

العالمية للخبرات الإدارية

**Global Management  
Expertise (GME)**

كلمة من قاء لشريكى فى تقديم هذا الملئقى  
المخفور له دكتور مهندس إسماعيل عثمان  
الذى توفى يوم II يوليو 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَبِهَا نَسْتَعِينُ

الملتقى

**THE FORUM**

# تقديم



الأستاذ الدكتور  
علي السلمي

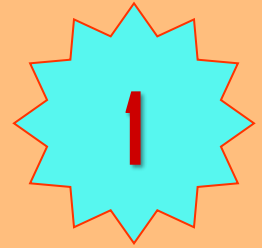


# وقد شاركني في تقديم الملتقى

الدكتور مهندس إسماعيل عثمان

الذي وافته المنية في 11 يوليو 2022





خزین قلم

50

فکر

- 1.PERSONAL POWER PLANTS.
- 2.TWO GLOBAL FORCES ARE MAKING NATIONS SPLINTER.
- 3.THE LEADERLESS CORPORATION.
- 4.MOLECULAR MACHINES & NANOTECHNOLOGY.
- 5.TIMELESSNESS..THE CONSTANT NOW.
- 6.RELIGION WILL ENDURE.
- 7.THE IMMORTAL MIND..THE VIRTUAL YOU.
- 8.THE NET...EVERYTHING ONLINE.
- 9.SMART MACHINES.
- 10.RISKLESS FINANCIAL VENTURES.
- 11.DEMOCRACY GOES DIRECT-AGAIN.
- 12.HIGH SCHOOL IS OBSOLETE

تلك بعض الأفكار ذات العلاقة بالإدارة الجديدة

# حكمة صينية

□ عندما تهب رياح التغيير.....

يسعى معظم الناس للبحث عن مأوى تخبثون  
فيه..... بينما يعمل بعضهم إلى بناء طواحين الهواء.

□ WHEN THE WINDS OF CHANGE ARE BLOWING,  
MOST PEOPLE SEEK HIDING, WHILST SOME  
BUILD WIND-MILLS.

[Mao Tse Tung].

## ■ أهداف الملتقى

- تقديم جرعة معلوماتية تستعرض التطورات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر.
- إبراز ترابط الفكر والممارسة في الحقل الإداري المعاصر.
- رصد أهم الأفكار الإدارية التي تمكن مؤسسات الأعمال من اقتحام القرن 21 بكل تحدياته واستثمار الفرص الناشئة عنه.

# ■ مقدمة

□ يتغير عالم الأعمال بس عتفاقتنا أنتجت عالماً  
جديداً مع بدايات القرن 21  
أصبحت مهمتنا الإحارة أكثر تعقيداً، وتينت أهيتنا تميمت  
فكس إحصاري جديداً يتاسب متطلبات هذا القرن  
الجديد

**A NEW PARADIGM**



# العوامل الداعية إلى تطوير الفكر الإداري

تطور  
الأسواق

التطور  
التقني

تطور  
الموارد البشري

شلة  
المنافسة

تطور  
العملاء

التطور العلمي و المعرفي





# النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات

أن الإدارة تتعامل في عالم الأعمال المعاصر في ظروف تتسم بما يلي:

□ عدم التأكد.

□ التعقيد والشابك.

□ الفجائئيات.

□ التبادلية TRADE-OFF .

# أهم سمات العصر ذات التأثير على الإدارة

## سيطرة الكبار

الثافسيّة

سيطرة  
العملاء

حركة  
التحالفات  
الكبرى

التغير  
السرّيع

النشأبةكيّة

العولميّة

# ملامح القرن 21

عولمة  
الموارد

معايير عالمية  
للجودة

العالم كله سوق  
مفتوح

من كزيتة الشيق  
و محليته التنفيذ

الترابط مع  
الموردين

الثامل على  
مدار الساعة

الثالقات الشافية

توزيع  
وانشاس من كز  
الإنتاج

الثامل بوساطة  
منظورة

# السمات الأساسية لمناخ الأعمال في القرن الجديد

مخاطب  
و تحديات  
غير  
محدودة

فرص كبرى  
غير  
مسيبوقة

# إدارة جديدة لعالم جديد



# اقتصاد المعرفة

1. Knowledge Economy... intellectual capital).
2. Value in knowledge component, [source of competitive power].
3. Technical & organizational change.
4. Need for flexibility & adaptability.



# محركات نظام الأعمال الجديد

**INNOVATION**

**CREATIVITY**

**INTELLIGENCE**

النموذج الفكري الأساسي للإدارة  
الجديدة في القرن الواحد والعشرين

**EXCELLENCE MANAGEMENT  
MODEL**



# نموذج الإدارة الجديدة للقرن 21

النتائج

الأنشطة  
الجديدة

القدرات  
الأساسية

التعلم والتجديد

# القدرات الأساسية

القياسات  
التقنية  
الاستراتيجية والسياسات  
الموارد البشرية  
المعلومات والمعرفة  
الموارد والعلاقات

# تتمية القدرات المحورية

## CORE-COMPETENCIES

5



CORE  
COMPETENCIES

company  
unique  
value  
advantage  
market  
competitive  
differentiation  
strategy  
innovation  
contribution  
skills  
research  
different

# مفهوم القدرات المحورية

□ لا تستطيع أي منظمة التميز والابتداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات اللازمة.

□ تعمل الإدارة الجديدة على تنمية عدد من القدرات المحورية التي تميزها عن غيرها من المنافسين، وتسمح لها بالتفوق و لجعل الآخرين يعتمدون عليها .

# PARAHALAD & HAMEL DEFINE CORE COMPETENCIES AS

- **The collective learning in the organization, especially how to co-ordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies...**
- **core competence is communication, involvement, and a deep commitment to working across organization boundaries.**

**COMPETITION FOR CORE  
COMPETENCE LEADERSHIP**

**PRECEDES**

**COMPETITION FOR PRODUCT LEADERSHIP**

# الأنشطة الأساسية

الأنشطة المعرفية  
الأنشطة النوعية  
الأنشطة الانجابية  
الأنشطة الشمولية  
الأنشطة الاتصالية



# التركيز في الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى

## Value Add vs Non-Value Add



Where do we draw the line between Waste & Non-waste elements?



# الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى

□ تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى.

□ تلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة وتعهدها لها إلى منظمات أخرى  
**.OUTSOURCING**

□ تتركز الأنشطة الأعلى قيمة مضافة في الأنشطة المعرفية  
**.KNOWLEDGE-BASED**

# أمثلة الأنشطة المعرفية في منظمات الأعمال

- أعمال البحوث والدراسات.
- أنشطة التطوير التقني R&D.
- أعمال التسويق والترويج.
- أنشطة الاستثمارات المالية والقانونية والإدارية.
- أعمال التخطيط الاستراتيجي، المتابعة والتقييم.
- أعمال التصميم، ضبط الجودة، وتطوير المنتجات.

# التركيز بالنتائج

## RESULTS ORIENTATION

### Results Based Management Cycle



# الناتج

ناتج لأصحاب المشروع  
ناتج للعاملين  
ناتج للمتعاملين  
ناتج للمجتمع

# خصائص النتائج التي تسهدها إدارة القرن 21

- تشمل كافة أصحاب المصلحة STAKEHOLDERS في منظمتهم الأعمال.
- تحقق أهداف مخططة وتتفوق عليها.
- تعكس اتجاهات إيجابية في تصاعد مسهميها.
- تتفوق على ما تحققت المنافسون.
- تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة.
- تعكس أبعاد الوقت، التكلفة، الجودة، الكمية.

# إدارة القرن الواحد والعشرين...





# إدارة القرن الواحد والعشرين

□ تركز إدارة القرن 21 على تحقيق النتائج أي المنافع لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة.

□ تبدأ إدارة القرن 21 بتحديد النتائج المستهدفة و تتخذها أساسا للتخطيط والتوجيه وتحديد و تجميع الموارد.

□ النتائج المستهدفة أساس تخطيط أنشطة منظمة الأعمال ومعايير قياس الأداء فيها.

دعونا نساأل ماذا أنتجت تلك الأفكار ؟

بدايات نموذج  
عالمي

**WORLD  
CLASS**

أساليب و تقنيات  
إدارية جديدة

**NEW  
MANAGEMENT  
TECHNOLOGIES**

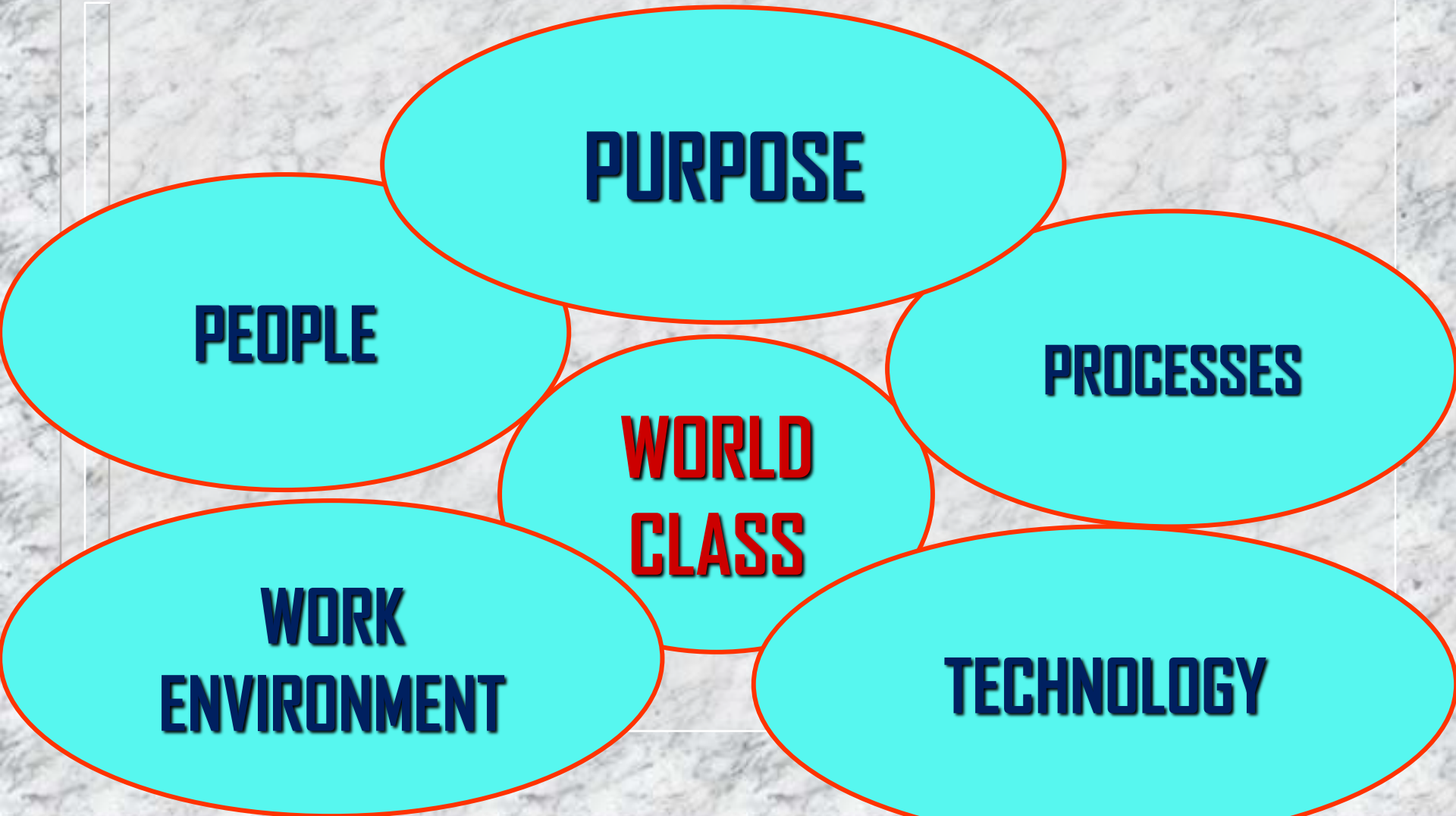


# أنتجت تلك الأفكار الأساليب الإدارية التالية:

- STRATEGIC MANAGEMENT.
- MARKET DRIVEN MANAGET.
- TECHNOLOGY MANAGEMENT
- MANAGEMENT BY INFORMATION.
- COMPETITIVE MANAGEMENT.
- TOTAL QUALITY ANAGEMENT.
- GLOBAL MANAGEMENT.
- TIME BASED MANAGEMENT.

