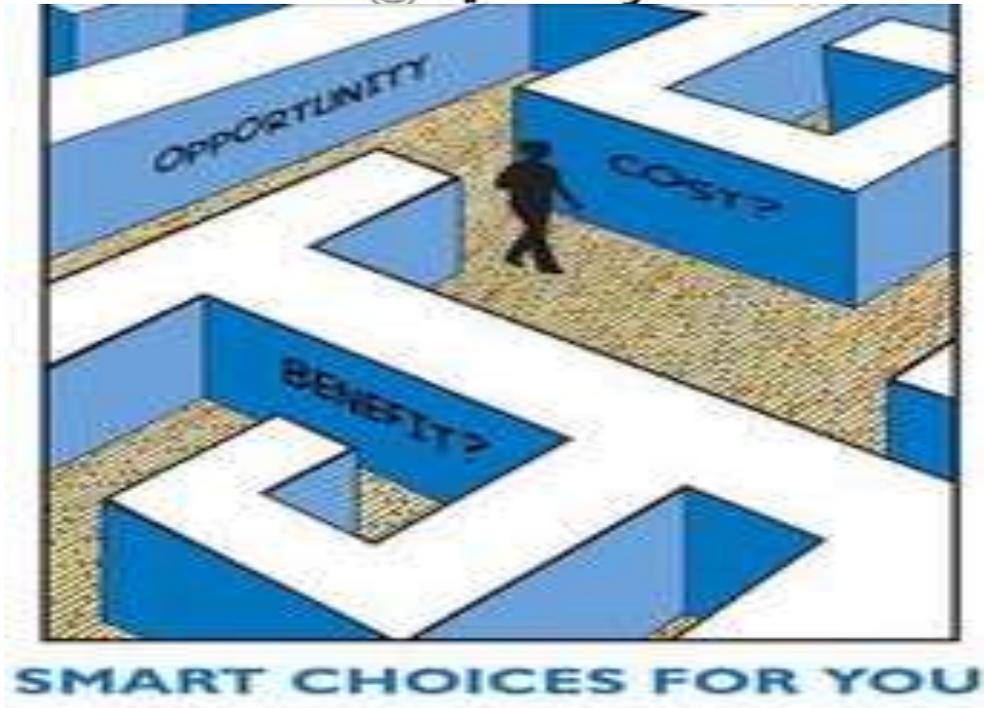


آفاق  
الإدارة المعاصرة

دكتور علي السلمي

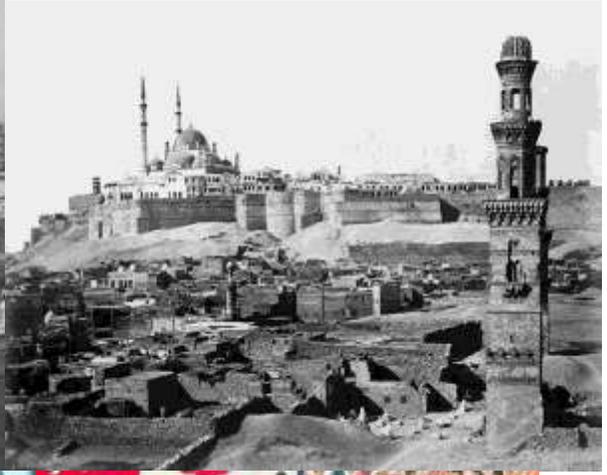
2024

أَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٢﴾  
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٣﴾ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ﴿٤﴾  
إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ﴿٥﴾ أَهْدِنَا  
الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ﴿٦﴾ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ  
عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ  
وَلَا الضَّالِّينَ ﴿٧﴾



الإدارة الفعالة... هي طريق استثمار الفرص بأقل تكلفة وأعلى منفعة!

## إهداء إلى ...مصر



وبعد 30 يونيو 2013

ميدان التحرير 2011



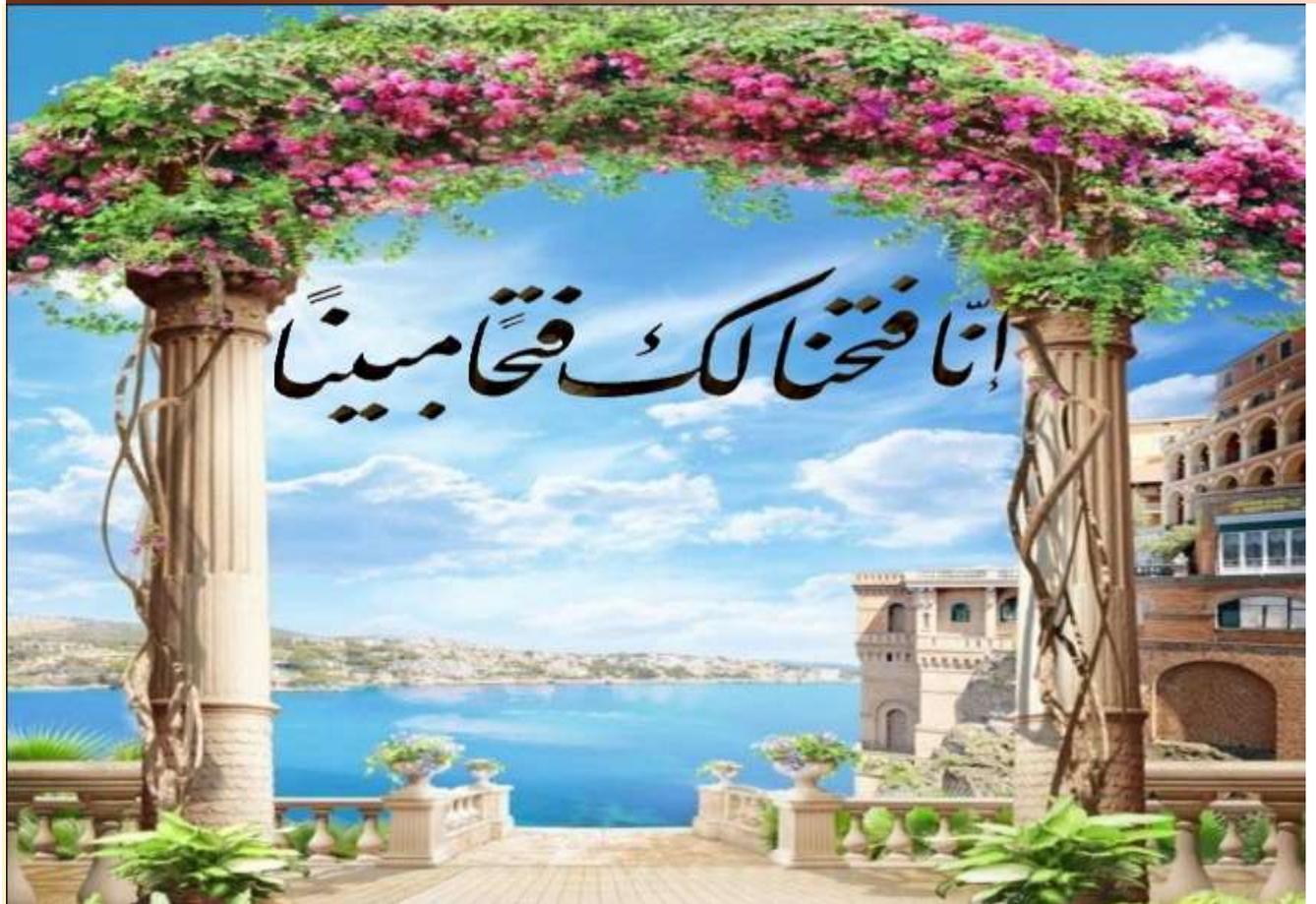
مصر جميلة

## قائمة المحتويات

صفحة	الموضوع	الفصل
6	لماذا هذا الكتاب	تمهيد
16	الإدارة الناجزة والمُنجزَة	الأول
25	الإدارة الاستراتيجية	الثاني
77	إدارة التغيير	الثالث
97	إدارة الأداء	الرابع
117	إدارة المعرفة	الخامس
169	إدارة التنافسية	السادس
195	الإدارة الجامعية	السابع
245	الإدارة والعولمة	الثامن
307	جديد الإدارة	التاسع



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إن الهدف الأسمى والغاية الكبرى للمصريين هي إعادة بناء الدولة المصرية، دولة ديمقراطية مدنية حديثة، وما كان هذا "الحلم" لينحقق من دون التخطيط لمشروع وطني لإعادة بناء الوطن وفق رؤية علمية وخطة طموحة تراعي التنسيق والتكامل بين مؤسسات الدولة، ولا تقتصر هذه الرؤية وتلك الخطة على متطلبات الحاضر فقط، إنما يجب أن نمتد للنبي متطلبات المستقبل آخذة في الاعتبار التغييرات والتحولات في كل ما تحيط 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 مسبقة اقتصادياً وعلمياً وتقنياً ومجتمعيًا في كل مناحي الحياة، والوسيلة الوحيدة لذلك الإنجاز هو الأخذ بمفاهيم وتقنيات "الإدارة المعاصرة".

إن هدف هذا الكتاب استشراف آفاق ما يسمى بعصر المعلومات والتعرف علي الفكر الإداري الموأكب له ودراسة انعكاسات كل ذلك علي الإدارة المصرية وما يمكن استثماره من تجارب وخبرات من سبقونا في توفير مقومات الإفادة من المعلومات .

وبندأ بعون الله عرض تصورنا " لمستقبل مصر " والذي ينوقف تحقيقه على عوامل متعددة ومشابكة يمثل التطوير الإداري والأخذ بمفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة حجر الأساس، ومن ثم تحقيق

## "الحلم المصري"

الذي انظر المصريون تحقيقه منذ عشرات السنوات العجاف .

## الحلم المصري

أحلم كما تخلم كل مصري ومصرية، بمستقبل جديد لمصر جديدة و"محرسة فعلا" تنخلص فيها من مشكلاتها التي أنشأها ورعتها أنظمة الحكم غير الديمقراطية قبل ثورة 25 يناير 2011 والتي صارت أغاماً وقنابل تهدد بالانفجار في أي لحظة لنذهب بالأخض واليابس.

ينطلع شعب المحرسة إلى دول كانت في أوضاع أسوأ مما نحن فيه، ولكنها استطاعت تحقيق معجزات في التطوير الاقتصادي والاجتماعي.

فقد حققت ماليزيا طفرة اقتصادية وتقنية واجتماعية غير مسبوقه بكل المقاييس حين ألزمت نفسها وأقنعت شعبها بأهمية التخطيط للمستقبل واتخاذ شعار "ماليزيا 2020" هدفاً يعمل الجميع من أجل تحقيقه.

ونجحت الهند في تحقيق درجة عالية من التطوير الاقتصادي والسياسي والثني يجعلها الآن مهياً لتكون القوة الصاعدة في الاقتصاد العالمي للسنوات القادمة، ويدشعها كثير من الخبراء والمنظمات الدولية المتخصصة، هي والصين، ليكونا أهم اقتصادات العالم بعد 2020.

ونحن في مصر المحرسة نحتاج ماسة إلى أن يكون لنا مشرعاً وطنياً شاملاً يجمع عليه جميع أبناء الوطن ويتخذونه منهاجاً للعمل الجاد من أجل إعادة بناء المحرسة والارتفاع بمسوى الحياة فيها على أسس من الديمقراطية والحريه والمساواة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية تكافؤ الفرص للجميع.

إن العمل من أجل "صنع المستقبل" يجب أن يكون مشرعاً وطنياً يبنه المصريون باعتبارها هدفاً جامعاً يلخص الصورة المستقبلية لمصر التي يجب أن نعمل جميعاً مواطنون وحكومة من أجل تحقيقها، يعكس الحلم المصري الذي يقوم على تفاعل أربع منظومات حاكمية للتطور والتقدم في أي مجتمع إنساني:

1. منظومة النحول الديمقراطي والتطوير السياسي .
2. منظومة التنمية المستدامة الشاملة والعدالة .
3. منظومة القيم والمبادئ الحاكمة لحركة المجتمع .
4. منظومة محددات السلوك الفردي والجمعي .

## ملاح صورة "مص المستقبل" التي خلمرها وزيدها وتجب أن نعمل من أجل تحقيقها

1. دولة مدنية، تلتزم بالدستور والقانون وتخضع فيها جميع المواطنين لحكما على السواء من دون تمييز، يشغل المدنيون المؤهلون جميع الوظائف والمناصب في أجهزة الدولة غير العسكرية .
2. دستور حديث متكامل يثق مع معطيات النظام الديمقراطي ، ويؤكد ديمقراطية اختيار رئيس الدولة من بين مرشحين متعددين في انتخابات حرة وشفافة لا تقيد أي قيود تتجاوز مرسح دون غيره .
3. تداول للسلطة على أسس ديمقراطية وفي جميع المواقع .
4. نظام حكم ديمقراطي جمهوري برلماني يقوم على توازن السلطات ويرتكز على دور محوري للسلطة التنفيذية [الحكومة] التي تأتي بناء على انتخابات ديمقراطية حرة، يكون فيه رئيس الجمهورية الحكم بين السلطات .
5. إلغاء التمييز بين المواطنين لأي سبب، وبذلك يكون المصريون جميعاً متساوين في الحقوق والواجبات .
6. نظام ديمقراطي للانتخابات الرئاسية والبرلمانية والمحلية والاستثناءات تشرف عليه هيئة وطنية مستقلة تتكون من شخصيات قضائية وقانونية محايدة وغير قابلين للعزل .
7. تعددية حزبية تنشأ فيها الأحزاب، بدون مرجعيات دينية أو طائفية أو عرقية، يناح فيها للأحزاب على اختلاف مرجعياتها العمل والدعوة إلى أفكارها وبرامجها من دون قيود سوى الالتزام بالقيم

الجمعية والأهداف الوطنية الكبرى، وإتاحة كامل الحرية للمواطنين في الاختيار والمفاضلة بين تلك الأحزاب وبرامجها وأفكارها .

8. هيكل حديث وموازن من التشريعات تحمي المواطن من العسف لحقوقه وحياته، ومن تغول الفساد والمفسدين، وتؤكد ضمانات القاضي وحرية المواطن وحقه في أن يتحاكم أمام قاضيه الطبيعي، وتخلو من القوانين المقيدة للحريات والمعادية للديمقراطية.

9. اختفاء الاحتمان الديني والمشكلات المنكسرة بين عناصر من المسلمين والمسيحيين، وإعمال مبدأ المواطنة وأن المصريين جميعاً منساقون في الحقوق والواجبات وكلهم أمام القانون سواء من دون نظر إلى معتقداتهم الدينية.

10. احترام حقوق الإنسان المصري وحياته، وتوفير ضمانات تشريعية تحقق مقاصد الدستور .

11. الإفراج عن من قد يكون من سجناء الر أي وإطلاق حرية التعبير وفق مبادئ الدستور.

12. معايير وقواعد وآليات واضحة لمحاكمة ومساءلة الحكومة وممثليها ووكلائها المختلفة عن أوجه التصير والفساد في تحقيق أهداف التنمية ورعاية شؤون الوطن والمواطنين، وصلاحيات كاملة لمجلس النواب في الرقابة على الحكومة ومساءلتها ومحاسبتها وحجب الثقة عنها .

13. حكومة تحمي الملكية العامة لوسائل الإنتاج الأساسية التي يجب أن تحتفظها الدولة لحماية مصالح المواطنين، وتطرح أفكار الخصخصة للاستثناء العام وتنفذ ما يرضى به المصريون أصحاب تلك الثروة المطروحة للبيع، وتنفذ بالشفافية وضوابط ومعايير واضحة في إجراءات الطرح والبيع وإدارة المؤسسات والشركات العامة في جميع مجالاتها، وتحاسب المسؤولين أيأ كانت مواقعهم حال الانحراف عنها .

14. المحافظة على أموال التأمينات الاجتماعية وإدارتها من خلال مؤسسة وطنية مستقلة للتأمينات الاجتماعية تقوم على استثمار فوائدها في مجالات ذات عوائد مضمونة لحماية أموال المؤمنین.
15. نظام اقتصادي يخترم الملكية الخاصة وينح الفرص كاملة لمبادرات القطاع الخاص في تحمل مسؤوليات التنمية في كافة المجالات، وتحفظ بدور مناسب للقطاع العام في المجالات الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون محلاً لتسيق الدولة ولكن ينم إدارته وتشغيله وفق قواعد وآليات الإدارة المتطورة ومعايير السوق والكفاءة الاقتصادية، متساوياً تماماً مع القطاع الخاص في الحقوق والواجبات.
16. تأكيد الحق في العمل لجميع المواطنين الراغبين والقادرين على العمل، ومواجهة قضية البطالة وتأثيراتها السالبة على حركة التنمية والسلام الاجتماعي.
17. إعلام مرئي ومسموع ومقرء ينمغ بالحرية والانطلاق لا تخضع إلا للمعايير المهنية الصادقة والقيم الأخلاقية وحكم القانون الذي يطلق حرية إصدار الصحف والمطبوعات وإنشاء القنوات الإذاعية والتلفزيونية وفق ضوابط ترمع المصلحة العامة والقيم المجتمعية وإلغاء ملكية الدولة وأجهزتها للصحف وقنوات التلفزيون سوى التلفزيون الرسمي للدولة مع ما ينبع تلك المقاصد من تعديلات تشريعية.
18. منظومة تعليمية عصرية وبرامج ومناهج تعليم متطورة ونظم للتقويم وتطوير التعليم وتحسين أداء مؤسساته تصدر عن هيئة وطنية مستقلة لخطيط وتقويم التعليم تخنار أعضاءها من بين الخبراء المنمرسين في قضايا التربية والتعليم على مختلف مسنوياته ويشارك فيها ممثلون لأصحاب المصلحة من المواطنين أولياء الأمور والطلاب والمعلمين وأعضاء الإدارة التعليمية.
19. لفضة علمية وتقنية تقودها جامعات ومرآكر بحثية عصرية تكافئ مثيلاتها في العالم المتقدم وتلتزم بمعايير الجودة والاعتماد المتعارف عليها دولياً.

20. لهضة رياضية ترعاها الدولة تقوم على أسس من العلم والتظهير يمارس شباب المحرسة فيها كل ألوان الرياضة وينساقون للثنافس على المستوى الإقليمي والعالمي.

21. لهضة ثقافية ترعاها الدولة وتفتح من خلالها مجالات الإبداع الفكري في جميع المجالات، وتتاح فيها للمصريين فرص الحصول على منتجات الفكر المصري والعربي والعالمي بأقل تكلفة، وتنشئ منافذ ووسائل الإبداع الفني والفكري من مكينات ومسارح ودور العرض الفني في جميع مناطق مصر ولا تقتصر فقط على الحضر والمدن الكبرى.

22. مدن وقرى تخلق من العشوائية ومظاهر الانفلات والخروج على النظر والقوانين، وشوارع نظيفة ومنضبطة، وتفيد بقواعد القانون والنظام العام في كافة أشكال السلوك الاجتماعي للمواطنين والتأكيد على الالتزام بالسلوك المجتمعي الحضاري الجدين بمصر وتاريخها.

تلك ملامح مصر المحرسة التي نريدها ونحلم بها،

وإننا إن شاء الله قادرون على تحقيق الحلم.

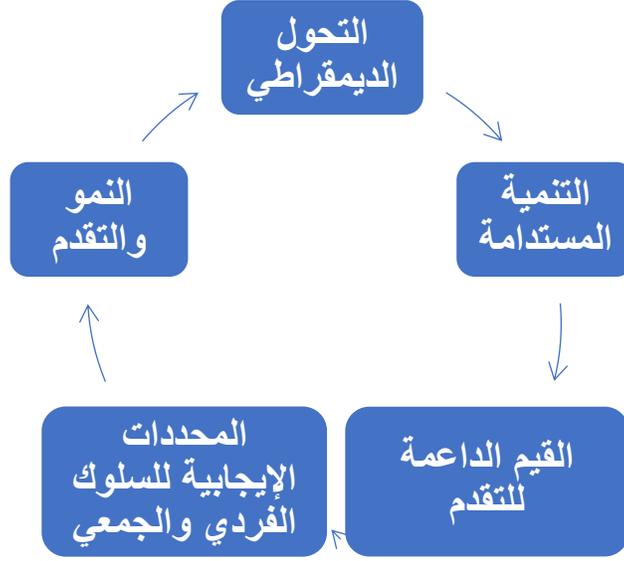
الشعوب الناهضة تصنع المستحيل ومصر شعبها شعب ناهض

وسيصنع المستحيل ويعيد بناء وطننا!



مدينة العلمين الجديدة

## خارطة الطريق نحو المستقبل



لمشاهدة الحل اضغط العلامة



2030م الحل.ppsx



<https://youtu.be/BapSQFJPMMQ?si=sPJ9mKd38677AHT>



[alisalmi.com](http://alisalmi.com) مصر المحروسة ثورة حتى النص - موقع الدكتور علي السلمي



مص المحروقة من تاني خواطر من أجل المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)



إعادة بناء الوطن - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)

# الإدارة الناجزة والمُنجزّة



Effective management is one which is successful in achieving the short as well as long-term goal of an organization while running right towards the vision of the organization.



## 1. الإدارة الناجزة... ضرورة لتقديم الوطن

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

ناهيك عن رغبة المصريين في الارتقاء بجهود تدعيم العدالة الاجتماعية والارتقاء بمسئوليات 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 انظر المصريون حنى إلهاء حكم " **جاعة الإخوان المسلمين** " يوم 3 يوليو 2013 وإعلان خارطة المستقبل، ليستبش المصريون بيزوغ 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

شامت الأقدار أن تكون تليتي للنداء وترشحي للرئاسة في مرحلة من أصعب المراحل في التاريخ المصري المعاصر، لقد ثار الشعب المصري العظيم من تين مثاليين باحثاً عن الحرية والعزة والكرامة الإنسانية، مطالباً بعيش كريم وعدالة اجتماعية. لقد كان بإمكانني أن أضع رؤية للسنوات الأربع القادمة، ولكن إدراكاً منى لحجم التحديات وعظم المسؤولية التي نجت عن انعدام التخطيط وترحيل التصدي للمشاكل، والتحديات العديدة الواضحة، وفي مواجهة أمينة وواقعية منى أمام شعب من المتوقع أن يصل تعدادها عام 2050 حوالي مائة وخمسون مليون نسمة، مع تحديات كثيرة: أين سيعيش؟، وما هي

مصادر سداد مديونياتنا؟، ومصادر تمويل بناء حاضرة ومستقبلنا؟، وما هي مقومات اقتصادنا؟ وكيف سنبنى الشخصية المصرية الجديدة علماً وخلقاً ومعرفة وثقافة؟ كل هذا فرض على أن أضع رؤية، تقسس لمصر العصرية التي أعدت العدة ليحيا أبنائها الحياة الكريمة التي يستحقونها".

كانت الرؤية التي أطلقتها المرشح الرئاسي عبد الفتاح السيسي عاملاً مطمئناً للمصريين أن الحكم الجديد سيكون مختلفاً أخلاقياً جذرياً عما سبقه، فقد طال انظار إحياء ملف شركات قطاع الأعمال العام ومحاولة إعادة هيكلتها وتغيير مصادر حقيقية لتمويل أنشطتها وزيادة قدراتها الإنتاجية وطاقتها التصديرية. وغابت عن اهتمامات الدولة وضوابط 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. وقام ملف الشركات الصناعية المنعثة والمنوقفة في أغلب المدن الجديدة في أعقاب ثورة الخامس والعشرين من يناير، وتم تسريح آلاف العاملين بذلك الشركات دون أن محاولة الاقتراب. ولو من بُعد. من ذلك الملف.

ولم تكن الزراعة بأحسن حظاً من الصناعة، فأخضرت رؤى التحديث والنظور، وفقدت مصر مركزها التاريخي في زراعة وتصدير القطن للدرجة 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 3/6/2016



<https://youtu.be/lmlYwuWIA4g>

وفي 25/4/2017 الرئيس يعلن الإجراءات الإدارية في مصر صعبة



<https://youtu.be/lmlYwuWIA4g>

كما لم تتحدث التطوير المستهدف

في الخدمات التعليمية أو الصحية أو مرافق مياه الشرب والصرف الصحي،

كما جاء في رؤية 2030:



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





التي طعن على بعضها بعد دسورية مواد فيها، وما تقرر تعديلها عهد إلى ذات اللجنة بمهمة التعديل  
وتجاوزت مهلة الشهر الذي كان الرئيس قد حدد لها لانتهاء 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 !!!



### 3. الحرب على الفساد .. ضرورة

إن الحرب على الفساد والنصير على محاربة الإهمال والنسيب مثلاً، لا تخرج عن حيز الملاحظات الأمنية والكشف عن بعض قضايا الفساد، بينما جذور الفساد وأسباب التردّي في الكفاءة معروفة في نفس الوقت الذي تشغل فيه الحكومة بوضع الاستراتيجيات التي لا تجد مجالاً للتنفيذ. والامثلة على افتقاد الحكومة وقيادات أجهزتها القدرة على "الإدارة الناجزة" لا تخص في المشهد المصري، فأحداث وتصريحات المسؤولين لا تتوقف بينما الإنجاز وتحقيق ما تعد به تلك النصائح على أرض الواقع منجمد ولا يتوافق مع تطلعات الناس وآمالهم التي وعدهم الرئيس لها في مرؤيته.



<https://youtu.be/DMjyPUPyoDQ>

10/12/2018

وفي الثلاثاء، 15 أكتوبر 2019 السيسي يناهع تنفيذ المرحلة الثانية من استراتيجية مكافحة الفساد ويوجه بنس نتائجها<sup>1</sup> فقد تابع الرئيس تنفيذ المرحلة الثانية من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، واستعرض النتائج التي تضمنتها تقارير المباحثة الدورية الربع سنوية التي أعدها هيئة الرقابة الإدارية من خلال الأمانة الفنية للجنة الوطنية التسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته وإعدادها وإشرفها على المرحلتين الأولى والثانية من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

<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%89-%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D8%B5%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%84%D8%A9-%D9%85%D9%83%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>

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

ورغم توجيه الرئيس السيسى بنش تقارير متابعة استراتيجية مكافحة الفساد فلم أعتش فى المواعى الحكومية المعنية وأهها، وزارة التخطيط والإصلاح الإدارى، الهيئة العامة للاستعلامات، وهيئة الرقابة الإدارية على أى من هذه التقارير !!!

☒ وعلى حين لم تستغرق الدولة فى نظام الرئيس الأسبق مبارك سوى شهر معدودة لإجاز غير مسبق فى تفعيل برنامج التخصصة بكل همة للقضاء على المشروع الوطنى لإقامة قطاع عام قوى كان يعتبر من دعائم الاقتصاد والتنمية الوطنية، نجد التراخى والنباطق غير المفهوم من جانب الدولة الآن فى تنفيذ خطط إحياء ذلك القطاع وإهاض الصناعات الأساسية فى مجال الغزل والنسيج بالأساس وغيرها من الصناعات، وتقايس عن تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة بإلغاء عقود تخصصة بعض شركات قطاع الأعمال التى كانت كبرى.

☒ كانت مص من أوائل الدول فى تنمية القيادات الإدارية والتطوير المؤسسى، فقد كان لديها أول معهد للإدارة العامة فى العالم العربى أنشئ فى عام 1954 تخصص بشمية القيادات الإدارية فى الحكومة، كما تم إنشاء المعهد القومى للإدارة العليا فى 1961 للعمل فى مجال تدريب وتنمية القيادات الإدارية فى القطاع العام، ثم بنت ثلاثية الاهتمام بتطوير الإدارة بإنشاء معهد الإدارة المحلية فى 1963، ثم كانت



نهاية هذه المنظومة الفاعلة من المعاهد بدمجها في معهد واحد باسم "المعهد القومي للشمية الإدارية"  
عام 1971، بعد إنشاء "أكاديمية السادات للعلوم الإدارية" عام 1981!!!



<https://youtu.be/sMwkiBWKHU>

وفي ختام هذا العرض، أمني تنفيذ ما أهي به الرئيس السيسي 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، ولنفتح الآفاق بلا حدود أمام أبناء هذا الشعب العظيم ليمشوا في مناكبها، ويحققوا لعائلاتهم وأبنائهم وأحفادهم حياة كريمة مرحبة تليق بهذا الشعب العظيم".



الإدارة الاستراتيجية



1. متى تحتاج المنظمات إلى الإدارة الاستراتيجية؟

# أسس الإدارة الاستراتيجية STRATEGIC MANAGEMENT

لفتح الملف اضغط على الإطار



أسس ومفاهيم الإدارة  
الإستراتيجية.ppt

✓ حين تواجه الإدارة مواقف تسبب صعوبة تحقيق الأهداف نتيجة لتعدد وتداخل العوامل الفاعلة في الموقف.

✓ حين تواجه الإدارة مواقف تزيد فيها القيود والمعوقات وتداخل وتنشأك المؤثرات والضغوط الآتية من المناخ المحيط.

✓ حين تواجه الإدارة مواقف تنجم فيها [أو تراجع] الموارد المتاحة [أو المحملة].

✓ حين تواجه الإدارة مواقف تنضال فيها الفرص السوقية [وغيرها] الساخنة.

✓ حين تنصارع قوى المنافسة المتزايدة للفوز بالفرص القليلة المتاحة، حين تواجه الإدارة مواقف تنصاعد فيها قوى التغيير الضاغطة وتفاعل تأثيراتها وتنصارع عوامل التغيير وتعدد مصادرها بحيث تمنع صورة الحاضر وتقل القدرة على استكشاف المستقبل.

في كل تلك المواقف تحتاج المنظمة إلى " الإدارة الإستراتيجية "



لفتح الملف اضغط على الإطار



الإدارة الاستراتيجية  
لمدير القرن 21.ppt



<https://youtu.be/eDFqekDF9ZI>



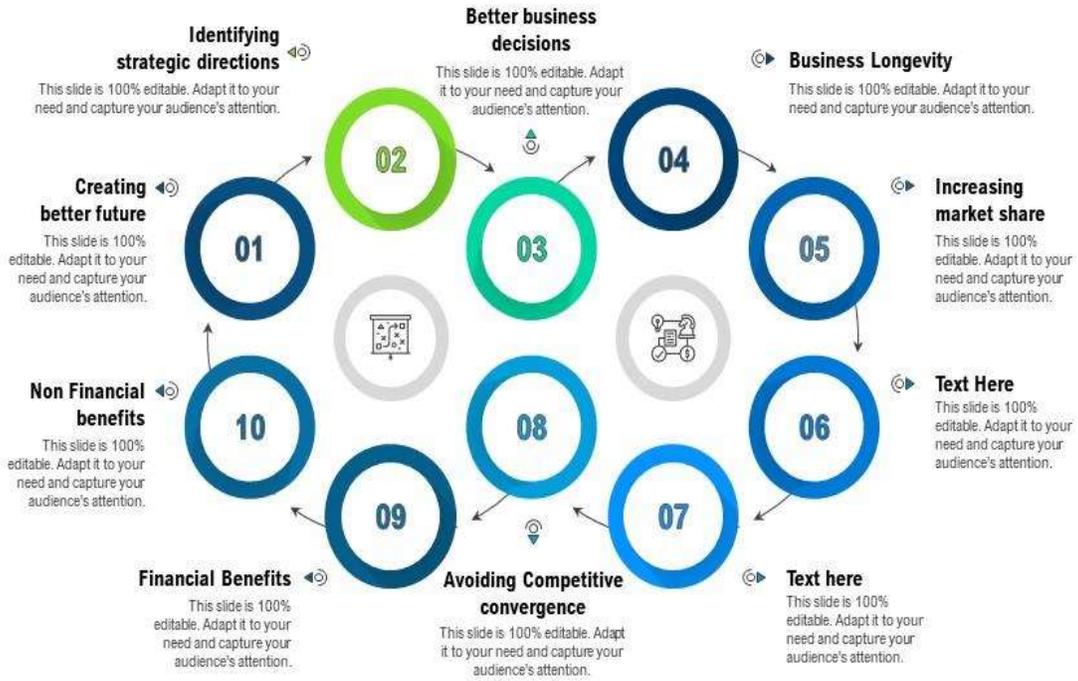
<https://youtu.be/2KMoPeVy82E>



<https://youtu.be/dKzNoL6ISJw>

# 10 Benefits of Strategic Management Process

This slide is 100% editable. Adapt it to your need and capture your audience's attention.

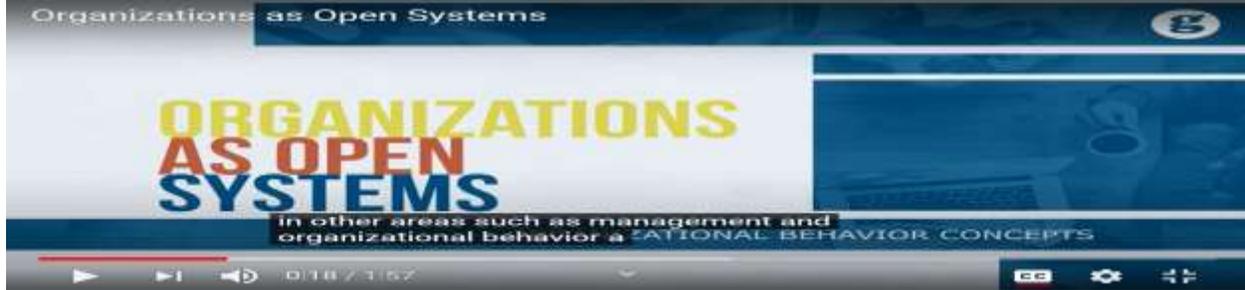


• البيئة الخارجية (الفرص المتاحة، المخاطر)  
• البيئة الداخلية (عوامل القوة، عوامل الضعف)



## 2. سمات المنظمات المعاصرة

### ❖ المنظمة نظام مفتوح



<https://youtu.be/WxqDqJBPZA4>

### خصائص المنظمة كنظام مفتوح



تأثر 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



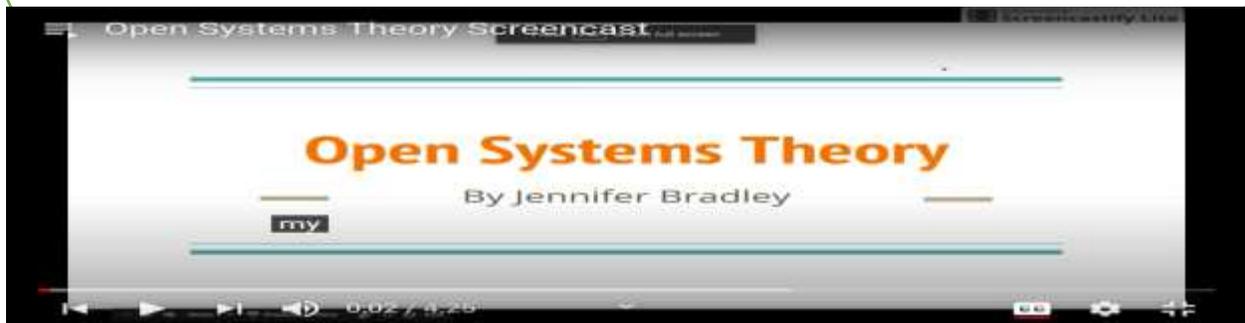
ينوقف نجاح الإدارة على تحقيقها للنواقب بين أفعالها وتقنياتها وبين "المناخ المحيط"



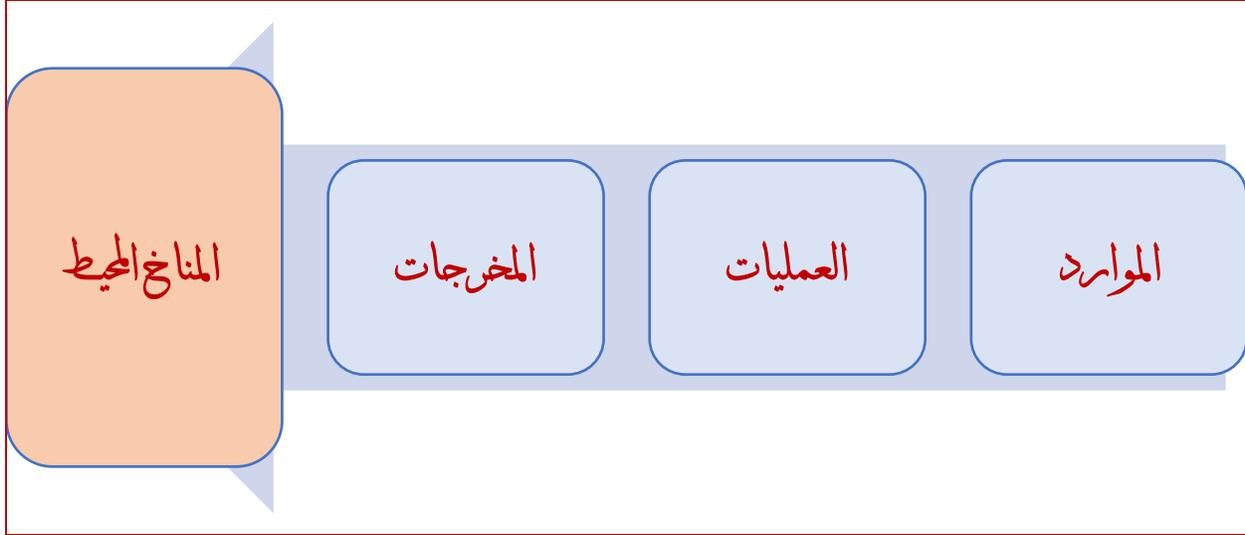
تستخدم الإدارة "تقنيات" في عملياتها الإنتاجية التسويقية، المالية والإدارية



تتأثر إدارة المنظمة بما يحدث في المناخ المحيط "متغيرات"



<https://youtu.be/dVEDYVuWMYM>



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

1. تكون الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً 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. تحدث المتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، وكذلك ما يحدث من متغيرات داخلية لها، بتوازن المنظمة.
3. اختلال توازن المنظمة يعني أنها تصبح غير قادرة على تحقيق أهدافها كلياً أو جزئياً بحسب نوع المتغيرات ومصادرها وقوة تأثيرها ومدى استمراريةها.
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]:
  - ✓ تعديل الموارد أو المدخلات.
  - ✓ تعديل الأهداف أو المخرجات [تعديلات في عناصر المناخ الداخلي].
  - ✓ تعديل الأنشطة أو العمليات.

✓ تعديل في المناخ الخارجي .

✓ تعديل أحد عناصر المنظمة أو جميعها هو الأسلوب الأمثل لتحقيق النوازن المرغوب .

تطوير الأنشطة واستحداث

تقنيات إدارية أفضل

تطوير الأهداف بتعزيز قيمتها

وتأكيد تناسبها مع المناخ

تطوير الموارد بالترشيد

والحسين

ورفع الكفاءة

محاولة التأثير في المناخ وتطويره

بما يناسب أهداف المنظمة

وماذا عن الأهداف الرئسية للمنظمات المعاصرة ؟

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

✓ الحصول على شريحة متزايدة في السوق، وتأكيد تميزها النسبي على المنافسين، ويحقق ذلك بإرضاء

العملاء وتحقيق رغباتهم وإشباع احتياجاتهم بما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات .

✓ تأكيد تواصل المسيرة، وتحقيق النمو المتواصل **Growth** بالاستثمار 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 .

وتتكامل هذه الأهداف السابقة جميعاً في الهدف الأساسي الذي تقوم منظمة الأعمال من أجله

..... وهو تحقيق المنافع والعوائد الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية .

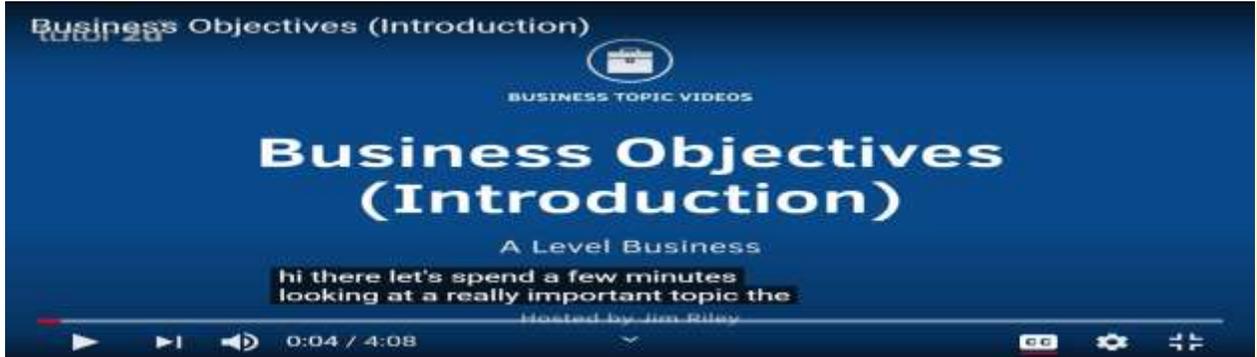
مزايا للعملاء

منافع للمعاملين

الدخل للعاملين

الربح للمالكين

المجد والشراء للمديرين



<https://youtu.be/RdQuKwhCzGU>

و تحقيق تلك الأهداف وظيفتين للمنظمة المعاصرة

توجيه المناجعة والتقدير  
والحكم على كفاءة الأداء  
والنتائج المحققة

توجيه عملي، بناء  
السياسات  
والاستراتيجيات وإعداد  
الخطط والبرامج

## المآزق

نتج عن تطور تقنيات الاتصالات والمعلومات وسرعة وتعدد المتغيرات في المناخ المحيط أن أصبحت كل مفاهيم وأساليب الإدارة متقادمة وغير متناسبة مع ظروف العولمة وعصر التنافسية الشرسية والتطور والابتكار المستمر.

**OBSOLITE**

هذا هو المآزق الذي تواجهه المنظمات المعاصرة والذي تتحدد 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، المستهلكون أشد قوة وأكثر تطلعا نحو الأحسن والأفضل، القوى العاملة تغيرت أهدافها ومهارتها وتطلعاتها الاجتماعية، النظر السياسية والاقتصادية أكثر انفتاحاً.

وبشكل عام تجد المنظمة... .



\* تصاعد وتساارع حركتا 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.

➡ الهياكل القوية والمفاهيم التقليدية

حدث انهيار واختفاء للقيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاجتماع والاقتصاد، وحتى في الفنون والآداب. معنى ذلك ظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف منطوية، 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.

تغيرت قيم العمل والإجازة والعطاء والثروة والتميز

وأكسبت معان وأبعاد جديدة تتناسب مع معطيات المناخ الجديد.

## ✚ ظهور مجمع الخيارات المتعددة

لقد اهتم مجمع الخيارات المحددة [أو الخيار الواحد حيث يبيعك البائع أو الصانع في المشتري] وينمو بمزايا الاحتمال الكامل أو شبه الكامل، أي تخشي أو تضعف المنافسة]. وفي المقابل ينمو مجمع الخيارات المتعددة، حيث تنح للمشتري الآن فرصاً متعددة وبدائل متنوعة وتنوفر لهم المعلومات المترجمة عن الأسواق والمنجات والأسعار وغيرها مما يساعدهم في المفاضلة والخيار، 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 ينصرون من أجل إرضاء المستهلكين بتقديم أحسن ما تنتجه الآلة التقنية الجديدة.



لا يستقيم مجمع الخيارات المتعددة مع المركزية الإدارية الشديدة والبيروقراطية التقليدية وأوتقراطية السلطة. فالمجمع 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 ينمو المبتكر من المنتجين بمزايا تنافسية هائلة تسمح لهم باكتساح منافسيهم والسيطرة على الأسواق.

**والنتيجة الواضحة هي تقبل المنظمات لأفكار جديدة!**

يعود العالم بشكل عام  
إلى تقبل الأفكار الاقتصادية الأساسية  
التي تجذب إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات

### سيطرة المستهلك

تضاف عوامل كثيرة الآن لنجعل 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 والاقتراب منه والبحث عن مرغباته وتطوير السلع والخدمات وأساليب البيع والسعير بما يحقق رضاَهُ هو الأهم الأكبر للإدارة.



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

**Market/Customer Driven**

## ✚ حتمية التطوير

تقرض العوامل السابقة على الإدارة الجديد المسنم، والتوسع في الأساليب والمنتجات، والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان النوفق 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، **competitive advantage** واستثمارها هو النجاح الحقيقي

## ✚ حتمية المبادرة بالهجوم

إن كل شيء يغير 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 تجتد لها مكاناً على الساحة بين المتنافسين [أو قتل المتصارعين].

تسند الإدارة المعاصرة في ظل ظروف المنافسة، إلى مفاهيم مسندة من الإستراتيجيات الحربية. الإدارة في حقيقتها معركة من أجل البقاء.

1	Cognitive	Guard against denial
2	Strategic	Generate more options
3	Political	Create internal markets
4	Emotional	Find a bigger dream
5	Ideological	Reinvent control

<https://youtu.be/SnVhperDhQ>



Competing\_for\_the\_Future.pdf



<https://youtu.be/9bBJi5IPXSO>



**EXHIBIT 8.8 /**  
The Core Competence–Market Matrix  
**SOURCE:** Adapted from G. Hamel and C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future* (Boston, MA: Harvard Business School Press).

#### 4. الدور الجديد للموارد البشرية

مرغم الصعوبات التي تواجهها الإدارة الآن في الحصول على الموارد اللازمة [مؤوس الأموال، التقنيات المتطورة، المعلومات والمعرفة...].، فهناك مزيد من الصعوبات تبدو في تغير 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 الشافسية التي تسعى إليها، ومن ثم ربط البون بعوائد مادية ومعنوية متناسبة.



[/https://solutiondots.com/blog/strategic-human-resource-management](https://solutiondots.com/blog/strategic-human-resource-management)

## 5. الإدارة والمغيرات

يواجه المديرين في العصر الحالي تحديات هائلة نتيجة للمغيرات التي تشمل كل النظر والمؤسسات والعلاقات على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات. وفي الوقت التي تنصاعد فيه قوى التغيير الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقني، فإن تطلعات البشر نحو حياة أفضل، وتوقعات العاملين لمسنويات أعلى من الدخل والر فاهية تفرض ضغوطاً هائلة على الإدارة من أجل تدبير المصادر التي توفر إشباع وتحقيق تلك التطلعات والنقعات.

### كل شيء، حول الإدارة في تغير

➤ التحول من التعامل في أسواق مغلقة [محمية] تمنع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار... إلى أسواق مفتوحة ينصارع فيها المتنافسون.

➤ التحول من حالة التأكد النسبي [الاطمئنان إلى النتائج]... إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة.

➤ التحول من الأساليب والأنماط المنحفظة [المجربة والجامدة] إلى الأساليب والأنماط المرنة والمنظورة 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 لعصر الجديد؟

تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى تغيير ما يلي:

أسس وأنماط هيكلية المنظمة،  
ومعايير توزيع الصلاحيات و  
تقنيات الاتصال وأنماط القيادة  
وتوجيه الأداة.

التقنيات والمنهجيات الإدارية،  
وأساليب ممارستها وظائفها  
الأساسية، ونماذج التخطيط وبناء  
الإستراتيجيات

فلسفة الإدارة وتوجهاتها  
الفكرية، والقيم والمعايير  
الرئيسية التي تعتمدها 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 مضمينة 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 للتدريب وتنمية الموارد البشرية تأثير إيجابي على الإنتاجية، من أجل كل ذلك فإن درجة من السيطرة الإدارية تصبح ضرورية، ودرجة من التأكد بما سنكون عليه أوضاع المناخ المحيط تصبح أساسية، أي المطلوب:

زيادة درجة السيطرة الإدارية

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

❖ وضوح 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 وهيكل المجتمع.

❖ تحديد خطوات وآليات العمل وتوقيتاته لتحقيق القدرة على المواجهة.

❖ تحديد معايير وآليات المراجعة للتأكد من اتجاهات التحقيق الفعلي للمواجهة الإدارية للتحديات.

هي مواجهة إدارية شاملة تستند إلى التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي .

كما تتطلب هذه "المواجهة الشاملة" إدراك حقيقة أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة نوعياً عن كل التاريخ السابق، وأن الإدارة تواجه تحديات ومطالبات للعمل والإجازة تحتاج كل طاقتها الإبداعية والأداء المتميز المنحصر من قيود السليبات والاختصاص في الماضي أو التوقع في الجزئيات والقضايا المحلية، وتتهم أن العالم يعيش [والإدارة] حركة هادئة أساسها المنافسة الشريسة المستندة إلى الشوق العلمي والثقة بالدرجة الأولى.

على الإدارة أن تهم الواقع الجديد

# الواقع الجديد

نظام اقتصادي عالمي جديد

مناطق جذب جديدة لرؤوس الأموال والاستثمارات

عالم الأجواء المفتوحة

تغلب اقتصاديات وآليات السوق

النجارة " حرة " والصراع على الأسواق العالمية بين الكبار

ارتفاع قيمة الموارد البشرية

عصر المعرف

الثورة التقنية الهائلة

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

تأكيد أهمية المعرفة

تأكيد الجودة الشاملة

السعي إلى التميز

تأكيد النزعة الهجومية

المرونة وسرعة  
التكيف

السرعة واستثمار  
الوقت

## لا بدليل عن ابتكار وتفعيل منهجية إدارية جديدة

### خلاصة القول

- ❖ تتداخل المتغيرات الحاصلة على المستوى المحلي مع المتغيرات الإقليمية والدولي وتترك آثارها المشابهة 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 أخذ في الشكل وإعادة الشكل 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 تمكن الإدارة من تجاوز كثير من السلبيات السابقة والاختصار غير المبرر في ممارسات أقل إنتاجية وأضعف مردوداً.
- وتتركز أهم تلك الفرص في:

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

تحفيض قيود الزمان واختلاف النوقيتات  
بين مناطق العالم  
**Any Time all the Time**

تحفيض قيود المكان وتباعد المسافات  
**Any Place**

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

وتترجم تلك الفرص إلى

**ANY  
TIME**

إمكانيات للإنتاج تنخبطى قيد الوقت

**anytime**

إمكانيات للإنتاج تنخبطى قيد المكان

**anytime**

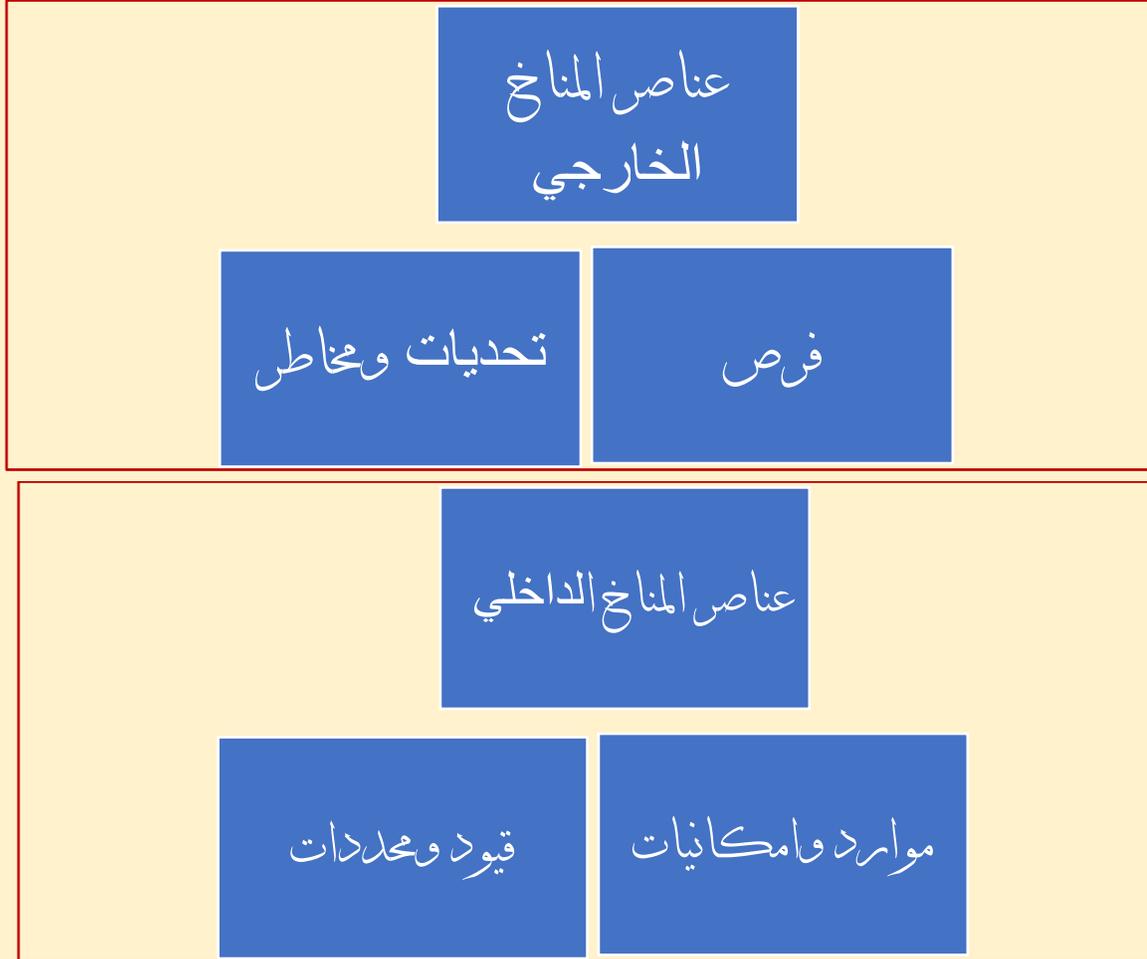
إمكانيات للإنتاج تنخبطى قيد ندرة الموارد الطبيعية

**anytime**

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

## 6. 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" الممثل في جهود وابتكارات 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.

إن مواجهة

التغير والتقلب في الأوضاع المحيطة بالمنظمة

يعتبر من طبيعة عمل الإدارة

لذلك

يكون أحد مظاهر مشكلة الإدارة في أي منظمة

هو محاولة الشبّ بالتغيرات والتقلبات في أوضاع المناخ المحيط بهدف

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

كذلك تختلف أوضاع وإمكانيات وقدرات منظمات الأعمال الذاتية، وما يتوفر لها من موارد،

وما تخضع له من ضغوط وقيود نابعة من ظر وفها 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

والإمكانيات المتاحة لها وتخفيض أو تحييد ما تخضع له من قيود.



<https://youtu.be/PCBcdk9hAFO>



<https://youtu.be/cRVFnr3bhm8>



<https://youtu.be/smjcdq9tiP8?si=3csyxn-wu-tvAlr>



<https://youtu.be/u9XJwr9plHc?si=V3fGNIWY32Y9Jrr>

## 7. 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:

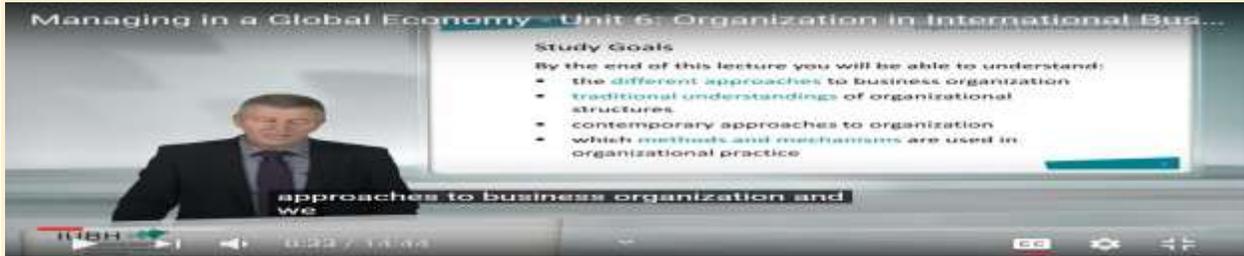
الأهداف والوجهات

السياسات والاستراتيجيات

الأساليب والوسائل

الأسس والمعايير

الهيكلة والعلاقات



<https://youtu.be/rvNYIW7tTZk>

السوق يتغير محلياً، إقليمياً، عالمياً:

المستهلكون في تغير وتطلع إلى الأحسن

المستهلك هو القوة الحقيقية في السوق

المنافسة تشد وتثقل وتتفاعل وتتخذ أشكالاً مختلفة ومنجدلة

وسائل التسويق وآلياته في تطور مستمر

قوى السوق هي الحكم في تحديد الأحسن والأصلح

## الركائز الأساسية لمجتمع الأعمال تغيير:

النوجه نحو التحالفات الاستراتيجية

النوجه نحو أشكال من التكامل والاندماج

النوجه نحو التخصيصية **PRIVATIZATION**

النوجه نحو العالمية **GLOBALIZATION**

النوجه نحو آليات واقتصاد السوق **MARKET ECONOMY**

النوجه نحو الجودة الشاملة **TOTAL QUALTY**

النوجه نحو إزكاء مروح الأعمال في المنظومة الإدارية

## التقنيات في تطور وتغيير:

وسائل إنتاج أكتأ

وسائل إنتاج أمخص

وسائل إنتاج أجود

## سيطرة شبه كاملة لتكنولوجيا المعلومات

انشار استخدام شبكات  
الاتصالات لنقل وتداول  
المعلومات

انشار استخدام الحاسبات  
لرابط أجزاء المنظومة  
الإدارية

انشار استخدام الحاسبات  
الآلية في تطبيقات منجدة

الانتقال من التعامل مع البيانات إلى المعلومات ثم المعرفة

### نماذج لتغيرات الأوضاع

- ? تغير الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية، الإقليمية والعالمية.
- ? تغير الأسعار وشرط التعامل والبادل في الأسواق بالنسبة للسلع والحامات التي تتعامل فيها الإدارة.
- ? تغير الأوضاع والنظم الاجتماعية [القيم، العادات، الاعراف...].
- ? تغير الأوضاع والنظم السياسية [العلاقات بين الدول، الأوضاع المحلية في دولة ما، الاتجاه للنحالف أو الصراع بين الدول والجمعات الإقليمية].
- ? تغير الأوضاع والإمكانات والاتجاهات العلمية، التعليمية، الثقافية محليا وإقليميا وعالميا.
- ? التطورات التقنية والمبتكرات والاختراعات في مختلف المجالات.
- ? التغيرات والمفاجئات الطبيعية [الكوارث، الزلازل، البراكين، اختلاف الأحوال والخصائص المناخية في العالم...].

## 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 التنظيم، وتطور النظر وقواعد العمل.
- ✓ اختلاف الموارد المادية والمالية المتاحة للمنظمة.
- ✓ تطور المستوى التقني للمستخدم بالمنظمة.
- ✓ تطور مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية بالمنظمة.
- ✓ تطور إنتاجية [كفاءة] عناصر الإنتاج بالمنظمة.

المصدر الأهم في تطور المنظمات هو

الموارد البشرية من ذوي المعرفة

وينبولر 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.

المصدر الأهم في تطوير للمنظمات هم

الموارد البشرية من ذوي المعرفة

ويدبلور تأثير المتغيرات 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

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... وتطور مع تغيير الأوضاع... أي تنصف بالمرونة.

8. نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية... وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع الظروف، والندرة... المرونة.

9. معلومات مندفقة، 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.**

كل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط [ومن ثم التفاعل والانحياز والتعامل مع عناصره]، والرؤية المستقبلية الواضحة، والنصير الشامل لوضع المنظمة [والصناعة كلها] في حركة التطور المستقبلي.

**المحركات الأساسية للتوجه نحو الإدارة الاستراتيجية**

يقصد بالمحركات تلك القوى التي تدفع المنظمات إلى تبني منهجية الإدارة الاستراتيجية، ومن أهمها:

## محركات ناشئة عن المنافسة

- المنافسة هي القوة المحركة الأساسية لحوإعمال 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.

