاله للفصل ما بين السياسة والإقتصاد والفصل ما بين العمل والتنظيم، في تلك الفترة كان هناك أستاذاً آخر للإقتصاد السياسي بجامعة ويسليان بالولايات المتحدة الأمريكية يدعى "وودرو ويلسون" والذي سيصبح رئيساً للولايات المتحدة لاحقاً تحديداً خلال الفترة ما بين 1913 إلى 1921، لقد دعا ويلسون عام 1887 للفصل ما بين السياسة والإدارة العامة، والتوجه الإقتصادي للإدارة العامة أو إخضاع الإدارة العامة للتحليل الإقتصادي، من حيث التكلفة والعائد وتدريب وتقييم الأداء للموظفين العموميين، لقد كانت تلك الدعوات

يفصل السياسة عن الإقتصاد وفصل التنظيم عن العمل وفصل الإدارة العامة عن السياسة وبحثها من المنظور الإقتصادي هي المقدمة التي مهدت لنشأة علم الإدارة، حيث استقل موضوعه وأصبح نتاج بحثه العلمي في تراكم نحو تأسيس علم جديد يدعى علم إدارة الأعمال، لقد نشأ ذلك الفرع من العلوم الإجتماعية في كنف التحليل الإقتصادي الجزئي والذي ساد الفترة ما بين الربع الأخير من القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين، كان أول ظهوره مع ماكس فيبر عالم الإجتماع الشهير أو أحد مؤسسي علم الإجتماع الحديث، إلا أن فيبر لم يمارس علم الإجتماع باحتراف إلا قبل وفاته بعامين والتي جاءت مبكرة ومفاجأة، بينما ارتبطت نشأته العلمية بالإقتصاد السياسي حيث عين استاذاً للإقتصاد السياسي عام 1894 بجامعة فرايبورغ بألمانيا (freiburg university)، وبنفس المنصب بجامعة هايدلبرغ (University of Heidelberg) عام 1906، فيبر تناول نظريته بكتاباته خلال الفترة الممتدة من 1900 وحتى سنة وفاته 1920، ولعل أقدم كتاباته الدالة على نظريته في الإدارة كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" المنشور عام 1904 إلا أن وفاته المبكرة حالت دون نشر نظريته المتوسعة في الإدارة بكتابه الإقتصاد والمجتمع حال حياته، والذي قامت زوجته بنشره بعد وفاته بعامين أي عام 1922 وبذلك خرجت للنور أول نظرية في علم الإدارة وهي نظرية البيروقراطية، البيروقراطية التي نشأت من رحم الإقتصاد السياسي كانت بمثابة امتداد لنفس إتجاه الجواب من مدخل الأفراد حول التساؤل كيف؟ .. كيف يمكن دمج عوامل الإنتاج من أجل تحقيق الغاية الإنتاجية؟ من مدخل الأفراد بتوجيههم بشكل مباشر لتنظيم سائر العوامل بشكل غير مباشر، والذي يمثل (التنظيم) هو الآخر عمل بشري وإن كان قد تم فصله عن مفهوم العمل تحت اصطلاح التنظيم، البيروقراطية أو الكلاسيكية بشكل عام كانت نتاج السمة الثقافية التي سادت تلك الحقبة من حيث تغليب جانب السلطة في التوجيه واستخدام الشدة في توجيه الأفراد، والتعامل مع الأفراد كما لو كانوا ترساً في آلة ولكن ترساً عاقلاً يمكنه الإستجابة للأوامر تُحفزه الماده، خلال فترة حياة الألماني فيبر ظهرت أعمال مرموقة في الحقل الإداري بمناطق أخرى تأسس بموجبها ما يعرف بالمدرسة التقليدية في الإدارة، وهما كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 بأمريكا من خلال مهندس الميكانيكا الأمريكي "فردريك تايلور"، لعل نشأة تايلور كعامل في مصنع حديد ودافعه للأنجاز الذي قاده لدراسة الماجستير في الهندسة خلال فترة عمله مع العمل على تحسين قدراته وكفاءته حتى استطاع الوصول لمنصب كبير المهندسين في المصنع، من أبرز العوامل التي ساهمت في تراكم خبرته الإدارية والتي حاول أن يقدمها بصيغة علمية ليضع ملامح المنهجية العلمية في الإدارة ليحظى بلقب مؤسس علم الإدارة بطرحه لنظرية الإدارة العلمية، والذي انصب اهتمامه البحثي خلالها على المستوى التنفيذي من العمل، أو ما هو

أسلوب توجيه الموظفين الذي تتحقق بموجبه الكفاءة الإنتاجية للموظفين والعاملين حيث دعا إلى ربط الأجر بالإنتاجية وليس بساعات العمل، بعد نحو ثلاث سنوات من نشر تايلور كتابه بأمريكا نشر مهندس التعدين الفرنسي هنري فايول كتابه نظرية الإدارة بفرنسا أي عام 1914، لقد ولد فايول عام 1841 وبدأ حياته العملية عام 1860، نحو أربعة وخمسون عاما في الحياة العملية مع نشاطه في مجال نشر المقالات العلمية حول صناعة التعدين والإدارة كانت كفيلة بقدر كبير لخروج ذلك العمل المرموق والذي يمكن وصفه بالقطب الثالث في أقطاب التقليدية الإدارية، إذا كانت نظرية الأمريكي تايلور قد تناولت الإدارة من المستوى التنفيذي والموظفين، فإن نظرية الفرنسي فايول تناولت الإدارة من المستوى الإداري لتوضيح مهام المديرين ولذلك توصف بنظرية الإدارة العليا، والتي قسم خلالها فايول الإدارة في خمس وظائف وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق، القاسم المشترك بين تلك النظريات الثلاثة والتي ظهرت خلال عشرينيات القرن العشرين ليتشكل معها الكلاسيكية الإدارية هو الإجابة على تساؤل موضوع الإدارة (كيف يمكن دمج عوامل الإنتاج لتحقيق أعلى إنتاجية؟) بالآتي: من مدخل الأفراد بمعاملتهم بطريقة رسمية جافة من المشاعر العاطفية داخل العمل.. مشاعر القرابة، الصداقة إلى آخره.. وربط إنتاجيتهم وتحفيزهم بالمادة، جزء من الإجابة السابقة وهو (من مدخل الأفراد) سيظل باقي مع التطور اللاحق والذي سيضاف إليه مغايره جوهريه، فلا تزال جزء من الإجابة على كيف؟ متمثلة مع ذلك التطور الجديد من خلال توجيه الأفراد، ولكن الجديد باتجاه معاكس للنظرية السابقة من خلال توجيه الأفراد بالتودد وحسن المعاملة الإنسانية وتدعيم العلاقات الإنسانية مع العاملين والإهتمام بحياتهم الإجتماعية، ومن هنا كانت المناسبة بتسمية نظريات ذلك الإتجاه بالمدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة، إلتون مايو هو مؤسس النيوكلاسيكية الإدارية أو ما تعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، لقد كان الأسترالي إلتون عالم نفس انتقل من أستراليا للعمل بالحقل الأكاديمي كأستاذ محاضر في البحث الإداري والصناعي ببريطانيا ثم الولايات المتحدة حيث تأثرت بأفكاره الأمريكية ماري فوليت، لقد كانت الخلفية العلمية لإلتون من أبرز العوامل التي ساهمت في تشكيل نظريته في الإدارة والتي تمثلت في إتجاه مغاير لأسلوب التوجيه الكلاسيكي، حيث دعا إلتون في كتابه "المشاكل الإنسانية في عصر الصناعة" والمنشور عام 1933 إلى تبني خط الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والإجتماعية في العمل كحل أمثل لتوجيه الأفراد، فالفرد عندما يشعر بالولاء للعمل ورضا وظيفي حول العمل الذي يقوم به وعلاقات تسودها الإيجابية مع سائر زملائه في العمل توقع منه أفضل النتائج وأعلى الإنتاجية، فالأمر ليس مجرد أوامر وتحفيز بالنقود وحسب، إذا أخطأ العامل أو استهلك طاقته يتم التخلص منه كآلة قديمة بالية..! بل يجب التعامل مع العامل على أساس أنه نفس بشرية تحفزها المشاعر

الإيجابية وتحبط إنتاجيتها المشاعر السلبية، عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلوا أيضا اتخذ نفس مسار إلتون في تحليله الإداري عندما طرح نظريته في الإدارة عام 1965، إلا أن اقتراب انتهاء عقد الثلاثينات كان بمثابة إعلان مرحلة جديدة في علم الإدارة إختلفت عن المراحل السابقة، لقد ولدت نظرية عام 1938 بكتاب الأمريكي "تشارلز برنارد" والمعنون بـ "وظائف المديرين" كانت تدعى "نظرية اتخاذ القرار" والتي تأكدت بكتابه المعنون بـ "التنظيم والإدارة" عام 1948، لقد كانت نظرية صنع القرار البوابة التي انتقل معها الفكر الإداري إلى مرحلة جديدة، الجديد في تلك النظرية هو لماذا يكون الإجابة على التساؤل كيف؟ من مدخل الأفراد بأسلوب معين؟! ربما يكون التوجيه أيا كانت صفته مُلزم للأفراد ولكن قد تكون المشكلة في القرار نفسه، ذلك القرار الذي يتعدى منظومة الأفراد ليشمل تأثيره كافة المنظومات في المنظومة الكلية للمؤسسة من حيث تنظيم علاقات سائر عوامل الإنتاج في المنظمة، بتحديد الخصائص الكمية والكيفية لعوامل الإنتاج بالوحدة الإنتاجية وبناء الطاقة الإنتاجية وسياسات تشغيلها .. إلى آخره من القرارات التي يتحدد على أساسها نجاح المنظمة، الأمر الإداري إذاً يتعلق بالقرار بشكل أكبر من أي شيء آخر، فهو المحو الذي يجب أن ينصب عليه كافة الجهود الرامية إلى تحسين الأداء الإداري وبكفاءته ترتفع الكفاءة الإنتاجية، بل يمكننا إيجاز الإدارة في القرار فهو العامل الحاسم في نجاحها أو فشلها، الموقفية أو الظرفية (Contingency Theory) ترى أنه ليس هناك طريق واحد في الإدارة، فلكل مؤسسة ظروفها الخاصة الداخلية والخارجية والتي يتغير بتغيرها الأسلوب الإداري الأمثل لدمج وتوجيه عوامل الإنتاج، لقد ارتبط ظهور هذه النظرية بإنجلترا بالكتاب المشترك بين الإنجليزيين توم برنس وجورج ستوكر عام 1961 والمعنون بإدارة التحديث، وفي أمريكا بصور كتاب البنية والتنظيم عام 1967 والمشارك بين بول لورنس وجاي لورش، خلال تلك الفترة ظهرت نظرية مختلفة بمدخل جديد لنظرية الإدارة والتي نضجت معها المدرسة الحديثة في الإدارة وهي نظرية النظم، والتي نظرت لعمليات الإنتاج باعتبارها عمليات لأنظمة داخلية تتقاطع مع أنظمة خارجية، لقد ظهرت نظرية النظم من خلال العمل المشترك لـ "دنيل كاتس" و "روبرت خان" والمعنون بـ "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" والمنشور عام 1966، فإذا أردنا الإجابة على تساؤل الإدارة كيف يمكن دمج وتوجيه عوامل الإنتاج نحو الكفاءة الإنتاجية؟ فعلى النظر بعين الاعتبار إلى ماهية تلك المنظومة التي تتألف من عناصر غير متجانسة بغرض الإنتاج؟ إنها ليست مجرد منظومة منعزلة عن الواقع بل جزء منه ومتصل به، هي خلية بجسد ترتبط به من خلال عدة أنظمة، جزيئ في مادة، أسرة في مجتمع.. إلى آخره، وكما أن جسد الإنسان منظومة متكاملة لغرض الحياة تتألف من مجموعة من الأعضاء الوظيفية المترابطة، والتي بعضها يكون ذو طبيعة عامة تتداخل في تكوين كافة الأعضاء كالجهاز العصبي

والدوري، وبعضها ذو طبيعة شبه عامة تتداخل في تكوين أغلب الأعضاء كالجهاز العضلي والهيكل واللحافي (الجلدي)، وأخرى ذات طبيعة متخصصة كالجهاز الهضمي والتنفسي...، فلكذلك الحال بالنسبة لمنظمة الأعمال فهي إطار عام أو مستوى كلي للمنظمة (The firm) يتألف من مجموعة من النظم (Functional system) بعضها ذو طبيعة عامة يتداخل بكافة نظم العمل كمنظومة الأفراد ومنظومة القيمة الاقتصادية ومنظومة المعرفة، ومنظومات ذات طبيعة شبه عامة كمنظومة الموقع ومنظومة الآلات والمعدات، ومنظومات متخصصة كمنظومة التوريد ومنظومة التحويل أو الإنتاج ومنظومة التسويق، هذه المنظومات مترابط داخليا بين بعضها البعض وخارجيا بنظم البيئة الخارجية بعلاقات التدفق الداخل والتدفق الخارج، يبقى الحديث عن نظرية الإدارة الإستراتيجية والتي ظهرت في الستينات بمدرسة هارفارد للأعمال من خلال الكتاب الذي قدمه ألفريد شاندلر عام 1962 بعنوان "الهيكل التنظيمي للشركات الكبرى في أمريكا" كأول كتاب يتناول مصطلح الاستراتيجية في مجال الأعمال، بينما كانت الإنطلاقة مع كتاب سياسة العمل (Business Policy) عام 1965 للمؤلفين أندرو، كريستنسن، ليرند، غوث (Learned, Guth, Christensen, Andrews) ولذلك يشتهر النموذج الإداري المقدم في ذلك الكتاب والذي قسم الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين الصياغة والتطبيق بنموذج LCAG نسبة إلى إختصار أسماء المؤلفين، الإستراتيجية هي خطة الحرب لم يستعمل ذلك المصطلح في مجال الأعمال الإقتصادية منذ نشأته بأثينا بالقرن الخامس قبل الميلاد وحتى خمسينات القرن العشرين، إلا أن التغيرات التي شهدتها طبيعة الأعمال خلال تلك الفترة كان تأثير آخر بهذا الصدد، لقد ظهرت وحدات الأعمال الضخمة التي تضم جيوش من العاملين المدججة برؤوس الأموال الصناعية والفكرية الضخمة، وتحول عالم الأعمال الإقتصادية إلى عالم تتصارع فيه وحدات الأعمال صراعات اقتصادية أشبه بالحروب التي تتم بين الجيوش العسكرية، ومن هنا استلهم نيومان عام 1951 استعارة مصطلح الإستراتيجية من الحقل العسكري واستخدامه بالحقل الإقتصادي لتناسبه مع طبيعة المرحلة، الإستراتيجية هي خطة الحرب وليست خطة المعركة، فالحرب قد تتضمن عدة معارك، خطة الحرب تتضمن رسم مسارات لحركة الجنود والشحن المعنوي والقيادة والتوجيه وتدبير الإمدادات لمواجهة تحدي جسيم وتحقيق هدف صعب، وبناءً عليه فهي عملية قائمة بالأساس على معلومات ضخمة ودقيقة بالإستطلاع المسبق وحصر المعلومات عن الإمكانات الذاتية والعناصر الخارجية المؤثرة وتقدير حجم التحديات المتوقعة، وغالبا ما تخلص الإستراتيجيات إلى التوجه نحو الهجوم أو الدفاع أو الإنسحاب، نفس المفهوم انتقل إلى عالم الأعمال الإقتصادية حين تصاعدت النداءات البحثية بضرورة إدارة الأعمال الإقتصادية إدارة إستراتيجية، بحصر دقيق للمواقف الداخلية والخارجية لوحدات الأعمال والتنبؤ

بشكل المستقبل لرسم مسار مستقبل العمل، فالإدارة الإستراتيجية هي سيناريو موضوع لحركة ظاهرة اقتصادية بحيث تتغلب على جوانب قصور بها وتعظم استغلال مراكز القوة التي تمتلكها، وتتفادى تحديات وتستغل فرص تتوقعها القيادة، رسم المستقبل بشكل دقيق والتنبؤ بالمستقبل بناء على أي تحرك في الحاضر لا يمكن أن يحدث بغير تشخيص دقيق حول وضع المتغيرات الداخلية والخارجية، خاصة أن ذلك التنبؤ سيتبعه تنبؤ بالآثار الناتجة وما يمكن فعله حيالها وإلى أي اتجاه ستتجه الظاهرة وهكذا وحتى تصل الظاهرة لنقطة معينة محددة سلفاً، فالإستراتيجية هي فن الحلول المستقبلية كسلسلة من التحركات المتوقعة والمرسومة سلفاً لتحريك ظاهرة من موضع لآخر تحرك غير مباشر يلتف حول عوائق ويتخطى عقبات وأغوار للوصول إلى هدف محدد سلفاً وغالباً ما ترتبط بالأعمال الإقتصادية الكبيرة والهامة، أو علم كشف خريطة المستقبل ورسم مسار حركة يتناسب مع إمكانياتنا والتغيرات المستقبلية، أو علم وفن رسم السيناريوهات المستقبلية بناء على توقعات دقيقة حول سلوك كافة العناصر الداخلية والداخلية وأثر التفاعلات المعقدة بينها على رسم مسار الحركة المستقبلية.

وحقيقة أن الإدارة هي أهم هذه العناصر؛ لأن الشعوب والمنظمات والأفراد يتميزون بالدرجة الأولى بعنصر الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج، وكما يتضح هذا المعنى، دعنا نضرب مثلاً الأول يخص المجتمعات والدول والثاني يخص الأفراد. خذ اليابان على سبيل المثال، استطاعت بفضل الإدارة أن تصبح من أغنى الدول، وأكثرها تقدماً ورقياً، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم باستيراد المواد الخام من خارج البلد، ثم تقوم بتصنيعها، ثم تصدرها لدول العالم سلعاً جاهزة للاستخدام، بينما هناك دولاً غنية جداً بالموارد الطبيعية، ولكنها تفتقر إلى الإدارة القادرة على تحويل هذه الموارد إلى سلع جاهزة للاستخدام، وبالتالي فإن الفيل في تقدم المجتمعات هو الإدارة وليس توافر الموارد. أمّا على مستوى الأفراد فكم فرد ورث أموالاً طائلة فبدها في وقت قصير، وكم فرد اغتنى بعد أن كان فقيراً بسبب حسن إدارته.

تطور نظريات الفكر الإداري

لماذا نقوم بدراسة تاريخ العلم؟ العلم عبارة عن ناتج تفاعل موضوع معين ومنهجه، هذا التفاعل الذي يمتد خلال عمق تاريخي يتبلور خلاله معالم هذا المنهج وويتحدد معه معالم ذلك الموضوع ويتكون في ثناياه ويتراكم محتوى العلم نفسه، أي الأفكار العلمية المستخلصة والتي تم التحقق من صحتها عبر تواتر الإختبارات المنهجية، والتي يتم تطور إعادة صياغتها وبلورتها مع مرور الزمن وصولاً لصياغة جسد العلم وتطوره خلال عملية ديناميكية متطورة مستمرة عبر الزمن، ولذلك ففهم علم معين يلزم استعراض تاريخي لنشأة وتطور ذلك العلم وصولاً لوضعه المعاصر واتجاهات تطوره المستقبلية.

وبناءً عليه فإن تنظيم الأعمال هو تلك المعرفة التي تقوم عليها توازنات عوامل الإنتاج وعلاقاتها التي تتحقق معها الكفاءة الإنتاجية، والتي تتجسد في الذاكرة الإدارية للشركة والتي تمثل أبرز مضامينها قيم الشركة، من مدخل الأفراد يمكن التحكم في جميع عوامل الإنتاج بالفعل، ولكن أبرز من الإجابة على تساؤل ما هو الأسلوب الأمثل لتوجيه الأفراد، الإجابة على تساؤل ما هو القرار الأمثل؟ وكيف يمكن صنعه؟ بل النظرة الشمولية لمنظومة الإنتاج ومنظوماتها الداخلية وطبيعة العلاقات ما بين تلك المنظومات العضوية والمنظومات الخارجية ليهو من الأهمية بمكان لإدارة أكثر كفاءة وفاعلية، فالوحدة الإنتاجية ليست مجرد وحدة منعزلة، إنها ليست إدارة خاصة مغلقة .. بل إدارة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية خاصة البيئة التي يتم الإحتكاك بها بشكل مباشر، ومدى طبيعة العلاقة ما بين المنظومات الداخلية للشركة والمنظومات الخارجية والمنظومة الكلية، ففي ضوء تلك الرؤية يمكن اتخاذ القرار الأمثل الذي تتحقق معه أفضل كفاءة إنتاجية، فالمثالية النظرية شئ والممارسة الواقعية شئ آخر، والتي تقوم على أساس التكيف بين الطبيعة الداخلية والخارجية، الأمر الإداري ليس واحداً دائماً فلكل وحدة إنتاجية ظروفها ومزيجها الخاص من عوامل الإنتاج وفق محل تختلف ظروفه عن محل آخر وبالتالي فالنظام الإداري الأمثل ينبغي أن يقوم على أساس طبيعة تلك الظروف.

لم تزل نظرية التقليديين والتقليديين الجدد تحصر الإدارة في منظور حُسن تنظيم وتوجيه الأفراد وحتى ظهور مدرسة الإتجاهات الحديثة، والتي وسعت من ذلك المنظور إلى عدة مداخل أخرى كمدخل النظم الذي أوصى بفهم أعمق لطبيعة العلاقات الداخلية بين نظم العمل والعلاقات الخارجية المباشرة وغير المباشرة من أجل تفسير أكثر كفاءة وفاعلية، فكما أن جسد الإنسان منظومة متكاملة لغرض الحياة تتألف من مجموعة من الأعضاء الوظيفية المترابطة، والتي بعضها يكون ذو طبيعة عامة تتداخل في تكوين كافة الأعضاء كالجهاز العصبي والدوري، وبعضها ذو طبيعة شبه عامة تتداخل في تكوين أغلب الأعضاء كالجهاز العضلي والهيكلية

واللحافي، وأخرى ذات طبيعة متخصصة كالجهاز الهضمي والتنفسي...، فذلك الحال بالنسبة لمنظمة الأعمال فهي إطار عام أو مستوى كلي للمنظمة (The firm) يتألف من مجموعة من النظم (Functional system) بعضها ذو طبيعة عامة يتداخل بكافة نظم العمل كمنظومة الأفراد ومنظومة القيمة الاقتصادية ومنظومة المعرفة، ومنظومات ذات طبيعة شبه عامة كمنظومة الموقع ومنظومة الآلات والمعدات، ومنظومات متخصصة كمنظومة التوريد ومنظومة الإنتاج ومنظومة التسويق، وهو ما جاءت به نظرية النظم والتي اعتبرت منظمة الأعمال منظومة تتألف من مجموعة من النظم التي ترتبط داخليا بين بعضها البعض وخارجيا بنظم البيئة المحيطة.

من أبرز نظريات الاتجاهات الحديثة نظرية صناعة القرار والتي اعتبرت الإدارة هي صناعة القرار، فالقرار في الحقيقة هو الذي يصنع النجاح في المنظمة أو يكون السبب في إفشالها، القرار هو العامل الحاسم في نجاح المنظمة ويتوقف عليه مصيرها وليس أسلوب سياسة الأفراد فقط، ولذلك يجب أن ينصب تركيز الاهتمام الإداري على صياغة القرار، وذلك بالاعتماد على البيانات الكمية واستخلاص المعرفة التي تمكن من صياغة أصح قرار، نظرية الاقتصاد الإداري قامت على مسلمة مفادها أن الوحدة الإنتاجية قيمة اقتصادية تستهدف إدارتها قيمة إضافية، ومن ثم فإدارة القيمة ليست مجرد حلقة وظيفية وإنما نسيج يمتد بكافة عناصر التنظيم يختص بحسن توزيع مخصصات القيمة الاقتصادية وحسن إدارة تدفقاتها الخارجة والداخلية وفق مبادئ الجدوى الاقتصادية، وبناءً عليه فإن أي قرار إداري يجب أن تتم صياغته واتخاذها في ضوء النظرية الاقتصادية من أجل تحقيق هدف الإضافة، نظرية إدارة المعرفة جادلت بأن تحقيق غاية الإضافة الاقتصادية لا يمكن أن يتحقق فقط بسياسات الأفراد أو القرار الراشد القائم على جدوى القيمة الاقتصادية، وإنما يجب أن يتوجه التركيز الإداري بشكل أكيد حول الحفاظ رأس المال الفكري وتنميته، وهو مصطلح يُشير إلى المعرفة والقيم والعلاقات الإنتاجية المملوكة للمنظمة أو الأفراد العاملين بها، باعتباره الفهم القادر على الابتكار وخلق الميزة التنافسية (إجراء خاص يتبعه المنتج من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء) محور النجاح الاقتصادي للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يجب صياغة علاقات تنظيم عناصر الإنتاج وتسيير نشاطها.

وبظهور الوحدات الإنتاجية الضخمة التي تضم جيوش من العاملين المدججة برؤوس الأموال الصناعية والفكرية الضخمة وتحول عالم الأعمال الاقتصادية إلى عالم تتصارع فيه وحدات الأعمال صراعات اقتصادية أشبه بالحروب التي تتم بين الجيوش العسكرية، كانت المناسبة لانتقال مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري للمجال الاقتصادي، فالإستراتيجية في الأصل اصطلاح عسكري يُشير إلى خطة الحرب الموضوعة برسم مسارات حركة الجنود والشحن

المعنوي والقيادة والتوجيه وتدبير الإمدادات لمواجهة تحدي جسيم وتحقيق هدف صعب، وبناءً عليه فهي عملية قائمة بالأساس على معلومات ضخمة ودقيقة بالإستطلاع المسبق وحصر المعلومات عن الإمكانيات الذاتية والعناصر الخارجية المؤثرة وتقدير حجم التحديات المتوقعة، وغالباً ما تخلص الإستراتيجيات إلى التوجه نحو الهجوم أو الدفاع أو الإنسحاب، نفس المفهوم انتقل إلى عالم الأعمال الإقتصادية حين تصاعدت النداءات البحثية بضرورة إدارة الأعمال الإقتصادية إدارة استراتيجية، بحصر دقيق للمواقف الداخلية والخارجية لوحدات الأعمال والتنبؤ بشكل المستقبل لرسم مسار مستقبل العمل، فالإدارة الإستراتيجية هي سيناريو موضوع لحركة ظاهرة اقتصادية بحيث تتغلب على جوانب قصور بها وتعظم استغلال مراكز القوة التي تمتلكها، وتتفادى تحديات وتستغل فرص تتوقعها القيادة، رسم المستقبل بشكل دقيق والتنبؤ بالمستقبل بناءً على أي تحرك في الحاضر لا يمكن أن يحدث بغير تشخيص دقيق حول وضع المتغيرات الداخلية والخارجية، خاصة أن ذلك التنبؤ سيتبعه تنبؤ بالآثار الناتجة وما يمكن فعله حيالها وإلى أي اتجاه ستتجه الظاهرة وهكذا وحتى تصل الظاهرة لنقطة معينة محددة سلفاً، فالإستراتيجية هي فن الحلول المستقبلية كسلسلة من التحركات المتوقعة والمرسومة سلفاً لتحريك ظاهرة من موضع لآخر تحرك غير مباشر يلتف حول عوائق ويتخطى عقبات وأغوار للوصول إلى هدف محدد سلفاً وغالباً ما ترتبط بالأعمال الإقتصادية الكبيرة والهامة.

نظريات المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

تعتبر المدرسة الكلاسيكية الإدارية والتي ظهرت مع بدايات القرن العشرين أول محاولة في رحلة تأسيس علم الإدارة، والتي نتجت عن إرهابات الكلاسيكية الإقتصادية والتي تأسست في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وامتدت حتى منتصف التاسع عشر، والتي ظهرت مع العديد من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام، تلك المرحلة التي عرفت بمرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية ومن أهم تلك الكتابات كتابات "روبرت أون" 1771 (Robert Owen)، "آدم سميث" 1776 (Adam Smith)، تشارلز باجيه 1832 (Charles Babbage)، "أندرو" 1835 (Andrew)، والتي نبهت على أهمية دور العمل الجيد في زيادة الانتاجية ورفع الأجور وأرباح العمل، وقد تزامنت تلك الكتابات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان من أهمها تغير الأوضاع الاجتماعية والثقافية والتغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة، والتي ساهمت في تطور الفكر الإداري وظهور المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية، وتمثل كتابات أستاذ الإقتصاد السياسي وودرو ويلسون 1856 - 1924 (Woodrow Wilson) بجامعة ويسليان والذي أصبح رئيساً للولايات المتحدة خلال الفترة ما بين (1913 إلى 1921)، المدخل المباشر لتأسيس المدرسة الكلاسيكية الإدارية، حيث طرح

ويلسون عام (1887) أربعة أفكار وهي: الفصل بين السياسة والإدارة العامة، والنظر إلى الحكومة من منظور تجاري، والتحليل المقارن بين المنظمات السياسية والخاصة والبرامج السياسية، وتحقيق الإدارة الفعالة من خلال تدريب الموظفين العموميين وتقويم جودة أداء أعمالهم، فلقد تبنى (Wilson) التوجه الاقتصادي للإدارة العامة الذي فصل الإدارة العامة عن العلوم السياسية ليدخلها في فلك علم الاقتصاد على المستوى الجزئي (Micro) لتنفصل بعد ذلك وتطور في فلك إدارة الأعمال.

لقد ظهرت المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية لنظريات الإدارة بآواخر القرن التاسع عشر كأول مدرسة أسست نظرياتها علم الإدارة، وقدمت الإدارة كعلم مستقل يُكتسب وليس مجرد موهبة، وقد حددت العمليات الأساسية للإدارة بأربع عمليات رئيسية وهي: (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) وأرست القواعد الرسمية في إدارة المنظمة والتأكيد على أهمية البناء التنظيمي كجوهر العملية الإدارية، والذي يتضح في بيروقراطية ماكس وبر، كما تعاملت مع الأفراد بالمنظمة على أنهم آلات واعتمدت بشكل كلي على الحافز المادي في المقام الأول، والذي يتضح في علمية تايلر، حيث تشمل المدرسة التقليدية ثلاث اتجاهات نظرية رئيسية وهي نظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة العليا.

نظريات المدرسة السلوكية (الكلاسيكية الحديثة)

لم تنتهي عشرينيات القرن العشرين حتى بدأت تظهر نظريات مدرسة جديدة لعلم الإدارة تدعى المدرسة السلوكية (الكلاسيكية الحديثة)، والتي بموجبها انفصل البحث الإداري عن وصاية علم الاقتصاد بمزاحمة علم النفس في البحث بنظرية الإدارة، وقد نشأت السلوكية الإدارية أساساً إستدراكاً لما لاحظته من قصور بالمدرسة التقليدية، فالمدرسة السلوكية لم تأتي بهدم نتائج المدرسة الكلاسيكية وإنما تكميلاً وتعقيباً لها، فبينما انطلقت الكلاسيكية من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان واعتبار الإنسان كآلة في المنظمة، إلا أن المدرسة السلوكية راهنت على الجانب الإنساني للفرد بالمنظمة، فالناس عندما يعملون مع بعضهم البعض لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، وكلما كان هذا الفهم أحسن، تكون النتائج أفضل، وقد انقسمت المدرسة السلوكية إلى إتجاهين أساسيين وهما إتجاه العلاقات الإنسانية واتجاه السلوك التنظيمي، حيث انطلقت نظرية العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما حاولت نظرية السلوك التنظيمي من تقريب نظرة واقعية تقوم على التفريق بين الأفراد من الناحية السلوكية، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به.

نظريات مدرسة الحداثة

ظهرت مدرسة الاتجاهات الحديثة من منتصف الأربعينات وحتى منتصف الثمانينات من القرن العشرين لتعلن مرحلة جديدة بعد نظرية الكلاسيك والنيوكلاسيك حول السلوك التنظيمي، حيث قد أغفلت نظرياتهم أثر العوامل الخارجية المؤثرة على منظومة الإدارة، وكما أن المدرسة السلوكية لم تأتي بهدم المدرسة التقليدية وإنما تصحيحاً لمسارها، فإن مدرسة الاتجاهات المعاصرة أيضاً لم تدعي هدم المدرستين ورفض إضافتهما كلياً، وإنما تأسست كمحاولة لسبر أغوار الاتجاهين السابقين، فبينما توجهت الكلاسيكية والكلاسيكية الحديثة تجاه رؤية الجانب التنفيذي من الإدارة من مدخل الأفراد، توجهت نظرية الاتجاهات لرؤية الجانب التخطيطي بالعملية الإدارية من عدة مداخل واتجاهات بالإضافة إلى إدارة الأفراد، حيث يقوم جوهر المدرسة الحديثة على ضرورة تكوين رؤية شمولية للفكر الإداري من كافة الاتجاهات، فالعملية الإدارية هي تأثير كائن النظام الإداري المعنوي متعدد الأوجه معقد العلاقات الداخلية والخارجية، حيث يتصل هذا النظام على مستواه الكلي ومستويات عناصره الجزئية بعناصر أخرى تمتد خارج حدود تنظيمه، في إطار تأثير أحادي الاتجاه أو متبادل.

نظريات مدرسة ما بعد الحداثة

لم تتوقف عجلة تطور النظرية الإدارية عند هذا الحد فمع حلول القرن الواحد والعشرين بدأ يظهر في الأفق مصطلح نظريات ما بعد الحداثة لمنظمات الأعمال (postmodern business organizations)، والتي قامت على فكرة أن العالم في القرن الواحد والعشرين تحرك لمرحلة مختلفة عن المرحلة السابقة اختلف معه فيها عالم الأعمال، خاصة مع ظهور الأعمال الافتراضية التي يقوم فيها العمل بمراحله من إنتاج وتوزيع ورقابة وتقييم في العالم الافتراضي من خلال شبكات الويب والتقنيات الإلكترونية الحديثة، نظريات ما بعد الحداثة تشمل النظرية الإبستمولوجية في الإدارة (Epistemological Theory in Management)، أبستمولوجيا أي علم دراسة المعرفة، وأبرز رواد هذه النظرية جاك دريدا (Jaques Derrida)، جين فرانسوا ليوتارد (Jean-François Lyotard)، الإبستمولوجيا تبحث في الإجابة عن مصدر المعرفة وطبيعتها العلمية، وبالتالي في ظل هذا العصر، عصر الداتا الكبيرة والتوالد المتسارع للمعلومات والمعرفة والعلاقات الإدارية ما هي مصادر المعرفة الإدارية وما هي الصفة العلمية للمعرفة الإدارية المعاصرة؟ على سبيل المثال لا يمكن للباحث افتراض أن قانون الجاذبية صحيح لأنه واقع، ولكن هل يمكن التعامل بنفس المنطق مع القوانين الإدارية؟ (Khin, Ying, Meng, & Fatt, 2011)، النظرية الإنطولوجية في الإدارة (Ontology theory of management) تنطلق من فرضية مفادها أن عالم الأعمال يتحرك إلى وجود مختلف عن المرحلة السابقة، ومن

ثم فإن طبيعة التحركات والممارسات الإدارية في هذه المرحلة يجب أن تكون بشكل مختلف عن الماضي، ومن أبرز رواد هذه المدرسة ستيوارد كليج (Stewart R. Clegg) (Groth, 2012)،

نظرية رأس المال التنظيمي والعودة إلى البحث الاقتصادي

انطلاقاً من نظرية الاقتصاد الإداري والنظر إلى كافة عناصر الإنتاج من منظور النفقة الإستثمارية والعوائد، أصبح الطريق ممهداً لإنبثاق نظريات رسملة كافة عناصر الإنتاج كالنظيم، والذي يشير في الأدب الإقتصادي إلى موضوع علم الإدارة، ظهر مصطلح "رأس المال التنظيمي" (Organizational Capital-OC) لأول مرة في بداية الثمانينات، تحديداً عام 1980 من خلال بحث قدمه كلاً من "بريسكوت وفيشلار" (Prescott and Visschler) بعنوان "رأس المال التنظيمي" وقد قاما بتعريفه على أنه "المعلومات الخاصة والمتركمة التي تستخدم لتعزيز كفاءة الإنتاج داخل الوحدة الإنتاجية" كعمليات التشغيل وهيكل العاملين وتوزيع المهام عليهم، ومعلومات الميزة التنافسية، وقد اعتبر اتجاه بريسكوت وفيشلار حول مفهوم رأس المال التنظيمي أنه متجسد في الأفراد، إتجاه تومر (Tomer) والذي ظهر عام 1998 أكد على أن التنظيم يتجسد في قيم ورؤية ومهمة الشركة، تحديداً في مدى التناسب ما بين تلك القيم الموضوعية والرؤية والمهمة وبين ما يلتزم به العاملون بها اعتقاداً وتطبيقاً وأثر تلك القيم على إنتاجيتهم، بينما في عام 2010 ظهر اتجاه جديد مع ثلاثة أبحاث مشتركة نشرها كلاً من "كابيلاو ومادينا" (Cabello-Medina) و"كارمون ولافادو" (Carmona-Lavado) و"كوفاس ورودريجز" (Cuevas-Rodriguez)، هذا الإتجاه اعتبر رأس المال التنظيمي يتجسد في ذاكرة النظام الإداري للشركة، وبالتالي ينتقل إلى المديرين الجدد والذين إما يرتفع مستواهم أو ينخفض وفقاً لذلك المستوى ومدى تأثير التفاعلات على تغييره، إن تلك الإتجاهات التي حاولت الإجابة على تساؤل أين يتجسد التنظيم تأثرت بقدر كبير بالتغيرات بأطوار نضج المدرسة الحديثة والتي تمثل النظم واحدة من أبرز مداخلها، والتي انعكست على تطور الإتجاهات النظرية لمفهوم رأس المال التنظيمي من كونه يتجسد في شخص المدير لقيم الشركة للذاكرة التنظيمية للشركة ونظامها الإداري العام بما يشمله من نظم فرعية،

النيوكلاسيك هم أول من ركز على الإهتمام بالتنظيم واعتباره العنصر الحاسم ضمن عناصر الإنتاج، حيث أن كل عنصر من عناصر الإنتاج بصورته المفردة لن يتمكن من الحركة (الإضافة الإنتاجية)، بينما بإجتماعهم يتشكل كائن جديد قادر على فعل الحركة، حيث تكون عناصر الإنتاج في حالة غياب التنظيم خاملة تماماً وبغير أدنى إنتاجية (Lev and Radhakrishnan, 2005)، (Lev & Radhakrishnan, Organisation Capital,

(2016)، يستوي في ذلك الموارد البشرية والآلات والمعدات، فعلى سبيل المثال الوحدة الإنتاجية التي تتضمن مستويات عالية من الإستثمارات البشرية والإستثمار في رأس المال الصناعي مع مستويات ضحلة من رأس المال التنظيمي، لا يمكن أن نتوقع لها مستوى معدل عائد مناسب لخمول نشاط عوامل الإنتاج بها بقدر تدهور رأس المال التنظيمي، وعلى العكس من ذلك فإن كفاءة العائد سترتبط بالتنظيم بعلاقة إيجابية قوية، كالعلاقة الإيجابية مع الأداء المالي على المدى الطويل والقصير (Huselid, 1995)، والعلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وما بين أداءات الشركة (Delaney and Huselid, 1996)، والعلاقة القوية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وما بين الإنتاجية (Ichniowski, Shaw and Prennushi, 1997)، كما أن الابتكار في ممارسات إدارة الموارد البشرية كان له أثر في تحسن الإنتاجية بنسبة 7% في دراسة أجريت على الشركات اليابانية (Ichniowski and Shaw, 1999)، (Roman & Jana, 2012, p. 125)، كما أن مرونة أثر عامل التنظيم على الإنتاجية أعلى من غيرها من العوامل كرأس المال المادي أو رصيد البحوث والتطوير على الإنتاجية (Tronconi & Marzetti, 2010, p. 4)، كما أن هناك علاقة طردية معنوية ما بين رأس المال التنظيمي وما بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية (Roman & Jana, 2012)، حيث أن نفس عوامل الإنتاج بوحدة إنتاجية مع تنظيم ستحقق عائد معين ومع تنظيم آخر نفس العوامل ستحقق عائد مختلف.

بل إن الصيغة القانونية لحق الملكية في الإدارة ما بين الحق المباشر وغير المباشر يتغير على أساسها أداء الوحدة الإنتاجية، فعلى سبيل المثال العلاقة القانونية المباشرة بين حق الملكية وحق الإدارة والتي يلتزم بها شخص المالك مع المنظم ستؤدي إلى ارتباط وجود ونمو الوحدة بذلك الشخص، بينما في حالة غيابه (وفاته) سيتغير الأداء إما إيجابياً أو سلبياً كتدهور الأداء لإنخفاض كفاءة الوارثين، أو سلبيات ناتجة عن تفتت الوحدة، أو توقيفها لنزاعات بين الورثة المالكين، أما في حالة العلاقة القانونية الغير مباشرة بين حق الملكية والإدارة والتي يفصل فيها التنظيم عن الملكية كشركات الأموال، فإن الملكية يتم تداولها بسلاسة وبمعزل عن الأداء التسييري للمنظمة، فتصبح الوحدات الإنتاجية في حالة نمو متواصل وتراكم مستمر نحو التعمُّق، أما في بيئة الحالة الأولى فالسمة الغالبة لوحدات الإنتاج دورات من التراكم والتفتت وإعادة التشكيل، ومن المستوى الوحدوي يتشكل الكلي والعكس، حيث الأثر الوحدوي للعلاقة بين الملكية والتنظيم على القيمة على المستوى الوحدوي بإجتماعه الكلي إما سيؤدي إلى وفورات أو ثبات أو انكماشات كلية.

أين يتجسد التنظيم؟

من منطلق الأهمية الوحيدة والكلية للتنظيم على القيمة نادت التحليلات الإقتصادية النيوكلاسيكية باعتبار التنظيم عامل إنتاج مستقل واتجهت النماذج الإقتصادية النيوكلاسيكية نحو قياس الأثر الإنتاجي لهذا العامل، وفي عام 1980 ظهر لأول مرة مصطلح رسملة التنظيم "رأس المال التنظيمي" (Organizational Capital-OC) من خلال بحث قدمه كلاً من "بريسكوت وفيشلار" (Prescott and Visschler) بعنوان "رأس المال التنظيمي" وقد قاما بتعريفه على أنه "المعلومات الخاصة والمترابطة التي تستخدم لتعزيز كفاءة الإنتاج داخل الوحدة الإنتاجية" (Carlin, Chowdhry, & Garmaise, 2012)، والتي تشمل المعلومات المتعلقة بعمليات التشغيل وتوزيع المهام على العاملين، ومعلومات حول الميزة التنافسية وتسريع النمو، والمعلومات المتعلقة بشبكة أو هيكل علاقات العاملين (Prescott & Visscher, 1980, p. 459)، وبذلك فقد اعتبر ذلك الإتجاه رأس المال التنظيمي مكون معنوي معرفي مملوك للوحدة الإنتاجية ومترتب على وجودها، هذا المكون معني بالسر التنافسي ونمط وأسلوب دمج وتوجيه عناصر الإنتاج من مدخل الأفراد، وهو الإتجاه الأول في نظرية تفسير رأس المال التنظيمي والذي اعتبره متجسد في الأفراد، الإتجاه الثاني اعتبره متجسد في النظم الإدارية، أما الإتجاه الثالث فاعتبره متجسد في قيم وأعراف العمل (Lev & Radhakrishnan, Organisation Capital, 2016).

أول اتجاه ظهر لتفسير رأس المال التنظيمي، الإتجاه الذي أكد على تجسد التنظيم في الأفراد، حيث كانت أول التساؤلات التي تم طرحها بصدد فهم ماهية رأس المال التنظيمي هل التنظيم يكمن في شخص المدير أو المديرين؟ والذي بتغيرهم يتغير الأداء؟، لقد فسر هذا الإتجاه -والذي ظهر مع نظرية "بريسكوت وفيشلار" حول مفهوم رأس المال التنظيمي- التنظيم بناتج تفاعل مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتجسده في رأس المال البشري بالمستوى الإداري من العاملين (Prescott & Visscher, 1980, p. 459)، "بلاك ولينش" (Black and Lynch, 2005) قاما بتحديد نظرية بريسكوت وفيشلار بالتنظيم المتجسد في الأفراد، بكونه يتعلق بثلاث جوانب وهي التدريب والمشاركة وتصميم العمل، الجانب الأول سياسات الإدارة تجاه التدريب وأثره في دعم تنمية رأس المال البشري بالطاقة الإنتاجية للعمل، ثانياً مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ثالثاً كفاءة تصميم العمليات وتكوين الهياكل الوظيفية لفريق العمل وتوزيع الأفراد على مهام العمل والتنسيق بينهم، "كارلن وآخرون" (Carlin et, 2012) اعتبر أن رأس المال التنظيمي هو تلك المعرفة التي تتجسد في الأفراد والتي ترفع العامل من أقل درجة في الهرم الوظيفي لأعلى درجة، وفقاً لهذه النظرية، فإن قياس مستوى التنظيم يمكن أن يتم من مدخل

العمل (SURVEY-BASED) وذلك من خلال قياس أثر التنظيم على مستوى التدريب ومدى مشاركة القوى العاملة في اتخاذ القرار وكفاءة تصميم العمل.

جادل اتجاه آخر بأن الأمر قد يكون كذلك في حالة ما إذا كان تغير المديرين يرتبط بتغير النظام الإداري أما في حالة ثبات النظام الإداري فإن تغير الأفراد أو المديرين لن يؤثر كثيراً على الأداء التنظيمي، حيث لن يؤدي انتقال أفراد محدودي القدرات الإدارية إلى منظومة إدارية جيدة إلى تدهور الأداء التنظيمي، بل سترتفع قدراتهم الإدارية لمستوى التنظيم، كما لن يرتقي المستوى التنظيمي لمنظومة إدارية متدهورة بانتساب مديرين مرتفعي القدرات الإدارية بل سيتدهور أداء المديرين لمستوى المنظومة الإداري المتدهور، وبناءً عليه فإن التنظيم يتجسد في النظم الخاصة للشركة (company-specific codified) أو النظام الإداري الناتج عن المعلومات التنظيمية الخاصة المتراكمة داخل المؤسسة (Enterprise-specific Knowledge)، وبناءً على تلك الوجهة فإن التنظيم يتجسد في رأس المال الفكري، باعتباره نظم المعلومات الإدارية المتعلقة بالهياكل والعمليات والمتولدة داخل وحدات الإنتاج والمملوكة لها، والتي يمكن لأي عامل داخل المنظمة استخدامها، والتي تظل محفوظة في ذاكرت وحدات الإنتاج حتى بعد مغادرة الأفراد الرئيسيين، وهو الاتجاه الذي أكدته كلاً من "كابيلا ومادينا" (Cabello-Medina, 2010) و"كارمون ولافادو" (Carmona-Lavado, 2010) و"كوفاس ورودرiguez" (Rodriguez, 2010)، وهو ما يفسر ريادة المنظمات الأقدم حتى وإن تغير المديرين بالمؤسسة، لأن رأس المال التنظيمي يظل محفوظ في كيان وحدة الإنتاج وينتقل للمديرين الجدد، أما المنظمات الأحدث فبالرغم من أنها تمتلك فنونا تكنولوجية أحدث وقد تستأجر مديرين أكفاء، إلا أنها لا تمتلك رأس مال تنظيمي لتجسده التراكمي في النظم الخاصة للوحدة، وإن كان رأس المال التنظيمي يتأثر إيجابياً بوضع التكنولوجيا في المنظمة، إلا أن التكنولوجيا ليست ضمن مكونات رأس المال التنظيمي (Atkeson and Kehoe, 2005)، النظم الإدارية هي المعلومات المتعلقة بتنظيم وتسيير العمليات والممارسات والهياكل التنظيمية (Process and Structure) (Lounsbury and Ventresca, 2002) و (Agterberg et al, 2010) ورسم العلاقات الخارجية مع الموردين وحملة الأسهم (Gulati, 1998)، فهي المعلومات التي تعمل على الدمج ما بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لخلق وتوصيل إنتاج يرضى عنه الطلب" (Li, Qiu, & Shen, 2014)، كما يعرف على أنه العنصر الذي يمكن من التفاعل والدمج ما بين الموارد الملموسة وغير الملموسة (tangible and intangible resources) والتي تُعد خاملة بحد ذاتها لإنتاج السلع والخدمات (Lev, Radhakrishnan, & Peter, Measuring and Managing Organizational

4) (Lev, 2001) "ليف" Capital Series No. 1, 2016, p. رأس المال التنظيمي هو القدرة على خلق الميزة التنافسية، ووفقا لهذه النظرية فإن قياس مستوى التنظيم يمكن أن يتم من المنظور الداخلي (INPUT-BASED) بقياس حجم الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات IT والأبحاث والتطوير R&D والتسويق والإدارة، حيث أثبتت دراسة "ميجاوا وكيم" (Miyagawa and Kim, 2008) علاقة ارتباط ما بين رأس المال التنظيمي وما بين إدارة الأبحاث والتطوير والتسويق (Roman & Jana, 2012, p. 124).

نظرية تومر (Tomer, 1998) حول ماهية رأس المال التنظيمي أكدت على كونه يتجسد في الرؤية والمهمة والقيم بوحدة الإنتاج، فالتنظيم ليس مجرد أفراد يمكن تأجيرهم أو نظم إدارية يمكن استنساخها وحسب، وإنما جوهره يكمن في الأثر الإنتاجي لرؤية ومهمة وقيم وأعراف وحدة الإنتاج، ومدى التناسب بينها وبين الالتزام الفعلي للعاملين بها اعتقادا وتطبيقا خلال حاضر ومستقبل العمل، وأثر ذلك التمسك على الإنتاج وعلى أصول الوحدة الإنتاجية (Jovanovic and Rousseau, 2001).

وبناءً عليه يتضح أن اصطلاح "رأس المال التنظيمي" عنصر معنوي ضمن عناصر رأس المال الفكري (Roman & Jana, 2012)، قد يتجسد في عنصر العمل أو في الذاكرة الإدارية لوحدة الإنتاج، يتسم بالقابلية للحفظ والتراكم والمشاركة، وهو العنصر الحاسم في تحفيز التفاعل ما بين عوامل الإنتاج الخاملة بطبيعتها (Lev, Radhakrishnan, & Peter, Measuring and Managing Organizational Capital Series No. 1, 2016, p. 4).

نظرية السلوك التنظيمي

كما أن نظرية رأس المال التنظيمي كانت بمثابة ناتج تناول الاقتصاد السياسي لموضوع الإدارة، ونظرية علم الاقتصاد قدمت نظرية الاقتصاد الإداري بتناولها لموضوع الإدارة، فإن تناول موضوع الإدارة من خلال مباحث علم الاجتماع وعلم النفس نتج عنه ما يعرف بنظرية السلوك التنظيمي، وهي النظرية التي ترى وحدة الأعمال باعتبارها ظاهرة اجتماعية ذات نوع خاص من العلاقات الاجتماعية التي تختلف عن غيرها وبالتالي يكون سلوك الأفراد خلالها مميز عن سلوكهم بغيرها من الظواهر الاجتماعية، ويستدعي التعامل معهم أيضا سلوك مميز لحسن توجيههم وإدارتهم.

علم النفس يقوم على دراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس. وهذا يجعل علم النفس أداة هامة جداً للإدارة في عملية اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية. فالإدارة حسب بعض التعريفات هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين. كما أن علم النفس أداة هامة جداً للتعامل مع الأفراد كزبائن يشتررون منتجات المنشأة التي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم.

أما علم الاجتماع sociology فيقوم بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه. وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع : فالمنشأة جزء من المجتمع. تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفقتها أهم الموارد. تضخ المنشأة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر. وبالتالي فإن المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها، والعوامل المؤثرة فيه، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علماً مكملان لبعضهما البعض في حاجة الإدارة لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة. يمثل السلوك الإنساني رد فعل لإشباع حاجة أو رغبة، ويتسم بالسببية والدافع والهدف، فالسلوك هو فعل يستجيب به الكائن الحي لدافع داخلي (الدافع هو قوى داخلية أو خارجية تدفع الفرد لسلوكاً معيناً)، سواء كان أفعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو

نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كال تفكير والتذكر والشعور وغيرها، وسواء كان سلوك فطري نشأ مع خلق الإنسان كال تنفس والأكل والشرب، أو سلوك مكتسب اكتسبه الفرد من البيئة المحيطة به كال لغة والدين والعادات والتقاليد والقيم. السلوك الإنساني يتحدد بتأثير عدة متغيرات أبرزها النوع والعمر والشخصية والوراثة والبيئة (السلمي 1983)، كما يتحدد السلوك بالمحددات الجسدية والمظهر الخارجي. ومن ثم يمكن بقدر كبير التنبؤ بالسلوك الإنساني باعتباره رد فعل للخصائص الذاتية والظروف المادية والاجتماعية الماضية والحالية للشخص. السلوك الإنساني معقد من ناحية القياس، حيث أن جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الآخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر، فالتفكير والشعور والعاطفة... الخ ليست سلوكيات يمكن قياسها بأدوات صارمة مثل السرعة والحرارة...، ولذلك فقد طور علماء النفس أساليب غير مباشرة لقياس السلوك النفسي (الخطيب 1991).

السلوك التنظيمي يعني سلوك الفرد داخل المنظمة، ويهتم علم الإدارة بدراسة هذا النوع من السلوك بهدف التعرف على مسببات السلوك الإنساني داخل المنظمة، ومن ثم التنبؤ والتحكم، المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري هي أول مدرسة إدارية تناولت موضوع السلوك الإنساني، وقد افترضت أن سلوك العاملين داخل منظمات الأعمال يميل للكسل وعدم التقيد بالأنظمة وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين، وبالتالي ركزت النماذج الكلاسيكية على فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين، نظرية الإدارة العلمية كأحد نظريات المدرسة الكلاسيكية قدمت نموذج للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف ومن خلال الحوافز المالية، هنري فايول قدم نظرية الإدارة العليا إحدى مداخل المدرسة الكلاسيكية، والتي افترضت أن السلوك الإنساني في المنظمات يمكن السيطرة عليه من خلال ما يعرف "بنموذج العملية الإدارية" والذي افترض أنه من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر فقط، أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كال تخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ووضع ضوابط محددة للأداء، وقد قام هنري فايول بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة على خير وجه، نظرية البيروقراطية امتدادا للفكر الكلاسيكي بأن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، ومن ثم فبغياب التنظيم تصبح الاعتبارات الشخصية سائدة في العمل والاعتبارات العقلية والموضوعية غير واردة في محيط العمل، ولذلك قدمت البيروقراطية نموذج صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة، وافترضت أن النظام الصارم من شأنه ضبط الأداء في المنظمات ورفع كفاءة العمل، الإشكالية العملية التي واجهها نموذج البيروقراطية أن العاملين يهابون من أي تصرف نظراً للخوف من عدم وجود قاعدة أو إجراء تسمح بهذا التصرف مما قد يوقعهم في العقوبة، مما يتسبب أحياناً كثيرة في عرقلة العمل وقتل

روح الإبداع والابتكار. أدت هذه الانتقادات والتحديات التي واجهت الكلاسيكية لظهور فكر جديد يعرف بالمدرسة الإنسانية، والتي افترضت على النقيض من المدرسة الكلاسيكية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يميل للتعاون وليس التنافس، حريص على إبراز طاقاته في العمل ليشعر بالنجاح، ومن ثم لم تسعى نماذج هذه المدرسة للسيطرة على السلوك، وإنما لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتدعيم العلاقات الاجتماعية، وقد اعتبرت هذه النظرية أن الرقابة المباشرة قد تؤدي الشعور بالانضباط الذاتي، ولذلك فالرقابة الغير مباشرة من الإدارة مع إشعار العاملين بأنهم مسئولون عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي وينشر حالة من الرقابة الذاتية في العمل. هناك عوامل تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات على المديرين أخذها في الحسبان عند توجيه الآخرين ومنها طريقة الفهم، والاتجاهات النفسية والقدرات، وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة.

مؤشر مايرز بريغز لأنماط الشخصية

في عام 1921 قام عالم النفس السويسري كارل غوستاف يونغ تلميذ فرويد بتأليف كتاب بعنوان "الأنماط النفسية" والذي على بناء نظرياته أثناء عمله كطبيب ظابط بالحرب العالمية الأولى، قدم يونغ بكتابه الأنماط النفسية نظرياته حول العلاقات المعقدة بين الأنماط النفسية الثمانية (الإحساس الإنفتاحي، الإحساس الانطوائي) - (الحس الإنفتاحي، الحس الانطوائي) - (التفكير المتفتح، التفكير المنغلق) - (العاطفة المنبسطة، العاطفة المنطوية) والتي حاول خلالها تفسير أثر التوترات على الارتباطات المعقدة بين الجوانب النفسية وظهور الصفات الغالبة، عرف يونغ الإحساس بكونه - الإدراك عن طريق الإدراك الفوري للعلاقة الواضحة بين الموضوع والجسم، والحس - إدراك العمليات في الخلفية ؛ مثلا محركات اللاوعي و / أو دوافع الآخرين، التفكير - وظيفة الإدراك الفكري ؛ تشكيل استنتاجات منطقية، الشعور - وظيفة التقدير الذاتي والتفكير الموجه نحو القيمة (Jung, 1971)، ويعتبر يونغ من العلماء المكثرين في الكتابات العلمية والتي تصل لنحو 55 مؤلفا وعمل بحثي امتدت خلال الفترة من عام 1902 وحتى وفاته بعام 1961، وقد تم تجميعها من قبل مطبعة جامعة برينستون في 20 مجلدا بعنوان الأعمال المجمع ليونغ.. غوستاف يونغ ولد في سويسرا عام 1875، وفي نفس العام (1875) ولدت الأمريكية كاثرين كوك بريغز (Katharine Cook Briggs) في ولاية بنسلفانيا، وأتمت دراستها حتى حصلت على الشهادة الجامعية من خلال المنزل ثم عملت كمدرسة جامعية، في وقت كان سائدا خلاله في مجتمعها أن التعليم الكثير يؤثر سلبا على قدرات النساء الإنجابية... تزوجت بريغز وأنجبت ابنتها إيزابيل بريغز مايرز (Isabel Briggs Myers) عام 1897 وهي بعمر 22 عاما، والتي ستصبح فيما بعد، وبعد مرور نحو أربعين عاما شريكها البحثي في تطوير

المؤشر النفسي الأشهر عالمياً "مايرز-بريغز" لأنماط الشخصية، وذلك خلال فترة الحرب العالمية الثانية (1939 - 1945)، بالتطبيق على دراسة النساء اللاتي بدأنا بالعمل مع احتياج سوق العمل لهن، اعتقاداً منهن أن معرفة أنماط وتفضيلات الشخصية ستساعد النساء على الدخول لقوى العمل والإنخراط في المجتمع، وذلك بالإعتماد على نظريات عالم النفس السويسري "كارل يونغ"، في عام 1944 تم نشر البحث بعنوان مؤشر بريغز مايرز (Briggs-Myers Type Indicator)، بينما في عام 1956 تم تغيير الاسم إلى مؤشر مايرز بريغز (Myers-Briggs Type Indicator)، وخلال تلك الفترة تلقى مؤشر مايرز بريغز المزيد من الدعم بالمجتمع العلمي ونشر لأول مرة كأداة بحث معتمدة بالمجتمع العلمي عام 1962. (MBTI®. history and tributes to Isabel Briggs Myers and Mary McCaulley, 2018) ويعد مؤشر أو نظرية مايرز بريغز (MBTI) أشهر مقياس نفسي عام على الإطلاق، وتبرز أهميته من أنه أجري على ملايين الأشخاص في العالم بنحو 30 لغة وبلغت نسبة مصداقيته 85% ونسبة الخطأ لم تتجاوز 15%. ويقوم المؤشر على مبدأ أن الإنسان يولد ولديه خواص شخصية، قد تتغير أو يكتسب غيرها مع نضوجه. بناءً على هذه الخواص يتعامل الشخص مع العالم الخارجي، وفي الوقت نفسه، يتكون لدى الآخرين فكرة عنه وعن القيم التي يؤمن بها، وفي إطار ذلك المبدأ حاولت النظرية تصنيف الشخصيات على أساس أربع خواص، لكل خاصية معيارين (ثمانية أضداد) كالتالي:

المعيار الأول: (طريقة تعامل الشخص مع العالم الخارجي) من أين يكتسب، يشحن، الشخص طاquته؟ هل من خلال ذاته ونفسه أو من خلال اجتماعه بالناس والجلوس معهم، وفيها إما أن يكون الشخص:

1- منفتح على العالم. (Extroverts)،

2- منطوي على نفسه "متحفظ" (Introverts)

المعيار الثاني: (مصدر التعلم المفضل لدى الشخص) من أين يكتسب الشخص معلوماته وخبراته؟ هل من خلال حواسه الخمس والتجربة أو من خلال التخيل والتوقع والتفكير، وهو إما أن يكون:

1- حسي، بإستخدام الحواس الخمس (Sensors)،

2- أو حدسي، بإستخدام العقل والتخيل. (iNtuitives)

المعيار الثالث: (المركز المؤثر في اتخاذ القرارات) ما هو مصدر الحكم عند الشخص عندما يتخذ

قرارًا؟ هل هو عقله أم قلبه، وهو إما:

1- العقل. (Thinking) ،

2- أو العاطفة. (Feeling)

المعيار الرابع: (نظرة الشخص للحياة وتعامله معها) ما هي أطباع العمل لدى هذا الشخص؟ هل

متساهل ومسوف أم هو صارم وحازم، فهو إما أن يكون:

1- صارم وحازم. (Judging) ،

2- أو مرن ومتساهل. (Perceiving)

ووفقاً لهذه المعايير الثمانية يتشكل ستة عشر نمطاً أساسياً للشخصية البشرية، قامت النظرية بالرمز إلى كل منها باستخدام الحروف الكبيرة من الكلمات الإنجليزية للخواص السابقة، فمثلاً شخصية العالم (INTJ) تتألف من (منطوي، حدسي، عقلاني، صارم) وهكذا. وفيما يلي الستة عشر شخصية للنظرية:

1. العالم أو العقل المدبر - INTJ

شخصية تحليلية وقادرة على قراءة الآخرين، كونها متحفظة تفضل أن تبقى في الخلفية بعيداً عن الواجهة ومنها تقود الآخرين. ويمتلك قدرة على التخطيط الإستراتيجي، يتوقع العقل المدبر الكمال في نفسه، لا يمانع من تولي الآخرين مسؤولية قيادته ما دام الآخر كفء. ويمكن وصف العقل المدبر بأنه ذو شخصية حاسمة، متفتح العقل، يقظ، عملي ونظري. ميوله الشخصية: إنطوائي، حدسي، عقلاني، وصارم. وهو أحد العقلانيين حسب نظرية كريسبي للأمزجة. نسبة أصحاب شخصية العقل المدبر حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-4%.

يعيش في عالم الأفكار والتخطيط، يقدر الذكاء والمعرفة، إنطوائية العقل المدبر وحدسه يساعده على ملاحظة ما يحدث في العالم من حوله، وبإستمرار يحاول تركيز طاقته لتوليد أفكار وإحتمالات، عقله بإستمرار يجمع المعلومات ويحاول ربطها واستنتاج العلاقات بينها. وهو سريع البديهة ويستطيع فهم أي نظرية جديدة تمر عليه بسرعة كبيرة جداً. ولكن غالباً ما تكون رغبته ليس في فهم النظرية أو الفكرة، بل إيجاد تطبيق منطقي وعملي لها. العقل المدبر لا يؤمن بشرح أفكاره بشكل مباشر، ويجد صعوبة في شرحها خصوصاً كونها في الغالب معقدة. يهتم بوضع كل ما يقابله في نظام محكم ومفهوم. قد يصبح متعجباً بنظر الغير.

2. المدير التنفيذي أو - رئيس الأركان - ENTJ

شخصية استراتيجية، منظمة، وتمتلك المهارات الإدارية بشكل فطري. أفضل من يعمل في مجال التنسيق وتوجيه المجموعات. قدرة على استيعاب الأنظمة وهيكلتها وبالتالي يتمكن من إيجاد حلول سريعة لأي مشكلة تواجه النظام. صريح. وحاسم، يقدر المعلومات، وكفوء. ميوله الشخصية: منفتح، حدسي، عقلاني، وصارم. وهو أحد العقلانيين حسب نظرية كريسبي للأمزجة.

سريع البديهة وقادر على إصدار الأحكام بعيد عن التحيزات الشخصية، يشغل العمل أو الوظيفة أهمية كبيرة في حياته، ويتمكن من الذوبان والإنسجام بشكل سريع مع محيط عمله. يكره إنعدام الكفاءة. ولا يتسامح مع من يكرر نفس الخطأ مرتين، لا مكان للمشاعر عند إتخاذ القرارات لديه. قليل الصبر مع من حوله وآراءهم ومؤهل لأن يكون دكتاتورياً، ذو شخصية قوية، وقادر على إتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة، يرى المشاعر والعاطفة ضعفاً في الشخصية. إجتماعي وإنبساطي في تعامله مع الناس يقدر عرض وجهات النظر.

3. المخترع أو الحالم – ENTP

المخترع شخصية مبتكرة، منطقية، وفضولية. ويمتلك القدرة على فهم واستيعاب أصعب الأشياء. مستقل برأيه لا يتقيد بالآراء والأفكار العامة، متحمس ومنفتح، حدسي، عقلاني، ومتساهل. وهو أحد العقلانيين حسب نظرية كيرسي للأمزجة. نسبة المخترعين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-5%. يعتمد على حدسه ليأخذ موقف من الأشياء من حوله. ويتعامل بعقله ومنطقه. المخترع أكثر شخصية في التصنيفات الستة عشرة إستيعاباً للمحيط من حوله. المخترع هو شخصية الأفكار المبدعة والجديدة، يهتم بالأفكار الجديدة أكثر من اهتمامه بالقرارات، المخترع عقلانية لا يرى قيمة لمشاعر البشر في إتخاذ القرارات، قد لا يهتم بالتفاصيل الدقيقة في حياته. عندما يكون تحت ضغط، يفقد المخترع قدرته على توليد حلول وخيارات بديلة، شخصية متفائلة وحالمة. مبدع، ذكي، وشغوف بالعلم والنظريات.

4. المفكر أو المعماري – INTP

المعماري شخصية عقلانية، مستقلة، متحفظة، وفضولية. يحب المعماري التركيز على الأفكار، النظريات وكيفية عمل الأشياء. وهو يتسم بالبراعة الفائقة في النقاش والجدال. ويمتاز المعماري بالقدرة على التركيز على عمل واحد، ويقدر ويحترم ذكاء الآخرين. ميوله الشخصية: إنطوائي، حدسي، عقلاني، متساهل. وهو أحد العقلانيين حسب نظرية كيرسي للأمزجة. نسبة المعماريين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 3-5%. يستخدم المنطق ليتعامل مع الأشياء. ويفاضل بين الأشياء باستخدام حدسه. غالباً ما يكون من النوع الذي يكثر شروده الذهني. وهو يحب المعرفة وله القدره على تطبيق النظريات على الواقع، لا يولي إهتمام كبير بالعالم الخارجي والأحداث التي تحدث فيه.

يفضل العمل على مشروع شديد التعقيد بدل العمل على مشروع بسيط ومكرر. متسامحاً ومرناً مالم يتم المس بما يؤمن أو يعتقد به، في هذه الحالة قد يكون متصلباً وحاسماً جداً. المعماري خجول عند مقابلة أناس جدد، ولكنه يكون شديد الحماس والثقة بالنفس حين يقابل أناس يعرفهم جيداً، لا يقدر ولا يفهم أي قرار اتخذ إستناداً إلى مشاعر أو أحاسيس. وغالباً لا يكون على تناغم مع مشاعر من هم حوله، وكذلك لا يمكنه تلبية الحاجات العاطفية لهم. المعماري غالباً ما يكون مستقلاً، غير تقليدي، وفريد من نوعه. ولا يولي أهمية كبيرة للأهداف التقليدية كأن يكون مشهوراً وله شعبية، أو الأمن والإستقرار. شخصية معقدة، يميل لأن يكون مزاجي وعصبي. بارع وله طريقة تفكير فريدة، معظم الإختراعات في العالم قام بها المعماريون. يبدع المعماري إن سمح له بالعمل وحيداً.

5. القائد الجماهيري أو المدرس- ENFJ

شخصية محبوبة، حساسة، ومتقنة للمهارات الاجتماعية. جل إهتمامه بغيره، ويركز في ذلك على كيفية تفكير الناس وشعورهم. ويحب أن يرى ثمرة إجهاده وعمله مع الآخرين في نموهم وتطورهم. لديه قدرة على قراءة الآخرين، ويتمتع بكاريزما، وقدرات جيدة على التواصل والتحدث أمام الآخرين، ميوله الشخصية: منفتح، حدسي، عاطفي، وصارم. وهو أحد المثاليين حسب نظرية كريسبي للأمزجة. نسبة المدرسين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-5%. يتعامل مع العالم الخارجي وفقاً لما تمليه عليه عاطفته، ويتعامل مع نفسه ويقرر كما يملئ عليه حدسه. شخصية عاطفية وهو أفضل الشخصيات الستة عشر حينما يتعلق الأمر بالتعامل مع الناس. يهتم بإعطاء الحب، الدعم للآخرين. منفتح واجتماعي لدرجة كبيرة، يتجنب البقاء وحيداً ويشغل حياته بالجلوس والحديث مع الناس. لديه أيمان عميق بمعتقداته وأفكاره، إلا أنه في بعض الحالات لن يقوم بالإفصاح عن هذه الأفكار إن رأى تعارضها مع الآخرين، يمتلك مجموعة واضحة من القيم والآراء والمعتقدات ويستطيع التعبير عنها بوضوح. يركز أكثر على الإستماع ثم إعطاء الإجابة والدعم. يشعر من حوله بالمرح، نشيط، يتحمس للمستقبل، ويساعده على إستخراج أفضل مافي الناس حتى أشدهم إنطوائية وإنعزالاً.

6. المستشار أو المحامي INFJ

شخصية قوية ولكن هادئ ومتحفظ، يتميز بالتزامه بعمله وحتى إنجازه. شديد الإحساس وقراءة مشاعر من حوله، ويهتم كثيراً لمساندتهم. لديه نظام قيمي خاص به يؤمن به لأقصى درجة. يميل لأن يكون مستقلاً على أن يكون قائداً أو تابعاً. مستمع ومحلل جيد. ولذلك أطلق عليه اسم المستشار، يتعاطف مع من يواجه مشكلة، ويستمع إليه ولا يشعر بالرضا عن نفسه إلا حينما يتمكن من مساعدة صاحب المشكلة. ميوله الشخصية: انطوائي، حدسي، عاطفي، صارم. المستشار هو أحد المثاليين حسب نظرية كريسبي للأمزجة. نسبة المستشارين، حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي هي الأقل بين جميع الشخصيات وتتراوح بين (1-3%). يتبع أسلوب عفوي ويستخدم بديته وحدسه لفهم الأشياء، ودون أن تكون له معرفة سابقة أو دون أن يعرف الكيفية التي توصل للفهم من خلالها. يمتلك قوة في التوقع والحدس. غالباً ما يشعر المستشار بأن شيء ما حصل أو يحصل لشخص قريب. المستشار شخصية عميقة ومعقدة، ويصعب فهمه على الآخرين. ويختار المستشار أن يتحفظ على جزء من ذاته ويرى من قبل الآخرين على أنه غامض. يحاول أن يكون لطيفاً مع الناس ويتجنب جرح مشاعرهم. حساس للغاية تجاه الخلافات والصراعات، حالات الشد والخلافات قد تؤدي إلى إصابته بمشاكل صحية عندما يكون تحت الكثير من الضغوطات.

7. البطل – ENFP

شخصية تتميز بالقدرة على الإستقراء، مدفوعة من القيم، ملهمة، إجتماعية وفصيحة لطيفة، بسيطة، مجازفة، وحساسة. بشكل مستمر يقوم البطل بإطلاق أفكاره للعالم كطريقة لجذب الإنتباه لما يعتقد بأنه مهم، والذي في العادة ما يكون على علاقة بالأخلاق أو الأحداث الجارية. شخصية دعائية بالطبيعية، لديه قدرة فائقة على جذب انتباه الناس له أو للقضايا التي يؤمن بها، مستخدماً بذلك مهاراته في الإجتماعية، صدقه، طاقته وإيجابيته. شخص مبدع، ذو حيلة، عفوي، محب للحياة، صاحب كاريزما. ميوله الشخصية: منفتح، حدسي، عاطفي، ومتساهل. وهو أحد المثاليين حسب نظرية كريسبي للأمزجة. نسبة الأبطال حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 6-8%. يستخدم حدسه ليأخذ موقف من الأشياء من حوله. ويتعامل مع المواقف حسب ما يؤمن به ويتوافق مع مبادئه. مليئ بالمشاعر، ولديه قدرة على الإلهام والتحفيز. يسير وفق ما يمليه عليه ضميره، قد ينتقل بين عدة مشاريع أو وظائف. ويولي أهمية كبيرة لعلاقاته الشخصية الخاصة. شديد الأخلاص وشديد التعلق بأصدقائه، لا يهتم بالتفاصيل الدقيقة والتي تمثل التحدي الحقيقي له. بطبيعته إنسان سعيد. ولكنه قد لا يكون كذلك إن أوكلت إليه مهام بسيطة وسخيفة، للبطل قدرة إنتاجية عالية حين يعمل في مجال حيث لا توجد الكثير من الرقابة، يميل لأن يكون مستقلاً، ودائماً ما يقاوم السيطرة عليه. ولا يرى حاجة للسيطرة على الآخرين. لديه مواهب عديدة تساعد على التميز والتفوق على أقرانه.

8. المعالج أو المثالي – INFP

شخصية تمتاز بالخصوصية، والقدرة على قراءة أفكار الآخرين. مبدع ومثالي دائماً عن السلام والراحة للجميع. يمتلك خيال وموهبة فنية واسعة، غير أناني، قادر على التكيف، صبور ومخلص. ميوله الشخصية: إنطوائي، حدسي، عاطفي، ومتساهل ومرن. المعالج هو أحد المثاليين حسب نظرية كريسبي للأمزجة. نسبة المعالجين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 4-5%. المعالج أكثر "الحدسين العاطفين" ميلاً لخلق بيئة أفضل ليعيش بها الناس. هدفه الرئيسي في الحياة إيجاد معنى الحياة بالنسبة له، ما هو الدور الذي يجب عليه أن يلعبه فيها، وكيف يمكن أن يقدم خدمات للإنسانية في حياته. والمعالج هو مثالي وباحث عن الكمال في حياته، مستمتع جيد، وصديقاً محبوباً، يكره الخلافات والصراعات، يمتلك قدرة جيدة على حل مشاكل الآخرين، لا يتعامل بشكل جيد مع النظريات، العلوم البحتة والمنطق. تركيزه على مشاعره وظروف المعيشة الإنسانية تجعل من الصعب عليه الحكم العقلاني المتجاهل للجانب الإنساني. قد يجد صعوبة في التعبير عن المشاعر لفظياً، ولكنه لديه قدرة رائعة على تحديد ما يود قوله على الورق.

9. المشرف – ESTJ

شخصية مسؤولة ومثابرة، عملية، واقعية، ويمكن الإعتماد عليها، تحب إتباع الأنظمة، يثق بالتجربة أكثر من النظريات العلمية. حاسم، مخلص، يحب التقيد بالتقاليد والعادات. ميوله الشخصية: منفتح، حسي، عقلاني، وصارم. وهو أحد الأوصياء حسب نظرية كيرسي للأمزجة. نسبة المشرفين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 8-12%. يتعامل مع العالم الخارجي بشكل منطقي وعقلاني. يستوعب الأشياء بعد أن يختبرها بإستخدام حواسه الخمس. يعيش في عالم من الحقائق الملموسة، وهو يعيش في الوقت الحاضر. قليل الصبر ولا يستطيع فهم من يعيش بدون معتقد أو معايير. من أفضل الشخصيات لتحمل المسؤولية. يمتلك قدرة فائقة على التنظيم ومتابعة الأعمال ووضع خطط للعمل. واثق من نفسه وعدواني، قد يجرح الطرف الآخر إن شعر أنه لا يعمل وفقاً للمعايير التي يضعها المشرف. يعرف اجتماعيا بكونه نموذج للمواطن الصالح، وأحد أهم دواعم المجتمع. يحب الإستمتاع بوقته والتفاعل مع الناس. خاصة الأنشطة الإجتماعية، يميل للصرامة ويهتم بالتفاصيل الدقيقة. يقدر الأمان والنظام الإجتماعي، قد يهتم بالمشاركة في الجمعيات الخيرية، والتصويت الإنتخابي.

10. المفتش أو المنجز للواجبات – ISTJ

شخص مسؤول يعمل بجد وإخلاص. دقيق ولديه قدرة عالية على التركيز. يقدر العادات والتقاليد، ويبدل جهده للمحافظة عليها، ويسعى لتأسيس الأسرة والمحافظة عليها. يفضل العيش بسلام مع من هم حوله. أطلق عليه اسم المفتش، لإهتمامه وقدرته العالية على التمييز بين الصواب والخطأ، ميوله الشخصية: إنطوائي، حسي، عقلاني، صارم. والمفتش هو إحدى الشخصيات التي تدرج تحت دور الأوصياء، حسب نظرية كيرسي للأمزجة. نسبة المفتشين، حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين (11-14%). يستخدم حواسه الخمس للتعرف على الأشياء من حوله، يتعامل مع الأحداث بطريقة عقلانية ومنطقية. غالباً ما يكون هادئاً ومتحفظاً، تهمة كثيراً الإستقامة والنزاهة. وهو ضمن الشخصيات التي توصف اجتماعيا بلقب (المواطن الصالح)، يمتلك حس الفكاهة في التجمعات العائلية. يمكنه العمل مع في فريق عمل. لا يحبذ إستخدام النظريات المبهمة أو التفكير العميق في عمله، قد يقسو على نفسه في سبيل إنجاز العمل، وعلى الرغم من ذلك، المفتش لا يكافئ نفسه على إنجازاته فهو يراها واجبات يجب أن تتم بهذه الصورة، وهو لا يستحق الشكر على ما هو واجب عليه. بإختصار المفتش لديه فرص كبيرة. فهو قادر على أداء الواجبات، منطقي، عقلاني، وعضو فعال في المجتمع. يبحث دوماً عن تطوير مستوى معيشتة ومعيشة عائلته، ويبحث عن الأمان والإستقرار. وهو يفعل كل ما بوسعه لتحقيق أهدافه أينما كان يعمل.

11. المعطي - ESFJ

شخصية اجتماعية إنبساطية وعاطفية، نشيط وحنون يحب دعم ورعاية الآخرين والتجمعات والأنشطة الاجتماعية، والعمل الجماعي، ويلتزم بالأوامر أو القوانين والأنظمة العامة. حساس تجاه النقد، ويحب أن يتم تقديره على الأمور الجيدة التي ينجزها. ميوله الشخصية: منفتح، حسي، عاطفي، وصارم. وهو أحد الأوصياء حسب نظرية كيرسي للأمزجة. نسبة المعطين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 9-13%. يستوعب ويفهم الأمور بإستخدام حواسه الخمس وبطريقة ملموسة. مهتم بجمع معلومات مفصلة عن الآخرين، جيد في قراءة الآخرين، وجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم. يمكن الإعتماد عليه. وهو يقدر الأمن والإستقرار، يتضرر كثيراً من اللامبالاة، حساس كثيراً لمشاعر الآخرين، لديه نظام قيم وأخلاقي قوي مستمد من قيم وأخلاقيات المجتمع الذي يعيش فيه وليس نابعاً من شعوره وأفكاره الخاصة. قريب من المدرس (ENFJ)، المعطي لا يملك الحدس الذي يساعده على رؤية عواقب أعماله. سيسعى المعطي للتلاعب بالناس لتحقيق أهدافه، وهو يعتقد أنه في ذلك يتبع قواعد سلوك أخلاقي، وأن ذلك من أجل الخير. يمتلك نزعه للتحكم في محيطه. تقليدي، يحب أن يعمل في الأعمال والأماكن التي سبقه غيره للعمل فيها،

12. المدافع - ISFJ

هادئ وطيب القلب، يقظ الضمير، دقيق الملاحظة والإحساس بما يشعر به الغير. يمكن الإعتماد عليه في متابعة العمل. مستقر وعملي، يقدر التقاليد السائدة. يهتم كثيراً بنظرة الناس له وشعورهم حوله. ولا يسعى خلف السلطة. أطلق عليه اسم المدافع لكونه من أكثر الشخصيات إهتماماً بالناس والمحافظة على أمنهم وسلامتهم. ميوله الشخصية: إنطوائي، حسي، عاطفي، صارم. والمدافع هو أحد الأوصياء حسب نظرية كيرسي للأمزجة. نسبة المدافعين، حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين (9-14%). يأخذ موقف من الأشياء بإستخدام حواسه الخمس وبطريقة ملموسة. يتعامل مع الأمور وفقاً لشعوره، يقدر الإنسجام والتعاون، يمتلك عالم داخلي لا يسهل فهمه. مستودع من المعلومات وذاكرة قوية عن الأشخاص والمواقف التي تهمة، يحترم القانون والعادات والتقاليد. لا يميل للتعامل بالمجالات التي تتطلب الكثير من التحليل النظري أو التعامل مع النظريات. وهو يقدر التطبيق العملي. يمتلك وعياً بمشاعره ومشاعر الآخرين. وغالباً لا يعبر المدافع عن مشاعر ويفضل أن يحبسها داخله. المشاعر سلبية، تتراكم في داخله إلى أن يطلقها بشكل أحكام ضد أشخاص من المستحيل التراجع عنها متى ما أطلقت.

13. المروج - ESTP

يحب الحركة واقعي متسرع ويمتاز بمهارات اجتماعية عالية. لا يحب الرسميات، يميل للمخاطرة، لا يحب النقد بالقوانين والأنظمة. يمتاز بالذكاء التكتيكي ويحب الحلول السريعة واللحظية. صريح ومباشر في نقده، ولا يجد مشكلة في التعامل مع النقد الذي يوجه له. ميوله الشخصية: منفتح، حسي، عقلاني، ومتساهل. وهو أحد الفنانين حسب نظرية كيرسي للأمزجة. نسبة المروجين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-5%. يعتمد على المعطيات حسية الملموسة. والتعامل مع الأمور بشكل منطقي وعقلاني. المروج شخصية منطلقة، صريحة ومباشرة. حماسي وسريع الإنفعال، هو الذي يبادر إلى العمل والحركة. صريح، وبشكل مباشر يأخذ المخاطرة، ليه قيم ومبادئ تتعلق بما هو صحيح وما هو خاطئ، وسوف يكون عنيداً جداً وصارماً بالنقد بها. سريع الحركة، سريع الحديث، قليل الصبر مع النظريات العلمية، لا يثق بحدسه، ويشكك في حدس الآخرين أيضاً. غالباً ما يواجه مشكلة في سنوات الدراسة، يشعر بالملل الشديد من الحصص أو المحاضرات التي يشعر أنها لا تقدم له شيئاً يساعده على إنجاز المهام. ذكي ولكن الفصول الدراسية لا تتيح له الفرصة ليظهر الجانب الذي يتفوق فيه. يشعر بالضجر والملل من الأعمال الروتينية. لديه كمية عالية جداً من الطاقة والحماس، وبالتالي فهو مستثمر ورجل أعمال بالطبيعة. يشعر المروج بالحماس تجاه الأشياء والأمور، ولديه القدرة على تشجيع وتحسيس الآخرين للعمل. يستطيع إقناع أي شخص بأي فكرة.

14. الحرفي أو الميكانيكي - ISTP

هادئ ومتحفظ، يهتم بكيف ولماذا يعمل أو تعمل الأشياء. يعيش للحظة، وقد يقدم على إتخاذ خطوات جريئة في حياته كونه لا يفكر في المستقبل. لا يعرف الخوف. غالباً ما يكون محباً أو ماهراً في الرياضات الخطرة. لا يميل للأعمال المكتبية. مخلص لأصدقائه والقيم التي يؤمن بها، لا يحب الإرتباط، قد يكون متميزاً جداً في حل المشاكل العملية. أطلق عليه الحرفي كونه في الغالب متقن للتعامل مع الأدوات والآلات. ميوله الشخصية: انطوائي، حسي، عقلاني، مرن. وهو إحدى الشخصيات التي تتدرج تحت دور الفنانين حسب نظرية كيرسي للأمزجة. نسبة الفنانين حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي تبلغ 4-6%. حالته الرئيسية داخلية، ومن خلالها يتعامل مع الأشياء وفقاً لما يمل به عليه عقله ومنطقه. يمتلك حس قوي لفهم أسباب حدوث الأشياء، لا تهتمه النظريات والمفاهيم العلمية ما لم يرى التطبيق العملي لها. والحرفي يحب تفكيك الأشياء لأجزاء بسيطة ليفهم طريقة عمل ومساهمة كل جزء. لديه مهارات تقنية. وتناسق جيد بين يده وعينه. ولا يؤمن أو يتبع النظام أو القوانين، سريع الملل. يكره اصدار الأحكام والقرارات بناء على قناعات أو ميول شخصية، لا يهتم بمشاعره، لديه كراهية شديدة للعواطف.

15. المؤدي - ESFP

يحب الناس والحياة، مفعم بالمرح والحيوية، يعيش ليومه ولا يفكر كثيراً في المستقبل. مغامر ويهوى تجربة الأشياء الجديدة. يجعل الأشياء أكثر متعة للآخرين من خلال إستماعه بما يعمل. يكره العزلة والوحدة، ويشعر بالنشاط والحماس، يهتم بالتجمعات والأنشطة العامة. لديه حس كبير بمهارات العلاقات الاجتماعية. ميوله الشخصية: منفتح، حسي، عاطفي، ومتساهل. وهو أحد الفنانين حسب نظرية كريسبي للأمزجة. نسبة المؤدين بالشعب الأمريكي تتراوح بين 4-9%. يتعامل مع الأمور ويعالجها باستخدام حواسه الخمس أو بالظاهر الملموس. داخليا يتعامل مع الأمور وفقاً لشعوره حولها أو كيفية اندماجها مع نظام القيم الخاص به. ويحب أن يكون مركز الأنظار. يمتلك شخصية قوية جداً، يجد نفسه في موقع حل المشاكل بين الأفراد في محيطه. يستخدم عاطفته في اتخاذ القرارات، متعاطفاً مع مشاعر الناس. لا يحب النظريات ولا التخطيط المستقبلي، عفوي ومتفائل. يهتم بالإشباع الفوري لحاجاته عوضاً عن التركيز على واجباته والتزاماته. يحب تنشيط حواس الناس، وهو بارع جداً في ذلك. لا يحب شيء أكثر من أن تكون الحياة عبارة عن إحتفالات متواصلة، مقبول من كافة أصناف الناس. تحت الضغوط يشعر بالإرتباك، يكره النظام والروتين والنظريات البحثية. يوفر بيئة عمل ممتعة لفريق العمل. يحب التواصل مع الحيوانات الأليفة والأطفال الصغار. مرن، سريع التكيف مع البيئة

16. الفنان أو المؤلف - ISFP

هادئ، جاد، طيب القلب ومتحفظ. لطيف، محترم، وحساس في تعامله مع الآخرين. لا يحب الاختلافات والصراعات، مخلص ومؤمن بغيره. يقدر الجمال والفن. لا يولي إهتماماً بقيادة الناس أو التحكم بهم. مرن ومتفتح العقل والخيال. أطلق عليه اسم الفنان لتطور حواسه الخمس وحدتها، مما يجعل منه مبدع ويرى جمالاً في الأشياء المحسوسة لا يراه غيره. ميوله الشخصية: إنطوائي، حسي، عاطفي، مرن. والفنان هو أحد الفنانين حسب نظرية كريسبي للأمزجة. نسب أصحاب هذه الشخصية من الشعب الأمريكي تتراوح بين (5-9%). حالته الرئيسية داخلية حيث يتعامل مع الأمور وفقاً لشعوره حولها أو كيفية اندماجها مع نظام القيم الخاص به. والتي يسعى جاهداً للإلتزام بها. يتمرد على ما يتعارض معها. ويفضل العمل في مجال يتيح له تحقيقها. يندمج ويستوعب مذاق، شكل، طعم، رائحة، وصوت الأشياء. ومن الصعب فهمه بشكل جيد. ويخفي أفكاره وآرائه عن الأشخاص إلا أولئك المقربين منه. يضع الكثير من الجهد والطاقة في أي عمل يؤمن به. غير تقليدي ومستقل، ويحتاج للحظات خلوة. متهم خطأً بالطيش أو انعدام المسؤولية، ولكنه في الحقيقة يأخذ الحياة دائماً بشكل جدي، شديد الفهم والإدراك للآخرين. يميل لأن يكون باحثاً عن الكمال، ولهذا السبب قد يحاسب الفنان نفسه بدرجة فيها كثير من القسوة.

أنماط مؤشر مايرز بريغز للأنواع (Myers–Briggs Types Indicator – MBTI):

المبدأ الأول	المبدأ الثاني	المبدأ الثالث	المبدأ الرابع	الشخصية الناتجة
منفتح (Extroverts)	حسي (Sensors)	عقلاني (Thinking)	صارم (Judging)	المشرف أو الحارس (ESTJ)
			مرن (Perceiving)	المروج (ESTP)
		عاطفي (Feeling)	صارم (Judging)	المعطي أو الراعي (ESFJ)
			مرن (Perceiving)	المؤدي أو المروج (ESFP)
	حدسي (iNtuitives)	عقلاني (Thinking)	صارم (Judging)	المدير التنفيذي أو رئيس الأركان (ENTJ)
			مرن (Perceiving)	المخترع أو الحالم (ENTP)
		عاطفي (Feeling)	صارم (Judging)	المدرس أو المعطي (ENFJ)
			مرن (Perceiving)	البطل أو الملهم (ENFP)
متحفظ (Introverts)	حسي (Sensors)	عقلاني (Thinking)	صارم (Judging)	المفتش أو المنجز للواجبات (ISTJ)
			مرن (Perceiving)	الحرفي أو الميكانيكي (ISTP)
		عاطفي (Feeling)	صارم (Judging)	المدافع أو الممرض (ISFJ)
			مرن (Perceiving)	الفنان أو المؤلف (ISFP)
	حدسي (iNtuitives)	عقلاني (Thinking)	صارم (Judging)	العقل المدبر أو العالم (INTJ)
			مرن (Perceiving)	المفكر أو المعماري (INTP)
		عاطفي (Feeling)	صارم (Judging)	المستشار أو المحامي (INFJ)
			مرن (Perceiving)	المعالج أو المثالي (INFP)

بعض الأبحاث حاولت الدمج ما بين MBTI و الأبراج كالتالي (Astrology&MBTI):

أنماط MBTI				أبرج	
	ISTJ	ESTP	ESTJ	Aries	1- برج الحمل: مواليد 3/21 الى 4/19
	ESFJ	ISFP	ISFJ	Taurus	2- برج الثور: مواليد 4/20 الى 5/20
	INTP	ENTJ	ENTP	Gemini	3-برج الجوزاء:مواليد 5/21 الى 6/20
	ISFJ	ISFP	INFJ	cancer	4-برج السرطان: مواليد 6/21 الى 7/22
		ENFJ	ENTJ	the lion	5-برج الاسد: مواليد 7/23 الى 8/22
INTJ	ESTP	ISTJ	ISFJ	Virgo	6-برج العذراء:مواليد 8/23 الى 9/22
	ENFJ	ESTP	ENFP	Libra	7-برج الميزان:مواليد 9/23 الى 10/23
		ISFP	ISTP	scorpion	8-برج العقرب:مواليد 10/24 الى 11/21
	ISTP	ESTP	ESFP	the bow	9-برج القوس: مواليد 11/22 الى 12/21
	INTJ	ISTP	ISTJ	Capricorn	10-برج الجدي:مواليد 12/22 الى 1/19
ENFP	INFP	ENTP	INTP	Aquarius	11-برج الدلو: مواليد 1/20 الى 2/18
	INFJ	ISFP	INFP	Pisces	12-برج الحوت: مواليد 2/19 الى 3/20

الأعمال التي تناسب مع الشخصية	الصفات في العمل	نقاط الضعف في الحياة الإجتماعية	نقاط القوة في الحياة الإجتماعية	
عالم، مهندس، مدرس أو معلم، طبيب، إداري أو مخطط استراتيجي، قائد عسكري، محامي أو قاضي، مبرمج كمبيوتر، محلل أنظمة.	قدرة على إستيعاب النظريات المعقدة، لديه رؤية مستقبلية تتسم بالبعد والشمول، لديه حدس وحس قوي جداً، يحب التحديات الصعبة، يقدر المعرفة والكفاءة في العمل، متحفظ وبعيد عن الآخرين، هادئ ومحلل، منطقي وعقلاني، مستقل بذاته، قائد بطبيعته، يتبع من يمكنه دعمه، يفضل العمل باستقلالية وإنتاجه يكون أفضل من العمل المشترك.	قد لا يكون في تناغم مع مشاعر الآخرين، وقد يرى عديم الإحساس في بعض الحالات، يميل في الخلافات إلى إستخدام العقل والمنطق بدل من الدعم العاطفي، ليس جيداً في التعبير عن عواطفه، يميل للإعتقاد أنه دائماً على حق، لا يرضى أو لا يقبل في غالب الأوقات باللوم، رغبته في تحسين كل شيء من حوله قد يكون أحياناً على حساب علاقاته، يميل إلى تعطيل وإخفاء جانب من شخصيته عن الغير .	الثقة بالنفس وعدم الشعور بالتهديد من النقد، الإلتزام والجدية، يحاول أن تكون علاقاته على أفضل حال مع قدرته على ترك العلاقات التي يبتين له فشلها، ولكنها قد تبقى في ذهنه لفترة من الزمن، مستمتع جيد.	1. العالم أو العقل المدبر – INTJ
رئيس إدارة شركة، مستثمر، مستشار في الحاسب الآلي، محامي، قاضي، مدير أو مشرف على أعمال، أستاذ جامعي أو مسؤول إداري.	لديه قدره على تحويل النظريات إلى خطط، يقدر المعرفة بشكل كبير، صاحب نظرة مستقبلية، قائد بطبيعته، يفضل إجراء الأعمال بشكل مرتب ومنظم، واثق من نفسه، حاسم.	حماسه للنقاشات والحوارات تجعله يبدو كمجادل، يناقش فقط ليثبت خطأ غيره، يميل للتحدي والمواجهة، يجد صعوبة في الإستماع لغيره، يميل لأن لا يتقبل الآراء والمواقف التي لا تتطابق مع وجهة نظره الخاصة، يجد صعوبة في التعبير عن عواطفه، وقد يرى ذلك ضعفاً، قد يشعر غيره بالرهبة منه، لقوة شخصيته، قاسي وغير متسامح مع الأخطاء، الميل لإتخاذ قرارات سريعة، عندما يكون تحت ضغوطات كبيرة، قد يتسبب ذلك بإفجار غضبه وفقدانه لأعصابه.	إهتمام كبير بأفكار الناس وطريقة تفكيرهم، جاد ومتحمس ونشط، صريح وغير مجامل، لديه قدره على التحدث بطلاقة، يشجع تطوير الذات والنفس، يستطيع إنهاء علاقاته الشخصية دون التردد أو التراجع، متى ما أمن بصحة قراره، يتقبل النقد، قادر على فرض الإنضباط في محيطه.	2. المدير التنفيذي أو – رئيس الأركان – ENTJ
محامي، عالم نفس، رجل أعمال، مصور، إستشاري، مهندس، ممثل، مندوب مبيعات.	يميل للعمل على المشاريع، يهتم بتوليد الأفكار والنظريات، مبدع وخيالي، من ولديه مهارات إتصال ممتازة، لكنه لا يرغب بالتحكم بالناس، مفكر عقلاني ومنطقي، يكره الروتين والمهام التفصيلية.	يميل لأن لا يتابع العمل على أفكاره وخططه، حبه للنقاش قد يؤدي إلى الجدال العقيم، مخاطر بشأن عدم العقلانية في إنفاق الأموال.	حماسي، متفائل، ومحبوب، يتقن مهارات الإتصال، يولي إهتمام بالغ بتطوير نفسه ويتطوير علاقاته الشخصية، متساهل ومن، عادة ما يكون من السهل التعامل والتوافق معه، صاحب أفكار إبداعية.	3. المخترع – ENTP
عالم، خصوصاً في مجال الكيمياء والفيزياء، مصور، مخطط إستراتيجي، عالم رياضيات، أستاذ جامعي، مهندس، محامي/مدعي عام.	باحث عن الحقائق، يرغب في فهم الأشياء من خلال تحليل المبادئ والتركيبات، يقدر الإختصاص، معايير عالية لجودة أداء، مستقل، يعمل بشكل أفضل بمفرده، لا يحب التفاصيل البسيطة، مبدع وينظر للمستقبل، عادة ما يكون بارعاً وعبقرياً.	بطء الإستجابة لمشاعر الآخرين، ليس جيداً في التعبير عن مشاعره وعواطفه، يميل لأن يكون شكاكاً ومشتبهاً بالغير، يجد صعوبة في ترك العلاقات السيئة أو الفاشلة.	غالباً ما يكون متساهلاً وسهل المعاشرة، وعلى إستعداد للتضحية لأقرانهم، يعمل بحماس شديد على الأشياء التي يهتم بها، واسع الإبداع والخيال، لا يشعر بالتهديد عند النقد أو الصراعات والنقاشات، غير متطلب في حاجاته اليومية.	4. المعماري – INTP
مرشد أو موجه، استشاري، طبيب نفسي، معلم، موجه ديني، مندوب مبيعات، إداري، منسق فعاليات، سياسي أو دبلوماسي.	الاهتمام بمشاعر الناس وأحاسيسهم، يقدر النظام والترتيب، مهارات إستثنائية في التعامل وفهم الناس، مخلص ونزيه، مبدع وتخيلى، يحصل على رضا نفسه من مساعدته للآخرين، شديد الحساسية للنقد والخلافات.	لا يولي إهتماماً بإحتياجاته الشخصية، حساس للغاية تجاه الخلافات والصراعات، ويحاول أن يغض النظر عنها ويتجاهلها متى ما أمكنه ذلك، يميل لأن يلقى باللوم على نفسه حينما تسوء الأمور، تلقينه ومعرفته لقيم المجتمع الذي يعيش فيه يجعله في بعض الحالات لا يعرف ما هو الصواب من الخطأ عندما ينتقل لمحيط أو مجتمع آخر .	لديه قدرة لفظية ومهارة تواصل جيدة، محفز، وملهم، لديه قدرة على إظهار أفضل ما في الناس، يعرب عن شكره وموافقته بشكل جيد ودافئ، مرح، لديه روح الدعابة، مثير، نشيط، ومتفائل، مخلص وملتزم، مدفوع لتلبية احتياجات ورغبات الآخرين.	5. القائد الجماهيري أو المدرس – ENFJ
موجه ديني، مدرس، طبيب، طبيب نفسي، مرشد إجتماعي.	القدرة على فهم الناس والحالات بشكل بديهي، مثالي، خنوم، يقدر العلاقات القوية والعميقة، يكره التعامل مع التفاصيل مالم	يميل لأن يتحفظ على جزء من ذاته، ليس جيداً في التعامل مع المال، أو العمليات اليومية الضرورية، يكره لحد كبير النقد	حنون ومشجع بطبيعته، حساس ويهتم بمشاعر الآخرين، يمتلك مهارات تواصل جيدة، مستمتع جيد.	6. المستشار – INFJ

		والصراعات أو الخلافات.	تساعده على فهم الحالة بشكل أفضل. مبدع وصاحب نظرة.	فنان أو مصور. رعاية الأطفال، تعليم الأطفال في المراحل المبكرة.
7. البطل – ENFP	لديه مهارات تواصل جيدة. يهتم كثيراً بأفكار الناس ودوافعهم. محفز، ملهم، بإمكانه إخراج أفضل ما في الناس. عاطفي، لديه حس دعابة، متفائل، ونشط. في النقاشات يحب أن ينتهي النقاش برضى الطرفين. مخلص ووفي.	يميل لأن يكون لحوماً. حماسه قد يفوقه لأن يكون غير واقعي. يتجاهل التعامل مع الأعمال البسيطة، يتمسك بالعلاقات السيئة حتى بعد اكتشافها لها. يكره الخلافات بشدة. يكره الانتقاد بشدة. يصاب بالملل بسرعة. يجد صعوبة في توبيخ أو معاقبة الآخرين.	يميل للعمل على المشاريع، أكثر من العمل على عمل روتيني. لديه حدس وإدراك قوي للناس. قادر للنزول أو الصعود لمستوى تفكير الناس نظريته مستقبلية. متعاون وودود. مبدع ونشط. قدرة كتابية وكلامية متطورة. يكره أن يتم التحكم به. عادة ما يتمكن من فهم النظريات والمفاهيم المعقدة والصعبة.	إستشاري . طبيب نفسي. مستثمر. ممثل. معلم. سياسي – دبلوماسي. كاتب – صحفي. مراسل تلفزيوني. مهندس.
8. المعالج – INFP	يهتم بصديق بالناس. حساس ومدرك بمشاعر الناس. مخلص وملتزم. القدرة على الحب العميق والرعاية. يسعى دائماً لإرضاء جميع الأطراف في النزاعات. مشجع وداعم. غالباً ما يقدر ويعطي الآخرين مساحات خاصة بهم. مرن ومتنوع.	يميل لأن يكون خجول ومتحفظ. لا يحب تدخل الآخرين في مساحته ووقته الخاص. يكره الخلافات والنقد بشدة. يحتاج بشدة للثناء والتشجيع الإيجابي. يجد صعوبة في توبيخ أو عقاب الآخرين. يميل لأن يكون متحفظ على مشاعره. عن حدوث مشكلة يميل لإلقاء اللوم على نفسه، ويحمل كل شيء على عاتقه.	يمتلك نظام قيم متطور وقوي. خدوم بالطبيعة، غالباً ما يضع حاجات الناس قبل حاجاته. يعيش في المستقبل. مبدع وملهم. مرن ومتساهل، ما لم تنتهك إحدى القيم الخاصة به. حساس ومعقد. يكره التفاصيل والعمل على الأعمال الروتينية. مهارات كتابية مميزة. يقدر العلاقات العميقة والأصيلة.	كاتب. مستشار إجتماعي. صحفي. إدارة الموارد البشرية. معلم. عالم أو طبيب نفسي.
9. المشرف – ESTJ	حماسي، متفائل، وودود ويمكن الإعتماد عليه، لا يشعره النقد أو الخلاف بالتهديد. يفضل أن يحل الخلافات والمشاكل على أن يتجاهلها. يأخذ إلتزاماته بحمل الجد، ويسعى للحصول على علاقات تستمر لوقت طويل جداً. قادر على فرض الإلتزام عند الضرورة.	يميل لأن يعتقد بأنه دائماً على حق. يميل دائماً لأن يتولى مسؤولية الإدارة. قليل الصبر مع عدم الكفاءة والإهمال. عادة لا يكون في تناغم مع مشاعر الناس من حوله. عادة لا يكون قادراً على التعبير عن مشاعر وعواطفه. قد يتسبب بغير قصد بجرح مشاعر الآخرين بما يقوله.	يحب أن يكون مسؤولاً. يقدر الإستقرار والتقاليد. لديه مجموعة واضحة من المبادئ والمعتقدات التي يؤمن ويعيش وفقاً لها. يستمتع بوضع النظام والترتيب. دقيق جداً. صريح وصادق.	قائد عسكري. مدير شركة. شرطي أو محقق. محلل مالي. مدرس.
10. المفتش – ISTJ	يحترم وعده وإلتزاماته. يأخذ دوره ومسؤولياته في العلاقة الزوجية أو الصداقة بجدية. عادة ما يتمكن من شرح ما يدور بذهنه بدقة ووضوح. منصت جيد. يحسن التعامل مع النقد. يتحمل الخلافات دون أن يكون هناك اضطراب عاطفي من جانبه. قادر على تنفيذ العقوبات أو توجيه النقد عندما يحتاج الأمر لذلك.	يميل للإعتقاد بأنه على حق دائماً. لا يميل للحلول الوسط. في العادة، لا يدرك مشاعر الآخرين من حوله ولا يتفاعل معها. حبه للتنظيم يجعله عنيد ومتزمت في نظر الآخرين. في الغالب لا ينجح في التعبير عن الإمتنان والشكر بكافية للمقربين منه.	يقدّر التقاليد، والمعيشة الآمنة. يعمل لمدة طويلة ويجهد لإنجاز واجباته. يمكن الإعتماد عليه لمتابعة الأعمال. مخلص، يمكن الوثوق به. مستقر، عملي ومتواضع يفكر بالعائلة والأسرة. لا يحب النظرية المجردة، مالم يرى التطبيق العملي لها. يتخذ القرارات بموضوعية بناءً على المنطق، والتفكير العقلاني. عادة لا يمكنه ملاحظة شعور الآخرين حوله.	مدير، مشرف، أو رئيس شركة أو مؤسسة. مسؤول محاسبة أو مالية. شرطي، أو مخبر. قاضي. محامي. طبيب. قائد عسكري.
11. المعطي – ESFJ	يبدل الكثير من الجهد والوقت لإنجاز واجباته وإلتزاماته. حنون، حسن المعشر، ومشجع بالطبيعة. خدوم، يحب أن يساعد الآخرين ويرضيهم. عملي ويتحمل المسؤولية، ويمكن الإعتماد عليه. متفائل، الناس ينجذبون إليه لا شعورياً. تقليدي ويحب الإبقاء على قوة العلاقات الأسرية.	لا يشعر بالراحة مع التغيير، أو الانتقال إلى أماكن جديدة. يكره الانتقاد والصراعات يحتاج للكثير من التشجيع. قد يصبح مهووساً بمعرفة نظرة الناس له. لا يتقبل الحقائق السلبية عن الأشخاص المقربين منه. قد يستخدم أسلوب التلاعب بالآخرين لتحقيق مايريده.	منظم. مخلص. يمكن الإعتماد عليه للعمل على الأشياء حتى إنهاءها. يستمتع بالتفاعل مع الناس. متعاون جداً، عضو فريق فعال. طيب القلب ومتعاطف. يحتاج للتشجيع والموافقة من قبل الآخرين. يعيش في الحاضر، يكره التظليل والتكهن بالمستقبل.	تدبير وإقتصاد منزلي. ممرض. مدرس. إداري أو مشرف. رعاية الأطفال. طبيب أسرة. الأعمال الخيرية. مستشار أو عامل إجتماعي. المحاسبة أو مدقق حسابات.
12. المدافع – ISFJ	عاطفي، ودود، ومشجع بطبيعته. خدوم، يعمل على اسعاد الآخرين. مستمتع جيد. يبدل الكثير من الجهد والوقت لإنجاز واجباته وإلتزاماته. لديه قدرة جيدة على الترتيب. عادة ما يكون جيداً بالشؤون المالية، وقد يبدوا متحفظاً للبعض.	لا يولي إهتماماً بإحتياجاته الخاصة. يجد صعوبة في الإنسجام والدخول إلى محيط جديد. يكره الصراع والنقد بشكل كبير. من غير المرجح أن يصرح عن إحتياجاته، وينتج عن ذلك تكدر للشعور بالإحباط بداخله. يجد صعوبة في الخروج من العلاقات السيئة.	يمتلك مخزون واسع وغني بالمعلومات يجمعها المدافع عن الناس. وعي ويقتطع لمشاعر الناس وردود فعلهم. على إنسجام مع محيطه. يمكن الإعتماد عليه. مستقر، عملي، متواضع. يكره العمل على النظريات والأفكار المجردة. يقدر الأمن، التعايش السلمي، والتقاليد. لطيف ويهتم بالآخرين. يكره الخلافات	مهندس ديكور. مصمم. إداري أو مدير. مساعد مدير. تنمية الأطفال في المراحل المبكرة. مستشار إجتماعي. الإقتصاد المنزلي. مدير محل تجاري.

نموذج لإختبار MBTI لمايرز وبريغز

الجزء الأول:	الحرف	الجزء الثاني:	الحرف	الجزء الثالث:	الحرف	الجزء الرابع:	الحرف
1. أنا عادة أكون أكثر نشاطا عندما:		8. أنا أفضل أن أجمع المعلومات عن طريق:		15. غالبية قراراتي تعتمد على:		22. إذا كان لدي مال ووقت ودعاني صديق لي للسفر معه، فأنا في العادة :	
E أكون مع الآخرين		N خيالي وتوقعاتي لما يمكن أن يكون.		F عواطفى بشكل أساسي (ما أحب أو أكره) وأحيانا مع استخدام القليل من العقل والمنطق.		J أراجع جدول أعمالى أولاً، قبل اتخاذ قرار السفر.	
I أفكر مع نفسي		S إحساسى بالواقع وبالمكان الحالى والزمن الحاضر.		T عقلى في المقام الأول وأحيانا بعضا من عواطفى.		P أحزم حقائبي فوراً وأسافر معه بدون تفكير.	
2. حينما تقودني الصدفة إلى لقاءات اجتماعية، فإن نشاطي وحيويتي تزداد :		9. أنا أثق أكثر:		16. أستطيع أقول ان شعوري أقوى تجاه:		23. عندما أذهب للقاء صديق لي، فأنا :	
E في نهاية اللقاءات، وقد أكون آخر شخص يغادر.		N في إحساسى والحس وفهم معاني الأمور.		F احتياج الآخرين للدعم وللتعاطف.		J أتضايق كثيرا إذا تأخر عن موعدة.	
I في بداية اللقاء ثم أشعر بالضجر والملل سريعا وأرغب بشدة للعودة إلى المنزل.		S في الملاحظة الدقيقة والمباشرة للأشياء والتجارب العملية الواقعية.		T خروج الآخرين عن لغة المنطق والعقل.		P لا أشغل بالي كثيرا بالأمر، لأنني من الممكن ان أقع في نفس الخطأ أيضا.	
3. أي الاختيارين الآتين، ترتاح معه أكثر:		10. عندما أكون مع أصدقائي، فأنا أفضل التحدث عن :		17. عندما أقطع علاقتي مع أحد أصدقائي أو معارفي، فإنني:		24. الأفضل بالنسبة لي:	
E الذهاب مع الأصدقاء إلى مكان به الكثير من الأشخاص في وجود فرصة للتفاعل معهم مثل الأندية أو الحفلات.		N المستقبل وكيفية ابتكار الأشياء وتطويرها واحتمالات الحياة ؛ مثال : أتكلم عن الاختراعات العلمية الحديثة أو عن أفضل الطرق للتعبير عن مشاعري وأحاسيسي.		F أترك لمشاعري العنان وأجد قطع العلاقة شيئا صعباً ومؤلماً.		J أن أعرف مسبقاً بتفاصيل اللقاء (أين سوف أذهب، ومن سوف يكون هناك، والمدة التي سأقضيها هناك، وماذا سوف ألبس، ... إلخ).	
I الجلوس في البيت مع الأصدقاء والقيام بعمل شيء خاص مثل مشاهدة التلفاز أو تناول وجبة عشاء معاً.		S الأمور الواقعية والمادية والعملية (الزمن الحاضر والمكان الحالي) ؛ مثال : قد أتكلم عن تفاصيل رحلة جميلة قمت بها أو تفاصيل ملابس أو طعان أو غيره.		T عندما أقرر ذلك، فأنا أقطع العلاقة بدون تردد رغم أن ذلك قد يضايقني.		P لا أفكر في الأمر، وأترك الأمور تسير على طبيعتها ويدون تخطيط مسبق.	
4. عندما أكون مع أصدقائي فإنني :		11. أنا من الأشخاص الذين يفضلون أن يفهموا:		18. في علاقاتي مع الآخرين، فأنا أستطيع:		25. بالنسبة لي أفضل ان يكون أسلوب حياتي قائم على:	
E أتكلم كثيراً.		N الصورة الكلية أولاً.		F أن أتوافق عاطفياً، كما أنني امتلك القدرة على التعبير عن مشاعري وأحاسيسي دون تفكير.		J جدول مواعيد وتنظيم مسبق.	
I أكون منصتاً ومتحفظاً حتى أشعر بالراحة معهم، وعندها قد أبدأ بالحديث معهم.		S التفاصيل أولاً.		T أن أتوافق عقلياً، كما أنني امتلك القدرة على التواصل الفطري والنقاش بصورة منطقية ومتزنة.		P التلقائية والعفوية .	
5. الطريقة التي تعرفت بها على غالبية أصدقائي:		12. أنا من الأشخاص الذين يفضلون :		19. عندما يحدث اختلاف في وجهات النظر بيني وبين أحد أصدقائي، فأنا :		26. عند وجود موعد بيني وبين مجموعة من أصدقائي، فإنه غالباً أن:	
E في الخارج، مثل الحفلات أو الأندية أو العمل		N العيش في عالم من الخيال والأحلام بدلاً من الواقع.		F أبذل كل ما أستطيع حتى لا أخرج مشاعره، ولا		J أحضر في الموعد والآخرين يتأخرون.	

			أنفوه بأي كلمة من شأنها أن تؤذي مشاعره.			والنشاطات الترويحية وغيرها.
	P أحضر متأخراً والآخرون يحضروا في الموعد.		T أعبر عن رأيي فيه بصراحة وبطريقة مباشرة لأنني على يقين أن الحق حق.		S التركيز على واقع الأشياء بدلا من تخيلها.	I عندما يقدمني أصحابي الحميمين أو أفراد عائلتي لهم.
	27. أنا أميل أكثر إلى أن:		20. أكثر الناس من حولي يميلون إلى الاعتقاد بأنني:		13. أنا في العادة :	6. لدي:
	J أحسم أمري وأصل إلى قرارات محددة.		F حساس ودافئ المشاعر.		N استطرد دائما في وصف الأشياء وذكر كافة التفاصيل.	E الكثير من المعارف والأصدقاء.
	P أتترك خياراتي مفتوحة وأن أجمع المعلومات.		T منطقي وصريح في كلامي.		S لا أميل للمبالغة وأفضل ترك الأمور تسير على طبيعتها.	I القليل من الأصدقاء ولكنهم في غاية التقرب مني.
	28. أنا من الأشخاص الذين يفضلون أن :		21. أنا أرى أن غالبية خلافي ونقاشي مع الآخرين، يحدث :		14. في علاقتي مع الآخرين، فأنا أعتقد أنه :	7. عادة ما يشاع عني أنني:
	J يستمروا في عمل محدد حتى إتمامه.		F بصورة ودية.		N هناك مكان للتطوير وللتحسين دائما.	E كثير الكلام قليلاً ما أجلس صامتاً.
	P يستمتعوا بعمل أكثر من شيء في الوقت نفسه.		T بصورة يغلب عليها الطابع العقلي والرغبة في إثبات أنني على حق.		S إذا لم يكن هناك خلل في العلاقة، فلا داعي للإصلاح.	I قليل الكلام وأميل للاستماع أكثر.
						الحرف السائد

نظرية كيرسي للأمزجة

لنظرية KTS، هي اختصار لعبارة "Keirsey Temperament Sorter"، ويعني نظام كيرسي لترتيب أو تقسيم الأمزجة. والتي طور وعدل في النظرية السابقة وجعلها أكثر عملية.

المثاليون		العقلانيون	
المستشار (INFJ)	المدرس (ENFJ)	العالم (INTJ)	المدير التنفيذي (ENTJ)
المعالج (INFP)	الملهم (ENFP)	المفكر (INTP)	المخترع (ENTP)
الفنانون		الأوصياء	
الحرفي (ISTP)	المروج (ESTP)	المفتش (ISTJ)	المشرف (ESTJ)
الفنان (ISFP)	المؤدي (ESFP)	المدافع (ISFJ)	المعطي (ESFJ)

حيث قام ديفيد كيرسي بتحديد أربعة "أمزجة للشخصية" بالاعتماد على تصنيف أفلاطون، تمثل مجموعات لنظام مايرز - بريجز، وهم العقلانيون والمثاليون والأوصياء والفنانون.

- الفنانون هم شخصيات (تفاعلية) أكثر تطوراً من حيث الارتجال. ويرعون في أعمال التلحين والأداءات التعبيرية.
- الأوصياء شخصيات منظمة يبحثون عن الأمن والانتماء، ويهتمون بالمسؤولية والواجب، والتيسير، والتحقق، والدعم.
- المثاليون شخصيات تبحث عن المعنى والأهمية، يهتمون بهويتهم الفريدة الخاصة بهم. أعظم قوة لديهم هي الدبلوماسية. والتوحيد، والإلهام وتقديم الاستشارات.
- العقلانيون شخصيات موضوعية تهتم بالإتقان والتحكم في النفس، يهتمون بمعرفتهم وكفاءتهم. أعظم قوة لديهم هي الاستراتيجية. متفوقون في الهندسة، والإختراع، ووضع المفاهيم، والتنظير، والتنسيق.

تصنيفات أخرى لأنماط الشخصية

السمات والمميزات	العيوب	طرق التعامل معها
الشخصية الاجتماعية محب للحياة والمودة، منفتحة على العالم، صاحب هذه الشخصية واضح جداً ويمتاز بالانفتاح الاجتماعي والدفء الإنساني، ومودته للناس تجعله شخصية محبوبة ويمتاز بسهولة التفاهم مع الناس . المرونة في التعامل معه وهو شخصية حيوية تتسم ببلاغة جذابة في الحديث. ليق ويستولي على مشاعر الآخرين بسهولة وهو من أكثر الناس قدرة على اتخاذ القرارات وأقلهم تردداً. يحب الصداقة وإقامة علاقات قوية ومتينة مع الآخرين. تتميز الود والتفاؤل وحسن المزاج والحيوية. يتميز بروح المبادرة، الصراحة وعدم التحفظ، الانشغال الدائم.	صاحب هذه الشخصية يحتاجه الغضب أحياناً مما يدفعه إلى التعبير عن الأفكار بلا تردد والانفجار بعنف أحياناً، يفتقد إلى الذوق والتروي، يميل إلى المشاجرة والعراك.	التعامل معه بحذر وبدون تحفظ لأنها شخصية تحب الصراحة والوضوح. تجنب استخدام الأساليب الملتوية عند التعامل معه.
الشخصية الفضولية السعي الدائم إلى المعرفة والفهم. حب التعمق في الأمور بغية الوصول إلى جوهر الأشياء. القدرة على تخطي المظاهر الخارجية والأمور السطحية. الميل إلى ممارسة الألعاب الفكرية مثل الشطرنج وما يماثلها من ألعاب ذهنية. يجد لذة في إشغال ذهنه بقضايا الناس. تفضيل المناظرات والأحاديث والمناقشات الفكرية. عدم تفضيل النزاهات أو الرياضة العنيفة أو الرحلات.	صاحب هذه الشخصية يريد أن يعرف كل شيء عن ما يعنيه وما لا يعنيه ولا يحب الأفكار البسيطة الواضحة والمفهومة كما أنه من الممكن أن يهتم بموضوع خال من أية فائدة علمية .	إشباع لذته بالمعرفة الدقيقة والمفصلة للمواضيع التي يعيرها اهتمام دون نقل أي تفاصيل خاصة بالشركة. الحذر عند التعامل معه، وعدم فتح مواضيع معه تكون مصدراً للأسئلة وأخذ المعلومات.
الشخصية الصامتة قلة الكلام. الغموض وصعوبة الحكم عليه. تلقي المعلومات دون أي انفعال أو مشاركة. يسمع دون أن يتكلم.	عدم نسيان الإساءة دائماً ومحاولة ردها إذا سمحت الفرصة بأي شكل كان حتى لو كان أسلوباً ملتوياً.	يجب أخذ انطباعاته وتساولاته وذلك بالقاء الأسئلة المفتوحة والتي لا تحمل الإجابة بنعم أو لا لتشجيعه على الحديث. تقديم الخدمات أو التعليمات أو الإرشادات من خلال حقائق موجزة. شرح مزايا وفوائد ما يتم تقديمه له. محاولة جذبته للحديث.
الشخصية الثائرة صاحبها اجتماعي، مرح جداً يريد أن يظهر مواهبه الفكاكية. كثير الكلام والنقاش والجدال. له مهارة تطويل الأحاديث.	المنافشة والجدال في كل شيء لإثبات الذات. من الممكن أن يبدو أحياناً غير منطقي في حديثه. تصبغ الوقت دون جدوى.	يجب إعطائه وقتاً مناسباً ليتحدث عن ما يريد إيصاله. عدم إخطائه حتى في حالة عدم الاتفاق معه، بل يجب الموافقة على تعليقاته وربطها بالاقتراحات. وعدم إسكاته. شكره على اقتراحاته وآرائه.
الشخصية المفكرة الهدوء والجدية. عدم الاستعجال في الحديث أو التصرف. الاصغاء باهتمام. يفحص ويفكر في كل نقطة تعرضها.	يأخذ وقتاً كبيراً ليحدد نوع الخدمة المقدمة له مما يؤدي لإهدار وقتك.	التأكد من معرفتك التامة بما تريد أن تعرضه عليه أو ترشده له. توضيح المميزات والفوائد التي يمكن أن يحصل عليها قبل عرض شئمين عليه. استخدم البيانات والأمثلة الحقيقية لإقناعه. الحرص على الجدية أثناء الحديث معه.
الشخصية المتدمرة دائمة الشكوى النقد الكامل لكل من حوله من خدمات. كثير العتاب.	الغضب بسرعة.	محاولة تهدئته واكتشاف مشكلته الحقيقية. محاولة أن تقلل من غضبه ومقاومته. مساعدته في الحل قدر المستطاع.
الشخصية المترددة التردد في اتخاذ أي قرار وغير متأكد من أي شيء بقوله أو عمله. عدم الاستقرار على رأي واحد والسرعة الكبيرة في تغيير الرأي بين لحظة وأخرى.	يثور بسرعة.	الحزم معه ولكن باحترام. يحتاج إلى البراهين والأسباب المنطقية التي تقنعه. تقديم الشكر له على اهتمامه.
الشخصية الباردة الهدوء، التحفظ، كتلة باردة لا يعرف العواطف، مستقيم، صادق، شريف. أقل الشخصيات فضولية عدم فاعليته تحميه من الاضطرابات العاطفية لدى الآخرين. أكثر الطباع ميلاً إلى الوحدة والانعزالية ولا يهتم بالآخرين أو حتى بنفسه. لا يحافظ على المظاهر، المزاج المستقر، التمسك بالمبادئ. لا يحب التغيير، أقل الناس ثرثرة ولا يحب كثرة الحديث.	محب للانغلاق وقليل الضحك. له القدرة على استقزاز من يواجهه. يمتاز بالخل الشديد في كل شيء حتى في إعطاء الأفكار. محب للوحدة، ولا يهتم بالحياة الاجتماعية. العناد الأعمى وغير قادر على التكيف.	التعامل معه بهدوء وتحفظ. عدم محاولة فتح موضوعات أو نقاش. محاولة معاملته بأسلوب هادئ بارد. يجب أن تكون ردودك معه مختصرة وموجزة دون أن تعتمد ذلك معه.
الشخصية الانفعالية إنسان حساس جداً. يتأثر بكل شيء حتى التفاهات. يستعمل كلمات قوية مثل (مرعب، مخيف، مدهش، أكره، أحب) ينتقل من حالة الفرح إلى حالة الحزن أو العكس.	سريع الغضب، غير صبور، وعصبي. قاسي القلب، جاف العاطفة، متصلب الرأي. يثور لأنفه الأسباب. أناني وقلق.	التعامل معه بمنتهى الحساسية. عدم تعريضه للنقد أو التجريح. عدم اللجوء إلى أسلوب المفاجآت معه. تركه يعبر بأسلوبه وبطريقته دون أن مقاطعه أو إبداء عدم الاهتمام.

بروتوكولات العمل

البروتوكول والاتيكييت يعني الذوق ومراعاة شعور الآخرين، وقد نشأ هذا المصطلح بشكل عام في إطار عملية وضع قواعد السلوك الضروري في المجتمعات المتحضرة وتحديدًا عند الطبقة الراقية لهذه المجتمعات، ثم تطور استخدام المصطلح ليشير إلى مجموعة القواعد التي تضبط سلوك مجموعة من العاملين الذين يكون للمجاملة والذوق المتبادل دور هام في عملهم، ووفق هذا المعنى أصبحت قواعد البروتوكول مألوفة ومتطورة في العلاقات بأغلب مجالات الحياة (الجهني، 2014). وإن كانت قواعد البروتوكول والاتيكييت قد أصبحت في معظمها قواعد عالمية، فإن جزءاً مهماً منها لا يزال، وسيظل كذلك يحمل الطابع الخاص بكل دولة، مما يعني أن قواعد البروتوكول والاتيكييت العامة تسمح ببعض الخصوصيات وفق تقاليد المجتمعات وتطورها وبما لا يخل بهذه القواعد العامة.

هناك عدة تعاريف للإتيكييت منها تعريف المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية (2011) بأن الإتيكييت هو أدب التعامل والسلوك والمعاشرة والتصرف بلباقة، وهو فن الخصال الحميدة أو المجاملة التي تعني فن الإرضاء كي تعطي فكرة حسنة عن صاحبها. كما تعني كلمة الاتيكييت التهذيب واللباقة وقدرة الفرد على تحسين علاقته بالآخرين، كما يعني الاتيكييت حسن التصرف واللفظ للحصول على احترام الذات وتقدير الآخرين ويعني أيضاً السلوك الذي يساعد على الانسجام والتلاؤم مع بعضهم البعض، ومع البيئة التي يعيشون فيها (سليمان، 2010) يتضح مما سبق أن الاتيكييت هو فن التعامل مع الآخرين وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية المختلفة وهو مجموعة من التصرفات تؤدي إلى احترام النفس واحترام الآخرين، وإن آداب السلوك تختلف بين بلد وآخر فكل مجتمع له عاداته وتقاليده التي مارسها ويمارسها بشكل عفوي وبدون تكلف.

أما البروتوكول فيعرف على أنه قواعد السلوك المتحضر، ومنها كذلك أن البروتوكول هو نظام يتفق عليه في السلوك أو التنفيذ للمعاهدات والاتفاقات، وللبروتوكول عدة تعريفات نذكر منها ما يلي: مجموعة الاجراءات والتقاليد وقواعد اللباقة التي تسود المعاملات والاتصالات الدولية، وتقوم تنفيذاً للقواعد الدولية أو بناءً على العرف الدولي. مجموعة المبادئ المكتوبة وغير المكتوبة التي تنظم المعاملات في كافة شؤون الحياة الرسمية. نظام التعامل مع الوفود الرسمية من قبل ممثلي الحكومات (الفيومي، 2009)، ويطلق عليها قواعد التشريفات التي يجب على الدولة الالتزام بها لدى ممثلي الدول الأخرى. إن لفظ بروتوكول مصطلح يقابله بالعربية المراسم أو التشريفات. وهو مصطلح أصله يوناني هو "Protocollon" وهو اسم لنوع من الأشجار وضعت إحدى أوراقها يوماً ما على إحدى الاتفاقات المهمة ومن ثم درجت العادة على إطلاق هذه التسمية على ما

يتعلق بالتوضيحات والتصرف حيال تنفيذ التفاهات والاتفاقات الدولية وصولاً إلى معرفة كيفية تنظيم أي حدث أو مناسبة وكيفية التعامل مع المعطيات الخاصة بالضيوف والمنظمين (الجهني، 2014). ويمكن تعريف البروتوكول بشكل عام بأنه مجموعة من القواعد والعادات والتقاليد والسلوكيات المتفق عليها في المجتمعات، ويلتزم بهذه القواعد بغية تقديم صورة إيجابية عن هذه المجتمعات وبعبارة أخرى البروتوكول هو الترجمة الجارية لكلمة المراسم التي تطلق على جميع الإجراءات والتقاليد وقواعد اللباقة التي تسود المعاملات والاتصالات الدولية كما أنها تنظم قواعد المجاملة والأسبقية في المناسبات والحفلات

الفرق بين البروتوكول والاتيكيك:

"البروتوكول هو القاعدة العامة والاتيكيك هي التفاصيل التي تؤدي إلى أفضل تنفيذ للقاعدة العامة أي أن البروتوكول يتعلق بالجانب العام بينما الاتيكيك يتعلق بالفرعيات" (المعهد الدبلوماسي، 2014: 6)، وإن الاتيكيك فن خاص له قواعده وأسسها التي يسير عليها فكل عمل يقوم به الأشخاص إتيكيك خاص به، ويختلف الاتيكيك عن البروتوكول اختلافاً تاماً حيث يميل الاتيكيك نحو الخصوصية، بينما يميل البروتوكول نحو الرسمية (الجهني، 2014)

أنواع البروتوكول

بروتوكول الأسبقية:

الأسبقية كلمة عامة لها عدة جوانب ولكن بالبحث في كتب الإتيكيك والبروتوكول وجد أن التركيز الأكبر كان على الجانب الدبلوماسي والسياسي لهذا المصطلح، وبشكل عام يقصد بالأسبقية حقوق التقدم على الغير. ويتم تحديد الأسبقية في الدول بناءً على القوانين واللوائح التي يتم اتباعها في الأقدمية بين الفئات المختلفة. فمثلاً (أبو عامر، 2010 ؛ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011 ؛ ناجي، 2007):

- تحدد الأسبقية للوزراء بناءً على قرار التعيين، والسفراء بناءً على تقديم أوراق الاعتماد وبناءً على تواريخ تولي الأعمال، والفنصل تكون بناءً على تقديم تاريخ البراءة الفنصلية.
- في الحفلات التي يتم فيها إلقاء الخطب يجب أن تتحدث كبار الشخصيات في آخر الحفلة ولا يجب التحدث بعدها.
- يمكن تمتع السيدات بأسبقية الأزواج ولا يمكن تمتع الأنسات بأسبقية الوالد.
- إذا كانت الموائد دائرية أو على شكل حرف (U) أو مستطيلة فإن مكان الشرف يكون في منتصف صدر المائدة مقابل المدخل الرئيسي.
- يتم توزيع أصحاب الأسبقيات على يمين ويسار من يرأس الحفل.
- عند الانتهاء من الحفل تكون الأسبقية في الخروج لرئيس الحفل قبل الجميع.

- أسبقية المكانة الاجتماعية والمنصب: حيث أنه في المناسبات التي تنظمها المؤسسات يتم دعوة العديد من الشخصيات العامة، لذلك يجب على المنظمين معرفة أسبقية هذه الشخصيات وبراى ألا يجرى المسؤولين من ألقابهم بعد التقاعد ولكن لابد أن يشار في بطاقة التعريف إلى أنهم سابقين، وتتمتع بعض الفئات بأسبقية خاصة مثل أصحاب الألقاب الفخرية وحاملي الأوسمة الرفيعة وأصحاب المراكز العلمية وغيرهم، ويجوز التنازل عن الأسبقية أحياناً مثل تنازل ضيف الشرف لرئيسه المدعو للحفل، وتنازل شخصية رسمية لشخصية مرموقة.
- الأسبقية بالتناوب والقرعة والترتيب الأبجدي: حيث أنه في بعض المواقف يصعب تحديد صاحب الأسبقية، وفي هذه الحالات يتم اللجوء إلى التناوب أو القرعة، وعندما يتساوى المشاركون وتكون مسألة تحديد الأسبقية صعبة، يتم اللجوء إلى الترتيب الأبجدي كما هو الحال عند كتابة الأسماء على شكل قوائم أو عند التقديم أو الاستقبال.
- الأسبقية حسب الدرجة العلمية: حيث يتقدم صاحب الدرجة العلمية الأعلى على صاحب الدرجة العلمية الأقل في جميع المواقف سواء عند التحدث أو كتابة الأسماء على شكل قوائم أو غير ذلك.
- الأسبقية المكتسبة بحكم الاستضافة: حيث أنه عندما يتم تنظيم حدث خاص يضم ضيف شرف يكون ضيف الشرف هو صاحب الأسبقية الأولى.
- الأسبقية المكتسبة بحكم فارق السن: عندما تتساوى الرتب والمناصب والأهمية والدرجة العلمية يكون السن هو الفاصل في تحديد الأسبقية.
- أسبقيات النساء: تأخذ الزوجة أسبقية زوجها، وتحفظ الأرملة بأسبقية زوجها قبل الوفاة، وتتقدم المتزوجة على المطلقة، وتأتي الأنسة بعد السيدة، أنا الأزواج فلا توجد لهم أسبقية على نفس أسبقية زوجاتهم.
- تحترم قواعد الأسبقية في جميع التعاملات والمواقف حيث يتم احترامها عند التحدث والتكريم والاستقبال وعلى موائد الطعام، والدخول والخروج، وركوب السيارة والجلوس والسير والتقديم والتعارف وغيرها.

بروتوكولات المراسلات بين المؤسسات:

تعد المراسلات المتبادلة بين المؤسسات (زميلة النشاط أو مختلفة النشاط) أحد مؤشرات قوة أو ضعف العلاقة بينها، وتؤكد على سيادة الأجواء الودية من عدمها، وتدل على التزام إدارات العلاقات العامة بها بإيلاء الاهتمام بالمؤسسات الأخرى، من خلال مجاملتها، وتأييدها ومساندها في أنشطتها، بالإضافة للدلالة على درجة التعاون عبر هذه المراسلات، وهناك العديد من

المناسبات والأحداث التي يمكن اعتبارها فرصة ملائمة لمراسلة المؤسسة الأخرى، لتعزيز علاقتها معها، مثل : (التهنئة، التعزية، التضامن، الشكر، طلب التعاون، تقديم المساعدة والمساندة) والتعبير عن مواقف المؤسسة تجاه قضية ما، وغيرها. بالإضافة للمجاملة بإرسال الرسائل في المناسبات الاجتماعية والوطنية (أكاديمك للتدريب والتعليم، 2011).

وتتطلب أصول البروتوكول تضمين هذه الرسائل عبارات المجاملة، التي تتطلبها المناسبة، وكتابتها على الورق الخاص بالمؤسسة (ورق الترويسة)، وترسل بمظروف مغلق (مظروف المؤسسة) وحين يختم هذا المظروف، تأخذ الرسائل الطابع الرسمي جداً، ويكتب على غلاف الرسالة اسم الشخص ولقبه الكامل، أو الإدارة الموجهة إليه، ويفضل أن تستخدم فيها صيغة الجمع، والاحترام، مثل : (أنتم، حضرتكم، سيادتكم، سعادتكم، معاليكم، فخامتكم) وذلك حسب مكانة الشخص الموجه إليه، سواء كان مدير إدارة، أو مدير عام، أو وزير، أو رئيس وزارة، أو رئيس دولة (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011).

وقد أتاح انتشار الاتصال الإلكتروني فرصة أكبر للتواصل بين المؤسسات، فأصبحت رسائل البريد الإلكتروني أكثر انتشاراً، وساهمت بشكل واضح في تعزيز التواصل بين المؤسسات، وتتميز بأنها أقل تكلفاً، وتكتب بصياغة أقل رسمية، لكونها تخاطب الشخص بشكل مباشر، ويمكن إرسالها أسرع من الرسائل أصبحت تتلقى يومياً عشرات الرسائل، مما يفقدها بعضاً من أهميتها لدى المؤسسة المستقبلية (الحسني، 2014).

وتعتبر رسائل الشكر والتقدير من أهم التقاليد التي تتبعها العلاقات العامة في تقديم الشكر لكل من ساهم في نجاح أعمال المؤسسة، أو شارك في نشاطاتها. ويتم الاهتمام بشكلها، وقد اتخذت رسائل الشكر قالباً جديداً، بل أصبحت تصاغ على هيئة شهادة، وتطبع على ورق من النوع الفاخر، ويتم تصميمها بشكل جذاب. ومن الممكن أن تكون مكتوبة بخط اليد. ومن أصول اللياقة في كتابة رسائل الشكر أن تكون قصيرة، وموجزة، ولا تحمل مبالغة في التعبير عن الشكر، وعدم النفاق فيها، كي لا يشعر المشكور بأن الشاكر يجامل فحسب، بل ينبغي أن تصاغ بطريقة توحى للمشكور بأن الشكر نابع من القلب، ومن الرسائل التي تستخدم بشكل دائم، رسائل العمل التي تتنوع ما بين رسائل الطلبات، والدعوة، وتسهيل المهمات، والإعلام، وتقديم المساعدة والحصول عليها، وصياغة هذا النوع من الرسائل يتطلب مهارة ومهنية عالية من طرف كاتبها، فتبدأ بتحية بسيطة، وغالباً ما يكون الغرض منها واضحاً، وغير طويلة، ومباشرة، وبدون مبالغة في سرد التفاصيل، لأنه ليس من اللائق المبالغة في تضييع وقت متلقي الرسالة (ألبرت، 2016).

اعتبارات الذوق واللياقة التي ينبغي مراعاتها عند كتابة رسائل العمل (الحسني، 2014):

- استخدام الورق الرسمي الخاص بالمؤسسة في المراسلات الرسمية للمؤسسة.
- كتابة اسم المخاطب كاملاً (ولا بأس من كتابة اللقب أيضاً) وصفته.
- تقديم التحية بدون مبالغة، واستخدام العبارات المعبرة عن السرور.
- استخدام عبارات المخاطبة التي تحفظ مكانة المخاطب.
- تقديم الاحترام في نهاية الرسالة.
- التأكيد على إمكانية تقديم أية تفاصيل مطلوبة من طرف المرسل. مثل : لا تتردد في طلب أية معلومات إضافية، أو يسعدنا الرد على استفساراتكم
- تذييل الرسالة باسم المرسل وتوقيعها.

الأصول الواجب مراعاتها عند الزيارات الرسمية (فردية أو وفدية) (ألبرت، 2016):

- توجيه الدعوة للضيف قبل وقت كاف، ومن اللياقة من الضيف أن يقبل بهذه الدعوة.
- يترك للضيف الحرية الكاملة في تحديد موعد الزيارة، ما لم ترتبط بجدول أعمال المؤسسة المضيضة.
- إعلام الضيف بترتيبات المراسم المتبعة في المؤسسة لاستقبال الضيوف.
- إعداد برنامج الزيارة من طرف المؤسسة المضيضة بناءً على رغبة المؤسسة الضيف وإعلامه بها مبكراً.
- تقديم أسماء ومراكز الضيوف للمؤسسة المضيضة.
- تحديد الضيف ما إن كانت الزيارة فردية أو وفدية وإبلاغ المضيف بذلك.
- تقديم المضيف هدية تذكارية للضيف.
- استقبال الضيف أو الوفد بحفاوة، وضمن حفل استقبال حتى لو كان بسيطاً جداً، وبالمراسم المتعارف عليها.
- الاهتمام بمراسم الوداع بنفس حفاوة الاستقبال.
- ضرورة مراعاة المضيف والضيف للأمر التي يتحسس منها أي من الطرفين.
- التزام الضيف بالمكان الذي يحدده المضيف للاستقبال.
- من اللياقة أن يقبل الضيف ببرنامج المضيف، ولا يعترض عليه ما لم تمس معتقده أو مصالحه.
- في حالة وجود موائد طعام ضمن برنامج الزيارة، يتم تنسيقه بعناية فائقة، مع الالتزام بنظام الأسبقيات المتعارف عليه. وكذلك الأمر في حالة ركوب السيارة يتم الالتزام أيضاً بنظام الأسبقيات المتعارف عليه.

المراسلات الإلكترونية (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2013):

رغم اختلاف الشكل الرسمي للرسائل من مؤسسة إلى أخرى، واختلاف نوع الرسالة ومناسبتها وهدفها ومستقبلها، إلا أن هناك قواعد عامة مقبولة عالمياً لشكل الرسالة الإلكترونية، وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- استخدام اللون الأسود لخطوط المراسلات الرسمية، مع إمكانية استخدام اللون الأحمر للتأكيد أو الأهمية .
- إمكانية التظليل بالأصفر للنقاط التي تتطلب انتباهاً خاصاً.
- أن لا يتجاوز حجم الخط الـ 12 أو الـ 14 كحد أقصى.
- استخدام نوع خط واضح للقراءة.
- التذكر دوماً بأن كثرة استخدام الخطوط المائلة، والحمراء، والغليظة، والتظليل، والتأكيد على المعلومة، وتغيير حجم الخط بكثرة في الرسالة الواحدة يجعل الرسالة تظهر أكثر حدة .
- التأكد دائماً من كتابة عنوان الرسالة في خانة (الموضوع)، هذا سيسهل على المرسل والمستقبل للرسالة الرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة لذلك.
- الرد على الرسالة الإلكترونية في أقرب فرصة، حتى لو كان الرد هو عبارة عن تأكيد لاستلام الرسالة وأن اتخاذ اللازم سيجري في وقت لاحق.
- عند الانتهاء من إجراء مقابلة مع مرشح لوظيفة، أو بعد الاجتماع بشريك أعمال أو زيارة أحد العملاء، خصص جزءاً من وقتك لكتابة رسالة شكر على الاجتماع، لتمييز نفسك وتعكس صورة إيجابية عن مؤسستك.
- التعود على إرسال تقرير عن الاجتماع (Meeting Minutes) يمكن كافة الأطراف التي اجتمعت من معرفة مسؤولياتها ويسهل الرجوع للشخص المعني في كل أمر.
- قبل الضغط على زر الإرسال، يجب مراجعة وتدقيق إملاء وقواعد الرسالة، وقراءتها كاملة مرة واحدة للتأكد من تسلسلها المفهوم، مع التأكد من استخدام اللغة الرسمية المقبولة.

أنواع الاتيكيت

اتيكيت المجاملة والبساطة:

تعتبر المجاملة عموماً دستور الاتيكيت والبروتوكول وخاصة إتيكيت التعامل الرسمي والاجتماعي، و يمكن تعريف المجاملة بأنها فن الإرضاء، حيث تعطى فكرة طيبة عن صاحبها، كما وأنها تصل بسهولة إلى القلب، وبمعني آخر إذا وضع الشخص في اعتباره عند كل تصرف

شعور وإحساس وحقوق وتطلعات الآخرين، فإن ذلك يمثل البداية الصحيحة لأصول الاتيكيت (الجامعة الإسلامية بغزة، 2016). ويستطيع الإنسان بمراعاة شعور الآخرين أن يحقق نجاحاً اجتماعياً، حيث أن من يضع في اعتباره التزامه نحو غيره أكثر من التزامه نحو نفسه يصبح احتمال خطؤه أقل بكثير من الشخص الملم بقواعد الاتيكيت وتدل المجاملة والإخلاص والبساطة واللباقة على الأصل الطيب، وبصفة عامة فإن أفضل ما توصف به المجاملة ذلك القول "أحب لغيرك ما تحب لنفسك" (رضوان، 2013). كما تعتبر البساطة من أهم قواعد السلوك البشري، فهي السلوك الذي يمنحك القدرة على التعبير عن نفسك وتعريف الآخرين بسجاياك، فالأسلوب البسيط يمكن من أن تعرض الحقيقة بصورة سارة، وتعطي انطباعاً جميلاً، وتوفر وقت البحث عن وسيلة معقدة لفرض النفس أو الحاجة، فالتحلي بالبساطة من الأمور المحببة في كثير من المناسبات، ولا يستطيع الإنسان أن يتبنى سلوكاً بسيطاً إلا إذا تخلص من عقدة الخجل وسيطرته، وتجدر الإشارة إلى عدم الخلط بين مسألة التخلص من الخجل باقتباس أسلوب جاف وفظ، لأن الإنسان في هذه الحالة يكون قد لجأ أسلوب فرض النفس، واستتفار غيظ الآخرين، واستغرابهم (هلال، 2011). لذلك يجب أن يدرّب الإنسان نفسه على البساطة، ولكن في إطار الاعتداد بالنفس والثقة بالذات، وأن يكون الإنسان صريحاً وواضحاً وإشاراته مرنة ومباشرة، وتعبّر عن ذاته بعيداً عن الخجل المفتعل والحياء المصطنع أو التردد في عرض الأفكار، وكلما كان الإنسان صادقاً مع نفسه اكتسب احترام الآخرين.

اتيكيـت التـعامل في محيط العمل:

في أماكن العمل يتواصل المرء مع أجناس شتى من البشر من مختلف الطبقات والأعمار والميول والطبائع، ولذلك عليه أن يكون ملماً وواعياً تماماً لأصول وآداب الاتيكيت في التعامل مع الناس على اختلافهم، في المكاتب والمؤسسات وأماكن العمل الأخرى في شكل مبني على الاحترام والمنافسة المهنية البناءة.

وفيما يلي بعض مبادئ أصول التحية والتعامل في محيط العمل (ضاهر، 2011):

- عند تلقي ضيف أو عميل في المكتب، لا بدّ من الوقوف والنهوض من المكتب والتوجه إليه لاستقباله ومصافحته باليد، لأن ذلك يُشعر الضيف بالترحاب وينوع من الألفة المحببة التي تترك انطباعاً طيباً وإيجابياً عن المؤسسة ككل، ولا بدّ أيضاً أن يرافق المصافحة تواصل بصري يعزّزها.
- لا يحق لأي موظف أو مدير أو ربّ عمل أن يتجاهل أي شخص يدخل الى مكتبه، بل من الواجب القاء السلام عليه والترحيب به سواء كان أعلى أم أدنى منه مركزاً.

- من الخطأ أن ينتظر الموظف أن يكلفه رئيسه المباشر بأول مهمة حتى يلقي عليه التحية، بل عليه أن يكون المبادر في القاء التحية بعد دخول المدير الى المكتب بفترة وجيزة وانتظاره ليلتقط أنفاسه وينظم بعض أموره.
- عند تقديم شخص الى آخر يُقدم الشخص ذو المركز الأدنى الى الشخص ذو المركز الأعلى بغض النظر عما إذا كان هذا الشخص مسناً أو شاباً امرأة أو رجلاً

قواعد الإتيكيت الخاصة بالمؤسسة

- تختلف القواعد والاتيكيك المتبعة بين مكان عمل وآخر. لذا احرص دائماً سواء كنت موظفاً أم عميلاً أم ضيفاً على التقيد بالتعليمات الصادرة عن ادارة المؤسسة التي غالباً ما تكون معروضة في أماكن بارزة كي يقرأها الموظفون والزائرون.
- عند الدخول الى مؤسسة أو شركة ما يتم التوجه مباشرة الى قسم الاستعلامات لمعرفة الجهة الصالحة التي عليك مراجعتها حتى لا تضطر للتجول بين المكاتب على غير هدى واحداث فوضى أو بلبلة. ولا بد من اختصار الأسئلة في الاستعلامات الى الحدود الدنيا بسبب كثرة المراجعين في المؤسسة وكثافة العمل الملقى على عاتق الموظفين.
- يجب عدم توقع الشكر والمديح على كل العمل الناجح والمخلص الذي يقوم به الموظف، ولكن في المقابل يجب توقع الكثير من ملاحظات التنبيه والتأنيب اذا تم ارتكاب أي خطأ، لذا ينبغي العمل وفق ضمير واسع لتجنب الأخطاء قدر الامكان.
- يجب الحفاظ دائماً على أن يكون الموظف لائق المظهره والحديث، كما يجب عدم حمل مشاكله الشخصية الى العمل، والإبتعاد قدر الامكان عن الحديث عن الغير بسوء، ويتجنب المزاح السيء والكلام المبتذل الذي يفقده احترام الزملاء والزبائن.
- ويجب معرفة أن وقت العمل للعمل ولا يجوز اضاعته في شرب القهوة والدرشة على الهاتف أو عبر الانترنت مع الأصدقاء أو استضافة زائرين ليس لهم علاقة بالعمل.

الفصل الثاني مداخل إدارية

الإدارة كما ذكرنا عملية شمولية تتعلق بكافة جوانب العمل تهدف لتكوين علاقات ما بين مدخلات مادية وبشرية وتوجيهها بشكل معين والرقابة على ذلك التوجيه من أجل الحصول على مخرجات معينة بكفاءة وفاعلية، إحدى أبرز تقسيمات وظائف الإدارة التقسيم الخماسي للإدارة بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة وتقييم، على الرغم من أن كافة العمليات السابقة تستلزم تخطيطاً لها بحد ذاتها، فالتخطيط والتنفيذ بشكل عام لا يمكن فصله عن أي وظيفة إدارية..، يتضح من ذلك كون الإدارة ليست التخطيط والذي يمثل جزء منها، أو فقط إدارة الأفراد أو مجرد أسلوب التوجيه الذي يتم اتباعه مع العاملين وإنما تدخل شمولي لكافة جوانب العمل يبدأ برسم المسار المستقبلي وتوجيه العمل بكافة عناصره نحو ذلك المسار ومتابعة الحركة والتغلب على المعوقات أثناء الحركة، العديد من النظريات حاولت بحث تلك الجوانب مجتمعة من خلال حزم فكرية متجانسة عرفت بنظريات الفكر الإداري والتي اعتاد تقسيمها ضمن حزم فكرية أكبر عرفت بالمدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة ومدرسة ما بعد الحداثة، كل مدرسة ضمت مجموعة من النظريات المختلفة على مستوى التفصيل المتقدمة على العموم من حيث مبادئ مشتركة واتسمت بالتقارب الزمني فيما بينها، وبالرغم من أن كل نظرية حاولت تناول الفكر الإداري بشكل شمولي لكافة جوانب العمل، إلا أن أغلب النظريات كانت تميل للتركيز على جانب إداري معين أو رؤية العملية الإدارية ككل من منظور ذلك الجانب، سواء أكان ذلك الجانب مدخل معين من مدخلات العمل كنظرية إدارة المعرفة، أو كان ذلك الجانب عملية إدارية كنظرية الإدارة الإستراتيجية ونظرية الهندرة ونظرية صنع القرار، أو كان ذلك الجانب مستوى إداري كنظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة العليا.

نظرية البيروقراطية

أقدم تلك النظريات ظهوراً هي نظرية البيروقراطية والتي ظهرت مع أفكار ومؤسس علم الاجتماع الحديث والباحث الإقتصادي الألماني ماكس فيبر 1864-1920 (Maximilian Carl Emil Weber)، بكتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" (Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus) المنشور عام 1904، إلا أن انتشار المصطلح ارتبط بصدور أول طبعة من كتابه المعنون "بالاقتصاد والمجتمع" (Economy and Society) بعد وفاته بعامين عام 1922، ويتألف مصطلح (البيروقراطية) من كلمتين وهما كلمة (Bureau) وهي كلمة فرنسية تعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو سلطة المكتب، أو بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق

لخطوط السلطة، والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل، حيث ركزت النظرية على الإهتمام بأسس وقواعد تسيير المنظمة والرقابة على نشاطها خاصة المنظمات العامة، حيث أكدت النظرية على أهمية الرسمية في العمل وأن تحكم المنظمة القوانين لا العلاقات الشخصي، وأكدت على التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص والخبرة، التدوين الكتابي للأوامر، والسرية في العمل والالتزام بها (عابدين، 2005، صفحة 27)، وقد قسم فيبر هياكل السلطة إلى ثلاثة أنواع وهي: النوع الأول: السلطة البطولية (Charismatic authority) وهو ممارسة السلطة من خلال الموصفات الشخصية، والنوع الثاني: السلطة التقليدية (Traditional authority) وهو ممارسة السلطة من خلال الموقع في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، والنوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة (Retional legal authority) والذي تكون ممارسة السلطة خلاله من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم (Bureaucratic organization form) والذي اعتبره النموذج المثالي (Ideal type) للتنظيمات الإدارية، والذي يتحقق معه أعلى قدر ممكن من الكفاءة (Highly efficient system)، ويقوم التنظيم البيروقراطي المثالي على الأسس التالية: (التخصص الوظيفي - توزيع النشاطات والأعمال - توزيع السلطة - طرق وأساليب محددة للعمل - إشراف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا - إشتراط الخبرة والتدريب عبر التسلسل الزمني للإدارة - الإعتماد على المستندات)، وبالرغم من أن النظرية حققت نجاحا في تلك الفترة والتي اتسمت بزيادة الطلب على العرض إلا أن تغير هيكل السوق إلى العكس أظهر قصور النظرية في قيادة النشاط التنظيمي، لما تتسم به من إضعاف روح المبادرة والإجتهاد وإهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف باعتمادها على التسلسل الإداري في التسيير.

نظرية الإدارة العلمية

ظهرت نظرية الإدارة العلمية عام 1911 مع المهندس الأمريكي (ميكانيكا) فريدريك تايلر (1856م-1915م) بكتابه مبادئ الإدارة العلمية، والذي كان بمثابة إضافة مرموقة أصبح بموجبها يُنظر للإدارة على أنها علم مثل سائر العلوم الأخرى، وقد تركزت أعمال تايلر على صياغة سلسلة العمليات المنتظمة للعملية الإنتاجية، بالإضافة إلى تركيزه على فعالية العامل (أو الموظف) ودعا إلى ربط الأجر بمردود العمل وليس بوقت العمل حيث أن العامل قد يتظاهر بالعمل في حين أن العمل لا يستغرق إلا جزءاً بسيطاً من وقت العامل (شريف، 1997، صفحة 37).

نظرية الإدارة العليا

النظرية الثالثة بالمدرسة التقليدية في الإدارة هي نظرية الإدارة العليا، والتي تعتبر إتجاه إداري معاكس لنظرية الإدارة العلمية، ففي حين أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على أهمية المستوى المتوسط والأدنى من الإدارة فإن نظرية الإدارة العليا والتي تعرف أيضاً باسم نظرية الإدارة العامة أو نظرية التقسيمات أو نظرية المبادئ الإدارية، اهتمت بشكل أكبر بالمستويات العليا من الإدارة، وقد أسس هذه النظرية المهندس الفرنسي هنري فايول 1841 - 1925 (Henri Fayol) والذي بدأ حياته العملية كمدير عام لشركة منجمية في فرنسا كونت له خبرة ساعدته على تبني فلسفة تسييرية (Orsoni & Helfer, 1994, p. 139)، والتي صاغها في كتاب "نظرية الإدارة" عام (1914م)، وقد قدم النظرية في كتابه المعنون بـ "الإدارة العامة والصناعية" (General and Industrial Managment) والمنشور عام 1916، ففي حين انصب اهتمام تايلور بنظرية الإدارة العلمية على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا والأنشطة الأساسية بالمنظمة والتي قسمها إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق)، ويعتبر فايول أنه يمكن التحكم في السلوك الإنساني من خلال العملية التسييرية بمجموعة من المبادئ والقواعد والضوابط المحددة للأداء، والتي حددها بناءً على مشاهداته بأربعة عشر مبدأ كأسس عامة للإدارة وهي: تقسيم العمل (Labour devison)، السلطة والمسؤولية (Authority and responsibility)، الالتزام بالقواعد (Discipline)، وحدة الأمر (Unity of command)، وحدة التوجيه (Unity of direction)، خضوع الأفراد للمصلحة العامة (Subordination of individual interest to general interest)، المكافآت (Remunerations)، المركزية (Centralization)، تسلسل القيادة (chain of Command)، النظام (Order)، العدالة (Justice)، الاستقرار الوظيفي (Stability of tenure)، المبادأة (Initiative)، العمل بروح الفريق (Team work) (الصحن و آخرون، 2000، صفحة 55)، ويعتبر أيضاً من رواد هذا الإتجاه (الإدارة العليا) لوثر جولييك (1892-1993) والذي لخص نظريته حول الإدارة بشكل عام في كتابه "وظيفة المدير التنفيذي" في عبارة (POSDCORB) وهي بداية سبع كلمات اعتبرها مراحل العمل الإداري وهي: [التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، التوظيف (Staffing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Coordinating)، إعداد التقارير (Reporting)، إعداد الميزانية

(Budgeting)، ويؤخذ على النظرية اغفالها للتركيز على العاملين في المراتب الدنيا فضلاً عن الإهتمام بالجانب الإنساني، وإغفال الإهتمام بالمستوى الفني أو الإنتاجي.

نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية بعشرينات القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية وارتبط انتشارها بالأربعينات، حيث تبنت استراتيجيات الإهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيمة ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاءة الإنتاجية، ويعتبر عالم النفس الأسترالي جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) 1949-1880 هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال تجاربه الممتدة ما بين عام (1927م إلى 1932م) في مصانع شركة وسترن إلكترونيك في كتابه المشاكل الإنسانية في عصر الصناعة (The Human Problems of an Industrialized Civilization) والمنشور عام 1933، ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاث رواد هم الإنجليزي روبرت أوين (Robert Owen) الذي وضع اللبنة الأولى، وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي، والأمريكية ماري فوليت (Mary Parker Follett) 1933 - 1868 التي تعتبر أفكارها امتداد لأفكار مايو - والتي قامت بدراسة السياسة والقانون والفلسفة إلا أنها حرمت من شهادة الدكتوراه من جامعة هارفرد لكونها امرأة-، وتقوم النظرية على أن كفاءة وفاعلية العامل تعتمد على الإهتمام بالعنصر الإنساني والتحفيز المعنوي والثقة المتبادلة، والذي من شأنه رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العامل ومن ثم زيادة الإنتاجية بدرجة أكبر من إدارة علاقات العمل من خلال الإطار الرسمي فقط عن طريق السلطة (Orsoni & Helfer, 1994, p. 372)، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية هي أنها ركزت بشكل مفرط على أهمية العنصر الإنساني الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة و متكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم.

كان للنموذج الذي طرحه عالم النفس الأمريكي ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) حول الحاجات البشرية أثر بالغ الأهمية في تطوير نظرية الإدارة نحو نفس اتجاه العلاقات الإنسانية، حيث قدم نموذج مثالي للإدارة في المنظمات الصناعية عام 1965 تحت مسمى (Eupsychian Management) والذي عرف فيما بعد بنظرية ماسلو في الإدارة (Maslow on Management) والتي طرح خلالها فكرة التكامل وعدم اعتقاد أن هناك رابح أو خاسر في أي تعامل مثلاً تطوير المشرف لمساعديه فإن المساعد يشعر بالسعادة و المشرف يشعر بالفخر و الاعتزاز لأنه طور مساعديه، وقد وضع ماسلو تسع مبادئ للإدارة المستتيرة وهي: الثقة الجماعية، رغبة كل فرد بالمؤسسة لتطوير نفسه، السعي الدائب نحو الكمال، الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، العلاقات الديمقراطية، قوة النشاط المؤسسي، المحافظة على

الموجودات، حب التقدير والثناء، احترام الرؤساء.

نظرية X&Y

تقوم فلسفة هذه النظرية تقوم على أن أي مدير لابد وأنه إما يكون متأثراً بفكر المدرسة التقليدية متأثر بـ(ماكس فيبر) و(تايلر) وأفكارهم في عملية الحوافز المادية والتنظيم الرسمي، أو بفكر العلاقات الإنسانية (ألتون) ونظرية حركة العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، وبالتالي تأثر المنظمة ككل تبعاً لتأثر المدير بإحداهما، نشأة نظرية X&Y بناءً على نقد غالباً لنظرية الكلاسيك التي أغفلت الجانب المعنوي واعتمدت الجانب المادي في التحفيز والعقاب، ونقد أقل لنظرية العلاقات الإنسانية التي بالغت في الإهتمام بإثراء الجانب النفسي والعلاقات الإنسانية مع العاملين، حيث اعتبرت أن الفرد ليس مجرد آلة إنتاجية تستخدم وتغرى بالمال وتتلّف مع سوء الاستعمال، ففضية ارتباط الأفراد بتنظيمات الأعمال ليست مجرد قضية عمل وراتب أو أجر بل قضية ارتباط اجتماعي بين أفراد التنظيم وبين النظام الذي ينتمون إليه، كما أن وسائل التحفيز قد تشمل وسائل أخرى كالإقناع، كما أن المنصب ليس المصدر الوحيد للسلطة، فكلاً من العلم والخبرة والإسم والثراء والقدرات الشخصية مصادر للسلطة والتأثير قد تكون أكثر من المنصب.

وبشكل عام فإن نظرية (X&Y) تقوم على فكرة أن الأفراد ليسوا سواء فكل عامل شخصية قد تختلف عن زميله ما يتناسب معها من أسلوب إداري قد لا يتناسب بالضرورة مع غيره، وبناءً عليه فالمدير يجب أن يتمتع بقدر من التمييز ما بين شخصيات العاملين لديه ويتعامل مع كلاً منهما بما يتوافق مع طبيعة شخصيته، قدم تلك النظرية أستاذ الإدارة الأمريكي دوجلاس ماك جريجور 1906 – 1964 (Douglas Macgregor) عام (1960) في كتابه الشهير الجانب الإنساني من المؤسسة (The Human Side of Enterprise) ولذلك تعرف بنظرية ماكجريجور، وقد قامت النظرية لإستدراك كلاً من الفرضية المتشائمة للنظرية الكلاسيكية حول الأفراد والنظرية المتفائلة لنظرية العلاقات الإنسانية حول الأفراد، حيث اعتبرت أن كلاً منهما لا يخلو عن قدر من المغالاة، وأنه ينبغي على المديرين فهم الطبيعة البشرية وطبيعة الأفراد غير المتجانسة بمنظوماتهم، فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (X , Y) وحدد لكل منهما ملامح رئيسية بحيث يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ (X , Y) في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (X) والتي تفترض أن الموظف كسول عديم المسؤولية، والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (Y) والتي تفترض أن الموظف يحب العمل ويتحلى بالمسؤولية، بحيث يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق عليهم النظرية (X) أما الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (Y) فيتم الاعتماد على الحافز

المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات، وبذلك يتضح أن نظرية (X) تمثل جانب الإدارة باللوائح والرقابة الخارجية لسلوك الأفراد، بينما نظرية (Y) تمثل الإدارة بالأهداف والتوجيه والرقابة الذاتية، وبالرغم من أن نظرية ماكجروجر أئت بشئ من العقلانية والدعوة إلى عدم المغالاة إلا أن تطبيقها واقعياً سيواجه عدة صعوبات، فسياسات التفاضل بين الأقران في المنظمة على أساس الفروق الشخصية قد لا تحظى برضا العاملين في كثير من الأحوال.

نظرية السلوك التنظيمي هي النظرية التي تقوم على فحص العوامل التي يتحدد على أساسها سلوك الفرد داخل المنظمة، وبالتالي ما هي الممارسات التوجيهية بناءً على هذه المحددات والتي يمكن من خلالها التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمات، لقد أئت نظرية Y&X كمحاولة للتقريب بين نظرية الكلاسيك حول السلوك التنظيمي والتي ركزت على البناء التنظيمي والحافز المادي، ونظرية النيوكلاسيك والتي ركزت على الجانب الإنساني بالإضافة إلى سبر الأغوار التي غفلت عنها كلتا النظريتين، لقد اعتبرت الكلاسيكية العامل كالترس في آله أو كآلة بشرية في مقابل الآلات المعدنية وأغفلت الجانب الإنساني، وبين العلاقات الإنسانية (الكلاسيكية الحديثة) والتي بالغت في التركيز على الجانب الإنساني وأثره في الإدارة، واهتمت بالتركيز على إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية وما يترتب على تحقيق الرضا الوظيفي للعامل من زيادة الإنتاجية، إلا أن تلك الفرضية في الواقع يتعذر تطبيقها، نظراً لتعقد وتشابك البيئة الإنسانية وتعدد الحاجات الإنسانية بدرجة يصعب معها تحقيق تلك الحاجات في كل الظروف والأحوال.