- الإدارة الاستراتيجية.
- الإدارة الموجهة بالسوق.
- إدارة التكنولوجيا.
- الإدارة بالمعلومات.
- الإدارة التنافسية.
- إدارة الجودة الكاملة.
- الإدارة العالمية.
- الإدارة بالوقت.

# WORLD CLASS MANAGEMENT MODEL



التركيز على العملاء

**CUSTOMER FOCUS**



# إدارة القرن الواحد والعشرين تعتبر أن.....

- العميل هو نقطة البداية و هو نقطة النهاية.
- رغبات العملاء و توجهاتهم هي المحرك الأساسي لجهود و توجهات منظمة الأعمال.
- تقييم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات منظمة الأعمال هو معيار الحكم على كفاءة الإدارة.
- المحافظة على العلاقات مع العملاء و تمييزها هدف استراتيجي لإدارة القرن 21.

# الهدف الأساس إرضاء العميل

- في عصر الثقبنيات العالفة والنظور العلمف المشارع، لم يعد الإنتاج هو المشكلتة ، إذ تعدد البدائل وتزفد حرفة الأخبفار للمشرفن .
- والنشفة تحول السوق إلى سوق مشرفن فمارس ففد المشرفف حرفة الأخبفار والمفاضلة .
- لذا هدف فعالفة الإدارة إلى إرضاء العميل .

# كيف تنجح الإدارة في إلهاب حماس العملاء؟

مزيد  
من المنفعة

مزيد  
من الجودة

مزيد  
من الخدمة



# مفاتيح النجاح الإداري

خلق المنفعة للعميل على محاورها الأربعة

التكلفة  
الأقل

الجودة  
الأعلى

سرعة الأداء في  
التوقيت المناسب

الخدمة  
الأحسن

9

# القيادة الفعالة أساس النجاح

## EFFECTIVE LEADERSHIP



Leadership

# تميمه القيادات الناجحة

JACK WELCH يقول

**STOP MANAGING,  
START LEADING.**

**“weak managers are the killers of business ;  
they are the job killers.”**

**MANAGERS MUDDLE- LEADERS INSPIRE**

# مفهوم إدارة القرن 21 للقيادة

القيادة سلوك مكتسب يعتمد على

قيم ومفاهيم  
مطمونة [موروثا]

عادات ومهارات  
قيادية مكتسبة

# المفهوم العصي للقيادة الإدارية

- القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية.
- القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف و الفرص.
- القيادة مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة.

# القيادة.....ريادة

- ❑ **COACHING IS TO DIRECT EMPLOYEES BY INFLUENCING THEM RATHER THAN BY CONTROLLING.**
- ❑ **COACHING BOOSTS MORALE AND PRODUCTIVITY BY EMPOWERING PEOPLE.**



# القوانين الأساسية للقيادة الإدارية

- 1. A LEADER HAS WILLING FOLLOWERS -ALLIES.**
- 2. LEADERSHIP IS A FIELD OF INTERACTION.**
- 3. LEADERSHIP OCCURS AS AN EVENT.**
- 4. LEADERS USE INFLUENCE BEYOND FORMAL AUTHORITY.**
- 5. LEADERS OPERATE OUTSIDE THE BOUNDARIES OF THE ORGANIZATIONALLY DEFINED PROCEDURES.**

**\*WARREN BLANK,THE NATURAL LAWS OF LEADERSHIP(NY:AMACOM,1995)P.,10**

# القوانين الأساسية للقيادة الإدارية

6. LEADERSHIP INVOLVES RISK AND UNCERTAINTY.
7. NOT EVERYONE WILL FOLLOW A LEADER'S INITIATIVE.
8. CONSCIOUSNESS-INFORMATION PROCESSING CAPACITY-CREATES LEADERSHIP.
9. LEADERSHIP IS A SELF-REFERRAL ROCESS.
10. LEADERS AND FOLLOWERS PROCESS INFORMATION FROM THEIR OWN SUBJECTIVE,INTERNAL FRAME OF REFERENCE.

# الإدارة بالعمليات

## MANAGEMENT BY PROCESSES

*By Chatbi Hichem*



# أسس إدارة القرن الواحد والعشرين....

- أساس التخطيط هو العملية **PROCESS** وهي مجموعة الأنشطة المترابطة والمشابكة التي تؤدي إلى تحقيق نتيجة محددة.
- العملية أساس تقديرات الوقت، الموارد والمستلزمات و التكلفة واختيار التقنية المناسبة لإنتاج منتج محدد [أو سلعة أو خدمة].
- العملية أساس للوصول إلى مستوى الكفاءة والإنتاجية المستهدفين.
- التطوير المستمر للعمليات مدخل إلى تحقيق المزايا التنافسية.

# الآثار المترتبة على استخدام مفهوم العمليات

السيطرة على الموارد  
و ربطها بالنتائج

التحرر من قيود  
الهياكل التنظيمية  
التقليدية

تنشيط و تفعيل  
التعاون و التكامل  
بين المشاركين  
في العملية

اعتبار "العملية"  
من كثر تكلفتها



# المورد البشري . . . شريك

**HUMAN RESOURCES ARE PARTNERS**





# التوجه الإنساني في الإدارة

المورد البشري  
شريك

الإنسان  
طاقة فكرية

ضرورة الثقة  
بالإنسان

أهمية  
تتمية فرق العمل  
والعمل الجماعي

# مسؤولية إدارة

## القرن الواحد والعشرون للعنصر البشري

- ❖ المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل لمنظمة الأعمال.
- ❖ المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية و فكرية وليس مجرد قدرات جسمانية.
- ❖ المورد البشري مصدر الأفكار و التطوير ، وأداة التنفيذ و الإنجاز.
- ❖ المورد البشري شريك في السلطة والمسئولية، والربح و الخسارة.
- ❖ كي يتحقق الربح يجب تحمل المتاعب NO PAIN NO GAIN.

# مسؤولية إدارة

## القرن الواحد والعشرين للعنصر البشري

- تحل "تتمية الموارد البشرية" جانباً هاماً من اهتمام الإدارة العليا.
- تحل "إدارة الموارد البشرية" موقعاً هاماً في الهياكل التنظيمية للمنظمات الحديثة.
- تعمل الإدارة على تتمية القدرات القيادية وإطلاق الطاقات الذهنية **BRAIN POWER** للمورد البشري.

# خصائص العاملين بمنظمة الأعمال الجديدة

يعملون على  
خفض التكلفة  
دون المساس  
بالجودة

مهتمون  
بالجودة و  
خدمة العملاء

يركزون  
على خلق أعلى  
منفعة للعميل

يصرون على  
التعلم المستمر  
والتطوير

يسعون في  
أداء الأعمال و  
الاستجابة  
للمتغيرات

فعالون  
في العمل  
داخل فرق  
مشابكتة

# أسس التنمية البشرية

## HUMAN DEVELOPMENT

12



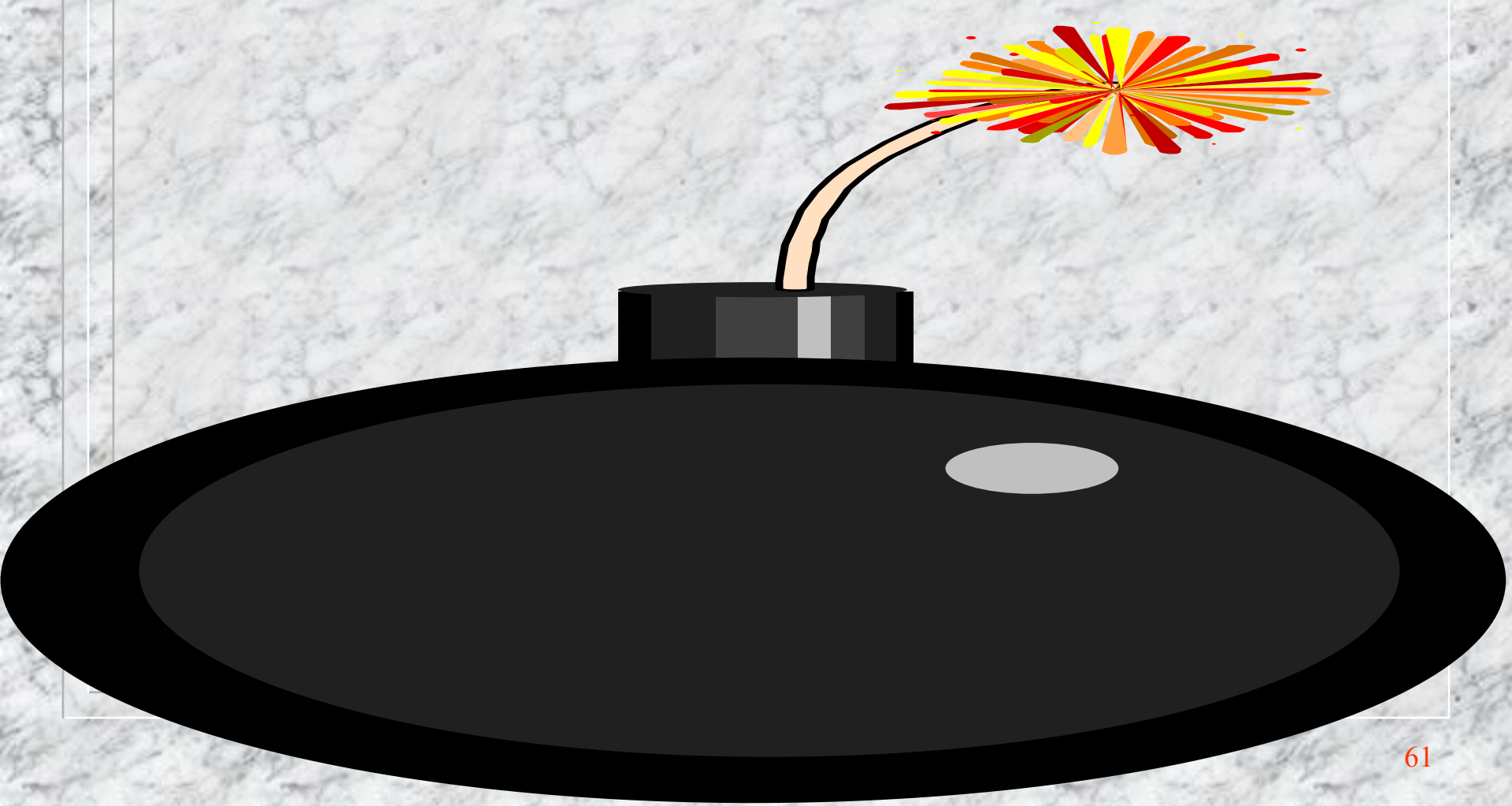
**THE ONLY WAY TO MAKE A MAN  
TRUSTWORTHY IS TO TRUST HIM.**

الثمينة المستثمرة للعنصر البشري تعتمد على تخميلة  
المسؤولية وتزويده بالصلاحيات

**EMPOWERMENT**



الموارد البشرية قد تكون قبلة موقوتة  
قابلة للانفجار في أي لحظة!



