



الخضرة والنماء .. هبة الرحمن للإنسان!

الإدارة الجديدة .. طريق التميز

أ.د. علي السلمي

2018

إلى

دارسي وممارسي الإدارة في مصر العظيمة

ومثبات بالنوفيق على طريق التميز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

الفصول	الموضوعات	الصفحات
	مقدمة	4
الأول	جديد الفكر الإداري المعاصر	6
الثاني	الإدارة الإلكترونية	54
الثالث	العولمة الجديدة	115
الرابع	انعكاسات الفكر الإداري المعاصر على الإدارة المصرية	127
الخامس	إدارة النميز	143
السادس	إدارة الشافسية	262
السابع	إدارة الأداء	284
الثامن	إدارة الاختراع والابتكار	307
التاسع	إدارة التغيير	328
العاشر	منظمات إدارية عالمية وعربية	342
الحادي عشر	تذوات ومؤثرات الجمعية العربية للإدارة والعالمية للخبرات الإدارية	356
	خاتمة	363

مقدمة

على مدى ما يقرب من ستة وستون عاما انشغلت ب"الإدارة" دارساً لها في كلية التجارة جامعة الإسكندرية وباحثاً في المعهد القومي للإدارة العليا، ثم دارساً لها في جامعة انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية للحصول على الماجستير والدكتوراة، ثم منشغلاً بتدريسها في كلية التجارة جامعة القاهرة ثم معاراً لكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، ومدرّباً في برامج التنمية الإدارية للمديرين تقديم الاستشارات الإدارية لشركات وهيئات حكومية في مصر وأغلب الدول العربية ومنها المملكة العربية السعودية والكويت والأردن ولبنان وعمّان والإمارات العربية المتحدة واليمن.

ولم تقتصر صلتي ب "الإدارة" على التدريس والتدريب والاستشارات، بل كانت الممارسة للعمل الإداري جزءاً رئيساً من "رحلتي مع الإدارة"¹، وزيراً للتنمية الإدارية ورئيساً لمجلس إدارة المعهد القومي للإدارة العليا، ثم رئيساً للجمعية العربية للإدارة ونائباً لرئيس جامعة القاهرة، ثم نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً لقطاع الأعمال العام، وعضواً في مجالس إدارة شركات عامة وخاصة!

وكان اهتمامي بالشأن العام وأوضاع المشهد السياسي والاقتصادي والاجتماعي في مصر قبل وبعد ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011 محفزاً لي لاستلهام الفكر الإداري في مجال العمل السياسي وخاصة في تجربتي مع الأحزاب السياسية، فقد ساهمت في تأسيس حزب "الجبهة الديمقراطية" عام 2007 وتوليت منصب نائب رئيس الحزب، ثم انضمت إلى حزب "الوفد" عام 2008.

¹ كان هذا عنوان كتاب أصدرته في عام 2004 لتسجيل ملامح تجربة حياة دراسية وعملية مع "الإدارة" امتدت أكثر من الستين عاماً.

واليوم أقدم في كتابي هذا حصيلة سنوات طويلة من كتابات ومحاضرات ومواد تدريبية وأوراق بحثية شاركت بها في مؤتمرات ويلقاها مئات من المهتمين بالإدارة فكرياً وممارسة في مصر والعالم العربي.

وقد حرصت على تطوير ما اشتمل عليه هذا الكتاب لمواكبة التطورات الحديثة في علم الإدارة وتقنياتها المتجددة، كما أضفت قراءات وفيديوهات من مصادر عالمية تعكس حالة "الإدارة" الجديدة عام 2018 ومستقبلها المنظور!

وفي المقدمة وقبل أن نشرع في التعرف على تفاصيل تطور الإدارة في القرن الواحد والعشرين دعونا نلقي نظرة سريعة على أحسن عشر كليات تقدم برامج الماجستير في الإدارة عام 2018 كما يبينها الفيديو التالي!



<https://youtu.be/Qq02z1S57KU>

الفصل الأول

جديد الفكر الإداري المعاصر

مقدمة

الإدارة الجديدة

أرى من المفيد تقديم صورة لما يجري الآن على الساحة في مجالات العلم الإداري حيث تتفاعل كثير من المفاهيم الجديدة والمتجددة لتطرح عالماً رحباً يتطور بصفة مستمرة مما يجعل مهمة المدير أو المفكر الإداري صعبة في ملاحقة كل ما يظهر من أفكار، ناهيك عن محاولة تطبيقها.

وقد آثرت أن أعرض هذه الأفكار والمفاهيم من خلال عقد مقارنة بين هيكل الفكر الإداري في أواخر القرن الماضي [العشرون] وبين عناصر الهيكل المعاصر لفكر الإدارة في القرن 21:²

الإدارة في أواخر القرن العشرين

في نهايات القرن الماضي كان الفكر الإداري يتمحور في مجموعات رئيسية هي التالية:

Human resource management	• إدارة الموارد البشرية
Operations/production management	• إدارة العمليات [الإنتاج]
Strategic management	• الإدارة الإستراتيجية
Marketing management	• إدارة التسويق
Financial management	• الإدارة المالية
Information technology management	• إدارة تقنية المعلومات

² تم إنزال قائمة الموضوعات من شبكة الإنترنت والكلمات باللغة الإنجليزية هي عناوين مواقع إلكترونية على الشبكة يمكن التعامل معها بتحميل القرص المضغوط المرافق للكتاب على جهاز الحاسب الآلي الخاص بك.

وكانت السمات الرئيسة للفكر الإداري في القرن العشرين³ – وقبل بزوغ مرحلة المعلوماتية والعولمة قرب نهايات القرن – تتمثل فيما يلي:

1. الانحصار بدرجة واضحة في الواقع المحلي حتى حين التعامل في الأسواق الخارجية، فقد كانت الإدارة محملة بالتوجهات المحلية ومتأثرة في بناء هياكلها وتصميم سياساتها وبرامجها بالثقافة المحلية.
2. الاهتمام بالجوانب التقنية في العمل وترتيبها في مرتبة متقدمة في قائمة أولويات الإدارة العليا، ومن ثم كانت قرارات الاستثمار في تطوير التقنيات وملاحقة المتغيرات والمستحدثات التقنية من أبرز خصائص إدارة القرن الماضي.
3. العناية بتكوين وتراكم الأصول المادية Tangible Assets واعتبارها المخزن الحقيقي للقيمة الذي تستند إليه المنظمة والذي يحدد قيمتها السوقية الصافية Market Net Worth.
4. الاتجاه نحو نظم الإدارة المركزية والاهتمام بتأكيد السلطة للمستويات الإدارية الأعلى في التنظيم.
5. بناء الهياكل التنظيمية متعددة المستويات في إطار الشكل الهرمي التقليدي، والتركيز في الهيكل على الوظائف المفردة التي يختص بكل منها إدارة أو قسم أو شخص واحد.
6. الانطلاق في عمليات التسويق وترويج المبيعات من خصائص القدرة الإنتاجية للمنظمة وتفضيلاتها وليس من وجهة نظر المستهلكين ورغباتهم وتطلعاتهم،

³ نشير هنا إلى الفكر الإداري الشائع في العالم بشكل عام من دون تخصيصه في بلد محدد، وإن كانت الإدارة في بعض أجزاء العالم المتقدم كالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية متميزة عن غيرها حتى في القرن الماضي.

مع محاولة استقطاب واستيعاب المستهلكين والعملاء لينحازوا إلى ما يقدم لهم من سلع وخدمات.

7. إتباع نمط تقويم الأداء المؤسسي الأحادي البعد - وهو البعد المالي - واعتبار النتائج المالية من أرباح أو خسائر ومعدلات التغير فيها هي الأساس في الحكم على كفاءة الإدارة وتقويم أداء المنظمة.

8. التعامل مع المعلومات باعتبارها أداة للتعرف على واقع المنظمة والظروف المحيطة بها والسعي لبناء قواعد معلومات متعددة تخاطب عناصر مختلفة في المنظمة من دون ارتباط وثيق فيما بينها، مثلاً قاعدة معلومات مالية وأخرى لمعلومات العاملين وثالثة للعملاء في منطقة معينة من السوق ورابعة للمخزون من المنتجات النهائية وهكذا من دون أن تتوفر القدرة على تشابك تلك القواعد المتعددة.

9. التعامل مع الموردين والمتعاملين مع المنظمة من منظور مصلحتها الذاتية واعتبارهم غرباء عنها ينبغي الحرص في التعامل معهم، بل ومحاولة الاستفادة مما قد ينشأ بينهم من خلافات أو صراعات.

10. التركيز في قضية الجودة على جودة العمليات الإنتاجية والتي تتبلور في مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة، واعتبار ضمان وتأكيد الجودة مشكلة تقنية بالدرجة الأولى يختص بها المهندسون وأخصائي الإنتاج، دون أن يتجاوز مفهوم الجودة مجال العمليات الإنتاجية وتطبيقه على سبيل المثال في مجال العمليات التسويقية أو الإدارية.

11. الاهتمام بالدراسات السلوكية ومحاولة التعرف على محددات السلوك الإنساني من أجل استثمار تلك المعرفة في توجيه العاملين وتسخيرهم لخدمة أهداف المنظمة بالدرجة الأولى وليس من أجل تحقيق مصالحهم هم أيضاً،

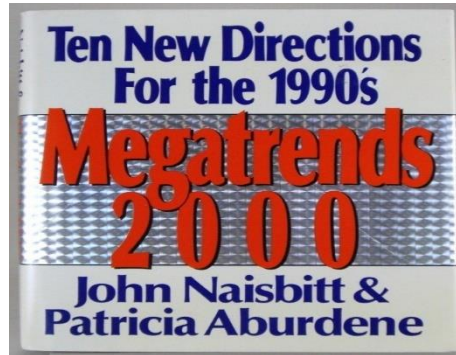
وليس من أجل الكشف عن طاقاتهم الإبداعية وتوجيهها إلى تحسين الأداء وتكوين القدرات التنافسية.

لقد حققت الإدارة في القرن الماضي نجاحات خارقة - وبرغم كل السمات غير الإيجابية التي عددناها -، وانتشرت تلك النجاحات والإنجازات على كافة الأصعدة والمجالات الحياتية وحققت للبشرية منتجات وخدمات تعتبر بكل المقاييس ثورة اقتصادية وتقنية وثقافية واجتماعية تمتعت بها شعوب العالم سواء من مواطني الدول ذات الإدارة المتفوقة التي أنتجت تلك الإبداعات أو سواهم من مواطني الدول الأخرى التي تستورد تلك المنتجات والمنجزات وتحاول أن تحاكيها.

وطوال سنوات العقود الأخيرة من القرن الماضي ابتداء من الستينيات، تصاعدت حركة التطوير والابتكار الإداري بهدف تطويع الفكر والتقنيات الإدارية لتتماشى مع مقتضيات الظروف الجديدة الآخذة في التشكل والانتشار في العالم بدرجات مختلفة نتيجة التطورات والثورات العلمية والتقنية، وبتأثير التحولات السياسية والاقتصادية العميقة التي تصاعدت بعد انهيار سور برلين في العام 1989 وسقوط الاتحاد السوفييتي القديم وبداية ما سمي " النظام العالمي الجديد New World System".

لم يكن علماء الإدارة وممارسيها بعيدين عن تلك التحولات والمتغيرات، بل كانوا في المقدمة يستشرفون تلك التغيرات ويقدرّون تأثيراتها على مناخ الأعمال ومتطلبات الأداء في المنظمات، ويقدمون اجتهاداتهم في شكل نماذج Models وتقنيات Technologies واستشارات تهدف كلها لمساعدة الإدارة في المنظمات وعلى كافة المستويات وجميع المجالات أن تمارس عملية تغيير مخطط لتنتقل إلى أساليب في الممارسة وتوجهات في القيادة والتخطيط وتوجيه الأداء تتوافق ومعطيات نظام الأعمال الجديد وما يسود العالم من أوضاع العولمة وتحرير التجارة والتنافسية غير المسبوقة وصراعات التجديد والابتكار التقني. ولعلنا نشير هنا إلى كتابات جون

نايسبت وباتريشيا أوبوردين في كتابهما " الاتجاهات العظمى 2000" ⁴ حيث حددا أهم الاتجاهات المتوقعة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وتوقعا طفرة العولمة وانتشار نمط السوق الحرة وشيوع عمليات الخصخصة ونهضة دول الحزام الباسيفيكي Pacific Rim، كما أشارا إلى تطور دور المرأة والصحة الدينية وإعادة الاحترام للإنسان الفرد.



وعلى حد تعبير الكاتبين فقد حصرا أهم الاتجاهات البادية في الأفق مع دخول العالم العقد الجديد [عقد 1990-2000] فيما يلي:

1. The Booming Global Economy of the 1990's

ازدهار الاقتصاد العالمي في التسعينيات

2. A Renaissance in the Arts

حركة إحياء الفنون

3. The Emergence of Free-Market Socialism

نشأة اشتراكية السوق الحر

4. Global Lifestyles and Cultural Nationalism

نشأة أنماط حياتية والقومية الثقافية

5. The Privatization of the Welfare State

⁴ John Naisbitt & Patricia Aburdene, Megatrends 2000, N.Y., William Morrow and Co., Inc., 1990.

الخصخصة في دولة الرفاهية

6. The Rise of the Pacific Rim

نهضة دول حافة المحيط الهادي⁵

7. The Decade of Women in Leadership

عقد تولي المرأة القيادة

8. The Age of Biology

عصر نمو علم الأحياء البيولوجي⁶

9. The Religious Revival of the New Millennium

الإحياء الديني في الألفية الجديدة

10. The Triumph of the Individual

انتصار الإنسان الفرد

وليس من شك أن أغلب هذه التوقعات قد تحققت في العشرة سنوات الأخيرة من القرن الماضي، ويبقى أن نتأمل ما هي التوقعات للقرن الواحد والعشرين وتأثيراتها المحتملة على الفكر الإداري.

⁵ لمزيد من المعلومات عن دول حافة المحيط الهادي يرجى الرجوع إلى

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%8A%D8%B7_%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%A7%D8%AF%D9%8A

⁶ لمزيد من المعلومات عن عصر علم الأحياء يرجى الرجوع إلى

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE_%D8%B9%D9%84%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A1#%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D9%88%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D9%86_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%AD%D8%AF_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B4%D8%B1%D9%88%D9%86

الإدارة 2018 حصاد القرن

اضغط على رمز PowerPoint لفتح الملف



management in the
21st century.ppt



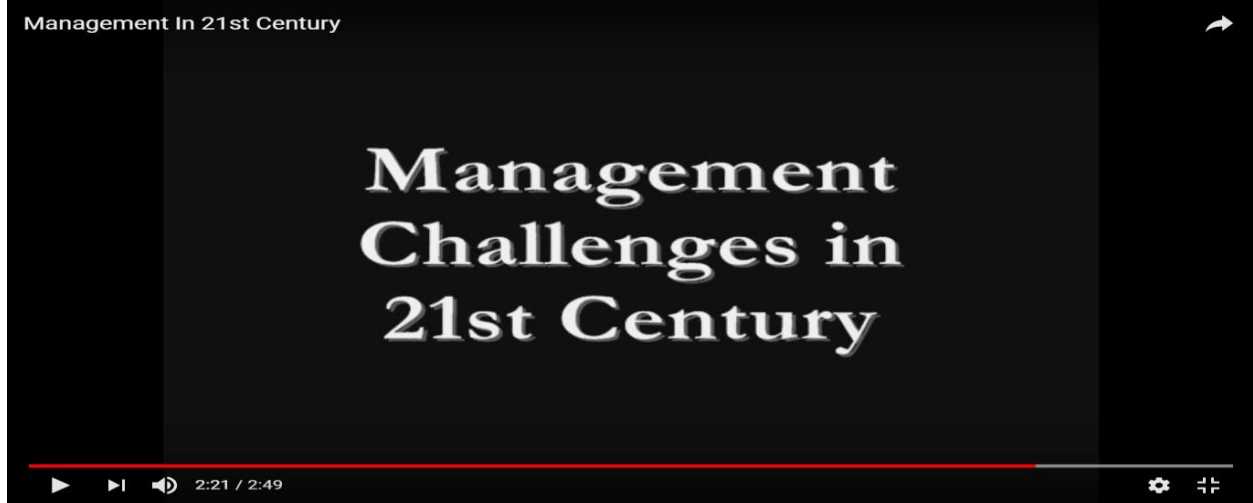
اضغط على رمز PowerPoint لفتح الملف



Modern
Management - FIN v

الإدارة في القرن الواحد والعشرين

مع بدايات القرن الحالي [الواحد والعشرين] أصبح هيكل العلم الإداري متشعباً إلى درجة لا يمكن مقارنتها بما كان عليه الحال قبل بضع سنين. ويوضح الفيديو التالي بعض ملامح تلك الإدارة الجديدة في العصر 21:



<https://youtu.be/8qT1B8s9HPg>

كما يوضح الفيديو التالي بعض الفرص والتحديات التي تواجه المدير حال ممارسته العمل الإداري في دولة أخرى غير وطنه!



<https://youtu.be/Zq9nLCpiWIU>

أهم موضوعات الإدارة الجديدة

فيما يلي قائمة بأهم موضوعات العلم والفكر الإداري المعاصر كما ظهرت في موقع على شبكة الإنترنت يهتم بقضايا الإدارة⁷:

Management concepts & Technologies	مفاهيم وتقنيات الإدارة	Management concepts & Technologies	مفاهيم وتقنيات الإدارة
Perception Management	إدارة الإدراك	Change Management	إدارة التغيير
Process Management	إدارة العمليات	Communications Management	إدارة الاتصالات
Procurement Management	إدارة التوريدات	Constraint Management	إدارة القيود
Product Management	إدارة المنتجات	Cost Management	إدارة التكلفة
Program Management	إدارة البرامج	Crisis Management	إدارة الأزمات
Project Management	إدارة المشروعات	Customer Relationship Management	إدارة علاقات العملاء
Quality Management	إدارة الجودة	Earned Value Management	إدارة القيمة المكتسبة
Resource Management	إدارة الموارد	Facility Management	إدارة الإمكانيات

⁷ www.bambooweb.com/articles/m/a/management.html

Risk Management	إدارة الخطر	Integration Management	إدارة التكامل
Scope Management	إدارة المجال	Knowledge Management	إدارة المعرفة
Perception Management	إدارة الإدراك	Marketing Management	إدارة التسويق
Supply Chain Management	إدارة سلسلة التوريد	Skills Management	إدارة المهارات
Systems Management	إدارة النظم	Strategic Management	الإدارة الإستراتيجية
Time Management	إدارة الوقت	Stress Management	إدارة الضغوط

سمات إدارة القرن 21

إن إدارة القرن 21 قد نجحت إلى حد بعيد في التخلص من السمات السلبية التي التصقت بنماذج الإدارة وتقنياتها في القرن الماضي، والتي استمرت - ولا تزال - حتى يومنا هذا في كثير من ممارسات الإدارة في العالم وخاصة في عالمنا النامي والعربي. من جانب آخر، تمكنت الإدارة الجديدة أن تكتسب مجموعة جديدة ومغايرة من المفاهيم والتوجهات تكوّن في ذاتها " إطاراً فكرياً جديداً New Paradigm " وتحقق بذلك تحول واضح وعميق في مفاهيم الإدارة على مشارف وبدايات القرن 21. Paradigm Shift

ويمكن تركيز أهم سمات الإدارة الآخذة في التشكل والتبلور مع بدايات القرن الواحد والعشرين فيما يلي:

1. قبول التغيير باعتباره أمراً طبيعياً لا مجال للتهرب منه، بل على العكس تسعى الإدارة الجديدة لصنع التغيير واستثماره لتحقيق أهدافها. ومن ثم فإن إدارة

القرن 21 لا تكتفي بالتعامل مع المتغيرات حال حدوثها، ولكنها تستبِق الأحداث وتستعد للتغيير وتسارع في تهيئة الظروف لإتاحة الفرص لحدوث التغيير المخطط الذي يحقق لها أهدافها.

2. إدراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط واعتباره عنصراً أساسياً في البناء الإستراتيجي للمنظمة ينبغي على الإدارة التعامل معه والتعرف المستمر على أوضاعه والتخطيط لاستثمار ما ينشأ به من فرص وتجنب ما يتراكم فيه من مخاطر ومهددات.

3. الاعتراف بأهمية السوق بالمعنى الواسع للكلمة، فالسوق لا يعني فقط مجموعة العملاء في المحيط المحلي للمنظمة، ولكنه يشير إلى الطلب المتوقع في جميع المواقع بالعالم التي يمكن أن تتعامل فيها المنظمة، ويضم السوق الطلب الحالي وعوامل صنع وتطوير وتنمية الطلب في المستقبل. كما يضم السوق المنافسين والموردين ومؤسسات الدولة القائمة على تنظيم وضبط السوق ومعاملات المنظمات المختلفة. وتعتبر إدارة التسويق في معناها الذي يتبناه نموذج إدارة القرن 21 هي في الأساس "صنع السوق وخلق الطلب، وتكوين التحالفات الإستراتيجية مع المتعاملين وحتى المنافسين، من أجل إقامة وتنمية علاقات وطيدة وفعالة ومستمرة ونامية مع العملاء".

4. تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وإدماجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات. إن إدارة القرن 21 تستوعب تقنيات الاتصالات والمعلومات وتصمم هياكلها التنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين قطاعات ومستويات التنظيم، ولا تعتبر تلك التقنيات عنصراً مضافاً Add on بل هي عنصر عضوي مندمج في التنظيم وجزء أساسي منه.

5. استيعاب التقنية والتعامل معها من منطلق إداري يقوم على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها، ثم التخطيط الإستراتيجي لاقتناء تلك التقنيات وإعداد المنظمة لاستيعابها وتوظيفها بكفاءة وفعالية، ثم العمل المستمر من أجل تطوير التقنية وتنسيق توازنها مع مختلف العناصر التنظيمية والهياكل البشرية في المنظمة لتكوين نسيج متماسك ومتناغم يسمح بالحصول على أقصى عائد من الاستثمار في التقنيات ويقلل إلى الحد الأدنى المشكلات الناجمة عن عدم التوازن التنظيمي حال إدماج تقنيات جديدة من دون دراسة مدى تناسبها مع باقي عناصر المنظمة.

6. تعمل إدارة القرن 21 بمنطق حشد الطاقات والإمكانات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لإحداث أقصى تأثير ممكن في الأسواق ولتحقيق التميز والتفوق المستمرين على المنافسين.

7. تعتبر إدارة القرن 21 أن الوقت المورد الحيوي الأساس Time Is The Most Important Resource الذي تعمل على استثماره وتوظيفه في خدمة أغراضها. وتسعى الإدارة الجديدة إلى تقليص - أو منع - الوقت المهدر في الانتظار Waiting Time وتحويله إلى طاقة إنتاجية، وهي بذلك تهدف إلى أداء الأعمال في الوقت الحقيقي Real Time. وإذ تضيف الإدارة إلى اهتمامها بعنصر الوقت استثمارها وتوظيفها لتقنيات الاتصالات والمعلومات نراها وقد انطلقت إلى مرحلة الأداء الآني وهو ما يعبر عنه بمنطقة Zero-Time حيث تكون الاستجابة آنية للطلب أيًا كان مصدره.

8. تستفيد إدارة القرن 21 من مظاهر الانفتاح بين الأسواق نتيجة لضغوط العولمة ومنظمة التجارة العالمية وما تهدف إليه من تحرير التجارة الدولية، ومن ثم تؤمن الإدارة الجديدة بأهمية التحرر من قيود المكان والتواجد الجغرافي في مكان

محصور، وتنطلق لتباشر عملياتها في كل مكان مستفيدة في ذات الوقت من إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه لها من قدرات غير مسبوقة في التواصل والتعامل والتفاعل مع مصادر الطلب على منتجاتها وخدماتها في أي وكل مكان، وفي أي وكل وقت.

9. تعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة كي تغطي كافة مجالات ومستويات النشاط بالمنظمة الجديدة، ثم السعي الحثيث للانطلاق إلى مستويات أعلى من الجودة تتمثل فيما يمكن أن يسمى " الجودة التامة" والتي يعبر عنها بنظام 6 Sigma Quality وفيه لا تتعدى احتمالات الخطأ أكثر من 3.4 مفردة في كل مليون محاولة.

10. كما تحررت الإدارة الجديدة من مفاهيم الإدارة التقليدية التي نشأت في إطار منطق السكون والتراكم، فإنها استوعبت المفاهيم الإدارية الجديدة القائمة على منطق الحركة والديناميكية وامتلاك خصائص الإحساس بعدم التوازن ومن ثم العمل على استعادة التوازن حال الإحساس بفقدانه، وهي ما يعبر عنه علماء النظم بخاصية Homeostasis.

11. التركيز على اقتصاديات الوقت والمجال Time and Scope أكثر من اقتصاديات الحجم Volume and Scale . فالإدارة الجديدة تهتم بكفاءة استخدام الوقت ودقة اختيار مجال النشاط أكثر على خلاف ما كانت تبديه الإدارة التقليدية من اهتمام بتكبير حجم النشاط. وقد أثبتت كثير من منظمات الأعمال التي نشأت في إطار شبكة الإنترنت وتعاملت بتقنيات العمل من بعد ونظم التجارة والأعمال الإلكترونية أن الحجم الكبير للمنظمة ليس ضرورة ولا شرطاً للنجاح في الأعمال. بل إن نطاق أو مجال العمل يصبح الآن أكثر أهمية وإذا أحسن اختياره يحقق نتائج باهرة حتى مع صغر حجم المنظمة ذاتها.

12. ومن الواضح أن تركيز الإدارة الجديدة ينصرف إلى الأنشطة والعمليات ذات المكوّن المعرفي العالي Knowledge- based activities، وهي الأنشطة والعمليات التي تنتج قيمة مضافة أعلى High Value Added. وتنصرف إدارة القرن 21 بذلك عن أنواع الأنشطة والعمليات الأقل إنتاجاً للقيمة المضافة وتعهد بها إلى جهات أخرى تقوم بأدائها لحساب المنظمة Outsourcing.

13. تهتم الإدارة الجديدة بتنمية العمل الجماعي و استثمار فرق العمل المتكاملة وتمكينها Empowering بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكولة إليها والمحاسبة على النتائج. إن إدارة القرن 21 تستثمر كل التقنيات والمفاهيم الصاعدة والتي تركز على القدرات الذهنية والطاقات المعرفية للأفراد حين يتجمعون في فرق متجانسة متناغمة، الأمر الذي يحقق لهم طاقات عالية للإبداع والابتكار والإنجاز تفوق كثيراً ما يتمتع به ذات مجموع الأفراد من قدرات ومهارات إن عملوا منفردين. ويتركز اهتمام الإدارة الجديدة بالجانب الفكري والطاقات المعرفية للأفراد ومن ثم تسعى إلى تعظيم استفادتها من رأس المال الفكري Intellectual Capital المتاح لها.

14. يمكن وصف إدارة القرن 21 بأنها تؤّظف العلاقات مع الأطراف ذوي الأهمية للمنظمة وتعمل على تنميتها باعتبارها الأسلوب الأمثل لاستيعاب هؤلاء الأطراف وإدماجهم في هيكل الموارد المتاحة لها. من ذلك أن إدارة القرن 21 تعمل على توطيد وترسيخ وتنمية علاقات المنظمة وتأكيد استمرارها مع العملاء ولذلك نشأ مفهوم "إدارة علاقات العملاء " Customer Relationship Management، كما تهتم بذات القدر بإدارة العلاقات مع عناصر سلسلة التوريد باستثمار مفاهيم وتقنيات الفرع الجديد من علوم الإدارة وهو Supply Chain Management.

كما تعتمد الإدارة الجديدة إلى ترسيخ علاقاتها بالأطراف ذوي التأثير ومصادر الدعم والمساندة من خلال إقامة " التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances " وهي نمط مهم من العلاقات التي توظفها إدارة القرن 21 لخدمة أهدافها. وينطبق نفس المنطق على اهتمام الإدارة الجديدة بتنمية العلاقات القائمة على الفهم والاحترام المتبادل بينها وبين الأفراد والجماعات من العاملين بالمنظمة الحديثة. إن منطق التنظيم الجديد يتبنى مفهوم إدماج العاملين والإدارة في فريق متكامل غير متصارع أو متنازع، وتوزيع المهام والأعباء بينهم وتمكينهم من الأداء Empower على أساس المشاركة الإيجابية Positive Participation والمساءلة الموضوعية Objective Accountability والمحاسبة على أساس النتائج Management by Results.

15. الانفتاح العقلي وقبول الحقيقة الأساسية أن هناك لاعبين آخرين في الساحة، وأن الإدارة في الحقيقة هي مباراة Game يتحقق الفوز فيها لمن يفهم قواعد اللعبة ويحوّل هيكل الموارد البشرية المتاح إلى مجموعات من القادة والمبادرين الذين يجيدون اللعب الجماعي ويقدرّون في ذات الوقت المسؤولية الواقعة على كل منهم.

16. لا تزال إدارة القرن 21 تولي الإنسان عناية فائقة وتهتم بتعميق دراستها وفهمها لمحددات السلوك التنظيمي، كما تعمل على تكوين نسيج متكامل من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تسعى من خلالها إلى توظيف نظريات ومفاهيم التنظيم في عمليات توجيه وإدارة أداء الموارد البشرية، بحيث ينتج من هذا المدخل ما أطلق [HPO] High Performance Organization .

17. وتبدو نغمة " العولمة " Globalization عالية واضحة في الفكر الإداري للقرن 21 مستفيدة من الزخم الذي تحقق خلال العقد الأخير من القرن الماضي، حيث أصبحت "العولمة" حقيقة لا يجادل أحد فيها، وبقدر ما كان الجدل في الماضي

يدور حول أساليب مناهضة "العولمة"، يتجه الجدل الآن إلى كيفية التعامل معها واستثمار إيجابياتها وتجنب أو تخفيض سلبياتها.

18. ويمكن أن نلاحظ تطوراً مهماً في مستوى التحليل الذي يعكسه الفكر الإداري المعاصر [فكر القرن 21]، فبعد أن كانت الإدارة التقليدية في الماضي تركز على مستوى المنظمة Micro Level يقوى في الوقت الحالي اهتمام بتدارس الإدارة ومشكلاتها على المستوى فوق المؤسسي عند مستوى الدولة، الأمة أو العالم. ومن هنا نجد توجهاً أوضح في الفكر الإداري المعاصر لمعالجة المشكلات الإدارية من منظور كلي Macro Level، ونجد كتابات مهمة تتناول قضايا إدارة التنمية من المنظور الوطني وحتى على مستوى القارات كما نرى في المبادرة الجديدة للشراكة من أجل تنمية أفريقيا المعروفة باسم NEPAD والتي تهتم برفع كفاءة الدول الأفريقية وتعظيم قدراتها التنافسية وتأكيد تواجدها في الاقتصاد العالمي، من خلال مشروعات جادة للتنمية تحاول استثمار الموارد الوطنية في كل دولة بأعلى كفاءة ممكنة، كما تركز مفاهيم إدارية مهمة مثل " الحوكمة" Governance والتقويم الشامل Integrated Performance Evaluation، ومقارنة النظراء Peer Comparison للحكم على ما يحدث من تقدم في كل دولة بالقياس إلى الأهداف والمعايير التي تتبناها المبادرة.⁸

19. الميل إلى مراجعة كثير من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي ظهرت وانتشرت بسرعة خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي من دون أن تثبت جدواها، ومنها مثلاً " إعادة هندسة العمليات" Reengineering Business Processes، البرمجة اللغوية العصبية [NLP] Neural Linguistic Programming، الذكاء الوجداني [EI] Emotional Intelligence وغيرها مما اتخذ في معظم الأحيان شكل "الفورة" أو الموضة "Fad" أو ما يسميه الأمريكيون " الحلول

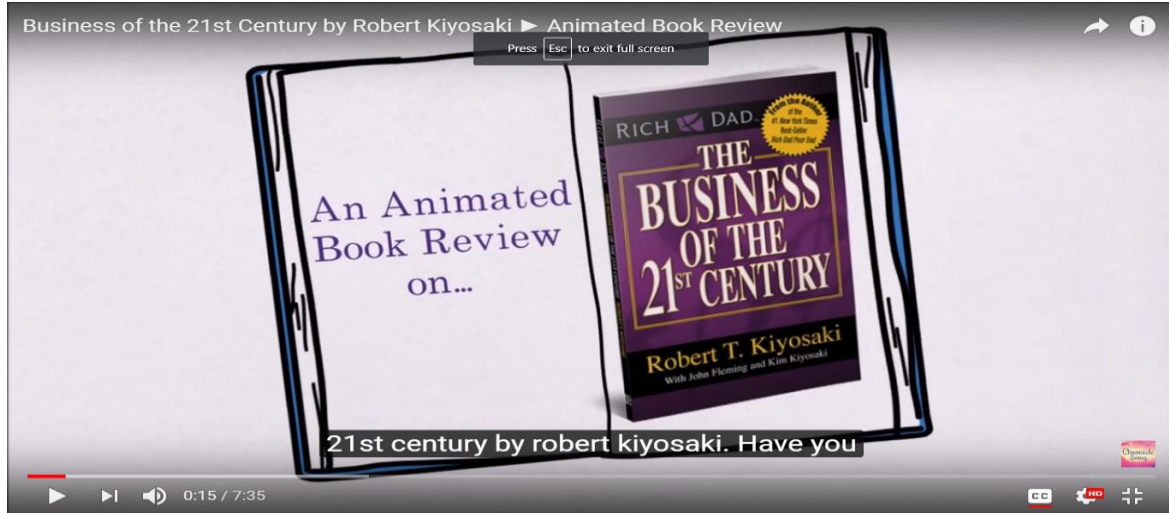
⁸ لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة الجديدة راجع موقعها على شبكة الإنترنت www.nepad.org

السريعة "Quick Fix". وتهدف هذه المراجعة إلى نبذ تلك المحاولات السطحية وبلورة مفاهيم رئيسة يبني حولها المديرون فلسفاتهم وتوجهاتهم الإدارية في ضوء الظروف الموضوعية لكل منظمة وما يحيط بها من متغيرات.

20. كذلك يبدو في عالم الفكر الإداري المعاصر مساهمات جادة وواعدة لتطوير مفاهيم وتقنيات إدارية متميزة من خارج الولايات المتحدة الأمريكية التي سادت عالم الإدارة لسنوات طويلة وكانت المنبع الذي يغترف منه كل دارسي الإدارة في العالم كله، الأمر الذي جعل رئيس الوزراء السوفييتي نيكيتا خروتشوف يصرح في منتصف الستينيات من القرن الماضي أنه لو أعطيّ الاتحاد السوفييتي أفكار ومفاهيم الإدارة الأمريكية وأضيفت إلى التوجه السياسي والاجتماعي للنظام السوفييتي لتحققت له السيادة على العالم وهزم الولايات المتحدة الأمريكية على كل الأصعدة. نحن نرى الآن إنتاجاً فكرياً متميزاً ومتطوراً في مجالات الإدارة المختلفة يصدر في أوروبا وخاصة في المملكة المتحدة وهولندا والسويد. كما نرى إنتاجاً متميزاً يصدر من جامعات استراليا ومعاهدها الإدارية، ومن الهند واليابان تأتي مساهمات فكرية مهمة، كما توجد حركة آخذة في النمو لتطوير نموذج إداري عربي.⁹

ويوضح الفيديو التالي ملامح نظم الأعمال Business في القرن 21:

⁹ David Weir, Management in The Arab World: A Fourth Paradigm, Paper submitted to EURAM CONFERENCE, 2001.



<https://youtu.be/l5s6uzM6SNo>

كذلك يوضح الفيديو التالي التحديات التي تواجه القيادة في القرن 21:



<https://youtu.be/p9fwC3tInlo>

وثمة أحداث تمت خلال السنوات التي انقضت من القرن 21 حتى الآن والتي تعبر عن طبيعة الظروف والأوضاع التي أحاطت - وما تزال - بالإدارة:

24 Heart Touching moments that defines the 21st Century So Far



24 Heart Touching Moments that Defines the 21st Century so Far !!!



0:05 / 4:38



<https://youtu.be/7xknGyFm5yg>

وخلصه القول

أتصور أن كل مسئول في موقع عمل، وكل راع مسئول عن رعية في أي مجال من مجالات الحياة، عليه واجب أن ينمي قدراته الإدارية ويتسلح بفلسفة وإطار فكري يقوده في عمليات اتخاذ القرارات ويساعده في الاختيار والتوجيه والتقويم لكل ما يقوم به أو يشرف عليه من أعمال - كل ذلك مع الأخذ في الاعتبار التغيير المستمر في كل ما يحيط الإدارة والمديرين والمنظمات، بما يعني أن " التغيير المستمر " هو ضرورة حياة في كل ما يتعلق بالإدارة في القرن 21 وما بعده!

الأهداف الإستراتيجية للإدارة في عصر المعرفة

تنبع الأهداف الإستراتيجية للإدارة، من استشراف المستقبل و التعرف على معطيات عصر المعرفة و العولمة و الثورات التقنية كما يلي:

الهدف الأول

إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع متطلبات المهام الموكلة إليه ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة، وتوفير قدراته الذاتية على الحركة ومواكبة المتغيرات والتحول بحسب متطلبات الأداء والمتغيرات المحيطة.

الهدف الثاني

تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته، و توفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء والمشاركة بالرأي وصنع القرارات، بما يجعلهم قادرين وراغبين في المشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل خطط وبرامج المنظمة وتحقيق أهدافها.

الهدف الثالث

تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة و اعتماد البحث العلمي المنظم والتطوير التقني سبيلاً لحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار والبقاء Survival و ذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية و البحثية المتاحة للمنظمة، أو من خارجها، بما يتناسق مع احتياجات العمل على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

الهدف الرابع

تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية، وتنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير، وضمان فعالية وإيجابية تلك العمليات والعلاقات وتوظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

الهدف الخامس

خلق ثقافة تنظيمية محابية للتقدم والتغيير الهادف، وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها، وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الكاملة والابتكار والإبداع في نسيج المنظمة و نظمها بما يساعدها على استثمار المعرفة والتقنيات الحديثة والمتطورة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجالات نشاطها.

الهدف السادس

تأصيل قيم العمل من أجل الصالح العام وتأكيد أهمية الشفافية والمصارحة في كافة شئون المنظمة وبين جميع عناصرها.

الهدف السابع

الالتحام بالعملاء وأصحاب المصلحة والتأكيد على ضرورة تحقيق المنافع المتوازنة لهم جميعاً من دون الانحصر في نطاق يخدم البعض منهم ويهمل مصالح الآخرين.



<https://youtu.be/S0XOkSoPDkE>

مبادئ الإدارة الجديدة

إن النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة الجديدة، وغيرها من أهداف تفصيلية تنبع من خصوصية كل منظمة، فإنه يجب وجود قواعد وأسس " مبادئ" يتم الاهتمام بها في تسيير الأمور والمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات والحكم على النتائج والإنجازات.

ولهذه المبادئ مصادر متعددة أهمها العقيدة الدينية والقيم الأخلاقية المستمدة منها. كما يُكتسب جانباً مهماً من تلك المبادئ من قيم المجتمع وتقاليده والأعراف السائدة فيه. وقد تبلورت في فلسفة الإدارة الجديدة مجموعة المبادئ التالية:

1. الإدارة قيادة وريادة، وهي تكليف وليست تشريف، وأن المدير راع ومسئول عن رعيته، ومن ثم يجب عليه أن ينطلق في كافة أعماله مهتدياً بهذا المبدأ وواضعاً مسؤوليته عن كل ما حوله نصب عينيه.
2. العمل على تطوير الإدارة وأساليبها مطلب أساسي متجدد لا يقتصر فقط على مواقف الأزمات والمصاعب، وإنما يجب أن تهيئ له السبل وتدبر له الإمكانيات باعتبارها من صميم واجبات الإدارة، وبالتالي يجب إدماج آليات التجديد والتحديث في هيكل التنظيم وسياسات العمل ومتطلبات الأداء لتواكب التطورات العلمية والتقنية و المعرفة المستمرة و المتصاعدة.
3. أهمية الملائمة المستمرة والتنسيق الدائم بين توجهات الإدارة ونظم العمل وآلياته، وبين متطلبات أصحاب المصلحة Stakeholders وتطورات المناخ المحيط.
4. أهمية التنوع Diversity في مجالات النشاط التي تمارسها المنظمة، وفي نظم وإجراءات العمليات المختلفة باستثمار إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات
5. تأكيد مفاهيم اللامركزية والتمكين وتنمية وحدات الأعمال الإستراتيجية والسعي لتوفير مقومات استقلاليته وتميزها بشخصية متفردة تعكس إمكاناتها

واستجابتها لاحتياجات المجتمع وقطاعات الإنتاج المتصلة بها، ومحاسبتها على أساس النتائج المتحققة.

6. أهمية تصميم مجموعة من السياسات المتكاملة التي ترشد الأداء وتكون مرجعاً لمتخذي القرارات ضماناً للتناسق والتناغم والارتباط بأهداف المنظمة وإستراتيجياتها وتجنباً لانفراط عقدها نتيجة القرارات المتضاربة أو المتناقضة في غيبة مثل تلك السياسات.

7. اعتبار العملية Process أساس التنظيم باعتبارها تضم مجموعة أنشطة ووظائف متكاملة تحقق نتيجة ملموسة يمكن قياسها. وبالتالي تجنب اتخاذ " الوظيفة " أو " النشاط " أساساً لبناء الهيكل التنظيمي.

8. مجالس الإدارة واللجان ومجموعات العمل كلها كيانات مسئولة عن تحقيق أهداف محددة والمساعدة في تأكيد وجود المنظمة واستمرارها وفعاليتها. ومن ثم يجب المشاركة بكل جدية وفعالية في أنشطة تلك التكوينات الإدارية المهمة وتجنب تحويلها إلى أشكال جمالية وإهدار مساهماتها وما يتوفر لها من خبرات.

9. تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضائها من إداريين وتقنيين وعمال على مختلف المستويات، وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بالرأي في المسائل والقضايا الإدارية والتقنية والمالية وكل ما يمس أوضاعهم أو يتطلب الاستعانة بخبراتهم.

10. تأكيد البعد الاقتصادي في كافة فعاليات الإدارة والحرص على دراسة جدوى الأنشطة وترشيد التكاليف وتنمية مصادر الإيرادات من أجل تحقيق معدلات متناسبة من الأرباح ومن ثم المنافع لكل أصحاب المصلحة.

11. التأكيد على تكامل وتزاوج التخصصات وتنمية شبكات العمل المتداخلة، وإلغاء الانعزالية القائمة على النظرة التخصصية الضيقة فيما بين الإدارات والمهن المختلفة داخل المنظمة.

12. أهمية الانفتاح على العالم والتفاعل مع مؤسساته وملاحقة التطورات التقنية والإدارية وغيرها من منتجات العلم والتقنية ودراسة جدواها للمنظمة.
13. أهمية الاختيار الموضوعي للموارد البشرية وإعمال نظام متكامل لإدارة الأداء يحقق الاستفادة القصوى بإمكانياتهم وخبراتهم، مع تعويضهم التعويض العادل والمكافئ لجهودهم في تحقيق أهداف المنظمة.
14. ضرورة تطبيق نظم التقويم المستمر للأداء لجميع العاملين، وتأكيد ارتباط تقدمهم الوظيفي بنتائج التقويم.
15. أهمية التأكيد على توفر شروط الجودة الكاملة في كل ما تقوم به المنظمة من أعمال وحث كافة العاملين على التمسك بمعنى الإتقان.



<https://youtu.be/Pc7EVXnF2al>

المهام الإستراتيجية للمدير

تتبلور المهام الإستراتيجية للمدير في مجموعات رئيسية هي:

مهام التوجيه الإستراتيجي

1. دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي بشكل دوري.
2. تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
3. تحديد الأهداف الإستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الإنجازات.
4. وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية التي يحددها المستوى الإداري الأعلى.
5. إعداد الموازنات التخطيطية والبرامج التنفيذية لوضعها موضع التطبيق.
6. دراسة المشروعات الاستثمارية الجديدة في ضوء اتفاقها مع التوجهات والأهداف الإستراتيجية، وبناء على تحليل الجدوى الاقتصادية وحسب تقارير الخبراء الذين قد يستعين بهم من داخل أو خارج الشركة.
7. إقامة وتفعيل نظم البحوث والتطوير R&D لتطوير المنتجات والعمليات.

مهام التوجيه التنظيمي

1. إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنماط العلاقات بين قطاعات المنظمة المختلفة.
2. تصميم نظام متكامل لإدارة الأداء وإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومتابعة تطبيقه وتطويره.

3. إصدار السياسات الرئيسية المنظمة للعمل في مختلف المجالات، ومتابعة تطبيقها وتعديلها حسب تطورات الظروف الداخلية بالمنظمة أو المتغيرات الخارجية.

4. اختيار وتعيين وتوجيه ومساندة أعضاء فريق الإدارة والعاملين على المستويات المختلفة بحسب موقع المدير التنظيمي، وتقرير رواتبهم ومكافآتهم، وتقويم أداءهم.

5. تصميم وتفعيل النظم المالية والإدارية والتسويقية ومتابعة تطبيقها، والعمل على التطوير المستمر في تلك النظم لرفع مستويات الأداء وتحسين الكفاءة والإنتاجية.

مهام التوجيه التقني

1. دراسة وتقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة والمتابعة المستمرة للتطورات التقنية في مجالات نشاطها.
2. متابعة مدى الاستخدام والتفعيل للتقنيات المتاحة وحث المختصين على تحسين معدلات استيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة.
3. دراسة مقترحات تطوير وتحديث التقنيات المستخدمة واتخاذ القرارات المناسبة.
4. التأكيد على تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والتأكد من تفعيل نظم المعلومات وشبكات الإنترنت المتاحة، والعمل على التحول إلى نظم العمل الإلكترونية والتخفيف من المعاملات الورقية ما أمكن.

مهام المتابعة وتقويم الأداء

1. متابعة الأداء على مستوى المنظمة وفي مجالات النشاط ذات الأولوية، والتوجيه نحو تحسينه وتطويره للتوافق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية.
2. متابعة الأداء المالي والاطمئنان على سلامة مركز المنظمة المالي، والتأكد من حسن توظيف الموارد والأصول المتاحة.

3. متابعة موقف وحركة المخزون والاطمئنان إلى دقة وسلامة إجراءات مراقبته وتناسب مستوياته وتكلفته مع متطلبات الإنتاج وظروف توريد الخامات ومستلزمات الإنتاج.

4. متابعة العلاقات مع كبار العملاء والمتعاملين مع المنظمة [الموردين، البنوك، الجهات الخارجية ذات العلاقة]، والتوجيه نحو تنميتها، والسعي إلى طرق مجالات تعاون جديدة معهم والدخول في أسواق ومجالات نشاط متجددة.

الطورات في نظام الأعمال المعاصر

يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر حالة من التغير المستمر والتطور الدائب تشمل كل عناصر نظام الأعمال، وتتبلور أهم سمات و ملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متلاحقة من التغييرات والتحولات طالت أغلب عناصره وكان تأثيرها على فعالياته وإنجازاته مشهوداً.

مظاهر التحول والغير في نظام الأعمال المعاصر:

1. وجود تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة، والكثير منها غير مسبقة، تدخل الأسواق بفضل ابتكار و تطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة و وفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانيات غير مسبقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للأسواق - المحلية والعالمية - في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة. وكذا يشهد نظام الأعمال ابتداء أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيداتها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها وحفظها وتداولها.

2. يجري دوماً ابتكار خامات و مواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض دون انقطاع، وتحل تلك المواد الجديدة محل الخامات والمواد الطبيعية التي تتصف بالندرة النسبية وارتفاع التكلفة وخضوعها لكثير من القيود والمحددات النابعة من طبيعتها الذاتية أو من تأثيرات الطبيعة و تقلبات المناخ، كما تتأثر بالقيود والتقلبات السياسية.
3. يتمتع نظام الأعمال بنتائج ابتكار وسائل و منافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت تنتج فور طلبها وفق الرغبات والمواصفات التي يحددها كل مستهلك (عميل) ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج و أسعار البيع.
4. يتم الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم.
5. يتعاظم الدور الذي تلعبه تقنية المعلومات وخاصة شبكة الإنترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية والتسويقية والتعليمية وتيسير الحصول على السلع والخدمات فور إنتاجها Online ويجري تبادل المعلومات وتكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية E-Commerce ونظام الأعمال الإلكتروني E-Business ، فضلاً عن نظم التعلم الإلكتروني E-Learning والنشر الإلكتروني E- Publishing من أساسيات العصر الجديد.
6. يستفيد نظام الأعمال الجديد من التوسع في نظم الشراء والإنتاج في الوقت الحقيقي Just-In-Time والتخلص من ضرورة إيجاد أماكن وإمكانات مادية

وبشرية لتخزين المستلزمات والمنتجات التامة، بحيث يتم الترابط الوثيق بين نظم الإنتاج والتداول للمنتجين والموردين.

7. يستخدم نظام الأعمال الجديد - وعلى نطاق واسع - تقنيات المعلومات وآليات الاتصالات الحديثة في تحقيق التواصل بين الشركات وبين العديد من مقاولي الباطن Sub-Contractors والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير Outsourcing لكثير من العمليات الإنتاجية والخدمية والتسويقية والإدارية ، بحيث أمكن تصميم وتصنيع وإنتاج السلع والخدمات في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف ، ثم يصير تجميعها وتوفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات والمعلومات [على سبيل المثال أكثر المنتجات الصينية يتم إنتاجها في الدول المستهلكة لها ، وتتم خدمات "مراكز الاتصال بالعملاء Call Centers في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية في الهند نظراً لوفرة العمالة الهندية المدربة والرخيصة بالقياس إلى العمالة الأمريكية مرتفعة التكلفة].

8. اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، والالتجاء إلى أساليب متفوقة لامتلاك وتأکید الميزات التنافسية التي تسمح لمنظمة الأعمال باكتساب الأسواق وضمان الحفاظ على مراكزها التنافسية والوصول لأعلى درجات إرضاء العملاء Customer Satisfaction، وتسود المنافسة حتى بين الشركات التابعة لنفس الشركة الأم مثل شركات السيارات التابعة لشركة جنرال موتورز، وحتى بين منتجات ذات الشركة الواحدة كما هو الحال بين منتجات متنافسة فيما بينها لشركة واحدة هي "نستلة".

9. شيوع أنماط متطورة في تنظيم الشركات New Organization Structures تعتمد على تقنيات المعلومات و الاتصالات وتوظيفها في تحقيق التناسق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Units التي تتشكل منها

الشركات الجديدة، ومن ثم تم الخروج إلى حد بعيد عن النمط التقليدي للتنظيم الهرمي والدخول في عصر التنظيم المفلطح Flat Structure، والتنظيم المتداخل Matrix Structure، والتنظيم المتعلم Learning Structure.

العوامل المؤثرة في التطورات الجديدة

أسهمت عوامل كثيرة في صنع هذه الحالة غير المسبوقة من التغيير والتحول في نظام الأعمال وابتكار أوضاع تنافسية نجحت في تنويع المنتجات وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين اقتصاديات الإنتاج وتوسيع نطاق الأسواق وتحقيق مقولة "السوق العالمي قرية واحدة صغيرة"، منها التحولات السياسية العميقة التي نتجت عن الضغوط لتحرير التجارة الدولية التي توجت بتوقيع اتفاقيات " الجات " في 1994، وحركات التحرر والتحول الديمقراطي في كثير من دول العالم وما ترتب عليها من انفتاح مجتمعي وسهولة التعامل في ومع مواقع التواصل الاجتماعي. ولكن يمكن اعتبار التقنيات الجديدة و المتجددة هي العامل الأهم و الأفعال في إيجاد هذه الحالة الجديدة لنظم الأعمال ليس فقط في العالم المتقدم، و لكن أيضاً في الدول النامية.

وتتعدد صور تلك التقنيات الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات المجتمع الحديث، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات في عمليات البحوث والتطوير Research & Development الأمر الذي يجعل قضية " إدارة التقنية " Technology Management تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة الجديدة نظراً للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها التقنيات في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج والتسويق و هياكل الموارد البشرية و اقتصاديات الإنتاج.

تؤمن الإدارة الجديدة

- بأهمية المورد البشري وأنه المصدر الحقيقي لقوة الإدارة وأساس نجاحها أو فشلها. ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الجانب الأكبر من اهتمام الإدارة الجديدة.
- بجدوى التطوير والتحديث و استثمار نتائج العلوم والتقنيات المتجددة لحل ما يواجهها من مشكلات ولاكتساب قدرات تنافسية أعلى.
- بأهمية التدقيق في الاختيار من بين البدائل في كافة مجالات النشاط، والتركيز على تلك الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى.
- بمفهوم حشد القدرات الكلية Total Competencies لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتصاعدة من خلال تأكيد مركزها التنافسي في الأسواق.
- العمل على استباق المتغيرات، ومحاولة إحداث التغييرات التي تتفق وأهدافها وتؤكد " إدارة التغيير " Change Management.
- تكريس اللامركزية و استثمار تقنيات المعلومات و فرق العمل ذاتية الإدارة في التحول إلى اللامركزية، ومن ثم تحويل أقسام المنظمة وإداراتها إلى " وحدات أعمال استراتيجية " Strategic Business Units.
- الاهتمام بتنمية الرصيد المعرفي واستثمار القدرات المعرفية للمورد البشري في تطوير أعمالها إلى تقنيات "إدارة المعرفة" Knowledge Management.
- استثمار الخبرات المتراكمة ونتائج التعامل مع المتغيرات في تطوير التنظيم باعتباره كياناً يتطور ويتفاعل مع البيئة ويتعلم أنماطاً سلوكية جديدة Learning Organization.

أهم خصائص الإدارة الجديدة

1. العمل في المستقبل وللمستقبل من دون إغفال متطلبات الحاضر ومشكلاته.
2. استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة وتوظيفها بكفاءة في تطوير كل وظائف الإدارة ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
3. إيمان صحيح ومعتبر بقدرات العنصر البشري وبإمكانياته في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير وتحديث كل ما تتعامل فيه الإدارة.
4. سعي إيجابي بمنطق التميز Excellence الذي لا يقنع بالنتائج المعتادة ولكن يؤكد على تحقيق إنجازات غير عادية وغير مسبوقة، بمعنى الحصول على مخرجات أكبر وأفضل من ذات المدخلات التي يتعامل بها المنافسون.
5. المرونة والتكيف والتطور بالتوافق مع المتغيرات والتطورات الداخلية في منظمة الأعمال كما التوافق مع المتغيرات الخارجية والدولية والعالمية.
6. التزام كامل بخدمة العملاء [Customers] والعمل الإيجابي للحصول على أعلى درجات رضائهم بتقديم السلع والخدمات التي يرغبونها بالمواصفات التي يفضلونها وفي الوقت والمكان وبطرق التوصيل وبالأسعار التي يرضون عنها.

أساسيات الإدارة الجديدة



كل تلك العناصر الرئيسة تُوظف لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وتحويلها إلى مخرجات سلعية أو خدمية ترضي العملاء وتحقق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها الإدارة مدفوعة برغبات العملاء، وبقوى المنافسة، ومنطق التغيير المخطط

التوجهات الرئسية للإدارة الجديدة

تعمل الإدارة الجديدة سواء في منظمات الأعمال أو المنظمات العامة [الحكومية] بتأثير عدد من التوجهات الرئسية، منفردة ومجمعة في ذات الوقت] وهي في المحصلة مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض:

التوجه الاستراتيجي	التوجه التسويقي	التوجه المعلوماتي	التوجه العولمي
التوجه المعرفي	التوجه الإنساني	التوجه بالجودة	التوجه المستقبلي
التوجه التطويري	التوجه التقني		

وتشكل مجموعة التوجهات في الإدارة الجديدة "فلسفة إدارية متكاملة" تعبر عن نفسها في جميع تعاملات المديرين والقادة في الشركات ومنظمات الأعمال، كما تأخذ المنظمات الحكومية في كثير من البلدان المتقدمة بأغلب تلك التوجهات.

فكرة من دبي "القمة العالمية للحكومات"

وعلى سبيل انظر إلى تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة وإطلاقها لفكرة "القمة الحكومية Government Summit" كما يتضح من الإضافة التالية:

نبذة عن القمة

القمة العالمية للحكومات منصة عالمية تهدف إلى استشراف مستقبل الحكومات حول العالم. وتحدّد القمة كلّ عام برنامج عمل لحكومات المستقبل مع التركيز

على كيفية الاستفادة من الابتكار والتكنولوجيا في التغلب على التحديات العالمية التي تواجه البشرية.

القمة العالمية للحكومات منصّة لتبادل المعرفة حول عدّة موضوعات من بينها عمل الحكومات، والتكنولوجيا، والابتكار. كما أنها منصّة لقادة الفكر ومركز للتواصل بين صناع السياسات ومجتمع الأعمال والمجتمع المدني في سبيل تحقيق التنمية البشرية.

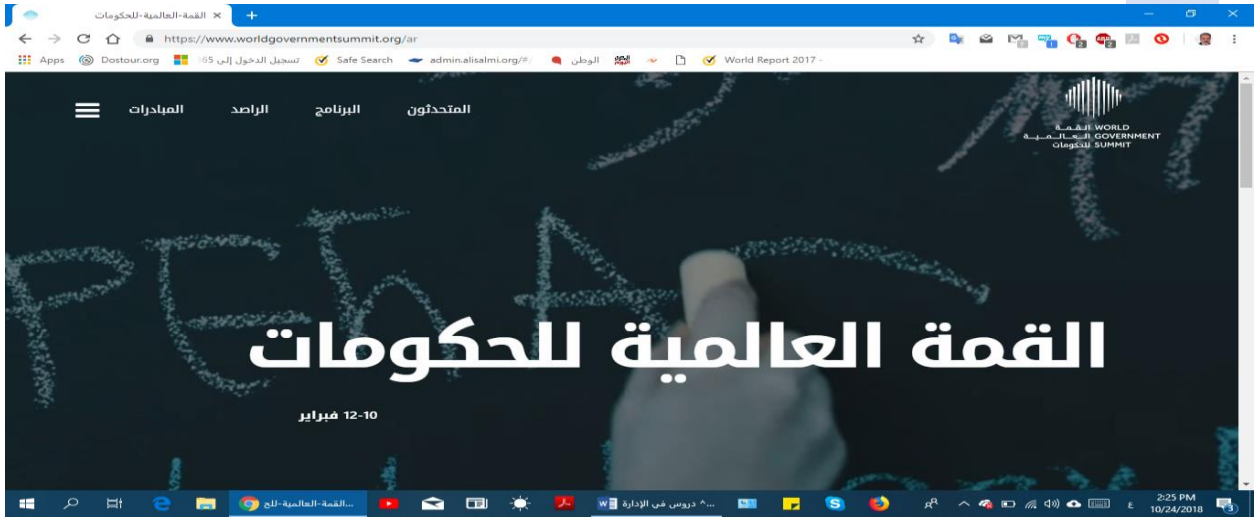
تفتح القمة العالمية للحكومات بابًا على المستقبل من خلال تحليل أحدث التوجهات المستقبلية والتحديات والفرص التي تواجهها البشرية. كما أنها تتيح الفرصة لعرض أحدث الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكية التي تحفّز الإبداع والابتكار في مواجهة التحديات المستقبلية¹⁰.

جلسات عالمية لاستشراف مستقبل الحكومات وتحسين حياة المواطنين حول العالم

تستقطب القمة العالمية للحكومات نخبة من كبار القادة وصناع القرار والخبراء والمفكرين من القطاعين الحكومي والخاص حول العالم للمشاركة في حوار عالمي يركّز على المستقبل ويهدف إلى استشراف مستقبل الحكومات، ودراسة أثر

¹⁰ <https://www.worldgovernmentsummit.org/ar/%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%85%D8%A9>

التغيرات المتسارعة على المجتمعات وسبل تحسين حياة الأفراد في جميع أنحاء العالم.



وتصدر القمة الحكومية أدلة وتقارير مهمة منها " دليل الحكومات نحو عام 2071" المرفق:



Government 2071 -
AR.pdf

والذي يمكن قراءته بالضغط على

حرف e.



ولمعرفة المزيد عن فعاليات "القمة العالمية للحكومات" نعرض الجزء الخاص بالمبادرات التي تطرحها القمة:

تغيير العالم، مبادرة واحدة تلو الأخرى

تعمل مؤسسة القمة العالمية للحكومات على تقديم جوائز وإطلاق مبادرات تُعنى بقطاعات وأفراد يشكلون قادة المستقبل. ويتم خلال هذه المبادرات تقديم الجوائز التي تساهم في تهيئة بيئة من المنافسة الإيجابية بهدف تحسين وتطوير التقنيات الناشئة، بينما يتم منح الجوائز تقديراً لإنجازات الأفراد المتميزين في القطاعات الحكومية المختلفة.

الحوار العالمي للسعادة

تفرض المتغيرات العالمية والتوجهات المستقبلية الآخذة بالتشكل مدفوعة بالاعتماد المتزايد على العلوم المتقدمة وتقنيات المستقبل، إحداث تغيير شامل في أسس وأدوات العمل الحكومي، باتجاه تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري، وضمان تهيئة البيئة المناسبة والداعمة للسعي الإنساني الدائم لتحقيق السعادة، والتمتع بمستويات عالية من جودة الحياة.

وانطلاقاً من رؤية القمة العالمية للحكومات الاستشرافية لمستقبل العمل الحكومي بشكل خاص، ومستقبل الإنسان بشكل عام، بدأت القمة في دورتها الخامسة في فبراير 2017، تخصيص يوم لانعقاد الدورة الأولى من الحوار العالمي للسعادة، الهادف إلى بحث سبل تحقيق السعادة للمجتمعات، ومشاركة أفضل التجارب الدولية والممارسات والدراسات العلمية المرتبطة بالسعادة وجودة الحياة، وسبل تحويل ما توصل إليه الباحثون في علم السعادة إلى برامج وسياسات ومبادرات تدعم تحقيق هذه الغاية السامية

يجمع الحوار العالمي للسعادة في دورته الثانية، نخبة من الخبراء والمسؤولين الدوليين وممثلي الحكومات حول العالم لمناقشة القطاعات الأكثر ارتباطاً بسعادة

الشعوب وجودة حياتها، ويستضيف أبرز المفكرين والعقول وأصحاب التجارب المتميزة في حوار مفتوح حول أهمية السعادة وجودة الحياة في الحاضر والمستقبل، ليسلط الضوء على الدور الحيوي للحكومات في تعزيز مستويات السعادة وجودة الحياة لشعوبها.

منصة السياسات العالمية

منصة السياسات العالمية هي إحدى مبادرات القمة العالمية للحكومات ومنتدى عالمي للحوار رفيع المستوى حول وضع السياسات العامة. تهدف منصة السياسات العالمية إلى تعزيز الاستفادة من الفرص الفريدة التي تتيحها القمة العالمية للحكومات، حيث يمكن من خلالها توسيع نطاق الحوار عبر تنظيم جلسات حوارية متعددة الأطراف تضم نخبة من أبرز متحدثي القمة العالمية للحكومات من كبار السياسيين ورؤساء المنظمات الدولية لمناقشة أحدث الفرص والتحديات التي تواجه وضع السياسات العامة.

يدير الجلسات الحوارية شخصيات إعلامية بارزة وتكون مفتوحة لمشاركة الجمهور. كما تضم محاور النقاش عدة مجالات من بينها التجارة والعولمة، والابتكار الحكومي، والتكنولوجيا المالية، والثورة الصناعية الرابعة، والتعليم، والسياسات الاقتصادية.

تُعد منصة السياسات العالمية بالتعاون مع مجموعة من المنظمات الدولية الرائدة من بينها الأمم المتحدة، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة الصحة العالمية، وغيرها من المنظمات الدولية الأخرى.

تتخذ منصة السياسات العالمية من نجاح القمة العالمية للحكومات أساسًا لها، حيث تعد القمة أكبر تجمع عالمي يشارك فيه أكثر من 3000 من القادة وواضعي

السياسات والأكاديميين والمبتكرين من أكثر من 130 دولة حول العالم بهدف استكشاف واستشراف مستقبل الحكومات.

أهداف التنمية المستدامة 8102

بعد اعتماد قادة العالم في أيلول /سبتمبر 2015 لأهداف التنمية المستدامة، وكجزء من جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في العمل لتحقيقها، تم إطلاق حدث خُصص لمناقشة جدول الأعمال الذي يرمي لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة. في فعالية "نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة، البنك الدولي، ومنظمة التعاون الدولية، يتبادل مسؤولون حكوميون رفيعو المستوى والسلطات المحلية وممثلو القطاع الخاص والمنظمات الدولية والمؤسسات الأكاديمية والشباب الآراء حول أدوارهم الخاصة في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتوقعاتهم المشتركة منها. وعكست المناقشات التفاعلية العمل الجاري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتحديات والفرص والتوصيات المحددة للمضي قدمًا في إنجاز هذه الأهداف.

متحف المستقبل

متحف المستقبل مبادرة فريدة من نوعها أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، بغرض استكشاف مستقبل العلوم، والتكنولوجيا والابتكار. يستعرض المتحف الذي يفتتح أبوابه للمرة الأولى للجمهور خلال القمة العالمية للحكومات ما سيكون عليه متحف المستقبل الدائم في المستقبل، والذي سيتم افتتاحه في دبي عام 2018. انضموا إلينا في رحلة إلى العام 2035، لاستعراض دور التكنولوجيا في تطوير وتعزيز أجسادنا وعقولنا، ولاستكشاف الدور الذي قد تؤديه في حياتنا الاجتماعية والأسرية، والنظر في الكيفية التي يمكن بها استخدامها لإدارة النظم الاجتماعية والاقتصادية المعقدة

ابتكارات الحكومات الخلاقة

إن ابتكارات الحكومات الخلاقة تقدم تجربة متميزة للزائرين للتعرف على أحدث الاتجاهات العالمية لتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المعاصرة. بتنظيم من مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، تقوم تجربة ابتكارات الحكومات الخلاقة بتوفير منصة للقادة والزوار للتعرف على الابتكارات الخارجة عن المألوف وتجربة أحدث المنهجيات التي تثير الجدل حول كيفية مواكبة الحكومات للتغيرات المتسارعة وتبنيها لأدوات الابتكار واستخدامها للموارد المتاحة.

جائزة أفضل وزير في العالم

تسلّط جائزة أفضل وزير في العالم الضوء على الجهود الاستثنائية لوزراء الحكومات حول العالم من أجل تعزيز التميز في القطاع الحكومي، وتطبيق إصلاحات ناجحة، وإلهام غيرهم من المسؤولين الحكوميين ومقدمي الخدمات بـغية تعزيز الابتكار في القطاعات المختلفة ومن ثمّ تلبية احتياجات المواطنين على نحو أفضل.

سباق الحكومات العالمي لرواد التكنولوجيا

الاحتفاء برواد تكنولوجيا الحكومات لإسهاماتهم في تقديم حلول مبتكرة لتحديات عالمية.

سباق الحكومات العالمي لرواد التكنولوجيا هو جائزة سنوية صممت لتحفيز الجهات الحكومية على نشر مبادرات الحكومة الذكية وتطوير الشراكات بهدف توفير حلول ذكية ومبتكرة للتحديات العالمية المشتركة.

تأتي جائزة تكنولوجيا الحكومات في دورتها الخامسة أكبر وأشمل حيث تشمل 3 جوائز رئيسية:

جائزة " أفضل خدمة حكومية عبر الهاتف المحمول " تهدف إلى تحفيز الجهات الحكومية، وتشجيعها على تقديم حلول إبداعية مبتكرة في مجال تطبيقات الهواتف الذكية.

تتضمن الجائزة أيضا مسابقة افتراضية عالمية تهدف الى تحفيز العقول المبرمجة في توفير حلول ذكية لتحديات عالمية تهدد العالم واستدامة الموارد وذلك من خلال تجربة تقنيات جديدة مختلفة لتصميم حلول متميزة مصممة ومطورة من قبل طلاب الجامعات والشركات الناشئة من مختلف أنحاء العالم تحت شعار "الهاكاثون الافتراضي العالمي للحكومات".

كما تضم أيضا **"جائزة لأفضل التقنيات الناشئة في الحكومات"**، وهي جائزة للحكومات التي قامت بتجربة واختبار تكنولوجيا ناشئة لتقديم خدمات حكومية بصورة أكثر كفاءة وفعالية، بحيث تكون هذه التجارب ذات نتائج واضحة ومثبتة في تعزيز القيمة المضافة في العمل العام وتحسين حياة الناس.

تدني الجامعات العالمية

تجمع القمة العالمية للحكومات بين أفضل العقول اللامعة من خريجي الجامعات في مجالات السياسة العامة وإدارة الأعمال من جميع أنحاء العالم للعمل على استشراف حكومات المستقبل. شارك أكثر من 100 طالب يمثلون 14 كلية وجامعة رائدة في حوار حول تطوير عمل الحكومات على مستوى العالم في العام الماضي.

كرّم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، مجموعة من طلاب كلية كينيدي بجامعة هارفارد خلال حفل جوائز القمة العالمية للحكومات الذي أقيم على هامش الاجتماع السنوي للقمة العالمية للحكومات في دبي العام الماضي.