إذا كان الأمر كذلك، فإن على الإدارة أن تضع لنفسها " استراتيجية تنافسية "



<https://youtu.be/CHFo7OZUuzI>

وتتعامل الإستراتيجية التنافسية مع العوامل التالية:



## من هم المنافسين؟

ليس المنافسون 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 وتحاول أن يقنطع من أرباحها [أو فرصها لتحقيق الربح] أو تخضعها لسلطانه.



<https://youtu.be/thNIGrpTHIQ>

وعلى ذلك يعرض بورتر<sup>2</sup> فئات المنافسين على الوجه التالي:



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

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].

#### 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. منجمو 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 المحتملون:

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

إن تحدي المنافسين هو الخطوة الأولى في بناء

إستراتيجية تنافسية تنظم أساليب تعامل المنظمة معهم.

## مصادر تهديد المركز التنافسي للمنظمة

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

❑ القوانين والشهادات التي تضيق فرص المنظمة أو تفرض عليها أعباء أكثر مما يتعرض لها 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 والحامات والموارد التي تحتاجها المنظمة أو ارتفاع تكلفتها.

❑ قصور الطاقات البشرية وكفاءات المناسبة لاحتياجات المنظمة.

## ما هي آليات التنافس؟

الوسائل والإجراءات التي تعتمدها المنظمة من أجل التغلب على المنافسين والتعامل مع مصادر التهديد، وتختلف الآليات باختلاف الطرف الموجهة إليه، كما تتغير بتغير الظروف والمواقف الخارجية والداخلية.

مصدر المنافسة	الآليات التنافسية المناسبة
منافسون في نفس الصناعة	تطوير المنتجات وطرح منتجات جديدة باستمرار، ضبط التكلفة وخفض اسعار البيع للمستهلك، تقديم خدمات متطورة للمستهلكين، تقديم مزايا أفضل للموزعين وتجارة التجزئة.
منافسون محتملون	التحالف مع الموردين لحجب مصادر الحامات عنهم، التحالف مع الموزعين لمنعهم من التعامل معهم، تخفيض الاسعار وتقليل هامش الأرباح لتصعب مهمهم في دخول المجال، استيعابهم وإدخالهم شركاء في المنظمة.
منتجو البدائل	إضافة مزايا وتحسينات في منتجات المنظمة لتعميق الفرق بينها وبين البدائل وزيادة تميزها، تنمية وتوثيق العلاقات مع العملاء وزيادة ولائهم للمنظمة ومنتجاتها.

الموردون	الدخول في اتفاقات طويلة الأجل مع الموردين، التكامل مع الموردين والدخول معهم في تحالفات إستراتيجية، تنوع مصادر التوريد.
كبار المشترين	استيعابهم وإدخالهم شركاء في المنظمة، تنوع الأسواق وتقليل الاعتماد على كبار المشترين.
التقلبات الاقتصادية المحلية	تنوع مجالات النشاط، 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 والنقل وبالتالي فتح أسواق جديدة.
- ✓ توسع وظهور قنوات ومنافذ توزيع جديدة ومنطوية.

### محركات حكومية

- ✓ سياسات التعريفات والحماية الجمركية.
- ✓ سياسات الدعم الحكومي للصناعات الوطنية.

- ✓ النظر 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 المتاحة والغلب على المعوقات.

### قوى التغيير محرك نحو الإدارة الاستراتيجية

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

<b>GLOBALIZATION</b>	1- النوجه نحو العالمية
<b>COMPUTERIZATION</b>	2- ثورة الحاسب الآلي
<b>INFORMATIOLIZATION</b>	3- تكنولوجيا المعلومات
<b>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</b>	4- إدارة الجودة الشاملة
<b>HUMAN RESOURCES MANAGEMENT</b>	5- حركة الموارد البشرية

تلك القوى الخمس [بالإضافة إلى العديد من القوى الأخرى] تتكامل في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تنسب بالنجز أو التعقيد والجمد والتغلب . . وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تنسب بالنكامل والترابط ، والبساطة والمرنة والشاسب مع مقتضى الأحوال والظروف .

تواجه المنظمات المعاصرة موقفاً شديداً الصعوبة، ينمثل 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 بطء استجابة المناخ المحلي في كثير من الدول النامية لمطالبات التحرير وعدم توفير حرية الحركة اللازمة للإدارة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي أو محاولة.

التحدي الرئيس . . . . .

كيف تواجه المنظمات تلك الظروف الجديدة

مع استثمار القيود التقليدية؟

تتطلب المواجه أمرين

الأمر الأول

فلسفة واضحة للعمل الإداري المنحصر 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. معايشة عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من افئاح وعقلانية وتكامل في النظرية وشمول للاهنامات.

4. تقبل حقائق السوق والمنافسة والنوجه إلى النميز والثوق باعتبارها السيل الوحيد للبقاء.

## الأمر الثاني

منهج إداري واضح يقوم على الأركان التالية:

1. شحد كل أسلحة وتقنيات الإدارة وحشد إمكانياتها وطاقاتها، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد.

2. إدارة المنافسة حيث حدد الإدارة نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتبحث عن نقاط القوة والضعف عند منافسيها، واتباع آليات تنافسية تستشم 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 ينج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة. والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملاً مما يباح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.

✓ المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي، وإعداد نظم مثوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج [أو السوق] بمطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر، وهذه السياسة اليابانية الأصل **JUST- IN- TIME** يترتب عليها وفر في تكلفتة 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 احنياجات 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 وتخفيض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع النائمة. تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تسنوع حقائق السوق، وملك إرادة القرار وسلطة النصف، والقدرة على تحمل المسؤولية، يساندها نظام فعال ومقدم للمعلومات الإدارية.

3. صياغة استراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والنسوبي 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:

- ✓ تحقيق 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 لامتثالية لتطوير منتجات جديدة وإبتكار استخدامات منجدة للمنتجات المعروفة، بما تحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار.
  - ✓ إضافة مزايا هائلة في إمكانيات التصدير للإنتاج بما تحقق التوسع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.
5. إعادة صياغة المنظمات الإدارية والخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتقليدية، والانطلاق إلى خلق تنظيمات حديثة قادرة على المخاطرة ومحاية للإبتكار والإبداع.

Business School 101 | What is Strategic Management? | From A Business Professor

## Strategic Management

Benefits & Processes

MORE VIDEOS | Management what are the benefits and processes of strategic

0:20 / 7:10 - Intro

YouTube

<https://youtu.be/CMMUwNeBxyA>

## 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 وتطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
3. الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمنباعدة. 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 وقد ساهم من جانب الإدارة أصبحت من سمات الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم.

5. تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للناهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. إن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد عامل لها " **رجل أعمال** " في ذاته، وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر وينسك ويشارك في المسؤولية وينحمل 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 ومسيبات 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 غرار كل منها مجموعة من الأنشطة وتعامل في مجموعة من المنتجات وفق أحد معيارين:

1. أن مجموعة الأنشطة أو المخرجات تشترك في استخدام ذات التقنيات وتحتاج إلى نفس المهارات والقدرات.

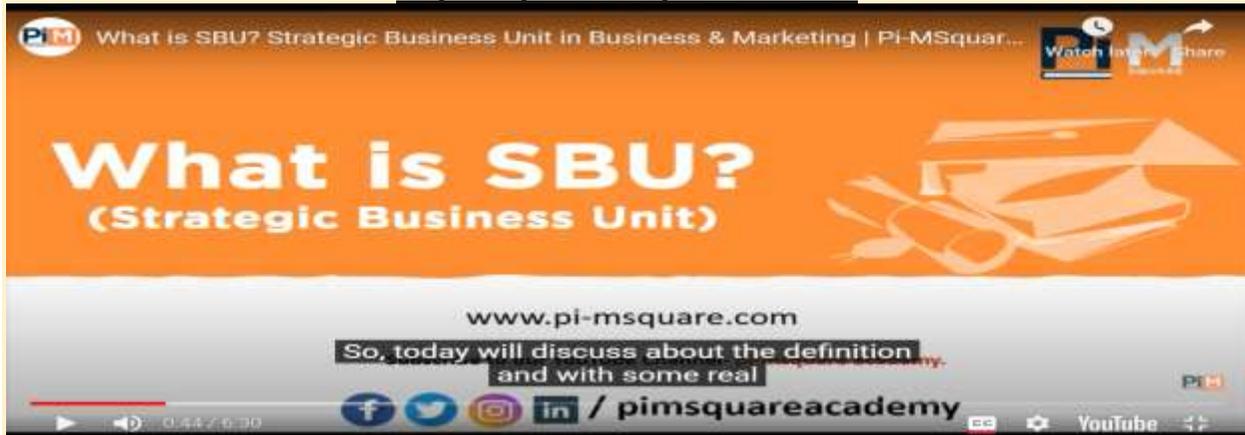
2. أن الأنشطة والمخرجات يستفيد منها شرائح مشتركة من العملاء وتوجه إلى أسواق منجانسة.



<https://youtu.be/iBAe5KZrvJk>



<https://youtu.be/yol5wxMLC9Y>



<https://youtu.be/uHqUaeuKHFc>

## 8. النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية

ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

"الإدارة الاستراتيجية" هي الأسلوب الإداري المميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة، **Comprehensive** لتعظيم "الميزة التنافسية" **Competitive Advantage** التي تسمح بالشوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي.

وتتميز "الإدارة الاستراتيجية" بالتركيز على "اتخاذ القرارات الاستراتيجية" التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية وتنظر إلى المستقبل ونفس المنظمة كلها.

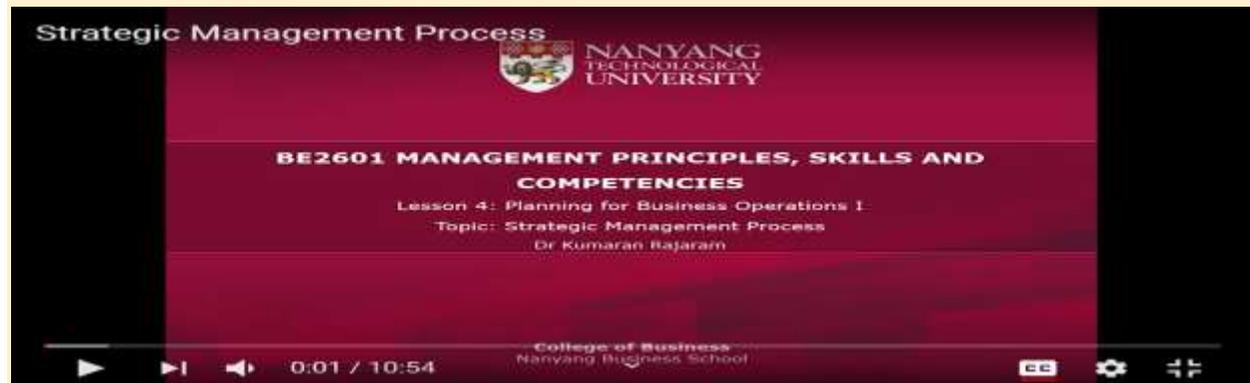
ما هي "الاستراتيجية"؟

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

المهمة الحقيقية للإستراتيجية

هي تحقيق النوافق بين قدرات المنظمة وبين متطلبات  
المناخ المحيط

مراحل الإدارة الاستراتيجية



<https://youtu.be/r7yu2CHiPVU>



<https://youtu.be/CHDbnl2k55c>



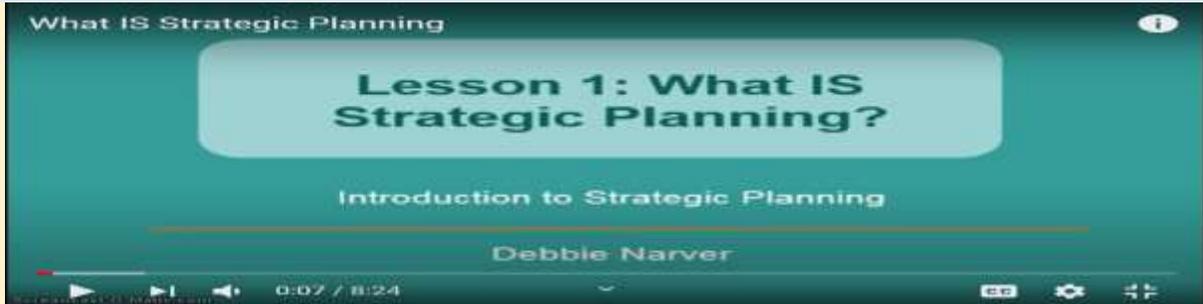
<https://youtu.be/ZhM1JW2Bb8Q>

### مسنويات الاستراتيجية

تفاوتت الاستراتيجية في مسنوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها أو اخصارها في اهتمامات قطاعات محددة فيها ونستطيع أن نميز بين ثلاث مسنويات:

استراتيجية وظيفية	استراتيجية إدارية/قطاع	استراتيجية المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلان والترويج</li> <li>المبيعات المحلية</li> <li>النصليين</li> <li>مخوئ النسوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإئـسـاج</li> <li>الحسابات والمالية</li> <li>شؤون الأقران والتدريب</li> <li>الشؤون القانونية</li> <li>المشتربات والمخازن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية خمس سنوات</li> <li>استراتيجية عشر سنوات</li> <li>استراتيجيات التحالفات المحلية</li> <li>استراتيجية الاستثمار الأجنبي</li> </ul>

## 9. وماذا عن التخطيط الاستراتيجي؟



[https://youtu.be/iXzmAou\\_UUA](https://youtu.be/iXzmAou_UUA)



[https://youtu.be/VTH\\_WsyoeEM](https://youtu.be/VTH_WsyoeEM)

مدخل "هوشين كانري" للتخطيط الاستراتيجي

**HOSHIN KANRI MANAGEMENT**



<https://youtu.be/p43jRhJLsRQ>



[https://youtu.be/\\_tK2pAtCDil](https://youtu.be/_tK2pAtCDil)



<https://youtu.be/wJGGfkvmjtU>

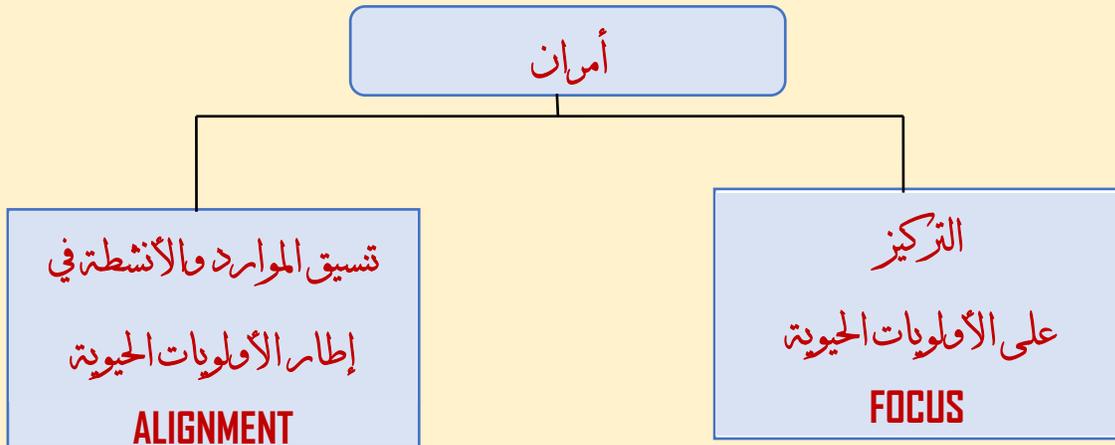
يتميز مدخل التخطيط الاستراتيجي HOSHIN KANRI بأنه:

1. مدخل إداري شامل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمة **Strategic Breakthrough**.
2. 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:

✓ تركز الموارد على الأولويات الحيوية، [مبدأ التركيز Focus].

✓ تترجم الرؤية المستقبلية Vision إلى نتائج قابلة للقياس MEASURABLE RESULTS

يمكن التعبير عن الأولويات الحيوية بأنها [فجوات الأداء]

PERFORMANCE GAPS

توجيه وقيادة الموارد المتاحة للمنشأة لإغلاق الفجوات الاستراتيجية

STRATEGIC GAPS

كيف تتم إدارة هوشين؟

1. يتم تحديد المتغيرات في المناخ واخذها الفرص.
2. يتم ربط أهداف المنظمة مع تلك الفرص [بمعنى اتخاذ استثمار الفرص كأهداف للمنظمة].
3. يتم تحديد الفجوات الاستراتيجية اللازمة لإغلاقها، وتوجيه جهود المنظمة نحوها.
4. يتم تحديد الأهداف الدورية [السوية] انطلاقاً من الأولويات الاستراتيجية.
5. يتم ربط الأداء اليومي والنتائج المسندة بالإجازات 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:

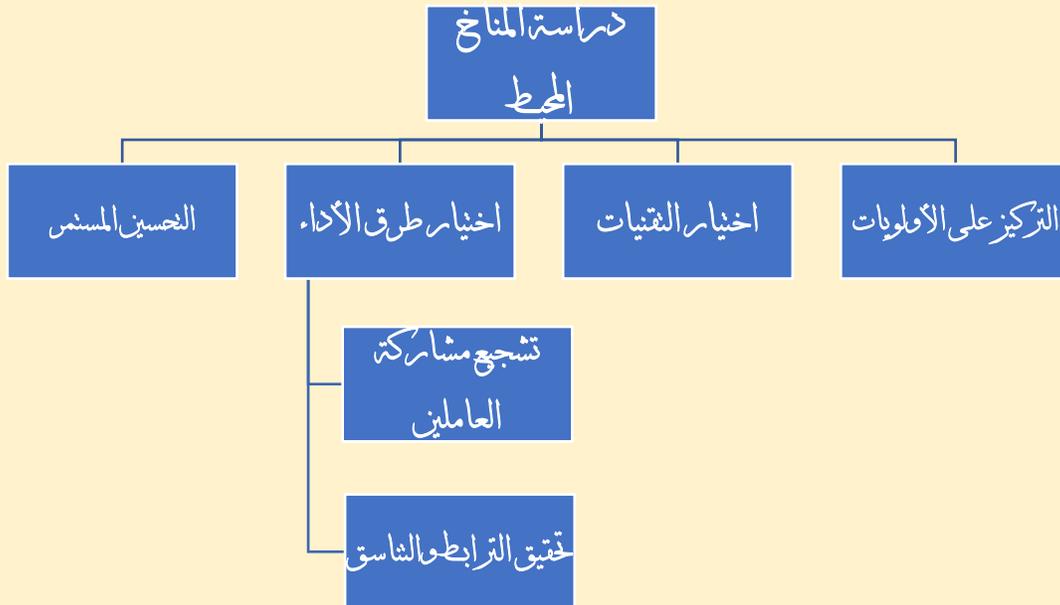
## HOSHIN KANRI

طريقة البوصلة الإدارية لتحديد النوجه الاستراتيجي<sup>(1)</sup>

في تحديد النوجه الاستراتيجي بطريقة هوشين كانبان ما يلي:

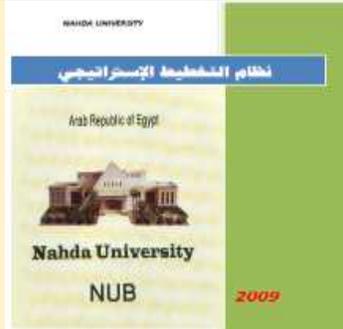
1. الانصياع لرغبات العملاء [إشباع رغبات العملاء يسبق تحقيق النجاح].
2. استخدام استراتيجيات هجومية تركز على الأولويات والمشكلات الرئيسية المزمنة.
3. السيطرة على الآليات والوسائل وليس مجرد تخطيط النتائج المطلوبة.
4. الاستمرارية والنواصل.
5. التقييم المنكسر للأداء في كل مسنوبات المنظمة وأجزائها.

وتتم عملية الإدارة بطريقة HOSHIN كما يلي:



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

## 11. نموذج نظام التخطيط الاستراتيجي في جامعة<sup>44</sup>



لقراءة الملف ينقر الضغط على الحروف PDF



strategic planning system.pdf

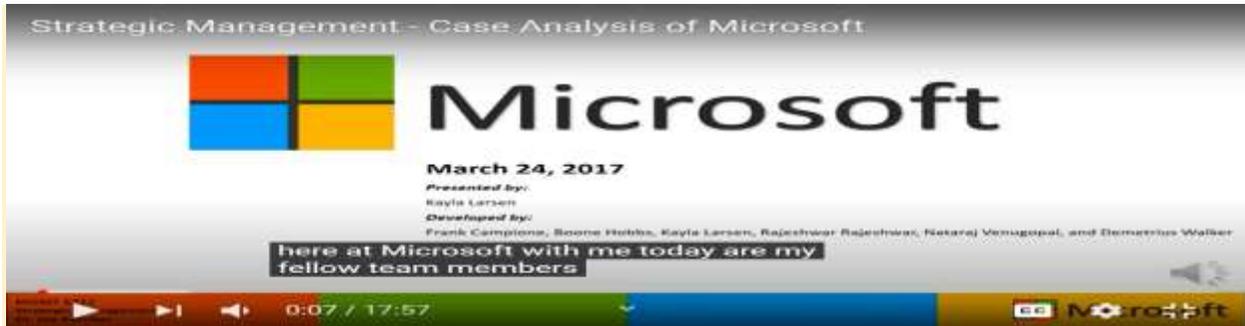


<https://youtu.be/h9Q77vFpSMg>



<https://youtu.be/TD7WSLeQtVw>

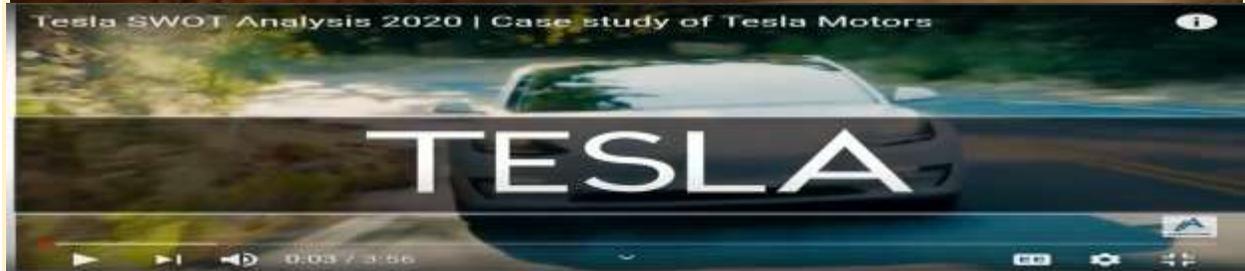
<sup>44</sup> هي جامعة النهضة عام 2009 وقد تم إعداد ذلك النظام وقت أن كنت مستشاراً لها.



<https://youtu.be/WYlvyRAmdYY>



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



<https://youtu.be/T1pA2TFEIkU>



تعاني تلك المنتجات من المقاطعة بسبب العدوان الصهيوني على غزة

إدارة التغيير

Change Management



## القانون الإلهي للتغيير

قال تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الأنفال: 53].  
هنا نحن ننكسر عن أناس أوضاعهم جيدة وفي نعمته، ثم أزيلت هذه النعمة.. الله تعالى لا يزيد النعم  
عن البش إلا إذا هم فعلوا شيئاً أدى إلى زوال هذه النعمة.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [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.



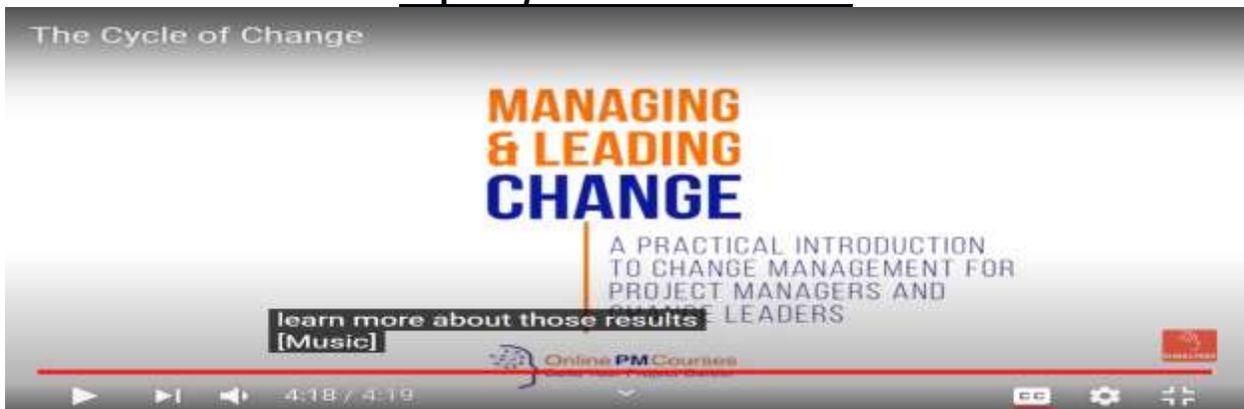
<https://youtu.be/aS0IV2sm7Gs>



<https://youtu.be/PlrAbUP4ass>



<https://youtu.be/QWDRFlXxnQ>



<https://youtu.be/X2yngMofIMs>

## 1. دورة التغيير

### حالة التوازن

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

### حالة اختلال التوازن

- ✗ افتقاد السيطرة على حركة وفعاليات المنظمة.
- ✗ تغيرات داخلية خارج حدود السيطرة.
- ✗ منغيرات خارجية غير متوقعة.

### كيفية استعادة التوازن التنظيمي

- ✓ اختراق المشكلة والتفكير 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 المنظمة.

## 2. العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب استعادة التوازن التنظيمي

- 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 عب التغيير يكون النجاح محتملاً  $AC > CL$
- إذا زاد عب التغيير عن الموارد المتاحة للتعامل معه يكون احتمال الصدمة والفشل

أكبر  $AC < CL$

### الأدوار الرئيسية في عمليات التغيير

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

## يتوقف نجاح التغيير على

فعالية دور الراعي والتمسك به،

وقدرة المنفذ وحمسه للتغيير،

واقعية أهداف التغيير،

والاستفادة من الدعم المعنوي من جانب محابي التغيير

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

#### 4. اكتشاف الحاجة إلى التغيير

• هل استمرت المنظمة ذات التظهير لمدة 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 الموظفين برون؟ 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 ومعلنه، واستراتيجية معتمدة؟ 10. [نعم] [لا]

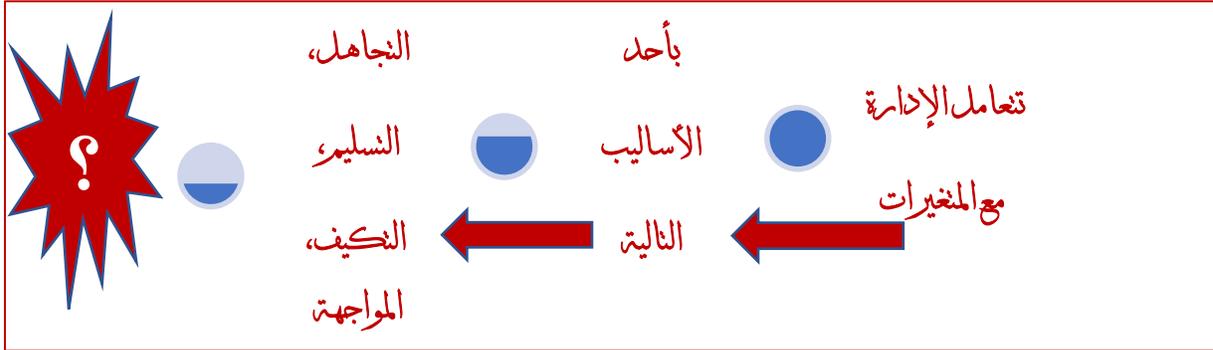
• هل للمنظمة خطة استراتيجية **BUSINESS PLAN**؟ 11. [نعم] [لا]

#### دلالة المؤشرات

1. إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة أرقام 1، 2، 3، 8، 10، [نعم] فإن منظمتك في حاجة ماسة للتغيير الشامل.

2. إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة أرقام 4،9،11 [لا] فإن منظمتك أيضاً في حاجة ماسة للتغيير.
3. إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة أرقام 5،6،7 [لا] فإن منظمتك في أمس الحاجة إلى التغيير الجذري.
4. إذا كانت إجاباتك عن السؤال رقم 4 [نعم] فإن منظمتك في موقف جيد.

### 5. كيف تتعامل الإدارة مع المتغيرات؟



### 6. محركات التغيير



<https://youtu.be/aPjZCNkZvSA>



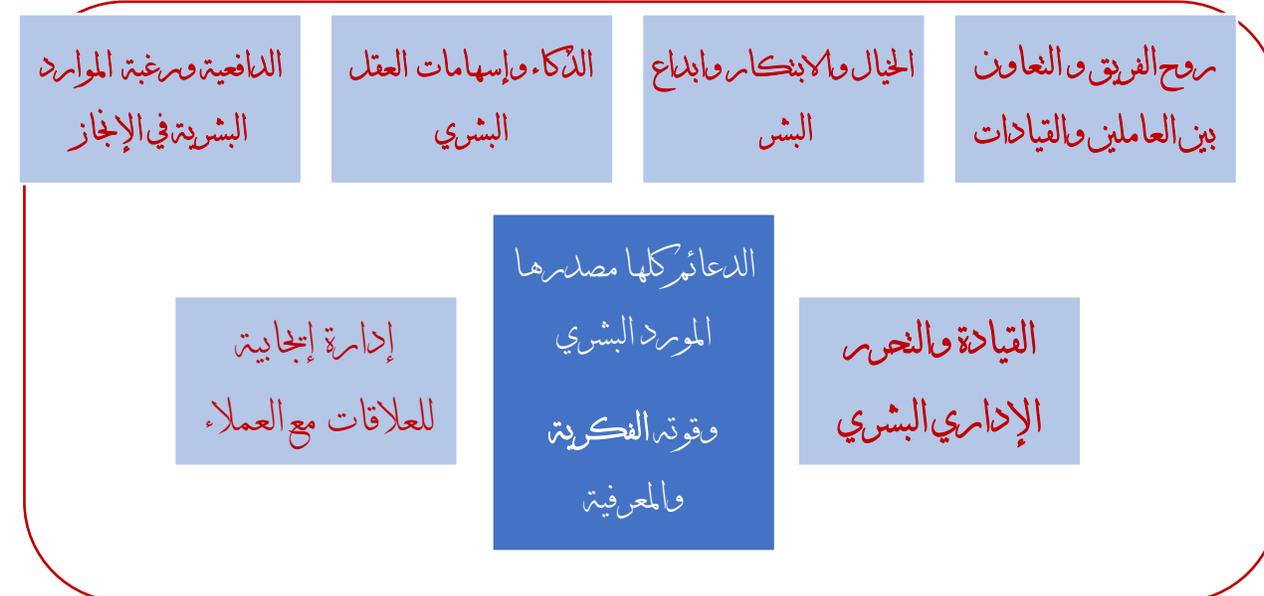
<https://youtu.be/ADm3Hdhh34I>

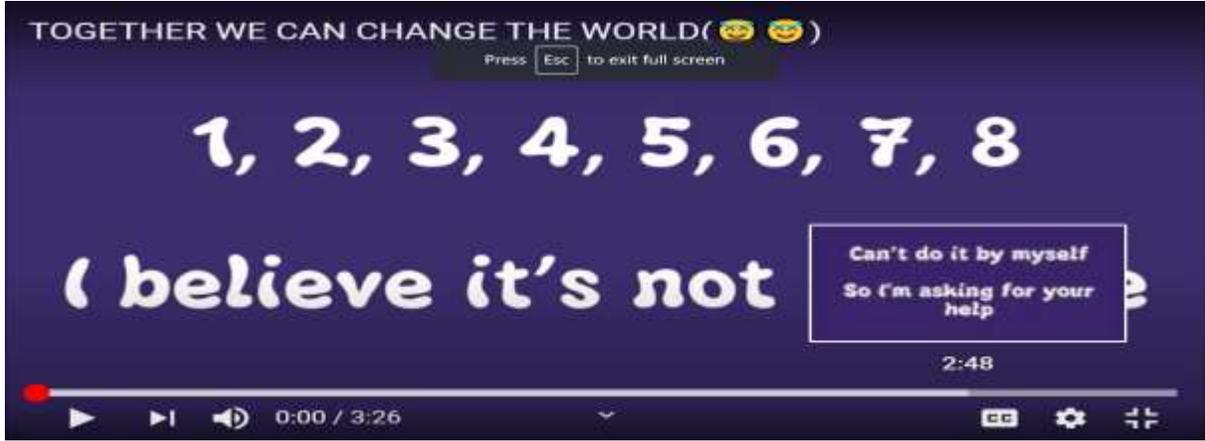
## 7. المدخل الإداري للتحغير

### منهجية إدارة التحغير



## 8. دعائم التحغير





<https://youtu.be/ZUOdtEldTa0>

ما كان يصلح لعالم الأمس لا يصلح للواقع المعاش اليوم، وبالقطع فهو لا يصلح لعالم أبدا للغد والمستقبل. إذاً كما نقول لكل عص فكره وأساليبه، إذاً التغيير هو في الحقيقة التكيف مع العصر الذي نريد أن نكون فيه.

التغيير هو الثابت الوحيد في عصر المعلومات وما بعده!

## 9. إدارة التغيير التنظيمي Organizational Change

طبيعة التغيير التنظيمي

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

3. لا بد أن تكون المنظمات قادرة على رصد وتوقع التغيرات المستقبلية وتحديد أهدافها في ضوء تلك التغيرات المتوقعة، وتعديل طاقاتها الإنشائية ونظم العمل وتركيبية الموارد البشرية والمادية، بغرض تحقيق تلك الأهداف.

4. المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين الاستقرار والتغيير. فالتغيير بدون استقرار

5. المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين الاستقرار والتغيير. فالتغيير بدون استقرار والاستقرار بدون تغيير كلاهما يؤدي إلى الفشل.

6. عادة ما يستخدم المدير مجموعة من الأهداف الداخلية وأخرى خارجية لتقديم 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.

7. لقد أدت حتمية حدوث التغيير التنظيمي إلى قتل المديرين لهذه الحقيقة كجزء لا ينفصل عن الحياة التنظيمية.

## 10. مفهوم التغيير التنظيمي

1. يقصد بالتغيير التنظيمي "أي تعديل تبادري، الإدارة تاركاً أثره على العمل ومناخ العمل السائد للفرد".

2. 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".

3. ويهدف التغيير التنظيمي بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف الموضوعية والموسومة. وفيما يلي

عرضا لبعض أهداف التغيير:

- تحسين الموقف الشافسي للمنظمة.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تغيير الطاقة الإنتاجية.
- تحسين الفعالية التنظيمية.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم من التجارب الناجحة، ثم تحقيق التكامل أو التباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات البيئية.

## 11. مراحل التغيير التنظيمي

### 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.	التعرف على جوانب المشكلة.
الرابعة	البحث عن حلول مبدئية.	الالتزام بتنفيذ الحلول المقترحة.
الخامسة	تجريب الحلول الجديدة.	البحث عن نتائج التجريب.
السادسة	التدعيم بالنتائج الإيجابية.	قبول الأسلوب الجديد للإدارة.

### 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: الدخول وإعادة التوجيه

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

## المرحلة الثالثة: التشخيص والتحديد

الغرض هو الوقوف على طبيعة ومدى المشكلة قبل اتخاذ أي إجراء تنظيمي. وكذلك توضيح 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 تكسب قوة في التنفيذ وتزيد من درجة التزام تلك الجهات بتنفيذ الحلول.

## المرحلة الخامسة: التجربة والبحث

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

## المرحلة السادسة: التدعيم والقبول

قبول وتدعيم عملية التغيير التنظيمي بخرجات أكبر طالما إنها حققت قدراً مناسباً من النجاح.



<https://youtu.be/wxVgd8h1svU>



<https://youtu.be/Else5I9QC8>

### 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، وما إذا تحدث 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 وعدم الثقة

الاختلافات الإدارية

صعوبة تقبل التغيير

### الاختلافات الإدارية:

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

### مرونة محدودة لإزاء التغيير:

يقاوم العاملون التغيير عندما يتعلق الأمر بإحلال أجهزة حديثة لأهم لا يقدر ون على تطوير مهارات جديدة لأداء عمل جديد.

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

### وقد تتضمن هذه القائمة ما يلي:

- ? ماهي النتائج المترتبة على تنفيذ (أو عدم تنفيذ) التغيير المقترح؟
- ? هل تشرح من أجل عملية التغيير وأثرها على الأفراد بشكل مناسب؟

- ? ما هو مقدار المقاومة التي يمكن أن تحدث نتيجة تقديم هذا التغيير؟
- ? ما هو شكل المقاومة التي سوف تحدث نتيجة التغيير المقترح؟
- ? ماهي درجة الثقة بين الأطراف المختلفة المشاركة في عملية التغيير التنظيمي؟
- ? هل لدى جميع الأطراف المعنية بالتغيير التنظيمي معلومات عن عملية التغيير وأهدافها ونتائجها المتوقعة؟
- ? هل توضع خطة مناسبة لتخفيف الأطراف المختلفة على قبول عملية التغيير؟



<https://youtu.be/o9ulQvQdBQY>

### 13. أساليب التغلب على مقاومة التغيير

ومن أهم المداخل التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيف مقاومة التغيير ما يلي:

#### الاتصال للإقناع:

تعتبر من أهم وأحسن المداخل شيوعاً لخفض مقاومة التغيير حيث ينبر توعية أعضاء المنظمة من خلال عمليات الاتصال شرح طبيعة التغيير وأهدافه والأسباب التي أدت إلى حدوثه.

#### المشاركة:

ينبر أخذ رأي العاملين المتأثرين بالتغيير ومحاولة مشاركتهم في تنفيذ وتصميم التغيير.

## تقديم الدعم:

يتم تقديم الدعم المعنوي الكافي وبرنامج التدريب والتأهيل وتهيئة البيئة المناسبة وكذلك تعويض ما تخس به أعضاء المنظمة المسؤولون عن التغيير من نقص في المهارات والقدرات الجيدة.

## 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 ينعذر فيها تخفيض مقاومة أعضاء المنظمة عن طريق مداخل التفاوض أو الإقناع.

## الأمس الواقع:

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

### Key Strategies to Overcome Resistance to Change

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.



## مداخل تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي

المدخل	الموقف	المزايا	الآثار
1. الإقناع	نقص المعلومات عن أهداف ونواتج التغيير للأطراف المختلفة.	يساعد المستفيدين 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. للأخزين 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	تخشي المستهدفون من عدم القدرة على التكيف التغيير.	منى أطمئن العاملون إلى جدية الوعد وكفاية الدعم قتل مقاومهم.	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 مخاطراً لأن يكون حساسية عند الأفراد تجاه التغيير.

Overcoming Resistance to Change - Isn't It Obvious?

# Do People Resist Change?

Isn't It Obvious?

0:03 / 6:13



<https://youtu.be/hczlaZ60k7w>

## 14. 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 للتغيير غالباً ما تكون فاشلة.

ويرجع السبب في ذلك للأسباب التالية:

1. تعدد معايير النجاح واتصافها بالغموض.
2. التأكيد على النجاح أو الفشل بنفس القدر.
3. تقييم التغيير مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً خاصة في الحالات التي ينم فيها التغيير في الأجل القصير وليس البعيد.

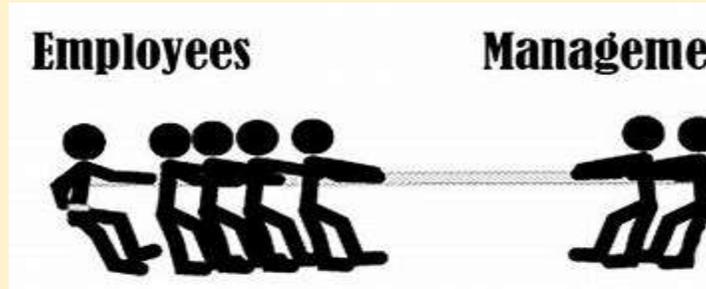
4. تفقؤ المنظمات إلى المهارات الإدارية القادرة على إجراء تقييم موضوعي لعملية التغيير.

5. تتحاشى بعض المنظمات عملية التقييم خوفاً من النوصل إلى بعض النتائج السلبية.

### الوصايا الأساسية في التغييرات التنظيمية

يلاحظ أن التغيير التنظيمي يكون أكثر قبولاً لكل الأطراف عندما:

1. يكون فيها التغيير مفهوماً وليس غامضاً.
2. لا يهدد أمان ومستقبل العديد من الأطراف المشاركة في التغيير.
3. تساهم الأطراف المختلفة في خلق الحاجة إلى التغيير بدلاً من فرضه عليهم.
4. ينبج عن ممارسات وخبرات تنظيمية سابقة تنصف بالموضوعية بدلاً من فرضها عن طريق شخصية تنظيمية سلطوية.
5. تتحدث عقب مجموعة من التغييرات الناجحة بدلاً من أن تتحدث عقب مجموعة من التغييرات الفاشلة.
6. تم التخطيط له بدلاً من أن يقدم عشوائياً. فعدم التخطيط ما هو إلا تخطيط للفشل.
7. يُقدّم للعاملين الجدد أكثر من العاملين القدامى "الحرس القديم".
8. يشعر أكبر مجموعة من العاملين في الفوائد والمزايا التي تتحقق عن طريق التغيير.
9. يتدرب أكبر عدد ممكن من العاملين على كيفية التعامل مع متطلبات التغيير.
10. ينم البدء فيه عقب تغيير سابق تم فهمه جيداً بدلاً من تقديمه موكباً لتعديل أخى نبع عنه العديد من المشكلات.



**إدارة التغيير  
المستندة إلى المعرفة**  
**Knowledge-based Change Management**

**Professor Dr. Ali Elsalmi**  
**Chairman, Arab Management**  
**Association**



إدارة التغيير المستندة  
إلى المعرفة.pdf

PDF لفتح الملف ينر الضغط على الحروف



<https://youtu.be/YeKDsmlfGOE>

# إدارة الأداء



## 4 Steps to Effective Performance Management



## PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS



**إدارة الأداء** من العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث أنها تتمثل في عملية متكاملة من حلقات متعددة هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الاستبقاء وإدارة شؤون العاملين. وهذه العناصر تتداخل وتترابط بالصورة التي تجعل كل واحدة منها من حلقات إعداد لتلك التي تليها.

**فالاختيار** لن ينم إلا إذا كانت لدى المنظمة القدرة الكافية على استقطاب وجذب الكفاءات من العناصر التي ترغب في توظيفها.

وبعد الاختيار تعمل المنظمة جاهدة للمحافظة على العناصر التي تم توظيفها بتقديم الحوافز وهيئة الظروف التي تساعد هذه العناصر على البقاء مع المنظمة لأطول فترة ممكنة. ويتم المحافظة على العاملين بتقديم الحوافز ومن خلال الإدارة الفعالة لشؤونهم والاهتمام بعلاقتهم مع بعضهم البعض والاعتماد على مخطبتهم الاجتماعية والشخصية.

ويعتقد هذا المفهوم فإنه لا بد من إعادة تعريف إدارة الموارد البشرية بالصورة التي تعكس تكامل أسطنها المختلفة. وعليه يمكن القول بأنها عملية **توظيف وقيادة العاملين** لتحقيق أهداف المنظمة.

فالنوظيف يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين، والقيادة تعنى هيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء ثم تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية ومكافأة الأداء الممتاز وتحفيز العاملين لمزيد من الشوق في الأداء.

ويدخل النوظيف تشجيع العناصر المتميزة للتقدم للعمل في المنظمة كي ينم الاختيار من بينها. وينتج ذلك بأن يكون للمنظمة سياسة واضحة لإدارة الموارد البشرية تمكنها من استقطاب أفضل العناصر والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة من خلال نظم الرواتب والمزايا والحوافز وفرص الترقى وبرامج التطوير الوظيفي ويدخل النوظيف أيضاً توصيف الوظائف وتحديد المهارات والقدرات والمؤهلات

المطلوبة لشغل كل وظيفة وتستخدم بيانات توصيف الوظائف في تحليل المعرفة والخبرة والتعرف على المهارات والقدرات التي يمتلكها للوظيفة لتحديد ملامنها وقدرتها على القيام بها ومسؤولياتها. وبعد الاختيار تناح الفرصة للعاملين للأداء. ويندر ذلك بتوفير الموارد المطلوبة وهيئة الظروف وتحويل الصلاحيات التي تمكن العاملين من الأداء.

ثم يلي بعد ذلك تقييم الأداء للتعرف على مستوى إنجاز العاملين للمهام التي كلفوا بها وقياس النتائج التي قاموا بتحقيقها. ولهذا تنضح أهمية الأداء ودورها في إدارة الموارد البشرية. فهو قطب الرحى ومركز الثقل الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية.

ولذلك أصبحت إدارة الأداء من المهام الرئيسية للقيادات الإدارية بمسئولياتها المختلفة. وتشغل إدارة الأداء حيزاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية في أي منظمة وذلك لارتباطها الوثيق بتحقيق أهداف المنظمة والدور الذي تلعبه في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن العاملين، وكذلك لمساهمتها الفعالة في تحفيز العاملين، وزيادة فعالية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، وتوفير المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.

إن الهدف الرئيس من هذا الفصل هو توفير مرشد تطبيقي لتحديد السمات الرئيسية لإدارة الأداء والخطوات التي يجب اتباعها لوضع نظام فعال لإدارة الأداء وتطبيقه بنجاح.

وبدأ بتعريف مفهوم إدارة الأداء والغرض النهائي منها. ثم حدد بعد ذلك أهداف إدارة الأداء الكلية وكيفية تحديد أهداف إدارة الأداء الخاصة بكل منظمة. كما حدد الجهات المسؤولة عن إدارة الأداء ودور كل منها قبل أن ينتقل إلى وصف العناصر المكونة لنظام إدارة الأداء وعملية إدارة الأداء مخلقاتها المنعددة. ويسعرض الفصل أبرز مشكلات إدارة الأداء وسبل معالجتها. ثم نعدد المزايا

والفوائد التي تحققها النظام الفعال لإدارة الأداء.. ومن ثم الحديث عن التدريب والتطوير والتقييم الذاتي والنحفيز باعتبارها من أهم واجبات القيادة الإدارية المرتبطة بإدارة الأداء.. وما نريد التثبيء إليه في هذا المجال هو أن القصد بإدارة الأداء هنا هو أداء الأفراد العاملين في المنظمة وليس الأداء الكلي للمنظمة.

### تعريف المصطلحات

هناك بعض المصطلحات التي ترد كثير أفي سياق الحديث عن إدارة الأداء ربما تختلف المعنى المراد منها من جهة لأخرى . ولذلك فخذنا هنا هذه المصطلحات والمعنى المقصود بها .

**المنظمة:** وهي الهيئة، المؤسسة، الشركة، الوزارة، المصلحة أو أي وحدة لها علاقات وظيفية محددة وهيكل تنظيمي .

**القيادات الإدارية:** وتعنى العاملين ذوي المسؤوليات الإشرافية وتشمل:

القيادة الإدارية العليا، قمة الهرم الوظيفي والمسؤول الأول عن وضع السياسات العامة والنخطيط الاستراتيجي .

القيادة الإدارية التنفيذية، المستوى الثاني في الهرم الوظيفي وتشارك في وضع السياسات العامة والأهداف والنخطيط الاستراتيجي وهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والنخطط ومنابعها .

**العاملون:** أي موظف أو عامل في المنظمة من غير ذوي المسؤوليات الإشرافية .

**إدارة الأداء:** عملية تخطيط وتنظيم ومنابعه أداء العاملين لتأكيد مساهمهم الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة .

**أهداف الأداء:** النتائج المطلوب تحقيقها بواسطة العاملين في المنظمة . فترة الأداء: الوقت المحدد لإجاز المهام والواجبات التي يكلفها العاملون . ولا تقل فترة الأداء عادة عن سنة شهور ولا تزيد عن عام .

معايير قياس الأداء **performance standards**: النتائج المطلوب تحقيقها بواسطة العاملين في فترة الأداء.

تقييم الأداء: قياس النتائج التي يقوم بتحقيقها العاملون لتحديد مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.

تقديم الأداء **performance rating**: مقارنة النتائج الفعلية التي تحققتا العاملون بالأهداف المتفق عليها لتحديد مستوى الأداء الحالي للعاملين.

الاحتياجات التدريبية والتطويرية: الفجوة بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المطلوب تحقيقها.

التطوير الذاتي: عملية منظمة تقوم بها القيادات الإدارية لتحديد احتياجاتها التدريبية والتطويرية ووضع الخطط بمقابلة لها.



<https://youtu.be/PEQEzHCO2I4>



## 1. مفهوم إدارة الأداء.

**إدارة الأداء** مفهوم إداري حديث نسبياً برز إلى موقع الصدارة في الثمانينات بدلاً من الاختصار فقط في مفهوم تقييم الأداء. ولقد تزايد الاهتمام بهذا النصور لما فيه من توجه متكامل حيث أن إدارة الأداء تشمل تخطيط وتنظيم ومناجعة الأداء، بينما يقف تقييم الأداء عند تحديد النتائج المطلوب تحقيقها ومعدلات قياس تلك النتائج.

ويمكننا أن نشير في إنجاز إلى أن إدارة الأداء قد حظيت بالعديد من أوجه التعريف ومنها أن "إدارة الأداء هي عملية توجيه الأداء في إطار أهداف ومعايير محددة لتحقيق أفضل النتائج على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمة". أو القول "إدارة الأداء بأنها عملية ربط التخطيط الاستراتيجي وأهداف ومعايير الأداء وتقييم الأداء والتدريب وتطوير الأفراد".

إن هذه المحاولات لتعريف ماهية إدارة الأداء توضح في جوهرها أن "إدارة الأداء هي عملية تخطيط وتنظيم ومناجعة أداء العاملين لتأكيد مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة". وذلك يعنى أنها تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

1. **التخطيط وهو التجهيز والإعداد** للأداء بتحديد الأهداف ومعايير قياس الأداء لكي تنضح الرؤية للعاملين ويثبتهما ما هو مطلوب منهم. ويشمل التخطيط تحليل الأداء في الماضي والشبؤ بالأداء في المستقبل من خلال التعرف على القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين.

2. **التنظيم** ويعنى وضع الأسس التي تقوم عليها إدارة الأداء مثل تحديد الجهات المعنية بإدارة الأداء ودور كل منها، والوسائل التي تستخدم لإدارة الأداء، المجالات التي تستخدم فيها المعلومات التي توفرها إدارة الأداء وما يترتب على التميز في الأداء والخطوات التي يجب اتباعها في حالة الأداء غير

المرضى وإجراءات النظم الخاصة بإدارة الأداء... الخ. وبالإضافة إلى ذلك يشمل التظهير تحديد ما يلي:

- الظروف المهنية والإمكانات المتاحة للأداء. ويدخل في ذلك بيئة العمل حيث تؤدي الوظيفة والإشراف الذي تخضع له شاغل الوظيفة والموارد المتاحة والنظم واللوائح والقوانين التي تحكم الوظيفة وعلاقة شاغلها بالمنظمة.
- المهام والاختصاصات الخاصة بالوظيفة وتشمل السلطة والصلاحيات المخولة لشاغلها.
- النتائج المطلوب الوصول إليها باستغلال الظروف المهنية واستخدام الإمكانيات المتاحة وممارسة المهام والاختصاصات الخاصة بالوظيفة.
- أسس تقييم الأداء للتعرف على مستوى إنجاز العاملين للأعمال التي كلفوا بها وقياس النتائج التي قاموا بتحقيقها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة ويشمل تقييم الأداء تحليل المعرفة والمهارات والقيم والاتجاهات (السلوك) التي يمتلكها العاملون والاعتماد على الدوافع والبواعث التي تحث العاملين على الإنتاج واستخدامها في تحفيزهم ودفع طاقتهم الإنتاجية إلى أعلى مستوى عملي ممكن التحقيق.

3. **المناجعة** وهي توجيه ومراقبة أداء العاملين طول فترة الأداء. وتتم المناجعة بما يلي:

- قياس النتائج التي تحققت للعاملون.
- التغذية الراجعة الاستراتيجية بمناقشة الأداء مع العاملين.
- توثيق الأداء بتسجيل الإنجازات والسلبيات البارزة.



[https://youtu.be/SyOZ\\_4rWWiY](https://youtu.be/SyOZ_4rWWiY)

## 2. العناصر الأساسية لإدارة الأداء.

### إدارة الأداء

المتابعة	التطوير	التخطيط
1. قياس النتائج	1. وضع أسس وقواعد الأداء.	1. تحليل الأداء.
2. التغذية الراجعة الاستراتيجية.	2. هئية الظروف اللازمة للأداء.	2. تحديد أهداف الأداء.
3. التوثيق	3. تحديد النتائج المستهدفة.	3. وضع معايير قياس الأداء.

**إدارة الأداء.** ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة للحصول على المعلومات اللازمة، لما يلي:

1. قياس فعالية الاحتياجات التدريبية والتطويرية.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.
3. تحديد الإمكانيات والقدرات المستقبلية.
4. زيادة الرضا والالتزام والترقيات والعلاوات والحوافز.
5. إعادة توزيع العمل والعاملين.
6. الفصل عن العمل.

كما أن إدارة الأداء عملية اتصال متبادل بين القيادات الإدارية في مستوياتها المختلفة والعاملين ينم بها الاتفاق بين القيادات الإدارية والعاملين على ما يلي :

1. **المهام والواجبات** المطلوب من العاملين القيام بها في فترة محددة . وتعرف هذه الفترة بأنها فترة الأداء . وعادة لا تزيد فترة الأداء عن عام ولا تقل عن ستة أشهر . وتحدد الفترة بموجب سياسة المنظمة لإدارة الأداء .

2. **النتائج** التي يجب الوصول إليها بإحراز المهام والواجبات المتفق عليها .

3. **معايير تقييم النتائج**، قياس صلاحية العاملين وكفاءتهم في القيام بالمهام والواجبات المكلفين بها، وتحديد مدى استعدادهم لتولي مسؤولياتهم أعلى .

إن إدارة الأداء هي الوسيلة التي تساعد المنظمة وفرق العمل والعاملين في الوصول إلى أفضل النتائج . كما تساعد على تحقيق التوافق بين القيادات الإدارية والعاملين، وهي أيضاً الوسيلة لتطوير العاملين ورفع كفاءتهم .

### 3. نظام إدارة الأداء .

نظراً لأهمية إدارة الأداء فإن القيادة الإدارية العليا الفعالة لا بد أن تعطي أهمية خاصة لبناء نظام فعال لتلك العملية المهمة . ونظام إدارة الأداء هو الأساس الذي تصدر منه سياسة المنظمة بالنسبة لما يقوم العاملون من أنشطة وفعاليات .

#### ويشمل نظام الأداء:

- أهداف إدارة الأداء .
- الجهات المسؤولة عن إدارة الأداء ودور كل منها .
- عناصر إدارة الأداء .

#### ▪ قواعد تقييم الأداء.

ومن أهم هذه القواعد ما يلي:

1. تقييم أداء جميع العاملين بغض النظر عن المستوى الإداري والوضع الوظيفي.
2. تحليل ومراجعة الأداء باستمرار طوال فترة الأداء.
3. المشاركة الإيجابية من العاملين في تحديد أهداف ومعايير تقييم الأداء.
4. التواصل المستمر والفعال لتوفير البيانات والمعلومات التي تهم كل الجهات المعنية بإدارة الأداء عن عناصر ومكونات نظام إدارة الأداء وكيف يؤثر عليها النظام وكيف تستفيد منه.
5. تسجيل الإنجازات والأحداث البارزة الإيجابية والسلبية التي تقع خلال فترة الأداء ومناقشتها في حينها لاتخاذ الإجراءات اللازمة ومعالجتها ما يترتب عليها.
6. جمع المعلومات لتقييم الأداء من مصادر متنوعة كالزملاء والمرؤوسين علماً بأن تنوع المصادر يعطي معلومات أكثر مصداقية ويزيد من درجة الموضوعية في التقييم.
7. تدريب القيادات الإدارية والعاملين حيث أن نظام **إدارة الأداء** لن ينجح إذا لم يتدرب عليه المعينون لتشغيله، ويكتسبوا المهارات المرتبطة به كالنوجيه والإرشاد وإجراء المقابلات.
8. المراجعة الدورية للنظام للتأكد من ملامته لاحتياجات المنظمة وأهدافها وتحديد المعوقات والمشكلات التي تقلل من فعاليته والعمل على معالجتها.

#### 4. أهداف إدارة الأداء.

إن الهدف الرئيس لإدارة الأداء هو تأمين البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد قدرات العاملين وإمكانياتهم الحالية والمستقبلية. يضاف إلى ذلك أن استقراء هذا الهدف الكلي يوضح العديد من الأهداف الفرعية التي يشملها النظام ومن أهمها:

1. توافر المعلومات والبيانات اللازمة لتطوير العاملين ووضع الأسس لتطوير أداء المنظمة.
2. تعريف الأداء الممتاز وتوفير متطلبات تحقيقه.
3. تأكيد المسؤوليات الإشراافية والتوجيهية للقيادات الإدارية بمسئولياتها المختلفة.
4. هئية النظر وف الملائمة للتفويض الفعال.
5. تحديد أسس ربط الأجور بالأداء.
6. مساعدة القيادات الإدارية والعاملين في تحديد أهداف الأداء ومعايير قياس النتائج التي يمكن تحقيقها.
7. إطلاع العاملين على مستوى أدائهم الحالي وما هو مطلوب منهم بهدف تأصيل إيجابيات الأداء الحالي ومعالجة سلبياته.

**وتختلف أهداف إدارة الأداء** من منظمة لأخرى حيث تحدد الأهداف حسب احتياجات كل منظمة وظروفها. ويتخذ في الاعتبار عند تحديد أهداف إدارة الأداء الغرض من وجود المنظمة والموارد المتاحة لها وقدرات العاملين فيها وتوقعات البيئة الخارجية منها. ونورد فيما يلي بعض الأمثلة لأهداف إدارة الأداء وهي:

1. إعداد تقارير منظمة حول قدرات، مهارات، سلوك وإدارة العاملين في المنظمة.
2. قيام الجهاز المختص بإدارة الموارد البشرية بتحديد معايير، وسائل تقييم الأداء وتولي مسؤولية تقييم الأداء.
3. وضع نظام يساعد المنظمة على تحقيق فاعلية عملياتها.
4. قيام القيادات الإدارية بمسئولياتها المختلفة بتحديد مهام العاملين تحت إشرافها وتوجيههم ومساعدتهم في معالجة سلبيات أدائهم وتقييم أدائهم بموضوعية.

5. توفير البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات حول تدريب وتطوير العاملين، زيادة الراتب والأجور وتوزيع العمل والترقيات والمحافظة على العاملين.

6. استخدام تقارير تقييم الأداء لتحديد معايير قياس الأداء وتقدير الأداء المتميز، ووصف العلاج اللازم لرفع الأداء غير المرضي إلى المستوى المطلوب.

7. إعطاء العاملين ملاحظات حول أدائهم بصفة دورية، منتظمة وتوجيههم وإرشادهم لزيادة فعالية أدائهم.

8. تأكيد النوايق والثائق والموضوعية في تقييم الأداء بمشاركة المسنويات المختلفة للقيادات الإدارية في التقييم.