# الموارد البشرية قد تكون مصدرا للنمو والازدهار



# الموارد البشرية الفعالة... أساس القدرة التنافسية

❖ الموارد البشرية [على كل المستويات] بمنظومة الأعمال هي مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

❖ المشاركة الفعالة للعقل البشري والطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.

# الموارد البشرية الفعالة... أساس القدرة التنافسية

- ❖ تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيس على البشر [أفراد وجماعات].
- ❖ قد يتوقف لمنظمة مزايها نسبية مثل الموقع المتميز ، تسهيلات ائتمانية ، براءات اختراع ، وكالة عن شركات كبيرة ولكنها بدون العنصر البشري الكفء تظل غير ذات قيمة حتى يتوافر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار.



# الموارد البشرية ركيزة أساسية في تنمية منظمات الأعمال

1. العنصر الحاسم في تنمية منظمات الأعمال و تفعيل  
مواجهتها للتحديات هو "بناء وشحن قدراتها الشافسية".
2. تبنى القدرات الشافسية و تنمو بالخطى و الإعداد و  
العمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات النشاط.

العمل البشري أساس القدرة الشافسية

# تقبلوا مساهمات البشر في...

التصميم  
التفكير  
الشمية  
التطوير

التفكير  
الإبداع  
الابتكار  
الاختراع

بناء وتنمية  
القدرة الشافعية



# مظاهر مساهمات المورد البشري في تنمية المنظمات

- البحث و التفكير و التحليل
- التصميم و الاختيار بين البدائل
- التخطيط و البرمجة
- التنسيق و الترقيع
- الإعداد و التنفيذ
- التطوير و التحديث
- التقييم و المحاسبة

# نتائج عمل المورد البشري المتميز

- ❖ تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات.
- ❖ تحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج ، وخفض أو منع العيوب والأخطاء.
- ❖ خفض تكاليف الإنتاج ، وترشيد تكلفتها الصيانتة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

# نتائج عمل المورد البشري المتميز

✓ تطوير المنتجات و تنوع مجالات استخدامها و  
تخفيض تكلفتة تشغيلها وصيانتها لصالح العملاء.  
✓ ابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج  
منظومة دائما.

[ بناء وتنمية القدرات الشافسية ]



13

المورد  
البشري  
المتميز  
لا يوجد  
مصادفت!

# التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

□ الاقتناع بأن المورد البشري هو في الأساس طاقة ذهنية **BRAIN POWER** وقدرة عقلية ومصدر للمعلومات و الأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي.

□ الاقتناع بأن المورد البشري قادر على و مراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل و تطويره و تحمل المسؤوليات ، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.



# التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة منجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال و متطلبات تطورها.
- ضرورة التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد و معايير إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية تصميم استراتيجية إعداد وإدارة و تنمية الموارد البشرية و إدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

**AN INTEGRATED HRM STRATEGY**



# إدارة الأداء

14

## PERFORMANCE MANAGEMENT



# إدارة الأداء

- يطبق إدارة القرن الواحد والعشرين مفاهيم وأساليب "إدارة الأداء" **PERFORMANCE MANAGEMENT** بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل ، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجازات.
- لذلك تزداد أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية و استثماره في تطوير الأداء.

# مفهوم إدارة الأداء.

تخطيط  
أساليب الأداء.

تحديد  
أهداف الأداء.

مراجعة  
وتقييم الأداء.

تسيير  
الأداء.

تنمية وتطوير  
الأداء.

# منطق إدارة الأداء

الأداء  
الفعلي

الأداء  
المستهدف

الفجوة

تصحيح الأداء

# نتائج إدارة الأداء

القابلية  
للتعلم

رضا  
العملاء

الجودة

الإنتاجية

الفاعلية

المرونة

الثاقسية

المعرفة

النمو

استثمار  
الموارد

الابتكار

الكفاءة

التميز في  
السوق

جودة  
مناخ العمل

السيولة  
المالية

الريحية



# إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية





# مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

- تعميق و تكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.
- تحديد هيكل خبرات ومهارات وخصائص الموارد البشرية المناسبة لمنطلقات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها .
- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية و قياس الفجوة بينها و بين الهياكل المطلوبة.

# مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

- تصميم الخطط لسد فجوة المهارات و القدرات و إحلال العناصر المؤهلة والمدرّبة وفق مستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة.
- المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم "إعادة الهندسة REENGINEERING" لإحداث نقلة نوعية و تطوير جذري في أساليبها و فعاليتها.

# اللامركزية

## DECENTRALIZATION



# **JACK WELCH SYAS ;**

**Get Rid of the Managers,  
Get Rid of the Bureaucracy.**

**“Every layer is a bad layer:  
The world is moving at such a  
pace that control has become a  
limitation.”**

**IT SLOWS YOU DOWN**

# تتمية العمل الجماعي



# مميزات العمل الجماعي

□ لا تسمح الظروف الجديدة لمنظمات الأعمال بمنطق العمل الفردي المنعزل.

□ الابتكار والتطوير، تنمية التقنيات، غزو الأسواق، التعامل في ظروف العولمة في ثقافات ومجتمعات متباينة، السبق في المنافسة، قص دورة حياة المنتجات، التحول في رغبات المستهلكين، كلها عوامل تحفز تضافر الجهود من خلال فرق العمل.



# مفاهيم أساسية في تنمية العمل الجماعي

□ المورد البشري يؤدي أفضل بدون رقابته  
خارجيته.

□ المورد البشري شريك لا مجرد أجير.

□ تكامل الخبرات والتخصصات مطلب  
أساس في عصر المعرفة والثورة التقنية.

# ***TYPES OF TEAMS***

The diagram consists of three cyan octagons with orange borders arranged in a triangular pattern. The top octagon is labeled 'WORK TEAMS', the bottom-left octagon is labeled 'IMPROVEMENT TEAMS', and the bottom-right octagon is labeled 'INTEGRATING TEAMS'. The background is a light gray marbled texture.

**WORK  
TEAMS**

**IMPROVEMENT  
TEAMS**

**INTEGRATING  
TEAMS**

# Welsh يقول

**We used to reward the type of person with excellent numbers and produces high-quality goods on time even if this person won't talk with people in other departments. He won't share his ideas with others, and won't behave in a boundaryless way with others.**

# Welsh يقول

**But now we are replacing that person with someone who may not be quite as perfect but who is a good team player and lifts the team's performance.**



