

رسائل في الإدارة

الجزء الاول

اعداد

المهندس / نايف بن فهد النادر

ماجستير ادارة الاعمال MBA

رسائل في الإدارة

الجزء الأول

اعداد

المهندس / نايف بن فهاد النادر

ماجستير ادارة الأعمال MBA



مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

للإدارة أهمية كبيرة في تقدم الأمم وتخلفها. كما أن للقادة والمدراء الأثر الكبير في تقدم الأفراد والمجتمعات. لذا حاولنا تبسيط الإدارة في رسائل سهلة تعتبر مدخل مبدئي لكل قارئ عربي.

أنت الرسائل لتغطي أبرز وظائف الإدارة ومتبوعة بمقولات شهيرة لعلماء هذا العلم وحكماء هذا الفن.

نتمنى لكم المتعة والفائدة

م. نايف بن فهاد النادر

غرة محرم 1434هـ

أقسام الكتيب

الإدارة : علم وفن

وظائف الإدارة

التخطيط

التنظيم

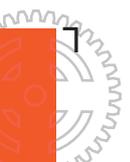
الإدارة : علم وفن



الإدارة...علم وفن

- إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما: زيادة مهاراتك وتعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.
- تعرف الإدارة على أنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.
- فكرة العمل الإداري تعني توجيه الطاقات الفردية المبعثرة لتحقيق أهداف مشتركة وهي بداية الطريق ووسيلة ناجحة للأفراد العاديين لتحقيق نجاح غير عادي.
- تعبر الإدارة عن الاعتقاد في إمكانية التحكم في حياة الإنسان عن طريق إدارة و تنظيم الموارد الاقتصادية.
- تعبر الإدارة عن الاعتقاد بأن التغيرات الاقتصادية يمكن أن تستغل كأقوى محرك لإصلاح التنمية و تحقيق أهدافها.
- إن هدف الإدارة على وجه التحديد هو تكوين مجتمع إنساني متصل ببعضه البعض عن طريق رابطة محددة هي رابطة العمل.
- الإدارة علم وفن في آن واحد.
- إن الإدارة علم يتعامل مع أصول المعرفة, و معرفة الذات و الحكمة و القيادة وهي كذلك فن لأنها تتعامل مع التجربة و الممارسة و التطبيق.
- المدير الناجح هو من يمتلك المعرفة بالنظريات الادارية مدعومة بمهارات انسانية وسمات شخصية.
- المنظمة هي مجموعة من الأفراد و الجماعات اجتمعت معا تحت مظلة قانونية لتؤدي نشاطات و وظائف تسعى جميعا لتحقيق أهداف محددة من خلال ترابطها و تعاون و وظائفها عبر توزيع السلطات و الصلاحيات.

- تتكون المنظمة من رؤية و رسالة و أهداف قصيرة و طويلة المدى و نظم تعمل على تكاملها و وظائف لانجاز الأهداف و مبادئ و قيم لتحقيق رؤية الشركة.
- تتخذ المنظمة أشكالاً عدة مثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبرى والجهات الحكومية وكذلك الجهات الربحية وغير الربحية.
- ثقافة المنظمة أيا كانت مؤسسة أو شركة أو حتى جهازاً حكومياً هي مجموعة القيم المشتركة لهذه المنظمة كالانتماء و ولاء الموظفين للمنظمة.
- تقوم المنظمة على أربعة أسس هي الغاية من وجودها، التنسيق و التعاون بين وظائفها، الهيكل التنظيمي الذي يحقق ترابط وحداتها، و رابع الأسس هي الإدارة بجميع وظائفها رؤية المنظمة تعبر عن النظرة المستقبلية التي تتطلع من خلالها إلى مستقبلها و أين تريد الوصول.
- رسالة المنظمة هي الغاية من قيام المنظمة و هي بالتالي تحدد بشكل وصفي أو تمثل بشكل محدد طبيعة أعمال المنظمة.
- تبدأ روح المؤسسة من القمة حيث يوجد القادة. إذا كانت المنظمة تتمتع بروح معنوية عظيمة فذلك لأن روح قائديها عظيمة .
- الأهداف هي قرارات يتخذها التنفيذيين و يحددون بموجبها الانجازات المطلوب تحقيقها خلال فترة من الزمن قصيرة أو طويلة المدى.
- بينما تهتم الإدارة بالتفصيل تهتم القيادة بالرؤى والاستراتيجيات.
- بين الإدارة والقيادة فرق شاسع. فالإدارة أن تعمل الأشياء بشكل صحيح بينما القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة.

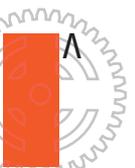


وظائف الإدارة



وظائف الإدارة

- الإدارة هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأربعة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- وظيفة التخطيط الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.
- التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف؟.
- بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.
- التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال: تحديد الموارد المطلوبة، تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- يعمل التخطيط على تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز.
- الهيكل التنظيمي). تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.



- يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى: التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التكتيكي و التخطيط التنفيذي.
- مهمة التخطيط الاستراتيجي هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة على المدى الطويل. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.
- يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك في الخطة لكي تعمل.
- وغاية التخطيط الاستراتيجي هي: إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.
- يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازها.
- التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

- يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإججاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة التي تبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات.
- هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم: تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية و تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تابع أنشطة التنظيم) تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب) من السلطة و تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة هي عمل كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام و تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.
- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.



- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.
- الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإجرازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، ومن الممكن إلغاء بعض الإدارات القديمة.
- قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقىد العلاقات المعمول بها الآن.
- يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إجرازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.
- إن مفهوم المحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.
- تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة.
- أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي: يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).



- الوظيفة الثالثة: التوظيف الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف.
- يهتم التوظيف باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين للمواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.
- الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة هي التوجيه. و هو إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
- وظيفة التوجيه مرتبطة كثيرا بالقيادة التي سنستعرضها في دورة لاحقة إن شاء الله.
- التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
- الفهم يشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل. من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح. وهذا هو دور القادة.
- يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.



- يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل.
- ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتخلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
- هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
- الرقابة هي الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.
- السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية : للأوامر". العدالة والمراعاة هي حلقة الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
- العدالة والمراعاة والإنصاف يجب أن تمارس من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
- كانت الرسائل الماضية مقدمة إلى الإدارة و وظائفها. ستكون الدورات القادمة إن شاء الله أكثر تخصصا في أهم مواضيع الإدارة ولكن قبلنا سنعمل على التهيئة بدورة "الفكر الإداري".

التخطيط و الاستراتيجيات



التخطيط و الاستراتيجيات

- الرسائل القادمة ستكون إن شاء الله في دورة خاصة عن أهم وظائف الإدارة "التخطيط" بجميع أنواعه و كذلك "علم الاستراتيجيات" المرتبط به.
- وظيفة التخطيط هي الأساس في وظائف الإدارة و لها السيادة, فهي أساس التنظيم و التوجيه و الرقابة, و جميعها يعتمد على الأهداف و الأهداف تنبع من التخطيط.
- التخطيط هو تصميم المستقبل المؤمل, و تطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه.
- التخطيط عمل مرن يفتح الذهن و يحث على التغيير بشكل مستمر, كما أنه يعطيك تصورا عن المستقبل.
- للتخطيط مزايا عديدة منها: أنه طريقة عقلانية و منتظمة لصنع القرارات و حل المشكلات, يجمع بين الخبرة و المعرفة و المهارة مع توفير الأدوات اللازمة.
- من مزايا التخطيط انه يساعد في رسم الصورة المستقبلية بما في ذلك المخاطر و المشاكل, و يعينك على معرفة فرص النجاح و مصادر الخطر.
- تابع مزايا التخطيط: يساعدك على و صول محطات ناجحة في حياتك و منظمك, و يحفزك على التفكير في المستقبل بلغة الحقائق و البراهين.
- و من مزايا هذه الوظيفة الإدارية الهامة أنها تجعلك تتحكم في المستقبل بشكل قوي, و تعينك بعد توفيق الله على أن تصبح الشخص و المنظمة التي تريد.
- من أبرز المقومات الأساسية للتخطيط هو اقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط بشكل عام و التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص و تأييدها و مساندها للجهود التخطيطية.

- على الإدارة توفير المناخ السليم الذي يمكن كلا من المخططين و المديرين التنفيذيين من العمل كفريق و كذلك توفير المقومات الإمكانيات المادية و البشرية و التنظيمية اللازمة لنجاح العملية التخطيطية.
- التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم, و الأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري, فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد.
- وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة, حيث يوفر تحديدا سليما و دقيقا للاختصاصات و يوفر خطوطا واضحة للسلطة و مراكز المسؤولية, و يوفر قنوات سليمة و فعالة للاتصالات و تدفق المعلومات بما يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في الجهات تفرضها الإستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي هو قرارات ذات أثر مستقبلي, و عملية مستمرة و متغيرة ذات فلسفة إدارية و نظام متكامل.
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي يرتكز على تحديد الأهداف بعيدة الأجل و رسم الخطط الكفيلة بالوصول إليها مع تخصيص الموارد المتاحة في إطار رؤية المنظمة و الفرص و المخاطر المحتملة.
- الخطوات الأساسية للتخطيط هي كالتالي: وضع أهداف ذكية قابلة للقياس, تحديد الموارد المطلوبة, تحليل الموارد المتاحة, و توزيع و تخطيط المسؤوليات.
- تابع خطوات التخطيط: تحديد الطرق البديلة, تحديد نقاط الضبط و المراقبة, أخذ الاحتمالات الممكنة في الاعتبار, و توثيق الخطة كتابة.

