



خواطر في الإدارة المعاصرة

دكتور علي السلمي

2020

الجزء الأول

إهداء

إلى كل المهومين بالشأن العربي
إلى كل العاملين من أجل مستقبل عربي أفضل
إلى كل الشباب العربي أمل المستقبل

مقدمة

أتناول في هذه المقدمة¹ بعض قضايا الإدارة والتنمية الإدارية في مصر والعالم، وهي الأمور التي انشغلت بها - ولا أزال - عبر ما يقرب من الأربعين عاماً وذلك منذ تخرجت من جامعة الإسكندرية في العام 1956 حيث تتلمذت على أستاذ الإدارة العربي الأول ورائدها العظيم المغفور له الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف. فمن هذا الأستاذ العظيم ورفيق دربه الأستاذ الدكتور عبد العزيز الشربيني أمد الله في عمره ومتعته بالصحة والعافية² نهلت العلم الإداري الصحيح وتعرفت على المفاهيم الحقيقية للإدارة العصرية التي لا تزال إلى وقتنا هذا صحيحة وإن اختلفت ظروف التطبيق واستجدت تقنيات ونماذج تطبيقية تتناسب مع الواقع الجديد الذي نعيشه. وكنت وزملائي - خريجي أول دفعة تتخصص في إدارة الأعمال وتحصل على بكالوريوس إدارة الأعمال من تجارة الإسكندرية - نتحلق حول أستاذنا العظيم يومياً ونجلس معه الساعات الطوال في مكتبه نحاوره ونتلقى عنه العلم والتجربة الإنسانية العريضة التي عاشها كأول مصري يحصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو العتيقة في الولايات المتحدة، ومنه اكتسبنا الاهتمام

1 نشرت هذه المقدمة في المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السابع، العدد الثالث، سبتمبر 2000 ص 377-398 تحت عنوان: "الإطار الاستراتيجي لتوجهات التنمية الإدارية الشاملة في الوطن العربي" حوار مع رئيس مجلس إدارة الجمعية العربية للإدارة.
2 انتقل إلى رحمة الله عام 2008.

بقضايا الإدارة العامة وأهمية العمل على تطويرها كأساس رئيس في عملية التنمية القومية الشاملة، وكان لنا شرف متابعة جهوده في هذا السبيل ونحن بعد طلاب في السنة النهائية بالجامعة، ثم كان لنا حظ العمل بتوصية منه وتحت إشرافه في أول جهاز قومي أنشئ سنة 1960 للإشراف على القطاع العام الناشئ وقتها ومحاولة وضع التنظيمات العامة للمؤسسات العامة وكان هذا الجهاز يسمى " الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية".

وفي العام 1961 حين أنشئ " المعهد القومي للإدارة العليا " برئاسة أستاذنا أ.د. أحمد فؤاد شريف كنا أول مجموعة من شباب الباحثين تم تعيينهم بالمعهد لنخبطو خطواتنا الأولى في درب التدريب الإداري والاستشارات والبحوث الإدارية التي كان المعهد مختبر تجارب رائدة في كل منها بالتعاون مع خبراء من جامعات أمريكية مختلفة. تلك الأيام الجميلة شهدت بدايات تكويننا العلمي والمهني الذي لا نزال نستثمره في عملنا حتى اليوم.

لقد كانت تجربتي في العمل وزيراً للتنمية الإدارية ثرية ومفيدة، رغم أنني لم استمر فيها أكثر من 15 شهراً حيث قررت الاستقالة في فبراير 1979 والعودة إلى عملي الجامعي لأسباب تتعلق بمشاكل التطوير الإداري التي واجهتها في ذلك الوقت. وقد بدأت التجربة حقيقة قبل أن أعين في المنصب الوزاري إذ عملت في

الفترة بين عامي 1971 و 1974 مستشاراً للمغفور له السيد/ ممدوح سالم وكان وقتها نائباً لرئيس الوزراء ووزيراً للداخلية معنياً بأمور التنمية الاجتماعية، وكنت أحرر وقتها مقالات في صحيفة الأهرام حول قضايا الإدارة والتطوير الإداري، فكان أن استدعاني رحمة الله عليه - دون سابق معرفة - لكي يخبرني بإعجابه بما أكتب ورغبته في أن أكون مستشاراً له [وقد علمت بعد ذلك أنني لم أكن أول من استعان به السيد/ ممدوح سالم كمستشار له، فقد سبقني للتعاون معه الأخ الفاضل الأستاذ الدكتور سلطان أبو علي وزير الاقتصاد الأسبق، كما كان له فريق من المستشارين في فروع الإدارة المختلفة وقت أصبح رئيساً للوزراء منهم الأستاذ الدكتور سيد الهواري والمغفور له الأستاذ الدكتور حامد كمال الدين وكان من أساتذة المعهد القومي للإدارة العليا ثم استقر به العمل في الولايات المتحدة سنوات طويلة إلى أن استدعاه السيد/ ممدوح سالم للعودة والعمل مستشاراً له.

وقد سعدت بذلك سعادة بالغة، فقد أتاح لي العمل مع هذا الرجل العظيم فرصاً نادرة للتعرف على واقع الجهاز الإداري المصري وآليات ومعايير صنع القرار في مجلس الوزراء ودوائر الحكم المختلفة. وكان أسلوبه مميزاً فقد كان يعرض عليّ كل ما يأتيه من موضوعات مجهزة للمناقشة في مجلس الوزراء واللجان الوزارية التي يرأسها أو يشارك فيها، وكان يطلب مني

الرأي ويناقشني فيما أطرحه من أفكار وآراء متقبلاً ما قد يصدر مني من نقد للأوضاع الجارية ومشجعاً لي لاقتحام المشكلات بفكر جريء متحرر من القيود والمسلّمات التي كانت سائدة في ذلك الوقت من نوع عدم المساس بفكرة القطاع العام مثلاً أو عدم طرح أي أفكار ومقترحات قد تثير الرأي العام مثل التخلص من العمالة الزائدة في الحكومة والقطاع العام.

وكان للسيد /ممدوح سالم فضل الضغط من أجل تعيين رئيس متفرغ للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وتم باقتراح مني تعيين المغفور له الأستاذ الدكتور حسن توفيق رئيساً للجهاز، كما كان لي شرف تعريف السيد / ممدوح سالم بأستاذي المغفور له الدكتور أحمد فؤاد شريف وكان وقتها يعمل مديراً لقسم الإدارة العامة بالأمم المتحدة ويعيش في نيويورك، فكان أن استدعاه سيادته ليكون وزيراً للتنمية الإدارية إلى جانب وزير شئون مجلس الوزراء في العام 1975 ، ولكن القدر لم يمهله فتوفي إلى رحمة الله في السادس من أغسطس من العام 1976 ليتولى من بعده الأخ الكريم الأستاذ الدكتور علي عبد المجيد وزارة التنمية الإدارية حتى أكتوبر 1977 حين شغلت أنا هذا المنصب في إعادة التشكيل لوزارة السيد / ممدوح سالم في تلك السنة.

تلك المقدمة الطويلة كانت لازمة من وجهة نظري حتى أصل إلى ذكر أهم مشاكل التطوير الإداري في تلك الفترة - حتى يمكن تقدير

مدى التغيير الذي أصاب الفكر الإداري وتقنيات الممارسة الإدارية في عصرنا الحالي- وهي تتلخص أساساً في عدم استعداد المناخ العام لاستقبال أفكار التطوير الإداري وتحمل تبعاته السياسية والاجتماعية.

إذ على الرغم من أن مصر كانت قد بدأت في تلك الفترة الحديث عن الانفتاح الاقتصادي، إلا أن سياسة واضحة لتحقيق هذا الانفتاح لم تكن قد تبلورت بعد، كما أن البعد الإداري في قضية الانفتاح الاقتصادي لم يكن واضحاً للكثيرين من المسؤولين.

من جانب آخر، لم تكن القيادة السياسية ممثلة في الرئيس الراحل أنور السادات منشغلة بقضية التطوير الإداري حيث كان التركيز كله منصباً على عملية السلام مع إسرائيل بعد الزيارة التي قام بها الرئيس السادات للقدس في نوفمبر 1977، ومن ثم اقتصر الرئيس السادات على الدعوة إلى **"ثورة إدارية"** إلى جانب دعوته إلى **"الثورة الخضراء"**.

وقد زاد الاهتمام بقضية التنمية الإدارية حين طالب الرئيس حسني مبارك بضرورة تنفيذ **برنامج قومي للإصلاح الإداري الشامل** كما جاء في خطابه أمام اجتماع مشترك لمجلسي الشعب والشورى في نوفمبر 1987 وكثير من خطابه التالية.

ثمة مشكلة أخرى كانت قائمة في ذلك الوقت هي الهالة التي أحاطت بالقطاع العام وعدم قدرة كثير من المسؤولين على اقتحامه بالتطوير والتحديث ناهيك عن الخصخصة.

كما سادت في تلك الفترة تأثيرات سياسات الإدارة الحكومية لمجمل مجالات الحياة في التعليم والصحة والإسكان والتوظيف والرعاية الاجتماعية للمواطنين وغيرها من أمور سيطر عليها الجهاز الإداري للدولة وأجهزة المحليات وشركات ومؤسسات القطاع العام بدرجة كبيرة مع تساؤل دور القطاع الخاص وقطاع العمل الأهلي.

وبالمقارنة فإن قضايا الإدارة في العالم المعاصر قد اختلفت جذرياً، ومن ثم تطورت أيضاً قضايا التنمية الإدارية وتوجهات تطوير هياكل وتقنيات الإدارة في مصر- وغيرها من دول العالم - وذلك على الرغم من استمرار بقايا القضايا القديمة وذيلها مسيطرة خاصة في قطاع الإدارة الحكومية.

إن التحدي الأساسي للتطوير الإداري الآن يكمن في القدرة على توظيف المعلومات والتقنيات الإدارية الحديثة لإحداث تحسين ملموس في الأداء وتعظيم الإنجازات والقيم المتحققة من عمل الإدارات الحكومية ووحدات قطاع الأعمال العام حيث أن فكرة الإصلاح والتطوير قد قبلت من حيث المبدأ ولم تعد محلاً لكثير من النقاش والجدل كما كان الأمر في السابق. ولا يزال الثابت الرئيس في قضية التطوير الإداري هو تطوير المورد البشري ورفع

الكفاءة الإنتاجية والقدرات التنافسية لوحدة الإدارة سواء بالقطاع الحكومي أو العام وكذا القطاع الخاص. أما المتغيرات فهي كثيرة وهي نواتج الثورات العلمية والتقنية وحركة العولمة والتحول نحو اقتصاديات السوق في معظم دول العالم وما صاحب تلك المتغيرات ونتج عنها من تأثيرات إيجابية وسلبية تفرض نفسها على الإدارة المصرية شأنها شأن الإدارة في العالم المعاصر جميعاً.

وحيث تماثل قضايا ومشكلات الإدارة على المستوى العربي نجد الفروق بين مستويات التقنية الإدارية فيما بين الدول العربية المختلفة قليلة وذلك سواء تحدثنا عن الإدارة العامة أو إدارة مؤسسات الأعمال، إذ أن المحيط العربي من حيث الواقع السياسي والتقني والاقتصادي والثقافي في مجمله لا يختلف كثيراً عن الواقع المصري. ولعلني أحدد أهم مظاهر المشكلة الإدارية في العالم العربي ألا وهي 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 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 Privatization والتحول إلى اقتصاديات السوق في معظم الدول العربية، لا يزال القرار الحكومي هو الأساسي والحاكم لحركة التحول، ولا تزال الإدارة العربية في الأساس إدارة تعمل بمنطق السلطة وليس منطق الخدمة.

إن الإدارة في مؤسسات الأعمال العربية تكاد تعاني من نفس نقاط الضعف وهي الانحصر في المشكلات الداخلية للمؤسسات وعدم إدراك الدور المؤثر لوظيفة التسويق، والانغلاق على أساليب وتقنيات إدارية تقليدية وبطأ حركات التحديث سواء الإداري أو التقني. وفي تصوري أن القضية الأساسية المشتركة بين الإدارة في العالم العربي وفي باقي دول العالم هي قضية حتمية التكيف مع المتغيرات وسرعة التحول إلى مفاهيم وتقنيات إدارية وتنظيمية جديدة تناسب روح العصر القائم على المنافسة والتجديد المستمر.

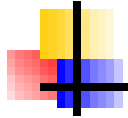
لقد أصبحت **"العولمة" Globalization** حقيقة نعيشها الآن في كافة مجالات الحياة، وهي تعبير عن التداخل والتشابك بين دول العالم المختلفة ونظمها الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية ومؤسساتها الإنتاجية والخدمية على مختلف المستويات. هذا التشابك معناه انتهاء حالات العزلة التي كانت تعيشها مجتمعات أو مؤسسات بعينها مكتفية بذاتها ونائية بنفسها عن التأثيرات الوافدة من خارجها. هذه العزلة تكاد تصبح

مستحيلة الآن، وإن اختارت دولة أو مؤسسات بذاتها طريق العزلة فإنها لا تستطيع ذلك حيث تقتحم عليها عزلتها تأثيرات المنافسة وحركة الاتصالات وتبادل المعلومات وانتشار الأنماط الاستهلاكية وسرعة انتقال الأفكار والتقنيات بين أجزاء العالم، ناهيك عن حركة البشر، وكذا انتقال الأموال بالوسائل الإلكترونية الحديثة التي لم يعد بالإمكان السيطرة عليها أو منعها.

والمعنى الأساس للحركة العالمية الجديدة بالنسبة للإدارة في عالمنا العربي
هو حتمية الخروج من الصندوق المغلق الذي اعتادته 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 الأساسي للإدارة العربية في مواقع العمل الحكومي وفي مؤسسات الأعمال وغيرها أنها ليست الآن بمنأى عن المنافسة، وأنها لن تستطيع حماية نفسها من التهديدات الواردة من مؤسسات أكثر تقدماً 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 العربية ليست 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.

ولقد كان اللقاء الأول لمنندى الفكر الإداري العربي المنعقد في شهر أبريل من العام 2000 في دمشق فرصة لتبادل الرأي بين فريق من المهومين بقضايا الإدارة العربية، وإن كانت ثمة نتيجة أساسية خرجت بها من هذا اللقاء فهي أننا جميعاً في الهم شركاء. فالمشكلات واحدة ونقاط الضعف مشتركة وحتى توجهات العلاج ومعايير التماس الحلول تكاد تكون متشابهة. الحقيقة الأساسية الثانية أن محاولات ما يسمى الإصلاح الإداري أو التنمية الإدارية في أغلب بلدان الوطن العربي لم تنتج الآثار الإيجابية المستهدفة ولا تزال النهضة الإدارية العربية الكبرى في حيز الأحلام أكثر منها حقيقة ملموسة.



وعبر أكثر من ثلاثين عاماً قضيتها في العمل الجامعي والمهني أقدم فكر الإدارة الجديد في كل مرحلة من مراحل تطوره، فقد أدركت دائماً أن فجوة التقدم التي تفصل الإدارة المصرية والعربية بشكل عام

عن حركة الإدارة العالمية هي السبب الأساس فيما تعانيه بلادنا من مشكلات. وكنت أبشر دائما - ولا أزال - أن بداية العمل من أجل نهضة وطنية مصرية وقومية عربية لا بد وأن تبدأ من تطوير إداري جذري يشمل كافة قطاعات الحياة. وحتى بالنسبة لما يراه الكثيرون - وأنا معهم - أن الإصلاح السياسي في عالمنا العربي أصبح ضرورة حياة، فإن المدخل الإداري الاستراتيجي هو الطريق الصحيح لإحداث التطوير السياسي المبتغى.

نحن نشهد الآن حالة غير مسبوقة من التغيير والنظير يركض فيها العالم في سباق محموم نحو السيطرة على الأسواق والفوز بالأرباح ومعدلات النمو المتصاعدة تأخذ فيه كل دولة وكل مؤسسة بجميع التقنيات والإمكانيات 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.

في مثل هذا الوضع الجديد لم يعد للإدارة المصرية والعربية إلا اتباع طريق التطوير المخطط والتحديث المستمر ليس فقط في التقنيات والآليات، ولكن الأهم في الأفكار والمفاهيم.

فقد أصبح محملاً على الإدارة في المؤسسات المصرية والعربية سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام أن تأخذ نفسها بعملية تقييم 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 عص العولمة والمعرفة والتقنية العالية.

وفي هذا الكتاب أحاول تنظيم أفكار وخواطر تجمعت من الممارسة والاتصال بالعديد من مواقع العمل الإداري في عالمنا العربي، ومن اتصال وتواصل مع أدبيات الإدارة العالمية المعاصرة، وذلك من أجل تقديمها للمدير العربي في كل مكان كفاتحة شهية تغريه بمواصلة البحث والتعرف التفصيلي على اتجاهات الإدارة المعاصرة عله يجد لنفسه موقعاً فيها ليس فقط كمشاهد، ولكن وفي الأساس كمشارك وفاعل في صياغة الفكر الإداري المتجدد وتطبيقه.

ويضمن الكتاب هذه المقدمة وثمانية فصول، يعرض الفصل الأول لأهم الاتجاهات الفكرية السائدة في حقل الإدارة المعاصرة،

ويقدم الفصل الثاني مفهوم إدارة التميز، كما يجمل الفصل الثالث كيف تعاملت الإدارة المعاصرة مع ما يواجهها من تحديات، ويتناول الفصل الرابع بشيء من التفصيل ظاهرة العولمة ويبين عناصرها واتجاهات الرأي بالنسبة لها من مؤيد ومعارض، ثم يطرح رؤية لتأثيرات العولمة على الإدارة وفي الخصوص كيف تتعامل معها الإدارة المصرية والعربية. ويعرض الفصل الخامس لمجموعة من القضايا المتعلقة بالإدارة المصرية أطلقت عليها تعبير "خواطر" حيث أنها نوع من الحديث إلى النفس تفصح عن رغبات ورؤى نحلم بتحقيقها على أرض الواقع في شكل حركة مخططة ومنظمة لتطوير إداري شامل في بلادنا. ويركز الفصل السادس على استعراض مفاهيم التقنية الحديثة وتأثيراتها على الإدارة ويقدم إطاراً لمنهجية "إدارة الثنية"، ثم تتناول في الفصل السابع عدداً من الموضوعات التي تميز الإدارة في الألفية الثالثة وتمثل بدايات الطريق نحو إدارة جديدة تتعاطى أفكار وتطبق تقنيات الألفية الثالثة وتخرج تماماً من عباءة القرون الماضية. ونهي الكتاب بفصل ثامن يطرح رؤية للإدارة كما يجب أن تكون من المنظور الإسلامي في محاولة لاستكشاف المبادئ العظيمة والهدي القويم في الدين الإسلامي التي ترشد إلى ممارسة إدارية فعالة ومنتجة، تماشي

حركة العلم والتاريخ وتتفوق على غيرها من مبادرات تطوير الإدارة المنسلخة عن الأطر الروحية والأخلاقية.

وحيث أن الهدف من الكتاب هو إثارة الاهتمام بقضايا إدارية حيوية تهم المدير المصري والعربي، كما يهتم بها الأكاديميون من أساتذة الإدارة والعاملون في حقول الاستشارات والتدريب والتنمية الإدارية بشكل عام، فسوف تكون للقارئ حرية اختيار نقطة البدء في القراءة حيث لا تتحتم القراءة حسب تسلسل الفصول وإنما وفق اهتمامات القارئ. وعلى الله قصد السبيل.

أ.د. علي السلمي

فبراير 2020

الفصل الأول

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة

تمهيد

يقول الحق تبارك وتعالى في محكم تنزيله " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوء فلا مرد له وما لهم من دونه من وال " (الرعد ١١) صدق الله العظيم.

وقد أصبح التغيير سمة أساسية لعصرنا الحاضر، وأضحى الواجب الأساس على الجميع أن يتدبروا الواقع الجديد الذي يحيط بهم وأن يتلمسوا السبل الفعالة للتعامل مع هذا الواقع وشق طريقهم في خضم المتغيرات المتصاعدة والتي شملت كل مجالات الحياة المعاصرة.

ولكن هناك ثلاث طوائف من البشر يعيشون حولنا:

✓ الطائفة الأولى هم المفكرون والمبدعون الذين يصنعون التغيير

ويقودون العالم نحو آفاق جديدة

✓ والطائفة الثانية هم الذين يلاحظون ويتابعون التغيير ويحاولون

اللاحق بحركة المتغيرات وتكييف أوضاعهم وفق

المستجدات التي يكتشفونها،

✗ أما الطائفة الثالثة فهم الغائبون عن الوعي الذين لا يرقبون ما يجري

حولهم ويفاجئون بالتغيير وقد أحاط بهم من كل جانب

ويفشلون حتى في التكيف مع المتغيرات.

وكما تقول الحكمة الصينية:

"عندما تهب رياح التغيير يسعى معظم الناس للبحث عن مأوى مخبئون فيه، بينما يعتمد بعضهم إلى بناء طواحين الهواء [Mao Tse Tung]، فإن هؤلاء المبادرين ببناء الطواحين هم من الطائفة النابذة التي تلاحظ التغيير وتحاول استثماره والاستفادة من الفرص التي يأتي بها والتحوط من مخاطره. وذلك هو الدور الإيجابي الذي يقع في إطار مسئولية القادة والمفكرين والموجهين لأمر ومصائر المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها في المجتمع الحديث. هم فئة المديرين.

والمشاهد أن عالم الأعمال يتغير بسرعة فائقة أنتجت أوضاعاً جديدة مع بدايات القرن 21 أصبحت معها مهمة الإدارة أكثر تعقيداً حيث تسود حالات من عدم التأكد، والتعقيد والتشابك، والفجائية في التطورات والتغييرات، الأمر الذي تبينت معه الإدارة أهمية تنمية فكر إداري جديد يناسب متطلبات هذا القرن الجديد.

لقد مس التغيير في العصر الحالي كل مفاهيم ومبادئ وتقنيات العمل الجماعي المنظم في منظمات الأعمال الخاصة والعامة وهيئات المجتمع المدني وغيرها من الكيانات الهادفة إلى توظيف موارد المجتمع في إنتاج سلع وخدمات تحقق رغبات أعضاء المجتمع وحاجاتهم، وفي ذات الوقت تحقيق مصالحهم الذاتية من أرباح ونمو وتقدم. ولذلك فقد أضحت الحاجة ماسة

إلى رصد تلك المتغيرات وتأثيراتها على فكر وعمل الإدارة المعاصرة واستشراف التغييرات المحتملة من أجل الاستعداد لها مبكراً.

وهدفنا في هذا الفصل أن نقدم **جرعة معلوماتية** تستعرض التطورات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر، وإبراز ترابط الفكر والممارسة في المنظمات المعاصرة، كما نحاول رصد أهم الأفكار الإدارية التي تمكن المنظمات من اقتحام القرن بكل تحدياته واستثمار الفرص الناشئة عنه. كما نقدم نماذج لشركات ومنظمات نجحت في تطوير أوضاعها وتحسين نتائج عملياتها وتدعيم مراكزها التنافسية بفضل الفكر الإداري الجديد الذي وضعت موضع التطبيق الفعال. ويهدف عرض هذه النماذج إلى تلمس الدروس المستفادة منها وإمكانية نقلها إلى شركات ومنظمات أخرى.

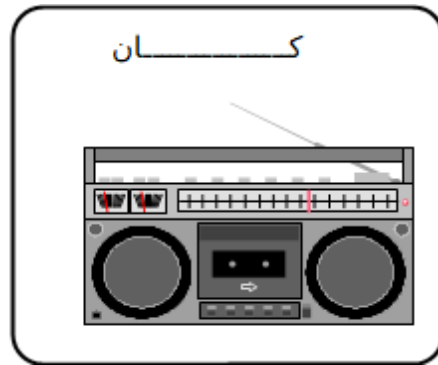
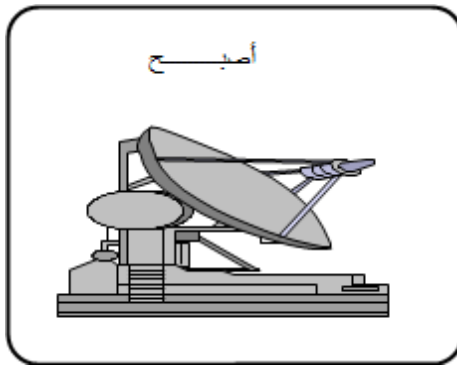
✚ الجديد في عالم الإدارة

يموج عالم الإدارة بالعديد من الأفكار والتوجهات الجديدة والمتجددة بدرجة غير مسبوقة في تاريخ الإدارة الحديث، وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذه الحالة الجديدة للفكر الإداري المعاصر يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، ونشأة **"العولمة"** وتداعياتها المتمثلة في سيطرة النظام الرأسمالي ومفاهيمه الأساسية على حركة الاقتصاد العالمي، واشتداد حركة التنافس على الأسواق بين الشركات

العلاقة متعددة الجنسيات أو عابرة القارات.
وقد نشأ عن هذه التطورات عالم جديد يختلف كلياً عن العالم
السابق الذي عاشته منظمات الأعمال في عصر النهضة
الصناعية واستمر لسنوات امتدت حتى أوائل التسعينات من
هذا القرن، الأمر الذي حتم نشأة فكر إداري جديد يتناسب مع
المعطيات الجديدة لنظام الأعمال العولمي.



ويصبح البحث في أسباب ودواعي نشأة هذا العالم الجديد
مطلباً مهماً من أجل التعرف على تأثيراته على الفكر والممارسة
في إدارة المنظمات المعاصرة، لذا يكون من المفيد البدء من
البداية...



ما الذي يوحى به إليك الرسري في الصفحة السابقة؟ هل يعني أياً من المعاني
النالية:

1. الانتقال من مستوى تقني إلى مستوى تقني جديد أعلى
وأفضل؟

2. التحول من تقنية يباشر المورد البشري دوراً أساسياً في
تفعيلها إلى تقنية لا تتطلب ذات الدرجة من التدخل البشري؟
3. الانتقال من تقنية محلية أو ذات نطاق محدود نسبياً إلى تقنية
لا نهائية الانتشار؟

4. التحول من تقنية تتمثل في وسيط وحيد [الصوت] إلى تقنية
تعتمد على الوسائط المتعددة [الصوت، الصورة، الحركة
والتداخل بينها] ؟

5. الارتقاء من تقنية لا تفاعلية إلى تقنية تفاعلية **Interactive** توفر
الربط والتفاعل بين المستخدمين وبينهم وبين مقدم المادة
المنقولة.

تلك المعاني وغيرها تبرز إلى السطح كلما شاهدنا أحد رموز
الواقع الجديد والتي تدلنا على حجم التغيير ومداه الذي أصاب
مؤسسات المجتمع الحديث ومفاهيمه وقيمه، ومن بينها
المؤسسات والمفاهيم والقيم الإدارية.

**لقد تغير عالم الأعمال - ولا يزال - بسرعة فائقة، وتحاول الإدارة المعاصرة
اللاحق بهذه التغييرات والتحويلات، وأصبحت مهمتها في العصر**

الحالي أكثر تعقيدا. ولم تعد أفكار وتقنيات الإدارة السابقة تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالقطع لا تتناسب مع المستقبل، وتبينت الإدارة في كافة منظمات الإنتاج والخدمات أهمية تنمية منظومة متكاملة من الأفكار الإدارية الجديدة **A New Paradigm** تضم مفاهيم وآليات متطورة وتستخدم مداخل غير تقليدية تركز في الأساس على عنصرين يتسمان بالحيوية والأهمية في كل ما تقوم به الإدارة وهما:

✓ العنصر البشري المميز الذي حدد **بيتر دريكر** بالعلم والخبرة واستخدام الفكر والطاقة الذهنية وابتكر تعبير "**عمال المعرفة**"

The Knowledge Workers

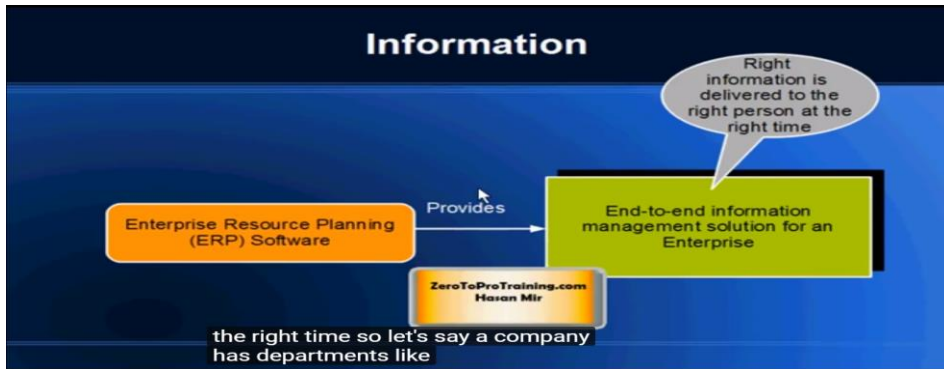
✓ "تقنية المعلومات والاتصالات" وعمادها الحاسب الإلكتروني والإنترنت

Information & Communication Technology (ICT)

بذلك تمارس الإدارة أعمالها في منظمات الأعمال المعاصرة بمنطق مختلف يستثمر الفكر الإداري الجديد، ومن أمثلة ذلك ما حققته بعض الشركات التي تظهر في قائمة **Fortune 500** لسنة 1999 من تقدم:

1. شركة **Maytag** لإنتاج الأجهزة المنزلية تحسن مركزها من ترتيب 136 إلى 38 بسبب تطوير المنتجات استجابة لطلب السوق، وتطوير قنوات التوزيع من خلال شبكة محلات سيرز.

2. شركة **Gap** [من شركات تجارة التجزئة في الملابس الجاهزة] تحسنت من المركز السابع عشر إلى المركز الثالث بسبب تطوير أساليب التسوق وتكوين تشكيلة المنتجات **Merchandising**.
3. شركة **Safeway** [من شركات السوبر ماركت] تمكنت من تحسين مركزها في التقييم بتحسين الإيرادات بنسبة 35% في المتوسط خلال 3 سنوات وذلك باتباع سياسات حذف المنتجات غير المرغوبة وبطيئة الحركة، ترشيد التكلفة، فضلاً عن اتباع سياسة التركيز بشراء واحتواء شركات منافسة لتدعيم مركزها أمام التنافسي.
4. شركة **SAP** والتي أنتجت برنامج **Sap Business One** الذي يحقق درجة عالية من الترابط بين أجزاء وفروع وأنشطة أي شركة في العالم كله، بتحويلها إلى قاعدة معلومات واحدة يتعامل معها الجميع [تطبيق لنظام تخطيط موارد المشروع] **Enterprise Resources Planning System**.



<https://youtu.be/Dlogvnx71A>

5. تمكنت شركة **Dow Chemical** من تحقيق نتائج باهرة باستخدام التقنيات الإدارية الجديدة ومنها **SAP** كما يتضح من المعلومات التالية:

Dow Chemical Company

AMERICAN COMPANY

WRITTEN BY:

The Editors of Encyclopedia Britannica³

American **chemical** and **plastics** manufacturer that is one of the world's leading suppliers of chemicals, plastics, **synthetic fibres**, and agricultural products. Headquarters are in **Midland, Michigan**.



Dow Chemical plant in South Charleston, West Virginia.

Dow Chemical Company was founded in 1897 by chemist **Herbert H. Dow** of Midland to supplement the **Midland Chemical Company** (1890) and the Dow Process Company (1895). Created in part because Dow required a **bleach** plant to use the wastes from the **bromine** extraction processes performed by Midland Chemical, the new company also began extracting other

³<https://www.britannica.com/topic/Dow-Chemical-Company#ref213617>

chemicals such as chlorides, [magnesium](#), and [calcium](#) from Michigan's plentiful [brine](#) deposits.

In 1900 Dow Chemical was incorporated, combining all of Dow's Midland properties. Although the company initially produced bromide, after 1920 it turned to the production of [phenol](#) and magnesium, initially for use in [World War I](#) munitions.

While the vast majority of Dow products are benign, a number have been the subject of adverse public attention and lawsuits. The company made mustard gas, a toxic blistering agent used in chemical warfare, during World War I. During the [Vietnam War](#) it produced [napalm](#), a jellied incendiary reported to have been used indiscriminately against civilians and soldiers. Dow also was one of several makers of [Agent Orange](#),

a [defoliant](#) containing the toxic substance [dioxin](#). In 1984 Dow and the other chemical companies settled a class-action lawsuit out of court by agreeing to establish a \$180 million fund for the use of veterans and the families of veterans exposed to Agent Orange. In 1995 [Dow Corning](#) (a [joint venture](#) of Dow Chemical and materials manufacturer Corning, Inc.)

declared [bankruptcy](#) following an overwhelming number of lawsuits claiming that [silicone](#) breast implants manufactured by Dow Corning and other companies were responsible for a variety of health problems. Dow Corning remained under bankruptcy protection until June 2004, and the lawsuits were dismissed in 2005. Also in 2005, Vietnamese victims of Agent Orange filed suit against Dow Chemical and the [Monsanto Company](#), an agricultural [biotechnology](#) firm that also supplied Agent Orange to the military. However, the lawsuit was later dismissed. In 2009 Dow purchased specialty chemical

manufacturer Rohm & Haas, and six years later Dow merged with former rival the [DuPont Company](#) to form Dow DuPont. Dow Chemical Company employs tens of thousands of people worldwide and operates [manufacturing](#) plants in more than 150 countries. Its products include artificial turf, materials for golf balls and other recreational equipment, [adhesives](#), packaging products, coatings and insulation for wire and cable, building materials, herbicides and [insecticides](#), and chemicals used in the [pharmaceutical](#) and [automotive](#) industries. Its better-known products include Styrofoam insulation and the pesticide Lorsban. ولعل نموذج شركة **داو كيميكال** يبرز أهم الآليات الإدارية الحديثة التي تستخدمها تلك الشركة وتحقق لها موقعها المتفوق في السوق العالمي بحجم أعمال سنوي يقترب من 20 بليون دولار أمريكي:

1. **بناء استراتيجي كامل** يضم رؤية واضحة **Vision**، ورسالة محددة **Mission**، فضلاً عن سلسلة من الأهداف الاستراتيجية، ومجموعة السياسات والاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية التي تنسق مجمل عمليات الشركة في السوق العالمي.
2. استثمار متميز لتقنية المعلومات والاتصالات وتفعيل قاعدة معلومات مركزية مشتركة **Central Common Data Base** يتعامل معها جميع أفراد الشركة بحسب وظائفهم ومسئولياتهم وتسمح لهم بمعرفة مواقع الإنتاج والمبيعات والتسويق والتكلفة

وثنون الموارد البشرية على وجه الدقة وفق آخر موقف حقيقي.

3. **توحيد كافة أجهزة الحاسب الآلي** في الشركة وفي جميع مواقعها وحصرتها في نوع ونموذج موحد بما يحقق التواصل بينها، وترشيد تكاليف الصيانة والتشغيل فضلاً عن تحقيق وفورات الشراء بكميات كبيرة.

من جانب آخر أوضحت دراسة مجلة **Fortune** عن أحسن 500 شركة عالمية لعام 2000⁴ والمنشورة في عدد يوليو 2001 من المجلة، أن الشركات الخمس التي احتلت القمة هي على التوالي **إكسون موبيل EXXON MOBIL** في المرتبة الأولى محققة إيرادات 211 بليون دولار أمريكي تقريباً بزيادة 28.4% عن عام 1999، ثم شركة متاجر التجزئة **وال مارت WAL- MART STORES** محققة إيرادات قدرها 391 بليون دولار بزيادة 15.9% عن العام السابق، ثم شركة **جنرال موتورز GENERAL MOTORS** والتي حققت إيرادات 185 بليون دولار تقريباً بزيادة 4.6% فقط عن عام 1999، وأتت في المرتبتين الرابعة والخامسة **شركة سيارات فورد** و**شركة سيارات ديميل كرايزلر** على التوالي. ويلاحظ أن الشركات الخمس أمريكية ما عدا الخامسة التي تكونت من اندماج الشركتين **الأمريكية**

⁴ Fortune, July 30, 2001, No. 16, P.96

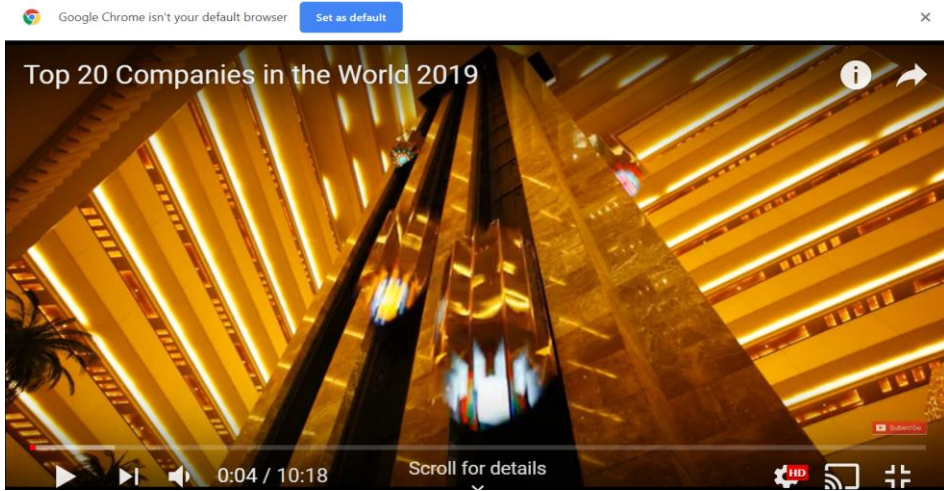
CHRYSLER والألمانية DAIMLER-BENZ. ويوضح الجدول التالي أحسن شركات أوروبية وترتيبها على المستوى العالمي:

Euro Rank	Global Rank	COMPANY	COUNTRY	2000 REVENUES \$ Million
1	5	DAIMLER-CHRYSLER	GERMANY	150,069.7
2	6	ROYAL DUTCH/SHELL GROUP	BRT. /NETH.	149,146.0
3	7	BP	BRITAIN	148,062.0
4	14	TOTAL FINAELF	FRANCE	105,869.6
5	17	AXA	FRANCE	92,781.6
6	21	VOLKSWAGEN	GERMANY	78,851.8
7	23	SIEMENS	GERMANY	74,858.2

يوضح الجدول السابق مجموعة حقائق مهمة:

الحقيقة الأولى، أن النجاح والتفوق لم يعد يحسب بالمعايير المحلية وإنما في الأساس هو تنافس عالمي، فالشركة الأوروبية الأولى لم تحقق سوى المرتبة الخامسة عالمياً وبعد اندماجها مع شركة أمريكية، وهكذا بالنسبة لكل الشركات بما يعني أن التفوق المحلي وإن كان شرطاً لإمكان التفوق عالمياً، إلا أنه ليس الشرط الوحيد حيث تتدخل عوامل السوق العالمي وضغوط المنافسة العالمية.

الحقيقة الثانية، أن الشركات العشر الأولى في أوروبا انحصرت في أربع دول فقط مع تركيز في ألمانيا التي ينتمي إليها خمس شركات من العشرة، تليها كل من بريطانيا وفرنسا ولكل منهما شركتان، ثم هولندا ولها شركة واحدة. وثمة حقيقة مؤلمة أنه باستعراض قائمة الشركات الخمسمائة الأولى في العالم موزعة حسب الدول لم تظهر شركة واحدة تنتمي إلى دولة عربية؟



<https://youtu.be/ale01-lUIC4>

تحديات الإدارة المعاصرة

تواجه الإدارة المعاصرة تحديات متصاعدة على جميع المستويات المحلية، الإقليمية، والعالمية تتركز فيما يلي:
أ. التنسيق بين اهتمامات الوقت الحاضر ومواجهة تحديات اليوم مع العناية بالتحويلات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لها.

2. تخطيط النمو والتوسع في حجم الأعمال ونطاق السوق، مع التركيز على مجالات النشاط وأنواع العملاء المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى **Higher Value-Added**.
3. تنمية الموارد البشرية ورفع طاقتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد، في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة.
4. مواجهة طفرات التكاليف الناشئة عن ارتفاع نفقات الجهد البشري وتكلفة الإبداع، ومحاولة تحسين الإنتاجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة وفي نفس الوقت خفض التكاليف النسبية **Getting More for Less**.
5. التركيز على الإجاز **Action** واعتبار النتائج **Results** أهم معايير الحكم على كفاءة العمل.
6. الحرص على حشد الموارد **Consolidation of Resources** وتكثيف الجهود والتركيز **Focus** في مجالات النشاط المختارة لتحقيق أثر ملموس **Impact**.
7. أهمية تنمية الأسواق المحلية والاستثمار بنسب متزايدة فيها، في نفس الوقت الوصول إلى السوق العالمي ومحاولة إيجاد موقع فيها.

8. أهمية التوفيق والتشويق بين المحلية العولمية، وذلك بأخذ مفاهيم العولمة في الاعتبار حين العمل في السوق المحلي، وكذا الاستئناس بالقيم والخصائص المحلية في السوق العولمي **Globalization أي** **Think Local/ Act Global, Think Global/ Act Local** وبشكل أكثر تحديداً تواجه الإدارة - خاصة في الدول الأقل نمواً - تحديات بل وتهديدات مصدرها المنافسة الشرسة التي تأتيها من كل مكان، وضرورة العمل المستمر على تحسين وتطوير الأداء في جميع مجالات النشاط، وتنويع المنتجات وتطويرها بما يرضي العملاء ويحقق للمنظمة مواكبة المنافسة - إن لم يمكن التفوق عليها - كما يثير التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي المهارات والمعرفة العالية مشكلات من نوع جديد يضع الإدارة في مواجهة مستمرة مع ضرورات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة بتمكينهم **Empowering** ومنحهم الصلاحيات المناسبة مع خبراتهم ومسئولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام حيث تقع عليها المسؤولية النهائية عن الإنجاز وتحقيق الأهداف.

وثمة تساؤلات مهمة

هي كيف تواجه الإدارة تلك التحديات - وغيرها - التي تتصاعد يوماً؟ وهل تصلح أفكار وتقنيات الإدارة التي جربتها في السابق

أن تكون وسيلتها للتعامل مع تلك التحديات المستجدة؟ وهل إذا توفرت للإدارة مفاهيم وتقنيات جديدة تناسب الحال الآن، فهل يمكنها أن تستمر في المواجهة بذات التقنيات دون تبديل أو تحديث؟

الإجابة عن تلك **النسائل** يحسمها **بيتر دريكر** بقوله إن الإدارة في حقيقتها هي "إدارة التغيير" وأن المدير إذ يتعامل مع الحاضر وتحدياته فإن ذلك يمثل وجه واحد للعملة، أما الوجه الآخر فهو التعامل في المستقبل، ومن ثم ففي كل وقت يستثمر المدير ما في جعبته من أفكار وتقنيات لمواجهة **تحديات الحاضر**، ولكنه يجهز أفكار وتقنيات مغايرة يستعد بها لمواجهة **تحديات المستقبل**، وعليه دائماً أن يوازن بين هدفي التغيير والاستمرار **Change & Continuity**.

وفي ذلك يقول **دريكر**⁵

change and continuity are thus poles rather than opposites. "

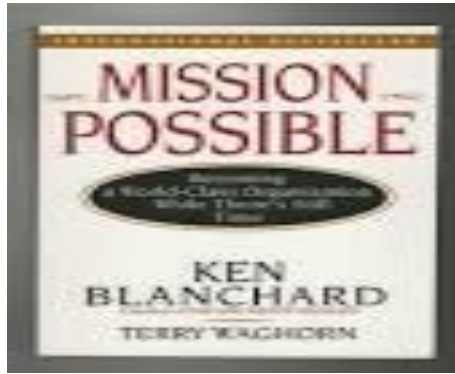
The more an institution is organized to be a change leader, the more it will need to establish continuity internally and externally, 'the more it will need to balance rapid change and continuity

⁵ Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999, p.90.

ولعل الموازنة بين ضرورة التغيير ومواكبة المتغيرات وبين المحافظة على الاستقرار التنظيمي وصيانة ما تحقق من إنجازات هو التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة المعاصرة. إن ثمن التغيير والتطوير المستمر مرتفع، ولكن التضحية بالفرص التي تنشأ من المتغيرات والتمسك بالقديم ثمنها أعلى بكثير. وقد قدم **بلانشارد**⁶ فكرة مماثلة لما طرحه **سركي** من حيث السير قدماً في اتجاهي التغيير والاستمرار بالتوازي، وأطلق عليها "**مهمة ممكنة**" **Mission Possible** وذلك في إشارة معاكسة للمسلسل التليفزيوني "**مهمة مستحيلة**" **Mission Impossible**، وتتلخص أفكار **بلانشارد** في أن حجم ومعدل المتغيرات وسرعتها في العصر الحالي قد بلغ ذروات عالية تجعل الإدارة في موقف تضطر فيه إلى المفاضلة بين تصحيح أوضاعها الحالية وعلاج ما ينشأ من مشكلات اليوم وبين الاستعداد للمستقبل والتفكير في التطوير والتحديث الواجب الأخذ به لمواجهة المتغيرات التي لم تحدث بعد. ويقول **بلانشارد** - واتفق معه في ذلك - أن هذه المفاضلة غير ممكنة وغير عملية، فالإدارة لا تملك رفاهية التضحية باليوم من أجل الغد، كما أنها لا تستطيع أن تغامر

⁶ Ken Blanchard and Terry Waghorn., Mission Possible - Becoming A World-Class Organization While There's Still Time, NY, McGraw-Hill, 1997.

بدخول المستقبل بدون إعداد. لذا يطرح رؤيته في **أن يكون في كل منظمة فرقان**، تختص الأولى بمعالجة مشكلات الحاضر وتطويره ليتوافق مع المعطيات المتجددة الناشئة عن المتغيرات التي يتم رصدها أولاً بأول، بينما تتوجه الفرقة الثانية للعناية بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى لإعادة صياغة - أو إعادة اختراع - المنظمة وفق رؤية جديدة ومنتطورة. ولكي يتحقق الترابط والتواصل بين الفرقتين وتجنب التضارب أو التناقض بينهما، وتكون الفرقتان تحت **قيادة واحدة** تنشغل بالتنسيق بين معطيات الحاضر ورؤى المستقبل.



Ken Blanchard, one of the most successful business authors of all time, teams up with Terry Waghorn in this clear, concise guide to surviving and prospering in a time of great change. The authors show you how to guide your business through the present while simultaneously preparing for and implementing changes for the future.

This well-balanced book, which focuses as much on vision, intuitive processes and thinking as it does on nuts-and-bolts strategy, is a valuable guide for working and leading in the twenty-first century. getAbstract.com recommends this book for everyone in business, and finds it particularly essential for leaders, managers, and business owners.

Take-Always

- The nature of doing business has changed dramatically just in the past few decades.**
- In business, rapid-fire change is the norm.**
- You must be able to live in the present and the future simultaneously.**
- Businesses that see no need to change will fail.**
- Businesses that strengthen today's methods but do not take future change into consideration will lag far behind.**
- Businesses that focus on the future, ready to adapt to changing technology, customer needs, and tomorrow's possibilities will succeed.**
- Doing two things at once is an art that can be mastered.**
- The present and the future can be seen simultaneously using a Two Curve visual approach.**
- Visionaries will focus on the Second Curve – the future.**
- An inner calm in the midst of chaos is essential.**

Summary

Don't Look Now: The Future is Zooming Your Way

The nature of doing business has changed dramatically. Many years ago, a business could “experience a change and then return to a period of relative stability.”

Then the pace accelerated: a business would handle one change, and would quickly have to get ready for another and another.

Now, business is in an era of such rapid-fire change, that changes are happening “one on top of another.” This means that there’s “no rest and there’s no getting ready.

“ The result is that in “the heat of this chaos, it’s hard for people to maintain perspective.”

“ Most of us have no idea what we can produce in a given span of time, until we’re called upon to do so.”

Organizations respond to this climate in three distinct ways:

1. The first group “sees no need to change.” Its members think that doing what they’ve always done, the way they’ve always done it, got them to where they are today. These tactics, they argue, will do just fine to take them wherever they need to go tomorrow and in

the future. “They are frozen in time, paralyzed at the prospect of changing the status quo.” But, because of this attitude, they are out of step with their markets and will not be able to compete or survive in the current business climate.

2. The second group is not stuck on “yesterday’s success formula,” and its members recognize the need for constant growth, adaptation, and improvement. They focus on fortifying today’s methods, hoping that will be enough to build and sustain the customer base they have in the markets they serve.
3. The third group focuses on the future, and is committed to “creating new competitive arenas. Its members recognize that tomorrow’s customers will not resemble today’s, and tomorrow’s market will not resemble today’s. These businesses know that they must be able to adapt to changing technology, business conditions, and customers’ needs. They plan for – in fact, they create – tomorrow’s possibilities.

"We're operating at a fraction of the energy and brain power available to us, and we don't even know it."

The first group will be driven out of business.

So, what is the best approach for your business to take? Do you adopt the second group's policy, which strengthens today's methods, or the third group's, which plans new methods for tomorrow? The best approach is to do both. You cannot focus on today, while ignoring tomorrow, or focus on tomorrow, while ignoring today. Either approach dooms your businesses. Heads up, eyes forward: focusing on today and tomorrow is the key.

"Striving for world-class status is not for the faint of heart. It requires revolutionary change, not evolutionary."

Doing two things at once is an art, but you must master it. In the words of F. Scott Fitzgerald: "The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two conflicting ideas in mind at the same time, and still retain the ability to function." To survive, much less to prosper, businesses must develop the capacity to manage effectively today while creating the future.

Building Tomorrow Today

You will find it difficult to get people to commit to constant change, even though they might understand that such an

approach is necessary. They might even know just what must change. But you are grappling with a problem as old as Adam and Eve: human nature resists change, even change it fully understands and agrees must happen. Perhaps you can persuade people to overcome their resistance to change using these arguments:

- 1. Success in any business or organization is based on creatively using untapped human energy. "By harnessing the creative potential of all its people's project consciousness, the organization could 'beam' their efforts so as to produce results far beyond what would have been thought possible."**
- 2. To tap into this energy and motivate people, make them your "partners." When people are treated as partners in any enterprise, and not as subordinates, they feel free to let their creative energy fly, knowing that it is welcome and appreciated. People will not be creative if they think management is going to hem them in or control them excessively.**

3. Make people your partners by meaningfully including them in improving the organization's present operations or creating its future.

"Develop your capacity to... manage the present effectively while at the same time creating the future."

You can work on the present and the future simultaneously by viewing everything as a roller coaster curve. You can avoid the drop-off after the peak by beginning a second curve proactively – just before the peak of the first. When you do this continuously, the drop-off never comes. Essentially, you implement a new curve just before the old one is about to plunge. This way, you take care of the present and the future in a positive manner. Otherwise, it would be human nature to wait to deal with the future until some catastrophic event forced your hand.

"Structure is a key determinant of whether a company can be fast and flexible. One of the reasons Wal-Mart was able to waltz right by the traditional giant Sears was that there were only three management layers between Sam Walton's leadership and a cashier, as against Sears' twelve levels of hierarchy."

When you follow the curve model, you "keep the First Curve alive long enough for the Second Curve to firmly establish itself."

Then you must siphon funds from the First Curve and give them to the Second Curve. Most importantly, you must be able to manage the confusion that may arise when you have both curves operating simultaneously. Aren't you glad to hear that this gets easier over time?

First Curve Improvements

The First Curve is the present. In the present, focus on being able to envision, prepare, and deliver. Envision the organization you need to become to better serve your existing customers. Prepare by finding "the shortest path between where you are and where you want to get to." Deliver by changing the organization internally so that it matches your vision. The present may not be the future, but it is not stagnant either. Even the present is constantly growing, changing, and offering opportunities to better the organization. After all, the future is as soon as tomorrow, quite literally. In the First Curve, "you're trying to get people unstuck from their behavior."

Second Curve Innovations

"In the Second Curve you're trying to get people unstuck from the way they think." You need to develop entirely new sets of tools and approaches for the future. To do this, ask yourself: "If

we didn't exist, would we reinvent ourselves, and, if so, what would we look like?"

"If a new product idea came to Wal-Mart, they could have it on the shelves within thirty days - the time it took Sears to finish appointing a committee to study it."

In the Second Curve, you also envision, prepare, and deliver. Envision where you want your industry to go. Prepare by looking for the shortest path between where you are now and where you want to go. Deliver by determining "on what basis you will compete" once you are in the future.

George Bernard Shaw wrote that there are only two kinds of people in the world: the reasonable and the unreasonable. "The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore, all progress depends on the unreasonable man." Surprised? Don't be. The so-called reasonable person is the stagnant person with no imagination, no sense of innovation, and a fear of change. Only the so-called unreasonable one - the one who makes waves - will propel the world forward. Without these "unreasonable" people, progress would halt.

Use Your Crystal Ball

Forecasting the future isn't as difficult or as impossible as it sounds. Many legislative changes are foreseeable years in advance, so are most demographic shifts, and even technological advances. You must consider two kinds of future circumstances: predetermined events and uncertainties. Predetermined events are those which have already happened or will surely happen, but their consequences have not unfolded yet. Uncertainties are "wild cards," events no one could foresee (such as a natural disaster or severe weather). While science may be able to forecast a storm – a predetermined event with likely consequences – no one can know the exact results beforehand. Uncertainties include such events as the unexpected outcome of a political election, a plane crash, or an abrupt one-day drop in the stock market.

"It's important for leaders to ask, 'Is our culture a driving or a restraining force for change?'"