18



H

HUMOR

إشاعة

جو

من المرح

بين

العاملين



E

ESTEEM

تقديري  
العاملين  
وإشعارهم  
بالاحترام

L

LISTEN

اسمع  
للعاملين

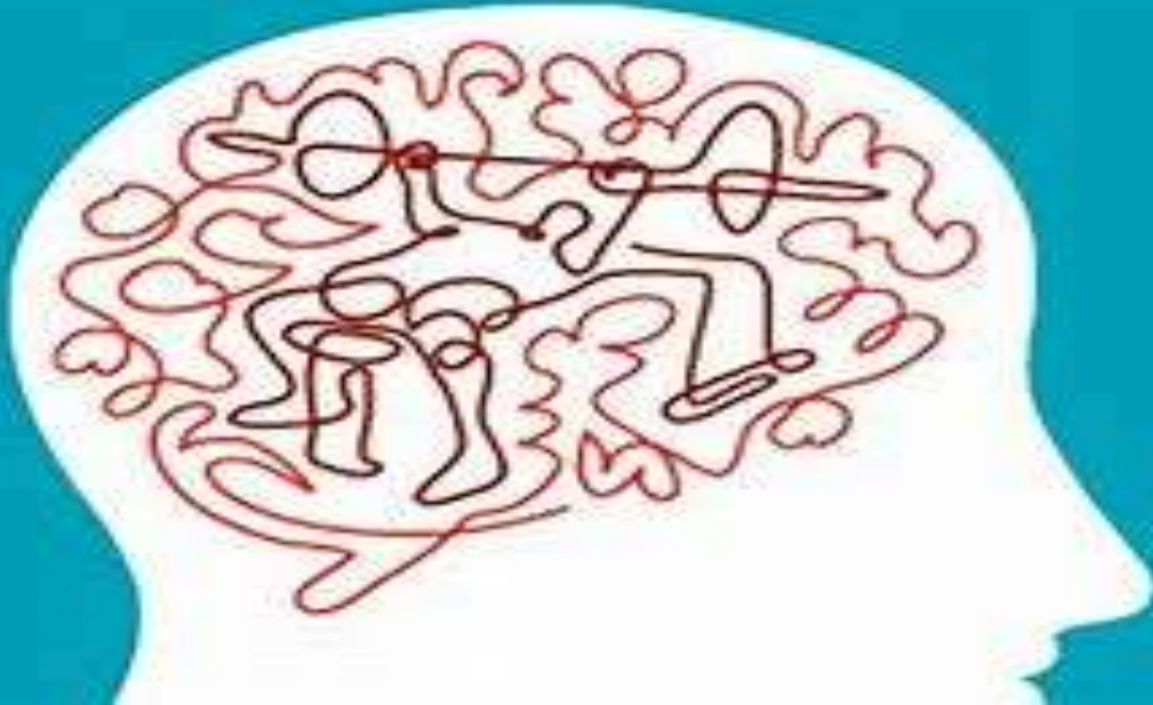
P

PRAISE

امتدح  
المتميز

استثمار عقول العاملين

**USE THE BRAINS OF EVERY WORKER**



# تعميق مشاركة العاملين HIGH INVOLVEMENT

تنمية المشاركة  
في اتخاذ القرارات

تشجيع  
المشاركة  
في تحليل المشاكل

تشجيع  
التعبير عن  
الأفكار الجديدة

رفع القيود  
عن حرية التفكير

تحميل  
العاملين نصيب من  
المسئولية

تشجيع  
الشروع و البعد  
عن النمطية

رأس المال الفكري

**INTELLECTUAL CAPITAL**

هو أهم ما تملكه المنظمات في مواجهة المنافسة





# آليات تنمية المشاركين الذهنية للعاملين

الهياكل  
المرونة

المحاسبة  
بالنتائج

الحوافز

تنمية  
وحدات الأعمال  
الاستراتيجية  
SBU

القيادة الموقفية  
Situational  
leadership

21

**DISCOURAGE  
OVERMANAGEMENT  
ENCOURAGE PEOPLE**

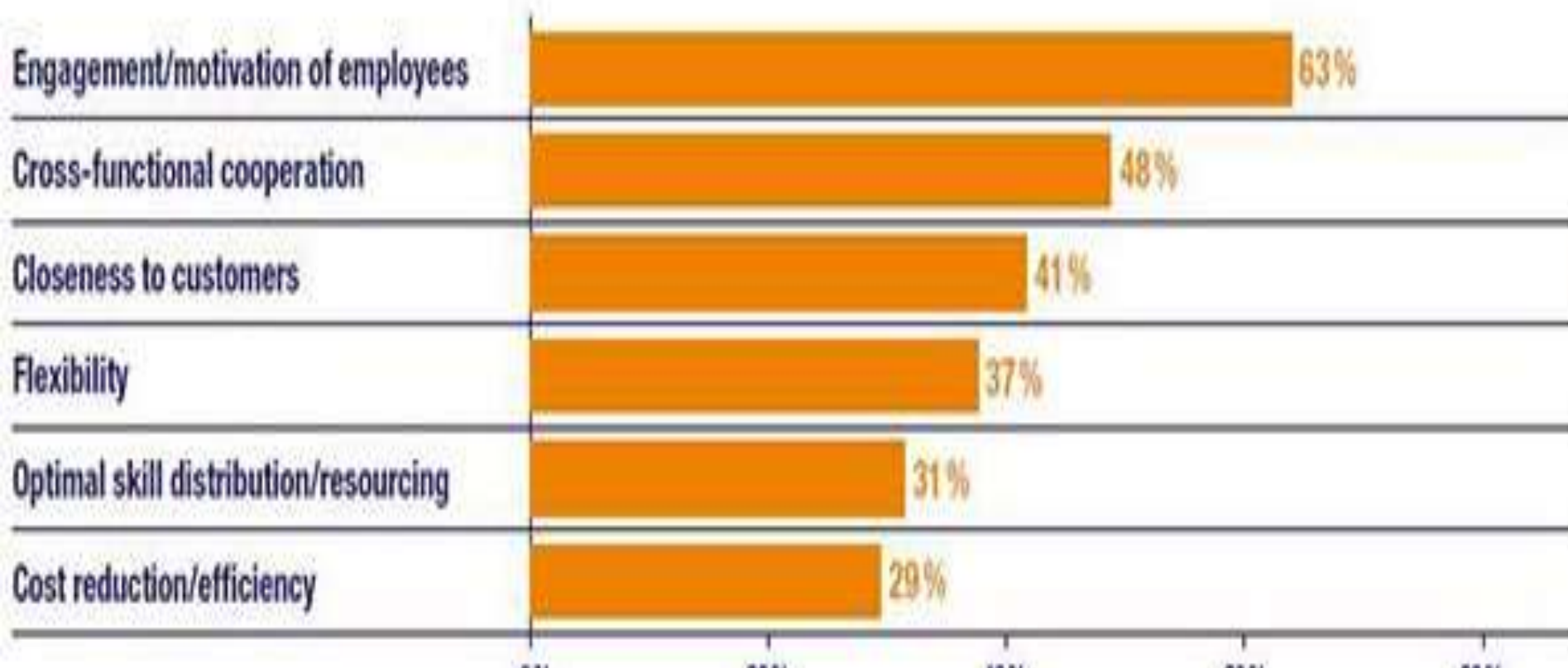


أهمية خلق مناخ  
يتمكن فيه العاملون  
من التعبير بحرية

**MAKE WORKERS FEEL  
FREE TO SPEAK OUT**

# أسباب تنمية فرق العمل المستقلة

## TOP REASONS FOR IMPLEMENTING AUTONOMOUS TEAMS





إزالة العنصر من الرئاسة

**TAKING THE BOSS ELEMENT OFF**

# أهمية الموازنة بين النحر والرقابة

1. فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة و بين العاملين.
2. تدريب الرؤساء على الاستماع للعاملين و البعد عن إصدار الأوامر و التوجيهات دون التماس آرائهم.
3. تدريب الرؤساء على ضرورة الإجابة عن تساؤلات العاملين و مناقشة مقترحاتهم.
4. تكليف الأفراد بالكشف عن مشكلات العمل و اقتراح الحلول البديلة لها.
5. تجنب أفراد الرؤساء باتخاذ القرارات في جميع الموضوعات



المنظمة الرشيقية

23

# AGILE ORGANIZATION

What is Agile Organization?



**An agile organization is a term applied to organizations which are quick in responding to changes in the marketplace or environment.**

### **General traits of agile organizations**

- 1. They are made up of skillful, self-awared individuals who are also great team players**
- 2. Their leaders inspire others without losing the cohesion within the entire system**
- 3. Their organization is based on continuous learning from experiments**
- 4. They use an open communication style such as collaboration and sharing**
- 5. They focus on long-term business value**

# THE NEW BUSINESS FIRM SHOULD BE :

- **FASTER...., SMARTER....,  
MORE MARKET- SENSITIVE, FLEXIBLE &  
INTELLIGENT...**

**TO SUCCEED IN THE NEW  
GLOBAL BUSINESS SYSTEM**

# نتائج التحول إلى فكر المنظمة الصغيرة

إلى

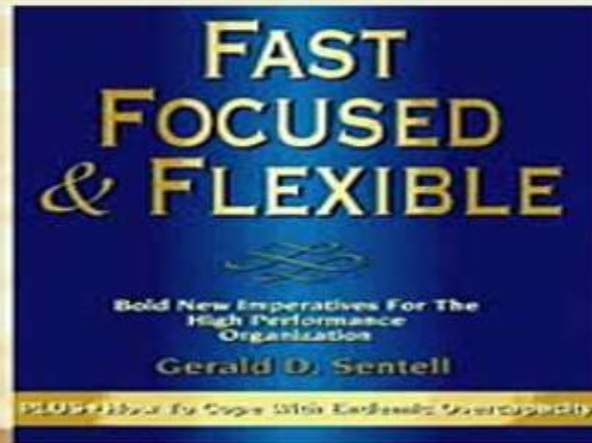
- السرعة
- القيادة والريادة.
- المرونة واللامركزية.
- الاقتراب من العملاء.
- استشعار التغيير.
- التجديد المستمر.
- ازدياد الأرباح.

من

- البطء
- الرقابة والتقييد.
- تنمية البيروقراطية.
- البعد عن العملاء.
- بطأ الإحساس بالتغيرات.
- التقليد
- ارتفاع النفقات بلا عائد.

# خلق الشظير المرن عالي الأداء

## FLEXIBLE & HIGH PERFORMING ORGANIZATION



**Fast Focused & Flexible: Bold New Imperatives for the High Performance Organization**



# خلق الشظير المرز عالى الأءاء

تفعيل  
المشاركة

تسريع  
النطووين

تبسيط  
الهيكمل

تطووين  
نظر العمل

تمكين  
فرق العمل

تصغير  
الحجبر



صفات

منظمة الأعمال

المؤنثة عاليته الأداة

# THE HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONS

- ❑ **SUPPORT INNOVATION & RISK TAKING.**
- ❑ **EMPHASIZE LEARNING.**
- ❑ **DESIGN JOBS TO REQUIRE MANY SKILLS.**
- ❑ **ORGANIZE AROUND CROSS-FUNCTIONAL PROCESS TEAMS.**

# THE HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONS

- ❑ **HAVE FACILITATORS AND COACHES AND NOT JUST MANAGERS.**
- ❑ **PROVIDE REGULAR FEEDBACK TO EMPLOYEES ON PERFORMANCE.**
- ❑ **HAVE ONLY A FEW LEVELS OF MANAGEMENT.**
- ❑ **PLACE EVERYONE CLOSE TO THE CUSTOMER.**

# THE HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONS

- ❑ **PROMOTE FLEXIBILITY.**
- ❑ **PROMOTE TEAMWORK.**
- ❑ **PAY FOR PERFORMANCE.**
- ❑ **SHARE INFORMATION ABOUT THE BUSINESS WITH ALL EMPLOYEES.**
- ❑ **REDESIGN WORK AROUND BUSINESS PROCESSES.**
- ❑ **REDESIGN INFORMATION SYSTEMS TO PROVIDE ACCESS TO DATABASES.**

# الاتدماج في المحيط الخارجي والتعامل مع المتغيرات

## Environmental Factors



# دوائر اهتمام الإدارة الجديدة

المناخ  
المحلي

المناخ  
العالمي

المناخ  
الإقليمي



# التعامل مع المتغيرات

□ تحدث المتغيرات في داخل المنظمة و خارجها ومثل فرصا أو مخاطر و تهديدات .

□ تقل المتغيرات بتوازن المنظمة ، وتوجب على الإدارة العمل بما يعيد توازنها سواء باكتشاف الفرص أو تفادي المخاطر .

# العولمة



GLOBALIZATION

# الإدارة المعاصرة لا تنتظر التغيير . .

□ الإدارة المعاصرة تستبق التغيير و تستعد له ، كما أنها تصنع التغيير .  
[ إدارة التغيير ]

## CHANGE MANAGEMENT

- تحديد أهداف التغيير .
- تحديد مجالات التغيير .
- تحديد استراتيجيات التغيير .
- توفير متطلبات التغيير .

# عناصر نموذج إدارة التغيير

$$C = A \times B \times D > X$$

## WHERE:

**C = the probability of change being successful**

**A = dissatisfaction with the status quo**

**B = a clear statement of the desired end state after the change**

**D = concrete first steps toward the goal**

**X = the cost of change**

# دلالة النموذج

ينجح التغيير إذا كانت

تكلفة التغيير

أكبر من

علم الرضا عن  
الأحوال

درجة وضوح  
الوضع المستهدف

جديّة العمل  
من أجل التغيير



# منظمة الأعمال في القرن 21 من السوق وإليه





# منظمة الأعمال في القرن 21

□ تبدأ منظمة الأعمال في القرن 21 من السوق و  
تنتهي بهـ

□ الهدف تأمين مركز تنافسي في السوق من خلال  
تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم  
وتتفوق على المنافسينـ

□ معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف  
السوق، مؤشرات أساسية للتخطيط وبرامج العملـ

# النسويق المبتكر

الوصول إلى المستهلك أينما كان  
في كل وقت وبكل وسيلة:

النسويق التليفزيوني

البيع بالتليفون

التجارة الإلكترونية

FRANCHISING

الإنتاج في نقطة الطلب

# البحث عن الفرص الكبرى

- في عصر العولمة والثورات التقنية والعلمية والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية تنشأ الفرص.
- تسعى الإدارة المعاصرة إلى البحث عن تلك الفرص و استثمارها.
- تهتم الإدارة المعاصرة بخلق الفرص وليس مجرد انتظارها.

