

سلسلة حوار بين المدير والخبير



حلول عملية لمشكلات حقيقية

# استشارات القيادة والإدارة



لا يجوز نسخ أو طبع أو نشر أو إعادة استخدام هذا المصنف أو جزء منه  
في أعمال التأليف والترجمة والإعلام والمؤتمرات والتدريب الإداري  
والنشر الإلكتروني إلا بالرجوع إلى صاحب حقوق الطبعة العربية ؛  
شركة شعاع - القاهرة، والحصول على إذن خطي بذلك.

جميع حقوق الترجمة والطبع والنشر والتوزيع والاستخدام محفوظة  
للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع».

## المحتويات

- 5 - ما الحل في رغبة المدير في إنجاز العمل في أسرع وقت وأفضل جودة؟
- 7 - ما الفرق بين اللوجستيات والاستراتيجيات والفرق بينهما وبين المصطلحات التي من الممكن التوافق بينها أو بين كل منها وبين الآخر؟
- 9 - هل لديكم خدمة صياغة مؤشرات الأداء..؟
- 10 - كيف أتعامل مع الموظف المتمرد؟
- 12 - أين نجد أدلة عن سياسات وأدلة إجراءات الشركات؟
- 14 - التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني وإغاثة الأيتام ومساعدة اللاجئين في أوقات الطوارئ
- 16 - الفرق المتقاطعة
- 19 - ما أهم المراجع في علم الإدارة؟
- 22 - الهياكل التنظيمية وكيفية إعدادها
- 24 - الترحيل التنظيمي والفرق بينه وبين التضخم الوظيفي
- 26 - هل ستنة سيحما تعني التغيير الجذري مثل الهندرة؟
- 28 - الموظف المتمرد والتعامل معه
- 30 - هل تتوافر في المرشح الرئاسي المشير السياسي صفات القائد إذا ما تم تطبيق قواعد القيادة عليه؟
- 32 - مقاومة التغيير
- 34 - خطوات تحويل شركة من الاشتراكية-مركزية إلى الرأسمالية
- 35 - ما الخطوات الأولى التي أقوم بها عند استلام إدارة مؤسسة؟
- 38 - الهياكل التنظيمية وكيف أعد هيكلاً عرضياً يلغي المسميات الوظيفية؟
- 40 - هل أصطلح رئيساً لوزراء مصر أم لا؟
- 42 - ما المقصود بـ "مفهوم التأقلم"، وما التأقلم الإيجابي؟
- 44 - ما حوكمة المعلومات؟
- 46 - ماذا تعني إدارة المشتريات؟ وما أهدافها؟ وكيفية العمل عليها؟
- 48 - ما عناصر الإدارة الناجحة وسبل تطويرها؟
- 50 - كيف أنجح في الحكومة وما الكتب التي تنصحونني بها؟
- 52 - كيف تعمل شبكات الفرق؟
- 55 - الفرق بين الخطة والاستراتيجية وأنواع الخطط
- 57 - وظيفة مدير الشؤون الإدارية - وكيف أعيد تنظيم الشركة؟
- 59 - هل هناك أنواع للخطط التنفيذية، وما الفرق بينها؟
- 61 - الرجاء توضيح التبعية للمديرين المعيّنين في الهيكل التنظيمي
- 64 - كيف أضع لوائح وأنظمة للمؤسسة؟
- 66 - الذكاء الاستراتيجي.. ما هو؟
- 68 - كيف أعيد تنظيم عملي؟

- 70 - كيف أضع خطة عمل؟
- 72 - الفرق بين المهام والمسؤوليات الوظيفية
- 74 - ما الفرق بين الرؤية والرسالة
- 76 - كيف يمكننا تحفيز موظفي القطاع العام؟
- 79 - ما الفرق بين الإجراءات والآليات
- 81 - ما الفرق بين مجتمع المعرفة وإدارة المعرفة؟
- 83 - التعاون الإداري.. كيف يتحقق في المؤسسات العربية؟
- 85 - ما أسس تصميم الهياكل التنظيمية في المنظمات العصرية؟
- 87 - النقاط الرئيسية لإعداد خطة العمل
- 89 - كيف يمكن أن أكون قائدًا مؤثرًا.؟
- 91 - انتقال إدارة شركة طيران
- 93 - بناء المؤسسات أو البناء المؤسسي وما يقابله باللغة الإنجليزية
- 94 - ما أسس بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة؟
- 97 - تغيير الهيكل التنظيمي على فترات قصيرة متقاربة
- 99 - التحول إلى المؤسسة
- 101 - كيفية اتخاذ القرارات الحاسمة؟
- 102 - طريقة التحفيز
- 104 - كيف أدير من هم أكبر مني سنًا؟
- 107 - إدارة الجودة الشاملة
- 110 - مُقدم على تحدٍّ كبير فماذا أقرأ من خلاصات، وكيف أضع خطة تطوير لشركتنا؟
- 114 - أبحث عن بحوث وكتب تخص الإدارة
- 116 - كيفية التعامل مع الموظفين
- 119 - كيفية التعامل مع الموظف الحكومي من حيث الإشراف وتقييم الأداء
- 122 - التعامل مع الموظف البطيء
- 124 - طريقة التعامل مع الموظفين
- 126 - كيف تتعامل مع موظف سيئ الأخلاق
- 128 - التعامل مع مجلس إدارة شركتي
- 130 - المشروعات ومرحلة الشيخوخة

ما الحل في رغبة المدير في  
إنجاز العمل في أسرع وقت  
وأفضل جودة؟

ما الحل في رغبة المدير في إنجاز العمل في أسرع وقت وأفضل جودة، ورغبة الموظف في إتقان العمل ولوعلى حساب الوقت، وكيف يصل الطرفان إلى نقطة مشتركة؟

**الإجابة :** عميلنا العزيز أسامة، المحترم  
تحية وسلاماً لك وبعد..

فأول ما يتبادر إلى الذهن فور قراءة سؤالك الاستشاري هو خلاصة كتاب «مهام بلا أخطاء: استخدام أساليب الطيران لتخلق عالماً وتكسب معارك الأعمال». وبعد ذلك نتذكر خلاصات (كايزن) والإدارة من موقع الأحداث، ثم نتذكر ستة سيجمادورها في تقليل الفاقد وزيادة العائد حتى نصل إلى نقطة تعظيم العائد.

تعظيم العائد هو الوصول إلى النقطة المثالية التي ننتج ونخدم فيها عملاءنا بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة ممكنة. ولذلك فإنه لا يمكن الأخذ برأي المدير ولا برأي الموظف ولا برأي خبراء ومستشاري الإدارة. من يحدد ويحكم ويدير أية مؤسسة هو العميل.

وبما أننا تذكرنا كتاب الجودة الذي كتبه طياران «مهام بلا أخطاء» فلنتذكر الطائرة الماليزية التي اختفت في المحيط أو من العالم، والطائرة الماليزية الأخرى التي سقطت بسبب خطأ بشري متعمد أو سلسلة من الأخطاء اللوجستية والسياسية والإنسانية، ونحاول أن نتخيل رأي العميل فيها. العملاء هم الركاب الذين ذهبوا ضحايا بسبب السرعة واختصار الطريق أو عدم المراجعة أو أخطاء في الصيانة أو، الخ، فالعملاء القادرون على تقييم أداء شركات الطيران

والملاحه ومنظمات الطيران المدني ومنظمات حقوق الإنسان ذهبوا ضحايا لتراكم الأخطاء. فمن منظور العميل فإن القرار هو: «أعطني جودة بأقل تكلفة في الوقت المناسب، والا سأذهب إلى المنافسين». ومن هنا وجدت نظم الجودة والمقارنة المرجعية وقوانين باريتو (قانون أو مبدأ 20/80) الذي ينص - مثلاً - على أنه يمكن زيادة العائد بنسبة 80% أو زيادة السرعة بنفس النسبة بالتخلص من 20% من الأخطاء أو تحسين 20% فقط في العمليات أو الخطوات. في العدد 64 من المختار الإداري مقال رائع بعنوان «الأخطاء السبعة في تقييم الأداء» (الصفحات 8 و9)، وعلى الصفحة العاشرة من نفس العدد مقال حول 6 سييجم، ورغم أن المقالين مكتوبان من قبل خبراء مختلفين فإن أحدهما يكمل الآخر، والسبب أن كلاً منهما يؤدي إلى الآخر.

من المهم طبعاً تمكين الموظفين وسماع رأيهم، وأن يصل المدير مع الموظف إلى نقطة أو كلمة سواء واتفاق على سرعة وتيرة الأداء وجودته، ولكن الحكم الأول والأخير هو العميل الذي سيتلقى الخدمة أو يستخدم المنتج.

والله أعلم..

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ مهام بلا أخطاء.
- ◆ العميل يدير الشركة.
- ◆ الإدارة فائقة السرعة.
- ◆ الإدارة من موقع الأحداث.
- ◆ طريقة ستة سييجم.
- ◆ سييجم البشر.
- ◆ قاعدة 20/80.
- ◆ النظرية الرابعة.

**ما الفرق بين اللوجستيات  
والاستراتيجيات والفرق بينهما وبين  
المصطلحات التي من الممكن التوافق  
بينها أو بين كل منها وبين الآخر؟**

كل عام وأنتم بخير. تشوقنا إلى حواراتكم الرائعة والمفيدة، وأؤكد لكم أن خلاصتكم مكنتنا من تطوير النفس البشرية وتطوير مجال الأعمال الخاص بنا وتطوير أشياء كثيرة اكتشفناها، وسوف نكتشف الكثير منها. السؤال: ما الفرق بين اللوجستيات والاستراتيجيات والفرق بينهما وبين المصطلحات التي من الممكن التوافق بينها أو بين كل منها وبين الآخر؟

**الإجابة: الأخ محمود، المحترم**

السلام عليكم وكل عام وأنتم بخير.

ليست هناك علاقة مباشرة بين الاستراتيجيات واللوجستيات، ولذا من الأفضل أن يكون السؤال عن التشابه بينهما، وهو قليل - وليس عن الفرق لأنه كبير. وباختصار فإن الإدارة اللوجستية يمكن أن تخدم الخطط الاستراتيجية. ولتأخذ الجيوش والحروب مثلاً لتوضح الفكرة:

الاستراتيجية هي وضع وتشكيل وتطبيق الأهداف الكبرى التي يريد أي جيش تحقيقها في أية معركة مثلاً، فهي تحدد الاتجاه العام للجيش (المنظمة) أو الشركة أو حتى دولة بأكملها. فهي تسعى إلى كسب الحرب مثلاً دون التفكير بالتفاصيل التي تترك لواضعي الخطط التكتيكية والتنفيذية.

بالنسبة إلى الجيش في المعركة فإن اللوجستيات هي جزء من سلسلة التوريد التي تؤمن

الأفراد والعتاد والماء والغذاء والدواء والكساء، الخ.. فوظيفتها تأمين وصول أي شيء من مكان إنتاجه أو تدريبه أو صناعته إلى مكان استخدامه. في البيزنس هي عملية توصيل منتج من مكان إنتاجه أو صنعه إلى مكان شرائه واستخدامه، وهكذا.  
في حالة غزة مثلاً:

استراتيجية حماس هي أفكارها وخططها الكبرى لهزيمة إسرائيل.. حتى لو حاربت بمفردها لكي تحقق ذلك، لا بد من وجود منافذ ومعابر وطرق مواصلات واتصال.. ومصادر تمويل وعتاد وأفراد وناس ولباس في مكان ما.. تتولى الإدارة اللوجستية توصيله إلى حيث يحتاجه مقاتلو حماس في المعركة..

نرجو أن يكون المثال واضحاً..

كل سنة وأنت طيب..

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com



## هل لديكم خدمة صياغة مؤشرات الأداء..

هل لديكم خدمة صياغة مؤشرات الأداء للمدرسة والمؤشر، وما الدليل الذي يقابله؟ وما أفضل آلية للتوثيق، وما السعر لثمانية أهداف، مثلاً: كيف أوثق الآتي؟ (لم يتم حصر الشركاء ولا توجد منهجية) شاملة، واضحة المعالم، منتظمة التطبيق، تتم مراجعتها، وتحسينها (تبين القيمة المضافة من الشراكات وآلية تطويرها..10 لا يوجد دليل على اتباع منهجية) شاملة، واضحة المعالم، منتظمة التطبيق، تتم مراجعتها، وتحسينها (للتعامل مع المقترحات والملاحظات المقدمة).

**الإجابة:** الأخ الأستاذ بدر، المحترم

السلام عليكم. وكل عام وأنتم بخير

ليس لدينا مثل هذه الخدمة، ولكن يمكنك استنباطها وتقنينها بعد استخراجها من (مكتبة التربويين والمعلمين) التالية:

<http://edara.com/Khulasat/Default.aspx?ProductTypeID=6%3C>

نتمنى لك التوفيق عبر الاشتراك وقراءة خلاصات كتب التربية والتعليم إن شاء الله.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## كيف أتعامل مع الموظف المتمرد؟

كيف أتعامل مع موظف متمرد علماً أنه : رفض أداء أعمال معينة بشكل صريح ومعلن - يرفض حضور الاجتماعات - مؤسستنا في القطاع العام - تسمح لوائح ونظم العمل بفصله من العمل - وُضع له وصف وظيفي واضح وتم تكليفه بإنجاز أعمال معينة ضمن إطار زمني محدد، ولم يستجب. مع الشكر مسبقاً.

**الإجابة :** العميل الكريم / كريم المحترم

تونس

السلام عليكم ورمضان مبارك..

لقد سبق لنا الإجابة عن سؤال مشابه في 19 أبريل 2014 (الاستشارة رقم 324).. ولكن ذلك السؤال لم يكن في مثل وضوح سؤالكم هذا. ونصيحتنا هي :

بما أن الموظف رفض تنفيذ التعليمات، والالتزام بالحضور والانصراف، وحضور الاجتماعات، فمن الواضح أنه لا يريد العمل، أو لا يحب ولا يستطيع تنفيذ المهام الموكلة إليه، أو لا يحب الوظيفة ذاتها، أو لا يحب مكان العمل، أو أنه عنيد وغير متقبل لرؤسائه ولزملائه. وربما أنه يستند إلى (واسطة) أو دعم من شخصية إدارية عليا داخل الجهة الحكومية. وعليه، وبما أن لوائح العمل تسمح بفصله من عمله، فإن فصله أمر مقبول، والأفضل أن يتم وفق الإجراءات النظامية المعمول بها داخل المؤسسة وبهدوء، ودون تسرع أو صراع أو تهديد أو وعيد.

وكما أجبنا من قبل، فإن كنت أنت المسؤول المباشر عنه، فعليك بما يلي :

- توثيق مخالفاته وحالات الرفض خطياً، وتوجيه إنذارات متوالية إليه، على أن يكون هناك فاصل زمني لا يقل عن شهر بين الإنذار والآخر.

- مناقشة الحالة مع رئيسك الأعلى ومع إدارة الموارد البشرية والشؤون القانونية وشؤون العاملين (الموظفين)، ووضع خطة متفق عليها للتعامل معه والتخلص من مشكلاته (وليس بالضرورة منه).

- عقد جلسة خاصة مع الموظف ومواجهته بكل هدوء بسلوكه الوظيفي، وإعطاؤه عددًا من البدائل للانتقال إلى وظيفة أخرى أو أداء مهمات أخرى محفزة له ويجد نفسه شغوفًا بها، والطلب منه التوقيع على محضر الاتفاق. فإن رفض، تتم كتابة مذكرة بذلك توجه إلى الإدارة القانونية ولشؤون العاملين.

- بذل جهد مخلص وأمين للبحث له عن وظيفة أخرى في نفس المؤسسة أو الجهة، ليعمل تحت إدارة مدير آخر للتأكد من أن التشخيص موضوعي وليس انطباعياً أو شخصياً.

- إذا استمر على تمرده وعناده، وأقرت اللجنة أو جهة التحقيق بعدم استجابته، وخرج الحكم عن دائرة الانطباع الشخصي، وتأكدت أن زملاءك ورؤساءك يشاطرونك ذات الرأي؛ في هذه الحالة يمكن فصله من العمل، بل يجب فصله من العمل بعد انقضاء مدة آخر إنذار.

فصل الموظف من وظيفته ليس نهاية المطاف، وليس جريمة، ليس قراراً يستوجب الاعتذار، بل هو أحياناً يرتقي إلى مستوى الواجب، لأن له إيجابيات كثيرة. في كثير من الأحيان يكون هذا القرار صائباً ومفيداً للطرفين: الموظف والمؤسسة، حيث يجد الموظف بدائل أفضل لمستقبله المهني، وتجد المؤسسة بديلاً منتجاً يساهم في رفع مستوى أدائها.

في العديدين المرفقين من خلاصات وعلاقات ستجد أفكاراً مفيدة في هذا الموضوع. نتمنى لكم ولؤمستكم وبلدكم كل الخير والنماء.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ التعامل مع الناس صعب المراس.

◆ نباح يشبه الصمت.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

## أين نجد أدلة عن سياسات وأدلة إجراءات الشركات؟

نرجو من سيادتكم الرد على أسئلتني حول سياسات الشركات، وفلسفة الشركات، وأيضاً اللوائح للشركات؛ هل هناك كتب مخصصة لهذه الموضوعات بالتحديد؟ ولكم جزيل الشكر..

**الإجابة :** العميل الكريم / محمد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد :

هناك أدلة إجراءات وإرشادات عمل ولوائح تنظيمية كثيرة للشركات. المشكلة في مثل هذا النوع من الكتب والمصادر أنها تختلف من دولة إلى أخرى، كما أن موضوعاتها متعددة، فكل إدارة وكل نشاط وكل قسم، يمكن أن يكون له دليل إجراءاته. كما أنها كثيراً ما تتفاوت من شركة إلى أخرى، لا سيما في المؤسسات الكبيرة. فكل مؤسسة تحاول تطوير أدلتها لكي تتواءم مع سياسات العمل فيها، وفي الدولة التي تنتمي إليها، وهذه أيضاً دائمة التغيير. على سبيل المثال: هذا الرابط يعرض لك دليلاً لحوكمة المؤسسات، وهو دليل أمريكي مشهور، لكنه يتناول جانباً واحداً من أنشطة أي مؤسسة كبرى، وستجد مثله أدلة للموارد البشرية والإدارة المالية والمشتريات، وهكذا :

Corporate Governance: Principles, Policies and Practices [Paperback]

Bob Tricker (Author)

[http://www.amazon.com/Corporate-Governance-Principles-Policies-Practices/dp/0199607966/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=UTF8&qid=1404055072&s-r=1-1&keywords=corporate+policy](http://www.amazon.com/Corporate-Governance-Principles-Policies-Practices/dp/0199607966/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1404055072&s-r=1-1&keywords=corporate+policy)

أما في العالم العربي فإن أشهر الأدلة هو ما أصدرته مؤسسة ناصر غطاس، وقد تنوعت أدلتها وغطت معظم الموضوعات. إلا أنها ربما باتت قديمة الآن، حيث إننا لم نتابعها منذ عدة سنوات. ويمكنك الرجوع إليها عبر موقعهم على الإنترنت في الرابط التالي:

<http://www.alidara.com/View/Products>

وبشكل عام، ربما لا يوجد الكثير في مثل تحديثات وتطورات ومواكبة موقعنا أو موقعكم Edara.com - الذي لا ينفك ولا يتوانى ولا يتأخر في نقل الفكر الإداري العالمي إلى العالم العربي أولاً بأول، وبشكل منتظم ويتم تحديثه على الدوام.

نأمل أن تكون إجابتنا كافية ووافية. ونتمنى لكم التوفيق.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

**التخطيط الاستراتيجي  
لمنظمات المجتمع المدني وإغاثة  
الأيتام ومساعدة اللاجئين في  
أوقات الطوارئ**

السلام عليكم أنا ممتن ومقدر وشاكر للعاملين على مشروع (إدارة.كوم) الرائد في مجاله. هل يمكن أن تشيروا عليّ بمادة اقرؤها في التخطيط الاستراتيجي لمشروعات أيتام سورية حضرت معكم دورة في التخطيط الاستراتيجي في جدة لكن ما زلت أبحث في موضوع التخطيط الاستراتيجي في مشروعات رعاية الأطفال وأيتام سورية، فأنا أعمل في منظمات مجتمع مدني ينقصها التخطيط الاستراتيجي، وعذرهم أننا في حالة طوارئ وانعاش مستعجلة وشكراً لكم.

**الإجابة: الأخ أحمد المحترم**

السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فبداية نعتذر عن التأخر في تقديم المشورة في هذا الموضوع الصعب. هذا وبعد الكثير من التفكير، والبحث في موقعنا تبين أن كلمة استراتيجية وتخطيط وردت مئات المرات، مما سهل علينا في النهاية انتقاء المواد المناسبة.

نشير عليكم أخانا الفاضل التركيز على المسؤولية المجتمعية والدور الاجتماعي لمؤسسات الأعمال والخدمات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، لا سيما دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسريع عمليات الإغاثة وتقديم يد المساعدة في حالات الطوارئ العاجلة وفي إدارة الأزمات الاجتماعية والإنسانية.

من ناحية ثانية، فإن دور التخطيط الاستراتيجي قد بدأ يتراجع في ظل تسارع المتغيرات العالمية، ولذا نرسل إليكم أيضاً خلاصات التنفيذ مثل: جاك وولش للقيادة، وكيف نكتب الخطة التنفيذية، والتخطيط التنفيذي، والتخطيط التشغيلي وثقافة التنفيذ. هذا فضلاً عن التفكير الاستراتيجي التقليدي وما تجدونه من تركيز المؤسسات على محاور قوتها (نظرية جاري هامل) وفكر بورتر في التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية الذي تجدونه في "ما الاستراتيجية؟"؛ وقد تم إدراج كل ذلك فيما يلي:

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية:

- ◆ ما الاستراتيجية؟
- ◆ البرنامج العملي لكتابة الخطة الاستراتيجية.
- ◆ الخرائط الاستراتيجية.
- ◆ استراتيجية السوق الأزرق.
- ◆ المؤسسة الأخلاقية.
- ◆ خطة الساعة الواحدة لاستراتيجية نمو رائدة.
- ◆ فن استثمار القيم.
- ◆ العلاقات العامة واستراتيجيات إدارة الأزمات في دنيا المعلومات.
- ◆ صفات "جاك وولش" الأربع للقيادة.
- ◆ ثقافة التنفيذ.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## الفرق المتقاطعة

ما الفرق المتقاطعة (التي استخدمها كارلوس غصن في إنقاذ شركة نيسان من الخسارة) ما الفائدة من الفرق المتقاطعة في العمل؟ وكيف يمكن تطبيقها؟ متى يتم استخدام هذه الفكرة أو العملية؟

**الإجابة:** الأخ صالح، المحترم  
السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد :

عندما انتقل كارلوس غصن من شركة رينو في فرنسا لقيادة شركة نيسان في اليابان، اضطر إلى تكوين فرق عمل متقاطعة، إذ حضر فريقاً متنوعاً معه من فرنسا ضم 19 عضواً يغطون جميع الوظائف الإدارية. عمل هؤلاء المديرون المتنوعون مع فرق عمل يابانية مطعممة بعدد قليل من الخبراء الألمان والأمريكان في ظروف عمل صعبة وفي بيئة قائمة على تنوع الثقافات وتعدد اللغات. وبسبب الحماسة التي تمتعوا بها في البداية، نجحت التجربة، ثم بدأت مشكلات التنوع الثقافي واختلاف السلوكيات والعقليات تظهر بالتدريج، حتى تم تقليص عدد المديرين غير اليابانيين لاحقاً، وانهمك كارلوس غصن بعد النجاحات الأولى في حل الكثير من الصراعات الناشئة داخل تلك الفرق.

