

## الفكر الإداري المعاصر وانعكاساته على الإدارة المصرية

أ.د. علي محمد السلمي\*

تمهيد:

نهدف خلال هذا اللقاء العلمي الى :

١. تقديم جرة معلوماتية تستعرض التطورات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر.
٢. إبراز ترابط الفكر والممارسة في الحقل الإداري المعاصر.
٣. مناقشة واقع الإدارة المصرية ومجالات تطويرها في ضوء نموذج الفكر الإداري الجديد.

\* أستاذ الإدارة بجامعة القاهرة، وزير التنمية الإدارية الأسبق.

يتطور عالم الأعمال بسرعة فائقة وتغير تماماً بفعل العديد من المتغيرات، وتحاول الإدارة المعاصرة اللحاق بهذه التغييرات والتحولت. وأصبحت مهمة الإدارة في

العصر الحالي أكثر تعقيداً، وتبينت أهمية تنمية فكر إداري جديد A New Paradigm، حيث لم تعد أفكار وتقنيات الإدارة السابقة تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالقطع لا تتناسب مع المستقبل.

### نموذج الإدارة الجديد :

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

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

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

١. المورد البشري عالي الكفاءة.
٢. تقنيات الاتصالات والمعلومات.

الجديد في الفكر الإداري المعاصر :

يتشكل الفكر الإداري المعاصر من مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم التي أوجدتها الظروف الجديدة التي تسود العالم وأسهمت في إعادة تشكيل نظام الأعمال. وتمثل الأفكار الجديدة إطاراً فكرياً متكاملًا Paradigm مما لا يستقيم معه أخذ بعضها دون البعض الآخر.

وتلك الأفكار الجديدة نتاج مشترك للممارسين من المديرين ومفكري الإدارة، وهي تحتمل التطوير والتطويع. والأفكار التالية لها إيجابياتها وسلبياتها، وليس الهدف قبولها دون تمحيص، بل دعونا نتأملها ونضيف ونحذف لنطوعها لظروفنا وأهدافنا.

### (١) الاقتناع بأهمية المناخ المحيط :

يمثل المناخ أحد العناصر الفاعلة في منظمة الأعمال الجديد، فهو:

- مصدر الفرص والموارد للمنظمة.
- مصدر الخطر والتهديد للمنظمة.

ويقع على الإدارة واجب دراسة المناخ وتوقع المتغيرات بحثاً عن الفرص والعمل على استثمارها، ورصداً لمصادر الخطر والعمل على تجنبها (المنظمة ليست مغلقة أو منعزلة عما حولها).

### (٢) الاعتراف بالسوق وآلياته :

تبدأ الإدارة الجديدة من السوق وتنتهي بالسوق. والهدف تأمين مركز تنافسي قوي من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على المنافسين. وتمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق، المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة (السوق هو الحكم على نجاح أو فشل الإدارة).

ويتبلور الاعتراف بأهمية السوق في مبدأ الاقتراب من العملاء للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها في الوقت وبالأسلوب والشروط التي يرتضونها Getting Closer To The Customer .

**(٣) استيعاب التقنية الجديدة والمتجددة :**

تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات و إبداعات غير مسبوقه، فهي تحقق للإدارة القدرة على العمل في أي وقت Any Time وأي مكان Any Place وأن تقلل اعتمادها كثيراً على الخامات الطبيعية No Matter وأن تصمم منتجاتها بحسب طلب العميل .Mass Customization.

**(٤) الاعتماد على تقنيات المعلومات :**

تعتمد الإدارة الجديدة على إنتاج وتداول المعلومات لدعم قدرتها على اتخاذ القرارات وتوجيه الأنشطة في كافة المجالات، وتعتبر تدفقات المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل. كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات وعنصر أساسي في الأنشطة، وأحد أبرز المخرجات. وقد أصبحت المعلومات أحد أهم مكونات السلع والخدمات في نظم الإنتاج الحديثة.