الهدف هو الفرص الكبرى

**MEGA OPPORTUNITIES**

# آثار التوجه التسويقي في عمل الإدارة

التسويق مسئولية  
المنظمة كلها

إرضاء العميل  
يأتي أولاً

قرارات الإدارة  
مناثرة بالعملاء

الهنرم المقلوب  
أساس التنظيم

تصميم المنتجات  
بما يرضي العميل

التقييم الأساسي  
للسوق

الخدمات هي  
أساس التسويق

الاقتراب من العميل وإرضاءه  
هو الهدف

**GET CLOSER TO THE  
CUSTOMER**

**CUSTOMER SATISFACTION  
IS THE RULE OF THE GAME**



# التوجه التقني





# التوجه التقني

الاستيعاب  
الإيجابي  
للتقنيات  
الملائمة

الاختيار  
الصحيح  
للتقنيات  
الملائمة

# أسس إدارة التكنولوجيا

- تحديد الاحتياجات التكنولوجية في ضوء أوضاع السوق.
- حصص التقنيات المتاحة بالمنظمة.
- تقييم درجة الاستيعاب والاستغلال للتقنيات المتاحة.
- تقييم مناسبة التقنيات المتاحة لأنشطة ومنتجات المنظمة.
- تحديد الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها.
- دراسة التكلفة والعائد لسد الفجوة.
- تشكيل الحزمة التقنية الجديدة.

# استيعاب التقنية الجديدة و المتجددة

- تمثل التقنية الجديدة و المتجددة فرصة لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز و السبق على المنافسين بما توفره من طاقات و إبداعات غير مسبوقة.
- تعتمد القدرة على استيعاب التقنية الجديدة على كفاءة و تحفز الموارد البشرية.

# استيعاب التقنية الجديدة و المتجددة

- تتيح التقنيات الجديدة التعامل في كل مكان و في كل وقت دون التقيد بقيود الزمان و المكان.
- فرص الإنتاج والتسويق والاستثمار والحث و التطوير أصبحت منتشرة ومناحة في كل مكان ، ويصبح دور الإدارة المعاصرة التجميع الإيجابي لتلك الموارد والطاقات للشوق على المنافسة.

# استيعاب التقنية الجديدة و المتجددة

□ يستند التفوق في خدم العملاء و النجاح في تعظيم الفرص على قدرة الإدارة في تفعيل الشخص، المكاني و الزماني.

**ANY TIME**



**ANY PLACE**

**NO MATTER**

**MASS**

**CUSTOMIZATION**



# مفاهيم أساسية

- تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في العملية الإدارية.
- يمثل إنتاج وتداول المعلومات أحد أهم الصناعات في العالم المعاصر.
- تتربك تقنية المعلومات من تضافر الحاسبات الآلية وتقنية الاتصالات مع تقنية الإلكترونيات.
- تكمن أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات

□ مثل المعلومات مصدراً للطاقة للإدارة الحديثة تماماً كما كانت الآلة البخارية بالنسبة للإدارة في عصر الثورة الصناعية .



Technology is just a tool. In terms of getting the kids working together and motivating them, the teacher is the most important.

— Bill Gates —

AZ QUOTES



# أسس تقنية المعلومات

- ✓ إنتاج و تداول المعلومات لدعم الإدارة في كافة مجالاتها.
- ✓ تدفقات المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، و تنسيق علاقات العمل.
- ✓ المعلومات أحد أهم المدخلات و عنصر أساس في الأنشطة، و أحد أبرز المخرجات.

# النوجه المعلوماتي لإدارة القرن الواحد والعشرين

استثمار المعلومات  
لتحقيق أيتها  
الإدارة

استثمار  
المعلومات  
كمنتج أو خدمة  
في  
ذاتها

تفعيل هيكل  
المعلومات

استثمار المعلومات  
لتحقيق الترابط  
مع السوق

دمج المعلومات  
في المنتجات

# مقارنته بين ثورتين

ثورة المعلومات  
أُنشِجت

- قيمة مضافة أعلى
- إنتاج مشوع
- التظير الشبكي
- التكامل و التسيق
- الغاء قيود الزمان  
و المكان

الثورة الصناعية  
أُنشِجت

- الإنتاج الكبير النمطي
- التظير الهرمي
- التكامل الرأسي

# تأثيرات تقنية المعلومات على عناصر الشظير

□ اسنمرار تطور التقنية بمعدلات مشامرعة  
يؤدي إلى مزيد من تقليل فجوة الوقت و  
المسافة، مزيد من ترابط المنظمات، ومزيد من  
الذاكرة التنظيمية.

□ يسهم تطور التقنية في تغيير متطلبات الأداء  
البشري، واختلاف القدرات والمهارات  
الإنسانية.

# تأثيرات تقنية المعلومات على عناصر التنظيم

□ تنشأ أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تستفيد من إمكانيات الترابط **NETWORKING** ، وسهولته الاتصال.

□ ستكون أعمال التخطيط ، الرقابة ، وِ الشيق و اتخاذ القرارات أكثر سرعة و اكتمالا ، و من ثم أفضل نتيجة و أعلى جودة.

□ تنمية استراتيجيات إدارية متكاملة و حركية.

# آثار تقنية المعلومات في أساليب العمل

التصميم بالحاسب  
CAD/CAM

استخدام الروبوت

ميكنته الإجراءات

تتمية فرق العمل  
المترابطة

تقصير الزمن

الآنية في العمل

العمل من بعد

الترابط مع البيئة

العمل في الوقت  
JUST IN TIME



# تأثير تقنية المعلومات على تكامل المشروعات

المشروع  
الصغير  
يتمتع بزايا  
المشروع  
الكبير

المشروع الكبير  
يتحول  
إلى  
اللامركزية  
و يتمتع بزايا  
المشروع الصغير

# بعض التأثيرات الإدارية لتقنية المعلومات

توسيع  
و تنشيط  
الاتصالات

درجة أكبر  
من  
اللامركزية

تقليص  
الإدارة  
الوسطى

التركيز على  
المهام  
الاستراتيجية

سرعة  
الناقل و  
الاستجابة

تحديث  
أساليب  
العمل

# الإدارة بالمعلومات

## INFORMATION LIFE CYCLE



**1 CREATE:** An information life cycle begins when useful or relevant information arrives at or is created within an organization in a wide variety of formats using different equipment and technologies.

**2 USE:** Information is transmitted to those who need it and, upon receipt, is used in the conduct of University business.

**3 STORE:** Information is filed or stored according to a classification scheme to permit quick retrieval, housed in a storage device, and protected and maintained to safeguard the integrity of the information over time. During this stage, information is viewed as either active or inactive.

**4 DESTROY OR PRESERVE:** When information reaches the end of its retention period and has no legal, fiscal, or administrative value, it is securely destroyed or preserved permanently in an archive for historical reference or research purposes.

# الإدارة بالمعلومات ... تدفق معلوماتي

□ يسمح باتخاذ القرار في الموقع والوقت المناسبين.

□ يؤدي إلى تحسين كفاءة الأنشطة وتطوير المخرجات بشكل مستمر وتحقيق الجودة الشاملة.

□ تحقق الاستجابة السريعة لرغبات العملاء ، و  
إمكان الإنتاج في نقطة الطلب.

# الإدارة بالمعلومات . . . تدفق معلوماتي

□ تحقيق خصوصية الإنتاج مع تطبيق قواعد

الإنتاج الكبير . MASS CUSTOMIZATION

□ إنشاء علاقات إلكترونية بين أجزاء المنظمة

المختصة بالإنتاج و تلك المختصة بالتسويق بما

يسمح بتحقيق المخزون الصفري

ZERO INVENTORY



# خصائص الإدارة بالمعلومات

المشاركين من جميع  
أعضاء المنظمة

شمول كافة قطاعات  
و مستويات المنظمة

استثمار العلاقات التبادلية  
بين أجزاء المنظمة

التخطيط المتكامل  
لجميع أنشطة المنظمة

استخدام منطلق الجودة  
الشاملة

التحسين الشامل  
في الأداء والمخرجات



# مزايا الإدارة بالمعلومات

تمتد عمل الفريق  
وتوسيع صلاحيات  
اتخاذ القرارات

التعامل مع المعلومات  
باعتبارها جزء  
من بيئة العمل

تمتد إلى قابلية الذاتية والنصح الآلي  
للأخطاء

# مزيد من تأثيرات تقنية المعلومات على الإدارة

- الربط بين أجزاء المشروع، أو المشروعات ذات العلاقة يتيح سرعة تدفق المنتجات و الخدمات و الأموال فيما بينها [ و طبعا المعلومات ].
- تطبيق نظم الهندسة الموازية.

## SIMULANEOUS ENGINEERING

- ربط مواقع الإنتاج بمصادر التوريد و تغذية خطوط الإنتاج من الموردين مباشرة [ بدون تخزين ].

تبلور تكنولوجيات المعلومات  
في إعادة تصميم كل هياكل وأساليب  
الإدارة المعاصرة

COMMUNICATION  
MODERN SERVER CONNECT COMPUTER JOB TECH MALE  
IDEA BUSINESS CONNECTION  
INFORMATION  
TECHNOLOGY  
INTERNET NETWORK SYSTEM  
CONCEPT DISPLAY BUTTON SCIENCE  
PEOPLE COMPUTING PERSON SCREEN WEB DIGITAL SERVICE  
LAPTOP GLOBAL HARDWARE  
BUSINESSMAN MAN WORLD MEDIA CABLE SECURITY SOCIAL  
DATA

**REDO**

**EVERY THING**

# REDO

إعادة التنظيم

REORGANIZATION

إعادة الهيكلة

RESTRUCTURING

إعادة الهندسة

REENGINEERING

# REDO

REDESIGN

إعادة التصميم

REPLANNING

إعادة التخطيط

REESTIMATE

إعادة التقدير

REEVALUATE

إعادة التقييم



# OTHER IMPROVEMENT STRATEGIES

- **REVITALIZING.**
- **RIGHTSIZING [ DOWNSIZING].**
- **TOTAL QUALITY MANAGEMENT.**
- **OUTSOURCING.**
- **STRATEGIC PLANNING.**
- **CREATIVE DESTRUCTION.**

# المدخل المتكامل للتطوير

## THE BUSINESS SYSTEM

**PROCESSES**

**STRATEGY**

**VALUES &  
BELIEFS**

**JOBS &  
SKILLS**

**STRUCTURES**

**MANAGEMENT**

# نموذج التطوير الشامل للمنظمة

مخرجات

أداء أفضل  
و  
قيمة أعلى

أنشطة

إعادة  
تصميم  
العمليات  
و العلاقات

مدخلات

إسراك  
الفرص  
و المخاطر  
و الموارد  
المتجددة

# برنامج المدربين العصري للتطوير الشامل

- ✓ إعادة التصميم الاستراتيجي للمنظمة.
- ✓ إعادة التصميم التسويقي للمنظمة.
- ✓ إعادة التصميم الإنتاجي للمنظمة.
- ✓ إعادة هيكلة التنظيم الإداري.
- ✓ إعادة هندسة العمليات.
- ✓ إعادة بناء هيكل الموارد البشرية.