Deal with predetermined events and uncertainties by combining two techniques: scenario planning and intuitive thinking. Scenario planning allows you to imagine and examine a company's different possible futures. Intuitive thinking "is when

we know, but we don't know how we know." Using your inner guidance, your gut instinct, your hunches – all terms for intuition – is valuable because in today's world so many things just can't be figured out on a purely rational basis. Perhaps life has always been this way, but we are finally coming to accept it.

The Right People on the Right Team

The people on your first Curve Team should possess different qualities than the people on your future Second Curve Team. The Second Curve Team demands visionaries. First Curve thinking requires integration. Your First Curve producers and administrators should work in tandem with Second Curve thinking – creating a link between the integrators and the entrepreneurial visionaries.

Living in a Two-Curve World

Leading people in this kind of world requires:

- **Providing consistent information about visions and goals.**
- **Reminding people that change is important.**
- **Giving people opportunities to voice their thoughts and concerns.**
- **Offering people plenty of reassurance and encouragement.**

- Providing resources that resolve concerns.

"If you want everyone to have an ownership stake in the change process you must expose them to all the available information."

People will do what you expect them to do, so expect them to perform well and they usually will. Expect them to fail and they usually will.

Dealing with the Two Curve world requires humor and humility as well as praise, positive thinking, respect, continuous personal growth, and balance. Provide quiet time, down time, silence, because people and businesses suffer when they lack peace and harmony. "All of the significant advances in human history, great social and political reformations, artistic productions, unique inventions have come not from the day-to-day rushing around, but rather from periods of deep and rigorous contemplation."

"Industry revolution is all about wisdom and change. The wisdom to ask the right questions, and the courage to answer them – regardless of where those answers may lead us."

Before an organization's future can unfold, reflective thinking – and the planning that follows – must be valued as much as activity. Everyone has the universal need to "recapture meaning through solitude." Solitude is as important to the future of your

business as the hectic, busy, noisy times. In fact, all of that activity is meaningless without the quiet reflection that fosters ideas.

"Scenario planning is a step-by-step process that will help you to peer into the future."

In order to live in an organization that is "constantly changing and improving its present while at the same time designing its future," you must not let your ego get possessive about anything. **Cooperation is the key.** Helping others within the organization, instead of competing with them, will lead to success.

"Like a little-used muscle, intuition can be trained and become stronger as a result."

The stress of operating in the present and future simultaneously makes it essential for everyone to develop calmness and a sense of inner peace to balance the chaos around them. The calmness that comes from within is the only thing you can count on, since outside elements are always changing. Don't allow your inner peace to depend on outside influences such as money, recognition, or power. That kind of **"false peace"** can vanish any time when externals change, as surely, they will. This peaceful

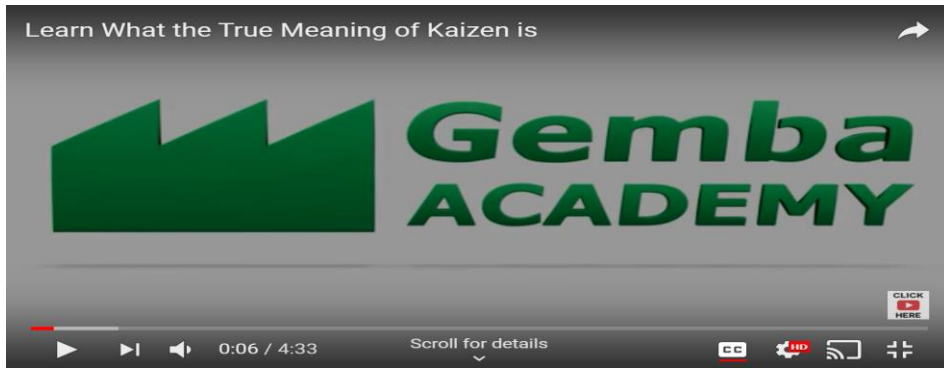
mindset, though not usually associated with the harsh world of business, has always been essential to well-being and success, but many overlook it, as they charge ahead in a society focused entirely on aggressive externals. Those things come and go, and with them go the businesses and those who work in them. The “calm in the storm” approach has always been behind every successful person and every successful enterprise. So take a deep breath, and look ahead.

Source: <https://www.getabstract.com/en/summary/mission-possible/179>



https://youtu.be/Ng4cp_B9pbw

وتأتي أفكار **بلانشارد** متوافقة مع الرؤية اليابانية والتي يطلق عليها **Kaizen** ⁷ وترى أن ينشغل جميع العاملين في المنظمة بأعمال التطوير المستمر، حيث يقع في نطاق مسئولية الإدارة العليا التطوير للمستقبل **Improvement**، بينما تهتم المستويات الإدارية الأخرى بالتحسين والصيانة اليومية **Maintenance**.

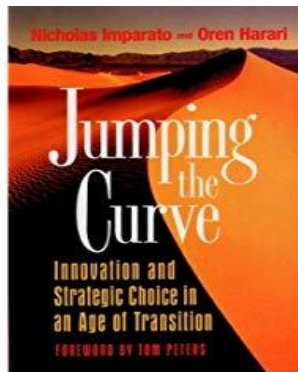


<https://youtu.be/txDeJQCMT8s>

كذلك تتشابه أفكار **بلانشارد** مع فكر **Harari & Imparto** ⁸ في كتابهما "الفز من المنحنى".

⁷ Masaaki Imai, Kaizen – The Key to Japan’s Competitive Success, McGraw-Hill Publishing Co. NY.: 1986

⁸ Nicholas Imparto and Oren Harari, Jumping the Curve, San Francisco: Jossey – Bass, 1995.



FOREWORD BY TOM PETERS

Internationally known management consultants Nicholas Imparato and Oren Harari connect the big picture of our changing civilizations with the specific practical actions that managers have to take to produce results today. All organizations are faced with the same challenge: the need to jump the curve to make significant, discontinuous leaps in their thinking, whether about product, technology, or management style. The alternative to follow current practices all the way to their inevitable decline is unacceptable. The authors show us that it is also unnecessary. Drawing on numerous personal interviews with innovative leaders around the world, as well as research and first-hand observation, Imparato and Harari identify the four strategic imperatives—innovation, intelligence, coherence, and responsibility—that will enable companies to successfully jump the curve and thrive in the emerging epoch. And they show how cutting-edge companies and leaders are translating these imperatives into action.

Not since the dawn of the Modern Age some five hundred years ago has civilization undergone the kind of profound, rapid-fire changes we're experiencing today. Even organizations that are adapting, growing and innovating have the gnawing sense that obsolescence is right around the corner. *Jumping the Curve* offers perspective and guidance for doing business at this unique moment in time. It connects the big picture of our changing world with the practical actions managers must take now to

position their organizations for success in a new epoch we can't yet fully see or understand.

هي أهم مظاهر التغيير التي حدثت حولنا في الشهور القليلة الماضية، وما تأثيرها علينا كأفراد ومنظمات؟

في إجابة عن هذا التساؤل لعنا نرصد التغييرات التالية:

1. تكرار ارتفاع ثم انخفاض أسعار النفط والأزمات المترتبة عن ذلك لكل من الدول المنتجة والمستهلكة للنفط.
2. تكرار الأزمات الإقليمية والدولية الناشئة عن عمليات العدوان العنصري من فئات باغية على مواطنين عزل ومنها مذابح القدس والانتفاضة الفلسطينية الجديدة.
3. التطورات السياسية ومحاولات بناء ديمقراطيات جديدة على أنقاض الحكم الشمولي في كثير من دول العالم الثالث، ومنها الثورة الديمقراطية في يوغوسلافيا وهروب رئيسها السابق **ميلوسوفيتش** ثم تقديمه للمحاكمة أمام محكمة مجرمي الحرب في لاهاي.
4. تداول أزمات ارتفاع وانخفاض أسعار العملات في الأسواق العالمية ومنها انهيار سعر اليورو ورفض الدانمرك الانضمام إلى العملة الأوروبية الموحدة.
5. الانهيار المستمر في أسهم شركات الاتصالات والمعلومات والشركات العاملة من خلال الإنترنت **Dot. Companies** وذلك بعد الرواج الشديد والسريع الذي حققته من سنوات قليلة.

6. استمرار انخفاض أسعار الأسهم في البورصة المصرية وتدني مستويات النشاط بها، مع توقف ملحوظ في طرح أسهم شركات قطاع الأعمال العام للاكتتاب العام.

7. توالي ارتفاع سعر الدولار الأمريكي في السوق المصري وعدم وضوح فلسفة الدولة في التعامل الصريح مع تلك الظاهرة.

تلك المتغيرات وغيرها كثير قد لا يهتم المشاهد العادي برصدها أو تأمل معانيها، ولكن لا يستطيع التغاضي عنها الإداري المحترف الذي ينهض بمسئوليات توظيف الموارد وحشد الجهود لتحقيق الأرباح والمنافع لأصحاب المصلحة المختلفين في المنظمة. من أجل ذلك اهتم الفكر الإداري المعاصر بعمليات الرصد والمتابعة اليقظة لعناصر المناخ المحيط، وضرورة انتباه الإدارة لحركة المتغيرات اعتماداً على بداياتها الأولى والمؤشرات التي تعبر عن توجهات الحركة المستقبلية، أي أن الإدارة المعاصرة لا تنتظر حدوث التغيير كاملاً ثم تبدأ التعامل معه، ولكنها تستبق الأحداث وتتوقع التغييرات في ضوء مؤشرات واستنتاجات توفرها نظم وتقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، وبالتالي تكون الإدارة دائماً في موقف الاستعداد والتنبه للقفز على الفرص واستثمارها أو التحوط من المشكلات والمهددات وتجنبها.

الإطار الفكري الجديد للإدارة المعاصرة

يتشكل الفكر الإداري المعاصر من مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم التي أوجدتها الظروف الجديدة التي تسود العالم وأسهمت في إعادة تشكيل نظام الأعمال. وتمثل تلك الأفكار الجديدة **إطاراً فكرياً منكاملاً Paradigm** مما لا يستقيم معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر. وتلك الأفكار الجديدة هي نتاج مشترك للممارسين من المديرين ومفكري الإدارة، وهي تحتل التطوير والتطوير. كما أن للأفكار الإدارية الجديدة إيجابياتها وسلبياتها، وليس الهدف من طرحها قبولها دون تمحيص، بل إن الإدارة مدعوة لتأملها واستيعاب ما يوافقها وتطويعه للتطبيق في كل حالة وفق الأوضاع والظروف السائدة.

ونظراً فيما يلي بعض التوجهات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر والتي نجحت في تطبيقها وتطويرها باستمرار كثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة، بل والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة. ومن أمثلة الشركات العالمية التي برزت وتميزت في تنمية فكر إداري جديد وتقنيات إدارية تتبنى ذلك الفكر شركة **جنرال إلكتريك GE**، شركة **آسيا براون بوفري ABB**، شركة **فدرايال أكسبريس FEDEX**، شركة **يوبي إس UPS**، الخطوط الجوية،

البريطانية BA. وعلى الصعيد المصري والعربي يمكن طرح نماذج للتفوق الإداري تتمثل في **المقاولون العرب المصرية Arab Contractors**، **البنك الأهلي التجاري السعودي**، و**حكومة دبي** التي تعتبر رائدة في تفعيل أفكار الحكومة الإلكترونية في العالم العربي. وسوف نعرض أولاً مجموعة المفاهيم الأساسية التي تسود الفكر الإداري الحديث، ثم نتبعها بطرح نماذج لما حققته بعض الشركات العالمية والعربية تطبيقاً لتلك المفاهيم.

1. الانتعاش بأهمية المناخ المحيط

يمثل المناخ - أي مجموع العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على فعاليات المنظمة - أحد العناصر الفاعلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتباره مصدر الفرص والموارد للمنظمة، وكذلك فهو مصدر الخطر والتهديد لها، ومن ثم يصبح واجب الإدارة دراسته وتوقع المتغيرات فيه بحثاً عن الفرص والعمل على استثمارها، ورصداً لمصادر الخطر والعمل على تجنبها. وبالتالي تحول الفكر الإداري من النظر إلى المنظمات على أنها كيانات منغلقة إلى اعتبار المنظمة **نظاماً مفتوحاً Open System** يتفاعل مع المناخ يأخذ منه ويعطيه، ومن ثم يصبح المناخ المحيط عنصراً عضوياً

في كيان وهيكلية المنظمات التي تتعدد دوائر اهتمامها لتشمل مستويات المناخ المختلفة المحلية، الإقليمية، والدولية أو العالمية.

وتتمثل أهمية الاعتراف بالمناخ في كونه المصدر الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المختلفة، ومن ثم فإنه يتحكم في أحد أهم عناصر نظام العمل وهي المدخلات من خامات وأموال وأفراد ومعلومات تتوقف كفاءة المنظمة وفعاليتها على مدى ما تحصل عليه من تلك المدخلات ونوعياتها وتكلفة الحصول عليها ومدى الاطمئنان إلى استمرار توفرها. كذلك فإن المناخ هو المصب الذي تنتهي إليه منتجات المنظمات من سلع وخدمات **[المخرجات]**، وبذلك فإن قبول المناخ واستيعابه منتجات المنظمة شرط لاستمرارها وبقائها، ويتوقف المناخ عن التعامل في منتجاتها تموت المنظمة ولا يبقى مبرر منطقي لاستمرارها. **ومن جانب آخر**، فإن علاقة المنظمة بالمناخ تماثل علاقة الكائن الحي⁹ بالمحيط الطبيعي الذي يتواجد فيه، ويعبر **Arie de Geus** عن ذلك بقوله إن تتبع الإدارة للتغييرات المتواصلة في المناخ المحيط هو نوع من **التعلم Learning** ينعكس على جميع توجهاتها

⁹ Arie DE Geus, The Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business, London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

وتصرفاتها، لذلك يكون من الضروري أن ترى الإدارة ما يجري حولها وأن تدرك المعاني الصحيحة لما يحدث وتستنتج النتائج المحتملة وتعيد صياغة سياساتها وبرامجها وقراراتها وفق تلك المعطيات المتجددة.

من زاوية أخرى، تتوفر بالمناخ المحيط بالمنظمة الفرص للإنتاج والنمو والإبداع حيث توجد المنظمات لاستثمار ما فيه من احتياجات ورغبات غير مشبعة والتوجه لتحقيقها. إن الإدارة تكتسب أهدافها من دراسة المناخ واحتياجاته، كما تطور الإدارة تلك الأهداف في ضوء مراحل تطور المناخ المحيط. كذلك يصدر من المناخ مؤشرات وتهديدات ومخاطر تصيب المنظمات بالضرر إن هي تغافلت عنها، ومنها على سبيل المثال الدعاوى والتوجهات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية المناهضة أو المغايرة لفكر الإدارة [كما حدث أن واجهت الشركات الأمريكية العاملة في البلاد العربية موجات عارمة من الغضب والمقاطعة رداً على تحيز الولايات المتحدة الأمريكية لإسرائيل أثناء انتفاضة الأقصى 2000].

ويشير الفكر الإداري الجديد بضرورة أن تعمل الإدارة على تطوير وإعادة صياغة علاقاتها بالمناخ المحيط حتى تكون دائماً في موقف المتفاهم والمتناغم مع معطياته، والمستفيد من

الفرص التي يزخر بها، وتجنب مشكلات التناقض أو التعارض مع عناصره الفاعلة.

2. النوجه بالسوق

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهايارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق. ومن ثم يصبح الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرحه المنافسون، حيث تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة. ويتبلور الاعتراف بأهمية السوق في مفهوم **الاقتراب من العملاء** للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها في الوقت وبالأسلوب والشروط التي يرضونها، **Getting Closer to Customers**، واعتبار العملاء شركاء في المنظمة.

وتصاعد الاهتمام بالسوق والعملاء في مناهج إدارية متطورة بمسميات " النوجه بالسوق " و " النوجه بالعميل " / **Market-Driven** **Customer-Driven** ، كما نشأ فكر إداري يركز على القيادة الإدارية الجديدة المتوجهة بالسوق¹⁰ والتي تتبنى الاهتمام بالسوق والعملاء باعتباره **قيمة أساسية Core Value** تشكل كافة توجهات وسياسات الإدارة وتصرفاتها.

ولقد امتد هذا الاقتناع بأهمية العملاء وضرورة السعي المستمر لإرضائهم إلى فكر الإدارة الحكومية، فنرى الحكومة الفدرالية الأمريكية تصدر توجيهاتها للموظفين في الإدارات أن يضعوا **العملاء في المقدمة Putting Customers First** وذلك في تعليمات صادرة عن الرئيس الأمريكي السابق كلينتون ونائبه آل جور¹¹ حيث نص أمر كلينتون رقم 12862 **على إحداث ثورة في الحكومة الفدرالية Embark Upon A Revolution Within The Federal Government** من خلال تنفيذ التوجهات الجديدة التالية:

¹⁰ Michael Treacy and Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders, Reading, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Co.,1995

¹¹ President Bill Clinton and Al Gore, Putting Customers First'97-Standards for Serving the American People - , National Performance Review.

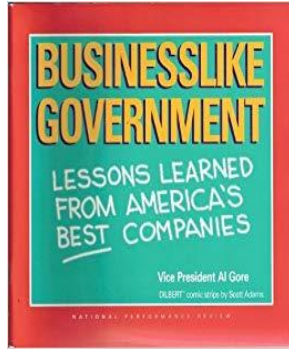
1. أن تقوم كل إدارة في الحكومة الفدرالية بتحديد عملاءها الذين تخدمهم أو العملاء الواجب عليها أن تقدم خدماتها لهم.
2. أن تقوم الإدارة باستطلاع آراء العملاء للتعرف على تقييمهم لمستوى الجودة فيما تقدمه لهم من خدمات، ومستويات الجودة الأعلى التي يتطلعون إليها.
3. قياس جودة الخدمات الفعلية ومقارنتها بالجودة التي يطمح إليها العملاء.

4. مقارنة معايير جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات الفدرالية بالمستويات الأفضل السائدة في قطاعات الأعمال. أي أن الإدارة الحكومية تريد أن تصل إلى مستوى الجودة السائد في أحسن الممارسات في قطاع الأعمال الخاص وذلك بتطبيق منهجية "القياس المرجعي" **Bench-marking**.

5. استطلاع آراء العاملين التنفيذيين في خط المواجهة المباشرة مع العملاء للتعرف على المعوقات التي تمنعهم من تحسين جودة الخدمات للعملاء، وكذلك رصد مقترحاتهم للتغلب على تلك المعوقات [أي إشراك العاملين المتصلين مباشرة بالعملاء باعتبارهم الأقرب لهم في تخطيط وتطوير جودة الخدمات].

6. على الإدارة أن توفر للعملاء حق الاختيار والمفاضلة بين مصادر حصولهم على الخدمات وأساليب الحصول عليها [أي أن العميل ليس مجبراً للتعامل مع جهة إدارية محددة لا خيار له فيها].

7. تسهيل حصول العملاء على المعلومات والخدمات، وتوفير سبل ميسرة لهم لإبداء آراءهم ورفع شكاواهم.
8. التعامل الإيجابي مع شكاوى العملاء والعمل على علاجها، واعتبار شكوى العميل مقياس مهم لمدى كفاءة الخدمة. وقد تصاعد تأثير الإدارة الحكومية الأمريكية بفكر التسويق ومناهجه في صورة كتاب بعنوان¹²



وكان قد صدر عن البرنامج الوطني لتحسين الأداء قدمه نائب الرئيس السابق آل جور يطرح فيه المبادئ التالية لما يجب أن تكون عليه الإدارة في المؤسسات الحكومية [فما بالنا بالمؤسسات الخاصة؟] وذلك تحت شعار "إعادة اختراع الحكومة" **:Reinventing Government**

¹² Vice President Al Gore, *Businesslike Government- Lessons Learned from America's Best Companies*, National Performance Review.

1. دافعوا الضرائب عملاً **Taxpayers Are Customers Too** وتعلم أساليب خدمة العملاء من الشركات الخاصة.
2. إطلاق الطاقات المبدعة للموظفين الحكوميين **Creative License**.

3. التخلص من **الفاقد والروتين** **Cutting Waste and Red Tape**
4. استثمار التقنية لتوفير الوقت والمال للعملاء **Scream Savers**.

5. عمل الأشياء الصحيحة **Do the Right Thing**
6. التوجه للمستقبل وإظهار الإنجازات **Show Me the Reinvention**
وتتبلور أفكار التوجه بالسوق من منظور الإدارة المعاصرة باعتباره الاستراتيجية الواجب اتباعها لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل، بما يرتب عليها ضرورة التخلي عن ممارسات وتجارب الماضي، والعمل على تحسين موقفها ليس في الأسواق الحالية فقط وإنما أيضاً العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً.

ولا يكفي أن تعمل الإدارة على تطوير خطط وبرامج تسويق جزئية، ولكن الأهم تنمية استراتيجية شاملة لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلية التي لم تكتشف بعد، فالإدارة الموجهة بالسوق تؤمن بأن السوق المستهدفة لم توجد بعد، أي أن على المنظمة أن تكتشف وتخلق السوق الذي يناسبها.

وتشير منهجية الإدارة الموجهة بالسوق إلى عدد من التوجهات الإيجابية التي توجه قرارات الإدارة في كافة المجالات:

- إن البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلية أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين.
- إن الميزة التنافسية الحقيقية للمنظمة الحديثة هي أن تكون "شركة متميزة" وليس فقط مجموعة من المنتجات المتميزة.
- يستند التفوق التسويقي إلى طاقات البحث العلمي والتطوير التقني المتميز. ويعتمد على إبداعات وابتكارات الموارد البشرية المتميزة، ومنهم عملاء الشركة والمتعاملين معها الذين يمثلون مصادر مهمة للأفكار التسويقية الناجحة. كذلك يتطلب التفوق التسويقي أساليب عمل ومفاهيم إدارة ووسائل أداء ونظم وإجراءات غير عادية وغير تقليدية.
- يتم تصميم المنتجات، واختيار وسائل التوزيع، وتصميم النظم التسويقية والإنتاجية والإدارية في ضوء مواصفات ورغبات العملاء، الأمر الذي يرتب ضرورة التعرف المستمر على آراءهم والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاواهم واتخاذها أساساً لتطوير الطرح التسويقي، كما يضع المتعاملين معهم مباشرة من أفراد المنظمة في

موقع الصدارة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية والإنتاجية والإدارية جميعاً.

3. استيعاب التقنية الجديدة والمنجدة

تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة.

وفي هذا الإطار يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في "إدارة التقنية" **Technology Management**، حيث تتعدد

صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها

الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير **Research & Development**

الأمر الذي يجعل قضية "إدارة التقنية" تأتي في مقدمة اهتمامات

الإدارة المعاصرة نظراً للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها

التقنية في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج

والتسويق وهياكل الموارد البشرية واقتصاديات الإنتاج.

وتتجلى مظاهر تأثير التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة المعاصرة في كونها تخلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة سواء كانت سلعاً أو خدمات، كما أنها تيسر ابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض دون انقطاع تحل محل الخامات والمواد الطبيعية التي تتصف بالندرة النسبية وارتفاع التكلفة وخضوعها لكثير من القيود والمحددات النابعة من طبيعتها الذاتية أو من تأثيرات الطبيعة وتقلبات المناخ، فضلاً عن تأثر التعامل فيها بالقيود والتقلبات السياسية بين الدول المنتجة لها والدول المستهلكة.

كذلك تحقق التقنيات الجديدة والمتجددة ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة. كما تؤدي التقنيات الجديدة إلى ابتداء أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيداتها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها وحفظها وتداولها.

وتحقق التقنيات الجديدة كذلك ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات وسرعة الوصول 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 ووفق الرغبات والمواصفات التي يحددها العملاء ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع، ومن ثم أمكن لكثير من المنظمات الوصول بمنتجاتها إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة و اختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم [على سبيل المثال شركة **IKEA** السويدية تصنع منتجاتها من الأثاث الخشبي المنزلي والمكتبي في مئات من وحدات الإنتاج الصغيرة المنتشرة في دول العالم الثالث وذلك وفق التصميمات ونظم الإنتاج التي تحددها الشركة، ثم تتولى تجميع تلك المنتجات في مراكز تجميع إقليمية في عدد من دول العالم تتميز بتوسطها لمناطق التسويق المستهدفة، ومنها يصير انطلاق المنتجات إلى مواقع التوزيع في أكثر من 100 دولة تتواجد بها متاجر عملاقة تحمل اسم **IKEA**].

Success Story of IKEA: From Offline to Online Business



Offline to the online business concept

cannot be separated from the fast pace of information technology development. In America itself, many retail stores and other offline store become collapsed because cannot defend their business from the online strategy attack. Learning from this point of view, IKEA as one of leading manufacturer company from Swedia decide to develop their strategy using the online technology. It will be sad if one of the biggest manufacturers of retail like IKEA will get collapsed just simply because of the inability of following the worldwide trend change.

Ingvar Kampard as the founder of IKEA keeps doing amazing innovation to support the business. Such innovation that combines offline retail and online strategy marketing make IKEA getting bigger than before. At the end of 2017 itself, this company already has 411 retail stores worldwide with 194.000 employee. You may not believe that IKEA was just like some common small grocery where you can find a simple product such as pen, socks, wallet, and others. Entrepreneurship skill that owned by the owner is the secret key to success since he starts his own business at 7 years old of age.

IKEA success concept



Start selling random things Kamvard starts selling many things randomly. This product is a simple daily need so that he can keep making income. Starting to be an entrepreneur at a very young of age around 7 makes Kamvard experience valuable life experience. Automatically, his entrepreneurship skill will be expert through the time. **Breakout idea on IKEA product that involving customer** the idea of assembled furniture coming from one of the IKEA employees. This brilliant idea comes up from the simple idea of cutting off the table leg to create easier delivery. Believe it or not, it can decrease the transportation and storage cost. Next, the flat-packing method is the following. This method makes customer but the furniture in a single piece. Automatically, the customer will be able to design their own desired interior. **The idea of involving the customer is a brilliant one.** Instead of just produce and finding a way to make the customer buy the product, IKEA chooses to create a different way of shopping. Customer will be involved more in the design process. The accessibility and simplicity of uniquely personalized design of the product is an undeniable factor of IKEA success in its competition with various other furniture retail store and online store such as Amazon. However, the idea of involving customer on design and assembling the furniture is not always creating success. For example, in Japan IKEA failed to get the

successful expansion. It is simply because this company cannot read well about the customer characteristic in Japan society. Even though their concept is great but the reality shows that Japanese people tend to choose already assembled furniture. They do not waste their time or get busy assembling their own furniture. That is why some case study and deep research need to be done carefully to get closely related to the certain social condition of destined expansion.

Affordable price for the customer

Good quality and innovative product usually only being able to reach by a certain customer. This concept is denied by Kamvard himself as the founder and owner of IKEA. He wants more people using his product. Based on this purpose, IKEA always trying to develop an economic product. However, some customer unsatisfactory experience still found relating with the delivery process. IKEA Indonesia, for example, has a stiff regulation on delivery timing so that customer cannot negotiate the date and hour for delivery process. It will be better if IKEA can make a more flexibility in their regulation regarding this matter so that customer especially the busy one can find a great time to accept the package.

Enriched with an emotional touch

One success key is making customer get close and easily remind of the product. IKEA adding emotional touch by labeling their product with human name, bird, fruit, island name and etc instead of just number or code.

Bringing IKEA concept into the reality of life

IKEA bring their concept into reality through the product simplicity, affordable and high quality. Today, we can reach IKEA

product simply by accessing the IKEA site, online catalog, and application. To get closer with the customer around the world, IKEA following the fast pace of internet technology to defend themselves from several rivals such as Amazon, Flipkart, Home24 and Germany's Otto.

To make it true, IKEA planning to invest around 3.1 billion euros in 2018 and 2020 to expand their marketing technology in digital service and **e Commerce** warehouse development. The invest rate hopefully can increase sales by up to 20 percent in 2020. It is a real challenge for IKEA which needs to face Amazon as one of the biggest online stores with various brand joining inside. However, IKEA keeps continuing their development to keep competing with their rival.

Offline to online business IKEA, Innovation changes

Creating innovative banner

Most of you may think that there will be maximum 5 product that can be applied a single banner box. IKEA breakout this concept successfully through their innovative website banner. They have more than 2800 product on their 300×251-pixel website banner. They claim that it is their way to communicate the message of their caring and ability to provide favorite furniture no matter size of the area that the customer has.

Augmented reality addition in IKEA catalog

Nowadays, the IKEA catalog is completed with augmented reality. Augmented reality itself is a kind of technology that creating a computer-generated image in user view of the real world. Finally, this technology will provide the customer with a composite view. The technology is already being able to reach by visiting the site of installing some application. For customer

point of view, I think that this will be helpful for a customer that get used to only seeing the product catalog and imagine how it would be into absolutely seeing it in a composite view.

Room design with VR technology

VR technology or virtual reality usually used by entertainment and game content. However, IKEA bravely doing innovation to use virtual reality technology in designing their room. The customer can be simply accessing the technology of virtual reality and try to design their own personal creation and freely change it as they want. This personalization innovation reach massive interest of customer since it makes them easily creates as they want. IKEA itself gaining a lot of benefit from this technology such as being closer to customer need and gaining a more loyal customer.

In fact, any other company may create a various product with competitive price as IKEA but not all of them can provide an understanding like IKEA does. Using VR technology is surely beyond selling and marketing strategy but it is more about the please customer. By letting customer doing some trial on finding the perfect design and product on their own, it will enhance customer satisfaction and IKEA selling as well. How is it possible? In conventional manufacture selling strategy, the customer may only ask about what they need and then advice to choose among certain product based on manufacturer point of view.

The concept of VR makes the customer feel free to make their own design and find the proper product for their need.

Automatically, it will enhance the possibility of exploration on another type of IKEA products. It is similar with cut the cost of

promotion of every product that they have since customer itself will feel curious and ended happily to search by their own among a lot of product series to find the one that matched with their style or needs.

Environmentally friendly product

IKEA already commit about the environment. Their commitment showed in every single product that they have. One of the prove is showed is ISTAD, RYET, ALMAREN and LAGAN product collection.

Offline to online business, IKEA easy payment through PayPal

Nowadays, the customer is freely used payment method that convenient for them. The addition of PayPal as an accepted payment method will bring a better shopping experience through simplicity and access. Through PayPal, the customer does not need to use their credit card or cash for buying IKEA product.

eCommerce virtual store makes customer get closer and integrated with every innovation and a new product that offered by IKEA. Having PayPal surely is a progress for IKEA and adding easiness for a customer in payment term. However, not all people afford to have PayPal since the application and acceptance process is complex enough.

For the Asian market itself, PayPal is not something that everyone gets familiar and uses it as a convenient daily payment method. PayPal regulation often finds too strict and make us easily get suspended if our action even a small one is considered to break the TDS. The verification process is also difficult enough. Someone who does not have a credit card will be hard to get verified. Even if we are applying for a credit card to get PayPal approvement then it will be a huge loss since we need to

calculate the credit card yearly cost. Besides that, it cannot be used as offline payment and not equipped with a prepaid card. It will be better if IKEA can find or linked with other online payment method such as venom that can be seen as combination of digital wallet and social media timeline, amazon payment with its secure data system, Google wallet that makes us possible to send money to other just by email or phone number even though the receiver does not use Google Wallet.

- **Outdoor campaign**

One example is the outdoor campaign in Paris around Gare Saint Lazare. IKEA showing an installed life-sized bathroom which most Paris people have in common in one side and laundry room in another side. Two actors hired to act just like a simple common Paris people doing in their bathroom activity habit. This company chooses to avoid classical marketing strategy that directly comes to the customer and promote their product. This way, IKEA tries to show that they can provide what customer need in any scale size of the room without vanishing comfort feeling. IKEA is well known for their simplicity, elegant and affordable price. However, their product still considered as a middle-high-end class. As stated by the owner himself that he is willing to create high-quality product that can be accessible by more people. Regarding this, hopefully, IKEA can find the best way to provide more affordable product in hundred thousand prices. In fact, most of their product still considered expensive because the price range is around 1 million and more. It will be great if IKEA can widespread their success by reach more customer without lowering their standard. Just try to find recycle or local material in each region where IKEA store has to create an

affordable product. This innovation is simply supporting the success which is already achieved through IKEA strategic change from offline to online business.

Source: <https://www.waca.associates/en/articles/success-story-of-ikea-from-offline-to-online-business/>

أثر التقنيات الجديدة

ويدور أثر التقنيات الجديدة في تعاضم 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، مما حقق 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. كذلك تتمكن الإدارة بفضل تقنية المعلومات وآليات الاتصالات الحديثة من تحقيق التواصل بين الشركات وبين العديد من مقاولي الباطن **Sub-Contractors** والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير **Outsourcing** لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل والإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها وتصنيعها 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.

كذلك شاعت أنماط ومداخل متطورة وغير مسبوقه في تنظيم وإدارة الشركات تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها في تحقيق التناسق بين تقسيمات وكيانات داخلية مستقلة "وحدات الأعمال الاستراتيجية" **Strategic Business Units**

والتي تتشكل منها كثير من الشركات الكبرى المعاصرة. ومما يحرك الإدارة نحو البحث عن التقنيات الجديدة واستثمارها اشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وأهمية الالتجاء إلى أساليب متفوقة لكسب وتأكيد الميزات التنافسية التي تسمح لمنظمة الأعمال باكتساب الأسواق وضمان الحفاظ على مراكزها التنافسية والوصول إلى أعلى درجات إرضاء العملاء. **Customer Satisfaction**.

مجالات اهتمام "إدارة التقنية"

تهتم "إدارة التقنية" بمجموعة من الوظائف الحيوية التالية:

1. رصد التقنيات المتاحة والصاعدة **Emerging** ومتابعة سوق التقنية في العالم والتطورات الحاصلة فيه سواء في نفس مجال عمال المنظمة أو غيرها من المجالات
2. اختيار التقنية المناسبة من بين آلاف البدائل المتاحة.

3. تحديد أسلوب اقتناء التقنية المرغوبة ومدى الاستثمار المناسب ومصدر تمويله، والمفاضلة بين الأفراد باقتناء التقنية أم مشاركة الآخرين وتوزيع الأخطار والأعباء المالية بينهم.
 4. استيعاب التقنية المناسبة وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي والإداري والبشري بالمنظمة.
 5. توظيف إمكانيات التقنية وتفعيل تطبيقها في عمليات المنظمة.
 6. صيانة التقنية والمحافظة على إمكانياتها وتوفير مقومات استخدامها بكفاءة.
 7. تطوير وتحديث التقنية بالتوافق مع التطورات والتحولات التي تصيب قطاعات وعمليات المنظمة المختلفة ونظم العمل بها، والتطور العلمي والتقني في مجال الصناعة المعنية والصناعات المتصلة.
 8. تقييم الأداء التقني وتقويم العوائد الإنتاجية والتسويقية والاقتصادية المتحققة قياساً إلى التكلفة الاستثمارية والتشغيلية، ومقارنة بما يحققه المنافسون.
- وتأخذ "إدارة التقنية" الأبعاد التالية في اعتبارها حين اتخاذ قرارات امتلاك أو تطوير التقنيات بالمنظمة:

1. تناسب الزمن وتوقيت الاختيار والاقتناء [أوال تطوير والاستبدال] مع الظروف الاقتصادية والتسويقية العامة، وظروف المنظمة وإمكانياتها.
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 للمنظمة وتوقعات العملاء ومستوياتهم التقنية، والعوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المتوقعة.
6. التطور المستمر والديناميكية.
7. الآليات لمادية والمعلوماتية والبشرية اللازمة لاستخدام التقنية.
8. عناصر التكلفة الاستثمارية والجارية في اقتناء التقنية وتشغيلها.

وقد عبر **دافيز¹³ Davis** عن الخصائص الأساسية للتقنية في كونها تسمح بالإنتاج في أي وقت، وأي مكان، وتخفيض الاعتماد على الخامات الطبيعية، مع إمكان الاستجابة للطلبات الخاصة

¹³Stanley, M. Davis, Future Perfect, Addison Wesley, 1987.

للعلماء في نفس الوقت الذي تتمتع فيه المنظمة بوفورات ومزايا الإنتاج الكبير

Any time, Any place, No matter, and Mass customization

والمعنى أن التقنية الحديثة تحرر نظم الإنتاج من قيود الزمان والمكان وتلغي أثر تباعد المسافات، كما أنها تساعد في التحرر من قيود الخضوع لشروط منتجي الخامات الطبيعية والتحكم في أسعارها وشروط بيعها، كما تسمح بإدخال تعديلات على مواصفات المنتجات استجابة لأذواق العملاء وفي الوقت نفسه

تحقق للإدارة مزايا الإنتاج الكبير **Mass production**.

إن الاستثمار في التقنية قرار تحفه مخاطر كثيرة ليس أقلها صعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنية الجديدة، وتعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطيات ومتطلبات التقنية الجديدة، مع تحمل مخاطر انتشار التقنية الجديدة 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 **مقادمة، 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. 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 المسئولة 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 وخدمات وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات يعبر عنها لطفي لويز¹⁴ بمصطلحات منصة المنتجات العينية، ومنصة المنتجات المعلوماتية، ومنصة المنتجات البرمجية. كما تشمل "إدارة التقنية" أساليب تحقيق التكامل بين منصة العمليات ومنصة المنتجات ومنصات التقنية وتحديد المسار التقني، حيث أن الوصول إلى منتجات محددة لها مواصفاتها ومميزاتها وفق تصميمها [منصة المنتجات] يتطلب

¹⁴ لطفي لويز سيفين، إدارة التقنية، من إصدارات الجمعية العربية للإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1999.

اختيار وتصميم سلسلة العمليات أو الأنشطة الإنتاجية المناسبة [منصة العمليات] لتنفيذ التصميم لتحقيق التميز التسويقي وإرضاء العملاء بشكل أكفأ وأسرع من المنافسين ، وكذلك فإن تشغيل العمليات الإنتاجية يحتاج إلى تقنيات متناسبة مع طبيعة ومواصفات المنتجات ومتطلبات التنفيذ العيني للتصميمات [منصة التقنيات].

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 منصة المنتجات أو منصة العمليات القائمة. كما قد تعمد الإدارة إلى إدخال منتجات جديدة لمجرد مجارة المنافسين أو استجابة لضغوط مسؤولي الإنتاج دون التحقق من توفر الترابط بين منصة المنتجات المعدلة وبين منصة العمليات أو منصة التقنية أو كليهما. وكما بينا فإن أهمية تخطيط عمليات الانتقاء التقني والأساليب المختلفة لموازنة محفظة التقنية [أي الحزمة التقنية التي تقتنيها جهة معينة] تتضح من خطورة عدم الالتفات إلى أمور مثل تأثير التقنية الجديدة على الموارد البشرية والهيكل التنظيمية، أو على هيكل تقنية أخرى تستخدمها المنظمة. إن إدارة التقنية تهتم بتخطيط وتنمية التيار المتدفق من المنتجات

المبتكرة والمتجددة من خلال مفهوم "منصة المنتجات" وهي "القاعدة التقنية لعائلة المنتجات والتي تحقّق التنفيذ العيني والتصميم الفني الذي تخدم المعمار اللازم لسلسلة متواليّة مشتقات المنتجات"¹⁵، ولعل هذا التعريف يجسد التوجهات الرئيسة التالية:

1. أن ابتكار وتصميم وتنفيذ المنتجات الجديدة لا يجب أن يتم في مبادرات متفرقة ومنعزلة عن بعضها البعض، وإنما ينبغي أن يتم ذلك في إطار توجه شامل يحكم العلاقة المنطقية بين سلسلة المنتجات والتقنيات المستخدمة في إنتاجها.
2. أن عمليات التصميم والتنفيذ العيني للمنتجات تسهم في بناء "معمار" تنطلق منه مشتقات متوالية للمنتجات القائمة بما يعني التخطيط الاستراتيجي لبناء منظومة متكاملة من المنتجات وليس أعداد من المنتجات المتفرقة والمتباعدة تقنية عن بعضها البعض.
3. أن البناء الأمثل والتطوير المستمر لسلسلة المنتجات إنما يستند إلى قاعدة تقنية واضحة ومشاركة، الأمر الذي يحقق فوائد عديدة منها أن مشتقات المنتجات الجديدة يمكن استحداثها بتكلفة إضافية منخفضة بالنسبة للتكلفة الابتدائية لإنشاء معمار المنتج.

15 لطفى لويز سيفين، المرجع السابق، ص 11.

4. أن المنتجات تمر بدورة حياة تبدأ بمرحلة النشوء وتمر بأطوار متعددة من الارتقاء استناداً إلى منصة متجددة وعمليات رفع [تحسين أو تطوير] تقني مخططة.
5. أهمية استثمار المنصات القائمة إلى حدها الأقصى في نفس الوقت الذي يتم فيه دراسة وبحث تصميم منصات جديدة، الأمر الذي يتيح تحسيناً هائلاً في اقتصاديات الإنتاج واستحداث التطوير التقني في التوقيت المناسب بما يضمن سبق المنافسين.
6. أن الانتقال إلى منصة منتجات جديدة لا يتم قبل تحقيق الامتداد للمنصة القائمة برفع جدارتها مع بقاء مكوناتها كما هي.

والنتيجة الأساسية التي يمكن استنتاجها أن "إدارة التقنية" هي العمود الفقاري في عمليات التطوير والتحديث الإنتاجي. وإذا كان كثير من البحث والجهد قد انصرف في مصر للتفكير التطوير التقني بدراسة مشكلات "نقل التقنية" **Technology Transfer**، وتنظيم وحفز عمليات التطوير التقني، 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 الشركات 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 في ظني التي يجب على الإدارة المصرية والعربية المعاصرة أن تهتم بها وتوليها عنايتها حتى تستطيع بناء وتنمية قدرات تنافسية تواجه بها تحديات المنافسة الأجنبية المستندة إلى قواعد تقنية متفوقة.

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

1. "تطبيع التقنية" **Technology Adaptation** [أي تحقيق التوافق بينها وبين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية].
2. "تطوير التقنية" **Technology Development** [أي التجديد والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع].
3. "تعميق التقنية" **Technology Intensification** [أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة].
4. "خلق التقنية" **Technology Creation** [أي إنتاج تقنية جديدة تماماً بالابتكار والاختراع].

وفي جميع الأحوال، تبدو الأهمية القصوى للعناية بالموارد البشري وتوفير الفرص لإطلاق طاقاته الفكرية وقدراته الذهنية للابتكار والتطوير والاستخدام الأكفأ للتقنية والمحافظة على توازن منصات المنتجات والعمليات والتقنيات. إن الاختيار الكفء للموارد البشرية في مجالات الإنتاج وتوفير التدريب المستمر والتمكين المتناسب مع المسؤوليات المسندة إليها والنتائج المستهدفة من وراء استخدامها هي الضمانات الأساسية لتحقيق أهداف "إدارة التقنية" وتطبيق مفاهيمها وأساليبها.

4. الاعتماد على تقنيات المعلومات

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسة لدعم الإدارة في كافة مجالاتها وأصبحت تدفقات المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المنظمات الحديثة، كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات [أي الموارد] للمنظمة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد اقتصادية واجتماعية وسياسية هائلة، كذلك تدخل المعلومات الآن كعنصر رئيس في تشكيل السلع والخدمات [البطاقات الذكية كأساس في المعاملات التجارية والمصرفية]. وتعتبر المعلومات عنصراً هاماً وحيوياً في العملية الإدارية حيث تتوقف فعالية وكفاءة المنشآت والمؤسسات المختلفة في العصر

الحالي على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتجددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات، ومن ثم أصبحت نظم المعلومات وأساليبها المتطورة هي الركيزة الاستراتيجية للإدارة والتي تعتمد تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمساعدتها على مواجهة المناخ المتقلب، واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية.

وتكمن أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل الإنساني، فهي بالنسبة للإدارة المعاصرة **طاقة**، أو **[مصدر للقوة]** كما كانت الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية.

وقد أحدثت تقنية المعلومات - ولا تزال - تعديلات جذرية في هياكل الإدارة المعاصرة ومضامينها ونطرح بعضاً منها فيما يلي:

1. تقليص أثر الوقت والمسافة، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها [الموردين مثلاً]، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية.

2. تعديل أساليب ممارسة الموارد البشرية لأعمالهم بفضل استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد ارتباطهم واتصالهم ببعض، وتزيد تعرضهم للمعلومات.

3. نشأة أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تبعد عن الأنماط التقليدية، وتتسم بالحركية والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل.
4. تيسير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات، وتمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر ودقة وشمول أكثر، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل، في ذات الوقت السماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات.
5. زيادة قدرة الإدارة على بناء وتفعيل استراتيجيات وبرامج عمل تعتمد الترابط والتواصل مع التغيير وسرعة الاستجابة للسوق والمنافسة.
6. المساعدة في تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار النفقات بالتالي [بتقليص الإدارة الوسطى في الأساس].
7. توسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت والزمان والمكان.
8. المساعدة على تركيز الإدارة في المهام الاستراتيجية، والتخفيف من الأعباء الروتينية.
9. المساعدة على سرعة التأقلم والتكيف مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها وتطوير وظائف الإنتاج واستحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب التسويق.

وكانت أبرز تأثيرات تقنية المعلومات في الإدارة المعاصرة ما أحدثته من تغييرات في فلسفة بناء التنظيم من حيث **تسطيح الهياكل** بتقليل **المسويات التنظيمية** **Flattening of Structures**، والاعتماد على تدفق المعلومات عبر العمليات المختلفة أساساً لتقسيم الهيكل التنظيمي إلى وحدات أو إدارات تتعامل كل منها في مجموعة عمليات متكاملة **Information-Based Structures**. وكان لاستمرار تطور التقنية بمعدلات متسارعة ما حقق مزيد من تقليص فجوة الوقت والمسافة بين قطاعات التنظيم أو فروعها، وكذا مزيد من ترابط المنظمات بعضها ببعض ومع عملاءها والمتعاملين معها، الأمر الذي يسر اختصار كثير من الوظائف التقليدية وتخفيض أعداد العاملين حيث تندمج تلك الوظائف والمعاملات من خلال قواعد المعلومات المشتركة وآليات الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة. النتيجة الأساسية تصغير وتبسيط المنظمة الحديثة بتأثير تقنيات المعلومات ومزيد من الذاكرة التنظيمية.

وقد نشأ نتيجة لكل ما سبق ما يمكن تسميته "**الإدارة بالمعلومات**" والتي تتميز بما يلي:

1. **تيسير اتخاذ القرار** في الموقع والتوقيت المناسبين مع بقاء الاتصال بالمركز الرئيسي أو موقع القيادة مستمراً.
2. **تحسين كفاءة الأنشطة وتطوير المخرجات** بشكل مستمر وتحقيق الجودة الشاملة من خلال الكشف المباشر والفوري عن الأخطاء واحتمالات الانحراف عن مواصفات الجودة المحددة للنشاط، وتوصيل تلك المعلومات للمختصين باتخاذ القرارات التصحيحية آنياً، كذلك توفر القدرة المعلوماتية لدراسة سلوك الظواهر الإنتاجية والتسويقية والمالية لاكتشاف أسباب الانحراف عن المواصفات وإمكانية التنبؤ بها قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات المانعة من تكرارها.
3. **الاستجابة السريعة لرغبات العملاء**، وإمكان الإنتاج في نقطة الطلب مع تحقيق الخصوصية في الإنتاج بتطبيق قواعد الإنتاج الكبير **Mass Customization**.
4. **إنشاء علاقات إلكترونية بين أجزاء المنظمة المختصة بالإنتاج وتلك المختصة بالتسويق** بما يحقق **مسئوى المخزون الصفرى Zero Inventory**.
5. **إمكان تطبيق نظم الهندسة الموازية Concurrent Engineering**.

6. تطبيق تقنيات إعادة تصميم كل هياكل وأساليب الإدارة المعاصرة.

5. المنافسة سبيل البقاء

تعترف الإدارة المعاصرة بأهمية المنافسة باعتبارها أحد أهم عناصر نظام الأعمال الجديد التي ينبغي على الإدارة قبولها والتعامل معها بإيجابية، كما تؤمن الإدارة المعاصرة بضرورة وحتمية الرصد المستمر لمصادر المنافسة الحالية والمحتملة، والإعداد للتعامل معها وذلك نتيجة إدراكها أن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء. وتمثل "النافسية" في العصر الحالي تحدياً متزايد الخطورة لا يقتصر أثره على المؤسسات والمنظمات في قطاعات الأعمال، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات والإدارات الحكومية بل والمنظمات الإقليمية والدول ذاتها. ويصبح السؤال الرئيسي هو كيف تواجه الإدارة المعاصرة - وعلى وجه خاص الإدارة المصرية والعربية - هذا التحدي نظراً لكونها تدخل سباق التنافس العالمي من نقطة ضعف مبدئية. ومما يزيد في صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة تلك التغيرات الهائلة التي أصابت السوق ونظام الأعمال الدولي حيث انفتحت الأسواق وانهارت الحواجز بينها وتحولت إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية

المتقدمة وتحقق الآنية في المعاملات والوصول الكامل إلى كل أنحاء العالم طالما كان مرتبطاً بالشبكة العالمية الإنترنت، وكذلك اختفت أو تضاءلت إلى حد بعيد أشكال الحماية الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة ونمى الاتجاه نحو تكوين التحالفات بين الشركات والمنافسين.

كما أن أوضاع نظام الأعمال الجديد بما تتسم به من ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي، وتوفر المعلومات عن السوق ومتغيراته، وسهولة الاتصالات وتبادل المعلومات أدت إلى تعدد البدائل أمام متخذي القرارات وتحول السوق إلى سوق يسيطر عليها المشترون وتصبح "إدارة الشافية" هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق وذلك باستثمار القدرات التنافسية أو المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، وهي تلك المهارات والخصائص المميزة للمنظمة والتي تمكنها من إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين.

وتبدو مظاهر "الميزة الشافية" في الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات، والوقت الأمثل للإنتاج وتوصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء، والعناية الأفضل بالعميل، والمرونة في النظم، والعلاقات الأكفأ بالموردين، والتكلفة الأقل. وتتكامل

القدرات التنافسية للمنظمة وتتبلور في قدرات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية، تسويقية، أو تمويلية. وتبقى الميزة التنافسية الأهم هي الطاقات والقدرات البشرية المتميزة التي تنجح الإدارة في تكوينها وتوظيفها لأغراض التفوق التنافسي.

وقد تطور مفهوم "إدارة المنافسة" **Competition Management** للتأكيد على مجموعة مهمة من الأنشطة تتم من خلالها رسم استراتيجية تنافسية متكاملة تتضمن اختيار المجال التنافسي المناسب، تحديد المنافسين موضع الاعتبار، اختيار أدوات المنافسة وتوقيت البرامج التنافسية وتدبير الآليات اللازمة لتنفيذها. وبذلك تصبح إدارة المنافسة هي في الأساس تطبيق لمفاهيم **الإدارة الاستراتيجية** في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة متضمنا تحديد المستوى المستهدف من التنافسية، وقياس المستوى الفعلي للتنافسية، بما يساعد على تحديد حجم الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن مستوى القدرة التنافسية المأمول واختيار سبل معالجتها.

وتنجح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمنظمة من خلال عمليات تركيز الموارد وتحقيق تراكمات كمية ونوعية كافية، ومزج الموارد لتكوين مركبات

جديدة أكثر فعالية وإنتاجية، ثم المحافظة على الموارد وتمييتها، أو استعادة ما فقد منها أو **تدويره Recycling**. ومن ثم يمكن كذلك تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات التي بتطبيق تقنيات:

• إعادة الهندسة **Re-engineering**

• إعادة الهيكلة **Restructuring**

• التطوير المستمر **Continuous Improvement**

كما يمكن للإدارة المعاصرة تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية والعمل على إضعاف المنافسين [التحالف . الاستيعاب] أو الالتحام بالموردين أو تغيير طبيعة المنافسة [تعديل الصناعة].

✚ المنافسة... مباراة:

يقدم الكاتبان **كريس وتارا برادي¹⁶ Chris & Tara Brady** مفهوماً مثيراً ينظر إلى المنافسة باعتبارها مباراة **Game** يمارسها اللاعبون وفق قواعد يتحقق الفوز لمن يتقنها. ويشير الكاتبان إلى أن البشر بطبيعتهم يحبون لعب المباريات، ويكون العامل الأساسي المرجح للفوز هو كيفية اتخاذ اللاعبين القرارات أثناء

¹⁶ Chris Brady and Tara Brady, Rules of the Game - Business: a Player's Guide, London: Financial Times - Prentice Hall, 2000.

اللعبة. ويؤدي قبول هذه الفكرة البسيطة إلى نتائج مهمة بالنسبة لإدارة المنافسة على مستوى المنظمات - بل والدول والتجمعات الإقليمية - تغير كثيراً من المفاهيم التقليدية التي اعتمدها الإدارة لفتترات طويلة سابقة:

1. أن الفوز في المباراة التنافسية لا يرتبط بحجم الموارد المتاحة للمتنافسين بقدر ما يتحدد بكفاءة استخدام تلك الموارد وتوظيفها في المجال الأفضل والتوقيت السليم، والدليل على ذلك أن تفوق الولايات المتحدة الأمريكية العسكري وضخامة مواردها البشرية والعسكرية والاقتصادية كل ذلك لم يحقق لها الفوز في مباراة فيتنام، ولا استطاعت ضخامة الموارد الأمريكية بالقياس إلى تلك العراقية أن تقضي على نظام الحكم العراقي، وبنفس الدرجة لم تزل انتفاضة الأقصى 2000 - 2001 مستمرة برغم تفوق الآلة العسكرية الإسرائيلية في مواجهة حجارة أطفال الانتفاضة.