**(٥) المنافسة سبيل البقاء :**

إن المنافسة أحد عناصر نظام الأعمال الجديد والتي ينبغي على الإدارة قبولها والتعامل معها بإيجابية. ويتمثل واجب الإدارة في الرصد المستمر لمصادر المنافسة الحالية و المحتملة، والإعداد للتعامل معها. إن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

**(٦) حشد واستثمار كل الطاقات :**

تدرك الإدارة الجديدة قيمة التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل التميز. كما تتبين أهمية تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية

والإنتاجية، وتصبح مسئوليتها التجميع المنظم لمجمل الطاقات والقدرات المتاحة للمنظمة لتحقيق أقصى قدر من الإنجاز وخلق قدرة تنافسية متكاملة تميزها على المنافسين Competition On Total Competencies.

#### ٧) الوقت مورد رئيسي :

أصبح استثمار الوقت مهمة رئيسية للإدارة لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت باعتباره عنصراً من عناصر المنافسة نتيجة للتقنيات الجديدة. ويمكن للإدارة التعامل مع الأسواق المختلفة في كل وقت، وفي أي وقت. وتركز الإدارة الجديدة على أهمية اختصار الزمن والسبق إلى السوق Just In Time Not Just In Case.

#### ٨) الإدارة بمنطق الجودة الكاملة :

الجودة هي ما يرضي العملاء، وحيث أن منظمة الأعمال نظام متكامل يؤثر كل جزء منها في باقي الأجزاء، يجب لإنتاج سلع وخدمات جيدة ترضي العملاء أن تكون جميع الأنشطة "جيدة"، علماً بأن جودة الأنشطة تتوقف على جودة المدخلات، وأن تصبح فكرة الجودة الكاملة معادلة لمفهوم منع الخطأ Zero Defect الذي برع فيه اليابانيون.

#### ٩) العولمة أساس نظام الأعمال الجديد :

إن العولمة نظام اقتصادي، سياسي، اجتماعي، ثقافي، تقني يهدف إلى إزالة الحواجز بين الدول و تأكيد حرية وسرعة تدفق الموارد والسلع والخدمات بين أجزاء العالم. وبذلك أصبح تعبير " السوق " يشمل العالم كله، وأصبحت الفرص لا نهائية وكذلك المنافسة والمخاطر. وباتت الإدارة الجديدة مقتنعة بأن التفوق على المستوى العالمي يتطلب أولاً التميز على المستوى المحلي.

#### ١٠) أهمية التحالفات الإستراتيجية :

تدرك الإدارة الجديدة صعوبة العمل المنفرد في السوق العولمي، وصعوبة التطوير المنفرد والمستمر في المنتجات، وصعوبة التحديث المنفرد والمستمر في

التقنيات، وصعوبة التنمية المنفردة والمستمرة للأسواق. من أجل ذلك تلجأ المنظمات إلى التحالف والتكامل مع الآخرين، وبدأت فكرة التحالفات الإستراتيجية تحتل موقعاً متقدماً في الفكر الإداري المعاصر لتكوين قدرات إنتاجية وتنافسية تزيد كثيراً عما تملكه كل من المنظمات المتحالفة منفردة.

### (١١) الاعتماد على العمل الجماعي :

لا تسمح الظروف الجديدة لمنظمات الأعمال بالاعتماد على جهود أفراد منعزلين يعمل كل منهم منفرداً. ويتطلب التفوق في المنافسة والمحافظة على ثقة العملاء أن تتبارى المنظمات في الابتكار والتطوير وتنمية التقنيات وغزو الأسواق والتعامل في ظروف العولمة في ثقافات ومجتمعات متباينة ومحاولة السبق في المنافسة. وتمثل تلك التحديات دوافع قوية لتنمية العمل الجماعي ودعم الجهود المشتركة للعاملين في فرق متكاملة Integrated Teams تكون أقدر على الأداء المتميز نتيجة تضافر جهود وخبرات أعضائها، وتتمتع بقدرات تزيد كثيراً في تأثيرها عن مجموع خبرات الأعضاء حال عملهم منفردين.

### (١٢) نبذ التتابع و الأخذ بالتزامن :

تكرس معطيات نظام الأعمال الجديد ضرورة تكثيف الجهود وتوفير الموارد واستثمار الطاقات لتحقيق إنجازات غير مسبوقه تتميز بها المنظمة على المنافسين. وحيث تعلق قيمة الوقت باعتباره مورداً له ثمن يجب استثماره، يكون من غير المجدي إتباع منطق التتابع في الأنشطة بكل ما يعنيه من طول فترات الانتظار وما تمثله من تكلفة، كما يعني ضرورة البدء من البداية في حالة الخطأ. لذلك تركز نظم الإدارة الجديدة فكرة العمل بالتوازي لكسب الوقت وتخفيض فترات التعطل والانتظار إلى الحد الأدنى.