# برنامج المدين العصري للتطوير الشامل

- ✓ إعادة بناء نظم و شبكات المعلومات بالمنظمة.
- ✓ إعادة تصميم الحزمة التكنولوجية.
- ✓ إعادة تصميم و تفعيل العلاقات مع المنسوخ.
- ✓ إعادة تصميم الهيكل النموي للمنظمة.
- ✓ تأكيد القدرات الذاتية للتطوير و الابتكار.
- ✓ تنمية الأساس البحثي و العلمي للمنظمة.
- ✓ تصميم و تنمية القدرات الشافية للمنظمة.

# نتائج إعادة الهيكلة و التطوير الشامل للمنظمات

إرضاء العملاء

تحقيق التميز

تأكيد العلاقات  
مع الحلفاء

تأكيد القدرة  
على الإنجاز

تحقيق الربح



# E-BUSINESS

E-BUSINESS



# 12 IDEAS FROM BILL GATES

للدخول في عصر الأعمال الإلكتروني



**If you can't  
make it  
good, at  
least make  
it look  
good**

استثمر  
أصحاب المعرفة  
في التفكير

تحليل بيانات  
المبيعات  
ONLINE

استخدم  
البريد  
الإلكتروني

حول العمليات  
الورقية إلى  
عمليات رقمية



استخدم  
الآليات الرقمية  
لتحقيق التواصل بين  
الإدارات

تحول إلى  
الأعمال عالية  
القيمة المضافة



استخدم نظام  
رقمي للمتابعة

استخدم نظم رقمية  
لمعالجة  
شكاوى العملاء

استخدم التقنية الرقمية  
لإعادة  
تصميم طبيعة نشاط المنظمة

طور تقنيات رقمية  
يستخدمها العملاء لحل مشكلاتهم  
بأنفسهم

اخترص الوقت بالمعلومات

استخدم تقنيات رقمية في توزيع  
السلع والخدمات

# التجارة الإلكترونية... المضمون

- نتيجة غير مباشرة للنظومات التقنية في مجالات الحاسب الآلي والمعلوماتية.
- نتيجة غير مباشرة للنمو السريع في استخدامات شبكة الإنترنت.
- نتيجة مباشرة لاستثمار الطاقات الذهنية و القدرات الفكرية و المعرفية للمورد البشري.



# التجارة الإلكترونية... الفرص!

- تخطي حواجز المسافات و الوصول إلى أسواق بعيدة و متنوعة و متعددة الخواص بنفس الوسيلة و في نفس الوقت.
- تخطي حواجز الزمن و التعامل مع العملاء على مدار الساعة.
- تخطي حواجز المكان و إمكانيات لا نهائية لعرض السلع و الخدمات من نفس المكان لكل الناس بدون التقييد بخدود الحيز و المساحة.



# التجارة الإلكترونية.. التحديات

- السرعة في الوصول إلى العملاء بالجديد من السلع و الخدمات.
- التجديد المستمر والمتواصل في الأساليب والشروط وخدمات العملاء.
- المصداقية في العرض وصحة البيانات والوفاء بالوعود.
- المتابعة المستمرة للتطورات التقنية والاستثمار المتواصل في البرمجيات الجديدة .

# التجارة الإلكترونية.. المقومات

- نموذج إداري يتميز بالافتتاح و المرونة و القدرة على التكيف مع التطورات التقنية.
- نموذج إداري يبدأ من السوق ويبحث عن الفرص المتاحة في شكل احتياجات عملاء.
- مساندة آية لكل عمليات و مراحل التسويق.
- مساندة آية لكافة وظائف المنظمة المكملت للوظيفة التسويقية.

# التجارة الإلكترونية... العواقب

□ تخفي إدارات التسويق بالمعنى التقليدي ويظهر عليها شبكات من الحاسبات الآلية.

□ قد اخل الأدوار بين البائعين والموردين والمصنعين إذ يمكن لأي طرف منهم الاتصال بأي طرف آخر لإيجاز صفتهما.

□ احتمالات كبيرة لاختفاء وظيفة رجال البيع داخل محلهم الموقع على الإنترنت والمشتري هو المستخدم الأول.

# منظمة الأعمال الجديدة في عصر التجارة الإلكترونية

❖ منظمة تقارب المنظمات التصورية أو التخيلية  
. Virtual

❖ تتعامل في أنواع لانهائية من السلع أو الخدمات.  
❖ يعمل لها عدد محدود جداً من البشر وتحتفي منها  
المخازن و المخزون. وهي كاملة الآلية في جميع  
معاملاتها.

33

# الثعافس COMPETRATION





# المنطق الجديد في عالم الأعمال

التعاقد



الثافس

التعاقدس



# معنى الثعاف سـ؟

□ المزج بين حالة الثافسية وحالة الثعاون مع المنافسين.

□ في حالات المنافة الجديدة قد يكون الثعاف بين المنافسين أهم وسائل بناء القدرات الثافسية في مواجهة الآخرين.

# المنافسة سبيل البقاء

34



# مفاهيم المنافسة

- ينبغي على الإدارة قبول المنافسة والتعامل معها بإيجابية.
- واجب الإدارة الرصد المستمر لمصادر المنافسة الحالية والمحتملة، والإعداد للتعامل معها.
- تأتي المنافسة من كل مكان، ولا حمايتها منها إلا بالثوق والتميز بالتحديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

# إدارة المنافسة

## MANAGING COMPETITION

بناء  
استراتيجية  
تنافسية

تحليل  
المناخ  
الداخلي

تحليل  
المناخ  
الخارجي

# كيف تتفوق المنظمة في المنافسة؟

الثقوب النسبي  
في  
التكاليف

التركيز

التميز  
والاختلاف عن  
الآخرين

# السمات المميزة للثافسية الجديدة

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

**MEGA OPPORTUNITIES**



# كيف يثر بناء القدرات الشافسية؟

تحسين  
استخدام  
الموارد

تطوير  
المخرجات  
والتعامل مع  
المنافسين

إعادة  
هندسة  
العمليات

# بناء و تنمية القدرات الشافسية بتحسين العمليات

- إعادة الهندسة.
- إعادة الهيكلة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الجودة الشاملة.
- التطوير المستمر.

**KAIZEN**

تحسين القدرة التنافسية  
بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية

❖ إضعاف المنافسين:

[التحالف - الاستيعاب]

❖ الانحياز بالموردين:

❖ تغيير طبيعة المنافسة:

[تعديل الصناعة]

# أهمية التحالفات الاستراتيجية

تدرك الإدارة الجديدة الصعوبات التالية:

➤ العمل المنفرد في السوق العولمي.

➤ التطوير المنفرد والمستثمر في المنتجات.

➤ التحديث المنفرد والمستثمر في التقنيات.

➤ التسمية المنفردة والمستثمرة للأسواق.

[ من أجل ذلك تلجأ للشركاء مع الآخرين ]

# إدارة التحالفات الاستراتيجية

35



# مهام إدارة التحالفات الاستراتيجية

التخطيط  
للتحالف

البحث  
عن فرص التحالف

متابعة و  
تقييم التحالف



# صور التكامل بين منظمات الأعمال

الهدف دائما تعظيم القدرة التنافسية

- اندماج شركات في بعضها MERGER
- شراء شركة لأخرى ACQUISITION
- تحالف شركات مع بعضها ALLIANCE

# حسد و استعمار كل الطاقات

# حشد و استثمار كل الطاقات

- أهمية التكامل والفاعل بين مختلف الموارد المادية و البشرية من أجل التميز.
- أهمية تسمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية و الإنتاجية.
- النجم المنظور لجمال القدرات المتاحة للمنظمة لتحقيق أقصى قدر من الإنجاز.

[ COMPETITION ON TOTAL COMPETENCIES ]

الوقت مورد... لا قيد!

**TIME IS A RESOURCE NOT A CONSTRIANT**



# الوقت مورد رئيس

□ إلمارة الوقت مهنة رئيسية للإلمارة لتحقيق أكبر إلماز في أسرع وقت.

□ أصبح الوقت عنص من عناصر المنافسة نتيجة للتقنيات الجديدة.

□ يمكن للإلمارة التعامل مع الأسواق المختلفة في كل وقت، وفي أي وقت.

□ أهمية تسريع الزمن والسبق إلى السوق.

**JUST IN TIME**

**NOT JUST IN CASE**



**Just  
in  
Time**



# الجودة أساس النجاح



# النوجه للجودة الشاملة

□ يمثل النوجه للجودة الشاملة إطاراً فكرياً  
منكاملأ وأسلوباً شاملاً للإدارة يعتمد بالدرجة  
الأولى على التأثير في سلوك الأفراد لأداء الأعمال  
الصحيحة صحیحته من أول مرة على كل المستويات  
لتحقيق رغبات العملاء.

**DOING RIGHT THINGS RIGHT**

**THE FIRST TIME**

# تعمل إدارة القرن الواحد والعشرين بمنطق الجودة الكاملة

- الجودة هي ما يرضي العملاء.
- منظمة الأعمال نظام متكامل يؤثر كل جزء منها في باقي الأجزاء.
- للوصول إلى سلع وخدمات ذات جودة [ترضي العملاء] لا بد أن تكون جميع الأنشطة "جيدة".
- تتوقف جودة الأنشطة على جودة المدخلات.

الجودة الكاملة = منع الخطأ

ZERO DEFECT

# التفكير الاستراتيجي لصنع المستقبل

**THE FUTURE IS HOME-MADE**

**39**

## Strategic Thinking Model



# أسس الإدارة الاستراتيجية

□ التغيير هو السمة الأساسية في نظام الأعمال - والعالم - المعاصر.

□ لا يأتي التغيير - كما كان في السابق - في دورات منتظمة و متوقعة، بل تحدث في موجات عاتية و غير متصلة.

□ المستقبل يصنع في الحاضر ، و على الإدارة التفكير و التخطيط للمستقبل الذي تريد .

ومن ذلك تنضح أهمية الإدارة الاستراتيجية



# أسس الإدارة الاستراتيجية

السياسات

الغاية

الرؤية

معايير التقييم

الخطط



# استراتيجيات التعامل مع المتغيرات

إعادة

التكوين

إعادة

الهندسة

إعادة

الاختراع

# أسس التعامل مع المستقبل

تصميم  
آليات وهياكل  
المنظمة برؤية  
مستقبلية

مناجعة المتغيرات  
لاستشراف  
المستقبل

السعي  
للمستقبل  
والإعداد له

❖ المستقبل ليس امتداداً للماضي...

❖ النجاح الماضي أو الحالي ليس ضماناً للنجاح في المستقبل.....

❖ أكثر الشركات نجاحاً الآن لم تكن موجودة من فترة لا تزيد

عن 30 سنة.