نظرية صنع القرار الإداري

في حين تركز اهتمام النظريات الكلاسيكية من مدخل الحسم والنيوكلاسيكية من مدخل التودد على إدارة الأفراد، فإن النظريات الحديثة انتقل تركيزها إلى دور الهيكل (هيكل التدرج الوظيفي، هيكل العمليات..) الذي ينتظم فيه الأفراد والقرار الذي يتوجهون بموجبه، أولى تلك النظريات والتي بدأت تظهر ببطء عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية هي نظرية صنع القرار (Decision Making) أو نظرية الأساليب الكمية في صنع القرار أو النظرية الكمية في الإدارة، أو نظرية علم الإدارة (لأهتمامها بالأساليب الكمية والعلمية في تحليل البيانات واتخاذ القرارات) وذلك خلال الفترة من 1945 إلى 1965 (Pal & Bansal, 2012, p. 50)، فما الفائدة من إدارة مُنضبطة للأفراد تُنفذ قرارات غير مُنضبطة، فالقرار هو جوهر الإدارة وعليه يقوم نجاحها أو فشلها، ومن هذا المنطلق ظهر عام عام (1938) كتاب "وظائف المديرين" (The Function of the executives) للأمريكي "تشستر برنارد" (1886 - 1961) (Chester Barnard) والذي ضمنه أهم أفكاره حول القرارات، ثم كتاب "التنظيم والإدارة" (Organization & Management) عام 1948، ولأن تشستر برنارد من أنصار المدرسة السلوكية فقد دعا إلى الإهتمام بالعوامل السلوكية المؤثرة في عملية صنع وتنفيذ القرار، والدعوة إلى التغلب على كافة العوائق البيروقراطية في الإتصال من أجل صنع وتنفيذ القرار، وقد تلخصت أهم أفكاره حول نظرية اتخاذ القرارات، في أن المنظمة ما هي إلا نظام لإتخاذ القرار، كما أكد على ضرورة استخدام العقلانية والمنطق والحكمة وسرعة البديهة والخبرة العلمية في اتخاذ القرارات، وأن تنفيذ القرار يرتبط بمدى تعاون الأفراد في المنظمة بينهم البعض وبينهم وبين الإدارة العليا والتنسيق بين الأجزاء، بينما اختلفت وجهات نظر الموظفين في المنظمة هي السبب الأساسي لعدم تحقيق هدف المنظمة، وعقب كتاب برنارد بنحو عشر سنوات ظهر كتاب "السلوك الإداري" (Administrative behavior) بعام (1947) لعالم الإقتصاد السياسي والإجتماع الأمريكي هيربرت سيمون (Herbert simon)، والذي يعد أحد أهم رواد مدرسة القرار، وقد لخص سيمون في كتابه الإدارة بعملية صنع القرار، اعتبر سيمون أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه والذي أكد على أهمية اتصافه بالعقلانية المحدودة (bounded rationality) وهو القرار العقلاني بالقدر الذي تسمح به الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، فالقرار مكتمل العقلانية قد يتناسب تطبيقه الفعلي مع ظروف المنظمة ولذلك فالقرار يجب أن يكون عقلاني ولكن بالقدر الذي تسمح به بيئة القرار وملابساته، حيث أن صنع القرار ليس مجرد الشكل النهائي للقرار وإنما هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات

المتسلسلة التي تؤدي إلى اتخاذ القرار (التركي، 2009، صفحة 89) كما ذهب إلى أن القرار الجيد ليس ذلك القرار الذي يؤدي إلى قدر أكبر من الكفاءة بل القرار الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع (مرشد، 1988، صفحة 194)، وبشكل عام فقد اعتبر أنصار هذا التيار أن عملية صنع القرار هي محور النشاط الإداري والذي يقوم عليه نجاح المنظمة أو فشلها، والذي يجب أن يتم بطريقة علمية وكمية، وتحديد معايير قياسية كمية بلغة الأرقام لتقييم الأداء لا وصفية، وذلك باستخدام النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب، ومن ثم يتم قياس معدلات الأداء بناءً على قياسات الأداء ومقارنتها بالأهداف.

نظرية الاقتصاد الإداري

اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على الفكر أو التحليل الاقتصادي، هذا العمل أو المدخل أو العملية... إن قومت بها سوف أكسب كم؟ وإن لم أقم بها سوف أخسر كم؟ وبناءً على كم وفي ضوء تكلفة العمل يتم اتخاذ القرار الإداري وفقاً لنظرية الاقتصاد الإداري، وبالتالي غنظرية الاقتصاد الإداري هي رؤية إقتصادية لظاهرة العمل وإدارة هذا العمل، فهي ترى العمل كظاهرة اقتصادية تدار من جانب النفقات والإيرادات، بخلاف رؤية السياسة للإدارة والذي يتركز على جانب السلطة، أو رؤية علم الاجتماع للإدارة بأنها ظاهرة من اجتماعية من جانب العلاقات الاجتماعية... وهكذا، وبذلك يمكننا تعريف الاقتصاد الإداري بأنه العلم الذي يستخدم النظرية الاقتصادية والتحليل الاقتصادي في إتخاذ القرار الإداري، فالقرار الإداري الذي يحقق نجاح وكفاءة العمل هو القرار الذي يصدر بناءً على نظر وتحليل كافة بنود وعناصر العمل من منظور النفقات والعوائد، ولذلك فهي نظرية تنطلق من استخدام أدوات التحليل الجزئي بصفة خاصة وأدوات التحليل الكلي بصفة عامة لإتخاذ القرار الإداري، مما جعل الاقتصاد الإداري امتداداً للاقتصاد الجزئي، والذي كان تراكمه (التحليل الإقتصادي الجزئي) خلال النصف الأول من القرن العشرين أشبه بمقدمة أساسية لظهور مصطلح "الاقتصاد الإداري" والذي ظهر لأول مرة عام 1951 عندما نشر الأمريكي "جيول دين" (1906 - 1979) (joel dean) كتابه المعنون بالاقتصاد الإداري (managerial economics) (Dean, 1951)، كما يطلق عليه أيضاً اقتصاد الأعمال (business economics)، مايكل يوجين بورتر 1947 - معاصر (Michael Porter) من أوائل العلماء الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشكلات الإدارية خاصة استراتيجيات المنظمات وبين أن المنظمة يمكن أن تحقق الميزة التنافسية من خلال القيادة التكاليفية (Cost Leadership) وتعني المقدرة على تقديم السلع والخدمات بأقل الأسعار، ومنذ الستينات وحتى الفترة المعاصرة تواترت العديد من الكتابات حول موضوع الاقتصاد الإداري والتي

اهتمت بتحليل الطلب والتنبؤ بالطلب المتوقع، إدارة الربحية، إدارة الأصول، تحليل تكلفة الإنتاج، قرارات وسياسات التسعير، سياسات الإنتاج، سياسات الترويج، إدارة المنافسة والميزة التنافسية (Reddy & Saraswati, 2007, p. 15)، ومن أبرز تلك الكتابات التالي: بحث ويليام بومول (william baumol) 2017 – 1922 والمنشور عام (1961) بعنوان ما الذي يمكن أن تقدمه النظرية الاقتصادية للإقتصاد الإداري؟، والتي يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط وهي: إنشاء نماذج تحليلية يمكن من خلالها التعرف على مشاكل الهياكل الإدارية، إنشاء نماذج تحليلية يمكنها تعزيز القدرات التحليلية للعمل، أخيراً توضيح المفاهيم المتعلقة بالأعمال الاقتصادية (Baumol, 1961)، وفي عام 1977 نشر كلاً من بول وموت كتابهما بعنوان الإقتصاد الإداري المفاهيم والحالات، وقد عرفا الإقتصاد الإداري على أنه تطبيق نظرية علم الإقتصاد لحل المشكلات الإدارية على مستوى الشركة لمعالجة مشكلات اتخاذ القرار الإداري، مع الأخذ في الاعتبار سياق التداخل بين العوامل الاقتصادية والإنسانية السلوكية والتكنولوجية والبيئية، واعتبر أن أهم مداخل الإقتصاد الإداري هي تحليل الطلب والتنبؤ به، تحليل تكاليف الإنتاج، التسعير، التحليل والتقييم الإقتصادي للميزانية الرأسمالية (Paul & Mote, 1977)، وفي عام 1980 قدم كلاً من غراهام وبودنهام كتابهما المتميز بعنوان الإقتصاد الإداري (Graham & Bodenham, 1980)، وكتاب موريس وتوماس عام 1981 والذي تناولاً خلاله الإقتصاد الإداري من خلال خمس أقسام وهي أولاً مدخل عام حول المديرين والأسواق وأساليب التحليل الإقتصادي الإداري، ثانياً تحليل الطلب ويشمل تحليل سلوك المستهلك وتحليل سلوكه في إحلال الإستهلاك في حالة تغير دخله ومرونة الطلب والتنبؤ به، الجزء الثالث تحليل الإنتاج وتكلفته، الجزء الرابع تعظيم الربح في هياكل الأسواق المختلفة ويشمل حالة الأسواق التنافسية وحالة التميز التنافسي للشركة وحالة السوق الاحتكارية، الجزء الخامس مواضيع متقدمة وتشمل تقنيات التسعير المتقدمة والقرار الإداري تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد (Maurice & Thomas, 1981).¹

سلسلة الإمداد الكلية: سلسلة الإمداد الكلية (General Logistics Chain) تعرف أيضاً بسلسلة التوريد الكلية (General Supply Chain) SC أو سلسلة الإمداد والتوريد (supply logistics chain)، بشكل عام يشير الإمداد (Logistics) إلى حركة المدخلات، بينما يشير التوريد (supply) إلى حركة المخرجات، السلسلة الكلية هي حركة المواد الخام من أول منشأ وحتى آخر مستهلك، وقد عرفها ستيفنسون (Stevenson) عام (2002) بأنها تسلسل من

¹ راجع أيضاً (Petersen & Lewis, 1986)، (Robert, 1985)، (Barry, 1986)، (Petersen & Lewis, 1986)، (Davies & Lam, 1987)، (Thomas & Maurice, 1987)، (Gupta & Mote, 1988)، (Mote, Paul and Gupta, 1988)، (William, 1989)، (Deepakshi Gupta, 1990)، (Trivedi, 2002)، (Keat & Young, 1992)، (baye, 1994)، (Fitzroy, Acs, & Reekie & Crook, 1995)، (Jonathan Crook, 1995 & Duncan Reekie, 1994)، (Gerlowski, 1998)، (Varshney, Maheshwari, Chand, & Sons, 2002)، (D.C.Hauge, 2007)، (Geetika, Png, Lehman, & Cheng, 2008)، (Ghosh, & Choudhury, 2008)

المنظمات المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالعميل النهائي، وبشكل عام تنقسم السلسلة الكلية إلى ثلاث سلاسل فرعية كالتالي:

أولاً سلسلة الإمدادات الداخلة (Inbound Logistics Chain) IL وهي سلسلة حركة المواد الخام من المنشأ والعمليات والتحويلات التي تطرأ عليها وحتى لحظة دخولها المنظمة.

ثانياً سلسلة إمدادات الأعمال (Business Logistics (BL وهي حركة المواد الخام داخل المنظمة وحتى خروجها من المنظمة، وتعرف أيضاً بسلسلة القيمة (Value Chain) VC أي سلسلة عمليات إضافة القيمة على المدخلات والتي تتم داخل المنظمة، سلسلة القيمة هي المراحل التي تنتقل خلالها المادة الخام داخل المنظمة ليضاف إلى تكلفتها قيمة جديدة إلى أن يتم تسليمها للعميل المباشر، تحليل سلسلة القيمة الداخلية يهدف إلى تحليل الأوزان النسبية للقيمة المضافة التي تضيفها الوظائف أو المراحل المختلفة بالشركة، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل مرحلة، واستكشاف مركز الثقل الإنتاجي بها والذي يعتبره كلاوزفيتز (Clausewitz) "محور الطاقة والحركة الذي يعتمد عليه كل شيء آخر، والذي يعد بمثابة النقطة التي ينبغي أن تتوجه إليها طاقة المنظمة"، ومن ثم تعبئة الخبرات والموارد لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً سلسلة الإمدادات الخارجة (Outbound Logistics) OL أو سلسلة التوريد (Supply chain) أو سلسلة الطلب (Demand Chain) DC وهي حركة المنتج منذ لحظة خروجه من المنظمة وحتى استهلاكه وتبدأ بالعميل المباشر وتنتهي بالمستهلك النهائي، وهي سلسلة إضافة القيمة على المنتج خارج المنظمة.

التحليل الإقتصادي لسلاسل الإمداد والتوريد يمكن من إدارة العمليات الداخلية لإضافة القيمة وفتح مجالات التكامل وإقامة التحالفات الإستراتيجية بسلاسل الإمداد والتوريد لتأمين التدفقات الداخلة والخارجة وإدارة التكلفة.

نظرية إدارة المعرفة

المعرفة هي الناتج عن معالجة الأفكار، فهي المتصور (المفهوم) من معلومات ما، والمعلومات هي البيانات المرتبة لتلبية إحتياج معين. ويختلف الناتج الفكري وفقاً لإختلاف مكون رصيد الوعي والتفاوت النسبي لقدرات نشاط المعالج الذهني من كائن لآخر من حيث السرعة والدرجة والإستمرارية، ودرجة التأثير أو درجة الإنفعال المتولد نحو الإتجاه (ضعيف هوائي، متوسط مائع، قوي صلب)، وطبيعة الذاكرة من حيث درجة إستمرارية الفكرة بالذاكرة وبالتالي إستمرارية التأثير المتولد عن الإنفعالات الناتجة عن تلك الأفكار، وتكون إما أفكار لا تتعدى الذاكرة الحسية ويتولد عنها إنفعالات حسية (حالة حسية)، أو يتولد عنها إنفعالات شعورية (حالة شعورية)، أو أفكار ترتبط بالذاكرة الطويلة يتولد عنها إنفعالات إنطباعية (حالة إنطباعية)، أو أفكار ترتبط بالموروثات الجينية يتولد عنها إنفعالات أزلية (صبغة جينية)، ذلك الفكر المتفاعل في مجموعه يتم ترجمته في سلوك، وهو الأوامر الفكرية التي تتكون بالمخ لمقابلة التصورات الفكرية، ويمثل السلوك الحسي إنعكاس للسلوك الفكري أي السلوك في مرحلة الفكر.

ظهرت إدارة المعرفة (Knowledge Management) لأول مرة بأواخر الثمانينات مع كتابات السويدي "كارل إيرك سيفبي" 1948 - معاصر (Karl Erik Sveiby) - أستاذ إدارة المعرفة بالمدرسة السويدية للإقتصاد- والتي ترجع اهتمامه بها لأول مرة لعام 1979 عندما اكتشف أن هنالك كرونه لم تسجل في السجلات المالية لصحيفته حيث اكتشف بأن هنالك إدارة للأصول غير ملموسة يجب الاهتمام بها وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، والتي تشمل البيانات والمعلومات والعلاقات والإسم التجاري والحقوق الفكرية..، والتي تمثل في مجموعها أصل معنوي يتحدد على أساسه بشكل كبير نجاح المنظمة، فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والتي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الابداع والتميز، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، والتي تتحدد أبعاد إدارتها في بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها، وتقاسمها وتطبيقاتها (حريم، 2010)، في عام 1986 قدم سيفبي كتابه الأول في إدارة المعرفة بعنوان "معرفة الشركة" (Kunskapsföretaget) للإشارة إلى الأصول القائمة على المعرفة والتي قسمها إلى اختصاصية وهيكلية، وفي عام 1990 نشر أول كتاب بعنوان "إدارة المعرفة" (Kunskapsledning)، كما أن أطروحته عام 1994 كانت أول أطروحة في العالم في إدارة المعرفة (Rybinski, 2009)، ومع منتصف التسعينات تصاعدت الأعمال البحثية التي أكدت أهمية الأصول المعنوية (intangible assets) كانعكاس لتغير بيئة الأعمال وتساعد الأهمية النسبية لدور المعرفة في خلق الناتج في عالم اتسم بتطور سريع في مجالات تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات عرف باقتصاد المعرفة (Wall, 2005)، ففي

عام 1994 بدأ المؤتمر الأول للمعرفة تحت رعاية شركة "أرنست اندي انج" كما اهتم العديد من المفكرين الإداريين بالمعرفة مثل "بيتر دراكر" و "روبرت كابلان" الذي أعد موازنة بطاقة تسجيل الأداء في صحيفة هارفارد في عام 1995.

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (Newman, 1999,P,1)، فهي نشاط إنساني بالدرجة الأولى يتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة من المعلومات والبيانات واستخدامها، وبالدرجة الثانية نشاط تقني يتمثل في حفظ ومعالجة البيانات والمعلومات ويرتبط بتطور التقنيات والحاسبات، وهي تمثل العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة، وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي (داود : ص.ص، 60-61)، كما تعمل إدارة المعرفة على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر والسعي الى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وحفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها وتسهيل عملية تقاسم المعرفة (Holsapple & Singh,2001:82)، وبشكل عام يطلق على المعرفة من الناحية الاقتصادية رأس المال الفكري، ولذلك ترتبط نظرية إدارة المعرفة بنظرية رأس المال الفكري في الحقل الاقتصادي.

رأس المال الفكري (الهيكل الفكري)

ظهر مصطلح "رأس المال الفكري" (Intellectual Capital-IC) -والذي تشترك في مفهومه العديد من المصطلحات المرادفة كرأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الفكرية، غير المادية، المعنوية- لأول مرة بأواخر الثمانينات مع كتابات السويدي "كارل إيرك سيفبي" 1948 - معاصر (Karl Erik Sveiby) -أستاذ إدارة المعرفة بالمدرسة السويدية للاقتصاد- للإشارة إلى الأصول القائمة على المعرفة والتي قسمها إلى اختصاصية وهيكلية (Rybinski, 2009) ، حيث نشر "سيفبي" كتابه الأول في اقتصاد المعرفة والذي كان بعنوان "معرفة الشركة" (Kunskapsföretaget) عام 1986 ، وفي عام 1990 نشر أول كتاب بعنوان "إدارة المعرفة" (Kunskapsledning) ، كما أن أطروحته عام 1994 كانت أول أطروحة في العالم في إدارة المعرفة ، وبذلك فقد ارتبط مفهوم "رأس المال الفكري" منذ نشأته بالحقل الإداري والذي تناوله من المدخل الإداري تحت اصطلاح "إدارة المعرفة" والحقل المحاسبي تحت اصطلاح "إدارة الأصول المعرفية" أو "الأصول المعنوية" بالإضافة إلى العلوم (Alcaniz, Bezares, & Roslender, 2010) ، ومع بداية التسعينات بدأت تظهر الأعمال البحثية التي أكدت أهمية الأصول المعنوية

(intangible assets) كانعكاس لتغير بيئة الأعمال وتساعد الأهمية النسبية لدور المعرفة في خلق الناتج في عالم اتسم بتطور سريع في مجالات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات عرف باقتصاد المعرفة ، والذي ترجع بداياته للسبعينات والذي انخفضت فيه أهمية الآلة في صنع الإنتاج مقابل تصاعد أهمية المعلومات (Wall, 2005) ، وبمنتصف التسعينات ظهرت العديد من الأعمال الهامة التي تناولت مصطلح رأس المال الفكري بقدر بالغ من التحليل والاهتمام (Rybinski, 2009) ، والتي أكدت على أن العديد من المنظمات خاصة في المجالات المرتبطة بالتكنولوجيا أصبح إنتاجها يعتمد بشكل أساسي على ممتلكاتها المعرفية المتراكمة والمعارف التي يتمتع بها العاملون بها وليس على الأصول المادية فقط (حسن ر.، 2002) ، لا سيما "مستكشف سكانديا" (Skandia Navigator) والذي طورته شركة "سكانديا" (Skandia) عام 1994 لقياس رأس المال الفكري ، وهي شركة سويدية تأسست عام 1855 وتعد واحدة من أكبر الشركات التي تعمل في مجال التأمين والخدمات المالية وإدارة الأصول والخدمات الإدارية ، وقد تضمن مستكشف سكانديا ستة مؤشرات وهي: العلاقات مع حملة الأسهم، ورأس المال البشري، مدى تناسب البنية المادية مع خطة المنظمة ، ثقافة المنظمة ، الإجراءات والروتين ، الحقوق الفكرية ، كما عرفت (Skandia) رأس المال المعرفي بأنه "المعرفة والخبرة العملية والتنظيمية والتكنولوجيا وعلاقات العملاء والمهارات المهنية التي توفر ميزة تنافسية في سوق العمل" (Starovic & Marr, 2003, pp. 10-11) ، وفي عام 1997 قام كلاً من "ادفينسون ومالون" (Edvinsson and Malone) بتطوير مستكشف سكانديا إلى أربع مجموعات بحيث يشمل رأس المال الفكري رأس المال المال البشري ورأس المال الهيكلية ، ويشمل رأس المال الهيكلية رأس المال الزبوني ورأس المال التنظيمي (Organizational Capital) ، ويشمل رأس المال التنظيمي رأس المال الابتكاري (Innovation Capital) ورأس مال العملية (process capital) ، ويشمل رأس المال الابتكاري الملكية الفكرية (Intellectual Property) والأصول غير الملموسة (Innovation Capital) (Michael & Edvinsson, 1997) ، بعام (1997) ظهرت العديد من الأعمال التأصيلية (Brooking, Edvinsson and Malone, Stewart, Sveiby) والتي اتفقت ضمناً في التأكيد على أن التحدي الأساسي القادم الذي سيواجه الإدارة العليا هو قدرتهم على تنمية الأصول الفكرية أو "رأس المال الفكري" لتحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية متواصلة (Alcaniz, Bezares, & Roslender, 2010, p. 3) ، حيث عرف "بروكينج" (Brooking , 1997) رأس المال الفكري على أنه "مصطلح يطلق للجمع بين عناصر رأس المال غير الملموس" أما كلاً من "ادفينسون ومالون" (Edvinsson and Malone, 1997) فقد عرفا رأس المال الفكري على أنه "مزيج من المعرفة

، الابتكارات ، المهارات وقدرات الموظفين الفردية بالشركة" ، وعرفه "ستيورت" (Stewart , 1997) بأنه "حزمة مفيدة من المعرفة تتضمن عمليات المنظمة ، التكنولوجيا ، براءات الاختراع، مهارات الموظفين، المعلومات عن العملاء والموردين وأصحاب المصلحة بالشركة" (مقلد، 2010) ، كما عرفه (Stewart 98) بأنه "المادة المعرفية الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة" (Stewart, Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, 1998) ، كما يعرف بأنه مجموع المعرفة ذات القيمة الاقتصادية للمنظمة والتي تتكون بشكل أساسي من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني (Bassi, 1997) ، وعرفه "ميرتن وآخرون" (Mertins et al , 2001) على أنه "مجموعة العناصر التي تشمل الحقوق الفكرية والعلاقات مع العملاء والصورة العامة للمنظمة والمعرفة المصنفة (براءات الاختراع وحقوق الطبع) والماركات المسجلة والجهود الابتكارية والبنية التحتية" (مقلد، 2010) ، ويعرف على أنه "مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها" (المفرجي و صالح، 2003، صفحة 18) ، كما عرفته دراسة (مرسى ، سوسن ، 2008) بأنه "مجموعة من الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية" ، كما يعرف (Hamel & Prohalad) على أنه "قدرة ومهارة متفردة تتفوق بها المنظمة على جميع المنافسين في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية" (مقلد، 2010).

وبشكل عام فإن مضامين رأس المال الفكري يتم تصنيفها إلى ثلاث عناصر رئيسية وهي: رأس المال البشري (human capital) ، ورأس المال الزبوني أو رأس مال العلاقات (customer or relational capital) ورأس المال التنظيمي أو الهيكلية (organisational or structural capital) (Wall, 2005, p. 4) ، رأس المال التنظيمي ليس نسبة إلى الهيكل التنظيمي وحسب ، وإنما اصطلاح يشمل مفهومه مجموع المعارف والنظم والمهارات التي ترتبط نشاتها وملكيته ووجودها بذلك الهيكل التنظيمي لعوامل الإنتاج ، فكما أن المضمون المعرفي داخل البشر والذي يسهم في صناعة دخولهم تم الإصطلاح عليه بالبشري ، فبالمثل بالنسبة لرأس المال الهيكلية أو التنظيمي فهو المعرفة التي لا تنفصل عن المنظمة أو عن ذلك الهيكل الإنتاجي ولا يمكن للعاملين العودة بها إلى منازلهم ، وبذلك فإن رأس المال البشري يُمثل أحد مكونات رأس المال فكري بمفهومه العام ، وهو أحد أبرز هذه المكونات بما يتضمنه من قدرات

ومهارات التفكير والإبداع والابتكار ، (وهيبة، 2012، صفحة 4) فهو النواة الصلبة لرأس المال المعرفي (المصباح، 2006) ، وفقاً لذلك التقسيم فإن رأس المال الفكري ينقسم إلى رأس مال فكري مملوك للمنظمة ويظهر في الحسابات الدفترية لأصولها لا يمكن للأفراد ملكه وهو رأس المال التنظيمي ، ورأس مال مملوك للأفراد العاملين بها لا يمكن للمنظمة امتلاكه ويظهر في فارق القيمة السوقية عن القيمة الدفترية ، ورأس مال اجتماعي يشمل علاقات المنظمة مع الزبائن والموردين مملوك لكل من المنظمة والأفراد العاملين بها ، كما يمكن إضافة عنصر رابع وهو رأس المال الثقافي وهو قيم وثقافة المنظمة التي تساهم في عملية الإنتاج ويتجسد كرأس المال الاجتماعي في كل من المنظمة والأفراد ويظهر هو الآخر في فارق القيمة الدفترية والسوقية.

أما "سيفبي" (Sveiby) فقد قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام وهي: أولاً رأس المال البشري (HC) ، ثانياً رأس المال الهيكلي الداخلي (Internal structure) أو رأس المال التنظيمي (Organisational capital) ويشمل البيانات المملوكة للشركة والبرمجيات والنظم الداخلية ، ثالثاً رأس المال الهيكلي الخارجي (The external structure) أو رأس المال الزبوني (Customer capital) ويشمل علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والتي يعبر عنها بقيمة الإسم التجاري والعلامة التجارية والسمعة (Sveiby, 1997) ، أما "ستويرت" (Stewart) فقد قسم رأس المال الفكري إلى: أولاً رأس مال بشري واعتبر أن أهميته تكمن في الابتكار والذي لا يمكن للآلة أن تحققه ، وليس في العمل الذي يمكن أن تحل محله الآلة بقدر أعلى من الكفاءة والفاعلية ، ثانياً رأس المال التنظيمي أو الهيكلي ووصفه بأنه المعرفة التي لا يمكن ان تذهب ليلاً مع العاملين إلى منازلهم ، وتنتمي إلى المنظمة ككل كالبيانات والنظم التي تمتلكها المنظمة ، وأخيراً رأس المال الزبوني وهو علاقات المنظمة وهو علاقات المنظمة مع الموردين والزبائن ، واعتبر أن قيمته تتحدد بقيمة حقوق الفرنشايز للشركة (Stewart, Intellectual Capital, 1997) ، أما كلاً من "إيدفنسون ومالون" (Leif Edvinsson and Michael Malone) فقد قسما رأس المال الفكري إلى قسمين وهما: رأس المال البشري وهو مجموع المعرفة والمهارات والقدرات الابتكارية لدى الأفراد العاملين والتي لا يمكن للشركة امتلاكها ، ورأس المال الهيكلي وهو مجموع المكونات المعنوية المملوكة للشركة والتي لا يمكن للأفراد العودة بها إلى منازلهم وتدعم الإنتاجية كالبيانات والبرمجيات والنظم الهيكلية والعلامة التجارية والقدرات التنظيمية (Edvinsson & Malone, 1997) ، تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) صنفَت رأس المال الفكري إلى رأس المال التنظيمي (أو الهيكلي) ورأس المال البشري (يوسف ع.، 2005، صفحة 4) ، أيضاً "كافيدا" (Kavida and Sivakunar , 2009) مال إلى

تصنيفه بدراسته إلى قسمين رأس مال بشري ورأس مال هيكلي ، بحيث يشمل الأخير كل ما يدعم الموظفين لأداء أعمالهم كالبرمجيات وبراءات الاختراع ، والعلامات التجارية ، بالإضافة إلى صورة المنشأة ونظام المعلومات وملكية قواعد البيانات (مقلد، 2010) ، كما أن هناك مدخل يقوم بتصنيف رأس المال الفكري على أساس معيار إمكانية التقدير المحاسبي ، حيث يصنف مكونات رأس المال الفكري إلى أصول معنوية محسوبة القيمة كرسيد ضمن أصول المنظمة وهي الأصول الفكرية (Intellectual Assets) وتشمل براءات الاختراع والعلامة التجارية وحقوق النشر والتصاميم ، وأصول معنوية غير محسوبة وهي الموارد الفكرية (Intellectual Resources) وتشمل المعرفة الضمنية ، والعلاقات ، والمهارات والخبرات ، والمقدرة الابتكارية (يوسف ع.، 2005، صفحة 4) ، وبناءً عليه فإن مفهوم رأس المال الفكري هو مجموع المضامين الفكرية التي يملكها الأفراد والمنظمات التي يعملون بها والتي تسهم في ظهور الإنتاج ، والذي ينقسم إلى رأس مال بشري لا يكون إلا داخل الأفراد ورأس مال هيكلي لا يكون إلا داخل المنظمات ، ورأس مال اجتماعي ويشمل علاقات الأفراد وعلاقات المنظمة مع الموردين والعملاء ، ورأس مال ثقافي ويشمل ثقافة الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.

عمليات إدارة المعرفة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها وتطبيقها، (Mertins,etal,2001:28)، أو قد تصنف إلى: الخلق والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال (Burk, 1999:26).

- **تشخيص المعرفة** أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة ومصادرها وطرق الحصول عليها
- **تحديد أهداف المعرفة** يقصد بها الأهداف والفوائد في حال حصولها على المعرفة وكيف تعمل هذه المعلومات على إضافة قيمة للمنظمة
- **توليد المعرفة** من خلال الحصول على المعرفة واستيعابها، أو تحليلها وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية.
- **تخزين المعرفة** والحفاظ عليها في أوعية إلكترونية أو على شكل كتب ودوريات، وتحديد آليات صيانة المعرفة
- **توزيع المعرفة** على المعنيين لتطبيقها وإستخدامها في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

نظرية النظم الإدارية

ظهرت نظرية النظم (Systems theory) بخمسينات القرن العشرين وارتبط انتشارها بالسنتينات (Pal & Bansal, 2012, p. 50) كنتيجة للعديد من الأفكار الإدارية التي طرحها كلاً من عالم الأحياء النمساوي "لودوينج فون بيرتفلي" (1901 - 1971) (Ludwing von Bertalanffy) عام 1937 (حمادة، 1985، صفحة 10)، والإقتصادي الأمريكي "كنيث بولدينج" (Kenneth Boulding) 1910 - 1993، والطبيب النفسي الإنجليزي "ويليام روس أشبي" (William Ross Ashby) 1903 - 1972، وعالم النفس الروسي الأمريكي "أناتول رابابورت" (Anatol Rapoport) 1911 - 2007 (Groth, 2012)، إلا أن النشأة الحقيقية لنظرية الإدارة كنظام مفتوح ارتبطت بكتابات أستاذ علم النفس الأمريكي "دانيال كاتس" (Daniel Katz) 1903 - 1998، وأستاذ علم النفس الاجتماعي الأمريكي "وروبرت خان" (Robert Louis Kahn) 1918 - معاصر (James Thompson) بالسنتينات (Groth, 2012, p. 7)، حيث ظهرت نظرية النظم المفتوحة في الإدارة من خلال العمل المشترك لدانيال كاتس وروبرت خان بكتابهما "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" (The Social Psychology of Organizations) والمنشور عام 1966، تلك النظرية التي دعت للأخذ بالنظرة الشمولية في الحقل الإداري، والنظر للمؤسسة باعتبار أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي (مرشد، 1988، صفحة 205) وبالتالي فالمنظومة الإدارية تتألف من مجموعة من النظم الفرعية التي تسعى إلى تحويل المدخلات وفق عمليات إلى مخرجات، ويتوقف نجاح تلك المنظومة على توازن نظمها الفرعية الداخلية وعلاقاتها بالنظم الخارجية (مرعي، 2002)، وفي إطار نظرية النظم حاول بعض الباحثين صياغة نماذج إدارية للنظم الفرعية الداخلية والخارجية ومن تلك النماذج نموذج الأنظمة الستة ونموذج الأنظمة السبعة.

نظرية Z في الإدارة اليابانية

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، طرحها في كتاب "نظرية Z"، يصنف بعض الباحثين نظرية Z كأحدى النظريات التابعة للنظرية الموقفية، باعتبار النظرية الموقفية قامت على أساس توفيق الأعمال للنظم الإدارية التي تتناسب مع موقفها ونظرية Z عملت على تقديم نموذج توفيقي لتوفيق خصائص الإدارة اليابانية لكي تتوافق مع طبيعة البيئة الأمريكية.

مدخل حول الإدارة اليابانية: يرجع عصر النهضة باليابان ل بدايات القرن السابع عشر مع حكم الإمبراطور "إياسوا توكوجاوا" والذي عمل على رفع درجة اندماج وتفرد السكان اجتماعيًا، ومع تقلد الإمبراطور "موتسوهيتو" الميجي عام 1868 والذي قاد حركة اصلاحية ثورية بدأت النهضة الفعلية على مبدأ واحد هو (بلد غني وجيش قوي)، في تلك الفترة كانت الصين تعاني من ويلات حروب الأفيون من قبل الدول الأوروبية وعلى رأسها المملكة المتحدة، اتبع "موتسوهيتو" الميجي سياسة كسر عزلة البلاد وبدأ حركة انفتاح تجارية وعلمية، ففتحت الموانئ البحرية بشكل كامل وألغت الإقطاعيات العسكرية وعمل على تقليص نفوذ الساموراي وتجريدتهم من امتيازاتهم حتى انتهى تحكم الطبقة العسكرية في اليابان في ظرف ثماني سنوات، وسمح للفلاحين للمرة الأولى بامتلاك الأراضي الزراعية وإنتاجها مما ساهم في تكوين طبقة فلاحين منتجين، نتجت عن تلك الإصلاحات تكون نسيج اجتماعي شديد التماسك بين الدولة واتحاد شركات القطاع الخاص (زايباتسو)، ومع الحرب العالمية التي تم ضرب خلالها اليابان بقنبلتي هيروشيما وناجازاكي ثم حصارها بحريًا وانهارها اقتصاديًا أعلنت اليابان استسلامها وتم تعيين الجنرال الأمريكي "ماك آرثر" حاكمًا فعليًا لليابان والذي قام بتسريح الجيش الياباني بالكامل وبدأت سنوات احتلال الولايات المتحدة لها (1951 - 1945)، تلا وثيقة الإستسلام انهيار اقتصادي وانتشار البطالة والفقر واعتمدت اليابان بشكل كبير على المساعدات الأمريكية (مليار ونصف دولار من 1945:1950)، كان المخرج الرئيسي من تلك الأزمة مبادرة كلاً من "سابورو أوكيتا" و"يونوسوكي جوتو" وهما مهندسان كهرباء كانا يعملان في العاصمة الصينية بكين، وبعد الحرب عادا إلى طوكيو ليبدأ التحضير لجلسات نقاشية لوضع خطة لتجاوز الأزمة وعقد أول اجتماع يوم 16 أغسطس لعام 1945 (بعد الهزيمة بيوم واحد فقط)، وبمرور الوقت تحولت الجلسات من جلسات خاصة لجلسات عامة يحضرها أكاديميو وسياسيو اليابان لمناقشة إعادة الإعمار، وتولى أوكيتا وجوتو مهمة تلخيص نقاط كل جلسة نقاشية وتحويلها لتقرير كامل، بعد فترة أخرى تبنت الحكومة الجلسات رسميًا وضمتها وزارة الخارجية إليها تحت مسمى (لجنة المسح الخاصة) وظهرت التقرير النهائي في سبتمبر عام 1946 بعنوان (المشكلات الأساسية لإعادة إعمار الاقتصاد الياباني)، تناول التقرير المشكلات والتحديات التي تواجه الاقتصاد مع توصيف دقيق جدًا للوضع الداخلي، ثم وضع إستراتيجية عامة لمواجهة كل المشكلات، ثم في مرحلة التقرير الثالثة وضعت توصيات التحرك لإعادة الإعمار بالتفصيل، اتبعت اليابان سياسة تحسين الإنتاجية، ومن تلك السياسة تم استحداث مصطلح الجودة الشاملة (Total Quality Management)، بالإضافة إلى سياسة دعم الابتكار (حتى أصبحت المركز الرابع عالميًا كأفضل بيئة موائمة للابتكار) مع استثمار فائق في القطاع التكنولوجي، ومن جانب آخر

ساهمت وزارة التجارة الدولية والصناعة بشكل كبير في إعادة هيكلة الصناعات اليابانية والتعاون الوثيق بينها وبين القطاع الخاص ودفع هذه الصناعات وصولاً إلى منافسة الولايات المتحدة مباشرة، واعتمدت استراتيجيتها في الدعم على أساس نمو الطلب على الصناعة.

أما الإدارة اليابانية فقد استمدت خصائصها من الطبيعة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني ذات الإمتداد التاريخي، وبخاصه خصائص الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة واطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، لقد انعكست تلك الخصائص الاجتماعية على طبيعة العمل الإداري الياباني مكوناً طريقة إدارية خاصة والتي يمكن وصفها بالإدارة الأبوية أو العائلية، والتي يكون فيها التحاق الفرد بالعمل أشبه بالتحاقه بأسرة إنتاجيه على غرار أسرته المنزلية، لها مدير بمثابة أب روجي لفريق العمل والذي يسوده مناخ الإخاء الأسري مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم، هذا النظام الإنتاجي ما كان ليتكامل لولا وجود النظام التربوي بالمجتمع الياباني الذي يقوم بشكل أساسي على التربية المسالمة للطفل الياباني وغرس الأخلاق والقيم والتقاليد الحسنة، لإخراج فرد يتمتع بالصلاح وروح المواطنة والدأب على خدمة مجتمعه ووطنه، ومن تلك التنشئة للفرد والأسرة الصغيرة يتكون المجتمع الأكبر الذي يتسم بالتعاطف والتواد والتكافل بين أفراد المجتمع ككل، وبين زملاء العمل والمهنة على وجه الخصوص، فالنظام التربوي الياباني يقوم على أساس غرس قيم التعاون والتشارك بين الأفراد بعضهم بعضاً في العمل أو المنظمة، فبمجرد التحاق المواطن الياباني بعمله عند بداية حياته العملية تنهال عليه عبارات الترحيب والاستقبال من زملائه في المؤسسة، الأمر الذي يشعره بالاطمئنان ويعطيه انطباعاً أولياً حسناً، يشجعه على الانخراط في عضوية هذه المؤسسة باعتبارها بيته الثاني، ينتمي إليها ويعيش مع رفاقه الخبرات السارة وغير السارة في ظل جو يسوده التفاهم والتعاضد بين الأفراد، وكأنهم عائلة واحدة، بالإضافة إلى تقديم امتيازات وتسهيلات أخرى تتعلق بالإسكان والترفيه وغيرها، وبشكل عام تقوم الإدارة اليابانية على مجموعة من المبادئ أبرزها: أولاً: الاستقرار والأمن الوظيفي بضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما يخلق ولاء وتفاني من الموظف تجاه المنظمة. ثانياً: العمل كفريق وقياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية. ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار بين المديرين والعاملين مما يخلق انسجاماً وتوافقاً في الأهداف بين كافة العاملين وعلى اختلاف المستويات الوظيفية. رابعاً: الاهتمام الشامل بالعامل وتوفير مقومات الحياة والاستقرار من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، بالإضافة إلى تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة وعدم التمييز. خامساً: عدم التسرع بالتقييم والترقية فتنقل الموظف يكون بنفس

المستوى الإداري من وظيفة لآخرى، مما يمنح الأفراد إلماماً أكثر شمولية بطبيعة العمل، ولذلك فالإدارة اليابانية لا تميل للتخصص الدقيق في العمل، فالعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، كما تعتمد الترقية في جميع المؤسسات اليابانية على سنوات الأقدمية في المؤسسة وبغض النظر عن السن أو الخبرة.

موقفية نظرية Z

نظراً للنجاح الكبير الذي حققته المنظمات اليابانية خلال الفترة من الخمسينات وحتى السبعينات اتجه عدد من الباحثين لدراسة التجربة اليابانية من الناحية الإدارية لتحديد الأسباب التي جعلت من هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية، من أبرز تلك الدراسات "نظرية Z" والتي قدمها أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا الأمريكي الياباني الأصل "ويليام أوشي" 1943 - معاصر (William Ouchi) والمنشورة عام 1981 بكتابه الشهير "نظرية زيرو: كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية" (Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge) لم يقم أوتشي بتوضيح المقصود تحديداً من الرمز (Z) هل جاء كامتداد لحرفي X، Y...، أما أنه اختصار لكلمة الخطأ الصفري (ZeroError) أو الإدارة منعدمة الخطأ الإنتاجي، أم أنه رمز لكلمة "زيباتسو" (Zaibatsu) والتي تعني اتحاد شركات القطاع الخاص اليابانية، بأي حال حاولت نظرية (Z) التوفيق ما بين الإدارة اليابانية والأمريكية، باعتبار أن النسخ الكامل للنموذج الياباني لا يتماشى مع الطبيعة الأمريكية، ولذلك اقترح نموذج هجين لتطويع الإدارة الأمريكية لكي تتماشى مع الإدارة اليابانية، ففي الإدارة اليابانية L يكون التوظيف مدى الحياة وفي الأمريكية A قصير الأجل، ولذلك أقترح بنموذج Z أن يكون التوظيف طويل الأجل، في الإدارة اليابانية القرار جماعي وفي الأمريكية فردي أما في Z فالقرار بالمشاركة والأغلبية، في الإدارة اليابانية المسؤولية جماعية وفي الأمريكية فردية وهو اختيار Z، أما الترقية والتقييم فسرّيع بالإدارة الأمريكية بطى بالإدارة اليابانية وهو اختيار Z، الرقابة في الإدارة الأمريكية معلنة وفي اليابانية غير معلنة أما في Z فهي معلنة وغير معلنة، أما من ناحية المسار الوظيفي فمتعدد التخصص في الإدارة اليابانية متخصص بشكل دقيق بالإدارة الأمريكية معتدل التخصص في Z، أما من ناحية سياسة الأفراد فتقوم الإدارة اليابانية على الإهتمام الكلي داخل وخارج المؤسسة بينما الإدارة الأمريكية تقوم على الإهتمام به داخل المؤسسة فقط بينما Z أوصت بالإهتمام بالموظف داخل وخارج المؤسسة بما في ذلك الحياة الأسرية والعائلية. لكن يبقى لنا تعقب.. إذا كانت طبيعة الأسرة في مجتمعات ما تتسم بتراخي وتقصير أفرادها في أداء واجباتهم الشخصية وواجباتهم تجاه بعض، فكيف يمكن اعتداد أن نقل نموذج الأسرة من المنزل إلى العمل من الممكن أن يرفع من أدائه الإنتاجي؟.

وفي بيئة الإدارة اليابانية نشأت نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management، أو ما يسمى مبادئ ديمينغ وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون، كما ظهر مفهوم JIT أي لا يوجد اعتصامات، لا يوجد أعياد رسمية، يوجد عمل وعمل فقط، وإنتاج يتزايد مع الوقت، حتى توصلوا إلى ما يسمى بالتوريد اللحظي، ليكون المخزون يساوي صفرًا . فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد يكتظ بالناس العاملين .

نظرية الموقفية

على نحو مما أتت به نظرية ماكجرجور جاءت به النظرية الموقفية (Contingency or Situational Theory) في اعتبار أن الأسلوب الإداري المناسب يختلف باختلاف المواقف وظروف المنظمات، فأياً من النظرية التقليدية (نظرية العامل الآلة) أو التقليدية الجديدة (نظرية العامل الصديق) لم ينشأ من فراغ بمعزل عن الواقع، وإنما ارتبط اثبات أي منهما بحالات نجاحه فعليته صاحبت تطبيق تلك الأفكار، ومن جانب آخر ففي حين أن عمل معين سيستدعي نجاحه تركيز التنظيم على الإستراتيجية فإن عمل آخر سيتطلب التركيز على النظم، وبالتالي فإن كل النظريات التي تناولت الظاهرة الإدارية قد تكون مناسبة في حالات وغير مناسبة في حالات أخرى، وهو ما دعت إليه النظرية الموقفية (Contingency or Situational Theory) والتي ظهرت مع أواخر خمسينات وبداية ستينات القرن العشرين وارتبط انتشارها بالسبعينات (Pal & Bansal, 2012, p. 50) فالنظريات الإدارية مجرد رؤى من جوانب مختلفة للظاهرة الإدارية، ولكل جانب ما يناسبه من عمل وفقاً لظروفه الداخلية والخارجية، في عام 1958 نشرت الإنجليزية "جوان وودورد" 1916 – 1971 (Joan Woodward) كتاب "الإدارة والتكنولوجيا" ثم كتاب "المنظمة الصناعية" عام 1965، وقد طرحت خلالهما دراساتها الممتدة خلال فترة الخمسينات حول أكثر من مائة شركة، وقد توصلت إلى أنه لم توجد علاقة بين الأشكال التنظيمية والتي كانت متنوعة بقدر كبير وبين الإنتاجية، بينما كانت العلاقة ما بين التكنولوجيا والإنتاجية، وفي عام 1961 نشر الإنجليزيان "توم برنس" 1913 – 2001 (Tom Burns) وجورج ماكفرسون ستوكر (George Macpherson Stalker) كتاب "إدارة التحديث" (The Management of Innovation) والذي فرق خلاله ما بين إدارة الجانب الميكاني بالمنظمة، وما بين إدارة الجانب التنظيمي والذي يخضع للمتغيرات الداخلية والاجتماعية والسياسية (Groth, 2012, p. 14)، كما ترتبط هذه النظرية بكتاب الأمريكيين بول لورانس (Paul Lawrence) و"جاي لورش" (Jay Lorsch)، والمعنون بـ"البيئة والتنظيم" (Organization and Environment) والمنشور عام 1967، وأعمال فيدلر (Fiedler et al., 1967)،

وهيرسي وبلانشرد (Hersey&Blanchard, 1969)، ومنتربرغ (Mintzberg, 1973)، وباس (Bass et. al., 1994) (Madsen, 2004)، وتطلق فرضيتها من أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، فهي لا تفر بال نماذج الجامدة وتؤكد على أن الحلول الإدارية يجب أن تبنى على أساس وضعية الحالة، فعندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تواجهها.

نظرية الهندرة إعادة هندسة العمليات الإدارية

من النظريات الإدارية التي يمكن اعتبارها ضمن المداخل الموقفية نظرية الهندرة أو إعادة هندسة العملية الإدارية (Business Process Reengineering (BPR، الهندسة الإدارية أو هندسة الإدارة هي إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة (الزطمة، 2011، صفحة 26)، فهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري طموح في أداء المنظمة بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض تكلفة وجودة المنتج. وتعرف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بعملية إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل : التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة، كما تعرف بأنها منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً، وهي وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهريّة داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها وهي إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء)، وهي تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات (العلاقات الخارجية) وتغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة، وهي إعادة تصميم العمليات، والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء عن منجات وخدمات الشركة، فالهندرة هي إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة.

وتتم الهندرة من خلال دراسة الوضع الحالي للعمليات، الإستماع لصوت العميل، الإقتداء بالنماذج الناجحة Benchmarking ، وضع التصميم الجديد للعمليات، التطبيق والتحسين المستمر، بحيث يتلاءم المنتج والعمليات والتوزيع وكافة عناصر المزيج التسويقي مع متطلبات

العمل مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، والتحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات - نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة - في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين إستيعابها ضمن وقت قصير، حيث تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة المذكورة أعلاه تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة . وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدراً أعلى من المهارة الفنية وعلى نفس المنوال، تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب، وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغيرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغيرات .

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات :

- 1. تحقيق تغيير جذري في الأداء** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة .
- 2. التركيز على العملاء** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .
- 3. السرعة** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .
- 4. الجودة** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات ورغبات العملاء .
- 5. تخفيض التكلفة** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

يتضح مما سبق أن الهندرة تتصف بعدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير الإداري وأهم هذه العناصر التالي :

أولاً أن يكون التغيير أساسي حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل : لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات .

ثانياً أن يكون التغيير جذري يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني أقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المطالبات الحالية وأهداف المنظمة.

ثالثاً أن يكون النتائج جوهرية وضخمة تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

رابعاً أن يكون التغيير في العمليات تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية . فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات .

خامساً أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت .

سادساً أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

حالات الأعمال التي تستدعي إعادة هندسة العمليات الإدارية

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

1. **المنظمات ذات الوضع المتدهور** هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية . إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها .

2. **المنظمات التي في طريقها للتدهور** هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور : كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم . هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي - تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق .

3. **المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح** هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات . هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين .

التميز الإداري

التميز هو انفراد الشئ بفروق تفوق غيره، وفي اللغة التميز يعني الرفعة ويرادفه اللاء والمعالي، كما يعني أيضا في اللغة بلوغ أرفع ما يمكن (بن منظور ، 1996، صفحة 44)، وفي اللغة الإنجليزية يقابل التميز كلمة "Excellence" وكانت الكلمة المقابلة له لدى افغريق قديما كلمة "Aristeia" والتي كانت تعني أفضل الأحوال (Loukas , 2007)، ويعرف قاموس ويبستر التميز على أنه عمل الشئ بشكل حسن وبدرجة عالية من الإحتراف والتفوق وبالتصنيف الأول (Webster dictionary)، التميز الإداري أصبح واحد من أكثر الموضوعات المثارة بعصر المعرفة والمعلومات والذي تغيرت معه طبيعة الظاهرة الإدارية، بحيث أصبحت الإدارة التقليدية غير كافية لمجابهة تحديات عصر المعرفة والعولمة الذي تطلب بطبيعته تميز إداري قادر على التكيف مع طبيعة متغيرات البيئة الإدارية الداخلية والخارجية، ففي عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تنتم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، لقد نشأ مفهوم التميز الإداري كمدخل للجمع ما بين العناصر والمقومات الإدارية لتحقيق قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، وتحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة (Stakeholders) من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الإدارية في إطار الربط ما بين الأنشطة الإدارية المتباينة وخططها الإستراتيجية والتغذية المرتدة، كما يعرف بالتوفيق ما بين إحتياجات المساهمين والإحتياجات الداخلية لبيئة العاملين (2008 , Leadership)، وقد عرّفه بينار وجيرارد (Pinar & Girard) بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، (Pinar & Girard, 2008)، كما يعرف على أنه قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح (PINTO, 2003)، ويعرف بأنه الطريقة التي يتم من خلالها قياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة (KANJI, 2001)، ويعرف بأنه الطريقة الإجمالية التي يتحقق من خلالها الرضا المتوازن لكل من العاملين والمجتمع وأصحاب المصلحة، وبالتالي تعزيز فرص النجاح في المدى الطويل (ESKILD & ANDERS, 1999)، وهو نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها، والتي من خلالها يصل الفرد إلى عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح في الوقت

الصحيح (Forrest BREYFOGLE, 2008)، ويعرف على أنه القدرة على المحافظة على تطوير ثابت من خلال خلق القيمة المضافة والتركيز على الجودة (STEED, 2002)، ويعرف بأنه مجموعة الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والميزات التنافسية الدائمة (Swanwick, 2005)، وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التميز على أنه عبارة عن أسلوب للحياة قد يحدث في مؤسسة أو منظمة صغيرة أو كبيرة تصنع خدمة أو تقدم سلعة فهو نمط فكري و فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة لإشباع في إشباع احتياجات جميع الأطراف سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة التحسين المستمر أو الإبداع. والتميز هو مفهوم كلي شامل غير قابل للتجزئة أي أنه من غير الممكن أن تكون منظمة ما مميزة في مجال معين وعلى العكس من ذلك في مجال آخر.

في عام 1982 قدم كلاً من (WATERMAN & PETERS) نظرية البحث عن التميز بفحص أكثر من 43 شركة أمريكية متميزة لمدة عامين، وقد توصل إلى ثمانية عناصر مشتركة ما بين الشركات الماميزة وهي (SHEARER, 2006, p. 15): أولاً التركيز على الفعل أو العمل، حيث تتصف الإدارة المتميزة بالتوقف عن الثثرة والعمل على إيجاد حلول المشكلات في أسرع وقت ممكن، ثانياً الإقتراب من العملاء وفهم احتياجاتهم وتلبية بشكل سريع وفعال، ثالثاً الإبداع ويعتبر الإبداع هو العامل الأساسي للتميز والذي يفقدانه تفقد الإدارة قدرتها على التميز وعدم القدرة على التفوق أمام إبداعات الآخرين (K & S, 2003)، رابعاً الإنتاجية من خلال الأفراد أي بث روح العمل الجماعي بين العاملين وأن تفانيهم في العمل هو ما يحقق الإنتاجية وبالتالي رفع روحهم المعنوية وتحفيزهم على الإنتاجية والتميز، خامساً الحرص على القيم ففي الإدارة المتميزة تحرص الإدارة على تبني قيم أساسية كالإهتمام بالفرد والثقة بالعاملين وتبني القيم الرفيعة، سادساً الالتزام بالخط الأصلي للنشاط أي تغيير نشاطها ولا تدخل مجال من مجالات الأعمال دون معرفة كيفية إدارته، سابعاً البساطة والتسهيل وذلك بتقسيم أقسامهما إلى إدارات بسيطة ومنحها استقلالية إدارية، ثامناً المرونة والانضباط.

وفي عام 1984 قدم كلاً من سيلفا وهشمان (SILVA & HICHMAN) نظرية خلق التميز والتي حاولت أن تفسر التميز الإداري من مدخل تميز القائد الإداري أو المديرين، وقد حددت النظرية ست صفات أساسية لكي يمكن للمدير أن يحقق التميز الإداري وهي (WARNER, 1995): أولاً البصيرة النافذة وتعني القدرة على الوصول إلى عمق المشكلة وعدم تحليلها بسطحية للقدرة على التوصل إلى حلول جذرية لها، ثانياً الحساسية وتعني القدرة على سرعة فهم الآخرين وما يتوقعونه والتعامل معهم على ذلك الأساس، ثالثاً الرؤية وتعني القدرة على رسم مسار المستقبل

وكيفية الوصول إليه، رابعاً التعددية وطلاقة الحركة وتعني القدرة على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة، خامساً التركيز وتعني القدرة على الإيجابية وتحقيق الكفاءة والفاعلية، الصبر وذلك لإرتباط الرؤية بفترة طويلة الأمد لذا لزم الإدارة أن تتسم بالصبر حتى تتحقق تلك الأهداف.

وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور أساسية في تفسيرها لمفهوم التميز وهي على النحو التالي (آل مزروع ، 2010):

أولاً تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة : أوضحت المنظمة الأوربية للجودة أن التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على التركيز على النتائج والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف وإدارة العمليات وإشراك الأفراد والتحسين المستمر والإبداع والمنفعة المتبادلة وتحقيق المنافع لأصحاب المصالح بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء حيث يؤكد (Peter Drucker) إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات

ثانياً تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها : يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها وهو حالة من التفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المنظمات المماثلة في مجال العمل و ظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي من شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة، ويشير البعض إلى أن التميز هو الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن تبلغه المنظمة من أداء مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المنظمات

ثالثاً تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات الأداء: يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به ومما يجعل من المنظمة الخيار الأمثل للعملاء المرتقبين وبالتالي يسمح لها بتحقيق التفوق والتميز، وبالتالي يمكن من خلال ما سبق التوصل إلى أن التميز الإداري هو العلو والتفرد في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء عملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية للعملاء من خلال وضع الاستراتيجيات التي تركز على أداء الأفراد العاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

ثقافة التميز

مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى النطاق الشامل والمتكامل من قيم وأخلاقيات وممارسات العمل السائدة في مؤسسة معينة، فهي تعبر عن مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات داخل المجتمع الواحد.

ويتضح من مفهوم الثقافة التنظيمية أنها تعتمد كثيراً على القيم، التي تعبر عن ما يراه الفرد أو الجماعة من خطأ أو صواب. وعرف فريق من المهتمين القيم بأنها الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة لأدناها.

وتتعد القيم حسب نطاقها وهي القيم الشخصية والقيم المشتركة بين جماعة معينة والقيم المشتركة بين أعضاء تنظيم منظمة معينة والقيم الإنسانية والاجتماعية المشتركة في العالم. كما أن للثقافة التنظيمية أنواع متعددة من أهمها الثقافة البيروقراطية التي تعتمد على التحكم والالتزام، والثقافة الإبداعية التي تتسم بالمخاطرة و مواجهة التحديات، وثقافة المساندة التي تتسم بمساعدة العاملين لبعضهم البعض، وثقافة العمليات التي تركز على طريقة إنجاز العمل وثقافة المهمة التي تركز على طريقة إنجاز العمل، وثقافة المهمة التي تركز النتائج، وثقافة الدور التي تعطي أهمية لنوعية التخصصات الوظيفية.

أما الثقافة التنظيمية المتميزة فيه التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة التطورات من معتقدات عاملها وقياداتها وأن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. كما تعرف ثقافة التميز بأنها مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة والتي تركز على إرضاء متلقي الخدمة والعمليات الفعالة وقياس المخرجات الصحيحة، والتحسين المستمر، والقيادة الملهمه، والشفافية والثقة والتمكين والمساءلة كما أنها المصلحة الجماعية للطريقة المتميزة التي يفكر أو يشعر بها معظم العاملين في المؤسسة تجاه بعضهم البعض وتجاه متلقي الخدمة والموردين والخدمات والمنتجات المقدمة وتجاه المؤسسة وتجاه المجتمع والجهات الأخرى (Conti, 2009).

وتتميز الثقافة التنظيمية ببعض الملامح التي تميزها عن الثقافات التنظيمية الأخرى كالثقافة الإدارية التقليدية وإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الملامح (الينارت، 2005):

1. المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المنظمة
2. التركيز على العملاء الذين من أجلهم أنشئت المنظمة بالتعاون معهم ومع الموردين
3. توجيه العملية، فكل عمل ينفذ ينتج منه بعض الخدمات والإجراءات التي قد تكون متداخلة وظيفياً

4. المشاركة والتفويض، فكل الموظفين معنيون بمساءل التميز، ويتم التركيز على التطوير الذاتي.

5. التطوير والتعلم المستمر.

6. تقديم إسهامات للمجتمع المحلي.

وقد أدرجت عدد من نماذج التمييز معايير للثقافة ضمن المعيار الرئيس للقيادة، إلا أنه لأهمية ثقافة وقيم المنظمة وارتباطها مباشرة بالعاملين كافة التي تؤثر على مستوى أداء المنظمة أدخلت بعض نماذج التمييز الحديثة معياراً رئيسياً لثقافة المنظمة وذلك لعلاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المنظمة، وتمثل العوامل الظاهرة كل الجوانب التنظيمية والإدارية التي تتضمنها نماذج التميز، أما العوامل الكامنة تمثل الثقافة والقيم السائدة في المنظمة والمجتمع والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على نجاح نماذج التميز، فتكامل ثقافة المنظمة مع نموذج التميز يدعم تحقيق النجاح المنشود، مما يتطلب إعطاء الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً (Alrayes, Measuring Service Excellence in Banking Industry Using An Integrated Approach: an Empirical Study in the Saudi Context, 2006)

العلاقة بين التميز والإبداع والتفوق الإداري

الإبداع هو جوهر التميز الإداري، والتجديد هو جوهر الإبداع الإداري، التجديد يبدأ من الموظف وينتهي بالإدارة العليا، فالإبداع الإداري عملية متكاملة تهدف إلى خلق حلول جديدة أكثر كفاءة وفاعلية بمشاركة جميع العاملين بالمنظمة، الإبداع في المعجم الوسيط من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال وبدع صار غاية في صنعته، والابتداعية تنسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة، وقد عرفه هيجن (1999) بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات، وعرفه السويدان والعدلوني (2004) ويعتبر الإبداع وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج، كما يعرف بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين، وعرفه جروان (2002) بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في

أحد ميادين الحياة الإنسانية، وعرفه الشيبيني (1997) بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها، وعرفه سو وآخرون (2002) بأنه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (علي و الحاكم، 2015).

خصائص الإبداع الإداري:

- الانفتاح نحو التغيير.
 - الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
 - الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.
 - القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
 - الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
 - احترام اختيارات الغير.
 - الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
 - تقدير إنجازات الآخرين.
 - التوجه نحو المستقبل
- وسائل الإبداع والتفكير الإبداعي:
- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع.
 - محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشاكل ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحا وتقبلا للمناهج الأخرى. في حل المشكلات.
 - بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على واقع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.
 - تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى المشاكل على أنها تحديات إيجابية بدلا من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.
 - بناء صورة الذات ويقصد من هذا: ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير وتأكيد أن للفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حين يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التغيير.

العلاقة بين التميز والجودة الشاملة

هناك ترابط شديد بين مفهوم التميز ومفهوم الجودة الشاملة، ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومان في العديد من المفاهيم الرئيسية وهي القيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر والتركيز على الحقائق ومشاركة الجميع، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر (بنيلوب، 2008)، إلا أن مفهوم التميز له خصائصه الفريدة التي تختلف عن كثير من البرامج المتنوعة للجودة الشاملة، فالتميز أشمل من إدارة الجودة الشاملة ويتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مداها الأصلي في تحقيق أفضل الأداء من خلال تركيز مفهوم التميز على معايير لقياس الأداء أشمل من الجودة الشاملة، فقياس نتائج أداء التميز يعتمد على نتائج العميل ونتائج العاملين ونتائج المجتمع والنتائج المالية وغي المالية لأداء المنظمة، أما نظام إدارة الجودة الشاملة فتستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمنظمة وإشباع العميل وتطوير العاملين.، وما يجعل نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة هو عنايتها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المنظمة مما يساعد في فهم وتحديد مفتاح الروابط وعلاقات السبب والنتيجة التي توجد في أعمال المنظمة، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، كما توجد اختلافات بين مفاهيم مجموعة المعايير الدولية للجودة (ISO 9000: 2000) ومفهوم التميز، فالإيزو تحدد ما هو مطلوب من المنظمة للحفاظ على توافق وكفاءة نظام الجودة فهي تعد كنموذج مطابق المواصفات المنتج أو الخدمة، ولكنها تغطي أقل بكثير من المفاهيم التي تغطيها نماذج التميز والتي تركز على تميز الأداء لكامل المنظمة في كامل الإطار الإداري للمنظمة (الرشيد، 2009).

أهمية التميز الإداري

ومع ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والانفتاح الاقتصادي، والضغوط وقوى التغيير المؤثرة في المنظمات والمتمثلة في القوى الخارجية: العوامل الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية المتمثلة بتغير أهداف المنظمة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل وازدادت معها حاجات المجتمع وندرة الموارد والتحولات الاقتصادية والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات، والعمل على تكريس وتعزيز القدرة على تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والمتطورة التي تركز على التميز وخدمة العملاء وتحقيق رضاهم (Swanwick, 2005)، وبشكل عام يمكن تحديد أهم العوامل

التي تؤكد على ضرورة التميز الإداري والتي يمكن حصرها في النقاط التالية (زايد، 2006، صفحة 6):

1. التغير السريع في بيئة الأعمال بحيث أصبح الشئ الثابت الوحيد هو الحاجة للتغيير، البيئة هي نقطة البداية التي يبدأ منها معرفة ماهية المنفعة التي سيتم إنتاجها والتي تتسم بالتغير السريع، بالإضافة لكونها المصدر الأساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، فالتغيير السريع الذي يطرأ على بيئة الأعمال يدفع النظم الإدارية إلى الخلق المستمر لبيئة إدارية متفوقة لكي تتلائم مع طبيعة التغيرات التي تطرأ على عالم الأعمال لكي تنمو وتتطور وتتمكن من التفاعل مع تحدياتها والظروف والأوضاع المحيطة
2. تصاعد حدة المنافسة بين الأعمال بحيث أصبحت منافسة بلا حدود، حيث انفتاح الأسواق وقدرة الأعمال على اختراق الأسواق الدولية رفعت من حدة المنافسة إلى مستويات كبيرة لم تبلغها الأعمال في فترة من قبل، مما ترتب عليه أن أصبح التميز ليس مجرد رفاهية اختيار وإنما ضرورة لازمة للقدرة على البقاء في السوق
3. الحفاظ على المكان السوقية يستلزم التميز الإداري والذي يمكن من خلاله زيادة الأرباح وتحسين الحصة السوقية والقدرة على البقاء في السوق.
4. أهمية الجودة والتي أصبح تحقيقها مطلباً أساسياً للأعمال بتحقيق الجودة الشاملة والذي يتطلب تحقيق الجودة والتميز الإداري والتي تدفع المنظمة نحو مزيد من الإنتاجية
5. تكنولوجيا المعلومات: يمكن أن تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، وبالتالي فإن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، كبيرة أو صغيرة.

محددات التميز الإداري

المفاهيم الرئيسية للتميز

1. القيادة وثبات الغاية (Leadership & Constancy of Purpose): وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز (Harrington, 2008).

2. التميز المستمد من المتعاملين (Customer Driven Excellence) تؤكد كل مداخل التميز على أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات و نوعية المنتجات،

وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3. التميز الاستراتيجي (Strategic Orientation): جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

4. التعلم والتحسين المستمر (Continues Learning and Improvement): يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعليم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5. التركيز على الأفراد (People Focus): مستوى الموظفين يعتبر عنصراً مهماً في تحقيق التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6. تطوير الشراكات (Partnership Development): منهجيات التميز تؤكد على أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، لتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7. الإدارة بالحقائق (Management By Facts): تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات تلبيبة لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية العكسية من العميل ومن العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها بتلبية متطلبات العملاء

8. توجيه النتائج (Result Orientation): من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً محورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء والموظفون والموردون والشركاء والجمهور والمجتمع ككل.

9. المسؤولية الاجتماعية (Public Responsibility): تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة

مقومات إدارة التميز

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز " .

نماذج وجوائز التميز الإداري

فقد سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز و الريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها، كما أن هناك هدفاً آخرأ بأن تكون المنظمات الحاصلة علي الجائزة مثالاً يحتذى به، بالإضافة إلى إيجاد وسائل لقياس الأداء وتعميم التوجه نحو تطبيق مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" (Laszlo, 1996)، ومن أبرز تلك الجوائز جائزة مالكوم بالدريج (Quality Award MBNQA The American Malcolm)

Baldrige National (وهي هي الجائزة الوطنية الرئيسة في الولايات المتحدة الأمريكية للتميز الإداري وأشهر الجوائز في هذا المجال، وجائزة الجودة الأوروبية، وجائزة "التميز البريطانية" UK Quality Award (Sharma & Talwar, 2007)، كما حرصت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة (National Quality Awards) مثل سنغافورة والفلبين و أستراليا وبعض البلدان العربية، كجائزة إمارة دبي (2001، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز) والمملكة الأردنية الهاشمية (جائزة الملك عبد الله الثاني للجودة) (النصير، 2009).

نموذج ديمينج

ومن أبرز الجوائز التي تمنح للتميز الإداري جائزة ديمينج (The Deming Prize) والتي أنشئت لأول مرة عام 1951 بواسطة الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE، وقد قدمت لأول مرة لعالم الإحصاء الأمريكي (W. Edwards Deming) لجهوده في تطوير الصناعة اليابانية بالأربعينات من القرن العشرين، وتركز هذه الجائزة على إنتاج الجودة من خلال إدارة الجودة بفعالية، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، غير أن الجائزة كانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies، ويقوم النموذج الياباني في الإدارة المتميزة على أساس التركيز على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

- جائزة ديمينج للأفراد The Deming prize for individuals

- جائزة ديمينج للتطبيق The Deming application prize

- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The quality control award for factories

- قلادة ديمينج The Deming Medal

وتتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي (Conti, 2009):

- السياسات Policies ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

- التنظيم والتنمية Organization & Development ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

- المعلومات **Information** ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

- التحليل **Analysis** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

- التخطيط للمستقبل **Planning for the future** يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

- التعليم والتدريب **Education & Training** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

- تأكيد الجودة **Quality assurance** ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل **Logistics**، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

- تأثيرات الجودة **Quality effects** يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

- التتميط [النقيس] **Standardization** يتناول هذا العنصر المعايير **Standards** المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

- الرقابة **Control** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

نموذج مالكولم بولدريدج

وفي عام 1987 قامت وزارة التجارة الأمريكية بإنشاء جائزة "مالكولم بولدريدج" (**The Malcolm Boldrige Award**) والتي تدار بواسطة المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا **NIST** والجمعية الأمريكية للجودة **ASQ**، تُمنح بحد أقصى 6 مرات سنوياً (جائزتين لكل من القطاع الصناعي وقطاع الخدمات وقطاع الصناعات الصغيرة التي بها 500 عامل أو أقل) وتركز على التميز المستمر في رضا العملاء والمنافسة من خلال جودة الإدارة (STEED, 2002, p. 3)

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي **Self-assessment** بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها

النموذج، وتتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسية التالية (Sharma & Talwar, 2007):

- القيادة ذات الرؤية **Visionary Leadership**
- التميز المستمد من رغبات العملاء **Customer-Driven Excellence**
- التعلم الشخصي والتنظيمي **Organizational and Personal Learning**
- تقدير العاملين والشركاء **Valuing Employees and Partners**
- الرشاقة التنظيمية **Agility**
- التركيز على المستقبل **Focus on the Future**
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار **Managing for Innovation**
- استثمار الحقائق في الإدارة **Management by Fact**
- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة **Public Responsibility and**
- **Citizenship**

- التركيز على النتائج وخلق القيمة **Focus on Results and Creating Value**
- انتهاز مدخل النظم في التفكير والإدارة **Systems Perspective**

كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال **Business** والثانية تخاطب المنظمات التعليمية **Education** والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي **Health**، يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي كما يلي (Loukas , 2007):

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء **Customer-driven quality** .
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحول في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.

- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلط الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.

- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

نموذج الجودة الأوروبية

يعتبر النموذج الأوروبي لإدارة التميز (The European Excellence Model) نموذجاً قائماً على أساس فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988، وتمنح على أساسه الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته (Quality Award The European) (Adebanjo, 2000)، ويرتب النموذج معايير " إدارة التميز" في مجموعتين هما مجموعة " الممكنات " Enablers أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج " Results. وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، وفي عام 1991 تم إنشاء الجائزة الأوروبية للجودة (The European Foundation for Quality Management Award) EFQM بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM كرد فعل للنجاح السريع الذي حققته جائزة مالكولم بولدريدج للتميز الإداري وأثرها في تحقيق غاياتها من حفز التميز الإداري، وبشكل عام تركز الجائز الأوروبية للجودة على تحقيق جودة العلاقات بين المنظمة والمجتمع ورضاء العملاء والعاملين والنتائج المالية وغير المالية للمنظمة (علي و الحاكم، 2015)، فالتميز في الأداء يتحقق من خلال تحقيق التميز في خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ويعرف النموذج الأوروبي "التميز" على أنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج "، ويتحقق التميز من خلال الأسس التالية (E.F.Q.M, 2015):

1. التركيز على النتائج المستهدفة **Results Orientation** لجماعات أصحاب المصالح

المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن " إدارة التميز " تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

2. التركيز على العملاء **Customer Focus** حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى . ويجب على " إدارة التميز " تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

3. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة **Leadership and Constancy of Purpose** من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

4. إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات **Management by Processes and Facts** حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة **Inter-related** تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

5. تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة **People Development and Involvement** حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص " إدارة التميز " إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد **Continuous Learning, Innovation and Improvement** شرط مهم لتحقيق " إدارة التميز " حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتقادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتقاء إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف **Partnership Development** حيث تتوفر

للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة **Win-Win Relationship**.

8. إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة **Public Responsibility** واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

نموذج جائزة بلدريدج

يتشابه النموذج الأمريكي مع نموذج بلدريدج (**Baldrige**) للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم. ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية. وحسب النظام المعلن للجائزة (سعيدة، 2008)، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

قياس التميز الإداري

لقياس التميز الإداري ينبغي أولاً تحديد مجالات التميز الإداري مختلفة أو ما يعرف بمجالات النتائج الرئيسية ((**Key Result Area (KRA)**)، والتي تمثل مجالات الأداء الإداري وتحديد مجالات الأداء الرئيسية ((**Key Performance Area (KPA)**)، وذلك لتحديد المؤشرات المتعلقة بقياس الأداء الإداري حل تلك المجالات، المجال هو النطاق، والذي يمكن اعتبار موضع نقطة ما به كنقطة إنطلاق، وتصبح أي نقطة أخرى بنفس المجال نقطة قابلة للإستهداف، وتصبح المسافة التي بين النقطتين تمثل المجال الرأسي للهدف أو مدى الهدف، ويكون أي انحراف عن ذلك المدى هو خروج عن مجال الهدف، أما أهداف الفترة فلها مركز وطرف بحيث تسمح بتقاطع المدى الرأسي مع مدى أفقي، وتمثل قياسات إمتداد إتجاهي المدى بمثابة مؤشراً للأداء، وتصبح كل مسافة ما بين أقصى نقطة موجبة وأقل نقطة موجبة على نفس الخط مؤشر ضمن مؤشرات المجال فيما يعرف اصطلاحاً بمؤشرات النتائج الرئيسية ((**KRIs**) (**Key Result Indicators**)، ومؤشرات الأداء الرئيسية ((**KPIs**) (**Key Performance Indicators**) (البطراوي، 2017)، بحيث تشير الأولى إلى موضع الرؤية الناتجة، بينما تشير الثانية إلى أداءات المهمة المبدولة، وأحياناً يتم استخدام أياً من المصطلحين للدلالة على نفس المعنى وهو مؤشر التغير، وتمثل النقطة المستهدف التغير إليها على ذلك المؤشر بمثابة الهدف،

وتفصيل الرؤية والمهمة إلى أهداف يستلزم الوقوف على معايير النتائج (**Result Standards**) ومعايير الأداء (**Performance Standards**) والتي تمثل حدوداً قياسية يُسترشد بها لتقييم قياسات النتائج والأداء، وبذلك فهي تمثل مرجعاً لتحديد نقاط الأهداف، أو أن يُحدَّ الهدف بمعيار أدنى وأعلى، فتُمثل أداة لتقييم أداء التقدم تجاه الهدف (الهواسي و البرزنجي، 2014).

التقويم الذاتي لقياس التميز الإداري

التقويم الذاتي هو العملية التي تقوم بها المنظمة لإجراء مراجعة شاملة ومنهجية ومنتظمة لأنشطتها ونتائجها بالقياس إلى نموذج لتمييز الإداري، لبيان مدى قدرة المنظمة على تحقيقها لرؤيتها ومهمتها وأهدافها الإستراتيجية وفق أفضل الممارسات الإدارية، وتمثل منهجية التقويم الذاتي أداة تمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف والفجوات الإدارية التي تتطلب التحسين لتحقيق التميز الإداري، وتستند عملية التقويم الذاتي على مجموعة من العناصر الرئيسية وهي: أولاً الأسلوب الذي توجه به المنظمة ككل وذلك من حيث ملامة الأسلوب مع المتطلبات، وفاعلية الطريقة التي يكون بها الأسلوب ومدى الإستمرارية في تطبيقه، أن يكون الأسلوب مرتكزا على البيانات والمعلومات الموضوعية والموثوق بها، شواهد التفوق والتجديد، ثانياً التوظيف وذلك من حيث طرق وظروف التوظيف ومدى التناسب مع متطلبات الأعمال، ثالثاً النتائج ويقصد بها ما تم إنجازه مقابل الأهداف الموضوعية ومدى التحسن في الأداء، ومع ذلك فإن تصميم معايير التقويم الذاتي ينبغي أن تصمم وفق الظروف الإدارية للمنظمة بحيث تتناسب مع الهيكل الإداري والظروف الإدارية التي تختلف من منظمة لأخرى، مع مراعاة الجوانب التي تتعلق بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بقياس الأداء الإداري (Alrayes, EFQM Excellence Model, 2003).

منهجية رادار لقياس التميز الإداري

قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بتقديم منهجية الرادار (RADAR) كأداة مساعدة للمنظمات في قياس مدى تميزها الإداري، ومعرفة مدى فاعلية وكفاءة نظامها الإداري من أجل تطوير وتحسين النظام الإداري نحو الأفضل والتميز، RADAR هي اختصار للكلمات الآتية: Results بمعنى النتائج وتعني تحديد النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، Approach بمعنى المنهجية، لتحديد ماهية الطريقة والأسلوب التشغيلي الذي تتبعه المنظمة للعمل، Deployment بمعنى التطبيق لقياس مدى الانتظام في تطبيق المنهجيات والطرق المحددة بشكل منتظم ومستمر، Assessment بمعنى التقويم لتقويم مدى فاعلية المنهجيات المتبعة وقياس تحقيق النتائج المرجوة، Review بمعنى المراجعة لتقويم المنهجيات التي يتبعها النظام

لتحديد فاعليتها لتحقيق النتائج والهدف الذى تسعى المنظمة لتحقيقه (HEFCE, 2003) ، وبالمراجعة والكشف عن مدى الإنحراف عن المستهدف يتم التقويم ووضع الإجراءات التصحيحية.

المقارنة المرجعية لقياس التميز الإداري

المقارنة المرجعية تعني المقارنة ما بين الأداء الإداري بالمنظمة والأداء بالمنظمات الأخرى ذات التميز الإداري، أو على نفس مستوى المنظمة بمقارنة الأداء الإداري ما بين الأقسام والمجموعات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال جانب إداري واحد أو من خلال النظام الإداري ككل، ومن مميزات هذه المنهجية التعرف على الطرق المتبعة لدى المنافسين والتي أدت إلى تحقيق نجاح والإستفادة منها وتحديث النظام الإداري بأفكار جديدة (Alexandros, 2009)، ولتحقيق المقارنة المرجعية يلزم أولاً تحديد ماهية العمليات وتحديد نقاط القوة والضعف، معرفة الأنظمة الإدارية التي سيتم المقارنة معها و ماهية نقاط القوة التي تمتلكها والتي تتمكن من خلالها من تحقيق التميز والإداري، العمل على معالجة مراكز الضعف والإستفادة وتقوية من مراكز القوة من أجل تحقيق التميز الإداري (توفيق، 2006)، كما يمكن دمج النماذج الإدارية لتكوين إطار يمكن استخدامه لإجراء مقارنة مرجعية لقياس التميز الإداري.

نموذج سيرفكوال لقياس التميز الإداري

نموذج سيرفكوال Servqual لقياس التميز الإداري هو اختصار لجملة أسلوب استبيان الجودة (Service Quality) والذي يهدف إلى قياس مدى حجم واتجاه الفجوة ما بين الأداء الإداري الحالي وما بين الأداء المتوقع أو الذي ينبغي حدوثه وفق تطلعات جميع الأطراف المنظومة الداخلية والمجتمع وأصحاب المصلحة، ويمثل ذلك الأسلوب واحداً من أهم الأساليب التي يمكن من خلالها قياس مدى الأداء الإداري والتي تأخذ في الاعتبار توقعات جميع الأطراف المعنية بالمنظمة (Salihu, 2009).

التخلف الإداري

التخلف الإداري هو نقيض التميز الإداري وهو حالة من عدم التوافق ما بين المطلوب والمنفذ فعلاً، ترتبط هذه الحالة بالتركيز على شكلية الإنتاج وكمه بدون التركيز على قيمة ما تم إنتاجه، إعتداد النظام الإداري على سنوات الخبرة دون التركيز على الخبرة نفسها، التوسع الإداري على حساب الجودة الإدارية، عدم الإهتمام بالتغذية المرتدة، سيطرت الصراع الإداري بدلاً من التعاون والتكامل والتكافؤ، غياب الموضوعية في الإستحقاقات الإدارية والوظيفية (كشت، 1999)، ولذلك فيعرف على أنه حالة من عدم التجاوب المناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للتغيرات التي تحدث في السلع والخدمات العامة المطلوبة من الجهاز الإداري إنتاجها وتوزيعه وبين

الأبعاد النوعية والكمية للتغيرات التي تحدث في الأنماط والضوابط السلوكية التي يتسم فيها الجهاز الإداري خلال نفس الفترة الزمنية وعلى افتراض ثبات العوامل البيئية ذات العلاقة"، كما يعرفه مصطفى الحجازي بأنه "الذهن المتخلف عاجزا عن إدخال التنظيم إلى الواقع، لأنه يفتقر هو ذاته إلى التنظيم والمنهجية" (الحجازي، 1976).

مظاهر التخلف الإداري:

1. ضعف الأداء الوظيفي للجهاز الإداري وما يعيشه من المظاهر المختلفة كالإجراءات الروتينية والتعقيد في الأساليب، مما يجعل الجهاز الإداري عاجزا عن الوفاء بمتطلبات الخدمة التي تحتاجها الجماهير.
2. التنظيم المعقّد في الأجهزة الإدارية قياسا بحجم الوحدات الإدارية نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء التنظيم الإداري، كما يرافق ذلك تعدد في مستوى بناء التنظيم وكثرة الفواصل بين مستويات التنظيم، مما يعيق التوصل إلى أحكام عمليات الإشراف والتوجيه وسبب تضارب في الأنشطة.
3. انصاف الأجهزة الإدارية بالإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات والإنتاج والمراد بذلك التوسع في الاتفاق غير الضروري واستخدام الخبرات الأجنبية بتكاليف عالية.
4. إشاعة سلوكيات إدارية متدنية، إسراف في مال الملكية العامة، استعمال الهاتف لمصلحة خاصة، تمتع بالوسائل الإدارية، الورق، مكانات التصوير... إلى آخره وعدم الإحساس بالمسؤولية والإهمال وبروز الفساد والرشوة والمحسوبية والمحاباة.
5. المركزية الشديدة وتفشي البيروقراطية تؤثر على اتخاذ القرارات وافتقار إلى استراتيجيات وخطط واضحة ودقيقة ومحددة لتدريب الكوادر البشرية وإحداث التغيير في المفاهيم والأساليب السلوكية

أسباب التخلف الإداري

1. مشاكل القيادات الإدارية وندرة القيادات الإدارية ذات الكفاءة والفاعلية
2. التقليد الأعمى لبرامج البيئة دون مراعاة الخصوصية المحلية ومدى تماشي تلك البرامج الإدارية مع المتطلبات وخصوصية المنظمة.
3. الرشوة والوساطة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة، وهي كلها تمثل أشكالا من التخلف الإداري.
4. النمو الإداري العشوائي تأثرا بما كان موجود بالماضي ومحاكاته دون اتباع المعايير التنظيمية الموضوعية والخصوصية المعاصرة.
5. التغيرات المستمرة في القيادات الإدارية لأسباب مختلفة، مما يفقد العمل الإداري

- الاستمرار، وكما يؤثر سلباً على الهيكل التنظيمي وعلى سير المنظمة في طريقها الصحيح في سبيل إنجاز الأهداف وتحقيقه
6. التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة، مما يؤثر على مستوى القدرة التنفيذية وإلى جانب مستوى المسائلة وتحديد المسؤوليات، حيث تتخذ بعض القرارات لاعتبارات سياسية دون أن تكتمل مستلزماتها الإدارية أو الفنية.
7. فقدان الخطة الشمولية التي تتضمن الأهداف والأسبقيات والمشاريع وجدولة تنفيذها والفترة الزمانية التي تحكمها والافتقار لهذه الخطة وغياب التنسيق.
8. تفشي البيروقراطية وعلى شكلها الجامد الذي لا يتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي من مستلزماتها اتساع مجال المشاركة الإدارية.
9. الروتين وطول الإجراءات، ومن ثمة إبعاد العمليات الإدارية بحجم الإجراءات التي تفرضها اللوائح والقوانين والاعتبارات السياسية، مما يؤدي إلى عرقلة الأداء.
10. ضعف الكفاءات العامة فيها مع قلة التدريب.
11. عدم كفاءة نظم الاتصالات وبالتالي ضعف القدرة على صنع المعلومات، وبالتالي تعذر دراسة المشاكل الإدارية وصعوبة أو استحالة حلها.
12. عدم وضوح القواعد والنظم والتعليمات وكثرة مراجع تفسيرها، من قبل جهات متعددة هي كبح لحقوق الإنسان (زويلف و اللوزي، 1993، صفحة 29)
- ولكن إذا ما تسائلنا ما الذي أدى إلى وجود تلك الأسباب في النظام الإداري فإن الإجابة هي وجود عوائق للتميز الإداري والتي من أبرزها
- مقاومة الإبداع:**

من أبرز معوقات التميز الإداري مقاومة الإبداع والعمل على الإبقاء على العادات المألوفة والأساليب الإدارية القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عالٍ من الجهد أو التكاليف أو بسبب الخوف من المجهول من أبرز الأسباب التي تعوق التميز الإداري، فالإبداع يتطلب قدراً مهماً من تحمل المخاطرة، ومن أبرز معوقات الإبداع الإداري:

أولاً المعوقات العقلية: والتي تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية، وتظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهين الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك، فهناك على سبيل المثال من يردد عبارات مشهورة مثل "ليس بالإمكان أفضل مما كان" أو هذا ما تعلمناه وعرفناه، وقد

تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين، وتظهر هذه الأحكام في الفئة القيادية التي تشعر باستمرار مصالحهم الذاتية أو المادية وبذلك يصبح الإبداع تهديدا لمصالحهم ثانياً المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع. ثالثاً معوقات الدافعية : أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها والمحافظة على الوضع الاجتماعية وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي بين الثقافة الإدارية التقليدية والثقافة التي يستلزمها التغيير (محمود ا.، 1995)، ويؤدي عدم توافر بيئة داعمة للإبداع إلى وأد أي محاولات للإبداع الإداري، فالإبداع يتطلب بيئة توفر عناصر الإبداع وتبني الأفكار الإبداعية، حيث يتطلب الإبداع رصد موارد واستثمار وحشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح والمنهج العلمي والحوار البناء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجتمع عليها المجتمع التنظيمي.

قصور القدرة على التعامل مع الإبداع:

قد يمتلك الكثير من القادة حماساً للإبداع، ولكن قدرتهم للتعامل معها محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، وإنما غرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها، والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة، وربما تكون القدرة موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفاً من النقد الذي قد يواجهه، كما قد تقتنع الإدارة على القدرة على مهارات تبني الإبداع المتولد عن الهيكل التنظيمي بالرغم من عدم الممانعة، حيث أن التعامل مع الإبداع يتطلب مهارات إدراكية وتنفيذية معينة يجب أن يتسم بها النظام الإداري، فالإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع (سعيدة، 2008).

جمود القوانين وأنظمة العمل:

جمود القوانين والأنظمة من أبرز العوامل التي تعيق نمو الإبداع التنظيمي، فالتحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجهود والانتقال إلى موقع جديد، ومما لاشك فيه أن التحديد يقود إلى

التوسع في النشاطات والعمليات وبالتالي يتطلب عزما موازيا للمسؤوليات والمهام (رندة، 2002)، التمسك بالأنماط المألوفة والقوانين الجامدة وعدم تطوير الأنظمة ومقاومة التغيير وعدم جعل التميز والإبداع ذو أولوية كلها عوامل من شأنها قتل أي محاولة إبداعية، وسيطرة على النظام الإداري نمط الوظيفة الثابتة الدائمة ذات الطابع الروتيني (محمود ا.، 1995 ، صفحة 35).

المعوقات التنظيمية:

التنظيم الذي يؤدي إلى تركيز السلطة في أيدي الرؤساء ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهيرون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب. بالإضافة إلى أن ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات قد يكون ضمن المعوقات التنظيمية، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة، ومن المعوقات الإدارية والتنظيمية أيضا عدم تطبيق نظم العمل الجماعي من قبل المنظمة والطرق الصحيحة في تشكيل فرق العمل بالإضافة لعدم وضوح الرؤية (أحمد ا.، 1994)، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام برغبات الزبائن وتطلعاتهم (بوسالم ، 2014)

المعوقات المادية والتمويلية

الإبداع والتميز الإداري يتطلب قدر من الاستثمار والتمويل لخلق بنية داعمة للتنمية الإدارية والتميز الإداري، حيث يتطلب التميز الإداري بنية مادية من أجهزة ومعدات قادرة على تفعيل النظم الإبداعية في مجالات العمل لتحقيق التميز الإداري، وفي حالة ضعف قدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات المادية تصبح الأفكار الإبداعية غير مدعومة بمقومات التفعيل الواقعية وتظل حبيسة الأوراق، ومن أبرز مقومات البنية التحتية اللازمة لدعم الإبداع الإداري البنية المعلوماتية والإلكترونية والقدرة على إدارة المعرفة (الصيدلاني، 2001).

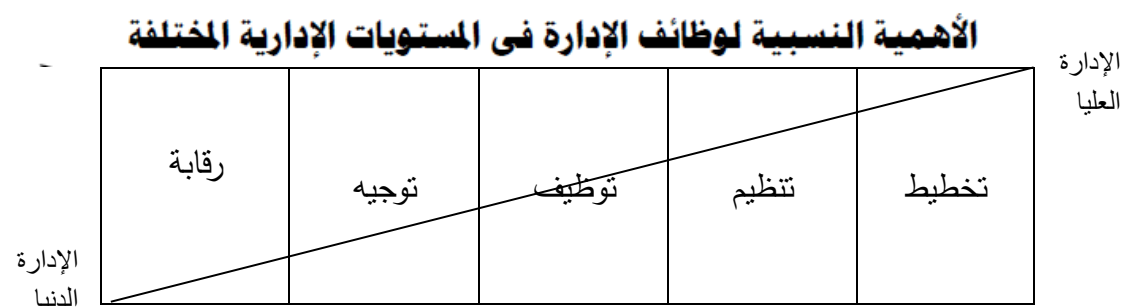
الفصل الثالث نظرية الإدارة

النظرية الكلية في إدارة الأعمال هي النتائج العلمية لوصف وتفسير كيف يمكن أن تتجح الأعمال في تحقيق أهدافها، وتقوم النظرية على ثلاث أبعاد رئيسية لوصف ظاهرة الإدارة وهي السلطة والمسؤولية والوظائف الإدارية، المبحث الأول يتناول ماهية السلطة ومصادرها وأشكالها وهياكل توزيعها..، المبحث الثاني ماهية مسؤوليات الإدارة وحدودها والأهداف الإدارية المنوطة بها..، والتي تنقسم إلى قسمين رئيسيين وهما أهداف المنظمة وأهداف مالكي المنظمة، أهداف المنظمة مثل الإستمرار والتوسع والنمو، أما أهداف المالكين مثل زيادة قيمة المنشأة وزيادة الأرباح، ويتعين على الإدارة في المقام الأول تحقيق تلك الأهداف للمنظمة ومالكها في ظل تطلعات وتحديات النظم الداخلية والخارجية، وبالتالي يصبح على الإدارة الموازنة ما بين أهدافها وبين تطلعات النظم الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها، والتي تصبح أحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، حيث من ضمن التطلعات الداخلية أهداف منظومة الإدارة نفسها مثل كتحقيق النجاح، وأهداف العاملين فيها كزيادة الرواتب وتحسين ظروف العمل..، أما التطلعات الخارجية فمن ضمنها أهداف المتعاملين معها من زبائن (وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل) و موردين (زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع) وممولين (ضمان أصل التمويل وعوائده) وحكومة (الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب)، والمنظمات المدنية (حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية).

أهداف المنظمة

الفئة	الأهداف
الإدارة	الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات
الملاك	زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة
العاملين	زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها
الزبائن	وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل
الموردين	زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع
ممولين	ضمان أصل التمويل وعوائده
الحكومة	الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب
المجتمع	رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد المتاحة
المنظمات المدنية	حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية

البعد الثالث ماهية الوظائف التي ينبغي أن تقوم بها الإدارة بما لديها من سلطة من أجل تحقيق مسؤولياتها في توصيل المنظمة لأهدافها؟ وكيف يمكن سياسة أهداف النظم الداخلية والخارجية؟ الإجابة على هذا التساؤل جاءت بشكل عام مع نظرية الإدارة العليا في فرنسا ضمن المدرسة التقليدية من خلال عدة نماذج، حيث قدم هنري فايول (1841 - 1925) نموذج خماسي لهذه الوظائف تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة، أما "ليندال أرويك" (L. Urwick) فقد اعتبر أن مراحل الإدارة ثلاثة فقط وهي التخطيط والتنظيم والرقابة (بربر، 1996، صفحة 35)، أما لوثر جوليك (1892-1993) والذي يعتبر أيضاً من رواد هذا الإتجاه (الإدارة العليا) فقد قدم في كتابه "وظيفة المدير التنفيذي" نموذج (POSDCORB) السباعي، وهو مصطلح يتكون من الأحرف الأولى لسبع وظائف وهي: [التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، التوظيف (Staffing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Coordinating)، إعداد التقارير (Reporting)، إعداد الميزانية (Budgeting)، وتقسم أحيانا إلى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، أو أربع وظائف فقط هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بحيث تمارس كل عملية من خلال مختلف المستويات الإدارية من حيث السلطة ولكن بنسب متفاوتة لكل عملية كما يوضحها الشكال التالي:



بحيث تكون وظيفة التخطيط هي الوظيفة التي يقوم بأغلبها أعلى المستويات الإدارية، بينما وظيفة الرقابة هي الوظيفة التي يقوم بأغلبها أقل المستويات الإدارية (إبراهيم، ٢٠٠٢، صفحة 26)، هولت Holt قدم نموذج وظيفي Functional Approach للإدارة بأنها: "تلك العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة" (عبد العليم، 2007).

التخطيط

التخطيط هو التنبؤ بما يجب أن يكون وكيف يمكن أن يكون، فهو عملية صياغة رؤية لمسار التحرك بدءاً من الموضع الحالي إلى الموضع المستهدف، أما التطبيق أو التنفيذ فهو التحريك أو التسيير وفق ذلك المسار القائم على الإرادة والقدرة، التخطيط رؤية مركبة عن تقاطع أبعاد متغيرات مصدر المعرفة وعمق التحرك بمجال محدد، فالمصدر يتفاوت ما بين معرفة مصدرها نظرية العلم ومعرفة مصدرها ميدان الواقع، عمق التحرك هو المسافة ما بين الوضع الحالي والآخر المستهدف، ولذلك فالتخطيط رؤية نظرية تطبيقية تتشكل بفعل أدوات العلم ومعطيات الواقع لظاهرة ما ومسار تحركها ما بين نقطتين، أما التنفيذ فتطبيق تلك الرؤية بتحريك الظاهرة ما بين النقطتين بالمسار المخطط أو تثبيتها، وتلك العملية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتطبيق هي ما تُعرف بإدارة العمل، عملية التخطيط تتضمن عمليات مسح البيئة، وتحليل تلك البيانات التي تم جمعها ووضع الخطة.

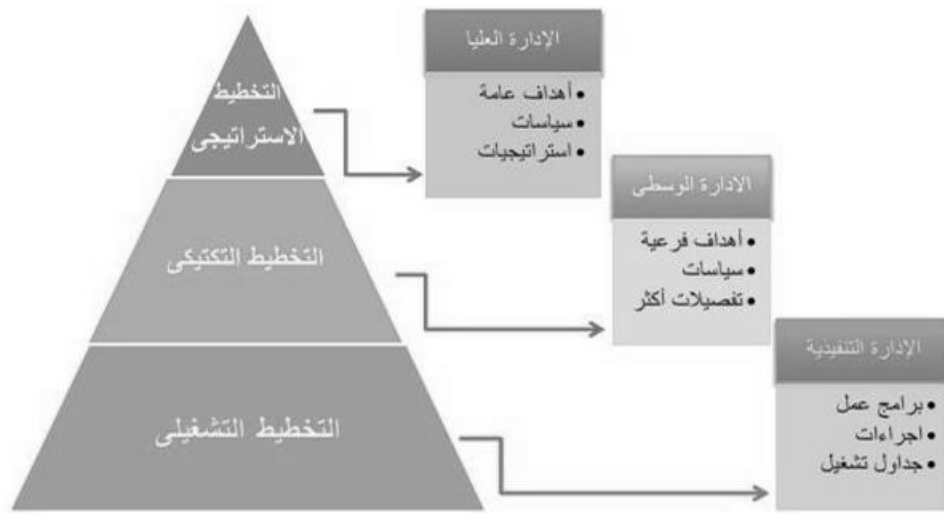
مسح البيئة

مسح البيئة يقصد بها البحث بغرض التعرف على على حدود الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة لدى الشركة أو رائد العمل، ومعرفة وضع السوق العام ومدى ملائمة للعمل المستهدف، وهو الجهد الأبرز في عملية التخطيط، عندما نريد إنتاج منتج معين في محل معين فيتعين معرفة طريقة الإنتاج السائدة في ذلك المحل ومعدلات إنتاج كل وحدة أو معدلات الطلب على إنتاجها وتطلعات العملاء لمعرفة كيف يمكن الدخول إلى ذلك السوق، وبذلك يقصد بمسح البيئة أو تحليل السوق أو أبحاث العمل عملية جمع للبيانات والمعلومات الداخلية (بحوث الشركة) والخارجية (بحوث السوق)، من خلال إجراء بحث وتحقيق منهجي وموضوعي للبيانات والمعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للعمل (Scott & Gerald, 2010) وذلك بهدف التوصل إلى قرار بتحديد الحصة السوقية المستهدفة والمهمة الإنتاجية اللازمة لها.

قبل إجراء مسح البيئة يجب الإجابة على تساولين ما هي البيئة التي نرغب في جمع بيانات ومعلومات عنها؟ وما هو مستوى التخطيط الذي سيتم إجراء ذلك المسح من أجله؟ أو بمعنى آخر مستوى التخطيط ومستوى البيئة، ولذلك عادة ما تبدأ عملية مسح البيئة بمسح البيئة الداخلية أولاً لمعرفة وضع الإمكانيات الداخلية والتي يمكن من تحديد موقفها الإنطلاق لمسح البيئة الخارجية وفق الحدود والنطاقات التي تتناسب مع الموقف الداخلي.

التخطيط باعتباره أولى وظائف إدارة العمل يقصد به التخطيط العام الشمولي للشركة، ومع ذلك فهو لا ينفصل عن سائر وظائف الإدارة من حيث التنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، فكل منها سيتطلب بعد ذلك خططا تفصيلية أو تكتيكية، حيث ينقسم التخطيط إلى تخطيط كلي على

مستوى المنظمة ككل كخطة لشركة قابضة أو شركة دولية النشاط أو متعددة الأنشطة، أو جزئي كخطيط وحدة العمل أو المصنع أو الشركة، وتخطيط فرعي كخطيط قطاع وظيفي ضمن وحدة العمل، ويمثل كل عمل تخطيطي وضع للرؤية والمهمة وتفصيلها في صورة أهداف، فمن جنس الرؤية والمهمة العامة تتبثق الرؤى والمهام الفرعية، فإذا كانت رؤية المنظمة تنمية ظاهرة ما من موضع أدنى إلى مُحدد أعلى، فإن الرؤى الفرعية ما هي إلى رؤى لهذه الظاهرة من منظورها المتخصص، بمعنى رؤية أحادية للظاهرة من حيث الجهد المتخصص المبذول للبلوغ إلى ذلك الموضع، بحيث يصبح البناء المستهدف وحدة عامة ينسدل منها مراحل جزئية وفرعية دقيقة، يتقابل فيها العام مع الجزئي والجزئي مع الفرعي.



مسح البيئة لغرض التخطيط العام على مستوى الشركة ككل، سيختلف عن المسح لغرض التخطيط على مستوى خط إنتاج معين أو المسح لغرض تخطيط وظيفة معينة من وظائف العمل بخط الإنتاج كالتسويق أو الرقابة مثلاً..، المسح لغرض التخطيط العام على مستوى الشركة أو الشركة القابضة يتسم بالشمول المتجانس حول الإمكانيات الداخلية للشركة من حيث القدرات المالية والإدارية والفنية والتسويقية..، والسوق الخارجي من موردين وعملاء ومنافسين من كافة الجوانب الاقتصادية والفنية والتسويقية والسوق الكلي والتغيرات العالمية والعلاقات الدولية، وبدرجة شمولية أعلى من التخطيط على مستوى العمل أو خط الإنتاج، أما التخطيط الوظيفي المتخصص فهو مرحلة تالية أكثر تفصيلاً من مرحلة التحليل لأغراض التخطيط العام ومرتبة عليها، فبناء على الإتجاه العام للشركة يمكن وضع خطة لخط الإنتاج وبناء على خطة العمل تترتب خطة القسم، حيث يمكن تحديد المخصصات المالية والفنية بشكل أكثر دقة لكل قسم والتي يمكن في ضوءها صياغة خطة القسم، المسح لغرض التخطيط الوظيفي يتسم بالتركيز

على الجانب الوظيفي الخاص بغرض التخطيط كالتسويق أو العمليات...، فالمسح التسويقي يقوم على أساس التركيز على بحث رغبات وقدرات العملاء وكيف يمكن خلق ميزة تنافسية وكيف يمكن الوصول إليهم، فإذا كان التحليل العام للبيئة الداخلية يهدف إلى تحديد مراكز الشركة المالية والإدارية والعمالية والتنافسية... من حيث القوة والضعف بشكل عام، ففي مرحلة المسح الداخلي لأغراض التسويق يتم فحص تلك العوامل من ناحية علاقتها بالنشاط التسويقي، كما يتم إجراء التحليل الخارجي لجوانب العرض والطلب من الناحية التسويقية وتحديد الطلب بشكل أكثر تفصيلاً من حيث الحجم والفاعلية والإحتمالية والفجوة والخصائص الكيفية كالأذواق والميول والدوافع، وتحديد فجوة الطب والحصّة السوقية، والبيانات التفصيلية حول كيفية الوصول للعملاء والدعاية والإعلان.. الحصّة السوقية هي المهمة الإنتاجية والتي تتحدد بالنقطة التي تتقاطع بها معطيات المسح الداخلي والخارجي، فمن الممكن أن يتواجد عمل ضعيف المركز الإنتاجي بسوق متنامي يتميز بطلب قوي، إلا أن ذلك لا يعني إمكانية إقتطاع حصّة كبيرة من السوق، إذ أن قدرة الشركة الإنتاجية محدودة وبالتالي فلن تستطيع سوى تغطية حصّة ضئيلة من ذلك الطلب بالرغم من اتساعه، أو قد تتميز الشركة بقدرة إنتاجية عالية جداً بسوق محدود، مما يعني أن القدرة الإنتاجية الكبيرة لن يتم ترجمتها في صورة مبيعات كبيرة، وإنما سيتم توظيفها بقدر محدود وبما يتوافق مع الحصّة السوقية الممكنة بالرغم من قوة المركز الداخلي للشركة، وكما يتم فحص أقصى قدرة إنتاجية للشركة، يتم فحص أقل قدرة يمكن أن تستمر في ظلها الشركة، وذلك بحساب أقصى قدرة إنتاجية ممكنة لعوامل الإنتاج المملوكة للشركة كالموقع ورأس المال الثابت والمتداول وعنصر العمل والتنظيم، بينما يتم حساب أقل طاقة إنتاجية آمنة وتحليل نقطة التعادل بين التكاليف الثابتة والحصّة السوقية، أو النقطة التي تتعادل فيها التكلفة الثابتة مع الربح الإجمالي.

مسح البيئة الداخلية

مسح البيئة الداخلية يمكن اختزاله في الإجابة على ثلاث تساؤلين رئيسيين وهما ما هي إمكانياتنا المادية وما هي خلفيتنا حول ذلك العمل بما تشمله من مفهوم حول خبرات العمل وعلاقاته؟ قبل التفكير في ممارسة أي نشاط تجاري يلزم الإجابة على تساؤلين وهما: أولاً ما هي الإمكانيات المتاحة؟، حيث بناءً على قدر المدخرات أو القدرة على جلب التمويل وتكلفتها يتحدد التفكير حول حجم النشاط الذي يمكن ممارسته، إلا أن العوامل المالية ليست وحدها القادرة على تحديد التوجه الإستثماري، فالأموال الوفيرة بغير خبرات فنية وفيرة وقدرات تنظيمية موازية لا تكفي لإنشاء عمل، ولذلك يلزم الإجابة على التساؤل الثاني وهو ما هي الخبرات الفنية والمعرفية المتعلقة بالعمل أو القدرة على إستجارتها؟ وبالإجابة على ذلك التساؤل يتحدد التفكير حول نوع العمل الذي يمكن ممارسته، كما العكس فإن الخبرة الفنية والإدارية بدون قدرات تمويلية لا تكفي

لإتمام العمل، ولذلك يتم مسح أولاً الإمكانيات الذاتية المتعلقة بكلاً من رأس المال المادي والمعرفي، وتحديد مواضع الضعف والقوة للموارد الداخلية المتاحة وتحديد المركز التنافسي.

مسح البيئة الخارجية

أما مسح البيئة الخارجية فأهميته تتبع من كون الإمكانيات الداخلية وحدها لا تكفي لإتخاذ قرار بإنشاء عمل اقتصادي، بل لابد من وجود سوق طلب وسلاسل إمداد ومناخ مواتي يسمح بالعمل، كسهولة النفاذ للموردين والعملاء وإتمام وحماية العمليات، فقد يجتمع لدى شخص طبيعي أو معنوي رأس المال والخبرة الإدارية والفنية حول نشاط معين، إلا أن الظروف الخارجية لا تسمح بإحتضان ذلك العمل، فلا بيئة من الأعمال يمكن أن يتكامل العمل معها أو توجد بيئة لا يمكن التكامل معها، وعليه فيعتبر أي قرار يتم اتخاذه بصدد الشروع في هذا العمل بمثابة مجازفة مؤكدة وتبديد لرأس المال، وعلى العكس قد تكون البيئة الحاضنة للعمل مشجعة ومحفزة للعمل بدرجة تعزز من فرص نمو عمل عن المعتاد ببيئات أخرى، وهنا تتصف البيئة الخارجية بتضمنها لفرصة ينبغي استغلالها (الهاشمي، 2005)، المسح الخارجي يبدأ من حيث انتهت نتائج المسح الداخلي، حيث تتحدد مجالات وعمق المسح الخارجي بناءً على نتائج الوضع الداخلي، ويبدأ بالحديث عن البيئة العالمية في حالة الأعمال المرتبطة لوجستياً أو تسويقياً بالبيئة الدولية، أو بالحديث عن البيئة القومية فقط.. وذلك كمقدمات تمهيدية لتوضيح مدى ترحيب البيئة الخارجية العامة ومناسبتها للعمل.. ثم الحديث عن وضع الصناعة في الدولة، ثم وضع الصناعة في المحل الذي سيتم إنشاء المشروع فيه، المنافسين المباشرين هم من يقومون بإنتاج نفس السلعة في نفس المكان، أما المنافسين غير المباشرين فهم من يقومون بإنتاج نفس السلعة في مكان آخر، وأخيراً يتم دراسة وضع العملاء المستهلكين للمنتج.

ويتم التحليل الخارجي بدرجة من الشمول والعمق تتناسب مع حجم العمل المزمع إنشائه أو حدود الإمكانيات المتاحة، فعلى سبيل المثال إذا كان نطاق العمل هو الضيافة، فإن الإمكانيات التي تؤهل لتشغيل مقهى صغير تستدعي درجة من التحليل للبيئة الخارجية من حيث النطاق والعمق التحليلي أقل من تلك الدرجة التي تستدعيها الإمكانيات التي تؤهل لإنشاء مجمع مطاعم أو منتجع سياحي فاخر، كما يتحدد النطاق الجغرافي وعمق المسح الخارجي وفقاً لنوع وحجم العمل، فالأعمال المحلية التي لا تتعدى بيئتها الخارجية نطاق الدولة تختلف عن الأعمال التصديرية والأنشطة الدولية والتي تستدعي درجة عالية من عمق التحليل.

البيئة الخارجية كل ما هو غير الشركة ويؤثر على نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر (Kaufman, 1986, p. 27)، وقد قسم كوفان (Kaufman) عام 2003 البيئة الخارجية إلى البيئة الكلية (MEGA) والبيئة المتوسطة (MACRO) والبيئة الصغيرة (MICRO)،

دراسات أخرى تقسم البيئة الخارجية بشكل رئيسي إلى بيئتين بيئة الصناعة (Industrial environment) والبيئة العامة (Mega environment)، بيئة الصناعة هي البيئة التي تشمل العملاء والموردين والمنافسين وتتدرج ما بين البيئة المتداخلة (Relevant environment) والبيئة الخارجية الصغيرة (Micro environment) والبيئة الخارجية الكبيرة (Macro Environment)، أما البيئة العامة (Mega Environment) فتشمل الأبعاد الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والبيئية (Thenmozhi, 2016)، كما تنقسم إلى دراسات أخرى البيئة الخارجية إلى بيئة صغيرة (Micro Environment) وتشمل الموردين والوسطاء والمنافسين والعملاء والجمهور العام، وبيئة كبيرة (Macro Environment) وتشمل الأبعاد الديموغرافية للسكان والبيئة الطبيعية والأبعاد التكنولوجية والسياسية والثقافية والاجتماعية، والبيئة العالمية (Mega Environment) وتأثيرها على الواردات والصادرات المرتبطة بالصناعة، ومؤشرات التجارة والبورصة العالمية كأسعار النفط والذهب والعملات الأجنبية والتي تؤثر على حركة التجارة العالمية (Gomes, 2010)، تختلف هذه الإصطلاحات ما بين نماذج تقسيم البيئة الخارجية ففي حين أن نماذج تستخدم مصطلح البيئة الصغيرة (Micro) للدلالة على بيئة الصناعة الصغيرة، فإن نماذج أخرى تستخدمه للدلالة على المستوى التنظيمي (organizational level) للدلالة على البيئة الداخلية للشركة، كما تستخدم مصطلح البيئة المتوسطة (Meso) للدلالة على مستوى المعاملات (transactional level) مع الموردين والعملاء والمنافسين، أما مستوى القوى العالمية فتستخدم مصطلح البيئة الكلية (Macro) للدلالة عليه، دراسات أخرى تفصل ما بين بيئة الصناعة كبيئة خارجية خاصة والتي تشمل الموردين والمنافسين والعملاء، وبين العوامل الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والبيئية في البيئة القومية كبيئة خارجية عامة (داودي، 2005، صفحة 40)، أو البيئة الخارجية العامة وهي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على الشركة بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة، والبيئة الخارجية الخاصة (البيئة الصناعية) وهي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على العمل كالعملاء والموردين والمنافسين.. (ماهر، 2001، صفحة 254).

الإشكالية في هذه التقسيمات أن تقسيم البيئة الخارجية على أساس مكاني ما بين بيئة خارجية ضيقة تمثل محيط المنافسين وبيئة قومية وبيئة عالمية إذا كان يتناسب مع بعض الصناعات كالصناعات التي ترتبط بالإنتاج وبيع المنتجات بمحل الإنتاج كالمطاعم والفنادق، فإنها قد لا تتناسب مع صناعات أخرى دولية النشاط الإنتاجي والبيعي كصناعة السيارات والطائرات والأجهزة المحمولة الذكية..، ففي بيئة المحل الإقليمي الواحد قد يجتمع أنشطة لنفس الصناعة تتفاوت من حيث العلاقة التنافسية ما بين علاقة قريبة ومتوسطة وبعيدة، نفس الأمر سينطبق في

هذه الحالة على النطاقات الدولية البعيدة، فإذا كانت الشركة بدولة بقارة آسيا فقد تواجه تنافسية بتفاوتاتها القريبة والمتوسطة والبعيدة مع عدة شركات بدول أخرى تنتشر بكافة قارات العالم، فعلى سبيل المثال شركة سيارات كورية قد تواجه منافسه بمستوياتها الثلاثة مع شركات بدول أخرى بآسيا أو أوروبا أو أمريكا...، وعليه ففي هذه الحالة ستحدد البيئة الخارجية القريبة بتلك الصناعات ذات العلاقة التنافسية القريبة حتى وإن كانت محلاتها متباينة عالمياً، بينما قد تكون البيئة الخارجية البعيدة قريبة مكانياً، وبناءً عليه فإن النطاقات المكانية للمنافسة تتحدد على أساس طبيعة وحجم العمل، فمع طبيعة عمل صناعة السيارات يتسع نطاق المنافسة المباشرة من المفهوم المحلي للعالمي، بينما التجارة المحلية للسلع الحيوية كالحبوب والنفط والأسمت فإن النطاق المكاني للمنافسة سيتحدد على أساس حجم الأعمال، فمع الأحجام متناهية الصغر ستضيق المنافسة لدائرة المحل المكانية الصغيرة، بينما مع اتساع وضخامة حجم الأعمال ستصبح المنافسة المباشرة ترتبط بمنافسين بينهم مسافات دولية شاسعة، في حين أن المنافسة المحلية قد تكون منافسة بعيدة وضئيلة.

خلال مسح البيئة الخارجية بجانب الصناعة والمنافسين المباشرين وغير المباشرين، يجب أيضاً تناول بالقدر اللازم من العناية الصناعات المكملة والبديلة وأثر الصناعات القريبة والبعيدة عن المجال، والصناعات الجاذبة أو الطارده له، فعلى سبيل المثال صناعة الأسمت والصناعات المعدنية والكيميائية قد تكون طارده لصناعة المطاعم والفنادق، في حين أن تجارة التجزئة المتعلقة بسلعة معمرة (كالأجهزة المنزلية) أو استهلاكية (كالأزياء) قد تكون جاذبة لتجارة تجزئة متعلقة بصناعة بعيدة وليست مكملة لها (كتجارة السيارات والرحلات السياحية)، بخلاف الصناعات المكملة كالتكامل ما بين صناعة المطاعم والفنادق وصناعة النقل السياحي والصناعات الترفيهية كالسينما والمسرح، أما الصناعات البديلة فهي الصناعات التي تنتج سلعا مختلفة يمكن أي يستبدل إحداها بالأخرى كإستبدال الوجبات المصنعة من اللحوم بالوجبات النباتية، وبناءً عليه فإن مسح السوق لا يكتمل بمسح بيئة الموردين والمعلماء والمنافسين وحسب، وإنما يتأكد مسح البيئة الكلية للنشاط الإقتصادي وغير الإقتصادي بمحل الإنتاج ونطاقات النفاذ بالسوق.

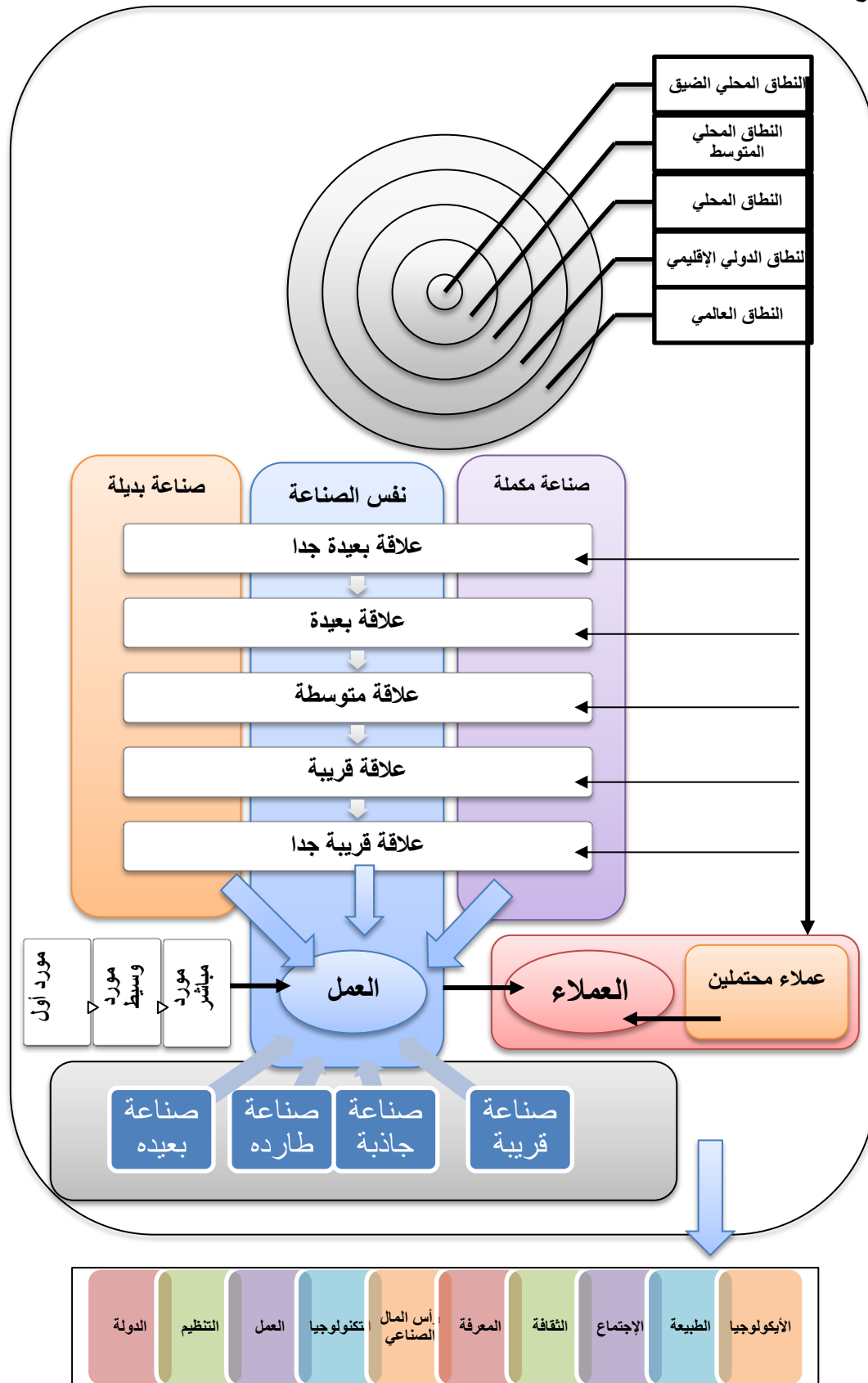
نموذج طبقات البصل (Onion layers model):

1. المركز الداخلي ويمثل المستوى التنظيمي (organizational level) وهو الشخص القانوني المالك لحقوق الحياة لعوامل إنتاج معينة ضمن الطاقة الإنتاجية للوحدة، وعوامل أخرى بالطاقة الإنتاجية للوحدة مستأجر حق الإنتفاع بأعمالها وحق تسييرها.
2. البيئة الخارجية الصغيرة (Micro Environment) وهي البيئة الملامسة بشكل مباشر والمتداخلة مع المركز (Relevant environment) وتمثل مستوى المعاملات (transactional level) المباشرة مع الموردين والعملاء والمنافسين بجانب الصناعات البديلة والمكملة وبيئة الصناعات القريبة والبعيدة والجاذبة والطارده، هذه العوامل الفاعلة يتم بحثها من كافة الجوانب الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والبيئية..، أو ما يمكن تسميته بنموذج العوامل العشرة (الدولة، التنظيم، العمل، التكنولوجيا، رأس المال الصناعي، المعرفة، الثقافة، الإجتماع، الموارد الطبيعية، الوضع الأيكولوجي)، والسبب في فحص المنافسة المباشرة والصناعات الأخرى بمحيط العمل القريب وفقا لهذه العوامل وليس فصلها كمرحلة تالية، أولاً أن البيئة الصغيرة أو القريبة من العمل قد تكون بنطاق دائرة مكانية متناهية الصغر بمحل إقليمي معين ستختلف معه الظروف البيئية والسياسية والتشريعية والإقتصادية عن الكل القومي، وبالتالي فإن تحليل تلك العوامل من المنظور القومي سيتطلب فحص على مستوى أعلى، ثانياً أن أعمال أخرى ذات طبيعة دولية ستصبح حدود بيئتها الصغيرة دولية وليست محلية، وعليه فإن بحث العوامل الفاعلة ببيئتها المباشرة من منافسين وموردين وصناعات متاخمة سيتطلب فحص دولي لجوانب النموذج العوامل العشرة.
3. البيئة الخارجية المتوسطة (Meso environment) هي البيئة التي تقع خارج محيط البيئة الميكرووية (Micro) فهم الموردين لنفس المدخلات ولكن لا تتعامل معهم المنظمة بشكل مباشر، وهم نفس العملاء الذين تستهدفهم المنظمة ولكن يقعون خارج إطار محيط السوق (البيئة القريبة جداً والقريبة) الذي تقوم المنظمة بتغطيته، وحدود البيئة المتوسطة للعرض تبدأ مع الإطار الملامس للبيئة الميكرووية والتي يظهر معها المنتجين الذين يقومون بإنتاج نفس المنتج لنفس العملاء ولكن خارج إطار تغطية المنظمة للسوق، وتنتهي مع المنتجين لنفس المنتج الذين تنقطع علاقاتهم التأثيرية على المزيج الإنتاجي من حيث خصائص المنتج والسعر والعمليات...، وهي بيئة تتدرج ما بين العلاقة المتوسطة والبعيدة.
4. البيئة القومية (Macro Environment) بالرغم من أن البيئة الداخلية الميكرووية (Micro) بالشركات دولية النشاط قد تكون متعددة القوميات وكذا البيئة المتوسطة (Meso)، إلا أن لزوم وقوع شخص المنظمة بمحل قومي أكد على ضرورة تمييز الطبقة القومية وتفصيلها بين

البيئة المتوسطة والبيئة الكونية، وذلك للعلاقة التأثيرية المباشرة للخصوصية القومية (التشريعية والسياسية والحكومية والإقتصادية والثقافية والإجتماعية...) على وضع الإنتاج القومي ككل والصناعة الخاصة على المستوى القومي والمنظمة، ففي حالة انتقال المنظمة بنفس مضامينها الرأسمالية من محل قومي لمحل قومي آخر سيتغير تبعاً لذلك الانتقال الأداء العام للمنظمة.

5. البيئة العالمية (Mega Environment) لكون الإقتصاد العالمي هي كل متفاعل خاص بقطاعات الإنتاج على المستوى العالمي، فهم حيثيات البيئة العالمية أمر يتأكد بتدرج في الأهمية تجاه الأعمال الدولية والأعمال كبيرة الحجم، وهو فهم يقوم على التركيز المحوري على الصناعة من المنظور العالمي بجانب التحليل المتدرج لبيئة الصناعة المكملة والقريبة والبعيدة والجاذبة والطارده وفقاً لنموذج عناصر التداخل الإنتاجي العشرة (الدولة، التنظيم، العمل، التكنولوجيا، رأس المال الصناعي، المعرفة، الثقافة، الإجتماع، الموارد الطبيعية، الوضع الأيكولوجي).

نموذج البيئة الخارجية الكلية



نماذج تحليل البيئة الداخلية

غالبا ما يبدأ مسح البيئة بالمسح الداخلي للوقوف على وضع الشركة المالي والفني ثم الإنتقال كمرحلة لاحقة لمسح البيئة الخارجية بدءاً بوضع الدولة ثم وضع الصناعة بشكل عام ثم وضع السوق الخاص ومحل توطين المشروع، فبناءً على إمكانيات الشركة يمكننا تحديد نطاقات البحث الخارجي، على سبيل المثال إنشاء مشروع مطعم برأسمال صغير في مدينة أ، سيتطلب مسح للبيئة الخارجية مختلف عن مشروع إنشاء سوبر ماركت برأسمال متوسط في نفس المدينة أ. الحصر الأولي لجوانب الوضع الداخلي يجب أن يحدد موقف الشركة من المراكز التالية:

التحليل الأساسي مدى قوة الجانب الرأسمالي				
المؤشر	الوزن النسبي	النسبة	التقييم	التوصية الإستراتيجية
المركز المالي (التمويلي)				
المركز الرأسمالي (الأرض والمعدات)				
الخبرة الفنية				
مدى تكوين السوق (الحصة السوقية)				

نموذج جل بروكس

نموذج جل بروكس (Jill Brooks) ويقوم على فحص كلاً من رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وخطة العمل وعنصر العمل من خلال ثلاث نقاط وهي أولاً مخزون القوى البشرية ويقصد بها الخبرات الفنية وعلاقات العمل والمعلومات التي تمتلكها المنظمة، ثانياً مؤشرات بيئة العمل أو إلتزام الأفراد.. كالغياب والحوادث والانضباط والشكاوى، ثالثاً استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات (أبو النصر، 2012).

نموذج جل بروكس (Jill Brooks) مدى قوة الجانب الإداري				
المؤشر	الوزن النسبي	النسبة	التقييم	التوصية الإستراتيجية
مخزون القوى البشرية				
قوة مؤشرات بيئة العمل				
استشارة المديرين والمشرفين				

نموذج الأنظمة الستة

يقوم النموذج على أساس ستة أنظمة أساسية يتألف منهم النظام العام للمنظمة وهم: (ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والعوامل المالية، والعوامل الإنتاجية، والعوامل التسويقية)، ثقافة المنظمة تشير إلى الفلسفة التي تشكل القيم التي تعتنقها المنظمة وتؤثر على العمل بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي يترتب عليها سياستها نحو العاملين والزبائن وتحديد أهدافها، وتتنوع أهداف المنظمة ما بين أهداف ربحية تقوم على التفاضل ما بين

المؤشرات الربحية كالعائد على الإستثمار أو نسبة الديون إلى حق الملكية، وأهداف غير ربحية كأولويات الريادة والتطور التكنولوجي، وجدير بالذكر أن الشركات التجارية يجب أن تكون أولويات أهدافها ربحية بشكل أساسي، أما الأهداف الغير ربحية فهي أهداف إضافية قد تتبناها الشركة وتؤثر على اتجاهات العمل، **الهيكل التنظيمي** من حيث خصائص علاقات العمل والعوامل التي تحكمها، يقصد بعلاقات العمل نمط التنظيم أو شكل الدرجات الإدارية والإشرافية بين العاملين، والذي يتراوح ما بين النموذج الكلاسيكي والذي ينقسم إلى تنظيم تنفيذي وتنظيم وظيفي والتنظيم التنفيذي الاستشاري، والنموذج العضوي الذي ينقسم إلى المصفوفة التنظيمية والتنظيم الشبكي و تنظيم الفريق، أما العوامل التي تحكم علاقات العمل فتشمل سهولة الإتصال بين العاملين وسهولة تداول المعلومات بين الأقسام، ودرجة المركزية، ودرجة السلطة الممنوحة للعاملين ومدى تناسبها مع مسؤولياتهم، ويتوقف بشكل كبير أداء العمل على الهيكل التنظيمي والنظام الإداري، فالتنظيم الجيد يؤدي إلى رفع درجة كفاءة تشغيل ودمج عوامل الإنتاج وتحقيق العمل لأهدافه، وبالعكس فإن النظام الإداري السيئ سيؤدي إلى تبديد عوامل الإنتاج وضعف القدرة الإنتاجية للعمل، وبالطبع النظام الإداري وحده لا يعول عليه وحده بمنظومة الإنتاج، بل هو حلقة هامة ضمن حلقات إنتاجية أخرى لا تقل عنه أهمية، فنظام إداري جيد وعمالة رديئة غير ماهرة أو موارد مالية محدودة سيؤثر بالسلب على الأداء العام للمنظمة، **عنصر العمل** هو العنصر الفاعل في مزج عوامل الإنتاج داخل النظام الإداري، فالعمالة إما أن تؤدي إلى تبدي الموارد إذا ما كانت رديئة غير مؤهلة أو المزعجة غير منضبطة، أو قد تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة إذا كانت عمالة ماهرة منضبطة، ويهدف فحص عنصر إلى استكشاف مدى تأثير عنصر العمل لدى الشركة أو الممكن امتلاكه على الإنتاج، وذلك بفحص الموارد البشرية من حيث المهارات والخبرات وسلوكيات العمل ومعدلات الأداء الوظيفي والغياب والدوران، بالإضافة إلى فحص سياسة الشركة تجاه الموارد البشرية، كالإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء، **العوامل المالية** من أهم عوامل التي يتوقف عليها حجم وقدرة الشركة الإنتاجية ومعدلات الإنتاج، ولتحليل العوامل التمويلية يتم فحص قدرة الشركة المالية والتمويلية، وتكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين، والعلاقة مع المستثمرين والمقرضين وحملة الأسهم، وفعالية أنظمة الرقابة المالية والمحاسبية، ونسب تكلفة رأس المال الثابت والعامل والمعنوي بالعمل المستهدف، **العوامل الإنتاجية** من حيث حجم الطاقة الإنتاجية ودرجة التكنولوجيا ومدى تناسبها مع معدلات الطلب، ودرجة جودة وتنافسية المنتج وتناسبها مع أدواق الطلب، وتكلفة المنتج ومدى تناسبها مع القوة الشرائية، وموقع الإنتاج من السوق، بالإضافة إلى فعالية الإتصال ما بين وحدة الإنتاج ووحدة التسويق وبحوث السوق، **العوامل**

التسويقية وهي إمكانيات وقدرات الشركة الحالية أو الممكنة في التنبؤ والوصول إلى السوق، والتي ترتبط بخبرات وعلاقات الشركة التسويقية العملية والعلمية.

نموذج الأنظمة الستة				
مدى قوة الجانب الإداري والفني				
المؤشر	الوزن النسبي	النسبة	التقييم	التوصية الإستراتيجية
ثقافة المنظمة القيم التي تعتقها المنظمة وتؤثر على العمل بشكل مباشر أو غير مباشر،				
الهيكل التنظيمي وأثره الأداء العام للمنظمة،				
عنصر العمل من حيث المهارات والخبرات وسلوكيات العمل ومعدلات الأداء الوظيفي والغياب والدوران،				
العوامل المالية قدرة الشركة المالية والتمويلية، وتكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين،				
العوامل الإنتاجية حجم الطاقة الإنتاجية ودرجة التكنولوجيا ومدى تناسبها مع معدلات الطلب،				
العوامل التسويقية إمكانيات وقدرات الشركة الحالية أو الممكنة في التنبؤ والوصول إلى السوق،				

نموذج الأنظمة السبعة لماكينزي

وفي عام 1980 قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية من خلال "توم بيتر" و"روبرت واترمان" نموذج الأنظمة السبعة S-7 – (7S- Analysis) للنظام الداخلي ويشمل: (الإستراتيجية، الهيكل الإداري، النظام الإداري، الأسلوب الإداري، فريق العمل، المهارات، القيم المشتركة) (ROB14)، الإستراتيجية (Strategy) وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء، وهي تتحدد بعد أن يتم بلورة الرؤية المستقبلية، والتي تتشكل على أساسها الرسالة التي تسعى لتحقيقها، منبثقة عن دراسة وتحليل لواقعها الداخلي والخارجي، آخذة بعين الاعتبار نقاط ضعفها، ونقاط قوتها، وما يحيط بها من مخاطر أو من مخاوف محدقة، وما ينتهي لها من فرص سانحة ومتاحة، **الهيكل (Structure)** وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها، وهو ما نسميه بالهيكل التنظيمي والذي يعني : التركيب أو رسم الصورة التي تعكس شكل الكيان المؤسسي كاملاً، بما فيه ترتيب ووضع أجزائه، وهو بمثابة عملية تقسيم للعمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية، ووصف لمهام هذه الوحدات، بالإضافة إلى تصميم لعلاقات العمل بين هذه الوحدات .

ولا بد من ربط الهيكل بالاستراتيجية، ومحاولة المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب ذلك، **النظام الإداري (System)** وهو القواعد والتي تحكم عمليات التشغيل داخل المنظمة، كعمليات الإنتاج والرقابة والجودة وتقييم العمل، وتشمل تلك القواعد إجراءات العمل، والسياسات والاختصاصات، والصلاحيات، **الأسلوب الإداري (Style of Management)** ويقصد به الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في التعامل مع المركزية واللامركزية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما لا بد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة، **فريق العمل (Staff)** أكدت الأبحاث على أن العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة، وترتبط جودة الموارد البشرية بعملية الاختيار والتدريب والتحفيز، وفقاً لنظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، **المهارات (Skills)** وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي، بالإضافة إلى الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، **القيم المشتركة (Shared Values)** يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، أو التي ترغب الإدارة العليا في نشرها داخل المنظمة، والتي تميز المؤسسة عن غيرها وتدفعها للإنتاج: كقيم الولاء والالتزام وغيرها (ROBERT, WATERMAN, THOMAS, & PETERS, 2014).

نموذج الأنظمة السبعة (S - Analysis S-77)				
مدى قوة الجانب الإداري				
المؤشر	الوزن النسبي	النسبة	التقييم	التوصية الإستراتيجية
الإستراتيجية				
الهيكل الإداري				
النظام الإداري				
الأسلوب الإداري				
فريق العمل				
المهارات				
القيم المشتركة				

نموذج فاريلو الرباعي

وفي عام 1991 قدم بارني نموذج فاريلو (VRIO) اختصاراً لعبارة (Value Rareness Imitability Organization) والتي تشمل تحليل كلاً من: أولاً القيمة (Value)، ثانياً ندرة الموارد (Rareness) ثالثاً المحاكاة (Imitability)، رابعاً ما مدى الكفاءة التنظيمية (Organization) لفحص النظم الداخلية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية، انطلقت نظرية هذا النموذج من مسلمة مفادها أن معيار التنافسية هو القدرة على إضافة القيمة، فإذا استطاعت المنظمة الإستئثار بسر تلك القدرة واستغلاله بكفاءة فهي في وضع تنافسي ممتاز يمكنها من

خلاله تحقيق أعلى معدلات الإنتاجية، وفي هذا الصدد يطرح نموذج فارينو أربع تساؤلات متدرجة يتحدد على أساسها المركز التنافسي للمنظمة، السؤال الأول القيمة (Value) ما هو هامش الربح الإجمالي الذي يصنعه المنتج؟ بتفصيل أكثر هل أصول الشركة قادرة على تحويل المدخلات إلى منتج نهائي ذو قيمة ترتفع بشكل كبير عن قيمة المواد الخام؟، هذه القيمة بالطبع ليست فائض التنظيم وإنما مؤشر لقدرة المنظمة ككل على خلق القيمة، أما فائض القيمة فسيحدد بخصم تكاليف عوامل الإنتاج من إجمالي القيمة المضافة أو الربح الإجمالي، إن لم تكن المنظمة قادرة على إضافة قيمة تذكر إلى مدخلاتها فليس لديها ميزة تنافسية، أما إن كانت قادرة على إضافة قيمة بشكل أكثر من مقبول فلديها ميزة تنافسية جزئية وحينها ننتقل للتساؤل الثاني وهو هل تلك الأصول سواء المادية أو المعنوية التي تستخدمها المنظمة في إضافة تلك القيمة هي أصول نادرة (Rareness)؟، على سبيل المثال موتيل سياحي بطريق دولي لا يوجد بنطاق جغرافي كبير حوله أي منشأة فندقية تقدم نفس الخدمة والتي يبلغ بها ربحه الإجمالي نسبة كبيرة، في هذه الحالة فإن تلك الوحدة الإنتاجية تمثل مورد نادر، إلا أن المركز التنافسي لها لا يعدو أن يكون أكثر من ميزة تنافسية مؤقتة (Temporary) والسبب هو التساؤل الثالث وهو مدى المحاكاة (Imitability)، وهو هل يمكن محاكاة تلك الموارد التي تستخدم في إضافة القيمة ومحاكاة المنتج النهائي؟، في المثال السابق يسهل محاكاة الموارد الإنتاجية بإنشاء وحدة فندقية مجاورة للموتيل تقدم نفس المنتج، أما إذا كانت تلك الوحدة الإنتاجية عبارة عن متحف يضم مقتنيات أثرية لا مثيل لها فهذا ستمتنع المحاكاة، لعدم إمكانية إنشاء متحف آخر يضم نفس المقتنيات والتي تمثل موارد خلق القيمة، وهنا سيتم سيصبح المركز التنافسي للوحدة هو وجود ميزة تنافسية غير مستغلة (Unexploited competitive advantage)، لأنه لكي يتم وصف المركز التنافسي للمنظمة بأن لديها ميزة تنافسية مستدامة ومستغلة ينبغي الإجابة على التساؤل الرابع بالإيجاب، وهو ما مدى الكفاءة التنظيمية (Organization)؟ إذا امتلكت المنظمة مورد قادر على خلق القيمة نادر لا يمكن محاكاته ولكن هناك سوء استغلال إداري فإن الميزة التنافسية هي ميزة معطلة أو غير مستغلة (Unexploited)، أما في حالة وجود كفاءة تنظيمية قادرة على استغلال الميزة التنافسية فحينها يوصف المركز التنافسي للمنظمة بالميزة التنافسية المستدامة (Sustained competitive advantage) (Barney, 1991).

جداول تحليل البيئة الداخلية

نموذج تحليل فارينو (VRIO)				
مدى قوة الجانب الفني - التنافسية الفنية				
المؤشر	الوزن النسبي	النسبة	التقييم	التوصية الإستراتيجية
القيمة (Value)				
ندرة الموارد (Rareness)				
المحاكاة (Imitability)				
مدى الكفاءة التنظيمية (Organization)				

نموذج فارينو الرباعي	مدى الكفاءة التنظيمية (Organization)	المحاكاة (Imitability)	ندرة الموارد (Rareness)	القيمة (Value)
لا توجد تنافسية competitive disadvantage				لا يوجد
ميزة تنافسية جزئية Parity competitive			لا يوجد	يوجد
ميزة تنافسية مؤقتة (Temporary)		لا يوجد	يوجد	يوجد
ميزة تنافسية غير مستغلة (Unexploited competitive advantage)	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
بالميزة التنافسية المستدامة (Sustained competitive advantage)	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

تحليل سلسلة القيمة

تحليل سلسلة القيمة VC (Value Chain) لفحص البيئة الداخلية وتحديد مركز الثقل الإنتاجي والذي يجب أن تركز عليه الإستراتيجية ككل، وتمثل سلسلة القيمة المراحل التي تنتقل خلالها المادة الخام داخل المنظمة ليضاف إلى تكلفتها قيمة جديدة إلى أن يتم تسليمها للعميل المباشر، يتم تحليل سلسلة القيمة بهدف معرفة مركز الشركة حول قدراتها وإمكاناتها الفعلية في خلق القيمة، ويتم ذلك من خلال حصر وتحليل كافة أنشطة وعمليات العمل وتصنيفها خلال ثلاث فئات رئيسية وهي: الفئة الأولى وهي الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة وتشمل الأعمال اللوجستية والإمداد بالمدخلات، كافة العمليات التحويلية، التسويق، وخدمات ما بعد البيع..، وتمنح مجتمعة وزن نسبي 60% على الأقل وتقسّم تلك النسبة الإجمالي على الأنشطة ضمن ذلك البد كلاً وفقاً لوزنه النسبي من حيث الأهمية، الفئة الثانية هي فئة الأنشطة الداعمة وتشمل كافة الأنشطة المساعدة والداعمة لأنشطة الفئة الأولى وتشمل أنشطة الموارد البشرية، وإمدادات المرافق، والحلول التكنولوجية..، وتمنح تلك الفئة حوالي 30% من من حيث الوزن النسبي توزع على كافة الأنشطة، الفئة الأخيرة هي فئة الأنشطة الهامشية وتمثل 10% أو أقل من حيث الوزن النسبي الإجمالي لكافة الأنشطة، وتشمل كافة الأنشطة الثانوية.

جدول تحديد موقف الشركة من حيث القدرة على إضافة قيمة

المرحلة	وصف الوضع الداخلي	مزيغ القيمة المضافة	الإجمالي
الأنشطة الرئيسية		60%	
المشتريات (اللوجستيات الداخلية)	85%	10%	8.50%
العمليات (تجهيز، إعداد أولي، إعداد ثانوي، التغليف)	95%	30%	28.50%
التسويق والبيع	80%	10%	8.00%
خدمة ما بعد البيع	95%	10%	9.50%
الأنشطة الداعمة		36%	
البنية التحتية	90%	9%	8.10%
الموارد البشرية	95%	9%	8.60%
تكنولوجيا المعلومات	80%	9%	7.20%
خدمات إدارية	87%	9%	7.80%
الأنشطة الهامشية		4%	
أنشطة ثانوية	90%	4%	3.60%
		100%	89.80%

تحليل وضع الشركة من وجهة نظر العميل

ببوقوف على رأي العميل ووجهة نظره حول وضع الشركة تحديداً حول المزيج التسويقي للشركة
يجري استقصاء ميداني لتحديد وضع المزيج التسويقي كالتالي:

ما هو رأيك حول مدى تميز العوامل الأتية بالمشروع الخاص بنا؟ (تحديد مدى توافق جوانب المنتج مع العملاء)				
المحددات الإستهلاكية	سئ جداً	المتوسط الحسابي	معمل التفاضل	التوصية
مدى تناسب موقع العمل Place	سئ	2.6	65%	الموقع مناسب
مدى تناسب جودة المنتج Product	مقبول/إلى حد ما	2.1	53%	تحسين الجودة
مدى تناسب سعر المنتج Price	متميزة	1.7	43%	خفض السعر
معامل جاذبية العمالة (مهاراتهم) People	متميزة جداً	3.5	88%	
معامل جاذبية المكان (الديكورات والتصميم) Physical evidence	متميزة	2.9	73%	المحافظة على جودة الديكورات
مدى سهولة وسرعة الحصول على الخدمة أو المنتج Process	مقبول/إلى حد ما	2.2	55%	الإهتمام بتسريع الخدمة
معامل الترويج Promotion	سئ	1.1	28%	
مدى وجود عوائق لدى العملاء	سئ	0.8	20%	

تشخيص الوضع الداخلي

بعد مسح البيئة الداخلية وتحليل نتائجها يمكن تشخيص الوضع الداخلي بالقدر التفصيلي الذي يتطلبه التخطيط التسويقي من حيث أقصى وأقل قدرة لعوامل الإنتاج التي تمتلكها الشركة والطاقة الإنتاجية الكلية، بحيث يتم توصيف بشكل تفصيلي قدرات الشركة المادية والمعرفية والمتعلقة بالجوانب الإدارية والرأسمالية وما تملكه من أو ممكن إمتلاكه من عناصر العمل والأرض، وأقصى طاقة إنتاجية يمكن أن تؤديها من خلال توظيف تلك الطاقات.

بعد إتمام عمليات المسح الداخلي يتم ترتيب العناصر الداخلية بجدول ملخص تحليل العوامل الداخلية ((Internal factors analysis summery (IFAS) وتقييم وضع كل عنصر لتحديد نقاط الضعف والقوة داخل المنظمة، ويمثل جدول (IFAS) أحد شقي جدول تحليل العوامل الإستراتيجية Strategies factors analysis summery واختصاره (SFAS)، والذي ينقسم إلى جدول ملخص تحليل العوامل الخارجية external factors analysis والذي ينقسم إلى جدول ملخص تحليل العوامل الداخلية Internal factors analysis summery (EFAS)، و((IFAS) summery وتقوم فكرة الجدول على إدخال عناصر التحليل وفقاً للوزن النسبي الذي يشير إلى مدى التأكد من وجود ذلك العامل في المنظمة، والتقدير النسبي والذي يشير إلى تقدير مدى الأثر الإيجابي أو السلبي لذلك العامل على المنظمة، أما الناتج المرجح فهو حاصل ضرب الوزن في التقدير.

جدول 2 جدول ملخص تحليل العوامل الداخلية- IFAS

العوامل الداخلية	الوزن	التقدير	النتيجة المرجحة	ملاحظات
	مدى الأهمية	مدى التحكم		

نماذج تحليل البيئة الخارجية

أولاً نماذج تحليل البيئة الخارجية الكلية

الحديث عن البيئة الكلية سواء أكانت المقاطعة بالنسبة للمشروعات متناهية الصغر، أو الدولة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، أو البيئة الدولية العالمية بالنسبة للمشروعات الدولية، هي مقدمة أشبه بمدخل لدراسة البيئة الخارجية فيما يخص الشركة، هذه المقدمة تزداد درجة أهمية تفاصيلها كلما ازداد حجم رأس المال وحجم الأعمال ودرجة المنافسة، وكلما ازدادت سرعة التغيرات العامة بالبيئة وأصبحت أقل استقراراً والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر بالسوق، فحص البيئة الكلية يشمل فحص الصناعة وسوق الطلب بجانب فحص البيئة القومية لتوطين العمل (Macro) والبيئة العالمية (Mega) وتغيراتها المستقبلية، وفي عام 1967 قام أستاذ التخطيط الإستراتيجي الأمريكي "فرانسيس أغيلار" (Francis J. Aguilar) 1932 – 2013 بنشر كتابه "مسح بيئة العمل" (Scanning the business environment) والذي قدم خلاله نموذج الرباعي (ETPS) لفحص النظم الخارجية ذات العلاقة ببيئة العمل، حيث كانت رؤيته الترتيبية كالآتي: (المنظومة الاقتصادية Economic، ثم التكنولوجيا Technical، ثم السياسية Political، وأخيراً العوامل الاجتماعية-الثقافية Social)، والتي أعاد ترتيبها "أرنولد برون" (Arnold Brown) لتصبح (STEP) أي العوامل الاجتماعية ثم التكنولوجيا ثم الاقتصادية وأخيراً السياسية، والتي تم إضافة البعد البيئي (Ecological) لها بالسبعينات لتصبح (STEPE)، وإذا كانت المنظومة السياسية تُشير بشكل أساسي إلى الرأي والحريات، فإن المنظومة القانونية تُشير إلى وضع الحقوق والحريات، ومن ثم تم إضافة البعد القانوني (Legal) مع ترتيبه من حيث الأهمية قبل البعد البيئي ليصبح النموذج كالتالي: (STEPLE)، إلا أن ترتيب تلك العوامل ليس ثابتاً ويختلف ما بين نموذج وآخر، حيث بعض النماذج تقوم بموضوعة العامل السياسي ثم الاقتصادي ثم باقي العوامل وفق الترتيب السابق فيما يسمى ببيئة بيستيل (PESTLE)، وبشكل عام يقدم نموذج بيستل نظرية لبيئة النظم الخارجية الكلية (MEGA) ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة.

ومن أبرز النماذج المساعدة لقياس بيئة الأعمال على المستوى القومي المؤشرات الموضوعة من قبل البنك الدولي لتقييم بيئة الأعمال وتقييم مدى صلاحية مناخ الدولة للأعمال، والتي تتعلق بدء المشروع والعقبات التي تواجه الأعمال حتى تبدأ أعمالها، من ناحية إستخراج تراخيص البناء، الحصول على الكهرباء، تسجيل الممتلكات وإثبات حقوق الملكية رسمياً، الحصول على الائتمان من حيث وجوده أو سهولة إجراءاته، حماية المستثمرين، دفع الضرائب، ونطاق الإفصاح، والتجارة عبر الحدود، تنفيذ العقود، تسوية حالات الإعسار وإجراءات وتكلفة إغلاق أو

إنهاء الأعمال...، والتي يمكن تقسيمها إلى مؤشرات تتعلق بتأسيس الأعمال، ومؤشرات تتعلق بأداء الشركات والتكاليف الضريبية والجمركية، ومؤشرات تتعلق بالبيئة الاجتماعية والتكنولوجية. أولاً المؤشرات المتعلقة بتأسيس المشروعات

1. مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال (1 = الإجراءات الحكومية الأكثر ملاءمة لأنشطة الأعمال)¹
2. مؤسسات الأعمال الجديدة المسجلة (عدد)²
3. مؤشر عمق المعلومات الائتمانية (0 = منخفض إلى 8 = مرتفع)³
4. متوسط الوقت اللازم لتخليص الصادرات من الجمارك (أيام)⁴
5. التأخر في توصيل الكهرباء (بالأيام)⁵
6. الوقت اللازم للحصول على الكهرباء (أيام)⁶
7. تكلفة التصدير (دولار أمريكي للحاوية الواحدة)⁷
8. عدد المستندات اللازمة لإتمام عملية التصدير (العدد)⁸
9. الوقت اللازم لإتمام عملية التصدير (الأيام)⁹
10. مدفوعات غير رسمية لمسؤولين حكوميين (% الشركات)¹⁰
11. الوقت اللازم للحصول على رخصة تشغيل (أيام)¹¹
12. الوقت المستغرق في حل حالات الإعسار (سنوات)¹²
13. قوة مؤشر الحقوق القانونية (0 = ضعيف إلى 12 = قوي)¹

¹ مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال يرتب البلدان من 1 إلى 189، بحيث المرتبة الأولى تمثل أفضل بلد. يعني الحصول على مرتبة عالية (درجة رقمية منخفضة) أن البيئة الإجرائية تُعتبر ملاءمة وأكثر تشجيعاً لممارسة النشاط التجاري.

² مؤسسات الأعمال الجديدة المسجلة هي عدد الشركات الجديدة ذات المسؤولية المحدودة المسجلة في السنة الميلادية.

³ يقيس مؤشر مدى عمق المعلومات الائتمانية القواعد التي تؤثر على نطاق ومدى توافر ونوعية المعلومات الائتمانية المتاحة عن طريق مكاتب السجلات العامة أو الخاصة للمعلومات الائتمانية. وتتراوح قيم هذا المؤشر بين صفر و8، مع ملاحظة أن القيم الأعلى تشير إلى توافر قدر أكبر من المعلومات الائتمانية إما عن طريق سجل عام أو مركز خاص للمعلومات الائتمانية، بما يسهل قرارات الإقراض.

⁴ متوسط زمن تخليص الصادرات بالجمارك هو متوسط عدد الأيام المطلوبة لتخليص الصادرات.

⁵ التأخر في توصيل الكهرباء هو متوسط عدد أيام الانتظار للحصول على توصيلة كهربائية من تاريخ تقديم منشأة الأعمال للطلب حتى تاريخ توصيل الخدمة.

⁶ الوقت اللازم لتوصيل الكهرباء هو عدد الأيام اللازمة لتوصيل الكهرباء بصورة دائمة.

⁷ تقيس التكلفة الرسوم المفروضة على حاوية سعة 20 قدماً من البضاعة بالدولار الأمريكي. ويتم إدراج جميع الرسوم الأخرى المرتبطة، ولا يشمل مقياس التكلفة التعريف الجمركية، كما لا يتم إدراج إلا التكاليف الرسمية.

⁸ يتم تسجيل جميع الوثائق والمستندات المطلوبة لكل شحنة لتصدير السلع. ولا يتم إدراج المستندات التي تتم مراجعتها مرة واحدة سنوياً، والتي لا تشترط التجديد لكل شحنة.

⁹ تسجل المدة الزمنية بالأيام التقويمية (وليس أيام العمل). وتبدأ عملية احتساب الوقت لأي إجراء من لحظة البدء وحتى استيفائه. وإذا كان من الممكن تسريع استيفاء إجراء ما مقابل تكلفة إضافية، يتم اختيار الإجراء القانوني الأسرع. ويتم إدراج وقت الانتظار بين الإجراءات -

¹⁰ هي تلك النسبة المئوية التي يتوقع أن تدفعها الشركات بشكل غير رسمي لمسؤولين حكوميين "لإنجاز المهام" المتعلقة بالجمارك والضرائب والتراخيص واللوائح والخدمات وما شابه ذلك.

¹¹ الوقت اللازم للحصول على رخصة تشغيل هو متوسط الزمن المستغرق في الانتظار للحصول على رخصة تشغيل من تاريخ تقديم المؤسسة للطلب إلى تاريخ منح الرخصة.

¹² عدد السنوات من تاريخ رفع دعوى الإعسار بالمحكمة حتى التصرف في الأصول المتعثرة.

14. الوقت اللازم لإنفاذ عقد (أيام)²
 15. إجراءات إنفاذ عقد (عدد)³
 16. الوقت اللازم لتسجيل ملكية (أيام)⁴
 17. إجراءات تسجيل الممتلكات (عدد)⁵
 18. تكلفة إجراءات تأسيس الشركات (%) من نصيب الفرد في إجمالي الدخل القومي⁶
 19. الوقت اللازم لبدء نشاط أعمال (أيام)⁷
 20. إجراءات بدء أنشطة الأعمال وتسجيله (عدد)⁸
- ثانياً المؤشرات المتعلقة بأداء الشركات والتكاليف الضريبية والجمركية**
1. مؤشر نطاق الإفصاح لدى الشركات (0 = أقل إفصاحاً إلى 10 = أكثر إفصاحاً)⁹
 2. الشركات التي لا تقوم بالإبلاغ عن كل المبيعات للأغراض الضريبية (%) من الشركات¹⁰
 3. الشركات التي تقدم تدريباً رسمياً (%) من الشركات¹¹
 4. الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التعامل مع المسؤولين (%) زمن الإدارة¹²
 5. تكلفة الاستيراد (دولار أمريكي للحاوية الواحدة)¹³
 6. عدد المستندات اللازمة لإتمام الاستيراد (العدد)¹⁴
 7. الوقت اللازم لإتمام عملية الاستيراد، (الأيام)¹⁵
 8. الوقت المستغرق في إعداد الإقرارات الضريبية ودفع الضرائب (ساعات)¹

¹ يقيس مؤشر قوة الحقوق القانونية الدرجة التي تحمي بها قوانين الضمانات العينية والإفلاس حقوق المقرضين والمقرضين، وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين صفر و12، مع ملاحظة أن النقاط الأعلى تدل على أن هذه القوانين مصممة تصميمياً أفضل لتوسيع نطاق القدرة على الحصول على الائتمان.

² عدد الأيام التقويمية اللازمة من تاريخ رفع الدعوى القضائية حتى التقرير النهائي، والدفع.

³ عدد الإجراءات التي يفرضها القانون أو المحاكم وتتطلب التعامل بين أطراف العقد والقاضي أو قلم الكتاب.

⁴ الوقت اللازم لتسجيل عقار إلى عدد الأيام التقويمية اللازمة لإثبات مؤسسات الأعمال حقها في هذا العقار.

⁵ عدد الإجراءات اللازمة لتسجيل عقار هو عدد الإجراءات اللازمة لإثبات الحق في هذا العقار.

⁶ يتم تمهيط تكلفة تسجيل مؤسسة أعمال بعرضها كنسبة مئوية من نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي.

⁷ عدد الأيام اللازمة لإتمام الإجراءات القانونية لتشغيل شركة.

⁸ تشمل التفاعلات المطلوبة لاستخراج التراخيص واستيفاء جميع والإشعارات المطلوبة لبدء التشغيل.

⁹ يقيس مؤشر الإفصاح مدى حماية المستثمرين عن طريق الإفصاح عن الملكية والمعلومات المالية. تتراوح قيم هذا المؤشر بين "صفر" و"10"، القيم الأعلى تشير إلى مستوى أعلى من الإفصاح.

¹⁰ هي النسبة المئوية للشركات التي عبرت عن أن شركة ما تبلغ عن نسبة تقل عن 100 في المائة من المبيعات للأغراض الضريبية، وتسمى هذه الشركات "الشركات العاملة في الاقتصاد غير الرسمي".

¹¹ هي النسبة المئوية للشركات التي تقدم برامج تدريب رسمية لموظفيها الدائمين الذين يعملون بدوام كامل.

¹² النسبة المئوية لوقت الإدارة الذي تقضيه في أسبوع معين في التعامل مع المتطلبات التي تفرضها اللوائح التنظيمية الحكومية (الضرائب، والجمارك، واللوائح التنظيمية المعنية بالعمالة، والترخيص والتسجيل).

¹³ التكلفة المفروضة على حاوية 20 قدماً من البضاعة بالدولار الأمريكي. لا يتم إدراج إلا التكاليف الرسمية.

¹⁴ يتم تسجيل جميع الوثائق والمستندات المطلوبة لكل شحنة لاستيراد السلع.

¹⁵ تسجل المدة الزمنية بالأيام التقويمية (وليس أيام العمل).

9. الضرائب الخاصة بالعمالة، والاشتراكات (% من الأرباح التجارية)²
10. الضرائب الأخرى التي تدفعها الشركات (% من الأرباح التجارية)³
11. مدفوعات الضرائب (عدد)⁴
12. ضريبة الأرباح (% من الأرباح التجارية)⁵
13. إجمالي سعر الضريبة (% من الأرباح التجارية)⁶
14. أعباء الإجراءات الجمركية، وفقا لبيانات المنتدى الاقتصادي العالمي (على مقياس من 1 = انعدام الكفاءة بدرجة كبيرة إلى 7 = شديد الكفاءة)⁷
15. جودة البنية التحتية الجمركية، المنتدى الاقتصادي العالمي على مقياس من 1 = قصور في التطوير إلى 7 = على درجة كبيرة من التطور والكفاءة وفقا للمعايير الدولية)⁸

ثالثاً المؤشرات الاجتماعية والتكنولوجية

1. الشركات التي تشارك الإناث في ملكيتها (% من الشركات)⁹
2. مقالات المجالات العلمية والتقنية¹⁰
3. طلبات تسجيل براءات الاختراع، لغير المقيمين¹¹
4. طلبات تسجيل براءات الاختراع، للمقيمين¹²
5. طلبات تسجيل العلامات التجارية، لغير المقيمين مباشرة¹³

¹ الوقت المطلوب لإعداد ودفع الضرائب هو الوقت بعدد الساعات في السنة المستغرق في إعداد الإقرار الضريبي وتقديمه ودفع (أو احتجاز) ثلاثة أنواع من الضرائب: الضريبة على أرباح الشركات، وضريبة القيمة المضافة أو ضريبة المبيعات، والضرائب الخاصة بالعمالة، بما في ذلك اشتراكات الضمان الاجتماعي.

² ضرائب العمل والاشتراكات هي مقدار الضرائب والاشتراكات الإلزامية التي تتحملها المنشأة على العمالة.

³ تشمل الضرائب العقارية (ضريبة الأملاك)، والضريبة على رقم الأعمال، والضرائب الأخرى الصغيرة، مثل رسوم البلدية وضرائب السيارات واستهلاك الوقود.

⁴ مدفوعات ضرائب مؤسسات الأعمال في السنة حتى وإن تمت المدفوعات على فترات.

⁵ ضريبة الأرباح هي مقدار الضريبة التي تتحملها المنشأة على الأرباح.

⁶ مقدار الضرائب والاشتراكات الإلزامية المستحقة الدفع على منشآت الأعمال بعد المحاسبة عن الخصومات (الاستقطاعات) والإعفاءات. المسموح بها كنسبة مئوية من الأرباح التجارية. ويتم استبعاد الضرائب المستقطعة (مثل ضريبة الدخل الشخصي) أو التي يتم تحصيلها وتوريدها إلى مأموريات الضرائب (مثل ضرائب القيمة المضافة، أو ضرائب المبيعات، أو الضرائب المستحقة على السلع والخدمات).

⁷ تقيس أعباء الإجراءات الجمركية تصورات مديري الشركات عن كفاءة الإجراءات الجمركية في بلادهم. تتراوح درجات التصنيف من واحد إلى سبعة مع ملاحظة أن الدرجة الأعلى تشير إلى قدر أكبر من الكفاءة.

⁸ تصورات مديري الشركات التنفيذيين لمرافق الموانئ في بلدانهم. تتراوح درجات التقييم من واحد (البنية الأساسية للميناء في غاية التخلف) إلى 7 (أي أن البنية الأساسية للميناء تعتبر كفوة بالمعايير الدولية).

⁹ هي النسبة المئوية للشركات التي تكون فيها امرأة من بين المالكين الرئيسيين.

¹⁰ تشير مقالات المجالات العلمية والفنية إلى عدد المقالات العلمية والهندسية المنشورة في المجالات العلمية.

¹¹ هي طلبات براءة الاختراع على مستوى العالم والمقدمة من خلال معاهدة التعاون بشأن براءات الاختراع أو لدى أحد المكاتب الوطنية لبراءات الاختراع لتسجيل الملكية الخالصة لابتكار ما.

¹² طلبات براءة الاختراع هي طلبات براءة الاختراع على مستوى العالم أو لدى أحد المكاتب الوطنية.

¹³ هي الطلبات المقدمة من أجل تسجيل علامة تجارية بمكتب وطني أو إقليمي مختص بالملكية الفكرية.

مسح البيئة الاجتماعية والثقافية

الجدوى الاجتماعية "Social feasibility study" هل الخصائص الاجتماعية والثقافية مناسبة بالنسبة للمنتج الخاص بنا؟ ما أثر تلك العادات والثقافات على طبيعة استهلاك المنتج؟ هل للعمل أثر على تغير المحيط الاجتماعي، ما هو الأثر المتبادل للعمل على الثقافة والعادات والتقاليد والقيم والأخلاق، وبشكل عام تشمل العناصر الأساسية للثقافة على ما يلي: (اللغة - التعليم والمعرفة - التاريخ والحضارة- الطبيعة الجغرافية - الخبرات المختلفة - المشكلات و طريق حلها - المعتقدات الدينية - العادات و التقاليد - القيم والاخلاق)، وبشكل عام يؤدي التغير الثقافي والاجتماعي إلى تغير هيكل الطلب والعرض بالمجتمع.

مسح البيئة الطبيعية

يقصد بدراسة تقييم الأثر البيئي (Environmental Impact Assessments Study) الفحص المنظم للآثار التي قد تتجم عن المشروع المقترح وذلك بهدف الحد من الآثار السلبية وتعتيم الآثار الإيجابية، وذلك باتباع إحدى طرق تقييم الأثر المتبادل كالفحص والمراجعة، أسلوب تحليل التكلفة والعائد، المصفوفات، الأساليب المتشابهة، أسلوب ماك دارج.

الفحص والمرجعة: هي قوائم شاملة للتأثيرات البيئية ومؤشراتها ، صممت لتحت المحلل على التفكير بأفاق واسعة في العواقب المحتملة للنشاطات، إلا أنها لا تعتبر طريقة متكاملة لكونها لا تساعد على تحديد الآثار الثانوية.

طريقة تحليل التكلفة والعائد: تعتبر هذه الطريقة امتداد لنظرية اقتصاديات الرفاهية وتحليلاً للتخصيص الأمثل للموارد وذلك نتيجة لوجود مشاكل بيئية ناجمة عن عمليات التنمية.

الطريقة الرياضية (المصفوفات): تتضمن هذه الطريقة إعداد قائمة رأسية بالأنشطة، وصف أفقي بالعناصر أو الخصائص البيئية التي يمكن أن تتأثر بتلك المشاريع، وترتب المشاريع في المصفوفة أفقياً، بينما يتم ترتيب العناصر البيئية في المصفوفة رأسياً، ويمكن التعبير عن العلاقات السببية وأثرها بين المشاريع والعناصر البيئية، إما بصيغة نوعية أو بصورة كمية وذلك لإعطاء قيمة رقمية للقوة والأثر ومن بين هذه المصفوفات (Matrix) مصفوفة ليوبولد Leopold Matrix ومصفوفة سفير (Sphere Matrix).

مرحلة الإنشاء والبناء					مرحلة التشغيل					وصف التأثير المحتمل علي عناصر البيئة المتأثرة	البيئة المتأثرة
تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير		
تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	التربة	
تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	التكوينات الأرضية	
تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	الثروات المعدنية	
تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	المواقع الأثرية	

ترقيم اثر بيئي مفيد بوضع علامة + قبل الرقم (1 إلى 10) والعكس في حالة الأثر السلبي، ثم يتم تلخيص وحساب النتائج بعد تقييم كافة التأثيرات.