2. لا يتوقف الفوز في مباريات التنافس في مجالات الأعمال على مهارة وكفاءة وخبرة لاعب وحيد [المدين الأعلى] مهما كانت قدراته وخبراته، ولكن الفوز سيكون رهناً بتجميع قدرات وخبرات ومهارات ومعارف فريق اللاعبين [أو فرق اللاعبين] على مختلف المستويات.

3. لا يتم الفوز في المباريات التنافسية بفعل الحظ أو المصادفة - وإن كانت تلك الظروف الخارجية مفيدة في بعض الأحيان ومساندة لجهود الإدارة ،، ولكن يتحقق الفوز نتيجة التخطيط والإعداد والتصميم على بلوغ الأهداف والنتائج المحددة، وتوقع ردود الأفعال من المنافس وترتيب أساليب التعامل معها لإفراغها من مضامينها وتأكيد سيطرة وتأثير تصرفات وتحركات فريق المتنافسين من المنظمة.

4. من المهم جداً لنجاح المتنافس أن يعلم طبيعة المباراة التي يخوضها ويدرك أبعادها وقواعدها. إن كثيراً من الفشل يصيب منظمات ضخمة وإدارات توفرت لها المساندة التقنية والعلمية، وذلك لسبب بسيط أنها كانت تلعب مباراة مختلفة بقواعد غير متناسبة مع المباراة الحقيقية في أرض الملعب. ولعل هذه النقطة تفسر التدهور الشديد الذي أصاب شركة **IBM** في الثمانينات حين لم تعي حقيقة المباراة في سوق الحاسبات الآلية في ذلك الوقت.

فقد استمرت **IBM** في التركيز على الحاسبات الضخمة **Big Frames for business and institutional applications**، بينما كانت المباراة في أرض الملاعب هي لعبة الحاسبات الشخصية **Personal Computers**. كما قد تفسر هذه النقطة أسباب انهيار كثير من شركات الاتصالات الناشئة التي ظهرت فجأة في أواخر التسعينيات على شبكة الإنترنت

Start-Ups IT أو ما أطلق عليه شركات **Dot.com** فقد أخطأت تلك الشركات واستمرت تلعب ذات المباراة رغم تغير طبيعة الملعب واللاعبين والمباراة ذاتها.

5. عند تفسير الفوز أو الخسارة في مباريات التنافسية في مجالات الأعمال - وغيرها - لا بد من الرجوع إلى قواعد موحدة للعبة، حيث تختلف النتائج وتفسيراتها باختلاف قواعد الاحتكام. ولعلنا نأخذ مثلاً مؤلماً لنا بعض الشيء إذ فسر الناصريون نتيجة المباراة مع إسرائيل عام **1967**

"بأننا خسرننا معركتنا ولم نخس الحرب"

ولذا أطلقوا عليها اسم "النكسة"، بينما أطلقت إسرائيل صيحات الانتصار في "حرب الأيام الستة" أو "الساعات الست" في قول آخر. وسر الاختلاف أن أصحاب مفهوم النكسة احتكموا إلى قواعد للعبة تختلف عن القواعد التي احتكم إليها أصحاب مفهوم الحرب الخاطفة.

6. كما يمكن تفسير جانب كبير من سلوك الإدارة في لعب مبارياتها التنافسية بأنها لا تكتفي بما تكون حققته من أرباح، ولكنها وبقدر قد يكون أكبر، تسعى إلى تعويض خسائرها، وكلما كانت الخسائر أكبر كلما كانت اللعبة التنافسية أقرب إلى نفس المدير وأحب إليه من المباريات السهلة ذات العائد المضمون أو شبه المضمون. كما يميل الناس في إدارة

التنافسية إلى تصور المباريات حسب إدراكهم **Perception** وليس حسب طبيعتها الحقيقية مما يجعلهم يتوهمون الفوز بينما هم خاسرون أو يجعلهم يتصرفون بمنطق الخاسر بينما الواقع أنهم فائزون.¹⁷

ويقدم الكاتبان **Brady** نموذجاً يفسر كيف يمكن كسب المباريات التنافسية عبر عنه بكلمة **MORES**¹⁸ وهي اختصار للكلمات **MOTIVATION, OTHERS, RULES, ENVIRONMENT, SKILLS** والمعنى أن الفوز في التنافس يقتضي أن يكون للاعب دوافع للفوز، وأن يعرف المنافسين الآخرين ويتعرف على نواياهم وخططهم وأساليبهم في اللعب [أي في التنافس]، وأن يدرك اللاعبون قواعد اللعبة ويجيدون استخدامها، مع متابعة الموقف أو المناخ وإدراك متغيراته ومعانيها، ثم أخيراً أن يتوفر للاعبين المهارات المناسبة لطبيعة المباراة والظروف التي تتم فيها. من جانب آخر، تتمثل المهارات الأساسية في اللاعب القادر على الفوز في **المعرفة، Knowing** والقيادة أو قيادة الآخرين **Coaching** وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنافسية **Exploiting**. ويضيف الكاتبان تصنيفاً مفيداً لأنواع المباريات التنافسية بحسب ما تهدف إليه وما تنتهي إليه فعلاً وذلك على النحو التالي:

¹⁷ Chris Brady And Tara Brady, Op. Cit., p. 6

¹⁸ Ibid., Pp. 77 - 134.

1. **مباريات النجاح والفخر The Glory Game** وهي التي تنتهي بتحقيق الأهداف المرغوبة بيسر وسهولة.
2. **مباريات التوسع والنمو The Expansion Game** وهي التي تحقق للاعبين فرص النمو والتوسع فيما تحقق لهم من نتائج، بمعنى النجاح مستمر.
3. **المباريات القذرة The Dirty Game** ويتحقق فيها الفوز بالخدعة والاحتيال واستخدام أساليب غير مشروعة من جانب اللاعب الأكثر شراسة.
4. **المباراة الأزمة The Crisis Game** وهي التي يكون اللاعب الرئيس فيها في موقف الأزمة نتيجة الفشل في قراءة المتغيرات وعدم الإدراك السليم للعوامل المؤثرة في الموقف. ولا بد للخروج من مباراة الأزمة أن يتم الاعتراف بالأزمة وقراءة المتغيرات بشكل سليم.
5. **المباراة الجدلية The Litigation Game** حيث يكون أساس المباراة هو الجدل والمجادلة.
6. **مباراة الاستحواذ على قيمة ما The Brand Game** [أسماءها الكاتبان **مباراة العلامة التجارية Brand** إشارة إلى المثال الذي قدمناه] ، وفيها يحاول اللاعب الرئيسي الاستحواذ على شيء ذي قيمة لدى طرف آخر. وفي جميع تلك المباريات تستخدم منهجية **MORES**

لفهم وتحليل مواقف اللاعبين وتوقع نتائج المباراة أو فهمها بعد انتهاءها.

6. حشد واستثمار كل الطاقات

تدرك الإدارة الجديدة قيمة التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل **النمير**، وتعمل على تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية بالتناسق والانسجام مع باقي الموارد الأخرى، كما تخطط لتجميع الطاقات والقدرات المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق أقصى قدر من الإنجاز والمنافسة بكل ما لديها من موارد متميزة.

وقد روج **هامل وبراهملا**¹⁹ **Hamel & Prahalad** في كتابهما **Competing for the Future** مفهوم " القدرات المحورية" **Core Competencies** مؤكدين أنه ينبغي النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من القدرات المحورية وليس مجموعة من المنتجات السلعية والخدمية.

يرى الكاتبان أن تجاهل أو عدم معرفة المنظمة بقدراتها المحورية يترتب عليه إهدار فرص النمو والتوسع، كما ينشأ عن

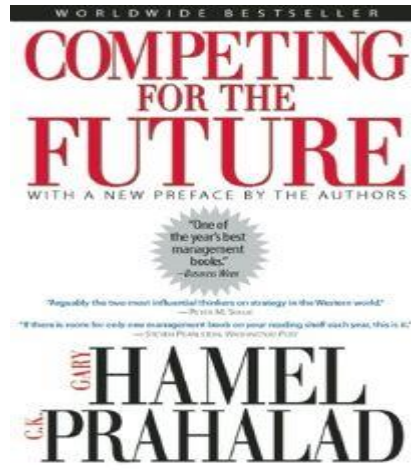
¹⁹ Gary Hamel and C.K. Prahalad., *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, pp.221-236

نقص المعرفة بتلك القدرات المحورية أن تكون تحت سيطرة بعض وحدات المنظمة التي لا تدرك قيمتها بينما تكون بعيدة عن مجال سيطرة قطاعات المنظمة القادرة على استثمارها. ويؤدي تقسيم المنظمات إلى وحدات وإدارات متعددة إلى توزيع وتشتت القدرات المحورية وصعوبة الاستفادة منها بشكل مميز. وقد تقع المنظمة في خطأ الاعتماد على مصادر خارجية لسلع أو خدمات يتوفر لديها هي القدرات المحورية القادرة على توفيرها ولكنها تقع في مجاهل بعيدة عن إدراك الإدارة. كذلك يبين الكاتبان المخاطر التي تهدد المنظمات غير الواعية بقدراتها التنافسية إذ ينشأ منافسون جدد يستثمرون هذا الموقف ويعتمدون على قدرات محورية مماثلة من مصادر أخرى. ويشكل إدراك الإدارة المعاصرة لمفهوم "القدرات المحورية" نقلة نوعية مهمة في الفكر الإداري يتبلور في عمليات مخططة لتحقيق: 1. التعرف على القدرات المحورية الهمة في مجال النشاط الرئيسي للمنظمة.

2. **تخطيط** برنامج واضح لامتلاك القدرات المحورية.

3. **بناء** القدرات المحورية وتفعيلها.

4. **توظيف** القدرات المحورية في اكتساب القوة التنافسية، وحماية القدرات المحورية وصيانتها لضمان ريادة المنظمة وتفوقها.²⁰ وفضلاً عن تأثيرها في بناء القوة والميزات التنافسية للمنظمة، فإن القدرات المحورية المفعلة هي سر ارتفاع القيمة السوقية للشركات المتميزة حيث تصل النسبة بين قيمتها السوقية إلى القيمة الدفترية للأصول إلى **1:10** في بعض الأحيان.



ROSEMARY STEWART

Any company that cannot imagine the future won't be around to enjoy it' is the challenge issued by Gary Hamel and CK Prahalad in introducing their handbook for those who are 'unafraid to challenge orthodoxy'. To them, challenging orthodoxy means

²⁰ Ibid., p.226

finding more efficient solutions to customer problems. The main competitive threat comes not from abroad but from non-traditional competitors who discover new solutions.

Too much top management time is spent shoring up today's business by restructuring and re-engineering and too little in creating the markets of the future. The current enthusiasm for re-engineering the company is surgery rather than therapy. It is treating the symptoms but not discovering why the patient became sick.

Becoming better and smaller is not enough. Companies must also be different. Hence the traditional approach to strategy is wrong because it focuses on competing within today's industry structure.

The authors' premise is that a company can only control its own destiny if it understands how to control the destiny of its industry. This means developing an independent view about future opportunities and how to exploit them. There are three ways companies can 'create the future'. One is to make a fundamental change in the way business is done in a long-standing industry. Another is to redraw boundaries between industries. The third is to create new industries. There are three stages – like pregnancy: conception, gestation and labour and delivery. Most managers spend too much time in the delivery room, waiting for the miracle of birth. It will prove to be a phantom pregnancy unless it is preceded by conception and gestation.

And in developing this, the authors argue that the search for the sources of successful competitiveness has often been too narrow and too shallow. Too narrow because the time-frame

has been too short. Too shallow because analysis has been on what makes for competitiveness rather than on why some firms continually create new forms of competitive advantage.

Companies have been working hard to transform their organizations. They have used a common recipe of which the key ingredients are devolution, empowerment, focus, entrepreneurship, personal accountability and customer focus. But there are dangers. The authors challenge the contemporary orthodoxy of thinking about organizations by pointing out these dangers. For example, evolution to business units can mean there is no corporate strategy and that fruitful links between component businesses are missed. Enlightened collective strategy is what is needed. Similarly, empowerment brings the risk of losing a shared sense of direction.

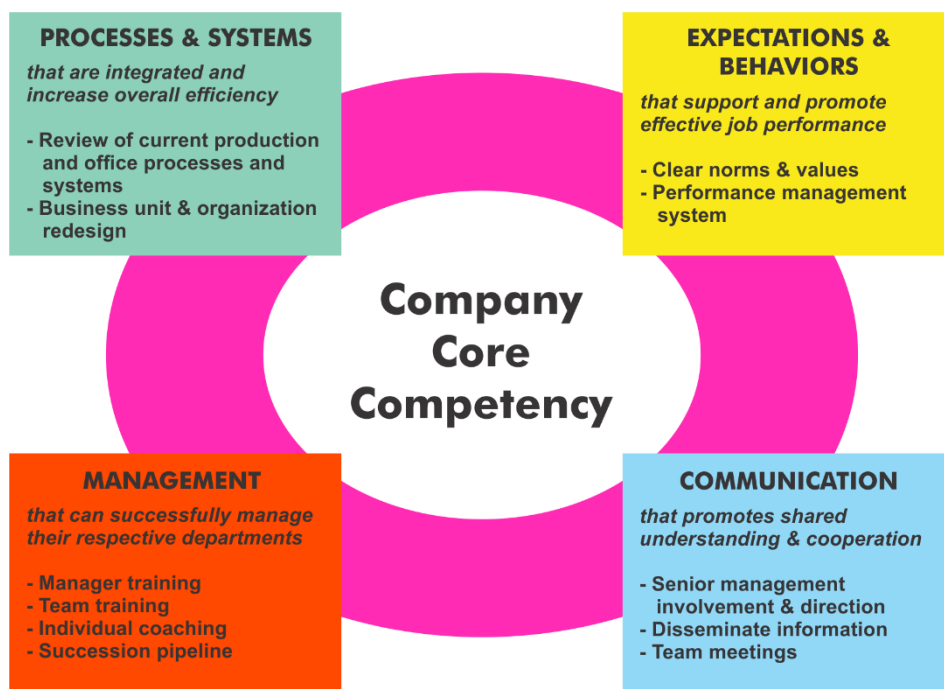
The authors attack strategic planning because it is neither sufficiently radical nor long-term. Instead, they advocate 'crafting strategic architecture' – an example of their enthusiasm for jargon, although they describe the differences clearly enough.

In strategic planning the goal is incremental improvement in market share and position, while in strategic architecture it is rewriting industry rules and creating a new competitive industry. It is the blueprint for the future. Developing the blueprint should involve many managers, not just a few planning experts. One of the central concepts is 'core competence', an idea for which the authors are well known. Competition is 'as much a race for competence mastery as it is for market position and market power'. 'Core competencies are the skills that enable a firm to deliver a fundamental customer benefit.' As

such, *Competing for the Future* is a challenge to traditional teaching and writing on strategy. It is clearly argued and well-illustrated with examples and by comparisons with traditional thinking. But it could usefully have been a more international book.

The authors are both professors of strategy and international business; one at the London Business School and the other at the University of Michigan. Yet its focus is on improving the competitiveness of American companies. European business readers, however, should find the book gives them a wider perspective on how to compete in a global market.

Source: <https://www.independent.co.uk/news/business/book-review-three-stages-to-creating-a-pregnant-future-competing-for-the-future-gary-hamel-and-ck-1441046.html>



7. الوقت مورد رئيس

يلعب الوقت **Time** دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد إذ اختلفت نظرة الإدارة فلم تعد تتعامل مع الوقت باعتباره مورد لا ينضب وليست له تكلفة، بل تبينت الإدارة الحديثة أن الوقت هو أعلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة. وأصبحت إدارة الوقت مهمة رئيسة للإدارة لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت. كما اختلفت المفاهيم ولم تعد إدارة الوقت تعني جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل تعني استثمار الوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق **المنافع والقيم Values**، وبالتالي فإن الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين. كما تميل الإدارة المعاصرة إلى فكرة **العمل في الوقت** بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً **Just In Time And Not Just In Case** وليس قبل أو بعد ذلك.

وتتبلور فلسفة **الإدارة المسندة إلى الوقت Time-Based Management** في توجه الإدارة إلى توظيف الوقت بأبعاده الثلاثة بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة. فالوقت الماضي مصدر للخبرة والمعرفة والدروس التي

تستفيد منها الإدارة في تحليل المواقف وتقييم فعالية وكفاءة القرارات السابق اتخاذها في تلك المواقف وما تحقق عنها من نتائج. والأصل أن الإدارة الفعالة لا تكرر أخطاءها ولا تهدر الخبرات المكتسبة، بل تعمل على تعظيم فرص **العلم Learning** و**خلق المعرفة Knowledge Creation**. لذا تعتمد الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم وتقنيات تسجيل الماضي واسترجاعه بل وتحديثه. أما الحاضر فهو المصدر الأساسي لإنتاج المعلومات الدالة على الأداء الفعلي ومدى توافقه مع الأداء المستهدف وتحليل فجوات الأداء والعمل على علاجها أولاً بأول. ويأتي المستقبل في منظومة الإدارة المستندة إلى الوقت في صورة توقعات وتنبؤات واستهدافات هي أساس العمل لتحويلها إلى واقع فعلي. ويمكن تركيز فكرة الإدارة المستندة إلى الوقت في أن **"الوقت"** هو المورد الرئيس الذي تستثمره الإدارة وتنسق باقي الموارد المتاحة في إطاره [وليس العكس، إذ درجت الإدارة التقليدية إلى إخضاع الوقت لطاقات وإمكانيات الموارد الأخرى خاصة المورد البشري]، وبذلك يكون الوقت هو محرك النشاط [وليس مادة تستهلك أثناء ممارسة النشاط]. وباعتبار الوقت المحرك الأساسي للنشاط تم تطوير تقنيات واستحداث أنماط وتهيئة الأفراد للتوافق مع الفرص التي يتيحها الوقت للإدارة، من ذلك الأمثلة التالية:

1. اتباع نظم العمل على مدار الساعة **7x24** كثير من المواقع الإنتاجية ومراكز تقديم الخدمات للعملاء.
2. اتباع نظم **العمل المتزامن Concurrent** حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آتياً باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.
3. تركيز الجهود لتقصير فترة تصميم وتطوير السلع والخدمات الجديدة وجعل الفترة بين الإنتاج والوصول للعملاء في السوق أقل ما يمكن.
4. تطوير تقنيات التخطيط بأسلوب **السيناريوهات** التي تتعامل مع الزمن وترصد المتغيرات الفعلية لتوفيق أنشطة المنظمة حسب السيناريو الأكثر احتمالاً.
5. تطوير نظم **“تخطيط موارد المشروع” Enterprise Resources Planning Systems** التي تربط كافة محاور العمل في المنظمة في قاعدة معلومات مركزية مشتركة بحيث يتم تعديل جميع المحاور آتياً مع كل تطور في أي منها.
6. تطوير التنظيمات الهيكلية وأسس توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات لتقصير الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار وتنفيذه من ناحية، وكذا تقريب الوقت إلى أقرب حد ممكن بين تلقي طلب العميل والاستجابة له.

وقد ظهر في السنوات الأخيرة تعبير **Zero Time** ليدل على استثمار الوقت المتاح إلى أقصى درجة دون تبديد ولو ثوان معدودة، وذلك قياساً إلى فكرة **Zero Defect** التي روجتها الإدارة اليابانية للدلالة على الجودة التامة بمنع الخطأ أصلاً. وفي كتاب حديث صدر بهذا الاسم²¹ وصف المؤلفون فكرة "لا زمن أو الزمن الصفري" بأنها تعني أن تكون المنظمة قادرة على الفعل والاستجابة الآنية لمتغيرات السوق، والقدرة على رؤية الأمور بطريقة مختلفة عن الآخرين، ومن ثم الاستجابة للمتغيرات بأسلوب مختلف [متميز]، ويقدمون معادلة تصف محددات هذا الزمن:

الزمن الصفري = Instant + CUSTOMERization = Zero time Action

وتحقق الإدارة هذا الهدف من خلال التوفيق التام وإزالة العقبات التي تمنع التفاعل بسهولة وآنية بين العملاء، العاملين، العمليات، المعرفة التنظيمية، وأعضاء سلسلة التوريد من موردين وموزعين وغيرهم، وتلك هي العناصر الخمسة

²¹ Raymond Yeh, Keri Pearlson, and George Kozmetsky, Zero Time - Providing Instant Customer Value - Every Time, All the Time, NY: John Wiley & Sons, Inc., P. X.

- الأساسية التي تشكل أي منظمة. كما يقدم المؤلفون توصياتهم حتى يتحقق الزمن الصفري من خلال خمس عمليات رئيسية:
1. توفير السلع والخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبهم لها وبما يحقق لهم المنافع المستهدفة فوراً **Instant Value Alignment**.
 2. التعلم الفوري والاستفادة الفورية بالمعلومات والخبرات التي تتحقق للمنظمة وأفرادها وتلك التي تحدث في المناخ المحيط **Instant Learning**.
 3. التكيف والتوافق الفوري مع المتغيرات وتعديل مواقف الإدارة وهيكلية المنظمة بسرعة **Instant Adaptation**.
 4. التنفيذ الفوري لما يتم تخطيطه من عمليات وإجراءات تهدف لتحقيق رغبات العملاء وتطبيق استراتيجيات المنظمة **Instant Execution**.
 5. الإدماج الفوري للموردين والشركاء في سلسلة التوريد **Supply Chain Partners** في عمليات المنظمة وربطهم بأهدافها واستراتيجياتها.

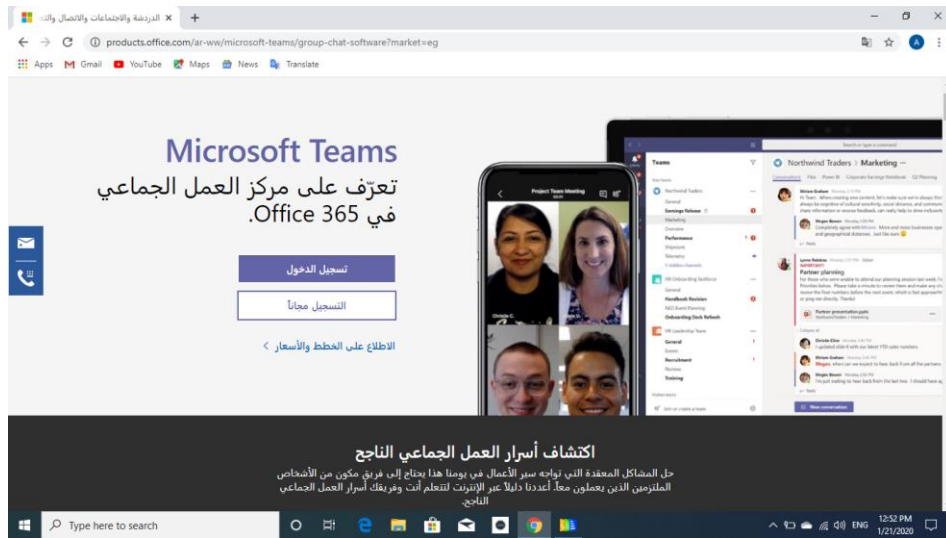
8. نبذ النابع والأخذ بالتزامن

تكرس معطيات نظام الأعمال الجديد ضرورة تكثيف الجهود وتوفير الموارد واستثمار الطاقات لتحقيق إنجازات غير مسبوقة تتميز بها المنظمة على المنافسين. والوقت هو المورد الأعلى قيمة في فكر الإدارة الحديثة، ومن ثم ترتفع تكلفة الوقت المستغرق في الأداء بالنمط التقليدي الذي يعتمد التابع حيث

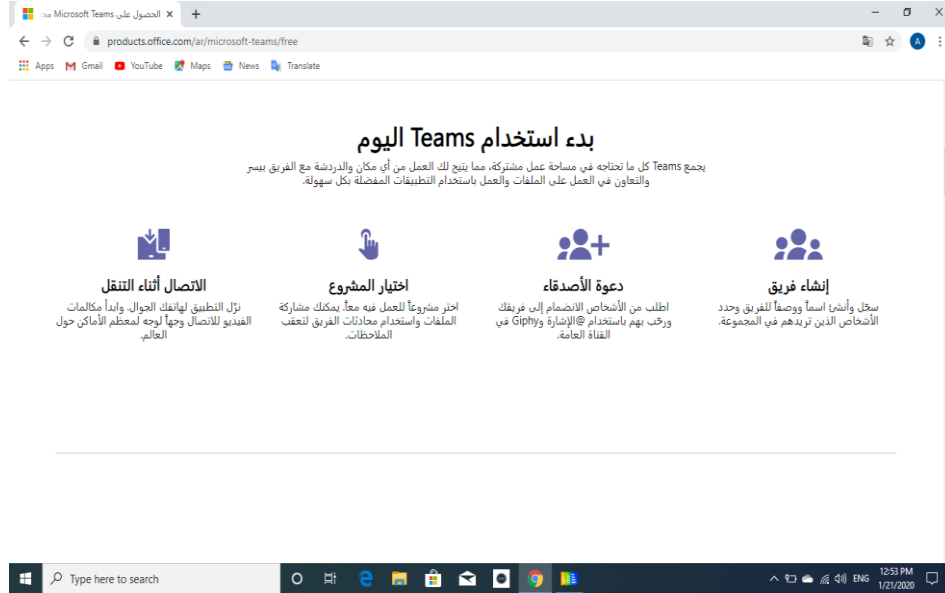
يعني الانتظار وضرورة البدء من البداية في حالة الخطأ. لذلك تميل الإدارة المعاصرة إلى الأخذ بأسلوب **العمل المتزامن Concurrent** بمعنى أن تتم أعمال وأنشطة مختلفة ومتكاملة في نفس الوقت. ويضيف إلى أهمية الأخذ بأسلوب التزامن ما طرأ من متغيرات جعلت **المنافسة على الوقت Competition On Time** وضرورة السبق في الوصول إلى الأسواق بالجديد من منتجات البحوث والتطوير.

ويحقق التزامن في العمليات تفوقاً ملحوظاً في حالة مشروعات تطوير منتج جديد على سبيل المثال إذ عادة تستغرق عمليات التصميم وقتاً طويلاً، بينما تتعطل باقي العمليات اللازمة لتحويل التصميم بعد الانتهاء منه إلى **نموذج قابل للنضج Prototype**، وهكذا لا تبدأ عمليات التسويق للمنتج الجديد إلا بعد الشروع في العمليات الإنتاجية. وفي كثير من الأحيان يتم الكشف عن عيوب تصميمية أثناء الإنتاج فتبدأ دورة جديدة من إعادة التصميم تتوقف أثناءها باقي العمليات. ولكن الأخذ بأسلوب التزامن يسمح - كما تحقق لشركات إنتاج السيارات وكانت المبادرة لشركة جنرال موتورز - أن تعمل كل التخصصات ذات الصلة بمشروع تطوير وتسويق المنتج الجديد في نفس الوقت. ففي حالة شركة جنرال موتورز وكانت بصدد تطوير السيارة **Saturn** تشكلت فرق العمل المختصة بالتصميم ، وفرق الإعداد

للإنتاج، وفريق تخطيط الحملات التسويقية، وفرق تدبير المستلزمات الإنتاجية وتدبير التمويل اللازم لتصنيع المنتج الجديد، وخبراء الموارد البشرية وغيرهم من المختصين ذوي العلاقة، وكانت كل فرقة تباشر عملها في مشروع التطوير اعتماداً على المعلومات التي تأتيها من كل فرقة أخرى بشكل آني **Instantaneously** بحيث يستطيع كل فريق أن يطور عمله ويعدل مواقفه في ضوء ما يتحقق من إنجاز- أو ينشأ من مشكلات- في الفرق الأخرى. وبنفس الأسلوب تتمكن شركات البرمجيات الكبرى في العالم من تطوير برمجيات جديدة من خلال فرق عمل تختص كل منها بجانب من المشروع ولكنها **تبادل المعلومات لحظياً** **Online** وهذا يحقق اختصار الوقت والاستفادة من الخبرات بشكل جماعي. وتستخدم شركة **مايكروسوفت Microsoft** هذا



الأسلوب في إنجاز مشروعات تطوير برمجياتها في أوقات قياسية وفي نفس الوقت بدرجات عالية من الجودة.



<https://products.office.com/ar/microsoft-teams/free>

9. الإدارة بمنطق الجودة الكاملة

تسعى الإدارة المعاصرة إلى تحسين الأداء في جميع مجالات النشاط تحقيقاً لمنطق الجودة الشاملة التي توفر السلع والخدمات بما يرضي العملاء، كما تهتم بالعمل على إرضاء العملاء سواء الخارجيين الذين يشترون السلع والخدمات من المنظمة أو الداخليين الذين يباشرون العمل ضمن فرق متعددة لإنتاج ما تقدمه المنظمة للعملاء الخارجيين. وكون منظمة الأعمال نظام متكامل يؤثر كل جزء منها في باقي الأجزاء، فإنه لإنتاج سلع وخدمات جيدة [ترضي العملاء] لا بد

أن تكون جميع الأنشطة "جيدة" وفق منطق إدارة الجودة الشاملة في مفهوم الإدارة المعاصرة أي يتم العمل الصحيح صحيحاً من أول مرة **Doing Right Things Right The First Time**، كما ينص على أهمية العمل بدون أخطاء **Zero Defect**.

ولعل قمة التفكير المعاصر في قضية إدارة الجودة الكاملة هو الاتجاه لتطبيق تقنية الجودة بمستوى 6 انحراف معياري أو ما يعبر عنه بنظام **Six Sigma Management** والذي ابتكرته شركة **موتورولا** ثم تلقته شركة **جنرال إلكتريك** ووضعت موضع التنفيذ وحقت من وراءه مزايا هائلة في تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة، فضلاً عن تخفيض الأخطاء وتكاليف إصلاح العيوب الناشئة عنها.

مبدأ **The Six Sigma Quality**

Six Sigma مقياس لمدى اقتراب العمليات من قمة الجودة حسب الجدول التالي:

الموقف الشاسي للشركة	تكلفة الجودة % من المبيعات	عدد الأخطاء في المليون عملية	مستوى الجودة
خارج نطاق المنافسة	غير منطقية	308,537	2
قدرة تنافسية ضعيفة	40-25	66,807	3
قدرة تنافسية متوسطة	25-15	6,210	4
قدرة تنافسية أفضل	15-5	233	5
مستوى عالمي	أقل من 1	4.3	6

تدل الأرقام في الجدول السابق على أهمية مبدأ الجودة عند مستوى **Six Sigma** حيث يؤدي الانتقال إلى مستوى أعلى على خط الجودة [من 2 إلى **Six Sigma**] بمقدار مستوى واحد إلى زيادة الإيرادات بنسبة 10%. كذلك فإن تحسين الجودة لا يحقق فقط تحسين اقتصاديات المنظمة، بل يساعد أيضاً - وهذا هو المطلوب - في بناء وتنمية قدراتها التنافسية. ولا يتحقق هذا الهدف بالصدفة وإنما يكون نتيجة تخطيط ودراسة لكافة عمليات المنظمة بحثاً عن المصادر التي تهدر الكفاءة والفعالية وعلاجها من خلال برنامج يتضمن الخطوات التالية:²²

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والاتفاق عليها بشكل جماعي.
2. تحديد العمليات الأساسية **Core Processes**، والعمليات الفرعية الرئيسية والعمليات المساعدة.
3. تحديد المسئول عن كل عملية **Process Owner**.
4. تحديد المعايير التي سوف تستخدم في قياس كفاءة العملية بهدف إرضاء العميل، وفعالية العمليات

²² George Eckes, *The Six Sigma Revolution – How General Electric and Others Turned Process into Profits*, NY: John Wiley & Sons, Inc., 2001, pp.13-28.

Effectiveness ويقصد بها مدى النجاح في الوفاء برغبات العميل.

5. جمع البيانات عن العمليات المحددة وفق معايير الكفاءة والفاعلية المتفق عليها.

6. الاتفاق على أسس اختيار مشروعات تطوير الجودة [أي اختيار عملية أو أكثر من بين العمليات موضع الدراسة لتكون أساس مشروع تطوير الجودة إلى **Six Sigma**].

7. اختيار مشروع التطوير وفق الأسس المحددة.

8. إعادة دراسة وتصويب العملية للوصول إلى مستوى الجودة المستهدف.

وكانت شركة جنرال الكترينك من الشركات المبادرة لتطبيق **Six Sigma** من خلال برنامج كان يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والعمليات حيث كانت



البداية حين تعرف رئيس الشركة **Jack Welch** على أحد مبتكري النظام في شركة **Motorola** واستدعاه للعمل في **GE** للإشراف على تنفيذ النظام.



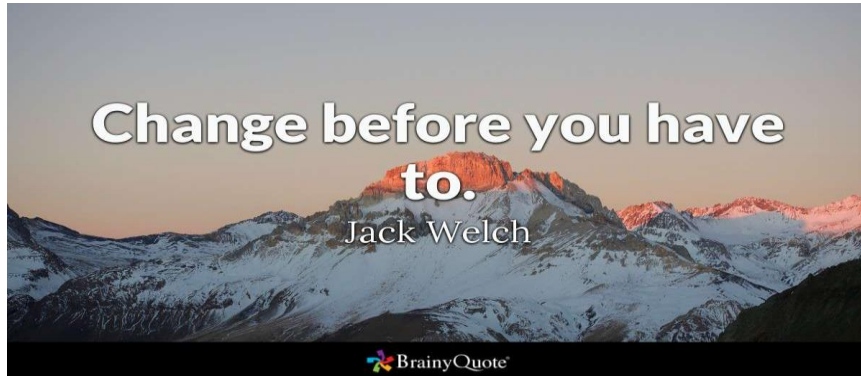
<https://youtu.be/1QWV1rqNMD4>

وقد أوضح استطلاع آراء العاملين تأييدهم للبرنامج نتيجة عدم رضاهم عن مستوى الجودة السائدة للمنتجات والعمليات. وتم تنفيذ البرنامج بمبادرة ومساندة كاملة من رئيس الشركة. وأوضحت الدراسة أن مستوى الجودة السائد في الشركة كان يتراوح بين **Sigma 3-4** قدرت تكلفة الاستمرار على هذا المستوى من الجودة بما يقرب من **10 - 51 %** من الإيراد السنوي أي من 8 إلى 21 بليون دولار. وقد بدأ البرنامج في 1996 وكان مستوى الجودة **Sigma 3.5** [35000 عيب في المليون]، واستهدف الوصول إلى مستوى **Six Sigma** في العام 2000، ولقد تحددت الغاية من البرنامج في منع الوقت الضائع والمجهودات غير المنتجة في العمليات، فضلاً عن الالتزام بالمواصفات في المنتجات، على أن تتم مراجعة نظم الأداء الجديدة مرة كل 6

أشهر للتأكد من التزام العاملين بالموصفات الجديدة
للعمليات.

من أقوال Jack Welch

1. An organization's ability to learn, and translate that learning into action rapidly, is the ultimate competitive advantage.
2. The essence of competitiveness is liberated when we make people believe that what they think and do is important - and then get out of their way while they do it.
3. If GE's strategy of investment in China is wrong, it represents a loss of a billion dollars, perhaps a couple of billion dollars. If it is right, it is the future of this company for the next century.



Source:

https://www.brainyquote.com/quotes/jack_welch_110363

10. العولمة أساس نظام الأعمال الجديد

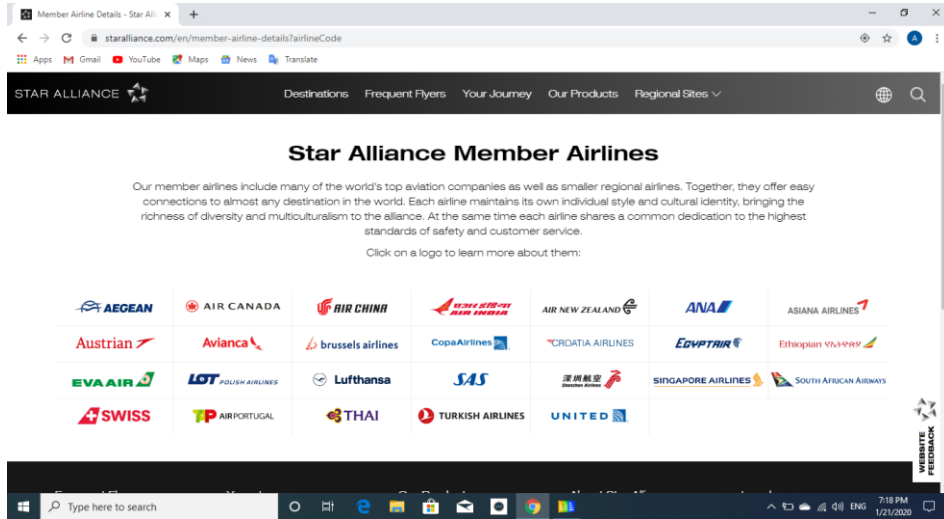
تؤمن الإدارة المعاصرة بأن العولمة حقيقة لا بد من قبولها والتعامل معها بإيجابية، وأنه ليس يجدي المجادلة في شرعيتها أو سرد سلبياتها، بل الأهم هو استثمار إيجابياتها والتعامل معها من منطلق الإدراك الواعي بالفرص والتهديدات التي تنشأ عنها. كما ترى الإدارة الحديثة العولمة على أنها نظام اقتصادي وسياسي وثقافي واجتماعي يدعم حرية وسرعة تدفق الموارد والسلع والخدمات بين أجزاء العالم، ومن ثم يكون العالم كله سوق واحدة تمارس فيه المنظمات نشاطها، وأن التفوق عالمياً يستند بالضرورة إلى التميز محلياً.

أهمية التحالفات الاستراتيجية

تدرك الإدارة المعاصرة مجموعة الصعاب الناشئة عن ظروف العولمة والثورة التقنية والمنافسة وأهمها صعوبة العمل المنفرد في السوق العولمي، وارتفاع تكلفة ومخاطر التطوير المنفرد والمستمر في المنتجات ومشروعات تحديث التقنيات، وكذا ارتفاع أعباء وتكاليف التنمية المنفردة والمستمرة للأسواق الجديدة. لذلك ومن أجل حشد القوى لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات، ومواجهة مشكلات الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق في السوق العولمي، تجد الإدارة المعاصرة الحل في أساليب وأنماط التحالفات الاستراتيجية التي تحقق

مواقف تمكن الشركات المتحالفة من ضم مواردها وحشد جهودها المشتركة وتنسيق قراراتها بما يكفل التغلب على الصعاب التي تواجهها وتضعها في مركز تنافسي أفضل. وينشأ عن التحالف واقع جديد يتطلب إعادة صياغة الهياكل التنظيمية ونظم العمل وإعادة هيكلة الموارد البشرية وغيرها من موارد في المنظمات المشاركة في التحالف بدرجات مختلفة وذلك حتى ينشأ من المتحالفين كيان متماسك ومتكامل وفعال. وتتم التحالفات وفق أنماط مختلفة منها اندماج شركات في بعضها البعض **Merger** أو شراء شركة لأخرى **Acquisition** أو تحالف شركات مع بعضها **Alliance**.

وليست التحالفات بلا مشاكل في حد ذاتها، لذا فإن أدبيات الإدارة المعاصرة تشير إلى الشروط الموضوعية الواجب توافرها لنجاح مشروعات التحالفات الاستراتيجية ومن أهمها التدقيق في اختيار شركاء التحالف بحيث تكون فرص النجاح للعمل



المشترك أكبر من احتمالات الفشل. كما أن من شروط التحالف الناجح أن يحقق فوائد ومنافع لكافة الأطراف المتحالفة وفق مساهمات كل منهم أي يكون التحالف **Win-Win Situation** لا أن يسيطر طرف على التحالف ويجني كل الفوائد الناجمة عنه دون تعادل مع ما يحصل عليه الآخرون. وثمة بعد مهم آخر هو استعداد الأطراف المتحالفة لقبول ثقافة التحالف التي قد تتطلب من كل منهم التنازل عن عناصر في الثقافة التنظيمية الخاصة به كي تنشأ ثقافة جديدة تضم كل أطراف التحالف.

وقد أصبحت شركة مصر للطيران عضواً في تحالف STAR ALLIANCE



<https://youtu.be/51C6Wunvm18>

II. تسمية فرق العمل وتطبيق نظم إدارة الأداء.

لا تسمح الظروف الجديدة لمنظمات الأعمال بمنطق أن يعمل الأفراد في عزلة على أساس المهارات والقدرات الفريدة لكل منهم، وذلك في ضوء تعقد المشكلات الناشئة عن ضرورات التعامل مع تقنيات متطورة في أسواق تموج بحركة المنافسين

وتطغى فيها طلبات العملاء وتزداد قوى الموردین والمتعاملين مع المنظمات. لذا تعتمد الإدارة المعاصرة على **فرق العمل Teams** كوسيلة لحشد وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والذهنية والخبرات العملية للأفراد وتوجيهها لتحقيق إنجازات في العمل لا تتوفر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها. وتستثمر الإدارة المعاصرة تقنيات المعلومات والاتصالات في ربط فرق العمل وتحقيق التواصل بينهم وتكوين **شبكات مناسقة** من تلك الفرق **.Networks**

وبذلك تتهيأ فرص أفضل للعمل حيث يحتم هدف غزو الأسواق وظروف العولمة التعامل في ثقافات ومجتمعات متباينة، الأمر الذي يجعل الاعتماد على فرق عمل تضم أفراداً من جنسيات وثقافات مختلفة أمراً مهماً. ويكون الهدف دائماً هو السبق في المنافسة من خلال تكثيف الابتكار وتجديد المنتجات وتقصير دورة ابتكار منتج جديد مما يدعم الاتجاه للعمل الجماعي.

ويستند اهتمام الإدارة المعاصرة بتنمية **عمل الفريق [العمل الجماعي]** إلى أن المورد البشري يؤدي عملاً أفضل إذا تم تمكينه في إطار التعاون مع زملاءه بدون رقابة خارجية، كما أن تحميل الأفراد مسؤولية العمل المشترك فيما بينهم يضعهم في موقع الشريك مع الإدارة وليس مجرد كونهم أجراء، وأخيراً فإن جمع الأفراد للعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات في

عصر المعرفة والثورة التقنية. كذلك اهتمت الإدارة المعاصرة بتطبيق تقنية إدارة الأداء **Performance Management**.

12. الإطار الفكري لإدارة الأداء²³

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ومن ثم يكون تخطيط الأداء هو السبيل لتحقيق الأهداف، كما تصبح تهيئة الظروف المادية والتنظيمية ضرورة ليتم الأداء المستهدف، مع المراجعة المستمرة لضمان حسن الأداء. وحين تكشف المتابعة عن عيوب في الأداء نتيجة تغير الظروف المحيطة تصبح تنمية الأداء ضرورة واضحة. فضلاً عن ذلك فإن المنافسة والتطور التقني يحتمان العمل المستمر لتحسين ورفع كفاءة الأداء. وفي جميع الأحوال هناك احتمال أن يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بما يمثل فجوة ينبغي علاجها ومن ثم يكون تطوير الأداء أمراً لازماً في منطلق إدارة الأداء، وتنتهي دورة الأداء بتعويض العاملين عما قدموه من إنجاز **Pay for Performance**. وبذلك تتكون إدارة الأداء من سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تضم:

²³ Robert Bacal, Performance Management, NY: McGraw-Hill, 1999.

1. **تخطيط الأداء.** أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.
3. **تيسير الأداء.** بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه والمسافة للقائمين به.
4. **مراجعة وتقييم الأداء.** بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات والمعدلات المحددة، وتبين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة. وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء **Performance Gap** والتي تشكل أمراً واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.
5. **تحسين الأداء.** ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب **فجوة الأداء.** سواء كان مصدرها عيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء. ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لتباعد العلاج المناسب مثل تدريب القائمين بالتنفيذ أو استبدال التقنيات أو تعدي في تصميم الأداء.

6. **تطوير الأداء.** وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة هندسة العمليات.

7. **تمكين القائمين بالأداء.** وتعويضهم بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء مباشرة وتطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء، وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافآتهم بحسب مستويات وجودة الأداء.

أسباب فجوة الأداء.

أوضحت كثير من الدراسات الأسباب التالية التي يتكرر ذكرها في تفسير فجوة الأداء في مختلف المنظمات:

1. عدم فعالية التنظيم الهرمي التقليدي.
2. عدم فعالية المركزية الإدارية.
3. عدم فعالية أساليب اتخاذ القرارات التقليدية.
4. عدم كفاءة نظم التخطيط التقليدي.
5. عدم فعالية نظم الرقابة التقليدي.
6. عدم فعالية إدارة الموارد البشرية التقليدية.
7. عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدي.
8. تطورات السوق وتغير رغبات المستهلكين.
9. تحسن كفاءة وتميز أداء المنافسين.
10. التطورات الاقتصادية والسياسية.

11. الضغوط على وقت واهتمامات الأفراد.
12. تطور القيم الاجتماعية السائدة.
13. التطورات التقنية السريعة.

عناصر الأداء المستهدف

تغطي إدارة الأداء كافة مجالات النشاط في المنظمة حتى يأتي أداء الأفراد والفرق والقطاعات المختلفة منسجماً ومتكاملاً، ومن ثم تتحقق النتائج المستهدفة على مستوى المنظمة. ويشمل نظام إدارة الأداء عناصر الأداء التالية:

- أداء الموارد البشرية.
- أداء الموارد المادية.
- أداء الموارد المالية.
- أداء الموارد التقنية.
- أداء الموارد التنظيمية.
- أداء الموارد التسويقية.

أساليب تحسين الأداء

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين بإعادة

التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم، كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات.

وفي جميع الحالات يكون أسلوب "القياس المرجعي" **Bench-marking** من وسائل التعرف على مستويات الأداء الأفضل في مؤسسات أو منظمات أخرى، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المنظمة إلى ذلك المستوى.

بعض المبادئ الأساسية في إدارة الأداء

1. ينطلق تخطيط الأداء من المخرجات المستهدفة وليس من الموارد المتاحة.
2. ينطلق تخطيط الأداء من تقدير الإمكانيات والفرص، وليس في إطار القيود والمحددات.
3. ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التكنولوجي عند تخطيط الأداء.
4. أهمية التعامل مع الأداء من منظور شامل يجمع عناصره كلها في برنامج متكامل.
5. أهمية إدماج برنامج إدارة الأداء للمورد البشري في النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية.
6. ضرورة إدماج برامج التطوير التكنولوجي في المنظومة الشاملة لإدارة الأداء.

7. أهمية اعتبار البعد الثقافي والاجتماعي للموارد البشرية واختلاف المستويات الثقافية، وتأثيرها على إمكانية تكوين فرق عمل متجانسة تعتبر الآن هي الحجر الأساس في تطوير الأداء الكلي على مستوى المنظمة.
8. أهمية الاستفادة بخبرات القائمين بالأداء واستثمار طاقاتهم الذهنية كأساس في تطوير الأداء.

لقد انتشر اهتمام الإدارة المعاصرة بأسلوب "إدارة الأداء" إلى حد إقراره كنظام رئيسي لتطوير أداء إدارات الحكومة الفدرالية الأمريكية، وأصدر الرئيس الأمريكي السابق كلينتون قراراً رئاسياً في العام 1993 ينص على تطبيق إدارة الأداء في الحكومة الفدرالية، مشيراً إلى ضرورة استيفاء كل إدارة فدرالية مقومات نظام إدارة الأداء التالية:

1. أن يكون لكل إدارة فدرالية خطة استراتيجية **Strategic Plan** تحدد أهداف الأداء لفترة ثلاث سنوات.
2. أن تترجم الخطة الاستراتيجية الثلاثية إلى **خطة أداء سنوية** **Performance Plan** يحدد فيها أهداف الأداء المطلوب تحقيقها خلال سنة الخطة.

3. يتولى ²⁵²⁴Office of Management and Budget (OMB) وبناء على خطط الأداء إعداد خطة الأداء للحكومة الفدرالية كلها.
4. تعد موازنة السنة المالية لكل إدارة فدرالية في ضوء خطة الأداء المعتمدة لها.
5. تعد تقارير دورية عن تقدم الأداء الذي يتم قياسه وفق معايير محددة مسبقاً تراعي اهتمامات أصحاب المصالح المختلفين **Balanced Scorecard**.
وقد تضمن تطبيق "إدارة الأداء" تطوير مهم لأسلوب الرقابة على الأداء، إذ في مقابل التزام الرؤساء المسؤولين بتحقيق أهداف محددة متفق عليها في خطط الأداء، تسمح الحكومة بتخفيف القيود المفروضة عليهم



https://youtu.be/SyOZ_4rWWiY

²⁴ مكتب الإدارة والموازنة

في الأمور المالية وشئون الموارد البشرية، بل أكثر من ذلك سمح لهم بتجاوز جداول الرواتب وإمكانية التعاقد مباشرة مع من يريدون من أصحاب الخبرة ومنحهم رواتب تكافئ خبراتهم وتقييم السوق لهم. أي أن العلاقة بين رئاسة الدولة وبين إدارات الحكومة الفدرالية تحولت إلى أسلوب المحاسبة بالنتائج. ومن ثم تحولت خطط الأداء لتكون بمثابة تعاقد بين رئاسة الحكومة وبين مديري الإدارات الفدرالية المعنية.

13. التفكير غير التقليدي لحل المشاكل

تعتمد الإدارة المعاصرة أساليب التفكير غير التقليدي **Up-Side Down / Lateral Thinking** لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة ومتغيرات متلاحقة. ويكون استثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب أي مشكلة باستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات. لذا تهدف الإدارة إلى تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحذ قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية. وينطلق التفكير غير التقليدي [الابكاري] من نموذج فكري مرن ويسترشد بوضوح الرؤية والأهداف المحددة، ويعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة. والتفكير غير التقليدي يتفوق بكونه يتحقق نتيجة لاجتماع العقول وليس انفراد عقل

وحيد، كما يميل إلى تجريب الأفكار والأساليب، مستهدفاً تحقيق إنجازات متميزة.

ويتميز التفكير غير التقليدي أيضاً باستثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب المشكلات، وصولاً إلى حلول غير تقليدية لها. وعلى سبيل المثال كان إنتاج الساعة السويسرية **SWATCH** يمثل نقلة في التفكير من أجل زيادة المبيعات حيث تغيرت النظرة التقليدية للساعة باعتبارها أداة التعرف على الوقت إلى اعتبارها قطعة زينة تتحلى بها المرأة أو الشاب أو الشخص الرياضي، وهكذا تغير مفهوم الناس عن الساعة وأقبلوا على شراء هذه الساعات السويسرية الجديدة ولم يتوقف الشراء عند ساعة واحدة للشخص كالمعتاد سابقاً ولكن تكرر الشراء مع صدور كل نموذج جديد.



<https://youtu.be/ZtcSHaKGLzo>

كذلك كان تحويل صناعة آلات التصوير من شكلها التقليدي حيث تعتمد على أفلام حساسة تصنع من نوع خاص من الورق وتحتاج إلى معالجة كيميائية لتحميض الأفلام وطبع الصور،

وانتقلت بفكرة مبتكرة إلى اعتبار التصوير نوع من المسح الضوئي يستخدم تقنيات الحاسب الآلي والمعلوماتية ويتعامل مع الصورة كما يتعامل الحاسب الآلي مع الأرقام والنصوص، ومن ثم أنتجت آلة التصوير الرقمية **Digital Camera** وتم ربطها بالحاسب الآلي لتخزين الصور وإعادة استعمالها وكذلك التعامل معها بالتكبير والتصغير والتحويل والتلوين إلى غير ذلك من عمليات، وطبعها على الطابعة الخاصة بالحاسب الآلي، الأمر الذي تكاد تنتهي معه صناعة التصوير التقليدية.

ومن أمثلة الحلول غير التقليدية التي استخدمتها منظمات الأعمال لمواجهة مشكلاتها المختلفة ابتكار نظام **الامياز التجاري** **Franchising**، ونظام الإسناد للغير **Outsourcing**، ونظام الإنتاج والشراء في الوقت **Just-in-time**، ونظم التجارة الإلكترونية **E-Commerce** وغيرها من أساليب إنتاجية وتسويقية وتقنيات تنظيمية.

العناصر الرئيسة للشكير غير التقليدي

تمثل الخبرة والمعرفة اللتين يتمتع بهما الإنسان أساس قدرته على التفكير الابتكاري يضاف إليهما دوافعه نحو الإنجاز والتميز التي تحرك وتفعل قدراته الفكرية وطاقاته الذهنية للوصول إلى حلول مبتكرة لما يصادفه من مشكلات. ويتطلب التفكير الابتكاري توفر مجموعة من المهارات الفكرية في الإنسان منها ما يلي:

- ✚ سرعة إدراك المتغيرات والاستجابة لها.
 - ✚ قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية.
 - ✚ الرغبة في التعاون والقدرة على العمل مع فريق.
 - ✚ القدرة على تحليل المشكلات وربط الأسباب بالنتائج.
 - ✚ القدرة على اقتراح مداخل وأفكار لحل المشكلات.
 - ✚ التخصص المرن وعدم الانحصر في مجال ضيق من الخبرة.
 - ✚ الاستزادة المتواصلة من المعرفة في مختلف المجالات.
- ولعل المهارة الأهم في تشكيل القدرة على التفكير غير التقليدي هي البعد عن التحيز الفكري، والقدرة على التخلي عن مفاهيم قديمة أو موروثة أو أساليب مجربة قديماً والانطلاق بفكر متحرر ورؤية الأمور من منظور جديد ومتجدد دائماً.