فرق العمل المتقاطعة تحقق نجاحات كبرى عندما تتكون من أعضاء ينتمون إلى إدارات ووظائف مختلفة، في داخل الشركة الواحدة، وفي بيئة عمل وثقافة مستقرة ومتجانسة. مثل



أن تُكوّن فريقاً يضم أعضاء من: الإدارة المالية والتسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير والإدارة الهندسية مثلاً، وأحياناً من مستشارين خارجيين، وربما موردين أو حتى عملاء. فكما هو واضح فإن فرق العمل المتقاطعة تكون لتحقيق الأهداف التالية:

1. زيادة جرعات الإبداع والابتكار لأن أعضاء الفريق ينتمون إلى مدارس تفكير مختلفة وتخصصات مختلفة، ويمتلكون خبرات متنوعة ومتباينة. وكثيراً ما تكون المهمة التي يكلفون بها جديدة على معظمهم، كما أن كثيرين منهم لا يعرفون بعضهم بعضاً قبل تشكل ذلك الفريق.
2. حل مشكلات مستعصية لم تستطع كل إدارة أو فرع أو قسم حلها على انفراد.
3. اتخاذ قرارات يتحمل مسؤوليتها فريق جديد لا يخضع لتبعات قرارات سابقة ولا لضغوط يعاني منها المديرون الأفراد، ولا لحالات فشل معروفة قد تثير الخوف بين أفراد الفريق.
4. تنفيذ مشروعات معقدة ومركّبة تحتاج خبرات وتخصصات وخلفيات فنية وإدارية متنوعة وذكاءات متعددة.
5. العصف الذهني وضبط الجودة والتفكير خارج الصندوق بحرية مطلقة.
6. اللجوء إلى حلول داخلية بدلاً من الاستعانة بشركات استشارية خارجية باهظة التكاليف.
7. العمل بأريحية وبروح ديموقراطية تخلو من التحيزات والأحكام المسبقة.

كان "بيتر دراكر" أول خبير إدارة عالمي يتكلم عن فرق العمل المتقاطعة ودورها في بناء الثقة داخل المنظمات، وكان ذلك في سبعينيات القرن الماضي. وقد طبقتها شركات كثيرة، ونجح في تطبيقها "جاك ولس" في شركة "جنرال إلكتريك" قبل "كارلوس غصن" بحوالي عقد من الزمن. ولكن برع في هذا النوع من الفرق اليابانيون أكثر من غيرهم، وقد طبقتها الكوريون أكثر من اليابانيين في مجالات البحث العلمي والابتكار والتطوير، مقارنة بتطبيقات الأمريكيان لها في حل المشكلات وإدارة المشروعات وتحسين الجودة.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل.

◆ المجموعات الساخنة.

◆ خمسة أنماط من الإخلل تهدد فرق العمل.

◆ أسراب النمل وأسرار التعاون.

◆ النقلة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## ما أهم المراجع في علم الإدارة؟

سؤالى هو: ما أهم المراجع في علم الإدارة باللغة العربية أو المترجمة، لمن يريد التخصص في علم الإدارة؟ أتمنى منكم الرد.

**الإجابة: السادة حلويات المحترمون**

تركيا

تحية طيبة. وبعد:

هناك نوعان من الكتب والمراجع المتخصصة في الإدارة. هناك كتب ومراجع أكاديمية، وكتب ومراجع موجهة إلى العامة. الكتب الأكاديمية يفضل أن تدرس في الجامعات حيث إن هناك أساليب منهجية ومدرسين لشرحها وتقديمها مبسطة للدارسين. وهناك كتب عامة موجهة إلى العامة في كل مناحي الإدارة مثل:

- القيادة وتشمل الرؤية وإدارة الأزمات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والقيم وأخلاقيات العمل؛
- إدارة الموارد البشرية والتدريب؛
- التسويق والمبيعات والعلاقات العامة والعناية بالعملاء؛
- الجودة والإنتاج والتوزيع؛
- التخطيط وإدارة التغيير والتطوير؛
- الاقتصاد والإدارة المالية والاستثمار؛
- مهارات النجاح في الحياة والنجاح والتفوق أو يسمى (تنمية وتطوير الذات).

فإن كنت تريد الدراسة العلمية والأكاديمية فننصح بأن تلتحق بمعهد متخصص. أما إن كنت تريد الثقافة العامة والتعلم الذاتي وفهم كل شيء ومتابعة كل جديد، فإننا ننصحك أولاً بالاشتراك بالمجموعات المتخصصة وحقائب المديرين على موقعنا: إدارة.كوم.. وذلك عبر الرابط التالي:

<http://www.edara.com/Libraries/>

كما يمكنك شراء المجموعة الكاملة للإدارة في السيارة - أو سلسلة الكتب الإدارية المسموعة عبر الرابط التالي:

<http://www.edara.com/EdaraInCar/>

وتتميز المجموعة الأخيرة بأنك تستطيع مواصلة الاستماع إليها في أثناء القيادة والترحال وفي الإجازات، وحتى في أثناء العمل، إن كنت تؤدي عملاً يدوياً لا فكرياً ولا ذهنياً، وهي تضم 100 حلقة تشمل كل موضوعات الإدارة تقريباً.

هذا وقد رشحنا لك الكتب التالية لأنها تغطي عدة موضوعات متكاملة وذات أهمية للمدير، ويمكن شراؤها بعرض خاص. وفي حالة رغبتك في تعميم التعلم الإداري على كل المؤسسة نقترح عليكم الاشتراك الشامل للمؤسسة ككل، لتتوفر لكم مجموعة رائعة تفيد كل العاملين معكم. مع تمنياتنا لكم بالنجاح والتفوق،،،،

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية:

- ◆ السبب قبل الذهاب.
- ◆ الإدارة بالفطرة للمدير ورجال الأعمال.
- ◆ الدليل العلمي لتدريب المديرين.
- ◆ إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة.
- ◆ هندرة الموارد البشرية.
- ◆ الطريق إلى مكة: حدد وجهتك وحقق هدفك.

◆ أخلاق العمل.

◆ فرسان الإدارة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة : نسيم الصمادي

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

## الهيكل التنظيمية وكيفية إعدادها

السلام عليكم. أنا المشترك رافد، أسأل عن كيفية إعداد الهياكل التنظيمية للمؤسسات والمنظمات والشركات مع فروعها المشتركة بأماكن مختلفة، مع التقدير.

### الإجابة :

عميلنا الكريم / رافد المحترم

العراق

السلام عليكم :

لقد سبق لنا أن أجبنا عن سؤالكم هذا، ويسرنا إعادة نشر محتوى هذه الاستشارة. وكبداية يمكنك الرجوع إلى المكتبات المتخصصة على موقعنا أو مكتبات المديرين كما نسميها والاهتمام أكثر بمجموعتي: الموارد البشرية والتخطيط والتطوير على الرابط التالي :

<http://www.edara.com/MyAccount/Answer.aspx?QuestionID=2604>

بالنسبة إلى الهيكل التنظيمي وأساسه فإن حجمه وتصميمه يعتمد على حجم المنظمة وعدد إداراتها وفروعها وأقسامها وطبيعة أنشطتها والصناعة التي تنتمي إليها. وبشكل عام هناك عدة أشكال للهياكل التنظيمية هي :

1. التصميم البسيط أو السهل وهو الذي يأخذ الشكل الهرمي بداية من رئيس مجلس الإدارة ثم المدير العام و / أو نائبه، ثم بقية الإدارات.. وهكذا.
2. التصميم حسب الأقسام والإدارة بحيث يصبح لكل إدارة وكل قسم صندوقه في الهيكل

## التنظيمي.

3. التصميم حسب الوظائف والأنشطة التي تمارسها المنظمة مثل: بحث وتطوير - إنتاج - مخازن وسلاسل توريد - تسويق - خدمة عملاء.. وهكذا.
  4. التصميم حسب فرق العمل و / أو حسب المشروعات القائمة.
- أما سمات التصميم التنظيمي أو البناء المؤسسي الفعال، فيمكن حصرها باختصار فيما يلي:
- مرن ويساعد على تحقيق الاستراتيجية؛
  - يضغط ويضبط التكاليف؛
  - يثمر ويمكن الموظفين من الإبداع ويطلق طاقتهم؛
  - يعمل في كل الظروف ورغم كل المعوقات؛
  - يحمي ويمكن الإخصائيين والمبدعين والموظفين الفنيين الابتكاريين؛
  - يوضح تسلسل اتخاذ القرار في المنظمة؛
  - يوضح مستويات الصلاحيات؛
  - يعضد تحمل المسؤوليات على جميع المستويات؛
  - يساعد ويسهل عمليات الابتكار والتطوير؛
  - يعكس تدفق وفاعلية الأداء بدلاً من الألاعيب السياسية والأهمية الشخصية للموظفين؛
- أي يضع الشخص المناسب في المكان المناسب طبقاً لمنهجية التمتين.
- هذا مع خالص تحياتنا وجل تقديرنا لكم،،،،
- للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :
- ◆ فن الأداء.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## الترهل التنظيمي والفرق بينه وبين التضخم الوظيفي

ما الفرق بين التضخم الوظيفي والترهل التنظيمي؟ أريد معرفة مصطلح الترهل التنظيمي  
باللغة الإنجليزية. شكراً.

### الإجابة :

الأخ / محمود المحترم

مصر

بعد التحية والسلام:

بحثنا عن كلمة (الترهل) على موقعنا فلم تظهر الكلمة إلا ثلاث مرات على مدى 22 عاماً.  
وكان ذلك في أعوام 1995 و1997 و2006. نرفق لك الأعداد الثلاثة حيث ظهر ذلك المفهوم  
بالتتابع، مشيرين إلى أن العديدين الثاني والثالث يتناولان آليات وإجراءات مواجهة وعلاج  
الترهل الإداري.

هناك مقولة معروفة في التنظيم الإداري، وهي أن (الحجم يهزم نفسه)، وهذا ينطبق على  
شركة جنرال موتورز مثلاً، فهي تعجز عن الإصلاح بسبب ضخامتها التي تفقدها المرونة والقدرة  
على الحركة. ولنفس السبب قام (جاك ولش) عندما تولى قيادة جنرال موتورز ببيع ما قيمته  
10 مليارات دولار من أنشطة الشركة التي رأى أنها تؤدي إلى تورم الشركة وترهلها وتجعلها  
بطيئة الحركة وغير قادرة على المنافسة.

ومن هذا المنظور نستطيع أن نتلمس العلاقة بين التضخم الوظيفي والترهل التنظيمي. فكل



منهما يؤدي إلى الآخر، رغم وجود فرق بينهما. التضخم الوظيفي يشير إلى البطالة المقنعة، أما الترهل الإداري فيعني باختصار أن أنشطة الشركة وأقسامها وفروعها غير متماسكة، بل تعاني من ارتخاء وتفكك ولا يساند بعضها بعضاً. وكحل لهذه المعضلة لدينا عدد جديد من خلاصات صدر هذا الشهر بعنوان :

”الميزة التنافسية الحقيقية: الصحة التنظيمية والخلطة السرية للمؤسسات الايجابية“، وهو العدد رقم 531 لشهر مايو / أيار 2014.

[http://www.edara.com/Khulasat/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9.aspx)

بالنسبة إلى المصطلح الإنجليزي المعبر عن مفهوم (الترهل الإداري).. الحقيقة أننا لا نعرف مصطلحاً يعبر عن المفهوم بدقة، لكن يمكننا اقتراح مصطلحي Organizational Chaos و/ أو Organizational Obesity للتعبير عن المفهوم مجازاً. فإن كان لديك مفهوم معلوم أو بديل، فلتوافنا به جزاك الله خيراً.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ الحياة لعبة علاقات.
- ◆ الإدارة بدون إدارة.
- ◆ إن لم تحرك الأمواج.. سوف تغرق.
- ◆ الميزة التنافسية الحقيقية.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة : نسيم الصمادي

www.edara.com

## هل ستة سيجما تعني التغيير الجذري مثل الهندرة؟

هل ستة سيجما تعني التغيير الجذري مثل الهندرة؟

**الإجابة: السلام عليكم**

لا.. ستة 6 سيجما أداة أو طريقة للتغيير التدريجي والمستمر، ولذا فهي تختلف جذرياً عن الهندرة! فهي طريقة للربط بين المخرجات والأداء. تم تطويرها في شركة "موتورولا" في ثمانينيات القرن الماضي، بعد أن أوشكت الشركة على الانهيار، فوجدت فيها طوق النجاة. ثم تبنتها شركة جنرال إلكتريك. وهي في جوهرها مقياس إحصائي لدقة الأداء دون أخطاء.

فإذا اعتدت تناول طعام ساخن في أحد مطاعم الوجبات السريعة، وذات يوم وجدت الوجبة باردة، فيمكنك أن تعتبر ذلك خطأ. فالخطأ هو انحراف عن المطلوب، أي انحراف عن الأهداف. وإذا كنت تصل كل يوم بسيارتك إلى عملك في 15 دقيقة، واستغرقت في أحد الأيام 30 دقيقة فهذا انحراف عن المعتاد، ولا بد أن يكون له سبب.

تغير ستة سيجما هذه الثقافة السلبية، وتوفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء وتصحيحها. فالعنى الفني لستة سيجما هو مستوى التشغيل الذي لا تزيد فيه الأخطاء عن 3 و4 فرص في كل مليون عملية. والأخطاء بالنسبة إلى ستة سيجما هي أي انحراف عن متطلبات العميل. كما أن ستة سيجما يمكن أن تتناول إجراء واحداً وعملية صغيرة، بينما تركز الهندرة على إدارات

أو أقسام أو خطوط إنتاج أو حتى المؤسسة بأكملها.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ طريقة ستة سيجما .
- ◆ تطوير التدريب وقياسه بطريقة 6 سيجما .
- ◆ تطبيقات ستة سيجما في إدارة المبيعات .
- ◆ سيجما البشر .

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## الموظف المتمرد والتعامل معه

كيف تتعامل مع الموظف المتمرد أو الذي لا يريد أن يعمل؟

**الإجابة:** العميل الكريم الأستاذ / غانم المحترم

الكويت

تحية طيبة. وبعد:

إجابة هذا السؤال أمر في غاية الصعوبة، لأنها تتطلب تشخيصاً للحالة، وكنا نتمنى لو جاء سؤالك مفصلاً وواضحاً لطبيعة التمرد، وليس فقط أنه لا يريد أن يعمل. وهناك أسئلة كثيرة يجب طرحها هنا:

- هل جاء هذا التمرد على شكل غياب مستمر؟
- هل رفض الموظف أداء أعمال معينة بشكل صريح ومعلن أم بشكل ضمني وسلبى؟
- هل يرفض حضور الاجتماعات؟
- هل أنتم قطاعاً خاصاً أم قطاعاً عاماً؟
- هل تسمح لوائح ونظم العمل بفصله من العمل أو نقله إلى وظيفة أخرى؟
- هل وُضِعَ له وصف وظيفي واضح وتم تكليفه بإنجاز أعمال معينة ضمن إطار زمني محدد، ولم يستجب؟

هناك أسئلة كثيرة لا بد من الإجابة عنها قبل تقديم إبداء رأي قاطع. استناداً إلى بيئة العمل واللوائح المنظمة له والمستويات القرار، ومدى مسؤوليتك المباشرة عن ذلك، يمكن القيام بما يلي:

- دراسة تاريخ الحالة ومناقشتها مع مديره السابق أو مع إدارة الموارد البشرية والشؤون القانونية.
- عقد جلسة خاصة مع الموظف ومواجهته بكل هدوء بسلوكه الوظيفي، وإعطاؤه عددًا من البدائل للانتقال إلى وظيفة أخرى أو أداء مهمات أخرى محفزة له ويجد نفسه شغوفًا بها.
- يمكن كخطوة ثالثة تشكيل لجنة لمقابلته ومواجهته ودراسة حالته وإعطائه بدائل أخرى.
- يفضل بذل جهد مخلص وأمين للبحث له عن وظيفة أخرى في نفس المؤسسة أو الجهة، ليعمل تحت إدارة مدير آخر للتأكد من أن التشخيص موضوعي وليس انطباعياً أو شخصياً.
- إذا استمر على تمرده وعناده، وأقرت اللجنة أو جهة التحقيق بعدم استجابته، وخرج الحكم عن دائرة الانطباع الشخصي من جانبك، وتأكدت أن زملاءك ورؤساءك يشاركونك الرأي؛ في هذه الحالة يمكن فصله من العمل، أو التوصية بفصله.
- فصل الموظف من وظيفته ليس نهاية المطاف وليس أمراً سلبياً دائماً. في كثير من الأحيان يكون هذا القرار صائباً ومفيداً للطرفين: الموظف والمؤسسة، حيث يجد الموظف بدائل أفضل لمستقبله المهني، وتجد المؤسسة بديلاً منتجاً يساهم في رفع مستوى أدائها.
- في العديدين المرفقين من خلاصات وعلاقات ستجد أفكاراً مفيدة في هذا الموضوع.
- نتمنى لكم ولؤمستكم وبلدكم كل الخير والنماء.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ التعامل مع الناس صعبى المراس.

◆ نباح يشبه الصمت.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة : نسيم الصمادي

www.edara.com

**هل تتوافر في المرشح  
الرئاسي المشير السيسي  
صفات القائد إذا ما تم  
تطبيق قواعد القيادة عليه؟**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. أولاً أود أن أشكر حضراتكم على هذه الخدمة الفريدة من إدارة. كوم. سؤالي كان بخصوص مدى توافر مواصفات القائد كما حددتها نظريات القيادة في المشير عبد الفتاح السيسي لأنه المرشح الأقوى للفوز برئاسة الجمهورية. في يوم 13/05/2012 كتبتم مقالاً بعنوان "من الواضح أن انتخابات الرئاسة المصرية لن تفرز قائداً شاملاً يمكنه نقل "مصر" إلى مصاف الدول المتقدمة أو حتى المنافسة عبر السنوات الأربع القادمة. فكما يبدو فإن المرشحين يفتقدون الرؤية والكاريزما ومواطن القوة المطلوبة للقيادة. فمن واقع مناظرة "عمرو موسى" و"أبو الفتوح"، اتضح أن المرشحين بحاجة إلى التدريب على مهارات الاتصال، على أيدي خبراء يضعون سيناريوهات للتخطيط والتوقع، ونظم اتخاذ قرارات فعالة. وذكرتم أيضاً "والرئيس الذي لا يملك هذه القدرات، ولا يتمتع بخيال جامع، سيكون عمره الرئاسي قصيراً، وتأثيره محدوداً وصغيراً. ومع هذا، فإنه يمكن لأي رئيس أن (ينجح) إذا ما وضع الشخص المناسب ومارس "التمتين" في التفاوض والتفويض، وحصل لنفسه وفريقه على التدريب الكافي"، وبالفعل هذا ما حدث وكتبتم مقالاً بعنوان الأسباب الإدارية لفشل الرئيس مرسي وطبقتم عليه نظريات القيادة ومنها نظرية التمتين، إلى أي مدى تنطبق هذه النظريات على المشير؟ وهل يحتاج أيضاً إلى تدريب على القيادة على يد رؤساء وخبراء؟؟ وشكراً

**الإجابة: الأخ الكريم / محمود المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد:

فنشكرك على استشارتك ونشير إلى أن ما تفضلت به من اقتباسات ورد في مقالات وليس في

استشارات، والمقال يعبر عن وجهة نظر الكاتب، بينما الاستشارات تعبر عن وجهة نظر الموقع فقط. ومن نتائج ما حدث سابقاً وحتى الآن، فإن توقعاتنا تبدو حتى الآن قريبة من الدقة، من حيث قياس الشخصيات القيادية للمرشحين السابقين. فقد أعاد صباحي ترشيح نفسه، لكنه يطرح برامج مختلفة ويتحدث بلغة مختلفة، وكأنه من حزب آخر أو شخصية أخرى. وهذا يدل أنه ليس قائداً فعلاً يصدر من منظور واضح ورؤية مستقبلية جلية. كما وجدنا أبو الفتوح ينسحب وعمرو موسى يؤيد المرشح المرشح (السيسي)، وهكذا. حتى محمد حسنين هيكل كمفكر له تاريخ وجدناه يغير مواقفه بكل سهولة، مع أنه لم يترشح. القائد يتمسك بمواقفه ويواصل رحلته نحو رؤيته. وسوف ننشر مقالات تعبر عن وجهة نظر كتابها بعد احتدام وانطلاق الحملات الانتخابية إن حدثت، ولن نتردد في تقييم المرشحين جميعاً ومقارنة بعضهم ببعض، ومن وجهة نظر إدارية بحتة.

من ناحية أخرى، فسواء كان الفائز السيسي أو حتى أوياما أو بوتين أو أردوغان، أو كائناً من كان، فكل القادة بحاجة إلى تدريب وكوتشنج (توجيه تدريبي) مباشر يبلور وعيهم بذواتهم. فمن تقاليد البيت الأبيض أن كل فريق رئاسة جديد يتم تدريبه من جديد. ويا ليت حسني مبارك ومحمد مرسي وعدلي منصور وفرقهم، تلقوا مثل هذا التدريب على مهارات القيادة. فلو قارنت بين أداء (محب) و(البلاوي).. ستجد فرقاً شاسعاً في الاتصال والتوجيه والقيادة من موقع الأحداث، بحيث يمكننا القول بأن محلب يملك سمات قيادية أكثر فاعلية من البلاوي، رغم أن الأول مهندس والثاني دكتور في الاقتصاد. هذا هو تحليلنا لخطاب الرجلين الذي ربما تتفقون معنا بشأنه أو تختلفون. كما نرجح أن المهندس محلب تدرب فعلاً - في أثناء قيادته لأكثر من قطاع في "المقاولون العرب" - على إدارة الذات والعلاقات والاتصالات وأساليب التفاعل والتعامل مع المعلومات وكل المعطيات.

نكرر شكرنا على متابعتكم، ونتمنى لكم وللجميع أن نقود حياة ثرية وسعيدة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## مقاومة التغيير

أعمل في مكان ناجح وصل إلى النجاح بالتدريج عبر سنوات طوال وجهد وعرق، أسلوب الإدارة قديم المكان الآن يعتمد على رصيده السابق ولا تجديد، أحاول إقناع الإدارة العليا بالتغيير ولكن أجد مقاومة شديدة. السبب الأول في هذا هو ما دمنا ناجحين لم نغير؟ حاولت زرع الإحساس بالمخاطر وزيادة التنافس لكن الأوضاع المستقرة للمكان تذهب بكلامي سدى، فهل أنا المخطئ؟

**الإجابة :** الأستاذ / سامي المحترم

السعودية

السلام عليكم.. وبعد :

هناك مقولة مشهورة تتعلق بقيادة التغيير في المنظمات، وهي أن القائد الناجح يخلق الأزمات ويرمي بين الفترة والأخرى حجراً في بركة أي مؤسسة راكدة، لكي يحركها ويمسح الغبار عنها، ويزيل الصداً من عليها.