الشبكات: الشبكات أو الأساليب المتشابكة أو السلاسل الشبكية (net works)، هي أسلوب لتحليل الآثار البيئية المتبادلة عن طريق وضع كافة المعلومات عن المشروع والبيئة في شبكة معلومات متصلة ببعضها لتوضيح العلاقات التأثيرية المتعددة بين أنشطة المشروع والمكونات البيئية متضمنة أي علاقات وسيطة (الجليل، 1999، صفحة 95)

الطبقات الجغرافية: هي مجموعة من طبقات الخرائط الشفافة لكل عنصر من العناصر البيئية الهامة المختلفة (مثل المستنقعات، الانحدارات العميقة، مصبات السيول، المحاصيل الزراعية، الحياة البرية، الموئل، المجتمعات النباتية..)، وفي ضوء تلك الطبقات يتم تحديد الآثار المتوقعة وأهميتها النسبية والتنبؤ بالتغيرات المحتملة وعرضها في شكل مستند جغرافي ذو مقياس أكبر من المعتاد.

مسح البيئة القانونية

لتحديد مدى مشروعية او قانونية المشروع وعدم وجود موانع قانونية تحول دون تنفيذ المشروع، استطلاع القوانين التي تنظم الاستثمار الخاص وحمايتها، استطلاع القوانين التي تنظم الاستثمار في القطاع المحدد وحوافز الاستثمار المرتبطة بالمشروع المقترح، استطلاع القرارات المحلية التي تنظم الاستثمار في المنطقة المحددة التي يسعى المستثمر لتنفيذ المشروع فيها، استطلاع القوانين المحتمل صدورها في المستقبل القريب.

تشريعات الضرائب

تنقسم الضرائب إلى ضرائب على الأشخاص تفرض على الفرد في الدولة بغض النظر عن أمواله، وهي ضرائب قديمة ومن صورها ضريبة الرؤوس، وضرائب على الأموال وهي الضريبة التي تفرض على المال الساكن أو المتدفق دخولاً أو خروجاً، وذلك سواء أكان معيار تحديد سعر ذلك الوعاء الضريبي شخصي أو عيني عام أو خاص، فالضرائب على الأموال قد يراعى في تقديرها بعض الإعتبارات الشخصية فتفرض على الأموال بنسب متفاوتة بتفاوت الأحوال الشخصية لحائزيها، أو يكون تقديرها على أساس عيني فلا ينظر لأي اعتبارات شخصية للمكلف وإنما يتم تقدير سعرها بإعتبارات العين، كما قد تكون عامة على جميع الأموال التي تشترك في وصف معين، (كالضريبة التي تفرض على كافة الدخل التي يحققها الممول من أنشطته المتعددة، كضريبة الأرباح على النشاط التجاري والصناعي)، أو قد يستثنى بعض الأموال لصفة ما بخصوصية ضريبية (كالضرائب على السلع الضارة والضرائب على السلع الضرورية)، ولندرة استخدام الضرائب على الأشخاص بالحقب المعاصرة ينصب الفكر الضريبي المعاصر بشكل

أساسي حول ضرائب الأموال، والتي تنقسم ما بين ضرائب على التدفق المالي (الداخل أو الخارج) وضرائب على الرصيد المالي.

ضرائب التدفق تفرض عادة بنسب مئوية على التدفق المالي، وقد تكون نسبة واحدة أو نسب مختلفة (وذلك حسب نوع السلع وضرورتها)، ويمكن اعتبار نفس الوعاء تدفق داخل أو خارج باعتبار شخص المخاطب قانوناً، فإذا كان المخاطب (الممول القانوني) الموظف ووعاء الضريبة هو دخله فإن الضريبة على دخله سيتم تصنيفها على أنها ضريبة على التدفق الداخل (للموظف)، أما إذا كان المخاطب هو المنظم الذي يقوم بدفع تلك القيمة للموظف، فسيتم إدراج دخل العامل ضمن وعاء القيمة المضافة التي يضيفها المنظم على قيمة المدخلات (مستلزمات الإنتاج) وتصبح تلك القيمة المضافة والتي أنفقها المنظم هي الوعاء الضريبي، وتصنف ضريبتها على أنها ضريبة على التدفق الخارج (ضريبة على القيمة المضافة)، وتعتبر الضرائب على التدفق الداخل ضرائب مباشرة (تفرض على صاحب الدخل بشكل مباشر) ولا يمكن نقل عبئها الضريبي من المكلف إلى شخص آخر، لأنها تفرض على مال في مستقره الأخير، ومن أمثلة الضرائب على التدفق الداخل (ضريبة الدخل) كالضريبة على الأجور والمرتبات (ضريبة على الدخل الناتج عن العمل)، والضريبة على صافي القيمة المضافة، كضريبة الأرباح التجارية والصناعية والمهنية (ضريبة على الدخل الناتج عن رأس المال)، والضريبة العقارية (ضريبة الدخل الناتج عن العقار - الإيجار)، وتعتبر الضريبة العقارية ضريبة دخل وليست ضريبة رصيد، فالإيجار هو وعاء الضريبة وإن كان يتحدد بناءً على قيمة العقار، والضريبة على إيرادات رؤوس الأموال المنقولة.

أما الضرائب على التدفق الخارج (الإنفاق أو الإستهلاك) فهي ضرائب غير مباشرة، لأنها تفرض على مال (سلع أو خدمات) ينتقل من حوزة الممول إلى شخص آخر إلى المستهلك النهائي، وبالتالي فالممول القانوني غير مخاطب بها بشكل مباشر، وإنما يقوم بدور الوسيط (بتمويل الضريبة بالنيابة عن مالك المال) والذي تنتقل الضريبة من خلاله بشكل غير مباشر إلى الدولة، ولذلك فهي ضرائب يمكن نقل العبئ الضريبي من الممول القانوني إلى ممول آخر، ومن أمثلتها الضريبة على إجمالي القيمة، ومن صورها الضريبة على المبيعات (غير مباشرة) والضريبة على الإنتاج (مباشرة)، فالضريبة على المبيعات تفرض على سعر البيع كنسبة مئوية بمجرد البيع ويقع عبئها على المشتري، أما الضريبة على الإنتاج فتفرض على سعر البيع كنسبة مئوية فور الإنتاج ويتحمل عبئها المنتج (لضمان عدم التهرب من فرضها خلال مراحل بيعها)، والضريبة على مجمل القيمة المضافة (ضريبة القيمة المضافة) والتي تفرض على مجمل القيمة التي أضافها المنظم (إستهلكها) على قيمة مدخلاته، والرسوم الضريبية والجمركية (الإستيراد أو التصدير).

أما القسم الثاني من الضرائب على الأموال فهي الضرائب على الرصيد، وهي إما ضرائب ملك (حيازة) أو ضرائب تداول، وهي ضرائب مباشرة على مالك الرصيد أو المنتقل لحيازته، والتي لا ينقل عبئها إلى آخر (فالضرائب المباشرة ترتبط بالثروة أو الدخل، والضرائب الغير مباشرة ترتبط بالإنفاق)، حيث تفرض ضرائب الملك على الأصول المملوكة المنقولة وغير المنقولة، وذلك إما لمرة واحدة أو لمرات دورية وسنوية، ومنها الضريبة على صافي الثروة والتي تفرض على أموال الأشخاص الطبيعيين فقط، والضريبة على الممتلكات والتي تفرض على أموال الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين، والضريبة على التركات (أموال الميراث) لأن وعاء هذه الضريبة تركة المتوفي (والتي قد تفرض باعتبار الرصيد نفسه أو باعتبار تداوله وانتقاله إلى الورثة أو بالإعتبارين معاً)، أما ضرائب التداول فهي الضرائب التي تفرض على انتقال الأموال من شخص لآخر، كرسوم التسجيل والدمغة إن كان لفظ الرسم يستخدم للدلالة عليها تجاوزاً.

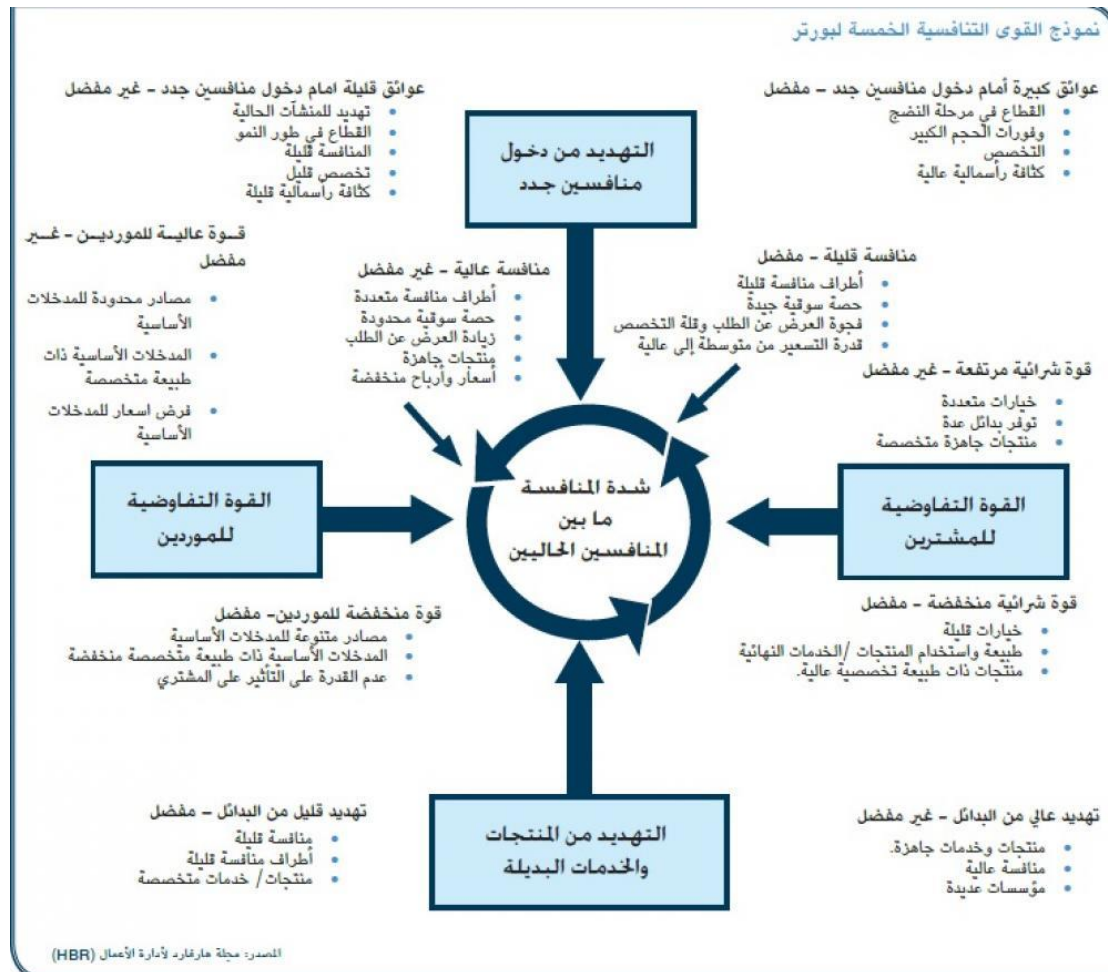
ثانيا نماذج تحليل البيئة المتوسطة والصغيرة (بيئة السوق الخاص)

البيئة الخارجية هي ما يمكن وصفها بالسوق، سوق العرض هو مجموع العارضين لنفس المنتج، أما سوق الطلب فهو مجموع المشتريين الحاليين المرتقبين الذين لديهم حاجات أو رغبات غير مشبعة والقدرة والنية على الشراء (Fox, Edward, & Wheatly, 1978)، حيث أن الطلب هو رغبة وقدرة الفرد في شراء سلعة معينة بكمية معينة عند مستوى سعر معين، ومرونته هي التغير النسبي للكمية على التغير النسبي للسعر، وينقسم الطلب إلى الطلب العدمي وهو رفض المستهلكين للمنتج، والطلب الكامن وهو طلب المستهلكين لإشباع رغبة معينة ولكن لا يجدون في الأسواق أى منتج يمكن إشباعها، طلب غير منتظم كالطلب الموسمي، والطلب الكامل هو أن يكون مستوى الطلب الحالى وتوقيته يعادل مستوى الطلب المستهدف وتوقيته، والنشاط التسويقي في هذه الحالة يطلق عليه التسويق الاستقراري للمحافظة على استقرار هذا المستوى من الطلب وحمايته. مفهوم السوق في الماضي كان يشير إلى المواقع المكانية المخصصة لإتمام الصفقات البيعية، ولكن بعد تطور ووسائل الاتصال وتقدمها أصبح من الممكن لكل من المشتريين والبائعين إتمام صفقاتهم البيعية دون شروط التواجد معاً في نفس المكان (شيحة، 1992، صفحة 153)، وأصبح مفهوم السوق يشير إلى وسيلة اتصال بين مشتريين وبائعين بخصوص التعامل في سلعة معينة، فهو الوسيلة أو الطريقة التي يلتقي بواسطتها البائعين مع المشتريين لتحديد كمية ونوعية وسعر سلعة معينة يتم تبادلها بينهم، ويمكن تعريف السوق بأنه ناتج تأثير الحالة الانية لما هيه عليه مكونات السوق وقواه الاقتصادية المؤثرة في حركته، والتي تتأثر بدورها بعوامل البيئة المحيطة به (العبيدي، 2009)، كما يعرفه كوتلر بأنه مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل، ويعرف السوق من الجانب الإقتصادي على أنه العلاقة بين العرض والطلب على سلعة ما. السوق الكاملة هي تلك السوق التي يتحدد فيها سعر واحد للسلعة الواحدة (Groz , 2009) وشروطها: أولاً وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين بحيث لا يستطيع أحدهم بائع أو مشتري بمفرده أن يؤثر على سعر السوق، ثانيا سهولة وتوافر الاتصالات مما يستتبع أن البائع يبيع بأعلى سعر مطلوب في السوق وبالمثل المشتري لا يشتري إلا بأقل من السعر المعروض في السوق، ثالثا تجانس وحدات السلعة المعروضة في السوق، رابعا سهولة نقل السلع من مكان لآخر مما يؤدي في النهاية إلى توحيد السعر، خامسا يكون عنصر الجذب الوحيد هو التفاوتات الصغيرة في السعر، إلا أن الواقع يؤكد أنه لا توجد السوق الكاملة التي تتوفر فيها جميع هذه الشروط ولكن أقرب الأسواق الكاملة هي بورصة الأسواق المالية (البرواري، 1426، صفحة 52)، أما الاحتكار الكامل هي حالة وجود منتج واحد ليس له بدائل لذا فان المحتكر له القدرة على التحكم في الاسعار.

نماذج تحليل البيئة الخارجية

تحليل سلسلة التوريد الكلية SC (Supply Chain) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة، حيث ويهدف تحليل سلسلة التوريد إلى صياغة إستراتيجية الشركة تجاه الموردين والموزعين، والتي يمكن تصنيفها بشكل عام إلى ثلاث استراتيجيات وهي: أولاً الإستراتيجيات التعاونية (Collaborative) والتي تقوم في أساسها على المعلومات المفتوحة والاتصالات بهدف التنسيق والتعاون بين سلسلة التوريد وتقوم بعض الهيئات الغير هادفة للربح على تعزيز هذا الدور مثل (ECR) و (VICS)، أما النوع الثاني من العلاقات فهو إستراتيجيات الصفقات (Transactional) بين بائع ومشتري والتي تنقسم إلى إستراتيجيتين أساسيتين وهما إستراتيجية تعدد الموردين واختيار الأقل سعراً، وإستراتيجية الموردين (أو الموزعين) القلة والتي لا تركز على الأسعار المنخفضة بقدر تركيزها على إقامة علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين الملتزمين أو الوكلاء الموزعين، ثالثاً إستراتيجيات التحالف (Alliance Strategic) وهو تكوين علاقات تكاملية تبادلية بين شركتين أو أكثر لفترات معينة، وذلك من خلال دمج مواردهما بهدف إكتساب نقاط قوة وفرص جديدة، أو للتغلب على نقاط ضعف وتهديدات تنافسية، رابعاً علاقات المشاركة الإستراتيجية (Partnership) وهي العلاقة التي يتشارك فيها منطمتين أو أكثر ملكية كلاً منهما.

وفي عام 1980 قدم ميشيل بورتر (Michael porter) نموذج الشهير لتحليل بيئة الطلب والمعروف بنموذج بورتر الخماسي (Porter's-5)، فإذا كان نموذج فاريو (VRIO) يقوم بتحديد المركز التنافسي بتحليل الوضع الداخلي، فإن نموذج بورتر الخماسي (Porter's-5) يقوم بتحديد المركز التنافسي بتحليل الوضع الخارجي، ولذلك فإن كلاً من نموذجي فاريو وبورتر بمثابة وجهين لأداة واحدة تمكن من رؤية عامة (داخلية وخارجية) للمركز التنافسي للشركة، ويهدف تحليل قوى التنافس الخمسة لبورتر أو نموذج بورتر الخماسي (five forces Porter's model) للتعرف على المخاطر والفرص في البيئة المحيطة المتوسطة والمباشرة (MACRO)، من خلال تحليل خمس عناصر تمثل القوى التنافسية والتي تؤثر على المركز التنافسي للشركة في ذلك المجال (Porter, 2003, p. 14) وهي: تهديد المنتجات البديلة (Threat of Substituted)، التهديد من دخول منافسين جدد (Threat of Entry)، حدة المنافسة من الخصوم (Competition)، القوة التفاوضية للعملاء (Bargaining power of buyer)، القوة التفاوضية للموردين (Bargaining power of supplier)



تعتبر مصفوفة آنسوف (Ansoff Matrix) المختصة بتحليل وضع المنشأة بالسوق وتقديم التوصيات الإستراتيجية التسويقية، وقدمها أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة كاليفورنيا إيجور آنسوف (Igor Ansoff) عام 1975، إذا كانت مصفوفة بوسطن تُحلل مساحات فإن مصفوفة آنسوف تُحلل أزمان، ففي مجموعة بوسطن يتم تحليل مساحة نصيب المنظمة إلى مساحة السوق ومدى اتساعه، أما مصفوفة آنسوف فهي لا تتعرض لحجم أو مساحة وإنما تُحلل تقاطع حداثة المنتج مع حداثة السوق، وحدثة السوق هنا نسبة إلى المنظمة أما حداثة المنتج فنسبة إلى السوق وليس المنظمة، حيث تقوم فلسفة هذه المنظومة على أن تقاطع حداثة المنتج (بالنسبة للسوق) وحدثة السوق (بالنسبة للمنظمة) ينتج عنها أربع حالات لكل منها إستراتيجيات نمو مختلفة، وهي إستراتيجيات إختراق السوق وتنمية السوق وتنمية المنتجات وتنوع المنتجات، حيث أن إستراتيجية إختراق السوق (Market Penetration) تكون الأنسب عند طرح منتج موجود بسوق المنظمة، أما طرح منتج جديد على سوق المنظمة فإن إستراتيجية تنمية المنتجات (Product Development) تكون الأنسب، بينما عندما تكون المنظمة جديدة بشكل عام أو جديد على سوق ما، فإما أن تطرح منتج موجود بذلك السوق فيما يعرف بإستراتيجية تنمية السوق (Market Development)، أو تطرح منتج جديد على سوق هي فيه جديدة فيما

يعرف باستراتيجية التنويع (Diversification) والتي أحيانا تعرف باستراتيجية الإنتحار لما فيها من مخاطرة مرتفعة، ويمكن اعتبار مصفوفة آنسوف بمثابة تصنيف للمهام الجديدة وتحديد المخاطر، فكلما كانت المهمة أكثر حداثة على المنظمة كلما زادت مخاطرها والعكس.

شكل 1 يوضح مصفوفة النمو ANSOFF

	منتجات موجودة	منتجات جديدة
السوق الموجود	اختراق السوق	تنمية المنتجات
السوق الجديد	تنمية السوق	تنوع المنتجات

تشخيص البيئة الخارجية الخاصة

وينقسم إلى تشخيص البيئة الخارجية الخاصة (Macro) وهي بيئة الصناعة أو السوق الذي يتكون من إجمالي العرض الكلي وإجمالي الطلب الكلي، أو المساحة الجغرافية التي يمكن أن يغطيها نشاط العمل، والبيئة الخارجية العامة (Mega)، وتحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة يتم ترتيب النتائج بجدول ملخص تحليل العوامل الخارجية (EFAS) external factors analysis summery، وفقا للوزن النسبي الذي يشير إلى مدى التأكد من وجود ذلك العامل في المنظمة، والتقدير النسبي وهو تقدير مدى الأثر الإيجابي أو السلبي لذلك العامل على المنظمة، بحيث تمثل النتيجة المرجحة حاصل ضرب الوزن في التقدير.

جدول 3 جدول ملخص تحليل العوامل الخارجية - EFAS

العوامل الخارجية	الوزن	التقدير	النتيجة المرجحة	ملاحظات
	مدى التأكد	مدى التحكم		

نماذج التحليل المزدوج

تمثل مرحلة التحليل الجمعي لنتائج المسح الداخلي والخارجي بمثابة حلقة الوصل ما بين مرحلتي المسح وتكوين الإستراتيجية، وتعتمد هذه المرحلة على نماذج تحليلية تقوم على دمج نتائج كلاً من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتوصية بتوجه إستراتيجي، والذي يعد أهم ما يميز تلك النماذج الجمعية عن نماذج المسح الداخلي والخارجي، فنماذج المسح لا تنتهي بتوصيات وإنما تتميز بكونها تقدم نتائج تقريرية، أما نتائج نماذج التحليل الجمعي فتنتهي نتائجها بتوصيات إستراتيجية، فعلى سبيل المثال إذا ما أثبتت نتائج التحليل الداخلي والخارجي أن سلسلة فنادق تتمتع بمركز مالي ممتاز وخبرة فنية عالية أصبحت في بيئة تعاني من الأزمات والإشكاليات على المستوى الخاص والعام فما هو التحرك الذي يجب أن تتخذه الشركة؟ أو أن المراكز الداخلية ضعيفة إلا أن المناخ المواتي مشجع ومحفز على الدخول فما هو التحرك الإستراتيجي الذي يجب أن تتخذه الشركة؟،

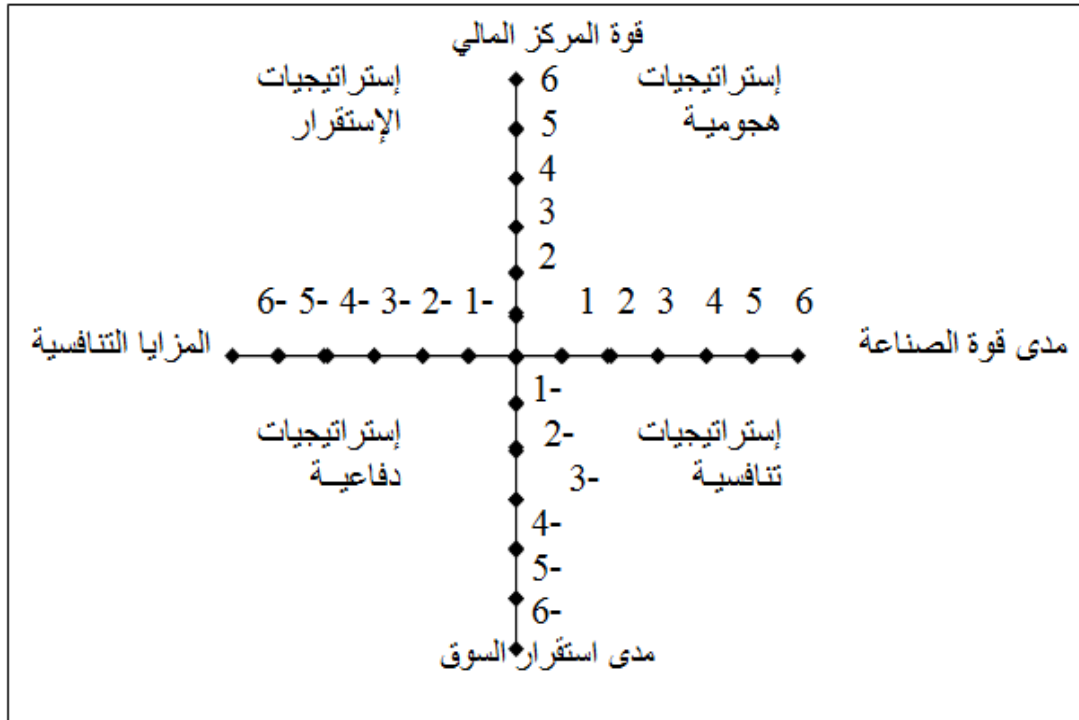
إن الهدف من نماذج التحليل الجمعي تقديم توصيات دقيقة لترشيد القرار الإستراتيجي، والتي تعرف بنماذج تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف ومن أهم تلك النماذج (المصفوفات): مصفوفة (SWOT) ومصفوفة المواجهة Confrontation Matrix (TOWS) لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ومصفوفة (SPACE)، ومصفوفة بوسطن (Boston)، ومصفوفة ماكينزي (McKenzie)، ومصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix).

مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف (SPACE) اختصار (Strategic Position & Action Evaluation)، كما يطلق عليها أيضاً اسم النموذج الرباعي، أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل، قدم هذه المصفوفة مجموعة من الباحثين عام (1994) (Rowe, Mason, & Dicke, 1994) وتقوم فلسفتها على اقتراح الإستراتيجية الأنسب للمهمة بناءً على نظرة شمولية للوضع الحالي هذه النظرة تدمج ما بين النظر لموقف المنظمة ومجال عملها، وذلك من خلال محورين متعامدين، محور أفقي X، ومحور رأسي Y، بحيث يمثل النصف الأعلى من المحور الرأسي (Y) بُعد داخلي وهو قوة المركز المالي للمنظمة (Financial strength-FS) والذي يتدرج من الأسوأ للأفضل بدرجات من 1 إلى 6، بينما الجزء السفلي من المحور الرأسي يمثل مدى استقرار السوق (Environmental stability-ES) والذي يتدرج من الأفضل للأسوأ من 1 إلى 6 بحيث تشير قيمة 1 إلى أفضل وضع و 6 إلى أسوأ وضع، أما المحور الأفقي X فيمثل النصف الأيمن منه إلى بعد خارجي وهو قوة الصناعة (Industry strength-IS) وبدرجات من الأسوأ للأفضل من 1 إلى 6، بينما يمثل الجزء الأيسر من المحور بُعد داخلي وهو الميزة التنافسية للمنظمة (Competitive advantage-CA) بدرجات من الأفضل للأسوأ من 1 إلى 6، وبهذا التقاطع بين المحورين يتشكل أربعة أرباع (quadrants) يمثل كل ربع موضع إستراتيجية معينة، حيث يمثل الربع الأول الأعلى من

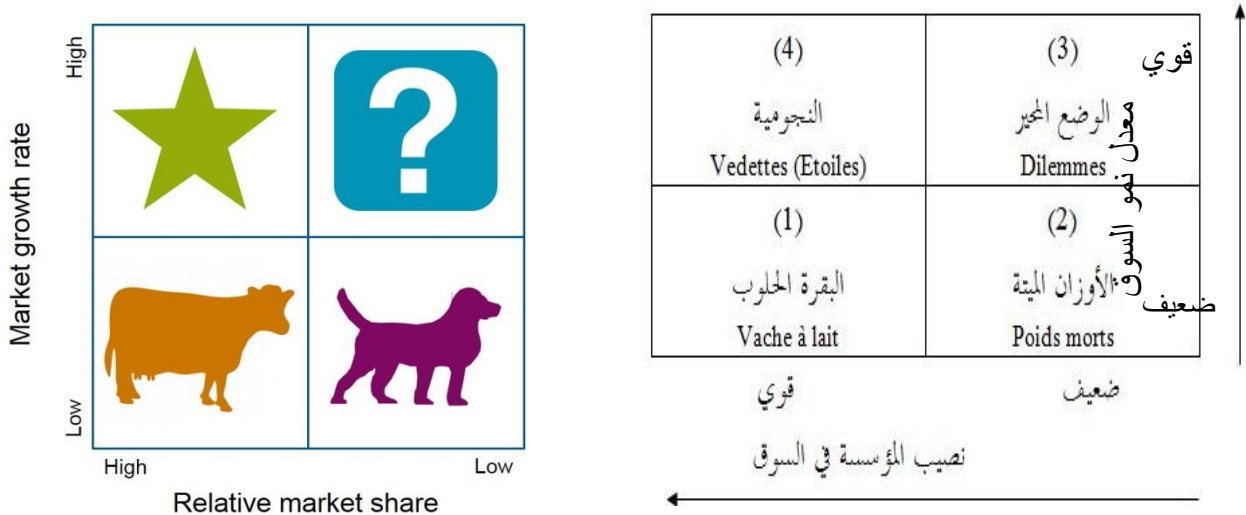
اليمين قوة مالية عالية وصناعة جذابة وهو موضع الإستراتيجيات الهجومية (Aggressive Strategy)، بينما الربع الثاني الأعلى من اليسار موضع إستراتيجيات التحفظ (Conservative Strategy) والذي يمثل قوة مالية مع عدم وجود ميزة تنافسية، بينما الربع الثالث الإيمن من أسف فهو موضع الإستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategy) والذي يشير إلى صناعة جذابة ولكن السوق غير مستقر، أما الربع الأخير الأيسر من أسفل فهو موضع الإستراتيجيات الدفاعية (Defensive Strategy) ويشير إلى ضعف الميزة التنافسية مع عدم استقرار السوق وهي الإستراتيجية التي تدعو لإعادة التفكير في الإنسحاب من السوق (Withdraw).

جدول 4 يوضح مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف (SPACE)

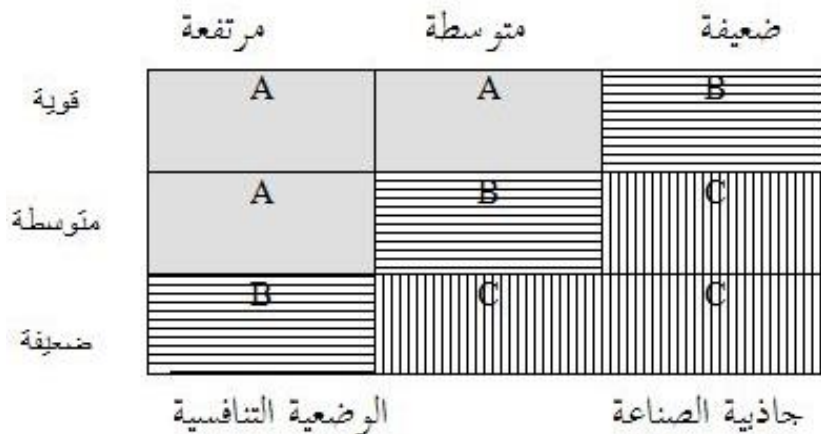
العوامل الداخلية				العوامل الخارجية			
المركز المالي			1 إلى 6	جاذبية الصناعة			1 إلى 6
Factors For Financial Strength		قيمة المؤشر	الدرجة التقديرية	Industry Attractiveness		قيمة المؤشر	الدرجة التقديرية
Return on Sales	العائد على المبيعات			Growth Potential	توقعات النمو		
Return on Assets	العائد على الأصول			Life Cycle Stage	دورة حياة المرحلة		
Cash Flow	التدفق النقدي			Entry Barriers	حواجز الدخول		
Gearing	الإسترداد			Customer Power	قوة العملاء الشرائية		
Working Capital Intensity	كثافة رأس المال العامل			Substitutes	البدائل		
الميزة التنافسية			من 1-6 ل-1	استقرار السوق			من 1-6 ل-1
Factors For Competitive Advantage		قيمة المؤشر	الدرجة التقديرية	Environmental Stability		قيمة المؤشر	الدرجة التقديرية
Market Share	الحصة السوقية			Political Uncertainty	عدم اليقين السياسي		
Quality	الجودة			Interest Rates	أسعار الفائدة		
Customer Loyalty	ولاء العملاء			Technology	تكنولوجيا		
Cost Levels	مستويات التكلفة			Cyclical	دوران السوق		
Product Range	مجموعة المنتجات			Environment al Issues	القضايا البيئية		



مصفوفة المجموعة الإستشارية ببوسطن (Boston Consulting Group) BCG)، أنشأها بروس هندرسون (Bruce Henderson) عام 1964 لمجموعة بوسطن الإستشارية لتحليل طبيعة تواجد المنظمة في السوق وموقفها من المنافسة، بتحليل حصة المنظمة ونمو السوق، وذلك بدمج نتائج مؤشرات نمو السوق وحصص المنافسين وحصة المنظمة، فنقدم أربع حالات رئيسية لأوضاع المنظمة وإستراتيجيات النمو الأنسب لها: الأولى إستراتيجيات التوسع (expansion strategy) إما أن تكون منظمة رائدة (حصة كبية من السوق) بسوق متنامي (وضع النجم الساطع Star) ويلانمها إستراتيجيات التوسع أي الإستثمار من أجل النمو، الثانية إستراتيجيات الإستقرار (stable strategy) تكون المنظمة رائدة بسوق راكد (وضع البقرة الحلوب Cash Cow) ويناسبها إستراتيجيات الإستقرار للإحتفاظ بالوضع القائم أو تنويع نشاطها بالدخول في نشاط جديد، وبالوضعين السابقين تكون المنظمة بموضع تنافسي جيد، الثالثة الإستراتيجية التحفظ (Defensive strategy) والتي يكون فيها الشركة وضعها سيئ (حصة صغيرة) بسوق متنامي، ويمثل ذلك الوضع (وضع علامة استفهام Question Mark) وهو وضع عدم التأكد (uncertainty) والذي يتطلب التحقق (investigate) من التوقعات المستقبلية المتعلقة بالنمو أو التعثر والإختيار ما بين إستراتيجيات التوسع (Expand) أو التصفية (divest) أو الحصاد (Harvest) وهو التصفية التدريجية للخروج من السوق بعد تحصيل ما يمكن تحصيله، الرابعة إستراتيجيات التصفية (divest strategy) وهي الحالة التي تكون فيها المنظمة محدودة الحصة بسوق راكد (وضع الكلاب الضالة Dogs) ويكون من المناسب لها (عودة اللايذ، 2013).



مصفوفة ماكينزي (McKenzie) وهو من نماذج تحليل محفظة الأعمال (مجموعة من وحدات الأعمال التابعة لمنظمة) وقد طورتها ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتقادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن، وتتألف من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة أو مركز السوق أو نمو السوق، وينقسم كلاهما إلى ثلاث مستويات: مرتفعة - متوسطة - منخفضة. يبدأ المحور الأفقي من اليسار مرتفع - متوسط - منخفض، ويبدأ المحور الرأسي من أسفل منخفض - متوسط - مرتفع، ومن خلال وضع الوحدة وجاذبية الصناعة يمكن تحديد قوة المحفظة وفقاً لمستويات A الأفضل، و B متوسطة، و C الأسوأ.



يتبين من النماذج السابقة McKenzie, BCG, SPACE, TOWS وتوصياتها الإستراتيجية، أن توصيات النماذج الإستراتيجية عامةً تختلف ما بين إستراتيجيات الهجوم أو الدفاع أو العلاج أو الإنسحاب بالإضافة إلى إستراتيجيات التحفظ أو المنافسة بتوصيات من سبيس، حيث يقوم كل نموذج

بتحليل المركز العام للشركة بالتركيز على فحص مراكز معينة داخل الشركة كالمركز المالي أو التنافسي أو السوقي (الحصة) أو السوق (الصناعة) وبشكل متفاوت ما بين النماذج، لتشكل رؤية نماذج التحليل الإستراتيجي في مجموعها رؤية شمولية للمركز العام للشركة.

فإذا كان نموذج ماكينزي وجنرال موتور يركز على كلاً من المركز التنافسي ومركز السوق، فإن نموذج بوسطن يركز على المركز السوقي ومركز السوق، أما نموذج سبيس فيركز على المركز المالي وبيئة السوق والمركز التنافسي ومركز السوق، أما نموذج توز بمواجهة سوات فيركز على كلاً من مركز السوق والمركز السوقي والمركز التنافسي والمركز المالي، ولذلك فما يتجنبه نموذج يتداركه آخر لتشكل تلك النماذج في مجموعها رؤية تحليلية شمولية للمركز العام للشركة، و بمقارنة النتائج الإستراتيجية لمصفوفات McKenzie, BCG, SPACE, TOWS يمكن تحديد التوجه الإستراتيجي الأنسب والذي يمثل المتوسط المرجح للمركز الإستراتيجي للشركة أو العمل (The weighted average of) (Strategic position – WASP) وهو الإستراتيجية الأكثر توصية من النماذج التحليلية.

تحليل المخاطرة

أنواع المخاطر

المخاطر تنقسم بشكل عام إلى مخاطر منتظمة (Systematic risk) وهي تلك المخاطر التي ترجع أسبابها لإنتظام العمل في السوق، فهي مخاطر عامة نتيجة لتغيرات السوق قد تؤثر على منظومة السوق بأكملها، ومخاطر غير منتظمة (Unsystematic risk) وهي تلك المخاطر التي لا ترجع أسبابها لمتغيرات السوق، وإنما ترجع لأسباب داخلية تتعلق بالمنظمة نفسها.

مخاطر خارجية أو المخاطر المنتظمة (Systematic risk)

أولاً مخاطر طبيعية كالزلازل والبراكين والسيول أو الأمراض وكافة الأخطار التي يمكن عزوها لتغيرات بيئية، على سبيل المثال المنشآت الشاطئية تكون معرضة لخطر تآكل مبانيها بدرجة أكبر من تلك التي يتم إنشائها داخل المدن بسبب عوامل التآكل الطبيعية، كما أن المنشآت التي يتم إنشائها بسفوح الجبال على مخرات السيول تكون معرضة وبدرجة احتمالية كبيرة لخطر السيول.

ثانياً مخاطر سياسية وتشمل الإضطرابات والقلق الأمنية، وما قد يترتب عليها من أضرار داخلية أو خارجية تتعلق بالعمل، وتشمل المخاطر المتعلقة بقطع أو تقييد العلاقات الإقتصادية الدولية وأثرها على العمل.

ثالثاً مخاطر قانونية المخاطر القانونية الخارجية هي تلك المخاطر المتعلقة بتغير البيئة التشريعية بالبيئة الكلية، أو التشريعات المتعلقة بالصناعة الخاصة، أو الصناعات المتاخمة والمؤثرة على سوق الصناعة.

رابعاً **مخاطر السوق الكلية** وتشمل مخاطر تغيرات سوق الصناعة، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة نتيجة للتغيرات الاقتصادية بالسوق الكلية كأسعار الفائدة والصرف وسياسات الائتمان.

مخاطر داخلية أو المخاطر الغير منتظمة (Unsystematic risk)

مخاطر إدارية وتنظيمية قد تعاني المؤسسة من قصور في الخبرات التنظيمية، أو سلبيات إدارية كالإدارة الفردية أو العائلية وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل وغياب الهياكل التنظيمية ونقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة، هذا كله من شأنه أن تتجر عليه مخاطر عدة، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية

مخاطر فنية المخاطر الفنية كاحتمال عدم القدرة على التشغيل لأسباب تتعلق بتوافر المواد الخام أو عوامل الإنتاج أو تعطل الأجهزة والمعدات وصعوبة إصلاحها، كما تشمل احتمال وقوع حوادث ناتجة عن إنشاء أو تشغيل الطاقة الإنتاجية، ولذلك ففي حالة الأعمال التي ترتبط بالجانب الصناعي والهندسي يتعين اتباع معايير الأمن الصناعي والسلامة المهنية.

مخاطر العمل مخاطر العمل بمفهومها العام هي كل المخاطر التي يمكن أن تلحق بالعمل ككل من جانب عنصر العمل أو الأفراد، هذه المخاطر تشمل ضمن حيثياتها المخاطر التي يمكن أن تحدث للأفراد أثناء العمل نتيجة لحوادث العمل، بالإضافة إلى مخاطر المرض أو الوفاة، كما تشمل مخاطر العمل بمفهومها العام مخاطر معدلات دوران الأفراد، وترك العمل في أوقات حرجة، أو الإضرابات أو تسريب معلومات العمل.

مخاطر السوق الخاص مخاطر السوق الخاص بالوحدة أو المنظمة تشمل المخاطر التي تتعلق بسوق الموردين والمنافسين والعملاء المتعلقين بشكل مباشر بالمنظمة، ومن أبرز تلك المخاطر احتمالية تراجع الطلب المتوقع وانخفاض تدفق العوائد، أو توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب حدوثه، ويعرف أيضا على أنه احتمالية أن تكون نتائج توقعات السوق خاطئة كالتنبؤات المتعلقة بالطلب (لطيفة، 2012).

مخاطر الإسم التجاري الإسم التجاري أو السمعة التجارية تمثل واحداً من أبرز مكونات رأس المال الفكري للملوك للمنظمة والذي يترتب عليه معدل تدفق العائد الإقتصادي، ولذلك فإن تدهور قيمة الإسم التجاري قد يؤدي إلى تعريض المنشأة إلى خسارة مادية كبيرة

مخاطر مالية تشمل المخاطر المالية الأخطار التي يمكن أن تتبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة، أو عدم قدرة العمل على الوصول لنقطة التعادل وتغطية التكاليف الثابتة، المخاطر المتعلقة بنسبة الفقد (الخسارة المتوقعة) من القيمة الإجمالية لرأس المال في حالة التصفية، والجدير بالذكر هنا أن

المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي.

مخاطر قانونية وتشمل المسؤوليات القانونية المترتبة على العمل (المشروع) والعقوبات المقدرة تجاه الإخلال بها، ففي الأعمال السياحية في حالة تعرض السائح لخطر تصبح المؤسسة السياحية مؤدية الخدمة له معرضة للمسائلة القانونية، كما أن في حالة الحصول على تمويل للإستثمار من خلال التزامات لأشخاص طبيعيين أو اعتباريين كالبنوك أو شركات التمويل، فإن المخاطرة برأس المال المستثمر سيترتب عليها مخاطرة من نوع آخر وهي المخاطرة القانونية، والتي بموجبها يتعرض الملتزم في حالة إخلاله بالوفاء بالالتزامات المستحقة للمسائلة والعقوبة القانونية.

تقدير الأثر الاقتصادي للمخاطر

الأثر الاقتصادي لمخاطر الإلتزامات

تكلفة مخاطر الإلتزامات يمكن حسابها كالتالي: قيمة الإلتزام × احتمال الخسارة × قدرة الأصل على الوفاء بالإلتزامات الإلتئمان، ونسبة المخاطرة هي قيمة الخسارة المحتملة ÷ قيمة الأصل كالتالي:

$$R = \frac{Loan \times Probability \times Asset\ quality}{Assets\ Value}$$

فعلى سبيل المثال شركة رأسمالها 50 ألف جنيه قامت بدفعه كمقدم لشراء سيارة واقتضت 40 ألف أخرى لإستكمال إجراءات الشراء، فإذا كان احتمال سرقة السيارة هو 25% فإن تكلفة المخاطرة أو الخسارة المتوقعة هي 10 آلاف جنيه، ونسبة المخاطرة من رأس المال هي 20%، حيث أن الأثر الإقتصادي السلبي هو 100%، مثال آخر إذا كان معدل خسارة وإغلاق الكافتريات السياحية بمنطقة ما خلال فترة أقل من عام هو 9 من كل عشر كافتريات، وفي حالة التصفية والإغلاق فإن الأثر الإقتصادي السلبي أو حجم الخسارة يبلغ 70% من قيمة رأس المال المستثمر، فإن استثمار مبلغ قيمته 100 ألف جنيه في إنشاء كافتريا سياحية في نفس المنطقة يعني 63 ألف جنيه خسارة متوقعة، حيث أن نسبة الإحتمال هي 90%، بينما إن كانت نسبة الإحتمال 100% فإن الخسارة المتوقعة هي 70 ألف جنيه.

هناك مؤسسات تمويلية متخصصة في تمويل رأس المال الخطر Capital Risque خاصة المشاريع التكنولوجية ومشاريع التطوير، نشاط هذه المؤسسات يأخذ شكل نشاط تمويل وسيطي يجمع ثلاث متعاملين: المستثمرين (les investisseurs) في فرنسا 84% منهم يتمثلون في البنوك وشركات التأمين وصناديق التقاعد وهيئات رأس مال الخطر (OCR) والمؤسسات.

مخاطرة ارتفاع التكاليف الإستثمارية

في حالة ارتفاع تكاليف إنشاء الطاقة الإنتاجية عن الحدود المقدرة، فإن الخطر المترتب هو ضعف القدرات التمويلية للمنظمة وربما حدوث تعثرات في السيولة قد تؤدي إلى تهديد تواجد العمل بالسوق، ففي حالة احتمال بنسبة 50% ارتفاع التكاليف الرأسمالية بنسبة 20% لرأس المال المستثمر والمقدر بمليون جنيه، فإن تكلفة المخاطرة يمكن حسابها كالتالي:

تكلفة المخاطرة = التكلفة الرأسمالية × أثر المخاطرة × الإحتمال

= مليون × 20% × 50% = 100 ألف

المخاطرة بتكلفة رأس المال المستثمر

الإستثمار الحقيقي هو التضحية بعوائد الفوائد الآمنة كالشهادات البنكية من أجل الحصول على عائد أعلى يتمثل في هامش الربح المتوقع، في حالة انخفاض نسبة العائد على حقوق الملكية عن معدل الفائدة السائد على الأوعية الإذخارية الآمنة ففي هذه الحالة يكون المستثمر قد خسر القيمة الآمنة للعائد أو تكلفة رأس المال

تكاليف التشغيل والمخاطرة بالأصول الجارية

عملية التشغيل (الإنتاج) يتعين عليها دمج تكلفة المدخلات كتكلفة متغيرة أو مباشرة مع تكلفة العوامل الداخلية كتكلفة ثابتة أو غير مباشرة، هذه التكلفة الإجمالية متغيرة وفقاً لطاقة التشغيل ما بين أقل طاقة تشغيلية ممكنة أو رفعها لأعلى طاقة ممكنة، عند وقف التشغيل فإن التكاليف المتغيرة يمكن تجميدها بينما سيستمر نزيف التكاليف الثابتة والذي يرتبط توقعه بشكل أساسي بتصفية النشاط، فحتى مع تسريح العمالة فإن تكاليف أخرى تظل تتحملها المنشأة كالإيجار والإهلاك والصيانة ورسوم المرافق الثابتة، في حالة عدم التشغيل فإن الخسارة الأكيدة هي التكاليف الثابتة لعدم وجود أي إيرادات، أما في حالة التشغيل فإن المخاطرة ستتعدى التكاليف الثابتة إلى المتغيرة، خاصة في حالة الصناعات التي ترتبط مدخلاتها بمواد خام سريعة التلف كصناعة الأغذية والمشروبات، ففي حالة عدم القدرة على بيع مخرجات الإنتاج فإن تكلفة المدخلات ستتحول إلى خسارة، أما في حالة بيع الإنتاج وخصم تكاليف المدخلات المباشرة وتحقيق ربح إجمالي (Gross Profit) فيما يعرف بهامش المساهمة (Contribution margin) فإننا بصدد مخاطرة أخرى وهي احتمالية خسارة تكلفة التشغيل الثابتة، فقد يكون مجمل الربح صفر عندما يتم بيع المنتج بنفس تكلفة المدخلات ويقابلها خسارة تامة للتكاليف الثابتة، وقد يرتفع مجمل الربح إلى ما هو أعلى من 100% من التكلفة الثابتة، نقطة التعادل (Break even point) هي النقطة التي يصبح معها الربح الإجمالي المتراكم يعادل 100% من التكلفة الثابتة، ويقابلها إنتفاء المخاطرة وعدم حدوث أي خسارة في التكاليف الثابتة، ولا يتحقق معها أي صافي ربح، فهي نسبة التكاليف الثابتة إلى مجمل الربح،

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما انخفضت نسبة المخاطرة بالتكاليف التشغيلية الثابتة، وكان المشروع أقدر على سداد التكاليف الثابتة.

المخاطرة برأس المال المستثمر

جودة الأصول الإستثمارية هي قدرة الأصول على الإحتفاظ بقيمتها واسترداد تلك القيمة في حالة الإنسحاب من السوق والتصفية، المخاطرة الرأسمالية هي احتمالية فقد تلك الأصول لنسبة من قيمتها، الأصول المادية أو المعنوية بعد شرائها مباشرة إما أن تظل محتفظة بقيمتها أو تنخفض أو تزيد، وتتغير تبعاً لتلك الإتجاهات الثلاثة مع تغير الزمن، فعلى سبيل المثال تميل العقارات إلى ارتفاع أثمانها (الحقيقية) مع مرور الزمن أي تزداد قيمتها، بينما تميل المركبات لإنخفاض أثمانها (الحقيقية) مع مرور الزمن أي تفقد جزء من قيمتها، بعض الأصول ذات طبيعة مختلفة قد تفقد قيمتها بمجرد التصفية كمخصصات الإعلان والتأسيس والتدريب...، ويبقى التساؤل في حالة خسارة رأس المال التشغيلي وعزم الشركة على التصفيه فما هي النسبة التي يمكن للشركة أن تستردها من قيمة الأصول المتبقية؟

تحليل الإحتمالات

الاحتمال (Probability) هو توقع حدوث الجيد أو السيئ نتيجة لنقص في معرفة المستقبل، المخاطرة هي الشك في حدوث السئ أو الخسارة، والتي يتعين على القرار الإداري تجنبها (الطيفة، 2012، صفحة 7)، من الناحية الإحصائية الإحتمال هو نسبة وقوع حدث معين في حالة ممارسة معينة، ويمثل مقياس لحالة عدم اليقين (Uncertainty) ما بين الصفر والواحد الصحيح لتوقعات حدوث حدث معين، حيث الصفر يعني استحالة حدوث الحدث والواحد يعني التيقن من حدوثه، ويرتبط حساب الاحتمالات بما يعرف بالتجارب العشوائية (Experiments Random) والمتغيرات العشوائية (Random Variables) والتي تعني فرص الحدوث، حيث يعتبر تعيين فرض الحدوث أو عدد الأحداث المتوقعة (Frequency) أساس حساب الإحتمال، وبحسب الإحتمال البسيط من خلال المعادلة التالية:

$$P(A) = \frac{M \text{ (Number of event classifiable A)}}{N \text{ (Total number of possible events)}}$$

حيث تعني M عدد مرات وقوع الحدث A بالفعل، بينما تعني N إجمالي عدد المرات أو كل الحالات التي يمكن وقوعها، فعلى سبيل المثال احتمال ظهور رقم فردي عند رمي زهرة هو $\frac{3}{6}$ أو 0.5، حيث يمثل الرقم 3 عدد مرات ظهور رقم فردي، بينما يمثل الرقم 6 عدد الأرقام الممكن حدوثها، ويعني ذلك أن هناك احتمال بنسبة 0.5 أو 50% ظهور رقم فردي في حالة لقاء الزهر، بالتطبيق على الأعمال السياحية إذا كان معدل تعثر وإغلاق المطاعم السياحية خلال منطقة ما خلال عشر سنوات مضت هو M لكل 10 مطاعم N ، فإن احتمال تعثر وإغلاق النشاط هو 0.20، أو معدل انخفاض المتوسط العام لنسبة الإشغال عن 70% هو 7 سنوات خلال 30 سنة مضت، فإن احتمال انخفاضها عن نفس

النسبة هو 0,23. إذا كان احتمال وقوع حدث معين يتأثر بمتغيرين ففي هذه الحالة يتم حساب احتمال وقوع الحدث بمعلومية المتغيرين، على سبيل المثال صندوق أول (1) به 5 كرات حمراء (R) و 5 كرات صفراء، وصندوق ثاني (2) به 4 كرات حمراء و 6 كرات صفراء، فإن احتمال سحب كرة حمراء من الصندوقين تساوي:

$$P(R1, R2) = P(R1) + P(R2) - P(R1) \times P(R2)$$

$$P(R1, R2) = \frac{5}{10} + \frac{4}{10} - \frac{5}{10} \times \frac{4}{10} = 0.7$$

ويعني ذلك أن احتمال ظهور كرة حمراء في حالة سحب كرة من الصندوق الأول وكرة من الصندوق الثاني هو 0.7 أو 70%، وبالتطبيق على الأعمال السياحية فإذا كان إذا كان معدل انخفاض نسبة الإشغال السياحي بدولة ما عن 70% لأحداث سياسية خلال 30 سنة مضت هو 5 مرات، بينما معدل انخفاضها عن نفس النسبة لأسباب اقتصادية خلال نفس الفترة هو 4 مرات، فإن احتمال انخفاضها عن نفس النسبة هو 0,27.

مصفوفة تحليل المخاطر (Matrix Approach Risk)

العنصر محل التأثير بالخطر	حالة الخطر	أسباب الخطر	مستوى التأثير	الجانب الاقتصادي المتأثر	مستوى الأثر الاقتصادي	احتمال الخطر	شدة الخطر	تكلفة الخطر	متطلبات السلامة	التحكم في الخطر	المستوى المتوقع بعد التحكم	تكلفة التخطر بعد التحكم	شدة الخطر بعد التحكم
Item	Hazardous Condition	Hazard Causes	Severity Level	Affected economic side	Level of economic impact	Probability	critical	Risk Cost	Safety Requirements	Control	Expected level of probability	Expected impact level	Expected severity of risk
											مستوى الإحتمال المتوقع	مستوى الأثر المتوقع	
جهاز	تلف	كهرباء زائدة	تألف بنسبة %100	قيمة الجهاز \$1000	%90	%30	27%	270 \$	- - -	بشأن تقليل الإحتمال بشأن تقليل الأثر بشأن تقليل الإحتمال	%80	10%	8%

حيث يتم تحديد مسمى العنصر الواقع عليه الخطر، ثم وصف الخطر المتوقع (حالة الخطر)، ثم تحديد زمن حدوثه ومسبباته وكيفية نشأته (أسباب الخطر)، ومستوى الأثر السلبي الذي قد ينتج عن ذلك الخطر في حالة وقوعه (مستوى التأثير)، والجانب الاقتصادي الذي سيتأثر بذلك الجانب مقدراً بالقيمة النقدية، وتحديد مستوى الأثر الاقتصادي كنسبة انخفاض للقيمة والتي بضررها في مستوى التأثير ينتج نسبة الضرر الاقتصادي الناتج، واحتمال وقوع الخطر، والتدابير الوقائية أو متطلبات السلامة التي يجب اتخاذها (متطلبات السلامة)، ثم تحديد الإجراءات والتدابير الوقائية التي سيتم اتخاذها (التحكم في الخطر)، والتي تنقسم إلى متطلبات وتدابير من شأنها تقليل احتمالية الخطر كتخفيض سرعة القيادة والذي من شأنه تخفيض احتمالية وقوع حوادث السيارات، وتدابير لا تؤثر على الإحتمالية وإنما من شأنها تخفيض أثر الخطر كتركيب وسادة هوائية لتجنب خطر كسر الرقبة في حالة الإصطدام إلا أنها لا تؤثر على احتمالية الإصطدام، ثم تحديد مستوى التقليل من أثر ذلك الخطر واحتماليته بعد اتخاذ تلك التدابير وتكلفة الخطر وشدة المتوقعة بعد ذلك التحكم، والتي ينبغي أن تكون انخفضت للحد الأدنى ولكن الإحتمالية لا تزال قائمة والأثر السلبي متوقع، ولذلك ينبغي إعداد عقب تدابير التحكم خطة للطوارئ (Contingency Plan) وعدة بدائل لها يتم تنفيذها في حالة وقوع أي خطر من تلك المخاطر السابقة.

شدة الخطر هي حاصل ضرب احتمال الخطر في أثره: $C = P \times E$ ، حيث C شدة الخطر (critical)، و P احتمالية حدوثه، و E تأثيره (Effet).

تشخيص الوضع الداخلي والخارجي

تشخيص الوضع الحالي (Diagnosis) رؤية واقعية وصفية مقارنة (بالنسبة للسوق) للوضع الحالي لخصائص شخصية طبيعية أو اعتبارية، سواء أكانت المنظمة نفسها أو ظاهرة محل العمل، والذي يمثل قراءة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إعداد جدول تحليل العوامل الإستراتيجية (SFAS) - Strategies factors analysis summery، بدمج جدولي (IFAS) و (EFAS) السابقين في ذلك الجدول من حيث العوامل والأوزان والتقدير والتأثيرات والأوزان المرجحة، ومن أهم العوامل التي يجب أن يتضمنها جدول SFAS المركز المالي، والمركز التنافسي، والمركز السوقي (الحصة)، ومركز السوق (جاذبية الصناعة) وهو وضع السوق من حيث النمو والإنكماش، وبيئة السوق (البيئة الخارجية العامة) من حيث الاستقرار أو التذبذب والأزمات. وبوضع قراءات المتغيرات الداخلية والخارجية يمكن تحديد أبعاد الخصائص الكمية والكيفية ومؤشراتها، ومقارنتها بمؤشرات معيارية أو مؤشرات شخصية أخرى فيما يعرف بالقياس بالمقارن، سواء أكانت مؤشرات قياسية بالظاهرة، أو مؤشرات خاصة بشخصية أقران أخرى بالمجال جزئية أو كلية، فالتشخيص يقف على الوصف الكمي أو الكيفي لمؤشر الشخصية، أما موضوعة الموصوف فهي نسبة خواصه إلى خواص المنسوب إليه، سواء أكانت خواص إسمية أو كمية أو رُتبية، كأن نَصِفَ خاصية الطلب بدولة ما كمياً بأنها أكثر من دول الجوار، أو نصفها رُتبياً بأنها الأولى أو الثانية على دول الجوار، وإذا كان التشخيص يشير إلى تحديد موضع الظاهرة من الخواص بأنواعها في لحظة معينة فهو تشخيص إستاتيكي، أما تشخيص معدل تحرك الظاهرة على نفس خط الخاصية فهو تشخيص ديناميكي.

جدول تحليل العوامل الإستراتيجية SFAS - Strategies factors analysis summery				
العوامل الخارجية EFAS	الوزن	التقدير	النتيجة المرجحة	ملاحظات
	الأهمية	تقدير مدى الأثر الإيجابي أو السلبي لذلك العامل على المنظمة		
العوامل الداخلية IFAS	الوزن	التقدير	النتيجة المرجحة	ملاحظات

تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف

مصفوفة سوات (SWOT)

قدمها ألبرت همفري (Albert Humphrey) خلال بحث استمر من عام 1960 إلى 1970 بمعهد إستانفورد للبحوث (SRI-Stanford Research Institute) بولاية كاليفورنيا بأمريكا (Humphrey, 2005)، وهي اختصاراً لتحليل نقاط القوة (Strengths) وهي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة، والضعف (Weaknesses) وهي القصور في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها، والفرص (Opportunities) هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية، والتهديدات (Threats) من البيئة الخارجية وهي العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية. والتي يمكن ترتيبها وفقاً لأهم بيانات وتوصيات جدول تحليل العوامل الإستراتيجية (SFAS) لتقدير الأوزان المرجحة والمجموعة لعوامل القوة والضعف الداخليين، والفرص والتهديدات الخارجية، بهدف تحديد مصفوفة الخيارات الإستراتيجية أو تقييم الموقف الإستراتيجي.

مصنوفة سوات

SOWT	المبررات				التحديات			
عناصر البيئة الداخلية (IFAS)	نقاط القوة				نقاط الضعف			
	SFAS	الوزن	التقييم	الوزن المرجح	SFAS	الوزن	التقييم	الوزن المرجح
	القيمة المضافة	10%	83%	8%	حدثة المنتج	30%	-90%	-27%
	الشعبية	9%	77%	7%	ضعف التنافسية وامكانية التقليد في المستقبل	40%	-30%	-12%
	السعر	11%	96%	11%	صعوبة الإنتاج	30%	-45%	-14%
	الحملات الترويجية	10%	60%	6%				
	العلامات التجارية	9%	45%	4%				
	التصميم والتغليف	10%	75%	8%				
	شبكة التوزيع	9%	77%	7%				
	قدرة الأفراد (العمل والإدارة)	9%	99%	9%				
	قدرات التمويل	8%	88%	7%				
	القدرة على إضافة القيمة	15%	95%	14%				
		100%		80%		100%		- 52.50%
عناصر البيئة الخارجية (EFAS)	الفرص				التهديدات			
	SFAS	الوزن	التقييم	الوزن المرجح	SFAS	الوزن	التقييم	الوزن المرجح
	فرصة حجم الطلب	14%	83%	12%	تحديات المنافسة	50%	-76%	- 38.00%
	فرصة توسع الطلب في المستقبل	15%	51%	8%	تحديات البيئة الكلية	50%	-36%	- 18.00%
	استعداد العملاء للتجربة	15%	89%	13%				
	قدرات الدخل للعملاء	16%	51%	8%				
	توافق البيئة الكلية (الاستقرار أو الأزمة)	13%	96%	12%				
	توصيف القطاع (جذب الصناعة)	13%	80%	10%				
	سوق العرض	14%	80%	11%				
		100%		75%				- 56.00%

مصفوفة المواجهة

مصفوفة توازن (TOWS) Confrontation Matrix، في عام (1982) قدم البروفيسور هريتش (Wehrich) أستاذ الإدارة بجامعة سان فرانسيسكو تحليلاً أكثر عمقاً لنتائج (SWOT) فيما يعرف بمصفوفة المواجهات، ما بين الظروف الداخلية والخارجية لتوضيح أي اختيار إستراتيجي سيكون أنسب للمنظمة (Joris , 2010)، وذلك من خلال ثلاث خطوات، الأول وضع العلاقات الارتباطية ما بين عناصر المصفوفتين، ثانياً وضع قيم تقديرية لدرجة الارتباط تتراوح ما بين (1-3)، ثالثاً حساب القيم المجمعة لكل ربع ووضع الإستراتيجية الأنسب وفقاً للربع الأعلى قيمة مجمعة، بحيث يتم وصف علاقات الارتباط ما بين عناصر نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وفقاً للفائدة المتوقعة، أي ما مدى إمكانية استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة (Strength-Opportunities (SO) strategies) وهو ربع الإستراتيجية الهجومية (Offensive strategy)، ومقابلة نقاط القوة مع التهديدات، بهدف استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات (Strength-Threats (ST) strategies) وهو ربع الإستراتيجية الدفاعية (Defence Strategy)، ومقابلة نقاط الضعف مع الفرص، بهدف تجاوز نقاط الضعف من خلال الاستفادة من الفرص (Weaknesses-Opportunities (WO) strategies) وهو ربع إستراتيجية التحسين أو العلاجية (Improvement Strategy)، وأخيراً مقابلة نقاط الضعف مع التهديدات، بهدف تقليل نقاط الضعف بهدف تجنب المخاطر (Weaknesses-Threats (WT) strategies) وهو ربع إستراتيجية الانسحاب (withdrawal strategy) أو تقليل الخسائر (Wehrich, 1982).

يوضح مصفوفة تحليل الخيارات الإستراتيجية TOWS –Confront matrix

عوامل داخلية (IFAS) / عوامل خارجية (EFAS)	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
فرص (O)	SO قوة \ فرص ما هي نقاط القوة المساعدة على الاستفادة من الفرص؟	WO ضعف \ فرص ما هي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف؟
المخاطر (T)	ST قوة \ تهديدات ما هي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر؟	WT ضعف \ المخاطر كيف نستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب إجتماعها مع المخاطر؟

مصفوفة المواجهة – Confrontation matrix

الوزن المرجح	تقييم الوضع	الوزن النسبي	نقاط الضعف - Weaknesses	
				W1
				W2
				W3
				W4

الوزن المرجح	تقييم الوضع	الوزن النسبي	نقاط القوة - Strengths	
				S1
			قدرات فنية وإدارية متميزة	S2
				S3
				S4

الوزن المرجح	القدرة على المقابلة	الوزن النسبي	استخدام الفرص للتغلب على نقاط الضعف WO-strategies	رقم النقطة W	رقم النقطة O

الوزن المرجح	القدرة على المقابلة	الوزن النسبي	استخدام نقاط القوة للاستغلال الفرص SO-strategies	رقم النقطة S	رقم النقطة O
			استغلال القدرات الانتاجية المتميزة في مقابلة تطلع السوق للجودة	S2	O1
				S4	O1

الوزن المرجح	تقييم الوضع	الوزن النسبي	الفرص - Opportunities	
			سوق متطلع للجودة	O1
				O2
				O3
				O4

الوزن المرجح	القدرة على المقابلة	الوزن النسبي	معالجة نقاط الضعف لتجنب التهديدات WT-strategies	رقم النقطة W	رقم النقطة T

الوزن المرجح	القدرة على المقابلة	الوزن النسبي	استخدام نقاط القوة للتغلب على التحديات ST-strategies	رقم النقطة S	رقم النقطة T

الوزن المرجح	تقييم الوضع	الوزن النسبي	التحديات - Threats	
				T1
				T2
				T3
				T4

وبناء على النتيجة المرجحة النهائية يمكن تحديد المزيج الإستراتيجي في ضوء التوصيات التالية:



تحليل الطلب وتقدير المهمة الإنتاجية (الحصة السوقية)

التنبؤ بسوق الطلب

بما أن الطلب الذي سيستهدفه المشروع هو طلب واقع في المستقبل وليس الحاضر فإن الإهتمام بتحليل الطلب الحاضر هو مؤشر للطلب المستقبلي عناية المشروع، وذلك بتحديد اتجاهات تغيرات أذواق ورغبات العملاء في المستقبل وتوقعات تغيرات الصناعة، وبشكل عام تنقسم أساليب التنبؤ بالطلب (Forecasting Models) الي مجموعتين وهما الأساليب النوعية (Models Qualitative) والأساليب الكمية (Quantitative Models):

أولاً أساليب نوعية: مجموعة من الطرق الموضوعية التي تستخدم للقيام بتنبؤ للطلب عندما لا تتوفر بيانات تاريخية عن الطلب والتي تعتمد علي الأساليب التي تستثمر الحكمة والتجربة التي تمتلكها الإدارة، فضلا عن مجموعة من العوامل الأخرى والمعلومات التي يمتلكها الأفراد كالحس والخبرة الشخصية والتوقعات. ومنها الأربعة التالية والمستخدمه في الوقت الحاضر.

تقديرات رجال البيع Sales Force Estimates، وتمتاز هذه الطريقة بالدقة لاتصال رجال البيع بسبب اتصالهم الدائم بالزبائن، وانتشار رجال البيع في مناطق جغرافية ليسهل تقسيم الطلب حسب المناطق، وتتيح هذه الطريقة إمكانية تجميع الطلب علي أي مستوي ترغب فيه الشركة. ومن عيوبها احتمال التحيز الشخصي لرجال البيع، وعدم قدرة رجال البيع أحيانا علي التمييز بين رغبات الزبائن Wants Or Wish List وحاجات الزبائن Needs Or Necessary Purchase، واحتمال قيام رجال البيع بتقديم تقديرات منخفضة عن حجم الطلب في المستقبل من أجل الظهور بمظهر جيد أمام الشركة عند تجاوز مبيعاتهم الفعلية للتقديرات اخس التي قدموها سابقا.

أسلوب لجنة الخبراء Panel Of Experts Methods، ويستخدم هذا الأسلوب أحيانا لتعديل التنبؤات التي أجريت في مواجهة ظروف استثنائية كترويج منتجات جديدة أو وقوع حدث عالمي يزعزع التنبؤات التي أجرتها الشركة، وعيوبها ارتفاع التكلفة المقترنة بالتنبؤ واحتمال المبالغة أو الاستهانة بتقدير الطلب بسبب تباين الخبرات التي يمتلكها الخبراء.

بحوث التسويق Market Search: مدخلا نظاميا لصياغة واختبار فرضيات عن السوق، وتكون في المدي القصير والمتوسط والطويل ولكن دقتها في المدي القصير

طريقة دلفي The Delphi Method: عملية الحصول علي اتفاق بين مجموعة من الخبراء حول تنبؤ إحدى الحوادث Events في المستقبل مع المحافظة علي سرية هوية كل عضو من أعضاء المجموعة، واجراء هذه الطريقة تتطلب ثلاثة أنواع من المشاركين: أولاً متخذو قرار التنبؤ

وعدهم من 5-10، ثانياً مساعدو متخذي قرار التنبؤ الذين يعدون سلسلة الاستبيانات وتوزيعها علي أعضاء اللجنة السرية وجمع النتائج وتلخيصها وتقديمها لمتخذي القرار، ثالثاً الخبراء، وهم الأفراد الذين يتسلمون الاستبانة ويجيبون عليها وتعد اجاباتهم مدخلات لمتخذي القرار تمهيدا لإجراء التنبؤ.

ثانياً أساليب كمية

تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis وهي مجموعة من المشاهدات مرتبة زمنيا حسب تسلسل وقوعها، كالمتوسط، الاتجاه، الأثر الموسمي، الأثر الدوري، والعوامل العشوائية، ويهدف تحليل السلاسل الزمنية إلى إسقاط الاتجاه المستقبلي للتنبؤ بالطلب المستقبل، ومن الأساليب التي يعبر عنها كدالة للعوامل السابقة، الأساليب السببية Casual Methods: ومنها الانحدار الخطي Linear Regression والانحدار المتعدد Multiple Regression.

الانحدار الخطي Linear Regression تفترض هذه الطريقة أن الطلب كمتغير تابع (Dependent Variable) يحدث بسبب واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة (Independent Variables)، وتستخدم المعادلة التالية لوصف العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع: $Y=a +b X$

حيث a ثابت مقطع خط الانحدار (تمثل الجزء المقطوع من المحور الرأسي) وقيمته تعني قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفرا، وهي تمثل نقطة تقاطع خط الانحدار مع المحور الرأسي (الذي يمثل المتغير التابع)، و b ثابت ميل الانحدار (ثبات الانحدار) وقيمته تعني قيمة التغير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بواقع الوحدة، وبحسبان كما يلي:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}, \quad \bar{Y} = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum XY - n \bar{X} \bar{Y}}{\sum X^2 - n \bar{X}^2}, \quad a = \bar{Y} - b \bar{X}$$

ويتم حساب معامل الارتباط (r) من خلال المعادلة التالية:

$$r = \frac{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}{\sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

ويتم تحديد نوع العلاقة بين المتغيرين من خلال إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت الإشارة موجبة دل ذلك علي أن العلاقة طردية، وإذا كانت الإشارة سالبة دل ذلك علي أن العلاقة عكسية، والتي تصنيف تدرجها من حيث القوة كتالي: (لا توجد علاقة $|0.25| < r \leq |0.00|$ ، علاقة ضعيفة

$|0.50| \leq r < |0.25|$ ، علاقة متوسطة $|0.50| \leq r < |0.75|$ ، علاقة قوية $|0.75| \leq r$
 $|0.90|$ ، علاقة قوية جداً $|1.00| \leq r < |0.90|$).

التقدير بطريقة المسح الميداني والإعتبارات الكمية

يمكن تقدير الطلب الوحدوي بطريقة المسح الميداني لنطاق السوق المستهدف، بداية لتطبيق هذه الطريقة يجب تحديد أولاً ما هي منافذ التوزيع؟ لو فرضنا أن النشاط هو متجر بيع بالتجزئة فإن منفذ التوزيع هو منفذ واحد، أما إذا كان النشاط هو مصنع يقوم بتوزيع منتجه بعدد من متاجر البيع بالتجزئة فإن ذلك العدد هو منافذ التوزيع المتاحة، أما في حالة حالة الأعمال الإلكترونية التي تستهدف مساحة جغرافية معينة، فحينها ننتقل إلى المرحلة التالية وهي تحديد حجم الجمهور.

لنفرض أن منفذ التوزيع هو المتجر (س) فإن الجمهور هو عدد المارين أمام المتجر، ويمكن تقديره يومياً وشهرياً وسنوياً من خلال حساب العدد خلال وحدة زمنية أقل كالدقيقة أو الساعة. بالإضافة للسكان في دائرة التأثير.

فعلى سبيل المثال إذا كان العمل المقرر تقدير الطلب عليه كافتريا غير سياحيه، فإذا كان نطاق تأثيرها الفعلي دائرة مركزها محل الكافتريا بقطر كيلومتر، فإذا كان متوسط معدل الكثافة السكانية هو 25 ألف نسمة بالكيلو متر المربع، فإن حجم السكان بالدائرة (79% من مساحة المربع) أو حجم المجتمع الكلي سيعادل 20 ألف تقريبا، ولو فرضنا أن متوسط المارين من أمام المنفذ هو الفين عميل يومياً، فإن إجمالي حجم المجتمع المتاح يومياً هو 22 ألف فرد، سوق الطلب على الصناعة هو حاصل ضرب هذا الرقم في معامل الطلب (Demand factor) وتمثل شريحة الطلب الفعلي والمحتمل (Client Market size). ويتم تقديره من خلال تحديد الخصائص الديموغرافية لشريحة الطلب المستهدفة كالسن والنوع ومحل الإقامة ومستوى التعليم والوظيفة والدخل.. ثم فحص النسب الفعلية لتلك الخصائص بالمجتمع الكلي من خلال الإحصائيات الميداني، وفقاً للمثال السابق فإن خصائص شريحة الطلب المستهدفة الشباب من الجنسين ذوي التعليم المتوسط والمرتفع وأعمار تتراوح ما بين 18 و45 ومتوسط دخل أعلى من 1000 جنيه شهرياً، فإذا كانت نتائج المسح الميداني للمجتمع الكلي بدائرة قطرها كيلو متر مركزها المحل أثبتت أن نسب تلك الخصائص في المجتمع الكلي على التوالي كالآتي: 100%، 70%، 55%، 60%، فإن معامل حجم السوق كحاصل ضرب تلك النسب (في حالة التوزيع الطبيعي للمجتمع) سيعادل 23% وبالتالي فإن حجم سوق الطلب هو 5060 عميل.

الطلب الفعال فيشير إلى نسبة أو مقدار الطلب الفعال من تلك الشريحة على المنتج خلال فترة معينة، ويمكن تقدير حجم الطلب الفعال كحاصل ضرب سوق الطلب في معامل فعالية الطلب (Effective demand factor) وليكن 40% وبالتالي فإن حجم السوق الفعال هو 2024 عميل فعال.

ولتحديد حجم استهلاك الطلب يتم تقسيم شريحة الطلب الفعال إلى شرائح وتقدير حجم كل شريحة وحجم استهلاكها كالتالي: على سبيل المثال إذا كان معدل استهلاك 20% من من الطلب الفعال على المنتج هو 0.5 مرة يوميًا، ومعدل استهلاك 25% من الطلب 0.75 يوميًا، ومعدل استهلاك 33% مرة يوميًا، ومعدل استهلاك 22% هو مرتين يوميًا، فإن مجموع حاصل ضرب كل نسبة في عدد مرات الطلب على المنتج يوميًا سيعادل 106%، أي أن عدد المنتجات التي يتم استهلاكها يوميًا هو 106% من الطلب الفعال، وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$EDF = \sum_{i=1}^N x_i$$

حيث سيجما ($\sum$) هي مجموع جميع قيم المتغير x مبتدأ بالقيمة رقم 1 (الأولى) وحتى آخر قيمة، حيث x هو حاصل ضرب S وهي نسبة شريحة الطلب (Demand Segment) في R وهو معدل الطلب بتلك الشريحة (Demand Rate).

وبذلك يمكن حساب معامل حجم الإستهلاك كحاصل ضرب معامل الطلب (23%) في معامل فعالية الطلب (40%) في معامل الإستهلاك (106%) والذي سيعادل 9.7%، وهي نسبة بضربها في المجتمع الكلي (22 ألف نسمة) سينتج حجم الإستهلاك الفعال وفق الفترة الزمنية المحددة (اليومي) على خدمة الكافتریات 2140 طلب باليوم، وبحساب الطاقة الإنتاجية الكلية للصناعة بمحيط التنافسية المباشرة يمكن تحديد فجوة الطلب كفارق بين حجم الطلب وطاقة العرض الكلية، فعلى سبيل المثال إذا كان نفس المحيط به 30 كافيتريا بمتوسط 40 مقعد، فإن متوسط نصيب الكافتریا الواحدة من السوق هو 137 عميل يوميًا وبمتوسط معدل دوران 3.4 باليوم، وهو أقل من الطاقة الإستيعابية للعرض الفعلي وفي هذه الحالة فإن قرار دخول السوق سيتطلب استراتيجية إقطاع حصة من السوق.

التقدير الدقيق للطاقة الإنتاجية الفعلية

إذا كان معدل الطاقة الإنتاجية التي سيتم إنشائها وفقًا لإعتبارات التوسع هي ضعف متوسط الحصة السوقية (137 عميل/يوم) فإن إجمالي طاقة الإستيعابية PCC ستعادل 274 عميل/يوم، والتي يمكن تقديرها من خلال المعادلة التالية:

$$PCC = A \times D \times Tf$$

فإن الطاقة الإستيعابية الفعلية (Effective Real Carrying Capacity ERCC) يمكن تقديرها من خلال المعادلة التالية:

$$ERCC = PCC \times \frac{100 \times cf1}{100}, \frac{100 \times cf2}{100}, \left(\frac{100}{100} + \frac{100 \times cf n}{100} \right) \dots$$

كحاصل ضرب الطاقة الإستيعابية للموقع PCC في محددات التأثير cf1, cf2, cf3, ...، فإذا كانت cf1 هي محددات تنافسية (competitor limiting change factor) وبنسبة 50% والتي تجعل من متوسط نصيب الوحدة نصف الطاقة المقرر إنشائها، و cf2 هي محددات طبيعية (Natural limiting change factor) وهي عدد الأيام التي سيتعثر العمل بها لعوامل طبيعية كالأمطار والرياح ودرجات الحرارة غير المناسبة تمثل 40% من إجمالي أيام التشغيل بالسنة أي أن تأثيرها 60%، بينما cf2 هي محددات الموسمية (Seasonality limiting change factor) وتمثل 30% من أيام السنة أي أن تأثيرها 70% من عدد أيام التشغيل بالسنة، فبضرب محددات التشغيل السلبية لحجم الطلب (50%, 60%, 70%) في الطاقة الإستيعابية (274 عميل/يوم) يتحدد حجم الطلب الفعلي المتوقع والذي سينخفض لمستوى (57 عميل/يوم - 21002 عميل/سنة).

أما محددات التشغيل الإيجابية فتتمثل العوامل التي من شأنها رفع المركز التنافسي للعمل بحيث يرتفع نصيبه عن المتوسط العام بالسوق كمعامل التفضيل والذي يمثل متوسط معاملات المزيج التسويقي، فإذا كان معدل جودة المنتج (Product) وفقاً لوجهة نظر الطلب هي 80%، أي 80% من السوق المستهدف يرى أنها جيدة ومتميزة عن سائر الخدمات بالسوق، ومعدل جودة مكان التوزيع وسهولة الوصول إليه (Place) هي 90%، ومعدل جودة السعر (Price) ورضا العملاء عنه هي 80%، ومعدل جودة الترويج (Promotion) وقدرته على الجذب هي 70%، ومعدل تميز مهارات العمالة (People) وجاذبيتهم هي 60%، ومعدل جاذبية الموقع وطراره المعماري وديكورات (Phycical evedince) هو 90%، ومعدل جاذبية العمليات بعد طلب العميل (Process) وسهولتها هو 95%، فإن معامل التفاضل العام (Differentiation Factor) هو 81%، بمعنى أن العمل قادر على جذب 81% إضافية عن متوسط الطلب العام بعد خصم إنخفاض المحددات السلبية، أي أن حجم الطلب سيكون (100%+81%) أي (104 عميل/يوم - 38013 عميل/سنة).

الطاقة الإنتاجية للمنافسين: فعلى سبيل المثال إذا كان نفس المحيط به 30 كافيتريا بمتوسط 40 مقعد، فإن متوسط نصيب الكافيتريا الواحدة من السوق هو 137 عميل يوميا وبمتوسط معدل

دوران 3.4 باليوم، وهو أقل من الطاقة الإستيعابية للعرض الفعلي، وفي هذه الحالة فإن قرار دخول السوق إما أن يكون استراتيجية إقطاع حصة من السوق، بمحاكات منتج المنافسين مقابل الحصول على متوسط الحصة السوقية بعد الدخول، أو التنوع أو التفاضل.

الفجوة السوقية: تحليل الفجوة السوقية (Gap analysis) ووضع المزيج التسويقي لديهم لتحديد مدى وجود فجوة سوقية يمكنك اقتناصها أم لا.

تقدير الحصة السوقية على أساس توقعات العملاء:

إلى أي مدى تهتم باستهلاك المنتج الخاص بنا (تحديد الحصة السوقية)						
حجم الطلب المتوقع	نسب الشرائح	النسبة	التكرار	الفئة	معدل الاستهلاك باليوم	
-	574	40%	60	0	0	لا أرغب في أستهلكه مطلقا
25	503	35%	40	1	0.05	نادرا
29	144	10%	30	2	0.2	إلى حد ما
57	115	8%	20	3	0.5	بمعدل جيد
101	101	7%	15	4	1	بمعدل كبير
212	1,436	100%	165			

تقدير الحصة الإنتاجية على أساس عوامل التحديد:

إذا كان معدل الطاقة الإنتاجية التي سيتم إنشائها وفقا لإعتبارات التوسع هي ضعف متوسط الحصة السوقية (137 عميل/يوم) فإن إجمالي لطاقة الإستيعابية PCC ستعادل 274 عميل/يوم، والتي ستمثل المعادلة التالية: $PCC = A \times D \times Tf$ ، حيث A تمثل المساحة، و D تمثل الكثافة الإنتاجية (فرد/5 متر مربع بالكافتريا)، بينما Tf هي معدل الدوران، أما الطاقة الإستيعابية الفعلية (Effective Real Carrying Capacity ERCC) وفقا لعوامل التحديد، وذلك كحاصل ضرب الطاقة الإستيعابية للموقع PCC في محددات التأثير cf1,cf2,cf3,..... فيمكن تقديرها من خلال المعادلة التالية:

$$ERCC = PCC \times \frac{100 \times cf1}{100}, \frac{100 \times cf2}{100}, \left(\frac{100 \times cfn}{100} \times \frac{100 \times cfn}{100} \right) \dots$$

أولاً محددات الحصة الإنتاجية

الرمز	المحدد	النسبة	الوصف
cf1	المحددات الداخلية (نقاط الضعف)	%50	
cf2	المحددات الخارجية (التهديدات)	%60	

وبذلك يكون معامل التحديد هو حاصل ضرب محددات الحصة وهو 30%.

ثانياً محفزات الحصة الإنتاجية

الرمز	المحدد	النسبة	الوصف
cf1	المحددات الداخلية (نقاط القوة)	%40	
cf2	المحددات الخارجية (الفرص)	%30	

وبذلك يكون معامل التحفيز هو ضعف متوسط ناتج معاملات التفاضل (70%) أي 140%.

التخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي وخصائصه

الإستراتيجية هي رسم سيناريو توجيهي لملمحة مستقبلية بين عدة أطراف، وذلك بفهم طبيعة كل طرف بشكل دقيق والتوقع بردود فعله ومن ثم التنبؤ بالمسارات المتوقعة للظاهرة، وفي ضوء تلك التوقعات يتم وضع الإجراءات التي ينبغي اتخاذها للتأثير في إعادة توجيه تلك الأطراف لتحقيق هدف معين، ولفهم أعمق لماهية الإستراتيجية لابد من الإشارة إلى جذور ذلك المصطلح والذي ظهر في أثنينا بالقرن الخامس قبل الميلاد عبر وظيفة الإستراتيجي -القائد والمخطط العسكري- (stratège)، حيث كانت تختار القبائل عشر شخصيات ممن لديهم الخبرات والإمكانات لقيادة الجيش (بمخطط وقائد حربي أو المخطط الإستراتيجي) ويتم توزيع مهام الدفاع عن الإقليم على كل فرد منهم، كقيادة الجند، والدفاع عن الشواطئ، والدفاع عن المناطق الريفية والناحية، وتسليح الأسطول، بالإضافة إلى عدة أعمال دفاعية أخرى، على أن يتولى أحدهم قيادة المجموعة، وقد تم صياغة مصطلح (stratège) من كلمة إستراتو (Strato) الإغريقية وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح إستراتيجوس (Strategos) والتي تعني خطة بناء واستخدام الحشود العسكرية في الحرب، واختصاراً فن الحرب أو خطة الحرب، وهناك فرضيتان حول مفهوم إستراتيجوس (Strategos) وعلاقته بمعنى كلمة (strato) وهي الحشود العسكرية، الأول أن المصطلح مشتق بإضافة (strato) إلى كلمة (agein) وتعني الدفع إلى الأمام، أي خطة الجيش الذي ندفع به إلى الأمام أو الهجوم، أما الفرضية الثانية أن المصطلح تم اشتقاقه بإضافة (strato) إلى كلمة (gia) وتعني الأرض، أي خطة الجيش المتحرك على الأرض، ليشير أن الإستراتيجية ليست شيئاً ساكناً بل تخطيط مرتبط بالحركة على أرض الواقع⁴⁶، وبناءً عليه فإن كلمة إستراتيجي كلمة مُعرية إقتباسياً وليس لها أي علاقة بكلمة السراط أو الصراط كما أشار بعض الباحثين، حيث أن التعريب إما تعريب وضعي وهو إيجاد مقابلاً عربياً

⁴⁶ وفي القرن الثاني قبل الميلاد ظهرت كلمة إستراتيجيكا (strategika) على يد Demetrios de Phalère ليشير إلى الحيلة والوسيلة والخداع في القيادة ، وفي القرن الأول قبل الميلاد ظهرت كلمة إستراتيجيما (strategema) ليشير إلى الحيلة والوسيلة والخداع في المعركة ، وفي الواحد والخمسين قبل الميلاد يظهر إنتقال المصطلحين الحضارة الرومانية عبر اللغة اللاتينية خلال رسالة ليشيرون ، وفي نفس الفترة ظهر بالشرق نفس المعنى أيضاً في الصين مع الاستراتيجي الصيني الشهير (Zun zi) ، و الذي وضع (bing-fa) ، والذي تم ترجمته بالإستراتيجية ، والذي يشير إلى طرق القيادة العسكرية.

وخلال القرن السابع عشر ظهر المصطلح اللاتيني (stratège) في الأدب الإنجليزي لأول مرة من خلال كتاب أوقيانوسيا (Oceana) لمؤلفه هارينغتون (Harrington) عام 1656 ، أما مصطلح (strategy) في الإنكليزية ظهر لأول مرة عام 1688 في كتاب الجغرافيا (Geography) لمؤلفه (Morden) ، ليشير إلى معنى إدارة مقاطعة بدون التنويه إلى أي معنى عسكري ، أما المعنى العسكري للكلمة فقد ظهر عام 1810 وذلك في الطبعة الثالثة للقاموس (Military Dictionary). صلاح نؤوف، كتاب مدخل في الفكر الإستراتيجي ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

أصيلاً (إشتقاق من أصل اللغة يفيد نفس المعنى) للفظ الأعجمي لم يكن معروفاً بمعناه من قبل لا عند القدماء ولا عند المحدثين، وإما تعريب إقتباسي مُحدث وهو نطق المُصطلح بأحرف عربية حينما يتعذر إشتقاق كلمة عربية تفيد نفس معناه، أما الترجمة فتعني إستخدام ذلك اللفظ المُعرب، فإن لفظ إستراتيجي لفظ مُعرب إقتباسياً وليس ترجمة لكلمة فصيحة ولا حتى مُعرب وضعياً.

وفي عام 1951 دعا نيومان إلى استخدام مصطلح الإستراتيجية (الإستراتيجية كسب الحرب والتي قد تكون عدة معارك خلافاً للتكتيك ككسب المعركة) بمجال الأعمال الإقتصادية نظراً لتغير طبيعة الأعمال الإقتصادية وتغير التحديات التي تواجهها التي أصبحت أشبه بحرب اقتصادية ينبغي كسبها، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم الإستراتيجية بمدرسة هارفارد للأعمال، وفي عام 1962 أصدر ألفريد شاندلر (ALFRID CHANDLER) أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية كتاب "الهيكل التنظيمي للشركات الكبرى في أمريكا" (Strategy and structure) كأول كتاب يتناول مصطلح الاستراتيجية في مجال الأعمال بتوسع، وعرف الإستراتيجية بأنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات"، وفي عام (1965) أعدت جوان ودورد (jwan wadoud) أستاذة الإدارة في جامعة آشتون، بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة، ويمثل نموذج LCAG البداية المنهجية للإدارة الإستراتيجية (وإن كان مصطلح الإدارة الإستراتيجية أتى لاحقاً)، حيث نُشر عام (1965) كتاب سياسة العمل (Business Policy: Texts and Cases) للمؤلفين (Learned, Guth, Christensen, Andrews) ولذلك فإسم النموذج (LCAG) نسبة إلى إختصار أسماء المؤلفين، وقد قدم الكتاب مرحلتين أساسيتين للتحليل الإستراتيجي وهما مرحلتا صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، حيث أشار إلى أن مرحلة صياغة الإستراتيجية يجب أن تعتمد على التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية (Weakness, Strengths) والفرص والتهديدات الخارجية (Opportunities, Threats) فيما يُعرف بنموذج أو مصفوفة (SWOT)، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وذلك من خلال تخصيص موارد المنشأة وتعبئتها بما يتوافق مع المرحلة السابقة، وفي نفس العام (1965) قد قدم إيجور أنسوف (Igor Ansoff) بكتابه استراتيجية المؤسسة (Organization Strategic) تحليل للتخطيط الإستراتيجي بتحليل البيئة وتكوين الرؤية والرسالة ووضع الإستراتيجية المناسبة، حيث قدم نموذج الشهير حول إستراتيجيات السوق فيما يعرف بمصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix) بتقاطع المنتج وفقاً لمتغيري حدائته أو وجوده الفعلي، مع

السوق أيضاً وفقاً لمتغيري حدثته أو وجوده الفعلي. وفي عام (1976) ظهر مصطلح "الإدارة الاستراتيجية" لأول مرة من خلال بحث لوهلين وهنجر والذي يوضع نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، مُمهّد لمرحلة جديدة من مراحل الفكر الاستراتيجي بالثمانيات والتي تمثل مرحلة المساهمات الكبيرة في مجال الإدارة الاستراتيجية، ففي عام (1980) قدم أستاذ الإدارة الاستراتيجية مايكل بورتر (Michael Eugene Porter) كتابه الاستراتيجية التنافسية، والذي تناول فيه المنافسة على مستوى القطاع، ثم أعقبه بعد خمس سنوات في عام (1985) بكتاب الميزة التنافسية والذي يركز على المنافسة من وجهة نظر الشركة، وهو موجه بشكل أساسي للمدراء التنفيذيين، ويعد ما قدمه بورتر حول الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية محاولة إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، أما في عام (1988) فقد قدم جوش وجلويك (Jauch & Glueck) تعريف للإستراتيجية بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب (LR & Gluck-wf, 1988, p. 11)، يتضح من ذلك التعريف أن الإستراتيجية تشير إلى نوع معين من الخطط والتي تواجه تحديات بيئية المنظمة، ومع بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها من المفاهيم التي غيرت اتجاه استراتيجيات الأعمال للتركيز على مهارة وكفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد التنظيمية، ففي عام (1991) ظهرت نظرية "جون تمسون" لتطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التعبير الشامل للمنظمة المرتبط بصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد مسار طريقة الوصول إلى الهدف، وفي نفس السنة (1991) أصدر "لينش أوهامي" (Linchi Ouhami) كتاباً بعنوان "الاستراتيجية" قدم فيه مصطلح "الاستراتيجية المعاصرة" والتي عرفها كلا من ويلين وهونجر (Hunger L, Wheelen) عام (1993) بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة" (Hunger & Wheelen, 1993, p. 7)، وبهذا التعريف نلاحظ تطور المفهوم من مجرد التخطيط الذي يهدف إلى التغلب على تحديات البيئة إلى التخطيط طويل الأجل، وفي عام 1997 عرف الكاتبان روبنسون وبيرس (Robinson , Pearce) الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة" (Pearce & Robinson, 1997, p. 3)، وفي نفس العام (1997) عرف كلاً من ساميوثن واستيكلاند (Thamposn , Strickland) الإدارة الاستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها علي المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب

لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها وتقييمها (Thompson & Strickland, 1998, p. 8)، ويتضح بتعريف سامبثون واستيكلاند تبلور فكرة الإستراتيجية وكونها نمط مُتبع في التخطيط للوصول إلى غاية المنظمة، أما أنسوف (Ansoff) فقد عرفها (1998) على أنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، لتحديد العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها" (Ansoff. , 1998, p. 4)، يتضح من تعريف أنسوف تأكيده على رؤية أو مسح البيئة لوضع التحركات التي تتناسب مع تلك البيئة، فالتخطيط الإستراتيجي يتأكد بجانبه الرؤية الإستشرافية والتحركات فنية للتغلب على تحديات واقعية، وفي عام (2004) ظهر نتاج التطور التراكمي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية بوضوح في تعريف دافت (Daft) والذي قام بتعريفها على أنها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزاتھا التنافسية التي تسعى إلى تنفيذھا من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقويمها، وعلاقتها بقوة التنظيم وضعفه، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" (العبيدي، 2009)، يتضح مما سبق أن الإستراتيجية نهج إداري يتسم بصياغة الغاية وطرق تحقيقها بناء على تحليل دقيق معطيات الواقع، فالتخطيط الإستراتيجي وضع الأهداف وتنفيذها في إطار التوفيق ما بين الإمكانيات الداخلية والفرص الخارجية والتغلب على التحديات الداخلية وتخطي التهديدات الخارجية، ولذلك فهي أشبه بخطة حرب، ترتبط ببيئات الأعمال المعقدة وتُصفي توجهاً مُعيناً على المنظمة بأي من مستوياتها الكلية أو الجزئية. الأهداف الإستراتيجية هي المراحل التي تنتقل عبرها الظاهرة للوصول إلى موضع الرؤية، أما السياسات فهي مجموعة القواعد والمبادئ والمعايير التي تحكم وتوجه سلوك المنظمة والتي تستق من قيم المنظمة، ومن ثم فالتخطيط الإستراتيجي هو طريقة في توجيه كل أو جزء الإمكانيات المتاحة لتحقيق غاية محددة وفق إتجاه محدد، أما التنفيذ الإستراتيجي فهو التنفيذ الذي يتوافق مع التخطيط الإستراتيجي من حيث رؤيته وغاياته، بتوجيه كافة الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتنفيذ الخطة، بالرغم من أن الكتابات الحديثة حاولت الربط ما بين الإستراتيجية وطول المدى، إلا أن النشأة الإصطلاحية لم تحصر المفهوم في إطار زمني ضيق، فهو نهج إداري قد ينطبق على المدى المتوسط والقصير، كما أنه لا يشترط شموله للمنظمة ككل فهناك إستراتيجية للمنظمة ككل ولوحدة الأعمال وكذلك على المستويات الوظيفية، وإن كانت استراتيجيات المستويات الإدارية الأدنى لابد أن تتسق مع استراتيجيات المستويات الأعلى.

نماذج الإدارة الإستراتيجية

نموذج ستينر (Steiner) عام (1979) والذي قسم عملية تطوير الخطة الإستراتيجية إلى سبع خطوات كالتالي: أولاً التخطيط للتخطيط، ثانياً تقييم توقعات المعنيين من خارج وداخل المنظمة، مع دراسة الماضي والحاضر وتوقعات المستقبل، وعمل تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ثالثاً صياغة الإستراتيجية الرئيسية، الرسالة والغاية والأهداف والمشاريع، رابعاً صياغة البرامج متوسطة المدى، خامساً صياغة البرامج قصيرة المدى، سادساً تطبيق الخطة، سابعاً مراجعة وتطبيق الخطة.

نموذج هربنك وزميله (Hrebiniak) عام (1984) حول الإدارة الإستراتيجية، وهو يقوم على وضع الإستراتيجية من خلال تحليل الموقف الحالي، والموارد البشرية والمادية المتاحة، والتحليل البيئي كما يوضح هذا النموذج وجود أثر (لقيم وتصورات الإدارة) على الخيارات الإستراتيجية للشركة، ويشتمل النموذج على الخطوات التالية: 1. تحليل الموقف والهيكل الحالي، 2. التحليل البيئي، 3. تحليل القدرات والمواد المتاحة، 4. الخيارات الإستراتيجية – البدائل، 5. قيم وتصورات الإدارة، 6. تحليل التكلفة والعائد، 7. التقدير – التقييم الإستراتيجي، 8. الإستراتيجية المختارة.

نموذج هاو (Howe) لعام (1986) والذي تناول فيه عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة من خلال الخطوات التالية: 1. تحليل البيئة الخارجية.

2. تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام، 3. تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالشركة، 4. تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة. 5. تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام، 6. تحديد الخيارات الإستراتيجية، 7. تقييم البدائل والخيارات الإستراتيجية، 8. تحديد قيم الإدارة العليا، 9. تحديد الفرص والغايات والأهداف، 10. تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج، 11. إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفي عام (1986) قدم فايفر (Pfeiffer) نموذجاً الشهير حول الإدارة الإستراتيجية، وقد طبع عدة طبعات بعد ذلك (Pfeiffer, 1994) وقد إشتمل على المكونات التالية: 1. التخطيط للخطة – الإستراتيجية، 2. الفحص البيئي، 3. مراجعة القيم، 4. صيانة وتشكيل الرسالة، 5. نمذجة الأعمال الإستراتيجية، 6. مراجعة الأداء، 7. تحليل الفجوة، 8. تخطيط الطوارئ، 9. تكامل الخطط الوظيفية، 10. تطبيق الإستراتيجية، 11. إعتبرات التطبيق.

نموذج بومان (Bowman) عام (1987) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات التالية: 1. تشخيص وفحص الموقف الحالي الإستراتيجي للشركة، 2. تحليل وتحديد

الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية - الذاتية، 3. تحليل وتحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية، وتشمل العديد من المتغيرات، الاجتماعية والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافية وقيم الشركة، 4. التغيير الإستراتيجي المطلوب إدخاله على الإستراتيجية الموجودة للشركة، 5. بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الإستراتيجي للشركة.

نموذج توماس (THOMAS) عام (1988) وقد تناول هذا النموذج إطار الإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات الأتية: 1. صياغة وتشكيل الرسالة والفرص، وتشتمل على المكونات الأتية: الإعتبارات البيئية. مستويات الإستراتيجية. ثقافة الشركة. تحديد رسالة الشركة، 2. إتخاذ القرارات الإستراتيجية، 3. تحلي البيئة الخارجية، 4. تحليل الشركة، 5. الإختيار الإستراتيجي، 6. تطبيق الإستراتيجية، 7. الرقابة الإستراتيجية.

نموذج دافت وزميله (Daft) بعام (1988) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات التالية: 1. تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة والأهداف والإستراتيجية، 2. فحص وتحليل البيئة الخارجية، 3. فحص وتحليل البيئة الداخلية، 4. تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية: الفرص والتهديدات، 5. تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية: جوانب القوة والضعف، 6. تحديد الرسالة الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة، 7. صياغة وتشكيل الإستراتيجيات: إستراتيجية الشركة، إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الوظيفية، 8. تطبيق الإستراتيجيات والإعتبارات والعوامل ذات العلاقة: القيادة المطلوبة والمناسبة من حيث الإتصالات والدافعية والثقافية والقيم - الهيكل المطلوب والمناسب والهيكل التنظيمي وتقسيم العمل والمركزية واللامركزية - الموارد البشرية المطلوبة والإستقطاب والنقل والترفيه وإنهاء الخدمة - المعلومات ونظم الرقابة المطلوبة وموازنات التخصص وقواعد وإجراءات - العمل ونظم المعلومات، التكنولوجيا المناسبة وإنسياب العمل والتنظيم الداخلي والماكينات والمعدات - وأساليب الإنتاج وتصميم العمل.

نموذج جرينلي (Greenly) عام (1989) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وقد أشتمل على ما يلي من مكونات: 1. تحليل البيئة وهي تتكون من ثلاث مكونات فرعية: مراجعة وفحص الإستراتيجية - تحديد المنافسين والموقف التنافسي - تحديد هيكل السوق، 2. تخطيط التوجه الرئيسي ويتكون من ثلاث مكونات فرعية: - الرسالة التنظيمية - الأهداف التنظيمية - القيم والتوقعات كموامل مؤثرة على الرسالة والأهداف، 3. تخطيط الإستراتيجية وتتكون من ثلاث مكونات فرعية: البدائل الإستراتيجية - إختيار الإستراتيجية - التأثيرات الهيكلية كموامل مؤثرة على

تحديد البدائل واختيار الإستراتيجية، 4. تطبيق الإستراتيجية وتتكون من ثلاث مكونات فرعية: إستراتيجيات التشغيل - الرقابة والفاعلية - إدارة العنصر البشري.

نموذج آنسوف وزميله (ANSOFF) عام (1990) عن التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات الأتية: 1. الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة، 2. الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية، 3. تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة، 4. إقتراح وتوفير الإستراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص، 5. تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة، 6. إختيار البديل المناسب، 7. وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار، 8. قيادة عمليات التطبيق من خلال الإتصالات والدافعية، 9. قياس الأداء على ضوء الأهداف، 10. ملاحظة الإتجاهات ذات الدلالة وإحتمالات عدم التوصل في كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة، 11. إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

وفي عام (2003) قدم كوتلر (Kotler) في كتابه إدارة التسويق نموذجاً مبسطاً للإدارة الإستراتيجية كالتالي: 1- تطوير الرسالة، 2- تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، 3- صياغة الأهداف الإستراتيجية، 4- صياغة الإستراتيجية، 5- صياغة البرامج، 6- تطبيق الخطة، 7- التغذية الراجعة والتحكم.

كما قدم كوفان (Kaufman) عام (2003) نموذجاً للإدارة الإستراتيجية يتكون من أربع مراحل أساسية هي:

1. تحديد النطاق وتشمل مراجعة: البيئة الكلية (MEGA) - البيئة المتوسطة (MACRO) - البيئة الصغيرة (MICRO).
2. جمع المعلومات ويتم فيها التعرف على الرؤية المثالية وتشمل التعرف على: المعتقدات والقيم - النتائج المثالية - الاحتياجات - النتائج الحالية - الرسالة الحالية.
3. التخطيط وتشتمل على المراحل التالية: تعريف نقاط التطابق وعدم التطابق - المواءمة بين الفروقات - اختيار الرسالة طويلة و قصيرة الأمد - تعريف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات - استنباط السياسات - تطوير الخطط التشغيلية.
4. التطبيق والتقييم ويشمل الخطوات التالية: تفعيل الخطة التشغيلية من خلال تطبيقها و تقويمها بصورة دورية- تقييم الخطة الإستراتيجية بصورة شاملة نهائية - الاستمرار في عملية التخطيط وتغيير ما يلزم.

التوجه الإستراتيجي

أولاً إستراتيجيات التوسع (الهجوم)

الهجوم هو الابتكار مع السعر المنخفض، الابتكار بمثابة السلاح القوي أما السعر المنخفض أو المناسب بمثابة كثرة أعداد الجيش، وبذلك تكتمل الصورة التشبيهية للإستراتيجية الهجوم التسويقية، وبشكل عام يمكن التمييز ما بين نوعين من إستراتيجيات التوسع (expansion) وهما: إستراتيجيات التوسع الأفقي من حيث الحجم أو العدد، والتي تنفرع أيضاً إلى إستراتيجيات التوسع الأفقي بالنمو أو إستراتيجيات التوسع الأفقي بالشراكة، وما بين إستراتيجيات التوسع الرأسي من حيث الجودة، وتنقسم إستراتيجيات التوسع الأفقي إلى:

- إستراتيجيات التوسع الأفقي بالنمو وتنفرع إلى: أولاً نمو عددي وهي إستراتيجية النمو (Growth) سواء بشكل متجانس أو بالتركيز على نوع معين (Focus)، وتشمل إستراتيجيات النمو بالهجوم على فجوة أو حصة (aggressive) أو المنافسة على الطلب (Competitive)، وإستراتيجيات الدخول (وفقاً لعامل العمق) وتشمل الكشط (Scrape) بالسعر العالي، والانتشار السطحي بالدعاية، والتغلغل (Penetration) سواء السريع (الإختراق) بالميزة السعريّة (السعر المنخفض) والكثافة الدعائية، أو التغلغل البطيء بالسعر المنخفض والدعاية المنخفضة، ثانياً نمو نوعي وهي إستراتيجيات التنويع (Diversification)، وهو التوسع في عدد الأنواع، وينقسم من حيث زمن النوع إلى تنويع الظل (shadow) والتنويع الابتكاري والتي تتطلب إستراتيجيات تطوير دوافع حالية، أما من حيث التعدد فينقسم إلى التكثيف والتنويع البسيط، وتتطلب إستراتيجيات النمو سواء نمو الحجم أو النمو التنويعي إلى تبني إستراتيجيات توزيعية مكافئة، كإستراتيجية الدفع وهي التركيز على جهد الموزع (قناة التوزيع) في دفع وتوزيع العرض تجاه الطلب من خلال تحفيزه بهامش الربح والترويج الداخلي، وعكسها إستراتيجيه السحب وهي سحب الطلب للعرض بناء على تأثير عوامل من خارج قناة التوزيع مثل الدعاية العامة وخلق الولاء للعلامة وخدمات ما بعد التوزيع.

- إستراتيجيات التوسع الأفقي بالشراكة، سواء شراكة رأسمالية تتعلق بالأصول أو شراكة تشغيلية تتعلق بربط سلاسل الإمداد، وتشمل إستراتيجيات الشراكة، التحالف (Alliance) وهو شراكة بصدد ظاهرة مؤقتة، والإتحاد (Union) وهو شراكة بدافع ظاهرة طويلة الأمد، والإستحواذ (Acquisition) وهو إمتلاك شخص قوي لشخص آخر ضعيف وأقل قدرة منه، ويترتب عليه

إختفاء شخصية الأضعف، والإندماج (Merge) ويكون بين شخصين متقاربين وباندماجهما يختفي الشخصين وينشأ شخص ثالث، والتكامل (Integration) وهو إزالة للعوائق ودعم للروابط بين شخصين أو أكثر بينهما تقسيم للعمل بهدف إشباع أعمق بينهما، والتكتل (Conglomerate) وهو تكامل بدرجة أوسع إنتشاراً وأكثر عمقاً بين شخصين أو أكثر من خلال وسائل عدة كالإندماج أو الإستحواذ أو التحالف أو الإتحاد

إستراتيجيات التوسع الرأسي الجودة وهي الإستراتيجيات التي تهدف إلى الرفع النوعي لقيمة الأصول أو العروض أو تحسين خواص شريحة الطلب، وتشمل إستراتيجيات التجديد (Innovation) وهو العودة بالأصل إلى وضعه الجديد سابقاً أو تقديم عرض جديد لم يسبق عرضه، والذي يمكن الإشارة إليه أيضاً بإستراتيجية التطوير (Development) وهو الصعود إلى وضع أفضل (ترقية)، وينقسم إلى تطوير الظل بمحاكات آخر أو تطوير ابتكاري، وإستراتيجية التمييز (Differentiation) بإضافة ميزة نسبية، والتي تمثل إحدى أنواع إستراتيجيات المنافسة (Competitive) وهي المنافسة بناء على الجودة، أما في حالة وجود قصور داخلي أو خارجي وتهدف الجودة إلى التغلب على ذلك القصور فيمكن اللجوء إلى الإستراتيجيات العلاجية (Improvement) لعلاج قصور داخلي، والإستراتيجيات الدفاعية (Defensive) لمواجهة تحديات خارجية

ثانياً إستراتيجيات الإستقرار (الدفاع)

الإستراتيجية الدفاعية أو إستراتيجيات الإستقرار (stable) أو محاولة التحفظ على الجوانب الرأسمالية أو التشغيلية (العرض، والطلب) هي توقع تصرفات المنافسين ومواجهتهم باتخاذ موقف دفاعي فعال، في حالة ارتفاع التحديات الخارجية من تراجع للطلب أو تنافسية مرتفعة لا يتسنى للموقف الداخلي للشركة مجابتهها، ينبغي إذن توجيه وتكثيف جهود الشركة للحفاظ على حصتها السوقية قدر المستطاع لأن تراجع موقفها السوقي سيترتب عليه الإستراتيجية التالية وهي الإنسحاب.

ثالثاً إستراتيجيات الانكماش (الإنسحاب)

عندما تستنفذ الشركة كافة الحيل الممكنة للحفاظ على موقفها السوقي، ويصبح نزيف حصتها السوقية هو السمة المعتادة، فإما الطلب عزف عن المنتج أو أن العرض متسارع الابتكار بدرجة لا يمكن ملاحظتها، فإن الإستراتيجية التي ينبغي على الشركة اتباعها في هذه الحالة هي إستراتيجية

الإنسحاب، الإنسحاب من الحرب بأقل خسائر ممكنة، ينبغي أن يتم ترتيب ذلك الإنسحاب بشكل دقيق يتم تصفية معه كافة الأعمال بأقل خسائر ممكنة أو بدون خسائر إن أمكن، وبشكل عام الإنسحاب تحرك ضمن إستراتيجيات الإنكماش (deflation) هي الحالة التي ترغب فيها المنشأة إلى تقليل حجم أو نوع إحدى أبعادها الرأسمالية أو التشغيلية، وينقسم إلى إستراتيجيات الإنكماش الأفقي الحجمي يتعلق بتخفيض الحجم أو العدد، سواء حجم الأصل أو العرض أو الطلب مثل استراتيجية التخفيض (Reduction)، وعادة ما ترتبط بوضع ضعيف ويتبعها من حيث التوزيع استراتيجية الحماية (Protect) والدفاع والمواجهة والتكيف، أما إذا كان الوضع قوي فإن إستراتيجيات الإنكماش تأخذ صور التعطيش والإحتكار من أجل الإنكماش، أما وتنتهي درجات الإنكماش بإستراتيجيات الخروج كالتصفية (divest) وهي إستخلاص أكبر قدر من الفوائد من المتروك وترتبط بقدرة متوسطة، والإنسحاب (Withdraw) وهي سرعة الهروب لحماية أكبر قدر من الفوائد الممكنة وترتبط بقدرة ضعيفة، ويمثل البيع بالنسبة للقطاع الخاص والخصخصة والتخصيص بالتمليك بالنسبة للقطاع العام إحدى صور الخروج أو انكماش حق ملك الأصول (إنكماش كلي)، أما انكماش حق إدارة الأصول فيشمل التأجير والتفويض بالإدارة والتخصيص بنظام حق الإنتفاع (إنكماش جزئي)، ويمكن اعتبار كلاً من الإنكماش الكلي والجزئي بالنسبة للقطاع العام فقط بمثابة استقلال جزئي، لإستمرار حق ولاية شخص الدولة (سيادة الدولة) على الكيان المستقل حقه عنها إلى آخر، أما الإستقلال الكلي بالنسبة للقطاع العام فيشمل إحدى إستراتيجيات التقسيم بإستقلال جميع الحقوق بما فيها حق الولاية، كما يمكن أن تنشأ حالة من الولاية المختلطة ما بين الولاية التامة وإستقلال الولاية على كيان معين.

إستراتيجيات الإنكماش الأفقي النوعي وذلك باستبعاد أحد الأنشطة أو التحول بتحويل أحد الأنشطة الحالية إلى آخر جديد، كما يشمل إنكماش التنوع استراتيجية التركيز (Focus) والتخصص وتقسيم العمل، وإذا كانت الإدارة الخاصة يمكن أن تتبع إستراتيجيات انكماش الحجم والتنوع لتحقيق أهداف الإنكماش الخاصة، فإن الإدارة العامة يمكن أن تتبع إستراتيجيات لدفع أهداف الإنكماش مثل استراتيجية التقييد والعرقلة والحظر

إستراتيجيات الإنكماش الأفقي بالتقسيم وذلك من خلال تقسيم الأصول، أو تقسيم المنتج، أو تقسيم التوزيع، وذلك بإتباع إستراتيجيات الانفصال والتي ينتج عنه كيانيين مستقلين سواء متجانسين شكلاً وموضوعاً أو غير متجانسين، أو إستراتيجيات الإنشقاق وهي انفصال كيان يلحق بانفصاله ضرر

بالمنشق عنه، واستراتيجيات التقسيم وهي تحويل كيان إلى عدة كيانات مستقلة، أو توزيع كيانات متكاملة، واستراتيجيات التفكك وهي قطع أو فصل الروابط التي تجمع أجزاء كيان موحد

إستراتيجيات الإنكماش الرأسي (القيمة أو الجودة)

إستراتيجيات إنكماش الجودة هي عملية تخفيض قيمة الأصل أو العرض، وهي إما إنحدار غير قصدي نشأ عن حادث خارجي أو أزمة أو عامل الزمن بفعل عامل الزمن (وليس الاستخدام) أو عامل التشغيل (كالإهلاك)، أو بسبب حدوث خلل داخلي أدى إلى تدهور الجودة، أو انحدار قصدي وذلك من خلال تنزيل قصدي لمستوى الجودة أو القيمة

صياغة الرؤية والمهمة

بتحديد الإتجاه الإستراتيجي تبدأ عملية تحديد الوجهة المستهدفة (الرؤية) كنقطة وصول على خريطة مؤشرات الأداء، والتي إما تمثل تقدم أو ثبات أو تراجع، كقيمة وصفية لمؤشرات تقييم التغير، والتي إما أن تكون مؤشرات استاتيكية (إسمية أو كمية أو رُتبِيّة) تصف قيمة بلحظة معينة، كالرؤية برفع خاصية من الرقم (أ) إلى الرقم (ب)، أو رؤية استاتيكية ترتيبية كرفع ترتيب الظاهرة بخاصية ما من المرتبة (ب) إلى المرتبة (أ)، أو الرؤية الإستاتيكية الإسمية كإدخال الخاصية (أ) ضمن الأبعاد الشخصية للظاهرة، وإما أن تكون رؤية مستقبلية ذات طبيعة ديناميكية، كالرؤية برفع معدلات نمو ظاهرة ما من المعدل (أ) إلى المعدل (ب)، وهنا يجدر الإشارة إلى أن تحليل (تشخيص) السلاسل الزمنية للمعدلات الديناميكية للظاهرة على خاصية ما ستحدد ما إذا كانت الرؤية المستقبلية رؤية تنموية مدفوعاً فيها الظاهرة بمهمة للمنظمة أم أنها رؤية نمو ذاتي أو تثبيت أو انكماش، حيث تكون مهمة الرؤى التنموية الرُتبِيّة أعلى من المعدلات الطبيعية للحركة، كما أن مهمتها تكون إستراتيجية أكثر صعوبة خاصةً في ظل البيئات التنافسية من الكمية والعكس.

الرؤية هي حلم المنظمة الممكن، أما المهمة أو الرسالة فهي حلم المستفيد (العميل)، الرؤية (Vision) هي الغاية (Aim) التي تسعى المنظمة الوصول إليها (سواء أكانت معلنّة أو ضمنية)، والتي تمثل نقطة الوصول النهائية (endpoint)، بين النقطة الحالية والغاية مراحل مستهدفة (Goals)، كل منها يتضمن مجموعة من التحركات أو الأهداف الرئيسية (Objectives) والتي في سبيل تحقيق أي منها يتم اتخاذ مجموعة من التحركات الفرعية (Actions).

الرؤية ليست غاية بسيطة يسهل إدراكها وإنما غاية بعيدة ومُشوّقة وتستحق بذل الجهد، ذلك الجهد لا بد أن يكون مكافئ لمستوى الغاية المستهدفة ويصطلح تسميته بالمهمة أو الرسالة (mission)، وإذا كانت الرؤية تُمثل المقبوض (للفاعل) فإن الرسالة تمثل المدفوع، فالرسالة أو المهمة أو الوسيلة (means) بمثابة ما تقوم المنظمة بتقديمه من أجل الحصول على الرؤية أو الغاية، ولما كانت الرؤية أمر غير إعتيادي فإن الرسالة أيضاً قرينتها في عدم الإعتيادية، بل كلما كانت الرؤية بعيدة صعبة الوصول لزم أن يوازنها مهمة بنفس درجة الصعوبة والفترة، المنظمة مسؤولة من المالك عن الرؤية بينما يسألها المستفيد عن الرسالة، وغالباً ما تصاغ الرؤية بصيغة أفعّل تفضيل (أكبر، أفضل، أشهر...)، بينما غالباً ما تصاغ الرسالة بصيغة الفعل المضارع (تقديم، توفير، تحسين...)، وتتسم الرسالة بالعمومية لتترجم بعد ذلك من خلال الأهداف العامة للمنظمة (Targets) لمقابلة مراحل الرؤية (Goals & Opjectives).

الرؤية تتبع عن قيم معينة والتي تمثل في مجموعها الغرض (Purpose)، الغرض حاجة والغاية منفعة إشباع تلك الحاجة، جمع أكبر قدر من الثروة قيمة معنوية تعنتقها المنظمة، تلك القيمة هي الغرض الذي دفعها لإتخاذ غاية بامتلاك ثروة تعادل عشر أضعاف ما تمتلكه اليوم خلال عشر سنوات، ومن أجل تحقيق تلك الغاية ستتخذ العمل في مجال صناعة الضيافة وسيلة أو مهمة، يتخذ طالب من مجهوده المبذول في الدراسة مهمة لتحقيق غايته بحصوله على المركز الأول لغرض التفوق على قرينه لإشباع مقدار حاجة الإنجاز لديه وهي تحقيق التفوق على المحيطين، أو وصوله للقيادة لغرض إشباع حاجته للشعور بالسلطة والقوة.. وهكذا.

القيمة هي رأي شعوري ذاتي بتقدير شئ ما بثمنٍ غالي، نشأ ذلك الرأي عن ميول فاعلة (تولد مع الإنسان) ذات اتجاهات منفعة (يحددها المجتمع والبيئة) تجاه معرفة برؤية ما، وإذا كانت المعرفة هي مادة الثقافة، فالثقافة هي مولد القيمة، القيمة كراي شعوري تختلف عن السياسة كراي سلوكي، فالسياسة هي رأي سلوكي ذاتي بتقدير معرفة ما بثمن غالي.

وإذا كان الأصل في رؤية الفاعل (المنظمة) أنها ناتجة عن قيّمه، وقيّمه ناتجة عن ثقافته، فإن الأمر يختلف بالنسبة للرسالة، فالرسالة هي رؤية المُستفيد ونابعة عن قيمه في الأصل، فلا يشترط بالرسالة أن تتفق مع قيم الفاعل وإن كان الأفضل، فالفاعل الذي يقدم رسالة لا يؤمن بها سيواجه صعوبات في الدفع بخلاف الفاعل المؤمن بتقديمها، كما أن العلاقة بينهما جدلية، فالرسالة قد تؤدي إلى تغيير قيم الفاعل نحوها كما أن قيم الفاعل قد تؤثر على توجيهه في تشكيل الرسالة.

فالرؤية هي حلم الفاعل (المالك أو المنظم) ونابعة عن قيمه، أما المهمة (الرسالة) فهي حلم المفعول الثاني (المستفيد) ونابعة عن قيمه، وكلاً من الرؤية والمهمة فعل مُرسل من فاعله، فالرؤية فعل مُرسل من المستفيد إلى الفاعل محله الذات أو الغير، أما المهمة فالعكس فهي فعل مُرسل من الفاعل صاحب الرؤية إلى المستفيد ومحلّه الغير أو الذات، بحيث يكون كلا الفعلين يُكافئ الآخر في النهاية، وإذا كانت الرؤية فعل المستفيد والمهمة فعل صاحب الرؤية (الفاعل) فإن محل فعل أي منهما قد يكون الذات أو الغير، وإن كان الأصل في الرؤية أنها رغبة الفاعل لموضع إرتقائي يحل بذاته بصفة أفعل، كشركة ترغب في أن تصبح الأفضل بين منافسيها، إلا أن الفاعل قد يرغب بموضع إرتقائي لغيره، كجمعية خيرية رؤيتها منطقة ما بلا فقر، أما الرسالة فهي رغبة صاحب الرؤية كفاعل لموضع إرتقائي يحل بمستفيد في الأغلب يكون غيره، كأن تتخذ من تقديم خدمة ذات مستوى عالي للمجتمع مهمة لها، أو أن تكون رسالتها موجهة نحو الذات بالدعم والإصلاح، وبناءً عليه فإن كلاً من الرؤية والمهمة بمثابة غاية تمثل الوجه الآخر لغرض، الرؤية حلم الفاعل ومهمة المستفيد، أما الرسالة فهي حلم المستفيد ومهمة الفاعل.

وعليه فإن كلاً من الرؤية والمهمة وجهتين لغاية فعلية ذات نفس الطبيعة، فالرؤية فعل يمثل حلم صاحبه ومهمة المستفيد، أما الرسالة فهي فعل يمثل حلم المستفيد ومهمة صاحب الرؤية، فهذا الفعل يمثل غاية تتحدد صفتها وفقاً لوجهة النظر نحوها، فإذا كانت الغاية فعل مقبوض للذات أو الغير فهي رؤية، أما إذا كانت الغاية فعل مدفوع تجاه الذات أو الغير فهي مهمة، الرؤية فعل يتصف غالباً بالإنتهائية، أما المهمة فهي فعل يتصف غالباً بالاستمرارية، ولذلك فعند تحليل أهداف غاييتي الرؤية والمهمة نكون بصدد نوعين من الأهداف، وهما أهداف الرؤية وأهداف الرسالة، أهداف الرؤية أهداف مُكتسبة ومنتهية من خلال مهمة مدفوعة، أما أهداف المهمة فهي مسرح النشاط وبذل الجهد، ولأن المهمة مدفوع مقابل الرؤية كمقبوض، فلزم من ذلك أن تتوافق وتتقابل الأهداف تفصيل الرؤية مع الأهداف تفصيل المهمة، والهدف مصطلح يعود في أصله إلى الحقل العسكري، للإشارة إلى النقطة التي تتجه نحوها العملية العسكرية، وهو يشير إلى نحو من ذلك المعنى بـ مجال الإدارة، وبشكل عام يمكن تقسيم تصانيف الأهداف إلى ثلاث مجموعات، أولاً مجموعة التصانيف الشكلية كالفترة والتوزيع، فمن حيث الفترة يمكن تصنيفها كقصيرة أو متوسطة أو طويلة الأمد، بينما من حيث توزيعها بالبنية الفراغية فيمكن تصنيفها كأهداف رُتبية أو متسلسلة رأسياً وأهداف متوازية أفقياً، ثانياً مجموعة تصانيف المضمون كالعمق والمجال الفكري، كتصنيف الأهداف وفقاً للبنية الفكرية للهدف ودرجة الفكر المبذول ويمكن تصنيفها ما بين أهداف بسيطة

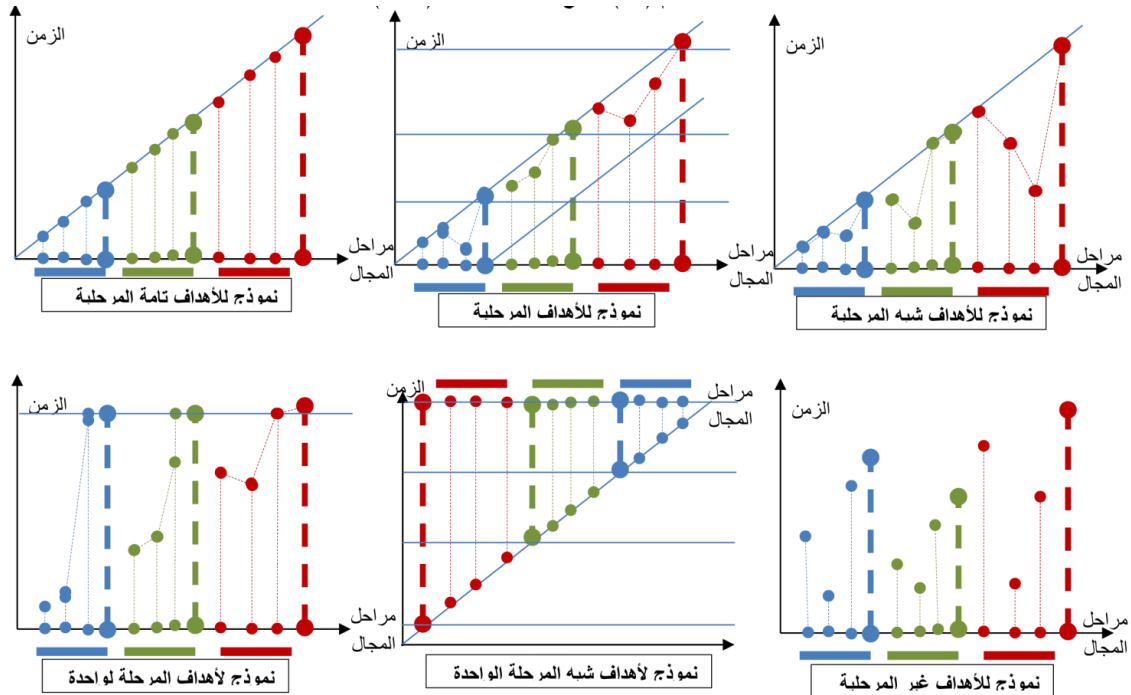
وأهداف إحترافية وأهداف إبداعية، الأهداف البسيطة هي أهداف نحو التسيير المعتاد، أما الأهداف الإحترافية فهي أهداف فنية للتغلب على تحديات بدرجة متوسطة أو اختراق سقف الطموحات المعتادة، بينما الأهداف الإبداعية فهي أهداف على درجة عالية من الفكر الإبتكاري لمواجهة تحديات بالغة أو رفع مستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها و تحدث خلخلة في المألوف (الطعاني، 2006، صفحة 166) وهذه الأخيرة وسابقتها هي ما يمكن وصفه بالأهداف الإستراتيجية، والتي يمكن أن تظهر بأي من مستويات الفاعل (المنظمة ككل، وحدة الأعمال، الأقسام الوظيفية)، أو أي من الفترات (طويلة، متوسطة، قصيرة الأمد)، أما تصنيف الأهداف وفقاً للمجال فيمكن أن يتعدد بتعدد حقول المجالات الطبيعية والإنسانية والإجتماعية والتطبيقية.

أما التقسيم الثالث والأخير للتصنيفات فيتعلق بتصانيف الأهداف من خارج بيئتها، كتصنيفها من منظور الفاعل واضع الرؤية المنتهية أو مُحرك المهمة المستمرة، وهو إما كلي كالمنظمة ككل، أو جزئي كوحدة الأعمال، أو فرعي كقطاع وظيفي ضمن وحدة أعمال، وهدف الفاعل الكلي سواء أكان فاعل للرؤية المنتهية أو المهمة المستمرة هو هدف شُمولي المشاركة، يتشارك فيه المستويات الأدنى، أما أهداف المستويات الأدنى بوجهتها فهي تفصيل للمستويات الأعلى والمتفرعة عنها رأسياً، فهي من وجهة نظر المنظمة أهداف المنظمة، ومن وجهة النظر الوظيفية فهي أهداف خاصة متوازية أفقياً على المستوى الوظيفي.

وفي ضوء ذلك التفصيل يتم بناء هيكل أهداف الخطط، فالرؤية يتم تفصيلها لأهداف الرؤية، سواءً أكانت أهداف رُتبية أو متوازية، والتي يتم ترجمتها إلى أهداف المهمة، وفي ضوء هيكل الأهداف الكلية للمنظمة يتم صياغة الهياكل الجزئية للمنظمة المُنسدة والمكملة للهيكل العام للأهداف، وذلك بتفصيل أجزاء الرؤية والمهمة وأهدافهما وفقاً للترتيب الرأسي المرحلي أو الأفقي لنفس المرحلة بحيث يكتمل البناء العام ويتقابل العام مع الخاص، أما التفصيل الدقيق فهو تفصيل كل نقطة من هذه الشبكة وفقاً لرؤية ومهمة وأهداف القطاعات المتخصصة (انظر الجدول رقم 3)، ومن جنس الرؤية والمهمة العامة تنبثق الرؤى والمهام الفرعية، فإذا كانت رؤية المنظمة تنمية ظاهرة ما من موضع أدنى إلى مُحدد أعلى، فإن الرؤى الفرعية ما هي إلى رؤى لهذه الظاهرة من منظورها المتخصص، بمعنى رؤية أحادية للظاهرة من حيث الجهد المتخصص المبذول للبلوغ إلى ذلك الموضع، بحيث يصبح البناء المستهدف وحدة عامة ينسدل منها مراحل جزئية وفرعية دقيقة، يتقابل فيها العام مع الجزئي والجزئي مع الفرعي (انظر الشكل رقم 29).

هذا البناء لا يمكن تكملته إلا بتحليل الفجوة ما بين الموضع الحالي والمستهدف لتحديد الأبعاد الفراغية لمكان الظاهرة الحالي والمستهدف، والزمان اللازم لحركة الظاهرة من الحالي إلى المُستهدف، وأياً ما كان موضع الرؤية المستهدفة فيمكن الوصول إليها وفقاً لعقيدة الوصول المُحرّكة نحو المُستهدف، وإنما يحدث الإخفاق من ضبابية الرؤية أو ضعف العقيدة بالوصول لتملّ الحركة أو التحركات الخاطئة، فمن جانب الرؤية بقدر الثقة بالوصول للرؤية يتحقق، وبقدر الشك والقلق لا يتحقق، ومن جانب المهمة بقدر التحركات الفعالة والإرتباط الإيجابي (الإرتباط بعناصر النجاح فقط) تتحقق وبقدر التحركات الخاطئة أو الإرتباطات السلبية لا تتحقق المهمة، فالتحركات الغير فعالة طاقة سلبية تمثل هدر للموارد وإنحراف عن الغايات، والإرتباط بكل ما هو مضاد للهدف يؤدي إلى إنحراف المهمة عن الرؤية بقدر ذلك الإرتباط السلبي، ولذلك فيجب الإبتعاد عن كل ما هو مضاد للغاية تماماً (دوتلز، عم الوصول للثراء، 1917).

والبناء الشبكي للمستهدف مزيج متفاوت شكل العلاقة وفقاً للترتيب المرحلي والبعد الزمني والذي قد يأخذ عدة اشكال كنماذج الشبكة المرحلية وشبه المرحلية وتامة المرحلية، ونماذج الشبكة غير المرحلية، ونماذج شبكة المرحلة الواحدة وشبه المرحلة الواحدة



نموذج برامج الخطة

الهدف العام :							
الهدف التفصيلي :							
مؤشرات تحقق الهدف	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	أساليب التنفيذ	فترة التنفيذ	اسم البرنامج
		مساند	رئيس				
							1.
							2.
							3.
							4.
							5.

جدول 5 يوضح الأهداف التفصيلية للبرنامج ومتوسط مؤشرات الإنجاز

م	الأهداف التفصيلية	م	مؤشرات الإنجاز

أهداف العمل

جدول 6 يوضح نموذج إستمارة أداء الهدف

التوافق مع الخطة الإستراتيجية (الهدف الذي تتبعه المبادرة) :			
الهدف	الخطة التنفيذية	زمن التنفيذ	
نص المبادرة المدرجة بالخطة	تؤخذ من خطوات التنفيذ مع توقع أفضل المخرجات	حسب توقعات الفترة الزمنية للخطة	
المتطلبات وأوجه الترابط		الاستشارة	من تم إعلامهم بالمبادرة
الموافقات من الجهات الإدارية			
مؤشرات الأداء	ويقصد بها المؤشرات الدالة على تنفيذ المبادرة ويكون دائماً على هيئة أرقام ونسب مئوية		
	- % - % 		
العقبات التي واجهت التنفيذ	-----		
الأطراف المعنية	-----		
التعليقات	-----		
المسئول	المسئول عن التنفيذ		
المسئولية	ويقصد به المسئولية من الإدارة العليا عن الهدف		

التنظيم

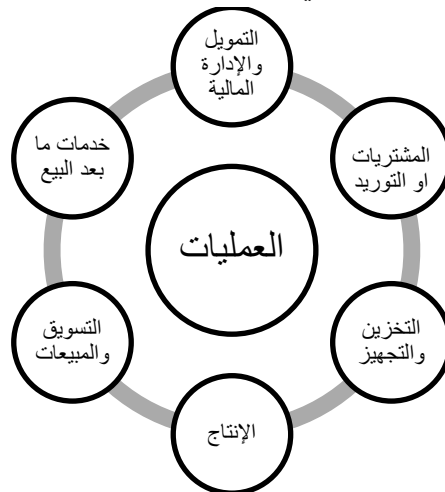
يأتي التنظيم بعد التخطيط والذي يقدم عن رؤية عن إمكانيات الشركة ووضع السوق وبالتالي تحديد للمهمة الإنتاجية والمخصصات المادية والبشرية لإتمامها، وبالتالي أصبح المطلوب في الخطوة التالية إيجاد صيغة للتنظيم ما بين المواد والمعلومات والأفراد والعمليات، التنظيم هو عملية إنشاء علاقة بين المسؤوليات (الأنشطة) والسلطات والموارد المخصصة للعمل سواء المتاحة أو المخططة لتحقيق الهدف التنظيمي، "وارين بلنكت" و "ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفوا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، فالتنظيم هو صيغة لإنشاء علاقة بين الموارد المادية والمعنوية وبين الأفراد على أساس من الموازنة بين السلطة والمسؤولية، بحيث يأخذ الكل التنظيمي شكل منتظم أفقي أو رأسي يسمح بتدفق المدخلات والمخرجات بكفاءة وفاعلية، وبذلك يتداخل في الكل التنظيمي عدة هياكل مترابطة وهي هيكل الأفراد وهيكل المواد وهيكل المكان وهيكل المعلومات وهيكل العمليات... (المطيري، 1990، صفحة 110) وهي عملية تتم من خلال: تحديد أنشطة العمل بشكل رئيسي ومفصل والتي يجب أن تتجزأ لتحقيق الأهداف التنظيمية. توزيع السلطات على أنشطة العمل وفقا لطبيعة مسؤولية نشاط، تصميم مستويات اتخاذ القرارات والمسائلة والرقابة والإشراف.



بعض البحوث الإدارية تقوم بترتيب العمليات باعتبارها نشاط وسطي ما بين المدخلات والمخرجات باعتبار أن المقصود

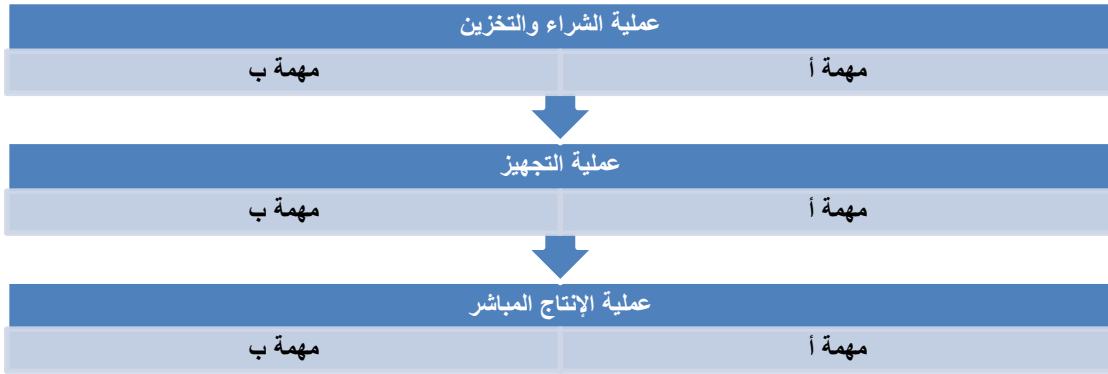
بها هي العمليات الإنتاجية أو معالجة المواد الخام وإضافة قيمة إليها.

ومع ذلك فيمكننا تقسيم العمليات باعتبارها نشاط يبدأ مع انتهاء التخطيط وقبل توفير الموارد وحتى توصيل المنتج النهائي للعميل كالتالي:



تنظيم العمليات

بتحديد المهمة الانتاجية ونوع المنتجات وكمياتها المستهدفة، تبدأ مهمة تحليل العمليات من خلال الخبراء الفنيين بتوصيف المنتج بشكل تفصيلي والمدخلات اللازمة لكل منتج من حيث المواد الخام والالات المطلوبة والعمالة اللازمة المباشرة وغير مباشرة، وهي عملية يتشارك فيها الجهود الفنية والإدارية والقانونية..، ووضع هيكل المساحات المطلوب توافرها لإتمام كل عملية من عمليات العمل، وبيان مركز ثقل العمليات التي تتطلب قدر أكبر من غيرها من المعدات والأدوات، كمل يشمل هيكل المواد نسب المواد الخام، وأثر تلك النسب على المخزون من المواد الخام الذي ينبغي توافره خلال مواسم العمل المختلفة.



عملية الإنتاج الشاملة تنقسم إلى عمليات مباشرة وهي العمليات المتعلقة بتحويلات المدخلات داخل المنشأة وحتى وصولها للعميل، وعمليات غير مباشرة وهي العمليات المكملة للنوع الأول من العمليات والداعمة لها كالعمليات القانونية والمحاسبية وعمليات التوظيف..، العمليات المباشرة تنقسم إلى عمليات تتم قبل طلب العميل (Pre-client) وتبدأ من عمليات الشراء للمدخلات وحتى آخر مرحلة ممكنة قبل طلب العميل للمنتج، وعمليات تتم بعد الطلب (Post-client) وتنتهي بتسليم العميل المنتج.

حيث تمثل عملية الإنتاج المباشر مجموعة من الأنشطة التي تتم في صورة مرحلة واحدة أو مراحل متعددة بمعالجة المدخلات المباشرة أو المواد الخام، وهي عملية تتطلب رسم مسار من الحركة وتوقيت زمني لكل نشاط من تلك الأنشطة التي تتطلبها تلك العملية، العمليات الأخرى الثانوية والهامشية والمكملة لعملية الإنتاج الكلية تمثل أيضاً مجموعة من المهام المترابطة والخاصة بكل عملية، والتي ترتبط بالعمليات الإدارية الأخرى

تخطيط العمليات

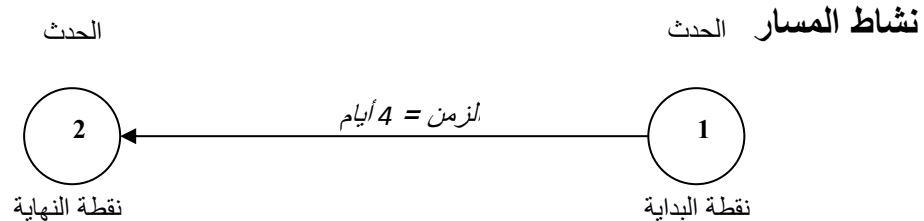
الخطوة الأولى هي تحديد النشاطات التي تتكون منها عملية الإنتاج والموارد اللازمة، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مراحل تنفيذ عملية الإنتاج لكل منتج سواء سلعة أو خدمة؟

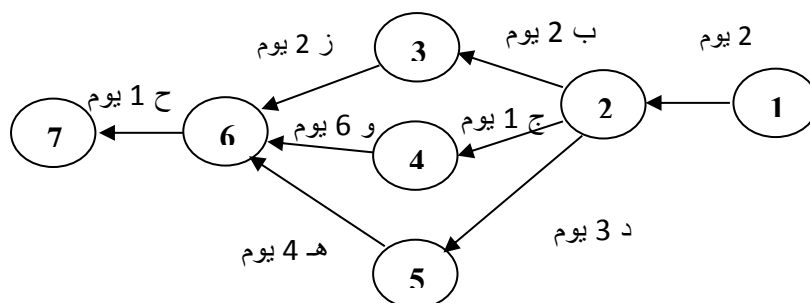
- ما ترتيب تنفيذ النشاطات؟
 - ما أولوية تنفيذ النشاطات؟
 - متى يبدأ ومتى ينتهي العمل في الإنتاج؟
 - ما هي العمليات/ المهام التي ينبغي القيام بها ؟
 - كم المدة الإجمالية التي تستغرقها كل عملية؟
 - كم تبلغ تكلفة كل عملية؟
 - هل هناك عمليات يمكن القيام بها في وقت واحد بالتزامن ؟
 - ما هو أقصر زمن يمكن خلاله إنجاز نشاطات العملية؟
- في ضوء المعلومات التي يتم توفيرها يتم القيام بمجموعة من الخطوات الأساسية وهي :-
1. تحديد سلسلة النشاطات بمعنى التسلسل الذي يتم إتباعه لتنفيذها، و تحديد مدى أهميته .
 2. تعيين حدث لكل من بداية ونهاية كل نشاط .
 3. تحديد النشاط السابق واللاحق لكل نشاط.
 4. تحديد النشاطات التي يعتبر إتمامها متطلبا إجباريا للبدء في نشاط جديد مثل الانتهاء من تجهيز المكان يعتبر متطلبا للبدء في تركيب الأجهزة.
- ومن ثم يتم عمل جدول المشروع وفقا لما يلي :-
- أ- تحويل الخطة التنفيذية لعمليات الإنتاج إلى جدول زمني timetable تشغيلي .
 - ب- تحديد موعد البدء في كل نشاط والانتهاء منه بدقة .
 - ت- تنسيق النشاطات في خطة رئيسية واحدة.
 - ث- تحديد العملية/ العمليات ذات التعويم الحرج أو الصفري.
 - ج- تحديد العمليات غير الحرجة .
 - ح- تحديد الإجراء المطلوب اتخاذه بالنسبة للعمليات التي تحتاج إلى إنتباه .

تصميم شبكة العمليات:

ينبغي عند تصميم الشبكة الأخذ في الاعتبار أن عملية الإنتاج تتكون من مجموعة من النشاطات كل منها يمثل مهمة محددة، وأن كل نشاط يتكون من ثلاثة أجزاء هي البداية ،الوقت، والنهاية. وينبغي أن تكون جميع النشاطات متسلسلة ومتصلة ولا يصح الإخلال بذلك.



عندما تنتهي مجموعة من النشاطات في نقطة معينة فإن ذلك يدل على ضرورة استكمالها قبل البدء في نشاط جديد، أي ينبغي الانتهاء من النشاطات (6-3) و(6-4) و(6-5) قبل البدء في النشاط (7-6) كما في الشكل التالي



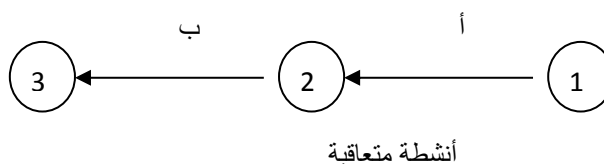
مع ملاحظة أن طول السهم لا يعبر عن طول النشاط وإنما الوقت اللازم لإنجاز ذلك النشاط يجب أن يكتب رقمياً فوق أو تحت السهم الذي يعبر عنه. كما أن النشاط لا يبدأ إلا بعد وقوع الحدث الذي يسبقه أي أنه لا يمكن أن يبدأ إلا بعد إتمام كل الأنشطة التي تنتهي عند الحدث السابق له

جدول يوضح زمن المسار

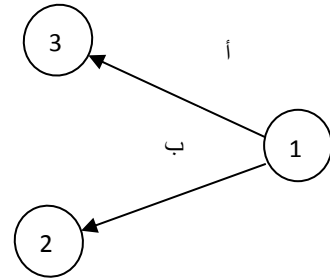
رمز النشاط	حدث النشاط	الزمن بالأيام
أ	2-1	2
ب	3-2	2
ج	4-2	1
د	5-2	3
هـ	6-5	4
و	6-4	6
ز	6-3	2
ح	7-6	1

وتنقسم الأنشطة من ناحية التتابع إلى أنشطة متعاقبة ومتوازية، ومن ناحية الأداء الفعلي إلى أنشطة حقيقية ووهمية كما سيلي:

1- أنشطة متعاقبة: وهي الأنشطة التي تحدث في ترتيب متعاقب ففي الشكل التالي نجد أن النشاط (أ) يسبق النشاط (ب) لاحق للنشاط (أ)، وعلى هذا الأساس لا يجوز البدء بتنفيذ النشاط (ب) إلا بعد إنجاز النشاط (أ).



2- أنشطة متوازية: هي الأنشطة التي يتم تنفيذها في نفس الوقت بحيث يتم تنفيذ نشاطين أو أكثر في وقت واحد والشكل التالي يبين أن النشاطين (أ) و (ب) ينفذان بنفس الوقت.



ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف الأنشطة على أنها:

1- الأنشطة الحقيقية.

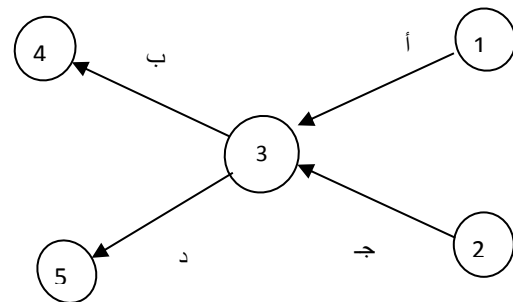
والتي تعبر عن الأعمال التي يجب تنفيذها للانتقال من حدث (واقعة) معينة على شبكة العمل الخاصة بتنفيذ مشروع معين إلى حدث آخر وعلى هذا الأساس فإنها تمثل إنجازات معينة تأخذ وقتاً في تنفيذها، وبالإضافة إلى ذلك فإنها تتطلب موارد أخرى لازمة لهذا التنفيذ، متمثلة بتوفير المواد والعمل والأجهزة المختلفة. كما يعبر عن الأنشطة الحقيقية في شبكة العمل بخطوط متصلة تربط الأحداث للأنشطة المختلفة.

2- الأنشطة الوهمية: وهي الأنشطة التي لا تستغرق وقتاً ولا تستلزم أي موارد أي أن الوقت المستغرق من قبل النشاط الوهمي يعادل صفر. وعادة يعبر عن النشاط الوهمي في صورة سهم ذات خطوط متقطعة (على شكل خط متقطع) ويعبر عنه بهذا الشكل من أجل تمييزه عن الأنشطة الحقيقية.

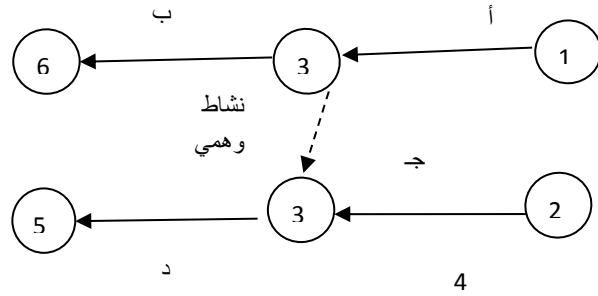
وتستخدم الأنشطة الوهمية بشكل عام في ثلاث حالات رئيسية هي:

1- يستخدم النشاط الوهمي للتعبير عن علاقات متقطعة تنابعة بين الأنشطة المختلفة المكونة للشبكة.

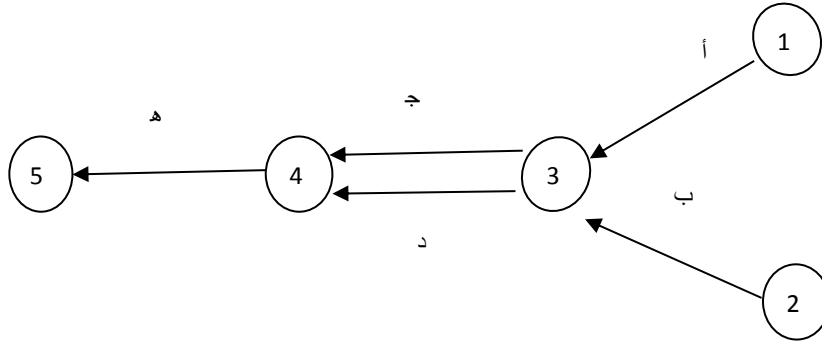
قد يبدو من نلاحظ من الشبكة أن النشاط (ب) يتبع النشاط (ج)، وهذا خطأ والصحيح أن النشاط (ب) لا يمكن أن يبدأ إلا إذا تم النشاطين (أ)، (ج) معاً.



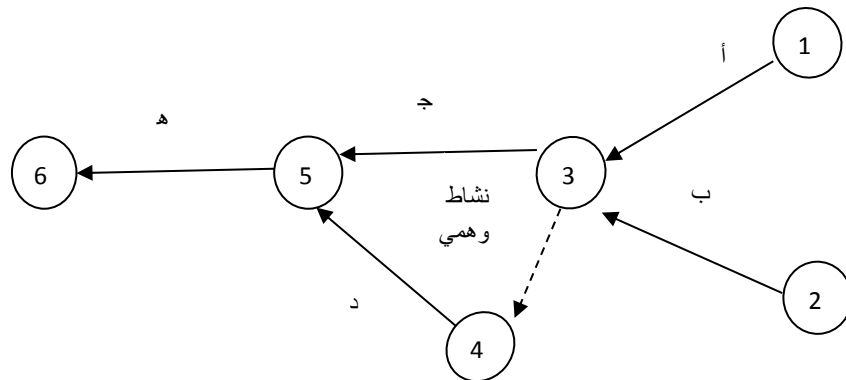
ومن أجل معالجة الموقف فإننا نستطيع إعادة رسم الشبكة مستخدمين نشاطاً وهمياً بالشكل التالي:



كما يستخدم النشاط الوهمي من أجل فك الارتباط بين حدثين بأكثر من نشاط في حالة وجود نشاطين متوازيين يحدثان في نفس الوقت ولكن يجب أن لا يرتبط نفس النشاطين بحدثين كما هو في الشكل التالي:



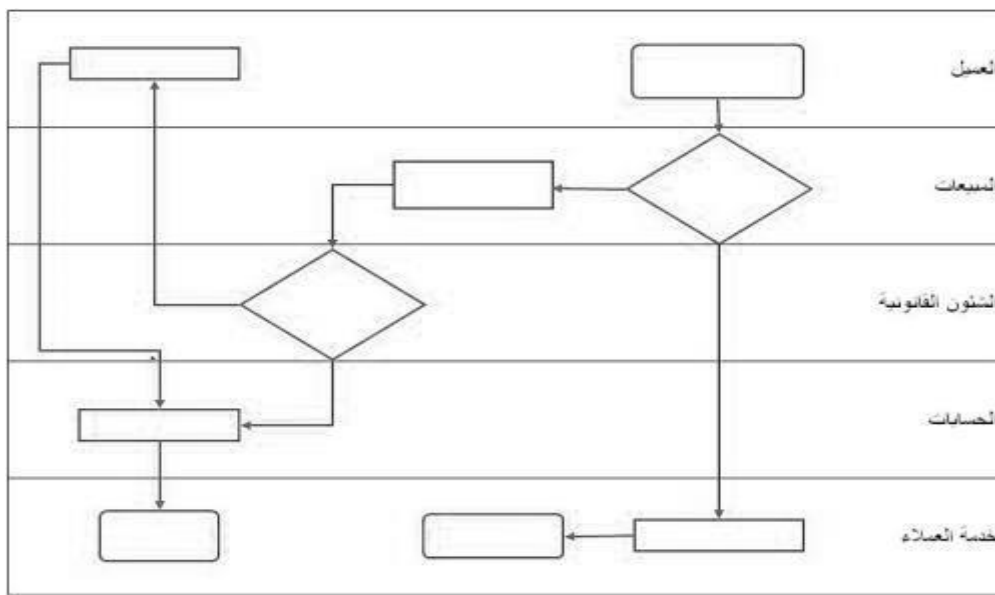
نلاحظ من الشكل أعلاه بأن النشاطين (ج) و (د) يمكن وصفهما بأنهما (4-3) ومن أجل تجنب هذا الخطأ علينا استخدام النشاط الوهمي من أجل فك ارتباط هاذين النشاطين وبالشكل التالي:



مخطط عمليات حارات السباحة

ومن ضمن المخططات للعمليات مخطط تدفق ممرات (حارات) السباحة Swim Lane FlowChart، والذي يتم رسمه بنفس طريقة رسم مخطط التدفق غير أننا نضع كل خطوة في الممر المناسب لها. فالمخطط يتكون من عدة ممرات تشبه ممرات السباحة التي نراها في السباقات وكل ممر يمثل شخصا بعينه او إدارة بعينها أو مكانا بعينه. فهذا المخطط يتميز بتوضيح من يقوم بماذا. واكتشاف أي تكرار للعمل بين إدارتين أو شخصين مختلفين. ويساعدنا كذلك على اكتشاف أي خلل في الوظائف التي يقوم بها كل موظف أو كل جهة.

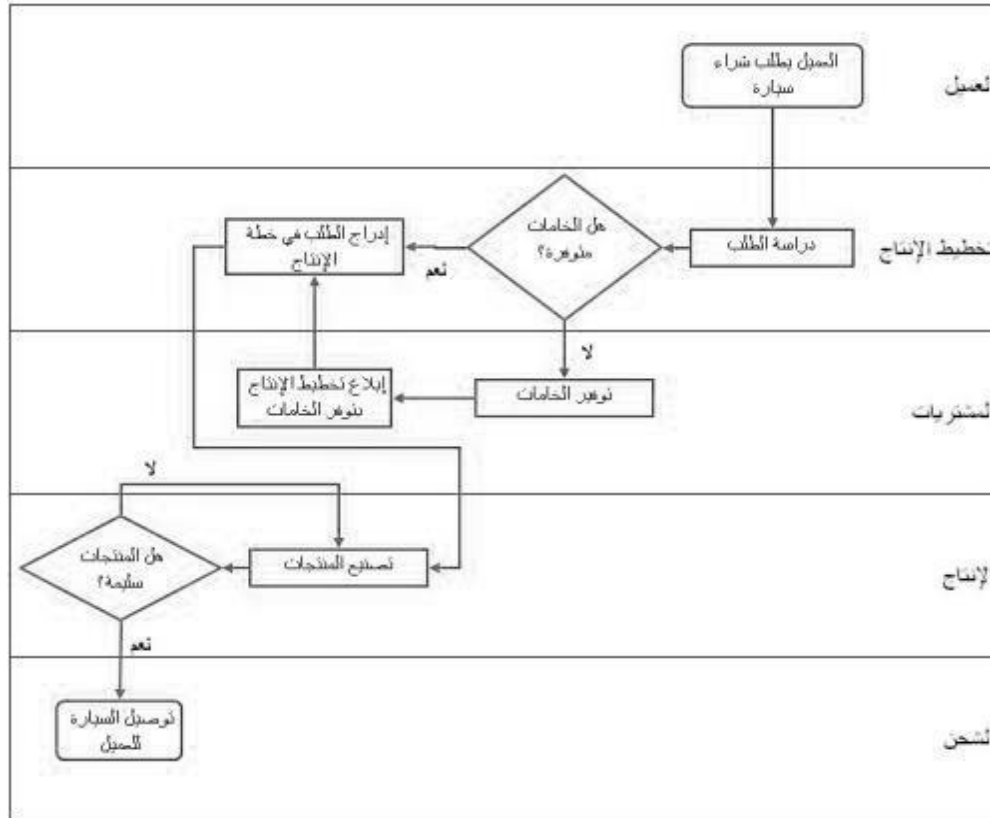
شكل 2 يوضح نموذج لمخطط حارات السباحة للعمليات



بحيث يتم استخدام في رسم المخطط مجموعة من الرموز التي تعبر عن معنى معين كالتالي

البداية أو النهاية	
الأنشطة أو الأفعال أو التعليمات	
القرارات أو التفريعات	
الوثائق مثل تقرير أو خطاب أو مذكرة	

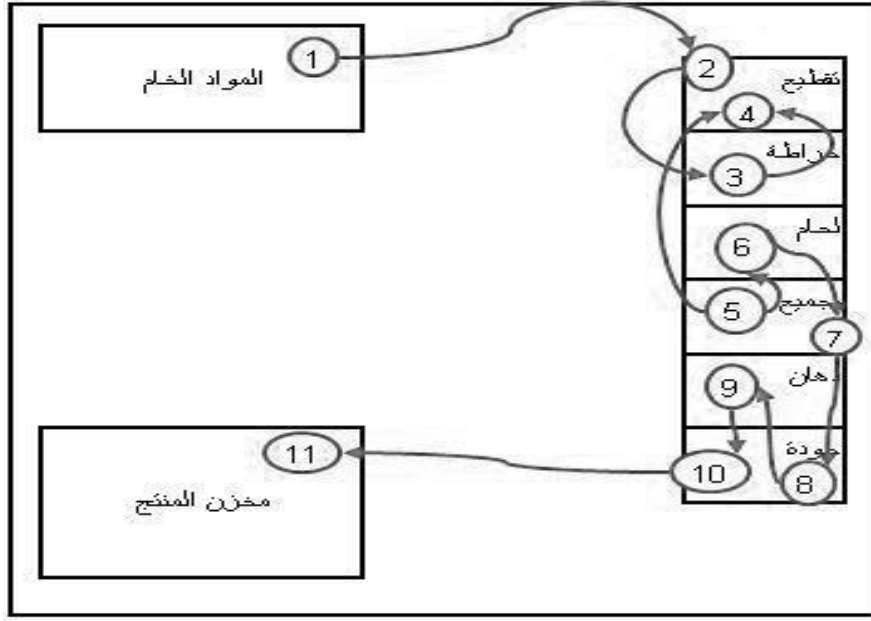
كمثال على المخطط السابق وهو عملية تلبية طلب عميل يريد شراء سيارة من شركة تصنيع سيارات. الرسم أدناه يوضح هذا المخطط والذي تم رسمه باستخدام ممرات أفقية ويمكن استخدام ممرات رأسية بدلاً من الأفقية.



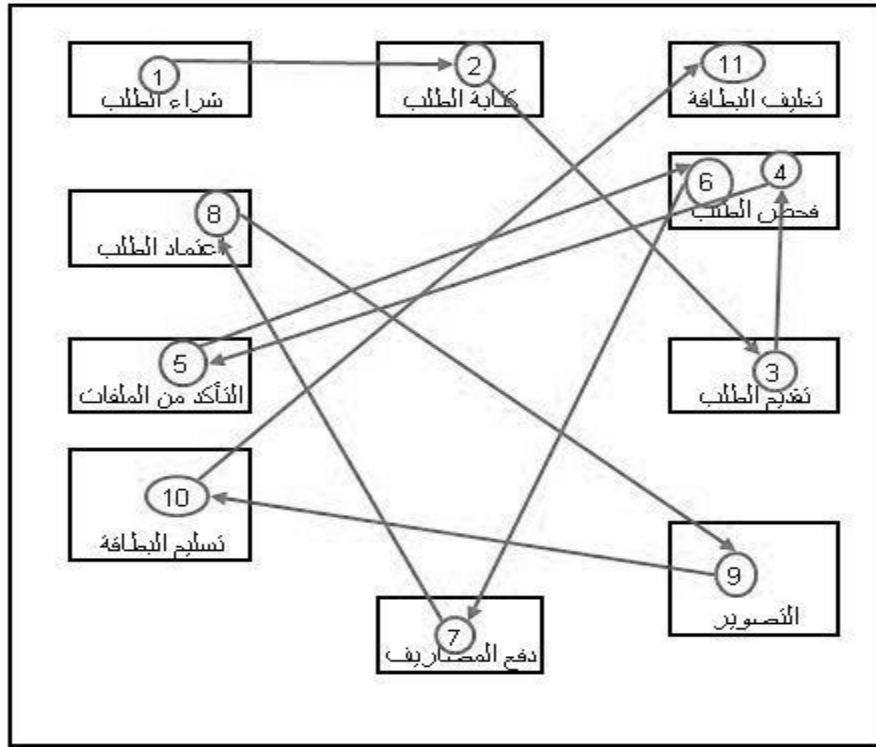
مخطط الإسهابجيتي للعمليات

يمثل مخطط الإسهابجيتي لحركة العمليات اللازمة لإنتاج منتج معين. هذه الحركة قد تكون حركة المواد أو العامل أو العميل أو الأوراق أو المعلومات. يتم رسم هذا المخطط بطريقة بسيطة وذلك بتوضيح الخطوات على مسقط أفقي (خريطة) لموقع العمل. وعند التوصيل بين كل عمليتين بخط ينشأ شكلاً يعبر عن مسار الانتقالات في موقع العمل. هذا الشكل يكون في كثير من الأحيان شديد التعقيد حتى يبدو مثل المكرونة الإسهابجيتي أو كخطوط متقاطعة ومتشابكة.

شكل يوضح مخطط الإسبايجتي



فيما يلي مخطط خاص بعمليات الخدمات



ينبغي مراعات مبدأ اختصار وقت العمليات للحد الأدنى أثناء تصميم مخطط العمليات، لتجنب تعقيد العمليات والكثير من الوقت الضائع في الانتقالات والنقل. وتتمثل مهمة تبسيط مخطط العمليات من أبرز مهام تطوير الأعمال، وذلك من خلال التفكير في طرق لتقليل المسافات التي يقطعها العميل أو المواد أو الموظف وذلك بإعادة تنظيم موقع العمل بشكل مختلف أو إحداث تغيير في خطوات العملية.

توقيت العمليات

بناء على الإمكانيات المادية والمعلوماتية التي تملكها الشركة والحصة السوقية والإنتاجية المستهدفة يتم وضع المهمة الإنتاجية وتفصيل هيكل العمليات المستهدفة لتحقيق تلك الحصة وفق إطاره الزمني المتوقع، بمعنى يتوقع إنتاج الكمية (س) من المنتج (أ) يوميا خلال شهر يناير، والتي تستغرق عملية إعداد كل وحدة منها 20 دقيقة من العمل المباشر و44 دقائق من العمل الغير مباشر، وبالتالي فالوقت (وقت العمل) اللازم لإتمام عمليات ذلك المنتج يوميا هو $(س) \times (20 \text{ دقيقة} + 44 د)$ ، ووقت العمل اللازم شهريا هو $(س) \times (20 \text{ دقيقة} + 44 د) \times (30 \text{ يوم})$ ، وبتكرار تلك العملية مع كافة المنتجات التي يتم إنتاجها في المنظمة يتم تحديد الوقت اللازم للعمل يوميا وشهريا ثم حسابه سنويا.

المنتج	وقت الإنتاج المباشر بالدقيقة	وقت الإنتاج الغير مباشر	الوقت الإجمالي	عدد المنتجات في اليوم	إجمالي وقت العمل اللازم
أ	20	44	64	50	3200
ب	25	44	69	60	4140
ج	30	44	74	70	5180
إجمالي وقت العمل اللازم في اليوم بالدقيقة					
12520					
إجمالي وقت العمل اللازم في اليوم بالساعة					
209					
إجمالي وقت العمل اللازم في الاسبوع بالساعة					
1461					
إجمالي وقت العمل اللازم في الشهر بالساعة					
5843					
إجمالي وقت العمل اللازم في السنة بالساعة					
70112					

مرحلة العمل الغير مباشر والذي يتمثل في الأعمال الإدارية والإشرافية والمشتريات.. إلخ هو أ، ب، ج، د...، على سبيل المثال: 5 دقائق أعمال إدارية، 6 دقائق أعمال إشرافية، 3 دقائق مشتريات، 6 دقائق تجهيز ما قبل الإنتاج.

