

آفاق

الإدارة الجديدة

الجزء الأول

دكتور علي السلمي

2020

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٢﴾

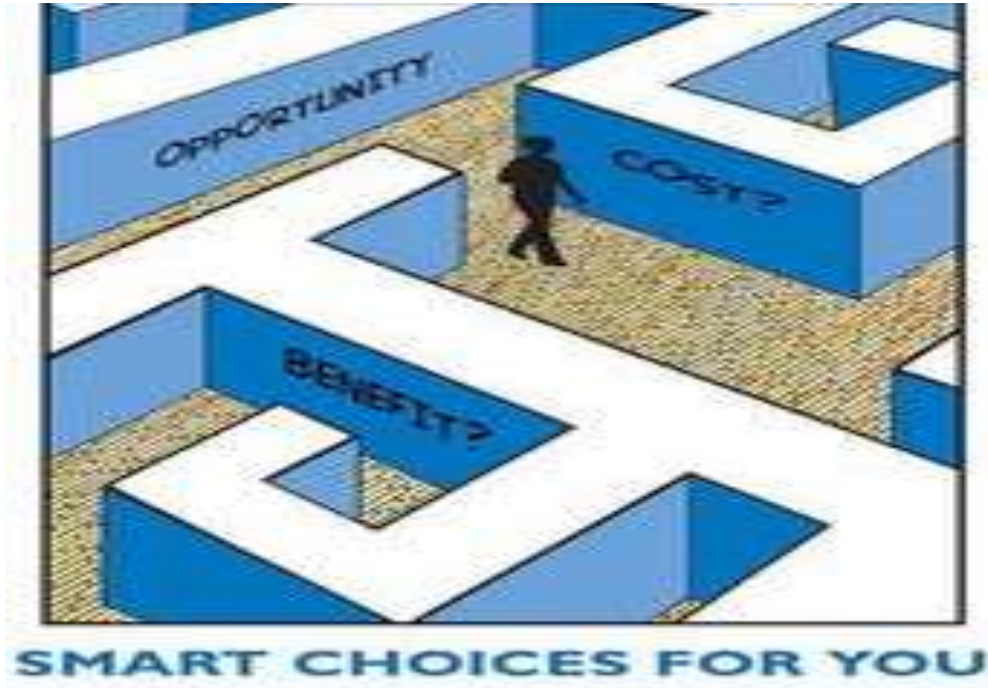
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٣﴾ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ﴿٤﴾

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ﴿٥﴾ اهْدِنَا

الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ﴿٦﴾ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ

عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ

وَلَا الضَّالِّينَ ﴿٧﴾



الدَّوَارَةُ الْفَعَالَةُ... هِيَ طَرِيقُ اسْتِثْمَارِ الْفُرْصِ بِأَقَلِّ تَكْلُفَةٍ وَأَعْلَى مَنَافَعَةٍ!

مصر إهداء لى ...



وبعد 30 يونيو 2013

ميدان التحرير 2011

قائمة المحتويات

الفصل	الموضوع	صفحة
الجزء الأول		
تمهيد	لماذا هذا الكتاب	6
الأول	الإدارة الناجزة والمتنظمة	12
الثاني	الإدارة الاستراتيجية	24
الثالث	إدارة التغيير	87
الجزء الثاني		
الرابع	إدارة الأداء	
الخامس	إدارة المعرفة	
الجزء الثالث		
السادس	إدارة الشفافية	
السابع	الإدارة الجامعية	
الجزء الرابع		
الثامن	الإدارة والعولمة	
التاسع	جديد الإدارة في 2020	
الجزء الخامس		
العاش	مساهمات مصر في الإدارة الجديدة	
خاتمة	الإدارة المصرية ... إلى أين؟	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إن الهدف الأسمى والغاية الكبرى للمصريين هي إعادة بناء الدولة المصرية، دولة ديمقراطية مدنية حديثة، وما كان هذا "الحلم" ليحقق من دون التخطيط لمشروع وطني لإعادة بناء الوطن وفق رؤية علمية وخطة طموحة تراعي الشيق والنكامل بين مؤسسات الدولة، ولا تقتصر هذه الرؤية وتلك الخطة على متطلبات الحاضر فقط، إنما يجب أن نأخذ في الاعتبار متطلبات المستقبل آخذة في الاعتبار التغيرات والتحولات في كل ما تخطط بنا من تقدم علمي وتقني وتطور اقتصادي وسياسي ومجتمعي على كافة المستويات والأصعدة العالمية والإقليمية والمحلية.

إن على المصريين اقتحام المشكلات واختصار الزمن - بل وسبقه - من أجل مواكبة العالم الحديث واستعادة ما كان لمصر من مصادر القوة والتميز. إن مصر يجب أن تسعى لتحقيق معدلات غير مسبوقة اقتصادياً وعلمياً وتقنياً ومجتمعياً في كل مناحي الحياة، والوسيلة الوحيدة لذلك الإجاز هو الأخذ بمفاهيم وتقنيات "الإدارة الجديدة".

من أجل ذلك أصدرت هذا الكتاب عن "آفاق الإدارة الجديدة"

استكمالا لكتبي السابقة في هذا المجال.

أصدرت هذا الكتاب في عام 1979 قبل أيام من استقالتي من الوزارة التي رأسها دكتور مصطفى خليل بعد أن قرر الرئيس السادات إقالة السيد/ ممدوح سالم في أكتوبر 1978. وقد كان للمرحوم سعد الدين وهبة اقتراح إصدار هذا الكتاب المصرية العامة للكتاب ، وتم إنجازه في عدة أيام قليلة.



الموضوع	الصفحة
الفصل الأول :	
الإدارة المصرية .. عبر سموات الأمل	١٥
الفصل الثاني :	
الاعناق .. انماج الحديـد للإدارة المصرية	٥٥
الفصل الثالث :	
الإدارة الحديثة .. أداتـة السـيـة السـامـة	٩٦
الفصل الرابع :	
استراتيجية الثورة الإدارية	١٠٣
الفصل الخامس :	
رؤية جديدة لنطاق الصمام	١١٧
الفصل السادس :	
تطوير إدارة الأفراد .. حثوة على الطـرـيق	١٢٣
الفصل السابع :	
الامطار العام للإدارة الحكومية الحديثة	١٨٣
الفصل الثامن :	
العادة الإداريون .. وكيف يفكرون ؟	٢٢٣
الفصل التاسع :	
رؤية إدارية للمشكلة السكانية في مصر	٢٦١
الفصل العاشر :	
التحليل الإداري للتنمية القومية	٣٣٣
خاتمة	٣٥٧

الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد

كان هدف هذا الكتاب استشراف آفاق ما يسمى بعصر المعلومات والتعرف على الفكر الإداري المواكب له ودراسة انعكاسات كل ذلك علي الإدارة المصرية وما يمكن استثماره من تجارب وخبرات من سبقونا في توفير مقومات الإفادة من المعلومات وينتظم كل هذه القضايا والموضوعات ستة فصول فضلا عن التمهيد والخاتمة.



ويتناول الفصل الأول "الإدارة والمجتمع" ويتناول الفصل "الثاني الإدارة وعصر التحولات الجذرية" بينما يتناول الفصل الثالث "الثورة التكنولوجية ومجتمع المعلومات"، في حين تناول الفصل الرابع "الأساس الفكري للإدارة الجديدة" ويتناول الفصل الخامس "التحديات التي يفرضها الواقع الجديد على الإدارة المصرية" بينما يتناول الفصل السادس والأخير "تكنولوجيا الإدارة في التعامل مع الواقع الجديد".

[صدر عام 1994].

إعادة بناء الوطن

جاء في عهد الكتاب" بعد نجاحهم في إسقاط مبارك في الخامس والعشرين من يناير 2011، أخلى المصريون الشرفاء ميدان التحرير مقتنعين بأن هدف ثورتهم قد تحقق بتنحيه عن الرئاسة، ولكنهم لم يتبينوا حقيقة جماعة الإخوان ومن والاهم الذين تربصوا بالثورة ونسبوا إلى تنظيمهم. وقد عانى الوطن من تكريس التخلف الاقتصادي والتراجع الثقافي والحرمان من

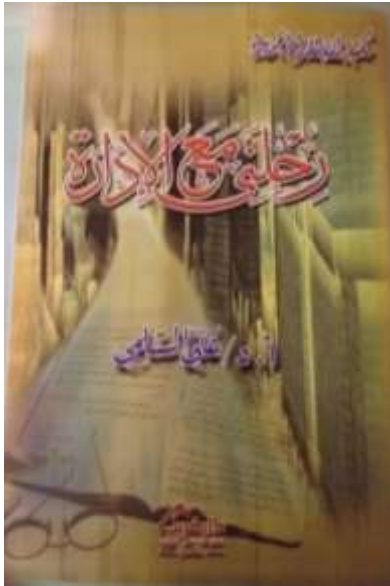
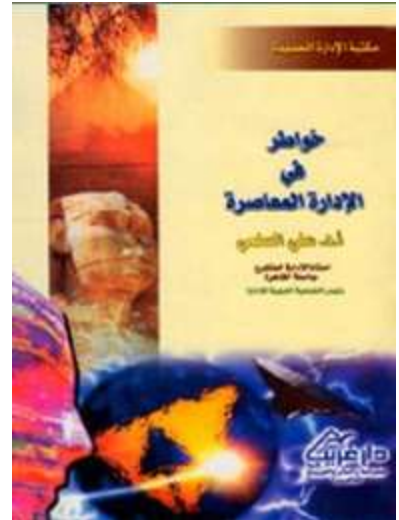


الحريات السياسية واستشرء الفساد وتزايد قوة المفسدين، كل ذلك نتيجة الحكم الاستبدادي أثناء نظام الرئيس الأسبق والحكم الفاشي أيام رئاسة المعزول مرسي الذي كان هدفه تحويل مصر إلى إمارة في نطاق "الخلافة الإسلامية" للتنظيم الدولي للإخوان المسلمين. وقد ترتب على سرقة الثورة من أصحابها الحقيقيين أن مرت مصر بأربع سنوات عصيبة عانى فيها الشعب من الانفلات الأمني والقتل والتدمير وإرهاب الجماعة التي فقدت السلطة نتيجة ثورة الشعب الثانية في 30 يونيو 2013.



<https://youtu.be/DIOIKBCmVHO>

Nov 25, 2015



تلك الكتب وغيرها من إصداراتي يمكن تحميلها بزيارة موقعي على الإنترنت

www.alisalmi.com

وتوجد تحت عنوان "الملفات" وكذلك في الصفحة الرئيسية تحت عنوان "جديد الموقع"



الإدارة الناجزة والمنجزة

ACHIEVING MANAGEMENT

الإدارة الناجزة... ضرورة لتقديم الوطن

موضوعات عديدة تشغل بال المصريين ليل نهار وتمثل مخاطر تهدد مسيرة الوطن نحو التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة، وتطوير برامج التنمية الصناعية والزراعية والتقدم التقني في جميع مجالات الحياة.

ناهيك عن رغبة المصريين في الارتفاع بجهود تدعيم العدالة الاجتماعية والارتقاء بمستويات الخدمات العامة من صحة وتعليم وإسكان، وتسريع التعامل مع مشكلات الفقر وضعف الإنتاجية للغالبية من العاملين في الجهاز الإداري للدولة وشركات قطاع الأعمال العام وكذا في شركات القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني!

وقد انتظر المصريون حتى إنهاء حكم "جماعة الإخوان المسلمين" يوم 3 يوليو 2013 وإعلان خارطة المستقبل، ليستبشر المصريون ببزوغ فجر الحرية والديمقراطية ودعم الكرامة الإنسانية واحترام حقوق الإنسان المصري الذي طال انتظارهم له طوال سنوات عديدة!

وكان لما جاء في رؤية المشير عبد الفتاح السيسي التي أعلنها إبان الانتخابات الرئاسية عام 2014 تبشير بمصر جديدة حين قال:

شعب مصر العظيم

شاءت الأقدار أن تكون تليفتي للنداء وترشحي للرئاسة في مرحلة من أصعب المراحل في التاريخ المصري المعاصر، لقد ثار الشعب المصري العظيم مرتين متتاليتين باحثاً عن الحرية والعزة والكرامة الإنسانية، مطالباً بعيش كريم وعدالة اجتماعية. لقد كان بإمكانني أن أضع رؤية للسنوات الأربع القادمة، ولكن إدراكاً مني لحجم التحديات وعظم المسؤولية التي نتجت عن انعدام التخطيط وترحيل التصدي للمشاكل، والتحديات العديدة الواضحة، وفي مواجهة أمانة وواقعية مني أمام شعب من المتوقع أن يصل تعداداه عام 2050 حوالي مائة وخمسون مليون نسمة، مع

تحديات كثيرة: أين سيعيش؟، وما هي مصادر سداد مديونياته؟، ومصادر تمويل بناء حاضره ومستقبله؟، وما هي مقومات اقتصاده؟ وكيف سنبني الشخصية المصرية الجديدة علماً وخلقاً ومعرفة وثقافة؟ كل هذا فرض على أن أضع رؤية تؤسس لمصر العصرية التي أعدت العدة ليحيا أبنائها الحياة الكريمة التي يستحقونها".

كانت الرؤية التي أطلقها المرشح الرئاسي عبد الفتاح السيسي عامل اطمئنان للمصريين أن الحكم الجديد سيكون مختلفاً اختلافاً جذرياً عما سبقه، فقد طال انتظار إحياء ملف شركات قطاع الأعمال العام ومحاولة إعادة هيكلتها وتدبير مصادر حقيقية لتمويل أنشطتها وزيادة قدراتها الإنتاجية وطاقاتها التصديرية. وغابت عن اهتمامات الدولة ضرورات تحديث الصناعة المصرية واستعادة ما كان لصناعة الغزل والنسيج وصناعات الأثاث والجلود من قدرات كانت تحاكي - إن لم تتفوق - على مثيلاتها في دول صناعية متقدمة. وتاه ملف الشركات الصناعية المتعثرة والمتوقفة في أغلب المدن الجديدة في أعقاب ثورة الخامس والعشرين من يناير، وتم تسريح آلاف العاملين بتلك الشركات دون أن محاولة الاقتراب . ولو من بعد . من ذلك الملف.

ولم تكن الزراعة بأحسن حظاً من الصناعة، فتأخرت رؤى التحديث والتطوير، وفقدت مصر مركزها التاريخي في زراعة وتصدير القطن لدرجة أن وزير أسبق للزراعة حكم على زراعة القطن بالموت، ولم تنجح الحكومة - حتى الآن - في تنفيذ مشروع الرئيس السيسي لاستصلاح واستزراع أربعة ملايين فدان والبدء في المليون الأولى!

كان هذا هو الأمل في 2016



<https://youtu.be/lmIYwuWIA4g>

3/6/2016

وفي 2017 الرئيس يعلن الإجراءات الإدارية في مصر صعبة



<https://youtu.be/lmlYwuWIA4g>

25/4/2017

كما لم تخذل التطوير المستهدف في الخدمات التعليمية، أو الصحية، أو مرافق مياه الشرب والصرف الصحي،
كما جاء في رؤية 30/20:



<https://youtu.be/h3Zq-3-WJK8>

كان المصريون . وما يزالون . يطلبون بإلحاح تسريع وتيرة القضاء في التعامل مع الجماعات الإرهابية، وهم يطالبون الآن بإعمال "الإدارة الناجزة" لتحقيق أملهم في "مصر المستقبل".

تثير قضايا وأزمات الوطن شجون المواطنين وبخاصة المنشغلين منهم بقضايا التطوير والتحديث الذي لا يزال المصريون يطمحون إلى تكريسه أساساً لإعادة بناء الوطن والانطلاق إلى مستقبل أفضل قوامه التنمية الشاملة والمستدامة، بناء قواعد

اقتصادية هائلة في كل مجالات الإنتاج والخدمات، إقامة مؤسسات وأنظمة الخدمات التعليمية والصحية والارتفاع بها إلى مستويات تقترب من حال دول كانت أكثر منا تخلفاً في تلك الخدمات، فأصبحت أكثر منا تقدماً في كل المجالات.

والسـ

في تخلف أغلب قطاعات العمل في مصر المحروسة هو الافتقار إلى مفاهيم وأساليب "الإدارة الناجزة" القادرة على اقتحام المشكلات بإعمال العلم واستخدام التقنيات الجديدة والمتجددة، وقبل ذلك كله أن تكون إدارة ذات رؤية وخيال قادرة على الابتكار والخروج من أسر الإدارة التقليدية والانطلاق "خارج الصندوق" كما يقولون.

إن مصر في موقف يحتاج إلى خيال وابتكارات وقدرات "الإدارة الناجزة"، ولعلنا نشير إلى ما جاء في رؤية السيسي لمستقبل مصر، حيث قال "فمص، تسحق أن تهض باعثة لعص حديث يحقق فيه أبنائها طموحاتهم... في دولة تعي أخطاء الماضي، وتخطط للتعديل منظم".

وثمة أمثلة حالة في المشهد المصري تقطع بمدى افتقار قيادات في الحكومة ومختلف أجهزة الدولة إلى " الإدارة الناجزة"؛ فقد استغرقت لجنة إعداد قوانين الانتخابات أكثر من سبعة أشهر لإنجاز تلك القوانين التي طُعن على بعضها بعدم دستورية مواد فيها، ولما تقرر تعديلها عُهد إلى ذات اللجنة بمهمة التعديل وتجاوزت مهلة الشهر الذي كان الرئيس قد حددها للانتهاء من مهمتها.

