

نحو وعي حر

من هو مايكل بورتر؟

تجربتي في جامعة رشد

عضوية منظمة الإدارة العربية

كيف تحقق

أهدافك بالتخطيط الاستراتيجي؟

تحت الهمجر..

كتاب الادارة الاستراتيجية بالتكامل





أعو وعي در



كيف تحقق  
أهدافك بالتخطيط  
الاستراتيجي؟



مايكل بورتر



الحصول على عضويتك  
نحو فكر عربي إداري فعال  
2023 Towards an effective Arab management thought

www.amo1.org

# Leadership 21 القيادة

دورية تصدر عن منظمة الإدارة العربية - فبراير 2020



في رحاب ..  
جاهة رشدة



المؤسس / رئيس التحرير  
زاهر بشير العبدو PTST  
المدير العام : حمزة الحسين PHD  
المدير المسؤول : زينة عبد الكريم PHD  
أسرة التحرير  
بيهان بشير أوغلو  
لؤي عبد الهادي  
ميساء عبد العظيم

مسؤولي التنسيق في بعض الدول العربية  
ليبيا : رشيد محمد طرابلسي / السعودية : عبد  
المحسن العسيري / الكويت : ريهام سام /  
السودان : إنتصار نصر / الأردن : وسام رشيدات  
/ مصر : رانيا محمود / سوريا : لؤي رضوان العلي  
/ الإمارات : خليفة عبد الله / قطر : شيماء عبد  
الرزاق / سلطنة عمان : بثينة عبيد / فلسطين :  
مهند النجار

إعلاناتكم ومشاركاتكم  
Tel.: 0090212 503 1335  
Mob.: 0090 552 203 28 21  
info@amo1.org  
Alesa.badran@gmail.com

التصميم والإخراج / الوكيل الإعلاني  
Mart link  
Unique Marketing Services  
الدراسات وبحوث التسويق  
Guide Mart  
Advanced Marketing Solutions

المعهد العالي لبحوث العلوم والتكنولوجيا  
Higher Institute for Scientific & Technological Research



NNC ACADEMY

Authorized by

IBP

International Board for Professionals

&

TECC

INTERNATIONAL QUALITY ASSURANCE

In collaboration with FLF Future Leaders Forum

GUIDE MART Arab Center for Studies and Research

E2ARAB Arab Center for Electronic Services

GUHRO Global Union for Human Resources Organizations

## خطة البرامج و ورشات العمل ٢٠٢٠

### NNC Academy Plan 2020



المعهد العالي لبحوث العلوم والتكنولوجيا

Higher Institute of Science and Technology Research

General Manager: Dr.Emad Alchaib

الخط الدولي المباشر +902125031335 / +905522032821

info@nnacademy.com / www.nncacademy.com

nnacademy@gmail.com

# نحو وعي حر

عماد الحمداي

كاتب وحقوقى مهتم بقضايا التنمية وحقوق الانسان والحريات العامة..



وبنية قانونية تحترم الانسان ،  
وتقدس خصوصياته»

ولان هذا الوعي هو الذي يكسب  
الناس الاهلية المسؤولة لاستحقاقها  
والمطالبة بها..

قد يطول هذا الطريق او يقصر  
ولكن لا بد من ان اردنا  
استعادة انسانيتنا ودورنا الحضاري  
في هذه الحياة .

الانسان وتدجينه وسلبته هذا الحق وحالت  
بينه وبين أي محاولة تعيد له الوعي عبر  
تحكمها واحتكارها لادوات التثقيف والتعليم  
والتواصل والسيطرة ولكن التكنولوجيا اليوم  
افقدتها ميزة احتكار هذه الأدوات وهاهو  
الانسان يدخل العصر الرقمي العابر للحدود  
والفضاءات والايديولوجيا ليوفر للناشطين  
والمعارضين ورواد التغيير وطلاب النهضة  
مساحة تأثير اكبر وحرية حركة أوسع داخل  
المجتمع لاعادة تشكيل قيمه واولوياته .

نحتاج ان نجد فكرة الحرية والديمقراطية  
ونعلي منها ونترأ ونلفظ كل ما ينتقص منها  
او يسعى لمصادرتها وتعويض النقص الحاد  
في تراثنا الذي يفتقر للتأصيل والتفكير لهذه  
القيمة العظيمة كونه تراث صيغ فقهاء  
في بيئة ملك عضوض منحاز للسلطة على  
حساب الامة وحققها في الاختيار والشورى  
ومن ثم ارتهن الى هيمنة منظومة الاستعمار  
والتي اسلمته الى انظمة عسكرية قمعية او  
أنظمة رجعية متخلفة سعت للسيطرة على

فوضى اجتماعية تقضي على مقومات حياتهم  
ولا يستطيع الناس ممارسة حرياتهم فيها .

واذا وجد الوعي وجب توفير الخيارات  
واحترام حرية الناس في المفاضلة باختيار  
احداها ، والا كان مجرد وعي نظري خارج  
دائرة الفاعلية والتأثير ...

وتوفر هذا الخيار غير كافي بدون إمكانية  
تنفيذ هذه الخيارات او رفضها ، والا تحولت  
الى حرية شكلية صورية .....

ما نحتاجه كمؤمنين ودعاة لهذه القيمة  
العليا والعظيمة ، هو احداث وعي بهذه  
القيمة على مستوى الافراد والمؤسسات من  
خلال ترسيخها في مناهج التعليم والتثقيف  
والتدريب وتثبيتها كحق اصيل ملتصق  
بالشخصية والسعي لتشريع القوانين التي  
تحميها وتنميها والنضال في سبيل بناء دولة  
توفر الخيارات للناس وتسمح لهم بانفاذها  
او الامتناع عنها بمحض ارادتهم ...

« فالحرية ذهنية فرد ، وثقافة مجتمع ،

لا تبني المدن الحديثة بدون حرية التفكير  
والتعبير والتجريب، لأن الحرية هي من  
توفر البيئة والمناخ الملائم للإبداع على كل  
المستويات..

فلا يمكن أن يتحقق الإبداع إلا في مناخ  
الحرية، ولا يمكن أن تتحقق الحرية إلا  
بالوعي.

فالحرية : هي وعي يمنح الإنسان الأهلية  
على المفاضلة بين خيارات متعددة واختيار  
احداها وإمكانية إنفاذ هذا الخيار ، أو عدم  
انفاذه بدون قوة قاهرة .

وهذه العوامل الثلاثة : الوعي وتعدد  
الخيارات وامكانية انفاذها تتضافر فيما  
بينها كاستعداد نفسي واهلية أخلاقية  
لتجسيد المعنى الحقيقي للحرية.

فانعدام الوعي يعني عدم وجود أهلية  
أخلاقية تميز الصحيح من الخطأ ، فتصبح  
الحرية سلوك فوضوي غير مسؤول يؤدي الى

# كيف تحقق أهدافك بالتخطيط الاستراتيجي؟

PTST \* زاهر بشير العبدو

www.zaherabdo.com



أطلب نسختك

zbabdo@gmail.com

من الكتب الأخرى المنشورة للمؤلف



009 0539 681 28 21



## ما أهمية التخطيط الاستراتيجي؟

خدماتها بمزايا تفضيلية متجددة تحقق الاستفادة في التميز لتبلغ التفوق وتعود السوق الذي تعمل فيه.

### ما الغرض من التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي - كغيره من المناهج الفكرية الساعية للتطوير والتميز - يهدف الى زيادة العائد على رأس المال المستثمر، ويحقق ذلك عبر إعادة هيكلة موارد المنظمة المادية وغير المادية، ونشر الوعي المعرفي الواعي المفيد القادر على إعادة هيكلة أنشطة المنظمة ويحقق رفع الإنتاجية بكفاءة وفعالية.

ان قدرتك على التفكير الواعي والتخطيط السليم واتخاذ القرارات الأكثر فعالية وكفاءة هي التي تحدد نمط حياتك، وبالتالي فحياتك مرتبطة بمستوى التطور الذي تحققة في كل منها، وانعكاس ذلك سيكون واضحاً على جميع خطواتك في الحياة وما يعترضها من تحديات وتغيرات

أي جهد فكري لا يولد منفعة هو جهد ضائع، وأي عمل لا يحقق فائدة فهو وقت ضائع، ولذلك فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتولد من كونه يقدم منهج فكري تطبيقي يحقق زيادة بالعائد على رأس المال  $ROI = \text{Return Of Investment}$  يتسم هذا العائد بكونه أكثر من المتوسط  $AAR = \text{Above Average Return}$  بالمقارنة مع المنظمات الأخرى التي لا تنتهج التخطيط الاستراتيجي، والعبرة بالنتائج..

ولهذا فالتخطيط الاستراتيجي ليس بشعار نطلقه على أعمالنا، وليس بمسمى نسبسه لخطتنا، وإنما هو منهج فكري تطبيقي واعي يستثمر موارد المنظمة بكفاءة فعالية أكبر تُشجع وتبني وتولد الكفاءات الفردية لتخلق الكفاءات المحورية للمنظمة كي تتمكن من خلالها التميز عن منافسيها وتقديم منتجاتها /

ومثل ذلك كمثل اختيارك لوسيلة تنقلك ومؤثرات. إن تطبيقك للتخطيط الاستراتيجي على المستوى الشخصي سيجعلك تحقق أهدافك بوقت أقصر فالتخطيط الاستراتيجي الشخصي هو وسيلتك لتحقيق أهدافك التي وضعتها لتحقيقها خلال مدة زمنية - لا تقل عن ثلاث سنوات - كنت قد تنبأت بإمكانيتك على تحقيقها

## «تركيز قوتك» في أهداف محددة هي مفتاح الحل

١. بتحليل قدراتك الذاتية  
٢. وتطلعاتك المستقبلية ضمن تصور معين لتأثير متغيرات البيئة المحيطة بك سلباً أو إيجاباً.  
إن اختيارك لمنهج التخطيط الاستراتيجي الشخصي الذي تتبعه لتحقيق أهدافك، مرهون بمكونات خطتك، وطبيعة عملها،

الإمكانيات والتحديات المتوفرة، ولذلك فإنه يمكننا تشبيه التخطيط الاستراتيجي بسيارة ذات تقنية توفر الوقت والجهد لتنتقل الى المكان الذي ترغب بالوصول إليه بشرط ان تمتلك القدرة على قيادة تلك السيارة بمهارة مناسبة.  
إن مقياس نجاحك في تحقيق أهدافك

بواسطة التخطيط الاستراتيجي، مرتبط بقدرتك على استخدام تلك السيارة بكفاءة وفعالية، ولهذا فإنك بحاجة لتعلم طريقة قيادتها الاحترافية، كي لا تقع في فخ الاستثمار في أداة مكلفة تستفيد منها بكفاءة دراجة هوائية، بالفارق كبير. إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشخصي يعاني في حالة ضعف الوعي بمكوناته بنفس المشاكل التي تعيق المنظمات التي تنتهج التخطيط الاستراتيجي، دون أن تمتلك الوعي المعرفي الكافي لتطبيقه، وبالتالي تظن أنها تطبق التخطيط الاستراتيجي ولكنها تفتقد إلى أبسط قواعد التخطيط التشغيلي.

بتلك السهولة.. إنك تحتاج أن تمارس تطبيقها حتى يصبح المفهوم والمهارة كلاً واحداً تستطيع أن تطوعه وفق ما يناسبك. لا نجاح بدون ألم.. ربما تصح هذه المقولة في غالب الأحيان إن لم نقل جميعها، إلا أنها على مستوى التخطيط الاستراتيجي الشخصي يمكن أن نجعل الألم فيها متعة إذا ما استطعنا ان نشعر بلذة التعلم والتطبيق لنصل إلى فرحة النجاح.

## كيف يقود التخطيط الاستراتيجي إلى التفوق؟

هرم ثلاثية التفوق Pyramid of Trilogy of Supremacy هو منهج عمل يستند إلى ثلاثة مقومات للنجاح في تحقيق أهداف أي خطة أو ضمان الوصول إلى أفضل النتائج لأي قرار، وقد طورت هذا الهرم خلال عملي على تطوير استراتيجية التفوق للمنظمات "ستصدر في كتاب لي قيد التحضير حالياً" وجوهر هذه الثلاثية تقوم على أن النجاح في عالم الاعمال

## ماذا يعني ذلك؟

التخطيط الاستراتيجي الشخصي هو منهج قابل للتعلم، فهو يقوم على مجموعة من المعارف الفكرية يمكنك التعامل معها بمهاراتك الشخصية لتناسب مع حياتك وظروفك... نعم إنها ممكنة.. لكنها ليست

للمنظمات يرتبط بـ: ومن ثم التفوق..

1. منهج العمل المتبع في تلك المنظمات والاستراتيجية التنافسية التي تطبقها من جهة.
2. ومن ثم قدرة ذلك المنهج على توفير الجهد والوقت.
3. وتوفير المال لتحقيق الأهداف المخططة بشرطي الفعالية والكفاءة، وانعكاس ذلك على الإنتاجية، فمنهج العمل القائم على الوعي المعرفي سيوفر استثمار أعلى للكفاءات الفردية وتحويلها الى كفاءات محورية قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة تحقق للمنظمة التميز

وافتح قلبك لتقبل ما هو أبسط من ذلك، فالتفوق لا يتولد من التخطيط الاستراتيجي كمنهج، وإنما من الضعف والخطأ في آليات تطبيقه، وفهم مكوناته بشكل مفيد وواعي. إن فهمك الواعي لأسس التخطيط الاستراتيجي، ستوفر لك السرعة في تنفيذ المهام التي يتطلبها تحقيق



لك رفاهيتك المنشودة، وهذا هو محور التخطيط الاستراتيجي الشخصي.

## متى يجب أن تقوم بمراجعة أهدافك؟

إن تراجع معدلات النتائج التي تحققها لأهدافك الاستراتيجية على الصعيد الشخصي أو المهني هو خير مؤشر على ضرورة مراجعة أهدافك... وبالتالي فإن شعورك بعدم الرضا عن تلك النتائج يعكس أهمية مراجعة خططك الاستراتيجية، ربما تكون الأهداف بحد ذاتها بحاجة لتطوير بما يتناسب مع تغيرات حدثت معك في بيئتك الخاصة أو المتغيرات التي تؤثر بك من البيئة المهنية أو العامة التي تعيشها.. من جهة أخرى فقد يكون الأسلوب المتبع ومنهج التطبيق لتحقيق تلك الأهداف لا يتناسب مع تحققها، مما يفرض عليك إعادة النظر في أدواتك ومشاريعك ومبادراتك وأنشطتك لتحقيق تلك الأهداف.