إعادة اختراع "الإدارة"



<https://youtu.be/YYaYwCA-FaM>



<https://youtu.be/Z3qNCSoy62w>

وهذه مقتطفات من كتاب المحاضر في الفيديو السابق "جاري هامل" الذي أصدره
في عام 2007 بعنوان "مستقبل الإدارة" The Future of Management



future_of_manage
ment.pdf

لفتح الملف يتم الضغط على حرف e

ماذا عن أهم الشركات العالمية 2018



[https://financesonline.com/top-10-richest-companies-in-the-world-in-2018-
/by-revenue](https://financesonline.com/top-10-richest-companies-in-the-world-in-2018-/by-revenue)

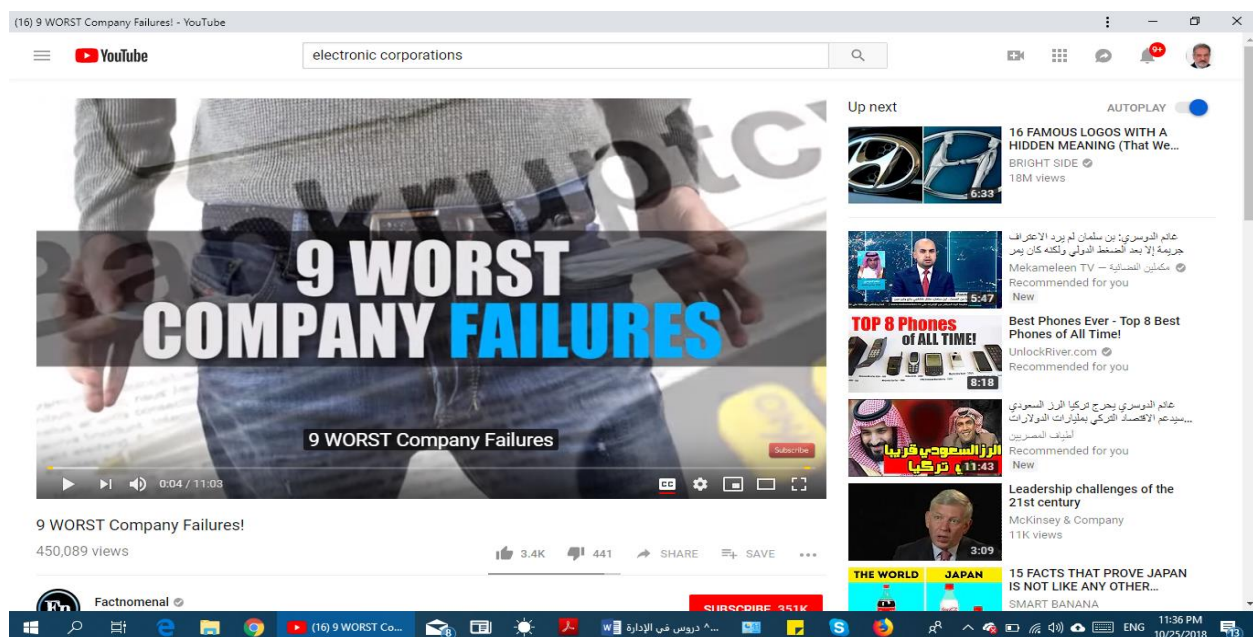
لفتح الملف يتم الضغط على الرابط المبين تحت الصورة



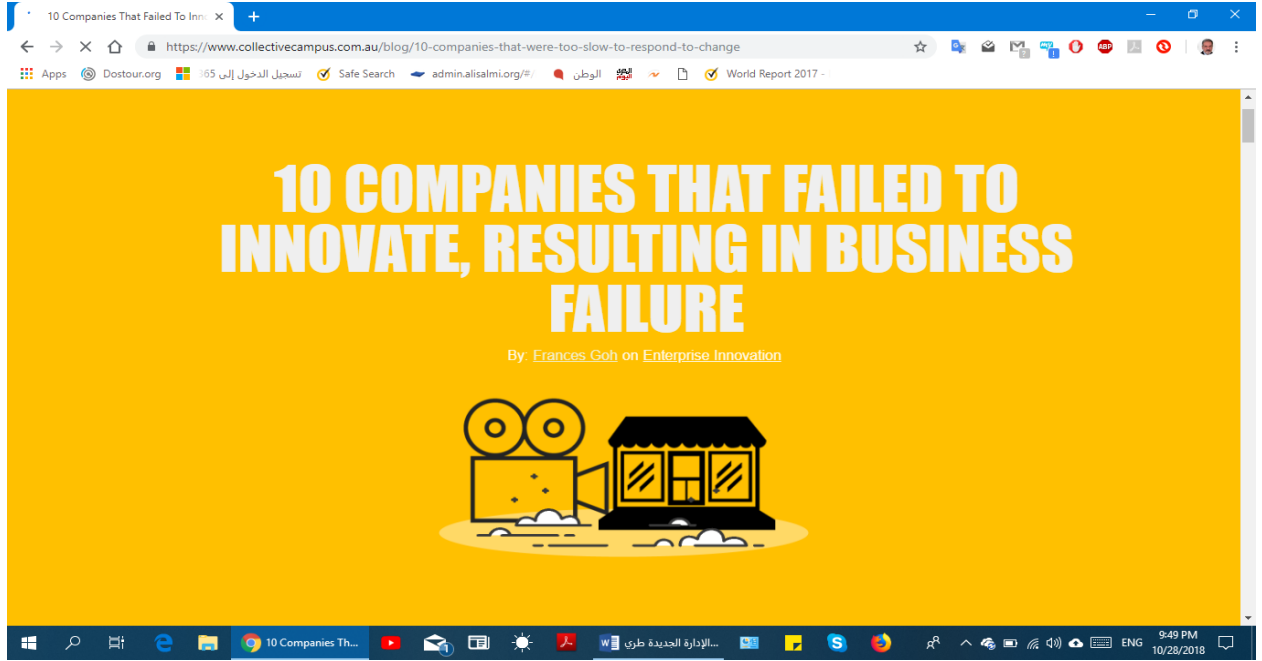
<https://www.forbes.com/global2000/#38709578335d>

هل الفشل ممكن مع كل ذلك التقدم الإداري؟

ولكن مع كل هذا التقدم الإداري، نجد حالات فشل لكبريات المنظمات العالمية، على سبيل المثال:



<https://youtu.be/JWMhB7h-vFE>



<https://www.collectivecampus.com.au/blog/10-companies-that-were-too-slow-to-respond-to-change>

العنصر الأهم... القيادة الملهمة

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً متطوراً للقيادة بمعناها الشامل حيث تشجع وتوجه وترشد وتساند وتقيم الأداء الذي يقوم به أفراد وجماعات العمل دون الانزلاق إلى التفاصيل أو تقييد حرياتهم في التفكير والإبداع وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج، فهي أقرب إلى الريادة Coaching التي ترى الجميع شركاء في المسؤولية والنتائج.

وتستثمر القيادة الإدارية الجديدة نتائج العلوم السلوكية في توجيه وحفز الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين، وتنمية الشعور بالانتماء والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

كما تؤمن القيادة الإدارية الجديدة بأهمية المبادرة والانقضاض على الفرص والتوظيف الفعال لكافة الموارد والقدرات المتاحة لتحقيق نتائج كبرى وأهداف عظمى وغير عادية Mega Results.

كذلك تحفز القيادة الإدارية الجديدة التحرر من قيود الزمان والمكان بفضل التقنيات الجديدة، واستثمار الإمكانيات الناتجة عن ذلك في الوصول بخدماتها إلى كل مكان في كل وقت و على مدار الساعة، ويُمكّن هذا التحرر من استخدام تقنيات تسويقية مبتكرة تصل بها إلى العملاء حيثما كانوا ولا تنتظر حضورهم إليها. [التجارة الإلكترونية نموذج واضح لتلك التقنيات].

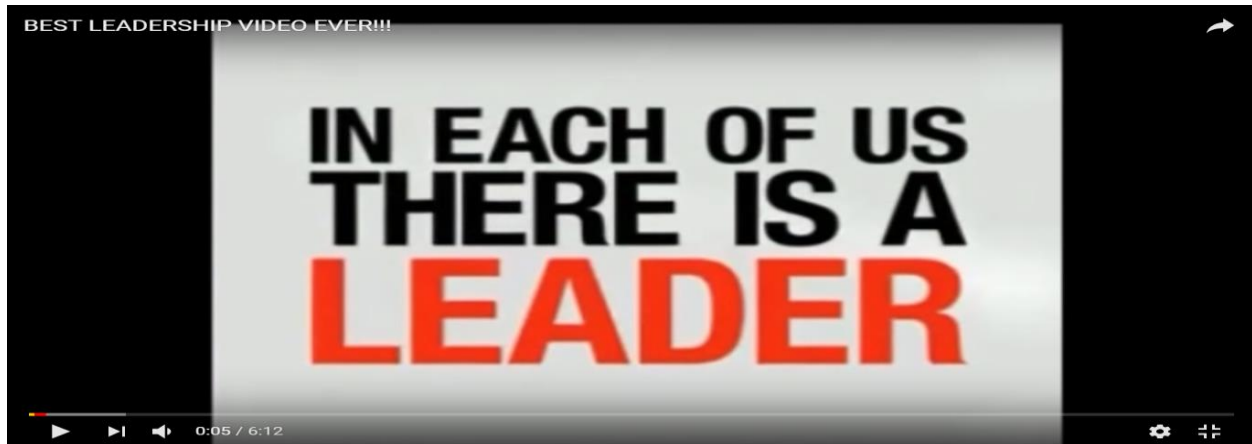
وفي المحصلة تتحمل القيادة الإدارية الجديدة جانباً هاماً من المسؤولية عن البيئة و تعمل على حمايتها و ابتكار سلع وخدمات وأساليب إنتاج و وسائل عمل محابية للبيئة.



<https://youtu.be/48kWeg-oM5o>



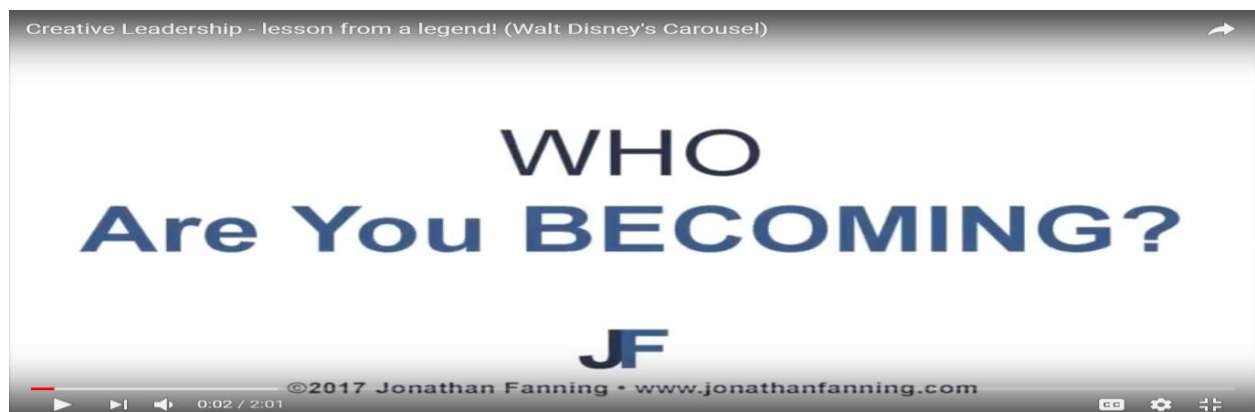
<https://youtu.be/gmkcGqZIZp8>



<https://youtu.be/e-VjisHm4sw>



<https://youtu.be/8HWVyxWx8fE>



<https://youtu.be/Aj2vByna0F8>

الفصل الثاني
الإدارة الإلكترونية
E-Management

الإدارة الإلكترونية، قمة النميز

يعيش العالم الآن مرحلة مختلفة تماماً عما سبقها من حيث أنماط الحياة ووسائل الإنتاج وأساليب العمل والتعامل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية وذلك بفعل الثورة التقنية الهادرة التي تتصاعد آثارها باستمرار. ويتصف العالم المعاصر بمجموعة من السمات الرئيسة التي تميزه تماماً عما سبقه إذ يوصف بأنه:

- عصر العلم والتقنية.
- عصر المعلومات والمعرفة.
- عصر العولمة أو الكونية.
- عصر منظمات الأعمال عابرة القارات.
- عصر التغيير المستمر غير المتصل.
- عصر المنافسة الشرسة.

وتواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى مستوى " إدارة التميز". وتمثل الضغوط التنافسية وتزايد تطلعات العملاء والمتعاملين مع المنظمات وانفتاح الفرص البديلة أمامهم بعض أهم مصادر الضغط والتحدي على المنظمات المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعاليتها.

كذلك فإن التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تماماً تعيشها المنظمات المعاصرة حيث انقلبت كل الموازين السابقة وتغيرت المعايير والمواصفات وتعاضمت

قدرات المشترين وتطلعاتهم، ونشأت أوضاع مختلفة في نظم الأعمال وعلاقات المنظمات ومراكزها في الأسواق. وبقدر ما أحدثته تلك المتغيرات من اختلال في مراكز المنظمات وأوضاعها وعلاقاتها، فإنها أيضاً ساعدتها على استعادة التوازن وتحقيق إنجازات غير مسبوقة في مجالات تطوير المنتجات وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المتحققة.

وفي سبيل بناء وتنمية قدراتها التنافسية والحصول على موقع متقدم في السباق على الأسواق والوصول إلى العملاء والمتعاملين سريعاً تعمل المنظمات على علاج مشكلاتها التنظيمية والتخفيف من مواطن الضعف وانخفاض الكفاءة بها والتي يأتي في مقدمتها ما يلي:

- ضعف التوجه الإستراتيجي لدى كثير من المنظمات وإغفال أهمية بناء الخطط والإستراتيجيات التي تقود العمل وتحقق التناسق بين الفعاليات في أجزاء المنظمة جميعها.
- تقادم أنماط التنظيم وعدم تناسب تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات على الأساس الوظيفي التقليدي الذي يجعل تنفيذ الوظائف المختلفة متباعدًا ومتفرقًا كأن قطاعات أو وحدات المنظمة جزر منعزلة عن بعضها البعض.
- انحصار اهتمام الإدارة العليا في كثير من المنظمات بمشكلات الحاضر والتعامل معها بأسلوب إطفاء الحرائق، وافتقاد الرؤية المستقبلية وعدم القدرة - أو العناية - بفحص احتمالات التغير في المناخ ورصد الفرص الناشئة والمهددات القادمة والتعامل الإيجابي معها جميعاً.
- تكريس مفاهيم الإدارة التقليدية وإهمال استثمار القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للعاملين، وضعف نظم وآليات إمدادهم بالمعلومات اللازمة للأداء، فضلاً عن عدم استثمار ما يتاح من معلومات فعلاً في توجيه الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.

- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره المورد الحقيقي للمنظمة في العصر الحديث.

- التعامل في إطار ضيق من الاهتمام بما يجري داخل المنظمة والانحصار في مشكلاتها الداخلية، والتغافل عن أو عدم إدراك المتغيرات الخارجية وأهمية التخطيط للتعامل مع آثارها على فعاليات المنظمة.

وقد تبينت الإدارة النابهة في بعض المنظمات الرائدة أن التعايش مع نظام الأعمال الجديد - المبني على التقنية والمعلوماتية والعولمة - لا يكون بمجرد علاج المشكلات السابقة وغيرها، وإنما يكون بالبحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً ومحاولة الوصول إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر.

مجالات اهتمام "الإدارة الإلكترونية"

تتبلور أهم اختصاصات المسؤولين عن إنشاء وتشغيل نظام "الإدارة الإلكترونية" بمنظمة فيما يلي:

1. رصد التقنيات المتاحة و الصاعدة Emerging ومتابعة سوق التقنية في العالم .
2. اختيار التقنيات المناسبة لمجال عمل المنظمة من بين آلاف البدائل المتاحة.
3. تحديد أسلوب اقتناء التقنيات المرغوبة ومدى الاستثمار المناسب ومصدر تمويله، والمفاضلة بين الانفراد باقتناء التقنيات أم مشاركة الآخرين وتوزيع الأخطار والأعباء المالية بينهم.
4. استيعاب التقنيات المناسبة وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي والإداري والبشري بالشركة المعنية.
5. توظيف إمكانيات التقنيات وتفعيل تطبيقها في عمليات المنظمة.
6. صيانة التقنيات والمحافظة على إمكانياتها وتوفير مقومات استخدامها بكفاءة.

7. تطوير وتحديث التقنيات بالتوافق مع التطورات والتحولات التي تصيب قطاعات و تنظيمات المنظمة ونظم العمل بها ، والتطور العلمي والتقني في مجال عمل المنظمة والمجالات المتصلة.

8. تقييم الأداء التقني وتقويم العوائد الإنتاجية والتسويقية والاقتصادية والإدارية.

الأبعاد الرئيسة لمشكلة اختيار التقنيات :

1. الزمن وتوقيت الاختيار والاقتناء والتطوير والاستبدال أو الإحلال.
2. التناسب مع طبيعة المنتجات المستهدفة.
3. التناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية في المنظمة.
4. التناسب مع باقي عناصر المنظومة الإنتاجية والإدارية والتسويقية.
5. التناسب مع حالة السوق والمركز التنافسي للمنظمة وتوقعات العملاء و مستوياتهم التقنية.
6. متابعة التطور المستمر والديناميكية في إنتاج التقنيات المناسبة للمنظمة.
7. مدى توفر الآليات المادية والمعلوماتية والبشرية اللازمة لاستخدام التقنيات.
8. مدى توفر التكلفة الاستثمارية والجارية المطلوبة في اقتناء التقنيات وتشغيلها.
9. العوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المتوقعة.

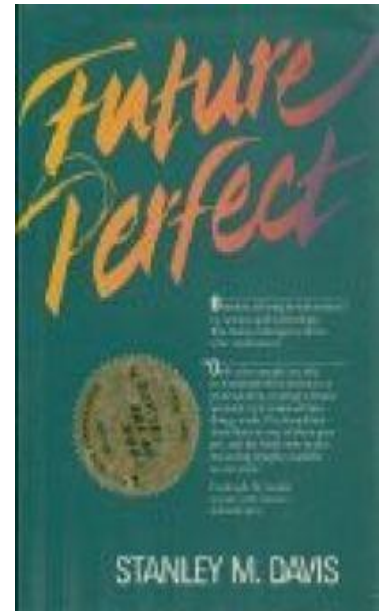
آثار التقنيات الحديثة في نظم الإنتاج والعمليات

تبرز آثار التقنيات الحديثة في أمور أربعة أساسية هي:

1. إمكانية الإنتاج في أي مكان.
2. إمكانية الإنتاج في أي وقت.
3. توفر خامات بديلة مُصنعة.
4. الجمع بين مميزات الإنتاج الكبير Mass Production وبين الإنتاج حسب طلب العميل Production to Order.

و قد عبر دافيز Davis⁽¹⁾ ¹¹ عن هذه السمات الأساسية للتقنيات في كونها تسمح بالإنتاج Any Time, Any Place, No Matter, And Mass Customization ، و المعنى أن التقنيات الحديثة تحرر نظم الإنتاج من قيود الزمان و المكان و تلغي أثر تباعد المسافات ، كما أنها تساعد في التحرر من قيود الخضوع لشروط منتجي الخامات الطبيعية و التحكم في أسعارها و شروط بيعها، كما تسمح بإدخال تعديلات على مواصفات المنتجات استجابة لأذواق العملاء و في الوقت نفسه تحقق للإدارة مزايا الإنتاج الكبير Mass Production .

In our aging postindustrial era, we're witnessing a technological explosion notes Davis, a Boston-based business consultant, and in this short but deeply provocative book he sets out "to give new meaning to time, space and matter in shaping tomorrow's business and organization." Readers will consistently nod in recognition as Davis ticks off what he sees happening today in business management as it has grown from the



time of Henry Ford and GM's Alfred Sloan to what he considers the "hello from the future" that the Federal Express Corporation today's leading example of the holistic management approach as opposed to the mechanical is shouting to business leaders. His insights into our already emerging "future perfect" economy of process, information

¹¹Stanley M. Davis, Future Perfect, Addison Wesley, 1987.

and a host of intangibles made possible by the microchip is eye-opening.

إن الاستثمار في التقنيات قرار تحفه مخاطر كثيرة ليس أقلها صعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنيات الجديدة ، تعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطيات ومتطلبات التقنيات الجديدة ، انتشار التقنيات الجديدة بين المنافسين الأمر الذي قد يضيع على المنظمة المزايا المستهدفة من الاستثمار فيها، وكذلك سرعة معدل التغيير في التقنيات وظهور أجيال جديدة من التقنيات تجعل ما تملكه المنظمة متقادماً Obsolete وأقل كفاءة في مواجهة المنافسين الذين يحصلون على الأجيال الأحدث.

و بالنظر إلى خطورة وأهمية التعامل مع موضوع التقنيات بهدف اختيار أنسبها و تعميق استخدامها وتحقيق العوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المستهدفة منها ، كان من الضروري ابتكار أساليب وآليات متطورة تحقق للإدارة السيطرة على هذا الجانب المهم والمؤثر في مدى نجاحها في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية. ولا يقتصر الاهتمام بإدارة وتخطيط التقنيات على المستخدم المباشر لها مثل إدارات التصميم Design والإنتاج والعمليات وغيرها من الإدارات ذات الطبيعة الفنية ، بل يمتد الاهتمام بها ليشمل في الأساس الإدارة العليا المسؤولة عن تحقيق الأرباح في نهاية الأمر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث المستمر عن كل ما يحقق لها التفوق والتميز على المنافسين في السوق.

إن النتيجة الأساسية التي يمكن استنتاجها أن " إدارة التقنيات " Technology Management هي العمود الفقاري في عمليات التطوير والتحديث الإنتاجي.

وأضيف أن " إدارة التقنيات " تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنيات إلى عمليات مهمة و مكملة هي:

- " تطبيع التقنيات " Technology Adaptation [أي تحقيق التوافق بينها وبين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية].
- " تطوير التقنيات " Technology Development [أي التجديد والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع إلى مستويات أعلى].
- " تعميق التقنيات " Technology Intensification [أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنيات المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة].

مقومات الإدارة الإلكترونية

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من العملاء قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل العملاء معها وولاءهم لها. وبذلك تتمكن المنظمة – بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية – أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة " الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون " Build-to-Stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة " الإنتاج حسب طلب العميل Build-to-Order أو ما يطلق عليه " الإنتاج النحيف " ¹². وهذا النموذج تطبقه الآن

¹² Lean Production or Flexible Manufacturing systems

شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell، Compaq حيث يتم بناء الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات العملاء وليس قبلها وتخزينها. ولا شك أن تطبيق نظام الإنتاج النحيف يتطلب توفر قدرات عالية في الحركة والتعامل الداخلي [مرونة العمليات وكفاءتها]، ودقة التنسيق ومتانة العلاقات مع الموردين، بحيث يمكن تشبيك وربط مجموعة العمليات بدءا من استلام طلب العميل، تحديد شكل الحاسب المطلوب وتقدير احتياجاته من المكونات، التصنيع، التعامل مع مصادر المكونات الداخلية [المستودعات] والخارجية [الموردين]، ثم التوزيع وتوصيل الجهاز للعميل.

“constructing a computer after it was ordered by a customer would not be possible or at least efficient without a new, highly integrated information system that would tie together the ordering, configuration, manufacturing, inventory management, and distribution processes.”¹³

تلك العلاقة بين العمليات لا يمكن ربطها وتفعيلها بمرونة وكفاءة من دون استخدام نظام متكامل للمعلومات يسمح بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز في الأساس على منطق " الوقت هو المورد الأكثر حيوية "، ومن ثم تعمل وفق مبدأ Just-in-Time الذي ابتكرته الإدارة اليابانية وليس مبدأ Just-in-Case الذي اعتادت أن تعمل به الإدارة الأمريكية ومن سار على نهجها في الدول الأخرى.

¹³ Davenport,th., Mission Critical, Realizing the promise of Enterprise Systems, Harvard Business School Press, Boston, Mass.,2000, p.107

إن المنطق الأساس في الإدارة الجديدة هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والانطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية - وفي تنسيق وتكامل - لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقه وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال أعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى " الآنية " Instantaneous أي العمل في الوقت الحقيقي Real Time في أداء وتنفيذ مختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم.

وقد اكتشفت الإدارة الجديدة تفعيل نموذج تنظيمي يتصف بالسمات والإمكانات المتفردة التالية هو سبيل تحقيق الإدارة الإلكترونية والتميز:

Networking	1. الترابط والشبكية
Integration	2. التكامل بين عناصره وفعالياته
Mobile, Global	3. التحرر من قيود المكان
24X7	4. التحرر من قيود الزمان
Technology Oriented	5. عمق استخدام التقنية الحديثة
Highly Connected	6. عمق استخدام تقنيات الاتصالات
Highly Informed	7. عمق استخدام تقنيات المعلومات
Total Quality	8. درجة عالية من الإتقان والجودة
Zero Time	9. درجة عالية من السرعة في الأداء
Customer Satisfaction	10. درجة عالية من الاستجابة للعملاء
Market Oriented	11. درجة عالية من الحساسية للسوق
Empowered	12. درجة عالية من التمكين للبشر
Knowledge Based	13. درجة عالية من التنمية المعرفية
Learning Organization	14. درجة عالية من التعلم التنظيمي
Balanced Results	15. درجة عالية من التوازن في النتائج

وفي السعي إلى توفير مقومات الإدارة الإلكترونية يتعاظم اتجاه المنظمات لتحقيق مستوى التميز الذي تروج له نماذج متعددة مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

1. أن نماذج التميز ليست مجموعة جامدة من المبادئ والمفاهيم ولكنها منظومة حركية متغيرة من المقاييس التي ترصد حركة المنظمة ومدى اقترابها من أو ابتعادها عن مستويات الأداء المستهدفة معبراً عنها بالنتائج المتحققة لأصحاب المصالح المختلفين.

2. أن تحقيق مستوى إدارة التميز أصبح الوسيلة الأساس لمواجهة ضغوط التنافسية والعولمة والتطورات التقنية، والتعامل معها بإيجابية.

3. أن لإدارة التميز مقومات رئيسة ينبغي توفرها واستثمارها بكفاءة حتى يتحقق التميز في الواقع، كما ينبغي المحافظة عليها وتنميتها حتى بعد تحقيق غاية المنظمة في التميز والتفوق.

4. تمثل عناصر "إدارة التميز" منظومة متشابكة ومتكاملة Integrated تؤثر في بعضها البعض، ولا يتحقق التميز إلا بتفعيلها معاً.

5. هناك مقاييس موضوعية يمكن الركون إليها للتعرف على مستويات الأداء التنظيمي ومدى اقترابه من مستوى التميز المستهدف.

6. تمثل المعلومات والمعرفة ركناً مشتركاً ومهماً في نماذج "إدارة التميز"، يتحقق من خلال استثمارهما مستويات متعالية من التعلم التنظيمي Organizational Learning.

آثار الإدارة الإلكترونية على بناء المنظمة

تسهم "الإدارة الإلكترونية" في تحقيق "التميز" من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة نذكر منها ما يلي:

1. تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتات Robots والرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات In-Built تعتمد برامج خبيرة Expert Systems من أهمها:

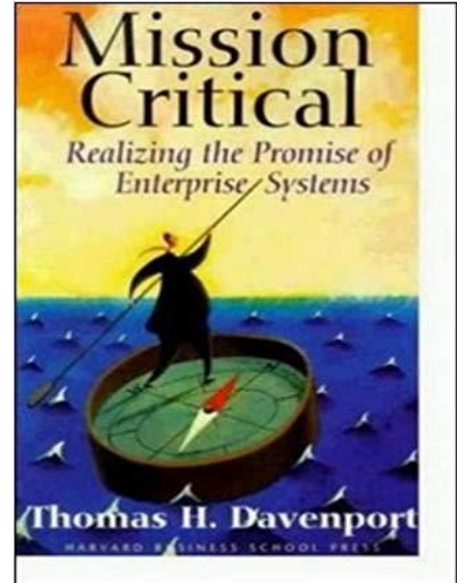
- التصميم باستخدام الحاسب الآلي [CAD] Computer Aided Design،
- الإنتاج باستخدام الحاسب الآلي [CAM] Computer Aided Manufacture،
- الهندسة باستخدام الحاسب الآلي [CAE] Computer Aided Engineering،
- الهندسة المواكبة Concurrent Engineering،
- تخطيط موارد المشروع [ERP] Enterprise Resources Planning،
- الإنتاج في الوقت Just-In-Time Manufacturing،
- الشراء في الوقت Just-In-Time Purchasing،
- الإنتاج المرن Flexible Manufacturing،
- البريد الصوتي Voice Mail،
- البريد الإلكتروني E-Mail،
- التجارة الإلكترونية E-Commerce،
- الأعمال الإلكترونية E-Business،
- الشبكات الداخلية Intranet،
- الشبكة العالمية internet.

2. تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية Concurrent Engineering أو Simultaneous حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني Instant. 3. إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات نماذج "إدارة التميز" من أهمها ما يلي:

- التوسع في الأتمتة Automation بما يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الاعتبار.
- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية Strategic Business Units وفرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed Teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.
- استثمار فرق العمل الطارئة Adhoc Teams بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي Networked Organization حيث يكون الربط آنياً بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.
- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional والتي تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس

التدفقات المعلوماتية Information-based تتمتع بالتواصل والاندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شئونها الداخلية بينما يركز بعض الأمور المشتركة كال دفاع والعلاقات الخارجية. ويطلق Davenport¹⁴ على هذا النمط تعبير Information Federalism ويقول في كتابه:

This is a no-nonsense guide to the benefits and pitfalls of enterprise-wide information systems. How many organizations would doubt the promise of an integrated enterprise system (ES)? Not many, judging by a \$15 billion industry. The combination of an ES as a platform for organizational information and Internet technology for gaining access to it adds up to the ideal solution for company-wide data sharing in real time. Not surprisingly, small and large companies worldwide are either considering an ES, in the process of implementing one, or living with the results. Yet, says Tom Davenport, unless managers view ES adoption and implementation as a business decision rather



than a technology decision, they may be risking disappointment *Mission Critical* presents an authoritative and no-nonsense view of the ES opportunities and challenges. Suggesting ESs are not the right choice for every company, the author provides a set of guidelines to help managers evaluate the benefits and risks for their organizations. To be successful, argues Davenport, an organization must make simultaneous changes in its information systems, its business processes, and its business strategy. Such changes are described in detail with extensive examples from real organizations. Bolstering his contention that ESs should be viewed as business vs. technology projects, Davenport spells out the specific business change objectives

¹⁴ Davenport, op.cit., pp. 123-126

that should be formulated in advance of ES adoption and monitored throughout its implementation. The first strategic guide to the ES decision, *Mission Critical*, will be indispensable to general managers and information technology specialists at all stages of the implementation process

نموذج شركة UBER

تمثل UBER من أحدث الشركات التي نجحت في تطبيق مفهوم "الإدارة الإلكترونية" وتقنياتها بما مكنها أن تغزو الأسواق في كثير من دول العالم ، ومنها مصر، لتقدم خدمة نقل الركاب بسهولة ويسر مستخدمة تقنيات GPS والأهم أنها تُصنف على أنها "شركة اتصالات" وليس "شركة مواصلات"



<https://youtu.be/jHaKEA5RNEM>



<https://youtu.be/jzFTwBkIC5o>



<https://youtu.be/gvEU656kVCQ>

The video player shows the MIT OpenCourseWare interface. The title is **RES.15-003, Spring 2016 Shaping the Future of Work (15.662x)** by John McCarthy. The specific topic is **4.1.4 Uber Case Study**. The MIT logo and 'MIT OPEN COURSEWARE' text are visible. The video player interface at the bottom shows a progress bar at 0:00 / 5:01.

<https://youtu.be/xApFTcsFPcQ>

The video player shows the title **أوبر مصر ٢٠١٧ بالأرقام** (Uber Egypt 2017 in Numbers). The video player interface at the bottom shows a progress bar at 0:03 / 1:34.

<https://youtu.be/RfMvvDCnlO4>

موضوع شرکت ایکیا



https://youtu.be/d_DgW---FMk



<https://youtu.be/QgbtoL65X04>

النحول نحو المنظمة الإلكترونية

The E-Organization

تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات والإلكترونيات الدور الفاعل في عالمنا المعاصر الذي يتميز بكونه يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل مكثف حتى أطلق عليه عصر ال E نسبة إلى Electronic.

فالعالم الحالي عالم جديد بمعنى الكلمة يختلف جذرياً عما سبقه، تعتمل فيه تحديات كبيرة تواجه المنظمات وتتمثل فيما يلي:

1. العولمة وتأثير الشركات العملاقة.
2. المنافسة الشرسة في الأسواق المفتوحة.
3. التطور التقني وتقنين حقوق الملكية الفكرية.
4. تصاعد القوة النسبية للعملاء وتطلعاتهم.

وفي مواجهة تلك التحديات، أخذت المنظمات نفسها بتوجهات جديدة تحاول من خلالها التعامل الإيجابي مع معطيات العالم الجديد. وتتمثل أهم تلك التوجهات فيما يلي:

- بناء وتنمية القدرات التنافسية بالابتكار في الأساليب وتحسين المنتجات والخدمات، والدخول في تحالفات إستراتيجية.
- إعادة هيكلة المنظمات، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة تصميم سلسلة القيمة Value Chain [لاحظ تكرار كلمة "إعادة" حيث أنه في نظام الأعمال الجديد وفي عصر الإدارة الإلكترونية لا يبقى شيء على حالة، بل كل شيء يعاد تصميمه وتحديثه مع تدفق المتغيرات طول الوقت].
- متابعة التقنيات الجديدة وتعميق استخدامها واستثمار إمكانياتها في الوصول السريع والكفاء إلى الأسواق وتحسين الخدمات للعملاء.

• استثمار المعرفة Knowledge ، والتحول نحو نمط المنظمة المتعلمة Learning Organization.

وعلى الرغم من محاولات التوافق مع العالم الجديد وتحدياته، إلا أن المنظمات لا تزال تعاني من مشكلات تبحث لها عن علاج، أهمها:

- التباعد بين عناصر المنظمة الإدارية والبشرية من جانب وبين التقنيات العالية وإمكانياتها المتعاظمة من جانب آخر.

- التصاعد الهائل في حجم الفرص مع اتساع السوق العالمي، وقصور الآليات التنظيمية السائدة عن استثمارها.

وقد اهتمت كثير من المنظمات إلى طريق الحل لعلاج تلك المشكلات ويتمثل في البحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً والتوصل بذلك إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر. وقد أطلق في أدبيات الإدارة المعاصرة على هذا النمط التنظيمي الجديد اسم " التنظيم عالي الأداء " The High Performance Organization والذي يعبر عن كل عناصر ومقومات إدارة التميز. وتبدو هذه الصلة الواضحة بين التنظيم عالي الأداء وبين نماذج إدارة التميز من تحليل مكُوناته والتي تبدو كما يلي:

The high-performance organization (HPO)

ويتصف " التنظيم عالي الأداء " بكونه:

1. يساعد على الابتكار وتحمل المخاطر Supports innovation & risk taking
2. يؤكد إمكانيات التعلم Emphasizes learning
3. يتضمن وظائف متعددة المهارات Designs jobs to require many skills
4. فرق عمل متشابكة الوظائف Organized around cross-functional teams
5. يضم قادة ميسرين وليسوا مديرين تقليديين Have facilitators and coaches

6. يتم إعطاء العاملين تقارير دورية عن مستوى أداء كل منهم Provides regular feedback to employees on performance
7. قلة عدد المستويات Have a few levels of management
8. العاملين قريبين من العملاء الذين يتعاملون معهم close to the customer
9. يحفز على المرونة وعمل الفريق Promotes flexibility and teamwork
10. تطبيق نظم ربط الأجر بالإنتاج وجودة الأداء Applies pay for performance
11. درجة عالية من المشاركة للعاملين في التعرف على نتائج العمل

خصائص المنظمة الإلكترونية

- هي منظمة تعمل في مجالات الأعمال أو في قطاعات الخدمات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني غير الهادفة إلى الربح، وتتصف بالخصائص التالية:
1. تنظيم ديناميكي متطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
 2. مباشرة العمل على مدار الساعة 24 ساعة يومياً بلا انقطاع.
 3. السرعة والمرونة والقيمة المضافة الأعلى.
 4. استثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى الحد الأقصى المتاح.
 5. اتساع السوق ليشمل العالم كله وعدم الانحصار في السوق المحلي.
 6. استخدام آليات جديدة لإنتاج القيمة Refined Value Chain.
 7. عمليات إدارية، تسويقية، وإنتاجية عالية الترابط Highly Integrated Processes.
 8. درجة عالية من التكامل والآنية في التعامل مع العملاء والموردين وغيرهم من عناصر المناخ المحيط ذوي العلاقة Networked Customers and Suppliers

9. تستثمر الإنترنت وتستخدمها في كافة معاملاتها مع العملاء والموردين، كما تستثمر منطق الإنترنت في بناء شبكات داخلية Intranet للتعامل بين قطاعاتها المختلفة.

10. تستثمر في تكوين بنية معلوماتية وشبكات اتصالات متشابكة ومترابطة وفعالة على مدار الساعة.

11. تتمتع بنظم متطورة لاستثمار وتبادل المعرفة Complex Knowledge Sharing Systems .

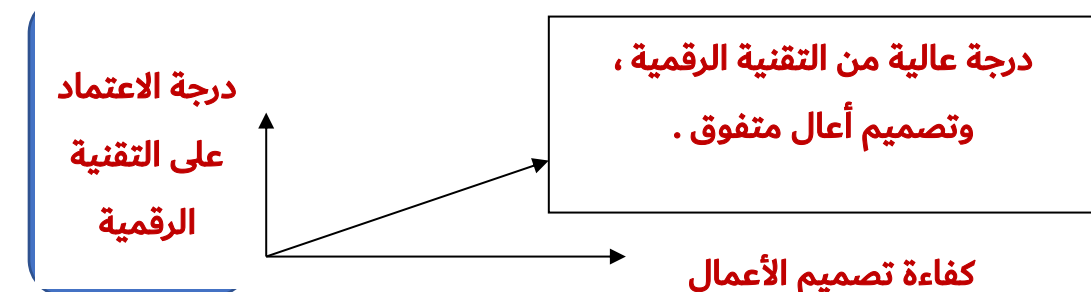
الميزة المحورية الأولى للمنظمة الإلكترونية

تتمثل الميزة المحورية الأولى للمنظمة الإلكترونية والتي تفرقها عن المنظمات التقليدية في وجود درجة عالية من التكامل بين أمرين مهمين:

1. التقنية الرقمية ————— Digitization

2. تصميم نظام للأعمال عالي الجودة Quality Business Design

بهذا المنطق ، فإن معنى التحول نحو المنظمة الإلكترونية أن تباشر المنظمة جهداً خاصاً في تصميم نظام الأعمال المميز الذي يسمح لها باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى أبعد مدى، وينعكس هذا التصميم في ميزتين مهمتين هما التمتع بكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء لم تكن متوفرة من قبل، وكذا التمتع بمزايا تصميم نظام للأعمال يحقق للمنظمة السبق في المنافسة. ويمثل الشكل التالي هذه الميزة المحورية:



يتضمن مفهوم تصميم الأعمال Business Design الاختيار الذكي لعناصر النظام وأهمها:

Customer	- اختيار العملاء
Selection	- تحديد المزايا للعملاء
Unique Values for Customers	- تحديد المغريات للعملاء
Unique Values for Talent	- تحديد المغريات للعاملين
Value Capture/Profit Model	- تصميم وسائل بناء وتحقيق الربحية
Strategic Control/Differentiation	- تصميم آليات صيانة قاعدة العملاء والمحافظة على قدرة إنتاج الأرباح
Scope	- تصميم نطاق الأعمال لتحقيق أقصى قيمة
Organizational System	- تصميم البناء التنظيمي المناسب
Bit Engines	- تصميم آليات إدارة المعلومات والمعرفة

وتستخدم المنظمة الإلكترونية مقياس The Digital Ratio لتحديد كم من عمليات المنظمة يتم باستخدام التقنيات الرقمية، أي تم تحويلها من العمليات الورقية Paper-based إلى عمليات على الإنترنت On-line . وتقاس تلك النسبة بمقياس يتراوح بين 0 % إلى 100% كما في الشكل التالي:

مجال النشاط	%0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100
البيع											
التسليم للعملاء											
إصدار الفواتير											
الشراء											
الاستقطاب											
التدريب											

الميزة المحورية الثانية للمنظمة الإلكترونية

تتميز المنظمة الإلكترونية بأنها تتعامل مع إدارة المعلومات Managing Bits ، بينما تُستغرق المنظمة التقليدية في التعامل مع الأصول المادية وحركة المواد والمنتجات ، فهي مستغرقة في إدارة الجوامد Managing Atoms . أي أن التحول إلى المنظمة الإلكترونية يعني التحول التدريجي من الاستغراق في التعامل فقط مع الماديات إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات.

وليس معنى هذا إهمال الجانب المادي وضبط حركة الأصول المادية في المنظمة، ولكن المعنى أن تلك الأصول المادية ستتحول في مفاهيم الإدارة وعملياتها إلى نبضات إلكترونية يتم التعامل معها في الوقت الحقيقي Real Time دون انتظار حركتها المادية أو النظر إلى أحجامها في ذاتها. كل شيء في المنظمة الإلكترونية يتحول في النهاية إلى معلومات ووحدات معرفية يتم التعامل معها عبر النظم والآليات الإلكترونية للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة.

وقد نجحت شركات كثيرة في بناء تلك الآليات للتعامل مع المعرفة وتوظيفها في عمليات البيع والتسويق وتطوير خدماتها للعملاء، ومنها النماذج التالية:

Examples of Bit Engines

لوحات الاختيار Choice boards

"قائمة الاختيار هي استخدام الرسوم البيانية التي تسمح للطلاب لاختيار كيف سيتعلمون موضوعاً ، ففي المثال التالي لدي الطالب تسعة مربعات. (ليس هناك حد أدنى أو حد أقصى ، ولكن يبدو ان تسعة عددا جيدا.) داخل كل مربع هو نشاط. يمكن للطلاب اختيار واحد أو عدة أنشطه ، و يمكن تنظيم لوحات الاختيار بحيث ينتهي الطالب من مربع واحد قبل الانتقال إلى التالي ، فإنها يمكن ان تكون عشوائية ، أو يمكن تنظيمها بطريقة محددة. ويمكن ان يتفاوت مستوى صعوبة الأنشطة أو ان يظل متسقا. "

وتتعدد نماذج "لوحات الاختيار" منها مثلاً قوائم اختيار الطعام في المطاعم Menu والتي أصبحت تقدم للعميل على "تابلت" ويختار منها ما يشاء ويصل طلبه آلياً إلى المسؤول عن تجهيز الطلب الذي يأتيه دون مشقة وفي أسرع وقت! وتتميز "لوحات الاختيار" في مجال التعليم بما يلي:

- أنها تناسب مختلف أنواع الأنشطة التعليمية والتسويقية والإدارية،
- أنها تصلح لتعليم الطلاب المتعثرين وكذا الطلاب المتميزين بإعداد لوح للاختيار يناسب كل فئة،
- يمكن استخدامه لضمان تعادل الموضوعات محل الاختيار من حيث الصعوبة والإثارة للطلاب Equally active & interesting،
- تحقيق ذات الأهداف التعليمية الي تتطلب استخدام مفاهيم ومهارات أساسية،

- الوصول إلى تقييم فعال effective assessment للطالب في نهاية كل وحدة تعليمية،
- يوجه الطالب نحو التركيز على الأهداف التعليمية وليس فقط تنوع الأنشطة المتاحة.



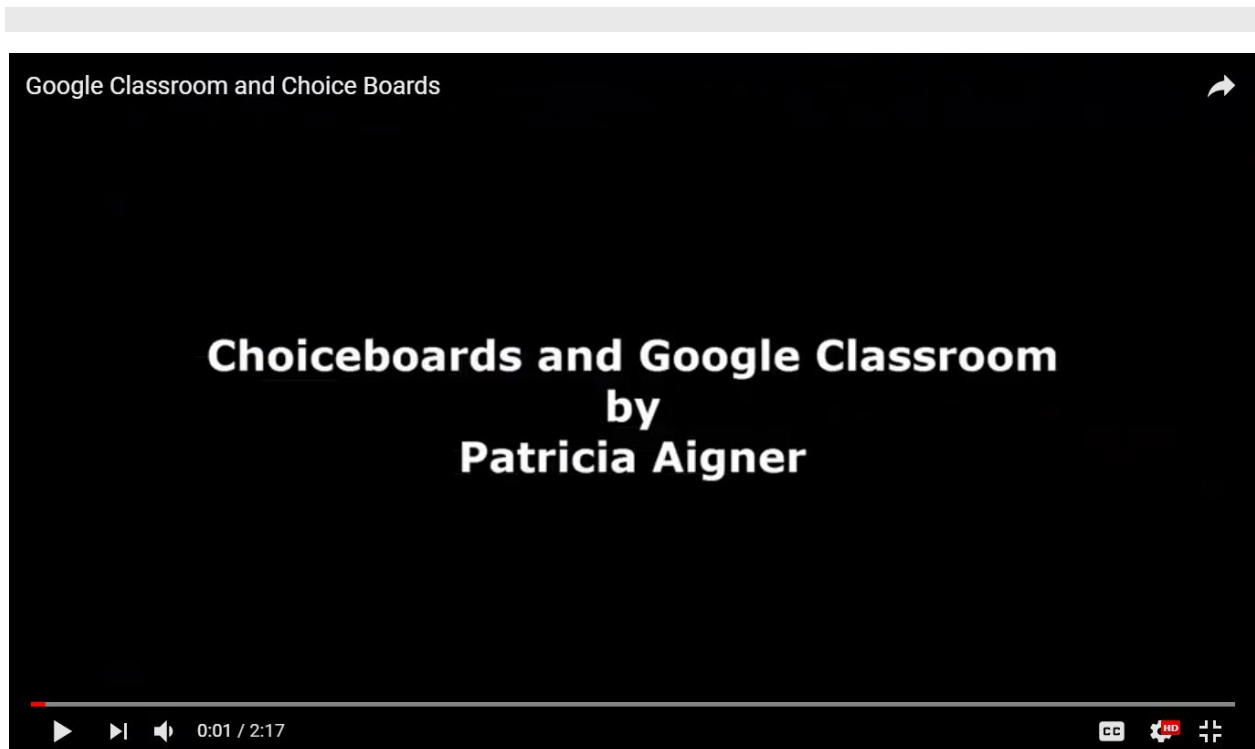
CHOICE BOARDS & LEARNING MENUS

- Empowering students through **CHOICE** while ensuring adherence to important **LEARNING GOALS**.
 - Also called Tic-Tac-Toe Boards, Think-Tac-Toe or Learning Menus.
 - A type of learning that provides a “menu” of activities-some that all students must do, and some that allow students choices.
 - Ensures that each learner focuses on knowledge, understanding and skills designated as essential.
-



WHAT ARE CHOICE BOARDS & LEARNING MENUS?

- Activities and assignments that give students a choice as to what they want to do in order to meet the requirements of the class.
- They can be used for a daily lesson, a week long period, or even a monthly study.
- They deal with readiness and the interest of the student.



<https://youtu.be/uvGY6z3KhNU>

وهكذا تتعدد مجالات استخدامات فكرة "لوحات الاختيار" ومنها

Community Engines [Yahoo! Clubs].

E-Learning Engines [Cisco E-Learning, GE FinancialLearning.com].

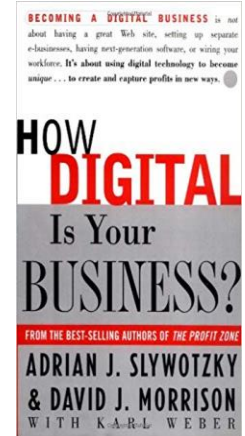
Productivity Tools [GE's Myoffice@Fleet].

Recommendation Engines [Amazon.com Recommendations].

تلك الآليات تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت في تحقيق خدمات فائقة الجودة للعملاء. فمثلاً آلية " لوحة الاختيار" Choiceboard التي ابتدعتها شركة Dell¹⁵ للحاسبات الآلية هي قائمة اختيارات لمكونات الحاسب الآلي يستطيع العميل المفاضلة بينها على شبكة الإنترنت لتحديد مواصفات الحاسب الشخصي الذي يريده، وبمجرد الانتهاء من تحديد تلك المواصفات يتحدد له السعر، فإذا وافق وأعطى الأمر وسدد القيمة بواسطة بطاقة الائتمان [كل ذلك على الشبكة]، يتم تجهيز الحاسب وفق طلبه ويرسل إليه بواسطة شركات البريد .

How Digital Is Your Business? is a groundbreaking book with universal appeal for everyone in the business world. It offers:

- * Profiles of the future: the in-depth story of the digital pioneers- Dell Computer, Charles Schwab, Cisco Systems, Cemex.
- * Insight into how to change a traditional enterprise into a digital business: the stories of GE and IBM.
- * An analysis of the profitable dot-coms: AOL, Yahoo!, and eBay.



¹⁵ Adrian J. Slywotzky & David J. Morrison with Karl Weber, *How Digital is Your Business*, London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

الأبعاد السبعة للمنظمة الإلكترونية

1. الهيكل التنظيمي المقترح

يتشكل الهيكل التنظيمي المفتوح في المنظمة الإلكترونية من أجزاء ثلاثة مهمة:

الجزء الأول

ويختص بالتعامل في وظائف الإدارة الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الأعلى على مستوى المنظمة، ومنها وظائف صياغة هوية المنظمة، القيادة الإستراتيجية، تكوين رأس المال، الرقابة الإستراتيجية، وتفعيل وتوجيه إمكانيات المنظمة.

الجزء الثاني

ويضم وحدات الخدمات المشتركة Shared Services Business Units التي تباشر الوظائف ذات الطبيعة الاستشارية ومنها إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة التخطيط، إدارة البحوث والتطوير، إدارة ضبط الجودة وغيرها.

الجزء الثالث

ويتشكل من وحدات الأعمال التنفيذية Business Units التي تقوم بتنفيذ العمليات الأصلية المحققة لمنتجات المنظمة والمنتجة للقيمة فيها من خلال إشباع رغبات الأسواق والعملاء Value Generating.

2. القيادة الديناميكية

تلعب القيادة الديناميكية الدور الأساس في تشكيل وتفعيل المنظمة الإلكترونية، بل إن عملية التوجه نحو الحالة الإلكترونية في ذاتها هي في أساسها نتيجة اقتناع وتصميم عناصر القيادة الديناميكية في المنظمات المعاصرة.

والقيادة في المنظمة الإلكترونية ليست حكرًا على فئة كبار الرؤساء والمديرين، بل هي مسئولية مشتركة بين جميع العاملين بحسب موقع كل منهم. في المنظمة

الإلكترونية يكون كل فرد " قائد " في مجاله. والمهمة الرئيسة للقيادة في تلك المنظمات هي تنمية وتمكين الأفراد القادرين على تحمل مسئوليات الأداء المتفوق والابتكار والإبداع من أجل تحقيق التميز. وتعتبر القيادة الديناميكية في المنظمة الإلكترونية أن غايتها الرئيسة هي إحداث التغيير ونشر فكر ومنطق العمل المتميز بين الجميع.

3. الموارد البشرية ذوي المعرفة

يمثل البشر من ذوي المعرفة رأس المال الحقيقي في المنظمة الإلكترونية حيث يبدعون أفكاراً ويتميزون في الأداء والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ، فضلاً عن الاستيعاب التام لمتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها وضروة التعامل معها بالسرعة الواجبة. ويتميز أفراد المنظمة الإلكترونية بميزات مهمة تنعكس على مستوى أداءهم وقدر إنجازهم:

- درجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة إعمال مفهوم التمكين . Empowerment.
- درجة عالية من العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطق التشابك Networking والتكامل Integration والترابط Coherence .
- مستوى عال من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.

4. الترابط والتشابك

تعتمد المنظمة الإلكترونية على مفهوم الترابط وآلياته من أجل ضبط حركة أجزائها المختلفة والتنسيق بين عناصرها المتعددة التي تنفرد كل منها بمهام معينة وتنطلق في تنفيذها مستعينة بتقنيات الاتصالات والمعلومات واعتماداً على تقديرها للموقف ومتطلبات الاستجابة الفورية للعملاء والتعامل السريع مع المتغيرات.

- وتبأشر المنظمة الإلكترونية تحقيق الترأبط من ءلال تفعيل آليات مهمة منها:
- تكوين وتنمية رؤى وقيم عمل مشتركة Shared Visions Values And Work بين العاملين وتشجيعهم على استيعابها وفهم مراميها ومتطلبات تفعيلها بالءوار المفتح والاتصالات الءرة.
- بذل ءهد ءاص في توضيح أهداف الأداء وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين فئات العاملين المءتلفين، والتأكيد على النتائج والإنءازات كمعيار رئيس في تقويم الأداء.
- تصميم نظم المعلومات وبناء قواعد المعلومات المشتركة التي تسمح للعاملين ذوي العلاقة في التعرف على مواقف الأداء ومستويات الإنءازات أولاً بأول في مءتلف مراحل العمل، ومن ثم تحقيق أكبر درجة ممكنة من التناسق بي أنشطتهم وإزالة أشكال التناقض أو التضارب فيما يقومون به من أعمال، وتأكيد الوصول إلى النتائج المستهدفة بمستويات الءودة والتميز المءططة.

5. الرصيد المعرفي المتءدد

إن وحدة التعامل الأساسية في المنظمة الإلكترونية هي المعرفة Knowledge، ءيث أن إدارة المعرفة واستثمارها Managing Bits هي الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة المنظمات التقليدية المنشغلة عادة بإدارة الأصول المادية Managing Atoms. وتهيئ المعرفة للمنظمة الإلكترونية فرصاً أفضل للتعامل مع القضايا المصيرية الثلاثة التي تهم كل منظمة:

1. قضية تنمية الكفاءة التنظيمية وتحسين عمليات المنظمة.
2. قضية سرعة التكيف مع المءغيرات والتعامل الإءبابي مع عناصر المناخ المحيط.

3. قضية تنمية قدرات المنظمة التنافسية في صراعها من أجل البقاء. والمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة هي قدرة المنظمة الإلكترونية على تحويل المعلومات المتاحة لها إلى فرص للإنجاز وتحقيق القيم . ويتطلب هذا البحث المستمر والدائب عن مصادر المعرفة والكشف عنها وإخراجها من حالة الكمون والانغلاق - عدم الاستغلال - إلى حالة الحركة والانتشار والنمو باستغلالها في عمليات المنظمة على اختلاف مراحلها.

ومن ثم نجد المنظمة الإلكترونية تركز على الأنشطة ذات المحتوى المعرفي Knowledge-based وهي التي تحقق المستوى الأعلى من القيمة المضافة. كذلك تهتم إدارة المنظمة الإلكترونية بتنمية واستثمار الطاقات الذهنية للموارد البشرية وهم مصدر المعرفة والقادرين على تطويرها واستغلالها. وتنعكس مفاهيم الإدارة بالمعرفة على عناصر المنظمة الإلكترونية محدثة فيها تغييرات أساسية منها:

- التحول من الهياكل التنظيمية المستطالة Tall إلى الهياكل المنبسطة Flat نتيجة اتباع النمط الدائري التشابكي Circular في تبادل المعلومات وتداول المعرفة بدلاً عن النمط المتسلسل رأسياً Vertical.
- زيادة الاعتماد على حلقات وشبكات الاتصالات المفتوحة متعددة الأطراف Multi-Dimensional Communication Patterns بدلاً من نمط الاتصالات الثنائية المغلقة Closed Dual Communication Patterns .
- تعميق اللامركزية ونشر مراكز اتخاذ القرار وجعلها عند مواقع التنفيذ والأقرب من العملاء.
- تعميق آليات الرقابة الذاتية Self-Control and Assessment والتقويم متعدد الأبعاد Balanced Scorecard الذي يركز على النتائج في مجالات اهتمام

المنظمة الرئيسة دون أن ينحصر في الإجراءات أو في مجرد نتائج التقويم المحاسبي للأنشطة.

- تعميق نمط العمل المتوازي Concurrent باستخدام إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة، وتوسيع مجال تشغيل الفرق Teams .

6. التحالفات والعلاقات

المنظمة الإلكترونية بطبيعتها هي منظمة مرتبطة ومشبكة ومتحالفة مع عملائها ومورديها وأطراف أخرى مهمة يكملون الدور الذي تقوم به، حيث تحصر نفسها في الأنشطة المعرفية المنتجة للقيمة المضافة، وتترك لغيرها من المنظمات المتحالفة معها القيام بباقي الأنشطة التي يقل فيها المحتوى المعرفي أو يكاد ينعدم. ومن ثم تصبح التحالفات وتكوين العلاقات آلية مهمة تتمكن من خلالها المنظمة الإلكترونية من تخفيض المخاطر التي تتعرض لها بفعل المتغيرات السريعة خاصة في مجالات التقنية، وتعظيم الطاقات المتاحة إذ تستخدم إمكانيات موجودة فعلاً لدى الحلفاء دون أن تضطر إلى بذل المال والوقت والجهد لتكوين طاقات وإمكانيات مماثلة لن تستطيع استغلالها طول الوقت. وتمثل تقنيات الاتصالات والمعلومات المنتشرة في المنظمة الإلكترونية بيئة سهلة ومحابية لتكوين التحالفات التي تتم عبر شبكات الاتصالات والمعلومات وخاصة الإنترنت.

7. نمط الإدارة المنفتح

يقصد بالإدارة المنفتحة مفهوماً جديداً في أدبيات الإدارة المعاصرة يشار إليه بتعبير "الحكومة" Governance ويؤدي معنى تكامل الإدارة وتناسقها على المستويات الثلاث التي يتكون منها التنظيم الإلكتروني:

1. الإدارة على مستوى المنظمة Organization-wide Management .

2. الإدارة على مستوى وحدات الأعمال الأساسية Business Units وإدارة التحالفات فيما بينها.

3. إدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

مميزات المنظمة الإلكترونية

تتحقق للمنظمة الإلكترونية مميزات مهمة منها:

- تسارع الابتكار، سرعة الاستجابة للمتغيرات، تعميق نظم الجودة.
- دورات إنتاج قصيرة، تزايد المرونة، دعم العمل البشري بالتقنية.
- سرعة تطوير منتجات جديدة متنوعة وحسب الطلب .
- تقصير الوقت فيما بين إصدار الطلب والتسليم ، والاستجابة الفورية لطلبات العملاء.
- استثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات لمباشرة كثير من العمليات كالشراء والتسويق والبيع وتحصيل المستحقات عبر شبكة الإنترنت.
- استخدام تقنيات البيع المباشر للمستهلكين وتجاوز الوسطاء مما يقلل التكلفة ويخفض الوقت المستغرق في الاستجابة لطلبات العملاء.
- تطوير نظم فعالة ومرنة في مجالات إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والرقابة الإدارية تتناسق مع معطيات التقنية العالية وضغوط الوقت والمنافسة.

قضايا مهمة تثيرها المنظمة الإلكترونية

تثير المنظمات الإلكترونية مجموعة من القضايا المهمة التي تتصل بهذا النوع الجديد من المعاملات والتقنيات المستخدمة في تلك المنظمات. من تلك القضايا ما يلي:

1. قضية تنظيم قطاع الاتصالات ومتطلبات تحريره للمساهمة في سرعة تطور المنظمات الإلكترونية.

2. قضية مراجعة دور الدولة في تنظيم/ تحرير صناعات المعلومات.
3. قضية التكامل والتفاعل Integrate and Interoperate بين المنظمات العاملة في صناعة المعلومات والاتصالات بما يحقق قدرتها على خدمة المنظمات الإلكترونية وتيسير معاملاتها .
4. قضية حماية حقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights .
5. قضية المحافظة على الخصوصية Privacy للأفراد والمؤسسات في المعاملات التي تتم عبر الإنترنت وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.
6. قضية تأمين المعاملات والمعلومات Security وضمان عدم تسربها إلى غير المخولين بالتعامل فيها أو الاطلاع عليها.
7. قضية الرقابة على المحتوى Content Control للمستندات والمعاملات الإلكترونية.
8. قضايا الضرائب على المعاملات الإلكترونية.

أهمية التحول إلى المنظمات الإلكترونية في الواقع المصري

تسود العالم الآن حركة نشطة لاستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال لتصبح " منظمات إلكترونية" تستخدم شبكة الإنترنت في التعامل مع العملاء والموردين وتقديم الخدمات وإنجاز كافة عمليات البيع والشراء بسرعة فائقة وسهولة عالية. وقد بدأت مشروعات إنشاء ما يسمى " الحكومة الإلكترونية " في العديد من دول العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية منذ الولاية الأولى للرئيس السابق كلينتون، والمملكة المتحدة التي بدأت مشروعها في 1999. كذلك نجد حكومة دبي وقد نشطت في إنشاء " حكومة دبي الإلكترونية" منذ يونيو 2000 ويصاحبها شركة تجاري. كوم Tijari.com التي تمثل سوقاً إلكترونية كاملة تشتري منها كل الدوائر الحكومية في دبي كافة احتياجاتها.

وتوفر تقنيات الاتصالات والمعلومات للأجهزة الحكومية وشركات الأعمال السرعة الفائقة في الحصول على احتياجاتها وكذلك السرعة والدقة في تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز عمليات التسويق والبيع للمنتجات المختلفة. وتتلور أهم مزايا المنظمة الإلكترونية في السرعة، الدقة، الجودة العالية للخدمات والمنتجات، مع انخفاض التكلفة نتيجة الكفاءة الأعلى، فضلاً عن إمكانية العمل وتقديم الخدمات والمنتجات لمن يطلبها في كل وقت وفي أي مكان. إن الآلية الأساسية في المنظمة الإلكترونية هي شبكة الإنترنت وما يصاحبها من وسائل اتصال عصرية تعتمد تقنيات إلكترونية عالية.

وحيث تعاني الإدارة المصرية سواء في الحكومة أو شركات قطاعي الأعمال العام والخاص عيوباً ومشكلات مزمنة أسهمت ولفترات طويلة وممتدة في تقليص حجم وقيمة الإنجازات المستهدفة، بل وأتجت مشكلات وصلت لحد الكوارث في كثير من الأحيان، فإن الاتجاه لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات ومن ثم التحول تدريجياً نحو المنظمة الإلكترونية يمثل أحد أهم وأفضل المداخل المتاحة لتطوير الإدارة المصرية وتحديثها والقضاء على مشكلاتها، ومن ثم تحسين مستوى الخدمات للمواطنين ورفع مستوى الكفاءة العامة في الأداء الوطني على مختلف الجبهات.

ولعلنا نسرد في عجالة سريعة عناوين بعض أهم المشكلات التي أنجزتها الإدارة المصرية عبر السنوات القليلة الماضية وبرغم كل النوايا الطيبة والجهود المستمرة التي يبذلها المخلصون من أبناء مصر في مواقع العمل المختلفة وعلى جميع المستويات :

1. تراجع قيمة الجنيه المصري بالنسبة لجميع العملات الأجنبية منها والعربية، وبما يعني تراجع قوته الشرائية في الداخل وانخفاض مستوى المعيشة للمواطنين

بنسب قد تفوق انحدار قيمة الجنية بسبب التجاء كثير من البائعين للسلع والخدمات إلى رفع أسعار منتجاتهم بنسب لا تتماشى مع التأثير الحقيقي لانخفاض قيمة العملة الوطنية. وهذا يعني في المقام الأول انخفاض الإنتاجية وقصور معدلات النمو الاقتصادي عن الوصول إلى المستويات المعادلة لحجم الاستهلاك ومواجهة الزيادة السكانية ومتطلبات البشر من احتياجات .

2. تفاقم الفجوة بين حجم وقيمة الواردات المتزايدة باستمرار وبين حجم وقيمة الصادرات المتراجعة باستمرار، بما يشير إلى عجز الإدارة المصرية في مواقع الإنتاج والخدمات عن توفير سلع وخدمات تلاءم احتياجات الأسواق الخارجية وتحظى بإعجاب شرائح معقولة من المستهلكين فيها، ناهيك عن إمكانية الاحتفاظ بولاء المستهلكين المصريين في السوق المحلية ومواجهة منافسة المنتجات والخدمات الواردة من الخارج.

3. تزايد معدلات البطالة بمعدلات كبيرة خاصة بين خريجي الجامعات والمعاهد، فضلاً عن الاضطراب وعدم الوضوح في أرقام المتعطلين. وهذه البطالة مؤشر على تراجع قدرة الإدارة المصرية في الحكومة وقطاعات الأعمال على خلق فرص العمل الحقيقية القادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل من خريجي المنظومة التعليمية وغيرهم من الباحثين عن عمل. وهذا دون الأخذ في الاعتبار الآلاف من أشباه المتعطلين الذين يمارسون أعمال طفيلية غير منتجة وغير منتظمة أمثال منادي السيارات والباعة الجائلين الذين يتسولون المارة تحت ستار بيع بعض السلع غير ذات القيمة.

4. اضطراب الشارع المصري بكل ما يجري فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم للأبنية في مجالات نشاط خطرة داخل الكتل السكنية، وانفلات أنماط سلوك المواطنين من قادة السيارات وغيرها من وسائل النقل

والمشاة وغيرهم، وغياب الرقابة و"الإدارة" بصورة عامة في جميع مرافق الشارع المصري ، وكل ما يترتب على ذلك من سلبيات تهدر الطاقات والموارد .

5. تراخي القدرة على تطوير التعليم ومواجهة أسباب الدروس الخصوصية وانصراف الطلاب عن مدارسهم ومعاهدهم وجامعاتهم، وتواضع مستويات المعلمين والخريجين العلمية والثقافية، وافتقار أغلب - إن لم يكن جميع - مؤسساتنا التعليمية على اختلاف درجاتها لمقومات الجودة ومواصفاتها وابتعادها عن الشروط المؤهلة لاعتمادها ومعادلة درجاتها من منظمات الاعتماد العالمية.

6. تزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية أو السلطات والأجهزة المحلية، وتفشي صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات.

7. تفاقم أشكال الفساد المختلفة إلى كثير من مواقع العمل المهمة وذات التأثير في الحياة العامة.

8. تكرار الحوادث والكوارث من أمثال احتراق وتصادم القطارات، وانهيار المباني والمنشآت، والانصراف عن تقصي أسبابها والتعامل معها بجرأة وحسم.

9. إهدار الموارد الوطنية في مشروعات غير مدروسة والتحمس لمشروعات تستنزف استثمارات هائلة دون عائد يتناسب وقيمة الاستثمار الموجه لتلك المشروعات أو الأولويات مما شاع وصفها بالمشروعات العملاقة دون وجود ما يؤكد جدواها الاقتصادية أو الاجتماعية.

تلك المشكلات هي نتائج طبيعية للمستوى الإداري المتواضع في المنظمات والمؤسسات الوطنية التي تتعامل بمعطيات تجاوزها العصر الحديث الذي نعيشه، وتتمسك بقيم وأفكار وهياكل تتسم بالجمود والبعد عن مواكبة التطورات

والتقنيات المعاصرة ، وتعجز عن أن تلاحق التطور العالمي أو أن تحاول السبق والتفوق على الآخرين.

وبرغم تعدد محاولات إصلاح الإدارة المصرية سواء في أجهزة الحكومة أو في شركات قطاعات الأعمال ومؤسسات القطاع الأهلي ومنظمات المجتمع المدني، لا تزال أوضاع الإدارة فيها إلى حد بعيد على ما هي عليه، ولا يكاد يشعر المواطن المتعامل مع تلك الأجهزة والشركات إلا بالندى اليسير من التطور والتحسين في مستوى بعض الخدمات والتعاملات، أما في الأغلب الأعم من الحالات فإن الحال تكاد تتجمد على ما هي عليه من سوء في الخدمات وانخفاض في جودة المنتجات وابتعاد عن منطق العصر في المعاملات.

ولا يختلف الحال في أغلب مؤسسات القطاع الخاص حيث لا تزال تسود مشكلات الخلط بين الملكية والإدارة، واتباع أساليب إدارية غير متطورة ولا متناسبة مع الظروف والمعطيات السائدة، وتسابق الكثير من رجال الأعمال الجدد في بناء إمبراطوريات في شكل مجموعات من الشركات المتباينة الأنشطة في مجالات غير متجانسة لا يتوفر لأغلبهم الخبرة الكافية فيها فيفقدون بذلك مزايا التخصص والتركيز وتتشتت جهودهم في مجالات عديدة لا يحققون في أي منها التميز المطلوب في بناء قدرات تنافسية تواجه ظروف السوق ومتطلباته.

وتكون النتيجة في النهاية معاناة المواطنين المتعاملين مع تلك المؤسسات لافتقار الجدية والقدرة على الوفاء بالتزاماتها، كما يعاني العاملون فيها من اضطراب أوضاعها وارتباك معاملاتها والتهديد بضياح حقوقهم لديها. وفي نهاية الأمر تستقر مشكلات تلك المؤسسات الخاصة عند البنوك التي تمدهم بالقروض الطائلة بلا ضمانات كافية وتبدو في الأفق ظاهرة التعثر في السداد .