ومثل آخر على العجز الإداري وافتقاد القدرة على الإنجاز، فقد استغرقت الحكومة بمختلف وزاراتها أكثر من عشرة أشهر من يوم أن كلف الرئيس "اللجنة العليا للإصلاح التشريعي" بتعديل قانون الاستثمار وتطويره في شكل "قانون موحد"، فقد استغرقت اللجنة ومختلف الوزارات المعنية في حوارات و"صراعات" حتى اقترب موعد المؤتمر

الاقتصادي في 13 مارس 2015 دون صدور ذلك القانون الموحد، واضطرت الحكومة إلى الموافقة على "تعديلات" لقانون الاستثمار الساري!!!



<https://youtu.be/HHlk-Ys8UVo>

23/11/2109

والأمثلة على افتقاد الحكومة وقيادات أجهزتها القدرة على "الإدارة الناجزة" لا تحصى في المشهد المصري، فأحاديث وتصريحات المسؤولين لا تتوقف بينما الإنجاز وتحقيق ما تعد به تلك التصريحات على أرض الواقع متجمد ولا يتوافق مع تطلعات الناس وآمالهم التي وعدهم الرئيس بها في رؤيته. فالحرب على الفساد والتصميم على محاربة الإهمال والتسيب مثلاً، لا تخرج عن حيز الملاحظات الأمنية والكشف عن بعض قضايا الفساد، بينما جذور الفساد وأسباب التردّي في الكفاءة معروفة في نفس الوقت الذي تنشغل فيه الحكومة بوضع الاستراتيجيات التي لا تجد مجالاً للتنفيذ.



<https://youtu.be/DMjyPUPyoDQ>

10/12/2018

السياسي يناهض تنفيذ المرحلة الثانية من استراتيجية مكافحة الفساد ويوجه بنش نتائجها¹

الثلاثاء، 15 أكتوبر 2019

تابع الرئيس عبد الفتاح السيسي، تنفيذ المرحلة الثانية من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، واستعرض النتائج التي تضمنتها تقارير المتابعة الدورية الربع سنوية التي أعدها هيئة الرقابة الإدارية من خلال الأمانة الفنية للجنة الوطنية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته وإعدادها وإشرافها على المرحلتين الأولى والثانية من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

وجه الرئيس بنش النتائج على الرأي العام، في إشارة واضحة إلى أن الغاية ليست إعداد استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد وحسب وإنما تحقيق أهدافها والوقوف على التقدم المحرز في تنفيذها، وقياس نتائج المحققة، وحراسة ورصد العقبات والأخطاء والتحديات التي واجهتها والغلب عليها، باعتبار ذلك هو العائد المرجو لإحداث التغيير الحقيقي في المجتمع، بالإضافة إلى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة بإتاحة البيانات والمعلومات تحقيقاً للمكاشفة وفق ما تضمنته مواد الدستور.

وفي هذا السياق، فقد تم إعداد ونشر كتيب مبسط للمرحلة الثانية من الاستراتيجية يشمل السبل التي ستُتبع لضمان عدم تكرار التحديات التي واجهت تنفيذ المرحلة الأولى السابقة، وحدد الكتيب تسعة أهداف يشمل كل هدف مجموعة من الإجراءات التنفيذية لقياس التقدم المحرز فيهم، عن طريق مؤشرات لقياس الأداء، وقد وضعت جميعها بعناية وبمراجعة من بعض الخبراء الوطنيين وخبراء من البنك الدولي لتحقيق رسالة الاستراتيجية.

ومن أبرز الممارسات والنجاحات المُحققة منذ بدء تنفيذ المرحلة الثانية للاستراتيجية 2019/2022 حتى تاريخ 2019/6/30 هي:

¹ <https://sis.gov.eg/Story/195600/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%B3%D9%8A-%D9%8A%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AD%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%B3%D8%A7%D9%81%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF-%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%AC%D9%87-%D8%A8%D9%86%D8%B4%D8%B1-%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%A6%D8%AC%D9%87%D8%A7?lang=ar>

- إعداد دليل شامل لعدد (500) خدمة تمثل أبرز الخدمات الحكومية التي تعتبر محل اهتمام من المواطنين في حياتهم اليومية، وتم إتاحتها على بوابة الحكومة المصرية من خلال الرابط (www.egypt.gov.eg) وتتضمن كل خدمة الإجراءات التي يتبناها المواطن خطوة بخطوة، والمعايير المؤهلة للحصول عليها والمستندات المطلوبة ومكان تأديتها والرسوم المقررة لها، والمدة الزمنية اللازمة للحصول عليها.
- تفعيل نظم الربط المميكنة للوحدات الحسابية بكافة وحدات الجهاز الإداري للدولة وفق منظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS ، اعمالا لقواعد الافصاح والشمول المالي وإرساء لمبدأ الشفافية، ولتعظيم النفع من الموارد بالرقابة على الانفاق العام وتحقيق سرعة ودقة انجاز العمليات المالية، ومنع تجاوز الاعتماد المالي المدرج بالموازنة مما يتيح للجهات معرفة موقفها المالي بسرعة ودقة وتحسين كفاءة الادارة العامة.
- توفير وسائل لسداد الرسوم عن طريق التحصيل الإلكتروني لعدد من الخدمات التي تقدمها الدولة من خلال وسائل الدفع المختلفة، وتنفيذ حملة إعلانية لتوعية المواطنين بتلك الخدمات.
- استكمال جميع الوزارات والمحافظات والجامعات المشاركة في الاستراتيجية التي بلغ عددها (84) جهة، بعمل بوابات الإلكترونية على الانترنت، وإتاحة البيانات والمعلومات والخدمات التي تخص كل منها على هذه المنصات.
- إطلاق موقع إلكتروني لتقييم الخدمات (www.rateyourservices.gov.eg) ليكون بمثابة مؤشر يساعد الحكومة على توجيه أنشطة التنمية بطريقة أكثر تطوراً، لزيادة تمكين المواطن والمجتمع بالمشاركة الفعلية في تقييم الخدمات التي تقدمها الدولة.

- عقد خمس مؤتمرات للتوعية بكل من مخاطر الفساد، ودور منظمات العمل الأهلي في الوقاية منه، من خلال التعاون بين هيئة الرقابة الإدارية، والاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- تنفيذ عدة حملات إعلامية وبثها عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة وشبكات التواصل الاجتماعي مثل الحملتين الاعلانييتين "انت مراية نفسك المصورة، اعرف حقك" بنظام الإنفو جراف وتضمنتا توعية المواطنين ببعض صور الفساد التي تُرتكب مثل التعدي على الأراضي الزراعية، وأراضي أملاك الدولة، وحرَم الطريق، والبناء بدون ترخيص، والغش بصورة، وسرقة التيار الكهربائي، ... الخ، بالإضافة للتوعية ببعض الجرائم الجنائية والعقوبات المقررة عليها مثل الرشوة، والتزوير، والتربح، وانتحال الصفة.. الخ.
- قياس مدى الرضاء الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الإداري للدولة عن بيئة العمل، بإجراء استطلاع للرأي في (55) جهة (محافظات / جامعات)، في إطار الدراسات العلمية التي اشارت بوجود علاقة طردية بين كل من مستويات النزاهة والشفافية، ومستوى الرضاء الوظيفي، وذلك لوضع خطط تحسن من مستواه تدريجيا بالجهات المعنية .

ومن بعض صور التغلب على التحديات التي واجهت تنفيذ المرحلة الأولى للاستراتيجية 2018/2014:

- توسيع دائرة الجهات المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية البالغ عددها 84 جهة لتصل إلى 104 جهة بإضافة عدد من الجهات الوطنية التي لم تكن مشاركة في التنفيذ مسبقاً.
- وضع نسب مئوية لكل هدف وإجراء من الاستراتيجية بطريقة تقبل القياس الكمي ويمكن تنسيبها مئوياً بالمقارنة مع المستهدف للتغلب على تحدى صعوبة قياس التقدم المحرز في تنفيذ الأهداف، وبناء على ذلك أمكن الان الجزم

بمعرفة نسبة ما تم إنجازه من المرحلة الثانية للخطة الاستراتيجية 2022/2019 بتنفيذ نسبة (16.425 بالمئة) منها حتى الآن.

ورغم توجيه الرئيس السيسي بنش ققاريس مئبعة استراتيجية مكافحة الفساد فلم أعش في المواقف الحكومية المعنية وأهها، وزارة التخطيط والإصلاح الإداري، الهيئة العامة للاستعلامات، وهيئة الرقابة الإدارية على أي من هذه الققاريس !!!

↓ وعلى حين لم تستغرق الدولة في نظام الرئيس الأسبق مبارك سوى شهور معدودة لإنجاز غير مسبوق في تفعيل برنامج الخصخصة بكل همة للقضاء على المشروع الوطني لإقامة قطاع عام قوي كان يعتبر من دعائم الاقتصاد والتنمية الوطنية، نجد التراخي والتباطؤ غير المفهوم من جانب الدولة الآن في تنفيذ خطط إحياء ذلك القطاع وإنهاض الصناعات الأساسية في مجال الغزل والنسيج بالأساس وغيرها من الصناعات، وتتقاعس عن تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة بإلغاء عقود خصخصة بعض شركات قطاع الأعمال التي كانت كبرى.

↓ كانت مصر من أوائل الدول في تنمية القيادات الإدارية والتطوير المؤسسي، فقد كان لديها أول معهد للإدارة العامة في العالم العربي أنشئ في عام 1954 يختص بتنمية القيادات الإدارية في الحكومة، كما تم إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا في 1961 للعمل في مجال تدريب وتنمية القيادات الإدارية في القطاع العام، ثم تمت ثلاثية الاهتمام بتطوير الإدارة بإنشاء معهد الإدارة المحلية في 1963 ، ثم كانت نهاية هذه المنظومة الفاعلة من المعاهد بدمجها في معهد واحد باسم "المعهد



القومي للتنمية الإدارية" عام 1971، بعد إنشاء "أكاديمية السادات للعلوم الإدارية" عام 1981!!!



<https://youtu.be/sMwkiBWKHU>

وفي ختام هذا النهميد،

أطالب الرئيس السيسي بتنفيذ ما ألقى به مقدمة رؤيته حين قال " أعد شعب مصر بإصدار كل ما تتطلبه هذه الرؤية من قرارات وقوانين، وأن نؤهل مصر لتكون قبلة للاستثمارات من كل العالم، ولتفتح الآفاق بلا حدود أمام أبناء هذا الشعب العظيم ليمشوا في مناكيبها، ويحققوا لعائلاتهم وأبنائهم وأحفادهم حياة كريمة مرحبة، تليق بهذا الشعب العظيم".



<https://youtu.be/BgClx7qgBtg>

May 4, 2014



https://youtu.be/8FKUiRdv_wA



<https://youtu.be/gLzeXFsyJQE>



<https://youtu.be/J5lrz4iplNI>

الإدارة الاستراتيجية
STRATEGIC MANAGEMENT

مقدمة

حيث تواجه الإدارة مواقف تتسم بصعوبة تحقيق الأهداف نتيجة لتعقد وتداخل العوامل الفاعلة في الموقف،

حين تواجه الإدارة مواقف تزيد فيها القيود والمعوقات وتتداخل وتتشابك المؤثرات والضغوط الآتية من المناخ المحيط،

حين تواجه الإدارة مواقف تتجمد فيها [أو تتراجع] الموارد المتاحة [أو المحتملة]،

حين تواجه الإدارة مواقف تتضاءل فيها الفرص التسويقية [وغيرها] السانحة،

حين تتصارع قوى المنافسة المتزايدة للفوز بالفرص القليلة المتاحة،

حين تواجه الإدارة مواقف تتصاعد فيها قوى التغيير الضاغطة وتتفاعل تأثيراتها وتتسارع عوامل التغيير وتتعدد مصادرها بحيث تتميع صورة الحاضر وتقل القدرة على استكشاف المستقبل،

في كل تلك المواقف

لحناج المنظمة إلى "الإدارة الإستراتيجية"



مبادئ رئيسية

- عدم التخطيط... هو تخطيط للفشل.
- خطط... قبل أن يُخطط لك المنافسون.
- فكر التخطيط... أكثر أهمية من الخططة.
- النظرة إلى الخلف لا تجدي كثيرا في عملية التخطيط.

مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية

STRATEGY	عملية تحديد الرسالة، الأهداف، الغايات، الخطط
VISION	وصف منظومة الأعمال في المستقبل
MISSION	صياغة تصف فلسفة وقيم المنظمة
GOALS	الغايات الرئيسية للمنظمة في المستقبل
OBJECTIVES	تحديد النتائج المرغوب تحقيقها
PLANS	وصف الأنشطة لتحقيق الأهداف خلال الزمن

أسس الإدارة الاستراتيجية



أسس الإدارة الاستراتيجية

I. الرؤية الاستراتيجية الشاملة للموقف

المناخ
الداخلي

المناخ
الخارجي

ما هي
أهم عناصر
المناخ الداخلي
التي يجب
على إدارة النميز
دراسنها ؟

ما هي
أهم عناصر
المناخ الخارجي
التي يجب
على إدارة النميز
دراسنها ؟

أنواع التحليل الاستراتيجي

تحليل
العملاء

تحليل
المناخ

تحليل
الصناعة

تحليل الصناعة INDUSTRY ANALYSIS

حالة
المنافسة
في الصناعة

حالة الصناعة
من حيث التطور
التكنولوجي

حالة الصناعة
من حيث التركيز أو
الانتشار

معدل وسرعة
نمو الصناعة

سهولة أو صعوبة
دخول الصناعة

تحليل العملاء

تقليد
العملاء المستهدفين
ومطالباتهم

وصف
العملاء الحاليين
ومطالباتهم

تحليل السوق

التركيز
أو الانتشار

معدل
النمو

أنماط
التعامل

هيكل
المنافسة

البنية
الأساسية

أسس الإدارة الاستراتيجية

2. المتابعة والعامل الإيجابي مع المتغيرات

التكنولوجية

السياسية

الاقتصادية

الثقافية

الاجتماعية

أسس الإدارة الاستراتيجية

3. تخطيط وإدارة المنافسة

من هم المنافسين ؟

أسس الإدارة الاستراتيجية

4. تخطيط وإدارة موارد المشروع

ENTERPRISE RESOURCES PLANNING
[ERP]

المنافسون

المنافسون المحتملون
**NEW
ENTRANTS**

المنافسون الحاليون
في نفس الصناعة

الضغوط
من الموردين

المنافسون من
السلع والخدمات
البديلة

الضغوط
من المشترين

إدارة المنافسة

رصد و تقييم
البدائل
الحالية
والمحتملة

رصد و تقييم
المنافسين
المحتملين

رصد و تقييم
المنافسين
الحاليين

وضع استراتيجية وخطط و برامج تنمية القدرة التنافسية

كيف تتفوق المنظمة في المنافسة؟

التفوق النسبي
في
التكاليف

التركيز

التميز
و الاختلاف عن
الآخرين

السمات المميزة للشافسية الجديدة

- خلق الفرص الجديدة.
- اختراق مجال تنافسي جديد.
- تكوين رؤية جديدة للمستقبل.
- البحث عن الفرص الهائلة.

MEGA OPPORTUNITIES

كيف يتم بناء القدرات التنافسية؟



أسس الإدارة الاستراتيجية

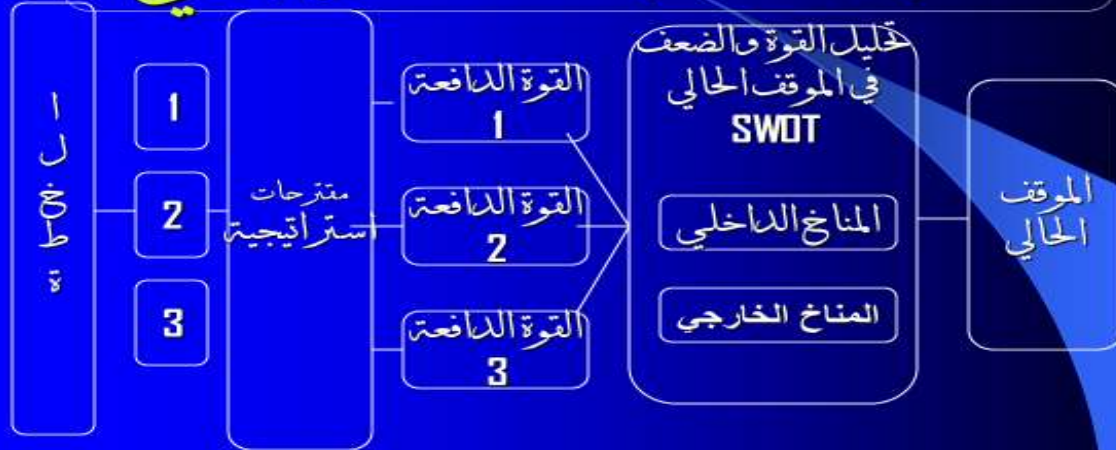
5. التخطيط الاستراتيجي

إعداد الخطط والبرامج لتحقيق الأهداف الاستراتيجية باستثمار الفرص وتوظيف الموارد المتاحة، وعلاج القيود والمعوقات، ومواجهة التهديدات

عملية التفكير الاستراتيجي



عملية التخطيط الاستراتيجي



الاستراتيجيات العامة الرئيسة



الأبعاد الأربعة للإدارة الفعالة



الأبعاد الثلاثة للزمن في الخطط الاستراتيجية

الخطط طويلة المدى
[الرؤية]

الخطط متوسطة المدى
[التركيز على الإنجازات الحيوية]

الخطط قصيرة المدى (السنوي)
[التركيز على الأهداف العاجلة]

إدارة الثغرات الاستراتيجية

أهمية التحالفات الاستراتيجية

- تدرك الإدارة الجديدة الصعوبات التالية:
 - العمل المنفرد في السوق العالمي.
 - التطوير المنفرد والمستمع في المنتجات.
 - التحديث المنفرد والمستمع في التقنيات.
 - التنمية المنفردة والمستمرة للأسواق.
- [من أجل ذلك تلجأ للشركاء مع الآخرين]

إدارة التحالفات الاستراتيجية

التخطيط
للتحالف

البحث
عن فرص
التحالف

مناخية و
تقييم
التحالف

صور الشراكة بين منظمات الأعمال

- اندماج شركات في بعضها **MERGER**
- شراء شركة لشركة أو شركات أخرى **ACQUISITION**
- تحالف شركات مع بعضها **ALLIANCE**

الهدف من التحالفات الاستراتيجية هو تعظيم القدرات التنافسية للمتحالفين

مميزات التفكير الاستراتيجي

- الخروج من الماضي..... للدخول في المستقبل.
- الخروج من الصندوق.... للانطلاق إلى الفرص الأرحب.
- الاهتمام ببناء القدرات... أكثر من تراكم الموارد.