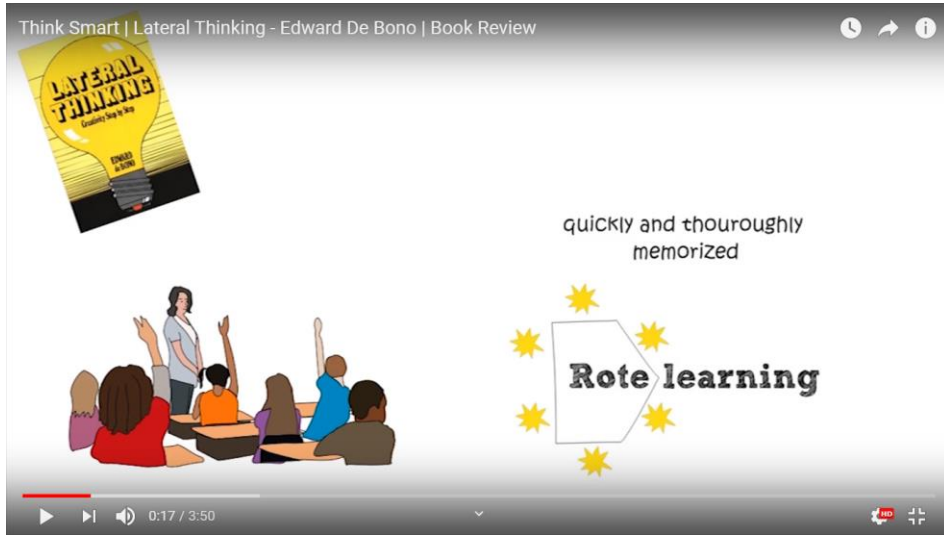
بعض أساليب التفكير غير التقليدي

1. التحول من التفكير في المهم **Important** إلى التفكير فيما هو مجدي **Rewarding**.
2. التحول من المجادلة **Argument** في الفروع إلى البحث عن الأصول **Basics**.
3. تخيل واستشراف المستقبل بدلاً من الانحصر في الماضي.
4. التجريب لتحويل الأفكار إلى واقع عملي ملموس.
5. تكوين الأنماط من خلال تركيب وترتيب الأنشطة المتتابعة والمعلومات الواصلة عنها في شكل نمط **Pattern**.

6. الانبعاث بمعنى الانطلاق من مجرد معلومة محدودة للتوصل إلى النسق العام أو الإطار الشامل للموضوع.
 7. الابتكار من خلال استئثار عدم النماثل بين الأنمط.
 8. الإلهام من غير اتباع نمط فكري منسلسل بل الدخول في المشكلة من أي جزء فيها.
 9. البدء من النهاية والوصول بذلك إلى البداية الصحيحة.
- قدم **دي بونو²⁶ De Bono** مفهوم التفكير الجانبي وهو طريقة غير تقليدية في التفكير، وتتمثل فيما يلي:
1. عدم اتباع أسلوب التابع والتسلسل المنطقي في التفكير.
 2. اتباع أساليب جانبية للإحاطة بالموضوع كلياً دون تفاصيل ولتوليد أفكار جديدة قد لا يصل إليها الفرد بالطريقة التقليدية.
 3. إعمال الفكر للتخيل لاستكمال صورة الموضوع محل التفكير رغم افتقاد المعلومات.
 4. النظر إلى ذات الموضوع من زوايا ومداخل متعددة لتوليد فرص الأفكار الجديدة.
 5. الوصول إلى الأفكار الجديدة بالصدفة.

²⁶ Edward De Bono, Lateral Thinking, London: The Penguin Books, 1994

كذلك طرح **De Bono** فكرة **التفكير الموازي** ²⁷ **Parallel Thinking** ويقصد بها طريقة غير تقليدية في التفكير تقوم على أساس طرح الأفكار المختلفة متوازية جنباً إلى جنب دون مناقشة أو فحص التعارض فيما بينها ودون البدء بأفكار مسبقة عن الصحة والخطأ في تلك الأفكار، والهدف هو البحث في أصول الموضوع محل التفكير.



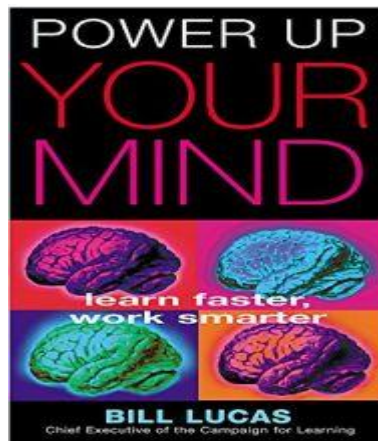
https://youtu.be/gB5ve_BqfDM

كما يطرح كثير من الكتاب وصفات لتنمية التفكير الابتكاري منها ما يقدمه **بيل لوكاس** ²⁸ **Bill Lucas** حيث يثير قضية أن كل

²⁷ -----, **Parallel Thinking**, London: The Penguin Books, 1994

²⁸ **Bill Lucas, Power Up Your Mind - Learn Faster and Work Smarter**, London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

البشر مؤهلين ليكونوا مبتكرين ولكن البعض منهم هو الذي يستخدم إمكانياته الفكرية والذهنية ويحقق الابتكار فعلا. وهو يرى أن المبتكرين يتميزون بخصائص منها أخذ المخاطر، قبول التحديات، الاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد، الانفتاح وقبول الأفكار من الغير، حب الاستكشاف والاستطلاع، القدرة على رؤية الموضوع الواحد من وجهات نظر مختلفة، والمرونة. ويعدد **لوكاس** بعض الأساليب التي تنمي الابتكارية عند الفرد ومنها مثلا عدم الانحصر بين الأضداد حين دراسة مشكلة بل تحليلها على أكثر من محور. مثلاً عند التفكير في حل لمشكلة الدولار في السوق المصري واقترح البعض تخفيض قيمة الجنيه نرى المفكر التقليدي يحصر نفسه في أحد أمرين إما قبول الاقتراح أو رفضه، بينما التفكير الابتكاري يذهب إلى أبعد من ذلك ويحاول مناقشة الاقتراح على أبعاد أكثر من مجرد الرفض والقبول مثل فتح باب جانبي بالتفكير في أن فكرة تخفيض قيمة الجنية ليست مرفوضة تماماً وليست مقبولة تماماً بل هي مثيرة للجدل وقابلة لمزيد من النقاش.



Summary

Understanding Your Mind

Most people know more about how their cars work than how their minds work. To improve your ability to learn, you must first understand how your mind works.

The common notion of intelligence has been warped by the widespread acceptance of Alfred Binet and William's Stern's IQ or intellectual quotient. IQ as a measure of intelligence places too much importance on the use of language and figures at the expense of other types of intelligence like creativity, common sense and control of emotions.

"Learning to learn is learnable."

Psychologists have identified at least eight types of intelligence, and scholars like Daniel Goleman are paying more attention to new concepts like **emotional intelligence**.

Paul Maclean has proposed that every person actually has three brains, rather than one:

1. The primitive or reptilian brain, which sits at the bottom of your brain and governs your most basic survival instincts, such as the fight-or-flight response, blood circulation, breathing and

digestion.

2. The limbic brain, which sits like a collar on top of the reptilian brain, processes emotions, sensory input and long-term memories. Human beings share this brain with most mammals.

3. The cortex, which is the outer brain wrapped around the limbic brain, is responsible for advanced learning and higher-order thinking and functioning.

"Now that ideas have become the currency of success, it is even more important that we copy and learn from other people's. Whereas the theft of a thing leaves an obvious debt, the imitation of an idea simply breeds more ideas and leaves the original intact."

Your brain is also divided into two parts that each handles different functions.

1. Your left brain mainly handles sequential, mathematical and logical processing.

2. While your right brain is more creative and associative in its workings.

Your left brain is more logical and rational, makes judgments and houses your intellectual functioning.

Your right side is the source of your intuition and imagination. Your right side is also characterized by playfulness and its ability to create new patterns and solutions.

"When your brain is under severe stress, it can only think of survival."

According to one popular theory developed by Ned Hermann, who worked at General Electric and applied ideas about brain functioning to the workplace, your brain can be divided into four

quarters. People can be similarly divided into four groups, based upon which quarter of their brains are dominant.

"To ensure that your brain is powered up, you need to give it as many new experiences as possible."

Hermann proposes the following groups:

1. Logical, analytical and mathematical – You are a fact-focused problem solver.
2. Imaginative, synthesizer and artistic – You are drawn to big picture and theoretical thinking. You are full of ideas and drawn to fantasy.
3. Controlled, conservative and a planner – You are a process-focused organizer and administrator.
4. Interpersonal, emotional, musical and spiritual – You are a good communicator, emotionally aware and focused on your feelings.

Common Patterns

In evaluating theories of learning, it's important to know how these biological and functional structures translate into behavioral characteristics. Human brains share characteristics not only in the processes through which they work, but also in resultant thinking patterns.

"Pattern making is at the heart of your brain's filing system, its ability to make sense of what it has learned."

These basic characteristics are the critical foundations to any effective learning theory:

1. The brain likes to explore and understand the world, so give your brain as many new experiences as possible, along with the time to make sense of them.
2. Your brain likes to make connections, so it will often fill in the gaps, even when it is lacking information.
3. Your brain likes to create patterns and make sense of what you have learned.
4. Your brain likes to imitate what it perceives.
5. Your brain doesn't operate under excessive stress. The optimal environment for effective learning is a balance between a high challenge and low threat.

Getting Ready to Learn

To learn effectively, you must be internally and externally ready. In other words, the things going on in your mind and the things going on around you must all be conducive to learning. Internally, you need to be motivated and curious.

"Brain + Personality = Mind."

You must also be largely free of fear and stress. Some amount of stress – in the form of a challenge – often can motivate learning, but it's clear that any excessive amount of stress inhibits learning. Low self-esteem can also pose a barrier to learning. As a result, some people will need to overcome their esteem problems through methods like cognitive behavioral therapy or neurolinguistic programming before they are able to improve their ability to learn.

"A model of how we learn - Ready, Go, Steady - can help you transform the way you perform."

Improving your ability to learn requires the acquisition of some

basic skills, including:

**Resourcefulness. Remembering. Resilience. Reflectiveness.
Responsiveness.**

These skills are combined and exploited in a process that includes three phases, each of which correspond to a particular mindset:

1. **Ready** – You must be in the right emotional state so you can start learning. You must be in an environment conducive to learning and, most importantly, you must actively switch on your mind.
2. **Go** – Once you're ready, you'll need to be able to employ a wide range of techniques and understand how you learn and express your own creativity. You also need staying power and the ability to deal with success and failure.
3. **Steady** – After you learn something, you must reflect on it and apply it to your own life.

"Spiritual intelligence is about the capacity to make meaning. It is linked to the capacity to see lives in wholes, not fragments, and to regenerate ourselves."

Being optimistic contributes to learning, whereas being pessimistic will impede it. Exercising your brain improves its performance, just like any other muscle. Some scholars like Danah Zohar and Ian Marshall now contend that a sense of meaning – or spiritual intelligence – can improve your ability to learn. As psychologist Carl Rogers concludes, learning combines "the logical and intuitive, the intellect and the feelings, the

concept and the experience, the idea and the meaning.”

The process of learning progresses through four steps:

1. **Unconscious incompetence** – You don’t know what you don’t know.
2. **Conscious incompetence** – You realize what you don’t know.
3. **Conscious competence** – You pay attention to what you are learning and practice to gain mastery.
4. **Unconscious competence** – You have achieved an unconscious mastery.

Your learning style is influenced by three main factors: where you prefer to learn, how you take in information most easily and how you handle the information you have taken in. For example, some people are visual learners, while others rely more on sound.

People can be divided into four categories based on the way that they process information:

1. **Activists** – Tend to act first and think later.
2. **Reflectors** – Like to absorb and think about data before making a decision.
3. **Theorists** – Like to think about things in a sequence or fit things into patterns.
4. **Pragmatists** – Like to try out new ideas and experiment.

آليات إدارية حديثة لشمية التفكير غير التقليدي

اعتماداً على أفكار **De Bono** وغيره، اقتنعت الإدارة المعاصرة أن ثمة وسائل يمكنها استخدامها لتنمية قدرات العاملين بها على التفكير الخلاق [الابتكاري أو غير التقليدي] منها ما يلي:

1. **تصميم نظم الحوافز** لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
2. **تطبيق نظم الإدارة بالأهداف** والمحاسبة عن النتائج.
3. **تطوير الهياكل التنظيمية** لتصبح مرنة، لتسمح بحرية الحركة والتفكير للعاملين.
4. **استخدام أساليب القيادة الموقفية** التي تجعل القائد يميز في أساليب قيادته حسب كفاءة وقدرات مرؤوسيه **Situational Leadership**.
5. **تنمية الانضباط الذاتي** والحد من أساليب الرقابة الفوقية.
6. **تنمية المشاركة الجماعية** في تحديد الأهداف وحل المشكلات.
7. **الشفافية في طرح المشكلات والمصاعب** التي تواجه المنظمة حتى تسمح للعاملين بالتعرف عليها ومحاولة البحث عن حلول لها.
8. **استثمار تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات المفتوحة**.
9. **إسناد مهام جديدة للفرد** وتدوير المناصب **Job Rotation** يجعل الفرد مهتماً بموضوعات مختلفة وبيّاشر التفكير في

المشكلات من زوايا متعددة دون أن ينحصر في تخصص
وحيد.

14. الاهتمام بالموارد البشري

تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو
الفشل لمنظمة الأعمال، ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم
وأساليب إدارة الموارد البشرية والانتقال بها من مرحلة التعامل
السلبى مع الأفراد باعتبارهم أجراء إلى مرحلة يرتفع المورد
البشري فيها إلى مستوى الشريك في السلطة والمسئولية،
وكذلك يشارك في الربح والخسارة **No Pain No Gain**.

وترى الإدارة المعاصرة أن المورد البشري **طاقة ذهنية وفكرية**
تكون رأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة Intellectual Capital. وتؤمن
الإدارة المعاصرة بمفاهيم متطورة عن الموارد البشرية، فهي
ترى أن الموارد البشرية هي أساس النجاح أو الفشل في
المنظمات، وأن الإنسان في الأساس هو طاقة عقلية وفكرية
وليس مجرد طاقة جسمانية عضلية فهو يفكر وابتكر كما ينفذ
وينجز. وفي النهاية ترى الإدارة المعاصرة في **المورد البشري شريك في
الربح والخسارة وليس مجرد أجير**.

وفي ضوء هذه المفاهيم المتطورة، بدأت إدارة الموارد البشرية
تحتل موقعاً مهماً في هيكل الإدارة الجديدة في المنظمات،

وباشرت عمليات تنمية الموارد البشرية بأساليب أكثر جرأة طالما حظيت بجانب مهم من اهتمام الإدارة العليا. وأصبح المتفق عليه في الفكر الإداري الحديث أن الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الطاقات الذهنية للمورد البشري.

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

تتعامل الإدارة المعاصرة مع الموارد البشرية وفق التوجهات التالية:

1. **المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي.**
2. **المورد البشري قادر على مراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسئوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.**
3. **تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة منجاسة، تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.**

4. التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
5. تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
6. تطبيق مفاهيم وأساليب " إدارة الأداء " بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.
7. الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.
8. تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.
9. تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة.
10. تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة.

11. **تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة.**

12. **المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية، وتطبيق مفهوم "إعادة الهندسة" Re-engineering لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها وفعاليتها.**

15. **التطوير المستمر أساس البقاء.**

كل شيء حول منظمة الأعمال في تطور مستمر، الأسواق في حركة مستمرة، ورغبات المستهلكين في تغير مستمر، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة للتسويق أسرع وأكفأ من المنافسين. لذا فإن التطوير المستمر مهمة رئيسية للإدارة المعاصرة باستخدام **الممكنات Enablers** المتاحة لبعث عمليات التطوير وفي مقدمتها التقنية المتجددة التي تغير أساليب الإنتاج، وتوفر مواد وخامات جديدة، مما يسمح بتطوير منتجات جديدة واستخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

16. **التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى.**

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وذلك لترشيد استثمار مواردها بما يعود بأعلى

العوائد، وتلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة وتعهد بها إلى منظمات أخرى **Outsourcing**. وتتركز الأنشطة الأعلى قيمة مضافة في الأنشطة المعرفية ذات المحتوى الفكري **Knowledge-Based** ومن أمثلة تلك الأنشطة ما يلي:

1. أعمال البحوث والدراسات.
2. أنشطة التطوير التقني **R&D**.
3. أعمال التسويق والترويج.
4. أنشطة الاستشارات المالية، القانونية، الإدارية.
5. أعمال التخطيط الاستراتيجي، المتابعة والتقييم.
6. أعمال التصميم، ضبط الجودة، وتطوير المنتجات.

17. الاتجاه نحو اللامركزية

تحتم ظروف العولمة والمنافسة الشديدة انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق والتنوع في مجالات النشاط لاستثمار الموارد المتاحة وإرضاء العملاء وتقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات والخدمات. لذا تصبح المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم من المتطلبات الأساسية للنجاح في المنافسة السوقية.

ومع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وتوفر هياكل بشرية على درجات أعلى من الكفاءة والمعرفة، لا يعود هناك مبرر لاتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحصر كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم، كما يكون لعمليات إعادة الهندسة وما يترتب عليها من تخفيض أعداد العاملين تأثير في دعم الاتجاه نحو اللامركزية.

وقد تبلور الاتجاه نحو اللامركزية في عدة أنماط تنظيمية جديدة:

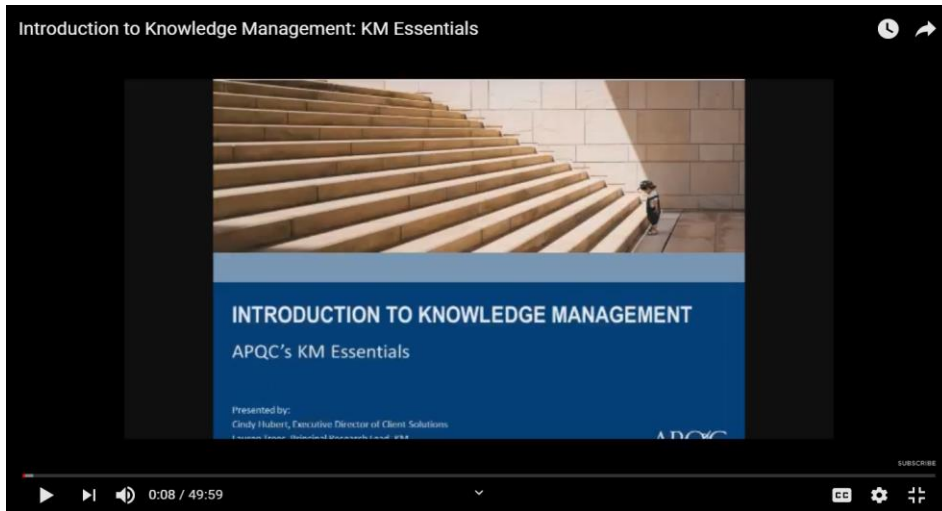
✚ منها تقسيم المنظمة إلى "وحدات الأعمال الاستراتيجية" **Strategic Business Units [SBU]** تختص كل منها بقطاع أو مجال من العمل ويكون للإدارة القائمة عليها حرية الحركة وحق اتخاذ القرار.

✚ تكوين "فرق العمل ذاتية الإدارة" **Self-Managed Teams** والتي تتمتع بسلطات واسعة في إنجاز ما يعهد إليها به من مهام.

✚ اتباع أسلوب "التمكين" **Empowerment** الذي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي يختص بها، وتكون المحاسبة والمساءلة على أساس النتائج **Management by Results**.

18. استثمار المعرفة والخبرات المتراكمة

ترى الإدارة المعاصرة أن المنظمة الحديثة **كائن يتعلم** ويستفيد من خبراته وخبرات العاملين فيه **The Learning Organization** ويسعى بالتالي إلى زيادة **رصيد المعرفة** **Knowledge Base** حيث تعبر المعرفة عن نتائج العلم والفكر الإنساني وخبرات التطبيق والممارسة سواء **الكامنة** في عقول البشر **Tacit** أو **المعلنة** **Explicit**، ويعبر الرصيد المعرفي عن ثروة المنظمة من العلم والفكر وخبرات التطبيق. ومن أجل تكوين وتنمية واستثمار رصيدها المعرفي تعتمد الإدارة المعاصرة تطبيق منهجية " **إدارة المعرفة** " **Knowledge Management** والانفتاح على كافة مصادر المعرفة الخارجية والداخلية.



<https://youtu.be/sVtMC3GkMr0>

19. الدور الحاكم للقيادة الإدارية

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً للقيادة الإدارية يتمشى مع مجمل التوجهات الإدارية الجديدة يتضمن العناصر التالية:

1. القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية.
2. القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص.
3. القيادة مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة.
4. القيادة ريادة.

تتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحول دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي، إلى دور المساندة والشجع والحفز. فالقائد الفعال في فكر الإدارة المعاصرة هو الذي ينجح في تنمية فرق من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسئولياتهم ويبدعون في إنجاز النتائج المستهدفة منطلقين من خبراتهم وقدراتهم الذاتية في ضوء الفلسفة والاستراتيجية العامة للمنظمة التي ينقلها القائد إليهم. ويكون دور القائد أساساً هو تكوين تلك الفرق وتوفير المناخ الملائم فانطلاقهم في العمل ومتابعة تطوره في الأداء وإمدادهم بالمعلومات والإرشادات دون أن يتدخل مباشرة في الأداء.

20. البحث عن الفرص الكبرى

تدرك **الإدارة المعاصرة** الأثر البالغ الذي تحدثه العولمة والثورات التقنية والعلمية والتحولت الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وترصد الفرص الناشئة عنها في جميع المجالات والأنحاء. وتركز الإدارة المعاصرة على أهمية البحث الدائب والمخطط عن تلك الفرص وتفاضل بينها لاختيار الأفضل والأكبر **Mega Opportunities** لاستثمارها. كما تؤكد الإدارة المعاصرة على خلق الفرص بدلاً من انتظارها، ويتم ذلك باستثمار عمليات البحث والتطوير **Research & Development** لإنتاج سلع وخدمات جديدة، والسعي وراء الأسواق واستنباط أساليب وتقنيات متطورة في التسويق والترويج.



<https://youtu.be/tM9hloUEzuw>

❖ أهم ملامح الإدارة المعاصرة

Future Oriented	إدارة تعمل في المستقبل
Human Oriented	إدارة تؤمن بالإنسان
Flexible / Adaptive	إدارة مرنة ومتكيفة
Seeking Excellence	إدارة تسعى إلى التميز
Customer Driven	إدارة تسعى إلى العملاء
Technology Oriented	إدارة تستوعب التقنيات

❖ أهم توجهات الإدارة المعاصرة

يقصد بتوجهات الإدارة المعاصرة تلك الاهتمامات الرئيسة التي تركز عليها وتشكل القوى الأساسية المؤثرة على فعاليتها ومعاييرها في المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات. وتتمحور تلك التوجهات في مجموعة مهمة تدور كلها في فلك بعضها البعض وتتكامل لتشكيل فلسفة وبناء فكري شامل وجديد **A Comprehensive and New Paradigm**. وتضم التوجهات الرئيسة للإدارة المعاصرة:

- التوجه الاستراتيجي
- التوجه التسويقي
- التوجه المعلوماتي
- التوجه للتطوير المستمر

✚ التوجه الإنساني

✚ التوجه للجودة الكاملة

✚ التوجه التقني

✚ التوجه للإنجاز

✚ التوجه الفكري [المعرفي]

تتخلل تلك التوجهات الجديدة كافة أنشطة الإدارة المعاصرة وتعكس نفسها في مختلف القرارات والاختيارات الاستراتيجية للإدارة، وتعمل على نشرها بين أفراد المنظمة "ثقافة تنظيمية" **Organizational Culture** تتوافق مع تلك التوجهات وتحقق لها الأرضية المناسبة للتحقق على أرض الواقع. كما تتداخل تلك التوجهات فيما بينها لتشكل تنويعات متمازجة بحيث يتضح أثر كل توجه في باقي التوجهات الأخرى، من ذلك مثلاً نجد التوجه التسويقي يعكس نفسه في بناء الاستراتيجيات وتنمية نظم وقواعد المعلومات، كما يتضح في رسم سياسات وبرامج التحول من منظمة محلية **Local** إلى منظمة عالمية **Global**.

وتأخذ الإدارة بالمفهوم التسويقي حين اختيار التقنيات المناسبة للوصول إلى العملاء وإرضاء رغباتهم، وتعمل باستمرار على التطوير والتحديث من منظور ما يحقق التفوق على المنافسة وإرضاء السوق. وفي جميع الأحوال فإن بناء وتنمية أطر

معرفية في المنظمات المعاصرة إنما ينطلق من منظور المفهوم التسويقي.



Rapidly growing technology and globalization have put tremendous pressure on management teams. Technological developments with far reaching implications on social, economic, political, and environmental ecosystems cannot be underemphasized. Currently, organizations are trying to be more inclusive and aware of diversity, rapid technology growth, and globalization along with remotely operating businesses for profit motivation. The delegative and individual employee-based management styles of the past have become obsolete. With globalization, virtual offices, and rapid technology growth, management challenges have become an expensive force to reckon with. **In this book**, the authors address the recent trends in management in global environments. The authors explore issues such as managing virtual teams, gender and management, e-commerce, biased financing,

quantum computing, and disruption in the financial services industry.

The book will serve as a valuable resource to researchers interested in the future management challenges facing global organizations.

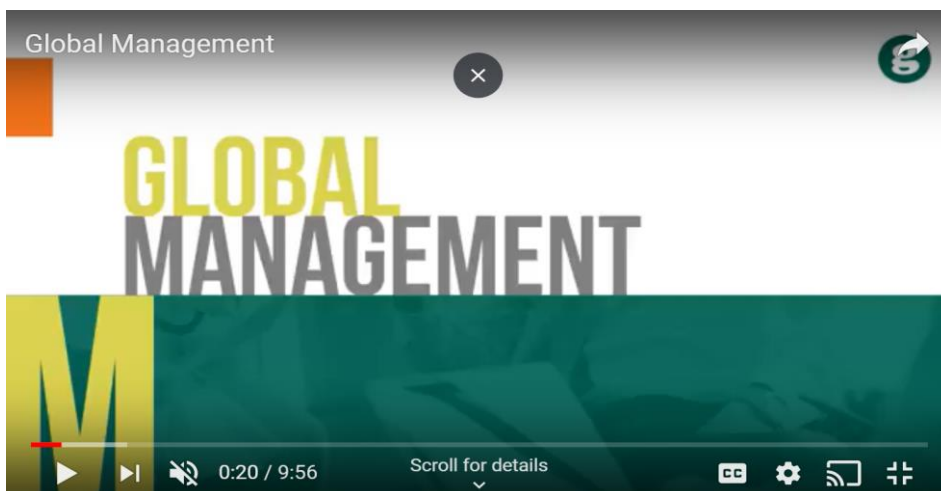
Publication date 24 Jan 2020

Publisher Springer Nature Switzerland AG

Publication City/Country Cham, Switzerland

Paradigm Shifts in Advertising

STOP		START
Interrupting		Engaging
Directing		Connecting
Shouting		Delivering Content
Reacting		Interacting
RO Investment		RO Involvement
Big Promises		Intimate Gestures
Explaining		Revealing



<https://youtu.be/iMyd6RIhTTO>

الفصل الثاني

إدارة النـمـيـة

نهيذ

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهادرة تكون المنظمات في موقف حياة أو موت حيث لا يكفي مستوى الأداء العادي لمواجهة أعاصير التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتصاعدة. ومن الواضح ألا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى ذات الأساليب والاستراتيجيات التقليدية السابقة على عصر "الثورة التقنية" حتى ولو كانت ناجحة، بل لا بد للمنظمات - لكي تبقى - في ساحة التنافس أن تتميز في كل شيء.

إن **النميز** في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار يرفع في حملة إعلانية أو لافتات تعلق على جدران المنظمة، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات ترقى إلى " **المسنوى العالمي** " **World Class**، أي أن **النميز** لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات.

كما أنه ليس يكفي تحقيق مستوى التميز، بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار. إن التميز الحقيقي يتحقق عن تفهم واقتناع القيادة الإدارية وتجاوب العاملين معها على

العمل من أجل أهداف مشتركة، وهو في نهاية الأمر تطبيق عملي لمفاهيم الجودة الشاملة.

وقد طورت بعض الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة نماذج ترشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق. وتطرح نماذج إدارة التميز آليات مساندة للإدارة في تطبيق مفاهيم التميز، كما تنظم تلك الهيئات المتخصصة مسابقات سنوية يتقدم لها المنظمات التي طبقت نماذج

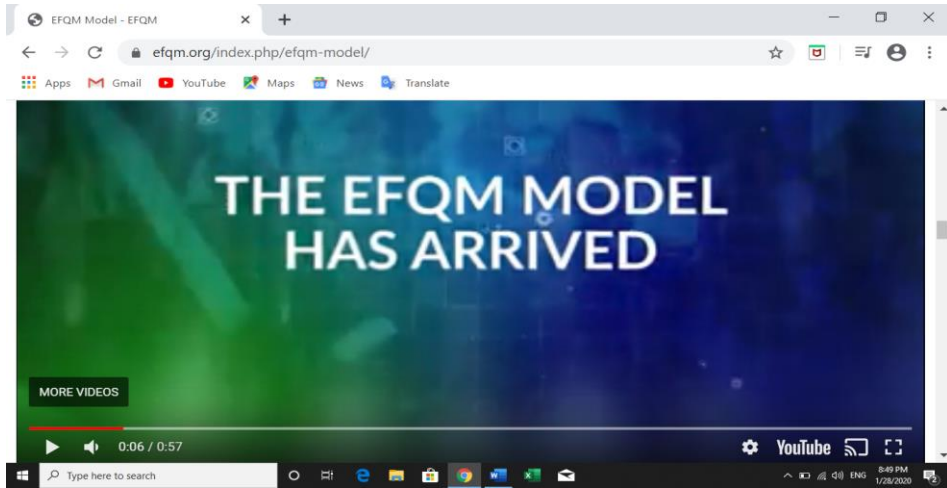
"إدارة التميز" للحصول على جائزة "التميز".

ومن أهم النماذج المعروفة على مستوى العالم:

1. النموذج الأوروبي لتميز أداء الأعمال ويصدر عن

"الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة"

.European Foundation for Quality Management (Efqm)



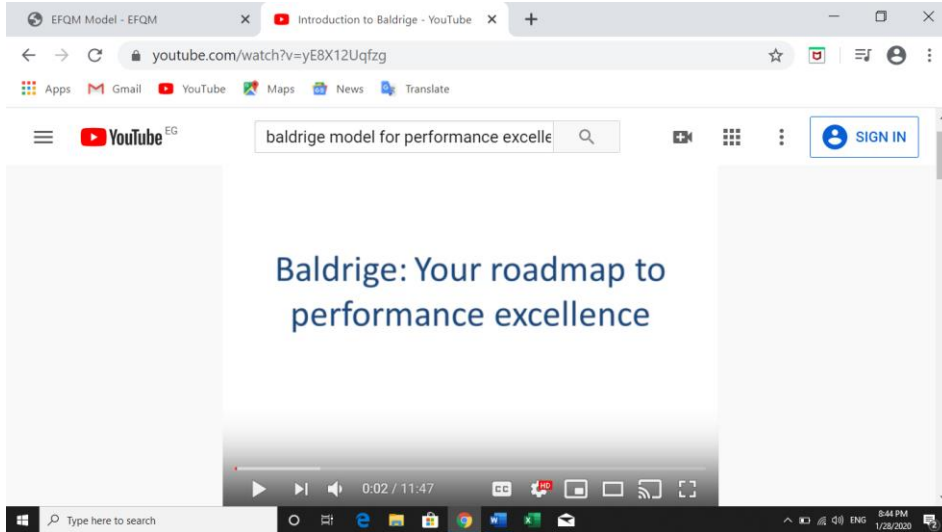
<https://youtu.be/ec3VbpzpRJg>



<https://youtu.be/BHdkfRmCGAc>

2. النموذج الأمريكي لتميز الأداء ويصدر عن برنامج جائزة

مالكوم بالدرج لجائزة الجودة **The Malcolm Baldrige Quality Award**



<https://youtu.be/yE8X12Uqfzg>

وبينما تركز الجائزة الأوروبية على قطاعات الأعمال، نجد الجائزة الأمريكية تصدر ثلاث تنويجات من معايير التميز في قطاعات الأعمال، والمؤسسات الصحية، والمؤسسات التعليمية، وتنهج كلها نفس النهج تقريباً.

وكما يتضح من أسماء الجهات القائمة على نشر وتطوير نماذج التميز **Excellence** يبدو أن النشأة الأولى لأفكار التميز كانت في إطار الجهود الرامية إلى تأكيد الجودة والتي تطورت بفضل جهود **ويليام ديمينج William E. Deming** و**جوزيف جوران Joseph Joran** إلى

مفهوم "إدارة الجودة الكاملة". **Total Quality Management**.

كما ارتبطت نماذج التميز بالمواصفة الدولية **ISO9000** والتي تصدر عن المنظمة الدولية للمواصفات في سويسرا **International Standards Organization (ISO)**، وبذلك يتضح لنا الترابط الوثيق بين تلك التقنيات الإدارية الجديدة وأنها تمثل في الواقع مجموعة متكاملة عضوية بحيث يكون الأخذ بأحدها مؤدياً بالطبيعة إلى تطبيق التقنيات الأخرى.

وقد عاشت الإدارة في كثير من المنظمات فترات حققت فيها الأرباح والنمو والانتشار بسهولة نسبية حيث كانت الأعمال في الغالب منحصرة في النطاق المحلي وفي حدود المنافسة الطبيعية.

وجاءت فترة النهضة الصناعية وتطور الطاقات الإنتاجية وزيادة تطلعات المستهلكين ونمو قواهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو مع تواضع طلبات العاملين وانخفاض مستويات أجورهم. ثم توالى على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد، وشهدت أسواق كثيرة حالات متعددة لانحيار منظمات وتدهور أوضاع الكثير من الشركات، وبدأت قصص الخسائر الباهظة في الانتشار في محيط الأعمال. ومع بدايات النهضة التقنية المعاصرة، ونتيجة لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، بدأت سنوات كثير من منظمات الأعمال تنضح، وانكشفت عيوب الإدارة فيها واتضح مدى لهافت أساليبها وأنماطها الفكرية.

عوامل الضعف في المنظمات

تكثف البحث من أجل التعرف على أسباب الفشل ومصادر القصور في أداء المنظمات، ومداخل الانحراف في الفكر والتطبيق الإداري، وتبينت الإدارة ضرورة التخلص من عوامل الضعف والقصور بها حتى تصبح قادرة على المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن ظروف العولمة والنهضة التقنية والثورة المعلوماتية. ومن خلال الرصد والمتابعة لكثير من الكتابات والدراسات الإدارية يمكن إجمال أهم عوامل الضعف في أداء المنظمات فيما يلي:

- ❌ الاهتمام بوضع الإجراءات والنظم وتقنينها في أدلة دون اهتمام مكافئ بتطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة منها.
- ❌ عدم وضوح أسس ومعايير المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات وانحصارها غالباً في تفضيلات شخصية للمديرين أنفسهم.
- ❌ اتخاذ الوظائف التقليدية للمنظمة [الإنتاج، المبيعات، التمويل...] أساساً لتنظيم العمل وتقسيم الاختصاصات مما يخلق كيانات متباعدة ومنعزلة بعضها عن بعض، وإهدار مفهوم "العملية" **Process** كأساس في تنظيم العمل مما يهدر فرص الترابط والتناسق بين الأنشطة المختلفة المشاركة في تحقيق المنتجات.
- ❌ الانحصار في مشكلات الوقت الحاضر وعدم الاهتمام الكافي بضرورات الإعداد للمستقبل.
- ❌ إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره مورد رئيسي للمؤسسة، والتمسك بالجوانب الشكلية في "إدارة الوقت" دون البحث في العوائد المتحققة وتكلفة الفرص الضائعة نتيجة استخدام الوقت فيما هو أقل قيمة.
- ❌ عدم الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمؤسسة، وغياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية.

❌ عدم الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية والكشف

عن الفرص والمهددات والتعامل معها بإيجابية.

كذلك تبينت الإدارة أن هناك أوجه ضعف وقصور تعود بالدرجة الأولى إلى

ضعف الموارد البشرية وعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقاتهم الإبداعية،

أهمها ما يلي:

↓ افتقاد التوجه التسويقي لدى الإدارة و/ أو العاملين وضعف

البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة في السوق.

↓ توزيع المسؤوليات وتشتتها بين العاملين، وضعف نظم

المساءلة والمحاسبة.

↓ عدم خلق الشعور بالحماس بين العاملين لتطوير أنفسهم.

↓ ضعف مستويات التنفيذ وانخفاض كفاءة الأداء

لمشروعات التطوير، والتعامل معها باعتبارها أعمال

روتينية معتادة.

↓ ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات عن

مستوى أداءهم.

↓ ضعف التوجيه لجعل العاملين يركزون على خدمة

العملاء.

↓ ضعف الارتباط في أذهان العاملين بين نجاح المؤسسة

وما يعود عليهم من منافع.

ومن أجل التغلب على أوجه الضعف في المؤسسات وفكيتها من الانطلاق لمواجهة التحديات، تركز الاهتمام **بمفهوم التميز** وتداعت الجهود لتشجيعه في شكل نظم وآليات يمكن تطبيقها وقياس آثارها على الأداء المؤسسي.

التميز والإبداع الإداري

"التميز" حالة من الإبداع الإداري والثوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة **Stakeholders**.

وقد تعددت في السنوات الأخيرة المحاولات الفكرية لتطوير نموذج يعبر عن " التميز " منذ نشر **تومر بيترز وروبرت واقرمان**

Peters & Waterman ²⁹ كتابهما الشهير " البحث عن التميز " .

وقد حدد الكاتبان السمات الثمانية التالية باعتبارها أسس

"التميز":

➤ التحيز للتنفيذ _____ ذ

Bias for action

29 Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., In Search of Excellence-
Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row, 1982

✚ الاقتراب من العميل

Close to the customer

✚ الاستقلالية وروح رجال الأعمال

Autonomy and entrepreneurship

✚ تحقيق الإنتاجية من خلال الناس

Productivity through people

✚ الممارسة الذاتية وخلق القيمة

value driven ,Hands-on

✚ الانحصر في مجالات الخبرة

Stick to the knitting

✚ التنظيم البسيط وعدد عمال أقل

Simple form, lean staff

✚ المزج بين المركزية واللامركزية

Simultaneous loose-tight properties

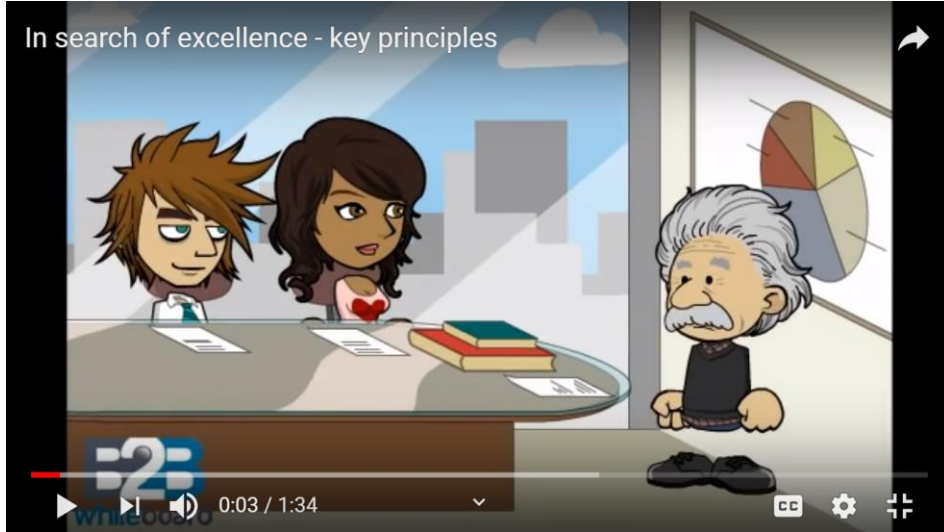
وفي كتابهما المشار إليه حدد **بيترز و واترمان** المعايير الست التالية لقياس التميز ثلاثة منها تقيس النمو والتفوق على مدى فترة زمنية امتدت لعشرين سنة، وثلاثة تقيس العائد على رأس المال والمبيعات [أي الأداء الحالي]:

1. المعدل المركب لنمو الأصول خلال الفترة موضع الدراسة.

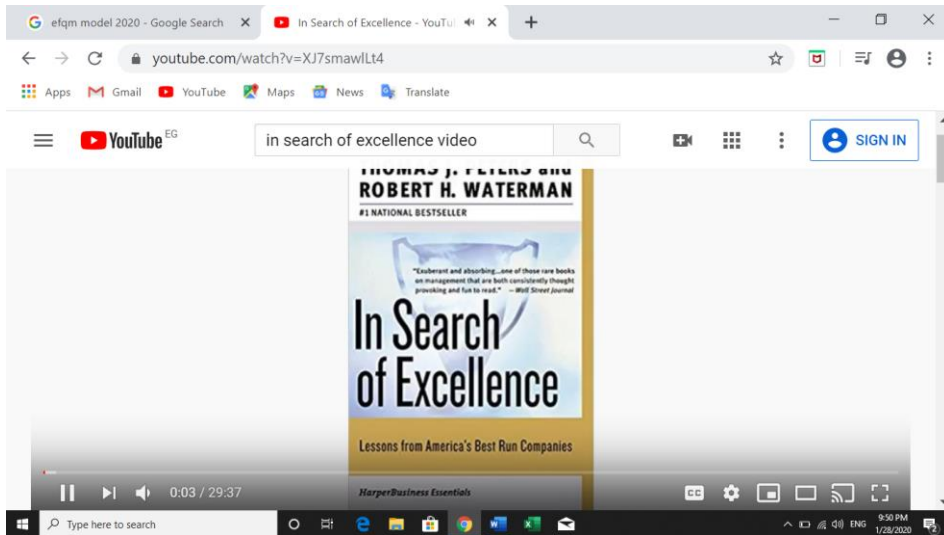
2. المعدل المركب لنمو حقوق الملكية للفترة موضع الدراسة.

3. متوسط نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية.

4. متوسط العائد على إجمالي رأس المال خلال الفترة محل الدراسة.
5. متوسط العائد على حقوق الملكية خلال الفترة محل الدراسة.
6. متوسط العائد على المبيعات خلال الفترة محل الدراسة.



<https://youtu.be/fymKJfebAXg>



<https://youtu.be/XJ7smawlt4>

In Search of Excellence – Tom Peter³⁰

Peters and Waterman found eight common themes which they argued were responsible for the success of the chosen corporations, which have become pointers for managers ever since.

Summary

The seminal management book In Search of Excellence, by Tom Peters and Robert Waterman, was published in 1982, and remains one of the one of the biggest selling and widely read business books ever. Peters and Waterman found eight common themes which they argued were responsible for the success of the chosen corporations, which have become pointers for managers ever since.

In Search of Excellence didn't start out as a book, as Tom Peters explained when interviewed in 2001 to mark the 20th anniversary of In Search of Excellence: Peters and Waterman were both consultants on the margins of McKinsey, based in the San Francisco office. In 1977 McKinsey director Ron Daniel launched two projects; the first and major one, the Business Strategy project, was allocated to top consultants at McKinsey's New York corporate HQ and was given star billing. Nothing came of it. The second 'weak-sister' project (as Peters called it) concerned Organization – structure and people. The Organization project was seen as less important, and was allocated to Peters and Waterman at San Francisco.

³⁰<https://www.businessballs.com/strategy-innovation/tom-peters-in-search-of-excellence/>

Peters traveled the world on an infinite budget, with license to talk to as many interesting business people he could find about teams and organizations in business. He had no particular aim or theory in mind. In 1979 McKinsey's Munich office requested Peters to present his findings to Siemens, which provided the spur for Peters to create a 700-slide two-day presentation. Word of the meeting reached the US and Peters was invited to present also to Pepsi Co. but unlike the hyper-organised Siemens, the Pepsi Co. management required a tighter format than 700 slides, so Peters produced the eight themes. The platform for Peters and Waterman onto which the In Search Of Excellence research and theorizing was built, was the McKinsey 7-S model:

McKinsey 7-S model elements

- 1. STRUCTURE**
- 2. STRATEGY**
- 3. SYSTEMS**
- 4. STYLE OF MANAGEMENT**
- 5. SKILLS – CORPORATE STRENGTHS**
- 6. STAFF**
- 7. SHARED VALUES**

Peters and Waterman examined 43 of Fortune 500's top performing companies. They started with a list of 62 of the best performing McKinsey clients and then applied performance measures to weed out what they thought to be the weaker companies. General Electric was one of the casualties which failed to make the cut. Peters says that one of his personal drivers in carrying out his research was to prove that certain established methods – particularly heavily systematized

philosophies and practices – were wrong, notably those used by Xerox, and advocated by Peter Drucker and Robert McNamara. Peters says that he wanted – with a passion – to prove how crucial people are to business success, and to release business from the ‘tyranny of the bean counters’.

As Peters explained in 2001: ‘Start with Taylorism, add a layer of Druckerism and a dose of McNamaraism, and by the late 1970’s you had the great American corporation that was being run by bean counters...’

Contrast this with what Peters says became the essential message of *In Search of Excellence*, simply:

1. **PEOPLE**
2. **CUSTOMERS**
3. **ACTION**

Peters says that *In Search of Excellence* turned these ‘soft’ factors into hard ones, when previously the only ‘hard factors’ were considered to be the ‘numbers’.

Peters also said in 2001 that other than certain wrong companies highlighted – Atari and Wang for instance – *In Search of Excellence* ‘absolutely nailed the eight points of the compass for business at that time’ (1982), but that its central flaw was in suggesting that these points would apply for ever, when they most certainly have not.

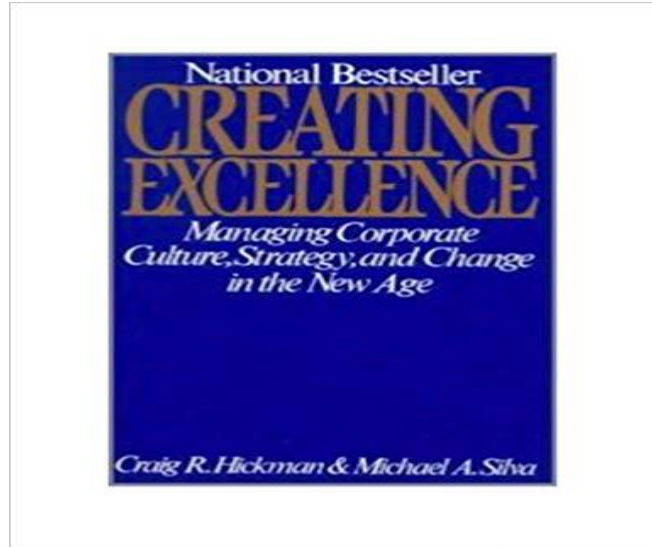
Peters said finally in his 2001 interview that were he to write *In Search of Excellence* today, he would not tamper with any of the eight themes, but he would add to them: capabilities concerning ideas, liberation, and speed.

Here is a summary of the 'In Search of Excellence' eight themes, which also form the eight chapters of the book.

In Search of Excellence – the eight themes

- 1. A bias for action, active decision making – 'getting on with it'.**
- 2. Close to the customer- learning from the people served by the business.**
- 3. Autonomy and entrepreneurship- fostering innovation and nurturing 'champions'.**
- 4. Productivity through people- treating rank and file employees as a source of quality.**
- 5. Hands-on, value-driven- management philosophy that guides everyday practice – management showing its commitment.**
- 6. Stick to the knitting- stay with the business that you know.**
- 7. Simple form, lean staff- some of the best companies have minimal HQ staff.**
- 8. Simultaneous loose-tight properties- autonomy in shop-floor activities plus centralized values.**

وفي العام 1984 أصدر هيكرمان وسيلفا³¹ Hickman & Silva كتابهما



وقد أوضح مفهومها للتميز باعتباره حالة يعبر بها القائد الإداري

عن نفسه

Creating Excellence, first published in 1984, proposes a rational yet visionary blend of approaches for a winning, strategy-driven culture that can provide you and your company with the confidence that gets results. Based on a programme of **six essential leadership skills – vision, sensitivity, insight, versatility, focus, and patience** – this step-by-step blueprint for organizational excellence shows the New Age Executive exactly how to:

1. Know your firm's capabilities – and make the most of them

³¹ Craig R. Hickman and Michael A. Silva., *Creating Excellence-*

Managing Corporate Culture, Strategy, And Change In The New Age, A
Plume Book, New American Library, NY.,1984.

2. Motivate your people to peak performance
3. Respond positively to change from within and without
4. Develop long-term goals and see them through
5. And turn crisis into opportunity

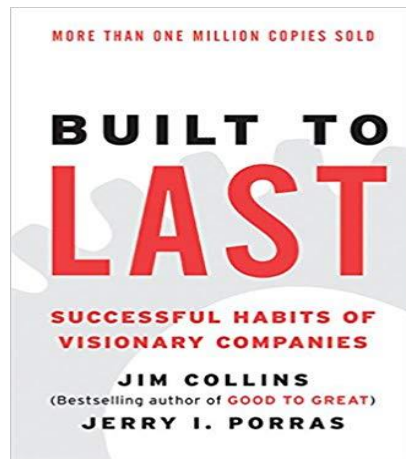
All these principles are illustrated with fascinating case studies of the most spectacular successes and failures in the history of American enterprise. In addition, hands-on 'exercises' will enable you to test their application to the concerns of your own organization.

Whether you work for a small business or a vast conglomerate, in a hot new industry or a mature, stable environment, *Creative Excellence*, can help make you the most important corporate asset of the eighties - and beyond.

ثمراتى دراسة مهمة، بعنوان "بيت لبقى" للكاتبين كولنز وبوراس
Collins & Porras³² ليطرحا مفهوماً متكاملًا عن التميز في صيغة
البحث عن الشركات ذات الرؤية، *Visionary Companies* والتي
استطاعت أن تحقق تفوقاً ونمواً عبر سنوات طويلة وتمكنت -
ولا تزال - من التكيف والتوائم مع المتغيرات واستثمرتها
لتحقيق مستويات متصاعدة من النمو والنجاح على المدى
البعيد. وترکز دراسة "بيت لبقى" على حالة المنظمة وتكوينها

³² James C. Collins and Jerry I. Porras., *Built to Last - Successful Habits of Visionary Companies*, Random House Business Books, 1994

وأسلوب إدارتها وتقارن بين مجموعتين من الشركات في ثمانية عشر ثنائية تعمل شركتا كل ثنائية في نفس المجال ونشأتا في ذات الفترة، ولكن واحدة من الشركتين في كل ثنائية هي التي حققت النمو والبقاء مع تصاعد مستوى الأداء والتفوق والتميز يسميها الكاتبان "الشركات ذات الرؤية"، بينما تهافت الشركة الأخرى في الثنائية وانزوت أو خرجت من الحلقة تماماً. وتؤكد الدراسة على قيمة أساسية تتميز بها الشركات ذات الرؤية هي المحافظة الإيجابية على قيمها الأساسية التي قامت من أجلها **Core Values** في نفس الوقت الذي واكبت فيه المتغيرات وعملت على تطوير منتجاتها وأساليبها وعلاقاتها مع عملاءها دون تفريط في أصولها وجذورها الأساسية. ويعادل هذا الوصف ما نراه نحن في ثقافتنا العربية من أهمية إقامة التوازن بين "الأصالة" و"المعاصرة".



Built to Last³³

By Jim Collins and Jerry Porras

Jerry Porras' and Jim Collins' *Built to Last* is a philosophical blueprint based on research into the development of some of the United States' most successful corporations. Recognizing struggling competitors whose businesses disappear after a period of time, Collins and Porras focus their research towards 18 bona fide, "visionary" companies and analyze them in accordance with guidelines they've set on what makes a good company. Selection criteria and research between the two authors was extensive, with attention paid towards companies with average founding dates of 1897 and prior along with a surefire system evaluating companies as start-ups, midsize companies, and large companies. In the face of sociological events, Porras and Collins wanted to answer the question "what makes the truly exceptional companies different from the other companies?" with an emphasis on timeless management principles instead of trends and innovations like employee empowerment and shared values.

Porras and Collins learned that their prior beliefs were misfires. During a six-year research process, they "unlearned" much of what they learned with large corporations' successes. In place of former beliefs lays a new groundwork for what exemplifies visionary companies. Here are some of the former myths removed with their research:

1. A great idea is needed to start companies
2. Visionary organizations need charismatic leaders

33

3. Maximizing profits is the dominate goal with visionary companies
4. Visionary companies focus on beating competitors
5. Hiring outsiders as CEO's is the best way to spark an organization

Some of the core beliefs Porras and Collins discuss in *Built to Last* include preserving a core ideology, the **BHAG (Big Hairy Audacious Goals)** concept, owning a cult-like culture, trying new things, refusing the idea of a "great idea" to start a company, and consistent innovation. Preserving a core ideology allows companies stay in tune with competition through the constant evolution of products. The **BHAG (Big Hairy Audacious Goals)** philosophy encourages organization leaders to conduct paradigm shifts with their products by constantly launching missions, like new products and the building of "firsts." Both authors also dive into the "cult-like culture" mantra, where every single employee in the company must adapt to a leader's vision and become cohesive and non-fragmented to survive. Porras and Collins provide the examples of fantastic department store sales people and companies' devotion to technological products as milestones.