وأهدافك، وكذلك التخلص من المهام غير المفيدة، وبالتالي يزداد تركيز جهودك في تحقيق أهدافك التي حددتها في خططك الاستراتيجية.

## ما علاقة التخطيط الاستراتيجي الشخصية بحياتك الشخصية والمهنية؟

إن اسقاط مفهوم التخطيط الاستراتيجي على المستوى الشخصي تهدف إلى زيادة عائد الطاقة لديك وبالتالي زيادة مستوى جودة حياتك الشخصية، وتتكون مزاياك الشخصية من طاقاتك الفكرية والتطبيقية والجسدية والعاطفية والتي يفترض أنك تعمل على استثمارها بما يعود بالنفع على مستوى رفاهيتك عبر حياتك المهنية، وتحقيقك لعائد أعلى باستثمار تلك المزايا، وبالتالي يمكنني القول بأن كيفية استثمارك لنفسك سيحدد دخلك الذي يحقق

# شارك و اربح

عضوية فخرية في منظمة الإدارة العربية.

❖ إملأ القسيمة أدناه بالاجابات الصحيحة و ارسل صورتها على الواتس اب رقم ٠٠٩٠٥٥٢٢٠٣٢٨٢١

بعد فرز الاجابات الصحيحة سيتم اختيار الفائزين العشرة عن طريق القرعة، وسيتم الاتصال بالفائزين فقط ليتم تبليغهم.

❖ الاجابة على كل سؤال فقط بكلمة صح أو خطأ

### السؤال الأول:

جامعة هارفارد وضعت قاعدة سوات SWOT لتحليل وضع المنظمة؟

### السؤال الثاني:

إشتهر فريدريك تايلور بأنه صاحب المبادئ الأربعة عشر في الإدارة

### السؤال الثالث:

هنري فايول هو أحد واضعي نظرية الإدارة العلمية

## قسيمة عدد يناير 2020

الاسم: ..... رقم هاتف «الواتساب»: .....

العنوان: .....

أجوبة المسابقة

..... ٢..... ٣..... ١

(\*) الفرصة متاحة للشركات الراغبة برعاية المسابقة، أو بتقديم جوائز عينية

## في رحاب

جامعة  
رشد

أعدّ اللقاء :

ميساء عبد العظيم

تجربة رشد في التعليم تجربة غنية، سيما وأنها استطاعت ان تستقطب العديد من الطلاب، بعد أن وفرت لهم التعليم الجامعي متجاوزة العديد من الصعوبات التي اعترضت مسيرتها..  
كان لنا هذه الوقفة مع الأستاذة كوناى نشيواتي لتحدثنا عن تلك التجربة.

## بطاقة تعريف

الأستاذة: كوناى نشيواتي

- \* مسؤولة قسم الحضور والمتابعة في جامعة رشد
- \* تحمل ماجستير بالفيزياء النووية من جامعة البعث ودبلوم علوم سياسية من جامعة رشد
- \* مدرسة سابقة في جامعة البعث.



1. كيف تقيمون تجربتكم في جامعة رشد؟  
أعتقد أن تجربتي في جامعة رشد الافتراضية تتسم بالغنى من زاوية الحياة العامة والتفاعل الاجتماعي، ومن زاوية الجانب العلمي، حيث استطعت أن أنتور في المستويات كافة عبر ما قدمته لي هذه التجربة من آفاق حياتية وثقافية جديدة وعلمية عوضتني عن الخسارات التي أصابتنى بعد مغادرة بلدي.

2. إلى أي مدى استطاعت أن تحقق الغاية من إيجادها حتى الآن؟  
لا توجد تجربة مكتملة، فالكمال لله وحده، لكنّ تجربة جامعة رشد تتصف بالنجاح الكبير في الصعد المختلفة تعليمياً وتربوياً وتفاعلياً، وإن كانت هناك بعض العقبات أو الأخطاء، فهي نتيجة طبيعية للعمل، فمن يعمل يخطئ، والمهم هو الاستمرار والتعلم من الأخطاء، والسعي إلى إيجاد الحلول، والتطور غير المحدود بسقف.

3. هل من عوائق اعترضت عملكم؟ وتغلبتم عليها؟  
من الطبيعي وجود صعوبات وعوائق، غير أن المواجهة دائماً هي الحل، وغالباً يكون الدافع الشخصي عامل النجاح الأول، إلى جانب وجود كادر تعليمي وإداري كان يقدم لي كل المساعدات الممكنة لتذليل العوائق، وإيجاد الحلول لها.

4. كيف تنظرون لمستقبل جامعة رشد بما يخدم رؤيتها المستقبلية؟  
أرى أن لجامعة رشد دور كبير في المستقبل القريب والبعيد، وهي ستتجاوز الأخطاء والعقبات التي فرضها وجودها خارج

الوطن، وستتمكّن يوماً ما من أن تكون نموذجاً للفعل التعليمي والتربوي الفاعل في داخل سوريا المستقبل، والقادر على تقديم المسار الموازي للجامعات الحكومية، والمتفوق عليها، والمتكامل معها في الوقت نفسه.

ونطمح أن تكون رشد هي منصة التعليم والتدريب الافتراضي الأولى في الشرق الأوسط و تسهيل وصول المعرفة لنطاق واسع من طلاب المنطقة والمساعدة في نشر التربية والتعليم في دول المنطقة وتطوير نظم البحث في مجتمعات الشرق الأوسط والاستثمار بها.

5. ما الرسالة التي تودون توجيهها للعاملين في حقل التعليم؟  
أقول للعاملين في حقل التعليم إن دوركم أكبر وأخطر مما تعتقدون، ففي الأحوال الطبيعية والعادية ينبغي أن تحملوا مشعل العلم والأخلاق والبناء والتطوير وخلق أجيال مسلحة بالثقافة والمعرفة وإرادة التقدم، فكيف ونحن سنكون في وقت قريب إن شاء الله، مطالبين ببناء بلدنا الذي دمرته الحرب، بالإضافة الى أن جيل بأكمله قد يلفه الجهل في هذه الظروف، لذلك فمهمة العاملين في هذا المجال إنسانية وضخمة .

6. ما الرسالة التي تودون توجيهها لطلبة العلم والباحثين فيه؟  
نحن جيل تفتّح في ذروة الأُم والصراع من أجل الحرية، لهذا نحمل مسؤولية وطنية وأخلاقية وعلمية كبيرة وخطيرة جداً، وعلينا أن نمتلئ بالتصميم، والإرادة، والسعي إلى التفوق والنجاح، والامتلاء برغبة البناء وخدمة أهل وطننا الغالي المكلموم.

# منحة طلبة رشد الافتراضية 95%

لدراسة  
برنامج  
اللغة  
الانكليزية

R  
E  
S  
L

## التكامل أو الفناء

### ..الادارة الاستراتيجية

# بالتكامل

PTST \* تأليف : زاهر بشير العبدو

www.zaherabdo.com

بناءً على طلب العديد من أعضاء منظمة الإدارة العربية المتابعين لأعداد هذه المجلة الدورية، فقد تم الحصول على موافقة المؤلف على نشر صفحات هذا الكتاب تبعاً ضمن أعداد هذه المجلة الدورية، ... نامل من الله ان تعم الفائدة لجميع المختصين والباحثين وطلبة العلم..

الحاجة أم الاختراع منطق يعكس العلاقة الجدلية التي تربط التطور الفكري بالاختراع والإبداع نتيجة لحاجة ملحة فرضتها متطلبات الواقع المتغير، هذه الجدلية أكدتها

أطلب نسختك

zbabdo@gmail.com

من الكتب الأخرى المنشورة للمؤلف



009 0539 681 28 21



كل التطورات التي ظهرت عبر العصور، ورغم اختلاف شدة ودرجة الحاجة - في بعض الحالات- بقيت المحفِّز الحقيقي وراء كل اختراع أو تطور صنعه الإنسان، وتمثلت الحاجة في التطوير بهدف التحسين لما هو متاح أحياناً كنتيجة لأحداث تطور تستدعيه الرغبة في التحسين بدل الحاجة في التكوين.

وسواء كان التطور الفكري نتيجة لتلبية حاجة أساسية أو تطويراً لواقع نتيجة تغير في متطلبات تلك الحاجة، فهو في كلا الحالتين يفسر ويؤكد تلك العلاقة الجدلية بين التطور الفكري ومتغيرات الواقع.



يتناسب هذا الكتاب «بالبساطة في الطرح والحدائث في التفكير» مع عالم الإدارة اليوم، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات على كافة الصُّعد، حيث جاءت ضرورة توفيره كنتيجة لغياب كتب الإدارة التطبيقية، بعد أن بات الكثير من الممارسين من مدرء اليوم بعيدين عن متابعة تطبيقات الإدارة الحديثة ومنهجياتها التي إستفادت منها منظمات عالمية و وصلت لما عليه الآن. وهذا ما شجعنا للبدء بتقديم نظرية الإدارة الإستراتيجية بالتكامل MBI® ضمن سلسلة قادة المستقبل<sup>١</sup> FLC<sup>٢</sup> تتكون من خمسة كتب متتابعة ومتكاملة بالمضمون هي:

١ ثلاثية التَميُّز المؤسسي والإدارة الإستراتيجية بالتكامل  
التحليل الإستراتيجي التطبيقي لقيادة المؤسسات  
الدليل العملي للتخطيط الإستراتيجي والتغلب على المنافسين

٢ الولاء المؤسسي وقيادة التَميُّز التطبيقي  
مؤشرات التَميُّز المؤسسي و التطوير الإستراتيجي  
جلي اعتمادنا الكبير على الثلاثيات في غالبية -أن

٣ المتابع لمنهجنا الفكري في الإدارة -لاسيما منذ عام ٢٠١١ ومابعد- سيلحظ بشكل جلي اعتمادنا الكبير على الثلاثيات في غالبية -أن

٢ FLC = Future Leaders Chain

الإدارة الإستراتيجية بالتكامل وقدمنا نموذجنا الجديد IMM<sup>®</sup> بالفصل الثالث، واستعرضنا مناهج تحليل الموقف الحالية في الفصل الرابع، وعالجنا قصورها من خلال ما قدمناه في التحليل الإستراتيجي التكاملي ICG<sup>®</sup> والتحليل التشغيلي 3C's<sup>®</sup> في الفصل الخامس، ثم تناولنا خطوات التخطيط الفعال وفق نموذج IMM<sup>®</sup> في الفصل السادس، وناقشنا سبعية التنفيذ المرن في الفصل السابع، وصولاً إلى وظيفة التطوير وما قدمناه كمفهوم جديد لمؤشرات التميّز ZOWi's<sup>®</sup> التي بنيناها على مفهومنا الجديد بطاقات التميّز ZCards<sup>®</sup> في الفصل الثامن والأخير من هذا الكتاب.

نسأل الله أن نكون قد وفقنا فيما قدمناه، وحققنا الغاية بالإجابة على سؤال :  
كيف تقود مؤسستك إلى التميّز المثمر؟

نسأل الله التوفيق  
زاهر بشير العبدو

المؤسسي PDD<sup>®</sup> و هيكلها التنظيمي IOS<sup>®</sup> و نموذجها الإستراتيجي IMM<sup>®</sup> من حيث المضمون والتنفيذ والأثر وصولاً لمنظمة تكاملية أكثر تميّزاً تحقق الفائدة لجميع أصحاب الدور الإيجابي فيها PRH<sup>®</sup>.

تناولنا في هذا الكتاب عبر قسمين أولهما نظري وثانيهما تطبيقي لثمانية فصول، ناقشنا مفاهيم وهيكلية نظرية الإدارة الإستراتيجية بالتكامل MBI<sup>®</sup> في الفصل الأول، ومن ثم قَدَمنا طروحاتنا الجديدة في جوهر منهجية التميّز المؤسسي في الفصل الثاني، ثم استعرضنا نماذج

لم يكن جميع - أفكارنا ومفاهيمنا التي قدمناها في طروحنا الإدارية المختلفة، وكأننا نستشعر قوة البناء الهرمي Pyramid Shape، وسبب ذلك يعود لإيماننا الكبير بأهمية التبسيط في قوننة المفاهيم، وأهمية ذلك في تسهيل عملية التنفيذ، وهو غاية أي منهج فكري يسعى لتطوير مفاهيم جديدة أو يعيد صياغة مفاهيم سابقة ضمن طرح سهل وبسيط وعملي، سيما بعد أن لاحظنا أن الكثير من المفاهيم الإدارية قد فشلت بسبب تعقيدها أو عدم المقدرة على تبسيط تطبيقها.



أطلب نسختك

zbabdo@gmail.com

من الكتب الأخرى المنشورة للمؤلف

كيف تقود منظمتك إلى التميّز المثمر؟  
**SMP Certified**

# التكامل أو الفناء

الإدارة الإستراتيجية بالتكامل.. النظرية والتطبيق

الرئيس المؤسس لمنظمة الإدارة العربية  
مُحاضر و مُبتكر نظرية الإدارة الاستراتيجية التكاملية MBI<sup>®</sup>

زاهر بشير العبدو  
AI-ZAHER PUB.

009 0539 681 28 21

Leadership 21

زاهر بشير العبدو  
التكامل أو الفناء .. الإدارة الاستراتيجية بالتكامل

## القسم الأول - الفصل الأول

### الإدارة الإستراتيجية بالتكامل MBI®

#### Strategic Management by Integration MBI®

إن مراجعة متأنية لتاريخ الفكر الإداري ونظرياته وتطبيقاتها، والاسهامات التي قدمتها كل منها، والانتقادات التي وجهت لها، أكدت أنه الفكر الإداري ما زال في مرحلة مخاض متراكم لم يصل بعد إلى تقديم مدخل متكامل لنظرية إدارية قادرة على تقديم ما تطمح إليه المنظمات الراغبة بالتميز على أسس علمية واضحة وعادلة تحقق المنفعة لجميع من تربطهم علاقة إيجابية بالمنظمة سواء بالتأثير أو التأثير...

ورغم أن بعض تلك الاسهامات الفكرية في علوم الإدارة تفاوتت بمقدار سعيها لتحقيق تلك المنفعة للجميع إلا أنها وقعت في فخ محدودية الشمول لجميع أصحاب الدور الإيجابي.