### 5. الجهات المسؤولة عن إدارة الأداء.

إن إدارة الأداء مسؤولة مشتركة بين القيادات الإدارية بمسئولياتها المختلفة والجهاز المختص بإدارة الموارد البشرية والعاملين:

### القيادة الإدارية العليا

تضع السياسة العامة لإدارة الأداء، وتعمل على إيجاد نظام فعال لإدارة الأداء، والتأكد من أن النظام يعمل ويحقق الأهداف المنشودة. كما أنها تكون القدوة الحسنة في الاهتمام بإدارة الأداء وإعطائها ما تستحق من وقت وجهد وذلك بوضعها تحت مجهر التقييم وتقييم أداء العاملين تحت إشرافها المباشر. والجهاز المختص بإدارة الموارد البشرية هو المسؤول عن تطبيق السياسات وإدارة نظام إدارة الأداء من خلال ما يلي:

- تدريب القيادات الإدارية والعاملين على النظام لإدراك مكوناته وكيفية استخدامه.

- تحليل نتائج تقييم الأداء ومراجعتها لتحديد الاحتياجات التدريبية وتأمين توافر المعلومات التي تحتاجها القيادة الإدارية العليا للحكم على نظام إدارة الأداء ومدى تحقيقه للغرض منه .
- تقديم العون الفني للقيادات الإدارية التنفيذية ومساعدتها في تطبيق النظام .
- المراجعة المستمرة للنظام والعمل على تطويره .

### القيادات الإدارية التنفيذية:

- الإلمام التام بمكونات النظام .
- الالتزام بالتطبيق الكامل للنظام وإعطائه ما يستحق من وقت وجهد .
- إخطار العاملين بالوصف الوظيفي لوظائفهم وعناصر الأداء وأسس التقييم .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة عدم تحسن الأداء .

### العاملون:

فتنحصر مسؤولياتهم عن إدارة الأداء فيما يلي:

- المشاركة الإيجابية في تحديد أهداف الأداء وأسس تقييم الأداء .
- الالتزام بالتقييم الذاتي للأداء .
- قبول نتائج التقييم واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الأداء .

## 6. عناصر نظام إدارة الأداء.

ينكون نظام إدارة الأداء من ستة عناصر أساسية هي:

### 1. الوصف الوظيفي:

ويشمل المهام والواجبات الوظيفية مع تحديد المستويات المختلفة لأداء المهام والواجبات، والنتائج المستهدفة. ويندر تحديد هذه المستويات على حسب المعرفة والمهارات المطلوبة للأداء في كل مستوى

ودرجة الصعوبة والتعقيد، والصلاحيات والسلطة اللازمة للأداء في المستوى المحدد. الملحق رقم 1 يمثل النموذج الممكن للوصف الوظيفي.

## 2. أهداف الأداء:

وهي النتائج المطلوب تحقيقها بواسطة العاملين خلال فترة الأداء، علما بأن هناك أربعة أنواع من الأهداف:

- الأهداف الروتينية وهي النتائج الأساسية المتوقعة من كل وظيفة مثل إنجاز العمل في الوقت المحدد والالتزام بالمواعيد... الخ.
- أهداف حل المشكلات وهي النتائج التي يؤدي تحقيقها إلى معالجة مشكلة محددة مثل زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين لعلاج مشكلة ارتفاع نسبة دوران العمل، أو تحسين إجراءات السلامة كحل لمشكلة ارتفاع إصابات العمل.
- أهداف للتغيير والتجديد والمبادرة لتطوير قدرات العاملين أو تجديد النظر وأساليب العمل.
- الأهداف الشخصية وتعني الجهود الشخصية للعاملين في تطوير قدراتهم، وتنمية مهاراتهم، وزيادة معارفهم بالدراسة أو التدريب، أو إعداد خطة للتطوير الذاتي.

إن الأهداف المحددة بعناية ودقة تبرز بوضوح النتائج المطلوب تحقيقها، ومعايير قياس هذه النتائج وتنصف بما يلي:

✓ الواقعية وتعني إمكانية التحقيق بعد مجهود مناسب.

✓ تحديد النوعية ومواصفات الجودة.

✓ تحديد الكمية أو العدد.

✓ تحديد التكاليف.

✓ الارتباط بوقت محدد.

### 3. معايير قياس النتائج المطلوب تحقيقها:

بواسطة كل واحد من مستويات الأداء في الوظيفة المحددة. وقياس السلوك المناسب لتحقيق الفعالية في الأداء وأسس تقديس الأداء. وتستخدم المعايير في تحديد متطلبات أداء الوظيفة التي ينتمى بمقتضاها تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل الوظيفة والاختيار على ضوء ذلك. وتحدد المعايير بعد تحليل الوظيفة وتحديد مكوناتها الأساسية وترتيبها حسب الأهمية. وتعتبر **معايير الأداء** المرجع الذي يعود إليه العاملون للتعرف على مستوى أدائهم في أي وقت خلال فترة الأداء. وبالإضافة إلى ذلك تساعد المعايير على ما يلي:

✓ تقديس الأداء بموضوعية أكثر.

✓ سهولة مناقشة الأداء حيث يصعب الاختلاف حول الأداء عندما تكون هناك معايير واضحة ومشفقة عليها قبل بداية فترة الأداء.

✓ التعرف على مستوى الأداء في أي وقت كان بمقارنة الإنجاز الذي ترمع المعايير المحددة.

**وتحدد المعايير بصورة كمية** بذكر الأشياء التي يمكن قياسها كنسبة الأخطاء أو عدد وحدات الإنتاج. وتكون المعايير أكثر فاعلية وقبولاً عندما يشارك العاملون في تحديدها. والمعايير مثل الأهداف لا بد من أن تكون واقعية يمكن تحقيقها بعد مجهود من مركز من العاملين في زمن محدد. ويجب أن تنصف المعايير أيضاً بالمرونة حتى يمكن تعديلها وتعديلها إذا لزم الأمر.

أما العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد المعايير فهي مهام واختصاصات الوظيفة والظروف التي تؤثر على العمل من داخل المنظمة وخارجها كالمناخ وتوافر الإمكانيات.

#### 4. الحوار الهادف والمنصل بين القيادات الإدارية والعاملين:

فالمناقشة من أفضل الوسائل للتعرف على أداء العاملين وإجرازهم. وذلك لأنها تشجع العاملين باهتمام القيادات الإدارية لهم وتتيح الفرصة للقيادات الإدارية لتقديم النصح والإرشاد والتوجيه للعاملين. وبسبب أهمية المناقشة وما تؤمنه من تبادل الآراء فإن نظام إدارة الأداء يفرض على القيادات الإدارية مناقشة وتقييم الأداء مرات عديدة خلال فترة الأداء. وتعزى أهمية المناقشة إلى أن العاملين يمتلكون معلومات مهمة تساعد في وضع أهداف أداء مناسبة، وسوف يصبحون أكثر رغبة واستعداداً لقبول الأهداف التي ساهبوا في وضعها.

#### 5. التوثيق:

ويعني التسجيل المحرد من التعليق أو التقييم للأحداث البارزة الإيجابية والسلبية التي تنتج من سلوك العاملين وتؤثر بوضوح على أدائهم أو بيئة العمل. وهو أيضاً تسجيل لما تم إجراؤه وما لم يتم إجراؤه. والغرض من التوثيق هو جمع المعلومات التي تساعد على تطوير أداء العاملين وتقليل الاعتماد على الذاكرة وجعل القيادات الإدارية قادرة على دعم تقديراتها لأداء العاملين بالأمثلة.

إنه لمن الصعب بمكان على القيادات الإدارية أن تتذكر كل ما يقوم به الأفراد أو المجموعات خلال فترة الأداء والتي لا تقل في أغلب الأحيان عن عام كامل، وعليه أصبح لزاماً عليها تسجيل إنجازات العاملين. وبالرغم من صعوبة التوثيق. وخاصة عندما تكون هناك أعداداً كبيرة تحت الإشراف المباشر للقيادات الإدارية. إلا أن العائد المتوقع من التوثيق يبرر الجهد والوقت الذي يبذل فيه. وعند توثيق الأداء لابد من مراعاة ما يلي:

- تسجيل الإيجابيات والسلبيات.
- التسجيل الفوري للأحداث وعدم الانتظار لفترة طويلة.

- تسجيل الأحداث وما يترتب عليها فقط بالصورة التي تصف ما حدث ودون تعليق أو تقييم لما حدث.
- أن يشمل الوثائق جميع العاملين بدون استثناء لأي فرد أو فئة.

وتجدر الإشارة بصفة خاصة إلى حقيقة أنه لا توجد طريقة واحدة محددة للوثيق. فبعض القيادات الإدارية يسجل ملاحظاته عن أداء العاملين في مفكرته اليومية والبعض الآخر يسجل ملاحظات أسبوعية في سجل مخصصه لهذا الغرض. وهناك من يكشف بتسجيل الأحداث ذات الأثر الواضح على الأداء وبيئة العمل. وبالرغم من ذلك فإن القاعدة الوحيدة التي يجب الالتزام بها عند توثيق الأداء هي تسجيل كل ما يؤثر بصورة واضحة على النتائج المتوقع تحقيقها بواسطة العاملين، وعدم استخدام هذا السجل لمحاسنة العاملين ومعاقبتهم.

## 6. اسنمارة تقييم الأداء:

وهي الوثيقة الرسمية التي ينرموجها تقييم الأداء. وتهدف الاسنمارة عادة إلى مساعدة القيادات الإدارية في تقييم أداء العاملين، اطلاع العاملين على مستوى أداءهم وإتاحة الفرصة لهم للتعليق على تقييمهم. وليست هناك قواعد ثابتة أو أسس لتحديد شكل الاسنمارة ومحتوياتها وإنما يعتمد ذلك على نوع المعلومات المطلوبة من تقييم الأداء والأغراض التي تستخدم فيها المعلومات بواسطة القيادات الإدارية وغيرها من الجهات المعنية بإدارة الأداء. وغالباً ما تحتوي الاسنمارة على:

1. القواعد التي تحكم استخدام الاسنمارة مثل من يقوم بتقييم الأداء ومن يعتمد التقييم... الخ.
2. بيانات شخصية عن العاملين كالاسم وتاريخ الميلاد والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في المنظمة... الخ.
3. عناصر تقييم الأداء مثل المعرفة الوظيفية بالعمل والمهارات المطلوبة لأداء العمل، والاتجاهات والميول وأنماط السلوك التي ينبغي توافرها لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

## "إدارة الأداء" .. طريق نحو إدارة متميزة للموارد البشرية<sup>5</sup>



برنامج إدارة الأداء  
22.ppt



الجلسة الأولى إدارة  
Co - ونظام إدارة الأداء



برنامج إدارة الأداء  
1.ppt

<sup>5</sup> لقراءة الملفات التالية ينر الضغط على الحرف PDF

"العالمية"  
للخبرات الإدارية  
gme

## تخطيط الأداء PERFORMANCE PLANNING



إدارة الأداء تخطيط  
الأداء.pdf

## تشخيص الأداء

PERFORMANCE DIAGNOSIS



إدارة الأداء تشخيص  
الأداء.pdf

## توجيه الأداء ... ودور القيادة الإدارية



برنامج إدارة الأداء  
توجيه الأداء.pdf



برنامج إدارة الأداء  
تطوير الأداء.pdf



إدارة الأداء  
الصعوبة 2.pdf



<https://youtu.be/pkwIBxSDfPM>



<https://youtu.be/joqqJZyu7uM>

إدارة المعرفة

Knowledge Management



THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS



تيسنت الإدارة المعاصرة ، وتحت ضغوط المتغيرات والتحول الهادسة خلال السنوات الماضية ، أها حاجة إلى تطوير أساليبها وتحديث منجها وخدماتها وصولاً إلى إرضاء العملاء ومواجهة قوى المنافسة المتزايدة والوافدة من كل مكان وعلى مدار الساعة.

كذلك اتضح للإدارة أن طلب الشوق على المنافسين وتحقيق سبق في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وتنمية العلاقات الفعالة المجدية معهم هي أمور لا تتحقق بالتمني أو الانتظار حتى تأتي النتائج المسهدة دون جهد أو تكلفة. إنما تأكد للإدارة المعاصرة أن الفوز بالأسواق وتحقيق معدلات النمو المرغوبة والقدرة على الاستمرار في مركز تنافسي قوي، كل تلك النتائج تحتاج إلى بذل أقصى الجهود وإفراق الموارد الغالية ختاً عن السبل الصحيحة المؤدية إليها .

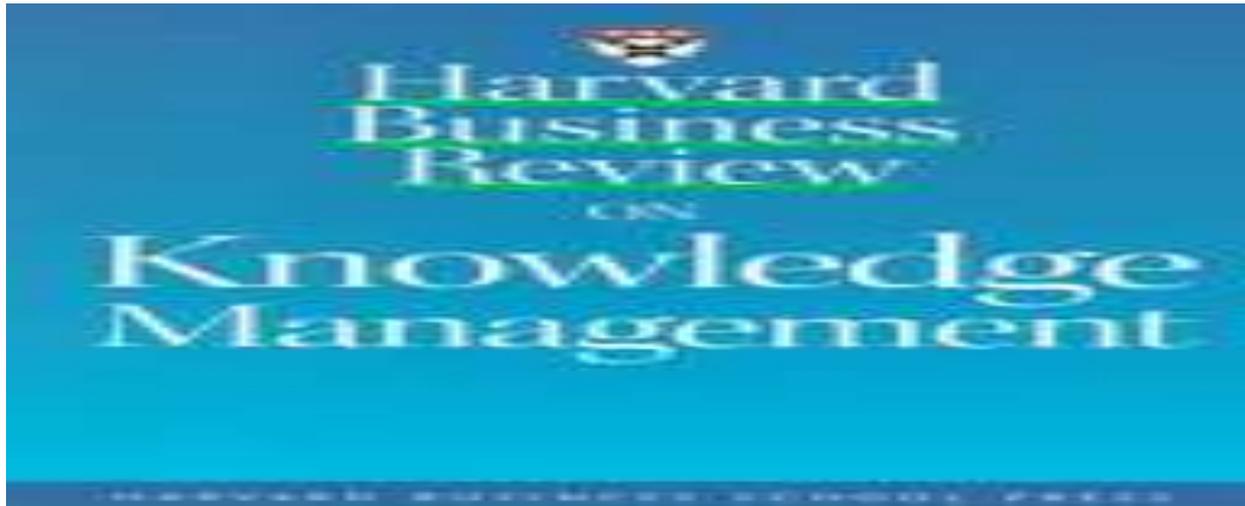
وفي الحقيقة فقد اتضح أن " **النميز** " الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة ومحصلة لما تبدله كافة عناصر المنظمة في التطوير والتحديث والالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها في خانة واحدة هي " **إرضاء العملاء** "، ويقع في القلب من هذه الجهود المتكاملة البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها .

ومن هنا كانت الفورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم " **إدارة المعرفة** " **Knowledge Management** والتي بشها بيتر دركر **Drucker** في مقال له بعنوان " **قدوم التنظيم الجديد** " **The Coming of the New Organization** حيث تنبأ منذ ما يقرب من عشرين عاماً أن التنظيم الجديد سيكون أقل في عدد المسنوبات التنظيمية، وأنه سيحتاج فقط إلى أقل من نصف أعداد المديرين، وأن العمل سيؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات التنظيمية التقليدية، وأن

<sup>6</sup> Peter F. Drucker, The Coming of the New Organization. in Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, ppl-20.

الرقابة والتشويق بين العاملين سيعتمدان في الأساس على رغبتهم وممارستهم للرقابة الذاتية. وأشار  
درر ك إلى أن العامل المحرك لنلك التحولات التنظيمية المنوقعة هو "تقنية المعلومات" حيث سنكون  
المعلومات هي العنصر الحقيقي المحرك للنشاط والفعل في التنظيم وهي الأساس الذي سنعمده الإدارة في  
اتخاذ القرارات، ومن ثم يصبح التنظيم مستنداً إلى المعلومات **Information-based**.

## The Coming of the New



### Summary

This title presents leading minds and landmark ideas in an easily accessible format. From the preeminent thinkers whose work has defined an entire field to the rising stars who will redefine the way we think about business, "The Harvard Business Review Paperback" series delivers the fundamental information today's professionals need to stay competitive in a fast-moving world. The eight articles in "Harvard Business Review on Knowledge Management" highlight the leading-edge thinking and practical applications that are defining the field of knowledge management. Includes Peter Drucker's prophetic "The Coming of the New Organization" and Ikujiro Nonaka's "Knowledge-Creating Company". This is a "Harvard Business Review Paperback".

ومع مرور السنوات وتعاضل قدرات الحاسبات الآلية وتطور تقنية المعلومات واشتراكها واندماجها مع  
تقنية الاتصالات، ومع تصاعد حركة البحث العلمي والنظير الثقني على كافة الأصعدة وفي مختلف مجالات

الخاص، تضخمت المصادر المعرفية للإنسانية وتيسرت سبل التعرف عليها والنهل منها باستخدام تقنيات الاتصالات فاقته السرعة والقدرة والمثمنة في شبكة الإنترنت **Internet** وشبكات الإنترنت **Intranet** وغيرها من وسائل تقنية متطورة ومنجدة تتيح للإدارة، وفي الحقيقة للكافة، الوصول إلى حصيلة الفكر الإنساني ومسجلات العلم والتقنية بسرعة هائلة وتكلفة تكاد تكون معدومة. ومن ثم تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات العلمية والتقنية وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمات، وكذلك تجميعها وتحديثها وخلق مسوداتها الذاتية للمعرفة الناشئة عن تفهم وتطبيق تلك المعلومات. وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تكسر معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها هي عملية نحت عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص للعمل المنتج المحقق لمنافع وفوائد، ثم توظيف تلك المعرفة وتحديثها والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها تعبير "إدارة المعرفة" وهي مجموعة المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المنجدة التي تناح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية.

ثم كان من الطبيعي أن تشبه الإدارة إلى أن استخدامها للمعرفة يترقب عليه نتائج إيجابية في بعض الأحيان وسلبية في أحيان أخرى، ومن ثم يصبح من المهم تكريس وتعميق المعرفة والممارسات المستندة إليها المؤدية إلى النتائج الإيجابية، وتقاضي أنواع ومصادر المعرفة والممارسات المرتكزة إليها والتي أدت إلى نتائج سالبة، كل ذلك من أجل تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية الهادفة ومواجهة الضغوط التنافسية الهائلة والتحولات المستمرة والعميقة الآثار في نظم الأعمال وأوضاع المجتمعات.

وبذلك بدأت تبزغ على ساحة الفكر الإداري الحديث مفاهيم تشير إلى ظاهرة " **التعلم التنظيمي** "

**Organizational Learning** وتبش بثقنيات بناء " **المنظمة المتعلمة** " <sup>7</sup> **The learning Organization**

وقد تطورت مفاهيم وتقنيات " إدارة المعرفة " و " التعلم التنظيمي " في السنوات القليلة الماضية وأصبحت

مثل ركيزة مهمة في الرصيد المعرفي والمهاري للمديرين المعاصرين وتبارى المفكرين في إطلاق التسميات

المبتكرة للدلالة على تلك الحالة الجديدة:

**Peter Drucker -The Coming of the New Organization<sup>8</sup>**

**NONAKA & Takeuchi -The Knowledge Creating Company<sup>9</sup>**

**James B. Quinn -The Intelligent Enterprise<sup>10</sup>**

**Peter M. Senge -The Fifth Discipline<sup>11</sup>**

**Argyris & Schon- Organizational Learning<sup>12</sup>**

وهمنا أن نظرح في هذا الفصل قضية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي باعتبارهما من أساسيات ومقومات

بناء وتفعيل منهجية إدارة التميز .



<https://youtu.be/RrD2SdqmY2A>

<sup>7</sup> David A. Garvin, Building a Learning Organization. in Harvard Business Review on Knowledge Management, pp47-80.

<sup>8</sup> Peter F. Drucker, op.cit.

<sup>9</sup> Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995.

<sup>10</sup> James B. Quinn, The Intelligent Enterprise. New York: The Free Press, 1992.

<sup>11</sup> Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990.

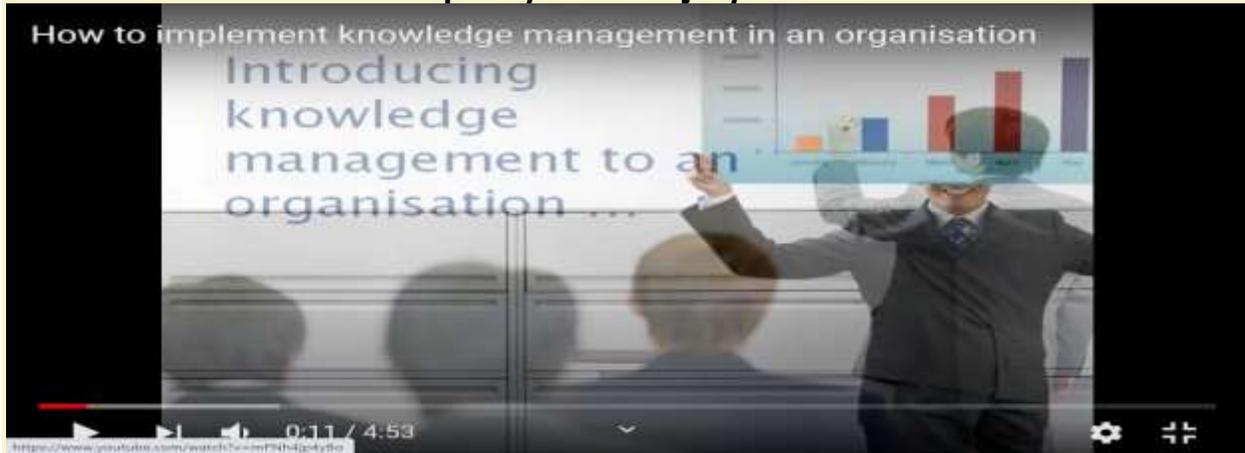
<sup>12</sup> Chris Argyris "Double Loop Learning in Organizations". Harvard Business Review [September-October: 1977] 115-125.



<https://youtu.be/DNUwZctwwhw>



<https://youtu.be/SjZSy8s2VEE>



<https://youtu.be/yEAhgHsx fo>

## 1. أهمية المعرفة في العمليات الإدارية

المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل فيما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري" **Intellectual Capital**. وتشمل المعرفة مختلف منبجات الفكر الإنساني من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر ومفاهيم وغيرها من الأشكال التي تنبلمر فيها مخرجات العقل الإنساني

حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما تخيط به من ظواهر ومنغيرات مرغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات.

والمعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ ومنذ فجر الإنسانية، تترآكرو وتتزايد، يسمن بعضها وينمو ويندأول بين البشر وينتقل من جيل إلى آخر، وتخبو بعضها ويندش نتيجة عدم الاستخدام ولكنه أبداً لا يضع بل يمكن دائماً البحث عنه واستثاقه وإعادته إلى مجال الاهتمام والإدراك المعاصر [كما يفعل محققو التراث حين يكشفون عن كتابات ومؤلفات مضى عليها في طي النسيان معات السنين ويعيدون إصدارها محققة في إطار عصري يتاسب قواعد اللعبة الحضارية السائدة].

وليست المعرفة قاصرة على ما يدعه العلماء والمفكرون والمختصون في فروع العلم والتقنية وأصحاب الخبرات العلمية والمهارات التطبيقية، بل هي أيضاً تشمل كافة ما يصدر من عقول البشر على اختلاف مسنوياتهم العلمية والفكرية وترصد الأقوال والأمثال الشعبية والقصص والحكايات والأعراف والقاليد وما توافق عليه البشر في المجتمعات المختلفة من مفاهيم ومدرجات يعبرون عنها بالقول والفعل والرمز. وبذلك فإن المعرفة لها درجات من الصحة والدقة، فليس كل ما يعرف بالضرورة صحيح. كما أن للمعرفة مسنوياتها من النضج والكمال، فليست كل أشكال المعرفة السائدة في عصر أو مجتمع متعادلة من حيث استكمالها لمقومات الوضوح وسلامة التعليل والاستناد إلى المنطق السليم فيما انتهت تعبر عنه وتحاول تفسيره من ظواهر وأفعال أو كائنات.

## 2. أنواع المعرفة

يمكن التمييز أساساً بين نوعين من المعرفة:

**المعرفة المعلنة Explicit Knowledge**

وهي المعرفة الشائعة والدائنة بين الناس والمعروف مسنودها ومناح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها، وهي المخزونة في الكنب والوثائق المختلفة والمناحة في وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويندر العامل فيها بالبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين.

### المعرفة الكامنة **Tacit Knowledge**

وهي المعرفة التي تختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا مناحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها وقد نموت معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً. وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخترنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال.

### المعرفة الداخلية **Internal Knowledge**

وهي المعرفة التي يكونها الفرد [أو المنظمة] بجهد الخاص واعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة. وتتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الإنسان لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات، اتجاهات ووجهات نظر، قرارات واختيارات وغير ذلك من منجزات عقله في تفاعله مع ما تحيط به من ظروف موضوعية ومجمعية.

### المعرفة الخارجية **External Knowledge**

وهي المعرفة التي يسندها الفرد [أو المنظمة] من مصادر خارجية عنه توجد في البيئة المحيطة، وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها بل لجدها في الوقت الحاضر قهبط على الإنسان دون أن يتخاول هو البحث عنها. كما يتحقق جانب مهم من تلك المعرفة الخارجية من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين البشر واجتماعهم في مواقع العمل

ومناسبات الحياة الاجتماعية والثقافية وحالات السفر والشغل بين الأقطار وكافة صور الحركة الإنسانية التي تضر أفراد وجماعات المجتمع الإنساني وما ينصرون له من ظواهر مادية وطبيعية منعدنة .  
ولاشك أن هناك علاقات جدلية بين نوعي المعرفة المعلنة والكامنة، فكثير من المعرفة الكامنة تتأثر بما يناح لأصحابها من المعرفة المعلنة، كما أن تلك المعلنة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الكامنة التي قرر أصحابها الإفراج عنها والنصيح لها، فهي أيضاً نتاج جزئي لتلك المعرفة الحية. كذلك هناك تفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية إذ تسهر الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية، كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية .

### 3. المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge

هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل أفرادها وحركتهم الذاتية في مباشرهم للأعمال المكلفين لها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة . فالمنظمة منبج للمعرفة كما أنها مستخدم لها .

وتتشكل "المعرفة التنظيمية" من مجمل التجارب والخبرات والنوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة . ومن ثم فإن المعرفة التنظيمية تنطبق عليها التسميات الأربعة لأنواع المعرفة:

#### المعرفة التنظيمية المعلنة

وهي الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة، وينسب التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها . ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات

المنظمة في فهم ما تحيط بهم من ظروف، وإدراك مسؤولياتهم واجباتهم، والسيطرة على ظروف الأداء. تحقيقاً للنتائج المكلفين لها.

### المعرفة التنظيمية الكامنة

وهي التي يخزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصح حون لها [وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتنوع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه]. وتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي المميز.

### المعرفة التنظيمية الداخلية

وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة ونتاجها وتأثيراتها.

### المعرفة التنظيمية الخارجية

وهي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة. ولا شك أنه كما في حالة الفرد، فإن المعرفة التنظيمية تتفاعل وتتشابك فيما بينها لتكون مزيجاً خاصاً يميز

كل منظمة ويشكل جانباً مهماً من هويتها الإدارية المتميزة **الثقافة التنظيمية Organization Culture** والتي تعرف لها في أوساط الأعمال وتؤثر في أنماط سلوك أعضائها وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي.



#### 4. ماهية المعرفة وأهميتها

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالنسبة لأدائها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها.

وفي الحقيقة إذاً مثلنا أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات إنما تنوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون لها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها.

ولعل الأمثلة التالية كافية لتأكيد حقيقة أن المعرفة هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي منظمة: يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيس للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والنحولات الجارية والمحتملة والتي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة [مجال النشاط] ومقوماتها ومنطلقاتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الفشل فيه.

تحديد نوعيات ومسئوليات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميمها لكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما لها من موارد.

كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والنجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والنسوية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين لها، ويكون النجاح فيها مرهناً بخودة وحدائث تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بذلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظرورها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسة لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكشفات العلمية والتقنية المتجددة.

تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظير وآليات التسويق والنوزج والوصول بذلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

فخلص من ذلك إلى حقيقة مهمة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تتشأ في إطارها، وتتروى من مناهلها ومصادرنا المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمنطور منها.

وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتهاوى كفاها وتهاجر قدراتها التنافسية حين تنجم وتقدأمر أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي لها. من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة في المنظمات المعاصرة أن تهمل قضية المعرفة واستخدامها الحيوية في شؤون المنظمة كلها. وكذلك يكون التحدي الحقيقي أمام الإدارة هو توفير

المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومساندة العمليات المختلفة على الوجه الدقيق.

أي أن القضية الأساسية أمام الإدارة المعاصرة هي قضية " إدارة المعرفة". ولعل مثالين يؤكدها خطورة هذه الحقيقة، إذ كان قد جاء في تصريحات أدلى بها الرئيس الأسبق محمد حسني مبارك لوسائل الإعلام الأمريكية **[مراجع الأهرام: 5 يونيو 2002]** قيل زيارته للولايات المتحدة الأمريكية أوائل شهر يونيو 2002، أن أجهزة المخابرات المصرية كانت قد جمعت لديها معلومات قبل الحادي عشر من سبتمبر 2001 عن توقع حدث إرهابي ممرض ضد الولايات المتحدة وقد تم إبلاغ الإدارة الأمريكية بهذه المعلومات إلا أنه يبدو أن أحداً في تلك الإدارة لم يعط العناية الكافية لتلك المعلومات فكان ما كان من أحداث. وثمة مثال آخر حديث بعد ما يقري من ثماني عشرة عاماً، فقد تردد في وسائل الإعلام مؤخراً أن أجهزة المخابرات الأمريكية قد توفرت لديها معلومات قبل انتشار **فيروس كورونا COVID-19** في أواخر 2019 وقد أبلغت تلك المعلومات للرئيس ترامب ولكنه أهملها وكان ذلك سبباً رئيسياً في انتشار الفيروس في الولايات المتحدة بشكل خطير.

### وفي جميع الأحوال،

فإن دلالة هذين المثالين أنه في حالة الإدارة الأمريكية، لم يكن نقص المعرفة هو السبب المباشر في الكارثة بقدر ما كان إهمال التعامل مع المعرفة المتاحة وتوظيفها بشكل صحيح، ومن ثم حملت الولايات المتحدة الأمريكية ثمناً غالياً تمثل فيما حدث في **11 سبتمبر 2001** وما تلاه من أحداث وتدابير، كذلك ما أصابها جراء تفشي وباء كورونا دون استعدادات كافية كان يمكن توفيرها بسهولة حال الانبعاث إلى قيمة المعلومات التي قدمتها أجهزة رسمية في ذات الإدارة الأمريكية! وتعدد الأمثلة الدالة على تأثير الاستخدام الفعال للمعرفة في نجاح منظمات كثيرة، وفشل منظمات أخرى قد يكون لديها حظ

أوفر من الموارد المادية والثقنية، إلا أنها تفتقر إلى الدراية بأهمية المعلومات وأساليب تحويلها إلى معرفة،  
توظف في تطوير العمليات ودعم اتخاذ القرارات في مختلف شعور المنظمة.

## 5. إدارة المعرفة Knowledge Management

يمكن تعريف "إدارة المعرفة" بأنها "النجم المنظور للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها،  
وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق  
تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإجاز سواء بالنسبة لإجازات المنظمة ذاتها في فترات  
سابقة أو قياساً إلى إجازات المنافسين".<sup>13</sup> وبذلك وكما يقول Tannenbaum فإن "إدارة المعرفة" تنطوي  
على ما يلي:

حقائق مهمة حول المعرفة وإدارتها

### الحقيقة الأولى

هي صعوبة تعريف "المعرفة"، وإن كان البعض يفرضون بينها وبين البيانات وهي الحقائق المجردة عن  
الأحداث أو الظواهر [بلغت قيمة المبيعات هذا الشهر مليون جنيه]، والمعلومات وهي الرسالة المستفادة  
من المعلومات المجردة، أي هي تحليل البيانات واستخراج معانٍ أكثر وضوحاً مما تعرضه البيانات، وينشأ  
هذا الوضوح من ربط بيانات بعضها أو مقارنتها على فترات مختلفة أو لمنظمات مختلفة [مبيعات الشهر الحالي  
مليون جنيه، تمثل زيادة عن الشهر الماضي بنسبة 10%]، ثم المعرفة، وهي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية  
أو قيمة أو معيار وبالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه لفعل عمل معين أو تجنبه [ارتفاع  
المبيعات بنسبة 10% يدل على تأثير الحملة الإعلانية التي تمت خلال الفترة، ومن ثم يكون للإعلان تأثير  
إيجابي في تنمية المبيعات من هذه السلعة لهذا السوق].

<sup>13</sup> Scott I. Tannenbaum, "Knowledge Management: Understanding the Complete Picture." IHRM  
journal, December 1998, pp. 6-10.

## الحقيقة الثانية

أن كثيراً من المعرفة المفيدة والمهمة للمنظمة تكون محبسة لدى صاحبها **Tacit** وتحتاج الأمر إلى بذل مجهود للتعرف عليها وحفز أصحابها على النصيحة وإتاحتها للمنظمة. وقد ورد في بعض الأقوال إن كثيراً من المبتكرين والمخترعين وأصحاب الإنجازات العلمية والتقنية المهمة لا يصحون لها خشية سوء استغلالها بواسطة الآخرين، ومنهم كثيراً من ينوفون ومعهم تلك الكنوز المعرفية. وتبدو هذه الظاهرة واضحة في العديد من المنظمات التقليدية التي تختزن أصحاب الخبرة فيها خبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها عبر سنوات العمل وتبقى معهم يتعاملون فيها هم فقط وتعتبر من الأسرار بالنسبة للآخرين، وحين تنتهي صلاحهم بالمنظمة تذهب تلك الخبرات والمعارف معهم.

## الحقيقة الثالثة

أن المعرفة يصعب قياسها حيث تتطلب عملية القياس توفر معايير وأدوات قياس لم توجد بعد. مثلاً كيف يمكن قياس المعرفة المضمنة في برنامج للحاسب الآلي يقوم بعمليات حسابية دقيقة وسريعة بالمقارنة بالمعرفة المندمجة في تصميم جهاز لنسخ الأقراص المدمجة **CD** المطبوع عليها برنامج الحاسب المشار إليه؟ إن تقرير القيمة الفعلية للمعرفة هي مشكلة القياس الأساسية، بمعنى صعوبة الاتفاق على القيمة النسبية لأنواع المعرفة المختلفة وفق مقاييس موضوعية واضحة. [هل يمكن الاتفاق مثلاً على أن المعرفة التسويقية التي يمتلكها رجال التسويق في منظمة ما هي أعلى قيمة من المعرفة التقنية التي يستخدمها مسئولو الإنتاج في تصميم وتصنيع السلعة التي يتم تسويقها بفضل المعرفة التسويقية للعاملين في إدارة التسويق بالمنظمة؟].

## الحقيقة الرابعة

إن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني، وأن استخدامها وتنميتها يعتمدان أيضاً على قهر العقل الإنساني لها وتقبله لمعانها واستيعابه لمنطلقات تطبيقها. فالمعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى وما التقنية وغيرها من الأدوات المستخدمة في عمليات "إدارة المعرفة" إلا مساعدات لا تضيف شيئاً إلا ما ينتجه العقل البشري.

ومن ثم كان المفهوم السائد في الفكر الإداري المعاصر عن أهمية رأس المال الفكري **Intellectual Capital** باعتبارها أهم ما تملك المنظمات، وكونه نتاج رأس المال البشري **Human Capital** وهم الأفراد الذين تم استخدامهم وتدريبهم والاستثمار في تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

### الحقيقة الخامسة

أن كثيراً من المنظمات تعاني من تباعد مدى الاستخدام الفعلي للمعرفة لها عن حجم ومدى الرصيد المعرفي المتاحة لها. أي أن المنظمة تملك من المعرفة قدراً أكبر مما ينبر استخدامها وتوظيفه فعلاً في عملياتها. [نعود مرة أخرى إلى مثال يؤكد هذه الظاهرة، حيث من المعلوم أن مصادر مخبراتية كانت قد نهبت الرئيس الراحل جمال عبد الناصر أن ضربة إسرائيلية سنوجه إلى مصر في الخامس من يونيو 1967 (المعرفة المتاحة)، ولكن هذه المعرفة لم توظف في الإعداد للمبادرة بالهجوم بدلاً من انتظار الضربة الإسرائيلية فكانت النكسة المعروفة]. مرة أخرى تعود "فجوة التطبيق المعرفي" إلى نمط القيادة وثقافة المنظمة ومدى هئية البيعة الصالحة للتعرف السريع على مصادر المعرفة ونقلها من حيز المعرفة غير المستمرة إلى واقع التطبيق الفعال.





<https://youtu.be/yjSQZbjGs4s>

## 6. السمات الرئيسة للمنظمة الموجهة بالمعرفة

نحن مع القائلين بأن مهمة الإدارة الحقيقية هي "إدارة المعرفة" بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة وتوجيه تدفقاتها وتيسير توظيفها في كافة أنشطتها، والعمل الدائب على تمهينها وتحديثها واستخراج الكامن واستجلاب الخارجي منها.

ومن ثم نحن فنصور "المنظمة الموجهة بالمعرفة" **Knowledge Based Organization** كما يلي:

1. اتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي **Systemic thinking** كأسس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.
2. الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها.
3. الاستخدام الواعي والدكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات، تخطيط البرامج والنهجيات المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد الثغرات المناسبة لتنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقويم الإنجازات.
4. احتلال العاملين من ذوي المعرفة **Knowledge Workers** النسبة الغالبة من وظائف المنظمة، وهم يباشرون الأنشطة المعرفية **Knowledge - Based Activities** وينتمون بمسويات عالية

من العلم والخبرة والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات، وتتركز مهاراتهم وقدراتهم في أساليب التفكير العلمي والابتكار والإبداع وتوظيف التقنيات لحل مشكلات العمل وتطويره وتحديثه.

5. تزايد أهمية "الأنشطة المعرفية" ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستثمر في بناء وتنمية "القدرات المحورية، Core Competencies" التي تستثمر في رفع عوائد الأنشطة في "سلسلة القيمة للمنظمة، Value Chain".

6. تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يمنعون به من معرفة، وتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافئهم وأشكال الحوافز والتقدير والتقدير المختلفة بقدر ما يمنعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.

7. انسياب المعرفة وتدفعها في قطاعات المنظمة المختلفة، ويميل مستوى التطور المعرفي ودرجة استخدام المعرفة وتوظيفها في العمليات إلى التعادل بين قطاعات المنظمة ومسئولياتها التنظيمية المختلفة. أي أن المنظمة في حالة من "النوازن المعرفي" Knowledge Equilibrium.

8. تزايد إمكانات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومسئوليات المنظمة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز والمعوقات التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.

9. الحرص على نشر المعرفة المناحة للمنظمة [أو الجانب الأكبر منها بما لا يضر مصالحها] وتيسير التعامل فيها لجماهير مختلفة ومشوعة عبر وسائط عامة مثل شبكة الإنترنت.

10. الميل إلى استثمار "المعرفة" في ذاتها باعتبارها مصدراً مميزاً للقيمة المضافة مثل ما تفعله شركات كبرى إذ تكشف قيمة ما تكون لديها من "المعرفة" في تدريب وتنمية الموارد البشرية والتي نجت من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين فيها، ومن ثم تبشر نشاطاً جديداً يقوم على

استثمار تلك المعرفة التدريجية في عقد برامج للغير وتحقيق أرباح هائلة كما ينحصر لها توظيف طاقات المدربين والخبراء في هذا المجال بشكل أفضل.

11. وضوح الميل إلى **"تمكين العاملين Empowering ذوي المعرفة"** والنحول بعيداً عن أنماط التنظيم

المركزية، إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية **منبسطة Flat** تقل فيها المسنويات التنظيمية وتفتح مجالات وآفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وأفراد الإدارة.

12. زيادة فرص ارتفاع معدلات وسرعة **"التعلم التنظيمي"** وشموله مختلف قطاعات ومسنويات المنظمة،

إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين مناحة، مما يدفع الجميع بدرجات مناسبة مع قدراتهم الفكرية وطاقتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثلها في بناء المعرفي الذاتي، ومن ثم تنعكس على أنماط ومسنويات الأداء بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجذب مصادر الفشل والأخطاء السابقة.

13. ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى

المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبكراتهم مما يزيد من القدرة الشافسية للمنظمة.

14. زيادة القدرة التعامل مع المتغيرات وتكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل

وتوقع التغيير وما يصاحبه من مشكلات أو مهددات.



<https://youtu.be/HVlwoQBUPzo>

## 7. النوجهات الحقيقية لإدارة المعرفة

تسهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات التالية:

1. بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو بتفادي التحولات السالبة وما تفرزه من مخاطر ومهددات.
2. توفير حجب الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكاناتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يباح لها من مرصيد معين في منجد لا يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية مشوقة وما تنجده من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تقدمها المنظمة إلى السوق.
3. إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
4. تهئية الفرص لنمو المنظمة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
5. تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب ومنطلقات تقنيات الاتصالات والمعلومات من جانب آخر، وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متعالية على مرصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة.
6. مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري ببند التدمير من المفاهيم والأساليب، واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم **Unlearning**، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والثقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق **التعلم التنظيمي Learning**.

7. توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل **الممكنات Enablers** في نماذج النمو حتى تتحقق **النتائج Results**.  
وجدوا بالدرك أن النموذج الأوربي للنمير قد تم تطويره في العام 2000 حيث أضيف عنصر " **النعلم والابتكار** " ضمن عناصر النموذج للدلالة على الأهمية القصوى التي تحتلها " **عمليات النعلم الشطيمي وإدارة المعرفة** " وتأثيرها في كافة عناصر النموذج.

8. توفير مناخ إيجابي تخفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات.

9. مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهتها ل " **الفرص الكبرى Mega Opportunities** " والتي تخلخل توازن المنظمة بما تحدثه من ارتباك أو إهدار لموارد أو تعطيل لطاقت أو تبين قصور المناخ من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص. ومن ثم يوجب على المنظمة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات منطورة لتمكين من " **استعادة توازنها داخليا وخارجيا** ". وفي هذه الحالات يكون اعتماد المنظمة في الأساس على " **الصيد المعرفي المنجدد** " الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويبين أخبار الآخرين الذين مروا بتجارب مماثلة ونتاج محاولاتهم في الخروج منها.

وبذلك ينبور الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في كونها تتعامل مع ثلاث قضايا رئيسية في المنظمة المعاصرة:  
القضية الأولى:

**صراع المنظمة من أجل البقاء Struggle for Survival**

تواجه المنظمات المعاصرة وبدرجات متفاوتة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها وغاياتها، بل تهدد وجودها في ذاتها. وتكمن مصادر الخطر في التطورات والتحول التي

تصيب المناخ المحيط بالمنظمة وتبدل أوضاع الأسواق وتنشئ حالات جديدة تماماً من قواعد نظم الأعمال تعتمد القدرات التقنية الهائلة للمنظمات الأقدر على استيعاب واستثمار منجات العلم والتقنية المتجددة. كما تعرض المنظمات المعاصرة لمخاطر نابغة من داخلها حين تتقادم تقنياتها، وتضعف قدراتها التنافسية، بالقياس لما تحقق المنافسون، وحين تنوقف ألها الفكرية عن التجديد والابتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة.

وفي الحالين نجد أن "المعرفة المتجددة" في المناخ المحيط أو "المعرفة المتقدمة" داخل المنظمة هي أخطر ما يواجه المنظمات، وأن بقاءها يتحدد بقدرتها على تجديد مرصيدها المعرفي والنخلص من المفاهيم والخبرات المتقدمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستثمارها. ومن ثم فإن "المعرفة" هنا هي الدواء وهي الدواء.

### القضية الثانية:

ينوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص **Opportunities** للعمل وتحقيق الأرباح والمناخ، كما تتعامل مع **محددات Restraints** و**قيود Constraints** قد تحد من قدراتها على استثمار الفرص المتاحة، وهنا تصبح كيف تكشف المنظمة وتستثمر الفرص، وكيف توظف الموارد المتاحة وتتعامل مع المحددات والقيود بما تلحد من تأثيراتها السلبية.

### تنمية الفعالية التنظيمية **Organizational effectiveness**

وفي جميع الأحوال فإن توفير الموارد على كثرها لا يكون هو العامل الحاسم في تقرير ما تحقته المنظمة من نتائج وإنجازات، بل الأهم أن ينوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. ولعل المثال الأوضح هنا ما تصادفه كثير من المنظمات في العالم النامي من مواقف ينمثل فيها التناقض بين ما تملكه من منجات التقنية الحديثة في شكل حاسبات

آلية وبرمجيات منظومة قادرة على حل كثير من مشكلات العمل وتطويره والارتقاء بكفاءته، وبين درجة التطبيق الفعلي لتلك الموارد والتقنيات. ففي تلك المنظمات لا تزال الحاسبات الآلية بالأساس هي آلات حاسبة سريعة وكبيرة أو هي تستخدم بالدرجة الأولى في عمليات معالجة النصوص بديلاً عن الآلات الكاتبة التقليدية، كما لا تزال الهواتف بالدرجة الأولى وسيلة لإجراء المكالمات وليس كما تحقق في العالم المتقدم أن تصبح وسيلة لتبادل المعلومات وإنجاز الأعمال والوصول الأسرع والأكفأ إلى الأسواق والعملاء أينما كانوا.

ومن ثم لا ينحصر للمنظمات في تلك الدول القدرات الهائلة التي تحققتها تقنيات الاتصالات والمعلومات رغم امتلاكها لها، والسبب يعود إلى نقص المعرفة بكوأن تلك التقنيات والموارد وأساليب استخدامها وتوظيفها على الشكل الأفضل. ويصدق نفس المثال في حالة الموارد البشرية، إذ تعجز الإدارة في كثير من المنظمات عن تحريك طاقاتهم واستثمار قدراتهم لافتقارها المعرفة الصحيحة بأصول التعامل مع السلوك الإنساني وآليات التأثير فيه.

### القضية الثالثة:

ومثمة قضية ثالثة تبدو فيها أهمية "المعرفة" وهي ضرورة تكيف المنظمات مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية في المجتمعات التي تتعامل فيها.

### قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية Organizational Adaptation

وتحقق المنظمات درجة أعلى من النوايق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات. أما المنظمات التي لا تستطيع اكتساب تلك المعرفة فإنها تفشل في تحقيق النوايق والانسجام بينها وبين أوضاع المناخ الخارجي المتغيرة ويكون مصيرها في العادة إلى الإهيار والذوال.

وتؤكد تلك الحقيقة ظروف العولمة السائدة الآن، فرغم شيوخ الفرص أمام كافة المنظمات للتوسع والتعامل في السوق العالمي الكبير، إلا أن النجاح في هذا السباق يبدو حليف تلك المنظمات التي سارعت بدراسة أوضاع المجتمعات المختلفة وتحليل عاداتها الاجتماعية والتعرف على نظمها الاقتصادية والسياسية واكتشفت مفاتيح التعامل فيها، ومن ثم وظفت تلك المعرفة في تطوير نظمها وإستراتيجياتها وتعديل منجياتها لتوافق مع ظروف تلك المجتمعات. ودليلنا على ذلك ما تفعله كبرى الشركات العالمية الآن من اتباع سياسات "إدارة الاختلافات" **Diversity Management** بغرض تنوع منجياتها وأساليبها لمخاطبة كل شعب وكل مجتمع تتعامل فيه، بما يناسبه، فضلاً عن تنمية قدرتها على التعامل مع الهياكل البشرية المتعددة الجنسيات والتكوين النفسي والاجتماعي ممن يعملون في فروعها المنتشرة في جميع أنحاء العالم. إن س النجاح في تحقيق التوافق مع المتغيرات يكمن بالنالي في تكوين واستثمار حصيلة معرفية كافية ومنجدة عن أوضاع وثقافات تلك المجتمعات المختلفة الداخلة في هيكل العولمة الجديد.



<https://youtu.be/RNuBhUzgBfc>

## 8. عمليات إدارة المعرفة

تتم "إدارة المعرفة" من خلال عدة عمليات متكاملة على النحو التالي:

1. البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتواها ومنجها المعرفة ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها.
2. محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمنظمة وتقدير الحوافز والمخريات الكفيلة بخلقهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة.
3. تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظمة من مصادر الخارجية والداخلية، ومحاولة التوفيق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ومحاولة تخلق "معرفة تنظيمية" مشاطة ومنكاملة تكون قاعدة للتطوير المعرفي لأعضاء المنظمة وأساس يرتكز عليه الأداء في مختلف قطاعات ومسويات النشاط.
4. تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة [لقاءات، اجتماعات، مداوالات فرق عمل، ورش عمل، حوارات ثنائية وجماعية، منشورات. ]، ومناجعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل والتفاعل.
5. إدماج "المعرفة المتاحة" في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة التنظيمية في الاستخدام الفعلي وينتج عنها وتحتفظها باستمرار.
6. تعميم "المعرفة المتاحة" بين قطاعات المنظمة ومسوياتها المختلفة، ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين العملاء والمعاملين وتكوين قاعدة معرفية عرضة تمثل المستوى التقني والإداري المنظور الذي تمنع به المنظمة.

7. ولعلنا نلاحظ أن كثيرًا من منظمات الأعمال العالمية قد أصبحت حريصة على تمييز نفسها بما ينوفس لديها من مخزون معرفي منطور ينتمل في تقنيات متميزة، أساليب عمل منطومة كانت نناج تفكير وتطوير أعضاء فيها، دراسات وتقارير منحصصة تطرح فيها قضايا عامة تهم المجتمع مثل قضايا البيئة، العولمة، الاحنكار والمنافسة وغيرها. وقد تفيد في تأكيد هذه الملاحظة زيارة مواقع بعض الشركات العالمية على شبكة الإنترنت للاطلاع على حجم المخزون المعرفي الذي تعرضه تلك الشركات، وعلى سبيل المثال نقترح زيارة المواقع التالية:

[www.ge.com](http://www.ge.com)



[www.abb.com](http://www.abb.com)



[www.gm.com](http://www.gm.com)



وسوف نجد أن تلك المواقع تطرح فيها تقارير مجلس الإدارة، الميزانيات، أخبار الشركات ومنجالاتها الجديدة، برامج العمل المتخصصة، مجالات التطوير والنحسين، شؤون الموارد البشرية، معلومات عن تاريخ الشركة، سياسات الإدارة وغير ذلك من نتائج الفكر الإنساني والعمل الإداري الذي يكون حصيلة معرفية منجدة تطرحها الشركات على الكافة ليستفيدوا منها، ومن ثم يكون لها بصمة في تشكيل الأنماط الإدارية على المستوى الوطني أو العالمي.

### 9. منهجية الإدارة بالمعرفة

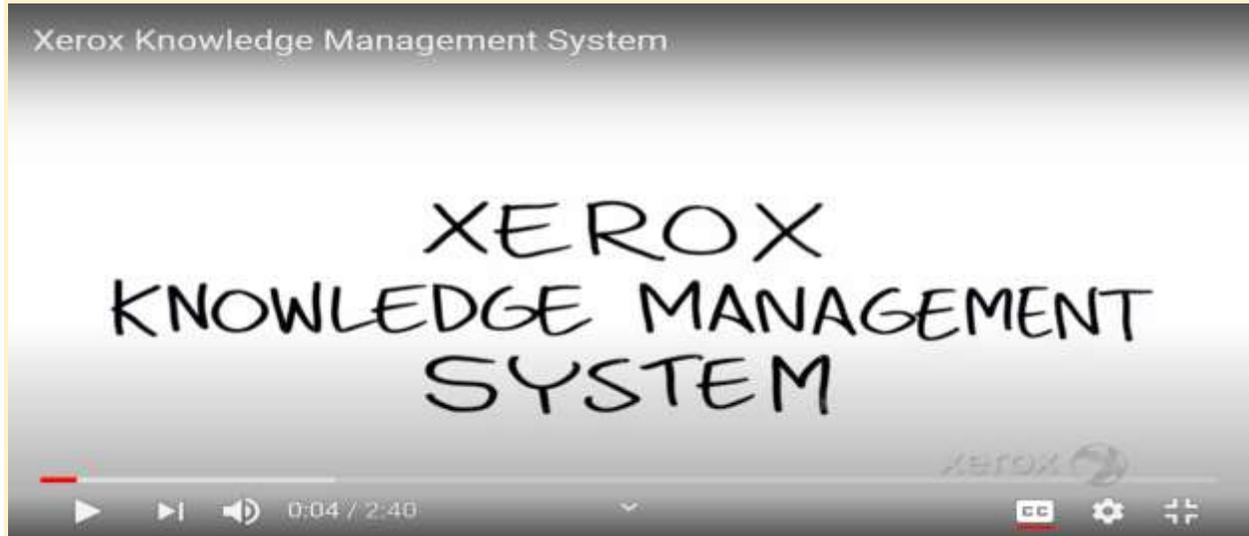
تبلورت مفاهيم "إدارة المعرفة" لشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المنظمات المنطوية، تستفيد لها من الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمور المنظمة وتحقيق أهدافها. وتتمثل منهجية الإدارة بالمعرفة فيما يلي:

1. الرصد المنظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المنجدة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
2. تقويم مستوى المعرفة المتاحة بالمقارنة بالمستويات المعرفية في المنظمات المتميزة والمستويات العلمية والتقنية المتميزة المعرفة **State of the art**.
3. **حصر الفجوة المعرفية Knowledge Gap** التي تفصل المنظمة عن المنافسين أو المنظمات الأفضل أو الحالة المعرفية الأعلى حسب السائد في مجال نشاطها.
4. التخطيط لشمية الرصيد المعرفي وتطويره ولسد الفجوة المعرفية ومناجعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها.
5. إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات وإستراتيجيات وخطط المنظمة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقويم النتائج والإجازات.

6. استثمار المعرفة المتاحة بنوطينها في عمليات المنظمة ومنجاتها، وتطوير أساليب العمل وأنماط التنظيم والعلاقات داخل المنظمة وفيما بينها وبين أطراف المناخ الخارجي وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المنجدة.

7. الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المنجدة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد وتطوير القيادات الإدارية.

8. تضمين المسنوبات المعرفية المنجدة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المنظمة في الأسواق، واستثمار الثوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المنظمة وعملائها.



<https://youtu.be/r69NvDT6xtQ>



<https://youtu.be/k3jo7oWzUUc>

وقد انعكست منهجية الإدارة بالمعرفة على ممارسات كثير من الشركات العالمية التي سأرت فيها بديلاً أفضل لأساليب الإدارة التقليدية المعتمدة على القوالب التنظيمية الجامدة والإجراءات ونظم العمل الثابتة التي لا تتأثر بالمنغيرات وحصيلة الخبرة والنجربة. وعلى سبيل المثال نجد شركات مثل **Dell** و **GE** تنحولان إلى أنماط التسويق المباشر بالتعامل مباشرة مع العملاء دون توسط الوسيط وذلك باستثمار منهجية الإدارة بالمعرفة التي تربط طلبات العملاء بخطط الإنتاج وقدرات التصميم للشركة بشكل مباشر. [حاول زيارة موقع شركة **DELL** لتعرف على قيمة استثمار المعرفة في تنمية العلاقات مع العملاء وتطويرها لصالح الطرفين].



[www.dell.com](http://www.dell.com)

إن الأخذ بمنهجية الإدارة بالمعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصالات على مصارعها داخل المنظمة، وبينها وبين المناخ المحيط، من أجل تحصيل الكم الأكبر من المعرفة الكامنة والمعلنة من مصادرها الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرص للنواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة ومن يتعاملون معهم من أطراف خارجية، لتداول تلك المعرفة وتعميقها وتثبيتها بالاستخدام والتطبيق. إن "المعرفة" تتميز عن باقي الموارد الداخلة في منظومة العمل الإنساني بالمنظمات في كونها لا تُستهلك

ولا تقنى بالاستخدام، بل على العكس فهي تنمو وتزداد وتنعم كلما تداو لها الناس وأعملوا فيها الفكر ووضعها موضع التطبيق والنظيف لخدمة قضاياهم الحبلية المختلفة. وبنيجة لهذه الخاصية، تجد المنظمات نفسها في غير حاجة إلى كثير من هياكلها وأساليب عملها التقليدية، وفي نفس الوقت تجد لديها احتياجات لم تكن تستشعر أهميتها من قبل. والفارق في الحالين هو إعمال منهجية الإدارة بالمعرفة.

### أمور تقل الحاجة إليها عند تطبيق الإدارة بالمعرفة

ترى الإدارة نفسها، بعد تطبيق منهجية الإدارة بالمعرفة، في غير حاجة إلى ما يلي:

1. **الهيكل التنظيمية المسطحة Tall** الدالة على تعدد المستويات مما يعكس تباعد المسافات التنظيمية بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، كما يعكس درجة عالية من المركزية وحصر سلطة اتخاذ القرارات في المستويات القيادية الأعلى.
2. بطاقات وصف الوظائف شديدة التفصيل التي تشح أدق التفاصيل في إجراءات الأداء للعمل المكلف به شاغل الوظيفة، وتتم بنوضيح الخطوات والإجراءات التنفيذية الواجب اتخاذها في جميع مراحل الأداء، ولا تترك للقائم بالأداء فرصة للتفكير أو الاختيار.
3. نظم العمل وإجراءاتها التنفيذية شديدة التفصيل التي تقترض في الإنسان عدم القدرة على التصرف والاختيار حين يواجه مشكلات في الأداء، ففصل له خطوة بخطوة ما يجب عليه الالتزام به من إجراءات.
4. نظم وإجراءات الرقابة اللصيقة التي يباشرها الرؤساء المعددون على مختلف المستويات التنظيمية يراقبون أداء الأفراد في كل خطوة، ويندخلون في توجيه العمل بدرجات عالية من التفصيل في الأمور التنفيذية.

5. العدد الشديد في النماذج الورقية التي تجمع بواسطتها المعلومات عن تنفيذ العمليات المختلفة في جميع مراحلها، وتعدد مرات استيفائها من مصادر مختلفة، وقد تضارب فيما بينها منجتها كما هائلًا من البيانات التي قد لا تجد من يعامل معها في الوقت الصحيح حيث تنجم غالباً بعد الوقت المناسب عند انتهاء العمليات.

6. تحديد فترات زمنية طويلة نسبياً حتى تنرا الاستجابة لطلبات العملاء نظرًا لطول إجراءات العمل وتعدد نقاط الشئش والرقابة داخل المنظمة أثناء العمليات، والحاجة إلى تكرار كثير من الإجراءات في تقسيمات المنظمة المختلفة نظرًا للباعد المعلوماتي بينهم.

كل تلك الأمور تجد المنظمة نفسها في غير حاجة لها حين تطبق منهجية الإدارة بالمعرفة للأسباب الواضحة التالية:

1. تستند الإدارة بالمعرفة على فرق من العاملين ذوي المعرفة والخبرة والدراية بأمر العمل، مما يجعل الإدارة تركز إليهم في الأداء واثقة من قدراتهم على تصريف الأمور، الأمر الذي يقلل الحاجة، أو يلغيها، - إلى كل ما سبق بيانه من أمور كانت تتناسب مع فلسفة الإدارة التقليدية التي تفقد الثقة في العاملين وما لديهم من خبرات ومعارف، ولم تكن تقبل بوعي وإدراك أهمية المعرفة وما ينبع منها من معلومات وما ترشد إليه من مهارات.

