

# شهر جديد

ما نصله خطأ.. هو ما نتعلمه اليوم

## محتويات العدد

**«بيتر دراكر» يصف مجتمع المستقبل:**

**العرفة هي كل شيء**

**ادارة الاجتماعات**

**ثقافة الخدمة: المساواة بين العملاء .. أم التمييز بينهم؟**

**مؤشرات أداء الشركة**

**كيف تتفوق شركة إنترنت كل هذا التفوق؟**

**كيف تفقد أفضل موظفيك يحدث في الحياة العملية**

**ادارة الأداء**

**أجولة الحكمة المائة**

**كيف تحمي ملفاتك الإلكترونية من العابثين والمتطفلين؟**

**حروب التسويق والاستخبارات التنافسية**

**الشخصية هي كل شيء**

**(شطاع)**

## خذ الحكمة من اليابانيين

يتحدث الناس اليوم عن الكساد والبطالة والركود وزيادة العرض وقلة الطلب وغياب الفرص .. الخ هذه الأوصاف التي أطلقوها على حالة الخوف والكساد التي تنتاب الأسواق.

في مثل هذه الظروف تتجه الحكومات إلى برامج التصحيف وتتجه المؤسسات إلى تخفيض العمالة والميزانيات، ويحجم الأفراد عن الاستثمار أو حتى الشراء، ويصاب الجميع بحالة بيات شتوي لا مبرر لها. وأخطر ما ينجم عن منظومة الرعب هذه اتجاه الشركات إلى تسريح موظفيها أو تقليص ميزانيات التدريب والتعليم وتطوير الموارد البشرية فيها. فتكون النتيجة اصطدام أزمة مفتعلة، تتحول إلى أزمة حقيقة حينما يصدقها الجميع.

في مثل هذه الظروف غير المواتية تقضي الحكمة أن نفعل العكس. فليس من المنطقي ولا من العقلي أن تسير الأمور في الاتجاه الخطأ فنتبعها. وبإمكاننا بقليل من الحكمة أن نعيد الأمور إلى نصابها.

إذا كانت الأسواق راكدة، فمن ذا الذي يحركها غيرنا؟. وإذا كان الإنفاق ضعيفاً والطلب أضعف، فلماذا لا ننتهز الفرصة لكي ندرب موظفينا ومهندسينا في وقت الراحة ونجهزهم لوقت ارتفاع الطلب وتحسين الجودة؟ وإذا كانت مخاطر الاستثمار عالية، فلماذا لا نستثمر في البشر وفي أنفسنا؟ وإذا كانت المشاكل كثيرة - ونحن الذين صنعناها - أليس من الحكمة أن نغير طرائق تفكيرنا وأساليب عملنا حتى نحلها أو على الأقل لا ننكرها؟!

في «شعاع» بدأنا أكبر عملية تطوير عرفتها الشركة. أصدرنا المختار الإداري، ووسعنا شبكة المعلومات وأدخلنا الإنترت إلى كل مكتب، وبدأنا تدريب كل الوظيفين على استخدام الشبكات وكل تطبيقات الحاسوب الآلي. حتى من لا يتعلّق عمله بالحاسوب الآلي سيتم تدريبه. والأهم من ذلك، أنشأنا ببناء موقع «شعاع» على الإنترت تحت اسم edara.com لنساهم أكثر في التغيير الإداري والتطوير الثقافي في مؤسساتنا العربية. وسيكون موقعنا حقيقياً للإدارة لا موقعها مظهرياً. كنا نفعل كل ذلك ونحن وحولون، ولكن خوفنا تبدد، وعزمنا تجدد عندما قرأتنا مقالة (أجولة الحكمة المائة) للأستاذ الدكتور المهندس نبيل فتح الله في بريد الأهرام (العدد 42058 - الأربعاء 30 يناير 2002 - صفحة 11) - أقرعوه في هذا العدد من «المختار». اليابان لم تنهض من فراغ. نمت لأنها في زمن الحريق والخراب باعت أكل عيشها، واشترت بثمنه كتبًا وتدريباً ومعرفة.

نسليم الصمامدي



## المعرفة هي كل شيء

سيصبح «فيتو المعرفة» القوة الاجتماعية - وربما السياسية - السيطرة في العقود القادمة.

بالفعل، بدأ المجتمع القادر بالظهور، وهو يأخذ اليوم اتجاهها جديداً. فقد شهد القرن العشرين هبوطاً حاداً في قطاع الزراعة الذي ظل مسيطرًا على المجتمع عشرة آلاف عام. وبلغة الأرقام، يعادل إنتاج الزارع الآن 4 أو 5 أمثال إنتاجها قبل الحرب العالمية الأولى، لكن بعد عام 1913 سجلت

**«معظم مصممي نظم المعلومات الإدارية يحددون المعلومات التي يجب اختزانتها واسترجاعها بسؤال المديرين عن المعلومات التي يريدونها أو قد يحتاجونها مستقبلاً. هذا السؤال قائم على افتراض خاطئ بأن المديرين سيعرفون ما يريدونه مستقبلاً، وأنهم سيريدون ما لا يعرفون.»**

راسل أكوف (عالم معلومات).

المنتجات الزراعية 70% من التجارة العالمية. أما اليوم فهي تشكل 17% فقط!

نفس الشيء يحدث في القطاع الصناعي. بلغت قيمة عائد المنتجات الصناعية إلى قيمة وكمية المنتجات المعرفية خمس أو سدس ما كانت عليه منذ خمسين عاماً! كذلك تراجعت العمالة الصناعية في الولايات المتحدة من 35% من إجمالي العمالة في الخمسينيات من القرن الماضي، إلى أقل من نصف هذه النسبة مع بداية القرن 21.

وكما أفرز تدهور القطاع الزراعي ما يسمى بسياسة الحماية الزراعية، سيؤدي تدهور القطاع الصناعي إلى «سياسة الحماية الصناعية» والتي ستتمثل في وضع قوانيں وقواعد للتجارة تضمن التدفق بل والحماية لبعض الصناعات إذا تطلب الأمر، وهو ما يحدث بالفعل من قبل تكتلات أو شركات عديدة في العالم الآن كالاتحاد الأوروبي مثلاً.

من الناحية الإحصائية، تلعب الشركات متعددة الجنسيات دوراً مماثلاً في الاقتصاد العالمي كما فعلت عام 1913، فقد كانت شركات محلية تركز على السوق الداخلي، أما الآن فهي تغزو العالم بمنتجاتها



المصدر:

Knowledge is Everythings  
The Economist Print Edition September 15, 2001

سيكون المجتمع القادر مجتمعاً معرفياً بالدرجة الأولى. ستكون المعرفة هي مصدر القوة والنجاح الرئيسي، وستسيطر مجموعة الوظيفين الذين يتمتعون بأكبر قدر من المعرفة على العمل بشكل عام ويحددون ملامحه. ويتميز المجتمع القادر بالصفات التالية :

\* الالحادود، لأن المعلومات تسافر بدون أي مجهود عبر العالم بأسره.

\* اكتساب المعرفة حق مكفول للجميع، وذلك من خلال التعليم الرسمي.

\* قابلية الفشل تفوق نسبة قابلية النجاح، حيث يمكن لأي إنسان أن يمتلك وسائل الإنتاج كالمعرفة الازمة للعمل، لكن لا يستطيع الجميع أن يفوز.