الكفاءة التشغيلية هي فترة التشغيل على فترة العمل، فإذا كانت فترة التشغيل الفعلية هي 6 ساعات، وفترة التشغيل اليومية هي 12 ساعة، فإن الكفاءة التشغيلية هي $6 / 12 = 50\%$

تخطيط وقت العمل اللازم

العمليات	فترة العملية بالدقيقة			الوقت اللازم للعملية بالساعة	عدد الساعات اليومية اللازمة للعملية	عدد ساعات العامل اليومية	عدد العاملين المطلوبين
	الحالة العادية	حالات ضغط العمل	المتوسط				
استلام طلب	2.00	1.50	1.75	0.03	1.46	7.00	0.21
خدمات ما قبل الإنتاج	5.00	3.75	4.38	0.07	3.65	7.00	0.52
تجهيز	10.00	7.50	8.75	0.15	7.29	7.00	1.04
إنتاج مباشر	20.00	15.00	17.50	0.29	14.58	7.00	2.08
خدمات ما بعد الإنتاج	6.00	4.50	5.25	0.09	4.38	7.00	0.63
خدمات غير مباشرة	9.00	6.75	7.88	0.13	6.56	7.00	0.94
خدمات ما بعد البيع	12.00	9.00	10.50	0.18	8.75	7.00	1.25
الوقت بالدقيقة	64.00	48.00	56.00				
الوقت بالساعات	1.07	0.80	0.93	0.93	47		6.67

العمليات	فترة العملية بالدقيقة			الوقت اللازم للعملية بالساعة	عدد الساعات اليومية اللازمة للعملية	عدد ساعات العامل اليومية	عدد العاملين المطلوبين
	الحالة العادية	حالات ضغط العمل	المتوسط				
استلام طلب	2.00	1.50	1.75	0.03	1.75	7.00	0.25
خدمات ما قبل الإنتاج	5.00	3.75	4.38	0.07	4.38	7.00	0.63
تجهيز	10.00	7.50	8.75	0.15	8.75	7.00	1.25
إنتاج مباشر	25.00	18.75	21.88	0.36	21.88	7.00	3.13
خدمات ما بعد الإنتاج	6.00	4.50	5.25	0.09	5.25	7.00	0.75
خدمات غير مباشرة	9.00	6.75	7.88	0.13	7.88	7.00	1.13
خدمات ما بعد البيع	12.00	9.00	10.50	0.18	10.50	7.00	1.50
الوقت بالدقيقة	69.00	51.75	60.38				
الوقت بالساعات	1.15	0.86	1.01	1.01	60		8.63

العمليات	فترة العملية بالدقيقة			الوقت اللازم للعملية بالساعة	عدد الساعات اليومية اللازمة للعملية	عدد ساعات العامل اليومية	عدد العاملين المطلوبين
	الحالة العادية	حالات ضغط العمل	المتوسط				
استلام طلب	2.00	1.50	1.75	0.03	2.04	7.00	0.29
خدمات ما قبل الإنتاج	5.00	3.75	4.38	0.07	5.10	7.00	0.73
تجهيز	10.00	7.50	8.75	0.15	10.21	7.00	1.46
إنتاج مباشر	30.00	22.50	26.25	0.44	30.63	7.00	4.38
خدمات ما بعد الإنتاج	6.00	4.50	5.25	0.09	6.13	7.00	0.88
خدمات غير مباشرة	9.00	6.75	7.88	0.13	9.19	7.00	1.31
خدمات ما بعد البيع	12.00	9.00	10.50	0.18	12.25	7.00	1.75
الوقت بالدقيقة	74.00	55.50	64.75				
الوقت بالساعات	1.23	0.93	1.08	1.08	76		10.79

العمليات	وقت العمليات بالساعة			إجمالي وقت العمل المطلوب لكافة المنتجات بالساعة	إجمالي العمالة المطلوبة (7) ساعات عمل مباشر
	المنتج أ	المنتج ب	المنتج ج		
استلام طلب	1.46	1.75	2.04	5.25	0.75
خدمات ما قبل الإنتاج	3.65	4.38	5.10	13.13	1.88
تجهيز	7.29	8.75	10.21	26.25	3.75
إنتاج مباشر	14.58	21.88	30.63	67.08	9.58
خدمات ما بعد الإنتاج	4.38	5.25	6.13	15.75	2.25
خدمات غير مباشرة	6.56	7.88	9.19	23.63	3.38
خدمات ما بعد البيع	8.75	10.50	12.25	31.50	4.50
الوقت بالساعة	46.67	60.38	75.54	182.58	26.08

تنظيم الأفراد (فريق العمل)

بتحديد هيكل الوظائف والفترة اللازمة من كل وظيفة لإنتاج منتج واحد وعدد المنتجات المستهدفة يمكننا الوصول لحجم العمل المستهدف من تلك الوظيفة، على سبيل المثال سيتطلب إنتاج 50 وجبة يوميا 5 دقائق من الأعمال الإدارية لكل وجبة، وبالتالي فالمنظمة تحتاج إلى أعمال إدارية بقدر 250 دقيقة يوميا أو 4.1 ساعة/يوم، وباعتبار أن عدد ساعات العمال القانونية هي 8 ساعات يوميا، تحسب على أساس 7 ساعات صافي عمل مضاف إليها نصف ساعة وقت راحة ونصف ساعة اجتماع مع الرؤساء، فإن حجم العمالة المطلوبة لأداء تلك الوظيفة هو عامل واحد أو أقل.

شيفتات العمل

بتحديد أوقات العمل الرسمية وأعداد العمالة المطلوبة لكل مسمى وظيفي، يتم تحديد شيفتات العمل للعاملين وليكن كالتالي على سبيل المثال: ص (من 9 صباحا الى 6 عصرا)، ظ (من 6 عصرا الى 2 ليلا)، م (من 2 ليلا الى 9 صباحا)

الوظيفة	السبت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
مدير حسابات	off	م	ظ	ظ	ظ	ص	م
نائب مدير 1	م	off	ص	م	ص	ظ	ظ
نائب مدير 2	ص	ص	off	ص	م	م	ص

بطاقات الوصف الوظيفي

وحيث انه لا بد أن تتوافق الوظيفة مع من يشغلها كان لا بد من وضع وصف للوظائف وإجرائاتها ومتطلبات شغلها ومسؤوليتها وسلطاتها وتعويضاتها المادية..، أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف والأعمال وسماتها وكفاءتها من أجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق أكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين و وظائفهم أو يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة (كردي، 2017)، وبناء عليه فإن تصميم العمل يقوم على تحديد خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات العمل ومستوى واجبات وأهمية كل وظيفة ومركزها بالنسبة للهرم التنظيمي، ووضع معايير الأداء، وبالتالي يمكن من سهولة قياس الانجاز على أساس مدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها.

بطاقة الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية		
1	المسمى الوظيفي	مدير الموارد البشرية
2	الرئيس المباشر	مدير الشؤون الادارية
3	ملخص الهدف العام من الوظيفة	الإشراف على تنفيذ قرارات الادارة المتعلقة بالموظفين
4	الواجبات والمسؤوليات	• الإشراف على الدائرة وسير العمل فيها • وضع اللوائح والاجراءات الداخلية اللازمة لتسيير العمل • الإشراف على عملية حصر الوظائف الشاغرة وملئها • من مرحلة الإعلان حتى اختيار الموظف المناسب • الإشراف على ضبط شؤون كافة العاملين
5	متطلبات شاغل الوظيفة	مؤهل عالي - خبرة لا تقل عن 3 سنوات في مجال الموارد البشرية
6	الصفات الشخصية	• المرونة الذهنية • قوة الملاحظة والفهم العميق للمواقف والافراد • القبول لدى الآخرين • التناسق الفكري • الاتزان الانفعالي • الذكاء المهني • التحلي باداب الحوار والاعتراض • الثقة بالنفس • الاهتمام بالمظهر العام
7	معايير قياس وتقييم أداء شاغل هذه الوظيفة	سرعة - دقة - إنجاز الأعمال - تدارك المشاكل قبل حدوثها - تدني حجم الشكاوي - حد أدنى من المشاكل

بطاقة الوصف الوظيفي لمدير الحسابات		
1	المسمى الوظيفي	مدير الحسابات
2	الرئيس المباشر	مدير الشؤون الادارية
3	ملخص الهدف العام من الوظيفة	الإشراف على سجل الإيرادات والمصروفات يوميًا مع توجيه الحسابات حسب البنود المعتمدة في الموازنة
4	الواجبات والمسؤوليات	إدخال الإيرادات والمصروفات يوميًا بموجب سندات قبض وصرف . المشاركة في عمل التقارير الدورية وغير الدورية . استقبال المراسلات الواردة للقسم وتوجيهها للمحاسب المختص اعتماد الأعمال التي ينفذها المحاسبين
5	متطلبات شاغل الوظيفة	بكالوريوس تجارة قسم محاسبة - خبرة تزيد عن 5 سنوات
6	الصفات الشخصية	• المرونة الذهنية • قوة الملاحظة والفهم العميق للمواقف والافراد • التناسق الفكري • الاتزان الانفعالي • الذكاء المهني • التحلي باداب الحوار والاعتراض • الثقة بالنفس • الاهتمام بالمظهر العام
7	معايير قياس وتقييم أداء شاغل هذه الوظيفة	دقة وسرعة - تطابق الحسابات - حسب الأصول تقارير دورية - دقيقة - معلومات صحيحة - مفيدة في عملية اتخاذ القرارات . دقة - معرفة بالأنظمة مهارات ذهنية/دقة، قوة الملاحظة مهارات إدارية واجتماعية/ مهارات إدارية، مالية ومحاسبية

الهيكل التنظيمي

ويجب التفريق ما بين الهيكل الوظيفي أو هيكل الموظفين وهيكل الموظف، باعتبار هيكل الموظفين هو بناء من العلاقات بين الأفراد بناء على السلطات والمسؤوليات، أما هيكل الموظف فهو مجموعة المهارات والخبرات التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة، والذي يرتبط بالهيكل الوظيفي ونمط الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي، وأيضاً بالمؤهلات والمستوى المعرفي والفني والمهارات الذاتية (عبد العزيز ، 2017)، والإمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين إلى مستويات أعلى (كردي، 2017). الهيكل التنظيمي (Organization Structure) يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات. يوجد ثلاث أنواع رئيسية للهيكل التنظيمية

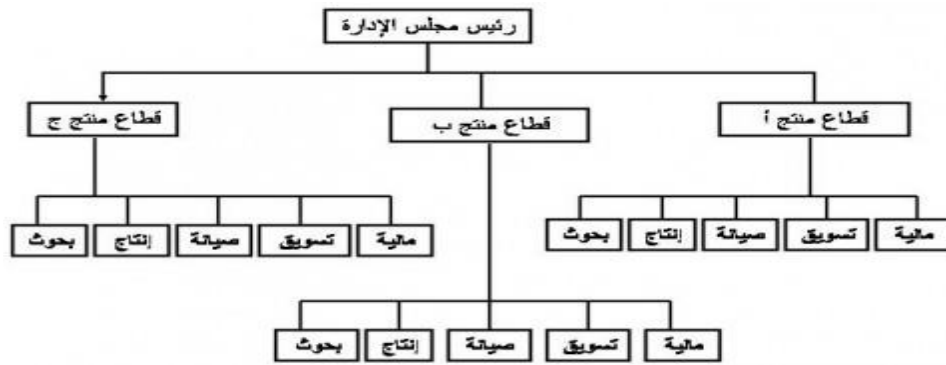
الهيكل الوظيفي Functional Structure

و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة.... بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع

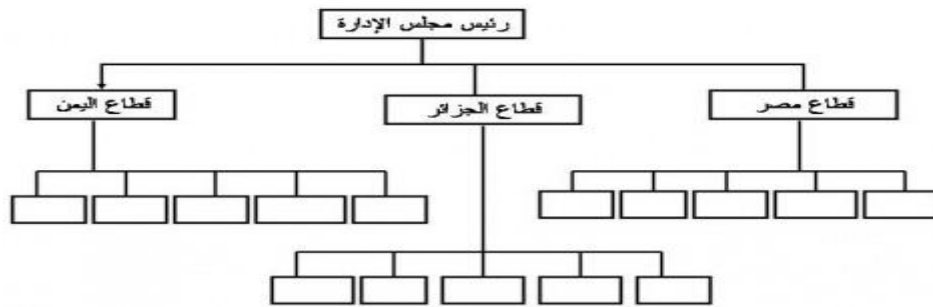


الهيكل القطاعي Structure Divisional

وفية يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين ١ و ٢ يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب و كل قطاع يتبعه كل خدماته - تقريباً - من إنتاج و صيانة و مالي ومخازن.... لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحياناً الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

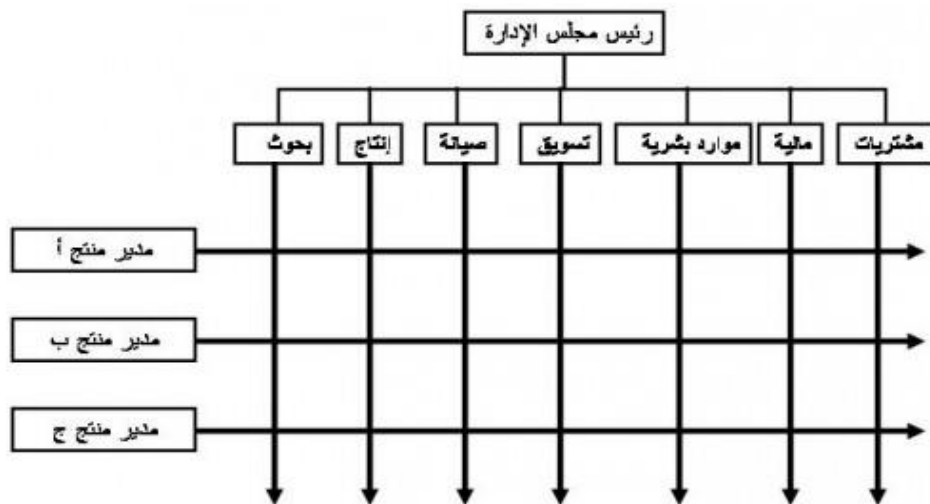


كذلك يمكن ان يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية



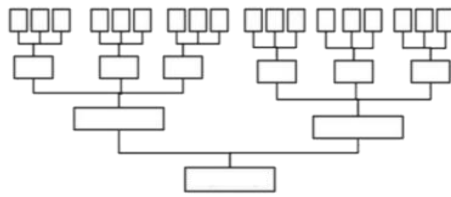
الهيكل المصفوفي Structure Matrix

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظائف و كذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسئول ذو مستوى عالى عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب و هذا المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في إدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي و القطاعي

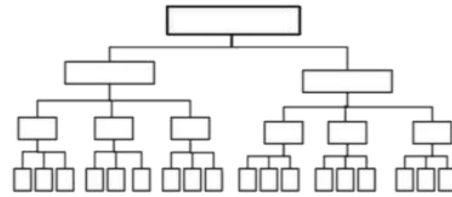


يقوم بناء الهيكل التنظيمي الوظيفي على أساس تحديد المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) وعلاقتها بالوظائف غير الإدارية، المستويات الإدارية تختلف بكل منشأة

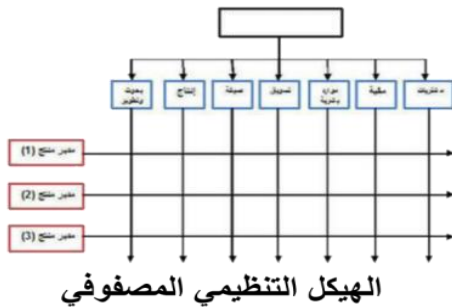
حسب العديد من العوامل مثل: طبيعة عمل المنشأة ومنتجاتها (سواء زراعية، صناعية أو خدمية)، حجم المنشأة ومدى انتشارها الجغرافي. مدى الحداثة في أساليب العمل ووسائل الاتصال المستخدمة. فلسفة الإدارة وأهدافها وقدرتها. وغيرها من العوامل الأخرى.. فالهيكل التنظيمي هو علاقات وظيفية قائمة على مبدأ التدرج، بحيث يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: اليمين واليسار والأعلى والأسفل – وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فانه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي، الهيكل التنظيمي يعني انتظاما ثابتا من العلاقات المتناسبة بين الأفراد من أجل التقيد بإستراتيجية المؤسسة (المعرفة، 2008)، فهو بروتوكول يوضح لكل وظيفة الأعمال والمسؤوليات والسلطات ومن يرأسها ومن يقع تحت ونطاق الإشراف ومستوى سلطته لمن هم اقل منه درجه بالهيكل الوظيفي. الهياكل الوظيفية لا تأخذ دائما الشكل الهرمي، حيث يختلف نوع الهيكل الوظيفي وفق سياسات المنظمات فقد تأخذ الهياكل التنظيمية شكل شبكي أو دائري..



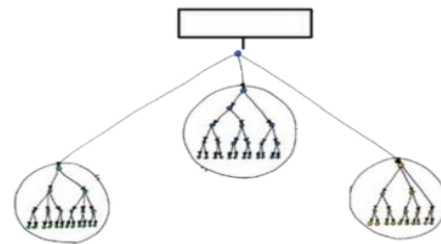
الهيكل التنظيمي الهرمي
المقلوب (متعمق)



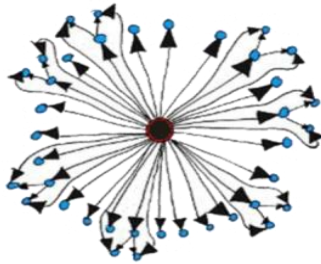
الهيكل التنظيمي الهرمي
المعتدل (متعمق)



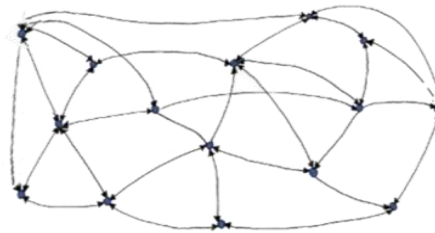
الهيكل التنظيمي المصفوفي



الهيكل التنظيمي القطاعي



الهيكل التنظيمي المركزي



الهيكل التنظيمي الشبكي

كما أن الهياكل التنظيمية للأفراد تشمل الهيكل الوظيفي (Hierarchy Of Functional) والذي يقوم على أساس ترتيب المهن في المنظمة، اعتماداً على مبدأ التخصص وتقسيم العمل ويتم تحديد الاختصاصات الوظيفية، وهيكل الرتب (المسميات) أو هيكل المستويات الإدارية (Hierarchy Of Rank)، وهيكل الأجور في المنظمة (Pay Hierarchy)، ويعبر عن تدرج الدرجات المالية للوظائف في المنظمة (مرعي، 2002م) .. بالإضافة للهيكل المقسم على أساس جغرافي إلى إدارة مركزية في العاصمة وإدارات رئيسية في المدن الرئيسية وإدارات للفروع (الزئبق، 2009م)

محددات اختيار نوع الهيكل التنظيمي

- طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة Environment
- الاستراتيجية Strategy
- حجم المؤسسة Size
- طبيعة العمل Technology

فمثلاً إن كانت متغيرات السوق سريعة جداً فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر مما يحبذ الهيكل القطاعي. إن كانت طبيعة العمل بسيطة و مكررة فقد يكون الهيكل الوظيفي أفضل. إن كانت استراتيجية المؤسسة تركز على التميز و بالتالي تشجع الإبداع فتكون المرونة عامل أساسي و بالتالي يفضل الهيكل القطاعي. إذا كان حجم المؤسسة كبير فإنها تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل و في نفس الوقت تحتاج إلى المرونة التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجماً. قد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة و هذا يحتاج بعض الفكر لاختيار الهيكل المناسب. أما بالنسبة للهيكل المصفوفي فتظهر أهميته في الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم أو تنتج العديد من المنتجات

الهيكل الطويل و القصير

هيكل تنظيمي طويل و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة. هيكل تنظيمي قصير : و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسؤوليات و تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين

المركزية و اللامركزية

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائماً تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها. مثال ذلك أن يكون سلطة

اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي اختصاص رئيس الشركة. المركزية تجعل القرارات بطيئة و لكنها تجعل الرقابة أفضل. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة. مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة و لكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً . اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي

الرسمية

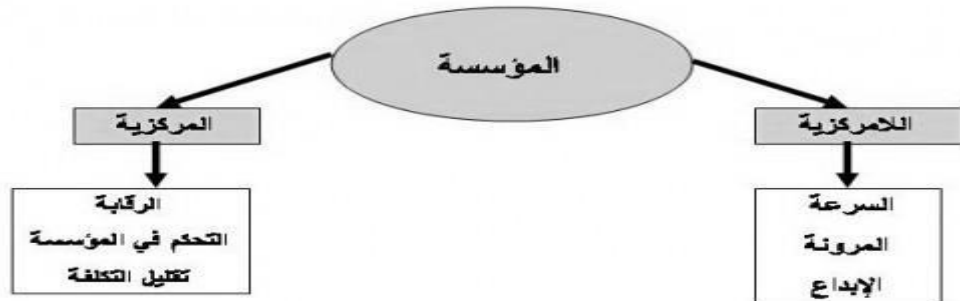
الرسمية (Formalization) تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة و لكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع

الهيكل الميكانيكي و الحيوي

الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة و لكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية و في الأعمال التي تكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية و طول الهرم الوظيفي

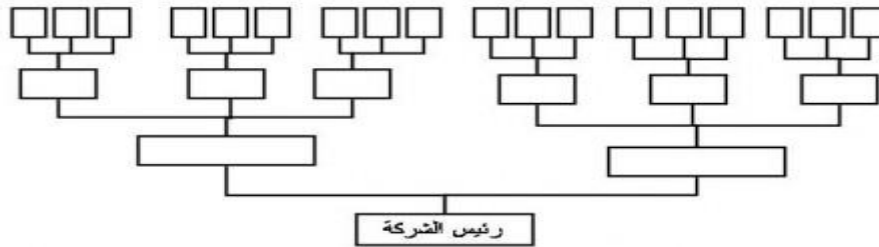
الهيكل الحيوي (العضوي) هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة و اللامركزية و لكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية و اللارسمية و قصر الهرم الوظيفي

قد يكون الهيكل التنظيمي لإدارتين داخل نفس المؤسسة مختلفاً أحدهما وظيفي والآخر قطاعي. كما أنه لابد أن يكون هناك حدود للامركزية وكذلك للمركزية بحيث تناسب المنشأة والمحددات الأربعة . فالمركزية تتمكن من الرقابة والتحكم. بينما اللامركزية تمكن من المرونة وسرعة اتخاذ القرار. وبالتالي لابد ان يكون هناك قدر من المرونة والتفويض واللامركزية



المركزية أيضا تؤدي إلى أن المدير يكون مشغولا بأمور بسيطة مما يجعله لا يجد وقتاً لأداء عمله الأصلي وهو التفكير في المستقبل، تطوير العمل، الاستماع إلى العاملين، قياس الأداء،

متابعة التطور في سياسات العمل في الشركات المنافسة، يلجأ بعض المديرين إلى المركزية خوفاً من تسرب المعلومات، رئيس أسبق لشركة الخطوط الاسكندنافية- كارلزن- اقترح أن الهيكل التنظيمي لا بد ان يرسم مقلوباً بحيث يكون رئيس الشركة بالأسفل والعاملين الذين يتعاملون مع الجمهور بالأعلى للدلالة على أن كل مستويات الهيكل وظيفتها مساعدة الموظف الذي يتعامل مع العملاء على ان ينجح في عمله. وضح كارلزن أن التعليمات تحد من استغلال قدرات العامل بينما إتاحة المعلومات وإعطائه بعض حرية التصرف تُفجر طاقاته بما يخدم المؤسسة ويرضي طموحه. نفس الفكر ينطبق على الشركات الصناعية، فوظيفة جميع العاملين هي مساعدة العامل الذي يتعامل مع الآلة بشكل مباشر حتى يستطيع أن ينجح في ذلك. فالمدير عليه ان يوفر له ظروف عمل مناسبة ويمده بالآلات وبالمعلومات ويمنحه التدريب المناسب



لا يوجد هيكل تنظيمي هو الأفضل في العالم. لأن لكل شركة هيكلها التنظيمي الأفضل. فالنتائج هي الحكم. هل الهيكل التنظيمي يحقق النتائج المطلوبة هل سرعة اتخاذ القرار مناسبة؟ هل العلاقات بين الإدارات والقطاعات جيدة؟ هل الخبرات تنتقل بين العاملين في نفس التخصص؟ هل تكلفتنا عالية؟ هل تحتاج أسبوع لتأخذ قرار وتحتاج الشركة المماثلة لساعة واحدة لاتخاذ نفس القرار؟ هل نحن تطور خدماتنا بنفس سرعة الشركات المنافسة... وهكذا

السلطة والمستويات الإدارية

السلطة الإدارية (Authority) هي حق الشخص في اتخاذ القرارات على كافة المستويات وهذه القرارات من شأنها أن تمكن المدير من تسهيل مسؤولياته بما يتناسب مع تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة في ضوء اللوائح الداخلية أو الخارجية. حيث يقصد اللوائح الداخلية: الأوامر والتعليمات داخل المؤسسة وترسم حدود السلطة الإدارية. أما اللوائح الخارجية فيقصد بها القوانين والنظم التي تضعها الدولة لتحديد الإطار العام لنظام الشركات والمؤسسات المعمول بها داخل حدود الدولة. وتنقسم السلطات الإدارية إلى:

السلطة التنفيذية Authority Line تمنح المدير حق اصدار القرارات والأوامر الإدارية إلى رؤوسيه ضمن نطاق اللوائح الداخلية للشركة وقوانين الدولة

السلطة الاستشارية سلطة مساعدة وتتمثل في تقديم المعلومات والنصائح للسلطة التنفيذية دون الحق في اصدار الأوامر الإدارية.

السلطة الوظيفية وهي اعطاء تفويض لأحد المديرين سواء كان تنفيذياً أو استشارياً بوضع سياسة معينة أو برنامج خاص في مجالات معينة لأقسام أو إدارات مختلفة

سلطة اللجان تعتمد على أن اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل عن طريق مجموعة من الأشخاص (لجنة) ذات علاقة مباشرة بالمؤسسة وتعتبر هذه اللجنة جزءاً من الهيكل التنظيمي للشركة.

تفويض السلطة :

تفويض السلطة Delegation of Authority هو عبارة عن منح حق التصرف واتخاذ القرارات الإدارية، وإصدار الأوامر في نطاق معين لإنجاز أعمال، أو مهمات محدودة في زمن ثابت أو مستمر. ويكون التفويض شفهيّاً أو مكتوباً وفقاً لنظام العمل وطبيعته، ويساهم التفويض الجيد على كشف قدرات العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم ورفع روحهم المعنوية ولذلك يعتبر أحد الحوافز المعنوية والتي من شأنها رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج. ويجب أن يتضمن التفويض وضوحاً لنطاق المسؤوليات. والتي تمثل الالتزام بتنفيذ عمل ما، أي أنه إذا قبل شخص ما القيام بعمل ما فهو مسئول عن الإجابة عن مستوى الأداء في هذا العمل وذلك إما بالنجاح في تنفيذه أو الأسباب التي أدت إلى عدم النجاح

مستويات الإدارة

- الإدارة العليا، ويمثل الرئيس التنفيذي (Chief Executive Officer) ورمزه CEO أعلى سلطة في ذلك المستوى الإداري والمسؤول الأول أمام مجلس الإدارة.
- الإدارة الوسطى Middle Managers ، ورأس هذا المستوى الإداري المدير الإداري أو المدير التنفيذي (Managing director) وهو مصطلح يشير أيضاً بمعنى مدير عام، أو العضو المنتدب، أو المدير المباشر. (Director) بمعنى لغويًا الموجه أو المرشد من الفعل (direct) وَجَّهَ، أَرْشَدَ، أَدَارَ، قَادَ... وعادة ما يتم استخدام مصطلح (Director) مع مديري الإدارة الوسطى، بينما يتم استخدام مصطلح (manager) مع مديري الإدارة الدنيا المختصة بالأعمال الإشرافية.
- الإدارة الدنيا أو الإشرافية Supervisors

مدراء الإدارة العليا:

مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة، يولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية، وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة والأجزاء الرئيسية والأساسية منها، وتقوم الإدارة العليا بوضع أهداف المنظمة، والإستراتيجية الكلية، والسياسات التشغيلية. إن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد. وغالباً ما يعمل هؤلاء المدراء لفترات زمنية طويلة وينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاجتماعات والاتصالات.

مدراء الإدارة الوسطى:

مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا، مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة للخطط الاستراتيجية)، لهم دور في بناء وقيادة فرق العمل الكبرى، وينسقون على أنشطة المستوى الثالث (الإدارة الإشرافية)، وغالباً ما يمثلون أكبر عدد من المديرين في معظم المنظمات، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية مثل: رئيس قسم، أو مدير الرقابة على الجودة، أو مدير العمليات في مصنع. وإن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقة Organization Lean وتم تقليص عدد مديرين الإدارة الوسطى، ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير وأصبحت وظيفته موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية.

مدراء الإدارة الإشرافية:

مهامهم تتركز في الإشراف أو الملاحظة، في اغلب الأحيان يتميزون بالخبرة الفنية، مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة

المسمى الوظيفي للمدير	المستوى الإداري للمدير
رئيس مجلس الإدارة - نواب الرئيس - رئيس قطاعات - رئيس القطاع - رئيس إدارة مركزية .	إدارة عليا
مدير عام - مدير إدارة - رئيس أقسام	إدارة وسطى
رئيس قسم - رئيس وحدة - مشرف - رئيس وردية .	إدارة مباشرة

أدوار المدير:

الأدوار التفاعلية مع الافراد، والمجموعات، والمنظمات،.. لتوجيههم نحو الاهداف. والوصل بينهم
 الادوار المعلوماتية: استلام و بلورة و تبادل المعلومات داخل و خارج المنظمة
 الادوار القرارية: استخدام المعلومات في عملية صنع القرار، معالجة المشاكل داخل وخارج
 المنظمة، توزيع الموارد والتفاوض مع اطراف مختلفة

الأهمية النسبية للمهارات الإدارية في المستويات الإدارية بالمنظمة

الإدارة العليا	المهارة الفنية	المهارة الإنسانية (السلوكية)	المهارة الذهنية (الإدارية)
الإدارة الوسطى			
الإدارة الدنيا			

التوظيف

التوظيف عملية إدارية تهدف لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، وتشمل توفير الموظفين أو الإستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (أو خفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

أنشطة التوظيف الرئيسية

الإستقطاب عملية تتطلب عملية توفير الموظفين بجانب الجهود الإعلانية إدارة أفراد لديها قاعدة فعلية من الأفراد والعلاقات التي تمنحها سهولة لأداء وظيفتها في الإستقطاب، المرحلة الأولى من التوظيف تعرف بمرحلة الإستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين لملى الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم كمقدمة للاختيار،

الإختيار عملية يتم إجراء خلالها تدوين ودراسة بيانات المرشحين وإجراء مقابلات معهم، واختبارات تحريرية أو فنية على عدة مستويات إدارية ووظيفية أو من خلال عدة أقسام، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.. المرحلة الثانية هي الاختيار وهي عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، وتتضمن اختبار الأداء والذكاء والقدرات والاختبارات الشخصية، المقابلة لمن نجح في الاختبارات لاكتشاف الأمور التي لا يمكن كشفها من خلال الاختبارات، والإختبار العملي على الأداء الفعلي، وأخيرا القرار النهائي بالتعيين،

التعيين وتعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، وينبغي لفت الإنتباه لكون التوظيف أو التعيين ينبغي أن يتم على أساس قيم وثقافة التنظيم بجانب مؤهلات المنصب الوظيفي وليس المؤهلات فقط، حيث أن قيم وثقافة المنظمة جزء لا يتجزء منها، إغفالها وقصور النظر على الخبرة الوظيفية خطأ فادح يفقد العمل روح الجودة بالمثل كقصور النظر على التمسك بقيم وثقافة المنظمة والولاء الإداري مع غض النظر عن مدى كفاءة الخبرات الوظيفية وتناسبها مع طبيعة العمل، عندما يتم تعيين محاسب غاية في الكفاءة المحاسبية بفندق يقوم نشاطه على خدمات تقديم الخمور والتي تتعارض مع قيمه لا ننتظر روح إبداعية للعمل، نفس الأمر عندما يتم تعيين مدير متحف حاصل على درجة الأستاذية في الآثار ولكن قيمه الشخصية تتعارض مع احترام الآثار، هذه الأمثلة ليست من وحي المبالغة وإنما أمثلة ونماذج واقعية تنتشر في المنظومات الإدارية التي تغفل عن التقنيش في القيم الشخصية أو تغض الطرف عنها لصالح النمو المعرفي والمعلوماتي، ومن الجانب الآخر فإن التناسب القيمي والولاء الإداري قد يترتب عليه توظيف أميين بطوعية العمل المتعلق بمواقعهم الوظيفية، ومن ثم فإن التوظيف يتطلب الفحص المتوازن للتناسب القيمي والمعرفة الوظيفية، وذلك بفحص الحياة الشخصية

للموظف قبل التعيين والتأكد من تماشي قيمه مع القيم الخاصة بالتنظيم أو إمكانية تماشيها مستقبلاً، وذلك ضماناً لتحقيق الوحدة الثقافية للتنظيم من أجل العمل الإبداعي وتحقيق أهداف المنظمة، فغياب الانسجام بين قيم الموظف وقيم المنظمة من شأنه تحقيق أداء شكلي مع غياب أو عرقلة الجودة الفعلية، وبالتوازي مع الإهتمام بالانسجام القيمي والثقافي بتبني الموظف على المستوى الشخصي نفس قيم وثقافة المنظمة يجب الإهتمام والتحقق بنفس القدر بالكفاءة الوظيفية وتناسب المؤهلات والخبرات الفعلية مع طبيعة الوظيفة، وعدم الإكتفاء بشهادات الدراسة أو سنوات الخبرة والمناصب السابقة بالشركات الأخرى، بل يجب إجراء فحوصات واختبارات متخصصة للتحقق من الخبرة والمعرفة الوظيفية للموظف.

التدريب عملية يجب أن تتضمن بداية التعريف بالمنظمة والعمل على دمجها وإطلاعها على سياسات وأنظمة المنظمة، التدريب على نمط الأداء الوظيفي الخاص بالمنظمة ورفع مهارته، ويعرف أيضاً التدريب بصيانة الموارد البشرية لأنه يقوم على إصلاح جوانب القصور والتطوير بالموارد البشرية من خلال تزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما، كالتدريب أثناء العمل والتدريب للترقية، والتدريب العلاجي، والتدريب التوجيهي للعاملين الجدد، والتدريب خارج مكان العمل، وتتمثل أبرز معايير تقييم التدريب في معدل الزيادة في الانتاج وجودته، ونقص معدل التالف والحوادث وتخفيض التكاليف.

من المبادئ الأساسية والقيم التي يجب التنبيه عليها أثناء التعريف بالعمل وقيم المنظمة هو حظر العلاقات الإنسانية والشخصية أثناء فترات العمل سواء بين العاملين وبعضهم أو بين العاملين والعلماء خاصة بين النوعين، وتكريس وقت العمل بالكامل لشئون الوظيفة، لكون فتح المجال للعلاقات الإنسانية داخل العمل سيجتري مشاعر نفسية وسلوكيات إيجابية بين العاملين وأخرى سلبية، المشاعر والسلوكيات الإيجابية ضارة بالعمل لأنها تضر الحسم في الرقابة وعدالة التقييم، والسلبية ضارة بالعمل لأنها تؤدي إلى تعكير صفو مناخ العمل وتبديد جزء كبير من جهود التنظيم.

تقييم الأداء تقوم إدارة الأفراد أيضاً على متابعة قياس وتقييم الأداء والذي يتم من خلال الرؤساء والزملاء ومعايير أخرى، بحيث يتم التأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، والتي في ضوءها إما أن يتخذ قرار بترقية الموظف ومكافأته أو تخفيض درجته أو الإيقاف المؤقت أو إنهاء خدمته، تقييم الأداء هو إيجاد القيم النسبية لمعدلات الأداء الوظيفي للتأكد من أن الموظف يقوم بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة، ويعتبر الأساس لوضع نظام الحوافز والعلاوات وأساساً للترقية.

علاقات العمل ويقصد بها بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين وتصميم قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة لبناء علاقة مرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها .

بحوث الأفراد وهي عملية بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين .
تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة (غربي، قيرة، و سلاطينية، 2007).
برامج السلامة والرعاية الصحية تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم

التعويضات هي عملية تصميم نظم الأجور والمكافآت والحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين، التوظيف يمثل عقد للتنازل عن وقت وجهد مقابل عائد يطلق عليه التعويض، التعويض هو كل ما يحصل عليه الفرد العامل من راتب أو أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى منذ لحظة دخوله إلى المنظمة وحتى ما بعد انتهاء علاقته بها على شكل راتب تقاعدي، والتي تمثل أهم الركائز الأساسية للإنجاز والشعور بالرضاء الوظيفي والشعور بالولاء للمنظمة (naukrihub, 2018)، التعويضات المباشرة تمثل الدخول النقدية الموجهة للعامل، أما التعويضات غير المباشرة تمثل الفائدة غير النقدية التي يحصل عليها الموظف من خلال انضمامه للمنظمة، وتمثل أبرز فوائدها تعزيز استقطاب موارد بشرية جديدة مدربة ومؤهلة، المحافظة على الموارد البشرية الكفوءة داخل المنظمة، تعزيز صورة المنظمة أمام المنظمات الأخرى، خفض معدل دوران العمل، تحسين علاقة نقابات العمال مع المنظمة، ومن الأمثلة على التعويضات غير المباشرة والتي تهتم بها المنظمات الكبيرة ما يلي:

1. تكريم الموظف المتميز أو الفريق المتميز في حفل يحضره مدير المنطقة ومدير المؤسسة، وتقديم شكر خاص لكل من ساهم في تحقيق إنجاز معين .
2. لوحة شرف، فيها صورة الموظف والإنجاز الذي قدمه .
3. شريط فيديو عليه بعض إنجازات الموظفين في صورة لقطات حية يتم تصويرها على مدى عام كامل ثم تعرض في حفل تكريم أو اجتماع في نهاية العام .
4. سجل الإنجازات الذي يسجل فيه كل إنجازات الموظفين وعمل تقرير سنوي.
5. يقوم مدير المنطقة بالاتصال بالموظف ويشكره .
6. هدية تقدم إلى الموظف من الشركة خلال المناسبات الخاصة به كأعياد الميلاد سواء توضع على مكتبه أو يتم إرسالها إلى منزل الموظف .
7. صورة تذكارية مع المدير أو مجلس الإدارة أو مجلس الآباء .
8. نشر إعلانا في صحيفة محلية للثناء على أداء معين لموظف (ديبروز، 2006)

التحليل المالي لتكاليف العمل

لكل نوع من الوظائف تكلفة معينة لساعة العمل، فعلى سبيل المثال ساعة عمل الإداري قد تتكلف (س × 2) بينما ساعة العمل الفني أو الحرفي قد تتكلف (س)، وبالتالي بحساب عدد ساعات العمل المطلوبة لكل وظيفة يمكننا التوصل إلى عدد العمالة اللازمة لكل وظيفة تكلفة المسمى الوظيفي يوميا وشهريا وسنوياً..

العمل الحرفي هو العمل الذي يتطلب كم معرفي متوسط ويعتمد على العمل البدني، أما العمل المهني فهو العمل الذي يتطلب كم معرفي عالي وقل إعماله على العمل البدني (محمود، 1990)، وينقسم العمل المهني إلى عمل مهني تطبيقي تزداد به الأهمية النسبية للمكون المعرفي التطبيقي على المكون المعرفي النظري، وهذه المهن تحديدا هي المهن التي تلائمها الدرجات (الشهادات) المهنية عن الدرجات الأكاديمية، بالرغم من كون الدرجات الأكاديمية صالحة كمؤهل أولي للعمل المهني لتضمنها الحد الأدنى من المعرفة التطبيقية اللازمة وإمكانية إكتساب المعرفة التطبيقية اللازمة من العمل نفسه بالإضافة للفوائد الإدراكية المترتبة على المكون المعرفي النظري بالدرجة، أما النوع الثاني من العمل المهني فهو العمل المهني النظري والذي تزداد به الأهمية النسبية للمكون المعرفي النظري بمزيجه المعرفي على المعرفة التطبيقية، والدرجات الأكاديمية فقط هي المؤهلات لهذا العمل لإعماله بشكل أولي على كم كبير من المكون المعرفي النظري والذي لا يتوافر بالدرجات المهنية، كالمهن الأكاديمية والتي تتطلب درجات معرفية عالية يغلب عليها الجانب النظري عن الجانب التطبيقي.

أنظمة دفع الأجور :

هنالك عدد من الأنظمة للأجور من أهمها نظام **الأجر على أساس الزمن**، وهو إما أجر غير ثابت مقابل العمل كساعة أو يوم أو شهر...، وإما أجر راتب أو ثابت، وهو النظام الأكثر شيوعا خاصة في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخدمية، مع عدم التأكيد على حجم الأداء أو كمية الإنتاج وجودته، ووفقا لذلك النظام إذا استدعي الأمر أن يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة فيعطي أجرا إضافيا، وتمثل حالات العمل الأنسب لذلك النظام الحالات التي يتعذر فيها أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد علي حده، عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية أكبر من اعتبارات الكمية، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه، عندما يكون العمل غير منتظم باستمرار لأسباب لا علاقة للعاملين بها.

ثانيا نظام **الأجر حسب الإنتاج** سواء إنتاج الفرد للقطعة أو متوسط إنتاج مجموعة من العمال، وتطبق عادة في الصناعات والأعمال التي يسهل فيها قياس كمية إنتاج العامل أو مجموعة من

العمال بدقة، ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تقلل الإبداع حيث يحرص العامل على إنجاز عمله في أسرع وقت مع إهمال الإهتمام بالجودة.

وبشكل عام يطلق على الرواتب (Salaries) المقابل الذي يدفع لأصحاب الياقات البيضاء - المديرين والموظفين-، باعتبار أنها مقابل يدفع مقابل فترات زمنية معينة بغض النظر عن حجم العمل المبذول خلال تلك الفترات، أما الأجور (wages) فعلى العكس تعرف بأنها المقابل المبذول لأصحاب الياقات الزرقاء -العمال-، باعتبار أنها المقابل المدفوع مقابل عدد ساعات العمل الفعلية، الرواتب غالباً ما يرتبط دفعها بمعدل شهري، أما الأجور فغالبا ما يرتبط دفعها بمعدل يومي أو أسبوعي (كشواي، 2006، صفحة 168). ولحساب إجمالي تكاليف العمل يتم إعداد جدول لرواتب العاملين (Payroll) يتضمن كافة المسميات الوظيفية وأعداد العاملين بها ورواتبهم الشهرية والسنوية وكافة بنود الحوافز والمكافآت، بينما لا يتضمن تكاليف البدلات الأخرى والتي يتم حسابها من خلال جداول منفصلة عن جداول المرتبات.

طرق تقدير تعويضات (تكاليف) العاملين

طريقة سلم الرواتب (التدرج)

من الطرق الكيفية لوضع هيكل التعويضات والتي يتم خلالها تصنيف الوظائف إلى فئات محددة (فئة أولى - فئة ثانية - فئة ثالثة) تشترك في مسؤوليات متقاربة (وظائف فنية، وظائف إدارية، وظائف استشارية).. وتقسيم كل فئة إلى درجات (درجة أولى، درجة ثانية، . . . الخ) وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مقياس للأعمال بشكل مُسبق ويمثل هذا المقياس درجات محددة لوظائف (hr-guide, 2018).

درجات الأعمال	المواصفات القياسية (ادريس، 2008)
1	العمل روتيني، لا يتطلب تدريب عالي، مسؤولية قليلة مثل : تنظيم السجلات .
2	العمل روتيني، يتطلب تدريب قليل، وبعض المسؤوليات . مثل : كاتب طابعة .
3	العمل بسيط، يتطلب مهارات معينة . مثل : كاتب طابعة بلغتين .
4	العمل معقد نوعاً ما، يتطلب مهارات عالية، ومسؤولية عالية مثل عامل ماكينة .
5	العمل معقد، مهارات متطورة جداً، مسؤولية كبيرة ودرجة عالية من الإبداع، مثل : وظيفة استشاري صيانة أجهزة "

جدول سلم الرواتب

الفئة	الدرجة	المنصب	مستوى الراتب			التقييم		
			الحد الأدنى	النقطة الوسطى	الحد الأقصى	ممتاز	جيد جداً	جيد
			8000	12000	16000	90-100	89-80	80-69
الأولى	خاصة							
	1	ما فوق مدير إدارة						
	2	إلى مدير تنفيذي						
الثانية	خاصة							
	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
	1	المشرفين ومدخلي البيانات والإداريين						
الثالثة	2							
	3							
	4							
	5	المندوبين						
	6							
	7							
	8	الساكنين						
	9							
	10	العمال						

طريقة التقدير بالنقط

من الأساليب الكمية لتقييم الوظيفة والمفاضلة بينها، وتتم من خلال تقسيم وظائف المنشأة إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ووظائف كتابية، وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها ويجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة فكلما كبر عدد النقط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية واستحققت أجراً أعلى (الأشهب، 2015). العوامل التي يتم على أساسها وضع النقاط هي العوامل التي تم تحديدها في الوصف الوظيفي، من حيث المؤهلات، والمسؤوليات والمهام ومعدلات الأداء الكمية والكيفية، والمهارات الشخصية والفنية، صعوبة العمل وما تتضمنه الوظيفة من تعقيدات تقنية أو إجرائية... بحيث يتم تقدير عدد من النقاط لكل عامل وفقاً لأهمية ذلك العامل، ويكون لكل نقطة سعر معين. وتتمثل خطوات تطبيق هذه الطريقة في:

1. اختيار وتعريف عوامل التقييم مع مراعاة اختلاف تلك العوامل باختلاف طبيعة الوظائف ولا يوجد اتفاق حول العدد المثالي للعوامل إلا أنه من المفضل أن يكون ما بين ثمانية إلى عشر عوامل .

2. تحديد الحد الأقصى للنقاط التي ستوزع على عوامل المقارنة .
3. تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة (%) .
4. تحديد مقدار النقاط المخصصة لكل عامل = الحد الأقصى للنقاط %
5. توزيع النقاط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية .
6. تحديد مستوى الدرجات (منخفض / متوسط / مرتفع) ودليله . على سبيل المثال عامل المسؤولية ويتدرج من مسؤولية منخفضة - متوسطة مسؤولية مرتفعة.

إعداد جدول الرواتب

الحوافز = (الأجر الثابت) $\times 15\%$ ، يفضل دفعها سنوياً أو مع إخلاء طرف الموظف خلال السنة بشرط إبلاغ الشركة بفترة لا تقل عن شهر قبل الإستقالة، مع استمرار معدلات الأداء بشكل مقبول، وعدم التعرض للتحقيق خلال تلك الفترة، وذلك لضمان تجنب المغادرات المفاجأة.

التأمينات الثابتة تضاف بالنسب التالية على الراتب الأساسي وفقاً للقانون المصري.

• حصة الشركة من التأمينات = صافي الراتب $\times 26\%$

• حصة الموظف من التأمينات = صافي الراتب $\times 16\%$

التأمينات المتغيرة تضاف بالنسب التالية على الحوافز

• حصة الشركة من التأمينات = الأجر المتغير $\times 24\%$

• حصة الموظف من التأمينات = الأجر المتغير $\times 11\%$

الوعاء الضريبي للراتب = (صافي الراتب + الحوافز) - (التأمينات الثابتة + التأمينات المتغيرة)

النسب الضريبية لشرائح الرواتب

من	إلى	نسبة الضريبة
7,200	30,000	10%
30,000	45,000	15%
45,000	200,000	20%
200,000	فأكثر	22.50%

قيمة الضريبة المدفوعة = [(صافي الراتب + الحوافز) - (التأمينات الثابتة + التأمينات المتغيرة)]

$\times$ نسبة الشريحة الضريبية

الإجمالي السنوي المدفوع للموظف = صافي الراتب السنوي + الحوافز السنوية + التأمينات

الثابتة + التأمينات المتغيرة + الضرائب

صافي الراتب = (صافي الراتب + الحوافز) - (التأمينات + الضرائب)

نموذج لجدول الرواتب Payroll

المسمى الوظيفي	العدد	راتب الفرد الشهري (صافي الراتب)	الحوافز والعلاوات (15% من الأجر)	التأمينات الثابتة 40%			التأمينات المتغيرة 35%			الإجمالي الخاضع للضريبة (سنويا)	الضرائب (نسبة الشريحة)	قيمة الضرائب سنويا	الإجمالي السنوي (الصافي السنوي+إجمالي التأمينات+الحوافز+الضرائب)
				حصصة صاحب العمل 26%	حصصة الموظف 14%	إجمالي التأمينات الثابتة	حصصة صاحب العمل 24%	حصصة الموظف 11%	إجمالي التأمينات المتغيرة				
المدير	1	5000	750	1,300	700	2,000	180	83	263	59,610	20%	11,922	108,072
سكرتارية	1	2000	300	520	280	800	72	33	105	20,700	10%	2,070	40,530
مدير التسويق	1	4000	600	1,040	560	1,600	144	66	210	41,400	15%	6,210	83,130
المكاتب الامامية	1	2000	300	520	280	800	72	33	105	20,700	10%	2,070	40,530
محاسب	4	2500	375	650	350	1,000	90	41	131	25,875	10%	2,588	202,650
مشرف فني	4	1800	270	468	252	720	65	30	95	18,630	10%	1,863	145,908
محامي	2	2500	375	650	350	1,000	90	41	131	25,875	10%	2,588	101,325
مهندس	3	3000	450	780	420	1,200	108	50	158	31,050	15%	4,658	187,043
سائقين	8	5000	750	1,300	700	2,000	180	83	263	51,750	20%	10,350	852,000
موظف	6	2500	375	650	350	1,000	90	41	131	25,875	10%	2,588	303,975
عامل	4	5000	750	1,300	700	2,000	180	83	263	51,750	20%	10,350	426,000
	35												2,491,163

المؤشرات المالية لتكاليف العمل

ومن المؤشرات المالية الهامة للتكاليف المدفوعة لعنصر العمل معدل صافي الأجور والرواتب إلى إجمالي التكلفة المدفوعة للعمل سواء على المستوى الفردي أو الكلي، وذلك من خلال حساب الصافي بخضم المستقطعات من دخل العمل كالتأمينات والضرائب وبدلات الزي والنقل والوجبات، لتحديد نسبة صافي التدفق النقدي لعنصر العمل من إجمالي الأجور والرواتب. نسبة إجمالي تكاليف العمل إلى التكلفة الإستثمارية، وذلك بقسمة إجمالي تكاليف العمل (Labor cost) خلال فترة معينة n شهر أو ربع سنة أو نصف سنة أو سنة كاملة إلى إجمالي التكاليف الإستثمارية كالتالي:

$$Labor\ to\ Capital = \frac{Labor_{c,n}}{Capital}$$

هذه النسبة تعطي مؤشراً أولياً لمدى صلابة الموقف المالي للعمل على مواجهة تحديات تدني الطلب، ففي حالة ارتفاع نسبة تكلفة العمل السنوية إلى رأس المال ففي هذه الحالة ستخفص قدرة العمل على مواجهة أزمات الطلب وتحمل تكلفة التشغيل، حيث سيصبح المشروع ما بين خيار تسريح العمالة وإغلاق النشاط، أو تسرب أغلب رأس المال كتدفق خارج نحو تكاليف العمالة، وفي هذه الحالة ستبدد أصول المشروع لإنفاقها على بنود معنوية لا يمكن استعادة منها القيمة المنفقة مرة أخرى كالأصول الثابتة. نسبة تكلفة العمل إلى الإيراد وذلك بهدف تحديد مركز ثقل العمل وإضافته في الإنتاج، ومدى تناسب وواقعية نسبة تكلفة العمل إلى الإيراد والتي قد تصل إلى 40% من الإيرادات، ويتم تقديرها بقسمة تكاليف العمل إلى الإيرادات كالتالي:

$$Labor\ to\ Revenue = \frac{Labor_{cost}}{Revenue}$$

نسبة تكلفة العمل إلى المصاريف الغير مباشرة (Indirect cost) أو المصاريف الثابتة أو المصاريف الإدارية والعمومية (General and administrative expenses) كالتالي:

$$Labor\ to\ G\&A\ Exp. = \frac{Labor_{cost}}{G\&A\ Exp.}$$

التحليل التشغيلي للعمل

معدل دوران العمل هو نسبة دخول وخروج العمال إلى العمل (الشركة) ويتم تقديره من خلال قسمة عدد تاركي العمل خلال فترة معينة على متوسط عدد العاملين خلال تلك الفترة كالتالي:

$$L_{turnover} = \frac{L_{out}}{L_{average}}$$

ويفيد معدل دوران العمل في التنبؤ بعدد العاملين المتوقع أن يتركوا العمل خلال فترة معينة، بالإضافة إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل.

مؤشر استقرار العمل هو عدد الأشخاص العاملين الذين مر عليهم عام واحد على الأقل في العمل على عدد الأشخاص الذين تم تعيينهم منذ عام واحد، وتشير إلى نسبة العاملين الذين يميلون إلى البقاء في العمل.

$$L_{stability} = \frac{L_{year+}}{L_{Recruit}}$$

معدل الغياب يتم تقديره سواء للعامل أو القسم أو العمل ككل من خلال قسمة عدد أيام الغياب خلال السنة على عدد أيام العمل (كشواي، 2006، صفحة 32).

$$Absence Rate = \frac{absence\ days}{work\ days}$$

نظرية إدارة الموارد البشرية

نظرية إدارة الموارد البشرية هي نظرية تتناول الأفراد من كافة الجوانب الإدارية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والتقييم، فهي تقوم على مسلمة بأن الأفراد هم أهم مورد في المنظمة وبهم يقوم نجاح العمل أو يكون إخفاقه، فالأفراد وفقاً لهذه النظرية موارد رأسمالية في المنظمة يجب العمل على تنميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، إدارة الأفراد والتي ستعرف وفقاً لتلك النظرية بإدارة الموارد البشرية ستكون حلقة الوصل ما بين الأفراد وما بين الإدارة العليا لأغراض التخطيط، فهي تراقب معدلات الأداء وتقوم ببحوث الموارد البشرية لجمع المعلومات وإيصالها للإدارة العليا لإتخاذ القرار، وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى (بوسنية و الفارسي، 2003):

- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities
- التحليل الوظيفي Job Analysis
- الوصف الوظيفي Job Description
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure
- وضع أنظمة السلامة Health and Safety
- نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء Performance Appraisal
- نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System
- نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving
- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج ، و الوظائف ، و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة ، و الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً و قد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة ، و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية ، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ، و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ، و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات ، و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (غربي، قيرة، و سلاطينية، 2007، صفحة 14)، وتعرف إدارة

الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تؤدي الوظائف الإدارية الخاصة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة، كما تعرف بأنها سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين، وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين، وتقوم فلسفة فكر الموارد البشرية على إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، واعتبار أن العنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة إنتاجية وتقوم في الأداء" في الأجل الطويل، وأنه يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية. تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم. تصميم وإعداد أهداف، وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

وبذلك شاع استخدام مدخل الموارد البشرية خلال السبعينيات والثمانينيات، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين مشتركة ومتسقة بين بعضها البعض إلى حد كبير، ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى، ويركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية وليس عنصراً من عناصر الإنتاج، بعبارة أخرى، ينظر إلى الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلى هذا الأساس، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط وبرامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم.

وتقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية :

- 1 - تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية. وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعلياً أن تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.
- 2 - في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

3 - لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية .

4 - للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

5 - أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن مابين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .

6- تخضع حركة الفرد من البيئة إلي منظمة وداخل المنظمة ومنها إلي البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية Human Resources . ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة .

لقد نشأت إدارة الموارد البشرية - كما ذكرنا قبل قليل - في مطلع هذا القرن و ظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات , و أهم هذه العوامل⁽¹⁾ :

(1) تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات و المعدات , تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة , لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول , و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .

(2) التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة , فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها ,

و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً
عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية , و أن هناك

(3) بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة و لم تستطع أن
تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية .

(4) قياس العمل و التخصيص فيه , حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب
تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء
و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل
, كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء و السام
و الملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسئوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة
الشعور بالانجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي .

(5) صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك
التشريعات المتعلقة بالأجور و الاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل و
غيرها.

(6) إعلان مبادئ حقوق الإنسان و انتشار الأفكار و المعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ
الإنسان من البؤس و الشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

(7) تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الأجازات و
الخدمات و الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك .

الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

إدارة الأفراد يقصد بها الجهاز الإداري المتخصص والمستقل والذي يتولى مساعدة الإدارات
الأخرى في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم، والمحافظة عليهم بما
يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والربحية والنمو

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد
عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من
مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر
على العمل وخارج قوة العمل، أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مداخلات
العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات الأخرى، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل
المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى
الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية
الآتية:

1 - **منظور الوقت والتخطيط** : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي .

2 - **العقد النفسي** : تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء و الانشداد للعمل .

3 - **أنظمة الرقابة** : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .

4 - **منظور العلاقات بين الأفراد** : يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .

5 - **الهياكل و الأنظمة المفضلة** : تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية .

6 - **الأدوار** : تركز إدارة الأفراد علي الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية .

7 - **الوظائف** : تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز علي النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تمي وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية .

أهداف إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار أن الفرد هو اصل استثماري هام من أصول المنشأة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وذات رسالة استراتيجية تتمثل في "التأكيد على استخدام الطاقات باقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين" .. وتتمثل الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في أهداف تنظيمية وتشمل تحقيق الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.. وأهداف تشغيلية وهي ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.

رسالة إدارة الموارد البشرية تنطوي على هدفين أساسيين وهما الكفاءة (Efficiency) والعدالة (Equity)، ويقصد بالكفاءة العلاقة بين مدخلات العمليات الانتاجية والمخرجات Input-

output Ratio، حيث تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات. ويتم التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أولاً أداء المنظمة ويقاس من خلال: نصيب المنظمة من السوق، معدلات الأداء أو الانتاجية، العائد على الاستثمار، ثانياً أداء الموظفين ويقاس من خلال: نسبة الغياب. مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور، معدلات دوران العمل، نسبة الحوادث والاصابات، نسبة الفصل او الطرد من العمل.. أما العدالة ويقصد بها الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن قياسها من خلال: سياسة عدم التمييز، سياسة التحفيز، نسبة التظلمات والشكاوي، درجة خطورة الشكاوي، سياسات متعلقة بتحقيق رغبات وطموحات الموظفين، تأثير المشاكل والشكاوي على معنويات الأفراد، ويمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية في التالي:

- 1- تحقيق قوة عمل متجانسة من حيث المستوى الثقافي، التدريبي، الخلفية السلوكية
- 2- تحقيق قوة عمل منتجة طبقاً للمعايير المحددة في الوقت المحدد.
- 3- تحقيق قوة عمل فعالة بكفاءة بأن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق وأقل التكاليف واقصر وقت
- 4- تحقيق قوة عمل مستقرة وخفض نسبة دوران العمل والغياب
- 5- تنمية قدرات الأفراد عن طريق التدريب.
- 6- تحقيق الانتماء والولاء عن طريق حرص المنظمة على ارضاء الموظفين خاصة الأكفاء منهم.
- 7- توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز، ودفعهم للعباء والانتاجية.
- 8- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات.

التوجيه

الحديث عن التوجيه يتم من خلال مدخلين أساسيين وهما كيف؟ وبماذا؟ كيف بمعنى ما هو أسلوب التوجيه المناسب لهذا التشكيل التنظيمي أو ما هو الأسلوب والمقومات التي تجعل التوجيه أكثر فاعلية من حيث إقناع العاملين بما يتم توجيههم به، أما بماذا فالمقصود به بماذا يتم توجيههم؟ هل التوجيه يتم من خلال مدير محدود الخبرة لا لشي إلا لكونه مدير يحظى بسلطة مدفوعة بحق الملكية؟ أم أن ما يتم التوجيه به مستمد من الخبراء والإستشاريين؟ ولذلك فقد اعتبر جل بروكس (Jill Brooks) أن من العناصر الثالث المحدد لوضع الشركة وموقفها الإداري من حيث القوة والضعف تواصلها مع الإستشاريين والفنيين والخبراء، وفي العادة يتم التوجيه من خلال لقاء أو اجتماع دوري سواء يومي أو إسبوعي أو شهري...، ليتم التوجيه في ضوء مستجدات البيئة وتقارير العمل.

التوجيه يقصد به توجيه الأفراد وإرشادهم للسير نحو رؤية المنظمة، ويمثل التوجيه واحد من أبرز الوظائف الإدارية، كيف سيتم التحكم في مجموعات العمل ودفعهم نحو تحقيق غاية المنظمة؟ وهي الوظيفة الأكثر ارتباطا بنظرية السلوك الإداري والتي تتناول كيف يكون سلوك الفرد داخل المنظمة وكيف ينبغي أن يكون السلوك الإداري لتوجيه سلوك العاملين بشكل يحقق أهداف المنظمة؟ المدرسة التقليدية انطلقت من حيثيات معاصرة لخصائص المجتمع وأوصت بالتعامل السلطوي المادي، بينما مدرسة العلاقات الإنسانية على العكس أوصت بالتودد للعاملين وتلبية احتياجاتهم من أجل تحقيق كفاءة التوجيه، أما نظرية القيادة الإدارية فتناولت الدور القيادي للمدير والذي يقوم على التحفيز والتشجيع وشحن الهمم...، من خلال مدير يتمتع بالسلطة معنوية ويمثل قدوة وسط فريق العمل، النظرية التوافقية قدمت حل جيد لحسم الجدل الإداري حول أسلوب التوجيه الأمثل باعتباره عملية تخطيطية تقوم على دراسة الوضع وتحديد أسلوب التوجيه الأنسب، إلى أي مجتمع ينتمي العاملون في المنظمة وما هي خصائصه؟ ما هو حجم المنظمة وطبيعة العمل بها وطبيعة المنافسة؟ طبيعة معدل دوران الوظائف؟ نظام الرواتب؟ كل هذه العوامل ستحدد ماهية الأسلوب الأنسب اتباعه لتوجيه العاملين...، فعندما يتم إدارة عمال في محجر أو في عمل إنشائي يتسم بارتفاع معدل دوران العمل سنتبع أسلوب توجيه معين قد لا يتطلب قدر مبالغ من الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، وستقدم حينها المدرسة التقليدية توصيات مناسبة لتوجيه ذلك النوع من العمل، بينما في حالة الإدارة الشرطية فإن أسلوب التوجيه سيترتب على طبيعة العمل في تلك الإدارة والذي يصبح خلاله معدل دوران العمل في أقل حد ممكن، حيث لا يترك العاملون وظائفهم ولا تتخلى عنهم الإدارة إلا في حالات نادرة، فينتم العمل بها بكونه أسلوب حياة، وبالتالي فإن التوجيه القيادي قد يكون حلاً مناسباً في حالات من ذلك النوع من الأعمال،

بينما في حالة الشركات دولية النشاط والتي تتطلب كوادراً عالية من المهارة والكفاءة في العمل وفي ظل منافسة دولية لن يصبح أغلب توصيات المدرسة التقليدية مناسبة لتوجيه في هذه الحالة بينما سيصبح من المهم الإهتمام بتوصيات مدرسة العلاقات الإنسانية.. وهكذا،

ويعرف التوجيه أيضاً إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين و ملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم و هي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلوغ أهداف التنظيم وتعتمد أساساً على إصدار الأوامر، وتلعب الأوامر دوراً هاماً عند توجيه المرؤوسين الأمر هو الذي يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه، وهو أيضاً عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة. وتعتبر هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها. وهذا يتطلب من المدير أن يفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة. وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (كاظم، 2013)

وتمثل عناصر التوجيه الأساسية القيادة (Leadership) والاتصال (Communication) والتحفيز (Motivation)، ولذلك تميل بعض التسميات إلى تسمية التوجيه بالقيادة أو التحفيز أو الإرشاد أو التحفيز، وهي عملية إدارية توصف بالفن أكثر من كونها قواعد ومسلمات منطقية، وتمثل قيادة المدير للجهود والموارد من خلال تبنيه رؤية واضحة ينبغي اتباعها بسهولة من قبل المرؤوسين وتقديم الدعم لهم ومساعدتهم في فهم الأدوار التي يؤديونها في تحقيق أهداف المنظمة

القيادة الإدارية

القيادة هي نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها (عبيدات، 2001، صفحة 40)، القائد هو: "المرشد، الدليل، الهادي" (ألناف، 1980)، وفي اللغة الإنجليزية تختلف كلمة (command) بمعنى القيادة وهي منصب ذو سلطة قانونية والتي من خلالها يمارس القائد سلطته على مرؤوسيه بفضل رتبته ومنصبه، وبين القيادة (leadership) بمعنى نشاط أوسع بصورة عامه من القيادة (command) ولا تشمل فقط السلطة بل أيضاً القدرة على التأثير على الآخرين، القيادة هي فن وعلم تأثير شخص على آخرين والاستجابة له تربطه بهم علاقة معينة، سواء أكانت علاقة إقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو عسكرية أو روحية..، القيادة ترتبط

بشكل كبير بفن صنع القرار وفن إقناع المرؤسين بتبنيه وتنفيذه، ولذلك فهي عملية ديناميكية ترتبط بالاستمرارية في تغير ظروف النشاط الذي يتطلب تغيير متواصل في الخطط والسياسات كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين.

وتعرف على أنها عملية التأثير على الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق هدف معين (اللوزي، 1986) وكمعلية التأثير على المرؤوسين لجعلهم يجهدون في تحقيق الأهداف المرسومة عن طيب خاطر ورغبة وتعاون وحماس، وذلك عن طريق الإقناع وليس الإكراه والإكراه، وبشكل عام فإن التعاريف الإصطلاحية للقيادة تتخذ أربع اتجاهات رئيسية وهي: الإتجاه الأول في تعريف القائد هو الإتجاه الذي يركز على القائد نفسه وهو اتجاه إكلينس وولمان وتيد وينصب على التركيز على الدور المركزي الذي يشغله القائد من حث أتباعه على إنجاز أعمالهم، الإتجاه الثاني هو اتجاه كلاً من روسي وباث وغيرهم الذي ينصب على الإهتمام بعملية التأثير التي يحدثها القائد على سلوك أتباعه من أجل إتمام مهامهم، الإتجاه الثالث في تناول مفهوم القائد هو اتجاه التركيز على السلوك القادي ومن رواد هذا الإتجاه كارتر وهمفيل وباوروسيشور، الإتجاه الرابع هو الإتجاه الذي يفسر ظاهرة القيادة في إطار التفاعل ما بين مكونات ظاهرة القيادة، والتي حددها في مكونات رئيسية وهي خصال القائد وتوقعات الأتباع لأداء القائد وخصال الأتباع ومتطلبات الأداء كما يدركها الأتباع والمناخ التنظيمي، ومن رواد هذا الإتجاه بيجور وجب وإيفانسفيتش، وبناء على وجهة النظر هذه فإن القيادة هي نتيجة للموقف وليست سابقة عليه (وسطاني، 2010)، ويعرفها (ليترر) على أنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق هدف معين" (كنعان، 1980)، ويعرفها (Lang) بأنها: "العملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقاً للتنظيم" (حسن م.، القيادة أساسيات، ونظريات ومفاهيم، 2004، صفحة 19) كما يعرفها (bass) على أنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" وتعرف على أنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص (منصور ع.، 1999، صفحة 211) وهي فن تحفيز الأفراد وكسب تعاونهم من أجل الوصول إلى الأهداف، وقد عرفت أيضاً بأنها: "التأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف ومن وجهة نظر علم النفس العسكري فإنها تعني: "فن التأثير في الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها احترامهم وتقوتهم وطاعتهم وولاءهم وتعاونهم (محفوظ، 1976، صفحة 275)، وتعرف السلطة على أنها: القوة الشرعية التي يستخدمها القائد في توجيه مرؤوسيه للعمل في حدود مهام المنصب المعين فيه (منزلاوي، 2007)، كما تعرف القيادة إدارة الخدمة المدنية

الأميركية على أنها: "عملية تختص بالتأثير الفعال على نشاط أجماعه وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف" (محمد د.، 2007)، ويشير مونتانا وشارنوف (Charnov & Montana, 1993, p. 216) إلى أن القيادة "هي عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف"، ويعرفها (صامويل هيز) بأنها: "فن التأثير في السلوك الإنساني بغية تحقيق المهمة بالأسلوب الذي يرغب فيه القائد"، وتعرف على أنها "عملية تحريك الناس نحو الهدف، وهي فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلاً ومدرّباً على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دوراً هاماً في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها، وهي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة (المغربي، 1995)، وهي دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة (رضوان، 1994، صفحة 81) وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (سالم، 1994، صفحة 185)، كما يعرفها أيضاً سارتي (Sadeghi) بأنها إنشاء عالم يجعل القائد فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Sadeghi, 2013)، أيزنهاور يعرف القائد بأنه: "ذلك الشخص الذي ينجز عملة بكفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير آبه بما يدور حوله من سخريّة واستهزاء ويبقى مخلصاً لأهدافه النبيلة متفهماً للآخرين" (مرار، 1983، صفحة 15)، ويعرف أيضاً بأنه: ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب خاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة، القائد هو راس الجماعة أو من كان رأسها، أنه الرأس الذي يرى ويفكر ويدفع إلى العمل في سبيل المصلحة العامة، وهو من يريد ثم يعمل، ويثير رغبة العمل في نفوس الآخرين ويوزع عليهم الجهود والمسؤوليات لتحقيق ما أراد، انه الشخص المطاع المحبوب الذي تدعمه شخصيته قبل رتبته ولا يتوانى عن تضحية نفسه في سبيل رجاله أو عمله (كورتوا، 1986، صفحة 11)، ويشير إليها أيضاً (عمر) بأنها عملية تأثير من قبل القائد على الأفراد للوصول للأهداف المرسومة أو المعنية (مساد، 2005، صفحة 45)، وهي القدرة على التأثير على جماعة ما للقيام بعمل أو نشاط في إطار أهداف محددة، وقد تكون القيادة قادرة

على الضبط والإدارة والتنظيم، وقد تكون غير منضبطة، وقد تكون بين المسؤولين، هذا يعتمد على مستوى تمكن المعلم من كفاية القيادة وهو ما يحتاج إلي خبرة وممارسة في عديد من المواقف (اللقاني و الجمل، 1999، صفحة 29)، أو بأنها القدرة على توجيه الآخرين والتأثير في سلوكهم والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك في جو من العمل كفريق متكامل ومحقق للأهداف المشتركة (الحمدان و الفضيلي، 2008)، وهي : عملية تأثير تفضي إلي إنجاز الهدف المرغوب، فهي تتضمن حث وتشجيع الأفراد لتحقيق الرؤية، بحيث تكون قائمة على قيم شخصية أو مهنية واضحة (ديفيز و اليسون، 2009، صفحة 22)، يوضح (عليوة) القيادة بأنها القدرة على رئاسة جمع من العاملين وقيادتهم لأداء عملهم على الوجه الأكمل لتحقيق أهداف المنشأة (عليوة، 2001، صفحة 46)، ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة، كما يتضح أن القيادة تستلزم ثلاثة شروط وهي وجود جماعة من الأفراد ووجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك هؤلاء الأفراد، وأخيراً أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يسعون لتحقيقه.

ويتضح مما سبق القيادة فن يستلزم براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية بما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل، وأن عملية التأثير يجب ان تكون بطريقة مهذبة مقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق وأن جوهر عملية القيادة هو الوصول لأهداف معينة وذلك من خلال الإقناع - القدرة على التأثير لا بالإكراه والإجبار، القائد هو شخص قادر على جعل المرؤسين يحترمون آرائه واتباعه وطاعته عن قناعة، والذي أصبح يتطلب في الفترة الراهنة التي تزداد فيها أهمية المعرفة توافر مهارات خاصة في القادة والمديرين التنفيذيين لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة تسهم في تيسير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين. فالوصفات الخاصة بتحقيق النجاح التنظيمي في اقتصاد المعرفة تتناقض مع أسلوب القيادة الهرمية التسلطية التي تفقد مبررها ويتم مقاومتها (صبري، 2009). ومن ثم فإن عناصر فعالية القيادة والقائد هي السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، والتأثير: وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما. والنفوذ: وهو القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة (management) هي علم استخدام الأفراد والأدوات في الإنجاز الاقتصادي الفعال للمهمة وهي إحدى العناصر المكونة للقيادة (leadership) ولكنها بصورة متكررة تعطي دلالة أقل حيوية وتميز بالفاعلية من كلمه (leadership) (هيز و توماس، 1984، صفحة 18) الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة هي وظيفة من وظائف الإدارة والتي تركز على أربع عمليات رئيسية هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة)، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: (تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحذ الهمم)، القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، تهتم القيادة بالعمليات كاختيار العمل بشكل عام، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل"، ومع ذلك فكلًا من الإدارة والقيادة يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

حينما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد ستتحقق أعلى كفاءة تسييرية، الاختلاف الأساسي ما بين القيادة والإدارة في الأساليب والطرق والممارسات التي يستخدمها كل من القائد أو المدير لتحقيق أهدافه، فالقائد يعتمد على إقناع الآخرين بالطرق والوسائل الصحيحة والسليمة من أجل تحقيق الأهداف، بينما المدير يعتمد على ما تخوله إياه الوظيفة الرسمية من صلاحيات وسلطات، لذلك نجد أن مهمة القائد قد تكون أيسر من مهمة المدير في تحقيق أهدافه، لأن المرؤوس في القيادة يؤدي وظيفته عن قناعة شخصية بالعمل والهدف بينما في الإدارة فان المرؤوس يهتم بأداء العمل أكثر من اهتمامه بتحقيق الهدف، ولكن يبدو أن بعض المفكرين في مجال الإدارة ذهبوا الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، فالقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها

القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد كبير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرعوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والعوامل الاجتماعية التي تمنحه ولاء مرؤوسيه بجانب

قناعتهم النفسية والثقافية بآراءه واتجاهاته، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، وهو ما يتطلب من المدير بذل العديد من الجهود الرقابية وبالتالي تبديد جزء كبير من الجهود الإدارية في عملية الرقابة، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته، الإدارة هي العناية بالمهام التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة أو الأداء وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، أما القيادة فهي أن تحدد أولاً ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها، الإدارة هي كيف تخطو نحو أهدافك؟ أما القيادة فهي: أن تهنيئ لخطواتك أولاً بتحديد الأهداف التي تريد تحقيقها، القيادة أوسع من مفهوم الإدارة وإن السلوك القيادي أوسع من السلوك الإداري. وفيما يلي جدول يوضح الفرق أكثر بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
1- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. 2- تركز على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإلتباع والاهتمام بهم كبشر. 3. الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة. 4. تنفيذ المهمة أسير لقناعة الأتباع بها. 5. الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط	1- تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. 2- تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. 3. قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لان المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي الى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع، وكذلك فان أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين. 4. المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة. 5. الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.

وبالرغم من أن القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، إلا أنه ينبغي التامل ما بين القيادة والإدارة فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات ونهمل الإنجاز الحاضر الذي بدونه لا يمكن أن نستمر، والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها (الحراشة، 2012)، فالقائد الناجح هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف (مطاوع، 2003، صفحة 74).

أهمية القيادة الإدارية

لقد برزت أهمية القيادة منذ القدم عن تطلبت التغيرات الاجتماعية والسياسية حشد قوة الأمة العسكرية وتزويدها بالتجهيزات وإمدادها بحاجاتها وتدريبها وتحريكها في المناورات وتفويضها

بالقتال، لقد تطلبت كل تلك التحديات طرازاً رفيعاً من المهارات الإدارية والقيادة، وعندما توسع النشاط الزراعي واتوسعت الإقطاعات كان الإقطاعي بمثابة القائد الذي يدير ويوجه جيش كبير من العاملين على تلك المساحات الشاسعة لأغراض إنتاجية، ومع قيام الثورة الصناعية وظهور نمط الإنتاج الكبير والكثافة الرأسمالية وظهور المصانع الضخمة تأكد مرة أخرى الدور القيادي في تسيير جيوش العمال من أجل تحقيق الغرض الإنتاجي (هيز و توماس، 1984).

تتمحور أهمية القائد (Schein, 2004) وبخاصة القائد المؤسس على خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بدور العاملين وإيمانهم بالقدرة على التقدم حسب رؤية القائد، نوناكا (Nonaka, 1994) على أن الأهمية الأكيدة لدور القيادة هو خلق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة هي المفتاح الرئيس في نقل وتبادل المعرفة بنجاح في عصر اقتصاد المعرفة، الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى نجاح المنظمة في الاقتصاد المبني على المعرفة لأن ثقافة المؤسسة هي محصلة للسلوك الجماعي لأعضائها. إضافة إلى ذلك فإن الثقافة المؤسسية تسهم بدورها في صياغة وتحديد السلوك الفردي والتأثير به عن طريق تحديد الأهداف المتكيفة مع الأداء، وتقديم التشجيع للأفراد الملتزمين بمعايير عالية من الأداء، وجعل العمل مصدراً للرضا، وتوزيع الأدوار القيادية على نحو يمكنه تحسين مهارات العاملين وتعزيزها، ومكافأة الإنجازات بسخاء، وإيجاد ظروف عمل إيجابية، وإرساء إجراءات وظيفية لتشجيع العمل الجماعي وتعزيزه، أهمية القيادة ترتبط بالعنصر البشري الذي يمثل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود، فالقيادة السليمة والحكيمة تستطيع ضمان تعاون الأفراد من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم (المغربي، 1995، صفحة 163)، وفي ذلك الصدد يلخص مورو أهمية القائد في قوله: "لا تستطيع جماعه ما - بدون قائد- ان تقرر شيئاً حتى ولا لائحة طعام العشاء"، بينما يؤكد (بودوان): "أنه لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي حتى لو تمتعت بإمكانيات جيدة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى. إن إمكانيات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حث الأرض، أما الحصول على الزرع فبحاجة إلى بذور، والبذور هم الرؤساء ذوو القلوب الطيبة والإرادة الفولاذية" (منزلاوي، 2007)، ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرعوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

ويؤكد زاك ومكني (Zack & McKenney, 1995) على دور القادة في حفز العاملين وتحقيق مشاركتهم وخلق الثقة المتبادلة بينهم وتطوير البرامج والعمل على تطبيقها في التكنولوجيا وضمان التزام العاملين بها. ويقترح الباحثان أنه بإمكان الإدارة تحقيق ذلك بإيجاد الهيكل التنظيمي المساند والثقافة المؤسسية المتميزة اللذان يعملان معا على تقديم الآليات والوسائل المناسبة لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في الكشف عن المعرفة الكامنة في عقول العاملين والتجديد الدائم للمعرفة المؤسسية وتهيئة الأفراد للتأقلم والانتماء المؤسسي. من أجل ذلك ومنذ الثمانينيات من القرن الماضي اتخذت الدراسات المتعلقة بالقيادة اتجاها جديدا يركز على مقدرة المديرين في إحداث التغيير وخلق الثقافة التنظيمية الملائمة لحفز العاملين (صبري، 2009)

تمثل القيادة واحدة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة التي يمكن من خلالها بث روح التالف بين العاملين في المنظمة (النحاس و هلال، 2009، صفحة 227)، الفكر الإداري المعاصر بشكل عام لا يعترف بالدور السلطوي اللا محدود للقيادات الإدارية العليا، بل يميل إلى تعزيز أهمية الدور القيادي في توجيه مجموعات العمل والذي يقوم عليه الخبراء المهنيين والتقنيين والقادة الإداريين والمديرين التنفيذيين والمستشارين الفنيين، فهي الشريحة التي باتت تصنع في العالم المتقدم القرار الإداري والاقتصادي والاجتماعي (سادلر، 2008، صفحة 11) في الفكر الإداري المعاصر لم يعد القرار القيادي إلها ما يحل بعقل القائد وإنما أصبح محكوم بجملة أسباب وظروف يعرفها ويقدرها خبراء التكنوقراط الذين يمسكون اليوم بزمام التخطيط والتوجيه والإدارة لا سيما في القطاعات الاقتصادية والصناعية والعسكرية، لقد أصبحت القيادة قضية هامة على رأس أجندة العمل في المؤسسات والشركات وأصبح ينظر إلى كبار رجال الصناعة على أنهم قادة كبار بدون القيادة لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، وتكمن أهمية القيادة فيما يلي (خيرى، 2012، صفحة 22):

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
4. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
5. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
6. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
7. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

8. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
9. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه
10. تسهم القيادة في تنظيم وترتيب مجريات الحياة وحمايتها من الاضطراب والتشويش والفوضى، لان الناس بدون حكماء وقادة يصبحون فوضى تحكمهم "الديموغوجيه " البغيضة التي يأكل فيها القوي الضعيف ويضيع الصغير فيها بين أقدام " الكبار " .
11. أنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن توحيد جهود العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
12. لا تتحقق الأهداف والغايات في أي عمل مهما كان نوعه ومستواه إلا بالسيطرة والقيادة، وذلك من خلال قيامها بأدوارها في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة الخ من الوظائف.
13. بدون رسم الخطط المتقنة والمحكمة لا يتم بلوغ الأهداف والغايات، وهذه المهمة لا يقوم بها إلا " القيادة " الهادفة الناجحة.
14. القيادة هي حاجة فطرية ورغبة طبيعية ولدت مع الإنسان أثناء بحثه عن قوة خارقة تحميه من بطش غيرة من المخلوقات به، لذا فهي وسيلة حماية ومرجع يعود له الإنسان عندما تقتضي الظروف ذلك .
15. القيادة هي وسيلة الحفاظ على التوازن في الحياة الذي قد ينتج عن تولي الغير صالحين لقيادة زمام أمور الناس .
16. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .

نظريات القيادة

ترجع بدايات التنظير العلمي للقيادة إلى النصف الأول من القرن العشرين، حيث ارتبطت معظم الدراسات والنظريات الإدارية التي تناولت موضوع القيادة خلال النصف الأول من القرن العشرين من حيث المنهجية والتحليل للظاهرة بالعلوم الاجتماعية والنفسية والفلسفية، كان ذلك قبل نشوء التطورات الحديثة في الاقتصاديات والأعمال والتي شهدتها الأمم منذ النصف الثاني من القرن العشرين حيث نشرت في أدبيات الإدارة الغربية دراسات ونظريات تقليدية متعددة تناولت موضوع القيادة وصفات القائد من وجهات نظر مختلفة، ومن أبرز أوائل نظريات القيادة (*Theories of Leadership*) ثلاث توجهات هي السمات، السلوكية، والموقفية (Prince, 2008)، ومن أوائل الدراسات التي أجريت بمطلع الخمسينات من القرن الماضي لدراسة سلوكيات القائد دراسات

جامعة أوهايو (Halpin & Winer, 1957) ودراسات جامعة ميتشغان، حيث فقد حددت دراسة جامعة أوهايو أسلوبين للقيادة اهتم الأول بالعاملين وسمي "المتفهم أو المراعي" *Considerate* والثاني يهتم بالواجبات وسمي "المباشر بالتنظيم" *Initiating Structure*. أما دراسة جامعة ميتشغان فقد صنفت سلوكيات القائد إلى نوعين: الأول يهتم بالعمل والإنتاج *Task centered* والثاني يهتم بالعاملين *People centered* ولكنها أضافت نوعاً ثالثاً سمي "القيادة المشاركة" والذي تناول قيادة الفريق أكثر مما تناول قيادة الفرد (Halpin & Winer, 1957)، وبشكل عام فإن أغلب النظريات التي قامت على فحص ظاهرة القيادة حاولت التأكيد على أن القادة يحملون صفات مشتركة وأساسية غالباً ما تكون وراثية وقابلة للتطبيق في كافة المواقف، كما اتفقت في البحث عن أثر القيادة على العاملين وإحداث التغيير المؤسسي (Hollander & Offermann, 1990).

النظريات التقليدية:

نظرية الرجل العظيم

تعتبر النظريات الفردية من أوائل النظريات التي جاءت لوصف وتحليل سمات وخصائص الشخص الذي يصلح أن يكون قائداً، حيث استهدفت النظريات الفردية الحديث عن سمات هذا الشخص وخصائصه وكيف يمكن له التأثير على الجماعات والأفراد من خلال خصائص معينة، ومن أقدم النظريات الفردية التي تحدثت عن القائد هي نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات. ظهرت نظرية الرجل العظيم في أوروبا في القرن الثامن عشر وأكدت على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابنة أمير، والملك يولد ابنة ملك وهكذا، وقد تعرضت هذه النظرية للنقد لكونها لا تقوم على أساس علمي، ومن أهم السمات التي أكدت عليها هذه النظرية كسمات تتجسد في القائد وهي (Knoolz & Weihrich, 2015, p. 346):

1. السمات البدنية : مثل علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة والحيوية .
2. السمات الذهنية : الذكاء، ألقدره على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس .
3. السمات الاجتماعية : مثل التعاون، الإدارة، المهارات الفردية الشخصية.
4. السمات المهنية : مثل الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقى في الوظيفة .

نظرية السمات

حاولت نظرية السمات (*Traits Theory*) نقادي النقد الذي وجه إلى نظرية الرجل العظيم وذلك بتبني الأسلوب العلمي في فحص ظاهرة القيادة، ولتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً من

خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائداً، وتعرف أيضاً بنظرية "القيادة الكاريزماتية" (*Charismatic Leadership*) أي امتلاك الفرد صفات وسلوكيات غير اعتيادية بحيث يلقي إعجاب الآخرين وثقتهم واحترامهم وبالتالي يعتبرونه قائداً لهم (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001)، ومن أهم السمات التي اعتمدها الباحثون ما يلي:

أ. السمات الشخصية: مثل المقدرة تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم الموقف، الاستقامة والأمانة والنزاهة، المهارة في الإنجاز .

ب. القدرات والمهارات الذاتية: مثل الصحة الجسدية والنفسية والعقلية، والمهارات الذهنية والإدارية الخ من المهارات.

وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه "إنّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً " وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً، وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة. كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء. أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوي للإنجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس من أهم الانتقادات على هذه النظرية :

يصعب قول تفسير القيادة بالموروثة فقط لكون هناك يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح.

الصعوبة النسبية في قياس السمات فهي غير ملموسة.

سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها.

عدم توسل النظرية لسمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة.

النظرية السلوكية

حاولت هذه النظرية التعرف على العلاقة بين سلوك القائد وبين مقاييس القيادة الفعالة، وقد توصلت إل أن أهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين عن القائد، ومستوى الأداء أو الإنتاجية الذي يحققه المرؤوسين من خلال تطبيق تلك القيادة، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد، في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

النظرية الموقفية

أدى الموجه لنظرية السمات بكون سمات القائد يصعب حصرها بسمات معينة وكذلك النظرية السلوكية إلى ظهور النظرية الموقفية (*Contingency Theory*) والتي حاولت التأكيد على أن القائد الناجح هو الذي يلائم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه بما يتناسب مع طبيعة المواقف، فالقيادة هي فن التكيف بما يحقق أهداف القيادة، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر، وهو ما مال إليه هيرسي وبلانشارد (*Hersey & Blanchard, 1994*) أن الأسلوب القيادي الأفضل في جميع الأحوال تحكمه عوامل الموقف أو الحالة التي تتطلبه ويتحكم به بشكل خاص مدى استعداد العاملين للعمل والسلوك في مواقف معينة. فالموقف هو الذي يحدد توائم القائد لأن يولي اهتمامه بالعمل أو بمشاعر العاملين وبناء علاقات جيدة معهم (*Hersey & Blanchard, 1994*)، كما يؤكد دوير (*Dwyer, 2008*) أنه ليس هناك نمط أفضل من الآخر وكثير من المنظمات لا يمكنها أن تحدد مسارا معيناً للقيادة وإنما يعتمد ذلك بشكل كبير على سلوكيات المديرين ومدى اهتمامهم بالعمل والعاملين، وبذلك فالنظرية الموقفية تؤكد بأن الظروف والمواقف المحيطة تلعب دورا كبيرا في تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح أو غير ناجح، بالإضافة إلى دور الموقع ونوع المركز الذي يشغله الشخص (شيحا، 2010)، ويضيف بعض الخبراء إلى أن قدرة القائد

على التكيف مع الظروف المحيطة به تلعب دورا فاعلا في تحديد شخصيته القيادية (منصور ع.، 1999 ، صفحة 211)، والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي : سلوك القائد - سلوك المرؤوسين - الموقف.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة فهي تنبع من الموقف وليس من الوظيفة، لذا فإن القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في كثير من الأحيان (حسن م.، 2004، صفحة 40)، ويأخذ على هذه النظرية أنه ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة، إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة، لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكات القيادية.

ويتبع نفس الإتجاه الموقفي نظرية هاوس في القيادة (*House Theory*) والذي اعتبر أن تأثير القائد في مرؤوسيه يمثل المسار لهم لما يفعلون ليحصلوا على الأهداف المبتغاة لهم وذلك عن طريق أساليبه القيادية المتنوعة مثل المساندة، المشاركة، التوجيه نحو الإنجاز، وقد افترضت النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقات السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة والحاجات ومركز الرقابة وعوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية وتشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسين معها والسياسيات والإجراءات والقواعد التنظيمية، وينبثق عن هذه النظرية الأساليب القيادية التالية:

الأسلوب التوجيهي (*Director*) : وهو معرفة ما هو متوقع من الأفراد وتوجيههم نحو الهدف .

الأسلوب التدعيمي المساند (*Supportive*) مراعاة حاجات الأفراد وخلق جو من الصداقة.

الأسلوب المشارك (*Participative*) : الأخذ بآراء المرؤوسين عند اتخاذ القرارات.

الأسلوب الموجه نحو الإنجاز (*Achievement - Oriented*) : البحث عن طرق تحسين الأداء والتفوق وتحقيق معدلات إنجاز عالية (عساف، 1994، الصفحات 211 - 218).

النظرية الاجتماعية

ظهرت هذه النظرية كرد فعل على الانتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية والتي حاولت على وضع معيار ثابت لخصائص، حيث عمل الباحثون وعلماء الاجتماع على بحث موضوع القيادة في ضوء مفهوم القيادة وخصائصها، وكذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية المواقف والظروف الاجتماعية في تحديد القدرات القيادية وإظهارها كالكلمات

والشدائد وظروف الحشد المجتمعي للتغلب على تحدي ما، ولكن ذلك لا ينفي أهمية ان يتمتع الشخص بصفات معينة تؤهله لان يكون قائدا، إضافة إلى الظروف والمواقف الاجتماعية التي تفرض على القائد معالجتها مستخدما صفاته وسماته الشخصية، إن شخصية القائد أدن هي مزيج من السمات الفردية والظروف الاجتماعية المحيطة، وهذا ما توصل إليه الباحثون والدارسون الذين مزجوا ما بين طرفي نظريتي السمات والموقفية.

النظرية الوظيفية

حاولت النظرية الوظيفية (*The Functional Theory*) الجمع ما بين نظريتي السمات والمواقف، حيث اعتبرت النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف ومنها: تحقيق أهداف الجماعة، الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه، المحافظة على العضوية، ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه.

النظرية التفاعلية

ظهرت النظرية التفاعلية (*The Action Theory*) كمحاولة للتغلب على الإشكاليات التي واجهتها النظريات السابقة بالعمل على الدمج ما بين جميع عناصر القيادة وهي سمات وصفات القائد الشخصية، المجتمع وما فيه من عناصر، بالإضافة إلى خصائص الجماعة، حيث أن امتزاج وتفاعل هذه العناصر هو الأساس الذي جاءت به وقامت عليه النظرية التكاملية التفاعلية، وهنا تدخل هذه النظرية المرؤوسين كعنصر هام من عناصر العملية القيادية الإدارية (كنعان، 1980)، وقد حددت هذه النظرية خصائص القيادة بناء على ثلاثة أبعاد وهي (أ). القائد. ب. الأوضاع والظروف المحيطة بالقائد ج. المرؤوسين)، وتعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة (أحمد م.، 2001)، حيث تقوم فكرة النظرية على الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والموقف للقائد بل أيضاً لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل، وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها:

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع، التجارب السابقة والتعليم .

- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات.
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم .
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام .
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع .

القيادة الشبكية

قدم بليك وموتون (Blake & Mouton, 1984) نظرية "الشبكة الإدارية" والتي حاولت تحديد بعدين أساسيين للعملية القيادية وهما الاهتمام بالإنتاج (concern for production) والاهتمام بالعاملين (concern for people) ويرتبط بعد الاهتمام بالإنتاج بعامل الاهتمام بالواجبات (في دراسة جامعة أوهايو) ويركز على النتائج التي يحققها القائد، والأداء وتحقيق الأرباح أو الرسالة. ورغم أن القادة هنا طموحون ويحبون السلطة إلا أنهم متسلطون وغالبا ما يلجئون إلى التهديد والعقاب من أجل تحقيق الأداء. أما بعد الاهتمام بالعاملين فيرتبط بعامل القائد المتفهم (في دراسة جامعة أوهايو) الذي يسعى لبناء علاقات جيدة مع العاملين وكسب ثقتهم واحترامهم وحل مشاكلهم وإبداء الرغبة في إشراكهم والتساهل معهم في الأداء وقد توصل الباحثان إلى أن أفضل أسلوب يمكن اعتماده هو الأسلوب المتوازن الذي يهتم بالإنتاج والعاملين معا (Blake & Mouton, 1984)، وقد تمكن كلاً من بلاك وموتون (Black and Mouton) من صياغة ما يسمى بالشبكة الإدارية وقد حددوا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة، وهما النمط الذي يهتم بالإنتاج والآخر الذي يهتم بالعلاقات، وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسية هي :

- السلبية : يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج والعلاقات الشخصية وعدم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة والجماعة .
- الديكتاتورية : يتميز القائد باهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالعلاقات الشخصية والجماعة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية .
- العلاقات الإنسانية : يتميز أسلوب القيادة باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد والعلاقات تكون جيدة لكن على حساب الإنتاج .
- المتوازنة : يتميز أسلوب القيادة بالاعتدال في التعامل مع الأفراد والإنتاج يتصف الأسلوب هنا بالمرونة حيث إنتاج جيد مع علاقات إنسانية جيدة .
- الإدارة بالمشاركة : يهتم القائد بروح الفريق الواحد والإنتاج على حد سواء للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج . وهذه القيادة تشجع العاملين على التخطيط والابتكار والتجديد والتكامل والاتصال مع جميع القنوات العاملة بديمقراطية .

القيادة التحويلية

وفي عام (1978) قدم بيرنز (Burns) نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية *Transformational and Transactional Leaderships*، والتي حاول من خلالها تقريب شخصية القائد وهو الشخص القادر على وضع رؤية ورسالة للمنظمة وخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد، فالقيادة هي القدرة على تحويل الوضع والمناخ العام للمنظمة من وضع معين إلى وضع أفضل يمكن من خلاله تحقيق الغايات، القيادة التحويلية تعني القيادة الإنسانية التي توفر رؤيا لعمل المنظمة تأخذ بعين الاعتبار إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم وإلهامهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف، وذلك خلافا لمفهوم القيادة التبادلية والتي تقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرووسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل ضعف الأداء وانخفاض الإنتاج، فالقيادة التبادلية تعني القيادة الهيكلية والتي تقوم على توجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة، ويرى هاتر وباس (Hater & Bass, 1988) ويامارينو وباس (Yammarino & Bass, 1990) أن كلا من أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية مكمل للآخر إلا أن نجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال القيادة التحويلية (Yammarino & Bass, 1990, pp. 151-69).

نظرية ليكرت

ركزت نظرية ليكرت (Likert Theory) في بحث الخصائص القادة الذين ترتفع إنتاجية الأفراد تحت قيادتهم بالوحدات الإنتاجية، حيث تمكن ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وأنهم مهتمون بالأفراد وحرية أكبر لمرووسيه في اتخاذ القرار وطرق العمل، وتوصل ليكرت بشكل عام إلى أن القيادة والديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية .

نظرية المسار

قدمت هذه النظرية رؤية تعتمد على أن قدرة القادة تتحدد على أساس دور المرووسين والعوامل البيئية في تحديد قدرة القائد، وفقا لهذه النظرية فإن دور القائد يتحدد بشكل أساسي في رسم

مسار المرؤسين، أو تحديد ماذا يجب ان يفعل المرؤسين أي تحديد المسار (*The path*) لهم لكي يحققوا ما يرغبون من أهداف وتحديد أهداف المنظمة، ويتحدد دور القائد بشكل أساسي وفقاً لهذه النظرية في التوجيه والمشاركة والمساندة، وبذلك فنظرية المسار تعطي الدور الأهم في العملية القيادية للمرؤسين أكثر من غيرها من النظريات، وأن القيادة تتطلب تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤسين من خلال تبسيط المهمة وتذليل الصعوبات التي يواجهونها مع زيادة الفرصة للحصول على الرضا الشخصي لهم مما يزيد من دافعيته للعمل والإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

أنماط القيادة الإدارية

إذا كانت النظريات القيادية حاولت تفسير ماهية القيادة ودور القائد وسماته، فإن نظريات أنماط القيادة حاولت تفسير العلاقة ما بين القائد والمرؤسين، وقد تطورت النظرية مع تطور مدارس الفكر الإداري بدءاً من المدرسة التقليدية والسلوكية وحتى المدرسة الحديثة وما بعد الحداثة، ما بين الأسلوب القيادي الذي يقوم على مركزية السلطة إلى الأسلوب التسيبي مروراً بالأسلوب الديمقراطي، وعند التحدث عن أنماط القيادة، فالحديث هنا يعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له للتفاعل مع الآخرين.

النمط الديكتاتوري

القائد الديكتاتوري لا يتمتع بولاء من جانب المرؤسين، ولذلك فهم ينصاعون للأوامر في حالة وجود فوق رؤوسهم بخنوع ويهملون العمل لدى غيابه . وغالباً ما نجد أن جماعة العمل تحت سيطرة هنا القائد موزعة إلى جماعات عدة : بعضها يقترب من القائد وبعضها يلوذ بالصمت، والآخر يتمرّد عليه، لذلك لا نجد هنا أي نوع من أنواع التكامل لأنه يصعب تماسك هذه الجماعات .

القيادة الأوتوقراطية

يقصد بالقيادة الأوتوقراطية (*Authoritative*) القيادة المتسلطة والتي تقوم على أساس السلطة والفردية في اتخاذ القرار واستخدام السلطة في إلزام المرؤسين على الإلتباع مع حرمان المرؤسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي تتضمن استبداداً بالرأي الواحد، وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة بالمرؤسين، وفي هذا النمط تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي، وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من الأفراد بالمنظمة، وربما

يرجع هذا النمط لفلسفة أفلاطون والذي كان يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً مهيباً للحكمة في تصورات وقراراته وأن القاعدة من الأفراد خلقت لتنفيذ واتباع ما يمليه القائد الحكيم، لذلك فمن العبث أن يأخذ بوجهة نظر التابعين الذين لا يتجاوزون ظلال الحقيقة إلى جوهرها بأي حال من الأحوال، ويرى كثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلائم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة لعدة أسباب أهمها (حسان و العجمي، 2013، صفحة 222):

في ظل ذلك النمط يحاول بعض أفراد المجموعة التقرب إلى القائد على أكتاف الآخرين مما يضر بالكفاءات ويخلق روح غير منضبطة من التنافس.

تفكك أفراد المجموعة في جو يسوده الخوف والقلق.

تكثر المشاحنات والتكتلات بين أفراد المجموعة.

نقل المقترحات البناءة.

وبشكل عام فإن القائد الأوتوقراطي مستبد بالرأي لا يثق المرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات تنازلية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي القائد)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط. والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف. أما المكافآت فنادر ما تمنح، وفي هذا النمط أو الأسلوب يكون القائد منعزلاً عن المجموعة وترابطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة، كما يتصف بالمظهرية في جميع المواقف، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة، دائم التفرقة بين العاملين في المؤسسة معتمداً على مبدأ فرق تسد، وتعد من إيجابيات هذا النمط هو الحفاظ على النظام بالمؤسسة والاهتمام بالإنتاجية لتناسب له كإنجازات شخصية، ويمكن تلخيص أبرز ملامح القائد الأوتوقراطي التسلسلي بالآتي (عطوي، 2009، صفحة 25):

- يتصف القائد بالتسلط والاكراه في تسيير شئون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- يقوم القائد بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالعاملين معه وتحديد خطوات العمل.
- لا يبدي القائد اهتماماً أو تقديراً للعاملين معه.
- يعتمد القائد عادة في قيادة الجماعة على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح بدلاً من الاعتماد على العاملين معه.
- لا يهتم القائد بالأمور المهنية للعاملين معه.
- سلطة القائد بيده وهو يتخذ القرارات ويتحمل مسؤولية ذلك .
- يحاول القائد دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته.

- ويمكن تلخيص مستويات ذلك النمط بالآتي:
- الاتوقراطي المتشدد (المستبد): وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.
- الاتوقراطي الايجابي (الخير): وهو الذي يحاول ان يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.
- الاتوقراطي المراوغ (المناور): هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعه القرار ولكنة في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غيره.

النمط الديمقراطي

على عكس النمط اتوقراطي فإن القائد الديموقراطي (*Democratic*) يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة في كل الأمور، وبناءً عليه فهو دائماً يشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى ومشاركتهم في صنع القرار، فالنمط الديموقراطي يقوم على أساس أن القائد يكون مهتم دائماً بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها، وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، أي أن الاتصالات تسير عمودية وأفقية، بل أن القائد يوظف الاتصالات في توحيد المجموعة. كما أن القائد يفعل الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها، بشكل كبير، كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات). والقائد الذي يطبق هذا النمط يكون الأكثر نجاحاً كقائد، وسوف يوجد جواً من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين ومرؤوسيه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح. وبذلك يزيد من إمكان تحقيق المؤسسة لأهدافها، والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية، ومن أبرز ملامح النمط الديمقراطي (أحمد أ.، 2012، صفحة 80):

- سمة التعاون بين أفراد المنظمة واحترام بعضهم للبعض الآخر.
- يغلب وينتشر النقد والذي يأخذ شكل المناقشة بهدف الوصول إلى أفضل الحلول.
- لا يوجد مجال بين أفراد المجموعة التقرب إلى المدير على أكتاف الآخرين.
- تحديد السياسات والبرامج والأهداف يقوم على أساس مشاركة الجميع.

النمط الفوضوي

يعرف النمط الفوضوي بالنمط الترسلّي أو السائب أو غير الموجه أو السلبي أو المتسيب، وفي هذا النوع يفتقر القائد إلى الحماس والدافع لإنجاز العمل، حيث يترك حرية التصرف لمن هم

دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها إلى المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، النمط الفوضوي أو المتسبب هو النمط الذي يمثل صيغة المبالغة من النمط الديمقراطي، فإذا كان النمط الديمقراطي يقوم على أساس اتخاذ وتنفيذ القرار بمشاركة الأفراد، ففي النمط الفوضوي يفوض القائد الأفراد في إتخاذ وتنفيذ القرار، والسير وفق الأسلوب الذي يختارونه لأنفسهم، مما قد يؤدي إلي ضياع الوقت وتبديد الجهد، كما قد يؤدي إلى تفكك وحدة العمل كفريق متكامل، القائد وفق هذا النمط يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل، وبذلك يمكن تلخيص أبرز ملامح النمط الفوضوي في الآتي (عطوي، 2009):

- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار .
- يترك القائد لمعاونيه كل سلطاته لإدارة شئون المؤسسة.
- ليس هناك سياسات محددة أو إجراءات للعمل .
- لا يعارض القائد المرؤسين.
- لا يتحمل القائد مسؤولية العمل .
- لا يهتم القائد بانجاز الأعمال المطلوبة.

الإشكالية التي تنتج على ذلك النمط هي تعدد المرجعيات وتضارب الآراء وتخبط أساليب التنفيذ، حيث أن هذا النوع قد يصلح عند التعامل مع مستويات عقلية وتعليمية عالية، بينما في حالة غلبة الإشكاليات النفسية والاجتماعية والمعرفية فإن ذلك النمط سيؤدي إلى إشكاليات كبيرة، ولذلك فمن أبرز مساوئ النمط الفوضوي الآتي (حسان و العجمي، 2013):

- تفكك الجماعة لانعدام الروابط بين الأفراد.
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
- إهمال العمل في كافة المجالات.
- عدم وجود حماسة حقيقية للعمل من جميع المرؤسين.
- تنتج عنه الفوضى في القيادة والتخبط الدائم بين المرؤسين وعدم وجود حماس للعمل والتهرب منه بكافة الأشكال لأنهم اطمئنوا من عدم وجود محاسبية لأفعالهم.

وفيما يلي جدول للمقارنة ما بين النمط القيادي الأتوقراطي والديموقراطي والتسبيبي

الأتوقراطي	الديموقراطي	التسبيبي (الفوضوي)
1. احتكار جميع السلطات بيده 2. حرمان المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات. 3. التلويح باستخدام العقوبة وكثرة التهديد. 4. يميل أحيانا إلى المدح والإطراء من أجل الوصول إلى غاية معينة. 5. انعدام الثقة بينة وبين مرؤوسيه. 6. استمرار الدوام والعمل يعتمد على رؤية المرؤوسين ومراقبتهم له. 7. ينفرد عقد المنظمة عند سفرة او خروجه خارج المنظمة. 8. تدني الإنتاج. 9. انعدام العلاقات الإنسانية بين المدير (القائد) والمرؤوسين	1. المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات. 2. تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة، مع تنمية صفة الاستقلالية بالمرؤوسين. 3. يتحلى القائد بالمرونة والتكيف ومشاركة مرؤوسيه والتفاعل معهم. 4. يعتمد على الإقناع وليس على الإكراه. 5. الرغبة والإقبال على العمل والروح المعنوية العالية. 6. المحبة والولاء للمنظمة وللقيادة. 7. استخدام أسلوب التحفيز المستمر بالمكافأة والمدح والثناء مما يزيد الإنتاج ومحبة العمل. 8. الثقة والاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية. 9. تتحقق الأهداف بسهولة ويسر	1. اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد- أحيانا- 2. يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية. 3. غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ. 4. ضعف أداء المنظمة والعاملين . 5. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين. 6. عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس . 7. غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله. 8. يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية. 9. الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.

نظرية الخط المستمر

نظرية الخط المستقيم لتانينبوم وشميدث (Tannenbaum and Schmid) حاولت تلخيص الأنماط القيادية وبيان العلاقة بينها وتوضيح أن كل موقف إداري قد يتناسب معه أسلوب قيادي معين من تلك الأساليب أو الأنماط، فالعلاقة بين القائد ومرؤوسية على أساس خط متواصل ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما بين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديموقراطي وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة، فلا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف، و قد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية السبعة بناءً على كيفية اتخاذ القرار (Tannenbaum & Warren , 1973)، كما يلي :

- 1) يتخذ المدير القرار ويعلمه للمرؤوسين
- 2) يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين
- 3) يعرض المدير أفكاره ويشجع المرؤوسين على الأسئلة
- 4) يشخص المدير المشكلة ويعرض قرارا مبدئيا خاضعا للتعديل
- 5) يقدم المدير المشكلة ويطلب حلولاً واقتراحات ويتخذ هو القرار
- 6) يحدد المدير أبعاد المشكلة موضوع القرار ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار

7) يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم وعلى الرغم من صعوبة تحديد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات، إلا أنه يمكن القول أنه كلما اتجه سلوك القائد نحو المرؤوسين بالاستفادة من مقترحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كلما كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح، وفي هذه الحالة يحصل المرؤوسون على حرية التصرف بدرجة كبيرة، والتي تحدث لدى العاملين في وحدات العمل مثلاً، حيث يقوم المرؤوسون بالتعرف على المشكلة ووضع المبادئ اللازمة لحلها واتخاذ القرار.

مصادر السلطة القيادية

السلطة القيادية هي القوة التأثيرية للقائد على مرؤسيه والتي يمكن تصنيف مصادرها على النحو الآتي :

السلطة القانونية: ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وبما يمنحه القانون من سلطة لهذا المنصب.

قوة المكافأة: ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.

قوة الإكراه: ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيتربط عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

مقومات القيادة الإدارية

حاولت النظريات القيادية تفسير أهم السمات والملامح التي تتميز بها شخصية القائد، ومن تلك الحثيثة فقد جاءت أبحاث ودراسات عديدة حاولت تحديد أبرز العوامل الجوهرية في شخصية والتي يمكن وصفها بالمقومات الشخصية التي يجب توافرها في الشخص لكي يكون مؤهل للقيادة، ومن أبرز تلك المقومات مصطلح (الكاريزما) أو (الزعامة) والتي تعني: "توافر مجموعه من الصفات والمميزات التي تؤهل صاحبها لممارسة دور القائد"، كالموهبة الفطرية للقيادة، القدرة على التأثير في الآخرين، الذكاء الحاد، قوة الشخصية، وتتكون الكاريزما أو الزعامة من عنصرين رئيسيين هما: "إنجاز المهمة، وتأثير رجل واحد (القائد) على رجل أو عدة رجال آخرين" وتتضمن الزعامة العلاقة الشخصية بين شخص وآخر، وقدرة القائد على استخدام شخصيته للتأثير المباشر على مرؤوسيه لإنجاز المهام. ولعله من المثالية أن تحقق الزعامة روح التعاون بين المسؤولين من خلال الإقناع، ولا يمكن أن نفسر الإقناع بأن يقوم القائد مثلاً بأخذ الأصوات عند وضع قرار صعب، أو أن يجعل قراره مجالاً للأخذ والرد بين المرؤوسين؛ ولكن هذا يعني أن

يستغل القائد حكمته الصائبية ومعرفته وعلاقاته الشخصية مع مرؤوسيه لتوجيه سلوك ومواقف هؤلاء الرجال نحو تحقيق وإنجاز أهداف الوحدة.

وبالرغم من تفاوت تلك العوامل التي تقوم عليها الكاريزما القيادية ما بين شخص وآخر إلا أن للتدريب والتعليم والمتابعة المستمرة دور كبير في خلق وتنمية الكاريزما القيادية، وأن النشأة لا ترتبط في كثير من الأحوال بالكاريزما القيادية، ولكن معظم الأبحاث تشير إلى أن الطبقة الوسطى في المجتمع هي الأوفر حظا في توافر الظروف المناسبة لظهور الكاريزما القيادية بين أبنائها (عبد الله، 1990)، وذلك خلافا للنظرية التقليدية التي اعتبرت أن الكاريزما القيادية لا يمكن اكتسابها، حث أكد (وارين بينسي) على أنه لا يمكن تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما، بينما ذهب آخرون إلى أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والمران، ويقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد"، ومثله بيتر دركر الذي يقول: "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك"، وهناك أيضا آراء في هذا المجال تعتمد على نظريه (كارلايل) في تحديد من هو القائد والتي تقول: "بان الرجال العظام يقررون مجرى التاريخ"، وبعض الآراء تعتمد نظريه (باريتو) في هذا الإطار والتي تقول: "إن العوامل الاجتماعية هي المسيطرة في ظهور القادة (العدوان، 1988)، وأما التفاوت بين مستويات القادة فيكون بحسب التكامل بين الجانبين الفطري والمكتسب، وقد اعتبر مونتغمري أن القادة ينشؤون أكثر مما يولدون قادة، وممارسه القيادة دراسة تستغرق الحياة، ومن أبرز مقومات القيادة ما يلي:

القوة الحسنة والمثل الأعلى:

إن من أساسيات نجاح القائد في إدارة مرؤوسيه هو ان يكون قدوة حسنة ومثلاً أعلى لهم، لان ذلك سيحقق نتائج هامة على صعيد تحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ الخطط الموضوعة، وأفضل شعار في هذا الإطار هو " اتبعني واعمل كما اعمل" أي كما يبذل القائد من جهد ينبغي أن يبذل التابعين بنفس الجهد، وتمثل القدوة ضرورة من المقومات القيادية التي لا يمكن النجاح بدونها " فهي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنة عنصر في جماعة، تعمل متساندة ومجتمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، فالحياة في أي تنظيم لا تتبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص القيادة، فهذه القيادة يجب أن تصدر قراراتها بكل سهولة ولين دون تكليف، وان تقوم على السلطة لا على التسلط، والمقصود بالسلطة هو القوة التي تجعل المرؤوسين يذعنون لها عن رغبة وليس عن رهبة، إن القيادة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، ولين ليس فيه ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق بينها وتحترم الآخرين، وتكون خادمة لمصالح

العامة لا سيدة لها، لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وستسقيها لمرؤوسيهـا (ياغي، 1995، صفحة 43).

الاقتناع بأهداف المنظمة:

لا يمكن لأي قائد أن ينجح أو يحقق أهدافه إذا لم يكن مؤمناً بها انه من أهم السمات التي يجب ان يتصف بها القائد، وهي تتضمن القدرة على وضع الخطة المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة الغايات المأمولة، القائد إذا لم يكن مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بالاقتناع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

التصرف بمسؤولية:

القيادة مسؤولية الالتزام، القيادة تستلزم من القائد الإرتفاع إلى مستوى المسؤولية المنوطة، والتخلي عن الإنزلاقات والتجاوزات التي لا تتناسب مع المكانة القيادية، وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور وتتعدد المشكلات، حيث يبرز دور القيادة في تحمل المسؤولية في تخطي الإشكالية وحسن معالجة الأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

الطموح والتطلع إلى الأمام:

القائد يجب أن تتصف شخصيته بالطموح وعدم الجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل.

تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:

تقديم المصلحة العامة وعدم الأنانية من أبرز المقومات في شخصية القائد، فالقائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعليه تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة، وان مهمة القائد الأساسية هي خدمه الآخرين وما السلطة الممنوحة له والتي خولته حق القيادة ما هي إلا بهدف تقديم الأفضل لفائدة المصلحة العامة .

اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب:

إن هذا الأمر يتجلى في المواقف الصعبة والظروف الطارئة التي تتطلب سرعة ودقة وحكمة، فلمواقف الصعبة هي محك القيادة الحقيقي، ولكن التفكير بعمق أيضا في مثل هذه المواقف لا غنى عنه للقائد.

المعرفة التامة للمرؤوسين:

من مقومات القيادة أن القائد يكون لديه القدرة على الإلمام بجميع مرؤوسين له والتي لا تقتصر على معرفه الأمور السطحية فقط بل تمتد إلى تفاصيل حياتهم والإحاطة بها لان ذلك يمنح القائد الفهم الصحيح لاستخدام النمط الأنسب من أنماط القيادة للتعامل معهم، لكي يدخل إلى أعماق مرؤوسيه ويفهم أسرارهم ويعرف أخبارهم ،على القائد إذن أن يدرك أنه يعمل مع رجال وليس مع آلات فيسمح لبدايتهم بالانطلاق ليحصل على المرونة والاندفاع بدلا من السلبية والميكانيكية والانفعال.

الفهم التام للعوامل المحيطة:

القائد يدرك طبيعة الواقع وما تحيطه من متغيرات ولديه ملكة التكيف مع الواقع بما يتناسب مع طبيعة المرحلة وظروفها من أجل تحقيق الغايات والمصلحة العامة، فالمنظمة لا تعيش في فراغ وإنما تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

إطلاع المرؤوسين على مجريات الأمور:

وبالرغم من اختلاف الأنماط والأساليب القيادية إلا أن القيادة تستلزم بقدر كبير من الأهمية إطلاع القائد للمرؤوسين على مجريات الأمور لأن ذلك يبيهم في صورة الوضع القائم في المنظمة، بحيث لا يكون احدهم غافلا عن مجريات إحداث الأمور ولكي لا يتفجأ بها وخاصة عند سؤاله عنها أو عند حاجته ليحل محل القائد.

صفات القائد الناجح

بالرغم من أن الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة، من أبرز الصفات اللازمة لمكونات الشخصية القيادية الناجحة ما يلي:

- الوضوح وأن تكون علاقاته بالآخرين سواء المرؤوسين أو الزملاء واضحة، وأن يكون قادر على تحقيق الاتصالات الفعالة وأن يتحدث بلباقة دون غموض أو تورية .
- الموضوعية بمعنى إقامة الحق وتجنب العلاقات الشخصية في معاملاته مع الآخرين، حيث أن إغفال هذه الصفة يؤدي إلى إفساد علاقات العمل .

- الأمانة حيث أن القائد الأمين يساهم في تجنب جذور الخيانة من أصحاب النفوس الضعيفة، ويكون مثل وقوة لكل الأمناء في المؤسسات.
- العدالة وعدم التحيز أو النفاق أو الظلم.
- العلم والخبرة لكونهما الأساس الذي يعطى للقائد حق التوجيه للآخرين ويجعل المرؤوسين في موضع الوثاق في قيادته والمانح لها الصلاحية الكاملة عن طوعية لتوجيهه .
- الثقة بالنفس و بالآخرين، حيث أن الثقة بالآخرين يرفع من الروح المعنوية ويؤدي إلى الاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهـم.
- القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، ولذلك فالقائد لابد وأن تكون لديه مهارات التواصل.
- القدرة على التنظيم وإدارة الوقت بكفاءة، فالقائد يحتاج إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.
- القدرة على صناعة القرار بكفاءة عالية، فالقرار هو القلب النابض للقيادة حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معينة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.
- قدر كبير من الطاقة والنشاط
- التحلي بالشجاعة والإستعداد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.
- الخلق والابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.
- التركيز على الأهداف الأساسية والغايات والرؤية الكلية.
- الحماس الثابت والمستمر لتحقيق غايات العمل.

الإتصالات الإدارية

الإتصال والتواصل

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicate وتعني المشاركة، وهناك من يرى أن كلمة الاتصال

ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني common أي مشترك أو عام، وفي كلتا الحالتين نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى فكرة أو شيء أو فعل ما (حياة، 2007). وقد نشأت عملية الاتصال منذ أن وجد الإنسان على وجه الأرض وتطورت هذه العملية وتتنوعت مع مرور الأيام فمرت بمراحل متعددة منها مرحلة ما قبل اللغة حيث كانت وسائل الاتصال متمثلة بأصوات غير مباشرة من فم الإنسان ومن بعض الأدوات مثل العظام والطبول..الخ والإشارات اليدوية والجسمية والنار أما مرحلة ما بعد اللغة فقد تطورت فيها وسيلة الاتصال إلى أصوات ذات رموز صوتية مفهومة تحمل فكرة أو خبرة من شخص لآخر ولكن بشرط وجود شخصين أو أكثر في مكان محدد وفي آن واحد لأنها تعتمد على المحادثة المباشرة، ثم جاءت مرحلة الكتابة ثم مرحلة اختراع الطباعة ثم استخدام الاتصالات التقنية (جلال الدين، 2009). وتستخدم المنظمة الاتصال كأداة لكي تعرف بمختلف خدماتها، بغض النظر عن حجم تلك المؤسسات فهو ضرورة لاستمرارها ونجاحها أو فشلها وذلك مرهون بمدى تحقيقها للاتصال.

وقد وضعت عدة تعاريف ومفاهيم للاتصال نلاحظ من خلالها أن كل منها يؤكد على جانب واحد أو آخر له أهمية بتحقيق عملية الاتصال، كما يوجد اختلاف بين كل تخصص تبعاً للأهداف التي يسعى كل واحد منها إلى تحقيقها، إلا أن كل التعاريف تؤكد على أن الاتصال عملية حيوية للإنسان والمجتمع، ويمكن تعريف الاتصال على أنه "العملية أو الطريقة التي يتم من خلالها انتقال المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات بين طرفين أو أكثر من أجل تأثير أحدهما على الآخر، وإحداث تغييرات مرغوب بها في سلوك الطرف الآخر" (علي، 2009: 12). ويمكن تعريف الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب رضا واستقبال يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام بين هذه الأطراف أم لا. والتواصل في اللغة من الوصل والوصول، وهو يعني ربط شيء بشيء آخر، وهو يعني أيضاً أنك قد ربطت ما عندك بما عند الآخر أي أوصلت ما عندك إلى الآخر وأن الآخر قد أوصل ما عنده إليك، ويمكننا باختصار أن نقول أنه عبارة عن : " وصول فكرة أو كلمة أو معنى أو إحساس من شخص إلى آخر " (كردية، 2011: 15). ويتكون التواصل الإنساني من متواصل " مرسل " وقناة تواصل ومتواصل " مستقبل " وتغذية راجعة وبيئة تواصل " (توفيق، 2008: 105).

يدور مفهوم فعالية الاتصال حول مدى نجاح عملية الاتصال بكافة أجزائها بدءاً بالمرسل مروراً بالرسالة وقناة الاتصال وانتهاءً بالمستقبل في تحقيق أهدافها، وكما هو معلوم أن هدف الاتصال هو ضمان توصيل محتوى الرسالة الذي يدور في ذهن المرسل إلى المستقبل، ليس هذا فحسب بل الأهم من ذلك هو استجابة المستقبل لمحتوى ومضمون الرسالة" (زوزو و بوحنيك، 2015

(2): ويمكن تعريف الاتصال الفعال بأنه عبارة عن تمرير المعلومات ذات الصلة بموضوع معين في أسلوب وشكل واضح ومفهوم إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب (Goutam, 2013). ويأخذ الاتصال الفعال شكل التفاوض باتجاهين أو أكثر وليس على شكل أوامر باتجاه واحد فقط، وإنه لكي يكون الفرد فعالاً في مجال الاتصال لا يعني أن يفهم أهميته وظروفه فقط، بل إن الأمر أعقد من ذلك فالمطلوب هو الانتباه لرد الفعل لدى الطرف الذي يتلقى الرسالة من المرسل، ومن الضروري التدريب للحصول على هذه المهارة المركبة من الإنصات الجيد وكذلك الانتباه لتعبيرات الوجه وتحليلها، وأن تتم صياغة العبارات بدقة ووضوح مثل إرسالها إما كرسالة شفوية أو مكتوبة، والأهم من ذلك هو اختبار الوقت المناسب الذي يسمح بقبول الرسالة (حراشة، 2009).

مهارات الاتصال هي سلوكيات موجهة نحو تحقيق الأهداف والتي تستخدم في التفاعل وجها لوجه بهدف الحصول على أهداف إيجابية مبتغاة (هيز، 2011)، المهارة بأنها "هي جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط، الاتصال هو الطريقة التي يتم من خلالها انتقال المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات بين طرفين أو أكثر من أجل تأثير أحدهما على الآخر، وإحداث تغييرات مرغوب بها في سلوك الطرف الآخر، الاتصال بشكل عام هو تفاعل بواسطة المعاملات والرموز بين مرسل ومستقبل، والتي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو غير ذلك مما يعتبر منبهاً للسلوك، بهدف زيادة الفهم وتخفيف التوتر (Taylor, 2000 S.)، وهي عملية معقدة تتطلب لغة متفق على مدلولاتها بين المرسل والمستقبل ووسيلة لنقل تلك اللغة (Ludlow, R. et. 1992)، الاتصال الفعال هو مدى نجاح عملية الاتصال بكافة أجزائها بدءاً بالمرسل مروراً بالرسالة وقناة الاتصال وانتهاءً بالمستقبل في تحقيق أهدافها، فهو عبارة عن تمرير المعلومات ذات الصلة بموضوع معين في أسلوب وشكل واضح ومفهوم إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، ويعرفه نيومان بأنه عملية نقل المعلومات والأفكار والمواقف والعواطف من فرد أو مجموعة لفرد أو مجموعة من خلال رموز معينة (Newman And Summer, 1977)، أما تعريف Louis Allen (1958) فقد عرف الاتصال بأنه جميع الأفعال التي يقوم بها المرسل لتكوين مفهوم معين في وعي المُتلقي، فهو جسر من المعاني المنظم والمستمر والممتد بين المصدر والمتلقي من خلال الإخبار والإنصات والفهم، الاتصال الفعال لا يتحقق بمجرد توافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات، ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي: توفير نظام معلومات فعال، دقة ووضوح المعلومات، ملائمة ظروف الإتصال، قدرة المستقبلين الإدراكية من الناحية الفنية والعلمية والسلوكية، وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني

المستخدمة. ويعرف الأفراد ذوي الكفاءة الاجتماعية على أنهم أشخاص يمتلكون المهارات اللازمة لخلق آثار إيجابية في الآخرين أثناء تفاعلهم معهم ضمن موقف اجتماعي معين، ولذلك فمن الطبيعي هنا أن نعرف مهارات الاتصال بين الأفراد على أنها سلوكيات موجهة نحو تحقيق الأهداف والتي تستخدم في التفاعل وجها لوجه بهدف الحصول على أهداف إيجابية مبتغاة (هيز، 2011).

أما المهارات بتعرف بأنها جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط، أو هي قدرة عالية على الإنجاز سواء كانت بشكل منفرد أو داخل فريق أو ضد خصم بأداة أو بدونها"، وتعرف أيضاً بأنها : "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بالشكل الذي يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله من جهد ووقت"، كما أنها : "القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات" (كردية، 2011 : 15). فهي ركيزة أساسية تسهم بشكل كبير في نجاح العمل متى ما تحققت الموارد والإمكانات والسبل التي تدعمها مما يحقق أفضل النتائج المرجوة، والمهارة قد تولد كموهبة مع الأفراد وهي بذلك تحتاج للصقل والتدريب لتطورها والمحافظة عليها، وقد تأتي بالطرق العلمية والعملية معاً، وهي في النهاية تؤدي إلى القدرة على الأداء الجيد في ظل المعطيات الإيجابية المصاحبة لها من تحفيز وتدريب وصقل، كما أنها تشير إلى فهم الفرد لعمله بما يحقق له التعامل المميز مع محيطه وبما يضمن التوافق بين ما يقوم به من عمل وإرضاء الطرف الآخر الذي يعمل لإشباع حاجاته ورغباته.

وتبرز أهمية الاتصال والتواصل في منظمات الأعمال في كونها الأداة المسؤولة عن تدفق سير العمل وتنسيق الأعمال والتغلب على المشكلات، وقد أجريت دراسة مسحية حديثة بجامعة بيتسبرج على عدد من الشركات الأمريكية التي يعمل بها أكثر من 50 ألف موظف، واتضح من نتائجها أن مهارات الاتصال كانت العامل الأهم الذي يتم على أساسه اختيار المديرين، حيث أشارت النتائج إلى أن مهارات الاتصال والتي تتضمن الاتصال الشفهي والتحريري وكذلك القدرة على العمل مع الآخرين هي التي تسهم في نجاح العمل (سلام، 2007).

عناصر الاتصال:

المرسل : هو الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر (فرد أو أكثر). وفي حياتنا العملية نجد أن المرسل قد يكون معلماً أو طبيباً أو أي شخص آخر لديه معلومات وخبرات يريد أن ينقلها لفئة أخرى من الناس لتستفيد منها، والمرسل لا يظل يرسل طوال الوقت لأن عملية الاتصال عملية تبادلية فعندما يتحدث المستقبل أو يستجيب ينعكس الوضع (سلام، 2007).

الرسالة : وتعد الرسالة الركن الثاني من العملية الاتصالية، وتتمثل بالمعاني والكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل فقد تكون الرسالة حديثاً أو رسوماً أو صوراً أو إشارات، وهي الموضوع الأساسي المراد نقله إلى جمهور معين، وقد تكون في صورة شفوية أو تحريرية، وأحياناً تأخذ شكل الرموز وأحياناً أخرى الأشكال، والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومباشرة ولا تخضع للتأويلات المتعددة حتى تحقق الهدف منها، والرسالة هي عبارة عن المعلومات التي ترسل من المرسل إلى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه ووضوح الرسالة له أثر في تسهيل الاتصال ولكل رسالة جانبان الأول له علاقة بالمضمون وهو يشير إلى المعلومات والحقائق والثاني يشير إلى الرموز التي تستخدمها الرسالة (المطرفي، 2012).

الوسيلة : هي الوسيلة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل إلى المستقبل أو المستقبلون وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات (نصرالله، 2014).

المستقبل : هو الشخص أو مجموعة الأشخاص التي يوجه إليها المرسل رسالته وتوجد هناك عدة عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم حيث يجب أن يكون هذا الأخير على درجة من الثقافة والتعليم فيما يختص مع نوع الوسيلة الاتصالية لكي يكون قادراً على التعامل مع المعلومات المنقولة بكفاءة (نصرالله، 2014).

التغذية الراجعة : هي عملية تقويم تبين مدى تأثر المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الوسائل على هذا المستقبل، أو قياس فعالية الوسيلة التي استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها ومع أن بعض علماء الاتصال يقصرون عناصر الاتصال على (المرسل، المستقبل، وسيلة الاتصال) إلا أن التغذية الراجعة تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر وما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الاتصال، والتغذية الراجعة هي عبارة عن الأثر الذي يتركه رد فعل مستقبل الرسالة على المرسل، وقد يكون هذا الأثر إيجابياً ويدل على وصول الرسالة إلى المستقبل أو سلبياً ويدل على عدم وصول الرسالة إلى المستقبل (المطرفي، 2012).

مقومات الاتصال الفعال:

أشار (طباش، 2008) إلى أن الاتصال الفعال لا يتحقق بمجرد توافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات، ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي:

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة.

- دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص إلى آخر.

- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية.

- دراسة قدرات المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.

- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.

معوقات الاتصال الفعال وكيفية التغلب عليها:

إن عملية الاتصال كما هو معروف تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستقبل وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- **إبهام معاني الكلمات:** يعتمد الاتصال في طبيعته على المعاني الموجودة في المعلومات المنقولة من فرد إلى آخر ومن فرد إلى جماعة، مع الإشارة إلى أنه يمكن استخدام اللغة كالاتصال باستخدام إشارة اليد أو تعابير الوجه أو حتى الصمت لكن تبقى اللغة هي أساس عملية نقل المعلومات سواء بكلمات منقولة أو كتابية (كريمة، 2011).

- **المعوقات الشخصية:** حيث يختلف الأفراد في ميولهم، ولذلك فإن تفسير الفرد لأي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد أيضاً دوراً كبيراً في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر (حياة، 2007).

- **سوء إرجاع الأثر:** كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلى الاسترشاد بردود فعل المستمع، كي يتكيف معها أو على الأقل يأخذها بعين الاعتبار، وهكذا تصبح مسؤولية المستمع أن يوجه المتحدث بردود فعل أو إرجاع أثر واضح، لفظي أو غير لفظي، ولا بد أن يضطرب الاتصال حين يكون إرجاع الأثر غير واضح أو سيء (لا نعني بالسوء هنا الموقف السلبي)، فقد يجد المتحدث نفسه في حيرة من أمره لا يعرف ماذا يقول، وما هو صدى كلامه (هل استقبل؟ هل قبل؟ هل أدى الغرض المطلوب؟) وقد يتخبط المتحدث نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المستمع لا تمت إلى الحقيقة بصلة هنا تقع المسؤولية على المستمع، إذا أراد لعملية الاتصال أن تتجح (أجعيم، 2006).

وهناك أيضاً العديد من المعوقات التي تؤثر سلباً على فعالية الاتصال منها قصور اهتمام المرسل أو المستقبل، اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة، المقاطعة المستمرة أثناء الحديث، عدم الإنصات من جانب المرسل أو المستقبل، التهكم والسخرية، ضعف القدرة اللغوية لدى المرسل أو المستقبل أو الاثنين معاً (أبوالنصر، 2008).

ومن أجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الاتصال لابد من وجود مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على إزالة العوائق التي تواجه عملية الاتصال أهمها الإعداد الجيد واكتشاف المجال الذي سيتم فيه الاتصال والتعرف على الجمهور ورغباته واتجاهاته وسلوكياته ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به وكذلك اختيار الوسيلة المناسبة والتوقيت المناسب الذين يعتبروا من أهم شروط نجاح عملية الاتصال بالإضافة إلى المتابعة والتغذية المرتدة التي تسمح بالتأكد من مدى نجاح عملية الاتصال وأخيراً تشجيع الثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل بما يسهل عملية الاتصال (حياة، 2007).

مهارة التواصل اللفظي:

وهو التواصل الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل، وله مدلولات واسعة حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة" (العقيل، 2009: 43).

سمات المتحدث الناجح:

أولاً: السمات الشخصية للمتحدث الناجح : صنف حسب (كردية، 2011 ؛ الشميمري، 2016) إلى:

الموضوعية: وتعني قدرة المتحدث على السلوك والتصرف، وإصدار أحكام غير متحيزة، كما وتعني التحدث بلسان مصالح المستمعين، وليس بلسان المصالح الخاصة.

الصدق: المتحدث الصادق هو بالطبع الأكثر تأثيراً في مستمعيه، والصدق يعني أن يعكس حديثك حقيقة مشاعرك وأفكارك وآرائك.

الوضوح: أن تكون لغتك بسيطة ومادتك منظمة وكلماتك واضحة غير معقدة وإذا استخدمت مصطلحات دقيقة غير واضحة للمستمع فيجب شرحها، ويعني أيضاً النطق الواضح وأن تتحدث مباشرة إلى المستمع باهتمام ويقظة، كذلك تجنب استخدام الجمل الطويلة الممتدة.

الدقة: وتعني من ناحية التأكد من أن الكلمات التي تستخدمها تؤدي المعنى الذي تقصده بعناية، ومن ناحية أخرى تعني دقة المعلومات التي تقدمها وصحتها.

الحماس: الحماس يجعل المتحدث أكثر حيوية وحرارة في حديثه والمتحدث الذي يبدو في الظرف الاتصالي حيويًا ونشطًا يعتبر على درجة عالية من التصديق.

القدرة على التذكر: وتعني حضور الذهن أثناء الحديث، وذلك حتى لا يظهر الفتور فيما تقدمه للناس بل حاول أن تضيف دائماً معلومات جديدة أثناء الحديث، ولاحظ أن امتلاك الذاكرة القوية يساعد المتحدث على تذكر أسماء الشخصيات التي يتعامل معها، والظروف التي صاحبت ذلك، ولا شك أن تذكر أسماء الناس الذين تقابلهم له وقع كبير على نفسية المتحدث إليهم ويزيد الروابط معهم.

الاتزان العاطفي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكماً في انفعالاته.

المظهر: يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه، كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرين إليه، ويشكلون بها أحكامهم عنه ويعني المظهر العام مجموعة من الجوانب هي (النظافة والأناقة الشخصية، الملبس والمظهر المناسب للحالة، الصحة النفسية والبدنية).

القدرة على التعبير الحركي: حينما نتحدث إلى الآخرين لا نستخدم فقط مقدرتنا على استخدام الرموز اللغوية لنقل أفكارنا وإنما نستخدم بالإضافة إلى ذلك مستويين آخرين للتعبير هما المؤثرات الصوتية والسلوكيات الحركية والأوضاع الجسمية المختلفة.

ثانياً: السمات الصوتية للمتحدث الناجح:

إن الصوت مهم جداً بالنسبة للنجاح كمتحدث، وإذا كان الإنسان لا يستطيع أن يغير صوته إلا أنه بإمكانه تغيير طريقة النطق، من خلال التحكم في الصوت رفعه أو خفضه وضبط نغمته وفقاً للظروف الخاصة، وتوجد عوامل عديدة خاصة بالنطق هي النطق بطريقة صحيحة، ووضوح الصوت والسرعة واستخدام الوقفات (كردية، 2011).

ثالثاً: السمات الإقناعية للمتحدث الناجح :

أشار (حجاب، 2003) إلى أن الإقناع هو كسب تأييد الأفراد لرأي أو موضوع أو وجهة نظر معينة، وذلك عن طريقة تقديم الأدلة والبراهين المؤيدة لوجهة النظر، بما يحقق الاستجابة لدى الأفراد، والمقدرة الإقناعية لدى المتحدث الناجح تتضمن مجموعة من السمات وهي :

القدرة على التحليل والابتكار، القدرة على العرض والتعبير، القدرة على الضبط الانفعالي، القدرة على تقبل النقد.

متطلبات الحديث المؤثر:

هناك عدد من المتطلبات لإعطاء الحديث قوة في التأثير على الآخرين تتمثل فيما يلي (كردية، 2011):

– **أمور متعلقة بالمتحدث وتشمل:** الاستهلال الجيد والختام الجيد، واستخدام أكبر قدر من الحواس وتعلم حسن الاستماع وتجنب تقليد الآخرين والحرص على رجع الصدى والاتجاه الطيب نحو الجمهور والحرص على التلقائية والإقرار بالخطأ .

– **أمور متعلقة بالجمهور يضعها المتحدث في اعتباره:** وذلك عن طريق معرفة اتجاه المستمعين وميولهم تجاه الفكرة أو الموضوع ثم البدء بنقاط الاتفاق ومعالجة الأفكار المستترة ثم احترام آراء الآخرين وإشعارهم بأهميتهم وبأن الفكرة في الحديث فكرتهم واستخدام الأسئلة بدلاً من إلقاء الأوامر وعدم المجادلة، والتوسل بالرفق واللين .

– **أمور متعلقة بلغة البناء المنطقي للحديث:** وتشمل دعم الجوانب الإيجابية للطرف الآخر وعدم الاستطراد وحشد وسائل التأثير المختلفة وتنوع طرق المعالجة وتجنب الأخطاء أو السقطات المنطقية.

كما أشارت (منصور، 2000) إلى أن هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر، وهي ضرورة نظراً لأن وجودها وتضافرها أمراً ضروريا لضمان قوة تأثير الحديث، وإكسابه أهمية لدى مستمعيه وهي:

المعرفة: وتعني ضرورة معرفة موضوعك قبل أن تتحدث فيه، بمعنى أن تجمع معلومات وافية وواضحة حوله، قبل أن تشرع في عملية الحديث.

الإخلاص: لا يكفي أن تكون على معرفة بموضوعك كي يكون حديثك مؤثراً، بل ينبغي أن تكون مؤمناً به، حيث أن ذلك يولد لدى المستمع نوعاً من الاستجابة الإيجابية، وفي ذات الوقت يشعر المتحدث بالرضا.

الحماس: لا يكفي أن تعرف كل شيء عن موضوعك، وأن تؤمن به، ولكن ينبغي إلى جانب ذلك أن تكون تواقاً للحديث عنه، حيث ينقل هذا الاهتمام وهذا الحماس انطباع لدى المستمع بأهمية الرسالة.

الممارسة: لا يختلف الحديث المؤثر عن أي مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة، فإذا أردت أن تتفوق في شيء ما فعليك أن تتدرب عليه، وعلى ذلك إذا أردت أن تكون متحدثاً مؤثراً، فإن عليك أن تتحدث أمام الآخرين، فتحطم بذلك حاجز الرهبة والخوف، ويكسبك ذلك مزيداً من الثقة، والتي تنعكس في درجة تأثيرك في الآخرين.

مهارة التواصل غير اللفظي (لغة الجسد):

الاتصال غير اللفظي عكس الاتصال اللفظي حيث لا يعتمد على الألفاظ والكلمات والجمل والعبارات ولا يستخدم الكلمة المنطوقة أو المكتوبة في التواصل مع الآخرين وإنما يتمثل في أي استجابة إنسانية غير كلامية مثل الإشارات والإيماءات وتعبيرات الوجه، ولغة الجسد أو التواصل

غير اللفظي يعتمد على الجانب السلوكي والحركي في الجسم، لذا يمكننا أن نجد أن هناك حركة في الجسم في جزء صغير منه مثل اليد أو العين أو في عدة أجزاء معا كاليد والرأس والكتف.. الخ، ولغة الجسد هذه يستخدمها الأشخاص عادة من أجل التواصل خاصة من الجانب الوجداني وبعيدا عن الكلمات، وتلعب البيئة الاجتماعية والبيئة في المجتمعات المختلفة دوراً هاماً في لغة الجسد والتعرف عليها وفهمها، فبيئة التواصل هي التي تجعل لغة الجسد ذات معنى معين واحد يمكن أن يعبر عنه في بلد بطريقة مختلفة عن بلد آخر وهكذا، وعند التواصل بين شخصين فإن الرسالة فيما بينهما يمكن تحليلها إلى ما يأتي (توفيق، 2008) :

5% رسالة لفظية (الكلام فقط).

40% رسالة صوتية (ونعني بها الطريقة التي يستخدمها الشخص في إخراج الألفاظ وكيف يرتفع صوته وينخفض صوته في مقاطع معينة).

55% جسمية.

وإذا علمنا أن هناك حوالي مليون علامة أو حركة لوحظت بين متبادل الرسالة من الناحية غير اللفظية فإن هذا ربما يلفت نظرنا إلى أهمية لغة الجسد والرسائل اللفظية (توفيق، 2008).

وبما أن الكلام وسيلة للتعبير وإيصال الرسالة للآخرين فهناك وسائل أخرى قادرة على تبليغ رسالتك لغيرك أو رسالة غيرك إليك، وقد تكون هذه الوسائل أدق وأصدق في التعبير من الكلام، لأن الكلام يمكن أن يكون خلاف الواقع أما غيره فقد لا يستطيع الإنسان أن يكذب فيه، والكثير من الناس يغفلون عن اللغة التي يرسلها الجسد، وتكاد تصبح كلماتهم غير ذات علاقة مع تعبيرات جسدكم، فلغة الجسد تعتبر مؤثرة وقوية جداً، وتشير الدراسات إلى أن ما يقرب من 90% من الكيفية التي ينظر بها إلينا من قبل الآخرين ترتبط ارتباطاً مباشراً بلغة الجسد في مقابل ما نقوله في الواقع (Adubato، 2006).

أشكال التواصل غير اللفظي:

تعابير الوجه : تشكل تعبيرات الوجه أول انطباع يلفت النظر عند مقابلة شخص ما لأول مرة، ويظل هذا الانطباع عالقاً بالذهن لفترات طويلة ولا يتغير بسهولة، إذ يعتبر الوجه أكثر أجزاء الجسم وضوحاً وتعبيراً للعواطف وأكثرها في نقل المعاني، كما أنه أكثر الأجزاء صعوبة في فهم التعبيرات التي تصدر عنه، بالإضافة إلى أن تعبيرات الوجه من الأشياء التي تتأثر كثيراً بالحالة النفسية الحية للإنسان، ويمكن القول أن هنالك على الأقل ستة أنواع من العواطف التي يمكن التعبير عنها باستخدام الوجه وهي التعبير عن السعادة، الغضب، الدهشة، الحزن، الاشمئزاز وأخيراً الخوف، وغالباً ما تكون المشاعر مكتوبة بوضوح على الوجه، قال تعالى في كتابه الكريم : { سيماهم في وجوههم .. } (الفتح، 29) (أبو عياش، 2005).

التعبير بالعيون : إن العيون ليست وسيلة للإبصار فقط بل هي وسيلة بليغة للتعبير عما يدور في الداخل أي ما في النفوس والقلوب ونقله للخارج، فهناك النظرات القلقة المضطربة وغيرها المستغيثة المهزومة المستسلمة، وأخرى حاقة نائرة، وأخرى ساخرة، وأخرى مصممة، وأخرى لا مبالية، وأخرى مستفهمة وأخرى مُحبة ...، وهكذا تتعدد النظرات المعبرة (السكرانة، 2010).

والعين تمنحك واحداً من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك، حيث ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أن الشخص سمع منك للتو شيئاً أسعده، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فإنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئاً من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثاً خاصاً ويشاور نفسه في موضوع ما (العقيل، 2009). ومن مهارات التواصل بالعين ما يلي:

- أن تكون العينين مرتاحتين أثناء الكلام مما يشعر الآخرين بالاطمئنان والثقة في سلامة الموقف وصحة الأفكار.
- أن يكون التحدث إلى الآخرين والرأس مرتفعة إلى الأعلى، لأن طأطأة الرأس أثناء الحديث تشعر بالهزيمة والضعف.
- عدم النظر بعيداً عن المتحدث أو النظر في السماء أو الأرض أثناء الحديث، لأن ذلك يشعر باللامبالاة بمن يتحدث معه أو بعدم الاهتمام بالموضوع الذي يتحدث فيه.
- عدم إطالة التحديق بشكل مفرط فيمن يتم التحدث معه.
- الحذر من كثرة الرمش بالعيون أثناء الحديث، لأن هذا يشعر بالقلق والاضطراب.
- الابتعاد عن لبس النظارات القاتمة أثناء الحديث مع الغير، لأن ذلك يعيق بناء الثقة بينك وبين الآخرين.

- الحذر من النظرات الساخرة الباهتة إلى من يتحدث إليك أو يتحدث معه، لأن ذلك ينسف جسور التفاهم والثقة بينك وبينه، ولا يشجعه على الاستمرار في التواصل.

الإشارات والإيماءات : تشمل لغة الإشارات والإيماءات أنواع الحركات والإيماءات التي يؤديها الفرد لتوصيل معنى معيناً، سواء كانت هذه الإشارات والإيماءات إرادية، يتحكم الفرد فيها، ويرسلها بقصد توصيل معنى معين، أم كانت لا إرادية، تحدث عشوائياً، أثناء الاتصال من أجل إتمام اللغة اللفظية وتوصيلها بشكل أكثر تأثيراً، أم كانت هذه الإشارات بديلاً عن اللغة كما هو

الحال في لغة الصم، أم كانت مكملة للغة، وذلك حين نستخدم اللغة اللفظية وندعمها بالإشارة أو الإيماء لتوصيل معناها (عامر، 2001).

تعبيرات أعضاء الجسم الأخرى : كما أن الوجه يعبر عما في النفس، فإن حركات اليدين والقدمين وحركات الكتفين وكيفية الجلوس أو المشي تعبر عما في نفس الإنسان وتعطي تقريراً دقيقاً عن حالته النفسية (السكرانة، 2009) تعبيرات أعضاء الجسم بشكل عام لا يمكن وضعها في صورة نتائج وتفسيرات عامة مطلقة حيث أن لكل حركة تعبير اجتماعي يختلف عن مدلولها بمجتمع آخر (بورج، 2009).

المظهر الشخصي : إن أول ما يقع عليه أعين الآخرين عندما نلتقي بهم هو مظهرنا الشخصي وما نرتديه من ملابس، ويتأثر تفاعلنا مع الآخرين بالذات ممن نقابلهم لأول مرة بمظهرنا الشخصي وأهم القواعد التي ينبغي الأخذ بها في أمر الملابس هي (عمران وآخرون، 2001):

التعبيرات الصوتية : إن صوت المتحدث يمد المستمع بكثير من المعلومات، فمن خلال الصوت يمكن معرفة المتحدث، وجنسه، وجنسيته، وحجم جسمه، والمنطقة التي ينتمي إليها، كما أن الصوت يكشف عن اهتمامات المتحدث واتجاهاته، مشاعره ومركزه الوظيفي، ومزاجه الشخصي من هدوء وانفعال، أو مرح أو اكتئاب أو انبساط أو حياء أو انطواء، ويعتبر الصوت أحد المتطلبات الرئيسية لإتقان مهارة التحدث، فوضوح الكلمات، وسلامة نطق الألفاظ، والوقفات المناسبة والسرعة المريحة من العوامل الضرورية في مهارة التحدث، وترتبط بالنواحي الفسيولوجية لجهاز النطق والحالة النفسية للمتحدث، إلا أنه يمكن تمييزها عن طريق الممارسة والتدريب (جلوب، 2010).

مهارة الإنصات:

الإنصات الفعال مهارة مهمة وضرورية لنجاح الاتصال، والأشخاص الذين لا يستطيعون الاستماع لا يستطيعون التواصل، لأن الاستماع الضعيف يعيق من قدرتنا على الاتصال مع الآخرين، وفي كل مناحي التواصل نجد أن الإنصات هو الأكثر أهمية، فإذا تم تطبيق الاستماع بشكل فعال، فهذا يمكن من تكوين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل وتعمل على تحسينها، ففي كل موقف من مواقف الحياة سوف يساعدك الاستماع الفعال في فهم أفكار ومشاعر وتصرفات الآخرين (بورج، 2009). وهناك سمات عديدة يجب أن يتسم بها المستمع أو المنصت الفعال ومن هذه السمات (منصور، 2000):

- أن يقوم المنصت بتحليل ما يقال له دائماً.
- أن يرتب ما يريد قوله على شكل نقاط رئيسية مدعمة بالمبررات.
- أن يوجز ما يسمعه باستخدامه للكلمات الرئيسية.

- أن ينظم الإيجابيات والسلبيات كل على حدة .
 - أن يميز بين النقاط التي لها صلة بالموضوع من غيرها ويظهر الاهتمام بما يسمعه.
 - أن يضع حداً لمسببات الإزعاج مثل : الضجيج، والكلمات العامية واللهجات الغربية، وارتباك وانفعال المتحدث، والنقاط غير الضرورية.
 - أن لا يتحدث إلى شخصين في وقت واحد ولا يتململ في جلسته باستمرار.
 - أن لا ينشغل بشيء يعوقه عن الاستماع إلى المتحدث أثناء حديثه.
- مراحل عملية الإنصات :**

يمكن تقسيم المراحل المختلفة لعملية الإنصات إلى ما يلي (توفيق، 2008):

- **الاستماع:** وهي عملية استقبال الكلمات أو الأصوات في صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع وتحويل هذه الموجات إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ من خلال العصب السمعي .
 - **التفسير:** وهي عملية تحويل الذبذبات إلى معاني وأفكار وهي تتم في المخ .
 - **الاستيعاب:** وهي عملية فهم المعاني والأفكار وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافي والحالة النفسية للمستقبل وكذلك المعلومات الأخرى المساعدة والتي تصل للمخ من حاسة البصر والتي تنقل الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرسالة .
 - **التذكر:** وهي مرحلة مقارنة المعاني والإشارات بالمعلومات المخزنة لتحليلها والوصول إلى المعنى والمضمون ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة .
 - **التقييم:** وهي مرحلة تحديد المعنى الحقيقي (من وجهة نظر المستقبل) للرسالة والتي يتم على أساسها اتخاذ القرار برد الفعل المناسب .
 - **الاستجابة:** وهي المرحلة الأخيرة التي تظهر في صورة رد لفظي أو غير لفظي يوجه للمرسل وهي الناتج النهائي لعمليات الاستيعاب والتذكر والتقييم .
- ولذلك يمكن القول إن الإنصات الفعال هو محصلة تفاعل المعلومات الواردة للمستقبل من خلال العديد من الحواس (السمع والبصر والشم واللمس) .

مهارة الإقناع:

ربما تكون قوة الإقناع هي المصدر الأمثل للتميز في الحياة والعمل، وقد تكون العنصر الحاسم في تمييز الناجحين عن باقي الناس، وإن الجميع يعرف أفراداً لديهم قدرة على الإقناع بشكل غير معقول، فمهما كان الموقف تجددهم بطريقة ما قادرين في المعتاد على جعل الآخرين يتفقون معهم، إما بالاتفاق مع آرائهم أو عمل ما يريدونه منهم أن يفعلوه، ويبدو هذا الأمر عند بعض الناس أنه شيء هين لا يحتاج إلى مجهود، وربما يكونون متمكنين للغاية في مهارات الإقناع،

لكن الخبر السار هو أن القدرة على الإقناع من الممكن تعلمها والبراعة فيها (بورج، 2009). هناك أكثر من تعريف للإقناع حيث عرفته (سليمان، 2008: 115) بأنه : " تأثير سليم ومقبول على القناعات لتغييرها كلياً أو جزئياً من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة وواضحة ". كما عرفته أيضاً بأنه : " عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما ". وتعريف الإقناع عند أرسطو هو " فن حمل الناس على فعل شيء لن يفعلوه في المعتاد إذا لم تطلب منهم " (بورج، 2009: 24). ويمكننا تعريف الإقناع بأنه حدث الآخريين على فهم وجهة نظر معينة عن طريق استخدام حجج وبراهين واثباتات بما يؤدي إلى كسب الثقة وتأييد الجميع.

قواعد الإقناع:

هنالك مجموعة من القواعد لعملية إقناع الآخرين وهي كالتالي:

- وجود متطلبات الإقناع الرئيسية وهي الاقتناع بالفكرة والقدرة على إيضاحها والقوة في طرح الفكرة وتوافر الخصال الضرورية في مصدر الإقناع.
- معرفة شخصية المتلقي وقيمه واحتياجاته مع تحديد ترتيبها، وقد ينبغي تقمص شخصيته للتعرف على دوافعه ووجهة نظره، كما يجب معرفة حيله وألعيه لتجنب الوقوع ضحيتها.
- حصر مميزات الفكرة التي تدعو إليها مع معرفة مآخذها الحقيقية أو المتهومة وتحليل المعارضة السلبية المحتملة وإعداد الجواب الشافي عنها.
- اختيار الأحوال المناسبة للإقناع، زمانية ومكانية ونفسية وجسدية، مع تحسين الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك.
- تحليل الإقناع إلى : مقدمات متفق عليها كالحقائق والمسلمات و نتائج منطقية مبنية على المقدمات.
- الابتعاد عن الجدل والتحدي واتهام النيات، لأن جعل الطرف الآخر متهماً يلزمه بالدفاع وربما المكابرة والعناد.
- في حالة طرح فكرة في محيط ما فيجب الترويج لها عند أركان ذلك المحيط قبل البدء بنشرها.
- معرفة كيف تتم المقارنة بين حالتين لتعزيز فكرتك.
- يجب التحديد مسبقاً متى وكيف يتم إنهاء الحديث، كما يجب تلخيص الأفكار الأساسية اتجنب الضياع في متاهة الحديث المتشعب.
- محاولة إشعار الطرف المقابل بالاهتمام من خلال ربط بداية حديثك بنهاية حديثه ما أمكن، تعزيز جوانب الاتفاق (سليمان، 2008).

نمط الشخصية والإقناع:

إن الأنماط المختلفة للشخصية تفضل الاقتناع بأساليب مختلفة، والإلمام بمعلومات عن نمط الشخصية يساعد على (زايد، 2007):

- التعرف على طريقة الإقناع التي يفضلها الجمهور .
 - التعرف على نوع المعلومات التي يود الجمهور ملاحظتها وترديدها .
 - التعرف على مدى تأثير صنع القرار لدى الجمهور .
 - التحدث بلغة الجمهور .
 - سرعة بناء العلاقة المطلوبة من أجل الإقناع الناجح .
- وإن المعرفة أو القدرة على معرفة الأشياء التي تفضلها الأنواع المختلفة من الأفراد الذين تتعامل معهم تساعدك في تحقيق رغبتك بأن يصبحوا في صفك ويوافقوا على أفكارك، وهناك طريقة نستعملها لتحديد الأشياء التي يفضلونها فكل ما عليك فعله هو ملاحظة سلوكهم والاستماع إلى لغتهم وطريقة حديثهم، وذلك سيساعدك لتقرر الاستراتيجيات التي ستستعملها عند محاولتك لإقناعهم بعمل شيء معين (بورج، 2009).

وحتى يتم إقناع الشخص المقابل فيجب أن تعرف من أي صنف هو من أصناف البشر، وقسم العلماء البشر إلى خمسة أصناف وهم (السكرانة، 2009):

- **انبساطي:** يتخذ قراراته من خلال النقاش، ولكي يتم إقناعه في فكرة ما يجب مناقشته فيها، فمثلاً إذا أردت القيام برحلة يجب أن تتناقش معه أين ستكون الرحلة وماذا تحتاج في الرحلة.
- **انطوائي:** يستمد طاقته من خلال التأمل المنفرد، ويتخذ قراراته من خلال هذا التأمل لذلك يتم إعطائه الفكرة ولا تتم مناقشته فيها، حيث يترك للتأمل وفي النهاية يتم معرفة قراره من غير نقاش.

- **ابتعادي:** يتخذ قراراته من أجل الابتعاد عن الألم والخسارة، فلا يجب القول له أن هذه الفكرة سوف تحقق خسارة ممكنة فأى فكرة يتم إقناعه فيها لابد أن تكون بشكل كبير أقل ألماً أو أقل خسارة.

- **محبين للإجراءات:** لا يجب إعطائهم خيارات بل مجموعة الأوامر المطلوبة وهم يطبقونها.
- **محبين للخيارات:** يجب إعطائهم الخيارات وهم يختارون فلا يمكن أن تفرض عليهم الأوامر.

الاستراتيجيات المختلفة للإقناع:

هنالك مجموعة من الاستراتيجيات لابد من إتباعها من أجل إقناع الآخرين وهي على النحو التالي (السكرانة، 2009) :

أولاً: الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة: إن درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند إقناع المستهدفين بالرسالة منطقياً حيث تعتمد في هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد إلى حد ما، وليس هناك طريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية أو المنطقية إلا بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين.

ثانياً: الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة: تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها وتقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف.

ثالثاً: البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي: المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم ويساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها تكون لديه فرصة أكبر في إقناعهم بدلاً من أن يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم، ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم أنه وسيلة لتحقيق هدف كان لديهم بالفعل.

رابعاً: عرض تحليل الآراء المتباينة للموضوع: أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد والمعارض معاً، فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهتي النظر بحياد يمكن أن يكون التأثير والإقناع أقوى، ويصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة أعلى من المناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك .

خامساً: ربط المضمون بالمصدر أو المرجع: يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات أو الآراء التي يقولها لمصادر معينة أو مراجع، وإن المصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة وصادقة تسهل من عملية الإقناع في حين أن المصادر الأخرى سوف تؤدي إلى نظرة سلبية قد تشكل مانعاً أمامهم للإقناع.

سادساً: درجة الوضوح والغموض في الرسالة: تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين فكلما كانت الرسالة واضحة ولا تحتاج لجهد في تفسيرها واستخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعاً.

سابعاً: الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة: إذا قدم المتحدث في رسالته حججاً متناقضة وأثر ذلك على درجة الإقناع فالحجج القوية أكثر تأثيراً على المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية الأكثر تأثيراً على المستمعين ثم الأقل تأثيراً، وإن إثارة الاحتياجات أولاً ثم تقديم الرسالة التي تشبع تلك الاحتياجات تكون أكثر تأثيراً من تقديم المحتوى المقنع أولاً.

ثامناً: التأثير المتراكم والتكرار: التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع ويمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلى تعديل الاتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع، إلا أن التكرار

في بعض الأحيان قد يسبب الضيق والملل لذا لابد أن يكون التكرار مترافق مع التنويع لتحقيق المراد منه.

مهارة ضبط النفس:

تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية، والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال، ويجنبه اتخاذ قرارات سطحية أو عاطفية غير مدروسة، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر، ويبعده عن التصرف وفق هواه، ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو إنجاز العمل (الجابري، 2009).

وترتبط هذه السمة بسمة أخرى هي الاتزان العاطفي أو الانفعالي التي تعني التمتع بالنضج الانفعالي ومن المؤشرات التي تدل على توفر هذه السمة لدى القائد القدرة على مواجهة حشد من الناس، وعدم تشككه في المبادئ التي يؤمن بها، وعدم الخضوع للضغوط، وتبدو أهمية هذه السمة في أنها تمكن القائد من أن يستجيب برزانة للمثيرات المختلفة وتساعد على تقبل النقد ودون انفعال أو غضب وتجعله ميالاً للتفاهم، وتجنبه بالتالي اتخاذ قرارات سطحية، وهكذا فإنه لا يضيع الجهد الذي بذله لسنوات ببعض ألفاظ لا روية فيها يتفوه بها في لحظة إجهاد أو تعب، ولا يسمح للإخفاق البسيط في بعض الأعمال في أن يؤدي إلى فقدان اتزانه العاطفي أو شجاعته، ولا يسمح لشيء بأن يؤثر في قرار يزمع اتخاذه، أو يحول بينه وبين القيام بأعمال يقينا أن باستطاعته إنجازها، إلا أنه بالمقابل ليس معنى توفر سمة ضبط النفس لدى القائد أن يتجرد من مشاعره وعواطفه، ولكن معناه أن يتحكم فيها، فجهده يجب ألا ينصب على التخلص من العواطف، بل على التحكم فيها وتوجيهها (كنعان، 2009).

إن من أهم المهارات التي يجب على الإنسان أن يتدرب عليها حتى يتقنها إتقاناً كاملاً هي مهارة السيطرة على النفس وانفعالاتها، وإلا فستكون النتيجة التي لا تحمد عقباها، فالانفعال يمكن أن يجعلك تهدم جسور الثقة والأمان والحب والود الذي ظلت تحرص عليه شهوراً وسنين، وأولى الخطوات التي يمكن من خلالها أن تسيطر على انفعالاتك أن تثق بنفسك وتجعل الناس يثقون بك، فهذه الثقة المتبادلة بينك وبين نفسك من جانب وبين الناس من جانب آخر كفيلة أن تجعلك لا تصل لمرحلة الانفعال وعدم السيطرة على النفس، وفن التعامل مع الناس أحد أساسياته هي السيطرة على النفس وأن تكون تصرفاتك وأفعالك منسجمة.

مهارات التفاوض

عملية التفاوض هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف، وهي في نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة وهما (عفيفي و سعد، 2003، صفحة 13) وجود مصلحة مشتركة أو أكثر، و وجود قضية نزاعية أو أكثر. ويعرف التفاوض على أنه: عملية تبادل للآراء وعرض لوجهات النظر، سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من جميع الأطراف المتفاوضة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية، أو قبول الحلول الوسط بشأنها مع التمسك في الوقت نفسه بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات بشأنها (الخضيرى، 1993)، كما يمكن استخدام تحليل النظم من خلال منظومة التفاوض، ويُقصد بالمنظومة مجموعة العلاقات بين المتغيرات أو العوامل المتفاعلة التي تتكون من المدخلات والعمليات ثم المخرجات والتقويم، والشكل التالي يوضح ذلك.

محددات نجاح التفاوض

1. الإعداد الجيد للتفاوض: أي بعبارة أخرى التخطيط للتفاوض، حيث يتضمن الإعداد الجيد تحديد الهدف، تحديد الظروف المحيطة، القضايا التي تتسم معالجتها، تكوين بنك للمعلومات متكامل.
2. الاستخدام الذكي للوقت: إذ يعتبر الوقت قيد مفروض على كل الأطراف يجب فهم متى تتشدد؟ متى تتساهل؟، متى تضيق الوقت؟ متى تطرح الحل البديل؟ متى تطلب الإستراتيجية...؟
3. توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض
4. العلاقة بين الأطراف: إذ أن نتائج المفاوضات ترجع في كثير من الأحيان إلى العلاقة التي تنمو وتتطور بين أطراف المفاوضات.
5. العناية بصياغة الاتفاقات والعقود.

المبادئ المتعلقة بالمفاوض

1. الحرص على المظهر الأنيق.
2. لا تتكبر أو تتفاخر وتجنب التحدث على قدراتك ومنجزاتك الشخصية.
3. لا تتأخر عن الوقت المحدد للجلسة التفاوضية، وإذا حدث هذا يجب الاتصال بالقائمين على المفاوضات وتبرير التأخر، لتجنب ظهور مؤثرات جانبية.
4. يجب اختيار أوقات التفاوض بعناية.