ومن الملائم في هذا السياق قراءة خلاصة الإدارة المتحررة لتوم بيترز، والتي تلخص كتابه المنشور بنفس العنوان عام 1992. نمر الآن في عالم سريع التغيير، وننتقل من مرحلة إلى أخرى بسرعة فائقة، والمنظمات البطيئة في الاستجابة للتغيير تعتمد على ركود وبطء التحرك في البيئة المحيطة بها، لكنها قد لا تستطيع الصمود في البيئة سريعة الإيقاع. فعلى سبيل المثال: - مع نهاية عام 2014 سنتوقف عن إصدار دوريتنا خلاصات في شكلها الورقي، وسنكتفي بالشكل الإلكتروني للاستجابة لسرعة إيقاع العصر، ولتشجيع العملاء على استخدام محرك البحث، وتوافقاً مع متطلبات المحافظة على البيئة كشركة خضراء.. وهذه استجابة للتغيير تواكب ما يحدث في العالم، وتستجيب له.



- سنزيد حلقات الإدارة في السيارة لمساعدة عملائنا على الاستماع والتعلم في أثناء القيادة، وفي أوقات الانتظار.

- سنبدأ بإصدار خلاصات ملونة.. وربما علاقات أيضاً

- كان إصدار خلاصات التريية عام 2011 هو نوع من التغيير والتطوير للمنتجات ولمنع المنافسين.

وفي غضون أعوام قليلة سنحول إلى الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والنقود الإلكترونية، ولا أحد يعرف كيف سيكون شكل المستقبل إلا لمن سيواكبونه.

نتفق معك بأن التغيير ضروري في كل مؤسسة معاصرة، ونقترح عرض الخلاصات المرفقة، أو بعضها على قيادة مؤسستكم كتحفيز قوي للتغيير والتطوير ومواكبة المستقبل، وصنعه أيضاً، لا سيما خلاصة (النقلة) وكيفية إنقاذ كارلوس غصن لشركة (نيسان) من الإفلاس. والله الموفق،،،،

للإطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ الإدارة المتحررة.

◆ سوق السمك.

◆ جوهر التغيير.

◆ النقلة.

◆ كيف تبني جسراً وأنت تعبره؟

◆ تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين.

◆ عندما يذوب الجليد.

◆ رؤية المستقبل.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## خطوات تحويل شركة من الاشترائية-مركزية إلى الرأسمالية

ما خطوات تحويل شركة رائدة وناجحة ومسيطرة من الاشترائية-مركزية إلى الرأسمالية، وهل من الأفضل التغيير أم الإبقاء علماً بأن الرغبة في التغيير سوف توفر الكثير من الوقت والجهد وإهدار المال لهذه الشركة، وشكراً.

**الإجابة:** الأستاذ / محمود المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

أسئلتك دائماً فلسفية وصعبة أستاذ محمود. هل تقصد تحويلها من قطاع عام (اشترائية) إلى قطاع خاص (رأسمالي)؟ هل هي شركة حكومية مثلاً؟ من المؤكد أن التغيير مهم وهو سنة الحياة، حيث يقال بأن التغيير هو الثابت الوحيد الذي لا يتغير، لأنه مستمر ودائم. ولكن تغيير أسلوب أو نمط أو ثقافة إدارة شركة كبرى ليس أمراً سهلاً، لأن ثقافة المؤسسة التنظيمية عندما تترسخ، يصبح تغييرها صعباً. لتغيير إدارة شركة جذرياً.. يفضل تغيير قياداتها. ولهذا السبب تحديداً يفضل تغيير الرؤساء والوزراء والمديرين والموظفين على الدوام، من أجل ضخ دم جديد في المؤسسة.

للقراءة حول إدارة التغيير ابحث عن خلاصات الدكتور جون كوتر، وعن خلاصات: سوق السمك ومن حرك جبنني، وهيلا هوب وعندما يذوب الجليد. وكلها موجودة في "كتاب السبب قبل الذهب" كما نظن، باستثناء الخلاصة الأخيرة.

لك خالص تحياتنا،،،،،

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

## ما الخطوات الأولى التي أقوم بها عند استلام إدارة مؤسسة؟

أنا على وشك استلام إدارة مؤسسة خلال أيام، وأود الاستفسار عن أهم الخطوات الأولى التي أقوم بها عند استلام العمل. لديّ تجربة جيدة في الإدارة لكن هذا التكليف هو الأول من نوعه بالنسبة إليّ. بالمناسبة المؤسسة تعمل في الإنتاج الإعلامي وتشكو من سوء إدارة وعدم توافق فريق العمل، ورؤيتها أن تكون رائدة في صناعة الصورة الفلسطينية.

### الإجابة :

الأخ عمر المحترم

السعودية - فلسطين

تشكرك على سؤالك الهام والحيوي، ونقترح أن تبدأ بقراءة خلاصتي جاك وولش الإدارة الصريحة، والفوز. مدرجة أدناه.

ستكن مهمتك صعبة بلا شك، مثل مهمة أي مدير في العالم، فمنذ اليوم الأول من توليك مهمة الإدارة لأول مرة ستلاحظ تطورات مذهشة تمر بك. لذا عليك أن تدرك بعض الحقائق، ومنها : - لا تعتقد أن الجميع سيكونون سعداء بقدومك. فبعضهم يعتقدون أنهم أحق منك بهذا المنصب.

- سيبدأ على الفور فريق (نعم) بالانتفاف حولك لأنهم سيعتبرونك جواز مرورهم إلى أطماعهم الشخصية. وقد لا تكون جميع مراميتهم سيئة، ولكنهم لا يمثلون المؤسسة فقط، فهم أيضاً يمثلون أنفسهم.

- سيضعك فريق آخر من مرؤوسيك في اختبار مبكر بتوجيه الأسئلة إليك للتعرف على شخصيتك.
- أغلبية الموظفين سيطبِقون مبدأ: (انتظر لتر) وهو ما تتمناه، فهم لن يؤيدوك أو يعارضوك قبل أن يروا تصرفاتك وأسلوبك في الإدارة.
- سيتم تقييمك بمقارنتك بسلفك في الإدارة. فإن كان أداؤه ضعيفاً فسيبدو أداؤك أفضل، وإن كان سلفك على درجة عالية من الكفاءة فسيكون الحكم عليك قاسياً. وفي كلتا الحالتين سيكون أمامك عمل كبير لتؤديه.
- أول قرار يجب أن تتخذه هو أن تتجنب إحداث تغيير سريع في طرق العمل ما لم تكن قد جئت مزوداً بتعليمات معينة من الإدارة العليا للتغيير. كن صبوراً ولا تتعجل، فقد تواجه تغييراتك مقاومة الكثيرين.
- بعض المديرين الجدد يلتمسون المشورة من رؤسائهم فقط لا من مرؤوسيه. استشر الطرفين، لكن أداءك في النهاية هو محصلة أداء موظفيك.
- إذا أردت أن تكون قدوة لمرؤوسيك، فابدأ عمك دائماً في المواعيد أو قبل كل الموظفين.
- اعقد جلسات حوار مع مرؤوسيك. ولا تفعل ذلك في الأسبوع الأول، لتعطيهم فرصة للتعرف عليك. يمكن أن تعقد الجلسات في مكتبك بهدف تنمية طرق اتصال بينك وبينهم.
- تواصل واهتم بكل ما يقولون، وحاول التعرف على ميولهم وطموحاتهم، واجعل بينك وبينهم نوعاً من الألفة. وستكتشف بسرعة أن مهارتك الفنية ليست بنفس درجة أهمية علاقاتك الإنسانية.

عندما تبدأ دورة العمل بالدوران، كن حاسماً في اتخاذ القرارات، وعادلاً ومنطقياً في كل جوانب الأداء المؤسسي. لا تقطع وعوداً لا تستطيع الوفاء بها، وضع توقعات منطقية لك وللمؤسسة ولكل إدارة وقسم وفريق وموظف، ولا تقبل أن يحنث الآخرون بوعودهم أيضاً. ركز على إرضاء كل ذوي المصالح، وبخاصة موظفيك ثم مديرينك ثم عملائك ثم المجتمع ككل. ولكن أهم من كل ما سبق هو أن تواصل التعلم، سواء من خلال التدريب أو المطالعة أو المقارنة بأداء المؤسسات المنافسة، ودراسة احتياجات العملاء، والحوار مع الزملاء.. الخ.. الخ..

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ مدير لأول مرة.
- ◆ جاك ويلش والإدارة الصريحة.
- ◆ الفوز.
- ◆ المدير الجديد.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## الهيكل التنظيمية وكيف أعد هيكلاً عرضياً يلغي المسميات الوظيفية؟

مستشاري العزيز.. سؤالي: أنا بصدد عمل هيكله مؤسسة متوسطة الحجم، وفكرتي هي أنني أريد أن أعمل هيكلاً تنظيمياً عرضياً وليس رأسياً يعتمد على الصلاحيات والمسؤوليات ويلغي المسميات، هل يمكنني فعل ذلك وكيف؟ وما وجهات النظر الحديثة في الهياكل التنظيمية؟ وشكراً مقدماً.

### الإجابة: السلام عليكم

المنظمة العرضية تسمى أيضاً المنظمة الشبكية أو المنبسطة، وهي التي تخلو من المستويات الإدارية المتعددة. يمكن بناء مثل هذه المنظمة الدائرية أو الحلقية والخالية من المستويات الإدارية والطبقات المنتفخة لأسباب كثيرة، يجب أن يكون أولها وهدفها التركيز على العمل أولاً وقبل كل شيء.

تنجح المنظمات ذات البناء المنبسط وغير الهرمي في المؤسسات المعرفية حيث تسهل عمليات الاتصال، وتكون المستويات الإدارية والفنية متقاربة، وحيث يمكن توصيل رسالة المنظمة بسهولة لكل أفرادها. في المنظمات الشبكية والمسطحة يسهل تدفق المعلومات، ولا تحتاج الكثير من التنسيق والاجتماعات، بشرط أن تتمتع المؤسسة بالانفتاح والإدارة على المكشوف والشفافية الكاملة.

لتنفيذ ذلك اتبع الخطوات التالية:

أولاً: حدد الهدف من التنظيم الأفقي.. وأخبر الجميع أن كل موظف سيكون مسؤولاً ومالكاً للعمليات والأعمال التي يتولاها، وسيكون مكانه أشبه ما يكون بحلقة في سلسلة.

ثانياً: تخلص من التَشوُّهات والانتفاخات والعمالة الزائدة والأعمال غير المنطقية والتي لا تصب في مصلحة العميل أولاً والمؤسسة ثانياً.

ثالثاً: مكن الموظفين كلاً في مكانه ومتنهم بوضع كل منهم في مكانه المناسب.

رابعاً: ابدؤوا العمل كفريق وارسموا تدفق العمليات في المساحة أو المنطقة الخاصة بكل موظف، واكتفوا باجتماعات أسبوعية قصيرة للتعلم والحوار والمناقشة والعصف الذهني، بحيث يعطى كل فرد فرصة ليخبر الآخرين بما يعمل (طبيعة العمل) وكل مستجداته.

هذا النوع من التنظيم يستحق التجربة والمغامرة لأن نتائجه عند نجاحه تتركز في ارتفاع مستوى رضا العملاء، وسرعة الأداء وتخفيض التكاليف والانفتاح على التغيير، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## هل أصلح رئيساً لوزراء مصر أم لا؟

إذا كنت أريد أن أكون رئيس وزراء مصر في المستقبل، فما الدراسات الاستراتيجية التي من الواجب أن أتسلح بها؟ وهل أستمّر في تطبيق الاشتراكية أم الرأسمالية؟ وأي من النظامين أنجح لمصر في المرحلة القادمة؟ وما التجربة الناجحة لهذه الدول التي من الممكن تطبيقها في مصر: تجربة ماليزيا أم البرازيل أم سنغافورة أم الصين ودول شرق آسيا أم تركيا؟ وما أهم المشكلات التي أعطيها أولوياتي؟ فمصر لا يوجد بها إلا المشكلات، فهناك مشكلات اقتصادية - سياسية - طبية - استثمارية - فإذا اقترحت أن أولويات رئيس وزراء مصر القادم الناجح تكون مثلث الحياة (المياه الملوثة - الأكل الملوث - الهواء الملوث) لا بد من منع هذا التلوث الذي يكلف الدولة نزيهاً هائلاً من الأموال المصروفة على العلاج وغياب الكوادر بسبب الأمراض والوفيات. هذا الوفرة سيولد جيلاً قادراً على العطاء وليس جيلاً ملقى به في المستشفيات. هذه أولويتي رقم واحد، فما تقييمك الشخصي: هل أصلح رئيس وزراء أم أن سيادتكم ستحكم عليّ بالفشل الذريع؟ وفي النهاية أطلب من سيادتكم توجيهي إلى الجهة السليمة لكي أحصل على دبلومة في الاقتصاد الإسلامي والعالمي. وآسف على الإطالة، وشكراً لسعة الصدر.

الإجابة :

السلام عليكم يا أخانا المتابع والرائع م. محمود

ونشركك على هذه الأسئلة الصعبة، ومعظمها أسئلة سياسية وفلسفية، وليست أسئلة إدارية في صميم تخصصنا.



ولكن سنجيب عن سؤالك الطريف من واقع متابعتنا لمجريات الأحداث في مصر، ونقول :  
- نعم، نظنك تصلح رئيساً لوزراء مصر، ولا نرى أن 3 من آخر 4 رؤساء وزراء هم أكفأ منك  
وأجدر بهذه الوظيفة.

- جرى العرف حتى الآن أن مهمات رئيس الوزراء في مصر هي مهمات إدارية وتنفيذية  
واقتصادية بالدرجة الأولى، وليست مهمات استراتيجية أو سياسية، ومن ثم فإن معظم ما  
ذكرته يدخل في صميم أعمالك كرئيس وزراء.

- نرى أيضاً أن رئيس الوزراء الحالي، أو الأخير بمعنى أدق (محب) لأنه يمكن أن يُغير غداً،  
بدأ يهتم بهذه التفاصيل الدقيقة، وهناك مؤشرات أنه سيحقق نجاحاً إن ترك وشأنه لكي  
يعمل، وإن منح فرصة كاملة ووقتاً كافياً.

- مهما كنت استراتيجياً وتكتيكياً وتنفيذياً قديراً، فإنك لن تنجح دون تغيير في فكر من  
حولك أولاً، الوزراء ونوابهم، ورؤساء المؤسسات الكبرى، والإعلام. أنت بحاجة إلى حرية إعلام  
حقيقية، وشفافية فعلية، وسلطة تنفيذية وصلاحيات ضرورية لأي رئيس وزراء أريد له  
النجاح. أنت تريد النجاح قطعاً، ولكن ربما لا يراد لك ذلك. فسوف نقرأ في الأخبار غداً - مثلاً  
- عن مشكلة أمنية في مكان ما في مصر، أو على حدودها، وأنت تريد تغيير وزير الداخلية مثلاً؛  
فهل تستطيع؟ إن استطعت، فتفضل وتقلد منصب رئيس الوزراء الآن، وإن لم تستطع، فالأفضل  
لك أن تقدم استقالتك فوراً، وتكتفي بهذا القدر من سخرية "باسم يوسف" منك ومن وزارتك!  
ما رأيك؟

نتمنى لك النجاح والتقدم.. دائماً.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## ما المقصود بـ"مفهوم التأقلم" وما التأقلم الإيجابي؟

مرحباً.. اسمي محمد، عنوان سؤالي هو: مفهوم التأقلم كيف نبني علاقة ناجحة مع الغير (التأقلم الإيجابي، التأقلم السلبي)؟

### الإجابة:

الأستاذ والعميل الكريم / محمد المحترم

سوريا..

بعد التحية والسلام:

تعتبر القدرة على التأقلم ميزة تنافسية، ولذلك يقال بأن من يفوز في سبق الحياة ليس هو الأقوى وإنما هو الأقدر على التأقلم والتكيف مع المتغيرات. لقد بنيت الاستراتيجيات التقليدية على تصور خاطئ بأن العالم بيئة مستقرة، مما يدفع الشركات والأفراد إلى البحث عن ميزة تنافسية عبر زيادة حصتها السوقية واستقطاب عملاء وحلفاء محددتين. إلا أن السياسة والعولمة والتكنولوجيا تخلخل البيئة التي نعيش فيها، مما يجعل الميزة التنافسية تنبع من أربع إمكانات تعزز فكرة التأقلم والتكيف مع المتغيرات، وهي:

- 1 - القدرة على التنبؤ وقراءة مؤشرات التغيير لكي تتمكن من التأقلم. انتبه إلى خلاصة (انتباه) المرفقة، والتي تتناول دور التنبؤ في إدارة الأزمات.
- 2 - القدرة على إدارة منظومة عمل متشابكة، وهذا يتطلب من الحكومات والمؤسسات والأفراد التفكير أبعد من حدود الواقع الحالية. فلو كانت الخبرة والحجم هما الفيصل في تحديد النجاح، لظلت "نوکیا" حتى يومنا هذا متربعة على عرش سوق الهواتف الذكية بفضل خبرتها

الطويلة في هذا المجال، ولما تفاقمت الأزمة السورية إلى هذا الحد، ولما تناطح الغرب مع روسيا حول القرم في أوكرانيا. لقد فشلت نوکيا بعدما هوجمت من قبل شركة "أبل"، وتأزمت الأمور في القرم لأن روسيا منحتها لحليفها السابقة أوكرانيا.

3 - القدرة على التحفيز والشجاعة للعمل بشفافية لأن التأقلم محلي ومؤقت ومستمر بطبيعته، ولذا فهو يحتاج إلى بيانات سياسية وسياسات اقتصادية تشجع على تدفق المعرفة وتبادل المعلومات والتنوع والاستقلالية وخوض المخاطر وتبني سياسات مرنة وقبول الآخر.

4 - البيئة اللامركزية والانسيابية التي تقفز على الهرمية والجمود. وهذا يحتاج بالإضافة إلى الشفافية والانفتاح سلوكيات كثيرة منها: حسن تقدير الأمور، والتواصل، والتفكير الإيجابي، والفضول، والابتكار، والشجاعة، والشغف، والصدق، والإيثار.

فنحن عندما نعمل ونعيش في بيئات ومناطق متقلبة وغير مستقرة فإننا سنحتاج بالضرورة إلى استراتيجيات ديناميكية لكي نبقى رؤوسنا فوق الماء ونحمي أنفسنا من الغرق أو الانقراض مثل الديناصورات التي لم تتكيف فانقرضت وبقيت الصراصير.

أما التكيف السلبي والركون لسكون الموت المريح بالتدرج والنوم في عسل دون أمل، وعدم المبادرة، فهو تكيف سلبي ينتج عن الإذعان للأمر الواقع، وهو ليس تكيفاً في الحقيقة، وإنما هو بيئات في غرفة الإنعاش واستسلام للضغوط، ويعد نوعاً من الانتحار الناتج عن العجز وعدم الانفجار.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ دليل المدير إلى العالمية.
- ◆ للاعقلانية وجوه أخرى.
- ◆ اعرف عقول تلاميذك.
- ◆ انتباه.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## ما حوكمة المعلومات؟

ماذا نعني بحوكمة المعلومات؟

**الإجابة :**

السادة / ناتكو القابضة

اليمن

السلام عليكم

في العدد 144 من المختار الإداري الصادر لشهر ديسمبر 2013 الماضي تجدون مقالاً مطولاً يحتل صفحة ونصفاً من العدد بعنوان: "حوكمة تكنولوجيا المعلومات تقتل الإبداع." وهذا التحذير ينطوي على شيء من الصحة قطعاً. فحوكمة المعلومات تختلف عن نظم إدارة الأرشيف والملفات والإدارة التقليدية للمعلومات، لأنها تتعلق بالسياسات والإجراءات والعمليات والتطبيقات التي تتخذها المنظمات على مستوى المؤسسة للسيطرة على نشاط إدارة المعلومات، والتي تشمل تفاصيل كثيرة منها، على سبيل المثال، لا الحصر:

- سياسات تبادل الإيميلات (البريد الإلكتروني) ..
- الخصوصية في بيئة العمل.
- من له حق الدخول والوصول .. إلى ماذا؟
- المسؤولية القانونية تجاه الأخطاء وعدم الالتزام.
- الإجراءات المتبعة من أجل تأمين قواعد البيانات والسيرفرات والمواقع.
- آداب السلوك العام في التعاطي والتفاعل مع المواقع المرتبطة بالمؤسسة.

المشكلة المطروحة في حوكمة المعلومات هي أنها تحد من الإبداع والتفاعل وتثير الخوف بدلاً من المبادرة والابتكار والسرعة في أداء منظومة المعلومات وفق معايير الجودة العالمية. وتزداد هذه المشكلة عمقاً مع انتشار قواعد المعلومات الضخمة والمفتوحة والتي تجعل من حوكمة المعلومات شراً لا بد منه.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :  
♦ مواجهة القيادات الاستبدادية بالصراحة والشفافية.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## ماذا تعني إدارة المشتريات؟ وما أهدافها؟ وكيفية العمل عليها؟

### الإجابة : السلام عليكم

إدارة المشتريات هي جزء من علوم الإنتاج واللوجستيات وسلاسل الإمداد والتوريد. وهي علم تأمين الاحتياجات والتزود بها بأقل سعر ممكن، وفي الوقت المناسب لاحتياجنا إليها، مع ضمان الشفافية والنزاهة في عمليات الشراء عبر وسائل كثيرة، منها المناقصات والمنافسات وطلب العروض والشراء عبر قنوات رسمية، ومن قبل لجان يعتد بنزاهتها.

إدارة المشتريات هي المقابل المباشر لإدارة المبيعات، وهي مرتبطة بعلوم الإنتاج والجودة والإحصاء وبحوث العمليات والمحاسبة والإمداد والتمويل، ولها أيضاً علاقة بالتفاوض، ولذا فإن كثيرين ممن يتقلدون منصب مدير المشتريات يدرسون التفاوض، وأساليب تقييم العروض المقدمة وتشكيل لجان البت.

الهدف الأول والأهم لإدارة المشتريات هو مساعدة المنظمات على إدارة شؤونها المالية بفاعلية، وتحقيق العدالة في السوق عبر منح كل الأطراف القادرة على التوريد فرصاً متساوية، مما يؤدي إلى المنافسة في العروض والتهافت في البيع من قبل المسوقين والشركات المتنافسة. وعلى المستوى الدولي تتم صفقات الشراء بعد مفاوضات طويلة لتحقيق أفضل الشروط لكل طرف، ومن أهدافها أيضاً تحقيق العدالة بين الموردين.

هذا باختصار ما يمكن قوله على عجل حول فن وعلم إدارة المشتريات. مرفق لكم عدد من خلاصات عن سلاسل التوريد ومخاطرها، وعدد آخر مقالة في الصفحة (10) من العدد 116 من المختار الإداري.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ أخطر نقاط الفشل.

◆ بالإغريقي "فاكي لافي".

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## ما عناصر الإدارة الناجحة وسبل تطويرها؟

ما عناصر تطوير الإدارة؟ أو بمعنى آخر: عندما أريد تطوير إدارة التعليم مثلاً فما العناصر التي نركز عليها في التطوير؟

**الإجابة: الأستاذ / أمين المحترم**

مصر

بعد التحية والتقدير:

عناصر العملية الإدارية المعروفة أربعة ولا تخطئها عين، وهي: التخطيط والتنظيم والتنفيذ، ثم المتابعة. ومن أفضل الكتب التي قرأتها في حياتي كتاب "الإدارة بطريقة 4 + 2". الفكرة هنا هي أن هناك أربعة عناصر لا بد من توافرها، وهي:

- الاستراتيجية = (تخطيط).
  - تنظيم محكم = وتحدث الآن عن تنظيم أفقي، وليس هيكل إدارة تقليدياً.
  - تنفيذ محكم وصارم بجودة عالية.
  - ثقافة إيجابية وتحفيزية ذات بعد أخلاقي تجعل المتابعة أيسر وأقل تكلفة.
- العناصر السابقة هذه لا بد من توفرها كاملة، وغياب أي عنصر فيها يؤدي إلى انهيار المنظمة بكاملها.