مميزات التفكير الاستراتيجي

- تعميق الاستفادة من الأسواق الحالية.... للانطلاق إلى أسواق جديدة.
- تحديد النتائج والإجازات المطلوبة.... للنوصل إلى الموارد اللازمة.
- حل مشكلات نقص الموارد... بشمية موارد بديلة.

مميزات التفكير الاستراتيجي

- السعي إلى الفرص الهائلة وليس النصائح على الفرص الصغيرة .
- السبق في اكتشاف الأسواق التي لم توجد بعد، واجتذاب العملاء الذين لم يكشفهم المنافسون .

مميزات التفكير الاستراتيجي

- تحقيق 80% نتائج باستثمار 20% موارد .
- تحقيق مستوى جودة **SIX SIGMA**
- المنافسة القوي . . . خير من الحليف الضعيف .
- تطبيق مبادئ الحرب . . . للنجاح في مجال الأعمال .

THE ART OF WAR FOR EXECUTIVES

فن الحرب للمدبرين

SUN TZU

THE PRINCIPLES

1. LEARN TO FIGHT
2. SHOW THE WAY
3. DO IT RIGHT
4. KNOW THE FACTS
5. EXPECT THE WORST

THE PRINCIPLES

6. SEIZE THE DAY
7. BURN THE BRIDGES
8. DO IT BETTER
9. PULL TOGETHER
10. KEEP THEM GUESSING



<https://youtu.be/eDFgekDF9Zl>



<https://youtu.be/2KMoPeVy82E>



<https://youtu.be/dKzNoLGISJw>

سمات المنظمات المعاصرة

1. المنظمة نظام مفتوح



<https://youtu.be/WxqDqJBPZA4>

خصائص المنظمة كنظام مفتوح



تأثير الإدارة في عملها بـ "المناخ المحيط"



تعمل الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة



تصدر المنظمة إلى المناخ المحيط إنتاجها من السلع والخدمات



تحصل المنظمة من "المناخ المحيط" على الموارد اللازمة



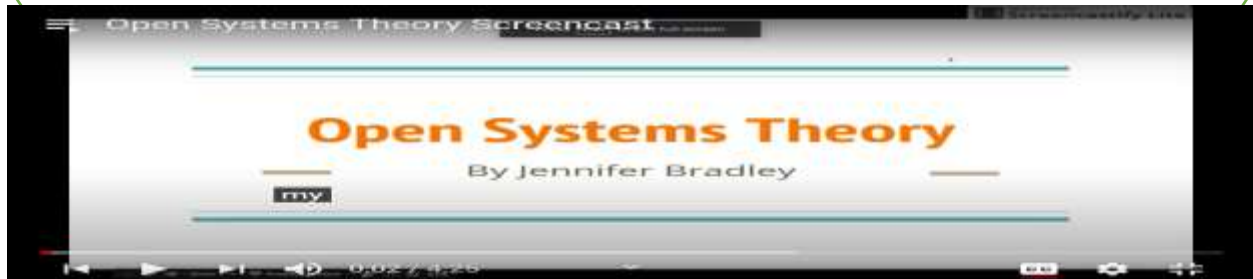
ينتج نجاح الإدارة على تحقيقها التوافق بين أهدافها وعملياتها وتقنياتها وبين "المناخ المحيط"



تستخدم الإدارة "تقنيات" في عملياتها الإنتاجية التسويقية، المالية والإدارية



تأثير إدارة المنظمة بما يحدث في المناخ المحيط من "متغيرات"



<https://youtu.be/dVEDYVuWYM>



الشكل السابق يدلنا على حقائق مهمة بالنسبة للمنظمة وإدارتها . . ما هي ؟

1. تكون الإدارة باعتبارها نظامًا مفتوحًا متفاعلاً مع المناخ **Open system** في حالة **توازن** طالما حققت التوافق بين أجزائها الثلاثة - الموارد، العمليات، الأهداف أو المخرجات - بينها وبين المناخ. فهو نظام يميل إلى التوازن، وهو في ذات الوقت متفاعل ذاتياً.
2. تخل المتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، وكذلك ما يحدث من متغيرات داخلية بها، بتوازن المنظمة.
3. اختلال توازن المنظمة يعني أنها تصبح غير قادرة على تحقيق أهدافها كلياً أو جزئياً بحسب نوع المتغيرات ومصادرها وقوة تأثيرها ومدى استمرارها.
4. عند اختلال توازنها، تسعى المنظمة، سواء بسبب المتغيرات الخارجية أو الداخلية، لاستعادة ذلك التوازن.
5. تحاول المنظمات استعادة توازنها عن طريق أي من السبل التالية [أو كلها]:
 - تعديلات في عناصر المناخ الداخلي تشمل:

- تعديل الموارد أو المدخلات، تعديل الأهداف أو المخرجات، تعديل الأنشطة أو العمليات.

- تعديل في المناخ الخارجي.



<https://youtu.be/rAMeUfMb5-Q>

إن تعديل المناخ ينبر من خلال عمليات أساسية هي:



2. وماذا عن الأهداف الرئيسة للمنظمات المعاصرة؟

تهدف المنظمات المعاصرة إلى تحقيق نتائج إيجابية تتمثل بالدرجة الأولى في:

✓ الحصول على شريحة متزايدة في السوق، وتأکید تميزها النسبي على المنافسين، ويتحقق ذلك بإرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم وإشباع احتياجاتهم بما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.

✓ تأكيد تواصل المسيرة، وتحقيق النمو المتواصل **Growth** بالاستمرار في الحصول على رضا العملاء.

✓ التحسين المستمر في الكفاءة ورفع مستويات الجودة الشاملة في جميع عمليات ومخرجات المنظمة.

✓ التحسين المستمر في الإنتاجية ورفع مستويات الأداء وضبط التكلفة واستثمار الوقت أفضل استثمار لتحقيق السبق في الأسواق.

وتكامل هذه الأهداف السابقة جميعاً في الهدف الأساسي الذي تقوم منظمة الأعمال من أجله..... وهو تحقيق المنافع والعوائد الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية.

مزايا للعملاء

منافع للمعاملين

الدخل للعاملين

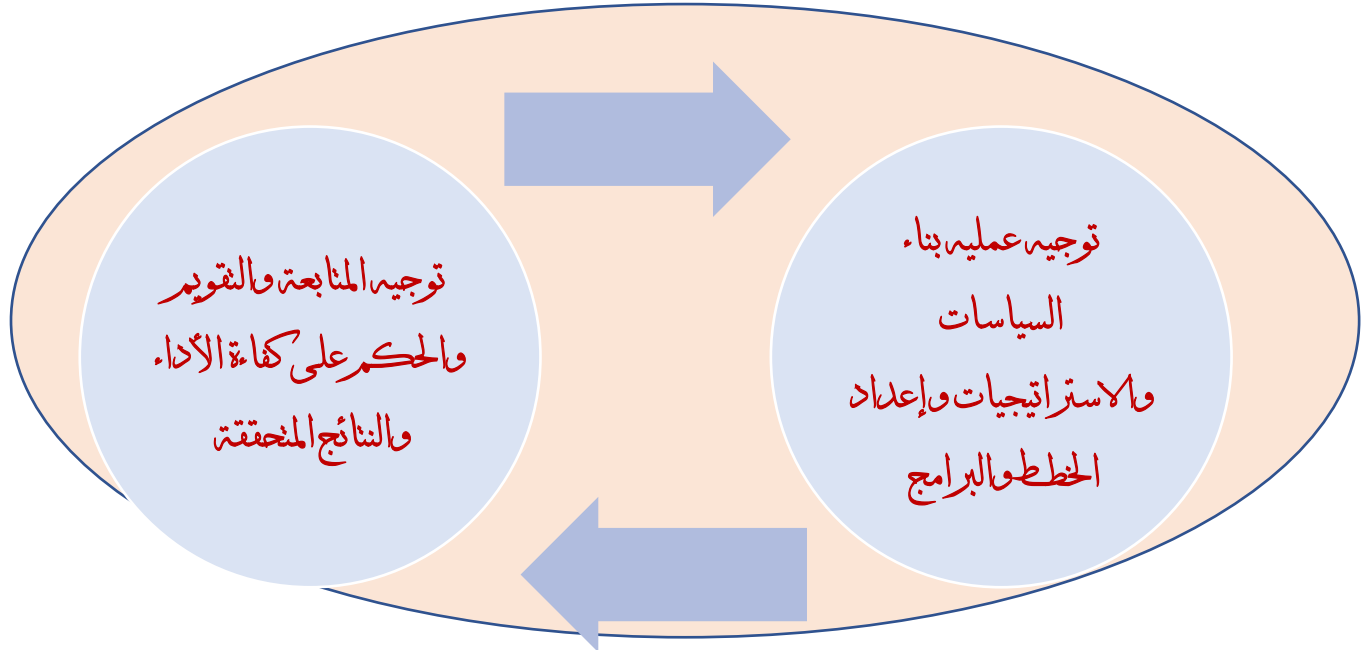
الربح للمالكين

المجد والشراء للمديرين



<https://youtu.be/RdQuKwhCzGU>

وتحقق تلك الأهداف وظيفتين للمنظمة المعاصرة



3. مآزق المنظمات المعاصرة

المآزق

نتج عن تطور تقنيات الاتصالات والمعلومات وسرعة وتعدد المتغيرات في المناخ المحيط أن أصبحت كل مفاهيم وأساليب الإدارة متقادمة وغير مناسبة مع ظروف العولمة وعصر الشفافية الشسنة والظنون والابتكار المستمر.

OBSOLITE

هذا هو المآزق الذي تواجهه المنظمات المعاصرة والذي نتحدد مظاهره فيما يلي:

✓ سرعة وشمول وتضاعف المتغيرات

كل ما تتعامل به وفيه الإدارة لم يعد كما كان، الموارد أصبحت أعلى تكلفة وأكثر ندرة، الأسواق أصعب منالاً، المسهلكون أشد قوة وأكثر قلعاً فوالأحسن والأفضل، القوى العاملة تغيرت أهدافها ومهارتها وتطلعاتها الاجتماعية، النظر السياسية والاقتصادية أكثر انفتاحاً.

• موارد أعلى

الموارد أعلى تكلفة



• معوقات أكثر

المعوقات تتجدد وتحتاج لمبادرات أكبر في التعامل معها



• فرص أصعب

الفرص أمام الإدارة تتبدل ويزداد التنافس في الحصول عليها



✓ تصاعد وتسارع حركة التطوير التقني

بما يعني اضطراب الإدارة لتوجيه الجانب الأكبر من الاستثمارات نحو استيعاب تلك التقنيات الجديدة لكي تستطيع المحافظة على مركزها التنافسي. كذلك تحتاج الإدارة إلى مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على تميزها التقني في مواجهة المنافسين.

والنتيجة الأساسية أن الإدارة لا تستطيع المنافسة في أسواق اليوم اعتماداً على تقنيات قديمة

✓ الهيار التير والمفاهيم التقليدية

حدث الهيار واختفاء للقيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاجتماع والاقتصاد، وحتى في الفنون والآداب. معنى ذلك ظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف متطورة، الأمر الذي يجعل الإدارة في عزلة وغربة، إن هي استمرت في الاستناد إلى منظومة القيم القديمة **Value Systems** والبناء الفكري التقليدي **Conceptual Scheme** التي اعتادت التعامل بها في مواقف سابقة.

لقد تغيرت قيم العمل والإجاز والعطاء والشوق والتميز

وأكسبت معان وأبعاد جديدة تتناسب مع معطيات المناخ الجديد.

✓ ظهور مجتمع الخيارات المتعددة

لقد اهتم مجتمع الخيارات المحدودة [أو الخيار الواحد حيث ينحصر البائع أو الصانع في المشتريين وينمى بمزايا الاحتكار الكامل أو شبه الكامل، أي تخشي أو تضعف المنافسة]. وفي المقابل ينمو مجتمع الاختيارات المتعددة، حيث تتاح للمشتري الآن فرصاً متعددة وبدائل متنوعة وتوفّر لهم المعلومات

المتراكمية عن الأسواق والمنجات والأسعار وغيرها مما يساعد في المفاضلة والاختيار، ومن ثم ممارسة الضغط على البائعين للحصول على أفضل الشروط. تلك الظاهرة الجديدة تلقي أعباء متزايدة على الإدارة التي لا تستطيع أن تركز الآن إلى أساليبها التقليدية، فالسوق منشوق إلى البدائل، والمنافسون ينصارعون من أجل إرضاء المستهلكين بتقدير أحسن ما تنتجه الآلة التقنية الجديدة.



لا يستغنى عن الخيارات المتعددة مع المركزية الإدارية الشديدة والبيروقراطية التقليدية وأوتقراطية السلطة. فالمنهج الجديد ديمقراطي بالدرجة الأولى.

✓ الدور الجديد للمنافسة

تلعب المنافسة في مناخ الأعمال الجديد دوراً خطيراً يؤدي إلى تصعيب مهمة الإدارة، حيث تشند المنافسة المحلية والعالمية نتيجة الأخذ بسياسات تحرير التجارة وإزالة الحواجز من أمام تدفق السلع والخدمات بين الأسواق والدول. كما يمنع المبتكرين من المنجحين من إيا تنافسية هائلة تسمح لهم بالكنساح منافسيهم والسيطرة على الأسواق.

يعود العالم بشكل عام

إلى تقبل الأفكار الاقتصادية الأساسية

التي تحبذ إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات!

✓ سيطرة المستهلك

تتضاف عوامل كثيرة الآن لجعل المستهلك في وضع أفضل نسبيًا. فزيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطوير التقني الهائل، وتعاظم المنافسة، مع انتشار حالات من الكساد أو الركود الاقتصادي، تجعل المنافس شديدًا للتعامل مع المستهلك والاقترب منه والبحث عن رغباته وتطوير السلع والخدمات وأساليب البيع والسعر بما يحقق رضا، وذلك هو الأهم الأكبر للإدارة.

يسود الفكر الإداري المعاصر توجه مهيمن كـ على ضرورة
انطلاق فعاليات المنظمة في ضوء اتجاهات السوق ورغبات العملاء
وتطلعاتهم

Market/Customer Driven

✓ حتمية التطوير

تقرض العوامل السابقة على الإدارة الجديد المسنن، والشروع في الأساليب والمنتجات، والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان النوف في خدمة العملاء ولتحقيق ميزات تنافسية تسمح لها بالدخول في حلبة المنافسة والصراع على النميز والثوق في الأسواق ليس فقط المحلية، بل والعالمية.