2. توظف منهجية الإدارة بالمعرفة الوقت توظيفاً سليماً حين تمنح العاملين ذوي المعرفة الصلاحيات المناسبة لإنهاء أعمالهم وتحقيق إنجازات ونواتج ملموسة دون حاجة لمراجعة الرؤساء والحصول على موافقات لأمر يمكنهم حسمها بشكل أفضل وأسرع. ومن هنا تقل الحاجة، أو تنتهي، إلى المسنوبات الرئاسية المتعددة حيث يصبح هؤلاء الرؤساء زائدين عن حاجة العمل فعلاً.

3. تنهج الإدارة بالمعرفة تقنيات متطورة تدمج المعلومات في صلب عمليات الأداء كمُدخل رئيس، وكنا تنبع المعلومات أثناء سير العمليات وينتجها فورياً وفي **الوقت الحقيقي The Real Time**، وبالتالي تتوفر المعلومات الدالة على تطور الأداء أو لا بأول وينتجها لها بين المسنوبات والقطاعات ذات العلاقة واستخدامها لاتخاذ القرارات بواسطة العاملين الذين تمكنهم ومنهم الصلاحيات، فهم أقرب ما يكونون إلى نقطة الحدث وإنتاج المعلومة، ولذا لا يستغرق الأمر وقتاً لتصحيح خطأ أو تدارك الخراف عن الخطط أو مسنوبات الجودة أو غير ذلك من شوائب وسلبات العمل. تلك كلها أمور تصب في مجال أساس هو تغيير نمط الرقابة التقليدية للصيقة واستبدالها بنمط الرقابة الذاتية والتصحيح الذاتي للأخطاء أو لا بأول.

4. ولنفس الأسباب السابقة تقل الحاجة إلى بطاقات وصف الوظائف التفصيلية وتخل محلها بطاقات وصف تركز على النتائج المستهدفة الأهداف المخططة وتترك للقائمين بالأداء حرية اختيار الطرق والأساليب الأكثر تناسباً مع متطلبات وظروف الأداء.

5. ولذات الأسباب يصبح تحديد فترات طويلة نسبياً للاستجابة لطلبات العملاء أمر غير وارد، فقد تم القضاء على كثير من أوقات انتظار الموافقات، والوقت المستغرق في تنسيق مواقف الإدارات المختلفة وتوصيلها لمسنوى واحد من فهم وإدراك طلبات العملاء، فالكل يعمل الآن في الوقت الحقيقي ويتعاملون مع قواعد بيانات عامة ومشاركة **Common and Shared Data bases** تمكنهم جميعاً من التعامل مع طلبات العملاء في نفس الوقت، وينحول الأداء بالنالي من صيغة **الناتج Sequential** التي تسهلك كثيراً من الوقت غير المنتج، إلى صيغة **الزمن Concurrent** التي تركز الوقت فيما هو مطلوب للإنتاج فقط.

## أمور تزداد الحاجة إليها عند تطبيق الإدارة بالمعرفة

يؤدي تطبيق منهجية الإدارة بالمعرفة إلى وضوح أهمية بعض الأمور وتصبح من ضروريات العمل الإداري الجديد وأهمها:

1. نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة المستندة إلى الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية.  
نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة، وتحقق الوصول إلى هيكل فعال من الموارد البشرية ذوي المعرفة.
2. **نظم إدارة الأداء Performance Management Systems** توفر للقائمين بالعمل المعلومات الأساسية عن الأهداف والنتائج المطلوبة، وتوفّر لهم المساعدة والدعم دون تقييدهم بتفاصيل إجرائية محددة يمكنهم ابتكار أفضل منها في واقع التنفيذ.
3. تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة **Self-Managed Teams** في أداء المهام والأعمال المختلفة، وإعمال نظم المتابعة وتقويم الأداء على أساس النتائج والإنجازات.



<https://youtu.be/QVVG-aLskQg>

## 10. المعايير الإدارية الجديدة بعد تطبيق الإدارة بالمعرفة

يؤدي اتباع الإدارة لمنهجية الإدارة بالمعرفة إلى تغيير جذري في المفاهيم والمعايير التي تعتمد عليها في مباشرة مسؤولياتها. ومن ذلك أن الإدارة تسبعت كثيرًا من معايير نماذج الإدارة التقليدية، إدارة ما قبل عصر المعرفة، وتُسبَل لها معايير تتوافق مع معطيات عصر أساسه العلم والتقنية والمعرفة المتجددة. وفيما نعتقد مقارنة بين معايير الإدارة بالمعرفة ومعايير نماذج الإدارة التقليدية:

رقم	معايير عصر الإدارة بالمعرفة	معايير عصر ما قبل المعرفة
1	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات.	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرارات.
2	البحث العلمي والتطوير التثني أساس تخطيط وإدارة العمليات.	التجربة والخطأ Trial and Error أساس تخطيط وإدارة العمليات.
3	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمة.	الثروة الحقيقية هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية.
4	أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء وتنمية القدرات المعرفية [الأصول غير الملموسة Intangibles].	أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المادية [الأصول الملموسة Tangibles] للمنظمة.
5	المعرفة أساس تقييم قدرات الأفراد.	المهارات والقدرات العملية أساس تقييم الأفراد.
6	الترآكُم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة.	الترآكُم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة.
7	المعرفة هي مصدر السلطة، وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية.	الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وشاغلي المناصب الأعلى هم أصحاب السلطة.
8	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمنظمات.	الاختصاصات والمهارات والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم.
9	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة.	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات والمهارات العملية.
10	الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة.	الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة.
11	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمنظمات.	تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات هي أساس بناء القدرات التنافسية.

**التعلم Learning** أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني. ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو "اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتحارب وخبرات جماعية"<sup>14</sup>. كما يعرف عبد الحليم محمود وآخرون<sup>15</sup> التعلم بأنه "العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير، من خلال الاستجابة لموقف مواجهة، بشرط ألا ترجع خصائص هذا التغير إلى عوامل فطرية، أو عوامل النضج، أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب أو العقاقير أو المرض...". وعلى هذا يمكن وصف عملية التعلم كمرئلي:

1. يتعرض الكائن الحي إلى موقف مواجهة [أي يمر بتجربة] لا يتجح فيها نمط السلوك المعتاد الذي يباشره هذا الكائن عادة.
2. يدرك الكائن الحي أبعاد هذا الموقف الجديد ويعرف على العوامل الفاعلة فيه ومدلولاتها من حيث تأثيرها على فرصه في الحصول على المنافع التي يبتغيها أو تجنب المضار التي لا يفضل حدوثها.
3. يستشف الكائن الحي ضرورة تعديل سلوكه لينوافق مع معطيات الموقف الجديد [إذا أراد تأكيد فرص حصوله على المنافع]، أو الانتقال إلى نمط سلوكي جديد تماماً بحسب درجة التباعد بين السلوك القديم وبين متطلبات الموقف الجديد وضغوطه.
4. يتخذ الكائن الحي قراراً بأحد احتمالات:

❖ **النسك بسلوكه القديم** منحماً في ذلك نتائج النضاد مع عوامل الموقف الجديد والقوى الفاعلة فيه، ومدركاً حجم التهديد الذي قد يؤدي بمصالحه ويعرضه لمشكلات ومضار مختلفة.

<sup>14</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والنويع، القاهرة، 1988، ص 176.

<sup>15</sup> عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، دار غريب للطباعة والنشر والنويع، القاهرة، 1990، ص 251.

❖ تعديل سلوكه القديم بدرجات متفاوت حسب مدى إدراكه لقيمة الفرص المتاحة في الموقف الجديد واحتمالات حصوله على المنافع الموعودة حال تغيير سلوكه، وكذا مدى إدراكه لجدية التهديدات في الموقف الجديد واحتمالات تحققها إن هو تمسك بسلوكه القديم.

❖ الانتقال إلى سلوك جديد تماماً يأمل من خلاله النواق مع متطلبات الموقف الجديد ويستجيب من خلاله لقوى التأثير الفاعلة فيه أملاً في تحقيق المنافع التي يري جوها وتجنب المضار والمخاطر التي تخشاها.

? في الحالة الأولى لا تحدث التعلم حيث استمسك الكائن بسلوكه القديم رغم تغير الظروف، أن ما حدث هو نوع من **التعلم السالب Negative Learning** حين لا يستفيد الكائن من معلومات ومعطيات جديدة تشير عليه بضرورة تغيير سلوكه.

? أما في الحالتين الثانية والثالثة يكون التعلم قد حدث ولكن بدرجات مختلفة.

يفهم من ذلك حقيقة مهمة هي ..... " أن التعلم في حقيقته هو استفادة الكائن من معلومات جديدة واستثمارها في تعديل أو تغيير سلوكه لضمان النواق مع معطيات الموقف الاجتماعي المتغير".



<https://youtu.be/s7MTibQ4vww>

## 11. التعلم التنظيمي Organizational Learning

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المنظمة هي كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور عبر مراحل في **دورة حياة Organization Life Cycle** تشابه دورة حياة أي كائن حي، وتنتهي بالانهيار والاندثار كما يموت الإنسان. وبذلك فإن ما يصدق على الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضاً على المنظمة. ومن هنا يجوز أن ننصّر أن **المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان**، بمعنى أنها تكتسب أنواعاً جديدة من **السلوك [الممارسات والأنشطة]** نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة ترض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسانى متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.

ومن ثم ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشهد تأثيره في السنوات الأخيرة يرجع لمفهومين مترابطين هما **"التعلم التنظيمي"** و **"المنظمة المتعلمة The Learning Organization"**، ويتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات وكذا ما يهددها من مخاطر حال تتجمد وتتجزل عن التعامل والتوافق مع المتغيرات الحاصلة في المناخ المحيط وكذا في محيطها الذاتي.

ويقصد ب **"التعلم التنظيمي"** ما يكاد يعادل المعنى الذي تعرفنا عليه بالنسبة للإنسان، أي أن يتغير **السلوك [الممارسة]** في المنظمة بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها. فالمنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تراوح بين الأزمات والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة نبيجها في النهاية أحد أمرين:

1. إما أن هناك فرصاً أفضل للمنظمة لتحقيق مسنوبات من الأداء والإجاز والمناجف لأصحاب المصلحة فيها.

2. أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المنظمة وتخرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمناجف والإيجابيات.

وفي كلنا الحاليين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد [أي تكون المنظمة قد تعلمت]. وفي حالة ما فشلت المنظمة في إجراء هذه التعديلات أو التغييرات فإنها تواجه احتمالات التضادم بدرجات مختلفة مع القوى المؤثرة في الموقف الجديد وما ينجم عن ذلك من نتائج سلبية قد تنتهي بالهيار المنظمة وفنائها .

### كيف يحدث "التعلم التنظيمي"؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تقتضي أولاً تحديد من الذي يتعلم في المنظمة. إن البشر الذين يشغلون وظائف المنظمة والبشر الذين يتعاملون معها من خارجها هم الذين يتعلمون. وبالتالي فإن "المنظمة المتعلمة" هي تلك المنظمة التي يباح للعاملين فيها والمعاملين معها ظروف تؤديهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف وأساليب عمل معدلة أو متغيرة وأنماط للتعامل والتفاعل في المنظمة ومعها تختلف عما اعتادوا عليه من قبل أن يتعرضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المنظمة ومعاملين معها .

### كيف يتعلم الفرد؟



6 Copy.pdf - التعلم

لقراءة الملف ينقر الضغط على الحروف PDF



<https://youtu.be/vc2ruCErTok>

ينعلم الفرد - طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي - من خلال خمس آليات أو وسائل يسميها **Senge**<sup>16</sup> العلوم الخمسة **The Five Disciplines** ويدور على أهمية واحد منها يطلق عليه اسم **"The Fifth Discipline"**، تلك الآليات هي:

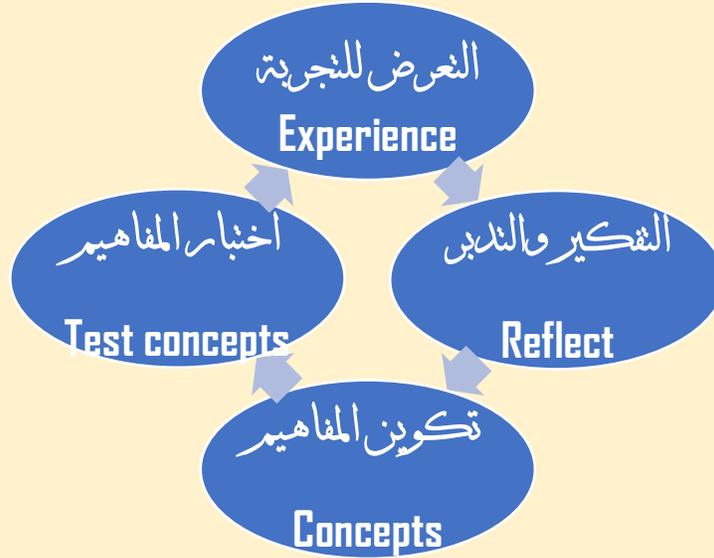
1. التعلم عن طريق بناء النماذج الفكرية **Mental Models** التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيراتها .
2. التعلم من خلال تكوين رؤية مشتركة مع الآخرين **Shared Vision** .
3. التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه **Personal Mastery** .
4. التعلم من خلال العمل في فريق **Team Learning** .
5. التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي **Systems Thinking** الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل. وهو ما يسمى **The Fifth Discipline** حسب رؤية **Senge** للتعلم.

<sup>16</sup> Peter M. Senge, The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization - New York: Currency Doubleday, 1990.



<https://youtu.be/MQMRMAmT2gg>

ومن عملية التعلم الفردي بما يطلق عليه عجلة التعلم "The Wheel of learning" والتي تتم على النحو التالي:



والمعنى المستفاد من فكرة "عجلة التعلم" أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان إلى مواقف الخبرة والتجربة، [أي مواقف مواجهة تختلف عن الموقف الذي تعود عليه]، فيبدأ في التفكير وتدبر الموقف الجديد محاولاً الكشف عما به من عوامل وقوى مؤثرة مستهداً في ذلك على خبراته السابقة [وخبرات الآخرين] ودوافعه وأهدافه واتجاهاته، وبناء على ذلك يصل إلى تكوين استنتاجات محدثة أو مفاهيم تفسر له الموقف الجديد وتبين له ما يجب عليه عمله إزاء ما يعتمل في هذا الموقف ومن منغرات. وبناء على ذلك يعتمد الإنسان إلى اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك

جديد أو تعديل سلوكه القديم. فإذا تحققت صحة مفاهيمه، ينمك بالسلوك الجديد أو المعدل، وإن ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى.

وفي المنظمات تكون مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان للتجارب والخبرات، ومن ثم فإن السمات الأساسية للتعلم فيها تكون على النحو التالي:

1. تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل **On the job learning**.

2. يحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير الشاغل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، ومن ثم ينصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعياً وتفاعلياً **Social and active** وليس انفرادياً سلبياً **Individual and passive**.

3. يتعلم الناس القواعد والنظم والتعليمات الواضحة والمباشرة، كما يتعلمون، وهذا هو الأهم، المعاني والمفاهيم والأفكار غير المباشرة والتي يستخلصونها من تلك المعارف والخبرات الظاهرة. إذن تحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أعضاء المنظمة والمعاملين معها. والمعنى أن المنظمة تتعلم أي تغيير أنشطتها وأساليب استجابتها للتغيرات إذا تحققت الشروط التالية:

1. أن يدرك العاملون في المنظمة و/ أو المعاملين معها [أو الفئات المؤثرة منهم] حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.

2. أن يبين هؤلاء الأفراد معنى تلك التغيرات سواء تطرح للمنظمة فرصاً وآفاق إيجابية، تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار.

3. أن يبين هؤلاء العاملون أو المعاملين ما يترتب على تلك التغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة، ومن ثم تأثيرها عليهم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن تحدث لهم، وما

ينطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر وتقادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل وأساليب المنظمة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط [مصدر تلك المتغيرات].

4. أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم لمساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.

5. أن ينوف هؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

وقد عبر عن هذه الحقائق أحد الكتاب<sup>17</sup> حين حدد شروط حدوث التعلم الفردي ومن ثم بداية الحركة للتعلم التنظيمي:

**"In theory, then**

If the individual wheels of learning always turn rapidly and smoothly,

If individual mental models are constantly shaped, challenged, and reshaped,

If the accumulated know-why and know-how of the organization is always shared efficiently and effectively,

If the social communities of practice always remain intact and strong,

**THEN** the organization learns and thrives - at least, according to learning organization theory .

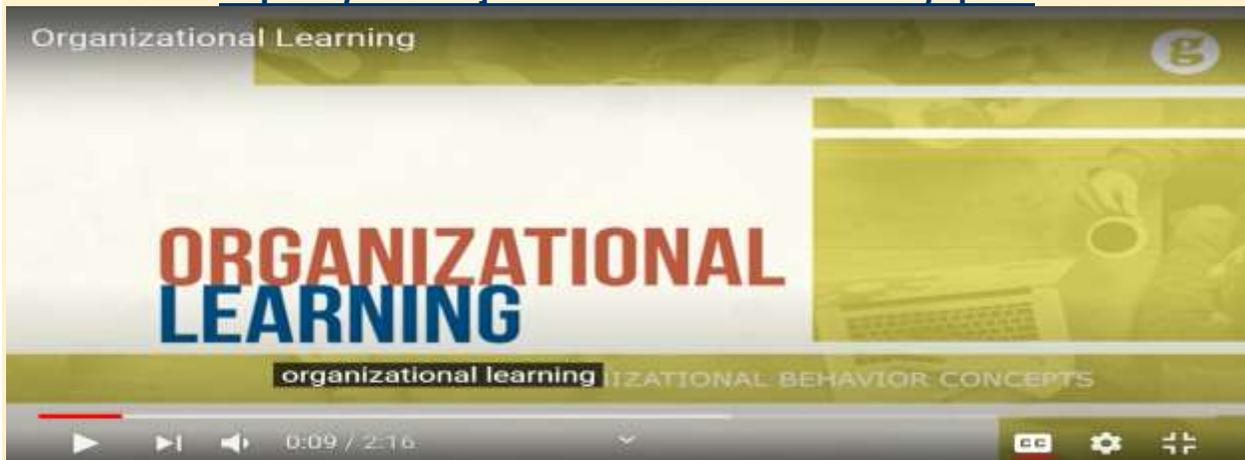
في تلك الحالة نشهد المنظمة وقد تحولت أنشطتها وتبدلت أساليب استجاباتها وتعاملاتها مع المناخ المحيط وعناصره. ومن ثم تنضم المنظمة إلى "المنظمات المتعلمة". إن التعلم التنظيمي هو اكتساب أعضاء المنظمة والمعاملين معها أنماطاً سلوكية مغايرة نتيجة للتغيرات التي تجدد في المناخ الخارجي أو الداخلي للمنظمة، وتوفر البيئة الإدارية المساعدة على تفعيل تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ.

ويوضح **Peter Senge** أن المنظمات تعاني عادة من معوقات للتعلم تتمثل في أنماط سلوكية غير محامية لاكتساب الفكر الجديد والاستجابة السريعة للمتغيرات. وتكمن هذه الأنماط السلوكية في مواقع عدة بالمنظمة ويكون تأثيرها أشد حال ما تركزت في القيادات.

<sup>17</sup> Joseph Boyett & Jimmie Boyett, The Guru Guide, New York: John Wiley & Sons, Inc.,1998, P.94.



<https://youtu.be/jDee7b0vDxs?si=Nwf4KvCmn6yHp5QK>



<https://youtu.be/SiKroe6CVTM>

Organizational learning is the process of creating, retaining, and transferring knowledge within an organization. A learning organization is an organization that facilitates the learning of all its members and continually transforms itself. In a learning organization, continual learning and change become part of the culture. One of the best ways to encourage continual learning is through an after-action review, or a professional discussion of an event that enables discovery of what happened, why it happened, and how to sustain strengths and improve on weaknesses. After-action

reviews are conducted for both successes and failures and occur after any identifiable event or milestone during a project or after the project is completed. The purpose is never to assign credit or blame, but to carefully identify the circumstances that led to successful and less successful outcomes to enable learning. A learning organization is an organization that facilitates the learning of all its members and continually transforms itself. In a learning organization, continual learning and change become part of the culture. To facilitate organizational learning, it is important that learning happen during a project and continue after the project ends .

While the emphasis in training is on helping employees do their existing jobs better, and sometimes also preparing them for next ones, the above discussion does not deal with a more basic and fundamental matter—helping organizations to assess whether they should be doing something different. The purpose of organizational learning is to get agencies, departments, and individuals thinking about what and how they are doing and what and how they could or should be doing differently or better. Organizational learning concerns these processes. Much has been written on organizational learning; the academic lineage is deep. At issue are (1) encouraging individuals to be willing and able to see that things could be done differently and better, and (2) getting buy-in from different groups of people in the organization to support change. While this list builds on the lessons learned from change management, in learning organizations many new ideas are supported by the strategic purposes of public agencies but will not always lead to major changes in broader purposes. organizations make a lot of small changes, too.

إذن، ينشأ التعلم التنظيمي ويعمر أرجاء المنظمة ومسنوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة. لقد رأينا أن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي. نستطيع القول إن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما هي البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.

من جانب آخر، فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة، هم من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تخشى المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة، وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما تحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي.

### مداخل تسريع التعلم التنظيمي

من واقع فهمنا لكيفية حدوث التعلم التنظيمي، باعتبارها في الأساس تعلم فردي ينترتدا وله وانشاره داخل المنظمة، يمكن تصور المداخل التالية للإسراع بحدوث التعلم التنظيمي [ومن ثم هيئة المنظمة لتكون أقدر على التعامل مع المتغيرات والاستفادة مما لها من فرص أو تجنب ما يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر]:

1. تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصالات في المنظمة، بحيث يباح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.

2. تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفتح العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة. ولا ينحصر هذا الأسلوب في تكوين فرق العمل بالمعنى الحرفي، أي ضرورة وجود مجموعة من

البشر يعملون معاً ويتفاعلون وجهاً لوجه، بل يشمل أيضاً كل صور **الشابك والترابط Networking** حتى من بعد **Distant** بين العاملين، أي خلق روابط تدعوهم إلى الاتصال والنواصل حتى باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة مثل البريد الإلكتروني وغيرها. المهم أن يأخذ كل منهم الآخرين في

الاعتبار وينبادل معهم الخبرات والتجارب ويكونون معاً مفاهيم ورسوى مشتركة حتى ولو كانوا منباعدين مكانياً.

3. الانفتاح واتباع منهجية شفافية الإدارة **Open-Book Management**، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة

عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومسئوليات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي اعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مسئوليات تنظيمية معينة.

4. تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه، وذلك من خلال حلقات البحث، ورش

العمل، جلسات **العصف الذهني Brain Storming** وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لحفز العاملين على التفكير والتدبير، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

5. تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية **التفكير المنظومي The Systems Thinking**،

وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة **النظام System** والبحث عن عناصره والكشف عما بينها من علاقات وتأثيرات متبادلة.

6. خلق ثقافة تنظيمية محامية للتعلم **Learning Oriented Organization Culture**، يسودها اقتناع

بأهمية تساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد. وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيعها والحفز على الانخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل

والعمليات، ونظم تقويم الأداء. وفي هذا المجال تحدث **Schein Edgar** مواصفات الثقافة التنظيمية المحامية للتعلم على النحو التالي:<sup>18</sup>

- ✓ ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
- ✓ ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظر.
- ✓ ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
- ✓ ثقافة تسمح بوقت كافٍ للتعلم.
- ✓ ثقافة تنعج منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الاختصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
- ✓ ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
- ✓ ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص **عمل الفريق Teamwork**.
- ✓ ثقافة يستطع العاملون فيها الوصول والاتصال **والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات**

### . Approachable Leaders

### 13. التعلم التنظيمي وإدارة النميز

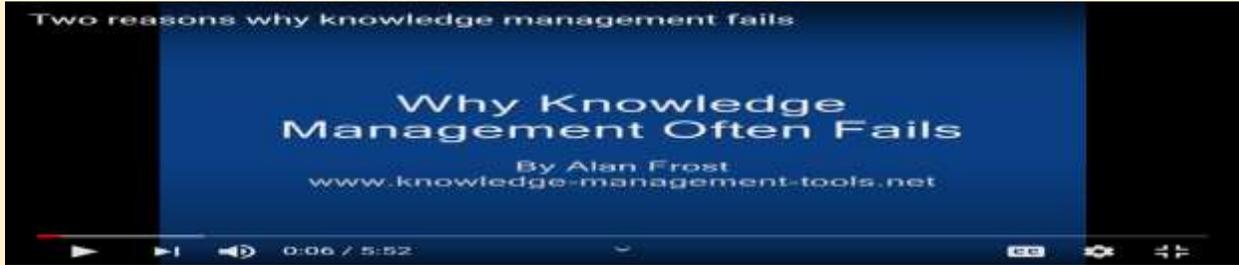
يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة النميز إذ يشدها إلى الطريق أمد البشرية لها. وقد رأينا نماذج النميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والنحالة والأوسع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموديث المسنن، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر قدراتهم الفكرية.

<sup>18</sup>Edgar Schein, "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning." MIT Organizational Learning Network Working Paper 10.004 D May 19,1994D: p.7.

ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى هئية مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى النميز من خلال ما يلي:

1. استثمار طاقات البشر و إزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أداءهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي تتفوقها، وبطريق غير مباشر تحدث التعلم التنظيمي .
2. تيسير **تعلم الأفراد للمعرفة [Know-why (knowledge)]** أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك **تعلم المهارات التطبيقية Know-how** أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخجات تسهم بالجودة نتيجة هذا التطبيق. ولذلك فإن كثيراً من ممارسات التدريب في المنظمات تقص عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر **في الجانب المعرفي [Knowledge]** دون **جانب المهارات التطبيقية Skills** .
3. هئية مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والنواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقييم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمعاملين بشأن ما ينجح العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.
4. خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.
5. تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضوابط إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.

6. إزالة مواقع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز الشبكية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومتراصة ومشاركة يشتركون في عمل متكامل لإجازة نتائج وأهداف مشتركة.



<https://youtu.be/pF9M5ezkxQs>

#### 14. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المصرية

عرضنا في هذا الفصل لقضية من أهم قضايا الإدارة المعاصرة التي تمثل حجر الأساس في إقامة بناء "إدارة النميز" وتفعيل آلياتها. إن المعرفة وما تقود إليه من تعلم تنظيمي واكتساب المنظمة والعالمين فيها قدرات ومهارات جديدة مثقوقة هي المدخل الطبيعي لإدارة النميز التي تحقق النجاح والنمو والقوة التنافسية الأكبر للمنظمة، كما توفر المنافع والمزايا لكل أصحاب المصلحة فيها وللمجتمع بأسره. ولقد أوضحنا الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة وتقنيات الاتصالات والمعلومات، وأهمية هيكلة المنظمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في تلك التقنيات واستثمارها في تطوير هياكل المنظمات وعملياتها ومخرجاتها.

ويعتبر التحول لاستثمار منهجية الإدارة بالمعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية المصرية من أجل مواكبة مسنوبات الأداء المثوق في المنظمات المنافسة على

الصعيد العالمي، والشامل الإيجابي مع المتغيرات المحلية والعالمية. ومن المفيد استعراض بعض المجالات التي تسهر فيها منهجية إدارة المعرفة في تمكين الإدارة المصرية من تحقيق مسنوبات أفضل للأداء:

1. تطوير المنتجات من السلع والخدمات لمواجهة المنافسة المتزايدة من المنتجات الأجنبية المسنوردة أو المصنعة محلياً بموجب تراخيص تصنيع أو فروع للشركات الأجنبية في مصر والتي انفتحت أمامها الأبواب نتيجة تطبيق اتفاقية التجارة العالمية، وتوجه مصر لتنفيذ التزاماتها بتخفيض التعريفات الجمركية وإزالة القيود الكمية على الواردات.<sup>19</sup>

2. الرغبة الشديدة في فتح أبواب الأسواق الخارجية لتصدير المنتجات المصرية، ولن يتحقق هذا الهدف إلا إذا تمكنت منظمات الأعمال المصرية من دخول أسواق خارجية من تكوين مرصيد معر في منجدة عن تلك الأسواق وطبائع المستهلكين المستهدفين واحتياجاتهم ومواصفات السلع والخدمات التي يفضلونها ومسنوبات الجودة المقبولة والمنظمات والمنتجات السائدة في السوق وأساليب التسويق والترويج المستخدمة. ثم استثمار كل تلك المعلومات في تكوين نموذج إداري منطور لتصميم وإنتاج وتسويق منتجات متناسبة مع احتياجات وأنماط التعامل في الأسواق المستهدفة. بمعنى آخر، لن تتمكن منظمات الأعمال المصرية من دخول أسواق خارجية باستخدام أساليب الإدارة الحالية وتوجهاتها التقليدية وأنواع المنتجات الموجهة في الأساس إلى السوق المحلية.

3. يتطلب الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي الجديد والنوافق مع معطياته وتحدياته ضرورة أن تلزم الإدارة المصرية ذات المفاهيم وتبني نفس التقنيات ومنهجيات العمل التي لجحت الشركات

<sup>19</sup> ما يقى كك أهمية ما ندعو إليه، ما اضطرت الحكومة إليه، من فرض رسوماً جمركية مانعة على الملابس الجاهزة المسنوردة وتنفيذها ابتداءً من أول يناير 2002 وشملت حتى ما يخص مصر من معبر للاستعمال الشخصي منحملة مخاطر العرض لعقوبات من منظمة التجارة العالمية وذلك لحماية الصناعة المحلية التي لا تقوى على مواجهة المنتجات الأجنبية. ولا شك أن هذا الوضع منكمر بالنسبة لجميع المنتجات الصناعية المصرية، ومن غير المعقول تصور تطبيق هذا الحل بزيادة الرسوم الجمركية مرة أو مرات أخرى.

الأجنبية باستخدامها في تحقيق إنجازات هائلة على صعيد تطوير المنتجات والخدمات وأساليب تقديمها للعملاء ومسنوبات غير مسبوقه من الأرباح والثامى فى قيمة حقوق الملكية وقيمة المنظمات فى أسواق المال. وبغير هذا الانطلاق إلى تبنى منهجية إدارة المعرفة وما يترابط معها من منهجيات وتقنيات الإدارة المعاصرة، لن تستطيع المنظمات المصرية من المنافسة بل وحتى ضمان استمرار النواجد على الساحة.

4. فرض اتفاقية الشركه مع الاتحاد الأوروبى أن ترتفع كفاءة الأداء فى الشركات المصرية بل والمنظمات الحكومية إلى مسنوبات تناظر تلك التى تمنعها الشركات والمنظمات الحكومية الأوروبيه وتصل إلى درجة التميز كما حددها نموذج إدارة التميز الأوروبى. وبرغم التطور الذى حققته كثير من الشركات الأوروبيه فقد أشرفنا سابقاً إلى أن **الاتحاد الأوروبى لإدارة الجودة EFQM** قد حجب جائزة التميز لفئة الشركات الكبرى فى العام الماضى لأن أحداً من المتقدمين لم تحقق الشروط والمعايير المؤهلة للحصول على الجائزة.

5. تمثل الثقبان المنسارعة فى التطور أحد أهم دوافع الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة فى الشركات المصرية والمنظمات الحكومية للمساعدة فى ملاحقة حركة التطور التقنى واستيعاب واستثمار الجديد منها والمتناسب مع احتياجات المنظمات وإمكاناتها. ويطرح هذا الأمر أهمية توثيق العلاقات وإقامة التحالفات الإستراتيجية بين منظمات الأعمال المصرية وبين الجامعات ومراكز البحث العلمى والتطوير التقنى، وإقامة **وحدات البحوث والتطوير R&D** بالشركات ذاتها.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> فى دراسة استكشافية أجراها المؤلف تبين له أن الشركات الصناعيه المصرية التى يوجد لها وحدات للبحوث والتطوير لا تمثل أى نسبة لها معنى، كما أن الوحدات القائمة فعلاً تنفق إلى الإمكانيات المالىة والماديه والبشرية فضلاً عن افتقادها إلى دعم وإهتمام الإدارة العليا، ولعل هذا يفسر تضائل حركة الابتكار والإبداع فى الصناعة المصرية.

6. يباح للمنظمات المصرية فرصة جيدة بنوف عناصر بشرية مؤهلة من خريجي الجامعات والذين حصلوا على مستويات معقولة من التدريب والعرض لتقنيات الإدارة والإنتاج المعاصرة، واجته كبير منهم للحصول على درجة **الماجستير في إدارة الأعمال MBA** والتي تعتبر السبيل الطبيعي لتكوين القيادات الإدارية المتميزة في منظمات الأعمال العالمية، وبالتالي ينس لها استيعاب منهجية إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمات المصرية دون عقبات.

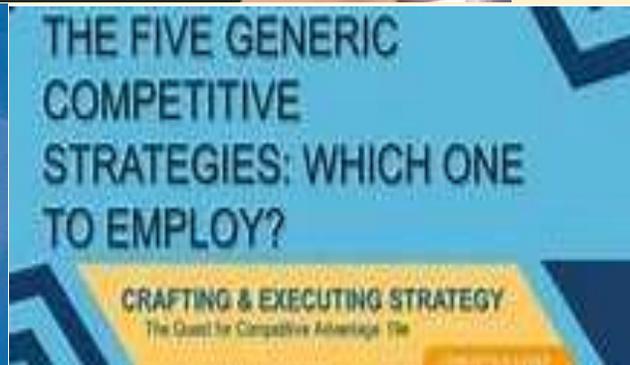
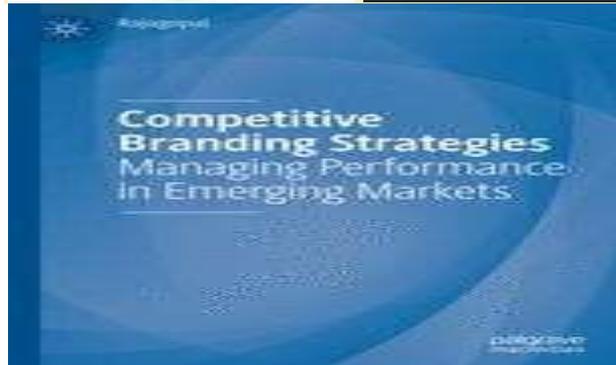
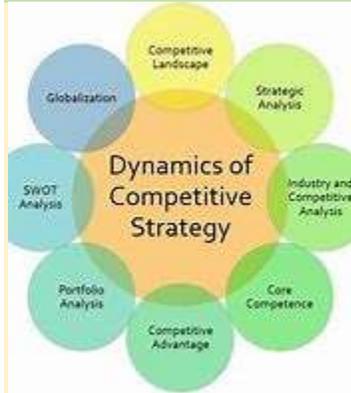
7. كذلك ينس للمنظمات المصرية درجة عالية من تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتوفرت بنية تحتية عالية الكفاءة وعلى المستوى العالمي للاتصالات وإمكانيات التفاعل مع شبكة الإنترنت. وبذلك فإن الأساس الثني لتطبيقات منهجية إدارة المعرفة لا ينقص الإدارة المصرية ولم يعد هناك ما يمنع من الانطلاق إليها إذا تبنت الإدارة العليا فيها أهمية وحيوية هذا الاتجاه.



إدارة المعرفة.pdf

لقراءة الموضوع اضغط على PDF

# إدارة التنافسية Competition Management



يسود العالم "نظام أعمال جديد" **New Business System**، أصبحت "النافسية **Competitiveness**" هي السمة الأكثر وضوحاً فيه، وهي تشكل الإطار العام الذي تنمى في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال في عالم اليوم.

### 1. السمات المميزة للنافسية في نظام الأعمال الجديد

تتخذ "النافسية" في نظام الأعمال الجديد أبعاداً مختلفة تميزها عن المفهوم التقليدي للمنافسة، وتوضح خطورتها وصعوبة توفير متطلباتها. إن "النافسية الجديدة هي العمل على خلق الفرص الجديدة والسيطرة عليها واختراق مجال تنافسي جديد"

**"Competition for the future is competition to create and dominate emerging opportunities - to stake out new competitive space"**

### ليست النافسية الجديدة...

1. محاولة التفوق على السلع أو العمليات التي يمارسها المنافسون.
2. احتلال موقع في السوق ونزوح حصة المنافس عنده.
3. الحصول على شريحة من السوق تابعة للمنافسين.
4. الوصول إلى حصة سوقية **Market share** أكبر من المنافسين.

### إنما النافسية الجديدة هي...

1. تكوين رؤية مبتكرة للمستقبل وما يمكن أن يكون به من مجالات للعمل.
2. إيجاد وتنمية الفرص الجديدة للمنظمة في أسواق حالية وأسواق مبتكرة.
3. اكتشاف السبل للوصول إلى تلك الفرص واستثمار تلك المجالات قبل المنافسين.
4. تنمية وتطوير سوق جديد أكبر وأفضل والسبق إلى استثماره.

## 2. مبادئ التنافسية الجديدة

يستند مفهوم "التنافسية" الجديدة على المبادئ التالية:

1. أن المستقبل ليس امتداداً للماضي.
2. أن الخبرات والنجاحات السابقة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل.
3. إن التنافسية الحقيقية هي العمل على صنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان للمنظمة فيه.
4. التنافسية الحقيقية هي على **الفرص Opportunities** أي على السوق الذي لم يحدث بعد، وليست على حصته في السوق الحالية.
5. هدف التنافسية الجديدة تعظيم حصة منظمة الأعمال في تلك السوق المنتظرة "**الفرص المستقبلية**" باستثمار الكفاءات والقدرات التنافسية للمنظمة.
6. تتخذ التنافسية الجديدة شكل "**المواجهة الشاملة Total Confrontation**" بين منظمة وأخرى [التنافسية بين الشركات]، وبين مجموعات المنظمات [التنافسية بين الكتل والنحالفات]، وبين صناعة وأخرى.
7. لا تنحصر التنافسية الجديدة في مواجهة سلعة بأخرى [أو الخدمة]، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات الشركة المنتجة للسلعة [أو الخدمة] لمواجهة لها كل إمكانيات وقدرات الشركة [الشركات] المنتجة للسلعة المنافسة.

## 3. تعتمد التنافسية الجديدة على:

- ✓ الشيق والترابط بين أجزاء المنظمة.
- ✓ تكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات.

✓ توظيف جميع القدرات لتحقيق قدرة تنافسية أعلى في مواجهة الموارد والإمكانيات والقدرات التي تحشد لها المنافسون.

✓ تحفز التنافسية الجديدة عملية إبداع قدرات منظومة للمنظمة لسد الفجوة في مجموعة القدرات الكلية لمواجهة القدرة التنافسية للمنافسين.

تحتاج التنافسية الجديدة إلى:

- السرعة وضغط الوقت **Time Compression** لضمان الوصول إلى العميل قبل المنافسين.
- استثمار الوقت الطويل لتكوين "القدرات الجديدة" **New Competencies**.
- استخدام سياسة النفس الطويل **والمثابرة Perseverance** من أجل إحداث تأثير عميق **Impact** لتعزيز حصص المنظمة في الفرص المستقبلية.

تتسر الظروف التي تحدث فيها التنافسية الجديدة بما يلي:

✗ مجالات نشاط غير منضبطة ولا محددة تحديداً وأضحاً **Unstructured** نتيجة لعدم اكتمال الشروط والقواعد.

✗ عدم وضوح الأطراف الفاعلة في الموقف [مثال صناعة المعلومات والتطورات المتلاحقة في شبكة الإنترنت واستخداماتها المختلفة، فالجمال كله لم يستقر بعد وهو آخذ في الشكل].

✗ وذلك بعكس "التنافسية القديمة" التي تحدث في ظروف مختلفة حيث تكون ميادين ومجالات

"التنافس" قد اتضحت معالمها واستقرت شروط وقواعد التعامل فيها، لذا تصبح التنافسية الجديدة في

ذاتها عاملاً أساسياً للمساعدة في توضيح وتحديد أبعاد وشروط وقواعد التعامل في استثمار الفرص

[الأسواق] الجديدة والاختذة في الشكل والتطور.

#### 4. مراحل تكون الشافسية الجديدة

من "الشافسية الجديدة" من اجل متعددة وتكون بمثابة عملية إضافة وترآكمر في القيمة الشافسية للمنظمة تسغرق وقتاً وتطلب تخطيطاً ومناجعة ومثابرة، وتكونها ليس مجرد خطوة واحدة [ضربة سريعة أو صفقة واحدة]، بل تكون "الشافسية الجديدة" عبر عملية مستمرة ومنصلة ومن بالمر اجل التالية:

➤ فهم وإدراك طبيعة "الشافسية الجديدة" واختلافها عن نمط "الشافسية التقليدية" [مرحلة دراسة وتفهم الظروف الجديدة وتأثيراتها].

➤ تكوين رؤية مستقبلية وتصوير واضح للفرص الجديدة التي يمكن توفرها أو المساهمة في خلقها في المستقبل [مرحلة التخطيط الاستراتيجي].

➤ تحديد وإثارة عوامل التغيير والتطوير في المنظمة على كافة المستويات لاكتساب القدرات الجديدة الأساسية Core Competencies اللازمة لاستثمار الفرص المستقبلية.

➤ صياغة إستراتيجية متكاملة لنوجيه فعاليات وقدرات المنظمة لتحقيق أهداف الشوق والنمير على المنافسين واستثمار الفرص المتاحة بأعلى كفاءة لتحقيق للعملاء، وأصحاب المصالح، أعلى قيمة ممكنة.

#### 5. الشافسية في الواقع المعاصر

الشافسية الآن هي أحد عناصر النظام العولمي التي ينبغي على الإدارة قبولها والعامل معها بإيجابية آخذة في الاعتبار ما يلي:

? تأتي الشافسية من كل مكان، من مصادر متعددة ومنافسين غير متوقعين فضلاً عن المنافسين التقليديين،.

? تُرصد الشافسية على مستوى الدول وتصدر مؤشرات منظمة تحدد درجة تنافسية كل دولة في العالم المعاصر.

? إن "الثافسية الجديدة" على مستوى المنظمة تعني القدرة على توفير المنتجات والخدمات بنفس الكفاءة والفعالية ، أو أعلى ، من المنافسين . وهذا يعني القدرة على النجاح المستمر في الأسواق المحلية والدولية [القائمة والمبتكرة] من دون حماية أو دعم من الدولة.

? تشير الثافسية بصفة عامة إلى الميزات التي يندر تحقيقها بسبب **الإنتاجية المشقوقة Superior**

### . Productivity

? تقاس ثافسية المنظمات بمسوى الرخية ونسبة الصادرات من إجمالي الإنتاج، وحصته المنظمة في الأسواق الإقليمية والدولية.

? ينطبق مفهوم الثافسية على مجالات الإنتاج السلعي والخدمات التي يندر تداولها في الأسواق، كما ينطبق على المنظمات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وغيرها من المنظمات التي لا يجري تداول في الأسواق على منجائها أو خدماتها . إذ تعني الثافسية في هذه الحالات القدرة على تقدير ذات الخدمات بخودة أعلى أو تكلفة أقل من أحسن المنظمات المشهود لها بالثوق في هذه المجالات .

? لا حماية من الهجمات الثافسية إلا بالرصد المستمر لمصادرها الحالية والمختملة، والإعداد الاستراتيجي للتعامل معها بالثوق والنمير والسعي المستمر للنجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء .

? تنطبق مفاهيم الثافسية ذاتها بنفس المعاني على حالة الدولة، وهي تشير إلى:

- قدرة الاقتصاد الوطني على إنتاج السلع والخدمات بخودة أعلى وتكلفة أقل وكفاءة أعلى .
- قدرة المنتجات الوطنية على اختراق الأسواق الخارجية بكفاءة من دون النمغ بأي شكل من أشكال الدعم الحكومي .

- قدرة المنتجات الوطنية على مواجهة المنافسين الخارجيين في السوق المحلية، من دون النفع بأي شكل من أشكال الحماية الحكومية،
- تقاس تنافسية الدولة وفق مستوى المعيشة الذي تحصل عليه مواطنوها، وفي كثير من الحالات يتأثر مستوى معيشة المواطنين في الدولة بمعدل الإنتاجية وكفاءة استخدام موارد المجتمع، وتعتبر إنتاجية العامل أو إنتاجية رأس المال من المؤشرات الدالة على هذا المستوى.
- يمكن المحافظة على مستوى المعيشة العالي من خلال مواصلة التحسين في مستوى الإنتاجية سواء في قطاعات الإنتاج القائمة أو بالدخول في مجالات إنتاج جديدة تتميز بارتفاع مستويات الإنتاجية لها لمنعها بتقنيات عالية ومنطورة.
- تلعب تنافسية المنظمات دوراً مهماً في تحديد تنافسية الاقتصاد الوطني، ومن ثم فكل تحسين في القدرات التنافسية للمنظمات في الدولة هو سبيل مهم لتحسين تنافسية الدولة ذاتها وانفتاحها إلى مستوى أعلى على مقياس التنافسية العالمية.

## 6. في أهمية مفهوم التنافسية على المستوى الوطني

يؤثر مستوى "التنافسية" لمؤسسات الإنتاج في الوطن بشكل مباشر على أداء الاقتصاد الوطني ومعدلات نموه وما يحققه عن ذلك من مستويات الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين. حيث تمثل أحد أهم دعائم الاقتصاد الوطني في استثمار الفرص ومواجهة التحديات التي نشأت مع ظرف العولمة والانفتاح الاقتصادي العالمي وحرارة تحرير التجارة الدولية.

وحيث نمت، وتنمو، التجارة العالمية وتدفق الاستثمارات الأجنبية إلى مختلف البلدان في السنوات الأخيرة بمعدلات غير مسبوقه، تتوقف قدرة الوطن على جذب نصيب واف من تلك الاستثمارات والحصول على حصته مؤثرة في التجارة العالمية بقدر ما تتوفر لمؤسساته من تنافسية أساسها الإنتاجية.

إن أكساب وتمتية القدرات التنافسية لمؤسسات الإنتاج في الاقتصاديات الصغيرة وفي الدول النامية تعوضها عن ضيق الأسواق المحلية، كما تساعد القدرة التنافسية العالية لمؤسسات الإنتاج الوطني على صد هجمات التنافسية الأجنبية الآتية من الخارج، كما تفتح لها آفاق التعامل في السوق العالمية.

## 7. التنافسية سبيل البقاء

تعترف الإدارة المعاصرة بأهمية "التنافسية" باعتبارها أحد أهم عناصر نظام الأعمال الجديد التي ينبغي عليها قبولها والتعامل معها بإيجابية، كما تؤمن بضرورة وحمية الرصد المستمر لمصادر التنافسية الحالية والمحتملة، والإعداد للتعامل معها وذلك نتيجة إدراكها أن التنافسية في عصر العولمة تأتي من كل مكان، ولا حاية منها إلا بمحاولة الثوق والتميز بالجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لريجات العملاء.

ومثل "التنافسية" في العصر الحالي تحدياً متزايد الخطورة لا يقتصر أثره على المؤسسات والمنظمات في قطاعات الأعمال فحسب، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات والإدارات الحكومية بل والمنظمات الإقليمية والدول ذاتها.

ويصبح السؤال الرئيس هو كيف تواجه الإدارة المعاصرة - وعلى وجه خاص الإدارة المصرية - هذا التحدي نظراً لكونها تدخل سباق التنافس العالمي من نقطة ضعف مبدئية.

ومما يزيد في صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة تلك التغيرات الهائلة التي أصابت السوق ونظام الأعمال الدولي حيث انفتحت الأسواق والهارت الحواجز بينها وتحولت إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وتحقق الآتية في المعاملات والوصول الكامل إلى كل أنحاء العالم طالما كان مرتبطاً بالشبكة العالمية الإنترنت. وكذا اختفاء أو تضائل أشكال الحماية الحكومية التي امرت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة، ونمو الاتجاه نحو تكوين التحالفات بين الشركات والمتنافسين.

## 8. التنافسية والتغيير

لقد تبنت الإدارة المعاصرة أن التنافسية في حقيقتها هي القدرة على التغيير والنوادر مع الظروف المتغيرة، وأنها القدرة على اسباق المتغيرات الخارجية واصطناع الآليات والمنجات والنظم التي تهيئ للمنظمة فرصاً أفضل من غيرها، بمعنى أن تكون لها فرص أفضل في السباق التنافسي المستمر.

وتخسر **دركي** هذه القضية بقوله إن الإدارة في حقيقتها هي **"إدارة التغيير"**، وأن المدير إذ يتعامل مع الحاضر وتحدياته فإن ذلك يمثل أحد وجهي العملة، أما الوجه الآخر فهو التعامل في المستقبل، ومن ثم ففي كل وقت تستثمر الإدارة ما في جعبتها من أفكار وتقنيات لمواجهة تحديات الحاضر، ولكنها تجهز أفكاراً وتقنيات مغايرة تستعد لها لمواجهة تحديات المستقبل، فهي إذن في حالة تنافس مستمر سواء مع الغير أو مع نفسها، وعليها دائماً أن توازن بين هدي في كسب السباق التنافسي [أي التغيير] وبين الاستمرار من دون تغيير بكل ما تحمله من مخاطر فقدان مركزها التنافسي إذن فالأمر يعني...

### المفاضلة بين الاستمرار على ذات الحال أو التغيير **Change Vs. Continuity**

## 9. تأثر مصص بالعولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد

لقد انخرطت مصر، مثلها في ذلك مثل 194 دولة أخرى في العالم المعاصر، في الاقتصاد العالمي الجديد، والتمت مصر بما تقرضه اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية **WTO** والاتفاقيات المصاحبة لها، وارتضت مصر، شأنها شأن دول أخرى كثيرة، الاتفاق مع الاتحاد الأوروبي في اتفاقية للشراكة تقضي بإنشاء منطقة تجارة حرة بحلول العام 2010، كما أصبحت مصر عضواً فاعلاً في تكتلات إقليمية منها الكوميسا، مجموعة ال15، وارتضت مصر ما أطلق عليه **بروتوكول المناطق الصناعية المؤهلة QIZ** مع إسرائيل والولايات المتحدة الأمريكية. كل هذه الأوضاع المستجدة إنما تؤكد أن مصر، وغيرها من دول العالم، أصبحت طرفاً في سوق عالمية مفتوحة **Open Global Market**، وأن ما تواجهه هو أخطار

الثافسية التي تنصاعد من الشركات العولمية والأوروبية وغيرها المستفيدة من إجراءات تحرير التجارة الخارجية وإزالة الموانع الجمركية وغير الجمركية، والمفروض أن تفتح السوق المصرية أمام منتجات تلك الشركات الأكثر تأهيلاً والأعلى قدرة، في نفس الوقت الذي يفترض فيه أن أسواق العالم قد، أو سوف، تفتح بذات القدر أمام المنتجات المصرية.

وهنا يُثار سؤالان:

? كيف تستطيع الإدارة المصرية، والإدارة في جميع الدول التي تعيش ذات الظروف وتواجه نفس التحديات، صد هجمات الثافسية الوافدة، وفي نفس الوقت النفاذ إلى الأسواق الخارجية والحصول على مركز تنافسي متميز؟

? كيف تواجه الإدارة المصرية، وعلى مستوى العالم المعاصر، التحديات المصاحبة للعولمة ونظام الأعمال العالمي الجديد؟

10. تحديات العولمة!

1. مشاكل ومطلبات التنسيق بين اهتمامات الوقت الحاضر ومواجهة تحديات اليوم، وفي نفس الوقت ضرورة العناية بالتحولات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لها، بل والخطيط لصنع المستقبل بما يتوافق وأهداف الإدارة [المنظمة].

2. تخطيط النمو والتوسع في حجم الأعمال ونطاق السوق، في نفس الوقت التركيز على مجالات النشاط وأنواع العملاء وتشكيلات المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى **Higher Value-Added**.

3. تنمية الموارد البشرية ورفع طاقتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد وحفزه للإبداع والتميز على أقرانه، في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة وتشجيع

العمل الجماعي وروح الفريق التي تتحس فيها ضخامة الشعور بـ "أنا" وترفع بديلاً عنها مشاعر "نحن".

4. مواجهة طفرات التكاليف الناشئة عن ارتفاع نفقات الجهد البشري وتكلفة الإبداع، ومحاولة تحسين الإنتاجية بأكثر درجة ممكنة وفي نفس الوقت خفض التكاليف النسبية **Getting More For Less**.

5. التركيز على الإيجاز **Achievement** و **النائج باعتماد تقنية Results-based-management**، وفي نفس الوقت أهمية التركيز على تناسق وتكامل العمليات المؤدية إلى **النائج واعتماد تقنية Process-based- Management**.

6. الحرص على حشد الموارد **Consolidation of Resources** وتكثيف الجهود والتركيز **Focus** في مجالات النشاط المخنمة لتحقيق **أثر ملموس Impact**، وفي ذات الوقت محاولة خلق الفرص الضخمة **Mega Opportunities** التي تقترض الانتشار والتعامل على نطاق السوق العالمي المتسع والمنفتح.

7. أهمية تنمية الأسواق المحلية والاستثمار بنسب متزايدة فيها، في نفس الوقت الوصول إلى السوق العالمي ومحاولة إيجاد موقع فيها.

8. أهمية التوفيق بين المحلية والعالمية، وذلك بأخذ مفاهيم العولمة في الاعتبار حين العمل في السوق المحلي **Think Global - Act Local**، وفي نفس الوقت الاستئناس بالقيم والخصائص المحلية حين التعامل عولمياً **- Think Local - Act Global**.

9. تأكيد أن التحدي الحقيقي للمنظمات المعاصرة هو ضرورة العمل المستمر على تحسين وتطوير الأداء في جميع مجالات النشاط، وتنوع المنتجات وتطويرها بما يرضي العملاء وتحقق للمنظمة قدرة أعلى على النمو والثوق.

10. وتصبح الأسئلة التالية محل اهتمام الإدارة المعاصرة:

? كيف تواجه الإدارة تلك التحديات، وغيرها، التي تنصاعد يوماً بـ يوماً؟

? هل تصلح أفكار وتقنيات الإدارة التي جربتها في السابق أن تكون وسيلتها للتعامل مع تلك التحديات المستجدة؟

? هل إذا توفرت للإدارة مفاهيم وتقنيات جديدة تناسب الحال الآن، يمكنها أن تستمر في المواجهة بذات التقنيات دون تعديل أو تحديث؟

? ما هي الإجابة المنطقية لتلك التساؤلات؟

إن المهمة الرئيسة للإدارة المعاصرة هي بناء إستراتيجية تنافسية تحقق للمنظمة ميزة [ميزات] يمكنها من الوصول إلى السوق المستهدف، المحلي والعالمي، بكفاءة تفوق لها على المنافسين الحاليين، وتغوق دخول المنافسين المحتملين.

## 11. الشافسية: حالة مسنمة في المنظمات المعاصرة

لقد تبلور في السنوات الأخيرة مفهوم جديد للإدارة المعاصرة يراها عملية تنافس مسنمة من أجل:

1. الحصول على حصة في الأسواق التي تتعامل معها لتصرف منجتها.
2. تدبير الموارد والمستلزمات المادية والتقنية اللازمة لتشغيل عملياتها.
3. توفير الموارد المالية من مصادر التمويل المختلفة سواء من المساهمين وأصحاب حقوق الملكية أو من المقرضين ومؤسسات التمويل المتخصصة أو بالإنجاء إلى سوق رأس المال وإصدار أسهم أو سندات وغيرها من أدوات تجميع الأموال.
4. الشافس مع منظمات أخرى تسعى هي الأخرى لتحقيق نفس الغايات، ومن ثم يتنافس الجميع بعض شريط أفضل وينحلمون في مقابل ذلك أعباء أكثر وتكلفة أعلى للحصول على النتائج المستهدفة.

كذلك تواجه المنظمات المعاصرة مشكلات وتحديات مهمة:

❖ وهي ضرورة البحث عن العناصر المتميزة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمعروفة العالمة.

- ❖ الشافس مع المنظمات الأخرى لاستقطاب العناصر الأفضل للعمل بالمنظمة.
  - ❖ إدارة الأداء والتعامل الإيجابي مع الموارد البشرية وحفزهم على توظيف قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم لخدمة أهداف المنظمة.
- كما تواجه الإدارة المعاصرة مشكلات من نوع جديد تضع الإدارة في مواجهة مستمرة مع ضغوطات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة:

1. تمكين الموارد البشرية **Empowering** ومنحهم الصلاحيات المناسبة مع خبراتهم ومسئولياتهم.
2. المحافظة عليهم من النسب إلى منظمات منافسة.
3. مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام حيث تقع عليها المسؤولية النهائية عن الإنجاز وتحقيق الأهداف.

كما تمثل التطورات التقنية الملاحقة مصدراً مهماً آخر من مصادر الخطر والتهديد:

- إذ ينسارع المنافسون لاستيعابها وتوظيفها في تطوير منتجاتهم وعملياتهم والنمى وكسب الأسواق.
- تكون الإدارة المعاصرة في حالة تأهب دائم واستثمار منصل لمناجعة تلك التطورات التقنية والمبادرات التنافسية والنصدي لها بشكل إيجابي للحفاظ فوقها النسبي.

## 12. الميزات التنافسية المحملة الاستمرار

### Sustainable Competitive Advantage

تعتمد الإدارة المعاصرة في تكوين إستراتيجياتها التنافسية على تنمية وتوظيف ميزاتها التنافسية وهي مجموعة القدرات والمهارات والتقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:

1. إنتاج قيم ومناخ أكبر للعميل **Customer Value**

2. الاختلاف عن المنافسين **Differentiation**

إن النحدي الأساس للإدارة المعاصرة هو كيف تنمي قدراتها المحورية من أجل بناء الميزات التنافسية المحملة الاستمرار، إذ تدرك الإدارة الآن أكثر من أي وقت مضى، أن بناء الإستراتيجية التنافسية هو الأسلوب الذي تجب اعتماده في اقتحام الأسواق وتقديم ميزات ومنافع أعلى للعملاء تجعلهم ينصتون عن المنافسين، وتحقق للمنظمة السبق والسيطرة في السوق.

### تبدو مظاهر الميزة التنافسية

✓ الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات.

✓ الوقت الأمثل للإنتاج وتوصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء.

✓ العناية الأفضل بالعميل.

✓ المرونة في النظر.

✓ علاقات أكفأ بالموارد.

✓ التكلفة الأقل.

✓ تكامل القدرات التنافسية للمنظمة وتنبؤ قدرات معلوماتية، قدرات تنظيمية، قدرات إنتاجية، قدرات تسويقية، قدرات نمولية.

ولكن تبقى الميزة التنافسية الأهم للمنظمات وهي "الطاقات والقدرات البشرية المتميزة التي تنجح الإدارة في تكوينها وتوظيفها لأغراض التفوق التنافسي".