فالنظرية البيروقراطية لـ وبير أغفلت

و شقها الثاني الذي سمي بالمنهج السلوكي الذي برز فيه ماسلو و مكريجور وهيزنبرغ و فروم، وعلى الرغم من أهمية دورها بالتركيز على الأفراد، إلا أنها عجزت عن الوصول إلى تعميم مبادئ عامة للإدارة، و أغفلت الجوانب القانونية والتنظيمية للمنظمة، بالإضافة إلى الفشل في تطبيقها بسبب اعتمادها على مفاهيم صعبة الفهم والتطبيق من المعنيين بذلك، ناهيك عن اغفالها لبيئة العمل الداخلية والخارجية. و المدرسة الحديثة التي طرحت العديد من النظريات المهمة مثل نظرية اتخاذ القرارات التي قدمها سايمون ونظرية الإدارة بالأهداف التي قدمها دراكر ومن ثم بحوث العمليات، مروراً بمدرسة النظم التي قدمت النظام التقني المفتوح وشكل مدرسة فكرية بالإدارة، ومن ثم النظرية الموقفية التي بنيت على مدرسة النظم، إلى النظرية اليابانية Z التي قدمها أوشي، إلى نظرية الاحتياجات التي قدمها ماكلياند، ثم نظريات إدارة التغيير لكل من كونر واندرسون وكريستينا دين، وصولاً إلى



من اليمين: المهندس عبد الرحمن شرلالة، المهندس محمد عون العق، المستشار زاهر بشير العبدو، ثم المهندس نجيب محمد يوسف / من قيادات شركة زويتينة الليبية للنفط  
\*برنامج الإدارة الاستراتيجية\*

MIS، و رغم أن بعضها نجح في تحقيق تقدم ملحوظ سعت المنظمات الكبيرة إلى تطبيقه مثل منهجية BSC التي قدمها كابلان ونورتن و التي قامت على منهج هوشين كانري اليابانية، وكذلك التوسع في المفهوم الإستراتيجي وما قدمه بورتر وظهور الإدارة الاستراتيجية التي تشهد يوماً بعد يوم تطور في مضامينها ومكوناتها، إلا أنها جميعاً لم تستطع حتى اليوم تقديم منهج إداري علمي وعملي واحد يناسب منظمات القرن الحادي والعشرين، فجميع تلك النظريات اهتمت نسبياً بأحد مرتكزات التميّز المؤسسي- حسب تصنيفنا- و لكنها عجزت عن تقديم ذلك المدخل الكامل الذي نتطلع إليه..

هذا التراكم الفكري و العملي دعانا أن نسعى للمساهمة في تقديم قاعدة مدخل إداري متكامل تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئات المنظمات ويكون قادراً على تحقيق المنفعة لجميع الأطراف من ذوي العلاقة الإيجابية مع المنظمة سواء بالتأثير أو التأثير، يقوم على

العدل<sup>1</sup> ليضمن البقاء والتطور، ويستمد قوة استمراريته من دفاع أصحاب المنفعة فيه مع استمرار تقديمه لمصالحهم جميعاً مع كل خطوة تحققها المنظمة نحو الأمام. وسنستعرض في الفصول التالية مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالتكامل MBI<sup>®</sup> و هيكلها وفلسفتها وقواعدها وضوابط عملها و مراحل تطبيقها، ونقدمها كصيغة أولية لنظيرتنا في الإدارة المعاصرة ذات البعدين الإستراتيجي و التشغيلي، والتي اطلقنا عليها اسم «نظرية الإدارة الإستراتيجية بالتكامل MBI<sup>®</sup>» أو كما إقترح بعض ممن ناقشناها معهم من الممارسين والأكاديمين بتسميتها « الإدارة الإستراتيجية التكاملية» إنسجاماً مع المضمون الذي بنينا مرتكزاتها عليه. نسأل الله التوفيق في مسعانا...

١ يمكننا القول أن أحد أهم أسباب قصور النظريات السابقة هو قيامها على تحقيق مصلحة أحد أو بعض أطراف أصحاب المنفعة على حساب الأطراف الأخرى، وإن سعت حسب الضرورة على تقديم منافع تدريجية لهم.

## الفصل الأول - المبحث الأول مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية بالتكامل Concepts in MBI<sup>®</sup>

في هذا المبحث دعونا نتعرف على بعض أهم المصطلحات والمفاهيم التي نحتاجها لفهم مضمون هذه النظرية من خلال إجابتنا على أهم الأسئلة التي يمكن أن تعترض الدارسين لها أو الساعين لتطبيقها..

### • ما اسم هذه الإدارة؟

الإدارة الإستراتيجية بالتكامل Strategic Management by Integration = MBI والاسم المُفصّل هو الإدارة الإستراتيجية بالتكامل لأصحاب الدور الإيجابي Management By Integration for Positive Role Holders ولذلك سنصطلح استخدام الاسم المختصر MBI<sup>®</sup> للدلالة على نظرية الإدارة الإستراتيجية بالتكامل بهدف تسهيل الشرح.

• وما سبب تسمية MBI<sup>®</sup> بهذا الاسم؟  
لأن جوهر مضمونها يقوم على تكامل أدوار أصحاب الدور الإيجابي PRH<sup>®</sup>=Positive

Role Holders من المؤثرين أو المتأثرين بنجاح المنظمة.

### • ما هي غاية MBI<sup>®</sup>؟

تحقيق المنفعة لجميع أطراف أصحاب الدور الإيجابي PRH<sup>®</sup> فيها بشكل عادل ومناسب لطبيعة وأهمية و دور كل طرف.

### • ما جوهر قوة MBI<sup>®</sup>؟

العدل بتوزيع المنافع المتأتية من تطور المنظمة على جميع أصحاب الدور الإيجابي PRH<sup>®</sup>، مع ملاحظة بأن العدل لا يعني التساوي بتوزيع المنافع، وإنما يعني التوازن والتناسب بين دور و مساهمة كل طرف مع طبيعة وحجم المنفعة التي سيحصل عليها.

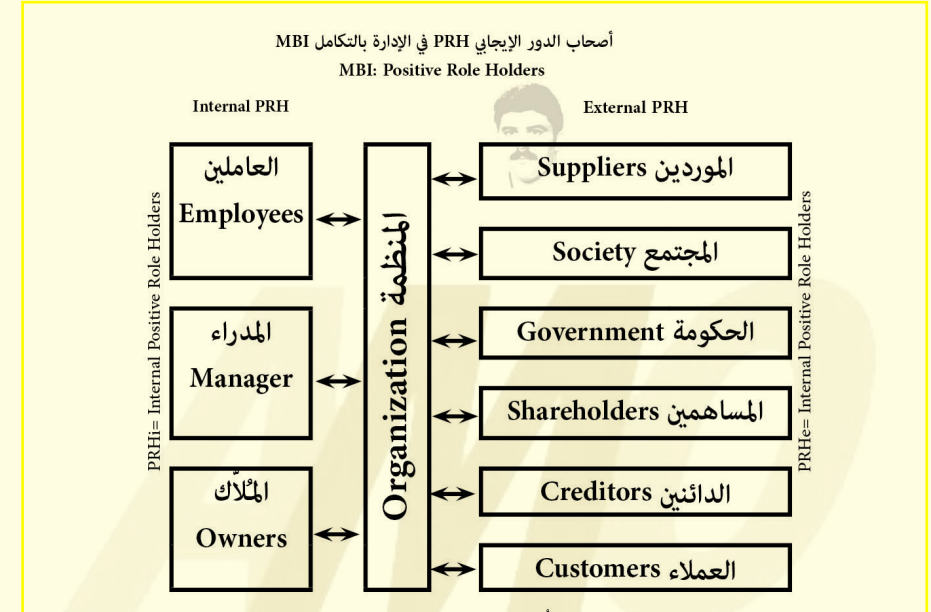
### • ما مصدر قوة MBI<sup>®</sup> ؟

إن مصلحة أصحاب الدور الإيجابي PRH<sup>®</sup> فيها و المستفيدين من بقائها واستمرارها سيدافعون عن المنظمة لضمان استمرار منافعهم.

• من أين تستمد MBI<sup>®</sup> استمراريته؟  
من السعي المستمر لأصحاب الدور الإيجابي PRH<sup>®</sup> فيها لتحقيق المزيد من التطور وبالتالي المزيد من المنافع لهم.



الشكل 2-1-1



الشكل 1-1-1

1. من داخل المنظمة:

PRH<sup>i</sup> = Internal Positive Role

يربطهم بالمنظمة.

2. من خارج المنظمة:

PRH<sup>e</sup> = External Positive Role

يربطهم بالمنظمة.

3. من البيئة الخارجية للمنظمة:

PRH<sup>i</sup> = Internal Positive Role

يربطهم بالمنظمة.

2 يرمز الحرف i المضاف للـ PRH<sup>o</sup>

الرمز الحرف e المضاف للـ PRH<sup>o</sup> الحرف

Internal من كلمة Internal.

هم الذين تربطهم علاقة إيجابية بالمنظمة سواء بالتأثير أو التأثير، بمعنى المقصود.

أنه تربطهم علاقة طردية مع تطور المنظمة وتميزها، فكلما حققت المنظمة أرباح أكثر انعكست عليهم بالفائدة والمشاركة بذلك الربح بدرجة أكبر، والذين سنصطلح تسميتهم باختصار

PRH<sup>o</sup> = Positive Role Holders

في كل مناقشاتنا التالية لتسهيل تحديد

كما نلاحظ في الشكل 1-1-1 فإنه يمكننا تصنيف الـ PRH<sup>o</sup> إلى مجموعتين حسب

علاقتهم المباشرة أو غير المباشرة «حسب البيئة التي ينتمون إليها» بالمنظمة، كما يلي:

كتاب تحت المجهر

إصطلحننا على اختصارهم بـ PRH<sup>e</sup> وسنأتي على شرحه ماهية كل طرف من خلال تصنيفهم حسب طبيعة الدور الذي يربطهم بالمنظمة.<sup>٤</sup> وكذلك يمكننا تصنيف الـ PRH<sup>o</sup> ضمن ثلاث مجموعات رئيسية **أنظر الشكل 1-1-2** حسب طبيعة دورهم «نوع التأثير أو التأثير الناتج عنهم» بالمنظمة، كما يلي:

1. أصحاب الدور الإيجابي بالتمويل Positive Role Holders by financing والذين سنصطلح اختصاراً لهم بـ PRH<sup>f</sup> وأصحاب هذا الدور هم الأفراد أو الجهات التي تقدم التمويل اللازم للمنظمة من الموارد المالية، وهم:
- الملاك والمساهمين: وهم أصحاب رأس المال في المنظمة، ويمكن أن يكونوا أفراد أو هيئات ومنظمات.
- الدائنين: وهم الجهات التي تقدم قروض أو تسهيلات إئتمانية للمنظمة،
- ٤ لقد اعتمدنا في تطويرنا لمكونات الـ PRH<sup>o</sup> على مكونات Stackholdres
- ٥ يرمز الحرف f المضاف للـ PRH<sup>o</sup> الحرف الأول من كلمة Finance.
- ٦ يرمز الحرف w المضاف للـ PRH<sup>o</sup> الحرف الأول من كلمة Work.

مثل البنوك أو الهيئات المالية.

2. أصحاب الدور الإيجابي بالعمل Positive Role Holders by work والذين سنصطلح اختصاراً لهم بـ PRH<sup>w</sup>: وهم جميع العاملين والإداريين والمدراء من منسوبي المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية.
3. أصحاب الدور الإيجابي بالسوق Positive Role Holders by Market والذين سنصطلح اختصاراً لهم بـ PRH<sup>m</sup> وهم:
- العملاء: وغالباً يتم التركيز على كبار العملاء الذين تشكل مشترياتهم -من مخرجات المنظمة- نسبة كبيرة ذات تأثير مباشر بنشاطها.
- الموردین: وغالباً يتم التركيز على كبار الموردين الذين تشكل مشتريات المنظمة منهم -من مدخلات المنظمة كالمواد الأولية أو نصف المصنعة- والتي يؤثر أي خلل في التوريد منهم أثر مهم على نشاط المنظمة.

ASPR Program for advanced professionals certificates in PR

دراسة عن بعد (محاضرات فيديو) و لقاءات مناقشة Online للحصول على شهادة مهنية متقدمة في

**العلاقات العامة**

**Public Relations**

منح مخفضة خاصة  
راجع التفاصيل على موقعنا

[nncacademy.com](http://nncacademy.com)

**199\$**  
رسم خاص للطلاب  
و للشابات دون  
٣٥ سنة

رسم  
التسجيل  
**599\$**

D & P : [info@mart-link.com](mailto:info@mart-link.com)



\* الشهادة المقدمة يمكن تصديقها من جميع سفارات الدول العربية.

\* شهادة النجاح تخولكم للتقدم لإختبار خبير في الإدارة

\* المادة العلمية معدة لدى MART ومعتمدة من IBP و مصادق عليها من TECC

المجتمعي للمنظمة في مجتمعها الحاضن، وهنا نخص بالذكر تأثير نشاط المنظمة ومخرجاتها على البيئة لاسيما إذا كانت تعمل في مجال الصناعات الاستخراجية أو التعدينية أو الكيماوية أو التحويلية مثل الدباغات والمسالخ ... وكل تلك المنظمات التي يكون لها مخلفات سائلة أو غازية أو صلبة ...

• ما المقصود بالعلاقة الإيجابية

لأطراف ©PRH؟

الغاية من إضافة صفة الإيجابية للعلاقة

• هل ©PRH أفراد أم منظمات؟

هم خليط من الأفراد «مثل الممولين أو

أصحاب رأس المال» أو مؤسسات تمويل

الأهداف الإستراتيجية، بغض النظر عن أهمية تحليل أثرها ضمن مكونات البيئة الخارجية.