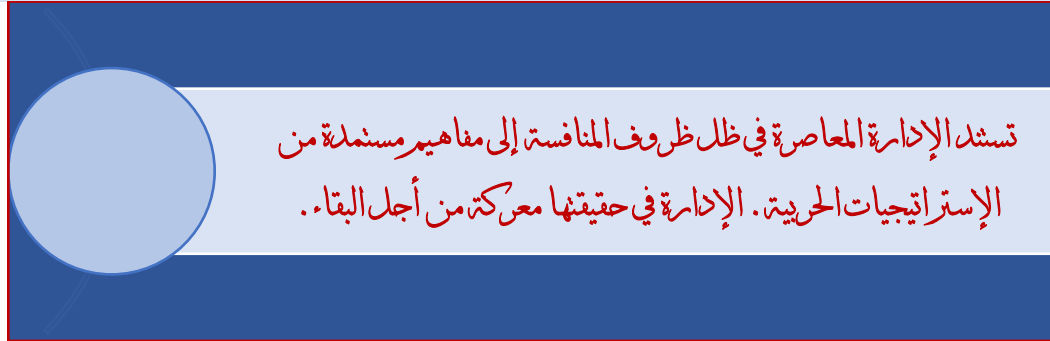
إن الوصول إلى ميزة تنافسية واستثمارها

Competitive Advantage

هو النجاح الحقيقي للإدارة

✓ حتمية المبادرة بالهجوم

إن كل شيء يتغير وبسرعة، ومن ثم لا تجدي الأساليب الدفاعية التقليدية التي كانت الإدارة تلجأ إليها سابقاً [مثل بدء حملة إعلانية، إذا انخفضت المبيعات]، وأصبح النوجه الهجومي محمناً إذا أرادت الإدارة أن تجد لها مكاناً على الساحة بين المنافسين [أو قل المنصارعين].



https://youtu.be/_SnVhperDhQ



<https://youtu.be/9bBJi5IPXS0>

✓ الدور الجديد للموارد البشرية

مرغم الصعوبات التي تواجهها الإدارة الآن في الحصول على الموارد اللازمة [رؤوس الأموال، الثغنيات المنظورة، المعلومات والمعرفة...)، هناك مزيد من الصعوبات تبدو في تغيير تركيب الموارد البشرية في المنظمات وزيادة تطلعاتها نحو مستويات أعلى من الأجور والمزايا ودرجة أكبر من المشاركة مع الإدارة في صنع القرارات. لقد تغير هيكل المهارات والمعارف لدى الأغلبية من العاملين وأصبحوا من ذوي المعرفة **Knowledge Workers** يتميزون بطاقات فكرية وقدرات إبداعية توفر للمنظمات القدرة التنافسية التي تسعى إليها، ومن ثم يطالبون بعوائد مادية ومعنوية متناسبة.

• الإدارة والمتغيرات

يواجه المديرون في العصر الحالي تحديات هائلة نتيجة للمتغيرات التي تشمل كل النظم والمؤسسات والعلاقات على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات. وفي الوقت التي تتصاعد فيه قوى التغيير الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتقني، فإن تطلعات البشر نحو حياة أفضل، وتوقعات العاملين لمستويات أعلى من الدخل والرفاهية تفرض ضغوطاً هائلة على الإدارة من أجل تدبير المصادر التي توفر إشباع وتحقيق تلك التطلعات والتوقعات.

كل شيء حول الإدارة في تغير

- ✗ التحول من التعامل في أسواق مغلقة [محمية] تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار.. إلى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون.
- ✗ التحول من حالة التأكد النسبي [الاطمئنان إلى النتائج].. إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة.
- ✗ التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة [المجربة والجامدة] إلى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار.

ماذا تعني هذه المشكلة؟

ليس لها إلا معنى واحد... على الإدارة تغيير مواقفها وأساليبها
والسؤال المهم هو ما هي المواقف والأساليب التي تغيرها الإدارة لكي تتوافق
مع متطلبات العصر الجديد؟

تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى تغيير ما يلي:

أسس وأنماط هيكلية المنظمة ومعايير
توزيع الصلاحيات وفتيات الاتصال وأنماط
القيادة وتوجيه الكفاءات

الفتيات والمنهجيات الإدارية وأساليب
ممارستها وظائفها الأساسية، وفناذج
الخطيط وبناء الإستراتيجيات

فلسفة الإدارة وتوجيهاتها الفكرية
والتغير والمعايير الرئيسية التي تعتمد عليها في
اتخاذ القرارات

أي أن الإدارة تتغير شكلاً ومضموناً

والغاية الرئيسة من هذا التغيير أن تتمكن الإدارة من تحسين الإنتاجية حتى تقوى على مواجهة المنافسة، وتتمكن من إرضاء العملاء. ولكن تحسين الإنتاجية لا يلي من فراغ، ولا يتحقق بالتمنيات، بل يحتاج إلى جهود ماضية في البحث والتطوير R&D والاستثمار في معدات وتقنيات متطورة، وتدريب وتنمية للموارد البشرية.

أي بذل الجهد في إعداد الخطط والبرامج واستثمار الطاقات المتاحة وتوظيفها بكفاءة

ولكي توضع نتائج البحوث والتطوير في التطبيق العملي المنتج، ولكي يتحقق عن استخدام الأصول والمعدات المتطورة والتقنيات العالية **High Tech** ما يُتوقع من زيادة في الإنتاجية، ومن أجل أن يكون لتدريب وتنمية الموارد البشرية تأثير إيجابي على الإنتاجية، من أجل كل ذلك فإن درجة من السيطرة الإدارية تصبح ضرورية، ودرجة من التأكد بما ستكون عليه أوضاع المناخ المحيط تصبح أساسية، أي المطلوب:



ويكون المدخل الإداري المناسب في هذه الحالة، هو المواجهة الشاملة:

- ✓ البحث عن مصادر القوة لاستثمارها أي زيادة درجة السيطرة الإدارية.
- ✓ البحث عن مواطن الضعف لتجنبها أو تحييدها أي تخفيض درجة عدم التأكد.
- ويطلب كل ذلك نقض المفاهيم والأساليب التقليدية في الإدارة وابتكار مفاهيم وأساليب جديدة.
- إن المواجهة المقصودة تتطلب إحداث تغيير كامل وشامل ومخطط في هياكل ومؤسسات

وعناصر وآليات الإدارة، ومن ثم فهي تتضمن عناصر هامة هي:

- ❖ توضيح الهدف [الأهداف].
- ❖ توضيح الفلسفة والتوجهات الفكرية للعمل الإداري.
- ❖ توضيح ارتباطات وتفاعلات الإدارة مع عناصر وأجزاء المجتمع الأخرى، ومدى التكامل والتجانس بين المؤسسة الإدارية وغيرها من مؤسسات وهياكل المجتمع.
- ❖ تحديد خطوات وآليات العمل وتوقيتاته لتحقيق القدرة على المواجهة.
- ❖ تحديد معايير وآليات المراجعة للتأكد من اتجاهات التحقيق الفعلي للمواجهة الإدارية للتحديات القادمة.

هي مواجهة إدارية شاملة

تسشد إلى التخطيط الإستراتيجي والعمل الجماعي الأهداف

كما تتطلب هذه "المواجهة الشاملة" إدراك حقيقية المتغيرات الحاصلة على المستوى العالمي، وأن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة نوعيًا عن كل التاريخ السابق، وأن الإدارة تواجه تحديات ومتطلبات للعمل والإنجاز تحتاج كل طاقاتها الإبداعية والأداء المتميز المتحرر من قيود السلبيات والانحصر في الماضي أو التوقع في الجزئيات والقضايا المحلية، وتفهم أن العالم يعيش [والإدارة] حركة هادرة أساسها المنافسة الشرسة المستندة إلى التفوق العلمي والتقني بالدرجة الأولى.



<https://youtu.be/iMyd6RIhTtQ>



<https://youtu.be/cRVFnr3bhm8>

على الإدارة أن تتهمر الواقع الجديد

الواقع الجديد

نظام اقتصادي عالمي جديد

مناطق جذب جديدة لرؤوس الأموال والاستثمارات

عالم الأجواء المفتوحة

تغلب اقتصاديات وآليات السوق

النجارة "حرّة" والصراع على الأسواق العالمية بين الكبار

ارتفاع قيمة الموارد البشرية

عصر المعرفة

الثورة التقنية

• سمات العصر الجديد

يتسم العصر الجديد الذي تعيشه منظمات الأعمال بمجموعة من السمات تمثل في ذاتها تحديات للإدارة وتتطلب منها مواجهة الموقف بتقنية ومنهجية إدارية جديدة:



لا بد من الابتكار والتفكير
منهجية إدارية جديدة

خلاصة القول

✓ تتداخل المتغيرات الحاصلة على المستوى المحلي مع المتغيرات الإقليمية والدولي وتترك آثارها المتشابكة على كافة مجالات الحياة العصرية، حيث يمسها التغيير [سواء كان ملموساً بشكل مباشر أو غير منظور]. كما يمس التغيير قيم

وتوجهات ومعايير الأفراد والجماعات بما يشكل مزيداً من الضغوط والتحديات على الإدارة.

- ✓ هناك واقع سياسي واجتماعي واقتصادي جديد آخذ في التشكل وإعادة التشكل بصفة مستمرة مؤثراً بذلك [إيجاباً وسلباً] على فرص الإدارة لتحقيق النجاح.
- ✓ أن العنصر البشري هو الأهم في تحقيق القدرة الإدارية على مواجهة التحديات الجديدة، وأن الإنسان هو المورد الحقيقي الذي يجب على الإدارة استثماره بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.
- ✓ نشأت عن الثورة التقنية فرص هائلة تَمَكِّن الإدارة من تجاوز كثير من السلبيات السابقة والانحصر غير المبرر في ممارسات أقل إنتاجية وأضعف مردوداً.



<https://youtu.be/Gv5fza6wHE4>

✓ وتركز أهم تلك الفرص في:

تقليل درجات الاعتماد على الموارد
والخامات الطبيعية بإنتاج بدائل صناعية
أوفر كمية وأقل تكلفة

تخفيض قيود الزمان واختلاف
النوقيات بين مناطق العالم
Any Time all the Time

تخفيض قيود المكان وتباعد
المسافات
Any Place

تطوير الإنتاج لتحقيق مزايا الإنتاج الكبير
وخصوصية طلبات العملاء في ذات الوقت
Mass Customization

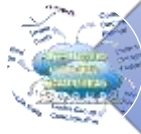
وتترجم تلك الفرص إلى



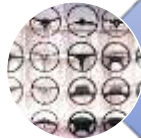
إمكانيات للإنتاج تتخطى قيد الوقت



إمكانيات للإنتاج تتخطى قيد المكان



إمكانيات للإنتاج تتخطى قيد ندرة الموارد الطبيعية



إمكانيات للإنتاج تسمح بالنوفيق بين المتطلبات الخاصة للعميل
واقصا ديال الإنتاج الكبير **Mass Customization**

أهمية المناخ للمنظمات المعاصرة

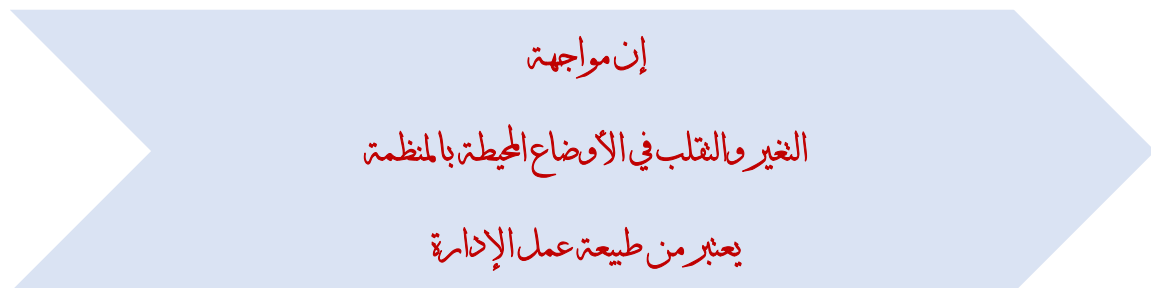
تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف المنظمة بالعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة من النوافق بين عنصر المناخ [الخارجي والداخلي] وبين قدراتها ومواردها المتاحة بشعيل "الأداء Performance" المتمثل في جهود وابنكارات الموارد البشرية لها [أفراد وجماعات].





تأثير تغير الظروف المحيطة بالمنظمة

تواجه المنظمات ظروفاً متغيرة، وتعمل في ظل أوضاع متقلبة، وتعرضها معوقات وتحديات تجعل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها أمراً غير مؤكد.



لذلك

يكون أحد مظاهر مشكلة الإدارة في أي منظمة

هو محاولة الشبّ بالغيرات والتقلبات في أوضاع المناخ المحيط بهدف

زيادة قدراتها في استثمار الفرص وتخفيض أو ما قد تعرض من مخاطر وتحديات

كذلك تختلف أوضاع وإمكانات وقدرات منظمات الأعمال الذاتية وما يتوفر لها من موارد، وما تخضع له من ضغوط وقيود نابعة من ظروفها الداخلية. وبنفس المنطق،

فإن هذه التحولات الداخلية قد تزيد أو تقلل من فرص تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

لذلك

يكون المظهر الآخر لمشكلة الإدارة في أي منظمة هو السيطرة على القدرات والإمكانات المتاحة لها وتحفيز أو تخييد ما تخضع له من قيود.

تأثير المتغيرات على المنظومة الإدارية

تحدث المتغيرات على مستويات عدة، وبدرجات متفاوتة من الشدة والاستمرارية، فنجد المتغيرات تحدث ...



عالمياً

اقتصادياً، سياسياً، تكنولوجياً، ثقافياً



إقليمياً

اقتصادياً، سياسياً، تكنولوجياً، ثقافياً



محلياً

اقتصادياً، سياسياً، تكنولوجياً، ثقافياً

ومن ثم نجد أن



إذن المنظومة الإدارية كلها تتغير من حيث:

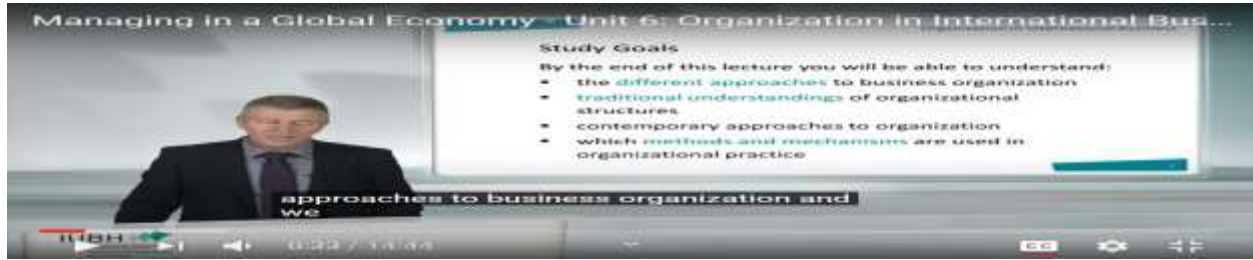
الأهداف والنوجهات

السياسات والاستراتيجيات

الأساليب والوسائل

الأسس والمعايير

الهيكل والعلاقات



<https://youtu.be/rvNYIW7tTZk>

السوق يتغير محلياً، إقليمياً، عالمياً:

المستهلكون في تغير وتطلع إلى الأحسن

المستهلك هو القوة الحقيقية في السوق

المنافسة تشدد وتفاعل وتتخذ أشكالاً مختلفة ومنجذلة

وسائل التسويق وآلياته في تطور مستمر

قوى السوق هي الحكم في تحديد الأحسن والأصلح

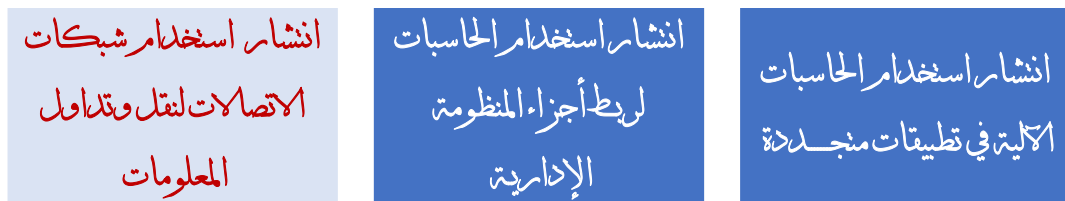
الركائز الأساسية لمجتمع الأعمال تتغير:



التحديات في تطور وتغير:



سيطرة شبه كاملة لتكنولوجيا المعلومات



الانتقال من التعامل مع البيانات إلى المعلومات ثم المعرفة

نماذج للنحولات في المناخ المحيط بالمنظمات

- ✓ تغير الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية، الإقليمية والعالمية.
- ✓ تغير الأسعار وشروط التعامل والبادل في الأسواق بالنسبة للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الإدارة.
- ✓ تغير الأوضاع والنظم الاجتماعية [القيم، العادات، الأعراف...].
- ✓ تغير الأوضاع والنظم السياسية [العلاقات بين الدول، الأوضاع المحلية في دولة ما، الاتجاه للحالف أو الصراع بين الدول والجماعات الإقليمية].
- ✓ تغير الأوضاع والإمكانيات والاتجاهات العلمية، التعليمية، الثقافية محليا وإقليميا وعالميا.
- ✓ التطورات التقنية والمبتكرات والاختراعات في مختلف المجالات.
- ✓ التغيرات والمفاجآت الطبيعية [الكوارث، الزلازل، البراكين، اختلاف الأحوال والخصائص المناخية في العالم...].

أهم النحولات

ثورة المعرفة

ثورة الاتصالات
والمعلومات

نماذج للتغير في عناصر المنظمات استجابة للتغيرات

- ✓ تطور المنظمة من حيث الحجم، واختلاف معدلات النمو.
- ✓ اختلاف أعداد وخصائص الأفراد العاملين بالمنظمة.
- ✓ تطور السلوك الإنتاجي والعلاقات الإنسانية بالمنظمة.
- ✓ اختلاف أنماط وأساليب وقدرات القيادات الإدارية.
- ✓ اختلاف الشظير، وتطور النظر وقواعد العمل.
- ✓ اختلاف الموارد المادية والمالية المتاحة للمنظمة.
- ✓ تطور المستوى التقني المستخدم بالمنظمة.
- ✓ تطور مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية بالمنظمة.
- ✓ تطور إنتاجية [كفاءة] عناصر الإنتاج بالمنظمة.