5. إجراء التفاوض مع أشخاص يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم
6. يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية (شيخة، 2000، صفحة 84).
7. الاتزان النفسي: يجب عدم اضهار الضعف للطرف الثاني كما يجب الثقة في النفس خاصة من جانب تحقيق الأهداف مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين.
8. النضج العاطفي، من حيث تناسب الإنفعالات مع الموقف والاسترخاء والابتسامة.
9. يجب التركيز على المصالح وليس على المواقف: إن المفاوض الناجح يركز دائما على المصالحة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعدم إعطاء أهمية كبيرة لمواقف أطراف المفاوضات

10. عدم التسرع في إصدار الأحكام وأخذ القرارات المتهورة
11. عدم الإفصاح عن كامل أوراق العمل، ويفضل ترك أمورا غامضة
12. محاولة التأكد من مدى صدق نوايا الطرف الآخر في الإنجازها
13. عدم التسرع أثناء التفاوض لأن ذلك سيجعلك معرضا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
14. تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة

مبادئ السلوك التفاوضي

1. كسر الجليد والتمهيد الأولي للمفاوضات خاصة إذا كانت المفاوضات متعددة الجلسات، فيجب هنا تحطيم الحواجز التي تقف حاجزا على طريق المفاوضات.
2. عدم إحراج الطرف الآخر عند الخطأ أو استفزازه، وتجنب الدخول في مجالات خارجة عن الموضوع لأن هذا يُبعد المفاوض عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت
3. عدم استخدام الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة حيث تؤدي إلى تغذية شعور الطرف الآخر بالعدائية
4. عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر مع عدم توجيه كل المطالب دفعة واحدة، لأن الجشع غالبا ما يُجهض أكثر المفاوضات.
5. عدم الدخول في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفاتنة لأنها تؤدي حتما إلى الخروج عن الموضوع.
6. على المفاوض أن يكون مُتفهما للأحاسيس الشخصية.
7. احترام الهوية الشخصية فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس (عفيفي و سعد، 2003، صفحة 23).

8. إعداد أكثر من بديل للمقترحات، بنفس المعنى والغايات ولكن بصيغ عرض مختلفة.
9. التشدد في المبادئ والمطالب العامة، والتسامح أو التساهل في الأمور الثانوية، وعدم فسح المجال لأي غموض.
10. يجب التكلم عند الضرورة فقط، والإنصات الذي يوحي بأنك مهتم بما يطرح الطرف الآخر من مقترحات ومهتم بفهمها.
11. من المستحسن البدء بالقضايا التي عليها اختلاف أقل لأن ذلك يمهّد للتباحث بجدية في القضايا الجوهرية التي يدور الخلاف عليها أساساً.
12. يجب تدوين النقاط التي تم الاتفاق عليها وبأكبر قدر من التفاصيل وكذا تدوين النقاط التي تحتاج إلى الشرح أو التعديل قبل وضع مسودة الاتفاقية.
13. أخذ موافقة الطرف الآخر على مسودة الاتفاقيات التفاوضية التي تمت قبل مغادرة قاعة الاجتماعات.

مبادئ الاتصال الهاتفي:

يعد إرسال واستقبال ونقل المعلومات والآراء والمشاعر بين طرفين أو أكثر بغرض إحداث استجابة لدى الطرف الآخر باستخدام وسيلة الهاتف من أسرع وسائل الاتصال في إنجاز المهام لأنه يعتمد على الاتصال المباشر ولسهولة استخدامه وقدرته على إنجاز العمل بتكلفة أقل في الجهد والمال، وقد أشار (Baugh, 2016) إلى مجموعة من المبادئ الصحيحة لاستخدام الهاتف ومنها:

- تحقيق الهدف من المكالمات التي يتم إجرائها أو استقبالها أثناء العمل بشكل مناسب وبأقل تكلفة وأفضل أداء.
- العمل على أن تكون المكالمات في أقل وقت ممكن لتخفيض التكاليف بشرط أداء الرسالة كاملة.
- الاحتفاظ بدليل يتضمن كافة أرقام الأشخاص والهيئات التي يتم طلبها دائماً أو المحتمل طلبها وسهولة استرجاع هذه الأرقام بسهولة ويسر.
- عدم مغادرة مكان العمل أثناء العمل اليومي إلا بعد تكليف زميل آخر بالرد على المكالمات وإخباره بمكان التواجد ووقت العودة حتى يتصرف بالمكالمات بفعالية.
- محاولة إنهاء المكالمات التي تطول والتي تخرج عن نطاق العمل بطريقة دبلوماسية.
- التأكد من عدم وجود أي مصدر للإزعاج أو التشويش بجوار الهاتف.
- العمل بقدر الإمكان على إجابة طلب المتصلين لمنع تكرار اتصالاتهم.
- التعامل مع كافة المكالمات الواردة والصادرة باهتمام واضح يشعر به الطرف الآخر.

أسس تنظيم إدارة الوقت والحديث في الاتصالات الهاتفية:

لتنظيم وإدارة الوقت والحديث ولتحقيق أقصى كفاءة وأقل تكلفة ينبغي الإهتمام بما يلي (الجهني، 2014 ؛ Xavier, 2007):

- ضرورة فرز المكالمات الواردة والتعرف على أصحابها والغرض من المكالمة.
- ضرورة اتباع الوضوح والاختصار في المكالمات الهاتفية.
- محاولة تمييز الأصوات والتعرف على أصحابها لما لذلك من أثر فعال في تحقيق أداء الاتصالات الهاتفية بفعالية وزمن قياسي.
- عدم مقاطعة المتحدث إلا في الحالات الاستثنائية وتتم المقاطعة في هذه الحالات بطريقة مناسبة دون إحراج الشخص المتحدث.
- عدم إعطاء أية بيانات أو معلومات في الهاتف لا يكون مرخصاً.
- تنظيم كيفية إجراء المكالمة وتسجيل ماذا سيتم بها من موضوعات ويحقق ذلك إحساساً للمستقبل بالاهتمام والتقدير كما يحقق وفراً في التكاليف وسرعة في الإنجاز.
- مراعاة الاتصال في التوقيات المناسبة من كافة النواحي.
- تنفيذ تعليمات الرئيس بالنسبة للأشخاص والتوقيات بدبلوماسية.
- عدم اللجوء لتحويل المكالمات الواردة إلا في حال تعذر تقديم العون المطلوب.
- عدم إجراء أي اتصال إلا بعد التأكد من صحة الرقم المطلوب.
- ضرورة إنهاء المكالمات بعبارات مناسبة.
- الكلام بوضوح حيث يجب التكلم بصوت معتدل وليس لشكل سريع.
- لا يجب إبعاد سماعة الهاتف عن المسافة المناسبة حتى يتضح الصوت للطرف الآخر.
- لا يجب أن يشعر المتصل بأن مقدم الخدمة لم يفهم طلبه بل يجب على مقدم الخدمة أن يعيد ما فهمه ويترك المتصل يصبو له.
- الرد على المكالمات فوراً وتقديم التحية للمتحدث والتعريف بالنفس وبالمؤسسة.
- يجب ترك مهمة إنهاء المكالمة للمتصل وانتظار تحية الختام منه.
- عدم مقاطعة المتحدث وإعطائه فرصة للحديث والرد عليه.
- الاعتذار للمتصل عند حدوث بعض الأخطاء غير المقصودة مع محاولة تصحيحها.
- ينبغي أن لا يظهر مقدم الخدمة عند رده على المتصل أنه مشغول بأمر ما كالحديث مع شخص آخر أو الانشغال بالمأكولات أو المشروبات أو غير ذلك.

الإتصال الإداري

الإتصال الإداري هو الإجتماع بالموظفين المباشر، والتواصل معهم من خلال التليفون والإنترنت أو أفراد وسطاء بشكل غير مباشر... وذلك بهدف تبادل المعلومات، الحصول على معلومات عن أدائهم الوظيفي وعن العمل، وتقديم معلومات توجيهية لهم.. الإتصالات الإدارية هي العملية التي تهتم بإيصال المعلومات والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة، أي المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة. وقد أشارت الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة . ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين، كما أنها تتضمن جميع العمليات الإدارية ووظائف الإدارة الخمسة (نعيمة و هاجر، 2017). الاتصال الداخلي هو علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات، ...) وهو تلك العلاقات القائمة بين مختلف المصالح في المنظمة، والطرق التي يتم بها العمل متناسيا في ذلك المهارات التي يجب أن تتوفر في هذا الاتصال، كما يعرف بأنه "عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات و المبادلات"، وهو يمثل مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، ويمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم و قياس مدى تأثيرهم بها و بقيمتها وعاداتها، ومن أبرز وظائف الاتصال ما يلي (حياة، 2007):

- الوظيفة الإعلامية: تدفق المعلومات تجاه الإدارة العليا.
- الوظيفة التوجيهية: تزويد العاملين باتجاهات فكرية مرغوبة وتعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة
- الوظيفة التنقيفية: التنقيف هو زيادة المعرفة أو تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة
- الوظيفة الإقناعية: أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تترك للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم و حرية الموافقة على الرؤساء، و يرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال ؛ ومما لاشك فيه أن العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر؛

- الوظيفة الانضباطية : يعتمد سير العمل في المنظمة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة، و بالتالي يستلزم وجود سياسات و إستراتيجيات ومجموعة من التعليمات و القرارات، و الإرشادات و المذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب اتباعه و ما يجب تجنبه ؛ و تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين لأول يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة، أما الثاني فيأتي من كون المعلومات و الرسائل الصادرة من الإدارة تقتصر على ما يتعلق بالعمل و ظروفه؛
- الوظيفة التكاملية: باعتبار الاتصال عملية تفاعل فإن أبعاد هذه الوظيفة تتبع من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي و الجماعي، ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقق الوظيفة التكاملية في المنظمة من دون ممارسة العملية الاتصالية،

أهداف الاتصالات الإدارية :

1. الإقناع
2. اطلاع المرؤوسين
3. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها
4. توفير المناخ الايجابي
5. تنسيق وصول وتدفق المعلومات من اجل تحقيق الهدف .

قنوات تدفق الاتصالات الإدارية :

1. الاتصالات من أعلى لأسفل (من المدير إلى المرؤوسين) .
2. الاتصالات من أسفل إلى الأعلى (من الإدارة الدنيا للعليا) .
3. الاتصالات الأفقية (الأقسام في نفس المستوى).
4. الاتصالات المحورية (إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً).

طرق الاتصالات الإدارية :

1. الاتصال الشفهي (اللفظي) - المحادثات الندوات الاجتماعات المقابلات وغيرها
2. الاتصال الكتابي - الكلمات، الرموز - التقارير، الأوامر التعليمات
3. الاتصالات الاليكترونية . استخدام التقنيات الحديثة الانترنت، الحكومة الاليكترونية
4. الاتصالات غير اللفظية - الإشارات، تعابير الوجه، لغة الجسد

التحفيز

لقد شغل موضوع حفز الأفراد، وتحفيزهم، وأثره على العمل بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث، وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد؛ ومن أهم هذه النظريات (العشرى، 2010):

نظرية سلم الحاجات:

وهي تعتبر من النظريات المهمة التي وضعت من قبل ماسلو، ومن أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين:

- 1- أن حاجة الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم، بحسب أولوياتها لدى الفرد.
 - 2- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد؛ وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.
- لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات، بحسب أولويتها من الأسفل: - الحاجات الجسمية الفسيولوجية: وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة، كالطعام والماء والجنس والهواء، والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.
- حاجات الأمن والسلامة: وتتضمن هذه الحاجات حاجة الفرد؛ للوقاية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد، ولضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد؛ للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.
- الحاجات الاجتماعية: وتتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته، ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى، وبعيدة عن الحاجات الأولية.
- حاجات التقدير، واحترام الذات: وعندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية؛ فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هي الحاجة الملحة التي توجه سلوك الفرد.

وحاجات الشعور بالذات لها شقان:

الشق الأول: يتعلق بالاعتداد بالنفس، ويشمل: الثقة، واحترام النفس، والجدارة، والاستقلال، والحرية، وإشباع هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالمقدرة والقوة، وبأن الإنسان مفيد وضروري في هذا العالم.

الشق الثاني من حاجات الشعور بالذات: يتعلق بحاجته إلى شعوره باعتراف الآخرين به. - حاجات تحقيق الذات: إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى على المدرج قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلو إثبات الذات على أنه: رغبة في أن يصبح أكثر تميزاً عن الآخرين من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه بنو الإنسان، وعند هذا المستوى من مدرج الحاجات الإنسانية، فإن الفرد يحاول أن يحقق كل قدراته وطاقاته المحتملة، فهو مهتم بإثبات ذاته، وتنميتها بالفكر الخلاق في أوسع معانيه.

ويختلف الشكل الذي تأخذه حاجات إثبات الذات من فرد لآخر؛ فحاجات إثبات الذات يمكن إشباعها من خلال أي خليط من ممارسة الرياضة، أو السياسة، أو البحث العلمي، أو تكوين أسرة، أو الدين، أو الهوايات، أو الدخول في مشروعات الأعمال، وتشير الدراسات والبحوث إلى أن رغبة الإنسان في إثبات الجدارة ترتبط أيضاً بحاجات إشباع الذات، التي يحددها ماسلو.

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد، وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد، وبالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر بشكل واضح أو كلي التحفيز الإنساني؛ إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية، وتعتبر البداية في فهم التحفيز عند الأفراد.

نظرية المتغيرين:

لقد طور فريدريك نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية عليها إلى حد كبير، وقد بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل، التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل.

وقد تم تقسيم العوامل في بيئة العمل إلى قسمين: عوامل صيانة أو وقاية، وعوامل حافزة. - عوامل الصيانة والوقاية: هي التي تنتمي إلى بيئة العمل ومحتواه، وهي تساعد في المحافظة عليه من عدم الرضا عن عمله، وتشمل: السياسة التنظيمية للمؤسسة، والعلاقات المزدوجة مع الرؤساء والزملاء والمرءوسين، والشعور بالاستقرار والأمانة في العمل، وعدالة الراتب مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ولكن هذه الأمور التي ذكرت ليست كافية لظهور الرضا لدى العاملين، أو لحفزه لعمل أفضل، كما أنها لا توصله لمرحلة عدم الرضا؛ حيث يعتبرها أموراً عادية مفروغاً منها.

- عوامل حافزة: وبالتالي لا بد من وجود عوامل مرتبطة بالعمل تعمل على التحفيز، وتجعل العامل راضيًا عن عمله؛ إذا ما استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل، ومنها:

- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف بالإنجاز في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- التقدم والترقي في العمل، وتنمية قدرات العمل عند الفرد.

ونلاحظ من العوامل الحافزة في النظريات السابقة: أنها مركزة حول العمل، بمعنى: أنها تتعلق بماهية العمل، وإنجاز الفرد لذلك العمل، وتحمل مسؤولياته، والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل؛ وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل.

فالعوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة عند ماسلو هي حاجات الصيانة عند هذه النظرية، بينما العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الرابعة والخامسة عند ماسلو - هي نفسها العوامل الحافزة من هذه النظرية التي ذكرناها.

والعيب الموجود في هذه النظرية: هو كونها تحدثت عن عينة من المديرين، ولم تشمل المستويات؛ حيث إن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند المديرين كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد، في نفس المستويات الإدارية الدنيا.

نظرية التوقع:

وهذه النظرية قد طورها "فيكتور فروم" في عام 1964، وتعتبر من أهم النظريات المهمة في مجال التحفيز عند الأفراد، وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل، أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضًا على رغبة الفرد في تلك النتائج، ويوضح هذا الأمر بأن يقول: إن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في نجاح الوصول إلى ذلك الإنجاز.

وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم أنه إذا حقق الفرد إنجازَه، فهل سيكون على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع إذا هما:

التوقع الأول: يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد، وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد أنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا درس، وهذا توقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، وهي: ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالفرد العامل -مثلاً- يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين، فهل سأعطى مكافأة أم لا؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع، هل سينجح أم لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز، والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

تتبع أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري من خلال:

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- محاولة الإدارة لتيسير مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية، وهي الجهد، وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.
- أهم الانتقادات لهذه النظرية:

هي تشير إلى ديناميكية عملية التحفيز، إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

هناك نظريات أيضاً تناولت موضوع الحاجات، ومن النظريات نظرية مكلياند في الحاجات: ومساهمته في عملية فهم التحفيز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية، والتي تؤثر على التحفيز، وهي: الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى التحصيل.

الحاجة إلى السلطة: وهذا النمط من الأفراد يسعون للحصول على السلطة، ويميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية.

الحاجة للانتماء: وهذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والبهجة عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين، فإذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير، وهؤلاء يميلون إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوافر لديهم أيضاً رغبة في تحقيق النجاح، ولكنهم يخافون الفشل، وعادة ما يختارون أو يسلكون الطرق الصعبة، ويرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف.

إن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية والتربوية المختلفة؛ حتى تستطيع تنظيم أعمالها بطريقة جيدة، أي: إن أي منشأة أو وحدة إدارية أو تربوية أو مدرسة ما تمثل مجموعة من الأفراد، تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة؛ ولذلك فإن إدراك هذه العوامل الثلاثة عامل مهم في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف؛ من الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الإنجاز.

متطلبات نظام الحوافز

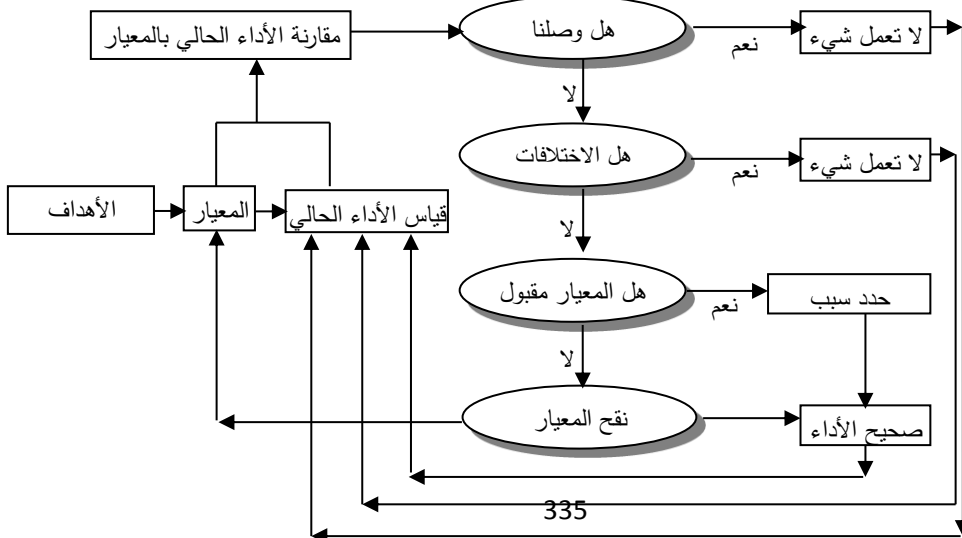
1. يعتمد في بناء نظام الحوافز على مجموعة من المتطلبات تتمثل في مجموعة قواعد ومبادئ تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز، والشكل المولي يوضح هذه المتطلبات
2. وضوح الهدف: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى الطويل، بحيث تسحب جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة التي تحققها).
3. المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل إتقان المساهمين على تقييم أرباح المؤسسة بالتساوي أو العدل بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه، القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
4. تميز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم المتطلبات لمنح الحوافز ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج.
5. القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلى أن الحال في بعض الأحيان يقوم على الأخذ بالوسائل والأسباب والجهد المبذول.
6. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجتهم ورغبتهم كلما زاد الأداء فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالمنشأة لهم، من حيث تزايد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
7. المهارة والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو على براءات اختراع أو دورات تدريبية، أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة (طق و عبيد، 2016).

الرقابة والتقييم

أولاً الرقابة

في كثير من الأحوال تقوم الإدارة بوضع خطة جيدة للوصول لهدف المنظمة ومع ذلك لا تتحقق الأهداف، حيث أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط، الرقابة تعرف بأنها عملية منتظمة (systematic process) يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، وهي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء الفعلي للتأكد من أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها، وكشف مصادر وأسباب الانحرافات وتصحيحها بالسرعة المناسبة.. فالرقابة عملية تمكن الإدارة من التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد (Coping with Uncertainty) كإنخفاض الطلب أو قلة المواد الخام بالسوق..، والقدرة على الكشف السريع على الانحرافات وتصحيحها، الكشف عن الأشياء غير المنتظمة (Detecting Irregularities) مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، تحديد الفرص (Identifying opportunities)، إدارة المواقف الصعبة (Handling complex situations) وتعزيز التنسيق (coordination)،

عملية الرقابة تتم من خلال مرحلتين أساسيتين (Steps In the Control Process) وهما التقييم والتدخل، مرحلة التقييم هي مرحلة يتم خلالها مقارنة الأداء الحالي بالمعيار، وتبدأ بوضع المعيار المناسب لقياس الهدف ثم قياس الأداء الفعلي، وبالحصول على النتيجة يتم اتخاذ القرار المناسب بالتدخل سواء بتصحيح الأداء أو تصحيح الخطط، أو عدم التدخل والإبقاء على الوضع كما هو، أو يتبين له عدم دقة المعايير وبالتالي تغييرها.



وأحيانا يتم تصنيف مراحلها ميكانيكياً بثلاث مراحل وهي مرحلة توفير المدخلات، ومرحلة عملية معالجة البيانات، ومرحلة تحويل المدخلات إلى مخرجات.

مستويات الرقابة

مستويات الرقابة (Levels of Control) يقصد بها مستويات النظرة الرقابية ومستويات المدراء المراقبين، والتي تنقسم بشكل عام إلى ثلاث مستويات وهي الرقابة الإستراتيجية والرقابة التكتيكية والرقابة التشغيلية، الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control) هي رقابة ذات رؤية شمولية للتأكد من تحقيق الأهداف والسياسات العامة والتزام الخطط التكتيكية بها، وهي تتم من خلال مدراء الإدارة العليا (Top-Level Managers) الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.. الرقابة التكتيكية (Managerial Control/ Tactical Control) تقوم بها الإدارة الوسطى (Middle Management) وتركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية لأهداف الأقسام من خلال التقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية، ثالثاً الرقابة التشغيلية (Operational Control) يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا (Low-Level Managers) من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، ومتابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب.

كما تصنف أيضاً الرقابة وفقاً للمدى الزمني إلى الرقابة المسبقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة، الرقابة المسبقة (Feed forward control) هي عملية الكشف عن أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية بالمستقبل، أما الرقابة المتزامنة (Concurrent Control) فهي عملية الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة، الرقابة اللاحقة (Feedback Control) تركز جهودها على تقييم المنتج النهائي.

ورقابة مفاجئة وتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة. الرقابة الدورية : ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية .

وتصنف الرقابة حسب التخصص إلى الرقابة على الأعمال الإدارية (controlling over management duties) وهي عملية تقييم أداء الإدارة نفسها من حيث التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.. أيضاً من ضمن الرقابة التخصصية الرقابة المالية (المحاسبية)، والرقابة الفنية، والرقابة على الأنشطة الروتينية كموايد العمل والأجازات ومعدل الإنتاج اليومي. أما الرقابة وفقاً لمصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة) فتصنف إلى الرقابة الخارجية مثل العملاء والصحافة والمنظمات والدولة.. والرقابة الداخلية وتشمل الرقابة الذاتية، والرقابة المتخصصة

وتتم من خلال إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة.

الأدوات الرقابية

أدوات الرقابة (Means of Control) هي الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات والبيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية .

1) الرقابة بالملاحظة الشخصية: Personal Observation

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

2) الموازنات التقديرية : Budgetary Control

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

* موازنة المبيعات : Sales Budget

وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج، التسويق، التكاليف، الصناعة الغير مباشرة، الميزانية النقدية ... الخ .

* موازنة الإنتاج : Production Budget

وفيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة .

* موازنة الدخل والنفقات : Revenue and Expense Budget

وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية .

* موازنة نفقات رأس المال : Capital Expenditure

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

* الموازنات النقدية : Cash Budget

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن . ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتمل التأخير .

(3) التقارير : Reports

ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

(4) البيانات الإحصائية والرسوم البيانية : Statistical Data

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية . وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

(5) الخرائط الرقابية :

حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل، ولقد تم الإشارة إليها عند الحديث عن الرقابة على الأعمال الإدارية.

المشكلات الرقابية

الإفراط في الرقابة (Too Many Control) لدرجة تصل أحيانا إلى حد متابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين، ومن هنا فإنه يجب توضيح العملية الرقابية كأداة فقط للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات. الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة

Inaccurate or Arbitrary Control

التقييم وقياس الأداء والتغذية الراجعة

حاولت بعض النظريات التفسيرية وضع نظرية لمفهوم الأداء باعتباره دالة للكفاءة أو الفاعلية أو الإنتاجية أو التنافسية..، الكفاءة هي تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة، ووفقا لذلك الإتجاه فالأداء هو المخرجات ذات القيمة التي يتم إنتاجها، بينما اتجه نظري آخر عارض تلك المدرسة وحاولت تفسير الأداء كنتيجة واعتبرته فعل وليس نتيجة، وقدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة، ووفقا لذلك الإتجاه يعرفه بومدين (2006) على أنه "تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين (زعبي، 2014)، الإتجاه الثالث فيعتبره مدى التلاقي ما بين الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، فهو يدمج ما بين الكفاءة والفاعلية المتحققة ويعتبر الأداء علاقة ما بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، أي حاصل تفاعل عنصرين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الإستخدام وتعني بذلك عامل الفاعلية، ووفقا لذلك الإتجاه يعرفه الربيق (2004) بأنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً، ويعرفه الداوي (2010) على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما عرفه كريس أشتون (2002) على أنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، أما العلواني (2006) فقد عرفه على أنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم (الزطمة، 2011).

ويقوم منهج التميز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في القيادة والعميل والعاملين والأداء، التميز هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على التوجه بالنتائج و التوجه بالعميل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والتطوير، تميز الأداء يعني زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وتحسين نوعية المخرجات وتحسين المشاركة والمسؤولية وإرضاء العاملين والحفاظ عليهم وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر وثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة، وهو ما يلزم تدريب الموظفين على تطوير العمليات واتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات تميز الأداء (جميل و سفير، 2011)

تقييم الأداء المؤسسي يتمثل في أربعة عناصر رئيسية تتمثل في العملاء والعاملين وأصحاب المصلحة (مالكي الشركة والوردين) والأهداف، تقييم الأداء يمكن من خلالها تزويد المؤسسة بتغذية عكسية من أجل تطويرها بخطط مستقبلية، كما يزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد والأداء الوظيفي، وهي عملية دورية تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف بالجهود التي تم بذلها والتي قامت بها المؤسسة ومدى تحقيقها لأهداف المخططة (Gore, 1997)، تقييم أداء المؤسسة تجاه العملاء يهدف بشكل أساسي إلى فحص أداء المنظمة نحو رصيد العملاء ورصيد الثقة والرضا بنفوس العملاء هل تحسن إلى الأفضل أم تدهور؟، أما من جانب أصحاب المصلحة مالكي الأسهم والموردين فتقييم أداء المنظمة تجاه أصحاب المصلحة فيهدف للتساؤل هل أدت سياسات وإجراءات الإدارة إلى تحقيق أفضل حالة رضا إلى أصحاب المصلحة أم إلى حدوث إشكاليات أدت إلى تدهور العلاقة ما بين النظام الإداري وما بين أصحاب المصلحة؟، تقييم الأداء الوظيفي يعني قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين وذلك بالرجوع لمعايير موضوعية سلفاً بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء، وذلك من خلال جانبيين وهما الجانب الموضوعي بالتركيز على كمية الإنتاج والنوعية والسرعة وتحقيق الأهداف، والجانب السلوكي ويتعلق بصفات الفرد الشخصية كالمقابليات والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب (ماضي، 2005).

أهمية تقييم الأداء هي معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في الأنظمة الإدارية والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها وكيف يمكن تطويرها وتخطيط البرامج التدريبية اللازمة، بالإضافة إلى تحديد المكافآت والقيم الموضوعية المستحقة للموظفين والعاملين مقابل أدائهم وأعمالهم وذلك من خلال إتباع معايير موضوعية محددة (Tesoro & Tootson, 2016). حيث تهدف عملية قياس الأداء إلى معرفة البيانات والمعرفة التي تمكن المنظمة من الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات المتحققة ومقارنتها مع الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة و النتائج التي تحققت فعلاً فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة (عبد المحسن، 2004)، ويشير كلا من وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلماً ستقدم في

أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم" (تونسند و جيهاردت، 1998، صفحة 205)، ومن أهم أهداف قياس الأداء الأهداف التالية:

1. الرقابة (Control) وتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
2. التقييم الذاتي (Self-Assessment) لأداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
3. التحسين المستمر (Continuous Improvement) وتحديد مصادر العيوب، و اتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.
4. تقييم الإدارة (Management Assessment) والتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها وتعمل بكفاءة وفعالية (ماضي، 2005).

الفرق بين معايير الأداء ومؤشرات القياس

المعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه فهو رقم بالمؤشر، ويمكن اعتباره الهدف المخطط بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه بهدف الضبط، على سبيل المثال: معيار درجة حرارة الإنسان هي 37 درجة، أما مؤشر القياس فهو مؤشر مقياس الحرارة بالترموتر، المقياس هو الأداة التي يتم القياس بها كالترموتر، المقياس هو ما يتم القياس به أما المعيار فهو ما يتم القياس بناءً عليه، تتم هذه العملية بهدف التقييم والتدخل لتعديل القراءة نحو القراءة المعيارية (ماضي، 2005)، معايير الأداء تسمح للمنظمة فهم مدى علاقة نتائج قياسات الأداء أو مؤشرات القياس مع المستهدف، وتعرف معايير الأداء بأنها مستوى الرضاء المقبول عن الأداء.

معيار الأداء هو العنصر المناسب (مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلاً، والوقت المستخدم في التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقيم الأداء ككل (Lockamy & Cox, How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits, 1994)، وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع

المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال (مازن، 2004)

مجالات الأداء التقليدية تركز على قياس الأداء المالي مثل معدل دوران المبيعات، الربح، الديون، معدل العائد على الاستثمار، عدد الخدمات، عدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمات، مقاييس الأداء الأحدث لا تركز فقط على المجالات التي تهدف لمعرفة كمية الربح أو الخسارة أو عدد الخدمات المقدمة للعميل، ولكن أيضا لتفسير القوى المحركة وراء نجاح أو فشل المنظمة، ومن هنا فإن النماذج المحاسبية وحدها لا تتضمن العناصر التي لها علاقة بالنتائج المالية الجيدة أو غير الجيدة في المستقبل. فالمقاييس المالية لا تؤدي بدرجة كافية إلى تحسين رضا العميل، وتحسين الجودة، وتقليص دورة الإنتاج، وحث دافعية العاملين. وتعتبر المقاييس التشغيلية هي محركات الأداء المالي في المستقبل، والنجاح المالي هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد. وبالتالي فالمنظمات في حاجة إلى مقاييس للأداء تركز على محركات الأداء في القياس (ماضي، 2004).

وفي ظل التعقيد الذي يواجه إدارة المنظمات هذه الأيام، يجب على مديري المنظمات أن يكون لهم القدرة على النظر إلى أداء المنظمة ككل، وخاصة لأن البيئة التي تعمل فيها المنظمات بيئة متغيرة ونجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة، والمنظمة لا تستطيع بناء نظام ذاتي لقياس الأداء، وعلى هذا فهي في حاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي، مثل الاستماع للعملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. والمقاييس في حاجة لأن تستخدم بطريقة تؤدي إلى تطوير النتائج التي يكون لها تأثير أو قيمة في المستقبل، ويأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعلم والابتكار. وهذا هو الهدف الجوهري والحقيقي لنظام قياس الأداء الجيد، وتتوقف فعالية قياس الأداء على أن تمتلك المنظمة نظاما جيدا للقياس، وذلك بتطوير وتنفيذ نظام متفوق لقياس الأداء، ويلعب قياس الأداء دورا مهما في جعل المنظمة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

التطور التاريخي لقياس ومعايير الأداء

قياس الأداء (Performance Measurement) هو التطور التاريخي للرقابة على الأداء والذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعملية الرقابة غالبا ما تتم سنويا ولكن في بعض الحالات تكون ربع سنوية أو قد تتكرر كثيرا، وبالتالي تركز الرقابة على التكلفة وتوصيل الخدمة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة، الرقابة من خلال معايير الأداء تتم من خلال مقارنة الأداء الحالي للوحدات بالأداء السابق، أو مقارنة

النتائج المتحققة بالمعدلات المستهدفة (Joseph & Harry, The Case For Performance Monitoring , 1992)، نماذج قياس الأداء التقليدية ظهرت لأول مرة عام 1915 وذلك من خلال التركيز على الجوانب المالية في التقييم، ومن أشهر هذه النماذج نموذج شركة DUPONT لقياس العائد على رأس المال المستثمر (بحيرى، 2004، صفحة 333)، تطورت مقاييس الأداء بعد ذلك نحو التركيز على قياس الإنتاجية والجودة، والوقت، والكفاءة، وفعالية المنظمة في ترشيد التكلفة وتنفيذ البرامج (Joseph & Kathryn , Improving Government Performance, 1989, p. 15) فيرجع إلى عام 1938 وذلك من خلال بحث نشرته هيئة (ICMA) اختصاراً لـ International City Management Association بعنوان " قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح أسلوب لتقييم الإدارة"، والذي ناقش الطرق المحتملة لقياس عدد من أنشطة المحليات (Kopczynski & Lombardo, 1999)، وفي الخمسينات استخدمت شركة RAND بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بها، وهذا أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج والموازنات، وقد استخدم نظام القياس في البداية في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك في الأمور غير العسكرية في الوحدات الفيدرالية على يد الرئيس Lyndon Johnson في نهاية الستينيات (Zimmermann, 2001)، وفي منتصف السبعينيات ظهرت محاولات اهتمام بقياس الأداء، وفي تلك الفترة حدث تعاون بين (Urban Institute) وبين (ICMA) لتقديم كتابين بهدف تقديم شكل علمي وعملي لقياس أداء الحكومات المحلية التي تهتم بتجميع وتحليل البيانات عن الأداء المحلي، وفي الثمانينيات تم الدمج ما بين مفهوم قياس الأداء وما بين إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن قياس الأداء يهتم بأفكار جودة الخدمة، ورضاء العميل، والإدارة بالنتائج، وبالتالي تحول مفهوم قياس الأداء إلى قياس الواحي الكمية بالإضافة إلى محاولات ترجمة الجوانب الكيفية غير الكمية إلى قياسات كمية يمكن قياسها، خاصة مع أعمال جورج أوديورن (George S. Odiorne) عام 1987، بالتركيز على المشكلات التي تواجه المنظمة (Odiorne, 1987)، وقد زاد هذا الاهتمام بتطوير مؤشرات الأداء في الفترة التي شهدت ظهور حركة إعادة الاختراع في التسعينيات (Kravchuk & Ronald , 1996)، وفي كتاب إعادة الاختراع والذي صدر عام 1993 أشار Osborne and Gaebler إلى أهمية المواطن والأحزاب البرلمانية في توفير المعلومات التي تساعد في عملية القياس، ومنذ بداية التسعينيات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظراً لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل، ومن هنا قدم Kaplan and

Norton مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس وتطوير الأداء في المنظمة (Gold, 2018).

أهم الخصائص التي يجب أن تتضمنها مقاييس الأداء

فعالية المقاييس تعتمد على تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة وتوصيلها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب، وذلك من خلال تحديد ما الذي يجب على المنظمة أن تقيسه، وتحديد المقاييس التي تصف وتعكس الأهداف الإستراتيجية وتعبر عن النتائج، ويجب أن تتصف المقاييس التي يتم تصميمها بما يلي (Hack, 2018, p. 2)

1. أن تستجيب للأولويات التنظيمية المتعددة وتكون قادرة على قياس الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
2. ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
3. أن تساهم في تحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة.
4. إعطاء صورة واضحة وكاملة ودقيقة وصادقة عن أداء المنظمة.
5. تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
6. أن تكون البيانات اللازمة لمؤشر القياس متوفرة أو يمكن توفيرها بسهولة.
7. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
8. أن تكون مقاييس مختصرة وتجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
9. أن تتضمن المقاييس مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية (Henry & Dickey, 1993)

قياس الأداء المتوازن

ظهر الاتجاه نحو القياس المؤسسي أي قياس أداء المؤسسة ككل، أي الإهتمام بقياس العناصر الملموسة وغير الملموسة وليس التركيز على الأصول الملموسة فقط كبداية لظهور مدخل قياس الأداء المتوازن (Bourguignon, 2001, p. 2)، فقد تبين من الدراسات التي تم تنفيذها في كثير من المنظمات، أن استخدام المنظمات لمؤشرات تمد الإدارة بمعلومات عن مستقبل المنظمة يعتبر عملية هامة وأساسية في نجاح هذه المنظمات، بحيث تسمح هذه المؤشرات للمنظمات أن تخطط للمستقبل وتستطيع مواجهة ومعالجة المشكلات قبل وقوعها (Jose, 1999)، المؤشرات المالية توصف بالمؤشرات التاريخية لأنها تركز حول تقييم الأداء في الماضي عن المستقبل، مقاييس الأداء المالية وحدها نادرا ما تمكن المديرين من المعلومات التي يحتاجونها في صناعة القرارات الإستراتيجية، كما أن المعلومات التي تقدمها للمديرين غالبا ما تكون قصيرة الأجل، كما أن الإعتماد على المؤشرات المالية فقط يعرقل المنظمة من تبني الفرص في الأجل الطويل أو

التعامل مع تهديدات المستقبل (Jonathon & Richard , 2001)، يتبين من ذلك أن مدخل قياس الأداء المتوازن يهدف للتركيز على ضرورة فهم أهمية المقاييس والمؤشرات لتحقيق الأهداف، فمؤشرات العائد المالي تقيس مدى تحقيق أهداف المنظمة المالية فقط، ولكنها لا تقيس باقي العوامل الأخرى، كمعرفة حاجات وتوقعات ومستوى رضا العملاء (Slovensky & Others, 1998)

مؤشرات قياس الأداء

قياس الأداء (Performance Measurement) هو الطريقة التي يتم من خلالها تقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة، حيث يمثل مقياس الأداء الأداة التي يمكن من خلالها الحكم على الأمور، لتجنب التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها، وتجنب المقاييس أو المعايير المزدوجة، فالمقياس عندما يفقد موضوعيته يفقد القدرة على القياس الصحيح والوصول إلى الحقيقة فيما يتعلق بالتعاملات المختلفة بين الأفراد والمجموعات، وتتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير، ومقاييس الأداء تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وإنجاز أهداف المنظمة. ونظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها، والمدخل الرئيسي لتطوير فعالية المقاييس هو تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة وتوصيلها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب. إذا ما الذي يجب على المنظمة أن تقيسه؟، يجب على المنظمة أن تبدأ باختيار المقاييس التي تصف وتعكس الأهداف الإستراتيجية، وتعبر عن النتائج، وتركز على المخرجات. ويجب أن تكون مقاييس الأداء قادرة على أن تستجيب للأولويات التنظيمية المتعددة، وأن تكون قادرة على قياس الجوانب التي يمكن من خلالها التشجيع على التحسين في العمليات التي تقوم بها المنظمة، كما يجب أن تكون قادرة على إعطاء صورة واضحة وكاملة ودقيقة وصادقة عن أداء المنظمة، وأن تتضمن مزيج من المؤشرات (Performance Indicators) المالية وغير المالية (ماضي، 2005)، مؤشرات الأداء وهي العنصر المناسب (مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلاً، والوقت المستخدم في التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقيم الأداء ككل (Lockamy & Cox, Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits, 1994)، وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو

التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال (مازن، 2004).

مجالات قياس الأداء

المجال هو الإطار العام الذي يضم مجموعة من الأهداف التي تشترك جميعاً في خصائص معينة مشتركة، يمكننا التمييز ما بين المجال المالي والإقتصادي والمجال الفني والتقني والمجال النفسي والسلوكي والإجتماعي، بتحديد مجالات الأداء يمكن تحديد أهداف ومعايير ومقاييس الأداء (مخير، 1999، صفحة 15)

مجال الفعالية (Effectiveness) تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

مجال الكفاءة (Efficiency) وتتضمن المؤشرات التي تهدف إلى قياس هذا المجال نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة. مجال الإنتاجية (Productivity) وهي العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

مجال الجودة (Quality) وذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الإنتاج. مجال وقت التشغيل (Timelines) وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل (Jose , 1999).

مجال الأمان (Safety) وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون (طه، 2004).

معايير الأداء

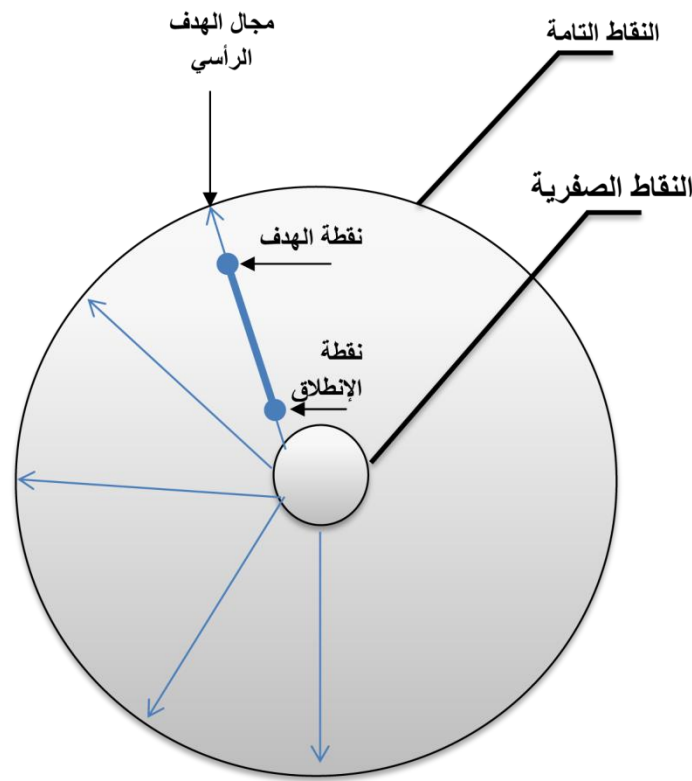
بتحديد مجالات ومؤشرات الأداء تبدأ خطوة تحديد معايير الأداء (Metric Selection) التي سيتم استخدامها في عملية القياس، لقياس مدى كفاءة أداء العمليات أو تخصيص الموارد وفهم مدى أداء عمليات المنظمة، لتحديد معايير الأداء يجب مراعاة أن تكون المعايير نابعة من إستراتيجية المنظمة وتعمل على تطوير أنشطة وأعمال المنظمة، المنظمة تسير في عالم يتسم بالتغير السريع تتغير معه المفاهيم والرؤى والأهداف لذا يجب مراعاة أن تتسم المعايير بالمرونة وأن تكون قابلة للتغير بما يتوافق مع التغيرات السريعة في الإستراتيجيات والعمليات والبيئة ككل،

التغيير الاستراتيجي من شأنه تغيير معايير الاداء، فالأداء بشكل عام يختلف مفهومه وفقا للتغيير الإستراتيجي مما يتغير معه طبيعة معيار الأداء، فالمعيار النموذجي بالماضي لا يصلح مع التغيرات الإستراتيجية كمعيار نموذجي لقياس مدى الأداء التنظيمي للمنظمة، ولذلك فالمنظمات اليوم تقوم بتخصيص قدر كبير من الأهمية والجهد الموارد المخصصة للبحث والتطوير نحو التغيير الاستراتيجي ومعايير الأداء (Stephn, Couler , & Mary, 2004)، ويمكن النظر إلى الاداء التنظيمي على المدى البعيد على أنه عملية مشتقة من التغيير الإستراتيجي، أي ان التغيير الإستراتيجي مصدر رئيسي لتحديد معايير الاداء التنظيمي الفعال، حيث أكدت العديد من الجهود البحثية على أن العوامل البيئة والتغيير التكنولوجي والقوانين والتشريعات والتغيرات الاقتصادية تؤدي الى اجبار المنظمات على تغيير هيكلها التنظيمي والإستراتيجيات التي تعتمد عليها (Hall, 1992)، بحيث يسهم هذا التغيير في تغيير ثقافة والممارسات الإدارية لتلك المنظمات الادارية مما يؤدي إلى تغيير مفهوم الأداء وبالتالي معايير تقييم الأداء حتى المفاهيم القديمة المتعلقة بالعائد والمبيعات (Newman & Nollen, 1996)، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن التغيير الإستراتيجي يمثل أحد قوى التغيير القوية المصممة اساسا لتطوير الاداء التنظيمي (Hellriegel, Jackson, & Slocum , 1999)، كما أثبتت العلاقة الطردية المتزايدة ما بين التغيير الإستراتيجي والاداء التنظيمي. (Fey, 2000)

كما يجب أن تتسم المعايير بالوضوح وأن تتركز الجهود لأن تكون المعايير أكثر كفاءة في تحديد الوضع والنتائج لأن اعتماد الإدارة على عدد كبير من المعايير غير الواضحة من شأنه أن يقلل من الكفاءة الإدارية وتخطيط القرار، معايير الأداء يجب أن تعبر عن مستوى الرضاء المقبول عن الأداء، فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والإصلاح، أما المقياس فهو الأداة التي يتم القياس بها كالترموتر من أجل المقارنة بين المتغيرات بهدف التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، بمجرد تحديد مقياس الأداء تستطيع المنظمة استخدام المعايير لتحقيق التقدم ورفع كفاءة أداء العمليات وتخصيص الموارد (Alisha & Terry , 2003).

معايير الأداء التي تتعلق بنمذجة فعالية التكلفة وكفاءة إدارتها بشكل جيد يجب أن أن تكون قادرة على تحديد القياس النموذجي لكل وحدة أو عملية بسلسلة الإمداد، وبيان مدى جودة العائد إلى التكلفة كنسبة العائد إلى التكلفة والتكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة، معايير الأداء المتعلقة بإنتاجية العاملين هي تلك المعايير التي تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد، ومؤشرات الأداء الأساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير

وطلبات الشراء) في فترة محددة وحجم العمل (عدد العملاء الذين تم خدمتهم) لفترة محددة، وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب لفترة محددة، معايير كفاءة العمليات تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات من الممكن أن تتضمن معدل الخطأ ومعدلات الدقة، كما يجب أن تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة ودرجة ميكنة العمليات، معايير الأداء المتعلقة بدورة الوقت تشير إلى وقت تنفيذ المهمة ومؤشرات الأداء الرئيسية، والتي ينبغي أن تكون قادرة على قياس الوقت النموذجي لأداء الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم، والعوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام.



محددات الأداء

محددات الأداء هي تلك العوامل التي تتحكم في تغير معدلات الأداء، والتي بضبطها يمكن التحكم في تغير معدلات الأداء، فيما يتعلق بمحددات الأداء الوظيفية يمكن إيجازها في ثلاثة عوامل أساسية وهي الجهد والقدرات والإدراك، الجهد يشير إلى حجم المجهود الذي يقوم به الفرد والقائم على الطاقات الجسمانية والعقلية لأداء مهمته، أما القدرات فتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي تتسم بالثبات لفترة طويلة، فهي غير قابلة للتغير خلال المدى القصير (Hack, 2018)، أما الإدراك فيعني قدرة الفرد على إدراك طبيعة الدور الوظيفي

أو مهمته الوظيفية والمهمة كل، ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، لأن العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يقوم ببذل جهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وأخيراً الفرد الذي يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل وفق المستهدف، وبالتالي فيكون أدائه أيضا منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد في مجال وضعيف في أحد المجالات الأخرى (زعبي، 2014)

قياس و تقييم أداء العاملين :

حيث أن المنظمة تقوم على أداء موظفيها و استمرارها يعتمد على قدرة موظفيها بالأداء بصورة سليمة و منتجة لكي تضل مواكبه لتحديات العصر و العولمة لذلك كان لابد للمنظمات من قياس و تقييم مستويات العاملين لمعرفة مدى قدراتهم على الإنتاج و الاستمرار في المنظمة لذلك كان لابد من أن نوضح معنى التقييم و أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة حيث يعرف التقييم على انه:"

تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم" (توفيق، 2006) أو هو " أهم وظائف لأداره فهو الوظيفة الخامسة بعد الرقابة ولأيهمة القصوى في رفع شأن المنظمات وتقوية وتدعيم موقف الإدارة في مواجهة الملاك لذا تعتم به الإدارة لتعيد صياغة أهدافها وسياساتها وتخطط له التخطيط الأمثل"

أي أن تقييم الأداء يعني: المهارات و المميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى و مستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية حيث يقوم إذا كانت النتيجة سلبية و يحفز و يدعم إذا كانت ايجابية كما و يعرف بأنه: تقييم الأداء على أنه العملية تحديد المساهمات و الأعمال و الانجازات التي يقدمها الموظف للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.

و حيث أن تقييم الأداء يعبر عن العمليات المهمة إداريا و تقنيا فهذه الوظيفة توزع و تقسم لأكثر من جهة لأدائها و ذلك للحصول على نتيجة خالية من الآراء الشخصية أو الميول النفسية .

أنواع و أقسام التقييم :

تقييم الرئيس و المشرف :

حيث يكون الأقرب للموظف و مراقب لإعماله بشكل يومي و يستطيع أن يقدم صورة كاملة عن أدائه و يفهمهم بسهولة حيث من أهم و اصدق جهات التقييم لكن يؤخذ عليه انه من الممكن لن يتأثر بموقف الموظفين من مشرفيهم.

تقييم رئيس المشرف المباشر :

حيث يراجع تقييم المشرف المباشر و أحيانا يتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا حيث يضيف نوع من الحيادية للتقييم.

التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران :

حيث يقيم العاملين بعضهم بعض و غالبا ما تدخل الاعتبارات الشخصية بالتقييم و لا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي .

تقييم اللجان :

حيث يتم تشكيل لجان من الرؤساء و الموظفين المحتكين مباشرة مع العاملين و يستطيعون إصدار تقييم عنهم لكن من غير تحيز .

التقييم الذاتي :

حيث يقوم الشخص أو الموظف بتقييم أدائه و هذه الطريقة تخلق الشعور بالمسؤولية لتحسين الأداء .

تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية :

حيث يستعان بهم لما لهم من الخبرة و المشورة .

عناصر تقييم الأداء :

• **تحديد الغرض:**

معرفة ماذا تريد الإدارة من العليا من العملية التقييمية من حيث :
هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

1- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

2- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الإستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

4- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية." فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء "أي بمعنى أنها تقدم معلومات للإدارة عن كفاءتهم أو لتحديد الأجر و المكافئة بالإضافة للتعرف على المهام المناسبة للموظف و معرفة أوجه القصور بأداء الموظفين و ضمان عدم إهمال الموظفين و مراقبتهم .

• تحديد المسئول عن عملية التقييم :

حيث يتم اختيار احد الطرق السابقة

• تحديد وقت التقييم :

• حيث لابد من تحديد الفترة الزمنية للتقييم مع مراعاة و معرفة كم مرة سوف يتم التقييم و متى حيث غالبا ما يتم مره بسنه و لكن هذا يحدث بعد أن تطرح المنظمة على نفسها عدد من الأسئلة و التي من أهمها :.

" كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ - متى تتم عملية التقييم؟ فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة."

معايير التقييم :

حيث تعتبر من ركائز قياس التقييم و هي تمثل مجموعة من الصفات و النتائج السلوكية حيث تعبر عن الموظف و من أمثلتها :

العنصر	الشرح
مستوى الأداء.	تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه.
	ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً. ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الانتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ.
إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.	مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.
الحرص على أمور السلامة والوقاية	تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبه له والتنبه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.
المحافظة على أوقات الدوام .	معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.
المهارة في التخطيط.	وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الامكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.
المهارة في الإشراف.	والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والانضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة .
المهارة في اتخاذ القرار .	لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.
المعرفة بنظم وإجراءات العمل .	ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته .
القدرة على تطوير اساليب العمل.	لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناء لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج الأفضل .
تقبل التوجيه.	ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.
السلوك العام.	وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أو ثمن عليها واداءه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.

طرق التقييم التقليدية

قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة"

طريقة المقارنة المزدوجة: تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثني مثني، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

طريقة التوزيع الطبيعي: هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

طريقة البيانات: يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم. عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

طريقة الوقائع الحرجة: يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً.

الطريقة المقالة: يكتب الرئيس تقرير عن الموظف بصورة مقالية تبدي رأيه في الموظف إيجاباً أو سلباً و مستوى أدائه و قوة مهاراته .

الطرق الحديثة للتقييم :

و حيث الطرق القديمة كانت كانت أبرز عيوبها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيّمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً أو أن يكون التقييم منصفاً للموظفين وضع العلماء مجموعه من الطرق الحديثة و التي من أهمها :

قياس التدرج على أساس السلوك: تربط بين طريقتي المواقف الحرجة و التدرج البياني حيث يحدد عامود لكل سلوك و يقيم الأفراد على أساس سلوكهم بيانياً وفق للمواقف التي يكونون بها .

مقياس الملاحظات السلوكية: حيث يقيم السلوك و الأداء بمقدار الأهداف المحققة والمرجوة من العمل حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة والوظيفة ومن ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف حيث توضع مجموعة من الأوزان الوظيفية و من ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصل عليها

طريقة مراكز التقييم: تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينة و غالبا ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط و التنظيم و العلاقات و غيرها من الصفات لكبار المديرين حيث " يتمتع مركز التطوير والتقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف، الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل" كما و " تشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، وتتطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية (psychometrics) مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل والتي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة (aadcarabia, 2018) .

طريقة الإدارة بالأهداف " حيث أن الهدف الذي تقوم عليه المنظمة و تحقيقه هو جوهر العملية الإدارية فأن الموظف يقيم على مدى تحقيقه للهدف لذلك تعد طريقة إدارة الأهداف " فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ماتم إنجازه منها فعليا.و تقوم من خلال : يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف من ثم حدد الموظف - في ضوء هذه المسئوليات - أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية - 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً - تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها بعد ذلك يقوم المشرف في ضوء المسئوليات - والمستهدفات - بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة "

"نظام التقييم وفق المخرجات : يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل الأفراد مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف أو بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل الأفراد والمشرفين وبعد ذلك يجري تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء الأفراد على ضوء مستويات الانجاز **طريقة قوائم المراجعة (Review Checklists Techniques)** وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وتسمى المقالة (Essay) وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص، ويطلب من المقيّم التأشير على السمة التي تنطبق أكثر من غيرها على أداء الفرد حسب رأيه الشخصي، وهذه القائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين (Beach, 1970:322) .

و على الرغم من ما لتقييم الأداء من أهمية و مميزات إلا انه لا يخلو من مجموعة من العيوب أهمها " استخدام التقويم كأداة للهيمنة والتهديد، التحيز الشخصي وتأثر التقييم بالعلاقات الشخصية والتفاعلات خارج نطاق العمل وعدم وجود الحزازيات بين الموظفين. التوجه نحو الوسط حيث ما تعطى الدرجات غالباً نحو الوسط لإرضاء الجميع. التساهل أو التشدد حيث يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الآخر يعطي درجات متدنية، الحالة النفسية للمقيم وقت التقييم حيث تؤثر الحالة النفسية إيجاباً أو سلباً على نتيجة التقييم

قياس الأداء

وتعتمد عملية قياس الأداء **Measure Performance** على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه، ثم مقارنة الأداء بالمعايير، وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية **Compare Performance To Standards** حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء **Management By Exemption** في هذه الخطوة مجاًلاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير. المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار . أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

* تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

1. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.
2. توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .

و تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس: فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة. وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات .

ب. قياس النتائج كمية وكيفية : من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ت. استخدام حالات معينة في الرقابة (using case study in control): ومثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين . فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة ، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكرار أو عدم الرضا .

مؤشرات أداء العمل

أولاً مؤشرات الأداء الزبوني

مؤشرات الأداء الزبوني هي تلك المؤشرات التي تهدف إلى قياس مدى أداء المنظمة تجاه العملاء، سواء عملائها الحاليين كماً وكيفاً، أو حصتها من سوق الطلب وقدرتها على المنافسة على الحصة السوقية وفيما يلي أبرز مجالات مؤشرات أداء المنظمة الزبوني :

مؤشرات القدرة على تلبية التوقعات

تعبّر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع العميل إلى الحصول عليه من خلال خدمة أو منتج معين، والتي تنشأ بناءً على الخبرة المتعلقة باستعماله السابق له أو من خلال الاتصال بالآخرين أو من خلال المعلومات المتعلقة بالدعاية والإعلان عن المنتج التي تقوم الإدارة بنشرها، تتحدد قدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء فيما يطلق عليه بالقيمة المدركة (الأداء الفعلي) وهذا يعني مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلاً العميل نتيجة استعماله للخدمة، والقيمة المدركة هي قياس للجودة نسبة إلى السعر المدفوع، أما المطابقة فهي عملية إيجاد الفرق بين

مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه العميل بعد تلقي الخدمة، فإذا كان الأداء الفعلي أو المدرك اكبر من أو يساوي التوقعات التي كوّنها العميل فهنا يصبح أداء المنظمة الزبوني جيد أما في حالة انخفاض المطابقة عن توقعات الزبون ففي هذه الحالة فإن المؤشر يدى على تدهور أداء المنظمة الزبوني (بوزيان، 2014)

مؤشرات تحقق الرضاء الزبوني

وهي المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقق الرضا لدى العملاء والنتائج عن استهلاكهم للمنتج الذي تقدمه المنظمة، وذلك من خلال قياس مدى إشراك المنظمة للعملاء في مناقشة خطط المؤسسة، والتواصل معهم خاصة العملاء الذين تعاملوا مع المؤسسة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب، ومن أبرز المؤشرات الدالة على تحقق الرضا لدى العملاء سلوك تكرار الشراء والحديث الإيجابي عن المنظمة (كشيدة، 2002)، ويعد سلوك التحدث بكلام ايجابي عن المنتج أو الخدمة من أهم السلوكيات الايجابية الناجمة عن الرضا إذا يقوم العميل بتخزين الشعور والانطباع الايجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذين من حوله (جورج، 2013).

مؤشرات معدل الاحتفاظ بالعملاء

يعني ذلك استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وهنا يجب التحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء العميل عن مستوى رضاه، إذ يفترض أن العميل الوفي يبقى وفياً للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولائه

مؤشرات فقد العملاء

وهو المؤشر الذي يوضح عدم تكرار عملية الشراء من العملاء المعتادين، ويكون ذلك المؤشر أكثر إيضاحاً في قياس مدى فقد العملاء بالمنتجات التي ترتبط بمعدل تكرار كبير للتعامل على المنتج بالشراء، أما المنتجات المعمرة والتي لا تتسم بمعدل تكرار شراء مرتفع فينخفض معها كفاءة المؤشر على القياس، ويمكن للمؤسسة إجراء مقابلات مع العملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة من أجل إجراء حوار و الاستماع إلى إجابة الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحول، وهذا لمعرفة الإجراءات التي يمكن اتخاذها، و التصرفات الواجب القيام بها من أجل التغلب على المشاكل ومعالجتها والتقليل من معدل فقدان العملاء (حاتم، 2005)

مؤشرات معدل التحول إلى المنافسين

قد تفقد المؤسسة الزبون والذي يتحول بدوره عن استهلاك المنتج بشكل عام، بينما في حالات أخرى يعني فقد المؤسسة للمنتج تحول الزبون إلى المنافسين، ويعد سلوك تحويل التعامل إلى جهة أخرى رد فعل سلوكي ناتج عن عدم حدوث الرضا عن الخدمة مما ينتج عنه حالة هروب

العملاء، لذا فإن مؤشر قياس مدى تحول العملاء إلى المنافسين من المؤشرات الهامة الدالة على مدى أداء المنظمة تجاه العملاء (نسبية، 2014)، وبالتالي ففي حالة انخفاضه عن المعيار المستهدف فيجب على المؤسسة الوصول إلى السبب والعمل على القضاء عليه، ومن أسباب التحول عدم توفر الخدمة المطلوبة، استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل، مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى.

مؤشرات معدل الشكاوى

معدل الشكاوى المرتفع مقياس لضعف الأداء الإداري تجاه العملاء وتحقيق توقعاتهم والرضا الزبوني، وقد تنتج الشكاوى بسبب وجود أخطاء بالمنتج أو الخدمة أو التأخير في تسليم الخدمة لم يطلبها العميل، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك عملاء لا يفضلون الشكاوى من سوء الخدمة ولا يجذبون فكرة تقديم الشكاوي أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، ويفضلون الإنسحاب وعدم تكرار تجربة الشراء مرة أخرى من المنظمة وبالتالي تكون المؤسسة عرضة لخطر فقدان العميل، ومن أجل الوصول إلى قياس يمكن من خلاله تقييم الأداء الفعلي للأداء الزبوني أحيانا تلجأ المنظمات لما يطلق عليه بالعميل الخفي ويقوم بأحد الأشخاص ليقوم بدور العميل، و يطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية و الإيجابية، في بعض الحالات هؤلاء العملاء المتخفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا العميل بإبداء الشكاوى والاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع، وترتكز عملية معالجة شكاوى العميل على الاستماع إليه و تحقيق الاتصال لفترة معينة أو اتصال دائم، حيث تقوم المؤسسة في معالجة بعض الحالات باستدعاء العميل وإجراء حوار مباشر معه (كشيدة، 2002).

مؤشرات الحصة السوقية

يتم تحديدها على أساس عدد عملاء المؤسسة الذي يعطي مؤشراً حقيقياً ومعبراً عنها، كما أن فقدان زبون أو عميل بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية، ويمكن معرفة درجة رضا العميل من خلال أن زيادة الحصة السوقية لمؤسسة ما مثلاً راجع إلى زيادة عدد عملائها و هو ما يفسر بأن العملاء راضون عن الخدمات المقدمة من طرفها.

ثانياً مؤشرات الأداء الإقتصادي

تهدف المؤشرات الإقتصادية إلى تقييم وضع وأداء المنظمة الإقتصادي، وذلك من خلال خمس مجالات رئيسية للأداء الإقتصادي وهي مؤشرات نسب النشاط (Activity Ratios)، ومؤشرات

الكفاءة (Efficiency)، ومؤشرات السيولة (Liquidity)، ومؤشرات الأمان (Safety)، ومؤشرات الربحية (Profitability) وفيما يلي تفصيل لتلك المؤشرات (البطراوي، 2017):
أولاً مؤشرات نسب النشاط

مؤشرات نسب كفاءة النشاط (Efficiency Activity Ratios)، أو كفاءة تشغيل الأصول أو كفاءة نشاط الوحدة الاقتصادية، تهدف هذه المؤشرات إلى الموازنة ما بين حجم الوحدة الاقتصادية (قيمة أصولها) أو حجم جزء معين منها وما بين الإيرادات المتحققة، بغض النظر عن مجمل أو صافي الربح من هذه الإيرادات، والذي يعكس مدى التوازن ما بين قيمة الأصل ومدى تناسبه مع نشاط تشغيله، أو كفاءة إدارة الأصول، وتحسب هذه المؤشرات من خلال مؤشر معدل دوران الأصول (Total Asset Turnover)، بقسمة إجمالي المبيعات على إجمالي الأصول، معدل دوران الأصول الثابتة (Fixed Asset Turnover)، أو معدل دوران المخزون (Inventory Turnover)، أو معدل دوران الأصول العينية (Tangible Assets Turnover)، أو معدل دوران الأصول المتداولة (Total current Assets Turnover).

ثانياً مؤشرات الكفاءة الإنتاجية

وإذا كانت مؤشرات نشاط الوحدة تعكس مدى الكفاءة في إدارة الأصول، فإن مؤشرات الكفاءة الإنتاجية (Productivity efficiency) للوحدة الاقتصادية تعكس مدى الكفاءة التشغيلية، وهي نسبة الإيرادات إلى التكاليف، ويمكن حسابها بصورة كلية من خلال قسمة إجمالي الإيرادات على إجمالي التكاليف، حيث يعكس المؤشر أداء إيجابي كلما كان الإنتاج بتكلفة أقل والعكس، أو بصورة جزئية بحساب نسبة الإيرادات إلى التكاليف الثابتة أو المتغيرة أو أحد عناصرها، كنسبة الإيرادات إلى تكلفة العاملة (Revenue to Labor)، كما يمكن عكس تلك المؤشرات لحساب نسبة التكاليف إلى الإيرادات (Cost to Revenue)، سواء بشكل كامل أو مفصل كحساب نسبة التكاليف المباشرة فقط إلى الإيرادات (Direct Cost to Revenue) أو نسبة التكاليف الغير مباشرة فقط إلى الإيرادات (SG&A to Revenue)، أما مؤشر هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin Ratio) فهو يشير إلى نسبة قيمة هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin) أو هامش المساهمة (Contribution Margin) إلى إجمالي الإيرادات، حيث أن المساهمة الإجمالي تعادل قيمة الإيرادات بعد خصم التكاليف المباشرة، أما مؤشر العائد على الإيرادات (Net Profit Margin) فهو نسبة صافي الربح إلى الإيرادات، وصافي الربح يعادل المساهمة الإجمالية بعد خصم التكاليف الغير مباشرة. وإذا كان مؤشر معدل المساهمة الإجمالي هو نسبة لمجمل الربح من الإيرادات، فإن نقطة التعادل (Break Even Point – BEP)، تمثل نسبة التكاليف الغير مباشرة إلى المساهمة

الإجمالية، بحيث تصبح النسبة المتبقية هي نسبة صافي الربح من المساهمة الإجمالية، حيث تمثل نقطة التعادل النقطة التي يتعادل بها قيمة مجمل الربح حتى هذه الفترة مع إجمالي التكاليف الغير المباشرة خلال الفترة الكلية (سنة)، بحيث يتساوى إجمالي الربح بعد هذه النقطة مع صافي الربح، أو يتعادل فيها الإيراد مع المصروفات (المباشرة والغير مباشرة)، وعادة ما يتم تمثيل نقطة التعادل برسم بياني يصف الخطوط المتقاطعة لكلاً من التكلفة الثابتة ومجمل الربح (المساهمة الإجمالية)، بحيث تمثل نقطة التقاطع نقطة التعادل، وجدير بالذكر أن نقطة التعادل كنسبة هي نفس النسبة التي تتعادل بها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية مع إختلاف القيم بين النقطتين، وتقيس نقطة التعادل الكفاءة التشغيلية للوحدة الإقتصادية، حيث كلما انخفضت نقطة التعادل دل على أن الوحدة قادرة على تحقيق تكاليفها من خلال عمليات أقل (إيرادات) والعكس. وجدير بالذكر أن معدلات كفاءة النشاط والكفاءة الإنتاجية يمكن أن يسترشد بها للوقوف على ربحية الوحدة الإقتصادية، والتي يمكن حسابها من خلال حاصل ضرب نسبة معدل دوران رأس المال (كفاءة النشاط) $\times$ نسبة هامش المساهمة (كفاءة تشغيلية) $\times$ مقلوب نسبة نقطة التعادل (كفاءة تشغيلية)، حيث تمثل النسبة الناتجة نسبة الربح إلى رأس المال، ولذلك فتقييم أداء الوحدة الإقتصادية يستدعي نظرة تكاملية، حيث أن معدل دوران مرتفع للأصول يصحبه نسبة هامش مساهمة منخفض سيتعادل مع معدل دوران منخفض مع نسبة مرتفعة لهامش المساهمة، أو بمعنى آخر ليست العبرة بحجم الإيرادات الوفيرة إلى رأس المال ولا بنسبة مجمل الربح فقط من الإيرادات، بل لابد من الدمج بين النسبتين وبين مقلوب نسبة نقطة التعادل.

ثالثاً مؤشرات السيولة النقدية

مؤشرات السيولة (Liquidity)، وهي مؤشرات تعكس مدى توافر السيولة في الوحدة الإقتصادية للوفاء بالتزاماتها، وهناك ثلاث مؤشرات أساسية لقياس نسب السيولة وهي، مؤشر نسبة التداول (Current Ratio)، وهو مؤشر لقياس نسبة السيولة العامة، وهو نسبة الأصول المتداولة (سواء أكانت نقد أو في صورة عينية متداولة) إلى المطلوبات المتداولة، أما مؤشر نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio) أو (Liquid Ratio)، فهو أسرع في الوفاء بالالتزامات، حيث يستبعد قيمة الأصول العينية المخزونة من إجمالي الأصول المتداولة، فهو نسبة الأصول المتداولة (النقد + الأصول العينية المتداولة غير المخزونة) إلى المطلوبات المتداولة، وأخيراً مؤشر نسبة النقدية (Cash Ratio) أو مؤشر السيولة الفورية، وهو مؤشر يختص بقياس نسبة النقد فقط إلى إجمالي المطلوبات، فهو يستبعد إجمالي الأصول العينية المتداولة من إجمالي الأصول المتداولة، ويحسب قيمة الأصول النقدية وشبه النقدية إلى إجمالي الالتزامات.

رابعاً مؤشرات الأمان

مؤشرات الأمان (Safety)، إذا كانت مؤشرات السيولة تعكس قدرة الوحدة الإقتصادية على الوفاء السريع بالتزاماتها، فإن مؤشرات الأمان تعكس قدرة الوحدة على الوفاء بديونها (طويلة الأجل) في حالات التصفية، حيث تعتبر الوحدة الإقتصادية التي تمول الجزء الأكبر من رأس مالها عن طريق المديونية (الرفع المالي) أكثر خطورة من تلك التي تتخفف فيها نسبة المديونية، ومن مؤشرات الأمان المالي مؤشر نسبة المديونية (Debt Ratio) وهو نسبة المديونية (القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل) الإستثمارية إلى إجمالي رأس مال الوحدة الإقتصادية، بالإضافة إلى مؤشر نسبة الدين إلى حقوق الملكية (Debt to Equity Ratio) وهو نسبة إجمالي الإلتزامات (الرأسمالية) إلى إجمالي حقول الملكية.

أما مؤشر معدل تغطية الدين (Debt to Coverage Ratio) فهو يعكس قدرة الوحدة الإقتصادية على توليد تدفقات نقدية للوفاء بديونها طويلة وقصيرة الأجل، بينما مؤشر نسبة خدمة الديون طويلة الأجل (Debt Service Coverage Ratio) فهو يهدف إلى قياس قدرة الوحدة الإقتصادية (القيمة المضافة للوحدة قبل خصم الضرائب والفائدة) على الوفاء بخدمة (مصاريف) الدين (الفائدة + الدين قصير الأجل)، أي نسبة الربح التشغيلي إلى قيمة خدمة الدين، أما نسبة تغطية الفوائد (Interest Coverage Ratio) فهي نسبة الربح التشغيلي (قبل الضرائب والفائدة) إلى الفوائد.

مؤشر (Effective Tax Rate) وهو نسبة إجمالي الضرائب المدفوعة إلى إجمالي قيمة الربح قبل خصم الضرائب

خامساً مؤشرات الربحية

مؤشرات الربحية (Profitability) وهي المؤشرات التي تهدف إلى تقييم القيمة المضافة المتولدة عن نشاط الوحدة الإقتصادية إلى قيمة أصولها ومن أبسط تلك المؤشرات وأشهرها مؤشر معدل العائد المحاسبي (Accounting Rate of Return-ARR) أو العائد على الإستثمار (Return on Investment-ROI)، أو العائد على الأصول (Return on Assets)، وهو نسبة قيمة صافي الربح (أو متوسط قيمة الربح) خلال فترة محاسبية ما إلى راس المال المستثمر¹، كما يمكن حساب العائد على حقوق الملكية فقط (Return on Equity) وذلك في حالة الرغبة في تقييم قدرة مساهمة الملاك على توليد قيمة مضافة، وهو نسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية، أما مؤشر العائد على السهم (Return on share) فهو نسبة صافي الربح إلى قيمة الأسهم فقط وليس كافة حقوق الملكية والتي قد تشمل الأرباح المحتجزة.

¹ راس المال العامل لأول دورة تشغيلية هو مجموعة الأصول التي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات الدورة التشغيلية الأولى وهي الفترة الممتدة بين عمليات الإنتاج وبيع المنتج والحصول على الإيرادات) ويتم التعرف المبذول حول اتجاهاتها من خلال الأجهزة التنظيمية المسؤولة عن التنمية السياحية والمؤسسات الإستثمارية التي تعمل في نطاق المشروعات السياحية

فترة الاسترداد (**Pay Back Period**) هي الفترة التي تستغرقها التدفقات الداخلة لمشروع ما لكي تتعادل مع التدفقات الخارجة لهذا المشروع، سنة الاسترداد هي السنة التي يصل فيها التدفق النقدي المتراكم للمشروع الى القيمة صفر او ينقلب الى قيمة موجبة.

مقياس صافي القيمة الحالية (**Net Present Value – NPV**)، وهو من المعايير التي تعكس القيمة الزمنية للنقود، وتعتمد فلسفة هذا المقياس على مبدأ بم أن الأموال تزداد بقيمة تكلفتها فإن قيمة المال بعد عام مضافاً إليه تكلفته تعادل قيمته الحالية مخصوم منه هذه التكلفة، ولذلك فإن مقياس الربحية أو الخسارة يتحدد بناءً على ما هو إضافي أو منقوصاً من تلك القيمة المستقبلية (قيمة الأصل مضافاً إليه تكلفته المستقبلية)، فإذا زاد مجموع صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال فترة ما عن قيمة الأصول المستثمرة فإن النتيجة إيجابية وإن قل فالنتيجة سلبية، ولذلك فإن مقياس صافي القيمة الحالية يعتمد على خصم تلك القيمة المستقبلية للتدفقات النقدية، والتي عادة تحسب على أساس المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال (**Weighted Average Cost of Capital – WACC**)، وهو النسبة المتوسطة لتكلفة الهيكل التمويلي، ويحسب من خلال مجموع حاصل ضرب الوزن النسبي لحصة كل مصدر من مصادر التمويل في تكلفته.

أما معدل العائد الداخلي (**Internal Rate Return – IRR**)، فيمثل معدل الخصم (**Discount Rate**) الذي يجعل مجموع صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة (حاضراً) والداخلة مستقبلاً تساوي صفر، وفي حالة زيادة معدل العائد الداخلي على متوسط تكلفة الاموال يكون المشروع مقبولاً.

مؤشرات الأداء السلوكية والثقافية

مؤشرات الأداء تكون معلنة وغير سرية يقوم كل مدير أو موظف أو عميل بوضع تقييمه بصفته الشخصية وفق آليات إلكترونية لحظية النتيجة.

نموذج مقترح لأوزان المؤشرات المتعلقة بتقييم معدل الأداء الوظيفي للموظف:

المؤشرات الفرعية لمعدل الأداء	الوزن النسبي للمؤشر
1. معدل رضا العملاء عن العمل الخاص بالموظف	30%
2. معدل رضا العملاء عن القطاع الوظيفي الذي يعمل فيه الموظف	20%
3. معدل رضا العملاء عن العمل بشكل عام	10%
4. معدل تقييم الرئيس المباشر	15%
5. معدل تقييم الزملاء المباشرين	5%
6. معدل تقييم الرؤساء غير المباشرين	5%
7. معدل تقييم الزملاء غير المباشرين	5%
8. معدل الالتزام بالمسئوليات والمواعيد المحددة	10%
9. معدل تراكم الخبرة	5%
10. معدل الالتزام بقيم وثقافة الشركة	5%
	%100

تقييم العملاء بشأن العمل ككل يكون بصيغة ما هو تقييمك للعمل بشأن (الأمن/ النظافة/ الصيانة.....) وفق الفئات التالية:

العمل سي جداً	العمل سيئ	العمل مقبول	العمل جيد	العمل جيد جداً	العمل ممتاز	لا يمكنني التحديد
12%	25%	50%	75%	87.5%	100%	يتم حذف الحالة

تقييم الزملاء والرؤساء يكون بصيغة إلى أي مدى تقيم الأداء الوظيفي والسلوكي للموظف (س)؟

س جداً	سيئ	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز	لا يمكنني التحديد
12%	25%	50%	75%	87.5%	100%	يتم حذف الحالة

في حالة تضمن جميع تقارير مؤشر معين لاختيار (لا يمكنني التحديد) يتم وضع نفس تقدير الدرجة الوظيفية الأعلى

مثال توضيحي لطريقة حساب الرواتب وفق مؤشرات معدلات الأداء

المؤشرات الفرعية لمعدل الأداء	الوزن	النقاط	المؤشر	النقاط الناتجة
1. معدل رضا العملاء عن العمل الخاص بالموظف	30%	450	70%	315
2. معدل رضا العملاء عن القطاع الوظيفي الذي يعمل فيه الموظف	20%	300	75%	225
3. معدل رضا العملاء عن العمل بشكل عام	10%	150	60%	90
4. معدل تقييم الرئيس المباشر	15%	225	80%	180
5. معدل تقييم الزملاء المباشرين	5%	75	87%	65.25
6. معدل تقييم الرؤساء غير المباشرين	5%	75	90%	67.5
7. معدل تقييم الزملاء غير المباشرين	5%	75	95%	71.25
8. معدل الالتزام بالمسؤوليات والمواعيد المحددة	10%	150	70%	105
9. معدل تراكم الخبرة	5%	75	60%	45
10. معدل الالتزام بقيم وثقافة الشركة	5%	75	85%	63.75
الناتج			77%	1,228
النقاط الاساسي		1500		

في حالة انخفاض مؤشر فرعي أو المؤشر العام عن 75% يتم لفت نظر الموظف من رئيسه المباشر، في حالة انخفاض مؤشر فرعي أو المؤشر العام عن 50% يتم التحقيق الرسمي مع الموظف ويتم في ضوءها رفع توصية للمدير المباشر لإبداء الرأي ثم إحالتها للمدير العام (التنفيذي) إما باتخاذ قرار بالفصل أو تأهيل أو توضيح التباس والتوصية باستكمال العمل.

سياسات الترقية بمؤشرات الأداء الوظيفي والإقتصادي

الترقية على أساس مؤشرات الأداء الوظيفي ومؤشرات العائد الإقتصادي، وبذلك فإن ترقية الموظف لا ترتبط بسنوات الخبرة ولا بتزايد خبرته بالعمل وحسب، وإنما تتطلب ترقية زيادة خبرته كأحد مؤشرات أدائه وارتفاع سائر المؤشرات الوظيفية لرفع المؤشر العام لأداء الموظف، فقد ترتفع خبرة الموظف بينما سلوكه الوظيفي ورضا العملاء عنه متدني وبذلك فإن ترقية إلى منصب إداري قد لا يكون في مصلحة العمل، المحدد الثاني هو ارتفاع مؤشرات العوائد الإقتصادية للمنظمة، والتي تدل على أن العمل قادر على خلق فائض قيمة والتغلب على تحدي المنافسة، حيث أن ارتفاع مؤشرات أداء العاملين والتي تشمل ارتفاع الخبرة وارتفاع رضا العملاء عن أدائهم الوظيفي بدون ارتفاع موازي للقيمة الإقتصادية يدل على أن هناك خلل إداري في العمل، إما في إدارة القيمة أو عدم قدرة العمل على تحقيق فائض قيمة مع التكيف مع ظروف السوق الخارجية، ومن ثم فإن الترقية في هذه الحالة وزيادة تكاليف العمل لن تكون مناسبة.

الفصل الرابع دورة حياة العمل

اختيار حالة عمل

بدايةً القاعدة التي ينبغي تأكيدها في عالم الأعمال أنه لا عمل (عرض) بدون استثمار وخلفيه فنية وسوقية بينهما توازن، ولا نجاح بدون سوق قوي (طلب) من حيث الرغبة والقدرة، الخلفية الفنية حول طبيعة العمل وإدارة علاقات العملاء والموردين وإدارة الإلتزامات مهما بلغت من المهارة لا تكفي لإنشاء عمل بدون قدر من الإنفاق الإستثماري، توافر القدرة المالية ليس مبرر لإنشاء عمل ناجح بدون قدر موازي من الخلفية الفنية حول طبيعة العمل، أما السوق القوي فهو السوق الذي يسمح بإحتضان العمل لعدم وجود عوائق جوهرية مع توافر قدر مناسب من الرغبة في طلب الناتج والقدرة على تفعيل تلك الرغبة، وحدة العمل هي مزيج من عوامل الإنتاج التي تربطها علاقات إنتاجية من أجل إضافة منفعة وقيمة على مدخلات، المنفعة لها قيمة تكلفة وتقدمها الوحدة للعملاء مقابل دفعهم تلك القيمة وقيمة مضافة، القيمة المضافة لوحدة الإنتاج هي كل قيمة تمت إضافتها إلى القيمة الأصلية لعوامل الإنتاج، إلا أن حسابات القيمة المضافة وفقاً لذلك المفهوم يصعب تقديرها بشكل دقيق لصعوبة تقدير المضاف فعلياً لكل عنصر من عناصر الإنتاج، ومع ذلك فمن أقرب تقديرات القيمة المضافة لوحدة العمل قيمة الربح الإجمالي مخصوماً منه تكلفة الإهلاك، فتلك القيمة المتبقية هي ما أضافه العمل من قيمة إلى قيمة عوامل الإنتاج، أيضاً يتعذر تقدير القيمة الإجمالية لعوامل الإنتاج المساهمة في الوحدة الإنتاجية بشكل دقيق وبالتالي هامش العائد عليها نظراً لإختلاف طبيعة تلك العوامل وطرق تقييمها، فعلى سبيل المثال الثقافة كرأس مال كيف يمكن تقدير قيمتها الرأسمالية المساهمة في وحدة العمل؟ رأس المال الفكري لا تظهر بنوده بالكامل ضمن أصول الشركة، الحكومة كرأس مال كيف يتم تقديرها رأسمالياً بالرغم من أننا يمكن تقدير تكلفة العائد عليها، ما هي التكلفة الرأسمالية للعمل والذي يتم تحديد تكلفة عائده.. وهكذا، في العمل على سبيل المثال لا تقوم الوحدة بتقدير تكلفته الرأسمالية وإنما تقوم بتأجيله بعيداً عن تعقيدات تقدير قيمة العامل من الناحية الرأسمالية، وما يتم دفعه لعنصر العمالة هو العائد على عنصر العمل، العديد من العوامل المساهمة الأخرى لا تظهر تكلفتها بشكل مفصل في قائمة الدخل وتتدفق تكلفتها ضمن تكلفة عوامل أخرى، وبالرغم من كل تلك التعقيدات الحسابية فيمكننا الإسترشاد بمؤشر إجمالي القيمة المضافة وهو مجمل الربح مخصوماً منه الإهلاك إلى إجمالي قيمة رأس المال المستثمر أو حقوق الملكية كمؤشرات مبدئية لمعدل القيمة المضافة، هذا المؤشر لا يعبر بالضرورة عن عائد الإستثمار ولا ربح أصحاب حقوق الملكية وإنما يعبر بشكل إقتصادي على قدرة المشروع على إضافة قيمة لعوامل الإنتاج

المساهمة بمفهومها العام، والتي قد تكون قدرة مرتفعة ومع ذلك لا يتحقق معها نفس المعدل من القدرة بالنسبة لما يضيفه المشروع لحقوق الملكية، القيمة المضافة لعنصر العمل هي إجمالي القيمة المتدفقة إلى العمالة في صورة الأجور أو الرواتب أو البدلات وأي مخصصات أخرى لغير المديرين، تكلفة التنظيم هي كل ما يحصل عليه المديرين وأصحاب القرار، تكلفة الأرض هي الإيجار أو ما يخصص لها من عائد في حال امتلاك الوحدة الإنتاجية لها، تكلفة رأس المال الحكومي أو الدولة هو تكلفة الضرائب أو أية رسوم يتم دفعها للدولة، وأخيراً تكلفة رأس المال هي تكلفة الهيكل التمويلي، في حالة تبقي فائض من القيمة المضافة بعد توزيع جميع تلك القيم فإن هذا الفائض غالباً ما يتم إعادة توزيعه ما بين التنظيم (نسب المديرين في الأرباح) والعمل (نسب العمال والموظفين في الأرباح) ورأس المال (عوائد إضافية لحقوق الملكية)، البند الأخير وهو نصيب حقوق الملكية والذي يشمل القيمة المضافة والمحددة بتكلفة حقوق الملكية مضافاً إليها نصيب الملكية من الفائض إما ينتقل إليها في صورة توزيعات (كوبونات) أو أرباح محتجزة يتم إعادة استثمارها، وبناءً عليه فإن العائد على كل عامل من عوامل الإنتاج يختلف قيمته ونسبته من عامل لآخر، وتبقى مؤشرات العائد على رأس المال والملكية هي محور اهتمامات التحليل الجزئي وعناية القرار الإستثماري، والذي يبحث على إجابة للتساؤل الآتي: ما هي قدرة العمل على الإضافة إلى رأس المال المستثمر؟، أما إجمالي القيمة المضافة لكافة عوامل الإنتاج بالعمل فهي محور إهتمام التحليل الكلي أو القومي، فهامش عائد الملكية مؤشر إلى قدرة العمل على تنمية ثروات المستثمرين، أما هامش إجمالي القيمة المضافة للعمل (أو المشروع) إلى رأس المال المستثمر مؤشر على قدرة العمل على خلق وظائف في الإقتصاد وتوفير فرص عمل وتحقيق دخول لمالكي العقارات والمنقولات ودفع ضرائب للدولة، فيما يطلق يمكن أن يطلق عليه الربحية الإجتماعية مقابل الربحية الشخصية والتي تمثل محور اهتمام رائد العمل أو المستثمر، وبناءً عليه فإن أفضل حالة عمل هي حالة العمل التي تقدم أعلى ربحية شخصية أو أعلى قيمة مضافة لرأس المال المستثمر، والتي تتحدد في ضوء الخلفية والقدرة التمويلية وقوة السوق، هذه الحالة يتم تحديدها بعد إجراء دراسة يتقاطع فيها التحليل الإقتصادي الذي يقدم تقديرات لمزيج الطاقة الإنتاجية الازم لتلك الحالة مع التحليل الإداري الذي يقدم الإسلوب الأمثل لدمج وتشغيل ذلك المزيج فيما يعرف بدراسة إعداد حالة العمل، هذه الدراسة تمثل واحدة من أبرز مجالات علم الإقتصاد الإداري، وهو العلم الذي يبحث في حلول المشكلات الإدارية بالإعتماد على المنهج الإقتصادي، مصطلح الإقتصاد الإداري ظهر لأول مرة عام 1951 عندما نشر الأمريكي "جبول دين" 1906 - 1979 (joel dean) كتابه المعنون بالإقتصاد الإداري (managerial economics)، وساهم في إثراء تفاصيله العلمية كلاً من مايكل بورتر (Michael Porter)،

ويليام بومول (william baumol) من خلال بحثه المنشور عام (1961) بعنوان ما الذي يمكن أن تقدمه النظرية الاقتصادية للإقتصاد الإداري؟، وكتاب بول وموت (Paul & Mote, 1977)، المنشور عام 1977 بعنوان الإقتصاد الإداري المفاهيم والحالات، وكتاب غراهام وبودنهام (Graham & Bodenham, 1980) عام 1980 بعنوان الإقتصاد الإداري، وكتاب موريس وتوماس عام 1981 (Maurice & Thomas, 1981) بعنوان الإقتصاد الإداري والذي يهتم بتحليل الطلب والتنبؤ باتجاهاته، وإدارة الأصول والتكلفة التشغيلية والتسعير والربحية، وسياسات الإنتاج وإدارة المنافسة وإدارة المخاطرة.

ما هي أفضل فكرة عمل؟

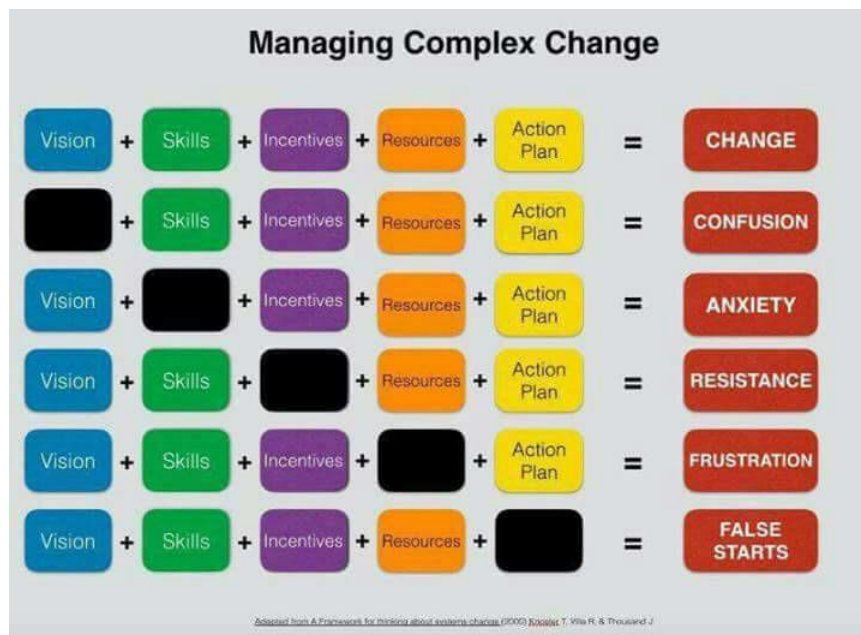
أفضل فكرة عمل هي الفكرة التي تخرج من ذي معرفة فنية موسعة بمجال معرفته، مهما كان إعجابك بفكرتك طالما لم يكن لديك خبرة موسعة في ذلك المجال فهي فكرة غير جيدة في الأغلب الأحوال، الخبرة الفنية بمجال معين إما تنشأ باكتساب متوارث وممارسة منذ الصغر بمجال معين أو من خلال العمل المباشر بذلك المجال، الدراسة الأكاديمية ليست حقل التأهيل بتلك المعرفة وإنما تختص بتزويدك بفلسفة التخصص وتاريخه وثقافته، المعرفة التي يتطلبها واقع العمل أمر مختلف وليست من اختصاص الجامعة ولا ينبغي أن تكون من اختصاصه طالما كانت الجامعة أكاديمية، ليس ذلك تقليلاً من دور المعرفة الجامعية التي تحصل عليها في مجال تخصصك، فهي مكمل لما ينبغي معرفته من معرفة عملية بمجال التخصص والتي تقع بسوق الصناعة بواقعه المعاصر واتجاهات تطوره، الفكرة إذا ترتبط بالمعرفة الموسعة حول التخصص والتي تركز على ثقافة التخصص وتاريخه ونظرية العلم وواقع الصناعة، ولكن ما الذي يمكن أن يفعله من يمتلك قدرات تمويلية بغير خلفية حول واقع عمل يرغب أن يكون رائداً للأعمال بذلك التخصص؟ شراء فكرة من خبير لن تكون الحل الأمثل لكونها بمثابة إقتطاع من سياق معرفي، تنقطع معه صلات الإمدادات المعرفية والتغذية المرتدة التي تنمو معها الفكرة، تأجير الخبير أمر قد يبدو نظرياً جيداً، إلا أن استمرار عقد التأجير أمر قد يتعذر ضمانه عملياً، بانفصال التعاقد بين المستثمر والخبير أو إخلال الخبير بالتزاماته الفنية معنى ذلك أن العمل دخل مرحلة الموت الإكلينيكي! .. ربما حديثنا هاهنا حول أهمية ارتباط الفكرة بالخلفية برأس المال في كيان واحد يكون أكثر واقعية في حال شركات الأشخاص، وأن سياسة تأجير الخبرة سيكون مناسب في حالة شركات الأموال والتي لا يعتد فيها بشخص الشريك، الأمر كذلك بالفعل ولكن شركات الأموال لا تنشأ من فراغ معرفي، عندما يعزم مجموعة من الشركاء الممولون على تأسيس شركة مساهمة بمجال معين لا يمتلكون حوله معرفة فنية على أن يقوموا بتعيين مدير فني متخصص بمجال الصناعة كيف سيتمكنهم تقييم أدائه ومراقبته؟ الأرقام وحدها لا تكفي للتقييم في كثير من

الأحوال، والتقييم الموضوعي للأداء يستلزم إلمام متوسع حوله، وبالتالي فحتى تأسيس عمل في شكل شركة أموال سيستلزم إذا تجذر معرفي بمجال تلك الصناعة لدى الشركاء المؤسسون أو من سيقوم بشراء الحصص الأغلب من تلك الأسهم وسيتحكم في صنع القرار وتعيين المدير التنفيذي، نرجع مرة أخرى لنفس التساؤل ما الذي يمكن أن يفعله الرأسمالي إن لم يكن لديه خلفية فنية حول صناعة يرغب الدخول فيها؟ ينبغي أن يتأكد في قرارة نفس المستثمر سواء أكان شخص طبيعي أو اعتباري أن الضمان أهم من عائد الإستثمار، هذا الضمان في حالة الدخول الجديد يتحقق مع معادلة الإلمام بأكبر معرفة ممكنة مع أصغر دخول ممكن، الخسارة المحدودة مع عمل صغير أفضل من مكسب كبير مع عمل كبير يعقبه خسارة فادحة، الصعود بسرعة قد يعقبه انحدار بسرعة، ضياع الأموال في السوق هي أسهل ما يمكن أما الحصول عليها من السوق فهو أصعب ما يمكن، الخبرة الفنية حول واقع سوق الصناعة وسوق الطلب عليها أبرز ما يمكنه تأمينك ضد احتمالات الخسارة، ولذلك فأفضل حالة عمل هي الحالة التي تبدأ وفق أصغر حجم ممكن وتنمو بشكل أساسي من خلال الأرباح المحتجزة، إذا ظننت أن إلمامك بالمعرفة الفنية حول سوق الصناعة وسوق الطلب عليها قد توسع بقدر كبير ومع ذلك لم تتمكن من احتجاز أرباح تمكنك من توسيع استثمارك فمعرفتك معيبة منقوصة في أغلب الأحوال، عودةً إلى حديثنا حول أفضل فكرة.. والتي أوجزناها بفكرة ذي الخلفية الفنية المتوسعة حول سوق الصناعة وسوق الطلب، الابتكار مهم فعلاً والتكنولوجيا أثبتت علاقتها الإيجابية مع نمو الدخل، ولكن أفضل فكرة ليست دائماً وبالضرورة الفكرة المبتكرة فقد يكون الابتكار غير اقتصادي أو أن يكون غير محل ترحيب من سوق الطلب، تكون الفكرة المبتكرة هي الأفضل طالما كانت محل ترحيب الطلب، التكنولوجيا ليست دائماً هي الدالة على زيادة القيمة المضافة، فبعض الأعمال بطبيعتها تطعيمها بالتكنولوجيا بمثابة تدمير لهوية المنتج كخدمة الضيافة الأيكولوجية، والتي ترتفع قيمة ما تقدمه من منفعة وما يكافئها من قيمة اقتصادية كلما انخفضت نسبة التكنولوجيا في المنتج لتصل أعلى قيمة إذا وصلت نسبة التكنولوجيا إلى مستوى الصفر! كالمنتجات الأيكولوجية .. أفضل فكرة لا يمكن أن ترتبط بمجال معين، فدائماً في كل مجال توجد أفضل فكرة وهي فكرة ذوي المعرفة الفنية المتوسعة بالمجال، بكل مجال من مجالات الأعمال باختلاف القطاعات الصناعية والخدمية والزراعية ستجد أعمال تتدرج محصلة نشاطها ما بين خسارة فادحة وإغلاقات إلى أعلى معدلات ربحية وتوسع، متوسط الربحية إلى حد كبير متقارب ما بين الأعمال المختلفة، ولكن وصولك إلى ذلك المتوسط بمجال معين سيرتبط بإلمامك بالمعرفة الفنية حول ذلك المجال بجانب القدرة التمويلية، مع الأخذ في الاعتبار أن معدلات الربحية في ظل السوق التنافسية تتناسب عكسياً مع حجم المشروعات، فالمشروعات الضخمة معدلات عوائدها

عادة منخفضة نسبة إلى معدلات عوائد المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، قد تحقق المشروعات الكبيرة هامش مساهمة كبير هذا صحيح .. ولكن ما هي تكلفتها الغير مباشرة؟ الأعمال الكبيرة ستتطلب قدر ضخم من التكاليف الغير مباشرة التي يمكن اختزالها في حالة الأعمال الصغيرة والتي سينخفض معها العائد على الملكية في حالة تلك الأعمال الكبيرة، أفضل محل عمل هو محل تجمع العارضين وليس العكس، أفضل وطن عمل هو الوطن الذي ترحب قوانينه السياسية والاجتماعية بالعمل وليس مجرد سماحها للعمل، فقد تسمح القوانين ولكنها تفرض تقييدات لكونه عمل مسموح إلا أنه غير مستحب، ليس هذا الوطن هو أفضل وطن يمكن اختياره لتوطين العمل، القوانين الاجتماعية هي الأخرى لا تقل أهمية عن القوانين التي يشرعها السياسي، فالقوانين الاجتماعية هي الإحتكاك المباشر والأكثر استمرارية بين العمل وبين أفراد المجتمع، أفضل عمل ليس العمل الذي يقدم أغلى منتج، بل العمل الذي يقدم أعلى معدل بيع مع أعلى نسبة عائد، أعلى معدل بيع نقصد به أعلى معدل دوران للأصول والذي سبق وأن بينا أنه نسبة إجمالي المبيعات إلى إجمالي التكلفة الإستثمارية، معدل الربحية هو حاصل ضرب هامش المساهمة في مقلوب نسبة نقطة التعادل، بمعنى آخر أكثر تبسيطا العمل الذي يتحقق من خلاله مبيعات مرتفعة بحيث تفوق تلك المبيعات التكلفة الإجمالية للإستثمار مرة أو عدة مرات، والتي يرتفع فيها هامش الربح من سعر بيع الوحدة هو أفضل عمل، مع الأعمال الصغيرة بمختلف المجالات سنشهد ارتفاع هاتين النسبتين معدل دوران الأصول وهامش الربح بالمنتج إلى سعر بيعه، بينما مع ارتفاع التكاليف الإستثمارية فالسمة المشاهدة التناصب العكسي ما بين المعدلين، إما ارتفاع معدل دوران الأصول مع هامش ربح منخفض، أو العكس بارتفاع هامش الربح مع انخفاض معدل دوران الأصول .. إذا كان الأمر إذاً أفضل حالة عمل لا ترتبط بمجال وظيفي معين ولا بقيمة المنتج، فعلى أي أساس يمكن تحديد العمل وطبيعة المنتج؟ .. الشخص الذي يمتلك قدر من الأموال ويرغب في استثمارها بدون قدر موازي من الخلفية الفنية حول مجال عمل معين كيف يمكنه امتلاك المعرفة الفنية التي تؤهله لريادة عمل؟ بداية في مجال شركات الأموال يمكننا التفريق ما بين نوعين من الأسهم وفقا للإستثمار غير القائم على المضاربة، أسهم الدخل والتي تعتمد خلالها المستثمر على التوزيعات (الكوبون)، وأسهم النمو والتي يعتمد خلالها المستثمر على نمو استثماره من خلال تجميع الأرباح المحتجزة، العبرة في كلتا الحالتين هو معدل العائد على الملكية والتي إن كانت في حدود 15% سنوياً فإن معنى ذلك أن استثمارك يتضاعف كل 5 سنوات، في حالة الرأسمالي الذي يرغب دخول عالم الأعمال عليه أولاً تحديد المجال الذي يرغب في الدخول فيه والذي يتوافق مع وضعه وظروفه بشكل عام، مع الإلتفات إلى أن الناجح في أغلب الأحوال سيكون ناجح في كل المجالات والفاشل سيكون فاشل في كل

المجالات طالما لم تكن هناك عوائق أو محفزات جوهرية ترتبط به حول مجال معين، بتحديد مجال العمل عليك دراسة الشركات بذلك المجال بالإطلاع على السلاسل الزمنية المحاسبية مع مراقبة دقيقة للأوضاع الحالية لها لتحديد الاتجاهات المستقبلية لتلك الشركات واختيار أفضل خمس شركات في ذلك المجال يمكنك الإستثمار بها، في مجال شركات الأموال تقوم الجمعية العامة بالتصويت لتعيين المدير التنفيذي والذي يحسم اختياره مركز الثقل لحاملي الأسهم وهو نفس مركز الثقل الذي يقوم بتعيين مراقب الحسابات .. هل معنى ذلك أنه يمكن أن يحدث تواطؤ بين المدير التنفيذي والمراقب لصالح ذلك المركز للإحتيال على باقي المساهمين؟ نعم يمكن ويظل الإحتمال قائم .. الشك وسيلة هامة لضمان السلامة من المخاطرة في مجال الأعمال، والمخاطرة قلما تكون مدخل للثراء السريع إلا في حالات نادرة لا يكن التعويل عليها، ويبقى أن ذلك الإحتمال قد ينخفض مع الشركات الكبيرة والتي يتوزع مركز ثقل المساهمين بها على عدد كبير من المساهمين ويرتفع الإحتمال مع الشركات الصغيرة والتي ينحصر مركز ثقل المساهمين بها في أشخاص محدودة، عليك إذا أن تنتبه جيداً للواقع الحقيقي لوضع الشركة وفق أكبر قدر ممكن من الموثوقية والتأكد، عندما يتأكد لك أداء جيد للشركة تبدأ خطوة الدخول بالشركة بشراء أسهم أفضل خمس شركات لا بغرض المضاربة وإنما بغرض النمو بإعادة تشمير العائد بشكل شخصي أو بالإحتجاز، وفق معدل 15% بتوزيع استثماراتك على خمس شركات بنفس المجال كما بينا سنتضاعف استثماراتك كل خمس سنوات وستتمو معرفتك الفنية حوال العمل بقدر مناسب يؤهلك للدخول المباشر في العمل، ومع ذلك فالإستثمار في ذلك العمل يجب أن يتم بشكل متدرج سنويا سنويا ولا يفضل المغامرة بتمويل تلك الشركات بقدر كبير من الأموال، فبعد سنة قد يخطئ توقعك حول شركة ما فتستبدلها بأخرى، بعد تلك الفترة تقريبا بمراقبة دقيقة لتلك الشركات وللسوق الصناعة والطلب بشكل عام وفق قدراتك التمويلية يمكنك تحديد ما إذا كان دخولك بشكل مباشر لعالم الأعمال يمكن أن يتم بالإستحواذ على الحصة الأكبر من الأسهم والتحكم في القرار الإداري للشركة أو إنشاء شركة جديدة، الإلمام بالمعرفة الفنية يمكن أن يتم أيضا من مدخل العمل المباشر في ذلك المجال وفق فترة كلما طالت كلما انخفضت نسبة المخاطرة برأسمالك المستثمر، قد تتمكن من الإلمام بمعرفة فنية جيدة وقدر وافر من التمويل ولكن التجربة الواقعية بمجال العمل قد تثبت فشلك الإداري ..! فليس كل من يملك معرفة فنية جيدة بمجال معين ويمتلك القدرات التمويلية قادر على قيادة عمل ناجح، الأمر الذي ينبغي عليك فهمه جيداً أن الإدارة علم وفن هو الآخر يستلزم إثبات واقعي لتأكيد الإلمام به، في حالة تحكمك في القرار الإداري لإستثمار ما عليك تعيين مدير مالي وإداري ومدير له خبرة بمجال العمل ومدير فني كما حول بناء فريق العمل، الخلفية التي طالما أكدنا أهميتها في هذا المؤلف هي

ضرورة لقرار تعيين المدير وفهم وتقييم الأداء، القرار الإداري يجب أن يكون متخصص ولذلك ينبغي تفويض المديرين في اتخاذ القرار وعدم التدخل فيما يتخذونه من قرارات طالما لا يظهر تضمنها لأخطاء فادحة قد تضر العمل وذلك بعد التأكد من أهليتهم لذلك المنصب، والذي أكدنا أنها يتحدد بالتفتيش عن القيم الشخصية ودلائل المعرفة العلمية والخبرة واختبار تلك المعرفة، الدخول في مجال الأعمال ليس مجرد مضاربة وقتية صغيرة ولا ينبغي للراغب في دخول الأعمال ترتيب استثماره على ذلك الأساس، بل بناء تدريجي يرتبط بفترات طويلة الأجل تمتد في عمق المستقبل وهنا تكمن الأهمية.



مصفوفة إدارة التغيير



دورة حياة العمل

مرحلة إعداد دراسة حالة العمل بتدرجاتها من المرحلة التمهيديّة إلى التفصيليّة وأخيراً النهائيّة تعرف بمرحلة ما قبل الإستثمار (Pre-investment Phase) أو مرحلة دراسة الجدوى (feasibility) أو فترة إعداد المشروع (Project preparation period – PPP)، أو مرحلة إعداد حالة العمل (The Business Case Development)، تطبيق تلك الدراسة أو إنشاء الطاقة الإنتاجية وتكويد علاقات عوامل الإنتاج هي المرحلة التالية والتي تعرف بمرحلة الإستثمار (Investment Phase)، المرحلة الثالثة هي مرحلة ما بعد الإستثمار (Post-Investment Phase) وتعرف بمرحلة التشغيل (Operational Phase) وتعتمد على تغليب البعد الإداري الذي يجيب على أسلوب دمج عوامل الإنتاج على البعد الإقتصادي والذي يظل قائم لإجراء تعديلات على مزيج الطاقة الإنتاجية لعوامل الإنتاج لضمان أعلى قيمة مضافة ممكنة، المرحلة الرابعة والأخيرة هي مرحلة إغلاق الإستثمار (Closure)، على المستثمر إذاً في ضوء المحددات الثلاثة الخلفية والتمويل والسوق إعداد أفضل حالة عمل، وهي الحالة التي تضمن أعلى كفاءة توظيفية للمخصصات الإستثمارية والأسلوب الإداري الأمثل لتشغيلها، ولكن قبل التطرق لأدبيات تلك الدراسة ينبغي علينا التفريق جيداً ما بين نماذج مراحل حالة العمل وما بين نماذج فحص مراحل حالة العمل، مراحل العمل هي دورة حياته بداية من طوره كفكرة جنينية إلى مرحلة الكهولة والإغلاق، حيث يبدأ كفكرة ثم دراسة مبدئية ثم خرائط تفصيلية قابلة للتطبيق الواقعي ثم إنشاء وتشغيل ونمو وأخيراً إغلاق وتقييم نهائي لكافة المراحل السابقة، وبالرغم من كون هذه المراحل تبدو وكأنها ثابتة إلا أن نماذج إدارية حول طبيعة دورة حياة العمل تختلف من حيث تفاصيل تلك الدورة، أما عندما نتحدث عن نماذج الفحص فهي بمثابة عناصر معينة شبه ثابتة يتم فحص مدى تغيرها مع تغير مراحل العمل، هذه النماذج هي الأخرى تتعدد من مدرسة لأخرى ولكن بشكل أوسع من تعدد نماذج المراحل السابقة، ربما من المناسب مع ذلك العرض المختصر تجنب تفاصيل تلك المراحل والإكتفاء بتفصيل مرحلة إعداد حالة العمل (Business Case Development) والتي تعني دراسة الجدوى (feasibility study)، الكتلة الأنجلوساكسونية وبشكل أكيد بالمملكة المتحدة تعتمد نموذج رسمي بشأن تفصيل تلك المرحلة يبدأ بمرحلة ما قبل إعداد حالة العمل وتشمل مرحلتي إعداد الإستراتيجية العامة للشركة (corporation strategy) ومرحلة تحديد البرنامج الإستراتيجي (Strategic Outline Programmes – SOPs) والذي يتم من خلاله تحديد طبيعة وحجم المشاريع التي تتناسب مع إمكانيات الشركة وترغب في الدخول فيها، ثم مرحلة إعداد حالة العمل (The Business Case Development) وهي المرحلة التي يتم خلالها فحص الفرص ودراستها

لتبرير أفضل حالة عمل وذلك من خلال خمس مراحل متسلسلة وهي: أولاً مرحلة تحديد الفرص الإستراتيجية (Strategic Outline Cases – SOC's) وهي المرحلة التي يتم من خلالها فحص الفرص المتاحة واختيار الفرص التي تتناسب مع البرنامج الإستراتيجي للشركة وتعرف بمرحلة الفحص (Scoping)، المرحلة الثانية هي مرحلة تحديد حالات العمل (Outline Business Cases – OBC's) وتقوم على دراسة مبدئية وسطحية لتلك الفرص لتحديد بشكل مبدئي الفرص التي تستحق الدراسة، ولذلك فتعرف بمرحلة دراسة الفرصة (Opportunity study) أو مرحلة ما قبل الجدوى (Pre-feasibility)، بتحديد الفرص التي تستحق الدراسة بشكل مبدئي تبدأ المرحلة الثالثة هي مرحلة تحديد حالة العمل (Outline Business Cases – OBC's -)، وهي المرحلة التي تهدف من خلال دراسة غير تفصيلية للتوصل إلى أفضل حالة عمل والتي تستحق إجراء دراسة تفصيلية لفحص جدواها بشكل دقيق، وتعرف هذه المرحلة بمرحلة التخطيط المبدئي (planning)، أو مرحلة دراسة الجدوى المبدئية (Preliminary feasibility study)، بتحديد حالة العمل الأفضل تبدأ المرحلة الرابعة وهي مرحلة الدراسة التفصيلية لحالة العمل (finally Full Business Cases – FBC's) وتعرف بمرحلة المشتريات (Procurement) حيث يتم تقدير الأسعار والتكاليف من واقع السوق بشكل قابل للتنفيذ بعد التفاوض مع الموردين المحتملين، وتعرف أيضاً بمرحلة دراسة الجدوى التفصيلية (Detailed feasibility study)، المرحلة الخامسة والأخيرة هي مرحلة تبرير القرار الإستثماري مرحلة تبرير حالة العمل أو القرار الإستثماري (Business Justification Case) BJC، أو دراسة الجدوى النهائية (The final report of feasibility) وهي المرحلة التي تقدم التقرير النهائي بناءً على المراحل السابقة لتبرير الإستثمار، وذلك بالإجابة على تساؤل هل عوائد المشروع بمفهومها العام تبرر تكاليفه بمفهومها العام؟ .. بعد ذلك تبدأ مراحل تطبيق وتقييم العمل وحتى الإغلاق.

نماذج مراحل دورة حياة العمل

العمل هو الجهد المبذول لعامل أو عدة عوامل إنتاج بهدف خلق منفعة، العمل الإقتصادي (business) ينقسم من الناحية الوظيفية إلى أعمال تجارية (commercial business) وهي الأعمال التي تتصف بالمضاربة (استهداف الربح) والتداول (نقل السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك) والحرفية (وهو الإعتياد) والمقاول (الإنفاق الإستثماري)، وأعمال صناعية (Industrial) وهي الأعمال التي تقوم بشكل أساسي على تحويل مواد خام من صورتها الأصلية إلى صورة جديدة، وأعمال خدمية وأعمال مهنية (Vocational) كأعمال المحاماة والدين والأطباء..، أما من الناحية الوقتية فتتقسم الأعمال الإقتصادية إلى أعمال تتم في صورة عمليات

روتينية دورية ومتواصلة (process) وأعمال تتم في صورة مشروعات مؤقتة (project)، ومن ناحية المخاطرة الاقتصادية تنقسم إلى أعمال تتصف بروح المغامرة (المحسوبة)، وهي الأعمال التي تزداد فيها نسبة المخاطرة الاقتصادية مع ارتفاع العوائد المتوقعة وتمثل مغامرة استثمارية (venture)، وأعمال منخفضة المخاطر (Low Risk Business)، ومن الناحية الإبداعية تنقسم إلى أعمال يرتفع بها روح الطموح والمبادرة والإبداع وتسمى مبادرة أو ريادة استثمارية (enterprise)، وأعمال تنخفض فيها مستويات الميزة التنافسية وتقوم على المحاكاة.

العمل الاقتصادي بشكل عام يرتبط بإنفاق استثماري (Investment) وهو التضحية بقيمة اقتصادية حالية (تمويل) لتوقع الحصول على قيمة أعلى في المستقبل (ربح تجاري)، هذا التوقع يتم بعد إجراء دراسة مستفيضة لتبرير تبني القرار بتنفيذ حالة العمل (business case)، ومن منطلق الأهمية المحورية للإنفاق الاستثماري تقسم مراحل العمل أو دورة حياة العمل (Project Lifecycle) بشكل أساسي إلى أربع مراحل رئيسية (Phase/Stage) كل مرحلة قد تتضمن عدة خطوات (Step) وفق تدرجات التصرف الاستثماري وهي: مرحلة ما قبل الاستثمار ومرحلة الاستثمار ومرحلة ما بعد الاستثمار ومرحلة إغلاق الاستثمار، المرحلة الأولى مرحلة ما قبل الاستثمار (Pre-investment Phase) تعرف أيضاً بمرحلة دراسة الجدوى (feasibility) أو فترة إعداد المشروع (Project preparation period – PPP)، أو إعداد حالة العمل (The Business Case Development)، المرحلة الثانية وهي مرحلة الاستثمار (Investment Phase) هي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ الاستثمار وإنشاء المشروع وتجريبه، المرحلة الثالثة مرحلة ما بعد الاستثمار (Post-Investment Phase) وتشمل مرحلة التشغيل (Operational Phase) والتي يتم فيها استخدام المشروع في الإنتاج، المرحلة الرابعة مرحلة إغلاق الاستثمار (Closure) (عبد القادر، 2000).

هذه الدورة التي يمر بها العمل تقوم نماذج إدارية على تفصيل مراحلها وتحديد العناصر التي يجب الإجابة عنها في كل مرحلة وذلك من أجل تسهيل إعداد حالة العمل وتسهيل إدارة دورة حياة المشروع (PLM) (Project Lifecycle Management)، أو إدارة إجراءات العمل (BPM) Business Process Management، هذه النماذج وإن كانت تتضمن نفس العناصر إلا أنها تختلف من حيث تقسيمها لمرحل العمل، حيث يقسم النموذج القياسي للدورة الإدارية للمشروعات (PLM) الدورة الإدارية إلى أربع مراحل رئيسية: أولاً المرحلة التمهيدية (Initiation) أو إعداد الفكرة (Conception)، ثانياً مرحلة التخطيط (Planning)، ثالثاً مرحلة التنفيذ (Execution) أو التطبيق (Implement)، رابعاً مرحلة الإغلاق (Closure)، ويمثل هذا النموذج الحالة المختصرة لدورة حياة الأعمال والمعتمد لعدى عدة جهات أكاديمية

كجامعة ميشيغان بالولايات المتحدة (Darnall & Preston, 2015) وجامعة أكرون (Corby, 2013).

نماذج أخرى ستختلف عن ذلك التقسيم النموذج الخماسي كنموذج جامعة سان فرانسيسكو (University of San Francisco, 2017) وجامعة كارنيغي ميلون الأمريكية (Carnegie Mellon University, 2017) ، ومعهد إدارة المشروعات (PMI, 2017) والذي يتضمن مرحلة خامسة قبل مرحلة الإغلاق وهي الرصد والرقابة (Monitoring and Controlling) ، أما نموذج جامعة بينما الخماسي فيقوم على التفريق بين التنفيذ (Execution) والتطبيق (Implement) كالتالي: مرحلة التعرف (Identification) وتشمل مرحلة تحديد الفكرة ودراسة الجدوى المبدئية ، ومرحلة اتخاذ القرار (Deliberation) وتشمل مرحلة إعداد دراسة الجدوى التفصيلية واتخاذ القرار ، مرحلة التطبيق (Implementation) ، مرحلة التنفيذ (Execution) ، مرحلة التقييم (Evaluation) (Matson, 2014, p. 58) ، أما راسيل وآخرون (Russell, et. 2014) فقد اقترح نموذج سداسي بإضافة مرحلة الجدوى (Project Incubation/Feasibility) قبل المرحلة الابتدائية ، ومرحلة التقييم بعد إغلاق المشروع (Post-Project Evaluation Phase) (Russell , Ivano , & Daniele , 2014) ، كما اقترح ماكينزي وآخرون (2007) نموذج سداسي كالتالي: المرحلة الأولى إستطلاع الفرص (Scoping study) والمرحلة الثانية دراسة الجدوى التمهيديّة (Prefeasibility study) والمرحلة الثالثة دراسة الجدوى التفصيلية (Feasibility study) والمرحلة الرابعة التطبيق (Implementation) والمرحلة الخامسة التشغيل (operation) والمرحلة السادسة الإغلاق (Closure) (Mackenzie & Cusworth, 2017) ، أما وزارة المالية بجنوب أفريقيا فتقدم نموذج سداسي كالتالي: المرحلة الأولى مرحلة الإعداد والجدوى التمهيديّة (Inception and pre-feasibility) ، المرحلة الثانية الجدوى التفصيلية (Feasibility) المرحلة الثالثة المشتريات (procurement) وتشير إلى الإنفاق الإستثماري ، المرحلة الرابعة التنفيذ (Development) ويقصد بها الإنشاء أو بناء الإستثمار ، المرحلة الخامسة التشغيل (Operation) المرحلة السادسة الإغلاق (Exit) (NATIONAL TREASURY, 2005) ، منهجية أخرى تقترح نموذج لمراحل إعداد حالة العمل كالتالي: مرحلة إعداد البدائل (The Alternatives Milestone) ومرحلة الاختيار المبدئي للخطة (The Tentatively Selected Plan Milestone) مرحلة إعداد التقرير أو الدراسة النهائية (The Final Report Milestone) مرحلة إعداد تقارير رؤساء الأقسام الرئيسية (The Chiefs Report Milestone) (Heodore & Brown , 2013).

الإدارة النيوزيلندية تعتمد في إجراءاتها الرسمية لدورة حياة العمل النموذج الخماسي الشهير لوزارة المالية الأيرلندية والمعروف باسم نموذج أفضل حالة عمل (Better Business Cases) واختصاره (BBC) ، ويشمل أولاً إعداد أو تقدير الإستراتيجية SS (strategic assessment) ، ثانياً مرحلة إعداد برنامج حالات العمل PBC (Programme Business Case) ، ثالثاً تحديد حالة العمل IBC (Indicative Business Case) ، رابعاً حالة العمل بالتفصيل DBC (Detailed Business Case) ، خامساً مرحلة تطبيق حالة العمل IBC (Implementation Business Case) ، ويتم اختصاره في خطوة واحدة (Single Stage Business Case) كمرحلة واحدة خفيفة (Single Stage Light process) ثم إعداد تحديث لها (Update) ، في حالة ما كانت حالة العمل تتعلق بالمشروعات الصغيرة ومحدودة المخاطر (NIU, 2015) .

بينما تعتمد وزارة المالية في إنجلترا نموذج خماسي لمراحل الأعمال أكثر تطوراً يبدأ بمرحلة ما قبل الجدوى وهي مرحلة إعداد البرنامج الإستراتيجي الذي سيتحدد على أساسه الأعمال التي ينبغي فحصها، ثم مرحلة إعداد حالة العمل، ثم التطبيق ثم الإغلاق ثم التقييم، هذه المراحل الخمسة يتم فحصها بالإعتماد على النموذج الخماسي لفحص حالات العمل (Five Case Model) وهو عبارة عن منهجية للفحص والتفكير في جدوى الأعمال وتقييمها وفقاً لخمس أبعاد أساسية وهي البعد الإستراتيجي والإقتصادي والتجاري والتمويلي والإداري، وتمثل أهمية هذا المنهج في الفحص أنه يعطي مؤشرات شاملة ومرتجة لحالة العمل بمراحلها الخمسة كالتالي:

أولاً مرحلة إعداد البرنامج الإستراتيجي (SOP) (Strategic Outline Programme).
مرحلة إعداد الإستراتيجية

تعد مرحلة إعداد الإستراتيجية العامة للشركة أو المنظمة (corporation strategy) هي أول مرحلة من مراحل إعداد حالة عمل للتغيير (business case for change)، وإن كانت فعلياً تسبق مرحلة إعداد حالة العمل ولا يتم تصنيفها كمرحلة ضمنية ضمن مراحل إعداد حالة العمل وإنما مرحلة سابقة لها، سواء أكان المُنظَّم (entrepreneur) شخص معنوي (company-person) أو شخص طبيعي (person) والذي يقرر تغيير وضعه الحالي إلى وضع آخر مستهدف (target vision) وبتحديد رؤيته يصبح عليه أن يقوم ببذل جهد مكافئ يُمكنه من بلوغها، يعرف بالمهمة أو الرسالة (Mission)، سواء أكانت مهمة توسعية (expansion) أو انكماشية (contraction) أو إستقرارية (stability) والإبقاء على الوضع الحالي كما هو، وهو ما يمكن وصفه بالإستراتيجية العامة للشركة، والتي تمثل وصف للجهد

المبذول لبلوغ الغاية، والذي يمكن تشبيهه بالحركة من خلال وسيلة عبر مسار تجاه مقصد، بحيث تمثل الوسيلة العمل (business) وطبيعة ذلك المسار الإستراتيجية (strategy) والذي يتحدد وفقاً لطبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية، وبناءً عليها يتحدد طبيعة الوسيلة (الوسائل) التحرك أو العمل (business) بحيث تتناسب مع طبيعة المسار، وهو ما يطلق عليه البرنامج الإستراتيجي (strategic program)، وتمثل مرحلة إعداد البرنامج الإستراتيجي مرحلة فيصلية ما بين مرحلة إعداد الإستراتيجية وبين مرحلة تطبيقها، وهو الإطار العام للمشروعات التي تدخل ضمن نطاق مهمة الشركة، والذي يجب أن يتسم بالتناسب الإستراتيجي (Strategy fit)، أي أن تكون الأعمال التي تدخل ضمن نطاق البرنامج الإستراتيجي تهدف إلى تحقيق هدف إستراتيجي للشركة أو مجموعة أهداف، وهو ما لا يعني التطابق الإستراتيجي للأعمال، بمعنى أنه قد تختلف استراتيجية العمل (business strategic) عن استراتيجية الشركة (corporation strategy) بينما تتوافق معها، فعلى سبيل المثال قررت شركة استثمار سياحي مقابلة تزايد الطلب باستراتيجية التفاضل (differentiation) بينما قررت شركة أخرى مقابله باستراتيجية التنويع (diversification)، في حالة الشركة الأولى قد يكون نوع العمل التطبيقي للإستراتيجية هو تطوير فندق حالي (Development) أو إنشاء منتج متميز، أما في حالة الشركة الثانية فقد يكون العمل هو إدخال خدمات جديدة على منتج حالي، أو استحداث مستويات جديدة ومختلفة بالنسبة لأنماط الإقامة، أو إنشاء فنادق أخرى بمستويات مختلفة أقل وأعلى، أي يجب أن يكون هناك تناسب إستراتيجي بحيث تخدم لأعمال أو المهمات الإستراتيجية العامة للشركة، ولا يعني ذلك التناسب التطابق الإستراتيجي ما بين الشركة ووحدات الأعمال، فالشركة التي تتبع استراتيجية تفاضلية قد يتبعها وحدات أعمال إستراتيجية إحداها التركيز على الجودة (Focus strategy)، بينما إستراتيجية الأخرى هي الريادة السعرية (Price Leadership) لمواجهة التنافسية، فوحدة العمل يجب أن تؤدي مهمة تتناسب بشكل عام مع الإستراتيجية العامة للشركة، بينما المسار الذي سنتبعه لتأدية تلك المهمة سيتحدد وفقاً للظروف الداخلية والخارجية المحيطة.

بإعداد إستراتيجية الشركة (Corporate Strategy)، تأتي المرحلة التالية وهي مرحلة تطبيق الإستراتيجية (Implementation) والتي تبدأ بإعداد البرامج الإستراتيجية (Strategic programmes) والمبادرات* (Initiatives) والأعمال التابعة لها، والتي قد تكون أعمالاً قائمة (Existing business)، أو توسعية (Expansion business)، أو تطويرية

* المبادرة هي عمل إجرائي إستراتيجي محدد بإطار زمني يهدف إلى تنفيذ المهمة الإستراتيجية بشكل مباشر والرؤية الإستراتيجية بشكل غير مباشر، وقد يتم وضع مبادرة أو أكثر لكل هدف عام، كما قد تنقسم المبادرة إلى مجموعة من البرامج، وينقسم البرنامج إلى مجموعة من المشاريع

(Rehabilitation)، أو أعمالاً استثمارية جديدة (New business) (Thompson A. ، 2003)، ثم تنفيذها وتشغيلها (وزارة التخطيط بلبنان، 2013).

مرحلة إعداد البرنامج الإستراتيجي

يتم ترجمة الإستراتيجية إلى مبادرة وهي مجموعة من البرامج، أو اختصارها في برنامج استراتيجي واحد يضم عدة مشروعات أو مشروع واحد، المبادرات (Initiatives) هي عمل إجرائي إستباقي محدد بإطار زمني لتحقيق هدف من أهداف المهمة الإستراتيجية بشكل مباشر يقابله هدف غير مباشر للرؤية الإستراتيجية، تنقسم المبادرة إلى مجموعة من البرامج، وينقسم البرنامج إلى مجموعة من المشاريع وينقسم المشروع إلى أهداف تنفيذية محددة (وزارة التنمية الإدارية اللبنانية، 2013)، مرحلة تحديد البرنامج الإستراتيجي (Strategic Outline Programmes – SOPs) هي أول مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية وهي المرحلة التي تسبق مرحلة إعداد حالة العمل مباشرة، وهي الإطار العام لمجموعة الأنشطة والأعمال التي تهدف لتحقيق هدف استراتيجي معين أو مجموعة من الأهداف، بحيث يمكن من خلال وضع البرنامج الإستراتيجي تحديد المشاريع (Business Cases) أو الفرص الإستثمارية (Investment opportunity) المقبولة والتي تتناسب مع الإستراتيجية العامة والغير مقبولة لعدم تناسبها، على سبيل المثال حددت شركة إستثمار سياحي أن استراتيجيتها هي الكشط (scrape)، وبالتالي فإن برنامجها الإستراتيجي قد يكون التنمية الفندقية الفاخرة حتى وإن كانت تحظى بمنافسة، وعلى ذلك الأساس سيتم فحص الفرص المتاحة، بينما إذا كانت الإستراتيجية العامة للشركة هي التفاضل (Differentiation) فإن برنامجها الإستراتيجي قد يكون التنمية الفندقية الإبداعية والتي تعتمد على تقديم ما هو أفضل من المتاح، أما إذا كانت إستراتيجية الشركة التنويع (Diversification) فإن برنامجها الإستراتيجي قد يكون تغطية عدة أسواق، وعكسها استراتيجية التركيز (Focus) والتي قد يكون برنامجها التركيز على مجال إقليمي أو إنتاجي معين.

ثانياً مرحلة إعداد حالة العمل (The Business Case Development Process)

وتشمل أربع خطوات (SOC, OBC, FBC, BJC) كالتالي:

1. أولاً تحديد الفرص الإستراتيجية (Strategic Outline Cases – SOC) تشمل كلاً من مرحلتي الفحص (scoping) ودراسة ما قبل الجدوى (Prefeasibility)، ففي هذه المرحلة يتم الكشف والتعرف (identification) على الفرص الإستثمارية المتعلقة بمجال العمل، وفحص تلك الفرص (scoping)، واختيار البديل (Option)

(Selection) الذي يحقق أعلى فائدة مقابل الأموال المستثمرة (VFM - Value for money)، ويتم اعداد الفرص الإستراتيجية التي تتماشى مع البرنامج الإستراتيجي (SOPs) وذلك بالرجوع إلى البرنامج الإستراتيجي والذي تم اعداده بالمرحلة السابقة، وصرف النظر عن المشروعات التي تقع خارج البرنامج الإستراتيجي للشركة، ولذلك عرف هذه المرحلة بمرحلة الفحص (scoping)، فعلى سبيل المثال إذا كان برنامج شركة هو التركيز على تنمية المنتجات الشاطئية بمنطقة الغردقة، فإن مخطط المشاريع الإستراتيجية للشركة (SOCs) سيقترن على المشاريع المتعلقة بالمنتجات الشاطئية داخل نفس الإقليم، ولن يتضمن مشاريع لمنتجات شاطئية خارج الغردقة أو مشاريع لغير منتجات شاطئية داخل الغردقة، المراحل الثلاثة الأولى من نموذج إعداد حالة العمل السابقة SOC, OBC, FBC، لا تتطابق في معناها مع مراحل الجدوى الفحص (Scop) وما قبل الجدوى (Pre-feasibility) والجدوى التفصيلية (Detailed feasibility)، وإن كانت تتداخل معها ،

2. ثانياً تحديد حالة العمل (Outline Business Cases - OBCs) أو دراسة

الجدوى المبدئية أو دراسة الفرص، فهي المرحلة التي يتم فيها إعادة مراجعة خطوات المرحلة السابقة بمزيد من التحليل والتفصيل للتأكد على اختيار حالة العمل الأكثر قابلية للتحقق والأكثر ربحية (Option Selection)، ثم إعداد دراسة الجدوى (Single Option Development)، ولذلك تعرف هذه المرحلة بمرحلة التخطيط (Planning)،

3. ثالثاً الدراسة التفصيلية لحالة العمل (finally Full Business Cases -

FBCs) وفي هذه المرحلة يتم إعادة تحقيق وتفصيل نتائج حالة العمل بالمرحلة السابقة واقعياً، وهي المرحلة التي تتم بعد تحديد الترتيبات التجارية وإجراء المفاوضات مع التجار والموردين وقبل إبرام العقود، وإعادة التأكد من مدى جدوى حالة العمل والتي تم استنتاجها بالمرحلة السابقة (OBC)، بحيث تصبح النتائج مقبولة طالما لم تتجاوز فيها نسبة التغير عن 10% إلى 15% من نتائج المرحلة السابقة، ولذلك تعرف هذه المرحلة بمرحلة المشتريات (Procurement) (SCIM, 2017)

4. رابعاً تقرير تبرير حالة العمل (أو القرار الإستثماري) (Business Justification

(Case (BJC)، وتعرف بمرحلة التقرير النهائي أو تقرير التقييم (Appraisal report)، وذلك بتبرير الجوانب المختلفة من جوانب المشروع والتي تشمل ثمانية جوانب كالتالي: أولاً تبرير الغرض من المشروع (Purpose) بأنه يدعم هدف إستراتيجي للشركة، ثانياً تناسب المشروع مع السياق الإستراتيجي للشركة (Strategic context)

من حيث الإستراتيجية العامة والبرامج ومخطط المشروعات، ثالثاً تبرير التغييرات الإستثمارية (Case for change) وذلك من حيث وجود سبب مقنع للإستثمار في ذلك المجال أو الخدمة أو المنتج (Business needs)، بيان الفوائد المتوقعة (Benefits) الكمية والكيفية المباشرة وغير مباشرة، مع بيان المخاطر المتوقعة (Risks) والقدرة على مقابلتها، رابعاً تبرير اختيار ذلك البديل بعرض البدائل المقترحة (Available options) والمقارنة بينهم، خامساً بيان البديل المفضل (Preferred Option) والذي يحقق أعلى قيمة مضافة للأموال المستثمرة (VFM)، سادساً تبرير عمليات الشراء عن طريق تحليل مسار المشتريات (Procurement Route)، وذلك باستخدام تحليل (5 W's) لتحليل إطار المشتريات والذي يعني الإجابة على التساؤلات الخمسة الآتية: من الذي سيقوم بالإنفاق (Who)، ما الذي سيتم الإنفاق عليه (What)، متى ستم التعاقدات (When)، أين ستم التعاقدات وعمليات الشراء (Where)، لماذا سيتم ذلك الإنفاق (Why)، سابعاً التبرير التمويلي بتوافر القدرة على تحمل التكاليف التمويلية (Funding and affordability)، ثامناً تبرير القرار الإداري بكفاية الترتيبات والإستعدادات الإدارية اللازمة (Management arrangements) (عبد القادر، 2000).

إعداد حالة العمل

مرحلة إعداد حالة العمل BCD (The Business Case Development) أو مرحلة تحليل حالة العمل BCA (Business case analysis) هي المرحلة التي يتم خلالها تحليل وتقييم التكاليف والمنافع الإقتصادية المتوقعة من حالة العمل (cost-benefit assessment) (PME, 2012) ، ويعرفها قاموس كامبردج (حالة العمل-business case) على أنها عملية تفسير أو توضيح كيف أن اتخاذ القرار بتبني تنفيذ حالة العمل سوف يكون مفيد للعمل ككل بتوضيح أثرها على التكاليف والأرباح والإستثمار (cambridge dictionary, 2016) ، بينما يعرفها قاموس اكسفورد بأنها عملية تبرير للمشروع المقترح أو ضمان على أساس الأرباح التجارية المتوقعة منه (oxford dictionaries, 2016) ، أما القاموس القانوني فيعرفها بأنها عملية استخلاص الحجة للبدء في مشروع أو مهمة (the law dictionary, 2017) ، حيث أن الحجة تعني تفوق المنافع الإقتصادية المتوقعة على التكاليف الإستثمارية ، بالإضافة إلى قابلية الفكرة للتطبيق من الناحية الإقتصادية والبيئية والإجتماعية والسياسية.. (Matson, 2014) ، وقد حدد نموذج الكتاب الأخضر لوزارة المالية بالمملكة المتحدة البريطانية أربع مراحل فرعية لمرحلة إعداد حالة العمل متدرجة من ناحية عمق الفحص والتحليل والتقييم ، تبدأ بمرحلة

تحضير الفرص الإستراتيجية (SOC) ، ثم مرحلة التحليل المبدئي لحالة العمل (OBC) (outline analysis Business case) ويتم خلاله الفحص المبدئي لجدوى حالة العمل ، ثم مرحلة التحليل التفصيلي لحالة العمل (FBC) (full analysis business case) أو دراسة الجدوى التفصيلية ، ثم مرحلة إعداد التقرير النهائي لحالة العمل (BJC) (Milsom, 2015) ، يتم خلال تلك المراحل التفصيل المتدرج لحالة العمل ، بحيث يزداد عمق التحليل تدريجياً بكل مرحلة عن المرحلة السابقة لها ، ويتم الانتقال إلى المرحلة اللاحقة طالما أن المرحلة السابقة لها أوصت بالمرحلة التالية لها من أجل مزيد من التفصيل إنتهاءً بمرحلة التقرير النهائي لتبرير حالة العمل واتخاذ القرار الإستثماري (HM Treasury , 2013) ، مما سبق يتبين أن مرحلة إعداد حالة العمل تشمل فحص جدوى العمل بالإضافة إلى فحص قابلية تطبيق العمل.

مفهوم الجدوى وتقاطعها مع مفهوم إعداد حالة العمل

يُعد علم الجدوى الإقتصادية أحد فروع علم الإقتصاد الحديثة نسبياً ، والمتفرعة عن علم الإقتصاد الإداري أو اقتصاديات الأعمال ، والذي يهدف إلى ترشيد القرار الاستثماري قبل اتخاذه بطريقة علمية ، ويرادف مصطلح دراسة الجدوى (Feasibility Study) عدة مصطلحات كإعداد حالة العمل (The Business Case Development) أو تقييم المشروع (project evaluation) أو (project appraisal) أو (project assessment) ، أو تحليل الإستثمار (investment analysis) ، أو تحليل المنافع والتكاليف (cost-benefit analysis) ، حيث ترجع النشأة التاريخية لمصطلح الجدوى وتطور مفهومه للتراكم المعرفي حول ذلك المبحث "تحليل المنافع إلى التكاليف" "cost-benefit analysis" واختصاراً "CBA" ، والذي دعا إليه لأول مرة وزير الخزانة الأمريكية ألبرت جالاتين "Albert Gallatin" عام 1808 (Hanley & Spash, 1993) ، بينما كُتب عنه بمقال لأول مرة المهندس المدني والإقتصادي الفرنسي جيولز ديبويت "Jules Dupuit" عام 1848 ، والذي أعاده صياغته بشكل علمي الإقتصادي ألفريد مارشال (Richard , Zerbe, Davis , & Gar, 2010) ، أما بداية الإهتمام الرسمي به فيرجع لتشريع الكونغرس بالولايات المتحدة بقانون الملاحة الاتحادية "Federal Navigation Act" لسنة 1936 ، بالإضافة إلى قانون التحكم في الفيضان "Flood Control Act" لسنة 1939* ، والذي نص على جواز إنشاء مشروعات حكومية مقاومة للفيضان متى تفوقت منافعها على تكاليفها ، يتبين مما سبق أن بداية ظهور الإهتمام بتقدير مدى التناسب بين العوائد إلى التكاليف كان بدافع الرقابة على أموال الدولة وحمايتها من التبديد بمشروعات محدودة

* ملحوظة سياسة المنافع إلى التكاليف CBA نص عليها قانون التحكم في الفيضان لعام 1939 وليس قانون التحكم في الفيضان لسنة 1936 ، للمزيد راجع: [George M. Guess, Paul G. Farnham \(2000\) Cases in Public Policy Analysis](#)

المنافع ، ومع ذلك فإن معيار مدى ملائمة المنافع المتوقعة مع الإنفاق الإستثماري لم يكن واضحاً بشكل كافي ، مما أدى إلى ظهور كتابات لاحقة توضح هذا الشأن ، وكانت بداية تلك الأعمال عام 1950 بظهور كتاب "الممارسات المقترحة للتحليل الاقتصادي لمشروعات حوض النهر" والذي قامت بإعداده لجنة فيدرالية بالولايات المتحدة ، واشتهر منذ عام 1981 "بالكتاب الأخضر" "the green book" (عبد القادر، 2000) ، ومنذ عام 2011 اقتصر إصداره على الإصدارات الإلكترونية (Committee on Ways and Means, 2012).

وقد استمر تركيز الإهتمام بدراسة جدوى المشروعات حول الجانب الإقتصادي دون غيره بفترة الخمسينيات وحتى أواخر الستينيات لاسيما جدوى المشروعات السياحية ، ومع بداية السبعينات ظهر الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية والثقافية ، خاصة مع إصدار الكونغرس الأمريكي تشريع السياسة البيئية القومية عام 1969 ، والذي نص على وضع "سياسة قومية تشجع التآلف المثمر والممتع بين الإنسان وبيئته" ، وانتقلت منذ ذلك الوقت سياسات التقييم البيئي لكافة الدول (حرب، 2010) ، وفي عام 1969 صدر كتاب دليل تحليل المشروع الصناعي "manual of industrial project analysis" عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" والذي أعده كلاً من لينتل وميرلس "little and mureles" ، أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" فقد أصدرت أول دليل لها لتقييم المشروعات عام 1972 وذلك بعنوان "اليونيدو لتقييم المشاريع" "UNIDO guideline for project evaluation" ، وفي عام 1982 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" بإصدار كتاب ثاني بعنوان تقييم المشروعات والتخطيط بالبلدان النامية "project appraisal and planning for developpement countries" أعده أيضاً كلاً من لينتل وميرلس ، وفي عام 1991 أصدرت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" دليل إعداد دراسات الجدوى الصناعية "manual for the preparation of industrial feasibility studies" ، وقد صاحبه برنامج كمبيوتر "computer model for feasibility analysis and reporting" واختصاراً (comfar) وإن كان الجيل الأول من هذا البرنامج قد ظهر عام 1983 ثم تم تطويره حتى ظهر الجيل الثاني منه عام 1995 (comfar3 expert) كما صدر دليل له "unido bot guideline" وغيره.

ويعرف قويدري (1997) دراسة الجدوى على أنها "سلسلة من الدراسات المترابطة والمتتابعة التي تقوم على افتراضات معينة، وأهداف محددة، والتي تؤدي إلى اتخاذ القرار النهائي المتمثل في قبول المشروع أو رفضه ، وذلك اعتماداً على مجموعة معايير تتطلق من مبدأ التكلفة والعائد لمعرفة مقدرة المشروع على بلوغ الأهداف التي أنشئ من أجلها" (قويدري، 1997، صفحة 6) ،

التعريف السابق أطلق الدراسات مبهمة لم يوضح ماهيتها ، كما لم يؤكد كون تلك الدراسات إختبارية ، وهو ما تدرجته تعريفات أخرى ، كتعريف أمين (2002) دراسة الجدوى بأنها "مجموعة الإختبارات والتقديرات المعدة والمنفذة بهدف معرفة مدى قبول المشروع أو رفضه، وذلك بالاعتماد على توقعات التكاليف وتوقعات الفوائد المباشرة والغير مباشرة طول العمر الافتراضي للمشروع محل الدراسة (أمين، 2002، صفحة 3) ، جملة " المعدة والمنفذة" أضافت التقييم قبل وبعد إتمام المشروع ، إلا أنها جملة مجملة لم تفصل أبعاد التقدير البيئية والقانونية..، كما تعرف الجدوى على أنها " أداة عملية وليست عشوائية تستخدم لترشيد الاستثمارات الجديدة أو تقييم قرارات سبق اتخاذها في الماضي أو المفاضلة بين بدائل متعددة ، وذلك على أساس فني ومالي واقتصادي وبيئي في ضوء معطيات محددة تتعلق بموقع المشروع وتكاليف تشغيله وإيراداته ونمط التكنولوجيا ومهارات بشرية متنوعة" ، كما يعرفها جابر (2003) بأنها "عبارة عن مجموعة متكاملة من الدراسات المتخصصة تجرى لتحديد مدى صلاحية المشروع الاستثماري من عدة جوانب تسويقية، إنتاجية، مالية، تمكن من اتخاذ القرار الاستثماري الخاص بإنشاء المشروع من عدمه" (عبد الرحيم، 2003، صفحة 2) ، ويعرفها عبد القادر (2000) بأنها "مجموعة من الدراسات التي تسعى إلى تحديد مدى صلاحية مشروع استثماري ما ، أو مجموعة من المشروعات الإستثمارية من عدة جوانب ، سوقية وفنية وتمويلية ، ومالية واقتصادية واجتماعية ، تمهيداً لاختيار تلك المشروعات التي تحقق أعلى منفعة صافية ممكنة (عبد القادر، 2000).

لم تتضمن التعريفات إشارة إلى الفحص المتدرج لعملية إعداد الجدوى بالتفريق ما بين دراسة الجدوى التمهيديّة ودراسة الجدوى التفصيلية ، باعتبار أن الدراستين مرحلتين مكملتين لدراسة الجدوى بمفهومها العام ، ويقصد بدراسة الجدوى المبدئية عملية إجراء تحليل مبدئي وغير متعمق بهدف الإجابة على سؤال هل يوجد عوائق جوهرية تمنع من وجود المشروع؟ سواء أكانت فنية أو اقتصادية أو سياسية..، أما دراسة الجدوى التفصيلية فهي عملية إجراء تحليل تفصيلي وعميق وتهدف للإجابة على سؤال كيف يمكن تنفيذ المشروع؟ وما هي تكاليفه وجدوى عوائده؟ ، سواء أكانت تكاليف وعوائد اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو سياسية أو سياحية..، ففي حالة تقييم الكلفة الإقتصادية في ضوء العوائد الإقتصادية فنحن بصدد جدوى اقتصادية ، أما مقارنة الجهد التسويقي المبذول بالطلب العائد فهي جدوى سوقية ، أما الجدوى القانونية فهي الجهد القانوني المبذول مقابل الحصول على اعترافات قانونية ، وبالمثل فإن الجدوى السياحية هي حجم الرضا بإستحقاق الزيارة مقابل الجهد المبذول بها.. وهكذا ، وبشكل عام فإن محور دراسة جدوى المشروع الإستثماري هي الجدوى الإقتصادية ، والتي تهدف بالأساس إلى ترجمة البنود الكلية

للمشروع والمتباينة موضوعياً ، في صورة تدفقات نقدية داخلية وتقييمها في ضوء التدفقات النقدية الخارجة ، ولذلك فالدراسات المتعلقة بجدوى المشروعات لا تكتسب صفة الجدوى إلا في حالة تضمنها لتحليل إقتصادي باعتباره موضوع الجدوى الأساسي ، ولذلك فالدراسة المبدئية باعتبارها مرحلة فحص لا يمكن أن تحمل صفة الجدوى باقتصارها على عمليات الفحص المبدئي دون الإقتصادي ، وحتى تضم ضمن تحليلها الكلي تحليل مبدئي للربحية.

مراحل الجدوى وتقاطعها مع مراحل إعداد حالة العمل

تتضمن مرحلة الجدوى ثلاث مراحل أساسية وهي:

أولاً مرحلة فحص الفرص المتاحة (Scoping) أو التعرف على الفرص (Identification) وتحديد الفرص التي تقع داخل نطاق البرنامج الإستراتيجي ، وهي المرحلة التي توصف بنموذج إعداد حالة العمل (The Business Case Development Process) بمرحلة تحديد الفرص الإستراتيجية (Strategic Outline Cases – SOC's) بإعداد حالة العمل تشمل مرحلتين الفحص (Scoping) وما قبل الجدوى (Prefeasibility) ، الفرصة الإستثمارية هي فكرة خلق منفعة تتمتع بطلب إقتصادي ، وهي إما أن تكون محاكاة لفكرة قائمة (سواء أكانت منفعة وطنية الإنتاج أو واردة) أو خلق لفكرة إبداعية ، وبكلا الحالتين لإستكشاف الفرص الممكنة إما أن نتجه بالتفتيش جهة طالب المنفعة (التعرف المباشر) أو جهة عارضي المنفعة (التعرف غير المباشر) لمعرفة طلب المستهلك ، أي إما بالتفتيش في حاجات سوق الطلب بشكل مباشر ، أو توقع حاجات سوق الطلب بإستقصاء آراء خبراء الصناعة أو بدراسة واقع المنافسين ، هذا التفتيش إما أن ينتج عنه التوصية بتقديم منفعة مماثلة لمنفعة حالية تتمتع بطلب إقتصادي قوي ، أو تطويرها (تطوير تكنولوجيا الإنتاج – تطوير شكل المنفعة نفسها) ، أو خلق منافع جديدة لم تكن موجودة من قبل لإشباع حاجات قائمة أو خلق الحاجات المقابلة لها ، أو تطوير منافع حالية ، أو محاكاة منافع حالية تتمتع بطلب إقتصادي قوي.

المرحلة الثانية هي مرحلة ما قبل الجدوى (Pre-feasibility) أو دراسة الفرص (opportunity study) بهدف اختيار فرصة أو حالة عمل محددة ، ويقابلها مرحلة تحديد حالة العمل (Outline Business Cases – OBC's) بهدف إختيار البديل (select alternative) (Transport Scotland, 2015) ، فإعداد ملف الفرص الإستثمارية الإستراتيجية بالمرحلة السابقة ، يتم في هذه المرحلة صياغة البدائل بتفصيل مبدئي بهدف المفاضلة بينها (Alternatives Formulation & Comparison) ، والفحص والتقييم المبدئي للأفكار المختلفة بشكل أولي (غربلة الأفكار) ، بحيث يتم استبعاد الأفكار الغير ممكنة من

الناحية التطبيقية أو التسويقية ، والتي تحتاج إلى رأس مال يفوق الإمكانيات ، والتي قد تقع في نطاق المحظور قانونا أو تتعارض مع نظام الدولة ، والأفكار الغير مقبولة اجتماعيا أو ثقافيا أو دينيا ، والأفكار التي قد تضر بالبيئة ، أو أن تكون الدلائل العامة لربحية المشروع تشير إلى انخفاض ربحية الأنشطة القائمة من نوع المشروع المقترح بشكل عام ، ويتم اختيار حالة أو حالات الأعمال التي تخلو من أي معوقات جوهرية والتي تستحق الدراسة ، وتنتهي هذه المرحلة بإعداد التقرير المبدئي للتكاليف الاستثمارية والإيرادات المتوقعة للفرص الإستثمارية (مصفوفة ترتيب أفكار المشروعات).

المرحلة الثالثة هي مرحلة دراسة الجدوى المبدئية (Preliminary feasibility study) أو (initiated feasibility study) أو الدراسة الإستشرافية (Pilot study) لكونها تستكشف جوانب المشروع المحدد بشكل عام ومبدئي، وهي المرحلة التي يقابلها أيضا بجانب المرحلة السابقة مرحلة تحديد حالة العمل (Outline Business Cases – OBCs)، وتعرف بمرحلة التخطيط المبدئي (planning)، وقد قدرت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) تكلفة هذه الدراسة بنحو 0.25% وحتى 1.5% كنسبة مئوية من تكاليف الاستثمار.

مصفوفة ترتيب أفكار المشروعات

م	معايير التقويم الكلية	معايير التقويم الجزئية				أفكار المشروعات			
						(1)	(2)	(3)	(4)
1	السوق	(أ) مستوى الطلب المحلي				2	3	2	5
		(ب) إمكانية التصدير				3	2	5	2
		(ج) مدى توافر منافذ التوزيع				1	2	3	5
		(د) احتمال الطلب في المستقبل				2	3	4	4
2	التكاليف الربحية	(أ) مدى تناسب التكاليف الإستثمارية مع الموارد المتاحة				4	2	5	3
		(ب) معدلات الربحية للشركات المشابهة				2	1	4	5
3	الجوانب الفنية	(أ) مدى توافر المواد الخام				1	2	5	4
		(ب) مدى توافر الخبرات الإدارية				5	4	4	5
		(ج) مدى توافر الخبرات الفنية				3	4	5	4
4	الجوانب الإجتماعية	(أ) درجة تلويث البيئة				1	1	1	1
		(ب) درجة الاعتماد على العملة المحلية				5	2	2	4
		(ج) المنافع الجانبية للمشروع				1	1	1	5
	المجموع					30	27	41	47
	الترتيب					3	4	2	1

المرحلة الرابعة مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية (Detailed feasibility study) (RUPPRECHT, 2004) ، ويقابلها مرحلة الدراسة التفصيلية لحالة العمل (finally Full Business Cases – FBCs) وتعرف بمرحلة المشتريات (Procurement) لكونها تقوم على وضع التقدير الواقعي للتكاليف الإستثمارية والتشغيلية (SCIM, 2017)، حيث يتم في هذه

المرحلة إجراء مفاوضات مع الموردين والإتفاق على الأسعار النهائية لعمليات التوريد والشراء، ثم إعادة مراجعة خطوات ونتائج الدراسة السابقة وتعديلها وفقاً للأرقام والأسعار النهائية والتي تم اعتمادها لعملية التنفيذ، وتقبل الدراسة مالم تتجاوز نسبة التغير بين الدراسة التمهيدية والدراسة التفصيلية معدل تغير من 10 إلى 15%، وقد قدرت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) تكلفة هذه الدراسة بنحو من 1% وحتى 3% بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ونسبة من 0.2% حتى 1% لدراسة الجدوى التفصيلية في حالة المشروعات الكبيرة، وتعرف هذه المرحلة بالمستوى التحليلي من دراسة الجدوى (Feasibility Level Analysis) حيث تزداد بها درجة التفصيل وعمق التحليل، وتتم من خلال وضع خطة عمل تصف الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل، وعادة ما تكون فترة التنبؤ في حدود من ثلاث إلى خمس سنوات، تتوقف على نوع العمل ونمط الدخول في السوق (UNCTD, 2002).

المرحلة الخامسة مرحلة التقرير النهائي للجدوى (The final report of feasibility) ويقابلها مرحلة تبرير حالة العمل أو القرار الإستثماري BJC (Business Justification Case) بمراحل إعداد حالة العمل.

ثالثاً مرحلة التطبيق (Project Impelemination)

وتشمل الإستثمار (Investment Phase) والتشغيل (Operational Phase) والرقابة (Controlling) ويقصد بالرقابة متابعة سير المهمة وفقاً للمخطط لها.

(Project Impelemination) وتشمل الإستثمار (Investment Phase) والتشغيل (Operational Phase) والرقابة التشغيلية (Controlling) ويقصد بالرقابة متابعة سير المهمة وفقاً للمخطط لها، والتقييم المستمر للعمل وفق مؤشرات الأداء الموضوعية.

رابعاً مرحلة الإغلاق (Closure Phase)

وهي المرحلة التي يتم فيها تصفية الإستثمار وإغلاقه (Closure Phase).

خامساً مرحلة التقييم (Evaluation)

وهو المقارنة (Evaluation) المستمرة والمرحلية للنتائج المتحققة (مؤشرات الأداء) والمعايير المستهدفة مُسبقاً، ثم التغذية المرتدة بنتائج تلك المقارنات للإدارات المعنية، بهدف تعديل وتحسين الإستراتيجيات ومعايير المؤشرات المستهدفة (Lowe, 2013).

إعداد حالة (خطة) عمل

بينما أن العمل بمثابة كائن حي يبدأ ببداية وله نهاية ويمر بعدة مراحل بينهما، وخلال تلك المراحل يكون للعمل مجموعة من العناصر أو الأعضاء شبه الثابتة من حيث المسمى العام مختلفة من حيث التكوين والخصائص، ولذلك لو أردنا أن نصف العمل خلال أي مرحلة من مراحله سنتناول وصفه من خلال مجموعة من المعايير شبه الثابتة والتي تعرف بنموذج فحص العمل أو نموذج إعداد حالة للعمل خلال مرحلة من مراحله، هذه الحالة إما أن تكون تنبؤية أو تقريرية وفقاً للبعد الزمني، كافة مراحل العمل بدأ من مراحل ما قبل الجدوى ودراسة الفكرة مروراً بمرحلة إعداد حالة العمل وحتى الإغلاق يخضع فحصها لنماذج تحليلية تهدف إلى فحص العمل من حيث تغيرات الأصول والعوائد، من أبرز تلك النماذج النموذج الخماسي لفحص مراحل العمل (Five Case Model) الذي تعتمد المملكة، خماسي لأنه يقوم على فحص خمس أبعاد في كل مرحلة من مراحل العمل وهي البعد الاستراتيجي والإقتصادي والتجاري والتمويلي والإداري، الإستراتيجية تعني مدى قابلية العمل للتنفيذ وتناسبه مع استراتيجية الشركة، البعد الإقتصادي يهدف إلى فحص القيمة المضافة للعمل، البعد التجاري يهدف إلى فحص السوق، وأخيراً القدرات التمويلية والخلفية الفنية للقائم على المشروع، منظمة الأونكتاد التابعة للأمم المتحدة أو مؤتمر التجارة والتنمية يعتمد نموذج فحص يتكون من ثمان عناصر وهي: الملخص التنفيذي (Executive summary) والخلفية (Background) ودراسة المنتج (Products and services) والأسواق (Markets and clients) والعمليات (Business operations and organization) والموارد البشرية (Human resources) والإطار القانوني والعوامل البيئية والاجتماعية (Legal framework, and environmental and social factors) والتخطيط المالي (Financial planning)، مؤسسة الإيكونوميست البريطانية تعتمد نموذج يتكون من سبع مراحل وهي: أولاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning) ووضع الخيارات الاستراتيجية (Generating strategic options)، ثانياً مرحلة تحليل السوق ووضع الخطة التسويقية (Market analysis and strategy)، ثالثاً مرحلة وضع الخطة التشغيلية (The operational plan)، رابعاً مرحلة نمذجة العمل (Modelling the business)، وهي مرحلة التنبؤ بكافة البيانات المالية المتعلقة بالجوانب التشغيلية للعمل، خامساً مرحلة تقييم الخيارات الاستراتيجية (Evaluating strategic options)، سادساً مرحلة وضع الجوانب التمويلية (Funding issues)، سابعاً مرحلة تحليل المخاطر (Risk analysis)، وبشكل عام فإن أغلب نماذج فحص مراحل العمل تتضمن أربع عناصر أساسية وهي: أولاً وصف العمل وتشمل أربع عناصر يرتبط الفصل بينهم بطبيعة المشروع وهي:

الملخص التنفيذي والخلفية العامة حول الشركة ووصف العمل أو المشروع ووصف المنتج، ثانياً الحصة السوقية وتشمل مسح البيئة الداخلية والخارجية ووضع الخطة التسويقية، للإجابة على تساؤل ماذا ننتج؟ كم ننتج؟ لمن نبيع؟ بكم نبيع؟ كيف نبيع؟، ثالثاً المهمة الإنتاجية وتشمل الدراسة الفنية وتتضمن عمليات التوريد والتحويل، والدراسة الهندسية والتقنية وإدارة فريق العمل، وتتعلق بالآلات والموقع ومراحل وأسلوب الإنتاج وتتم الدراسة بطرح الأسئلة التالية: كيف ننتج؟ متى ننتج؟ ما هي تكلفة ما ننتج؟، رابعاً اقتصاديات العمل وتشمل المتطلبات التمويلية والتوقعات المالية وتقييم القيمة المضافة، وتقييم المخاطر المالية.

- **وصف العمل** وتشمل أربع عناصر يرتبط الفصل بينهم بفصول مستقلة على طبيعة المشروع وهي: الملخص التنفيذي والخلفية العامة حول الشركة ووصف العمل أو المشروع ووصف المنتج
- **الحصة السوقية** وتشمل مسح البيئة الداخلية والخارجية ووضع الخطة التسويقية، حيث تهدف الدراسة التسويقية إلى (التنبؤ بالمبيعات، منافذ التوزيع، أساليب الترويج، حيث يتم تحديد ماذا ولماذا ننتج؟ كم ننتج؟ لمن نبيع؟ بكم نبيع؟ كيف نبيع؟)
- **المهمة الإنتاجية** وتشمل الدراسة الفنية وتتضمن عمليات التوريد والتحويل، والدراسة الهندسية والتقنية وإدارة فريق العمل، وتتعلق بالآلات، الموقع، مراحل وأسلوب الإنتاج، نوع الخامات، التصميم الداخلي للمشروع، حجم المشروع، العوامل المناخية، و تتم الدراسة بطرح الأسئلة التالية: كيف ننتج؟ متى ننتج؟ تحديد تكلفة ما ننتج.
- **اقتصاديات العمل** وتشمل المتطلبات التمويلية والتوقعات المالية وتقييم الأداء الإقتصادي، من خلال تحديد القيمة الحالية، فترة الاسترداد، تحليل التكلفة و العائد، طاقات التشغيل، أعباء التمويل، تقييم المخاطر المالية

هذه العناصر وإن كانت النماذج تقوم بترتيبها بطريقة معينة إلا أن إعدادها غالبا ما يتم بشكل متداخل، بخلاف المراحل التي ينتقل خلالها العمل من مرحلة لأخرى، حيث يتم فحص الفكرة والسوق والعمليات والتكاليف بقدر كبير من التداخل وإن كانت النماذج التحليلية تقوم على ترتيب تلك العناصر بتفاوت موضوع العمل والسوق وأولويات التحليل ما بين جهة وأخرى، هذه العناصر تكون ثابتة بتقرير أي مرحلة وإن كانت مضامينها الوصفية تتفاوت بشكل كبير ما بين المرحلة التمهيدية والتفصيلية والتطبيقية ومرحلة الإغلاق ومرحلة التقييم، فالعمل ينشأ جنين في رحم الإستراتيجية والبرنامج الإستراتيجي، ثم ينشأ وليد وينمو بمرحلة إعداد حالة العمل والتي يتدرج خلالها ما بين الفحص والجدوى المبدئية والجدوى التفصيلية والتقرير النهائي للعمل،

وبإنتهاء مرحلة إعداد حالة العمل يصل العمل إلى مرحلة النضج والتي تعني التطبيق والتشغيل والتي تنتهي بمرحلة الوفاة أو إغلاق العمل، والتي يعقبها مرحلة تقييم العمل الذي تم إغلاقه.

نماذج فحص مراحل العمل هي نماذج تحليلية تتفاوت أيضاً بشكل كبير بين الجهات التي توصي بها، ومنها النموذج الخماسي لفحص مراحل العمل (Five Case Model) الذي تعتمد عليه المملكة المتحدة لفحص مراحل العمل خاصة مرحلة إعداد حالة العمل (business case) وهي وثيقة لتبرير أسباب ومبررات العمل أو المشروع (Transport Scotland, 2015)، النموذج الخماسي عبارة عن منهجية للفحص والتفكير في جدوى الأعمال بتسلسل موضوعي يتضمن خمس أبعاد أساسية وهي البعد الإستراتيجي والإقتصادي والتجاري والتمويلي والإداري، وبشكل عام يمكننا التفريق ما بين أربع جهات تتناول نماذج إعداد مراحل العمل وهي الجهات الأكاديمية والجهات الدولية والحكومية والشركات دولية النشاط والباحثين المستقلين.

في هذا المبحث سوف نتناول بالتحليل الإتجاهات المنهجية لنمذجة خطط الأعمال لعينة من الجهات الأربعة التي تقدم توصيات بنماذج تحليل حالات الأعمال، وهي الجهات الأكاديمية والجهات الدولية والحكومية والشركات دولية النشاط والباحثين المستقلين، وتتألف عينة الجامعات من 8 جامعات أمريكية هي هارفرد (Harvard University) وبيردو (purdue university) وويستر (Webster University) وكانساس (Kansas State University) وسان فرانسيسكو (Saint Francis University) وويتشيت (wichita state university) وكولورادو (University of Colorado) وكولورادو بوردر (University of Colorado at Boulder)، أما المراكز الإستشارية العالمية الأربعة فهي جمعية المحاسبين المعتمدين في إنكلترا، ومؤسسة سكوور بالولايات المتحدة (SCORE) والإيكونوميست بالمملكة المتحدة (The Economist) ومركز ريادة الأعمال بالولايات المتحدة (MIT Entrepreneurship Center)، والهيئات الدولية هي الأونكتاد - مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة (UNCTAD)، واليونيدو - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (United Nations Industrial Development Organization - UNIDO)، وهيئة حكومية هي مركز إدارة الأعمال الصغيرة بالولايات المتحدة (U.S. Small Business Administration)، أما الأربعة الكبار فهم الشركات الإستشارية العالمية في ريادة أعمال الأشهر عالمياً وهم شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (PwC) وشركة إرنست ويونغ (Ernst & Young) وشركة ديلويت توش توهوماتسو (Deloitte) وشركة كيه بي إم جي (KPMG)، وأخيراً المؤلفين والباحثين العشرة وهم نيومان ونيوفينهويتسن (Nieman & Nieuwenhuizen 2009) ستيفنسون، بروك (Stephenson, Brock & Loughhead)

Hisrich (2008)) تيمونس وسبينيلي (Timmons & Spinelli, 2007)) هيرش وآخرون (Hirsh (2008)) ووال إنفيك (Wall & Envick (2008)) ويكهام (Wickham (2006)) ويستر وإيليس (Webster & Ellis (1976)) فو وآخرون (Foo et al. (2005)) ويليام سالمن (Sahlman (1997)) تيرينس (Terrence P. McGarty (2006)).

العناصر الأساسية والثانوية بنماذج دراسات العمل

بشكل عام تتشكل جميع هياكل خطط العمل من ثلاث بحوث تنبؤية وهي بحث القيمة المضافة وبحث توزيعها وبحث إقتصادياتها، الأول يقصد به ما هي القيمة التي يضيفها العمل (المنتج) وكيف يمكن خلقها (الإنتاج) وما هو دور عنصر العمل في خلق تلك القيمة وما هي الموارد اللازمة لتلك العملية وكيفية توظيفها؟، وما هي التكنولوجيا المستخدمة؟، ولذلك فمبحث القيمة المضافة يتضمن عدة مباحث فرعية أهمها وصف العمل أو فكرة المشروع (Business description) ووصف المنتج (Products and services Description) خطة التشغيل أو الإنتاج (Operational Plan) وخطة إدارة الأفراد (Management Plan)، أما المبحث الثاني من المباحث الأساسية فهو التوزيع ويهدف للإجابة عن ماهية كلاً من السوق الطلب والعرض على هذه القيمة وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية؛ ما هي خصائص الطلب وكيف يمكن الوصول إليه؟، وما هي خصائص العرض الحالي والمستقبلي وكيف يمكن التواجد بينهم؟، وما هي الإستراتيجية المناسبة لخلق وتوزيع المنتج؟، ولذلك فمبحث التوزيع يتضمن عناصر بحث السوق (Market analysis) ويشمل كلاً من بحث الطلب المستهدف (Target demand) والمنافسين (Competitors)، والخطة التسويقية (Marketing plan)، أما المبحث الثالث ضمن المباحث الأساسية فهو إقتصاديات العمل، ويهدف للإجابة عن ماهية التكاليف الإستثمارية والتشغيلية المتوقعة اللازمة لإتمام هذا العمل، وعن ماهية العوائد المتوقعة وما مدى تقييمها الإقتصادي، ويتضمن هذا المبحث الأساسي مباحث فرعية وهي الخطة المالية (Financial plan) والمتطلبات التمويلية (Funding requirements) والتقييم الإقتصادي للمشروع (Economics of the business).