• المجتمع «البيئة الحاضنة»:

وتتضمن كل الهيئات و الاتحادات والنقابات و ممثلي المجموعات العمالية الرسمية أو غير الرسمية التي تمارس تأثير على نشاط المنظمة، وكذلك الدور الاجتماعي للمنظمة في البيئة التي تعمل بها سواء كانت في موقعها الجغرافي أو البلد الذي تعمل به، و التي يمكن أن تنعكس في الأنشطة التي تقدمها لمصلحة مكونات هذه البيئة مثل الأنشطة الاجتماعية أو الخدمات الترفيهية أو التحسينات التي تساهم في تحسين مستوى معيشة تلك المكونات، والتي قد تتخذ أشكال متعددة يمكن أن تكون بالتدريب المجاني المقدم والتأهيل اللازم للشباب لدخول سوق العمل، أو القروض الميسرة للمشاريع المتناهية الصغر أو بناء الأماكن العامة الخدمية كالمرافق أو الحدائق أو دور الثقافة وكل ما من شأنه تفعيل الدور

• الحكومة:

ودورها المؤثر المتمثل في وضع القوانين الناظمة للتجارة والتراخيص والإستيراد والتصدير، وكل ما يتصل بأعمال وأنشطة المنظمة سواء كان له أثر إيجابي «مثل سياسات تشجيع الإستثمار والاعفاءات الجمركية..» أو سلبي «الضرائب والرسوم والغرامات..» وهنا لابد من الإشارة إلى أن دور الحكومة في الوضع الطبيعي يجب أن يعمل بما يخدم منظماتها المحلية ويوفر لها البيئة المناسبة من التشريعات والقوانين التي تساعدها على دخول الأسواق الخارجية بقوة اكبر، أي دور الحكومة يفترض به أن يكون داعماً ومتوازناً مع طبيعة الدور الذي تمارسه لأداء مهامها الرئيسية في الأمن والتعليم والصحة، مقابل الضرائب والرسوم التي تفرضها على منظماتها. مع العلم بأن طبيعة هذا الدور وفعاليتها هي التي ستحدد فيما إذا كان على المنظمات أن تأخذ هذا الدور -أو عدمه - في خططها من ضمن حزمة بطاقات التَمَيُّز © ZCards المتأتية من



المؤلف وسط الصورة مع بعض أصحاب المؤسسات الأعمال  
\*برنامج أسس الإدارة الحديثة\*

التي تربط أطراف المنفعة في هذه النظرية هو استثناء المنافسين من ضمن هذه المجموعة، سيما و أننا لاحظنا أن مصطلح أصحاب المصلحة<sup>٧</sup> Stackholders التي تناولتها أدبيات الفكر الإستراتيجي قد عرّفت أصحاب المصلحة «بأنهم كل من يؤثر أو يتأثر بأعمال ونشاط المنظمة» وأصل التعريف باللغة الإنجليزية<sup>٨</sup> هو:

**Stakeholders definition:** «A person, group or organization that has interest or concern in an organization. Stakeholders can affect or be affected by the organization's actions, objectives and policies.

و قصور هذا التعريف يظهر واضحاً للعيان بهذا التعريف الشامل فالمنافس

يؤثر ويتأثر بنشاط المنظمة المنافسة له، ولكن بعلاقة سلبية أي علاقة عكسية فكلما تطورت المنظمة كان الأثر أكثر سلبية بالمبدأ على تطور المنافس بشكل أو بآخر، ولهذا السبب فقد وجدنا أنه من الضروري إضافة صفة الإيجابية أو العلاقة الطردية التي تربط المنظمة مع أصحاب الدور المفيد والنافع للمتأثرين أو المؤثرين بها... وفي نفس الوقت لم نهمل أثر المنافسين السلبي على المنظمة وإمّا ركّزنا على تحليله ودراسته بالتفصيل ضمن أدوات تحليل الموقف للمنظمة، وذلك على مستوى التحليل الإستراتيجي ICG<sup>٩</sup> كأحد مكونات البيئة التنافسية، وكذلك على المستوى التشغيلي من خلال تحليل 3C's<sup>١٠</sup> حيث شكل أيضاً أحد مكوناته الثلاثة.

• كيف تنظر MBI© مفهوم المنظمة؟  
تعتبر المنظمة نظام اجتماعي تعاوني مفتوح مشترك المصير -سواء بالفشل أو بالبقاء والتوسع- للـ PRH<sup>١١</sup>.

٧ تَعَمَدْتُ استخدام مسمى جديد للتخلص من القصور في التعريف الذي اعتري تعريف أصحاب المصلحة وعدم لحظه لعنصر المنافسة بالاستثناء من التعريف كما أشرنا اعلاه.

http://www.businessdictionary.com, date: 01/03/2018 8

• ما مفهوم MBI© للتعاون؟  
تعتبر MBI© التعاون بين أطراف الـ PRH<sup>١٢</sup> هو أمر ضروري لبقائها وتمييزها وتوسعها، تحت قيادة الإدارة العليا التي تشاركهم كل ما من شأنه أن يعزز دورهم الإيجابي لتوسع و تميّز أعمال المنظمة.

• كيف تنظر MBI© لمفهوم المصلحة؟  
المصلحة العليا للمنظمة هي التي تحكم نمط الإدارة في حل مشاكلها و مرجعية نظام اتخاذ القرارات فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار لدور الإدارة بكافة مستوياتها من خلال السعي المستمر لضمان التوافق والتناغم بين مصلحة المنظمة ومصلحة جميع أطراف الـ PRH<sup>١٣</sup> النسبي، والتأكد من عدم تفضيل مصلحة أي طرف على حساب طرف آخر، إلا بما تحتمه نسبة مساهمة كل طرف.

• ما المقصود بالنسبية بمشاركة أطراف الـ PRH<sup>١٤</sup>؟

تقدم نظرية الإدارة الإستراتيجية بالتكامل MBI© توزع أولي لنسبة مشاركة أطراف

أصحاب الدور الإيجابي وفق ما تراه مناسباً لدور كل منهم، مع إتاحة الفرصة بنفس الوقت لما يتوافق عليه أصحاب الدور الإيجابي فيما لو اقتضت المتغيرات التعديل بتلك النسب أو آليات احتسابها، وبنفس الوقت تعطي مرونة إضافة أطراف جديدة أو إزالة طرف فيما لو ظهرت معطيات تستدعي ذلك التعديل لتحقيق المنفعة لعموم الأطراف الأكثر تأثيراً أو تأثيراً وفق مفهوم الـ PRH<sup>١٥</sup>.

• كيف تنظر MBI© للعلاقة بين أطراف PRH<sup>١٦</sup>؟

العلاقة بين أطراف PRH<sup>١٧</sup> هي علاقة شراكة وتعاون واعي، تحكمه متغيرات البيئات التي تعمل فيها المنظمة، ويقوده فكر إداري موحد الغاية والمضمون عند كافة المستويات الإدارية، والسعي المستمر لتطوير آليات الاستفادة من التجارب السابقة واستثمار الفرص المتاحة.

• ما مرتكزات نجاح MBI©؟  
١. وحدة المفهوم:

من خلال وعي جميع أطراف الـ PRH<sup>®</sup> ومعرفتهم التطبيقية لعناصر ومضامين نظرية الإدارة الإستراتيجية بالتكامل MBI<sup>®</sup> وهذا بدوره يستدعي التدريب المفيد لضمان توحيد المفاهيم و تطبيقاتها، ولذلك فإن على الإدارة العليا التأكد من حصول جميع أطراف الـ PRH<sup>®</sup> - قدر الإمكان- على تدريب يوحد المفاهيم الأساسية لمرتكزات MBI<sup>®</sup> لديهم، مع ضرورة التمييز بين برامج التدريب على المفاهيم الأساسية التي يجب أن يعرفها الجميع، وبين البرامج التخصصية لكل طرف حسبما تقتضيه الحاجة الخاصة بتخصصه لتفعيل و تثمير المشاركة الفعّالة له في نجاح تطبيق جوهر MBI<sup>®</sup> والغاية النهائية منها.

## ٢. وحدة الغاية:

إن إرتباط مصير جميع أطراف الـ PRH<sup>®</sup> بمصير واحد يحتم عليهم العمل بوعي فيما بينهم ضمن آليات تطبيق أدوات MBI<sup>®</sup> وبالتالي تحقيق الغاية منها.

## ٣. وحدة المصير:

وحدة المصير نتيجة طبيعية لوحدة

الغاية والهدف، فجميع أطراف الـ PRH<sup>®</sup> يعملون لغاية واحدة لأن مصيرهم واحد، وستتجلى انعكاسات هذه المرتكزات من خلال ضبطها لأدوات تطبيق الـ MBI<sup>®</sup> وتوجيهها بما يحقق مضمونها.

## • ما الانتقادات الموجهة لـ MBI<sup>®</sup> ؟

### ١. المثالية:

قد يجد البعض بطروحات MBI<sup>®</sup> التي تعتمد على مفهوم التكامل والتشارك والتعاون، وتتهمها بالمثالية وصعوبة التطبيق، وهنا يمكننا أن نستشهد بالشركات العملاقة التي استطاعت أن تنقل مفهوم العمل من النطاق الدال على التعب والجهد والتحمل إلى نطاق المتعة والمثابرة بالعمل المبني على مفهوم «أن تعمل ما تحب وليس أن تحب ما تعمل» وليس أدلّ على ذلك من نمط العمل و أسلوب الإدارة في شركات كبيرة عالمية مثل جوجل وفيسبوك وغيرها من الشركات التي يعمل منسوبيها بأقصى طاقاتهم ويعطون أفضل ما عندهم طالما أن المنظمة استطاعت أن توفر لهم كل ما يريديونه ويرغبونه على

صعيد المتعة و الإثارة والأمان.... فالأمان الوظيفي والمشاركة بالقرار -الذي نادى به نظرية الإدارة اليابانية Z و التي نَظَر لها ويليام اوشي William Ouchi ومن قبله فروم Victor Vroom في نظرية التوقع، وكذلك وضوح الهدف والمشاركة في وضعه وتنفيذه وتقييمه وفق مبادئ الإدارة بالأهداف عند دراكر- على سبيل المثال لا الحصر قد استطاعت - رغم الانتقادات الموجهة- أن تحقق الغاية منها، وجعل مفاهيم التعاون والتشارك والتكامل أمر ممكن التحقيق ولاسيما عندما تتوحد المفاهيم و الرؤى «الغاية» و يتوحد المصير.

فالمضمون المثالي الذي قد يراه البعض في MBI<sup>®</sup> ناتج بالدرجة الأولى عن قصور بفهمهم لواقعية تطبيق أدواتها ومضامينها، سيما وأنا انطلقنا من الممارسة الناجحة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية بالتكامل -وتطبيقها العملي من خلال منهجية التَمَيُّز المؤسسي- إلى النظرية لتعميم مضمونها وأدواتها، ولذلك قدمنا أدوات قياس لجميع مكوناتها، و أعدنا

طرحها ضمن ضوابط واضحة لضمان تطبيقها القائم على القياس، فكل ما يمكن قياسه يمكن تطبيقه و تقييمه وبالتالي يمكن تقويمه وتطويره باستمرار.....

## ٢. الحاجة :

يعتقد غالبية المدراء العاملين في الجهات/ المؤسسات/الشركات الحكومية -ولاسيما ممن تعاملت معهم من خلال حضورهم لأحد برامجي التدريبية- بأن منطلق الإدارة وبعض مضامينها مثل العلاقة مع العملاء «الجمهور» أو مفهوم التسويق الحديث، أو مفهوم المنافسة... هي مفاهيم لا تنطبق على القطاع الحكومي لأنها تدار بعقلية الدولة التي تملك الموارد «التي لم تدفع ثمنها» وتملك القانون «فهي تسن القوانين التي تناسبها» وتملك السلطة «فهي تطبق ما يخدم مصالحها» دون رقيب حقيقي قوي يحاسبها أو يستبدلها في حال فشلها مثلما هو حال منظمات القطاع الخاص والقائمين على أنشطتها في الدول غير المتقدمة، بمعنى أن غياب المسائلة الحقيقية لنتائج أعمال مؤسسات الدولة -في تلك الدول- يجعل

السعي لتطبيق مفاهيم الإدارة ومنها أدوات ومرتكزات ومضمون MBI® هو أمر ليس بالمهم إن لم يكن ليس بالممكن لإنتفاء الحاجة له.

طبعاً هذا القصور بالرؤية والفهم هو مبرهم لتلك النظرة، وهو نتاج طبيعي لأي دولة أو حكومة تغيب عنه أدوات المراقبة والمحاسبة على عملها كونه المرتفع الخصب للفساد والتخلف الإداري على أقل تقدير، وفي هذه الحالة لا يمكن لنظرية MBI® أن تجد فرصة للتطبيق الفاترة غير صالحة، والنجاح غير مضمون...

على حين نجد أن الواقع يقودنا للقول بأن هذه المنظمات هي أحوج ما تكون لتطبيق نظرية MBI® كونها أكثر حاجة لتطبيق مفاهيمها، ولا سيما مبدأ المراقبة والمحاسبة على أساس المنافع التي تحققها للمواطنين كونها المؤتمنة على موارد الوطن، والانتقال إلى مفهوم الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة لها، وتطبيق مبدأ الربح على جميع أنشطتها بما فيه الخدمية -والفقرة التالية ستناقش مفهوم الربح بالمعنى الشامل- وبالتالي

فإن تطبيق MBI® سيقود قطاع الأعمال والقطاع الحكومي على حد سواء لرفع مستويات الأداء بما يتناسب مع الموارد المتاحة واستثمارها الأمثل، وتحقيق الغاية في حصول جميع أطراف الـ PRH® على منافع تتزايد طردياً مع كل خطوة يخطوها إلى الأمام.

### ٣. المنظمات التي لا تهدف للربح:

الربح بالمفهوم الشامل لا يقتصر على الربح التجاري، ولذلك فإن مفهوم الربح يعني المنفعة والفائدة التي يحصل عليها المعنيين بالنشاط الذي تقوم به هذه المؤسسات أو المنظمات، فالمنفعة والفائدة المتأتية من خدماتها هي ربح قابل للقياس.

ومفهوم الربح الشامل بشقية التجاري والنفعي كخدمات «غير المالي» هو مفهوم تم تقييده و تحجيمه -بالخطأ أو بشكل مقصود- و ربطه حصراً بالربح التجاري من القائمين على الكثير من تلك المنظمات بهدف التهرب القانوني من المحاسبة و المساءلة عن جدوى استخدامها للموارد

التي تستفيد منها بالدعم تحت غطاء العمل الخيري أو الإنساني، وهو عمل أقل ما يمكن القول عنه أنه عمل ساقط ونشاط مشبوہ يخفي وراءه الكثير من القبح للقائمين عليه، حتى تلك التي ترعاها المنظمات العالمية والدولية التابعة لهيئات يفترض أنها وجدت لخدمة الطفل أو المرأة أو المهجرين أو المنتهكة حقوقهم، وهذا نتيجة طبيعية لإفرازات النظام العالمي المالي والإداري الحالي القائم على إستغلال تلك المنابر العالمية لتحقيق مصالح استعمارية لا تخفى على

أصحاب البصيرة، ولذلك يمكننا القول بأن تطبيق نظرية الإدارة الإستراتيجية بالتكامل هو خيار مهم و إلزامي لأي نشاط بشري يهدف إلى تحقيق غايتها، لأنه قائم على تحقيق تلك الغاية من خلال تحقيق المنفعة لجميع الأطراف المعنية به، وليس أن يتخذ ذريعة لتغطية أهداف و أجندات خفية غير معلنة تخالف بالمضمون ما تم الاعلان عنه، أو التصريح به.