المصدر الأهم في تطور المنظمات هو

الموارد البشرية من ذوي المعرفة

وينبشور تأثير التغيرات في عمل الإدارة على النحو التالي:

- ✓ ظهور فرص جديدة للإنتاج والتسويق وتحقيق الأرباح.
- ✓ تعمل الإدارة على تطوير تقنيات جديدة لاستثمار الفرص الجديدة والمتجددة.
- ☒ ظهور معوقات أو أخطار لم تكن قائمة أو تزداد شدة وتأثير ما كان موجودا فعلا
- ? الإدارة البحث عن تقنيات جديدة للتعامل مع تلك المعوقات والمخاطر.

المطلوب منهجية الإدارة الإستراتيجية

أساسيات البناء الاستراتيجي للمنظمات

- يمكن للمنظمة بناء وتنمية هيكل إستراتيجي يسمح لها بتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية حال توفر العناصر والمقومات التالية:
1. أهداف واضحة معقولة [قابلة للتحقيق]، ومرنة [قابلة للتعديل].
 2. سياسات واضحة معقولة ومتناسبة مع الواقع.. ومرنة.
 3. هيكل تنظيمي عملي واقعي، بسيط ... ومرن.
 4. قواعد ونظم وإجراءات مدروسة، مخططة، ومبرمجة بقدر الإمكان ... وقابلة للتعديل ... ومرنة.
 5. أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم.. المرونة.
 6. صلاحيات محددة بدقة، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم.. مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة.. وكذا معايير تقييم الأداء والثواب والعقاب.
 7. نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل.. وتتطور مع تغيير الأوضاع.. أي تتصف بالمرونة.
 8. نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية ... وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع الظروف، والندرة.. المرونة.
 9. معلومات متدفقة، ونظم وقنوات للاتصال الفعال.
 10. تجهيزات ومعدات، ومواد مادية تم اختيارها بعناية، وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
 11. **تقنيات مناسبة** *Appropriate Technologies*
 12. كل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط [ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره]، والرؤية المستقبلية الواضحة، والتصور الشامل لوضع المنظمة [والصناعة كلها] في حركة التطور المستقبلي.

المحركات الأساسية للنموذج لإدارة الاستراتيجية

يقصد بالمحركات تلك القوى التي تدفع المنظمات إلى تبني منهجية الإدارة الإستراتيجية، من أهم تلك القوى ما يلي:

محركات ناشئة عن المنافسة

- المنافسة هي القوة المحركة الأساسية نحو أعمال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- المنافسة هي أساس النجاح أو الفشل في مؤسسات ومنظمات الأعمال.
- المنافسة هي الحكم على كفاءة ما تقوم به الإدارة من أنشطة، ومدى تناسبها مع متطلبات الموقف وتحدياته.

وإذا كان الأمر كذلك، فإن على الإدارة أن

تضع لنفسها "استراتيجية تنافسية"



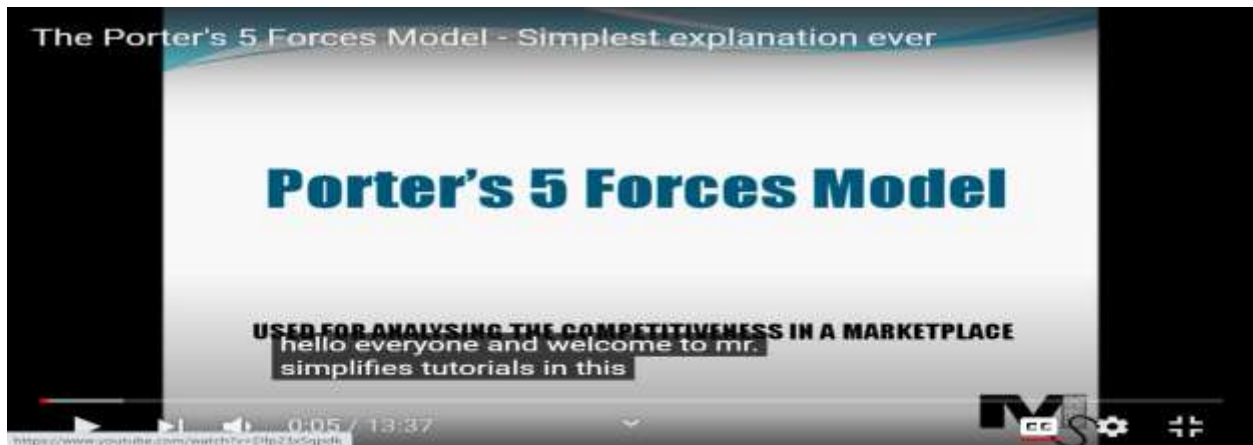
<https://youtu.be/CHF070ZU0ZI>

وتعامل الإستراتيجية التنافسية مع العوامل التالية:



من هم المنافسون؟

ليس المنافسين هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق، وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنظمة، ولكن المنافسين هم كل من يساوم الإدارة ويهددها ويضغط عليها ويحاول أن يقتطع من أرباحها [أو فرصها لتحقيق الربح] أو يخضعها لسلطانه.



<https://youtu.be/thNIGrpTHIQ>

وعلى ذلك يعرض بورتر² فئات المنافسين على الوجه التالي:



هؤلاء المنافسين يعمل كل منهم على تحدي [تهديد] الإدارة بشكل مختلف:

1- المنافسون في نفس الصناعة:

يقدمون للسوق نفس المنتجات ويتنافسون على الجودة، والسعر والخدمات ، أو عليها جميعاً في محاولة اقتناص جانب مما تحققه المنظمة من مبيعات [وبالتالي من أرباح] .

2- الموردون:

يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمنظمة، وبالتالي يقللون ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح [أي ينازعون الإدارة في إنجازها] .

² Porter, M.E., Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press N.Y.1985,P.5

3-المشترون:

يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسهمون أيضاً في تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافي من نشاطها.

4-منجوا السلع البديلة:

هم مصدر تهديد لسحب المشتريين [بل والموردين أيضاً] من التعامل مع المنظمة وبالتالي عدم إمكانها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

5-المنافسون المحملون:

هم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المنظمة في صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح [وتكون النتيجة سحب مساحة من السوق وتخفيض المبيعات والأرباح].

إن تحديد المنافسين هو الخطوة الأولى في بناء

إستراتيجية تنافسية تنظر أساليب تعامل المنظمة مع هؤلاء المنافسين

مصادر تهديد المركز التنافسي للمنظمة

وثمة مصادر كثيرة للتهديد يجب على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أن تتعامل معها، ومنها:

✘ القوانين والتشريعات التي تضيق فرص المنظمة أو تفرض عليها أعباء أكثر مما يتعرض له المنافسين.

✘ الأوضاع والنظم السياسية والعلاقات الدولية غير الملائمة لأهداف المنظمة .

✗ الأوضاع والنظم السياسية والعلاقات الدولية غير المواتية لتوجهات المنظمة وأهدافها. .

✗ الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصادية المحلية والعالمية والتي قد لا تتوافق مع إمكانيات المنظمة وأنشطتها.

✗ ندرة الثروات الطبيعية والخامات والموارد التي تحتاجها المنظمة أو ارتفاع تكلفتها.

✗ قصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات المناسبة لاحتياجات المنظمة.



<https://youtu.be/kMKBel-zgCc>

ما هي آليات التنافس؟

آليات التنافس هي الوسائل والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل التغلب على المنافسين والتعامل مع مصادر التهديد . وسوف تختلف الآليات باختلاف الطرف الموجهة إليه، كما تتغير تلك الآليات بتغير الظروف والمواقف سواء الخارجية أو ظروف المنظمة ذاتها.

ويمكن تصور أسلوب بناء هيكل من آليات الشافس وفق الشكل التالي:

مصدر المنافسة	الآليات التنافسية المناسبة
منافسون في نفس الصناعة	1. تطوير المنتجات وطرح منتجات جديدة باستمرار. 2. ضبط التكلفة وخفض اسعار البيع للمستهلك. 3. تقديم خدمات متطورة للمستهلكين. 4. تقديم مزايا أفضل للموزعين وتجار التجزئة.
منافسون محتملون	1. التحالف مع الموردين لحجب مصادر الخامات عنهم. 2. التحالف مع الموزعين لمنعهم من التعامل معهم. 3. تخفيض الأسعار وتقليل هامش الأرباح لتصعيب مهمتهم في دخول المجال. 4. استيعابهم وإدخالهم شركاء في المنظمة.
منتجو بدائل لمنتجات المنظمة	1. إضافة مزايا وتحسينات في منتجات المنظمة لتعميق الفروق بينها وبين البدائل وزيادة تميزها. 2. تنمية وتوثيق العلاقات مع العملاء وزيادة ولاءهم للمنظمة ومنتجاتها.
الموردون	1. الدخول في اتفاقات طويلة الأجل مع الموردين. 2. التكامل مع الموردين والدخول معهم في تحالفات إستراتيجية. 3. تنويع مصادر التوريد.
كبار المشتريين	1. استيعابهم وإدخالهم شركاء في المنظمة. 2. تنويع الأسواق وتقليل الاعتماد على كبار المشتريين.
التقلبات الاقتصادية المحلية	1. تنويع مجالات النشاط. 2. التوسع في الأنشطة الخارجية في أسواق أخرى.

محركات ناشئة من إدارة التكلفة Cost Drivers

تعتبر التكاليف أحد أهم المحركات نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية، حيث تمثل إدارة وضبط التكلفة أحد عناصر الإستراتيجية:

- ✓ الوفرة في التكاليف الناشئة من كبر حجم الإنتاج Economies of Scale.
- ✓ الوفرة في التكاليف الناشئة من التطورات التقنية.
- ✓ الوفرة في التكاليف الناشئة عن تطور وسائل وتقنيات النقل والاتصالات.
- ✓ ارتفاع نفقات تطوير المنتجات بالقياس إلى عمرها في السوق.

محركات من قوى السوق Market Drivers

- ✓ التطور في متوسط الدخل الفردي واتجاهه إلى الزيادة.
- ✓ ارتفاع مستوى الأذواق وتطلعات المستهلكين.
- ✓ ارتفاع الميل إلى الحركة والتنقل وبالتالي فتح أسواق جديدة.
- ✓ توسع وظهور قنوات ومنافذ توزيع جديدة ومتطورة.

محركات حكومية

- ✓ سياسات التعريفية والحماية الجمركية.
- ✓ سياسات الدعم الحكومي للصناعات الوطنية.
- ✓ النظم والعلاقات الاقتصادية الدولية.
- ✓ الاتجاه نحو ابتعاد الدولة [القطاع العام] عن المجالات الإنتاجية وتركها للقطاع الخاص.
- ✓ التحول نحو اقتصاديات السوق.

تلك المحركات وغيرها تدفع الإدارة إلى تبني أسلوب "الإدارة الاستراتيجية" من أجل تحقيق درجة أعلى من السيطرة على المناخ واستثمار الفرص الساخنة والغلب على المعوقات.

قوى التغيير محرك خوار الإدارة الإستراتيجية

تبدو على الساحة الإدارية الآن عدة قوى تعمل على تصدع البناء الإداري التقليدي وتسهم في الإسراع بإقامة البناء الجديد على أساس مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية"، أهم تلك القوى ما يلي :

GLOBALIZATION

1- التوجه نحو العالمية

COMPUTERIZATION

2- ثورة الحاسب الآلي

INFORMATIDALIZATION

3- تكنولوجيا المعلومات

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

4- إدارة الجودة الشاملة

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

5- حركة الموارد البشرية

✓ تلك القوى الخمس [بالإضافة إلى العديد من القوى الأخرى] تكامل في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة النخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تسير بالجزر أو التعيد والنجمد والقلوب . . وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تسير بالكامل والترابط، والبساطة والمرونة والثاسب مع مقتضى الأحوال والظروف .

تواجه المنظمات المعاصرة موقفاً شديداً الصعوبة تتمثل فيما يلي:

▪ أن التحولات العالمية والمحلية تؤدي كلها بالضرورة إلى:

✗ فتح السوق أمام الواردات الأجنبية.

✗ ضعف وتضاؤل فرص المنتجات المحلية لغزو الأسواق الأجنبية.

✗ استثمار المنظمات في العالم الأكثر تقدماً لتفوقها التقني وظروف

تحرير التجارة الدولية التي تقودها منظمة التجارة العالمية WTO

▪ وفي ضوء بقاء استجابة المناخ المحلي في كثير من الدول النامية لمتطلبات

التحرير وعدم توفير حرية الحركة اللازمة للإدارة لمواجهة تلك الظروف

الجديدة، تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي أو محاولة.

النحدي الرئيس

كيف تواجه المنظمات تلك الظروف الجديدة

مع استمرار القيود التقليدية؟

تتطلب المواجهة أموراً:

الأمور الأولى

1. فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق لتحقيق منافع لجميع أصحاب المصالح Stakeholders في المنظمة تتميز بسمات متطورة أهمها:
 1. اعتماد آليات السوق أساساً في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها.
 2. استيعاب التطورات التقنية والتحول الاقتصادي والاجتماعية الجارية في العالم.
 3. معاشية عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات.
 4. تقبل حقائق السوق والمنافسة والتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء.

الأمور الثانية

- منهج إداري واضح يقوم على الأركان التالية:
1. شحذ كل أسلحة وتقنيات الإدارة وحشد إمكانياتها وطاقاتها، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد.

2. إدارة المنافسة حيث تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتبحث عن نقاط القوة والضعف عند منافسيها، واتباع آليات تنافسية تستثمر تلك المعلومات لصالح المنظمة. من تلك الآليات ما يلي:

✓ المنافسة على الوقت، بمعنى الإسراع في عمل كل شيء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين. وتلعب تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة.

✓ المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكانياتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة. والإدارة هنا تخلق كياناتاً متكاملة مما يتيح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.

✓ المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي، وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج [أو السوق] بمتطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر، وهذه السياسة اليابانية الأصل **JUST- IN- TIME** يترتب عليها وفر في تكلفة الأموال بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستعمل، وتوفير مساحات وتكاليف عمليات التخزين، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك.

✓ تكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان احتياجات الشركة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات

الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات "في الوقت بالضبط" وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء [في السوق المحلي أو الأجنبي] لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى الشركة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة. تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق، وتملك إرادة القرار وسلطة التصرف، والقدرة على تحمل المسؤولية، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية.

3. صياغة استراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي وكافة ممارسات الإدارة في مختلف المجالات وفق توجهات واضحة.

4. ولا شك أن العنصر الفارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التقنية استخداماً أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً حيث تحقق للإدارة التي تحسن استيعابها واستخدامها ميزات أهمها:

✓ تخفيض الوقت اللازم للأداء، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية.

✓ تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة.

✓ تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة في التعامل مع التقنية الجديدة محل العمال الأقل مهارة.

✓ إتاحة فرص لا متناهية لتطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار.

✓ إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.

5. إعادة صياغة التنظيمات الإدارية والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتقليدية، والانطلاق إلى خلق تنظيمات حديثة قادرة على المخاطرة ومحاربة للابتكار والإبداع.

سمات إدارية مناسبة لمنهجية الإدارة الاستراتيجية



وذلك على النحو التالي:

1. الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات في تحقيق الربط بين تلك الإدارات اللامركزية.

2. إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية وتطوير الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
3. الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة. ومن ثم التأكيد على الأهداف المشتركة، والترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتأكيد روح الجماعة في الإنجاز وعدالة نظم الثواب [أو العقاب].
4. اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته. إن المشاركة الإيجابية القائمة على الخبرة والاقتناع والمسئولية من جانب الأفراد، والرغبة الجادة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم من جانب الإدارة أصبحت من سمات الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم.
5. تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للنابهيين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. إن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد عامل بها "رجل أعمال" في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية ويتحمل المخاطر، وكذا يشارك في العائد.
6. تعميق تطبيقات "الجودة الكلية والشاملة" في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. وهذا يعني الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة وتنظيم العمل لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة والاستمرارية في تحقيق مستويات متعالية من الجودة.

7. إعادة ترتيب علاقات المنظمة مع الغير، ومن ثم قد نرى حالات مفيدة للاندماج بين بعض المنظمات، أو انسلاخ بعض الوحدات عن منظماتها، أو تكوين تحالفات بين بعض المنظمات للتعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير، ودراسات التطوير التقني، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات.

مفهوم "وحدات الأعمال الإستراتيجية" [SBU] Strategic Business Units

تعتمد الإدارة الإستراتيجية مفهوم "وحدات الأعمال الإستراتيجية" حيث تقسم المنظمة إلى عدد من تلك الوحدات على بحيث تختص كل منها بمجموعة من الأنشطة وتعامل في مجموعة من المنتجات وفق أحد معيارين:

1. أن مجموعة الأنشطة أو المخزجات تشترك في استخدام ذات الثنيات وتحتاج إلى نفس المهارات والقدرات.
2. أن الأنشطة والمخزجات يستفيد منها شرائح مشتركة من العملاء وتوجه إلى أسواق متجانسة.