هذه السمات الثلاث ستجعل المجتمع المعرفي مجتمعاً تنافسياً إلى درجة كبيرة سواء بالنسبة للمنظمات أو حتى الأفراد. تكنولوجيا المعلومات كأحد إفرازات المجتمع القادر، مازال لها تأثير كبير؛ فهي تتيح انتشار المعرفة بسرعة هائلة للجميع، ليس فقط لعالم الأعمال، بل وللمدارس والجامعات والحكومات والمستشفيات وغيرها. ومع ذلك، فإن معظم المنظمات ستبقى محلية النشاط كما كانت من قبل، لأن الإنترنت ستبقى العملاء على اطلاع دائم على السلع المتاحة وكل الأسعار المعنة.

سيعتمد اقتصاد المعرفة على هؤلاء الذين يتمتعون بالمعلومات والمعرفة الواسعة «المثقفون» كالطبيب والمحامي والمحاسب والمدرس والمهندس والكيميائي. لكن النمو الأكبر سيكون في

**«تبقي المعلومات ضعيفة التأثير، ما لم تمتزج بالخبرة»**

**«أهم شيء في المعرفة الاقتصادية هو أن تعرف أنك لا تعرف.»**

**«معظم المفاجآت في عالم الأعمال تكون سلبية.  
والسبب: نقص المعلومات»**

مجال تكنولوجيا المعرفة ليشمل فنيي ومبرمجي الكمبيوتر، ومسئولي التحاليل في العيادات والمخبرات، وفنيي التصنيع. هؤلاء الأشخاص يملكون فترة طويلة بأيديهم، لكن هذا العمل اليدوي سيكون مبنياً على معلومات نظرية وفيرة مخزنة في عقول المتخصصين، وهي معلومات يمكن اكتسابها فقط بالتعليم الرسمي. وبهذا

وخدماتها، وكانت محكومة من قبل مالكيها. أما شركات عام 2025 فسوف تحكمها الاستراتيجيات، لأن القواعد والضوابط الجديدة ستتحدد من سيطرة وحركة المالك، بالإضافة إلى الشراكات وسياسات الاندماج. حتماً ستحتاج تلك الشركات إلى نوع جديد من الإدارة.

في معظم الدول والشركات العملاقة ترى الإدارة المتميزة نفسها امتداد للإدارة العاملة. ولكن الإدارة المتميزة ستتصبح قسماً منفصلاً ومستقلاً بذاته ليكون بمثابة دعامة وقائية للشركة. وسيكون من أهم وظائف تلك الإدارة المتميزة الموارنة بين الطالب والناقدة الناجحة عن الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، والموارنة بين طلبات ورغبات الموظفين والعملاء وحملة الأسهم المتناقضة. فما الذي يجب أن تفعله الإدارات الآن للاستعداد للمجتمع القادم؟ وما هي التغيرات الجذرية التي قد تطرأ ولسنا على علم بها حتى الآن؟

الإجابة عن هذين السؤالين ليست ضرورية. الضرورة الوحيدة هي الاستعداد والتميز المعرفي.



الصراع وتحاشي المسائل العويصة يصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة، ويخلق بيئه عمل لا تحمل الشفافية ولا تتقبل الموضوع.

★ عبر السنين التي قضيتها في مجلس العموم، كنت في بداية كل جلسة أعادت نفسي على ألا أقطع أحداً، ومضت السنون ولم أتمكن من الوفاء بوحد فقط من تلك العهود. (وستون تشرشل).

★ لكي تقنع، ركز على الكلمات والنبرات لا على النطق، لأن قوة الصوت ووقع الكلمة كانا دائماً وأبداً أعظم من الإحساس والمنطق.

★ وظيفة الاجتماعات هي قتل الأفكار الغبية لا توليد الأفكار الذكية. فلا توجد فكرة واحدة رائعة تمخض عنها إجتماع.

★ إذا لم يكن لديك ماتفعلة، افعل أي شيء، فالزمن لا يتوقف عن العمل. وإذا لم يكن لديك ما تقوله، لا تقل شيئاً، فالزمن يعمل في بصمت.

★ لكي تقنع، ركز على الأرقام والمنافع، لا على الأسباب والدعاوى.

## ادارة الاجتماعات

★ إذا تسببت المشكلة في عقد الكثير من الاجتماعات، ومع مرور الوقت، تصبح الاجتماعات أهم من المشكلة.

★ الشيء الوحيد الذي يلقى اتفاقاً كاملاً في الاجتماعات، أنه إذا ثاءب أحدهم، ثاءب الجميع.

★ إذا اتباك الإحساس بأنك مضطر لحضور كل الاجتماعات، فهذا يعني أنك لا تثق بأن أحداً من أعونك يستطيع أن يدير الاجتماع بالجودة المطلوبة.

★ هناك من يظن أن الطاولات المستطيلة والمستديرة والمربعة مجرد شكليات، مع أن قيمتها في شكلها. في المائد المستطيلة تجد واحداً أو اثنين على الطرف الآخر من الطاولة يلغون بقية الأطراف ويتولون كل المهام ويقولون كل الكلام. ولكن في الطاولات المربعة والمستديرة يتم استخدام المستشارين والمساعدين والجالسين على الأطراف الأخرى بطريقة تستحق وجودهم في الاجتماع.

★ ليست المشكلة في أن تتكلم بدون إذن، المشكلة هي أن تتكلّم بدون عقل.

★ المدير الفعال في الاجتماعات هو من يستطيع أن يستفيد من الاستشاريين والضيوف المتحدثين و يجعلهم يضيفون قيمة حقيقة للاجتماع دون أن يديروا الاجتماع بدلاً منه.

★ فكر مرتين، ثم لا تقل شيئاً. (مثل صيني)

★ لأن المديرين - وهو يحاولون تجنب الاختلاف في وجهات النظر - لا يقولون ما يعنيه تماماً، ولا يختبرون افتراضاتهم وتوقيعاتهم أبداً، فإنهم يحولون دون مناقشة المشكلات الفكرية والإدارية العميقية. وهكذا تنتهي الاجتماعات بقوائم وتصويتات لا بقرارات ونتائج. وهكذا، فإن الميل لتجنب

## المساواة بين العملاء .. أم التمييز بينهم؟

وأعيبين، ولنر ما يطلبه العملاء وما يفرضه الواقع. لقد منينا العام الماضي بأكبر خسارة في تاريخ الشركة، وأنا أعرف أن هذا بسبب تكلفة التجديدات التي قمنا بها وارتفاع أسعار الألعاب الجديدة. ولكن المسألة التي أمامنا هي كيف نتمكن من تخطي هذه الخسائر هذا العام، وتحقيق إيرادات أعلى من كل الأعوام السابقة. لا بد أن تتعترفي بأن أمامنا 3 سبل فقط لتحقيق هذا الهدف :

1. زيادة عدد زيارات العملاء الفعilians وبالتالي زيادة عدد التذاكر المباعة.
2. زيادة قيمة التذاكر لكل عميل.
3. اجتذاب عملاء جدد.