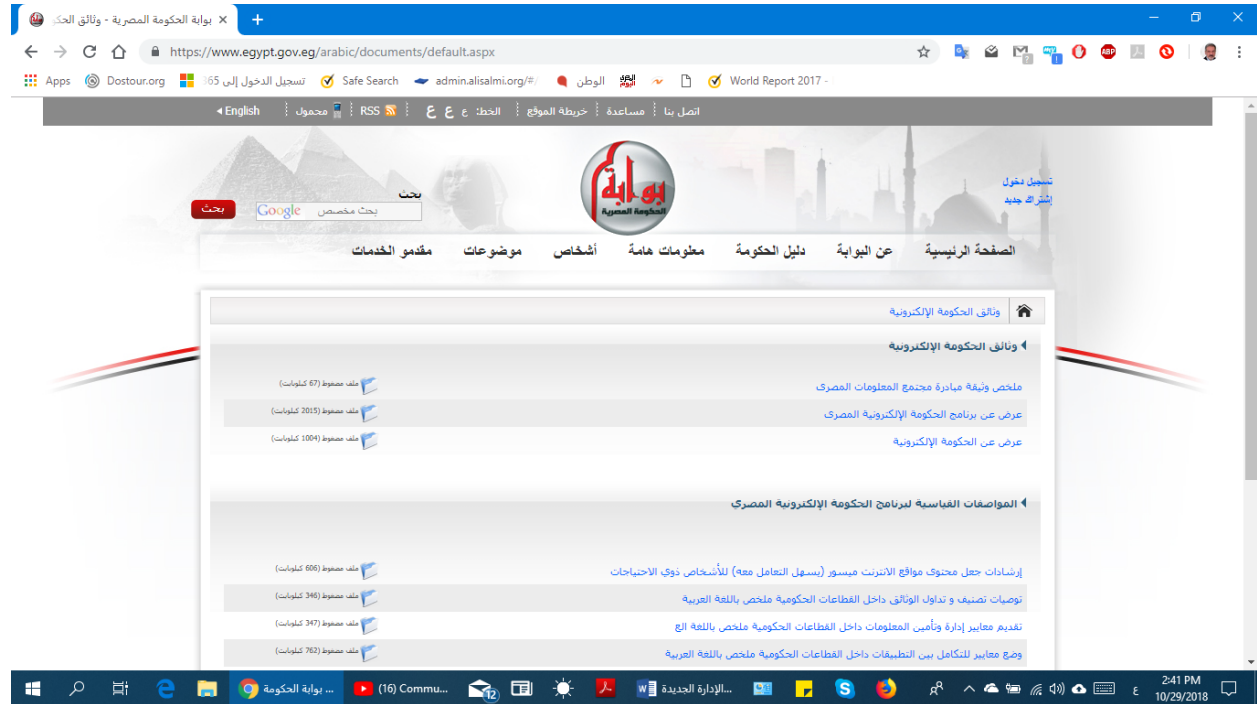
ومن أهم أسباب تلك الحالة أن محاولات التحسين والإصلاح تنطلق من ذات الفكر القديم وتسعى إلى مجرد الترميم والإصلاح الجزئي الذي يهتم بالأشكال دون المضامين، ويتعامل مع مظاهر المشكلات وأعراضها بغية تسكينها وتخفيف الإحساس بوطأتها، دون أن يتعمق في البحث عن الأسباب والمصادر الحقيقية بهدف إزالتها والقضاء عليها.

لذلك كان من المحتمم الالتجاء إلى المدخل العصري لتطوير الإدارة المصرية والذي يعتمد الفكر المعاصر والتقنيات الأكثر تأثيراً في حياة الناس وهي تقنيات الاتصالات والمعلومات، أي التحول نحو المنظمات الإلكترونية التي تقدم خدماتها للناس وتتعامل معهم عبر شبكة الإنترنت وبوسائط غاية في السهولة والانضباط والكفاءة، مما يساعد في التخلص من أغلب وأهم المشكلات والمعوقات في تعامل الناس مع تلك الجهات ويضمن العدالة والشفافية والدقة في المعاملات.

ولعلي أسارع - خشية أن أتهم بالتحليق في الخيال - بذكر ما اتجهت إليه شركات وإدارات حكومية متعددة إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تقديم خدماتها مع التوسع في استخدام بطاقات الدفع الإلكترونية E-cards مثل Visa و Master card.

كذلك أذكر بأن البنية الأساسية اللازمة لإطلاق طاقات الأجهزة الحكومية ومؤسسات الأعمال للتحويل إلى منظمات إلكترونية متوفرة في مصر وعلى درجة عالية من الكفاءة وتتمثل في شبكة هائلة للاتصالات الهاتفية تم تطويرها وتحديثها وتوسيع طاقاتها باستخدام تقنيات حديثة لا تختلف عن السائد في دول العالم المتقدمة. وتتيح هذه الشبكة مباشرة كافة عمليات التجارة الإلكترونية ومتطلبات تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية.

وقد أطلقت الحكومة المصرية "بوابة الحكومة الإلكترونية" كما يتضح من الموقع التالي:



<https://www.egypt.gov.eg/arabic/documents/default.aspx>

وهدفنا في هذا المقام التنبيه إلى مجموعة من الملاحظات المهمة حتى يتسنى لمشروع الحكومة الإلكترونية ومحاولات التحول إلى منظمات إلكترونية لبعض شركاتنا ومؤسساتنا أن ترى النور ويتم تفعيلها بكفاءة فضلاً عن أن تتسع دوائرها لتشمل مختلف الهيئات والأجهزة والمؤسسات ذات التأثير في حياة الناس وقطاعات الأعمال. وتتضمن تلك الملاحظات ما يلي:

- أن التحول إلى الحكومة أو منظمات الأعمال الإلكترونية - وعلى خلاف ما يعتقدّه الكثيرون - ليس قضية تقنية وحسب أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية على أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية في الأساس تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة حتى تحقق مسؤوليتها

الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

- أن التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية عملية شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة - وهي متوفرة بحمد الله في مصر- ، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

- تنطلق عملية التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين، ومن هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظم الحالية، وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

- إن استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة. فعلى سبيل المثال تحقق النظم المعروفة ببرامج تخطيط موارد المشروع ويشار إليها اختصاراً ب ERP ربط كافة عمليات ومعاملات المنظمة وتنسيقها بحيث تضمن الإدارة أن جميع المستلزمات والإجراءات المتعلقة بعمليات معينة متوافرة في الوقت الصحيح ومن ذلك على سبيل المثال ربط أعمال الصيانة الدورية بمشتريات المستلزمات وقطع الغيار وتنسيقها عند إعداد الموازنات بحيث تكتمل كل المقومات معاً وتتناسق مع خطط التشغيل فلا

تحدث مثل حوادث قطار الصعيد الذي تخلفت أعمال الصيانة فيه وانعزلت عن خطط التشغيل والتي تباعدت هي الأخرى عن عمليات الرقابة والمتابعة والتقويم.

- أن الحكومة أو المنظمة الإلكترونية لا تعنى فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضاً وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال إذا كان إنهاء عملية منح ترخيص لإقامة مبنى يتطلب من المواطن مقدم الطلب أن يحصل على موافقات من عدة جهات حكومية مثل مديرية الإسكان، مرفق الكهرباء، مرفق المياه، الدفاع المدني، الآثار ، وغيرها من أجهزة متعددة، فإن مقتضى التحول إلى الحكومة الإلكترونية يعني في المقام الأول أن تنسق هذه الجهات الحكومية علاقاتها فيما بينها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة فقط تتولى هي إلكترونياً إنهاء كافة المعاملات مع الجهات الأخرى المختصة، وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الحكومة الإلكترونية. وفي غياب هذا التحول الجماعي والتنسيق التام والتعامل الإلكتروني بين وحدات الحكومة ذاتها يصبح الحديث عن الحكومة الإلكترونية غير ذي معنى ويهدر الجهود المبذولة في هذا المجال.

- أن التعامل مع أجهزة الحكومة إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت يفرض توفر آلية للدفع الإلكتروني أيضاً لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة. وهذا يقتضي النظر في أحد بدلين أو كليهما:

1. تيسير وتعميم إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية عن طريق البنوك وهيئة البريد والمؤسسات المالية والشركات التجارية وغيرها، وقبولها في سداد رسوم الخدمات وشراء المنتجات عبر شبكة الإنترنت.

2. إصدار وسيلة دفع جديدة تسمى " الجنيه الإلكتروني " يحصل عليه الراغبون في التعامل مع أجهزة الحكومة الإلكترونية ويستخدمونه في سداد رسوم تلك الخدمات، وهذا ما ذهبت إليه حكومة دبي الإلكترونية حيث أطلقت " الدرهم الإلكتروني " لاستخدامه في سداد الرسوم للخدمات الحكومية المقدمة عن طريق الإنترنت.

لعلنا نتأمل قدر الوفر واليسير الذي يحققه استخدام وسيلة دفع إلكترونية تغني الدولة عن كثير من العناء في طباعة طوابع التمغة المختلفة والرقابة عليها وتنظيم استخدامها بكل ما يعنيه ذلك من تكلفة، وعلى الجانب الآخر نتخيل مدى سعادة المواطن الذي سيعفى من عناء البحث عن تلك الطوابع حينما يتردد على الأجهزة الحكومية، فضلاً عن اضطراره في أغلب الأحيان لشرائها من أفراد يحتكرون بيعها في مواقع العمل الرسمية بأسعار تزيد عن قيمتها الرسمية.

- يمثل التحول إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً مما يعني وبوضوح أن يفقد كثير من صغار العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وظائفهم التي يتحتم الاستغناء عنها وفق منطق التعامل الإلكتروني الذي يقوم في الأساس على تفادي الوسطاء وتقصير الإجراءات بالدخول على موقع تقديم الخدمة على شبكة الإنترنت. ومقتضى هذه الحقيقة أن يتم إعداد خطة إستراتيجية لتفريغ الأجهزة الحكومية التي يتم تحويلها إلى المعاملات الإلكترونية من الموظفين الزائدين عن الحاجة وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في قطاعات الإنتاج والخدمات وخاصة في مشروعات التنمية الزراعية

ومشروعات الصناعات الصغيرة والحرفية وغيرها من مجالات منتجة ونافعة تسهم في حل مشكلات الاقتصاد الوطني من تلك التي يمولها الصندوق الاجتماعي للتنمية وغيره من جهات الإقراض لأغراض التنمية.

- وثمة ملاحظة مهمة أن التعامل مع شبكة الإنترنت للحصول على الخدمات الحكومية وشراء المنتجات التي تطرحها شركات الأعمال بأسلوب التجارة الإلكترونية يقتضي من المواطن معرفة طرق التعامل وامتلاك حاسب آلي أو هاتف متحرك Mobile ، ومن ثم يفترض فيه معرفة القراءة والكتابة، ومن هنا يمثل المواطنون الذين يعانون من الأمية أو عدم امتلاك حاسبات شخصية أو "موبايل" مشكلة ينبغي التصدي لها تحقيقاً لديمقراطية وعدالة تقديم الخدمات للمواطنين بغض النظر عن اختلاف قدراتهم.

ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تيسير إنتاج وبيع حاسبات آلية وموبايلات بأسعار معقولة مع اتصافها بالمواصفات المناسبة لتجعلها مفيدة لمن يمتلكونها ليس فقط لأغراض التعامل مع الحكومة الإلكترونية ولكن في كافة الاستخدامات الأخرى -، ويمكن استثمار طاقات وزارة الإنتاج الحربي في إنتاج تلك الأجهزة وتسويق أجهزة التابلت المنتجة لمشروع تطوير منظومة التعليم الجديدة فضلاً عن دعم الشركة المحلية التي بدأت إنتاج وتسويق الموبايل المصري SICO. من جانب آخر، فإن حل مشكلة المواطنين الأميين يمكن أن تتم بإنشاء مواقع في مكاتب البريد مثلاً أو في مجالس القرى والمدن تتواجد بها حاسبات آلية يقوم على تشغيلها الطلاب والخريجون الباحثون عن أعمال وذلك نيابة عن المواطنين غير القادرين على التعامل المباشر مع تلك الأجهزة.

- أهمية تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في الأجهزة الحكومية بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال شبكة الإنترنت. ويتطلب هذا التطوير ثورة تشريعية تستبعد من القوانين واللوائح الحالية كافة

أشكال التعقيد وتكرار طلب المستندات وتتابع واستطالة الإجراءات دون إضافة ملموسة في تحقيق النتائج المستهدفة.

ومن أجل دعم حركة التحول إلى الحكومة الإلكترونية ينبغي وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن تنفرد كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتيت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل، ناهيك عن احتمالات اختلاف النظم وافتقاد التجانس والتكامل بينها.

كذلك تبدو أهمية أن تبدأ مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي في تطوير مناهج وتقنيات التعليم لتكوين الطلاب تكويناً يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني الذي نعيشه، وإعداد الخريجين القادرين على التعامل مع تقنيات الاتصالات والمعلومات، ومن ثم التوافق مع متطلبات سوق العمل وتوفير الخبرات اللازمة للحكومة ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع جميعها في سعيها للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول إلى منظمات تعيش العصر الإلكتروني.

إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى منظمات إلكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية، وكذا لتجنب التهديدات والمواجهة النشطة للمنافسة الشرسة التي تأتي من الشركات الأجنبية التي انفتحت أمامها السوق المصري نتيجة اتفاقية تحرير التجارة الدولية والدور النشط لمنظمة التجارة العالمية في هذا المجال.

من جانب آخر، لا نريد لمصر أن تتخلف عن استثمار المتاح لها من عقول أبناءها وقدراتهم المبدعة في تشكيل جهاز حكومي عصري ومؤسسات أعمال عالية الكفاءة

والفعالية بما يتيح تحقيق مستويات أفضل من الخدمة والإنتاجية لصالح المواطن والمجتمع.

ولقد تعاضمت قدرات "دي" في مجال الحكومة الإلكترونية وأصبحت رائدة في ذلك المجال، وهذا تقرير صادر عن قمة الحكومات العالمية التي ترعاها حكومة "دي" يعرض التطورات المستقبلية للانتقال من عصر الأتمتة Automation إلى عصر الذكاء الاصطناعي [AI] Artificial Intelligence!



From Automation
to AI.pdf



ويمكن قراءة التقرير بالضغط على الحرف **e**



https://youtu.be/WkmFHF_Z-UQ

الشيخ محمد بن راشد يعلن تحول حكومة دبي من إلكترونية إلى ذكية



<https://youtu.be/EXPf2uuVtmk>

وكذلك تنحو أبوظبي منحى دبي



https://youtu.be/GVfORDDP_8w

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

لقد أصبح المورد البشري في المنظمات الجديدة محلاً لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد، إذ يتعرض إلى ضغوط ومؤثرات التقنيات الجديدة والمتجددة التي تفرض عليه جميعاً أن يعتزل أنماط أداء اعتادها وارتاح إليها في السابق، من أجل أن يتبنى أنماطاً جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغيير الشامل والتطور السريع الذي نعيشه الآن.

وحيث تعتبر التطورات التقنية والعلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات الجديدة، فإنه يقع على القمة منها تقنيات المعلومات والاتصالات التي وفرت فرصاً غير مسبقة للإنسان والجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات متعالية من الإنجاز المعلوماتي والرفاهة الاقتصادية والتطور الفكري والثقافي. وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيمياً وأفكاراً جديدة ومخالفة لكثير من الرصيد القيمي للإنسان وهددت توازنه واستقراره النفسي والفكري.

وكان قطاع الأعمال من أسرع وأنشط قطاعات المجتمع المعاصر في استثمار تلك المتغيرات وتحويلها إلى فرص للإنتاج والتسويق والتعامل على نطاقات غير مسبقة تعدت الحدود المادية بين الدول، كما تجاوزت كل مستويات الإبداع والإنجاز السابقة في مجالات الإنتاج السلعي والخدمات.

وقد شمل التغيير كل مجالات نظام الأعمال الذي تأسس ونمى على عصر الثورة الصناعية، ونشأ نظام أعمال جديد يوافق عصر ما بعد الصناعة أو عصر المعرفة والعولمة والأعمال الإلكترونية E-Business.

وكان لابد لإدارة الموارد البشرية أن يمسها التغيير لتتوافق مع معطيات نظام الأعمال التقني الجديد من جانب، وللتكامل مع الصيغ المجتمعية الجديدة القائمة

على استيعاب وتفعيل تقنيات المعلومات والاتصالات إلى الحدود القصوى، من أجل المساهمة الفعالة في إعادة تكوين وتنمية الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتفعيل التقنيات الجديدة والمتجددة.

نحن نعيش الآن في العصر الإلكتروني E-Era، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية E-Commerce، ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني E-learning، ونتعامل في المصارف بأساليب إلكترونية E-Banking، وتتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية E-Government.

ويصبح من المنطقي، بل والضروري، أن تنشأ "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" E-HR Management لإيجاد التكامل والتوازن بين عناصر المنظمة المختلفة. ونعرض الآن لتأثيرات التقنيات الحديثة - ممثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات - على تشكيل وأداء الموارد البشرية، وضرورة تطوير مفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باعتبارها التطور الأحدث الذي يجمع تأثيرات المتغيرات جميعها ويبلورها في إطار منظومي متكامل يوجه أعمال وفعاليات تنمية الموارد البشرية للتكامل مع التوجهات التقنية للمنظمات الجديدة.

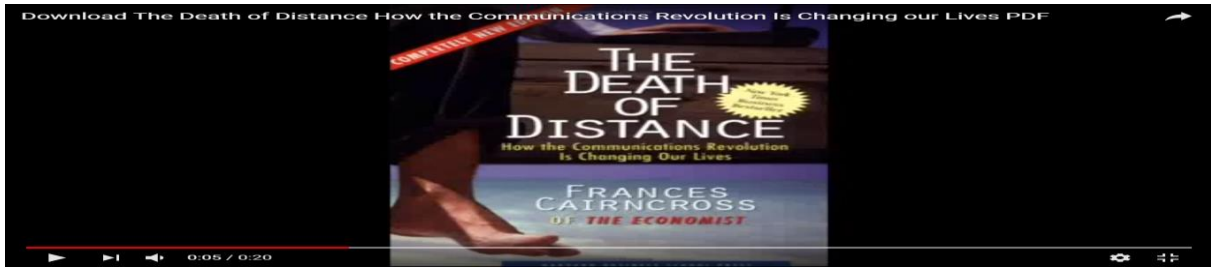
• ومن نركز على أهمية تطبيق مفهوم "إعادة اختراع إدارة الموارد البشرية" Reinventing Human Resources Management، و تنمية فكر مماثل في قطاعات التعليم والتدريب والتنمية البشرية على المستوى المؤسسي والوطني للوصول بالموارد البشرية إلى المستويات المناسبة مع تحديات ومتطلبات التقنية الجديدة.

تأثير تقنيات المعلومات والاتصالات في نظام الأعمال الجديد

انعكست التقنيات الجديدة على منظمات العمل بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاعاً وممارسات جديدة على أنقاض أفكار وممارسات وأساليب عمل واهتمامات كانت سائدة فيما قبل ظهور تلك التقنيات الجديدة. ولقد تعاظم تأثير تقنيات

المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال العامة والخاصة ومؤسسات الحكومة ومنظمات المجتمع المدني في أغلب دول العالم وانتج مزايا متعددة لالتكن مسبوقة من قبل¹⁶، منها:

1. اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال [والأفراد والأموال والمنتجات] ، وانعدام تأثيرها في نظم العمل حيث يمكن الوصول إلى مكان في العالم بوسائل الاتصال الحديثة وهو ما عُرف بمفهوم The Death of Distance



وفيما يلي مختصر فكرة كتاب الصحفي Cairncross مؤلف الكتاب:

In this paperback edition of the acclaimed book "The Death of Distance", journalist Frances Cairncross of "The Economist" shows us how the world is changing with the introduction of the Internet and wireless technology. First published in 1997, Cairncross' provocative book - based on evidence from two sweeping surveys on telecommunications - argues that new communications technologies are rapidly obliterating distance as a relevant factor in how we conduct our business and personal lives. Now, the author has substantially rewritten and updated the book, with 70 percent new data, fresh analysis, and new company examples to offer a look at the economic landscape ahead. Cairncross argues that the story today is not only the diminishing importance of distance, but also the mobility and ubiquity of technology. New material covers the implications of recent events and debates including: the rise and fall of the dot-com phenomenon; the spread of mobile telephones and other wireless

¹⁶ Cairncross, F., The Death of Distance, Orion Business Books, London, 1998.

communications; the wave of technology mergers; the authenticity of the 'new economy'; diverging trends in business-to-consumer and business-to-business e-commerce; the restructuring of the organization in the wake of the Internet; the increasing impact of patent law on the communications economy; the so-called 'digital divide'; and the democratizing effects of communications technology on companies, governments, and society. With an updated "Trendspotter's Guide" that offers a snapshot of the new opportunities and challenges we face in a wireless world; this timely book will help all of us envision and enjoy an increasingly connected future.

2. تساؤل أهمية المكان [الموقع] في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أيّاً كان موقعها آليات الاتصال ليتمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة والمرونة مع إمكانيات خدمة العملاء بشكل أفضل The Fate of Location !

3. عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأنجح المنظمات الجديدة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بنية تحتية تقنية متطورة وهو مفهوم . The Irrelevance of Size

4. سرعة وكفاءة التواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعملاء والموردين بغض النظر عن المسافات واختلاف التوقيت Improved Connections .

5. القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات العملاء More Customization .

6. زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار التقنيات المحمولة Increased Mobility .

7. الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح المختلفة Increased Value in Niches .

8. التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهياكل التنظيم المتكيفة Adaptive , وظهور المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة The Loose-Knit Corporation .

9. تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد أعداد البشر الذين يعملون من منازلهم مستثمرين إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع The Inversion of Home and Office .

10. تتمكن التقنيات من تخليق مواد جديدة وتتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي

The Human Resources are the Ultimate Scarce Resource

11. التحول من أنماط وأساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية The Shift to Self-Policing .

12. ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع الرواتب Redistribution of Wages .

13. انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر العمل بالمنظمات على مدار الساعة

Shorter Work Week [Less than 30 Hours] / 7x24x365

وييلور ويليام باند¹⁷ تأثيرات التقنية على قطاعات الأعمال على النحو التالي:

1. التحول نحو التجارة في الخدمات المعرفية A Shift To Knowledge .
2. انخفاض تأثير وقوة الهياكل الكبيرة حيث تنتشر القوة المعلوماتية والمعرفية بين أعداد متزايدة من البشر A Shift To Smaller Hierarchies .
3. قفزة هائلة في التواصل والارتباطات الشبكية نتيجة ثورة الاتصالات
A Surge in Networking
4. النمو المتصاعد لتطبيقات تقنية المعلومات والحاسبات الآلية في المنظمات وتضخم الاستثمارات في بناء منصات Platforms الحاسبات ونظم الربط الداخلي Intranet والتحول إلى أنماط العمل المعتمدة على تقنية المعلومات
Huge Growth In Infotech .
5. تغير هيكل قدرات ومهارات الموارد البشرية لتتركز بالأساس في مجالات المعلوماتية والمعرفة Shift in Employee Capabilities .
6. اختفاء الحواجز والموانع وتحول بلدان العالم جميعها إلى سوق واحدة No
Country is an Island .

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تتبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة ، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات العملاء. وقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل الحديثة على النحو التالي:

¹⁷ Band,W.A., Touchstones, Ten New Ideas Revolutionizing Business, John Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1994, p.125

1. الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال وبكفاءة أعلى .
2. الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة intermediaries بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
3. كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنهم أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت Just-In-Time أو التعامل عبر الإنترنت E-Business .
4. ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى [الروبوت Robots على سبيل المثال].
5. تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.
6. تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات الجديدة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية Decentralization والتمكين Empowerment ، وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة Self - Managed Teams .
7. تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال Flexible Specialization والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة Cultural Adaptability التي تتعامل معها المنظمات العولمية

8. أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها:

- الرغبة في الإنجاز Achievement Motivation
- السعي إلى التميز In Search of Excellence
- تحمل المخاطر Risk Taking
- الابتكار والتجديد Creativity & Innovation
- الاستعداد للخدمة Service Oriented
- التركيز على النتائج Results Focused
- الاقتناع بفكر الجودة Quality Oriented
- العمل في الوقت الحقيقي Work in Real Time
- تقبل واستيعاب التغيير Managing Change

وقد ترتب على تلك الخصائص الجديدة أن تحولت نظم وعلاقات العمل من مفهوم " الاستخدام " Employment إلى مفهوم " الشراكة " Partnership ، وتغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم " أجراء " Wage-Earners إلى كونهم " أصحاب مصلحة " في المنظمة Stakeholders .

وبذلك تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم "إدارة الأداء" Performance Management .

وتصور دراسة¹⁸ أنماط الموارد البشرية الجديدة في منظمات عصر التقنية الفائقة وتقنيات المعلومات والاتصالات على النحو التالي:

1. Self-directed information specialists working in flexible, responsive, boundaryless and networked enterprises where groupware proliferates.
2. Knowledge workers staff relatively flat hierarchy, team-based, and project-centered work environment.
3. Everyone having a home set-up and carrying a laptop, so being able to be anywhere and do their work.
4. They work on a pay for performance system where salaries are fixed with end-of-year bonuses based on project completion.
5. Knowledge workers utilize databases for planning, monitoring and generally executing their tasks using phones, faxes, e-mail, accessing all relevant files on the databases. It is more or less “Open Book Management”.
6. Extensive utilization of ITC.



Wiring the.pdf

لقراءة الدراسة كاملة يتم الضغط على الحرف e

¹⁸ Ruhleder,K,Brigitte,J., and Elmes,M., Wiring the New Organization: Integrating Collaborative Technologies and Team-Based Work., Paper presented at the 1996 Annual Meeting of the Academy of Management. Reprinted from www.brint.com“

المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة

" إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " E- Human Resources Management نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

1. تبني مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية Vision و الرسالة الأساسية للمنظمة Mission والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment ، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

2. التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة ، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

3. التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شئون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.

4. تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم " إدارة المعرفة" Knowledge Management بأبعادها الثلاثة:

- تخليق المعرفة Knowledge Creation
- توزيع المعرفة Knowledge Dissemination
- استخدام المعرفة Knowledge Application

5. تستثمر " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " تقنيات المعلومات والاتصالات في مباشرة وظائف مهمة منها على سبيل المثال:

• البحث والاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الإنترنت
E- recruiting

• المفاضلة والاختيار من بين المتقدمين من أماكن ودول مختلفة عبر وسائل الاجتماع من بعد Remote Meeting Technologies مثل مؤتمرات الفيديو
Video-Conferences .

• تطبيق وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الآلي Computer-Based Training، وأساليب التدريب التفاعلية Interactive ، والتدريب عبر الشبكة العالمية الإنترنت Web-Based Training .

• تطبيق وسائل التوجيه والمساندة للأفراد وفرق العمل من بعد باستخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وإرسال الرسائل الصوتية Voice Messages و غيرها من تقنيات الاتصال الحديثة.

• تشجيع نمط العمل من المنزل [Teleworking] Home-Based Work .
• تطبيق أساليب ربط الرواتب بالإنجاز Pay for Performance و استخدام إمكانيات التسجيل والمتابعة الإلكترونية للتحقق من منجزات الفرد وتحديد العوائد الخاصة به بدقة.

• استثمار إمكانيات نظم تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning System [ERP] لإدماج محور إدارة الموارد البشرية Human Resources Module في منظومة العمل الكاملة للمنظمة، ومن ثم الإحساس بمتطلبات الأداء واحتياجات وحقوق وتكلفة الموارد البشرية مع كل حركة في أنشطة وعمليات المنظمة.

نموذج لنظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

هذا النموذج متاح على شبكة الإنترنت وغيره آلاف النماذج تطرحها شركات البرمجيات، وبالقطع تتوفر هذه الخبرات لشباب مصريين أنشأوا شركات مماثلة.



Bitrix24_ as human resources informatic

يفتح الملف بالنقر على حرف e

The screenshot shows the Bitrix24 website's 'SOLUTIONS' page for HR. The header includes the Bitrix24 logo and navigation links: FEATURES, PRICING, ON-PREMISE, SOLUTIONS (active), PARTNERS, APPS, BLOG, and SUPPORT. A 'LOG IN' button is in the top right. The main content area features a 'Centralized Searchable Employee Directory' with a list of employee profiles on the left and a list of features on the right: Customizable employee profiles, Contact information (phone, e-mail, social profiles), Instant get in touch (chat, group chat, video chat), Search by skills or interests, Staff Changes/Employee timeline, and AD/LDAP/NTLM integration. A 'LEARN MORE' button is below the features list. A testimonial from Jeffrey Adams is also present.

https://www.bitrix24.com/solutions/hr/?gclid=Cj0KCQjwguDeBRDCARIsAGxuU8YJLaSt_MaQNxtXfw51legc_49Z6LjQizVkKZnEa4rB4-C3TkEu400aAt50EALw_wcB

The screenshot shows the Bitrix24 website's 'SOLUTIONS' page for Company Structure. The header is identical to the previous screenshot. The main content area features a 'Company Structure/Organizational Chart' with a list of features on the left: Visual builder/Departments/Heads, Permission/Visibility settings, Workgroups and projects, and Multi-division (separate intranets for each department). A 'LEARN MORE' button is below the features list. A screenshot of the Bitrix24 interface showing the organizational chart is on the right.

24 Bitrix24: as human resources info
+

https://www.bitrix24.com/solutions/hr/?gclid=Cj0KCQjwguDeBRDCARIsAGxuU8YjLaSt_MaQNxtXfw51legc_49Z6LjQizVkkZnEa4rB4

Apps Dostour.org تسجيل الدخول إلى 65 Safe Search admin.alisalmi.org/# الوطن World Report 2017 -

Bitrix24

FEATURES
PRICING
ON-PREMISE
SOLUTIONS
PARTNERS
APPS
BLOG
SUPPORT

LOG IN

Time Management

- Clock in/clock out/breaks
- Configurable worktime
- Supervision
- Personal/Team/Company work reports
- Personal/Team/Company efficiency reports

LEARN MORE

24 Bitrix24: as human resources info
+

https://www.bitrix24.com/solutions/hr/?gclid=Cj0KCQjwguDeBRDCARIsAGxuU8YjLaSt_MaQNxtXfw51legc_49Z6LjQizVkkZnEa4rB4

Apps Dostour.org تسجيل الدخول إلى 65 Safe Search admin.alisalmi.org/# الوطن World Report 2017 -

Bitrix24

FEATURES
PRICING
ON-PREMISE
SOLUTIONS
PARTNERS
APPS
BLOG
SUPPORT

LOG IN

Leave/Time Off Management

- Absence chart
- Leave Requests
- Business Trip Requests

LEARN MORE

24 Bitrix24: as human resources info: X

https://www.bitrix24.com/solutions/hr/?gclid=Cj0KCQjwguDeBRDCARisAGXuU8YjLaSt_MaQNxtXfw51Iegc_49Z6LjQzVvKKnEa4rB4

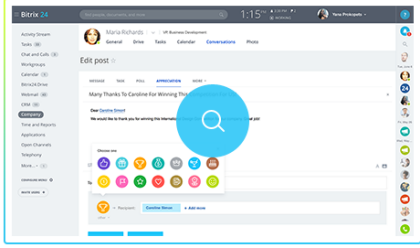
Apps Dostour.org تسجيل الدخول إلى 65 Safe Search admin.alisalmi.org/ الوطن العربي World Report 2017

Bitrix24 FEATURES PRICING ON-PREMISE SOLUTIONS PARTNERS APPS BLOG SUPPORT LOG IN

Employee Engagement

- Activity Stream/Social Intranet
- Badges and peer praise
- Follow any employee
- Likes
- Employee Birthdays

LEARN MORE



وهكذا يشمل البرنامج كل محاور إدارة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة المعنية، وبالقسط تتوفر إمكانيات التحديث في البرنامج خاصة حين يتضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة لإدارة متطورة لتقنية المعلومات IT .

الفصل الثالث

العولمة الجديدة

New Globalization

تشير "العولمة" إلى الإلغاء الجزئي [أو الكامل في بعض الحالات] لحدود الزمان ، والمكان ، والقيود المفروضة على الحركة والاتصال بين أجزاء العالم. كما تشير إلى إتاحة الفرص لانتشار الأعمال والأنشطة والمنتجات فيما يجاوز الحيز المحلي لأي دولة واحدة، بل يتخطاها للانتشار في الأسواق الإقليمية والعالمية.

وفي جميع الأحوال تشير "العولمة" إلى ازدياد المكوّن العالمي في حجم النشاط لشركة أو منظمة معينة.

وفي تعريف للموسوعة الحرة "ويكيبيديا" ¹⁹ "العولمة تعني جعل الشيء عالمي أو جعل الشيء دولي الانتشار في مداه أو تطبيقه".

و"العولمة" عملية اقتصادية في المقام الأول، ثم سياسية، ويتبع ذلك الجوانب الاجتماعية والثقافية. ومن ناحية أخرى تشير "العولمة" إلى جعل السلعة أو الفكرة أو المفهوم أو النظرية مناسبة أو مفهومة أو في المتناول لمختلف دول العالم.

وقد تمتد "العولمة" إلى التحكم والسيطرة بفعل إلغاء الحدود بين الدول بعضها البعض بتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات وما نشأ عنها من مواقع التواصل الاجتماعي وإمكانيات نقل المعرفة وتبادل المعلومات والأخبار والأحداث آنياً Instantaneous في أي مكان وفي أي وقت .

وقد صاحب حركة "العولمة" تحولات سياسية واقتصادية واتساع رقعة التأثير لمفاهيم الرأسمالية وأخذت مجموعة من الدول الرأسمالية بالتحكم في الاقتصاد

¹⁹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A9>

العالمي وحقت نموًا كبيرًا جعلها تبحث عن مصادر وأسواق جديدة وامتدت حدودها الاقتصادية إلى دول نامية وناشئة .

ونشأت عن سيطرة فكرة " العولمة" تأثيرات ثقافية وتغيرات هائلة في مجموع التقاليد والمعتقدات والقيم لكثير من دول العالم التي طالته المنتجات الفكرية والثقافية والمؤثرات الإعلامية للدول الرأسمالية الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية، مما نتج عنه ما يمكن تسميته "الاستعمار الجديد"، فالاستعمار القديم "التقليدي" كان يركز على الاحتلال العسكري للدول الأضعف والأفقر التي كنت تمثل مطمعا للتوسع للدول الاستعمارية والسيطرة على مواردها الغنية التي عجز أصحابها عن استثمارها أو حمايتها. ولكن "الاستعمار الجديد" اعتمد على السيطرة الثقافية وتغيير "الهوية" للدول المحتلة ثقافياً والتي أصبحت فريسة لثقافة "رعاة البقر" الأمريكيين وأفلام السينما ومسلسلات التليفزيون الأمريكية، وأصبحت أسيرة للمنتجات الغربية وعادات أكل الوجبات الجاهزة Fast Food التي تصدرها أمريكا للعام النامي والأقل قدرة على حماية عاداته وتقاليده ومصادر هويته الوطنية.

انعكاسات "العولمة" على الإدارة في منظمات الأعمال

تحقق عن انتشار أفكار وقيم "العولمة" نتائج تعدت الحدود الجغرافية وشملت منظمات الأعمال في العالم، بعضها استفاد من ظروف "العولمة" وما أنتجته من فرص تسويقية وإضافات تقنية ومستجدات معرفية، والعض الآخر فشل في انتهاز الفرص وغرق في الأزمات خاصة في البلاد الأقل في مؤشرات التنمية الاقتصادية والراسخة في قيود أنماط الحكم اللاديمقراطي.

وكانت المنافسة الشرسة لكبرى الشركات "العولمية" هي العامل الحاسم في تحديد الرابحين والخاسرين في ملحمة "العولمة" التي ما تزال مستعرة!

وكان إسقاط المفاهيم و القيم و الأسس و الأساليب التي اعتادت الإدارة التعامل وفقاً لها في المحيط المحلي هو من أهم نتائج "العولمة" ، و نشأ بديلاً عنها مجموعة جديدة من تلك المفاهيم والقيم والأسس والأساليب تتناسب مع التعاملات الجديدة على المستوى العالمي.

كذلك انهارت وتصدعت الضمانات التي كانت تحتمي بها الإدارة حين كانت تعمل في النطاق المحلي [داخل الوطن] ، وأصبحت إدارة تلك الشركات والمنظمات كالريش في مهب الريح ، فقد اختلف مفهوم الحيز أو المكان ليمتد فيشمل العالم بأسره ، ومن ثم يصبح السوق هو كل العالم ، وأصبحت مؤشرات ومقاييس الأداء في السوق العالمي مختلفة تماماً عما كان سائداً في الأسواق المحلية! وعلى سبيل المثال تعاظمت تأثيرات "الجودة" و قيم "خدمة العملاء" على تأثير "انخفاض السعر" و "الولاء للمنتج الوطني" ، ولم تعد عبارات مثل "تشجيع الصناعة الوطنية" أو "صنع في مصر" ذات معنى بالنسبة للعملاء الذي أصبح في إمكانه الحصول على ما يشاء من سلع وخدمات ومعلومات ومعرفة من أي مصدر في العالم وبشروط أفضل وجودة أعلى مما يوجد في السوق المحلي!

كما امتد مفهوم الوقت ليشمل الأزمنة الثلاث الماضي والحاضر والمستقبل حيث تتيح تقنيات الاتصالات والمعلومات ربط تلك الأزمنة وتحقيق التواصل بين أجزاء العالم المختلفة على مدار الساعة من ناحية، كذلك تمكنت التقنية الجديدة من استرجاع كثير من المعلومات التي كانت في حكم "الضياع" وأصبحت متاحة للكافة على مدار الساعة.

وانهار مفهوم الثبات أو الاستقرار النسبي الذي كانت الإدارة تعتمد عليه في ضبط حركة الأمور ، وأصبحت الحركة والتغيير والتقلب هي الحقائق الجديدة التي يجب على الإدارة استيعابها، ومن ثم اختلف مفهوم التنظيم Organization

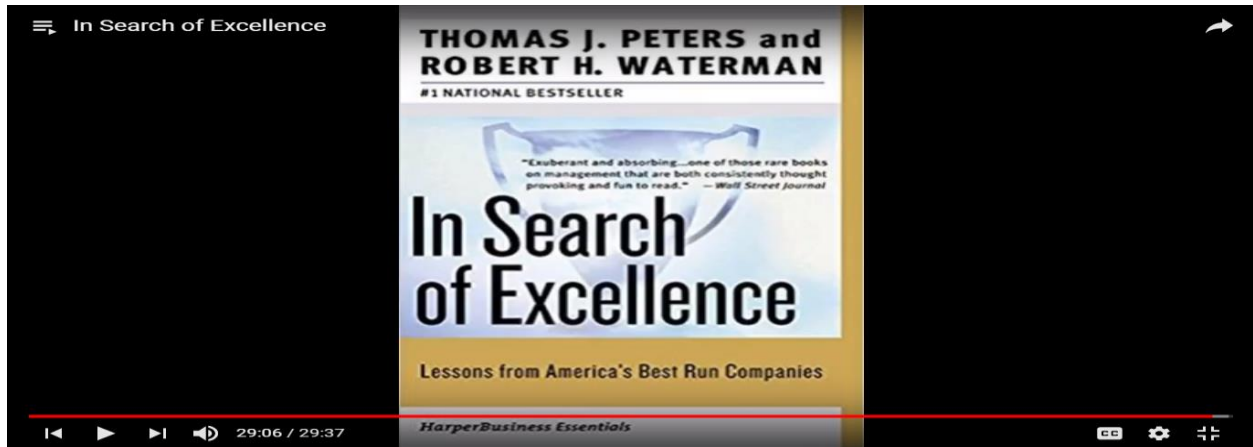
من كونه كيان ثابت وهيكلي مستقر يضم أجزاء متخصصة وعلاقات منتظمة مرسومة بدقة ، ليحل محله مفهوم التنظيم باعتباره كيان حركي [ديناميكي] يتعلم من خبراته Learning ويتكيف مع الظروف والمتغيرات ، ويضم مجموعات وفرق متشابكة في شبكات متعددة و متغيرة.

وبالطبع تأكدت أهمية التأثير الذي تحدثه البيئة الخارجية في عمل الإدارة وفي تشكيل المنظمات بمعنى أن كل ما هو خارج المنظمة سواء في ذات الدولة أو في مكان آخر في العالم هو أصبح يمثل "البيئة الخارجية" ، بما يجعلها الآن عنصراً رئيساً مندمج في كيان المنظمات الحديثة Built-in وليست إطاراً خارجياً تعمل داخله كما كان يدركه أصحاب الأفكار الإدارية القديمة "ما قبل عصر "العولمة".

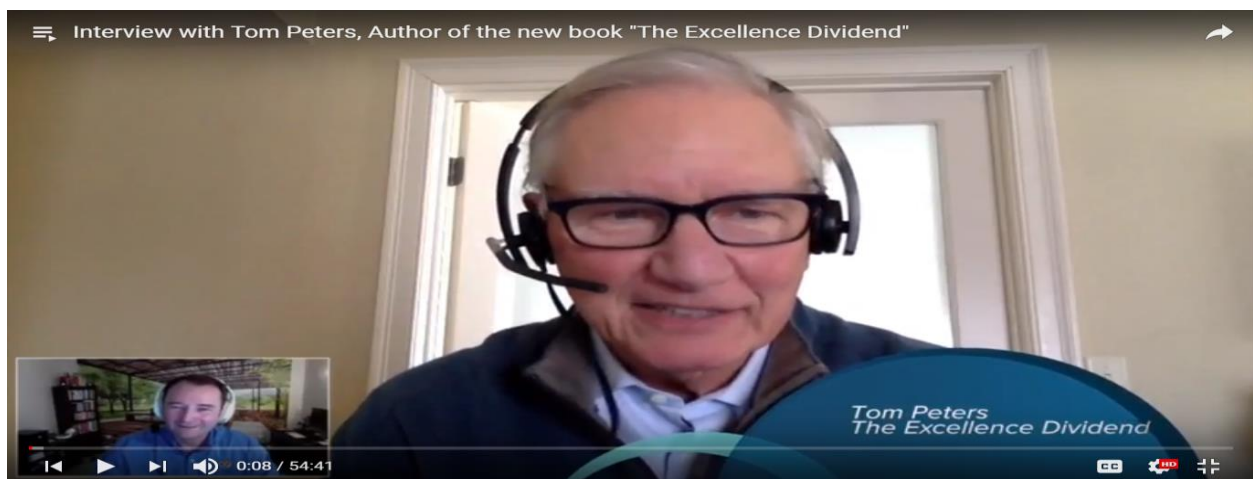
وفي عصر "العولمة" تحول مفهوم الميزة النسبية Comparative Advantage إلى الميزة أو القدرة التنافسية والتي تشير إلى استثمار منظمة الأعمال لكل طاقاتها في التميز على المنافسين و كسب رضا العملاء. وأصبحت قدرة المنظمة على تخليق ودمج طاقاتها الكلية Total Competencies من أهم مقاييس النجاح الإداري في منظمات عصر "العولمة" بغض النظر عن حجم المنظمة أو مجال نشاطها.

ونتيجة لانتشار نماذج التميز الإداري والتي راجت بتأثير كتاب " البحث عن التميز " In Search of Excellence لمؤلفه توم بيترز²⁰ انهار المفهوم التقليدي للجودة من كونه مجموعة من المواصفات المتميزة للسلعة أو الخدمة ، إلى مفهوم شامل يسود كافة عناصر ومجالات وأنشطة منظمة الأعمال ووسائلها ومخرجاتها، وأصبح من أهم المؤشرات في نماذج التميز.

²⁰ <https://www.kobo.com/us/en/ebook/in-search-of-excellence>



<https://youtu.be/XJ7smawLt4>

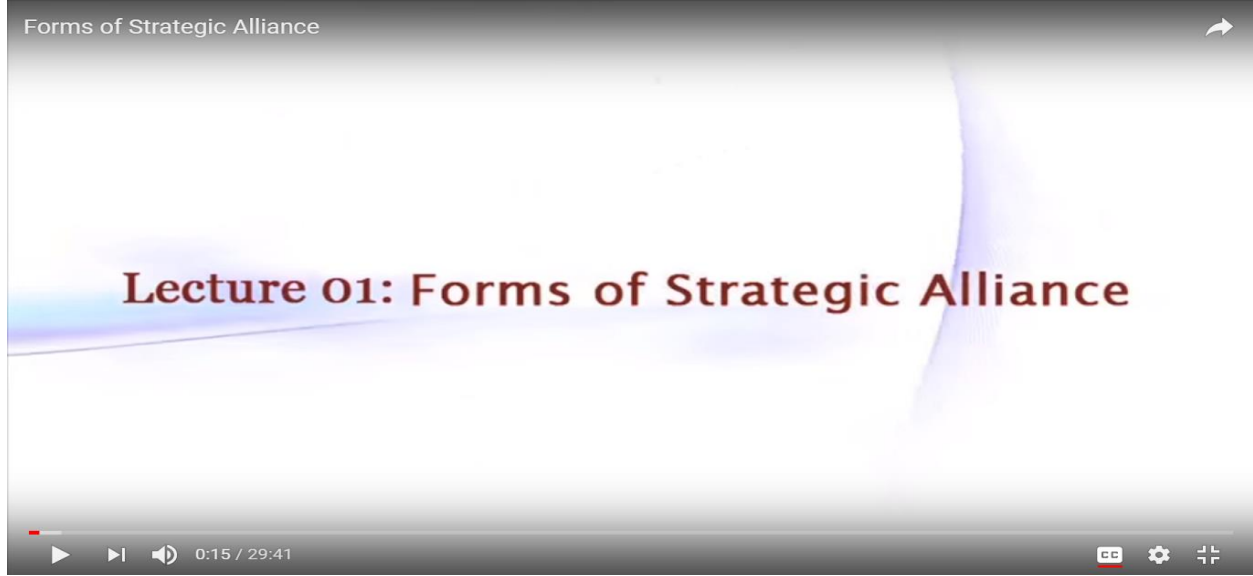


<https://youtu.be/3n8yfcmxTIE>



https://youtu.be/r_Oc5-74bjc

وبطبيعة الحال انهيار مفهوم الانعزالية أو الاستقلالية والتباعد عن الآخرين
اكتفاء بما يتاح لمنظمة الأعمال من إمكانيات ، وظهرت أفكار الترابط والتحالف
والاشتراك في شبكات الأعمال لتمكين المنظمات من اكتساب قدرات تنافسية
أعلى لا تتاح لها منفردة.



<https://youtu.be/AZZbyaSAfK4>

السمات المميزة لمنظمات الأعمال العولمية GLOBAL

تتصف منظمات الأعمال العولمية بمميزات نبعت من انفتاحها على العالم الجديد
وسيل التقنيات المتطورة والقادرة على الوصول إلى أي مكان في العالم وفي أوقت
بسرعة فائقة وتكلفة لا تكاد تذكر:

- التعامل في سلع وخدمات شائعة ومطلوبة في مختلف الأسواق في أنحاء العالم.
- التعامل مع موردين وموزعين منتشرين في أنحاء العالم.
- استخدام منافذ وآليات تسويقية ذائعة الانتشار في أنحاء كثيرة من العالم.
- الريادة في الابتكار والتنويع والوصول بالمنتجات الجديدة بسهولة نسبية إلى
إرضاء أذواق العملاء بغض النظر عن اختلاف الجنسيات والأصول الحضارية.
- التمتع بوفورات في التكلفة ناشئة من اتساع حجم ومجال الأنشطة.

- القدرة على تطوير أنماط إدارية وتسويقية وتنظيمية وآليات ونظم إنتاجية متباينة بحسب خصائص المكان في أي جزء من العالم .
- القدرة التنافسية الأعلى و النجاح في التصدير إلى أسواق متباينة.
- انتشار المنافسين في أجزاء مختلفة من العالم.



<https://youtu.be/jvuVAUi8zDU>



<https://youtu.be/2PcJbKOc9fk>

كيف تتحول منظمة الأعمال إلى العولمية؟

هذه هي خارطة الطريق لتحول منظمة أعمال محلية إلى منظمة دولية!

1. إعادة تصميم الهياكل والأنشطة والأساليب والمنتجات والموارد المستخدمة على أساس التوجه العالمي.
 2. اتباع منهج الإدارة الاستراتيجية لتحليل المناخ العالمي المحيط ورصد المتغيرات والكشف عن الفرص ، وتحليل المناخ الداخلي لتعميق الاستفادة بالموارد والإمكانيات والتعامل مع القيود والمعوقات.
 3. تعميق استخدام العلم والتقنيات الحديثة في مختلف مجالات النشاط ، والاستثمار المكثف لتوظيف نتائج البحوث والتطوير التقني في التوصل إلى منتجات وأساليب عمل تتوافق و متطلبات العولمة.
- اتخاذ السوق المستهدف نقطة الانطلاق نحو العولمة ، والتركيز على إحداث التوافق بين عناصر منظمة الأعمال و بين ظروف و خصائص السوق المستهدف. ويجب الأخذ في الاعتبار إن التعامل في السوق العالمي ليس مجرد إضافة إلى الأعمال المعتادة التي تباشرها منظمات الأعمال في السوق المحلي ، إنما هو توجه مختلف تماماً يستلزم تنظيماً أصيلاً مصمماً خصيصاً ليتفق ومعطيات العولمة وتحدياتها ، ولا يعتمد على أشكال الدعم والحماية التقليدية في السوق الوطنية.

تضمن استراتيجية التحول إلى العولمية العناصر التالية :

- الغاية الأساسية للمنظمة Mission .
- الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision .
- العملاء والأسواق المستهدفة.
- الفرص التسويقية المطلوب استثمارها.
- المنافسون المطلوب مواجعتهم و التميز عليهم.

- مكونات و مواصفات الطرح التسويقي الذي تتقدم به المنظمة للسوق العالمي .

وتشكل هذه العناصر الأساس الذي يقوم عليه البناء الاستراتيجي للتحويل إلى العولمية ، وتعبر عن توجه واضح للإدارة في الالتزام بكل ما يتطلبه الوصول إلى تحقيق العولمية من تدبير موارد وأداء أنشطة وتحمل أعباء ومخاطر.

وينبغي أن يكامل الطرح التسويقي الذي تتقدم به منظمة الأعمال للسوق العالمي مع الفرص التسويقية المتاحة أي أن تحقق رغبات العملاء المستهدفين و يتميز على ما يقدمه المنافسون الحاليون أو المحتملون.



<https://youtu.be/9Dh071Cx2k4>



<https://youtu.be/sV7bRLtDr3E>



<https://youtu.be/7owMXrLu2d8>



<https://youtu.be/VdO5L5uSBP4>



https://youtu.be/w_ILOI12a5g



<https://youtu.be/et90ADuUvsl>

الفصل الرابع

انعكاسات الفكر الإداري المعاصر

على الإدارة المصرية

مهيّد

إذ يتطور عالم الأعمال بسرعة فائقة و يتغير تماماً بفعل الدخول في عصر "العولمة" و التقنية العالية، تحاول الإدارة الجديدة اللحاق بهذه التغييرات والتحولت. وأصبحت المهمة في العصر الحالي أكثر تعقيداً، مع تبين الإدارة لأهمية تنمية فكر إداري جديد A New Paradigm ، حيث لم تعد أفكار وتقنيات الإدارة السابقة تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالقطع لا تتناسب مع المستقبل.

وهدفنا في هذا الفصل تقديم جرعة معلوماتية لإبراز ترابط الفكر و الممارسة في الحقل الإداري المعاصر ومناقشة واقع الإدارة المصرية ومجالات تطويرها في ضوء نموذج الفكر الإداري الجديد.

نموذج الإدارة الجديد

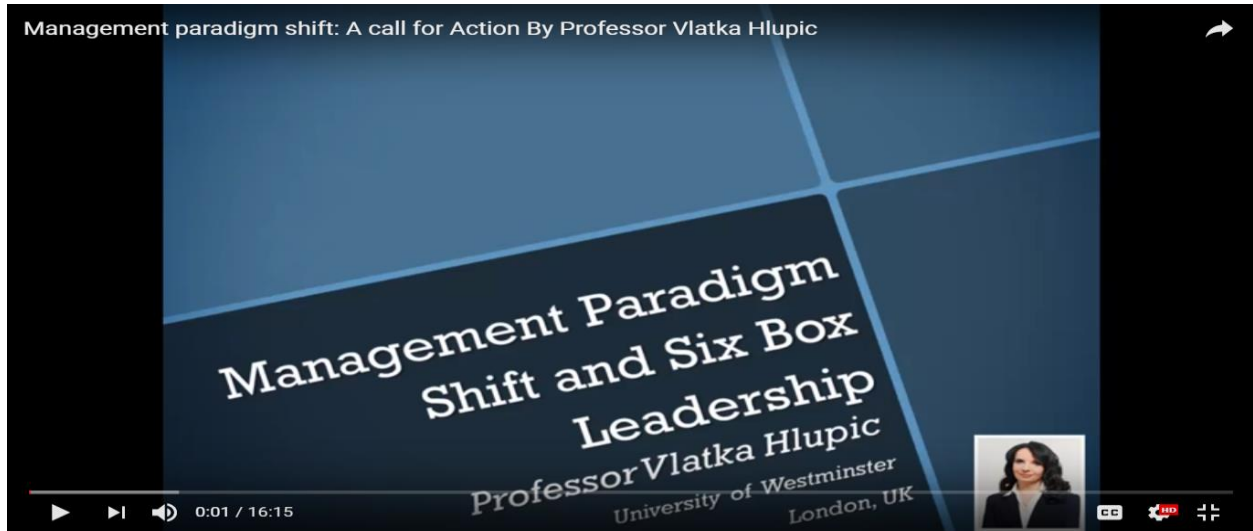
استجابة للتطورات والمتغيرات التي أصابت عالم الأعمال - وفي الحقيقة العالم كله بجميع مجالاته الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية - فقد تطور في السنوات القليلة الماضية نموذجاً جديداً للفكر الإداري يتميز بالصفات التالية:

- نقلة فكرية شاملة A New Paradigm Shift
- نتاج التطورات التقنية والعلمية Science And Technology Based
- يتوافق ومعطيات عصر العولمة Globally – Oriented
- يتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية الإيجابية Integrated And In A State Of Dynamic Equilibrium
- يتعدى الشكليات ويركز على المضمون Strategically Focused
- يتعامل في الأزمنة الثلاث: الماضي والحاضر والمستقبل Integrated Time Approach
- يتعامل في الوقت الحقيقي Real Time – Zero Time - Orientation

وأصبحت الإدارة الجديدة تعتمد آليات متطورة و تستخدم مداخل غير تقليدية
تجعل اعتمادها الأساسي على عنصرين أساسيين:

1. المورد البشري عالي الكفاءة

2. تقنيات الاتصالات والمعلومات



<https://youtu.be/vfH7fuw0L8w>



<https://youtu.be/cG22OsxvGHE>

منهجيات إدارية معاصرة

تطورت في السنوات الأخيرة مجموعة من المنهجيات أو التقنيات الإدارية التي تساعد الإدارة الجديدة في تحقيق غاياتها بأعلى كفاءة، ومنها:

- Strategic Management
- Performance Management
- E-Management
- Management of Organizational Behavior
- Process Management
- Total Quality Management
- Time-Based Management
- Excellence Management
- Global Management

واقع الإدارة المصرية

تعاني الإدارة المصرية – سواء الإدارة العامة أو إدارة مؤسسات الأعمال – من مشكلات ونقاط ضعف نوردتها فيما يلي:

1. قصور البعد الإستراتيجي في أنماط التفكير والقرارات والخطط الإدارية في كثير من الأحيان،
2. التباعد عن تجربة الأفكار والتقنيات الجديدة.
3. عدم تكامل البناء الإستراتيجي لكثير من المنظمات.
4. الانحصار في الأسواق المحلية والتعامل مع الأسواق الخارجية بمنطق السوق المحلي.
5. الانحصار في أساليب التسويق التقليدية وانتظار حضور العملاء.

6. الانحصار في الظروف الداخلية للمنظمة والانعزال عما يجري خارجها من متغيرات.
7. الانحصار في أشكال التنظيم الهرمي التقليدية المبنية على الفكر البيروقراطي القديم.
8. الاهتمام بتأمين المدخلات في النظام الإداري وعدم إدراك العلاقة بينها وبين العمليات والمخرجات.
9. الانشغال بكثير من الأنشطة الهامشية قليلة القيمة المضافة. والانصراف عن الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى.
10. الانحصار في اهتمامات وقضايا الفترة القصيرة وضعف الاهتمام بالتخطيط طويل المدى ومسائل المستقبل.
11. إهمال قضايا البحث والتطوير.
12. التعامل مع الأفراد باعتبارهم مصادر للقوة العضلية والمهارات الحركية أكثر من كونهم قدرات فكرية ومصادر للإبداع والابتكار.
13. إهدار قيمة المعلومات والانعصار في التعامل مع الحاسبات الآلية باعتبارها آلات كاتبة وحاسبة أسرع.
14. الميل إلى العمل الفردي وضعف الاهتمام بتنمية العمل الجماعي.
15. ضعف الاهتمام بقضايا الجودة والانعصار في الجوانب الشكلية حين تطبيق نظم لضبط الجودة.
16. التعامل مع المشكلات من موقف السكون وليس الحركة والتجدد.
17. مقاومة التغيير واعتباره من الكوارث وعدم إدراك قيمة الفرص التي تأتي معه.
18. عدم الإدراك الصحيح لقيمة الوقت.
19. التعامل مع المشكلات بأسلوب إعطاء المسكنات لتخفيف مظاهرها من دون التعامل مع أسبابها الحقيقية.

20.الأخذ بالشكليات في قضايا كثيرة مثل التدريب. الإعلان. البرامج الترويجية وغيرها وعدم تقدير جدواها الحقيقية.

21.التعامل مع المنافسين من موقف الدفاع وليس الهجوم.

22.التفكير في الأمور المالية بأسلوب ومنطق المحاسب التقليدي وليس من منطق الإدارة المالية وإدارة الاستثمار.

23.الاستخدام المحدود لتقنيات الاتصالات والمعلومات في تطبيقات تقليدية وضعف التوجه نحو إدماجها في صلب عمليات الإنتاج والتسويق والوظائف الإدارية الإستراتيجية. رغم توفر بنية اتصالات وطنية هائلة.

24.ضعف الجهود الموجهة نحو الاستثمار طويل الأجل في بناء وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية. واقتصار أعمال التدريب على المظاهر التقليدية قصيرة المدى وضعيفة التأثير.

25.اتساع الفجوة بين المنظمات وبين عملائها وندرة الجهود لتنمية العلاقات مع العملاء. واعتماد الأساليب التقليدية في تنمية وترويج المبيعات.

26.عدم الاستفادة من طاقات الحاسبات الآلية المتاحة في تطبيقات جديدة ومهمة مثل:

1. نظم إدارة علاقات العملاء CRM

2. نظم إدارة موارد المشروع ERP

3. شبكات الاتصالات الداخلية Intranet

27.الاعتماد الواضح على النقل والتقليد من المصادر الأجنبية وضعف إمكانيات وتوجهات الابتكار والإبداع الذاتي [طبيعة المنتجات وأسماءها وأشكال العبوات وغيرها من مكونات السلعة منقولة في أغلب الأحيان من مصادر أجنبية].

28.الاعتماد المتزايد على فكرة وعقلية الاقتراض وضعف القدرة على ابتكار آليات لتنمية القدرات الذاتية لتوليد مصادر التمويل اللازم.

29. الانعزالية والتباعد والعزوف عن الدخول في تحالفات إستراتيجية وأشكال العمل المشترك بين المنظمات المتماثلة أو المتكاملة في مجالات نشاطها ومنتجاتها.

30. ظهور نزعات احتكارية لدى بعض المنظمات الكبرى وإتباع ممارسات مقيدة للمنافسة. واستثمار العلاقات السياسية والانتماءات الحزبية لتحقيق مصالح تعجز الكفاءة الإدارية عن تحقيقها.

31. وضوح النزعة نحو التنويع غير المبرر في الأنشطة لدى بعض شركات القطاع الخاص دون توفر المقومات التقنية أو الإدارية أو التمويلية الضرورية.

32. سيطرة فكر الإدارة العائلية على كثير من شركات القطاع الخاص. وضعف الجهود المبذولة في التنمية المؤسسية لتلك المنظمات.

33. الميل إلى تكوين الإمبراطوريات تحت مسمى " مجموعة شركات.." ووضوح الانفلات الإداري في كثير منها.

34. الالتجاء إلى أساليب لنقل تأثير المتغيرات الاقتصادية إلى المستهلكين فور حدوثها تؤدي إلى قتل السوق. وعدم وضوح إستراتيجيات إدارية لإيجاد مصدات Buffers لتأجيل وامتصاص جانب من تلك التأثيرات قبل نقلها إلى المستهلك. وأمثلة تلك المصدات:

1. ضبط وترشيد التكاليف لامتصاص جانب من الزيادة في أسعار المكونات نتيجة ارتفاع أسعار العملات الأجنبية.

2. إعادة هندسة العمليات لتحقيق وفر إيجابي في الوقت والخامات المستخدمة وتحسين الجودة بما يحقق تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى الأسعار للمستهلكين وصيانة مستوى ربحية المنظمات.

3. البحث عن مصادر وطنية بديلة للخامات ومستلزمات الإنتاج المستوردة بما يقلل من التكلفة ويحقق تنمية اقتصادية وطنية في نفس الوقت.

4. تطوير المنتجات باستخدام خامات بديلة أقل تكلفة دون التفريط في الجودة والتوافق مع رغبات المستهلكين.
5. تطوير أنظمة البيع والتوزيع بالالتجاء إلى أنماط التسويق المباشر لتقليل الوسطاء والتخفيف من الأعباء التي يتحملها المستهلكون نتيجة تعدد الوسطاء وطول قنوات التوزيع.
6. إعادة هندسة الخدمات التي تقدم للعملاء بالتخفيف من غير الضروري منها والتي يمكن الاستغناء عنها وفي المقابل تجري المحافظة على مستويات الأسعار والربحية للشركات.
7. التعاون من أجل إقامة صناعة وطنية للمعدات الرأسمالية، وتنمية القدرات الذاتية في تصنيع قطع الغيار وتطوير أنظمة الصيانة والإصلاح.
8. تقليدية دور مجالس الإدارة وعدم وضوح تأثيرها في التوجيه الإستراتيجي للشركات. وتتضح في كثير من الأحيان سيطرة رؤساء المجالس والأعضاء المنتدبين على مقدرات المنظمات دون الرجوع إلى مجالس الإدارة إلا لاعتماد ما يقرره الرؤساء. أي أن النمط الواضح في كثير من المنظمات هو "القيادة الفردية" والإدارة البطولية" التي تعتمد على قدرات البطل الأوحده وتهدر إمكانيات وقدرات الفريق الإداري بالمنظمة،
9. عدم تفعيل كثير من الطاقات والإمكانيات وتعطلها عن المساهمة في تنمية الأعمال والإيرادات [مساحات مهدرة، مباني فاخرة غير متناسبة مع طبيعة الأنشطة، مخزون متراكم من الخامات أو قطع الغيار ومستلزمات الإنتاج، أساطيل من السيارات....]،
10. تذبذب الأداء وعدم استقرار مستوياته [منتجات جديدة يعلن عنها وهي غير متواجدة في الأسواق، منتجات لا تتواجد بانتظام في منافذ التوزيع، خدمات

غير مستقرة عند مستوى جودة مقبول من العملاء، معلومات غير صحيحة
تعطى للعملاء...].

تطوير مفاهيم وتقنيات الإدارة المصرية شرط للنجاح مع معطيات الألفية الثالثة

تمثل المفاهيم والتقنيات الإدارية الجديدة أحد أهم مصادر التفوق والتميز للمجتمعات الغربية ومنظماتها على اختلاف أنواعها وخاصة منظمات الأعمال فيها. فقد اختلفت الإدارة الجديدة اختلافاً جذرياً عما كان مألوفاً في سنوات الألفية الثانية، ومن ثم اختلفت أيضاً قضايا التنمية الإدارية وتوجهات تطوير هياكل وتقنيات الإدارة في المنظمات في دول العالم المتقدم.

إن التحدي الأساسي للتطوير الإداري يكمن في القدرة على توظيف تقنيات الاتصالات و المعلومات ومفاهيم الإستراتيجية والتفكير المنظومي Systems Thinking ، والتوجه التسويقي Marketing Orientation وتأکید فکر الجودة الشاملة Total Quality وتنمية وتطوير الموارد البشرية وتمكينها Empowering وإطلاق طاقاتها الفكرية والذهنية وتشجيع قدراتها الإبداعية والابتكارية لتحسين الأداء وتعظيم الإنجازات والعوائد المتحققة في الإدارات الحكومية ووحدات قطاعات الأعمال، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتعظيم قدراتها التنافسية.

ويسود الانشغال بتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة الجديدة المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال في العالم الغربي التي انتبعت إلى تسارع الثورات العلمية والتقنية وحركة العولمة والتحول نحو اقتصاديات السوق وما صاحبها ونتج عنها من فرص لا نهائية للإنتاج والابتكار والتطوير المستمر في المنتجات والعمليات، والقدرات الهائلة للوصول إلى الأسواق العالمية والسيطرة على حركة التجارة العالمية وتحقيق أرباح هائلة ومعدلات نمو غير مسبوقة.

وإذا تأملنا واقع الإدارة في مصر نجد قضاياها ومشكلاتها تعكس كلها حالة من التقادم الفكري والاعتماد على تقنيات وأساليب إدارية تنتمي إلى ظروف ومعطيات تجاوزها العصر وتفتقد القدرة على مواكبة حركة الألفية الثالثة ووقعها السريع المعتمد على الاستخدام المكثف والشامل لتقنيات الاتصالات والمعلومات، والتعامل عبر شبكة الإنترنت والتحول نحو المنظمات الإلكترونية E-organization .

إن الإدارة المصرية تعاني من مشكلات متعددة تقلل من قدرتها على التعامل مع معطيات الألفية الثالثة وتعوقها عن الانطلاق للتمتع بمزاياها وتجنب مخاطرها. ولعل أهم أسباب ضعف الإدارة في مصر هو ارتباط الإدارة الحكومية بشكل أساسي بالدور السياسي للدولة، وتغلغل هذا الدور الحكومي في كافة مجالات الحياة يسيطر عليها بدرجة خانقة في كثير من الأحيان ولا يسمح بمجال كاف للحركة من أجل التطوير والتحسين. وقد امتد هذا التأثير ليعطل كثيراً من قدرات وطاقات الإدارة وإبداعاتها في القطاع الخاص والقطاع الأهلي ويشتت جانباً مهماً من مواردها في محاولاتها التوافق مع معطيات ومتطلبات الدور الحكومي المتزايد الأهمية.

ورغم بداية الحركة نحو الخصخصة والتحول إلى اقتصاديات السوق في مطلع القرن الحادي والعشرين في عهد الرئيس الأسبق حسني مبارك، لا يزال القرار الحكومي هو الأساس والحاكم لحركة التحول، ولا تزال الإدارة المصرية في الأساس إدارة تعمل بمنطق السلطة وليس منطق الخدمة. من جانب آخر، فإن الإدارة في منظمات الأعمال المصرية تعاني من نقاط ضعف أهمها الانحصار في مشكلاتها الداخلية وعدم إدراك الدور المؤثر لوظيفة التسويق، والانغلاق على أساليب وتقنيات إدارية تقليدية تعتمد الفكر البيروقراطي القائم على المركزية وسيطرة الإدارة العليا على سلطة اتخاذ القرار رغم بعدها عن مواقع التنفيذ وعدم قدرتها على استيعاب حركة المتغيرات في المجتمع، وبطء حركات التحديث سواء الإداري أو التقني، وعدم إدراك حتمية التكيف

مع المتغيرات وسرعة التحول إلى مفاهيم وتقنيات إدارية وتنظيمية جديدة تناسب مع روح العصر القائم على المنافسة والتجديد المستمر.

وحيث أصبحت " العولمة " حقيقة نعيشها منذ بدايات القرن الحالي وحتى الآن في كافة مجالات الحياة تؤدي إلى التداخل والتشابك بين دول العالم المختلفة ونظمها الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية ومؤسساتها الإنتاجية والخدمية على مختلف المستويات، فإن الواجب على الإدارة المصرية إدراك ما يعنيه هذا التشابك من انتهاء حالات العزلة التي كانت تعيشها مجتمعات أو منظمات بعينها مكتفية بذاتها ونائية بنفسها عن التأثيرات الوافدة من خارجها. تلك العزلة تكاد تصبح مستحيلة الآن ، وإن اختارت دولة أو منظمة بذاتها طريق العزلة فإنها لا تستطيع ذلك حيث تقتحم عليها عزلتها تأثيرات المنافسة وحركة الاتصالات وتبادل المعلومات وانتشار الأنماط الاستهلاكية المتأثرة بالثقافة الغربية - وإن شأت الأمريكية تحديداً - وسرعة انتقال الأفكار والتقنيات بين أجزاء العالم، ناهيك عن حركة البشر، وانتقال الأموال بالوسائل الإلكترونية الحديثة التي لم يعد بالإمكان السيطرة عليها أو منعها. والمعنى الأساسي لتلك الحركة العالمية الجديدة بالنسبة للإدارة في مصر هو حتمية الخروج من الصندوق المغلق الذي اعتادت عليه من قبل والذي كانت تحتمي بداخله مستعينة بقيود منع الاستيراد والحواجز الجمركية والضوابط البيروقراطية للإدارة الحكومية المسيطرة وتقييد حركة البشر والأموال لتبرر مستويات الكفاءة المنخفضة وسوء الخدمات المقدمة لجمهورها.

إن الدرس الأساس للإدارة المصرية في مواقع العمل الحكومي وفي منظمات الأعمال وغيرها أنها ليست الآن بمنأى عن المنافسة، وأنها لن تستطيع حماية نفسها من التهديدات الواردة من منظمات أكثر تقدماً - وأيضاً من داخل مصر في صورة شركات استثمارية وافدة على السوق المصرية وشركات مرتبطة بعلاقات وتحالفات مع شركات أجنبية - في الحرفية الإنتاجية وفي التقنيات الإدارية وتمتلك الوسائل الأحدث

والأموال الأوفر إلا باتباع ذات الفكر الإداري المتطور واستثمار ذات التقنيات الحديثة وبنفس معدلات الكفاءة.

إن الإدارة المصرية ليس أمامها إلا الدخول في السباق العالمي ولن يشفع لها فيه سوى كفاءتها في التعامل مع المتغيرات الجديدة واستثمار الفرص واقتناص نصيب لها في السوق العالمي الذي يمثل سوقها المحلي جزء منه يمرح فيه الآخرون بنفس الحرية التي صورتها لنفسها في زمن مضى .