<https://youtu.be/Yu3KueS8ell>



<https://youtu.be/yol5wxMLC9Y>

النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية

ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

"الإدارة الاستراتيجية" هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة **Comprehensive** لتعظيم "الميزة التنافسية" **Competitive Advantage** التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي. وتتميز "الإدارة الاستراتيجية" بالتركيز على "اتخاذ القرارات الاستراتيجية" التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية وتنظر إلى المستقبل وتمس المنظمة كلها.

ما هي "الاستراتيجية"؟

"الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسية الشاملة **Master Plan** التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها **Mission** وأهدافها **Objectives** من خلال تنظيم ما تمنع به من مزايا وتدنيتها ما تعانده من مساوئ.

المهمة الحقيقية للإستراتيجية

هي تحقيق النوافق بين قدرات المنظمة وبين متطلبات المناخ المحيط

مراحل الإدارة الاستراتيجية



<https://youtu.be/r7yu2GHiPVU>



<https://youtu.be/CHDbnI2k55c>



<https://youtu.be/EvvnoNAUPSQ>



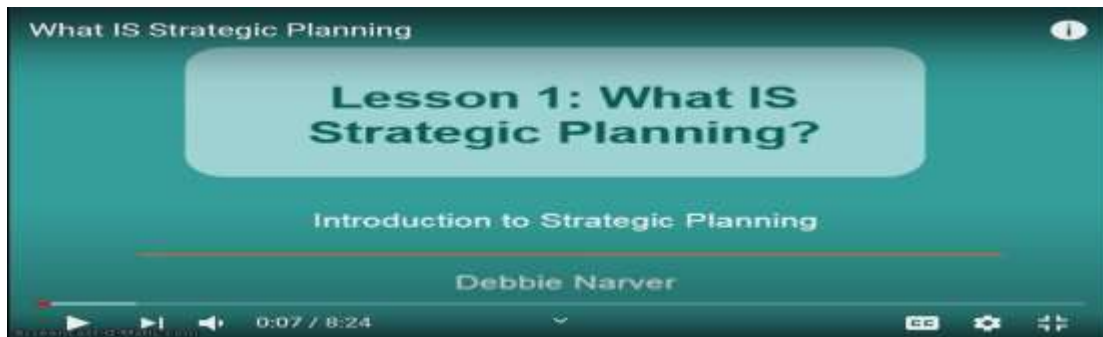
<https://youtu.be/ZhMIJW2Bb8Q>

مستويات الاستراتيجية

تتفاوت الاستراتيجية في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها ونستطيع أن نميز بين ثلاث مستويات:

استراتيجية المنظمة	استراتيجية إدارة/قطاع	استراتيجية وظيفية
• استراتيجية خمسة سنوات • استراتيجية عشر سنوات • استراتيجيات التحالفات المحلية • استراتيجية الاستثمار الأجنبي	• الإنعـاج • الحسابات والمالية • شؤون الأفراد والتدريب • الشؤون القانونية • المشتريات والمخازن	• الإعلان والترويج • المبيعات المحلية • النصـل • مخـوـث السـوق

وماذا عن التخطيط الاستراتيجي؟



https://youtu.be/iXzmAou_UUA



https://youtu.be/VTH_WsyoeM



https://youtu.be/qCbSos76_lo

مدخل "هوشين كانري" للنخطيط الاستراتيجي

HOSHIN KANRI MANAGEMENT



<https://youtu.be/p43jRhJLsRQ>



<https://youtu.be/tK2pAtCDil>



<https://youtu.be/wJGGfkvmjtU>

يتميز مدخل التخطيط الاستراتيجي HOSHIN KANRI بأنه:

✓ مدخل إداري شامل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمة Strategic

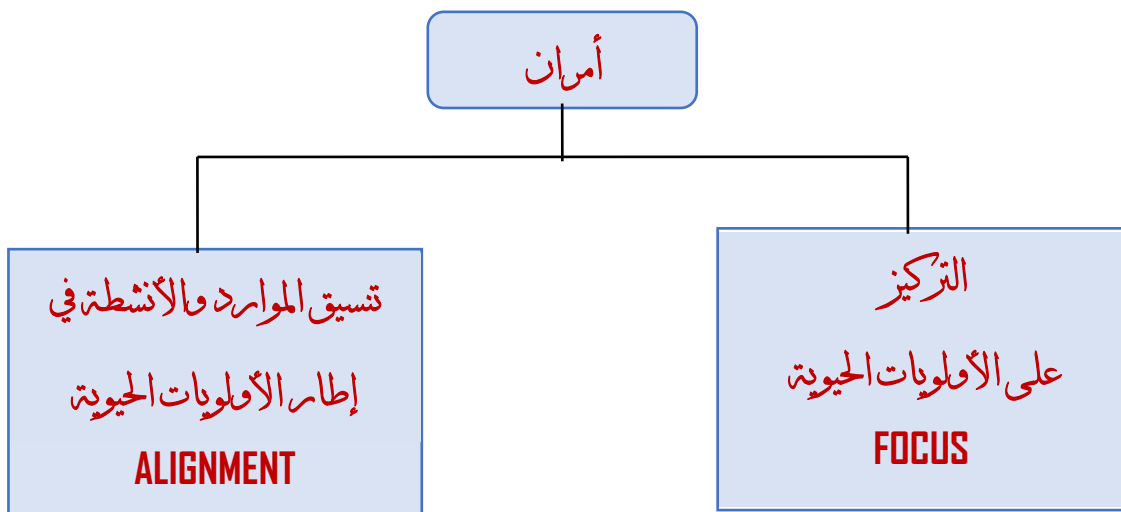
Breakthrough

✓ مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً
للأولويات التي تحددها الإدارة.

العناصر الأساسية لمدخل هوشين:

- تحليل المتغيرات في المناخ المحيط.
- اختيار الأولويات الحيوية Vital.
- تصميم خطة متكاملة للانطلاق نحو تحقيق الأولويات الحيوية.

هل هناك شيء جديد في هذا المدخل؟



تتميز فكرة الإدارة بمدخل هوشين بما يلي:

1. تركيز الموارد على الأولويات الحيوية [مبدأ التركيز Focus].

يمكن التعبير عن الأولويات الحيوية بأنها [فجوات الأداء]

PERFORMANCE GAPS

2. ترجمة الرؤية المستقبلية Vision إلى نتائج قابلة للقياس MEASURABLE RESULTS

توجيه وقيادة الموارد المتاحة للمنشأة لإغلاق الفجوات الاستراتيجية
STRATEGIC GAPS

كيف تدير إدارة هوشين؟

1. يتم تحديد المتغيرات في المناخ واختيار الفرص.
2. يتم ربط أهداف المنظمة مع تلك الفرص [بمعنى اتخاذ استثمار الفرص كأهداف للمنظمة].
3. يتم تحديد الفجوات الاستراتيجية اللازم إغلاقها، وتوجيه جهود المنظمة نحوها.
4. يتم تحديد الأهداف الدورية [السنية] انطلاقاً من الأولويات الاستراتيجية.
5. يتم ربط الأداء اليومي والنتائج المستهدفة بالإنجازات الاستراتيجية المخصصة وتقييم مدى التقدم نحو الاستثمار الكامل.
6. يتم متابعة أداء المنظمة للحكم على النتائج وإعادة توجيهه بحسب الظروف.

أصل عبارة HOSHIN KANRI

HO	=	METHOD	طريقة
SHIN	=	SHINY METAL	معدن لامع
KANRI	=	PLANNING	تخطيط

وبالتالي فإنها:

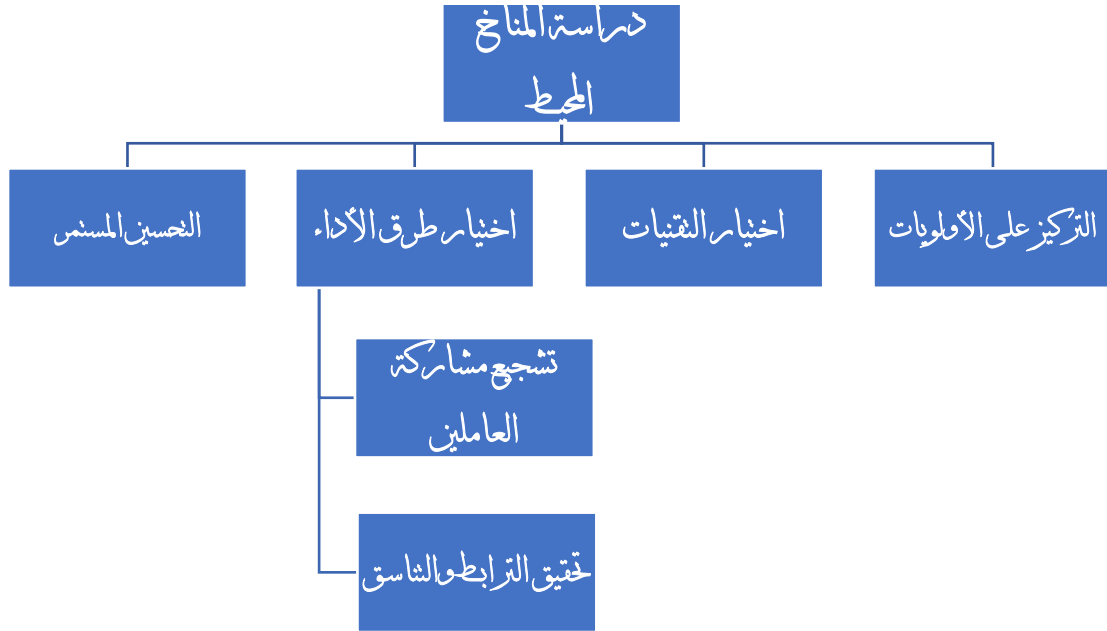
HOSHIN KANRI

طريقة البوصلة الإدارية لتحديد النوجه الاستراتيجية⁽¹⁾

* في تحديد النوجه الاستراتيجي بطريقة هوشين نينج ما يلي:

1. الانصياع لرغبات العملاء [إشباع رغبات العملاء يسبق تحقيق النجاح].
2. استخدام استراتيجيات هجومية تركز على الأولويات والمشكلات الرئيسية المزمدة].
3. السيطرة على الآليات والوسائل وليس مجرد تخطيط النتائج المطلوبة.
4. الاستمرارية والتواصل.
5. التقييم المتكرر للأداء في كل مستويات المنظمة وأجزاءها.

وتتم عملية الإدارة بطريقة HOSHIN كما يلي:



³ (I) Bechtell, M.L., The Management Compass, Steering the corporation Using Hoshin Planning AMA Management Briefing, 1995

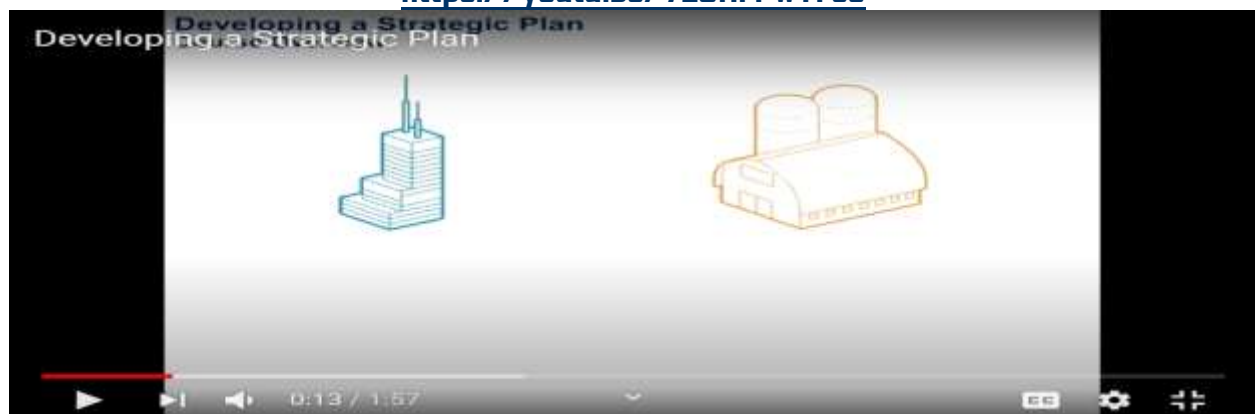
عملية التخطيط الاستراتيجي



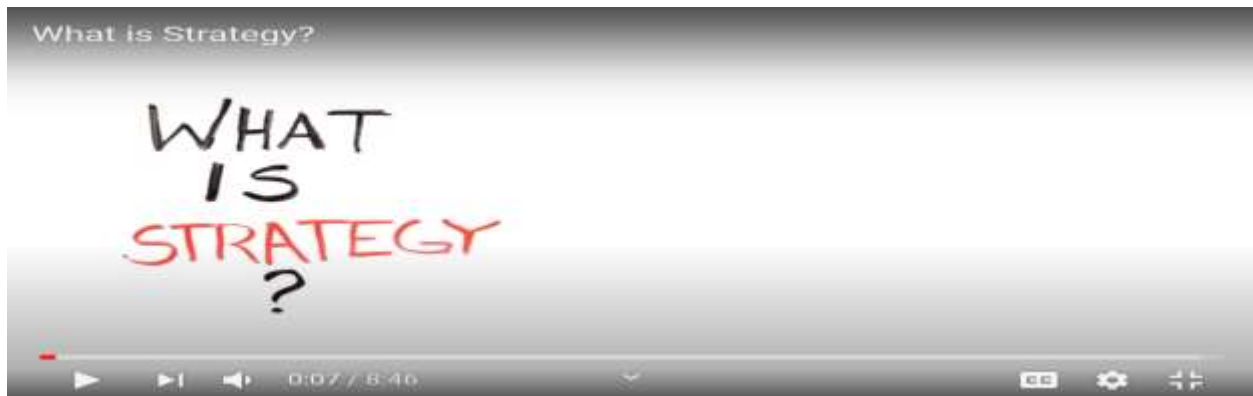
<https://youtu.be/HQ6348u6o08>



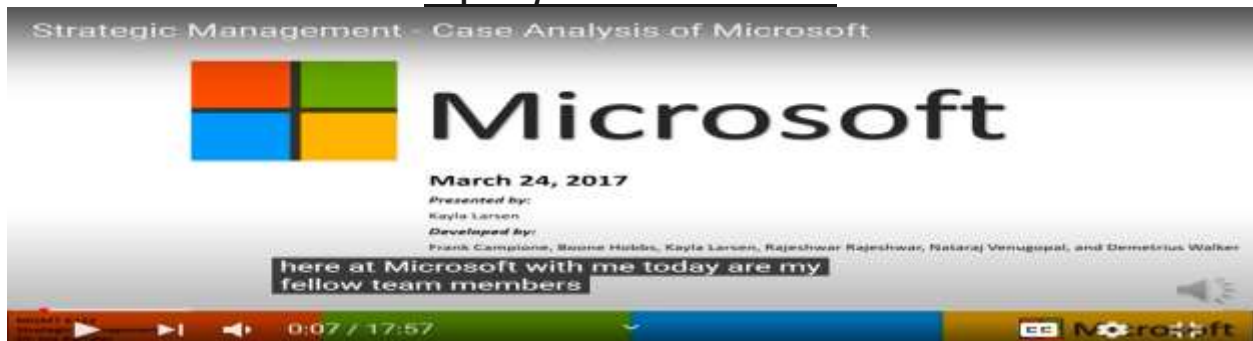
<https://youtu.be/7ZSHFPwYFso>



<https://youtu.be/h9077vFpSMg>



<https://youtu.be/TD7WSLeQtVw>



<https://youtu.be/WYIvyRAmdYY>



<https://youtu.be/3PA7WsC5R4>



<https://youtu.be/TlpA2TFElkU>

إدارة التغيير

Change Management

القانون الإلهي للتغيير

1- قال تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُ مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الأنفال: 53].

هنا نحن نتكلم عن أناس أوضاعهم جيدة وفي نعمته، ثم أزيلت هذه النعمة.. الله تعالى لا يزيل النعمة عن البشر إلا إذا هم فعلوا شيئاً أدى إلى زوال هذه النعمة.

2- قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُ مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد: 11].

هنا العكس تماماً.. أناس أوضاعهم غير جيدة.. فشل ومشاكل وتأخر.. لن نتحسن أوضاعهم هذه قاعدة - لن نتحسن إلا بأن يعملوا شيئاً ويغيروا، بدءاً من الداخل.



<https://youtu.be/aSQIV2sm7Gs>



<https://youtu.be/D4hVfuiHHG4>

دورة التغيير



<https://youtu.be/QWDRFliXnQ>



<https://youtu.be/X2ymgMafIMs>

حالة التوازن التنظيمي

هذه هي السمات التي تسود التنظيم في حالة توازنه

- الشعور بالسيطرة النسبية على حركة المنظمة وتوجهاتها.
- استقرار عناصر المناخ الداخلي بالمنظمة.
- القدرة على التنبؤ باتجاهات الحركة في المناخ الخارجي.

حالة اختلال التوازن

- افتقاد السيطرة على حركة وفعاليات المنظمة.
- متغيرات داخلية خارج حدود السيطرة.
- متغيرات خارجية غير متوقعة.