- لإعداد الخطة الإستراتيجية عليك بالتخطيط للتخطيط التي يقرر فيها المسؤولون الإداريون الأشخاص الذين سيكونون ضمن فريق التخطيط و طول الفترة التي تستغرقها العملية و من الذي سيقوم بالبحث و تجميع المعلومات المطلوبة و القضايا الأخرى.
- تأتي ثاني خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية باستعراض القيم و المبادئ للمنظمة و من ثم تحديد الرؤية.
- الرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود و يقوم المخططون من قياديي المنظمة و العاملين فيها بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح و ذلك من خلال مجموعة من الاجتماعات الهامة.
- تعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث، و يختلف التخطيط الحديث عن القديم بأن الرؤية تحدد أولاً في التخطيط الحديث بينما في القديم يتم دراسة الواقع و منها تنبع الرؤية.
- لتحديد الرؤية يتطلب تحديد المدة المتوقعة للوصول إلى المستقبل المنشود، و كيف يرى أعضاء المنظمة صورتها عند انتهاء المدة المحددة.
- لمعرفة الرؤية يحدد الفريق ما يمكن تحقيقه في كل مجال و يلخص فريق العمل الموكل بالتخطيط بتلخيص رؤيته لكل المجالات في عبارة جامعة لرؤية المنظمة، و من ثم يضع الفريق معايير محددة تقيس وصول المنظمة لرؤيتها في كل مجال.
- رسالة المنظمة تتضح من خلال طبيعة عملها. هذه الرسالة لا بد أن تكون موجزة و واضحة لكل أعضاء المنظمة.
- لكتابة بيان الرسالة لابد أن يجيب فريق التخطيط عن الأسئلة التالية: ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟ و لمن؟ و كيف تؤدي هذا العمل؟ و لماذا وجدت المنظمة؟

- لا توجد منظمة أو شركة باستطاعتها تلبية احتياجات كل الزبائن أو العملاء لذا يتطلب بيان الرسالة أو صياغتها تحديدا واضحا لأي جزء من الزبائن المحتملين تتوجه المنظمة بشكل أساسي, ويسمى هذا الانتقاء " بتقسيم السوق".
- الأسواق يمكن أن تقسم بوسائل عديدة, جغرافيا, اجتماعيا, ماليا, عرقيا...وهكذا.
- إن تحديد الكيفية التي تحقق بها المنظمة رسالتها قد تشمل إستراتيجية التسويق مثل كونها منظمة إنتاجية منخفضة التكلفة أو رائدة في مجال التكنولوجيا, أو لها مزايا تنافسية تتمكن بها من الفوز بشريحة أكبر من العملاء.
- على فريق التخطيط القيام بفحص السبب الرئيسي لتأسيس المنظمة و ما هي الحاجات العامة للمجتمع التي يقوم بتلبيتها و يصبح سبب تواجدها هذا جزءا من تشكيل الرسالة.
- هناك العديد من القوى المؤثرة في الشركة منها السلع المقدمة, طريقة التوزيع, التقنية, وضع السوق, كما إن القياديين لهم دائما مصالح شخصية توجه منظماتهم.
- من أسس تشكيل الرسالة أو المهمة هو تحديد الصفات أو المزايا التي تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها. على فريق التخطيط أن يجيب عن السؤال التالي: " ما الشيء الذي نجده و كيف ننمي تلك المهارات الخاصة؟".
- مواصفات رسالة المنظمة: أن تكون واضحة سهلة الفهم من قبل الجميع, و أن تأتي مختصرة و قصيرة يسهل تذكرها و تركز على محور استراتيجي محدد.
- من مواصفات رسالة المنظمة: أن تصف أهداف المؤسسة و زبائها, تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها, تحاكي فلسفة و قيم المؤسسة و أن يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها.

- تختلف الرسالة عن الرؤية في أن الرؤية هي طموحات المؤسسة و آمالها في المستقبل و التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية, في حين أن الرسالة تتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.
- المؤسسة تحدد في رؤيتها مثلا أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها, في حين تحدد الرسالة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم.
- يعتمد إعداد الرسالة مثل كل خطوات التخطيط الاستراتيجي على العمل الجماعي و المشاركة لأكثر عدد من المديرين بالاشتراك في إعدادها, مع إعطاء كل منهم الفرصة الكاملة للتعبير الحر عن آرائه.
- إن المنظمة تحاول دائما أن تعكس آراء و مقترحات و خبرات كل من يستطيع أن يساهم في رفع جودة الرسالة.
- أحد أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي هي استعراض القيم. إن الخطط الإستراتيجية التي لا تهتم بالقيم في المنظمة ستواجه مشاكل كبيرة و قد تفشل أيضا.
- في أثناء استعراض القيم و متابعتها يفحص فريق التخطيط العناصر الخمسة التالية: قيم شخصية لأعضاء الفريق, قيم المنظمة ككل, فلسفة العمل, ثقافة المنظمة, و قيم المساهمين و المتأثرين بها.
- لا بد من فحص القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط, لأن القيم الفردية و بصفة خاصة قيم القياديين و المدراء كثيرا ما تشكل جزءا من نظام المؤسسة. هدف هذه الخطوة مساعدة أعضاء الفريق في تفهم قيم بعضهم البعض و تأثيرهم على المؤسسة.