Other philosophies described in *Built to Last* include constant innovation, "**refusing the idea of a great idea**", and embracing evolution. According to the authors, innovating allows companies to keep products and services updated to beat the competition. They use Boeing Engineering as an example of an innovative leader and rival McDonnell Douglas as a company struggling to meet industry standards. Porras and Collins denounce the "great idea" based on research that found many past founders

did not start companies with established ideas (i.e. Hewlett Packard's involvement with failed products prior to discovering electronics as a niche.)

In essence, *Built to Last* is an analysis of how visionary companies should operate. It revolves around value arrangement and does not specifically ask companies to fire employees, remove resources, etc. It asks for companies to assume a workmanlike culture and keep an eye out for tomorrow and the long term.

Main Character List

Jerry Porras is the co-author along with Jim Collins. He is currently a Professor of Organizational Behavior and Change at the prestigious Stanford Graduate School of Business and was former director of the School's Executive Program on Leading and Managing Change for 16 years. His academic work includes courses in leadership, organizational development, and interpersonal dynamics. With his expertise, he has served as a management consultant to numerous companies, including Start Farm Auto Insurance and Quaker Fabric. He is a regularly featured writer for many publications and has also written another book on organizational success titled *Stream Analysis: A Powerful New Way to Diagnose and Manage Organizational Change*.

Jim Collins is the co-author of *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* and has authored three other books along with a slew of articles featured in *Fortune Magazine*, *Business Week*, and the *Wall Street Journal*. He is a professor at the Stanford Graduate School of Business and the founder of a management laboratory in Colorado where he researches and

teaches executives on the aspects of corporate leadership. Some of his clients include the Johns Hopkins Medical School, the Marines, and the Girl Scouts of America. In his free time, he loves to rock climb and has made it a point to conquer Yosemite Valley.

Chapter Summaries

Chapter 1 – Best of the Best

This chapter reiterates the author's intentions of describing visionary companies, not visionary product concepts, market insights, or visions. Porras and Collins define a visionary company as a "premier institution in their industries, widely admired by their peers and having a long track record of making a significant impact on the world around them." They define a visionary company as an organization and describe powerful individual leaders and ideas as inevitably short-lived. Both authors ask readers to compile a list of visionary companies according to reputation, contribution to society, life before 1950, and more. Porras and Collins outline their goals of selecting visionary companies and "comparison companies" that don't quite match visionary status.

Chapter 2 – Clock Building, Not Time Telling

In this chapter, Porras and Collins liken the longevity of a company to time telling and clock building. According to the authors, time telling is "having a great idea or being a charismatic visionary leader" and clock building is "building a company that can prosper far beyond the presence of any singer leader and through multiple product life cycles." Porras and Collins explain the importance of building an organization's "core value system" instead of relying on great product ideas,

charismatic leaders, and paying too much attention to profit. They denounce the idea of charismatic leaders and explain the “great idea” myth by pointing out Bill Hewlett and Dave Packard’s ventures into non-electronic products and Masaru Ibuka’s Sony Corporations brainstorming sessions on which products to make after starting the company.

Chapter 3- More than Profits

In this chapter, Porras and Collins talk about how important it is to recognize that core ideology alone does not make a visionary company, since everything around you is always changing. In order to meet the demands of a changing world, companies “must be prepared to change everything about itself except its basic beliefs as it moves through corporate life.” According to the authors, companies must preserve its core ideology while allowing room for the manifestations of the core ideologies to change. This means product lines, profit strategies, cultural tactics, and organization structure can change – but a core ideology should not. “Preserving the core and stimulating progress” tactics are discussed.

Interlude – No “Tyranny of the Or” (Embrace the “Genius of the And”)

In this chapter, Porras and Collins make reference to their use of the yin/yang symbol from Chinese philosophy in order to explain the visionary mentality of not “oppressing themselves to the tyranny of the OR” – which means hell for those that cannot live with two contradictory ideas at the same time. According to the authors, inferior companies hold proclamations such as – “you can invest for the future or do well in the short-term” and “you can have low cost or high quality.” This limits companies to

a short-minded frame of reference where there is only one choice, but not both. The authors ask readers to embrace both extremes and to figure out a way to have both choices. Visionary companies find ways to do well in the short-term and long-term, rather than sacrifice one for the other. They don't look for a balance – rather, acquiring both to the max. The purpose of the yin/yang symbol is to illustrate this concept.

Chapter 4 – Preserve the Core/Stimulate Progress

This chapter describes the ways companies should do business by being able to adapt and change over time in response to market conditions. Over time, competencies, strategies, and goals change but the core ideology must remain intact. One visionary company Porras and Collins use as an example of one preserving its core is Boeing and its fleet of 747 jumbo aircrafts. In the 1950s, Boeing ventured into new territory and took a gamble on building commercial airliners instead of sticking to military aircraft, which earned most of its profit. As a result, its rival Douglas Aircrafts was left in the dust.

Both authors sat that the drive for change in a visionary company is internal, where philosophy takes precedent over external forces like market conditions and profit motives to make them change. Visionary companies must have the confidence to set the “big hairy audacious goals” discussed in the next chapter. They also instill mechanisms in place to preserve the core and stimulate progress.

Chapter 5- Big Hairy Audacious Goals

Chapter 5 discusses a visionary company characteristic of taking risk and “setting super goals” as a hallmark for success. It starts off with Boeing's pursuit of the commercial airline

market in the 1950's, which was underdeveloped and needing a major player for jet aircrafts. Unlike its rival Douglas Aircraft, who avoided entering the commercial market, Boeing took a gamble and developed a prototype for the commercial airliners used today.

This chapter introduces the **"BHAG"** concept as a way for companies to enhance team spirit and shooting for goals to become visionary. Porras and Collins describe BHAGs as nearly impossible, but possible with confidence and a bit of arrogance on behalf of the company. It stresses high commitment and working outside of a comfort zone. The Kennedy moon mission is also an example of a **BHAG**.

Chapter 6 – Cult-like Cultures

Porras and Collins discuss visionary companies as not a great place to work for everyone. All employees within a visionary company must adapt and embrace the core values assigned to them in order for the organization to make strides. According to the authors, visionary companies are demanding of its employees to seek accomplishment and to follow the core ideology. The authors outline four common characteristics of cults that apply to the visionary organizational philosophy – fervently held ideology, indoctrination, tightness of fit, and elitism.

- 1. Fervently held ideology – All employees believe strongly in the company ideology.**
- 2. Indoctrination – Management is responsible for introducing and encouraging the proper work culture to employees.**

- 3. Tightness of fit – Employees who do not believe in the same ideology should switch positions or be fired altogether.**
- 4. Elitism – Recognizing the sense of responsibility that comes from being a member of a visionary company.**

The beginning of Chapter 6 uses Nordstrom as an example of a visionary company where an interviewer tells an interviewee what is expected of him, in accordance with the company philosophy of excellent customer service and starting from the bottom to work your way to the top.

Chapter 7 – Try a Lot of Stuff and Keep What Works

This chapter discusses Porras' and Collins' visionary company research and how they've come to the realization experimentation, trial & error, accidents, and opportunism were ahead of detailed strategic planning. An example of Johnson & Johnson's accidental discovery of using talc as a skin soother after customers complained of skin irritation from medicated plastics they were producing. They sold packaged "baby powder" soon after. Other example companies include 3M getting into the masking tape business and Walmart introducing people greeters. Both authors describe opportunistic experimentation through trial and error as a way to make evolutionary progress. According to Porras and Collins, five ways to make evolutionary progress includes:

- 1. Giving ideas a quick try**
- 2. Accept mistakes and letting the weakest die**
- 3. Taking small steps to achieve small failures in order to get ahead**

4. Persistence Building a “ticking clock” as described in Chapter 1 to turn the aforementioned points into a process.

Chapter 8 – Home Grown Management

Porras and Collins describe a characteristic of visionary companies as likely to hire inside employees to high positions as opposed to other organizations that “hire from the outside.” This allowed for consistent excellence in leadership from within the ranks, from employees who have adhered to the company’s core ideology. In the overall picture, this is a way for companies to preserve the core while stimulating progress – a mantra discussed in Chapter 4.

To support their claims, both authors cite comparison companies are six times more likely than visionary companies to hire their CEO from a pool of outside applications. At visionary companies, only 4% of CEO’s came from the outside.

Chapter 9 – Good Enough Never Is

In this chapter, Porras and Collins ask wannabe visionary companies to ask the following question: “how can we do better tomorrow than we did today?” instead of lesser questions posed by lesser companies like “how well are we going” and “how well do we have to perform in order to meet the competition.” They reject the idea of a “finish line” and define a visionary company as one who is never satisfied with its results. All visionary companies hold high standards and reject the practices of comparison companies that make money off successful products. Porras and Collins stress investing for the future and adapt to newer ideas and technology earlier than others. Out of

18 companies researched, 16 were found to drive themselves harder for improvement.

Chapter 10 – The End of the Beginning

In this chapter, Porras and Collins use the “end of the beginning” concept to explain how visionary companies translate their core ideologies into the everyday workings of the organization. Core ideology is translated into the strategies, behaviors, business practices, and goals of the organization. Porras and Collins used Hewlett-Packard as an example of a “core ideology into practice” organization with their management methods of providing well defined objectives to employees and allowing them as much freedom as they wanted to work towards that goal with the intention of recognizing the individual’s efforts throughout the organization.

Some business practices Porras and Collins explain are paying attention to details, combining pieces to perform tasks (i.e. employee talents), asking if a practice is appropriate to a company’s ideology and goals instead of “is this practice good?” and taking care of misalignments within the organization.

Chapter 11 – Building the Vision

“Building the vision” is a rearrangement of values intended to stimulate progress. It asks potential visionary organizations to strive for self-improvement day in and day out and to invest in new technologies and new management methods to take risks instead of lying back and remaining conservative. An eye should always be kept for the long term instead of the short term, even when it is hard to do so.

ويوضح الجدول التالي نماذج لبعض شركات تلك الثنائيات التي ضمت 36 شركة في مجموعتين تتكون كل منها من 18 من الشركات المتقابلة في تاريخ الإنشاء وقد مضى على كل منها ما لا يقل عن 50 سنة، ونوع النشاط، وتمائل المنتجات والأسواق:



<https://youtu.be/XIZDnGOvEuE>



https://youtu.be/fPtZc_vpFds

الشركات الأخرى في الترتيب	الشركات الخلاقة ذات الرؤية	ترتيب الشركات الخلاقة في Global 500 *من وضع المؤلف
Norton	3M	-
Wells Fargo	American Express	195
McDonnell Douglas	Boeing	32
Chase Manhattan	Citicorp	-
GM	Ford	4
Westinghouse	General Electric	9
Texas Instruments	Hewlett-Packard	44
Burroughs	IBM	-
Bristol-Myers Squibb	Johnson & Johnson	126
Howard Johnson	Marriott	-
Pfizer	Merck	-
Zenith	Motorola	88
Melville	Nordstrom	95
RJR Nabisco	Philip Morris	-
Colgate	Proctor & Gamble	29
Kenwood	Sony	75
Ames	Wall-Mart	30
Columbia	Walt-Disney	2
		176

ومن هذا الجدول يتضح أن خمس شركات من ذات الرؤية لم تظهر في قائمة أحسن 500 شركة في العالم وهي شركات **IBM**، **3M**، **CITICORP**، **MARRIOTT**، **NORDESTROM**، ويدلنا هذا على الحقيقة الأساسية أن التميز لا يدوم إلا إذا استمرت الإدارة في العمل بجد للحفاظ على أسباب التفوق بالتطوير المستمر وإعمال كل مفاهيم الإدارة المعاصرة. ويكفي أن يسقط من القائمة شركة **IBM** العملاق الذي سيطر على صناعة وسوق الحاسبات الآلية لسنوات طويلة.

وقد أجرى الكاتبان دراسة تحليلية لأداء الشركات ضمن العينة تبين منها أن الدولار الذي استثمر في شركة من الشركات الخلاقة في سنة 1926 حقق عائداً متراكماً بين أول يناير 1962 وآخر ديسمبر 1990 قدره \$6356، بينما نفس الدولار المستثمر في الشركات الأخرى في الثنائيات حقق في المتوسط وفي ذات الفترة عائداً متراكماً قدره \$955 فقط، بينما كان المتوسط العام للعائد في السوق عن نفس الفترة \$415. وقد أرجع الكاتبان هذا التفوق والتميز للشركات الخلاقة المبدعة إلى المجموعة التالية من الخصائص والسمات المميزة للإدارة في تلك الشركات تتلخص فيما يلي:

1. التركيز على بناء المنظمة وتنمية قدراتها على الإنجاز

Clock building, not Time Telling وتحقيق النتائج

2. إدارة المتناقضات والجمع بين الأضداد كوسيلة للتغلب

على المشكلات وتحقيق التفوق

No Tyranny of the OR, Embrace the Genius of the AND

3. لسعي لبناء وتثبيت القيم الأساسية **Core Values** للشركة

وليس مجرد البحث عن الأرباح، ويعبر الكاتبان عن

هذه السمة بتعبير **More than Profits**.

4. المحافظة على الأصول والقيم الأساسية للشركة في نفس

الوقت الذي تحفز الإدارة وتشجع التجديد والتقدم

Preserve the Core/ Stimulate Progress.

5. العمل لتحقيق الأهداف الكبرى **Big Hairy Audacious Goals**.
 6. بناء ثقافة تنظيمية مميزة يلتف حولها الجميع كالقبيلة **Cult-Like Culture**.
 7. طرق كافة السبل الممكنة لتحقيق الأهداف والتركيز على أفعالها وأنجحها **Try a Lot of Stuff and Keep What Works**.
 8. بناء القدرات الإدارية للعاملين وتنمية فلسفة وتقنية إدارية مميزة خاصة بالشركة **Home-Grown Management**.
 9. عدم الأخذ بمبدأ الاكتفاء بما تحقق، وإنما السعي الدائب لتعظيم الإنجازات والعوائد **Good Enough Never Is**.
 10. بناء رؤية مستقبلية للشركة **Building the Vision**.
- وقد تعرض الكاتبان في دراستهما للشركات الست وثلاثون إلى الجوانب المهمة التالية في بناء وتشغيل كل شركة والتي تشير إلى الجوانب الأساسية في بناء التميز والتي تتجه إليها أنظار الباحثين عن نماذج للتفرقة بين الشركات المتميزة وغيرها من الشركات:

1. الترتيبات التنظيمية والهيكلية.
2. ثقافة المنظمة والعلاقات الاجتماعية بها.
3. الترتيبات المكانية وأساليب استثمار الإمكانيات المادية المتاحة.
4. مستوى التقنيات المستخدمة في الشركة وكيفية الاستفادة منها.

5. أنماط وأساليب القيادة الإدارية_____ة.
 6. هيكل المنتجات من السلع والخدمات المقدمة للسوق.
 7. الرؤية الاستراتيجية والقيم المحورية والأهداف الاستراتيجية.
 8. الأداء المالي للشركة_____ة.
 9. تحليل الأداء التسويقي والعلاقة مع المناخ المحيط.
- وفي كتاب آخر عرض **Jim Collins** مرؤيته لانتقال المنظمات من "جيد إلى عظيم" **"Good to Great"** كما نشاهد في الفيديو التالي:



<https://youtu.be/DYnBd6APnNo>

وفي دراسة حديثة يقدم الكاتبان **Samson & Challis** مفهوماً متكاملًا لأنماط التميز ومبادئ نجاح المنظمات³⁴ والتي تقود إلى

"الإدارة والقيادة ذات المستوى العالمي"

"World-class Management and Leadership"

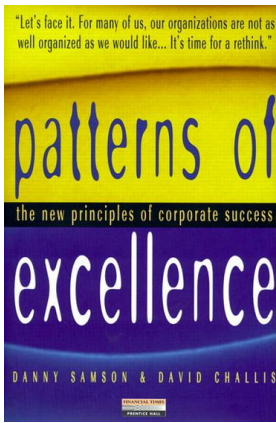
- ويقدم الكاتبان مجموعة المبادئ التالية المؤدية إلى التميز:
1. تحقيق التوافق بين سلوك العاملين وبين أهداف وسياسات الشركة.
 2. توزيع السلطات والصلاحيات القيادية وعمليات اتخاذ القرار بين الأفراد وفرق العمل مع تحملهم المسؤولية عن نتائج الأداء وتحسينه وتطويره.
 3. حشد الجهود والتركيز على خلق المنافع وتحقيق القيم وتنسيق العمليات المحققة للأهداف، وليس الانحصر في التخصصات الوظيفية.
 4. المبادرة والسبق في تطوير الأساليب والمعايير والمنتجات والجودة.

³⁴ Danny Samson & David Challis, Patterns of Excellence- the new principles of corporate success, Financial Times, Prentice Hall, 1999.

5. التأكيد على الشفافية والاحترام في المعاملات بين العاملين وفي علاقاتهم مع الآخرين والحرص على تنمية العلاقات.
6. الموازنة بين متطلبات وأهداف المدى القصير والمدى المتوسط والموازنة بين ضرورات التشغيل في الوقت الحاضر ومتطلبات النمو.
7. استثمار الوقت وتوظيفه بكفاءة والارتكاز إليه في بناء القدرات التنافسية.
8. قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات بإيجابية، ونشر فكر التغيير بين جميع العاملين وتشجيعهم على المبادرة بالتغيير.
9. التأكيد على أهمية التعلم واكتساب المعرفة من جانب جميع العاملين، وإتاحة الفرص لاستثمار المعرفة المتراكمة.
10. الالتزام بالسياسات والنظم ووضعها موضع التنفيذ الفعال.
11. تطبيق نظم لقياس الأداء ومتابعة تطوره وإعداد تقارير وافية ودورية.
12. التأكيد على قيمة العملاء باعتبارهم الهدف الأساسي للشركة.

13. بناء وتنمية القدرات والإمكانات التنظيمية والبشرية والمعلوماتية.

14. الربط الوثيق بين مسؤوليات وفعاليات ونتائج عمل كل فرد في الشركة وبيان أهدافها ومستويات الأداء الكلي المطلوب إنجازها على المستوى العام.



Let's face it for many of us, our organizations are not as well organized as we would like...It's time for a rethink. Patterns of Excellence presents a blueprint for success which can be adapted to any organization. Based on extensive analysis of worldwide excellence in performance, this highly accessible book reinforces theory with practical examples. **Samson and Challis** reveal the patterns of excellence which connect the operations of the

world's best organizations, and demonstrate how to mould these defining principles into a structure's framework and management approach. The book's case studies provide illuminating analysis and practical guidance on implementing management structures.

وقد تبلورت دعاوى "التميز" في نموذجين أساسيين حققا شهرة واسعة وإقبالاً كبيراً من الإدارة لتطبيقهما والاسترشاد بهما في تطوير الشركات والمنظمات عموماً [سواء في مجالات الأعمال أو في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الساعية إلى الربح].

وأصدر النموذج الأول "الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة"
.European Foundation for Quality Management

كما صدر النموذج الثاني عن "مؤسسة بالدريج للجودة" الأمريكية
والتي تدير مسابقة سنوية لمنح جائزة التميز في الأداء لأحسن
المتقدمين المستوفين لمعايير التميز تحت عنوان
.Malcolm Baldrige National Quality Award

ومن المفيد استعراض أهم المفاهيم التي يتضمنها النموذجان
الأوروبي والأمريكي لتبين أسس التميز التي تهتم الإدارة
المعاصرة بنائها وتنميتها:



The EFQM Model,³⁵ a globally recognized framework that supports organizations in managing change and improving performance, has experienced a number of improvement cycles over the years to make sure that it not only remains relevant but continues to set the management agenda for any

³⁵<http://www.shop.efqm.org/publications/the-efqm-model/>

organization wanting a long term, sustainable future.

The strategic nature of the **EFQM Model**, combined with its focus on operational

performance and a results orientation, makes it the ideal framework for testing the coherence and alignment of an organization's ambitions for the future, referenced against its current ways of working and its responses to challenges and pain-points.

The **EFQM Model** structure is based on the simple but powerful logic of asking these questions:

1. "Why" does this organization exist?
2. What Purpose does it fulfill?
3. Why this particular Strategy? (Direction)
4. "How" does it intend to deliver on its Purpose and its Strategy? (Execution)
5. "What" has it actually achieved to date? "What" does it intend to achieve tomorrow? (Results).

Central to the rationale of the **EFQM Model**, the "red thread", is the connection between the **Purpose** and **Strategy** of an organization and how that is used to help it **Create Sustainable Value for its most important *Stakeholders and deliver outstanding Results.**

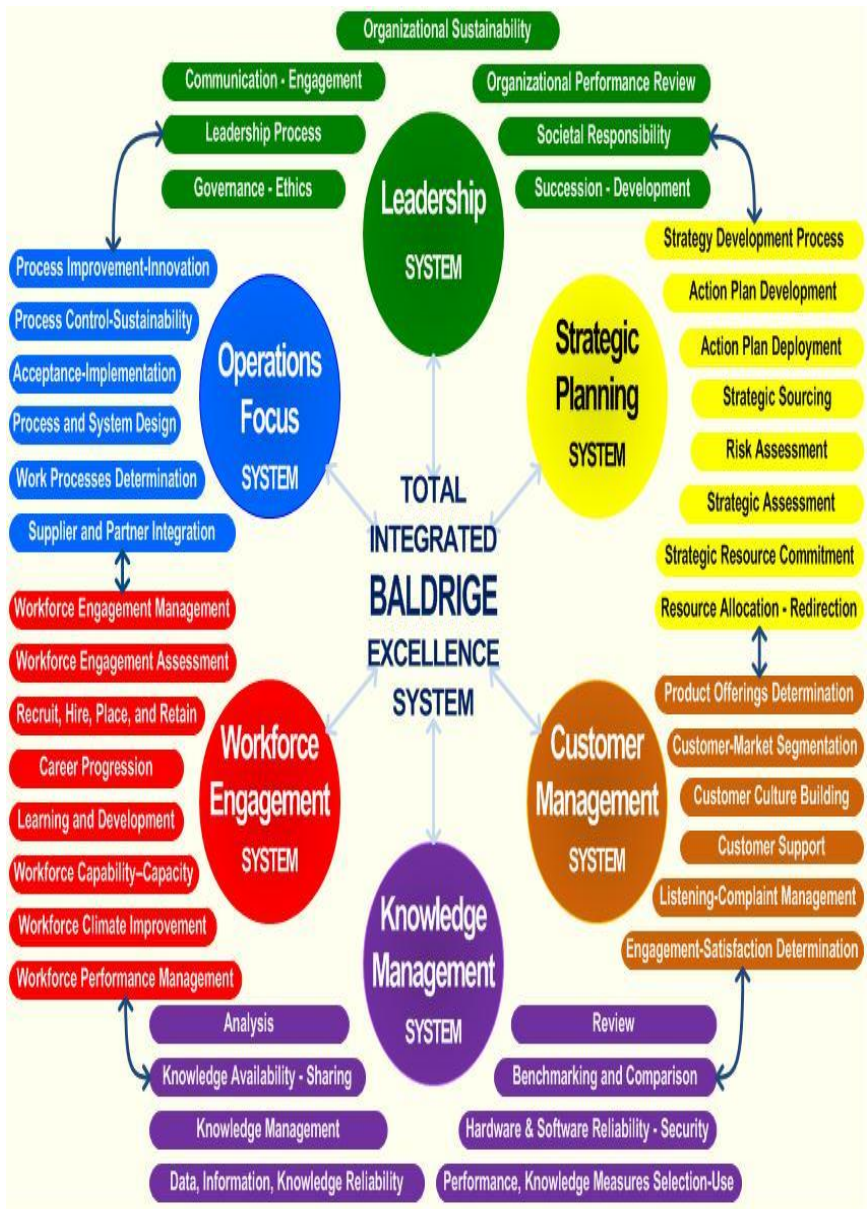


EFQM Model

The Baldrige Business Model

The familiar Baldrige Framework has endured for decades and served as a model for other national and international excellence award frameworks. I realized this while helping Xerox of Europe with their successful effort to win the first EFQM European Quality Award. The Europeans told me that they admired the success of the Baldrige Award but they did not see America as the world's quality leader. So, they decided to reinvent the Baldrige Criteria and the Baldrige Framework. It took them years to do this because getting experts from several countries to agree on the model was not easy to do. When all was ready in 1992, they admitted to me that they had 'reinvented the wheel'. In fact, when I worked as an assessor in several European nations, the assessment process and questions were quite similar to Baldrige. Today both models have evolved and the differences are more apparent. Philosophies and concepts differ somewhat but both remain based on a similar integrated system of core management and other enabling processes. Unfortunately, many only look for the differences between Baldrige and EFQM but there is much more in common than there is different from this assessor's perspective. Whether you prefer EFQM or Baldrige, integration of systematic processes is a common denominator and it is also the most effective way to accelerate organizational improvement.

One argument for looking at the Baldrige Framework with more of a systems perspective is that more than 80% of the Criteria questions begin with "How". These systems and processes are the enablers of excellence and they are shared by all major excellence awards including the new Asian regional quality award that will soon be launched. Maybe it's because everything is a process or at least a part of a process. Each process in the Total Baldrige Integrated Excellence System is actually a core process that has been updated using knowledge gained from hundreds of assessments of public and private sector and health care and education Criteria users worldwide. These core processes are the 'best of the best'. However, the best processes in the world are useless unless you can gain their acceptance and implement them. I have 30 years of experience in facilitating implementation of processes and systems while preserving the culture and special needs of various sizes and types of organizations. It is much easier to do than most people think. The key to success is to replace the core of your existing processes which are not capable of best-in-class performance with a best practice core processes. This allows you to preserve everything that works well, everything important to your success, your culture, and everything you are already the expert in. The core process approach enables organizations to accelerate their overall rate of improvement and cost reduction beyond today's continuous improvement and Business Excellence approaches. Replacing incapable core processes with highly capable ones increases your organizational improvement rate to breakthrough. This can be done for any process or system in the graphic or you can be taught how to do it.



Baldrige Management System Model³⁶.

(Total Integrated Baldrige Excellence System)

العناصر الرئيسية في نماذج التميز

³⁶<http://baldrige21.com/Baldrige%20Model.html>

تتبنى نماذج التميز مجموعة من العناصر التي يتوجب توافرها بقدر واضح في تنظيم أي شركة [أو منظمة] حتى ترقى لمستوى التميز الذي يؤهلها للحصول على جائزة التميز. ويشترك النموذجان الأوروبي والأمريكي في تبني العناصر التالية وإن كان بدرجات أهمية نسبية تختلف من نموذج لآخر:

1. التوجه بالنائج
2. التركيز على العملاء
3. القيادة الهادفة
4. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة
5. الإدارة بالعمليات والحقائق
6. تنمية الموارد البشرية وتمكينهم
7. التعلم، الابتكار والنخسين
8. تنمية الشركات والتحالفات
9. المسؤولية الاجتماعية

ينقسم كل عنصر من العناصر الرئيسة في النموذج إلى عناصر فرعية تبين تفاصيل أكثر وتكون قابلة للقياس بدرجة أدق. فالنموذج الأوروبي مثلاً يتكون من 9 عناصر رئيسة تنقسم بدورها إلى 32 عنصراً فرعياً، بينما النموذج الأمريكي [بالدرج] يضم 7 عناصر رئيسة تنقسم إلى 19 عنصراً فرعياً.

إن النموذجين الأمريكي والأوروبي يعكسان توجهاً فكرياً متقارباً، كما أن الاختلاف بين عناصرهما هو خلاف ظاهري، وهما يتبنيان القيم الجوهرية Core Values التالية التي ينبغي أن تحرص الإدارة على زرعها في التنظيم وتنميتها ورعايتها:

1. القيادة ذات الرؤية

2. القيادة بالحقائق والمعلومات
3. النوجه حسب رغبات العميل
4. تسيير النعلم التنظيمي والفردي
5. تقدير العاملين وشكاء العمل
6. الرشاقة التنظيمية
7. التركيز على المستقبل
8. تكريس الابتكار والاختراع
9. المسؤولية الاجتماعية والمواطنة
- 10 التركيز على النتائج وخلق القيمة
11. النوجه بمفهوم النظر

ويبدو في أدبيات نماذج التميز تركيز على ثلاثة عناصر جوهرية تفرق الإدارة المعاصرة عن سابقتها التقليدية، تلك العناصر الثلاثة هي:

1. وجود بناء استراتيجي كامل وخطط تنفيذ الاستراتيجية.
2. الأخذ بمفهوم النظر في تشكيل الهياكل التنظيمية وخطيط العمليات وتحقيق النتائج.
3. استثمار تقنيات المعلومات وآليات التحليل المنطقية.

إن الأخذ بهذه المعايير ومحاولة وضعها موضع التطبيق الفعال يقتضي جهداً خارقاً من الإدارة وكل العاملين في المنظمة، فضلاً عن ضرورة اكتساب قبول ومشاركة المتعاملين مع المنظمة من موردين وغيرهم، ويكون تعليم العملاء **Customer Education** أمراً مهماً لتوضيح أهداف التميز والعوائد التي يحققها لهم.

والخطوة الأولى

في السعي نحو اكتساب خصائص التميز هي قرار استراتيجي من جانب الإدارة العليا بقبول الفكرة والافتناع بحيويتها **من أجل البقاء Survival** وأن الغرض ليس التجميل أو مجارة الاتجاه السائد من أجل الشكليات، ولكن الهدف إحداث تغيير حقيقي وشامل في كل جوانب المنظمة وأساليب عملها.

والخطوة الثانية

فهي **المراجعة الشاملة Comprehensive Survey** لأوضاع المنظمة على ضوء معايير نموذج التميز وتحديد مدى الاقتراب منها أو الانحراف عنها في واقع المنظمة. ومن ثم تتحدد أولويات التغيير المطلوبة للاقتراب من استكمال الخصائص والعناصر التي ينص عليها نموذج التميز.

ونقطة

أن الغاية من تطبيق نماذج التميز ليست أبداً الحصول على الجائزة - وإن كان ذلك في حد ذاته قيمة مهمة - بل ينبغي أن يكون الارتفاع بمسئول الأداء التنظيمي وتعزيز القدرات التنافسية واستثمار القدرات المحورية للمنظمة وصولاً إلى النتائج الأفضل لجميع أصحاب المصلحة، ناهيك عن تأمين مركز المنظمة وتحسين قدراتها على مواجهة المتغيرات والتحديات.

ويؤكد المسئولون عن جائزة بالدرج الأهداف التي تحققها معايير التميز للمنظمات التي تأخذ بها على النحو التالي:

1. المساعدة في تحسين الأداء التنظيمي وتنمية قدرات المنظمة.
2. تيسير الاتصالات وتبادل الخبرات والمعلومات عن مسنويات الأداء الأفضل بين العاملين وعبر المنظمات المختلفة.
3. أن تكون آية لفهم وتوجيه وإدارة الأداء والنخيط والتدريب.

وختيماً للفائزة تعقد كل عام ندوة شاملة للشركات الفائزة بالجائزة تعرض فيها كل شركة تجربتها في الإعداد للتأهل لجائزة بالدرج والتعديلات الهيكلية التي أدخلتها على التنظيم الإداري وإعادة هندسة العمليات وغير ذلك من إجراءات التطوير والتحسين من أجل الارتفاع إلى مستوى المعايير المحددة للفوز بالجائزة. كما تعرض الشركات الفائزة أيضاً الفوائد التي تحققت للشركة بعد استكمال مقومات الفوز ومدى التحسن في الأداء والتقدم في المركز التنافسي الذي تحقق نتيجة الأخذ بمعايير وفلسفة التميز. وبذلك يتحقق الهدف من أعمال هذه النماذج - سواء بالنسبة للشركات التي فازت بالجائزة أو الشركات التي تطمح في التقدم لنيلها - إذ تتم حالة من التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات مما يعود على الجميع بالنفع.



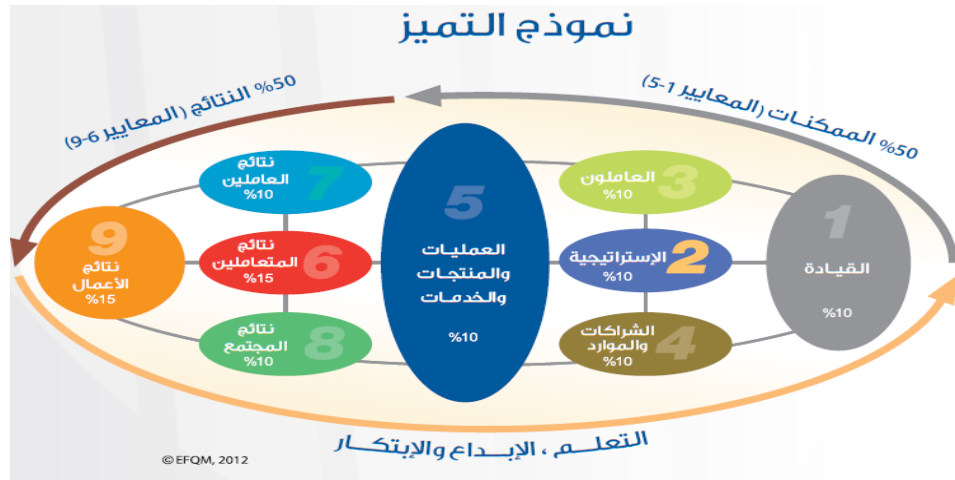
<https://youtu.be/Da2tIEzJiV4>

ولعلنا نشير هنا إلى شيء يقترب من ذلك في عالمنا العربي حيث تنظم في دبي "جائزة دبي للجودة" وهي تطبق معايير تقترب كثيراً من معايير جائزة بالدرج، كما أن حكومة أبو ظبي تنظم سنوياً مسابقة للإدارات الحكومية المتميزة وتحصل الإدارة الفائزة على جائزة تقديرية، ومعيار التميز الأساسي الذي تعتمده هذه الجائزة هو التميز في

خدمة العملاء وهو ما لا يتحقق إلا باكتمال عناصر ومقومات التميز في المنظمة جميعها.



يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الممثل في الشكل أعلاه



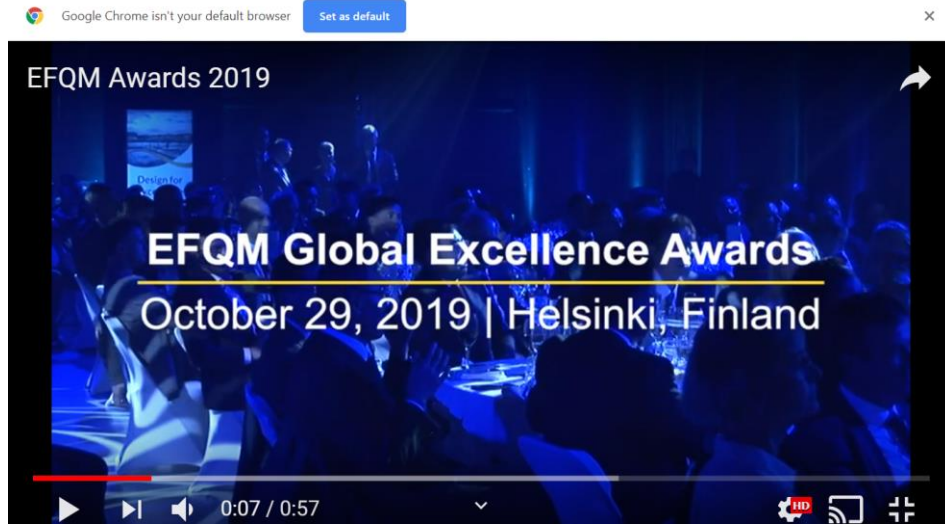
بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير. خمسة منها هي "ممكّنات" (وسائل)، وأربعة هي "نتائج". تغطي معايير "الممكنات" ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به. وتغطي معايير "النتائج" ما تحققه أية مؤسسة. "النتائج" تأتي نابعاً لـ "الممكنات". ويندر تحسّين "الممكنات" من خلال نقد "النتائج".

تؤكد الأسهم الطبيعة الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل. لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار. نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم.

أخيراً، توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية. يرتبط كثير من هذه النقاط الاسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر. إن استخدام هذه النقاط الاسترشادية ليس إلزامياً، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي.

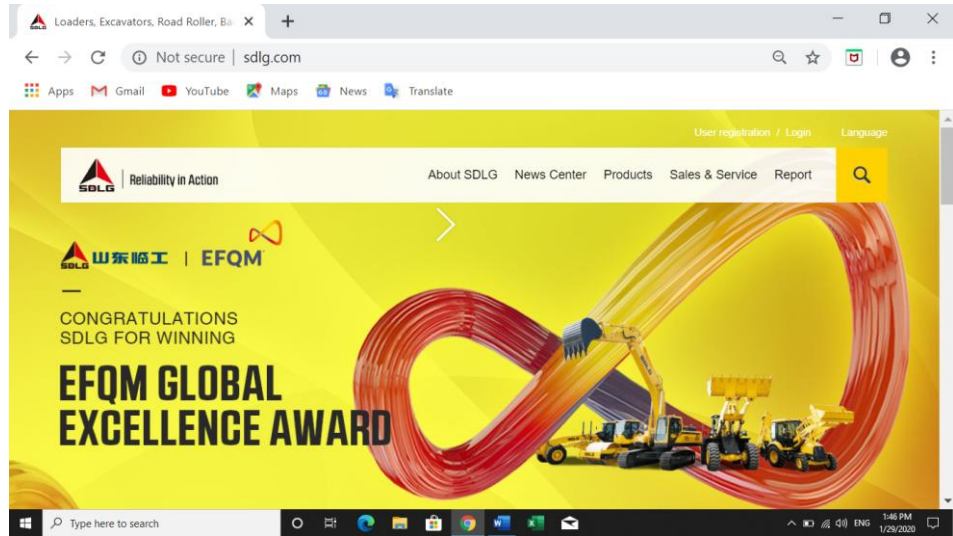


<https://youtu.be/VzdHhPqSfgU>



<https://youtu.be/3ulHek4sNig>

وقد يكون من المثير أن نسأل الآن هل كان لتلك النماذج من تأثير في تطوير الإدارة وتحسين الأداء في منظمات محددة؟ للإجابة عن هذا التساؤل نعرض فيما يلي بعض المعلومات عن واحدة من الشركات التي حصلت على جائزة **EFQM عام 2019** :



Company Profile

Shandong Lingong Construction Machinery (**SDLG**), first established in 1972, is a leading international manufacturer of construction machinery, and the national-level high-tech company. **SDLG** produces more than 100 kinds of products in three categories, namely, loaders, excavators and pavement construction machinery. Its pillar products are rated as China Famous-brand Product and Famous Trademark of China. **SDLG** has received many honorary titles including China's Top 100 Enterprises in Machinery Industry, Leading Enterprise in the Industry, Credible and Reputed Enterprise, Single-item Champion Demo Company in Manufacturing Industry, **National Labor Medal, Governor Quality Prize, National Quality Award in Machinery Industry, National Quality Prize, Asia Quality Excellence Prize, EFQM Global Excellence Award and National Quality Benchmark Company, etc.**

SDLG, maintaining sound partnership with leading universities and research institutes in China, has established the open and efficient system for technological cooperation and innovation. It has established the national-level technical center and Post Ph.D. work station. It undertakes a few

R&D tasks in China's 863 Program and those above the provincial level, obtaining more than 290 national patents.

1972 Establish, **100+** Kinds of products

290+ Patents, **130+** Countries and regions

SDLG has advanced technical apparatuses, testing equipment and management system, which ensure the product quality and performance. The customer satisfaction and market share of **SDLG** take the leading position in the industry. **SDLG** follows the core value of "efficiency first, leading technology", adhering to technological and management innovations, promoting the excellence performance management and LPS, and implementing the precision marketing and brand strategy. By constantly improving the operation efficiency, it has become a major tax payer for both provincial and municipal fiscal budgets.

SDLG keeps pushing forward the strategy of international operations, and enhancing cooperation and exchanges in technology, management and brand operation. As a result, **SDLG** is becoming more international in product layout, supporting system, HR and marketing. Till today, it has setup multiple production facilities and dozens of marketing & service outlets in the world, whose business reaches over 130 countries and regions and whose export has been increased considerably.

"Take the route of top brand, build a centennial **SDLG**", **SDLG** is working hard to build the leading international manufacturer of construction machinery.

By making the intensive and innovative development, it aims to become the most satisfying and recommendable brand in the construction machinery industry.

ومن الشركات المعروفة والحاصلة على جوائز الجودة والتميز، شركة "جنرال إلكتريك" GE الأمريكية، وهذا بيان أهم التغييرات الإدارية في تلك الشركة:

- تطبيق نظام **Sigma 6** للجودة.
- تدعيم مفاهيم إدارة التغيير **Change Management**.
- تطبيق تقنيات تحسين العمليات **Process Improvement**.
- الانطلاق إلى العولمة.

- تطبيق نظام مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل **Work-out**
- تطبيق تقنيات القياس المرجعي للتعرف على أفضل الممارسات في الصناعة

Best Practices

السمات المميزة لإدارة GE

نسب إلى الرئيس التنفيذي لشركة **GE جاك ويلش** فضل ما تحقق بهذه الشركة من طفرات إدارية أوصلتها إلى أن تكون واحدة من أكبر شركات العالم تحتل في عام 2000 المرتبة التاسعة في قائمة أحسن 500 شركة عالمية وتحتل المركز الخامس على الشركات الأمريكية.

وتضم قائمة إنجازات **جاك ويلش** التوجهات الإدارية التالية:

- إعادة الهيكلة في أوائل الثمانينات عقب استلامه إدارة الشركة.
- تبني التغيير كسياسة ثابتة [الشركة لا تنتظر التغيير بل تسارع إلى صنعه].
- الخروج من الأنشطة غير المربحة التي لا تحتل فيها الشركة المركز الأول أو الثاني على الأقل على مستوى العالم. [بيع وحدة الأجهزة الإلكترونية المنزلية (التلفزيون والفيديو) إلى شركة تومسون في 1987 وشراء وحدة أجهزة التصوير الطبي من تومسون مما فتح السوق الأوروبي أمام GE].
- إطلاق مبادرة الجودة الشاملة من منتصف التسعينات.
- التوسع في شراء الشركات الرابحة لتنويع أنشطة الشركة، حيث اشترى شركتي **RCA, NBC** في 1985 مبكراً قبل بداية حركة الاندماج والاستحواذ.

➤ توجيه المديرين للتحفيز من سيطرهم الإدارية، وإطلاق الحرية للعاملين ليفكروا ويشاركوا في

تحمل المسؤوليات. وهو يدعو المديرين للاتصال والنواصل مع مؤسسيهم بدلاً من الانغلاق على

أنفسهم.

تشجع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة وكانت دعوتهم لمساعدتهم أن ينوقوا

عن "الإدارة" ويمارسوا "القيادة" **Start Leading, Stop Managing**.

مواجهة الحقيقة أن المنافسة تسيطر على عالم الأعمال وإدراك خطورة

المنافسة الأجنبية مما يتطلب الحسم في القرارات، ولذلك تم إعادة تنظيم الشركة وتقليص حجم العمالة والتخلص من الأنشطة التي تعوق حركتها مثل

إنتاج الأجهزة المنزلية، وكان جاك ويلش يقول أيهما أفضل أن نكون في صناعة أجهزة

تسخين الخبز أم في صناعة الماسحات الضوئية **Better be**

.in Toasters or in Scanners

تبسيط التنظيم وإزالة الحدود التنظيمية والسعي لتطبيق فكرة التنظيم بلا

حدود **The Border-less Organization**

• السعي لتحقيق إنجازات باهرة **Look For The Quantum Leap**

• المفاجأة، السرعة، النظرة الثاقبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات من الأمور

الضرورية لتحقيق تميز الإدارة، والمثال على ذلك عملية الاستحواذ على **NBC**

وتحويل مسارها لتصبح الشبكة الأولى في الولايات المتحدة.

• اتباع سياسة إصلاح الوحدات المتعثرة، أو إغلاقها، أو بيعها.

• استثمار الموارد البشرية لبناء القدرات التنافسية وضمان التطوير المستمر.

• التوجه بحسم في اتجاه صناعات الخدمات والعولمة.

ومن أهم إنجازات جاك ويلش وشركة **GE** تطوير مفهوم القيادة الإدارية وتنمية فكر

قيادي متطور بين المديرين، وحسب وصفة جاك ويلش ينبغي على القادة أن

يتصفوا بالتالي:

1. Have a passion for excellence and hate bureaucracy.
2. Are open to ideas from anywhere, and committed to work-out.
3. Live quality. And drive cost and speed for competitive advantage.

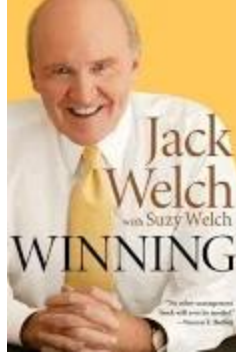
4. Have the self-confidence to involve everyone and behave in a boundary less fashion.
5. See change as opportunity. Not threat.
6. Have global brains. And build diverse and global teams.

شركة GE الآن 2020

Our vast and valuable installed base across aviation, power, healthcare and renewable

energy keeps us intimately involved in the daily operations of our customers around the world. Today, GE additionally leads new paradigms in additive manufacturing, materials science and data analytics.

We've built a local presence, a strong brand, and deep customer relationships in more than 180 countries. GE is proud to serve as true partners in growth and development – offering resources and experience, investing in local talent and supply chain.



شركة جنرال إلكتريك

General Electric Company

شركة جنرال إلكتريك (GE)، هي تكتل شركات متعدد الجنسيات مُدرج في مدينة نيويورك ومقره الرئيسي في بوسطن. اعتباراً من 2018، كانت الشركة تمارس أنشطتها في القطاعات التالية: الطيران، الرعاية الصحية، الطاقة، الطاقة المتجددة، الصناعة الرقمية، الصناعات المضافة، رأس مال المحاصة والمالية، الإضاءة، والنفط والغاز.

كانت الشركة عام 2018 تحتل الترتيب 18 على قائمة فورشن 500 كأكبر شركة في الولايات المتحدة من حيث الدخل الإجمالي. وفي 2011 كانت الشركة من بين مجموعة شركات فورشن 20 حيث كانت تحتل الترتيب 14 كأكبر شركة رابحة، لكنها منذ ذلك الحين شهدت أضعف أداء سوقي (بنحو 75%) حيث انهارت ربحيتها. وقد حاز اثنين من موظفي جنرال إلكتريك جائزة نوبل.

السنة	الدخل US\$ بالمليون	صافي الدخل US\$ بالمليون	إجمالي الأصول US\$ بالمليون	سعر السهم \$	الموظفون
2010	149.567	11.344	747.793	12.68	
2011	146.542	13.120	718.189	14.32	
2012	146.684	13.641	684.999	16.56	
2013	113.245	13.057	656.560	20.32	307.000
2014	117.184	15.233	654.954	22.72	305.000
2015	117.386	-6.145	493.071	24.28	333.000
2016	123.693	8.176	365.183	28.36	295.000
2017	122.092	-6.222	377.945	25.02	313.000
2018	121.615	-22.802	309.129	12.71	283.000

الموقف على المستوى العربي

رغم أنه لا يوجد لدينا جهة تماثل الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة أو برنامج جائزة بالدرج للجودة، إلا أن هذا لا يعني أننا نفتقر أيضاً للشركات التي توفرت لها مقومات التأهل لمثل تلك الجوائز الدالة على التميز محسوباً بالنتائج. وأحب أن أطرح حالة شركة المقاولون العرب كنموذج لشركة مصرية رائدة في التطوير الإداري بقدر ما هي رائدة في مجال نشاطها كأكبر شركة تشييد ومقاولات في العالم العربي. ونعرض في هذا الجزء ملامح من فلسفة الإدارة في المقاولون العرب والتي كان لرئيسها إسماعيل عثمان دور بارز في غرسها وتبنيها بالرعاية والتوجيه حتى أصبحت جزءاً لا ينفصل عن الثقافة التنظيمية للشركة.

تمثل شركة المقاولون العرب قصة نجاح لشركة بدأت في القطاع الخاص أسسها مجموعة أفراد ذوي فكر متطور وحديث في بداية الأربعينيات من القرن العشرين، ثم أمتت الشركة في أوائل الستينات في ظروف سياسية واقتصادية غير مواتية كان من الممكن أن تؤدي إلى فشلها. ولكن إصرار قائدها أن تحقق الشركة النجاح لتصبح في خلال سنوات قليلة واحدة من أكبر وأفضل شركات المقاولات تتبع منهجية إدارية متطورة سبقت بها الكثير من الشركات المحلية وقاربت مستويات العالمية قبل أن تتبلور مفاهيم العولمة في تسعينات القرن الماضي.

كيف قاد عثمان أحمد عثمان المسيرة؟

كان العامل الرئيس في نمط عثمان أحمد عثمان كقائد إداري هو إيمانه بالبشر وأنهم أساس نجاح أي منشأة، لذا عمل على تطوير أداء الموارد البشرية بالشركة بإنشاء المعاهد التدريبية العملية والإدارية. وزاده نجاح الشركة في بناء السد العالي بأيدي وسواعد مصرية إصراراً على تنمية قدرات العاملين وموالاتهم بالتدريب والتنمية المستمرة. كذلك كان عثمان أحمد عثمان يبيدي اهتماماً خاصاً بأن يكون هذا الإنسان العامل الناجح مطمئناً على أسرته وعلى نفسه فأنشأ صندوق التأمين على العاملين بشركة المقاولون العرب الذي يمثل في حد ذاته أسلوباً متطوراً تتجسد فيه روح المشاركة حيث يقوم العاملون أنفسهم بإدارته، كما تم إنشاء المستشفى الخاص بالشركة وكذلك التأمين الصحي للعاملين وأسرهم.

وكان عثمان أحمد عثمان نموذجاً لرجل الأعمال المبادر إلى الدخول في مجالات العمل المختلفة لتنويع الأنشطة وفتح آفاق النمو أمام شركته، لذا أقدم على إنشاء مجموعة شركات انبثقت عن المقاولون العرب وساهم صندوق العاملين بالاستثمار فيها لتتكون "مجموعة شركات المقاولون العرب" التي بلغ إجمالي حصة المقاولون العرب في استثماراتها عام 1998 ما يقرب من 460 مليون جنيه مصري. كما انطلقت المقاولون العرب بقيادته للعمل في مشروعات خارج مصر في السعودية وليبيا والكويت

ومعظم الدول العربية حتى امتد عمل الشركة عبر قارات أفريقيا وآسيا وأوروبا مع نهاية عام 1999، واهتم بتحديث تقنيات العمل بالشركة حيث كان يؤمن بأن أساس النجاح في نشاط المقاولات هما الإنسان والآلة وبعدهما يأتي رأس المال. وبعد تعيين المهندس عثمان أحمد عثمان وزيراً للتعمير تولى شقيقه حسين عثمان رئاسة الشركة ثم تبعه ابن شقيقته صلاح حسب الله، ويقود الشركة الآن الدكتور مهندس إسماعيل عثمان بفكر حديث ومتطور، حيث حدد هدفه منذ البداية أن تكون المقاولون العرب شركة عالمية تطبق أحدث تقنيات الإدارة المعاصرة.

فلسفة الإدارة في المقاولون العرب

تبنى إدارة "المقاولون العرب" فلسفة إدارية متكاملة توجه فعاليتها وترتكز عليها إنجازاتها. وتقوم تلك الفلسفة على الأسس التالية:

1. أهمية التعرف الدقيق على طبيعة المناخ السياسي السائد في المجتمع، والتحاور المستمر مع مختلف القوى الفاعلة فيه، واختيار المواقف المناسبة من تنافس وتعاون حسب مقتضيات الحال، والتطبيق المتميز لفن التنافس **Co-opetition**.

2. أهمية تطوير التنظيم ليتعامل مع حقائق العولمة من جانب، ويتوافق مع المضمون الاستراتيجي للشركة **Strategic Intent**، وتتمثل فيه خصائص المرنة مع القدرة على تحقيق أهداف الشركة.

3. أهمية بناء استراتيجية تتبنى مفاهيم العولمة وتساعد على تنمية قدرة تنافسية مستدامة **Sustainable Competitive Advantage**، أخذاً في الاعتبار ما يملكه المنافسون من قدرات وموارد.

رسالة المقاولون العرب

حددت الشركة رسالتها **Mission** على النحو التالي:

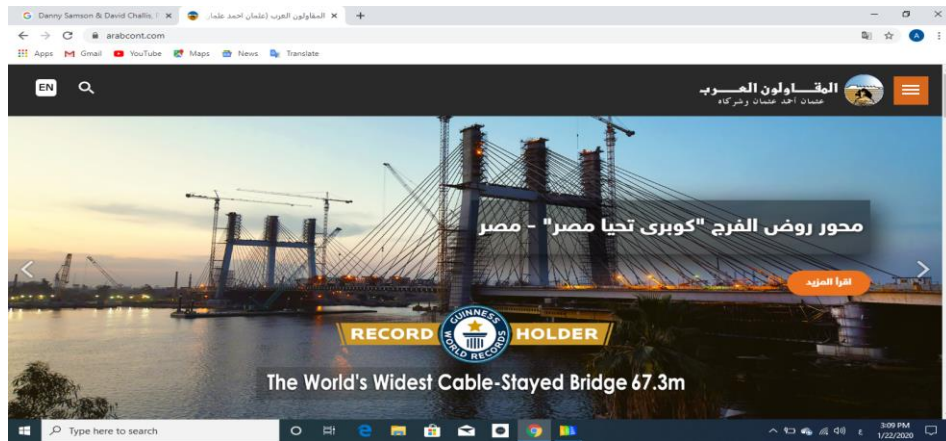
"شركة المقاولون العرب ملتزمة بتفعيل مواردها البشرية والمادية والمعرفية ومخزون الخبرات لها لخدمة المجتمع بتقديم خدمات الشبيد بأعلى مستويات الجودة وبأسعار عادلة. كما تعمل الشركة على الانحمار بعملاتها واستثمار الفرص بالسوق لتحقيق معدلات منصاعدة من النمو وتمكينها من احتلال مركز الصدارة في صناعة الشبيد. وتلتزم الشركة بالجودة وأخلاقيات العمل وتمكين العاملين لها وضمان أفضل ظروف العمل لهم لتحقيق رضا العملاء في جميع الأحوال".