ولكن هناك أربعة عناصر أخرى مكملة، لا بد من توفر اثنين منها الأقل. بمعنى أن تترسخ لدينا الأربعة الأساسية، ونضيف إليها اثنين من العناصر الأربعة التالية :



- إدارة المواهب لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- القيادة الفعالة؛
- العقود والصفقات والمشروعات المستمرة؛
- الابتكار المستمر.

بما أنك سألت عن التعليم فإن للقيم دوراً جوهرياً هنا، فقد اقترحنا عليك الاطلاع على كتاب: "تصنيع الأخلاق" الجديد، وأضفنا أيضاً كتاب "العناصر الاثنا عشر للإدارة العظيمة"، فضلاً عن كتاب (4 أساسية + 2 مكملة)، أو الإدارة بطريقة 4 + 2. ومن المهم الإشارة في الختام بأنه ليس هناك نموذج مثالي ومتكامل للإدارة، وأن الإدارة علم إنساني حافل بالاجتهاد، لكن الخبرة المتراكمة يمكن أن تعلمنا الكثير. مع خالص تمنياتنا لكم بالتوفيق،،،

- للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :
- ◆ الإدارة بطريقة 2+4.
  - ◆ 12 عناصر الإدارة العظيمة.
  - ◆ تصنيع الأخلاق.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

كيف أنجح في الحكومة  
حيث أدرس ماجستير  
إدارة عامة، وما الكتب التي  
تنصحونني بها؟

أولاً شكراً جزيلاً على هذا الإبداع فأنا من المتابعين لهذا الموقع، فانا أدرس إدارة عامة ماجستير جامعة الخرطوم وأشغل وظيفة حكومية ما نصائحكم لي حتى أرتقي أكثر في مجال الإدارة، وما الكتب والدورات التي تنصحونني بها؟ وبارك الله في جهودكم وإلى مزيد من التقدم.

**الإجابة :** الأستاذة لبنى، المحترمة

السودان

السلام عليكم :

هناك تطورات متواترة في علوم الإدارة العامة حيث بدأت الحكومات تنحو باتجاه مشابه للقطاع الخاص في إدارته وقيادته. يحتاج النجاح في الإدارة الحكومية إلى إدارة سياسية ودبلوماسية ومهارات اتصال عالية، حتى أن "جيم كولنز" صاحب نظرية "من جيد إلى رائع" ومؤلف كتاب: "من جيد إلى رائع في المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية" يرى أن نجاح المدير حين ينتقل من القطاع العام إلى الخاص، أسهل بكثير من نجاح المدير حين يحدث العكس. قدمت قبل ثلاثة أعوام محاضرة في إحدى الوزارات السودانية عن التمتين والتمكين والقيادة، وكان مما طرحته محاولة تنبيه القيادات إلى أهمية التنفيذ والحسم والسرعة في الأداء، وركزت على خطورة التأخير والابطاء والتأجيل، لأن محاضرتنا تأخرت 75 دقيقة عن موعدها لأسباب غير مبررة. ولذا ننصحك - بناء على طلبك - بالالتزام بالمواعيد، ومحاولة خلق ثقافة الالتزام من حولك، والسرعة في الأداء والحسم في القرار، والإصرار على الإنجاز،

مهما كانت الظروف والأمر صعبة ومعاكسة. هذه نصيحة ذهبية تصلح لكل زمان ومكان، ولكنها تكتسب أهمية خاصة في السودان.

أقدم لك جملة من الكتب الحديثة والرائعة في مجال الإدارة الحكومية والعامّة، وعلى رأسها كتاب الدكتور جيم كولنز التالي :

[http://www.edara.com/Khulasat/Good\\_to\\_Great\\_and\\_the\\_Social\\_Sectors.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/Good_to_Great_and_the_Social_Sectors.aspx)

وفي مجال دراساتك، اهتمي أكثر بالحكومة الإلكترونية والإدارة الرقمية وإدارة المعرفة واستراتيجيات وضع المعلومات والمعرفة والاتصالات الرقمية في خدمة الإنسان والقطاع العام. مع تمنياتنا لك بالنجاح،،،،

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ إعادة اختراع الحكومة.
- ◆ الحكومة الإلكترونية.
- ◆ التسعون يوماً الأولى في الحكومة.
- ◆ تسويق القطاع العام.
- ◆ الحكومة الرقمية.
- ◆ من جيد إلى رائع.
- ◆ فن الاستراتيجية الحكومية.
- ◆ حكوبيديا.
- ◆ الحكومة المفتوحة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة : نسيم الصمادي

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

## كيف تعمل شبكات الفرق؟

قرأت المقال الخاص بشبكات الفرق 1994 آذار (مارس) 29 شبكات الفرق، اختراق الحواجز الداخلية والخارجية في نطاق أعمالك 495، ولكن بصراحة لم أفهم المقال إطلاقاً أريد تبسيط المعنى لو سمحتم، وشكراً جزيلاً لكم على الاهتمام والتقدير.

### الإجابة :

الأخ محمد المحترم

مصر

لتبسيط فكرة "شبكات الفرق" فكر في مشروع "ويكيبيديا" Wikipedia. كيف يتم إنجاز المشروع الآن؟ فرق عمل متكاملة ومتشابكة من كل دول العالم تعمل معاً من بيوتها لتكون شبكة معقدة لإنتاج مشروع عملاق! أليس كذلك؟

نشرت خلاصة كتاب "شبكات الفرق" عام 1993 في بداية ظهور الإنترنت وثورة الاتصالات. والفكرة ببساطة هي أن المؤسسات الهرمية ذات المستويات الإدارية المتعددة والشركات التي تعمل وحدها لا تستطيع البقاء والتميز. معظم الشركات اليوم تنتج أجزاء منتجاتها الصناعية في الصين، وهي فقط تضبط الجودة وتجمعها وتبيعها حاملة علاماتها التجارية. فكل مشروع تعمل على إنتاجه فرق عمل متعددة في أكثر من دولة، وتحدث أكثر من لغة، وهذا ناتج عن التواصل السريع والعهلة والاعتماد المتبادلة وسرعة الأداء، ومحاولة شراء كل ميزة تنافسية لأية شركة لاختصار الوقت، ولزيادة الابتكار والإبداع.

يقول أرشميدس: "أعطني رافعة ومكاناً أقف عليه وأنا أحرك البسيطة." يعني أننا عندما نقف معاً في أماكن كثيرة ونعمل بروح التعاون وبتجاه واحد ونضرب ضربة واحدة، سيمكننا تحريك العالم، مرتكزين على قوة متعاونة ومتآزرة ومتفاعلة.

ستزيد "رافعة" شبكة الفرق من قدرة الناس على العمل معاً؛ عن طريق تحسين طريقة تشغيل المنظمات الأفقية الحديثة، مع انتهاء عصر الصفات التقليدية الخاصة بالتنظيم الهرمي المتدرج. وبتوفير أدوات جديدة لإدارة التغيير.

تلبي شبكات الفرق الحاجة إلى العمل بطريقة أذكى وأسرع مما نعهد، كما تتميز بمرونتها الفائقة في حل المشكلات، واكتساب ميزة تنظيمية تنافسية، إذ تعتبر الحاجة إلى منظمات عابرة للحدود متوائمة مع التوسع في الإمكانيات التقنية الحديثة. تستطيع شركة عالمية مثلاً أن تشغل 3 فرق على مشروع واحد لتصميم جهاز جديد في 3 قارات في نفس الوقت؛ فريق يبدأ العمل في سنغافورة 8 ساعات؛ وعندما ينتهي يسلمه لفريق في ألمانيا أو فنلندا - مثلاً - 8 ساعات أخرى، والأخير يرسله إلى كاليفورنيا ليتولاه فريق آخر 8 ساعات أخرى. الفكرة واضحة وقراءتها من هذا المنظور تقرب المفهوم تماماً. هي شبكات فرق مترابطة ومتعاونة ومتداخلة ومتفاعلة ومتكاملة وعابرة للحدود تعمل لينقل كل فريق إبداعاته وابتكاراته إلى الفريق الآخر.

أمثلة:

- شركة آي بي إم وشركة لونغفو (أمريكية - صينية).
  - شركة ميكروسوفت ونوكيا معاً لإنتاج جهاز وتطبيقات الموبايل (لوميا) (أمريكية - فنلندية).
  - شركة رينو - ونيسان (فرنسية - يابانية - برازيلية) لأن كارلوس غصن مدير الشركة هو برازيلي من أصل لبناني ودارس في فرنسا ويحمل الجنسية الفرنسية ويعمل في اليابان وفرنسا وأمريكا في نفس الوقت!
- يمكنك قراءة الخلاصات المرفقة لمزيد من التوضيح.  
ولك كل التقدير،،،،،

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل.

◆ التولي والتخلي.

◆ الثقة.

◆ المجموعات الساخنة.

◆ أسراب النمل وأسرار التعاون.

◆ تغيير واختلاف.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## الفرق بين الخطة والاستراتيجية وأنواع الخطط

أشركم على الإجابة المفيدة عن سؤالي السابق. وأود استكمال ذلك بسؤال من شقين: الشق الأول: ما الفرق بين الخطط التالية: Action plan Executive plan Work plan Business plan الشق الثاني: ما المقصود بهيكلية الأهداف، وكيف يمكن بناؤها، وهل من الضرورة أن تكون الأهداف Smart في جميع مستوياتها؟ تحياتي لكم.

**الإجابة: الأخ أيمن، المحترم**

أتمنى أن تكون ممن يتقنون اللغة الإنجليزية تماماً لتقرأ هذه المقالة المنشورة في عدد هذا الشهر من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو - بعنوان: "الكذبة الكبيرة للخطة الاستراتيجية The Big Lie Of Strategic Planning..

<http://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>

أراك مأخوذاً تماماً بالفروقات التجريدية بين أنواع الخطط وتقنيات التنفيذ ونظريات الاستراتيجية. مرة سألني أحدهم وكان مصرّاً أن يعرف أيهما تأتي أولاً: الرؤية أم الرسالة؟ وكان إصراري أكثر منه على أن المهم هو وجودهما أو على الأقل وجود إحداهما حتى وإن اختلطتا معاً.

أيضاً ليس مهماً الفرق بين أنواع الخطط، المهم هو وجودها ثم تنفيذها، لكن الأهم هو أن تبقى الخطط بسيطة، ومرنة، وقابلة للتغيير والتطوير المستمرين، لكن الأهم من المهم دائماً هو أن تركز: الاستراتيجية والخطط الهيكلية والخطط التنفيذية على (العميل) سواء كان داخلياً

أو خارجياً، تجارياً أو إنسانياً، يعني العميل (المواطن). المهم هو العميل أو الزبون كما نسميه أحياناً في بلادنا.

أهيب بك قراءة الخلاصات التالية والمقارنة بين من يريد وضع خطة في 24 ساعة، وبين من يعني التخطيط الاستراتيجي تماماً (صعود وسقوط)، وأخيراً بين من يركز على ثقافة التنفيذ. كما لا تنسَ قراءة تعليقات القراء العميقين والمحترفين على مقالة هارفارد لقياس مدى تباين وجهات نظرهم، وردود أفعالهم.

نشكرك على اهتمامك وعمقك، ونرجو أن تبلغ أصدقائك وزملائك بأن يستفيدوا من الموقع في التعامل مع الواقع.

للإطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي.
- ◆ التسويق في زمن الفوضى.
- ◆ ثقافة التنفيذ.
- ◆ خطة الساعة الواحدة لاستراتيجية نمورائدة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com



## وظيفة مدير الشؤون الإدارية - وكيف أعيد تنظيم الشركة؟

مرحباً. سعيد بالانضمام إلى هذا الموقع الرائع. خبيرنا العزيز: لقد تم قبولي في وظيفة مدير إداري، وسوف أبدأ الدوام خلال يومين. لقد شرح لي المدير التنفيذي الأعمال التي أشرف عليها، وهي كالتالي: الموارد البشرية، المحاسبة، المخازن، المشتريات. وذكر أنه تم الاستغناء عن المدير السابق لفشله في الإدارة. الإدارات عشوائية فوضى مختلطة. الشركة لها ستة شهور أرجو المساعدة في كيفية إدارتها باحترافية، وما أول قرار أتخذه لتصحيح الوضع المزري؟ أنا محتاج جداً المساعدة.

**الإجابة: الأخ فهد، المحترم.**

السعودية

المهام التي ذكرتها ليست هي ما يقوم به المدير الإداري أو مدير الشؤون الإدارية في العادة. إدارة الموارد البشرية والمحاسبة (المالية) والمخازن والمشتريات، تعتبر كل منها وظيفة لمدير مستقل وقائم بذاته. في الشركات المتوسطة يمكن دمج وظيفة المخازن بالمشتريات طبعاً لأن العمليات فيهما متداخلة ومتكاملة.

كل ما ذكرته من مهام عمل تدرج عادة تحت وظيفة نائب المدير العام أو نائب المدير التنفيذي. ولكن إذا كانت الشركة صغيرة فيمكن أداء كل ذلك بوظيفة واحدة، بشرط أن تتمتع بخبرة إدارية طويلة، وتكون قد تقلبت ومارست على الأقل اثنتين من هذه الوظائف سابقاً. من الصعب أن نقدم لك نصيحة ذهبية حول ماذا تفعل، وكيف تفك طلاسم الفوضى في

الشركة . ولذا ننصحك بما يلي :

أولاً: ابحث عن مديرين ذوي خبرة في كل قطاع من القطاعات الأربعة التي ذكرت، واتفق معه أن يلعب معك دور الموجه أو المرشد (كوتش Coach).. لتكتسب خبرات متنوعة فيها كلها في زمن قصير.

ثانياً: اتفق مع المدير التنفيذي حول كل ما هو مطلوب منك ومتى! ثم ركز على المطلوب فقط، ولا تشتت نفسك في التدخل فيما لا يعنيك في هذه المرحلة.

ثالثاً: من خلال ما ذكرت، فلم يبق في الشركة نشاط لم يدخل تحت إشرافك سوى قطاعي الإنتاج والتسويق (المبيعات) فقط، فاطلب من مديري هذين القطاعين أيضاً تحديد الأهداف المطلوبة منك وإطارها الزمني لتساعدهم وتساندهم في أداء مهماتهم.

رابعاً: اقرأ في القيادة والإشراف والتخطيط ومهارات الاتصال ما استطعت في هذه المرحلة، وحاول تأجيل أية قرارات هامة وحاسمة مؤقتاً.. ولكن ليس كثيراً. يمكنك التأجيل في تغيير أي سياسة أو اتخاذ أي قرار ما بين شهر و40 يوماً، وبعد 6 أسابيع لا بد أن تبدأ نتائجك بالظهور للعيان (ضع المدير في الصورة أيضاً) بهذا الشأن.

خامساً: اسمع أكثر مما تتكلم، واسأل أكثر مما تجيب في البداية. وعندما تبدأ مرحلة التنفيذ، اتخذ قراراتك بحسم وثقة ولا تهب، فما سيحدث.. سوف يحدث على أية حال. ختاماً، نتمنى لك النجاح والتوفيق.. وتعاطف معك، حيث نرى أن مهمتك ليست سهلة، ولكن لا مستحيل في عالم الإدارة، حيث يمكن لقرارات بسيطة أن تحدث فرقاً كبيراً.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## هل هناك أنواع للخطط التنفيذية، وما الفرق بينها؟

**الإجابة:** الأخ أيمن، المحترم

فلسطين

لا نعرف أنواع الخطط التنفيذية ولا نستطيع تخيل أكثر من نوع لما يسمى التخطيط التشغيلي. والحقيقة أن التخطيط والتنفيذ عمليتان منفصلتان تمامًا بعضهما عن بعض في العمليات الإدارية. وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي يشمل مرحلتين: التفكير الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي، مع أن التنفيذ يكون دائمًا مرحلة لاحقة للتخطيط.

تهدف خطط التشغيل أو خطط التنفيذ دائمًا إلى إدارة أي مشروع وفقًا لأولوياته، فيتم جدولة الأعمال وفقًا لأهميتها، ووضع خطوات محددة بحيث نتأكد دائمًا من أن الخطوة التي ننفذها في إطار جدول زمني معد مسبقًا يجب دائمًا أن تلحق ما قبلها وأن تسبق ما بعدها.. وهكذا؛ فخطط التشغيل والتنفيذ سواء كانت شخصية أو مؤسسية أو اقتصادية كبرى، هي برامج مجدولة بالأولويات،

أما الخطوات التقليدية المتفق عليها، أو عناصر أولويات تنفيذ أي خطة لأي مشروع فهي:

- اختيار وتعيين الموظفين المناسبين لإنجاز المشروع؛
- تعريف أعضاء الفريق بعضهم ببعض وتقديمهم لإدارة المشروع؛
- تسليم كل عضو من الفريق المهام الموكلة إليه وشرحها وتوضيحها له؛

- تحديد الآليات والطرق التي سينجز فيها الفريق مهماته الأساسية؛
  - وضع نظام للمتابعة وتقييم الأداء والتقارير المطلوبة ومواعيدها؛
  - إطلاق المشروع وإشهاره وإبلاغ المعنيين بتفاصيله ومواعيده؛
  - وضع خطط بديلة في حالة تعطل التنفيذ أو انحرافه عن مساره الزمني أو عدم تحقيق الجودة المطلوبة بالتكاليف الموضوعة؛
  - إنهاء المشروع وتسليمه وإعداد تقارير بالأخطاء والابتكارات التي رافقته.
- هذه فكرة مبسطة جداً للخطط التنفيذية، وهي قابلة للتطبيق على المشروعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ ثقافة التنفيذ.
- ◆ من جيد إلى رائع.
- ◆ خطة الساعة الواحدة لاستراتيجية نمو رائدة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة : نسيم الصمادي

www.edara.com

## الرجاء توضيح التبعية للمديرين المعينين في الهيكل التنظيمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. قد تم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى قطاع تجاري وقطاع صناعي وقطاع مالي جميعها تتبع مباشرة الرئيس التنفيذي - والقطاع المالي يوظف مدير حسابات خاصاً للقطاع الصناعي، ومثله في القطاع التجاري، فالسؤال هو كيف تكون تبعية مديري الحسابات في القطاعين؟ وعندما نصدر قراراً بتعيين مدير الحسابات للقطاع التجاري أو الصناعي فكيف يكون القرار بحيث يوضح فيه التبعية الإدارية أو الفنية؟

**الإجابة:** الأستاذ ياسر، المحترم

السعودية

السلام عليكم

يشرفنا الإجابة عن سؤالك المهم هذا، والذي سبق لنا الإجابة عن سؤالين آخرين مشابهين له. ويمكنك الوصول إلى إجابتنا السابقة على هذا الرابط:

<http://www.edara.com/MyAccount/Answer.aspx?QuestionID=2604>

بالنسبة إلى الهيكل التنظيمي وأساسه فإن تصميمه يعتمد أساساً على حجم المنظمة وعدد إداراتها وفروعها وأقسامها وطبيعة أنشطتها والصناعة التي تنتمي إليها. وبشكل عام هناك عدة أشكال للهيكل التنظيمي هي:

1. التصميم البسيط أو السهل، وهو الذي يأخذ الشكل الهرمي بداية من رئيس مجلس الإدارة، ثم المدير العام و / أو نائبه، ثم بقية الإدارات.. وهكذا.

2. التصميم حسب الأقسام والإدارة بحيث يصبح لكل إدارة وكل قسم صندوقه في الهيكل التنظيمي.
3. التصميم حسب الوظائف والأنشطة التي تمارسها المنظمة مثل: بحث وتطوير - إنتاج - مخازن وسلاسل توريد - تسويق - خدمة عملاء.. وهكذا.. (نفس الفقرة في ص 23)
4. التصميم حسب فرق العمل و / أو حسب المشروعات القائمة.

أما سمات التصميم التنظيمي أو البناء المؤسسي الفعال، فيمكن حصرها باختصار فيما يلي:

- مرن ويساعد على تحقيق الاستراتيجية؛
- يضغط ويضبط التكاليف؛
- يثمر ويمكن الموظفين من الإبداع ويطلق طاقتهم؛
- يعمل في كل الظروف ورغم كل المعوقات؛
- يحمي ويمكن الإخصائيين والمبدعين والموظفين الفنيين الابتكاريين؛
- يوضح تسلسل اتخاذ القرار في المنظمة؛
- يوضح مستويات الصلاحيات؛
- يعضد تحمل المسؤوليات على جميع المستويات؛
- يساعد ويسهل عمليات الابتكار والتطوير؛
- يعكس تدفق وفاعلية الأداء بدلاً من الألاعيب السياسية والأهمية الشخصية للموظفين؛

أي يضع الشخص المناسب في المكان المناسب طبقاً لمنهجية التمتين.

بالنسبة إلى حالتكم الخاصة، فإن الإدارة المالية إدارة خدمية. وبما أنها فصلت عن القطاعين التجاري والصناعي، وأصبحت مستقلة عن بقية الإدارات وتتبع مباشرة الرئيس التنفيذي، فإن العلاقة التنظيمية ستكون كما يلي:

أولاً: يرأس الإدارة المالية مدير عام للمالية أو ما يسمى المراقب المالي Financial Controller ويكون مستقلاً عن مديري الإدارتين الأخريين.

ثانياً: مدير عام المالية يتبع الرئيس التنفيذي ويتبعه أيضاً محللون ماليون ومدققون ومحاسبون وسكرتارياً.

ثالثاً: يعين مدير المالية هذا مدير حسابات للقطاع التجاري ويتبعه إدارياً ومالياً. وكذلك يعين مدير حسابات آخر للقطاع الصناعي.

رابعاً: المدير المالي العام هذا يعين كل من يتبعه في إدارته ويسأل عن أدائه. فهو مستقل تماماً عن المدير الصناعي والمدير التجاري، ولا تتم مساءلته إلا من قبل مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بناء على أدائه وعلى مراجعات وتدقيقات إدارة شركة التدقيق والمراجعة الخارجية التي تعينها الشركة.

من المفيد أن يكون مديرا الحسابات تابعين للمدير المالي المستقل وليس لمديري القطاعين، حيث ستمتع الإدارة المالية باستقلالية، ولكن يجب أن يكون المدير المالي قيادياً ومرناً ومتفهماً وسريعاً وإيجابياً ومبادراً ليدير علاقته بفاعلية مع رئيسه (التنفيذي) ومع مديري القطاعين الآخرين. كما أن على الرئيس التنفيذي توطيد روح الفريق بين الإدارات الثلاث ولا ستتفاقم المشكلات.

البديل الآخر هو أن تكون هناك إدارة مالية مستقلة لكل قطاع، وهذا يعتمد أيضاً على ما إذا كان مديرو القطاعات شركاء في الشركة أم مجرد موظفين معينين. إذا كانوا مديرين معينين فإن التنظيم الحالي هو الأفضل.

ختاماً.. نتمنى لكم التوفيق..

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## كيف أضع لوائح وأنظمة للمؤسسة؟

عندي مشكلة في الأنظمة واتخاذ القرارات لمؤسسة المقاولات التابعة لي، والسبب أنني لا أستطيع كتابة الأنظمة بنفسني، وطريقة سير العمل بشكل واضح. أريد شيئاً يفيديني.