- بعد أن يقوم أعضاء الفريق بفحص قيمهم الفردية, يقومون بتحديد نوع القيم التي يريدون من المنظمة أن تتبناها و تستخدمها في اتخاذ القرار, فمثلا قد يقررون الاهتمام بزيادة الربح أكثر من النمو أو منح الجودة قيمة أكبر من الربح و هكذا.
- تحدد بعض المنظمات و تنشر قيمها التنظيمية في فلسفة العمل, و حتى لو لم تكن هذه الفلسفة غير مكتوبة فان هناك رسائل غير مكتوبة يفهمها العاملون.
- من الافتراضات الكامنة في فلسفة العمل إجابة العاملون بشكل تلقائي على الأسئلة الخاصة بطريقة العمل و إدارة الخلافات و سرعة الإجراءات.
- إن قيم فريق التخطيط, و قيم المؤسسة, و فلسفة العمل, و افتراضات المنظمة حول Organization Culture الأسلوب الذي يعمل به الآخرون يشكل في مجمله ثقافة المنظمة Culture
- لكي نحدد و نفهم معنى الثقافة المنظمة, يقوم فريق التخطيط بفحص الافتراضات التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة و كيف أن تلك الافتراضات حددت قيمها و أنماطها.
- إن المساهمين هم الأفراد و الجماعات الذين يعتقدون أن لهم استثمار مادي أو معنوي في المنظمة حالياً أو مستقبلاً.
- و يتنبأ بطريقة Stakeholders يحدد فريق التخطيط هؤلاء الأفراد و الجماعات تجاوبهم مع الخطة الإستراتيجية



- المدراء, و جميع العاملين, و العملاء, و الموردين Stakeholders تشمل هذه المجموعات و الاخذات العمالية, الحكومة, الدائون, الملاك, منظمات المجتمع و غيرهم من المتأثرين فقط بمجال عمل المنظمة أو المشروع.
- هناك أساليب عدة لإعداد الخطط الإستراتيجية, من أشهرها أسلوب تحليل الأسئلة, و أسلوب تحليل جوانب القوة و الضعف, أسلوب تحليل مجالات العمل, أسلوب استخدام السيناريوهات و أسلوب الطوارئ.
- أولاً: أسلوب تحليل الأسئلة و قد تطرقنا في الرسائل السابقة إلى إجابة بعضها عند تشكيل الرؤية و الرسالة و أمثلة على تلك الأسئلة: ما هي أهداف المنظمة؟ ما هو الموقف الحالي لها؟ ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المنظمة؟ ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف؟
- و يعتبر من أهم SWOT ثانيا: أسلوب تحليل جوانب القوة و الضعف و الفرص و المخاطر أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و بين الظروف الخارجية المحيطة (الفرص و المخاطر)
- إن القيام بمراجعة جوانب القوة و الضعف (البيئة الداخلية) و مراجعة الفرص و المخاطر (البيئة الخارجية) يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة لأن هذا التحليل يساعد على التناسق بين عمل المنظمة الداخلي و بيئتها الخارجية.
- ثالث أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية هو أسلوب تحليل مجالات العمل الذي يهتم بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها المنظمة.

- يعتمد تحليل مجالات العمل على دراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الأعمال المختلفة, و بالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف و مكاسب مقبولة حالياً و مستقبلياً و بالتالي تحتفظ المنظمة بموقعها في تلك الميادين الناجحة و تعزيزها.
- رابعاً: أسلوب استخدام السيناريوهات و السيناريو هو أداة مهمة من أدوات بحثى افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة, فيتم افتراض عدد Plan الإستراتيجية و من الاحتمالات أو السيناريوهات الممكنة و التصرف المناسب لكل منها.
- في حين يركز التنبؤ على المخرجات, فان السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات و بعض هذه القوى هي المدخلات.
- بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً. و أصعب ما فيه هو تحديد عددها و كلما زاد عددها كلما زادت فرص نجاح أحدها في محاكاة المستقبل, لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها.
- بناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ, أي أنه مناسب لوضع خطة بديلة بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة Contingency Plan في حالة تحقق السيناريو المتوقع.
- وجود عدد من السيناريوهات لدى المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة. و من ثم تلجأ تلك المنظمة التنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل حتى يمكن بعد ذلك إعداد "خطط موقفية" تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات.