أما الآن وقد تم افتتاح مدينة ملاهي منافسة، فمن الصعب اجتذاب عملاء جدد، ومن الصعب زيادة عدد زيارات عملائنا الفعilians. الحل الوحيد هو زيادة قيمة التذاكر. ونظرًا لظهور منافس جديد، فنحن لا نستطيع زيادة أسعار جميع التذاكر، وإلا تسرب عمالاؤنا. وأنا اقترح حلاً وسطاً بإصدار «بطاقة العميل المميز». وكنا بصدق مناقشة نسبة الزيادة. فماذا يقلل الآن؟»

نظرت «جيل» إليه في محاولة لاستعادة حماسها لستفيض في فكرتها عن ثقافة الخدمة، إلا أنه أشار لها لتنظر إلى طابور العملاء أمام لعبة القطار الحلواني، وقال : «انظري إلى هذين الشابين في نهاية الطابور!» نظرت «جيل» فرأى اثنين من الشباب يتسلقان السور الذي يمر من خلاله الزائران إلى لعبة القطار الحلواني. ثم أضاف :

هل رأيت؟ هذان الشابان لا يطيقان انتظار دورهما. فلماذا نجبرهما على ذلك. تلك هي وجهة نظرني في مسألة ثقافة الخدمة». ثم أكمل : «لا تقلقي! لن فقد عمالاؤنا. لا أعتقد أن نسبة كبيرة من العملاء ستفضل التحول للمنافسين. أنا متأكد من أننا سنجذب العملاء الأكثر ربحية. في هذه اللحظة رأت «جيل» معظم أعضاء مجلس الإدارة

تعالت أصوات العملاء وضحكاتهم في مدينة الملاهي، وهم يركبون لعبة القطار الحلواني. وعلى مقربة منهم جلسَت مديرية المدينة السيدة «جill هوفر» تقلب الأمر على جميع الأوجه. كان السؤال الذي طرحته على نفسها : هل يجب المساواة بين العملاء أم أن التمييز بينهم يعتبر حلاً تسويفياً أفضل؟

كان المسؤول عن إثارة هذا السؤال منذ البداية هو السيد «ناثان» اليد اليمنى لوالدها الراحل مؤسس مدينة الملاهي. وذلك بعد أن اقترح في اجتماع مجلس الإدارة منح العملاء بطاقة «العميل المميز». بمقتضى هذه البطاقة يحصل العميل المميز على معاملة خاصة جداً، حيث يسمح له بتخطي طوابير الانتظار التي يصفف فيها عشرات - بل مئات - العملاء العاديين.

طبقاً لهذا الاقتراح سيتم تقديم خدمة خاصة للعملاء المميزين بحيث تمنحهم أفضلية على العملاء العاديين، حيث سيتم إدخالهم من أبواب خاصة بعيدة عن الزحام وحجز أماكن لهم في جميع الألعاب. أكد «ناثان» في اجتماع الأمس أن كثيراً من العملاء عبروا له عن رغبتهم في الحصول على بطاقة العميل المميز، بل إنه تمكن بذكائه المعهود من الالتفاف حول مسألة ما إذا كان سعر البطاقة المميزة سيزيد عن جميع الألعاب بمقدار 30 أو 20 دولاراً، بدلًا من مسألة ما إذا كانت فكرة بطاقة العميل المميز جيدة أم سيئة.

تشعر السيدة «جill»اليوم أنها لم تتمتع في اقتراح «العميل المميز» بما يكفي. وهما «ناثان» يقترب منها، فبادرته وهو يجلس مقابلًا لها قائلة :

هل تعرف أن في هذه الفكرة غريبة عن ثقافتنا وعن شركتنا؟ فنحن نقدم للناس خدماتنا دون تمييز. وأعتقد أن هذا هو سر احترامهم لنا. فهم داخل مدينة ناثان يشعرون بالمساواة». ثم توقفت عندما

رأى ابتسامة «ناثان»، فقد توقعت الكلمات التي سيرد بها على كلماتها الملتقطة.

جيـل، دعـينا منـ المـثالـياتـ ولـنـكـ



### هل يجب

### المساواة بين

### العملاء أم أن

### التمييز بينهم

### يتصـرـطـ صـلـاـ

### تسـويـقـياـ أـخـضـلـ؟

فتتصدر عنهم بعض التلميحات الجارحة، فيرد عليهم الطرف الآخر. وهكذا يمكن أن تنشأ مشاجرة تنفس بأن يقر كل من السيد «سمایل» والسيد «بیج» عدم العودة لمدينتنا مرة أخرى حتى لا يقابل الآخر أو من هم على شاكلته». فاكملت «جیل» وبهذا فقد النوعين من العملاء، بدلاً من أن نجذب نوعية جديدة منهم.

هل رأيت يا «ناثان»؟

في هذه اللحظة بدت علامات المفاجأة على وجه «ناثان»، وانطفت ابتسامته التي ظلت مشرقة على وجهه منذ اجتماع البارحة.

اعترى السكون الجميع وبدأ الحاضرون يعيدون النظر في ما قالوه يوم أمس. نظر الجميع إلى السيدة الرئيسة وكأنهم ينتظرون قرارها الحاسم. ابتسمت المديرة وقالت: «لا تمييز بين العملاء. هناك أفكار كثيرة لكي تتميز دون أن تمييز».



## المصدر:

Are Some Customers More Equal than Others?  
Paul & Brian  
Harvard Business Review.  
Volume 79, No. 10  
November 2001.  
Pages 37 - 42.

يجلسون على الأريكة المجاورة، وكانوا ينصتون للحوار بفضول. بل إن بعضهم انخرط في حوار جانبية حول نفس الموضوع. وقبل أن يسترسل «ناثان» في كلامه سمعت «جون» يقول:

أنا أؤيد «جیل» في مسألة «ثقافة الخدمة». ولكنني لا أريد أن أنظر للموضوع من وجهة نظر مثالية، لذا دعونا ننظر إلى الجانب السلبي من هذا الاقتراح الجديد: ما هي السلبيات التي يمكن أن تترجم من إصدار بطاقات «العميل المميز»؟

تدخل «مالك» وقال: «دعوني أصف لكم ما قد يحدث. سيأتي السيد «سمایل» المتوسط الحال، ويقف في الطابور مع أولاده بانتظار دوره لركوب اللعبة، وعندما تكل قدماه، سيجد السيد «بیج» بأولاده يستقل اللعبة مكانه. وبالطبع لن يتقبل الأولاد المراهقون الصغار الأمر

# مفاهيم إدارية

## مؤشرات الأداء والمؤشرات المساعدة :

من الخطأ قياس أداء كل مركز المسؤولية اعتماداً على مؤشر واحد للأداء. فإذا افترضنا أن أداء مدير المشتريات يتم قياسه اعتماداً على مؤشر التكاليف فقط، فمن الممكن أن يضحي هذا المدير باعتبارات الجودة ليلتزم بالميزانية الموضوعة له، لأن يشتري أدوات رخيصة السعر ولكنها رديئة الجودة لدرجة تضر بالعمل. والأفضل مساعدة المؤشرات الأساسية للأداء بمؤشرات مساعدة، مثل:

**المؤشرات التسويقية:** نصيب الشركة من السوق - درجة رضا العملاء - نسبة تسرب العملاء.

**المؤشرات المالية:** الإيرادات - نمو المبيعات - معدل السيولة.

**المؤشرات التشغيلية:** نسبة الطاقة المشغلة إلى الطاقة المعطلة - درجة الجودة.

**المؤشرات البشرية:** معدل دوران العمالة - ساعات التدريب لكل موظف - نسبة طلبات التقدم للوظائف إلى التعيين.

**المؤشرات البيئية:** المخالفات القانونية المسجلة ضد الشركة - الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركة - موقف الأطراف المحيطة بالشركة.

**المؤشرات التنافسية:** وتشمل جميع مؤشرات المقارنة المرجعية.

## كيف تختار مؤشرات الأداء؟

يجب أن يتوفر في مؤشرات الأداء سمتان رئيسitan هما: (1) التركيز على الأهداف الإستراتيجية الأساسية؛ وذلك بأن تقيس نتائج

العمليات الأساسية والأرقام الحساسة. (2) العمل كإنذار مبكر على انحراف الأداء: بعقد المقارنات بين الأداء الحالي والأداء السابق.