### 13. القدرة التنافسية... نظام متكامل

إن الحديث عن بناء القدرة "الميزة" التنافسية لمنظمة الأعمال ينبغي والنظر إلى المظاهر المنفردة أو المنعزلة لبعض ما قد تتميز به المنظمة من قدرة. والأهم هو النظر إلى مجموع ما تتمتع به المنظمة من قدرات، أي

"القدرات الكلية" **Total Competencies** والتي تشكل منها "القدرة التنافسية" في معناها الشامل

على النحو التالي:

- ❖ نظم المعلومات والاتصالات الفعالة،
  - ❖ مرصد المعرفة المناهضة عن عناصر نظام الأعمال ومنغيرات السوق والتي ينتج عنها قدرات معلوماتية،
  - ❖ التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمفتوح على البيئة وينتج عنها قدرات تنظيمية،
  - ❖ الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة وينتج عنها قدرات إنتاجية،
  - ❖ الموارد المادية والمالية المناسبة وينتج عنها قدرات تمويلية،
  - ❖ أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق، والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم  
نحسب منطلبا لهم ووفقا لواقعهم وينتج عنها قدرات تسويقية،
  - ❖ الموارد البشرية المدربة والمحمسة، والطاقات الذهنية المبدعة، والرغبة في المشاركة وينتج عنها قدرات بشرية،
  - ❖ القيادات المشفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والموثقة وينتج عنها قدرات قيادية.
- ومن مجموع هذه القدرات المحورية تنتج قدرة تنافسية أعلى تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية أعلى.

14. آليات بناء الميزة التنافسية،

تسعى الإدارة إلى بناء وتنمية ميزاتها التنافسية باستخدام واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التالية:

1. **الثوق النسبي في التكاليف**، وذلك بالسيطرة على التكاليف وتقليصها مع عدم المساس بالجودة.

2. **النميز والاختلاف عن الآخرين**، وذلك بنميز منتجات وخدمات المنظمة في كل أبعادها تصميماً وإنتاجاً وتسويقاً واستخداماً، مع الالتزام بالجودة الشاملة.

3. **التركيز**، وذلك بأن تخصص المنظمة جهودها في التعامل مع شريحة محددة في السوق، أو في نوعية محددة من المنتجات، أو في مجال معين من الصناعات والتقنيات.

4. تعتمد الإدارة المعاصرة ثلاثة مداخل، أحدها أو جميعها، في بناء ميزاتها التنافسية:

**المدخل الأول:** بناء وتحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد المستخدمة كما ونوعاً و**تعزيز عائدها Resource Leverage** من خلال: التراكم، المزج، الحفظ الاستعادة، والتركيز.

**المدخل الثاني:**

تحسين القدرات التنافسية من خلال تطوير نظم **إدارة العمليات Process Management** ومنها:

إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، استخدام تقنيات **إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر Kaizen**.

**المدخل الثالث:** تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية، وأمثلة ذلك:

1. إضعاف المنافسين [حرب سعرية، سحب كبار العملاء].

2. استقطاب المنافسين [النصف - الاستيعاب].

3. الانحياز بالموارد [اعتبارهم شركاء دائمة].

4. تغيير طبيعة التنافسية بتعديل الصناعة.

15. **العناصر المحورية في تفعيل القدرة التنافسية**

تعتمد الإدارة المعاصرة على عناصر مهمة في تفعيل القدرات التنافسية المتاحة لها، وأهمها:

• تقنيات الإنتاج المتقدم.

- تقنيات الاتصالات والمعلومات **ICT**.
- تقنيات الأعمال الإلكترونية **E-Business**.
- نظم تخطيط موارد المشروع **ERP**.
- الموارد البشرية الفعالة.
- القيادة الإدارية الإستراتيجية.

### 16. مؤشرات توفّر الميزات التنافسية

- يمكن التعرف على مدى توفّر ميزات تنافسية لمنظمة ما من خلال التعرف على المؤشرات التالية:
- توفّر نظم وآليات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية ومالية تتيح فرصاً أفضل للأداء المؤسسي المتميز.
  - توفّر إمكانيات البحث والتطوير **R&D**.
  - توفّر مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسون.
  - استيعاب التطورات التقنية الحديثة.
  - تناسب تنظيم منظمة الأعمال مع متطلبات التعامل في السوق العالمي.
  - وضوح اعتبارات السوق العالمي كأساس في فكر وعمل وقرارات الإدارة.

### 17. إدارة التنافسية

أصبحت التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق العالمي نظراً للظروف الجديدة:

- ↑ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي.
- ↑ توفّر المعلومات لدى العملاء عن السوق ومغرياته فضلاً عن سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات.
- ↑ تعدد البدائل أمام متخذي القرارات وتحول السوق في الواقع إلى سوق يسيطر عليها المشترون.

↑ وضح أهمية استثمار الميزات التنافسية التي تمنعها المنظمة تشأ من طاقات وخصائص أو قدرات محورية، **Core Competencies** تتوفر للمنظمة، وبمكثها من إنتاج قير ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلفها عن هؤلاء المنافسين.

### 18. تطور مفهوم "إدارة التنافسية" **Competition Management**

لقد تطور مفهوم "إدارة التنافسية" للتأكد على مجموعة مهمة من الأنشطة تنرمها، رسر إستراتيجية تنافسية متكاملة تتضمن اختيار المجال التنافسي المناسب، تحديد المنافسين موضع الاعتبار، اختيار أدوات التنافسية وتوقيت البرامج التنافسية، وتدابير الآليات اللازمة لتنفيذها.

وبذلك تصبح إدارة التنافسية هي في الأساس تطبيق لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة، مضمنا تحديد المستوى المستهدف من التنافسية، وقياس المستوى الفعلي للتنافسية، بما يساعد على تحديد حجم الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن مستوى القدرة التنافسية المأمول واختيار سبل معالجتها.

وتتج المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكف للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمنظمة، بالتعامل مع المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة، مستهدفة دائما الحصول على أعلى قيمة مضافة من هذه العناصر بما يمكنها من طرح تسويقي أفضل من المنافسين. إن إدارة التنافسية عملية إدارية متكاملة تستخدم كافة مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة، وخاصة الإدارة الإستراتيجية، وتنبور في منظومة مشاغمة تضم الأهداف التنافسية المطلوب تحقيقها، بالقياس إلى ما تحققه المنافسون وما تتبعه الظروف المحيطة من فرص وإمكانيات، وما تمنع به المنظمة من موارد وطاقات وقدرات محورية.

ويعتبر خلق القيمة **Value Creation** هو السرس في نجاح المنظمات وتمكنها من الشوق في الشافسية من خلال توظيف ما تملكه المنظمة من قدرات محورية وطاقات فكرية، والتفاعل مع العملاء وحفزهم على المشاركة في خلق القيمة التي ترضيهم وتحقق للمنظمة السبق على المنافسين **Co-Creation of Value**.

## 19. السياسات الشافسية

ويقصد بها:

1. القواعد والمعايير والنوجهات الأساسية التي تسترشد بها الإدارة في اتخاذ قراراتها الشافسية في مواجهة المنافسين والمتغيرات المناخية المستمرة.
2. الإستراتيجية الشافسية، وهي الإطار العام الذي يرسر الطريق للانتقال من المركز الشافسي القائم للمنظمة إلى المركز الشافسي المستهدف، أو هي مجموعة القرارات الإستراتيجية لتخصيص الموارد والطاقات لسد الفجوة الشافسية التي تفصل المنظمة عن المركز الشافسي الذي تستهدفه.
3. معايير وآليات التقييم، التي تعتمد عليها الإدارة لقياس تقدمها نحو تحقيق أهدافها الشافسية والحكم على كفاءة وفعالية عملياتها وسياساتها وأدواتها الشافسية.

## 20. نظام إدارة الشافسية

تستخدم الإدارة المعاصرة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط الشافسي للمنظمة، ويتضمن ذلك:

- ✚ تحليل المناخ الشافسي للمنظمة ومركزها في السوق، [تحديد الفرص والمخاطر].
- ✚ تحليل المناخ الداخلي [مرصد نقاط القوة والضعف، والموارد والقيود الفعالة].
- ✚ تقييم الفرص والمهددات نتيجة تحليل المناخ الخارجي.
- ✚ تقييم القدرات المحورية والميزات الشافسية المحتملة نتيجة تحليل المناخ الداخلي.

وتكون المخارج الناتجة من تلك العمليات:

- الإستراتيجية التنافسية
- تقديم القدرات المحورية
- تقديم الفجوة التنافسية
- تصميم الميزات التنافسية
- الخطط والبرامج التنافسية

أي أن نتائج تحليل المناخ الداخلي والمناخ الخارجي تنبؤ في بناء إستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المخاطر باستثمار الموارد المتاحة ومعالجة أو تحييد القيود التي تحكمها و/أو تنمية موارد جديدة.

21. مفهوم الفجوة التنافسية

يعبر مفهوم الفجوة التنافسية عن:

- الفرق بين المركز التنافسي الفعلي للمنظمة وبين المركز التنافسي المستهدف.
- كما يمكن التعبير عنها بأنها الفرق بين المركز التنافسي للمنظمة وبين المركز التنافسي لأقرب المنافسين المباشرين للمنظمة.
- الفارق السلبي [في غير صالح المنظمة] بين ما حققته من قدرة تنافسية وبين ما تحققه المنافسين أو ما كانت تسنهدفه هي.

ويتم "قياس الفجوة التنافسية"

بالاعتماد على المتغيرات التالية:

- الأهمية النسبية للسوق الذي تجري فيه المنافسة، بالنسبة للمنظمة، واحتمالات نموه.
- احتمالات التطوير التقني وتأثيراتها على الإنتاجية والتكلفة.

- احتمالات تطور الصناعة وظهور مجالات نشاط جديدة لها .
- احتمالات تطوير المنتجات وظهور نماذج جديدة منها، أو استخدامات جديدة للذات المنتجات .

### الخلاصة

إن الشافسية هي محصلة تفاعل كل عوامل القوة والضعف في المنظمة، فهي ترجمة لتفاعل الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة، والقيود والمعوقات التي تعمل في ظلها، في نفس الوقت هي انعكاس لقدرة المنظمة على تبين واكتشاف الفرص المتاحة لها في المناخ المحيط وما يوجد فيه من مخاطر ومهددات قائمة أو محتملة.

ولا تنشأ القدرة الشافسية لمنظمة ما ببناءير عامل محدد أو آخر مثل القدرات المالية أو التقنيات التي تمتلكها المنظمة، كما أنها لا تتأثر سلباً نتيجة فعل إحدى نقاط الضعف أو المهددات الخارجية.

إن الشافسية هي نتيجة لهائية لتفاعل ، أو قل لنصادم ، كل تلك المتغيرات الإيجابية والسلبية، الداخلية والخارجية، الحاصلة فعلاً والمحتملة.

إن إدارة الشافسية هي المهمة الحقيقية لفرق الإدارة العليا في المنظمة، وهي عملية مستمرة ومنصلة تشكل من حلقات متشابكة من السياسات والقرارات ومؤشرات المناجعة والتقويم،

تتلور الشافسية دائماً في مجموعة قدرات يؤدي توظيفها الصحيح إلى إنتاج منافع وقيمة **Benefits and Values** للعملاء وغيرهم من أصحاب المصالح **Stakeholders** تفوق ما كان يمكن لهم الحصول عليه من منافس آخر.

تضح أيضاً حقيقة أن الشافسية لا تعمل فقط في الجلاء علاقات المنظمة بالعملاء **Customers**، ولكنها تؤثر في علاقاتها بكل أصحاب المصالح من موردين وموزعين، وعاملين بالمنظمة وأصحاب حقوق الملكية، وطوائف المجتمع ذات العلاقة.

إن نمو القدرة التنافسية للمنظمة، يعني في التحليل الأخير قدرتها على تحقيق نتائج أفضل لكل من ينصل لها أو يتعامل معها يزيد عما يستطيعون الحصول عليه، حال تعاملهم مع منظمات أخرى.



<https://youtu.be/CHFo7OZUUZI>



[https://youtu.be/mYF2\\_FBCvXw](https://youtu.be/mYF2_FBCvXw)

Porter's Generic Strategies - Simplest explanation with examples

# Porter's Generic Strategies

Business Strategies for competitive advantage

0:06 / 8:48



<https://youtu.be/mZeNOaQ3Pzk>

Insight Report

COMMITTED TO  
IMPROVING THE STATE  
OF THE WORLD

## The Global Competitiveness Report 2019

Klaus Schwab, World Economic Forum



PDF لقراءة التقرير اضغط على الحروف



WEF\_TheGlobalCo  
mpetitivenessReport

## Egypt rank on Competitiveness Index<sup>21</sup>



### Egypt advances 20 places in Global Competitiveness Indicators

By: **Egypt Today staff**

Wed, Jan. 29, 2020

**CAIRO - 29 January 2020:** Egypt witnessed a remarkable progress in the Global Competitiveness Indicators in different fields, as the state ranked 82nd among 141 countries, advancing 20 places.

This ranking is based on the state's achievements in economic and administrative fields.

Global Competitiveness Indicators is one of the international statistics that shows the progress of the countries and their ability to compete economically.

Egypt ranked 124th in 2018 and advanced 35 places to rank 89 in 2019 in the index of intellectual property rights protection. Also, Egypt ranked 45th globally in 2018 and succeeded in advancing to the 28th position in 2019 in the Shareholders' Equity Index. Egypt ranked 99th in 2018 and ranked 91st in 2019 in the Corruption Cases Index. Egypt came 23rd in 2019 in the Government's Response to Change.

In the Budget Transparency Index, Egypt ranked 63rd in 2019.

In the strength of the auditing and accounting standards index, Egypt ranked 50th globally in 2019. While in the Energy Regulation Efficiency Index, Egypt ranked 32nd globally in 2019.

Egypt ranked 64th in 2019 in the government guarantee index for policy stability.

---

<sup>21</sup> <https://www.egypttoday.com/Article/1/80122/Egypt-advances-20-places-in-Global-Competitiveness-Indicators>

## ترتيب الدول العربية على مؤشر التنافسية العالمية 2023

الدول العربية في اللائحة حسب الترتيب العربي والعالمى



### مقارنة بين الدول العربية بحسب الترتيب العالمي بين عامي 2023 و 2022

جميع الدول العربية أظهرت تقدماً في التصنيف لعام 2023 مقارنة مع العام السابق

الفرق في المرتبة ما بين العامين	2023	2022	الدولة
2+	10	12	الإمارات
6+	12	18	قطر
7+	17	24	السعودية
5+	25	30	البحرين
○	38	○	الكويت
2+	54	56	الأردن

ملاحظة: الكويت هي أحدث اقتصاد ينضم إلى تصنيف عام 2023

العربية CNN المصدر: IMD

دبي، الإمارات العربية المتحدة - (CNN) تصدرت الإمارات قائمة الدول العربية في تقرير التنافسية العالمي للعام 2023، الصادر عن مركز التنافسية العالمي التابع لمعهد الشمية الإدارية، والذي يصدر سنوياً ويصنف الاقتصادات العالمية وقدرتها على الازدهار.

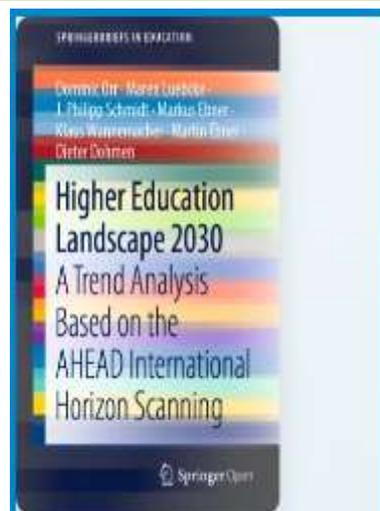
وجاءت الإمارات في المركز العاشر عالمياً وهو تقدم بمقدار درجتين عن تصنيفات العام السابق عندما احتلت المرتبة **ال12**، ليكون بذلك الدولة العربية الوحيدة من ضمن الدول **ال10** الأوائل في التصنيف العالمي.

وجاءت الدنمارك في المركز الأول عالمياً على قائمة التنافسية العالمية لهذا العام للسنة الثانية على التوالي، لتبعتها أيرلندا في المركز الثاني، ومن ثم سويسرا في المركز الثالث. ومن بين الدول العربية، تبعت قطر الإمارات لتأتي في المركز الثاني على قائمة الدول العربية والمركز **ال12** في القائمة العالمية، ومن ثم السعودية في المركز الثالث عربياً **وال17** عالمياً.



<https://youtu.be/FaXPdR7TNcw?si=hauZED5skwWH85Yz>

الإدارة الجامعية



جامعة القاهرة



تشكل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي **منظمات حيّة Living Organizations** تمارس وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويؤكد حوكمة العلم والتقنية المتسارعة.

وتتمثل في الجامعات ومنظمات التعليم العالي خصائص **المنظمات المتعلمة The Learning Organization** التي تسهر في تنمية الرصيد المعرفي للإنساني، وتستثمر نتائج الفكر والبحث العلمي في إدارة شؤونها وتطور أنشطتها وتعظيم فعاليتها وإجازاتها.

وتعتمد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، شأنها شأن كافة المنظمات في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات، على الدور الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من العناصر الأكاديمية لشغل وظائف الإدارة والنوعية العلمية والأكاديمية والإداري، بما تحقق النتائج المسهدة من الجامعة.

كذلك تتميز الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المثقوقة باعتمادها **منهج الإدارة الاستراتيجية القائم على تحديد الرسالة Mission** التي وجدت الجامعة من أجل تحقيقها، **والرؤية المستقبلية الثابتة Vision** التي توضح مكانة الجامعة ودورها الرائد المسهدة في منظومة التعليم وتأثيراتها المسهدة في بناء وتنمية العلم وخدمة المجتمع.

وتتفوق الجامعات المتميزة ومؤسسات التعليم العالي الرائدة بكونها **تعايش مع المجتمع الذي توجد فيه**، محلياً وعالمياً، وتقدم الفرص المتاحة لها فيه والمحاذير التي يجب عليها تفاديها، كما ترصد بدكاء المتغيرات والمؤثرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية وغيرها، وتلتزم فيها فرصاً منجددة أو مخاطر ومهددات ينبغي الإعداد للتعامل معها. والجامعة المتميزة، شأنها شأن منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة، تضع لنفسها استراتيجيات عامة وخطط استراتيجية شاملة وبرامج ومشروعات محددة

تسهدف كلها تحقيق النتائج والأهداف الاستراتيجية التي تبرز وجود الجامعة وتنتج العوائد المجتمعية والعلمية والتقنية والاقتصادية التي تؤكد المساهمة الفاعلة للجامعة في بناء وتنمية الوطن وخدمة المجتمع المحلي والعالمي.

ومن ثم يترجم نجاح الجامعة، شأنها في ذلك شأن أي نشاط إنساني هادف، على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهداف الجامعة.

ويهدف هذا الفصل إلى إبراز الدور القيادي المؤثر والفاعل لشاغلي وظائف الإدارة بالجامعة، وبيان المفاهيم والأساليب الأساسية لتفعيل هذا الدور.

## 1. المعطيات الأساسية لعمل القيادات الجامعية

### ❖ الواقع التقني الجديد

يعيش العالم مرحلة تتميز بالتطورات التقنية المستمرة وبالبلغة التأثير في كافة مرافق ومجالات الحياة البشرية، تمثلت في "الثورة التقنية" **TECHNOLOGY REVOLUTION**.

وتتطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومنغيرات عديدة، وحيث تنصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة.

إن التقنيات تتوالد وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومنطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقديمهم.

وتتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والشييد والنقل والاتصالات، كما وضحت تأثير التقنيات الجديدة في مجالات الخدمات التعليمية والصحية بدرجة كبيرة. كما تتكامل تقنيات

الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الجامعية الحديثة فرصاً هائلة لتطوير مضامين التعليم وتقنياته.

ومن المهم توضيح الدور الأساس الذي تلعبه تقنية المعلومات في إعادة تشكيل منظومات التعليم، فضلاً عن تأثيراتها عميقة الناتجة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.

### تداعيات تطبيق التقنيات الحديثة في المنظمات الجامعية

تقرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكاناتها إلى أقصى حد ممكن، الأمر الذي يضع القيادات الجامعية في مواجهة تحديات مهمة لا بد من التغلب عليها للوصول إلى مستوى التميز في العمليات التعليمية والبحثية بالجامعات يناسب تطلعات المجتمع ويواجه المنافسة من جامعات العالم الأكثر تقدماً.

ومثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات الجامعية لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الجامعية للاهتمام بشتمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة.

كما تتيح التقنيات الجديدة التعامل في كل مكان وفي كل وقت دون التقيد بقيود الزمان والمكان، ومن ثم أطلقت العنان لنظم التعليم من بعد، وتحسرت الإدارة الجامعية إلى حد بعيد من قيود الزمان والمكان وأصبحت قادرة على توفير الخدمات التعليمية لمن يطلبها حيثما وأينما كان.

ومع تطبيق التقنيات العالية، أصبحت المنظمات الجامعية المعاصرة تميل إلى الحزم الصغير إذ تحتاج إلى أعداد أقل من العاملين، وتتخلص من كثير من الإدارات والأقسام التنظيمية التي تحل التقنية محلها، فنصبح **منظمة**

**مرشقة LEAN**، كما أنها تصل مخرجاتها إلى ملايين الراغبين في أماكن تواجدهم عن طريق **التعليم من بعد** دون حاجة لهؤلاء الدارسين أن يتواجدوا بمقار الجامعة.

وأصبحت المنظمة الجامعية الحديثة في موقف يسمح لها بتشجيع أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لشمية الرصيد المعرفي من ناحية، والثوق بالنالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يقدمه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات. وأصبحت الجامعات الحديثة أكثر قدرة على توظيف رصيدها المعرفي في أنشطة فائقة القيمة المضافة لتقديم خدمات تعليمية ونخبة متميزة.

وتستشعر المنظمات الجامعية الجديدة شدة وخطورة المنافسة، كما تستشعر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية لتطوير العلوم والتقنيات التعليمية والارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف لها للجامعات الأعلى مكانة **Accredited**.

ومع تزايد مصادر المعلومات وتطوير تقنياتها، تستشعر الجامعة الحديثة التراكم المعرفي لديها، وتتحول إلى **"منظمة معلمة" A Learning Organization**، حيث يفرض الواقع التقني الجديد أن تتحول بصدق إلى مساندة الجديد والابتكار والحفز على قبول المخاطر. كما توفر التقنية الحديثة لمنظمات التعليم الجامعي والعالي فرصاً هائلة من خلال شبكة الإنترنت التي تمثل المجال الرحب الآن للعديد من العمليات التعليمية والأنشطة المعرفية وأصبحت الوسيلة الأسرع في تنمية نظم وخدمات التعليم، حتى الجامعات التقليدية تنشى لها مواقع على الإنترنت تقدم من خلالها خدمات منجدة لطالبي العلم والمعرفة، كما نشأت **جامعات افتراضية Virtual** تقدم برامجها على شبكة الإنترنت وعلى مستوى عالمي دون أن توجد لها مقار مادية في الواقع. وتقرض تقنيات المعلومات وضوابط التعامل الإلكتروني في الجامعات الحديثة أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالافتتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل الشظمية وتقسيماتها التقليدية ويظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية.

## ❖ عص التطوير المسنم

لقد تبنت الإدارة الجامعية المعاصرة أهمية وحنمية التطوير المسنم باعتبارها سبيل المنظمة الجامعية للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصر وما تتيحه من إمكانيات وتقنيات من تحديات، حيث يشمل التطوير المسنم كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة الجامعية.

### فأصبح كل شيء، حول المنظمة الجامعية في تطور مسنم:

1. المجتمع في حركته مسنمة، والرغبة في التعليم تتزايد وتنشئ بين فئات مختلفة من المواطنين، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة للتعليم أسرع وأكثرها في الاستجابة لرغبات الباحثين عن فرص التعليم.
2. الموارد البشرية في تطور مسنم **والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers** هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.
3. تغيير أساسيات التنظيم ومباشرة الوظائف الإدارية من التقليدية المستقرة، إلى الديناميكية والحركة المسنمة.
4. ينحول اهتمام الإدارة الجامعية من التركيز على الحاضر واستثمار إنجازات الماضي، إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال.
5. ينحول اهتمام الإدارة الجامعية الجديدة إلى التركيز على الابتكار والسبق في تجديد وطرح البرامج والخدمات التعليمية الجديدة.
6. تنجس الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى اتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية تسير بالجرأة والنصر، وتنطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات المجتمع الساعي إلى طلب العلم والباحث عن مخجات المنظمات الجامعية الذين تتوفر فيهم المهارات المناسبة لتقنيات العمل الجديدة.

7. تواجه القيادات الجامعية ظروفاً مختلفة تماماً وأخذة في التغير والتطور بسرعة هائلة، والنتيجة الأساسية أن على هؤلاء القادة البحث عن أنماط قيادية جديدة توأكب مناخ التقنية الفائقة السائد في منظماتهم.

## 2. المفاهيم العصرية للقيادة الجامعية

القيادة الجامعية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة الجامعية باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

القيادة الجامعية تنسيق لجهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي تدعم لفرق العمل ذاتية الإدارة للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة لها.

تعمل القيادة الجامعية بمنطق الريادة لشمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم **Empowerment** من الأداء بخيرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم.

يعتمد القائد الجامعي على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة، و ينحرك ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.

تتضمن القيادة الجامعية عناصر المخاطرة وعدم التأكيد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.

القيادة الجامعية في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم، وتناثر أنماط وفعالية القيادة الجامعية بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة.

✚ تبرز فعالية القيادة الجامعية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة منجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها، وتعمل على إدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة الجامعية.

✚ يلتزم القائد الجامعي الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد- العميل".

✚ المهمة الأساسية للقائد الجامعي الفعال هي تطبيق "إدارة الأداء" **Performance Management** بما تضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجازات.

✚ على القائد الجامعي مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة مرصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.

✚ تتحمل القيادات الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل خبرات ومهارات وخصائص الموارد البشرية المناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.

✚ لا تتناقض القيادة الجامعية الفعالة مع أعمال اللامركزية، فالقائد المثقوب هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، وينحول دوره إلى **مرشد، مساند، موجه، ميسر COACH** بدلاً من **رئيس، مدير، مراقب**.

✚ من المهام الحيوية للقيادة الجامعية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

✚ تحقق القائد الجامعي الفعال مسنويات أعلى من مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، وتحصل على نتائج إيجابية من خلال أعمال الأساليب التالية:

1. تنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، والعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتحسين.

2. ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

3. الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والنوجهيات دون النماذج آرائهم، والحرص على الإجابة عن تساؤلاتهم ومناقشة مقترحاتهم.

### ❖ المهارات الأساسية للقائد الجامعي الفعال

#### المهارات الإنسانية

تلخص المهارات الإنسانية للقائد الجامعي في قدرته على تكوين فريق من المساعدين الأكفاء وتوفير فرص التفاعل الحر بينهم وتنمية قدراتهم وتحملهم مسؤولية إنجاز نتائج مهمة وأهمها:

- مهارة اختيار المساعدين وبناء فرق العمل المتعاونة.
- مهارة تشكيل عمل المساعدين.
- مهارة إرشاد المساعدين.
- مهارة تنمية وتطوير المساعدين.
- مهارة حفز وتشجيع المساعدين.
- مهارة تمكين المساعدين.
- مهارة الاتصال واستثمار وإدارة الوقت والاجتماعات.

## المهارات الفكرية

- مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات.
- مهارة إدارة المعلومات والتعامل مع المتغيرات.
- مهارة الاستنتاج واستقراء المؤشرات.
- مهارة رصد وتفهيم التطورات التقنية المؤثرة على كفاءة العمل الجامعي.
- مهارة تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها استخلاص الفرص والتهديدات.
- مهارة بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، و التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- نشر المعرفة التقنية المنجدة بين كافة العاملين بالمنظمة الجامعية.

## كتابي عن جامعات المستقبل



جامعات المستقبل.pdf

لقرائة الكتاب يُضغط على حروف PDF

### 3. نظر تصنيف الجامعات

في سياق التحولات التي شهدتها جامعات العالم، ظهرت على الساحات الأكاديمية موجة من نظم وتطبيقات التصنيف للجامعات في العالم ترصد أفضل جامعات في دول العالم المختلفة وترتيبها في مراتب مختلفة على أساس معايير تفاضل بينها. وقد تم ذلك النظم بفعل الواقع العملي الجديد، وبنيجة للتطورات التقنية بالغة الأهمية، والتأثير في مجريات العلم والتعليم، واستثماراً للتغيرات المعرفية المستمرة والمتجددة، فأصبحت الجامعات تُصنف مرة على مستوى الدولة الواحدة، ومرات على المستويات الإقليمية والدولية، وبدأت العالم المنابع للشأن الجامعي يحدد قوائم لأفضل 500 جامعة في العالم، وقوائم متعددة تُهتربترتيب الجامعات على مستويات إقليمية أو وطنية.

وتصدر تلك القوائم عن مؤسسات صحفية ومراكز بحثية مهتمة بأمور الجامعات، والبعض الآخر تصدر عن جامعات. وأصبح المجتمع الجامعي في العالم بأسره ينتظر قوائم ترتيب الجامعات **University Ranking** في مواعيد إعلانها لأسباب مبنية كما ينتظر الطالب نتيجة امتحانه؛ فالقيادات الجامعية تحاول التعرف على مراكز جامعاتها وما حققت من تقدم، أو تخلف، في الترتيب الجديد حيث تنأث فرص اسئمرارهم وتقدمهم في مراكزهم القيادية، بنيجة ذلك التقييم. وأعضاء هيئات التدريس والباحثين الذين يتطلعون إلى جامعات تتيح لهم فرصاً أفضل للعمل، يكون هدفهم رصد الجامعات الأكثر تميزاً في تلك المنافسة الشرسية التي لا تخلوا من تدخلات غير موضوعية تماماً! أما الطلاب فيجدون في قوائم الجامعات الأفضل معلومات تساعد في البحث واختيار الجامعة التي تتناسب مع تطلعاتهم ومعدلاتهم في المرحلة قبل الجامعية.

ولعلنا نجمل أس تصنيفات الجامعات وترتيبها وأهمية ذلك النظم من زاوية كون ترتيب أي جامعة له دلالة علمية باعتبار مؤشراً لقدرةها ومدى تفوقها في عناصر التقييم، وبذلك يصبح ذلك الترتيب من

العوامل المكونة لقدرة الجامعة الشافسية، ومن ثم محددًا لما تستطيع تلك الجامعة الحصول عليه من فرص تسويقية وإمكانيات مالية ومادية تؤثّر إلى حد بعيد على مسيرتها ومستقبلها العلمي ومكانها المجتمعية محلياً ودولياً. ولكن في ذات الوقت، ينبغي التوجه إلى ما يشوب تلك التصنيفات وقوائم ترتيب الجامعات من مثالب منهجية وتخيزات للقائمين على إعدادها وإصدارها، تقلل من قيمتها العلمية وآثارها المجتمعية.

### مسئولية الإدارة الجامعية عن احتلال مركز متقدم في تصنيفات الجامعات

1. أن المسؤولية في توفير مقومات جودة التعليم وتأكيدا واسنم ارها تقع بالدرجة الأولى على مقدمي

#### الخدمة التعليمية Providers of Higher Education .

2. ضرورة الاهتمام بتطوير وتحسين البرامج الأكاديمية لصالح الطلاب والمستفيدين الآخرين من الخدمات التعليمية.

3. لا بد من وجود هيكل تنظيمية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية تسمح بتقديم البرامج الأكاديمية المطورة ومساندة القائمين عليها.

4. من المفيد الالتزام بالشفافية والاستعانة بالخبرات الخارجية، أي في أمور ضمان الجودة، وهي التزامات مهمة للغاية.

5. لا بد من الاهتمام بثمينة ثقافة الجودة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

6. لا بد من تطوير عمليات المساءلة والمحاسبة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عن عائد الاستثمار في تلك المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة.

7. من المؤكد أن ضمان الجودة في سبيل تحقيق المساءلة والمحاسبة لا بد من أن تتوافق مع ضمان الجودة من أجل زيادة كفاءة العمل في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

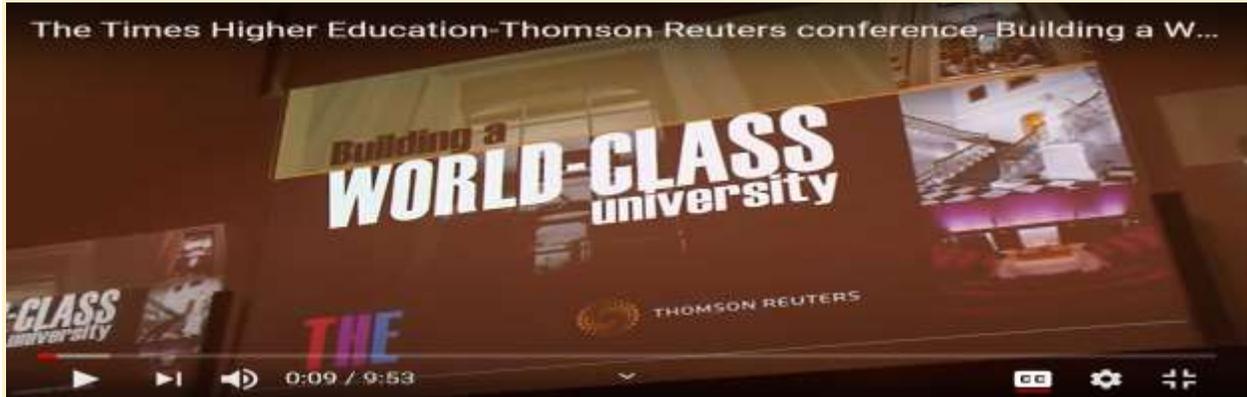
8. من المهم أن تثبت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كفاءتها في تطبيق ضمان الجودة في كل وقت ومكان.

9. لا يجب أن تكون إجراءات ضمان الجودة حائلًا دون الإبداع والابتكار في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

في ضوء تلك المسؤوليات، يمكن حصص المقومات الرئيسة لتأهيل الجامعات لنمو مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات:

**المقوم الأول: تنمية وتفعيل القدرة المؤسسية**

يشير مفهوم "القدرة المؤسسية" إلى توفر العناصر الضرورية لقيام الجامعات باعتبارها مؤسسات قادرة على الوفاء باحتياجات "أصحاب المصلحة"<sup>22</sup>، وقادرة على تقديم وتطوير الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي قامت من أجلها بالكفاءة والتميز اللذان ينجحان لها الشوق والمنافسة على مراكز أفضل في قوائم أفضل جامعات العالم.

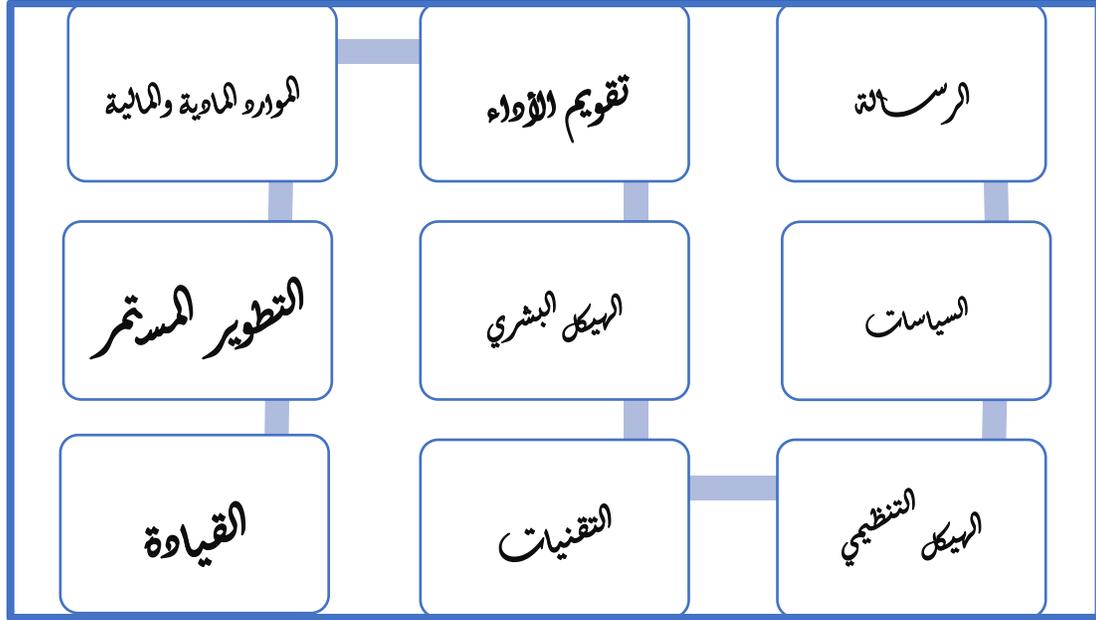


<https://youtu.be/YNUfXNAh4bA>

<sup>22</sup> نذكر القارئ بأن تعبير "أصحاب المصلحة" في حالة الجامعات يضر الطلاب الراغبين في الحصول على الخدمة التعليمية وأسهم الذين يهتمون أمور أبناءهم، وأعضاء هيئات التدريس والباحثين ومن في حكمهم، والإداريين والفنيين على مختلف المستويات، والمعاملين مع الجامعة ومنظمات المجتمع ذات العلاقة التي تتبادل معها المنافع.

وبالنالي، فالجامعة التي تبغي الوصول إلى مرتبة متقدمة في تصنيفات "أفضل الجامعات" تجب أن تعد لبناء مؤسسة مستكملة الأبعاد كما في الشكل التالي:

### البناء الاستراتيجي المتكامل للجامعة



ويهمنا التأكيد على أنه تجب النوصل إلى جميع عناصر ذلك البناء الخمسة عشر، من خلال دراسات علمية تلتزم بالمنهج العلمي المنضبط، ومن ثم تسبعت الاعتبارات الشخصية والنحيزات غير الموضوعية<sup>23</sup>. وليس المهم مجرد وجود تلك العناصر في البناء الاستراتيجي للجامعة، ولكن الأهم هو توضيحها لكافة "أصحاب المصلحة"، ودعوة الجميع إلى تفعيلها كل فيما يخصه.

ومن المهم أيضاً التأكيد على أن المسؤولية في الأساس تقع على عاتق الإدارة العليا للجامعة في تحريك كافة الموارد البشرية والمعلوماتية والمعرفية لتصميم وتفعيل البناء الاستراتيجي المتكامل والفعال بالجامعة.

<sup>23</sup> ينطبق هذا التأكيد بالدرجة الأولى على الجامعات الخاصة والأهلية في بعض الدول التي تعبرها ملكية خاصة للمؤسسين لا يتقيدون بالفكر الإداري السليم ويكون رائدهم الرئيس هو "الربح".

## المقوم الثاني: زيادة الفاعلية التعليمية

يقصد بالفاعلية التعليمية نجاح الجامعة في إنجاز مهمتها الرئيسية في تقديم خدمة تعليمية ترتفع بقدرات ومهارات طلابها الذين ينم اختيارهم من بين المؤهلين فكراً ونفسياً للاخراط في التعليم الجامعي والمحمل نجاحهم في الوفاء بمطالباته العلمية والمعرفية ومشاركهم الجادة في العمليات التعليمية والبحثية أثناء وجودهم في الجامعة، وتوفير البرامج الأكاديمية المثقوة وأساليب وتقنيات التعليم المتميزة، والمعلمين الأكفاء ذوي المعرفة، والمساعداات المادية والتقنية الحديثة لمساندة العملية التعليمية - وبالأساس تكون المكتبات وقواعد المعلومات وبنوك المعرفة في مقدمة الاهنمات -، ومن ثمر تنجح الجامعة في إعداد وتأهيل وبناء شخصية خريج قادر على المنافسة في أسواق العمل وخدمه المجتمع الإنساني في أي مكان في العالم.

وابنداء هنم الجامعات الساعية إلى الثوق في التصنيفات العالمية باسنيفاء مقومات " الفاعلية التعليمية" من خلال العمل الجاد في وضع سياسات واضحة لقبول الطلاب بكلياتها المختلفة تثق ورسالتها وروئيتها الاستراتيجية والأهداف والغايات التي تسنهدفها، وتعمل على تطبيقها وتصميم نظام لمراجعة تلك السياسات وما قد تصادفه من مشكلات في التطبيق، أو ما قد ينشأ من منغيرات تجعل تطوور تلك السياسات لازماً.

وفي ظل النوجه العولمي، وأخذنا في الاعبار أن وجود نسبة معتبرة من الطلاب من دول أخرى، تضع الجامعة نظاماً لاستقطاب الطلاب الوافدين من دول أخرى، وتعمل على تيسير إجراءات التدمر بإتاحة فرصة اسنيفاء طلبات الانحاق عن طريق موقعها على شبكة الإنترنت، وكذا النواصل مع الطلاب عبر البريد الإلكتروني من دون حاجة إلى اضطرارهم للحضور لمنابعة إجراءات القبول. وتيسير أعمال

الإرشاد الأكاديمي والنسجيد لهم **عن بعد Online**، وتوفير إمكانيات السكن والإقامة في مدينة سكنية لاستيعاب هؤلاء الطلاب الوافدين.

من ناحية أخرى، يجب استكمال كافة المقومات الأكاديمية والموارد المادية والمعرفية لتقديم خدمات تعليمية متميزة، والتعرف المسنم على الاحتياجات المجتمعية ومواصفات الخرجين المناسبين لتلك الاحتياجات، وتضمن ما تحقق تلك المواصفات في البرامج التعليمية. ويندر ذلك بالعمل على استكمال بناء المعايير الأكاديمية [سواء بالجهود الذاتية للجامعة أو اعتماداً أعلى ما توفره هيئات ضمان الجودة والاعتماد المعتمدة من معايير].

كذلك تخطط الجامعة وتنفذ عمليات مراجعة واستكمال توصيف وتوثيق البرامج التعليمية والمقررات، ومراجعة واستكمال متطلبات التعليم والتعلم والتأكد من توفر التسهيلات المادية المناسبة، ومراجعة واستكمال كل ما يتعلق بنظام أعضاء هيئة التدريس، والتأكد من توفر المواصفات والشروط الأكاديمية المعتمدة، والإعداد لوضع خطة للبحث العلمي والأنشطة العلمية المساندة للعمليات التعليمية وتوفير المقومات المالية والمادية والمقومات التنظيمية اللازمة، وتطوير برامج الدراسات العليا. ثم تهنر الجامعات بإعداد وتطبيق برامج التعرف بنظام ضمان جودة التعليم لجميع أعضاء الأسرة الجامعية من أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من المدرسين المساعدين والمعيدين، والطلاب، والعاملين بالجهاز الإداري والفني بالجامعة والكليات على جميع المستويات. وإعداد وتطبيق نظام للتقويم المسنم للفاعلية التعليمية.

ويكون على الجامعة الرغبة في الثوق العالمي الأخذ بأنماط التعليم المنجدة ومنها التعليم من بعد **Distance Learning** والتعليم الإلكتروني **E-learning**، كما تعمل على الاستفادة من أنماط التعليم التعاوني **Cooperative Education** المبني على التعاون بين الجامعة ومنظمات الأعمال والخدمات لتوفير

فرص التعلم التطبيقي للطلاب في مجالات التخصص المختلفة وبإشراف مشترك من أعضاء هيئة التدريس وخبراء تلك المنظمات المتعاونة. على أن تتم مراجعة وتقييم استراتيجيات التعليم والتعلم، والاسترشاد بتقارير أعضاء هيئة التدريس والمرشدين الأكاديميين، وتحليل الاستبيانات التي يسونفها الطلاب في نهاية كل مقرر دراسي. كما تتم الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات والمسئوبات التي تحققت للطلاب في معدلات الدرجات.

ومن متطلبات رفع كفاءة الفاعلية التعليمية بالجامعات المتنافسة للوصول إلى مراكز متقدمة في تصنيف أفضل الجامعات في العالم الاهتمام ببرامج الدعم الطلابي بدراسة كل المعلومات المنوورة عن الطلاب والاستناد إليها في توجيه برامج الدراسة من خلال نظام نشط وفعال للإرشاد الأكاديمي، وأن تضع الجامعة نظاماً خاصاً لرصد حالات الغش الدراسي بين الطلاب وتحديد الطلاب في موقف الإنذار الأكاديمي Probation وتوفير برامج لمساعدتهم في تخطي العقبات والمشكلات التي تواجههم في دراستهم حتى يتمكنوا من تحسين أداءهم التعليمي. كذلك من المفيد أن تضع الجامعة نظاماً لتقدير المنح الدراسية وفق للطلاب المتميزين.

كذلك تهتم الجامعة بدعم ومساندة الأنشطة الطلابية في مختلف المجالات العلمية والبحثية والثقافية والرياضية والفنية وحفز الطلاب للمشاركة في اقتراح الأنشطة وتنفيذها. وتنمية ثقافة المشاركة والممارسة الديموقراطية في الجامعة.

وأخيراً يكون تطوير نظم تقويم الطلاب من أساسيات زيادة الفاعلية التعليمية وذلك تتبع الجامعة نظاماً للتقويم المتكامل للطلاب لا يستند فقط إلى اختبارات نهاية الفصل الدراسي، بل يشمل كافة الفعاليات التي يشارك فيها الطلاب على مدى الفصل الدراسي، والتأكيد على ضرورة توافق أساليب التقويم مع محويزات المقررات المعلنة والتي تم تدريسها، فضلاً عن المساحة المعرفية التي يفترض أن ينميها الطلاب

بجهودهم في التعلم الذاتي . على أن تتم دراسات تحليلية لاختبارات كل مقرر لمقارنتها عبر فترات زمنية مختلفة، وكذا مقارنة الاختبارات الموضوعية لنفس المقرر بواسطة أساتذة مختلفين، وتستخدم نتائج تحليل وتقويم الاختبارات في توجيه أعضاء هيئة التدريس لتطوير أسلوب إعداد الاختبارات وتلافي ما قد يسفر عنه التقويم من أوجه قصور .

### المقوم الثالث: استقطاب واستثمار قدرات أعضاء هيئات التدريس

تلتزم الجامعة بتعيين أعضاء هيئة التدريس وفق خطة تحدد المواصفات والخصائص والأعداد بما يتناسب ومتطلبات البرامج التعليمية ووفق المعدلات المتعارف عليها في نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب . وتحرس الجامعة على ضرورة توافق التأهيل العلمي والخصص المهني والخبرات العملية لأعضاء هيئة التدريس مع متطلبات البرامج التعليمية ومخرجات التعلم المستهدفة .

من جانب آخر، تهتم الجامعات الساعية إلى الثوق العالمي بوضع وتفعيل خطط للتدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وإتاحة الفرص المتكافئة لهم لحضور المؤتمرات والندوات والفعاليات العلمية المحلية والدولية ذات العلاقة . كما تطبق الجامعة نظام شامل لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس يتضمن عناصر الأداء الأكاديمي . وفي جميع الأحوال تحرس الجامعة على استنساخ مرضى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من أعضاء الجامعة والمجتمع، عما تقدمه من خدمات تعليمية ومجتمعية .

### المقوم الرابع: تعميق الأنشطة البحثية والمعرفية

تضع الجامعة خططاً بحثية تهدف إلى استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس في إجراء بحوث علمية تستهدف استكمال متطلبات تنمية المصادر المعرفية وتطوير البرامج التعليمية من جانب، والمساهمة في تنمية المعرفة الإنسانية والوصول إلى مصاف الجامعات البحثية من جانب آخر . وتسعى الجامعة إلى زيادة نسبة

أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تنفيذ الخطط البحثية، وحفزهم لنشر خواتم العلمية في المجلات والدوريات المتخصصة محلياً ودولياً ذات التأثير المرتفع **High Impact Factor**.

من أجل ذلك تخصص الجامعات موازنات ضخمة لتمويل البحوث العلمية المعتمدة في خطتها. كما تنشئ صندوقاً لتمويل البحوث العلمية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس خارج نطاق خطة الجامعة. كما تنسق الجامعات جهود أعضاء هيئة التدريس في التقديم بمشروعات نخوت للحصول على تمويل من الجهات الحكومية ومن مصادر التمويل الوطنية والدولية، وتناجى العوائد المالية المنحقة من البحوث العلمية وتعيد ضخها في موازنات تمويل البحوث العلمية.

كذلك تهتم الجامعات بتنظيم ندوات وورش عمل ومؤتمرات لمناقشة قضايا علمية ومجتمعية ذات أهمية. وتحتل الدراسات العليا مكاناً معتبراً في الجامعات الساعية، إلى التميز والثوق العالمي فضلاً عن السبق بين الجامعات الوطنية.

#### المقوم الخامس: استثمار المزايا التنافسية

تبدل الجامعات الساعية إلى التميز جهوداً مخططة علمياً لتمويل مزاياها النسبية **Relative Advantages** إلى مزايا تنافسية، والفرق الأساس بين النوعين من المزايا هو تفعيل واستثمار المزايا النسبية. التي قد تكون غير معلومة للإدارة الجامعية وبالقطع غير مستفاد منها سواء في دعم وتأكيد القدرة المؤسسية للجامعة أو زيادة الفاعلية التعليمية لها.

#### المقوم السادس: تعميق المكونات الثنية

تعمل الجامعات المتميزة والساعية إلى التقدم في قوائم التصنيف العالمية في مجالات ابتكار واستثمار الثنيات العالية وليس فقط مجرد شراؤها واستخدامها. ومن تلك الجامعات جامعة هارفارد

الأمريكية<sup>24</sup> التي تبذل كلية الدراسات العليا في التعليم لها **Graduate School of Education** اهتماماً ملحوظاً في نشر أفكار ومفاهيم تغيير أنماط الحياة. ومنها التعليم في العالم باستثمار التقنيات الجديدة، من خلال برنامج أكاديمي عنوانه "التقنية، الاختراع، والتعليم" تعرض ملامح سريعة عنه للدلالة على أن الجامعات الحديثة لا تكفي ببلقي الابتكارات التقنية من الآخرين، ولكنها تشارك بصنعها ونشر مزاياها، وعلى سبيل المثال فقد طرحت كلية التربية بجامعة هارفارد برنامجاً على مستوى الماجستير يهدف إلى تنمية قادة مميزين في مجال التعليم من بين أعضاء هيئات التدريس والطلاب على السواء ومعهم طلاب مميزين من مختلف أرجاء العالم لتعلم كيف يسهم البحث العلمي والتقنيات الجديدة والوسائط **Media** المتطورة في تقديم محتوى تعليمي متميز، وبذلك تنطور أساليب التعلم ذاتها.

وفي هذا البرنامج ينشر تدريس كيف يستخدم **الحاسب اللوحي iPad** لتتبع تقدم الطلاب في دراستهم، وكيف ينشر تصميم **مكتبة رقمية Digital School Library** أو كيف يعد برنامج تلفزيوني للأطفال، أو كيف يصمم موقع للنواصل الاجتماعي. وخلال كل تلك الأنشطة سيكون أعضاء هيئة التدريس بالكلية وهم من أكفأ الباحثين والممارسين في العالم في مجالات تطوير واستخدام التقنيات في التعليم - متابعين للتدريسين وموجهين لهم.

إن التقنية وسيلة وليست غاية في ذاتها **Technology is the Means, Not the Mission**، ونحسب وصف مدير البرنامج الجديد يقول؛

"We don't start with the goal of creating a sticky website, viral app, or immersive simulation. Instead, we choose the medium or technology that delivers the most effective learning experience for our specific goal. No previous computer science or technology experience is required to join TIE, only a passion for harnessing innovation and creativity to improve educational outcomes for all learners."

<sup>24</sup> <https://www.gse.harvard.edu/masters/tie>

## المقوم السابع: تعميق أواصر المشاركة المجتمعية

تؤسس الجامعات بالدرجة الأولى لتحقيق غايات وأهداف مجتمعية وحنى إن كانت جامعات خاصة مدفوعة بدافع الربح. والجامعات في أي مكان في العالم توجد في محيط مجتمعي تعمل على الوفاء باحتياجاته التعليمية والبحثية والمعرفية، وتوفّر له الخدمات المجتمعية التي تساعد على التطور والتقدم. وفي المقابل يمكن للجامعات استقطاب طلابها من مجتمعها المحلي والوطني، ثم من المجتمعات الإقليمية والدولة. كما تتمكن الجامعات من استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمعرفة ليكونوا أعضاء في هيئات التدريس والبحوث لها، فضلاً عن بناء الهياكل الوظيفية في مختلف مجالات العمل الجامعي.

وتتجه الجامعات نحو تجيها ومنجهاها البحثية والمعرفية إلى المجتمعات المحيطة وذات العلاقة. ويكون تعميق العلاقات بين الجامعات وبين مجتمعاتها المحلية والدولية، وتنمية الشراكة بينها وبين المنظمات والمؤسسات الفاعلة في المجتمعات ذات العلاقة من الأمور المهمة في تأكيد جدارة تلك الجامعات المتنافسة على المراكز المتقدمة في قوائم الجامعات الأفضل في العالم، أخذاً في الاعتبار أن الاستطلاعات التي تجريها هيئات التصنيف العالمية تولي مؤشرات سمعة الجامعة في المجتمع وزناً مهماً.

## المقوم الثامن: النوجه إلى السوق العالمي

إن النوجه إلى السوق العالمي نتيجة مباشرة وحنمية لظاهرة العولمة، فقد تحققت درجة عالية وغير مسبوقة في انفتاح الدول والمجتمعات وتعاملها في المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية والمجتمعية، ومن هنا ساد العالم المعاصر صوراً متعددة للتعاون التعليمي، ونشأت الجامعات ذات البعد الدولي، وقامت التحالفات والاتصالات وعقدت الاتفاقات بين بعضها البعض، وبينها وبين الجامعات الوطنية في كثير من دول العالم.

لذا أصبح **البعد الدولي Internationalization** من أهم مؤشرات التصنيفات لترتيب الجامعات الأفضل في

العالم. ويقاس ذلك النوجه الدولي [العولمي] بمؤشرات مهمة مثل:

1. تأسيس فروع لجامعات من دولة معينة في دول أخرى.
2. تقديم برامج أكاديمية من جامعة معينة بواسطة جامعات تنوطن في دول أخرى.
3. وجود **تحالفات Alliances أو تشابكات Networks** بين جامعات من دول مختلفة تعمل في دول متعددة.

4. الاتفاقات العلمية وتبادل الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والأبحاث والمطبوعات العلمية بين جامعتين من دولتين مختلفتين أو أكثر.

5. وجود مشروعات بحثية تجرى بين باحثين من جامعات تابعة لدول متعددة، ونحو حالات لتعاون علمي وبحثي في مجالات تطوير أساليب التعليم والإدارة الجامعية وغيرها من شؤون الجامعات وذلك بالمشاركة بين جامعات من دول مختلفة.

6. أن يكون ذلك النوجه العولمي نابجاً من فكر استراتيجي وخطط مدروسة للجامعات التي تعتمد الدخول في المعترك الدولي.

وقد جاء في **تقرير مشترك لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والبنك الدولي WB** عن مراجعة سياسات التعليم العالي في مصر<sup>25</sup>،

<sup>25</sup> من جمع سبق ذكره.



لقدرة التقرير اضغظ على PDF



تقرير-البنك-الدولي-ع  
تعليم-العالي-في-مصر

وجاء بالتقرير توصيات مهمة بشأن تنمية استراتيجية للتدويل في الجامعات المصرية نذكر منها ما يلي:

### إعداد استراتيجية للتدويل<sup>26</sup>

تخضع التعليم العالي والبحث الجامعي في جميع أنحاء العالم لعملية تدويل على نطاق غير مسبوق وتعديل سريع. وأصبح التدويل الآن متعدد الأبعاد. وينشع بالضرورة نطاق المفاهيم التقليدية الممنثلة في الكفاءة والجودة والصلة، وصار يعين على الحكومات والمؤسسات في كافة أرجاء العالم أن تنكيف مع هذا الواقع الجديد.

غير أن هذه الاتجاهات ليست واضحة في مصر، حيث إن التدويل لم يبرز كمجال يستحوذ على اهتمام السياسات. وبالمقارنة مع بلدان أخرى، فإن عدد الطلاب المصريين في الخارج ضئيل جدا. ويعرب العديد من الطلاب عن اهتمامهم البالغ بالدراسة في الخارج، ولكن أمالهم لا تتحقق.

<sup>26</sup> المرجع السابق ص 34

ولقد زاد عدد الطلاب الدوليين في مصر خلال السنوات الأخيرة، ولكنهم لا يشكلون سوى 3.1% من جميع حالات القيد بالتعليم العالي. وأعدت عدة مؤسسات عن رغبتها في قبول طلاب دوليين. غير أن المؤسسات نفسها لا تعمل عامةً بنشاط على اجتذاب الطلاب الدوليين، ويفتقر العديد منها إلى البنية الأساسية اللازمة لاستقبالهم، كما أن هناك عقبات بيروقراطية.

✚ ويمثل تعزيز حراك أعضاء هيئة التدريس بطريقة منظمة أكثر الوسائل فعالية على المدى البعيد للتطوير التعليمي العالي. ويبدو أن مبادرات الحراك في مصر لا تتبع من استراتيجيات على أي من مسنوبي النظام أو المؤسسات. ثم إن تعليم اللغة الثانية في مؤسسات التعليم العالي المصرية محدود جداً، وإن كانت بعض البرامج تقدم بالإنجليزية والفرنسية في بعض الجامعات. ويرغب الطلاب في التعامل مع مناهج أكثر تدويلاً، ويشمل ذلك فرصة التمكن من لغة ثانية والحصول على خبرة الدراسة في الخارج. وبوجه عام، تفتتح مصر على المجتمع الدولي بعدة طرق، ولكن لا يزال عليها أن تعد استراتيجيات لتطوير نظام تعليمها العالي.

✚ ومن المهم أن يتم إعداد إطار للمؤهلات القومية<sup>27</sup> National Qualifications Framework يضمن كافة مسنوبات المؤهلات التعليمية، بما فيها شهادة إتمام الدراسة الثانوية، والدبلومات الفنية، والدرجات العلمية وتحديد إطار المؤهلات، من خلال تفصيل المعارف والمفاهيم والكفاءات المتوقعة من الخريجين للحصول على مؤهل معين، نقطة الإحالة للمنهج والتقييم ولسايات تعلم

<sup>27</sup> يراجع في ذلك تصبغات رئيس الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في مصر في ورشة العمل التي عقدت في مايو 2016 عن مشروع الإطار القومي للمؤهلات ويقصد به توصيف جميع المؤهلات في مصر وتصنيفها في مسنوبات محددة ووضع معايير ومواصفات للخريجين في كل من حلة تعليمية مما يسمح بمناظرة إطار المؤهلات في مصر بأطر المؤهلات العالمية مما يتيح والاعتراف بالشهادات المصرية وخبرتها العملية، ومن ثم القدرة على تصديق العمالة المصرية. ويعمل الإطار على الاعتراف بالخبرات العملية من خلال اختبارات محددة ومنح شهادات للاعتراف بالخبرات ومناظرها مسنوباتها في مسنوبات التعليم. في الإطار القومي للمؤهلات ويسمح الإطار بالتنقل بين المسنوبات التعليمية أفقياً ورأسياً مما يتيح من ونة في التعلم مدى الحياة والعودة للتعليم في أي وقت والاعتراف بالخبرة المكتسبة ويمكن من خلال الإطار الجمع بين أكثر من مجال وخبرة في أكثر من تخصص.

الطلاب. ومن شأن إطار المؤهلات الملتق مع المعايير الدولية أن يمكن خريجي مص من إيجاد فرص عمل أينما النمورها، وأن ييسر الاعتراف بمؤهلات الأجانب".