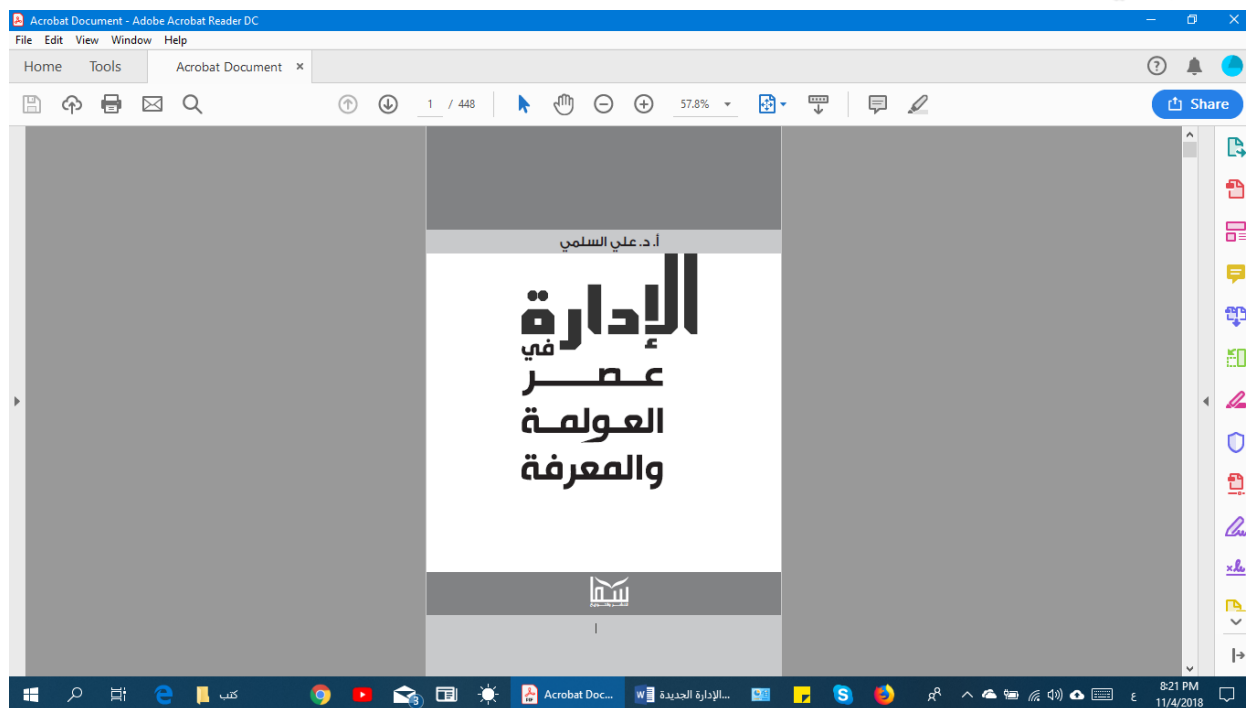
إن الحقيقة الثابتة أن محاولات ما يسمى الإصلاح الإداري أو التنمية الإدارية في مصر لم تنتج الآثار الإيجابية المستهدفة ولا تزال النهضة الإدارية المصرية الكبرى في حيز الأحلام أكثر منها حقيقة ملموسة. إن فجوة التقدم التي تفصل الإدارة المصرية بشكل عام عن حركة الإدارة العالمية هي السبب الأساس فيما تعانيه بلادنا من مشكلات. ومن ثم فإن بداية العمل من أجل نهضة مصرية تنموية شاملة لا بد وأن تبدأ من تطوير إداري جذري يشمل كافة قطاعات الحياة. وحتى بالنسبة لما يراه الكثيرون - وأنا معهم - أن الإصلاح السياسي في وطننا المصري أصبح ضرورة حياة، فإن المدخل الإداري الاستراتيجي هو الطريق الصحيح لإحداث التطوير السياسي المبتغى .

نحن نشهد الآن حالة غير مسبوقة من التغيير والتطوير يركض فيها العالم في سباق محموم نحو السيطرة على الأسواق والفوز بالأرباح ومعدلات النمو المتصاعدة تأخذ فيه الدول والمنظمات بجميع التقنيات والإمكانيات التي يتيحها العلم الحديث ، وتتسلح بكل ما يتاح لها من مهارات ومعارف تأتي الخبرة والتقنية والمعرفة الإدارية في مقدمتها.

وفي سنوات النهضة الصناعية أو ما يطلق عليه الثورة الثانية - حيث كانت الزراعة هي الثورة الأولى- كانت الإدارة تلهث خلف مؤسسات البحث والتطوير في محاولة لاستيعاب منتجات العلم والتقنية والاستفادة منها في تطبيقات صناعية، وقد انقلب

الحال الآن وأصبحت مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني تعمل ليل نهار في محاولة للاستجابة لرغبات الإدارة في مؤسسات نظام الأعمال العالمي الجديد، وانتقلت قيادة التطوير والتغيير إلى قاعات مجالس إدارة الشركات والمؤسسات العولمية الكبرى. وفي مثل هذا الوضع الجديد لم يعد للإدارة المصرية إلا اتباع طريق التطوير المخطط والتحديث المستمر ليس فقط في التقنيات والآليات، ولكن الأهم في الأفكار والمفاهيم. وأصبح محتملاً على الإدارة في المؤسسات المصرية سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال الخاص أو العام أن تأخذ نفسها بعملية تقويم ذاتي ومراجعة شاملة لكل ما تؤمن به وتطبقه، وتقارن بين ذلك وبين ما تقوم عليه الإدارة في المؤسسات العالمية المتطورة حتى تحدد "الفجوة" وتبين الطريق نحو إعادة بناء النموذج الإداري العربي الجديد الذي يواكب عصر العولمة والمعرفة والتقنية العالية.

وفي كتابي عن "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة" المزيد عن موضوعات الإدارة في العالم وفي مصر:





الإدارة في عصر العولمة.pdf

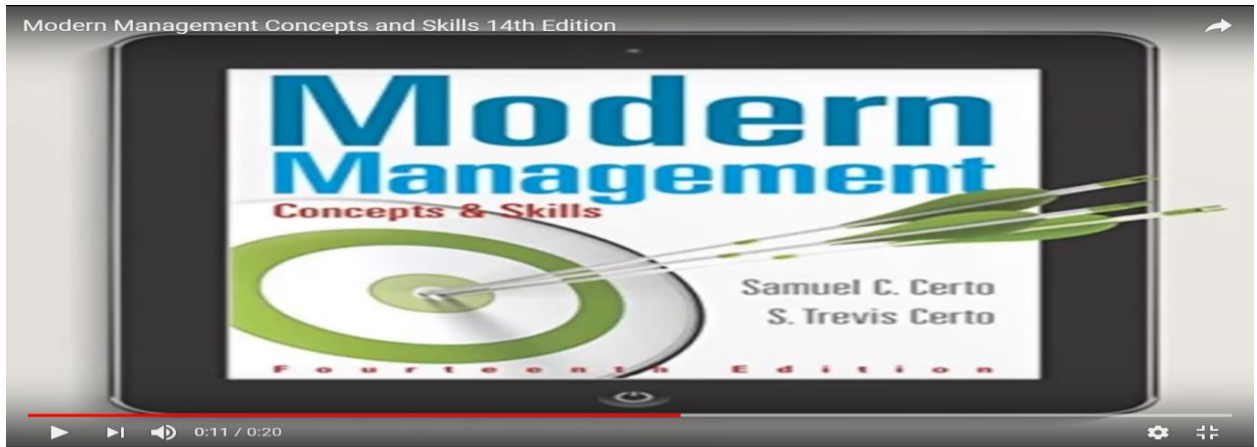
وفي العرض التالي مجموعة شرائح PowerPoint توضح أفكار إدارية جديدة للقرن
الواحد والعشرين:



للفتح يتم الضغط على الملف



50.ppt فكرة لقرن 21

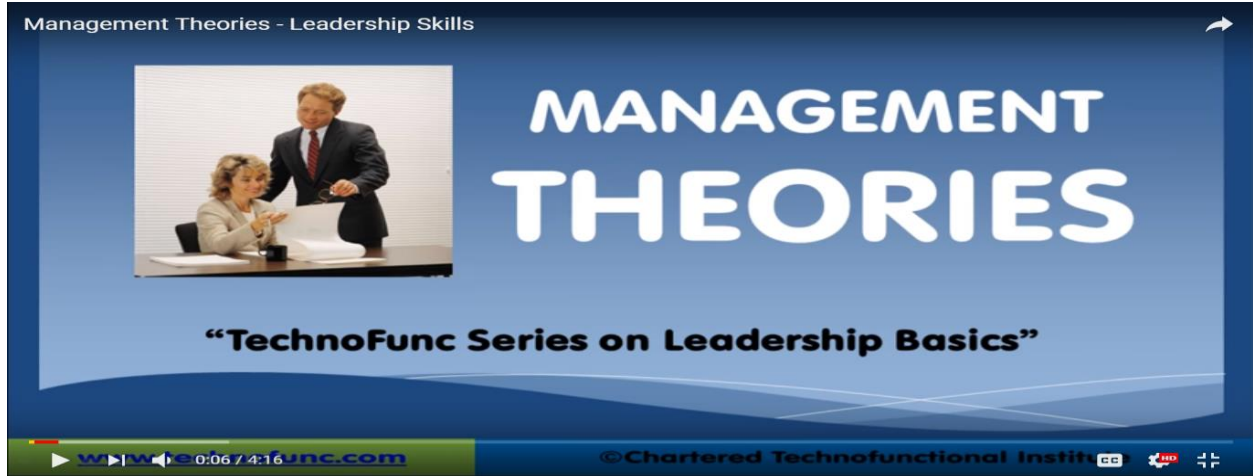


<https://youtu.be/Ewe8cRcz2nE>

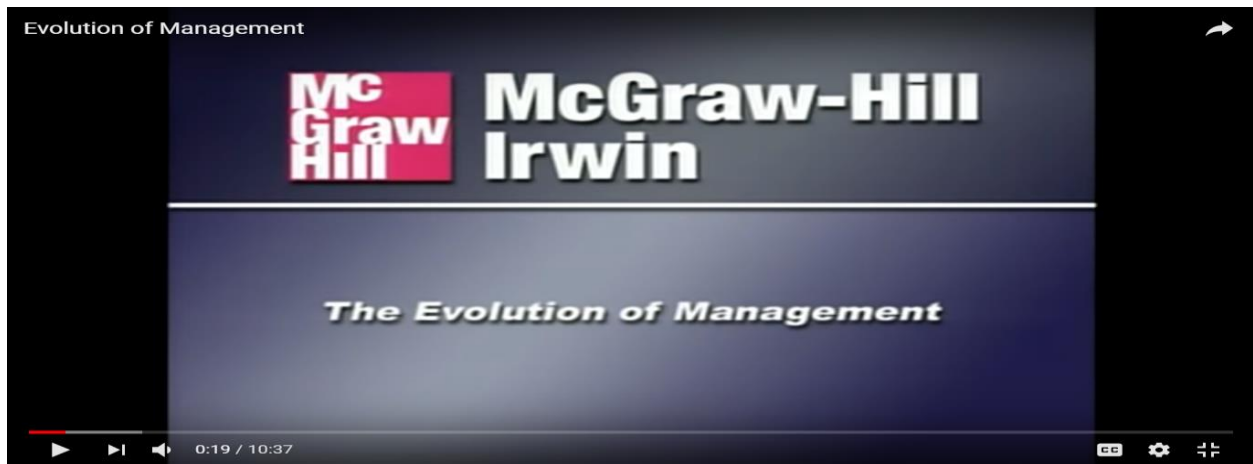


<https://youtu.be/0GyKxRYx1tQ>

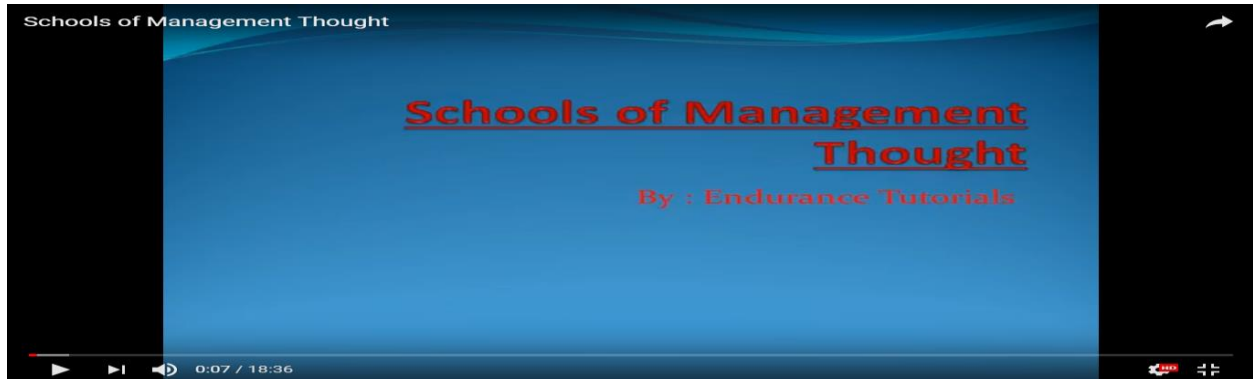
ولكن ثمة مفاهيم ونظريات إدارية باقية وخالدة



<https://youtu.be/Ubxb9KUOQtI>



<https://youtu.be/EobeHwOw3S4>



<https://youtu.be/Z0AKKr5v9h8>

الفصل الخامس

إدارة التميز

Excellence Management

مفاهيم ومفاهيم إدارة الشيز

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

1. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
2. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
3. ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.
4. عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
7. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
8. الانحصر في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
9. تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنزاف وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.

10. الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.

11. ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.

12. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء .

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانهارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات متعددة الأممية Transnational [عابرة القارات] وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

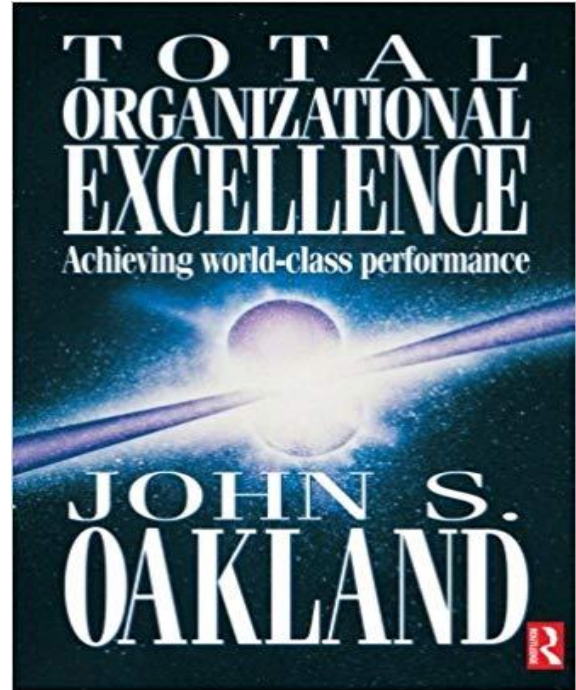
وقد نشأ مفهوم " إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب

المصلحة Stakeholders من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

الإطار الفكري لإدارة التميز

يستند مفهوم " إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.²¹

'This book is a dynamic, relevant and well written guide to achieving organizational improvements. The author has taken the mass of quality management techniques from the last 15 years, everything from process analysis and redesign to benchmarking and written a handbook about what they mean and how they can help senior managers achieve success.'
'Oakland manages to achieve a user-friendly approach without 'dumbing down' the book at all.'



²¹ John S. Oakland, Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance-, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.

الإطار الفكري لمفهوم "إدارة التميز"

1. تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح لغايات والأهداف المرجوة واعتمادها أساساً للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج.
2. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value systems. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.
3. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.
4. تتبلور مسئوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية "الإدارة الإستراتيجية" Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات

- التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
5. يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق الأخذ بمنطق "إدارة العمليات" Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
6. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين [العملاء] External Customers أو من العاملين بها Internal Customers، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة.
7. تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات

والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

8. تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking.

9. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن "إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات "إدارة التميز" إذ يتيح للإدارة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل للمنظمة التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

10. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً Empower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

إن "إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

11. تسعى " إدارة التميز " إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح ، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم مصالح ينبغي أن تحافظ إدارة التميز على تحقيقها. كما يكون للمجتمع بأسره مصالح ومتطلبات ينبغي على إدارة التميز تحقيقها.

12. تعمل " إدارة التميز " على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

13. القياس Measurement أساس تفوق " إدارة التميز " التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه ". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات " إدارة التميز " في المنظمات الجديدة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها Self-assessment ، كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك الأساس ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.²²

²² EFQM and The Malcolm Baldrige Organization are examples.



https://youtu.be/U4K2_QEMP2s



<https://youtu.be/GwdHZG-2B2o>

مفاتيح إدارة التميز

تتمثل مفاتيح " إدارة التميز " في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى " إدارة التميز " ليست أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات.

قائمة مفاتيح " إدارة التميز "

1. تنمية وحفز الابتكار Creativity
2. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
3. الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
4. الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
5. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
6. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
7. تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
8. التوجه بالنتائج Results Orientation
9. التركيز على العملاء Customer Focus

10. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders
11. إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الأنشطة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility .

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق " إدارة التميز " يتطلب توافر المقومات التالية:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- **رسالة المنظمة Mission** والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.
- **الرؤية المستقبلية** للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين .
- **الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives** التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- **آلية التخطيط** لإعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

2. **منظومة السياسات** المتكاملة التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3. **هياكل تنظيمية مرنة** ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ " إدارة التميز " التنظيم على أساس العمليات Process-based ، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل " إدارة التميز " بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
4. **نظام الجودة الشاملة** يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
5. **نظام معلومات متكامل** يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. **نظام متطور لإدارة الموارد البشرية** القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن النظام قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. **نظام لإدارة الأداء** يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

8. **نظام لتقييم الأداء** الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

9. **قيادة فعالة** تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز".

سمات منهجية إدارة التميز

تتصف منهجية " إدارة التميز" بأن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.

وبالتالي تعتبر رغبات العملاء وتطلعاتهم؛

1. هي المحرك الأساس لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
2. وأن تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
3. أن المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

ومن ثم تتضح أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing .

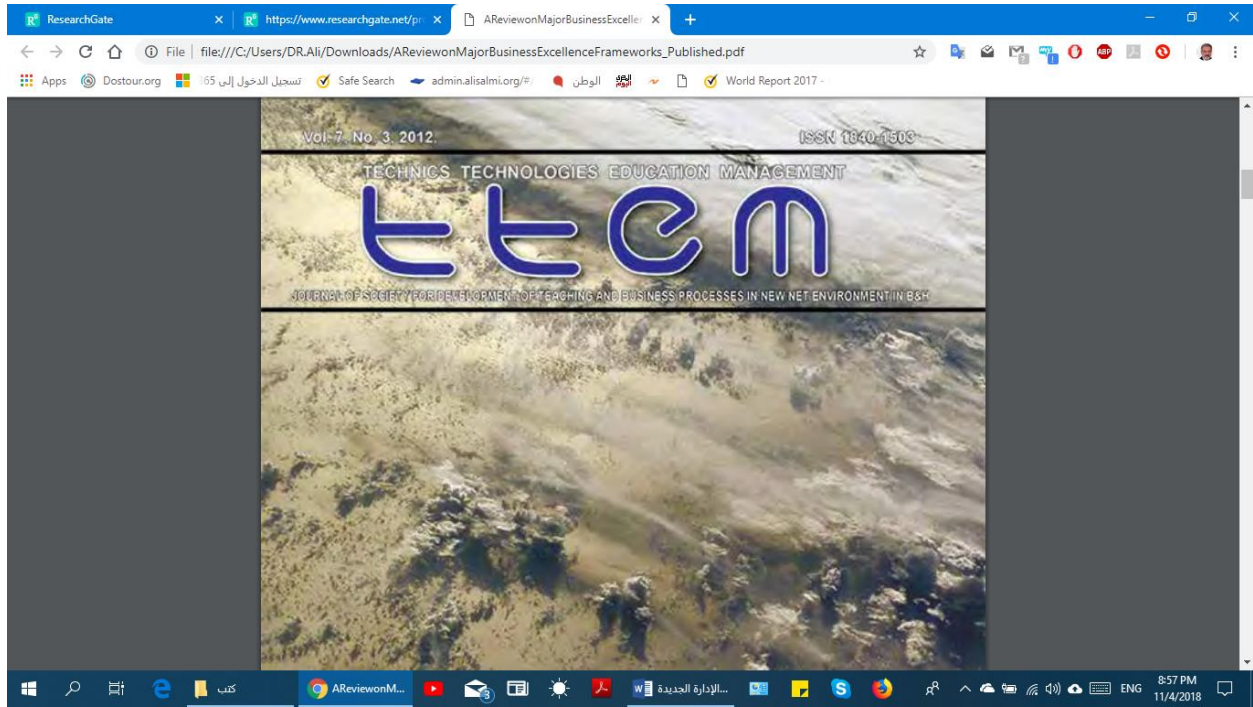
كذلك تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

تنمية القدرات المحورية أساس التميز

ينشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمنظمة كوسيلة لتحقيق " إدارة التميز" من إدراكها بعدم استطاعة أي منظمة التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات [المهارات] اللازمة. زن ثم تسعى " إدارة التميز" إلى الكشف عن القدرات المحورية [الكامنة] التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.

ويسبق اهتمام الإدارة بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات حيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية. وتتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمنظمة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم.

وتستند نماذج " إدارة التميز" في أساسها الفكري على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة. كما تنسجم مفاهيم " إدارة التميز" مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة. ومن أهم خصائص تلك النماذج والمفاهيم إمكانية تطبيق فكرة التقويم الذاتي Self-assessment وهو ما يمثل ميزة إضافية للمنظمة إذ تسمح لها بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.



https://www.researchgate.net/publication/232743482_A_Review_on_Major_Business_Excellence_Frameworks



AReviewonMajorBusinessExcellenceFrar

لقراءة الملف يتم الضغط على حرف e

النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج "إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في العام 1988 The European Foundation for Quality Management [EFQM] ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته Quality Award The European .

وتتلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

"Excellence results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources and Processes"²³

ويعرف النموذج الأوروبي "التميز" بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج Excellence is defined as outstanding practice in managing the organization and achieving results"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

1. **التركيز على النتائج المستهدفة** Results Orientation لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن "إدارة التميز" تلتزم

²³EFQM, Introducing Excellence, www.efqm.org

بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

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

3. **قيادة فعالة وأهداف واضحة** Constancy of Purpose and Leadership من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

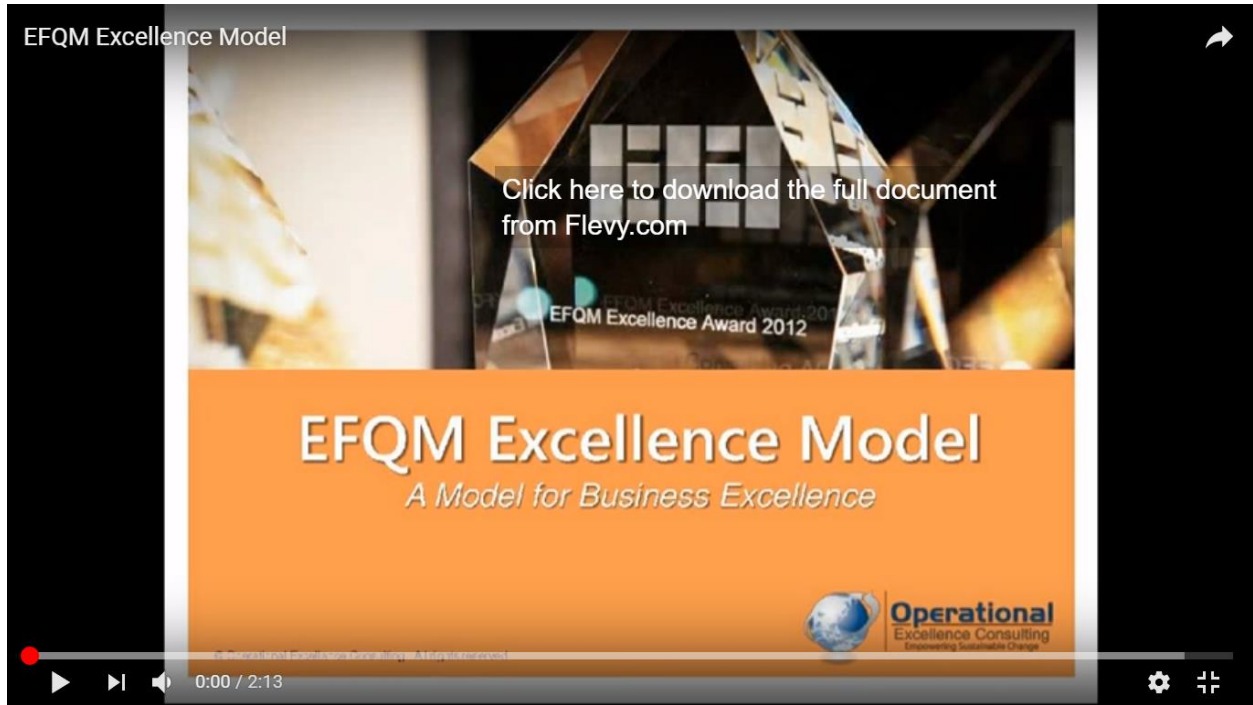
4. الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق Management by Processes and Facts حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

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

6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد Continuous Learning, Innovation and Improvement شرط مهم لتحقيق " إدارة التميز " حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.
7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.
8. إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة Public Responsibility واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.



<https://youtu.be/ioyMjUc2g60>



<https://youtu.be/fPx0b2PBKZ4>

وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة. كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير. ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والعملاء ، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

ويرتب النموذج معايير " إدارة التميز " في مجموعتين هما :

مجموعة "الممكنات" Enablers

أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج " Results. وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها. ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج:

رقم	عناصر إدارة التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
1	القيادة		10%
2	الناس		9%
3	السياسات والإستراتيجية		8%
4	العلاقات والموارد		9%
5	العمليات		14%
		50%	
6	نتائج للناس		9%
7	نتائج للعملاء		20%
8	نتائج للمجتمع		6%
9	نتائج الأداء الرئيسية		15%
		50%	

وتعتبر تلك العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها. ويتم تقويم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين:

- درجة التميز في مدخل الإدارة The degree of excellence of the approach
- درجة تطبيق المدخل The degree of deployment of the approach

1. القيادة

يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. يهتم القادة ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، وسلوكهم مثل يحتذى لقيم إدارة التميز.
2. يعنى القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
3. يتفاعل القادة بجدية مع العملاء، الموردون وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع.
4. يتولى القادة دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم.

2. السياسات والاستراتيجية

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. أن تكون الإستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة.
2. أن تكون الإستراتيجية والسياسات قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار.
3. أن يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.
4. أن يتم تفعيل الإستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.
5. أن يتم نشر وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات.

3. الناس "الموارد البشرية"

يشير عنصر الناس إلى أسلوب المنظمة في إدارة شئون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة. ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شئون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم شئون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي .
2. يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.
3. يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة.

4. يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد وبين المنظمة.

5. يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.

4. العلاقات والموارد

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. تتم إدارة واعية لعلاقات المنظمة الخارجية.

2. تتم إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة.

3. تتم إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة.

4. تتم إدارة التقنية المستخدمة.

5. تتم إدارة المعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.

5. العمليات

يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.

2. تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة.

3. تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم.

4. إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها.
5. إدارة وتنمية العلاقات مع العملاء.

مجموعة النتائج Results

تعتبر النتائج عما حققته - وتحققه - المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، و تضم العناصر التالية:

1. نتائج للناس People Results
2. نتائج للعملاء Customer Results
3. نتائج للمجتمع Society Results
4. نتائج الأداء الرئيسة Key Performance Results

وتتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بما يلي:

- ✓ تعتبر أساسا للتخطيط و التوجيه و تحديد و تجميع الموارد.
- ✓ تشمل كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة .
- ✓ تحقق أهداف مخططة و تحاول أن تتفوق عليها.
- ✓ تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر.
- ✓ تتفوق على ما يحققه المنافسون.
- ✓ تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة أي لا تقتصر على جانب واحد.
- ✓ تعكس أبعاد الوقت، التكلفة ، الجودة، الكمية.
- ✓ تعتبر أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمة .

ويتم تقويم النتائج وفق المعايير التالية:

1. نتائج العملاء customer results

يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة لعملائها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك العملاء ما تحققه لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75%.

2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العملاء وتقدر أهميتها ب 25%.

2. نتائج للناس People Results

ماهية النتائج التي تحققها المنظمة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك العاملين ما تحققه لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75%.

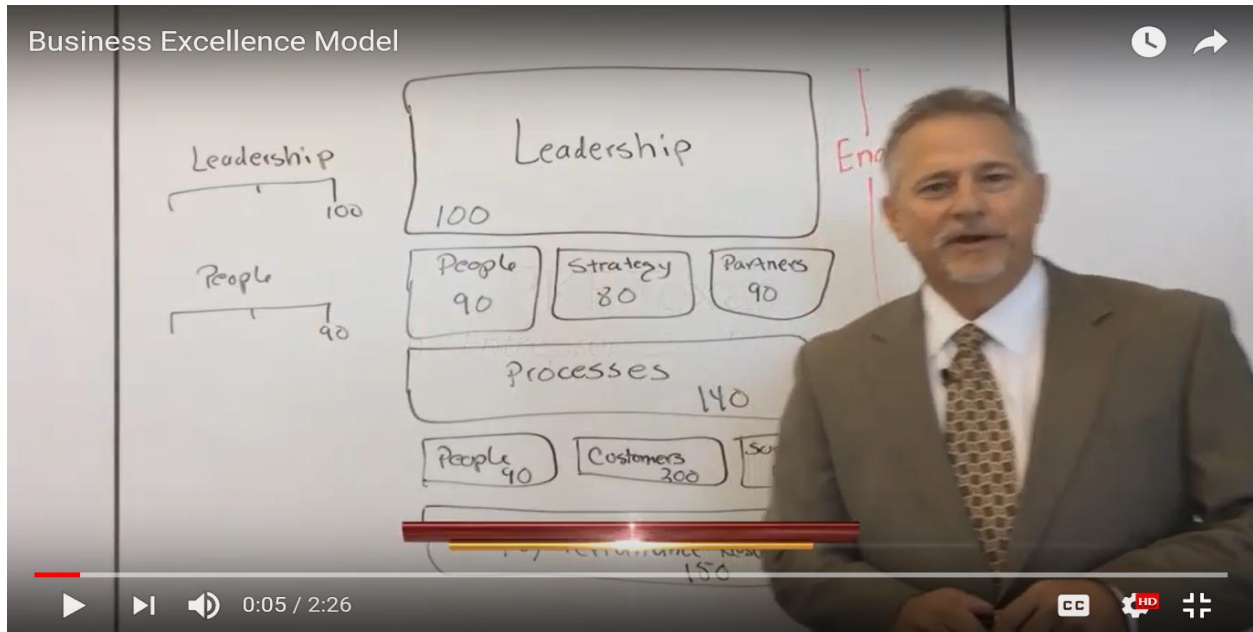
2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العاملين وتقدر أهميتها ب 25%.

3. نتائج للمجتمع Society Results

يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك المجتمع المحلي، الوطني، الدولي للمنظمة وأهميتها النسبية 25%.

2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة المجتمع وتقدر أهميتها ب 75%.



"HYPERLINK "<https://youtu.be/CKdEyFDB3OQ>

<https://youtu.be/CKdEyFDB3OQ>

منهجية RADAR

يقدم النموذج الأوروبي منهجية يطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من كلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review على التوالي. وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة [مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج]، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات [أي استثمار الممكنات حسب النموذج]، تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء [أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج].

وفيما يلي كتيب عن النموذج الأوروبي للتميز صادر عن EFQM



efqm model.pdf

لفتح الملف يتم الضغط على الحرف e

خلاصة

عرضنا في هذا الفصل لمفاهيم " إدارة التميز " التي تمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، وتبين لنا المنطق الأساسي الذي تقوم عليه نماذجها المختلفة والذي يتمثل في أفكار محورية مهمة نؤكد فيها يلي:

1. لا بديل للمنظمات الجديدة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.

2. يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، وإستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.

3. تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى " إدارة التميز " ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني ودود بعضها عن غياب البعض الآخر. إن النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس " إدارة التميز " .

4. الغرض من تحقيق " إدارة التميز " هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.

5. تركز " إدارة التميز " فكر التسويق والتوجه بالسوق حتى في التعاملات داخل المنظمة ذاتها وفيما بين أجزاءها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.

6. تعتمد " إدارة التميز " على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.
7. تلتزم " إدارة التميز " مفاهيم وتوجهات إدارة الجودة الشاملة والمنطق الأساسي الذي بنيت عليه فلسفة الجودة.
8. تركز " إدارة التميز " المرونة والحركية وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسواق والسعي لاستثمارها بتفعيل ما تملكه المنظمة من قدرات محورية.

والسؤال الآن

هل تدرك المنظمات المصرية في جميع مجالات النشاط الإنساني حجم التحدي الذي تواجهه ومطالب الاستعداد للتعامل مع تلك التحديات؟ وهل من سبيل إلى ترسيخ مفاهيم " إدارة التميز " في أوساط الإدارة المصرية ؟

الإجابة عن هذا السؤال مسئوليتنا جميعاً ، وقد تكون بدايتها في الفيديو التالي:



<https://youtu.be/EjMoehjPyF8>

ولكن دعونا نحدث عن المدير الذكي خلق....

دليل المدير الذكي لتحقيق إدارة التميز

نميد

نقدم إطار برنامج يمكن أن يسترشد به المدير المهتم بقضية " إدارة التميز " ويسعى إلى تحقيقها في منظمته. ونحن نرى أن كل مدير في وقتنا الحالي يجب أن يكون من هؤلاء المهتمين والساعين إلى بناء أسس " إدارة التميز " في منظماتهم ليس من باب اتباع موجة جديدة من موجات البدع الإدارية المتكررة Management Fades والتي تتكرر كثيراً وعلى فترات قصيرة، ولكن بناء على اقتناع راسخ وتفهم موضوعي لحقيقة الأوضاع في نظام الأعمال العالمي والتحولات الهائلة التي حدثت - ولا تزال - في التقنيات وأنماط المنافسة وأحوال المستهلكين والأسواق.

إن الدليل الذي نقدمه للمدير الذكي الراغب في تطوير منظمته والارتفاع بها إلى مستوى الأداء العالمي World-class Performance يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد، وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من مفاهيم وموروثات إدارية لم تعد تواكب العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية تنبع من طبيعة التحولات والأوضاع السائدة وتناسب مستقبل نظام الأعمال.

من جانب آخر، فإن دليل المدير الذكي للتحول إلى " إدارة التميز " يكرس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة في هذا المشروع الكبير باعتباره مسئولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا. إن مديرنا الذكي مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية لا يستطيع بجده وفكره المنفرد أن يحقق النقلة الموضوعية في الفكر والتقنيات والهيكل والممارسات التي تتطلبها إدارة التميز ، وإنما لا بد له من استقطاب تعاون ومساندة الهيكل البشري بالمنظمة ويستنفر طاقاتهم الذهنية

وقدراتهم الإبداعية، كما عليه استثمار العلاقات مع العملاء والمتعاملين مع المنظمة وإشراكهم في معركة العمل من أجل التميز.

وينقسم الدليل المقترح إلى عدد من المهام نوردتها فيما يلي في إطارها العام أخذاً في الاعتبار أن المدير الذكي سوف يعدل هذا الإطار بالحذف والإضافة بما يتوافق مع متطلبات منظمته وظروفها وخصائصها. ومن المفهوم أن هذه المهام لا يتم تنفيذها بأسلوب تتابعي Sequential بل قد يتم تنفيذ عدة مهام بشكل متواز Concurrent حيث ستعمل مجموعات مختلفة من المختصين في تنفيذ تلك المهام. وبشكل عام فإن الوقت المستغرق في الإعداد والتهيئة قبل انطلاق التنفيذ ينبغي أن يستثمر في نشر فكرة " إدارة التميز " وكسب اقتناع وتجاوب جموع العاملين والمتعاملين معها:



https://youtu.be/iEgu6p_frmE

المهمة الأولى
الإحاطة النامة والفهم الواعي
ملفاهيم "إدارة النميز"

إن المهمة المبدئية التي تمثل قاعدة الارتكاز والتي تنطلق منها جهود مشروع التحول إلى إدارة التميز هي أن يكون مجتمع الإدارة العليا بالمنظمة على علم واضح وإدراك صحيح لمفاهيم وتوجهات ومقومات ومتطلبات " إدارة التميز " والتي نوجزها فيما يلي:

1. القيادة النابذة الفعالة على مستوى المنظمة وليس فقط عند مستوى القمة التنظيمية.
2. الرؤية المستقبلية والرسالة الإستراتيجية الواضحة التي تعبر عن غايات المنظمة ومبرر وجودها والنتائج الأساسية التي تسعى لتحقيقها.
3. الإستراتيجيات والسياسات الواضحة المبنية على الدراسة الواعية والإحاطة المتجددة بظروف السوق وتوقعات العملاء وإمكانيات المنظمة ومواردها.
4. الرصد الصحيح والتقويم الموضوعي للموارد المتاحة للمنظمة والنظم الفعالة لضمان توجيهها لمجالات الاستخدام الصحيحة وتجنب مسببات الإسراف والهدر فيها.
5. الاستثمار الإيجابي لعلاقات المنظمة مع قطاعات السوق والتنمية المستمرة لتلك العلاقات وتوظيفها لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
6. التصميم السليم والإدارة الفعالة للعمليات Processes بالمنظمة في قطاعات ومستويات النشاط المختلفة، والاعتماد على منهجية إدارة العمليات Management Process لتأكيد التوافق والتناسق والتفاعل البناء بين عمليات المنظمة، وضمان قدراتها على تحقيق توقعات العملاء الخارجيين والداخليين المستفيدين المرتبطين بها.
7. التوظيف الصحيح للمعلومات وبناء النظم الكفيلة بإنتاجها ومعالجتها وتداولها وتحديثها بما يسهم في دعم ومساندة اتخاذ القرارات على كافة المستويات وفي جميع الأغراض.

8. التركيز على تحقيق النتائج المتوازنة لكافة أصحاب المصلحة Stakeholders وضمن العدالة في توزيعها حسب المساهمات التي يقدمها الأطراف المشاركون في عمليات المنظمة.
9. تأكيد فرص التعلم والتطوير التنظيمي والاستفادة من الخبرات والتجارب، وتجنب تكرار الأخطاء والسلبيات ، وبناء ودعم ثقافة تنظيمية مفتوحة Transparent تركز الإبداع والابتكار وتحايي التنافس الفعال من أجل التميز.
10. التركيز على بناء وتنمية وتفعيل مساهمات الموارد البشرية ذوي المعرفة وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في إدارة عمليات المنظمة وتحمل مسؤولياتها. ومن المفيد أن تكون الإدارة على اتصال مستمر بمصادر المعلومات حول نماذج " إدارة التميز" وتطوراتها، وتكرار زيارة مواقع الإنترنت المهمة بهذا الموضوع والتي تبين التطبيقات المهمة في العالم لجهات متخصصة تقوم على إدارة تلك النماذج وما يرتبط بها من جوائز لتقدير التميز في الأداء والتفوق في الجودة.



https://youtu.be/FHsByEy_4I0



<https://youtu.be/S6UzqilAzQM>



<https://youtu.be/kKFz44Sviyo>

فهر المناخ المحيط

إن المهمة الرئيسية التالية في بناء مشروع التحول لتحقيق " إدارة التميز " هو فهم المناخ المحيط والإحاطة الواعية بما يجري فيه من متغيرات وعوامل ذات تأثير على أنشطة المنظمة وفعاليتها. وتتبع أهمية دراسة المناخ المحيط بالمنظمة من حقيقة أساسية وهي ضرورة تعايش المنظمات مع هذا المناخ والتفاعل معه بإيجابية لضمان استمرارها والاستفادة مما به من فرص ومزايا، وكذا التحوط لما يثور به من متغيرات ومهددات ومخاطر قد تؤدي بالمنظمة إلى الانهيار.

ويمكن تصور الإطار التالي لتنفيذ هذه المهمة المحورية:

1. تحديد أنواع المعلومات الأساسية التي تحتاجها إدارة المنظمة عن المناخ المحيط بشكل عام ومصادر وآليات الحصول عليها، وتعيين المسؤولين عن هذه العملية²⁴. وعادة تهتم الإدارة بالمعلومات التي تصف الأوضاع والتطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، والثقافية العامة وتفصيلاتها حسب القطاعات والمستويات التحليلية المتوافقة مع متطلبات النشاط بالمنظمة.
2. تحديد أنواع المعلومات الدقيقة التي تحتاجها إدارة المنظمة في فروع الاختصاص المختلفة والمتصلة بنطاق عملها ومجال اختصاصها وطبيعة الأهداف والغايات التي قامت من أجلها. وتهتم الإدارة على وجه التخصيص بالحصول على المعلومات الكاملة والمتجددة عن أهم عناصر المناخ المحيط ذات الصلة بنشاطها والمؤثرة في احتمالات نجاحها أو فشلها وهي ما يلي:
 - العملاء الحاليين للمنظمة وتطور رغباتهم وتوقعاتهم من المنظمة، ومدى اقتناعهم بما تقدمه لهم من منافع [سلع أو خدمات].

²⁴ لا نقصد بذلك أن يتم توظيف أفراد للقيام بهذه المهمة، ولكن القصد هو أن توزع الأدوار والمسؤوليات بين مختلف العاملين بالمنظمة ذوي الاتصال والتعامل مع أطراف المناخ الخارجي، وتوضيح مسؤولياتهم في إمداد الإدارة وبشكل منظم ومخطط بأنواع المعلومات التي تتاح لهم بفضل هذا الاتصال.

- العملاء المرتقبين أو المحتملين الذين تتمنى الإدارة استقطابهم وتحويلهم للتعامل معها، ومن ثم تهتم بالتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم، وأسباب تفضيلهم للتعامل مع المنافسين والحوافز التي يمكن إغراءهم بها للتحويل إلى المنظمة بدلاً عنهم.

- المنافسون على اختلاف درجاتهم²⁵ وما يقدمونه من مميزات للعملاء وما يتمتعون به من قدرات تنافسية يهدفون بها المركز التنافسي للمنظمة.
- الأطراف المساندة في سلسلة التوريد للمنظمة Supply Chain وهم الموردون والموزعون والوسطاء على اختلاف مجالات عملهم الذين تعتمد عليهم المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد أو للاتصال بالسوق وخدمة العملاء.

3. تصميم آليات وتوقيت رصد المعلومات عن قطاعات وأطراف المناخ الخارجي، وتفعيل نظام معلومات حركي يقوم على إدارته نفر من المختصين لضمان الرصد الآني [في الوقت الحقيقي Real Time بقدر المستطاع] للمعلومات والتحليل الدقيق لها، بغرض استنتاج المؤشرات والدلالات المهمة التي ترشد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع حركة المناخ المحيط.

4. تنظيم أسلوب مراجعة وتحليل تطورات المناخ الخارجي، وترتيب لقاءات ومناقشات مع المختصين في قطاعات المنظمة المختلفة لتدارس مؤشرات المناخ وما تدل عليه من فرص Opportunities وبحث القدرات المتاحة للمنظمة في استثمارها، أو مهددات Threats والنظر في إمكانية ووسائل تفاديها.

²⁵ يقسم بعض المفكرين المنافسين إلى أنواع منهم المنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس أنواع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها المنظمة ولنفس السوق، وأنواع من المنافسين غير المباشرين الذين يقدمون للسوق بدائل لما تقدمه المنظمة يمكن أن تحل محلها في الاستخدام، أو منافسين محتملين يمكن أن يدخلوا السوق نتيجة فرص الربح التي تتوفر في مجال الصناعة التي تعمل بها المنظمة.

5. توسيع دائرة البحث والفهم لتشمل ليس فقط المناخ المحلي المحيط، بل إدخال المناخ الإقليمي والدولي في نطاق اهتمام الإدارة نظراً للتداخل الشديد بين دوائر المناخ الثلاثة، وتشابك المؤثرات وتعدد مصادرها في ظل ظروف العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات.

دلائل فهر المناخ المحيط

ينتج عن الدراسة والفهم والمتابعة لظروف ومؤثرات ومتغيرات المناخ المحيط بالمنظمات نتائج جوهرية تفيد الإدارة في سعيها لبناء وتحقيق " إدارة التميز". وتتبلور أهم تلك النتائج فيما يلي:

1. الكشف المبكر عن الفرص التي يمكن للمنظمة استثمارها للوصول إلى قطاعات أرحب من السوق وتحقيق تفوق على المنافسين.
2. الكشف المبكر عن مصادر الخطر والتهديد التي يمكن أن تمس المنظمة وتعوقها عن تحقيق أهدافها، أو تهدد وجودها في ذاتها، وإطلاق طاقات البحث عن بدائل للتعامل معها والتغلب عليها أو تحييد آثارها وتخفيفها إلى أدنى حد ممكن.
3. تمكين الإدارة من مباشرة عملية التخطيط الإستراتيجي في ضوء التوقعات المحتملة للمتغيرات في المناخ وما يمكن أن تفضي إليه من تحولات اقتصادية أو تقنية وغيرها ذات التأثير على عمليات المنظمة في المستقبل.
4. حفز الإدارة على البحث في إمكانيات وموارد المنظمة والتعرف على درجة الاستفادة منها والعمل على رفع كفاءة استخدامها وإعادة صياغة نظم وقواعد التعامل معها لتعزيز إنتاجيتها بالنظر إلى الفرص القائمة في المناخ أو المحتمل تواجدها، وبالنظر إلى ما يفعله المنافسون.
5. حفز الإدارة على الدراسة المستمرة والدقيقة لما تقدمه للمناخ من مخرجات [سلع أو خدمات] وأساليبها في توصيلها لفئات المستفيدين منها، ومدى الكفاءة

في مقابلة طلبات وتوقعات هؤلاء المستفيدين، ومدى قدرتها على سبق المنافسين في هذا المجال.

6. توفير المعلومات المتجددة التي تتيح للإدارة مباشرة التقويم الذاتي -Self assessment للعمليات سواء على المستوى المؤسسي أو لقطاعات أو مستويات معينة داخل المنظمة وذلك بإجراء المقارنات مع المنافسين وغيرهم من المنظمات التي تصنف على أنها في مرتبة التميز Best-practice .

7. كذلك توفير أسس متجددة لتقويم منتجات المنظمة والنتائج التي تحققها لمختلف أصحاب العلاقة بالقياس إلى المستويات المعلن عنها في أوساط المنافسين وغيرهم من الجهات المعنية برصد المراكز التنافسية والنتائج المالية للمنظمات المختلفة، وحركة أسعار الأسهم في الأسواق والتي تدل على ثقة المتعاملين في المنظمة ذاتها وتقويمهم لقوتها التنافسية واحتمالات نجاحها ونموها في المستقبل.



<https://youtu.be/rFUs1wYKtKI>

SWOT analysis and Understanding the Business environment



MARKETING 91

Environment Scanning and SWOT Analysis

0:02 / 5:07



https://youtu.be/cQNt_6qom9s

The Global Business Environment



THE GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT

0:22 / 34:58



<https://youtu.be/cRVFnr3bhm8>

المهمة الثالثة

فهر المنظمة من الداخل

المنظمة هي البوتقة التي تنصهر فيها مجموعات الموارد المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية التي تغذي العمليات وتفرز المنتجات من سلع وخدمات وتنتج عنها في النهاية الأرباح والفوائد المختلفة لأصحاب المصلحة. ومن أهم مقومات " إدارة التميز" التأكد من سلامة تكوين المنظمة وتوافق عناصرها وتوازن أجزائها وتواصل تاريخها للاستفادة من الخبرات والتجارب. ومن ثم يصبح من المهم إيجاد نظام بالمنظمة للكشف الدوري والتقويم المستمر لكفاءة تكوينها الذاتي وتناسق ما بها من عناصر وأجزاء وسلامة وإيجابية استخدام مواردها وتوظيفها فيما ينتج أعلى قيمة مضافة ممكنة.

وكما هو شأن نظام دراسة وفهم ومتابعة أوضاع المناخ الخارجي، يتبلور نظام دراسة ومتابعة وتقويم عناصر المناخ الداخلي للمنظمة في كونه في الأساس نظام للمعلومات Information System يتم تشغيله على التوازي Simultaneously مع كافة نظم العمل الأخرى بالمنظمة لإنتاج تدفق من المعلومات تصف كل عناصرها وتهيئ القدرة على قياس كفاءتها وتقويم إنجازاتها بالقياس إلى الخطط والبرامج والمعدلات المحددة، وكذلك بالقياس إلى نتائج التعرف على ممارسات الآخرين في المنظمات المماثلة أو المنافسة. واعتماداً على مفهوم النظم The Systems Concept يتناول نظام رصد ومتابعة عناصر المنظمة الداخلية الأمور التالية:

1. المدخلات وتشمل ما يلي:

- **الموارد البشرية**، ويتم حصر الهيكل البشري المتاح للمنظمة من حيث الأعداد والتخصصات ومستويات الأداء. ويهتم المدير الذكي بالتعرف على تركيب الموارد البشرية وما يلحقه من تغييرات وما يتمتع به من قدرات وطاقات ذهنية ومعارف ومهارات ومدى توظيفها في الأعمال المناسبة.

- **الموارد المادية**، وتشمل كل ما يتاح للمنظمة من تجهيزات آلية ومعدات ومبانٍ ووسائل نقل وغيرها من الأصول الإنتاجية. والهدف دائماً من وراء رصد تلك الأصول هو تبين مدى استثمارها بما يحقق عوائد تبرر استمرار تملك المنظمة لها. وتكشف تجارب كثير من المنظمات أن هذا العنصر يمثل واحداً من أكبر مصادر هدر الأموال وتبديد الموارد حيث تتراكم كثير من تلك الأصول وهي معطلة وتفقد قيمتها نتيجة التقادم وعدم الصيانة.
- **الموارد المالية**، وتشمل رؤوس الأموال والنقدية المتاحة بالبنوك ومستحقات المنظمة لدى عملائها وغير ذلك من أموال قابلة للاستخدام في العمليات. وتهتم الإدارة بتحريك هذه الأموال وتثميرها في مجالات نشاط المنظمة الرئيسية، كما تسعى في أحيان كثيرة إلى تكوين محفظة استثمارية متنوعة تفادياً لمخاطر التركيز وتقلبات الأسعار المفاجئة وغير ذلك من مخاطر.
- **التقنيات**، وتشمل كافة التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها. ويهدف حصر التقنيات إلى التأكد من استخدامها وصيانتها بانتظام حتى تنتج الفوائد المستهدفة، كما يكون الرصد أيضاً بهدف تقويمها وتحديثها.
- **الموارد المعلوماتية**، وتمثل ما يتراكم من معلومات تنتج أثناء تنفيذ عمليات المنظمة، وكذا ما تتحصل عليه من معلومات خارجية. وهدف الحصر هو الكشف عن تلك الثروة المعرفية وتبين مدى توظيفها في اتخاذ القرارات وتوجيه العمليات وتطويرها من جانب، ومدى تنظيمها وتحديثها من جانب آخر.
- **العلاقات والروابط** مع هيئات المناخ المحيط، وتشمل علاقات المنظمة بكافة الأطراف المتعاملين معها في المناخ المحيط من المنظمات المماثلة، الموردين، الموزعين، الوكلاء والممثلين التجاريين، المصارف وهيئات التمويل، والجهات الحكومية المختلفة وغيرها من مؤسسات ذات أهمية لعمليات المنظمة. والقصد

أن تتبين الإدارة من وراء هذا الحصر مدى اهتمامها بتكوين تلك العلاقات ودرجة الاستفادة منها في تيسير أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها، واحتمالات تطويرها لتتحول إلى أنواع من التحالف الإستراتيجي.

- **مصادر الخبرة والمعرفة** المتخصصة، وتهدف الإدارة من حصر تلك المصادر أيضاً التعرف على الجهات التي يمكن أن تستمد منها معلومات وتقنيات وتجد لديها حلولاً علمية وتقنية لما قد تواجهه من مشكلات، كما تستكشف مدى متانة العلاقات مع تلك المصادر وكيفية تنميتها وتوثيقها لتحقيق مصالح ومنافع مشتركة.

2. العمليات وتشمل ما يلي:

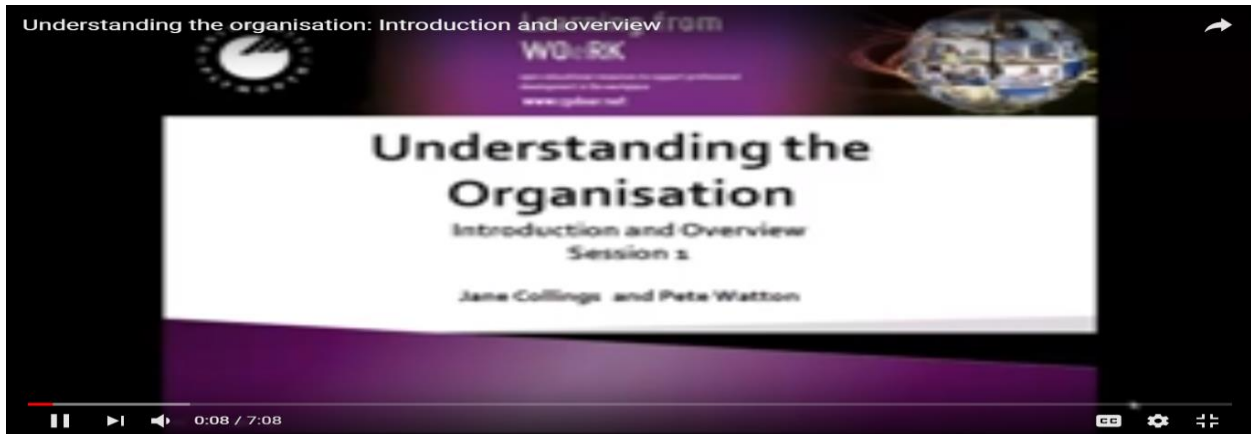
- العمليات المحورية Core Processes
 - العمليات المساندة Support Processes
- وغرض رصد العمليات سواء المحورية أو المساندة هو التعرف على قدراتها Process Capability أي إمكان العملية تحقيق مواصفات المنتجات التي ترضي العملاء [الخارجيين والداخليين]، ومن ثم التعرف على مجالات التحسين والتطوير في تلك العمليات. وقد يكون ناتج الرصد والتقويم هو إلغاء أو دمج العمليات بتأثير منهجية إعادة الهندسة Process Reengineering .

3. المخرجات وتشمل ما يلي:

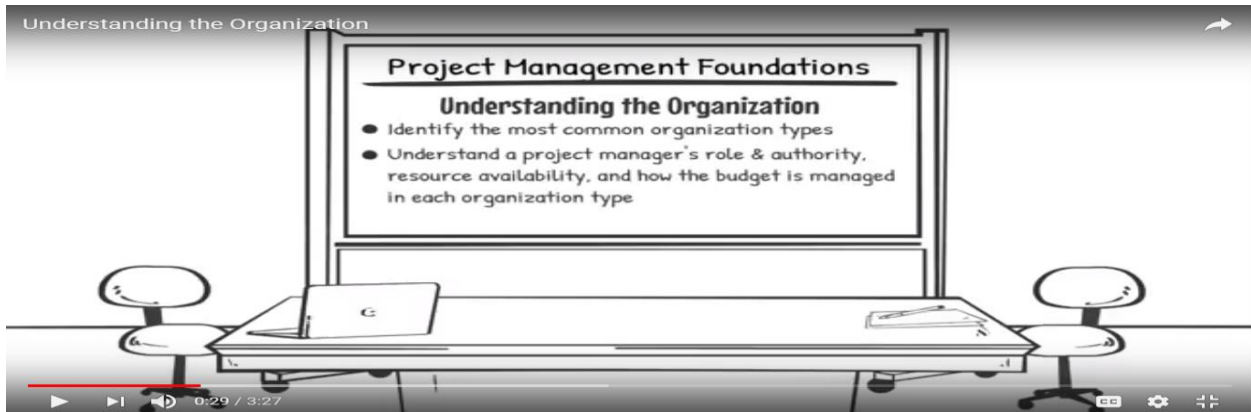
- المنتجات من السلع والخدمات الموجهة للسوق.
 - نتائج العمليات الموجهة للاستخدام الذاتي بواسطة العملاء الداخليين بالمنظمة.
- ويهدف رصد المخرجات إلى التعرف على مدى اكتمال تشكيلة المخرجات وتوافقها مع متطلبات العملاء [الخارجيين والداخليين بحسب الأحوال]، ومدى اقتناع العملاء ورضاهم عما تقدمه لهم المنظمة من مخرجات. وبالتالي تتحدد مداخل ومجالات التطوير والتحسين في تشكيلة المخرجات.

خلاصة المهمة

إن النتيجة النهائية لتلك المهمة الثالثة هي أن تتعرف الإدارة - عن قرب وباستمرار- على أوضاع المنظمة من الداخل وتحيط بما يجري فيها من أنشطة وما يستهلك من موارد وما يتحقق من نتائج. إن هذه المهمة هي تطبيق لمبدأ " اعرف نفسك " الذي يجب أن يبدأ به أي كائن مهمة تطوير ذاته وتحسين فرص استفادته مما يحيط به من أوضاع. وتستخدم في إجراء عملية الفحص الذاتي وتحليل أوضاع المنظمة الداخلية أدوات مختلفة تتبلور عادة في شكل نماذج لجمع المعلومات وقوائم استبيان وغيرها من وسائل الرصد سواء اليدوي أو الآلي، وتتجمع في تقارير تعرض نتائج التحليل ومؤشرات تقويم عناصر المنظمة المختلفة.



<https://youtu.be/arcB51y1i5o>



https://youtu.be/NrXP_XwmmIw

المهمة الرابعة

إعداد البناء الاستراتيجي

في ضوء نتائج دراسة المناخ المحيط والتعرف على الأوضاع الذاتية للمنظمة تكون الإدارة في موقف أفضل يسمح لها بالشروع في تكوين بناءها الإستراتيجي [أو تعديله وتطويره].

ويقصد بالبناء الإستراتيجي تلك المجموعة من القرارات والاختيارات الحاسمة التي تشكل توجه المنظمة ومسيرتها المستقبلية، وتحكم اختياراتها في كافة ما يعرض لها من أمور. ويضم البناء الإستراتيجي العناصر الرئيسية التالية:

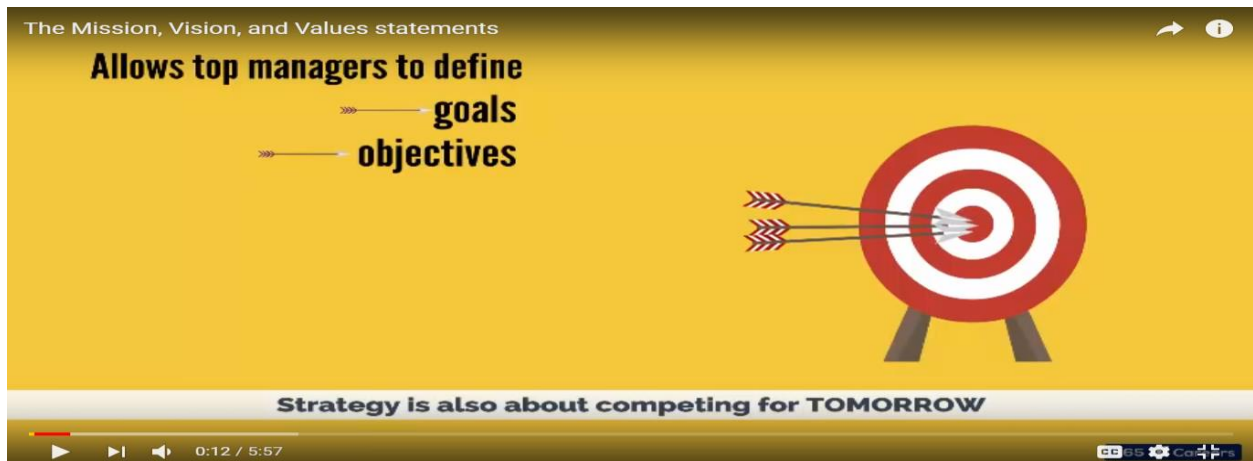
1. رسالة المنظمة Mission

وهي الغاية أو الغايات الكبرى التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها، والتأثير المهم الذي تسعى إلى تأكيده في مجتمع الأعمال والبيئة المحيطة بصفة عامة. مثال ذلك حينما أنشأ طلعت حرب بنك مصر كانت الرسالة واضحة وعميقة " تمصير الاقتصاد المصري وتخليصه من السيطرة الأجنبية". ومن أسف أن كثيراً من منظماتنا لا تولي هذه الناحية الاهتمام الجدير بها، بل هناك من يردد أن تلك أمور أكاديمية لا تفيد واقع العمل الإداري في المنظمات ، وهو قول ينم عن غياب الإدراك بأهمية التوجهات الإستراتيجية في قيادة المنظمات وتوجيه عملياتها وتصويب علاقاتها بالمناخ المحيط.

ويتم صياغة رسالة المنظمة انطلاقاً من معرفة عميقة بالأسباب الداعية إلى إنشاءها والنتائج الأساسية التي يبتغيها مؤسسوها. ولعله من المفيد الاطلاع على نماذج من الرسائل التي تعمل بعض المنظمات الشهيرة على تحقيقها وتحرص على إعلانها للكافة سواء من العاملين بها أو المتعاملين معها. إن رسالة المنظمة هي توضيح لشخصيتها وهويتها وتعريف بتوجهاتها، فضلاً عن كونها أساس بناء إستراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج عملها. ويستطيع مديرنا الذكي مراجعة رسائل تلك المنظمات بزيارة مواقعها على شبكة الإنترنت ومنها مثلاً نقلنا النماذج التالية لرسالة بعض الشركات المعروفة:



<https://youtu.be/tjWtVpy5nRE>



<https://youtu.be/8wem6FZAucw>

2. الرؤية Vision

ويقصد بها الصورة التي تريد المنظمة أن تحققها لنفسها في المستقبل. أي هي المركز المستقبلي المستهدف للمنظمة في نطاق السوق أو الصناعة أو مجتمع الأعمال بشكل عام. انظر مثلاً كيف ترى مجموعة فنادق Westin نفسها:

"Year after year, Westin and its people will be regarded as the best and most sought-after hotel and resort management group in North America."

وتمثل الرؤية عنصراً مهماً في البناء الإستراتيجي للمنظمة إذ تكون بمثابة الضوء المرشد الذي تتجه إليه المنظمة بأمل الوصول إلى النتائج المستهدفة. ومن ثم تكون الرؤية [بالتكامل مع الرسالة] أساس المفاضلة والاختيار بين الأهداف ومجالات النشاط وبدائل المنتجات والأسواق وغيرها مما يعرض للمنظمة من أمور تحتاج إلى الموازنة بينها واختيار الأفضل لها.



<https://youtu.be/5yzzya7Og8E>



<https://youtu.be/HF8TcgPMaMw>

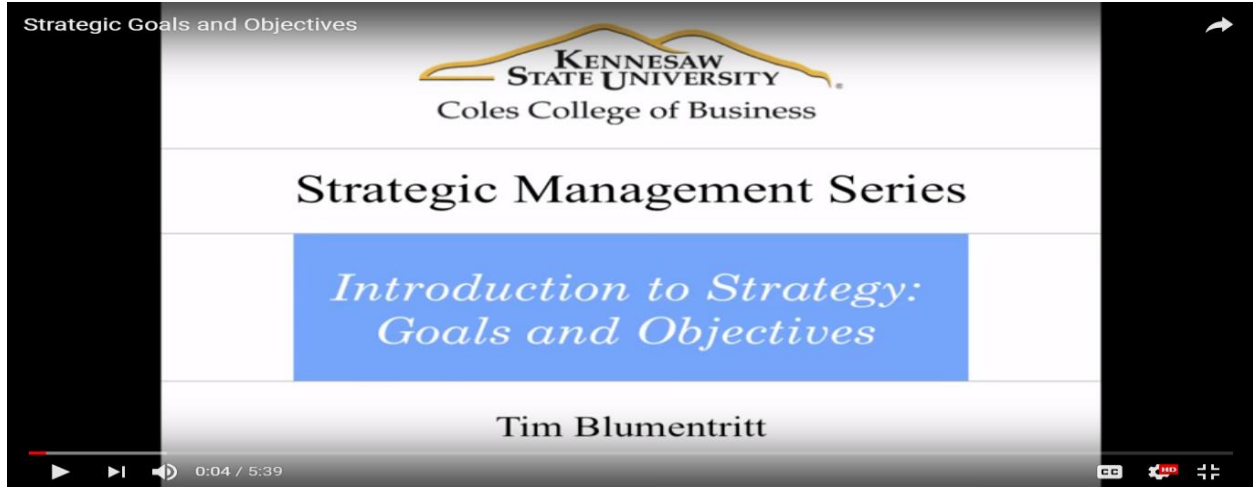
3. الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives

الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تمس المنظمة كلها وتشارك في تحقيقها أغلب أو كل قطاعاتها ومستوياتها. وليس المعنى أن تتحدد تلك الأهداف في صيغة الشعرات التي ترددها كثير من دوائر افدارة في منظماتنا من نوع " تنمية الصادرات"، " تطوير الإنتاج"، " رفع كفاءة العاملين" وغيرها من العبارات المرسلة التي يصعب الاعتماد عليها كأساس لعمل يؤدي إلى تميز المنظمة. ولكن القصد أن تتحدد الأهداف الإستراتيجية في صورة كمية قابلة للقياس، فضلاً عن كونها محددة الأجل والنطاق الجغرافي. ومن مثل تلك الأهداف الإستراتيجية أن تسعى المنظمة إلى تنمية صادراتها إلى أسواق محددة مستهدفة شرائح بعينها من المستهلكين وتحقيق نسب محددة من اختراق السوق Market Penetration بما يؤدي إلى تحقيق أرقام مستهدفة من الصادرات تعود على المنظمة بمعدلات ربح محسوبة. الأمر كله يقع إذن في دائرة التحديد الكمي الذي يجعل للأهداف الإستراتيجية معنى واضح في أذهان العاملين، وتكون الإدارة على بينة من مدى تحققها بإعمال أدوات القياس وآليات المتابعة والتقويم.

وتعتبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تريد المنظمة تحقيقها ويأتي في مقدمتها بالنسبة لمنظمات الأعمال ما يلي:

- الأرباح Profits، معبر عنها عادة في صورة رقمية كنسبة من الإيرادات .
- العائد على الاستثمار، ويعبر عنه رقمياً كنسبة من إجمالي الاستثمارات الموظفة في المنظمة Return on Investment [ROI]، أو نسبة من رأس المال Return on Capital [ROC]، أو نسبة من رأس المال المملوك لأصحاب المنظمة Return on Equity [ROE]، أو نسبة من قيمة الأصول Return on Assets [ROA] وهكذا.

- نمو المنظمة Growth ، وقاس عادة بزيادة المبيعات بمعدلات متعالية، أو زيادة حصة المنظمة في السوق Market Share ، أو نمو معدلات الأرباح وزيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة Market Value ، وفي النهاية ارتفاع القيمة السوقية للمنظمة ككل Market Worth .



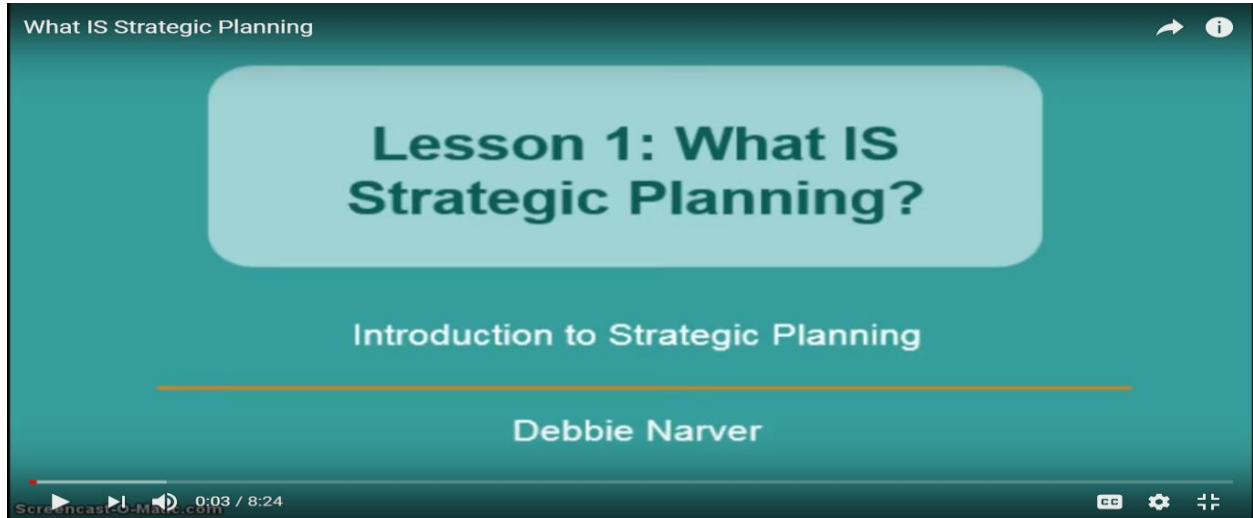
<https://youtu.be/SJZUp05IGr4>

4. إقامة نظام للتخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

مثل التخطيط الإستراتيجي آلية ترجمة الرؤية المستقبلية Vision إلى نتائج قابلة للقياس Measurable Results، و تفعيل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورسالة المنظمة. ويتبلور نظام التخطيط الإستراتيجي في إنتاج مجموعة الخطط Plans التي تستهدف نقل المنظمة من موقفها الحالي إلى الموقف المستهدف بحسب طبيعة الظروف الخارجية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها. ويتميز التخطيط الإستراتيجي بكونه:

- مدخل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمة Strategic Breakthrough .
- مدخل منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة .

- مدخل يركز على الأولويات الحيوية وهي الفجوات التي تدل عليها عملية متابعة وتقويم الأداء [فجوات الأداء Performance Gaps]، وتنسيق كل موارد المنظمة وعملياتها من أجل إغلاق تلك الفجوات.



https://youtu.be/iXzmAou_UUA



<https://youtu.be/HQ6348u6o08>

العناصر الأساسية للخطط الاستراتيجية

1. تحليل المتغيرات في المناخ المحيط.
2. اختيار الأولويات الحيوية Vital.
3. تصميم خطة متكاملة.