## مؤشرات أداء الشركة

يقاس أداء الشركة اعتماداً على مؤشرات تدمج في خطة إستراتيجية متكاملة. ولا يمكن قياس الأداء ما لم يتم تقسيم كيانات العمل داخل الشركة إلى مراكز مسؤولة محددة، تقدم التقارير عن أدائها وتكون مسؤولة عنه.

### مراكز المسؤولية :

وهي كيانات العمل أو الأقسام التي يجب أن يعين لها مدير يكون مسؤولاً عن متابعة أدائها وتنسيق العمل بها، وتنقسم مراكز المسؤولية إلى أربعة أنواع:

**1- مراكز تكلفة:** وفيها تكون الوظيفة الأساسية للمدير هي إدارة عنصر التكلفة. وهي تشمل قسم الإنتاج والحسابات.

**2- مراكز إيرادات:** وفيها يكون المدير مسؤولاً عن الإيرادات المتحققة. ويتتمتع بصلاحية للتأثير على قرارات التسعير والبيع، ولكنه لا يؤثر على عناصر التكلفة والموارد المخصصة لها وتشمل هذه المراكز قسم المبيعات.

**3- مراكز ربحية:** ويكون من صلاحيتها وضع معادلة الربحية للشركة وموازنة التكلفة بالعائد. وتقع في مستوى إستراتيجي واداري أعلى من مراكز التكلفة والإيرادات، وتعلوها في الصالحيات، بل وقديرها. وتشمل هذه المراكز مجلس إدارة الشركة.

**4- مراكز استثمار:** وهي المراكز الذي يدخل ضمن صلاحياتها صناعة قرارات الاستثمار وتحصيص الموارد المالية للعمليات والمشروعات.

بتداخل عمل هذه الأنواع الأربع من مراكز المسؤولية، وتتدخل صلاحياتها، فليس المقصود من تحديدها بهذا الشكل فصلها وإنما تفصيل طبيعة عملها.

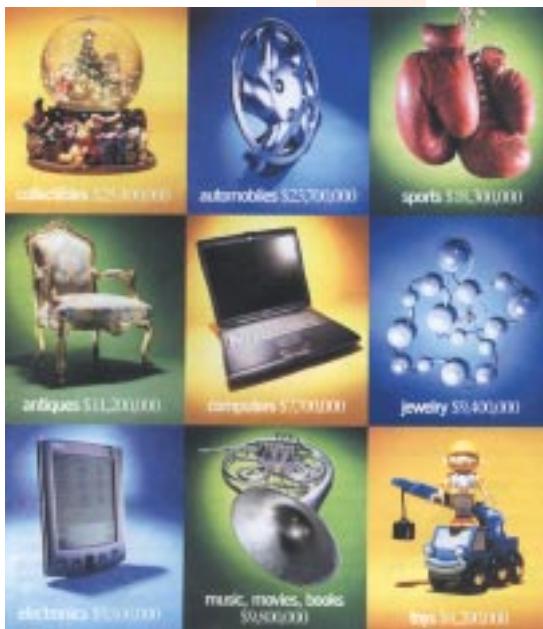
# كيف تتفوق شركة إنترنت كل هذا التفوق؟

## الشفافية والمصداقية وقاعدة المعلومات العالمية

الموقع ثم تفرغ هذه المعلومات على هيئة نتائج إحصائية. يقول مدير المبيعات : « طالما كنت أحلم بمعرفة من يدخل موقعنا ومن يخرج منه على وجه الدقة، وماذا يفعل هؤلاء الداخلون والخارجون وقد تحقق هذا الحلم ». .

يستطيع مدير التسويق المسؤول عن سلوك المستهلكين أن يخبرك بعدد الزائرين خلال الأسبوع الأخير مثلاً، وأمامه رسوم بيانية بالمنتجات التي اشتروها بالفعل، والعروض الخاصة التي يبدو أنها قد حققت نجاحاً وأرضاً أذواق الجمهور. وقد ساعدت هذه

المؤشرات فريق تسويق eBay في مضاعفة فاعلية الصفحة الرئيسية عشر مرات. كما اتضحت اتجاهات السوق والبائعين والمشترين وصارت النتائج واضحة للعيان. فقد تبين لمدير التسويق مثلاً أن عروض ومبيعات المنتجات الرياضية حققت نجاحاً كبيراً، مما يستدعي تقديم المزيد منها، في حين فشلت العروض الخاصة بالنسبة للمشتريات المتعلقة بالإيجازات مما يشير إلى حتمية التقليل منها. من أسرار نجاح eBay التنوع في معروضاتها، خاصة المنتجات التي يزيد عليها الطلب. مثل : السيارات والكتب والمنتجات الرياضية والمقنيات الأثرية ذات القيمة التاريخية والهدايا ومتطلقات الكمبيوتر والمجوهرات والإلكترونيات والموسيقى والأفلام والألعاب. ولذلك جرى تقسيم هذه المجالات إلى تسعه قطاعات، وكل قطاع يرأسه مدير حتى يتم حساب مكاسب كل قطاع قائماً بذاته مما يخلق جواً حماسياً وتنافسياً رائعاً. يقول مدير قطاع السيارات مثلاً أنه يبيع سيارة كورفيت كل



في الوقت الذي تعثرت فيه معظم شركات الإنترنت وخسرت أسواقها في البورصة مليارات الدولارات نتيجة المبالغة في تقييم أسهم وأداء هذه الشركات، مازالت شركة eBay تحقق أرباحاً ضخمة حتى اليوم، حيث يبلغ معدل نموها 72% سنوياً! مما الذي يميز هذه الشركة عن غيرها؟

من أهم أسباب تميز eBay أنها استطاعت أن تحوز ثقة عملائها الذين يتسوقون مطمئنين على الإنترنت، وذلك من خلال تطبيق نظام مراقبة محكم يمنع أي تزوير أو تلاعب في بطاقات الائتمان أو

طلبات البيع أو الشراء. بالإضافة إلى أن الشركة تتيح لأصحاب الأعمال الصغيرة عرض منتجاتهم من خلال موقع الشركة الضخم مقابل عمولات من الشركات العارضة، وفي نفس الوقت توفر لعملائها تنوعاً كبيراً وفريداً من المنتجات.

يقوم نائب الرئيس للمبيعات والتسويق مثلاً، بدراسة

**«جمع المعلومات هو أساس كل العمل الإداري. ولهذا السبب اخترت أن أقضى معظم ساعات يومي لا أفعل شيئاً سوى طلب المعلومات. وأفضل طريقة لجمع المعلومات هي أن تزور أي مكان في الشركة وتقرى ما يجري هناك»**

آندى جروف - رئيس شركة إنترنت السابق

وتحليل سلوك المستهلكين الحاليين والمحتملين ومراقبة ردود أفعالهم تجاه العروض والخصومات التي تطرحها eBay من خلال موقعها على الإنترنت. فعلى سبيل المثال، تجده يهتم بكثافة استخدام الزائرين لصفحة البحث، محاولاً أن يعرف أيهما أكثر احتمالاً : أن يضغط الناس على زر (العروض الخاصة والخصومات المقدمة في المناسبات) أم على العروض العاديّة المشابهة. لا تبدو مهمة هذا المدير ذات أهمية في الظاهر، لكنها مهمة خطيرة في الواقع. فأجهزة الكمبيوتر تحسب كل نقرة وكل محاولة وكل عملية شراء على



**«أسمى فنون الإدارة على الإطلاق يحتاج إلى حاسة شم معلوماتية قادرة على تبيين الحقيقة المجردة من غيرها»**



6 ساعات، بينما تبيع مدير المجوهرات خاتماً ماسياً كل 6 دقائق. ولهذا يتلقى كل مدير ملخصاً من تقرير مدير التسويق ليساعد في فهم سلوك عمالئه المحتملين. من أهم الدروس التي جعلت eBay شركة خارقة هو أنه في الوقت الذي حققت فيه شركات الإنترنت مكاسب في البورصات وبدأت تنفق الدولارات في الاحتفالات، كانت eBay تنفق الملايين على التكنولوجيا وعلى تطوير أساليب عملها، بالإضافة إلى الالتزام والجودة في العمل.