**الإجابة: الأخ الكريم / باسم عيسى**

السعودية

ليس مألوفاً ولا سهلاً أن تقوم شركة بكتابة دليل إجراءاتها وسياساتها وبنود أنظمتها وتعليماتها دفعة واحدة، ومن قبل شخص واحد. ما يحدث هو أن تكلف كل إدارة أو كل قسم ومدير مشروع بتوثيق الإجراءات وخطوات العمل وسياساته من واقع الممارسة، ثم تقوم لجنة أو الإدارة بمراجعتها وتوثيقها وتعديلها، مع الميل لتبسيطها لزيادة سرعة وكفاءة الأداء.

هذا ما يحدث في الغالب، ولكن نظراً إلى أهمية البحث عن أفضل الممارسات فإنه يمكن البحث عن استشاري وإحصائي جودة متميز في وضع السياسات وتقنين تدفق الخطوات والإجراءات بدراسة الوضع القائم وتوثيقه ثم تطويره، مع مقارنته ومضاهاته بأفضل الممارسات ومع ما يحدث في منظمات أو شركات أو مشروعات مشابهة.

إعطاء تعليمات أو وصفة لكيفية الكتابة، هو أمر في غير عملي، نظراً إلى صعوبة إحاطة العقل البشري بكل الاحتمالات، فضلاً عن أن أدلة إجراءات العمل تحتاج إلى خيال وتخطيط، وهي تختلف عن المهارات التنفيذية والبيعية وعن مهارات القيادة والتعامل مع الآخرين. نقترح عليكم الاستعانة بخبير ينجز المشروع بالتفاعل مع فريقكم ومهندسيكم. ويمكنه ويمكنكم



الاستعانة بالأدلة التالية من موقع أمازون، والتي تتناول الموضوع من زوايا مختلفة، ولكنها لن تقدم حلاً متكاملاً. وهكذا يبقى الأفضل هو نقل نظام مماثل إلى حد ما من شركة متميزة في مجالها، ثم تعديله وتكييفه بما يتناسب ومدخلات العمل لديكم، والمخرجات المطلوبة وحجم المشروعات القائمة.

How to write standard operating procedures and work Instructions.

[http://www.amazon.com/write-standard-operating-procedures-instructions/dp/1452828202/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=UTF8&qid=1384918841&sr=1-1&keywords=write+procedure+manual](http://www.amazon.com/write-standard-operating-procedures-instructions/dp/1452828202/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1384918841&sr=1-1&keywords=write+procedure+manual)

How to Write Policies, Procedures & Task Outlines

[http://www.amazon.com/Write-Policies-Procedures-Task-Outlines/dp/0965058506/ref=sr\\_1\\_2?s=books&ie=UTF8&qid=1384918981&sr=1-2&keywords=write+procedure+manual](http://www.amazon.com/Write-Policies-Procedures-Task-Outlines/dp/0965058506/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1384918981&sr=1-2&keywords=write+procedure+manual)

Writing Effective Policies and Procedures: A Step-By-Step Resource for Clear Communication

[http://www.amazon.com/Writing-Effective-Policies-Procedures-Step-/dp/081447960X/ref=sr\\_1\\_3?s=books&ie=UTF8&qid=1384918981&sr=1-3&keywords=write+procedure+manual](http://www.amazon.com/Writing-Effective-Policies-Procedures-Step-/dp/081447960X/ref=sr_1_3?s=books&ie=UTF8&qid=1384918981&sr=1-3&keywords=write+procedure+manual)

Establishing a System of Policies and Procedures

[http://www.amazon.com/Establishing-System-Policies-Procedures-Stephen/dp/1929065000/ref=sr\\_1\\_5?s=books&ie=UTF8&qid=1384918981&sr=1-5&keywords=write+procedure+manual](http://www.amazon.com/Establishing-System-Policies-Procedures-Stephen/dp/1929065000/ref=sr_1_5?s=books&ie=UTF8&qid=1384918981&sr=1-5&keywords=write+procedure+manual)

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## الذكاء الاستراتيجي.. ما هو؟

ما الذكاء الاستراتيجي وما أهميته وأبعاده وما مفاهيم الباحثين الحديثة عنه؟

**الإجابة:** بكل صراحة يا سيد رائد، إنني قرأت عن الذكاء الاستراتيجي كثيراً، وكان المفهوم دائماً يأتي في سياقات متنوعة، وأحياناً متعارضة، ولذلك في ذهني غامضاً. كما قرأت عن النوايا الاستراتيجية أو المقاصد الاستراتيجية، وأيضاً التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل والتنافس على الفرص.

وقد ورد المفهوم في سياقين مختلفين أيضاً. فهناك الذكاء الاستراتيجي للفرد أو القائد، والذكاء الاستراتيجي المؤسسي، وهما مختلفان أيضاً. الأول يتعلق بالإبداع الطبيعي والفطري، والثاني يمكن أن ينتج عن إلهام ورؤية وذكاء القائد، وقد يكون مصنوعاً من خلال قواعد البيانات ونظم اتخاذ القرارات المعقدة والمركبة والتي تحلل المعطيات والمدخلات وتعطي متخذ القرار مؤشرات ومخرجات.

هناك من يرى الذكاء الاستراتيجي يتشكل من خمسة عناصر أو قدرات هي: القدرة على قراءة الواقع والمتغيرات، والقدرة على رؤية المستقبل وتشكيله ذهنياً وعملياً، والقدرة على التفكير العملي والتطبيقي المنظم، والقدرة على التحفيز وكسب الأنصار، والقدرة على بناء التحالفات من أجل المصالح المشتركة بعيدة المدى. وهذه سمات تمتع بها القادة النابهون عبر التاريخ.

ومن الجانب النفسي والتشريحي وتطبيقاته في الإبداع والابتكار هنا من يقسمه إلى أربعة أنواع هي: القيادي والتخطيطي والتخيلي أو التصوري، وأخيراً الذكاء المهني أو الاحترافي، على

اعتبار أن كل مهنة تتطلب ذكاءً مختلفاً عن المهن الأخرى..  
نقترح عليك إن كنت مهتماً بالأمر أكاديمياً قراءة كتاب:

Strategic Intelligence for the 21st Century:

The Mosaic Method, by Alfred Rolington.

ويمكنك الوصول إليها في أمازون على هذا الرابط:

[http://www.amazon.co.uk/Strategic-Intelligence-21st-Century-Mosaic/dp/0199654328/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=UTF8&qid=1383656592&sr=1-1&keywords=strategic+intelligence](http://www.amazon.co.uk/Strategic-Intelligence-21st-Century-Mosaic/dp/0199654328/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1383656592&sr=1-1&keywords=strategic+intelligence)

كما لدينا على موقعنا إدارة.كوم مكتبة كاملة في الاستراتيجيات والإبداع وقيادة التغيير  
يمكنك الوصول إليها هنا:

<http://www.edara.com/Products/Search.aspx?Subject=108&l=library>

كما نوصي بالرجوع إلى الذكاءات المتعددة (الثمانية) التي صنّفها هوارد جاردنر في كلية  
التربية بجامعة هارفارد.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

**كيف أعيد تنظيم عملي  
بدلاً من التعامل مع الأزمات  
الدائمة وحالات إطفاء الحرائق  
التي لا تتوقف؟**

أشغل منصباً إدارياً كبيراً، وكل مرة أحاول التنظيم لإنجاز ما أريد. ينتهي اليوم دون أي إنجاز من كثرة المشكلات، مما يؤثر سلباً عليّ. فماذا أفعل بالله عليك؟

**الإجابة :** السلام عليكم أخي محمد

لم يتضح من سؤالك: هل هذه المشكلات سببها أنت، أم الآخرون؟ إن كان الآخرون هم من يتسببون بها؛ هل هم تابعون لك؟ وهل تملك أنت سلطة التغيير في المؤسسة؟ أقترح عليك بداية أن تقرأ خلاصة العادات السبع لـ "ستيفن كوفي":

[http://www.edara.com/Khulasat/The\\_Seven\\_Habits\\_Of\\_Highly\\_Effective\\_People.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/The_Seven_Habits_Of_Highly_Effective_People.aspx)

والأهم منها هي خلاصة "الأولويات أولى"، وهي تتحدث في صلب مشكلتك تماماً:

[http://www.edara.com/Khulasat/First\\_Things\\_First.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/First_Things_First.aspx)

أيضاً لإدارة التغيير هناك خلاصة "سوق السمك"، وهي تشرح كيف يمكن أن يتم التغيير:

<http://www.edara.com/Khulasat/Fish.aspx>

وأوصي أيضاً بأن تقرأ كتاب "السبب قبل الذهب" كاملاً، وسوف يحدث التغيير إن شاء الله. فإن لم يحدث فأنت بحاجة إلى تدريب شخصي مباشر ووجهاً لوجه، وهو يستحق العناء

والاستثمار. على أن يتم جزء منه عندك في بيئة العمل وفي أثناء مراقبة المدرب Coach لك خلال التعامل مع المشكلات اليومية، والتي تعني أنكم تديرون بطريقة إطفاء الحرائق، وهذا خطأ وخطر ومكلف جداً، وتغييره لا يحتاج أكثر من تغيير ثلاثة أو أربعة سلوكيات. نتمنى لك التوفيق،،،،

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ السبب قبل الذهاب.

◆ الإدارة بالفطرة للمدير ورجال الأعمال.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة : نسيم الصمادي

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

## كيف أضع خطة عمل؟

أريد أن أعرف كيف أضع خطة عمل لمشروع ما. أرجو لكم كل الخير، وشكراً لكم على هذه الخدمة.

**الإجابة: السلام عليكم.**

لقد سبق أن أجبنا عن هذا السؤال في شهر تموز / يوليو الماضي، ويمكنك الرجوع إلى الخلاصات التي اقترحناها للتعليق الذي طرح نفس السؤال. وكانت إجابتنا كما يلي:

تتفاوت خطط العمل حسب الحاجة إليها وتطبيقاتها، حيث تختلف خطة عمل لإنشاء مشروع جديد، عن خطة لإنقاذ أو تطوير مشروع قائم، عن خطة لدمج مشروعين بعضهما ببعض. وبشكل عام فإن الخطة يمكن أن تتضمن العناصر والنقاط والمكونات التالية:

أولاً: ملخص موجز للخطة يفضل ألا يزيد عن صفحة واحدة، ويتضمن هدف الخطة وسبب وضعها ومن وضعها ومن ستقدم؛

ثانياً: أهداف الشركة أو المشروع وما تريد تحقيقه؛

ثالثاً: كتابة رسالة الشركة ورؤيتها وتاريخها والمراحل التي مرت بها إن كانت شركة قائمة؛

رابعاً: وصف منتجات الشركة أو الخدمات التي سيقدمها المشروع؛

خامساً: تحديد الجمهور أو العملاء والسوق المستهدف، مع وصف دقيق للمنافسين الموجودين

والمتوقعين؛

سادساً: وصف استراتيجيات التسويق والبيع والتوزيع ودور الابتكار في نجاح المؤسسة، مع توضيح للميزة التنافسية التي ستجعل المشروع ينافس وينجح؛

سابعاً: تحديد التمويل المطلوب والتدفقات النقدية المتوقعة وهوامش الربح المستهدفة.

ثامناً: تحديد الموارد البشرية المطلوبة وأدوارها الفنية والإدارية (فرق العمل)؛

تاسعاً: وضع خطة بدء التشغيل بدقة مع تحديد التواريخ والكميات، الخ؛

عاشراً: توقع بعض المشكلات والعقبات والأزمات ووضع خطة طوارئ لتجاوزها عند اللزوم.

كل خطة ناجحة تبدأ بالهدف الذي يثبتق عن رسالة نشعر بها ورؤية نسعى إلى تحقيقها. ومن المعروف أن أي هدف يجب أن يكون واضحاً ومحددًا وقابلًا للقياس وقابلًا للتحقيق ومرتبًا بالرسالة، وله وقت زمني محدد ومؤطر لتحقيقه.

ننصح بقراءة الخلاصات المرفقة أدناه، حيث لدينا على موقع إدارة. كوم مجموعة كاملة موجهة إلى مدير التخطيط والتطوير.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ ابدأ من النهاية.
- ◆ خطة الساعة الواحدة لاستراتيجية نمو رائدة.
- ◆ شركة الحيوانات المتحدة.
- ◆ البرنامج العملي لكتابة الخطة الاستراتيجية.
- ◆ خطة تسويق اليوم الواحد.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## الفرق بين المهام والمسؤوليات الوظيفية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. في الوصف الوظيفي هناك المسؤوليات، وهناك المهام الوظيفية. سؤالي هو: ما الفرق بين المهام والمسؤوليات الوظيفية، وهل هناك تعريف علمي لكل منهما؟ شكراً.

**الإجابة:** الأخ العزيز / صالح - السعودية  
السلام عليكم؛

التفريق بين المهام والمسؤوليات في الوصف الوظيفي سهل. بحثت في خانة العنوان بموقعنا عن كلمة (المهام) فوجدت 11 مقالة و خلاصة :

<http://www.edara.com/Products/Search.aspx?Title=المهام&FromRecord=1&ToRecord=20&>

وبحثت عن كلمة (المهام) فوجدت 7 مواد ما بين مقالة و خلاصة. وعندما بحثت عن (مسؤولية) وجدت 30 مادة :

<http://www.edara.com/Products/Search.aspx?Title=مسؤولية&FromRecord=1&ToRecord=20&>

ونعود إلى التفريق بينهما :

المهام أو المهمات تقابلها باللغة الإنجليزية كلمة Tasks - أما المسؤولية فتقابلها كلمة Responsibility.



فالفرق واضح جداً. المهام هي الأعمال الروتينية اليومية التي يقوم بها موظف أو مدير عبر إجراءات وخطوات معينة. أما المسؤولية فتتعلق بالصلاحيات، فأنت مسؤول عن 10 موظفين مثلاً، وعن تحقيق نتائج محددة وموضحة، ولك الحق بممارسة صلاحياتك لأنك مسؤول ومفوض لأدائها، وبإمكانك أن توقع على صرف مبلغ محدد، إلى آخر ذلك من التزامات إدارية وقانونية وأخلاقية. أما المهمات فهي روتينية ومتكررة، وتتغير من وظيفة إلى أخرى. المسؤوليات تتغير ما بين مستوى وظيفي وآخر. وهكذا..  
فترجو أن يكون الفرق واضحاً..

ولكم مني تحية..

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## ما الفرق بين الرؤية والرسالة؟

هل هناك ثمة خلاف علمي على التحديد الدقيق لكل من الرؤية والرسالة؟ لأنني أرى خلطاً بين كثير من المدربين في هذا. وشكراً.

**الإجابة :** الأستاذ محمد، المحترم

السعودية

معضلة الرؤية والرسالة لا تختلف كثيراً عن معضلة (البيضة والدجاجة) وأيها تأتي أولاً. أنت مثلاً في طرحك للسؤال وضعت "الرؤية" قبل "الرسالة"! لماذا؟ لأن الرؤية فعلاً تسبق الرسالة!

الحقيقة أن الفرق بينهما واضح. فالرؤية يجب دائماً أن تسبق الرسالة عند كتابة الخطة الاستراتيجية أو التسويقية، أو أية أدبيات إدارية أخرى.

الرؤية: مثالية وخيالية وفلسفية، وهي تتعلق بمن نريد أن نكون.

الرسالة: واقعية وتنفيذية وتقع مباشرة في صلب الخطة الاستراتيجية، وتتعلق بما علينا أن نفعله ونجزه ونؤديه لتحقيق أهدافنا التي ستجعلنا (من نريد أن نكون).

فالرؤية حلم، والرسالة واقع. والرؤية ذهنية وفكرية، والرسالة عملية وتطبيقية. فالله سبحانه وتعالى أرسل رسلاً وأنبياء ومبشرين واقعيين ومنجزين وفعالين وتنفيذيين، ولم يرسل أشخاصاً حالمين وأفلاطونيين لهداية البشرية وإتمام مكارم الأخلاق وتغيير العالم إلى الأفضل. بحثت في موقعنا إدارة.كوم سواء في العنوان، وفي البحث الحر في النص المفتوح، فوجدت

الرسالة تتكرر أكثر من الرؤية. وهذا طبيعي، لأن الرسالة تنفيذية وتطبيقية، والرؤية خيالية. الرؤية تتعلق بـ"لماذا" والرسالة تتعلق بـ"كيف وماذا؟" ولكن ما لا يعرفه كثيرون أن كلاً من الرؤية والرسالة وحدهما مجرد بداية. لا بد أيضاً من تحديد وصياغة القيم، ولا بد من وضع استراتيجية، تضع الأطر الثلاثة: الرؤية والرسالة والقيم موضع التنفيذ. تتبع أهمية القيم من حقيقة أن المنظمات والأفراد الذين يحاولون تحقيق أهدافهم عبر رسالتهم، ليعيشوا رؤيتهم دون إطار أخلاقي وقيمي محدد، ينحرفون بمسارهم عن رسالتهم، ويضلون الطريق إلى تحقيق ذواتهم، أي (رؤيتهم). وفي هذا قلت:

"أهم قيمة في الحياة هي أن يتمتع الإنسان بوعي أخلاقي راسخ." فالوعي هو الرؤية، والأخلاق هي أعلى قيم البشرية، والرسوخ يحمي الرسالة ويحول بينها وبين الانحراف عن خط اتجاه البوصلة.

وختاماً.. والله يا أخ محمد لا يهم أيهما يأتي أولاً: الرؤية أم الرسالة! المهم حقاً هو أن نعني ما نقول وما نكتب عندما نصوغهما.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## كيف يمكننا تحفيز موظفي القطاع العام الذين يصعب تحفيزهم؟

شكراً لدعمكم المستمر، وأود أن أستفسر عن طريقة لتحفيز موظفي القطاع العام الحكومي، حيث إننا نطبق نظاماً جديداً يعتمد على الحاسب بدلاً من النظام القديم الورقي، ونواجه صعوبة من بعض الموظفين في التقبُّل والتطبيق، فهل توجد استراتيجية معينة للتحفيز وتبني النظام من قبلهم لتحقيق الفائدة المرجوة؟ شكراً لكم.

**الإجابة: الأخ علام - السعودية**

تحية طيبة وبعد:

على كل من يهتم بالفرق بين القيادة والتحفيز في القطاع العام وفي القطاع الخاص، عليه أن يقرأ خلاصة كتاب: من جيد إلى رائع في المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية: الرابط التالي:

[http://www.edara.com/Khulasat/Good\\_to\\_Great\\_and\\_the\\_Social\\_Sectors.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/Good_to_Great_and_the_Social_Sectors.aspx)

الحقيقة التي يغفل عنها الكثيرون هي أن إدارة القطاع العام أصعب بكثير من إدارة القطاع الخاص، التي يملك فيها المدير حق اتخاذ القرار في جو من الشفافية والحرية دون اصطدام بسياسات وقوانين ونظم بيروقراطية وروتين حكومي جامد.

ورغم هذه الصعوبة هناك تطورات كثيرة يمكننا ملاحظتها من تطور الفكر الإداري بعد مرحلة إعادة اختراع الحكومة وتطبيقاتها:

[http://www.edara.com/Khulasat/The\\_Reinventions\\_Field\\_book.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/The_Reinventions_Field_book.aspx)

وكذلك دخولنا مرحلة الحكومة المفتوحة أو حكومة الشفافية التي تمارس الإدارة على المكشوف:

[http://www.edara.com/Khulasat/The\\_Reinventions\\_Field\\_book.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/The_Reinventions_Field_book.aspx)

وباختصار فإن تحفيز موظفي القطاع الحكومي يحتاج إلى قيادة ذكية، تستطيع التعامل بمرونة مع سياسات العمل المفروضة من الحكومة، والالتفاف حول ممارسات الاختيار والتعيين العشوائية، أو المتحيزة، والتي تخضع للواسطة في مجمل الأحوال. وسنرفق لكم بعض الخلاصات التي يمكن الرجوع إليها، وهذه بعض الأفكار التحفيزية المباشرة للموظفين العاملين:

- أولاً: يجب إشراكهم في تكوين فرق العمل وطرح المبادرات وتقديم الاقتراحات، لكي يتحملوا مسؤولية ما يقدمونه ويقترحونه، ويشاركوا في تنفيذه:

- ثانياً: يجب منحهم هامشاً من الحرية في وضع وصفهم الوظيفي وما يحبذون أداءه أكثر من غيره (تمتين) ثم تدريبهم ومنحهم الثقة ليؤدوا دون رقابة لصيقة (تمكين):

- ثالثاً: عند التفكير بتدريبهم، لا بد من الاستثمار فيهم بجدية، بعيداً عن التدريب السياحي، والتدريب الوهمي، بل يتم بناء خطط التدريب استناداً إلى احتياجاتهم الحقيقية لتحقيق عائد حقيقي على التدريب. معظم التدريب السلوكي والإداري الذي يتم الآن في الحكومة يذهب إلى المريدين وأصدقاء مديري التدريب، وعلى أسس شخصية وغير علمية، ويشوبها الكثير من مظاهر الفساد، إلا من رحم ربك!

- رابعاً: ممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، وتوزيع مكاتبهم بالنظام المفتوح، وتكوين فرق عمل متنوعة وذات خبرات متفاوتة ومتكاملة؛

- خامساً: الدمج بين مسارهم الوظيفي وما يريدون عمله، وبين المهمات والأعمال التي تتم ممارستها في الواقع، بحيث يتم التوفيق بين احتياجاتهم الفردية والإنسانية، وبين واقع واحتياجات المؤسسة؛

- سادساً: الموازنة ما بين الرقابة المباشرة واللصيقة، والرقابة اللاحقة، بحيث يدركون أنهم تحت الأنظار نصف الوقت، وأنهم أحرار في العمل والإبداع والعمل باستقلالية في نصف الوقت الآخر؛

- سابقاً: رغم صعوبة ذلك، فإنه يجب فصل واستبعاد أي موظف يثير المشكلات، ويخرج على ثقافة المؤسسة، ويفرض التعاون مع زملائه. عندما يتم تحفيز 80% من موظفي الإدارة الحكومية بطريقة إيجابية، فإن استبعاد أو استبدال 20% منهم لا يعود معضلة حقيقية. ويتم هذا عادة بوضع كل موظف حكومي أداءه أقل من المتوسط، تحت إدارة مدير يتقن خبراته ويستطيع أن يحل مكانه مؤقتاً، أو تدريب من سيحل مكانه. فحتى في الإدارة الحكومية لا بد من سياسة الجزرة والعصا. فإن كانت هذه السياسة تطبق في القطاع الخاص بنسبة 70% للجزر و30% للعصي، فإنها يمكن أن تطبق بنسبة 90% للجزر و10% فقط للعصي في الحكومة. نرجو أن يكون في هذا ما يفيد..

جزاكم الله خيراً.. ونرحب بأية استشارات أخرى!

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ إعادة اختراع الحكومة.
- ◆ التسعون يوماً الأولى في الحكومة.
- ◆ فن الاستراتيجية الحكومية.
- ◆ الحكومة المفتوحة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## ما الفرق بين الإجراءات والآليات

بعد السلام والتحية. أرجو أن أعرف الفرق بين الإجراءات والآليات؟ وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

### الإجابة:

والله يا نور هذا سؤال جد غريب. ولا أظن أن الإجابة عليه ستفيد كثيراً. هذه المصطلحات عائمة ومطاطة وتستخدم في سياقات مختلفة.

أظن أن الإجراءات هي خطوات العمل النظامية المعتمدة والمتبعة، والتي تقرر وتضرب الروتين الإداري والقانوني والمالي الذي لا بد من اتباعه.