### • ما هي متطلبات تطبيق MBI®؟



المؤلف على يمين الصورة مع الاستاذ محمد عودة مدير مركز HR و د. خلدون برنامج التخطيط الاستراتيجي

## ٥. نموذج MBI:

يتحدد نموذج MBI و كيفية الوصول إلى بطاقات التميّز ZCards من خلال الأهداف الإستراتيجية المستوحاة من التحليل الإستراتيجي المثمر ICG لموقف المنظمة والتي تُقدم ضمن مجموعات تتوافق مع تحقيق منافع جميع أطراف الـ PRH ومن ثم تحديد الأهداف التشغيلية للإدارات وبرامجها وتوفير مستلزمات مكونات التخطيط الفعّال بعد تحديد الأهداف القائدة بتطبيق قاعدة ABCD لضبطها، ومن ثم تنفيذ الخطة عبر خطوات التنفيذ المرن و مزامنته مع التقييم التقويمي «التطوير» باستخدام مؤشرات التميّز ZOWI . يجب أن لا يغيب عن أذهاننا من خلال عملنا في هذه المحاور الثلاث مرتكزات MBI التي حددها بوحدة المفهوم و وحدة الغاية و وحدة المصير ومستلزمات تفعيلها في جميع أعمالنا وقراراتنا وبرامجنا وأنشطتنا وإجراءاتنا وتخطيطنا وتنفيذنا وتقييمنا وتقويمنا.

## ١. الأدوات:

الأدوات التي سيتم الاعتماد عليها لتطبيق منهج MBI قمنا بمناقشتها في المبحث الثاني «أدوات تطبيق الـ MBI» من هذا الفصل.

## ٢. هيكلية MBI:

هيكلية المنظمة وفق IOS تتمثل بثلاث مهام وظيفية أساسية هي صناعة القرار والعمليات والدعم، وقد تم مناقشتها بالمبحث الثاني من هذا الفصل.

## ٣. آلية المشاركة بالمنافع:

آليات تقدير منافع أطراف الـ PRH و تحديد معايير و أدوات مشاركتها بالحصة المناسبة من منافع تطور المنظمة وأرباحها، هو ما ناقشناه في المبحث الثالث «نسب أدوار PRH ومنافعها» من هذا الفصل.

## ٤. منهجية MBI:

وهي منهجية ثلاثية التميّز المؤسسي PDD والتي تم مناقشتها مفصلاً في الفصل الثاني «منهجية MBI - ثلاثية التميّز المؤسسي PDD» من هذا الكتاب.

# نهج القادة

للاستشارات والتدريب



نهج القادة للاستشارات والتدريب  
تقدم خدماتها في المجالات التالية:

- المراجعة وإدارة المخاطر
- الإدارية وتطوير الذات
- المحاسبة والمالية
- تقنية المعلومات
- القانوني والتحكيم

Phone: +966 11 2388111 Fax: +966 11 2388222  
P.O. Box 109502 Riyadh 13241, Saudi Arabia



(بالإنجليزية: Michael Eugene Porter)  
ولد في مايو ٢٣، ١٩٤٧ بروفيوسور جامعة  
بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد  
للإعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال  
إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول  
والمناطق. أعمال مايكل بورت معترف بها  
في العديد من الحكومات، الشركات الكبرى  
والدوائر الأكاديمية عالمياً. برامج كراسي  
الأستاذية الخاصة به في مدرسة هارفرد  
للإعمال مخصصة للرؤساء التنفيذيون  
المعينون حديثاً في كبرى الشركات.

بداية حياته

حصل بورت على كالوريوس العلوم في

الهندسة بتخصص علوم فضاء وهندسة  
ميكانيكا من جامعة برنستون في عام  
١٩٦٩. حصل على ماجستير الإدارة العامة  
مع التميز عام ١٩٧١ من مدرسة هارفرد  
للأعمال.

# مايكل بوجين بورت

## Michael Porter

Leadership 21

### حياته العملية

ألف مايكل بورت ١٨ كتاباً والعديد من  
المقالات في مجالات الإستراتيجية التنافسية،  
الميزة التنافسية، الميزة التنافسية للدول،  
والمنافسة. فاز ستة مرات بجائزة ماكنزي  
لأفضل مقال في السنة في مجلة هارفرد  
بزنس ريفيو، بورت هو المؤلف الأكثر ذكراً  
في مجال الأعمال والإقتصاد.

مجال مايكل بورت الأساسي هو المنافسة  
وإستراتيجية الشركات. يعرف بشكل عام  
كأب لمدرسة الإستراتيجية الحديثة، وأفكاره  
درست في كل كليات الأعمال حول العالم.  
أعدت أعماله تعريف التفكير حيال  
المنافسة، التطور الإقتصادي، المجتمعات  
التي تعاني من ضيق إقتصادي، السياسة  
البيئية، ودور الشركات في المجتمع.

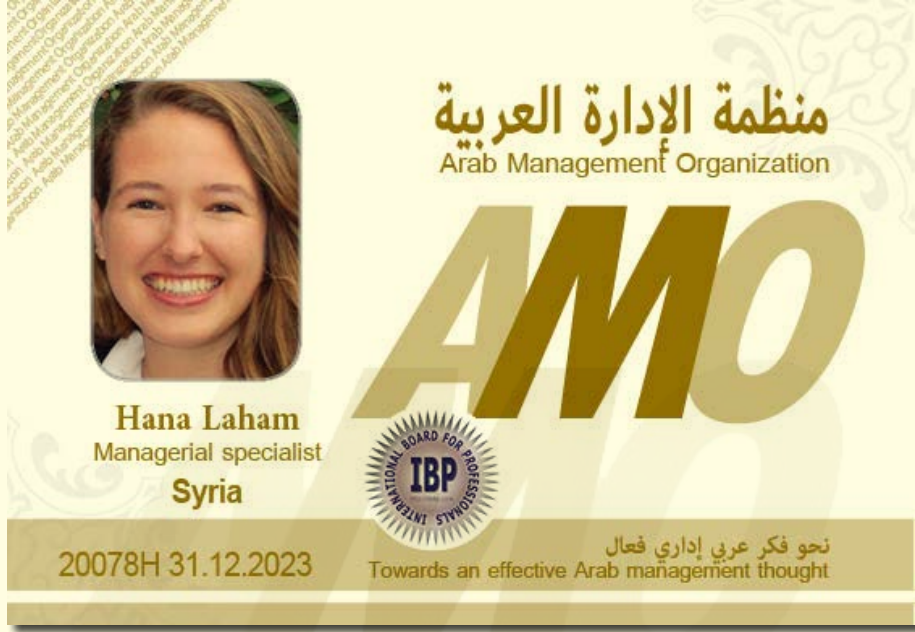
بالإضافة إلى أبحاثه وكتاباته والتدريس،  
يعمل بورت مستشاراً للشركات  
والحكومات، والقطاع الاجتماعي.  
كما عمل مستشاراً لشركات أمريكية  
كبرى وعالمية في مجال الإستراتيجية. منها،  
كاتربيلر، بروكتر وغامبل، سكوت ميراكل  
قرو، رويال داتش شل.

لعب بورت دوراً مهماً في السياسة  
الأمريكية الإقتصادية في لجان تنفيذية  
ومجلس الكونغرس الأمريكي، وقاد برامج  
الإستراتيجية الإقتصادية الوطنية في العديد  
من الدول. والآن يعمل مع رؤساء دول  
مثل رواندا و كوريا الجنوبية.

عُيّن بورت عام ٢٠٠٠ كبروفيسور في جامعة  
هارفرد، وهي أعلى درجات الإعتراق  
المهنية التي يمكن أن تعطى لعضو هيئة  
تدريس في هارفرد.

نظام بورت الإستراتيجي يحتوي على:

١. الميزة التنافسية
٢. القوى التنافسية الخمسة
٣. المجموعات الإستراتيجية
٤. سلسلة القيمة
٥. الإستراتيجيات العامة.
٦. إستراتيجيات تموضع السوق حسب  
التنوع، الرغبات، أو الوصول.
٧. الإستراتيجيات العالمية
٨. مجموعات بورت للجدارات لتحقيق  
التنمية الإقتصادية الإقليمية.
٩. نموذج الأمامية.
١٠. نموذج الأربعة أركان لبورت.



خلال عام ٢٠٢٠ كما هو مبين ادناه:  
 - العضوية العاملة لحملة الشهادات الجامعية وما فوق = ١٠٠\$.  
 - عضوية انتساب لحملة الثانوية العامة أو المعاهد = ٥٠\$.  
 - رسم العضوية للطلبة من تاريخ ٢٠١٩/١٢/١٢ الخاص برسوم العضوية، فقد تم تحديد رسوم العضوية لكل الأعضاء القدامى والجدد بموجب قرار مجلس الإدارة رقم ٣٢٤

## ما هي رسوم العضوية؟

تاريخ ٢٠١٩/١٢/١٢ الخاص برسوم العضوية، فقد تم تحديد رسوم العضوية لكل الأعضاء القدامى والجدد بموجب قرار مجلس الإدارة رقم ٣٢٤

# احصل على عضويتك Get your membership

1. استكمل بيانات طلب العضوية من موقع منظمة الادارة العربية من الرابط التالي: <https://amo1.org>
2. سدد رسم العضوية: رسم العضوية هو مبلغ لا يدخل في رصيد المنظمة، وإنما يوضع في رصيد العضو كي يسترده من خلال أية خدمات تقدمها منظمة الادارة العربية او يستخدمه لتسديد جزء من رسم التسجيل في أية نشاط تعليمي أو تدريبي - أو الحصول على كتب من مكتبة المنظمة- تنفذه المنظمة أو احد شركائها ( شركاء النجاح) كما يمكن أن يحصل العضو مقابل رسم العضوية الكامل -بعد موافقة إدارة المنظمة- على برنامج تعليمي وشهادة معتمدة (برنامج دعم الشباب بالتعاون مع المعهد العالي لبحوث العلوم والتكنولوجيا) في أحد التخصصات التالية: ادارة الاعمال- الادارة العامة-العلاقات العامة - الاعلام - التسويق- المبيعات -خدمة العملاء - التنمية البشرية

**"To have another  
language is to  
possess a second  
soul"**

**أن تمتلك لغة  
ثانية سيجعلك  
تمتلك روحا  
ثانية**



we have discussed in the third section of this chapter «Proportions of PRH© roles and its benefits».

#### 4. Methodology of MBI©:

The PDD© methodology, which is discussed in detail in Chapter 2 of this book » Methodology of MBI© - Institutional Excellence Triangle PDD© ».

#### 5. MBI© Model :

The MBI© model and how to access the ZCards© are determined by strategic objectives inspired by the fruitful strategic analysis of ICG© of the position of the organization, which is presented in groups compatible with the achievement of the benefits of all PRH© parties, and then by determining the operational objectives of the departments and its programs and

providing the requirements of the components of effective planning, after determining the leading objectives to the implementation of the ABCD© rule to control them, and then by implementation of the plan through flexible executive steps and synchronization with the corrective assessment «Development» using indicators of excellence ZOWi©.

We should not dismiss from our minds through our work in these three axes the pillars of MBI©, which we have defined with the unity of the concept, the unity of the purpose and the unity of destiny, and the requirements of its implementation in all our actions, decisions, programs, activities, procedures, planning, implementation, evaluation and evolution.

\*\*\*

أطلب نسختك  
zbabdo@gmail.com  
من الكتب الأخرى المنشورة للمؤلف

ماذا تحتاج لتقود مُنافسك؟  
Leadership 21®  
مُرتكزات، عناصر، أدوات، وطرق دعم

القيادة الاستراتيجية  
والتميز المؤسسي في ظل التنافسية

URK®  
MBI®  
LSS®  
SMP Certified

زاهر بشير العبدو  
PTST  
المؤسس و الرئيس الفخري لمنظمة الإدارة العربية  
مبتكر: نظرية MBI® و منهج Leadership\_21® واستراتيجية ISS®

AI-ZAHER PUB.

009 0539 681 28 21

زاهر بشير العبدو  
القيادة الاستراتيجية .. والتميز المؤسسي في ظل التنافسية

and the implementation of the principle of profit on all of its activities, including the service (in the following part we will discuss the concept of profit with its full meaning), so the implementation MBI© will lead the business sector and the government sector both to raise performance levels commensurate with the available resources and investment optimization, and achieve the goal of all PRH© parties to have incremental benefits with every step they take forward.

### 3- Non-profit organizations:

Profit as comprehensive concept is not limited to commercial profit, so the concept of profit means benefits and interest received by those concerned in the activity carried out by these institutions or organizations, the benefit and interests of

their services is measurable profit. The concept of comprehensive profit in both commercial and profit in services (non-financial) is a concept that has been restricted and minimized (by mistake or intentionally) and exclusively linked to the commercial profit of those owning many of these organizations with the aim of legal evasion of accountability for the usefulness of using resources that it benefits from as a support under the guise of charity or humanitarian work. It is the work of the least we can say is downfall and suspicious activity that masks a lot of ugliness for the owners, even those sponsored by global and international organizations of bodies are supposed to be found to serve the child or women or displaced or whom their rights are violated... This is a natural re-

sult of the secretions of the current global financial and administrative system based on the exploitation of these global platforms to achieve colonial interests that are not hidden by the visionaries. Therefore, we can say that the implementation of the theory of strategic management by integration is an important and mandatory option for any human activity aimed at achieving a goal, because it is based on the achievement of that goal through the benefit of all parties concerned, and not to take a pretext to cover hidden undisclosed goals and agendas which their content is contrary to what was announced, or permitted.

**What are the requirements for implementing MBI©?**

**1. Tools:**  
The tools that will be used to apply the MBI© approach are discussed in the second section of this chapter «MBI© Implementation Tools».