- و ترتبط الحاجة إليه Crisis Management خامسا: أسلوب الطوارئ أو المواقف بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة, إذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملاءمة للظروف الحالية, فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق و التي تؤثر على نتائج المنظمة. ما زلنا في دورة "الاستراتيجيات" و من المفيد التذكير بأن أصل كلمة و علم استراتيجي هو عسكري يعني "فن إدارة الحرب Strategy".
- للاستراتيجيات أنواع تتبعها المنظمات حسب ما يناسب بيئتها الخارجية و الأسواق التي تعمل بها, فهناك بيئات تنافسية كأسواق الاتصالات و بيئات غير تنافسية أو غير ربحية كالمنظمات الحكومية و الخيرية.
- أول أنواع الاستراتيجيات هي الإستراتيجية الدفاعية و الموجهة بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي البيئة الداخلية, حيث تستهدف علاج ضعف الداخل من خلال تطبيق مجالات العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب الأفراد. تستخدم الإستراتيجية الدفاعية كذلك في مواجهة التهديدات أو المخاطر في البيئة الخارجية المحيطة و خاصة البيئة التنافسية في مواجهة تهديدات المنافسين أو فقدان حصة من السوق.
- ثاني أنواع الاستراتيجيات هي الإستراتيجية الهجومية و تكون موجهة للاهتمام بظروف البيئة التنافسية, و تستهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب و طرق تأخذ أشكالا متعددة منها: التوسع الأفقي بأنشطة في نفس السوق, تنمية مجالات العمل, الابتكار و التجديد... وغيرها.

- الإستراتيجية المستقرة تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة، و لكنها رئيسية في نفس الوقت، و قد تشمل تغييرا محدودا في مجالات العمل، كما يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الجهود و الإمكانيات باتجاه معين.
- إن إستراتيجية الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الإستراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان.
- رابعا: الإستراتيجية المتنوعة فيمكن للمنظمة أن تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة أي يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبرى الموضوع و تحليل البيئة المحيطة.
- من استعمال عدة استراتيجيات في وقت واحد حيث Risk هناك خطر كبير أو مغامرة غالبا ما تفشل المنظمة فيها جميعا.
- أخيرا: استراتيجيات التنافس و هي من أكثر الاستراتيجيات استخداما في البيئات و الأسواق التنافسية و هي الأكثر شراسة حيث يصعب الدخول و الخروج من هذه الأسواق. أستاذ كلية هارفارد للأعمال "مايكل بورتر" هو أبرز مفكري استراتيجيات التنافس و وله كتب مؤلفة Competitive Advantage "صاحب نظريات "الميزة التنافسية Market بنفس العنوان سنتطرق لنظرياته إن شاء الله عند الحديث عن قيادة السوق Leadership
- أثناء هذه الخطوة من التخطيط الاستراتيجي و هي تشكيل نموذج العمل الاستراتيجي، يحدد فريق التخطيط الاتجاه الذين يريدون للمنظمة أن تسير فيه و ينظرون في مستقبل المنظمة المنشود.

- لا بد أن يتطابق المستقبل النموذجي مع رسالة المنظمة و هناك أربع عناصر أساسية تنشأ عن تخطيط العمل الاستراتيجي و تجعله نمودجا و سنوردها إن شاء الله في الرسائل القادمة.
- أول عناصر تخطيط نموذج العمل الاستراتيجي هو تحديد مجالات العمل الرئيسية و هي المجالات المطلوبة لانجاز مهمتها.
- ثانيا: تحديد وحدات العمل الإستراتيجية و هذا للشركات التي يمكن أن تنقسم إليها المنظمة لو أرادت ذلك مستقبلا.
- ثالثا: وحدة مؤشرات النجاح لكل وحدة و يعني هذا تحديد المعايير التي تشير إلى أن تلك الوحدة سائرة حسب الخطة الجديدة و هي ناجحة في عملها.
- رابعا: تحديد الآليات الإستراتيجية التي تستعملها المنظمة لتحقيق مستقبلها المثالي و هي الأدوات الضرورية لإنشاء الوحدات و تحقيق المؤشرات.
- و هو ضروري لدعم مجالات Organizational Culture خامسا: تحديد نوع الثقافة العمل و الوحدات الإستراتيجية و مؤشرات النجاح و الآليات الإستراتيجية. يعتبر تقييم الأداء أكثر المراحل تفصيلا و استهلاكا للوقت في التخطيط الاستراتيجي لكنه إذا ما تم بشكل مناسب فانه سيشير إلى قدرة المؤسسة في الحركة في اتجاه المستقبل النموذجي.
- لا بد من أن يحلل كل مجال من مجالات العمل الرئيسية بشكل مستقل و كذلك الوحدات و ذلك لتحديد أيها أكثر نجاحا و أيها يعمل بشكل ضعيف.