4. تحديد الجهات المعادية [المنافسة] [البدائل] الواجب التحوط ضدها.

ثانياً: تحديد النوجهات الاستراتيجية

1. الغاية الإستراتيجية

- ويقصد بذلك تحديد النتائج الجوهرية التي قامت المنظمة من أجلها. ويراعى في تحديد الغاية الإستراتيجية مراجعة الأمور التالية:
- أهداف وتوجهات أصحاب المصالح في المنظمة.
 - القيم والأخلاقيات التي تؤمن بها الإدارة ويوافق عليها أصحاب المصالح في المنظمة.
 - الرؤية المستقبلية واحتمالات التطور في الأوضاع الاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع.

2. الأهداف الإستراتيجية

ويقصد بذلك لأن تحدد الإدارة الأهداف الاقتصادية وإنتاجية والتقنية والاجتماعية الأساسية للمنظمة والتي تحقق تطلعات وتوقعات أصحاب المصلحة، وتنتقل بالمنظمة لتبوء المركز التنافسي الذي تراه مناسباً لها. وتلك الأهداف تشارك كافة قطاعات المنظمة في تحقيقها وبدرجات مختلفة.

3. تحديد الاحتياجات الرئيسة للعملاء

تتضمن هذه الخطوة تحديد الأمور التالية:

1. حصر أنواع العملاء وخصائصهم وتوزيعهم إلى فئات أو شرائح متجانسة.
2. استطلاع رغبات كل شريحة من العملاء.
3. ترجمة رغبات كل شريحة إلى أفكار لمنتجات أو خدمات محددة.
4. حصر المتطلبات الإنتاجية والتسويقية والبشرية والمالية اللازمة لتحقيق تلك الرغبات.

خلاصة هذه الخطوة

تتضح للإدارة الأمور الأساسية التالية:

- الإنجازات المستهدف تحقيقها في نهاية فترة الخطة محسوبة على أساس رؤية العملاء المستهدفين ؟
- القيمة الاقتصادية [مقومة بسعر السوق] للإنجازات المستهدفة ؟
- تكلفة هذه الإنجازات مقومة بتكلفة عناصر الإنتاج اللازمة لتحقيقها؟
- تأثير تلك الإنجازات في تحقيق الغاية والأهداف الإستراتيجية؟

ثالثاً: تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف

يتم تحديد تلك الأنشطة بالتحليل المنطقي لمتطلبات إنجاز الهدف المختلفة والأطراف ذوي العلاقة في تنفيذها. وتتم المقارنة مع الأنشطة الجارية فعلاً في المنظمة لتحديد فجوات الأنشطة Activity Gaps والتي يجري إعداد برامج وخطط تكميلية لاستيفائها.

كذلك يتم في هذه الخطوة تقدير الموارد اللازمة لتشغيل الأنشطة وتحقيق الإنجازات وعادة تتبع المنظمات أسلوب الموازنة الصفريّة Zero Budgeting بمعنى تصور البدء من نقطة الصفر أي افتراض عدم وجود الموارد المطلوبة تماماً وتقدير اللازم منها لأداء الأنشطة. بعد ذلك تحاول الإدارة تحديد فجوات الموارد Resource Gaps وتحديد الموارد الناقصة [سواء من حيث الكمية أو النوعية] وتلك الزائدة [الغير مطلوبة وفقاً لخطط الأنشطة والإنجازات السابق تحديدها]، وتضع البرامج الكفيلة بتوفير الموارد المطلوبة .

ومن الجدير بالذكر التأكيد أن الموارد المطلوبة تشمل كافة أنواعها المالية والمادية والتقنية والبشرية، كما يمثل الوقت بعداً مهماً في هذا المجال من حيث ضرورة ملائمة التوقيت للاحتياجات.

وتتبلور هذه الخطوة في مجموعة من برامج العمل لاستيفاء الاحتياجات من الموارد بحيث يتضمن كل برنامج ما يلي :

- أهداف البرنامج [سد فجوة محددة سواء بالحصول على موارد جديدة ، تطوير موارد متاحة أو التخلص من موارد زائدة] .
- توقيت البرنامج [جدول زمني لمراحل البرنامج] .
- المسؤولية عن البرنامج [المسئول الإداري أو التنظيمي وفريق العمل المكلف بالتنفيذ] .
- معايير تقييم كفاءة تنفيذ البرنامج .
- مصادر تمويل البرنامج.

رابعاً: إعداد وجمع الخطة الاستراتيجية

تعد الخطة الإستراتيجية لفترة خمس سنوات [وقد تزيد فترة الخطة حسب أوضاع وظروف كل منظمة] تتضمن عادة العناصر التالية:

- الإنجازات المستهدفة.
- العوائد الاقتصادية المتوقعة.
- الاستثمارات المطلوبة.
- الموارد المادية والبشرية اللازمة.
- مصادر التمويل.

ثم يصير تقسيم الخطة الخمسية [أو ذات فترة أطول] إلى خطط سنوية، وتلك تقسم بدورها إلى فترات أقل. وقد أصبح التخطيط الإستراتيجي من الدعامات الرئيسية في تطوير المنظمات والمساعدة في التحول نحو " إدارة التميز". وتتعدد المواقع على شبكة الإنترنت التي تقدم للإدارة برامج وبرمجيات وحلولاً متطورة لمساندة جهودها في إقامة وتشغيل نظام التخطيط الإستراتيجي، ومن تلك المواقع موقع www.bplans.com والذي ننصح بزيارته.

Bplans: Business Plannir x +

https://www.bplans.com/

Palo Alto Software LivePlan outpost Mplans Bplans

Bplans Starting a business made easy Search for...

BUSINESS IDEAS BUSINESS PLANNING PITCHING FUNDING STARTING MANAGING TOOLS TEMPLATES

7.3K

19.7K

Take Our Free Quiz

Business Planning »

Elevator Pitch Guide »

How to Start a Business »

Funding My Business »

Business Management »

Try the #1 business planning software risk-free for 60 days.

START YOUR PLAN

No contract, no risk. Built for entrepreneurs like you.

Strategic Plan Examples - Overview of Several Strategic Plans

Dashboard | HubSpot | Personal projects | SME Strategy-Basic | SME Strategy Mail | Dream board | Deals

SME STRATEGY MANAGEMENT CONSULTING

ABOUT CAREERS STRATEGY INSIGHTS BLOG SERVICES CONTACT STRATEGY RESOURCES

Stay Connected.

15 Questions to ask your team before strategic planning.

Video: Getting better alignment through strategic planning

Subscribe and get a free white paper on implementing strategy in your business

Sample Strategic Plans - Canada, USA & Global

strategic planning

process approach analysis tools objective decision stakeholder goal mission business vision time plan

Share Image

Organizations of any size and in every sector will benefit from a strong strategic plan. How often you should update your strategic plan depends on your specific industry. Organizations who utilize fast changing technology may need a new strategy every year, while other companies might opt for a 3-5 year strategic plan.

We've compiled examples of strong strategic plans from Canada, BC, USA, and around the world.

Chat With Us

<https://youtu.be/qzwDRM8sHdl>

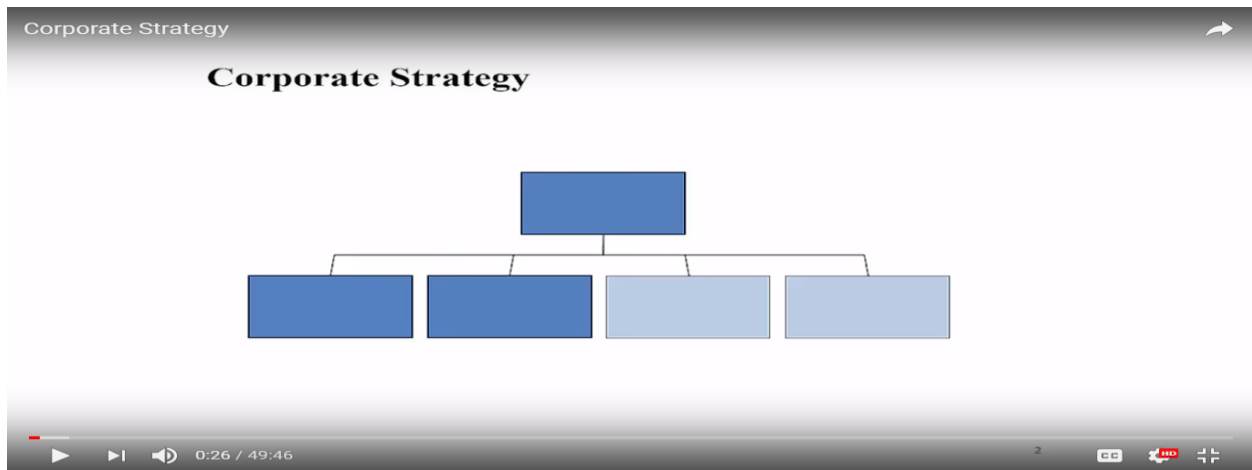
خامساً: إقامة نظام لتقويم الأداء المؤسسي

Corporat Performance Evaluation

يستكمل البناء الإستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق " إدارة التميز " بإقامة نظام حركي وفعال لتقويم الأداء الشامل يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع أهداف الخطة الإستراتيجية. ونطرح فيما يلي العناصر الأساسية لمفهوم وتقنية تقويم الأداء المؤسسي من خلال عرض أسلوب " بطاقة النتائج المتوازنة Balanced Scorecard " .



<https://youtu.be/vKTOg-ErPTU>



<https://youtu.be/bZi42MT4yqw>

المهمة الخامسة

إعادة الهيكلة

على طريق بناء وتفعيل " إدارة التميز " يجد المدير الذكي نفسه مضطراً لإدخال تعديلات هيكلية في بناء المنظمة وعناصرها بحيث تنهياً فرص أفضل لدعم عناصر التميز وإطلاق مجالات الحركة الواسعة أمامها لإنتاج آثارها الإيجابية المستهدفة. وتمثل إعادة الهيكلة نموذجاً متكاملًا من الفكر الإداري الهادف إلى إعادة صياغة أوضاع المنظمة بما يتفق والظروف السائدة أم المتغيرات المشاهدة، كما تجرى إعادة الهيكلة في كثير من الأحيان لإعداد المنظمة لاستقبال متغيرات أو أوضاع مستقبلية متوقعة.

وتشمل عملية إعادة الهيكلة مراجعة كاملة وشاملة لكافة عناصر المنظمة ومقارنتها بالمستويات والمعايير الأفضل واتخاذ قرار بشأن التعديلات الواجبة لتوصيلها إلى المستويات المستهدفة. ويلاحظ أن إعادة الهيكلة هي في حقيقتها إعادة تصميم لعناصر المنظمة وفق المعايير الإدارية الأفضل أو ترسماً لخطى المنظمات التي حققت نجاحاً ملحوظاً Best of Class .

عناصر إعادة الهيكلة

تنطلق عملية إعادة الهيكلة من نتائج التحليل الدقيق والإحاطة الشاملة لأوضاع ومتغيرات المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة، ونتائج التحليل والتقييم الذاتي لأوضاع وإمكانات وقدرات ونتائج أداء المنظمة ذاتها. وفي ضوء ما يسفر عنه تحليل المناخ من مؤشرات تتوجه عملية إعادة الهيكلة لإجراء التغييرات المناسبة في كل عناصر المنظمة ذات العلاقة بتلك المؤشرات. وتتضمن إعادة الهيكلة التعامل عادة مع العناصر المحورية التالية في أي منظمة:

1. النوجهات الإستراتيجية

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة وإعادة صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- مراجعة الأهداف الإستراتيجية وتطويرها بما يتفق ومتطلبات المناخ الخارجي.

- توضيح عناصر الإستراتيجية لكافة المسؤولين عن عمليات المنظمة وتأکید توافقهم مع تطلعاتها.
- مراجعة فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي وتصويب ما قد يكون به من عوامل ضعف أو قصور.
- مراجعة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات وإعادة تصميمها بما يكفل فعاليتها في رصد الأداء والمتغيرات وتوفير الدعم المناسب لاتخاذ القرارات.

2. النوجه التسويقي

- وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:
- مراجعة الموقف التسويقي العام للمنظمة من حيث حصتها في السوق، وتطور المبيعات، وتطور هيكل العملاء ومدى ثباته أو تغييره.
- مراجعة الطرح التسويقي الذي تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، ومقارنته بما يقدمه المنافسون وكذا الاستدلال على مدى تقبل العملاء له بتحليل تطور المبيعات حسب شرائح السوق والعملاء المختلفين وفي الفترات الزمنية المختلفة.
- مراجعة نتائج البحوث والتطوير وما تتيحه للمنظمة من فرص تقديم منتجات جديدة أو تحسين أداء وتطوير استخدامات منتجات قائمة.
- مراجعة الإمكانيات التقنية والمادية والبشرية المتاحة للمنظمة ومدى استثمارها في تقديم منتجات وخدمات متميزة للسوق.
- مراجعة النطاق الجغرافي للسوق الذي تتعامل فيه المنظمة ودراسة احتمالات نموه في المستقبل، واستبيان الأسواق الواعدة محلياً أو خارج الوطن.
- إعادة تصميم السوق المستهدف من حيث النطاق الجغرافي، شرائح المستهلكين، ونوعيات المنافسين المتوقعين.

- إعادة تصميم المزيج التسويقي من السلع والخدمات وأسعار البيع وطرق ومنافذ التسويق والاتصال بالعملاء، وأنواع خدمات ما بعد البيع وغيرها من عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix .
- بناء إستراتيجية التسويق المتكاملة وإدماجها ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.

3. البناء التنظيمي

- وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:
- مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات البناء الإستراتيجي المتجدد للمنظمة.
 - مراجعة الواقع التنظيمي القائم بجميع عناصره والكشف عن نقاط الضعف والقوة فيه.
 - مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة وتقويم فعاليتها في تيسير الأداء وتحريك الموارد وتنمية العلاقات بين أفراد المنظمة.
 - مراجعة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، والبحث في مدى فعالية الوضع القائم في تيسير الأداء وتوفير المرونة اللازمة لسرعة الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات.
 - مراجعة الهياكل والعلاقات التنظيمية القائمة في ضوء المستوى المتاح للمنظمة من تقنيات الاتصالات والمعلومات ومدى الاستفادة منها.
 - إعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها من نظم العمل وقواعد تنظيم العلاقات وتيسير الأداء بما يتفق ونتائج المراجعات السابقة.

4. الهيكل الإنشائي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة فعاليات المنظمة في مجالات البحوث والتطوير ومدى كفاءتها في تمكين المنظمة من إنتاج وتطوير المنتجات [السلع والخدمات] التي ترضي العملاء وتحقق تطلعاتهم.
- مراجعة إمكانيات المنظمة في أنشطة التصميم والابتكار ودرجة استخدامها في تحقيق منتجات متميزة تتفوق بها المنظمة وتنطلق بها إلى الأسواق قبل غيرها من المنافسين.
- مراجعة هيكل الطاقات الإنتاجية المتاحة للمنظمة من آلات وتجهيزات وأصول مادية مختلفة، وتقدير حالتها الإنتاجية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات إرضاء العملاء.
- مراجعة نظم الإنتاج وأسس تصميم وإدارة العمليات [إعادة هندسة العمليات].
- مراجعة نظم ضبط وتأكيد الجودة في العمليات الإنتاجية.
- إعادة تصميم الهيكل الإنتاجي في ضوء نتائج المراجعة الشاملة للعناصر السابقة.

5. الهيكل التقني

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- حصر التقنيات المتاحة في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة.
- مراجعة مدى الاستخدام الفعلي للتقنيات المتاحة وما قد تثيره من مشكلات في التطبيق، أو احتمالات تراجع المنظمة عن الاستخدام الكامل لطاقات التقنية.
- مراجعة مستوى التقنيات المتاحة من حيث إمكانياتها وقدرتها على دعم أنشطة المنظمة مقارنة بالمستوى التقني المتجدد في مجالات نشاط المنظمة.
- مراجعة اقتصاديات استخدام التقنيات المتاحة وجدوى التحديث باستقدام تقنيات أكثر تطوراً.

- إعادة تصميم الحزمة التقنية Technological Package بحيث يتم استبعاد التقنيات غير المستخدمة أو المتقادمة وضم تقنيات أكثر تطوراً وتناسباً مع احتياجات المنظمة.
- اتخاذ إجراءات تدريب الموارد البشرية واستكمال المتطلبات المادية والتقنية اللازمة من أجل وضع التقنيات الجديدة في التطبيق.

6. الهيكل البشري

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة وتقويم الهيكل البشري المتاح للمنظمة من حيث الأعداد وتناسبها مع حجم العمل ومتطلبات الأداء من ناحية، ومن حيث خصائص الموارد البشرية وتوافقها مع متطلبات المنظمة وطبيعة العمل بها.
- مراجعة نظم إدارة الموارد البشرية وتقويم فعالية الأنشطة المختلفة التي تباشرها الإدارة المسؤولة عن استقطاب واختيار وتوجيه أداء العاملين وتدريبهم وتقويم فعاليتهم في العمل ورسم برامج تنمية قدراتهم واستثمار خبراتهم ومعارفهم.
- مراجعة نظم تحديد وإدارة الأجور والمكافآت والمزايا المختلفة التي تقدمها المنظمة لحفز العاملين على تحسين الأداء، ومقارنتها بالمستويات السائدة في السوق، واتخاذ إجراءات إعادة تصميمها بما يكفل قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجاتها والاحتفاظ بهم.
- مراجعة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة ومدى انفتاحها ومحاباتها لفرص المشاركة والانطلاق الفكري وحفز العاملين على الابتكار والمبادأة بالأفكار والمقترحات، والعمل على تطويرها لتكون أكثر جذباً للعناصر المتميزة من الأفراد ذوي المعرفة والخبرة والقدرة الذهنية العالية.

- إعادة تركيب هيكل الموارد البشرية بتحديد الأعداد والنوعيات المناسبة لاحتياجات العمل حالياً وفي المستقبل، واتخاذ الإجراءات لتنفيذ التعديلات المترتبة على ذلك.

7. الهيكل المالي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة الهيكل التمويلي للمنظمة وتبين مدى اتساقه مع متطلبات النشاط وتوافقه مع الأسس السليمة في الإدارة المالية من حيث تناسب تكلفة الأموال مع العائد من توظيفها واستثمارها في عمليات المنظمة، ومدى التوازن بين المال المملوك لأصحاب رأس المال والأموال المقترضة، وقدرة المنظمة على الوفاء بالقروض وخدمتها مع عدم المساس بمستوى الربحية .
- مراجعة مستويات القيمة المضافة التي تحققها أنشطة المنظمة ومقارنة البدائل الهادفة إلى تعظيم هذه القيمة بالتركيز على الأنشطة الأكثر إنتاجاً للقيمة المضافة والتخلص من الأنشطة الأقل قيمة مضافة وإسنادها إلى جهات خارجية Outsourcing .
- إعادة هيكلة نظم الحسابات والإدارة المالية لتصبح قادرة على احتساب القيمة المضافة الاقتصادية [EVA] Economic Value Added واتخاذها أساساً في تقويم جدوى الأنشطة وطرق استخدام الأصول.
- مراجعة هيكل الاستثمارات التي تديرها المنظمة [أوراق مالية، عقارات، مساهمات في مشروعات أخرى...] وتقويم جدواها وإعادة تخطيطها.

8. النظر الإدارية

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- حصر ومراجعة مجموعة النظم الإدارية الأساسية وتقويم جدواها وفعاليتها في تيسير أعمال المنظمة، ومن أهم تلك النظم:

1. نظم التخطيط والمتابعة وتقويم الأداء.
 2. نظم إدارة الأداء Performance management .
 3. نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات Decision & Information Support Systems .
 4. نظم الاتصالات Communication Systems .
- إن المحصلة النهائية لعملية إعادة الهيكلة بالمعنى المتقدم هي تهيئة المنظمة للانطلاق في اتجاه تحقيق " إدارة التميز " وذلك بتخليصها من معوقات الأداء وعلاج ما تعانيه من أوجه قصور في هياكلها البشرية والمادية والتنظيمية، وإكسابها قدرات أعلى في تشغيل الموارد المتاحة لها، وتحرير قدرات العاملين وحفزهم على استثمار طاقاتهم الفكرية وتوظيف خبراتهم في أداء أفضل يحقق للمنظمة قدرات تنافسية أكبر.



<https://youtu.be/nkhYG9wqGFQ>



<https://youtu.be/Rfov2IA6tEM>



<https://youtu.be/pm-i8pIPzNY>

المهمة السادسة

تأكيد النجم بالسوق

تتبع أهمية التوجه بالسوق من الحقيقة البسيطة أن السوق هو الحكم الأول والأخير على كفاءة المنظمة، وأن استمرارها في النشاط وتحقيقها لغاياتها وأهداف أصحاب المصلحة فيها تتوقف جميعاً على قبول السوق لما تنتجه من سلع وخدمات وتفضيله إياها عن منتجات المنافسين. ومن ثم تتطلب عملية التحول إلى " إدارة التميز" تطوير مفاهيم الإدارة وتأكيد توجهها بالسوق في كل ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات.

ويتبلور معنى التوجه بالسوق في الأسس التالية:

1. تبدأ الإدارة من السوق بالتعرف على احتياجات العملاء المستهدفين وتفهم ظروف وأوضاع السوق وما يجري فيه من أنشطة المنافسين وغيرهم من أطراف لهم تأثير على فرص المنظمة في الوصول إلى العملاء. وبالتالي يجب التعرف بشكل مستمر ومنتظم على رغبات العملاء وآرائهم فيما تطرحه المنظمة من منتجات.

2. تتأكد الإدارة بالسوق من خلال التعرف على مدى تقبل العملاء لما تقدمه لهم المنظمة من سلع أو خدمات، ومدى تميزها عما يقدمه المنافسون، إذ الهدف الأساس للإدارة هو تأمين مركز تنافسي متقدم والمحافظة على ولاء العملاء واستمرار تعاملهم معها، وكذا اكتساب شرائح جديدة ومواقع متقدمة في السوق باستمرار. من خلال تطوير منتجات وخدمات ترضي العملاء وتحقق رغباتهم وتطلعاتهم المتغيرة وتتفوق على المنافسين.

3. تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق، المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الساعية إلى " إدارة التميز" ومواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل وذلك يتطلب التخلي

عن ممارسات و تجارب الماضي وابتكار أساليب ومداخل جديدة للوصول إلى السوق المستهدف.

لا يكفي

- ❖ العمل على تحسين موقف المنظمة في الأسواق الحالية، و إنما ينبغي العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً،
- ❖ وجود خطط وبرامج تسويق جزئية، و لكن المطلوب تنمية استراتيجية شاملة لتحقيق التفوق و السيطرة على الأسواق المستقبلية.

أمور ضرورية لنا كـ النجـد بالسوق

- الإبداع و الابتكار لإعادة صياغة الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة .
- التركيز على إبداع و تنمية القدرات المحورية Core Competencies لبناء القدرة التنافسية.
- بناء " منظمة متميزة" و ليس مجموعة من المنتجات المتميزة.
- اكتشاف وخلق السوق الذي يناسب المنظمة ، إذ أن السوق المستهدفة لم توجد بعد .
- البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلية أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين.
- استثمار طاقات البحث العلمي و التطوير التقني المتميز يدعم التفوق التسويقي.
- حفز إبداعات و ابتكارات الموارد البشرية المتميزة [بما فيهم المستهلكين] يؤدي إلى التفوق التسويقي.

متطلبات النجاح في النوجم بالسوق

يتطلب نجاح الإدارة في تأكيد توجهها بالسوق أن تباشر الأمور التالية والتي تسرع بتحولها نحو " إدارة التميز":

1. إدارة المنافسة بمعنى تحديد الأهداف التنافسية ورصد المنافسين وتخطيط العمليات التسويقية برؤية واضحة لما يفعله الآخرون.
2. إدارة النشاط التسويقي من منظور منفتح يرى السوق العالمي إطاراً رحباً تتعامل فيه المنظمة دون أن تنحصر بالضرورة في السوق المحلي المحدود.
3. التعامل بفعالية مع السوق المحلي بمفهوم عالمي، والعكس تأكيد الهوية المحلية حين الانطلاق إلى الأسواق العالمية.
4. تطوير أجهزة التسويق والبيع وتنمية قدرات القائمين عليها والتركيز على بناء اهتمامهم بالعملاء وتنمية وعيهم بمفهوم الخدمة Service Orientation .
5. نشر فكر التسويق ومفاهيم إرضاء العملاء بين جميع العاملين في المنظمة وليس فقط أعضاء جهاز البيع والتسويق. إن الهدف أن يسود المنظمة وعملياتها جميعاً الفكر التسويقي المتحرر والمنطلق من رغبات العملاء.
6. تنمية سياسات وآليات لضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتطويرها باستمرار، وسرعة الاستجابة لآراء العملاء.



<https://youtu.be/XhMVWzVXNNk>



<https://youtu.be/bilOOPuAvTY>



<https://youtu.be/bqaEhW3xOCk>

المهمة السابعة

بناء نظام إدارة العلاقات مع العملاء

يكامل مع المهام السابقة توجه الإدارة الجديدة لبناء وتنمية علاقات مستمرة وفعالة مع عملائها تقوم بمقتضاها كافة أجزاء المنظمة بتنسيق أعمالها وفعاليتها من أجل تحسين خدماتها للعملاء وكسب رضائهم واستمرار علاقتهم بالمنظمة. وقد تطورت في السنوات الأخيرة مجموعة مفاهيم وآليات تشكل قاعدة لمهمة إدارية جديدة هي " إدارة علاقات العملاء " [CRM] Customer Relationship Management والتي تعتمد إلى حد كبير على تقنيات الاتصالات والمعلومات لضمان التواصل والتفاعل المستمر بين المنظمة وعملائها.

ولا تتوقف اهتمامات " إدارة علاقات العملاء " عند الممارسات التقليدية من نوع الاستجابة إلى شكاوى العملاء أو تحقيق رضاهم عن طريق حل ما قد يواجهونه من مشكلات في استخدام المنتجات التي ابتاعوها من المنظمة مثل عملية رد المشتريات أو صيانة وإصلاح السلع إذا أصابها عطب، بل تتجاوز هذا المفهوم التقليدي لتصبح إستراتيجية كاملة تتعاون كل أطراف المنظمة في تنفيذها. وقد عرف بعض الكتاب هذه المهمة الجديدة على النحو التالي:²⁶

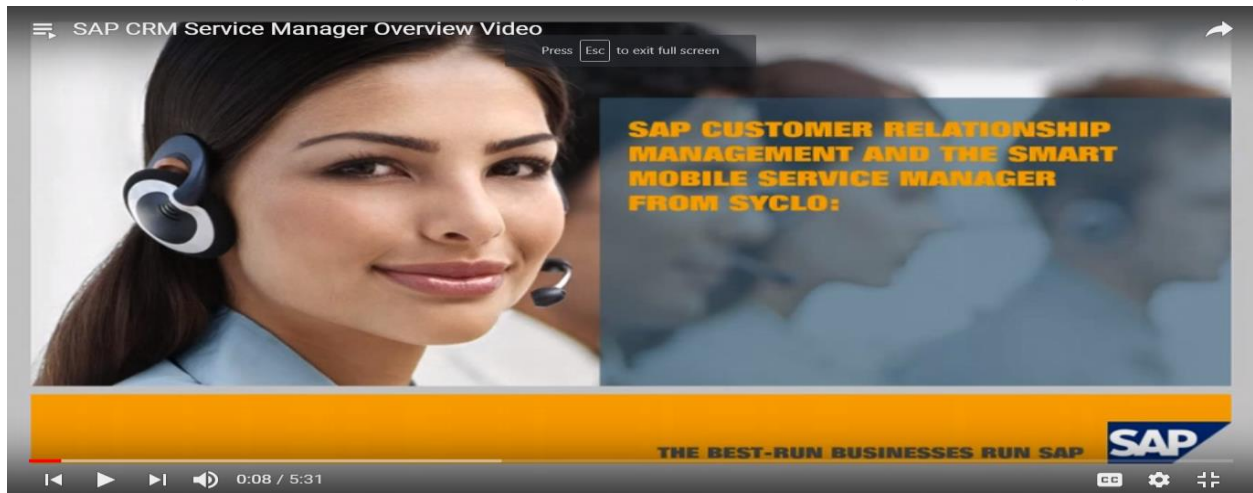
"[It] is a business strategy the outcomes of which optimize profitability, revenue and customer satisfaction by organizing around customer segments, fostering customer-satisfying behaviors and implementing customer-centric processes. CRM technologies should enable greater customer insight, increased customer access, more effective customer interactions, and integration throughout all customer channels and back-office enterprise functions."

وتستطيع المنظمة الساعية إلى تطبيق مفاهيم وتقنيات " إدارة علاقات العملاء " من أجل الوصول إلى " إدارة التميز " تحقيق غايتها إذا استكملت المقومات التالية:

²⁶ Stanley A. Brown & Moosha Gulycz, Performance Driven CRM, Wiley, 2002, p. xv.

1. تكوين رؤية Vision خاصة لتنمية العلاقات مع العملاء وإدماجها في الرؤية العامة للمنظمة، بمعنى أن تصبح إقامة وتنمية وإدارة العلاقات مع العملاء جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة وفلسفتها العامة.
2. ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية تتكامل مع إستراتيجيات التسويق بالمنظمة لتحديد المداخل والآليات الأفضل التي تتبعها المنظمة في الوصول إلى عملائها والتواصل معهم وإدماجهم في نسيج تنظيمها وإشراكهم في عملياتها.
3. تحويل إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء إلى مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية، ووضع الآليات المناسبة لمتابعتها وتقويم فعاليتها.
4. التركيز على مجموعة الأنشطة ذات التأثير الأكبر في تحقيق رؤية المنظمة فيعلاقاتها بعملائها وتوفير الموارد اللازمة لتنمية تلك الأنشطة واستمرارها.

وقد استثمرت كثير من المنظمات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة في بناء آليات الاتصال المستمر بالعملاء عبر شبكة الإنترنت، وقدمت كبرى شركات البرمجيات برامج تحقق هذا الغرض ومنها مثلاً شركة SAP التي تقدم ما يسمى CRM Portal أو بوابة إدارة العلاقات مع العملاء والتي تبدو المعلومات الأساسية عنها كما يلي:



<https://youtu.be/8wCOMQorfpk>



<https://youtu.be/BMtv6sbmdLc>



https://youtu.be/6_nnIjwDS54



https://youtu.be/bL_D-qyva0c

المهمة الثامنة

بناء نظام إعداد وتنمية الموارد البشرية

إن العمل من أجل تحقيق " إدارة التميز " يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف المستويات. ويصبح تكوين وتفعيل وتنمية قوة العمل البشرية هو أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع التحول نحو " إدارة التميز " التي يجب أن تلقى اهتمام وعناية فائقة من الإدارة العليا.

تعاني معظم منظماتنا من تدني أهمية وقصور فعالية إدارات الموارد البشرية بها، وتعود تلك الحالة لأسباب متعددة ينبغي العمل على علاجها والتخلص منها كمرحلة أولى في سبيل إعادة صياغة نظم وآليات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات " إدارة التميز".

وتبدو أهم مظاهر الضعف والقصور المشار إليها على النحو التالي:

1. انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي في المنظمة .
2. تدني الموقع التنظيمي للوحدات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغلي وظائفها .
3. النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية تطبيقاً لقوانين العمل ولوائح شئون العاملين .
4. انحصار نظم [لوائح] شئون الموارد البشرية في الأمور القانونية والتنفيذية المتعلقة بالشئون الوظيفية الروتينية دون التعمق في مسائل التخطيط والتطوير والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين .
5. افتقاد النظم المتكاملة لتحقيق الترابط والتجانس بين المهام والأنشطة المتصلة بتنمية الموارد البشرية .
6. افتقاد الرؤية المستقبلية للاحتياجات من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير التقني في مجالات الأعمال المختلفة

7. تخلف نظم معلومات الموارد البشرية وعدم الاستفادة الكاملة بالتقنيات الحديثة في تكوين قواعد معلومات متجددة لخصائص العاملين .
8. إهمال عمليات الاستقطاب والاختيار وحصرها في إعلانات الصحف وأساليب انتقاء غير علمية .
9. عدم العناية بإعداد أو تطبيق البنية الإدارية السليمة التي تبنى عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهمها :
- الهياكل التنظيمية المخططة بعناية والمتوافقة مع تطورات النظم الإنتاجية والتقنية .
 - بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام . [هي أساس كل القرارات المتعلقة بالفرد خلال حياته الوظيفية] .
 - نظم تقييم الوظائف التي تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة وقيمتها المالية متمثلة في الأجر .
 - نظم قياس وتقييم الأداء التي تتابع الأداء الفردي وتقدر جوانب الضعف والقوة فيه
 - سياسات الموارد البشرية الواضحة المدروسة في مسائل الاختيار ، شغل الوظائف ، الترقية ، الحوافز ، تنمية مشاركة الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، تنمية العمل الجماعي ... وغير ذلك .
 - عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها :
- ❖ حصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني .
- ❖ إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال .

❖ إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل Job Rotation ، الابتعاث إلى منظمات صناعية متطورة ، التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين ، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة .

❖ الاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة .

❖ التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباتها، وضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة فيها لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة .

إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية

والمقصود هو إعادة صياغة توجهات ونظم وآليات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق ومتطلبات " إدارة التميز" وذلك وفق الرؤية التالية:

- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا في المنظمة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .
- إعداد إستراتيجية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة بحيث تحدد التوجهات الرئيسية في استقطاب وتكوين وتنمية العناصر البشرية الأفضل وفق طبيعة العمل واحتياجاته.
- ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى سياسات واضحة ترشد عمليات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، إدارة الأداء، تنمية الموارد البشرية وتعويضهم وصيانة مهاراتهم وتنميتها.

- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطوراته المتوقعة .
- مراجعة وتقويم هيكل الموارد البشرية الموجود بالمنظمة وفحص مدى كفاءة نظم وآليات إدارة الموارد البشرية في تكوين الهيكل الصحيح والمناسب لاحتياجات المنظمة ، وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة .
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الأداء ومستويات الجودة المطلوبة .
- مقارنة نظم وآليات التعامل مع الموارد البشرية السائدة في المنظمة مع ممارسات المنظمات المماثلة أو المنافسة والمشهود لها بالتفوق والتميز في استقطاب العناصر البشرية المتفوقة.
- الاسترشاد بتوجهات نماذج " إدارة التميز " فيما يتصل بتفعيل ورفع كفاءة أساليب التعامل مع الموارد البشرية في إعادة صياغة سياسات ونظم إدارة الموارد البشرية.
- إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحسين كفاءتها وتحقيق التواصل الفعال طول الوقت بينها وبين الأفراد والجماعات العاملين بالمنظمة.
- إدماج مفهوم وآليات إدارة الجودة الشاملة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية.
- تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل ، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز .

- أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفة للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .

إن المدخل المقترح لبناء وتنمية نظم التعامل مع الموارد البشرية يتبنى مفهوماً إيجابياً يهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري بإطلاق الطاقات البشرية وزيادة ما تنتجه من القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة المستثمرة فيها، ومن ثم فهذا المدخل يركز على تكوين المعارف والمهارات ، بناء نظم أداء عالية الكفاءة وبالتالي تخفيض التكلفة النسبية للمورد البشري من خلال زيادة كفاءته .



https://youtu.be/_fQ3BydzMz8



<https://youtu.be/7AlZqiVxnMw>



RELATIONSHIPS:

Working in a Positive Way with Others

A handout of this presentation is available to download in the "Handouts" section of your webinar tools.

*Jack Zenger, CEO
Joe Folkman, President
Zenger Folkman*



0:04 / 47:07

#zfwwebinar

© 2016 Zenger Folkman



<https://youtu.be/pYd0LtM51>

المهمة التاسعة

إعادة تصميم وتطوير حزمة النقيات

مثل التقنية أحد أهم محددات الكفاءة والتميز في المنظمات الجديدة شريطة أن تكون مناسبة لاحتياجاتها ومتوافقة مع مجمل عناصرها ومعطياتها. فليس القصد أن تستخدم المنظمة التقنيات الأحدث بغض النظر عن جدواها وإمكانات تفعيلها في ظروف المنظمة الخاصة. لهذا يكون من المهم أن تراجع الإدارة الساعية إلى التميز ما لديها من تقنيات ومدى استثمارها والعائد المتحقق منها، وكذا أهمية أو ضرورة التعديل والتطوير والتحديث في حزمة التقنيات المستخدمة في مختلف عمليات المنظمة. ويصبح المضمون الحقيقي لمهمة إعادة تصميم وتطوير الحزمة التقنية هو بالأساس تطبيق لمفاهيم وآليات فرع جديد ونام في الفكر الإداري المعاصر هو " إدارة التقنية " Technology Management والتي تطورت نتيجة الطفرات التقنية الهائلة التي تشهدها المنظمات الجديدة وتحيط بها من كل جانب محققة لها إمكانات ومميزات لم تكن متاحة أبداً من قبل.

وتتعدد صور التقنيات الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحوث و التطوير Development & Research الأمر الذي يجعل قضية " إدارة التقنية " تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة الجديدة . ومن أهم ما أفرزته التقنيات الجديدة من أوضاع لها تأثيرها البالغ في نظم الأعمال وتوجهات الإدارة الجديدة ما يلي:

- ابتكار و تطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة و المرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانات غير مسبقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.

- ابتداء أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة و تأكيدها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها و حفظها و تداولها.
- ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت تنتج فور طلبها في مواقع الاستخدام مباشرة وفق الرغبات والمواصفات التي يحددها كل مستهلك (عميل) ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع.
- الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم.
- تعاظم الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية في البيع والشراء وتبادل المعلومات وتكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية E-Commerce أو نظام الأعمال الإلكتروني E-Business من أساسيات العصر الجديد.
- التوسع في نظم الشراء والإنتاج في الوقت الحقيقي Just-in-time والتخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات أو المنتجات التامة، وتحقيق الارتباط الوثيق بين نظم الإنتاج والتداول للمنتجين والموردين.
- اعتماد تقنية المعلومات وآليات الاتصالات الحديثة في تحقيق التواصل بين الشركات وبين العديد من مقاولي الباطن Sub-Contractors والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير Outsourcing لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل و الإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها و

تصنيعها وإنتاجها في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف، ثم يصير تجميعها وتوفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات المستندة إلى الحاسبات الآلية.

مجالات اهتمام "إدارة التقنية"

تهتم إدارة التقنية بتخطيط برامج أساسية في توجيه استخدامات التقنية إلى ما يحقق أعلى قيمة مضافة والإشراف على تنفيذها، ثم متابعة وتقويم نتائج تلك البرامج وموالاتها بالتحديث والتطوير بحسب تطور التقنيات ومعطيات ظروف المناخ المحيط والمنظمة ذاتها.

إن الاستثمار في التقنية قرار تحفه مخاطر كثيرة ليس أقلها صعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنية الجديدة، تعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطياتها، سرعة انتشار التقنية الجدية بين المنافسين الأمر الذي قد يضيع على المنظمة المزايا المستهدفة من الاستثمار فيها، وكذلك سرعة معدل التغيير في التقنية وظهور أجيال جديدة من التقنية تجعل ما تملكه المنظمة متقادماً Obsolete وأقل كفاءة في مواجهة المنافسين الذين يحصلون على الأجيال الأحدث. وبالنظر إلى خطورة وأهمية التعامل مع موضوع التقنية بهدف اختيار أنسبها وتعميق استخدامها وتحقيق العوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المستهدفة منها، كان من الضروري ابتكار أساليب وآليات متطورة تحقق للإدارة السيطرة على هذا الجانب المهم والمؤثر في مدى نجاحها في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية. وتشمل اهتمامات إدارة التقنية المجالات التالية:

1. رصد التقنيات المتاحة في مجال أنشطة المنظمة والتقنيات الصاعدة Emerging و متابعة سوق التقنية في العالم سواء في مجال النشاط الأساسي للمنظمة أو المجالات المكملية والمغذية.
2. اختيار التقنية المناسبة من بين آلاف البدائل المتاحة.

3. أسلوب اقتناء التقنية المرغوبة ومدى الاستثمار المناسب و مصدر تمويله، و المفاضلة بين الانفراد باقتناء التقنية أم مشاركة الآخرين وتوزيع الأخطار و الأعباء المالية بينهم.
4. استيعاب التقنية المناسبة وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي و الإداري و البشري بالشركة المعنية.
5. توظيف إمكانيات التقنية وتفعيل تطبيقاتها في عمليات الشركة.
6. صيانة التقنية والمحافظة على إمكانياتها وتوفير مقومات استخدامها بكفاءة.
7. تطوير وتحديث التقنية بالتوافق مع التطورات والتحولات التي تصيب قطاعات وتنظيمات المنظمة المختلفة ونظم العمل بها، والتطور العلمي والتقني في مجال الصناعة المعنية والصناعات المتصلة.
8. تقييم الأداء التقني وتقويم ما يترتب عليها من فوائد إنتاجية وتسويقية واقتصادية.

الأبعاد الرئيسة في مشكلة اختيار التقنية

- تتأثر الإدارة في قراراتها بشأن اختيار التقنيات المناسبة بالعوامل المحورية التالية:
1. الزمن و توقيت الاختيار والاقتناء والتطوير والاستبدال.
 2. التناسب مع طبيعة المنتجات المستهدفة.
 3. التناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية في نظام الإنتاج.
 4. التناسب مع باقي عناصر المنظومة الإنتاجية والإدارية .
 5. التناسب مع حالة السوق والمركز التنافسي لشركة وتوقعات العملاء ومستوياتهم التقنية.
 6. التطور المستمر والديناميكية في مستويات التقنية وأسعارها وشروط الحصول عليها ومتطلبات استيعابها واستخدامها.
 7. الآليات لمادية والمعلوماتية والبشرية اللازمة لاستخدام التقنية .

8. عناصر التكلفة الاستثمارية والجارية في اقتناء التقنية وتشغيلها.

9. لعوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المتوقعة، وآثارها في بناء وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

ولا يقتصر الاهتمام بإدارة وتخطيط التقنية على المستخدم المباشر للتقنية مثل إدارات التصميم والإنتاج والعمليات وغيرها من الإدارات ذات الطبيعة الفنية، بل يمتد الاهتمام بها ليشمل في الأساس الإدارة العليا المسؤولة عن تحقيق الأرباح في نهاية الأمر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث المستمر عن كل ما يحقق لها التفوق والتميز على المنافسين في السوق.

إن التعامل الصحيح مع قضية " إدارة التقنية " يراها في شكل منظومة متكاملة تتناول قضية التقنية في مجالات المنتجات الأساسية من سلع و خدمات وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات

وبرغم وضوح ومنطقية الالتزام بتأكيد هذا الترابط والمحافظة عليه في كافة مراحل التعامل الإنتاجي، إلا أننا نلاحظ إهدار الإدارة للفوائد العائدة منه والتجائها إلى استخدام تقنيات جديدة بدعوى أنها الأحدث دون التأكد من ترابطها مع المنتجات أو العمليات القائمة .

إن النتيجة الأساسية التي يمكن استنتاجها أن " إدارة التقنية " هي العمود الفقاري في عمليات التطوير و التحديث الإنتاجي. وإذا كان كثير من البحث والجهد قد انصرف في مصر للتفكير في قضايا التطوير التقني من زاوية دراسة مشكلات " نقل التقنية " Technology Transfer، فإن جهداً أكبر لا بد منه في مجال تقنين نظم وأساليب " إدارة التقنية " حيث لا فائدة ترجى من نقل تقنية متقدمة ثم العجز عن توفيقها في منصة متكاملة ومترابطة مع منصات المنتجات والعمليات في المنظمات المستوردة لها.

إن كثيراً من حالات نقل التقنية تماثل عمليات استزراع الأعضاء في جسم الإنسان والتي لا بد من توفير كل الشروط الضرورية واللازمة لتحقيق التوافق بين العضو المزروع وجسم المريض لضمان استمراره وإلا سوف يرفضه الجسم ويلفظه. إن إدارة التقنية هي الوظيفة الرئيسة التي يجب على الإدارة المصرية الجديدة أن تهتم بها و توليها عنايتها حتى تستطيع بناء وتنمية قدرات تنافسية تواجه بها تحديات المنافسة الأجنبية المستندة إلى قواعد تقنية متفوقة.

إن " إدارة التقنية " بالمعنى السابق تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنية إلى عمليات مهمة ومكاملة هي:

- تطبيع التقنية، أي تحقيق التوافق بينها وبين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية [Technology Adaptation].
- تطوير التقنية، أي تجديد وتحديث التقنية والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع [Technology Development].
- تعميق التقنية، أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة [Technology Intensification].
- ابتكار التقنية، أي إنتاج تقنية جديدة تماماً باستخدام الإمكانيات الذاتية والقدرات الذهنية للعاملين بالمنظمة [Technology Creation].



[HTTPS://YOUTU.BE/R7MTWXXD_LU](https://youtu.be/R7MTWXXD_LU)



[HTTPS://YOUTU.BE/V2BXBTOXTC8](https://youtu.be/v2bxbtoxtc8)



[HTTPS://YOUTU.BE/Y52YKU1WMHS](https://youtu.be/y52yku1wmhs)

المهمة العاشرة

بناء نظام إعداد وتنمية القيادات الإدارية

إنه من نافلة القول تكرار التأكيد على أهمية القيادات الإدارية الفعالة في تنشيط تحول المنظمة نحو " إدارة التميز" نظراً للتأثير الكبير الذي يمارسه القادة في باقي عناصر المنظمة. لذا ركزت كل نماذج التميز على أهمية القيادة الإدارية وأفردت لها مكاناً مهماً ضمن عناصر التميز و ممكناته Enablers .

ولقد رأينا أن إعداد منظمة للتحول نحو " إدارة التميز " يتطلب حشد كل الموارد وتوظيف كل الطاقات المتاحة لها وتوجيهها ناحية تحقيق إنجازات ترضي العملاء بالدرجة الأولى، ويتطلب هذا الحشد جهداً غير عادي من القادة الإداريين يفترض بالضرورة أنهم متوفرون بالمنظمة فعلاً. وكما ذكرنا في مقدمة هذا الدليل فإن المهام المختلفة الواردة به لا تتم تباعاً في تسلسل وإنما يتم تنفيذ أغلبها في تزامن وترافق، لذا نتصور أن عملية إعداد وتنمية القيادات الإدارية ستكون من المهام التي يتم الانتباه لها مبكراً ثم تستمر طوال فترة برنامج التحول وما يليه. إنها مهمة مستمرة ومتكررة طالما كانت المنظمة باقية.

والجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز. أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل وحسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم. وبهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوماً أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً

من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان حين الحديث عن القادة باعتبارهم " المديرين والرؤساء". والمعنى أيضاً أن يتوفر للمنظمة عدد وافر من أصحاب القدرات القيادية في مواقع العمل المختلفة ومستوياته المتعددة يباشرون تأثيرهم القيادي في تحويل خطط وبرامج وأهداف المنظمة وغاياتها إلى واقع مشهود وملحوس.

نظام إعداد القادة الإداريين

أولاً: مفاهيم أساسية في إعداد القيادات

1. تحديد المجالات القيادية المستهدفة والمتناسبة مع متطلبات قطاعات المنظمة وأنشطتها المختلفة.
2. تحديد عناصر ومكونات الأعمال القيادية المطلوبة والتي تعكس ظروف الأداء وضغوط العمل وطبيعة الأفراد العاملين في المنظمة وأنواع النتائج والإنجازات المستهدفة.
3. تحديد الصفات الشخصية النفسية والاجتماعية والأنماط السلوكية المفضلة للقادة المستهدفين .
4. تحديد الخبرات الإدارية والقدرات الذهنية والمعرفية والتخصصات المهنية والتقنية للقادة المستهدفين.
5. تصميم برنامج لاختيار العناصر الصالحة والواعدة لمباشرة التأثير القيادي في مواقع العمل المختلفة وذلك منذ المرحلة الأولى لاتصالهم بالمنظمة أثناء عملية الفرز والاختبار للمتقدمين لشغل وظائف شاغرة بها، وأثناء مراحل العمل المختلفة من خلال عملية تقويم الأداء.

ثانياً: خطة إعداد وتدريب القيادات

- يتم تصميم وتنفيذ خطة الإعداد والتنمية للقيادات المرشحة على عدة محاور كما يلي:
- الإعداد المعرفي، ويعنى بتزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي.
 - التدريب المهاري، ويقصد إلى صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرص للقادة المحتملين أن يباشروا في الواقع تجربة قدراتهم القيادية.

- التمكين، ويقصد به تخويل القادة المحتملين بالصلاحيات وتحميلهم مسئوليات تحقيق نتائج مستهدفة، وإطلاق حرية الحركة والتصرف لهم في علاقاتهم بالقائمين على أداء الأعمال المؤدية إلى تلك النتائج.

محاور الإعداد المعرفي

تسعى المنظمات عادة إلى تكوين القادة فيها بحيث تتنوع معارفهم وتتسع آفاق تفكيرهم وقدراتهم الفكرية من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المتصلة بطبيعة العمل القيادي بشكل عام، وذات الاتصال بطبيعة عمل المنظمة وغاياتها الإستراتيجية وظروفها الذاتية بشكل خاص.

وتتضمن عملية الإعداد المعرفي المحاور التالية عادة:

1. محور المعرفة السياسية، ويهتم بتزويد الأفراد بالمعلومات الأساسية حول النظم السياسية المحلية والعالمية، وتمكينهم من الإحاطة بالظروف العامة في المجتمع وفهم حركة المتغيرات ودلالاتها بالنسبة للمنظمة.
2. محور المعرفة الإدارية، ويرمي إلى تزويد القادة المحتملين بالمفاهيم والتقنيات الإدارية الأساسية وتعريفهم بأدوات التحليل وأسس اتخاذ القرارات ومضامين الوظائف الإدارية الرئيسية من تخطيط ومتابعة وتقويم الأداء. كما يتم في هذا المحور تزويدهم بالمعلومات الأساسية عن السلوك التنظيمي وأدوات التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقواعد التوجيه الإيجابي والحسم الإداري من أجل تحقيق الغايات والأهداف المخططة.
3. محور المعرفة الاقتصادية، ويحاط القادة في هذا المحور بالمعلومات الأساسية عن النظم الاقتصادية وقوى العرض والطلب وتأثيرات السوق وحركة المنافسة في فرص المنظمة، كما يتم تزويدهم بمفاهيم أساسية عن الاستثمار ومقارنة النفقة والعائد ومعنى الجدوى الاقتصادية للمشروعات

والمعاني المختلفة للتكلفة وأنواع ومستويات التكاليف في مجالات الأعمال المختلفة Cost Concepts and Cost Behavior .

4. محور المعرفة الثقافية، ويهدف هذا المحور إلى تثقيف القادة المحتملين وتوسيع آفاق معارفهم وتنشيط قدراتهم الذهنية من خلال تذوق الأعمال الأدبية والفنية، وإدراك قيمة الجمال ومفاهيم التنسيق والترتيب الفكري وما تؤدي إليه من قدرات أفضل في أداء الأعمال تحقق مستويات أعلى من الإتقان والجودة.

5. محور المعرفة التقنية، ويركز هذا المحور على الجوانب التقنية المتخصصة في عمل القادة المحتملين وتعميق فهمهم لتأثيرات التقنية ومتطلباتها، وزيادة حساسيتهم للتعامل مع التقنيات الجديدة.

محاور إعداد المهارات

لا يكفي توفر المعرفة على اختلاف مجالاتها لنجاح القيادات الإدارية في التأثير على الآخرين، ولكن يجب أيضاً أن يكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان والجودة والفعالية بما يجعلهم نماذج تحتذى Role Models، ولذا يكون الجانب الثاني والمهم في برنامج إعداد القيادات هو التدريب على تكوين وصقل المهارات والقدرات القيادية والتي تتركز في مهارات ثلاث رئيسية:

1. **المهارة الفكرية** Conceptual Skill، وهي القدرة على تصور المشكلات وجمع خيوطها، وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات، ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج.

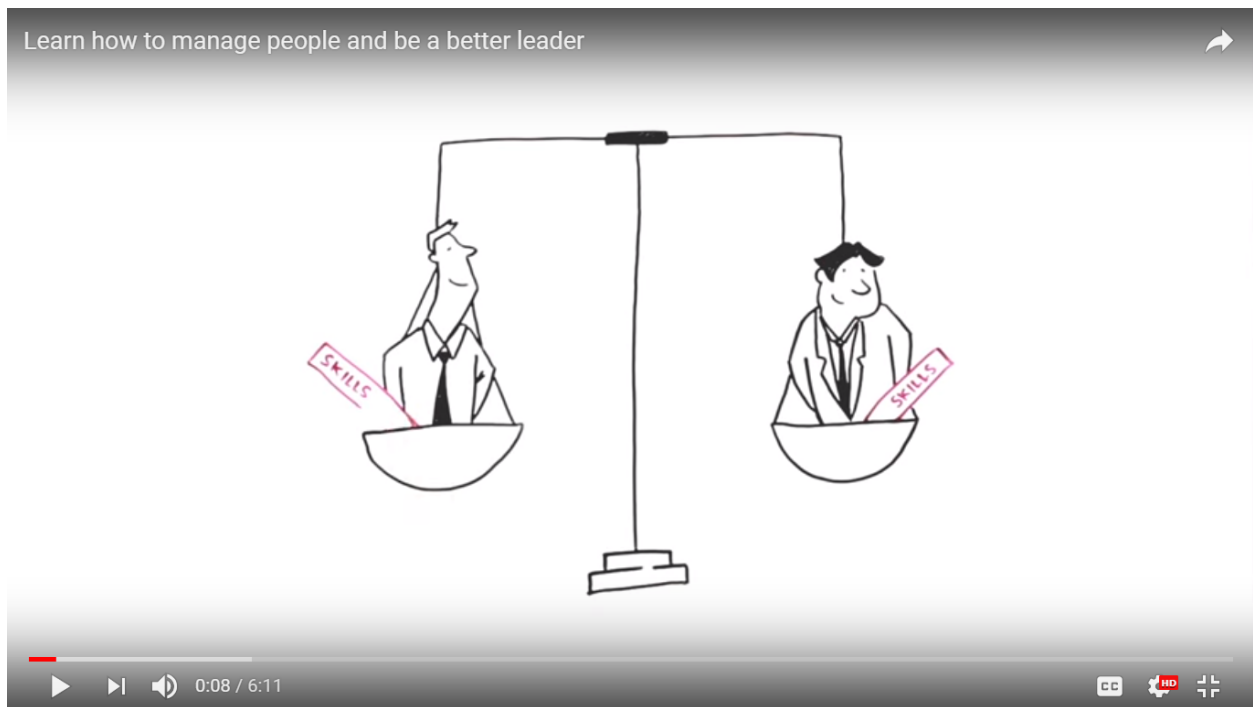
2. **المهارة الإنسانية** Human Skill، وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب

في كل حالة. وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية حيث لا يتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والاقتران بقيادته.

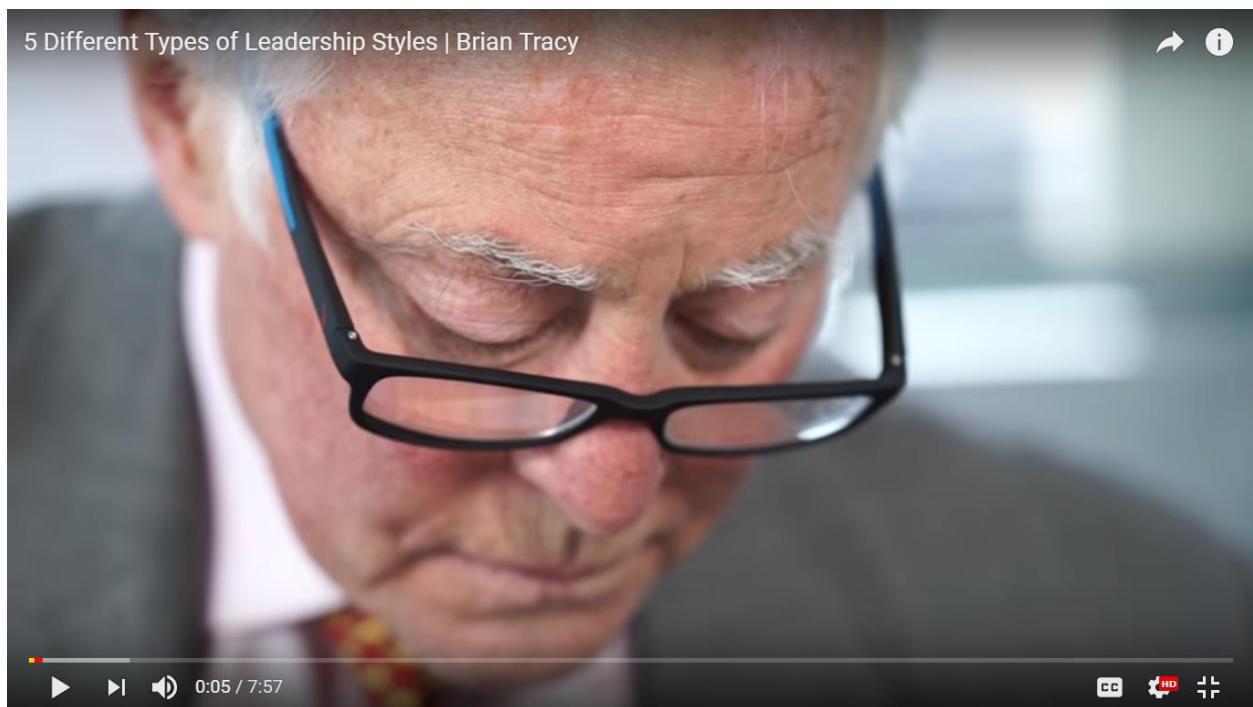
3. **المهارة الفنية** Technical Skill ، وهي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره القائد والعاملين معه، ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، مما يمكن القائد من مساعدة ومساندة العاملين معه في حل ما قد يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها الآلية والمادية ويعمل على توفيرها في التوقيت الصحيح، الأمر الذي ييسر للعاملين معه تحقيق أهداف الأداء المنوطة بهم.



<https://youtu.be/B0w-ASaOb94>



<https://youtu.be/PWmhl6rzVpM>



<https://youtu.be/vilZazhljoc>

المهمة الحادية عشر

بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات

تذكر نماذج إدارة التميز على أهمية بناء وتنمية واستثمار علاقات المنظمة بكافة الأطراف في المناخ المحيط الذين تتعامل معهم و تستفيد من خدماتهم وإمكانياتهم. وهدف هذه العلاقات أن تحصل المنظمة على نتائج ما يتمتع به هؤلاء الأطراف من إمكانيات وقدرات توفر عليها ضرورة امتلاك قدرات مشابهة، كما تستطيع المنظمة أن تعوض ما لديها من قصور في الإمكانيات والموارد بما يملكه أطراف العلاقات.

وتتمثل أهم الأطراف الذين تسعى المنظمات عادة لتكوين علاقات وثيقة معهم فيما يلي:

1. الموردون Suppliers، الذين يوفرون للمنظمة ما تحتاجه من سلع وخامات ومعدات وغيرها من مستلزمات مباشرة الأنشطة وتنفيذ العمليات التي تقوم بها.

2. مقدمو الخدمات Service Providers، الذين يقدمون للمنظمة خدمات النقل، الصيانة، الاتصالات، الاستشارات على اختلاف مجالاتها، البحوث والدراسات، تدقيق ومراقبة الحسابات، الخدمات القانونية وغيرها من خدمات لازمة لأداء أنشطة المنظمة وتجد من الأفضل والأجدي الحصول عليها من مصادر خارجية متخصصة.

3. المصارف ومؤسسات التمويل Sources of finance، وتعتمد عليهم المنظمات في الحصول على التمويل اللازم سواء في شكل قروض وتسهيلات ائتمانية أو مساهمات في رأس المال، وفي كثير من الأحيان تلجأ المنظمة إلى مثل تلك المؤسسات المالية لمساعدتها في الحصول على أموال جديدة من مشاركين أو مساهمين جدد.

4. مراكز البحث العلمي والتطوير التقني R&D Institutions، والتي تمد المنظمة بالمساعدة العلمية والتقنية لحل ما قد يواجهها من مشكلات، أو لتطوير منتجاتها

وتحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية تنعكس على موقعها في السوق.

5. المؤسسات والهيئات الحكومية Government Agencies والتي تتعامل معها المنظمة في مناسبات عديدة وتحصل منها على التراخيص اللازمة لمباشرة النشاط، كما تخضع لرقابة الكثير منها في مراحل مختلفة من عملياتها. وتمثل الجهات الحكومية بصفة عامة إما مصدر مساعدة ومساندة للمنظمة، أو جهة رقابة وتهديد بعقوبات إن هي خالفت النظم أو تجاوزت الصلاحيات الممنوحة لها.

6. الهيئات والمنظمات المهنية، كالنقابات والاتحادات التي تمثل فئات العاملين وترعى مصالحهم.

7. الجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني والتنظيمات غير الحكومية NGO's، وتسعى كثير من المنظمات إلى الارتباط بتلك المؤسسات والتنظيمات لكي تحقق من وراءها خدمات للمجتمع، ومن ثم تحصل على التقدير الاجتماعي المناسب الذي ينعكس على موقعها التسويقي.

8. المنافسون الحاليون والمحتملون Competitors ، وقد ترى المنظمة في أحيان ضرورة التحالف والتعاون مع فريق من المنافسين لتكوين تجمع أقدر على مواجهة المتغيرات أو التصدي لهجمة من منافسين أقوى، أو لحشد القوى والموارد للقيام بأعمال ابتكارية وتطويرية لا يستطيع أي منهم تنفيذها منفرداً وتعود عليهم جميعاً بالمنفعة إذ تؤدي إلى توسيع نطاق السوق وخلق فرص تسويقية أكبر يشارك فيها الجميع.

وفي جميع تلك الحالات السابقة وغيرها مما يعرض للمنظمات تكون المهمة الأساسية هي إقامة نظام يكفل أن تأتي هذه العلاقات محققة لأغراضها. وتتبع الإدارة

الساعية إلى التميز منهجية الإدارة الإستراتيجية في إدارة العلاقات والتحالفات،
بمعنى أن تتوفر العناصر التالية في نظام إدارة تلك العلاقات:

1. صياغة رؤية واضحة لأهمية بناء وتنمية العلاقات كجزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة.

2. تحديد للرسالة والأهداف الإستراتيجية التي تبتغيها المنظمة من وراء بناء وتنمية واستثمار علاقاتها وتحالفاتها مع أطراف مختلفين في المناخ المحيط.

3. تحديد قواعد المفاضلة والاختيار بين الأطراف المحتمل إقامة علاقات أو تحالفات معهم.

4. توضيح متطلبات إدارة العلاقات والأعباء التي تفرضها على المنظمة مقابل الفوائد المتوقعة منها.

5. بناء آليات عملية لرصد تطور العلاقات وتحليل نتائجها بالنسبة للمنظمة أولاً بأول، وبيان مدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها.

6. مراجعة وتقويم العلاقات القائمة في ضوء نتائج الرصد والتحليل، واتخاذ إجراءات إعادة هندستها [بالتطوير، التوسع، ضم أطراف جدد، إنهاء العلاقة].



<https://youtu.be/7-Uf12BZ0cU>



<https://youtu.be/fW3cwWZWqN8>



<https://youtu.be/ZAx17ksRmag>

المهمة الثانية عشر

إعداد وتشغيل نظم الاتصالات والمعلومات

تأتي المهمة الثانية عشرة في برنامج المدير الذكي للتحويل نحو " إدارة التميز" لتعبر عن المضمون الحقيقي للإدارة التي تعتمد على الاتصالات والمعلومات باعتبارهما شرايين الحياة للمنظمة الجديدة. وتهتم المنظمات باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحقيق فوائد متعددة تصب جميعها في تدعيم قدراتها التنافسية وتميزها على المنافسين في تقديم المنتجات والخدمات المتطورة إلى العملاء في وقت أسرع وبشروط أيسر ومن خلال منافذ وقنوات أقرب ما تكون للعميل.

والمهم في هذا الموضوع أن تعميق استخدام شبكات الاتصالات ونظم المعلومات المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية ليس هدفاً في ذاته، بل هو وسيلة نحو توفير المقومات التي تسمح للإدارة - حال استثمارها بكفاءة - من استيفاء شرط مهم من شروط " إدارة التميز" وهو " الإدارة بالحقائق والمعلومات"، وكذا تدعيم فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول واتخاذ القرارات. كذلك يحقق تعميق شبكات الاتصالات ونظم المعلومات تدعيم التوجهات الأساسية لإدارة التميز وهي:

- 1. التوجه للمستقبل** Future Orientation، إذ توفر شبكات الاتصالات ونظم المعلومات إمكانيات رصد المتغيرات وتوقع التحولات في ظروف الأعمال، ومن ثم يجري التخطيط والاستعداد للتعامل في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبقة في أساليب العرض والتواصل مع العملاء.
- 2. التوجه للتكامل** Integration and Networking، حيث تتيح شبكات الاتصالات ونظم المعلومات إمكانيات هائلة لتنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.

3. **التوجه للتطوير المستمر** Continuous Improvement، ويتحقق ذلك بفضل المعلومات المتدفقة من مختلف قطاعات المنظمة ومن العملاء والمتعاملين، والرصد المستمر لحركة المتغيرات في الأسواق وتطورات العلم والتقنية، مما يتيح للإدارة فرصاً متجددة للتحسين والتطوير في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات للارتفاع إلى مستوى تطلعات العملاء ومواكبة حركة السوق والتفوق على المنافسين..

4. **التوجه التقني** Technology Absorption ، حيث تندمج تقنيات الاتصالات والمعلومات كعنصر رئيسي في البناء الإداري للمنظمة، وتباشر التأثير والتفاعل مع جميع عناصرها.

البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات

تشكل البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات في المنظمات الحديثة من المكونات الرئيسية التالية:

- الحاسبات الآلية المنفردة أو المتجمعة في شبكات.
- قواعد المعلومات المتخصصة والمشاركة Shared.
- وسائل الاتصالات الصوتية، المرئية، والمرتبطة بالحاسبات الآلية.
- شبكات تبادل المعلومات الداخلية Intranet .
- شبكة الإنترنت.

غايات ونواتج تطوير نظم الاتصالات والمعلومات

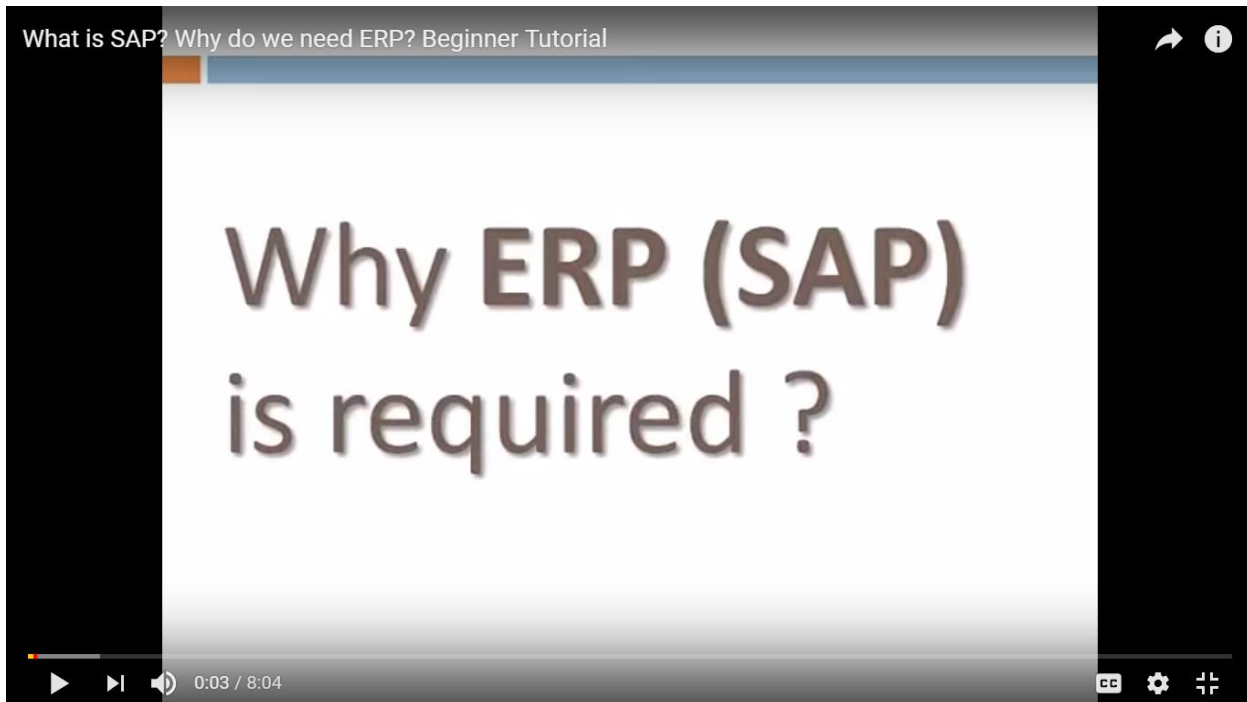
تستهدف الإدارة غايات مهمة من وراء تطوير وتفعيل شبكات الاتصالات ونظم المعلومات الشاملة، كما يترتب على التشغيل السليم لتلك الطاقات الاتصالية والمعلوماتية نتائج وآثار تمس كيان المنظمة كلها. وتتركز تلك الغايات والنتائج فيما يلي:

1. تحقيق الربط الآني Online بين جميع قطاعات المنظمة ومواقع العمل بها مهما تباعدت المسافات واختلفت نظم التوقيت.
2. توفير التنسيق والتفاعل الآني في كافة مسائل التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه الموارد نحو أفضل الاستخدامات.
3. تحقيق الاستجابة الفورية Instantaneous لطلبات العملاء وتحولات السوق، أي التحول للعمل في الوقت الحقيقي Real Time وتجنب فترات التأخير وطول الانتظار وتعطل العمليات.
4. تحقيق إمكانية العمل على مدار الساعة بمنطقة 7x24 حيث يمكن استمرار العمل لمدة 24 ساعة يوميا 7 أيام أسبوعياً مما يزيد في الطاقات الإنتاجية ويعظم فرص الاستفادة منها.
5. التحرر من قيود المكان والزمان حيث تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها [السلع والخدمات] إلى كل من يطلبها أياً كان موقعه وذلك من خلال التجارة الإلكترونية وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت.
6. تمكين المنظمة من التواصل والتشابك Networking مع الموردين وتطبيق سياسة الشراء والإنتاج في الوقت Just-in-time مما يخفض الاستثمارات المجمدة في المخزون السلعي الكبير من الخامات ومستلزمات الإنتاج، كما يجعل البيع مباشرة إلى الموزعين ومنافذ التوزيع ويخفض أو يلغي الاحتياج إلى احتفاظ المنظمة بمخزون من السلع التامة.
7. تحقق تقنيات الاتصالات والمعلومات إمكانيات هائلة للتنويع والتطوير في تصميم المنتجات بحسب رغبات العملاء في نفس الوقت الذي يتم تطبيق تقنية الإنتاج الكبير على خط الإنتاج Mass customization وذلك باستخدام وسائل التصميم والإنتاج المستندة إلى الحاسب الآلي CAD/CAM .