أما الآليات فهي تعبير أكثر مطاطية واتساعاً، ويشمل الطرق والوسائل والأدوات والسياسات، ويمكن أن يشمل أيضاً الإجراءات.

هذا ما يمكننا قوله، ويمكن البحث في ويكيبيديا عن هذين المفهومين. يتم البحث عن -proce Mechanism and dures.

انظر المقال في عدد "سري وعاجل" التالي:

[http://www.edara.com/Siri/Overcoming\\_Speaking\\_Anxiety\\_in\\_Meetings\\_Presentations.aspx](http://www.edara.com/Siri/Overcoming_Speaking_Anxiety_in_Meetings_Presentations.aspx)

بعنوان "كيف تكتب إجراءات يمكن اتباعها؟" وقد وردت كلمة إجراءات في موقعنا حوالي

130 مرة.

أما كلمة آليات فقد وردت أكثر من 80 مرة. انظر مثلاً كيف يتم تناول الآليات الحديثة عن (سيجما البشر) :

[http://www.edara.com/Khulasat/Human\\_Sigma.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/Human_Sigma.aspx)

نرجو أن تكون الإجابات مفيدة.. حيث اتبعنا فيها إجراءات واستخدمنا آليات مبسطة..  
سلام

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ الحكومة الإلكترونية.
- ◆ سيجما البشر.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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



## ما الفرق بين مجتمع المعرفة وإدارة المعرفة؟

أحتاج أن أعرف الفرق بين إدارة المعرفة ومجتمع المعرفة، بالإضافة إلى ربط السابق بمهارات القرن 21.

### الإجابة :

السلام عليكم

مجتمع المعرفة ينظر إلى المعلومات والمعارف الإنسانية على أنها مصدر من مصادر التحضر والتفاعل الإنساني والإنتاجية. فهذا المجتمع منفتح وشفاف ويتيح فرصاً متكافئة في التعلم والمعرفة لكل أفراد. هنا المجتمع لا يكتفي بتوفير المعلومات الخام والأرقام والإحصاءات فقط، بل يحللها ويحولها إلى بيانات ذات دلالات وإيجابيات. حتى إن اليونسكو تعتبر توفر المعرفة للجميع سمة من سمات التقدم وقيمة حضارية للمجتمع تساعد على التنمية المستدامة.

أما إدارة المعرفة فهي تتعلق بالمنظمات والشركات والإدارات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني كل منظمة على حدة، وليس المجتمع ككل. فهي عمليات وتطبيقات وممارسات تهدف إلى استثمار الخبرات والمعارف لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، أو توفير المعلومات لحظياً، وحين الحاجة إليها لمتخذ القرار لتحويل الاستراتيجيات المؤسسية إلى خطط عمل، ثم إلى نتائج.

ومن الطبيعي والحال هكذا، أن يستفيد المجتمع ككل من ممارسات منظماته التي إن نجحت في إدارة معارفها، ستحول مجتمعها ككل إلى مجتمع معرفي قادر على المنافسة إقليمياً وعالمياً.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ حلقة المعرفة.
- ◆ رأس المال الفكري.
- ◆ ثقافة الشركات في عصر الإنترنت.
- ◆ خمس خطوات لتصبح خبيراً.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## التعاون الإداري.. كيف يتحقق في المؤسسات العربية؟

كيفية حل مشكلة عدم تعاون الإدارات بعضها مع بعض في تبادل المعلومات وتعهد إخفائها أو نقلها كاملة، وإلقاء اللوم الدائم على الإدارات الأخرى، وفي الآخر عدم الوصول إلى حل إلا بعد تدخل من الإدارة العليا وتصعيد المشكلة؟

الإجابة : السلام عليكم سيد عادل

المشكلة التي تفضلت وطرحتها هي مؤشر ودليل على غياب القيادة، ومن ثم غياب الثقافة التنظيمية والرؤية المؤسسية التي تحفز روح الفريق وتحذو الجميع إلى التعاون. بداية هناك مقال في العدد 77 من علاقات بعنوان: روح الفريق تحفز التعاون والالتزام تجده عبر الرابط التالي:

<http://www.edara.com/Elakat> ليس\_كل\_ما\_هو\_”برج“\_ذهبًا!aspx

وتجد ضمن سلسلة الإدارة في السيارة حلقة بعنوان: أسراب النمل وأسرار التعاون - تنمية الذكاء الجماعي في العمل، وتجدها أيضاً عبر هذا الرابط:

[http://www.edara.com/EdaraInCar/Teaching\\_an\\_Anthill\\_to\\_Fetch\\_EdaraInCar.aspx](http://www.edara.com/EdaraInCar/Teaching_an_Anthill_to_Fetch_EdaraInCar.aspx)

نحن العرب عموماً تنقصنا روح التعاون، ونعاني من فقر شديد في رأس المال الاجتماعي، وهو القدرة على العمل في جماعات بروح إيجابية تنحي الفردية جانباً قدر الإمكان. لا بد من قراءة كتاب أو خلاصة ”العادات السبع“ مع التركيز على العادات الرابعة والخامسة

والسادسة.. وستجدها مرفقة ضمن هذه الإجابة.

وفي كل الأحوال فإن بيئة العمل التي تشير إليها تحتاج إلى تغيير جذري على مستوى القيادة وعلى مستوى الإدارة الوسطى. التغيير على مستوى القيادة يؤدي تلقائياً إلى تغيير في الثقافة المؤسسية، والتغيير في الإدارة الوسطى سيلغي من قاموس مؤسستكم عبارات من قبيل: (هكذا تعودنا أن نُؤدي العمل)، و(هكذا نريد أن نعمل).

وختاماً لا نجد أفضل من أن نوصيكم بقراءة الخلاصة رقم 408، والتي تطرح عشرات القواعد العملية والإيجابية في بناء فرق العمل مرتفعة الإنتاجية :

[http://www.edara.com/Khulasat/42\\_Rules\\_for\\_Creating\\_WE.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/42_Rules_for_Creating_WE.aspx)

كما نبدي استعدادنا للتدخل الاستشاري وتنفيذ بعض جلسات العمل والتدريب الشخصي واحد / لواحد من خلال عملية Coaching.

وفقكم الله..

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية.

◆ قواعد لبناء الفريق الفعال.

◆ البديل الثالث.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة : نسيم الصمادي

www.edara.com

## ما أسس تصميم الهياكل التنظيمية في المنظمات العصرية؟

السلام عليكم. ما المنطلق الذي نبدأ من خلاله في تصميم أي هيكل تنظيمي؟ بمعنى آخر: كيف أحد أنه يجب أن يكون عندي ثلاثة مستويات (مدير عام، نائب مدير، مشرف أول) أو أكثر؟ شكراً لكم.

**الإجابة:** مرحباً أخ منذر.

يشرفنا الإجابة عن سؤالك المهم هذا، والذي يبدو في ظاهره سهلاً، ولكن يمكن أن يقال فيه الكثير.

بداية يمكنك الرجوع إلى المكتبات المتخصصة على موقعنا أو مكتبات المديرين كما نسميها والاهتمام أكثر بمجموعتي: الموارد البشرية والتخطيط والتطوير على الرابط التالي:

<http://www.edara.com/MyAccount/Answer.aspx?QuestionID=2604>

بالنسبة إلى الهيكل التنظيمي وأساسه فإن حجمه وتصميمه يعتمد أساساً على حجم المنظمة وعدد إداراتها وفروعها وأقسامها وطبيعة أنشطتها والصناعة التي تنتمي إليها. وبشكل عام هناك عدة أشكال للهياكل التنظيمية هي:

1. التصميم البسيط أو السهل وهو الذي يأخذ الشكل الهرمي بداية من رئيس مجلس الإدارة، ثم المدير العام و / أو نائبه، ثم بقية الإدارات.. وهكذا.

2. التصميم حسب الأقسام والإدارة بحيث يصبح لكل إدارة وكل قسم صندوقه في الهيكل

التنظيمي.

3. التصميم حسب الوظائف والأنشطة التي تمارسها المنظمة مثل: بحث وتطوير - إنتاج - مخازن وسلاسل توريد - تسويق - خدمة عملاء.. وهكذا..
4. التصميم حسب فرق العمل و / أو حسب المشروعات القائمة.

- أما سمات التصميم التنظيمي أو البناء المؤسسي الفعال، فيمكن حصرها باختصار فيما يلي:
- مرن ويساعد على تحقيق الاستراتيجية؛
  - يضغط ويضبط التكاليف؛
  - يشمر ويمكن الموظفين من الإبداع ويطلق طاقتهم؛
  - يعمل في كل الظروف ورغم كل المعوقات؛
  - يحمي ويمكن الإخصائيين والمبدعين والموظفين الفنيين الابتكاريين؛
  - يوضح تسلسل اتخاذ القرار في المنظمة؛
  - يوضح مستويات الصلاحيات؛
  - يعضد تحمل المسؤوليات على جميع المستويات؛
  - يساعد وسهل عمليات الابتكار والتطوير؛
  - يعكس تدفق وفاعلية الأداء بدلاً من الألاعيب السياسية والأهمية الشخصية للموظفين؛
- أي يضع الشخص المناسب في المكان المناسب طبقاً لمنهجية التمتين.

ختاماً..

ستجد لدينا محتوى ثرياً في كل موضوعات الإدارة وإجابة لكل سؤال إن شاء الله.

نتمنى لك التوفيق،

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## النقاط الرئيسية لإعداد خطة العمل

السلام عليكم. ما النقاط الرئيسية لإعداد خطة العمل مع التقدير فهد؟

### الإجابة :

مرحباً أخ فهد، وتسرعنا خدمتك والاستجابة لطلبك. أما خطوات خطة العمل المقننية والتقليدية فهي:

تتفاوت خطط العمل حسب الحاجة إليها وتطبيقاتها، حيث تختلف خطة العمل لإنشاء مشروع جديد، عن خطة لإنقاذ أو تطوير مشروع قائم، عن خطة لدمج مشروعين بعضهما ببعض. وبشكل عام فإن الخطة يمكن أن تتضمن العناصر والنقاط والمكونات التالية :  
أولاً: ملخص موجز للخطة يفضل ألا يزيد عن صفحة واحدة، ويتضمن هدف الخطة وسبب وضعها ومن وضعها ومن ستقدم؛

ثانياً: أهداف الشركة أو المشروع وما تريد تحقيقه؛

ثالثاً: كتابة رسالة الشركة ورؤيتها وتاريخها والمراحل التي مرت بها إن كانت شركة قائمة؛

رابعاً: وصف منتجات الشركة أو الخدمات التي سيقدمها المشروع؛

خامساً: تحديد الجمهور أو العملاء والسوق المستهدف، مع وصف دقيق للمنافسين الموجودين والمتوقعين؛

سادساً: وصف استراتيجيات التسويق والبيع والتوزيع ودور الابتكار في نجاح المؤسسة، مع

توضيح للميزة التنافسية التي ستجعل المشروع ينافس وينجح؛

سابعاً : تحديد التمويل المطلوب والتدفقات النقدية المتوقعة وهوامش الربح المستهدفة؛  
 ثامناً : تحديد الموارد البشرية المطلوبة وأدوارها الفنية والإدارية (فرق العمل)؛  
 تاسعاً : وضع خطة بدء التشغيل بدقة مع تحديد التواريخ والكميات... الخ؛  
 عاشراً : توقع بعض المشكلات والعقبات والأزمات ووضع خطة طوارئ لتجاوزها عند اللزوم.  
 كل خطة ناجحة تبدأ بالهدف الذي ينبثق عن رسالة تشعر بها ورؤية نسعى إلى تحقيقها.  
 ومن المعروف أن أي هدف يجب أن يكون واضحاً ومحددًا وقابلًا للقياس وقابلًا للتحقيق ومرتبلاً  
 بالرسالة، وله وقت زمني محدد ومؤطر لتحقيقه.  
 ننصح بقراءة الخلاصات المرفقة أدناه، حيث لدينا على موقع إدارة.كوم مجموعة كاملة  
 موجهة إلى مدير التخطيط والتطوير.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ خطة تسويق اليوم الواحد.
- ◆ البرنامج العملي لكتابة الخطة الاستراتيجية.
- ◆ كيف تقبل شركتك من عشرتها؟
- ◆ شركة الحيوانات المتحدة.
- ◆ فن البدء.
- ◆ خطة الساعة الواحدة لاستراتيجية نمورائدة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com



## كيف يمكن أن أكون قائداً مؤثراً؟

### الإجابة :

السلام عليكم

عندما بحثنا في محرك بحث موقعنا عن كلمة (التأثير) - ظهر لدينا 26 خلاصة تتضمن عناوينها هذه الكلمة. وعندما بحثنا عن نفس الكلمة في النص، وجدنا 162 مادة ما بين مقالة وخلاصة. وعندما بحثنا عن كلمة قائد وقيادة وجدنا مواد لا تعد ولا تحصى.

سؤالكم المطروح عام، ويحتاج تخصيص المجال ونوع القيادة، وربما العمر وطبيعة العمل الحالي والهدف من السؤال. ويكفي أن تقرأ خلاصة : أسرار الإقناع والتأثير: كيف تحصل على موافقة الآخرين بسرعة

[http://www.edara.com/Khulasat/The\\_Science\\_of\\_Influence.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/The_Science_of_Influence.aspx)

لترى كم أن الموضوع واسع ويحتاج صفحات مطولة حتى يغطي مهارات الاتصال ودورها في التأثير. نقترح عليك شراء مجموعة أو مكتبة القائد والمدير من على إدارة. كوم أو قراءة جل أعدادها إن كنت تملكها.

وباختصار، يقول هنري فورد: "لا تحتاج إلى منصب مرموق لتكون مؤثراً". القيادة الجديدة تتطلب تواضعاً وحياء قائمة على المبادئ، وحب الناس، ومصداقية، وأن تكون أنت. يعني لا تقلد ولا تنافس الآخرين، ولا ترفضهم، ولا تصدهم، بل أحبهم وأحب نفسك. نرفق لك قبضة من الخلاصات الدسمة في هذا المقال. ولا ننسى أن نقترح عليك أيضاً أن تحاول تطبيق الـتمتين في أعمالك وحياتك.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ إدارة الانطباعات.
- ◆ كيف تبني جسراً وأنت تعبره.
- ◆ غير نظرتك إلى نفسك.
- ◆ أسرار الإقناع والتأثير.
- ◆ غير نفسك لتغير العالم.
- ◆ هالة القائد.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## انتقال إدارة شركة طيران

السيد المستشار/ بعد التحية. كيف يمكن نقل مجلس إدارة شركة طيران من مدينة إلى أخرى؟ وما الطرق الكفيلة لجعل هذه الشركة ناجحة من حيث تجديد الأعضاء وتسليم واستلام وتوزيع المهام؟ وشكراً

**الإجابة :** السلام عليكم

ما دتمم شركة طيران، فمن البديهي نقل أعضاء مجلس إدارة الشركة بالطائرة (هذا على سبيل الدعابة فقط). نرفق لكم حلقة كاملة من الإدارة في السيارة عن دور مجالس الإدارة.

[http://edara.com/EdaraInCar/Corporate\\_Boards\\_that\\_Create\\_Value\\_EdaraInCar.aspx](http://edara.com/EdaraInCar/Corporate_Boards_that_Create_Value_EdaraInCar.aspx)

وخلاصة لنفس الكتاب أيضاً :

[http://edara.com/Khulasat/Corporate\\_Boards\\_that\\_Create\\_Value.aspx](http://edara.com/Khulasat/Corporate_Boards_that_Create_Value.aspx)

في العدد 29 من المختار الإداري - عام 2004 (مرفق) تجدون مقالاً عن العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. وفي العدد 71 لعام 2007 (مرفق) مقال بعنوان: "حين يتحول مجلس الإدارة إلى منتجع":

[http://edara.com/Mukhtar/Top\\_10\\_Leadership\\_Tips.aspx](http://edara.com/Mukhtar/Top_10_Leadership_Tips.aspx)

عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة لا بد من التركيز على ذوي الخبرة في المجال، واستقدام ذوي الخبرة من خارج الشركة، وأيضاً من خارج الدولة. ويفضل المزج بين الشباب والشيوخ، والرجال والنساء، والقادمين من القطاع الخاص والقطاع العام، وبين الفنيين والإداريين والاستراتيجيين

وهكذا. يجب أن يتصف الجميع بسمات قيادية ومصداقية عالية، لكن الأهم هو تنوع الخبرات، وكاريزما وقوة وخبرة رئيس المجلس. ونحن مستعدون للمساعدة والمشاركة من أجل الصالح العام، وبنوايا استراتيجية إيجابية إن شاء الله.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ إعادة اختراع دور مجالس الإدارة.

◆ السبب قبل الذهاب.

◆ تفويض آخر موديل.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

**بناء المؤسسات أو البناء  
المؤسسي وما يقابله  
باللغة الإنجليزية**

تحية طيبة، وبعد، مشكورين على هذا الجهد، سؤالي حول (بناء المؤسسات)، وما يمكن أن يقابله في اللغة الإنجليزية، حيث يوجد عديد من المسميات باللغة الإنجليزية مثل Capacity building، organization development، والسؤال هو: ما أفضل اسم من حيث المفهوم والمعنى مع خالص شكري؟

**الإجابة :**

السؤال غير واضح تماماً.. والمفاهيم متقاربة، وهذا ما نراه: Organizational Development يعني التطوير التنظيمي - وهو مصطلح يتعلق بالإدارة عموماً، وبالسلوك التنظيمي في المؤسسات على وجه الخصوص. Capacity Building تعني تطوير القدرات أو الكفاءات أو بناء الجدارات الوظيفية، وهذا المفهوم يدخل في نطاق إدارة الموارد البشرية والتعلم المستمر والتدريب واختيار أفضل الكفاءات والمنافسة على المواهب. أما بناء المؤسسات كما جاء في صياغتك العربية، فربما يقصد به إنشاء المؤسسات وتطويرها أي: Founding أو Establishing أو Institution Building وهذه يمكن أن تكون مفاهيم تجارية أو إدارية أو اقتصادية وتنموية. يمكنك البحث عن هذه المفاهيم كلها على موقعنا، وستجد الكثير إن شاء الله.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## ما أسس بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة؟

هل هناك إدارات / أقسام / وحدات يجب أن تتبع مباشرة لرأس الهرم؟ ما معنى ارتباط إدارات / أقسام / وحدات برأس الهرم (في الهيكل) بواسطة خط متقطع ----- وليس خطاً عادياً \_\_\_\_\_؟ هل هناك كتب تنصحون بقراءتها في هذا المجال مع جزيل الشكر.

### الإجابة :

الهيكل التنظيمي نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً. يتضمن الهيكل التنظيمي الجيد عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهما: تقسيم العمل حسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، وكثيراً ما يتم تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المتغيرات، وإدخال الجديد ليتلاءم مع المتغيرات والمتطلبات الحديثة.

وفي هذا السياق لا بد من معرفة العوامل التي يجب أن تتوفر في هياكل المؤسسات، ومنها: حجمها إن كان صغيراً أو كبيراً، مدة حياتها، موقعها، حيث إن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع وآليات أخرى مساندة، ويتأثر الهيكل التنظيمي أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كان الهيكل التنظيمي بسيطاً.

كما يجب أن يكون في المنظمة تقسيم للعمل ووصف وظيفي لكل موظف ليحدد المسؤوليات

ومهام الإدارات والسلطة فيها، وكيفية سيرها التي توضع في خريطة تنظيمية، وفي التنظيم الإداري عنصر هام ضروري لتنفيذ العمل ومتابعة ودقة القيام به، وهو وجود أجهزة محاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها.

يبنى هيكل التنظيم الإداري على الأسس والمبادئ العلمية التالية :

• التسلسل الهرمي: أي وجود رئيس واحد لكل مرؤوس لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين والأقسام.

• المرونة: حيث يتم الفصل بين الوظيفة والشخص الذي يشغلها. فقد تتطلب إحدى الوظائف أكثر من شخص أو لا تستدعي وظيفة شخصاً للعمل وقتاً كاملاً.

• التخصص: بالفصل بين وظائف النشاطات المختلفة ليقوم كل شخص بأعمال متكاملة.

• تفويض السلطة: بتفويض الرئيس بعض سلطاته لمرؤوسيه حتى يجعل وقته أكثر إنتاجية بالتخلص من الأعمال الروتينية.

• وقد يظهر مخطط التنظيم الإداري المستويات الإدارية التالية :

0 دائرة ويرأسها مدير؛

0 قسم ويرأسه رئيس؛

0 شعبة ويرأسها مسؤول.

هناك إدارات كثيرة يمكن أن تتبع الرئيس مباشرة، منها مثلاً إدارة مكتبة، والعلاقات العامة والإعلام، وأية أقسام ذات استقلالية يرى مجلس الإدارة إلحاقها بالإدارة العليا مباشرة نظراً إلى وضعها المؤقت أو الاستثنائي أو أهميتها.

أما الخطوط المتقطعة في الهياكل التنظيمية فلها معنى هام فعلاً. فهي تصل ما بين مدير وموظفين يتبعونه ولكن ليس بشكل مباشر، أو لا يتبعونه وحده. فمثلاً يمكن لمدير مبيعات إقليمي أن يتبع مدير عام المبيعات في المركز الرئيس ويتبع أيضاً مدير الفرع في الدولة أو المدينة التي يعمل فيها. ويمكن لمساعد المدير العام مثلاً أن يتبعه مباشرة، لكنه أيضاً على صلة متقطعة مع مجلس الإدارة في أثناء اجتماعات المجلس، وهكذا.

من أشهر الكتب في المجال كتاب ريتشارد بيرتون التالي :

Organizational Design: A Step-by-Step Approach by Richard M. Burton

وكتاب جريجوري كيسلر التالي :

Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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



## تغير الهيكل التنظيمي على فترات قصيرة مقاربة

يقوم بعض المديرين بتغيير الهيكل التنظيمي خلال فترات قصيرة جداً لا تتعدى الشهور وأحياناً الأسابيع، فما مدى تغير هذا الهيكل؟ فهم أحياناً يقومون بتغيير مسمى الإدارة، وأحياناً دمج الإدارة، وأحياناً أخرى يحذفون الإدارة من الهيكل. وهل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون تابعة لإدارة تسمى إدارة تطوير العمليات والاستراتيجيات أم تكون تابعة للمدير العام؟

### الإجابة :

الهيكل التنظيمي لأي منظمة لا يتغير كثيراً، لا كل بضعة أشهر، ولا حتى كل بضعة سنين. أحياناً تضطرنا الظروف إلى إعادة التنظيم بسرعة بسبب سرعة المتغيرات العالمية من حولنا، إلا أن هذه المتغيرات تبقى داخل الإدارات والأقسام، وتقع على الأشخاص أكثر مما تقع على المؤسسة ككل.

وضع إدارة الموارد البشرية تحت إدارة أعلى ممارسة إدارية غير مألوفة وغير معروفة. قبل الحكم على حكمة القرار ومدى صوابه من خطئه، يجب تحريّ الأسباب. ربما جاء القرار كتوجه سياسي ولأسباب ترتئها الإدارة العليا بسبب صراع داخلي، أو لأسباب شخصية، أو لخلق وظيفة شكلية لموظف كبير أو شخص متنفذ.