- قد يكتشف فريق التخطيط أن أنظمة المتابعة غير كافية للتحديد بدقة مستوى أداء مجالات العمل أو الوحدات, في تلك الحالة لا بد أن يؤسس الفريق أنظمة متابعة فعالة. أثناء الخطوة الخاصة بفحص الأداء ينظر فريق التخطيط إلى نقاط الضعف والقوة في كل وحدة و كل مؤشر و كذلك ينظر إلى الفرص المتاحة و المخاطر المتوقعة و هذا التحليل يسمى TOWS .
- إن تحليل المنافسين يعد جزءا مهما من تقييم الأداء حيث يحاول المنافسون من زيادة حصتهم في السوق عن طريق جذب المستهلكين من المنظمات الأخرى. يحتاج فريق التخطيط إلى جهاز إنذار مبكر لكي يراقب خطط المنافسين الإستراتيجية بهدف تطوير إجراءات مضادة و ضرورية للمحافظة على حصة المنظمة في السوق أو زيادته عن المنافسين.
- اختبارا للواقع بمعنى أنه مقارنة بين الوضع Gap Analysis يعتبر تحليل الفجوات الحالي لكل مؤشر و لكل وحدة بين الوضع المطلوب حسب الخطة الإستراتيجية. في حال إشارة تحليل الفجوة إلى أن هناك فجوة قليلة أو أنها لا توجد أصلا بين الموقف الحالي و المستقبل النموذجي فهذا يشير إلى أن فريق التخطيط لم يبذل جهدا كافيا في إبداع حلم أفضل للمنظمة.
- إذا كان المستقبل النموذجي بعيدا و خياليا أي لا يمكن تحقيقه فعندها يجب على فريق التخطيط أن يعدل من النموذج و يخفف من الطموح.
- كثيرا ما يمكن إيجاد حلول و سطر في اتجاهين فيعمل فريق التخطيط بجهد لإيجاد وسائل تهدف إلى ردم الفجوة و كذلك التخفيف من الحلم النموذجي إلى حد ما.

- عند تحديد نموذج العمل الاستراتيجي ثم تحديد الأولويات و أثناء تحليل الفجوات يتم تحديد أي الفجوات تغلق أولاً بناء على هذه الأولويات و بناء رسالة المنظمة و كذلك أي الأعلام يجب تخفيفها أو تغييرها.
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الأحداث التي من المحتمل حدوثها بشكل رئيسي في المستقبل و التي يمكن أن تؤثر باستمرار على المنظمة.
- هناك الكثير من الأحداث الأخرى التي يمكن أن تؤثر في المنظمة لكن احتمال حدوثها ضعيف إلى درجة أنه لا يستحق التوقف عندها.
- الخطط البديلة هي خطط مختصرة لكل أمر احتمال حدوثه قليل و لكن آثاره كبيرة لو حدث فعلاً.
- تختلف الخطط البديلة عن الأصلية في أن البديلة ليست مفصلة كالخطط الأساسية. توضع مؤشرات لبدء الخطة البديلة و تعمم هذه المؤشرات و الخطط البديلة على الجميع. عندما تكتمل الخطة و تصبح جاهزة للعمل فلا مانع من إقامة احتفال لعرضها و شرحها للعاملين لأن المنظمة على وشك أن تبدأ رحلة جديدة في اتجاه جديد.
- كل عضو في المنظمة لا بد أن يشعر بالمشاركة لأن نجاح الخطة الإستراتيجية يعتمد على تعاون كل المنظمة.
- تمتد الخطة الإستراتيجية لفترة خمس سنوات أو أكثر. تتفاوت المدة حسب حجم المنظمة و النشاط الذي تعمل به أو الصناعة التي تعمل بها و تصل إلى 20 سنة.
- المنظمات الأصغر حجماً تكون فترة خططها الإستراتيجية أقل من تلك الكبيرة، و كذلك المنظمات التي تعمل في مجال متسارع الابتكار كتقنية المعلومات تكون خططها الإستراتيجية أقصر زمناً من تلك التي صناعتها في ثبات.