الرؤية المستقبلية للمقاولون العرب

"أن تكون شركة رائدة على المستوى العالمي في صناعة الشبيد قادرة على المزج بكفاءة بين قيم العاملين لها ومخزون الخبرة المتراكم لتحقيق أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء".

الأهداف الاستراتيجية للمقاولون العرب

1. تحقيق النمو في الأجل البعيد وزيادة حصة الشركة في السوق.
2. ضمان رضا العملاء من خلال التحسين المستمر في الجودة.
3. زيادة الإنتاجية وتحسين فرص الشركة في السوق من خلال التدريب المتميز والاتصالات الفعالة مع العاملين.
4. المساندة المستمرة والفعالة لقضايا المجتمع.



وبوضع هذه الفلسفة الإدارية موضع التطبيق أصبحت "المقاولون العرب" من تطوير نفسها على النحو التالي:

1. طبقت الشركة تطويراً مهماً في هيكلها التنظيمي باعتماد فلسفة اللامركزية وتحويل الفروع والإدارات إلى "وحدات أعمال استراتيجية" يقوم على الإشراف على كل مجموعة منها أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويتم اتخاذ القرارات عن طريق نظام المجالس التنفيذية لكل فروع الشركة واعتبار الفرع شركة قائمة بذاتها تنتهج سياسة الشركة الأم وإستراتيجيتها وتضع أساليب لتنفيذ هذه الاستراتيجية بما يتناسب والمناخ الاقتصادي والعملي لكل فرع، وتتم متابعة كل نتائج أعمال هذه الفروع عن طريق نظام معلومات متكامل متصل بالشبكة الرئيسية توضع فيه نتائج أعمالها وتقيم بعد ذلك نتائج هذه الأعمال بنظام متابعة لتقييم الأداء .

2. تم تحويل الهيكل من الشكل الهرمي التقليدي الذي يوجد رئيس الشركة في قمته ويتبعه عدد من النواب يتبع كل منهم بعض الإدارات في تسلسل يتنازل من القمة إلى القاعدة، ليصبح الهيكل التنظيمي الجديد دائري يقع رئيس مجلس الإدارة في مركز الدائرة ويتحلق حوله مجموعة من فرق العمل في شكل لجان وتنظم عمليات الشركة **Processes** في تناسق يستفيد من خدمات تلك اللجان وتتركز في العمليات التنفيذية **Operational** والعمليات المعلوماتية **Informational** وعمليات العملاء **Customers**.

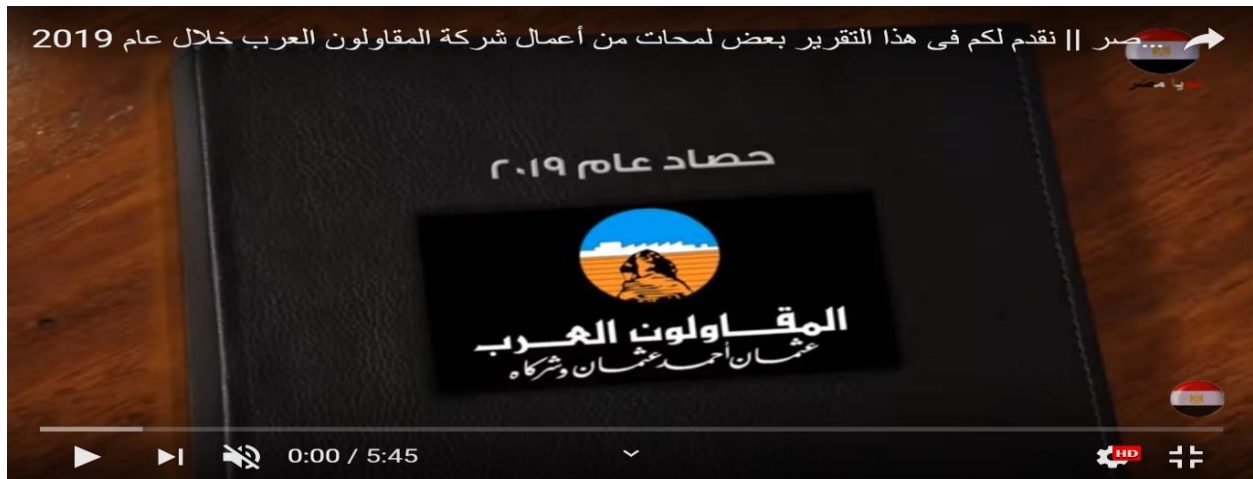
3. أقامت الشركة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية المهمة من خلال الدخول في مشروعات واتفاقيات مشتركة **Joint Ventures & Consortiums** مع شركات أجنبية، كما أبرمت اتفاقيات تعاون مع مراكز علمية وجامعات ومنظمات دولية، وعقدت اتفاقيات لنقل التقنية مع شركات عالمية.

4. توسعت الشركة في تطبيقات تقنيات المعلومات وأقامت مركز معلومات الإدارة العليا، وتستخدم مؤتمرات الفيديو **Video Conference** لتحقيق الاتصال بمواقع العمل في المناطق المختلفة. كما يتم استخدام نظم دعم القرارات **Decision Support Systems** وذلك بإنشاء شبكة متكاملة للشركة وتصميم أنظمة أداء ومتابعة تقييم للأداء، وكذلك أنظمة لمعرفة حجم التعاقدات ومتابعة العطاءات ونتائجها وتطور حجم الأعمال في قطاعات العمل المختلفة ومتابعة لجميع العاملين وبياناتهم. وقد مرت الشركة بمراحل ثلاثة في توجهها لتعميق تطبيقات تقنيات المعلومات، فقد اهتمت في المرحلة الأولى بمكنة العمليات اليدوية **Automating Transaction processes**، وفي المرحلة الثانية كان الاهتمام بنشر استخدام الحاسبات الآلية بين العاملين في المجالات المالية والهندسية والإدارية وزيادة قدراتهم على التعامل مع قواعد البيانات **Computerization**، ثم انصب الاهتمام في المرحلة الثالثة على بناء شبكة متكاملة وربط مواقع العمل المختلفة **Network**.
5. اهتمت الشركة بتطوير أداء العاملين بما يناسب متطلبات التطور التقني وظروف المنافسة في السوق المحلي والعالمية، وزاد الاستثمار في الاهتمام بتدريب العاملين فنيا وإداريا وربط الترقيات بنتائج هذا التدريب.
6. الاهتمام بالبيئة والسلامة والصحة المهنية ووضع سياسة واستراتيجية لتنفيذ هذا المفهوم في أعمال الشركة.
7. **الانطلاق إلى خارج مصر** وفتح أكثر من عشرين فرعاً في الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب أوروبا، وبعد أن كان عدد فروع الشركة في الخارج لا يتعدى ثلاثة فروع أصبح لها الآن خمسة وعشرين فرعاً.
8. تحققت زيادات ملموسة في دخول العاملين بنسب تتراوح بين 20-40%.

9. تستخدم "المقاولون العرب" نظاماً لتقييم الأداء المؤسسي وتقترب بها من فكرة

" قائمة التفسير المتوازنة BSC"، وتضم ما يلي:

Customer Satisfaction	رضاء العملاء
Learn & Knowledge	التعلم وزيادة المعرفة
Competitiveness	درجة التنافسية
Flexibility	المرونة
Effectiveness	الفعالية
Efficiency	الكفاءة
Innovation	الابتكار والتجديد
Market Share	الحصة في السوق
Quality of Work Life	جودة العمل عبر الزمن
Resource Utilization	استخدام الموارد
Growth	النمو
Profitability	الربحية
Liquidity	السيولة
Productivity	الإنتاجية
Quality	الجودة



https://youtu.be/n_XE97h7nUo

المتطلبات الرئسية لبرامج التميز

يتحقق التميز إذا توفرت البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناغم، الأمر الذي يسمح بتوفر الموارد المناسبة وتشغيلها في عمليات تتسم بالكفاءة والانضباط، ومن ثم إنجاز منتجات من سلع وخدمات ترقى لمستويات الجودة التي يتقبلها العملاء وتتفوق على المنافسين. وباستقراء مكونات نماذج "إدارة التميز" يمكن رصد المتطلبات التالية لإقامة البناء الإداري الملائم لأهداف وغايات التميز:

1. **بناء استراتيجي متكامل** بما يضمنه من رسالة **Mission**، ورؤية مستقبلية **Vision**، وأهداف استراتيجية **Strategic Objectives**، وخطط استراتيجية **Strategic Plans** تقوم جميعاً على أساس من التفكير الاستراتيجي المبدع **Strategic Thinking**.
2. **منظومة متكاملة من السياسات** تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة، على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات.
3. **هيكل تنظيمي منفتح ومنطوري** ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية، وتعكس فكر الإدارة المعاصرة القائم على تكريس اللامركزية والمحاسبة بالنتائج، فضلاً عن استيعاب قيمة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأجيال الجديدة من عمال المعرفة.
4. **نظام متكامل للمعلومات الإدارية** يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجري في المنظمة وخارجها من متغيرات ذات صلة

بأهداف المنظمة ومجالات اهتمامها، وتوالي تلك البيانات بالتحديث والتطوير، كما تتيحها للقائمين بالتنفيذ فور تحققها وكلما احتاجوا إليها.

5. **نظام منظور لإدارة الموارد البشرية**، يقوم على التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المنظمة من العاملين ذوي الاختصاصات والمهارات المحددة، وينظم عمليات الاستقطاب والاختيار وفق معايير وتقنيات متطورة تراعي أهداف المنظمة وإمكانياتها، ويوالي الموارد البشرية بالتوجيه والتدريب والرعاية المتكاملة والتعويض العادل لقاء جهودهم وحسب النتائج المتحققة **Pay For Performance**.

6. **نظام لإدارة الجودة الشاملة**، يشمل كافة مجالات العمل، يقوم على تحديد أهداف الجودة في ضوء رغبات العملاء، ودراسة العمليات المنتجة للسلع والخدمات وإعادة هندستها لتتفق مع معايير الجودة المستهدفة، مع تأكيد الاهتمام بالعملاء الداخليين **Internal Customers** إلى جانب رعاية العملاء الخارجيين **External Customers**.

7. **نظام لإدارة الأداء Performance Management** يحدد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيط الأداء **Performance Planning**، وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم متابعة الأداء وتحليل مشكلاته وتشخيص أسبابها تمكيناً من معالجتها، ثم تطوير الأداء وتحسينه باستمرار.

8. **قيادة فعالة**، تتبنى التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، وتعمل على ربط المنظمة بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما.

9. **نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسي** لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل من العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المنظمة كلها. وقد تطورت في السنوات الأخيرة نظم للتقييم المتوازن للأداء

المؤسسي **The Balanced Scorecard** تراعي الأبعاد المالية، التسويقية، كفاءة العمليات الداخلية، ومدى تحقيق الرضاء للعاملين وتحقيق التعلم والتطوير.

مفهوم التقييم المتوازن للأداء المؤسسي

The Balanced Scorecard Concept

تدرك الإدارة المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرات التقنية المتسارعة التطور في تغيير مواقف الشركات في السوق. وتنبهت الإدارة المعاصرة إلى أن الاستمرار في السوق والمحافظة على مراكزها التنافسية فيه يتطلب تطوير مستمر في نظم العمل وطرق التعامل مع العملاء والموردين.

كذلك تبينت الإدارة المعاصرة أن مؤشرات النجاح والفشل في السوق، ومعايير الحكم على كفاءة الإدارة وإنجازاتها لم تعد فقط حكراً على المحاسبين القانونيين الذين اعتادوا إظهار نتائج الأعمال في شكل ميزانية تعرض في سطرها الأخير **The Bottom Line** الربح أو الخسارة، وإنما أصبح التقييم الصحيح لأداء المنظمات يحتاج إلى معايير إضافية تعبر عن جوانب أخرى بالإضافة إلى المؤشرات المالية. ومن أهم التحولات في نظم الأعمال التزايد المتصاعد في أهمية الأصول غير الملموسة **Intangibles** في تحديد القيمة الصافية للمنظمات **Net worth** الأمر الذي جعل البحث عن صيغ أخرى لتقييم الأداء أمراً ضرورياً. وتشمل الأصول غير الملموسة نظم وقواعد المعلومات، مصادر المعرفة، التقنيات، براءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية، التصميمات الهندسية وغيرها من نتاج العقل الإنساني.

مشاكل نظم تقييم الأداء المؤسسي الحالية

أثارت الأهمية المتصاعدة للأصول غير الملموسة فضلاً عن مجمل التغييرات التي أصابت نظام الأعمال بشكل عام، الانتباه إلى مشكلات نظم تقييم الأداء المؤسسي الحالية والتي تتبلور فيما يلي:

✘ الاعتماد الأساسي على النتائج المالية لتقييم الأداء المؤسسي وإهدار جوانب أخرى مهمة مثل تطور المبيعات والمركز التنافسي ورضاء العملاء واستقرار العلاقات مع الموردين.

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

✘ التأخير في علاج المشكلات نتيجة الانتظار لحين إنهاء الحسابات المالية وإعداد الميزانية العمومية عن العام المنتهي قبل التعرف على طبيعة المشكلات التي تعاني منها المنظمة، وبذلك تفتقر الإدارة إلى ميزة الإنذار المبكر.

✘ الانحصر في تقييم الأحداث الماضية وبذلك تفتقد القدرة على توقع الأخطاء أو المتغيرات ذات التأثير على نتائج الأداء، ومن ثم يصعب تفاديها أو التعامل المبكر معها.

✘ افتقاد القدرة على دعم عمليات اتخاذ القرارات.

✘ عدم العناية بتقييم الأصول غير الملموسة للمؤسسات، وعدم وجود معايير لقياسها ضمن النظم المحاسبيه والمالية التقليدية في حين أن هذه الأصول غير الملموسة هي أساس التميز وارتفاع القيمة السوقية للمنظمات المعاصرة.

✘ الاعتماد على النموذج المحاسبي التقليدي الذي لا يتعامل مع معطيات نظام الأعمال الجديد ولا يشمل تقييم الأصول غير الملموسة ولا تقييم القدرات التنافسية للمؤسسة.

ونتيجة لأوجه القصور السابقة فشل نظام التقييم المالي مثلاً في الكشف عن مشكلات السوق التي كانت شركة XEROX تتعرض لها، كما فشل في تبين التحول الرئيس الحادث في السوق حيث تمكنت شركات منافسة خاصة اليابانية من الزحف على السوق واحتلال مكانها دون أن تدري الشركة حيث كانت تحت وهم النتائج المالية التي يقدمها نظام التقييم التقليدي، إذ برغم احتكارها سوق آلات التصوير

للفترة 1955 حتى 1975، وعلى الرغم من تحقيقها للأرباح والنمو في المبيعات، كان السوق يتحول تحت ضغط ارتفاع تكاليف الإيجار للآلات وكثرة الأعطال. وكان نمو نماذج التميز عاملاً دافعاً لتطوير نظم جديدة لتقييم الأداء المؤسسي حيث يعتبر تقييم الأداء المتكامل لمجمل عناصر الأداء المؤسسي أحد معايير التميز. إن نتيجة التميز في نهاية الأمر أن تتحقق نتائج وقيم **Values** لأصحاب المصلحة في أي منظمة وهم:

✓ **المستهلكون** ويرغبون في سلع وخدمات متطورة بأسعار مناسبة وأساليب توزيع وشروط تعامل ميسرة لهم.

✓ **أصحاب رأس المال** ويسعون لتحقيق نتائج مالية وتسويقية تدر عائد مناسب على الأموال المستثمرة مع تزايد قيمة حقوق الملكية.

✓ **العاملون** ويرغبون في الرواتب والتعويضات المالية والرعاية الاجتماعية وفرص التقدم الوظيفي والشعور بمردود إيجابي لجهودهم وإنجازاتهم.

✓ **المديرين والرؤساء** الذين يبحثون أيضاً عن العائد المالي والمعنوي لجهودهم، فضلاً عن الرضاء عن كفاءة وفعالية التنظيم ونجاح الاستراتيجيات والخطط التي أعدوها وتحملوا أعباء تنفيذها وتطويرها.

✓ **الموردون** وغيرهم من شركاء المنظمة في تحقيق عملياتها والذين يبحثون عن علاقات مستقرة ومعاملات مجزية مادياً ومعنوياً تحققها كفاءة المنظمة وقدراتها الإنتاجية.

✓ **المنهج** بأسره الذي يهيمه استقرار المنظمات ونموها لما تقوم به من استثمار للموارد المتاحة وخلق فرص العمل والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية والبيئية.

الأفكار الرئيسة لنظام قائمة التقييم المتوازنة [BSC]

تضم قائمة التقييم المتوازنة الجوانب التالية:

- نتائج البيانات المالية [تصور الماضي]
- تقييم محركات الأداء [المستقبل]

وتتبع أهداف ومقاييس التقييم في BSC من تحليل استراتيجية المؤسسة، وتتناول أربعة محاور رئيسية للأداء [يمكن زيادتها بحسب طبيعة المنظمة واحتياجاتها] هي:

1. **محور العملاء**، ويهتم بتقييم نتائج الأداء المؤسسي من منظور العملاء ومدى رضاهم عن معاملات المنظمة معهم ويثير أسئلة نحو: كيف يرانا العملاء؟ هل نجحنا في تقديم خدمات أفضل من المنافسين؟ هل نتوقع استمرارهم في التعامل مع المنظمة؟

2. **المحور المالي**، ويهتم بقضايا الإيرادات والنفقات والربح والخسارة وكفاءة استثمار الأموال والتقييم المالي والاقتصادي لأداء المنظمة.

3. **محور كفاءة العمليات الداخلية**، ويبحث عن كفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المنظمة المختلفة، ويبحث في أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة ومجالات تحسين وتطوير الإنتاجية.

4. **محور التعلم والنظور**، ويهتم هذا المحور بتحليل قدرة المنظمة على التعلم والتطور وتحسين القوة التنافسية والبحث والتطوير مقارنة بما يحققه المنافسون، مدى قدرة المنظمة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم من أخطاءها؟

خصائص نظام قائمة التقييم المتوازنة

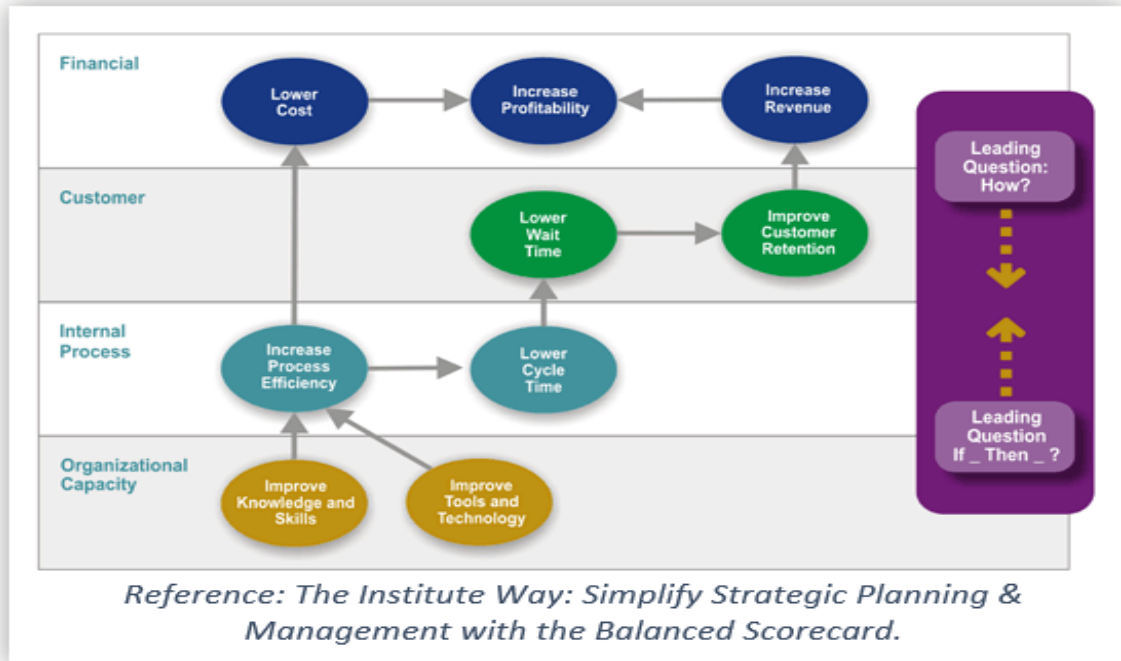
1. **ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات.**

2. توفير آلية للاتصالات وتبادل المعلومات والتعلم وليس أداة للضبط وتقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي.

3. تحقيق التوازن بين أهداف الأجل القصير وأهداف الأجل البعيد، النتائج المستهدفة ومحركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج، باستخدام المقاييس المادية الموضوعية وليس المقاييس المبنية على التقدير الشخصي.

وتقوم الفكرة الأساسية في قائمة التقييم المتوازنة على المقارنة بين أمرين، أولاً: مجموعة من مقاييس الأداء وهي مثق عليها مسبقاً في كل مجال من المجالات الأربع التي يشملها التقييم،

ثانياً: مجموعة الأهداف وهي أهداف مخططة في كل مجال من المجالات الأربع. ويصور الجدول التالي نماذج لأهداف ومقاييس الأداء في المجالات الأربع:



المقاييس المبكرة	المقاييس المتأخرة	الأهداف	المجال
تشكيكة الإيرادات Revenue Mix	- العائد على الاستثمار - معدل نمو الإيرادات - لتغير في نفقات الخدمات	- تحسين الإيرادات - تنوع مصادر الدخل - ترشيد النفقات	- الأداء المالي
- آراء العملاء - استطلاع نوايا العملاء	- حصة الشركة من هذه الشريحة في السوق - معدل الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention	- زيادة رضا العملاء عن منتجاتنا وعمالنا - زيادة رضا العملاء بعد إتمام الشراء	- الأداء التسويقي
- دورة تطوير منتج جديد	- الإيرادات من المنتجات الجديدة - معدل الأخطاء في العمليات - الوقت المستغرق في تحقيق طلب العميل	- تطوير منتجات جديدة - تخفيض مشكلات الإنتاج - الاستجابة السريعة لطلبات الصيانة من العملاء	- كفاءة العمليات
- استطلاع آراء العاملين	- رضا العاملين - نمو الدخل للفرد من العاملين	- تنمية المهارات - ربط أهداف العاملين بمصالح الشركة	- التطوير/التحديث

وتعتبر عملية إعداد نظام لقائمة التقييم المتوازن في أي منظمة فرصة لمراجعة مدى توفر المقومات اللازمة لذلك النظام وأهمها وضوح الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الدقيقة لمجالات النشاط المختلفة، نظم المعلومات القادرة على رصد وإنتاج المعلومات، ومقاييس الأداء التي ستستخدم في التقييم.

[راجع الموقع التالي: <https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/>]

What is the balanced scorecard?

The balanced scorecard is a strategic planning and performance management framework used by business, government, and non-profits to align day-to-day activities with enterprise vision, mission, and values. The balanced scorecard tracks financial and non-financial measures to determine the degree to which the enterprise is performing as desired and when corrective action is necessary.

The balanced scorecard is a widely used management tool, particularly in the U.S., the UK, Northern Europe, and Japan. Enterprises that are comfortable with the rigor required derive significant benefits from it. However, the balanced scorecard requires a great deal of effort to implement and use effectively. Enterprises must have the necessary resources and discipline to make the balanced scorecard successful.

Balanced scorecard perspectives

The balanced scorecard relies on four perspectives to monitor enterprise health. Specifically:

- **Financial:** The financial health of any enterprise is critical to long-term survival. Typical measures used by for-profit companies include revenue growth, operating income, return on equity, and other measures of interest to owners.
- **Customer:** The customer perspective compares the enterprise's service to the competition's service. Specific metrics vary by industry but most focus on time, quality, and service levels. Metrics common to most industries include customer satisfaction and enterprise responsiveness. Other metrics are more industry-specific. Cellular telephone companies track customer growth and churn. Manufacturing companies track on-time delivery, and percent of orders

delivered as ordered (i.e. without back order or substitution). Consumer products companies monitor percent of repeat customers and percent of sales from products introduced in the past five years.

- **Internal process:** This perspective helps the enterprise understand the efficiency and effectiveness of internal business processes and supporting technologies. Many companies focus on the time to take an order, on-board a new hire, or complete other internal processes. Manufacturing companies often track setup time, cycle time, first pass yield, and the time to introduce a new product. Companies attempting to streamline internal processes track the percent of paperless processes and the number of self-service processes.
- **Organization capacity:** This perspective was initially called “Learning and Growth” and is sometimes called “People” by enterprises that believe that humans are the most important part of an enterprise’s capacity to improve. This perspective considers the degree to which the enterprise can evolve and improve the way it supports its goals. Organization capacity monitors people, culture, organization, and the infrastructure to support them. Typical measures include employee satisfaction/engagement, time to hire, first-year turnover, regretted (sometimes unwanted) turnover, and training/education received.

The original balanced scorecard was designed to help for-profit companies. As the balanced scorecard became more widely accepted, it was adapted for government and non-profits. Since neither have profit, the financial perspective is usually retitled “Stewardship” to reflect the need to manage funding and staff judiciously. The customer perspective is frequently renamed “Beneficiaries” or “Recipients” by non-profits that provide their services for no or very low cost. “Stakeholder” is viewed as more descriptive than customer by some government agencies. The initial balanced scorecard described the four perspectives but gave little guidance regarding how to identify meaningful measures or how to link measures to strategy.

Origins of the balanced scorecard

At the beginning of the 20th century, French enterprises began using the “**Tableau de Bord**,” or “Dashboard” in English. The Tableau de Bord was created in recognition that financial measures alone do not provide enough information for executives to monitor enterprise health. In 1987, Art Schneiderman of Analog Devices, created the **Analog**

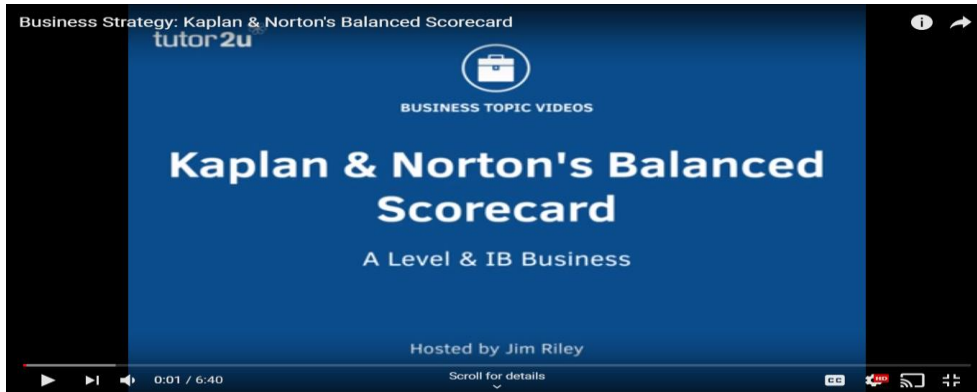
Devices Balanced Scorecard. In 1989, Ray Stata, Analog Devices' CEO, described the company's five-year scorecard in the Sloan Management Review.

In 1990, Mr. Schneiderman was involved in an unrelated research study headed by Robert Kaplan who worked with Nolan, Norton, & Co., a management consulting firm. During the effort, Mr. Schneiderman described Analog Devices' work on performance measurement to other participants. In the early 1990s, several papers were published on the design of a balanced scorecard with the Kaplan and Norton paper garnering the most success. As a result of additional articles and their 1996 book, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Kaplan and Norton are widely seen as the concept's creators.

Benefits of the balanced scorecard

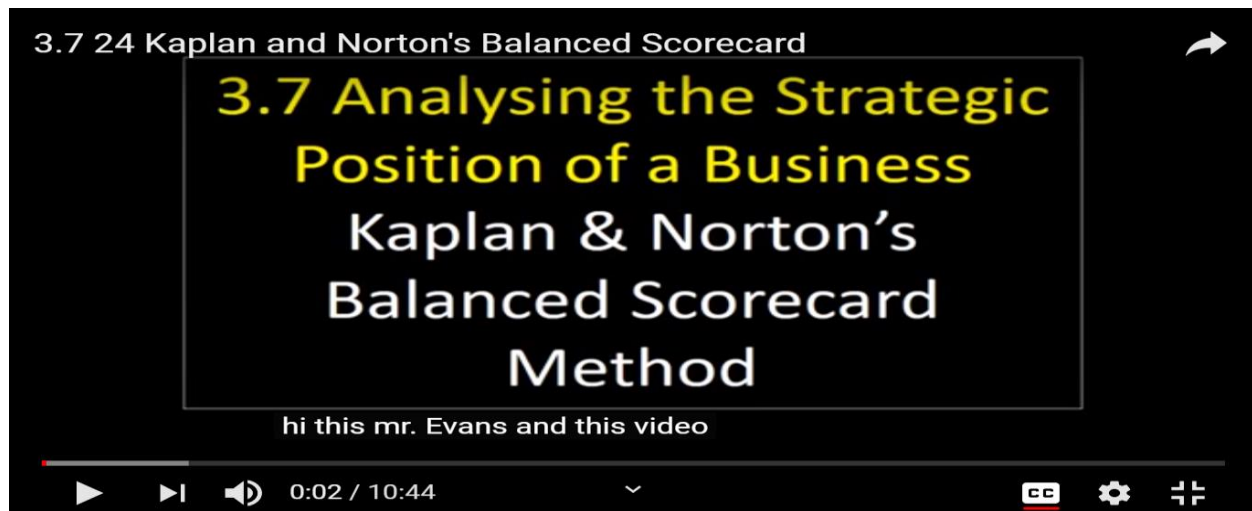
The balanced scorecard helps enterprises in several ways. It reminds executives that in addition to tracking financial metrics, it is also important to track quality and service. Too many companies focus exclusively on sales and expenses to the exclusion of other metrics. Second, the strategy map provides a clear, concise way to communicate priorities and goals to employees, customers, suppliers, and other stakeholders. The balanced scorecard also creates an explicit linkage from enterprise strategy to day-to-day activities. Enterprise goals and metrics can be decomposed into business unit or departmental goals and metrics, enabling all stakeholders to understand how their projects and activities contribute to overall enterprise success. Fourth, the balanced scorecard facilitates business planning by providing clear metrics that help the enterprise rank projects into priority sequence and enterprise products by importance. Finally, the framework helps the enterprise monitor and measure progress towards strategic objectives.

Ref:<https://www.cio.com/article/3298580/what-is-the-balanced-scorecard-a-framework-for-organizational-success.html>



https://youtu.be/DZtNk_7Qyg

Financial or Stewardship	<ul style="list-style-type: none"> • Financial Performance • Effective Resource Use 	
Customer & Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Value • Satisfaction and/or Retention 	
Internal Process	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency • Quality 	
Organizational Capacity or Learning & Growth	<ul style="list-style-type: none"> • Human Capital • Infrastructure & Technology • Culture 	



<https://youtu.be/feQdSIQ28Y8>



1. Strategy Failing Because of Leadership?

by [Terry Sterling](#) | Nov 21, 2019 | |

Mike Tyson

Regardless of what type of strategy planning system your organization utilizes, there is one thing you can be assured of; not everything will go as planned. Former world heavyweight boxing champion Mike Tyson put it bluntly, “Everyone has a plan until they get punched in the mouth.” Former U.S. President, Dwight D. Eisenhower stated it like this “...the very definition of ‘emergency’ is that it is unexpected, therefore it is not going to happen the way you are planning.”

Former President Dwight D. Eisenhower

While strategy can fail for any number of reasons, it is the leadership of an organization that bears the responsibility for ensuring the successful execution of an organization’s strategy. Another Eisenhower quote simply states, “Leadership consists of nothing but taking responsibility for everything that goes wrong and giving your subordinates credit for everything that goes well.”

There are a number of reasons why leaders are unsuccessful. In some cases, leaders are simply out of touch or living in the past. They have failed to stay abreast of the changing times in a changing world. Other leaders may have delegated responsibility to incompetent staff or have allowed “venomous” individuals to be able to exert too much power and influence within the organization leading to chaos, dissent and dysfunction. Another problem may be incompetence at the top level of the organization based on the “Peter Principle,” where people advance up the chain of command until they reach their level of incompetence. Finally, a fourth area that can severely hamper an organization is organizational structure and bureaucracy.

Effective leadership starts with an individual in a leadership role who is effective in delegating responsibilities and empowering employees with the ability to accomplish what needs to be done. Leaders must inspire their subordinates to action, challenging them to perform at the highest possible level and developing future leaders for the organization. Simultaneously, the effective leader will also be building a culture of trust. Outstanding leaders not only are able to accomplish these things, but also create a culture with a positive view of change and accountability.

Granted, a leader cannot do it alone. He or she must build a team of individuals who are aligned for the purpose of obtaining organizational excellence and achieving the organizational goals. Effective leaders listen and observe; they solicit honest feedback and recognize what the healthy heartbeat of their organization looks like. They are not micro-managers, nor dictators, but rather have the ability to build and encourage teamwork and creativity. Leaders must learn to exercise discretion in

selecting future leaders and managers in the organization and should also not be afraid to address issues and individuals detrimental to the success of the organization.

The fact is strategy often does fail. Sometimes it may be the right people were not included in the effort, or perhaps the goals set forth in the strategy were unrealistic to begin with. Maybe the organization lacks accountability, honesty and is resistant to change. Whatever the reason, leadership, in one way or another bears the responsibility for the failure. Often, the tendency is to shift the blame to lower levels of the organization, but in truth, strategy failure ultimately falls on the executive level of leaders in the organization.



The *Nine Steps to Success*™ methodology for building a balanced scorecard is one approach that supports the empowerment and delegation of responsibility throughout the organization. It utilizes a healthy cross-section of employees from throughout the organization, obtains their commitment and buy-in and fosters active and open communication through all levels of the organization. As a result, silos begin to disappear, employees become engaged, energized and responsive to change. Communication improves and the organization moves towards alignment and becoming an organization of continual improvement.

For more information on the *Nine Steps* Balanced Scorecard process or to see how it could work for your organization, contact info@strategymanage.com

Sources:

Business Strategy – The Art, Science and Craft of Decision-Making: Failure of Strategies, Retrieved

from: https://en.wikibooks.org/wiki/Business_Strategy/Failure_of_Strategy

53 Insightful Dwight D. Eisenhower Quotes that Are Timeless. Retrieved

from: <https://quotes.thefamouspeople.com/dwight-d-eisenhower-1270.php>

Organizations from Hell: When Leadership Fails, Ronald E Riggio, Ph.D., 2019,

Retrieved from: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/200906/organizations-hell-when-leadership-fails>

South Florida Sun Sentinel – Mike Tyson Explains One of His Most Famous Quotes,

Retrieved from: <https://www.sun-sentinel.com/sports/fl-xpm-2012-11-09-sfl-mike-tyson-explains-one-of-his-most-famous-quotes-20121109-story.htm>

https://strategymanage.com/strategy-failing-because-of-leadership/?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=83713358&hsenc=p2ANg

[tz-8IPYZRP8yirj2raQ8vG3FBbfbCCEWIXwB6DwH2YiRa-](https://strategymanage.com/strategy-failing-because-of-leadership/?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=83713358&hsenc=p2ANg)

[VD0b_QTEh4iIN5pa2LJnXuy5ZxHAXTaHL2IVDKyLD2kSibMHg&_hsmi=83713358](https://strategymanage.com/strategy-failing-because-of-leadership/?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=83713358&hsenc=p2ANg)



The “Formula” for KPI Success

by [David Wilsey](#) | Jan 31, 2020 | |

I was facilitating a client performance measure development session recently, and the team was wrestling with measure definition. When I reviewed the customer perspective team’s work I found:

Measure Name: % of Customers Satisfied

Description: % of Customers Satisfied

Formula: % of Customers Satisfied

The team was mystified by what the formula should be. The following definitions and examples helped them get back on track.

Measure name is a word or short phrase that names the specific measure and is understood by users. The description details what the measurement is about, including its intent, why it matters and what it includes and excludes. Imagine describing the measure to someone on an elevator. A formula is the mathematical equation or rule used to calculate the measurement, and expressed in symbols, essentially a set of instructions for creating the desired metric.

To demonstrate, below are a few common measures from various walks of life, with an example of a description and formula.

Name: Customer Satisfaction Survey Score

Description: Periodic survey of a sampling of customers, who are asked to quantify an “I am satisfied”-type response on a five-point Likert scale.

Formula: # indicating Agree or Strongly Agree / total # of responses

Name: Fuel Efficiency

Description: the distance traveled per unit of fuel used. Used in the US, UK, and much of Asia. The higher the value, the more efficient the car is at using fuel.

Formula: # of miles driven / # of gallons of fuel used (or # of km driven / # of liters used)

Name: Fuel Consumption

Description: amount of fuel used per unit distance driven, often expressed as liters used per 100 kilometers driven. Used in much of Europe. The lower the value, the more economical a vehicle because it takes less fuel to drive a certain distance.

Formula: (# liters of fuel used / kilometers driven) *100

Name: Batting Average (baseball)

Description: Batting average is used to compare the consistency of batters in baseball. It is calculated as the number of hits divided by the official number of at-bats and is expressed as a decimal to three places of accuracy.

Formula: Total # of hits / total # of at bats, not including walks, sacrifices, or hit by pitches

Name: Steps

Description: Tracking the number of steps walked each day is an effective way to

ensure that you are getting enough physical activity each day. Countless research has indicated that measurable benchmarks in fitness can help improve health outcomes.

Formula: Total # of steps walked per day

Name: Graduation Rate

Description: Graduation rates is the percentage of students who graduate from a school within a prescribed time period (which varies between school levels but is typically 150% of the published time for to complete a program). Graduation rates are considered important because it shows how committed schools are to helping students learn all that is required to meet the graduation standard within a reasonable amount of time.

Formula: # of students graduating within a prescribed time period / total # of students in the graduating class

Name: Employee Turnover Rate

Description: Employee turnover is a measurement of how many employees are leaving a company. High turnover can be costly, as replacing employees is expensive. High voluntary turnover of top performers can also be an indicator of poor management or morale issues.

Formula: # of employees (voluntarily) exiting the job / average actual # of employees (during the same period)

For strategy-minded people more interested in discussing lofty strategy options than grinding through data collection and validity details, data definition can be a challenge. But I've found that if you can master these three basic data definition steps, you'll be a long way towards consensus about exactly what you are counting and why.

https://balancedscorecard.org/the-formula-for-kpi-success/?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=83713358&hsenc=p2ANqtz-8IPYZRP8yirj2ra08vG3FBbfbCCEWIXwB60wH2YiRa-V0b_0TEh4iIN5pa2LJnXuy5ZxHAXTaHL2IVDKyLD2kSibMHg&hsmi=83713358

الفصل الثالث

مسئوليات الإدارة المعاصرة وتحديات الواقع الجديد

تمهيد

يمر العالم بمرحلة أساسية من أهم مراحل التطور والتغيير الشامل في حياة المجتمعات الإنسانية. وقد تصاعدت وتشابكت عوامل التغيير في جميع مجالات الحياة وأنتجت تلك المتغيرات واقعاً إدارياً جديداً جعل المديرين مطالبين بترك المفاهيم والتقنيات الإدارية التي سادت لفترات طويلة والبحث عن هيكل جديد من المفاهيم والأفكار الإدارية تتناسب والظروف الجديدة. وقد أحدثت المتغيرات السريعة والمتصاعدة في السنوات القليلة الماضية تأثيرات هائلة في المناخ المحيط بالإدارة وكذا في مفاهيم وتقنيات وتوجهات الإدارة ذاتها، كما تغيرت أوضاع المنظمات وهيكليتها إلى حد بعيد. ونظرة سريعة إلى عالمنا الذي نعيشه اليوم تدلنا على قدر التغيير الذي أصاب كل مجالات الحياة. ويتمثل الواقع الجديد على النحو التالي:

1. الواقع الاقتصادي الجديد

1. تحول العالم إلى سوق عالمية واحدة.
2. تصاعد الضغوط لتحرير التجارة وإزالة الحواجز الجمركية.
3. تحول معظم دول العالم إلى نظم اقتصاديات السوق.
4. الضغط من أجل حرية الاستثمار وانتقال الأموال.
5. تطوير آليات لتحرير انتقال ونقل التقنية.

2. الواقع السياسي الجديد

1. انتشار النظم الديمقراطية.
2. التركيز على حقوق الإنسان.
3. تعاظم أهمية التجمعات الإقليمية.
4. كسر الحواجز السياسية وتزايد الاتصالات بين الدول.

3. الواقع الاجتماعي والثقافي الجديد

1. ارتفاع مستوى التعليم وتعاضم أهمية المعرفة.
2. انتشار الثقافة العامة عبر وسائل الاتصالات الفضائية.
3. التوجه لنموذج ثقافي عالمي، مع التركيز على دور المرأة والطفل.
4. الاهتمام بالبيئة والتنمية المتواصلة، والصحة الدينية.

4. الواقع التقني الجديد

1. ثورة تكنولوجية تتشابك فيها تأثيرات تقنية الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات لتكوين تقنية المعلومات.
2. ابتكار مواد جديدة وتقنيات متطورة في مختلف مجالات الحياة.
3. تطور وتعاضم آثار التقنيات الجديدة والمتجددة في تشكيل المنظمات المعاصرة وأساليب العمل فيها.

The 7 Biggest Technology Trends In 2020 Everyone Must Get Ready for Now³⁷

We are amidst the 4th Industrial Revolution, and technology is evolving faster than ever. Companies and individuals that don't keep up with some of the major tech trends run the risk of being left behind. Understanding the key trends will allow people and businesses to prepare and grasp the opportunities. As a business and technology futurist, it is my job to look ahead and identify the most important trends. In this article, I share with you the seven most imminent trends everyone should get ready for in 2020.

³⁷<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/09/30/the-7-biggest-technology-trends-in-2020-everyone-must-get-ready-for-now/#4cfbdd492261>



https://www.youtube.com/watch?time_continue=101&v=dNoeqow9RZM&feature=emb_logo

ADOBE STOCK

AI-as-a-service

Artificial Intelligence (AI) is one of the most transformative tech evolutions of our times. As I highlighted in my book 'Artificial Intelligence in Practice', most companies have started to explore how they can use AI to improve the customer experience and to streamline their business operations. This will continue in 2020, and while people will increasingly become used to working alongside AIs, designing and deploying our own AI-based systems will remain an expensive proposition for most businesses.

For this reason, much of the AI applications will continue to be done through providers of as-a-service platforms, which allow us to simply feed in our own data and pay for the algorithms or compute resources as we use them.

Currently, these platforms, provided by the likes of Amazon, Google, and Microsoft, tend to be somewhat broad in scope, with (often expensive) custom-engineering required to apply them to the specific tasks an organization may require. During 2020, we will see wider adoption and a growing pool of providers that are likely to start offering more tailored applications and services for specific or specialized tasks. This will mean no company will have any excuses left not to use AI.

Today In: Enterprise & Cloud

5G data networks

The 5th generation of mobile internet connectivity is going to give us super-fast download and upload speeds as well as more stable connections. While 5G mobile data networks became available for the first time in 2019, they were mostly still expensive and limited to functioning in confined areas or major cities. 2020 is likely to be the year when 5G really starts to fly, with more affordable data plans as well as greatly improved coverage, meaning that everyone can join in the fun.

3C's In Building A Successful Enterprise Blockchain

Super-fast data networks will not only give us the ability to stream movies and music at higher quality when we're on the move. The greatly increased speeds mean that mobile networks will become more usable even than the wired networks running into our homes and businesses. Companies must consider the business implications of having super-fast and stable internet access anywhere. The increased bandwidth will enable machines, robots, and autonomous vehicles to collect and transfer more data than ever, leading to advances in the area of the [Internet of Things \(IoT\) and smart machinery](#).

Autonomous Driving

While we still aren't at the stage where we can expect to routinely travel in, or even see, autonomous vehicles in 2020, they will undoubtedly continue to generate a significant amount of excitement.

Tesla chief Elon Musk has [said](#) he expects his company to create a truly "complete" autonomous vehicle by this year, and the number of vehicles capable of operating with a lesser degree of autonomy – such as automated braking and lane-changing – will become an increasingly common sight. In addition to this, other in-car systems not directly connected to driving, such as security and entertainment functions – will become increasingly automated and reliant on data capture and analytics.

[Google's sister-company Waymo has just completed a trial of autonomous taxis in California, where it transported more than 6200 people in the first month.](#)

It won't just be cars, of course – trucking and shipping are becoming more autonomous, and breakthroughs in this space are likely to continue to hit the headlines throughout 2020. With the maturing of autonomous driving technology, we will also increasingly hear about the measures that will be taken by regulators, legislators, and authorities. Changes to laws, existing infrastructure, and social attitudes are all likely to be required before autonomous driving becomes a practical reality for most of us. During 2020, it's likely we will start to see the debate around autonomous driving spread outside of the tech world, as more and more people come round to the idea that the question is not "if," but "when," it will become a reality.

Personalized and predictive medicine

Technology is currently transforming healthcare at an unprecedented rate. Our ability to capture data from wearable devices such as smartwatches will give us the ability to increasingly predict and treat health issues in people even before they experience any symptoms.

When it comes to treatment, we will see much more personalized approaches. This is also referred to as precision medicine which allows doctors to more precisely prescribe medicines and apply treatments, thanks to a data-driven understanding of how effective they are likely to be for a specific patient.

Although not a new idea, thanks to recent breakthroughs in technology, especially in the fields of genomics and AI, it is giving us a greater understanding of how different people's bodies are better or worse equipped to fight off specific diseases, as well as how they are likely to react to different types of medication or treatment.

Throughout 2020 we will see new applications of predictive healthcare and the introduction of more personalized and effective treatments to ensure better outcomes for individual patients.

Computer Vision

In computer terms, "vision" involves systems that are able to identify items, places, objects or people from visual images – those collected by a camera or sensor. It's this technology that allows your smartphone camera to recognize which part of the image it's capturing is a face, and powers technology such as Google Image Search.

As we move through 2020, we're going to see computer vision equipped tools and technology rolled out for an ever-increasing number of uses. It's fundamental to the way autonomous cars will "see" and navigate their way around danger. Production lines will employ computer vision cameras to watch for defective products or equipment failures, and security cameras will be able to alert us to anything out of the ordinary, without requiring 24/7 monitoring.

Computer vision is also enabling face recognition, which we will hear a lot about in 2020. We have already seen how useful the technology is in controlling access to our smartphones in the case of Apple's FaceID and how Dubai airport uses it to provide a smoother customer journey. However, as the use cases will grow in 2020, we will also have more debates about limiting the use of this technology because of its potential to erode privacy and enable 'Big Brother'-like state control.

Extended Reality

Extended Reality (XR) is a catch-all term that covers several new and emerging technologies being used to create more immersive digital experiences. More specifically, it refers to virtual, augmented, and mixed reality. Virtual reality (VR) provides a fully digitally immersive experience where you enter a computer-generated world using headsets that blend out the real world.

Augmented reality (AR) overlays digital objects onto the real world via smartphone screens or displays (think Snapchat filters). Mixed reality (MR) is an extension of AR, that means users can interact with digital objects placed in the real world (think playing a holographic piano that you have placed into your room via an AR headset).

These technologies have been around for a few years now but have largely been confined to the world of entertainment – with Oculus Rift and Vive headsets providing the current state-of-the-art in videogames, and smartphone features such as camera filters and Pokemon Go-style games providing the most visible examples of AR.

From 2020 expect all of that to change, as businesses get to grips with the wealth of exciting possibilities offered by both current forms of XR. Virtual and augmented reality will become increasingly prevalent for training and simulation, as well as offering new ways to interact with customers.

Blockchain Technology

Blockchain is a technology trend that I have covered extensively this year, and yet you're still likely to get blank looks if you mention it in non-tech-savvy company. 2020 could finally be the year when that changes, though. Blockchain is essentially a digital ledger used to record transactions but secured due to its encrypted and decentralized nature. During 2019 some commentators began to argue that the technology was over-hyped and perhaps not as useful as first thought. However, continued investment by the likes of FedEx, IBM, Walmart and Mastercard during 2019 is likely to start to show real-world results, and if they manage to prove its case, could quickly lead to an increase in adoption by smaller players.

And if things are going to plan, 2020 will also see the launch of Facebook's own blockchain-based crypto currently Libra, which is going to create quite a stir.

If you would like to keep track of these technologies, simply follow me on YouTube, Twitter, LinkedIn, and Instagram, or head to my website for many more in-depth articles on these topics.

من جانب آخر يثير ناسبيت ³⁸ Naisbitt قضية أساسية عن أثر التقنية السلبية في المجتمع وما تؤدي إليه من تلوين ثقافي واجتماعي مستخدماً المجتمع الأمريكي مثالاً لذلك. ويقدم ناسبيت "منطقة التلوث التثني" **Technological Intoxication Zone** كتعبير ليشرح الآثار السلبية للتطورات التقنية في المجتمع الأمريكي مشيراً إلى المظاهر التالية:

1. الميل إلى الحلول السريعة واستسهالها في جميع الموضوعات من الدين إلى التغذية **Quick Fix The**.
2. الخوف من التقنية والرغبة الشديدة التي تصل إلى حد العبودية لها.

³⁸ John Naisbitt with Nana Naisbitt and Douglas Philips, High Tech-High Touch, Technology and Our Accelerated Search for Meaning [With Naisbitt, N., & Philips, D.] Nicholas Brealey Publishing, London, 2001.

3. الميل إلى الخلط بين الحقيقة والخيال.

4. قبول العنف باعتباره الأمر الطبيعي.

5. اللهو بالتقنية باعتبارها " لعبة " **Technology As A Toy**.

6. التباعد وعدم التواصل بين البشر في المجتمع الحديث.

5. الواقع المعرفي الجديد

تسود المعرفة باعتبارها السمة الأساسية للعصر الحالي الذي نعيشه، وتتمثل في صناعات المعرفة كل معطيات التطور التقني والثقافي والعلمي ومن ثم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للعصر الجديد. ويتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات وملامح لها تأثيرها على فكر وممارسة الإدارة المعاصرة على النحو التالي:

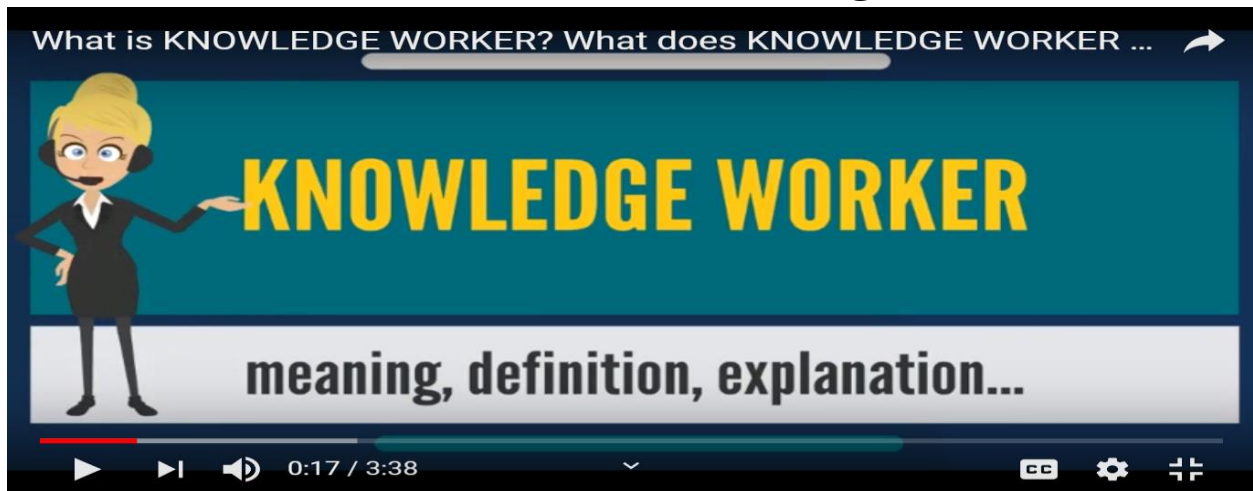
1. اعتبار رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات والمجتمعات³⁹.
2. تتحدد القيمة الحقيقية لأي سلعة أو خدمة بقدر ما تحويه من معرفة، والمعرفة هي أساس القوة التنافسية.
3. التغيير المستمر والمتواصل هو طابع الحياة في عصر المعرفة نتيجة التجدد المستمر للمعرفة الإنسانية.
4. زيادة فرص التداخل وصعوبة الانعزالية، وانتشار التحالفات الاستراتيجية بين منظمات الأعمال وبين الدول.
5. اشتداد المنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال وبين الدول ذاتها، وبين التجمعات الإقليمية.
6. حتمية التطوير المستمر والتحسين الدائم في الطاقات والأساليب الإنتاجية والمنتجات.
7. استثمار الانتشار الواسع للبطاقات والسلع الذكية ذات المضمون المعلوماتي.

³⁹ Thomas A. Stewart, Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations, London, Nicholas Brealey Publishing, 2000.