بصفة عامة يعتبر ارتفاع عدد الطبقات والمستويات الإدارية في أي مؤسسة ظاهرة غير صحية. المنظمات اليوم تميل إلى التنظيم الأفقي وتلغي التنظيم الرأسي لزيادة سرعتها

ولنتقرب أكثر من السوق والواقع. أما إعادة الهيكلة وتغيير المستويات والمسميات فيخلق حالة قلق داخل أي مؤسسة، لأن التغيير وحتى التطوير التنظيمي يواجه دائماً حالات من الرفض والمقاومة التي تحتاج إلى ذكاء في تخطيطها وتنفيذها.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ دليل المدير إلى العالمية.
- ◆ تحويل المنظمة.
- ◆ حلول نظيفة لتخفيض تكاليف الوظيفة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## التحول إلى المؤسسية

بداية نشركم على الخدمة المميزة. نود أن نسألكم كيف نبني إدارات في الشركة دون تعطيل سير العمل وحركة الموردين وكيفية الترتيب بين الإدارة المالية وإدارة المشتريات.

**الإجابة:** شكرًا على سؤالك الذي يبدو في ظاهره صعبًا، ولكن إجابته في غاية السهولة. ما تحتاجونه هو بديهيات الإدارة. وكما تلاحظ فقد اخترت لك 6 خلاصات من أعداد السنوات الثلاث الأولى لإصدارتنا. أنتم تحتاجون فقط إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ورسم خارطة تدفق للعمليات، وهذه كلها من أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

ولتعميق الإجابة أرجو أن تقرأ خلاصة الإدارة على المكشوف، وهي من أروع ما كتب في العالم عن آليات التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة. ورغم أن هذه الممارسة قديمة وتعود إلى أواخر التسعينيات، فإن مبتكرها (جاك ستاك) صار مستشاراً للرئيس بل كلنتون لأنه أنقذ شركته من الإفلاس بسبب بساطة فكرته وجودة تطبيقها.

في حالة تعذر الحل، يمكنكم إحضار مهندس جودة متوسط الخبرة وتطلبون منه تحديد العمليات وخرائط تدفقها، والمسؤول عن كل عملية. وإذا ما فكرتم في تدريب الفريق فإن دورة (تمتين فرق العمل) ستساعدكم على تكليف كل موظف بالعمليات والخطوات والمهام المناسبة

له، بناء على نقاط قوته وشغفه ومؤهلاته، وليس العكس: (أي ليس بناء على الأمر الواقع والشهادات والتخصص فقط).  
هذا مع خالص تحياتنا.

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## كيفية اتخاذ القرارات الحاسمة؟

كيفية اتخاذ القرار الحاسم في الأمور التي يتخللها شيء من العاطفة تجاه الآخرين

**الإجابة: السلام عليكم**

لا يوجد إنسان في العالم لا يتأثر بالعواطف. كل صانعي ومتخذي القرارات ينفعلون ويتأثرون بمواقف الآخرين ويتأثرون عاطفياً بقراراتهم لكنهم يتخذونها على أية حال. كان جاك ولش أشهر مدير في العالم، أقسى مدير عرفه التاريخ، حيث كان سريعاً في اتخاذ القرار وحاسماً أيضاً. اقرأ خلاصة كتابه التالية:

<http://www.edara.com/Khulasat/JACK.aspx>

ولكنه وبعد الصعود بشركة جنرال إلكتريك لتصبح الأولى في العالم والأكثر ربحية، أصبح إنساناً هادئاً وكيساً وإنسانياً وعاطفياً ومتفاعلاً مع الجميع. في الظروف الصعبة كان سريعاً وحاسماً. وفي فترات الازدهار، صار إنساناً مختلفاً، فكان أول من طبق القيادة الموقضية في العالم وبهذه القوة والصراحة والصرامة.

تأجيل القرارات لا يحل المشكلات. والقرارات الضعيفة تؤدي إلى القيادة الرثة ثم الحياة الرثة. كل الناس يترددون ويخافون بدرجات متفاوتة، لكن الشجعان يقدمون ويغامرون رغم خوفهم. تقدم واتخذ قراراتك بحسم وسرعة وتخلص من كل ما يزعجك. الهدف من اتخاذ قراراتنا هو حل مشكلاتنا، ولن نستطيع أن نرضي كل الناس في كل الوقت على أية حال. ختاماً..

Just Do It

ثم طمئنا وأخبرنا بالنتائج. ستكون سعيداً أكثر ومرتاحاً أكثر. نحن واثقون.

تجد أعلاه 4 خلاصات ملائمة مرفقة.

ودمت عميلاً كريماً وواثقاً بنا ومننا.

فريق Edara.com

## طريقة التحفيز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. أسعد الله أوقاتكم بكل خير، استفساري عن: هل من المناسب الاستمرار في التحفيز المستمر للموظفين، أم أن الأفضل أن يكون هناك وقت بين التحفيز والتحفيز الآخر، واستفساري الآخر قريب من هذا: هل من المناسب التطوير المستمر للمنظمة أم أن الأفضل أن يكون التطوير بين فترة وأخرى، حتى لا يكمل الموظفون.. ودمتم بخير وعافية.

الإجابة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نشكرك عميلنا العزيز على سؤالك الرائع. وبداية أرجو أن تقرأ خلاصة كتاب "اكسر القواعد السائدة"، العدد 167 لعام 1999، فهو يجيب عن سؤال التحفيز، وأيضاً عن إدارة التغيير والتطوير. ويمكنك الوصول إليه من هنا:

[http://www.edara.com/Khulasat/First\\_Break\\_All\\_the\\_Rules.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/First_Break_All_the_Rules.aspx)

كما أن لدينا مكتبة كاملة في الابتكار والتطوير والتغيير تضم أكثر من 60 خلاصة. وهي:

<http://www.edara.com/Products/Search.aspx?Subject=108&l=library>

ولنحب عن سؤاليك:

- لا تحفز الجميع من حيث المبدأ. التحفيز على فترات أفضل، والمتابعة والمحاسبة وتحميل المسؤولية للجميع هي أصلاً حافز للمنتجين وراعي لغير المبالين. التحفيز الدائم يتحول إلى عادة ويفقد قيمته. التحفيز المطلوب في فترات الهبوط والركود ومع ظهور مشكلات. والحزم مطلوب أيضاً، والمدير الفعال هو من يقدم 50% في كل منهما.

- التغيير المستمر ومتابعة الموضات الإدارية هو أيضاً مشكلة. يجب أن يكون للتطوير سبب، ونواصل التغيير حتى نصل إلى المعادلة الناجعة بما يتلاءم مع ثقافة المؤسسة.

نقترح عليك أن تقرأ في المجالين. ولا تنسَ خلاصة التحفيز الخارق:

[http://www.edara.com/Khulasat/Super\\_Motivation.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/Super_Motivation.aspx)

فهي وإن كانت قديمة، إلا أنها مفيدة.  
وإذ نظنك مشتركاً، فإنه يمكنك البحث عما تريد بالكلمات المفتاحية أيضاً.

مع تحيات

إدارة. كوم

## كيف أدير من هم أكبر مني سنًا؟

تم تعييني كمدير على إدارة كاملة وبعض الزملاء في هذه الإدارة أكبر سنًا مني وأجد بعض الحرج في التعامل معهم! فما أنسب الوسائل التي تستخدم في مثل هذه الحالات؟

**الإجابة: الأخ محمد**

مصر

لكي تقود فريقًا أكبر منك سنًا، كن كريمًا في احترامك وتقديرك ووقتك واستماعك واصغانك، ولا تكن كريمًا في ترددك ومجاملاتك وتنازلاتك.

ولإجابة سؤالك نقول لك:

لا علاقة أبدًا بين العمر والقيادة وإدارة من هم أكبر منا. "بل جيتس" أسس شركته وهو في الحادية والعشرين، ويقود "مارك زوكربرج" الآن شركة مساهمة عامة كلنا نعرفها هي "فيسبوك" وقيمتها أكثر من 100 مليار دولار، وكل موظفيها تقريبًا أكبر منه سنًا، فهو ما زال في التاسعة والعشرين، وبعض موظفيه أكبر من والده عمرًا. كما أصبح الرئيس الأمريكي "أوباما" رئيسًا وهو في السادسة والأربعين، وكان "بل كلنتون" عندما صار رئيسًا في نفس العمر أو أقل. بينما نائب الرئيس الأمريكي الحالي "جو بايدن" يكبر رئيسه بواحد وعشرين عامًا، فقد ولد في عام 1942 والرئيس في عام 1961.

والآن..

- فإذا كنت قد عينت مديرًا على من هم أكبر منك سنًا بسبب جدارتك التقنية ومعارفك الفنية، فإن ذلك سيرفع من شأنك بين أقرانك كثيرًا!



- وإذا تم تعيينك لأنك تجيد التعامل مع الآخرين وتملك قدرات خاصة في الإقناع والاستماع، فلن يؤثر كبر أعمار معاونيك إطلاقاً، بل على العكس، يمكنك، بل ومن واجبك أن تطلب منهم النصح والمشورة.

- وإذا كان حماسك هو سبب تعيينك، فإن شغفك بعملك وطموحك وطاقتك ستشع ويستشعرها كل من حولك، وسينتقل الحماس إلى الموظفين.

- أما إذا كنت قد عينت بالواسطة وعن غير جدارة، فإن كل صفات وكتب الإدارة في العالم لن تنفعك. فالأفضل لك أن تعتذر، وأن تمارس عملاً وتؤدي مهمات تحبها وتحقق لك السعادة من خلال التوافق الوظيفي.

وفي كل الأحوال، ننصحك بتطبيق نصيحة ذهبية جاءت في مقدمة كتاب "الإدارة بالفضرة" بأن لا تأتي إلى العمل وكأنك عنتره بن شداد وتقول: الآن أنا المدير، وقد جد الجد، ومن الآن فصاعداً سيتغير كل شيء. من المؤكد أن هناك أشياء ستتغير، ولكن بعد أن تسمع من موظفيك وتدرك تماماً لماذا كانوا وما زالوا يؤدون ويعملون بهذه الطريقة.

في الشهر الأول من عملك، اسمع أكثر مما تتكلم. اسمع 90% وتحدث 10% فقط. وليكن جل حديثك أسئلة لا أوامر ولا اقتراحات ولا فلسفة ولا تظاهراً بالمعرفة ولا طروحات. وفي الشهر الثاني أيضاً، اصل التعلم واسأل واسمع أكثر مما تتكلم وتأمر وتنهاي؛ ولتكن نسبة الاستماع 70% والكلام 30%.

وفي الشهر الثالث حاول أن تسمع 60% وتحدث 40%. وليكن هذا هو أسلوبك ونمطك القيادي دائماً. القائد الفعال والواثق والمؤثر يهتم بالموظفين أكثر من الأرقام والأشياء، ويبقي بابه مفتوحاً على الدوام؛ وكثيراً ما يخرج من مكتبه ويتجول بين موظفيه. يعقد اجتماعات متوسطة العدد، وقصيرة المدد. وأهم سمة في القائد الناجح والمدير الفالح هي أن يكون واضحاً ومباشراً؛ يعطي تعليمات واضحة، ويطلب طلبات محددة، وتكون كل توقعاته من موظفيه معلنة وواضحة. فهو لا يكون صلباً وجامداً فيكسر، ولا ليناً أو طرياً فيعصر. يعامل كل موظفيه - دون استثناء - بعدل. يكون مبادراً ويوضح رؤيته، وينظم وقته فيحضر قبل موظفيه ويغادر معهم وليس بعدهم. يعدل فيما بينهم كما يعدل بينه وبينهم، ويحاول أن يفهمهم قبل أن يفهموه، ويسمعهم قبل أن يسمعوه، ويضرب بنفسه مثلاً إيجابياً بالقدوة الحسنة، فيخدمهم مثلما يخدموه.

وبالنسبة إلى دوره كمعلم ومدير طموح يروم التطور والنمو، فإنه سيجد نفسه دائماً أمام خيارين:

إما أنه يعرف أكثر من موظفيه، وهنا يقع عليه واجب تدريبهم وتعليمهم كل ما يعرف. وإما أن بعضهم يعرفون أكثر منه، وهنا عليه أن يلجأ إلى الاجتماعات القصيرة ولقاءات العصف الذهني والأسئلة الذكية التي ستمكنه - في بضعة أسابيع - من أن يكتشف من بين أفراد فريقه من يعرف ماذا، فيبدأ في تفويض الصلاحيات وتحميل المسؤوليات والتخطيط لتغيير المواقع إذا ما تطلب الأمر ذلك.

الإدارة فن وعلم، إلا أن فنها يفوق علمها، والمدير الفنان يستطيع أن يتعلم بفن. فكن فناناً حساساً، ثم قائداً شجاعاً ثم مديراً تنفيذياً؛ عملياً ومتابعاً ومسؤولاً.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ مدير لأول مرة.
- ◆ التسعون يوماً الأولى.
- ◆ المدير الجديد.
- ◆ الإدارة بالفطرة للمدير ورجال الأعمال.
- ◆ الدليل العلمي لتدريب المديرين.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة : نسيم الصمادي

www.edara.com

## إدارة الجودة الشاملة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. أشكركم أولاً على جهودكم الجبارة في هذا الموقع المبارك وحقيقة استفدت كثيراً من الخلاصات الإدارية والعلاقاتية وغيرها.. سؤالي: أعمل حالياً مدير إدارة الجودة والتطوير، ومهامي الرئيسية بناء نظام الجودة الشاملة في المؤسسة وتطوير القادة والموظفين حسب حاجة العمل والتقييم والتحسين المستمر، وأرغب من سعادتك توضيح الطريق المؤدي إلى التميز والإتقان حسب المهام المذكورة.. ما الكتب التي تنصحون بها مثلاً؟ جامعات لديها دراسات تعليم عن بعد أو دورات تعليم عن بعد في مجال الجودة والتطوير؟ نصائح، توجيهات؟؟ أخوكم عامر.

**الإجابة: سلام الله عليكم.**

الحقيقة أن الإجابة تعتمد على حجم الشركة، ولكن أرفقت لكم 11 خلاصة رائعة لتكوين دليل شامل لا ابتداء وابتكار نظام جودة يركز على التميز، وليس على العمليات التحسينية الجامدة للجودة. هناك تطورات عميقة في نظم الجودة والتميز، أهمها منهجية التمتين الهادفة إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب!

هناك أيضاً منهجية استكشاف التميز، ولو توجه التحسين على ما أنتم متميزون فيه، ومن ثم بناء الاستراتيجية على ما عمودي الفرص ونقاط القوة، بدلاً من تشتيت الموارد لعلاج نقاط الضعف.

إذا كانت لديكم ميزانية تكفي، ننصح بالاستعانة بشركة استشارية سريعة الحركة وذكية لإعادة هيكلة الموارد البشرية أولاً، قبل النظر إلى العمليات والإنتاج وقنوات التوزيع، فالإنسان هو الأساس. إن كانت الميزانية لا تكفي، ولديكم اهتمام حقيقي بالتدريب، وهذا ضروري وحيوي، يمكننا تطوير نظام لقياس الاحتياجات بناء على 4 محاور تشمل:

- الكفاءات والجدارات المتاحة؛
- نقاط التميز الحالية؛
- الخطة الاستراتيجية والتشغيلية؛
- ميزانيتكم ومدخلكم للتطوير: هل تفضلون التدريب داخلياً أم خارجياً/ استشارياً أم جاهزاً؟

ختاماً.. التعاون بين إدارتك وإدارة الموارد البشرية، وتضهم ومدى استعداد مجلس الإدارة للاستماع هما نقطة البداية.

هذا ولا أنسى أن أنوه إلى أن معرفتكم الوثيقة بنا تجعلنا نعرض عليكم اشتراكاً مؤسسياً لكل العاملين في الشركة، وباللغتين، فضلاً عن (الإدارة في السيارة) وكل مطبوعاتنا، لتوظيف محرك البحث أولاً، ولتوجيه قراءات معينة لفئات وظيفية محددة، ولخلق لغة مشتركة في بيئة عملكم الطموحة.  
ومع تمنياتنا بالتوفيق، لكم تحياتنا،،،،،

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية:

- ◆ الدليل العملي للهندرة.
- ◆ الإدارة من موقع الأحداث.
- ◆ من جيد إلى رائع.
- ◆ طريقة ستة سيجما.
- ◆ خرافة الامتياز.

- ◆ 12 عناصر الإدارة العظيمة.
- ◆ الشركة الخارقة.
- ◆ كيف تنتقل المؤسسات من الخلل إلى التوازن؟
- ◆ اكتشاف بؤرة التميز.
- ◆ استكشاف التميز.
- ◆ العظمة اختيار.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

مقدم على تحدٍ كبير فماذا أقرأ  
من خلاصات أو دورات وكيف  
أضع خطة تطوير لشركتنا؟

أعمل في شركة توريدات خدمات بترولية منذ ما يقارب العامين، في بداية التحاقني بالشركة عملت كمنسق لقسم العمليات - عملاً يجمع بين التسويق للحصول على مناقصات ودراساتها والحصول على توكيلات، وجزء منه عمل إداري - ثم تمت ترقيتي إلى نائب مدير العمليات بالشركة منذ حوالي 6 أشهر من خلال فترة وجودي في الشركة اكتسبت خبرات كثيرة في مجالات متنوعة لتنوع أنشطة الشركة التي أعمل بها، وقد حزت بفضل الله على ثقة رؤسائي في العمل خلال الفترة التي قضيتها في الشركة. أردت أن أسرد هذه المقدمة عن وضعي بالشركة لأطرح بعدها ما طرأ على العمل في الفترة الأخيرة، وما أريد مشورتكم فيه أن السيد مدير العمليات بالشركة سيسافر إلى خارج البلاد في مهمة تأسيس فرع جديد لشركتنا بإحدى الدول العربية، وقد فوجئت بالسيد رئيس مجلس إدارة الشركة يعرض عليّ منصب مدير العمليات خلفاً لمديري لأنهم يرون أنني الأقدر في هذه المرحلة، ولا أخفي عليكم الظروف التي تمر بها شركتنا في الآونة الأخيرة حيث انخفضت نسبة الأرباح إلى نسب متدنية جداً، وذلك نتيجة لعدة عوامل نعلمها جيداً، وقادرون بإذن الله على تجاوزها. المشكلة التي تعترضني هي شعوري بأنني غير مؤهل علمياً لمثل هذا المنصب، وأيضاً تفاؤل الإدارة بوجودي وثقتهم في التي أخشى أن تكون في غير محلها، لذلك أريد نصيحتكم لي فيما أستعين به من: كتب أو خلاصات أو دورات تساعدني على وضع خطة تطوير لشركتنا لفترة لا تقل عن ثلاثة أشهر لأعرضها على الإدارة العليا. أعتذر عن الإطالة وجزاكم الله خيراً.

**الإجابة: الأخ أحمد، المحترم.**

مصر

تحية طيبة، وبعد:

أدرجنا لك فيما يلي باقة من أفضل الخلاصات التي تعرض كتباً لأشهر المديرين التنفيذيين في العالم. من ناحية ثانية، عليك أن تبدأ بكتاب الإدارة بالفطرة نظراً إلى بساطته، ولأنه يقدم خارطة طريق واضحة المعالم من البداية ويحول بينك وبين ارتكاب بعض الأخطاء التقليدية التي يرتكبها المديرون الجدد.

ليس أمامك يا أستاذ أحمد سوى أن تقبل المهمة الموكلة إليك، لأن رفضها هو اعتراف صريح بالفشل، ولن يكون أمامك بعد الرفض من ممر أو مسار وظيفي آخر.

أولاً: اطلب نصيحة مديرك الحالي، والذي ستحل مكانه. اسأله أن يوجه إليك قبضة من النصائح، وأن يسجل معك ولك قائمة بالأخطاء التي ارتكبها ويتمنى عليك أن تتجنبها. ثانياً: اطلب توجيهاً واضحاً ومكتوباً من رئيس مجلس الإدارة يحدد فيه تماماً ما هو مطلوب منك أول 3 أشهر، ثم سنة، ثم عامين على أقصى تقدير.

ثالثاً: اطلب من موظفيك أن يوضحوا لك توقعاتهم منك ومن إدارتك في المرحلة المقبلة، مع تسجيل القرارات الحاسمة والموفقة التي ارتكبها سلفك، والأخطاء أيضاً، ثم أن يسجل كل منهم اقتراحاته للتطوير والتغيير، مع اشتراطات ومتطلبات بناء روح الفريق وتقليل مستويات الصراع في بيئة العمل في المرحلة القادمة.

رابعاً: إن استطعت استشارة مدير مديرك.. أو المدير الذي سبقه في المنصب، فإن هذا سيكمل لك معظم جوانب الصورة.

من ناحيتك أنت.. لا شك في أن مديرك قد رشحك، وأن رئيس مجلس الإدارة رأى فيك الشخص المناسب، وما عليك سوى التوكل على الله والجلوس على كرسي الإدارة، وهذه أمنية لا تتحقق لكثيرين. سؤالك واهتمامك بالتعلم يعبر عن طموحك وقدراتك، وعن معرفتك بأنك تستطيع

أن تعرف، وعليك أن تعرف وتتعلم وتتطور وتساهم، فضلاً عن التفاؤل الذي أوحى به رسالتك وثقتك بأنكم سوف تجتازون المرحلة بنجاح.

وعوداً على بدء؛

ركز على التنفيذ - أكثر من التخطيط؛

ضع الموظف المناسب في المكان المناسب مهما كانت الظروف؛

الترم العدالة في التعامل مع الجميع على حد سواء؛

ضع أهدافاً معقولة.. والإصرار على تحقيقها؛

لا تعطِ الموظفين المتهاونين وغير المتعاونين وغير الإيجابيين فرصة طويلة.. فمن لا ينجز في 3 أشهر، لن ينجز بعدها.

تواصل مع العملاء والموردين وخذ باقتراحاتهم..

كن واضحاً ومحددًا ولا تتردد.. ولا تهتمز مهما تعقدت الأمور، وتكالبت المشكلات.

ثقتك بنفسك يجب أن تنعكس على ثقة رؤسائك وزملائك وعملائك ومرؤوسيك ومورديك بك.

نتمنى لك التوفيق، وواثقون من نجاحك.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ مدير لأول مرة.
- ◆ ثقافة التنفيذ.
- ◆ التسعون يوماً الأولى.
- ◆ المدير الجديد.
- ◆ صفات "جاك ولس" الأربع للقيادة.
- ◆ خطة الساعة الواحدة لاستراتيجية نمورائدة.
- ◆ المبادئ الاثنا عشر الحصرية للقيادة العصرية.



◆ السبب قبل الذهب.

◆ الإدارة بالفطرة للمدير ورجال الأعمال.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## أبحث عن بحوث وكتب تخص الإدارة

أتمنى منكم أن تزودوني ببحوث أو كتب إلكترونية عن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لأنني بحاجة إليها، فعندي صديق يكتب الآن أطروحة الدكتوراه في هذا الموضوع، وكذلك أتمنى أن تزودوني بأحدث كتب الإدارة لأن لدي شهادة ماجستير في كلية التربية الرياضية تخصص الإدارة والتنظيم، وأريد أن أستفيد من خبرتكم في هذا المجال. مع الشكر والتقدير لكم.

**الإجابة:** الأستاذ حسام، المحترم

العراق

تحية لك من إدارة. كوم - دبي وبعد،

عندما تبحث عن ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية عن روح الالتزام في المنظمات العصرية، فلسوف تجد أكثر من 20 خلاصة على أقل تقدير. من بين تلك الخلاصات، على سبيل المثال:

- لتطابق أقوالك.. أفعالك.
- شخصية المنظمة: الثقافة التنظيمية كيف نشخصها وكيف نغيرها؟
- تحويل المنظمة.
- التنافس على المستقبل.
- أما خلاصات الالتزام فنذكر منها:
- مواجهات حاسمة.
- الخلل الذي يهدد فرق العمل.
- خلاصة هيبلا هوب.