**2. Structure of MBI©:**  
The structure of the organization according to IOS© consists of three basic functions: decision making, operations and support, which are discussed in the second section of this chapter.

**3. Mechanism of participation in benefits:**  
Mechanisms for assessing the benefits of PRH© parties and determining the criteria and tools for their participation in the appropriate share of the benefits are of the development of the organization and its profits, and they are what

cisms to achieve its purpose and to make the concepts of cooperation, partnership and integration possible, especially when the concepts and visions unite and the destiny does.

The ideal content that some may see in MBI© is primarily due to their lack of understanding of the practicality of the implementation of its tools and contents especially that we have started from the successful practice of the concepts of strategic management in integration - and its practical implementation through the methodology of institutional excellence - to the theory to disseminate its content and tools. That's why, we have provided measuring tools for all of its components, and we have re-introduced them under clear controls to ensure their implementation

based on measurement, cause all that can be measured can be applied and evaluated and therefore can be evaluated and developed continuously .....

## 2- The need:

Most of the managers working in companies/government agencies/ institutions (especially those whom I have dealt with through attending one of my training programs) believe that the management approach and some of its contents, such as the relationship with customers(the audience), or the concept of modern marketing, or the concept of competition ... are concepts that doesn't apply on the government sector because it is run by the mentality of the state that owns the resources (that did not pay for), and owns

the law (they enact the laws that fit them) and has all the power (it applies what serves its own interests) without a real strong guard to be held to make it accountable or to replace it in the event of failure, as is the case of private sector organizations and those in charge of their activities in non-developed countries. In the sense that the absence of real accountability for the results of the work of a country's institutions makes the implementation of the concepts of management, including the tools and the foundations and content of MBI© not important if not possible cause of the absence of the need for it. Of course, this lack of vision and understanding is their justification for that view, which is the natural result of any state or government that lacks the tools of control and

accountability for its work as it's the fertile breeding ground for corruption and administrative underdevelopment to the minimum, and in this case the theory of MBI© cannot find an opportunity to be applied since the soil is not valid, and the success is not guaranteed ...

However, we find that the reality forces us to say that these organizations need more than they think to implement the MBI© theory, since they are in need the most to apply its concepts, especially the principle of monitoring and accounting on the basis of the benefits that it achieves for the citizens, because they are entrusted with the resources of the country, and the transition to the concept of optimal investment of the available resources to them,

management thought at all administrative levels, and the continuous striving to develop mechanisms to benefit from past experience and investment opportunities.

### What are the pillars of success of MBI©?

#### 1. Unity of concept:

Through the awareness of all PRH© parties and their practical knowledge of the elements and contents of the strategic management by integration theory (MBI©), which in turn requires useful training to ensure that the concepts and their applications are united. Therefore, senior management must ensure that all PRH© parties get training to unify for them the basic concepts of the pillars of MBI©, with the need to distinguish between

the training programs on the basic concepts that must be known to all, and the specialized programs of each party as required by the special need for its specialization to activate and invest in the effective participation of it in the success of implementing the essence of MBI© and the final purpose of it.

#### 2. Unity of Purpose:

The binding of the fate of all parties of PRH© to a single destiny requires that they act consciously among themselves within the mechanisms of implementing the MBI© Tools and thus achieving its purpose.

#### 3. Unity of Destiny:

Destiny is a natural result of the goal and purpose unit. All PRH©

parties work for one purpose because their fate is the same. The implications of these pillars will be reflected by controlling and guiding MBI© implementation tools to achieve its content.

### What are the criticisms pointed towards MBI©?

#### 1- Idealism:

Some may find MBI©'s ideas based on the concept of integration, partnership and cooperation, accusing them of idealism and difficulty of implementation. Here, we can cite giant corporations that have been able to shift the concept of work from the range of fatigue, effort and endurance to the realm of pleasure and perseverance that's based on the concept »Not to love what you do, but to do what you

love». Nothing shows that more than the type of work and management in large international companies such as Google, Facebook and other companies whose employees work to their fullest and give their best as long as the organization was able to provide them with everything they want and wish in terms of fun, excitement and safety ... As an example, the job security and participation in the decision - advocated by the Japanese management theory Z, which was considered by William Ouchi and before that by Victor Vroom in the theory of expectation, as well as clarity of purpose and participation in its development, implementation and evaluation in accordance with Drucker's principles of management by objectives- has managed despite criti-

relationship. The more the organization develops, the more the effect is negative on the evolution of the competitor is in one way or another. For this reason, we found that it is necessary to add a positive status or a positive relationship between the organization and the positive and beneficial role holders to those affected or affecting. At the same time we did not neglect the negative impact of competitors on the organization, but we focused on the analysis and studying it in details within the organization's position analysis tools, and that's on the level of strategic analysis ICG© as one of the components of the competitive environment, as well as at the operational level through the analysis of 3C's© where it formed one of its three components.

#### **How does MBI© see the organization concept?**

The organization is considered an open cooperative social system with common destiny of PRH© whether by failure or by the survival and expansion.

#### **What is MBI©'s concept of collaboration?**

MBI© considers cooperation between the parties of PRH© an essential thing for their survival, excellence and expansion under the leadership of the senior management, which share with them everything that would enhance their positive role in the expansion and excellence of the work of the organization.

#### **How MBI© consider the concept of interest?**

The supreme interest of the organization is that controls the management style in solving its problems and the reference of its decision-making system, taking into consideration the role of management at all levels through continuous endeavour to ensure harmony between the interest of the organization and the proportional interest of all PRH© parties, and to ensure that the interest of any party is not favoured at the expense of another party, except as the contribution of each party requires.

#### **What is meant by proportionality in participation of PRH© parties?**

The strategic management theory of integration MBI©© provides an initial distribution of the percentage of participation of the parties of the positive role holders as

what it sees appropriate for role of each of them, while providing the opportunity at the same time for what positive role holders agree on in case the variables require modification of these ratios or its calculating mechanisms, while at the same time giving flexibility to add new parties or remove a party if there is a data that calls for the amendment to achieve the benefit of all the parties with the most influential or affected according to the concept of PRH©.

#### **How does MBI© sees the relationship between parties of PRH©?**

The relationship between PRH© parties is a partnership and a conscious cooperation, governed by the variables of the environment in which the organization operates, driven by goal and content unified

will determine whether organizations should take this role or not in its plans in a package of excellence cards ZECards© derived from strategic goals, regardless of the importance of the analysis of its impacts within the components of the external environment.

- Society «Incubator Environment»: It includes all bodies and federations, trade unions and representatives of the formal or informal workers' groups which exert influence on the activity of the organization, as well as the social role of the organization in the environment in which it operates, whether in its geographical location or the country it operates in, and which can be reflected in the activities

it provides for the benefit of the components of this environment such as social activities or recreational services or improvements that contribute to improving the standard of living of those components which may take many forms that can be provided by free training and necessary rehabilitation for young people to enter the labour market, or by soft loans for micro-projects or the construction of public places of service such as facilities or gardens or culture role and all that would activate the community role of the environment in its incubator community, and here most notably the impact of the organization's activities and outputs on the environment, especially if they

work in the field of extractive or mining, chemical, or manufacturing, such as tanning and slaughtering ... and all those organizations that have liquid, gaseous or solid waste ...

#### **Are PRH© individuals or organizations?**

They are a mixture of individuals "such as financiers or capitalists" or financing institutions "such as banks" or organizations "such as suppliers or senior clients" or official groups "such as labour unions, community groups and trade unions", or through gatherings that may arise, for example, among the employees of the organization at different administrative and executive levels.

#### **What is the positive relationship of PRH parties?**

The purpose of adding the positive character of the relationship between the parties of benefit to is to exclude the competitors from this group, especially as we noted that the term stakeholders which was addressed by the literature of strategic thinking, it was identified such that the stakeholders are "those who affect or are affected by the work and activity of the organization". The origin definition is: «A person, group or organization that has interest or concern in an organization. Stakeholders can affect or be affected by the organization's actions, objectives and policies. The lack of this definition is evident in this comprehensive definition. The competitor affects and is affected by the activity of the competing organization, but with a negative relationship, an inverse

1. The positive role by financing: such as banks or financial institutions. Positive Role Holders by financing and who we will refer to by PRH©f, and the owners of this role are the individuals or entities that provide funding to the organization of financial resources:
2. The positive role holders by work Positive Role Holders by Work and who we will refer to by PRH©w.



المصدر: كتاب «ثلاثية التميز المؤسسي والإدارة بالتكامل» للباحث زاهر بشير العبدو

- Owners and shareholders: They are all employees, administrators and managers of the organization's staff at all levels of administrative and executive.
- II. Creditors: They are entities that provide loans or credit facilities for the organization, The positive role holders by market who we will refer to by PRH©m.

They are the:

- Customers: The focus is often on senior customers whose purchases of the organization's output constitute a significant proportion of the organization's activity.
- Suppliers: The focus is often on senior suppliers in which the organization's procurement is made up of them like raw materials and any disruption in the supply of them affect a significant impact on the activity of the organization.
- The government: which has influential role in the development of laws governing trade, licensing, import and export, and everything relating to the work and activities of the organization, whether it has a positive impact «such as poli-

cies to encourage investment and customs exemptions» or negative «Taxes, fees and fines» .. It should be noted that the role of the government in the normal situation must be done to serve their local organizations and provide them with the appropriate environment of legislation and laws that help them to enter the foreign markets with stronger power, which means that the role of the government is supposed to be supportive and balanced with the nature of the role it plays to perform its tasks in security, education and health, as opposed to taxes and duties imposed on their organizations.

Knowing that the nature of this role and its effectiveness

positive role holders in them to achieve further development and thus more benefits to them.

the sense that they are bound together by a positive relationship with the organization's development and excellence, that the more

**Who are the positive role holders PRH<sup>©</sup>?**

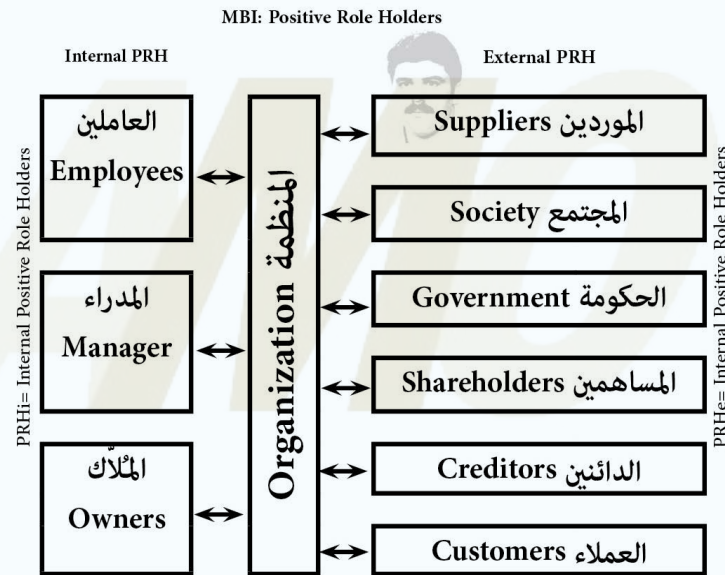


Figure 1-1-1

They are those who have a positive relationship with the organization, whether to affect or get affected, in

profits it gets reflected on them with benefits and contributing in that profit more, which we will briefly call PRH © = Positive Role

Holders in all of our discussions below to make it easier to define what is meant.

As can be seen in the (figure 1-1-1), we can classify the PRH<sup>©</sup> into two groups according to their direct or indirect relationship "according to the environment to which they belong" in the organization, as follows:

1. Within the organization: PRH<sup>©i</sup> = Internal Positive Role Holders. They are the parties that have a direct relationship with the organization «which means the internal environment of the organization» such as employees, managers and owners, which we have abbreviated by PRH<sup>©i</sup> and we will explain the nature of each party by classifying them according to the nature of the

role which links them with the organization.

2. Outside the Organization: PRH<sup>©e</sup> = External Positive Role Holders Suppliers, society, government, shareholders, creditors and customers who have an indirect relationship with the organization «which means the environment of the organization» and we abbreviated it by PRH<sup>©e</sup> and we will explain what each party by classifying them according to the nature of the role that links them with the organization.

We can also classify PRH<sup>©</sup> in three main groups according to the nature of their role (figure 1-1-2), "the type of effectiveness and affectedness resulting by them" in the organization, as follows:

strength of its continuity from the defence of its beneficiaries while it's continuing to provide for all their interests with every step that the organization takes forward.

In the following research, we will review the concept of Management by Integration MBI©© its structure, philosophy, rules, procedures and stages of its implementation and present it as a preliminary formulation of our theory of contemporary management with both strategic and operational dimensions, which we called the "Management by Integration" MBI©© or as what some of the practitioners and academics we discussed with them proposed to call "integrative management" in line with the content on which we have based its foundations. We ask Allah to succeed in our endeavours ...

## Chapter I - First topic Concepts in MBI©

**In** this topic, let us identify some of the most important terms and concepts that we need to understand the content of this theory through our answers to the most important questions that can be faced by learners or those seeking to apply them ...

### **What is this management called?**

Management by Integration = MBI©. The detailed name is the integrated management of the positive role holders, we will therefore use the short name MBI© to illustrate the theory of management integration in order to facilitate explanation.

### **Why was it called MBI©?**

Because the essence of Its content is based on the integration of the roles of positive role holders of those who are affecting and are affected by the organization.

### **What is the aim of MBI©?**

To achieve the benefit of all parties who are positive role holders in it in a fair and appropriate manner to the nature, importance and role of each party.

### **What is the core of MBI©?**

Justice distribution of benefits derived from the development of the organization on the positive role holders, noting that justice does not mean equal distribution of benefits, but it means balance and proportionality between the role and contribution of each party with the nature and size of the benefit that they will get.

### **What is the source of MBI©'s power?**

The interest of those positive role holders in it and the beneficiaries of its survival and continuity will defend the organization to ensure that their benefits continue.

### **Where does MBI© derive its continuity?**

Of the continuous pursuit of the

sion represented by Henri Fayol and Chester Barnard, and with these two sections of what it has presented being limited on giving attention to the technical aspect at the expense of the human and social aspect from one side, and it being interested in physical incentives only at the expense of needs and motives on the other hand, and therefore focusing on increasing productivity and raise efficiency in the level of executive management only.