وفي ضوء تلك المباحث الأساسية الثلاثة القيمة والتوزيع والإقتصاديات، تتشكل جميع هياكل خطط العمل، والتي تتباين فيما بينها من حيث التفصيل والمسميات والترتيب، فبعض الإتجاهات تميل إلى تناولها من خلال ثلاث مباحث مستقلة فقط كهيكل فوول (Foo et al (2005))، بينما تميل منهجيات أخرى إلى تفصيلها وتناول كل عنصر أو عنصرين منها بفصل مستقل لتتعدى فصول الدراسة العشر فصول أحياناً، إلا أن الإتجاهات العامة لمتوسط أعداد الفصول بهياكل

خطط العمل تشير إلى أقل من عشر فصول، حيث تشير نتائج تحليل نصف المدى الربيعي (لإستبعاد الإتجاهات الشاذة) إلى تراوح أعداد الفصول ما بين 5 إلى 9 فصول وبمتوسط حسابي 6.9 ومنوال 6، أي أن الإتجاه العام لمنهجيات خطط العمل هو تشكيل هيكل من 6 إلى 7 فصول، عادة ما تتشكل من مباحث وصف العمل وتحليل السوق وتحليل المنتج والخطة التسويقية وخطة التشغيل وخطة فريق العمل والخطة المالية (الجدول رقم 1- إتجاهات التفصيل بعناصر خطط العمل)، بالإضافة إلى مباحث غير أساسية يتم تضمينها لخطط العمل كفصول مستقلة إما بشكل إعتيادي كالمخلص التنفيذي (Executive Summary) أو ملخص الدراسة، والذي يتم تصديره ببداية الدراسة غالباً وأحياناً تزييلها به ووضعه في نهايتها، ويتضمن العناصر الأساسية التي تضمنتها الدراسة، وبالرغم من كونه غير أساسي إلا أن وجوده إعتيادي بأغلب هياكل خطط العمل، حيث تتجه منهجيات 24 حالة وبنسبة 75% إلى إضافته، أما الفصول الغير أساسية وغير اعتيادية فمنها فصل حول خلفية عامة عن الشركة وتاريخها ومستقبلها (Background) سواء أكانت قائمة بالفعل أو المرغوب بتكوينها، حيث ترى 30% من حالات الدراسة بإجمالي 10 حالات أهمية تعقيب المخلص التنفيذي بفصل مستقل يتضمن خلفية عن الشركة، بالإضافة إلى فصل تحليل المخاطر خطة التحرك والذي أشارت 32% من حالات الدراسة بإجمالي 11 إلى أهمية أفراد تحليل المخاطر والضمانات المتوقعة (Risk analysis) من العمل محل الدراسة بفصل مستقل مع الاختلاف ما بين وضعه قبيل الدراسة المالية أو بعدها مباشرة، أما خطة التحرك (Action plan) أو الجداول الزمنية (Timelines) فالإتجاه العام إلى تضمينها كأحد عناصر فصل عمليات التشغيل أو الإنتاج وبنسبة 80% من حالات الدراسة، ومع ذلك فإن 20% من المنهجيات يميلون إلى أفراد خطط التحرك بفصل مستقل، مع الاختلاف بشكل شبه متعادل ما بين وضعه قبيل المالية أو بعدها مباشرة، ومن خلال العرض السابق يمكن التمييز ما بين مباحث أساسية عادة ما يتم إفرادها بفصول مستقلة وهي؛ وصف العمل بنسبة 59%، وتحليل السوق بنسبة 63%، وتحليل المنتج بنسبة 66%، والخطة التسويقية بنسبة 81%، وخطة التشغيل بنسبة 78%، وخطة فريق العمل بنسبة 78%، والخطة المالية بنسبة 100%، وما بين فصول غير أساسية ويتم إفرادها أيضاً بفصول مستقلة وهي المخلص التنفيذي 78%، والخلفية عن الشركة 28%، والمخاطر والضمانات 38%، وخطة التحرك 22%، وعادة ما تتشكل هياكل خطط العمل من 6 إلى 7 عناصر من العناصر السابقة، راجع الجدول رقم (1) إتجاهات التفصيل بعناصر خطط العمل.

الإتجاهات الترتيبية لعناصر دراسات العمل

أما حول ترتيب تلك العناصر فتشير نتائج تحليل إتجاهات ترتيب عناصر خطط العمل (الجدول رقم 2 اتجاهات ترتيب عناصر خطط العمل) الأكثر والمتوسطة والأقل شيوعاً (مع استبعاد النادرة) بعينة الدراسة والمكونة من 32 حالة (راجع جدول رقم 3 عينة الدراسة)، إلى أن الإتجاه العام لترتيب عناصر خطط العمل كالتالي:

أولاً البدء **بالمخلص التنفيذي (Executive summary)** هو ملخص مختصر من صفحة أو صفحتين، يتضمن النتائج الأساسية والجوهرية التي توصلت إليها الدراسة حول المهمة والأهداف والمنتج أو الخدمة والأسواق واتجاهاتها المستقبلية والتسويق وإدارة الأفراد والعناصر الأساسية في التشغيل والمتطلبات التمويلية والعوائد على الإستثمار، حيث يشير المنوال ب24 حالة إلى البدء بالمخلص التنفيذي كأول فصل بالدراسة، إلا أن بعض الإتجاهات تميل إلى تذييل الدراسة به (3 حالات)، وهو ما جعل المتوسط الحسابي لموضوعة الفصل هو 1.6 وبانحراف معياري 1.9، والقيمة الأعلى 9 والأدنى 1، حيث أن هناك اتجاه ضعيف يظهر بمنهجية كلاً من جامعة بيردو وجامعة كانساس ومركز ريادة الأعمال بالولايات المتحدة، على وضع المخلص التنفيذي في نهاية خطة العمل باعتباره آخر ما يتم الوصول إليه والنتائج النهائية للخطة، إلا أن الإتفاق شبه العام على أن المخلص التنفيذي بالرغم من كونه آخر عنصر يتم كتابته إلا أنه أول عنصر تبدأ به الخطة، وعلى ذلك الإتجاه كلاً من جامعة ويبستر وهارفرد وويتشيتا وكولورادو ومردوخ وبريتوريا وماسي ومن المؤسسات الإستشارية سكور (SCORE) وجمعية المحاسبين المعتمدين ببريطانيا (ACCA) ومركز إدارة الأعمال الصغيرة بالولايات المتحدة (US-SBA)، ومن الهيئات الدولية اليونيدو (UNIDO) والأونكتاد (UNCTAD)، وجميع الشركات الإستشارية العالمية الكبيرة وهي ديلويت (Deloitte) وبراييس واتر هاوس كوبرز (PwC) وإيرنست ويونغ (Ernst & Young) وكي بي إم جي (KPMG)، وتفسيرهم لذلك كون المخلص التنفيذي أول ما يقرأ من خطة العمل وبناءً عليه يقرر صاحب القرار الإستمرار في مواصلة القراءة أو صرف النظر، فعادة ما يتم تقديم عدد كبير من خطط العمل للمستثمر لا يتسنى له قرائتها كاملة، ولكن بقراءة المخلص التنفيذي لكل منها يقرر أي منها يستحق قراءة التفاصيل، ولذلك وجب تصدير الخطة به.

الخلفية التاريخية حول الشركة (Background history)، لا يمكن البدء في عمل بشكل ناجح بدون الإعتماد على خبرات سابقة، فالقدرات المادية وحدها لا تكفي، في هذا الفصل يتم توضيح وصف الشركة من حيث الإسم والموقع ورأس المال وعدد الشركاء ومقدار مساهمتهم

فيها وخبراتهم الفنية، ورؤية الشركة ومهمتها وخبراتها وسابقة أعمالها، خبرات وخلفيات الشركة حول ذلك العمل المزمع إنشائه واتجاهات الأداء الماضية للشركة المتعلقة بذلك العمل، ورؤيتها المستقبلية وأهدافها من حيث النمو والخروج (Lawrence & Deming, 2004) ، وإذا كانت الشركة جديدة يتم تدوين أي خبرات أو ممارسات ماضية متعلقة بالعمل الجديد ، والتي أدت إلى الاتجاه نحو تطوير خطة عمل بذلك المجال ، فعادة الخلفيات المهنية والثقافية بإتجاه معين تقود إلى تطوير خطة عمل معتاد أو مبتكر بذلك الإتجاه ، وذلك ما يجب تحديده في هذا القسم ، فهو فصل تمهيدي يقدم نبذة مختصرة وعامة وغير تفصيلية عن تاريخ الشركة التي تنتوي الدخول في عمل معين تمهيداً وتأكيداً لملائمتها وملائمتها للدخول في هذا العمل (UNCTAD, 2002).

وتتجه جميع المنهجيات نحو ترتيب ذلك الفصل كفصل ثاني بعد الملخص التنفيذي مباشرة وقبل الدخول في وصف العمل أو كفصل أول إن لم تتضمن المنهجية ملخص تنفيذي، ومع ذلك، وهناك اتجاه يقوم على دمج فصل وصف العمل أو المشروع داخل فصل الخلفية مثل ديلوبيت وإيرنست يونج (Deloitte – PwC – Ernst & Young) والأونكتاد (UNCTAD) ومؤسسة إدارة الأعمال الصغيرة بالولايات المتحدة، فالهياكل المقترحة من تلك الجهات لا تتضمن فصلاً مستقلاً لوصف العمل كما سيأتي، وإنما يتم وصف العمل داخل فصل الخلفية حول العمل (Background) أو (Company Description)، إلا أن الإتجاه السائد لدى الجهات الأكاديمية هو العكس، بتضمين مبحث الخلفية ضمن فصل وصف العمل (Business description)، بحيث يتم تناول وصف الشركة ووصف العمل محل الخطة ضمن ذلك المبحث مع تحديد الرؤية والمهمة والأهداف، وعلى ذلك الإتجاه تسير جامعات بوردو وويستر وهارفرد وكنساس وسان فرانسيسكو وويتشيتا وكولورادو بالولايات المتحدة، وجامعة مردوخ بأستراليا وجامعة بريتوريا بجنوب أفريقيا، بالإضافة إلى الباحثين تيمونس ووال وويكهام وبستر ووايلس، بينما ترى اتجاهات أخرى عرضه منفصلاً وقبل وصف العمل كاليونيدو (UNIDO) وشركة كيه بي إم جي (KPMG)، بالإضافة إلى اتجاهات أخرى لا ترى ضرورة من عرضه بخطط العمل، ولعل ذلك الاختلاف المنهجي ما بين الإتجاهات الأكاديمية والتجارية في نمذجة خطط العمل هو ما أدى إلى ظهور تجانس ما بين منوالي وصف العمل والخلفية، فقد أفاد منوال 10 حالات لفصل الخلفية الرقم 2 وبمتوسط حسابي 2 أيضاً وانحراف معياري 0.45، أي أن خلفية الدراسة عادة ما يأتي ترتيبها بالفصل الثاني، ومع ذلك قد تأتي كفصل أول، كما أفاد منوال 18 حالة لترتيب وصف العمل بالرقم 2، ومتوسط حسابي 1.7 بإنحراف معياري 0.6، أي أن الإتجاهات التي لا ترى موضوعة وصف المشروع كفصل ثاني تميل إلى موضعه كفصل أول، ويمكن تفسير

ذلك التجانس في الاختلاف ما بين الطبيعة الأكاديمية التي تعطي أهمية أكبر للتركيز حول تحليل العمل نفسه، وما بين الاتجاهات الإستشارية والتجارية التي تهتم بشكل أكبر بالخبرات العملية والخلفيات السابقة حول طبيعة المجال، باعتبارها من أهم عوامل نجاح العمل، وأن الأعمال عادة لا بد وأن تتبع من كيانات لها سابقة خبرة متعلقة بذلك العمل المقترح، وعليه فإنه من المناسب في حالة وجود شركة قامة ستتولى تطوير العمل، أو خبرات لدى أصحاب العمل دفعت لصياغة الفكرة أفرادها بفصل مستقل معنوناً بنبذة عن الشركة أو تاريخ الشركة أو الخبرات السابقة أو خلفية عن الشركة أو وصف الشركة عقب الملخص التنفيذي مباشرة وقبل وصف العمل، باعتباره مقدمة مسوغة لملائمة الشركة وملائتها لذلك العمل، أما إذا كانت الشركة جديدة ينتوى تأسيسها عدم تضمين ذلك الفصل.

الترتيب الثالث هو فصل وصف العمل المقترح أو وصف المشروع (Business Description)، قد يأتي هذا الفصل كفصل أول في حالة مالم يتضمن الهيكل المقترح الملخص التنفيذي والخلفية، كالمنهجيات المقدمة من جامعتا بيردو وكنساس، أو كفصل ثاني في حالة البدء بالملخص التنفيذي والإستغناء عن الخلفية، كالمنهجيات المقدمة من كلاً من جامعات هارفارد ووينشيتا وويستر وكولورادو ومردوخ وبريتوريا، أما في حالة تضمين هيكل خطة العمل للملخص التنفيذي والخلفية فإن وصف العمل يأتي دائماً كفصل ثالث بعد الخلفية مباشرة، كخطوة أولى مباشرة في تحليل العمل، وعلى هذه المنهجية جامعة ماسي بالولايات المتحدة وشركة برايس واتر هاوس وشركة إيرنست يونج واليونيدو (UNIDO)، وبشكل عام فإن المنهجيات الأكاديمية تميل إلى تفصيل وصف المشروع بمبحث مستقل، بينما تميل منهجيات الشركات العالمية إلى تضمينه ضمن مبحث الخلفية، ويهدف هذا الفصل للإجابة على السؤال التالي؛ ما العمل المخطط فعله؟ وما السبب لذلك؟ (Ehmke & Akridge)، ولذلك فهو يتضمن عناصر أساسية أهمها فكرة المشروع (concept) والرؤية (vision statement) والمهمة (mission statement) والقيم (organizational values) والأهداف (Goals and objectives) والعلامة التجارية (brand)، وأحياناً يتم ضم وصف المنتج أو الخدمة (Product and Service Description) إلى هذا الفصل، إلا أن الشائع هو أفراد وصف المنتج بفصل مستقل.

فصل وصف المنتج أو الخدمة (Description of Products or Services) يوجد شبه اتفاق ما بين نحو 21 منهجية على ترتيبه كفصل ثالث، وهو ما أفادته قيمة المنوال 3 والمتوسط الحسابي 2.8 بانحراف معياري 0.9، والسبب في ذلك أن تلك الاتجاهات إما أنها تقوم بدمج مبحث وصف العمل ضمن مبحث وصف المنتج، كجامعات وبوردو وويستر

وويتشيت وماسي ، أو تضمينه لفصل تحليل المخاطر والضمان كإيرنست ويونج (Ernst & Young, 2001) ، أو أنها تتخلى عن أفراد وصف العمل أو الخلفية وتدمج إحداهما بالآخر ، أو تتخلى عن تضمين الهيكل للملخص التنفيذي ، ولذلك فالمدى يقع ما بين الرقم 1 إلى 5 ، أي أن الفصل أحياناً يتم وضعه كفصل أول (SAHLMAN, 1997) ، وأحياناً أخرى يتم تأخيرهُ كفصل خامس (SBA-USA, 1958) ، وأغلب المنهجيات تميل إلى أفراد فصل وصف المنتج أو الخدمة (Product and Service Description) كفصل مستقل ، وبنسبة 66% من حالات الدراسة وإجمالي 21 حالة ، عادة يأتي عقب فصل وصف المشروع مباشرةً ، وهو الإتجاه المعتمد لدى اليونيدو والأونكتاد والأربعة الكبار وكلاً من جامعة كانساس وكولورادو ومردوخ وبريتوريا ومركزا "إم آي تي" و "إس بي إيه" ومن الباحثين نيمان واستيفنسون وهيسريش وفوول وويليام سالمن.

ويهدف وصف المنتج للإجابة على التساؤلات التالية؛ ما هو المنتج أو الخدمة المزمع تقديمها؟ ما هي القيمة التي تتضمنها وما هي الحاجة التي تقابلها (ما هي القوة التي ستدفع العملاء المستهدفين لشراء المنتج)؟ هل هو منتج أو خدمة جديدة؟ أو توسعي لنشاط قائم؟ هل يقوم ذلك المنتج على تكنولوجيا جديدة متقدمة؟ ما هو العمر المتوقع لهذا المنتج (دورة حياة المنتج)؟ ما هي تكلفة المنتج وما هو سعر بيعه؟ وما هي الآثار المترتبة على عرض ذلك المنتج في السوق في ذلك الوقت؟ (Massey university, Preparing a action plan, 2005)، مع التركيز على توضيح الميزة التنافسية التي يتضمنها ذلك المنتج ، وحماية الملكية الفكرية لتلك الميزة أو الفكرة ، والإتجاهات المستقبلية لتطوير المنتج ، كل ذلك يتم عرضه بشكل مختصر ودون الإسراف في استخدام المصطلحات التقنية مع إرجاء التفاصيل المتخصصة للملاحق (PWC, 2009) ، وبالرغم من الإتجاه العام يشير إلى أن من عناصر القوة بفصل وصف المنتج التركيز على المنتج الأساسي وعدم عرض منتجات عديدة بشكل كبير ، أو المبالغة في عرض التفاصيل ، أو عرض عمليات الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة ، وأن من عناصر القوة إظهار تواصل القدرة على امتلاك مقومات الميزة التنافسية ، وتوضيح رغبة الموزعين في توزيع المنتج ، وإظهار قوة تسعيرية ، ومدى تكرارية الإيرادات ، أي مدى قابلية المنتج للإستهلاك أكثر من مرة ، وعرض نتائج تجريب المنتج مع العملاء المستهدفين وبيان مدى رضا العملاء المستهدفين تجاه المنتج الجديد ، بينما من عناصر الضعف بالفصل تضمينه لمنتجات عديدة جداً أو المبالغة في التفاصيل أو عرض التكنولوجيا ، بالإضافة لكون الميزة التنافسية التي يتم عرضها غير قابلة للإستمرارية ، أو أن يكون التسويق معتمداً على الجانب العاطفي أو عدم وضوح السياسة التسعيرية (Maersk, 2009) ، إلا أن هناك اتجاهات أخرى تميل إلى تضمين فصل وصف

المنتج لعناصر عمليات التشغيل والإنتاج وإدارة الأفراد وضبط الجودة وخدمات ما بعد البيع كدليليت (Deloitte, Writing an Effective Business Plan, 2003) ، إلا أن هذا الاتجاه غير شهير.

وخلاصة القول أن أفراد وصف المنتج بفصل مستقل يتوقف على طبيعة المشروع ومدى ابتكارية المنتج ، فالمشروعات التوسعية والتي تقدم منتجات أو خدمات محدودة الميزة التنافسية من الممكن تضمين مبحث وصف المنتج ضمن فصل وصف المشروع بخطط أعمالها ، أما المشروعات الجديدة والتي تتضمن عرض قيمة ابتكارية وتنافسية فمن الأنسب أفراد وصفها بفصل مستقل عقب فصل وصف المشروع مباشرة.

يلي تحليل المنتج عادة أفراد تحليل السوق (Market Analysis) بفصل خاص ، وتنتج منهجيات هياكل خطط العمل إلى ترتيبه كفصل رابع ، حيث يشير تحليل البيانات إلى منوال بقيمة 4 19 حالة ومتوسط حسابي 3.8 بإنحراف معياري 1.5 ما بين قيمة أدنى 1 وأعلى 7 ، أي أن نحو 60% من إجمالي عينة الدراسة تميل إلى أفراد دراسة السوق بفصل خاص مع جعله بالترتيب الرابع ضمن فصول الدراسة ، ومع ذلك فبعض الاتجاهات قد تضع بحث السوق كفصل ثاني كالإيكونوميست (Friend & Zehle, 2004). وجامعة ويبستر بالولايات المتحدة (Michelle Post, 2013) ، بينما اتجاهات أخرى قد تؤخر ترتيبه إلى حد يصل إلى الفصل السابع كجامعة بريتوريا بجنوب أفريقيا (Botha & Robertson, 2014).

وهنا قد يتبادر إلى الذهن إشكالية تتعلق بأولوية الترتيب ما بين وصف المنتج وتحليل السوق ، فالخصائص النهائية للمنتج سواءً المباشرة والتي تتعلق بالقيمة التي يتم تقديمها والغير مباشرة والتي تتعلق بانتقال تلك القيمة كالتسعير والتوزيع ، لا يمكن تحديدها قبل بحث السوق ، والمسح الميداني لبيئتي الطلب والعرض للوقوف على الحاجات الفعلية التي سيتم مقابقتها ، ومن هذا المنطلق فإن بحث السوق من المهم أن يسبق وصف المنتج ، وعلى هذا النهج يقوم هيكل خطط الأعمال المقترح من إدارة الأعمال الصغيرة بالولايات المتحدة والتابعة للحكومة المركزية (SBA) ، أما الإيكونوميست فتري أن وصف المنتج يمكن تضمينه لفصل تحليل السوق ، بينما تميل جمعية المحاسبين المعتمدين بإنجلترا إلى الإكتفاء بوصف المنتج بفصل الخطة التسويقية والذي يلي فصل بحث السوق ، باعتباره أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، ولكن يرد على ذلك الاتجاه أن إجراء بحث السوق بغير سابق معرفة أولية حول المنتج أمر ممتع ، لذا وجب الإلمام بالأبعاد المباشرة والغير مباشرة المتعلقة بالمنتج أو الخدمة المزعم تقديمها ، ومن ثم إجراء تحليل لوضعها بسوقي العرض والطلب ، لتحديد موقفها الحالي والتنبؤ بالمستقبلي ، ومن ثم

تحديد الإجراءات التطويرية التي ينبغي إتخاذها لتتقابل مع الاتجاهات الحالية والمستقبلية للسوق المستهدف ، ومن هذا المنطق يجب أن يسبق مبحث الوصف العام للمنتج بحث السوق ، وإلى هذا التوجه يميل كلاً من جامعة بوردو الأمريكية إلا أنها لا تفرد وصف المنتج بفصل خاص وإنما ترفقه كأحد عناصر وصف المشروع ، وجامعتي كانساس وكولورادو بالولايات المتحدة ومردوخ بأستراليا ، واليونيدو والأونكتاد والأربعة الكبار وأغلب الباحثين ، ومع ذلك فيمكن توجيه انتقاد لذلك الاتجاه أن السوق قد يرفض المنتج المقترح ويطلب منتجاً يختلف في خصائصه الجوهرية ولذا كان من المنطقي تعقيب بحث السوق بوصف المنتج ، ويُجاب على ذلك أن بحث السوق لا يتم إجراءه إختبار وجود الطلب من عدمه وإنما لتحديد درجة الطلب والاتجاهات التطويرية المقترحة ، وأنه لا بد وأن يتمتع المنتج برصيد مُسبق من القبول قبل إجراء بحث السوق ، أما حالات الرفض الجوهرى للمنتج فهي لا تعني تغيير المنتج بالفصل التالي ، وإنما تغيير المشروع ككل وأنه أصبح من غير المبرر الإسترسال فيه.

تحليل السوق (Market analysis) يأتي كفصل مستقل عادة عقب فصل وصف المنتج أو وصف المشروع أو الخلفية العامة حول الشركة كلاً بحسب المنهجية المعتمدة لهيكل خطة العمل ، حيث يأتي كفصل مستقل عقب فصل وصف الشركة (Background) بالهيكل المقترح من هيئة إدارة الأعمال الصغيرة بالولايات المتحدة (SBA) وجمعية المحاسبين المعتمدين ببريطانيا (ACCA) ، بينما يأتي عقب فصل وصف المشروع أو العمل (Business description) مباشرةً وذلك بالهيكل المقترحة من كلاً من جامعات بوردو وويبيستر ووينشيت بالولايات المتحدة ، أما المنهجيات التي تميل تفصيل وصف المنتج بفصل مستقل (Products and services) فعادة ما تفرد تحليل السوق بفصل مستقل عقب فصل وصف المنتج مباشرة ، وهو الاتجاه المتبع لدى كلاً من جامعات كولورادو ومردوخ وبريتوريا ، والأربعة الكبار ، وهو متعلق كما ذكرنا بالمنهجية المتبعة في تشكيل عناصر هيكل خطط العمل.

وبشكل عام يهدف فصل تحليل السوق إلى تقديم معلومت حول من هم العملاء وماذا يريدون؟ ، ويتم ذلك بتحديد النطاق الجغرافي وخصائص الطلب به وردة فعله تجاه المنتج ، وخصائص بيئة المنافسة ، والحصة التي يمكن استهدافها ، ولذلك فتحليل السوق يتضمن مكونين أساسيين وهما أولاً خصائص السوق (Market Characteristics) ويشمل تحديد اتجاهات الصناعة الماضية والحالية والمستقبلية ، وخصائص بيئة المنافسة ، وخصائص الموردين ، ثانياً الملف التعريفي بالعملاء المستهدفين (Target Customer Profile) (Ehmke & Akridge)، ويتم إعداد هذا الملف من خلال خمس خطوات كالتالي؛ أولاً تقدير القاعدة الإجمالية للطلب (total potential base) فعلى سبيل المثال إذا كان المنتج إستهلاكي فإن القاعدة الإجمالية هي عدد

المنزل بنطاق السوق أو معدلات المرور إذا كانت الخدمة إستراحة مثلاً والسوق المستهدف المارة.. وهكذا ، ثانياً تحديد إجمالي السوق المتاح (addressable market) وهو حجم العملاء بالقاعدة الإجمالية الذين يمكنهم إقتناء المنتج أو الخدمة ، وذلك وفقاً لعوامل محدودة ديموغرافية كالسن والجنس والموقع وأخرى شخصية كالمستوى الإجتماعي ، ثالثاً تحديد السوق الممكن (feasible market) وهو حجم الطلب بالسوق المتاح الذي يمكنه إقتناء المنتج أو الخدمة ، فهو يفضل المنتج أو الخدمة بناءً على عوامل شخصية كملاتمة السعر ومدى تقديره لمنفعتها ، رابعاً تحديد السوق المستهدف (target market) وفي هذه الخطوة يتم تحديد حجم الطلب بالسوق الممكن الذي ينوي فعليا إقتناء المنتج حالياً ، وذلك بتحديد نسب من ينوي إقتنائها حالياً ومن يرجئ إقتنائها لوقت لاحق ومن لا ينوي ، وبهذه الخطوة يكون قد تم تحديد الإجابات المتعلقة بأسئلة مَنْ وأين ومتى وكم فيما يتعلق بالطلب ، خامساً تقدير الحصة السوقية (market share) في هذه الخطوة تقوم المنظمة بتقدير الجزء الذي تعتقد أنه يمكنها الإستحواذ عليه من السوق المستهدف ، ويتوقف تقديرها على الإستراتيجية المتبعة وتكلفة الإستحواذ والميزانية المخصصة له وعدد المنافسين وقدراتهم التنافسية(Terrence , 2006) .

أما فيما يتعلق بالخطة التسويقية (Marketing plan) فنحو 81% من حالات الدراسة بإجمالي 26 حالة ترى أهمية إفرادها بفصل منفصل عادة ما تجعله الرابع ، وهو بذلك يصبح في تنافس ترتيبه مع الفصل السابق ذكره وهو فصل تحليل السوق ، فبعض المنهجيات تكتفي بأحدهما وتضمينه لعناصر كلاهما ، كالإكتفاء بفصل الخطة التسويقية وتضمينه لعناصر تحليل السوق ، وعلى ذلك تسير منهجية كلاً من جامعة هارفرد وجامعة سان فرانسيسكو (SBDC, (2012) وجامعة كولورادو (Longstaff & Tina, 1997) بالولايات المتحدة وجامعة ماسي (Massey university, 2005) بنيوزيلندا وشركة ديوليت (Deloitte, The business plan. Our guide to writing a successful business plan, , 2015) واليونيدو (UNIDO) والآنكتاد (UNCTAD) ، ومن العلماء والباحثين كلاً من نيمان ونيوفنهويتس (Stephenson, Brock & Nieman & Nieuwenhuizen (2009) ، و ستيفنسون وبروك (Terrence P Loughead (2008) ، ووال وإنفيك (Wall & Envick (2008) ، و تيرينس (2006) ، أما الإتجاه الثاني فهو الإكتفاء بفصل تحليل السوق وتضمينه لعناصر التسويق ، وعلى ذلك الإتجاه تسير منهجيات كلاً من جامعة ويبستر بالولايات المتحدة (Michelle Post, (2013) ، والإيكونوميست البريطانية (Friend & Zehle, 2004) ، ومن العلماء والباحثين فوو Foo et al (2005) ، وويكهام Wickham (2006) ، أغلب منهجيات هياكل خطط العمل التي ترى أهمية وجود فصل للخطة التسويقية ترى أن ترتيبه المناسب يأتي كفصل رابع ،

وعلى ذلك أشارت قيمة المنوال 4 لـ 26 حالة ، ومتوسط حسابي 4.9 بإنحراف معياري 1.7 ، حيث أحياناً يصدر بها الدراسة كأول فصل كما يتجه مركز ريادة الأعمال بالولايات المتحدة (MIT Entrepreneurship Center, united states) ، وأحياناً أخرى يتم إرجائها بترتيب متأخر يصل إلى الفصل التاسع كما تتجه جامعة مردوخ بأستراليا (Thompson A. , 2003).

مع الأخذ في الاعتبار أن فصل الخطة التسويقية (Marketing plan) لا يمكن أن يتم ترتيبه قبل فصل تحليل السوق ، فهو إما يلي تحليل السوق مباشرةً أو يتضمن عناصر تحليل السوق داخل نفس الفصل وقبل وضع الخطة التسويقية ، ليشير مسمى فصل الخطة التسويقية إلى عمليتي مسح البيئة ووضع الخطة ، ومن الجهات التي تكتفي بفصل الخطة التسويقية وتدمج به بحث مسح الأسواق كلاً من جامعات كانساس وسان فرانسيسكو وماسي ، ومركز ريادة الأعمال بالولايات المتحدة (MIT) ، واليونيدو والأونكتاد ، وديلويت ، ومن الباحثين تيرينسي وول وانيريك ، وهيسريش ، ونيمان ، وستفين ، وبذلك فإن 13 حالة ونسبة 43% تدمج تحليل السوق ضمن فصل الخطة التسويقية ، بينما 12 حالة ونسبة 40% تفصل كل منهما بفصل مستقل ، أغلب الجهات التي تميل إلى تفصيل ما بين بحث السوق ووضع الخطة كلاً منهما بفصل مستقل ، تضع فصل وضع الخطة بعد فصل بحث السوق مباشرةً ، باعتبار أن بحث السوق مقدمة لوضع الخطة ، ومع ذلك فإن إدارة الأعمال الصغيرة بالولايات المتحدة (SBA) تفرق بينهما بمبحثي إدارة فريق العمل ووصف المنتج ، فتضعهما بعد بحث السوق مباشرة وقبل وضع الخطة ، باعتبار أن نتائج إدارة الأفراد ووصف الخطة إحدى مكونات المزيج التسويقي ، وهو ما دعا ديلويت ومن الباحثين نيمان وستيفنسون وتيمون وهيسريش وول وإنفيك وويكهام ، إلى تقديم كلاً من وصف المنتج وإدارة الفريق قبل الخطة التسويقية أو بحث السوق ، بينما تُفصل في ذلك شركات برايس وواتر هاوس وإيرنست يونج وجي بي إم جي ، فتضع وصف المنتج قبل تحليل السوق وإدارة الفريق بعد وضع الخطة التسويقية ، وإذا كانت الخطة التسويقية تهدف إلى وضع رؤية المنظمة تجاه السوق ، أي ماهي الحصة السوقية التي تستهدف المنظمة الإستحواذ عليها ، والمهمة التي ستؤديها المنظمة لتحقيق تلك الرؤية ، فإنه من المناسب وضعها عقب تحليل السوق مباشرة ، سواء بفصل واحد بمسمى الخطة التسويقية ، أو بفصلين منفصلين الأول معنون بتحليل السوق والثاني معنون بوضع الخطة التسويقية ، حيث أن الترتيب المنطقي لتسلسل مباحث خطة العمل يقتضي أسبقية توضيح الحصة السوقية المستهدفة ، والتي بناءً عليها يتم تحديد حجم الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا المناسبة والموارد الإنتاجية اللازمة كالأرض (الموقع وخصائصه) ورأس المال (الأجهزة والمعدات) والمواد الخام وعنصر العمل.

أما فصل خطة التشغيل أو العمليات (Operations plan) وأحياناً يطلق عليه خطة الإنتاج (Production plan) وأحياناً أخرى خطة التشغيل والإنتاج (Operations/Production plan) أو الدراسة التقنية (Technical) أو عمليات التصنيع (Manufacturing process) فقد أشارت 26 حالة وبنسبة 81% من عينة الدراسة إلى أنه يأتي في الترتيب الخامس أو السادس من ترتيب فصول الدراسة ، حيث كانت قيمة المنوال هي 5 والمتوسط الحسابي 5.1 بانحراف معياري 1.8 ، كما كانت القيمة الأدنى هي 2 والأعلى 10 ، أي أن هناك اتجاهات شاذة لتصدير الدراسة بعمليات الإنتاج ، وأخرى لجعلها بترتيبات متأخرة بالفصل العاشر كدراسة آلان تومسون Alan Thompson (2005) ومنهجية جامعة مردوخ والتي توسعت لتشمل نحو 18 فصلاً ولذلك تأخر ترتيب فصل العمليات بها ، أما الشائع فهو ترتيب فصل التشغيل والإنتاج كفصل خامس وعقب فصل الخطة التسويقية ، ولعل السبب في ذلك الاختلاف هو الفلسفة الإنتاجية ، فإذا كانت مباحث العمل الأساسية هي القيمة المضافة وتوزيعها واقتصادياتها ، فإن التقديم والتأخير يرتبط بفلسفة من أين نبدأ ، فهل نبدأ بالإنتاج ثم التوزيع ، أم نبدأ من التوزيع ثم ننتج؟ ، فالفلسفة السوقية تقوم على أن بحوث السوق يجب أن تتقدم بحوث الإنتاج ، وأن يتم الإنتاج وفقاً للنتائج التي توصلت إليها تلك البحوث بحاجات ورغبات الأسواق ، ومن هذه الفلسفة كان ترتيب فصل خطة العمليات (Operating plan) أو التشغيل أو الإنتاج عقب فصل الخطة التسويقية ، كفصل مرحلي يبدأ من حيث تمت الإجابة على السؤال ما الذي ينتوي المشروع تحقيقه أو ما القيمة التي سيضيفها وفقاً لإحتياجات السوق (وضع الإستراتيجية) ، ويهدف للإجابة على السؤال كيف سيتم تحقيقه (كيفية تطبيق الإستراتيجية) أي عملية خلق القيمة نفسها ، ففصل العمليات يفصل ما بين مرحلة بلورة الفكرة من حيث يرغب التوزيع ، والتي تبدأ بوصف العمل ثم وصف المنتج ثم تطوير المنتج وفقاً لإتجاهات السوق ، ورؤية الحصة المستهدفة ، وما بين مرحلة التنفيذ وهي العمليات اللازمة لمقابلة تلك الحصة ، ولذلك ففصل العمليات يهدف للإجابة على سؤال كيف سيتم التنفيذ؟ ، سواء على مستوى خلق الطاقة الإنتاجية أي التنفيذ الإستثماري (ويشمل الدراسة الهندسية الإنشائية والمعمارية والتأسيسية والتكنولوجية) ، أو التنفيذ الإنتاجي (التشغيلي) والمتعلق بتشغيل تلك الطاقة وخلق الإنتاج (ويشمل الدراسات المتعلقة بالمواد الخام وعمليات التحويل وفريق العمل وضبط الجودة وإدارة المخاطر) ، ولذلك فخطة العمليات هي وضع الرؤية التنفيذية (مقدار الإنتاج المستهدف) ، ثم المهمة التنفيذية (كيف سيتم خلق ذلك الإنتاج) ، فمساحة موقع الإنتاج أو تكنولوجيا الإنتاج لا يمكن تحديد أيهما قبل تحديد حجم الإنتاج المستهدف ، وبتحديد خصائص موقع الإنتاج وحجم الإنتاج المستهدف يمكن تحديد كم وكيف الطاقة اللازمة والمواد الخام وعنصر العمل.

إدارة فريق العمل (Management team) أو الموارد البشرية (Human resources) أو التنظيم والإدارة (Organization & Management) أو الخطة التنظيمية (Organization Plan) ، تأتي جميعها للدلالة على مفهوم واحد وهو خطة المشروع في إدارة عنصر العمل ، من حيث الموارد اللازمة كما وكيفا وكيفية إستغلالها وتكلفتها ، نسبة 75% من حالات الدراسة وإجمالي 24 حالة تتجه إلى أهمية أفراد عنصر العمل بفصل مستقل ، وتميل أغلب تلك الحالات إلى ترتيبه كفصل سادس وهو ما أفادته قيمة المنوال 6 والمتوسط الحسابي 5.25 والانحراف المعياري 2 ، كما سجلت القيمة الأدنى 3 والأعلى 11 ، مما يعني أن بعض المنهجيات ترى تقديمه بهيكل خطط العمل كجامعة ويبستر (Michelle Post, 2013) ، بينما تؤخره أخرى كمنهجية آلان تومسون ، أما المنهجيات التي لا تميل إلى تفصيله كفصل مستقل فعادة ما تقوم تضمين مبحثه لمبحث العمليات.

دراسة المخاطر (Risk analysis) أو المخاطر الحرجة (Critical risks) أو تحليل المخاطر والأمان (Risks and guarantees) ترى 35% من حالات الدراسة وإجمالي 11 حالة أهمية إفراده بفصل مستقل يأتي دائما بترتيب متأخر ، أما تحديد ترتيبه فهو الإشكالية الأبرز ، ففي حين تتجه 5 حالات إلى جعله قبل الدراسة المالية وهي جامعة ويبستر ومردوخ وبريتوريا وماسي ، وشركة PwC ، فإن 6 حالات أخرى تتجه لجعله الفصل الذي يلي الدراسة المالية وهي الإيكونوميست واليونيدو وشركة ديلويست وإيرنست يونج و تيمونس وسبينيلي وويليام سالمن ، وتشير قيمة المنوال المتعلقة بالحالات السابقة إلى أن الإتجاه نحو ترتيب فصل المخاطر المتوقعة بالترتيب الخامس لعناصر الدراسة ، وبقراءة المتوسط الحسابي وهو 9.5 والانحراف المعياري 3.5 والقيم الأدنى 5 والأعلى 16 يتبين أن هناك تباين واسع ما بين ترتيب فصل تحليل المخاطر بالهيكل المنهجية ، إلا أن الشائع هو إما أن يأتي الفصل قبل الدراسة المالية مباشرة أو بعدها مباشرة.

خطة التحرك (Action plan) أو المراحل (Milestones) أو الجداول الزمنية (Timescales and benchmarks) هي آخر عملية في مرحلة إعداد المخطط التنفيذي ، وهي عملية جدولة كافة النتائج من حيث المهام الأساسية والأهداف التابعة لها على المستوى التمويلي والإستثماري والتشغيلي ، وذلك ضمن إطار زمني وتحديد الميزانية والمسؤولية (PwC, 2009) ، ولذلك فإن مرحلتين إعداد الحصص السوقية والمهمة الإنتاجية يجب أن تتضمن الإغتمادات المالية المخصصة ، وذلك لصياغة خطة التحرك قبل مرحلة الخطة المالية واقتصاديات العمل ، وإلا يتم إرجائها إلى نهاية خطة العمل ، وبشكل عام لا تميل أغلب المنهجيات إلى إفرادها التحرك بفصل منفصل ، حيث تتجه 19% من حالات الدراسة وهي 6 حالات فقط إلى إفرادها

بفصل منفصل ، أربعة منها ونسبة 13% تجعله بعد الدراسة المالية وهما ديلويت وإيرنست وتيمون وويكهام ، وحالتان فقط تضعهما قبلها وهما جامعتا مردوخ وبريتوريا ، بينما تميل أغلب المنهجيات ونسبة 81% إلى تضمينه ضمن فصل العمليات وقبل فصل المالية.

جميع منهجيات خطط العمل وبواقع 32 حالة من حالات الدراسة ترى ضرورة تضمين خطط العمل للدراسة المالية والتي قد تأتي تحت عدة مسميات مثل **الخطة المالية (Financial plan)** أو المالية (Finance) أو (Financial)، ، أو التخطيط المالي (Financial planning)، أو القسم المالي (Financial section)، أو البيانات المالية (Financial Data)، أو المعلومات المالية (Financial information)، أو التحليل المالي (Financial Analysis)، أو القوائم المالية (Financial Statements)، أو التوقعات المالية (Financial Projections)، أو (Financial Forecasts)، أو إقتصاديات العمل (Economics of the business)، أو المتطلبات التمويلية (Funding requirements)، مع الأخذ في الاعتبار أن المتطلبات التمويلية قد تأتي كفصل منفصل عن فصل الدراسة المالية وقبلة أو بعده وأحياناً أخرى تأتي للإشارة إلى العناصر التي تتضمنها الدراسة المالية، حيث يتضمن فصل إقتصاديات العمل (Economics of the business) بشكل عام ثلاث عناصر هي: المتطلبات التمويلية (Funding requirements) والتوقعات المالية (Financial Forecasts) والتقييم الإقتصادي (Economic Evaluation)، 62% من حالات الدراسة وبواقع 20 حالة تدمج ما بين تلك العناصر بفصل واحد تحت مسمى الخطة المالية (Financial plan) أو إقتصاديات العمل (Economics of the business) أو المالية (Financial)، بينما تُفصل بينهما منهجيات أخرى ونسبة 38% وبواقع 12 حالة، فتُفرد كل منهما بفصل مستقل، كجامعة كولورادو وبريتوريا وماسي، وهيئات سكور (SCORE) وإي سي سي إي (ACCA) وإس بي إيه (SBA)، واليونيدو وإيرنست يونج، ومن الباحثين تيمون وهيسريش وويبيستر، أما عن ترتيب فصل الدراسة المالية فالإتجاه العام هو موضعه بترتيب السابع بين فصول الدراسة وغالباً الأخير، حيث يشير المنوال للحالات الـ 32 إلى القيمة 7، أي أن أغلب الحالات ترتب فصل الدراسة المالية بالترتيب السابع، وبمتوسط حسابي 7.7 وانحراف معياري 2.9، ويتجاهل القيم الشاذة لترتيب الفصل وهي 3 و 18، يصبح الإتجاه العام لموضعة المالية هو جعله الفصل الأخير بعناصر الدراسة، وترتيب يتراوح ما بين الخامس والتاسع، أي يشيع ترتيب فصل الدراسة المالية بالترتيب السادس أو السابع أو الثامن.

نماذج إعداد حالة عمل

النموذج الخماسي لتحليل حالات العمل

وزارة الاقتصاد والمالية بالمملكة المتحدة (HM Treasury) تعتمد بإصداراتها من الكتاب الأخضر (The Green Book) لتنمية الأعمال التجارية العامة ، النموذج الخماسي (The five case model) كنموذج قياسي لدراسة الأعمال ، كما توصي به وزارة التجارة بالمملكة المتحدة ويستخدم بنطاق واسع في الدوائر الحكومية والوكالات التابعة لها (HM Treasury , 2013) ، ويمثل النموذج الخماسي للأعمال (The five case model) منهج لفحص البرامج والمشروعات المقترحة من خلال إطار تحليلي خماسي يُمكن من اتخاذ قرارات استثمارية فعالة ، ويتكون إطار النموذج من خمس مراحل كالتالي:

أولاً إستراتيجية العمل (Strategic case) والهدف من هذه الخطوة هو بيان مدى قابلية العمل للتبني والتنفيذ لتتناسب مع الأهداف الإستراتيجية العامة ، فالأعمال القابلة للتطبيق هي الأعمال التي تحقق الأهداف الإستراتيجية العامة للشركة أو المنظمة ، والأعمال الغير قابلة للتطبيق هي الأعمال التي تقع خارج نطاق الأهداف الإستراتيجية.

ثانياً إقتصادية العمل (Economic case) تهدف هذه الخطوة للإجابة على التساؤل الآتي: هل البرنامج أو المبادرة أو المشروع سوف يقدم قيمة مضافة إلى الأموال المستثمرة به تبرر العمل (Value for money – VFM)؟.

ثالثاً تجارية العمل (Commercial case) ما هو مدى الرواج التجاري للسلع والخدمات التي سيتم تقديمها؟ هل هي جذابة بالنسبة للموردين الذين سيقومون بإعادة توزيعها على العملاء المباشرين.

رابعاً المتطلبات التمويلية (Financial case) ومدى تناسب القدرات التمويلية للمنشأة مع المتطلبات التمويلية اللازمة للإستثمار.

خامساً القدرات الإدارية (Management case) قد يكون العمل إستراتيجياً يقابل أهداف هامة ، إقتصادياً ذو قيمة مضافة عالية ، تجارياً يتمتع بجاذبية السوق ، والمتطلبات التمويلية اللازمة له متاحة ، ومع ذلك لا يمكن تحقيقه لعدم توافر القدرات الإدارية والكفاءات الفنية الخاصة اللازمة له ، في هذه الخطوة يتم بحث مدى قدرة الشركة الإدارية على قيادة ذلك العمل بكفاءة (PMI, trademarks of the Project, 2017).

نموذج خطة العمل بالأونكتاد

وتختلف الأدبيات الإدارية في تشكيل هياكل خطط العمل ، فبينما يضع الأونكتاد نموذجاً من ثمانية فصول (Chapter) يتكون من الملخص التنفيذي (Executive summary) والخلفية (Background) ودراسة المنتج (Products and services) والأسواق (Markets and clients) والعمليات (Business operations and organization) والموارد البشرية (Human resources) والإطار القانوني والعوامل البيئية والاجتماعية (Legal framework, and environmental and social factors) والتخطيط المال (Financial planning) (UNCTD, 2002).

نموذج خطة العمل بالإيكونوميست

أما مؤسسة الإقتصادي البريطانية (الإيكونوميست) فقد قدمت نموذجاً مختلفاً لخطة العمل يتكون من سبع مراحل كالاتي: أولاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي (Strategic planning)؛ وتشمل مسح البيئة (Analysing the environment) وتحليل الشركة (Analysing the firm) باستخدام نموذج "VRIO" ، وتحليل الصناعة والمنافسين (Industry and competitor analysis) من خلال تحليل سلاسل الإمداد والتوريد (Supply Chain) ، تحليل المنتج (Product and portfolio analysis) ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) ، وأخيراً وضع الخيارات الإستراتيجية (Generating strategic options) ، ثانياً مرحلة تحليل السوق والخطة التسويقية (Market analysis and strategy) ، ثالثاً مرحلة وضع الخطة التشغيلية (The operational plan) والتي تعنى بالتعريف بكيفية تخصيص الموارد البشرية والمادية من رأس المال والمواد الخام في عمليات الإنتاج ، رابعاً مرحلة نمذجة العمل (Modelling the business) ، وهي مرحلة التنبؤ بكافة البيانات المالية المتعلقة بالجوانب التشغيلية للعمل ، خامساً مرحلة تقييم الخيارات الإستراتيجية (Evaluating strategic options) ، سادساً مرحلة وضع الجوانب التمويلية (Funding issues) ، سابعاً مرحلة تحليل المخاطر (Risk analysis) (Friend & Zehle, 2004).

نموذج خطة العمل لاستيفن لورانس

الملخص التنفيذي (Executive Summary) ، نبذة عن الشركة (Company Overview) ، تحليل المنتج (Product and Service) ، تحليل السوق والصناعة (Market and Industry Analysis) ، الخطة التسويقية (Marketing Plan) ، الخطة التشغيلية (Operations Plan) وهي المرحلة المعنية بالعمليات المتعلقة بخلق القيمة وإيصالها للعملاء ،

الخطة التطويرية (Development Plan) وهي المرحلة المعنية بوضع الإستراتيجية اللازمة للانتقال من الوضع الحالي للرؤية المستهدفة ، خطة الموارد البشرية (Management Plan) ، الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ، الخطة المالية (Financial Plan) ، التمويل (Funding) (Lawrence & Deming, 2004).

تحليل العناصر الأساسية لإعداد حالة عمل

الملخص التنفيذي

عندما فضلنا تصدير وثيقة حالة العمل بالملخص التنفيذي فليس ذلك لكونها أول ما يتم إعداده، بل على العكس تماماً فهي آخر ما يتم إعداده في التقرير الإجمالي لحالة العمل، الملخص التنفيذي ملخص وليس خلاصة أو مقدمة لخطة العمل، وإنما عرض لخطة العمل بشكل موجز باستعراض العناصر الرئيسية والتي تشمل وصف العمل والمنتج والمتطلبات التمويلية والإدارية والحصة المتوقعة والمهمة اللازمة والقيمة المضافة الناتجة عن العمل، المستثمر عادة ما يعرض عليه العديد من حالات العمل وسيصبح من غير المناسب قراءة كل دراسة بشكل كامل لفهم حيثياتها، ولكن بقراءة الملخص التنفيذي سيقدر إذا ما كانت الدراسة تستحق الدراسة التفصيلية أم صرف النظر، بينما في حالة تذييلها في نهاية حالة الدراسة فمعنى ذلك أنها آخر ما يقرأ وهو غير مفيد، فما الفائدة من قراءة الملخص بعد معرفة كافة تفاصيل الدراسة.

الملخص التنفيذي (Executive summary) هو التقرير النهائي الذي يلخص نتائج كافة مراحل الدراسة المتعلقة بحالة العمل، ويتم صياغته بشكل مختصر للنتائج النهائية لكافة الجوانب المتعلقة بالمشروع وعادة ما يكون ما بين ورقتين أو ثلاثة يتم كتابة تقرير عن نتائج الدراسة بحيث يتضمن الهدف من إجراءاتها والطرق والوسائل التي اتبعت في تجميع البيانات وجدولتها وتحليلها واستخلاص النتائج، وينبغي التأكيد على أن الملخص التنفيذي ليس خلاصة أو مقدمة لخطة العمل وإنما عرض لخطة العمل بشكل موجز باستعراض العناصر الرئيسية، والتي يجب أن تشمل استراتيجية الشركة (company's strategy) شاملة الرؤية والمهمة والأهداف، وصف موجز لمؤهلات فريق الإدارة (the management team's qualifications) لتبرير التوقع بشأن نجاح العمل، وتحديد الاحتياجات الوظيفية الإجمالية وسياسة الأفراد، وصف موجز للسوق (A brief description of the market)، وصف موجز للمنتج أو الخدمة (A brief description of the product or service)، التمويل اللازم (funds) وبنود إنفاقه، وكيف سيتمكن المقرضين من الحصول على أموالهم، التوقعات المالية الرئيسية (forecasted)

(financial data) لمدة خمس سنوات (Deloitte, Writing an Effective Business Plan, 2003, p. 7)، وبالرغم من أن الملخص التنفيذي آخر خطوة يتم إعدادها بعد إعداد كافة الدراسات المتعلقة بحالة العمل وبالتالي تميل بعض الجهات وبشكل قليل إلى تذييل خطة العمل به كآخر فصل في خطة العمل، إلا أن الأنسب وضعه في المقدمة الدراسة وهو ما تنتهجه أغلب الجهات المعنية بدراسات خطط العمل والتي تكاد تتفق على أن الملخص التنفيذي بالرغم من كونه آخر عنصر يتم كتابته إلا أنه أول عنصر تبدأ به الخطة، فما الفائدة من قراءة الملخص بعد قراءة الخطة التفصيلية للعمل؟ بل إن الإستفتاح بقراءة الملخص أدعى لفهم ماهية المشروع وبالتالي يقرر صاحب القرار الإستمرار في مواصلة القراءة أو صرف النظر، فعادة ما يتم تقديم عدد كبير من خطط العمل للمستثمر لا يتسنى له قرائتها كاملة، ولكن بقراءة الملخص التنفيذي لكل منها يقرر أي منها يستحق قراءة التفاصيل، ولذلك وجب تصدير الخطة به.

الخلفية

يقصد به الخلفية الفنية والإمكانات المادية للشركة (Background)، في هذه المرحلة تقدم الشركة نفسها بإستعراض تاريخها وسابقة أعمالها ومحلات أعمالها وإمكاناتها المادية والفنية وبالتالي توجهها الإستراتيجي، فكما سبق وذكرنا التوجه الإستراتيجي لشخص لديه خبرة متوسطة في مجال صناعة الضيافة مع إمكانات مادية في حدود مليون جنيه سيتحدد في ضوءها توجه إستراتيجي في إطار أعمال المطاعم الصغيرة، بينما شخص اعتباري لديه خبرة كبيرة في مجال صناعة الضيافة وإمكانات مادية في حدود مائتي مليون سيتحدد في ضوءها عمل في إطار صناعة الفنادق المتوسطة .. وهكذا، بينما عندما يشير تقرير الخلفية إلى إمكانات فنية وخبرة في مجال صناعة معينة متوسعة مع ضعف القدرات التمويلية ومع ذلك إبداء توجه إستراتيجي في دخول عالم الأعمال، أو العكس بقدرات تمويلية متوسعة مع خبرات فنية شبه منعدمة ومع ذلك رغبة في دخول عالم الأعمال، فذلك يعني أنه توجه إستراتيجي معيب يجب العزوف عنه تجنباً للخسارة شبه المؤكدة، الخبرة الفنية غير المدعومة بقدرات تمويلية التوجه الإستراتيجي الأمثل لها هو تأجيرها كعنصر عمل، أما القدرات التمويلية المالية غير المدعومة بخلفية فنية التوجه الإستراتيجي الأمثل لها مجال تمويل الأعمال مع مراعات عوامل الضمان وانخفاض المخاطرة، فالقاعدة التي ينبغي تأكيدها هي أنه لا عمل ناجح بدون خلفية وقدرة تمويلية وسوق قوي.

في هذا المبحث يتم استعراض خلفية عامة حول الشركة (Background) التي سوف تقوم بالعمل، وذلك من حيث الشكل القانوني ورأس المال (الملائة المالية) وحجم العمالة والقدرات الإدارية (الملائة الإدارية)، وسابقة الأعمال التي قامت بها الشركة (سابقة الخبرة أو الملائة الفنية) ما هي الأعمال التي سبق للشركة أو رائد العمل إنجازها؟ ما هو حجم ومستوى تلك

الأعمال وأماكن إنتاجها وتوزيعها؟، ما هي الإستراتيجية العامة للشركة من حيث الرؤية والمهمة والأهداف والقيم والسياسات العامة والتوجه الإستراتيجي العام للشركة (Corporate strategy) أي ما الذي ترغب فيه الشركة؟ ما توجهها الإنتاجي وماذا تريد أن تصبح؟ وهل تطلعاتها تتناسب مع ملائمتها المادية والفنية؟ وإلى أي مدى يتناسب الطموح مع القدرات؟، ما هو البرنامج الإستراتيجي للأعمال التي تتناسب مع استراتيجيتها الإنتاجية؟ والذي سيتم على أساسه قبول مبادرات الأعمال والمشروعات، وبشكل عام يهدف استعراض تاريخ الشركة وامكاناتها الحالية من حيث قدراتها المادية والفنية والإدارية وعلاقاتها بسوق الموردين وسوق العملاء، وطموحها المستقبلي وبرنامجها الإستراتيجي للأعمال، تبرير تناسب وضع الشركة ومؤهلات العناصر الإدارية الأساسية مع العمل المقرر الشروع فيه، فالشركات التي تمتلك الأموال فقط ولا تمتلك خبرات فنية سابقة في مجال العمل ستكون مهمة إنجازها من الصعوبة بمكان، واحتمال تعرضها للخسارة هو الأقرب للواقع.

حيث لا يكفي توافر حجم التمويل اللازم للشروع في عمل كبير إذا كان العمل جديد أو الدخول في سوق جديد على المنظم، لأن العمل الجديد يتطلب قدر موازي من رأس المال الفكري (المعرفة أو الخبرة) بمضامينه البشرية والتنظيمية وعلاقات العملاء والموردين وفهم طبيعة سوق المنافسة، كما أن تأجير تلك المضامين الرأسمالية الفكرية غير كافي للضمان الإداري واستيعاب طبيعة السوق لمخاطر انفصاله، ولذلك فدخل السوق الجديد وإن توافر تمويل وفير ينبغي أن يبدأ مع الحد الأدنى للدخول، والنمو في ذلك السوق يجب أن يتم بالتدرج بشكل متوازي مع بناء تراكم لرأس المال المعرفي الخاص بالسوق والمنتج، أما في حالة قدم السوق بالنسبة للعمل وحدثة المنتج مع توافر التمويل فالإستراتيجية الأنسب هي الإختراق والنمو السريع، حيث أن عنصر الوقت في هذه الحالة سيمثل مركز الثقل في توليد الربح وفائض القيمة قبل انتشار المنتج الجديد وشيوع المنافسة.

مسح البيئة

مسح البيئة أو تحليل السوق (Market Analysis)، لدي قدرة مالية لإنشاء ملهى ليلي ولدي القدرة التمويلية لإنشاء ذلك العمل ولكني بدولة تقاليدها تحظر ذلك النشاط! إذا كيف يمكنني أن أقوم بإنشائه؟! .. لابد إذا أن يكون السوق مرحب باحتضان العمل، سيختلف بالطبع مدى ترحيب السوق بالعمل من دولة لأخرى ومن محل لآخر داخل الدولة، ومع اختلاف تلك الدرجة من رغبة الطلب سيختلف أيضاً قدرة الطلب الإقتصادية، فقد يتمتع العمل برغبة مرتفعة للطلب ولكن مع ذلك قدرة شرائية منخفضة للطلب أو العكس .. بالطبع ليس ذلك التقاطع حالة دائمة ولكن مثال لما يمكن أن يظهره فحص السوق وبالتالي التنبؤ بإجمالي حجم الطلب في السوق

على المنتج الذي سيقدمه العمل، في ظل سوق حرة أو شبه حرة لن نجد دائما فرص خيالية للعمل، فبقدر ما توجد الفرصة بقدر ما ستظهر العمال مع وجود دائما حيز يضيق أو يتسع لحركة من يرغب في المنافسة، فلا تتوقع أن تجد سوق يرغب في منتج بقدر كبير لا توجد عوائق جوهرية لتقديم ذلك المنتج بالسوق مع وجود قدرة شرائية مرتفعة للطلب ومع ذلك لا يوجد ذلك العمل، الذي ينتظر رائد الأعمال بمنتجه لجني الأرباح الخيالية، عندما نبتكر منتج ما فإننا في هذه الحالة أيضا سنعمل بالتوازي على ابتكار سوق طلب موازي، أثناء نشأته سيظهر بالتوازي منافسين جدد، ومع ذلك فالصورة ليست قاتمة والقاعدة التي يمكن تأكيدها أنه دائما توجد فرصة سوقية وحصة يمكن اقتناصها حتى بأشد الأسواق تنافسية، كل ما في الأمر هو ضرورة التقدير الدقيق لضمان الكفاءة الإنتاجية، في هذه المرحلة ينبغي فحص القدرات التفصيلية للشركة أو المستثمر وفحص البيئة الخارجية والتي تشمل موقع المشروع وسوق المنافسة المباشر وغير المباشر والطلب المباشر والمحتمل وتوجهات الصناعة بشكل عام داخل الدولة والمؤشرات الاقتصادية بشكل عام للدولة والاقتصاد العالمي ككل، بالطبع ليست كل الأعمال ستتطلب ذلك القدر من شمول الفحص، فالأمر يراعى فيه بقدر كبير طبيعة المشروع وطبيعة الظروف العامة، فعلى سبيل المثال عندما تشير الأخبار العامة على احتمالية حدوث حرب بدولة ما فمن غير المناسب إنشاء أي مشروع وإن صغر بتلك الدولة، بينما في حالة الاستقرار العام فمن غير المنطقي إجراء دراسات تفصيلية حول الاتجاهات القومية والعالمية لإنشاء كافتريا صغيرة بتلك الدولة، الأعمال الكبيرة والتي ترتبط بشركات كبيرة لديها عدة سلاسل عالمية سيصبح من الضروري بالنسبة لها إجراء فحص دقيق لكافة المتغيرات على المستوى القومي والعالمي والتأثيرات المتبادلة المحتملة قبل شروعها في أي عمل، فعادة ما ينظر إلى الأعمال الكبيرة من منظور يختلف عن الأعمال الصغيرة والمتوسطة ويرتبط إنتقالها إلى بلد بترتيبات سياسية معينة، النموذج العام الذي اقترحه في هذا المؤلف هو نموذج طبقات البصل (Onion layers model) وهو نموذج عام لتقسيم البيئة الداخلية والخارجية في عمومها، فحص تلك البيئات كما سبق وأن بينا سيختلف باختلاف طبيعة وحجم المشروع، المستوى الصفري من البيئة هو المركز الداخلي (The core) أو ما يمكن تسميته بالبيئة الداخلية ويمثل المستوى التنظيمي (organizational level) وهو الشخص القانوني المالك لحقوق الحياة لعوامل إنتاج معينة ضمن الطاقة الإنتاجية للوحدة، يليه مباشرة المستوى الأول وهو البيئة الخارجية الصغيرة (Micro Environment) وهي البيئة الملامسة بشكل مباشر والمتداخلة مع المركز (Relevant environment) وتمثل مستوى المعاملات (transactional level) المباشرة مع الموردين والعملاء والمنافسين بجانب الصناعات البديلة والمكملة وبيئة الصناعات القريبة والبعيدة والجاذبة

والطارده، هذه العوامل يمكن فحص كل منها من جانب العوامل الرأسمالية العشرة (الدولة، التنظيم، العمل، التكنولوجيا، رأس المال الصناعي، المعرفة، الثقافة، الإجتماع، الموارد الطبيعية، الوضع الأيكولوجي)، الأعمال الصغيرة سترتبط بينتها المباشرة بالمحل المكاني والأنشطة المتاخمة له، أما الأعمال ذات الطبيعة الدولية سترتبط حدود بيئتها الصغيرة بنطاقات دولية وليست محلية، يليه المستوى الثاني وهو البيئة الخارجية المتوسطة (Meso environment) وهي البيئة التي تقع خارج محيط البيئة الميكرووية (Micro) وتشمل الموردين لنفس المدخلات ولكن لا تتعامل معهم المنظمة بشكل مباشر، وهم نفس العملاء الذين تستهدفهم المنظمة ولكن يقعوا خارج إطار محيط السوق (البيئة القريبة جدا والقريبة) الذي تقوم المنظمة بتغطيته، وحدود البيئة المتوسطة للعرض تبدأ مع الإطار الملامس للبيئة الميكرووية والتي يظهر معها المنتجين الذين يقومون بإنتاج نفس المنتج لنفس العملاء ولكن خارج إطار تغطية المنظمة للسوق، وتنتهي مع المنتجين لنفس المنتج الذين تتقطع علاقاتهم التأثيرية على المزيج الإنتاجي من حيث خصائص المنتج والسعر والعمليات... وهي بيئة تتدرج ما بين العلاقة المتوسطة والبعيدة، المستوى الثالث هو البيئة الكلية أو القومية (Macro Environment) بالرغم من أن البيئة الداخلية الميكرووية (Micro) بالشركات دولية النشاط قد تكون متعددة القوميات وكذا البيئة المتوسطة (Meso)، إلا أن لزوم وقوع شخص المنظمة بمحل قومي أكد على ضرورة تمييز الطبقة القومية وتفصيلها بين البيئة المتوسطة والبيئة الكونية، وذلك للعلاقة التأثيرية المباشرة للخصوصية القومية (التشريعية والسياسية والحكومية والإقتصادية والثقافية والإجتماعية...) على وضع الإنتاج القومي ككل والصناعة الخاصة على المستوى القومي والمنظمة، ففي حالة انتقال المنظمة بنفس مضامينها الرأسمالية من محل قومي لمحل قومي آخر سيتغير تبعاً لذلك الانتقال الأداء العام للمنظمة، المستوى الرابع البيئة العالمية (Mega Environment) لكون الإقتصاد العالمي هي كل متفاعل خاص بقطاعات الإنتاج على المستوى العالمي، فهم حيثيات البيئة العالمية أمر يتأكد بتدرج في الأهمية تجاه الأعمال الدولية والأعمال كبيرة الحجم، وهو فهم يقوم على التركيز المحوري على الصناعة من المنظور العالمي بجانب التحليل المتدرج لبيئة الصناعة المكملة والقريبة والبعيدة والجاذبة والطارده، وبالتوازي التركيز المحوري على الطلب العالمي على الصناعة واتجاهات الطلب المحلي والطلب المباشر والطلب المحتمل، قد تكون فكرة العمل نظرياً جيدة جداً ولكن هل فكرة العمل من وجهة نظر السوق مجدية؟ وجهة نظر السوق تعني قدرة سوق الطلب على استيعاب الفكرة من ناحية، ومن الناحية الأخرى قدرة الشركة في ظل ظروف السوق على النفاذ لذلك الطلب، ما مدى ترحيب السوق لفكرة العمل؟ قد تكون الشريحة التي تخدمها فكرة العمل نسبة صغيرة جداً من السوق ولكنها ذات إلحاح مرتفع على طلب المنتج الذي

سيقدمه العمل مع قدره مالية، أو العكس الشريحة نسبتها مرتفعه من المجتمع الإجمالي للطلب ولكن نسبة الإلحاح على طلب المنتج منخفضه، فقدره السوق على استيعاب الفكرة تتحدد بنسبة الشريحة في درجة ترحيبها بالفكرة واستعدادها لإتمام صفقة الشراء في معدل التكرار، ولكن ليس معنى ذلك أن تلك القدرة الناتجة هي الطلب المتوقع للعمل، فهناك قدرة لسوق المنافسين تقابل تلك القدرة للطلب، وبالتالي فيتعين تقييم قدرة الطلب في ضوء قدرة المنافسين لتقدير مدى توافر حصة أو فجوة يمكن تغطيتها، وكما سبق وكررنا بناءً على حجم تلك الحصة وقدراتها الشرائية وفي ضوء القدارت التمويلية والخلفية الفنية والإدارية سيتحدد ماهية العمل وحجمه حيث التكلفة الإستثمارية والقدرة الإنتاجية.

وصف العمل

وصف العمل أو المشروع (Business description) أو وضع الإستراتيجية (Strategic)، وذلك بتحديد ماهية طبيعة العمل من حيث الموقع ونوع الإنتاج وعناصر الإنتاج اللازمة والسوق المستهدف والإستراتيجية التي سيتبناها العمل، إستراتيجية العمل (Business strategy) أمر يختلف عن إستراتيجية الشركة (corporate strategy) والتي سبق وتحدثنا عنها بالخلفية وإن كانت إستراتيجية العمل تكون تابعة لإستراتيجية الشركة، على سبيل المثال قد تتبع شركة استثمار سياحي إستراتيجية التفاضل (differentiation) أو إستراتيجية التنوع (diversification)، في الحالة الأولى فإنها قد تقوم بإنشاء فندق فاخر بموقع متميز، بينما في الحالة الثانية قد تنشئ فندق بمستوى سياحي مختلف أقل أو أعلى، كما قد تنشئ ذلك الفندق في منطقة مختلفة أو ذو طبيعة مختلفة، أما إستراتيجية العمل نفسه أو الفندق فقد تكون مختلفة ولا نقصد بذلك التعارض بل يجب أن تتوافق معها في كل الأحوال، ففي حالة الإستراتيجية العامة للشركة بالتفاضل يتبع الفندق إستراتيجية التركيز على الجودة (Focus strategy)، بينما في حالة إستراتيجية التنوع قد يتبع الفندق إستراتيجية الريادة السعرية (Price Leadership)، فإستراتيجية وحدة العمل يجب أن تتناسب بشكل عام مع الإستراتيجية العامة للشركة، بينما المسار الذي ستتبعه لتأدية تلك المهمة سيتحدد بعد فحص السوق وفقاً للظروف الداخلية والخارجية المحيطة.

وصف العمل أو المشروع يصطلح أيضا بإستراتيجية العمل، والتي تشمل الرؤية وهي الوجهة أو النقطة التي يستهدف العمل الوصول إليها، والمهمة والأهداف والقيم والسياسات ونمط التوجه الإستراتيجي للعمل (Business strategy) والذي يتفاوت ما بين الهجوم (النمو) والإستقرار والتراجع (الإنكماش) والإنسحاب (الخروج من السوق) بقدر من الجهد اللازم لتحريك (المهمة) والتي تمثل الوصف المجمل لطبيعة العمل (concept) (الهواسي و البرزنجي، 2014) إستراتيجية العمل يشترط أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للشركة، وبالمثل يتم إعداد

إستراتيجيات الوظائف الداخلية للعمل (كالتسويق والإنتاج والموارد البشرية..) بشكل يتوافق مع الإستراتيجية الخاصة بالعمل والإستراتيجية العامة للشركة.

الخطة التسويقية

الخطة التسويقية (Marketing plan)، هي الإجراء الميداني الذي تتبعه الشركة من أجل فحص الرغبات الدقيقة للعملاء المحتملين وحصر أعدادهم بشكل دقيق من أجل تلبية رغباتهم وأذواقهم وفق قدراتهم الشرائية، وهي تشمل أيضًا تحديد طرق الوصول إليهم، هذه الخطة ينبغي وضعها بدقة قبل الشروع في العمل وليس بعده، التسويق ليس إعلان أو بيع مباشر وإنما معرفة أذواق وقدرات العميل الشرائية لتفصيل المنتج بما يناسبها، تقوم هذه المرحلة بتحديد أبرز عناصر المنتج ومن ثم فحص موقف العميل منها انتهاءً بوضع التوصية الأخيرة بكيف ينبغي أن تكون تلك العناصر، أبرز تلك العناصر الأساسية ما يعرف بال(4P) والذي يشمل المنتج والسعر والمنافذ الترويج، ماهية المنتج الذي يقابل رغبات العملاء، ما هو السعر الذي يرضي العملاء؟، ما هي أفضل طريقة لتوزيع المنتج أو اتاحته للعملاء؟ ما هي طرق الوصول لموقع بيع المنتج وهل هي سهلة وتتناسب مع طبيعة العملاء؟، ما هو الترويج اللازم لإتمام الحصة المستهدفة من العملاء؟، بعض الأعمال تستدعي مزيد من التحكم بإمكانات المنظمة لإختلاف طبيعة المنتج كالخدمات السياحية، والتي يمتد المزيج التسويقي بها ليشمل ثلاثة عناصر أخرى وهي الأفراد والعمليات والدلائل المادية، من هم العاملين بالخطوط الأمامية مع العملاء؟، ما هي العمليات المتعلقة ببيع الخدمة؟، والأبرز هو عنصر الدلائل المادية، ففي المنتجات العينية يقوم العميل من أجل الحصول على سلعة مادية يذهب بها إلى منزله، أما في حالة الخدمات خاصة تلك الخدمات التي يستهلكها في محل إنتاجها كالخدمات السياحية ما الذي يذهب به العميل إلى منزله؟ إنها الخبرة الناتجة عن تلك التجربة وحسب، وبالتالي ينبغي أن تكون تلك التجربة ثرية بما يضيفه المناخ المكاني من أجواء تُثري تلك التجربة، في الخدمة السياحية لا نبيع الراحة والإستجمام وطعام جيد فقط، وإنما نبيع طبيعة رائعة وأجواء فخمة من الديكورات والأثاثات الفاخرة، يبقى الحديث عن الترويج أو القدرة على النفاذ لسوق الطلب، قد يكون السوق قادر بالفعل على استيعاب الفكرة ولكن لا توجد آليات سلسلة يمكن من خلالها النفاذ إلى ذلك السوق أو أنها غير متوافرة للشركة رائدة العمل، وبناءً عليه فالقدرة التسويقية هي قدرة السوق على استيعاب الفكرة وقدرة الشركة على النفاذ لذلك السوق، فقد يكون حجم المجهود اللازم على الشركة بذلك للوصول إلى الشريحة المستهدفة مبالغ بدرجة تفوق حجم المنافع المتوقعة مقارنة ببذله في أنشطة الأعمال الأخرى، وذلك إما لأسباب ترجع لطبيعة السوق أو ضعف قدرات

الشركة على النفاذ إلى ذلك الطلب، وبالتالي فيصبح من غير المجدي من الناحية التسويقية الإقدام على ذلك العمل، لأن السوق أو الطلب سيكون العقبة الأساسية تجاه نجاحه.

التسويق

منذ نشأة الثورة الصناعية وحتى أوائل القرن العشرين تقريباً كانت المشكلة الأساسية التي تواجه الأعمال أنظمة العمل التجارية والتي يتوجه إليها معظم العمل التخطيطي هي عمليات الإنتاج ولذلك عرفت هذه المرحلة باسم مرحلة التوجه الإنتاجي (المشكلة من جانب العرض)، ومع تطور التقنيات الصناعية وتزايد معدلات الإنتاج وتراكم المخزون (تحول المشكلة لجانب الطلب) بدأت الشركات تتجه للإهتمام بالتسويق، لتدخل الأعمال في مرحلة جديدة استمرت من بداية القرن العشرين وحتى منتصفه وهي مرحلة التوجه البيعي، والتي كان التسويق فيها مرادفاً للبيع، واعتبرت المؤسسة التسويق مجرد استئجار عمال بيع لتصريف منتجاتها، ثم تطلب الأمر تطوير مهارات رجال البيع ليكونوا قادرين على استمالة رغبات المستهلكين.

ظهر مصطلح التسويق لأول مرة بجامعة بنسلفانيا بأمريكا في أوائل القرن العشرين تحت مسمى "تسويق المنتجات"، ثم بجامعة ميشيجان بالولايات المتحدة (Michigan) سنة 1902م ، ثم في جامعة أوهايو بالولايات المتحدة (Ohio) سنة 1906م ، وفي عام 1910 قام بتلر (Bulter) بإنشاء أول قسم للتسويق بجامعة ويسكونسن بالولايات المتحدة ، وقد نشأ التسويق كفرع عن علم الاقتصاد إلا أن ذلك الارتباط لم يلبث كثيراً ، فقد انتقل مفهومه من الفكر الإقتصادي إلى الفكر السلوكي والإداري وأصبح علماً مستقلاً ، وتزامن مع ذلك الإهتمام الأكاديمي للتسويق زيادة إدراك المنظمات التجارية لأهمية التسويق والذي كان يشار إليه بمصطلح البحث التجاري (عبد الرازق، 2014).

ومع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين وازدياد قدرة الشركات على خلق مزيجاً متنوعاً من السلع والخدمات بما يتوافق مع رغبات العملاء بدرجة أكبر من الماضي ، انتقل مفهوم التسويق إلى مرحلة جديدة أصبح فيها محور تركيزه هو فهم احتياجات ورغبات المستهلكين وتوجيه الإنتاج تجاهها ، وبدأ يظهر التوجه التسويقي بإدارة الأعمال بمفهومه الحالي تدريجياً وحتى نهاية القرن العشرين ، حيث اتخذ مفهوم التسويق منحى آخر أعم وأشمل من مجرد البيع ، وأصبح النشاط التسويقي منصفاً حول احتياجات ورغبات المستهلكين ، بالإضافة إلى دعم نشاط البيع بالدعاية والإعلان ودراسة السوق (شاكر، 1998، صفحة 98) ، أصبح مستقراً بالفكر التسويقي أن عملية تحديد المهمة الإنتاجية يجب أن تقوم على أساس إشباع الرغبات الحالية والمرتبقة للمستهلكين (نبوي، 1997) ، وذلك بإجراء بحوث دقيقة ومعقدة ومستمرة بهدف فهم طبيعة

احتياجات ورغبات المستهلكين والتغيرات التي تطرأ عليها ، وأصبحت الشركات الكبيرة على استعداد أن تتفق مئات الملايين من الدولارات لمجرد التعرف على إحتياجات ورغبات المستهلكين بشكل دقيق (Hiam & schewe, 1994, p. 161).

وقد لخص عبد الرازق (2014) المراحل التي مر بها تطور الفكر التسويقي بخمس ومراحل وهي: أولاً التساوي بين وظيفة التسويق من حيث الأهمية مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة ، ثانياً زيادة أهمية وظيفة التسويق مقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة (نتيجة لنقص الطلب) ، ثالثاً أصبح التسويق الوظيفة المركزية لبقية الوظائف الأخرى ، رابعاً أصبح موقع المستهلك المنطلق الأساسي لعمل المنظمة ، وموقع التسويق مماثل لبقية الإدارات، أي يتساوى الاهتمام فيما بين التسويق وسائر أنشطة المنظمة ، خامساً ظل المستهلك هو المركز الأساسي لعمل المنظمة ، وأصبح التسويق هو المسئول عن عملية التفاعل والإتصال بالمستهلك وكافة الأنشطة بالمنظمة (عبد الرازق، 2014) ، ووفقاً لهذا الصدد قام ليفي وآخرون باعتبار المستهلك بمثابة القلب النابض للمنشأة (عبد الفتاح، 1995، صفحة 126).

من التحليل السابق يتبين الفلسفة الحديثة للتسويق باعتباره محور العمل ومركزه الذي يرتبط بكافة جوانب العمل والتي تدور حوله ، ووفقاً لهذه الفلسفة فإن مفهوم التسويق الحديث باعتباره بحث حاجات العميل بغرض تلبيتها ، سيؤدي إلى اتساع الجوانب التي يشملها التخطيط التسويقي بالبحث ليشمل كافة الجوانب التي يشملها بحث العمل ككل مع التركيز على الجوانب التسويقية وبالأخص العميل ، وذلك بغرض تحديد الرؤية التسويقية وهي الحصة السوقية كماً وكيفاً ، من حيث كم وكيف العملاء المتوقعين (حصة الطلب) ، وكم وكيف المنتج اللازم لمقابلة إحتياجات العملاء المستهدفين (حصة العرض) ، والمهمة التسويقية المكافئة.

التسويق وفقاً لتعريف جمعية التسويق الأمريكية هو كافة الأنشطة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك (الصحف، 1998، صفحة 5) ، فهو التوصيات الموجهة لكافة الأقسام داخل المنظمة لتسهيل زيادة تدفق وانسيابية السلع والخدمات من المنظمة إلى المستهلك ، وقد عرف الأزهري التسويق على أنه مجموعة الجهود والأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصاحب إنتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى مشتريها ، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع (الأزهري، بحوث التسويق. علم و فن، 1993، صفحة 19)، كما يعرف بأنه الوظيفة التي تربط ما بين المستهلكين والعملاء والجمهور وبين رجل التسويق ، من خلال نقل وتحليل المعلومات من الأول إلى الثاني (السيد، 1999، صفحة 217) ، كما عرف "ستانتان ويليام" التسويق على أنه "نظام شامل من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات

مرضية لحاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين" ، كما عرفه "أرماند دايند" بأنه عملية استباق أو تكيف مع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على حاجات ورغبات المستهلكين والتقنيات وسلوك المنافسين والبيئة بصفة عامة ، وعرفه "فيليب كوتلر" بأنه نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل ، كما عرفه "عبد الرازق" على أنه عبارة عن نظام يستمد وجوده من النظام العام (المنظمة) ويتمثل نشاطه الأساسي في تحقيق التدفق المستمر للسلع والخدمات إلى السوق ، وهو توجه فكري مبني على أساس القواعد المستمدة من علم الاقتصاد ، ويبحث في كيفية دعم النشاط التبادلي مع السوق بأقل التكاليف والمخاطر (عبد الرازق، 2014).

وبناءً عليه فالتسويق نشاط استباقي، بمعنى فهم ما يحتاجه الزبون ثم تفصيل المنتج بناءً عليه، وليس الإنتاج ثم محاولة إقناع الزبون بالمنتج، وتسخير كافة جهود وقدرات المنظمة نحو تحقيق ذلك الغرض، التسويق ليس مرادفًا للبيع أو الإعلان وإن كان أي منهما مهمة فرعية ضمن مهمة التسويق والذي يعني تسخير كل إمكانيات المنظمة من أجل مقابلة حاجات ورغبات العملاء بتفوق، وهنا الفيصل الذي يميز المنظمة التي تهتم بالتسويق عن غيرها، فالتسويق يهدف إلى حصر العملاء الحاليين والمحتملين وفهم دقيق لرغباتهم وتفضيلاتهم، ثم جمع كافة المعلومات عن المنافسين بشكل محوري والسوق المتاحم بشكل ثانوي، بمعرفة كم ينتجون؟ وكيف؟ وما هي الميزة التي يمتلكها أي منهم تمنحه حصه معينة من السوق؟ ومقارنة الطلب من حيث الحجم والرغبات بما يقدمه المنافسين وتحديد الفجوة الكمية والكيفية، ثم الإجابة على تساؤل إلى أي مدى يمكن أن توجيه إمكانيات وقدرات المنظمة نحو إشباع تلك الفجوة للطلب أو اختراق الطلب المحتمل، الرؤية التسويقية هي الحصة الكمية والكيفية المستهدفة، والتي يتضح تفصيلها بتحديد حجم الطلب المستهدف وتقسيمه إلى شرائح وتحديد خصائصها ورغباتها، أما المهمة التسويقية فهي عبارة عن مجموعة من توصيات بتوجيه إمكانيات أساسية بالمنظمة بشكل معين لتحقيق الرؤية التسويقية فيما يطلق عليه المزيج التسويقي، أبرز تلك العناصر الأساسية ما يعرف بال(4P) والذي يشمل المنتج والسعر والمنافذ الترويج، ماهية المنتج الذي يقابل رغبات العملاء، ما هو السعر الذي يرضي العملاء؟، ما هي أفضل طريقة لتوزيع المنتج أو اتاحته للعملاء؟ ما هي طرق الوصول لموقع بيع المنتج وهل هي سهلة وتتناسب مع طبيعة العملاء؟، ما هو الترويج اللازم لإتمام الحصة المستهدفة من العملاء؟.

الجدوى السوقية

قد تكون فكرة العمل نظرياً جيده جداً ولكن هل فكرة العمل من وجهة نظر السوق مجدية؟ وجهة نظر السوق تعني قدرة سوق الطلب على استيعاب الفكرة من ناحية، ومن الناحية الأخرى قدرة

الشركة في ظل ظروف السوق على النفاذ لذلك الطلب، ما مدى ترحيب السوق لفكرة العمل؟ قد تكون الشريحة التي تخدمها فكرة العمل نسبة صغيرة جداً من السوق ولكنها ذات إلحاح مرتفع على طلب المنتج الذي سيقدمه العمل، أو العكس الشريحة نسبتها مرتفعه من المجتمع الإجمالي للطلب ولكن نسبة الإلحاح على طلب المنتج منخفضه، فقدرة السوق على استيعاب الفكرة تتحدد بنسبة الشريحة في درجة ترحيبها بالفكرة واستعدادها لإتمام صفقة الشراء في معدل التكرار، الشق الثاني من الجدوى السوقية هو القدرة على النفاذ لسوق الطلب، قد يكون السوق قادر على استيعاب الفكرة ولكن لا توجد آليات سلسلة يمكن من خلالها النفاذ إلى ذلك السوق أو أنها غير متوافرة للشركة رائدة العمل، وبناءً عليه فالقدرة التسويقية هي قدرة السوق على استيعاب الفكرة وقدرة الشركة على النفاذ لذلك السوق، فقد يكون حجم المجهود اللازم على الشركة بذلك للوصول إلى الشريحة المستهدفة مبالغ بدرجة تفوق حجم المنافع المتوقعة مقارنة ببذله في أنشطة الأعمال الأخرى، وذلك إما لمحدودية شريحة سوق الطلب المستهدفة، أو لمحدودية ترحيبها بالفكرة، أو توافر سوق طلب قادر على استيعاب الفكرة بمعدلات جيدة جداً ولكن قدرات الشركة على النفاذ إلى ذلك الطلب محدوده للغاية، وبالتالي فيصبح من غير المجدي من الناحية السوقية الإقدام على ذلك العمل، لأن السوق أو الطلب سيكون العقبة الأساسية تجاه نجاحه.

الرؤية التسويقية (الحصة السوقية)

ماهية الإنتاج بالتفصيل (الحصة) وكيف سيتم بيعه (توزيعه) ويتم مراجعتها بشكل دوري ربع سنوياً عادة لأنها ترتبط بشكل مباشر مع متغيرات السوق (CBC, 2010) ، حيث أن تغير السوق وفقاً لعامل الزمن قد يؤدي إلى حدوث تغيرات مفاجئة في الفرص التسويقية (كل فرصة تؤدي إلى زيادة تدفق السلع أو الخدمات) المتاحة وبالتالي ضرورة تغيير الإستراتيجية ، فإذا كانت الإستراتيجية العامة للعمل هي النمو ، فإن التسويقية تهدف إلى تحديد مقدار ذلك النمو (الحصة التي بإمكان المنظمة أن تقطعها من السوق) وشكل وسعر المنتج وكيف سيتم توصيله.

المهمة التسويقية (المزيج التسويقي)

يقصد بالمزيج التسويقي (Marketing Mix) مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحقيق الأهداف التسويقية والتأثير على قرار المستهلك بالشراء، في عام 1960 قدم البروفيسور جبروم ماكروثي (Jerome McCarthy) بجامعة ميتشيجان بالولايات المتحدة (Michigan State University) بكتابه الشهير (Basic Marketing) نظرية المزيج التسويقي والتي عرفت باسم (4 - Ps) والتي لاقت قبول كبير من طرف معظم المختصين، وقد صنف المزيج التسويقي إلى Place التوزيع، Promotion الترويج، Price السعر، المنتج (product)

في سنة 1961 إقترح فيراي (Frey) تصنيفاً لمتغيرات المزيج التسويقي مكون من مجموعتين: المنتج بخصائصه كالعلامة، والجودة....، وأدوات التحكم من طرف المنتج وتشمل كل من (الإشهار - قوى البيع - التوزيع) .

وفي سنة 1962 اقترح ليزر وكيلى (W.Lazer K.J.Kelley) تقسيم المزيج التسويقي إلى ثلاث متغيرات وهي: المزيج السلعي، المزيج الترويجي والمزيج التوزيعي (طالبي، 2011).

وتشمل فيما يتعلق بالمنتجات المادية أربعة عناصر رئيسية وهي (The four Ps of Mix marketing): المنتج (Product) والسعر (Price) والمكان (place) والترويج (Promotion) (طيف، 1994)، (هدى سيد لطيف، 1994، p.83)، أما المزيج التسويقي المتعلق الخدمات الغير ملموسة كالخدمات السياحية فيزيد عليه ثلاثة عناصر وهي البيئة المادية (physical environment)، والعمالة المباشرة (people)، وعملية تقديم الخدمة (process) (الطائي، الصميدعي، و العلاق، 2007، صفحة 201)

يعرف أبو فارة (2001) الترويج (promotion) هو عملية اتصال مباشرة وغير مباشرة بالمستهلك لتعريفه بالمنتج أو الخدمة ولتحقيق رغبته وميوله ورسم الصورة الذهنية وإقناعه بالشراء وحمايته من الاستغلال (أبو فارة، 2001، صفحة 253)، أما كوتلر فيعرفه بأنه النشاط الذي يتم ضمن اطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي (Kotler & Armstrong, 2004, p. 470)، ويضم الترويج مجموعة من الأنشطة التي تهدف في مجملها إلى تحقيق أهداف الترويج فيما يعرف بالمزيج الترويجي (Promotion Mix) وهي مجموعة العناصر والأنشطة المستخدمة لتحقيق ما تصبو إليه الشركة لدى العملاء (Stanton & williams, 1981)، وتنقسم إلى: أولاً الاعلان (Advertising) وهو الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل تقديم أفكار أو سلع أو خدمات من قبل منظم محدد بهدف الإقناع بالشراء (Kotler, 1993, marketing management analysis implementation and control, p. 596)، ثانياً البيع المباشر والذي يمثل عملية اتصال مباشر بالمستهلك للتعريف بالمنتج وإقناعه بالشراء (البرزنجي، 2004، صفحة 219)، ثالثاً العلاقات العامة وهي كافة الإجراءات والأنشطة المتعلقة باستدامة الصلة الجيدة بين المؤسسة وبين العملاء في إطار تحقيق أهدافه المرجوة (العلاق و رابعة، 2007، صفحة 37)، وتعرفها أيضاً معهد العلاقات العامة البريطانية بأنها كافة الجهود الإدارية التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها (الطائي، الصميدعي، و العلاق، 2007، صفحة 328)، رابعاً الدعاية وهي النشر المجاني لأمر تتعلق بأنشطة منظمة إلى جماهير محددة سلفاً لتحقيق ردود فعل إيجابية (الدرة، 2002، صفحة 327).

تحديد الطلب المتوقع يكون بتقسيم السوق المستهدف إلى ثلاث نطاقات النطاق الأول المتأخم لقنوات التوزيع وتتركز به نسبة الطلب المستهدف ، ثم نطاق يليه متوسط البعد عن موقع التوزيع وتتوسط فيه نسبة الطلب المستهدف ، أما النطاق الأبعد وهو النطاق الذي يحتمل أن يرد منه طلب بأي نسبة ولو قليلة

الميزانية التسويقية

بعد تحديد الحصة السوقية وحجم الإنتاج المستهدف وتقدير إجمالي المبيعات المتوقعة بتقدير سعر البيع ، تأتي مرحلة **تحديد الميزانية التسويقية** أو المخصصات المالية اللازمة لعمليات التسويق كنسبة من إجمالي المبيعات المستهدفة (Marketing Budget Ratio (MBR ، وعادة ما تخصص الأعمال التسييرية نسبة 3:2 % من إجمالي المبيعات المستهدفة كميزانية للتسويق ، ونسبة 5:3 % بالنسبة للأعمال الجديدة ، إلا أن تلك النسب تتحدد بشكل كبير وفقاً لنوع الصناعة وحجم العمل ومعدلات النمو المستهدفة (Beesley, 2012) ، حيث تنخفض نسبة ميزانية التسويق للمبيعات (MBR) بالنسبة للشركات الكبيرة ، بينما قد ترتفع بالنسبة للشركات الصغيرة لتصل إلى 20:2 % وبمتوسط 11:5 %.

وتتحدد **أوجه الإنفاق التسويقي** بشكل عام بيندين أساسيين وهما تحسين صورة العلامة التجارية (brand development costs) والترويج (costs of promoting business) ، إلا أن مفهوم الجوانب التفصيلية التي تغطيها ميزانية التسويق محل اختلاف بين الباحثين ، وقد سرد العبيدي وآخرون بدراسة له (2011) بعض التعريفات المتعلقة بالتكاليف التسويقية ومن أهمها: تعريف معهد محاسبة التكاليف والإدارة بانكلترا للتكاليف التسويقية بأنها تكاليف العمليات المتعاقبة والمبتدئة بعملية تهيئة المنتجات المعبأة للتجهيز والمنتية بعملية تجديد العبوات الفارغة المعادة عندما يتيسر استخدامها ثانية ، وأنها تكاليف تخزين المنتجات الجاهزة للبيع ونقلها إلى المستهلك ، ويلاحظ بتعريف معهد المحاسبة بتركيزه على السلع المادية والإنفاق لتهيئتها وتخزينها ونقلها ، فهو لم يتضمن الجوانب البحثية والترويجية ، أما مانتز وكوري فقد عرفا التكاليف التسويقية بأنها تلك المصاريف التي تبدأ عند انتهاء تكاليف التصنيع وتشمل المصاريف المتعلقة ببيع وتصريف المنتجات ، ومؤدى ذلك التعريف إخراج تكاليف بحوث التسويق من التكاليف التسويقية ، وبمزيد من التفصيل يأتي تعريف موسكوف للتكاليف التسويقية بأنها كل التكاليف ذات العلاقة المباشرة بتسويق منتج لحين وصوله إلى المستهلك مثل مصاريف التخزين ورواتب مسؤولي البيع وتكاليف الاعلان ومصاريف التوزيع ، وقد انتهى بتعريف التكاليف التسويقية بأنها كافة التكاليف المتعلقة بالنشاط التسويقي للشركة والتي تتحملها بعد الإنتهاء من عملية الإنتاج والتي تتضمن تكاليف الاعلان والترويج والتخزين والتوزيع والبيع والنقل والدراسات

والبحوث التسويقية وغيرها من التكاليف المرتبطة بالنشاط التسويقي (العبيدي ع.، 2011) ، أما بيرسي (1986) فقد استنتج أن ميزانية التسويق يشمل كافة النفقات المتعلقة بقسم التسويق من حيث تكلفة العاملين وتكاليف المكاتب والأجهزة الخاصة بالقسم ، بالإضافة إلى كافة التكاليف المتعلقة بالمزيج التسويقي كسياسات المنتج والتي تشمل تكاليف التعبئة والتغليف وإطلاق وتجريب المنتجات الجديدة ، وسياسات التسعير وما يترتب بها من تخفيضات سعرية وإعداد لقوائم الأسعار ، والتكاليف المرتبطة بسياسات التوزيع وتشمل تكاليف التخزين ونقل المنتجات النهائية والتعاقدات الخاصة مع الموزعين ، والتكاليف الترويجية (PIERCY, 1986).

ولتقييم الإنفاق التسويقي (LTV) The Lifetime Value ، يتم إجراء تحليل للقيمة التسويقية الخارجة والقيمة المضافة منها ، وذلك من خلال المعادلة التالية: معدل الزيادة في الشراء $\times$ (Frequency of Purchase) $\times$ فترة الولاء (Duration of Loyalty) $\times$ مجمل الربح (Gross Profit) ، بحيث تمثل تلك القيمة المضافة الناتج المباشر لذلك الإنفاق التسويقي (MAYNARD, 2014).

وبشكل عام إما أن تنتهي الدراسة التسويقية بالجدوى التسويقية والتوصية بالقيام بالدراسة الفنية (العمليات) أو بعدم الجدوى التسويقية (جابلونسكي، 2000، صفحة 94)

الخطة الإعلانية

ما هي أنواع وأعداد الإعلانات التي ينبغي تنفيذها من أجل تحقيق حصة الطلب المستهدفة (21002 عميل)؟ للإجابة على ذلك التساؤل ينبغي تحليل قنوات الإعلان المتاحة وتخطيط أعداد الرسائل المطلوبة وفقاً للجدول التالي:

الرسالة	عدد الرسائل	محل التكرار	إجمالي عدد الرسائل المعلنه	عدد الجمهور	الوصول						درجة فهم الرسالة	درجة مصداقية الرسالة المتحققة		درجة الإستمالة المحققة	
	عدد الرسائل	محل التكرار	إجمالي عدد الرسائل المعلنه		نسبة المستقبليين للرسالة الواحدة	عدد المستقبليين للرسالة الواحدة	إجمالي المستقبليين للرسائل المعلنه من المجتمع	درجة الإرتباط (معامل الطلب)	إجمالي المستقبليين للرسالة من الشريحة المستهدفة	comprehension	Credibility/Aw areness	Inducement/B ehavior			
	No.	Media repet	Number of messages declared	Community	Receivers	Number of recipients per message	Number of recipients per total message	Deman d Factor	Total recipients of message from target segment	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
رسالة 1 (فلاير)	1,000	1	1000	20000		1	1,000	20%	200	40%	80	30%	24	20%	5
رسالة 2 (TV)	1	10	10	20000	40%	8,000	80,000	20%	16,000	60%	9600	50%	4800	25%	1,200
رسالة 3 (Net.)	100	30	3000	20000	2%	400	1,200,000	20%	240,000	50%	120000	60%	72000	30%	21,600
الإجمالي															22,805

بعد تقدير أنواع وأعداد الإعلانات ومعدل تكرارها وفق الميزانية المخصصة يتم جدولة مواعيد نشرها في ضوء الإستراتيجية التسويقية.

وصف المنتج

وصف المنتج (Product or service)، في حالة توافر السوق الداعم والقدرة على النفاذ له، وبتحديد رغباته حول المنتج وقدراته الشرائية نكون بذلك قد حددنا الحصة السوقية والتي ستقابلها مهمة إنتاجية معينة، في هذا الفصل نقوم بوصف دقيق لذلك المنتج الذي تم الإتفاق عليه وذلك بتوضيح ماهية المنتج؟ ما هي الحاجة أو الرغبة التي يشبعها المنتج؟ وماهية طبيعة المنفعة التي يتم إنتاجها؟ وكيف تعمل تلك المنفعة على إشباع تلك الحاجة أو الرغبة؟، ما هي الميزة التنافسية (Competitive advantages) والسمات المميزة (distinguishing features) والخاصية الفريدة (unique points) التي يتميز بها هذا المنتج عن غيره من المنتجات التي يقدمها المنافسين؟، ما هي عوامل النجاح الحاسمة (critical success factors) للمنتج، فالهدف الأساسي الذي يتمحور حوله هذا الفصل هو بيان كيف ان ذلك المنتج مميز عن غيره.

تقرير وصف المنتج هو جزء ضمن التقرير الكلي لحالة العمل والذي يفترض تقديمه للمستثمر للتعرف على حالة العمل ، وفي هذه الجزئية ينبغي توضيح ماهية المنتج؟ ما هي الحاجة أو الرغبة التي يشبعها المنتج؟ وماهية طبيعة المنفعة التي يتم إنتاجها؟ وكيف تعمل تلك المنفعة على إشباع تلك الحاجة أو الرغبة؟ ، ما هي الميزة التنافسية (Competitive advantages) والسمات المميزة (distinguishing features) والخاصية الفريدة (unique points) التي يتميز بها هذا المنتج عن غيره من المنتجات التي يقدمها المنافسين؟ ، براءة الاختراع والترخيص والعلامة التجارية (Patent, license, and trademarks) ، ما هي عوامل النجاح الحاسمة (critical success factors) للمنتج ، وما هي المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها (Risks) (Deloitte, Writing an Effective Business Plan, 2003) ، الغرض الأساسي من الوصف الفني للمنتج هو بيان كيف أن المنتج مميز عن المنتجات المنافسة وأكثر كفاءة ، مع توضيح المواصفات الفنية (technical specifications) للمنتج بشكل مبسط بحيث يمكن لغير المتخصص فهمه بسهولة ، أما التفصيل التقني المتخصص والدقيق فيمكن إدراجه بالملحقات (PwC, 2009) ، كما يجب تحديد الكمية المستهدفة إنتاجها ودرجة الجودة والسعر والمكونات الإضافية ، الإجراءات والخطوات المتعلقة بالعقود أو أوامر الشراء (Contracts and/or purchase orders) ودورة حياة المنتج وعمره الافتراضي (Ernst & Young, 2001) ، وخطة تطوير المنتج والمنتجات الجديدة التي يمكن تطويرها.

العمليات

العمليات أو خطة الإنتاج (Operations/Production plan)، العمليات تنقسم إلى عمليات الإنشاء وعمليات التشغيل أو الإنتاج، لا يمكن تقدير الاحتياجات التمويلية ومزيج الطاقة الإنتاجية بشكل دقيق إلى بعد تحديد الحصة السوقية والمهمة الإنتاجية، عندما يستهدف فندق إنتاج عشرة آلاف ليلة سياحية سنوياً لمدة خمس سنوات سنطلب إنشاء مزيج من الطاقة الإنتاجية يختلف عن المزيج الذي يستهدف عشرون ألف ليلة سياحية خلال نفس الفترة، سيتحدد بناءً على تفصيل المهمة الإنتاجية التحديد التفصيلي للموقع ومساحته وتصميمه والمعدات والآلات اللازمة وفريق العمل المناسب والإجراءات القانونية اللازمة، ومن أبرزها تحديد الشكل القانوني الأنسب للعمل، المنشأة الفردية هي تلك المنشأة التي تنشأ بمجرد قيدها بالسجل التجاري ولا تتضمن عقد شراكة وتكون ملكيتها لفرد، شركة التضامن هي تلك الشركة التي تتخذ من إسم التاجر أو الشريك المتضامن عنوان لها، الشريك المتضامن هو تاجر اكتسب سمعة في السوق بموجبها يكتسب ميزة تأجيل التجار مطالبته بما عليه من إلتزامات طالما كانت في ذمته المالية، يعرف هذا الشريك بالمتضامن لأن اسمه الضامن للوفاء بما على الشركة من إلتزامات وعلى هذا الأساس يتم التعامل مع الشركة، وتكون الإدارة حق حصري للشركاء المتضامنون، أما في حالة دخول شريك غير متضامن مع هذا النوع من الشركاء ففي هذه الحالة يتم تسميته بالموصي، الشريك الموصي لا يتدخل في إدارة الشركة ولا يكتسب صفة التاجر بهذا النوع من الشراكة كما لا يسأل عما على الشركة من إلتزامات إلا في حدود مساهمته في الشركة من أموال، بخلاف الشريك المتضامن الذي يسأل في ذمته الخاصة في حالة عدم كفاية أموال الشركة لسداد ما على الشركة من إلتزامات، هذا النوع من الشركات الذي يجمع ما بين الموصون والمتضامنون تعرف بشركة التوصية البسيطة، أما في حالة شراكة الموصون مع المتضامنون من خلال الأسهم فتعرف بشركة توصية بالأسهم، أما الشركة المساهمة فهي تلك الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أجزاء متساوية القيمة تسمى بالأسهم قابلة للتداول بالطرق التجارية، وبناءً عليه فشركات الأشخاص والتي ترتبط بأسماء أشخاص ولا يصح فيها التوريث أو التنازل وتنحل بمجرد خروج الشريك المتضامن فهي شركة التضامن والتوصية البسيطة، أما شركات الأموال فهي الشركات التي تتركز في المقام الأول على الإعتبار المالي ولا اعتداد فيها لشخص الشريك وهي الشركات المساهمة، النوع الثالث هو الشركات ذات الطبيعة المختلطة والتي يختلط فيها الإعتبار المالي والشخصي وتشمل شركات التوصية بالأسهم والمسؤولية المحدودة، عندما يتم اختيار الشكل القانوني الأكثر تناسب مع طبيعة العمل ومع تكملة الإجراءات القانونية يقوم المستثمر بإنشاء الطاقة الهندسية للعمل وذلك باختيار الموقع وتحديد المساحة المطلوبة والسعر المناسب، تحديد

المساحة في صناعة المطاعم والكافتریات يمكن تقديره من خلال قسمة عدد العملاء المتوقع خلال اليوم على معكوس نصيب المقعد من المساحة في معدل الدوران، على سبيل المثال معدل الطلب المتوقع في اليوم 100 أفراد يومياً، نصيب المقعد من المساحة 5 متر مربع لكل معقد وبالتالي مقلوب نصيب المقعد من المساحة هو 0.2، معدل الدوران خلال اليوم هو 5، وبالتالي فإن المساحة المطلوبة هي $100 / (5 \times 0.2) = 100$ أي 100 متر تقريباً، في صناعة السياحة الفاخرة التفاصيل البيئية تعتبر من الأمور الغاية في الأهمية معدل سرعة الرياح ودرجات الحرارة وسقوط الشمس والرطوبة والأمطار ومدى انتشار الحشرات نسب الضوضاء والعوادم أو أي نوع من الملوثات بالمنطقة، جميع هذه التفاصيل يتم فحصها ومناقشتها بشكل دقيق في ضوء طبيعة المشروع مع مراعاتها أثناء إنشاء إنشاء مزيج الطاقة الإنتاجية، مع إنشاء مزيج الطاقة الإنتاجية يتم إعداد خطة المهمة الإنتاجية، وهي الخطة التي تهدف في نهايتها للإجابة على تساؤل كيف سيتم تحقيق المهمة الإنتاجية وهي المنتج المحدد بالكمية المطلوبة، للإجابة على هذا التساؤل يتعين الإجابة على تساؤل كم عامل ستطلب العمل وفي أي تخصصات؟ سنرجع إلى فصل وصف المنتج لتحديد الزمن اللازم لإنتاج المنتج ثم تقدير الزمن الغير مباشر الذي سيتكلفه إنتاج كل منتج من فريق عمل غير مباشر، وبحساب الزمن الإجمالي اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة يمكن تقدير إجمالي زمن العمل المطلوب في اليوم بمعلومية متوسط الإنتاج المتوقع لليوم، بمعلومية زمن العمل المطلوب لإنتاج الوحدة يتم رسم خريطة عمليات بدءاً من أول مرحلة في مراحل الإنتاج (مرحلة ما قبل شراء المواد الخام) وحتى مرحلة ما بعد العميل وخدمة ما بعد البيع، يتم تفصيل تلك المراحل مع تحديد المتطلبات الفنية والبشرية وتقدير كل مرحلة زمنياً، في ضوء خريطة العمليات يتم تقدير المتطلبات البشرية اللازمة بشكل دقيق من خلال تقدير إجمالي فترة العمل اللازمة لكل مرحلة من مراحل العمليات مع اعتبار فترة عمل الفرد الواحد لتحديد إجمالي العمالة اللازمة لكل مسمى وظيفي.

وإذا كان وصف المنتج يبدأ من حيث انتهت دراسة الجدوى التسويقية، فإن العمليات تبدأ من حيث انتهى وصف المنتج والذي يمثل تحديد الرؤية الإنتاجية، العمليات هي المهمة الإنتاجية التي ستحقق الرؤية الإنتاجية، والتي يجب أن تجيب على تساؤل ماهي الإمكانيات والعوامل اللازمة لأداء المهمة الإنتاجية؟ هل هي متوافرة باستمرار؟ ما مدى جودة المتوافر منها وما هي مستويات الأسعار؟ هل الإمكانيات والقدرات الداخلية قادرة على أداء المهمة الإنتاجية (القابلية الإنتاجية) وتحويل المدخلات إلى مخرجات؟ كيف ستؤديها (هياكل العمليات)؟، وتمثل تلك الإجابات في مجملها خطة العمليات (Operations plan)، والتي ترفقها بعض النماذج بالمبحث السابق (وصف المنتج أو الخدمة) أو العكس، بينما تفصل بينهما نماذج أخرى.

خطة العمليات تشمل أولاً خطة عمليات الإنشاء من حيث التوطين المكاني ومساحات وتصميمات المباني اللازمة، ومواصفات وأعداد الآلات والمعدات الواجب توفرها، وأعداد ومواصفات فريق العمل...، ثانياً خطة عمليات التشغيل وتشمل عمليات التوريد وعمليات التحويل وعمليات توزيع المنتج (Somanath , 2011) ، بعد حصر كافة متطلبات الإنشاء والتشغيل لفترة معينة (سنة) يتم تقدير حجم الإستثمار اللازم لبدء العمل، وتكاليف الإنتاج والإيرادات المتوقعة من المبيعات لفترة معينة تتراوح ما بين سنة إلى العمر الافتراضي للمشروع وفق طبيعة المشروع، ولذلك فمبحث العمليات يشمل مراحل تكوين الطاقة الإنتاجية وعمليات الحصول على المواد الخام وسائر عناصر الإنتاج المكتملة، ثم عمليات مزج عناصر الإنتاج وخلق القيمة المضافة، وحتى عمليات التوزيع توصيل المنتج النهائي للمستهلك وعمليات ما بعد التوزيع وعمليات المراقبة وضبط الجودة.

عمليات التأسيس القانوني

تشمل اختيار الشكل القانوني للمشروع الذي يتناسب مع طبيعة المشروع، وصياغة العقود القانونية اللازمة وإشهارها وتحديد الممثل القانوني، وتحديد التراخيص اللازمة وأجرائاتها والفترة اللازمة للحصول عليها والتي تنقسم عادة إلى تراخيص إنشاء وتراخيص تشغيل، إجراءات تسجيل العلامة التجارية والحقوق الفكرية، وتحديد كافة الإلتزامات الأخرى اللازمة كإخطار الضرائب وإصدار البطاقة الضريبية والقيد في السجل التجاري وشهادة مزاولة المهنة وفق الترتيب القانوني للفترات الزمنية والخطوات الترتيبية لإصدارهم، بالإضافة لتحديد المواصفات القانونية للمنتج، والإلتزامات القانونية المتعلقة بتوزيع المنتج كالتوكيلات التجارية (الإمتياز)، والإلتزامات القانونية والإطار القانوني للتسعير.

مدخل حول أنواع وخصائص الشركات وفقاً للقانون المصري

تعرف الشركة وفقاً للمادة 505 من التقنين المدني بأنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم فى مشروع مالى بتقديم حصة من المال أو من عمل لإقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة، والشركة تمثل شخص معنوى (ينشأ بموجب عقد قانوني) يتمتع باستقلال ذاتى وشخصيه قانونيه، ولها أركان موضوعية وأخرى شكلية، أما الأركان الموضوعية فتتقسم إلى أركان معنوية عامة لأي عقد وهى الرضا والأهلية والمحل والسبب، أما الأركان الموضوعية الخاصة بعقد الشركه فهى تعدد الشركاء ووجوب تقديم الحصص وقيام نية المشاركة واقتسام الأرباح والخسائر والمساواة، أما الأركان الشكلية فهى كتابة عقد الشركة وشهره.

الأركان الموضوعية الخاصة بعقد الشركة ثلاثه هى الرغبة الإرادية والتعاون الإيجابى بين الشركاء والمساواه بينهم، ويقصد بالنية، النية فى المشاركة حيث أن الشركة لا تنشأ عرضاً أو اضطراراً، ونية المشاركة التى تفترض المساواة بالمعنى السالف الذكر هى التى تميز عقد الشركة عن عقد العمل مع الإشتراك فى الأرباح، إذ أن العامل يظل رغم اشتراكه فى الأرباح تابعا لرب العمل، أما العنصر الثانى فهو التعاون الإيجابى بين الشركاء بقصد تحقيق غرض الشركة كتقديم الحصص وتنظيم إدارة الشركة والإشراف والرقابه على أعمالها، حيث أن انعدام مسئولية الشريك (ويقدر مساهمته عادة) فيما يتعلق بأعمال الشركة يجعل العقد باطلاً لتحوله فى هذه الحالة إلى منزلة المقرض، أما العنصر الثالث فى الأركان الموضوعية الخاصة بالشركة فهى المساواة، ولا يقصد بها المساواة الحسابية بين الشركاء وإنما المساواة بينهم فى المراكز القانونية فلا يكون بينهم تابع ولا متبوع ولا عامل ورب عمل ولا يعمل أحدهم لحساب الآخر وإنما يتعاون الجميع فى العمل على قدم المساواة فى سبيل تحقيق الهدف المراد من خلق الشخص المعنوى الجديد .

وقد تضمن التقنين المدني تعريف الشركة باعتباره الأصل في القانون الخاص فليس كل الشركات يمكن وصفها بالتجارية بل أن بعض الشركات تكتسب الصفة المدنية، وتتحدد طبيعة الشركة بشكل عام وفقاً لمعيارين أساسيين وهما المعيار الموضوعي أو الشكلي، فوفقاً للمعيار الموضوعي تعتبر الشركة مدنية إذا كان غرضها مدنياً كالإستغلال الزراعي أو المهن الحرة، بينما تعتبر الشركة تجارية متى كان غرضها الأساسي تجارياً، بينما يعتمد قانون التجاره الجديد رقم 17 لسنة 1999 بالفقره الثانية من المادة العاشرة المعيار الشكلي للفرقة ما بين الشركات المدنية والتجارية، وبموجب هذه الفقرة تعتبر شركة تجارية كل شركة تتخذ أحد الأشكال الستة المنصوص عليها في القوانين المتعلقة بالشركات أيا كان الغرض الذى أنشئت من أجله وهي شركات التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة والمساهمة والتوصية بالأسهم وذات المسئولية المحدوده وتكتسب الشركة الصفة التجارية بغض النظر عن موضوع نشاطها متى اتخذت الاشكال السابقة بإستثناء شكل شركة المحاصة والتي تتحدد طبيعتها وفقاً لموضوع الشركة، والسبب في ذلك اختلاف الطبيعة التكوينية لشركة المحاصة عن باقي الشركات.

شركة التضامن هي الشركة التي تؤلف من عدد من الاشخاص يكتسبون صفة التاجر ويسألون عن ديون الشركة في ذممهم الخاصة مسئولية مطلقة وتضامنية، ثانياً يقصد بشركة التوصية البسيطة فهي تلك التي تتكون من فريقين من شركاء متضامنون لهم نفس المركز القانوني الذي للشركاء في شركة التضامن، وشركاء موصون لا يكتسبون صفة التاجر ويحذر عليهم التدخل في أعمال إدارة الشركة، ثالثاً يقصد بشركة المحاصة الشركة التي تتعقد بين شخصين أو أكثر لإقتسام الأرباح والخسائر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها أحد الشركاء باسمه الخاص، وهي شركة مستترة ليس لها شخصية معنوية، رابعاً يقصد بالشركات المساهمة الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أجزاء متساوية القيمة تسمى بالأسهم قابلة للتداول بالطرق التجارية، خامساً يقصد بشركة التوصية بالأسهم شراكة ما بين نوعين من الشركاء شركاء متضامنون لهم نفس المركز القانوني الذي للشركاء في شركة التضامن، وشركاء موصون بالأسهم، سادساً الشركة ذات المسئولية المحدودة، وهي شركة لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكا ويتحدد مسئوليتهم عن ديونها بقدر حصصهم في رأس مال الشركة.

وبناءً على ما سبق يمكن تصنيف الشركات الست السابقة وفقاً لثلاث طوائف رئيسية وهي؛ شركات الأشخاص، وشركات الأموال، والشركات ذات الطبيعة المختلطة، حيث يقصد بشركات الأشخاص الشركات التي تقوم على الإعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء فشخصية الشريك لها دور رئيسي في قيامها واستمرارها وانقضائها فهي لا تقوم إلا بين عدد قليل من الأشخاص (اثنين كحد أدنى) يعرف بعضهم بعض ويثق كل منهم في الآخر ويدخل تحت هذه

الطائفة الشركات التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة، أما شركات الأموال فهي الشركات التي تتركز في المقام الاول على اعتبار المالى ولا اعتداد فيها بشخص الشركاء فالعبرة فيها بما يقدمه كل شريك من حصة فى رأس مالها بغض النظر عن شخصية الشريك وما تنطوى عليه من صفات وتضم هذه الطائفة شركات مساهمة (وتتعد بثلاثة أشخاص كحد أدنى)، أما الطائفة الثالثة والأخيرة من الشركات فهي الشركات ذات الطبيعة المختلطة وهي الشركات التي يمتزج بها الإعتباران الشخصى والمالى وتشمل هذه الطائفة شركة التوصية بالأسهم والشركة ذات المسئولية المحدودة

يتكون رأس مال الشركة من حصص الشركاء والتي تثبت شراكته بتقديمها، وقد تتكون حصة الشريك من طبيعة واحدة أو أكثر، حيث قد تكون الحصة نقدية أو عينية أو حصة بالعمل أو بالإئتمان، ويقصد بالحصة النقدية مبلغا من النقود يؤديه الشريك فى المواعيد المتفق عليها، وفي حالة عدم الإلتزام فى المواعيد المحددة فيكون للشركة باعتبارها دائنة له بهذه الحصة التنفيذ على أمواله واقتضاء الحصة جبرا وهذا فضلا عن مطالبته بالفوائد القانونية والتعويض إذا نجم عن التأخير فى أداء الحصة ضرر لها يفوق مقدار الفوائد القانونية، حيث نصت المادة 510 من التقنين المدنى على سريان الفوائد القانونية من وقت استحقاق الحصة من غير حاجة الى مطالبة قضائية أو إعدار، أما الحصص العينية فتشمل العقارات والمنقولات المادية أو المعنوية، وقد تكون حصص الشركاء العينية على سبيل التملك أو على سبيل الإنتفاع وبالتالي تختلف الأحكام المترتبة على كل حالة، ففي حالة الحصص العينية بالتملك فيجب إنتقال ملكية الحصة العينية إلى ذمة الشركة من خلال القيد فى السجل العقاري إذا كانت عقاراً أو بمجرد الإتفاق إذا كانت منقولة، أما إذا كانت الحصة العينية على وجه الإنتفاع فإنها لاتخرج عن ملك صاحبها بل تظل ساكنة فى ذمته ولا يكون للشركة من حق سوى الإنتفاع بها وتطبق على الحصة فى هذه الحالة الأحكام العامة المتعلقة بالإيجار، أما الحصة بالعمل فيقصد به عمل يؤديه الشريك للشركة كالخبرة شريطة أن يكون ذلك العمل ذو شأن جوهري فى إنجاح الشركة وذو اهمية خاصة، فإن كان ذلك العمل يساهم بنفع للشركة ولا يرقى لأن يكون سببا فى إنجاحها فلا يعتد به كحصة شريك، وجدير بالذكر أن الحصة بالعمل لا يدخل ضمن رأس مال الشركة ولا يجوز التنفيذ عليه للوفاء بالتزامات الشركة، وعند حل الشركة وتصفيتها يسترد الشريك بالعمل حصته وذلك باسترجاع حريته فى وقته وعمله وبزوال التزامه بتخصيص هذا الوقت وذلك العمل لمنفعة الشركة، أخيراً الحصة بالإئتمان ويقصد بها الثقة التجارية التي يتمتع بها أحد الشركاء والتي تمكن الشركة من الحصول على الائتمان فى سهولة، إلا أن الحصة بالإئتمان تستلزم بالضرورة أن يكون مقدم الحصة مسئولا عن ديون الشركة مسئولية غير محدودة وعليه لا يصح تقديم

الحصة إلا من قبل الشركاء المتضامنين في شركات التضامن أو التوصية دون غيرها من الشركات، كما لا تدخل الحصة بالإئتمان ضمن رأس مال الشركة أيضاً، وعليه فإن رأس مال الشركة يتكون من مجموع الحصص النقدية والعينية وحدها، ويخضع رأس مال الشركة لمبدأ ثبات رأس المال، لأنه يعد بمثابة الضمان الحقيقي لدائنيها، وعليه ففي حالة نقصان قيمة موجودات الشركة عن قيمة رأس مالها، يجب على الشركة أن تمتنع عن توزيع الأرباح.

الفرق بين الشركة والجمعية هو أن الشركة تهدف إلى الربح الخاص بينما الجمعية تهدف إلى تحقيق الربح العام، مساهمة الشركاء في أرباح وخسائر الشركة شرط لإنعقادها، تقع الشركة باطلة إذا نصت على إعفاء أحد الشركاء من المساهمة في الربح أو الخسارة، ومالم ينص عقد الشركة على النسب المتفق عليها في كيفية اقتسام الأرباح والخسائر، فإن اقتسام الأرباح والخسائر بين الشركاء يخضع لقواعد المادة 514 من التقنين المدني، والذي نص على أنه ما لم يبين عقد الشركة نصيب كل من الشركاء في الأرباح والخسائر كان نصيب كل منهم في هذا وذلك بنسبة حصته في رأس المال فإذا اقتصر العقد على تعيين نصيب الشركاء في الربح وجب اعتبار هذا النصيب في الخسارة أيضاً وكذلك الحال إذا اقتصر العقد على تعيين النصيب في الخسارة .

ويجب التفريق ما بين الشركة الفعلية وشركة الواقع، وفقاً لنظرية الشركة الفعلية والشركة التي يوجودها الواقع، حيث تعتبر كل شركة حكم القضاء ببطانها شركة فعلية أي يعترف القضاء بوجودها فعلياً منذ نشأة العقد الباطل وحتى الحكم ببطانها وذلك لتلافي بطلان المعاملات التي تمت من خلالها بأثر رجعي، بحيث يعترف البطلان للشركة بوجودها فعلياً لا شرعياً وينكره في المستقبل من وقت اصدار الحكم بالبطلان، أما الشركة الواقعية فهي شركة يوجودها الواقع من خلال تعاون مجموعة شركاء لديهم إرادة تكوين شركة لإتمام أمر ما كتصفية الشركة الباطلة بدون وجود عقد، وبالتالي فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية والوجود الشرعي، بينما يعترف القضاء بوجودها واقعياً لتسهيل عملية تصفية الشركة الباطلة، وبالتالي فالشركة الباطلة قبل صدور الحكم ببطانها شركة فعلية وبعد صدور الحكم ببطانها شركة واقعية.

ويترتب على تكوين الشركة بشكل عام مجموعة من الخصائص المعنوية التي تتمتع بها وهي، أولاً استقلال ذمة الشركة عن ذمم الشركاء، ثانياً أهلية الشركة، ثالثاً الإسم والموطن، رابعاً تمثيل الشركة، خامساً جنسية الشركة، ويترتب على استقلال ذمة الشركة عن ذمة الدائنين أن تكون ذمة الشركة ضماناً عاماً لدائنيها وحدهم دون دائني الشركاء الشخصيين، كما أن ذمة الشريك تشكل الضمان العام لدائنيه دون دائني الشركة وعلى ذلك لايجوز لدائني الشركة كقاعدة عامة التنفيذ بديونهم على الأموال الخاصة للشركة فيها كما لايصح لدائن الشريك التنفيذ على أموال الشركة

بحجة ان لمدينه نصيبا فيها، أما أهلية الشركة فيقصد بها أن تقوم بكافة التصرفات والأعمال التي تتفق مع غرضها دون أن تتخطى حدوده كما بينها عقد تأسيسها أو تقررها نصوص القانون ذاته، كما يترتب على تكوين الشركة أن يكون لها إسم وموطن أو عنوان وهو المكان الذي يكون فيه مركز إدارتها، رابعاً تمثيل الشركة ويقصد به أن يكون لها مدير يقوم بتمثيلها والعمل باسمها ولحسابها ويتم تعيينه وعزله برأي أغلبية الشركاء، ووكيل وهو المتحدث باسم الشركة والشركاء ويشترط تعيينه وعزله بإجماع الشركاء، والأعضاء وهي الأجهزة التي تحقق الشركة من خلالها نشاطها، خامساً جنسية الشركة وهي التبعية القانونية أو السياسية لدولة ما، وتحدد جنسية الشركة إما بمعيار موطن محل الشركة الرئيسي، أو بمعيار جنسية الشركاء.

شركة التضامن

هي الشركة التي يعقدها اثنان أو أكثر بقصد التجارة على وجه الشركة بينهم بعنوان مخصوص يكون اسما لها، ويتكون عنوان شركة التضامن من أسماء الشركاء فيها، ويجوز الإقتصار على إسم والحاقه بلفظ "وشركائه"، كما تتخذ شركة التضامن عادة تسمية من عبارة مبتكرة مستتبطة من موضوع النشاط تضاف إلى العنوان مثل "عبر العالم للسياحة"، إلا أن التوقيع على تعهدات الشركة يكون بعنوان الشركة الذي يتضمن الأسماء فقط وليس بهذه التسمية، والحكمة من ذلك هو إنباء الغير عن شخصية الشركاء إذ أنهم مسئولون مسئولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة

كما تختلف الأحكام المترتبة على الشراكة بشركات التضامن عن الشركات الأخرى، فالشركاء الغير متضامنون لا يتعهدون لدائني الشركة بدمهم الخاصة، بينما الشركاء المتضامنون مسئولون قبل الغير عن ديون الشركة في ذمهم الخاصة وبالتضامن كما لو كانت هذه الديون هي ديونهم الشخصية، إلا أنه لا ينفذ على ذم الشركاء الخاصة إلا بعد تجريد الشركة من أموالها وتعذرها عن الوفاء بالتزاماتها باعتبارها المدين الأصلي، وذلك قبل الرجوع إلى الشركاء، ويترتب على ذلك أن إفلاس الشركة يستتبع حتما إفلاسهم إذ ان إفلاس الشركة يعنى انها توقفت عن دفع ديونها التجارية وذلك لكونهم مسئولين عن ديون الشركة في ذمهم الخاصة وبالتضامن، وبالتالي فمسؤولية الشريك التضامن تجاه التزامات الشركة هي مسؤولية مطلقة وغير محدودة، ومن البدهي كذلك أن الشريك هو الذى يضمن الشركة ولكن الشركة لا تضمن الشريك، أما عن تنازل الشريك عن حصته للغير سواء بمقابل أو بغير، فالأصل أنه لايجوز للشريك التنازل عن حصته إلا بعد موافقة جميع الشركاء، ويعد أي تنازل بغير موافقة جميع الشركاء باطل، إلا أنه يجوز الإتفاق في عقد التأسيس على شروط وقيود أخرى لتنازل الشريك عن حصته.

ومالم يتم تحديد سلطات المدير في عقد الإدارة فالأصل أن للمدير كافة السلطات اللازمة للوصول إلى الغرض المقصود وتحقيق غاية الشركة، وعلى ذلك يكون له مباشرة كافة الأعمال التي تدخل في غرض الشركة سواء أكانت هذه الأعمال من أعمال الإدارة أم من أعمال التصرف، إلا أن الأصل أن يتضمن عقد الإدارة صراحة على حدود مسؤوليات وسلطات المدير والأمور المحظورة بالنسبة له، أما في حالة تعيين أكثر من مدير، فإما أن يحدد العقد لكل مدير دائرة اختصاصه، وفي هذه الحالة يجب على كل مدير احترام حدود الاختصاصات المرسومة له، وإما أن ينص العقد على أن يعمل المديرين مجتمعين على هيئته مجلس إدارته بحيث تتخذ القرارات بالإجماع أو بالأغلبية، وإما أن يسكت العقد عن تحديد اختصاص كل من المديرين وينص في الوقت ذاته على عدم جواز انفراد أى منهم بالإدارة، وفي هذه الحالة يكون لكل من هؤلاء المديرين أن يقوم بأى عمل من أعمال الإدارة المختلفه، وفي حالة اعتراض أحد المديرين على أى تصرف إداري يعرض الأمر على المديرين جميعاً للبت فيه بالأغلبية، فإذا تساوى الجانبان فالعبرة بالقرار الذي يصدر بأغلبية الشركاء.

شركة التوصية البسيطة

أما شركة التوصية البسيطة فهي الشركة التي تتضمن شريك أو أكثر متضامن وشريك أو أكثر موصي، بحيث يكون الشريك المتضامن مسؤول مسؤولية غير محدودة عن جميع ديون الشركة وله الحق في الإدارة بمقدار حصته، بينما الشريك الموصي فتتحدد مسؤوليته بمقدار الحصة التي قدمها في رأس المال، ويكون خارج عن الإدارة، وعليه فيجوز أن تكون حصة الشريك الموصي نقدية أو عينية بينما لا يجوز قانوناً أن تكون حصة الشريك الموصي بالعمل، لأن من شأن هذه الحصة أن تمكنه من التدخل في إدارة الشركة وهو ممنوع من ذلك قانوناً، ويقصد بذلك الحظر الإداري حظر الشريك الموصي من أعمال الإدارة الخارجية فقط دون الداخلية، فيجوز للشريك الموصي القيام بأعمال الإدارة الداخلية كالإشتراك في الرقابة والإشراف على كافة أعمالها والإطلاع على دفاترها ومستنداتها وفحص ميزانيتها وحساباتها، ولا يسأل الشريك الموصي عن ديون الشركة وتعهداتها إلا بقدر الحصة التي تعهد بتقديمها ولقد نصت على هذه القاعده الماده السابعة والعشرون من التقنين التجارى القديم بقولها " الشركاء الموصون لا يلزمهم من الخساره التى تحصل إلا بقدر المال الذى دفعوه أو الذى كان يلزمهم دفعه الى الشركة" وفى هذا يختلف مركزه عن مركز الشريك المتضامن حيث يسأل هذا الأخير عن ديون الشركة مسؤوليه غير محدوده بحصته وعلى وجه التضامن، ويترتب على ذلك أنه لا يجوز أن يتضمن عنوان الشركة اسم واحد من الشركاء الموصيين، كما نصت الماده السادسة والعشرين من التقنين التجارى القديم

ويتم تكوين رأس مال الشركات المساهمة من خلال عملية الإكتتاب، وهي إعلان المكتتب رغبته في دخول الشركة عن طريق تعهده بشراء عدد من أسهمها المطروحة، والإكتتاب إما أن يتم بشكل كامل بين الشركاء المؤسسين ويسمى إكتتاب مغلق والذي يترتب عليه التأسيس الفوري، وإما أن يتم طرح نسبة لا تزيد عن نصف رأس المال المصدر للإكتتاب العام، بحيث يكتتب في نصف الأسهم المصدرة على الأقل الشركاء المؤسسون ويتم طرح النصف الثاني للجمهور، وتسمى هذه الطريقة بطريقة التأسيس المتعاقب ويطلق على الشركة التي تلجا إليها اسم الشركة التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام، وجدير بالذكر أن الأسهم النقدية هي فقط التي تطرح للإكتتاب، أما الأسهم العينية فلا تطرح للإكتتاب، بينما يتم تقديمها مباشرة عند تأسيس الشركة، ويجب ألا يقل الجزء المدفوع من القيمة الاسمية للسهم حال الإكتتاب عن 10% على أن تزداد إلى 25% على الأقل خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ تأسيس الشركة، على ألا يتعدى معاد الوفاء بالقيمة المتبقية من قيمة الأسهم الاسمية بالكامل خمس سنوات من تاريخ تأسيس الشركة، وجدير بالذكر أن الأسهم لحاملها يجب أن يتم الوفاء بكامل قيمتها نقدا بمجرد الإكتتاب، أما الأسهم التي تمثل حصصا عينية فيجب الوفاء بقيمتها كاملة عند تأسيس الشركة، أما فيما فيما يتعلق بفترة الإكتتاب فيجب ألا تقل عن عشرة أيام ولا تزيد عن سنة، وفي حالة أنه مر عام ولم يتم الإكتتاب في رأس المال المصدر بالكامل ففي هذه الحالة يتم إلغاء تأسيس الشركة، أما في حالة إغلاق الإكتتاب وكانت الأسهم المكتتبة أعلى من رأس المال المصدر، ففي هذه الحالة يجب تخفيض الإكتتابات وتوزيع الأسهم بين المكتتبين، أما في حالة تغطية الإكتتاب بالكامل ومروور سنة من تاريخ قفل الإكتتاب دون أن يقوم المؤسسون بالبدء في اتخاذ اجراءات تأسيس الشركة ففي هذه الحالة أيضاً يتم إلغاء تأسيس الشركة ورد المبالغ للمكتتبين.

على كل شركة ترغب في اصدار اوراق مالية ان تخطر الهيئة العامة لسوق المال بذلك فاذا لم تعترض الهيئة خلال ثلاثة اسابيع من تاريخ الاخطار كان للشركة السير في اجراءات الاصدار ولقد حددت اللائحة التنفيذية للقانون المذكور بيانات الاخطار والمستندات التي ترفق به فنصت في المادة السابعة منها على وجوب ان يتضمن الاخطار ويرفق به البيانات والمستندات الاتية عقد الشركة ونظامها الاساسى الابطال الدال على سداد الرسوم المقررة للهيئة اجمالى عدد الاسهم وبيان ما قد يطرح منها للاكتتاب العام وفي جميع الاحوال يجب على الشركة اخطار الهيئة بتمام اجراءات الاصدار خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اتمامها، ولا يجوز طرح أوراق مالية لأية شركة في اكتتاب عام للجمهور إلا بناء على نشرة اكتتاب معتمدة من الهيئة العامة لسوق المال، يتم نشرها في صحيفين يوميتين صباحيتين واسعتي الانتشار إحداها على الأقل باللغة العربية، على أن تتضمن نشرة الاكتتاب في اسهم الشركة عند تأسيسها الإفصاح عن

البيانات الآتية؛ (غرض الشركة ومدتها، رأس مال الشركة المصدر والمدفوع، مواصفات الأسهم المطروحة، أسماء المؤسسين ومقدار مساهمة كل منهم، خطة الشركة في استخدام الأموال المتحصلة من الإكتتاب في الأسهم المطروحة، أماكن الحصول على نشرة الإكتتاب المعتمدة من الهيئة، أية بيانات تحددها اللائحة التنفيذية)، ويتم الإكتتاب العام من خلال وساطة أحد البنوك أو المؤسسات المالية والمرخص لهم بقرار من وزير الاقتصاد بتلقى الإكتتابات، وقد يقتصر دور البنوك أو الشركات على مجرد تلقى طلبات الإكتتاب نظير عمولة تحصل عليها، وقد تتعدى هذا الدور وتضمن نجاح عملية الإكتتاب في رأس المال المصدر بالكامل، عن طريق التعهد بالإكتتاب بالأسهم التي تظل غير مغطاه بسبب عدم اكتتاب الجمهور فيها، ويجب على المؤسسين إيداع المبالغ المدفوعة لحساب الشركة تحت التأسيس في أحد البنوك المرخص لها بذلك بقرار من الوزير المختص، وتظل المبالغ التي دفعت من المساهمين تحت يد الجهة التي تلقت الإكتتاب، ولا يجوز السحب منها إلا بعد أن يقوم من ينوب عن الشركة قانوناً ما يفيد إشهار نظام الشركة في السجل التجاري، .

ويمثل السهم صك تصدره شركة مساهمه بقيمة إسميه ثابتة لا تقل عن جنيه ولا تزيد عن ألف، ويمثل حصة الشريك في رأس مال الشركة، لذلك فهو حق الشريك في الشركة، وإذا كانت القاعدة العامة أن جميع الأسهم يجب أن تكون بنفس القيمة الإسمية وتخول لأصحابها ذات الحقوق وتقرض عليهم ذات الواجبات، فإن هذه القاعدة لا تتعارض مع إصدار أسهم إسمية تمييزية يطلق عليها الأسهم الممتازة وب نفس القيمة الإسمية للأسهم العادية للشركة، وبذلك فإن الأسهم الممتازة لا تصدر إلا من خلال الأسهم الإسمية، أما الأسهم لحاملها أو للأمر لا يمكن أن تكون سوى أسهم عادية، وإما أن تخول هذه الأسهم الممتازة لأصحابها أولوية في استرداد الحقوق في حالة التصفية أو نصيب أكبر في الربح وتسمى في هذه الحالة "أسهم الأولوية"، أو تمنح أصحابها عددا من الاصوات في الجمعيات العامة للشركة زيادة على تلك المقررة للأسهم العادية، وتعرف الأسهم في هذه الحالة باسم "الأسهم ذات الصوت المتعدد"، وبالتالي فالمقصود أن تتساوى جميع الأسهم التي تنتمي إلى طائفة واحدة في الحقوق التي تمنحها لأربابها، وفي الواجبات التي تفرضها عليهم، ويقصد بالقيمة الإسمية للسهم أو القيمة الدفترية، القيمة التي تمنحها الشركة للأسهم التي تصدرها وتسجلها بدفاتها، أما القيمة السوقية فهي سعر السهم في سوق العرض والطلب، وأخيراً القيمة الحقيقية وهي قيمة السهم مقابل القيمة الحالية لموجودات الشركة، وبخلاف لحصة الشريك في شركات الأشخاص والتي لا يمكن تداولها إلا بموافقة جميع الشركاء، فإن حصة الشريك في شركات الأموال قابلة للتداول، فيجوز التنازل عن السهم بطريق القيد في سجل الشركة إذا كان إسمياً، ويقصد بالأسهم الإسمية أسهم المؤسسين والتي تصدر

باسم شخص معين، وتثبت ملكيته بقيد اسم المساهم فى سجل الشركة، أو بالتسليم إذا كان لحامله هو السهم الذى لا يذكر فيه اسم المالك، ولكن بعد صدور قانون الإيداع والقيد رقم 93 لسنة 2000 بشأن الإيداع والقيد المركزى تحول السهم لحامله من منقول مادي إلى منقول معنوى ولذلك لا ينتقل السهم بالمناولة بل يجب تسجيله فى سجل الشركة، أو بالتظهير إذا كان للأمر شخص معين ويتداول هذا السهم بطريق التظهير، ومن النادر عملاً أن يصدر السهم لإذن شخص معين والشائع هو الأسهم الإسمية ولحامليها، ويقع باطلاً أي تداول لأسهم مقيدة في البورصة متى تم خارجها، كما يقع التداول باطلاً مع الغرامة متى تم تداول السهم بقيمة أعلى من قيمته الإسمية قبل نشر الشركة لقوائمها المالية عن سنة كاملة، كما لا يجوز تداول الأسهم الإسمية لمؤسسي الشركة وأسهم الحصص العينية قبل مضي سنتين مائتين من تاريخ تأسيس الشركة ويقع باطلاً مع الغرامة أي تداول لهذه الأسهم قبل مضي الفترة المحددة.

وفي حالة الشركات التي يتم فيها خفض رأس مال الشركة بشكل تدريجي لأسباب تتعلق بعمر الشركة أو طبيعة نشاطها، تقوم الشركة برد قيمة إهلاك رأس المال على المالك فيما يعرف باسم عملية استهلاك السهم والتي يتبعها منح المساهم سهم تمتع عوضاً عنه، والذي يمنح صاحب السهم المستهلك التمتع بحصة معينة من الربح، وجدير بالذكر أن نظام الإستهلاك والقدر المخصص من الربح للتمتع يجب أن ينص عليه صراحة في نظام الشركة الأساسي، ويقع باطلاً أي قرار للجمعية العامة بالإستهلاك طالما لم يتضمنه النظام الأساسي للشركة، كما أن الإستهلاك يجب أن يكون من احتياطي أو أرباح الشركة، ويقع باطلاً في حالة رد قيمة الإستهلاك من رأس مال الشركة (أصول الشركة)، وفي حالة تضمنه بالنظام الأساسي للشركة ووجود احتياطي أو فائض قيمة يسمح به ففي هذه الحالة يمكن أن يتم من خلال طريقتين، الأولى هي القرعة السنوية، والثانية هي رد جزء من القيمة الإسمية لجميع الأسهم سنوياً بحيث يتم الإستهلاك الكلي على المدى الزمني الذي يحدده نظام الشركة وفي جميع الأحوال يجب أن يتم الاستهلاك والأداء على وجه المساواة بالنسبة لكل نوع من أنواع الأسهم.

وتختلف عملية استهلاك الأسهم عن عملية شراء الشركة للأسهم والتي أجازها تعديل القانون رقم 159 لسنة 1981، في أن شراء الشركة للأسهم يمثل رد القيمة السوقية للمساهم وليس القيمة الإسمية، ويترتب عليه إنقطاع صلة المساهم بالشركة بخلاف صاحب السهم المستهلك والذي يحصل على سهم تمتع عوضاً عنه، وتسمى الأسهم التي تقوم الشركة بشراؤها أسهم خزينة، وهي أسهم ليس لها نسبة في الأرباح ولا تمثيل في الجمعية العامة، أما الأسهم الأخرى فيطلق عليها اسم الأسهم القائمة، كما أنه في حالة بقاء أسهم الخزينة في الشركة أكثر من سنة

من تاريخ حصول الشركة عليها يجب على الجمعية العامة للشركة الإنعقاد للإنعقاد لإنقاص رأس مال الشركة بمقدار القيمة الإسمية لتلك الأسهم

وجدير بالذكر أن إيداع أسهم الضمان وحظر تداولها يعتبر بمثابة شرطاً لصحة العضوية في مجلس الإدارة واستمرارها، وإلا بطلت العضوية أو أصبح عضو مجلس الإدارة مستقياً بقوة القانون، كما ينبغي على كل من يرغب في إمتلاك أسهم إسمية تتعدى 10% من رأس المال من خارج أعضاء مجلس الإدارة أو نسبة تتعدى 5% لأحد افراد مجلس الإدارة إخطار الشركة قبل عقد العملية بأسبوعين على الأقل وعلى الشركة إخطار كل مساهم تتعدى مساهمته 1% على عنوانه الخاص أو عن طريق النشر في صحيفتين يوميتين واسعتى الإنتشار، بالإضافة إلى إبلاغ الشخص الذي يرغب في عملية الإمتلاك للبورصة المقيد بها اسم الشركة، ويترتب على ذلك وقف التعامل على أسهم الشركة خلال الفتره من تاريخ الاخطار المشار إليه وحتى تمام عقد العملية، وذلك لمنع عمليات التحايل على رفع السعر بطرق وهمية.

كما يجوز أن يتضمن نظام الشركة على بعض القيود المتعلقة بتداول أسهمها كضمان عدم تسرب الأسهم إلى أشخاص يقتضى نشاط الشركة استبعادهم منها، ومثال ذلك وضع شرط الإسترداد والذي يفرض على المساهم الذى يرغب فى بيع أسهمه أن يخطر خلال مدة معينة يتم تحديدها بالنظام الأساسى بالشركة، وذلك حتى يتسنى لأى مساهم أو لمجلس الإدارة استرداد هذه الأسهم والحلول محل المشتري نظير ثمن عادل، أو اشتراط موافقة مجلس الإدارة على شخص المشتري وحظر التنازل للأجانب أو للأفراد أو الجماعات الذين ينافسون الشركة أو يظاهرونها العداء أو يعملون على تقويضها .

كما يحق للشركات المساهمة زيادة رأس مالها من خلال الإقتراض العام عن طريق إصدار السندات للإكتتاب العام، والسندات هى صكوك متساوية القيمة قابلة للتداول بالطرق التجاريه تمثل قرضا جماعيا طويل الاجل يعقد عن طريق الاكتتاب العام تصدرها الشركة فى شكل شهادات إسميه أو لحاملها قابله للتداول ويوقع عليها عضوان من أعضاء مجلس الإدارة يعينهما المجلس (سواء اكانت سندات صادرة بالقيمة الإسمية أو ذات علاوة وفاء أو ذات جائزة النصيب أو السندات المضمونة برهن أو كفيل أو السندات القابلة للتحويل إلى أسهم بقرار من الجمعية العامة)، وبذلك فيكون حامل السند دائناً للشركة مقابل فائدة ثابتة سنوياً، بخلاف حامل السهم والذي يمثل شريكاً من شركاء الشركة مقابل هامش الربح المتغير سنوياً، ويترتب على ذلك أن لحامل السند مطالبة الشركة بالوفاء بقيمة سنده فور إنتهاء مدته وفي حالة تعذر الشركة عن الوفاء جاز له طلب شهر إفلاسها، أما حامل السهم فليس له الحق فى استرداد قيمه سهمه طالما ظلت الشركة باقية، بالإضافة إلى أن حامل السند لا يحق له المشاركة في إدارتها أما حامل

السهم فله حق المشاركة في الإدارة بقدر حصته فيها، ولما كان الوفاء بقيمة السندات دفعه واحده قد يصبح متعذراً على الشركة، لاسيما إذا كان مبلغ القرض كبيراً، فغالبا ما تشترط الشركة عند إصدار السندات الوفاء بقيمتها تدريجيا عن طريق القرعة السنوية، أو عن طريق السندات المعروض للبيع في البورصة

ويشترط لإصدار السندات وفقاً للقانون رقم 95 لسنة 1992 موافقة الجمعية العامة غير العادية للشركة بناءً على اقتراح مجلس إدارة الشركة مرفقاً به تقرير من مراقب الحسابات يتضمن الشروط التي تصدر بها السندات، ووفقاً للقواعد والإجراءات التي تبينها اللائحة التنفيذية ، ولا يجوز إصدار السندات إلا إذا كانت الشركة قد استوفت رأس المال المصدر بكامله من المساهمين إلا في حالة السندات المضمونة أو السندات المكتتب فيها بالكامل من البنوك أو شركات الأوراق المالية، باعتبار أن الضامن هو الضمان الحقيقي المقرر لهم وليس رأس المال، كما لا يجوز إصدار سندات تتعدى قيمتها الإجمالية قيمة صافي أصول الشركة حسبما يحدده مراقب الحسابات

ولا يجوز طرح السندات في اكتتاب عام إلا بعد الحصول على ترخيص مسبق من الهيئة العامة لسوق المال، ولايجوز الدعوة للاكتتاب العام إلا بناء على نشرة معتمدة من الهيئة يتم نشرها في صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتي الانتشار احدهما على الأقل باللغة العربية، وجدير بالذكر أنه إذا لم يتم تغطية جميع السندات المطروحة للاكتتاب خلال المدة المقرر يجوز لمجلس الإدارة الإكتفاء بما تم تغطيته مع اخطار الهيئة بذلك، خلافاً للاكتتاب في أسهم راس مال الشركة، إذ يتعين تغطيته بالكامل وإلا فشل مشروع الشركة .

ووفقاً للقانون رقم 159 لسنة 1981 تلتزم الشركة بكافة الأعمال الصادرة عن مجلس الإدارة حتى ولو تجاوز بها حدود اختصاصه، ويحق للمساهمين مساءلة أعضاء مجلس الإدارة عن التصرفات التي تخطوا بها حدود اختصاصهم، كما لا يجوز للشركة أن تقدم قرضاً نقدياً من أى نوع لأى من أعضاء مجلس إدارتها، أو أن تضمن أى قرض يعقده أحدهم مع الغير، كما يتمتع على عضو مجلس الإدارة بغير ترخيص مسبق من الجمعية العامة الإتجار لحسابه أو لحساب غيره في أحد فروع النشاط التي تزاولها الشركة، وفي حالة المخالفة يحق للشركة مطالبته برد ما غنمه كتعويض لها، كما لا يجوز لأى عضو من أعضاء مجلس الإدارة أن يكون طرفاً في أى عقد من عقود المعاوضة التي تعرض على المجلس لقرارها الا اذا رخصت له الجمعية العامة مقدماً باجراء هذا التصرف، كما لا يحق لمجلس الإدارة إذا كان أحد أعضائها عضواً في مجلس إدارة شركة أخرى أن يعقد مع تلك الشركة عقداً من عقود المعاوضة إلا بعد الحصول على ترخيص مسبق من الجمعية العامة.

حيث تختص الجمعية العامة غير العادية في الشركات المساهمة بتعديل نظام الشركة العام دون نظام الشركة الأساسي كالمساس بحقوق المساهمين أو الغرض الأصلي للشركة المال الاحتياطي هو كل زيادة في الاموال الخاصة للشركة تتجاوز رأس المال ويشمل المبالغ المستقطعة من الأرباح الصافية والتي يتم وضعها تحت تصرف الجمعية العامة لإستخدامها في الأغراض التي يحددها القانون أو النظام الأساسي للشركة، ويقصد بالاحتياطي القانوني الإحتياطي الذي يفرضه القانون على كل شركة وفقاً لنص المادة 40 من القانون رقم 159 لسنة 1981 على أن يجنب مجلس الادارة من صافي الأرباح جزءاً من عشرين على الأقل سنوياً لتكوين احتياطي قانوني وذلك قبل توزيع الأرباح على المساهمين، إلى أن يصل إلى نصف راس المال وفي هذه الحالة يجوز للجمعية العامة وقف تجنيب هذا الاحتياطي، أما الإحتياطي النظامي فهو الإحتياطي الذي ينص نظام الشركة على إنشائه عن طريق تجنيب نسبة معينة من الأرباح الصافية كل عام إلى حد معين، وذلك لأغراض معينة يحددها نظام الشركة كإستهلاك الاسهم والسندات أو شراء حصص التأسيس .. الخ، ومتى نص نظام الشركة على أغراض محددة لإستعمال الإحتياطي النظامي لا يجوز إستخدامه في غيرها، أما النوع الأخير من الإحتياطي فهو الإحتياطي الحر وهو الإحتياطي الذي تكونه الجمعية العامة العادية بناء على اقتراح مجلس الإدارة بجانب الإحتياطيات الأخرى ويكون إستغلاله متروكاً لتقديرها، وتكوين الإحتياطي الحر فيه مساس بحقوق المساهمين لأنهم سيحرمون من نصيب في الربح، ويعتبر الإحتياطي بمثابة أرباح صافية غير موزعة تحتفظ بها الشركة لحساب المساهمين فتصير مدينة لهم بها، ولهذا يتم وضع قيمة الإحتياطي في الميزانية في جانب الخصوم وليس الأصول، وشأنه في ذلك شأن رأس المال

وتوزع الأرباح الصافية داخل للشركات المساهمة على المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كالتالي؛ توزيع 10% على الأقل من الأرباح على العاملين، ويحق للجمعية العامة بناء على اقتراح من مجلس الإدارة زيادته بحيث لا يزيد نصيب العاملين من الأرباح عن قيمة أجورهم السنوية، ثم توزيع حصه أولى من الأرباح يحددها نظام الشركة على المساهمين الذين تتعدى نسبة أسهمهم من رأس المال 5%، ثم ثم توزع حصه لأصحاب حصص التأسيس بشرط ألا تزيد على 10% من الأرباح القابلة للتوزيع، ثم توزع حصه لمكافأة مجلس الإدارة لا تزيد على 10% من الأرباح، ثم يوزع ما تبقى على المساهمين والعاملين كحصه إضافية في الأرباح إذا قررت الجمعية العامة ترحيله إلى حساب السنوات التالية، على أن يسقط حق المساهم أو العامل في مطالبة الشركة بالنصيب في الربح بمضى خمس سنوات من التاريخ المعين لصرفها، وفي بعض الأحوال ينص نظام الشركة الأساسي على دفع فوائد ثابتة للمساهمين سنوياً لجذب الجمهور

للإكتتاب في أسهمها، وفي هذه الحالة فمن الطبيعي أن يتم دفع الفائده الثابته للمساهمين من رأس المال أو الإحتياطي القانوني، أما إذا كانت تلك القيمة المدفوعة للمساهمين من رأس المال تم دفعها على أنها أرباح ففي هذه الحالة تعد أرباحاً صورية باطلة.

ولتعديل رأس مال شركة مساهمة بالزيادة يشترط أربع شروط، الأول هو سداد رأس المال المصدر بالكامل، باستثناء الشركات المساهمة العاملة في أحد مجالات السياحة أو الاسكان أو الانتاج الصناعي أو الزراعي إذا صدر لهم قرار من رئيس الهيئة العامة لسوق رأس المال يسمح بالزيادة سواء بأسهم نقدية أو مقابل حصة عينية قبل تمام سداد رأس المال المصدر، الشرط الثاني إجراء الزيادة خلال الثلاث سنوات على الأكثر بعد صدور القرار المرخص بالزيادة، الشرط الثالث حظر الزيادة بأسهم ممتازة ما لم ينص نظام الشركة بالسماح بذلك، الشرط الرابع وإذا تعلق قرار الزيادة برأس المال المرخص فيجب مرور سنة مالية كاملة على الأقل من تاريخ تأسيس الشركة .

ويمكن زيادة رأس مال الشركة بإحدى طريقتين، الأولى الزيادة بحصص جديدة (إكتتاب جديد)، والثانية الزيادة بالتمويل الداخلي (تحويل الإيداع لرأس مال)، ويقصد بالزيادة الجديدة إصدار أسهم جديدة للإكتتاب سواء بنفس قيمة الأسهم الجديدة أو بقيم مغايرة، وإذا كانت الزيادة تتعلق برأس المال المصدر وفي حدود رأس المال المرخص، فإن قرار الزيادة يقرره مجلس الإدارة، بينما إذا تعلق قرار الزيادة برأس المال المرخص فإن قرار الزيادة يتعلق بالجمعية العامة غير العادية قبل اتخاذ القرار ثم الإنعقاد مرة أخرى بعد تمام الزيادة لتعديل نظام الشركة الأساسي، وخلافاً للإكتتاب التأسيسي فإن الإكتتاب لزيادة رأس المال يجوز فيه المقاصة للدائنين على اعتبار اكتمال الشخصية القانونية للشركة، ومن الطبيعي أن يمثل قرار زيادة رأس المال للشركة في حالة تكوينها لإحتياطي متراكم من أرباح المساهمين القدامى أن يمثل ضرراً يلحق بالقيمة الحقيقية لأسهم المساهمين القدامى، والتي تكون أعلى من القيمة الدفترية بمقدار كل سهم في هذا الإحتياطي، وأن دخول الأسهم الجديدة سيزرتب عليها مزاحمة الأسهم القديمة في نسبتهم من الإحتياطي، ولتلافي هذه الإشكالية أقر القانون حق الشركة في تعويض المساهمين القدامى من خلال منحهم حق الأولوية في الإكتتاب في الأسهم الجديدة وذلك على مرحلتين الأولى تسمى حق الإكتتاب غير المنتقص وهي حق كل مساهم أن يكتتب في الأسهم الجديدة بمقدار حصته من أسهم أصلية في رأس المال، فإن لم يتم الإكتتاب بشكل كامل في الأسهم الجديدة من المساهمين القدامى فيعرض ما تبقى من أسهم مرة أخرى للإكتتاب على المساهمين القدامى كلاً بقدر حصته من أسهم في رأس المال الأصلي من خلال ما يعرف بحق الإكتتاب المنقوص، مع العلم أنه لا يشترط في أسهم زيادة رأس المال أن يكتتب فيها بالكامل بخلاف أسهم التأسيس، أما

إن لم يترأى للشركة تعويض المساهمين القدامى من خلال نظام حق الأفضلية فيجوز لها أن تصدر الأسهم الجديدة بنظام علاوة الإصدار، ويقصد به إصدار السهم بقيمة أعلى من قيمته الإسمية تعادل الفارق بين القيمة الإسمية للسهم والقيمة الحقيقية لمجموع الأسهم الجديدة والقديمة بعد حساب قيمة موجودات الشركة شاملة قيمة المدخرات، على أن يتم إيداع الفارق ما بين قيمة السهم وقيمه الإسمية تحت بند الأموال الإحتياطية للشركة، وذلك بهدف المساواة بين المساهمين القدامى والمساهمين الجدد.

أما الطريقة الثانية في زيادة رأس مال الشركة فهي التمويل الداخلي من خلال تحويل الإحتياطي إلى رأس مال، ومن مزايا هذه الطريقة إقامة تناسب بين القيمة الإسمية للسهم وقيمه الحقيقية مما يمنح عمليات تبادل الأسهم قدرًا من السلاسة والمرونة، كما أنها تمثل عملية ضمنية يتم من خلالها دفع الشركة للمساهمين أرباحهم المدخرة خلال السنوات السابقة ثم إعادة استثمار المساهمين لها مرة أخرى بالشركة، وتتم هذه العملية من خلال زيادة القيمة الإسمية للأسهم القديمة بمقدار قيمة الزيادة مع التأشير على الأسهم بقيمتها الجديدة، أو بإصدار أسهمًا جديدة بقيمة الزيادة وتوزيعها على المساهمين بنسبة ما يملكه من أسهم أصلية بدون مقابل.

أما عملية تعديل رأس مال الشركة بالتخفيض خاصة إذا كان قدرًا من رأس مالها يمثل عبئًا، فيتم بقرار من الجمعية العامة للشركة غير العادية وبناءً على اقتراح من مجلس إدارتها مرفق به تقرير من مراقب الحسابات حول مدى قيام اسباب جديده تدعو للتخفيض، ويتم تعديل النظام بما يتفق مع هذا التعديل، وإما أن يتم خفض من خلال رد جزء من قيمة الأسهم الإسمية إلى المساهمين أو باعفائهم من الوفاء بالجزء غير المدفوع من هذه القيمة، أو تخفيض عدد الأسهم المملوكة للمساهمين كلاً بقدر حصته ورد قيمة الأسهم الملغية إلى أصحابها، ليصبح إجمالي قيمة الأسهم الملغية يعادل مقدار التخفيض في رأس المال، أو شراء الأسهم ثم إلغائها، وهنا تجدر التفرقة ما بين شراء الأسهم وإلغائها وما بين إستهلاك الأسهم، ففي حالة شراء الأسهم وإلغائها يمكن أن يتم من خلال رأس المال أو الإحتياطي القانوني أما إستهلاك الأسهم فلا يتم إلا من خلال الأرباح أو الإحتياطي الحر ولا يجوز إهلاك الأسهم من رأس المال، كما أن المساهم الذي يبيع سهمه للشركة تنقطع صلته بها، أما المساهم الذي يتم إستهلاك سهمه لا تنقطع صلته بها، إلا أن قرار التخفيض يجب ألا يؤدي إلى خفض رأس مال الشركة المصدر عن الحد الأدنى المقرر قانوناً للشركات المساهمة وهو مليون جنيه بالنسبة للشركات التي تطرح أسهمها للإكتتاب العام، ومائتان وخمسون ألف جنيه بالنسبة للشركات المقفلة والتي لا تطرح أسهمها للإكتتاب العام .

فريق العمل

فريق العمل (Team management)، بعض النماذج تدمج هذا الفصل مع العمليات والبعض الآخر يميل إلى إفراده كفصل مستقل، في هذا الفصل تكون النظرية التحليلية الغالبة هي النظرية الإدارية والتي تهدف لتقديم التوصية بالأسلوب الإداري الأمثل لدمج عناصر الإنتاج خاصة من مدخل سياسات الأفراد، في الحديث سابقاً عن رأس المال التنظيمي والنظريات الأساسية في إدارة الأعمال تفصيل يغني عن إعادة الإسهاب فيه هاهنا، ولذلك فسنكتفي في هذه الجزئية باقتراح نموذج إداري قائم على سبعة مبادئ فيما يلي إيجازها ثم سنتناولها بالتفصيل: أولاً التفويض الهرمي أو المتدرج لكامل السلطة ضمن إطار شبه مركزي، بحيث تكون الإدارة الإقتصادية أو المدير المالي والإداري سلطة عليا يليها الإدارة القانونية يليها الإدارات الوظيفية، ثانياً المسؤولية جماعية وفردية ولها مؤشرات أداء، ثالثاً الرقابة على الأداء وفق مؤشرات معلنة، من خلال العاملين (مديرين مباشرين وغير مباشرين وزملاء مباشرين وغير مباشرين) بالإضافة إلى العملاء رابعاً الترقية تتم على أساس ارتفاع مؤشرات الأداء وارتفاع مؤشرات العائد الإقتصادي، خامساً ربط الحافز والعقاب الإقتصادي بمؤشرات الأداء الفردية والجماعية (يقوم على مراقبته وتنفيذه الإدارة الإقتصادية والقانونية)، سادساً سياسة التوزيع الثلاثي لفائض القيمة بين ملاك حقوق الملكية وتراكم فائض القيمة من أجل امتلاك عوامل الإنتاج ذات التكاليف الثابتة وتنمية أصول الشركة وأخيراً من أجل دعم رواتب العاملين وزيادات الترقيات، سابعاً حظر العلاقات الإنسانية الإيجابية أو السلبية خلال فترة العمل.

التفويض الهرمي للسلطة نقصد به بناء هيكل تنظيمي (Organizational Structure) أو وظيفي (Functional Structure) قائم على تدرج السلطة الإدارية الكاملة، بمعنى أن كل درجة وظيفية تختص بتعيين أو عزل الدرجة الوظيفية الأقل بمجرد إخطار المدير التنفيذي، المدير التنفيذي هو المنظم العام سلطته نقترح أن تتحدد في تعيين مدير مالي وإداري ومدير معلومات وتحديد مسؤوليات كل منهما من حيث تحقيق أهداف الشركة، المدير المالي والإداري يسأل من حيث المحافظة على أصول الشركة ومدى تحقيقها لقيمة مضافة، ويختص بتعيين أو عزل مدير شئون قانونية مسؤول عن تطبيق القانون ولوائح العمل، ويختص مدير الشئون القانونية بتعيين أو عزل مدير أمن يعاونه في تطبيق القانون ولوائح العمل، مدير المعلومات والذي يقوم بتعيينه أو عزله المدير التنفيذي مباشرة مهمته إدارة أصول الشركة من حيث رأس المال الفكري وتراكمها وإدارة مؤشرات الأداء، ومفوض بتعيين أو عزل كافة مديرين العمليات، كل مدير يحق له تعيين أو عزل الموظفين الأقل درجة وفق ما تقتضيه حاجة العمل ويصبح الإجراء ساري بمجرد إخطار الدرجة الوظيفية الأعلى والتي يتعين عليها إخطار الدرجة الأعلى وهكذا وحتى

المدير التنفيذي، ويظل الإجراء ساري طالما لم تبدي درجة وظيفية أعلى اعتراض، وذلك لضمان ومراقبة عدم التعسف في استعمال الحق الإداري بين العاملين، أو الإسراف في التعيين بغير وجود مبرر كافي لحاجة العمل.

الإدارة المالية للأفراد بمؤشرات الأداء نقصد بها أن يكون معدل دخل العمل مرتبط بأداءه الوظيفي، لا نقصد هاهنا ربط الدخل بالإنتاجية وخصم الدخل بشكل شبه كامل طالما الإنتاجية كانت منخفضة، فهذا المدخل غير مناسب في كثير من الحالات العملية، فغالبا لا يميل العمل الماهر لأجر غير ثابت، وتتطلب تلك السياسة جهود توظيف عالية ودورة عمل سريعة بشكل يرفع من تكلفة التوظيف، كما أن سياسة الراتب بغير الاعتبار بالإنتاجية من شأنه تبديد موارد المنشأة، في هذا المبدأ نقترح سياسة لدفع الأجور والرواتب بالتزواج ما بين راتب ثابت وأجر يتم تحديده بناءً على ضرب النسبة العمة لمؤشرات الأداء في قيمة الراتب، بحيث تكون مؤشرات معلنة وغير سرية يقوم كل مدير أو موظف أو عميل بوضع تقييمه بصفته الشخصية ويفضل أن تكون وفق آليات إلكترونية لحظية النتيجة، يتم وضع لكل مؤشر وزن نسبي ثم ضرب ذلك الوزن في نسبة الأداء الناتجة ثم جمع جميع النواتج لحساب معدل الأداء العام للموظف، المؤشرات العشرة المقترحة لتقييم أداء العمل كالتالي: معدل رضا العملاء عن العمل الخاص بالموظف، معدل رضا العملاء عن القطاع الوظيفي الذي يعمل فيه الموظف، معدل رضا العملاء عن العمل بشكل عام، معدل تقييم الرئيس المباشر، معدل تقييم الزملاء المباشرين، معدل تقييم الرؤساء غير المباشرين، معدل تقييم الزملاء غير المباشرين، معدل الإلتزام بالمسؤوليات والمواعيد المحددة، معدل تراكم الخبرة، معدل الإلتزام بقيم وثقافة الشركة، في حالة انخفاض مؤشر فرعي أو المؤشر العام عن 75% يتم لفت نظر الموظف من رئيسه المباشر، وفي حالة انخفاض مؤشر فرعي أو المؤشر العام عن 50% يتم التحقيق الرسمي مع الموظف ويتم في ضوءه رفع توصية للمدير المباشر لإبداء الرأي ثم إحالتها للمدير العام (التنفيذي) أو باتخاذ قرار بالفصل أو اجراءات تأهيلية أو توضيح التباس والتوصية باستكمال العمل، لن نتطرق هاهنا للحديث عن سياسة دفع أجور أعلى أو أقل من المستوى العام لأسعار الأجور، فالأمر يتحدد بطبيعة سوق العمل وموقف الشركة وجودة المنتج الذي ينبغي تقديمه..