8. الاهتمام بدراسة وتنمية التعلم التنظيمي والوصول إلى " المنظمات المتعلمة "

.Learning Organizations

وقد انعكست تلك التغييرات في عناصر المناخ المحيط بالإدارة على هيكلية منظمات الأعمال ذاتها وكذلك منظمات الإدارة الحكومية وغيرها. فقد أصاب التغيير المنظمات من حيث الشكل فأصبحت تميل إلى تصغير الحجم وتبسيط الهيكل التنظيمي والالتجاء إلى التقنيات الحديثة بما يطور أساليب تأدية الأنشطة في وقت أسرع وكفاءة أعلى، ومن ثم يقلل من أعداد العاملين ويغير من نوعياتهم. كما حدثت اختلافات مست جوانب المنظمة جميعها من حيث أساليب الإنتاج للسلع والخدمات، وأساليب التسويق والتوزيع والوصول إلى الأسواق والعملاء، وتطور أنواع الموارد المستخدمة في العمليات الإنتاجية. كذلك طال التغيير أنماط القيادة وأساليبها في التعامل مع "العاملين ذوي المعرفة" والمستهلكين أصحاب الكلمة العليا في سوق المشترين والموردين المنضمين إلى تحالفات مع الشركات المتعاملة معهم وغير ذلك من نوعيات العلاقات الجديدة التي تتطلب مفاهيم وأساليب قيادية مختلفة. وفي النهاية فقد تغيرت نتائج الأداء في المنظمات المعاصرة وكذلك معايير ووسائل قياس تلك النتائج وتقييمها.



<https://youtu.be/7AU2rnJ6LrI>

وقد كانت استجابة الإدارة المعاصرة لتلك المتغيرات سريعة وإيجابية في أغلب الأحوال إذ تبينت أنها تمثل فرصاً هي جديرة باستثمارها واتخاذ كل ما يمكن من إجراءات لضمان الفوز بها في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة بين المنتجين وتزايد في قوة المشتريين بما توفر لهم من بدائل عديدة ومعلومات وفيرة كادت تقترب بالسوق من حالة المنافسة الكاملة التي روجت لها النظرية الاقتصادية الكلاسيكية. وتمثلت أهم أشكال استجابة الإدارة المعاصرة للمتغيرات فيما يلي:

1. تطبيق تقنيات إعادة التصميم وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة للمنظمة وعملياتها **Business Processes Re-engineering, Redesign of Every Thing, Restructuring**
2. تعميق استخدام التقنيات الحديثة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات في كافة مرافق وأنشطة المنظمة وتطوير أساليب الأداء لتتوافق مع معطيات التقنية الجديدة.
3. التركيز على أساليب الجودة الكاملة **Total Quality** وخلق وهندسة القيمة **Value Creation and Engineering** وتنمية العلاقات المتواصلة مع العملاء والمعاملين **Sustainable Relationships and Partnerships**
4. تأكيد أساليب متطورة وعقلانية في التعامل مع الموارد البشرية، واتباع تقنيات تهدف إلى تعظيم العائد من الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للأفراد وحشدهم للعمل المتناسق والفعال في فرق ذاتية الإدارة.
5. تطوير نظم وآليات تتعامل مع المتغيرات باعتبارها من طبيعة نظام الأعمال - وليست استثناء- وتفعيل منطق **إدارة التغيير Change Management** ليس فقط من أجل التعامل مع المتغيرات بعد حدوثها، ولكن في الأساس من أجل صنع التغيير وتوجيه دفة المتغيرات لصالح أهداف المنظمة.

6. الانغماس في السوق العالمي والأخذ بتوجهات العولمة وتجنب الانعزال والتقوقع في السوق المحلي، مع الحرص على تأكيد الهوية الذاتية والصبغة المحلية كوسيلة للتميز في المنافسة العالمية.⁴⁰

7. الاهتمام بمفهوم " النميز " Excellence باعتباره النجمة الجديدة السائدة في مجالات الإدارة المعاصرة، والسعي نحو استكمال مقومات التميز حسب النماذج العالمية الآخذة في الانتشار.⁴¹

التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

الإدارة هي المسئولة عن إنشاء وتشغيل وتنمية وصيانة مؤسسات الأعمال سواء المملوكة ملكية عامة أو خاصة، وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وفي ضوء معطيات الواقع الجديد تواجه الإدارة المعاصرة عدداً من التحديات الأساسية عبر عنها **بيتر دريكر**⁴² **Peter Drucker** الذي وصف تلك التحديات بكونها "موضوعات الغد الساخنة" والتي تختلف جذرياً عن اهتمامات الإدارة ومشكلاتها الحاضرة. ويوضح **دريكر** مجموعة التغييرات التي أحدثها الواقع الجديد في فرضيات الفكر الإداري القديم على النحو التالي:

1. أن الإدارة هي العضو أو المكوّن الحيوي في جميع المنظمات أي هي العقل المحرك

Management is the specific and distinguishing organ of any and all organizations⁴²

⁴⁰ سنعرض لهذه القضية بتفصيل في الفصل الرابع عن " العولمة " وتأثيراتها على الإدارة المعاصرة.

⁴¹ راجع الفصل الثاني عن " إدارة التميز " .

⁴² Ibid., p.9

2. أن التنظيم الأمثل هو التنظيم الذي يناسب المهمة المطلوبة بمعنى أنه لا يوجد نمط تنظيمي واحد يعتبر الأفضل في كل الحالات⁴³ **The organization that fits the task**.

3. لا يمكن "إدارة" البشر، ولكن يمكن قيادتهم⁴⁴ **The task is to lead people** ، والغاية أن تتمكن الإدارة من استثمار قدرات ومعارف كل فرد.

4. لا يجب أن تنظر الإدارة إلى التقنية ومستخدمي منتجاتها باعتبارهم **Givens** لا يمكنها التعامل معها، ولكن ستكون أسس الإدارة الجديدة هي **القيم Values** التي يهتم بها العملاء وتفضيلاً تهم لتوزيع دخولهم

"The foundations have to be customer values and customer decisions on the distribution of their disposable income"⁴⁵

5. يتحدد "نطاق الإدارة" على أساس العمليات والأنشطة الاقتصادية، وليس على أساس قانوني يركز على تحقيق النتائج والأداء.

"The scope of management is not legal; it has to be operational. It has to embrace the entire process. It has to be focused on results and performance across the entire economic chain"⁴⁶

6. لا تنحصر الإدارة داخل المنظمة، بل يجب أن تولي عنايتها للمناخ المحيط حيث تتحقق النتائج التي تسعى إليها. إن النتائج توجد خارج المنظمة حيث الفرص المتاحة في **المناخ الخارجي Any Institution Exist Only on The Outside**⁴⁷ وستكون مهمة الإدارة

⁴³ Ibid., p.17

⁴⁴ Ibid., p.22

⁴⁵ Ibid., p.29

⁴⁶ Ibid., p.34

⁴⁷ Peter F. Drucker., Op.Cit,p.3

الأساسية هي تحديد النتائج المطلوبة ثم صياغة كل عمليات المنظمة من أجل تحقيق تلك النتائج.

كما يطرح **دسركي** مجموعة من القضايا - أو التحديات - التي ينبغي على الإدارة المعاصرة مواجهتها حتى تتمكن من معايشة الواقع الجديد، وأن تكون أساساً في بناء استراتيجيتها. من تلك التحديات ما يلي⁴⁸:

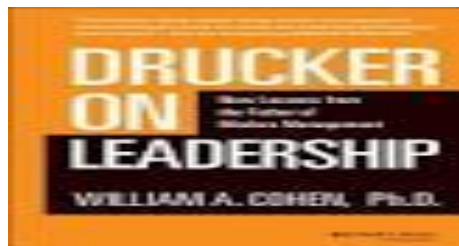
1. تغير الهيكل السكاني نتيجة انخفاض معدلات المواليد في العالم المتقدم.
 2. تغير أنماط توزيع الدخل.
 3. أهمية تحديد "الأداء" المطلوب من الموارد البشرية.
 4. تنامي المنافسة العولمية.
 5. تنامي الفجوة بين العولمة الاقتصادية والشرذمة السياسية.
- كذلك يضيف دسركي مجموعة أخرى من التحديات التي يجب على الإدارة المعاصرة التعامل معها بإيجابية. وتشير تلك التحديات إلى أهمية النظر إلى قضية التغيير ودور المدير باعتباره "قائد التغيير" **Change Leader**.

كما يبين أهمية تحديات "المعلوماتية" **Information Challenges**، ثم تحديات التعامل مع "عمال المعرفة" **Knowledge Workers** وأساليب تحسين وتطوير إنتاجيتهم ورفع كفاءتهم ، ثم التحدي الرئيس للمدير وهو كيف يدير نفسه **Managing Oneself**.

⁴⁸ Ibid., pp41-69



<https://youtu.be/aSD32BRlIMg>



Although Peter Drucker, **“The Father of Modern Management,”** died in 2005, his timeless teachings are studied and practiced by forward-thinking managers worldwide. His lessons and wisdom on the topic of leadership—the central element of management—are in constant demand, yet he wrote little under that actual subject heading.

In *Drucker on Leadership*, William A. Cohen explores Drucker’s lost leadership lessons—why they are missing, what they are, why they are important, and how to apply them. As Cohen explains, Drucker was ambivalent about leadership for much of his career, making it clear that leadership was not by itself “good or desirable.” While Drucker struggled with the concept of leadership, he was well aware that it had a critical impact on the accomplishment of all projects and human endeavors. There is no book from Drucker specifically dedicated to leadership, but a wealth of information about leadership can be found scattered throughout his 40 books and hundreds of articles.

Drucker’s teachings about leadership have saved many corporations from failure and helped guide others to outstanding success.

Many of the leadership concepts revealed in this book will surprise and perhaps shock Drucker’s followers. For example, who would have thought that Peter Drucker

taught that “leadership is a marketing job” or that “the best leadership lessons for business or any nonprofit organization come from the military”?

Written for anyone who values the insights of the man whose name is synonymous with excellence in management, *Drucker on Leadership* offers a deeper understanding of what makes an extraordinary leader.

Source:

https://books.google.com.eg/books/about/Drucker_on_Leadership.html?id=fYNVBgAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y

المسؤولية الرئسية للإدارة المعاصرة

في ضوء الواقع الجديد وتحدياته، تتبلور المسؤولية الأساسية للإدارة في العمل على تنمية وتدعيم أفكار ومفاهيم جديدة تتعامل بكفاءة مع ظروف هذا الواقع الجديد ومعطياته الحالية وتداعياتها المستقبلية وتعكس الأولويات التالية:

1. إدراك معنى التحولات في نظام الأعمال العالمي، والإعداد للتعامل معها وفقاً للأسس والمعطيات العالمية وليست الأسس المحلية المعتادة.
2. اتخاذ السوق العالمي مجالاً لنشاط المؤسسة، وعدم الانحصار محلياً.
3. التعامل في السوق المحلية بمفاهيم ومعايير السوق العالمي.
4. اتباع منهجية إدارية جديدة تقوم على إطار فكري متميز يوافق معطيات العصر ويتعامل بإيجابية مع مصادر التغيير ويستشرف أوضاع المستقبل.
5. استيعاب التقنية والتقنيات الإدارية المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات والمنتجات.

✚ الإدارة الاستراتيجية

Management Strategic

✚ الإدارة بنوحيه السوق وإدارة علاقات العملاء

Market-Driven Management, Costumer Relationships

✚ إدارة التقنية

Technology Management

الإدارة بالمعلومات

Information-Based Management

إدارة المنافسة

Competition Management

إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management

الإدارة العولمية

Global Management

الإدارة بالوقت

Time-Based Management

إدارة سلسلة التوريد

Supply Chain Management

إن المسئولية الأساسية للإدارة المعاصرة أن تحقق المنافع والعوائد والقيم التي ترضي كافة "أصحاب المصلحة" في المنظمة **Stakeholders** وتحقيق النمو والتواصل والاستمرارية في خلق تلك المنافع والقيم.

ويشير تعبير "أصحاب المصلحة" إلى تطور مهم في أسلوب تفكير الإدارة إذ لم تعد الإدارة أسيرة التفكير المنغلق في مصالح أصحاب رؤوس الأموال والعمل على تعظيم المنافع العائدة إليهم في شكل أرباح وارتفاع قيمة حقوق الملكية، بل انطلقت للاهتمام "الموازن" **Balanced** بمطالب فئات أخرى ذات مصلحة في نجاح المنظمة ونموها ويشاركون في تحمل أعباءها ويتحملون خسائرها ومشاكلها. وتضم تلك الطوائف من أصحاب المصلحة - فضلاً عن الملاك أصحاب رؤوس الأموال - ، العاملين على اختلاف مستوياتهم، والعملاء والمستهلكين الذين يتعاملون في

منتجات المنظمة، والموردين للسلع والخدمات وكافة المشاركين في **سلسلة التوريد** **Supply Chain** للمنظمة من موزعين ووكلاء ومسئولي البنوك والمؤسسات المالية وغيرهم ممن يقدمون خدمات تساعد المنظمة في تحقيق أغراضها، وكذلك المجتمع بأسره صاحب المصلحة الحقيقية في نمو المنظمات ونجاحها والداعم الحقيقي لوجودها بما يوفره من موارد و ضمانات وقواعد تنظيم العلاقات بين المنظمات وبين غيرها من الكيانات المجتمعية ذات العلاقة.

النموذج الفكري الجديد للإدارة المعاصرة

لقد تشكل ذلك النموذج الفكري الجديد نتيجة حصيلة هائلة من الدراسات والمفاهيم قدمها باحثون أكاديميون، فضلاً عن تقنيات وممارسات إدارية ناجحة ابتكرها ووضعها موضع التطبيق ممارسون متميزون في منظمات متميزة سواء في قطاعات الأعمال أو الإدارة الحكومية.

ونرصد في هذا الجزء الجانب الأكبر من تلك المفاهيم ونتائج الممارسات التطبيقية، والتي يمكن لكل ممارس ومهتم بالعلم الإداري أن يصيغها في "نموذج فكري" خاص يسترشد به في عمله. ومن هنا تبرز الحقيقية المهمة أن مثل هذا النموذج الفكري لن يكون نموذجاً أوحده في مختلف التطبيقات، ولكن سيكون على تنويعات مختلفة تتباين عناصرها وتختلف أهمياتها النسبية في كل حالة حسب معطيات الموقف، ولكنها جميعاً ستكون متفقة في الأصول العامة والتوجهات الفكرية الأساسية. وتتمثل أهم عناصر النموذج الفكري الجديد للإدارة في تشكيلته الأصيلة **Generic** فيما يلي:

1. إدراك أهمية العامل مع المناخ المحيط باعتباره المصدر الحقيقي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتحليل المستمر للمناخ ورصد ما به من الفرص والمهددات.

2. الاعتراف بأهمية السوق واتخاذها نقطة الانطلاق في كافة عمليات الإدارة والمنظمة، واعتباره المعيار الرئيسي للكفاءة الإدارية والقدرة التنظيمية.
3. دقة اختيار الأهداف واتخاذها أساساً للتخطيط ومعايير لتقييم الأداء والإنجاز.
4. قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات ومتابعتها والتعامل معها بإيجابية ووضع منطلقات "إدارة التغيير" في الاعتبار.
5. تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتها.
6. التعامل الكفء مع القيود والمحددات في المنظمة ورسم الاستراتيجيات الكفيلة بالقضاء عليها أو تحييدها بحيث لا تؤثر على فرص الإنجاز وتحقيق الأهداف.
7. المواجهة النشطة والفعالة للمنافسة والعمل على رصد وتنمية القدرات المحورية وتوظيفها لبناء القوة التنافسية للمنظمة.
8. السعي للتميز بالخطوب والابتكار واستثمار "الممكنات" Enablers البشرية والمعلوماتية والمادية.
9. استيعاب التقنيات الجديدة والمنجدة وإدماجها في نسيج المنظمة وتنسيق توظيفها بالتكامل مع باقي عناصر منظومة الإنتاج، واتباع منطق الإدارة الاستراتيجية في اختيار التقنيات الملائمة وتطويرها وصيانتها.
10. الاستخدام الواعي والمخطط لتقنيات المعلومات والاتصالات، وتنسيقها مع عناصر المنظمة البشرية والمادية لبناء وتنمية واستثمار القدرات التنافسية.
11. اتباع منطق الحشد والكثيف المنظم للموارد والتركيز في المنافسة بكل الطاقات المتاحة للمنظمة لتعظيم الآثار الناتجة عن الأنشطة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين.

12. **توظيف الوقت** في عمليات المنظمة وإدماج عنصر الزمن في منظومة الإنتاج بحيث يكون الوقت المستغرق في الاستجابة لرغبات العملاء أقل ما يمكن، مع استمرار التعامل في الأسواق ومباشرة النشاط على مدار الساعة.

13. **الانطلاق في مباشرة الأنشطة من منطلق أن العالم كله سوق للمنظمة**، وأنها تستطيع مباشرة عملياتها من أي مكان وفي كل موقع في العالم لا يحدها في ذلك سوى اقتصاديات النشاط.

14. **استيعاب أهداف ومفاهيم التميز Excellence** والعمل على تهيئة البنية الإدارية والتنظيمية الأساسية لخلق المناخ الملائم لتحقيق التميز وفق المعايير والمستويات المتعارف عليها عالمياً.

15. **الخطى لتحقيق التوازن والاهتمام المتبادل بين أهداف الرخية ومعالجة مشكلات المدى القصير من جانب، وبين أهداف النمو وتعظيم العائد على الاستثمار في المدى الطويل.**

16. **تنمية العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني** وإقامة قدرات ذاتية في مجال التطوير المستمر لتقنيات الإنتاج والمنتجات، وتهيئة ثقافة تنظيمية تحابي الابتكار والإبداع وتشجع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في جميع المجالات.

17. **تنمية منهجية إدارية تبنى النظرة الكلية والشاملة** في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول والتي تراعي الأبعاد المتعددة في أي قضية وتقيم التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة في المنظمة.

18. **اعتبار التظير وسائل تستخدمها الإدارة** بتنوعيات مختلفة متناسبة مع الظروف والتوجهات والأهداف واستثمار مكوناته المختلفة - من هياكل وعلاقات وصلاحيات ومسئوليات - بما يحقق أهداف المنظمة. ومن ثم تكون المرنة والملاءمة أساس بناء التنظيم وتطويره باستمرار، وبالأخذ في الاعتبار نتائج **العلم التنظيمي** وتراكم المعرفة لدى أفرادها.

وفي هذا السياق تأخذ الإدارة المعاصرة بالتوجهات التنظيمية التالية:

- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.
- اختيار الحجم المناسب للتنظيم.
- تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة.
- توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي للأفراد.
- التركيز على الأنشطة ذات الميزة التنافسية والتي تحقق قيمة مضافة أعلى والتخلص من غيرها من الأنشطة.

- إعداد الهياكل التنظيمية لتعكس علاقات الأنشطة في تدفقات العمليات المختلفة
Process-Based Structure وتجنب التنظيمات الوظيفية التقليدية **Functional Structures**.

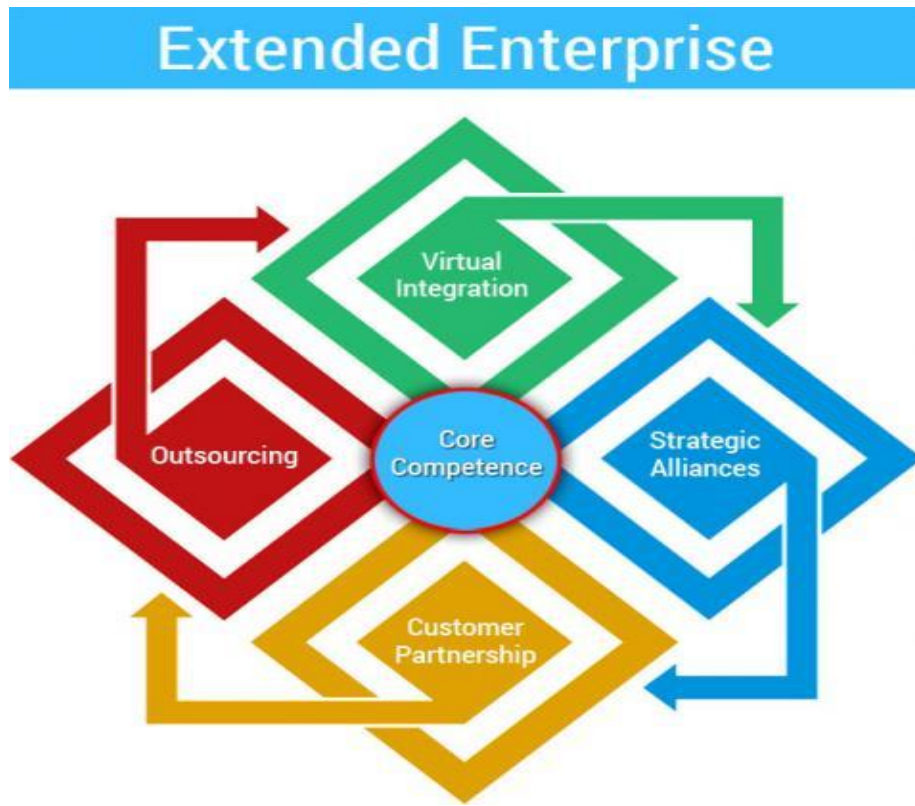
- مراعاة التوازن التنظيمي بين تقسيمات وأنشطة ومستويات التنظيم، والحرص على المتابعة المستمرة للأداء التنظيمي والتأكد من تواءم التنظيم مع مجمل عناصر المناخ الداخلي والخارجي وتوجهات الإدارة وأهدافها.
- العناية بتنمية نمط القيادة الإدارية المحابية للتغيير والمساند للعاملين ذوي المعرفة والمؤيد لتمكينهم **Empowering** للمشاركة بفعالية في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

ولعل من المفيد أن نختتم هذا الفصل ببعض أهم المحاولات الحديثة في تشكيل نموذج إداري جديد يصلح أساساً للتطبيق الواعي في المنظمات المعاصرة:

في عام 1993 قدم الكاتبان **Tapscott & Caston**⁴⁹ فكرتهما الأساسية بأن النقلة الفكرية الجديدة في الإدارة سيكون أساسها تقنية المعلومات، وبناء على ذلك طرحا وجهة

⁴⁹ Don Tapscott and Art Caston, Paradigm Shift - the new promise of information technology - NY.: McGraw-Hill, 1993.

نظرهما حول تأثير هذه التقنية في رفع أداء منظمات الأعمال وكيف سيتحول التنظيم إلى "التنظيم المتكامل" **The Integrated Organization** بفعل تقنية المعلومات التي تؤدي إلى ترابط أجزاء التنظيم و"التنظيم الممتد" للخارج **The Extended Organization** بمعنى التواصل مع الموردين وجهات التوريد المختلفة والاعتماد عليهم في أداء عملياتهم أقدر وأكثر في القيام بها.



Jun 23, 2015 -- Companies globally are expanding their supply chain network to increase productivity and bring products to the market faster and that too cost-effectively. However, in reality, extended enterprises are facing problems in managing the supply chain network efficiently, affecting the product development time.

In order to be productive with the decision to involve global partners, there are several concerns or barriers that must be overcome. Failing to do so, can affect the

overall efficiency of the organization and unnecessarily stretch the [product development](#) time as well as the associated costs.

For companies that take support from global suppliers, the product design information will often be in parts developed using different CAD tools available in the market such as SolidWorks, Inventor, Creo, etc. These designs are then required to be brought together on a single platform to be able to deliver complete information at the manufacturing end.

However, multi CAD environment often makes it difficult bring everything together in one place without errors. These errors occur due to different file formats the suppliers would have worked with, causing them to clash with each other due to different standards. It becomes difficult then to implement changes or assemble the parts together, affecting the development time. Rather than focusing on the manufacturing of the product, most of the time is spent on cleaning up the geometry. In order to be capable enough to handle these challenges, manufacturers can enforce a single CAD system throughout the extended enterprise, use neutral file formats such as STEP or IGES or communicate designs only through the use of drawings. However, these methods have their own problems.

The use of single CAD system throughout is quite a conservative approach, as suppliers are selected based on their specialization and they have their own specialized tools to execute the process. Even within the organization, different CAD platforms are often required to suit specific departmental needs. While the approach of using neutral file formats such as STEP is quite useful, these files when received by the destination systems can behave as dumb geometries.

The third approach of using only 2D drawings in the communication process would cause down the line users to regenerate the geometry using the drawings, making the process even slower.

To overcome these challenges, manufacturers need to have a CAD system that visualizes the design smoothly and has the ability to manipulate the CAD data accurately even when coming from multiple CAD formats. However, in-house mechanical design engineers must track and maintain the processes effectively to make sure that the entire team inside and outside the organization are aware about the design versions.

Implementing a PLM solution can help in bringing all the data to one place, and can provide better collaboration due to easy version control monitoring. The use of PLM or PDM can bring CAD data from multiple systems together, allowing the suppliers and the manufacturer to collaborate better and speed up the design process.

Source: <http://www10.mcadcafe.com/nbc/articles/1/1360435/Overcoming-Barriers-with-Extended-Enterprise>

2. كذلك أسهمت **Lynda Greatton**⁵⁰ بفكر يركز على أهمية الموارد البشرية للمنظمات المعاصرة باعتبارهم الأصول الأعلى عن باقي الأصول التي تتعامل فيها الإدارة. ومن ثم فهي تقدم إطاراً لعمل الإدارة يقوم على فروض أربعة هي:

- هناك فروق جوهرية بين الموارد البشرية باعتبارهم أصول **Assets** وبين الأصول التقليدية من أموال وتقنيات وغيرها.
- أن إدراك الإدارة لهذه الفروق الجوهرية يخلق إطاراً فكرياً إدارياً ومنهجاً للعمل في المنظمات مختلفاً تماماً، فهي نقلة فكرية **A Shift in Mind Set**.
- أن استراتيجيات المنظمات لا يمكن تحقيقها سوى عن طريق الموارد البشرية.
- أن تنمية اتجاه استراتيجي للتعامل مع الموارد البشرية يتطلب إقامة حوار واتصالات عبر كل مستويات وقطاعات التنظيم.

ثم تطرح المؤلفة مفهومها عن كيف يعمل الناس في كونهم يدركون قيمة الوقت وأنهم يبحثون عن معنى حين يعملون، كما أنهم يهتمون بالمعنويات وليس فقط الأمور المادية. وبناء عليه تقترح المؤلفة **استراتيجية حية، A Living Strategy** تهدف لتثمين العنصر البشري في المنظمة، وذلك من خلال بناء تحالف بين الإدارة والعاملين، وتوضيح الصورة المستقبلية المستهدفة، والفهم الواعي للقدرات المتاحة وأوجه

⁵⁰ Lynda Greatton, Living Strategy – putting people at the heart of corporate purpose –

London: Financial Times-Prentice Hall, 2000.

النقص أو الضعف فيها، ثم رسم خريطة لنظام العمل، وأخيراً تتم نمذجة هذه الرؤية في نظم قابلة للتحقيق.

وفي 1999 قدمت شركة **Price Water House Coopers**⁵¹ إطاراً جديداً محوره **"العمل والتشيد"**

ACTION، **"العصر ما بعد النغيس"** **"new way of managing in the post-change era"**⁵²، وتنهض

تلك الطريقة على توضيح البعد التنفيذي العملي في كل محور من محاور عمل الإدارة وهي التخطيط، تدبير وتخصيص الموارد، القيادة، تنمية وتدعيم عناصر المنظمة، تحريك الموارد، توضيح الاتجاهات والإعلام بالنتائج وهكذا في جميع مسؤوليات الإدارة يكون التركيز على أن تكون فعاليتها مصحوبة بالتنفيذ.

كيف تعاملت الإدارة الغربية مع الواقع الجديد؟

طرحنا في هذا الفصل التساؤل المهم حول مسؤوليات الإدارة المعاصرة في تعاملها مع تحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية وغيرها من المتغيرات.

وقد يكون من المفيد عرض بعض تجارب ومداخل التعامل التي جربتها شركات عالمية وحقت من خلالها نجاحاً ملموساً في استثمار الفرص والتعامل مع المهددات والمخاطر.

ويمكن حصر المداخل الإدارية المجربة في التعامل مع ظروف الواقع غير المستقر والمتغير باستمرار فيما يلي:

1. المدخل الاستراتيجي The Strategic Approach

51 Stephen Redwood, Charles Goldwasser, and Simon Street, Action Management, NY.: John Wiley & Sons, Inc, 1999.

52 Ibid., p. vii

حيث تتولى الإدارة العليا قيادة الشركة من خلال وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج التي توصلها إلى الموقع الذي تتمناه في السوق. وفي هذا المدخل تهتم الإدارة بدراسة السوق وأحوال المناخ المحيط، وتحدد أهدافها لتكون لها الريادة في السوق، ومن ثم تعيد هيكله الشركة وتنظم كافة فعاليتها في ضوء هذا الهدف الاستراتيجي.

وتركز الإدارة العليا على الأمور المهمة ذات الطبيعة الشاملة والمستقبلية، مع ترك الأمور التنفيذية للمستويات الإدارية المساعدة. إن القيمة الأساسية لهذا المدخل هي في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو في الأجل الطويل. ومن أهم الشركات العالمية التي تعمل وفق المدخل الاستراتيجي **Dell Computer, Coca-Cola, Nestle**.

2. المدخل الإنساني **The Human Assets Approach**

في هذا المدخل تعمل الإدارة العليا على مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في السوق والمناخ المحيط من خلال بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع الاستراتيجيات والبرامج الهادفة إلى تعميق مشاركتهم في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. وتعتمد الإدارة في هذا المدخل على المعرفة الوثيقة والدقيقة لقدرات الأفراد ومهاراتهم وتوجهاتهم، وتعمل على إسناد الأعمال المناسبة لهم، وخلق كيانات وفرق عمل متجانسة تنطلق فيها قدرات الأفراد للعمل دون حاجة للتدخل المباشر أو الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء والمشرفين. ويمثل الاختيار الموضوعي والسليم للأفراد أساساً مهماً في نجاح هذا المدخل، كما يكون للتدريب والتنمية المستمرة دور رئيسي في تفعيل طاقات ومهارات الأفراد. وقد تبلور هذا المدخل في السنوات الأخيرة في شكل نظام متكامل **إدارة الأداء Performance Management**.

كما تعتبر فلسفة **المكين Empowerment** عنصراً رئيساً في نجاح هذا المدخل من خلال تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق

وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسئوليات والمشاركة في النتائج. وينتمي هذا الفكر إلى التوجهات الحديثة في النظر إلى الأفراد باعتبارهم **رأس المال الحقيقي** **The Intellectual Capital** الذي تملكه الشركات والمصدر الأساس في **إنتاج القيمة Value Creation**.

ومن الطبيعي أن نجد هذا المدخل يسود بشكل واضح في شركات الخدمات التي تعتمد في نجاحها أساساً على علاقة العاملين بها مع العملاء وأساليبهم في التعامل معهم **Service Industries** مثل شركات الطيران وشركات التأمين ومؤسسات الخدمات العلاجية.

3. مدخل الخبرة المتخصصة **The Expertise Approach**

تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين من ناحية، وتسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد من ناحية أخرى. وبشكل أكثر تحديداً تكون الخبرات والتقنيات **والبرمجيات Software** هي أساس التركيز في عمل الشركات ذات التوجه المعرفي، وتعتبرها أساس ميزات التنافسية. مثال ذلك مثلاً مجموعة شركات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية وانحسار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك الشركات المدخل المعرفي لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضاً الزينة والتغيير المستمر في التصميم والألوان، مع تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى معقول من الجودة. تمثل كل هذا في الساعة **Swatch** والتي قامت في الأساس على الخبرة التقنية

المتفوقة والتي اعتمدها الإدارة أساساً لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية.⁵³



Great authors, historians, musicians, and sports stars are usually included in end of the year "best" lists. Managers rarely show up on such lists.

This book highlights 75 history-making management decisions that changed the way we think, live, and work.

The decisions profiled remind executives that great management requires experience, vision, the ability to take risks, and good luck.

This entertaining volume also covers 21 truly mistaken management decisions, a valuable contrast. *getAbstract* recommends this book to executives and managers who would like to be able to recount colorful war stories about some ups and downs in the evolution of management.

4. المدخل التنظيمي *The Structural Approach*

تعتمد الإدارة في هذا المدخل فكرة بناء البنية التنظيمية التحتية الكاملة **Organizational Infrastructure** لتكون الأساس الصلب الذي تقوم عليه الشركة. وتشمل تلك البنية الهيكل التنظيمي، السياسات والنظم، الإجراءات التنفيذية لمختلف العمليات.

وتهتم الإدارة في هذا المدخل بتفصيل أساليب الأداء وبيان متطلباتها، وتكون هي الأساس في اختيار الأفراد وتوجيه أداءهم، ومراقبة إنجازاتهم. ويمكن وصف هذا المدخل بأنه يقوم على "الإدارة حسب الكتاب" **Management by the Book**، وهو مدخل شائع في المنظمات الحكومية بالدرجة الأولى، وإن كانت شركات ومنظمات أعمال أيضاً تلجأ إليه لوضع أسس يمكن الرجوع إليها والقياس عليها. كذلك يوصف هذا

⁵³ Stuart Grainer, *The 75 Greatest Management Decisions Ever Made...and 21 of the worst*, New

York: AMACOM, 1999, pp.17-19.

المدخل بأنه "الإدارة المنظومية" **Systematized Management** حيث تكون نظم العمل في مرتبة عالية من اهتمام الإدارة، وتنسق باقي عناصر الأداء البشرية والمادية وفق معطيات هذه النظم. وتتمثل في هذا المدخل قيمة مهمة هي وجود أسس محددة وقواعد موضوعية لتحديد الأداء واتخاذ القرارات في مختلف المواقف مما يجعل التقييم ممكناً، كما ييسر من عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف العاملين في قطاعات الشركة المختلفة.

5. المدخل التوفيق **The Integrative Approach**

يأخذ هذا المدخل من كل المداخل السابقة بحسب متطلبات الموقف، ويستفيد من معطيات المداخل المختلفة ويحاول التوفيق بينها. وتعتمد هذا المدخل كثير من الشركات العالمية التي تتعامل في أسواق ودول متعددة بما يحتم المرونة في النظم، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتوافق مع الظروف المحلية، مما يجعل الإدارة تميل إلى ترك الحرية للمسؤولين في مواقع العمل المختلفة لاختيار مدخل التعامل مع المتغيرات وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بمدخل محدد سلفاً.

ختاماً لهذا الفصل نكرر أن الفكر الإداري في حركة دائبة، وأن ما يعتبر اليوم "الإدارة المعاصرة" سيصبح غداً "الإدارة التقليدية".

كما أن ثمة حقيقة مهمة أخرى، أن إنتاج الفكر الإداري المتجدد ليس وقفاً على المنظرين والأكاديميين بقدر ما هو نتاج تفاعل بينهم وبين الممارسين وخبراتهم وتجاربهم التطبيقية، لذا طالما هناك منظمات تعمل، وتحدث التغييرات ومحاولات التطوير والتحديث، سيتواجد دائماً "الفكر الإداري المعاصر".

Going Global: 4 Major Management Challenges and How to Cope

Published on March 25, 2014

A company's sphere of influence once extended only to its local community. Today, "business as usual" for startups and enterprises alike often implies working within a community that stretches across the entire globe. There are

some amazing benefits to going global. While working at SAP and Oracle, I managed teams in California, Paris, Shanghai, India and beyond. Suddenly, I wasn't limited by geography when it came to talent recruitment and local expertise. Additionally, a "virtual environment" expanded employee flexibility and general happiness. Yet, at the same time I faced a number of obstacles that threatened my ability to lead and my team's ability to succeed.

Here are four major challenges I've faced when managing global or virtual teams, along with some helpful solutions:

1. Challenge: Lack of clarity. When working with team members who have different native tongues, it's common for key messages to get lost in translation. Add poor phone connections and multitasking team members (i.e. checking email) while on conference calls, and you start to realize why communication doesn't always sink in the first time around.

Remedy: Put action items and key decisions in writing. Follow up conference calls with clear, written communication of the outcomes of the meeting. This ensures everyone walked away from the meeting with the same key takeaways.

2. Challenge: Slow decision making. When there are only a few hours a day of common "awake" time, it can take weeks to get a meeting scheduled that works for everyone's calendar. Add the lack of clarity mentioned above, and decision-making can happen at a snail's pace.

Remedy: Communicate strategy and direction face-to-face whenever possible. Video conferencing is a great tool for helping teams feel more "present" in meetings, giving participants the ability to sense each other's body language and tone. A regular in-person meeting is also a must to boost team morale and increase collaboration. When clarity is provided through "face-to-face" meetings, the speed of business and execution is much faster.

3. Challenge: Disjointed conflict resolution. Working predominantly through email makes it difficult to deal with tough issues and get everyone on the same page. Tone and body language play a large role in communication, and without these nuances, delicate situations can be hard to manage correctly.

Remedy: Pick up the phone. Never communicate "tough messages" via email, as written messages can easily be misunderstood. By speaking live to the individual in a one-on-one conversation, you are much more likely to understand one

another and communicate effectively.

4. Challenge: Conflicting corporate culture. Great company culture depends on constant interaction and team bonding among employees. Such camaraderie can be more difficult for global teams to define, implement and ultimately achieve.

Remedy: Invest in cultural training. I once hired a consultant to spend a day with my management team for cultural training. The consultant split our group into teams based on nationality. Each team had to answer the question, "What values would you want to instill in your children?" The Americans said things like self-confidence, ambition, and intellectual curiosity; whereas the Germans emphasized respect for authority and work ethic. The exercise gave each of us a better understanding of how different cultures approach situations. We started to function better as a team. We had a unifying culture that still held respect for the individual perspective.

Throughout my career, I've learned that the global community is a reality. It's here. And most companies can't afford to ignore it. Global business offers an incredible opportunity to grow a company to its fullest potential and build its teams stronger than ever before.

Source: <https://www.linkedin.com/pulse/20140325200143-1687653-going-global-4-major-management-challenges-and-how-to-cope>

العولمة وتأثيراتها على الإدارة

يعالج هذا الفصل قضية "العولمة" **Globalization** التي شغلت - ولا تزال - العالم بما جعلنا نعتبرها واحدة من القضايا المصيرية غير المسبوقة بما تثيره من جدل واسع بين المؤيدين والمعارضين.

ففي رأي أنصار "العولمة" هي تطور تاريخي لا مناص عنه وهي النظام العالمي الأخير الذي يعد بمستقبل زاهر وحياء كلها رفاهية وسعادة لكافة الشعوب التي تلتزم منهجها، بينما يرى معارضوها أنها تهديد مباشر يدمر الاقتصاديات والثقافات الوطنية ويلغي السيادة الوطنية لدول وشعوب العالم النامي ويعطِّم من سيطرة الاحتكارات العالمية والدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب، وأنها فرضت الاستعمار الأمريكي الجديد على شعوب العالم بعد أن انفردت الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة العالم عقب انهيار نظام القطبين بانتهاء الاتحاد السوفيتي القديم. وأياً كان الموقف من "العولمة"، فإنها أصبحت حقيقة واقعة يجب التعامل معها للاستفادة مما تتيحه من فرص والتحوط ضد المخاطر والتهديدات الناشئة عنها. إن النظام العالمي المعاصر بتجلياته الاقتصادية والسياسية والتقنية والعسكرية يشهد صراعاً مكشوفاً أحياناً ومكبوتاً أحياناً أخرى بين قوى تتصارع على السيطرة على ثروات العالم ومقدرات الشعوب من خلال استخدام تقنياتها المتقدمة ووسائل تأثيرها الإعلامية والسياسية.

ورغم اختلاف مداخل دراسة "العولمة" من المنظور السياسي أو الاقتصادي أو الثقافي، فإن المنظور الإداري هو الذي يحتل أهمية خاصة في تحليلنا لهذه الظاهرة. وهدفنا أن نتبين كيف أثرت العولمة على فكر وتقنيات الإدارة، وكيف أسهمت في تطوير نماذج فكرية إدارية جديدة تتبنى مفاهيم نشأت في ظل العولمة وتحل محل مفاهيم وفلسفات إدارية سادت لفترات طويلة سابقة.

يضم الفصل ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية "العولمة"، ويطرح الأفكار المتناقضة حول العولمة ووجهات نظر المؤيدين والمعارضين، ومحاولة التوصل إلى مفهوم محايد يبين جوانبها المختلفة الإيجابية والسلبية ليكون أساساً لاتخاذ القرار باختيار أسلوب التعامل مع تلك الظاهرة.

المبحث الثاني

دور الإدارة العربية في مواجهة تحديات العولمة، يناقش تأثيرها على الإدارة في العالم العربي وكيف يمكن لها أن تواجه ما يكون قد فرض عليها من تحديات بغرض تأمين مواقعها في السوق العالمي وحماية مراكزها في أسواقها المحلية.

المبحث الثالث

قراءة في أدبيات العولمة بين التأييد والمعارضة، ويستعرض هذا المبحث بعض الكتابات الحديثة في قضية العولمة بأمل توفير مزيد من التوضيح لهذه الظاهرة محل الاختلاف حتى بين المؤيدين لها أنفسهم، وكذا تباين مواقف المعارضين لها.



المفاهيم الأساسية "للعملة"

خاويل في هذا المبحث تقديم إطار فكري يوضح ظاهرة العولمة ويضعها في سياقها الموضوعي، ويعبر الشكل التالي عن الإطار الفكري الذي يفسر علاقة العولمة بالفكر الإداري وعمليات التأثير المتبادلة بينهما ونقدم التفسير التالي لنشأة العولمة ومظاهرها وتأثيراتها:

1. يتسم العصر الحالي بحركة دائبة لمتغيرات وتحولات جذرية مست كافة قطاعات النظام الاقتصادي في دول العالم جميعها، كما طالت جوانب الحياة المجتمعية على تعددها في كل المجتمعات المعاصرة.
2. تمثل الطفرات العلمية والتقنية الهائلة وغير المسبوقة أهم المتغيرات الفاعلة في العصر الحالي، وتأتي في مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات.
3. صاحبت الطفرات التقنية الهائلة ظروف وأحداث سياسية واقتصادية عالمية أسهمت في تركيز القوة والتفوق الاقتصادي والسياسي والعسكري والتقني في دولة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية، ومن هنا كان بزوغ عصر **"التطب الواحد" Uni-Polar World System** وذلك نتيجة انهيار الاتحاد السوفييتي القديم.
4. تنازع الولايات المتحدة الأمريكية في العصر الحالي قوى إقليمية تحاول أن تنافس في الأسواق العالمية وتشارك الولايات المتحدة الأمريكية محاولات السيطرة على الاقتصاد العالمي - ومن ثم السياسة والثقافة - وتأتي اليابان والاتحاد الأوروبي في مقدمة تلك القوى [ناهيك عن آسيا] [خلاف اليابان والصين].
5. نشأ عن تلك المتغيرات والتحولات تداعي الصروح والهيكل الفكرية والتقنيات الإدارية التقليدية التي ساهمت في نجاح مؤسسات الأعمال في مختلف دول العالم في عصر ما قبل العولمة، وبدأت إرهابات منهجية إدارية جديدة في البزوغ تتبنى مفاهيم عصر العولمة وتحولها إلى أساليب ونظم عمل متطورة.

6. كانت علاقة "الإدارة" في مؤسسات العالم المتقدم ب "العولمة" نموذجاً للتفاعل **Interaction**، فكما أثرت ظروف وتوجهات "العولمة" في فكر وتقنيات وممارسات "الإدارة" في كثير من دول العالم وشركاته العملاقة، فإن "الإدارة" أيضاً ساعدت في بلورة وتشكيل مفاهيم "العولمة" وتوظيفها لخدمة أهدافها وسياساتها التوسعية القائمة على "المنافسة الشرسية" و "الظهور المسنم والشامل".

7. وقد أسهمت تطورات تقنيات المعلومات والاتصالات في ترجمة مفهوم "العولمة" إلى واقع يعيشه العالم المعاصر حيث قصرت المسافات وتقلص تأثير الزمن وتحول الجميع إلى منطقتي **7×24** [أي العمل 24 ساعة 7 أيام في الأسبوع] فالكل يعمل ويتواصل على مدار الساعة.

8. واستثمرت "الإدارة" هذا الواقع الجديد ووجهت جل اهتمامها واستثماراتها إلى إبداع وتطوير منتجات سلعية وخدمات جديدة ومتجددة، وابتدعت أنماطاً للتنظيم والإدارة والتسويق وتنمية علاقاتها مع العملاء والموردين والمتعاملين تحتضن جميعها وتستثمر منطقتي "العولمة" الأساسيين القائم على حرية الحركة والعمل في أي مكان وأي وقت، والتخلص من قيود نقص الموارد التقليدية بما تتيحه التقنية الحديثة من مواد جديدة.

9. لم تقتصر آثار "العولمة" على طبقة "الإدارة" ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارة التقنية والفكرية العالية الذين أسماهم **بيتر درسكي Knowledge Workers**.

10. كذلك مس التغيير طوائف المستهلكين على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في معظم دول العالم، فقد اتسعت أمامهم آفاق المعرفة

بكل ما في السوق من سلع وخدمات، وتدفقت عليهم المنتجات الأعلى جودة والأقل تكلفة نتيجة لطفرات وإمكانيات التقنية الجديدة وتفوق العمالة من أصحاب المعرفة، كما تحسنت دخول أغلبهم نتيجة معدلات النمو الاقتصادي الأعلى في الدول التي استوعبت واستثمرت الفرص التقنية الجديدة. كما أصبح في متناول أغلب المستهلكين الشراء من أي مكان في العالم عن طريق الإنترنت حيث شاعت نظم وأساليب **النجارة الإلكترونية** سواء مع المستهلكين **B2C** [**Business To Customer**] أو فيما بين المؤسسات بعضها البعض **B2B** [**Business To Business**].

في ضوء الطرح السابق، يتبلور الإطار الفكري العام لدراسة ظاهرة "العولمة" وتأثيراتها على "الإدارة المعاصرة" على النحو التالي:

1. استعراض أهم مظاهر التغيير والتحول في نظم الأعمال عالمياً وإقليمياً، ورصد مصادرها الأساسية.
2. تحليل مفهوم "العولمة" من منظور إداري والتعرف على دلالاته الإدارية ومظاهر تأثيره [تحدياته] في الفكر الإداري المعاصر.
3. رصد "النموذج" الإداري الجديد الناشئ عن تحديات "العولمة" وبيان فعاليته ورصد بعض تطبيقاته الأكثر نجاحاً، وفق ما يعبر عنه الشكل التالي:



Figure-1: Globalization Forces

والقضية الأساسية

التي نريد تأكيدها، أن العولمة هي جزئياً نتاج لحركة الإدارة المعاصرة واستجابة لتطلعاتها لمزيد من الأسواق لتصريف المنتجات المتدفقة بفعل التقنية وأساليب الإنتاج الجديدة، ومن ثم تحقيق مزيد من الأرباح تكافئ أصحاب رؤوس الأموال المتحكمين في توجهات سياسات الدول الكبرى، وتعمل بذلك على توسيع فجوة توزيع الدخل بين فئات المجتمع الواحد، ففي المتوسط يحصل أغنى 2.7 مليون أمريكي على دخل يعادل مجموع ما يحصل عليه أفقر 100 مليون أمريكي، كما ترضي نهم كبار المديرين المحترفين الذين يتربعون على عروش الشركات العملاقة عابرة القارات ويحصلون على رواتب ومكافآت تصل إلى عشرات ومئات الملايين من الدولارات سنوياً فضلاً عن الأسهم التي يحصلون عليها، ففي المتوسط يحصل المدير الأمريكي على دخل يعادل 419 مثل راتب العامل الصناعي العادي.

من جانب آخر، فإن "العولمة" ذاتها قد أثرت في توجهات الإدارة المعاصرة وفتحت لها آفاق أكثر رحابة للانطلاق في حماية القوى السياسية والتقنية والعسكرية للدول الكبرى قائدة مسيرة العولمة.

إن "العولمة والإدارة ظاهرتان متفاعلتان" وليس يجدي النظر إلى أيهما منفصلة عن الأخرى.

دور الإدارة العربية في مواجهة تحديات العولمة

كانت النتيجة المباشرة لمجمل التحولات والتغيرات التي أحدثتها العولمة في العالم المعاصر أن نشأت ضرورة لمراجعة وتطوير مفاهيم وأساليب وآليات عمل الإدارة في مختلف مؤسسات ومنظمات الأعمال والإنتاج والخدمات وحتى مؤسسات الحكم وإدارات الحكومات في مختلف دول العالم. كما اتضحت الحاجة إلى تواجد فكر وأساليب إدارة جديدة تتناسب مع أوضاع العالم الجديد الذي نعيشه ومعطياته الجديدة المستندة إلى العلم والتقنية والداعية إلى التنافس والتميز. كذلك تبين أن التعامل مع الأوضاع الجديدة يتطلب فلسفة وتوجهات إدارية جديدة يتم تطويرها بشكل كامل وشامل يتعدى مجرد الترميم الجزئي في الهياكل أو التطوير المحدود في الأساليب.

ولم تكن "الإدارة العربية" بعيدة عن تأثير "العولمة" وتحدياتها، بل هي في قلب الأحداث نتيجة اهتمام العالم المتقدم وشركاته العملاقة واحتكاراته الكبرى بالسوق العربية وما تحويه بلدان الوطن العربي من ثروات طبيعية هائلة، ناهيك عن الموقع الجغرافي المتميز.

إن الخطوة المنطقية الأولى

كانت أن تعترف "الإدارة العربية" بأنها تواجه موقفاً مختلفاً يتطلب التصرف بشكل يغير ما درجت عليه في السابق. كما كان ينبغي أن تقر "الإدارة العربية" - وبوضوح - بأهمية وضرورة الالتحام بالسوق العالمي والتفاعل مع المتغيرات الحاصلة فيه. ولم يكن الأمر يقتصر على حركة رجال الأعمال ومديري المؤسسات الخاصة، وإنما كان يندرج تحت وصف "الإدارة العربية" جميع المسؤولين في مواقع اتخاذ القرار في المؤسسات العامة والأجهزة الحكومية، وحتى الهيئات الأهلية وغير الحكومية، فالجميع كانوا يشاركون في التعامل مع مؤسسات وفعاليات خارجية تتعامل بأساليب ومفاهيم لا يستقيم معها فكر الإدارة التقليدية.

وكانت "الإدارة العربية" مطالبة - وبشكل سريع وحاسم - بتطوير المجالات الحيوية التالية من عملها:

✓ الإعداد والتهيؤ للتعامل في سوق مفتوح لا تتمتع فيه بالحماية والمساندة الحكومية.

✓ الاهتمام بتنمية نظم عمل جديدة لمباشرة العمل التسويقي يعتمد التعرف على رغبات العملاء والسعي الدائب للاقتراب منهم والاستجابة لطلباتهم بمستوى الجودة المقبول منهم.

✓ الاهتمام بتطوير فلسفة وسياسات التعامل مع الموارد البشرية، والتحول عن اعتبارهم "أجراء" يؤدون ما يطلب إليهم تنفيذه إلى النظر إليهم كونهم "شركاء" في المسؤولية والعائد.

✓ أهمية التخلي عن الشكليات في الإدارة من حيث الاكتفاء بوجود الهياكل التنظيمية ونظم وسياسات العمل دون تفعيلها ووضعها موضع التنفيذ الإيجابي.

✓ ضرورة استكمال "البنية التحتية الإدارية" في المؤسسات العربية بحيث تتكافأ مع المؤسسات الأجنبية المنافسة لها. ولعل أهم مقومات تلك البنية الإدارية كانت ما يلي:

بنية استراتيجية متكاملة تحدد الرؤية المستقبلية والغاية التي تبرر وجود المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية والخطط والبرامج والسياسات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

هيكل تنظيمي مرن يحدد اختصاصات التقسيمات المختلفة وينظم علاقاتها على أساس مشاركتها في تنفيذ الأنشطة والعمليات المؤدية إلى إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة للسوق.

توجه إداري يعتمد السوق وهيكل العملاء وقوى المنافسة باعتبارها العناصر الأساسية في تشكيل سياسات المؤسسة وخططها وبرامج عملها. هيكل من الموارد البشرية الذين تم اختيارهم بدقة، ويصير تهيئتهم للعمل وحفزهم على الأداء بتوجيه قيادة إدارية فعالة. نظر عمل منظورة - وقابلة للتطوير - تحقق تدفق العمليات بسهولة وكفاءة، وتساند عمل الأفراد والفرق. معايير وآليات للمتابعة والتقييم لكافة عناصر وفعاليات المؤسسة والإدارة، ومعايير واضحة للحكم على كفاءة الأداء وفعاليتها. آليات مرنة للربط بالسوق والمناخ الخارجي والتفاعل المستمر مع المتغيرات. بنية معلوماتية مرنة ومنظورة تتيح التجميع المنظم للمعلومات وإتاحتها للقائمين بالإدارة وأعمال التنفيذ، وتحقق ربط كافة مواقع العمل وفعاليات المؤسسة لتكوين صورة متكاملة وأنية عن الأداء ونتائجه ومشكلاته.

❖ ومن أهم التحديات التي كانت تواجه "الإدارة العربية"

هو ضرورة تغيير أسلوبها في مواجهة المشكلات، وتبنى منهجية علمية عقلانية في رصد المواقف وتحليل المشكلات والتماس الحلول المناسبة لها. فقد كانت "الإدارة العربية" في مواقع كثيرة ترتكن على مساندة الدولة ونجدها بأساليب مختلفة حين تواجهها بعض المصاعب، ولعل من أبرز أساليب النجدة كانت عمليات تقييد الواردات من السلع الأجنبية المنافسة أو حتى حظر الاستيراد تماماً، أو تقييد حق ممارسة النشاط لغير الشركات الوطنية في مجالات المقاولات والخدمات المختلفة، وكذا تفضيل المنتجات الوطنية على الأجنبية حتى ولو كانت الأخيرة أقل سعراً وأعلى جودة.