المهم أن قوى وول ستريت تثق بالشركة، ويعتقد المحللون أن الشركة «لديها كل معلومة موجودة على سطح الأرض». خاصة وأنهم دربوا أنفسهم وعملاءهم على عدم المبالغة، فعندما تسوء الأمور يعلنون ذلك فوراً. مما حسن علاقتهم بالموظفين والعملاء والإعلاميين ورجال المال والأعمال.

وباختصار، فإن نجاح eBay يعزى إلى دراسة سلوك العملاء والشفافية المطلقة والتنفيذ الجديد والخدمة المميزة.



## يحدث في الحياة العملية

### فكرة قبل أن ترسل بريداً إلكترونياً

بعد بيتر شانج الذي يعمل محللاً مالياً برسالة بريد إلكتروني إلى أصدقائه في كوريا يصف فيها مغامراته النسائية في أمريكا وفي شركته. كانت رسالته مثيرة للضحك ولكل شيء. بدأ أصدقاءه تحويل الرسالة من واحد إلى آخر، حتى وصلت ونشرت فيجريدة (نيويورك تايمز). طبعاً تم فصل شانج من عمله.

### استقصاء

Sales and Marketing Management جاءت نتائج استقصاء أجرته مجلة Sales and Marketing Management كالتالي :

49% من المشاركون يؤكدون بأن وظائفهم أضرت بحياتهم الزوجية.  
69% أعلناً أن ضغوط العمل أدت إلى زيادة وزنهم.  
39% من العملاء تذمروا من ميل مندوبي المبيعات بشدة إلى شرب القهوة والتدخين.  
عالم الإحصاء غريب وعجب. لماذا لم تكن النسب 50% و70% على التوالي؟!

### أحدث أساليب تقليص النفقات

قررت هيئة الإذاعة البريطانية منع تقديم البسكويت في الاجتماعات تقليضاً للنفقات. لم يتذمر الموظفون عندما علموا أن الهيئة تنفق حوالي أربعين ألف دولار سنوياً على هذا البند فقط!

### لا تحسنظن في موظفيك

المديرة مارثا ستيفارت تحب الحفلات والترفيه. طلبت من موظفيها إقامة الحفلات الدورية في منازلهم، فكانت تختار في اليوم الأول من كل شهر أحد الموظفين بشكل عشوائي. لاحظت المديرة كثرة تغيب الموظفين في أيام الاقتراح لاختيار من سيقيم الحفل القادم في منزله!

## كيف تفقد أفضل موظفيك دون أن تفقد أفضل عملائك؟

من أصعب المواقف الإدارية وأكثرها تكلفة على المؤسسات أن تفقد موظفاً متميزاً. فعندما تفقد موظفاً كبيراً يدير قاعدة عريضة من العلاقات والعملاء، فإنك تفقد أيضاً عملاءك الذي سيلحقون به.

أثبتت دراسة استغرقت سنتين، وشملت 200 موظف من 57 شركة، فشل معظم استراتيجيات الحفاظ على العميل عندما يترك الموظف البارز عمله. سأل الباحثون العملاء عن شعورهم تجاه ترك الموظف المفضل العمل والانتقال إلى شركة منافسة. وبينت الدراسة ما يلي :

1. قد يرتبط العميل نفسياً بموظف يؤدي وظيفة هامة في المنظمة، وإذا ترك هذا الموظف عمله، يتسلّك العميل في تأثير الخدمة سلباً بعد تركه للعمل. يمكنك التخطيط مسبقاً لمثل هذا الموقف عن طريق تقسيم الأدوار الهامة على عدد أكبر من الموظفين، ومن خلال التدوير الوظيفي وتبدل الأدوار بين الموظفين.

2. يخشى العملاء أن لا يكون الموظف الجديد بنفس كفاءة الموظف السابق. يمكنك التخطيط لهذا الاحتمال بالتأكيد على كفاءة جميع موظفيك، والإعلان عن أساليب الاختيار وطرق التعيين وبرامج التدريب التي يتلقاها الموظفون. ولا تنس الإعلان عن الإنجازات التي يحققها موظفوك.

3. يحتاج العملاء معلومات واضحة وصريحة حول التغيير وكيف سيكون تصرفك في الاستبدال والإحلال. يجب أن يقدم الموظف الذي سيترك العمل الموظف الجديد الذي سيحل محله. ويفضل أن يتولى الموظف المستقيل أو المتلاعدي تقديم زميله أو زملاءه الجدد لكتاب العمالء. لكي يتم الإحلال بطريقة طبيعية لا قصيرة.

### المصدر

How to Lose Your Star Performer Without Losing Customers, Too.

Neeli Bendapudi - Robert P. Leone  
Harvard Business Review.  
January 11, 2001

## حوار مع الدكتور «أوبيري دانيال»:

**«يتغير الناس، لكن قوانين النجاح الطبيعية  
والفعالية الإدارية ثابتة لا تتغير»**

إلى شيء سوى «ضعف الأداء وقلة الجودة».

**س: تصريف لإدارة الأداء في السؤال الأول  
كان واضحًا، لكنه لم يكن كافيًا، فلماذا  
تضيف؟**

ج: دعني أعطيك تعريفنا علمياً : إدارة الأداء هي نظام إداري علمي يهتم بالبيانات. ويكون من ثلاثة عناصر هي : القياس والتغذية المرتدة والتعزيز الإيجابي Positive Reinforcement. وبجب أن تجتمع هذه العناصر الثلاثة وتتفق بأسلوب منتظم ومتابع.

**س: ما مضمون هذه العناصر، وكيف تساهم  
في تطوير الأداء؟**

ج: القياس يعني جمع البيانات حول أداء موظف معين. فلتطوير الأداء، عليك بمعرفة مستوى الأداء الحالي. ومن أهم أهداف القياس معرفة مع من ومتى تستخدم عنصر التعزيز الإيجابي. أما التغذية المرتدة فهي مشاركة البيانات المختلفة مع الموظفين، ومن أهدافها تمكين الموظفين من ضبط أدائهم.

**س: كيف تتعامل مع الأداء السلبي؟**

ج: باستخدام الدافع السلبي، وهو تهديد الموظف أو إنذاره. لكن هذا لا يحدث إلا قليلاً جداً إذا تابعت الأداء باستمرار. فإذا كانت المؤسسة تتخذ إجراءاتها تجاه من يقصر في أدائه، فسيتطور الأداء طالما أن هذه الإجراءات موضوعية.

**س: قلت في تصريف  
أن إدارة الأداء ذات  
بعض عالمي! هل  
يمكنك شرح هذه  
النقطة؟**

ج: نعم، هي مبنية على قوانين السلوك الإنساني التي تم اختبارها ودراستها كثيراً في العالم والجامعات والمستشفيات. الناس تتغير، لكن القوانين ثابتة لا تتغير.