سياسات الترقية بمؤشرات الأداء الوظيفي ومؤشرات العائد الإقتصادي، وبذلك فإن ترقية الموظف لا ترتبط بسنوات الخبرة ولا بتزايد خبرته بالعمل وحسب، وإنما تتطلب ترقيته زيادة خبرته كأحد مؤشرات أدائه وارتفاع سائر المؤشرات الوظيفية لرفع المؤشر العام لأداء الموظف، فقد ترتفع خبرة الموظف بينما سلوكه الوظيفي ورضا العملاء عنه متدني وبذلك فإن ترقيته إلى منصب إداري قد لا يكون في مصلحة العمل، المحدد الثاني هو ارتفاع مؤشرات العوائد الإقتصادية

للمنظمة، والتي تدل على أن العمل قادر على خلق فائض قيمة والتغلب على تحدي المنافسة، حيث أن ارتفاع مؤشرات أداء العاملين والتي تشمل ارتفاع الخبرة وارتفاع رضا العملاء عن أدائهم الوظيفي بدون ارتفاع موازي للقيمة الاقتصادية يدل على أن هناك خلل إداري في العمل، إما في إدارة القيمة أو عدم قدرة العمل على تحقيق فائض قيمة مع التكيف مع ظروف السوق الخارجية، فعلى أي أساس يتم ترقية عاملين غير قادرين على إضافة قيمة اقتصادية لرأس المال المستثمر؟ ومن ثم فإن الترقية في هذه الحالة وزيادة تكاليف العمل لن يكون إجراء مناسب.

التوظيف على أساس قيم وثقافة التنظيم ومؤهلات المنصب الوظيفي، قيم وثقافة المنظمة جزء لا يتجزء منها، إغفالها وقصور النظر على الخبرة الوظيفية خطأ فادح يفقد العمل روح الجودة بالمثل كقصور النظر على التمسك بقيم وثقافة المنظمة والولاء الإداري مع غض النظر عن مدى كفاءة الخبرات الوظيفية وتناسبها مع طبيعة العمل، عندما يتم تعيين محاسب غاية في الكفاءة المحاسبية بفندق يقوم نشاطه على خدمات تقديم الخمور والتي تتعارض مع قيمه لا ننتظر روح إبداعية للعمل، نفس الأمر عندما يتم تعيين مدير متحف حاصل على درجة الأستاذية في الآثار ولكن قيمه الشخصية تتعارض مع احترام الآثار، هذه الأمثلة ليست من وحي المبالغة وإنما أمثلة ونماذج واقعية تنتشر في المنظومات الإدارية التي تغفل عن التفثيش في القيم الشخصية أو تغض الطرف عنها لصالح النمو المعرفي والمعلوماتي، ومن الجانب الآخر فإن التناسب القيمي والولاء الإداري قد يترتب عليه توظيف أميين بطبيعية العمل المتعلق بمواقعهم الوظيفية، ومن ثم فإن التوظيف يتطلب الفحص المتوازن للتناسب القيمي والمعرفة الوظيفية، وذلك بفحص الحياة الشخصية للموظف قبل التعيين والتأكد من تماشي قيمه مع القيم الخاصة بالتنظيم أو إمكانية تماشيها مستقبلاً، وذلك ضماناً لتحقيق الوحدة الثقافية للتنظيم من أجل العمل الإبداعي وتحقيق أهداف المنظمة، فغياب الانسجام بين قيم الموظف وقيم المنظمة من شأنه تحقيق أداء شكلي مع غياب أو عرقلة الجودة الفعلية، وبالتوازي مع الإهتمام بالانسجام القيمي والثقافي بتبني الموظف على المستوى الشخصي نفس قيم وثقافة المنظمة يجب الإهتمام والتحقق بنفس القدر بالكفاءة الوظيفية وتناسب المؤهلات والخبرات الفعلية مع طبيعة الوظيفة، وعدم الإكتفاء بشهادات الدراسة أو سنوات الخبرة والمناصب السابقة بالشركات الأخرى، بل يجب إجراء فحوصات واختبارات متخصصة للتحقق من الخبرة والمعرفة الوظيفية للموظف.

حظر العلاقات الإنسانية والشخصية أثناء فترات العمل سواء بين العاملين وبعضهم أو بين العاملين والعملاء، وتكريس وقت العمل بالكامل لشئون الوظيفة، لكون فتح المجال للعلاقات الإنسانية داخل العمل سيترتب مشاعر نفسية وسلوكيات إيجابية بين العاملين وأخرى سلبية، المشاعر والسلوكيات الإيجابية ضارة بالعمل لأنها تضر الحسم في الرقابة وعدالة التقييم،

والسلبية ضارة بالعمل لأنها تؤدي إلى تعكير صفو مناخ العمل وتبديد جزء كبير من جهود التنظيم.

النموذج المقترح لإدارة الأفراد

1. التفويض الهرمي لكامل السلطة ضمن إطار شبه مركزي (الإدارة الإقتصادية سلطة عليا يليها الإدارة القانونية يليها الإدارات الوظيفية)
2. المسؤولية جماعية وفردية ولها مؤشرات أداء
3. الرقابة على الأداء وفق مؤشرات معلنة، من خلال العاملين (مديرين مباشرين وغير مباشرين وزملاء مباشرين وغير مباشرين) بالإضافة إلى العملاء.
4. الترقية تتم على أساس ارتفاع مؤشرات الأداء وارتفاع مؤشرات العائد الإقتصادي.
5. ربط الحافز والعقاب الإقتصادي بمؤشرات الأداء الفردية والجماعية (يقوم على مراقبته وتنفيذه الإدارة الإقتصادية والقانونية)
6. سياسة التوزيع الثلاثي لفائض القيمة بين ملاك حقوق الملكية وتراكم فائض القيمة من أجل امتلاك عوامل الإنتاج ذات التكاليف الثابتة وتنمية أصول الشركة وأخيراً من أجل دعم رواتب العاملين وزيادات الترقيات.
7. حظر العلاقات الإنسانية الإيجابية أو السلبية خلال فترة العمل
8. اختيار الإستراتيجية المناسبة مع الظروف الداخلية والخارجية للعمل، إستراتيجية النمو البطئ (التغلغل البطئ) بالسوق الجديد، إستراتيجية النمو السريع (الإختراق) بالسوق القديم والمنتج الجديد

اقتصاديات العمل

اقتصاديات العمل هو المبحث الذي يهدف للإجابة على تساؤل إلى أي مدى الجدوى الاقتصادية (Economic feasibility) لهذا العمل؟، وتشمل مباحثه تحديد المتطلبات التمويلية والتوقعات المالية وتقييم الأداء الاقتصادي، يعرف أيضا بدراسة الربحية التجارية (Commercial profitability)، والدراسة المالية (Finance)، فهي الدراسة التي تعني بحصر المتطلبات التمويلية ضمن قائمة تكلفة الإستثمار المبدئية (Initial invested Cost) وتحديد مصادر تمويلها والتكلفة المرجحة لرأس المال¹.

اقتصاديات العمل (Economics of the business)، وهو التحليل الاقتصادي الكثيف لحالة العمل، في هذا الفصل يتم تقدير قيمة رأس المال المستثمر بشكل دقيق ومصادر التمويل وتكلفة الهيكل التمويلي وحساب الإهلاك في ضوء قانون ضرائب الدولة وبالتالي يمكننا الوقوف على قيمة الأصول قبل التشغيل وبعد سنة من التشغيل لتحديد القيمة المضافة، وبشكل عام فإن التحليل الاقتصادي يستلزم إعداد خمس قوائم أساسية وهي: أولاً قائمة رأس المال المستثمر، ثانياً قائمة الهيكل التمويلي وحساب تكلفته، ثالثاً الميزانية الإفتتاحية، قائمة الدخل، رابعاً قائمة التدفقات النقدية والتي من خلالها يتم مراقبة التغير في قيمة الأصول من حيث الإضافة أو الإنخفاض، خامساً الميزانية الختامية، وفي ضوء نتائج القوائم السابقة يتم تقييم الأداء الاقتصادي من خلال خمس جوانب وهي: أولاً كفاءة تشغيل الأصول، ثانياً كفاءة إنتاجية الأصول، ثالثاً مؤشرات السيولة النقدية، رابعاً مؤشرات الأمان، خامساً مؤشرات الربحية.

الموازنات والقوائم المالية

وتمثل الخطوة الأخيرة في وضع الخطط التنفيذية، حيث يتم ترجمة العناصر التفصيلية للمهمة إلى أرقام إقتصادية تمثل المتطلبات المالية للمهمة وصياغتها في صورة موازنات متوقعة، هذه الموازنات لها إتجاهين وظيفيين مختلفين، فهي إما تهدف إلى توصيف الوضع الرأسمالي للوحدة الإقتصادية (كقائمة رأس المال والهيكل التمويلي والميزانية)، بتحديد تكلفة الأصول الثابتة (كالأرض ورأس المال) والأصول الجارية ومصادرها، أو تهدف إلى توصيف الوضع التشغيلي للوحدة الإقتصادية، ومراقبة حركة المدفوعات والمتحصلات مثل (قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية) والتي تتضمن تحليل متحصلات ومدفوعات عناصر العمل والمادة الخام وأية عناصر أخرى.

¹ وزارة الصناعة و التكنولوجيا MITI باليابان تساهم بـ 60% من نفقات الإبداع. والمؤسسة الفرنسية Agence ANVAR (National de Valorisation de la Recherche)، التي تساهم بقدر كبير في تمويل و تنمية الإبداع التكنولوجي و مساعدة المبدعين ذوي الحاجة للتمويل، مؤسسة دائرة البريد البريطاني (British Post Office) قامت بإنشاء هيئة تابعة لها تدعى مؤسسة رأس مال الخطر في سنة 1997، توجد بهذه الهيئة لجنة مخصصة لتمويل الإبداعات (Downes & Chunka , 1998, p. 182)..

جدول الإنفاق الإستثماري (Required Start-Up Funds) أو التكلفة المبدئية للإستثمار (Initial investment cost) أو قائمة الأصول (Assets statement)، ويشمل أصول ثابتة (Fixed Assets)، وأصول متداولة (Current assets) وأصول أخرى (Intangible assets)، مصاريف طوارئ (Contingency reserve)

جدول مصادر التمويل (Sources of Funding) ويهدف إلى حصر مصادر تمويل رأس المال مع تحليل الوزن النسبي لكل عنصر وتكلفته، بحيث يمكن حساب التكلفة المرجحة لهيكل رأس المال (Weighted Average Cost of Capital-WACC)، وهو النسبة المتوسطة لتكلفة الهيكل التمويلي، والذي يمكن من خلال خصمه من المتحصلات المستقبلية (مستردات لرأس المال) حساب قيمتها الحالية، ومن ثم تحديد هامش الربح الإضافي على التكلفة كمبرر لحجم المخاطرة.

جدول قائمة الدخل (Income Statement) أو قائمة الربح والخسارة (loss and profit Statement) ويتم حسابها لسنة محاسبية واحدة (trailing twelve months - TTM) أو أكثر كتفصيل حركة المدفوعات التشغيلية والعوائد لخمس سنوات أو عشر ضمن جدول واحد، وتبدأ تلك القائمة بعرض الإيرادات (Revenue)، ثم عرض التكاليف المتغير (Variable costs) أو المصاريف التشغيلية (Operating expenses) أو المصاريف المباشرة (Direct expenses)¹ منقوصة لإستنتاج المساهمة الإجمالية (Contribute Margin)، ثم سرد عناصر التكاليف الثابتة (Fixed costs) مفصلة ومنقوصة أو المصاريف الغير مباشرة (Indirect expenses) أو المصروفات العامة والإدارية (Total General and administrative expenses- G&A Expenses) وهي جميعاً بنفس المعنى²، وذلك بهدف خصمها من المساهمة الإجمالية للوصول إلى قيمة الربح قبل الفائدة والضرائب والإهلاك (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation – EBITD)، ثم خصم قيمة الإهلاك (Depreciation) للحصول على قيمة الربح قبل الفائدة والضرائب (Earnings Before Interest, Taxes – EBIT)، ثم خصم قيمة مصاريف الفائدة (Interest expense) للحصول على قيمة الربح قبل خصم الضرائب (Earnings Before Taxes –

¹ التكاليف المباشرة (المتغيرة) المدخلات الأساسية ومصروفات كل قسم من الاقسام بما يشمل تكاليف الغرف والاغذية والمشروبات والعمالة المتغيرة، وتصل نسبتها من 40 إلى 80%.

² التكاليف غير المباشر (الموزعة)، (أو الثابتة) وتشمل، التكاليف الادارية والتنظيمية وتشمل مرتبات الافراد الاداريين الغير مرتبطين باي قسم من الاقسام مثل المحاسبين والمحامين (Payroll)، تكاليف الطاقة والمياه والمرافق الاساسية، تكاليف عمليات الصيانة والاحلال والتجديد، مصروفات التسويق والدعاية والاعلان، الالتزامات الثابتة بما يشمل الاجارات واتعاب الادارة الثابتة، وفوائد القروض واي التزامات ثابتة اخرى، اي مصروفات او تكاليف أخرى.

EBT) وأخيراً خصم قيمة الضرائب (Taxes) للحصول على قيمة صافي الربح (Net Income).

قائمة التدفقات النقدية (Cash flow statement) وهي قائمة تختص بحركة دخول وخروج السيولة النقدية بالمنظمة، وبشكل عام يمكن أن تنتقل السيولة النقدية (سواء بالدخول أو الخروج) من خلال ثلاثة أنماط من التعاملات وهي وتتضمن ثلاثة أنواع أساسية من المعاملات وهي، المعاملات التشغيلية (Operating activities)، والمعاملات الإستثمارية (Investing activities)، والمعاملات التمويلية (Financing activities).

قائمة الميزانية العمومية (Balance Sheet)، وهي قائمة تختص بتوضيح الموقف المالي لوحدة إقتصادية ما في تاريخ محدد غالباً يكون مع نهاية كل سنة محاسبية، وذلك من خلال المقارنة ما بين الأصول (Assets) والتي قد تنقسم إلى الأصول المتغيرة (Current Assets) والتي ينتقل بها التدفق النقدي الختامي بقائمة التدفقات النقدية مُضافاً إلى الأصول المتداولة العينية، والأصول الثابتة (Fixed Assets)، وما بين الخصوم والتي قد تتضمن الإلتزامات (Liabilities) وحقوق الملكية (Partners' Equity)، بالميزانية حتماً ولا بد أن تتساوى قيمة الأصول مع قيمة الخصوم، سواء أكان هناك ربح أو خسارة، أما في حالة عدم التساوي سواء بزيادة الأصول عن الخصوم أو العكس فحتماً هناك خطأ محاسبي، وبالطبع فهي تختلف عن الموازنة (budget) والتي لا تتناول الأصول والخصوم، وإنما تختص بإجراء نوع من التوازن ما بين الإيرادات والمصروفات المتوقعة لفترة ما.

المؤشرات الإقتصادية

تهدف المؤشرات الإقتصادية إلى تقييم الوضع الإقتصادي لكيان إقتصادي ما خلال فترة ما، وهي تختلف عادة ما بين المستوى الوحدى (الوحدة الإقتصادية) والمستوى القومي، فعلى مستوى الوحدة الإقتصادية تميل المؤشرات إلى تقييم القيمة المضافة إلى قيمة الأصول، وتقييم الإيرادات والمصروفات التشغيلية إلى حجم الوحدة الإقتصادية، بينما على المستوى القومي تدور المؤشرات حول التقييم التشغيلي من حيث الإنتاج والإستهلاك، وتقييم معدلات نمو القيمة المضافة، متجاهلة في ذلك إجمالي قيمة الأصول الرأسمالية بالإقتصاد الوطني ومدى تناسب العوائد الإقتصادية المتولدة عنها.

وبحساب القيمة المالية للأصل (التكلفة) والقيمة الرأسمالية المتوقعة له (عوائد تشغيله) يمكن حساب القيمة المضافة له وهي الفارق بين القيمتين، فإذا اعتبرنا أن سعر الفائدة السائد هو (س%) وسعر الخصم هو (ص%) والزيادة السنوية للعائد هي (ز%)، فإن القيمة المالية للأصل

تساوي متوسط حاصل قسمة الفائدة (س%) على القيمة الحالية للعائد السنوي للأصل (الفرد) بعد حساب الزيادة السنوية وذلك خلال العمر الافتراضي للأصل (ن) ؛ بحيث قيمة الأصل = متوسط [(س%)/القيمة الحالية للعائد السنوي العائد بعد حساب الزيادة (ج%)/1+(ص%)]^ن لعدد سنوات العمر الافتراضي للأصل (ن)، أما القيمة الرأسمالية للأصل فهي مجموع القيم الحالية لعوائد الأصل بعد حساب الزيادة السنوية للعوائد خلال العمر الافتراضي (ن)، وكلما كان الفارق بين القيمتين أكبر (القيمة المضافة) دل على كفاءة تشغيلية أعلى، والتي تزداد بزيادة عدد السنوات التشغيلية (ن) وزيادة نسبة الزيادة السنوية (ز%) وانخفاض نسبة سعر الخصم (ص%).

الإدارة الإقتصادية ذات الكفاءة والفاعلية سواء على المستوى الوحدي أو القومي تقتضي تقييم القيمة الإقتصادية لهذه الأصول والنظرة التوازنية ما بين الأنماط المختلفة للمؤشرات الإقتصادية كمؤشرات نسب النشاط (Activity Ratios)، ومؤشرات الكفاءة (Efficiency)، ومؤشرات السيولة (Liquidity)، ومؤشرات الأمان (Safety)، ومؤشرات الربحية (Profitability).

كفاءة تشغيل الأصول

مؤشرات نسب كفاءة النشاط (Efficiency Activity Ratios)، أو كفاءة نشاط الوحدة الإقتصادية، تهدف هذه المؤشرات إلى الموازنة ما بين حجم الوحدة الإقتصادية (قيمة أصولها) أو حجم جزء معين منها وما بين الإيرادات المتحققة، بغض النظر عن مجمل أو صافي الربح من هذه الإيرادات، والذي يعكس مدى التوازن ما بين قيمة الأصل ومدى تناسبه مع نشاط تشغيله، أو كفاءة إدارة الأصول، وتحسب هذه المؤشرات من خلال مؤشر معدل دوران الأصول (Total Asset Turnover)، بقسمة إجمالي المبيعات على إجمالي الأصول، معدل دوران الأصول الثابتة (Fixed Asset Turnover)، أو معدل دوران المخزون (Inventory Turnover)، أو معدل دوران الأصول العينية (Tangible Assets Turnover)، أو معدل دوران الأصول المتداولة (Total current Assets Turnover).

كفاءة إنتاجية التشغيل

وإذا كانت مؤشرات نشاط الوحدة تعكس مدى الكفاءة في إدارة الأصول، فإن مؤشرات الكفاءة الإنتاجية (Productivity efficiency) للوحدة الإقتصادية تعكس مدى الكفاءة التشغيلية، وهي نسبة الإيرادات إلى التكاليف، ويمكن حسابها بصورة كلية من خلال قسمة إجمالي الإيرادات على إجمالي التكاليف، حيث يعكس المؤشر أداء إيجابي كلما كان الإنتاج بتكلفة أقل والعكس، أو بصورة جزئية بحساب نسبة الإيرادات إلى التكاليف الثابتة أو المتغيرة أو أحد عناصرها، كنسبة

الإيرادات إلى تكلفة العالمة (Revenue to Labor)، كما يمكن عكس تلك المؤشرات لحساب نسبة التكاليف إلى الإيرادات (Cost to Revenue)، سواء بشكل كامل أو مفصل كحساب نسبة التكاليف المباشرة فقط إلى الإيرادات (Direct Cost to Revenue) أو نسبة التكاليف الغير مباشرة فقط إلى الإيرادات (SG&A to Revenue)، أما مؤشر هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin Ratio) فهو يشير إلى نسبة قيمة هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin) أو هامش المساهمة (Contribution Margin) إلى إجمالي الإيرادات، حيث أن المساهمة الإجمالي تعادل قيمة الإيرادات بعد خصم التكاليف المباشرة، أما مؤشر العائد على الإيرادات (Net Profit Margin) فهو نسبة صافي الربح إلى الإيرادات، وصافي الربح يعادل المساهمة الإجمالية بعد خصم التكاليف الغير مباشرة.

وإذا كان مؤشر معدل المساهمة الإجمالي هو نسبة لمجمل الربح من الإيرادات، فإن نقطة التعادل (Break Even Point - BEP)، تمثل نسبة التكاليف الغير مباشرة إلى المساهمة الإجمالية، بحيث تصبح النسبة المتبقية هي نسبة صافي الربح من المساهمة الإجمالية، حيث تمثل نقطة التعادل النقطة التي يتعادل بها قيمة مجمل الربح حتى هذه الفترة مع إجمالي التكاليف الغير المباشرة خلال الفترة الكلية (سنة)، بحيث يتساوى إجمالي الربح بعد هذه النقطة مع صافي الربح، أو يتعادل فيها الإيراد مع المصروفات (المباشرة والغير مباشرة)، وعادة ما يتم تمثيل نقطة التعادل برسم بياني يصف الخطوط المتقاطعة لكلاً من التكلفة الثابتة ومجمل الربح (المساهمة الإجمالية)، بحيث تمثل نقطة التقاطع نقطة التعادل، وجدير بالذكر أن نقطة التعادل كنسبة هي نفس النسبة التي تتعادل بها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية مع إختلاف القيم بين النقطتين، وتقيس نقطة التعادل الكفاءة التشغيلية للوحدة الإقتصادية، حيث كلما انخفضت نقطة التعادل دل على أن الوحدة قادرة على تحقيق تكاليفها من خلال عمليات أقل (إيرادات) والعكس.

وجدير بالذكر أن معدلات كفاءة النشاط والكفاءة الإنتاجية يمكن أن يسترشد بها للوقوف على ربحية الوحدة الإقتصادية، والتي يمكن حسابها من خلال حاصل ضرب نسبة معدل دوران رأس المال (كفاءة النشاط) $\times$ نسبة هامش المساهمة (كفاءة تشغيلية) $\times$ مقلوب نسبة نقطة التعادل (كفاءة تشغيلية)، حيث تمثل النسبة الناتجة نسبة الربح إلى رأس المال، ولذلك فتقييم أداء الوحدة الإقتصادية يستدعي نظرة تكاملية، حيث أن معدل دوران مرتفع للأصول يصحبه نسبة هامش مساهمة منخفض سيتعادل مع معدل دوران منخفض مع نسبة مرتفعة لهامش المساهمة، أو بمعنى آخر ليست العبرة بحجم الإيرادات الوفيرة إلى رأس المال ولا بنسبة مجمل الربح فقط من الإيرادات، بل لابد من الدمج بين النسبتين وبين مقلوب نسبة نقطة التعادل.

مؤشرات السيولة النقدية

مؤشرات السيولة (Liquidity)، وهي مؤشرات تعكس مدى توافر السيولة في الوحدة الإقتصادية للوفاء بالتزاماتها، وهناك ثلاث مؤشرات أساسية لقياس نسب السيولة وهي، مؤشر نسبة التداول (Current Ratio)، وهو مؤشر لقياس نسبة السيولة العامة، وهو نسبة الأصول المتداولة (سواء أكانت نقد أو في صورة عينية متداولة) إلى المطلوبات المتداولة، أما مؤشر نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio) أو (Liquid Ratio)، فهو أسرع في الوفاء بالإلتزامات، حيث يستبعد قيمة الأصول العينية المخزونة من إجمالي الأصول المتداولة، فهو نسبة الأصول المتداولة (النقد + الأصول العينية المتداولة غير المخزونة) إلى المطلوبات المتداولة، وأخيراً مؤشر نسبة النقدية (Cash Ratio) أو مؤشر السيولة الفورية، وهو مؤشر يختص بقياس نسبة النقد فقط إلى إجمالي المطلوبات، فهو يستبعد إجمالي الأصول العينية المتداولة من إجمالي الأصول المتداولة، ويحسب قيمة الأصول النقدية وشبه النقدية إلى إجمالي الإلتزامات.

مؤشرات الأمان

مؤشرات الأمان (Safety)، إذا كانت مؤشرات السيولة تعكس قدرة الوحدة الإقتصادية على الوفاء السريع بالتزاماتها، فإن مؤشرات الأمان تعكس قدرة الوحدة على الوفاء بديونها (طويلة الأجل) في حالات التصفية، حيث تعتبر الوحدة الإقتصادية التي تمول الجزء الأكبر من رأس مالها عن طريق المديونية (الرفع المالي) أكثر خطورة من تلك التي تتخفف فيها نسبة المديونية، ومن مؤشرات الأمان المالي مؤشر نسبة المديونية (Debt Ratio) وهو نسبة المديونية (القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل) الإستثمارية إلى إجمالي رأس مال الوحدة الإقتصادية، بالإضافة إلى مؤشر نسبة الدين إلى حقوق الملكية (Debt to Equity Ratio) وهو نسبة إجمالي الإلتزامات (الرأسمالية) إلى إجمالي حقول الملكية.

أما مؤشر معدل تغطية الدين (Debt to Coverage Ratio) فهو يعكس قدرة الوحدة الإقتصادية على توليد تدفقات نقدية للوفاء بديونها طويلة وقصيرة الأجل، بينما مؤشر نسبة خدمة الديون طويلة الأجل (Debt Service Coverage Ratio) فهو يهدف إلى قياس قدرة الوحدة الإقتصادية (القيمة المضافة للوحدة قبل خصم الضرائب والفائدة) على الوفاء بخدمة (مصاريف) الدين (الفائدة + الدين قصير الأجل)، أي نسبة الربح التشغيلي إلى قيمة خدمة الدين، أما نسبة تغطية الفوائد (Interest Coverage Ratio) فهي نسبة الربح التشغيلي (قبل الضرائب والفائدة) إلى الفوائد.

مؤشر (Effective Tax Rate) وهو نسبة إجمالي الضرائب المدفوعة إلى إجمالي قيمة الربح قبل خصم الضرائب

مؤشرات الربحية

مؤشرات الربحية (Profitability) وهي المؤشرات التي تهدف إلى تقييم القيمة المضافة المتولدة عن نشاط الوحدة الإقتصادية إلى قيمة أصولها ومن أبسط تلك المؤشرات وأشهرها مؤشر معدل العائد المحاسبي (Accounting Rate of Return-ARR) أو العائد على الاستثمار (ROI-Return on Investment)، أو العائد على الأصول (Return on Assets)، وهو نسبة قيمة صافي الربح (أو متوسط قيمة الربح) خلال فترة محاسبية ما إلى رأس المال المستثمر¹، كما يمكن حساب العائد على حقوق الملكية فقط (Return on Equity) وذلك في حالة الرغبة في تقييم قدرة مساهمة الملاك على توليد قيمة مضافة، وهو نسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية، أما مؤشر العائد على السهم (Return on share) فهو نسبة صافي الربح إلى قيمة الأسهم فقط وليس كافة حقوق الملكية والتي قد تشمل الأرباح المحتجزة.

فترة الاسترداد (Pay Back Period) هي الفترة التي تستغرقها التدفقات الداخلة لمشروع ما لكي تتعادل مع التدفقات الخارجة لهذا المشروع، سنة الاسترداد هي السنة التي يصل فيها التدفق النقدي المتراكم للمشروع إلى القيمة صفر أو ينقلب إلى قيمة موجبة.

مقياس صافي القيمة الحالية (Net Present Value - NPV)، وهو من المعايير التي تعكس القيمة الزمنية للنقود، وتعتمد فلسفة هذا المقياس على مبدأ أن الأموال تزداد بقيمة تكلفتها فإن قيمة المال بعد عام مضافاً إليه تكلفته تعادل قيمته الحالية مخصوم منه هذه التكلفة، ولذلك فإن مقياس الربحية أو الخسارة يتحدد بناءً على ما هو إضافي أو منقوصاً من تلك القيمة المستقبلية (قيمة الأصل مضافاً إليه تكلفته المستقبلية)، فإذا زاد مجموع صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال فترة ما عن قيمة الأصول المستثمرة فإن النتيجة إيجابية وإن قل فالنتيجة سلبية، ولذلك فإن مقياس صافي القيمة الحالية يعتمد على خصم تلك القيمة المستقبلية للتدفقات النقدية، والتي عادة تحسب على أساس المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال (Weighted Average Cost of Capital-WACC)، وهو النسبة المتوسطة لتكلفة الهيكل التمويلي، ويحسب من خلال مجموع حاصل ضرب الوزن النسبي لحصة كل مصدر من مصادر التمويل في تكلفته.

$$NPV = \sum_{n=0}^N \frac{C_n}{(1+r)^n} = 0$$

¹ رأس المال العامل لأول دورة تشغيلية هو مجموعة الأصول التي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات الدورة التشغيلية الأولى وهي الفترة الممتدة بين عمليات الإنتاج وبيع المنتج والحصول على الإيرادات

وبتحديد سعر الخصم يمكن الحصول على معامل الخصم (Discount factor - DF)، بحيث يمكن الحصول على القيمة الحالية من خلال ضرب القيمة المستقبلية في معامل الخصم.

$$DF(T) = \frac{1}{(1+r)^T}$$

أما معدل العائد الداخلي (Internal Rate Return - IRR)، فيمثل معدل الخصم (Discount Rate) الذي يجعل مجموع صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة (حاضراً) والداخلة مستقبلاً تساوي صفر، وفي حالة زيادة معدل العائد الداخلي على متوسط تكلفة الاموال يكون المشروع مقبولاً.

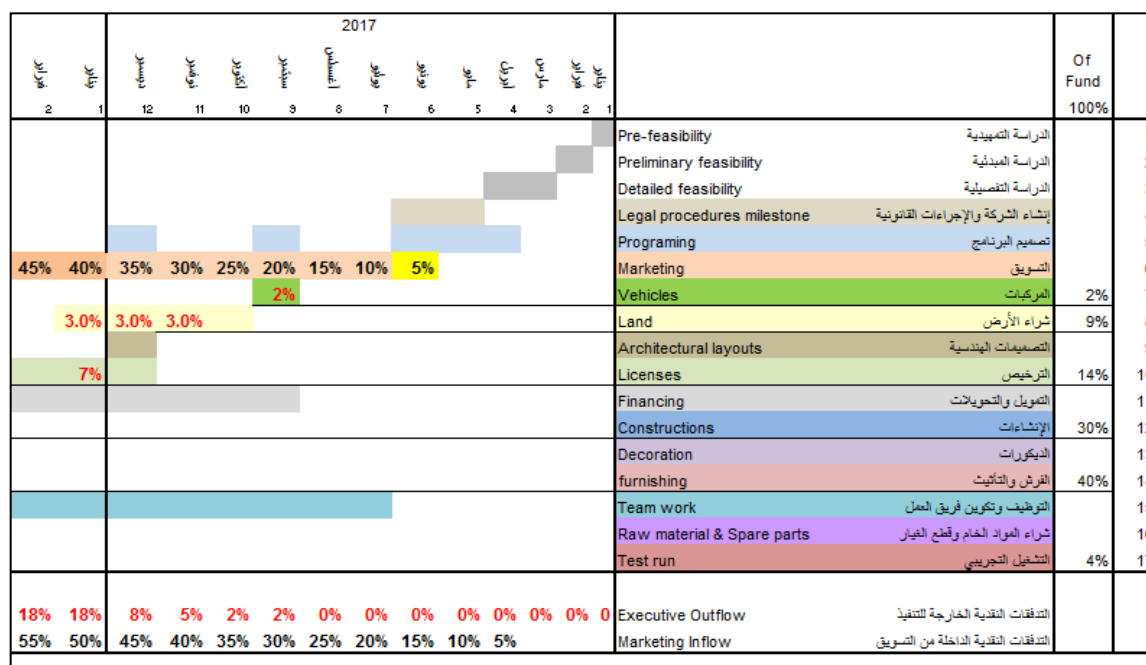
تحليل المخاطر

تحليل المخاطر (Risk analysis)، ربما يقدم العمل قيمة اقتصادية مضافة للإستثمار تبرر القرار الإستثماري، ولكن ما هي درجة المخاطرة برأس المال؟ لمعرفة درجة المخاطرة وشدها ينبغي إجراء تحليل للمخاطرة لإستبعاد المشروعات التي ترتفع درجة المخاطرة بها وإن ارتفع العائد المتوقع، فعلى سبيل المثال ما هي نسبة التكاليف التشغيلية الثابتة الأيجارات والأجور وأي تكاليف أخرى ثابتة خلال فترة شهر إلى إجمالي رأس المال المستثمر؟ ما هو مدى قدرة العمل على الإستمرار في العمل لمدة شهر بدون تحقيق إيرادات تُذكر؟ ما هي التغيرات التي ستحدث في قيمة الأصول إذا قررنا إغلاق العمل بعد عدة أشهر نتيجة لتدفقات التكاليف الثابتة بدون تحقيق عوائد؟ لا شك أن جميع المبالغ التي تم إنفاقها على الترويج والإعلانات والرواتب والإيجارات أصبحت خسارة مؤكدة، الكثير من المعدات تتخضع قيمتها للنصف بمجرد استعمالها، في حلة التصفية ما هي نسبة الخسارة المتوقعة في رأس المال المستثمر؟ ما هي احتمالية الخسارة؟ الإستثمار الآمن هو الإستثمار الذي يتوجه إلى الأصول الأكثر قدرة بالحفاظ على القيمة الأصلية أو زيادتها، تنتقل مائة سيارة للسفر بين طريق القاهرة الأسكندرية يوميا بينما يحدث حادث اصطدام واحد بشكل يومي تقريبا، في هذه الحالة يكون احتمال وقوع حادث اصطدام لتشغيل سيارة بهذا المسار هو 1%، من بين خمسون مطعم تم افتتاحهم خلال العاميين الماضيين فإن خمس مطاعم قامت بالإغلاق وتصفية نشاطها، معنى ذلك فإن احتمال خسارة وتصفية نشاط مطعم جديد خلال عامين من افتتاحه هو 10%، في ظل ذلك الإحتمال ما هي شدة ذلك الخطر؟ اذا افترضنا أنه في حالة الإغلاق فإن قيمة الأصول ستخضع 50% من قيمتها الأصلية، أي أن أثره 50% فإن شدة الخطر ستكون (10%×50%) أي 5%، وبالتالي فلتخفيض شدة الخطر يتم اتخاذ إجراءات تحكم من أجل تخفيض احتمالات وقوع الأخطار، واجراءات أخرى من أجل تخفيض الأثر السلبي للخطر في حال وقوعه، بالإضافة إلى ذلك يتم

إعداد خطة طوارئ وعدة بدائل لها يتم تنفيذها في حالة وقوع الأخطار بعد ما تم اتخاذه من إجراءات وتدابير وقائية.

خطة التحرك

خطة التحرك (Action Plan)، أو المراحل (Milestones) أو الإطار الزمني والمقاييس (Timescales and benchmarks) أو التسلسل الزمني للأحداث (Timelines) هي عملية جدولة كافة التحركات التي سيتم اتخاذها بخطة العمل بصدد مرحلتين إنشاء وتشغيل الطاقة الإنتاجية، مع تضمينها المتطلبات التمويلية وتحديد المسؤولية وكافة البيانات الأخرى المتعلقة، وذلك من خلال ترتيب كافة العمليات اللازمة لإتمامها رأسياً وفق التسلسل الزمني للبدء فيها، وتحديد وقت البدء والفترة الزمنية اللازمة لإتمامها وبالتالي وقت الانتهاء من تلك المرحلة.



الفصل الخامس نموذج تطبيقي لإعداد حالة عمل

الملخص التنفيذي (Executive summary)

- استراتيجية الشركة (company's strategy)
- الرؤية (Vision)
- المهمة (mission)
- الأهداف (Objectives)
- مؤهلات فريق الإدارة (the management team's qualifications)
- وصف السوق (A brief description of the market)
- وصف المنتج (A brief description of the product or service)
- التمويل (funds)
- التوقعات المالية الرئيسية (forecasted financial data)
- التبرير (justification)

الخلفية (Background)

- تاريخ الشركة (company's history)
- سابقة الأعمال (Review Our Work) or (Company's Achievements)
- الإمكانيات المالية للشركة (company's financial abilities)
- الإمكانيات الفنية للشركة (company's technical capabilities)
- التوجه الإستراتيجي العام للشركة (Corporate strategy)
- البرنامج الإستراتيجي (Strategic program)
- المشروعات المستهدفة (Targeted projects)

الإستراتيجية (Business Strategy)

وضع الإستراتيجية هو العملية الممنهجة التي تبدأ بمسح البيئة الداخلية والخارجية وتحليل الموقف وتنتهي بتحديد التوجه الإستراتيجي

- المركز الداخلي (The core) أو وضع الشركة أو البيئة الداخلية هو المستوى التنظيمي (organizational level) للشركة

- أما المركز الخارجي أو تحليل السوق (Market Analysis)، فيشمل:

1. البيئة الخارجية الصغيرة (Micro Environment) وهي البيئة الملامسة بشكل مباشر مع المركز (Relevant environment) وتمثل مستوى المعاملات (transactional level) المباشرة مع الموردين والعملاء والمنافسين، والصناعات البديلة والمكملة وبيئة الصناعات القريبة والبعيدة والجاذبة والطارده

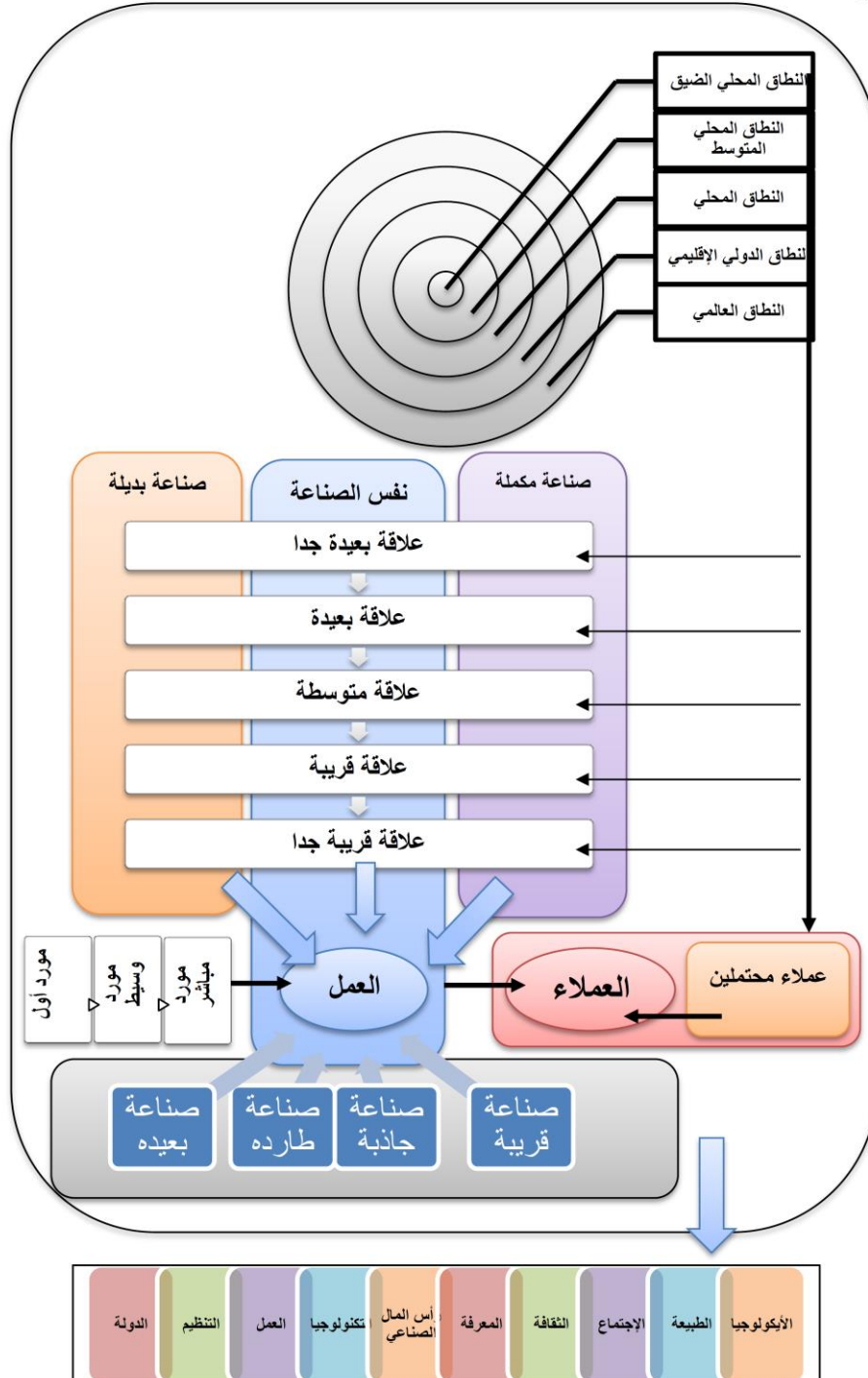
2. والبيئة الخارجية المتوسطة (environment Meso) وهي البيئة التي تقع خارج محيط البيئة الميكرو وتشمل الموردين لنفس المدخلات ولكن لا تتعامل معهم المنظمة بشكل مباشر، وهم نفس العملاء الذين تستهدفهم المنظمة ولكن يقعوا خارج إطار محيط السوق

3. البيئة الكلية أو القومية (Macro Environment)

4. والبيئة العالمية (Mega Environment)

البيئة الداخلية والخارجية

نموذج البيئة الخارجية الكلية



دراسة المركز الداخلي للشركة

نموذج جل بروكس (Jill Brooks)

عنصر العمل				
المؤشر	الوزن النسبي Relative weight	التقييم Evaluation	الوزن المرجح Weighted average	التوصية الإستراتيجية
مخزون القوى البشرية الخبرات الفنية وعلاقات العمل والمعلومات التي تمتلكها المنظمة				
قوة مؤشرات بيئة العمل أو التزام الأفراد.. كالغياب والحوادث والانضباط والشكاوى..				
استشارة المديرين والمشرفين				

نموذج الأنظمة السبعة لماكينزي (S-7) – (Analysis S-7)

وضع الإدارة والأفراد				
المؤشر	الوزن النسبي	التقييم	الوزن المرجح	التوصية الإستراتيجية
الإستراتيجية مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء				
الهيكل الإداري (Structure) العلاقات التنظيمية لأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها				
النظام الإداري (System) القواعد التي تحكم عمليات التشغيل، وتشمل تلك القواعد إجراءات العمل، والسياسات والاختصاصات، والصلاحيات				
الإسلوب الإداري (Style of Management) الإسلوب الذي تتبعه المؤسسة في التعامل مع المركزية واللامركزية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات				
فريق العمل (Staff)				
المهارات (Skills) القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي، بالإضافة إلى الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات				
القيم المشتركة (Shared Values) القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، أو التي ترغب الإدارة العليا في نشرها، والتي				

				تميز المؤسسة عن غيرها وتدفعها للإنتاج: كقيم الولاء والالتزام وغيرها

نموذج فاريو الرباعي (VRIO) (Value Rareness Imitability Organization)

مدى قوة الجانب الفني - التنافسية الفنية				
المؤشر	الوزن النسبي	التقييم	الوزن المرجح	التوصية الإستراتيجية
القيمة (Value) القدرة على إضافة قيمة الفارق ما بين سعر الخام والمنتج النهائي				
ندرة (Rareness) ندرة المدخلات والمنتج				
المحاكاة (Imitability) القدرة على محاكاة المنتج النهائي أو الموارد المستخدمة في إنتاجه				
مدى الكفاءة التنظيمية (Organization)				

نموذج فاريو الرباعي	مدى الكفاءة التنظيمية (Organization)	المحاكاة (Imitability)	ندرة الموارد (Rareness)	القيمة (Value)
لا توجد تنافسية competitive disadvantage				لا يوجد
ميزة تنافسية جزئية Parity competitive			لا يوجد	يوجد
ميزة تنافسية مؤقتة (Temporary)		لا يوجد	يوجد	يوجد
ميزة تنافسية غير مستغلة (Unexploited competitive advantage)	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
بالميزة التنافسية المستدامة (Sustained competitive advantage)	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

نموذج الأنظمة الستة (6S model)

مدى قوة الجانب الإداري والفني				
المؤشر	الوزن النسبي	التقييم	الوزن المرجح	التوصية الإستراتيجية
ثقافة المنظمة القيم التي تعتنقها المنظمة وتؤثر على العمل بشكل مباشر أو غير مباشر، الهيكل التنظيمي وأثره الأداء العام للمنظمة،				
عنصر العمل من حيث المهارات والخبرات وسلوكيات العمل ومعدلات الأداء الوظيفي والغياب والدوران،				
العوامل المالية قدرة الشركة المالية والتمويلية، وتكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين،				
العوامل الإنتاجية حجم الطاقة الإنتاجية ودرجة التكنولوجيا ومدى تناسبها مع معدلات الطلب،				
العوامل التسويقية إمكانيات وقدرات الشركة الحالية أو الممكنة في التنبؤ والوصول إلى السوق،				

تشخيص الوضع الداخلي

جدول ملخص تحليل العوامل الداخلية (Internal factors analysis summery) IFAS				
العوامل الداخلية	الوزن	التقدير	النتيجة المرجحة	ملاحظات
	مدى الأهمية	مدى التحكم		

دراسة المركز الخارجي (السوق)

نموذج PESTLE لفحص بيئة النظم الخارجية الكلية (MEGA)

السياسية Political

المؤشر	درجة المؤشر بالنسبة للدولة	مدى التأثير على العمل
مؤشر مجموعة الإيكونوميست (The Economist Group) لقياس الديمقراطية (Democracy Index) أو جودة الحكم أو مستوى الحكم الراشد ¹		
المؤشرات العالمية لإدارة الحكم (Worldwide Governance Indicators) ²		
أخرى		
المتوسط		

تقييم أثر الوضع السياسي على المشروع

¹ خمس فئات أو مؤشرات فرعية وهي: العملية الانتخابية والتعددية (electoral process and pluralism) - الحريات المدنية (civil liberties) - أداء الحكومة (the functioning of government) - المشاركة السياسية (political participation) - الثقافة السياسية (political culture)

² وفق ستة مؤشرات وهي على الترتيب (الصوت السياسي والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، فاعلية الحكومة، نوعية التنظيمات، سيادة القانون، السيطرة على الفساد).

الإقتصاد Economic

المؤشر	درجة المؤشر بالنسبة للدولة	مدى التأثير على العمل
التصنيف الائتماني للدولة		
مستوى دخل الفرد		
اتجاهات نمو الدخل القومي		
الضرائب العامة		
الضرائب الخاصة بالمنتج		
الموسمية / الطقس		
طبيعة السوق من حيث إنهاء التعاملات التجارية (النقد/الائتمان)		
التجارة الدولية		
التضخم		
الفائدة		
أسعار الصرف		

تقييم أثر الوضع الاقتصادي على المشروع

العوامل الاجتماعية-الثقافية Social

المؤشر	درجة المؤشر بالنسبة للدولة	مدى التأثير على العمل
مؤشر رأس المال البشري (Human Capital Index) للمنتدى الإقتصادي العالمي ¹		
مؤشر التنمية البشرية (Human Development Index) الصادر عن برنامج التنمية للأمم المتحدة ²		
مؤشر "أسعد وأتعب البلدان بالعالم" (The Happiest and Unhappiest Countries in the World) ³		
مؤشر الكوكب السعيد (The Happy Planet Index) لقياس مستويات الرفاهية المتواصلة (sustainable well-being) ⁴		
المؤشر العالمي للسعادة (World Happiness Index) التابع للأمم المتحدة ⁵		
تناسب الخصائص الاجتماعية مع المنتج الخاص		
عادات استهلاك المنتج الخاص		
اتجاهات نمط الحياة		
التركيبة السكانية		
أثر الموضة		
العوامل العرقية / الدينية		
قضايا أخلاقية		
معدل الجرائم		

تقييم أثر الوضع الاجتماعي على المشروع

¹ لقياس: التعليم (Education)، والصحة (Health and Wellness) الجسدية والنفسية، والقوى العاملة التوظيف (Workforce and Employment) لقياس تركيز الخبرات والمهارات والمعارف بالقوى العاملة، والبيئة المواتية (Enabling Environment) وهي العوامل التي تمكن من تحقيق عائد على رأس المال البشري.

² من خلال ثلاث مقاييس وهي: مستوى التعمير أو متوسط فترة العمر المتوقع للمواليد، ثانياً التعليم من خلال مقياسين أحدهما عدد سنوات التعليم المتوقعة أو المعتادة للفرد داخل الدولة، والثاني هو متوسط عدد سنوات التعليم التي حصل عليها الأفراد الذين يتعدى سنهم 25 عام داخل الدولة، المقياس الثالث والأخير هو متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي

³ يصدره مركز جالوب للأبحاث، "منظمة جالوب" (The Gallup Organization) وفق مقياس يتراوح ما بين 0 وهو أسوأ حياة ممكنة و10 كأفضل حياة ممكنة

⁴ التابع لمركز أبحاث الرفاهية (Centre for wellbeing) التابع لمؤسسة الاقتصاد الجديد (New Economics Foundation) بلندن، من خلال أربع مؤشرات فرعية لقياس الرعاية الصحية وجودة البيئة من خلال العمر، وقياس الشعور الشخصي بالرضا، وقياس التفاوت المعيشي بين أفراد المجتمع، وأخيراً مستوى التواصل البيئي

⁵ ، بالإعتماد على ستة مؤشرات فرعية وهي، أولاً متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي (GDP per capita)، ثانياً الدعم الاجتماعي (social support) وذلك بسؤال الأفراد في حال حدث لك مشكلة هل تتوقع أن يقف بجانبك أقاربك أو أصدقائك لمساعدتك؟ ، ثالثاً الحالة الصحية والتي يتم قياسها بمتوسط العمر المتوقع (healthy life expectancy)، رابعاً الحرية في خيارات الحياة (freedom to make life choices) من خلال سؤال الأفراد هل أنت راضي عن حريتك في اختيار ما تفعله بحياتك؟ ، خامساً الكرم (generosity) بسؤال الأفراد هل قمت بالتبرع خلال الشهر الماضي؟ سادساً مدى انتشار الفساد (perceptions of corruption) بسؤال الأفراد هل ترى أن الفساد منتشر بالقطاع الحكومي؟ وسؤال آخر هل ترى أن الفساد منتشر في قطاع الأعمال الخاص؟

التكنولوجيا Technical

المؤشر	درجة المؤشر بالنسبة للدولة	مدى التأثير على العمل
معدل انتشار الإنترنت ومتوسط سرعته		
صادرات الدولة من منتجات التكنولوجيا الحديثة		
واردات الدولة من منتجات التكنولوجيا الحديثة		
نسبة الإنفاق على البحث العلمي		
معدل الأبحاث العلمية		
عدد براءات الاختراع		
توافر البنية التكنولوجية		

تقييم أثر الوضع التكنولوجي على المشروع

Ecological البعد البيئي

المؤشر	درجة المؤشر بالنسبة للدولة	مدى التأثير على العمل
الطقس والمناخ والعوامل الجوية		
طبيعة التربة		
التضاريس		
طبيعة المسطحات المائية		
البيئة النباتية		
البيئة الحيوانية		
الحشرات والآفات		

تقييم الأثر بيئي للمشروع

مرحلة الإنشاء والبناء					مرحلة التشغيل					وصف التأثير المحتمل على عناصر البيئة المتأثرة
لا يوجد تأثير	أقل	الضرر	متوسط الضرر	شديد الضرر	لا يوجد تأثير	أقل	الضرر	متوسط الضرر	شديد الضرر	
-					-				x	الترية التكوينات الأرضية المواقع الأثرية
-					-					
-					-					

تقييم أثر الوضع البيئي على المشروع

البعد القانوني Legal

المؤشر	درجة المؤشر بالنسبة للدولة	مدى التأثير على العمل
مدى مشروعية أو قانونية العمل		
القوانين التي تنظم الاستثمار الخاص بالعمل		
القرارات المحلية التي ترتبط بالمنطقة المحددة للعمل		
القوانين المحتمل صدورها في المستقبل القريب.		
1. مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال (1 = الإجراءات الحكومية الأكثر ملاءمة لأنشطة الأعمال) ¹		
2. الوقت اللازم للحصول على الكهرباء (أيام) ²		
3. تكلفة التصدير (دولار أمريكي للحاوية الواحدة) ³		
4. الوقت اللازم لإتمام عملية التصدير (الأيام) ⁴		
5. مدفوعات غير رسمية لمسؤولين حكوميين (% الشركات) ⁵		
6. الوقت اللازم للحصول على رخصة تشغيل (أيام) ⁶		
7. الوقت المستغرق في حل حالات الإعسار (سنوات) ⁷		
8. مؤشر الحقوق القانونية (0 = ضعيف إلى 12 = قوي) ⁸		
9. الوقت اللازم لإنفاذ عقد (أيام) ⁹		
10. الوقت اللازم لتسجيل ملكية (أيام) ¹⁰		
11. تكلفة إجراءات تأسيس الشركات ¹¹		
12. الوقت اللازم لبدء نشاط أعمال (أيام) ¹²		

تقييم أثر الوضع القانوني على المشروع

- ¹ مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال يرتب البلدان من 1 إلى 189، بحيث المرتبة الأولى تمثل أفضل بلد. يعني الحصول على مرتبة عالية (درجة رقمية منخفضة) أن البيئة الإجرائية تُعتبر ملائمة وأكثر تشجيعاً لممارسة النشاط التجاري.
- ² الوقت اللازم لتوصيل الكهرباء هو عدد الأيام اللازمة لتوصيل الكهرباء بصورة دائمة.
- ³ تقيس التكلفة الرسوم المفروضة على حاوية سعة 20 قدماً من البضاعة بالدولار الأمريكي. ويتم إدراج جميع الرسوم الأخرى المرتبطة، ولا يشمل مقياس التكلفة التعريف الجمركية، كما لا يتم إدراج إلا التكاليف الرسمية.
- ⁴ تسجل المدة الزمنية بالأيام التقويمية (وليس أيام العمل). وتبدأ عملية احتساب الوقت لأي إجراء من لحظة البدء وحتى استيفائه. وإذا كان من الممكن تسريع استيفاء إجراء ما مقابل تكلفة إضافية، يتم اختيار الإجراء القانوني الأسرع.
- ⁵ هي تلك النسبة المئوية التي يتوقع أن تدفعها الشركات بشكل غير رسمي لمسؤولين حكوميين "لإنجاز المهام" المتعلقة بالجمارك والضرائب والتراخيص واللوائح والخدمات وما شابه ذلك.
- ⁶ هو متوسط الزمن المستغرق في الانتظار للحصول على رخصة تشغيل من تاريخ تقديم المؤسسة للطلب إلى تاريخ منح الرخصة.
- ⁷ عدد السنوات من تاريخ رفع دعوى الإعسار بالمحكمة حتى التصرف في الأصول المتعثرة.
- ⁸ يقيس مؤشر قوة الحقوق القانونية الدرجة التي تحمي بها قوانين الضمانات العينية والإفلاس حقوق المقرضين والمقرضين، وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين صفر و12، مع ملاحظة أن النقاط الأعلى تدل على أن هذه القوانين مصممة تصميماً أفضل لتوسيع نطاق القدرة على الحصول على الائتمان.
- ⁹ عدد الأيام التقويمية اللازمة من تاريخ رفع الدعوى القضائية حتى التقرير النهائي، والدفع.
- ¹⁰ الوقت اللازم لتسجيل عقار إلى عدد الأيام التقويمية اللازمة لإثبات مؤسسات الأعمال حقها في هذا العقار.
- ¹¹ يتم تمثيل تكلفة تسجيل مؤسسة أعمال بعرضها كنسبة مئوية من نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي.
- ¹² عدد الأيام اللازمة لإتمام الإجراءات القانونية لتشغيل شركة.

الجدول النهائي لنموذج PESTLE لفحص بيئة النظم الخارجية الكلية (MEGA)

المؤشر	الوزن النسبي	التقييم	النتيجة المرجحة	ملاحظة
السياسية Political				
الإقتصاد Economic				
العوامل الإجتماعية-الثقافية Social				
التكنولوجيا Technical				
البعد البيئي Ecological				
البعد القانوني Legal				

التقييم النهائي

تحليل السوق

تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis

وهي مجموعة من المشاهدات مرتبة زمنياً حسب تسلسل وقوعها، كالمتوسط، الاتجاه، الأثر الموسمي، الأثر الدوري، والعوامل العشوائية، ويهدف تحليل السلاسل الزمنية إلى إسقاط الاتجاه المستقبلي للتنبؤ بالطلب المستقبل، من خلال تحليل السلاسل الزمنية لحجم الانتاج في صناعة معينة وحساب حجم ومعدل النمو أو الإنخفاض السنوي وبالتالي التنبؤ بوضع السوق من حيث النمو أو الركود.

نموذج بورتر الخماسي (five forces Porter's model) - جاذبية الصناعة أو السوق

المؤشر	درجة المؤشر بالنسبة للدولة	مدى التأثير على العمل
تهديد المنتجات البديلة (Threat of Substituted)		
التهديد من دخول منافسين جدد (Threat of Entry)		
حدة المنافسة من الخصوم (Competition)		
القوة التفاوضية للعملاء (Bargaining power of buyer)		
القوة التفاوضية للموردين (Bargaining power of supplier)		

تحليل المنافسة

لتحديد مدى قوة المنافسة المباشرة بمحيط العمل

تشخيص البيئة الخارجية الخاصة

جدول ملخص تحليل العوامل الخارجية (EFAS) external factors analysis summery				
العوامل الخارجية	الوزن	التقدير	النتيجة المرجحة	ملاحظات
البيئة الكلية	مدى التأكد	مدى التحكم		
نمو السوق				
جاذبية الصناعة				
المنافسة				

تشخيص الوضع الداخلي والخارجي (Diagnosis)

جدول تحليل العوامل الإستراتيجية SFAS - Strategies factors analysis summery				
ملاحظات	النتيجة المرجحة	التقدير	الوزن	العوامل الخارجية EFAS
		تقدير مدى الأثر الإيجابي أو السلبي لذلك العامل على المنظمة	الأهمية	
ملاحظات	النتيجة المرجحة	التقدير	الوزن	العوامل الداخلية IFAS

تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف

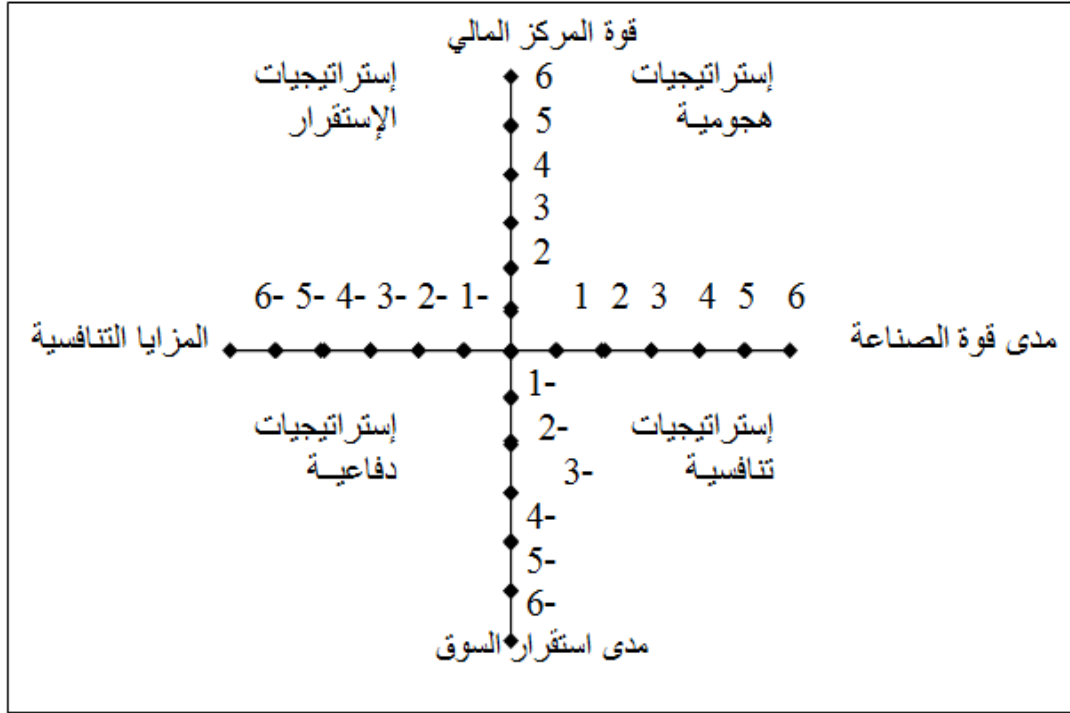
في النماذج التالية يتم تحليل بيانات ونتائج المسح الداخلي والخارجي لتحديد الإستراتيجية العامة للعمل ككل والتي ينبغي اتباعها

مصفوفة "سبيس" (SPACE)

تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف اختصار (Strategic Position & Action Evaluation)، بناء على وضع العوامل الداخلية والخارجية لتحديد التوجه الاستراتيجي للعمل، كما يطلق عليها أيضا اسم النموذج الرباعي، أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل

العوامل الداخلية				العوامل الخارجية			
المركز المالي		1 إلى 6		جاذبية الصناعة		1 إلى 6	
Factors For Financial Strength		الدرجة التقديرية	قيمة المؤشر	Industry Attractiveness		الدرجة التقديرية	قيمة المؤشر
Return on Sales	العائد على المبيعات			Growth Potential	توقعات النمو		
Return on Assets	العائد على الأصول			Life Cycle Stage	دورة حياة المرحلة		
Cash Flow	التدفق النقدي			Entry Barriers	حواجز الدخول		
Gearing	الإسترداد			Customer Power	قوة العملاء الشرائية		
Working Capital Intensity	كثافة رأس المال العامل			Substitutes	البدائل		
الميزة التنافسية		من 1-6		استقرار البيئة الكلية		من 1-6	
Factors For Competitive Advantage		الدرجة التقديرية	قيمة المؤشر	Environmental Stability		الدرجة التقديرية	قيمة المؤشر
Market Share	الحصة السوقية			Political Uncertainty	عدم اليقين السياسي		
Quality	الجودة			Interest Rates	أسعار الفائدة		
Customer Loyalty	ولاء العملاء			Technology	تكنولوجيا		
Cost Levels	مستويات التكلفة			Cyclical	دوران السوق		
Product Range	مجموعة المنتجات			Environment al Issues	القضايا البيئية		

بتقييم العوامل بالجدول السابق يتم تمثيلها بيانيا كالتالي:



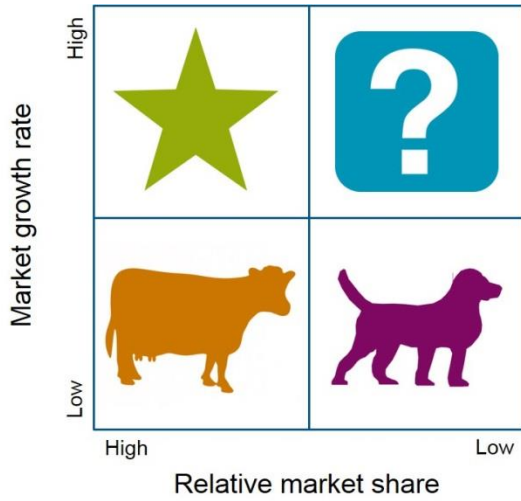
بحيث يمثل كل ربع التوجه التالي:

1. الربع الأول الأعلى من اليمين قوة مالية عالية وصناعة جذابة وهو موضع الإستراتيجيات الهجومية (Aggressive Strategy) بمعنى تسخير كل الامكانيات المتاحة نحو الاستثمار وزيادة الانتاج
2. الربع الثاني الأعلى من اليسار موضع إستراتيجيات التحفظ (Conservative Strategy) أو الاستقرار والذي يمثل قوة مالية مع عدم وجود ميزة تنافسية
3. الربع الثالث الإيمن من أسف فهو موضع الإستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategy) والذي يشير إلى صناعة جذابة ولكن السوق غير مستقر،
4. الربع الأخير الأيسر من أسفل فهو موضع الإستراتيجيات الدفاعية (Defensive Strategy) ويشير إلى ضعف الميزة التنافسية مع عدم استقرار السوق وهي الإستراتيجية التي تدعو للحذر في الإنفاق والتشغيل وإعادة التفكير في الإنسحاب من السوق (Withdraw).

التوصية الإستراتيجية لمصفوفة سبيس

•

مصفوفة بوسطن (Boston Consulting Group) BCG



بناءً على وضع السوق أو الصناعة من حيث النمو ووضع المنظمة بذلك السوق، تقوم مصفوفة بوسطن بالتوصية بالإستراتيجية العامة للعمل، ولذلك فهي تعمل نفس عمل مصفوفة سبيس، ولكن من خلال نمو السوق ونصيب المؤسسة في السوق كالتالي:

النجوم إستراتيجيات التوسع (expansion strategy) إما أن تكون منظمة رائدة (حصة كبيرة من السوق) بسوق متنامي (وضع النجم الساطع Star) ويلائهما إستراتيجيات التوسع أي الإستثمار من أجل النمو	وضع محير الإستراتيجية التحفظ (Defensive strategy) حصة صغيرة بسوق متنامي، (وضع علامة استفهام Question Mark) عدم التأكد (uncertainty) والتحقق (investigate) من التوقعات المستقبلية بالنمو أو التعتز والإختيار ما بين التوسع (Expand) أو التصفية (divest) أو الحصاد (Harvest) وهو التصفية التدريجية للخروج من السوق وتحصيل ما يمكن تحصيله
البقر إستراتيجيات الإستقرار (stable strategy) تكون المنظمة رائدة بسوق راكد (وضع البقرة الحلوب Cash Cow) ويناسبها إستراتيجيات الإستقرار للإحتفاظ بالوضع القائم أو تنويع نشاطها بالدخول في نشاط جديد، وبالوضعين السابقين تكون المنظمة بموضع تنافسي جيد	الكلاب إستراتيجيات التصفية (divest strategy) وهي الحالة التي تكون فيها المنظمة محدودة الحصة بسوق راكد (وضع الكلاب الضالة Dogs) ويكون من المناسب لها

قوي

معدل نمو السوق

ضعيف

ضعيف

قوي

نصيب المؤسسة في السوق

التوصية الإستراتيجية لمصفوفة بوسطن الخاصة بالعمل

- مجموعة العمل هي

مصفوفة ماكينزي (McKenzie)

مصفوفة ماكينزي للتقييم الخارجي والداخلي The Internal & External (IE) Matrix
وتحديد التوجه الإستراتيجي العام للعمل تشبه مصفوفة بوسطن، الفرق أن مصفوفة بوسطن تقيس
الوضع الداخلي للشركة تجاه السوق من خلال الحصة السوقية بينما مصفوفة ماكينزي تقيس
الوضع الداخلي للشركة تجاه السوق من خلال مركزها التنافسي كالتالي:

المركز التنافسي للعمل

	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
قوية	A	A	B
متوسطة	A	B	C
ضعيفة	B	C	C

جاذبية الصناعة أو نمو السوق

استثمار (محبوب)

استثمار (محفوف)

استثمار (انسحاب)

حصار (انسحاب)

التوصية الإستراتيجية لمصفوفة ماكينزي

..... •

مصفوفة سوات SWOT

1. نقاط القوة (Strengths) وهي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة،
2. الضعف (Weaknesses) وهي القصور في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها،
3. الفرص (Opportunities) هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية،
4. التهديدات (Threats) من البيئة الخارجية وهي العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

SOWT	المبررات				التحديات			
	نقاط القوة				نقاط الضعف			
عناصر البيئة الداخلية (IFAS)	SFAS	الوزن	التقييم	الوزن المرجح	SFAS	الوزن	التقييم	الوزن المرجح
	القيمة المضافة	10%	83%	8%	حدائثة المنتج	30%	-90%	-27%
	الشعبية	9%	77%	7%	ضعف التنافسية وامكانية التقليد في المستقبل	40%	-30%	-12%
	السعر	11%	96%	11%	صعوبة الإنتاج	30%	-45%	-14%
	الحملات الترويجية	10%	60%	6%				
	العلامات التجارية	9%	45%	4%				
	التصميم والتغليف	10%	75%	8%				
	شبكة التوزيع	9%	77%	7%				
	قدرة الأفراد (العمل والإدارة)	9%	99%	9%				
	قدرات التمويل	8%	88%	7%				
عناصر البيئة الخارجية (EFAS)	القدرة على إضافة القيمة	15%	95%	14%				
		100%		80%		100%		- 52.50%
	الفرص				التهديدات			
	SFAS	الوزن	التقييم	الوزن المرجح	SFAS	الوزن	التقييم	الوزن المرجح
	فرصة حجم الطلب	14%	83%	12%	تحديات المنافسة	50%	-76%	- 38.00%
	فرصة توسع الطلب في المستقبل	15%	51%	8%	تحديات البيئة الكلية	50%	-36%	- 18.00%
	استعداد العملاء للتجربة	15%	89%	13%				
	قدرات الدخل للعملاء	16%	51%	8%				
	توافق البيئة الكلية (الاستقرار أو الأزمة)	13%	96%	12%				
	توصيف القطاع (جذب الصناعة)	13%	80%	10%				
	سوق العرض	14%	80%	11%				
		100%		75%				- 56.00%

مصفوفة المواجهة – (TOWS) Confrontation matrix

بناءً على نتائج سوات يتم مقابلة النتائج كالتالي:

5. مدى إمكانية استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة (Strength- Offensive strategies) وهو ربع الإستراتيجية الهجومية (Offensive strategy)،
6. ومقابلة نقاط القوة مع التهديدات، بهدف استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات (Strength-Threats (ST) strategies) وهو ربع الإستراتيجية الدفاعية (Defence Strategy)،
7. ومقابلة نقاط الضعف مع الفرص، بهدف تجاوز نقاط الضعف من خلال الاستفادة من الفرص (Weaknesses-Opportunities (WO) strategies) وهو ربع إستراتيجية التحسين أو العلاجية (Improvement Strategy)،
8. ومقابلة نقاط الضعف مع التهديدات، بهدف تقليل نقاط الضعف بهدف تجنب المخاطر (Weaknesses-Threats (WT) strategies) وهو ربع إستراتيجية الانسحاب (withdrawal strategy) أو تقليل الخسائر.



TOWS

الوزن المرجع	تقييم الوضع	الوزن النسبي	نقاط الضعف - Weaknesses	
				W1
				W2
				W3
				W4

الوزن المرجع	تقييم الوضع	الوزن النسبي	نقاط القوة - Strengths	
				S1
			قدرات فنية وإدارية متميزة	S2
				S3
				S4

الوزن المرجع	القدرة على المقابلة	الوزن النسبي	استخدام الفرص للتغلب على نقاط الضعف WO-strategies	رقم النقطة W	رقم النقطة O

الوزن المرجع	القدرة على المقابلة	الوزن النسبي	استخدام نقاط القوة للاستغلال الفرص SO-strategies	رقم النقطة S	رقم النقطة O
			استغلال القدرات الإنتاجية المتميزة في مقابلة تطلع السوق للجودة	S2	O1
				S4	O1

الوزن المرجع	تقييم الوضع	الوزن النسبي	الفرص - Opportunities	
			سوق متطلع للجودة	O1
				O2
				O3
				O4

الوزن المرجع	القدرة على المقابلة	الوزن النسبي	معالجة نقاط الضعف لتجنب التهديدات WT-strategies	رقم النقطة W	رقم النقطة T

الوزن المرجع	القدرة على المقابلة	الوزن النسبي	استخدام نقاط القوة للتغلب على التحديات ST-strategies	رقم النقطة S	رقم النقطة T

الوزن المرجع	تقييم الوضع	الوزن النسبي	التحديات - Threats	
				T1
				T2
				T3
				T4

التوصية الإستراتيجية لتواز هي

وضع الإستراتيجية

أولاً التوجه الإستراتيجي للعمل

النموذج	التوصية الاستراتيجية
مصفوفة "سبيس" (SPACE)	
مصفوفة بوسطن (Boston Consulting Group) BCG	
مصفوفة ماكينزي (McKenzie)	
مصفوفة المواجهة تواز (Confrontation Matrix (TOWS	
التوجه الإستراتيجي التوافقي هو	

- وصف التوجه الإستراتيجي (Strategic Direction)

ثانياً الرؤية والمهمة

الرؤية (Vision)	المهمة (mission)
هي حلم المنظمة الممكن	حلم أو طلب المستفيد (العميل)
الغاية (Aim) التي تسعى المنظمة للوصول إليها، وهي ليست غاية بسيطة وإنما غاية بعيدة ومُشوّقة وتستحق بذل الجهد	الجهد الذي تقوم به المنظمة للوصول إلى رؤيتها لابد أن تكون مكافئة لمستوى الغاية المستهدفة
الرؤية هي ما يحصل عليه مقدم الخدمة	ما يدفعه مقدم الخدمة

- الرؤية (Vision)
- المهمة (mission)

ثالثاً التحركات (Actions)

1. تنقسم الأهداف من حيث الفترة إلى أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل
2. ومن حيث التسلسل إلى أهداف متسلسلة وأهداف متوازية
3. ومن حيث الشمول إلى أهداف عامة للمنظمة ككل أو أهداف وظيفية متخصصة
4. ومن حيث البيئة إلى أهداف البيئة الداخلية: (أهداف المالكين، وأهداف الإدارة، وأهداف الموظفين، أهداف الممولين) وأهداف البيئة الخارجية وهي: (العملاء والموردين والحكومة والمجتمع المدني)

أهداف خارجية		أهداف داخلية	
الأهداف	الفئة	الأهداف	الفئة
وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل	الزبائن	الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات	الإدارة
زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع	الموردين	زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة	الملاك
الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والضرائب	الحكومة	زيادة في الأجور والمزايا	العاملين
رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد	المجتمع	ضمان أصل التمويل وعوائده	ممولين
حماية البيئة من التلوث، تبرعات مساهمات	المنظمات المدنية		

الأهداف التنفيذية

- ❖ الأهداف المرحلية (Goals)
- ❖ الأهداف الرئيسية (Objectives)
- ❖ الأهداف الفرعية (Targets)

نموذج برامج الخطة

الهدف العام :							
الهدف التفصيلي :							
مؤشرات تحقق الهدف	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	أساليب التنفيذ	فترة التنفيذ	اسم البرنامج
		مساند	رئيس				
							4.
							5.
							6.
							4.
							5.

جدول 7 يوضح الأهداف التفصيلية للبرنامج ومتوسط مؤشرات الإنجاز

م	الأهداف التفصيلية	م	مؤشرات الإنجاز

أهداف العمل

جدول 8 يوضح نموذج إستمارة أداء الهدف

التوافق مع الخطة الإستراتيجية (الهدف الذي تتبعه المبادرة) :			
الهدف	الخطة التنفيذية	زمن التنفيذ	
نص المبادرة المدرجة بالخطة	تؤخذ من خطوات التنفيذ مع توقع أفضل المخرجات	حسب توقعات الفترة الزمنية للخطة	
المتطلبات وأوجه الترابط	الاستشارة	من تم إعلامهم بالمبادرة	
الموافقات من الجهات الإدارية			
مؤشرات الأداء	ويقصد بها المؤشرات الدالة على تنفيذ المبادرة ويكون دائما على هيئة أرقام ونسب مئوية		
	- %		
	- %		
العقبات التي واجهت التنفيذ	-----		
الأطراف المعنية	-----		
التعليقات	-----		
المسئول	المسئول عن التنفيذ		
المسئولية	ويقصد به المسئولية من الإدارة العليا عن الهدف		

الخطـة التجارية (Commercial plan)

الخطـة التجارية هي المعلومات التنفيذية المتعلقة بوضع السوق، كيفياً من حيث ملائمة العرض مع تفضيلات الطلب ويمثله مقابلة المزيج التسويقي مع رغبات وحاجات الطلب، ووضع السوق كمياً من خلال تقدير حجم الطلب المتوقع.

الإستراتيجية التسويقية (Marketing Strategy)

مصفوفة آنسوف (Ansoff Matrix)

تقوم مصفوفة آنسوف بناء على حداثة المنتج وحداثة السوق بتوضيح الإستراتيجية التسويقية، حيث يقصد بحداثة المنتج وحداثة السوق الحداثة بالنسبة للمنظمة، هل المنظمة قامت بالعمل في ذلك المنتج من قبل أم منتج جديد بالنسبة لها؟ هل قامت بالعمل في ذلك السوق من قبل أم سوق جديد بالنسبة لها؟

	منتجات موجودة	منتجات جديدة
السوق الموجود	اختراق السوق	تنمية المنتجات
السوق الجديد	تنمية السوق	تنوع المنتجات

منتج جديد	منتج موجود	
استراتيجية تنمية المنتجات (Product Development) طرح منتج جديد بالنسبة للشركة لكن بنفس سوق عمل الشركة (مخاطرة متوسطة)	إستراتيجية إختراق السوق أو التغلغل (Market Penetration) أو إستراتيجية التميز (differentiation) طرح منتج تعمل به الشركة بنفس سوق الشركة (مخاطرة منخفضة)	سوق موجود
استراتيجية التنوع (Diversification) طرح منتج بالنسبة للشركة بسوق جديد بالنسبة لها ، وتعرف باستراتيجية الانتحار لما فيها من (مخاطرة مرتفعة)	استراتيجية تنمية السوق (Market Development) الشركة متخصصة في إنتاج منتج معين وتستهدف أسواق جديدة (مخاطرة متوسطة)	سوق جديد

الإستراتيجية التسويقية هي

المزيج التسويقي (Marketing Mix)

المنتج (Product or service)

بناء على رغبات وأذواق وتفضيلات العملاء

الوصف	البند
	المواصفات الفنية (technical specifications)
	الميزة التنافسية (Competitive advantages)
	درجة الجودة (Quality)
	السمات المميزة (distinguishing features)
	الخاصية الفريدة (unique points)
	عوامل النجاح الحاسمة (critical success factors)
	براءة الاختراع والترخيص والعلامة التجارية (Patent, license, and trademarks)
	المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها (Risks)
	ودورة حياة المنتج وعمره الافتراضي (The default or expiration date)

المكان (التوزيع) Place

التوزيع هو ما يشار إليه بالخططة التسويقية بالمكان ويقصد به الاستراتيجيات والسياسات التي تتعلق بتحديد المكان الذي يعرض فيه المنتج سواء أكان سلعة أو خدمة، وعمليات تخزين ونقل وعرض وبيع المنتج، فالتوزيع هو الطريق الذي يسلكه المنتج من المنتج إلى المستهلك عبر مسار يعرف بقناة التوزيع من خلال الوظائف التالية:

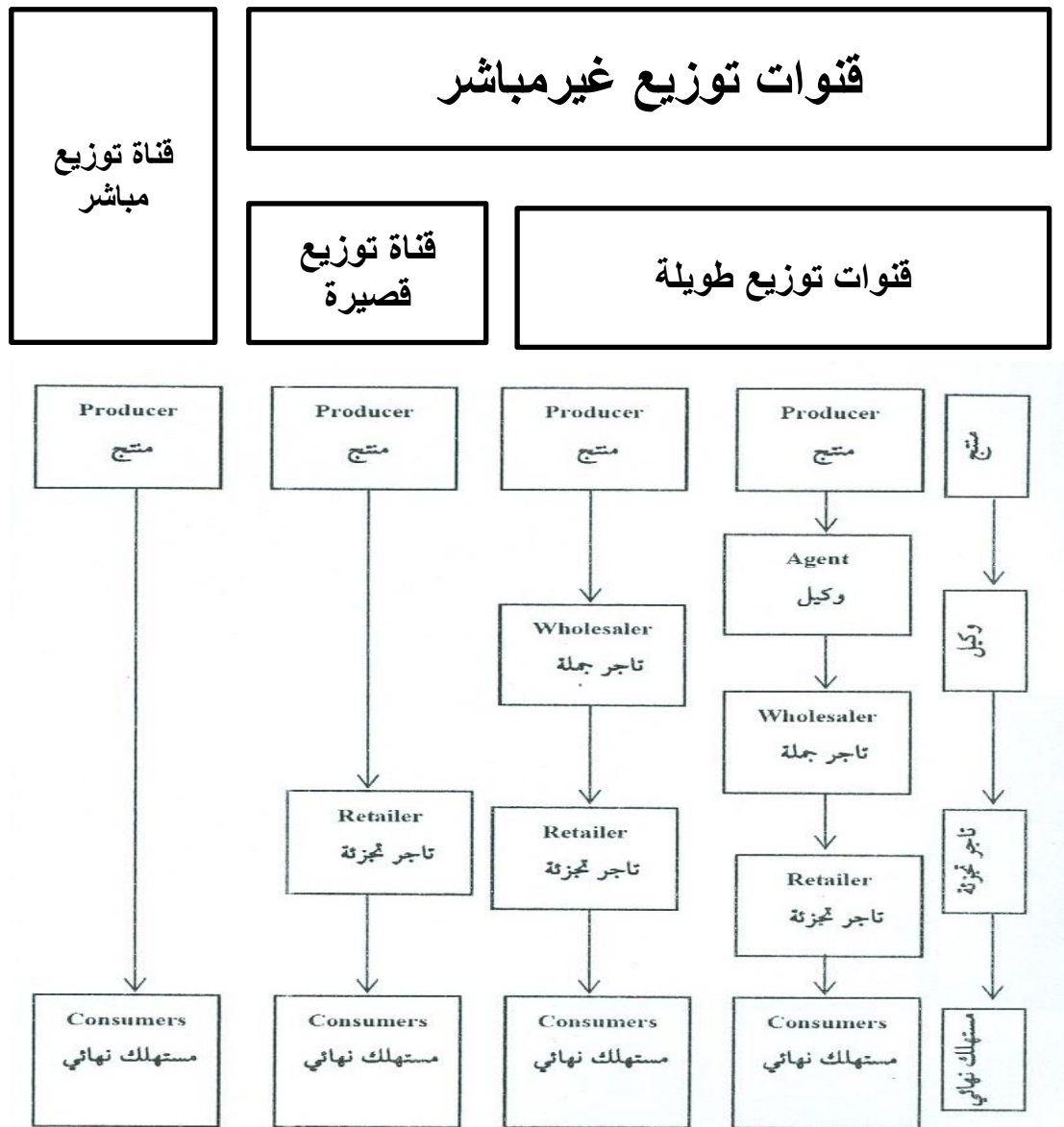
وظائف التوزيع

1. استقبال الطلبات ومعالجتها من خلال ثلاث أمور هي: إدخال أمر الطلب - إرسال الطلب للمخازن أو (لجهة تقديم الخدمة) للتأكد من وجود الطلبية - تجهيز الطلبية وتغليفها وشحنها.
2. إدارة المخزون المحافظة على تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة حاجات ورغبات المستهلكين المحتملين.
3. مناولة السلع وتعني نقل السلع من نقاط الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك ، في حالة الخدمات ينتقل المستهلك إلى مكان الخدمة أو ينتقل إليه مقدم الخدمة حيث أن الخدمات غير قابلة للتخزين.

تحديد الموقف الداخلي والخارجي وأثره على قنوات التوزيع

العوامل المؤثرة في تحديد استراتيجية التوزيع					
قنوات توزيع طويلة	قنوات توزيع متوسطة	قنوات توزيع قصيرة			
الاعتبارات الخاصة بالطلب			المتوسط		
1		1	إذا كان السوق صغير تستخدم قنوات توزيعية قصيرة.	حجم السوق (سوق كبير - وسط - صغير)	العوامل الخارجية
2	2			تكرار الشراء (تكرار مرتفع - وسط - تكرار منخفض)	
3	3		وقت الانتظار الذي يتحمله المستهلك: في السلعة الاستهلاكية يجب اختيار قنوات توزيع سريعة	وقت الشراء (وقت كبير - وسط - وقت صغير)	
3	3		إذا كان حجم الطلبية كبير يتم تخفيض عدد الوسطاء والعكس.	حجم الطلبيات	
2	2		إذا كان المستهلكون مركزين في منطقة جغرافية واحدة يتم اختيار قناة توزيعية قصيرة ومباشرة.	توزيع المستهلكين (مشتت - وسط - مركز)	
الاعتبارات الخاصة بالوسطاء					
3	3			قدرة قناة التوزيع (صغيرة - وسط - كبيرة)	
3	3			تكلفة الموزع (صغيرة - وسط - كبيرة)	
العوامل الخاصة بالبيئة					
1		1	في حالة الركود اختيار قنوات توزيعية قصيرة وغير مكلفة	رواج السوق (رواج - وسط - ركود)	العوامل الداخلية
3	3		زيادة حدة المنافسة حول منتج واحد (كوكا كولا, بيبسي كولا) يجعل المنتجون يتنافسون في الوصول أسرع للمستهلك وبالتالي تقصير القناة التوزيعية.	حدة المنافسة (صغيرة - وسط - كبيرة)	
2	2		التشريعات والسياسات الحكومية: فمثلاً القانون الأمريكي يمنع اختيار قناة توزيعية تؤدي إلى الاحتكار أو تقليل المنافسة	التشريعات المواتية غير مواتية - وسط - مواتية)	
الاعتبارات الخاصة بالسلعة					
2	2		زيادة قيمة السلعة يؤدي إلى تقصير القناة التوزيعية.	سعر السلعة (صغيرة - وسط - كبيرة)	
1		1	إذا كانت المنتجات سريعة التلف مثل الألبان فيفضل استخدام قنوات توزيعية قصيرة لسرعة الوصول	سرعة التلف (بطيئة التلف - متوسطة - سريعة التلف)	
3	3		كلما كان حجم ووزن السلعة مثل مواد البناء فهي تتطلب قناة توزيعية قصيرة أو مباشرة.	حجم ووزن السلعة (خفيفة - وسط - ثقيلة)	
3	3		إذا كانت السلعة تنتج حسب طلب المستهلك فإنه سيتصل مباشرة بالمنتج وبالتالي يتم استخدام قناة مباشرة.	الإنتاج حسب الطلب (سلع تخزينية - وسط - انتاج حسب الطلب)	
الاعتبارات الخاصة بالمنظمة					
3	3		قوة المركز المالي يساعد في اختيار قناة خاصة (تكامل أمامي)	المركز المالي (ضعيف - وسط - قوي)	
3	3		حجم المنظمة وشهرتها وخبرتها الإدارية: يجعلها تميز بين قنوات التوزيع المختلفة وتختار أفضلها.	قوة العلامة التجارية (ضعيفة - وسط - قوية)	
3	3		قدرة المنظمة على الرقابة على قنوات التوزيع يجعلها تلجأ إلى القيام بالتوزيع مباشرة لضبط الأسعار وجود المنتج والخدمات.	القدرات الرقابية (ضعيفة - وسط - قوية)	
2.41 النتيجة قناة قصيرة					

نماذج لقنوات التوزيع



الخططة التوزيعية

الموقف	الوصف	هيكل التوزيع
	التوزيع الراسي انشاء قنوات اتصال ما بين الشركة وبين فئات منتقاة من العملاء والعمل على تنمية علاقاتهم بالشركة ليواصلوا التعامل والشراء	نظم التوزيع
	التوزيع الافقي انشاء قنوات اتصال تستهدف اكبر عدد من العملاء دون التركيز على العملاء السابقين أو فئة معينة، فهي تبحث باستمرار عن عملاء جدد	
	استراتيجية الدفع. Push بمعنى الترويج للسلعة من المنتج إلى الوسيط ثم إلى المستهلك النهائي عن طريق عرض هامش ربح عالي كحافز لبيع السلعة، أو عرض تقديم إعلان تعاوني مع الوسيط، تقديم خصومات في السعر أعلى من المنافسين، توفير مسابقات وكوبونات لإثارة طلب المستهلك وزيادة المبيعات.	استراتيجيات التوزيع
	استراتيجية السحب. Pull تتعلق بالتأثير على المستهلكين المحتملين من خارج القناة التوزيعية مثل الإعلان من المنتج مباشرة سواء الإعلان الدولي أو القومي أو الإقليمي، العروض والهدايا، التركيز على خلق ولاء للعلامة التجارية، الإهتمام بخدمات ما بعد البيع والضمان.	
	التوزيع الحصري Exclusive Distribution هو انتقاء موزع واحد دون غيره في المنطقة الجغرافية ، وذلك عندما تحتاج السلعة جهد فائق في البيع الشخصي كما تحتاج إلى خدمات مابعد البيع (مثل بعض المنتجات المعمرة والالات)	قنوات التوزيع
	التوزيع الانتقائي Selective Distribution يعني قيام المنشأة بتحديد عدد معين من المتاجر في المنطقة الواحدة تقوم بالتعامل مع منتجات المنشأة دون المتاجر الأخرى تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة السلع التي تطلب جهد خاص في العمليات البيعية	
	التوزيع الشامل أو المكثف Distribution Intensive عدد كبير من الموزعين يستخدم في المنتجات واسعة الانتشار وهي استراتيجية مناسبة للمنتجات الاستهلاكية	
	التكثيف: زيادة عدد الموزعين	سياسات التوزيع
	التخفيض: تخفيض عدد الموزعين مع الحفاظ على نظام التوزيع.	
	المحافظة (الدمج): دمج بعض القنوات لتطوير مستوى الانجاز.	
	الاستبدال: استبدال قناة أو أكثر، استبدال الجملة بالتجزئة.	
	التنقيح: تعديل في القنوات التي تستخدمها (قوية بدل ضعيفة).	
	الخليط المركب: يتم عندما يوجه مقدم الخدمة نشاطه لشرائح سوقية مختلفة في مواقع متعددة.	

التسعير Priceing

بناء على طبيعة السوق وجودة المنتج وسياسات توزيعه في ضوء المتغيرات الداخلية كالميزة التنافسية وحدثة المنتج والمتغيرات الخارجية كوضع المنافسين والقدرات الشرائية للعملاء يمكن تحديد الاستراتيجية التسعيرية الأنسب

التسويق على أساس العملاء (كسب فرص السوق العديدة أو القوة الشرائية)	الإستراتيجية	وصف الاستراتيجية	مناسبة لـ	الجودة	الربح	الانتشار	الصورة الذهنية للعلامة التجارية
التسويق على أساس العملاء (كسب فرص السوق العديدة أو القوة الشرائية)	التغلغل و الاختراق Penetration pricing	التسعير بناء على الحد الأدنى Lowest Hope أي أقل من معدل أسعار السوق، للحصول على العديد من العملاء الجدد و تعزيز قاعدة عملاء الشركة Customer Database	الشركات الناشئة	متوسط	ضعيف	واسع جداً	متوسط
	كشط السوق Skimming pricing	التسعير بأسعار مرتفعة، وبعد دخول المنافسين الجدد تخفيض الأسعار، لتصبح مناسبة لشريحة أكبر وبيع أقل. تطبق لتعويض كلفة الاستثمار في البحوث والتكنولوجيا الحديثة	المنتجات الحديثة	عالي	عالي	ضعيف	عالي
التسعير حسب أسعار السوق (الاستغلال القوة أو تجنب نقاط الضعف)	المنافسة السعرية Competitive based pricing	تسعير نفس المنتجات التي يقدمها المنافسين بأسعار أقل	نفس المنتجات	ضعيف جداً	ضعيف جداً	واسع	ضعيف جداً
	السعر الأعلى Premium/Prestige Pricing	تسعير المنتجات بأعلى من أسعار السوق، بهدف تحقيق (هامش الربح العالي + رفع مستوى الخدمة + شريحة عملاء نخوية).	ميزة تنافسية وطلب قوي	عالي جداً	عالي جداً	ضعيف جداً	عالي جداً
التسعير على أساس التكاليف والعوائد المطلوبة	التسعير على أساس التكلفة Cost based pricing	السعر = سعر التكلفة (أو سعر التعادل الذي يشمل التكاليف الثابتة والمتغيرة) + هامش ربح ثابت	الأسواق غير المستقرة	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
	التسعير على أساس الربح الحدي Pricing based on marginal profit	الربح الحدي هو أقصى ربح يمكن الحصول عليه بحيث تنخفض بعده الأرباح الإجمالية، (الربح الحدي لكل وحدة $\times$ عدد الوحدات المباعة)					ضعيف
	تسعير الكلفة الحدية Marginal cost pricing	بسبب ضعف الطلب تلجأ الشركة لتخفيض ربحها للحد الأدنى بحيث تصبح الأسعار قريبة من الكلفة الحدية خلال فترات المبيعات الضعيفة.		ضعيف			ضعيف جداً
	تسعير الحد Limit pricing	سعر الحد هو السعر الذي يضعه المحتكر لتحبيط الدخول الإقتصادي للسوق. و هو سعر أقل من متوسط كلفة الإنتاج لجعل دخول السوق غير مربح.			ضعيف جداً	واسع	متوسط

التسعير على أساس العروض (مواجهة تحديات السوق)	تسعير المجموعة أو (الفخ) Group (pricing or trap)	يعرض البائع مثلاً ثلاث منتجات كحزمة واحدة، منتجات غير رائجة بنفس سعرهم بالسوق، ومنتج رائج أو منتج منخفض ثمنه.	الأسواق الراكدة	متوسط	متوسط	متوسط
	المجاني والمتميز Free and premium	عرض المنتجات أو الخدمات مجاناً (عادة العروض الرقمية كالبرامج أو غيرها) بينما تفرض رسوم للمميزات الإضافية	الأعمال الخدمية والرقمية	متوسط		
	التسعير العالي المنخفض High low pricing	عمل حملات ترويج وخفض الأسعار على العناصر الرئيسية لجذب الزبائن للشركة و يعرض عليهم المنتجات المروجة مرتفعة السعر		عالي	متوسط	عالي
	التسعير النفسي Psychological Pricing	تسعير يقوم على الجانب النفسي للإيهام بانخفاض السعر كمثال تسعير بضائع بـ 9.99 دولار	المنتجات مرتفعة الثمن	عالية	عالي	
	التسعير الترويجي Promotional Pricing	تخفيض أسعار البيع في المواسم والمناسبات والأعياد الخاصة والهدف هنا زيادة المبيعات	المواسم	متوسط	عالي	عالي

الأفراد people

يقصد بالأفراد الصفوف الأمامية في مواجهة العملاء مباشرة كموظفي البيع وخدمة العملاء ومقدمي الخدمات.. والذين يمثلون في مجموعهم جزء من الصورة الذهنية عن المؤسسة، ويمثل هؤلاء الأفراد ذو أهمية خاصة في إنتاج الخدمات كالخدمات السياحية والفندقية ويكون التركيز على تنميتهم بما يتوافق مع رغبات ومتطلبات العميل أمر أساسي في نجاح العمل

العمليات process

يقصد بالعملية الاجراءات التي تبدأ مع طلب العميل وتنتهي بحصوله على المنتج سواء السلعة أو الخدمة خلال فترة زمنية معينة.. والمقصود في هذه المرحلة هو تصميم تلك العمليات بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء، بحيث إذا كانت حاجة العملاء هي تقليص فترة العملية وتسهيل إجراءاتها يتم تسخير جميع جهود المنظمة لتحقيق ذلك الغرض

الدلائل المادية physical environment

تستلزم عملية البيع عرض السلعة أو نموذج لها، بينما في حالة الخدمة غير المرئية يستلزم عرض دليل مادي يدل عليها، على سبيل المثال الفنان التشكيلي الذي يقوم برسم لوحة مقابل مبلغ معين عليه أن يقدم نموذج لأعماله من الأعمال الفنية كدليل على الخدمة التي سيقدمها وما تستحقه من ثمن، في حالة بيع خدمة سياحية ينبغي تقديم صور وفيديوهات تدل على أماكن الإقامة والخدمات الترفيهية التي سيتم دفع القيمة مقابلها... وهكذا،

الترويج Promotion

- أولاً الاعلان (Advertising) وهو الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل تقديم أفكار أو سلع أو خدمات من قبل منظم محدد بهدف الإقناع بالشراء
- ثانياً البيع المباشر والذي يمثل عملية اتصال مباشر بالمستهلك للتعريف بالمنتج وإقناعه بالشراء
- ثالثاً العلاقات العامة وهي كافة الإجراءات والأنشطة المتعلقة باستدامة الصلة الجيدة بين المؤسسة وبين العملاء في إطار تحقيق أهدافه المرجوة ، وتعرفها أيضاً معهد العلاقات العامة البريطانية بأنها كافة الجهود الإدارية التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها
- رابعاً الدعاية وهي النشر المجاني لأشياء تتعلق بأنشطة منظمة إلى جماهير محددة سلفاً لتحقيق ردود فعل إيجابية

ميزانية المزيج الترويجي (Promotion Mix)

التكاليف التسويقية هي كل التكاليف ذات العلاقة المباشرة بتسويق منتج لحين وصوله إلى المستهلك مثل مصاريف التخزين ورواتب مسؤولي البيع وتكاليف الاعلان ومصاريف التوزيع والبيع والنقل والدراسات والبحوث التسويقية وغيرها من التكاليف المرتبطة بالنشاط التسويقي، الميزانية التسويقية كنسبة من إجمالي المبيعات المستهدفة (marketing budget ratio MBR) ، وهناك مؤشرات استرشادية كالتالي:

- المتوسط العام نسبة 3:2 %
- الأعمال الجديدة نسبة 5:3 %
- الشركات الكبيرة 2:1 %
- الشركات الصغيرة نسبة 10:2 %

أوجه الإنفاق التسويقي

- تحسين صورة العلامة التجارية (brand development costs)
- الترويج (costs of promoting business) ،

تقييم الإنفاق التسويقي

هناك أكثر من مدخل لتقييم الإنفاق التسويقي خلال فترة محددة (The Lifetime Value LTV)، كمدخل الزيادة الكلية ومدخل تكلفة العميل كالتالي:

تقييم الانفاق التسويقي من مدخل الزيادة في المبيعات = معدل الزيادة في الشراء (Frequency of Purchase) × فترة الولاء (Duration of Loyalty) × مجمل الربح (Gross Profit) فإذا كانت المبيعات الشهرية لشركة هي 10 الاف وتم إنفاق 5% من قيمة المبيعات للترويج، حققت زيادة في المبيعات بنسبة 10% عن الشهر السابق، ويتوقع أن تستمر لمدة ثلاثة أشهر، فإذا كان معدل مجمل الربح هو 60% فإن تقييم الإنفاق التسويقي سيكون كالتالي:

- الإنفاق التسويقي هو = 500 جنيه
- جدوى الإنفاق التسويقي = (معدل الزيادة الشهرية في المبيعات 10% × 10000 = 1000) × (فترة الولاء = 3 أشهر) × (مجمّل الربح 60%) = 1800
- القيمة المضافة للإنفاق التسويقي هي 1300 = 1800 - 500 جنيه

كما يمكن تقديرها من خلال مدخل تكلفة العميل كالتالي:

تقييم الإنفاق التسويقي

تكلفة اقتناء العميل (CAC) Customer Acquisition Cost = إجمالي تكلفة الترويج ÷ عدد العملاء الجدد

$$2000 \div 20 = 100 \text{ جنيه}$$

القيمة المضافة من العميل = معدل تكرار العميل للطلب خلال فترة الولاء × قيمة المنتج × هامش مجمل الربح

(حيث: معدل تكرار الطلب = عدد الوحدات المباعة / عدد العملاء)

$$50 \times 20 \times 50\% = 500 \text{ جنيه}$$

$$\text{التقييم} = 500 \div 100 = 5\%$$

كلما انخفضت النسبة كان الانفاق التسويقي أكثر كفاءة

الخطة الإعلانية

ما هي أنواع وأعداد الإعلانات التي ينبغي تنفيذها من أجل تحقيق حصة الطلب المستهدفة (21002 عميل)؟ للإجابة على ذلك التساؤل ينبغي تحليل قنوات الإعلان المتاحة وتخطيط أعداد الرسائل المطلوبة وفقاً للجدول التالي:

الرسالة	عدد الرسائل	محل التكرار	إجمالي عدد الرسائل المعلنه	عدد الجمهور	الوصول						درجة فهم الرسالة	درجة مصداقية الرسالة المتحققة		درجة الإستمالة المحققة	
	عدد الرسائل	محل التكرار	إجمالي عدد الرسائل المعلنه		نسبة المستقبلين للرسالة الواحدة	عدد المستقبلين للرسالة الواحدة	إجمالي المستقبلين للرسائل المعلنه من المجتمع	درجة الإرتباط (معامل الطلب)	إجمالي المستقبلين للرسالة من الشريحة المستهدفة	comprehension	Credibility/Awareness	Inducement/Behavior			
	No.	Media repet	Number of messages declared		Receivers	Number of recipients per message	Number of recipients per total message	Demand Factor	Total recipients of message from target segment	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
	العدد	النسبة	العدد		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
رسالة 1 (فلاير)	1,000	1	1000	20000		1	1,000	20%	200	40%	80	30%	24	20%	5
رسالة 2 (TV)	1	10	10	20000	40%	8,000	80,000	20%	16,000	60%	9600	50%	4800	25%	1,200
رسالة 3 (Net.)	100	30	3000	20000	2%	400	1,200,000	20%	240,000	50%	120000	60%	72000	30%	21,600
الإجمالي															22,805

بعد تقدير أنواع وأعداد الإعلانات ومعدل تكرارها وفق الميزانية المخصصة يتم جدولة مواعيد نشرها في ضوء الإستراتيجية التسويقية.

تقدير الطلب المتوقع (forecasting demand)

أولاً تحديد منافذ التوزيع

لو فرضنا أن النشاط هو متجر بيع بالتجزئة فإن منفذ التوزيع هو منفذ واحد، أما إذا كان النشاط هو مصنع يقوم بتوزيع منتجه بعدد من متاجر البيع بالتجزئة فإن ذلك العدد هو منافذ التوزيع المتاحة، أما في حالة الأعمال الإلكترونية التي تستهدف مساحة جغرافية معينة

ثانياً تحديد حجم الجمهور

إذا كان منفذ التوزيع هو المتجر (س) فإن الجمهور هو عدد المارين أمام المتجر، ويمكن تقديره يوميا وشهريا وسنوياً من خلال حساب العدد خلال وحدة زمنية أقل كالدقيقة أو الساعة. بالإضافة للسكان في دائرة التأثير. فعلى سبيل المثال إذا كان العمل المقرر تقدير الطلب عليه كافتريا غير سياحيه، فإذا كان نطاق تأثيرها الفعلي دائرة مركزها محل الكافتريا بقطر كيلومتر، فإذا كان متوسط معدل الكثافة السكانية هو 25 ألف نسمة بالكيلو متر المربع، فإن حجم السكان بالدائرة (79% من مساحة المربع) أو حجم المجتمع الكلي سيعادل 20 ألف تقريبا، ولو فرضنا أن متوسط المارين من أمام المنفذ هو 2000 عميل يوميا، فإن إجمالي حجم المجتمع متاح يوميا هو 22 ألف فرد

ثالثاً تحديد حجم سوق الطلب

والمقصود هو تحديد حجم سوق الطلب على الصناعة ضمن الجمهور الخاص بنطاق تأثير النشاط، هو حاصل ضرب هذا الرقم في معامل الطلب (Demand factor) وتمثل شريحة الطلب الفعلي والمحتمل (Client Market size). ويتم تقديره من خلال تحديد الخصائص الديموغرافية لشريحة الطلب المستهدفة إما من خلال إستشارة الخبراء والفنيين أو من خلال استمارات استبيان ميدانية، بحيث يتم تحديد الخصائص الديموغرافية لشريحة الطلب مثل السن والنوع ومحل الإقامة ومستوى التعليم والوظيفة والدخل.. وفحص نسب تلك الخصائص بالمجتمع الكلي من خلال الإستبيان الميداني، وفقاً للمثال السابق فإن خصائص شريحة الطلب المستهدفة الشباب من الجنسين ذوي التعليم المتوسط والمرتفع وأعمار تتراوح ما بين 18 و 45 ومتوسط دخل أعلى من 1000 جنيه شهرياً، فإذا كانت نتائج المسح الميداني للمجتمع الكلي بدائرة قطرها كيلو متر مركزها المحل أثبتت أن نسب تلك الخصائص في المجتمع الكلي على التوالي كالآتي: 100%، 70%، 55%، 60%، فإن معامل حجم السوق كحاصل ضرب تلك النسب (في حالة التوزيع الطبيعي للمجتمع) سيعادل 23% وبالتالي فإن حجم سوق الطلب هو 5060 عميل.

رابعاً تحديد حجم الطلب الفعال

حجم سوق الطلب يشمل كلا من سوق الطلب المحتمل (Potential demand) + سوق الطلب الفعال (Effective demand)، ويمثل الطلب الفعال نسبة أو مقدار الطلب الفعال من تلك الشريحة على المنتج خلال فترة معينة، ويمكن تقدير حجم الطلب الفعال كحاصل ضرب سوق الطلب في معامل فعالية الطلب (Effective demand factor)، ولتقدير حجم الطلب الفعال وحجم الاستهلاك ميدانياً يمكن توجيه السؤال التالي لسوق الطلب:

ما هو معدل استهلاكك للمنتج (س)؟

معدل الاستهلاك بالشهر	الفئة	التكرار	النسبة	حجم الشرائح	حجم استهلاك الطلب
0	0	20	40%	2024	0
3	1	18	35%	1771	5313
7	2	5	10%	506	3542
15	3	4	8%	405	6072
20	4	4	7%	354	7084
		50	100%	5,060	22011

يتبين من نتائج الجدول السابق أن نسبة السوق المحتمل هي 40% وأن حجمه 2024 ، وأن نسبة أو معامل الطلب الفعال (Effective demand factor) هي 60% وحجمه 3036 فرد، وأن حجم استهلاكه الشهري للمنتج (س) هو 22011 منتج/شهرياً - و 734 منتج/يوميًا، وبالتالي فإن معامل استهلاك الفرد للمنتج بسوق الطلب الفعال هو 7.25 منتج/فرد، بينما معامل الاستهلاك بالنسبة لسوق الطلب الكلي هو 4.35 منتج/فرد.

خامساً تقدير الفجوة السوقية

تحليل الفجوة السوقية (Gap analysis) لتحديد مدى وجود فجوة سوقية يمكنك اقتناصها أم سيقوم العمل على إقطاع حصة من السوق.. ويتم تقدير الفجوة من خلال تقدير الطاقة الإنتاجية للمنافسين فعلى سبيل المثال: وفقاً للمثال السابق والمتعلق بإنشاء كافيتريا غير سياحية إذا كان نفس محيط التأثير به 5 كافيتريا بمتوسط 30 مقعد، وبمتوسط 2 ساعة للخدمة، وعدد ساعات تشغيل 12 ساعة، فإن الطاقة القصوى هي: $5 \times 30 \times (12 \div 2) = 900$ منتج/اليوم.. وبالتالي لا توجد فجوة لأن سوق المنافسين قادر على الوفاء بكل احتياجات الطلب الحالي وبمتوسط 180 عميل لكل كافيتريا باليوم، بينما متوسط الحصة الفعلية هي 147 منتج/يوم ، وفي هذه الحالة فإن قرار دخول السوق إما أن يكون استراتيجية إقطاع حصة من السوق، بمحاكات منتج المنافسين مقابل الحصول على متوسط الحصة السوقية بعد الدخول، أو التنويع أو التفاضل.

سادساً التقدير الدقيق للحصة السوقية الفعلية

أولاً تقدير الحصة السوقية من خلال معادلة محددات التأثير

$$ECC = Average \times \frac{100 \times cf1}{100}, \frac{100 \times cf2}{100}, \left(\frac{100}{100} + \frac{100 \times cf3}{100} \right) \dots$$

حيث الطاقة الإستيعابية الفعالة (Effective Carrying Capacity ECC):

- المتوسط average هو متوسط نصيب المنافسين من سوق الطلب الفعال = 147/يوم
- محددات التأثير (change factor) الإيجابية cf3,cf4 $\left(\frac{100}{100} + \frac{100 \times cf3}{100} \right)$ هي الوزن المرجح لنقاط القوة والفرص

- محددات التأثير السلبية cf1,cf2 ، $\frac{100 \times cf1}{100}$ هي الوزن المرجح لنقاط الضعف والتهديدات

ثانياً تقدير الحصة السوقية من خلال معامل تفاضل الزبون

وفقاً لوجهة نظرك إلى أي مدى ترى العوامل التالية لدينا أفضل من المنافسين

المتوسط	أفضل جداً	أفضل	نفس المستوى	أسوأ	أسوأ جداً	المستوى	
	5	4	3	2	1		الفئة
	200%	150%	100%	50%	25%		قيمة الفئة
68	20	12	20	12	4	عدد المشاهدات	جودة المنتج (Product)
8500%	4000%	1800%	2000%	600%	100%	إجمالي القيم	
125%						معامل التفاضل	
54	18	9	8	7	12	عدد المشاهدات	جودة مكان التوزيع وسهولة الوصول إليه (Place)
6400%	3600%	1350%	800%	350%	300%	إجمالي القيم	
119%						معامل التفاضل	
55	12	5	6	12	20	عدد المشاهدات	جودة السعر (Price)
4850%	2400%	750%	600%	600%	500%	إجمالي القيم	
88%						معامل التفاضل	
59	9	10	12	25	3	عدد المشاهدات	جودة الترويج (Promotion)
5825%	1800%	1500%	1200%	1250%	75%	إجمالي القيم	
99%						معامل التفاضل	
58	11	16	7	6	18	عدد المشاهدات	تميز مهارات العمالة (People)
6050%	2200%	2400%	700%	300%	450%	إجمالي القيم	
104%						معامل التفاضل	
66	2	12	20	12	20	عدد المشاهدات	جاذبية الدلائل المادية (Physical evidence)
5300%	400%	1800%	2000%	600%	500%	إجمالي القيم	
80%						معامل التفاضل	
62	15	6	20	5	16	عدد المشاهدات	جاذبية العمليات (Process)
6550%	3000%	900%	2000%	250%	400%	إجمالي القيم	
106%						معامل التفاضل	
103%							معامل التفاضل العام

وبذلك فإن الحصة السوقية = المتوسط 147 × معامل التفاضل العام (Differentiation Factor)

هو 103% ، أي 151 عميل/يوم ، 4532 منتج/شهر ، 54388 منتج/سنة.

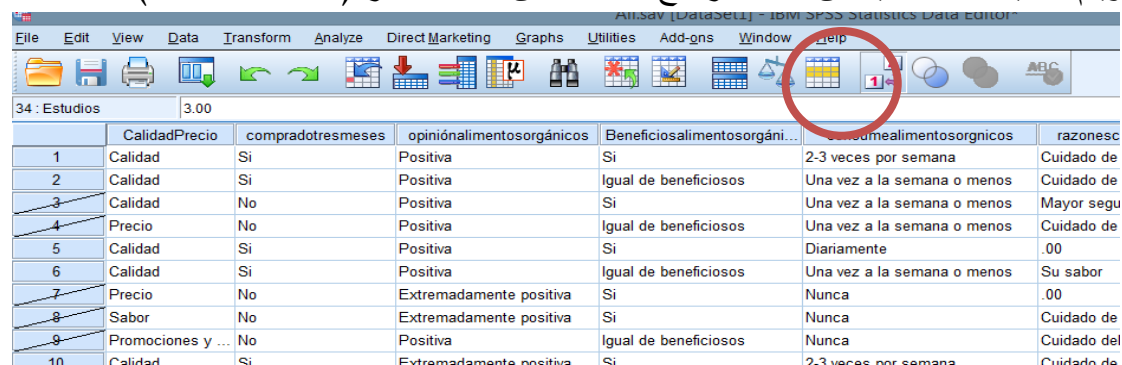
تقسيم السوق إلى شرائح

تقسيم السوق إلى شرائح ووصف الشريحة المستهدفة وإعداد ملف الوصف الشخصي للعميل (Client profile)، وتتم هذه الخطوة بالإعتماد على استبيان السوق (بحدود 40 حالة) لجمع البيانات وتحليلها من خلال البرامج الحاسوبية مثل برنامج SPSS الإحصائي

يتضح مما سبق أن عملية تقدير عدد العملاء ستتطلب استقصاء آراء العملاء لثلاثة أغراض كالتالي:

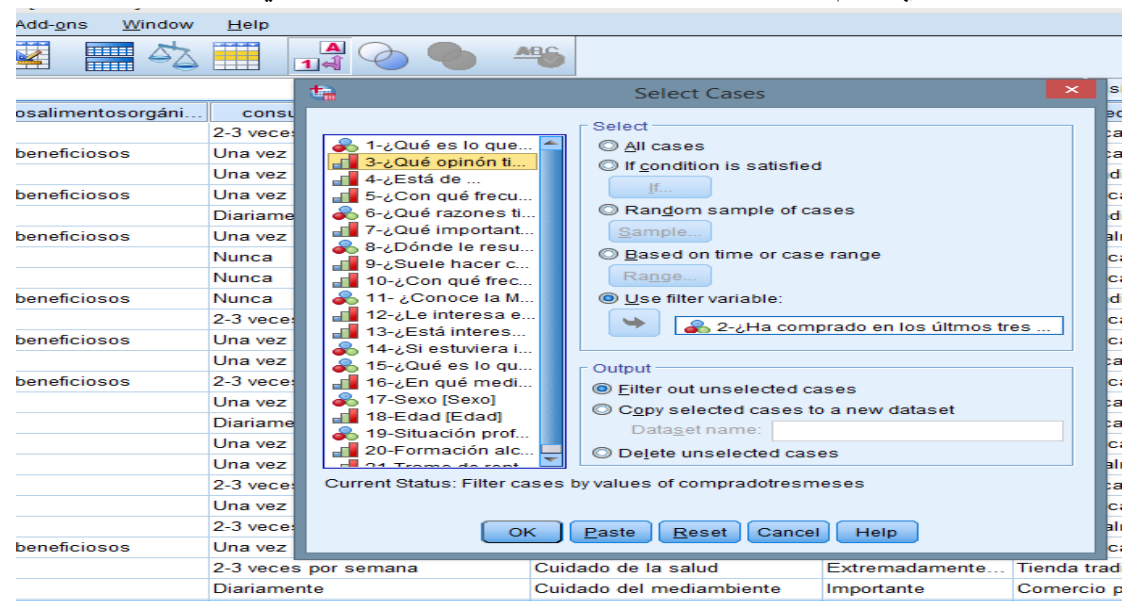
الغرض الأول تحديد الشريحة وملف العميل (Client profile)

وذلك بتوجيه سؤال مباشر هل تقوم عادة باستهلاك المنتج (س) أو ترغب في استهلاكه بالمستقبل؟ نعم () ، لا () ومن خلال برنامج SPSS يتم عزل الشريحة التي جاوبت بنعم ووصف خصائصها الديموغرافية، ومن ثم تحديد الملف الشخصي للعميل (Client profile). ويتم تحديد هذه العملية من خلال برنامج SPSS من خلال الأمر (Select cases) كالتال:



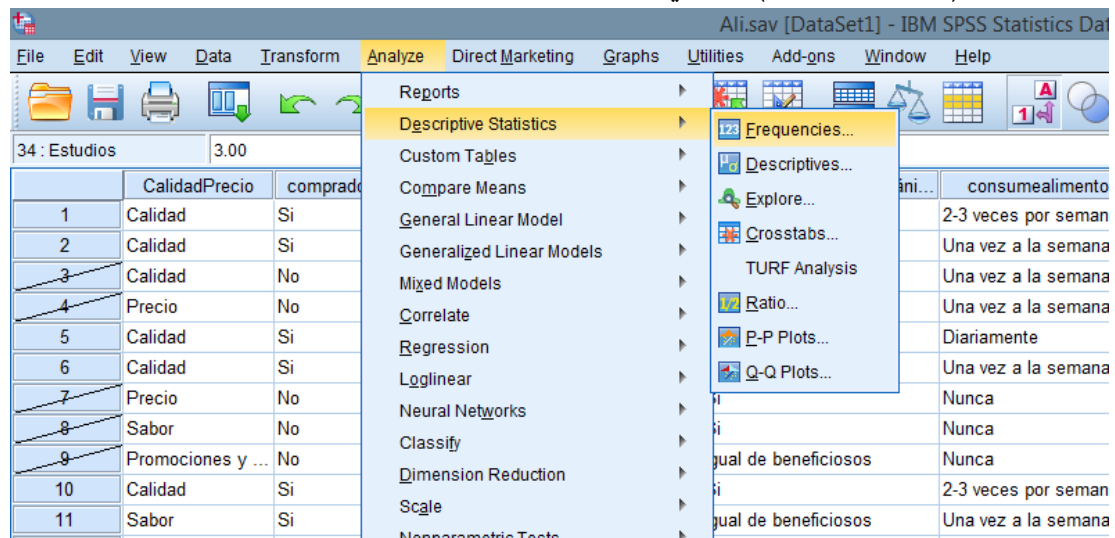
	Calidad	Precio	compradotresmeses	opiniónalimentosorgánicos	Beneficiosalimentosorgáni...	consumosalimentosorgánicos	razonesc
1	Calidad	Si		Positiva	Si	2-3 veces por semana	Cuidado de
2	Calidad	Si		Positiva	Igual de beneficiosos	Una vez a la semana o menos	Cuidado de
3	Calidad	No		Positiva	Si	Una vez a la semana o menos	Mayor segu
4	Precio	No		Positiva	Igual de beneficiosos	Una vez a la semana o menos	Cuidado de
5	Calidad	Si		Positiva	Si	Diariamente	.00
6	Calidad	Si		Positiva	Igual de beneficiosos	Una vez a la semana o menos	Su sabor
7	Precio	No		Extremadamente positiva	Si	Nunca	.00
8	Sabor	No		Extremadamente positiva	Si	Nunca	Cuidado de
9	Promociones y ...	No		Positiva	Igual de beneficiosos	Nunca	Cuidado del
10	Calidad	Si		Extremadamente positiva	Si	2-3 veces por semana	Cuidado de

وتحديد السؤال الذي سيتم عزل الحالات إلى مجموعتين على أساسه كالتالي:

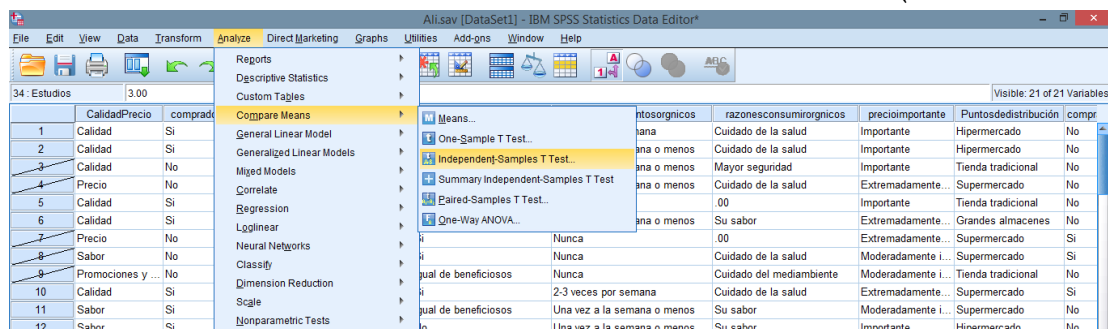


osalimentosorgáni...	consu
beneficiosos	Una vez
beneficiosos	Una vez
beneficiosos	Una vez
beneficiosos	Diariame
beneficiosos	Una vez
beneficiosos	Nunca
beneficiosos	Nunca
beneficiosos	2-3 veces
beneficiosos	Una vez
beneficiosos	Una vez
beneficiosos	2-3 veces
beneficiosos	Una vez
beneficiosos	2-3 veces
beneficiosos	2-3 veces
beneficiosos	Una vez
beneficiosos	2-3 veces por semana
beneficiosos	Diariamente

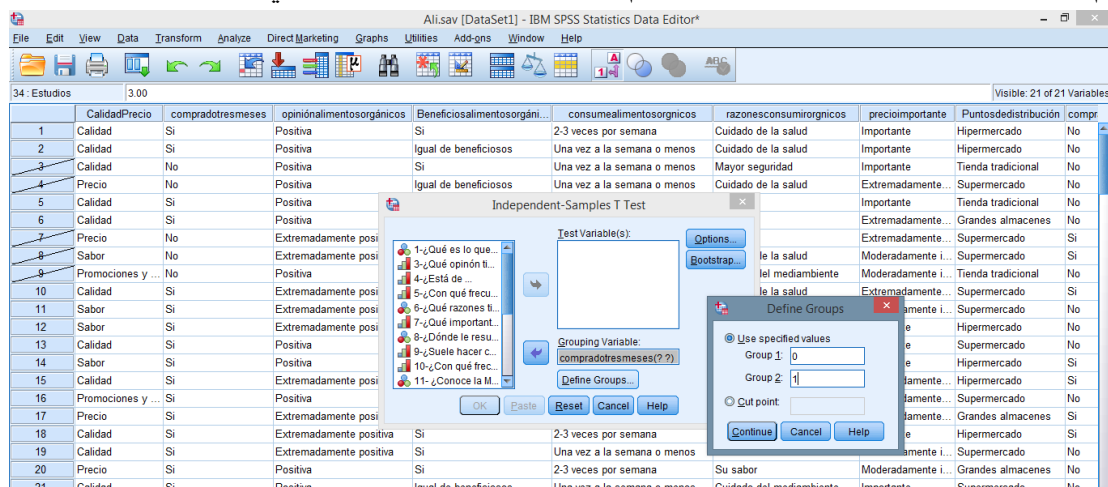
حيث يتم عزل كافة الحالات التي جاوبت بلا كما في الشكل السابق، والإبقاء على الحالات التي جاوبت بنعم فقط والتي تمثل الشريحة المستهدفة، ثم تحليل خصائص تلك الشريحة من خلال الأمر (Frequencies) كالتالي:



كما يمكن إجراء مزيد من التحليل لخصائص الشريحة من خلال الأمر (Independent sample T test)



ثم تحديد المتغير المستقل وهو السؤال بنعم أو لا وتحديد المؤشرين كالتالي:



ثم وضع المتغيرات التابعة والمراد قياس تغيرها بالنسبة للمجموعتين

الغرض الثاني تحديد حجم الإستهلاك (projected/forecasted demand)

ما هو معدل استهلاكك للمنتج (س)؟

معدل الاستهلاك بالشهر	الفئة	التكرار	النسبة	حجم الشرائح	حجم استهلاك الطلب
0	0	20	40%	2024	0
3	1	18	35%	1771	5313
7	2	5	10%	506	3542
15	3	4	8%	405	6072
20	4	4	7%	354	7084
		50	%100	5,060	22011

الغرض الثالث معامل التفاضل (Differentiation Factor)

تحديد مدى تفاضل المزيج التسويقي الخاص بالمشروع عن العملاء، لتحديد مدى تأثيره على الطلب المتوقع كالتالي:

وفقا لوجهة نظرك إلى أي مدى ترى العوامل التالية لدينا أفضل من المنافسين

المستوى	أسوأ	أسوأ	نفس المستوى	أفضل	أفضل	المتوسط
الفئة	1	2	3	4	5	
قيمة الفئة	25%	50%	100%	150%	200%	
وصف جودة المنتج (Product) الخاصة بالمشروع						
ما رأيك بجودة المنتج الخاصة بنا						
ما هي مقترحاتك بشأن جودة المنتج.....						
وصف مكان وطرق توزيع المنتج (Place)						
ما رأيك بطرق التوزيع						
ما هي مقترحاتك بشأن التوزيع.....						
وصف السعر (Price)						
ما رأيك في السعر الخاص بنا						
ماهي مقترحاتك بشأن السعر.....						
وصف خطة الترويج (Promotion)						
ما رأيك في طرق الترويج الخاصة بنا						
ما هي مقترحاتك بشأن الترويج.....						
وصف مميزات ومهارات العمالة (People)						
ما رأيك في العمالة الخاصة بنا						
ما هي مقترحاتك بشأن العمالة الخاصة بنا.....						
وصف الدلائل المادية (Phycal evedince)						
ما رأيك في مدى جاذبية الدلائل المادية الخاصة بنا						
ما هي مقترحاتك بشأن الدلائل المادية.....						
وصف العمليات (Process)						
ما رأيك في مدى سهولة العمليات الخاصة بنا						
ما هي مقترحاتك بشأن العمليات.....						

وصف العمل (Business description)

يقصد بوصف العمل وصف وصف الأنشطة التشغيلية Operating activities داخل المنظمة وكيف سيتم ممارسة العمل وتحقيق الإنتاج، ويمثل العمل سلسلة إمدادات العمل حلقة ضمن سلسلة الإمداد الكلية (General Logistics Chain) أو سلسلة التوريد الكلية SC (Supply General Chain) أو سلسلة الإمداد والتوريد (supply logistics chain)، باعتبارها المخطط الذي يشير إلى حركة الإمدادات (Logistics) أو المدخلات، وحركة التوريدات (supplies) أو المخرجات، فهي السلسلة الكلية لحركة المواد الخام من أول منشأ وحتى آخر مستهلك، فهي تسلسل من المنظمات المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالعمل النهائي، وتنقسم إلى ثلاث سلاسل فرعية كالتالي:

أولاً سلسلة الإمدادات الداخلة (Inbound Logistics Chain) IL وهي سلسلة حركة المواد الخام من المنشأ والعمليات والتحويلات التي تطرأ عليها وحتى لحظة دخولها المنظمة. **ثانياً سلسلة إمدادات الأعمال (Business Logistics (BL)** وهي حركة المواد الخام داخل المنظمة وحتى خروجها من المنظمة، وتعرف أيضاً بسلسلة القيمة VC (Value Chain) أي سلسلة عمليات إضافة القيمة على المدخلات والتي تتم داخل المنظمة، سلسلة القيمة هي المراحل التي تنتقل خلالها المادة الخام داخل المنظمة ليضاف إلى تكلفتها قيمة جديدة إلى أن يتم تسليمها للعميل المباشر، تحليل سلسلة القيمة الداخلية يهدف إلى تحليل الأوزان النسبية للقيمة المضافة التي تضيفها الوظائف أو المراحل المختلفة بالشركة، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل مرحلة، واستكشاف مركز النقل الإنتاجي بها والذي يعتبره كلاوزفيتز (Clausewitz) "محور الطاقة والحركة الذي يعتمد عليه كل شيء آخر، والذي يعد بمثابة النقطة التي ينبغي أن تتوجه إليها طاقة المنظمة"، ومن ثم تعبئة الخبرات والموارد لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً سلسلة الإمدادات الخارجة (Outbound Logistics) OL أو سلسلة التوريد (Supply chain) أو سلسلة الطلب DC (Demand Chain) وهي حركة المنتج منذ لحظة خروجه أو بيعه من المنظمة وحتى استهلاكه النهائي وتبدأ بالعمل المباشر وتنتهي بالمستهلك النهائي، وهي سلسلة إضافة القيمة على المنتج خارج المنظمة.

سلسلة امدادات العمل أو خطة التشغيل operation plan

1. اللوجستيات الواردة (Inbound Logistics) أو الإمداد بالمواد الخام physical supply وهو النقل والتخزين للخامات من المورد للمصنع. كما تعرف بمرحلة المدخلات أو عمليات ما قبل طلب العميل (Pre-client Processes) وتشمل الأنشطة اللوجستية والشراء والتخزين، ويقصد بعمليات اللوجستيات نقل وامداد وتموين الشركة بكافة المدخلات التي تتطلبها وهي تتابع بين التسهيلات والوظائف والأنشطة، التسهيلات مثل: /المخازن ، المصانع ، مراكز التشغيل ، مراكز التوزيع مكاتب التجارة والتوكيلات، أما الوظائف والأنشطة فتشمل: التنبؤ ، الشراء ، إدارة المخزون ، إدارة المعلومات ، تأكيد الجودة ، الجدولة.
2. عمليات الإنتاج (Production Process) المعالجة أو عمليات التحويل أو عمليات ما بعد طلب العميل (Processes Post-client) وتعرف بعمليات ما بعد طلب العميل (Post-client Processes)
3. اللوجستيات الصادرة (Outbound Logistics) وتعرف بمرحلة المخرجات وتنتهي بتسليم العميل المنتج وخدمة ما بعد البيع، توريد المنتج النهائي physical distribution وهو النقل والتخزين للمنتجات التامة من المصنع الى العميل او المستهلك ، وتشمل قنوات للنقل بين كل من المخازن ، تجار الجملة ، تجار التجزئة والمستهلك. وهي تبدأ بالمنتج وتنتهي بالمستهلك، وفيما يلي المرتكزات السبع للأعمال اللوجستية الصادرة Rules-7RS

- 1-المنتج الصحيح RIGHT PRODUCT
- 2-الكمية الصحيحة RIGHT QUANTITY
- 3-الحالة الصحيحة RIGHT CONDITION
- 4-المكان الصحيح RIGHT PLACE
- 5-الوقت الصحيح RIGHT TIME
- 6-التكلفة الصحيحة RIGHT COST
- 7-الزبون الصحيح RIGHT CUSTOMER

الإستراتيجيات اللوجستية

إستراتيجيات التعاون (Collaborative) معلومات المفتوحة والإتصالات بهدف التنسيق والتعاون بين سلسلة التوريد
إستراتيجيات التحالف (AS) (Alliance Strategic) وهو تكوين علاقات تكاملية تبادلية بين شركتين أو أكثر لفترات معينة
إستراتيجيات الصفقات (Transactional) - إستراتيجية التعدد سواء تعدد الموردين واختيار الأقل سعراً، أو تعدد الموزعين - إستراتيجية الوكلاء، سواء وكلاء التوزيع أو وكلاء التوريد ويكون التركيز على القلة مع عدم التركيز على الأسعار المنخفضة بقدر تركيزها على إقامة علاقة طويلة الأمد
إستراتيجيات المشاركة (Partnership) وهي العلاقة التي يتشارك فيها منظمين أو أكثر ملكية كلاً منهما.

أنشطة التشغيل وفق نموذج سلسلة القيمة Value Chain

الأنشطة الأساسية Primary activities	الأنشطة الداعمة Support activities
اللوجستيات الواردة (Inbound Logistics) المدخلات عمليات ما قبل طلب العميل (Pre-client Processes)	البنية التحتية الإدارية: تتكون من أنشطة مثل المحاسبة والقانونية والمالية والرقابة والعلاقات العامة وضمان الجودة والإدارة العامة (الاستراتيجية).
العمليات (Production Process) المعالجة أو عمليات التحويل أو عمليات ما بعد طلب العميل (Post-client Processes)	الدعم التكنولوجي: يتعلق بالمعدات والأجهزة والبرمجيات والإجراءات والمعرفة الفنية التي يتم استخدامها في تحويل الشركة للمدخلات إلى مخرجات.
اللوجستيات الصادرة (Outbound Logistics) المخرجات	إدارة الموارد البشرية: تتكون من جميع الأنشطة المتعلقة بالتوظيف، والتوظيف، والتدريب، والتطوير، والتعويض، و (إذا لزم الأمر) فصل أو فصل الأفراد.



أولاً التحليل الزمني للأنشطة الرئيسية (لإنتاج منتج واحد)

اللوجستيات الواردة		عمليات الإنتاج (ما بعد العميل)		اللوجستيات الصادرة	
المهام	الوقت بالساعات	المهام	الوقت بالساعات	المهام	الوقت بالساعات
التنبؤ	0.2	الدفع والتعاقد والحصول على أمر إنتاج	1.7	الإستلام والتخزين	1
المفاضلة بين العروض	4	تقديم أمر الإنتاج لقسم التسليم	0.2	التسويق	4
التعاقد والشراء	3	عمليات الإنتاج والتجهيز	6	التفاوض والتعاقد على البيع	3
النقل والتخزين	6	استلام قسم التسليم منتج من قسم الإعداد	0.2	النقل والتسليم	6
إدارة المخزون	2	التغليف	0.15	خدمات ما بعد البيع	2
إدارة المعلومات	1	التسليم للعميل	0.3	الجدولة	2
تأكيد الجودة	1				
الجدولة	2				
التوريد لقطاع الإنتاج	0.8				
اجمالي الوقت بالساعات	20	اجمالي الوقت بالساعات	8.55	اجمالي الوقت بالساعات	18
47 ساعة					

تفصيل لبعض المهمات

نموذج لعملية تعاقد معقدة

المهام	الوقت بالدقيقة
1. شراء استمارة طلب	5
2. تقديم الطلب	15
3. مراجعة الأوراق	12
4. كتابة الطلب	20
5. اعتماد الطلب	14
6. دفع الرسوم	16
7. التسجيل الإلكتروني	8
8. إصدار أمر التعاقد	17
إجمالي الوقت بالدقيقة	107
اجمالي الوقت بالساعات	1.78

نماذج لعمليات التحويل

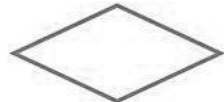
المهام	الوقت بالساعة
طلب المواد الخام من المخزن	0.5
تقطيع	1
خراطة	2
لحام	2.5
تجميع	2
دهان	4
تغليف	1
إجمالي الوقت بالساعة	13

ثانيا التحليل الزمني للأنشطة الداعمة (لإنتاج منتج واحد)

إدارة الأفراد			الدعم التكنولوجي			البنية التحتية الإدارية		
الوقت الازم	نسبة من الأنشطة الأساسية	المهمة	الوقت الازم	نسبة من الأنشطة الأساسية	المهمة	الوقت اللازم	نسبة من الأنشطة الأساسية	المهمة
0.47	1%	التوظيف	0.94	2%	الدعم الفني للمعدات	0.47	1%	الحسابات
2.82	6%	أعمال إدارية	3.29	7%	الدعم الفني لأجهزة	1.41	3%	الشؤون القانونية
1.88	4%	التدريب	4.23	9%	الدعم الفني للبرمجيات	3.76	8%	الرقابة وضمان الجودة
2.35	5%	التقييم	2.82	6%	إدارة المعلومات	4.23	9%	العلاقات العامة
0.47	1%	التعويض	1.41	3%	إدارة الاتصالات	0.94	2%	الإدارة العامة (الاستراتيجية).
7.99	17%		12.69	27%		10.81	23%	
							67%	النسبة الإجمالية
							31.49	الوقت الإجمالي بالساعة

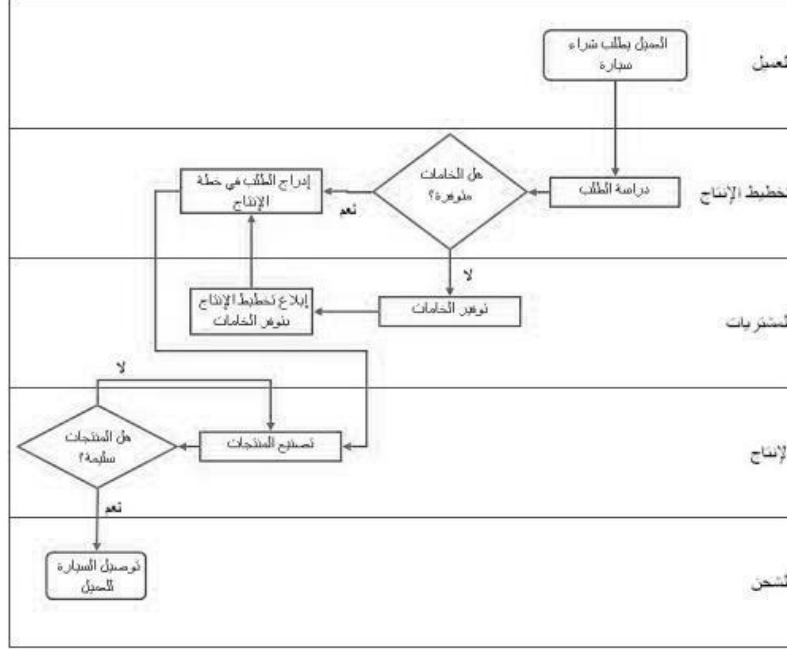
الخطة التنفيذية للعمليات Operations executive plan

الخريطة التنفيذية لعمليات التشغيل Network Operations processes

البداية أو النهاية	
الأنشطة أو الأفعال أو التعليمات	
القرارات أو التفريعات	
أوراق مثل تقرير أو خطاب أو مذكرة	

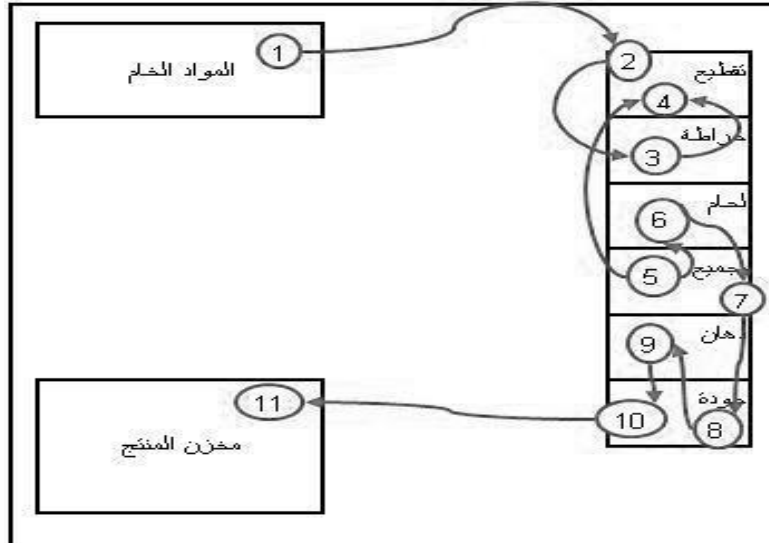
مخطط عمليات حارات السباحة Swim Lane FlowChart

كمثال على المخطط السابق وهو عملية تلبية طلب عميل يريد شراء سيارة من شركة تصنيع سيارات. الرسم أدناه يوضح هذا المخطط والذي تم رسمه باستخدام ممرات أفقية ويمكن استخدام ممرات رأسية بدلا من الأفقية.



مخطط الإسبايجتي للعمليات

يمثل مخطط الإسبايجتي لحركة العمليات اللازمة لإنتاج منتج معين. هذه الحركة قد تكون حركة المواد أو العامل أو العميل أو الأوراق أو المعلومات. يتم رسم هذا المخطط بطريقة بسيطة وذلك بتوضيح الخطوات على مسقط أفقي (خريطة) لموقع العمل. وعند التوصيل بين كل عمليتين بخط ينشأ شكلا يعبر عن مسار الانتقالات في موقع العمل. هذا الشكل يكون في كثير من الأحيان شديد التعقيد حتى يبدو مثل المكرونة الإسبايجتي أو كخطوط متقاطعة ومتشابكة.



الجدول الزمني لخطّة التشغيل Processes timetable

ينبغي عند تصميم الشبكة الأخذ في الاعتبار أن عملية الإنتاج تتكون من مجموعة من النشاطات كل منها يمثل مهمة محددة، وأن كل نشاط يتكون من ثلاثة أجزاء هي البداية، الوقت، والنهاية. وينبغي أن تكون جميع النشاطات متسلسلة ومتصلة ولا يصح الإخلال بذلك.

توقيت عمليات المسار

رمز النشاط	حدث النشاط	وصف المهمة	البداية	النهاية	الزمن
أ	2-1				
ب	3-2				
ج	4-2				
د	5-2				
هـ	6-5				
و	6-4				
ز	6-3				
ح	7-6				

الإدارة والتنظيم (Organizing and Management)

تحديد حجم العمالة اللازمة للعمليات

العمليات	فترة العملية بالساعات (لإنتاج منتج واحد)			الكمية المطلوبة بالوحدة	عدد ساعات العمل اليومية اللازمة للعملية لإنتاج الكمية المطلوبة	عدد ساعات العامل اليومية	عدد العاملين المطلوبين
	الحالة العادية	حالات ضغط العمل	المتوسط				
الأنشطة الرئيسية							
اللوجستيات الواردة							
التنبيه	0.2	0.15	0.18	10	1.8	8	0.2
المفاضلة بين العروض	4	3.00	3.50	10	35.0	8	4.4
التعاقد والشراء	3	2.25	2.63	10	26.3	8	3.3
النقل والتخزين	6	4.50	5.25	10	52.5	8	6.6
إدارة المخزون	2	1.50	1.75	10	17.5	8	2.2
إدارة المعلومات	1	0.75	0.88	10	8.8	8	1.1
تأكيد الجودة	1	0.75	0.88	10	8.8	8	1.1
الجدولة	2	1.50	1.75	10	17.5	8	2.2
المجموع	19.2	14.4	16.80	10	168.0	8	21.0
عمليات ما بعد العميل							
1. الدفع والتعاقد	1.7	1.28	1.49	10	14.9	8	1.9
2. تقديم أمر الإنتاج لقسم التسليم	0.2	0.15	0.18	10	1.8	8	0.2
3. عمليات الإنتاج والتجهيز	6	4.50	5.25	10	52.5	8	6.6
4. استلام قسم التسليم	0.2	0.15	0.18	10	1.8	8	0.2
5. التغليف	0.15	0.11	0.13	10	1.3	8	0.2
6. التسليم للعميل	0.3	0.23	0.26	10	2.6	8	0.3
المجموع	8.55	6.4125	7.48	10	74.8	8	9.4
اللوجستيات الصادرة							
الإستلام والتخزين	1	0.75	0.88	10	8.8	8	1.1
الترويج	4	3.00	3.50	10	35.0	8	4.4
التفاوض والتعاقد على البيع	3	2.25	2.63	10	26.3	8	3.3
النقل والتسليم	6	4.50	5.25	10	52.5	8	6.6
خدمات ما بعد البيع	2	1.50	1.75	10	17.5	8	2.2
الجدولة	2	1.50	1.75	10	17.5	8	2.2
المجموع	18	13.5	15.75	10	157.5	8	19.7
الأنشطة الداعمة							
البنية التحتية الإدارية							
الحسابات	0.47	0.35	0.41	10	4.1	8	0.5
الشؤون القانونية	1.41	1.06	1.23	10	12.3	8	1.5
الرقابة وضمان الجودة	3.76	2.82	3.29	10	32.9	8	4.1
العلاقات العامة	4.23	3.17	3.70	10	37.0	8	4.6
الإدارة العامة (الاستراتيجية).	0.94	0.71	0.82	10	8.2	8	1.0
المجموع	10.81	8.1075	9.46	10	94.6	8	11.8
الدعم التكنولوجي							
الدعم الفني للمعدات	0.94	0.71	0.82	10	8.2	8	1.0
الدعم الفني لأجهزة	3.29	2.47	2.88	10	28.8	8	3.6
الدعم الفني للبرمجيات	4.23	3.17	3.70	10	37.0	8	4.6
إدرة المعلومات	2.82	2.12	2.47	10	24.7	8	3.1
إدارة الاتصالات	1.41	1.06	1.23	10	12.3	8	1.5
المجموع	12.69	9.5175	11.10	10	111.0	8	13.9
إدارة الأفراد							
التوظيف	0.47	0.35	0.41	10	4.1	8	0.5
أعمال إدارية	2.82	2.12	2.47	10	24.7	8	3.1
التدريب	1.88	1.41	1.65	10	16.5	8	2.1
التقييم	2.35	1.76	2.06	10	20.6	8	2.6
التعويض	0.47	0.35	0.41	10	4.1	8	0.5
المجموع	7.99	5.9925	6.99	10	69.9	8	8.7

جدول ملخص حجم العمالة اللازمة للعمليات

العمليات	فترة العملية بالساعات (إنتاج منتج واحد)			الكمية المطلوبة بالوحدة	عدد ساعات العمل اليومية اللازمة للعملية لإنتاج الكمية المطلوبة	عدد ساعات العامل اليومية	عدد العاملين المطلوبين في اليوم
	الحالة العادية	حالات ضغط العمل	المتوسط				
الأنشطة الرئيسية							
اللوجستيات الواردة	19.20	14.40	16.80	10.00	168.00	8	21.0
عمليات ما بعد العمل	8.55	6.41	7.48	10.00	74.81	8	9.4
اللوجستيات الصادرة	18.00	13.50	15.75	10.00	157.50	8	19.7
	45.75	34.31	40.03		400.31		50.0
الأنشطة الداعمة							
البنية التحتية الإدارية	10.81	8.11	9.46	10.00	94.59	8	11.8
الدعم التكنولوجي	12.69	9.52	11.10	10.00	111.04	8	13.9
إدارة الأفراد	7.99	5.99	6.99	10.00	69.91	8	8.7
	31.49	23.62	27.55		275.54		34.4
الوقت بالساعات	77.24	57.93	67.59		675.85		84.5

الوصف الوظيفي

بعد تحديد المهامات بوصف العمل ثم تحديد أعداد العاملين اللازمة لأداء تلك المهام والعمليات يتم تحديد الوصف الوظيفي لكل فرد من العمالة المطلوبة، الأعمال المتقاربة من حيث الطبيعة والتي تتطلب عدد ساعات أقل من عدد ساعات العامل يوميا يمكن ضمها ضمن مسؤولية وظيفة واحدة ويكون رئيس القسم مسؤول عن توزيع العمل بين فريق العمل المختص بقسم معين، بينما الأعمال التي تتطلب عدد ساعات أكبر من عدد ساعات العامل الواحد سيتم تعيين لها أكثر من عامل متخصص في وظيفة محددة، ويكون توزيع عمله اليومي وتحديد شيفت العمل الخاص به وأيام عطلته أيضا ضمن مهام رئيس القسم كالتالي: على سبيل المثال شيفتات العمل هي:

ص (من 9 صباحا الى 6 عصرا)، ظ (من 6 عصرا الى 2 ليلا)، م (م 2 ليلا الى 9 صباحا)

الوظيفة	السبت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
مدير حسابات	off	م	ظ	ظ	ظ	ص	م
نائب مدير الحسابات	م	off	ص	م	ص	ظ	ظ
محاسب	ص	ص	off	ص	م	م	ص

وفي ضوء المهام الوظيفية ينبغي تحديد الوصف الوظيفي من حيث إجراءاتها ومتطلبات شغلها ومسؤوليتها وسلطاتها وتعويضاتها المادية..، وعلاقات العمل ومستوى واجبات وأهمية كل وظيفة ومركزها بالنسبة للهرم التنظيمي، ومعايير الأداء، وبالتالي يمكن من سهولة قياس الانجاز على أساس مدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها.

بطاقة الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية		
1	المسمى الوظيفي	مدير الموارد البشرية
2	الرئيس المباشر	مدير الشؤون الادارية
3	ملخص الهدف العام من الوظيفة	الإشراف على تنفيذ قرارات الادارة المتعلقة بالموظفين
4	الواجبات والمسؤوليات	• الإشراف على الدائرة وسير العمل فيها • وضع اللوائح والاجراءات الداخلية اللازمة لتسيير العمل • الإشراف على عملية حصر الوظائف الشاغرة وملئها • من مرحلة الإعلان حتى اختيار الموظف المناسب • الإشراف على ضبط شؤون كافة العاملين
5	متطلبات شاغل الوظيفة	مؤهل عالي - خبرة لا تقل عن 3 سنوات في مجال الموارد البشرية
6	الصفات الشخصية	• المرونة الذهنية • قوة الملاحظة والفهم العميق للمواقف والافراد • القبول لدى الآخرين • التناسق الفكري • الاتزان الانفعالي • الذكاء المهني • التحلي باداب الحوار والاعتراض • الثقة بالنفس • الاهتمام بالمظهر العام
7	معايير قياس وتقييم أداء شاغل هذه الوظيفة	سرعة - دقة - إنجاز الأعمال - تدارك المشاكل قبل حدوثها - تدني حجم الشكاوي - حد أدنى من المشاكل

بطاقة الوصف الوظيفي لمدير الحسابات		
1	المسمى الوظيفي	مدير الحسابات
2	الرئيس المباشر	مدير الشؤون الادارية
3	ملخص الهدف العام من الوظيفة	الإشراف على سجل الإيرادات والمصروفات يوميًا مع توجيه الحسابات حسب البنود المعتمدة في الموازنة
4	الواجبات والمسؤوليات	إدخال الإيرادات والمصروفات يوميًا بموجب سندات قبض وصرف . المشاركة في عمل التقارير الدورية وغير الدورية . استقبال المراسلات الواردة للقسم وتوجيهها للمحاسب المختص اعتماد الأعمال التي ينفذها المحاسبين
5	متطلبات شاغل الوظيفة	بكالوريوس تجارة قسم محاسبة - خبرة تزيد عن 5 سنوات
6	الصفات الشخصية	• المرونة الذهنية • قوة الملاحظة والفهم العميق للمواقف والافراد • التناسق الفكري • الاتزان الانفعالي • الذكاء المهني • التحلي باداب الحوار والاعتراض • الثقة بالنفس • الاهتمام بالمظهر العام
7	معايير قياس وتقييم أداء شاغل هذه الوظيفة	دقة وسرعة - تطابق الحسابات - حسب الأصول تقارير دورية - دقيقة - معلومات صحيحة - مفيدة في عملية اتخاذ القرارات . دقة - معرفة بالأنظمة مهارات ذهنية/دقة، قوة الملاحظة مهارات إدارية واجتماعية/ مهارات إدارية، مالية ومحاسبية

تقدير تكاليف العمل

أولاً طريقة تقدير تعويضات (تكاليف) العاملين بطريقة النقاط

من الطرق الكمية لتحديد رواتب العاملين، وتتم من خلال إعطاء عدد من النقاط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها وجمع هذه النقاط لكل وظيفة وفقاً لمتطلبات الوصف الوظيفي يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة وما تستحقه من أجر.

7. اختيار وتعريف عوامل التقييم أو التعويض أو معايير تقييم الوظائف

(Compensation Factors) مع مراعاة اختلاف تلك العوامل باختلاف طبيعة

الوظائف ولا يوجد اتفاق حول العدد المثالي للعوامل إلا أنه من المفضل أن يكون ما بين

ثمانية إلى عشر عوامل .

8. تحديد الحد الأقصى للنقاط التي ستوزع على عوامل المقارنة .

9. تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة (%) .

10. تقدير مقدار النقاط المخصصة لكل عامل = الحد الأقصى للنقاط %

11. توزيع النقاط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية .

12. تحديد مستوى الدرجات (ضعيف/ مقبول/ جيد/ جيد جداً/ ممتاز) ودليله . على

سبيل المثال عامل المسؤولية ويتدرج من مسئولية منخفضة - متوسطة مسئولية مرتفعة.

الدرجات					عدد النقاط	الوزن النسبي	معايير تقييم الوظائف
5	4	3	2	1			
250	200	150	100	50	250	25%	المؤهلات والتعليم
150	120	90	60	30	150	15%	المسؤوليات
150	120	90	60	30	150	15%	المهام
100	80	60	40	20	100	10%	علاقات العمل
80	64	48	32	16	80	8%	المهارات الشخصية
70	56	42	28	14	70	7%	المهارات الفنية
100	80	60	40	20	100	10%	صعوبة العمل
100	80	60	40	20	100	10%	الخبرات السابقة
1000	800	600	400	200	1000	100%	

الدرجات						معايير تقييم الوظائف
5	4	3	2	1		
1000	800	600	400	200		وظائف الفئة الأولى
1000	800	600	400	200		وظائف الفئة الثانية
1000	800	600	400	200		وظائف الفئة لثالثة
1000	800	600	400	200		

تقدير عدد نقاط المسميات الوظيفية

المسمى الوظيفي	المعيار	النقاط المطلوبة							
		المؤهلات والتعليم	المسؤوليات	المهام	علاقات العمل	المهارات الشخصية	المهارات الفنية	صعوبة العمل	الخبرات السابقة
مدير إدارة	الدرجة	5	5	4	5	4	3	4	5
	عدد النقاط	300	180	104	100	64	42	48	80
مدير تنفيذي									
مدراء الإدارات									
مسؤولي الفروع									
المشرفين	الدرجة	4	3	3	4	5	5	3	4
	عدد النقاط	240	108	78	80	80	70	36	64
مدخلي البيانات									
الموظفين الإداريين									
المندوبين	الدرجة	3	0	2	2	3	3	0	2
	عدد النقاط	180	0	52	40	48	42	0	32
السائقين									
العمال									

فإذا كان سعر النقطة هو 5 قروش/ساعة، فإن سعر ساعة عمل بقوة 918 نقطة هي (5 × 918) = 45 جنيه ، فإذا كان عدد ساعات العمل اليومية هي 8 ساعات فإن أجر اليوم هو 367 جنيه أي 11 ألف في الشهر.. وبنفس الطريقة فإن الراتب الشهري لعمل بقوة 394 نقطة هو 4700 جنيه شهريا

طريقة سلم الرواتب (التدرج)

من الطرق الكيفية لوضع هيكل التعويضات والتي يتم خلالها تصنيف الوظائف إلى فئات محددة (فئة أولى - فئة ثانية - فئة ثالثة) تشترك في مسؤوليات متقاربة.. وتقسيم كل فئة إلى درجات (درجة أولى، درجة ثانية، . . . الخ) وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مقياس للأعمال بشكل مُسبق.

الفئة	وصف العمل	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة
		خبرة طويلة ومهارة مرتفعة	خبرة متوسطة ومهارة متوسطة	خبرة قليلة ومهارة ضعيفة
فئة أولى	وظائف إدارية واستشارية • عمل معقد • مهارة عالية • مسؤولية عالية • درجة عالية من الابداع			
فئة ثانية	وظائف فنية وإشرافية • العمل معقد نوعاً ما • مهارات متوسطة • مسؤولية متوسطة مثل عامل ماكينة .			
فئة ثالثة	وظائف روتينية • لا يتطلب تدريب أو تدريب بسيط • مسؤولية منخفضة مثل تنظيم سجلات			

جدول سلم الرواتب

الفئة	الدرجة	المنصب	مستوى الراتب			التقييم		
			الحد الأدنى	النقطة الوسطى	الحد الأقصى	ممتاز	جيد جداً	جيد
			8000	12000	16000	90-100	89-80	80-69
الأولى	خاصة	ما فوق مدير إدارة إلى مدير تنفيذي						
	1							
	2							
الثانية	خاصة	مدراء الإدارات ومسؤولي الفروع						
	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
الثالثة	8	المشرفين ومدخلي البيانات والإداريين						
	1							
	2							
	3	المندوبين						
	4							
	5							
	6	السائقين						
	7							
	8	العمال						
	9							

إعداد جدول الرواتب

الحوافز = (الأجر الثابت) $\times 15\%$ ، يفضل دفعها سنوياً أو مع إخلاء طرف الموظف خلال السنة بشرط إبلاغ الشركة بفترة لا تقل عن شهر قبل الإستقالة، مع استمرار معدلات الأداء بشكل مقبول، وعدم التعرض للتحقيق خلال تلك الفترة، وذلك لضمان تجنب المغادرات المفاجأة. **التأمينات الثابتة** تضاف بالنسب التالية على الراتب الأساسي وفقاً للقانون المصري.

• حصة الشركة من التأمينات = صافي الراتب $\times 26\%$

• حصة الموظف من التأمينات = صافي الراتب $\times 16\%$

التأمينات المتغيرة تضاف بالنسب التالية على الحوافز

• حصة الشركة من التأمينات = الأجر المتغير $\times 24\%$

• حصة الموظف من التأمينات = الأجر المتغير $\times 11\%$

الوعاء الضريبي للراتب = (صافي الراتب + الحوافز) - (التأمينات الثابتة + التأمينات المتغيرة)

النسب الضريبية لشرائح الرواتب

من	إلى	نسبة الضريبة
7,200	30,000	10%
30,000	45,000	15%
45,000	200,000	20%
200,000	فأكثر	22.50%

قيمة الضريبة المدفوعة = [(صافي الراتب + الحوافز) - (التأمينات الثابتة + التأمينات المتغيرة)]

$\times$ نسبة الشريحة الضريبية

الإجمالي السنوي المدفوع للموظف = صافي الراتب السنوي + الحوافز السنوية + التأمينات

الثابتة + التأمينات المتغيرة + الضرائب

صافي الراتب = (صافي الراتب + الحوافز) - (التأمينات + الضرائب)

نموذج لجدول الرواتب Payroll

المسمى الوظيفي	العدد	راتب الفرد الشهري (صافي الراتب)	الحوافز والعلاوات (15% من الأجر)	التأمينات الثابتة 40%			التأمينات المتغيرة 35%			الإجمالي الخاضع للضريبة (سنويا)	الضرائب (نسبة الشريحة)	قيمة الضرائب سنويا	الإجمالي السنوي (الصافي السنوي+إجمالي التأمينات+الحوافز+الضرائب)
				حصصة صاحب العمل 26%	حصصة الموظف 14%	إجمالي التأمينات الثابتة	حصصة صاحب العمل 24%	حصصة الموظف 11%	إجمالي التأمينات المتغيرة				
المدير	1	5000	750	1,300	700	2,000	180	83	263	59,610	20%	11,922	108,072
سكرتارية	1	2000	300	520	280	800	72	33	105	20,700	10%	2,070	40,530
مدير التسويق	1	4000	600	1,040	560	1,600	144	66	210	41,400	15%	6,210	83,130
المكاتب الامامية	1	2000	300	520	280	800	72	33	105	20,700	10%	2,070	40,530
محاسب	4	2500	375	650	350	1,000	90	41	131	25,875	10%	2,588	202,650
مشرف فني	4	1800	270	468	252	720	65	30	95	18,630	10%	1,863	145,908
محامي	2	2500	375	650	350	1,000	90	41	131	25,875	10%	2,588	101,325
مهندس	3	3000	450	780	420	1,200	108	50	158	31,050	15%	4,658	187,043
سائقين	8	5000	750	1,300	700	2,000	180	83	263	51,750	20%	10,350	852,000
موظف	6	2500	375	650	350	1,000	90	41	131	25,875	10%	2,588	303,975
عامل	4	5000	750	1,300	700	2,000	180	83	263	51,750	20%	10,350	426,000
	35												2,491,163

تحليل سلسلة القيمة

تحليل سلسلة القيمة VC (Value Chain) موقف الشركة من حيث القدرة على إضافة قيمة			
المرحلة	القيمة المضافة (قيمة العمل)	مزيح القيمة المضافة	الإجمالي
الأنشطة الرئيسية		%60	
المشتريات (اللوجستيات الداخلية)	85%	%10	8.50%
العمليات (تجهيز، إعداد أولي، إعداد ثانوي، التغليف)	95%	%30	28.50%
التسويق والبيع	80%	%10	8.00%
خدمة ما بعد البيع	95%	%10	9.50%
الأنشطة الداعمة		%36	
البنية التحتية الإدارية	90%	9%	8.10%
الموارد البشرية	95%	9%	8.60%
تكنولوجيا المعلومات	80%	9%	7.20%
خدمات إدارية	87%	9%	7.80%
الأنشطة الهامشية		%4	
أنشطة ثانوية	%90	%4	%3.60
			%89.80

وبناء على تحليل القيمة المضافة يتم تحديد مركز الثقل في سلسلة القيمة المضافة وهو المركز الذي ينبغي أن يتوجه إليه أغلب الإهتمام الإداري

تنظيم الأفراد

وفقا للمثال السابق تم تحديد عدد الأفراد اللازمين لأداء المهام والعمليات المطلوبة بنحو 85 موظف وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة، الخطوة التالية هي تحديد هيكل العلاقات ما بين هؤلاء الأفراد على أساس من تفويض السلطة Delegation of Authority بما يتناسب مع المسؤولية فيما يعرف بالهيكل التنظيمي (Organization Structure) بحيث يحقق الهيكل سرعة نسبية في اتخاذ القرار وخفض للتكلفة، وعلاقات جيدة بين الإدارات والأفراد تحقق سهولة في انتقال الخبرات وسلاسة في أداء العمليات، مع التفريق ما بين الهيكل الوظيفي باعتباره علاقات ما بين الوظائف في المنظمة وما بين هيكل الموظف باعتباره مجموعة المهارات والخبرات التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة، والذي يرتبط بالهيكل الوظيفي ونمط الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي، وأيضاً بالمؤهلات والمستوى المعرفي والفني والمهارات الذاتية ، والإمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين إلى مستويات أعلى

تحديد موقف العمل من متغيرات الهيكل التنظيمي

الهيكل الحيوي (العضوي) يتسم بالمرونة وانخفاض الرقابة ويفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة	الهيكل الميكانيكي (الآلي) قليل المرونة و لكن الرقابة فيه أكثر يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية و في الأعمال التي تكرر بدون تغيير	
لا مركزي	مركزي	المركزية واللامركزية المركزية = رقابة ، تحكم ، تقليل النفقات اللامركزية = سرعة ، مرونة ، ابداع
لا رسمي	رسمي	الرسمية (Formalization) تعني قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم
قصير	طويل	طول الهرم الوظيفي هرم طويل بالمؤسسات الكبيرة، قصير بالمؤسسات قليلة عدد العمالة

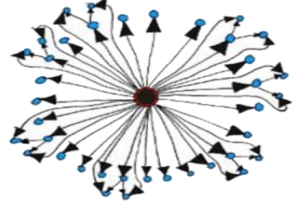
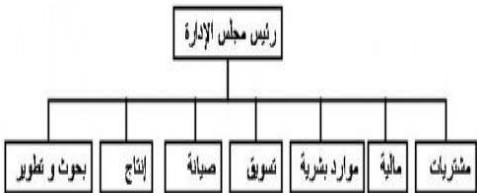
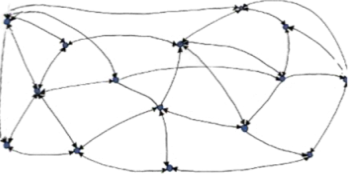
محددات اختيار نوع الهيكل التنظيمي

هيكل عضوي	هيكل ميكانيكي	المتغيرات الخارجية Environment
سريعة التغير	بطيئة التغير	طبيعة العمل Technology
معقدة ومتغيرة (تميز - ابداع)	بسيطة ومكررة	حجم المؤسسة والعمالة Size
صغيرة	كبيرة	الاستراتيجية Strategy
نمو	استقرار	الرقابة المطلوبة Control
قليلة	كبيرة	السرعة والمرونة والإبداع Flexibility
كبيرة	قليلة	

نموذج لتقييم عمل لتحديد الهيكل التنظيمي المناسب

المتغيرات الخارجية Environment	هيكل ميكانيكي	متوسط	هيكل عضوي	التقييم وفقاً لوضع العمل
	بطيئة التغير	متوسطة	سريعة التغير	
	1	0	-1	1
طبيعة العمل Technology	بسيطة ومكررة	متوسطة	معقدة ومتغيرة (تميز-إبداع)	
	1	0	-1	1
الاستراتيجية Strategy	استقرار	متوسطة	نمو	
	1	0	-1	1
السرعة والمرونة والإبداع Flexibility	قليلة	متوسطة	كبيرة	
	1	0	-1	-1
الرقابة المطلوبة Control	كبيرة	متوسطة	قليلة	
	1	0	-1	0
حجم المؤسسة والعمالة Size	كبيرة	متوسطة	صغيرة	
	1	0	-1	-1
المتوسط				0.16667
التوصية	هيكل متوسط يميل إلى الآلية			
إذا كانت القيمة موجبة فالهيكل يميل إلى الآلية وإذا كانت سالبة فالهيكل يميل إلى الحيوية				

خرائط هياكل التنظيم وفقاً للمركزية والرسومية

مركزي	معتدل	شبكي (لا مركزي)
 الهيكل التنظيمي المركزي	 الهيكل التنظيمي المعتدل	 الهيكل التنظيمي الشبكي

خطة التوظيف

بتحديد العناصر الأساسية المتعلقة بخطة الأفراد من حيث العدد والوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وهيكل الرواتب ومعايير الأداء، تبدأ عملية التنفيذ أو التوظيف بهدف تزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، وتشمل توفير الموظفين أو الإستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وإدارة علاقات العمل، ومنح المكافآت والترقيات (أو خفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة، وإعداد بحوث الأفراد.