8. تطوير كافة نظم العمل في مختلف قطاعات المنظمة والتحول بالتالي إلى المنظمة الإلكترونية E- Organization التي تتحرر من قيود المعاملات الورقية وقيود المكان وتنطلق في عملياتها عبر الإنترنت والإنترنت محققة مستويات أعلى من الإنتاجية والقيمة المضافة والربحية.

ولقد تطورت نظم الاتصالات والمعلومات ويوجد في التطبيق الآن برامج للحاسب الآلي Software تحقق التنسيق الفعال والآني بين مختلف عمليات المنظمة وتتيح للإدارة رؤية كاملة لمواقف العمليات المختلفة ونتائجها وتأثيراتها على باقي العمليات.

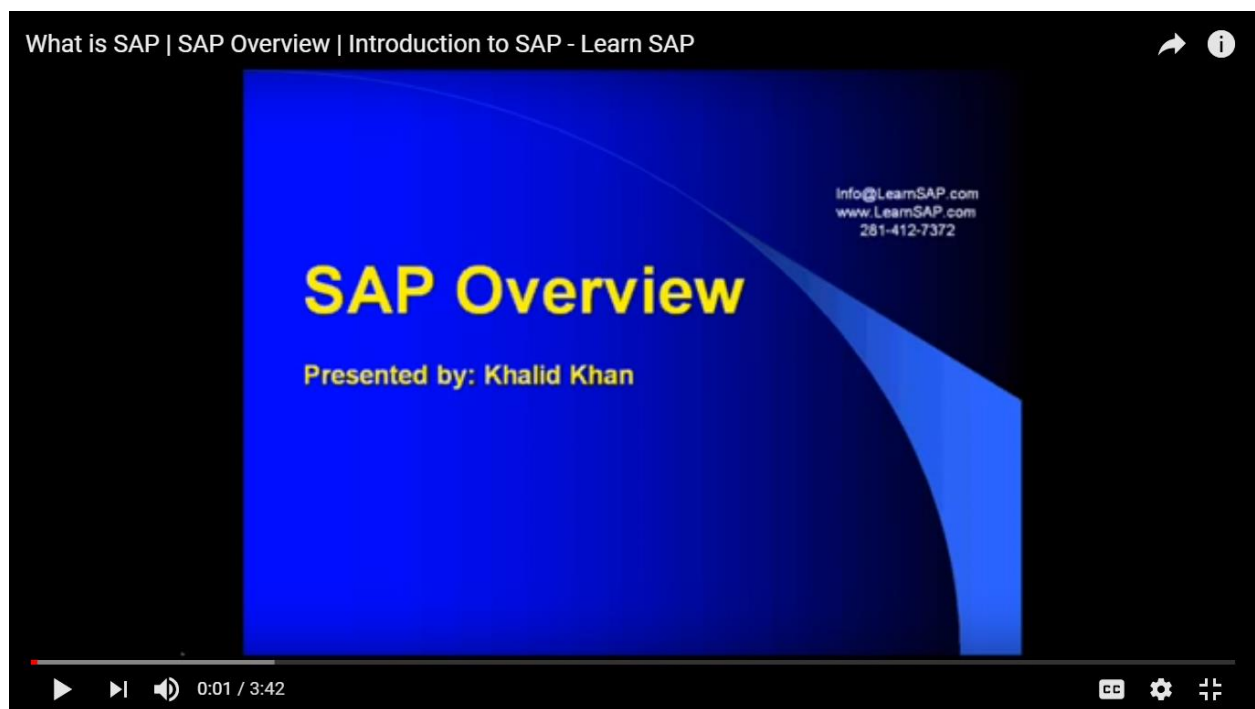
ويعتبر " تخطيط موارد المشروع " Enterprise Resources Planning[ERP] من أشهر تلك البرامج الذي أنتجته شركة SAP الألمانية والذي يمكن الاطلاع على مواصفاته بزيارة موقع الشركة على الإنترنت www.sap.com.



<https://youtu.be/IYCEQqSM08I>



<https://youtu.be/l1fAcjEIEEM>



<https://youtu.be/VAwv5Kta52o>

المهمة الثالثة عشر

إعداد وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي

لقد نشأ الاهتمام بتطوير نموذج شامل لتقويم أداء المنظمات نتيجة القصور في نظم التقويم الشائعة وأهم مظاهر هذا القصور ما يلي:

1. الاعتماد الأساسي على تقييم النتائج المالية للمؤسسات، وإهدار جوانب أخرى مهمة في أداء المنظمات.

2. الانحصر في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلية.

5. التأخير في الكشف عن مشكلات الأداء ومن ثم افتقاد القدرة على منع الأخطاء والمشكلات قبل وقوعها.

6. الفشل في توفير المعلومات اللازمة في التوقيت السليم المساندة للإدارة في اتخاذ القرارات الضرورية لعلاج أزمات ومشكلات الأداء ومنع تكرارها.

7. عدم العناية بتقييم الأصول غير الملموسة للمنظمات والتي تزيد أهميتها الآن عن الأصول المادية الملموسة، فضلاً عن عدم وجود معايير لقياسها ضمن النظم المحاسبية و المالية التقليدية.

وثمة أمثلة متعددة تكشف عن مثالب نظم تقويم الأداء المستندة إلى الفكر المحاسبي التقليدي وذات البعد الأوحـد [البعد المالي] منها حالة مشهودة لشركة Xerox حين فشل نظام التقويم المالي في الكشف عن مشكلات السوق والتنبؤ بالأوضاع المستقبلية، وبالتالي وعلى الرغم من احتكار XEROX سوق آلات التصوير للفترة 1955 حتى 1975، ورغم تحقيق الأرباح ونمو المبيعات، كان السوق يتحول تحت ضغط ارتفاع تكاليف الإيجار للآلات وكثرة الأعطال لتكتشف الشركة فجأة أنها فقدت سيطرتها على السوق ولم تعد هي الشركة الأولى بعد أن أزاحتها الشركات

اليابانية عن مركز الصدارة. والمقال المرفق يوضح كيف فقدت XEROX مكانتها في سوق الطابعات²⁷:

The Fading Copier King; Xerox Has Failed to Capitalize on Its Own Innovations

This article is based on reporting by REED ABELSON, CLAUDIA H. DEUTSCH, JOHN MARKOFF, ANDREW ROSS SORKIN and WAS WRITTEN BY MS. DEUTSCH.OCT. 19, 2000

The Xerox Corporation, which only days ago was fending off rumors of its impending bankruptcy, is talking to venture capitalists about selling its Palo Alto Research Center, which in the 1970's pioneered much of the technology for the personal computer industry.

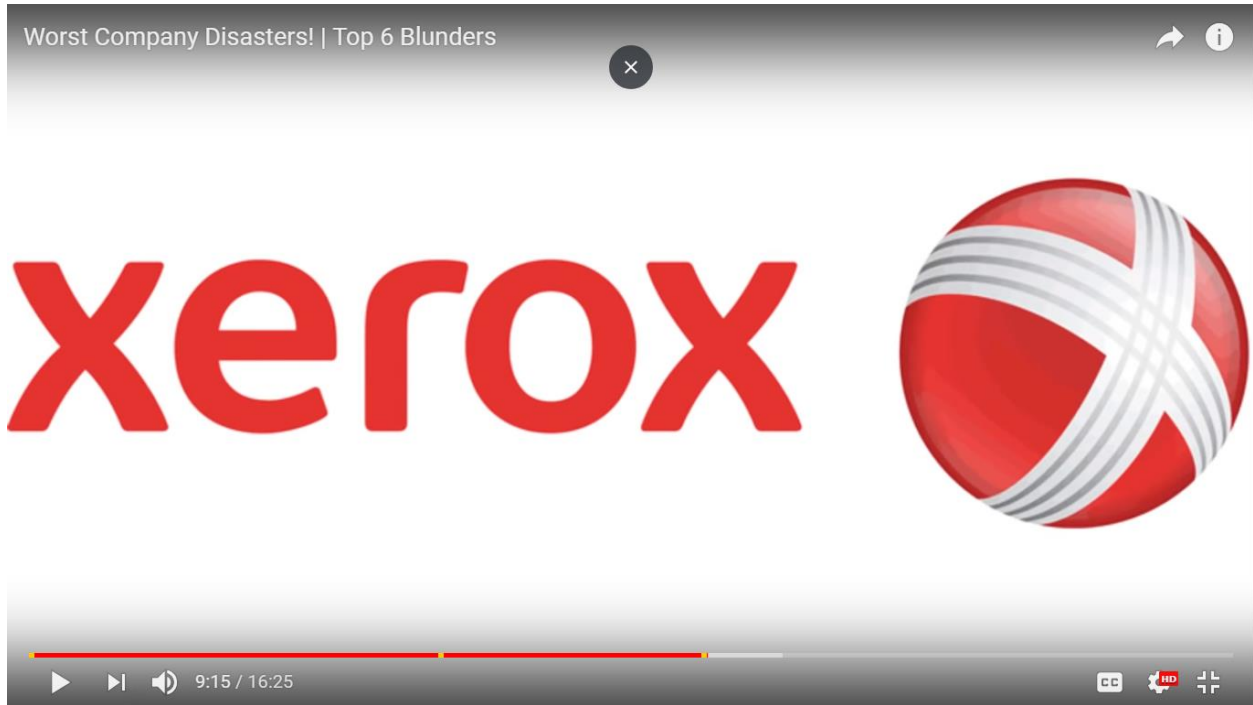
Struggling to raise cash as its sales and stock price plummet and its competitors grab shares of the copier market it once dominated, Xerox is also shopping around its financing arm and other assets, according to executives who have been approached by the company. The company is not close to completing any specific sale, they added, but even its copier and printer businesses may not be sacrosanct.

Xerox -- based in Stamford, Conn., and with 14,000 manufacturing employees in Rochester -- would neither confirm nor deny talk of asset sales. The company promises to lay out all its plans on Tuesday, when it announces the size of its third-quarter loss.

Xerox's competitors in what is called the imaging business -- Kodak and Polaroid, along with names like Lexmark and Pitney Bowes -- are sharing its pain. The economy is softening, prompting consumers and businesses alike to put off buying new copiers, printers and cameras. Technology has created new competitors, with the likes of Sony selling digital cameras and Hewlett-Packard dominating the market for computer printers.

But even against that backdrop, Xerox seems to be suffering most. Last week, when the company was unable to tap the commercial credit markets, it was forced to issue a statement after rumors circulated that it would seek bankruptcy court protection. Instead, it said it was relying on a \$7 billion line of credit. While Xerox has refused to provide investors with more details, analysts and investors are estimating it is already using about \$4 billion of that \$7 billion to finance its short-term debt.

²⁷ <https://www.nytimes.com/2000/10/19/business/the-fading-copier-king-xerox-has-failed-to-capitalize-on-its-own-innovations.html>



<https://youtu.be/T0Z73Zbtlyg>

التقويم المتكامل شرط لتحقيق إدارة التميز

تركز " إدارة التميز" على مفاهيم وأسس إدارية حيوية تجعل التقويم المتكامل للأداء على مستوى المنظمة ضرورة لا يتحقق التميز بدونها. وفي ضوء الأفكار الأساسية لإدارة التميز اتجه الفكر الإداري المعاصر لتطوير نظم لتقويم الأداء تراعي المتطلبات التالية والناجمة من مفهوم التميز:

1. أهمية الرصد والتقويم الفعال للنتائج التي تحققها المنظمة ومدى توازنها من وجهة نظر أصحاب المصلحة Stakeholders .
2. الرصد والتحليل والتقويم الفعال لمدى تكامل وتناسق عمليات المنظمة وقدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي ترضي العملاء [الخارجيين والداخليين] وتستجيب لمتطلباتهم.

3. الرصد والتقييم الفعال لأساليب استخدام الموارد المتاحة للمنظمة وكفاءة الإدارة في توظيفها بما يحقق الغايات والأهداف المرجوة.
4. الرصد والتقييم المستمر لكفاءة المنظمة في بناء واستثمار العلاقات مع أطراف المناخ المحيط ممن تعتمد المنظمة على مساندتهم في تحقيق أهدافها.
5. تقييم ما تقوم به المنظمة من أنشطة البحوث والتطوير ومدى الاستفادة من نتائجها، ودرجة انفتاح المنظمة للتعلم من خبرات وتجارب الآخرين وقدرتها على تهيئة ثقافة تنظيمية محابية للتعلم واستثمار مصادر المعرفة الداخلية والخارجية.

إن هدف " إدارة التميز" الرئيسي أن تحقق الربط والتوافق بين أوضاع وظروف ومتطلبات المناخ الخارجي وبين إمكانيات وفعاليات المنظمة وما يجري في مناخها الداخلي. ولا يمكن تحقيق هذه الغاية دون التعرف المتواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المنظمة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية. لذا كان من الضروري أن يكون نظام التقييم المؤسسي الشامل قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة لمتطلبات المناخ الخارجي [السوق، العملاء، المنافسين...]، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح. وبذلك يكون نظام التقييم أقرب إلى عملية المتابعة والتصحيح المستمر لمسار الأداء منه إلى فكرة الرقابة بعد والفحص بعد انتهاء الأداء.

نموذج بطاقة النتائج المتوازنة²⁸ The Balanced Scorecard

طريقة التقييم المسماة " بطاقة النتائج المتوازنة " في Kaplan and Norton ابتكر وقد أثار المقال اهتماماً Harvard Business Review بمجلة 1992 مقال نشر عام

²⁸ Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Boston, Massachusetts:1996.

واسعاً وتطورت الفكرة لتصبح أحد أهم تقنيات الإدارة الجديدة. وفيما تعريف بالفكرة كما وردت في أحد مواقع الإنترنت المهمة بهذا الموضوع²⁹:

We mean that Balanced Scorecard gives companies and organizations the decision support they want and need at the right point in time. Unfortunately, the majority of companies and organizations still hold the delusion that they can monitor the organization with budgeting and other traditional methods. It is time to acknowledge that without modern methodologies to run and monitor their organization, these companies face the risk of falling behind and losing competitive advantages when compared to their competitors.

The competent personnel of today demand a different form of steering than giving orders. As the development goes towards knowledge-based organizations and organizational forms based on networks, it isn't enough to state what you are planning to do. You have to show what you want to achieve in order to create spontaneous work in that direction. Consequently, managers today look for new ways to describe and steer their business. One methodology that has already reached a breakthrough today, in Sweden as well as internationally, is the Balanced Scorecard. What is the Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard is a methodology developed by Mr. Kaplan and Mr. Norton (the methodology was presented for the first time in Harvard Business Review in 1992), which aims to steer a business with the help of measures beyond the traditional, financial measures. Rather than simply following up on what has already happened, you want to be able to steer the business in a more forward-looking manner. With the Balanced Scorecard you get the possibility to navigate the business from different perspectives and time dimensions. In this way, you can create an understanding for the whole picture within the organization. In principle, the Balanced Scorecard is about:

- giving a strategic direction to the business navigation
- getting a more relevant and structured navigation
- giving a clear picture to everyone about the purpose of their performance
- raising respect for the notion that not everything that exists is money; everything does not generate further revenue - enabling discussions on how investments in e.g. keep-fit measures and the environment give future dividends

²⁹ www.qpronline.com

- complementing traditional accounting with non-financial information – presenting and steering the intellectual capital or e.g. environmental effects

What does a scorecard look like?

The scorecard be a pyramid breaking down the vision in smaller pieces.

Vision: The overall goal that the company has. It describes to where the organization is heading.

What do we want to accomplish?

Strategy: Describes how we get there and how we use the resources in the company to achieve the vision. How do we get there?

Perspectives: Describe the areas that we should focus on to reach the defined company strategies. Which perspectives should we focus on?

Critical Success Factors: Describe what is critical for us to perform well. What do we have to do well?

Measures: Describe what we should measure to secure the critical success factors. How do we measure that we are doing well?

Action Plans: Describe what steps should be initiated to be able to achieve our goals.

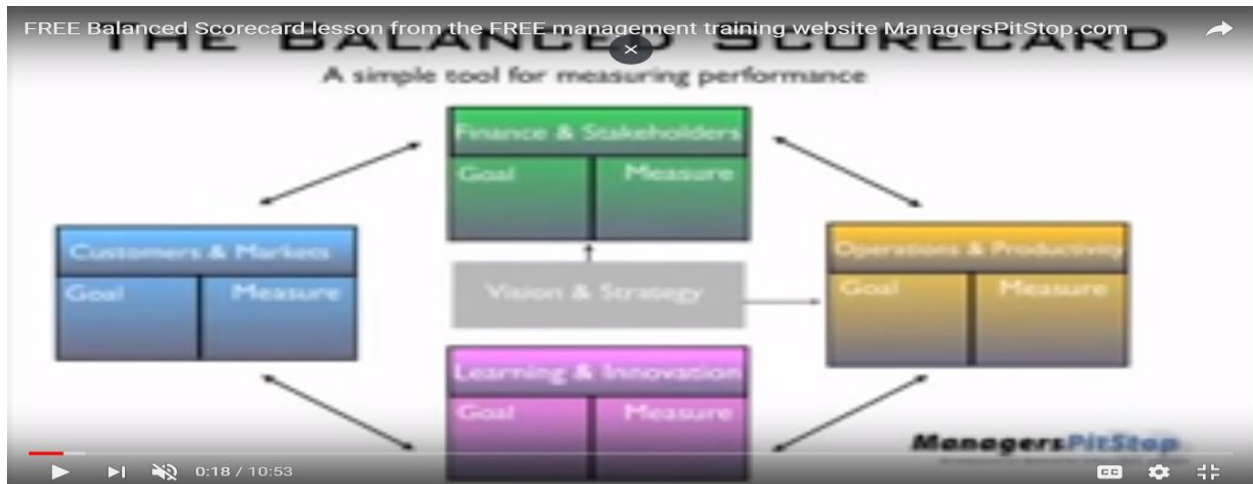
What do we have to do?



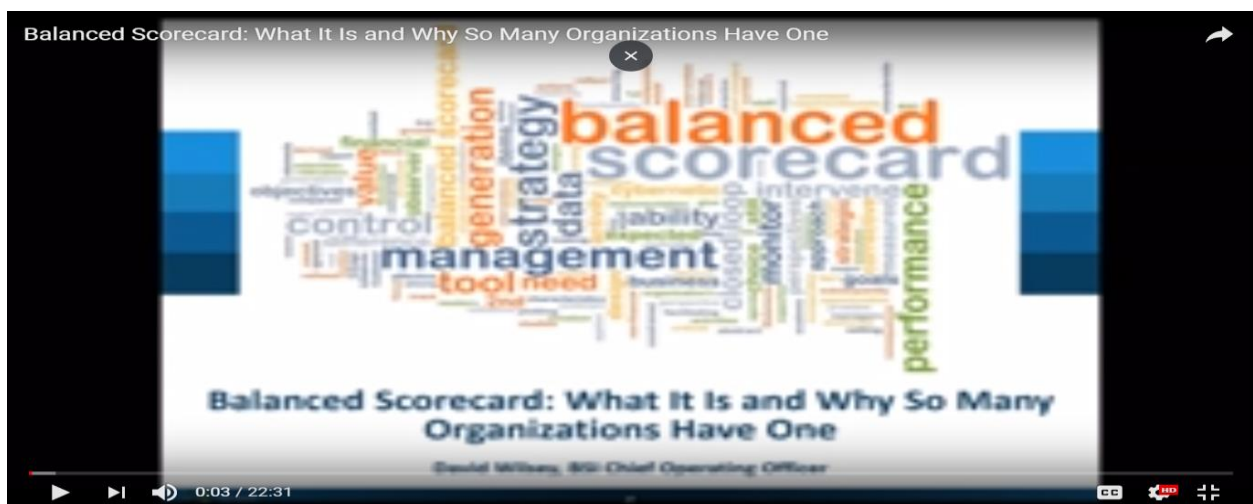
https://youtu.be/OZtNk__7Qyg



<https://youtu.be/biyGxEix5Zs>



<https://youtu.be/Gy6hZ6zvxhA>



<https://youtu.be/TQi9q0lnk2g>

السمات المميزة لبطاقة النتائج المتوازنة

يقدم هذا النموذج تقويماً لأداء المنظمة يتلافى أوجه القصور في نظم التقويم التقليدية السابق بيانها حيث يتميز بما يلي:

1. الارتباط باستراتيجية المنظمة، حيث تتم ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقويم، وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج.
2. عرض نتائج البيانات المالية [تصور الماضي] وكذلك تقويم محركات الأداء Performance Drivers [وهي تعبير عن الأداء المستقبلي]، ومن ثم تحقيق التوازن بين أهداف الأجل القصير وأهداف الأجل البعيد.
3. توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه Steer الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
4. توفير آلية للاتصالات، تبادل المعلومات، التعلم وليس أداة للضبط وتقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي.
5. التوازن بين المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقدير الشخصي.
6. تعدد أبعاد التقويم حيث يتعامل النظام مع الأبعاد الأربعة التالية:

• التقويم من وجهة نظر العملاء الخارجيين The Customers Perspective

ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- كيف يرى العملاء المنظمة ومدى رضائهم عن خدماتها لهم؟
- هل نجحت المنظمة في مواجهة المنافسين؟
- هل يتوقع استمرار المنافسين في السوق مع المنظمة؟

• التقويم المالي The Financial Perspective

ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- هل حققت المنظمة المنافع والنتائج التي ترضي أصحاب المال؟
- موقف المنظمة في سوق المال؟

• **تقويم العمليات Internal Business Processes Perspective**

ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة؟
- ما هي مجالات التحسين والتطوير في العمليات؟
- كيف يتم ترشيد التكاليف؟
- ما هي العمليات المحورية Core Competencies ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء وميزاتها التنافسية؟

• **تقويم التعلم والنمو Learning and Growth Perspective**

ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- كيف يمكن زيادة القيمة المضافة؟
- هل لدى عناصر المنظمة القدرة على الابتكار؟
- كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟
- هل لدى عناصر المنظمة القدرة على التعلم؟



https://youtu.be/_A02vKgE4NQ

الفصل السادس

إدارة التنافسية

Managing Competitiveness

تحديات الشافسية في نظام الأعمال العالمي

شهد عالم الأعمال تطورات جوهرية منذ اتضحت معالم نظام "العولمة" في العقد الأخير من القرن العشرين بعد انهيار الاتحاد السوفييتي وتبعه سقوط "حائط برلين" الذي كان يقسم دولة المانيا إلى دولتين غربية وشرقية بعد هزيمة المانيا في الحرب العالمية الثانية.

وكان ظهور نظام عالمي جديد يقوم على سيطرة القطب الواحد هو الولايات المتحدة الأمريكية هي النتيجة المتوقعة بعد سقوط الاتحاد السوفييتي المنافس الرئيس الذي كان يتقاسم النفوذ مع الولايات المتحدة الأمريكية، وبعد تراجع التأثير الاقتصادي والسياسي والعلمي والثقافي لمجموعة الدول الأوروبية التي شهدت هزيمة كبرى لكل من المانيا وإيطاليا في الحرب العالمية الثانية ومعهما اليابان التي كانت دولة واعدة اقتصادياً.

وفي موجة "العولمة" كان التوجه واضحاً ومحتماً على البلدان التي تريد الدخول في العان الجديد أن تتحول إلى النظام الرأسمالي وتفتح الأبواب على مصاريعها للقطاع الخاص ليقود الاقتصاد الوطني وفي ذات الوقت تزيح كل القيود من أمام الاستثمارات الأجنبية الوافدة إلى تلك الدول سواء في شكل استثمار أجنبي مباشر أو غيره من صور التعاون الاقتصادي. ومن ثم تخرج تلك الدول من نظم الاقتصاد الموجه والنظم الاشتراكية والشيوعية وغيرها من النظم التي تركز تدخل الحكومات في الاقتصاد وتقييد المبادرات الفردية وتقليص فرص القطاع الخاص. وفي ذات الوقت تحرير التجارة الخارجية وكذلك تحرير البنوك والمؤسسات المالية وأنشطة الاتصالات وغيرها التي كانت تخضع لأشكال متعددة من القيود، ومن ثم

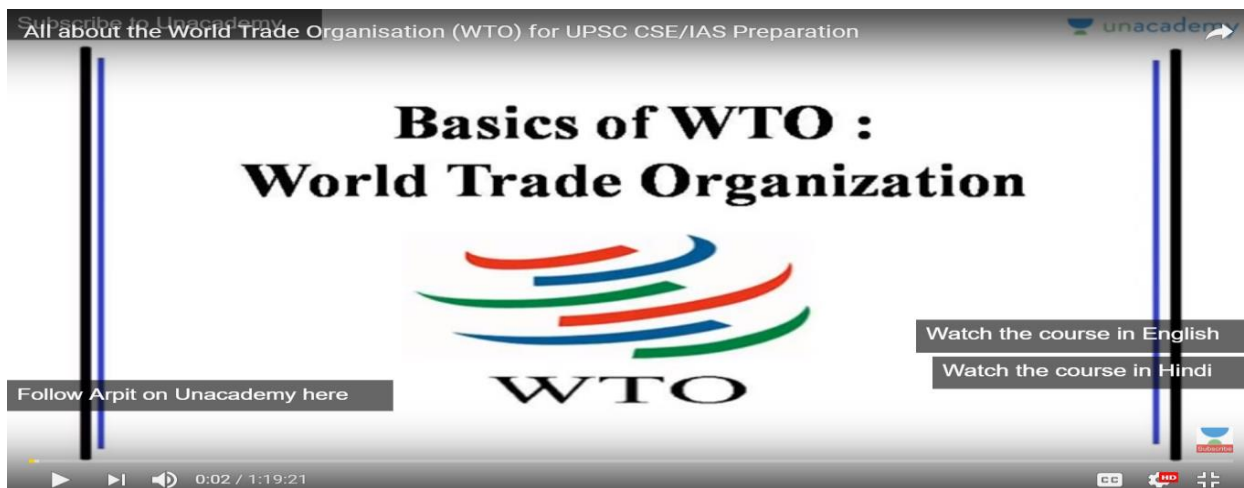
كان الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وتنفيذ مبادراتها لتحرير التجارة أمراً طبيعياً.

وكان من الطبيعي أيضاً أن تتصاعد التوجهات إلى تطبيق اقتصاديات السوق في معظم دول العالم بدرجات مختلفة، حتي مجموعة الدول التي كانت ضمن الاتحاد السوفييتي القديم مثل بولندا والمجر وتشيكوسلوفاكيا تحررت من النظام الشيوعي وتحولت إلى اقتصاد السوق وأخذت في تطبيق قواعد التجارة الحرة.

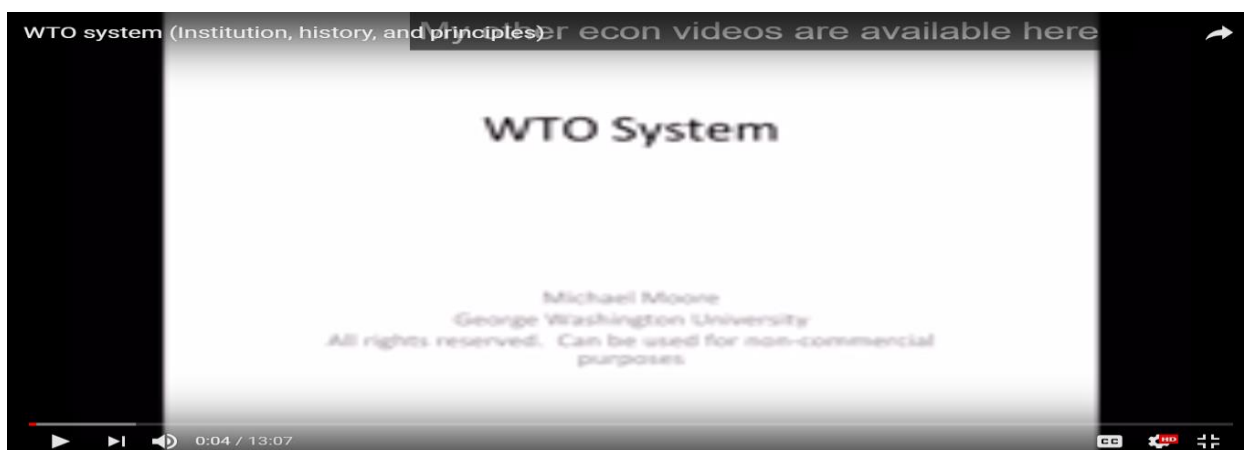
وقد صاحب ذلك التحول إلى اقتصاد السوق توجهات واضحة ومشروعات متصاعدة لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية [المجموعة الأوروبية ، مجموعة الآسيان ، مجموعة APEC] ، وتلك التجمعات في الأساس تدعم التعاون ما بين أعضاء كل منها في إطار الحفاظ على حرية التجارة من ناحية وحماية مصالح أعضاءها من تغول التحالفات الأخرى والحفاظ على مراكز أعضاء التحالف في السوق العالمي.

ومن جهة أخرى شهدت منطقة الشرق الأوسط والعالم العربي والإسلامي واقعاً جديداً جري تشكيله في إطار السباق الشديد على الفوز بمناطق نفوذ و تأثير من جانب الدول الغربية الكبرى واليابان ثم الصين. ومثل نفط المملكة العربية السعودية ودول الخليج مغريات هائلة لمحاولات بسط النفوذ الغربي في تلك البلاد الغنية والرغبة في احتواء مصادر الثروة بها، كل ذلك في إطار التوجس الغربي من إيران ومحاولات تحجيم تأثيرها السياسي والاقتصادي ونفوذها في المنطقة وبخاصة في سوريا ولبنان من خلال حزب الله الشيعي.

ونظراً لأهمية وخطورة الدور الذي لعبته "منظمة التجارة العالمية" WTO فقد رأيت ضم هذه الأفلام عن المنظمة.



<https://youtu.be/LSFl8pUbjtQ>



<https://youtu.be/U8SqaOgFZWg>



<https://youtu.be/9GUzbLCgOXs>

"العولمة" و"الشفافية" وجهان لنفس العملة

كانت الانطلاقات الهائلة للتكنولوجيا في مختلف المجالات هي النتيجة الأبرز لحالة "العولمة" الجديدة التي عاشها العالم منذ التسعينات من القرن الماضي. فقد شهد العالم حالة غير مسبوقة لسيطرة تكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الإنتاج والأعمال والحياة.

وكان اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير لتنمية الفعاليات للمنظمات والدول هي المتلازمة الأهم للانطلاقات التكنولوجية ووصلت حدة المنافسة كأسلوب أداء في كل منظمات الأعمال "العولمية" إلى درجات متناهية في الخطورة، وتساعد الاتجاه لتكوين تحالفات بين المنتجين [المتنافسين] لمواجهة المنافسة أو استثمار الفرص السوقية.

وقد تطورت أساليب أداء منظمات الأعمال "العولمية" ومن ثم قدراتها التنافسية بفضل ما شهده العالم من تطورات علمية وتكنولوجية مذهلة ومتجددة، ونهضة شاملة وسيطرة متكاملة للمفاهيم والأساليب المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات، تساعد التوجه نحو اختراق الحواجز الإقليمية للتجارة والاستثمار وقيام سوق [اقتصاد] عالمي Global كذلك تنامي الفرص للإنتاج والاستثمار وحصد الأرباح في كافة مجالات الأعمال محلياً وعالمياً.

كما أن تطور أنماط جديدة للعلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم ونشأة أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد في عصر "العولمة" كان من العوامل المساعدة لتصاعد وتيرة التغيير والتطوير ذات التأثير الفاعل لدعم آثار التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، ومن ثم تحولت منظمات الأعمال الوطنية أو ذات

القدرة على التعامل في أسواق خارجية إلى منظمات عالمية النزعـة [الهوية]
. Transnational

لقد أفرزت المتغيرات والتحولـات والتوجهات المتلاحقة " نظام أعمال جديد " سمته الأساسية هي التنافسية التي تمثل تحدياً متزايد الخطورة لمنظمات الأعمال في عالم اليوم .

والسؤال الرئيس هو كيف تواجه منظمات الأعمال المصرية هذا التحدي ؟ والإجابة لن تكون إلاّ من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص ، وما تفرضه من قيود ومخاطر .

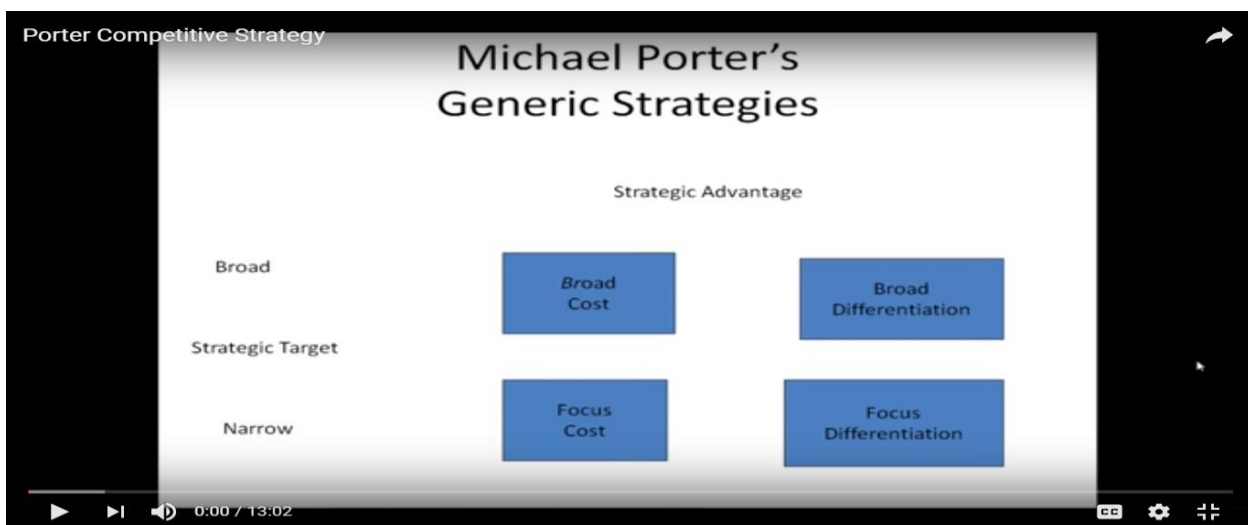


<https://youtu.be/0wtCd2gmYOU>

المنافسة للسيطرة على الأسواق هي السمة الرئيسة،
والبحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة في عصر "العولمة"



<https://youtu.be/bl5cyZlay4k>



<https://youtu.be/oqnXzicxihk>



https://youtu.be/HQf_r7gVpwA

التغير المستمر والمخطط هو... الثابت الوحيد في عالم الأعمال العولمي

أدت ظروف "العولمة" إلى تغييرات جسيمة بعضها نافع ومفيد وبعضها الآخر أدى إلى كوارث لمنظمات أعمال واقتصادات لكثير من الدول التي لم تتقن "لعبة المنافسة" في السوق العالمي المتغير.

ولكن على الجانب الآخر، كانت شركات ومنظمات استشارية ومراكز بحثية في دول مختلفة منشغلة بالبحث عن مصادر للتفوق والتميز، ومن ثم كان لهم السبق في ابتكار وتخطيط نظم وتقنيات ومنتجات وخدمات أحدثت تغييرات هائلة ليس فقط في أسواق الدول التي توجد فيها تلك الجهات المطورة، بل انتشرت آثار تلك التغييرات المخططة إلى باقي أجزاء العالم!



<https://youtu.be/TTJ2QxtExhl>



<https://youtu.be/vRTuaTg0V5c>



<https://youtu.be/U48nmKPJclA>



<https://youtu.be/mJ9rQ6yl04c>



<https://youtu.be/CUHkJr-rixA>



<https://youtu.be/YsTWE9ugvBU>



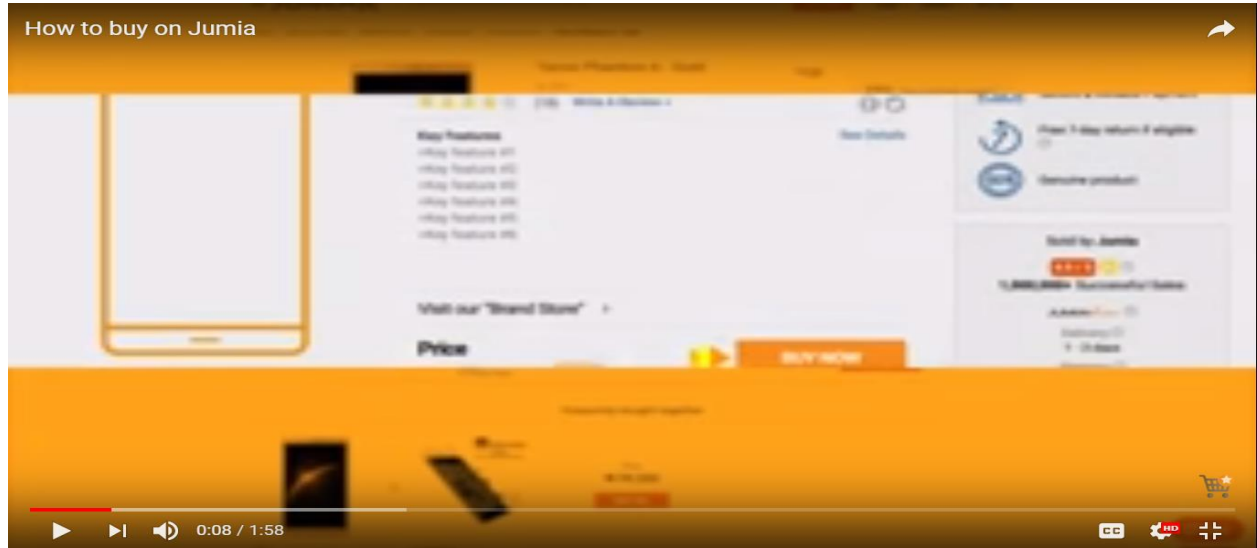
<https://youtu.be/NVJ-FLzb6Co>

آثار التغيير المخطط في الأسواق العالمية

نشأ عن ابتكارات الإدارة في عصر "العولمة" انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز والقيود في مجالات التجارة الخارجية بين الدول، وتم تحرير التجارة سواء للسلع أو الخدمات وأهمها الخدمات المالية والاتصالات. وقد صاحب تلك التحولات تغيير رئيس بأن تحول السوق بمعناه التقليدي من خلال الاتصال المباشر بين البائع أو مقدم الخدمة وبين العميل أو المشتري، إلى سوق إلكترونية بكل ما تعنيه خصائص وقدرات تقنية الاتصالات والمعلومات الإلكترونية من معان!

كما اشتد الترابط والتشابك بين منظمات الأعمال وبينهم وبين عملاءهم سواء كانوا أفراد أو منظمات في أي موقع في العالم وعلى مدار الساعة. وشهد العالم المعاصر صور غير مسبوقة من الآنية في المعاملات وتطبيقات حية لمعنى "التعامل في الوقت الحقيقي" أو Just-in-Time.

ولعل هذه الأمثلة توضح ما حدث!



<https://youtu.be/8ZhvMlt52jk>



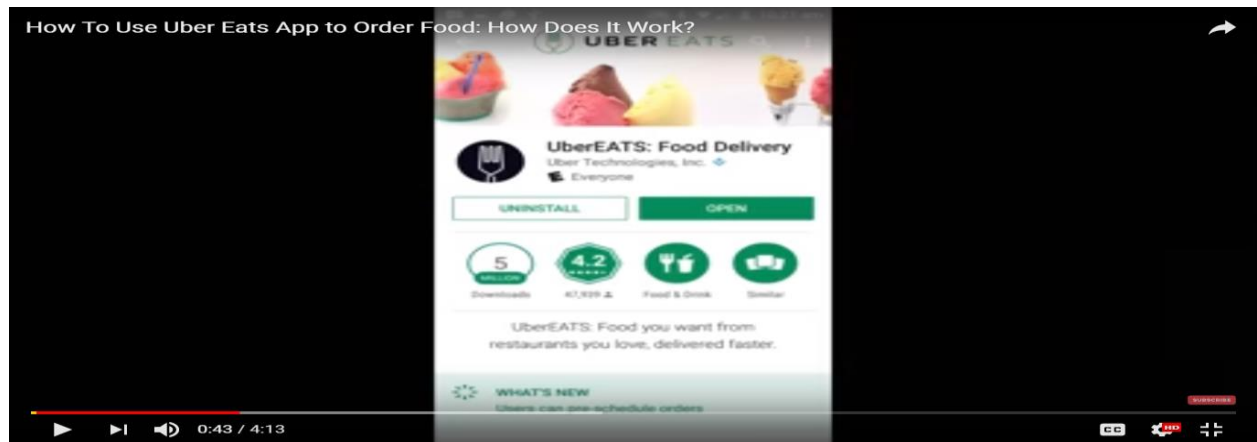
<https://youtu.be/b2xCBViHSV0>



<https://youtu.be/ZLW1fKYSyY4>



<https://youtu.be/fmwCdBeUoWc>



https://youtu.be/f2z_kncCuvo



<https://youtu.be/x0cESERAp2M>



<https://youtu.be/mLdDJsgYWho>

"القدرة التنافسية " هي مجموعة المهارات والتقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق الأمور التالية:

1. إنتاج قيم ومنافع أكبر للعملاء Greater Customer Value،
2. التميز والاختلاف عن المنافسين بما يجعل من الصعب عليهم تقليده Competitor Differentiation،
3. تحقيق المستوى الأعلى من الجودة بحسب المعايير العالمية Best Quality،
4. تحقيق معدلات إنتاجية أعلى وفي وقت أقل More Production in less Time
5. بمرونة أكبر نظم الإنتاج flexible Production
6. سرعة توصيل المنتجات إلى العملاء، العناية القصوى بالعملاء

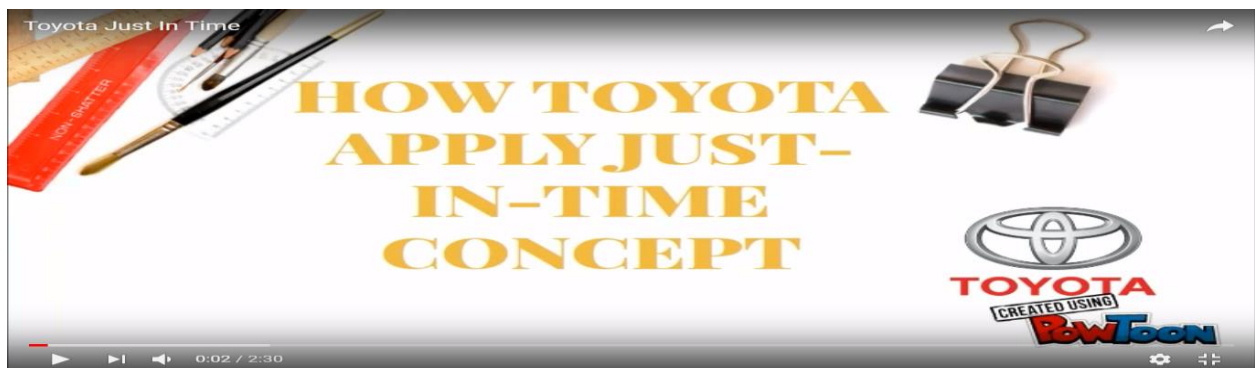


<https://youtu.be/GfEL6h7vhl>

Just-in-Time



<https://youtu.be/cAUXHJBB5CM>



<https://youtu.be/-2huDogfXS8>



<https://youtu.be/nFu4FFgbMY4>

مصادر الميزات التنافسية

الهدف الأساسي من بناء استراتيجية تنافسية جديدة أن يتحقق للمنظمة ميزة تنافسية تمكنها من الوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على المنافسين [الحاليين] وتغوق دخول المنافسين المحتملين. ولابد لمنظمة الأعمال أن تبحث في مصادر اكتساب الميزة التنافسية وتخطط لتحقيقها ، وهذه المصادر :

1 . الثوق النسبي في التكاليف

كيف تتحقق لمنظمة الأعمال السيطرة على التكاليف لتخفيضها مع عدم المساس بالجودة ؟

2 . التميز والاختلاف عن الآخرين

تميز السلعة أو الخدمة في كل أبعادها تصميمياً وإنتاجاً وتسويقاً واستخداماً ... إلخ . ويعكس هذا البعد أهمية الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

3 . التركيز

أي اختيار شريحة في السوق والتخصص في التعامل معها وكذلك إدخال أثر التفوق في التكاليف والتميز عن الآخرين داخل السوق محل التركيز .

5. الابتكار والتحسين المستمر

الابتكار والتحسين المستمر في المنتجات والخدمات وأساليب الإدارة والتسويق هو نتيجة للتميز في التعامل مع الموارد البشرية وحفزها إلى إطلاق قدراتها البحثية والعلمية وصولاً إلى مبتكرات واختراعات وأنماط فكرية ومعرفية تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

العميل هو الأساس ورضائه هو الهدف

ومن ثم إن البحث عن مصادر القدرة التنافسية وتنميتها واستثمارها إنما يتصل

بكفاءة الإدارة وتميزها في التعامل مع الأمور التالية:

1. مدى سيطرة منظمة الأعمال على عناصر التكاليف.
2. مدى توافر إمكانيات البحث والتطوير R&D .
3. مدى وصول منظمة الأعمال إلى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين .
4. مدى استيعاب منظمة الأعمال للتطورات التقنية الحديثة والمتجددة.
5. مدى تناسب تنظيم منظمة الأعمال مع متطلبات التعامل في السوق العالمي.
6. مدى إدراك الإدارة أم "القدرة أو الميزة التنافسية" هي نظام متكامل ويتسق بين القدرات المعلوماتية، التنظيمية، الإنتاجية، التسويقية، المالية، البحثية، التطويرية، البشرية، والقدرة القيادية.

إذن تبنلور تلك القدرات جميعاً في تكامل يعبر عن ثميز خاص

تفوق به المنظمة عن غيرها من المنظمات حين تضع تلك القدرات جميعاً في الاستخدام .

نظام تكوين وتنمية "الميزات الشافسية"



كيف تنكسر الميزات الشافسية

تتكون الميزات التنافسية عبر أي من المداخل الثلاثة [أو أكثر من مدخل] التالية:

المدخل الأول :

ويتبلور في رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمنظمة، والعمل على تحسين نوعية الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها Resource leverage. ويكون ذلك بتفعيل خلال استراتيجيات تحسين استخدام الموارد والأنشطة ومنها استراتيجيات التراكم أي الزيادة المخططة للموارد ، المزج أي مزج أنواع من الموارد لزيادة فاعليتها مثال تدريب العاملين مع مزجه بنظام حوافز يشجع على رفع كفاءة الأداء، و المحافظة أي صيانة الموارد سواء المادية أو التقنية أو البشرية ، والاستعادة أي إعادة الموارد إلى حالتها الأصلية بعد الاستخدام كما في حالة استعادة المياه بتكريرها وتخليصها من الشوائب التي تكون قد لحقت بها نتيجة الاستخدام ، والتركيز ومثله خفض الوقت والتكلفة.

المدخل الثاني

يمكن كذلك تحسين الميزة التنافسية [مع بقاء الموارد على حالها كماً وكيفاً] بتطوير وتفعيل الأنشطة من خلال استراتيجيات مثل ؛ إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة ، التخطيط الاستراتيجي ، تطبيق نظم الجودة الشاملة ، والتطوير المستمر .

المدخل الثالث

ويمثل هذا المدخل أسلوب الهجوم على المنافسين من خلال استراتيجيات إضعافهم بالدخول في تحالفات ضدهم أو بمحاولة استيعابهم لإخراجهم من دائرة

المنافسة. وقد يكون السبيل لإضعاف المنافسين هو بالالتحام مع الموردين وتصعيب الفرص على المنافسين للحصول على الموارد اللازمة لهم في الوقت أو بالتكلفة المناسبة مما يضعف قدرات المنافسين وقد يؤدي إلى إخراجهم من السوق تماماً. وقد تلجأ المنظمة إلى تعطيل قدرات المنافسين إن نجحت في تغيير تعديل الصناعة ومن ثم تغيير طبيعة المنافسة تماماً كما في حالة نجاح شركة كوداك لإنتاج الكاميرات وأجهزة التصوير بالدخول إلى صناعة جديدة أطلق عليها Imaging Industry تعتمد أساساً على تقنيات المعلومات"



<https://youtu.be/TKafcjYdxE4>

إذن يعبر هذا المدخل عن استراتيجية هجومية تعتمد إلى التعامل مع النهايات (المنافسين المطلوب التغلب عليهم) بدلاً من إنفاق الوقت والجهد في بناء البدايات (الموارد والأنشطة).

بعض المبادئ المهمة في "الميزة الشافسية"

- إن تكوين الميزة التنافسية ليس مجرد أن تعمل المنظمة أكثر ، أفضل ، أو أسرع من المنافسين ، ولكن الأهم أن تختلف وتتميز عن المنافسين؛
Not to do more, better, faster, ... but to do DIFFERENTLY
- إن القدرة التنافسية النهائية Ultimate هي تكوين القدرات الذاتية لمنظمة الأعمال وتحقيق الريادة فيها وتوظيفها لمواجهة تحديات واضحة أسرع من المنافسين.
- إنه ليس المهم فقط أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية بل الأهم أن تحافظ عليها
- ثمة عنصر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية هو .. تهيئة المناخ بمنظمة الأعمال ليحايي الابتكار والتجديد—Creativity & Innovation وذلك بتيسير مصادر المعرفة.
- يتم المحافظة على الميزات التنافسية بمواصلة البحث والتطوير R&D للوصول إلى منتجات أفضل ، أحدث ، أكفاً بزيادة المكون المعلوماتي في المنتجات، ومواصلة البحث والتطوير للوصول إلى أساليب إنتاج أكفاً وإنتاجية أعلى و الكشف عن سلع جديدة مرافقة أو مكملية للسلعة الأصلية Complementary Products .
- كما أن المنظمة تستطيع المحافظة على ميزاتها التنافسية بتقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلعة ، و البحث عن مصادر جديدة للتميز والاختلاف عن المنافسين بالابتكار والتجديد فيما تقدمه لعملائها من سلع أو خدمات.

- إن العنصر الحاسم في تكوين وتنمية واستثمار الميزات التنافسية هو الاستثمار الواعي للطاقات البشرية وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية في البحث والتطوير لابتكار وإبداع مصادر جديدة للطاقة ، وموارد وخامات أرخص وقابلة للتجدد ، وأساليب وتقنيات أفضل وأقل تكلفة وأعلى إنتاجية .

إدارة الشافسية Competition Management

يتم استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة بمعنى تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في تخطيط وتنفيذ العملية التنافسية ويتضمن ذلك :

- ♦ تحليل المناخ التنافسي للمنظمة ومركزها في السوق ، أي [تحديد الفرص والمخاطر] .
- ♦ تحليل المناخ الداخلي للمنظمة أي [تحديد الموارد المتاحة والقيود التي تحكم استغلالها] .
- ♦ بناء استراتيجية استثمار الفرص وتجنب المخاطر باستثمار الموارد المتاحة ومعالجة أو تحييد القيود التي تحكمها أو ، وتنمية موارد جديدة .

الفصل السابع

إدارة الأداء

Performance Management

الإطار الفكري لإدارة الأداء.

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة.

وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

وفي سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع الموارد البشرية تم تطوير مفاهيم وعناصر فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية يلخصها الإطار الفكري التالي:

1. المورد البشري هو في الأساس طاقة ذهنية Brainpower وقدرة عقلية ومصدر للمعلومات والأفكار و الابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي.

2. كذلك فإن المورد البشري قادر على في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات إذا كان متحفزاً وتوفرت لديه الرغبة في المشاركة، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

3. لذلك تبدو أهمية تكامل استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

4. من ناحية أخرى، تبدو ضرورة التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

أهمية إعداد وتنمية استراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية.

مع تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تيقنت الإدارة المعاصرة أنه ليس يكفي أن تتم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى تتحقق الغاية من

تكوين الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، بل يجب أن تستمر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التخطيط والإعداد والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد البشرية في الاتجاهات وبالمعدلات التي تضمن وصول المنظمة إلى أهدافها. وتحقيقاً لهذه الغاية بدأت مفاهيم " إدارة الأداء " في الظهور والانتشار، حيث يسود الاقتناع أن مهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لا تنتهي عند حد إنهاء عمليات التوظيف للموارد البشرية، بل يجب أن تمتد مهامها إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه أفراد المنظمة، والتأكد من جودته ومطابقته للأساليب والمستويات المقررة من جانب الإدارة المختصة في كل فرع من فروع النشاط بالمنظمة، ثم المعاونة في فحص أسباب انحراف الأداء عن أهدافه والسعي لعلاج تلك الأسباب. وما نود التأكيد عليه أن تطبيق نظام لإدارة الأداء يتماشى تماماً ويتكامل مع توجهات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث الهدف في النهاية هو الاستثمار الأفضل لقدرات ومهارات العنصر البشري وتوظيفها بكفاءة وفعالية لإنجاز أهداف المنظمة وأهداف العاملين وإشباع رغباتهم وتحقيق رضائهم في ذات الوقت.

المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء

1. المنطق الأساسي في إدارة الأداء

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل Job بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج .
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد [أو الأفراد] أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

ومن ثم فإن هذا المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

2. عناصر إدارة الأداء

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

ولعلنا نضيف هنا أن مسألة مهمة تقلق الإدارة عادة هي الإسراف في استخدام الخامات غالية الثمن في أثناء العمليات الإنتاجية، ولذا تصبح إدارة الأداء هي العلاج لمثل تلك المشكلة حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات وبأي معدلات، ثم يحاسب عن نتائج أدائه ومدى التزامه بخطة الأداء المقررة. وينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد [أو الأفراد] مع الموارد الأخرى التي تتاح له لتمكينه من تحقيق النتائج التي كلف بالوصول إليها.

3. نتائج إدارة الأداء

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرات الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين [العملاء]، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

4. مشكلة التقنية في إدارة الأداء

تمثل التقنية محوراً مهماً في الأداء لمختلف أنواع الأعمال، ومن ثم يصبح تصميم الأداء متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة

الأداء بما يسمح للفرد [أو الأفراد] القائم بالعمل باستيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح.

وبالتالي تتكامل مفاهيم إدارة التقنية Technology Management مع إدارة الأداء Performance Management، ويكون تصميم العمل Job Design مرتبطاً بنوع ومستوى التقنية المتاحة للمنظمة، كما يكون أحد أهم أبعاد تحسين وتطوير الأداء هو تحديث التقنيات.

ومن أهم المسائل التي تواجه مصمم العمل هو إحداث التوافق بين متطلبات التقنية وبين قدرات ومهارات الأفراد المتاحين للأداء، وضرورة اختيار التقنية المناسبة Appropriate Technology، وتضمين خطط الأداء جرعات مناسبة من التدريب والإعداد لتمكين القائم بالعمل من استيعاب التقنية والسيطرة عليها حتى يأتي الأداء متفقاً مع المواصفات وبالمعدلات المقررة.

ويتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

- تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس، إذ في كثير من الأحيان تلجأ المنظمات إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة.

– حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة. إذ من اللافت للنظر أن كثيراً من الطاقات التقنية المتاحة لا يتم استخدامها وتبقى عاطلة أو معطلة.

– تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها أو تغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه وتطويره. وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.

– تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء.

ويترتب على استيعاب القدرات التقنية عند تصميم العمل وتخطيط الأداء تحقيق درجات أعلى من المرونة إذ يتاح الأداء في أماكن متعددة [أي مكان]، وفي أوقات متصلة [أي وقت]، كما يمكن إنتاج سلع وخدمات لم يكن من المستطاع الوصول إليها دون اعتبار العامل التقني في إدارة الأداء.

5. مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تعتادها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بمدى إدراك الإدارة والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه. وتتلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:

▪ **تبدو الصعوبة الأولى** تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات

والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين - وبين بعضهم البعض -، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.

▪ **الصعوبة الثانية** هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية:

أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء

▪ **الصعوبة الثالثة** هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل

الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية

المطبقة. ومن جانب آخر يكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهنات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

6. أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء

يتردد كثير من المديرين في الأخذ بأسلوب إدارة الأداء رغم إدراكهم لمزاياه، ويرجع ذلك التردد إلى الأسباب التالية:

- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.
 - الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفائها وعبء العمل الورقي Paper Work.
 - السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أداءهم.
 - الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.
- من جانب آخر، يثير العاملون أيضاً اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام، فضلاً عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة.
- وقد نجحت الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والعاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

1. أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.
2. توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة.
3. بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.
4. تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

7. المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

- تبينت المنظمات التي أدخلت نظم إدارة الأداء ضمن محاولاتها للتطوير والتحديث وفي إطار تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، أهمية المعايير التالية التي لا بد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه:
- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
 - العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
 - تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
 - وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
 - وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
 - استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفير نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
 - وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي تُستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.

- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

8. المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

من تحليل مزايا نظام إدارة الأداء نتبين أنه نظام يعاكس المنطق الإداري التقليدي الذي يركز على الاستزادة من المدخلات من موارد مالية وبشرية ومادية تقنية، وينطلق في تخطيط الأداء ابتداء من المخرجات أي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.

كذلك تبدأ إدارة الأداء من تقدير واقعي للإمكانات والفرص المتاحة بهدف استثمارها وتفعيلها، ولا تركز إلى الانحصار في إطار القيود والمحددات التي قد تقف أمامها الإدارة التقليدية مكتوفة الأيدي.

كما أن إدارة الأداء تتبنى فكر متقدم يعمد إلى إدماج التقنيات في صلب عملية تصميم العمل وتخطيط الأداء. كذلك يتضمن نظام إدارة الأداء الفعال آليات لمتابعة الأداء وتقييمه بالقياس إلى المستويات المخططة، ثم آليات تطويره وتحسينه.

ومن ثم فإن نظام إدارة الأداء الفعال يحقق مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين. وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي:

مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين	مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة
توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.	تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.	آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.
تممية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.	آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء.

توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.	أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.	توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.

9. بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء

يتطلب التطبيق الفعال لنظام إدارة الأداء التعامل مع عدد من القضايا المهمة ذات التأثير في احتمالات نجاح النظام، في المقدمة منها التعامل مع مفهوم " الأداء " من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر.

من ناحية أخرى، تبدو أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، وتضمينها في الإستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والتقنية، والإدارية عموماً. ومن ثم ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.

ويهتم خبراء إدارة الأداء بالتركيز على مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم. كذلك يكون التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء بتضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار راس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة.

كذلك يكون مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال عنصراً رئيساً في نظام إدارة الأداء الفعال ، ومن ثم تتحقق استثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.

وأخيراً، يجب الأخذ في الاعتبار آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة، وتضمنين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات .

نظام إدارة الأداء.

1. إدارة الأداء نظام مفتوح

Performance Management as an Open System

يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل **الموارد** التي تستخدم في تحقيق الأداء، ومجموعة من **العمليات** المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وتتأثر بها، ونتيجة تفاعل العمليات واستخدامها للموارد يحقق النظام نتائج وأهداف محددة التي يعبر عنها **بالمخرجات**.

وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة. ومن ثم يتكون نظام إدارة الأداء - شأنه شأن جميع النظم - من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام مثل الخامات والمواد الأولية والقوى المحركة وطاقات البشر وخبراتهم، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستهلاك الموارد.

ويفيد تطبيق مفهوم النظم System Approach في حالة إدارة الأداء حيث يؤدي إلى إبراز خاصية التكامل والتفاعل بين عناصر إدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص

وتقييم، وتأكيد التكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان الترابط بين إدارة الأداء وبين مجمل الظروف المحيطة في بيئة المنظمة وفي المناخ الخارجي، الأمر الذي يوضح تأثير الأداء بالمتغيرات الخارجية وارتباطه بالظروف المحيطة. كذلك يفيد مفهوم النظم في توضيح أن فعالية إدارة الأداء هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام وليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها.

بذلك تبدو أهمية إحداث التكامل بين عناصر الأداء المادية والتقنية والبشرية لضمان توازن نظام الأداء وتحقيقه لغاياته، إذ أن افتقاد هذا التكامل يترتب عليه تبديد الموارد وإهدار الجهد كما في حالة شراء تقنيات عالية متقدمة لا يستطيع العاملون استيعابها فتظل معطلة، أو استخدام خامات ومواد أولية رديئة تؤدي على إتلاف الأجهزة الدقيقة التي يتم تشغيل تلك الخامات عليها.

من جانب آخر، يفيد مفهوم النظم في إدراك العلاقة الوثيقة بين حركة الأداء وتوجهاته وفعاليتها وبين الظروف المحيطة في مناخ العمل بحيث يترتب على تغير تلك الظروف ضرورة تعديل الأداء سواء من حيث أهدافه أو أساليبه أو معدلاته بما يتوافق والأوضاع الجديدة في المناخ. ومن الأمثلة المهمة في هذا المجال تدارس الأثر الذي يحدثه ظهور بعض المتغيرات الجديدة في مناخ العمل مثل دخول منافس جديد إلى السوق مستخدماً أساليب تسويق هجومية من أجل انتزاع مكانة مهمة في السوق، في تلك الحالة لا يستقيم أن تستمر خطط وبرامج ومعايير الأداء على حالها دون تغيير في المنظمات القائمة والتي يهددها هذا المنافس الجديد، وإنما تسارع الإدارة إلى تطوير الأداء وتحسينه بغرض طرح منتجات وخدمات أفضل مما يقدمه المنافس الجديد.

من جانب آخر، فإن النظر إلى إدارة الأداء باعتبارها نظام مفتوح يبرز أهمية وجود النظام ومكوناته في حالة من التوازن أي التوافق الذاتي فيما بينها من ناحية، والتوازن مع الظروف والأوضاع في المناخ المحيط من ناحية أخرى. والمفهوم أن " التوازن "

Equilibrium هو صفة أساسية في النظم تتيح لها استثمار وتوظيف عناصرها بكفاءة لتحقيق المخرجات المناسبة. ومن صفات النظم المفتوحة والتي تتعامل وتتفاعل مع البيئة المحيطة أنها تسعى إلى استعادة توازنها حين تستشعر اختلال التوازن بسبب ما يطرأ في البيئة من متغيرات أو ما يصيب أجزاءها الداخلية من مشكلات. ومن المفهوم أن اختلال التوازن ثم استعادته من الأمور الطبيعية في النظم، ولكن استمرار حالات عدم التوازن وتكرار حدوثها نتيجة ذات الأسباب، أو افتقاد قدرة النظام على استعادة توازنه تعتبر أوضاعاً غير طبيعية وتثير مشكلات قد تستدعي إعادة تصميم النظام كلية.

وإدارة الأداء باعتبارها نظام مفتوح تتطلب مجموعة مهمة من التوازنات الواجب المحافظة عليها حتى يستقيم الأداء وتحقق نتائجه المرجوة. والتوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء من نوعين؛

1. الأول هو التوازن الداخلي بين المدخلات والعمليات والمخرجات في النظام، وكذلك التوازن بين أنواع المدخلات ذاتها، وبين العمليات المختلفة، وبين المخرجات.

2. الثاني التوازن الخارجي بمعنى التكيف والتعادل مع متطلبات البيئة المحيطة ومتغيراتها، سواء كانت البيئة التنظيمية والتقنية داخل المنظمة، أو البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة.

عناصر النظام الثلاثة

■ المدخلات في نظام إدارة الأداء

يتجه نظام إدارة الأداء إلى تأليف منظومة متناغمة من ثلاثة عناصر رئيسة هي **"العمل"** المطلوب أدائه، و**"الفرد"** [أو **الأفراد**] الذي سيعهد إليه بتنفيذ العمل، وذلك في إطار ولمصلحة **"منظمة"** معينة.

ومن ثم تكون المدخلات أي المواد الخام التي يبني عليها نظام إدارة الأداء هي كل المعلومات عن هذه العناصر الثلاثة. ونبين فيما يلي أهم تلك المعلومات:

خصائص المنظمة	خصائص الفرد	خصائص العمل
طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها.	الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي.	طبيعة العمل ومكوناته
فلسفة وسياسات الإدارة.	التأهيل العلمي والتدريب.	الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل.
طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم.	القدرات والمهارات السلوكية، القيادية، والتقنية.	التقنيات المستخدمة في أداء العمل.
أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي.	الأهداف والطموحات الشخصية.	معايير العمل من حيث الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة
الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيراتها على المنظمة.	الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي.	علاقة العمل بأعمال أخرى داخل المنظمة.
المستوى التقني السائد في المنظمة.	الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة.	علاقات العمل بجهات خارج المنظمة.

• العمليات في نظام إدارة الأداء

يشمل نظام إدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمة [مدخلات النظام] في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض القائمين بالأداء.

وتبدأ عمليات إدارة الأداء بعملية أساسية هي **تخطيط الأداء** إذ هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد المسند إليه العمل

للاتفاق على عناصر ومكونات العمل أي ما يجب على الفرد القيام به من واجبات ومهام تحقيقاً للأهداف أو النتائج المتوقعة. ويتضمن تخطيط الأداء الإجابة عن أسئلة مهمة ينبغي أن تكون واضحة تماماً لكل من القائم بالعمل ورئيسه تتعلق بحجم أو كمية الأداء، والسرعة الواجبة في الأداء، فضلاً عن مستويات الجودة وحدود التكلفة المسموح بها في الأداء. كما تحتاج عملية تخطيط الأداء إلى التعرف مسبقاً على مكان تأدية العمل موضع التخطيط ، وما هي الأعمال الأخرى ذات العلاقة التي تشكل عملية كاملة Process وتعيين المسئول عنها.

ثم تنتقل إدارة الأداء إلى إعداد خطط وبرامج وآليات **توجيه الأداء** بمعنى اختيار السبل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل والتأكد من فهمهم لمطالب الأداء كما حددتها الخطط المعتمدة، وتوفير المساندة المستمرة لهم من جانب القادة والمشرفين لتمكينهم من الأداء حسب المواصفات وبالمعدلات ومستويات الجودة المطلوبة، وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تتراكم تأثيراتها السالبة على الأداء. وتستمر إدارة الأداء لاستكمال الغاية منها وهي الوصول إلى مستويات الأداء التي تحقق الإنجازات المستهدفة وتوفر للمنظمة القدرات التنافسية التي تميزها عن المنافسين، ومن ثم تبدأ عملية مهمة هي **متابعة وملاحقة الأداء** ورصد اتجاهاته ومستوياته أولاً بأول ومقارنته بالمستويات المخططة، وبالتالي تحصر الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف وهي ما يعبر عنها بـ " **فجوة الأداء** " والتي تمثل مشكلات لا تؤيد الإدارة لها أن توجد أو تستمر. ومن ثم يكون تحليل أسباب هذه الفجوة وتشخيصها وتبين مصادرها والعوامل المغذية لها من أهم عناصر إدارة الأداء التي توفر المعلومات الضرورية لمعالجة انحرافات الأداء من ناحية، والعمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها من ناحية أخرى.

وتتزامن الأداء عملية **تقييم الأداء** Performance Evaluation، مع عملية متابعة وتشخيص حيث هي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة والقيمة المضافة الناتجة بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها **[أي قياس الإنتاجية Productivity]**، وتحديد مدى الفعالية بمعنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة من الأداء بالحجم و في الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة **[أي قياس الكفاءة Efficiency]**. وتزيد أهمية عملية تقييم الأداء حين تتم مقارنة نتائج الأداء في المنظمة على فترات تاريخية أو المقارنة بنتائج الأداء في المنظمات المنافسة الوطنية أو المنظمات الأحسن في العالم **[أي تطبيق عملية القياس المرجعي Benchmarking]**. وتستكمل إدارة الأداء دورها المهم في تفعيل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعلميتين مهمتين هما؛

1. تحسين الأداء Performance Improvement

2. تطوير الأداء Performance Development

وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب الأداء أيا كانت مصادرها الكامنة في العمل ذاته أو الأفراد القائمين بالعمل أو في ظروف وخصائص المنظمة، وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير النظم أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة [تحسين الأداء]. وكذلك العمل على الانتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات الأداء وترتيباته شاملة تطوير المدخلات والعمليات المخرجات، أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة، وابتكار نظم وآليات متقدمة للأداء [تطوير الأداء].

وفي النهاية تكون نتائج الأداء ومستويات تقييمه وتقدير أسباب الانحرافات البادية فيه هي أسس تقدير العاملين القائمين بالأداء وتعويضهم عن جهودهم سلباً وإيجاباً من خلال نظم الحوافز الإيجابية والسلبية، وكذا نظم الترقية وتطوير الأوضاع الوظيفية للعاملين بحسب مستوياتهم في الأداء.