**س: أنت أستاذ في  
السلوك وعلم النفس،  
هل تصرّب إدارة الأداء  
من اختراعك أم أن**

**المصدر:**

Interview With Dr.  
Aubrey Daniels  
Performance  
Management  
Magazine  
November 11, 2001

Aubrey Daniels «الدكتور  
هو مؤسس ورئيس تحرير مجلة :  
Performance Management Magazine

**س: دكتور دانيال: ببساطة شديدة، ما هو  
المقصود بإدارة الأداء؟**

ج: هي الأسلوب الذي يحمل الناس على فعل ما تريده، على أن يفعلوا ذلك بربما وحب.

**س: تقصد في محظوظ العمل؟**

ج: في كل مكان : في البيت وفي المدرسة وفي كل مكان نعتمد فيه على الآخرين. بالطبع نحن نرکز أكثر على بيئة العمل، حيث يتوق المديرون للحصول على الأداء الأمثل لكل موظفيهم.

**س: ذكرت حب الموظفين لعملهم. فلماذا  
يجب أن يحبوا العمل وهو يتلقى  
 أجورهم؟**

ج: هناك العديد من الطرق لجعل الموظفين يعملون ما تريده.

**إدارة الأداء هي نظام إداري علمي يهتم بالبيانات.  
ويكون من ثلاثة عناصر هي: القياس والتغذية  
المرتدة والتعزيز الإيجابي**

**Positive Reinforcement  
العناصر الثلاثة وتتفق بأسلوب منتظم ومتابع»**

لكن إذا لم يحب الموظفون ما يعملون، فإن المؤسسة تفقد شيئاً ما، فيما من أحد سيعطي كل ما لديه من تركيز وطاقة إلا إذا كان لديه الدافع الإيجابي لذلك. مثلاً : إذا هددت موظفاً بالنصل، فإنه سيعمل فقط إلى الحد الذي يحفظ له عمله، ولن يزيد. الدافع السلبي يؤدي في النهاية إلى مشاكل كثيرة.

**س. كيف تحفظ الموظفين إذن لتحسين  
أدائهم؟ بزيادة الراتب؟ الأرباح؟ شروط  
العمل؟ أم ماذا؟**

ج: تخيل أنك أعلنت عن مكافأة أسبوع إجازة لن أرضى 5 سنوات في الشركة، فهل تعرف معنى ما فعلت؟ لقد أخبرت الموظفين ذوي الأداء الرائع أنه لا فائدة من أدائهم المتميز لأنك ساويتهم بذوي الأداء السيئ. وأكدت لذوي الأداء السيئ أن يبقوا على سوئهم لأنك كافأتهم عليه. فلماذا يتغيرون وقد كافأتهم بالفعل؟ بمرور الوقت، ستصبح هذه المكافأة «حقاً مكتسباً» لن يؤدي

## الآخرين يمارسونها؟

**بـ:** دعني أوضح نقطة، لقد تعلمت لأكون أخصائياً نفسياً، لكن لا يمكن اعتبار إدارة الأداء من فروع الطب النفسي، فنحن لا نشخص الموظفين ونعاملهم كما نعامل المرضى. وإدارة الأداء أسلوب أو طريقة للتطوير، وهي ليست من اختصاصي.

**س:** هناك العديد من الطرق ونظريات الإدارة التي تستخدم في الأيام لتطوير الجودة وزيادة الإنتاج، أين تجد إدارة الأداء بين كل هذه؟

**بـ:** أعتقد أن جميع أساليب الإدارة يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة الأداء. فمعظم الأساليب جيدة، لكنها تفتقد للأدوات والتقييمات. معظم الأساليب تشير إلى ما يجب فعله، لكنها لا تقول كيف يتم فعل ذلك. إدارة الأداء توفر التقنية والأدوات التي تفتقر إليها بعض الطرق الأخرى.

**س:** ما حامِ الأمر ببساطة كما يبدو، فلماذا لا يطبق مفهوم المديرين إدارة الأداء؟

**بـ:** هم يظنون للوهلة الأولى أنهم يطبقون إدارة الأداء عندما يستخدمون عنصراً من عناصره، ككلمة إطراء لموظفي أو «التعزيز الإيجابي» لآخر، أو عندما يشاركون المعلومات مع موظفيهم «التغذية المرتدة». لكن الأمر ليس كذلك، يجب تطبيق العناصر الثلاثة ضمن نظام متكامل وبأسلوب متتابع، والا فانت لا تطبق إدارة الأداء بمعناها العلمي، وبالتالي فلن تحصل على أفضل أداء وأفضل نتائج.

## بسمات إدارية



## أجواء الكمة المأة

«100 جوال أرز» هي حكاية تاريخية متناقلة في إقليم «يجاتا» بمدينة «ناجاؤكا» باليابان وقد اشتهرت هذه الحكاية بسرعة فائقة بعد أن استشهد بها السيد كويزومي رئيس وزراء اليابان الحالي في كلمته الافتتاحية باجتماع مجلس الوزراء، وبعد ذلك أيضاً أحيثت الفرصة لتقديمها في المؤتمرات الدولية وغيرها من المناسبات.

حيث حدث في أول عصر اليجي (عصر النهضة) باليابان أن أرسلت مقاطعة ميني ياما المقاطعة المساعدة لساندة مقاطعة ناجاؤكا 100 جوال أرز كمواصلة بعد أن تحولت الأخيرة إلى حقول متفرحة بعد حرب بوشين، وانتظر زعماء المقاطعة توزيع الأرز بفارغ الصبر بعدما غلبهم الفقر، ولكن كوباياشي توراسابورو كبير مستشاري المقاطعة خصص ثمن بيع المائة جوال أرز لشراء الكتب والأدوات الازمة في مجالى العلوم والجيش وهكذا صب هذا الثمن لدعم تأسيس مدرسة الكوكان، وفي هذه المدرسة قسمان للدراسات الأوروبيّة والدراسات الطبية.

ولم تقتصر الدراسة فقط على تلامذة وأساتذة المقاطعة ولكن سمح أيضاً للأبناء المدن والفلاحين بدخوله، وهنا وضع حجر الأساس للتعليم الحديث بناجاؤكا، ومن هنا تخرج العديد من الشخصيات التي حملت عباء نهضة اليابان الحديثة على عاتقها.

وحكاية الـ 100 جوال أرز التاريخية عرفت وانتشرت عن طريق عمل مسرحي للكاتب الياباني الشهير يوزوياما ماموتو حيث حملت نفس الاسم، وقد اثر فكر كوباياشي كثيراً في العديد من الناس والذي يقول: «إن تأسيس البلدان وازدهار المدن يمكن في الفرد فعندما لا نملك القوت علينا تأسيس المدارس وتأهيل الأفراد» ويتوارث باستمرار هذا الفكر الياباني الذي يركز على (بناء الفرد) أكثر من أي شيء آخر، ويعتبر التعليم هو حجر أساس الدولة حتى وقتنا الحاضر.

## المصدر

د. نبيل فتح الله - أستاذ بجامعة الأزهر.

جريدة الأهرام - عدد 42058 - 30 يناير 2002 صفحة 11

# كيف تحمي ملفاتك الإلكترونية من الصابرين والمتطفين؟



والإطلاع

والتعديل، ولكنها

لا تحمي الملف من

المسح. فضلاً عن أنه قد يصعب حفظ كلمات المرور بعد كبير من الملفات، مما يعرضك أنت نفسك لنسيان كلمة المرور وبالتالي للعجز عن الإطلاع على الملف. ومن الأفضل أن تكتب كلمات مرور الملفات في ورقة خارجية وتحفظها في مكان آمن.