التوجيه

يقصد بالتوجيه أسلوب الإرشاد أو القيادة الذي ينبغي اتباعه لتوجيه الأفراد في المنظمة لإداء المهمات المطلوبة والرقابة عليهم في تنفيذها وطرق الإتصال بهم، وهو أسلوب يختلف باختلاف طبيعة العمل وطبيعة الظروف والبيئة المحيطة على سبيل المثال:

- إدارة عمال في محجر في دولة نامية أو في عمل إنشائي يتسم بارتفاع معدل دوران العمل سيتطلب اتباع أسلوب توجيه معين قد لا يتطلب قدر مبالغ من الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، وستقدم حينها المدرسة التقليدية توصيات مناسبة لتوجيه ذلك النوع من العمل
- بينما في حالة توجيه الأفراد العاملين في مؤسسة مالية بدولة متقدمة فإن أسلوب التوجيه سيترتب على طبيعة العمل وطبيعة المجتمع الذي يتم فيه العمل، حيث تهتم الإدارة بالحفاظ على مواردها البشرية ولا تتخلى عنهم الإدارة إلا في حالات نادرة، فيتسم العمل بها بكونه أسلوب حياة، وبالتالي فإن توصيات مدرسة العلاقات الإنسانية قد يكون حلاً مناسباً في حالات من ذلك النوع من الأعمال، كما هو الحال بالنسبة للشركات دولية النشاط والتي تتطلب كوادراً عالية من المهارة والكفاءة في العمل وفي ظل منافسة دولية لن يصبح أغلب توصيات المدرسة التقليدية مناسبة لتوجيه في هذه الحالة بينما سيصبح من المهم الإهتمام بتوصيات مدرسة العلاقات الإنسانية.. وهكذا

القيادة الإدارية

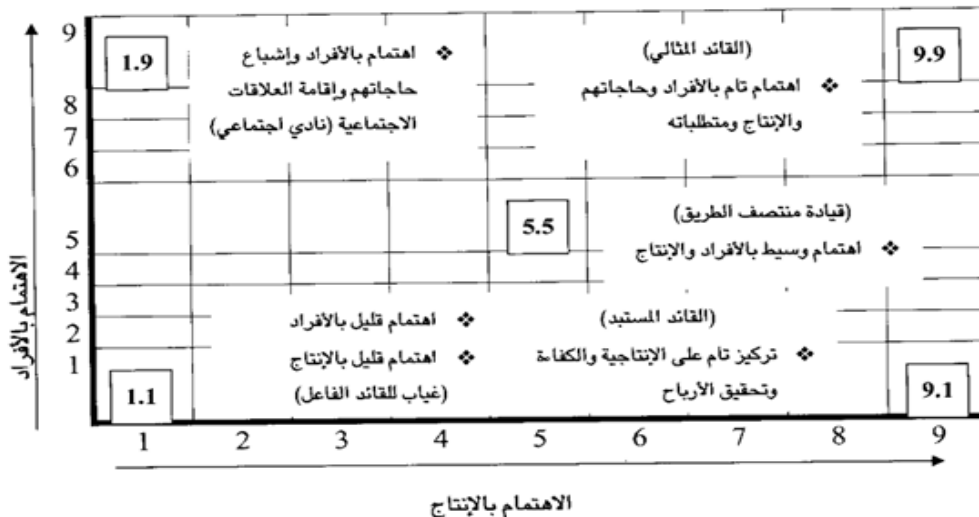
أبعاد القيادة الإدارية

- **الاهتمام بالإنتاج (concern for production)** والواجبات والنتائج ، والأداء وتحقيق الأرباح أو الرسالة. ورغم أن القادة هنا طموحون ويحبون السلطة إلا أنهم متسلطون وغالبا ما يلجئون إلى التهديد والعقاب من أجل تحقيق الأداء.
- **الاهتمام بالعاملين (concern for people)** وبناء علاقات جيدة مع العاملين وكسب ثقتهم واحترامهم وحل مشاكلهم وإبداء الرغبة في إشراكهم والتساهل معهم في الأداء

الأنماط القيادية وفقا لنظرية الشبكة الإدارية

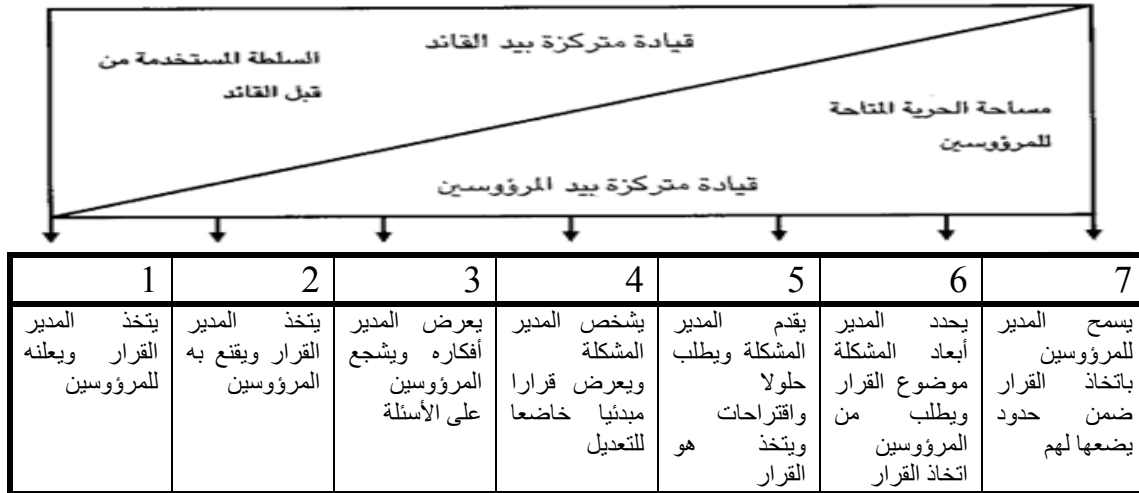
الشبكة الإدارية تحدد أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة، وهما النمط الذي يهتم بالإنتاج والآخر الذي يهتم بالعلاقات أو بالأفراد، وقد ركزت على خمسة أنماط رئيسية هي:

1. **القيادة السلبية:** اهتمام ضعيف بالإنتاج ولا العاملين وعدم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة. القائد (1.1) قائد سيء ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة وإدارة هزيلة ولا تستطيع المنظمة مع هذا نمط من الاستمرار بالعمل.
2. **القيادة الديكتاتورية:** اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالعلاقات الشخصية ، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. حيث يهتم القائد (9.1) اهتماماً عالياً للعمل ومتطلباته والإنجاز ويرى أن العاملين مجرد أفراد تبادل الإنجاز بالمرتبات.
3. **القيادة بالعلاقات الإنسانية:** اهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد والعلاقات تكون جيدة لكن على حساب الإنتاج. حيث يقوم القائد (1.9) بالتركيز على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، ويؤدي القائد دوره وكأنه في نادي اجتماعي دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.
4. **القيادة المتوازنة:** يتميز أسلوب القيادة بالاعتدال في التعامل مع الأفراد والإنتاج يتصف الأسلوب هنا بالمرونة حيث إنتاج جيد مع علاقات إنسانية جيدة. حيث يهتم القائد (5.5) اهتماماً وسطاً ومتوازناً لكل من العاملين والإنتاج فهو مدير و قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعاً أو استثنائياً.
5. **القيادة الإدارية بالمشاركة:** يهتم القائد بروح الفريق الواحد والإنتاج على حد سواء. القائد (9.9): هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماماً عالياً لكل من الأفراد والإنتاج ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكن يتحقق نجاح وأداء متميز للمنظمة.



الأنماط القيادية وفقا لنظرية الخط المستقيم

نظرية الخط المستقيم أو المستمر لتانينبوم وشميدث (Tannenbaum and Schmid) اعتبرت أن كل موقف إداري قد يتناسب معه أسلوب قيادي معين من تلك الأساليب أو الأنماط، وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة، فلا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، (Tannenbaum & Warren , 1973)



القائد المركزي

القائد الديمقراطي

وبشكل عام يمكن التمييز ما بين ثلاث أنماط من القيادة وهي النمط القيادي الأتوقراطي أو الديكتاتوري والديموقراطي والتسبيبي

محددات اختيار أسلوب التوجيه

العوامل الخارجية		العوامل الداخلية	
الوصف	العنصر	الوصف	العنصر
	طبيعة السلطة السياسية في المجتمع		الهيكل التنظيمي
	الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع		حجم المنظمة
	طبيعة التوجيه لدى المنافسة		طبيعة العمل
	معدل الجذب الوظيفي وتوافر فرص العمل		معدل دوران الوظائف
			قوة الراوتب

الإتصال الإداري

يعتبر الإتصال الإداري صلب العملية الإدارية، ويتوقف عليه نجاح العمل الإداري بدرجة كبيرة، حيث أشارت بعض الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة . ويقدر بعض الخبراء أن الإتصالات تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين، ويتم تخطيط هيكل الإتصال بين مستويات الإدارة والعاملين لتحقيق هدي التغذية المعكسية (الحصول على المعلومات عن أداء العمل) والتوجيه (تقديم المعلومات التوجيهية للعاملين) بهدف تحقيق أربع وظائف أساسية للإتصال التوجيهي كالتالي:

1. الوظيفة الانضباطية: تحقيق الانضباط في العمل من خلال الأوامر التوجيهية من الإدارة
 2. الوظيفة التكاملية: تحقيق تفاعل العاملين من أجل التكامل الذاتي و الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة
 3. الوظيفة التنقيفية: التنقيف هو زيادة المعرفة أو تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة
 4. الوظيفة الإقناعية: أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يتطلب التوجيه تحقيق الاقتناع فالحمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر؛
- قنوات تدفق الاتصالات الإدارية :**
5. الاتصالات من أعلى لأسفل (من المدير إلى المرؤوسين) .
 6. الاتصالات من أسفل إلى الأعلى (من الإدارة الدنيا للعليا) .
 7. الاتصالات الأفقية (الأقسام في نفس المستوى).
 8. الاتصالات المحورية (إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا).

نوع الإتصال	اتجاه قناة الإتصال	جهات الإتصال
اجتماع مباشر دوري (اسبوعي)	من أعلى لأسفل	الإدارة العليا والإدارة والسطى
اتصالات كتابية غير مباشرة	اتصالات من أسفل لأعلى	الإدارة العليا وكافة العاملين
اجتماع مباشر دوري (يومي) اتصال كتابي (تقرير)	من أعلى لأسفل	الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا (المشرفين)
اتصال مباشر شفهي	من أعلى لأسفل	الإدارة الدنيا والموظفين
اتصال إلكتروني اتصال كتابي	اتصالات أفقية	الإدارات المختلفة

الرقابة الإدارية

بناء على طبيعة الهيكل التنظيمي التي تم تخطيطها يتم وضع خطة الرقابة وفق المستوى المطلوب، وهي عملية تتم من خلال مرحلتين أساسيتين (Steps In the Control Process) وهما التقييم والتدخل، مرحلة التقييم هي مرحلة يتم خلالها مقارنة الأداء الحالي بالمعيار، وتبدأ بوضع المعيار المناسب لقياس الهدف ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء بالمعيار، ثم اتخاذ القرار المناسب بالتدخل سواء بتصحيح الأداء أو تصحيح الخطط، أو عدم التدخل والإبقاء على الوضع كما هو، ومن ضمن مؤشرات العمل مؤشرات الأداء الزبوني ومنها على سبيل المثال: (القدرة على تلبية التوقعات - تحقق الرضاء الزبوني - معدل الاحتفاظ بالعملاء - معدل فقد العملاء - معدل التحول إلى المنافسين - معدل الشكاوى - الحصة السوقية)

في بعض الأحيان يصل الإفراط في الرقابة (Too Many Control) لحد متابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين، ومن هنا فإنه يجب توضيح العملية الرقابية كأداة فقط للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات. الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة Inaccurate or Arbitrary Control ، وتنقسم الخطط الرقابية وفقاً للزمن إلى:

رقابة تنبؤية	رقابة متزامنة	رقابة لاحقة
الرقابة المسبقة (Feed forward control) هي عملية الكشف عن أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية بالمستقبل	الرقابة المتزامنة (Concurrent Control) فهي عملية الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة	الرقابة اللاحقة (Feedback Control) تركيز جهودها على تقييم المنتج النهائي.
	رقابة دورية	
	الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة بالتنقيش الميداني أو تقارير دورية يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية .	رقابة مفاجئة
		تمارس على شكل جولات تنقيشية مفاجئة

أدوات الرقابة والتقييم (Means of Control)

الوصف	الأداة
عدم اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات للمرؤوسين والشعور عدم ثقة بالإضافة إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى.	الرقابة الشخصية: Personal Observation
وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة	الموازنات التقديرية : Budgetary Control
قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية أو يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص	التقارير : Reports
وتستخدم لعرض التطور التاريخي، التنبؤات، على أساس السلاسل الزمنية، بحيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .	البيانات الإحصائية والرسوم البيانية : Statistical Data
منها خرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل، ولقد تم الإشارة إليها عند الحديث عن الرقابة على الأعمال الإدارية.	الخرائط الرقابية

سياسات تقدير الرواتب ومنح الترقية وفقا لمؤشرات الأداء الوظيفي والإقتصادي
بعد تحديد راتب المدير على سبيل المثال بقيمة 11 ألف، فإن حصول المدير على ذلك المبلغ
سيتوقف على التزامه بمعايير الأداء المطلوبة، كما هو الحال بالنسبة لترقياته فيما بعد، والتي
يختص نشاط الرقابة بوضع معاييرها وفق مجالات الأداء الوظيفي ومتابعة مؤشرات دوريا
كالتالي:

معايير التقييم	الوصف	الوزن النسبي	التقييم
مستوى الأداء.	تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه. ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً. ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل		
إمكانية تحمل مسئوليات أعلى.	مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسئوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.		
الحرص على أمور السلامة والوقاية	تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبه له والتنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.		
المحافظة على أوقات الدوام.	معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.		
المهارة في التخطيط.	وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الامكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.		
المهارة في الإشراف.	والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والإنضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة .		
المهارة في اتخاذ القرار.	لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.		
المعرفة بنظم وإجراءات العمل.	ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته .		

القدرة على تطوير اساليب العمل.	لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج الأفضل .	
تقبل التوجيه.	ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.	
السلوك العام.	وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أو تمن عليها وادائه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.	

مؤشرات الأداء السلوكية والثقافية

مؤشرات الأداء تكون معلنة وغير سرية يقوم كل مدير أو موظف أو عميل بوضع تقييمه بصفته الشخصية وفق آليات إلكترونية لحظية النتيجة. وفيما يلي نموذج مقترح لأوزان المؤشرات المتعلقة بتقييم معدل الأداء الوظيفي للموظف

مثال توضيحي لطريقة حساب الرواتب وفق مؤشرات معدلات الأداء

المؤشرات الفرعية لمعدل الأداء	الوزن	النقاط	المؤشر	النقاط الناتجة
11. معدل رضا العملاء عن العمل الخاص بالموظف	30%	450	70%	315
12. معدل رضا العملاء عن القطاع الوظيفي الذي يعمل فيه الموظف	20%	300	75%	225
13. معدل رضا العملاء عن العمل بشكل عام	10%	150	60%	90
14. معدل تقييم الرئيس المباشر	15%	225	80%	180
15. معدل تقييم الزملاء المباشرين	5%	75	87%	65.25
16. معدل تقييم الرؤساء غير المباشرين	5%	75	90%	67.5
17. معدل تقييم الزملاء غير المباشرين	5%	75	95%	71.25
18. معدل الإلتزام بالمسؤوليات والمواعيد المحددة	10%	150	70%	105
19. معدل تراكم الخبرة	5%	75	60%	45
20. معدل الإلتزام بقيم وثقافة الشركة	5%	75	85%	63.75
الناتج			77%	1,228
النقاط الأساسي		1500		

تقييم العملاء بشأن العمل ككل يكون بصيغة ما هو تقييمك للعمل بشأن (الأمن/ النظافة/ الصيانة.....) وفق الفئات التالية:

العمل سيئ جداً	العمل سيئ	العمل مقبول	العمل جيد	العمل جيد جداً	العمل ممتاز	لا يمكنني التحديد
%12	%25	%50	%75	%87.5	%100	يتم حذف الحالة

تقييم الزملاء والرؤساء يكون بصيغة إلى أي مدى تقيم الأداء الوظيفي والسلوكي للموظف (س)؟

سيئ جداً	سيئ	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز	لا يمكنني التحديد
%12	%25	%50	%75	%87.5	%100	يتم حذف الحالة

في حالة انخفاض مؤشر فرعي أو المؤشر العام عن 75% يتم لفت نظر الموظف من رئيسه المباشر، في حالة انخفاض مؤشر فرعي أو المؤشر العام عن 50% يتم التحقيق الرسمي مع الموظف ويتم في ضوءها رفع توصية للمدير المباشر لإبداء الرأي ثم إحالتها للمدير العام (التنفيذي) إما باتخاذ قرار بالفصل أو تأهيل أو توضيح التباس والتوصية باستكمال العمل.

المؤشرات التشغيلية للعمل (مؤشرات كفاءة إدارة الأفراد)

• معدل دوران العمل

هو نسبة دخول وخروج العمال إلى العمل (الشركة) ويفيد معدل دوران العمل في التنبؤ بعدد العاملين المتوقع أن يتركوا العمل خلال فترة معينة، بالإضافة إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل. ويتم تقديره من خلال قسمة عدد تاركي العمل خلال فترة معينة على متوسط عدد العاملين خلال تلك الفترة كالتالي:

$$L_{turnover} = \frac{L_{out}}{L_{average}}$$

• مؤشر استقرار العمل

هو عدد الأشخاص العاملين الذين مر عليهم عام واحد على الأقل في العمل على عدد الأشخاص الذين تم تعيينهم منذ عام واحد، وتشير إلى نسبة العاملين الذين يميلون إلى البقاء في العمل.

$$L_{stability} = \frac{L_{year+}}{L_{Recruit}}$$

• معدل الغياب

يتم تقديره سواء للعامل أو القسم أو العمل ككل من خلال قسمة عدد أيام الغياب خلال السنة على عدد أيام العمل.

$$Absence Rate = \frac{absence\ days}{work\ days}$$

خطة التحرك

وضع خطة التحرك (Action Plan)، أو المراحل (Milestones) أو الإطار الزمني والمقاييس (Timescales and benchmarks) أو التسلسل الزمني للأحداث (Timelines)، من خلال وضع الخريطة الزمنية لكافة الأنشطة والعمليات التي سبق وتم إعدادها خلال المراحل السابقة، وهي عملية جدولة كافة التحركات التي سيتم اتخاذها بخطة العمل بصدد مرحلتين إنشاء وتشغيل الطاقة الإنتاجية، مع تضمينها المتطلبات التمويلية وتحديد المسؤولية وكافة البيانات الأخرى المتعلقة، وذلك من خلال ترتيب كافة العمليات اللازمة لإتمامها رأسياً وفق التسلسل الزمني للبدء فيها، وتحديد وقت البدء والفترة الزمنية اللازمة لإتمامها وبالتالي وقت الإنتهاء من تلك المرحلة.

اقتصاديات العمل (Economics of the business)

الجدوى الاقتصادية للعمل (Economic feasibility) هي مقارنة العوائد مع التكاليف، يطلق عليها أيضا دراسة الربحية التجارية (Commercial profitability)، والدراسة المالية (Finance)، وتشمل تكلفة الإستثمار المبدئي (Initial invested Cost)، ومصادر التمويل والتكلفة المرجحة لرأس المال، وقوائم الدخل ومؤشرات الربحية.

أنشطة الإستثمار Investment activities

ويطلق عليها أيضا مرحلة المشتريات (procurement)، أو التأسيس (foundation)، حيث يتم حصر كافة النفقات الإستثمارية في قائمة التمويل اللازم لبدء النشاط (Required Start-Up Funds) أو التكلفة المبدئية للإستثمار (Initial investment cost)، أو قائمة الأصول (Assets statement)، وتشمل كافة الأنشطة اللازمة لتأسيس المشروع وبدء النشاط والتي يتم خلالها شراء أو دفع مبالغ مقابل أصول الشركة (Assets statement)، سواء أكانت أصول ثابتة (Fixed Assets)، أو متداولة (Current assets) أو أية أصول معنوية أخرى (Intangible assets)، بالإضافة إلى مخصصات طوارئ (Contingency reserve)، وتشمل عملية المشتريات الإستثمارية العمليات التالية:

الأرض والمباني

يتم تحديد المساحة المطلوبة وموقعها في ضوء العوامل التالية:

1. عدد الأفراد العاملين والمساحة المخصصة لكل عامل
2. حجم الإنتاج المستهدف والعمليات المطلوبة والمساحة المخصصة للمعدات المطلوبة
3. الإشتراطات القانونية للمساحة
4. مساحات الخدمات الإضافية

بتحديد الموقع والمساحات المطلوبة يتم تحديد تكلفة الأرض والمباني والتشطيبات أو التجهيزات المعمارية

البند	المساحة بالمتر	تكلفة المتر	الإجمالي
تكلفة الأرض	500	10000	5,000,000
تكلفة المساحات الخضراء	200	1000	200,000
تكلفة المباني	300	3000	900,000
			6,100,000

التأسيس القانوني

الشكل القانوني	أوجه التناسب مع طبيعة العمل	أوجه التعارض مع طبيعة العمل
المنشأة الفردية هي تلك المنشأة التي تنشأ بمجرد قيدها بالسجل التجاري ولا تتضمن عقد شراكة وتكون ملكيتها لفرد		
الشركات		
أولاً شركات الأشخاص هي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء فخصوية الشريك لها دور رئيسي في قيامها واستمرارها وانقضائها فهي لا تقوم إلا بين عدد قليل من الأشخاص (اثنين كحد أدنى) يعرف بعضهم بعض ويثق كل منهم في الآخر ويدخل تحت هذه الطائفة ، شركات الأشخاص والتي ترتبط بأسماء أشخاص ولا يصح فيها التوريث أو التنازل وتحل بمجرد خروج الشريك المتضامن		
شركة التضامن هي الشركة التي تؤلف من عدد من الأشخاص يكتسبون صفة التاجر ويسألون عن ديون الشركة في ذمتهم الخاصة مسؤولة مطلقاً وتضامنية		
شركة التوصية البسيطة هي تلك التي تتكون من فريقين من شركاء متضامنون لهم نفس المركز القانوني الذي للشركاء في شركة التضامن، وشركاء موصون لا يكتسبون صفة التاجر ويحذر عليهم التدخل في أعمال إدارة الشركة		
شركة المحاصة الشركة التي تتعقد بين شخصين أو أكثر لإقتسام الأرباح والخسائر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها أحد الشركاء باسمه الخاص، وهي شركة مستترة ليس لها شخصية معنوية		
ثانياً شركات الأموال هي الشركات التي تركز في المقام الأول على اعتبار المالى ولا اعتداد فيها بشخص الشركاء فالعبرة فيها بما يقدمه كل شريك من حصة في رأس مالها بغض النظر عن شخصية الشريك وما تتطوى عليه من صفات وتضم هذه الطائفة الشركات المساهمة (وتتعدد بثلاثة أشخاص كحد أدنى)		
الشركات المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أجزاء متساوية القيمة تسمى بالأسهم قابلة للتداول بالطرق التجارية		
ثالثاً الشركات ذات الطبيعة المختلطة وهي الشركات التي يمتزج بها الاعتباران الشخصي والمالى وتشمل هذه الطائفة شركة التوصية بالأسهم والشركة ذات المسئولية المحدودة		
شركة التوصية بالأسهم هي شراكة ما بين نوعين من الشركاء شركاء متضامنون لهم نفس المركز القانوني الذي للشركاء في شركة التضامن، وشركاء موصون بالأسهم		
الشركة ذات المسئولية المحدودة، وهي شركة لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكا ويتحدد مسئوليتهم عن ديونها بقدر حصصهم في رأس مال الشركة.		
الشكل المختار هو		
تكلفة التأسيس القانوني هي		

الأجهزة والمعدات

يتم إعداد قائمة لكل قسم بكافة الأثاث والتركيبات والمعدات (Furniture, Fixtures & Equipment) كالآتي:

قائمة الأثاث والتركيبات والمعدات			
Furniture, Fixtures & Equipment (FF&E)			
قسم المكاتب الإدارية			
الاثاث (Furniture)	العدد	السعر	الإجمالي
مكتب	2	500	1000
سجادة	2	700	1400
ستارة	1	300	300
المجموع			2700
التركيبات (Fixtures)			
التركيبات (Fixtures)	العدد	السعر	الإجمالي
أسقف معلقة	100	200	20000
حوائط زجاجية	20	300	6000
أبواب مصفحة	1	900	900
تكييف مركزي	1	11000	11000
نظام نداء آلي	1	5000	5000
المجموع			42900
الأجهزة (Equipment)			
الأجهزة (Equipment)	العدد	السعر	الإجمالي
كمبيوتر	2	4000	8000
ماكينة تصوير	1	3000	3000
ثلاجة	1	6000	6000
المجموع			17000

ثم يتم تجميع بعد ذلك التكاليف الإجمالية لكل قسم كالآتي:

القسم	الاثاث (Furniture)	التركيبات (Fixtures)	الأجهزة (Equipment)	الإجمالي
قسم المكاتب الإدارية	2700	42900	17000	62600
قسم الورش				
قسم المخازن				
المجموع	2700	42900	17000	62600

والغرض من ذلك هو تقدير كافة تكاليف التأثيث بالعمل أو المشروع على حدة وكافة تكاليف التركيبات الثابتة بالمشروع على حدة وكافة تكاليف الأجهزة والمعدات على حدة، ثم تقدير تكاليف الإهلاك المخصصة لكل قسم وفق ما ينص عليه قانون الضرائب، فعلى سبيل المثال قد يتم حساب معدل إهلاك للأثاث على عشر سنوات، والتركيبات على عشرين سنة، والأجهزة على أربع سنوات.

- **نسبة تكلفة الأرض على سبيل المثال بالمشروعات السياحية والخدمية تتراوح تكلفة الأرض من رأس المال المستثمر ما بين (من 10% إلى 30%)**
- **نسبة تكلفة المباني والأعمال المدنية على سبيل المثال بالمشروعات السياحية والخدمية تتراوح تكلفة المباني من رأس المال المستثمر ما بين (من 50% إلى 60%)**
- **نسبة تكاليف الأثاث والتركيبات والمعدات على سبيل المثال بالمشروعات السياحية والخدمية تتراوح تكلفة الأثاث من رأس المال المستثمر ما بين (من 13% إلى 14%)**
- **نسبة تكلفة العمل إلى التكلفة الإستثمارية بقسمة إجمالي تكاليف العمل (Labor cost) بهيكل الإستثمار إلى إجمالي التكاليف الإستثمارية كالتالي: $Labor\ to\ Capital = \frac{Labor\ cost}{Capital}$**
هذه النسبة تعطي مؤشراً أولياً لمدى صلابة الموقف المالي للعمل على مواجهة تحديات تدني الطلب، ففي حالة ارتفاع نسبة تكلفة العمل السنوية إلى رأس المال ففي هذه الحالة ستخفض قدرة العمل على مواجهة أزمات الطلب وتحمل تكلفة التشغيل
- **نسبة تكلفة الترويج إلى رأس المال وعادة ما تنخفض عن 5% من رأس المال المستثمر**

أنشطة التمويل Financing activities

بعد تحديد كافة الإحتياجات التمويلية بقائمة الإستثمار المبدئي يتم تحديد مصادر التمويل (Sources of Funding) ونسبة مساهمة كل مصدر في التمويل وتكلفة المصدر، بحيث يمكن حساب التكلفة المرجحة لهيكل رأس المال (Weighted Average Cost of Capital-WACC)، وهو النسبة المتوسطة لتكلفة الهيكل التمويلي، كما في النموذج التالي:

مصدر التمويل	القيمة	الوزن النسبي	نسبة التكلفة	قيمة التكلفة
حقوق ملكية	60,000	60%	19%	11,400
قرض بنكي	40,000	40%	17%	6,800
الإجمالي	100,000	100%		
التكلفة المرجحة للهيكل التمويلي				18,200

بخصم التكلفة المرجحة لهيكل رأس المال (Weighted Average Cost of Capital-WACC)، من الأرباح ينتج القيمة الاقتصادية المضافة من المشروع (Economic added value) والتي في ضوء نسبتها إلى قيمة راس المال المستثمر يتم تبرير المخاطرة أو التخلي عن المشروع.

الموازنات والقوائم المالية

قائمة الدخل (Income Statement)

يطلق عليها أيضا قائمة الربح والخسارة (loss and profit Statement) ويتم حسابها لسنة محاسبية واحدة (trailing twelve months - TTM) أو لخمس أو عشر سنوات، وتتضمن:

- الإيرادات (Revenue)
- التكاليف المتغيرة (Variable costs) أو المصاريف التشغيلية (Operating expenses) أو المصاريف المباشرة (Direct expenses)
- تقدير المساهمة الإجمالية (Contribute Margin)، أو الربح الإجمالي (Gross Profit) بخصم التكاليف المباشرة من الإيرادات
- التكاليف الثابتة (Fixed costs) أو المصاريف الغير مباشرة (Indirect expenses) أو المصروفات العامة والإدارية (Total General and administrative expenses- G&A Expenses)، وتشمل الرواتب والإيجارات والمرافق والنثریات
- تقدير قيمة الربح قبل الإهلاك الفائدة والضرائب والإهلاك (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation – EBITD)، بخصم المصاريف غير المباشرة من الربح الإجمالي
- تقدير الربح قبل خصم الفائدة والضرائب (EBIT) بخصم الإهلاك (Depreciation) من القيمة السابقة
- تقدير الربح قبل الضرائب (EBT) بخصم الفائدة (Interest expense) من القيمة السابقة
- تقدير صافي الربح (Net Income) بخصم الضرائب (Taxes) من القيمة السابقة.

قائمة التدفقات النقدية (Cash flow statement)

تختص بحركة دخول وخروج السيولة النقدية بالمنظمة، من خلال ثلاثة أنماط من الأنشطة وهي:

1. الأنشطة التشغيلية (Operating activities).
2. الأنشطة الإستثمارية (Investing activities).
3. الأنشطة التمويلية (Financing activities).

قائمة الميزانية العمومية (Balance Sheet)

وهي قائمة تختص بتوضيح الموقف المالي لوحدة إقتصادية ما في تاريخ محدد غالباً يكون مع نهاية كل سنة محاسبية، من خلال المقارنة ما بين الأصول (Assets)، والخصوم والتي قد تتضمن الإلتزامات (Liabilities) وحقوق الملكية (Partners' Equity)، وحتماً ولا بد أن تتساوى قيمة الأصول مع قيمة الخصوم، سواء أكان هناك ربح أو خسارة، أما في حالة عدم التساوي فحتماً هناك خطأ محاسبي.

المؤشرات الإقتصادية (Economic ratios)

أولاً مؤشرات النشاط

مؤشرات كفاءة النشاط (Efficiency Activity Ratios)، كفاءة إدارة الأصول للدلالة على كفاءة نشاط الوحدة الإقتصادية، للموازنة ما بين حجم الوحدة الإقتصادية (قيمة أصولها) وبين الإيرادات المتحققة وليس الربح، وذلك بقسمة الإيرادات على قيمة الأصل الذي تم تحديده كالتالي:

1. مؤشر معدل دوران رأس المال أو الأصول (Total Asset Turnover)، الإيرادات على الأصول
2. مؤشر معدل دوران الأصول الثابتة (Fixed Asset Turnover)
3. مؤشر معدل دوران المخزون (Inventory Turnover)
4. مؤشر معدل دوران الأصول المادية (Tangible Assets Turnover)
5. معدل دوران الأصول المتداولة (Total current Assets Turnover).

ثانياً مؤشرات الإنتاجية

مؤشرات الكفاءة الإنتاجية (Productivity efficiency) تعكس مدى الكفاءة التشغيلية أو كفاءة النشاط، وهي نسبة الإيرادات إلى التكاليف أو العكس، كالتالي:

1. التكاليف الإجمالية إلى الإيرادات (Cost to Revenue)
2. التكاليف المباشرة إلى الإيرادات (Direct Cost to Revenue)
3. التكاليف الغير مباشرة إلى الإيرادات (SG&A to Revenue)
4. مؤشر العائد على الإيرادات (Net Profit Margin) صافي الربح إلى الإيرادات.
5. نقطة التعادل (Break Even Point - BEP)، تمثل نسبة التكاليف الثابتة إلى الربح الإجمالي، بحيث يتساوى إجمالي الربح بعد هذه النقطة مع صافي الربح، حيث كلما انخفضت نقطة التعادل دل على أن الوحدة قادرة على تحقيق تكاليفها من خلال عمليات أقل وفرة أقل.
6. مؤشر تكلفة العمل إلى الإيرادات (Labor to Revenue) وتشير إلى مركز ثقل العمل ومكانته من إضافة القيمة في الإنتاج، بقسمة تكاليف العمل إلى الإيرادات
7. نسبة تكلفة العمل إلى المصاريف الغير مباشرة

ثالثاً مؤشرات السيولة النقدية (Liquidity)

تعكس مدى توافر السيولة في الوحدة الإقتصادية للوفاء بالتزاماتها العاجلة

1. مؤشر نسبة التداول (Current Ratio)، وهو مؤشر لقياس نسبة السيولة العامة، وهو نسبة الأصول المتداولة (سواء أكانت نقد أو المخزون) إلى المطلوبات المتداولة

2. مؤشر نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio) أو (Liquid Ratio)، أسرع في الوفاء بالالتزامات، حيث يستبعد قيمة الأصول العينية المخزونة، فهو نسبة الأصول المتداولة (النقد + الأصول العينية المتداولة غير المخزونة) إلى المطلوبات المتداولة
3. مؤشر نسبة النقدية (Cash Ratio) أو مؤشر السيولة الفورية، وهو مؤشر يختص بقياس نسبة النقد فقط إلى إجمالي المطلوبات أو الالتزامات.

رابعاً مؤشرات الأمان (Safety)

تعكس قدرة الوحدة على الوفاء بديونها

1. مؤشر نسبة المديونية (Debt Ratio) وهو نسبة المديونية (القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل) الإستثمارية إلى إجمالي رأس مال الوحدة الإقتصادية
2. مؤشر نسبة الدين إلى حقوق الملكية (Debt to Equity Ratio) وهو نسبة إجمالي الالتزامات (الرأسمالية) إلى إجمالي حقول الملكية.
3. مؤشر معدل تغطية الدين (Debt-Service Coverage Ratio) يعكس قدرة الوحدة الإقتصادية على توليد تدفقات نقدية للوفاء بخدمة (مصاريف) الدين، صافي تدفقات التشغيل إلى الفائدة
4. مؤشر (Effective Tax Rate) وهو نسبة إجمالي الضرائب المدفوعة إلى إجمالي قيمة الربح قبل خصم الضرائب

مؤشرات الربحية (Profitability)

تهدف إلى تقييم القيمة المتولدة عن نشاط الوحدة الإقتصادية إلى قيمة أصولها

1. مؤشر معدل العائد المحاسبي (Accounting Rate of Return-ARR) أو العائد على الاستثمار (Return on Investment-ROI)، أو العائد على الأصول (Return on Assets)، قيمة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر
2. العائد على حقوق الملكية فقط (Return on Equity) نسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية
3. مؤشر العائد على السهم (Return on share) فهو نسبة صافي الربح إلى قيمة الأسهم فقط وليس كافة حقوق الملكية والتي قد تشمل الأرباح المحتجزة.
4. هامش المساهمة (Contribution Margin) أو هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin Ratio) نسبة الربح الإجمالي (Gross Profit) إلى الإيرادات
5. فترة الاسترداد (Pay Back Period) هي الفترة التي تستغرقها التدفقات الداخلة لمشروع ما لكي تتعادل مع التدفقات الخارجة لهذا المشروع، سنة الاسترداد هي السنة التي يصل فيها التدفق النقدي المتراكم للمشروع إلى القيمة صفر أو ينقلب إلى قيمة موجبة.

6. صافي القيمة الحالية (Net Present Value - NPV)، وهو من المعايير التي تعكس القيمة الزمنية للنقود، بعد خصم تكلفتها المستقبلية والذي يحسب على أساس المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال (Weighted Average Cost of Capital-WACC)، ويحسب من خلال مجموع حاصل ضرب الوزن النسبي لحصة كل مصدر من مصادر التمويل في تكلفته.

$$NPV = \sum_{n=0}^N \frac{C_n}{(1+r)^n} = 0$$

ويحدد سعر الخصم يمكن الحصول على معامل الخصم (Discount factor - DF)، بحيث يمكن الحصول على القيمة الحالية من خلال ضرب القيمة المستقبلية في معامل الخصم.

$$DF(T) = \frac{1}{(1+r)^T}$$

7. معدل العائد الداخلي (Internal Rate Return - IRR)، فيمثل معدل الخصم (Discount Rate) الذي يجعل مجموع صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة (حاضراً) والداخلية مستقبلاً تساوي صفر، وفي حالة زيادة معدل العائد الداخلي على متوسط تكلفة الاموال يكون المشروع مقبولاً.

تحليل المخاطر (Risk analysis)

أولا تحديد المخاطر المتوقعة

المخاطرة هي الشك في حدوث السئ أو الخسارة، وتنقسم إلى مخاطر منتظمة وغير منتظمة كالتالي:

مخاطر خارجية أو المخاطر المنتظمة (Systematic risk)

- أولاً مخاطر طبيعية
- ثانياً مخاطر سياسية
- ثالثاً مخاطر قانونية
- رابعاً مخاطر السوق الكلية

مخاطر داخلية أو المخاطر الغير منتظمة (Unsystematic risk)

- مخاطر إدارية وتنظيمية
- مخاطر فنية
- مخاطر العمل
- مخاطر السوق الخاص
- مخاطر الاسم التجاري
- مخاطر مالية
- مخاطر قانونية

ثانيا تحليل احتمال الخطر

الاحتمال (Probability) هو نسبة وقوع حدث معين في حالة ممارسة معينة، ويمثل مقياس لحالة عدم اليقين (Uncertainty) ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث الصفر يعني استحالة حدوث الحدث والواحد يعني التيقن من حدوثه، وبحسب الإحتمال البسيط من خلال المعادلة التالية:

$$P(A) = \frac{M \text{ (Number of event classifiable A)}}{N \text{ (Total number of possible events)}}$$

حيث: تعني M عدد مرات وقوع الحدث A بالفعل، بينما تعني N إجمالي عدد المرات أو كل الحالات التي يمكن وقوعها، وعلى سبيل المثال:

- احتمال ظهور رقم فردي عند رمي زهرة هو $\frac{3}{6}$ أو 0.5 أو 50%
- تنتقل 100 سيارة يوميا بين طريق القاهرة الأسكندرية بسرعة 120 كم/س، يحدث تصادم واحد يوميا تقريبا، في هذه الحالة يكون احتمال وقوع حادث لتشغيل سيارة بهذا المسار هو 1%
- من بين 50 مطعم تم افتتاحهم خلال العام الماضي 5 مطاعم قامت بالإغلاق والتصفية، معنى ذلك فإن احتمال خسارة وتصفية نشاط مطعم جديد خلال عام من افتتاحه هو 10%

ثالثاً تحديد مستوى تأثير الخطر

يتحدد مستوى تأثير الخطر على القيمة الاقتصادية بنوع الخطر وحجم الأضرار التي يمكن أن يسببها للأصل، ونوع الأصل كالتالي:

- **المخاطرة بتكلفة رأس المال المستثمر** وهي المخاطرة بانخفاض نسبة العائد على حقوق الملكية عن معدل الفائدة السائد على الأوعية الإيداعية الآمنة
- **المخاطرة برأس المال الجاري (تكاليف التشغيل)** وتشمل المخاطرة بالتكاليف الثابتة في حالة عدم التشغيل (الإيجار، الإهلاك، العمالة...)، والمخاطرة بالتكاليف المتغيرة، خاصة في حالة الصناعات التي ترتبط مدخلاتها بمواد خام سريعة التلف كصناعة الأغذية والمشروبات
- **المخاطرة برأس المال المستثمر** نسبة الفقد من قيمة الأصول في حالة الإنسحاب من السوق والتصفية، فعلى سبيل المثال تميل العقارات إلى ارتفاع أثمانها مع الزمن، بينما تميل المركبات لإنخفاض أثمانها مع الزمن، الأصول المعنوية تفقد قيمتها بالكامل بمجرد التصفية كمخصصات الإعلان والتأسيس والتدريب...، وبالتالي فالمخاطرة برأس المال = مجموع قيمة كل أصل × معدل الزيادة أو النقص الخاص به

رابعاً تقدير شدة الخطر

شدة الخطر هي حاصل ضرب احتمال الخطر في أثره: $C = P \times E$ ، حيث: P احتمالية حدوثه، C شدة الخطر (critical)، و E تأثيره (Effet). إذا افترضنا أن هناك احتمال 10% بالتصفية وأن الأثر المتوقع في حالة الإغلاق انخفاض قيمة الأصول 50%، فإن معدل شدة الخطر هو (10%×50%) أي 5% ، وقيمة شدة الخطر في حالة أصول بقيمة مليون جنيه هو 50 ألف جنيه

خامساً التدابير الوقائية أو متطلبات السلامة

- تدابير تقليل احتمالية الخطر كتخفيض سرعة القيادة لتخفيض احتمالية وقوع حوادث السيارات،
- وتدابير لا تؤثر على الإحتمالية وإنما من شأنها تخفيض أثر الخطر كتركيب وسادة هوائية لتجنب خطر كسر الرقبة في حالة الإصطدام

سادساً خطة الطوارئ

مع الإجراءات الوقائية تنخفض شدة المخاطرة للحد الأدنى ولكن لاتزال إحتمالية الأثر السلبي، ولذلك ينبغي إعداد خطة للطوارئ (Contingency Plan) وعدة بدائل لها يتم تنفيذها في حالة وقوع الخطر.

مصفوفة تحليل المخاطر (Matrix Approach Risk)

العنصر محل التأثير بالخطر	حالة الخطر	أسباب الخطر	مستوى التأثير	الجانب الاقتصادي المتأثر	مستوى الأثر الاقتصادي	احتمال الخطر	شدة الخطر	تكلفة الخطر	متطلبات السلامة	التحكم في الخطر	المستوى المتوقع بعد التحكم		تكلفة التخطر بعد التحكم	شدة الخطر بعد التحكم
Item	Hazardous Condition	Hazard Causes	Severity Level	Affected economic side	Level of economic impact	Probability	critical	Risk Cost	Safety Requirements		Control		Risk Cost	Expected severity of risk
											مستوى الإحتمال المتوقع	مستوى الإحتمال المتوقع		
جهاز	تلف	كهرياء زائدة	تلف بنسبة %100	قيمة الجهاز \$1000	%90	%30	27%	270\$	بشأن تقليل الإحتمال	بشأن تقليل الأثر	بشأن تقليل الإحتمال	بشأن تقليل الأثر	80\$	8%

Bibliography

- (n.d.). Retrieved from http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf
- Jonathon , S. R., & Richard , G. F. (2001). The Balanced Scorecard In Healthcare Organization: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. *Hospital topics*, Vol.79, Issue, summer , P.2. Retrieved from www.search.epnet.com/
- Etymology Dictionary. (2017). *Business*. Retrieved 5 6, 2017, from The Online Etymology Dictionary: <http://www.etymonline.com/index.php?term=business>
- Forrest BREYFOGLE. (2008). Integrated Enterprise Excellence, : Golfing Buddies Go Beyond Lean Six Sigma and the Balanced Scorecard. *The Basics*, Vol.1, P.3.
- Hall, R. H. (1992). *Organizations – structure and process : processes and outcomes*. new delhi: prentice- Hall,.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1994). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*,. New Delhi: Prentice Hall.
- KANJI, G. (2001). Business Scocard. *Total Quality Management*, Vol.12(N0.6), PP:701-718.
- Mackenzie, W., & Cusworth, N. (2017). The Use and Abuse of Feasibility Studies. *Project Evaluation Conference Melbourne*, (p. 19).
- Massey university. (2005). *Preparing a action plan*,. Palmerston North, New Zealand: Massey university.
- Reddy, M. K., & Saraswati, S. (2007). *Managerial Economics And Financial Accounting*. new delhi: PHI Learning Pvt. Ltd. doi:8120333217, 9788120333215
- Tannenbaum , R., & Warren , H. S. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review,usa*, .p:p 4:5.
- Yammarino, F., & Bass, B. (1990). *Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings*", In K. E. Clark and M. B. Clark (eds.), *Measures of Leadership*, Greensboro. NC: Center for Creative Leadership.
- Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). The Basic Theory of Human Capital. In *Lectures in Labor Economics*. MIT. Angrist. Retrieved 2 27, 2017, from <http://economics.mit.edu/files/4689>
- Adebanjo, D. (2000). TQM and business excellence: this there really aconfilict? *measuring business excellence*, v.5(n.3), P37 – 40.
- AG-SNY. (2014). *Airbnb in the city*. New York: The Office of the Attorney General of the State of New York’s Research Department and Internet Bureau. Retrieved 1 1, 2016, from <http://www.ag.ny.gov/pdfs/Airbnb%20report.pdf>

- AHEAD. (2014). *Free guide for beginners to 3D Print*. Huntersville - USA: Accessing Higher Ground.
- Ake, C. (1990). "The Case for Democracy." In *African Governance in The 1990s: Objectives, Resources, and Constraints*. Atlanta: The Carter Center of Emory University - March 23-25.
- Al-Abdul Wahhab, H. (2007). *INTRODUCTION TO ENGINEERING PROPERTIES OF SOILS AND BASE MATERIALS - Construction and Maintenance of Highways and Airports*.
- Alcaniz, L., Bezares, F., & Roslender, R. (2010). *Theoretical perspectives on intellectual capital: a backward look and a proposal for going forward*. Deusto: Universidad de Deusto – La Comercial, Bilbao.
- Alexandros, A. (2009). The Strategic Importance of Benchmarking as a Tool for Achieving Excellence in Higher Education. *The 3rd Annual Scientific Quality Congress in the Middle East 2009*. Dubai: e-University.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. (2001). The development of a New transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Alisha , D. Y., & Terry , R. C. (2003, March). Addressing Balanced Scorecard Trade-Off Issues Between Performance Metrics Using Multi-Attribute Utility Theory. *Engineering Journal*, Vol.15(No.1), P.12.
- Alrayes, R. (2003). *EFQM Excellence Model*. United Kingdom: for Master Degree - Sheffield Hallam University.
- Alrayes, R. (2006). *Measuring Service Excellence in Banking Industry Using An Integrated Approach: an Empirical Study in the Saudi Context*. United Kingdom: Sheffield Hallam University - Doctoral Dissertation.
- Anele, C. (2014). Governance and Under-Development of Sub-Sahara Africa. *Historical Research Letter*, Vol.11, 2014 , p.41. doi:ISSN 2224-3178 (Paper) ISSN 2225-0964 (Online)
- Angelina, E. T. (2015). *Americans are in the middle of the pack globally when it comes to importance of religion*. Washington: Pew Research Center. Retrieved 10 16, 2016, from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/12/23/americans-are-in-the-middle-of-the-pack-globally-when-it-comes-to-importance-of-religion/>
- Anielski, M. (2003). *The Meaning of Wealth*. Alberta, Canada : Management Inc. Retrieved from www.anielski.com
- Ansoff, , H. (1998). *The New Corporate Strategy*. New York : John Wiley & Sons.
- Arndt, H. W. (1989). *Economic Development*. London - Chicago: University of Chicago Press. doi:0226027228, 9780226027227

- Awung, S. E. (2011). *A critical analysis of underdevelopment in Africa*. Munich, German . doi:9783640854233
- Backhouse, R. (2000). *Early Histories of Economic Thought, 1824-1914* (Vol. 1). London & New Yourk: Routledge.
- Bains, E. (2015). *Changing dynamics in the tourism industry*. MEED Special Report - Tourism: Shift in dynamics in the industry. Retrieved 1 25, 2017, from <http://www.arabianconference.com/downloads/MEED-Special-Report-Tourism-Shift-in-Industry-Dynamics.pdf>
- Bardhan, P. (1999). *Understanding Underdevelopment: Challenges for Institutional Economics from the point of view of Poor Countries*. University of California at Berkeley. Retrieved from http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1257315064764/3194_bardhan.pdf
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Strategic Management Journal*(5), pp. 171–180.
- Barry , P. K. (1986). *Managerial Economics*. Philadelphia - USA: Saunders College Publishing/Harcourt Brace.
- Bassi, L. (1997). *Harnessing the power of intelectual capital*, (Vol. 51).
- Baumol, W. J. (1961). *What Can Economic Theory Contribute to Managerial Economics*. New York: New York University.
- baye, m. (1994). *Managerial Economics and business strategy* . Indiana University's Kelley School of Business.
- Been, V., & Josiah , M. (2009). *Underused Lots in New York City*. New York: New York University School of Law. Retrieved from http://furmancenter.org/files/publications/Underused_Lots_in_New_York_City_Small.pdf
- Beesley, C. (2012). *How to Set a Marketing Budget that Fits your Business Goals and Provides a High Return on Investment*. Washington DC 20416.: U.S. Small Business Administration, 409 3rd St, SW. .
- Berger, S. (2008). Circular Cumulative Causation (CCC) à la Myrdal and Kapp - Political Institutionalism for Minimizing Social Costs. *Journal of Economic Issues*, Vol. XLII(No. 2).
- Berger, S. (2015). *The Heterodox Theory of Social Costs*. London & New Yourk: Routledge. doi:ISBN 9781138775473

- Bernard, W. G. (1980). Toward a Definition of the Term Third World. *Boston College Third World Law Journal*, Volume 1(Issue 1), p.13. Retrieved from <http://lawdigitalcommons.bc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1421&context=twlj>
- Bhagwati, J., & Richard, S. E. (2011). *DEVELOPMENT AND PLANNING Essays in Honour of Paul Rosenstein Rodan* (Vol. Volume 74). London and New Yourk: Routledge - First published in 1972 . Retrieved 10 26, 2016, from http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136861970_sample_826928.pdf
- Blake, R., & Mouton, J. (1984). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. New York: Gulf Publishing Company.
- Botha, M., & Robertson, C. L. (2014). POTENTIAL ENTREPRENEURS' ASSESSMENT OF OPPORTUNITIES THROUGH THE RENDERING OF A BUSINESS PLAN. *Journal of Economic and Management Sciences*, vol.17 (n.3). doi:On-line version ISSN 1015-8812, S. Afr. j. econ. manag. sci.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Paris: HEC Paris - Harper Business. doi:ISBN 978-0-0619-6354-4
- Bourguignon, A. (2001). *Balanced Scorecard Versus French Tableau de Board: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*. Retrieved from www.hec.fr/hec/fr/professeur_recherche/cahier/compta/cr724.pdf
- Cambridge Dictionaries . (n.d.). Retrieved 5 1, 2017, from <http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/business>
- cambridge dictionary . (2016). Retrieved 5 15, 2017, from <http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/business-case>
- Cardozo, F. H., & Enzo, F. (1979). *Dependency and Development in Latin America* (Preface to the english edition ed.). Berkeley - Los angeles - London: University of California Press. Retrieved from http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic925740.files/Week%202/Cardoso_Dependency.pdf
- Carlin, B. I., Chowdhry, B., & Garmaise, M. (2012). Investment in organization capital. *J. Finan. Intermediation*, 21, 268–286. doi:doi:10.1016/j.jfi.2011.08.001
- Carlin, B., Chowdhry, B., & Garmaise, M. (2012). *Investment in organization capital*. *J. Finan. Intermediation*. doi:doi:doi:10.1016/j.jfi.2011.08.001
- Carnegie Mellon University. (2017). *Project Lifecycle Management (PLM)*. Carnegie Mellon University. Retrieved 5 16, 2017, from <https://www.cmu.edu/computing/ppmo/pm-standards-procedures/project-lifecycle.html>
- CBC. (2010). *Planning for Success: Your Guide to Preparing a Business and Marketing Plan*. Canada : Canada Business centre.

- Çetin, F., & Basım, N. (March 2012). Organizational Psychological Capital: A Scale Adaptation Study. *TODAY's Review of Public Administration*, p.159 -179.
- Charnov, B., & Montana, P. (1993). *Management*. New York: Barrons Educational Press. (2nd ed.).
- Clarke, S. (1991). *Marx, marginalism and modern sociology* (2 ed.). UK: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-1-349-21808-0
- Cognizant . (2016). *The Sharing Economy: Implications for Property & Casualty Insurers* . information technology, consulting, and business process outsourcing services. New Jersey (U.S.): Cognizant. Retrieved 2 11, 2017, from <https://www.cognizant.com/whitepapers/The-Sharing-Economy-Implications-for-Property-and-Casualty-Insurers-codex1820.pdf>
- Committee on Ways and Means. (2012). *green book ways and means*. Retrieved 5 17, 2017, from Green Book: <http://greenbook.waysandmeans.house.gov/about-the-2012-green-book>
- Conti, T. (2009). How Excellence Models Should be Adapted to Take into Account Local Values and Culture. *A Paper for the 3rd Annual Scientific Quality Congress in the Middle East 2009*. Dubai: e-University.
- Cooper, R., & Timmer, V. (2016). *local Governments And Sharing Economy*. Vancouver - Canada: One Earth. Retrieved from LocalGovSharingEcon.com
- Corby, J. (2013). *Project Life Cycle*. project management office . USA: The University of Akro. Retrieved 5 2, 2017, from <https://www.uakron.edu/pmo/plc/>
- Costanza, R., & Daly, H. (1992). Natural Capital and Sustainable Development. *Conservation Biology*, 6(1), 37-46.
- Crabtree, S. (2010). *Religiosity Highest in World's Poorest Nations*. Washington: Gallup World Headquarters. Retrieved 10 16, 2016, from <http://www.gallup.com/poll/142727/religiosity-highest-world-poorest-nations.aspx>
- Credit Suisse . (2013). *GLOBAL WEALTH REPORT 2013*. UK: Credit Suisse. Retrieved 10 20, 2016, from <http://www.julliard.com.au/uploads/cs-global-wealth-report-2013.pdf>
- Credit Suisse. (2015). *The sharing economy - New opportunities, new questions*. Credit Suisse - INVESTMENT STRATEGY & RESEARCH - GLOBAL INVESTOR 2.15. Retrieved 2 11, 2017, from http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/GI_215_e_GesamtPDF_01_high.pdf
- Daniel, A. O. (2013). *Globalisation and Africa: Reverse Robin Hoodism* (First Edition ed.). USA: Apex Books Limited - African Books Collective. doi:9789222076, 9789789222070
- Darnall, R., & Preston, J. (2015). *Project Management From Simple to Complex*. Eastern Michigan : Eastern Michigan University.

- Davies, H., & Lam, P.-L. (1989). *Managerial Economics: An Analysis of Business Issues*. London : Financial Times/Prentice Hall.
- Dean, J. (1951). *Managerial Economics*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Deloitte. (2003). *Writing an Effective Business Plan* (Fourth Edition ed.). London: Deloitte & Touche LLP.
- Deloitte. (2015). *Review of the collaborative economy in NSW*. UK: Deloitte - NSW Department of Finance, Services and Innovation. Retrieved from <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>
- Deloitte. (2015). *The business plan. Our guide to writing a successful business plan*, . London. United Kingdom.: Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte - Deloitte & Touche LLP.
- Department of Energy. (2003). *Materials Science and Technology Teachers Handbook*. USA - Richland, Washington: PACIFIC NORTHWEST NATIONAL LABORATORY - BATTELLE. doi:DE-AC05-76RL01830
- difference between. (n.d.). *Difference Between Enterprise and Company*. Retrieved from difference between: <http://www.differencebetween.com/difference-between-enterprise-and-vs-company/>
- Downes, L., & Chunka , M. (1998). *l'innovation irrésistible*. Paris: édition village mondial.
- E.F.Q.M. (2015). *The European Foundation for Quality Management Excellence Model*.
- Ebrey, P. B., Walthall, A., & Palais, J. (2006). *East Asia a Cultural, Social, and Political History* (3rd Edition ed.). New York: Houghton Mifflin. doi:0618133844, 9780618133840
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
- Edward , A. L. (2015). *The Past, Present, and Future of Cyber-Physical Systems - A Focus on Models*. EECS Department, University of California, Berkeley, CA, USA.
- Ehmke, C., & Akridge, J. (n.d.). *The Elements of a Business Plan - First Steps for New Entrepreneurs*. Purdue: Department of Agricultural Economics, Purdue University.
- EIU. (2016). *Democracy Index 2015*. London: The Economist Intelligence Unit. Retrieved from www.eiu.com
- Ekbladh, D. (2012). The Roots of Modernization Theory. *Diplomatic History*, Vol. 36,(No. 1), P.223. Retrieved 10 13, 2016, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-7709.2011.01019.x/epdf>
- Ernst & Young. (2001). *GUIDE TO PRODUCING A BUSINESS PLAN*. Swiss, London, United Kingdom: ERNST & YOUNG LLP. doi:SB02518 Job No. 15807 11/2001

- ESKILD, D., & ANDERS. (1999). The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence, , 1999, P.10. *Total Quality Management*, 10.
- Ethan, L. M. (2011). *Rethinking Economy for Regional Development: Ontology, Performativity, and Enabling Frameworks for Participatory Vision and Action*. Amherst: Masters Theses in Geography Submitted to the Graduate School - University of Massachusetts. Retrieved 10 23, 2016, from <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1680&context=theses>
- Everett , E. H. (1957). The Process of Economic Development. *Economic Development and Cultural Change* , Volume v(No, 3), p,193. doi:DOI: 10.1086/449733
- Everett , E. H. (1959). Population and Economic Growth. *American Economic Review*.
- Everett , E. H. (1962). *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*. Homewood, Illinois, US: Dorsey Press.
- Farley, J. (2012). *Natural Capital*. Berkshire Publishing Group. Retrieved from www.berkshirepublishing.com
- Fender, V. (2012). *Measuring the UK's Human Capital Stock*. London: Office for National Statistics. Retrieved from www.ons.gov.uk
- Fernando, A. C. (2011). *Business Environment* (2 edition ed.). India: dorling kindersley - Pearson Education India. doi:8131731588, 9788131731581
- Fey, C. B. (2000). The effect of human resource management strategies on organizational performance in Russia. *the Journal of International Business Studies*.
- Fitzroy, F., Acs, Z., & Gerlowski, D. (1998). *Management and Economics of Organisations*. USA: Prentice Hall.
- Foster , C. A. (1973). Neo-Marxist Approaches to Development and Underdevelopment - This paper traces the theoretical heritage of dependency theory and argues that it is very much influenced by Neo-Marxism. *Journal of Contemporary Asia*, vol 3, p 7-33.
- Fox, Edward, J., & Wheatly, E. (1978). *Modern Marketing Principles and practice*. Clenview, Scot. Foresman and Company.
- Friend, G., & Zehle, S. (2004). *Guide to business planning*. London: The Economist association - British Library. doi:ISBN-10 1 86197 474 4
- Friend, G., & Zehle, S. (2004). *Guide to business planning, the economist in association*. The Economist - , British Library, Legoprint – S.p.a. – Lavis (TN). doi:ISBN-10 1
- Fujita, N. (2004). *Gunnar Myrdal's Theory of Cumulative Causation Revisited*. Fro-cho, Chikusa-ku, Nagoya, 464-8601, Japan: ECONOMIC RESEARCH CENTER DISCUSSION PAPER - Graduate School of Economics, Nagoya University,.

- G.R. Madan. (2003). *Sociology of Development*. new delhi: Allied Publishers.
doi:8177644378, 9788177644371
- Geetika, G., Ghosh, P., & Choudhury, P. (2008). *Managerial Economics* (First edition ed.).
New Delhi, DELHI, India: Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd. doi:ISBN 10:
0070263655 / ISBN 13: 9780070263659
- Geoffrey , P. M. (2013). *Property in the Bible*. New York : New York University Public Law and
Legal Theory Working Papers. Retrieved from
http://lsr.nellco.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1450&context=nyu_plltwp
- Geoffrey, M. H. (2004). Veblen and Darwinism. *International Review of Sociology/Revue
Internationale de Sociologie*, Vol. 14,(No. 3,), p. 344. doi:ISSN 0390-6701 print/1489-
9273 online/04/03343-19 - DOI: 10.1080/0390670042000318241
- Gintis, H., & Bowles, S. (1986). *Democracy and capitalism: property, community, and the
contradictions of modern social thought*. New York: Basic Books. doi:ISBN
9780465016006
- Gold, R. S. (2018). *The Balanced Scorecard and IT Management*. Retrieved from
www.compass-analysis.com
- Gomes, S. (2010). *Strategic Management*. India: Economic Times. Retrieved 5 20, 2017, from
<https://xisspm.files.wordpress.com/2010/11/ch-4-enviro-scanning.pdf>
- Gore, A. (1997). Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement.
National Performance Review, PP.6-7. Retrieved from www.npr.gov
- Graham, P., & Bodenham, D. (1980). *Managerial Economics*. Boston - USA: Addison Wesley
Longman Publishing Co. doi:ISBN-10: 0201024705 ISBN-13: 978-0201024708
- Graham, R. (2011). *Business Information Consumption*. San Diego: UCSanDiego News Center
- University of California. Retrieved from
<http://ucsdnews.ucsd.edu/archive/newsrel/general/04-05BusinessInformation.asp>
- Groth, L. (2012). *Overview of theories on organization and management*. Istanbul, Turkey:
Okan University .
- Groz , M. M. (2009). *Forbes Guide to the Markets*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gupta, & Mote, P. (1988). *Managerial Economics*. Tata McGraw-Hill Education.
- Gylfason, T., & Zoega, G. (2006). Natural Resources and Economic Growth: The Role of
Investment. *The World Economy*, Vol. 29(No. 8), pp. 1091-1115. Retrieved 3 17,
2017, from <https://ssrn.com/abstract=917225>
- Hack, B. (2018). *Designing Performance Measures and Metrics” Productivity & Quality
Center*. Retrieved from www.bettermanagement.com

- Halpin, A., & Winer, B. (1957). *A factorial study of the leader behavior descriptions*, In R.M. Stogdill & A.E. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hanley, N., & Spash, C. (1993). *Cost-Benefit Analysis and the Environment*. Cheltenham, U: Edward Elgar.
- Hanson, J. L. (1967). *A Textbook of Economics* (4Th Edition ed.). Ammanford, United Kingdom: Macdonald & Evans Ltd.
- Harper, D. (2010). *development*. (n.d.). *Online Etymology Dictionary*. Online Etymology Dictionary. Retrieved 10 26, 2016, from <http://www.dictionary.com/browse/development>
- Harrington, J. (2008). *The Impossible Dream, Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award*. Riyadh: King Abdulaziz Quality Award.
- HEFCE. (2003). *Linking the EFQM Excellence Model to other Management Models and tools*. United Kingdom: Sheffield Hallam University - Higher Education Funding Council for England (HEFCE).
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (1999). *Management*. new york : south: western college publishing.
- Henry, G. T., & Dickey, K. C. (1993, May-June). Implementing Performance Monitoring: A Research and Development Approach. *Public Administration Review*, Vol.53(No.3), P. 207.
- Heodore, A., & Brown, P. (2013). *PLANNING BULLETIN - SMART Planning Milestones*. Planning and Policy Division. USA: US Army Corps of Engineers. Retrieved 5 16, 2017, from https://www.skagitcounty.net/PublicWorksSalmonRestoration/Documents/2013JUL15_USACE_Planning_Bulletin.pdf
- Hiam, A., & schewe, C. (1994). *MBA Marketing - Synthèse des Meilleurs cours Américains*. Paris: Ed : Maxima.
- Hicks, J. R. (1960). *The social Framework AN INTRODUCTION TO ECONOMICS* (Third Edition edition ed.). Oxford, United Kingdom: Clarendon Press.
- HM Treasury . (2013). *PUBLIC SECTOR BUSINESS CASES USING THE FIVE CASE MODEL, GREEN BOOK SUPPLEMENTARY GUIDANCE ON DELIVERING PUBLIC VALUE FROM SPENDING PROPOSALS*. UK: HM Treasury. Retrieved 5 14, 2017, from <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>
- Hollander, E., & Offermann, L. (1990). Power and Leadership in Organizations. *American Psychologist*, 45(2)), 179-189.

- hr-guide. (2018). *HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Methods: Ranking* . Retrieved from <http://www.hr-guide.com/data/G411.htm>
- Huang, M., & Cao, L. (2016). The Relationship between Institutional Capital and Competitive Advantage: Literature Review and Future Research. *Open Journal of Business and Management*, 4, 94-104. Retrieved 3 7, 2017, from <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2016.41011>
- Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting* . SRI Alumni Newsletter (SRI International).
- Hunger, L., & Wheelen, T. (1993). *Strategic Management*. New York: Addison Wesley co.
- Hyun, H. S. (2010). *Human Capital Development*. Manila, Philippines: Asian Development Bank - ADB Economics Working Paper Series No. 225. Retrieved from www.adb.org/economics
- Ibrahim, A. A., & Cheri, L. (2013). Democracy, Political Instability and the African Crisis of Underdevelopment. *Journal of Power, Politics & Governance*, Vol. 1 (No. 1), p.59-67. Retrieved from http://jppgnet.com/journals/jppg/Vol_1_No_1_December_2013/6.pdf
- Jeremiah, I. D. (2006). *Modernization and the Crisis of Development in Africa: The Nigerian Experience*. Morgan State, USA: Ashgate Publishing, Ltd. doi:0754642283, 9780754642282
- johal, S., & zon, n. (2015). *Policymaking for the Sharing Economy - Beyond Whack-A-Mole*. Toronto - Canada: The Mowat Centre - independent public policy think tank - School of Public Policy & Governance at the University of Toronto. . Retrieved 2 6, 2017, from https://mowatcentre.ca/wp-content/uploads/publications/106_policymaking_for_the_sharing_economy.pdf
- John , D., Mason, C., & Schaefer. (1999). The Bible, the State, and the Economy: A Framework for Analysis. *Christian Scholar's Review article award*, pp. 45-64. Retrieved from <https://www.calvin.edu/academic/economics/faculty/bios/Schaefer%20docs/MasonSchaeferCSR90.pdf>
- Johnson, A. C., Coleman-Norton, P. R., Bourne, F. C., & Pharr, C. (2009). *Ancient Roman Statutes: A Translation with Introduction, Commentary, Glossary, and Index* (Fourth ed.). (A. C. Johnson, & C. Pharr, Eds.) clark, New jersey, USA: The Lawbook Exchange, Ltd., 1961. doi:ISBN 1584772913, 9781584772910
- Joris , J. (2010). *Leeman Export Planning*. doi:, ISBN: 3839137861 , EAN: 9783839137864
- Jose , M. S. (1999, December). Use Of The Balanced Scorecard To Improve The Quality Of Behavioral Health Care. *Psychiatric Services*, Vol.50(No.12), P.15.

- Joseph , S. W., & Kathryn , E. (1989). *Improving Government Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Joseph, I., & Aibieyi, S. (2014). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5(1), p. p55:78. doi:ISSN 2201-2958
- Joseph, S. W., & Harry, P. H. (1992, November-December). The Case For Performance Monitoring . *Public Administration Review*, Vol.52(No.6), PP.605-608.
- Jung, C. G. (1971). *Psychological Types (1921) Collected Works of C.G. Jung* (Vol. 6). Princeton : Princeton, N.J.: Princeton University Press. doi:ISBN 0-691-01813-8.
- Juul, M. (2015). *The sharing economy and tourism*. European Union: EPRS | European Parliamentary Research Service.
- K, B., & S, Y. M. (2003, October). Fostering Creativity, Innovation and Excellence in Organisations. *Review of Research and Development in the New Millennium*, Vol.1,(No.2), PP:12-18.
- Kahan, A. (2010). *Mind Vs. Money: The War Between Intellectuals and Capitalism*. New Brunswick, USA - UK: Transaction Publishers.
- Kaiser, W. (2012). Ownership and Property in the Old Testament Economy. *Journal of Markets & Morality*, vol 15(No 1). Retrieved from <https://tifwe.org/resource/ownership-and-property-in-the-old-testament-economy/>
- KAPLAN, M., & BİÇKES, D. M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *YÖNETİM VE EKONOMİ*, 20(2).
- Kapp, K. W. (1950). *The Social Costs of Private Enterprise* (Second Printing, 1975 ed.). United States of America : Harvard Univ. Press. doi:library of Congress Catalog Card No. 79-144788
- Kappagoda, S., Othman, H. Z., & Alwis, G. D. (2014). Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 102-116. Retrieved 3 1, 2017, from <http://www.scirp.org/journal/jhrss>
- Kauder, E. (1953). Genesis of the Marginal Utility Theory: From Aristotle to the End of the Eighteenth Century. *The Economic Journal*, 63(251), 638-650. doi:10.2307/2226451
- Kaufman, D. (2005). *Myths and Realities of Governance and Corruption*. World Bank Institute, Global Programs. Washington: World Bank. Retrieved from http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/2-1_Governance_and_Corruption_Kaufmann.pdf
- Keat, P., & Young, p. (1992). *Managerial Economics*. USA: Bookseller.

- khamkham, A. (1986). *la dynamique du control de gestion* . paris: dunod.
- Khin, E. W., Ying, C. W., Meng, W. Y., & Fatt, C. K. (2011). A Coherent Epistemological Theory in Management Philosophy Research. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), 874-880. doi:ISSN 1991-8178
- Knight, Z., Robins, N., & Chan, W.-S. (2013). *Natural Capital Identifying implications for economies - Climate Change Global*. USA: HSBC-Global Research.
- Knooz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management*. New Delhi: Megraw-Hill Publishing Company Limited.
- Kopczynski, M., & Lombardo, M. (1999, March- April). Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned From a Consortium Effort. *Public Administration Review*, Vol.59(No.2), PP.124-125.
- Kotler, P. (1993). *marketing management analysis implementation and control* . new jersy: 8th,England cliffs .
- Kotler, P., & Armstrong , G. (2004). *principles of Marketing*. 10 th Edition prentice-Hall.
- Kotler, P., & Dubois, B. (1994). *Marketing management*. Paris: 8e édition. Publi- Union édition.
- Krabbe, J. J. (2012). *Historicism and Organicism in Economics: The Evolution of Thought*. London: Springer Science & Business Media. doi:9400916892, 9789400916890
- Kravchuk, R. S., & Ronald , W. S. (1996, July-August). Designing Effective Performance Measurement Systems Under The Government Performance and Results Act of 1993. *Public Administration Review*, Vol.56(No.4), P.348.
- KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). HUMAN CAPITAL – DEFINITIONS AND APPROACHES. *Human Resources Management & Ergonomics*, V, p60:70.
- Kutor, S. K. (2014). Development and Underdevelopment of African Continent: The Blame Game and the Way Forward. *Research on Humanities and Social Sciences*, Vol.4(No.7). doi:ISSN (Paper)2224-5766 ISSN (Online)2225-0484 (Online)
- Kwang, Y., & zhang, D. (2005). INCREASING RETURNS AND THE SMITH DILEMMA. *The Singapore Economic Review*, Vol. 50(Special Issue (2005) 407–416), p.407. Retrieved 11 6, 2016, from <http://www.ntu.edu.sg/home/ykng/NgZhang2005SER.pdf>
- KWON, D.-B. (2009). Human capital and measurement. *The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy"*. Busan, Korea: OECD World Forum. Retrieved from <http://www.oecdworldforum2009.org>
- Lambin, J. J. (1994). *La recherche marketing*. Paris: 3e tirage. Ed. Ediscience international. .
- Lange, O. (1963). *Political Economy*. pergamon Press.

- Lange, O. (1963). *Political Economy* (Vol. Vol. 1). Oxford, United Kingdom: pergamon Press.
- Laszlo, G. P. (1996). Quality awards – recognition or model? *The TQM Magazine, Volume 8*(Number 5), pp. 14–18.
- Lawrence, S., & Deming, F. M. (2004). *Writing a Successful Business Plan*. Colorado at Boulde: Center for Entrepreneurship Leeds School of Business University of Colorado at Boulder.
- Leadership . (2008). *Management Excellence, How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead*. Retrieved from An Oracle Thought Leadership .
- learners dictionary. (n.d.). Retrieved 5 1, 2017, from <http://learnersdictionary.com/definition/business>
- Leibenstein, H. (1954). *A Theory of Economic-Demographic Development*. (F. Notestein, Ed.) New Jersey: Princeton University Press.
- Leismann, K., Schmitt, M., Rohn , H., & Baedeker , C. (2013). Collaborative Consumption: Towards a Resource-Saving Consumption Culture. *MDPI*. doi:doi:10.3390/resources2030184
- Lev, B. R. (2016). *Organitation Capital*. Abacus. doi:doi:10.1111/j.1467-6281.2009.00289.x
- Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2016). Organitation Capital. *Abacus*. doi:10.1111/j.1467-6281.2009.00289.x
- Lev, B., Radhakrishnan, S., & Peter, C. (2016). *A CEO's Guide to Measuring and Managing Enterprise Intangibles Organizational Capital*. The Center for Global Enterprise.
- Li, K., Qiu, B., & Shen, R. (2014). Organization Capital and Mergers and Acquisitions. *Conference on Corporate Control Mechanisms and Risk*.
- Lockamy, A., & Cox, J. F. (1994). How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits. *Reengineering Performance Measurement*, PP. 17-18.
- Lockamy, A., & Cox, J. F. (1994). *Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Longstaff, J., & T. W. (1997). *Business Plan - CatSpaces - modular environments for cats*. Boulder, Colorado, united states.: College of Business and Administration, University of Colorado at Boulder, .
- Loukas , N. A. (2007). "The archetype of excellence in universities and TQM". *Journal of management History, Vol.13*(No.4), PP:307-321.
- Lowe, J. (2013). *Green Book - Public Sector Business Cases using the Five Case Model: a Toolkit - GREEN BOOK SUPPLEMENTARY GUIDANCE ON DELIVERING PUBLIC VALUE FROM SPENDING PROPOSALS* . United Kingdom: UK - HM Treasury. Retrieved 5 14,

- 2017, from
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/469317/green_book_guidance_public_sector_business_cases_2015_update.pdf
- LR, J., & Gluck-wf. (1988). *Business Policy and -5 Strategic Management* (5th ed.). New York: Mc-GrowHill Inc Company.
- Luthans, F., Carolyn , M., & Morgan, Y. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, 31, 180–188. doi:DOI: 10.1002/smi.2623
- LUTHANS, F., JAMES , B. A., & BRUCE, J. A. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387–393. doi:DOI: 10.1002/job.373
- Maddison, A. (2001). *The World Economy A MILLENNIAL PERSPECTIVE*. France.: Development Centre Studies . Retrieved from
<http://theunbrokenwindow.com/Development/MADDISON%20The%20World%20Ecconomy--A%20Millennial.pdf>
- Madsen, M. T. (2004). *Leadership and Management Theories Revisited*. DDL Working Paper No. 4 Department of Organization and Management at the Aarhus School of Business.
- Maersk, M. (2009). *Business Planning Principles and Applications*, . MIT Entrepreneurship Center, : united states.
- Manu, S. M., & Other. (2013). *3D Printed Bionic Ears*. Johns Hopkins University, Baltimore, Department of Chemical and Biomolecular Engineering. Maryland - United States: American Chemical Society. Retrieved from
<http://pubs.acs.org/doi/pdf/10.1021/nl4007744>
- Mark , D. A. (2010). *The Rise of Modernization Theory*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers. Retrieved 10 13, 2016, from
https://www.temple.edu/tempress/chapters_1800/2142_ch1.pdf
- Marr, B. (2015). *A brief history of big data everyone should read*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2015/02/a-brief-history-of-big-data-everyone-should-read/>
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics* (8th ed. 1920 (generated September, 2011) ed.). London: Macmillan and Co. Retrieved from <http://oll.libertyfund.org/title/1676>
- Marx, K. (1867). *Capital: The Process of Capitalist Production* (3d German edition ed., Vol. Vol.III). (Friedrick Engels and completed by him, Ed.) NY: International Publishers.
- Marx, K. (1980). *Capital, Vol.III*.
- Massey university. (2005). *Preparing a action plan*. Palmerston North, New Zealand.: Massey university.

- Matson, J. (2014). *Cooperative Feasibility Study Guide - RBS Service Report*. United States: United States Department of Agriculture Rural Business–Cooperative Service.
- Maurice, C., & Thomas, C. (1981). *Managerial Economics*. USA: Homewood, Ill. : R.D. Irwin, McGraw Hill Higher Education. doi:ISBN: 1259071510
- MAYNARD, W. (2014). *The right way to set a marketing budget*. Washington: Kinesis, . Retrieved 7 20, 2015, from <http://www.kinesisinc.com/the-right-way-to-set-a-marketing-budget/>
- MBTI® history and tributes to Isabel Briggs Myers and Mary McCaulley. (2018). Retrieved 6 29, 2018, from become who you are: <http://www.becomewhoyouare.net/MBTI-history-and-tributes-newest-ver.html>
- McClelland, D. (1953). *Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- merriam-webster. (n.d.). Retrieved 5 2, 2017, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/project>
- Michael , S., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital*. New York: Harper business.
- Michelle Post. (2013). *business plan*. Webster: The School of Business & Technology, Webster University.
- Milan , D. L., Steven, M. N., & Larry , W. H. (2013). PSYCHOLOGICAL CAPITAL: A NEW LENS FOR UNDERSTANDING EMPLOYEE FIT AND ATTITUDES. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1). doi:ISSN 1554-3145
- Miller, R. L. (2014). *Economics Today: The Macro View, Student Value* (18th Edition ed.). New York City: Pearson Education. doi:9780132948906
- Milsom, P. (2015). *Adopting a Sustainable Business Case - Benefits Management, Business Case, Portfolio Management, Risk Management, Sustainability, Value Management*. Canada: blog green project management. Retrieved 10 18, 2016, from http://blog.greenprojectmanagement.org/index.php/2015/10/18/adopt_sustainable_business_cases/
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281–302.
- Moore, M. (2001). Political underdevelopment What causes "bad governance". *Public Management Review*, Vol. 3 (Issue 3), P.386. doi:385–418 ISSN 1471–9037 print/ISSN 1471–9045 online
- Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. Retrieved 11 4, 2016, from <http://duncankennedy.net/documents/Is-Pal/Second->

Syllabus/G.%20Myrdal,%20Economic%20Theory%20and%20Underdeveloped%20Regions.pdf

- Nadal, A. (2016). The natural capital metaphor and economic theory. *real-world economics review*(74), 64-84. Retrieved 2 12, 2017, from <https://rwer.wordpress.com/comments-on-rwer-issue-no-74/>
- NATIONAL TREASURY. (2005). *PPP TOOLKIT FOR TOURISM, MODULE 1: issued as National Treasury PPP Practice South African Regulations for PPPs' , Note Number 01 of 2005.* South African .
- naukrihub. (2018). *INDIRECT COMPENSATION*. Retrieved from <http://payroll.naukrihub.com/compensation/indirect-compensation.html>
- NECSTouR. (2016). *NECSTouR Digital Platforms Working Group Workshop "Tourism and Collaborative Economy: Opportunities for growth and jobs in Europe"*. Sant Antoni Maria: UAB Casa de Convalescència,.
- Newman, K., & Nollen, S. (1996). Culture and Congrucnce :the fit between Management practices and national culture. *Administrative Science Quarterly*.
- Nguyen, G. T. (2014). *Exploring collaborative consumption business models - case peer-to-peer digital platforms*. (M. Kuula, Ed.) Aalto: Master's thesis - Organization and Management - School of Business - Aalto University. Retrieved 2 4, 2017, from <https://pdfs.semanticscholar.org/6e32/34398f605c2a429bead54b52ed8832050850.pdf>
- NIU. (2015). *Better Business Cases, Guidance on Using the Five Case, Model: An Overview*. New Zealand: National Infrastructure Unit, The Treasury. Retrieved 3 5, 2017, from <http://www.infrastructure.govt.nz/publications/betterbusinesscases>
- Odiorne, G. S. (1987, July-August). Measuring The Unmeasurable: Setting Standards For Management Performance. *Business Horizons*, P.1.
- Olanike, F. D. (2012). *Gender and Rural Development: Advanced studies*. Berlin: LIT Verlag Münster. doi:3643901046, 9783643901040
- Olechnowicz, C. A. (2011). History of Usury: The Transition of Usury Through Ancient Greece, The Rise of Christianity and Islam, And the Expansion of Long-Distance Trade and Capitalism. *Gettysburg Economic Review*, Vol. 5(Article 7), 97 - 109. Retrieved from <http://cupola.gettysburg.edu/ger/vol5/iss1/7>
- Orsoni, J., & Helfer, J.-P. (1994). *Strategic management - general policy of the company* (Vol. 2). France: vuibert.
- oxford dictionaries. (2016). Retrieved 5 17, 2017, from <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/business-case>

- Oxford dictionary . (n.d.). Retrieved 5 1, 2017, from <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/business>
- Pal, K., & Bansal, H. (2012). *Management Concepts and Organizational Behaviour*. India: SBPD Publications. Retrieved 4 20, 2017, from <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101.pdf>
- Paul, B. (2012). *Institutional capital: A new analytical framework on theory and actions for economic development*. Netherlands: Munich Personal RePEc Archive MPRA. Retrieved from <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/39018/>
- Paul, S., & Mote, L. V. (1977). *Managerial Economics: Concepts and Cases*. New York - New Dehi: Tata McGraw-Hill Education. doi:0070965188, 9780070965188
- Pearce, J., & Robinson, R. (1997). *Strategic Management* (Sixth ed ed.). Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Petersen, H. C., & Lewis, W. C. (1986). *Managerial Economics*. Macmillan Publishing Company.
- Pfeiffer, J. W. (1994). Company Library, of Theories and Models. *Management, Volume 26 edition*.
- Philip , W. P., & David , R. F. (2009). *A World of Difference: Encountering and Contesting Development* (second edition ed.). London: Guilford Press.
- PIERCY, N. (1986). *MARKETING BUDGETING A Political and Organisational Model*. LONDON AND NEW YORK: Taylor & Francis Group, ROUTLEDGE LIBRARY EDITIONS 19.
- Pigou, A. C. (1928). *A Study in Public Finance*. London: Macmillan.
- Pinar, M., & Girard, T. (2008). "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms". *The SAM Advanced Management Journal*, 73 ((1)), pp. pp. 29-45.
- PINTO, P. (2003). *la performance durable*. Paris : dunod.
- PME. (2012). *Feasibility Studies and Business Case Analyses* . USA: Practical Management Envisioneering, LLC. . Retrieved 5 17, 2017, from <http://www.practical-me.com/solutions-2/feasibility-studies/>
- PMI. (2017 , 5 15). *What is Project Management?* Retrieved 5 15, 2017, from Project Management Institute, Inc.: <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- PMI. (2017). *trademarks of the Project*. Retrieved 5 6, 2017, from <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Png, I., Lehman, D., & Cheng, J. (2008). *Study Guide to Accompany - Managerial Economics* (3rd Edition ed.). Korean: Wiley-Blackwell. doi:ISBN 9781405160476

- Porter, m. (2003). *avantage conventiel*. dunod belgique , oct , p 14 .
- Prescott, E. C., & Visscher, M. (1980, Jun). Organization Capital. *The Journal of Political Economy*, Vol. 88(No. 3), pp. 446-461. Retrieved 3 8, 2017, from <http://casee.asu.edu/upload/Prescott/1980-Visscher-JPE-Organization%20Capital.pdf>
- Prescott, E., & Visscher, M. (1980, Jun). Organization Capital. *The Journal of Political Economy*, Vol. 88((No. 3)), pp. 446-461. Retrieved from <http://casee.asu.edu/upload/Prescott/1980-Visscher-JPE-Organization%20Capital.pdf>
- Pribram, K. (1983). *A History of Economic Reasoning*. (J. o. History, Ed.) The Johns Hopkins University Press.
- Prince, T. (2008, August). Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory. *American Academy for Financial Management*. Retrieved from <http://www.aafm.Org/article.php?id=445>.
- PwC. (2009). *Business Plan Make Your Ideas Become Reality*. Zurich - Switzerland: PricewaterhouseCoopers. Retrieved 11 13, 2016, from https://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_tls/pwc_business_plan_e_web.pdf
- QTIC. (2014). *THE SHARING ECONOMY*. Queensland - Australia - Brisbane: Queensland Tourism Industry Council. Retrieved from [W qtic.com.au](http://W.qtic.com.au)
- Reekie, D., & Crook, J. (1995). *Managerial Economics*. New Jersey: Prentice Hall PTR. doi:ISBN 10: 0131005200 / ISBN 13: 9780131005204
- reverso dictionary. (n.d.). Retrieved 5 10, 2017, from <http://dictionary.reverso.net/english-cobuild/venture>
- Richard , O., Zerbe, J., Davis , T. B., & Gar, N. (2010). *Principles and standards in the use of cost-benefit analysis*. Benefit-Cost Analysis Cente.
- Richard, M. M., & Zexiang , L. (2014). *A Mathematical Introduction to Robotic Manipulation*. California: CRC Press. Retrieved from <http://www.cds.caltech.edu/~murray/mlswiki>.
- RISING, D. (2013). *Satellite hits Atlantic — but what about next one?* BERLIN : The Seattle Times Company Network.
- RIVM. (2002). *Biodiversity: how much is it? The Natural Capital Index framwork NCI*. Netherland. Retrieved 3 17, 2017, from <http://www.globio.info/downloads/269/Natural%20Capital%20Index%20folder.pdf>
- ROBBINS, L. (1932). *Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. London: MACMILLAN AND CO., LIMITED.

- Robert , F. R. (1985). *Managerial Economics*. Indiana - USA: Little, Brown and Company.
- ROBERT, H., WATERMAN, J., THOMAS, J., & PETERS. (2014). *STRUCTURE IS NOT ORGANIZATION*. Retrieved from http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf
- RobotShop. (2008). *History of Robotics: Timeline*. RobotShop Distribution Inc.
- Roger , L. M. (1996). *Economics Today , Commentary by Lindy Davis, Harper & Row* (5th.ed ed.). Henry George Institute.
- Roman, F., & Jana, B. (2012, December). The Valuation of Organizational Capital. *Journal of Competitiveness, Vol. 4*(Issue 4), pp. 123-132. doi:ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2012.04.09
- Roman, F., & Jana, B. (2012, December). The Valuation of Organizational Capital. *Journal of Competitiveness, Vol. 4*((Issue 4)), pp. 123-132. doi:doi:ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2012.04.09
- ROSCHER, W. (1878). *PRINCIPLES of POLITICAL ECONOMY*. New Yourk: WILLIAM H. GAYLORD, Esq., . Retrieved 1 6, 2016, from <http://socserv2.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/roscher/PoliticalEconomy02.pdf>
- Rowe, J., Mason, O., & Dicke, I. (1994). *Strategic management - a methodological approach*. 4th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- RUPPRECHT, S. (2004). Establishing the feasibility of your proposed mining venture. *International Platinum Conference 'Platinum Adding Value'*. South Africa : The South, African Institute of Mining and Metallurgy. Retrieved 3 19, 2917, from http://www.saimm.co.za/Conferences/Pt2004/243_Rupprecht.pdf
- Russell , D. A., Ivano , D., & Daniele , D. (2014). *The Six-Phase Comprehensive Project Life Cycle Model Including the Project Incubation/Feasibility Phase and the Post-Project Evaluation Phase*. Retrieved 5 15, 2017, from http://www.iil.com/downloads/Archibald_Di_Filippo_ComprehensivePLCModel_FINAL.pdf
- Rybinski, h. K. (2009). *From quantity to sustainable quality Increasing intellectual capital*. Warsaw: Warsaw School of Economics and Ernst & Young.
- Sachs, W. (2010). *The Development Dictionary: A Guide to Knowledge as Power* (SECOND EDITION ed.). (W. SACHS, Ed.) New York - London: Wolfgang Sachs - Zed Books.
- Sadeghi, J. (2013). Approaches on leadership theories. *journal of American science, volume 9* (number-1), p:172.
- SAHLMAN, W. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, (July–August:), 98-108.

- Salihu, M. S. (2009). Measuring Customer Satisfaction (CS) and its Role in Improving the Performance of Public Organizations. *International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performan.*
- Say, J. B. (1836). *A treatise on political economy: Production, distribution, and consumption* (4th edition ed.). (C.R.Prinsep, Trans.) translated from the 4th edition of the French by C.R.Prinsep, Grigg & Elliot.
- SBA-USA. (1958). *Small Business Investment Act of 1958*. SW. Washington DC 20416.: U.S. Small Business Administration, 409 3rd St, . Retrieved 5 3, 2016, from <https://www.sba.gov/starting-business/write-your-business-plan>
- SBDC. (2012). *Effective Business Planning Procedures*. Loretto, Pennsylvania, united states.: Small Business Development Center, Saint Francis University. doi:No. 5-603001-Z-0040-25
- SCIM. (2017). *SCIM PPP Guide - The Scottish Capital Investment Manual (SCIM) - Procurement, Phase 3: Preparing the Full Business Case (FBC)*. Scottish : SCIM - Scottish Capital Investment Manual . doi:<http://www.pcpd.scot.nhs.uk/capital/scimpilot.htm>
- Scott , M. S., & Gerald , S. A. (2010). *An Introduction to Marketing Research*. New Mexico: University of New Mexico.
- Scott , M. S., & Gerald, S. A. (2010). *An Introduction to Marketing Research*. New Mexico: University of New Mexico.
- Sharma, A., & Talwar, B. (2007). Evolution of universal business excellence model in comorting Vedic philosophy. *Measuring business excellence*, V.11(N.3), P4 – 20.
- SHEARER, C. (2006). *Everyday Excellence: Creating a Better Workplace through Attitude, Action and Appreciation*. ASQ Quality Press.
- Shionoya, Y. (2009). *Marshall and Schumpeter on Evolution*. Edward Elgar Publishing. doi:13083, 10
- Singh, R. P. (2010). Development and underdevelopment . (G. Thomas, Ed.) *Social Work Intervention with Individuals and Groups*, VOL. 22, p.148. doi:ISBN: 978-81-266-5042-2
- Slovensky, D., & Others. (1998). Developing an Outcomes Report. Card for Hospitals A Case Study and Implementation Guidelines. *Journal of Healthcare Management*, P.43.
- Small, G. (2005). A Christian Understanding of Property Spiritual themes underlying Western property. *Pacific Rim Real Estate Conference*. Melbourne: University of Technology, Sydney.
- Somanath , V. (2011). *International Financial Management*. new delhi, Bangalore: International Pvt Ltd.

- Stanton, & williams. (1981). *Fundamental of marketing*. MC, crow- Itil Inc, Auckland 6 th edition.
- Starovic, D., & Marr, B. (2003). *Understanding corporate value managing and reporting intellectual capital*. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). Retrieved from www.cimaglobal.com
- STEED, C. (2002). *Excellence in higher education evaluating the implementation of the EFQM Excellence model in higher education in the UK*. Sheffield Hallam University.
- Stephn, R., Couler , & Mary. (2004). *Management 20th ed*. new jersey , U.S.A: hill inc.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Stewart, T. (1998). *Intellectual Capital: The Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Stigler, G. J. (1950). The Development of Utility Theory. *The Journal of Political Economy*, 58(5), 373-396. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1825710>
- Stroombergen, A., Rose, D., & Nana, G. (2002). *Review of the Statistical Measurement of Human Capital*. New Zealand: Statistics New Zealand - Infometrics Consulting ** Business and Economic Research Ltd.
- Sullivan, A., & Steven , M. S. (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Svirina, E. (2008). *Worldwide Governance Indicators Show Some Countries Making Progress in Governance and in Fighting Corruption*. Washington: world bank. doi:Press Release No:2008/392/WBI
- Swanwick, J. (2005). *Introducing the Fundamental Concepts of Excellence, 'Integrating for Excellence'*.
- Terrence , P. M. (2006). *business plan*. United States.
- Tesoro, F., & Tootson, J. (2016). *Implementing Global Performance Measurement Systems*. Retrieved from www.media.wiley.com/product_data/exepert /4x/ 0787 9474 /078794744x .pdf.
- the law dictionary. (2017). (the law dictionary, Trans.) Retrieved 5 15, 2017, from <http://thelawdictionary.org/business-case/>
- Thenmozhi. (2016). *ENVIRONMENTAL SCANNING*. India - Chennai: Department of Management Studies Indian Institute of Technology Madras. Retrieved 5 19, 2017, from http://nptel.ac.in/courses/122106031/slides/9_3s.pdf

- Thirlwall, A. P. (2013). *Kaldor's 1970 Regional Growth Model Revisited*. Kent, UK.: University of Kent - School of Economics Discussion Papers. doi:JEL Codes: O18; R11
- Thomas , F. C., & Cormac , O. D. (2010). *The wealth and saving of UK families on the eve of the crisis*. London: the Institute for Fiscal Studies.
- Thomas, C., & Maurice , C. (1987). *Managerial Economics*. USA: McGrawHil/Irwin.
- Thompson, A. (2003). *Overview of a Business Plan*. Murdoch : Murdoch Business School.
- Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Strategic Management*. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Transport Scotland. (2015). *Guidance on the Development of Business Cases in Transport Scotland – Finance, Corporate and Analytical Services*. Scotland. Retrieved 5 10, 2017, from <https://www.transport.gov.scot/media/10165/idm-guidance-annex-d-business-case-guidance-for-publication-jan-2016.pdf>
- Trivedi. (2002). *Managerial Economics:Theory & Applicatio*. Tata McGraw-Hill Education. doi:0070435782, 9780070435780
- Tronconi, C., & Marzetti, G. (2010). *Organizational capital and firm performance. Empirical evidence for European firms*. Trento, Italy: Department of Economics, University of Trento- Preprint submitted to Elsevier.
- Tronconi, C., & Marzetti, G. V. (2010). *Organizational capital and firm performance. Empirical evidence for European firms*. Trento, Italy: Department of Economics, University of Trento- Preprint submitted to Elsevier.
- UCS. (2016). *UCS Satellite Database - In-depth details on the 1,419 satellites currently orbiting Earth*. Cambridge: Union of Concerned Scientists. Retrieved from <http://www.ucsusa.org/nuclear-weapons/space-weapons/satellite-database#.V-tBfCF97IU>
- UNCTAD. (2002). *United Nation conference on trade development, How to Prepare Your Business Plan*. New York and Geneva: UNITED NATIONS.
- UNCTD. (2002). *How to Prepare Your Business Plan. United Nation conference on trade development*. New York and Geneva: UNITED NATIONS.
- UNDP. (1989). *Financial and non-Financial Services for SME Development*. United Nations for Development Program (UNDP).
- UNDP. (2003). *Subjective Poverty and Social Capital, Toward a Comprehensive Strategy to Reduce Poverty*. Cairo: United Nations Development Programme.
- UNDP. (2015). *Human Development Report 2015*. New York: United Nations Development Programme. Retrieved from <http://hdr.undp.org>
- University of San Francisco. (2017). *Project Lifecycle Management (PLM)*. San Francisco. University of San Francisco. Retrieved 5 16, 2017, from

https://tech.sfsu.edu/sites/default/files/DoIT%2C%20SF%20State%20Project%20Life%20cycle%20Management%20%28PLM%29%20v1.19_091012.pdf

UNU-IHDP. (2012). *Inclusive Wealth Report*. UNU-IHDP and UNEP.

Van de Blind, P. (2013). *The consumer potential of Collaborative Consumption*. The Netherlands: Utrecht University.

Varshney, Maheshwari, Chand, S., & Sons. (2002). *Managerial Economics*. New Delhi.

Veblen, T. (1898). Why is Economics Not an Evolutionary Science. *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 12(No. 4 (Jul., 1898)), pp. 373-397. Retrieved 11 7, 2016, from <http://socserv2.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/veblen/econevol.txt>

Wall, T. (2005). The measurement and management of intellectual capital in the public sector. Taking the lead or waiting for direction? *Public Management Review*, 7(2), pp. 289-303. Retrieved 3 6, 2017, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.96.8576&rep=rep1&type=pdf>

Walton, M. (1990). Combating Poverty: Experience and Prospects. *Finance & Development*, 27/3, p2 - 5.

Warburton, C. (1928). *Economic Terminology : Factors of production and distribution shares* (Vol. Vol. 18). American Economic Review.

WARNER, C. (1995). Employee Turnover: Who's At Fault? *New American Library*, PP:35- 45.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

William, F. S. (1994). *Managerial Economics*. Harvard: Harcourt College Pub - Harvard University.

WIN-Gallup International. (2012). *GLOBAL INDEX OF RELIGIOSITY AND ATHEISM*. Washington. Retrieved 10 27, 2016, from <http://www.wingia.com/web/files/news/14/file/14.pdf>

Woodhall, M. (1987). *Human Capital concepts*. In G. Psacharopoulos (Ed.). Oxford: Economics of education: Research and studies.

World Economic Forum. (2013). *The Human Capital Report*. Geneva - Switzerland: World Economic Forum. Retrieved from www.weforum.org

World Economic Forum. (2016). *Human Capital Report*. Cologny/Geneva - Switzerland. doi:ISBN 978-1-944835-02-6

worldbank. (2015). *Worldwide Governance Indicators*. Retrieved 2 21, 2017, from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/EIU.xlsx>

- Woskow, D. (2014). *Unlocking the sharing economy - An independent review*. London: Department for Business, Innovation and Skills. Retrieved 27, 2017, from www.gov.uk/bis
- Writers, S. (2009). *Invetech helps bring bio-printers to life*. Australia: Australian Life Scientist. Westwick-Farrow Media.
- Wucherpfennig, J., & Deutsch, F. (2009). Modernization and Democracy: Theories and Evidence Revisited. *Living Reviews in Democracy*. Retrieved from <http://www.livingreviews.org/lrd-2009-4>
- Zimmermann, J. A. (2001, June). *Performance Measurement: It's A Benefit*. Retrieved from www.findarticals.com/cf_0/m1145/6_36/76550355/print.jhtml

المراجع العربية

- إبراهيم عبد الجليل. (1999). تقييم الآثار البيئية للتنمية. مجلة البيئة والتنمية، العدد 9، نوفمبر .
- إبراهيم عبد العزيز شيجا. (2010). الإدارة العامة. الاسكندرية : مؤسسه شباب ألامعه للطباعة والنشر.
- إبراهيم عصمت مطاوع. (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي -أوراق عربية عالمية. القاهرة: دار العربي.
- إبراهيم كشت. (1999). ومضات إدارية. عمان: دار وائل.
- إبراهيم م. ع. (2016). إقتصاديات الموارد. السعودية :جامعة المجمعة.
- أبو بكر بوسالم . (2014). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية". الجزائر: أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير .
- أبو جعفر محمد بن جرير الطبري. (1960). تاريخ الرسل والملوك (المجلد الجزء الثالث). (محمد أبو الفضل إبراهيم، المحرر) القاهرة: دار المعارف.
- أبوذؤيب ، ا. و. (1927) تاريخ اليهود في بلاد العرب في الجاهلية وصدر الإسلام) . بت. ط. حسين (Ed.)، القاهرة، مصر : مطبعة الإعتماد بشارع حسن الأكبر.
- أحمد إبراهيم أحمد. (2012). تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية. الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد ادريس. (2008). كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة و النشر.
- أحمد بورزان. (2013). سوريا ونظريات التحول الديمقراطي. تم الاسترداد من <http://aljumhuriya.net/12781>
- أحمد جمال الدين موسى. (1995). دروس في الاقتصاد السياسي. القاهرة.

أحمد جميل، و محمد سفير. (2011). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. مجمع مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

أحمد حسين اللقاني، و علي أحمد الجمل. (1999). معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس. الطبعة الثانية.

أحمد رشاد موسى، و مصطفى كامل السعيد. (1975). محاضرات في مبادئ علم الاقتصاد. القاهرة: دار النهضة العربية.

أحمد سليمان البشايير. (2009). ظاهرة الرق قضية إنسانية وعلاج قرآني. مجلة البحوث والدراسات القرآنية، العدد العاشر - السنة الخامسة والسادسة، 105 - 178.

أحمد عبد العزيز الشرفاوي. (2015). المدخل لدراسة الاقتصاد. المنوفية: قسم الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

أحمد كردي. (2017). مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي. تاريخ الاسترداد 2017، من موقع الكتروني. الاسلام و التنمية .:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68415/posts/124222>

أحمد ماهر. (2001). الإدارة : المبادئ والمهارات. الاسكندرية: الدار الجامعة.

أحمد محمد عبد العال. (2012). أقطاب ومراكز النمو في التخطيط الاقليمي. الفيوم. تاريخ الاسترداد 10 27, 2016، من <http://www.fayoum.edu.eg/arts/Geography/pdf/01.pdf>

أسامة سعد خيرى. (2012). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الراجية للنشر والتوزيع.

إسعاف حمد. (2015). رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية. مجلة جامعة دمشق، 31(3).

أسعد محمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين. غزة: رسالة ماجستير مقدمة لقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية بغزة.

إسماعيل السيد. (1999). مبادئ التسويق. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

إسماعيل عبد الرحمن. (2004). مفاهيم ونظم اقتصادية التحليل الكلي والجزئي. عمان: دار وائل ط1.

الإخناوي ف. (1993). مصر الفرعونية بين الماضي والحاضر (الأول. ed.). القاهرة، مصر: دار الثقافة الجديدة.

الأشوح ز. ص. (1997). الاقتصاد الوضعي والاقتصاد الإسلامي نظرة تاريخية مقارنة. القاهرة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.

الأفغاني ج. ا. (1979). الأعمال الكاملة لجمال الدين الأفغاني (الأول. ed., Vol. 1). (م. عمارة Ed.), القاهرة، مصر : المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

الأكاديمية العربية البريطانية. (2013). مبادئ تكوين الثروة. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. تم الاسترداد من <http://www.abahe.co.uk/economics-and-investment-enc/82456-principles-of-wealth-creation.html>

الأمم المتحدة. (1986). تقرير الحق في التنمية. الجمعية العامة للأمم المتحدة - الدورة الحادية والأربعين. تاريخ

الاسترداد 2016 - أكتوبر ، من [https://documents-dds-](https://documents-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/492/13/IMG/NR049213.pdf?OpenElement)

[ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/492/13/IMG/NR049213.pdf?OpenElement](https://documents-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/492/13/IMG/NR049213.pdf?OpenElement)

- الأمم المتحدة. (1992). *اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ*. نيويورك. تاريخ الاسترداد 17 3، 2017، من <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/convvarabic.pdf>
- الأمم المتحدة. (1997). *الفقر في عربي آسيا منظور اجتماعي*. نيويورك: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لعربي آسيا، - الأمم المتحدة.
- الأمم المتحدة. (2000). *إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية*. نيويورك: الجمعية العامة. تم الاسترداد من http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED_new/pdf/Standards_and_Norms/UN_Mill_Ara_.pdf
- الأمم المتحدة. (2002). *تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة*. نيويورك doi:02-63691.
- البابا الثالث شنودة. (1990). *سنوات مع أسئلة الناس* (الإصدار الطبعة الأولى، المجلد الجزء الثالث). القاهرة، مصر: مطبعة الأنبا رويس الأوفسييت - الكندراية - العباسية.
- البلاوي، ح. (1995). *دليل الرجل العادي للتعبير الاقتصادي*. القاهرة: دار الشروق.
- البرعي، ع. ع. & مصطفى، ح. م. (2006). *مبادئ الاقتصاد السياسي*. المنوفية: كلية الحقوق جامعة المنوفية.
- البكري، ج. ك. (2006). *دورات الأعمال في المدرسة النمساوية - مع إشارة إلى نموذج قائمة الكلف الصغيرة /عري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 144،
- البنك الدولي. (1990). *تقرير عن التنمية في العالم: الفقر*. واشنطن: البنك الدولي.
- البنك الدولي. (2006). *مؤشرات التنمية: مؤشر التنوع البيولوجي*. مجموعة البنك الدولي.
- البهي، م. (1981). *الإسلام والاقتصاد* (الطبعة الثانية). القاهرة: دار التضامن للطباعة - مكتبة وهبة للنشر والتوزيع.
- الحמיד، ع. أ. (2003). *النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الزهري رنده. (2002). *الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية*. عالم الفكر، المجلد 30 (العدد 3)، ص46.
- السريتي، أ. م. & غزلان، م. ع. (2010). *مبادئ الاقتصاد الجزئي*. الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع.
- السقا، م. أ. (2012). *التطبيقات الحديثة لفرضية التوقعات الرشيدة*. 1990-1995. القاهرة: كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.
- السلام، ط. م. (2005). *حاضنات الأعمال*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- السلام، ف. م. (1995). *المستجدات العالمية (الجات وأوروبا الموحدة) وتأثيراتها على تدفقات رؤوس الأموال والعمالة والتجارة السلعية والخدمية*. (Vol. 99) القاهرة: معهد التخطيط القومي.
- السيد عبد المولى. (1998). *أصول الاقتصاد*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- السيد عليوة. (2001). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشمري، ن. م. (1999). *النقود والمصارف والنظرية النقدية* (الأول). ed. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الصالح، ص. (1990). *الحاجات الأساسية في الاقتصاد الإسلامي*. الندوة 36 الجزائر: البنك الإسلامي للتنمية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.

الصادق منصور بوسنية، و سليمان الفارسي. (2003). *الموارد البشرية : أهميتها .تنظيمها .مسؤوليتها . مهامها*. طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا.

الصوت الشيوعي. (2017). *فوائد عكس مفهوم ماركس للبنى الفوقية والبنى التحتية*. تاريخ الاسترداد 21 1، 2017، من <https://www.sites.google.com/site/communistvoice/historical-materialism/issue-6>

الطيب البرغوثي. (1993). *موقع المسألة الثقافية من استراتيجية التجديد الحضاري عند مالك بن نبي* (الإصدار الأولي). الجزائر: سلسلة: لبنات في المسار الحضاري ، دار البنايع للنشر والإعلام.

العام ر. (2006). *الحرية الفردية في المذهب الاشتراكي والإجتماعي*. مجلة العلوم الإنسانية (العدد العاشر).

العربية، ا. (1981). *الأنظمة الاقتصادية* (Vol. الرابع). دمشق، سوريا: هيئة الموسوعة العربية - رئاسة الجمهورية العربية السورية.

العمر م. (2009). *أنواع النظم الضريبية*. الكويت: قسم الاقتصاد، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الكويت.

الغنيمي، ا. ح. (2001). *أنماط الحياة وتأثيرها في تطوير وتحسين حالة لسكان بالمناطق العشوائية*. مؤتمر تأمين الحياة - الإدارة الحضرية الجديدة :محور لتحقيق عدالة اجتماعية في المدينة . الإسكندرية: كلية الفنون الجميلة - جامعة الإسكندرية.

الفاو. (2016). *صون حقوق حياة الأراضي في سياق الاستثمار الزراعي*. روما: منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. doi:ISBN 978-92-5-608895-6

الفياض محمود. (1995). *أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية*. عمان : رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.

الكفري م. ا. (2004). *الأفكار الاقتصادية والنشاط الاقتصادي لدى الفراعنة*. الحوار المتمدن. (894)

اللبان، ا. (1971). *حق الفقراء في أموال الأغنياء*. مجلة التوصية الاجتماعية في الإسلام.

المركز العربي. (2012). *آثار العقوبات في الاقتصاد الكلي السوري*. الدوحة : المركز العربي لأبحاث ودراسة السياسات. تاريخ الاسترداد 20 6، 2016، من https://www.dohainstitute.org/ar/lists/ACRPS-PDFDocumentLibrary/document_420B735F.pdf

المعرفة. (2008). *إدارة الموارد البشرية - الهيكل التنظيمي للمؤسسات*. تاريخ الاسترداد 2008، من شعاع المعرفة: <http://knowledge.yoo7.com>

الهيجان عبد الرحمن أحمد. (1994). *منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية*. الإدارة العامة، المجلد 34 (العدد 3)، ص32.

الياس شوفاني. (1996). *الموجز في تاريخ فلسطين السياسي منذ فجر التاريخ حتى سنة 1949م*. فلسطين: مؤسسة الدراسات الفلسطينية.

اليونسكو. (1989). *تقرير المؤتمر الدولي للسياسات الثقافية*. المكسيك: منظمة اليونسكو.

أمل سعود العبيدي. (2009). *أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع*. السعودية: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

أمل نصر. (2015). *العقوبات الاقتصادية على سوريا المرتبطة بربيع عام 2011*. هيئة التنسيق الوطنية. تاريخ الاسترداد 25 6، 2016، من

<https://syrianncb.com/2016/06/03/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%82%D9%88%D8>

%A8%D8%A7%D8%AA-
%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8
%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A7-
/D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AA%D8%A8

أمينة عبد القادر علي، و علي عبد الله الحاكم. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم). *مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي*.

إيفانز، غ &، نوينهام، ج. (2000). *المركنتلية في قاموس بنغوين للعلاقات الدولية* (الطبعة الثانية). (ed. ترجمة مركز الخليج للأبحاث). Trans، بنغوين للنشر.

إيمان لفقة حسين. (2012). مملكة ليبيا تاريخها وحضارتها. *مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد الرابع (العدد الثالث)*، 307. doi: 2895-2227 / 0059-2313

أيمن النحاس، و محسن هلال. (2009). *مبادئ الإدارة* (الإصدار ط 1). الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

إيناس محمد نبوي. (1997). *دراسات الجدوى البيئية والتسويقية والفنية*. القاهرة: دار الشباب الجامعي.

أيوب، أ. (1978). *دروس في الاقتصاد السياسي*. حلب: جامعة حلب.

باتريك تونسند، و جون جيبهاردت. (1998). *كيف تحقق الجودة؟* (ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا، المترجمون) الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة.

باري كشواي. (2006). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار الطبعة العربية الثانية). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

بخاري، ع. ع. (2009). *التنمية والتخطيط الاقتصادي نظريات النمو والتنمية الاقتصادية* (الطبعة الأولى). (ed. كجلة: كلية الاقتصاد والإدارة -جامعة الملك عبدالعزيز).

بدر بن سليمان عبدالله آل مزروع. (2010). *بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية*. الرياض: رسالة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية.

بدر شحدة سعيد حمدان. (2012). *تحليل مصادر النمو في الاقتصاد الفلسطيني*. (سمير مصطفى أبو مدله، المحرر) غزة - فلسطين: رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة الأزهر - غزة - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم الاقتصاد.

برنت ديفيز، و، ليندا اليسون. (2009). *القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين - تطوير مدخل استراتيجي*. (محمد عبد الحميد محمد، و موسى أبو طه، المترجمون) غزة، فلسطين: دار الكتاب الجامعي.

بشير العلاق، و محمد ربابعة. (2007). *الترويج والإعلان التجاري، مدخل متكامل*. عمان الأردن: دار اليازوري.

بلال الدرة. (2002). *أثر تنشيط المبيعات في استراتيجية الترويج*. بغداد: رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد قسم السياحة - الجامعة المستنصرية.

بلقاسم، ن. (2011). *التنمية والتغير في نسق القيم الاجتماعية*. ع. بو عناق (Ed، قسنطينة، الجزائر: أطروحة دكتوراه مقدمة لجامعة منتوري قسنطينة -كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية -قسم علم الاجتماع Retrieved 10 11, 2016, from <http://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ATOI3159.PDF>

بلقاسم، ن. (2011). *التنمية والتغير في نسق القيم الاجتماعية*. ع. بو عناق (Ed، قسنطينة، الجزائر: أطروحة دكتوراه مقدمة لجامعة منتوري قسنطينة -كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية -قسم علم الاجتماع Retrieved 10 11, 2016, from <http://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ATOI3159.PDF>

- بلهادي سعيدة. (2008). *تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمروسين*. الجزائر : رسالة ماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات.
- بن أبي الدنيا أبي بكر. (1990). *إصلاح المال لأبي بكر بن أبي الدنيا* (الإصدار الطبعة الأولى). (مصطفى مفلح القضاة، المحرر) المنصورة: دار الوفا للطباعة والنشر والتوزيع.
- بن سانية عبد الرحمن. (2013). *الانطلاق الاقتصادي بالدول النامية في ظل التجربة الصينية*. (محمد بن بوزيان، المحرر) الجزائر: أطروحة دكتورا مقدمة إلى جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- بن عائشة نسيبة. (2014). *مساهمة المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي* (دراسة ميدانية في الوكالة السياحية طيبة للسياحة والسفر-باتنة. الجزائر.
- بول ميلز، و جون بريسلي. (2014). *التمويل الإسلامي النظرية والتطبيق*. الرياض: كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية الإسلامية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- بووذن نبيلة. (2007). *محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية*. (العابح رابح، المحرر) قسنطينة، الجزائر: رسالة ماجستير مقدمة لجامعة محمود منتوري قسنطينة - كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية والأرطوفونيا. تاريخ الاسترداد 11 2 2016، من <http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABOU2296.pdf>
- بويلي سكيمة. (2015). *الفكر الاقتصادي عند بن خلدون والمقريري*. (سعيد فكرة، المحرر) الجزائر: أطروحة دكتورا مقدمة لقسم الاقتصاد الإسلامي - كلية العلوم الإسلامية - جامعة الحاج لخضر باتنة.
- بيرزيكوب بنيلوب. (2008). *سجما ستة للتميز الإداري في مجال الأعمال*. (محمد يوسف، المترجمون) الرياض: مكتبة العبيكان.
- بيوار خنسي. (2007). *الثروات الطبيعية في كردستان والعراق*. العراق، كردستان: دار آراس للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى. doi: رقم الإيداع في المكتبة العامة في اربيل ٢٩٥/٢٠٠٧
- تامر البطراوي. (2016). *أبحاث في الاقتصاد السياسي - النظرية الاقتصادية الكلية عرض ومناقشة* (الإصدار الطبعة الأولى). الإسكندرية: دار بيبول.
- تامر البطراوي. (2016). *المقدمة في القانون*. الإسكندرية : دار السلام.
- تامر البطراوي. (2016). *فلسفة علم السياحة* (الإصدار الطبعة الأولى). الإسكندرية، مصر: دار السلام.
- تامر البطراوي. (2017). *أبحاث في الاقتصاد السياسي - النظرية الاقتصادية الكلية عرض ومناقشة* (الإصدار الطبعة الأولى). الإسكندرية: دار بيبول.
- توفيق محمد عبد المحسن. (2004). *قياس جودة الخدمات، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال*، (صفحة ص 11). القاهرة 8-9 فبراير .
- ثامر ملح المطيري. (1990). *فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي* (الإصدار الطبعة الأولى). الرياض: دار اللواء للنشر والتوزيع.
- ثروت محمد شلبي. (1999). *تنمية اجتماعية*. مركز التعليم المفتوح - كلية الآداب - جامعة بنها. تم الاسترداد من <http://www.olc.bu.edu.eg/olc/images/fart/518.pdf>

- جابر يوسف محمد يوسف. (2011). *التنمية البشرية، تقرير عن التنمية وفق رؤية شمولية*. الدانمارك: الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك.
- جاسم محمد الحمدان، و خلود زيد الفضيلي. (2008). *الأنماط القيادية لدى مدير مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية*. مجلة جامعة الملك سعود، المجلد العشرون، ص584.
- جالبريت، ج. ك. (2000). *تاريخ الفكر الإقتصادي* (Vol. 261). ص. عبدالله &، أ. ف. بليغ. (Trans.)، الكويت : عالم المعرفة -المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- جلال منزلاوي. (2007). *فن القيادة الحديثة*، مجله كليه الملك خالد العسكرية. تم الاسترداد من [www. Khmaq. Gov.sa](http://www.Khmaq.Gov.sa)
- جمال الدين أبو الفضل بن منظور . (1996). *لسان العرب*. (تحقيق أمين محمد عبد الوهاب والعبدي محمد الصادق، المحرر) بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- جمال الدين فالح الكيلاني. (2011). *تاريخ العصور الوسطى الاوربية*. بيروت: مكتبة الجليس.
- جميل كاظم ألماناف. (1980). *القيادة والأزمة الحضارية*. بغداد : دار الرشيد.
- جهاد عودة. (2014). *مقدمة في العلاقات الدولية المتقدمة*. القاهرة: المكتب العربي للمعارف. doi:9772766884, 9789772766888
- جودت عزت عطوي. (2009). *الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- جوزيف جابلونسكي. (2000). *إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة*. (عبدالفتاح السيد النعماني، المترجمون) الجيزة، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" .
- حازم الببلاوي. (1998). *أصول الاقتصاد السياسي*. الإسكندرية: توزيع منشأة المعارف.
- حازم صبحي البني. (2000). *الثابت والمتحول في النظام الاقتصادي العالمي. الدفاع الوطني اللبناني، العدد 34 - تشرين الأول 2000*. تاريخ الاسترداد 11 23 2016، من <https://shar.es/18mHqO>
- حبيب م. (2006). *الوجيز في الاقتصاد السياسي*. دمشق: كلية الحقوق جامعة دمشق.
- حبيبة كشيدة. (2002). *استراتيجية رضا العميل (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية)*. الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة.
- حسان بوزيان. (2014). *أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-العلمة)*. مجلة *رؤى اقتصادية*.
- حسن أحمد الطعاني. (2006). *التدريب الإداري المعاصر*. عمان : دار المسيرة.
- حسن محمد حسان، و محمد حسنين العجمي. (2013). *الإدارة التربوية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسنيين، ج. ح. (2000). *اقتصاديات السياحة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسين حريم. (2010). *مبادئ الإدارة الحديثة (الإصدار الرابعة)*. دار الحامد للنشر والتوزيع. doi:9789957324681
- حسين علي الرفاعي. (1928). *خلاصة الاقتصاد السياسي*. القاهرة.

- حسين عمر. (1992). *الموسوعة الاقتصادية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حشماوي محمد. (2006). *الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية*. (عبد المجيد قدي، المحرر) الجزائر: أطروحة لنيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر.
- حلمي أللوزي. (1986). فن القيادة. *مجلة الأقصى*، العدد 764 ، ص52.
- حمدي عبد العظيم. (1999). *دراسات الجبوى الاقتصادية وتقييم المشروعات* (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- حمدية زهران. (1986). *النظرية الاقتصادية*. القاهرة : دار النهضة.
- حميد الطائي، محمود الصميدعي، و . بشير العلاق. (2007). *الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل*. عمان - الأردن: دار اليازوري.
- حميد ناصر الزري. (1998). *مفهوم العمل ف الإسلام وأثره في التربية الإسلامية* (الإصدار الطبعة الأولى). الشارقة: دار الثقافة والإعلام.
- حنان محمد عبد المجيد. (2011). *التغير الاجتماعي في الفكر الاسلامي الحديث* (الإصدار الأول). بيروت - لبنان: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- حوا فهد ابراهيم جورج. (2013). *أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبون (دراسة حالة شركة باسيفيك انترناشونال لابنيز-الأردن-)*. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- خالد صالح أحمد الصيدلاني. (2001). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها*. المدينة : رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- خالد بن نهار الرويس. (2012). *محاضرات في اقتصاديات الإنتاج الزراعي*. السعودية: جامعة الملك سعود كلية علوم الأغذية والزراعة - قسم الإقتصاد الزراعي.
- خالد محمد السواعي. (2015). *أثر تحرير التجارة والتطور المالي على النمو الاقتصادي: دراسة حالة الأردن*. *المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، المجلد 2(العدد 1)*، ص:18. تاريخ الاسترداد 17 11, 2016، من <https://journals.ju.edu.jo/JJES/article/download/8088/5596>
- خالد واصف الوزني، و أحمد حسين الرفاعي. (2014). *مبادئ الاقتصاد الكلي*. عمان - الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- خبابة عبد الله، و بوقرة رابح. (2009). *تاريخ الوقائع الاقتصادية - العولمة الاقتصادية - التنمية المستدامة*. الجزائر: مؤسسة شباب الجامعة.
- خزعل الماجدي. (1999). *الدين المصري*. عمان، الأردن.
- خلف محمد الجراد. (1998). *معضلات التجزئة والتأخر وآفاق التكامل والتطور*. اتحاد الكتاب العرب.
- دلال النصير. (2009). *تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز*. *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*. الرياض ، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة .

دليلة طالب. (2015). قياس أثر الانفتاح التجاري على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1980-2012. *ملفات الأبحاث في الاقتصاد وعلوم التسيير، العدد الرابع (الجزء الثاني)*، ص: 136. تاريخ الاسترداد 17 11، 2016، من <http://www.redoreg.com/Tcomplet/Taleb%20N4V2.pdf>

دونا ديروز. (2006). كيف تهتم بموظفك وتحفزهم. مكتبة العبيكان .

دويار م. (2003). *كتاب مبادئ الاقتصاد السياسي* (الثاني). ed.الأسكندرية: دار الفتح.

ديبوسي ل. (1996). *تقرير عن حقوق الانسان والفقر المفرط*. الأمم المتحدة.

ديلمي محمد. (2007). *القيادة الإدارية وانعكاساتها على مردود وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية*. الجزائر: مذكرة ماجستير في التربية البدنية و الرياضية - جامعة الجزائر - معهد التربية البدنية و الرياضية - سيدي عبد الله.

راوية حسن. (2002). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الأسكندرية: الدار الجامعية.

ربيع نصر. (2010). *التحول الهيكلي في الاقتصاد السوري*. دمشق: جمعية العلوم الاقتصادية السوري. تم الاسترداد من http://www.mafhoum.com/syr/articles_10/nasr.pdf

ربيع نصر. (2010). *التحول الهيكلي في الاقتصاد السوري*. دمشق: جمعية العلوم الاقتصادية السوري. تاريخ الاسترداد 31 10، 2016، من http://www.mafhoum.com/syr/articles_10/nasr.pdf

رحاب حسين جواد كاظم. (2013). *التوجيه*. العراق: كلية الادارة والاقتصاد - القسم قسم العلوم المالية والنقدية. تاريخ الاسترداد 2018، من

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9> Icid=34108&

رحماني محمد إدريوش. (2013). *إشكالية التشغيل في الجزائر محاولة تحليل*. تلمسان، الجزائر: أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد.

رحمة زعبي. (2014). *أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن*. الجزائر: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

رضا ي. م. (1989). *دراسات في الاقتصاد السياسي* بيروت - لبنان: منشورات المكتبة العصرية.

رواء زكي الطويل. (2010). *محاضرات في الاقتصاد السياسي* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

روبرت ميرفي. (2013). *دروس مبسطة في الاقتصاد* (الإصدار الأول). (شيماء عبد الحكيم طه، المحرر، و رحاب صلاح الدين، المترجمون) القاهرة: دار كلمات عربية للترجمة والنشر. doi:رقم ISBN (الرقم الدولي المعياري للكتاب) 9789775171283, 9775171288

رياض مصطفى أحمد شاهين. (2004). *النشاط الاقتصادي لليهود بالحجاز في الجاهلية وفي عصر الرسول* (المجلد الثاني). غزة، فلسطين: مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية).

زكي محمد بيومي، و وآخرون. (1994). *مبادئ الاقتصاد*. الولاء للطبع والتوزيع.

زكي ر. (1984). *المشكلة السكانية* (الأول). ed.الكويت: عالم المعرفة - المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

زكي ر. (1998). *الاقتصاد السياسي للبطالة تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية المعاصرة*. الكويت: عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون الكويت.

- زكي، م. ع. (2016). *نقد الاقتصاد السياسي* (الطبعة الخامسة). (led.الأسكندرية: دار الفتح).
- زهة الدين عبيدات. (2001). *القيادة والإدارة التربوية في الإسلام*. عمان: دار البيارق.
- زواني، و. &، نزلي، ع. (2013). *الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين* (ر. مناصرة (Ed.)، الجزائر: رسالة ماجستير مقدمة لجامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير. Retrieved 11 2, 2016, from http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4371/1/zwani_nezli.pdf
- زينب التركي. (2009). الأساليب الكمية في صناعة القرار. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 6، 88-112. تم الاسترداد من <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>
- ساطور، م. ر. - (1431، 2010). محرم. (أسباب الغفلة بمجلة التوحيد، العدد - 457 لسنة التاسعة والثلاثون. 69 - 66،
- ساقور، ع. ا. (2004). *الاقتصاد السياسي*. عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع. doi:7-57-805-9961
- سامي الغمري. (1421هـ). عائد رأس المال الفكري. *الجزيرة، العدد 10325*.
- سامية إدريس. (2009). المخيال المغاربي في الخطاب الجزائري. *مجلة الخطاب دورية أكاديمية محكمة تعنى بالدراسات والبحوث العلمية في اللغة والأدب منشورات مخبر تحليل الخطاب*.
- ساندولوم لينارت. (2005). ، الخطة الإستراتيجية للتميز المستدام. *مجلة الجودة (العدد الرابع)*.
- سنتيف باركر. (1434). *وسائل النقل في المستقبل عبر الفضاء* (الإصدار الطبعة الأولى). (جمال عبد الرحيم، المترجمون) الرياض، السعودية: المجلة العربية - كتاب العربية 79 - دار المؤلف للتوزيع. doi:ردمك: 9-978-603-8086-62
- سريان بدارنه. (2009). *الأهمية الجيوبولتيكية للوطن العربي: جغرافية الوطن العربي السياسية*. عماد الدين للنشر والتوزيع.
- سعد صادق بحيري. (2004). *إدارة توازن الأداء*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- سعد غالب ياسين. (2007). *إدارة المعرفة*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سعدون حمود جثير، و عباس الربيعاوي. (2015). *رأس المال الفكري* (الإصدار الأول). بغداد: دار المنهل. doi:9796500181585
- سلام عبد الرزاق، و بوسهوه نذير. (2012). *مداخلة بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ملتقى حول: استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أيام 18 و19 أبريل 2012 - المحور الثاني: الروح المقاولانية، الحس الريادي والابداع*. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- سليم طق، و علي عبيد. (2016). *دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية*. الجزائر: جامعة العربي التبسي كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير (رسالة ماجستير). تاريخ الاسترداد 24 7، 2018، من <http://www.aboukir-institutes.edu.eg/OrgBehv-ar/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D8%A7%D9%81%D8%B2%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D9%81%D8%B9%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%20%D9>

- سليمان، ي. و. وآخرون. (1999). *مبادئ الاقتصاد الجزئي*. عمان: دار المسيرة.
- سميح مسعود. (2010). *تحديات التنمية العربية (الإصدار الإصدار الأول)*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع. doi:9796500006871
- سمير أسعد مرشد. (1988). مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 48، 194.
- سمير عبد الله، و. وآخرون. (2014). *سياسات النهوض بربادة الأعمال في فلسطين*. فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.
- سهير محمد حوالة، و هند سيد أحمد الشوريجي. (يوليو 2014). رأس المال الاجتماعي بالتعليم: مقوماته ومعوقاته - دراسة تحليلية. *مجلة العلوم التربوية*، 2(3)، ص508-546.
- سوزي عدلي ناشد. (2010). *مبادئ الاقتصاد*. الإسكندرية: كلية الحقوق - جامعة الإسكندرية.
- سيمون فريد. (1986). *موسى والتوحيد - ذاك الرجل موسى والديانة (الإصدار الرابع)*. (جورج طرابيشي، المترجمون) بيروت: دار الطليعة.
- شادية سعودي كمال مندور. (2015). *التجارة الخارجية اليابانية.. دور التجارة الخارجية على التنمية الاقتصادية في اليابان (1950 - 1990)*. بيروت: العربية للنشر والتوزيع. doi:9773192024, 9789773192020
- شلي، خ. (2011). *دافعية الإنجاز وعلاقتها بمستوى إتقان المهارات العملية دراسة ميدانية على عينة من طلاب الثانويات الصناعية في محافظتي دمشق وريف دمشق*. ص. بريك (Ed.) دمشق: رسالة ماجستير مقدمة لقسم علم النفس -كلية التربية -جامعة دمشق Retrieved 11 2, 2016, from https://theses.ju.edu.jo/Original_Abstract/JUA0707645/JUA0707645.pdf
- شروق للدراسات. (2011). *مقدمة عامة حول التنمية*. رام الله، القدس: مركز شروق للدراسات الإستراتيجية.
- شريف عبد الحميد مازن. (2004). *إدارة الأداء. مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي (صفحة ص1)*. القاهرة، 15-17 مارس: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- شريف فتحي الشافعي. (2004). *دليل استخدام الاجهزة المساحية الحديثة في اعمال الرفع المساحي التوبوغرافيا الحديث*. القاهرة: دار الكتب العلمية.
- شعبان محمد إسلام البرواري. (1426). *بورصة الأوراق المالية من منظور إسلامي*. دمشق: دار الفكر، الطبعة الثانية.
- شفيق رضوان. (1994). *السلوكية الإدارية*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- شلي، أ. (1990). *الاقتصاد في الفكر الإسلامي* (الطبعة الثامنة). (ed. القاهرة، مصر: مكتبة النهضة المصرية).
- صالح الرشيد. (2009). *التميز في الأداء، ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال*. *مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 29 (العدد 116)*.
- صالح عبد الحميد قنديل. (2007). *التقنية الحيوية في حياتنا المعاصرة*. السعودية: قسم علم الحيوان - كلية العلوم - جامعة الملك سعود - إدارة النشر العلمي والمطابع. doi: 1428/4671 - 2-169-55-9960_978
- صالح، أ. (2008). *قراءة في تاريخ وحضارة أوروبا العصور الوسطى* (الطبعة الأولى). (ed. بيروت: شركة الكتاب الإلكتروني العربي).

- عادل حروش المبرجي، و أحمد علي صالح. (2003). *رأس المال الفكري*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عادل زايد. (2006). *الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل*. مصر ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عادل طه. (2004). *ضروريات ومبررات القياس الكمي للأداء الحكومي*. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي 15-17 مارس (صفحة ص3). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم. (2003). *دراسة جدوى التأهيل العملي و التطبيق العملي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الحفيظ عبد الله عيد. (2003). *مبادئ الاقتصاد*. القاهرة.
- عبد الحكيم عمار نابي. (2014). *اتجاهات التنمية ونظرياتها ومدى ملائمتها للتطبيق على دول العالم الثالث*. المجلة الجامعة، المجلد الأول (العدد السادس عشر)، ص 227.
- عبد الرحمن الجاموس. (2015). *إدارة الأعمال الدولية*. تاريخ الاسترداد 29 6، 2018، من <http://citl.aast.edu/moodle/>:
http://citl.aast.edu/moodle/file.php/1/moddata/forum/163/2635/International_Business1.doc
- عبد الرحمن يسري. (2001). *دراسات في علم الاقتصاد الإسلامي*. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن يسري. (2006). *إسهام عبد الرحمن بن خلدون في الفكر الاقتصادي عرض وتقييم*. دراسات اقتصادية اسلامية، المجلد 12 (العدد 2).
- عبد الستار حسين يوسف. (2005). *دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال*. عمان: قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية.
- عبد السلام الترماني. (1984). *الزواج عند العرب في الجاهلية والإسلام دراسة مقارنة*. الكويت: عالم المعرفة - المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- عبد السلام زهير. (2012). *الثقافة في الرؤية الوجودية التوحيدية*. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية (السابع).
- عبد السلام زهير. (2012). *الثقافة في الرؤية الوجودية التوحيدية*. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية (السابع).
- عبد العزيز . (2017). *مفهوم تصميم العمل وأهميته وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي*. تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:
<http://www.hrdiscussion.com/hr13603.html#ixzz16mE08Lbc>.
- عبد القادر محمد عبد القادر. (2000). *دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT* (الإصدار الطبعة الثانية). الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية.
- عبد اللطيف مصطفى، و عبد الرحمان بن سانية. (2014). *دراسات في التنمية الاقتصادية*. بيروت - لبنان: مكتبة حسن العصرية. doi:9796500148816
- عبد الله عبد العزيز عابد. (1985). *مفهوم الحاجات في الإسلام*. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز: المركز العالمي لأبحاث الاقتصاد الإسلامي.
- عبد المحسن توفيق. (2006). *اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء*. القاهرة : دار الفكر العربي.

- عبد المعطي محمد عساف. (1994). مبادئ الإدارة ، المفاهيم والاتجاهات . عمان : مكتبة المحتسب.
- عبد النبي حسن يوسف. (1987). الاقتصاد المعاصر. القاهرة.
- عبد النبي حسن يوسف. (1987). الاقتصاد المعاصر . القاهرة.
- عبد الهادي علي النجار. (1983). الاقتصاد والإسلام. الكويت، عالم المعرفة - المجلس الوطني للثقافة والآداب والفنون.
- عبد العزيز جميل مخيمر. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبدالله، إ. ص. (1977). نحو نظام اقتصادي عالمي جديد. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب.
- عبدلي لطيفة. (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. (عشفاشي وسيلة، المحرر) الجزائر: رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد.
- عدنان الدبسي. (2008). الثقافة السياسية. دمشق: دار العصماء للطباعة للنشر والتوزيع.
- عفاف وسطاني. (2010). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة. الجزائر: رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة فرحات عباس .
- علاء الزئيقي. (2009م). هل بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه يمر بعدة مراحل. تم الاسترداد من موقع الكتروني تنمية الموارد البشرية. .
- علم المواد. (2008). علم المواد. السعودية: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج. تاريخ الاسترداد 3 18 2017، من <http://download-engineering-pdf-ebooks.com/2934-free-book>
- علي غربي، إسماعيل قبيرة، و بلقاسم سلاطينية. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر.
- علي جاسم العبيدي. (2009). أهمية وتأثير دراسات السوق في رفع كفاءة قرارات الإنتاج في الوحدة الاقتصادية "دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". مجلة الإدارة والاقتصاد، الثامن والسبعون (العدد 127)).
- علي حامد عبد الله. (1990). القيادة بين أمارسه والتعليم. مجلة الأقصى (العدد ، 813)، ص 62-67 .
- علي ابراهيم عبيدة، و عبد الفتاح محمود أحمد. (2008). أساسيات التقنية الحيوية. الإسكندرية: كلية الزراعة - سابا باشا - الإسكندرية.
- علي شريف. (1997). الإدارة المعاصرة (المجلد الثاني). القاهرة: الدار الجامعية.
- علي عبد القادر علي. (2001). أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الإستثمار البشري. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- علي قاسم حسن العبيدي. (2011). أثر استخدام التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات. مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية، المجلد 19 (العدد 1)).
- علي كاظم الشيخ. (2012). المسكوكات البيزنطية والساسانية المتداولة في العراق حتى أواخر عهد عبد الملك بن مروان. مجلة مركز بابل للدراسات الحضارية والتاريخية، المجلد الثاني (العدد الثاني).
- علي لطفي. (1973). مؤشرات التخلف الاقتصادية دراسة تحليلية . القاهرة: مطبعة لجنة البيان العربي.
- علي محمد الصاوي. (1997). نظرية الثقافة . الكويت: سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

- علي محمد منصور. (1999). *مبادئ الإدارة (الأسس والمفاهيم)*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عماري الهاشمي. (2005). *تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، في مطبوعات الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية*. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة.
- عماري عمار. (2008). *إشكالية التنمية المستدامة وإبعادها. المؤتمر العلمي الدولي بعنوان التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة*. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- عمر حسن مساد. (2005). *الإدارة التعليمية*. عمان، الأردن: دار صفاء.
- عمر ح. (1989). *مبادئ علم الاقتصاد*. مصر: دار الفكر العربي.
- عمرو خير الدين. (1997). *التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عناد الدين أحمد المصباح. (2006). *رأس المال البشري في سورية - قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري*. سوريا: جمعية العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري.
- عهد غزالة. (2005). *تطور العلاقات بين سوريا ودول الجوار*. دمشق: جمعية العلوم الاقتصادية السورية. تاريخ الاسترداد 28 6 2018، من http://www.mafhoum.com/syr/articles_young/gazali.pdf
- عياش زوبير، و قوفي سعاد. (2013). *المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية و متطلبات النهوض. الملتقى الوطني: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*. الجزائر: جامعة الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تاريخ الاسترداد 19 12 2016، من <http://www.univ-eloued.dz/fr/stock/com-ges-eco/pdf/5.pdf>
- عيسى الحسن. (2010). *الإعلام والتنمية*. القاهرة: دار المنهل للطباعة والنشر. doi:9796500009315
- عيسى عبده. (1974). *الإقتصاد الإسلامي مدخل ومنهاج (الإصدار الطبعة الأولى)*. القاهرة: مكتبة الإقتصاد الإسلامي.
- غريب بولرباح، و بضيايف عبد الباقي. (2012). *سلوك المؤسسة الاقتصادية تجاه الموارد القابلة للنضوب*. الجزائر: جامعة ورقلة.
- غزل الحوري. (2015). *أثر السياسة الجمركية على الاقتصاد السوري في ظل تحرير التجارة الخارجية*. (معتز نعيم، المحرر) دمشق: رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الاقتصاد - جامعة دمشق. تاريخ الاسترداد 26 6 2018، من <http://mohe.gov.sy/Masters/Message/PH/%D8%BA%D8%B2%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D8%B1%D9%8A%20.pdf>
- غسان محمد حسن أبو خيران. (2011). *تفويض الصلاحيات داخل المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية*. (الدكتور عبد الرحمن الحاج، المحرر) القدس: جامعة القدس - رسالة ماجستير.
- غونتر هاندل. (2012). *إعلان مؤتمر الأمم المتحدة بشأن البيئة البشرية (إعلان استوكهولم) 1972 وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية 1992*. مكتبة الأمم المتحدة للقانون الدولي، الأمم المتحدة. تم الاسترداد من http://legal.un.org/avl/pdf/ha/dunche/dunche_a.pdf
- فرناندو هنريك كاردوسو. (1972). *التنمية والتبعية في أمريكا اللاتينية من الحداثة إلى العولمة (الإصدار عدد 309)*. (تيمونز روبيرتس، المحرر، و سمير الشيشكلي، المترجمون) الكويت: سلسلة عالم المعرفة - نوفمبر 2004.
- فهاد محمد علي الأهدن. (1994). *التنمية الاقتصادية من منظور إسلامي (الإصدار الطبعة الأولى)*. القاهرة، مصر: مؤسسة دار التعاون للطباعة والنشر. doi:977-229-035-9

- فروخي أمين. (2002). *دراسات جدوى المشاريع الصناعية*. الجزائر: رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- فريد الصحن. (1998). *التسويق : المفاهيم و الإستراتيجيات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- فريد الصحن، و مصطفى محمود أبو بكر. (1998). *بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- فطيمة طالبي. (2011). *تسويق المنتج الوثائقي بالمركز الوطني للوثائق التربوية في الجزائر: دراسة تحليلية لمزيج المنتج والسوق المستهدفة*. الجزائر: قسم التسويق وأنظمة المعلومات - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- فليب سادلر. (2008). *القيادة*. (هدى فواد، المترجمون) القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- فؤاد الشيخ سالم. (1994). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. عمان: الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني.
- فوزي منصور. (1973). *موجز في نظرية الثمن*. القاهرة : دار النهضة العربية.
- فوكس ج. (2015). *خرافة عقلانية السوق (الأول)* (ed. ف. سليمان &، Ed.، خ. غ. علي (Trans.، القاهرة، مصر : مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة).
- فيصل فخري مرار. (1983). *الإدارة (الأسس والنظريات)* . عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- قبائلي حياة. (2007). *إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة - حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات*. الجزائر: رسالة ماجستير مقدمة لجامعة أحمد بوقرة بومرداس.
- كارو د. (1978). *صنوق النقد الدولي*. م. السيوطي (Trans.، دمشق: منشورات وزارة الثقافة).
- كامل المغربي. (1995). *أساسيات في الإدارة*. القاهرة: الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- كامل بربير. (1996). *الإدارة عملية ونظام (المجلد الطبعة الأولى)*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- كبداني سيدي أحمد. (2012). *أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية*. الجزائر: أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد - تلمس.
- كبداني سيدي أحمد. (2012). *أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية*. (بن بوزيان محمد، المحرر) الجزائر: أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان.
- كريمة كريم. (1994). *الفقر وتوزيع الدخل في مصر*. القاهرة: منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط.
- كمال توفيق حطاب. (2006). *رؤية إسلامية نحو التنمية: دراسات، علوم الشريعة والقانون، المجلد 33 (العدد 2، 2006)*، ص: 372. تاريخ الاسترداد 17 12، 2016، من <https://journals.ju.edu.jo/DirasatLaw/article/viewFile/1447/6346>
- ج كورتوا. (1986). *لمحات في فن القيادة*. (هيثم الأيوبي، المترجمون) بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- أحمد محمد عبد العال. (2012). *أقطاب ومراكز النمو في التخطيط الإقليمي*. الفيوم. تاريخ الاسترداد 27 10، 2016، من <http://www.fayoum.edu.eg/arts/Geography/pdf/01.pdf>

بن صالح عبد الرازق. (2014). *أخلاقيات التسويق وأثرها على سلوك المستهلك*. الجزائر : أطروحة دكتوراه مقدمة لقسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

محمود حسن الهواسي، و حيدر شاكور البرزنجي. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. ديالي، العراق: دار الكتب والوثائق.

adcarabia. (2018). *مراكز التقييم والتطوير مراكز التقييم والتطوير من أكثر إجراءات الاختيار فعالية ضمن ممارسات الاختيار*. Retrieved from <http://aadcarabia.com/assessment-centres.html>

كمال محمد المصري. (2016). *تمويل التنمية الاقتصادية*. السعودية: الجامعة الإسلامية.

ليريتو م. ف. (1993). *صندوق النقد الدولي وبلدان العالم الثالث* (ه. متولي (Trans. دمشق: دار طلاس.

لينين. (1915) *سيرة مختصرة وعرض للماركسية* مقال كتبه لينين في يوليو/نوفمبر 1914 ونشر لأول مرة عام 1915 (الطبعة السابعة). (ed. الموسوعة الكبرى، الطبعة.

مالك بن نبي. (1959). *مشكلة الثقافة* (الإصدار طبعة 2005). الجزائر: دار الفكر المعاصر للطباعة والنشر والتوزيع.

ماندل، أ. (1974). *مدخل إلى الاشتراكية العلمية* (الطبعة الأولى (ed. اليسار الثوري.

ماهر أحمد. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية لنشر والتوزيع.

ماهر محمد صالح حسن. (2004). *القيادة ، أساسيات ونظريات ومفاهيم*. الأردن : دار الكنديارد .

ماهر محمد صالح حسن. (2004). *القيادة أساسيات ، ونظريات ومفاهيم* . دار الكندي .

مجيد خليل حسين، و عبد الغفور إبراهيم أحمد. (2008). *مبادئ علم الاقتصاد* (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

محسن الخضيرى. (1993). *تنمية المهارات التفاوضية*. مصر : الدار المصرية اللبنانية للنشر.

محسن خليل. (1982). *في الفكر الاقتصادي العربي الإسلامي - دراسة لمقولاتي العمل والملكية*. العراق: دار الرشيد للنشر.

محمد سامى عبدالسلام مجاهد. (2013). *الاقتصاد الهندسي*. (وليد الحياى، المحرر) الدانمارك: كلية الإدارة والاقتصاد - الأكاديمية العربية فى الدانمارك. تم الاسترداد من <http://www.ao-academy.org/ar/2013/5/2625.html>

محمد سعيد عبد الفتاح. (1995). *التسويق* (الإصدار الخامس). القاهرة: المكتب العربي الحديث.

محمد صفى الدين ابو العز. (2000). *قشرة الارض دراسة مورفولوجية*. القاهرة: مطبعة غريب.

محمد إبراهيم رابوي، و صديق ناصر عثمان. (1994). *المدخل إلى الاقتصاد الإسلامي*. دبي: ندوة الثقافة والعلوم.

محمد أبو زهرة. (1986). *بحوث في الربا*. القاهرة: دار الفكر العربي.

محمد أبو زهرة. (1986). *بحوث في الربا*. القاهرة: دار الفكر العربي.

محمد المحمدي ماضى. (2004). *نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص*. الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى (صفحة ص 2). القاهرة 15-17 مارس 2004، : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- محمد المحمدي ماضي. (2005). مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي. بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية (صفحة ص30). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد باقر الصدر. (1981). *اقتصادنا* (الإصدار الطبعة الرابعة عشر). بيروت، لبنان: دار المعارف للطبوعات.
- محمد بكري عبد العليم. (2007). *مبادئ إدارة الأعمال*. بنها: كلية تجارة بنها قسم إدارة الأعمال.
- محمد بن شاوش حكيم. (2008). *تقويم محتوى مناهج العلوم بالمرحلة الابتدائية في ضوء متطلبات الثقافة العلمية*. السعودية: رسالة ماجستير في التربية مقدمة لقسم المناهج وطرق التدريس، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- محمد جاد الزغبى. (2012). *تعلم كيف تكون مثقفا* (الإصدار الأول). القاهرة: الناشر وكالة العز للدعاية والاعلان. doi: رقم الايداع 5328 / 2012
- محمد جمال الدين محفوظ. (1976). *المدخل إلى العقيدة والاستراتيجيه العسكرية الإسلامية*. القاهرة: الدار المصرية للكتاب.
- محمد حمشي. (2011). *الاتجاه الماركسي للتنظير في العلاقات الدولية*. الجزائر: قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة.
- محمد خالد المهاني. (2014). *المالية العامة*. دمشق: كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة.
- محمد خليل برعى. (1994). *مبادئ الاقتصاد*. القاهرة: دار الثقافة العربية.
- محمد زوزي. (2010). *تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة ولاية غرداية*. (أحمد لمعي، المحرر) ورقلة، الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية لجامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.
- محمد سعيد عبد الفتاح. (1995). *التسويق*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- محمد عارف وهبة. (1980). *نظريات الفائدة (الربا) في الفكر الاقتصادي* (المجلد العدد: 23). لبنان: مجلة المسلم المعاصر.
- محمد عبد الفتاح ياغي. (1995). *الأخلاقيات في الإدارة*. عمان.
- محمد عبد القادر عابدين. (2005). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان - الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمد عبود الحراشة. (2012). *السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق*. مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد العاشر (العدد الرابع)، ص 165.
- محمد فريد الصحن، و وآخرون. (2000). *مبادئ الإدارة*. مصر: الدار الجامعية.
- محمد قويدري. (1997). *أسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشروعات الاستثمارية*. الجزائر: رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- محمد محسن عوض مقلد. (2010). *نحو إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة*. السعودية: كلية التجارة قسم المحاسبة والمراجعة.
- محمد محمد إبراهيم. (٢٠٠٢). *المدير والأصول العلمية للإدارة*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- محمد مدحت مصطفى. (2013). *الإستنزاف التاريخي للفائض الاقتصادي المصري*. إسكندرية، مصر: ليليت للنشر والتوزيع. doi: رقم الايداع ١٧١٤٩ / ٢٠١٣ - / ٩٧٨ - ٩٧٧ - ٥٣١١ - ١٥ -- ٣ الدولي الترقيم

- محمد مدحت مصطفى، و سهير عبد الظاهر أحمد. (1999). *النماذج الرياضية للتخطيط والتنمية الاقتصادية*. الاسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية.
- محمد مرعي. (2002م). *مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية , و توصيف الوظائف)*. دار حازم .
- محمد مرعي مرعي. (2002). أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية - إدارة الموارد البشرية أنموذجاً. *المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر - 3-2 أبريل (نيسان) (صفحة 404)*. الشارقة: المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق - سوريا.
- محمد نبيل جامع. (2010). *علم الاجتماع الريفي والتنمية الريفية*. الأسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد نبيل جامع. (2010). *علم الاجتماع الريفي والتنمية الريفية: التريف والتحضر وأنماط الاستيطان*. الأسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد نصر، و جميل هلال. (2007). *قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية*. القدس ورام الله - فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). تم الاسترداد من <http://www.pal-econ.org>
- محمد يحيى الكيسي. (2016). *العدالة الاجتماعية في الاقتصاد الإسلامي صورتها وحدودها ومقاربتها مع التنمية والاقتصاديات الأخرى*. صنعاء، اليمن: قسم الاقتصاد الإسلامي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإيمان.
- محمود الطنطاوى الباز. (1990). *مبادئ التحليل الاقتصادي الجزئي*. القاهرة: النسر الذهبى للطباعة.
- محمود حسن الهواسي، و حيدر شاكر البرزنجي. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. ديالى، العراق: دار الكتب والوثائق.
- محمود عباس عبدالرحمن. (2009). *تطور النقود المصرية في عصر الأسرة العلوية*. مجلة الاتحاد العام للأثريين العرب ، العدد العاشر ، 383.
- محمود محمد سليم صالح. (2009). *أنابيب الكربون النانوية Nanotubes Carbon* . قسم العلوم الطبيعية والتطبيقية - كلية المجتمع بالأفلاج، السعودية. تاريخ الاسترداد 18 3 2017، من <https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-3-pdf-e2a95f085cfbe679d6915921ce6603f-original.pdf>
- محمود ح. (2009). *مبادئ علم الاقتصاد*. دمشق: جامعة دمشق.
- محي الدين الأزهرى. (1978). *بحوث التسويق: بين المنهجين العلمي والتطبيقي*. القاهرة: ط2. دار الفكر العربي.
- محي الدين الأزهرى. (1993). *بحوث التسويق. علم و فن*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- مختار بن هنية. (2008). *إستراتيجيات وسياسات التنمية الصناعية*. (عبدالعزیز شرابي، المحرر) الجزائر: أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري - قسنطينة. تاريخ الاسترداد 18 1 2017، من <http://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ABEN2937.pdf>
- مدحت محمد أبو النصر. (2012). *مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز (الإصدار الطبعة الأولى)*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مرسي ف. (1990). *الرأسمالية تجدد نفسها*. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

مركز شمس. (2005). مفهوم التنمية. فلسطين: الشباب والتنمية - مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية شمس. تاريخ الاسترداد 20 1, 2017، من <http://www.shams-pal.org/wp-content/uploads/2016/researches/tanmya.pdf>

مسعود، ج. ع. (1991). أخطاء يجب أن تصحح في التاريخ. تاريخ الأمة المسلمة الواحدة. المنصورة: الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

مصطفى الحجازي. (1976). التخلف الاجتماعي. معهد الأنماط العربي.

مصطفى حسنى مصطفى. (2003). التحليل الاقتصادي. القاهرة: دار النهضة العربية.

مصطفى رشدي شبيحة. (1992). علم الاقتصاد من خلال التحليل الجزئي. مصر.

مصطفى كامل السعيد، أحمد رشاد موسى، و فخرى الدين الفقى. (1994). مبادئ علم الاقتصاد. القاهرة: دار النهضة العربية.

مصطفى كامل السعيد، و آخرون. (1975). محاضرات فى مبادئ علم الاقتصاد. القاهرة: دار النهضة العربية.

مصطفى، م. م. (1995). مقدمة في علم الاقتصاد الزراعي (الأول). ed.الأسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

مطانيوس حبيب. (2010). الاقتصاد السياسي (المجلد 14). دمشق، سورية: هيئة الموسوعة العربية - جامعة ميتشيغان.

مطانيوس حبيب. (2010). الموسوعة العربية (المجلد 14). دمشق، سورية: هيئة الموسوعة العربية - جامعة ميتشيغان.

مناضل عباس حسين الجوارى. (2011). تقييم نقدي لمادة الاقتصاد الرياضي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 1. تاريخ الاسترداد 26 10, 2010، من <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51851>

منتدى البحوث الاقتصادية. (2003). مشروع تنمية سياسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وزارة التجارة الخارجية. مصر: مركز بحوث التنمية الدولية الكندى.

منصور، أ. ح. (2006). آدم سميث والليبرالية الاقتصادية. الأسكندرية: قسم الفلسفة كلية الآداب، جامعة الأسكندرية.

مهدي حسن زويلف، و ، حسن أحمد اللوزي. (1993). التنمية الإدارية والدول النامية. الأردن: دار مجدلاوي.

موسى العدوان. (1988). فن القيادة العسكرية. مجله الأقصى (العدد 787)، ص 24 .

موسى، أ. ر. (1998). دراسات في تاريخ مصر الاقتصادي. الفيوم: المجلس الأعلى للثقافة.

ميراندا زغلول رزق. (2010). التجارة الدولية. الزقازيق: كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق.

ميردال، ج. (1957). النظرية الاقتصادية والدول النامية. ج. الحوت، & Ed.، ا. الشيخ. (Trans.)، القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر، Retrieved 11 3, 2016, from

<http://dar.bibalex.org/webpages/mainpage.jsf?PID=DAF-Job:167244>

نادر أحمد أبو شيخة. (2000). أصول التفاوض. عمان الأردن: مكتبة مجدلاوي .

نبيل عبد السلام شاكر. (1998). إعداد دراسات الجوى. الإسكندرية: دار المعرفة للنشر و التوزيع.

نجلاء حرب. (2010). دراسة الجوى الاقتصادية. الأسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

نجد حاتم. (2005). تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري للمصبرات). الجزائر : جامعة الجزائر - رسالة ماجستير غير منشورة.

نزار البروارى البرزنجي. (2004). *استراتيجية التسويق*. عمان : دار وائل للنشر , ط 1 .

نضال محمد الزطمة. (2011). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*. (يوسف حسين عاشور، المحرر) غزة: رسالة ماجستير بكلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.

نضال محمد الزطمة. (2011). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*. غزة: رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

نواف كنعان. (1980). *القيادة الادارية*. الرياض : دار العلوم.

نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: المنهل. doi:9796500165011

نوري عبد الرسول الخاقاني، و حسن الزبيدي الزبيدي. (2014). *الاقتصاد الإسلامي بين العلم والمذهب: جدل مستمر وإشكاليات قائمة*. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، المجلد: 174 (الإصدار: 11)، 80 - 107. doi:23127813

نوري منير بارك نعيمة، و بوزيان الرحمانى هاجر. (2017). *الاتصالات الإدارية*. نشر حر. تاريخ الاسترداد 7 1 2108، من <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7>

نيفين ظافر الكردي. (2011). *الأوضاع الدينية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية في الغرب الأوروبي من القرن التاسع عشر حتى القرن الحادي عشر*. غزة - فلسطين: رسالة ماجستير مقدمة لقسم التاريخ والآثار - الجامعة الإسلامية - غزة. تم الاسترداد من <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95147.pdf>

هالة عبد القادر صبري. (2009). *أنماط القيادة الهيكلية والإنسانية للمديرين الأردنيين في ضوء عوامل القوة وتجنب عدم التأكد ومدى مواءمتها للتوجهات نحو عولمة الإدارة*. المؤتمر الثاني لكلية الأعمال الجامعة الأردنية: القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة - نيسان ، (الصفحات 14- 15).

هدى سيد لطيف. (1994). *السياحة النظرية والتطبيق*. القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ط 1 .

هيفاء عبد الغني عودة اللايد. (2013). *استخدام اسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي (دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة)*. مجلة جامعة بابل / العلوم الانسانية، المجلد 21 (العدد 2 : 2013).

هيفاء عبد الرحمن التكريتي. (2010). *آليات العولمة الاقتصادية وأثارها المستقبلية في الاقتصاد العربي* (الإصدار الأول). بغداد: دار الحامد.

هيكلم، م. ح. (2014). *الإمبراطورية الإسلامية والأماكن المقدسة* (١. الأولى (Ed.)، القاهرة، مصر: مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة.

والعلو، ف. ا. (1973). *الاقتصاد السياسي*. البيضاء، المغرب: دار النشر المغربية.

وزارة التخطيط بلبنان. (2013). *دليل إعداد الخطط الاستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في لبنان*. بيروت ، الجمهورية اللبنانية.

وزارة التنمية الإدارية اللبنانية. (2013). دليل إعداد الخطط الاستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في لبنان.

بيروت ، الجمهورية اللبنانية. تم الاسترداد من [http://www.omsar.gov.lb/Cultures/ar-](http://www.omsar.gov.lb/Cultures/ar-LB/Publications/Guides/Documents/SP-FinalStrategicPlansDvptManual2013aprR.docx)

LB/Publications/Guides/Documents/SP-

FinalStrategicPlansDvptManual2013aprR.docx

وعيل ميلود. (2014). المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية و سبل تفعيلها - حالة: الجزائر، مصر ، السعودية. (هاشم جمال، المحرر) الجزائر: رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجزائر.

ولاس دوتلز. (1917). علم الوصول للثراء.

وهيب مسيحه، و أحمد أبو إسماعيل. (1969). مبادئ التحليل الاقتصادي. القاهرة: دار النهضة العربية.

2، العدد 13 دراسات اقتصادية اسلامية المجلد. إسهام عبد الرحمن بن خلدون في الفكر الاقتصادي. (2006). ا. ع. يسري

يوسف ابو فارة. (2001). التدقيق التسويقي. عمان : الأدبية للطباعة والنشر .

يوسف القرضاوي. (2001). دور الزكاة في علاج المشكلة الاقتصادية وشروط نجاحها (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: دار الشروق.

يوسف كمال. (1990). الإسلام والمذاهب الاقتصادية المعاصرة. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

أبر عياش، نضال (2005)، الاتصال الإنساني، كلية فلسطين التقنية، غزة.

أبو النصر، مدحت محمد (2008)، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

أبو عامر، علاء (2010)، البروتوكول الدبلوماسي (أصوله-قواعده-تطبيقاته)، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

-أكاديمك للتدريب والتعليم (2011)، اتيكيت المراسلات والزيارات الرسمية، الأردن، متاح-

] http://www.academicedu.org/show_articles.php?no_articles=54

[دخول 15 ديسمبر 2016]

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2013)، الاتيكيت المهني، الإمارات العربية المتحدة، متاح
www.fahr.gov.ae/Portal/ar/e-participation/blog/7/2013/.aspx [دخول 10 أكتوبر 2016].

الحقني، نادية ؛ حبيب، دعاء (2013)، الاتيكيت وفن التعامل مع الآخرين، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.

العقيل، محمد بن عبد العزيز (2009)، مهارات الاتصال، مركز التنمية الأسرية بالإحساء، السعودية.

ألبرت، أماني (2016)، البروتوكول والاتيكيت فن التعامل الرسمي وغير الرسمي، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة.

الجامعة الإسلامية (2016)، فن البروتوكول والاتيكيت، غزة، متاح-

[دخول 3 ديسمبر 2016]. site.iugaza.edu.ps/kghonem/files/2010/02/32_fan_etecet.doc

الحسني، هيثم (2014)، البروتوكول السياسي وقواعد اللياقة البرلمانية، العراق، متاح- [http://articles-](http://articles-iraq.blogspot.com.eg/2014/08/blog-post_12.html)

iraq.blogspot.com.eg/2014/08/blog-post_12.html [دخول 5 يناير 2017].

- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية (2011)، الاتيكيت، النجف الأشرف.
- المعهد الدبلوماسي (2014)، موجز دليل الدبلوماسي للبروتوكول والاتيكيت، وزارة الخارجية، قطر.
- الجابري، صلاح بن سمار (2009)، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي – دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الجبري، صالح عمرو، أثر التسويق الداخلي وجود الخدمات في رضا الزبون، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- أجعيم، الطاهر (2006)، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة.
- المطرفي، نياض سعد جبير، 2012، فاعلية أساليب الاتصال الإداري وموقوفاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، السعودية، جامعة أم القرى.
- الشميمري، فهد بن عبد الرحمن (2016)، التربية الإعلامية - كيف نتعامل مع الإعلام؟، السعودية.
- السكرانة، بلال خلف (2009)، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة، عمان.
- السكرانة، بلال خلف (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان.
- الأحمد، براء، حصن سليمان .. أحد أهم عشرة مواقع في سورية، جريدة الثورة، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2012.
- اسطفان، يولا (2013)، اللياقة والاتيكيت في العمل.. طريقك إلى النجاح، جريدة الرأي، بيروت.
- الفيومي، ميسون يوسف (2009)، الاتيكيت والبروتوكول منهج حياة، مصر.
- بورج، جيمس (2009)، الإقناع – فن إقناع الآخرين (مترجم)، مكتبة جرير، الرياض.
- بوزيان، مليكة، سليمة، بن العربي، جودة الخدمة المصرفية كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للبنوك، مشروع تخرج، جامعة المدينة، الجزائر، 2009.
- توفيق، عبد الرحمن (2008)، السكرتارية-مهارات التعامل مع الآخرين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- جلوب، حسين (2010)، مهارات الاتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- جلال الدين، بوعطيط (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- جريدة الثورة، طرطوس.. بوابة سورية إلى العالم، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2012.
- حجاب، محمد منير (2003)، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسان، بوزيان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-العلمة)، مجلة رؤى اقتصادية، الجزائر، 2014.
- حوا، فهد ابراهيم جورج، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبون (دراسة حالة شركة باسفيلك انترناشونال لاينز-الأردن-)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- حراشنة، فواز ياسين (2009)، درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد، مجلة علوم إنسانية، الجامعة الهاشمية، الأردن.

حياة، قبائلي، (2007)، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

حسن، هالة، مبادئ صناعة الضيافة، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2006.

رضوان، محمود عبدالفتاح (2013)، فن الاتيكيت والبروتوكول، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

زايد، فهد خليل (2007)، فن الحوار والإقناع، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان.

زوزو، رشيد و بوحنيك، زينب (2015)، دور اللغة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري، مجلة علوم الإنسان والمجتمع.

سلام، عازة محمد (2007)، مهارات الاتصال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة.

سليمان، هبة الله صبري (2008)، فن الإقناع تحدث أولاً لتتقن الآخرين بوجهة نظرك، مكتبة النافذة، القاهرة.

سليمان، صبحي (2015)، فن الاتيكيت والمراسم والبروتوكول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

سليمان، سلوى (2014)، محاضرات في العلاقات العامة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مصر.

سليمان، سناء محمد (2010)، فنون الاتيكيت آداب السلوك والمعاملة الراقية، عالم الكتب، القاهرة.

سعيد، سامي عبد القادر، الإدارة الفندقية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.

سليمة، عبدات، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012.

شحرور، عوني (2013)، العلاقات العامة في المؤتمرات، منتدى شارك الشبابي، فلسطين.

ضاهر، نادين (2011)، الاتيكيت علم ولياقة، أكاديميا انترناشيونال، بيروت.

طيش، مصعب اسماعيل (2008)، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

عامر، سكينه ابراهيم (2011)، فن الاتصال بالآخرين – دراسة في السلوك الإنساني، دار نون للتدريب والاستشارات، بنغازي.

عفوف، رويدة، طرطوس القديمة.. عبق التاريخ وأهم الكنائس الأثرية، جريدة الثورة، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2014.

عمران، محمد، إلى من يهيم الأمر.. المهرجانات في طرطوس، صحيفة تشرين، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2008.

علي، تاعوينات (2009)، التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.

عمران، تغريد، وآخرون (2001)، المهارات الحياتية، مكتبة زهراء الشروق، القاهرة.

فريد، منى (2006)، علم الاتيكيت الاجتماعي والدبلوماسي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

فريد، كريمان محمد (2004)، الكتابة للعلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.

كنعان، نواف (2009)، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان.

- كردية، أيمن زكي سعيد (2011)، مهارات الكادر الصحي في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية الخدمة الصحية، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- كشيدة، حبيبة، استراتيجية رضا العميل (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر، 2002.
- كامل، سلمى حسين، سمات الشخصية الانفعالية في الأوساط الجامعية وسبل التعامل معها، كلية التربية، جامعة ديالى، العراق، 2016.
- منصور، هالة (2000)، الاتصال الفعال – مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية.
- موسى، علي حسن، سورية أرض الجمال والحضارة، منشورات دار الصفيدي، دمشق، 2000.
- ناجي، هدى عبدالمنعم ؛ أنعام، عبدالمنعم (2007)، عالم الاتيكيت والبروتوكول، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مكتبة دار المعرفة، القاهرة.
- نجد، حاتم، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري للمصبرات)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
- نصرالله، سالم سعيد بخيت (2014)، درجة امتلاك مديري المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، الكويت، جامعة الشرق الأوسط.
- هيز، جون (2011)، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل (مترجم)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- هلال، محمد عبد الغني (2011)، البروتوكول والمراسم، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع، القاهرة.