كيفية استعادة التوازن التنظيمي

- ✓ اختراق المشكلة والقفز فوق الموقف واتباع حلول غير تقليدية.
- ✓ الانسحاب من الموقف كلية مادياً أو معنوياً.
- ✓ البحث عن حلول توفيقية.
- ✓ التكيف مع المتغيرات وتعديل أوضاع المنظمة وفق الظروف الجديدة.
- ✓ إعادة هندسة الموقف

العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب استعادة النوازن الشظيمي

- عبء التغيير CHANGE LOAD
- طبيعة التغيير CHANGE TYPE
- متطلبات التعامل مع التغيير

احتمالات النجاح في التعامل مع التغيير

- إذا زادت الموارد المتاحة للتعامل مع التغيير عن عبء التغيير يكون النجاح محتملاً $AC > CL$
- إذا زاد عبء التغيير عن الموارد المتاحة للتعامل معه يكون احتمال الصدمة والفشل أكبر $AC < CL$

الأدوار الرئيسية في عمليات التغيير

- راعي التغيير SPONSOR
- منفذ التغيير AGENT
- هدف التغيير TARGET
- محابي التغيير ADVOCATE

ينوقف جناح التغيير على
فعالية دور الراعي واستمرارية ،
وقدرة المنفذ وتحمله للتغيير ،
واقعية أهداف التغيير ،
والاستفادة من الدعم المعنوي من جانب محابي التغيير

الخطوات الخمس لإحداث التغيير:

1. التحديد الدقيق للتغييرات الواجب إدخالها في كل مجال لاستعادة التوازن.
2. تحديد المجالات التي أصابها التغيير وتحتاج إلى المعالجة.
3. الكشف عن المتغيرات الداخلية والإحساس السريع بحالة اختلال التوازن.
4. اتخاذ القرار وحشد الموارد لتنفيذ خطة التغيير.
5. تنفيذ خطة التغيير.



https://youtu.be/_kZl15houUc

مؤشرات الحاجة إلى التغيير

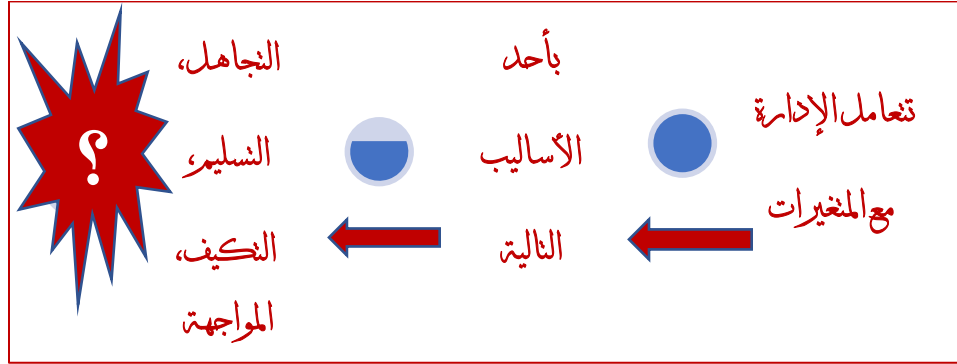
• هل استمرت المنظمة ذات الشظير مدة السنوات العشر الماضية؟	1. [نعم] [لا]
• هل استمرت المنظمة بذات نظم العمل مدة السنوات الماضية؟	2. [نعم] [لا]
• هل استمرت قيادات المنظمة دون تغيير مدة السنوات الماضية؟	3. [نعم] [لا]
• هل تقبل إدارة المنظمة أفكار ومقترحات التطوير من دون؟	4. [نعم] [لا]
• هل تم إدخال تقنيات جديدة خلال السنوات العشر الأخيرة؟	5. [نعم] [لا]
• هل تتابع المنظمة أوضاع السوق ومراكز المنافسين بالنظام؟	6. [نعم] [لا]
• هل تأثرت المنظمة بالخصخصة أو تخفيف الرقابة الحكومية؟	7. [نعم] [لا]
• هل تم إضافة منتجات أو خدمات خلال السنوات الخمس الماضية؟	8. [نعم] [لا]
• هل دخلت المنظمة في تحالف أو مع هيئات محلية / أجنبية؟	9. [نعم] [لا]
• هل للمنظمة رسالة محددة ومعلن، واستراتيجية معتمدة؟	10. [نعم] [لا]
• هل للمنظمة خطة استراتيجية BUSINESS PLAN ؟	11. [نعم] [لا]

دلالة المؤشرات

- إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة أرقام 1،2،3،8،10 [نعم] فإن منظمتك في حاجة ماسة للتغيير الشامل.
- إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة أرقام 4،9،11 [لا] فإن منظمتك أيضاً في حاجة ماسة للتغيير.
- إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة أرقام 5،6،7 [لا] فإن منظمتك في أمس الحاجة إلى التغيير الجذري.

- إذا كانت إجابتك عن السؤال رقم 4 [نعم] فإن منظمتك في موقف جيد.

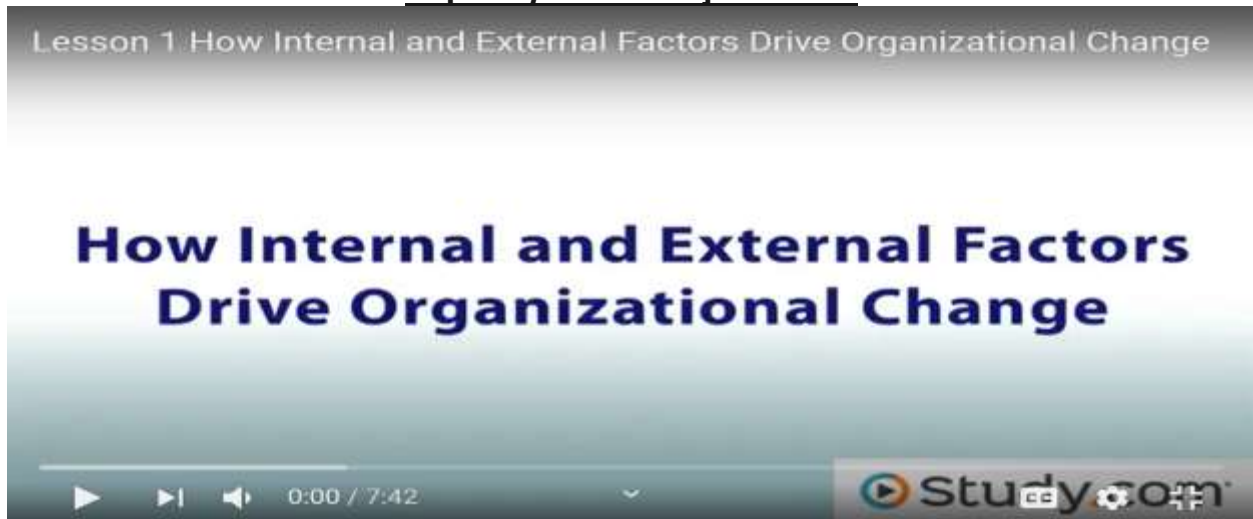
كيف تتعامل الإدارة مع المتغيرات؟



محركات التغيير

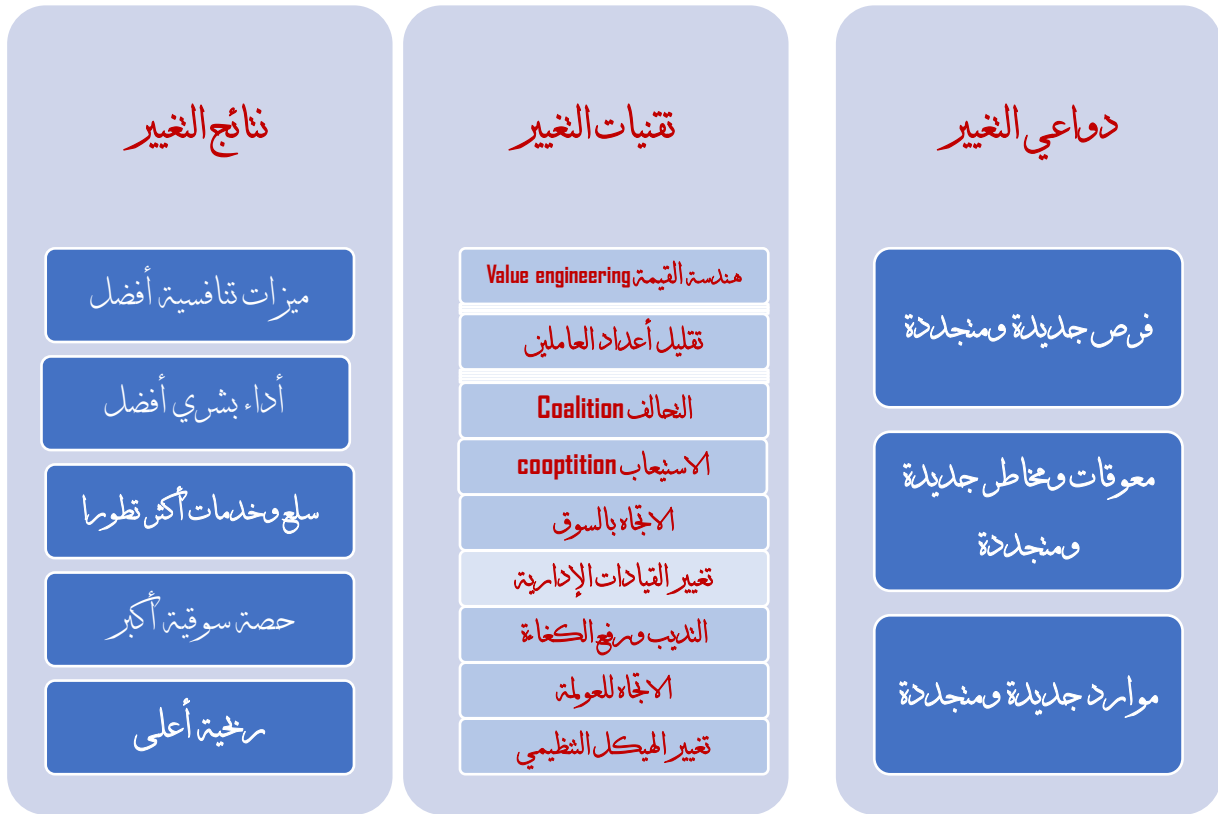


<https://youtu.be/aPjZCNkZvSA>



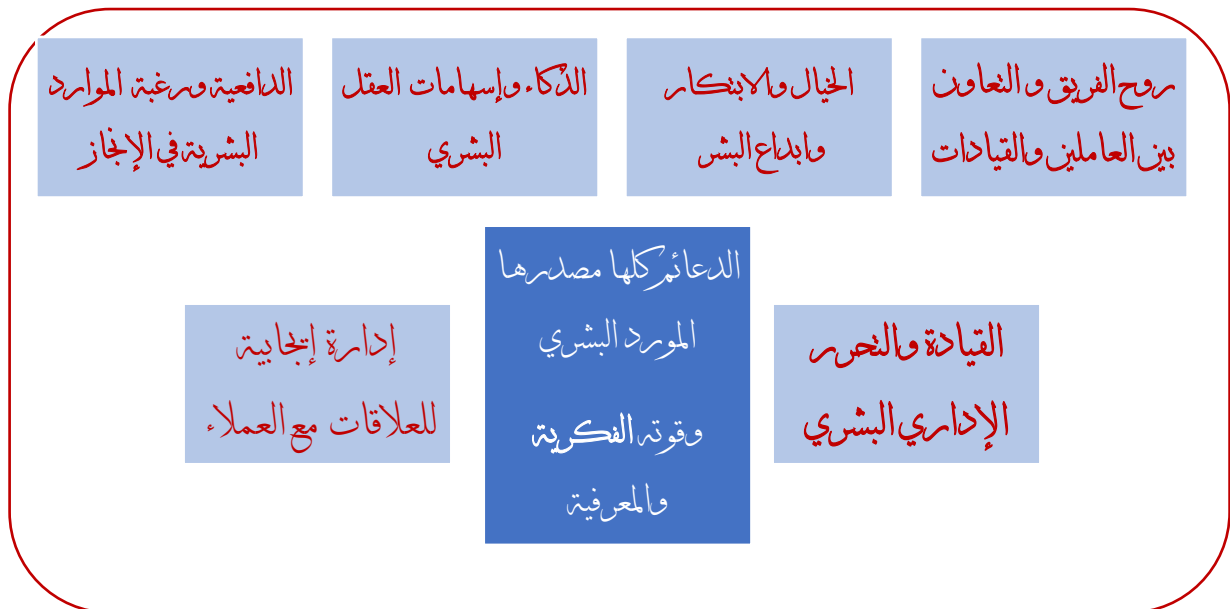
<https://youtu.be/ADm3Hdhh34I>

المدخل الإداري للغير



منهجية إدارة التغيير

دعائم التغيير





<https://youtu.be/ZUQdtEldTa0>

ما كان يصلح لعالم الأمس لا يصلح للواقع المعاش اليوم، وبالقطف فهو لا يصلح لعالم أبداً للغد والمستقبل. إذاً كما نقول "لكل وقت آذان"، ولكل عص فكة وأساليب، إذاً الغير هو في الحقيقة النكف مع العص الذي نريد أن نكون فيه.

الغير هو الثابت الوحيد في عص المعلومات وما بعده!

إدارة الغير التنظيمي Organizational Change

طبيعة الغير التنظيمي

- إن أحد الثوابت الأساسية في الحياة التنظيمية هو "الغير التنظيمي".
- لكي تحيا المنظمة وتنمو في بيئة الأعمال الحديثة لابد لها أن تتكيف بسرعة مع ما تفرضه ظروف هذه البيئة.
- كذلك لا بد للمنظمة من أن تتعامل مع الظروف الداخلية بها وما قد يطرأ من تغيير [بالزيادة أو النقصان] على ما يكون لديها من موارد وقدرات ومميزات قد تؤدي إلى زيادة قدراتها أو خفضها.

- لابد أن تكون المنظمات قادرة على رصد وتوقع التغيرات المستقبلية وتحديد أهدافها في ضوء تلك التغيرات المتوقعة، وتعديل طاقاتها الإنتاجية ونظم العمل وتركيبه الموارد البشرية والمادية بغرض تحقيق تلك الأهداف.
- لقد أدت حتمية حدوث التغيير التنظيمي إلى تقبل المديرين لهذه الحقيقة كجزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية.
- المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين الاستقرار والتغيير. فالتغيير بدون استقرار والاستقرار بدون تغيير كلاهما يؤدي إلى الفشل.
- عادة ما يستخدم المدير مجموعة من الأهداف الداخلية وأخرى خارجية لتقدير فعالية عملية التغيير. وقد تتضمن مجموعة الأهداف الداخلية أهدافاً مثل تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل، تحسين القدرة على اتخاذ القرارات، دعم السلوك الابتكاري والإبداعي، وزيادة درجة الرضا والولاء التنظيمي. أما الأهداف الخارجية فقد تشمل تقليل معدلات دوران العمالة أو الغياب وزيادة الأرباح وغيرها.

مفهوم التغيير التنظيمي

- يقصد بالتغيير التنظيمي "أي تعديل تبادله الإدارة تاركاً أثره على العمل ومناخ العمل السائد للفرد".
- كذلك يشير التغيير التنظيمي إلى "التغيير المدروس لتعديل وظائف المشروع بهدف زيادة الفعالية"، ومن ثم فإنه "التغيير المخطط والمحاولات المدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه الهامة لزيادة فعاليته".
- ويهدف التغيير التنظيمي بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة والمرسومة. وفيما يلي عرضاً لبعض أهداف التغيير:
 - تحسين الموقف الشافسي للمنظمة.
 - تحقيق التكيف.

- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تغيير الطاقة الإيجابية.
- تحسين الفعالية التنظيمية.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم من التجارب الناجحة.
- تحقيق الكمال أو النباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات البيئية.

مراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى: الضغوط واستشعار الحاجة للتغيير

تبدأ عملية التغيير التنظيمي بتعرض الإدارة العليا في المنظمة إلى بعض الضغوط (الداخلية أو الخارجية). وتؤدي هذه الضغوط إلى تولد والشعور بالرغبة في التغيير.

المرحلة الثانية: التدخل وإعادة النظم

يتطلب التغيير التنظيمي الناجح تدخل بعض الخبراء الخارجيين (الاستشاريين). ومن المفضل أن يكون هؤلاء الاستشاريون من أصحاب السمعة الطيبة والقادرين على إحداث التجديد والتطوير التنظيمي.

المرحلة الثالثة: التشخيص والتحليل

الغرض من هذا التشخيص هو الوقوف على طبيعة ومدى المشكلة قبل اتخاذ أي إجراء تنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه المرحلة توضح للعاملين مدى جدية الإدارة العليا في إيجاد حلول للمشاكل، وأنها تسعى إلى الاستعانة بأفكارهم وأراءهم لحل تلك المشاكل.

المرحلة الرابعة: الاقتراح والالتزام

يجب أن تشارك كافة الجهات المعنية في المنظمة في اقتراح هذه الحلول حتى تكتسب قوة في التنفيذ وتزيد من درجة التزام تلك الجهات بتنفيذ الحلول.