كما كان يجب على "الإدارة العربية"

أن تعيش مرحلة "العولمة" بكل أبعادها، وأن تستخدم نفس التقنيات الإدارية التي برع الآخرون فيها، ومنها مثلاً تقنيات "الحالفات الاستراتيجية" **Strategic Alliances**، "الإسناد إلى الغير" **Outsourcing**، "الامياز التجاري" **Franchising**، "الشراء أو الإنتاج في الوقت تماماً" **Just-in-time**، "القياس المرجعي" **Bench-marking** وغيرها من الأساليب التي أسهمت في تحسين مستويات الأداء للشركات وتنمية قدراتها التنافسية وفتح أسواق العالم أمام منتجاتها.

وقد حنمت ضوهرات الانفتاح على السوق العالمي والتعامل مع منظمات أكثر تطوراً من المنظور الإداري أن تقن "الإدارة العربية" أساليب التعامل في هذه السوق العالمية وأدواتها الأساسية، وكان عليها بالدرجة الأولى إتقان المهارات التالية:

1. التعامل في السوق المحلي بمفاهيم ومعايير السوق العالمي.
2. استيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات والمنتجات.
3. التخطيط العلمي لبناء القدرات التنافسية للمنظمة وتنميته.
4. توفير الظروف والمتطلبات لتأكيد الجودة الشاملة في كافة مرافق وعمليات ومنتجات المنظمة، وليس مجرد السعي الشكلي للحصول على شهادات الجودة.
5. الدراسة الواعية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية وغيرها من الاتفاقيات الدولية ذات التأثير على حركة الأعمال، وتلمس ما بها من إيجابيات لاستثمارها والتخفيف من سلبياتها.
6. المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة. تكثيف الاستثمار في

البحوث العلمية والتطوير التقني وإنشاء قواعد بحثية في المؤسسات العربية
بالتكامل مع مؤسسات البحث والتطوير الوطنية والأجنبية.

المشاركة العربية مع الاتحاد الأوروبي⁵⁴

مؤرخ لتحديات العولمة

1. مفاهيم أساسية في موضوع المشاركة

المفترض أن المشاركة بين الاتحاد الأوروبي ومصر، أو غيرها من الدول العربية المتوسطة، تتبنى منطق الندية والتكافؤ بين أطرافها، ومن ثم تبدو أهمية البدء والإسراع بدراسة الطرف الآخر في تلك المشاركة والتعرف التفصيلي على مصادر قوته وتميزه ونقاط ضعفه. وحيث تمثل المشاركة تغييراً في الظروف المحيطة بالإدارة في مؤسسات ومنظمات الأعمال ووحدات الإدارة العامة المعنية فإنه ينشأ عن هذا التغيير احتمالات إيجابية [فرص] وأخرى سلبية [تهديدات] ينبغي على الإدارة المصرية المعنية [أو العربية بحسب الأحوال] التعامل معها.

ويترتب على تغيير المناخ الخارجي للإدارة ضرورة إحداث تعديلات على عناصر وهيكل المناخ الداخلي للمنظمة أو المؤسسة أو وحدة الإدارة العامة ذات العلاقة وذلك بفعل التفاعل الديناميكي بين المنظمة والمناخ المحيط، واتساقاً مع منطق الإدارة الاستراتيجية الذي ينص على أهمية وضرة المحافظة على التوازن والتوافق بين مكونات المناخ الخارجي والمناخ الداخلي، ومجمل أساليب ونظم وقواعد العمل بالمنظمات والمؤسسات ووحدات الإدارة العامة المتأثرة بالتغيرات المناخية.

ويمثل التغيير في المناخ المحيط بالإدارة والناشئ عن اتفاقيات المشاركة جزءاً من حركة تغييرات أوسع نطاقاً وأعمق أثراً تشمل العالم بأسره ويمتد تأثيرها إلى العالم العربي والشريك الأوروبي في ذات الوقت، ومن ثم تبدو أهمية النظر إلى اتفاقيات

⁵⁴ عرضت هذه الورقة في مؤتمر الجمعية العربية للإدارة حول " استراتيجيات تطوير الإدارة العربية لتثمين علاقات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي " المنعقد بالقاهرة في الفترة 18- 20 سبتمبر 1999.

المشاركة باعتبارها خط دفاع يحتمي به الشركاء العرب والأوروبيين في مواجهة تصرفات التجمعات الاقتصادية الإقليمية والأطراف الأخرى خارج نطاق المشاركة وما تتمتع به من قدرات تنافسية متعالية. فالمشاركة إذن هي في حقيقتها تحالف استراتيجي بين المنطقة المتوسطة وبين الاتحاد الأوروبي.

كما تمثل المشاركة صورة من صور التحالف الاستراتيجي بين المنظمات والمؤسسات ووحدات الإدارة العامة في الدول أطراف اتفاقيات المشاركة، إذ لا ينحصر تأثيرها على قطاع دون آخر، بل المجتمع كله سيتعامل مع الموقف الجديد ويتعرض لتأثيراته وإن كان ذلك بدرجات مختلفة. بمعنى آخر، فالمشاركة الأوروبية ليست فقط اختصاص قطاعات الأعمال.

والمفترض أن تمثل المشاركة المطروحة حالة مشتركة يعم تأثيرها كل الأطراف، ومن ثم أهمية التركيز على دراسة الآثار الإيجابية والسلبية لدى الآخر ومحاولة استقراء المؤشرات للكشف المبكر عن توجهاته وآلياته لاستثمار الموقف الجديد. ويمثل التعامل مع الموقف الجديد الناشئ عن إبرام اتفاقيات المشاركة **نقطة موضوعية**

من مستوى أداء سابق عليها إلى مستوى أداء أعلى ومختلف Jumping The Curve، وليس مجرد تعديل في المسار أو استحداث بعض الآليات على نفس مستوى الأداء القديم.

كذلك يتطلب التعامل مع الموقف الجديد الناشئ عن اتفاقيات المشاركة شحذ كل القدرات والإمكانات وإعادة صياغتها بشكل يتناسب مع الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة باستخدام الأسلوب الصحيح للتعامل مع مثل هذا الموقف الجديد وهو **المواجهة Confrontation**، الأمر الذي يوضح أهمية استثمار الفترة الانتقالية المسموح بها في اتفاقيات المشاركة للأطراف العربية للإعداد والتأهل للتعامل الإيجابي مع المواقف الجديدة التي تسود بعد بدء سريان نصوص الاتفاقيات. إذن المطلوب هو التخطيط الاستراتيجي والاستعداد للتعامل الإيجابي وليس الانتظار السلبي.

وحيث تتعدد مجالات المشاركة وتشمل التعاون السياسي والأمني، والتعاون الاقتصادي والمالي، والتعاون العلمي والثقافي والتعليمي، فإن جبهة المواجهة النابعة عن اتفاقيات المشاركة ستكون عريضة وممتدة تشمل قطاعات المجتمع المختلفة، ومن ثم تتضح أهمية وحيوية تشكيل الجبهات والشبكات والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات والمؤسسات ووحدات الإدارة العامة المختلفة، وكذا فيما بينها وبين منظمات المجتمع المدني لتكوين توجهات ومواقف متناسقة في مقابل التوجه والرؤية الأوروبية المتناسقة والموحدة في أغلب الأحيان.

من جانب آخر، تبدو أهمية النظر إلى المشاركة الأوروبية باعتبارها استثمار طويل الأجل، ومن ثم لا بد من دراسة البدائل الاستراتيجية لصور التعديل والتطوير المرشحة في توجهات وهياكل وأساليب وإجراءات الإدارة العربية، وتقدير التكلفة والعائد من كل منها على المدى الطويل. وبذلك فإن اعتبارات الفترة القصيرة لا تصلح كأساس للمفاضلة واتخاذ القرارات في هذه الحالة. كما تبدو أهمية الفحص الدقيق والتحديد العلمي لأولويات التطوير والتحديث بما يتوافق مع نصوص وتوجهات اتفاقيات المشاركة، دون التغاضي عن أو إهمال الخصوصية الوطنية أو أولويات التنمية القومية للطرف العربي.

انطلقت اتفاقيات المشاركة من إعلان برشلونة الصادر في نوفمبر 1995 والذي نص على الأهمية الاستراتيجية لمنطقة البحر الأبيض المتوسط والرغبة في توسيع نطاق العلاقات المستقبلية بين دول المتوسط وبين الاتحاد الأوروبي على أسس من التعاون والتضامن الشامل. كما ركز إعلان برشلونة على البعد السياسي والأمني في رسم العلاقات المتوسطية الأوروبية الجديدة، وإبراز مفاهيم حقوق الإنسان، سيادة القانون والديمقراطية، ضمان الحريات الشخصية وتجنب التمييز على أساس

الجنس أو الجنسية أو اللغة أو الديانة، وتأكيد إتاحة الفرص للتعددية في المجتمعات الداخلة في نطاق المشاركة، وكذا احترام حقوق المساواة وحقوق تقرير المصير وفق ميثاق الأمم المتحدة.

كما أكد إعلان برشلونة أهمية التركيز على هدف المشاركة في المساعدة على إحداث التنمية الاقتصادية المتوازنة والمستدامة في دول المتوسط وإبراز الرغبة في تحقيق

منطقة تتمتع **بالرفاهية المشتركة Shared Prosperity**.

وفي ضوء تلك التأكيدات المبدئية، كانت اتفاقية المشاركة تهدف إلى تحقيق الغايات التالية:

1. إنشاء منطقة تجارة حرة يتم استكمالها بنهاية العام 2010.
2. تشجيع الادخار المحلي **[مصدر الاستثمار]** وتنمية فرص الاستثمار الأجنبي المباشر **Direct Foreign Investment**، وخلق مناخ محابى للاستثمار خاصة من خلال إزالة معوقات الاستثمار وفي مقدمتها المعوقات الإدارية.
3. تنمية فرص التبادل الاقتصادي والتجاري بالمبادرات الحرة **[وليس بالدخل الحكومي كنظام الاتفاقيات الثنائية واتفاقيات الصفقات المنكافئة مثلا]**، مما يرتب مسئولية كبيرة على الشركات والمؤسسات في أخذ المبادرة.
4. تشجيع الشركات والمؤسسات على التعامل المباشر فيما بينها، وتنمية وحفز ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **SME's**.
5. المحافظة على البيئة ومصادر الموارد الطبيعية كمصايد الأسماك، وتنمية قطاعات الطاقة، وترشيد استخدامات المياه.
6. تطوير الصناعة الوطنية **وتطبيق برامج مخططة** لهذا الغرض **Industrial Modernization**.
7. تطوير وتنمية الزراعة الوطنية وتشجيع التنمية الريفية المتكاملة.

8. تطوير وتنمية البنية التحتية في البلدان أطراف المشاركة وخاصة الطرق ووسائل المواصلات والاتصالات، وتنمية البنية المعلوماتية.
9. توفير مساعدات مالية واقتصادية من الجانب الأوروبي تصل إلى ما يقرب من 10 بليون وحدة نقد أوروبي ECU خلال الفترة 1995-2000.
10. التعاون في مجالات التنمية الاجتماعية والثقافية والعلمية، وأهمية حفز وتشجيع الحوار بين الثقافات والديانات المختلفة في المنطقة.
11. التعاون في مجالات تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير نظم التعليم والتدريب، وتشجيع التبادل المتماثل.
12. التعاون في المجال الصحي وتوفير سبل النمو المتصل لقطاعات الخدمات الصحية وتأكيد رغبة الاتحاد الأوروبي في بذل الجهود للمعاونة في هذا المجال.
13. التعاون في تنمية المجتمع المدني، وتشجيع التبادل بين الشباب ووضع برامج دعم المؤسسات الديمقراطية ومؤسسات المجتمع المدني.

تشير تلك الاهتمامات والتأكيدات إلى ما سبق لنا إبرازه أن اتفاقيات المشاركة ليست فقط اتفاقيات اقتصادية، أو برامج للتعاون الثنائي في مجالات محددة، بل هي تنجم لأن تكون مظلة شاملة تنظم وتحكم نمطاً جديداً من العلاقات بين دول البحر الأبيض المتوسط وبين الاتحاد الأوروبي تكاد تصل إلى حد النوح في الفكر والاتجاه والهدف وأنماط الحياة والتنظيم المجتمعي، الأمر الذي يتطلب من اجتهت كاملة وشاملة وإعادة صياغة لنظم وأساليب إدارة المجتمع ومؤسساته ومنظماته في مختلف القطاعات، وفي مقدمتها قطاعات الأعمال والإدارة العامة.

وقد تطلب النطق الفعال لاتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي العناية بالأمور التالية:

✚ إيجاد آلية للحوار السياسي بغرض تنمية وتوثيق العلاقات السياسية بين أطراف الاتفاق.

✚ توفير الشروط للتحرير المتدفق **Progressive** للتجارة في السلع والخدمات وحركة رأس المال.

✚ تهيئة الظروف للتنمية المتوازنة للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأطراف من خلال الحوار والتعاون.

✚ مساهمة الجانب الأوروبي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للطرف الآخر.

✚ تشجيع التعاون الإقليمي من أجل تنمية منطقة سلام وتعايش سلمي واستقرار سياسي.

ويزكز فيما يلي على المتطلبات الاقتصادية ذات العلاقة بالنظم والمؤسسات الإدارية:

✚ إقامة منطقة تجارة حرة بما يرتبه ذلك من تخفيضات متوالية في الرسوم الجمركية والضرائب على الواردات من الاتحاد الأوروبي بما يحقق التحرير الكامل للتجارة بين الأطراف المشاركة في مدة أقصاها 21 عاماً من تاريخ دخول الاتفاقية في التنفيذ.

✚ تتمتع السلع المصرية المنشأ المصدرة إلى الاتحاد الأوروبي بإعفاء كامل من كل الرسوم الجمركية وأي رسوم أخرى لها نفس التأثير ومن تحديد حصص معينة للكميات المصدرة، وذلك فور تنفيذ الاتفاق.

✚ تسمح الاتفاقية لمصر في ظروف خاصة أن تزيد الرسوم الجمركية أو تعيد فرضها لمدة محدودة، خاصة في حالات الصناعات الجديدة والنامية أو للقطاعات التي تمر بمرحلة إعادة هيكلة أو تواجه صعوبات شديدة قد يترتب عليها مشكلات اجتماعية.

- ✚ تعالج الاتفاقية المنتجات الزراعية معالجة منفصلة تتناسب مع أهميتها النسبية لكل من مصر والاتحاد الأوروبي، ولكن الهدف العام هو التحرير المتدفق للتجارة في المنتجات الزراعية والأسماك والمنتجات المصنعة من منتجات زراعية.
- ✚ تحصل المنتجات المصرية المصدرة إلى الاتحاد الأوروبي على معاملة لا تزيد عما تمنحه دول الاتحاد لمنتجات بعضها البعض المتبادلة فيما بينهم.
- ✚ الالتزام بالتعهدات بتحرير التجارة في الخدمات حسب **الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS**، وأن يمنح كل طرف معاملة الدولة الأكثر بالريعية **Most-Favored-Nation** للطرف الآخر في تجارة الخدمات للقطاعات المشمولة بالاتفاقية المنشئة لمنظمة التجارة العالمية **WTO**.
- ✚ مد نطاق التحرير ليشمل حق الشركات في أحد الأطراف لإنشاء شركات في بلد الطرف الآخر، وتمكين شركات كل طرف في عرض خدماتها للعملاء عند الطرف الآخر بحرية.
- ✚ **السماح بحرية تحويل العملات** القابلة للتحويل سداداً للمدفوعات في الحسابات الجارية [تنظم الاتفاقية شروط حرية التحويل في حالة تعرض أحد الأطراف لمشكلات في ميزان المدفوعات].
- ✚ **الإفصاح والشفافية في أمور المساعدات الحكومية لقطاعات الإنتاج والخدمات** وتوفير معلومات للطرف الآخر حول المساعدات المقدمة، وحق كل طرف في طلب معلومات محددة عن حالات معينة.
- ✚ يقوم كل طرف بشكل تدريجي بتعديل ممارساته بشأن أي احتكارات حكومية لها طابع تجاري قد تكون قائمة وقت تنفيذ الاتفاقية بحيث ينتهي بحلول العام الخامس بعد دخول الاتفاق حيز التنفيذ أي أشكال للتمييز في الشروط التي يتم بمقتضاها شراء وتسويق السلع بين مواطني الطرفين.

✚ بحلول العام الخامس بعد تنفيذ الاتفاقية لا يتم إقرار تطبيق - أو الاستمرار في تطبيق - أي معايير تفضيلية للشركات العامة أو الشركات ذات الأوضاع الخاصة بما يعوق التجارة بين الطرفين.

✚ **الزام الطرفين بحماية حقوق الملكية الفكرية** حسب المعايير الدولية السائدة، بما في ذلك وسائل التنفيذ بالقانون **Enforcing**.

✚ التمكين من التدرج في تطبيق حرية الشراء والتوريد في الأجهزة الحكومية **Progressive Liberalization Of Public Procurement**.

✚ **اعتماد الأمور النائية معارضة مع الاتفاقية وضمانة العمل على منعها:**

- أي اتفاقات أو ممارسات تحد من المنافسة.
- التصرفات الناشئة عن مركز احتكاري في السوق.

- أشكال الدعم الحكومي الهادفة إلى تهديد المنافسة بتميز بعض الشركات أو المنتجات عن غيرها [يستثنى من ذلك المنتجات الزراعية التي تنظمها اتفاقية منظمة التجارة العالمية].

مجالات التعاون والمشاركة ذات التأثير الأوضح على الإدارة

فضلاً عما سبق، فإن اتفاقيات المشاركة تدعو إلى تعاون وثيق في مجالات حيوية لها اتصال مباشر وتأثير واضح على الإدارة في مختلف قطاعات المجتمع، وتتبلور تلك المجالات فيما يلي:

1. التعاون الاقتصادي بكافة أشكاله.

2. التعاون في مجال التعليم والتدريب والتعليم المعني والتطبيقي، وإعداد الموارد البشرية اللازمة لمختلف قطاعات المجتمع خاصة المجالات الجديدة المتصلة بالمواصفات والمعايير واعتماد مستويات المهارة **Certification**.

3. البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ونقل التكنولوجيا وتوطينها.

4. إدارة وتطبيق نظم حماية البيئة ومنع التلوث ونظم الأمن والسلامة.
 5. التنمية الصناعية وتطوير وتحديث الطاقات الصناعية.
 6. التعاون من أجل تنمية الاستثمار، وتطوير المناخ الاستثماري.
 7. التعاون في إقرار وتطوير نظم وآليات تحديد المواصفات والمقاييس، وتنمية نظم الجودة والمعايرة.
 8. تقريب القوانين والعمل على تهيئة المناخ القانوني للمساعدة على تطبيق اتفاقيات المشاركة.
 9. التعاون لتيسير تبادل وتطوير الخدمات المالية شاملة البنوك ومؤسسات وأسواق المال وشركات وهيئات التأمين.
 10. التعاون لتطوير الزراعة والمصايد وتنظيم التجارة في منتجاتها بين الأطراف.
 11. التعاون من أجل تطوير وتحديث وتحرير صناعات النقل والمواصلات.
 12. التعاون من أجل تنمية قواعد ونظم المعلومات والاتصالات وتيسير التبادل والتفاعل بين مؤسساتها.
 13. التعاون في تطوير وتنمية مصادر الطاقة وتشجيع أنواع الطاقة الجديدة، وتنمية تكوين الشبكات.
 14. تطوير وتنمية الإمكانات والبرامج، وتشجيع الحركة السياحية.
 15. تطوير الإدارة الجمركية.
 16. التعاون في تطوير وتبادل الإحصاءات.
 17. التعاون في نشر وتدعيم نظم وآليات حماية المستهلك.
- في جميع الحالات السابقة، سوف تستخدم آليات مختلفة لتحقيق أهداف المشاركة تشمل تبادل المعلومات، تنظيم اللقاءات والمشاورات الدورية بين المختصين، وتقديم الخبرة والمساعدة الفنية والتدريب، تنظيم مجموعات عمل وفرق بحث وورش عمل مشتركة، والدخول في مشروعات مشتركة، تلك الأنشطة سوف تتطلب توجهاً فكرياً

مختلفاً من جانب المشاركين من الطرف المصري يتعادل مع المستوى الإداري المتفوق الذي يعكسه المشاركون من الطرف الأوروبي.

برنامج تحديث الصناعة

انطلق برنامج تحديث الصناعة المصرية من تحليل للتحديات التي تواجه الاقتصاد المصري الناشئة من العولمة وتحرير التجارة الدولية والتطورات التقنية الهادرة في العالم المتقدم صناعياً والضغط التنافسية المتزايدة في الأسواق العالمية. ويقرر البرنامج فعالية ما اتخذته مصر من إجراءات للإصلاح الاقتصادي وإعمال آليات السوق وتحرير سوق النقد الأجنبي وإتاحة الفرص للاستثمار الأجنبي المباشر، وتطوير سوق المال وتشجيع القطاعات الاقتصادية المصرية على الاندماج في السوق العالمي، وتطوير النظم والآليات الحكومية المتصلة بهذه الأمور.

ولكن لا يزال كثير من الجهد مطلوباً للإصلاح والتطوير على المستوى القطاعي ومستوى الوحدات الإنتاجية [الشركات ومؤسسات الأعمال]، وذلك بهدف إعادة الهيكلة وتطوير النظم والأساليب الإنتاجية والإدارية والتسويقية لتتكافأ مع معطيات الإصلاح الاقتصادي العام من جانب، ومتطلبات التعامل مع السوق العالمي من جانب آخر، ولتتماشى مع متطلبات اتفاقية المشاركة الأوروبية على وجه الخصوص، حيث يؤكد برنامج تحديث الصناعة المصرية على حقيقة التهديدات التي تواجه الشركات المصرية في قطاعات الإنتاج والخدمات و التي تأتيها من المصادر التالية:

1. تهديدات المنافسة من الشركات الأوروبية التي سينفتح السوق المصري أمامها بلا عوائق.

2. تهديدات المنافسة من الشركات في دول المنطقة التي ستتمكن من الاستجابة السريعة والتوافق الإيجابي مع متطلبات المشاركة الأوروبية والاستفادة مما تتيحه من فرص، ومن ثم ستصبح في موقف تنافسي أفضل من الشركات المصرية ليس فقط في السوق الأوروبي، بل في السوق المصري ذاته.

3. تهديدات المنافسة من الشركات في **الدول الناهضة Emerging Countries** التي قد تتمكن من إزاحة المنتجات المصرية من أسواق الاتحاد الأوروبي [وغيرها]، والتي قد تأتي إلى السوق المصري ذاته مهددة المنتجات المصرية في عقر دارها لما تمكنت من تحصيله من تطور تكنولوجي وتفوق إداري.

وكان برنامج تحديث الصناعة والخدمات المرتبطة بها يهدف لمواجهة تلك التهديدات وتنمية قدرة الشركات الصناعية على تحقيق نمو مستدام في قدراتها التنافسية من خلال تطوير المهارات التنظيمية والإدارية والأساليب الإنتاجية والتسويقية، وتنمية طاقات الإبداع والابتكار والتجديد، وتنمية وتدعيم الاتجاهات لتقبل التغيير والديناميكية.

وقد أوضحت الدراسة التحليلية التي تم الاعتماد عليها في تصميم برنامج تحديث الصناعة المصرية أن أهم مواطن ضعفها تكمن في قصور نظم التعليم والتدريب المهني عن الوفاء باحتياجات الصناعة وعدم تطورها حسب المتغيرات التقنية والتنافسية، فضلاً عن ضعف نظم الجودة وعدم استقرار مستويات جودة المنتجات، وضعف مستويات الإدارة والتنظيم وتقدم الأساليب والتوجهات الإدارية والتسويقية وعدم قدرتها على التفاعل والتجاوب السريع مع حركة السوق والتطورات التقنية. لذلك كان برنامج تحديث الصناعة المصرية يتوجه إلى تحسين موقفها التنافسي من خلال مداخل مختلفة يهتم أحدها بتطوير إدارة الشركات الصناعية بالتركيز على الجوانب التالية:

✓ تحديث الهياكل التنظيمية، وتطوير التكنولوجيات المستخدمة، وتنمية الموارد البشرية.

✓ إدخال نظم الإدارة الحديثة ومتطلباتها التقنية.

✓ توفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق الخطط الاستراتيجية للشركات.

- ✓ تطوير نظم وآليات التسويق والترويج والعناية بخدمة العملاء.
- ✓ تطوير وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بالموصفات العالمية.
- ✓ إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الاندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة وتحمل مخاطر الاستثمار في التكنولوجيا المتطورة.
- ✓ تطوير نظم وآليات البحث والتطوير **Research & Development** داخل الشركات وتنمية علاقاتها مع مراكز البحث العلمي والتطوير التقني.



<https://youtu.be/dJ7nmMEhIN8>

المبحث الثالث

قراءة في أدبيات العولمة بين التأييد والمعارضة،

نبين في هذا المبحث مفهوم "العولمة" ومظاهرها المختلفة والتوجهات الرئيسة التي ترمي إلى تحقيقها، كما نرصد وجهات نظر المفكرين المختلفين حول "العولمة" ما بين مؤيد أو معارض، كذلك نرصد بعض المواقع المهمة على شبكة الإنترنت التي توفر معلومات ودراسات عن "العولمة".

1. مفاهيم "العولمة"

- "العولمة" ظاهرة اقتصادية ونظام اقتصادي جديد.
- "العولمة" ظاهرة سياسية ونظام الاستعمار الجديد.
- "العولمة" ظاهرة ثقافية لنشر "ثقافة أمريكا".
- "العولمة" مفهوم حضاري يؤكد وحدة العالم وتقارب شعوبه.
- "العولمة" تطور تاريخي نتيجة صراع الأنظمة السياسية والاقتصادية وتراكم سلبياتها.
- "العولمة" ظاهرة تقنية نشأت ونمت بفضل طفرة تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة.

2. مظاهر "العولمة"

- انفتاح الأسواق العالمية وسيادة مبدأ حرية التجارة الدولية.
- تصاعد دور وأهمية وتأثير الشركات "العولمية" [عابرة الأمم أو عابرة القارات] **Transnational Corporations**.
- شيوع أنماط استهلاكية متقاربة في دول العالم المختلفة بتأثير الثقافة الأمريكية وشركاتها العولمية **The McDonald's Generation**.
- انفتاح السماوات أمام القنوات الفضائية من مختلف دول العالم وقدرتها على النفاذ إلى كافة بلاد العالم في ذات الوقت.

- انتشار ونمو شبكة الإنترنت وظهور مئات **شركات Com**. العاملة في مجالات التجارة والأعمال الإلكترونية عبر الشبكة العالمية.
- حرية الحركة أمام الأفراد وسهولة انتقال الأموال والمبادلات التجارية وأعمال الخدمات عبر الفضائيات والشبكة العالمية ووسائل الاتصال فائقة السرعة والقدرة.
- انتشار **"ثقافة الكاوبوي" The Cowboy Culture** في بلدان العالم واختراقها نظم المجتمعات وتقاليدها وثقافتها الوطنية.
- سيطرة اللغة الإنجليزية [لغة الإنترنت] باعتبارها لغة الأعمال الأساسية في العالم [حتى الفرنسيين ضعفوا أمامها ودخلت اللغة الفرنسية كلمات إنجليزية كثيرة لا يملك الفرنسيون سوى استخدامها مثل **The Net, The Web, Dot Com**].
- حركة الاندماجات الكبرى بين الشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية لتكوين كيانات عملاقة تستطيع السيطرة على الأسواق العالمية [لقد طالت هذه الحركة كثير من المؤسسات العربية في السنوات الأخيرة].
- حركة **العلاقات الاستراتيجية الكبرى** بين الشركات والمؤسسات من دول مختلفة [ومن ذات الجنسية] لتكوين قدرات تنافسية عملاقة، أو لمواجهة متطلبات الاستثمار الهائلة في مشروعات التطوير التقني.
- ظهور منظمات عالمية ترعى أفكار **"العولمة"** وتكرس ممارساتها وفي مقدمتها **"منظمة التجارة العالمية" WTO** و**"ملتقى دافوس"** والتي تسعى لتكريس ونشر أفكار ونظم **"العولمة"** في مختلف بلاد العالم.

3. توجهات العولمة

يأتي في مقدمة توجهات عصر "العولمة" التوجه المعلوماتي حيث يقول السيد يسين نقلاً عن سمير أمين " يمثل قطاع المعلوماتية ما لا يقل حالياً عن نسبة 8 إلى 10% من إجمالي الدخل العالمي"⁵⁵

إن الصناعة القائدة في عصر العولمة هي صناعة المعلومات وتصاعد التوجه نحو سيطرة المعلوماتية على قطاعات الاقتصاد ومجالات الحياة المجتمعية.

التوجه نحو التشاركية **Partnership** ونمو الدعاوى للأخذ بنظم الحكم [والإدارة] الديمقراطية القائمة على التسيير الذاتي **Self-Governance**.

التوجه نحو تحلل البنيات المجتمعية وتحولها إلى "مجتمعات محلية متعددة المراكز، ومتكاملة بطريقة طوعية"⁵⁶

التوجه نحو التشابكية **Networking** حيث تترايط المنظمات والجماعات والأفراد من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات فائقة القدرة.

التوجه نحو نمو إنتاج السلع المعلوماتية والمنتجات الذكية التي تدخل المعلومات باعتبارها عنصراً رئيساً فيها، وتضائل الاهتمام بالسلع والمنتجات التقليدية.

التوجه نحو تنمية وتدعيم التفاعلية **Interactivity** في نظم العمل والاتصال وغيرها من تقنيات التعليم والتدريب والمعاملات عبر الشبكة العالمية **THE WWW**.

⁵⁵ السيد يسين، المعلوماتية وحضارة العولمة: رؤية نقدية عربية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص.11

⁵⁶ المرجع السابق، ص.12

التوجه للتوسع في أنماط المنظمات الافتراضية أو النخيلية **Virtual Organizations** والتي اشتهر منها شركات **Dot. Com** التي تتعامل في كل شيء تقريبا على الشبكة العالمية.

التوجه للثقافة السريع للتقنيات ومنتجاتها من السلع والآليات التي يستخدمها الناس في العمل وفي ضروب الحياة المختلفة.

آثار "العولمة"

نناقش في هذا الجزء الآثار الناشئة عن "العولمة" وتقييمها من حيث الإيجابية أو السلبية، وذلك من منظور الإدارة المهمة بتحقيق أهداف المنظمات واستمرار نموها، وأيضا من خلال وجهات النظر المتضاربة بين أنصار "العولمة" ومعارضيه:

إيجابيات "العولمة" كما يراها أنصارها: ⁵⁷

✓ فتح الأسواق أمام منظمات الأعمال لتتنافس بتحسين الجودة وتخفيض التكلفة، والإسراع في الوصول إلى الأسواق **Competing On Time** ⁵⁸ مما يعود بالفوائد على المستهلكين.

✓ إتاحة منتجات الغرب المتقدم لجميع شعوب العالم على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية ومن ثم المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والعدالة الاجتماعية.

✓ فتح الفرص لملايين العاملين ذوي المعرفة للعمل في صناعات المعلومات والخدمات والمشروعات العولمية.

⁵⁷ فريدمان، توماس السيارة ليكساس وشجرة الزيتون، محاولة لفهم العولمة، ترجمة ليلي زيدان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

⁵⁸ Hamel, G & Prahalad, C.K., *Competing for The Future*, Harvard Business School Press, 1994.

- ✓ المساهمة في تحسين مستويات المهارة والخبرة للعاملين في مختلف المجالات نتيجة تحسن تقنيات التعليم والتدريب وإتاحتها للجميع بتكلفة آخذة في الانخفاض.
- ✓ نشر العلم والثقافة بين مختلف شعوب العالم وإتاحة فرص التمتع بالفنون والآداب للجميع.
- ✓ تطوير الصناعات ومجالات الإنتاج التقليدية نتيجة الاستثمار الكثيف في بحوث تطوير المنتجات وتحسين تقنيات الإنتاج من خلال مشاركة الشركات العالمية من مختلف الجنسيات.
- ✓ المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول النامية على أسس الاقتصاد الرأسمالي واقتصاديات السوق التي ثبت تفوقها.⁵⁹
- ✓ حفز الإدارة في مواقع العمل المختلفة على تطوير أساليبها وتحسين قدراتها لتستطيع مسايرة المتغيرات واللاحاق بركب العولمة السريع.
- ✓ نشر الديمقراطية من خلال وفرة المعلومات وما تتيحه وسائل الاتصالات الحديثة من شفافية تجبر على اتباع النظام الديمقراطي.
- ✓ وضوح معايير العمل والتقييم وشيوع تطبيقها بين الممارسين لمختلف المهن والأنشطة مما يسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء.
- ✓ تضيق الفرص على الفساد حيث يتمتع الناس في ظروف "العولمة" بوفرة البدائل ومن ثم لا يكونون مضطرين للتعامل من خلال أساليب الرشوة وغيرها من صور الفساد واستغلال النفوذ التي تشيع في المجتمعات المنغلقة فيما قبل ثورة "العولمة".
- ✓ تحرير وسائل الإعلام وتشجيع نهضة الصحافة الحرة.

⁵⁹ Fukuyama, F., The End of History and The Last Man, New York, 1992.

سليات "العولمة" كما يراها معارضوها

✘ تركز الفوائد والمغانم الناشئة عن "العولمة" في صالح الأغنياء والأقوياء من الدول والمؤسسات العولمية العملاقة التي تملك القدرة على استثمار وتوظيف الفرص التي تتيحها "العولمة".

✘ تأكيد سيطرة الدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب الفقيرة والدول النامية، وظهور نمط للاستعمار الجديد يستند إلى القوة الاقتصادية والتفوق التقني والبراعة التسويقية.

✘ فقد ملايين العمال لأعمالهم وتحولهم إلى فقراء معدمين نتيجة لعمليات إعادة الهيكلة Restructuring وتصغير الحجم Downsizing التي تلجأ إليها الشركات العولمية العملاقة لتحسين اقتصاداتها وتأكيد قدراتها التنافسية، وكذلك نتيجة التوسع في استخدام التقنيات الحديثة.

✘ احتكار الشركات العولمية الكبرى لأسواق الدول النامية واستنزاف دخولها بترويج السلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية وغيرها من منتجات العالم الغربي التي تبهر أنظار المستهلكين الفقراء المحرومين في تلك الدول الصغيرة، وتؤسس لديهم عادات وأنماط استهلاكية مناقضة لأهداف تنمية بلادهم اقتصادياً.

✘ تضاؤل فرص الشركات الوطنية في كثير من الدول النامية والصغيرة على الوقوف في وجه الشركات عابرة القارات التي تستند إلى الاحتكارات العالمية، واضطرار ملاك كثير من تلك الشركات الوطنية للرضوخ أمام إجراءات المال وبيعها للشركات العملاقة.

✘ تحول المجتمع إلى مجتمع استهلاكي بالدرجة الأولى يدمن أفرادهِ وجماعته قيم الاستهلاك السريع والرغبة في التقليد والتمثل بما يشاهدون في عروض السينما والتلفزيون الأمريكية The Fast Food Phenomenon.

✘ صعوبة ملاحقة المجتمعات الفقيرة والنامية لتطورات التقنية الرهيبة، الأمر الذي يفرض عليهم التعامل مع تقنيات وأساليب تقادمت نتيجة تخطيط المنتجين الكبار لإنتاج تقنيات أحدث وإجبارهم على شراءها **Planned Obsolescence**.

✘ **تجميع هوية المجتمعات** [العربية مثلاً] نتيجة انتشار ثقافات الدول الغنية وفرض قيمها وأنماطها الاجتماعية على بلاد العالم النامي.

✘ **خرق خصوصية الناس** وحقوقهم المدنية الأساسية من خلال سهولة ارتكاب جرائم التزوير والسرقعة عبر الفضائيات، وسهولة النفاذ إلى قواعد البيانات الشخصية وملفات العملاء بالبنوك وغيرها من المؤسسات.

✘ **تهميش وضع الأغلبية الساحقة من أبناء الدول الفقيرة** والنامية الذين لا يستطيعون تحمل تكلفة اقتناء الحاسبات الآلية وغيرها من أدوات **المجتمع المعلوماتي [العولمي]** واستبعادهم من دائرة المستفيدين من مزايا **"العولمة"**، فضلاً عن استمرار إفقارهم نتيجة فقدان فرص العمل ومصادر الدخل.

آليات وأدوات "العولمة"

نستعرض في هذا الجزء الآليات والأدوات الرئيسة التي استخدمتها **"العولمة"** لتحقيق توجهاتها، وبيان تأثيرات تلك الآليات من منظور إداري:

1. تأتي في مقدمة تلك الآليات **"تقنيات المعلومات والاتصالات"** التي تنمو بسرعة خارقة وغير مسبوق في التاريخ البشري، والتي وفق ما يقول السيد يسين⁶⁰ أحدثت انقلاباً في عالم الثروة والقوة على مستوى العالم، وداخل كل بلد على حده.

2. وساعد في تدعيم آثار تقنيات المعلومات والاتصالات في نشر **"العولمة"**، ظهور **"الثقافة الرقمية، Digital Technology"** التي حققت تحويل النصوص والصور والصوت إلى

علامات رقمية يسهل نقلها عبر الحواسيب الآلية، بما يجعل عملية النقل فائقة الجودة والسرعة، مع إمكانية تعدد مصادر الإرسال عبر شبكة واحدة.

3. ظهور ونمو "طرق المعلومات السريعة" **The Information Highway** الأمر الذي حقق فلسفة التعامل من بعد في كل شيء، وجعل إمكانية تقديم خدمات التعليم والعلاج والتدريب والاستشارات وغيرها من مصادرها في البلاد والشركات العالمية المتقدمة إلى مختلف دول العالم، وحقق مقولة "كل شيء من بعد" **.Distance Everything**.

4. الشركات عابرة القارات العملاقة التي وضعت توجهات "العولمة" موضع التنفيذ من خلال قدراتها الهائلة على تجميع الأموال والقدرات البشرية والتقنية والإدارية لغزو أسواق العالم بمنتجاتها الوفيرة والتميزة، ومن ثم فرض أفكارها وتوجهاتها الثقافية والسياسية.

5. اتفاقات تحرير التجارة الدولية متعددة الأطراف والتي ترعى تنفيذها "منظمة التجارة العالمية" **WTO** وما تمثله من إمكانيات لفرض توجهات "العولمة" وما تملكه من وسائل وصلاحيات تسمح لها بالتدخل في سياسات التجارة الخارجية للدول أعضاء المنظمة.

❖ نبذة عن منظمة التجارة العالمية **WTO**

أنشأت "منظمة التجارة العالمية" عام 1995 محل نظام الجات **The GATT System** وذلك في أعقاب توقيع اتفاقية مراكش التي قننت ما انتهت إليه **دورة أوسجواي 1986-1994**. وتعتبر المنظمة الإطار المؤسسي الوحيد لإدارة نظام الحقوق والالتزامات بناء على اتفاقات التجارة متعددة الأطراف في السلع والخدمات، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وفض المنازعات المتعلقة بحقوق والتزامات أعضائها.

تنص اتفاقية المنظمة على أنها تهدف إلى رفع مستوى المعيشة لمواطني الدول الأعضاء، وتحقيق التوظيف الكامل للاقتصاد الوطني لكل دولة عضو، وتشجيع النمو المستمر في الدخل الحقيقي والطلب الفعال للدول الأعضاء وقد تصاعدت الاعتراضات الموجهة إلى **WTO** باعتبارها تكريس للاستعمار الجديد الذي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية، كما توجه إليها الاتهامات بكونها ترعى مصالح الدول الكبرى وتهدر مصالح الدول الفقيرة والطبقات العاملة حتى في الدول المتقدمة.

وقد تحددت غاية المنظمة في تحقيق التزام الدول الأعضاء بتنفيذ **الشازلات** **Concessions** التي قدموها لتخفيض الموانع الجمركية وغير الجمركية أثناء جولة أوروغواي، وتمتعهم بالتنازلات التي قدمها الآخرون في المقابل كما تحددت أهداف المنظمة فيما يلي:

1. رفع مستوى المعيشة لمواطني الدول الأعضاء.
2. تحقيق التوظيف الكامل للاقتصاد الوطني لكل عضو.
3. تشجيع النمو المستمر في الدخل الحقيقي والطلب الفعال للدول الأعضاء.
4. التوسع في إنتاج وتجارة السلع والخدمات.
5. تحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة.
6. مراعاة مستويات النمو في الدول الأعضاء.

ممارسة منظمة التجارة العالمية، WTO الوظائف الرئيسة التالية:

1. إدارة وتفعيل الاتفاقيات الموقعة بين الدول الأعضاء.
2. توفير آلية للتفاوض **Forum For Negotiations**.
3. حل المنازعات.
4. مراجعة سياسات التجارة للدول الأعضاء.
5. ضمان التناسق في وضع السياسات الاقتصادية العالمية بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين.

وقد تضمنت اتفاقيات منظمة التجارة العالمية عدداً من الإجراءات تهدف إلى زيادة فرص التجارة تمنح بمقتضاها الدول المتقدمة للدول النامية معاملة جمركية تفضيلية لتيسير دخول صادرات الدول النامية إلى أسواقها، كما تسمح للدول النامية أن تدخل في اتفاقيات إقليمية أو عالمية فيما بينهم للتخفيض أو الإلغاء المشترك للرسوم. كما تتضمن تلك الإجراءات تقديم المساعدة إلى الدول النامية لتطوير قدراتها التقنية وتيسير استفادتها من قنوات التوزيع ومصادر المعلومات لزيادة قدرتها على الدخول في سوق الخدمات العالمي.

كما تعتبر اتفاقية **تحرير التجارة في الخدمات GATS** من الاتفاقيات المهمة الملحقة باتفاقية المنظمة حيث تتميز الخدمات بكونها غير قابلة للنقل أو التخزين، ومن ثم تكون التجارة فيها بانتقال المنتج أو المستهلك، كما يبدو فيها الدور المهم للتقنيات والاستثمار الأجنبي. وحيث تخضع التجارة في الخدمات لأشكال من التقييد الحكومي والتنظيم [خلاف السلع التي تفرض عليها رسوم جمركية]. فإن الهدف من الاتفاقية هو تحرير تجارة الخدمات من القيود الحكومية وتنمية تلك التجارة مع ضمان شفافية القيود والقواعد المنظمة.

The WTO at 25: A message from the Director-General

Over
century,



25 YEARS

this past quarter
the WTO has helped
transform
international

economic relations.

Binding rules for global trade in goods and services have facilitated dramatic growth in cross-border business activity. Since 1995, the dollar value of world trade has nearly quadrupled, while the real volume of world trade has expanded by 2.7 times. This far outstrips the two-fold increase in world GDP over that period.

Average tariffs have almost halved, from 10.5% to 6.4%. For the dozens of economies that joined the WTO after its creation, accession involved far-reaching reforms and

market-opening commitments that research suggests have been associated with a lasting boost to national income.

The predictable market conditions fostered by the WTO have combined with improved communications to enable the rise of global value chains. Confident in their ability to move components and associated services across multiple locations, businesses have been able to disaggregate manufacturing production across countries and regions. Trade within these value chains today accounts for almost 70% of total merchandise trade.

The rise of GVCs has been a key factor in enabling rapid catch-up growth in developing economies, while facilitating increased purchasing power and consumer choice in all countries. It is not a coincidence that the past 25 years have seen the fastest poverty reduction in history: in 1995, over one in three people living around the world fell below the World Bank's \$1.90 threshold for extreme poverty. Today the extreme poverty rate is less than 10%, the lowest ever.

In recent years, WTO members have agreed to streamline border procedures through a landmark agreement on trade facilitation projected to lift trade by over \$1 trillion per year. They have also liberalized trade in information technology products and abolished harmful farm export subsidies.

Despite these considerable achievements, it is no exaggeration to say that the WTO faces challenges today that are unmatched in our relatively short history. Over the past two years, governments have introduced trade restrictions covering a substantial amount of international trade – affecting \$747 billion in global imports in the past year alone. The rising uncertainty about market conditions is causing businesses to postpone investment, weighing on growth and the future potential of our economies.

How WTO member governments face up to these challenges will shape the course of the global economy for decades to come.

On balance though there is no doubt that the WTO and the trading system we oversee are regarded by our 164 members as a public good worth preserving and strengthening. This may explain the quiet dynamism in the WTO's corridors. This energy is palpable, and it suggests profound changes are in the works.

The WTO's negotiating functions are now seeing a phase of experimentation that promises to give rise to new rules of direct relevance to the 21st century economy and contemporary sustainability concerns.

As 2019 drew to a close, we saw a reset in the critically important negotiations aimed at slashing the most harmful fishing subsidies which are depleting our oceans.

Members know that we must have an agreement by June at our 12th Ministerial Conference in Nur-Sultan, Kazakhstan, or we will have to collectively shoulder the blame for missing a critical target for the Sustainable Development Goals.

Agriculture negotiations have been reenergized with members taking pragmatic steps to identify where agreement on vitally important issues may be reached.

Groups of members are also working towards new rules on a range of issues — electronic commerce, investment facilitation, domestic regulation in services — that aim to make trade more efficient and predictable in cutting-edge sectors of the economy. Members are seeking, as well, to make it easier, safer and more viable for women and smaller businesses to participate in global trade. This would help make trade more inclusive.

It is true that in dispute settlement we suffered a setback at the end of 2019 when members could not agree on reforms for the Appellate Body. But I have already started consultations with members to explore all aspects of dispute settlement reform and will engage at high political levels both in Geneva and in capitals to identify potential solutions. At the same time, many members are weighing an array of creative interim options to keep two-stage dispute settlement operational while we search for a permanent arrangement.

I continue to believe that the WTO is more important than ever before for the global economy, for job creation, for growth and for development. And despite the uncertainties around trade today, I think 2020 has real potential to deliver meaningful results. There is a good chance that negotiations percolating in Geneva will bear fruit in Nur-Sultan, in the shape of new agreements or frameworks. In fact, it's conceivable that MC12 could produce one of the most impressive clusters of agreements in our history.

If the last 25 years have taught us anything about the WTO, it is that this organization is resilient and resourceful. We have served our members well over this past quarter of a century and we will continue to do so in the future.

https://www.wto.org/english/news_e/news20_e/dgra_01jan20_e.htm

انضمت آثار العولمة على الإدارة في بعدين أساسيين:

البعد الأول

هو ترك "الإدارة المعاصرة" لأفكار وتوجهات كانت سائدة فيما قبل العولمة وتحولها إلى أفكار مناقضة لها تحتمها ضرورة التعامل الإيجابي مع الواقع الجديد الذي أوجده أفكار وآليات العولمة.

البعد الثاني

اكتساب "الإدارة المعاصرة" مفاهيم وتوجهات تتوافق مع معطيات "العولمة" والظروف المصاحبة لها ما كان لها أن تهتم بها لولا الضغوط الناشئة عن أوضاع العولمة. ويمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم "الإدارة المعاصرة" بأنه "نقلة فكرية" **Paradigm Shift** أوجدت بناءً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء.

وتتلخص هذه النقلة الفكرية في مجموعة التحولات التالية:

➤ **النحول عن مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.**

➤ **النحول عن الاختصاص في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية، أي النحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم "العولمة"، واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.**

➤ **النحول عن النكس الإنتاجي القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية **Analogue** والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية **Digital**.**

➤ التحول عن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة Strategic Planning And

Rational Strategies، إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات التنافسية،

المهريّة Strategic Thinking, Innovation And Core Competencies.

➤ التحول عن الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم

العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على

تقنيات المعلومات Intelligent/ Networked Verticality.

➤ التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال Shareholders، إلى هدف النمو

المواصل وإرضاء أصحاب المصلحة Stakeholders.

ولعل المجموعة التالية من الأوصاف التي تطلق على منظمة الأعمال في العصر الحالي

توضح التحولات الفكرية العميقة التي لحقت "الإدارة المعاصرة" وابتعادها الشديد عن

مفاهيم الإدارة التقليدية:

- The Self-Evaluating Organization.
- The Self-Correcting Organization.
- The Self-Designing Organization.
- The Experimenting Organization.
- The Networked Organization.
- The Shamrock Organization.
- The Learning Organization.
- The Relational Organization.
- The Cluster Organization.
- The Intelligent Enterprise.
- The Virtual Corporation.
- The Re-Engineered Corporation.
- The Democratic Organization.
- The Knowledge Creating Company.
- The Living Company.

- The Smart Organization.
- The Extended Organization.

هذه الأوصاف تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعلم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية High Tech بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل. وفي إجمالها، فإن مفاهيم وأفكار "الإدارة المعاصرة" تمثل تجاوباً مهماً مع توجهات "العولمة" ومحاولة جادة لاستيعاب المضامين الحقيقية لثورة "العولمة" واستثمارها في بناء منظمات عالية الكفاءة ذات قدرات تنافسية مرموقة. كذلك فقد استوعبت الإدارة المعاصرة عدداً من الأفكار والمفاهيم المتوافقة مع معطيات العولمة ومتطلباتها عرضنا لجانب أساس منها في الفصل الأول ونعرض بعضاً منها الآن:

1. الانفتاح على المناخ الخارجي المحيط بالإدارة ومحاولة استيعابه باعتباره عنصراً أساسياً في المنظمة.
2. تغيير معنى السوق في فكر الإدارة من النطاق المحلي أو الوطني إلى النطاق العالمي، والسعي لتشكيل المنتجات والطرح التسويقي وفق متطلبات شرائح السوق العالمي المختلفة
3. إدراك الدور الإيجابي للمستهلك في ظروف العولمة وأهمية الاقتراب منه للتعرف على رغباته وتفضيلاته مع الأخذ في الاعتبار خصائص الثقافة الوطنية للمستهلكين في كل دولة، ومن ثم التخطيط لتحقيق التميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلها العملاء.

4. استثمار التقنيات الحديثة واسياعها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.
5. استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكل وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
6. الترابط والشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
7. تأكيد النظرة المستقبلية، وإعمال أسلوب التفكير والتخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم " الإدارة " في صناعته.
8. بناء وتأكيد القدرات الشافسية، واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق واستثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين وتكوين كتلتات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز، وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.
9. تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
10. المرونة والحركية والنصر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.
11. اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع العام بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق

وتحاسب على الربح والخسارة، وتؤكد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال **Entrepreneurs** وليسوا موظفين.

12. **دمج الملاك Owners** مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة **Stakeholders** في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة في النجاح والبقاء.

13. **إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية** في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة، واتباع **أفكار التمكين Empowerment** وبناء "فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة" **Self-Managed Teams**.

14. **التأكيد على الأنشطة المعرفية Knowledge - Based** ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية **Outsourcing**، والعمل على تعظيم القيمة المضافة **Value Added Maximization**.

15. **إدماج العلم والتقنية Science & Technology** والبحوث والتطوير **Research & Development** باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.

16. **أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول** وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.

17. **السرعة في رد الفعل أمام المتغيرات** وعدم الإبطاء في التعامل معها، واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

18. **تحول فكر الإدارة من حالة التأكد إلى حالة من الغموض وعدم التأكد** في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاضم التغييرات التقنية وغيرها من المتغيرات.

19. أهمية "إدارة الشوع" **Diversity** والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمل المنظمات في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.

20. أهمية المزج بين "العولمة" **Globalization** و"المحلية" **Localization**، مما أظهر تعبير جديد يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة المعاصرة وهو "**Glocalization**".

21. أهمية **تطوير تقنيات جديدة** تتعامل بها الإدارة في الظروف الجديدة وتمكنها من مواجهة المهددات وسرعة التكيف مع المتغيرات، ومن بين التقنيات الإدارية الجديدة ما يلي:

Strategic Thinking	التفكير الاستراتيجي
Balanced Score Card	قائمة النتائج المتوازنة
Process Reengineering	إعادة هندسة العمليات
Supply Chain Management	إدارة سلسلة التوريد
Customer Relations Management	إدارة علاقات العملاء
Value Chain Management	إدارة سلسلة القيمة
Enterprise Resources Planning	تخطيط موارد المشروع
Value Management	إدارة القيمة
Benchmarking	القياس المرجعي

والخلاصة أن " العولمة "

أياً كان مفهومنا عنها وسواء نظرنا إليها على أنها الخير كله أو الشر كله، فإنها حقيقة واقعة نعيشها وتعيشها المنظمات على اختلاف أنواعها، وتتأثر بها بلاد العالم كلها صغیرها وكبیرها المتقدم منها والساعي إلى النمو. كذلك ما يمكن الاستقرار عليه نتيجة العرض السابق لمفاهيم العولمة أنها أحدثت تغييرات في واقع المنظمات والمناخ المحيط بها لا يمكن لأحد تجاهلها، وأنه من المفيد الاعتراف بحقيقة حدوث تلك التغييرات وتتبع آثارها على كل منظمة حتى تستبين موقفها وهل لتلك التغييرات آثار سالبة على المنظمة وفي أي اتجاه، كما أن رصد الفرص والمميزات التي قد تكون تحققت للمنظمة أمر مهم أيضاً. وثمة حقيقة ثالثة، أن جهوداً كبيرة بذلت - ولا تزال - من أجل رصد كيف تجاوزت الإدارة المعاصرة مع ظاهرة العولمة بهدف استخلاص الدروس والعبر كي تستفيد المنظمات من الخبرات المتراكمة ويتم التعلم التنظيمي.



https://youtu.be/o7oD_2ULrg



<https://youtu.be/xlwLbJoSmRD>

نهاية الجزء الأول