A GREAT  
FUTURE  
DOESN'T  
REQUIRE  
A GREAT  
PAST.

# الأسئلة الأساسية حول إدارة المستقبل

1. من هم عملاء المستقبل؟
2. ما الصناعة أو مجال النشاط المستقبلي؟
3. ما الأنشطة المستقبلية؟
4. ما المنتجات المستقبلية؟
5. من المنافسين في المستقبل؟
6. ما قنوات وأساليب التسويق المستقبلية؟
7. من هم أفراد المستقبل؟



40

# فونج إدارة المستقبل

VISION OF  
THE FUTURE



# I. التحليل الاستراتيجي للمناخ

- الرؤية الاستراتيجية الشاملة للموقف بعناصره الداخلية و الخارجية.
- التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية و التقنية و مواقف القوى المنافسة.
- التقدير السليم لأوضاع السوق و فرص الحركة و المناورة في مواجهة قوى المنافسة.
- التقدير السليم للإمكانات و القدرات الذاتية المتاحة ، و موقف الموارد البشرية.



## 2. التخطيط الاستراتيجي

❖ الاستثمار العلمي للمعلومات عن السوق ورغبات العملاء، و مواقف و قدرات المنافسين .

❖ التحديد الدقيق لأهداف المنظمة في الأجل القصير و على المدى الأبعد .

❖ الاختيار الصحيح لتوقيت الأنشطة الهجومية في السوق .

❖ الاستثمار الفعال لقدرات الموارد البشرية ، و التوزيع العلمي للمهام بينهم .

# 3. التحليل الاستراتيجي للموقف

تقديرات  
الممكن

الفجوة

تقديرات  
المطلوب

الفجوة هي النتيجة المباشرة الواجب تحقيقها

# خلاصة التقدير الاستراتيجي للموقف

الموانع

الفرص

4. الإعداد الاستراتيجي لتحقيق الأهداف  
وسد الفجوة

عن طريق

التغلب على الموانع

استثمار الفرص

# إعادة الهندسة والتطوير

- إعادة هندسة الشظير و العمليات و الإدارة و استثمار  
الدروس المستفادة من الخبرة المتراكمة.
- تطوير هيكل الموارد البشرية و استثمار قدراتهم العلمية و  
الذهنية لتطوير الأداء.
- التطوير التكنولوجي و ابتكار أساليب جديدة بقدرات و  
موارد محلية للتغلب على الموانع .
- النهاية المعنوية و التمويه الاستراتيجي لتحقيق عنصر المفاجأة  
على المنافسين.

# مرصد و تقييم الإجازات

- المتابعة المستمرة و تقييم الإجازات.
- مرصد الاتجاه للاخفاف عن الأهداف و تحليل أسبابه.
- إعادة التخطيط لتطوير الأداء بما يتناسب و ظروف الأداء.



# نبذ الماضي والتخلص من القدير

**Forget the past.**

Nelson Mandela

# أهمية نبد الفكر والممارسات القديمة

□ العالم الجديد الذي نعيشه، تحتاج فكر جديد يتناسب و معطياته.

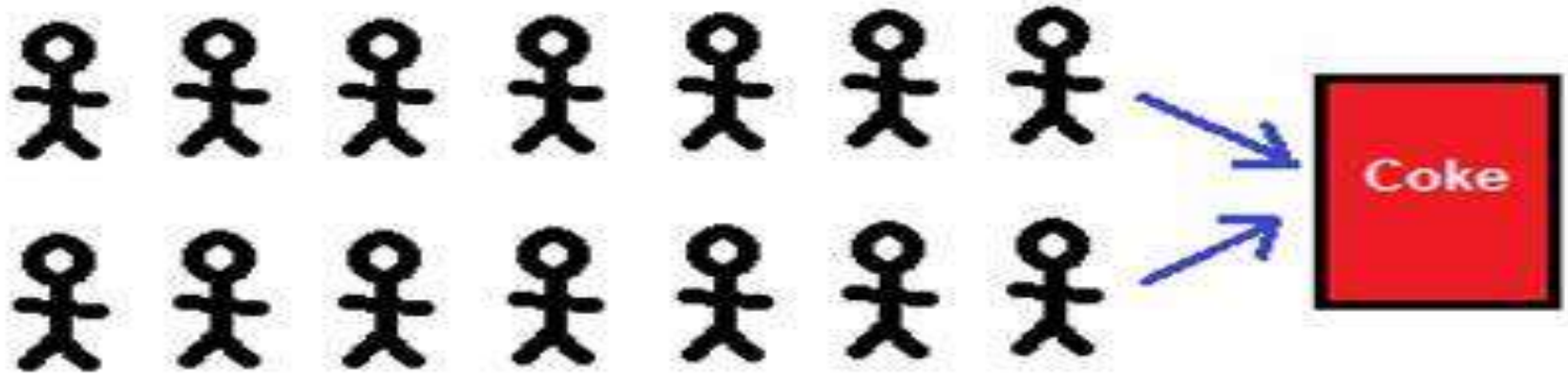
□ ما كان يصلح في الماضي من أفكار و أساليب إدارية ... لا يصلح في عص الثورات التقنية و المعلوماتية و العولمة.

□ نظام الأعمال الجديد لا يقبل الأنماط الموحدة و لا القوالب الجامدة.

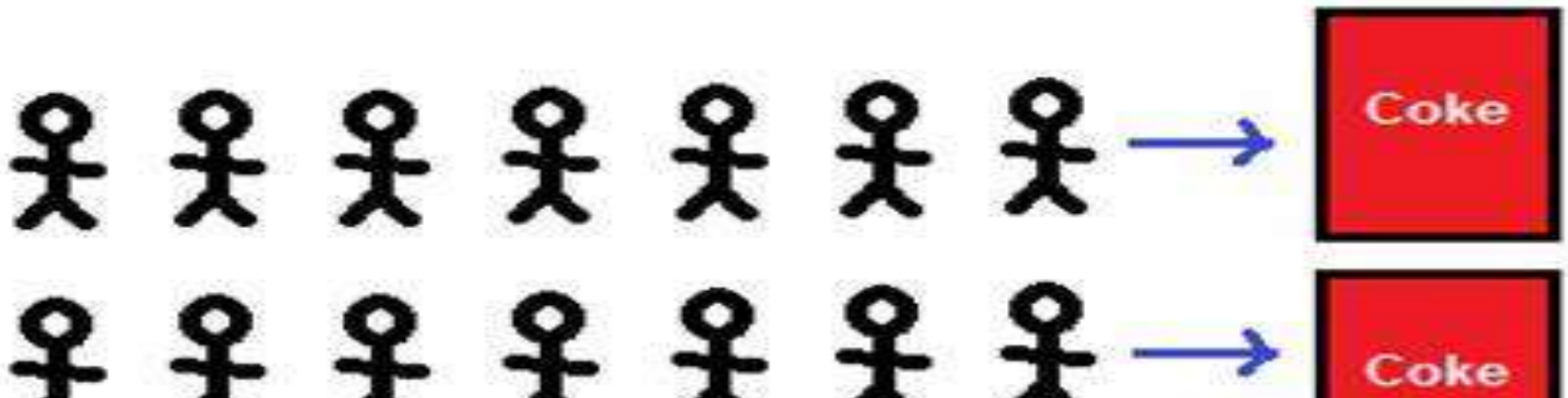
# بعض التغييرات الشائعة عن ضرورة نبذ الفكر القديم

- **CHANGING PARADIGMS .**
- **JUMPING THE CURVE .**
- **RENAISSANCE MANAGEMENT .**
- **PARADIGM SHIFT .**
- **THE FOURTH WAVE .**
- **DEFRAMING ORGANIZATIONS.**

# نبدأ التتابع و الأخذ بالتزامن



Concurrent: 2 queues, 1 vending machine



# الشايع ليس الأسلوب المناسب !

❖ ضرورة تكثيف الجهود، توفير الموارد ، و استثمار الطاقات لتحقيق إنجازات غير مسبوقه تتميزها المنظمة على المنافسين.

❖ الوقت مورد له ثمن ، و يجب استثماره.

❖ الشايع في الأنشطة يعني الانتظام كما يعني ضرورة البدء من البداية في حالة الخطأ.

# دواعي نيل الشايع والأخذ بالترامن

- ❖ النقيتة..... تسميح بالترامن.
- ❖ فرق العمل المشابكة..... تيسر الترامن.
- ❖ المنافسة الشرسية..... تخير الترامن.
- ❖ طبيعة مشروعات النطويس..... تتطلب الترامن.
- ❖ اعتبارات التكلفة الاقتصادية..... تؤكد الترامن.
- ❖ ضغوط الوقت..... تقض الترامن.
- ❖ سرعة تقادم المنشجات..... ترجع الترامن.



**NOT SEQUENTIAL, BUT CONCURRENCE.**

# Concurrency



# التفكير غير التقليدي هو السيل



43

**CREATIVE THINKING FOR  
PROBLEM SOLVING**

# أسلوب تفكير الإدارة الجديدة

- استثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب أي مشكلة.
- استخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات.
- تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع.

**UP-SIDE DOWN / LATERAL THINKING**

# بعض نماذج التفكير الإداري غير العادي

□ النجاء صناعة الساعات السويسرية إلى ابتكار الساعة  
SWATCH يمثل نقلة في التفكير من أجل زيادة المبيعات:

**TELLING TIME IS NO LONGER THE MOST  
IMPORTANT THING IN A WATCH.**

***THE SWATCH WAS NOT TELLING TIME SO  
MUCH AS FUN & CUSTOMER JEWELRY.***

هل تفكر معاً للوصول إلى حلول غير عادية لمشكلات  
إدارية تصادفنا جميعاً:

الخصااض  
الحصنة السوقية

الخصااض  
مسنوى الأءاء

ارءقاع  
ءكاليف الإءءاء

ءقص  
القيااءاء عالىة الكفاءة

# بعض الحلول غير التقليدية لمشاكل مؤسسات الأعمال

**OUTSOURCING**

**FRANCHISING**

**JUST-IN-TIME**

**E-COMMERCE**

**SBU'S**



# التطوير المستمر من البقاء والنمو

45



# التطوير من مسنم

- ✓ كل شيء حول منظمة الأعمال في تطوير مسنم.
- ✓ التقنية المتجددة تغير أساليب الإنتاج ، وتوفر مواد و خامات جديدة ، مما يسمح بتطوير منتجات جديدة و استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.
- ✓ الأسواق في حركة مستمرة، و رغبات المستهلكين في تغير مسنم ، مما يوجب تطوير وسائل و منافذ جديدة للتسويق أسرع و أكثر من المنافسين.

# التطوير المستمر

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- التطوير المستمر استثمار لتقنيات المعلومات و الرصيد المعرفي المتراكم و المتزايد باستمرار.
- التطوير المستمر سبيل منظمة الأعمال للبقاء في ظروف المنافسة الشديدة محليا و عالميا.
- يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط و المدخلات و المخرجات في منظمة الأعمال.