• المخرجات في نظام إدارة الأداء

تتمثل مخرجات إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما؛

1. وثيقة "توصيف العمل" Job Description

2. وثيقة "خطة الأداء" Performance Plan

وهاتان الوثيقتان يجمعهما " دليل الأداء" Performance Manual. والوثيقة الأولى معروفة ومشهورة في أوساط إدارة الموارد البشرية التقليدية باعتبارها أحد المستلزمات الروتينية التي يندر الاسترشاد بها في توجيه الأداء. أما الوثيقة الثانية فلا توجد إلا حيث تطبق المنظمة نظام إدارة الأداء، وتعتبر بمثابة التعاقد الفعلي بين الإدارة وبين القائم بالعمل.

كما ينتج عن نظام إدارة الأداء المخرجات المهمة التالية:

- مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية الوقت، الجودة والتكلفة.
- معلومات عن انحرافات الأداء نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.
- تشخيص الأداء وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها.
- معلومات لتحسين وتطوير الأداء .
- أسس مكافأة وتقدير الأداء.

الإعداد لبناء نظام إدارة الأداء

- يمثل الإعداد لبناء نظام إدارة الأداء في منظمة تأخذ بهذا الأسلوب لأول مرة عملية مهمة تترجم إجراءات ومنهجية الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن الخطوات المعروفة في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:
- التحليل الاستراتيجي للمناخ.
 - الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمناخ الداخلي والخارجي.

- التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة، وتقييم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مواجهة قوى المنافسة.
- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة ، وموقف الموارد البشرية.
- وتهدف عملية الإعداد الإستراتيجي إلى تهيئة المنظمة للتعامل مع فرص الأداء والتغلب على معوقاته التي كشفت عنها عملية تحليل المناخ، وتتضمن العمليات الفرعية التالية:
- إعادة هندسة التنظيم والعمليات والإدارة واستثمار الدروس المستفادة من الخبرة المتراكمة.
- تطوير هيكل الموارد البشرية واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء .
- التطوير التقني وابتكار أساليب جديدة بقدرات وموارد محلية للتغلب على موانع الأداء.
- التهيئة المعنوية للعاملين لتحقيق القدرة على استيعاب وقبول متطلبات الأداء.

تهيئة وإعداد الأفراد لقبول نظام إدارة الأداء.

يتوقف نجاح نظام إدارة الأداء في التطبيق على قبول الأفراد له وإقبالهم على التعاون مع الإدارة في تفعيله. ويقتضي هذا أن تتوفر لهم خلفية واضحة عن أهمية النظام وأسباب التجاء الإدارة إلى تطبيقه، والعناصر التي يتضمنها ومسئولياتهم في التطبيق. ويتم تعميق مشاركة العاملين في تفعيل نظام إدارة الأداء من خلال تشجيع المشاركة في تحليل المشاكل، والتعبير عن الأفكار الجديدة ورفع القيود عن حرية

التفكير، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحميلهم نصيب من المسؤولية مع تشجيع التنوع والبعد عن النمطية.

وتستخدم الإدارة آليات متعددة لتنفيذ توجهها نحو تنمية مشاركة العاملين في إدارة الأداء منها نظم الحوافز المرتبطة بالأداء، والمحاسبة على النتائج، ودفع العمل الجماعي، وتنمية وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تعتبر كيانات شبه مستقلة تحاسب على النتائج وتكون لها كل الصلاحيات لتخطيط الأداء وتحديد أساليبه. كما تتبع الإدارة الخطوات المهمة التالية لتعميق مشاركة العاملين في تخطيط وإدارة الأداء:

- فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة و بين العاملين.
- تدريب الرؤساء على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم.
- تدريب الرؤساء على ضرورة الإجابة عن تساؤلات العاملين ومناقشة مقترحاتهم.
- تكليف الأفراد بالكشف عن مشكلات العمل واقتراح الحلول البديلة لها.
- تجنب انفراد الرؤساء باتخاذ القرارات في جميع الموضوعات المطروحة.

إعداد التنظيم لاستيعاب نظام إدارة الأداء.

تعتمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة الأداء، وتبينت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الأنسب لاستيعاب وتطبيق نظام إدارة الأداء يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتسم بالتفطح واتساع نطاق الإشراف، مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل، وتطبيق أفكار التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. كذلك يتطلب التطبيق

الفعال لإدارة الأداء الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات والاتصالات. والنتيجة النهائية أن تميل تلك التنظيمات إلى الحجم الصغير.

بناء نظام معلومات الأداء

نظام المعلومات أسلوب منظم ومتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي .

ويهدف نظام معلومات الأداء إلى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن الأداء الجاري في المنظمة وفق خطط الأداء المعتمدة، وتيسير المتابعة والملاحقة للأداء آنياً وفي الوقت الحقيقي Real Time من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. رصد الأداء الفعلي في جميع مراحله وعلى كافة مستويات النشاط في المنظمة.
2. توفير معلومات متجددة تسهم في الكشف المبكر عن فجوة الأداء، وبيان الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.
3. توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الانحراف في الأداء الفعلي [سلباً وإيجاباً] عن الأداء المستهدف.
4. توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة الأداء، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير الأداء.

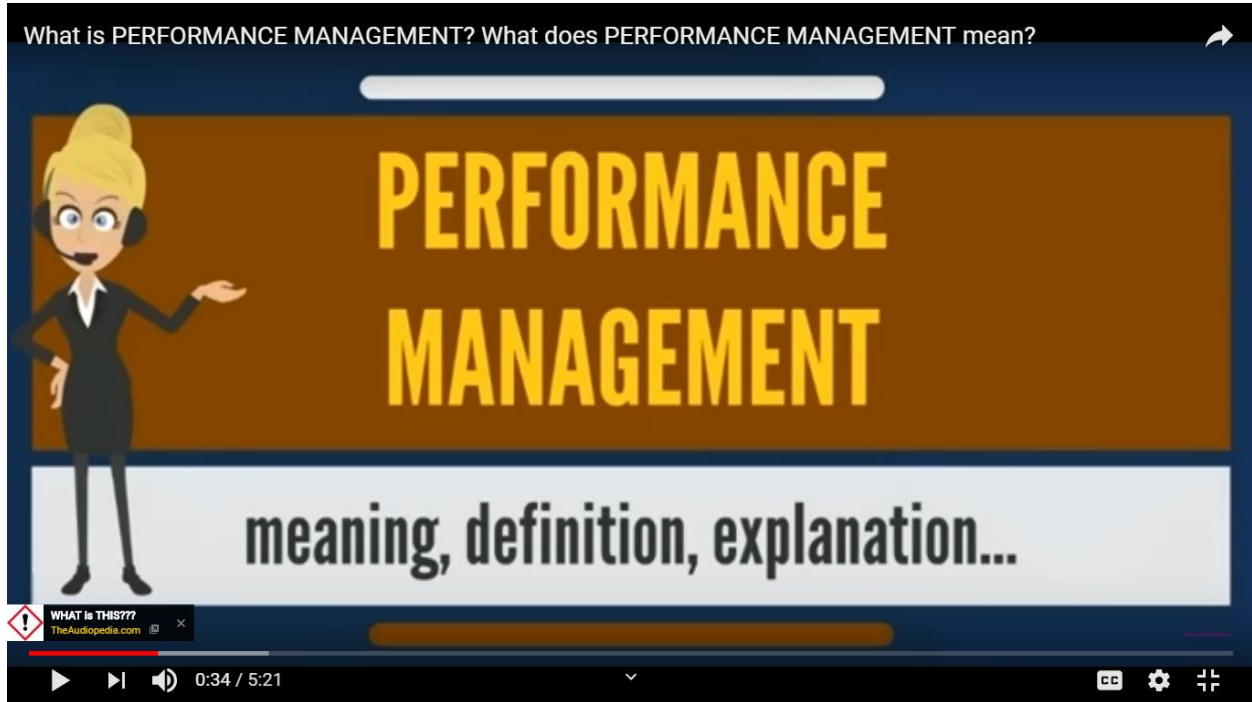
وفي جميع الأحوال، فإن نظام معلومات الأداء هو الوسيلة الفعالة لمساندة ودعم عمليات اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بتطبيق وتطوير نظام إدارة الأداء والوصول إلى أهدافه. وفي سبيل بناء نظام فعال لمعلومات الأداء ينبغي تحديد الأهداف المحددة المرغوبة، وتحديد المتغيرات [أي مجالات وعناصر وآليات الأداء] التي يرصدها النظام، ثم تفصيل أنواع ومصادر وأساليب جمع المعلومات المطلوبة، ثم تحديد استراتيجية تحليل وعرض المعلومات.

خلاصة

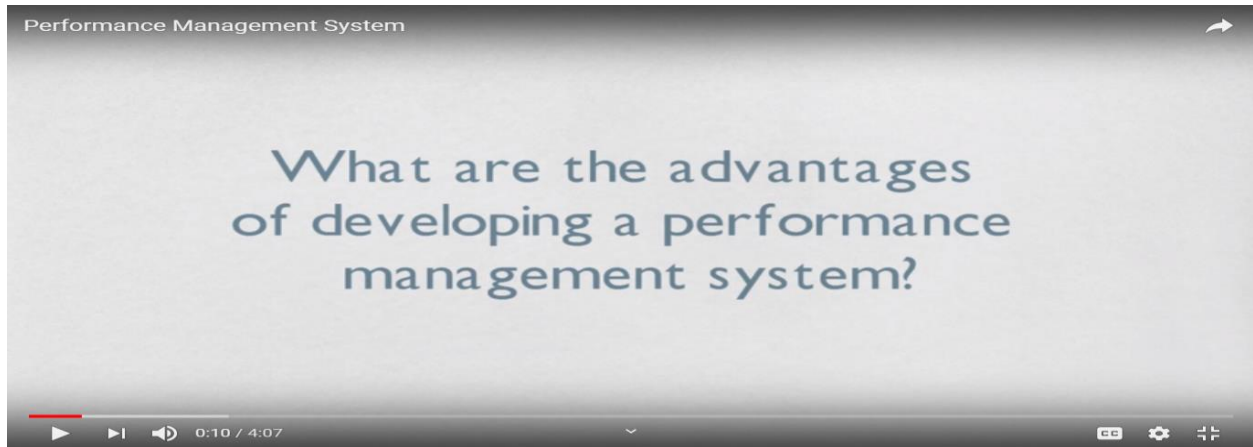
إن بناء نظام لإدارة الأداء يتطلب كثيراً من الجهد في الإعداد والتحضير، من حيث إشراك العاملين في مراحل بناء النظام المختلفة لضمان تأييدهم للنظام وتفاعلهم مع أهدافه، ومن ثم المساعدة في مقاومتهم للنظام وذلك بالإعداد الجيد والمشاركة الفاعلة من جميع المعنيين بموضوع إدارة الأداء.



https://youtu.be/SyOZ_4rWWiY



<https://youtu.be/BRIsGCwznrQ>



<https://youtu.be/fS4ihAcne3o>



<https://youtu.be/PE2BAxvtttU>



https://youtu.be/_or3-mbXJyY

الفصل الثامن

إدارة الاختراع والابتكار

Innovation and Creativity Management

كلمة في أهمية إدارة الاختراع والابتكار

لم يعد ابتكار أي شيء في عصرنا الحديث أمراً مفاجئاً ولا نتيجة للصدفة أو ما تعارف الناس على تسميته " الحظ " أو " الفأل " الحسن! ولم تعد آلاف المنتجات من السلع والخدمات التي تتدفق على الأسواق كل يوم هي نتاج للحظ أو الفأل الحسن الذي قد يصيب منظمات أعمال بعينها ويتخطى منظمات أخرى!

بل على العكس تماماً، فإن ما يتمتع به الإنسان المعاصر إنما هو نتيجة للتفكير الخلاق لأفراد ومراكز وهيئات خاصة وعامة يستخدمون أساليب البحث العلمي المنظم ويتابعون كل ما ينتجه العقل الإنساني من أفكار ونظريات ومفاهيم ومعرفة في شتى الموضوعات الحياتية، ويحاولون استثمار تلك المعرفة العلمية المتجددة وتحويلها إلى "تطبيقات عملية" لحل وعلاج مشكلات وأزمات يواجهها الناس في جميع أنحاء العالم ويقدمونها من خلال منظمات أعمال مبادرة إلى نشر تلك التطبيقات في شكل سلع وخدمات وأساليب عمل تحل مشكلات وتوفر فرصاً لرفع مستويات جودة الحياة وتحسين أداء المنظمات والمجتمعات الإنسانية.

الثورات والطفرات العلمية والتقنية، مصادر الاختراعات والابتكارات

يمثل انطلاق الثورة العلمية و التقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت " الإدارة " أن تعمل في ظلها، و ساعدتها في التخلص من محددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية.

ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان و الزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير، إذ توفر تلك التقنيات الجديدة والمتجددة قدرات هائلة للإنتاج والعمل في أي مكان وفي أي وقت، كما ساعدت في اكتشاف وإنتاج المواد الجديدة الوفيرة الكميات و الرخيصة الثمن لتحل محل الخامات الطبيعية المحدودة الكميات والغالية القيمة ، و كذلك استطاعت أن تجمع بين مزايا ووفورات الإنتاج الكبير القائم على النمطية وبين مزايا الخصوصية حسب طلبات العملاء Mass Customization .

عالمية الأسواق وحرية التجارة الدولية

وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة ، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها.

ولا شك أن الثورة العلمية و التقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير تلك العولمة السوقية و الإسراع بمعدلاتها من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها. إن حجم التعاملات الدولية عبر الإنترنت في تزايد مطرد ويؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود الوطنية والضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات الجات.

و قد ساعدت حرية التجارة العالمية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول بعضها على بعض و إزالة القيود المانعة لحركة الأموال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم. وشهدت التعاملات في العملات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة.

كل ذلك الانفتاح في أسواق العالم أنشأ سوقاً عالمية هائلة تسمح بالاستثمار غير المسبوق في البحوث العلمية الهادفة إلى تطوير سلع ومنتجات وخدمات مطلوبة فيكل أنحاء العالم وبما يحقق أرباحاً تعوض نفقات البحث والتطوير وتسمح بالاستمرار في هذا النشاط التطويري.

الصحة الثقافية والانباء إلى أهمية التعليم

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية ، و سارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط و برامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي بها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متصاعدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانيات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم. وأصبح مفهوم " التعليم مدى الحياة " Life Long Learning هو السائد في معظم الدول ، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السماوات المفتوحة الآن مصدراً رئيساً للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم و عاملاً أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عولمية.

وقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الثقافي والقدرة على تحصيل التعليم في أي وقت ومكان. و المحصلة تغييرات نوعية مؤثرة في هيكل قدرات الموارد البشرية في معظم دول

العالم تجعلها أعلى قدرة و أكثر كفاءة و إنتاجية ، وظهرت طائفة العاملين الذين أطلق عليهم بيتر دركر Drucker اسم The Knowledge Workers، ومن ثم فقد اجتمعت في غالبية مواطني العالم المعاصر ميزتان تدعم كل منها الأخرى؛ الميزة الأولى تتمثل في وفرة مواطني العالم المتعلمين والمثقفين بما يجعلهم أقدر على التعبير عن احتياجاتهم الحياتية وأكثر فهما لقيمة الاختراعات والابتكارات التي تطرح في الأسواق العالمية، والميزة الثانية؛ التفوق البشري في العلوم الحديثة نتيجة للتطوير الدائم في نظم التعليم وتيسير وصوله إلى كافة الراغبين في التعلم أينما كانوا ومن ثم زيادات هائلة في أعداد البشر ذوي المعرفة وذوي القدرات الفكرية والمعرفية غير المسبوقة القادرين على استخدام منهجية البحث العلمي مما يزيد فرص التوصل إلى ابتكارات وإنجازات يقبل عليها الناس لحل مشكلاتهم في كل مجالات الحياة. أي أن الميزتين تدعمان التوجهات لتوظيف البحث العلمي في حركة الاختراعات والابتكارات في ذات الوقت.

الانبناء إلى البيئة والدعوة للمحافظة عليها وتحقيق التنمية المستدامة

وثمة عامل آخر كان له تأثير في التوجه نحو توظيف العلوم والتقنيات المتطورة للوصول إلى اختراعات وابتكارات ساعدت وتساعد في تحسين جودة الحياة في العالم المعاصر، وهو الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانهقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصالح البيئة ، و انعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والتعليمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف توجهاتها. وقد تبلورت الصحة البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة ، وتطورت قواعد

ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي و
الاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

التفكير الابتكاري Creative Thinking

الابتكار حلول

ة ويتميز بأنه؛

- ينطلق من نموذج فكري مرن Flexible Mental Model.
- ينطلق من وضوح الرؤية والأهداف المحددة ويعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة.
- نتيجة لاجتماع العقول وليس انفراد عقل وحيد.
- يميل إلى تجريب الأفكار والأساليب.
- غايته الإنجاز والتميز Achievement Oriented.
- يستثمر المعلومات للتعرف على كافة جوانب أي مشكلة.
- يستخدم أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات.
- يعتمد تنمية التفكير الخلاق لدى العاملين و شحذ قدراتهم على الاقتراح والإبداع.

يمثل فيما يطلق عليه قلب الأفكار رأساً على عقب أو التفكير الجانبي

Up-Side Down / Lateral Thinking

وأمثلة على التفكير الابتكاري؛

- التجاء صناعة الساعات السويسرية إلى ابتكار الساعة SWATCH يمثل نقلة في التفكير من أجل زيادة المبيعات:

*Telling Time is No Longer the Most Important Thing In a Watch.
The Swatch Was Not Selling Time So Much as Fun & Custom Jewelry.*

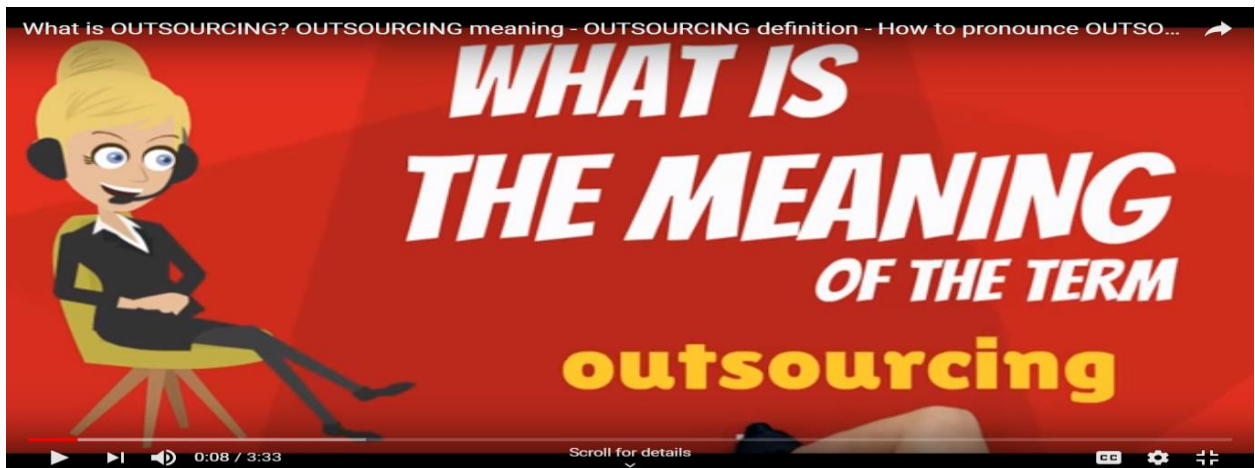
- التوصل إلى حلول غير التقليدية لمشاكل مؤسسات الأعمال :

✓ FRANCHISING



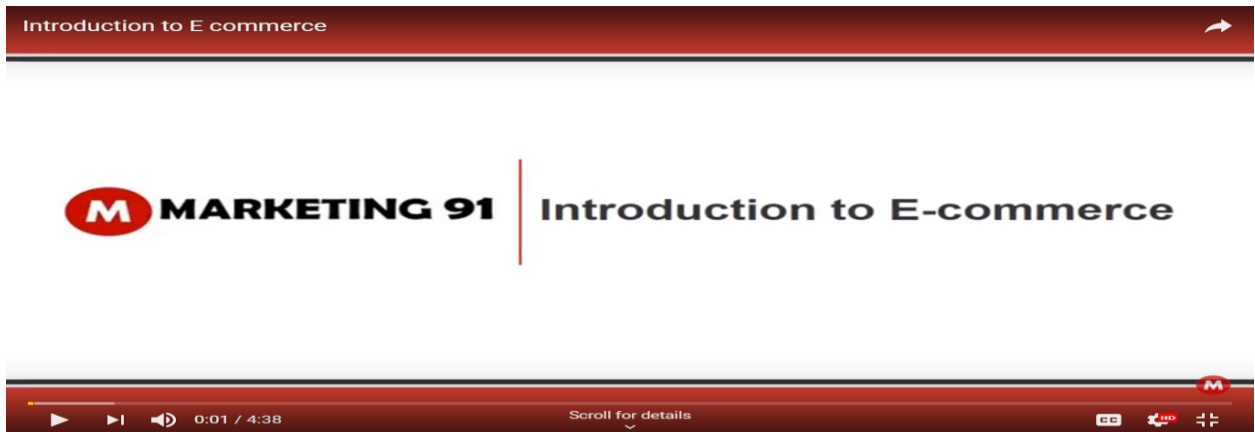
<https://youtu.be/Tty90dhXNKs>

✓ OUTSOURCING



<https://youtu.be/uQ2oJSPclE8>

✓ E-COMMERCE



<https://youtu.be/mZ7Vefzh2hU>

✓ JUST-IN-TIME



<https://youtu.be/6s4mppHXXx0>

✓ SBU'S



HYPERLINK "https://youtu.be/oJEILBt-EI0" <https://youtu.be/oJEILBt-EI0>

الابتكاري العناصر الرئيسية للتفكير

الخبرة والمعرفة Expertise

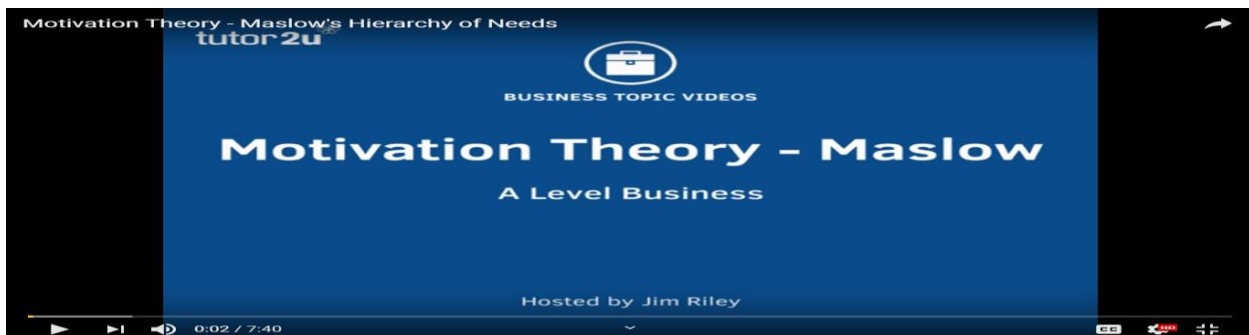


https://youtu.be/xf1_HTuqVy8



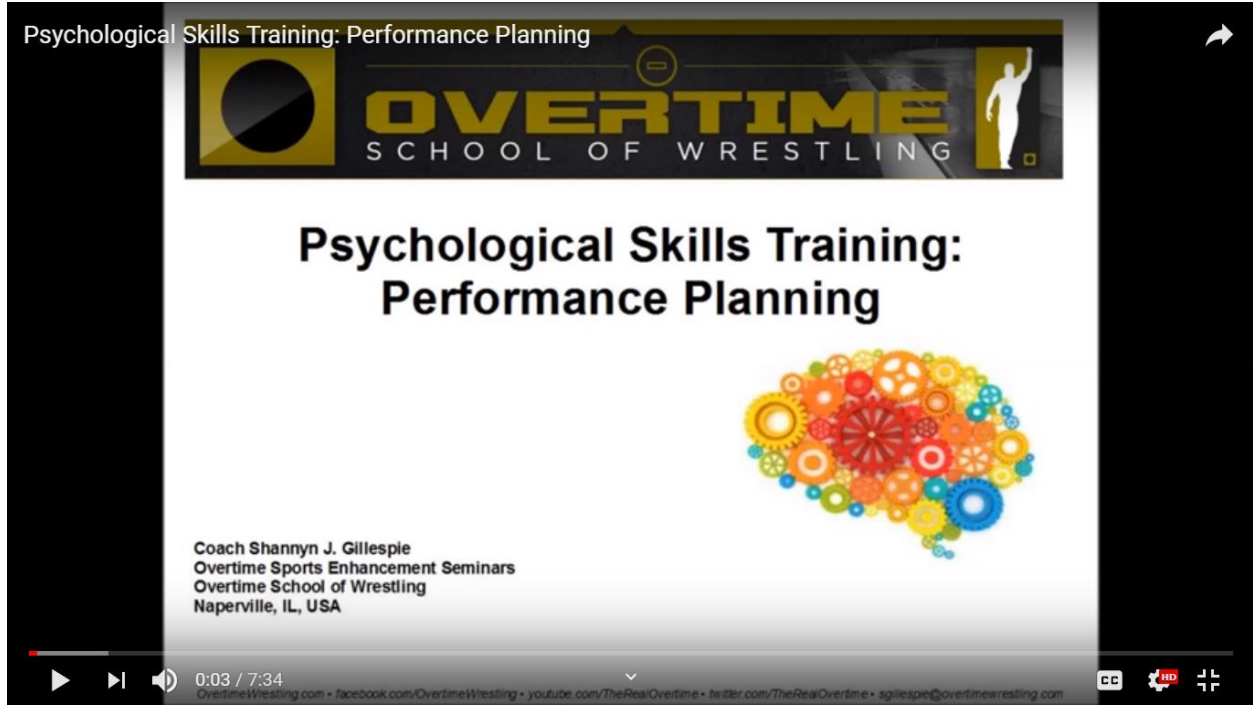
<https://youtu.be/K3tTBXajUq4>

التحفز والدافعية Motivation



<https://youtu.be/3St5OoLYTJ0>

المهارات الذهنية Mental Skills



"HYPERLINK "<https://youtu.be/qEGGxcsMkXc>**"**

أهم المهارات الفكرية للموارد البشري

- سرعة الاستجابة للمتغيرات.
- قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية.
- التعاون والعمل في فريق.
- القدرة على تحليل المشكلات.
- القدرة على اقتراح مداخل وأفكار لحل المشكلات.
- التخصص المرن وعدم الانحصار في مجال ضيق من الخبرة.
- الاستزادة المتواصلة من المعرفة.
- التحول من التفكير فيما هو مهم إلى ما هو بناء ومجدي [التفرقة بين المهم والضروري.
- التحول من المجادلة Argument إلى استكشاف أصول الموضوعات.

- الانطلاق من الانحصار في الماضي إلى التفكير في المستقبل.
- العمل على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية [إحداث التقنية].
- التحول من مرحلة المهارة الفكرية إلى مستوى الحكمة Wisdom.

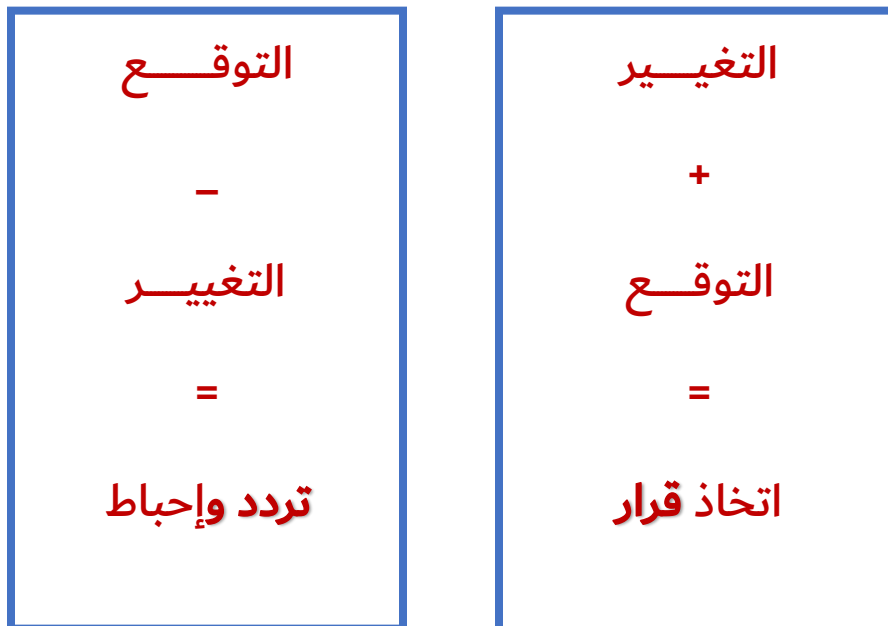
عمليات التفكير الابتكاري

- رصد المتغيرات وتجميع المعلومات.
- تنسيق المعلومات وكشف الثغرات.
- تخليق [إيجاد] المعلومات الناقصة.
- استثمار المعلومات المتاحة في الكشف عن آفاق جديدة [فرص ، مهددات].
- تشغيل المعلومات [التصنيف، الترتيب، التحليل، الاستنتاج، التداول (الاستخدام)، الحفظ النشط، الاسترجاع، التحديث...].

ثمة عاملان أساسيان تحكمان عملية التفكير الابتكاري هما؛

❖ التغيير Change

❖ التوقع Expectancy



نماذج من طرق التفكير

- تكوين **الأنماط** من خلال تركيب وترتيب الأنشطة المتتابعة والمعلومات الواصلة عنها في شكل نمط Pattern .
- **الانبعاث** بمعنى الانطلاق من مجرد معلومة محدودة للتوصل إلى النسق العام أو الإطار الشامل للموضوع.
- **الابتكار** من خلال استثارة عدم التماثل بين الأنماط.
- **الإلهام** من غير اتباع نمط فكري متسلسل بل الدخول في المشكلة من أي جزء فيها.
- البدء من **النهاية** والوصول بذلك إلى البداية الصحيحة.

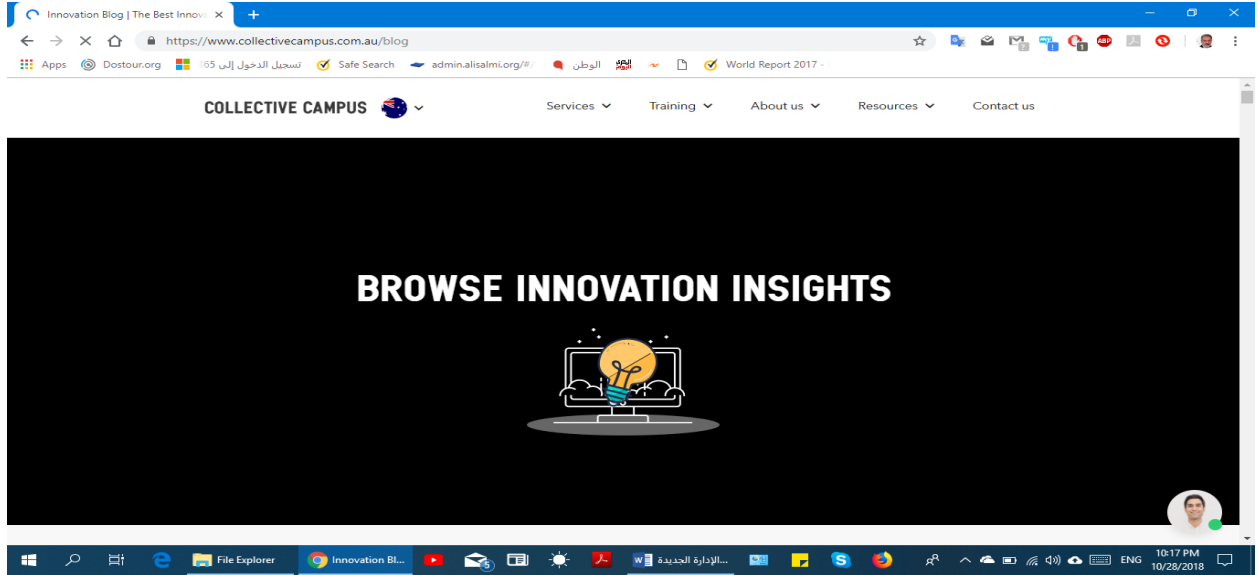
التفكير الجانبي Lateral Thinking

- عدم اتباع أسلوب التابع والتسلسل المنطقي في التفكير.
- اتباع أساليب جانبية للإحاطة بالموضوع كلياً دون تفاصيل ولتوليد أفكار جديدة قد لا يصل إليها الفرد بالطريقة التقليدية.
- إعمال الفكر للتخيل لاستكمال صورة الموضوع محل التفكير رغم افتقار المعلومات.
- النظر إلى ذات الموضوع من زوايا ومداخل متعددة لتوليد فرص الأفكار الجديدة.

آليات إدارية جديدة لشمية التفكير الابتكاري

- نظم الحوافز المعنوية للإبداع والابتكار.
- نظم الإدارة بالأهداف والمحاسبة عن النتائج
- الهياكل التنظيمية المرنة والمتكيفة Adaptive .
- أساليب القيادة الموقفية Situational Leadership .

- تنمية الانضباط الذاتي والحد من أساليب الرقابة الفوقية.
- المشاركة الجماعية في تحديد أهداف العمل.
- الشفافية في طرح المشكلات والمصاعب التي تواجه المنظمة.
- استثمار تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات المفتوحة.
- نظم المشاركة وتنمية فرق العمل.
- إسناد مهام جديدة للفرد وتدوير المناصب Job Rotation .



<https://www.collectivecampus.com.au/books>



<https://youtu.be/GHk1A7iVbec>



<https://youtu.be/avWVPaJFgFk>



August 16, 2018

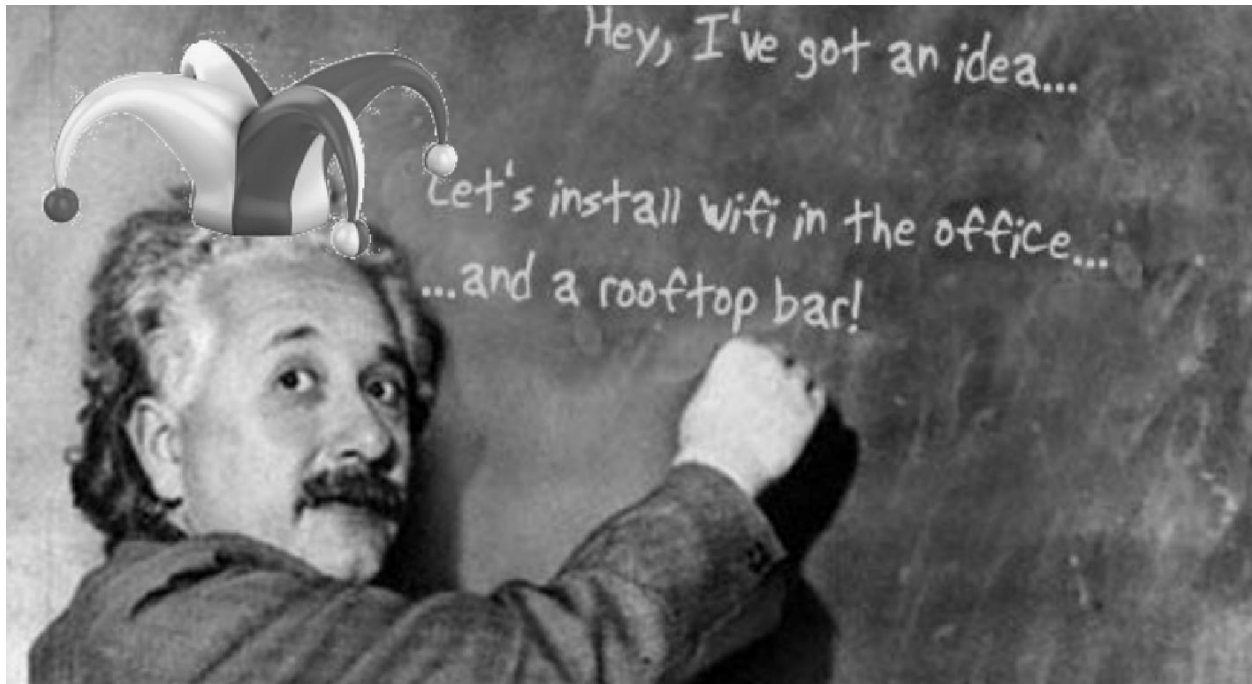
Time to Kill Corporate Innovation Theatre and Get Serious³⁰

By:

Steve Glaveski

³⁰ <https://www.collectivecampus.com.au/blog/time-to-kill-corporate-innovation-theatre-and-get-serious>

On Corporate Innovation



The late Stephen Hawking famously said that “intelligence is the ability to adapt to change”.

If you're reading this, then it's no secret that the world is changing fast thanks to Moore's Law and its impact on technology and consequently, the way we do business. The challenge for organisations that were founded in the previous Century is updating their way of doing business to suit and stay competitive. Failure to adapt ultimately results in extinction.

Such organisations are responding with their balance sheets. Investment on digital transformation alone is set to hit [US\\$7 trillion worldwide by 2021](#), according to IDC. However, big investments open the door for costly failures, and [84% of digital transformations go on to fail](#). Organisations are investing big on innovation initiatives that are said to build a culture of innovation but ultimately amount to little more than *innovation theatre*, despite their best intentions.

As human beings, we tend to optimise for the easiest solution, the one that carries the least cognitive load. As Chris Chatham writes, Occam's Razor - the principle that the simplest solution tends to be the right one - is a medieval relic. "It is literally a historical artifact: William of Ockham employed this principle in his own 13th century work to topics resistant to scientific methods." He says the continuing use of such thinking in science is akin a cardiologist resorting to bloodletting when heart medication doesn't work.



It's time to move past the medieval and borrow a page out of Robert Sapolsky's book *Behave*, in which he says that "we have to think complexly about complex things". *Wow, who would've thunk?!*

Building a culture of innovation goes far beyond merely capturing ideas, which after all, are nothing more than a commodity. Anybody with an ounce of pedigree in the creative, entrepreneurial or innovation domains will tell you that it's the execution that counts.

When it come to building an innovation culture, you're essentially dealing with, not just ideas but also (amongst other things):

- Conflicting policies and procedures
- Conflicting values
- Inadequate resources
- Internal politics and misalignment of incentives

- Employee psychology and cognitive biases
- Fickle customer appetite and the deceptive ‘counterfeit yes’
- Technological change and barriers to adoption
- Stakeholder buy-in challenges
- Getting the business model right (!)
- Limited funding and time to pursue ideas; and
- Short-termism.

As cognitive biases go, we tend to ‘anchor’ or stick to the first piece of information that we hear. As such, most innovation initiatives amount to doing what everybody else is doing - that is, idea challenges and the like - the corporate innovation equivalent of said medieval bloodletting.

The script: set up a central platform to collect ideas, tell your staff to submit ideas, have senior executives pick winners, hand out prizes, rinse and repeat.

Occasionally, winning contributors will receive funding to pursue their idea - but rarely time or non-monetary support - and anybody who knows anything about venture capital investment is that even after *significant, painstaking* due diligence, for every ten investments, seven fail, and the ones that do succeed endure countless evolutions of their business model and often take years to begin to smell success. In fact, as Christina Farr writes, [a typical VC firm will track between 6,000 and 9,000 new companies each year](#) and many teams will meet with 2,500 such startups, investing in just 20 of them, and *still* hit a proverbial home run only [10% of the time](#).

So what chance do large corporations with no track record of early stage innovation have of getting it right 100 percent of the time?

That’s not to say that idea challenges can’t be useful - but a tool is only as good as how you use it - and this particular tool tends to be used ineffectively and delivers lots of misleading and easy to interpret as positive indicators (such as

the number of ideas generated) that ultimately don't deliver any sustainable value (such as the number of ideas that resulted in implemented, demonstrably measurable value adding outcomes).

We tend to value much more those things in which we have invested great effort, despite the actual value of those things, in order to quell any cognitive dissonance, we may otherwise experience. Corporate executives all over the world are patting themselves on the back with a job well done because they invested weeks, if not months, into preparing and facilitating a flashy idea challenge that ultimately resulted in zero ideas delivering any real value to the firm or its customers.

As [Francisco Saez writes](#), “this dissonance, very common in different aspects of daily life, can lead us to make big mistakes. A company director can continue with a strategy that is a disaster just because he has spent many hours developing it and putting it into practice”.

Just *some* problems with the simple solution that is an idea challenge: 1. employees aren't trained to come with 'good' ideas 2. clear objectives or types of innovation sought aren't defined 3. employees aren't forced to think critically about the business model 4. the selection criteria is flawed (often decided by the highest paid person's opinion or the popularity contest that is employee votes, not actual customer behaviour - as such, ideas that *are* selected are usually not very good ones) 5. iterating on ideas is not truly supported (initial ideas usually *suck*) 6. little money or time is made available to pursue ideas further

7. employees grow disgruntled at the lack of feedback received if their idea isn't selected and then have little incentive to contribute to the next idea challenge

8. intrapreneurs grow disgruntled at the lack of tangible, measurable outcomes and leave to pursuit of an empowering environment elsewhere 9. ideas and observations of 'what could be better' happen all-year round, not just during the super magical creative window that is an idea challenge.

10. ideas can't actually be built

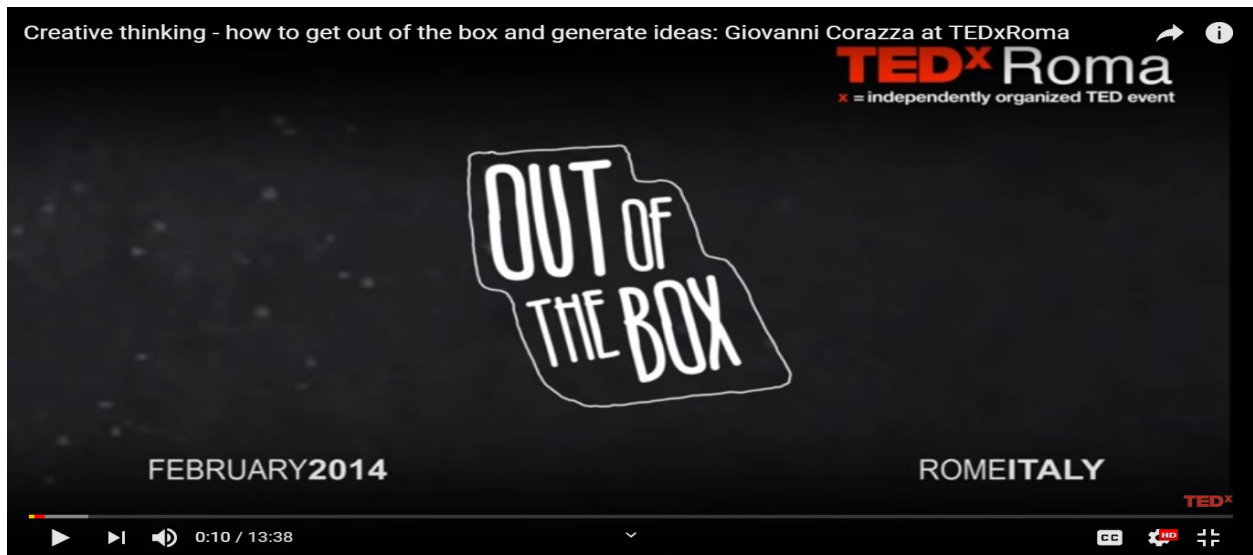
11. Idea challenges do little to vet the person or people behind the idea to determine whether this is something they can drive (incidentally, the number one thing venture capitalists consider when evaluating investment candidates)

As discussed, venture capitalists know that most of their portfolio is going to come up doughnuts, no matter how compelling the idea or how talented the team behind it. As a result, they place lots of small bets, which has been shown to materially increase their likelihood of success so that they can generate a high enough return on investment on the winners to cover all the so-called losers.

As such, organisations serious about innovation might want to consider borrowing from the world of venture capital and rather than invest in the one-off idea challenge, and other gimmicky programs, establish a central pool of funding to empower people and invest in their ideas all year round. This way you are supporting the exchange of ideas, the development of new capabilities and talents, the uncovering of new information and data and hopefully, picking some winners along the way.

A \$10 million venture capital fund will generally invest between 25% and 40% of its fund into first round deals and save the rest for 'follow on' or subsequent rounds of funding into those startups that show the most promise.

Here's what the typical VC funding funnel looks like and the likelihood of startups securing funding in subsequent rounds. As discussed above, the due diligence that goes into the first round of funding is massive (incidentally, the likelihood of becoming a billion dollar unicorn is 1%).



<https://youtu.be/bEusrD8g-dM>



<https://youtu.be/UJYLe7qPNzY>



<https://youtu.be/gP-AAAt-yifY>



<https://youtu.be/Pwi5fOTdEUw>



<https://youtu.be/LAFZSL4DMXY>

الفصل التاسع

إدارة التغيير

Change Management

طبيعة التغيير التنظيمي

إن أحد الثوابت الأساسية في حياة المنظمات وبخاصة "منظمات الأعمال" هو "التغيير". ولكي تحيا المنظمة وتنمو في بيئة الأعمال الحديثة لابد لها أن تتكيف بسرعة مع ما تفرضه ظروف هذه البيئة، أي لابد أن تكون المنظمات قادرة على رصد وتوقع التغيرات المستقبلية وتحديد أهدافها في ضوء تلك التغيرات المتوقعة، وتعديل طاقاتها الإنتاجية وكل فعاليتها الإنتاجية والتسويقية والإدارية والتمويلية وعلاقاتها بغرض تحقيق تلك الأهداف.

ولقد أدت حتمية حدوث التغيير إلى تقبل المديرين لهذه الحقيقة كجزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية، فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين الاستقرار والتغيير. فالتغيير بدون استقرار والاستقرار بدون تغيير كلاهما يؤدي إلى الفشل. وعادة ما يستخدم المدير مجموعة من الأساليب الداخلية والخارجية لتقدير فعالية عملية التغيير. وقد تتضمن الأساليب الداخلية محاولة تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل، تحسين القدرة على اتخاذ القرارات، دعم السلوك الابتكاري والإبداعي، وزيادة درجة الرضا والولاء التنظيمي. أما الأساليب الخارجية فقد تشمل تقليل معدلات دوران العمالة أو الغياب والتحالف مع منظمات أكثر قدرة على مواجهة المتغيرات!

مفهوم التغيير التنظيمي

يُقصد بالتغيير التنظيمي أي تعديل مدروس بعناية تبادر به الإدارة ويترك آثاراً على طبيعة عمل المنظمة والمناخ السائد داخلياً ومحاولة إحداث تغييرات في المناخ الخارجي.

ومن الضروري أن يكون التغيير المستهدف ملتزماً بمنهجية الإدارة الإستراتيجية القائمة على دراسة وتحليل المناخ الخارجي والداخلي ، والتعرف على العوامل أو المؤشرات على احتمالات تغير المناخ ومدى التأثيرات الإيجابية والسلبية في

تحققت تلك المتغيرات ومدى تأثر المنظمة بها سلباً أو إيجاباً، ومن ثم يتم البحث عن أشكال التغيير المدروس لتعديل التنظيم أو وظائف المشروع أو توجهاته الإدارية والإنتاجية والتسويقية والتمويلية أو تعديل حزمة التقنيات السائدة بهدف زيادة الفعالية وتعظيم القدرة على مواجهة المتغيرات واستثمار آثارها الإيجابية وتفادي الآثار السلبية أو على الأقل تحييدها ، ومن ثم فإن التغيير التنظيمي المخطط هو محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلى أو أحد أجزائه الهامة لزيادة فعاليته.

ويهدف التغيير التنظيمي بالدرجة الأولى إلى تحقيق زيادة فعالية المنظمة وتعظيم قدراتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومنها تحسين الموقف التنافسي للمنظمة، تخفيض التكاليف تحسين العلاقات مع العملاء، تغيير الطاقة الإنتاجية، تحسين الفعالية التنظيمية، زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم من التجارب الناجحة، أو تحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات البيئية.

مرحلة التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى: الضغوط والشعور بالحاجة إلى التغيير

تبدأ عملية التغيير التنظيمي بتعرض الإدارة العليا في المنظمة إلى بعض الضغوط (الداخلية أو الخارجية) السلبية أو الإيجابية المؤدية إلى تولد الشعور بالحاجة بالرغبة في التغيير؛ إما لاستثمار الضغوط الخارجية مثل حالات زيادة الطلب على منتجات المنظمة وتشير هذه الحالة إلى الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية أو تطوير المنتجات لرفع مستوى الجودة ومن ثم يزيد تمسك العملاء بها. أو في حالة الضغوط السلبية مثل انصراف عملاء كبير عن التعامل مع المنظمة والتحول إلى منافسيها!

وقد يكون مصدر الضغوط الخارجية شدة المنافسة مثلاً أو دخول منافس جديد في السوق يستخدم استراتيجيات إنتاجية أو تسويقية متفوقة، أو قوانين وإجراءات

حكومية جديدة تفرض على المنظمة ضرورة التكيف معها لكي تستمر في السوق، أو أي متغيرات اقتصادية أو سياسية أو مجتمعية محلية أو دولية!

وبالنسبة لمصادر الضغوط الداخلية فإن أهمها هي سلوك وتصرفات أفراد وجماعات العمل على كافة المستويات، والمشكلات الإنتاجية لأسباب تقنية، أو المتاعب المالية.

المرحلة الثانية: التدخل وإعادة التوجه

يتطلب التغيير التنظيمي الناجح يتطلب التدخل الموضوعي الذي يتعامل مع مصادر التغيير سواء من المتخصصين في إدارة التغيير من داخل المنظمة ، وقد تتم الاستعانة ببعض الخبراء الخارجيين (الاستشاريين) ومن المفضل أن يكونوا من أصحاب السمعة الطيبة والقادرين على إحداث التجديد والتطوير التنظيمي.

المرحلة الثالثة: التشخيص والتحديد

والغرض من هذا التشخيص هو الوقوف على طبيعة ومدى دواعي التغيير قبل اتخاذ أي إجراء تنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه المرحلة توضح للعاملين مدى جدية الإدارة العليا في إيجاد حلول للمشاكل، وأنها تسعى إلى الاستعانة بأفكارهم وآراءهم لحل تلك المشاكل.

المرحلة الرابعة: الاقتراح والالتزام

يجب أن تشارك كافة الجهات المعنية في المنظمة في اقتراح الحلول الموضوعية لإحداث التغيير المناسب حتى تكتسب قوة في التنفيذ وتزيد من درجة التزام تلك الجهات بتنفيذها.

المرحلة الخامسة: التجربة والبحث

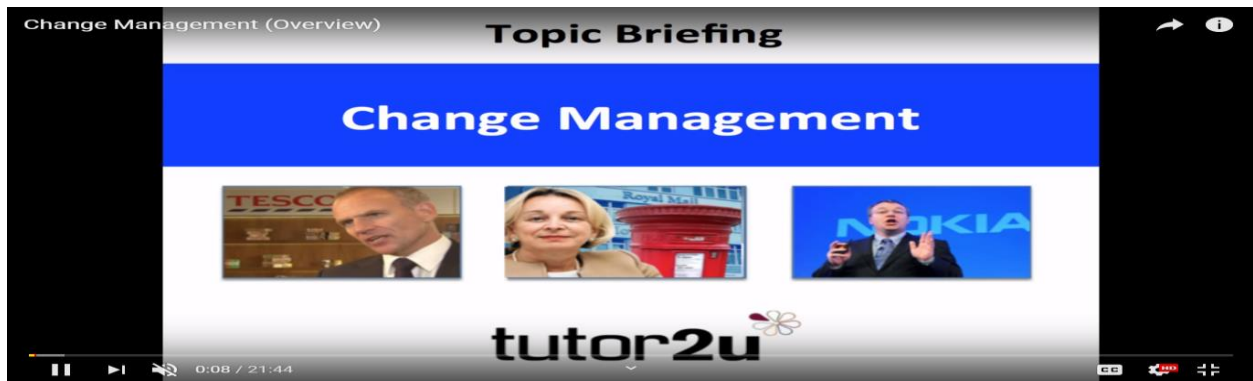
ويتم في هذه المرحلة اختبار الحلول المناسبة لتحقيق الهدف من عملية التغيير التنظيمي. ومن الطبيعي أن تتناسب حلول التغيير المتبعة مع مصادر القوى المسببة أو المؤثرة على عملية التغيير ذاتها.

المرحلة السادسة: التدعيم والقبول

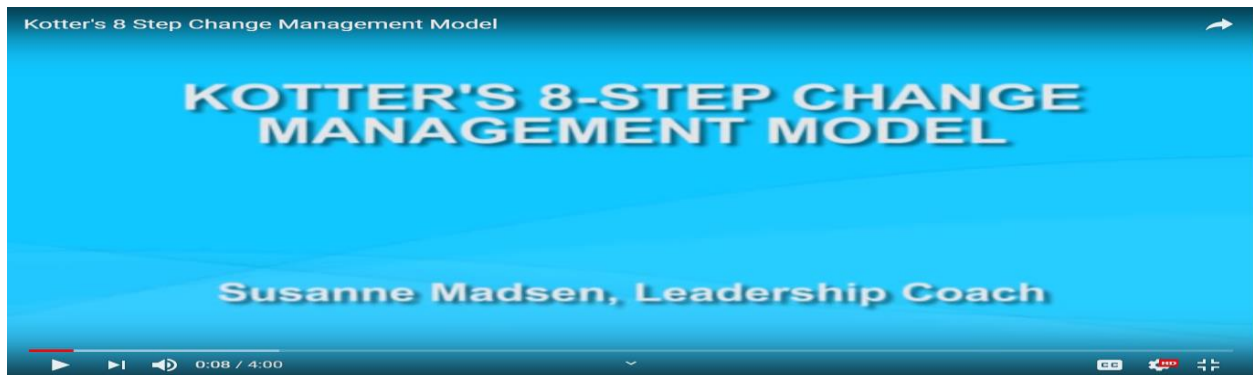
والخطوة الأخيرة في عملية التغيير التنظيمي هي قبول وتعميم عملية التغيير التنظيمي المقترحة. ومن الممكن أن يتم تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بجرعات أكبر طالما إن التغييرات الأولى قد حققت قدراً مناسباً من النجاح.

المراحل الأساسية للتغيير التنظيمي الناجح

المرحلة	المثير	←	الاستجابة
الأولى	الضغوط على الإدارة العليا.	←	الشعور بالحاجة.
الثانية	تدخل الإدارة العليا.	←	تحديد المشاكل التنظيمية.
الثالثة	تشخيص جوانب المشكلة.	←	التعرف على جوانب المشكلة.
الرابعة	البحث عن حلول مبتكرة.	←	الالتزام بتنفيذ الحلول المقترحة.
الخامسة	تجريب الحلول الجديدة.	←	البحث عن نتائج التجربة.
السادسة	التدعيم بالنتائج الإيجابية.	←	قبول الأسلوب الجديد للإدارة.



<https://youtu.be/9yysOwXbzRA>



https://youtu.be/7qIJ_Y8w5Yk



<https://youtu.be/YeK0smIfGOE>



https://youtu.be/k69i_yAhEcQ

مقاومة التغيير

كما تواجه المنظمات متغيرات خارجية وداخلية تحاول الإدارة التعامل معها بإحداث تغييرات تنظيمية وفي أي من عناصر ووظائف وفعاليات المنظمة، فقد تواجه الإدارة أيضاً حالات من "مقاومة التغيير" التي قد تؤدي إلى فشل قرارات التغيير. ومن الطبيعي حين نتحدث عن "مقاومة التغيير" فإننا المقاومة التي تصدر عن عناصر بشرية داخل المنظمة سواء أفراداً أو جماعات ومن كل المستويات الوظيفية. وتختلف شدة ومدى استمرار المقاومة بحسب "الدوافع" التي تحدد سلوك "المقاومين" أو "المعارضين" أو "الرافضين" للتغيير!

ولا بد من الاعتراف بأن هناك مصادر لمقاومة التغيير من خارج العاملين في المنظمة أو المتصلين بها لأسباب وظيفية أو تعاقدية بسبب أو آخر، ويأتي العملاء Customers في المقدمة من تلك المصادر إذا لم يرضوا عما تعتزم المنظمة إقراره من تغييرات ذات تأثير سلبي عليهم، وتكون المقاومة في تلك الحالة برفض التعامل مع المنظمة أو الحد منه في محاولة الضغط على الإدارة كي تعدل عن قرارات التغيير! ولا بد للإدارة أن تتعرف على الأسباب الدافعة لذلك السلوك السلبي من أي مصدر حتى تستطيع التعامل معه بما يمكنها من تحقيق أهدافها من إقرار التعديلات التنظيمية ومواجهة المتغيرات في المناخ الخارجي أو الداخلي بحسب الأحوال. وتتلور أهم دوافع العاملين لمقاومة التغيير فيما يلي:

1. حماية المصالح الذاتية

فقد يعارض أعضاء المنظمة - أو بعضهم - التغيير التنظيمي خوفاً من فقدان أو ضياع شيء ذا قيمة. ومن أهم هذه الأشياء هو إحساسهم أن التغيير يمكن أن يفقدهم ما يتمتعون به من السلطة، أو المكافآت والتعويضات المالية، أو المكانة الاجتماعية، أو الهيبة، أو الراحة النفسية أو الجسدية، أو فرص التقدم المهني والوظيفي التي يتطلعون إليها.

2. سوء الفهم وانعدام الثقة

من المسلم به أن الأفراد سيعارضون التغيير إذا لم يفهموا ما هي الأسباب الداعية إليه ، وما هو القصد منه وما هي أهدافه . ويسبب سوء الفهم في أحيان كثيرة فقدان الثقة بين الفرد أو الأفراد والجماعات المعارضة وبين الإدارة الحريصة على إنجاز التغيير.

3. الاختلافات الإدراكية

كما يقال "كل يرى بعين طبعه". فالإنسان يرى الأمور كما يحب أن يراها وليس كما هي موجودة.

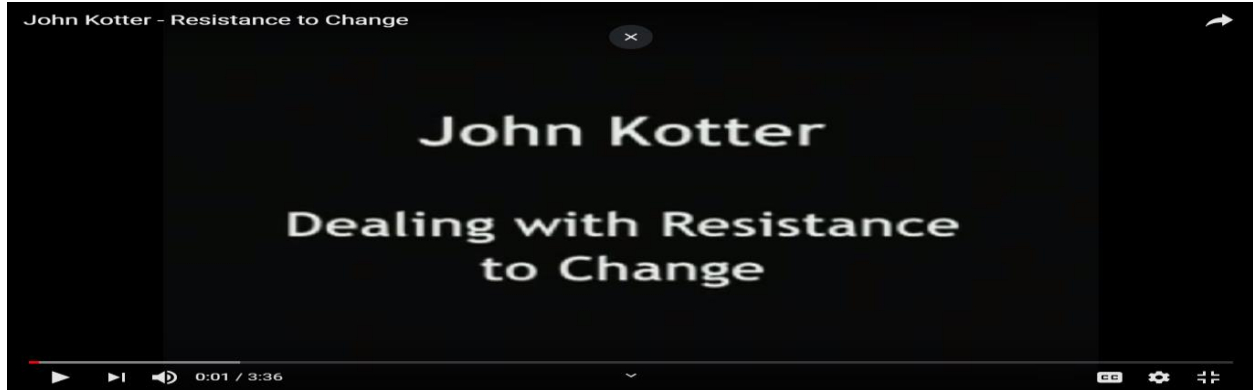
4. مرونة محدودة إزاء التغيير

يقاوم العاملون التغيير عندما يتعلق الأمر بإحلال أجهزة حديثة أو نظم عمل مختلفة عما اعتادوا العمل بها، أو حين يترتب على التغيير توطيئهم في أماكن أو مدن أو دول مختلفة تتطلب منهم بذل مجهودات لأنهم في تطوير مهارات جديدة لأداء عمل جديد، أو إعادة ترتيب أوضاعهم الأسرية أو فقدان الاتصال بالأهل والأصدقاء.

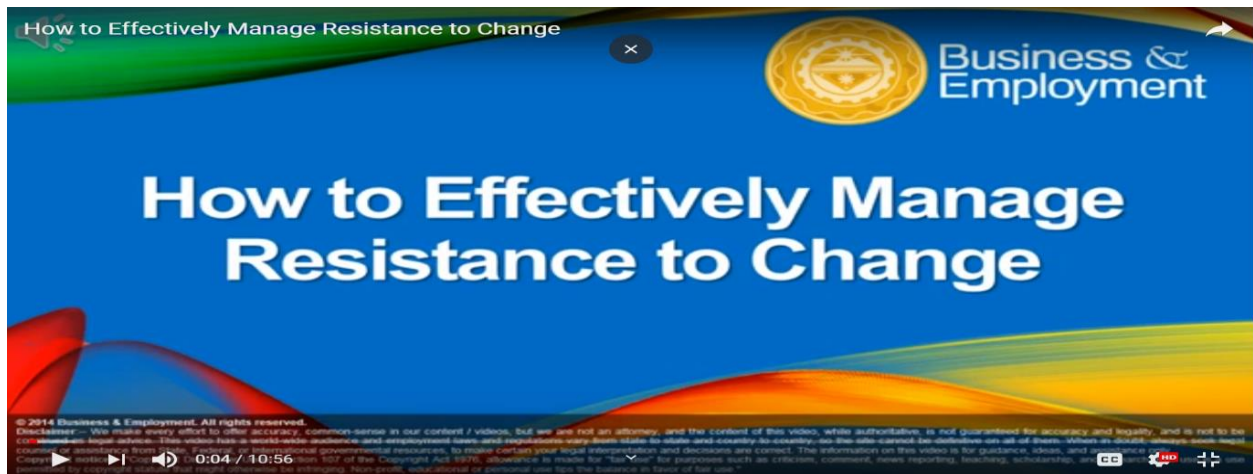
وفي ضوء ما سبق، فإنه من الضروري لتفهم أسباب مقاومة التغيير أن تسأل الإدارة نفسها مجموعة من الأسئلة التي قد تساعدنا إلى حد كبير على تخفيض حدة المقاومة. وقد تتضمن هذه القائمة ما يلي:

1. ماهي النتائج المترتبة على تنفيذ (أو عدم تنفيذ) التغيير المقترح؟
2. هل تم شرح مراحل عملية التغيير وأثرها على الأفراد بشكل مناسب؟
3. ما هو مقدار المقاومة التي يمكن أن تحدث نتيجة تقديم هذا التغيير؟
4. ما هو شكل المقاومة التي سوف تحدث نتيجة التغيير المقترح؟
5. ماهي درجة الثقة بين الأطراف المختلفة المشاركة في عملية التغيير التنظيمي؟

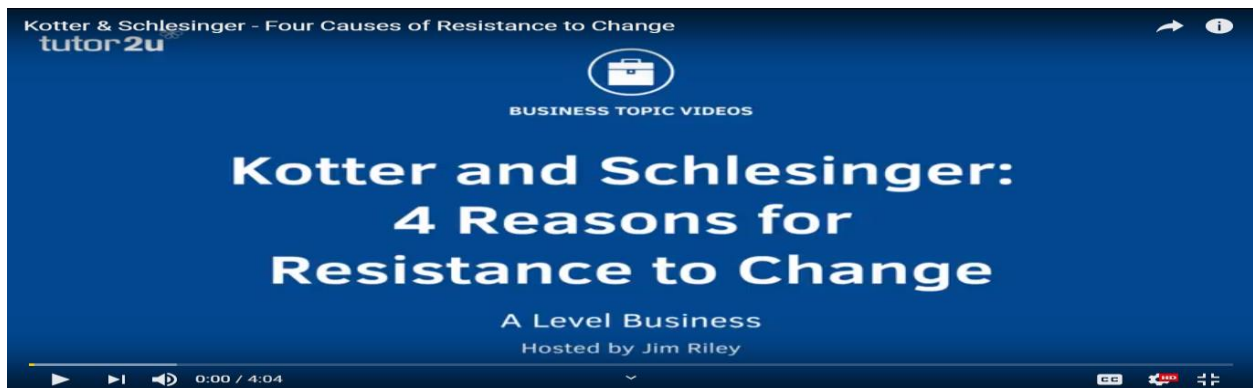
6. هل تتوافر لدى جميع الأطراف المعنية بالتغيير التنظيمي معلومات عن عملية التغيير وأهدافها ونتائجها المتوقعة؟
7. هل تم وضع خطة مناسبة لتحفيز الأطراف المختلفة على قبول عملية التغيير؟



<https://youtu.be/Wdroj6F3VIQ>



<https://youtu.be/Cn04RVrXCWk>



https://youtu.be/WvDY_1KVPF8

أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

من أهم المداخل التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيض مقاومة التغيير ما يلي:

1. الاتصال للإقناع

تعتبر من أهم وأحسن المداخل شيوعاً لخفض مقاومة التغيير حيث يتم توعية أعضاء المنظمة من خلال عمليات الاتصال شرح طبيعة التغيير وأهدافه والأسباب التي أدت إلى حدوثه.

2. المشاركة

يتم أخذ رأى العاملين المتأثرين بالتغيير ومحاولة مشاركتهم في تنفيذ وتصميم التغيير.

3. تقديم الدعم

يتم تقديم الدعم المعنوي الكافي وبرامج التدريب والتأهيل وتهيئة البيئة المناسبة وكذلك تعويض ما يحس به أعضاء المنظمة المسئولون عن التغيير من نقص في المهارات والقدرات الجيدة.

4. التفاوض

يهدف هذا المدخل إلى تخفيض درجة المقاومة إلى أقصى درجاتها عن طريق إقناع المعارضين بالفوائد التي يمكن أن تتحقق للمنظمة من جراء هذا التغيير.

5. المناورة

يمكن استخدام هذا المدخل في الحالات التي يتعذر فيها تخفيض مقاومة أعضاء المنظمة عن طريق مداخل التفاوض أو الإقناع.

6. فرض الأمر الواقع

يمثل هذا المدخل ملجأ أخيراً للإدارة يمكن أن تعتمد عليه في الحالات التي يتعذر فيها تخفيض المقاومة في حين يكون التغيير إجبارياً ولا يتوفر الوقت الكاف للإقناع أو التفاوض. ويكون مدخل فرض الأمر الواقع هو الأكثر مناسبة في هذه الحالة.

مداخل تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي

المداخل	الموقف	المزايا	الآثار
1. الإقناع	نقص المعلومات عن أهداف ونتائج التغيير للأطراف المختلفة.	يساعد المستفيدون في إحداث عملية التغيير إذا ما اقتنعوا به.	يتطلب وقتاً طويلاً خاصة في حالة زيادة عدد المقاومين.
2. المشاركة	عدم توافر المعلومات اللازمة لتصميم التغيير. للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	يلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات .	يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، ضغط المشاركون لتصميم تغيير غير مناسب.
3. الدعم	يخشى المستهدفون من عدم القدرة على التكيف التغيير.	متى أطمئن العاملون إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تقل مقاومتهم.	يسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
4. التفاوض	الرغبة في الحصول على موافقة أو دعم فئة معينة.	كسب تأييد مجموعة مهمة للتغيير وتملك قوة لمقاومة التغيير.	احتمال تقديم تنازلات قد تؤثر سلباً على عملية التغيير.
5. المناورة	إذا تعذر استخدام المداخل السابقة أو كانت مكلفة.	قد يكون حلاً سريعاً وغير مكلف.	حدوث مشكلات إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفين بمناورة.
6. فرض الأمر الواقع	سرعة التغيير ضرورية، وتكون للإدارة قوة ملحوظة.	حل سريع ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطر لأن يكون حساسية عند الأفراد تجاه التغيير.

How will
social media
change
organizations?

James Franklin
with Gary Hamel

<https://youtu.be/BVMkkModUXM>

وفي عصر المعلومات والاتصالات فقد انتشر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لإرسال رسائل موحية من جانب المنظمات المعنية للتعبير عن كل الأساليب للتعامل مع مقاومة التغيير سواء من المقاومين من داخل المنظمات أو من خارجها!

تقييم عملية التغيير التنظيمي

من أهم العمليات التي تصاحب عملية التغيير التنظيمي هي تقييم مدى نجاح التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافه أو إمكانية تحقيق ذلك في المستقبل القريب. وبالرغم من خطورة وأهمية عملية تقييم نتائج التغيير التنظيمي إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الجهود التنظيمية الرامية للتقييم غالباً ما تكون نادرة. ويرجع السبب في ذلك للأسباب التالية:

1. تعدد معايير النجاح واتصافها بالغموض.

2. التأكيد على النجاح أو الفشل بنفس القدر.
3. تقييم التغيير مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً خاصة في الحالات التي يتم فيها التقييم في الأجل القصير وليس البعيد.
4. تفتقر المنظمات إلى المهارات الإدارية القادرة على إجراء تقييم موضوعي لعملية التغيير.
5. تتحاشى بعض المنظمات عملية التقييم خوفاً من التوصل إلى بعض النتائج السلبية.

الوصايا الرئيسة لضمان قبول التغيير التنظيمي

يكون التغيير التنظيمي يكون أكثر قبولاً لكل الأطراف

عندما

1. يكون فيها التغيير مفهوماً وليس غامضاً.
2. لا يهدد أمن ومستقبل العديد من الأطراف المشاركة في التغيير.
3. تساهم الأطراف المختلفة في خلق الحاجة إلى التغيير بدلاً من فرضه عليهم.
4. ينتج عن ممارسات وخبرات تنظيمية سابقة تتصف بالموضوعية بدلاً من فرضها عن طريق شخصية تنظيمية سلطوية.
5. يحدث عقب مجموعة من التغييرات الناجحة بدلاً من أن يحدث عقب مجموعة من التغييرات الفاشلة.
6. يتم البدء فيه عقب تغيير سابق تم فهمه جيداً بدلاً من تقديمه مواكباً لتعديل آخر نتج عنه العديد من الجدل.
7. يتم التخطيط له بدلاً من أن يقدم عشوائياً. فعدم التخطيط ما هو إلا تخطيط للفشل.