7- إذا كنت تعمل على شبكة معلومات يمكنك وضع جميع ملفاتك السرية في مكان خاص directory، ثم انزع خاصية المشاركة sharing عن هذا المكان، وذلك بتحديد المكان بالفأرة ثم الضغط على الزر الأيمن للفارة واختيار sharing ثم اختيار Not Shared.

8- لكي تمنع الآخرين من الدخول والعبث بجهازك ضع كلمة مرور على الشاشة الحافظة screensaver. وهذه الشاشة تعمل بعد فترة من تركك للجهاز دون تشغيل (ويمكنك تحديد هذه الفترة بحيث لا تزيد عن دقيقة أو اثنتين). وعندما تظهر الشاشة تختفي وراءها الملف المفتوح ولا يمكن للزائر أن يدخل إلى الملف إلا بكتابته كلمة مرور الشاشة الحافظة.

9- وظف خاصية المستخدم. يحمل كثيرون من مستخدمي نظام الويندوز إمكانية جعل الجهاز الواحد يتوافق مع تفضيلات أكثر من مستخدم. فعندما يدخل on log المستخدم كلمة المرور الخاصة به يعرض له نظام الويندوز التفضيلات التي يحددها هو ويحفظها له، بينما تظهر لمستخدم آخر تفضيلات أخرى.

ويمكنك وضع جميع ملفاتك الهامة على الواجهة (الديسک توب)، دون خوف إذا ما اخترت لنفسك كلمة مرور مستخدم خاصة بك (على أن تخرج منها log off إذا ما جلس أحد غيرك على الجهاز).

10- إذا اكتشفت احتفاء أحد ملفاتك الهامة، فمن المحتمل أن أحدآ مسحه خطأ. افتح سلة المهملات recycle bin وابحث عنه، فمن المحتمل أن تجده هناك. وتعود أن لا تفرغ السلة في نفس اليوم الذي قمت فيه بمسح الملفات، بل اترك الملفات المسوحة في السلة لفترة لا تقل عن أسبوع. لأن كثيرين من يمسحون ملفاتهم يكتشفون حاجتهم

الملفات الإلكترونية من أسرع أنواع الوثائق إنشاء ونسخاً وحفظاً وضياعاً أيضاً. بنفس السرعة التي تحصل بها على الوثائق الإلكترونية يمكنك أيضاً أن تفقد تلك الوثائق. فماذا تفعل لتحمي ملفاتك من المسح أو التعديل أو حتى من السرقة؟

لا يمكنك قطعاً الانزعال وإحاطة جهازك وملفاتك بأسوار وحواجز. لا بد أن تتبادل الرسائل على الإنترنت وأن تشارك في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية مثل في ذلك كل الموظفين في المكتب في كل أنحاء العالم. ولكن هناك بعض الحلول.

## وهذه أهم قواعد صيانة الملفات:

1- إذا كنت تشارك أحداً في استخدام الجهاز، فاتفاق معه على تخصيص مكان لملفاته ومكان آخر لملفاتك. بحيث لا تتدخل الملفات وبختلط الحاجب بالنابل.

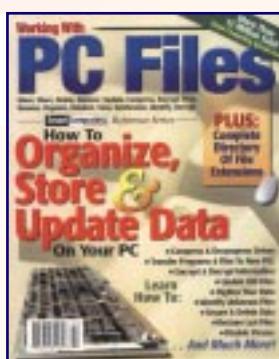
2- لا تضع ملفاتك الهامة على واجهة الكمبيوتر (الديسک توب). لأن ذلك يجعلها عرضة للمسح والضياع. فإذا كنت تستخدم هذا الملف بشكل متكرر وترغب في وضعه على الديسک توب فمن الأفضل أن تهيئ له دليلاً على الشاشة «شورت كت»، بدلاً من وضع الملف كاملاً.

3- أحفظ ملفاتك الهامة على ديسكات (أقراص مرنة) أو سي دي (أقراص ضوئية). أو أرسل ملفاتك الهامة إلى بريدك الإلكتروني واحفظها فيه. وبهذه الطريقة يمكنك الدخول وتحميل الملف من أي جهاز في العالم عبر الإنترنت.

4- لتقى ملفاتك الهامة أخطار المسح، احفظها بنمط القراءة فقط read-only، وبهذا يمكن لأي مستخدم أن يطلع عليها ولكن لا يمكنه التعديل فيها. كذلك يمكنك إخفاء الملفات وحجبها كي لا تظهر على الشاشة.

5- بالنسبة للملفات التي تستخدم برنامج الورود لمعالجة الكلمات يمكنك توظيف خيار إعداد نسخ احتياطية تلقائية، ويتم هذا من قائمة أدوات) ثم (حفظ) ثم (إجراء نسخة احتياطية دوماً).

6- من نفس القائمة السابقة يمكنك وضع (كلمة مرور) لفتح الملف وكلمة مرور للسماح بالتعديل على الملف. وتفيد كلمات المرور في تحسين الملف ضد الفتح



### المصدر:

Keep your data safe from wandering PC guests.  
By Stephen Bigelow.  
PC FILES  
Winter 2001  
Pages: 30 - 32.



# عجائب الدنيا 14

يمكن التفكير بها. قال المدرس : حستا، شاركينا الرأي فقد نستطيع مساعدتك. ترددت الفتاة قليلا، ثم قالت : أعتقد أن عجائب الدنيا السبع هي :

1. القدرة على اللمس.
2. القدرة على التذوق.
3. القدرة على النظر.
4. القدرة على السمع.
5. القدرة على المشي.
6. القدرة على الضحك.
7. القدرة على الحب.

يبدو أن العجيبة الثامنة هي أناها لم ندرك بعد أن الصغار يفكرون دائماً بإبداع يفوق ما نتوقعه منهم، لأننا نفكر بنمطية وهم يفكرون بحرية. أما العجيبة التاسعة، وهذه حقاً أغرب العجائب، فهي أنها ننظر إلى العجائب التي صنعها الإنسان في عالمه، وتنسى أعظم العجائب التي خلقها الله سبحانه وتعالى في الإنسان نفسه، وهي العجائب التي ساعدته على بناء العجائب الأخرى.

طلب المدرس من طلابه أن يعدوا قائمة تضم «عجائب الدنيا السبع» من وجهة نظر كل منهم. في الأسبوع التالي طلب المدرس من كل طالب عرض قائمته. وبالرغم من الاختلافات العديدة في الرأي، إلا أن العجائب التالية حصلت على أعلى نسبة أصوات :

1. أهرامات الجيزة.
2. تاج محل.
3. برج إيفيل بفرنسا.
4. قناة بنما.
5. سور الصين العظيم.
6. حدائق بابل المعلقة.
7. برج بيزا المائل.

أثناء جمع الأصوات، لاحظ المدرس أن إحدى الطالبات تأخرت في تسليم ورقتها. سأله الأستاذ الطالبة : «هل تحتاجين للمساعدة؟» فقالت : يبدو ذلك، فلم أتمكن من تحديد عجائب الدنيا السبع على وجه الدقة، فهناك الكثير من العجائب التي

## ص روبي التسويق والاستخبارات التنافسية

### معركة بركتور آند جامبل ويونيليفر

في أبريل 1999 وأثناء اجتماع مدير (بركتور آند جامبل) مع مدير شركة الاستخبارات التنافسية قال : «لقد حان الوقت للحديث عن التحابر التنافسي». بعد هذا الاجتماع بستين يوماً بأن إحدى شركة التحابر التي يتعامل معها قد فضح أمرها. ارتبك المدير وأوقف حملة التجسس على الفور، وفصل ثلاثة مديرين مسئولين عن توظيف الجواسيس المتورطين في محاولة لتحسين صورة الشركة.