✚ وخلص التقرير إلى ضرورة الأهنام بوضع استراتيجية تدويل أكش شمولاً للتعليم العاللي في مص.

### المقوم التاسع: تعميق الديموقراطية

يسود العالم المعاصر الأهنام بالديموقراطية كأسلوب للحياة حيث ينمغ الناس حقوق وحرقات وضمانات لحماية تلك الحقوق والحرقات في ظل دساتير وقوانين تؤكد النمك بإعلان حقوق الإنسان والعهود الدولية لضمائها في كافة المجالات.

ومن الجامعات المشهود لها بالسبق هي جامعة مينيسوتا الأمر بكية التي يوجد لها مكتبة كاملة لجميع الوثائق الخاصة بحقوق الإنسان، وفي هذه المكتبة وثيقة العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الذي بدأ نفاذه في 3 يناير 1976 وتنص المادة الثالثة عشرة منه على أن "تقر الدول الأطراف في هذا العهد بحق كل فرد في التربية والتعليم. وهي مثقمة على وجوب توجيه التربية والتعليم إلى الإنماء الكامل للشخصية الإنسانية والحس بكرانها وإلى توطيد احترام حقوق الإنسان والحرقات الأساسية. وهي مثقمة كذلك على وجوب اسهداف التربية والتعليم نمكين كل شخص من الإسهام بدور نافع في مجمع حر، وتوثيق أو اص القاهر والنسامح والصداقة بين جمع الأمر ومختلف الفئات السلاية أو الإثنية أو الدينية. كما تنص المادة ذاتها على جعل التعليم العاللي متاحاً للجمع على قدم المساواة، تبعا للكفاءة، بكافة الوسائل المناسبة ولا سيما بالأخذ تدريجياً بمجانبة التعليم وأنه ليس في أي من أحكام هذه المادة ما تجوز تأويله على خوفيد مساسه بحرية الأفراد والهيئات في إنشاء وإدارة مؤسسات تعليمية، ويستفاد من هذا العهد الدولي أن الجامعات كمؤسسات تعليمية تلتزم باحترام حقوق الإنسان والحرقات الأساسية، وأن يسودها مناخ الديموقراطية.

المقوم العاشر: تأكيد وتفعيل قواعد الحوكمة في الجامعة<sup>28</sup>

ينصاعد الاهتمام بمفهوم الحوكمة **Governance** في التعليم الجامعي خاصة وقد ارتبط بمفهوم **تأكيد جودة التعليم Quality Assurance**.

أهمية مفهوم الحوكمة في الجامعات<sup>29</sup>

إن الرسالة ثلاثية الأبعاد لأي جامعة والمنظمة التعليم، البحث العلمي والتنمية المعرفية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة تجب تحقيقها من خلال التعاون والتكامل والشاوير بين جميع أعضاء الجامعة.

إن تحقيق رسالة الجامعة يتطلب تفهم والتزام جميع أعضاء الجامعة بالنظم والقواعد وعملية اتخاذ القرارات التي يمر من خلالها أداء الأنشطة الجامعية والمحافظة على مسنوبات الجودة والتميز المسندفة. كذلك من المهم أن يدرك الجميع حقيقة أن الجامعة تخضع لقابته وتقوم من جهات خارجها لها سلطة في التأثير على سياساتها وقراراتها بطرق مباشرة وغير مباشرة؛ أيها سلطة أصحاب المصلحة والمجتمع.

إن أعضاء الجامعة مطالبون بتفهم رسالتها والتي يكون لكل منهم دور في تحقيقها. لذلك ينبغي أن يتفهموا كيف تنوزع السلطة الرسمية في الجامعة، ومدى اندماجهم في عملية اتخاذ القرارات. كذلك يتطلب حسن تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها أن يتفهم أصحاب السلطة كيف يقيمون النوازل الإيجابي بين الالتزام بنصوص القوانين والقواعد المنظمة لأعمال الجامعة وعلاقتها الداخلية والخارجية، وبين المحافظة على حرية تفهم في التفكير والنصرف بما يريدونه محققاً لغايات الجامعة وأهدافها.

إن هذا التفهم والوضوح في الرؤية، يضيف إلى قدرات كل عضو في الجامعة لاحتزام طيعنها وتميزها وحسن استثمار إمكانياتها، مما يسهم في تسيير إدارة الجامعة والالتزام بمبادئ الحوكمة السليمة، وكلها أمور تصب في زيادة قدرة الجامعة على الوفاء برسالها العلمية ومسئوليتها الاجتماعية.

<sup>28</sup> <https://www.oecd.org/edu/imhe/46064461.pdf>

<sup>29</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Governance\\_in\\_higher\\_education](https://en.wikipedia.org/wiki/Governance_in_higher_education)

ومن الأمور الأساسية في ضمان تحقق رسالة الجامعة وكفاءة تفعيل نظام الحوكمة أن تسود الجامعة ثقافة الشاؤر والاتصالات المفتوحة والمشاركة في اتخاذ القرارات بين مختلف تنظيمات الجامعة، وعلى الجميع فهم أن ما يمنعون به من سلطة لها حدود سواء قانونية ونظامية أو أخلاقية وإنسانية. إن نجاح الجامعة يعتمد على أن تسود علاقات الزمالة والاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وأعضاء الأجهزة الإدارية والفنية، والطلاب وأسهر، وممثلي الجهات الخارجية ذات العلاقة.

ومن القواعد الرئسية في حوكمة الجامعة أن يتحمل كل فرد في مجتمع الجامعة مسؤلياته عما يقوم به من أنشطة وما يصدر عنه من تصرفات. وفي مجال إقامة نظام دقيق للحوكمة، يجب أن تعد الجامعة مجموعة متكاملة من السياسات والإجراءات التي توجه الأداء وترشد أعضاء الجامعة في أداءهم لأدوارهم، مما يساعد على ضمان تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

كذلك تقوم مفاهيم الحوكمة على احترام تعدد الآراء في اتخاذ القرارات، ومن ثم تصبح المشاركة هي السمة الرئسية لمناخ العمل الإداري في الجامعة. إن الأفراد بالسلطة واحتمكار اتخاذ القرارات في فرد أو مجموعة يتعارضان تماماً ومبادئ الحوكمة التي تعتبر بدورها شرطاً مهماً من شروط حصول الجامعة على الاعتماد والسبق في مجالات المنافسة العالمية على المراكز المتقدمة في قوائم التصنيف للجامعات الأفضل. يجب أن يدرك الجميع من أعضاء الجامعة أنهم مشاركون في تحمل نتائج الأداء ولا يستطيعون النملص من تلك المسؤلية وإسنادها فقط إلى القيادات الأكاديمية والإدارية، وبنفس المنطق لا يستطيع القادة الإداريون والأكاديميون في الجامعة إلقاء مسؤلية الفشل أو سوء الأداء على غيرهم من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المواقع المختلفة. إن المبدأ الأساسي في الحوكمة الجامعية هو "الجميع مشاركون في وضع السياسات والنخطيط واتخاذ القرارات، وهم جميعاً يسألون عن نتائجها".

مبادئ الحوكمة

إن الغاية الرئيسة من مجموعة المبادئ والسياسات التي ينضمها نظام حوكمة الجامعة هو خلق جو من التآزر والمشاركة والشاؤم، يواكب ثقافة الإخلاص والمصارحة، وينمي الثقة المتبادلة، ويؤدي إلى **عدالة المحاسبة** **Accountability** وتحمل نتائج التصرفات، بما يهيئ أفضل الفرص لتحقيق غايات الجامعة ورسالتها.

تلك المبادئ تقرر ما يلي:

## 1. مبدأ السلطة

تنبولر السلطة الجامعية النهائية في **مجلس الأمناء** أو ما يعادلها **Board of Trustees** كما تتمثل فيما يفوضه ذلك المجلس الأمناء من سلطة لرئيسه، وللمجلس الجامعة ورئيس الجامعة. وتنشأ سلطة مجلس الأمناء وغيرها من الكيانات التنظيمية في الجامعة إما من قوانين عامة تصدرها الدولة وتقوم على تنفيذها الجهات الرسمية المخولة بالإشراف الجامعات الحكومية بالأساس، والجامعات الخاصة والأهلية بقدر تدخل الدولة في شؤونها. وقد تتبع السلطة الجامعية من أعراف وقواعد مجتمعية في حالة عدم تدخل الدولة بقوانين وقواعد منظمة لشؤون الجامعات. ويمارس رئيس مجلس الأمناء ورئيس الجامعة السلطة المخولة لكل منهما وبالشاؤم مع الخبراء والمستشارين والمجالس الجامعية والطلابية المختلفة كل في نطاق اختصاصه.

## 2. مبدأ الشاؤم

ويهدف هذا المبدأ إلى تنمية الاتصالات المفتوحة بين القيادات الأكاديمية والإدارية وبينهم وبين الطلاب وكافة أصحاب المصلحة، وأن يمارس الرئيس ومعاونوه "الاجتهاد الواجب" **Due Diligence** في الشاؤم خاصة مع أعضاء هيئة التدريس المنحصرين والطلاب في كافة الموضوعات ذات التأثير عليهم. وتكون تلك المشاورات فعالة إذا تمت وفق ترتيبات واضحة وفي توقيت مناسب وفق إجراءات تسمح للأطراف التي

يندر الشاوسر معها بثمهم الموضوعات وإبداء الآراء بخيرية ومن دون استعجال. وتزيد قيمة الشاوسر حين يعلم من قرمشاوسر ثمر نتائج المشاوسرات وما انتهت إليها الإدارة الجامعية من قرارات.

### 3. مبدأ تمثيل الأطراف

تؤكد مبادئ حوكمة الجامعة أن يكون لجميع الأطراف ذوي العلاقة فرصة لتواجد ممثلهم في المجالس واللجان والشكيلات المختلفة المنصلة ببحث السياسات واتخاذ القرارات ذات التأثير عليهم. وبذلك يكون على الجامعة تمثيل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بممثلين عن كل طائفة في المجالس واللجان والشكيلات الجامعية ذات العلاقة. ويكون اختيار ممثلي الطوائف ذات العلاقة بالانتخاب أو بالتعيين حسب مقتضى الحال. وتجب على الإدارة الجامعية إعطاء أهمية خاصة لتمثيل أعضاء هيئة التدريس في اللجان ومجموعات العمل المختصة ببحث وتطوير نظم العمل وقواعد توجيه الأداء وشروط ومعايير تقييم الأداء، وأسس توزيع المنح البحثية والفرص التدريسية وغير ذلك من الأمور ذات الأهمية لأعضاء الهيئة العلمية بالجامعة.

### التمثيل الطلابي

يعتبر الطلاب عنصراً محورياً في الجامعة لا تقوم إلا بهم، ومن ثمر ثمر مبادئ الحوكمة بإتاحة الفرص لهم لتحمل مسؤولية كثير من الأمور التي تخصهم وذلك بالمشاركة في المجالس واللجان الجامعية على النحو المبين في المبدأ الثالث "مبدأ تمثيل الأطراف"، وكذلك من خلال إقامة تنظيم طلابي مشرد هو "اتحاد طلاب الجامعة" الذي ينكون من ممثلين منتخبين من طلاب الفرق المختلفة بكلية الجامعة، تشكيل اتحادات فرعية بكلية المختلفة بحسب حجم الجامعة وانتشاره. أو تركز مواقع تلك الكليات في الحرم الجامعي. وتختص اتحاد الطلاب بتخطيط وإدارة الأنشطة الطلابية في المجالات العلمية، الثقافية، الرياضية، والفنية. كما يشارك في قوافل خدمة المجتمع وتنفيذ برامج مساندة للمجتمعات المحلية المحيطة بالجامعة في مجالات

تخصّصهم العلمي. ومن خلال "اتحادات الطلاب" ينتر تدريهم على ممارسة الديمقراطية، وتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات والمسائلة عن النتائج.

### تمثيل العاملين

ينتر تمثيل العاملين خاصة في لجنة شؤون الموارد البشرية للنظر في كل ما ينصل بعلاقات العمل في الجامعة واتخاذ القرارات في أمور الترقيات وتقويم أداء العاملين ومنح العلاوات والمكافآت، والهدف هو تمثيل وجهة نظر العاملين في صياغة وتطوير أفضل نظم للتعاون بينهم وبين الجامعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين.

كذلك يكون لرئيس مجلس الأمناء ورئيس الجامعة إشراك ممثلين للعاملين في مختلف اللجان ومجموعات العمل المكلفة بدراسة موضوعات لها تأثير على حقوق العاملين ووجباهم.

### تمثيل الأطراف الخارجية

من أجل توثيق العلاقة مع الجهات الخارجية ذات التأثير في عمليات الجامعة، يصدر مجلس الأمناء قرارات باختيار ممثلين لتلك الجهات لعضوية مجلس الجامعة ومجالس الكليات واللجان المنخصصة بالجامعة والكليات لتمثيل وجهات نظر تلك للجهات والاستفادة مما لدى ممثليها من خبرات. ومن جانب آخر، تسعى الجامعة إلى طلب الرأي من منظمات المجتمع ذات العلاقة في البرامج الأكاديمية والبحثية، واتجاهات تطوير المناهج والمقررات حتى تكون مواكبة لتطلعات واحتياجات المجتمع ليكون الخرى بخير على قدر التأهيل العلمي والمهارة العملية والكفاءة التي تهيوهم للعمل في مختلف قطاعات الدولة والمجتمع.

### توزيع الأدوار بين القيادات

تنوزع الأدوار بين القيادات الجامعية وفق ما تنص عليه القوانين والقواعد العامة، ووفق توافقات أصحاب المصلحة في الجامعات وما تقره الجمعيات العامة [في حالة الجامعات الخاصة والأهلية] والمؤتمرات

الجامعية. ويفصل الدليل التنظيمي للجامعة مهام وسلطات ومسؤوليات كل من تلك القيادات الجامعية وينظم أساليب تنفيذها والسلطة المختصة بمناجعتها وتقويم نتائجها والمحاسبة والمساءلة عن النتائج غير المرضية وغير المتوافقة مع رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

### الدور المحوري لأعضاء هيئة التدريس

يحدد الدور الرئيس لأعضاء هيئة التدريس في مهام التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وحيث أن أعضاء هيئة التدريس مطالبون بضمان وفاء الجامعة بمسئولياتها الأكاديمية، يجب أن يشتركوا في إعداد السياسات التعليمية بما يؤكد قدرة الجامعة على تحقيق رسالتها. وبالدرجة الأولى فإن أعضاء هيئة التدريس لهم دور مهم في تطوير البرامج الأكاديمية والمناهج والمقررات. كما عليهم مسؤولية التجديد والتحديث والتوسع في تقنيات التعليم التي يستخدمونها في التواصل مع الطلاب. كما يكون على أعضاء هيئة التدريس الاشتراك في الإشراف على البحوث العلمية والرسائل الجامعية والاهتمام بتطوير الدراسات العليا. ومن أهم أدوار هيئة التدريس تنظيم الندوات العلمية والمؤتمرات والمشاركة في الفعاليات العلمية الوطنية والإقليمية والدولية. كذلك من مهام أعضاء هيئة التدريس تقديم المشورة للقيادات الجامعية والقيام بالدراسات التي تنصل بخصصاتهم ولها مردود على أداء الجامعة والمساعدة في تطويرها.

### 4. مبدأ المساءلة والمحاسبة

تقرض مبادئ الحوكمة أن يكون كل فرد في الجامعة مسؤولاً محاسباً عن نتائج أعماله وتصرفاته، ولا يستثنى من هذا أي فرد أو تشكيل جامعي. ويقضي تطبيق هذا المبدأ أن تخضع الجميع من أفراد وتشكيلات جامعية للتقويم الموضوعي. وتعتبر آليات التقويم الذاتي من أهم وسائل التقويم التي تكشف عن نقاط القوة والضعف في التكوين الشخصي وأداء عضو الجامعة، مما يترتب عليه إمكان مساءلة

المسؤولين عن الأداء غير الجيد أو المخالف لنوجهات الجامعة وغايتها. وكذلك تقديس أصحاب الأداء المنمير.

#### 5. مبدأ الإفصاح والشفافية

تضخ قمتة نجاح نظام حوكمة الجامعة في قدرة القيادات الجامعية على الالتزام بمبدأ الإفصاح والشفافية بحيث تكون كل المعلومات مناحة لذوي العلاقة لشهر قرارات الجامعة واخياراتها، وأن تعتمد الجامعة إلى الإفصاح عن توجهاتها وخططها من أجل توضيح مواقفها للمجتمع ولذوي المصلحة. ومن وسائل الإفصاح المختلفة إتاحة المعلومات عبر وسائل النشر المختلفة، وإصدار التقارير الدورية عن فعاليات الجامعة وإنجازاتها، والتحديث المستمر لموقع الجامعة على شبكة الإنترنت<sup>30</sup>.

#### 4. مفهوم الجامعات من الدرجة العالمية



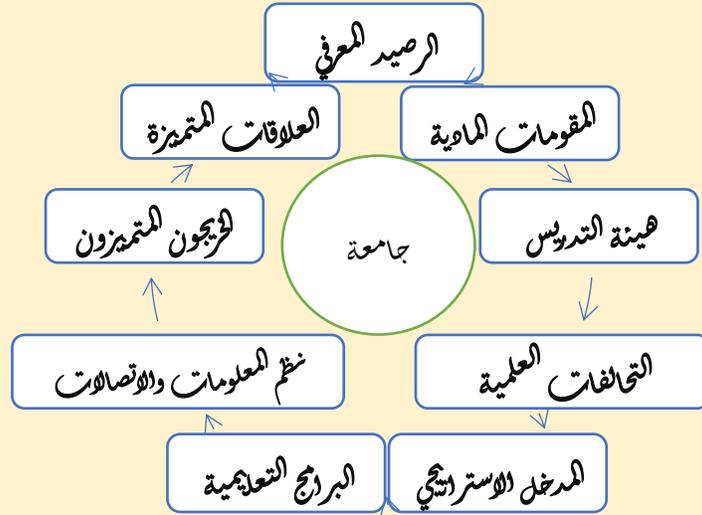
<https://youtu.be/ihEtCPI-Mtc?si=v9jVcu6vHuCtOMxJ>

<sup>30</sup> نذكر أن أحد أهم التصنيفات للجامعات الأفضل في العالم يعتمد على ما تتضمنه مواقع الجامعات على شبكة

الانترنت وهو موقع Webometrics

ويمثل الشكل التالي تصوراً للمزايا التنافسية لإحدى الجامعات ذات المستوى العالمي **World Class**:

### المزايا التنافسية للجامعة

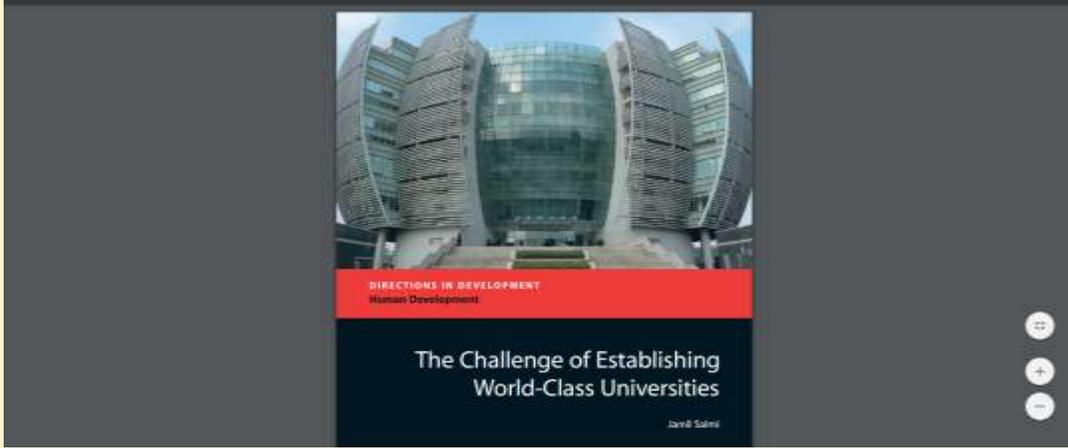


ويطلب استثمار المزايا التنافسية بالدرجة الأولى الكشف عنها وتقويم مدى اختلافها وتميزها عما تمنع به الجامعات المنافسة، ثم بذل الجهد في الاستفادة منها بالخطيط العلمي الذي يوفر فرصاً أفضل لتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها.

إن المحصلة الواضحة في كل التطورات والتغيرات في أمور الإدارة الجامعية هي بروز مفهوم "الجامعات من الدرجة العالمية" **World - Class Universities** وأصبح الاهتمام بالوصول إلى تلك الدرجة عاماً بين الدول المتقدمة في مجالات التعليم الجامعي وكذلك الدول الآخذة في التقدم، كما أصبحت المنظمات الدولية المهتمة بالتعليم الجامعي تولي اهتماماً كبيراً بتأصيل وتفصيل مقومات تلك الجامعات ذات الدرجة العالمية ونشر نتائج الدراسات والمؤتمرات التي تعقدتها في ذلك الشأن على أوسع نطاق. كذلك انتقل الاهتمام بذلك المفهوم إلى كثير من الجامعات ذاتها وذلك في إطار سعيها إلى التميز وضمان مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات.

وقد صدر في دراسة هذا المفهوم تقريران. من بين مئات التقارير والدراسات. الأول عن البنك الدولي في العام 2009 من إعداد عضو البنك **Jamil Salmi** وهو من الباحثين المميزين والمختصين قضايا التعليم الجامعي<sup>31</sup>:

### تقرير البنك الدولي عن الجامعات من الدرجة العالمية



لقراءة التقرير اضغط PDF



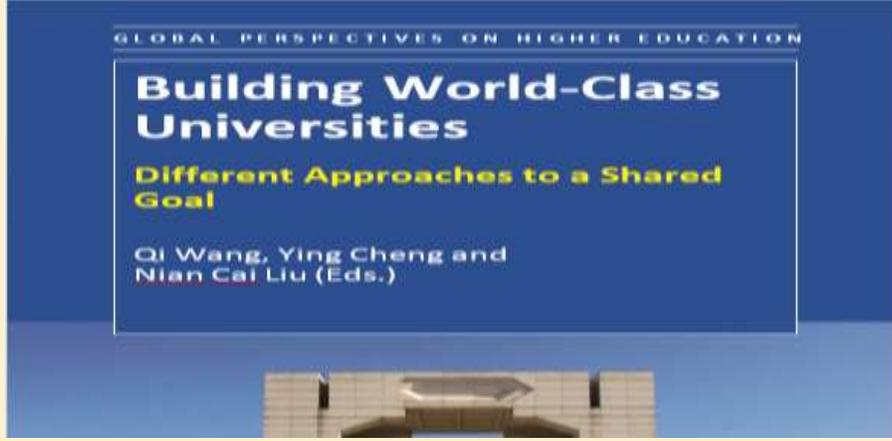
978-0-8213-7865-6.  
pdf

والتقرير الثاني فقد صدر في العام 2010<sup>32</sup> واشترك في تحريره ثلاثة أعضاء لهيئة التدريس في **Graduate School of Education** بجامعة **Shanghai Jiao Tong** المعروفة بإصدار التصنيف الصيني لأفضل الجامعات العالمية.

<sup>31</sup><http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/WCU.pdf>

<sup>32</sup> <https://www.sensepublishers.com/media/1556-building-world-class-universities.pdf>

## تقرير عن الجامعات من الدرجة العالمية



### وختلاصة ما جاء به التقرير ان ما يلي:

1. يتطلب الوصول بجامعة معينة إلى درجة العالمية التزامات مالية ضخمة، وتتركز استثنائي من رأس المال البشري، وسياسات الحوكمة التي تسمح لأرفع مستوى من التدريس والبحث.
2. تساعد تلك الجامعات من الدرجة العالمية. وهي جامعات نخبة بالأساس. على تحسين تنافسية الدول في اقتصاد المعرفة العالمي.
3. كما تمثل الجامعات من الدرجة العالمية قمة الهرم في نظام التعليم الجامعي في الدول التي تنجح في تأسيسها وتشغيلها، ومن ثم تقوم بدور رائد ومؤثر في خلق المعرفة وتيسير الحصول عليها، وتعليم فئة متميزة من الموارد البشرية على درجات عالية من المهارة يصلحون لنولي القيادة التقنية والفكرية في مجتمعاتهم.
4. على مدى السنوات العشر الأخيرة، كان التحول إلى نمط الجامعات من الدرجة العالمية، على قمة اهتمامات المسؤولين في الدول المتنافسة على احتلال المركز الأولى في قوائم الدول والجامعات والاقتصادات الأفضل في العالم المعاصر.

5. نظمت مؤتمرات وأجريت دراسات وتم إعداد واستراتيجيات وبرامج لتحقيق على المسنويات الوطنية، والمؤسسية، تقدم في مجال الوصول إلى الجامعات من الدرجة العالمية في كثير من الدول المتقدمة، وحتى بعض الدول النامية. وقد دفع إعلان ونشر قوائم الجامعات الأفضل في العالم إلى تنمية وتكريس هذه الجهود.

6. تتميز الجامعات من الدرجة العالمية بدرجة عالية من التأهيل عالي الجودة لأعضاء هيئة التدريس، الطلاب الموهوبين، والتميز في البحوث، ونوعية التدريس المتوافق مع المعايير الدولية، مسنويات عالية من الحوكمة، والحرية الأكاديمية، وهياكل الحكم الذاتي، والمرافق المجهزة تجهيزاً جيداً للتدريس والبحوث، والإدارة الفعالة، وتوفير مقومات الحياة الجامعية المتميزة للطلاب، فضلاً عن مصادر التمويل الكبيرة.

7. توضح الخبرات الدولية أن جهود الدول المختلفة للوصول بجامعات فيها إلى الدرجة العالمية قد اتجهت إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية؛ إتاحة مصادر مهمة من التمويل عبر نظم تنافسية، بناء استراتيجيات للتدويل، وتحقيق إصلاحات وتطوير مسنن في نظم الحوكمة بالجامعات والأجهزة الحكومية المشرفة عليها.



<https://youtu.be/Vf6wrANVMh4>

## 5. استراتيجيات زيادة تنافسية الجامعات المصرية

هدفنا بحث الملامح الأساسية لظاهرتي العولمة والثورة المعرفية من زاوية انعكاسهما على منظومات التعليم الجامعي في مصر، ومقومات زيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية لاستثمار الفرص التي تتيحها ظرف العولمة والثورة المعرفية.

ويمكن استنتاج آثار ظاهرتي العولمة والثورة المعرفية على منظمات التعليم الجامعي المعاصرة والتي تمثل تحديات تهدد ليس فقط إمكاناتها وجودة مخرجاتها، بل تهدد في الأساس وجودها ذاته حيث ينصير [وقد حدث هذا فعلاً] أن تنشأ منظمات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات الجديدة و تتعاطى مفاهيم العولمة ابتداءً، ومن ثم تلغي احتياج الناس إلى المنظمات التعليمية التقليدية [هناك جامعات الفضاء التي تتعامل مع طلابها عبر القنوات الفضائية والأقمار الصناعية، وكذا الجامعات "الخيالية" Virtual] التي تعمل من خلال شبكة الإنترنت].  
تلك الآثار يمكن إجمالها فيما يلي:

1. تباعد الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها منظومات التعليم الجامعي في كثير من دول العالم، ومنها مصر وكثير من بلدان العالم العربي، عن السمات والمعطيات التي أنجبتها العولمة والتي تنهض في الأساس على إعطاء الدور الأكبر للمبادرات الخاصة للأفراد والجماعات المجتمعية والمنظمات الأهلية، وتقلل إلى حد بعيد من الدور الحكومي وتعتمد إلى تحقيف قبضة الدولة على مجالات كثيرة ومنها التعليم الذي يتزايد دور القطاع الخاص والأهلي بصفة عامة في تسييره.

2. اختلاف معايير القبول في التعليم الجامعي في الجامعات التقليدية عن تلك التي تتوافق مع الجامعات الحديثة التي تتعامل بمفاهيم العولمة والثورة المعرفية، فقد نشأت معايير وتقنيات جديدة جعلت القبول في الجامعات الحديثة أكثر كفاءة في الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين من ناحية، وأكثر يسراً ومرونة

بالنسبة للراغبين في الالتحاق بالجامعات حتى في جامعات خارج أوطانهم، مع استخدام وسائل تقنية متطورة ومع انتشار المواقع الإلكترونية للجامعات التي تقدم لراغبي الالتحاق بها كل المعلومات ويتر من خلالها إنجاز المعاملات الخاصة بالقبول **Admission**.

3. عدم قدرة الجامعات التقليدية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية وافقاداتها الحركة السريعة والمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم.
4. انحصار الجامعات التقليدية في الحيز المحلي وعدم انفتاحها إلى التعامل مع المصادر العالمية [الخارجية].
5. البطء في استجابة الجامعات التقليدية لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعدد الشبكات البيروقراطية واستئطالة سلسلة السنوات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية.
6. الميل إلى التمسك في النظر والمناهج والأساليب بين الجامعات التقليدية، مما يفقدها فرص التميز والنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لأي منها. وتقاوم تقنيات التعليم وضعف القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي، والمشاركة في جهود التطوير والابتكار.
7. غياب نظم وآليات فعالة لتقييم أداء الجامعات التقليدية حيث لا تأثير لعوامل السوق وأحكام المستخدمين لمنتجاتها على ما يمكن أن تحصل عليه من الموارد، وانحصار عمليات التقييم في آليات داخلية أقرب إلى التقييم الذاتي الذي لا يأخذ في الاعتبار تقييم العملاء [المجتمع].
8. ضعف آليات التعاون والتكامل بين الجامعات التقليدية، ووجود حالة من الانعزالية والنباعد بحيث تصبح مجموعة من الجزر المنعزلة لا يتحقق بينها أي استثمار لموارد مشتركة، أو مشاريع خفية أو تطويرية، ومن ثم يندرس وجود حالات إبداع أو ابتكار مشترك فيما بينها.
9. انفراد الجامعات الحكومية بالتعليم الجامعي في مصر والبلدان العربية لسنوات طويلة قبل ظهور الجامعات الخاصة، وضعها في موقف احتكاري بعيد عن ضغوط المنافسة وتهديدها، الأمر الذي

أسهم في تكوين حالة من ضعف الحرص على التطوير والاختصار الفكري والثقافة العلمي والمعرفي قياسا إلى ما يحدث في العالم نتيجة لفعالية وحرارية الجامعات في الدول التي انشئت فيها ظاهرة العولمة.

10. تأخر الالتزام بثقافة ضمان الجودة والحصول على الاعتماد Accreditation.

والخلاصة

أن الجامعات التقليدية في مصر والعالم العربي لن تستطيع أن تظل منحصرة في إطارها التقليدي أسيرة الأسواق التي تفصلها عن حركة المجتمع الذي أصبح بدوره جزءا من الحركة العالمية. كذلك لا تستطيع الاستمرار في دورها التقليدي لخريج طلاب غير مزودين بالمهارات والتقنيات التي يتعامل بها المجتمع الحديث في عصر العولمة والمعرفة، أو لتلقين طلابها معارف القرن الماضي. كما أنها لن تستطيع مواجهة المنافسة دون استخدام تقنية المعلومات والاتصالات كما هو الحال بالنسبة للجامعات الحديثة في عصر العولمة والثورة المعرفية.



[https://youtu.be/xIQzw7zA2ND?si=UKmJu\\_ITiYFuHejP](https://youtu.be/xIQzw7zA2ND?si=UKmJu_ITiYFuHejP)

## 6. تأثير العولمة على الجامعات المصرية

1. إسقاط المفاهيم والقيم والأسس، ومن ثم الأساليب، التي سادت الجامعات في عصص ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل "العالم" كله مجالا ممكنا ومحتملا للتعامل، أي أن الانفتاح على العالم أصبح السمة الرئيسة للجامعات الحديثة، والاهتمام بظاهرة "الندويل" **Internationalization** وهذا يمثل تحدياً إضافياً يواجه الجامعات المصرية.
2. اهباء مفهوم "الزمان" حيث قد اخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم "الوقت" من قيد **Constraint** إلى مورد **Resource**، كما اهباء إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الاستقرار فالنغير هو الثابت الوحيد. وهذه التغيرات الأساسية ينبع عنها اهتمام الجامعات الحديثة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، الإدارة بالوقت، تغيير أشكال وأنماط التعليم والنوع في التعليم من بعد **Distance Learning**، والتعليم المستند إلى الحاسب الآلي - **Computer based**.
3. تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي متفتح ومنعزل **Organization Learning** يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي، ومن ثم أصبح التطوير والتحديث في التنظيم الجامعي سمة أساسية للجامعات الحديثة، وابتكرت تنوعات كثيرة في أنماط التنظيم الجامعي، وتطورت العلاقات التنظيمية ومعايير إدارة الأداء لأعضاء هيئات التدريس والبحوث **Performance Management**. كذلك توارى مفهوم وعادات الانعزال والنباعد بين الجامعات وفيما بين وحداتها الداخلية، -، وبزوغ أهمية الشبكات **Networks** والتحالفات **Alliances** وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين الجامعات وفيما بين مكونات كل منها الذاتية [الكليات والفروع والمراكز المتخصصة، وفيما بين كل ذلك وبين إدارة الجامعة.

4. تغير مفهوم "الحيز" أو "النطاق" الذي اعتادت الجامعات محلية الطابع التعامل فيه، وحل مكانه العالم كله كمجال محتمل لفعاليات الجامعة حيث ساعدت تقنية المعلومات المعاصرة الممنثلة في الشبكة العالمية إنترنت مثلاً في تجسيد هذه الإمكانية للجامعات من كل نوع وحجم للتعامل على المستوى العالمي بكفاءة لم تكن ممكنة من سنوات قليلة مضت سوى الجامعات الكبرى.

5. بروز قوة المنافسة باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للجامعة أن تحصل عليه من عوائد وموارد من المجتمع الذي تتعامل - أو تريد أن تتعامل - فيه، و من ثم أهمية أن تستشد الجامعة التي تريد البقاء إلى "قدرات تنافسية" **Competitive Competencies** تعكس المميزات التي تتفوق لها على المنافسين و تصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للمستفيدين من خدماتها "الخبجون"، ومنظمات المجتمع التي توظف خريجها والتي تستفيد من خدماتها البحثية والاستشارية وغيرهم من المتعاملين مع الجامعة، وبالتالي تنجح في الحصول على موقع متميز في المجتمع وتتنسج في النسيج به طالما حافظت على مرصيدها من القيم والأساليب المجددة التي تتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة و المتغيرة باسئرام [فكر جديد لعالم جديد]. ومن ثم ظهر الاتجاه إلى تدويل الجامعات بإنشاء فروع في مختلف بلدان العالم، وتكوين تحالفات بين مجموعات من الجامعات للاستفادة من **القدرات المحورية Core Competencies** لكل منهم في تعظيم القدرة التنافسية للجامعات أعضاء التحالف.

6. نتيجة لاشداد المنافسة بين الجامعات الحديثة، ظهر مفهوم تقييم أداء الجامعات وتصنيفها بحسب معايير مختلفة وترتيبها بحسب الترتيب في تلك المعايير **University Ranking**، كما ظهرت قوائم تصنف ترتيب الجامعات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. وتعاظمت قيمة الجودة الشاملة **Total Quality** و أداء الأعمال الصحيحة، صحيحة من أول مرة **Doing Right Things Right First Time** ومفاهيم تأكيد الجودة **Quality Assurance** والاعتماد **Accreditation**.

## 7. المقومات الإدارية لتطوير الجامعات المصرية

لكي تتمكن الجامعات المصرية من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفسداته التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة فإن عليها أن تخوض عملية **تغيير إداري شامل وجذري** يتعدى الشكل إلى المضمون بحيث تتفق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر:

### 1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن النوجهات الرئيسة للجامعة ونظرتها المستقبلية ويضم:

✚ **رسالة الجامعة Mission** والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.

✚ **الرؤية المستقبلية للجامعة Vision** وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة التعليم الجامعي ومركزها التنافسي.

✚ **الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives** التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتبنيها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

✚ **آلية إعداد الخطط الاستراتيجية** ومنابتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المنجزة عنها.

✚ **منظومة متكاملة من السياسات Policies** التي تحكم وتنظم عمل الجامعة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

✚ **هيكل تنظيمي مرنة ومتناسبة** مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية

والخارجية يتم تشكيلها على أساس **العمليات Process-based**، والأخذ في الاعتبار تدفق

المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهيكل التنظيمي. وتتصف الهيكل

التنظيمي للجامعات المتطورة بدرجة أعلى من **اللامركزية** نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين

وتحويلهم للصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

✚ نظام منطور لتأكيد الجودة الشاملة، تحدد آليات تحليل العمليات **Process Analysis** وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات مراقبة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الخرافات الجودة.

✚ نظام معلومات متكامل يضر آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها وسائل جمعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

✚ نظام منطور لإدارة الموارد البشرية، يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئها وتوجيه أداءها. كما ينضم قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

✚ اختيار أعضاء هيئات التدريس والبحوث من العناصر المتميزة ذوي القدرات الفائقة والكفاءة في مجالات تخصصهم ومن ذوي الإسهامات العلمية المرموقة، وهو ما يعد من أبرز وأهم المعايير التي تستند إليها هيئات التصنيف العالمي لترتيب الجامعات. ومن أبرز المعايير حجم ومسنوى النشر العلمي الذي يسهم به الأساتذة والباحثين من الجامعة، والتأثير العلمي **Impact** لها مقاساً بحجم وعدد الإشارة إليها في نخوت لباحثين آخرين.

✚ نظام لإدارة الأداء، ينضم قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الجامعة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومسنوياته، وقواعد توجيهه ومنابعة الأداء وتقويم النتائج والإجازات.

✚ نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

✚ **قيادة فعالة** تنولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص الجامعة في تحقيق النموز وقدرتها لاسنياع آثار العولمة وعص المعرفة ومنظلباتها واستثمار الفرص الناشئة عنهما والثقيات المساندة لهما، ومن ثر تنولى القيادة الجامعية الفعالة المهام الاستراتيجية التالية:

- ✓ إعادة صياغة الفلسفة الأساسية لمؤسسات التعليم الجامعي وتحديث رؤيته ومرسالتة كل مؤسسة بما يعكس سمات ومعطيات العصر.
- ✓ تأكيد استقلالية مؤسسات الجامعات علميا وفكريا وإداريا وماليا، ورفع الوصاية المركزية عليها من وزارات التعليم وغيرها من المنظمات البيروقراطية الفوقية.
- ✓ إعادة تصميم الهياكل الأكاديمية والتنظيمية للجامعات باعتماد المرودة واللامركزية، في نفس الوقت إعمال مبادي النواصل والترابط.
- ✓ إعادة تصميم برامج وإمكانيات الجامعات لنوفر لطلابها أرقى مستوى من الخدمات التعليمية والبحثية، وتهيئة مناخ إيجابي تخابي تنمية القدرات الفكرية للطلاب ويعدهم ليكونوا قادة في مواقع العمل، وتأكيد مناخ الحرية والديموقراطية.
- ✓ تحقيق الانفتاح على المجتمع والتعامل مع مؤسسات الإنتاج والخدمات والتفاعل مع مشكلاتها وتوجيه أنشطة البحث العلمي حلها.
- ✓ الانفتاح على العالم والاتصال المنظم والمسنم مع الجامعات ومراكز البحث العلمي ومنظمات التعليم الجامعي الإقليمية والدولية.
- ✓ الالتزام بالتطوير والتحديث منهاجا أساسيا في الجامعات وإزالة المعوقات البيروقراطية التي تخذ من سرعة وانطلاق التطوير، والبعد عن النمطية وتكرس النموز والاختلاف بين الجامعات.

## الخلاصة:

تواجه مؤسسات الجامعات المصرية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات الهائلة التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المشارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والثوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لجامعاتنا القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها لتتطلق في عصر "العولمة" والمعرفة، ولتحقيق مستويات من التميز والقدرة التنافسية.

### 8. برنامج مقترح للتطوير الإداري والمالي في الجامعات المصرية

#### أولاً: المعطيات الأساسية للبرنامج المقترح

1. يمثل التطوير الإداري والمالي المقترح جزءاً أساسياً من توجه شامل وعام لتطوير التعليم الجامعي في مصر، يوجه إلى إحداث تغيير جذري في كافة عناصر المنظومة الجامعية.
2. تطوير أسلوب الدولة في تخصيص الموازنات الجارية والاستثمارية واعتبارها موازنات مستقلة تدرجها الاعتمادات المخصصة من الدولة في شكل أرقام إجمالية، على أن تتولى المجالس الجامعية المختصة توزيعها على أوجه الاستخدام المختلفة مع الاحتفاظ لها بحق المناقشة بين الاستخدامات دون الحاجة إلى الرجوع للجهات الخارجية، وكذا السماح بترحيل الفوائض من سنة مالية إلى السنة التالية، والاحتفاظ للجامعة بما حققت من موارد إضافية عن غير طريق الموازنة العامة للدولة في صناديق أو حسابات خاصة ينص فيها بقوانين من مجلس الجامعة.
3. يركز التطوير الإداري والمالي المقترح على اقتناع أساس بأهمية تفعيل الاستقلال الإداري والمالي للجامعات المصرية، وتمكينها من مباشرة وظائفها خيرية وانطلاقاً.

4. تدعيم الإدارة الجامعية على مستوى الكلية أو المعهد وغيرها من وحدات الجامعة باعتبارها الكوئبات الأساسية للبناء الجامعي التي ينبغي أن تمنع بدرجة متناسبة من حرية الحركة الإدارية والمرونة المالية، والتأكيد على اختصاص التسييمات التنظيمية المركزية بإدارة الجامعة بالوظائف الاستراتيجية على المستوى الجامعي العام، مع ترك الشؤون التفصيلية للإدارة المختصة بالكليات والمعاهد والوحدات التابعة.

5. تقوم مقترحات التطوير الإداري والمالي على أساس تقدير إطار عام تشترك فيه كل الجامعات، على أن تتولى كل جامعة إعداد نظمها الإدارية والمالية بما يناسب وظروفها ومن حلة تطورها وما يوافق لها من إمكانيات بشرية وتقنية، ومن ثم احترام مبدأ النمايز بين الجامعات الذي أقرته ورقة الاستراتيجية والمبادئ الهادية لتطوير التعليم الجامعي والعالي.

6. القبول بمبدأ النمايز والاختلاف في النظر الإدارية والمالية حتى بين الكليات والمعاهد والوحدات التابعة لنفس الجامعة، وذلك بما يتفق مع طبيعة وظروف كل منها.

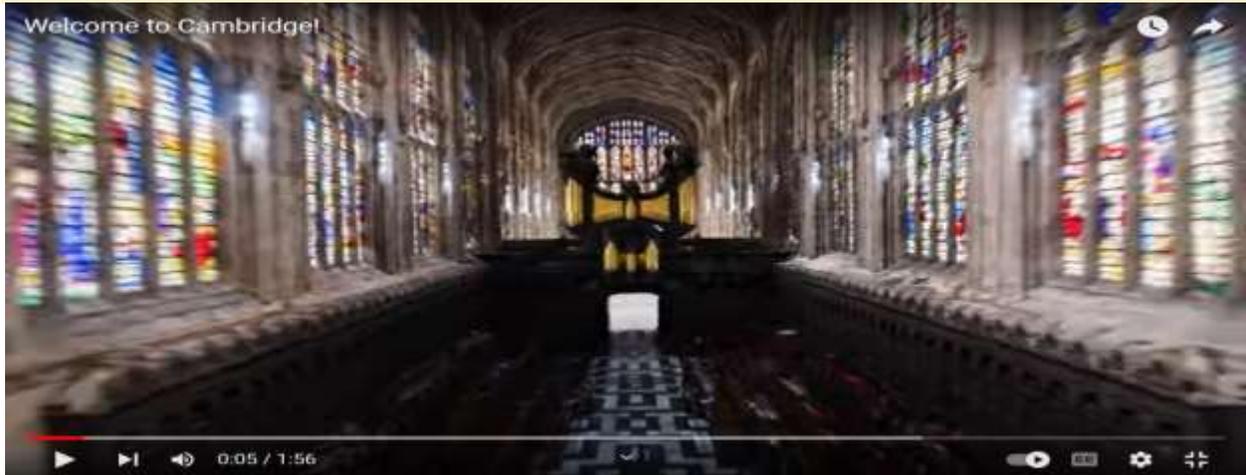
7. تدعيم اللامركزية الإدارية في علاقة الجامعة بوزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات، وكذا في علاقة الكليات والمعاهد وغيرها من الوحدات الجامعية بإدارة الجامعة.

8. تفعيل دور المجلس الجامعية وتنشيط مساهماتها في التفكير الاستراتيجي لمستقبل الجامعة، وتنمية العمل المشترك بين المجلس على مستوى الجامعة ووحداتها.

### ثانياً: العناصر الأساسية لبرنامج التطوير الإداري والمالي

1. إعادة صياغة فلسفة الإدارة الجامعية وأهدافها.
2. إعادة تركيب التنظيم الإداري للجامعة.
3. إعادة ترتيب العلاقات بين إدارة الجامعة والكليات والمعاهد والوحدات التابعة.

4. إعادة هندسة نظم وإجراءات العمل الإدارية والمالية.
5. إعادة هيكلة وتطوير القوى البشرية في قطاعات الشؤون الإدارية والمالية.
6. تطوير نظم اختيار وتقييم أداء القيادات الإدارية الجامعية.
7. النوسع في تطبيقات نظم المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية في مختلف مرافق وأنشطة الجامعة ووحدها.
8. إنشاء نظم وآليات ضبط وتأكيد الجودة في مرافق الجامعة الإدارية والمالية.
9. إنشاء نظم وآليات التخطيط الاستراتيجي ومنابعة وتقييم الأداء الجامعي.
10. مراجعة هيكل واخصاصات وأوضاع الوحدات ذات الطابع الخاص، وتأكيد التكامل فيما بينها وإلغاء حالات الازدواج والداخل بين أنشطتها وبين الأقسام العلمية والكليات والوحدات التابعة لها.
11. إنشاء نظم وآليات تنمية وتطوير الهياكل التنظيمية، ونظم وتقنيات العمل، وتدريب وتنمية الموارد البشرية.
12. إنشاء نظم وآليات إعداد الموازنات التخطيطية، وتطبيق أسس ومعايير محاسبة التكلفة.



<https://youtu.be/LICwHnp3kL4?si=pOrs5U7C6deLV00X>



[https://youtu.be/VeSzUIQhk\\_Y?si=0IDnTuQdTIMybQfb](https://youtu.be/VeSzUIQhk_Y?si=0IDnTuQdTIMybQfb)



[https://youtu.be/NgzcDUz2yp8?si=cDgW90Gy9EP\\_-lju](https://youtu.be/NgzcDUz2yp8?si=cDgW90Gy9EP_-lju)



<https://youtu.be/BxsFDQLVV7U?si=pjLzhqotuUWBfhgB>

## ترتيب الجامعات المصرية في 2024

In 2024, the top universities in Egypt include:

1. **Egypt-Japan University of Science and Technology (E-JUST)** in Borg El Arab, Alexandria, ranked between 601–800 globally.



2. **Al-Azhar University** in Cairo, also ranked between 801–1000 globally.



3. **Alexandria University**, also ranked between 801–1000 globally.



4. **American University in Cairo**, also ranked between 801–1000 globally.
5. **Aswan University**, ranked between 401–500 globally.
6. **Cairo University**, ranked between 801–1000 globally.
7. **Damietta University**, ranked between 501–600 globally.
8. **Kafrelsheikh University**, ranked between 501–600 globally.
9. **Mansoura University**, also ranked between 601–800 globally.
10. **Zagazig University**, also ranked between 801–1000 globally<sup>1</sup>.

Additionally, according to EduRank, [Ain Shams University](#) holds a position within the top 50 universities in Egypt based on research outputs, non-academic prominence, and alumni influence<sup>2</sup>. Furthermore, [QS World University Rankings](#) places several Egyptian universities, including [Ain Shams University](#), [Alexandria University](#), and [Mansoura University](#), among the top institutions<sup>3</sup>.





## 1. الإطار الفكري لقضية الإدارة والعمولة

### التأثير المتبادل بين الإدارة والعمولة

كانت علاقة "الإدارة" في مؤسسات العالم المتقدم بـ "العمولة" نموذجاً للتفاعل **Interaction**، فكما أثرت ظروف وتوجهات "العمولة" في فكر وتقنيات وممارسات "الإدارة" في كثير من دول العالم وشركاته العملاقة، فإن "الإدارة" أيضاً ساعدت في بلورة وتشكيل مفاهيم "العمولة" وتوظيفها لخدمة أهدافها وسياساتها التوسعية القائمة على "المنافسة الشرسية" و "التطوير المستمر والشامل". وقد أسهمت تطورات تقنيات المعلومات والاتصالات في ترجمة مفهوم "العمولة" إلى واقع يعيشه العالم المعاصر حيث قصرت المسافات وقلصت تأثير الزمن وتحول الجميع إلى العمل 24 ساعة 7 أيام في الأسبوع، فالكل يعمل ويتواصل على مدار الساعة. واستثمرت "الإدارة" منطق "العمولة" إلى أقصى الحدود.



## 2. التأثيرات غير الإدارية للعولمة

لم تقتصر آثار "العولمة" على دور "الإدارة" ومفاهيمها وتقنياتها في المنظمات الحديثة، بل امتدت لسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارة التقنية والفكرية العالية أطلق عليهم دسركر اسم **Knowledge Workers**.

كذلك مس التغيير طوائف المستهلكين على اختلاف مسنوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في معظم دول العالم، فقد اتسعت أمامهم آفاق المعرفة بما في السوق من سلع وخدمات، وتدفقت عليهم المنتجات الأعلى جودة والأقل تكلفة نتيجة لطفرات وإمكانيات التقنية الجديدة وتطور العمالة من أصحاب المعرفة، كما تحسنت دخول أغلبهم نتيجة معدلات النمو الاقتصادي الأعلى في الدول التي اسنوعبت واستثمرت الفرص التقنية الجديدة. وقد أصبح في مداول أغلب المستهلكين الشراء من أي مكان في العالم عن طريق الإنترنت حيث شاعت نظم وأساليب التجارة الإلكترونية سواء مع المستهلكين **Business to Customer (B2C)** أو فيما بين المؤسسات **Business to Business (B2B)**.

وفي ضوء الطرح السابق، ينبور الإطار النظري السياسية والاقتصادية والأوضاع الاجتماعية والثقافية والتقنية عالمياً وإقليمياً وتفاعلاتها وتأثيراتها والتي اتخذت شكل ظاهرة "العولمة" باعتبارها نتيجة مباشرة لتلك التغييرات والتحويلات، وكذلك مصدراً لتغييرات وتحويلات جديدة.

تنضح حكمة الناس وهجرهم الفكرية لموضوع الإدارة والعولمة في مراكز محورية ثلاثة:

### الركيزة الأولى:

1. عمليات التغيير والتحول في المناطق الريفية والمعتمدة على الزراعة إلى المناطق الحضرية وأنماط الحياة العصرية المتأثرة بالاتجاهات العالمية في الملبس والأكل والترفيه. إن السؤال الأساس الذي يتردد في

عص "العولمة" على كل لسان هو إلى أي مدى يترابط الناس مع بعضهم، كما ينسألون عن مدى سرعة الاتصال بالإنترنت.

2. تسود "العولمة" تقنيات مهمة في مقدمتها الحوسبة **Computerization**، تقنية التصغير

**Miniaturization**، التقنية الرقمية **Digitization**، وتقنيات الاتصالات وشبكة الإنترنت، وتعتبر

السرعة في التجارة والانتقال والاتصالات والابتكارات المقياس الأساس لحركة "العولمة".

3. ستكون الدول الأمية **Nation-States** والأسواق المالية العالمية، والأفراد ذوي السيطرة هم

الكيونات الأساسية في نظام "العولمة".

الرؤية الثانية:

التحولات في نظام الأعمال **Business System** وتغير قواعد وممارسات الأعمال عالمياً ومحلياً في كل

دول العالم، وما أدى إليه ذلك من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الشركات ومنظمات الأعمال

بشكل عام.

الرؤية الثالثة:

"النموذج الإداري الجديد" الناشئ عن تحديات "العولمة" وضربة مواكبة التغييرات في نظم الأعمال

ومواجهة المتغيرات والتعامل معها.

ماذا نريد تحقيقه؟

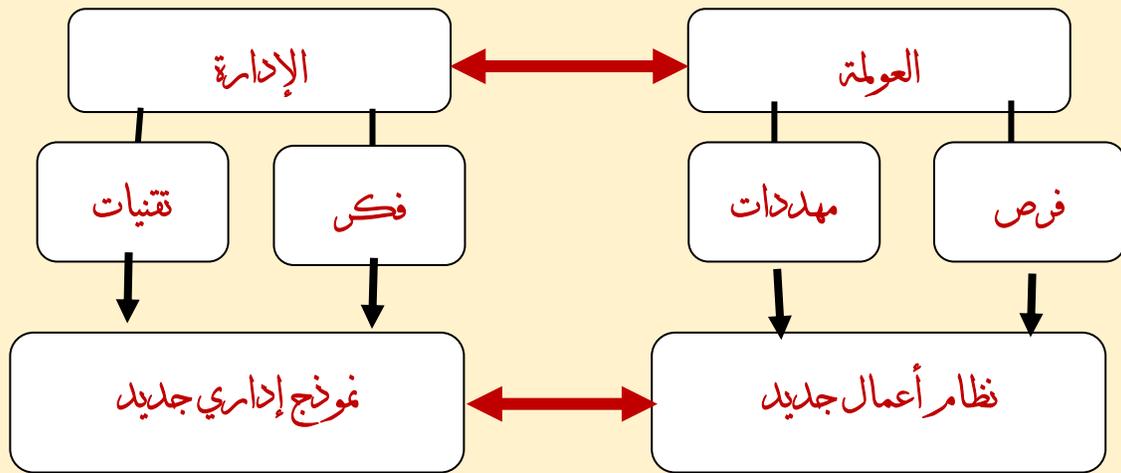
في ضوء الإطار الفكري الموضوع، فإن هدفنا أن نحقق ما يلي:

✚ عرض الأفكار والمداخل المختلفة لظاهرة "العولمة" وتحليل العوامل والمسببات التي أنشأتها وساعدت على ازدهارها، وبيان رموزها الأساسية، وتنوع آثارها الإيجابية والسلبية في عمل المنظمات وفعالية قياداتها الإدارية.

✚ طرح أفكار الإدارة المعاصرة وتوجهاتها ومبادئها الصاعدة والناشئة عن حركة المتغيرات و"العولمة".

✚ بيان كيف تسفيد الإدارة في منظمات الأعمال من معطيات الفكر الإداري الجديد وتقنياته للتعامل مع الظروف والتحديات التي أنشأتها "العولمة".

ويصور الشكل التالي مرقم النموذج الذي يعبر عن العلاقة بين "الإدارة" و"العولمة"



يوضح الشكل السابق مجموعة مهمة من المفاهيم الإدارية المتطورة التي تنطلق من القراءة الصحيحة لحركة المتغيرات والعولمة:

1. أن "العولمة" هي جزئياً نتاج لحركة الإدارة المعاصرة واستجابة لطلعاها لمزيد من الأسواق لتصرف المنتجات المندفقة، بفعل التقنية وأساليب الإنتاج الجديدة، ومن ثم تحقيق مزيد من الأرباح تكافئ أصحاب رؤوس الأموال المنحكمن في توجهات سياسات الدول الكبرى.
2. تعمل "العولمة" على توسيع فجوة توزيع الدخل بين دول العالم، ففي المتوسط تحصل أغنى 2.7 مليون أمريكي على دخل يعادل مجموع ما تحصل عليه أفقر 100 مليون أمريكي.
3. تعمل "العولمة" لصالح كبار المديرن المحترفين الذين يتربعون على عرش الشركات العملاقة عابرة القارات وتصلون على رواتب ومكافآت تصل إلى عشرات ومئات الملايين من الدولارات سنوياً فضلاً عن الأسهم التي تحصلون عليها، ففي المتوسط تحصل المديرن الأمريكي على دخل يعادل 419 مثل راتب العامل الصناعي العادي.
4. إن "العولمة" ذاتها قد أثرت في توجهات الإدارة المعاصرة وفتحت لها آفاق أكثر رحابة للانطلاق في حماية القوى السياسية والتقنية والعسكرية للدول الكبرى قائدة مسيرة العولمة.
5. إن "العولمة" و"الإدارة" ظاهران متعلقان وليس تجدي النظر إلى أيهما منفصلة عن الأخرى.

### 3. مفاهيم العولمة

نعالج قضية "العولمة" التي شغلت ، ولا تزال ، العالم بما جعلنا نعتبرها واحدة من القضايا المصيرية غير المسبوقة بما تثيره من جدل واسع بين المؤيدين والمعارضين. ففي رأي أنصار "العولمة" هي تطور تاريخي لا مناص عنه وهي النظام العالمي الأخير الذي يعد بمستقبل زاهر وحياء كلها رفاهية وسعادة لكافة الشعوب التي تلزم منهجها . بينما يرى معارضو "العولمة" أنها تهدد مباشرة الاقتصاديات والثقافات الوطنية ويلغي السيادة الوطنية لدول وشعوب العالم النامي وعظم من سيطرة الاحتكارات

العالمية والدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب، وأنها فرض الاستعمار الأمريكي الجديد على شعوب العالم بعد أن انفردت الولايات المتحدة الأمريكية، بزعامته العالم عقب انهيار نظام القطبين بالهيبار الاتحاد السوفيتي القديم.

وأيًا كان الموقف من "العولمة"، فإنها أصبحت حقيقة واقعة تجب التعامل معها للاستفادة مما تتيحه من فرص والنحوظ ضد المخاطر والتهديدات الناشئة عنها.

إن النظام العالمي المعاصر بنجلياته الاقتصادية والسياسية والثقنية والعسكرية يشهد صاعاً مكشوفاً أحياناً ومكبوتاً أحياناً أخرى بين قوى تنصارع على السيطرة على ثروات العالم ومقدرات الشعوب من خلال استخدام تقنياتها المتقدمة ووسائل تأثيرها الإعلامية والسياسية.

ورغم اختلاف مداخل "العولمة" من المنظور السياسي أو الاقتصادي أو الثقافي، فإن المنظور الإداري هو الذي يتخذ أهمية خاصة في تحليلنا لهذه الظاهرة. وهدفنا أن نبين كيف أثرت "العولمة" على فكر وتقنيات "الإدارة"، وكيف أسهمت في تطوير نماذج فكرية إدارية جديدة تنبئ مفاهيم نشأت في ظل العولمة وتحل محل مفاهيم وفلسفات إدارية سادت لفترات طويلة سابقة.

#### 4. مظاهر العولمة

قبل أن نحاول التعرف على مفاهيم "العولمة" ومدلولاتها، نعرض لبعض أهم المظاهر التي شاعت في السنوات الأخيرة واعتبرها الناس دليلاً على وجود ذلك الشيء الذي يختلفون في تعريفه. من تلك المظاهر ما يلي:

✓ افتتاح الأسواق العالمية وسيادة مبدأ حرية التجارة الدولية.

✓ تصاعد دور وأهمية وتأثير الشركات "العولمية" [عابرة الأمر أو عابرة القارات] **Transnational**

**.Corporations**

✓ شيوع أنماط استهلاكية متقاربة في دول العالم المختلفة، بتأثير الثقافة الأمريكية وشركاتها "العولمية"

**.The McDonalds Generation**

✓ افتح السماوات أمام القنوات الفضائية من مختلف دول العالم وقدرتها على النفاذ إلى كافة بلاد العالم في ذات الوقت.