المرحلة الخامسة: النجربة والبحث

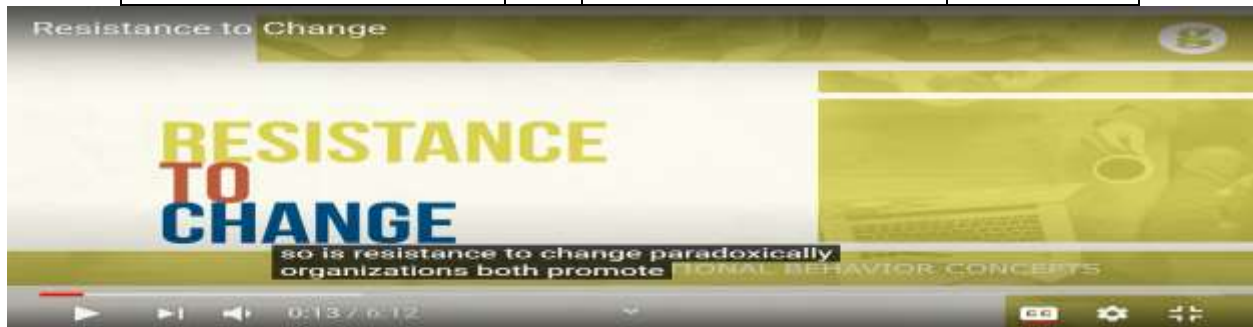
ويتم في هذه المرحلة اختبار الحلول المناسبة لتحقيق الهدف من عملية التغيير التنظيمي. ومن الطبيعي أن تتناسب حلول التغيير المتبعة مع مصادر القوى المسببة أو المؤثرة على عملية التغيير ذاتها.

المرحلة السادسة: التدعيم والقبول

والخطوة الأخيرة في عملية التغيير التنظيمي هي قبول وتعميم عملية التغيير التنظيمي المقترحة. ومن الممكن أن يتم تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بجرعات أكبر طالما إن التغييرات الأولى قد حققت قدراً مناسباً من النجاح.

المراحل الأساسية للتغيير التنظيمي الناجح

المرحلة	المثير	←	الاستجابة
الأولى	الضغوط على الإدارة العليا .	←	الشعور بالحاجة للتغيير .
الثانية	تدخل الإدارة العليا .	←	تحديد المشاكل التنظيمية .
الثالثة	تشخيص جوانب المشكلة .	←	العرف على جوانب المشكلة .
الرابعة	البحث عن حلول مبكرة .	←	الالتزام بتنفيذ الحلول المقترحة .
الخامسة	تجريب الحلول الجديدة .	←	البحث عن نتائج النجربة .
السادسة	التدعيم بالنتائج الإيجابية .	←	قبول الأسلوب الجديد للإدارة .



https://youtu.be/Else5_I9QCs

أسباب مقاومة التغيير

حماية المصالح الذاتية:

يعارض أعضاء المنظمة التغيير التنظيمي خوفاً من فقدان أو ضياع شيئاً ذو قيمة. ومن أهم الأشياء التي يمكن أن تدفع أعضاء المنظمة لمقاومة التغيير هو إحساسهم أن التغيير يمكن أن يفقدهم واحد أو أكثر مما يلي: السلطة، الأموال، المكانة الاجتماعية، الهوية، الراحة النفسية أو الجسدية، الكفاءة المهنية.

سوء الفهم وانعدام الثقة:

من المسلم به أن الأفراد سيعارضون التغيير إذا لم يفهموا ما هو القصد منه وما هي أهدافه ولماذا يحدث وذلك بسبب سوء فهم أسباب ودواعي التغيير، وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير.

الأسباب الأساسية لمقاومة التغيير

حماية المصالح الذاتية

سوء الفهم وانعدام الثقة

الاختلافات الإدراكية

صعوبة تقبل التغيير

الاختلافات الإدارية:

كما يقال "كل يرى بعين طبعه". فالإنسان يرى الأمور كما يحب أن يراها وليس كما هي موجودة.

مرونة محدودة إزاء التغيير:

يقاوم العاملون التغيير عندما يتعلق الأمر بإحلال أجهزة حديثة لأنهم لا يقدرّون على تطوير مهارات جديدة لأداء عمل جديد.

وفي ضوء ما سبق فإن من الضروري عند قهر أسباب مقاومة التغيير أن تسأل الإدارة نفسها مجموعة من الأسئلة التي قد تساعدنا إلى حد كبير على تخفيض حدة المقاومة.

وقد تتضمن هذه القائمة ما يلي:

1. ماهي النتائج المترتبة على تنفيذ (أو عدم تنفيذ) التغيير المقترح؟
2. هل تم شرح مراحل عملية التغيير وأثرها على الأفراد بشكل مناسب؟
3. ما هو مقدار المقاومة التي يمكن أن تحدث نتيجة تقديم هذا التغيير؟
4. ما هو شكل المقاومة التي سوف تحدث نتيجة التغيير المقترح؟
5. ماهي درجة الثقة بين الأطراف المشاركة في عملية التغيير التنظيمي؟
6. هل لدى جميع الأطراف المعنية بالتغيير التنظيمي معلومات عن عملية التغيير وأهدافها ونتائجها المتوقعة؟
7. هل تم وضع خطة مناسبة لتحفيز الأطراف على قبول عملية التغيير؟



<https://youtu.be/o9ulQvQd8QY>

أساليب التغلب على مقاومة التغيير

✓ الاتصال للإقناع:

حيث يتم توعية أعضاء المنظمة من خلال عمليات الاتصال شرح طبيعة التغيير وأهدافه والأسباب التي أدت إلى حدوثه.

✓ المشاركة:

يتم أخذ رأى العاملين المتأثرين بالتغيير ومحاولة مشاركتهم في تنفيذ وتصميم التغيير.

✓ تقديم الدعم:

يتم تقديم الدعم المعنوي وبرامج التدريب والتأهيل وتهيئة البيئة المناسبة وتعويض ما يحس به المسئولون عن التغيير من نقص في المهارات والقدرات.

✓ التفاوض:

يهدف هذا المدخل إلى تخفيض درجة المقاومة إلى أقصى درجاتها عن طريق إقناع المعارضين بالفوائد التي يمكن أن تتحقق للمنظمة من جراء هذا التغيير.

✓ المناورة:

يمكن استخدام هذا المدخل في الحالات التي يتعذر فيها تخفيض مقاومة أعضاء المنظمة عن طريق مداخل التفاوض أو الإقناع.

✓ الأمر الواقع:

يمثل هذا المدخل ملجأ أخيراً للإدارة يمكن أن تعتمد عليه في الحالات التي يتعذر فيها تخفيض المقاومة في حين يكون التغيير إجبارياً ولا يتوفر الوقت الكاف للإقناع أو التفاوض. ويكون مدخل فرض الأمر الواقع هو الأكثر مناسبة في هذه الحالة.

مداخل تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي

المدخل	الموقف	المزايا	الآثار
1. الإقناع	نقص المعلومات عن أهداف ونائج التغيير للأطراف المختلفة.	يساعد المستفيدون في إحداث عملية التغيير إذا ما اقتنعوا به.	يطلب وقتاً طويلاً خاصة في حالة زيادة عدد المقاومين.
2. المشاركة	عدم توافر المعلومات اللازمة لتصميم التغيير. للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	يلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات منصلة به.	يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، ضغط المشاركون لتصميم تغيير غير مناسب.
3. الدعم	خشى المستهدفون من عدم القدرة على التكيف التغيير.	منى أطمئن العاملون إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تقل مقاومتهم.	يسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
4. التفاوض	الرغبة في الحصول على موافقة أو دعم فئة معينة.	كسب تأييد مجموعة مهمة للتغيير وبذلك قوة لمقاومة التغيير.	احتمال تقديم تنازلات قد تؤثر سلباً على عملية التغيير.
5. المناورة	إذا تعذر استخدام المداخل السابقة أو كانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلاً سريعاً وغير مكلف نسبياً لإزاء مشكلات التغيير.	حدوث مشكلات إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفين بمناورة.
6. الأمر الواقع	سرعة التغيير ضرورية، وتكون للإدارة قوة ملحوظة.	حل سريع ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطر لأن يكون حساسية عند الأفراد تجاه التغيير.



<https://youtu.be/hczlaZ6Qk7w>

تقييم عملية التغيير التنظيمي

من أهم العمليات التي تصاحب عملية التغيير التنظيمي هي عملية تقييم مدى نجاح التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافه أو إمكانية تحقيق ذلك في المستقبل القريب.

وبالرغم من خطورة وأهمية عملية تقييم نتائج التغيير التنظيمي إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الجهود التنظيمية الرامية للتقييم غالباً ما تكون نادرة. ويرجع السبب في ذلك للأسباب التالية:

- تعدد معايير النجاح واتصافها بالغموض.
- التأكيد على النجاح أو الفشل بنفس القدر.
- تقييم التغيير مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً خاصة في الحالات التي يتم فيها التقييم في الأجل القصير وليس البعيد.
- تفتقر المنظمات إلى المهارات الإدارية القادرة على إجراء تقييم موضوعي لعملية التغيير.
- تتحاشى بعض المنظمات عملية التقييم خوفاً من التوصل إلى بعض النتائج السلبية.

الوصايا الأساسية في التغييرات التنظيمية

يلاحظ أن التغيير التنظيمي يكون أكثر قبولاً لكل الأطراف عندما:

- ✓ يكون فيها التغيير مفهوماً وليس غامضاً.
- ✓ لا يهدد أمان ومستقبل العديد من الأطراف المشاركة في التغيير.
- ✓ تساهم الأطراف المختلفة في خلق الحاجة إلى التغيير بدلاً من فرضه عليهم.
- ✓ ينتج عن ممارسات وخبرات تنظيمية سابقة تتصف بالموضوعية بدلاً من فرضها عن طريق شخصية تنظيمية سلطوية.
- ✓ يحدث عقب مجموعة من التغييرات الناجحة بدلاً من أن يحدث عقب مجموعة من التغييرات الفاشلة
- ✓ يتم البدء فيه عقب تغيير سابق تم فهمه جيداً بدلاً من تقديمه موكباً لتعديل آخر نتج عنه العديد من الجدل.
- ✓ تم التخطيط له بدلاً من أن يقدم عشوائياً. فعدم التخطيط ما هو إلا تخطيط للفشل.
- ✓ يُقدّم للعاملين الجدد أكثر من العاملين القدامى "الحرس القديم".
- ✓ يشعر أكبر مجموعة من العاملين في الفوائد والمزايا التي تتحقق عن طريق التغيير.
- ✓ يتدرب أكبر عدد ممكن من العاملين على كيفية التعامل مع متطلبات التغيير.



<https://youtu.be/YeKQsmIfG0E>

أساسيات إدارة التغيير

أفكار ومفاهيم
استراتيجية متطورة

أهداف
استراتيجية متطورة

علاقات
إيجابية ومتطورة

تقنيات
ومناهج عمل
جديدة ومتطورة

29

أساسيات إدارة التغيير

السعي المستمر
للتوافق مع البيئة

البحث المستمر
عن أفكار جديدة

التنمية الشاملة
للموارد البشرية

البحث المستمر
عن الفرص الكبرى

30

أساسيات إدارة التغيير

السعي لتحقيق
مستوى الأداء
العالمي

المقارنة
المستمرة
مع المنافسين

31

النموذج العالمي للإدارة



32

التقنيات الإدارية في عصر التغيير

33

التقنيات الإدارية في عصر التغيير



34

التقنيات الإدارية في عصر التغيير



35

التقنيات الإدارية في عصر التغيير



36

التقنيات الإدارية في عصر التغيير



37

التقنيات الإدارية في عصر التغيير



38

متطلبات إدارة التغيير

- تحتاج الإدارة في كثير من مؤسسات الأعمال و وحدات الإدارة العامة العربية إلى قدر هائل من التحديث و التطوير حتى يمكنها مواجهة التحديات التي تفرضها ظروف نظام الأعمال العالمي الجديد.

40

متطلبات إدارة التغيير

1. ضرورة بناء منظمات متطورة و مرنة تستوعب التقنيات الحديثة و تستثمرها في جميع عملياتها.
2. تنمية الموارد البشرية و استثمار طاقاتها الفكرية و الإبداعية، و إطلاق قدراتها على الابتكار و التطوير.
3. تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات .
4. تنمية أساليب متطورة للتسويق و خدمة العملاء .

41

متطلبات إدارة التغيير

5. المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة و رفع المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للبيئة المحيطة.
6. تكثيف الاستثمار في البحوث و التطوير و إنشاء قواعد بحثية في منظماتهم و التكامل مع مؤسسات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في المجتمع.

42

مداخل إدارة التغيير

43

- تتفاوت محاولات تطبيق إدارة التغيير.
- قد تكون المحاولات مجزأة وتتجه إلى تحسينات جزئية وغير مترابطة.
- قد تعتمد الإدارة إلى أسلوب حل ما يواجهها من مشكلات أو أزمات حين حدوثها.

44

ما الرأي في المداخل السابقة؟

تطوير
وقتي

تحسين
جزئي

نتائج
محدودة

45

ما المدخل الأفضل ؟

اتباع منهجية واضحة
لإدارة التغيير
تعتمد التخطيط والإعداد
والتعامل مع المتغيرات بإيجابية

46

الفكرة الأساسية

- تتصاعد خطورة المتغيرات وسرعتها و تأثيرها على المؤسسات.
- ضرورة التعامل الإيجابي مع المتغيرات للاستفادة مما تتيحه من فرص وتوقي الآثار الضارة لما ينشأ عنها من مخاطر...

أهمية وجود أسلوب مخطط
لإدارة التغيير

47

خصائص التغيير الفعال

- الأسلوب المناسب للتعامل مع المتغيرات ينبغي أن يكون يتصف بسمات مميزة:



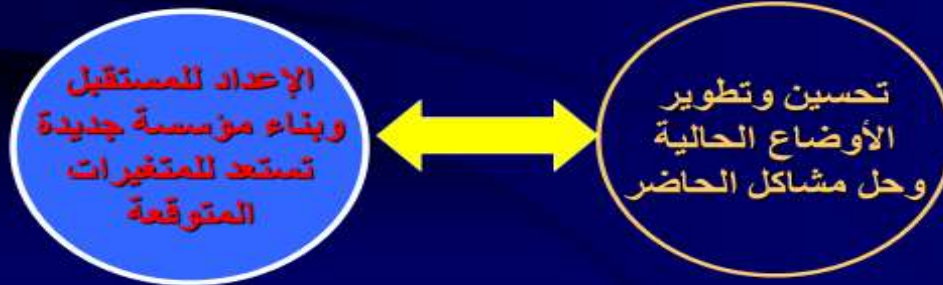
خصائص التغيير الفعال

- في مواجهة المتغيرات يتصارع المنافسون، لذا من الضروري أن يتم التطوير الشامل للمؤسسة بمنهجية متميزة..



خصائص التغيير الفعال

- التغيير الشامل للمؤسسة يتناول تحسين الأوضاع القائمة حالياً، وفي نفس الوقت يعد المؤسسة لدخول المستقبل [ما يطلق عليه BLANCHARD “مهمة ممكنة” MISSION POSSIBLE.



51

متطلبات التغيير الفعال

- التغيير الشامل للأداء الكلي بغية تجديد المؤسسة وتحقيق تميزها على المنافسين عملية متعددة الجوانب تتطلب توفر مجموعة مهمة من الممكنات ENABLERS



52

متطلبات التغيير الفعال

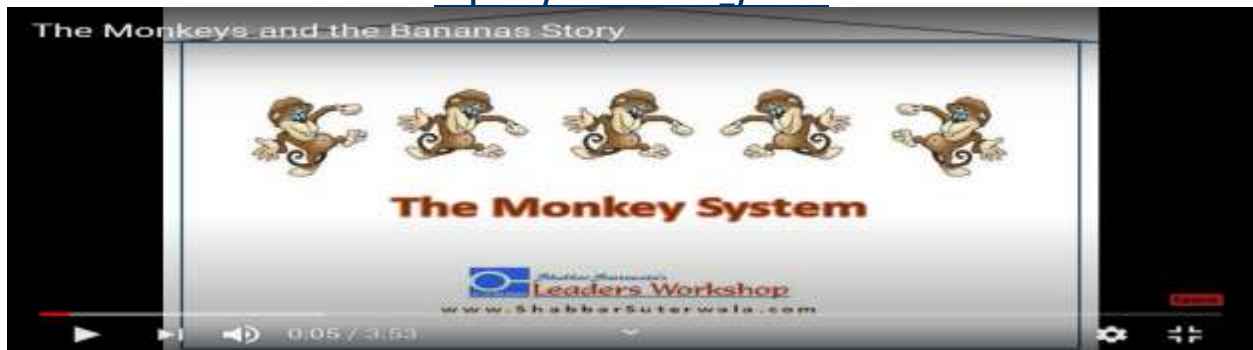
- يتوقف نجاح مشروعات إدارة التغيير للمؤسسات على عنصرين أساسيين:



53



https://youtu.be/k69i_yAhEcQ



<https://youtu.be/BdsVdFnUfCU>

نحمد الله وفضلہ وعونه
انتهي الجزء الأول
وإلى اللقاء في الأجزاء التالية!