So the behavioural school in the section that is represented in movement of human relations based on George Elton Mayo and his colleagues from the studies of Hawthorne and the second section called the behavioural approach in which Abraham Harold Maslow, Douglas McGregor, Frederick Ir-

ving Herzberg and Victor Vroom emerged. In spite of the importance of its role by focusing on individuals, they failed to reach mainstreaming general principles of management, disregarding the legal and organizational aspects of the organization, as well as the failure to implement them because of their reliance on concepts that are difficult to understand and apply by those concerned, not to mention the omission of the internal and external work environment.

So the modern school which presented many important theories such as the theory of decision making made by Herbert A. Simon and the theory of management by objectives presented by Peter Ferdinand Drucker and then operations research, through the systems school that provided the

open technical system and the form of an intellectual school in management, and then contingency theory built on systems school, to the Japanese theory "Z" presented by O'Shea, to the theory of needs presented by McClelland, then theories of change management for Conner, Anderson and Christina Dean, and down to MIS. Although some have succeeded in making significant progress that large organizations have sought to apply it like BSC methodology which was based on the Japanese approach of Hoshin Kanry, as well as the expansion of the strategic concept and the emergence of strategic management, which is witnessing day by day evolution in its contents and components. However, they all have not been able until today to provide a single

scientific and practical management approach that fits the twenty-first century organizations. All of these theories were relatively interested in one of the pillars of institutional excellence - according to its classification - but failed to provide that full portal that we look forward to...

This intellectual and practical accumulation called upon us to strive to contribute in providing a basis for an integrated administrative approach that takes into account the internal and external variables of the organizations' environments and that is capable of achieving the benefit for all parties who have a positive role with the organization, whether by influence or impact, that it too based on justice to ensure survival and development, and it derives the

to a more distinguished integrative organization that benefits all positive role stakeholders PRH©. In this book, we examined two parts: the first is theoretical and the second is applicable of eight chapters. We discussed the concepts and structure of strategic management theory of integration MBI© in the first chapter, and then we presented our new proposals in the essence of the methodology of institutional excellence in the second chapter, then we reviewed the models of strategic management in integration and presented our new model IMM© in the third chapter, then we reviewed the current situation analysis methods in the fourth chapter, and we addressed its shortcomings through what we presented in the integrated strategic analysis ICG©

and executive analysis 3C's© in the fifth chapter, then we discussed the steps of effective planning according to IMM© model in the sixth chapter, and we discussed the seven-steps flexible implementation in chapter seven, up to the development function and what we presented as a new concept of indicators of excellence ZOWi's© which is built on our new concept excellence cards ZECards© in the eighth and the final chapter. We ask God that we have been successful in what we have provided, and that we have achieved the goal by answering the following question: How does your organization lead to fruitful excellence?

We ask God for success.  
Zaher Basheer Al-Abdo  
Istanbul 2018

## Section One - Chapter One Management by Integration MBI©

A careful review of the history of administrative thoughts and its theories and applications, the contributions made by each and the criticism pointed to it, confirmed that the administrative thoughts are still in the throes of accumulated phase, and not yet able to provide an integrated entrance for an administrative theory that is capable to deliver what the organi-

zations wishing to excellence are aspiring to on basis of clear, scientific and fair benefit to all those who have a positive role in the organization, whether by effecting or affecting ...

Although some of these intellectual contributions in management sciences have varied in their efforts to achieve that benefit for all, they have fallen into the trap of limited coverage for all positive role holders (PRH©).

Max Weber's bureaucratic theory overlooked the human and social aspect of the workers and killed their entrepreneurial spirit, and the classical school in its form of scientific management and the work of Frederick Winslow Taylor, Frank & Lillian Gilbert, Gantt and Emerson and the other part of the theory of administrative divi-

employees on MBI© applications. My proposals in this book came as a result of my research efforts and my applied experiences in the study of strategic management since 2011, where we presented a contemporary management theory with an applied approach that studies and discusses the mechanisms of using them to develop our organizations on scientific and practical bases. This book includes our new intellectual product of our theory of strategic management with integrity MBI© and our applied approach through the trilogy of institutional excellence PDD© and its organizational structure IOS© and its strategic model IMM© In terms of content, implementation and impact,



من اليمين: المهندس المولودي المازويجي، المستشار زاهرشير العبدو، المهندس عبد الرحمن الفيلق، ثم المهندس خالد الشريف / من قيادات شركة زويتينة الليبية للنفط  
\*برنامج الإدارة الاستراتيجية\*



Order

[zbabdo@gmail.com](mailto:zbabdo@gmail.com)

009 0539 681 28 21



# Integration or death..

Strategic Management by Integration

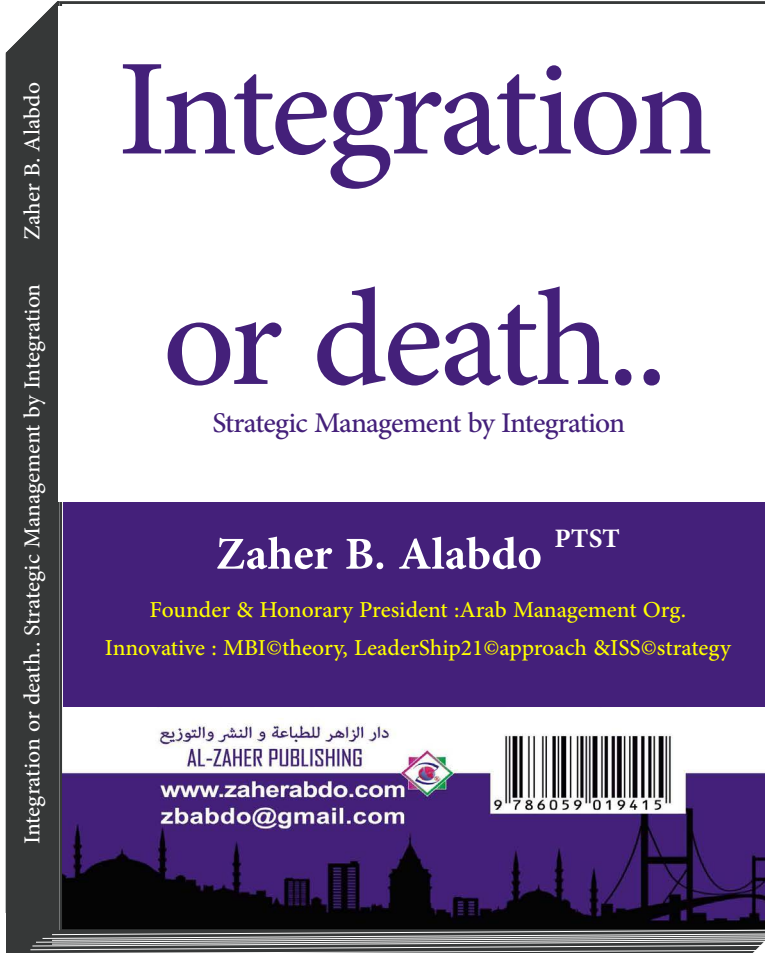
Zaher B. Alabdo<sup>PTST</sup>

Founder & Honorary President :Arab Management Org.  
Innovative : MBI©theory, LeaderShip21©approach &ISS©strategy

دار الزاهر للطباعة و النشر والتوزيع

AL-ZAHER PUBLISHING

[www.zaherabdo.com](http://www.zaherabdo.com)  
[zbabdo@gmail.com](mailto:zbabdo@gmail.com)



Leadership21©

# Integration

# or death

## Strategic Management by In- tegration



**Zaher B. Alabdo** <sup>PTST</sup>

Founder & Honorary President :Arab Management Org.  
Innovative:MBI@theory,Leadership21@approach &ISS@strategy

Translated by: Beyhan BEŞİROĞLU

“The need is the mother of invention” is a logic that reflects the dialectical relationship that links intellectual development with invention or creativity as a result of an urgent need imposed by the demands of changing real-

ity, this dialectic has been confirmed by all the developments that have emerged over the ages, and with varying intensity and degree of need in some cases it still remains the real catalyst behind every invention or development

of human creation. Sometimes the need to develop was to improve what was previously available as a result of developments required by the desire for improving rather than the need for formation. Whether the intellectual development is a result of meeting a basic need or a development of reality as a result of a change in the requirements of that need, it in both cases explains and confirms the dialectical relationship between intellectual development and reality variables. This book which is characterized by simplicity in explaining and modernity in thinking commensurate with the world of management today, and the great challenges faced by organizations at all levels. The necessity of providing such a book came as a result of the absence

of books of applied management, where many of the practitioners of today’s managers are away from the following up applications of modern management and methodologies of work which international organizations has benefited from to reach what they are now. This is what encouraged us to start representing Strategic Management by Integration Theory MBI© through a series of FLC which was based on the idea of expanding the contents of the chapters of this book through specialized applied research, and providing more detailed explanations and practical models to facilitate the application and ensure its success efficiently and effectively, especially after we have noticed success In the results of their application in some organizations that trained their

Leadership 21

- What it means to be best in class. *Supply chain management review*, V. 4, NO. 3 (JULY/AUG. 2000), P. 43-48: ILL.
- Hanafizadeh, P., & Sherkat, M. H. (2009). *Designing fuzzy-genetic learner model based on multi-agent systems in supply chain management. Expert Systems with Applications*, 36(6), 10120-10134.
- Hinkelman, E. G. (2010). *Glossary of International Trade*. World Trade Press.
- Hoffman, B. (2004). *Integrated Tubular-Supply-Chain Management Reduces Cost. Journal of Petroleum Technology*. 40-41.
- Lai, K. H., Ngai, E. T., & Cheng, T. E. (2002). *Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics. Transp Res Part E*, 38, 439-456.
- Miller, R. M. (2004). *Economics Today - The Micro View, 12th Ed*. Pearson Addison Wesley.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Rabbino, H., Dunham, C. and Ritchie-Dunham, J. (2004). *Optimizing the Organizational Design of a Typical Upstream Exploration and Production Company. Journal of Petroleum Technology*.
- Ramdas, k., & Spekman, R. E. (2000). *Chain or Shackles: Understanding What Drives Supply-Chain Performance. Interfaces*, 30 (4), 3-21.
- Ramesh, A., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2008). *Modeling the enablers of supply chain collaboration. International Journal of Logistics Systems and Management*, 373-83.
- Shahid, M. N., & Sattar, A. (2017). *Behavior of calendar anomalies, market conditions and adaptive market hypothesis: evidence from Pakistan stock exchange. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(2), 471-504.
- Sharp, A. M., Register, C. A. and Grimes, P. W (2006). *Economics of Social Issues, 13th Ed*. McGraw-Hill Irwin.
- Van der Vorst, J. G., Beulens, A. J., & van Beek, P. (2000). *Modelling and simulating multi-echelon food systems. European Journal of Operational Research*, 122(2), 354-366.

# نهج القادة

للاستشارات والتدريب



Leaders  
Approach

نهج القادة للاستشارات والتدريب  
تقدم خدماتها في المجالات التالية:

- المراجعة وإدارة المخاطر
- الإدارية وتطوير الذات
- المحاسبة والمالية
- تقنية المعلومات
- القانوني والتحكيم

Phone: +966 11 2388111 Fax: +966 11 2388222  
P.O. Box 109502 Riyadh 13241, Saudi Arabia

to employees and manager's personality, attitudes, and experience levels.

- Organizational composition, size, and business nature of the firm is also excluded from this research study.

- There is also limited amount of field research due to time constraints.

- Marketing, sales and other stakeholders which plays an important role in speed-to-market of a product or service are not considered in this study.

5.3. Future Recommendation  
This study has the following Recommendations for Future Research

- The further study should focus on the suppliers' lead time and product characteristics.

- The further investigation

should take into account the behavioral factors related to employees and manager's personality, attitudes and experience levels.

- The future study should investigate Organizational composition, size, and business nature of the firm.

- The future research should be discussed on limited amount of field research due to time constraints.

- The additional study must be focused on the Marketing, sales and other stakeholders which plays an important role in speed-to-market of a product or service which are eliminated from this study.

## References

Bahree, B. (2006). *Investment by Oil Indus-*

*try Stalls. The Wall Street Journal. A11.*

Bartling, B. (2003). *The Catalyst to Virtualization: Virtual Consolidation. Journal of Petroleum Technology.*

Bento, J. (2003). *Supply-Chain Logistics Reduce Costs. Journal of Petroleum Technology.*

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Helferich, O. K. (1996). *Logistical management (Vol. 6). New York: McGraw-hill.*

Boyles, W. and Melvin, M. (2005). *Microeconomics, 6th Ed. Houghton Mifflin Company.*

Bozon, I. (2006). *Uncertainty and Volatility in Today's Energy System: Stability, Security, and Sustainability Through Mutual Interdependence. Journal of Petroleum Technology.*

Brown, J. R., & Dant, R. (2008a). *On What Makes a Significant Contribution to the Retailing Literature. Journal of Retailing, 84 (2), 131-6.*

Chu, E. (2004). *Managing Supply Chains: Lessons From Simulation Studies. California Journal of Operations Management. 2(1).*

Christopher, M. (2005). *Logistics & Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks. Harlow: FT/Prentice-Hall.*

Close, D. (2006). *Building the High-Performance E & P Company. Journal of Petroleum Technology.*

Epstein, D. G. (2006). *National Contracts. Teaching Hypotheticals. Barbri Bar Review. CICW.*

Farris II, M. T., & Hutchison, P. D. (2002). *Cash-to-cash: the new supply chain management metric. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32 (4), 288-298.*

Frank, R. H (2006). *Microeconomics and Behavior, 6th Ed. McGraw-Hill Irwin.*

Gold, R. (2006). *Going Deep. Energy Companies Are Finding New Opportunities in Old Rocks. The Wall Street Journal.*

Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2004). *Information systems in supply chain integration and management. European journal of operational research, 159(2), 269-295.*

Geary, S., & Zonnenberg, J. P. (2000).

ample, if the preventative quantity equals zero and the demand for frames during the waiting period of delivery equals 60 pieces, then the sale of 10 frames is lost since  $ROP = 50$ . In case of demand of 70, the lost sales will be 20 frames. Thus, the costs due to zero amount of preventative supplies are:

Cost of non-existent product on stock =  $(10)(0.2)(\$40)(6) + (20)(0.1)(\$40)(6) = \$960$

## 5. Conclusion

Each prediction method brings better planning for the production or sale of other parts of the supply chain within the company. No part of the SCM can be ideally optimized if the previous one is not in this state, so every part of the supply chain, from the initial

part to the end customer needs to be optimized. Each optimization brings a new loss reduction and profit increase, so you need to choose the right method to predict the needs of the company. The Q model is one of the most used methods within supply chain optimization that is why we introduced it in the study.