- لقد قيل إن خطة بجودة (جيدة) و تنفيذ بطريقة (ممتازة) تفوق في الأداء خطة بجودة (ممتازة) تنفيذ بطريقة (جيدة).
- قد تشمل مرحلة التنفيذ عدة أشياء مثل بناء فرق العمل, إدارة الجودة و البحوث...الخ, و هذا كله يعتمد على نوعية المنظمة و رسالتها التي تتاح لجميع العاملين للاطلاع عليها.
- عند الحاجة لاتخاذ قرار يتعلق بالعمل يمكن أن يسترشد الموظف أو العامل "بالرسالة" للتأكد من أن قراره يتطابق مع مهمة المنظمة.
- لإعداد الخطة التشغيلية السنوية تحتاج إلى تكامل العناصر التالية في هذه الخطة:
 - وضع خطة العمل
 - كتابة الأهداف التشغيلية
 - تحديد الموازنة التشغيلية
- لإعداد خطة تشغيل فعالة تحتاج إضافة إلى ما سبق ذكره:
 - وضع مؤشرات الأداء
 - فحص نتائج التشغيل الأساسية
 - تحليل نتائج التشغيل

- لسنة التشغيلية SMART من مهام التخطيط التشغيلي وضع الأهداف الذكية لكل من الإدارة و الموظفين.
- يشير إلى اختصار الكلمات التي تجعل منه هدفا ذكيا بحيث SMART الهدف الذكي يكون: هدفا محددًا, قابلاً للقياس, هدفا واقعيًا, ذا جودة و وقت محدد.
- بمجرد أن تصبح الفجوة مقبولة بين المستقبل النموذجي و قدرة المنظمة على إدراك ذلك المستقبل, عندئذ تكتب خطة تشغيل.
- بينما تكتب الخطط الإستراتيجية طويلة المدى للمستويات العليا في المنظمة كالقطاعات و وحدات العمل بينما الخطط التشغيلية للإدارات فما دون.
- مدة الخطة التشغيلية أو التكتيكية هي سنة واحدة و تتركز على الأهداف الذكية التي سبق ذكرها لكل من الإدارة و الموظفين.
- مخرجات الخطة التشغيلية يجب أن تساهم باتجاه تحقيق الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى.

التنظيم



التنظيم

- التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام و الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام و تحديد السلطات و الصلاحيات.
- يهتم التنظيم بالتنسيق بين الأنشطة و الأقسام من اجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل و الخلافات التي تواجه كافة الأنشطة و الأقسام من خلال أفراد التنظيم و بشكل ملائم.
- إن التنظيم يعنى بالضرورة كلا من الهيكل الإداري و العنصر الإنساني.
- يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح و لا غنى لمشاريع الأعمال عن العمل في إطار تنظيم.
- التنظيم يضم عناصر العملية الإدارية جميعا التخطيط, التوجيه و الرقابة, لأنه مهما توفر للمشروع من مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد و الآلات و المواد الخام فلا بد من تطبيق العمليات الإدارية حتى يستطيع تحقيق أهدافه.
- يحتل التنظيم موقعا هاما في العملية الإدارية, و عناصر العملية الإدارية التي تمثل وظائف الإدارة في نفس الوقت هي: التخطيط, التنظيم, التوجيه و الرقابة.
- هناك وظائف فرعية لكل عنصر أو وظيفة رئيسية, و من هنا يتضح أن التنظيم هو الإطار أو الوعاء الذي يحوي و يضم كافة العمليات الإدارية بخلاف تنظيم العمل المعني به أصلا.
- تنبع أهمية الوظيفة الإدارية للتنظيم من التالي:
يعتبر التنظيم أداة فعالة للرقابة
يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات و الأوامر و القرارات

يساعد التنظيم في تحقيق التعاون بين الأفراد

● يتبع أهمية التنظيم:

يساعد التنظيم في تحديد مراكز السلطة و كيفية توزيعها.

أنها الوسيلة لتحقيق الانسجام و التوافق و تجنب الازدواجية و التضارب

يساعد التنظيم على الاستفادة القصوى من قدرات الأفراد و إمكانياتهم

يساعد التنظيم في تحديد موقع الفرد و مسؤولياته و علاقاته مع الآخرين

● الخطوات التالية تساعدك على إعداد التنظيم الخاص بمشروعك أو منطقتك:

بيان أهداف المشروع و نوع العملاء الذين يخدمهم

تحديد أعمال و واجبات تصنيف الأعمال التي يقوم بها في مجموعات متناسقة

تحديد الإدارات و الأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمشروع اللازمة لتحقيق

أهدافه و توضيح ذلك على خريطة تنظيمية.

● تابع خطوات إعداد التنظيم لمشروعك:

تحديد اختصاصات الإدارات و الأقسام و تحديد سلطاتها و مسؤولياتها و العلاقات بينها.

تحديد عدد الوظائف و الموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمشروع و المؤهلات و الشروط

الواجب توفرها فيهم.

تحديد مسؤوليات و سلطات و اختصاصات هؤلاء الموظفين و توضيح العلاقة بينهم.

● تابع خطوات إعداد التنظيم لمشروعك:

وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين و اللائحة المالية و لائحة المخازن و

المشتريات.

وضع النظم التي تحدد طرق و إجراءات العمل في الإدارات و الأقسام المختلفة للمشروع.