- تأملات في الإدارة.

- الإنسان أولاً.

هذا ونظرًا إلى أن هذه الخلاصات تتناول كل موضوع من زاوية مختلفة، فإنها يمكن أن تشكل هيكلًا موسعًا لبحث علمي شامل. فنجد مثلاً أن خلاصة "مواجهة حاسمة" تناقش الالتزام من مدخل الاتصال الإنساني وضرورات المواجهة والشفافية والقيادة الحاسمة، وهكذا. نقترح عليكم استخدام محرك البحث، والبحث في خانة العنوان على موقعنا، وفي البحث الحر، ولسوف تجدون ثروة معرفية كبيرة. كما يمكنكم استعراض التعريب السريع في كل صفحة من صفحات الموقع التي ستوصلك إليها ترشيحاتنا التالية؛ مع أمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح.

للإطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ الإدارة المتحررة.

◆ تحويل المنظمة.

◆ الإنسان أولاً.

◆ تأملات في الإدارة.

◆ العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية.

◆ المرؤوس الشجاع.

◆ هيبلا هوب.

◆ لتطابق أفعالك أقوالك.

◆ ثقافة المؤسسات.

◆ خمسة أنماط من الإخلل تهدد فرق العمل.

◆ مواجهات حاسمة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## كيفية التعامل مع الموظفين

أتعامل بطريقة إنسانية مع الموظفين وأحترم رغباتهم وهمومهم وأتعامل معهم بكل احترام، الكل يقدر ويمتدح هذا الدور من جانب الموظفين عندي، لكن المشكلة أنني أشعر أن الموظفين يسعون دائماً لاستغلال تعاملي للاسترخاء. المشكلة أنني أستصعب التعامل القاسي مع الموظفين، وفي نفس الوقت أريد ضبط الدوام والواجبات، فهل من طريقة يمكنني التغلب من خلالها على هذه المشكلة علماً أن عدد الموظفين عندي 16 موظفًا ذكورًا وإناثًا.

**الإجابة:** الأخ العزيز / عبد المنعم، المحترم

فلسطين

السلام عليكم.

بداية أرجو أن تقرأ خلاصة كتاب "الإدارة الصارمة: سبع طرق لتسهيل اتخاذ القرارات وتحقيق الإنجازات" - وبعدها مباشرة نقترح عليك قراءة خلاصات:

- إبعاد شبخ الخوف عن بيئة العمل.

- من جيد إلى رائع.

الخلاصة الأولى توصي بالحزم والصرامة. والخلاصتان الأخريان تتخذان منهجاً مغايراً تماماً. وفي أعداد المختار الإداري المرفقة مقالات تتناول طرق التعامل مع الموظفين السلبيين وصعبي المراس.

من تجربتي الشخصية ومن نتائج أعمال الشركات العالمية الكبرى فإن المدير الصارم يحقق نتائج أفضل بكثير من المدير اللين أو الطيب، ولكن يبقى هناك فرق كبير بين الطيبة والضعف، وبين حسن المعاملة وعدم تحمل المسؤولية الإدارية باتخاذ قرارات حاسمة وصعبة عند اللزوم. المدير الناجح هو من:

- يحبه موظفوه نعم، ولكنهم يهابونه ويخافونه أكثر.
- يقول 50% لا و50% نعم.
- يضع أهدافاً وتحديات صعبة أمام الموظفين ويصر على تحقيقها.
- يتسامح مرة ومرتين، ثم يضرب بيد من حديد في الثالثة.
- يدير ويحكم بعدل، ولكن بحسم وحزم.
- يكون مستعداً على الدوام لفصل أهم وأكبر موظف في الشركة إذا تطلب الأمر.

سيروكتابات ونتائج أنجح رجال الأعمال التي تشمل "جاك ولش" و"ستيف جوبز" و"كارلوس غصن" الذي غير ثقافة شركة نيسان وأنقذها من الإفلاس (انظر خلاصة - "النقلة") في الموقع، هؤلاء نجحوا بسبب حزمهم وقوة شكيמתهم.

هذا وبعد كل هذا.. إن كنت ترى أنه ما زال صعباً عليك أن تمسك العصا من الوسط، وأنتك وضعت مؤشرات أداء ونظام تقييم أداء، ومع ذلك لم يتحسن الأداء، يمكنك البحث عن مدير صلب يتولى زمام الأمور، وتبقى أنت مالكة للشركة أو تتولى مهمات التطوير والابتكار.. لكي تنمو أعمالك كما يمكن لها أن تكون. هذا مع تمنياتنا الطيبة لك بالنجاح الدائم.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية:

- ◆ الإدارة الصارمة.
- ◆ من جيد إلى رائع.
- ◆ إبعاد شبح الخوف عن بيئة العمل.

- ◆ الخروج من الشرنقة. النجاح السهل لا يحسب لك.. بل عليك.
- ◆ لماذا نتعلم؟ كيف نقرأ؟ ماذا نغير؟ أين نتدرب؟
- ◆ هبوط اختياري.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## كيفية التعامل مع الموظف الحكومي في الفروع من حيث الإشراف وتقييم الأداء

السلام عليكم أستاذي الكريم. أعمل في قطاع حكومي، ولقد عينا موظفين جددًا في إدارتنا في الفروع لمتابعة عمل برنامج معين وسيكونون تابعين للإدارة العامة مباشرة بحيث نتواصل معهم للاطمئنان على سير عمل هذا البرنامج، ونحن لدينا من إدارات الفروع أيضًا موظفون تابعون للإدارات هناك يدعمون البرنامج. والسؤال: إذا أردنا طريقة تقييم تتعلق بأداء الموظفين الجدد التابعين للإدارة العامة وحضورهم هل يوجد ملف يتضمن النقاط التي يجب متابعتها؟ وأيضًا هل نطلب من موظفي الإدارات الأساسية متابعة عمل الموظفين الجدد بأسلوب ما؟ شكرًا لكم.

### الإجابة :

السلام عليكم

لم تكن الإجابة عن سؤالك بالأمر السهل يا أستاذ علام. لقد تطلّب الأمر العودة إلى خلاصة "الدليل العملي لإعادة اختراع الحكومة"، ومراجعة ما كتبه "جيم كولينز" حول تطبيقات "من جيد إلى رائع" في الإدارة الحكومية والمنظمات غير الربحية. كما وجدنا مقالاً في العدد 55 من المختار الإداري بعنوان "مشكلات تعيين الموظفين في الإدارة الحكومية"، ولكن وجدنا فكرة الحل الحقيقي في خلاصة كتاب "نجم البحر والعنكبوت" التي تناولت المركزية واللامركزية بطريقة ذكية.

يمكنكم أيضاً العودة إلى ما كتبناه عن الإدارة الحكومية وكيفية توظيفها للإنترنت. موضوع تعيين ومتابعة أداء موظفي الحكومة في الفروع يحتاج معرفة بالإدارة الإشرافية والتنظيم الإداري في القطاع العام، والمركزية، والإدارة الفعالة للموارد البشرية في القطاع العام.. إلخ، ولكن حل هذه المعضلة ليس سهلاً. فنظرًا إلى إيماننا بالشفافية والتنظيم المفتوح واللامركزية، ومنعاً للتضارب بين الإدارة العامة في المركز، وبين إدارات الفروع القائمة والمرتبطة بالمشروع، فإن تفويض وتمكين مديري تلك الفروع في المتابعة والإشراف، وتقييم أداء موظفي الفروع الجدد والقدامى (كلمة ناقصة) من قبل مديري تلك الفروع والقائمين عليها أصلاً.

يطلب من مديري تلك الفروع إعداد تقارير شاملة بالأداء، لا تركز أبدأً على الحضور والانصراف، بقدر ما تركز على الجودة والإنتاجية والالتزام والإنجاز طبقاً للخطة الموضوعية والميزانية المعتمدة. فإن لم يكن مديرو تلك الفروع على المستوى المطلوب وليسوا أهلاً لتحمل المسؤولية، فيجب تغييرهم، وتعيين مديرين قياديين ومشرفين أكفاء يتولون المسؤولية كاملة، على أن تتابع إنجازات الفروع من خلال التقارير، والإنجاز الحقيقي على أرض الواقع، والاجتماعات الدورية بين مديري الفروع.

يجب أن يكون هناك مدير مشروع مركزي مسؤول، يتابع الفروع، ويعرض النتائج المتحققة على الإدارة العامة. وهذا يفترض قطعاً أن كل هؤلاء المعينين محضرون ومؤهلون ومدرّبون ويتمتعون بسمات قيادية وقدرات ونقاط قوة متمييزة تجعل كلاً منهم هو الشخص المناسب.

وكقاعدة عامة، لا يجب أن يُعطى المعينون الجدد، ولا مديرو الفروع فرصاً طويلة الأجل للإنجاز. يتم تقييم أدائهم وإنجازاتهم شهرياً، ثم فصلياً، وتتم مقارنة أداء كل الفروع بالفروع الأخرى بعد 6 أشهر. الفروع المقصرة في الإنجاز تتم محاسبتها فوراً، وتغيير ليس موظفيها، بل مديريها وقياداتها. يجب تحميل المسؤولية وتوفير الصلاحيات والتمكين والتمتين لمديري الفروع ومحاسبتهم.

مع تمنياتنا لمؤسستكم الحكومية بالشفافية والفاعلية.. والتميز في الأداء الحكومي.



للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

◆ الدليل العملي لإعادة اختراع الحكومة.

◆ من جيد إلى رائع.

◆ ماذا نتعلم من وارين بافيت؟

◆ نجم البحر والعنكبوت.

◆ فن الاستراتيجية الحكومية.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## التعامل مع الموظف البطيء

السلام عليكم.. ما الطريقة الصحيحة للتعامل مع الموظف البطيء الإنجاز، على الرغم من أن ما ينجزه يعتبر على مستوى جيد من الإتقان.

**الإجابة :** عميلنا العزيز /

السلام عليكم

نرفق لكم مجموعة من الخلاصات فائقة الأهمية وفائقة السرعة. وتتنح من أهميتها أهمية السرعة في العمل والحياة.

**الإدارة فائقة السرعة : كيف تحقق قصب السبق؟**

[http://edara.com/Khulasat/High\\_Speed\\_Management.aspx](http://edara.com/Khulasat/High_Speed_Management.aspx)

**السرير يأكل البطيء : إعادة تعريف السرعة**

[http://edara.com/Khulasat/It\\_is\\_not\\_the\\_Big\\_that\\_Eat\\_the\\_Small.aspx](http://edara.com/Khulasat/It_is_not_the_Big_that_Eat_the_Small.aspx)

**الذيل الطويل : السرعة تغلب الشهرة**

[http://edara.com/Khulasat/The\\_Long\\_Tail.aspx](http://edara.com/Khulasat/The_Long_Tail.aspx)

**المختار الإداري - مقولات السرعة - صفحة رقم : 3**

<http://edara.com/Products/DisplayProduct.aspx?ID=46;>

ولكن (التمتين) والحقيقة العلمية كلها تؤكد أنه يصعب تغيير سلوك الموظف البطيء وتحويله إلى موظف فائق السرعة. الحل هو وضع ذلك الموظف في وظيفة ملائمة له، وتكليفه بمهام تتطلب دقة وجودة، أكثر مما تتطلب سرعة. ولذا نحيلكم مرة أخرى إلى خلاصات التمتين ودور المخ في الأداء والعلاقات بين الخلايا الدماغية العصبية ومهارات التنفيذ. ساعد ذلك الموظف على اكتشاف نقاط قوته الحقيقية، ومن ثم العمل في وظيفة تتطلب تفكيراً وإبداعاً وابتكاراً، لا سرعة وجرأة ومخاطرة. ما دام الموظف جيداً، فلسوف يرتقي إلى مستوى التميز فوراً لو وضع في الوظيفة المناسبة لمخه وقدراته التنفيذية.

نتمنى لكم وله التوفيق،،،

للإطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ الإدارة فائقة السرعة.
- ◆ السريع يأكل البطيء.
- ◆ الخلايا العصبية الدماغية وأدوارها القيادية - تمتين.
- ◆ ضع نقاط قوتك موضع التنفيذ - تمتين.
- ◆ مهارات التنفيذ - تمتين.
- ◆ الآن، اكتشف مواطن قوتك - تمتين.
- ◆ مفاتيح الشخصية.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## طريقة التعامل مع الموظفين

الأستاذ الكريم / ما أفضل طريقة للتعامل مع الموظفين التابعين لك: هل هي الصراخ والشدّة، أم التعامل اللين، وذلك في القطاع الحكومي خاصة؟

**الإجابة: عزيزي العميل /**

يعد المرء، أكثر الأمور جدية! المرء والضحك وروح الدعابة سلوكيات وتصرفات تساوي في قوتها اللوائح الإدارية والقوانين المؤسسية التي تستهدف في مجملها حث الموظفين على العمل والإنجاز؛ إذ يسهم ارتفاع الروح المعنوية في دفع عجلة الإنتاجية والربحية قدماً، بالإضافة إلى دوره الفعال في تحسين الحالة البدنية والمزاجية للموظفين والمديرين وإطالة أعمارهم الزمنية والمهنية على حد سواء!

يشجع القادة المرءون موظفيهم على العمل باجتهاد دون ضغط أو استبداد، فضلاً عن أنهم يلعبون دوراً مهماً في استبقاء ولاء العملاء. من ناحية أخرى، يعد الموظف المرء من أهم الأصول المعنوية للمؤسسة، لأنه يبلي بلاءً حسناً في عمله، فيزيد ربحيتها، مما يؤهله للمكافآت والعلاوات والترقيات.

يعتبر كثير من قادة المؤسسات الموظف المرء إنساناً سخيّاً أو تافهاً! بيد أنه قد ثبت أن لا غنى

عن المرح في رفع مستوى الأداء وتطوير بيئة العمل، وجعلها أكثر قابلية للنمو والازدهار.

وقد أفادت أبحاث كثيرة أن القادة المرحين يرفعون الروح المعنوية لموظفيهم الذين يزدادون - بدورهم - ثقة في أنفسهم، وولاءً للمؤسسة، وإبداعاً، وتواصلًا بعضهم مع بعض، ومع العملاء. فالقائد الحكيم هو من يعتبر المرح من أصول مؤسسته، ويضعه في حافظة أوراقها المالية، ويحسن استثماره ليزيدها رخاءً وربحية! فلا داعي أبداً للصراخ، ولكن يمكنك أن تكون صارماً في التعامل في بعض الأمور التي تحتاج ذلك.

يمكنك الاستفادة من خلاصات مكتبة الموارد البشرية والتدريب على الرابط التالي:

<http://www.edara.com/Products/Search.aspx?Subject=101&l=library>

وبالأخص خلاصة:

المرح في بيئة العمل يرفع الإنتاجية ويزيد الربحية.

العدد: 383 - من سنة 2008 كانون الأول (ديسمبر)

[http://www.edara.com/Khulasat/The\\_Levity\\_Effect.aspx](http://www.edara.com/Khulasat/The_Levity_Effect.aspx)

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

## كيف تتعامل مع موظف سئئ الأخلاق ويسيء إلى زملائه؟

السلام عليكم ورحمة الله أرجو منكم نصيحتي وتوجيهي. أنا مدير مالي ولدي أمين صندوق دائماً يرفع صوته على زملائه وحتى على مسؤوله المباشر، ويحاول دائماً أن يعمل بالطريقة التي يراها هو، ودائماً ما يفتعل المشاكل في حال أئزمه مديره المباشر بعمل معين. أرجو منكم توجيهي مع العلم أنني الآن أدرس قرار الاستغناء عنه، ولكم جزيل الشكر.

**الإجابة:** طبقاً لنظريتي الإدارية (التمتين) فإن تغيير سلوك الموظفين ليس صعباً فقط، بل يكاد يكون مستحيلاً. والحكمة العملية تقضي بأن تتخذ القرار الصحيح دائماً بغض النظر عن العواقب. وكما ترى من عناوين الخلاصات المرفقة فإن ما يفصل بين المدير القوي والضعيف لا يزيد عن شعرة. وخلاصة مواجهات حاسمة تساعدك على اتخاذ القرار بقوة وحسم وبطريقة عملية مريحة.

لا تهدر وقتك في دراسة الموضوع. إذا كنت قد وجهت إلى هذا الموظف إنذارات شفوية وخطية سابقة، فانتهاز أول فرصة يرفع فيها صوته ويتناول على زملائه، وسواء كان محقاً أم متجنياً، افصله فوراً ودون إبطاء. كثيراً ما نقول بأن مصلحة العمل أولاً، وتأخري في صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الحاسمة، لكن تغيير مخ الإنسان ليغير سلوكه العملي والاتصالي يحتاج معجزات وتدخلات جراحية أحياناً.

مررت بتجربة مماثلة قبل شهرين، وأجلت اتخاذ قرار حاسم ودفعت الثمن. كل بيئة عمل صالحة للنمو والتفاعل والتطور ومؤهلة للمنافسة والصمود في أسواق اليوم، يجب أن تكون ذات ثقافة إيجابية ومنتجة. كما أن رفع الصوت مؤشر على ضعف الشخصية وعدم الثقة بالنفس. افضل ذاك الموظف دون تردد، وتحمل مسؤولياتك كاملة. ومن المهم أن يعرف الجميع سبب الفصل، وأن كل من يأتي نفس الفعل، سيواجه بنفس الفصل.

وختاماً.. نشيد بصبرك الجميل، مع أن للصبر حدوداً يا صديقي.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

www.edara.com

## التعامل مع مجلس إدارة شركتي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. لدي مشكلة في العمل، وهي أن مجلس الإدارة الخاص بالمؤسسة التي أعمل بها لا يحب الصراحة والوضوح في العمل ولا يقوم بتشجيع الموظفين على أداء العمل والارتقاء به، بل يبحث فقط عن التكلفة والعادة.. ما الأسلوب الأفضل في التعامل مع هذه المشكلة؟

### الإجابة :

#### عملينا العزيز

من الصعب إجابة هذا السؤال لأنك لم تحدد مستواك الوظيفي، فهذا الموضوع يتعلق بدور مجلس الإدارة وثقافة المؤسسة، ولدينا أكثر من 50 خلاصة تتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة.

إذا كنت عضواً في مجلس الإدارة أو شريكاً في المؤسسة أو مديراً معيناً من قبل المجلس، فعليك تحمل مسؤولياتك، ومواجهة المجلس بما ترى، وأن تقود برنامجاً للتغيير الإيجابي مهما كانت النتائج، حتى لو أدى الأمر إلى استقالتك.

أما إذا كنت مدير قطاع، فعليك التركيز على قطاعك وإدارته وفق المبادئ العليا والقيم الأخلاقية لتحقيق أفضل نتائج، ومن ثم توسع دائرة نفوذ قطاعك ونفوذك، فتتمكن من قيادة عملية التغيير الإيجابي.



أما إذا كنت موظفًا عاديًا ولا تأثير لوظيفتك على قرارات المجلس، فمن الواضح إذن أنك تتحلّى بوعي إداري ونضج سلوكي وحكمة. وهنا يمكنك إما الاستقالة والبحث عن عمل في بيئة منتجة وصالحة تمكنك من الإبداع، أو المواجهة بالتحالف مع أي فريق أو مجموعة لديهم نفس الرؤية والتوجه الإيجابي للتغيير من الداخل.

أرجح أنك ذو صلاحيات واطلاع على ما يجري عن كثب، وأن بين يديك بيانات وحيثيات لا تقبل الشك. ومن ثم قدرتك على التأثير والتغيير واردة، ويمكنك تشغيلها والمواجهة للإصلاح، وهذا مبدأ عظيم في الحياة الشخصية والثقافة المؤسسية.

ونظرًا إلى أهمية هذا الموضوع، فقد كتبنا مقالاً عن شركة (إنرون) التي أفلست ونشرناه في العدد الأول من المختار الإداري عام 2002 ويمكنك مراجعته. وأدعوك لقراءة خلاصة: "كان يا ما كان في عالم الأعمال: الوقائع المأساوية للتلاعب":

[http://edara.com/Khulasat/Business\\_Fairy\\_Tales.aspx](http://edara.com/Khulasat/Business_Fairy_Tales.aspx)

مما يعني أن المواجهة - بعدما تتأكد من شكوكك ورؤيتك - ضرورية وسوف تؤجر عليها. فالساكت عن الحق شيطان أخرس، عليك أن تغير بيدك أو بلسانك أو بقلبك، وهذا أضعف الإيمان.

وفقك الله،

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي - [tadreeb@edara.com](mailto:tadreeb@edara.com)

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

## المشروعات ومرحلة الشيخوخة

تدخل بعض المشروعات مرحلة الشيخوخة والتراجع، ويدخل معها أصحابها في حيرة لصعوبة اتخاذ القرار المناسب (ضخ المزيد من الأموال لمحاولة النمو والتحسين / الانتظار / البيع بأي سعر / الإغلاق والاعتراف بالخسارة)، فما الخيار الصائب، وما التوجهات الإدارية الناجحة في مثل هذه الحالات؟

### الإجابة :

الأستاذ / هيثم، المحترم.

السلام عليكم.. وبعد :

يسرنا أن نجيب عن سؤالكم الهام بأن الاختيار الصائب يجب أن يعتمد على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وتحديد مصفوفة SWOT من أجل تحديد نقاط القوة وتحليلها والتركيز عليها. والتعرف على دورة حياة المنتج أو المشروع ككل، حيث تنقسم دورة حياة المنتج إلى عدة مراحل؛ وكل مرحلة تتسم بمجموعة خصائص تميزها عن غيرها من المراحل، ومعرفة أثر هذه المراحل على السياسات الاستراتيجية والتكتيكية، ومن ثم أهمية تصميم استراتيجية في ضوء المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته، وبناء على تحليل نقاط القوة، وبالتالي إمكانية إدخال التغييرات اللازمة على الاستراتيجية المتبعة.

وبناء على هذه الدراسة يتم دراسة أكثر من بديل من البدائل التالية :

- استراتيجية التركيز على المنتج.
- استراتيجية التركيز على السوق.
- استراتيجية التجديد في المنتجات.
- استراتيجية التوسع في السوق.
- استراتيجية التنوع المرتبط.
- استراتيجية التنوع غير المرتبط.
- استراتيجية التوسع الأفقي.
- استراتيجية التوسع الرأسي.
- استراتيجية الاندماج أو المشاركة.
- تخفيض النفقات والتكاليف.
- بيع جزء من النشاط.
- التصفية.

للاطلاع على مزيد من الإجابات التفصيلية لسؤالك يمكنك الدخول على الأعداد التالية :

- ◆ ضاعف أرباحك في 6 أشهر.
- ◆ رباعية التدفقات النقدية.
- ◆ حلول نظيفة لتخفيض تكاليف الوظيفة.
- ◆ الدليل العلمي للنجاح المالي.
- ◆ إدارة التكاليف الذكية لتخفيض النفقات.
- ◆ اقتناص الأسواق الجديدة.

مع تحيات

إدارة الاستشارات والتوجيه

Coaching

بقيادة: نسيم الصمادي

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

سلسلة حوار بين المدير والخبير



حلول عملية لمشكلات حقيقية

1 ش إسماعيل القباني، مدينة نصر، القاهرة  
ص.ب: 4002 مدينة نصر - القاهرة، 11727 مصر  
هاتف: 24036657 - 24043604 - 24043624 (02) +2  
فاكس: 22612521 (02) +2

إدارة.كوم  
www.edara.com