### 5.1. Research Implications

This study has the following practical implication

- The findings of the study can be used to improve the service levels to customers while reducing overall supply chain costs.” Put another way, supply chain management (SCM) involves the production, shipment and distribution of products.
- The findings of the study has the power to boost customer

service, reduce operating costs and improve the financial standing of a company. Organizations increasingly find that they must rely on effective supply chains, or networks, to compete in the global market and networked economy.

Supply-chain optimization addresses the general supply-chain problem of delivering products to customers at the lowest total cost and highest profit, trading off the costs of inventory, transportation, distributing and manufacturing.

The finding of this study contributes to the existing body of knowledge about Supply-chain optimization, it effects on operational performance and measures to improve the lead-times.

The study finding will help the top management of firms to formulate efficient Supply-chain

strategy that can enhance the organizational operational efficiency as well as industry outcomes.

The industry can get a competitive advantage over its competitors by lowering down the overall industry lead-time.

The findings of the study also help in efficient inventory management system, smooth information flow, and timely availability of required raw materials and optimization of the whole supply chain, which can increase operational performance.

### 5.2. Research Limitation

This study has the following Limitations

- The study is limited to the supplier’s lead time and product characteristics
- The study has not explained behavioral factors related

stocks is possible if the unit cost of holding the stock and the unit cost of stock shortage are known. The preventative amount of inventories depends on the costs incurred in the event of inventory depletion and the cost of holding excess inventories (Hoffman, 2004). The procedure to calculate the cost is;

- For different levels of security stocks, the additional cost of holding inventory and the cost of inventory shortage are calculated.
  - The amount of security stock that results in the minimum total cost is the optimal amount. The cost of holding additional inventories can be calculated as follows: Supplemental Inventory Cost = Security Inventory x Unit Annual Inventory Cost..... equation-1
- The cost of inventory depletion

can be calculated as follows:  
 Cost of non-availability of product in stock (Quantity of product whose demand cannot be met) x (probability of demand te = quantity of product) x (unit cost of product shortage) x (number of orders per year) ...equation-1

**4. Findings**

Brown & Dant (2008) supply chain management is in fact vital for retail success. The eyewear retailer has decided that the order point of a particular type of frame should be 50 pieces. The annual cost of holding the stock apiece is \$ 5, and the lost profit in the event of inventory depletion is \$ 40 per box. The store manager has experience on the likelihood of demand for frames at the time of delivery. The optimum number of orders in a

year is 6.  
 How much preventative amount should be kept in stock?

product number. If the preventative quantity is 20 frames and the order point is 50 frames, taking

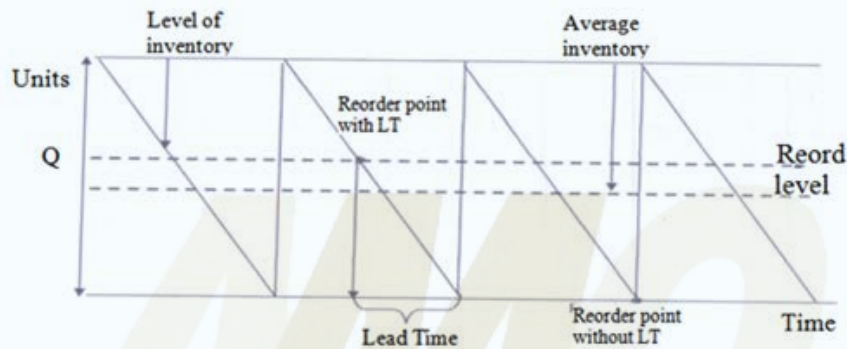
	NUMBERS	POSIBILITY
	30	0,2
	40	0,2
ROP →	50	0,3
	60	0,2
	70	0,1
		$\Sigma = 1$

The goal is to find a preventative amount that will minimize the sum of the cost of keeping an extra amount of product in stock and the cost of product shortage. The annual cost of inventory preventative supplies is equal to the cost of storing the product unit times the

the preventive amount into account the new order point is 50 + 20 = 70 frames and this results in an increase in storage costs by 20 x \$ 5 = \$ 100. Depletion losses on inventories can be calculated for each preventative amount (based on a formula already known). For ex-

it (Frank, R. H, 2006).

### 3. Methodology



A set of variables that signify the impact of real working of the supply chains based on the profitability of the entire system are used to measure supply chain performance (Ramdas & Spekman, 2000). Time series methods are based on a series of data that are equally spaced in time - daily, weekly, monthly, etc. data. Predicting a time series of data assumes that future values

are predicted solely on historical data (Shahid & Sattar, 2017) and that other variables, no matter how potentially important data may be overlooked. By decomposing historical data, four major components of the time series can be identified Chu (2004):

- Trend
- Seasonal oscillations
- Cycles

• A random factor

Figure 1: Fixed order-quantity Model

The figure 1 presents Fixed order-quantity Model, the decision rule, in a system of continuous inventory control with predetermined and fixed quantities of Q, is: Continuously monitor inventories (available and ordered). When supplies fall to the reorder point R, a fixed quantity of Q is ordered. If Q is fixed and demand is variable, the time between two orders will also be variable. The fixed order quantity model is also called the Q model. The fixed ordering model, in a continuous inventory control system, is fully determined by two parameters: R and Q. The order quantity Q can be approximated by the EOQ model

with acceptable accuracy provided that demand variability is within acceptable limits (Demand Variability Coefficient is less than 0.2). Average demand is used to calculate Q over the EOQ formula. The reorder point (R) can be determined either on the basis of inventory cost (if known) or on the level of service. According to the basic assumptions of the EOQ model, demand and delivery times are known and constant and inventory is not exhausted. If the demand or delivery time is stochastic, then stocks may be depleted:

- In cases where demand is higher than expected.
  - In cases where the delivery time is longer than expected.
- Determining the optimal point R, or optimal preventive (safety)

ments (Geary and Zonnenberg, 2000). The overall productivity of the supply chain can be expressed through a simple relationship between total outputs and total inputs. Globalization, market instability, reducing product life-cycles and ever increasing competition are few of the major convincing factors which are compelling companies to focus on their core competencies and outsource an increasing amount of their other non-value-adding activities (Pralad & Krishnan, 2008)

As mentioned earlier that performance measures in a supply chain are required “to streamline the flow of material, information, and cash, simplify the decision-making procedures, and eliminate non-value adding activities”

(Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2001). According to Bozon (2006). most of the activities in the chain are about 95% represented by non-value elements. According to them all time-related non-value activities can be classified into the following categories: queues (time until material is processed), production overhauls (bug fixes), managerial incompetence (failure to make decisions on time) and inventory costs in the supply chain.

### 2.1. Supply Chain Optimization Factors

New information technologies, increasing pressure from customers on responsiveness and reliability and the globalization of operations and markets, supply chain management has become a challenge and an opportunity (Bow-

erxox and Closs, 1996). Optimization as a process does not happen by itself. Reviewing the literature in this field, the following factors have been identified as the most important. Bento (2003) highlights three major sources of supply-chain uncertainty: suppliers' failure to deliver on promises, manufacturing plant failures and computer errors, uncertainty about order quantities and the appearance of a whiplash effect. All the factors mentioned increase the volume of inventories (Miller. 2004). The very purpose of stock existence is precisely to insure against supply uncertainty. Lai, Ngai, & Cheng, (2002) distinguish three dimensions of supply chain performance in transport logistics: first, service effectiveness for shippers; second, Operational efficiency; and third, service effec-

tiveness for consignees.

Collaboration and integration of participants in the chain. Optimization is most likely to be achieved through a collaborative exchange of information between cross-functional teams within and outside the organization (Gold, 2006). Comparison with best practice. Boyles and Melvin (2005) points out that this is a thorough analysis of the success and dissemination of learning across an organization. The desire to optimize the supply chain and achieve world-class MLS must be conceptualized or have the support of top management of the company. This requires the existence of two-way communication between the management and senior managers in charge of integrating the supply chain, as well as the functions and processes within

pliers in the production process, designing simple and short flows of information and materials, introduction of efficient information systems. Planning goals for inland transport within a part of the supply chain in production. Figure 1 presents Fixed order-quantity Model, where Optimal use: minimal transport costs, minimal idle times, high functionality and time utilization. High level of service: short waiting time, short transportation time. High flexibility: wide range of cargo for transportation, easy adaptability to the work environment. High transparency: information on the current situation, calculation of costs, establishment of indicators. Under such circumstances, in order to ensure growth, the retail supply chain must be adaptive and responsive (Ramesh,

Banwet, & Shankar, 2008). Trends in production structure: production according to market needs, very limited number of products, customization to customer needs and requirements, acceptance of how fast development in new products and to quickly adapt the product range. Organizing cost-effective production also includes outsourcing capabilities, simpler means of production can be combined more easily Close (2006). In addition to the customers' orders which, generally speaking, draw a final product out of the supply chain network (pull factors), supply chain networks are often subject to push factors which are caused by the feeding of raw material into the supply chain by suppliers (push factors) (Hinkelman, 2005).

## 2. Review of Literature

Supply chain optimization aims to successfully control the various elements within the chain. By elements we mean participants, their external contacts, but also the way of organizing some internal activities. The essence of the optimization process is the elimination of those elements that do not create or support value, but which still exist as participants or activities within the chain. Optimization is the management of complicated supply chains in their entirety by synchronizing all value-added elements within production or distribution, while eliminating all other elements Rabbino et al. (2004). In van der Vorst et al. (2000), a DES facilitates the evaluation of supply

chain scenarios of a food supplier. The results obtained from the simulations suggest ways to improve the supply chain by changing inventory strategies.

Based on the above definition, it can be said that there are a number of goals that firms want to achieve by optimizing the supply chain: synchronization of all elements (participants and activities) that add value in production or distribution and elimination of elements do not create or support value. In addition to the above two basic, there are some other secondary goals of supply chain optimization: providing the highest quality customer service and retaining them. Top performers have a clear supply chain strategy aligned with overall business objectives and customer require-

so firms need to choose the right method to predict the needs of the company. The Q model introduced by the study is one of the most used methods within supply chain optimization

Keywords: Supply Chain, Forecasting, Production, Supply Chain Management

## 1. Introduction

Managing supply chain managing is the process of planning, implementing and controlling all activities in the supply chain in the most efficient way possible. According to Bahree (2006) the supply chain includes all transfers of physical suppliers and services required to produce and value the goods and bring them to final consumer. Given the transfer of market's

power to customers, meeting customer's demands not only involves producers but also the whole supply chain (SC) (Gunasekaran and Ngai, 2004). Agility in supply chain management (SCM), namely, quick, high-quality and low-cost responding to demands, reducing the product life cycle, increasing products variety, etc. is essential to the survival and development of SC members (Hanafizadeh and Sherkat, 2009).

Excellence in managing supply chains is directly linked to superior organizational performance (Christopher M., 2005). There exists a contradiction among experts on differences in supply chain management and logistics. Few experts say both are synonymous terms, while others claim that these

are two different terms. The objective of supply chains can be broken down into: end-user satisfaction, chain efficiency and supplier chain flexibility. Successful supply chain management must result in improvements in business areas. Supply chain management is focused on: increasing profits, better exploiting resources and reducing costs. Primarily the focus of supply chain is end-user satisfaction (Sharp et al., 2006). The end customer is the only one who injects "existing" money that drives the activity chain across all partners. The money is divided into chain members in proportion to its added value (Bartling, B., 2003). Supply chains are related associations of individual businesses. The concept of the network indicates the introduction of coordination

in processes and relationships. An uplink means that it goes "in the opposite direction" and refers to the link between the company and its suppliers, as well as sub-suppliers with suppliers. Downstream links, or "in the direction of movement", refer to the business-to-consumer relationship (Epstein, 2006). Combined upstream and downstream connections may occur, as in the case with businesses that have return containers, pallets or internal exchange products. The flow strategy of materials, information and value streams includes: reducing the level of production breakdown (ideally just one installation step), increasing the flexibility of production assets capacity, increasing the degree of flexibility human resources capacity, greater involvement of sup-

# Supply Chain

# Management

## Optimization and Forecasting

### Techniques



\*Atyeh Mohammed Alzhrani

#### Abstract

Supply chain management is one of the biggest challenges of today when it is crucial to remain active in the market and competitive without compromising the pro-

cesses within the company itself. The costs of production and living in general are increasing day by day and it is up to the management of the company to reduce costs to the lowest possible level in order to maintain profitability in the

market. In this paper we address the issue of the supply chain and forecasting method. The impact of supply chain management extends beyond reducing costs (Farris II & Hutchison, 2002). Forecasting methods are very important for company plan, production plan, reduction and increase in profit, sales and similar segments of a company. The study introduce and find prediction method brings better planning for the production or sale of other parts of the supply chain within the company. Each optimization brings a new loss



## خطة البرامج و ورشات العمل ٢٠٢٠

### NNC Academy Plan 2020



DOWNLOAD

Founder - Editor in-chief

Zaher Basheer Al-Abdou (PTST)

CEO.: Hamza Al-Hussein (PHD)

Director: Zeina Abdel Karim (PHD)

Editorial Staff

Beyhan Basiroglu

Loay Abdul Hadi

Maysa Abdel-Azim

Coordination officials

Libya: Rasheed Muhammad Traboulsi /

Saudi Arabia: Abdul Mohsen Al-Asiri /

Kuwait: Reham Salem / Sudan: Intisar

Nasr / Jordan: Wissam Rshaidat / Egypt:

Rania Mahmoud / Syria: Loay Radwan

Al-Ali / Emirates: Khalifa Abdullah

/ Qatar: Shaima Abd Al-Razzaq /

Sultanate of Oman: Buthaina Obaid /

Palestine : Mohand Alnjar

For your Ads and contributions

Tel.: 0090212 503 1336

Mob.: 0090 552 203 28 21

info@amo1.org

Alesa.badran@gmail.com

Design and directing

**Mart link**  
Unique Marketing Services

Studies and marketing research

**Guide Mart**  
Advanced Marketing Solutions



### Supply Chain Management .. Optimization and Forecasting Techniques



### Strategic Management by Integration





## Strategic Management by Integration

By Zaher B. Alabdo <sup>PFST</sup>

## Supply Chain Management .. Optimization and Forecasting Techniques

By Atyeh Alzhrani