### (١٣) التفكير غير التقليدي لحل المشاكل :

تحتاج الإدارة الجديدة إلى أساليب متطورة لمواجهة المشكلات والتحديات والتحديات التي يحفل بها نظام الأعمال الجديد في ظل ظروف العولمة والتنافسية والتطورات التقنية المتسارعة. لذلك تعتمد الإدارة إلى استثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب أي مشكلة، واستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات وذلك بتنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطور Up-Side Down / Lateral Thinking .

#### ١٤) الاهتمام بالموارد البشري :

تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل لمنظمة الأعمال، وأن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية وهو مصدر الأفكار والتطوير وأداة التنفيذ والإنجاز. ومن ثم تغيرت نظرة الإدارة الجديدة إلى المورد البشري لتعتبره شريكاً في السلطة والمسئولية والربح والخسارة عملاً بمنطق أن المشاركة في الغنم لا بد أن يصاحبها مشاركة في الغرم No Pain No Gain.

#### ١٥) التطوير المستمر أساس البقاء :

كل شيء حول منظمة الأعمال في تطور مستمر. فالتقنية المتجددة تغير أساليب الإنتاج وتوفر مواد وخامات جديدة مما يسمح بتطوير منتجات جديدة واستخدامات جديدة للمنتجات الحالية. كما أن الأسواق في حركة مستمرة ورغبات المستهلكين في تغير مستمر، مما يحتم على الإدارة الأخذ بمنطق التطوير المستمر لملاحقة تلك المتغيرات المتجددة واستثمار ما ينشأ عنها من فرص ومحاولة تجنب ما تثيره من مشكلات ومخاطر.

#### ١٦) التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى :

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى تجنباً لإهدار الطاقات والموارد المحدودة في أنشطة لا يعود منها عائد يتعادل مع ما

أنفق فيها من مال وجهد ووقت. ولذلك تلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة وتعهد بها إلى منظمات أخرى Outsourcing، بينما يتركز اهتمامها في الأنشطة الأعلى قيمة مضافة والتي تتمثل بالدرجة الأولى في الأنشطة المعرفية Knowledge-Based والنااتجة من فكر موارد البشر وخبراتهم المعرفية. ومن أمثلة تلك الأنشطة المعرفية أعمال البحوث والدراسات وأنشطة التطوير التقني R & D وأعمال التسويق والترويج، وأنشطة التخطيط الاستراتيجي والتصميم وضبط الجودة، وتطوير المنتجات وأنشطة المتابعة والتقييم والاستشارات المالية والقانونية والإدارية.

#### (١٧) تنمية عدد من القدرات المحورية :

لا تستطيع أي منظمة التميز والإبداع في كل مجالات العمل و متطلباته حيث لا تتوفر لها كل القدرات (المهارات) اللازمة. لذا تعمل الإدارة الجديدة على تنمية عدد من القدرات (المهارات) المحورية Core Competencies التي تميزها عن غيرها من المنافسين، وتسمح لها بالتفوق وتجعل الآخرين يعتمدون عليها.

#### (١٨) الاتجاه نحو اللامركزية :

اتجه الفكر الإداري الجديد إلى تأكيد أهمية اللامركزية لمواجهة متطلبات اتخاذ القرار السريع في الظروف المعاصرة والتي تتمثل في انتشار نشاط المنظمات في مختلف دول العالم وشدة المنافسة وضرورة التنوع في المنتجات والخدمات والسعي إلى إرضاء العملاء والاستجابة الفورية لرغباتهم.

ومما أسهم في تنمية الاتجاه نحو اللامركزية التطورات الهائلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات التي تجعل الإدارة العليا على اتصال وثيق بمجريات الأعمال على كل المستويات التنظيمية ومن ثم تكون على بيئة من نتائج القرارات التي تم اتخاذها على المستويات الأدنى وتسمح لها بفرص التدخل السريع لتصحيح أي انحرافات أو آثار غير مقبولة.