الدراسة المستمرة و تتبع تنظيم المشروع و تعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.

● هناك محاور أربعة للنموذج الكلاسيكي في التنظيم:

تقسيم العمل: يعني التخصص و هو يهدف إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية. (ارتفاع الجودة و انخفاض التكاليف و سرعة الاجاز).

نطاق الإشراف: إن تقسيم العمل إلى أجزاء تتطلب إعادة جميعها في مجموعات (وحدات إدارية) مما يتطلب وجود رئيس لتلك الوحدة ليشراف على أجزائها و نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم الرئيس بكفاءة.

● المحور الثالث لنموذج التنظيم هو التدرج الرئاسي أو الهرمي: إن تقسيم المشروع إلى وحدات يتطلب أيضا جميعها في وحدات أكبر و هذا يخلق هيكلًا للعلاقات, حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك رئيس واحد للمشروع تصدر منه التعليمات و يحصل على المعلومات.

● المحور الرابع للتنظيم هو المشورة و الخدمات المعاونة المتخصصة: و هم الاستشاريون الذين يقدمون المشورة و الخبرات التخصصية الاستشارية و ليس لهم أعمال تنفيذية.

● من أعراض التنظيم غير الفعال:

كثرة الاستقالات الاختيارية

كثرة طلبات النقل من المشروع و أقسامه

كثرة و شدة الإجراءات التأديبية

كثرة الشكاوى

كثرة أيام الغياب

كثرة عدد المتغيبين



- من أعراض التنظيم غير الفعال:
تفشي ظاهرة اللامبالاة و السلبية
التأخر و التضارب في اتخاذ القرارات
الزيادة الهائلة في حجم الأعمال المكتبية
تعدد و تنوع السرقات و الاختلاسات
الميل إلى اتخاذ الطريق الرسمي
من أعراض التنظيم غير الفعال أيضا:
جنوح سن هيكل الإداريين إلى الكبر أو الصغر.
كثرة اللجان و الاجتماعات و ضابط الاتصال
المركزية الزائدة عن الحد
الزيادة في المنسقين و المساعدين و مديري المكاتب.
- يقول جراهام: " إن كفاءة التنظيم تعتمد على التنسيق السليم و الرقابة السليمة
للتأكد من أن مستوى العمليات في توازن أمثل".
- إن التركيز على الكفاءة قد يكون على حساب الفعالية بالمعنى المتقدم, فإنتاج سلع
بكميات كبيرة و بيعها و تحقيق أرباح كبيرة هو مظهر من مظاهر الكفاءة قد تكون على
حساب عدم تقديم خدمات ضرورية لبقاء المشروع و هو مظهر من مظاهر الفعالية.
- الكفاءة هي عمل الأشياء بالشكل الصحيح بينما الفاعلية أو الفعالية هو عمل
الأشياء الصحيحة و هذا الأفضل حيث يأخذ الأولويات في الحسبان بناء على تخطيط
مسبق.
- هناك بعض المبادئ السلوكية المرتبطة بالفعالية الإدارية منها: أن حرية الاختيار الفردية
المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردي و بالتالي فان عملية الطاعة العمياء لا تؤدي

إلى تحقيق الفعالية في الأجل المتوسط و الطويل :

- المشاركة النشطة في تشخيص المشكلات و صنع القرار أساس التنمية و التطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة, أما تلقي التعليمات فانه يحقق سلبية أو هروبا أو الدفع بعدم الاختصاص و هو من أوجه التنظيم البيروقراطي.
- الثقة المتبادلة تعطي فهما متبادلا بدلا من الاتصال في جانب واحد و لذل فان لصفات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو الثقة, و إن الأساليب المعقدة تضعف أي تنظيم.
- يتم النشاط في ضوء إطار للأهداف يحدد الاتجاه الذاتي بدلا من التوجيه الخارجي الذي يركز على النموذج البيروقراطي.
- إن المسؤولية في وضع الأهداف تكون بالمشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء و مجموعة عمل متداخلة.
- حل الصراعات يكون بالمواجهة و الفهم و ليس بالكبت و المناورة أو الهرب أو الحل الوسط.
- الفرد مسئول أساسا أمام نفسه عن أعماله و ليس مسئولا أمام شخص آخر فالرقابة أساسا ذاتية و الرقابة الدورية رئاسية.
- المعلومات و التقارير الرقابية للإرشاد في التخطيط و الرقابة, و ليست لأسباب عقابية, و التحفيز الايجابي أو السلبي من منطق النتائج و ليس من منطق إتباع أو مخالفة اللوائح أساسا.
- يجب أن يعمل الفرد في عمل يمثل تحديا لقدراته و ليس مجرد عمل روتيني مل و هو ما ظهر من دراسة النموذج البيروقراطي حيث يفقد العمل معناه.