فما الذي حدث بالضبط؟

جند مسئولو المنافسة بشركة P&G أحد العملاة، والذي جند بدورة الكثير من العملاة المساعدين للتجسس على منتجات العناية بالشعر. كانت هذه العمليات تدار من مكان آمن في منزل قريب من مقر الشركة. انتحل هؤلاء الجواسيس شخصيات موظفي تسويق وصحفيين للوصول إلى المعلومات التي يبحثون عنها في شركة يونيليفر. اعترفت P&G بتورطها في عمليات التجسس وأنكرت عملية انتحال الشخصيات.

استخدمت P&G هذا الأسلوب لتكشف ما يجري في معامل يونيليفر ولكي تدعم علاماتها التجارية المعروفة مثل (هيـآنـدـشـولـدرـز). حققت عملية التجسس نجاحاً كبيراً لشركة P&G حين وضعت يديها على كل المعلومات السرية لمنتجات Unilever وتركيبها وأسعارها وأرباحها. لكن P&G أصرت أنها لم تخترق القانون، ثم حدث تفاوض بين الشركتين أسفر عن القرارات التالية :

- ✿ تعيد P&G توظيف بعض كبار موظفيها في قسم العناية بالشعر في أقسام أخرى بالشركة.
- ✿ لا تقوم P&G بإصدار أي منتج جديد في مجال العناية بالشعر قبل نهاية 2003.
- ✿ يعين طرف ثالث محايـد لراجـعة خـطة أعمـال P&G في مجال العناية بالـشعر وـاخـبار شـركـة Unilever بالـخطـة للـتأكد من عدم سـرـقة أـية أـسرـار تـجـارـية.
- ✿ تدفع P&G ملايين الدولارات تعويضاً لشركة Unilever إذا لم يتم حل هذه المشكلة.

يبدو الأمر خطيراً طبعاً. مما زالت الشركاتان العملاقتان في تنافس وصراع شرس. وقد انتقلت عدوى التجسس الاقتصادي من الدول إلى الشركات. فهل تعتبر الحاسوبية فناً إدارياً جديداً؟



المصدر:

P&G's Secret Agent Men  
Fortune Magazine  
September 6, 2001  
Geoffrey Colvin  
Pages: 16 - 18.

## نشرة إدارية شهرية

تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي  
(شاع)



أفضل ماتنشرة دوريات الإدارة العالمية.  
توزع على المشتركين فقط.

## رئيس التحرير

نسيم الصمادي

### تحرير

أمير الغندور  
ياسر علي أحمد

### تنظيم

عماد عادل توفيق

## سكرتارية التحرير

أميرة وصفي  
نيفين رفعت

## الاشتراك في

«المختار الإداري»

شركة «شاع»

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر : 11727 - ج.ع.  
تليفون : 2633897  
تليفون : 4036657  
تليفون : 4025324  
فاكس : 2612521  
مكتب الاسكندرية : 4254353  
03

## المكاتب:

الأردن- شعاع ت : 5510492

5515636 - 5534291 عمان

اليمن - سكاي نت ت : 206949

6743449 مجموعه مراد - بيروت - لبنان ت :

4749887-4749929 السعودية - شركة مصادر الرياض ت :

6521147 - 6504053 السعودية - شركة مصادر جدة ت :

## «الشخصية هي كل شيء»

العبارة السابقة قالها البروفيسور «براهاالاد» أستاذ الإداري الهندي ومؤلف كتاب التنافس على المستقبل. كان يعلق على جرأته في ترك مهنته كمؤلف واستشاري يكسب الملايين كل عام، والتوجه لإدارة شركة جديدة بفكرة جديدة بعد أن جاوز الستين. هذه العبارة هي مدخلنا للحديث عن قمة كتب الإدارة وأكثرها مبيعا في العالم اليوم.

## Self Matters: Creating Your Life From Inside Out مسائل شخصية :

### كيف تصنع حياتك من الداخل للخارج

لدينا أول كتاب «فيل ماكجرو» الشهير، وهو عالم نفس قدم من قبل كتابين ناجحين، ولكنهما فيما يبدو أقل أهمية من كتابه الجديد. في (مسائل شخصية) يرى «ماكجرو» أن لحياتنا جذوراً أصلية متى اكتشفناها وفهمناها، أفسحنا لأنفسنا عن قوى جباره تساعدننا على صياغة حياتنا كما ينبغي لها أن تكون. ويتحدث «ماكجروس» عن ما يسميه «حياة حسب الطلب» أو قدرة كل منا على تصميم أسلوب حياته بنفسه.

فكرة الكتاب بسيطة للغاية. ما عليك سوى اكتشاف «ذاتك الأصلية» أو شخصيتك الداخلية الحقيقية أو الشخصية التي كنت عليها قبل أن تتحمل أعباء التحويل والتغيير من عالمك المعقد والمحبط. فالشخصية الأصلية هي الإنسان في ذروة عطائه وقمة تألقه وعنوان لحظات إبداعه الحقيقة.

على التقىض من الشخصية الأصلية، نجد الشخصية الدخيلة. الشخصية التي صنعتها الوهن والإحباط والتعب والخيال الضعيف عندما يظن كل منا أنه لا يستطيع تحقيق ما يريد أن يكون. وبين الشخصية الدخيلة والشخصية الأصلية يشعر كل منا أنه غير كامل أو غير متوازن وأن النجاح أصعب مما هو في الواقع بكثير.

يتحدث المؤلف بعنف وصراحة، ويدعو كل منا لاستعادة شخصيته واسترجاع ذاته الأصلية والتخلص من ذاته الدخيلة التي تحول بينه وبين أن يصبح إنساناً عظيماً.

## Now, Discover Your Strengths

### الآن، اكتشف نقاط قوتك

إدارة الآخرين بفعالية هي من أصعب المهام التي يمكن أن يواجهها الإنسان. في كتاب «اكتشف نقاط قوتك الآن» يقدم «ماركوس باكنجهام و دونالد كليفتون» مدخلاً جديداً يتمثل في تعزيز نقاط قوة الآخرين بدلاً من إزالة نقاط قوتهم.

قدم المؤلفان 34 سمة للشخصية وأعدا اختباراً إلكترونياً يساعد كل من يخضع له أن يكتشف أقوى خمس سمات بارزة في شخصيته. من أمثلة هذه السمات (المنجز - المطور - سريع التعلم - المضاعف - المستقبلي - النشط - المخطط .. وهكذا). باستخدام هذا الاختبار يستطيع مدير الموارد البشرية بناء مؤسسة مرتكزة على القوة لأنهم سيتمكنون بكل تلقائية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مستثمرين في كل إنسان أقوى ما فيه من مواهب وسلوك. وعليه، فإن اختبار (اكتشف القوى الكامنة StrengthFinder) يساعد المديرين على اكتشاف مواهبهم الشخصية ومواهب العاملين معهم أيضاً.

هذان هما الكتابان الأكثر مبيعاً في عالم الإدارة هذا الشهر. وهما يؤكدان مقولة براهاالاد : «كل شيء كامن في الشخصية».