✓ انشمار ونمو شبكة الإنترنت وظهور مئات شركات **Dot.com** العاملة في مجالات التجارة والأعمال الإلكترونية عبر الشبكة العالمية.

✓ حرية الحركة أمام الأفراد وسهولة انتقال الأموال والمبادلات التجارية وأعمال الخدمات عبر الفضائيات والشبكة العالمية ووسائل الاتصال فائقة السرعة والقدرة.

✓ انشمار "ثقافة الكاو بوي" **The Cowboy Culture** في بلدان العالم واختراقها نظم المجتمعات وتقاليدها وثقافتها الوطنية.

✓ سيطرة اللغة الإنجليزية [لغة الإنترنت] باعتبارها لغة الأعمال الأساسية في العالم [حتى الفرنسيين ضعفوا أمامها ودخلت اللغة الفرنسية كلمات إنجليزية كثيرة لا يملك الفرنسيون سوى استخدماها مثل

**The Web, Dot Com, The Net**

✓ حركة الاندماجات الكبرى بين الشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية لتكوين كيانات عملاقة تستطيع السيطرة على الأسواق العالمية [لقد طالت هذه الحركة كثير من المؤسسات العربية في السنوات الأخيرة].

✓ حركة التحالفات الاستراتيجية الكبرى بين الشركات والمؤسسات من دول مختلفة [ومن ذات الجنسية] لتكوين قدرات تنافسية عملاقة، أو لمواجهة متطلبات الاستثمار الهائلة في مشروعات التطوير التقني.

✓ ظهور منظمات عالمية ترعى أفكار "العولمة" وتكرس ممارستها وفي مقدمتها "منظمة التجارة العالمية" WTO و"ملتقى دافوس" والتي تسعى لتكريس ونشر أفكار ونظم "العولمة" في مختلف بلاد العالم.

## 5. المفاهيم الأساسية للعولمة

بصفة عامة، فقد شاعت المفاهيم التالية عن "العولمة":

❖ "العولمة" ظاهرة اقتصادية ونظام اقتصادي جديد

يركز الكثيرون على الجوانب الاقتصادية في "العولمة" ويعبرون عنها أنها الصورة الأوضح للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وتستند هذه الصورة إلى عمليات تحرير التجارة الدولية، إطلاق الشركات العالمية وعابرة القارات، حركة الاندماج الكبرى بين الشركات العملاقة وتركيز القوى الاحتكارية. كما تكرس هذه الصورة للعولمة تدفق حركة الأموال والاستثمارات بين أنحاء العالم، وحرية التعامل في المجالات المالية وأسواق المال العالمية بلا قيود. كذلك تبدو في هذه الصورة الأرباح الهائلة التي حققتها الشركات العولمية واتساع نطاق الأسواق وشدة المنافسة بين الشركات والكتل الدولية.

❖ "العولمة" ظاهرة سياسية وشكل الاستثمار الجديد

يربط الكثيرون بين "العولمة" وبين الهيمنة الأمريكية على العالم المعاصر ويرى أنهما وجهين لنفس العملة. وتبدو في هذه الصورة محاولات صبغ الدول المختلفة في العالم الثالث بصيغة الديمقراطية الغربية.

، خاصة الأمريكية ، واتجاه الولايات المتحدة لفرض نظامها السياسي وتوجهاتها الفكرية على مختلف دول العالم، كما تساوي تلك الصورة بين "العولمة" وبين أنشطة وفعاليات **إدارة المخابرات المركزية الأمريكية CIA**.

ويرى أصحاب هذه الرؤية للعولمة باعتبارها ظاهرة سياسية محابراتية، أنها بدأت مع بدايات حرب الخليج الثانية في **1990**، ويعتبرون ضرب العراق ومحاصرتها حتى الآن نتيجة للعولمة. من اجل هذا تتور المظاهرات في مختلف دول العالم مع كل اجتماع للهيئات الدولية ذات الصلة بالعولمة.

### ❖ "العولمة" تظاهرة ثقافية لنس "ثقافة أمريكا"

وفق هذه الرؤية، فإن "العولمة" هي الكوكاكولا، الهامبرجر، وأفلام السينما ومسلسلات التلفزيون الواردة من أمريكا. وتتركز هذه الصورة على الدور السالب للعولمة في مسخ الهوية الوطنية للدول المختلفة وفتح الطريق أمام الغزو الثقافي الأمريكي. ويغلب على هذه الصورة التأثير بظاهرة انتشار نمط الاستهلاك الأمريكي بين شعوب العالم المختلفة، وسيادة المنتجات الأمريكية في أسواق العالم وانتشار ثقافة العنف، الجريمة، الجنس، الإلحاد وغيرها من القيم الهابطة التي تروجها الثقافة الأمريكية بدعوى النحر والتحرير. ومما يدعم اقتناع الكثيرين بهذه الصورة للعولمة ما يشاهدونه من انتشار النمط الأمريكي في التنظيم المجتمعي، وزيادة الاهتمام **بالمنظمات غير الحكومية**، والاهتمام المتزايد بما يسمى منظمات المجتمع المدني في مواجهة المنظمات الحكومية، والسمية بشكل عام، وتدفق المعونات المالية والمساعدة التنظيمية من الولايات المتحدة الأمريكية لتلك المنظمات في دول العالم خاصة في العالم العربي والدول النامية بشكل عام.

# Globalization

<https://youtu.be/JJOnFD19eT8>

## ❖ "العولمة" ظاهرة حضارية

من جانب آخر، يرى البعض "العولمة" من منظور إيجابي كونها ظاهرة حضارية تحقّق الانفتاح بين الدول والشعوب، وتعمل على الارتفاع بمسئويات الحياة ومعدلات التقدم والنمو للشعوب الأقل تطوراً بمساعدة الدول المتقدمة اقتصادياً.

ووفق هذا المنظور، فإن "العولمة" تمثل صيغة جديدة للتعاون الدولي ينحسّر من خلالها التقريب بين مسئويات المعيشة وأنماط الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، بما يقلل الفوارق بين الدول والشعوب، ويساعد على محاربة الفقر والخلف في أجزاء العالم الأقل تقدماً. وحسب آراء المشايخين لتلك النظرية الإيجابية فإن هدف "العولمة" هو تنمية ثقافة عالمية تيسر التعامل والتفاعل بين مختلف شعوب العالم.

## ❖ العولمة تطور تاريخي

يمكن النظر إلى "العولمة" باعتبارها أنها هي الحقبة التاريخية الطبيعية بعد حقبة الرأسمالية. وتبدو "العولمة" وفق هذه الصورة كونها من حلة تاريخية تأتي بعد اكتمال المراحل السابقة في التطوير الاقتصادي العالمي واستنفاد أغراضها حيث في البدء كانت من حلة الرعي، ثم الزراعة، ثم الصناعة، والآن من حلة "العولمة" المناسبة مع ثورة التقنية والمعلومات والمعرفة.

وإذا افقتنا مع هذا المفهوم، فإن "العولمة" لن تكون هي المحطة النهائية للتاريخ كما ينص **فوكوياما** حين تحدث عن "نهاية التاريخ وخاتمة البش" <sup>33</sup> حيث رأى أنه منذ بداية القرن التاسع عشر قد انشرت الديمقراطية، وأصبحت نظام الحكم الأكثر قبولاً في العالم واهتمت النظر الديكتاتورية في المقابل. وبخلاف **فوكوياما**، حسب ما كان هيجل يقول، أن التاريخ عبارة عن صراع بين طبقتي الأسياد والعبيد، وأنه مع طول الصراع سيأتي وقت تصل فيه الطبقتان إلى تفاهم لا ينرا إلا في ظل الديمقراطية والتي ستكون هي الإطار القائم على نظام الرأسمالية..

### ❖ العولمة ظاهرة تقنية

يميل المثنائون بالثورة التقنية في العالم الحديث إلى الربط بينها وبين "العولمة" باعتبارها وجهان لنفس العملة. ويرى أصحاب هذه الرؤية "العولمة" هي شبكة الإنترنت، وهي البريد الإلكتروني، والهاق الجوال، والتقنيات الفضائية التي غزت العالم، وهي الحاسب الآلي، والإنسان الآلي **Robot**، الأقمار الاصطناعية وغيرها من منتجات التقنية الحديثة التي تعتبر رموز العولمة وأدائها الرئيسية في نفس الوقت.

### 6. توجهات العولمة

#### 1. النوجه المعلوماتي

يأتي النوجه المعلوماتي في مقدمة توجهات عصر "العولمة"، حيث يقول السيد يسين نقلاً عن سمير أمين "يمثل قطاع المعلوماتية ما لا يقل حالياً عن نسبة 8 إلى 10% من إجمالي الدخل العالمي" <sup>34</sup> وبالتالي إن الصناعة

<sup>33</sup> Francis Fukuyama, The End of History and the Last Man, The Free Press, 1992

<sup>34</sup> السيد يسين، المعلوماتية وحضارة العولمة: رؤية نقدية عربية، فضة مصر للطباعة والنشر والنزوح، القاهرة 2001، ص. 11

القائدة في عصر "العولمة" هي صناعة المعلومات، وقد تصاعد النوجه نحو سيطرة المعلوماتية على قطاعات الاقتصاد ومجالات الحياة المجتمعية.

وبتأثير المعلوماتية، ينمو النوجه نحو التوسع في إنتاج السلع المعلوماتية والمنتجات الذكية التي تدخل المعلومات باعتبارها عنصراً رئيسياً فيها، في الوقت الذي يقل فيه الاهتمام في الدول المتقدمة اقتصادياً بإنتاج السلع والمنتجات التقليدية ذات المحتوى المعلوماتي الضئيل والقيمة المضافة المنخفضة والتي تنقلها إلى الدول النامية مستفيدة من وفرة ورخص الأيدي العاملة غير الماهرة لها.

## 2. النوجه إلى الشراكة

كما يبدو واضحاً توجه آخر هو التركيز على الشراكة Partnership ونحو الدعاوى للأخذ بنظر الحكم [والإدارة] الديمقراطية القائمة على السير الذاتي Self-Governance.

ويمثل النوجه نحو تحلل البنيات المجتمعية وتحولها إلى "مجموعات محلية متعددة المراكز، متكاملة بطريقة طوعية" 35 أحد الملامح المهمة لحركة "العولمة".

## 3. النوجه نحو الشبكية Networking

وينكامل مع التوجهات السابقة النوجه نحو الشبكية Networking حيث تترابط المنظمات والجماعات والأفراد من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات فائقة القدرة.

## 4. النوجه نحو التفاعلية Interactivity

من جانب آخر، تتميز حركة "العولمة" بالنوجه نحو تنمية وتدعيم التفاعلية Interactivity في نظم العمل والاتصال وغيرها من تقنيات التعليم والتدريب والمعاملات عبر شبكة الإنترنت، الأمر الذي ساعد

على نمو النوجه للنوسج في أنماط المنظمات الافتراضية أو النخيلية **Virtual Organizations** والتي اشهر منها شركات وجامعات ومناجر السوق وشركات الخدمات وغيرها من المنظمات التي تتعامل في كل شيء تقريباً على الشبكة العالمية.

## 5. النوجه نحو التقادم المخطط والسريع

ويأتي في القمة "التقادم السريع والمخطط" **Rapid and Planned Obsolescence** للتقنيات ومنجأها من السلع والآليات يستخدمها الناس في العمل وفي ضرب الحياة المختلفة.

## 7. آليات العولمة

### ❖ "تقنيات المعلومات والاتصالات"

تأتي في مقدمة تلك الآليات "تقنيات المعلومات والاتصالات" التي تنمو بسرعة خارقة وغير مسبوقاً في التاريخ البشري، والتي أحدثت انقلاباً في عالم الثروة والقوة على مستوى العالم، وداخل كل بلد على حدة. وقد ساعد في تدعيم تقنيات المعلومات والاتصالات في نشء "العولمة" "العولمة"، ظهور "التقنية الرقمية" **Digital Technology** التي حققت تحويل النصوص والصور والصوت إلى علامات رقمية يسهل نقلها عبر الحواسيب الآلية، بخوذة وسرعة فائقة، مع إمكانية تعدد مصادر الإرسال عبر شبكة واحدة.

### ❖ "طرق المعلومات السريعة"

طرق المعلومات السريعة **The Information Highway** ساعدت على تيسير التعامل من بعد في كل شيء، وتقديم خدمات التعليم والعلاج والتدريب والاستشارات وغيرها من مصادرها في البلاد والشركات العالمية المتقدمة إلى مختلف دول العالم، وحقق بالنالي مقولة كل شيء من بعد **Distance Everything**.



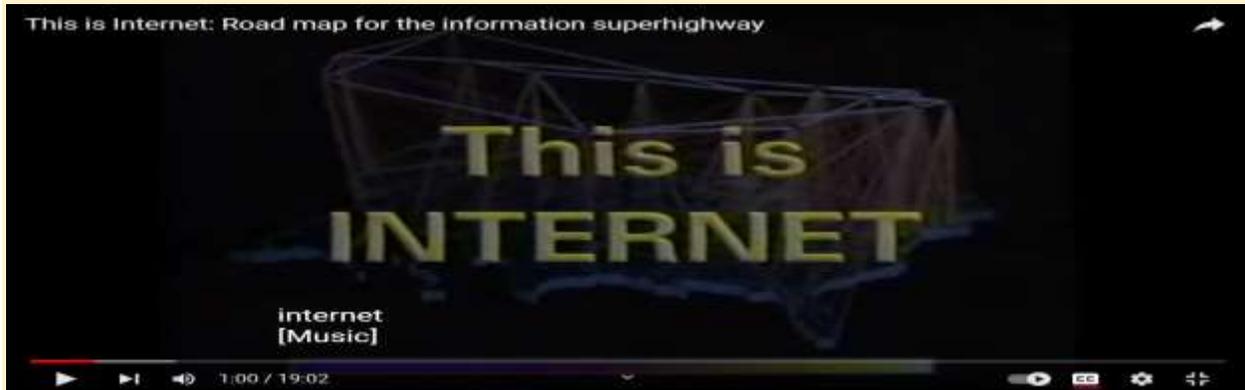
<https://youtu.be/V8cnP-RtRHU>

Aug 7, 2013



<https://youtu.be/KyaejuvSPSc>

Dec 16, 2016



<https://youtu.be/AyukPaE3ov8?si=yWqGXOpzaykiog7j>

❖ "الشركات عابرة القارات"

وقد أدت "الشركات عابرة القارات" **Multinational Corporations** العملاقة دوراً مهماً في توفير آليات ساعدت على تنفيذ توجهات "العولمة" وجعلها أمراً واقعاً من خلال قدراتها الهائلة على تجميع الأموال

والعناصر البشرية والثقنية والإدارية لغزو أسواق العالم بمنجالتها الوفيرة والمتميزة، ومن ثم فرض أفكارها وتوجهاتها الثقافية والسياسية.



[https://youtu.be/Hv-C1ZK3J\\_8](https://youtu.be/Hv-C1ZK3J_8)

❖ "اتفاقات تحرير التجارة الدولية"

وثمة آية لعبت دوراً أساسياً في تفعيل مفاهيم "العولمة" تلك كانت اتفاقات تحرير التجارة الدولية متعددة الأطراف والتي ترمي تنفيذها منظمة التجارة العالمية WTO وما مثله من إمكانيات لفرض توجهات "العولمة" وما تملكه من وسائل وصلاحيات تسمح لها بالدخول في سياسات التجارة الخارجية للدول أعضاء المنظمة.

8. أهم المدافعين عن العولمة

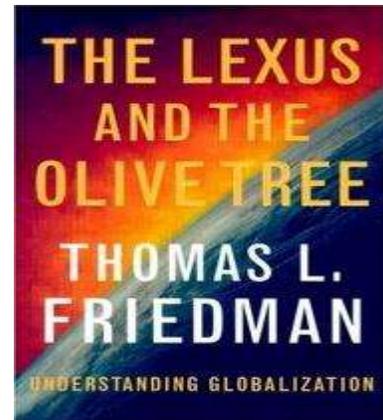
تلك الاختلافات في الآراء تدل على مدى خطورة وأهمية التوصل إلى رأي محدد بشأن مفهوم وأبعاد "العولمة" حتى يصبح التعامل معها مؤسسياً على أرضية فكرية صلبة.

وقد تميز كثير من العولمة وأيدوها على طول الخط، ومنهم توماس فريدمان الذي نعرض هنا لأفكاره كنموذج للتأييد المنحيز للفكرة ومصدرها الثقافي الأمريكي. فقد أصدر فريدمان في العام 1999

كتاب "السيارة ليكساس وشجرة الزيتون - محاولة لفهم العولمة"<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Thomas L. Friedman, The Lexus and the Olive Tree- Understanding Globalization, HarperCollins, 1999

Friedman<sup>37</sup> explains "globalization" by recounting stories of his actual experiences in interfacing with many of the global movers and shakers. He proposes that "globalization is not simply a trend or fad but is, rather, an international system. It is the system that has replaced the old Cold War system, and, like that Cold War System, globalization has its own rules and logic that today directly or indirectly influence the politics, environment, geopolitics and economics of virtually every country in the world."



The "Big Idea" in *The Lexus and the Olive Tree* is found on page 223 where Friedman explains that: "if you can't see the world, and you can't see the interactions that are shaping the world, you surely cannot strategize about the world." He states that "you need a strategy for how to choose prosperity for your country or company."

### **Golden Arches theory**

The book puts forward a capitalist peace theory, first published as an opinion piece in The New York Times in December 1996, called the Golden Arches Theory of Conflict Prevention; although slightly tongue-in-cheek, it states:

No two countries that both had McDonald's had fought a war against each other since each got its McDonald's.

He supported that observation, as a theory, by stating that when a country has reached an economic development where it has a middle class strong enough to support a McDonald's network, it would become a "McDonald's country", and will not be interested in fighting wars anymore.

Friedman's point is that due to globalization, countries that have made strong economic ties with one another have too much to lose to ever go to war with one another. Regardless of whether the statement is true, the conclusions to be drawn are unclear. The global expansion of McDonald's restaurants is a relatively recent phenomenon when put into the context of the history of warfare, and, with a few notable exceptions, has proceeded into relatively stable markets.

Shortly after the book was published, NATO bombed Yugoslavia. On the first day of the bombing, McDonald's restaurants in Belgrade were demolished by the Serbian people

---

<sup>37</sup> [https://en.m.wikipedia.org/wiki/The\\_Lexus\\_and\\_the\\_Olive\\_Tree](https://en.m.wikipedia.org/wiki/The_Lexus_and_the_Olive_Tree)

and were rebuilt only after the bombing ended. In the 2000 edition of the book, Friedman argued that this exception proved the rule: the war ended quickly, he argued, partly because the Serbian population did not want to lose their place in a global system "symbolised by McDonald's" (Friedman 2000: 252–253).

**Critics have pointed to other conflicts as counterexamples, depending on what one considers "a war":**

- The 1989 [United States invasion of Panama](#)
- In 1999, India and Pakistan fought a war over [Kashmir](#), known as the [Kargil War](#). Both countries had (and continue to have) McDonald's restaurants. Although the war was not fought in all possible theatres (such as the Rajasthan and Punjab borders), both countries mobilised their military all along their common borders and both countries made threats involving their nuclear capabilities.
- The [2006 war](#) between [Israel](#) and [Lebanon](#), following hostilities ongoing since 1973, with [South Lebanon](#) occupied until May 2000. (McDonald's franchises were established in Israel and Lebanon in 1993 and 1998, respectively.) However, the [Lebanese Armed Forces](#) were not a party to the fighting, the Israel Defense Forces action being taken instead against the paramilitary group [Hezbollah](#).
- The [2008 South Ossetia war](#) between Russia and [Georgia](#). Both countries had McDonald's at the time (restaurants began in the two countries in 1990 and 1999, respectively).
- The [2014 Crimean crisis](#) between Russia and [Ukraine](#). Both countries had McDonald's at the time.

In the 2000 edition of the book, Friedman evaded [criticism of his theory](#) as follows:

I was both amazed and amused by how much the Golden Arches Theory had gotten around and how intensely certain people wanted to prove it wrong. They were mostly realists and out-of-work Cold Warriors who insisted that politics, and the never-ending struggle between nation-states, were the immutable defining feature of international affairs, and they were professionally and psychologically threatened by the idea that globalization and economic integration might actually influence geopolitics in some very new and fundamental ways.

He also explains how globalization can cause Brazilification—the loss of the middle class and increase in [income gap](#)—of countries impacted by the trend. Brazilification

is a neologism included in Douglas Coupland's 1991 book Generation X: Tales for an Accelerated Culture.

The expression was used in a similar way by the American writer Michael Lind as "Brazilianisation of America" in his book The Next American Nation and by the German sociologist Ulrich Beck as "Brasilianisierung des Westens" in his book Schöne neue Arbeitswelt (translated title: *Brave new world of work*).

In 2005, Friedman said that he framed this theory in terms of McDonald's Golden Arches "with tongue slightly in cheek". In his 2005 book The World is Flat he offered an updated theory he labelled the Dell Theory of Conflict Prevention.

وقد كان هدف الكتاب ترويج مفهوم "العولمة" من خلال التأكيد على عدد من المفاهيم الأساسية عبرت عنها فصول الكتاب الثمانية عشر ومقارنتها أن العالم عمره في تاريخ صدور الكتاب مجرد عشرين سنوات هي الفترة التي انقضت منذ الهيار سور برلين في 1989، وما تتميز به الحقبة 1989-1999 وحتى وقت صدور الكتاب بالترابط الشديد بين أجزاء العالم وظهور السوق العالمية الواحدة، وتزايد أعداد الأفراد والبلاد المشاركين في هذه الحركة العولمية.

وهو يرى أنه خلال تلك الحقبة فإن العولمة "أصبحت هي النظام الدولي المسيطر في نهاية القرن العشرين، وحلت محل نظام الحرب الباردة، وألها الآن تشكل السياسات الداخلية والعلاقات الدولية للجميع"<sup>38</sup>، ويدين فريدمان أن الحقبة الحالية تختلف نوعياً بتفوق تقنيات المعلومات وسيادة تقنيات الاتصالات وغيرها من الإبداعات التقنية. ويؤكد هذا المفهوم كيف أن "العولمة" أصبحت هي النظام الدولي المسيطر والتي حلت محل نظام الحرب الباردة، وألها الآن تشكل السياسات الداخلية والعلاقات الدولية للجميع.

ويضيف فريدمان أن "العولمة" باعتبارها النظام الدولي الجديد لها صفاتها المميزة، فهي عملية ديناميكية مستمرة، وهي تنحصر بنأثير فكرة دافعة أساسية هي رأسمالية السوق الحرة القائمة على المنافسة وحرية

38 توماس ل. فريدمان، مرجع سابق، ص 17

النجارة . وبذلك فإن **"العولمة"** ليست فقط فورة اقتصادية مؤقتة، ولكنها نظام عالمي أكد سيكون لها تأثيرها في صياغة حياة البشر بنفس القوة التي أثرت لها الحرب الباردة في حياة العالم على امتداد خمسين عاما . كما أن للعولمة ثقافتها الخاصة المستلثة إلى الثقافة الأمريكية، ومن ثم فإن **الأمركة** **Americanization** هي الوجه الآخر للعولمة. كما أن للعولمة تقنياتها الخاصة التي تنبؤ في تقنيات الحاسب الآلي والمعلوماتية والاتصالات الفضائية وتجنسد جميعها في شبكة الإنترنت. إن النكامل هو المنظور الذي تحدد العولمة بعكس النظام السابق للحرب الباردة وكان منظورة هو الاقسام، والسعة هي السمة المميزة لعص العولمة، وبالتالي يصبح الخوف السائد في عص العولمة هو الخوف من التغيير السريع. وهو يستخدم مثال السيارة ليكساس كمز التقدم والتقنية والانفاح والحركة الموكبة لتطلعات ومنطلبات المستقبل، بينما شجرة الزيتون عنوان الخلف والنسك بالقديم والتقليدي. ومن يريد التعامل في عص العولمة عليه أن يأخذ بمفاهيم السيارة ليكساس وما تعبر عنه وينبذ مفاهيم شجرة الزيتون. ويثير الكتاب فكرة أن هناك مرض شائع في **عص العولمة** يصيب المنظمات والدول، هو **"نقص المناعة ضد شرايح الكمبيوتر [Microchip Immune Syndrome Deficiency MISD]** حيث أنه في هذا عص تنخلف المنظمات والدول أو نظم الحكم التي لا تواءم حركة المتغيرات ولا تحاول أن تستفيد من الديقراطيات الثلاث التي أوجدتها العولمة. وتحدث الإصابة بالمرض حال تعجز المنظمات والدول عن موكبة المتغيرات والتعامل مع الديقراطيات الثلاث التي أوجدتها **"العولمة"**. ويرى فريدمان أن **"العولمة"** بديقراطياتها الثلاث قد نسفت كل البدائل الأيديولوجية الرئيسة لأممالية السوق الحرة. إن أممالية السوق الحرة هي النظام العالمي الجديد والأكأ، ولا مكان فيه لأفكار الشيوعية أو الاشتراكية وغيرها التي سقطت وأهانت مع سقوط سور برلين.

ويدرج **فريدمان** أن السمات الرئيسة لنظام الاقتصاد العولمي هي:

1. قيادة القطاع الخاص لحركة الاقتصاد .
2. الاحتفاظ بمعدل منخفض للنضج .
3. تثبيت الأسعار .
4. تقليص بيروقراطية الدولة .
5. الاحتفاظ بميزانية الدولة في حالة توازن [تقيض عجز الموازنة].
6. إلغاء التعريفات الجمركية أو خفضها على السلع المستوردة .
7. إزالة القيود على الاستثمارات الأجنبية .
8. التخلص من نظام الحصص والاحتكارات المحلية .
9. خصخصة الصناعات والخدمات المملوكة للدولة .

ويطرح **فريدمان** مفهوم **القطيع الإلكتروني** باعتبارها المحرك الحقيقي للاقتصاديات في عصر العولمة، ولن تستطيع الدول أن تحقق الازدهار في عالم اليوم ما لم تلجأ لهذا القطيع . ويضم القطيع الإلكتروني مجموعتين:

**المجموعة الأولى هم "الماشية قصيرة القرون"** وهم كل من يشارك في عمليات بيع وشراء الأسهم والسندات والعملات في أنحاء العالم .

**المجموعة الثانية هم "الماشية طويلة القرون"** وهي الشركات متعددة الجنسيات . وتأتي صفة القطيع رمزاً لحريته وسرعة الحركة التي يتمتع بها أعضاء هاتين المجموعتين، وفي رأيه أن أمريكا هي الدولة النموذج بالنسبة للعولمة، حيث تنعقد فيها كل شروط وإبداعات العولمة .

محاور رئيسية في أفكار مؤلف السيارة ليكساس وشجرة الزيتون

يعتبر **فريدمان** من أشد أنصار ومرجعي فكر العولمة وهو المدافع الأكبر عنها على الطريقة الأمريكية، وتبدو في أفكاره محاور رئيسية هي:

? أن "العولمة" عملية ديناميكية مستمرة تتطوي على ذلك التكامل الصائم في الأسواق، وفي الدول الأمر، وفي التكنولوجيات إلى درجة لم تحدث من قبل، وبطريقة تمكن الأفراد والشركات والدول الأمر، من التجول حول العالم والوصول إلى مسافات أبعد وبصورة أسرع وأعمق وأرخص من أي وقت مضى".

? أن الفكرة الدافعة وراء "العولمة" هي "رأسمالية السوق الحرة".

? أن للعولمة هيكل القوة الخاص بها والذي يقوم على ثلاث توازنات متداخلة فيما بينها:

? التوازن الأول يتمثل في التوازن التقليدي بين الدول الأمر،

? والتوازن الثاني هو بين "الدول الأمر" **Nation States** والأسواق العالمية،

? ثم التوازن الثالث هو التوازن بين الأفراد والدول الأمر<sup>39</sup>

أبعاد العولمة كما يراها فريدمان

تصبح آراء **فريدمان** أكثر وضوحاً حين ننأمل تحليله لأبعاد "العولمة" ومراميتها وكما لحصها **Boyett &**

**Boyett** في كتابهما المشار إليه على النحو التالي<sup>40</sup>

1. **النكامل Integration** هو السمة الحقيقية للعولمة كما تعبر عنه شبكة الإنترنت حيث لا يوجد مسئول محدد عنها، بل الجميع يتعاملون عبرها دون قيود.
  2. **الانفتاح الاقتصادي** عنصر أكيد في "العولمة" حيث سنعمل كل الدول على فتح اقتصاداتها، واتباع سياسات **رفع القيود Deregulation** و**المخصخصة Privatization** من أجل أن تصبح الاقتصاديات الوطنية أكثر قدرة على المنافسة وأقدر على جذب الاستثمارات الأجنبية.
  3. تسود "العولمة" أفكار مسيطرة تنبع من **فكر الاقتصاد الحى الرأسمالي**، كما تنشئ الثقافة الأمريكية **Americanization**.
  4. عمليات التغيير والنحول في المناطق الريفية والمعتمدة على الزراعة إلى المناطق الحضرية وأنماط الحياة العصرية، المتأثرة بالاتجاهات العالمية في الملبس والأكل والترفيه. إن السؤال الأساس الذي يتردد في عصف "العولمة" على كل لسان هو إلى أي مدى يترابط الناس مع بعضهم، كما ينساملون عن مدى سرعة الاتصال بالإنترنت.
  5. تسود "العولمة" تقنيات مهمة في مقدمتها الحوسبة **Computerization**، تقنية التصغير **Miniaturization**، التقنية الرقمية **Digitization**، وتقنيات الاتصالات وشبكة الإنترنت.
  6. تعتبر **السرعة** في التجارة والانتقال والاتصالات والابتكارات المقياس الأساس لحركة "العولمة".
  7. سنكون **الدول الاممية Nation-States** والأسواق المالية العالمية، والأفراد ذوي السيطرة هم الكوحدات الأساسية في نظام "العولمة".
- محركات العولمة Drivers of Globalization**

وفق آراء **فريدمان**، فإن "العولمة" لم تنشأ من فراغ، ولكنها تطورت بفعل مجموعة من العوامل كانت هي المحركات التي دفعت العالم نحو الأخذ بمفاهيم وآليات "العولمة". وهو يرى أن ثمة محركات أساسية ثلاث عملت على اهتزاز الأسوار بين دول العالم وفتحت الأبواب أمام العولمة. تلك المحركات هي **ثورة الاتصالات، وانفجار حركة الاستثمار في العالم، وتدفق المعلومات والمعرفة، وانسيائها**. وتتلو هذه التغييرات فيما يسميه فريدمان الديمقراطية الثلاث:

1. **ديمقراطية التقنية The Democratization of Technology** التي سمحت لملايين البشر على اختلاف مسنوناهم أن يمتلكوا ويستخدموا وسائل الاتصالات الحديثة، بما أدى إليه ذلك من إمكانية الاتصال في الوقت الحقيقي، وعولمة الإنتاج والانتشار الجغرافي لعمليات خلق الثروة.

2. **ديمقراطية التمويل The Democratization of Finance** حيث تعدد الجهات المصدرة للسندات والأسهم وغيرها من وسائل جذب المدخرات التي يقبل على شراؤها الجميع من كل أنحاء العالم ومن كل الفئات. لقد أصبح التمويل عالمياً وديمقراطياً في رأي فريدمان.

3. **ديمقراطية المعلومات The Democratization of Information** حيث تناح المعلومات آتياً لكل الناس في كل وقت وفي كل مكان نتيجة الشبكات الفضائية وشبكة الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة عالية الكفاءة وقليلة التكلفة بحيث أصبحت في مقدور الكافة.

**مناقشة أفكار فريدمان**

تلك الآراء المؤيدة بقوة للعولمة والتي يروج لها **فريدمان** لا يمكن قبولها على علاقتها، بل تخنم الكثير من النقد. وتأتي معارضتنا لتلك الأفكار للأسباب التالية:

☒ أنه ينجيز لنمط الحياة الأمريكية ونظامها الاقتصادي والسياسي وكأنه خال من العيوب والسلبيات، وينجاهل كل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تنخر في المجتمع الأمريكي.

☒ أنه ينجاهل السيطرة التي تنحقق للاحتكارات الكبرى في العالم والآثار المدمرة لها ولاها استشراف ثروات الشعوب بتروبيج أعماط الاستهلاك غير المتناسب مع القدرات الاقتصادية مع أبناء الدول النامية والفقيرة وخلق حالة خطيرة من الاعتماد على الأجنبي في كل أمور حياتهم.

☒ الخيازة إلى إسرائيل وهجومه على الفلسطينيين واللبنانيين واعتباره جهادهم من أجل الأرض والتي يرمز لها بشجرة الزيتون نوعاً من النخلف لا يقارن بالتميز والتقدم الذي يعرضه اليابانيون مثلاً بتجاههم لصناعة السيارة ليكساس بتقنيات عالية ومشوقة "نصف العالم خرج من الحرب الباردة عازماً فيما يبدو على بناء سيارة ليكساس أفضل، وكس نفسه لتحديث وتبسيط وخصخصة اقتصاداته حتى ينسني له الأزد هار في نظام العولمة. والنصف الآخر من العالم - بل نصف بلد واحد أحياناً أو نصف شخص واحد أحياناً أخرى - ما زال محاصراً في الصراع على من يملك شجرة الزيتون هذه أو تلك" 4

☒ إن الرجل يساوي بين صنع السيارة ليكساس وبين التحديث والنظور واستيعاب وتفعيل التقنيات الحديثة، وبشكل عام يرى هؤلاء أصحاب "العولمة" وأصحاب الفكر المنمىز الجديدين بالاحترام. بينما الرجل يرى أن السعي للحصول على الحق المسلوب من العرب ونضالهم من أجل استعادة الأرض والحريته والكرامة هو نوع من النخلف وهو يقول في ذلك "إن تسلط أشجار الزيتون التي نملكها على أفكارنا يؤدي بنا إلى اختلاق هويات وروابط ومجتمعات قائمة على إبعاد الآخرين

... الصراعات ... حول من له حق ملكية أشجار الزيتون هذه أو تلك شديدة الشراسة تحديداً لأنها تدور حول من الذي سيكون ملازماً للديار ومنشبتاً بالعالم المحلي ومن الذي لن يكون كذلك.

☒ **دعوته إلى "الأمم المتحدة"** باعتبارها الحل الوحيد للشعوب لكي تدخل عصص **"العوامة"** برغم كل المعاناة التي تعانيها شعوب كثيرة نتيجة السياسة الأمريكية والمعايير المزدوجة التي تتبعها فهي تفرض العقوبات على الشعب العراقي وخاصة منذ **1990** لغزوة الكويت لأيام معدودة، بينما ترك إسرائيل تعبد في المنطقة وتمارس أبشع أشكال القتل والتدمير لشعب فلسطين دون أن تحرك ساكناً بل وبنواطق ومساندة منها.

☒ **ملاحظاته السليبية وغير المبررة** حين زار القاهرة لتقديم كتابه **"السيارة ليكساس وشجرة الزيتون"** برغم الحفاوة التي استقبلها، وما جاء في رسالته الشهيرة إلى الرئيس الأمريكي السابق كلينتون والتي نشرها في جريدة نيويورك تايمز يستعدي فيها الرئيس الأمريكي على مصر ورئيسها <sup>42</sup>

**مواصفات دولة العوامة حسب آراء فريدمان**

لعل صورة ما يطرحة فريدمان عن العوامة تكتمل حين نأمل مواصفات الدولة المثالية لاسنياب العوامة. **[هل تحب أن تكون بلدك هكذا؟]:**

? **فهي دولة تتحمل أن ترى فيها شاب عقد شعرة على غط "ذيل الحصان" أو فتاة تضع قرطاً في أنفها ويمكن أن يكون أي منهما العبقرى الذي يبتكر ويخترع ما يعجز عنه الآخرون.**

هذا الموقع غير متاح في مصر. قبل [www.aljazeera.net/news/presstour/2001/1/14/](http://www.aljazeera.net/news/presstour/2001/1/14/) <sup>42</sup>

? وهي الدولة التي أتمت عمليات تسريح العمالة الزائدة **Downsized**، والخصخصة، والترابط مع الاقتصاد العالمي واستكملت إجراءات تحرير التجارة والخدمات، وأتمت عمليات إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وكل العمليات اللازمة حتى تتمكن من إزاحة هيمنة القطاعين وديمقراطية التمويل وديمقراطية المعلومات.

? أي تكون قد نفذت وصفت البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لما يسمى بـ"برامج الإصلاح الهيكلي".

? وهي الدولة التي تخابي قطاع الأعمال الخاص وتطبق نظاماً ضريبياً يسمح للمستثمر الناجح بالاحتفاظ بالجانب الأكبر من أرباحه ليصبح أكثر ثراءً.

? إن دولة العولمة حسب مرونة فريدمان هي الدولة التي تحافظ على مساحات فضاء واسعة في البيئة ومناطق خضراء ومدن صغيرة يسكنها أصحاب المعرفة وخبراء العولمة.

? كما أنها تتحمل حرية تدفق المعلومات حتى من مروري أفلام الجنس والمثليين.

? وهي الدولة التي تثقف فيها الشركات العولمية عابرة الأممية والملسوعات الصغيرة التي لا تزال في بداياتها في التفكير وفق مفاهيم العولمة برعت فعلاً في كافة مجالات الأنشطة ذات المحتوى المعرفي. !!!



السيارة ليكساس  
ة لفهم العولمة\_73593



لقراءة الكتاب اضغط PDF

## استعمال قوة الشركات عابرة الأهمية



<https://youtu.be/GqyyhhueFms>

### وجهات نظر مخالفة

نحن نساءل هل تقبل آراء **فريدمان** وغيره من المدافعين عن العولمة أمر نرفضها؟ الإجابة العاقلة أن تقبل الصحيح والمنطقي منها ونرفض غير المبرر وغير المقبول، وأن تكون لنا رؤيتنا الخاصة نحو "العولمة" وكيف نتعامل معها. ومن أجل مزيد من توضيح الصورة دعونا ننجول في بعض الكتابات التي تعبر عن وجهة النظر المعارضة للعولمة. من الطريف أن أعداء "العولمة" يتخاطرونها باستخدام أهم أدواتها وهي شبكة الإنترنت، ففي أحد المواقع واسمه **The Corporate Planet** كتب **Karliner**<sup>43</sup> يصف الشركات العولمية، الشركات **عابرة الأهمية Transnational** والتي تعمل في أكثر من دولة واحدة في نفس الوقت بأنها أصبحت كيانات اقتصادية وسياسية على درجة عالية من القوة ويضرب الأمثلة التالية:

43 Joshua Karliner, *The Corporate Planet: Ecology and Politics In the Age of Globalization* (Sierra Club Books, 1997)

✘ تزيد إيرادات شركة جنرال موتورز وشركة فورد مجتمعين عن الناتج المحلي الإجمالي لجميع دول

أفريقيا تحت الصحراء. Sub-Saharan Africa.

✘ تصل إجمالي قيمة المبيعات لأكثر من 6 شركات تجارية في اليابان إلى يعادل الناتج المحلي الإجمالي لجميع دول أمريكا الجنوبية.<sup>44</sup>

✘ يصل دخل أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يعادل 60% من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية.

✘ تمتلك الشركات عابرة الأهمية براءات الاختراع لـ 90% من التقنيات والمنتجات في العالم.

✘ تصل نسبة مشاركة الشركات عابرة الأهمية في التجارة الدولية إلى 70% منها 30% تنزيب وحدات مملوكة لذات الشركة.

✘ زاد عدد الشركات عابرة الأهمية من 7000 في عام 1970 إلى 50000 في عام 1995، ويتنامى أكثر من نصف عدد هذه الشركات إلى خمس دول فقط هي فرنسا، ألمانيا، هولندا، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية. وتتركز القوة في 300 شركة فقط تسيطر على 25% من قيمة الأصول المنتجة في العالم.

✘ تسيطر الشركات عابرة الأهمية على صناعات النفط ومشتقاته، وينحكمون في مشروعات بناء محطات القوى والطاقة على اختلاف أنواعها في العالم، ويسنخرون أغلب المعادن من أراضي العالم، ينتجون ويبيعون أكبر نسبة من السيارات والطائرات ووسائل الاتصالات الفضائية والحاسبات الإلكترونية والإلكترونيات المنزلية والكيمائيات ومنتجات التقنية الحيوية.

44 Mitsubishi, Mitsui, ITOCHU, Sumitomo, Marubeni, and Nissho Iwai]

وبشكل عام فنلك الشركات العولمية تسيطر على الإنتاج العالمي من السلع والخدمات خاصة  
المطور تقنياً منها .

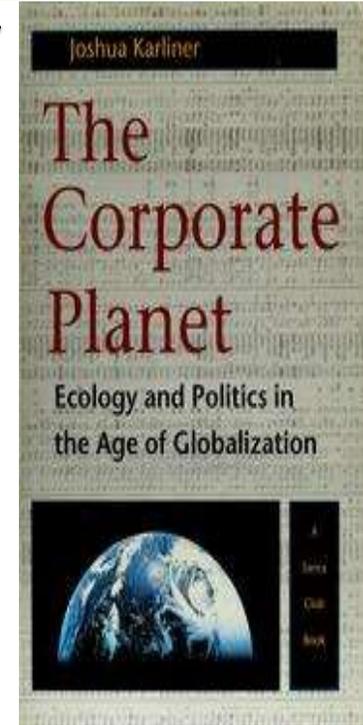
✘ **نمارس تلك الشركات العولمية فوذاً سياسياً هائلاً على الدول التي تنتمي إليها يمكنها من تسخير  
طاقات تلك الدول لخدمة أغراض الشركات، ومن الأمثلة على ذلك أن كل ما دار في جولات  
المفاوضات في أوجواي حول اتفاقية تحرير التجارة وما نشأ عنها من قيام منظمة التجارة العالمية  
واقفايات تحرير التجارة في الخدمات والأموال، إنما بنت بنائير وحساب تلك الشركات العملاقة .**

✘ **على الرغم من أنه لا يمكن إنكار التقدم التقني والعلمي الذي استقادت منه كثير من دول  
العالم ونمارس الآن حياة أفضل نتيجة تلك التطورات التي كانت وراءها الشركات العملاقة عابرة  
الأممية، ومع ذلك فإن 20% من سكان العالم الثالث يعانون من الجوع، و25% منهم يفقر ون إلى  
الخدمات الأساسية وأهمها مياه الشرب النظية، بينما ثلث هؤلاء السكان يعيشون في فقر مدقع  
يصعب وصفه. إن الفجوة بين الأغنياء والفقراء تزداد اتساعاً وتضاعفت على مستوى العالم فيما بين  
1960 — 1991 بالنظر إلى أن مزايًا وفوائد وأرباح الشركات العالمية الكبرى تذهب إلى حفنة  
قليلة من الصفوة. إن الدول الصناعية الكبرى السبع [الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان،  
بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، وكندا قبل انضمام روسيا إلى هذه المجموعة] والتي يعيش فيها  
أقل من 12% من سكان العالم تسهلك 43% من إنتاج العالم من الوقود النفطي، 64% من استهلاك  
العالم من الورق، حوالي 60% من إنتاج الألمونيوم والنحاس والرصاص والنيكل والتصدير في  
العالم.**

## مزيد من نقد سليات الشركات عابرة الأمية

لا شك أن استئعال أخطار الشركات عابرة الأمية يمثل أحد أهم الأسلحة التي يشهها معارضو العولمة باعتبارها النظام الذي هيئ لتلك الشركات الانتشار والسيطرة وسخر الحكومات والقوى السياسية في الدول الكبرى في خدمة أغراض تلك الشركات.

وفي دراسة أعدها باحثان في " معهد دراسات السياسة " في واشنطن DC مرصدا فيها مجموعة مقالات نشرت في صحيفة "الجارديان" الأسترالية تابعت قصة **الشركات العملاقة عابرة الأمية** **Transnational Corporations (TNC)** بينا فيها أن قائمة أكبر 100



اقتصاد في العالم تضر 49 دولة و 51 شركة عابرة الأمية، وأن قيمة إجمالي مبيعات أكبر 200 شركة في العالم تزيد عن 25% من إجمالي النشاط الاقتصادي العالمي، وتزيد قيمة تلك المبيعات عن إجمالي الناتج المحلي لـ 182 دولة، ومع ذلك فإن هذه الشركات العملاقة لا تساعد على فتح أبواب العمل ولا تستخدم في مجموع عملياتها على مستوى العالم إلا 19 مليون شخص تقريباً أي أقل من 3% من عدد سكان العالم. وأوضحت الدراسة أن تلك الشركات العملاقة تمارس ضغوطها وتأثيرها على حكومات الدول الكبرى التي تنمي إليها وكذا المنظمات الدولية المساندة لها لكي تفرض **برامج محدثة للإصلاح الهيكلي Structural Adjustment Programs** على دول العالم الثالث والدول الساعية إلى النمو كشرط للحصول على مساعدات دولية. وتضر تلك البرامج العديد من الإجراءات التي تصب جميعها في خانة فتح الأبواب أمام تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية وتمكين الاحتكارات

الكبرى في العالم من السيطرة على اقتصاديات تلك الدول وإخضاعها للبعية الاقتصادية للدول الكبرى وفقدان سيطرة الحكومات الوطنية على شئونها الاقتصادية، كل ذلك باسم "العولمة".

### 9. الوصفة العولمية لهضة الدول النامية

تركز الوصفة العولمية لشمية الدول النامية على مجموعة شهيرة من الإجراءات التي تعود شهرها لما تسببه عادة من قلاقل وفورات شعبية ضدها:

- ? تحرير التجارة الدولية برفع كافة القيود وأشكال الحماية.
- ? تحرير فرص الاستثمار الأجنبي وتقديم الحوافز الضريبية وغيرها من الإغراءات.
- ? تحرير الخدمات والأنشطة المصرفية والمالية والسماح للمؤسسات الأجنبية بمزاولة النشاط.
- ? تحرير الإدارة في القطاع العام وخصخصة المشروعات المملوكة للدولة.
- ? تشجيع القطاع الخاص وتوفير الضمانات وأشكال المساندة وفتح الأبواب أمام مبادرات القطاع الخاص في كافة المجالات.
- ? تقليص الإنفاق الاستثماري الحكومي والحد من المشروعات التي تتولاها الدولة حتى في مجالات المرافق والخدمات الأساسية وطرحتها لقطاع الخاص [بنظام BOT مثلا]
- ? إصلاح النظام الضريبي لمنح حوافز ضريبية للمشروعات الاستثمارية وفرض أنواع من الضرائب تطل بالأساس أصحاب الدخول المحدودة مثل ضريبة المبيعات.
- ? كفي الدولة عن التوسع في تشغيل الباحثين عن عمل وتحرير سوق العمل وترك عمليات التوظيف لعوامل العرض والطلب.
- ? تشجيع المنافسة وسن القوانين المقيدة للاحتكارات.

? إطلاق حرية أسواق الصرف الأجنبي والاندماج. عادة إلى تخفيض قيمة العملة الوطنية بالنسبة للدولار الأمريكي والعملات الأجنبية القابلة للتحويل.

? رفع مقابل تأدية الخدمات الحكومية للمواطنين كالنقل والصحة والاتصالات وغيرها تحت شعار "استرداد النفقة" **Cost Recovery**.

### الدور الخطر لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية

تشير مقالات صحيفة الجارديان الأسترالية المشار إليها إلى قضية مهمة تثير مخاوف الدول النامية وتؤثر على مستقبل كثير من الصناعات فيها، وهي "اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة باتفاقية تحرير التجارة" **Trade Related Intellectual Property Rights [TRIPs]** حيث تجبر تلك الاتفاقية كافة الحكومات الموقعة على اتفاقيات ال **GATT** ومنظمة التجارة العالمية أن تصدر قوانين وطنية لحماية حقوق الملكية الفكرية وهي حقوق المعرفة في مجالات الابتكارات والاختراعات والتقنيات والعمليات الإنتاجية والمنتجات.

وترى كاتبة المقالات أن اتفاقية **TRIPs** هدفها حماية المزايا الاحتكارية للشركات الكبرى مالكة حقوق المعرفة، وتورد كاتبة المقال إشارة نقلا عن **تقرير "لهضة العالم الثالث" Third Resurgence World** 45 أن إطار اتفاقية التريس تم إعداده بمعرفة تجمع يضم 13 شركة أمريكية كبرى هي شركات بريسنول مايرز، دوبونت، جنرال إلكتريك، جنرال موتورز، هيولت بكارد، اب م، جونسون وجونسون، ميرك مونسانو، فيزر، مروك ويل، وارنر. كما يضم التحالف من أجل تريس

اتفاقية الرئيس اتحاد المنظمات الاقتصادية الياباني **Keidanren** ومنظمة تمثل رجال الأعمال والصناعة في أوروبا .

### خلاصة القول

إن وجهة النظر المعارضة للعوامة ترميها وبين اتفاقيات منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات الناجمة لها، كما يؤكد المعارضون على السلبيات الناشئة عن العوامة والتي تنسب فيها الشركات العالمية العملاقة الباحثة عن الأرباح والقوة والنفوذ على حساب شعوب العالم الثالث بل وأيضاً فئات لا بأس بها من مواطنيها أنفسهم خاصة الطبقة العاملة.

### دعوة إلى المحلية في مواجهة العوامة

يقدم الكاتب كولين هاينز 46 دعوة مناهضة للعوامة بالعودة إلى مفهوم "المحلية" Localization بعد أن يستعرض سلبيات "العوامة" وأضرارها، فهو



يقترح إطاراً جديداً يركز على المفاهيم التالية:

✓ حماية الاقتصاديات الوطنية والإقليمية، ضد الواردات الأجنبية من السلع والخدمات والتي يمكن إنتاجها محلياً .

✓ وضع قواعد ترميها توطين الصناعة محلياً وبين البيع أساساً للسوق المحلي .

✓ تركيز حركة الأموال في النطاق المحلي لإعادة بناء اقتصاديات المجتمعات المحلية .

✓ تطوير سياسات لحفز المنافسة بين وحدات الإنتاج المحلية، من أجل تحسين جودة السلع والخدمات .

✓ استخدام الضرائب لتمويل برنامج النهضة المحلية وكذلك تشيد استخدام الموارد للمحافظة على البيئة.

✓ تنمية المشاركة الديمقراطية في أمور الاقتصاد الوطني والسياسة الداخلية.

✓ إعادة توجيه التجارة ونظم المساعدات للمساعدة على إعادة بناء الاقتصاد الوطني [المحلي] وليس من أجل تحسين القدرة التنافسية دولياً.

ويقدم **هاينز** أفكاره على أنها تحويل لمسار الحركة إلى "المحلية" بدلاً من "العولمة" ويقصد بالمحلية "الدولة الأمة" **The Nation State** أو جزء منها، وفي بعض الأحيان قد تكون تجمعاً إقليمياً لمجموعة من الدول الأمر. وهو يعتقد في جدوى التركيز على المستوى المحلي وإعطاء الفرصة لقوى الإنتاج الوطنية أن تنمو بالتوسع فيما هي أقدر على إنتاجه من سلع وخدمات بدلاً من استيرادها، الأمر الذي يساعد على تحسين الدخل وتحقيق ترابط المجتمع وتحسين أوضاعه بشكل عام. وهو يرى أن ينمو استثمار كل الثغرات والوسائل الحديثة الداعمة للعولمة في مشروع التحول نحو المحلية.

ويرى **هاينز** أن هذا التحول الجذري والذي يهدد مصالح الشركات العابرة للأمة ومؤسسات التمويل الدولية لا يمكن تحقيقه في دولة واحدة منفردة، ولكن ينبغي أن يبدأ في مجموعتين قويتين نسبياً هما يهيو لهما القدرة على مواجهة القوى الكبرى مقترحات أن تكون القوتان هما أوروبا وشمال أمريكا.

## 10. العولمة... الإخفايات والسلبيات

كما اختلفت الآراء في تعريف "العولمة" كذلك اختلف الناس حولها، فمن قائل إنها شأ أصاب العالم وأنزل به الخراب خاصة فيما أصاب الدول الفقيرة والنامية من مصاعب نتيجة هجمة الشركات العابرة

الأممية والدول الكبرى التي تساندها . ومن يرى فيها خير وفرص أتاحت لإنسان العصر الحديث  
إمكانيات اقتصادية ومنع ثقافية لم يكن تعلمها من قبل .

## الإجبايات

تتركز إجبايات "العولمة" كما يراها أنصارها أمثال **فريدمان** في فتح الأسواق أمام منظمات الأعمال  
لتنافس بتحسين الجودة وتخفيض التكلفة، والإسراع في الوصول إلى الأسواق **Competing On Time**  
كما يقول هامل وبراهلاد في كتابهما<sup>47</sup> مما يعود بالفوائد على المستهلكين .  
وقد حقق هذا التنافس في الوصول إلى أسواق العالم المختلفة أن أتاحت منتجات الغرب المتقدم لجميع  
شعوب العالم على اختلاف مسنوباتهم الاقتصادية، ومن ثمر المساهمة في تحقيق الشمية الشاملة والعدالة  
الاجتماعية .

كذلك يرى مؤيدو "العولمة" أنها ساهمت في فتح الفرص لملايين العاملين ذوي المعرفة للعمل في صناعات  
المعلومات والخدمات والمشروعات العولمية، في الوقت ذاته ساهمت في تحسين مسنوبات المهارة والخبرة  
للعمالين في مختلف المجالات نتيجة تحسن تقنيات التعليم والتدريب وإتاحتها للجميع بتكلفة آخذة في  
الانخفاض . وكان للتطورات في تقنيات الاتصالات والمعلومات التي صاحبت عصر "العولمة" تأثيراتها في  
نشر العلم والثقافة بين مختلف شعوب العالم وإتاحة فرص التمتع بالفنون والآداب للجميع .

وحيث اهتمت الدول الصناعية الكبرى بالتركيز على الصناعات ذات المحتوى المعرفي والتي تحقق قيمة  
مضافة عالية، فقد انتقلت الصناعات ومجالات الإنتاج التقليدية إلى دول العالم الثالث وتحققت درجات  
ملحوظة من تطوير المنتجات وتحسين تقنيات الإنتاج من خلال مشاركة الشركات العولمية من مختلف

47 Hamel,G & Prahalad., Competing For The Future, Harvard Business School Press, 1994.

الجنسيات، وبالتالي تكون "العولمة" قد ساهمت بشكل مباشر في تحقيق التنمية الاقتصادية لذلك الدول الفقيرة على أسس الاقتصاد الرأسمالي واقتصاديات السوق التي ثبت تفوقها.<sup>48</sup> من جانب آخر، كانت "العولمة" عاملاً مهماً في حفز الإدارة في مواقع العمل المختلفة على تطوير أساليبها وتحسين قدراتها لتستطيع مسايرة المتغيرات واللحاق بركب العولمة السريع، كما كانت العولمة وسيلة مهمة لنقل خبرات ومفاهيم وتقنيات الإدارة المتقدمة من الدول الغربية إلى المنظمات في مختلف أنحاء العالم مما ساعد على وضوح معايير العمل والثبوت وشيوع تطبيقها بين الممارسين لمختلف المهام والأنشطة بما حقق رفع الكفاءة وتحسين الأداء.

وعلى الجانب السياسي، يرى مؤيدو "العولمة" أنها حققت نمواً سريعاً في نشر الديمقراطية من خلال وفرة المعلومات وما تتيحه وسائل الاتصالات الحديثة من شفافية تجبر على اتباع النظام الديمقراطي وتحرير وسائل الإعلام وتشجيع لهضة الصحافة الحرة. كما ساهمت في تضيق الفرص على الفساد حيث يمنع الناس في ظروف "العولمة" بوفرة البدائل ومن ثم لا يكونون مضطرين للتعامل من خلال أساليب الرشوة وغيرها من صور الفساد واستغلال النفوذ التي تشجع في المجتمعات المنغلقة فيما قبل ثورة "العولمة".

السلبيات

أدت "العولمة" في رأي معارضيهما والمهاجرين لها إلى كوارث أصابت المجتمعات خاصة في الدول النامية والفقيرة، وحتى الطبقات الفقيرة والمتوسطة في الدول الغربية المتقدمة اقتصادياً أصابها الكثير من الضرر.

48 Fukuyama, F., The End Of History And The Last Man, New York, 1992.

ويرى المعارضون أن الفوائد والمخاطر الناشئة عن "العولمة" قد تركزت كلها في صالح الأغنياء والاقوياء من الدول والمؤسسات العولمية العملاقة التي تملك القدرة على استثمار وتوظيف الفرص التي تتيحها ظرف العولمة الجديدة. وقد أدى هذا التركيز إلى تأكيد سيطرة الدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب الفقيرة والدول النامية، وظهور نمط للاستعمار الجديد يستند إلى القوة الاقتصادية والثوق التقني والبراعة السوقية كان نتيجه فقد ملايين العمال لأعمالهم وتحولهم إلى فقراء معدمين نتيجة لعمليات إعادة الهيكلة Restructuring وتصغير الحجم Downsizing التي تلجأ إليها الشركات العولمية العملاقة لتحسين اقتصاداتها وتأكيد قدراتها التنافسية، وكذلك نتيجة التوسع في استخدام التقنيات الحديثة.

ومن أهم مساوئ "العولمة" في رأي معارضيهما تعول الاحتكارات العالمية وسيطرتها على أسواق الدول النامية واستنزاف دخولها بترويج السلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية وغيرها من منتجات العالم الغربي التي تبهر أنظار المستهلكين الفقراء المحرومين في تلك الدول الصغيرة، وتؤسس لديهم عادات وأنماط استهلاكية مناقضة لأهداف تنمية بلادهم اقتصادياً.

تلك الآثار السالبة اتضحت في تضاؤل فرص الشركات الوطنية في كثير من الدول النامية والصغيرة على الوقوف في وجه الشركات العابرة القارات التي تستند إلى الاحتكارات العالمية، واضطرار ملاك كبير من تلك الشركات الوطنية للرضوخ أمام إغراءات المال وبيعها للشركات العملاقة.

ونتيجة انتشار ثقافة العولمة [الثقافة الأمريكية في الأساس] تحولت العالم إلى مجموعة من المجتمعات الاستهلاكية بالدرجة الأولى يدمن أفرادها وجاعاتها قيم الاستهلاك السريع والرغبة في التثريد والنمط بما يشاهدونه في عروض السينما والتلفزيون الأمريكية The Fast Food

**Phenomenon** ، في الوقت ذاته تجد الدول الفقيرة والنامية صعوبة في ملاحقة لتطورات التقنية الرهيبة، الأمر الذي يفرض عليهم التعامل مع تقنيات وأساليب تقادمت نتيجة تخطيط المندجين الكبار لإنتاج تقنيات أحدث وإجبارهم على شراءها **Planned Obsolescence** .

ويضيف المعارضون أن "العولمة" قد عملت على تمييع هوية المجتمعات [العربية، مثلا] نتيجة انتشار ثقافات الدول الغنية وفرض قيمها وأنماطها الاجتماعية على بلاد العالم النامي، كما تعرضت خصوصية الناس وحقوقهم المدنية الأساسية إلى الاختراق من خلال سهولة ارتكاب جرائم التزوير والسرقة عبر الفضائيات، وسهولة النفاذ إلى قواعد البيانات الشخصية وملفات العملاء بالبنوك وغيرها من المؤسسات.