8. يقدم للعاملين الجدد أكثر من العاملين القدامى "الحرس القديم".
9. يشعر أكبر مجموعة من العاملين في الفوائد والمزايا التي تتحقق عن طريق التغيير.
10. يتدرب أكبر عدد ممكن من العاملين على كيفية التعامل مع متطلبات التغيير.

الفصل العاشر

منظمات إدارية عالمية وعربية

World and Arab Management Organizations

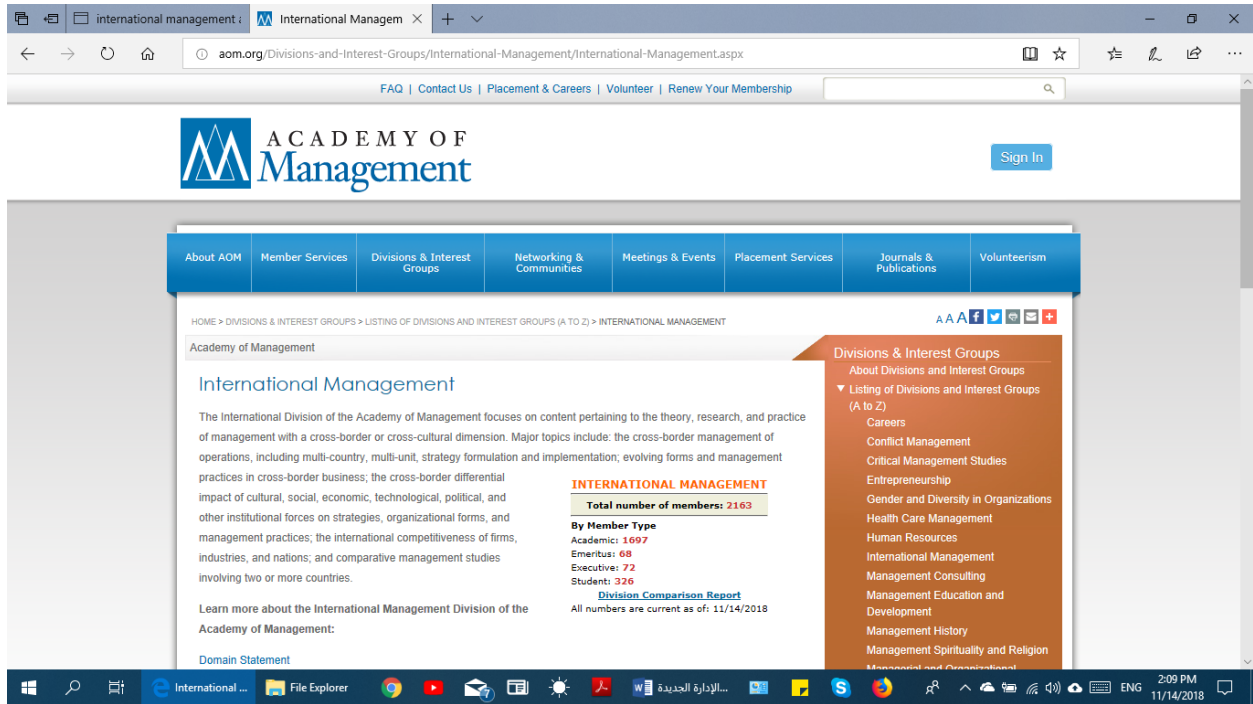
لقد شارك في إعادة صياغة نظريات ومفاهيم وأساليب الإدارة التقليدية الكثيرون من أساتذة وعلماء الإدارة في جامعات عالمية فضلاً عن الممارسين ذوي التجارب والخبرات الإدارية الناجحة التي اكتسبوها من الاحتكاك الفعلي في أسواقهم المحلية ومن محاولاتهم الولوج إلى السوق العالمية.

وكانت إعادة الصياغة ضرورية - بل حتمية - لمواكبة متطلبات وظروف عصر العلم والتقنية العالية High Technology الذي أنتج عصر "العولمة" والتغييرات الهائلة التي أحدثها في تاريخ وحركة المجتمعات على مستوى العالم أجمع.

وقد كانت مساهمات جامعات ومنظمات إدارية في دول العالم - المتقدم علمياً وإدارياً - مشهودة في إنتاج نماذج متقدمة من الفكر الإداري الجديد ذي الصبغة "العولمية" التي انتشرت بسرعة فائقة بين أغلب منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في كل أنحاء العالم بدرجات متفاوتة بحسب ظروف كل دولة ومدى انفتاحها على الفكر الجديد ومدى إحساسها بمخاطر التجمد في القوالب الإدارية التقليدية التي أصبحت متقادمة وغير متناسبة مع أوضاع "العولمة"، وكذا مدى تأثرها بالمنافسة الشرسة التي أصبحت تأتيها من كل مكان! وفي هذا الفصل نقدم لمحات لتلك المنظمات الإدارية العالمية التي قدمت - وما تزال - الجديد في الفكر والممارسة الإدارية المتناسبة مع عصر "العولمة" والتقنية والمعرفة".

وقد اخترنا عينة من تلك المنظمات الإدارية العالمية وراعيها بقدر الإمكان أن تضم أشهر المشاركين في حركة التجديد الإداري، وقد وضعنا أسفل كل صورة لكل منها Screenshot الرابط الذي يسمح للقارئ بالتعرف على كل ما يريد معرفته عن كل منظمة حين الاتصال بشبكة الإنترنت.

منظمات إدارية دولية



HOME > DIVISIONS & INTEREST GROUPS > LISTING OF DIVISIONS AND INTEREST GROUPS (A TO Z) > INTERNATIONAL MANAGEMENT

Academy of Management

International Management

The International Division of the Academy of Management focuses on content pertaining to the theory, research, and practice of management with a cross-border or cross-cultural dimension. Major topics include: the cross-border management of operations, including multi-country, multi-unit, strategy formulation and implementation; evolving forms and management practices in cross-border business; the cross-border differential impact of cultural, social, economic, technological, political, and other institutional forces on strategies, organizational forms, and management practices; the international competitiveness of firms, industries, and nations; and comparative management studies involving two or more countries.

Learn more about the International Management Division of the Academy of Management:

Domain Statement

INTERNATIONAL MANAGEMENT

Total number of members: 2163

By Member Type

Academic:	1697
Emeritus:	68
Executive:	72
Student:	326

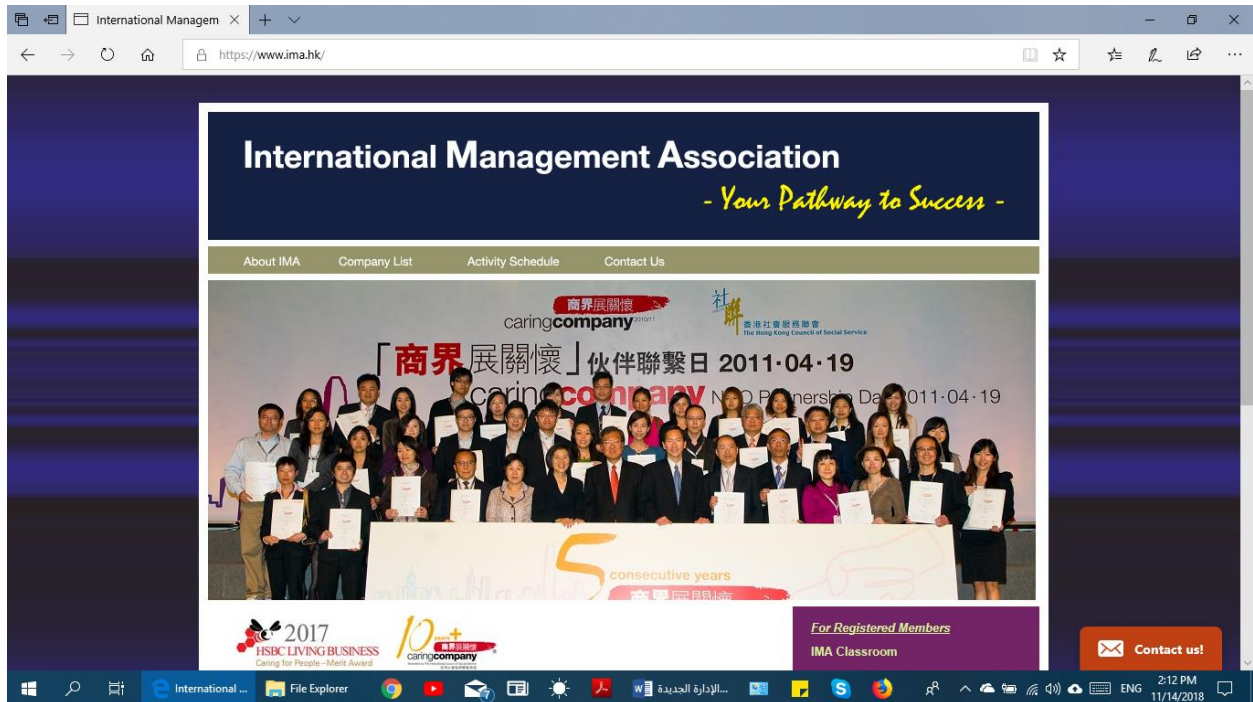
[Division Comparison Report](#)

All numbers are current as of: 11/14/2018

Divisions & Interest Groups

- About Divisions and Interest Groups
- ▼ Listing of Divisions and Interest Groups (A to Z)
 - Careers
 - Conflict Management
 - Critical Management Studies
 - Entrepreneurship
 - Gender and Diversity in Organizations
 - Health Care Management
 - Human Resources
 - International Management
 - Management Consulting
 - Management Education and Development
 - Management History
 - Management Spirituality and Religion
 - Management and Philosophy

<http://aom.org/Divisions-and-Interest-Groups/International-Management/International-Management.aspx>



International Management Association

- Your Pathway to Success -

About IMA | Company List | Activity Schedule | Contact Us

商界展關懷 caring company 2017

「商界展關懷」伙伴聯繫日 2011-04-19

caring company NPD Partnership Day 2011-04-19

5 consecutive years

2017 HSBC LIVING BUSINESS award

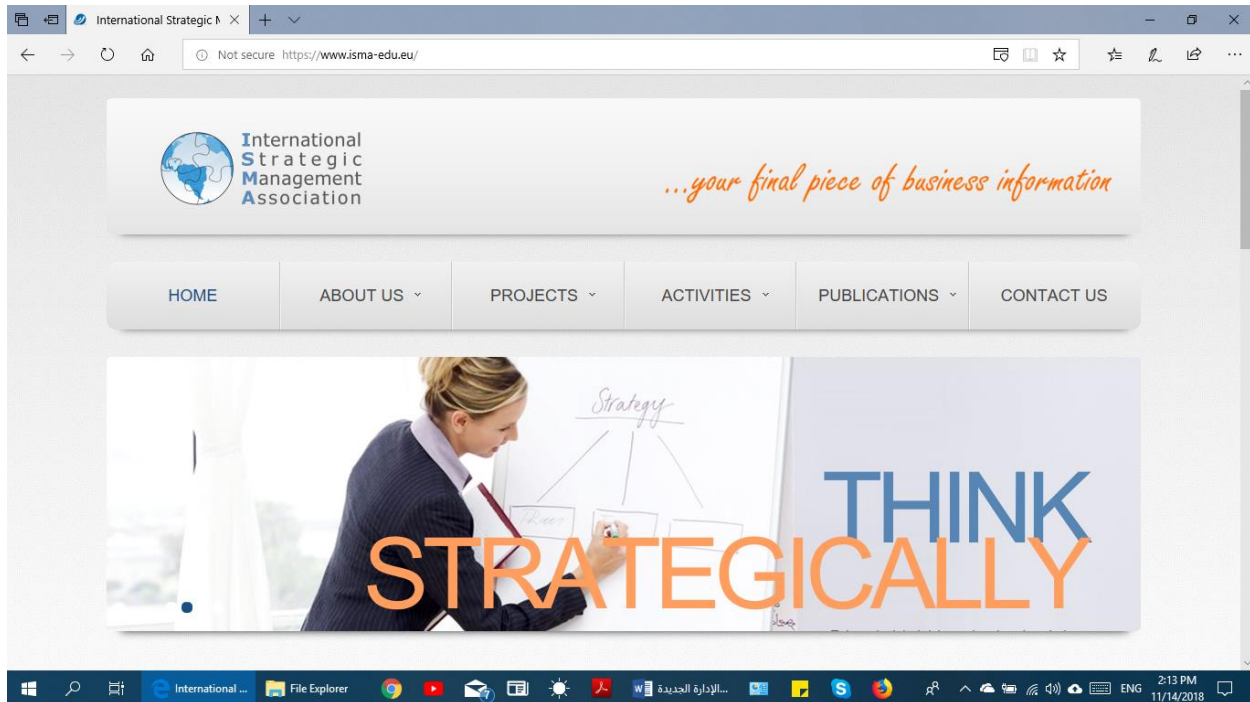
10th anniversary

For Registered Members

IMA Classroom

Contact us!

[/https://www.ima.hk](https://www.ima.hk)



[/https://www.isma-edu.eu](https://www.isma-edu.eu)



<https://www.ifma.org/>

The screenshot shows the IPMA International Project Management Association website. The header is red with the IPMA logo and navigation links: INDIVIDUALS, PROJECTS, ORGANISATIONS, CONSULTANTS & TRAINERS, SOCIETY, RESEARCHERS, NEWS, EVENTS, BLOGS, and ABOUT US. A search bar and a 'SHOP' link are also present. The main content area features a sidebar with links to CONTACT US, IPMA - INTERNATIONAL, MEMBERSHIP ASSOCIATIONS (highlighted), TRADEMARKS, WALL OF FAME, TESTIMONIALS, and IPMA DISCLAIMER. The main section is titled 'Member Associations (MA)' and contains text explaining that IPMA is a Federation of leading Project Management associations. It mentions that Member Associations are the primary point of contact and that IPMA serves local needs while collaborating globally. It also states that IPMA is available in most European countries. A link 'See all our Member Associations here.' is provided. Below this, a section titled 'Becoming a Member Association' mentions that national associations of not-yet-affiliated countries can contact IPMA. On the right, there are two testimonials in Spanish and German. The footer shows a Windows taskbar with various application icons and the system clock displaying 2:19 PM on 11/14/2018.

IPMA INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION

Search SHOP

IPMA®

INDIVIDUALS PROJECTS ORGANISATIONS CONSULTANTS & TRAINERS SOCIETY RESEARCHERS NEWS EVENTS BLOGS ABOUT US

CONTACT US

IPMA - INTERNATIONAL

MEMBERSHIP ASSOCIATIONS

> Member Associations (MA)

> Certification Bodies

TRADEMARKS

WALL OF FAME

TESTIMONIALS

IPMA DISCLAIMER

Member Associations (MA)

Because IPMA is a Federation of the leading Project Management associations in each nation, our Member Associations are the primary point of contact and IPMA services delivery solution for most practitioners. With over 60 member nations we serve local needs, while collaborating globally. In this section you will find the Member Associations (MA) in your country. If we have no MA in your country, perhaps you would like to start one! See more about this below.

Alternatively, you could consider joining a Member Association in an adjacent country, or in one that speaks a language that is similar to yours. Increasingly, most of IPMA's Member Associations deliver many of our services, even Advanced Certifications, using virtual, or web-based services.

IPMA is available in most European countries, because that is where we started. And, we celebrate our presence in Australia, Asia, and the Americas, where we are seeing tremendous growth and demand.

[See all our Member Associations here.](#)

Becoming a Member Association

National associations of not-yet-affiliated countries wishing to become IPMA members can [contact IPMA](#). Perhaps we can put you in touch with others in your country who are interested in IPMA.

Testimonials

"Por ser sin duda un distintivo de calidad y profesionalidad para el trabajo que desempeño como Project Management."

RICARDO AYALA LOPEZ
INGENIERO TÉCNICO DE OBRAS PÚBLICAS, 10t
Project Management,
Spain

"Das Konzept des Project Excellence Awards hat mich interessiert sowie die Möglichkeit, die PM-Ansätze anderer Firmen kennenzulernen."

<https://www.ipma.world/about-us/membership-associations/>

The screenshot shows the IPMA-HR website. The header is dark blue with the IPMA-HR logo and navigation links: About IPMA-HR, HR Policies Toolbox, Store, Join IPMA-HR, and Login. There are also social media links for Facebook, Twitter, and LinkedIn. The main content area features a large blue banner with the text 'Excellence in HR Management' and a subtext: 'IPMA-HR is the leading public sector human resource organization in the world. We represent the interests of human resource professionals at all levels and strive to promote excellence in HR management.' Below the banner are two buttons: 'Learn About Us' and 'Learn How to Join'. The footer shows a Windows taskbar with various application icons and the system clock displaying 2:22 PM on 11/14/2018.

Home | IPMA-HR

Give more financial *flexibility*. Get more *focus*.

ABOUT IPMA-HR HR POLICIES TOOLBOX STORE JOIN IPMA-HR LOGIN

Connect with us on: f t in

IPMA-HR Assessment Services Advance Your Career Public Sector Hub Events Engage With Peers Membership

Excellence in HR Management

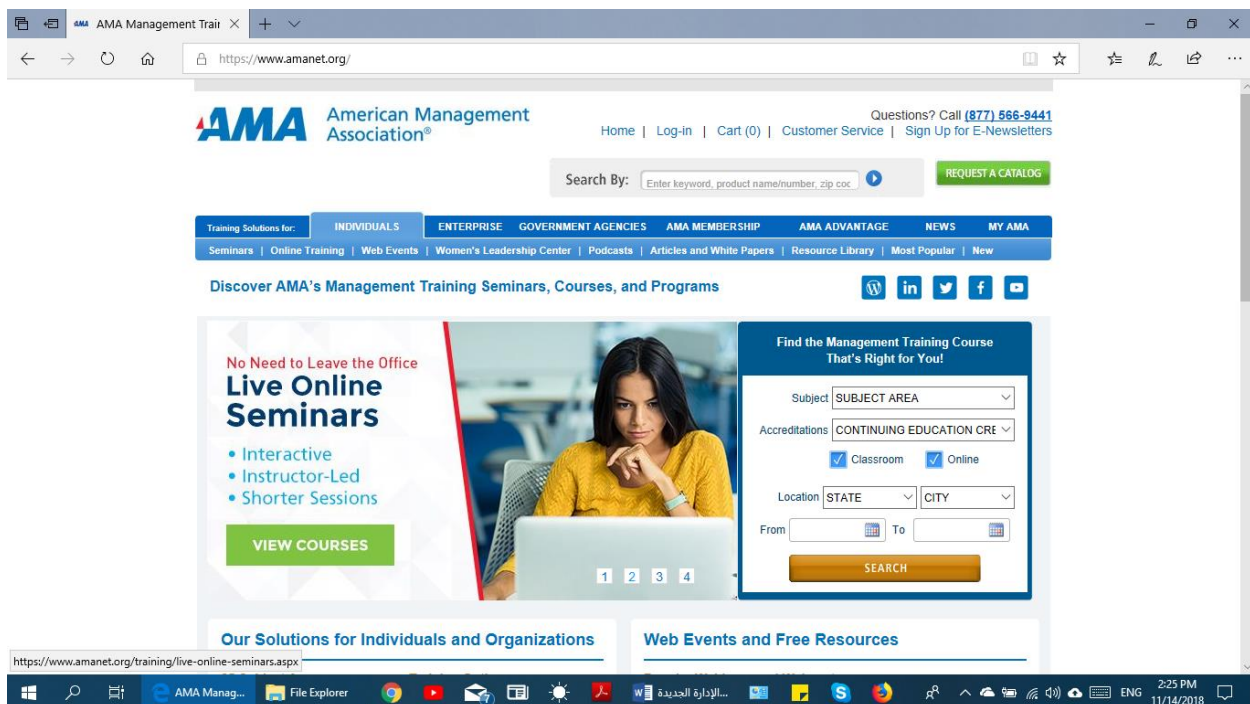
IPMA-HR is the leading public sector human resource organization in the world. We represent the interests of human resource professionals at all levels and strive to promote excellence in HR management.

Learn About Us Learn How to Join

<https://www.ipma-hr.org/>



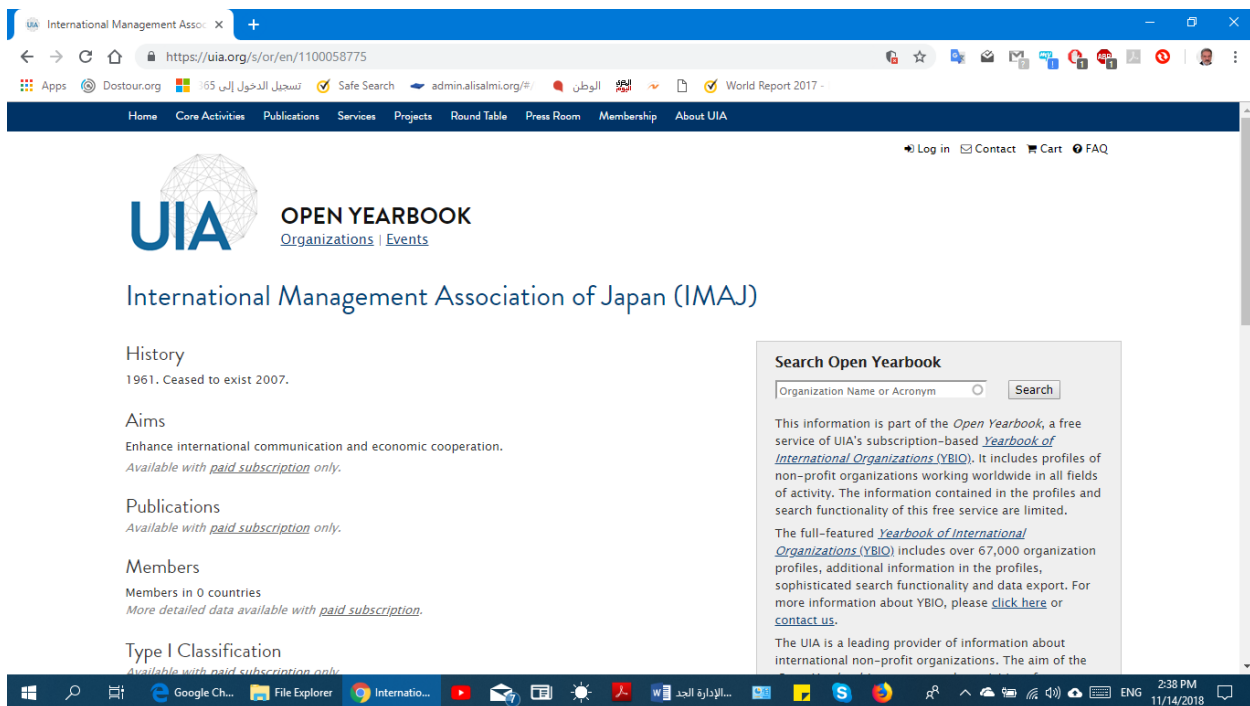
<https://www.ifsam.org/>



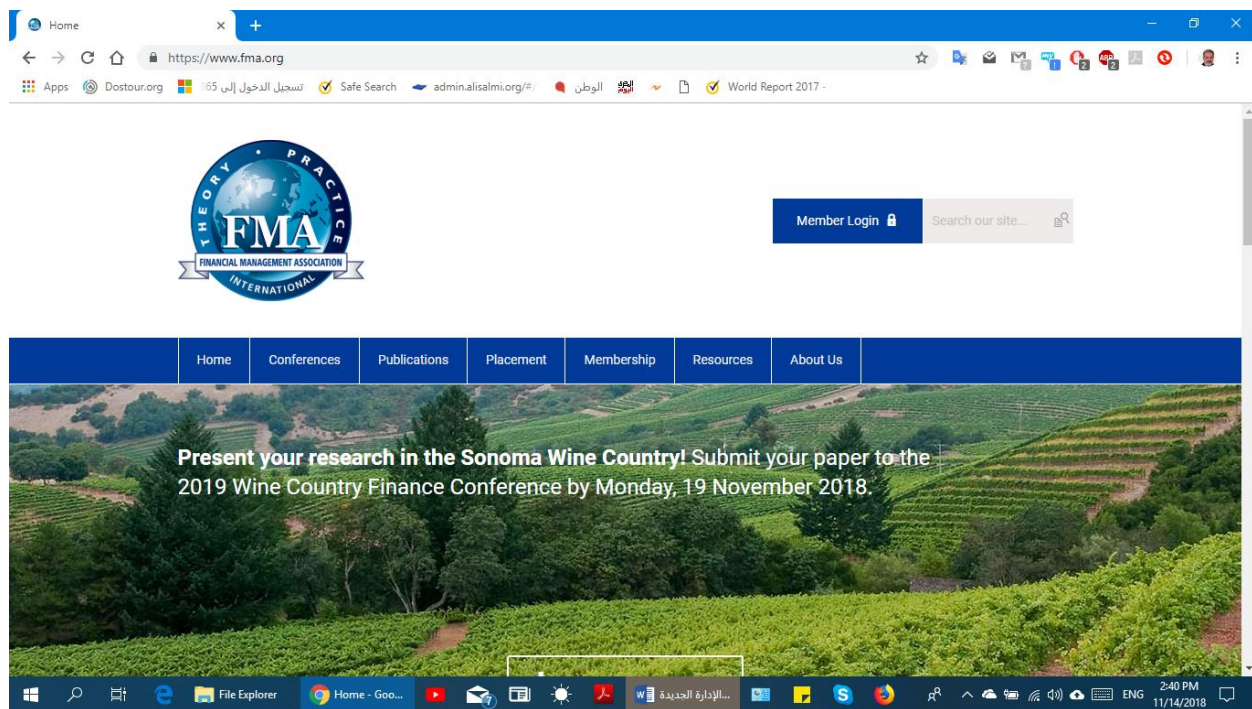
<https://www.amanet.org/>



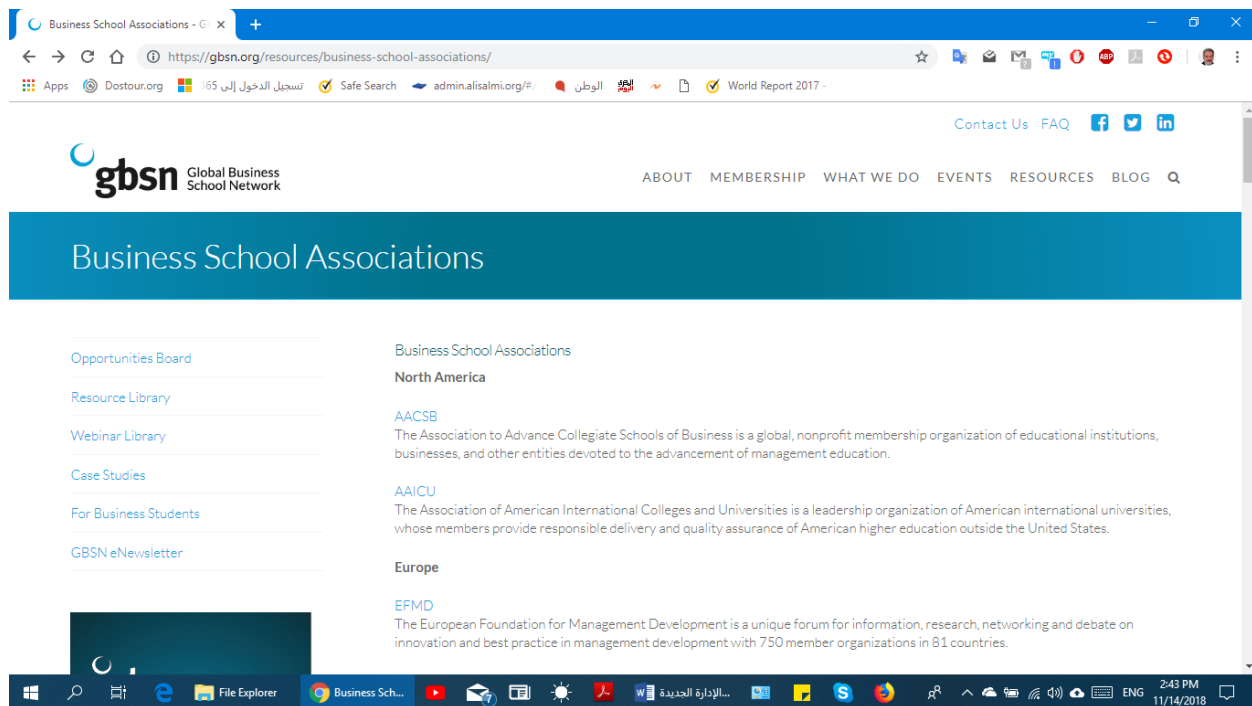
<http://ipma.co.uk/>



<https://uia.org/s/or/en/1100058775>



<https://www.fma.org/>



<https://gbsn.org/resources/business-school-associations/>

Academy of International Business: X

https://aib.msu.edu

Apps Dostour.org تسجيل الدخول إلى 65 Safe Search admin.alisalmi.org/# الوطن World Report 2017

ab Academy of International Business Sign In

Home Membership Community Events Career Center Publications Resources

About AIB

AIB Fellows
Executive Board
AIB Secretariat
AIB Awards

Donate to AIB
Partner with AIB
Contact Us

Member Statistics

Follow AIB on

Announcements - View All

Oct 25, 2018	Call for Nominations for the AIB Executive Board - 2019-2022
Sep 25, 2018	AIB 2019 Copenhagen Call for Papers
Aug 7, 2018	AIB 2018 Minneapolis Photos and Videos now available
Jul 10, 2018	AIB Insights Editorship - Call for Proposals
May 4, 2018	AIB 2018 Minneapolis Draft Program Available

The Academy of International Business (AIB) is the leading association of scholars and specialists in the field of international business.

Established in 1959, today, AIB has 3074 members in 95 different countries around the world. Members include scholars from the leading global academic institutions as well consultants, researchers, government and NGO representatives. We welcome individuals and institutions from developing countries, newly industrialized countries, as well as industrialized countries to [join AIB](#). The Academy also has [18 chapters](#)

Featured Fellow
José de la Torre

José de la Torre is the Executive Director of the EMBA Consortium for Global Business Innovation and a Visiting Professor at the McDonough School of Business, Georgetown

This website uses cookies to ensure you get the best experience on our website. [Learn more](#) **Got it!**

Windows File Explorer Academy of I... W... الإدارة الجديدة... ENG 3:44 PM 11/14/2018

<https://aib.msu.edu/>

INTERNATIONAL MANAGEMENT X

Not secure | www.ceedbd.co.uk/ceed/un/uk/imc.htm

Apps Dostour.org تسجيل الدخول إلى 65 Safe Search admin.alisalmi.org/# الوطن World Report 2017

Study Abroad

Study Guide to Masters and Bachelors Degree Courses

Masters / Bachelors Search Study Europe Popular Study Guides Education Systems Student Travel Guides Sign up

International Management Centres Association

Address Marriotts, 13 Castle Street, Buckingham, Bucks MK18 1BP

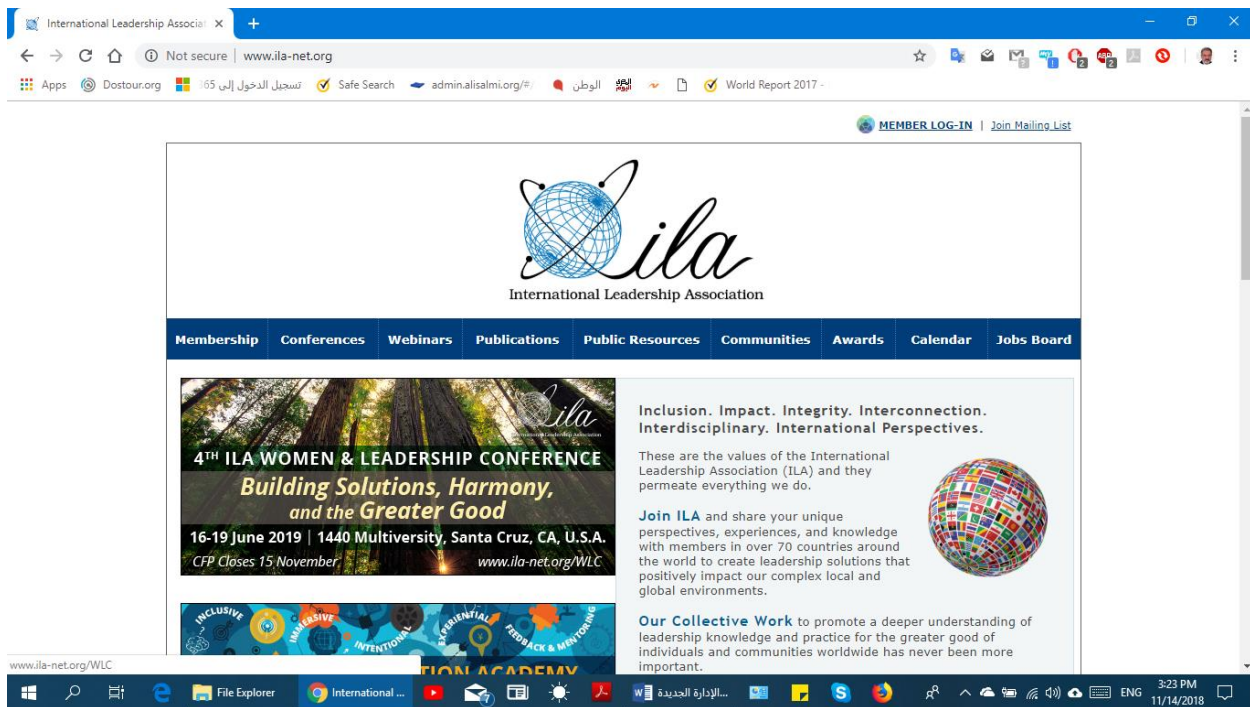
Tel. No. +44 (0) 1280 817222

Fax No. +44 (0) 1280 813297

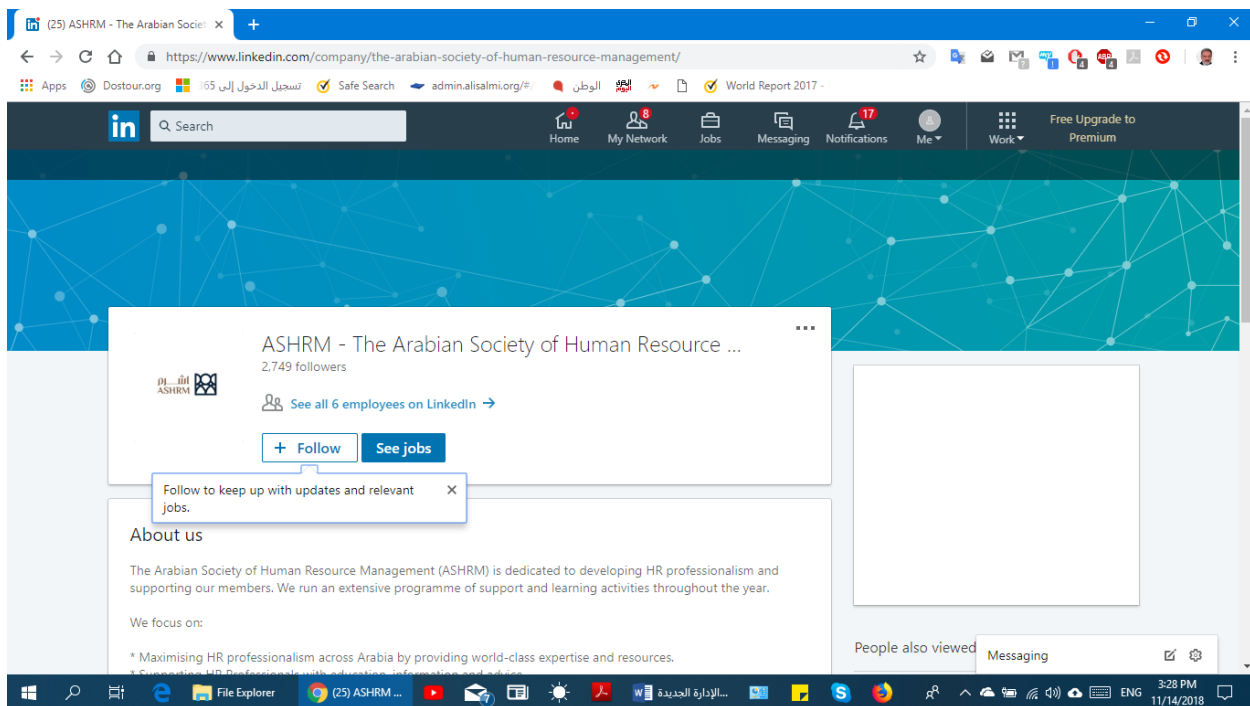
Course Titles Online MBA

Windows File Explorer INTERNATIO... W... الإدارة الجديدة... ENG 3:22 PM 11/14/2018

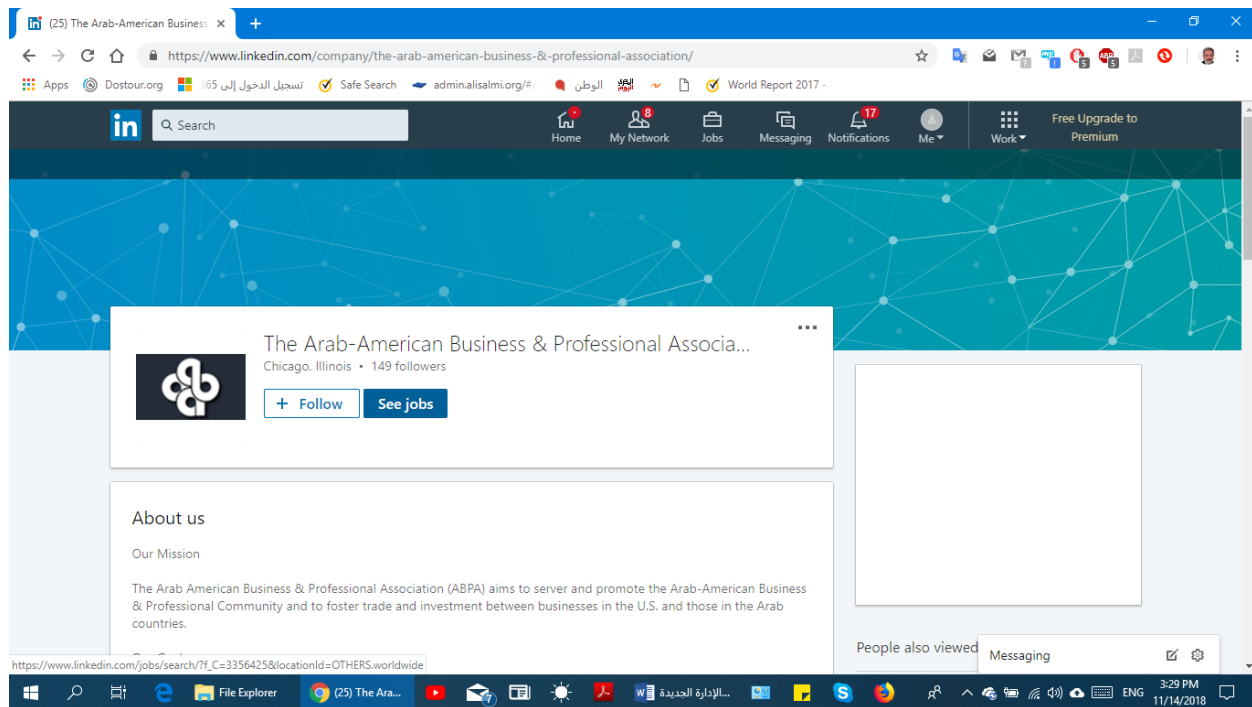
<http://www.ceedbd.co.uk/ceed/un/uk/imc.htm>



<http://www.ila-net.org/>



<https://www.linkedin.com/company/the-arabian-society-of-human-resource-management/>

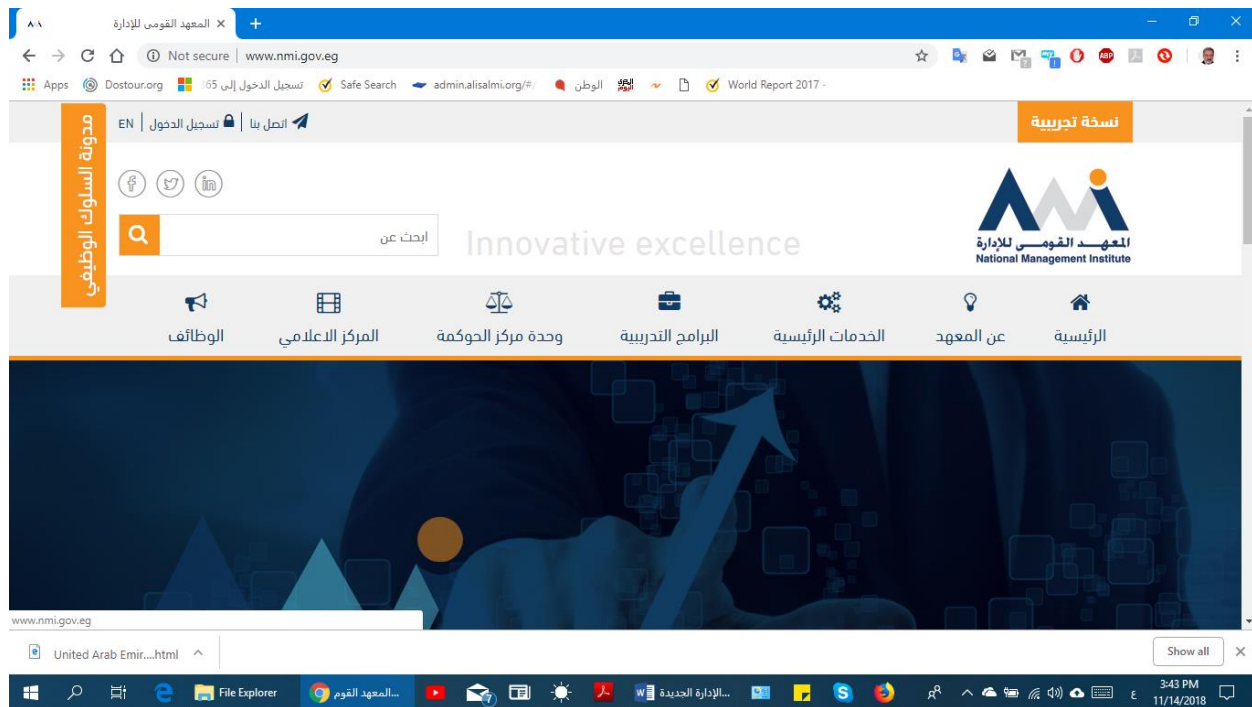


<https://www.linkedin.com/company/the-arab-american-business-&-professional-association/>

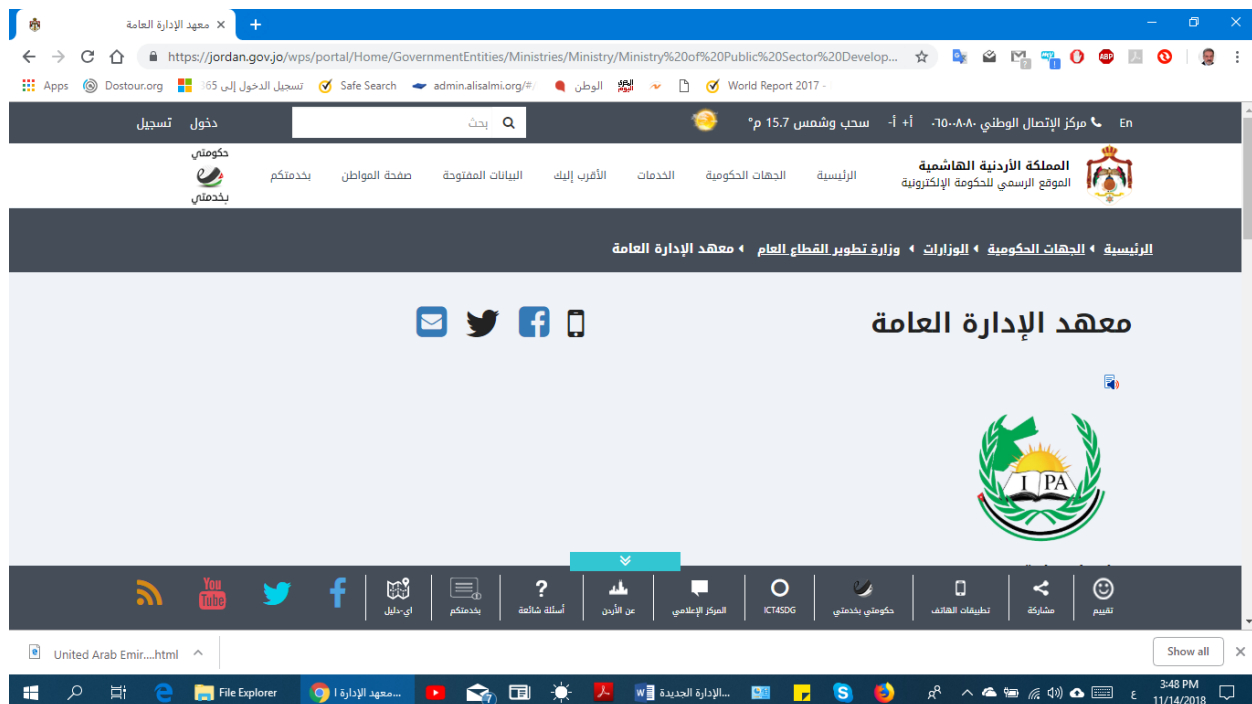
منظمات إدارية عربية



<https://www.arado.org/>



<http://www.nmi.gov.eg/>



https://jordan.gov.jo/wps/portal/Home/GovernmentEntities/Ministries/Ministry/Ministry%20of%20Public%20Sector%20Development/Institute%20of%20Public%20Administration/!ut/p/z1/hdDBCoJAEAbgV7EHJm2NfC4WJmpURZke4mtVlvQXbEtqKdPqkOXbG4D3w__DHDIGtxU4WwymhRtvuQJ_aMTJYuBixckZQixf-JlJT-SolsH0B_DEMGXfn5_9A24A0iZ8UwGthz32lcwNZorS62ObumNxZXg-IQjprebSmccbyJktTV1JbyEJ9sperfxy7FS9w68b2wN4ZwVKugEbjD7A9cZh4EeY4JS4LfAiL6LuEJF-QMeX1qKBusoe8Qxv2Ge9J-c9Vh8I/

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

https://jordan.gov.jo/wps/portal/Home/GovernmentEntities/Agencies/Agency/King%20Abdullah%20II%20Center%20for%20Excellence

المملكة الأردنية الهاشمية
الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

الخدمات

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

معلومات عامة

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في كانون ثاني 2006، بموجب نظام رقم (6) لسنة 2006 ليدبر جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في كافة القطاعات، وقد عهد صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم إلى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئاسة مجلس أمناء المركز.

رؤيتنا

<https://jordan.gov.jo/wps/portal/Home/GovernmentEntities/Agencies/Agency/King%20Abdullah%20II%20Center%20for%20Excellence?nameEntity=King%20Abdullah%20II%20Center%20for%20Excellence&entityType=otherEntity>

مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية

https://www.ipa.edu.sa/Arabic/Media/EventsConferences/ADSV2030/Pages/default.aspx

English

الرئيسية

عن المؤتمر

المحاور والموضوعات

المشاركة بالمؤتمر

فعاليات المؤتمر

الرعاية

13 رجب 1440 هـ الموافق 18 - 20 مارس 2019 م - الرياض

الأستاذ/ سليمان بن عبد الله الحمدان

معالي وزير الخدمة المدنية

هدفنا الأول أن تكون بلادنا نموذجا ناجحا ورائدا في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك

خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود

<https://www.ipa.edu.sa/Arabic/Media/EventsConferences/ADSV2030/Pages/default.aspx>

Not secure | nadwa.org/arabic/index.php/nd-programs/award

الدخول تسجيل تواصل معنا

الرئيسية حول الندوة الأنشطة والبرامج في أروقة الندوة حروف عربية المكتبة المركز الإعلامي

حول الجائزة

تظمت جائزة الشيخ راشد للتفوق العلمي، في العام 1988، بما تحمله من تميز لاسم راشد يمثل ذرة السياسي والاقتصادي وما يتسم به من راحة عقل وفراسة ورؤية بعيدة الأمد حجر أساس لدولة فنية.

بدأت الجائزة برعاية المفقور له مكرم بن راشد آل مكرم رحمه الله، وأكمل مسيرة العطاء والدفع نحو مزيد من التفوق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكرم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"

ولقد جائزة راشد من أهم الجوائز للتشجيع المتميزين علمياً، والاحتفاء بجهودهم وبالقائمة الشكرية والمعنوية لدراساتهم، ركزت الجائزة طوال مسيرتها على تكريم المتفوقين في مختلف الشهادات العلمية، ثم ركزت في السنوات الأخيرة على تكريم الحاصلين على درجتي الدكتوراه والامتياز في مختلف التخصصات لفهمهم نحو مزيداً من العطاء، ليكونوا نبراساً لأجيال مقبلة.

استقبلت الجائزة منذ تظميمها الآلاف من أبناء الوطن، وفي كل عام تتزايد أعداد المتقدمين من مختلف التخصصات، ويمنح المكرمين بالإضافة إلى المكافآت المالية، شهادات تقدير خاصة تتضمن إنجازاتهم.

جائزة راشد للتفوق العلمي



حول الجائزة

مقدمة

جائزة راشد: من ذاكرة الندوة

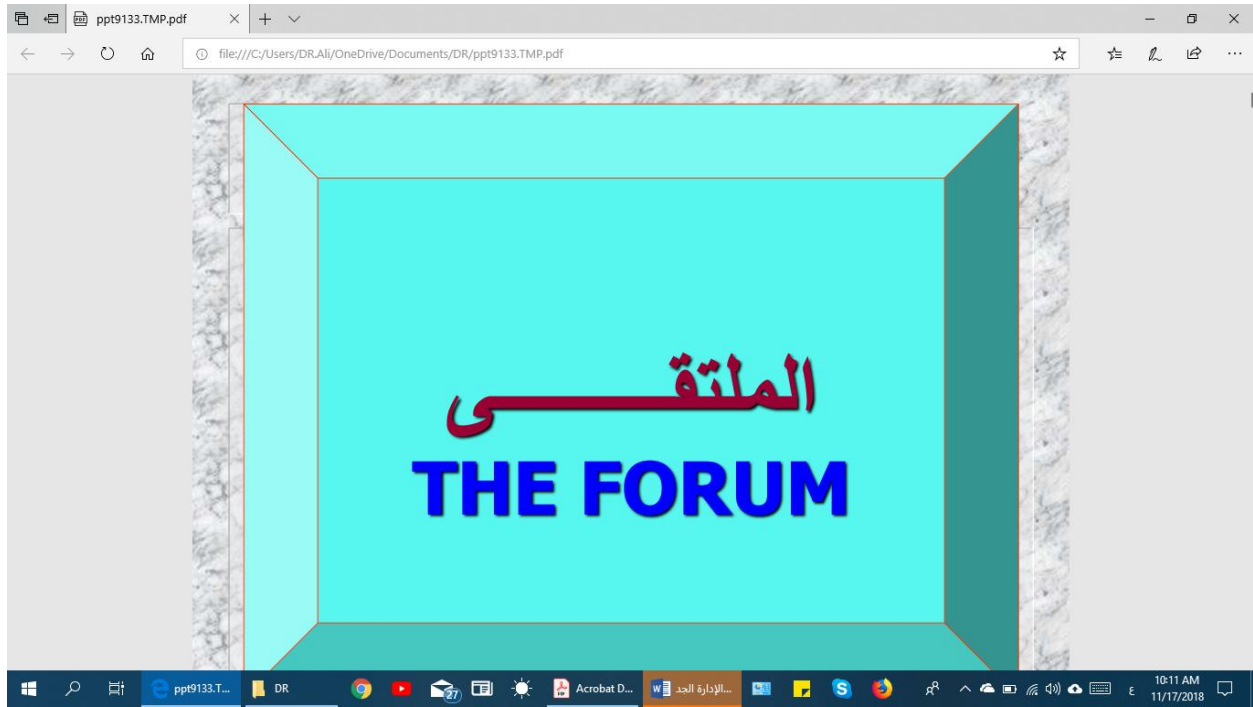
<http://nadwa.org/arabic/index.php/nd-programs/award>

الفصل الحادي عشر

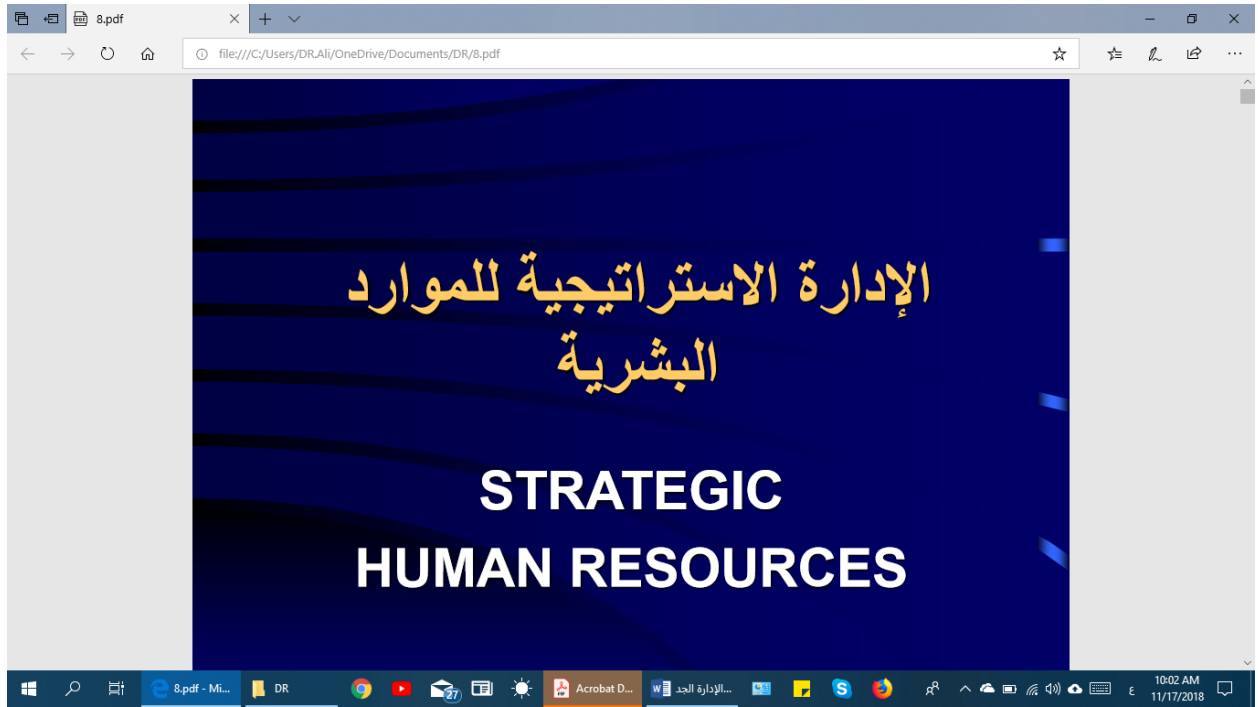
ندوات ومؤتمرات الجمعية العربية للإدارة

والعالمية للخبرات الإدارية³¹

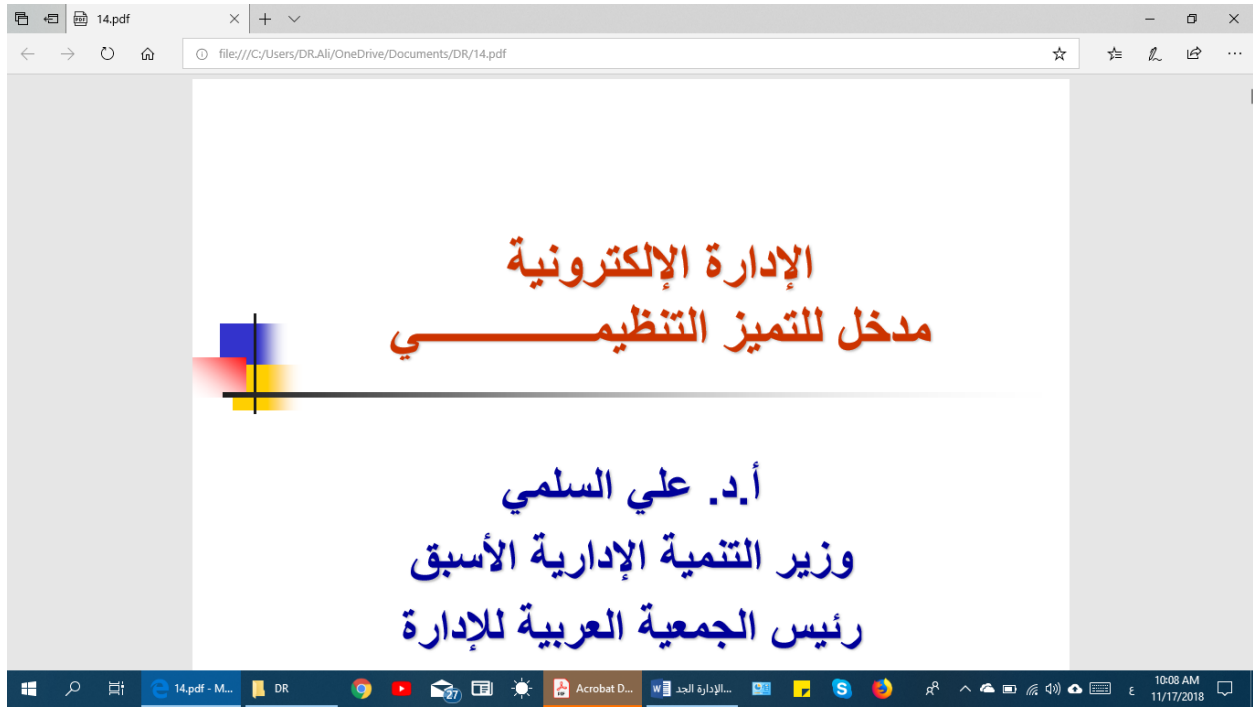
³¹ لفتح ملفات شرائح Power Point في جميع الصفحات التالية يتم الضغط على حرف e



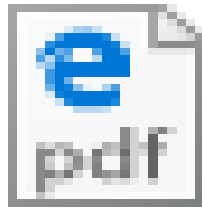
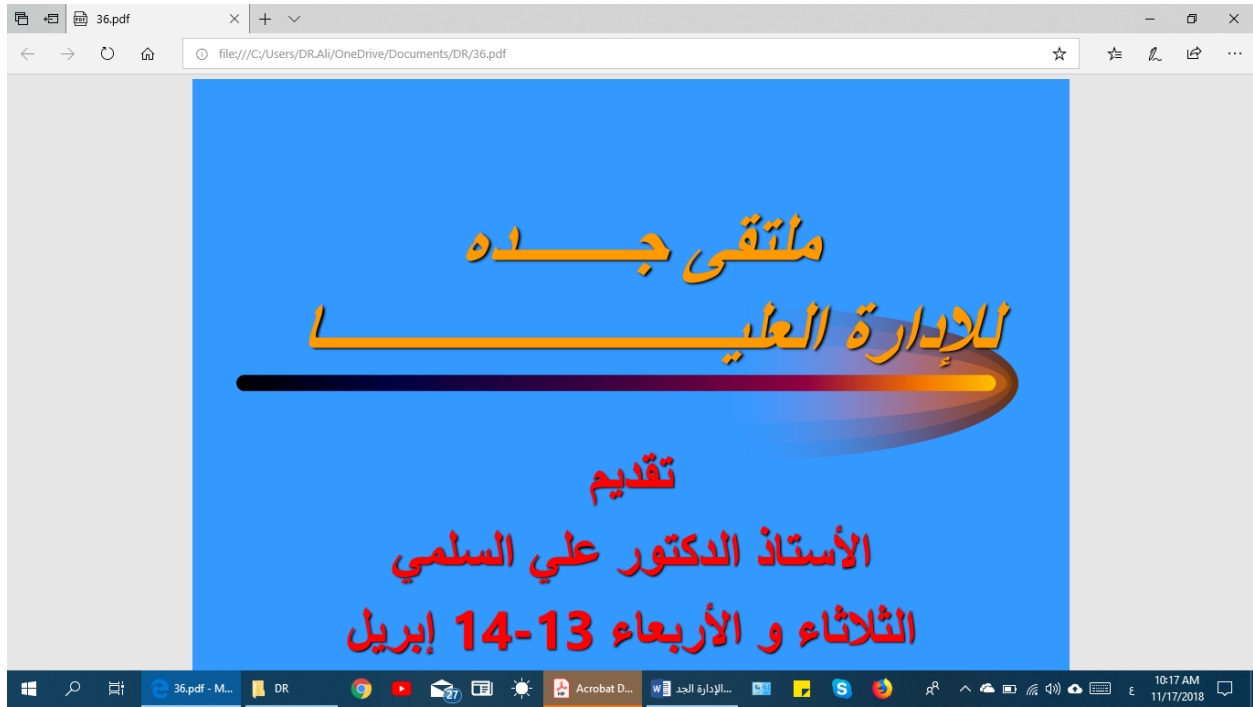
الملتقى.pdf



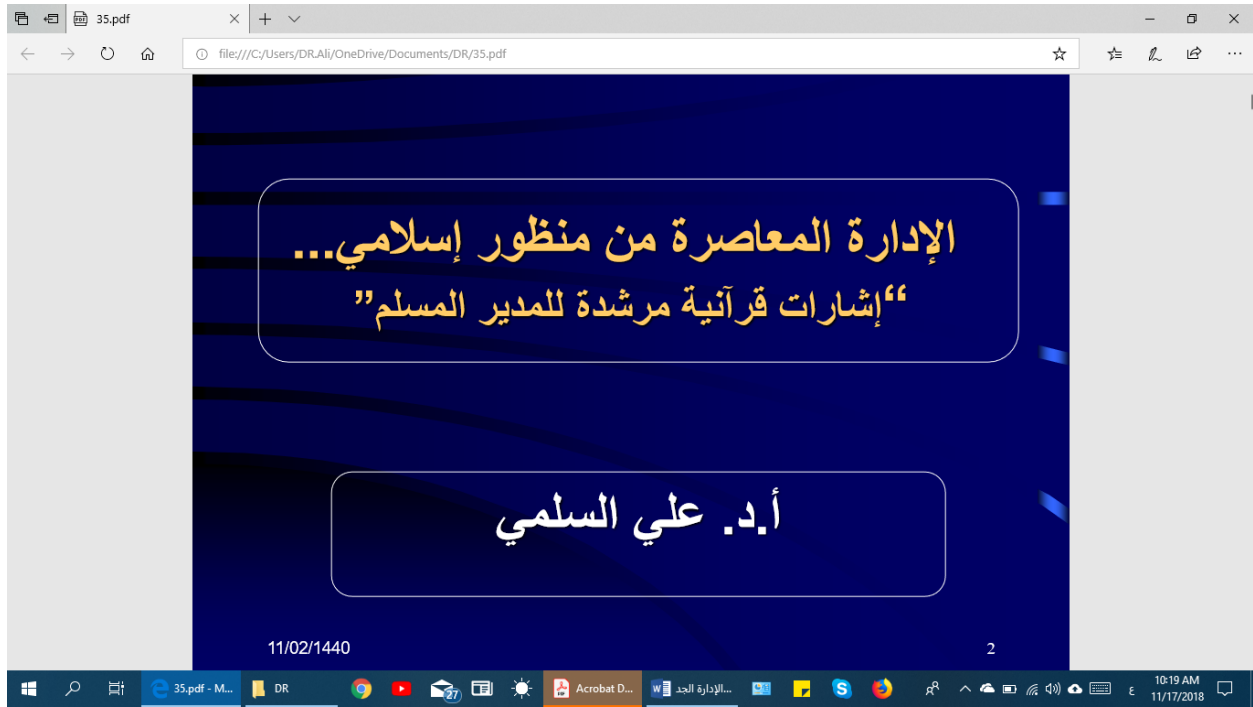
الإدارة الاستراتيجية
للموارد البشرية.pdf



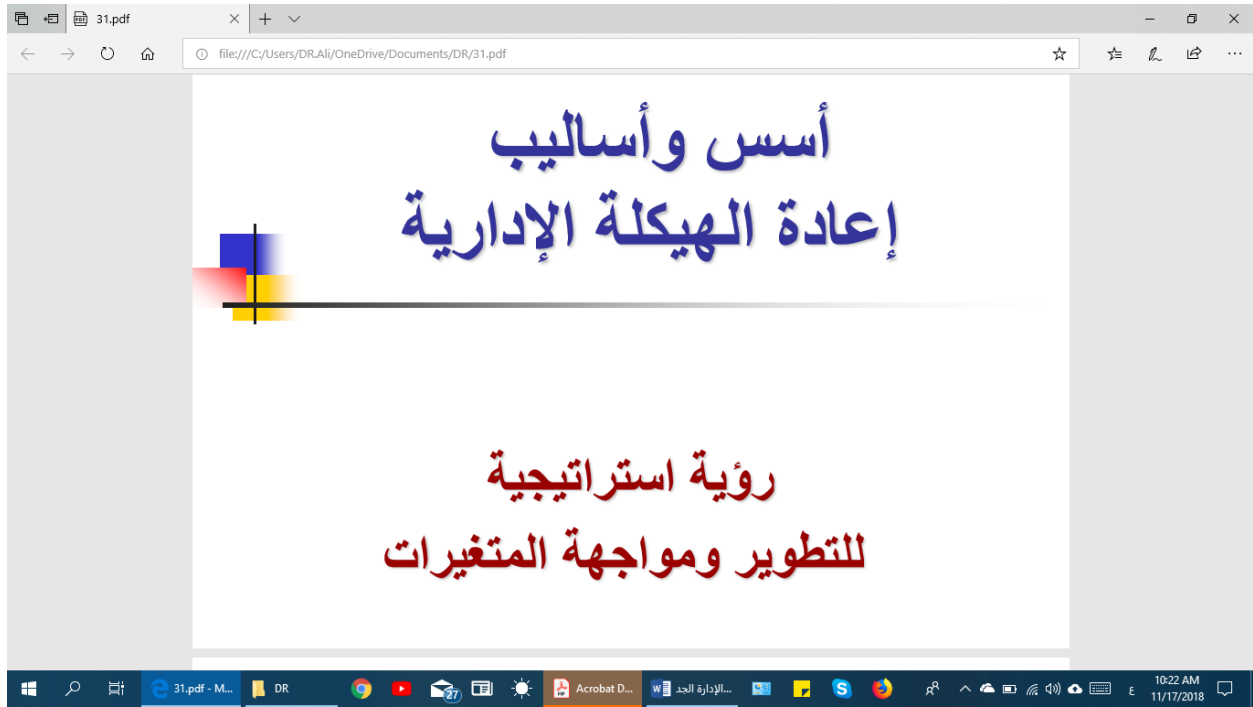
الإدارة الإلكترونية مدخل للتطوير التنظيمي



ملتقى جدة للإدارة
العليا.pdf



الإدارة المعاصرة من
pdf.منظور إسلامي



أسس وأساليب إعادة
الهيكلة الإدارية.pdf

خاتمة

أخيراً وليس آخراً!

كانت هذه جولة في محراب "الإدارة" ما بين نظرياتها وأساليبها التي سادت وانشرت في أواخر القرن العشرين، وبين انطلاقتها غير المسبوقة منذ بدايات القرن الجديد الواحد والعشرين لنصاحب وتواكب وتقود حركة العالم الجديد عالم "العولمة والمعرفة والثقينة العالية"، ذلك العالم الذي أصبح بفعل تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي **Social Media** ليس أكثر من "قرية صغيرة".

واليوم ونحن في الربع الأخير من عام 2018 نشهد ابتكارات علمية وتطبيقات إدارية تجعل "الإدارة" عاملاً محورياً في حياة المجتمعات حتى الأقل تقدماً سواء اقتصادياً أو تقنياً أو معرفياً أو سياسياً! فما بالنا بالمجتمعات المتقدمة في تلك المجالات!

لقد استعرضنا في فصول هذا الكتاب الذي ضم موضوعات مقالتي، وعروض لشرائح **Power Point** والعديد من الفيديوهات التي تناولت ما جرى في ساحات علم "الإدارة" وتطبيقاته عبر ما يزيد عن الخمسين عاماً، ولكن التطور لا يتوقف، والعلم الإداري

وتطبيقاته لا يقف عن التجدد ، وما تزال الأفكار والابتكارات والمستجدات تنو الى كل يوم بل كل ساعة على مدى اليوم .

إن متابعة ومحاولة اللحاق بالجديد في علم "الإدارة" وتطبيقاتها والسعي إلى استثمارها هو النهدي الرئيس لكل من يشغل بإدارة منظمة أو هيئة أو جمعية أو حزب أو حكومة أو دولة، وحنى المسئولين عن إدارة شؤون العائلة والأسرة على أي مستوى طاهر ذلك النهدي !

والعبرة بمن يعلمون ويطبّقون ويساهمون في إثراء حركة تطوير "الإدارة" المستمرة !

كلمة قبل الختام

أعلنت شركة نيسان للسيارات اليوم 19 نوفمبر 2018 فصل رئيسها اللبناني الأصل "كارلوس غصن" هو وأحد كبار معاونيه لمخالفات مالية وتم القبض عليهما:



https://youtu.be/rU4ws_vr2y0

وعقدت الشركة مؤتمراً إعلامياً بهذا الخصوص:



<https://youtu.be/XoWe0HlIHPs>

وكان كارلوس غصن من نجوم الإدارة في عصر "العولمة"



<https://youtu.be/V-IGJoWUjTA>

وأردت هذه الإضافة قبل أن أختم الكتاب

التأكيد على أن التقدم الإداري والنظور الثنائي وحالة العولمة الإدارية كلها
عوامل تسفيد منها المنظمات ولكنها في المحصلة خاضعة للسلوك البشري سواء كان
إيجابياً أم سلبياً !!!

وكلمة أخيرة

هذه رحلتي مع الإدارة

كما سجلتها في كتاب صدر عام 2004 وتم تحديثه وإعادة طبعه

عام 2018



pdf.رحلتي مع الإدارة