**CONTINUOUS IMPROVEMENT**

# عناصر التوجه للتطوير المستمر

البدا من  
دراسة السوق

المتغيرات متابعته  
التقنية

تخطيط التطوير

تحليل المنافسة

إدارة  
التطوير

# الإدارة بالمعرفة

## KNOWLEDGE MANAGEMENT





# استثمار المعرفة والخبرات المتراكمة

❖ المنظمة الحديثة كائن " يتعلم LEARNING " .

❖ المعرفة تعبر عن نتائج العلم والفكر الإنساني وخبرات التطبيق والممارسة.

❖ الرصيد المعرفي يعبر عن ثروة المنظمة من العلم والفكر وخبرات التطبيق.

❖ تسعى المنظمات الحديثة إلى تنمية رصيدها المعرفي و الانفتاح على كافة مصادر المعرفة الخارجية والداخلية.



# بعض ملامح الشظير المنعلم

## THE LEARNING ORGANIZATION

□ يستفيد من علم التأكد كفرصة للنمو.

□ ينتج معرفة جديدة باستخدام المعلومات الموضوعية ، و الأفكار الشخصية و الرموز و التوقعات.

□ يبنى التغيير و ييسره.

□ ينش المساهمة على جمع المسئويات.

□ يشجع الملمين ليكونوا مدمجين و مساندين يبنون العاملين و ييسرون لهم إمكانية التعلم.

□ يبنى رؤية و فلسفة إدارية و تنظيمية مشتركة.

# بعض ملامح الشظير المنعلم

## THE LEARNING ORGANIZATION

✓ تشجع المنظمة الحديثة أفرادها على البحث و الابتكار  
و الاختراع لشمية الرصيد المعرفي من ناحية، و الثوق  
على المنافسين من ناحية أخرى .

✓ توظف المنظمة الحديثة رصيدها المعرفي في أنشطة فائقة  
القيمة المضافة. **KNOWLEDGE BASED ACTIVITIES.**

✓ تستثمر المنظمة الحديثة ما يتوفر لها من معارف في إنتاج  
سلع و خدمات متفوقة.

# بعض الأسس الهامة لدعم تعلم المنظمة

استثمار طاقات  
الأفراد على التعلم

تسيير التعلم  
أثناء العمل

تنمية ثقافة  
تنظيمية تحاكي  
التعلم

إتاحة الحصول  
على المعرفة

تنمية فرص  
التفاعل الاجتماعي

# أساسيات إدارة المعرفة

- ❖ اتخاذ البحث العلمي ركيزة للقرارات الإدارية.
- ❖ تنمية الرصيد العلمي و المعرفي للمنظمة.
- ❖ استثمار نتائج العلم و التطوير التقني في إنتاج منتجات و خدمات جديدة و متميزة.
- ❖ الارتباط بمراكز البحث العلمي لتطوير الأساليب و التقنيات.
- ❖ التزام المنهج العلمي لتحليل المشكلات.

# الإدارة . حرب

*Sun Tzu*

*2nd Edition*

**THE ART of WAR  
FOR MANAGERS**

*50 Strategic Rules*

**UPDATED FOR TODAY'S BUSINESS**



# إدارة الأعمال بمنطق الحرب

- ✓ Learn to fight
- ✓ show the way
- ✓ do it right
- ✓ know the facts
- ✓ expect the worst

- ✓ seize the day
- ✓ burn the bridges
- ✓ do it better
- ✓ pull together
- ✓ keep them guessing



# إدارة الحسب

I. التخطيط

الظروف المحيطة

الهدف

المعلومات

القيادة

التنظيم

## 2. المبادسة الهجومية

الابتكار  
والسرعة

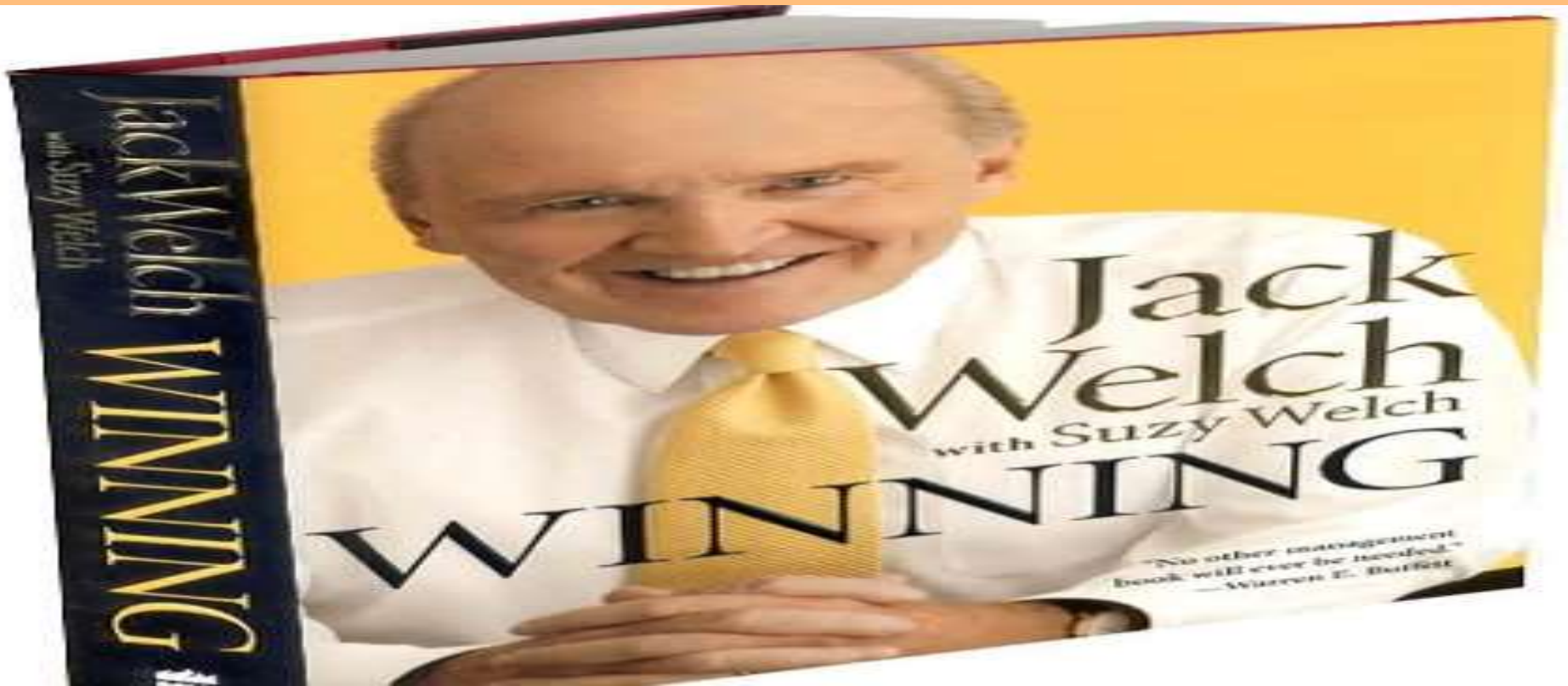
خطف  
النص


حشد  
الموارد

عدم الاتغلاق  
على المعلومات  
الداخلية

عدم التردد  
في انتهاز الفرص

# استفد من تجارب الناجحين



A photograph of Jack Welch, an elderly man with thinning hair, wearing a dark suit jacket over a light blue button-down shirt. He is shown from the chest up, looking slightly to his right with a serious expression. His hands are raised in front of him, palms facing each other, as if he is in the middle of a conversation or presentation.

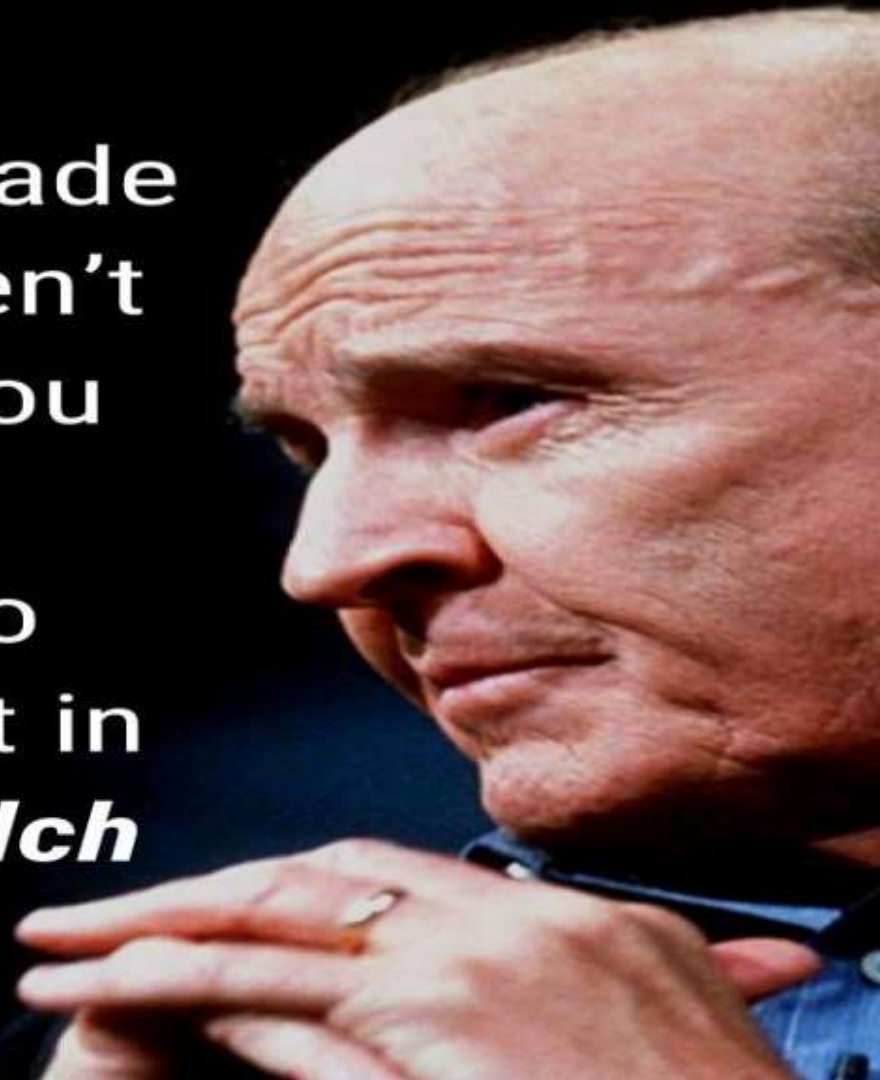
**"AN ORGANIZATION'S  
ABILITY TO LEARN,  
AND TRANSLATE  
THAT LEARNING INTO  
ACTION RAPIDLY, IS  
THE ULTIMATE  
COMPETITIVE  
ADVANTAGE."**

**-JACK WELCH**



50

When you were made a leader you weren't given a crown, you were given the responsibility to bring out the best in others." ***Jack Welch***



و ختاماً نحمد الله سبحانه و تعالى على توفيقه و نلتقى على خير في ملتقيات  
قالتة بإذن الله و السلام عليكم و رحمة الله و بركاته.