**والنتيجة العامة، لما أحدثته العولمة** كما يرى **المعارضون** هي تهميش وضع الأغلبية الساحقة من أبناء الدول الفقيرة والنامية الذين لا يستطيعون تحمل تكلفة اقتناء الحاسبات الآلية وغيرها من أدوات المجتمع المعلوماتي **[العولمي]** واستبعادهم من دائرة المستفيدين من مزايا العولمة، فضلا عن استئثار إفتقارهم نتيجة فقدان فرص العمل ومصادر الدخل.

### خلاصة

كانت تلك الجولة في بعض الكتابات المعاصر عن قضية العولمة أردنا منها تبين المواقف المختلفة من أجل أن تساعد في اختيار الطرق الأنسب لنا، ولعلنا في ختام هذه الجولة نأخذ بمقولة **داني**

مروندريك<sup>49</sup> إن "العولمة" لا تحدث في فراغ، فهي ليست إلا جزءاً من توجه أوسع يمكن أن نسميه " أعمال قوى السوق Marketization " وليس تقليص حجم الحكومات، وإعادة النظر في النظر والأعراف المجتمعية، وتخفيض الالتزامات الاجتماعية، ليست إلا العمليات المحلية المنتمة لعملية تضفير الاقتصاديات القومية معاً. وما كانت "العولمة" لتحز مثل هذا التقدم لو لم تكن هذه العمليات المحلية تفعل فعلها. والنحدي الأوسع القادم في القرن الواحد والعشرين هو النوصل إلى توازن جديد بين السوق والمجتمع، توازن قادر على مواصلة إطلاق الطاقات الخلاقة للمبادرات الفردية لإنشاء المشروعات وتميئها، دون أن تضعف الأسس الاجتماعية للنظام. "

وكلمنا للإدارة العربية، أنه لا مناص من قبول النحدي والعمل السريع المنظم لإعادة تنظيم الصفوف وترتيب الآليات المناسبة لمعركة المصير.

#### قضايا لمزيد من المناقشة

- ? هل يمكن الاستناد إلى صورة الدولة العولمية التي قدمها توماس فريدمان لنصو الشركة العولمية؟
- ? كيف يمكن أن تسوعب منظمات الأعمال العربية الديمقراطيات الثلاث التي أوضحها فريدمان؟
- ? وما هي التغييرات والمقومات التنظيمية والقيادية اللازمة لنش تلك الديمقراطيات الثلاث وتفعيلها؟

49 داني مروندريك، المعقول وغير المعقول في الجدل الدائر حول العولمة، الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - دولة

الكويت، العدد 85 [97/11]، ص 105، ترجمة سعد زهران

? كيف يمكن لمنظمات الأعمال العربية الاستئناس بما تفعله الشركات عابرة الأهمية للحصول على مركز قوي في أسواقها الوطنية؟

? وكيف تتمكن من الدخول في الأسواق العالمية؟

? هل توافق على أفكار المعارضين للعولمة؟

? وكيف يكون التعامل مع العالم الخارجي إذا رفضنا معايير وأنماط تعاملاته المتأثرة بالعولمة؟

? من اللازم للقيادات الإدارية العليا في منظمات الأعمال العربية أن تتخذ موقفاً من المفاهيم

المختلفة للعولمة، فكيف يمكن أن تتغير الإستراتيجيات الإدارية والأنماط القيادية مع كل رؤية

من الرؤى المختلفة للعولمة؟

### تأثيرات العولمة على الإدارة

تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وذلك بالعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة من النوافق والتقارب بين السياسات والاستراتيجيات والخطط التي تعتمدها وما ينوف لها من موارد بشرية ومادية وتقنية من جانب، وبين طبيعة المناخ المحيط بالمنظمة محلياً وخارجياً من جانب آخر.

وكما تتأثر المنظمات وتختلف مستوى الأداء صعوداً وهبوطاً نتيجة ما يطرأ على عناصرها الذاتية ومكونات مناخها الداخلي من تغييرات، فإن المنظمات أيضاً تتأثر - وبدرجة أعلى وأسع - بما يجري في المناخ المحيطها من منغيرات سالبية كانت أو إيجابية.

ومن ثمة، فإن ما تحققه المنظمات من إنجازات إنما هو محصلة للتفاعل بين عناصرها ومقوماتها الذاتية وبين عناصر المناخ الخارجي وما يعنمل فيه من قوى ومنغيرات.

لهذا المنطق فإن العولمة في شكلها الأساسي، وبغض النظر عن اختلاف الرؤى والمفاهيم، هي تغيير أساسي في المناخ المحيط بمنظمات الأعمال وعامل مؤثر في مفاهيم وأساليب عمل الإدارة لها، وبالتالي يتوقع أن يكون لها تأثيرات واضحة على الإدارة تتفاوت بحسب درجة التعرض لعوامل العولمة وآلياتها.

### العولمة باعتبارها تغييراً جوهرياً وشاملاً في المناخ المحيط بالإدارة

وفق ما قدمناه من توصيف للعولمة ومفاهيمها ومظاهرها وتوجهاتها، فإنها في الحقيقة إعصار هائل ضرب المناخ المحيط بالإدارة على المستويات المحلية **Local** والإقليمية **Regional** والدولية **International** والعالمية **Global** محدثاً تأثيرات ملاحقة ومنسارعة شملت كافة أبعاد وعناصر نظم الأعمال في دول العالم كلها، وأدى إلى إحداث حالات من الارتباك والخلل في المنظمات وتوجهاتها وآلياتها وسياساتها، ومن ثم نتائجها.

ويمكن رصد أهم التأثيرات التي أصابت منظمات الأعمال نتيجة لإعصار العولمة على النحو التالي:

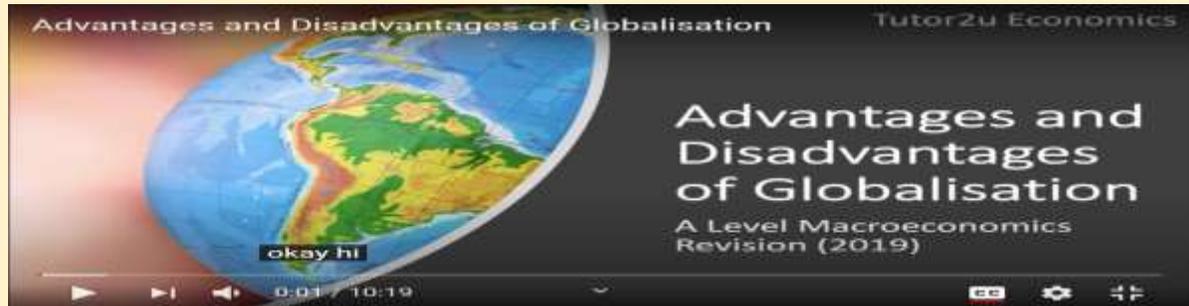
1. تغير الظروف والأوضاع المحلية التي كانت تعمل لها المنظمات والتي سبق لها إعداد خطط وبرامج وتوجهات مناسبة للتعامل معها.
2. تغير المعلومات والمعايير التي كانت الإدارة تبني قراراتها واختياراتها الإدارية في ضوءها، ومن ثم صعوبة أو استحالة الاستمرار في رسم السياسات واتخاذ القرارات وفق تلك المعلومات والمعايير القديمة.
3. تغير توقعات وتطلعات العملاء واختلاف المعايير التي يسعملونها للحكم على كفاءة وقيمة ما تقدمه لهم المنظمات من منتجات وخدمات.

4. تغير قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق واختلاف الأسس والمعايير التي تجري التعامل مع الموردتين والموزعين ومختلف الأطراف في السوق.

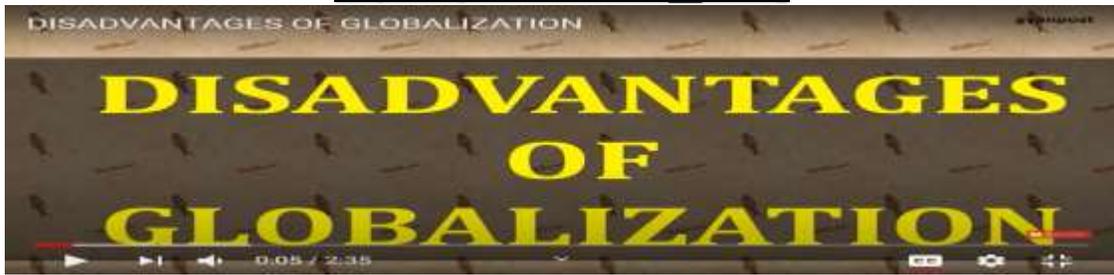
5. تغير دور الدولة ومؤسساتها وابتداع قواعد ومعايير جديدة في تنظيم العلاقات الاقتصادية وتحديد أدوار مختلف اللاعبين من القطاع العام والقطاع الخاص، وبزوغ أفكار جديدة مثل الخصخصة واللامركزية والبعد عن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

6. تغير أنماط العلاقات الدولية في المجالات السياسية والاقتصادية وحالات التبادل الثقافي والتعاون العلمي والثقني.

7. بزوغ عص جديد ينمو فيه دور المنظمات الدولية القائمة على تنظيم العلاقات الاقتصادية والثقافية والثقافية وحنى السياسية والعسكرية بين دول العالم، وبدائية سيطرة بعض تلك المنظمات على السوق العالمي وتدخلها في قرارات الدول وسياساتها، والاتجاه إلى إضعاف مفهوم وآليات السيادة الوطنية.



[https://youtu.be/o7oD\\_2ULrg](https://youtu.be/o7oD_2ULrg)



<https://youtu.be/8GffoYhOS2U>

## II. انعكاسات العولمة على الإدارة في منظمات الأعمال

كان للعولمة تأثيرات مدوية على إدارة منظمات الأعمال تركزت في المجالات المحورية التالية:

### المجال الأول

التغيير الشامل في المنظومة الفكرية للإدارة والانتقال إلى منظومة فكرية جديدة تتناسب وظروف العولمة ومعطياتها **A New Management paradigm** فقد أدت "العولمة" إلى إسقاط المفاهيم والقيم والأسس التي اعتادت الإدارة التعامل وفقاً لها في نطاقها المحلي، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم والقيم والأسس تتناسب مع التعاملات الجديدة على المستوى العالمي.

### المجال الثاني

الهيبار وتصدع الضمانات التي كانت تخفيها الإدارة حين كانت تعمل في النطاق المحلي [داخل الوطن]، وافئاد مفهوم الثبات أو الاستقرار النسبي الذي كانت الإدارة تعتمد عليه في ضبط حركة الأمور حين كانت تعمل في النطاق المحلي أو حتى حين كانت تتعامل في أسواق خارجية ولكنها تحصل على دعم من الدولة لتمكينها من المنافسة، وأصبحت الحركة والتغير والتقلب والاعتماد على الذات هي الحقائق الجديدة التي تلج على الإدارة استيعاها.

### المجال الثالث

اختلاف مفهوم الحيز أو المكان **Place** ليمند فيشمل العالم بأسره، ومن ثم يصبح السوق هو كل العالم وليس فقط السوق المحلية التي كانت تستشعر فيه الإدارة الأمان أو تمنع فيه، همركز احتكاري أو متميز لضعف المنافسة، ومن ثم الهيبار مفهوم الانعزالية أو الاستقلالية والنباعد عن الآخرين أكثفاء بما يباح لمنظمة الأعمال من إمكانيات في محيطها المحلي وظهور أفكار الترابط والتحالف والاشتراك في

شبكات الأعمال لتمكين المنظمات من اكتساب قدرات تنافسية أعلى لا تتاح لها منفردة. كذلك اختلف مفهوم الزمن **Time** ليشمل الأزمنة الثلاث الماضي والحاضر والمستقبل حيث تتيح تقنيات الاتصالات والمعلومات ربط تلك الأزمنة وتحقيق النواصل بين أجزاء العالم المختلفة على مدار الساعة.

## المجال الرابع

اختلف مفهوم التنظيم من كونه كيان ثابت وهيكل مستقر يضم أجزاء مخصصة وعلاقات منظمة منسومة بدقة، ليحل محله مفهوم التنظيم باعتبارها كيان حركي [ديناميكي] يتعلم من خبراته **Learning** ويتكيف مع الظروف والمتغيرات، ويضم مجموعات وفرق متشابكة في شبكات متعددة ومنغيرة.

التأكيد على العلاقة الديناميكية بين التنظيم والمناخ المحيط، وضوابط استكشاف عوامل المناخ الخارجي وتأثيراتها في عمل الإدارة وفي تشكيل المنظمات، بما يجعلها عنصراً أساسياً في كيان المنظمات الحديثة، وليست إطاراً خارجياً تعمل داخله.

## المجال الخامس

اختلفت تقنيات وأساليب عمل الإدارة اختلافاً جذرياً. فقد تحولت من العمل التقليدي القائم على فكرة التسلسل **Sequential** إلى العمل المتزامن **Concurrent** فالإدارة تعمل الآن فيما يسمى الوقت الحقيقي **Real Time** في محاولة مستمرة للوصول إلى الأسواق وتلبية رغبات العملاء في الوقت الصحيح. ومعنى ذلك أن الإدارة تعمل على تخفيض وقت الانتظار **Waiting Time** إلى الحد الأدنى بكل ما

لذلك من تأثير مباشر على سرعة اتخاذ القرارات وتحسين معدلات الاستجابة لتطورات السوق وتعظيم العائد الاقتصادي والقيمة المضافة المنحقة من أنشطة المنظمات.

وقد ساعدت التطورات السريعة والمنصاعة في تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطبيقات الحاسب الآلي في مختلف مجالات النشاط الإداري في تحقيق هذه التطورات المهمة في أساليب عمل الإدارة.

## المجال السادس

ينمثل في تغير نظرة الإدارة إلى مؤشرات الأداء وتقييم الإنجازات، فلم تعد الأرباح وتحسن المراكز المالية هي المعيار الأهم في تقييم كفاءة الإدارة، ولكن بدأت الإدارة في تطبيق معايير متعددة وعلى محاور عدة لقياس الأداء وتقييم النتائج مع التطور السريع في فكرة "بطاقة الأداء المتوازنة" التي

ابنكرها Kaplan & Norton<sup>50</sup>.

وتبدو أهم سمات منظمة الأعمال "العولمية" في كونها:

1. تحول من الشظير الهرمي الجامد إلى تنظيم من يميل إلى القلطح نتيجة اختصار المسنوبات التنظيمية وتفعيل الأمر كزية والنمكين للموارد البشرية من ذوي المعرفة.
2. تركز المنظمة "العولمية" اهتمامها على الأنشطة ذات المحتوى المعرفي عالية القيمة المضافة Knowledge-Based Activities وتعتمد إلى إسناد الأنشطة غير المعرفية إلى الغير Outsourcing.
3. تنجم المنظمة "العولمية" إلى التعامل في أسواق العالم المختلفة بحسب أفضلية كل منها لأهدافها، فهي تنشئ مصانعها في الدول النامية كصفة الأيدي العاملة للاستفادة من انخفاض الأجور لها، وتسنورد

<sup>50</sup> Robert S. Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996.

الخامات لحسابها من مختلف المصادر، وتخلق شبكات التوزيع في مناطق العالم المختلفة لضمان الوصول بمنجأها إلى كافة الأسواق.

4. تسعين المنظمة "العولمية" بتقنيات الاتصالات والمعلومات المتطورة وتباشر الجانب الأكبر من عملياتها عبر شبكة الإنترنت **E-Business**.

5. تعتمد المنظمة "العولمية" إلى استخدام تقنيات غير تقليدية في التسويق والتوزيع المباشر منخطية القنوات التقليدية ومن دون اللجوء إلى الوسطاء.

6. تعتمد المنظمة "العولمية" إلى اتباع إستراتيجيات تقوم على تفعيل قدراتها المحورية **Core competencies** وتحويلها إلى مزايا تنافسية **Competitive Advantages** تسمح لها بالثوق على المنافسين.

7. تجد المنظمة "العولمية" في التحالفات الإستراتيجية **Strategic Alliances** وسيلة مهمة لتقوية قدراتها الهجومية لاقتناص الفرص في الأسواق أو لتدعيم قدراتها الدفاعية لمواجهة هجمات المنافسين والدفاع عن مكسباتها في الأسواق العالمية. وتحصل منظمة الأعمال في مقابل هذه السمات المتطورة على وفورات في التكلفة ناشئة من اتساع حجم ومجال الأنشطة وفرصاً أفضل للسيطرة على الأسواق.

12. كيف تتحول منظمة الأعمال إلى العولمية؟

إن العامل الإيجابي لمنظمات الأعمال مع تحديات "العولمة" لا يكون إلا بالسعي لاكتساب السمات والقدرات "المميزة للمنظمة العولمية" **Global Organization**.

ويدخل ذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والأنشطة والأساليب والمنتجات والموارد المستخدمة على أساس النوجه العولمي .

كما تلجأ الإدارة إلى اتباع منهج الإدارة الاستراتيجية لتحليل المناخ العولمي المحيط ورصد المتغيرات والكشف عن الفرص، وتحليل المناخ الداخلي لتعميق الاستفادة بالموارد والإمكانيات والتعامل مع القيود والمعوقات .

من جانب آخر، يزيد اعتماد الإدارة على منهجية **البحث والتطوير R&D** لاستيعاب التغيرات الحديثة وتطبيقها في مختلف مجالات النشاط، والاستثمار المكثف لتوظيف نتائج البحوث والتطوير التقني في النوصل إلى منتجات وأساليب عمل تتوافق ومتطلبات العولمة وتسمح بسبق المنافسين والثوق عليهم . إن منظمات الأعمال الساعية إلى التحول إلى **"العولمية"** تعتبر السوق المستهدف نقطة الانطلاق نحو **"العولمة"**، وتعتمد إلى التركيز على إحداث التوافق بين مواردها وأنشطتها وقدراتها من ناحية وبين ظروف وخصائص السوق المستهدف من ناحية أخرى . وتعتبر المنظمة الساعية إلى العولمية أن التعامل في السوق العالمي ليس مجرد إضافة إلى الأعمال المعتادة التي تباشرها في السوق المحلي، إنما هو توجه مختلف تماماً يستلزم تنظيمياً أصيلاً مضمخ خصيصاً ليتفق ومعطيات **"العولمة"** وتحدياتها، ولا يعتمد على أشكال الدعم والحماية التقليدية في السوق الوطنية .

### 13. عناصر استراتيجية التحول إلى العولمية

تعتمد المنظمات الراغبة في التحول إلى **"العولمية"** إستراتيجية واضحة تحدد العناصر الأساسية التالية التي تعتبر عن توجه واضح للإدارة في الالتزام بكل ما يتطلبه الوصول إلى تحقيق العولمية من تدبير موارد وأداء أنشطة وتحمل أعباء ومخاطر:

1. الغاية الأساسية للمنظمة MISSION .
2. الرؤية المستقبلية للمنظمة VISION .
3. العملاء والأسواق المستهدفة .
4. الفرص السوقية المطلوب استثمارها .
5. المنافسون المطلوب مواجهتهم والتميز عليهم .
6. مكونات ومواصفات الطرح التسويقي الذي تقدمه المنظمة للسوق العالمي .

وقد اتضحت آثار "العولمة" على الإدارة في بعدين أساسيين:

### البعد الأول

ترك الإدارة المعاصرة لأفكار وتوجهات كانت سائدة فيما قبل "العولمة" وتحولها إلى أفكار مناقضة لها تخنمها ضرورة التعامل الإيجابي مع الواقع الجديد الذي أوجدته أفكار وآليات "العولمة".

### البعد الثاني

أكتساب الإدارة المعاصرة لمفاهيم وتوجهات تتوافق مع معطيات "العولمة" والظروف المصاحبة لها ما كان لها أن تهنر لها لولا الضغوط الناشئة عن تلك الأوضاع. ويمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة بأنه **نقلة فكرية Paradigm Shift** أوجدت بناءً فكرياً جديداً تسهلي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء.

وتتلخص هذه النقلة الفكرية في مجموعة التحولات التالية:

1. التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.

2. التحول من الاختصاص في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى "العولمة" والمزج بينها وبين "المحلية"، أي التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم "العولمة" واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعملها المنظمة.

3. التحول من الفكر الإنتاجي القائم على العمليات اليدوية أو النماثلية **Analogue** والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية **Digital**.

4. التحول من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات التنافسية المحورية **Strategic Thinking Innovation and Core Competencies**.

5. التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبينة على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات **Intelligent/ Networked Verticality**.

6. التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال **Shareholders**، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة **Stakeholders**.

وفي إجمالها،

فإن مفاهيم وأفكار "الإدارة المعاصرة" تمثل تجاوباً مهماً مع توجهات "العولمة" ومحاولة جادة لاستيعاب المضامين الحقيقية للثورة "العولمية" واستثمارها في بناء منظمات عالية الكفاءة ذات قدرات تنافسية من موقتها.

كذلك فقد اسنوعت ال "الإدارة المعاصرة" عدداً من الأفكار والمفاهيم المتوافقة مع معطيات "العولمة" ومنطلباتها منها ما يلي:

1. الانفتاح على المناخ الخارجي المحيط بالإدارة ومحاولة استيعابه باعتبارها عنصراً أساسياً في المنظمة.
2. تغيير معنى السوق في فكر الإدارة من النطاق المحلي أو الوطني إلى النطاق العالمي، والسعي لشكيل المنتجات والطرح التسويقي وفق متطلبات شرائح السوق العالمي المختلفة.
3. إدراك الدور الإيجابي للمستهلك في ظروف العولمة وأهمية الاقتراب منه للتعرف على رغباته وتفضيلاته مع الأخذ في الاعتبار خصائص الثقافة الوطنية للمستهلكين في كل دولة، ومن ثم التخطيط لتحقيق النميز في تقدير المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلها العملاء.
4. استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.
5. استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
6. الترابط والشابك بين قطاعات وإدارات ومؤسسات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
7. تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال أسلوب التفكير والتخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهر "الإدارة" في صناعه.

8. السعي لبناء وتأكيـد القـدرات التنافسية واعـتبار المنافـسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق واستثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية مغالية، ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز، وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.
9. الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومشاركة في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
10. المرونة والحركية والنصر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومباينة ومشاركة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.
11. اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع العام بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيـد طيـعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال **Entrepreneurs** وليسوا موظفين.
12. دمج الملاك **Owners** مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة **Stakeholders** في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة في النجاح والبقاء.
13. إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة، واتباع أفكار التمكين **Empowerment** وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة **Self-Managed Teams**.

14. التأكيد على الأنشطة المعرفية **Based - Knowledge** ذات القيمة المضافة الأعلى، والنخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية، **Outsourcing**، والعمل على

**تعزيز القيمة المضافة Value Added Maximization .**

15. دمج العلم والتقنية **Science & Technology** والبحث والتطوير **Research & Development** باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والثوق.

16. أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضربة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.

17. السرعة في رد الفعل أمام المتغيرات وعدم الإبطاء في التعامل معها، واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

18. تحول فكر الإدارة من حالة التأكد إلى حالة من الغموض وعدم التأكد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاظم المتغيرات التكنولوجية وغيرها من المتغيرات.

19. أهمية **إدارة " الشوع " Diversity** والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمل المنظمات في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.

20. أهمية المزج بين "العولمة" Globalization و"المحلية" Localization، مما أظهر تعبير جديد يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة المعاصرة وهو "Glocalization".

21. أهمية تطوير تقنيات جديدة تتعامل بها الإدارة في الظروف الجديدة ونمكنا من مواجهة المهددات وسرعة التكيف مع المتغيرات،

### والخلاصة

أن "العولمة"، أياً كان مفهومنا عنها وسواء نظرنا إليها على أنها الخير كله أو الشر كله، فإنها حقيقة واقعة نعيشها وتعيشها المنظمات على اختلاف أنواعها، وتؤثر بها بلاد العالم كلها صغيرها وكبيرها المتقدم منها والساعي إلى النمو.

كذلك ما يمكن الاستقرار عليه نتيجة العرض السابق لمفاهيم "العولمة" أنها أحدثت تغييرات في واقع المنظمات والمناخ المحيط بها لا يمكن لأحد تجاهلها، وأنه من المفيد الاعتراف بحقيقة حدوث تلك التغييرات وتنبع آثارها على كل منظمة حتى تسببن موقفاً وهل لذلك التغييرات آثار سلبية على المنظمة وفي أي اتجاه، كما أن رصد الفرص والمميزات التي قد تكون تحققت للمنظمة أمر مهم أيضاً. وثمة حقيقة ثالثة، أن جهوداً كبيرة بذلت - ولا تزال - من أجل رصد كيف تجاوزت "الإدارة المعاصرة" مع ظاهرة "العولمة" هدف استخلاص الدروس والعبر كي تستطيع المنظمات من الخبرات المتراكمة ويبنى التعلم التنظيمي.

### 14. كيف تعاملت الإدارة الغربية مع الواقع الجديد؟

طرحنا في هذا الفصل النساؤل المهم حول مسؤوليات "الإدارة المعاصرة" في تعاملها مع تحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف "العولمة" والنظورات التقنية وغيرها من المتغيرات.

ويمكن حص المداخل الإدارية الجديدة في التعامل مع ظروف الواقع غير المستقر والمتغير باستمرار فيما يلي:

### 1. المدخل الاستراتيجي **The Strategic Approach**

حيث تنولى الإدارة العليا قيادة الشركة من خلال وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج التي توصلها إلى الموقع الذي تتمناه في السوق.

وفي هذا المدخل تهتم الإدارة بدراسة السوق وأحوال المناخ المحيط وتحدد أهدافها لتكون لها الريادة في السوق، ومن ثم تعيد هيكلية الشركة وتنظم كافة فعاليتها في ضوء هذا الهدف الاستراتيجي. وتتركز الإدارة العليا على الأمور المهمة ذات الطبيعة الشاملة والمستقبلية، مع ترك الأمور التنفيذية للمسنوبات الإدارية المساعدة.

إن القيمة الأساسية لهذا المدخل هي في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو في الأجل الطويل.

ومن أهم الشركات العالمية التي تعمل وفق المدخل الاستراتيجي **Dell Computer**,

**Coca-Cola, Nestle**.

### 2. المدخل الإنساني **The Human Assets Approach**

في هذا المدخل تعمل الإدارة العليا على مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في السوق والمناخ المحيط من خلال بناء وتنمية **قدرات الموارد البشرية** ووضع الاستراتيجيات والبرامج الهادفة إلى تعميق مشاركتهم في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. وتعتمد الإدارة في هذا المدخل على المعرفة الوثيقة والدقيقة لقدرات الأفراد ومهاراتهم وتوجهاتهم، وتعمل على إسناد الأعمال المناسبة لهم،

وخلق كيانات و فرق عمل منجانسة تنطلق فيها قدرات الأفراد للعمل دون حاجة للمدخل المباشر أو الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء والمشرفين.

ويمثل الاختيار الموضوعي والسليم للأفراد أساساً مهماً في نجاح هذا المدخل، كما يكون للتدريب والتنمية المستمرة دور رئيسي في تفعيل طاقات ومهارات الأفراد. وقد تبلور هذا المدخل في

السنوات الأخيرة في شكل **نظام متكامل لإدارة الأداء Performance Management**.

كما تعبر **فلسفة التمكين Empowerment** عنصراً رئيسياً في نجاح هذا المدخل من خلال تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بخرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج.

وينتمي هذا الفكر إلى النوجهات الحديثة في النظر إلى الأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي **The Intellectual Capital** والمصدر الأساسي في إنتاج القيمة **Value Creation**. ومن الطبيعي أن نجد هذا المدخل يسود بشكل واضح في شركات الخدمات التي تعتمد في نجاحها أساساً على علاقة العاملين بها مع العملاء وأساليبهم في التعامل معهم **Service Industries** مثل شركات الطيران وشركات التأمين ومؤسسات الخدمات العلاجية.

### 3. مدخل المعرفة والخبرة **The Expertise Approach**

تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلتة أساسية تميزها عن المنافسين من ناحية، وتسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد من ناحية أخرى.

وبشكل أكثر تحديداً تكون **الخبرات والثقبات والبرمجيات Software** هي أساس التركيز في عمل الشركات ذات النوجه المعرفي، وتعتبرها أساس ميزاتها التنافسية. مثال ذلك مثلاً مجموعة شركات صناعة الساعات السويسرية الذين اخلدوا في جمع لمواجهة شراسته المنافسة اليابانية والخسار حصته الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك الشركات المدخل المعرفي لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضاً الزيتة والنخير المسنن في التصميم والألوان، مع تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى معقول من الجودة. تمثل كل هذا في الساعة **Swatch** والتي قامت في الأساس على الخبرة الثنية المثوقة والتي اعتمدها الإدارة أساساً لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية.<sup>51</sup>

#### 4. المدخل التنظيمي **The Structural Approach**

تعتمد الإدارة فكرة **بناء البنية التنظيمية النحنية الكاملة Organizational Infrastructure** لتكون الأساس الصلب الذي تقوم عليه الشركة. وتشمل تلك البنية الهيكل التنظيمي، السياسات والنظم، الإجراءات التنفيذية لمختلف العمليات. وتتميز الإدارة في هذا المدخل بتفصيل أساليب الأداء وبيان متطلباتها، وتكون هي الأساس في اختيار الأفراد وتوجيه أداءهم، ومراقبة إنجازاتهم.

ويمكن وصف هذا المدخل **"الإدارة حسب الكتاب Management by the Book"**، وهو مدخل شائع في المنظمات الحكومية بالدرجة الأولى، وإن كانت شركات ومنظمات أعمال أيضاً تلجأ إليه لوضع أسس يمكن الرجوع إليها والقياس عليها. كذلك يمكن وصف هذا المدخل بأنه **"الإدارة**

51 Stuart Crainer, *The 75 Greatest Management Decisions Ever Made...and 21 of the worst*, New York:

AMACOM, 1999, pp.17-19.

**المنظومية " Systematized Management "** حيث تكون نظم العمل في مرتبة عالية من اهتمام الإدارة، وتنسق باقي عناصر الأداء البشرية والمادية وفق معطيات هذه النظر. وتتمثل في هذا المدخل قيمة مهمة هي وجود أسس محددة وقواعد موضوعية لتحديد الأداء واتخاذ القرارات في مختلف المواقف مما يجعل التفسير ممكناً، كما ييسر من عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف العاملين في قطاعات الشركة المختلفة.

### 5. المدخل التوفيقى **The Integrative Approach**

يأخذ هذا المدخل من كل المداخل السابقة بحسب متطلبات الموقف، ويستفيد من معطيات المداخل المختلفة ويحاول التوفيق بينها. وتعتمد هذا المدخل كثير من الشركات العالمية التي تتعامل في أسواق ودول متعددة بما تختم المر ونة في النظر، والسرعة في اتخاذ القرارات، والنوافق مع الظروف المحلية، مما يجعل الإدارة تميل إلى ترك الحرية للمسؤولين في مواقع العمل المختلفة لاختيار مدخل التعامل مع المتغيرات وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بمدخل محدد سلفاً.

### 15. الفكر الإداري في عص العولمة

يشهد العالم تطورات ملاحقة في مجالات العلم الإداري نتيجة ظروف **"العولمة"**، ومتغيراتها، حيث تتفاعل كثير من المفاهيم الجديدة والمنجدة لنطرح عالماً رجباً ينطور بصفة مستمرة مما يجعل مهمة المدير أو المفكر الإداري صعبة في ملاحقة كل ما يظهر من أفكار، ناهيك عن محاولة تطبيقها. وقد آثرت أن أعرض هذه الأفكار والمفاهيم من خلال مقارنته بين هيكل الفكر الإداري في أواخر القرن الماضي [قبل انتشار وسيطرة فكر **"العولمة"**] وبين عناصر الهيكل المعاصر لفكر الإدارة في القرن 21 **"عص العولمة"**:

## الإدارة في أواخر القرن العشرين

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

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

وكانت السمات الرئيسية للفكر الإداري في القرن العشرين<sup>52</sup> وقبل بزوغ مرحلة المعلوماتية والعمولة قرب نهايات القرن، تتمثل فيما يلي:

- ☒ الاختصار بدرجة واضحة في الواقع المحلي حتى حين التعامل في الأسواق الخارجية، فقد كانت الإدارة محملة بالنوجهات المحلية ومناثرة في بناء هيكلها وتصميم سياساتها وبرامجها بالثقافة المحلية.
- ☒ الاهتمام بالجوانب التقنية في العمل وترتيبها في مرتبة مقدمة في قائمة أولويات الإدارة العليا، ومن ثم كانت قرارات الاستثمار في تطوير التقنيات وملاحقة المتغيرات والمسحدرات التقنية من أبرز خصائص إدارة القرن الماضي.

<sup>52</sup> نشير هنا إلى الفكر الإداري السائد في العالم بشكل عام من دون تخصيصه في بلد محدد، وإن كانت الإدارة في بعض أجزاء العالم المتقدم كالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية متميزة عن غيرها حتى في القرن الماضي.

☒ العناية بنكوبن وترآكر الأصول المادية **Tangible assets** واعربارها المخزن الحقيقى للقيمة

الذى تسشد إليه المنظمة والذي يحدد قيمتها السوقية الصافية **Market net worth**.

☒ الاتجاه نحو نظم الإدارة المركزية والاهتمام بتأكيد السلطة للمسنوبات الإدارية الأعلى فى

التنظيم.

☒ بناء الهياكل التنظيمية متعددة المسنوبات فى إطار الشكل الهرمى التقليدى، والتركيز فى الهيكل

على الوظائف المفردة التى تخصص بكل منها شخص واحد.

☒ الانطلاق فى عمليات التسويق وترديد المبيعات من خصائص القدرة الإنتاجية للمنظمة وتفضيلاتها،

مع محاولة استقطاب واستيعاب المستهلكين والعملاء لينجازوا إلى ما يقدم لهم من سلع

وخدمات.

☒ إتباع نمط تقويم الأداء المؤسسى الأحادى البعد، وهو البعد المالى، واعربار النتائج المالية من أرباح

أو خسائر ومعدلات التغير فيها هى الأساس فى الحكم على كفاءة الإدارة وتقويم أداء المنظمة.

☒ التعامل مع المعلومات باعبارها أداة للتعرف على واقع المنظمة والظروف المحيطة بها والسعى لبناء

قواعد معلومات متعددة لتخاطب عناصر مختلفة فى المنظمة من دون ارتباط وثيق فيما بينها.

☒ التعامل مع الموردين والمعاملين مع المنظمة من منظور مصالحها الذاتية واعربارهم غرباء عنها

ينبغي الحرص فى التعامل معهم، بل ومحاولة الاستفادة مما قد ينشأ بينهم من خلاقات أو صراعات.

☒ التركيز فى قضية الجودة على جودة العمليات الإنتاجية التى تنبلور فى مطابقتة المنتجات للمواصفات

المحددة، واعربار ضمان وتأكيد الجودة مشكلة تقنية بالدرجة الأولى تخصص لها المهندسون

وأخصائى الإنتاج.

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

### لقد حققت الإدارة

في القرن الماضي نجاحات خارقة، وبرغم كل السمات غير الإيجابية التي عدناها، وانشرت تلك النجاحات والإنجازات على كافة الأصعدة والمجالات الحبلية وحققت للبشرية منجزات وخدمات تعتبر بكل المقاييس ثورة اقتصادية وتقنية وثقافية واجتماعية منعت لها شعوب العالم سواء من مواطني الدول ذات الإدارة المثقوقة التي أنتجت تلك الإبداعات أو من سواهم من مواطني الدول الأخرى التي تسنورد تلك المنجزات والمنجزات وتحاول أن تحاكيها.

وطوال سنوات العقود الأخيرة من القرن الماضي ابتداء من السنينيات تصاعدت حركة التطوير والابتكار الإداري بهدف تطويع الفكر والتقنيات الإدارية لتتماشى مع مقتضيات الظروف الجديدة الآخذة في الشكل والانتشار في العالم بدرجات مختلفة نتيجة التطورات والثورات العلمية والتقنية، وبناءً على التحولات السياسية والاقتصادية العميقة التي تصاعدت بعد انهيار سوربرلين في العام 1989

وسقوط الاتحاد السوفيتي القديم وبدلاية ما سمي "النظام العالمي الجديد".

لم يكن علماء الإدارة وممارسيها بعيدين عن تلك التحولات والمنغيرات، بل كانوا في المقدمة يستشرون تلك التغييرات ويقدرون تأثيراتها على مناخ الأعمال ومتطلبات الأداء في المنظمات، ويقدمون اجتهادهم في شكل نماذج **Models** وتقنيات **Technologies** واستشارات تهدف كلها لمساعدة الإدارة في المنظمات وعلى كافة المستويات وجميع المجالات أن تمارس عملية تغيير مخطط للشغل

إلى أساليب في الممارسة وتوجهات في القيادة والنخيط وتوجيه الأداة. تتوافق ومعطيات نظام الأعمال الجديد وما يسود العالم من أوضاع العولمة وتخريب النجارة والثافسية غير المسبوقة وصراعات الجديد والابتكار التقني.

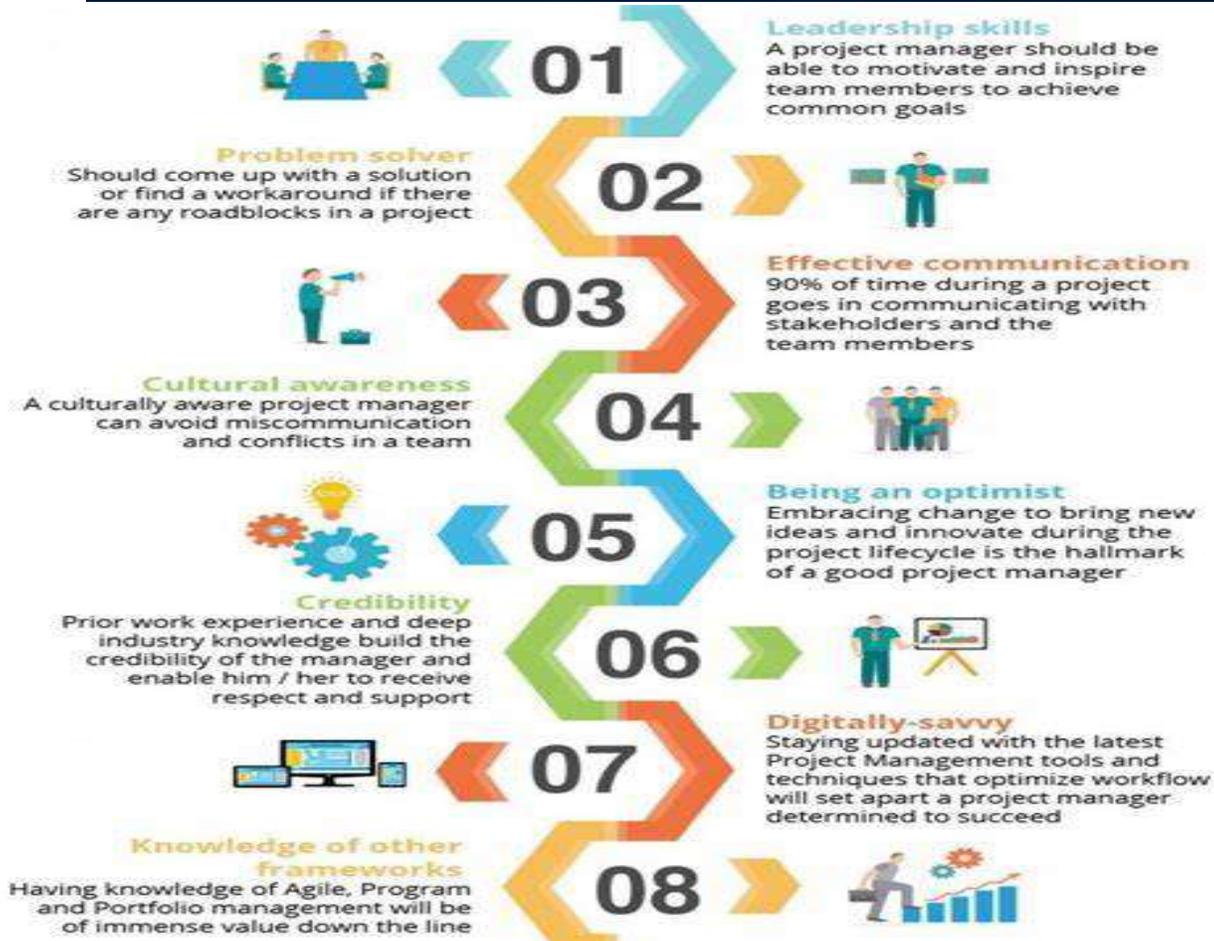


<https://youtu.be/5CJFaJAicd8>



<https://youtu.be/iMyd6RlhTTO>

الإدارة في القرن الواحد والعشرين



## 1. الإدارة في القرن الواحد والعشرين

مع بدايات القرن الحالي [الواحد والعشرين] أصبح هيكل العلم الإداري منشعباً إلى درجة لا يمكن مقارنتها بما كان عليه الحال قبل بضع سنين. وقد تفرعت كل من المجموعات الست السابقة إلى عشرات من مجالات البحث والتطبيق وتراكمت في كل منها عشرات المفاهيم والتقنيات الإدارية. وأعرض فيما يلي قائمة بأهم موضوعات العلم والفكر الإداري المعاصر كما ظهرت في موقع على شبكة الإنترنت يهتم بقضايا الإدارة<sup>53</sup>

Management concepts & Technologies	مفاهيم وتقنيات الإدارة	مقرر
Change management	إدارة التغيير	1
Communications management	إدارة الاتصالات	2
Constraint management	إدارة القيود	3
Cost management	إدارة التكاليف	4
Crisis management	إدارة الأزمات	5
Customer relationship management	إدارة علاقات العملاء	6
Earned value management	إدارة القيمة المكتسبة	7
Facility management	إدارة الإمكانيات	8
Integration management	إدارة التكامل	9

<sup>53</sup> [www.bambooweb.com/articles/m/a/management.html](http://www.bambooweb.com/articles/m/a/management.html)

knowledge management	إدارة المعرفة	10
Marketing management	إدارة التسويق	11
Perception management	إدارة الإدراك	12
Process management	إدارة العمليات	13
Procurement management	إدارة التوريدات	14
Product management	إدارة المنتجات	15
Program management	إدارة البرامج	16
Project management	إدارة المشروعات	17
Quality management	إدارة الجودة	18
Resource management	إدارة الموارد	19
Risk management	إدارة الخطر	20
Scope management	إدارة المجال	21
Skills management	إدارة المهارات	22
Strategic management	الإدارة الإستراتيجية	23
Stress management	إدارة الضغط	24
Supply chain management	إدارة سلسلة التوريد	25
Systems management	إدارة النظم	26
Time management	إدارة الوقت	27

## 2. سمات إدارة القرن 21

إن إدارة القرن 21 قد لجحت إلى حد بعيد في النخلص من السمات السلبية التي انصقت بنماذج الإدارة وقتياتها في القرن الماضي، والتي اسنمرت، ولا تزال، حتى يومنا هذا في كثير من ممارسات الإدارة في العالم وخاصة في عالمنا النامي.

من جانب آخر، تمكنت الإدارة الجديدة أن تكتسب مجموعة جديدة ومغايرة من المفاهيم والنوجيات تكون في ذاتها "إطاراً فكرياً جديداً **New paradigm**" وتحقق بذلك تحول واضح وعميق في مفاهيم الإدارة على مشارف وبدايات القرن **Paradigm shift 21**.

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

1. **قبول التغيير** باعتبارها أمراً طبيعياً لا مجال للنهرب منه، بل على العكس تسعى الإدارة الجديدة لصنع التغيير واستثماره لتحقيق أهدافها. ومن ثم فإن **إدارة القرن 21** لا تكتفي بالتعامل مع المتغيرات حال حدوثها، ولكنها تسبق الأحداث وتسنعد للتغيير وتسامع في هيئة الظروف لإتاحة الفرص لحدوث التغيير المخطط الذي يحقق لها أهدافها.

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

3. **الاعتراف بأهمية السوق** بالمعنى الواسع للكلمة، فالسوق لا يعني فقط مجموعة العملاء في المحيط المحلي للمنظمة، ولكنه يشير إلى الطلب المتوقع في جميع المواقع بالعالم التي يمكن أن تتعامل فيها المنظمة،

ويضر السوق الطلب الحالي وعوامل صنع وتطوير وتنمية الطلب في المستقبل. كما يضر السوق المنافسين والموردين وعناصر الدولة القائمة على تنظيم وضبط السوق ومعاملات المنظمات المختلفة.

4. وتعتبر **إدارة السوق** في معناها الذي يبناه نموذج إدارة القرن 21 هي في الأساس "صنع السوق وخلق الطلب، وتكوين التحالفات الإستراتيجية مع المعاملين وحنى المنافسين، من أجل إقامة وتنمية علاقات وطيدة وفعالة ومسئمة ونامية مع العملاء".

5. **تكثيف وتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات وإدماجها في تصميم العمليات والأنشطة** على كافة المستويات. إن **إدارة القرن 21** تسنوع تقنيات الاتصالات والمعلومات وتضمها كلها التنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين قطاعات ومسئوبات التنظيم، ولا تعتبر تلك التقنيات عنصراً مضافاً **Add on** بل هي عنصراً عضوياً مندمجاً في التنظيم وجزءاً أساسياً منه.

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

7. **تعمل إدارة القرن 21 بمنطق حشد الطاقات والإمكانات** وتوظيفها بشكل متكامل ومشاغمة لإحداث أقصى تأثير ممكن في الأسواق ولتحقيق التميز والثوق المستمرين على المنافسين.

8. تعتبر إدارة القرن 21 أن الوقت مورد حيوي تعمل على استثماره وتوظيفه في خدمة أغراضها. وتسعى الإدارة الجديدة إلى تقليص ، أو منع ، الوقت المهدر في الانتظار **Waiting Time** وتحويله إلى طاقة إنتاجية، وهي بذلك تهدف إلى أداء الأعمال في الوقت الحقيقي **Real time** .
9. وإذ تضيف الإدارة إلى اهتمامها بعنصر الوقت استثمارها وتوظيفها لتقنيات الاتصالات والمعلومات نراها وقد انطلقت إلى مرحلة الأداء الآني وهو ما يعبر عنه بمنطقة **Zero-time** حيث تكون الاستجابة آنية للطلب أيًا كان مصدره .
10. تستفيد إدارة القرن 21 من مظاهر الانفتاح بين الأسواق نتيجة لضغوط "العولمة" ومنظمة التجارة العالمية وما تهدف إليه من تحرير التجارة الدولية، ومن ثمرتها من الإدارة الجديدة بأهمية النحر من قيود المكان والنواحد الجغرافي في مكان محصور، وتنطلق لنباش عملياتها في كل مكان مستفيدة في ذات الوقت من إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحها لها من قدرات غير مسبوقه في النواصل والتعامل والتفاعل مع مصادر الطلب على منتجاتها وخدماتها في أي وكل مكان، وفي أي وكل وقت .
11. تعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة كي تعطي كافة مجالات ومسئوليات النشاط بالمنظمة المعاصرة، ثمر السعي الحثيث للانطلاق إلى مسنويات أعلى من الجودة تتمثل فيما يمكن أن يسمى "الجودة النامية" أو **6 Sigma Quality** وفيه لا تتعدى احتمالات الخطأ أكثر من 3.4 مفرده في كل مليون محاولة.
12. كما تحررت الإدارة الجديدة من مفاهيم الإدارة التقليدية التي نشأت في إطار منطق السكون والتراكم، فألها استوعبت مفاهيم الإدارة الجديدة القائمة على منطق الحركة والديناميكية وامتلاك

خصائص الإحساس بعدم التوازن ومن ثم العمل على استعادة التوازن حال الإحساس بفقدانه، وهي ما يعبر عنه علماء النظر بخاصية **Homeostasis**.

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

14. ومن الواضح أن تركيز الإدارة الجديدة ينصرف إلى **الأنشطة والعمليات ذات المكون المعرفي العالي Knowledge-based activities**، وهي التي تنتج قيمة مضافة أعلى **High value added**. وتصرف إدارة القرن 21 بذلك عن أنواع الأنشطة والعمليات الأقل إنتاجاً للقيمة المضافة وتعهدتها إلى جهات أخرى تقوم بأدائها لحساب المنظمة **Outsourcing**.

15. **تهتم الإدارة الجديدة بشمية العمل الجماعي** واستثمار فرق العمل المتكاملة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإيجاز الأعمال الموكلة إليها والمحاسبة على النتائج.

16. إن إدارة القرن 21 تستشم كل التقنيات والمفاهيم الصاعدة والتي تركز على القدرات الذهنية والطاقات المعرفية للأفراد حين يجمعون في فرق متجانسة متناغمة، الأمر الذي يحقق لهم طاقات على الإبداع والابتكار والإيجاز تفوق كثيراً ما يتمكن به مجموع الأفراد من قدرات ومهارات.



مجموعات من القادة والمبشرين الذين يجيدون اللعب الجماعي ويقدمون في ذات الوقت المسؤولية الواقعة على كل منهم.

**23. تولي إدارة القرن 21 الإنسان عناية فائقة** وتتم بتعميق دراستها وفهمها لمحددات السلوك التنظيمي،

كما تعمل على تكوين نسيج متكامل من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تسعى من خلالها إلى توظيف نظريات ومفاهيم التنظيم في عمليات توجيه وإدارة أداء الموارد البشرية، بحيث ينبع من هذا المدخل التكامل ما يسمى " **التنظيم عالي الأداء** " **High Performance Organization (HPO)**.

**24. تبدو نعمة "العولمة" Globalization** عالية وواضحة في فكر إدارة القرن 21 مستفيدة من الزخم الذي

تحقق خلال العقد الأخير من القرن الماضي، حيث أصبحت "العولمة" حقيقة لا يتجادل أحد فيها، ويقدر ما كان الجدل في الماضي يدور حول أساليب مناهضة "العولمة" ينجم الجدل الآن إلى كيفية التعامل معها واستثمار إيجابياتها وتجنب أو تخفيف سلبياتها.

**25.** ويمكن أن نلاحظ تطوراً مهماً في مستوى التحليل الذي يعكسه فكر إدارة القرن 21، فبعد أن

كانت الإدارة التقليدية في الماضي **تتركز على مستوى المنظمة Micro Level** يتولى في الوقت الحالي

اهتماماً بدارس الإدارة ومشكلاتها على المستوى فوق المؤسسي عند مستوى الدولة، الأمة أو العالم. ومن هنا نجد توجهاً أوضح في الفكر الإداري المعاصر لمعالجة المشكلات الإدارية من

**منظور كلي Macro Level**، ونجد كتابات مهمة تتناول قضايا إدارة التنمية من المنظور الوطني وحتى

على مستوى القارات كما نرى في " المبادرة الجديدة للشراكة من أجل تنمية أفريقيا" **باسم NEPAD**

والتي تهتم برفع كفاءة الدول الأفريقية، وتعزيز قدراتها التنافسية وتأكيد تواجدها في الاقتصاد العالمي،

من خلال مشروعات جادة للشمية تحاول استثمار الموارد الوطنية في كل دولة بأعلى كفاءة ممكنة،  
كما تكتسب مفاهيم إدارية مهمة مثل:

1. "الحكومة" Governance

2. التقويم الشامل للأداء Integrated Performance Evaluation

3. مقارنة النظراء Peer Comparison

**Leadership & Management in the 21<sup>st</sup> Century**  
The Leadership Framework to Becoming a 21<sup>st</sup> Century Strategic Hustler™:  
A.G.I.L.E. L.E.A.D.E.R.S.H.I.P. with a G.R.I.P



today very exciting for me I'm going to  
be sharing with you some items the  
agenda

© Copyright 2013 to 2018 All rights reserved

Sustaining Success By Achieving Excellence  
"Inspiring Leadership Globally Through Transformation"

mile  
Intelligent  
Solutions  
Services

<https://youtu.be/DGNLFQMOSIQ>

**التحديات الإدارية في عصر العولمة  
والتقنية العالية  
الحالة المصرية  
أ.د. علي السلمي**



التحديات الإدارية في  
الحالة المصرية

## المحور الثالث

# التحول نحو التنظيم الإلكتروني THE E-ORGANIZATION



التحول نحو التنظيم  
الإلكتروني.ppt

مؤسسة عبد الحميد شومان  
المنتدى الثقافي  
2000

الرؤية المصرية لتطوير التعليم الجامعي  
"إطار استراتيجي"  
تقديم  
أ.د. علي السلمي



الرؤية المصرية  
تطوير التعليم الجامعي

# مفاهيم الإدارة الحديثة

أ.د. علي السلمي

مفاهيم الإدارة الحديثة



مفاهيم الإدارة  
الحديثة.ppt

# إدارة القرن 21



05/12/1445



الإدارة في  
القرن 21.ppt

أ.د. علي السلمي

# الاتجاهات و المفاهيم الإدارية الحديثة في عصر العولمة و المعرفة و ثورة العلم و التقنية



الإدارة في عصر  
العولمة.ppt

القيادة والتميز... في زمن التغيير

أ.د. علي السلمي



الإدارة والتميز في زمن  
التغيير.ppt



الإبداع الإداري في  
اتخاذ القرارات.ppt



قضايا إستراتيجية 11L  
في الموارد البشرية.ppt

# Global Management Systems

## NEW MANAGEMENT THINKING

Dr. Ali Elsalmi

2006

1



new management  
thinking .ppt

## إدارة الأزمات

ملاحظات وخواطر  
عن الحالة المصرية  
أ.د. علي السلمي



إدارة الأزمات.pptx



إدارة التغيير.ppt



إدارة التنافسية.ppt



إدارة التميز.ppt



إدارة المعرفة.ppt



لفتح الملف اضغط على الشريحة

قبل الختام  
إليكم رحلتي مع الكتب

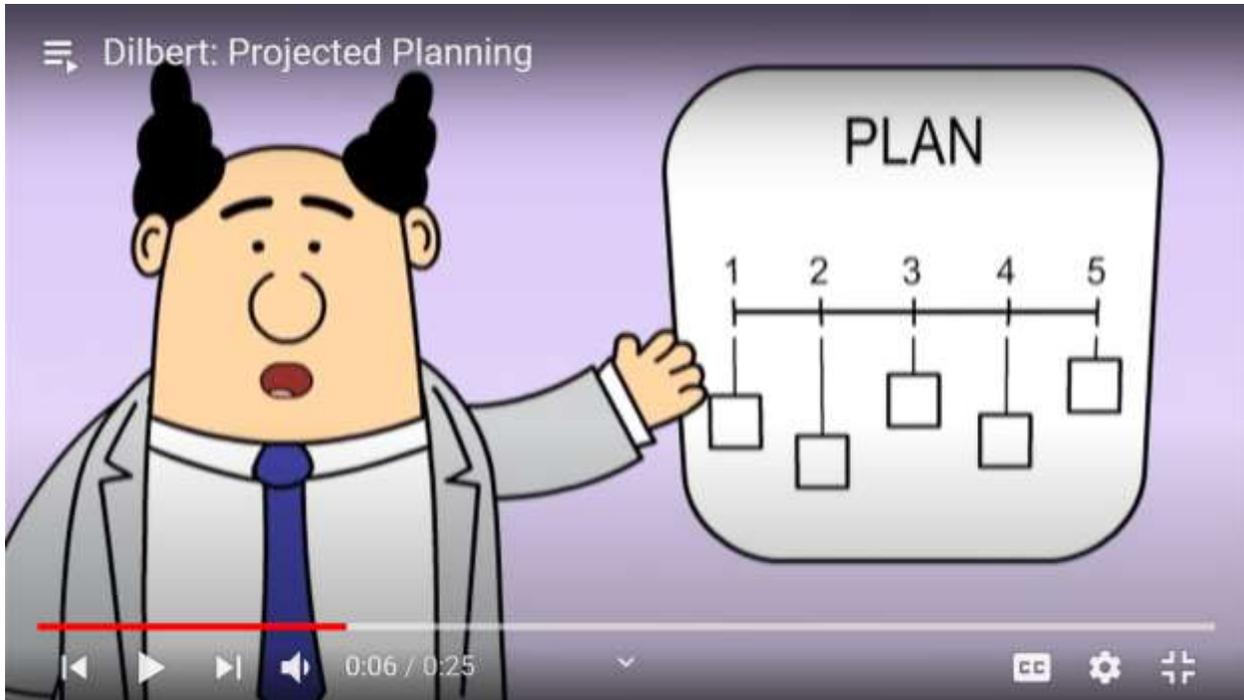


رحلتي-مع-الكتب-2020  
11 (1).pdf

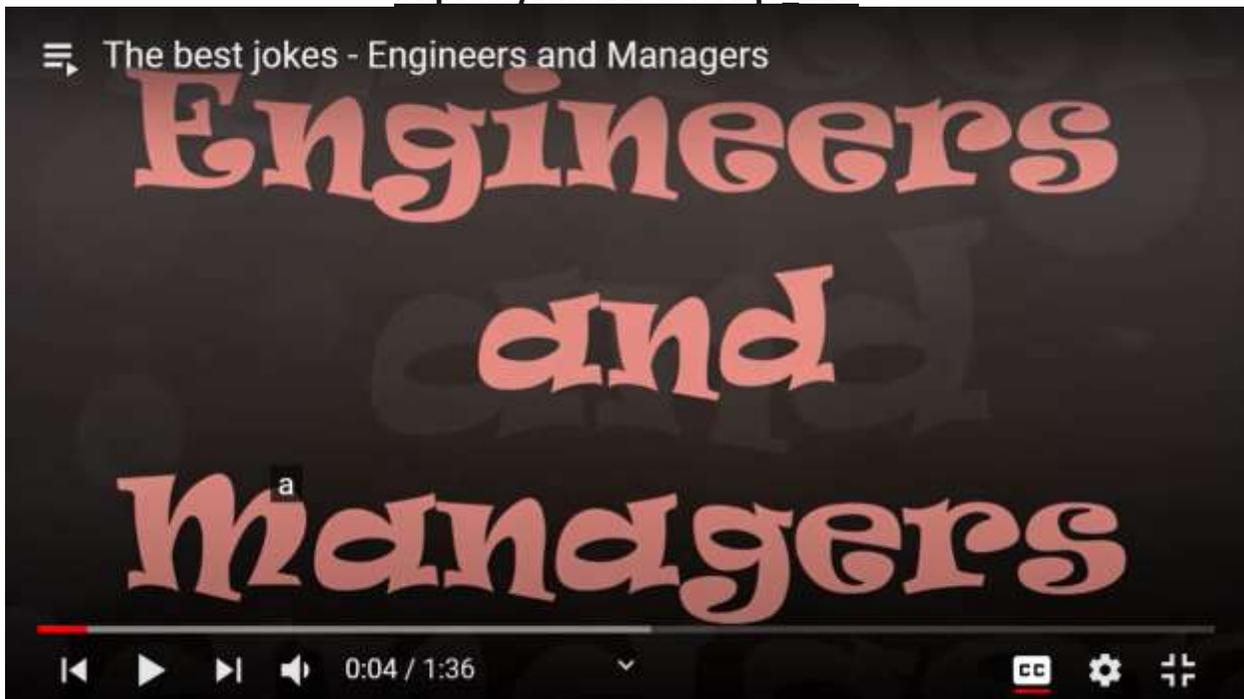
وأخيراً  
قليل من الفكاهة!



<https://youtu.be/SGLaNIIDzDc>



[https://youtu.be/UfW7zqV\\_C60](https://youtu.be/UfW7zqV_C60)



<https://youtu.be/xrZxD2YER9I>

نحمد الله وفضلہ

تمر الکتاب

تم بحمد الله