#### (١٩) استثمار المعرفة والخبرات المتراكمة :

(٤٠)



إن المنظمة كائن "يتعلم" Learning Organization ويراكم رصيده من المعرفة الناتجة من تطورات العلوم والفكر الإنساني وخبرات التطبيق والممارسة. ويمثل الرصيد المعرفي لأي منظمة ثروتها الحقيقية والتي تمدّها بالقدرة على التطبيق والتطوير والتميز على المنافسين. لذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى تنمية رصيدها المعرفي والانفتاح على كافة مصادر المعرفة الخارجية والداخلية، وتوظيف هذه المعرفة في تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية.

#### ٢٠) المفهوم العصري للقيادة الإدارية :

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً للقيادة الإدارية يتماشى مع مجمل التوجهات الإدارية الجديدة، وينظر إلى القيادة على أنها:

١. تنسيق لجهود الموارد البشرية،
٢. توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص،
٣. مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة.

#### ٢١) البحث عن الفرص الكبرى :

الاجتماعية تنشأ الفرص في عصر العولمة والثورات التقنية والعلمية والتحولت الاقتصادية والسياسية وتبدو في شكل أسواق أوسع وعملاء متشوقون لسلع وخدمات أكثر تنوعاً وأعلى جودة. كما تتمثل الفرص في تقنيات أعلى وأقصد تسمح بقدرات إنتاجية هائلة لم تكن متاحة من قبل. لذا تبحث الإدارة المعاصرة عن تلك الفرص لاستثمارها وتعمل على سرعة الكشف عنها بدلاً من انتظارها. وتركز الإدارة الجديدة أهدافها في الوصول إلى الفرص الكبرى Mega Opportunities.

#### ٢٢) التحرر من قيود الزمان والمكان :

تتيح التقنيات الجديدة التعامل في كل مكان وفي كل وقت دون التقيد بقيود الزمان والمكان، فقد أصبحت المواد الجديدة New Materials الناتجة من تطبيق التقنيات المعاصرة منتشرة ومتاحة في كل مكان، كما تتوفر الموارد البشرية والمادية

المختلفة في مناطق العالم المختلفة بدرجات متباينة وبمستويات مختلفة من الكفاءة والتكلفة. لذلك يصبح دور الإدارة المعاصرة التجميع الإيجابي لتلك الموارد والطاقات وتوظيفها في عمليات الإنتاج والتوزيع حيثما كانت التكلفة اقل والكفاءة متناسبة مع متطلبات المنظمة وطبيعة منتجاتها. كما تدرك الإدارة الآن أن التفوق في خدمة العملاء والنجاح في تعظيم العائد من الاستثمار يتوقفان على قدرتها في تفعيل التحرر المكاني والزمني.

### (٢٣) التسويق المبتكر :

تدرك الإدارة المعاصرة أن التحدي الرئيسي أمامها هو الوصول إلى المستهلك أينما كان في كل وقت وبأسهل وسيلة، لذا تعتمد إلى تطوير وابتكار آليات ونظم ووسائل للتسويق والوصول إلى العملاء والتواصل معهم بأسرع الطرق وأقلها عبئاً على العملاء، ومنها استخدام شبكة الإنترنت وغيرها من أساليب التسويق الإلكتروني.

### منهجيات إدارية معاصرة :

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

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

### واقع الإدارة المصرية :

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

- الانحصار في الأسواق المحلية والتعامل مع الأسواق الخارجية بمنطق السوق المحلي،

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

- الأخذ بالشكليات في قضايا كثيرة مثل التدريب، الإعلان، البرامج الترويجية وغيرها وعدم تقدير جدواها الحقيقية،
- قصور البعد الإستراتيجي في أنماط التفكير والقرارات والخطط الإدارية في كثير من الأحيان،
- التعامل مع المنافسين من موقف الدفاع وليس الهجوم،
- التبعاد عن تجربة الأفكار والتقنيات الجديدة،
- التفكير بأسلوب ومنطق المحاسب التقليدي في الأمور المالية وليس من منطق الإدارة المالية وإدارة الاستثمار،
- عدم تكامل البناء الإستراتيجي لكثير من المنظمات.
- الاستخدام المحدود لتقنيات الاتصالات والمعلومات في تطبيقات تقليدية وضعف التوجه نحو إدماجها في صلب عمليات الإنتاج والتسويق والوظائف الإدارية الإستراتيجية، رغم توفر بنية اتصالات وطنية هائلة،
- ضعف الجهود الموجهة نحو الاستثمار طويل الأجل في بناء وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، واقتصار أعمال التدريب على المظاهر التقليدية قصيرة المدى وضعيفة التأثير،
- اتساع الفجوة بين المنظمات وبين عملائها وندرة الجهود لتنمية العلاقات مع العملاء، واعتماد الأساليب التقليدية في تنمية وترويج المبيعات،
- عدم الاستفادة من طاقات الحاسبات الآلية المتاحة في تطبيقات جديدة ومهمة  
مثل:

١. نظم إدارة علاقات العملاء CRM

٢. نظم إدارة موارد المشروع ERP

٣. شبكات الاتصالات الداخلية Intranet

- الاعتماد الواضح على النقل والتقليد من المصادر الأجنبية وضعف إمكانيات وتوجهات الابتكار والإبداع الذاتي (طبيعة المنتجات وأسماءها وأشكال العبوات وغيرها من مكونات السلعة منقولة في أغلب الأحيان من مصادر أجنبية)،
  - الاعتماد المتزايد على فكرة وعقلية الاقتراض وضعف القدرة على ابتكار آليات لتنمية القدرات الذاتية لتوليد مصادر التمويل اللازم،
  - الانعزالية والتباعد والعزوف عن الدخول في تحالفات إستراتيجية وأشكال العمل المشترك بين المنظمات المتماثلة أو المتكاملة في مجالات نشاطها ومنتجاتها،
  - ظهور نزعات احتكارية لدى بعض المنظمات الكبرى وإتباع ممارسات مقيدة للمنافسة، واستثمار العلاقات السياسية والانتماءات الحزبية لتحقيق مصالح تعجز الكفاءة الإدارية عن تحقيقها،
  - وضوح النزعة نحو التنوع غير المبرر في الأنشطة لدى بعض شركات القطاع الخاص دون توفر المقومات التقنية أو الإدارية أو التمويلية الضرورية،
  - سيطرة فكر الإدارة العائلية على كثير من شركات القطاع الخاص، وضعف الجهود المبذولة في التنمية المؤسسية لتلك المنظمات،
  - الميل إلى تكوين الإمبراطوريات تحت مسمى "مجموعة شركات..." ووضوح الانفلات الإداري في كثير منها،
  - الالتجاء إلى أساليب لنقل تأثير المتغيرات الاقتصادية إلى المستهلكين فور حدوثها تؤدي إلى قتل السوق، وعدم وضوح إستراتيجيات إدارية لإيجاد مصدات Buffers لتأجيل وامتصاص جانب من تلك التأثيرات قبل نقلها إلى المستهلك. وأمثلة تلك المصدات:
١. ضبط وترشيد التكاليف لامتصاص جانب من الزيادة في أسعار المكونات نتيجة ارتفاع أسعار العملات الأجنبية.

٢. إعادة هندسة العمليات لتحقيق وفر إيجابي في الوقت والخامات المستخدمة وتحسين الجودة بما يحقق تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى الأسعار للمستهلكين وصيانة مستوى ربحية المنظمات.
  ٣. البحث عن مصادر وطنية بديلة للخامات ومستلزمات الإنتاج المستوردة بما يقلل من التكلفة ويحقق تنمية اقتصادية وطنية في نفس الوقت.
  ٤. تطوير المنتجات باستخدام خامات بديلة أقل تكلفة دون التفريط في الجودة والتوافق مع رغبات المستهلكين.
  ٥. تطوير أنظمة البيع والتوزيع بالالتجاء إلى أنماط التسويق المباشر لتقليل الوسطاء والتخفيف من الأعباء التي يتحملها المستهلكون نتيجة تعدد الوسطاء وطول قنوات التوزيع.
  ٦. إعادة هندسة الخدمات التي تقدم للعملاء بالتخفيف من غير الضروري منها والتي يمكن الاستغناء عنها وفي المقابل تجري المحافظة على مستويات الأسعار والربحية للشركات.
  ٧. التعاون من أجل إقامة صناعة وطنية للمعدات الرأسمالية، وتنمية القدرات الذاتية في تصنيع قطع الغيار وتطوير أنظمة الصيانة والإصلاح.
- عدم وضوح الاهتمام بتطبيق التقنيات الإدارية الحديثة ومنها:
    ١. تقنية إدارة الجودة الشاملة.
    ٢. تقنية التخطيط الإستراتيجي.
    ٣. تقنية التقويم الشامل للأداء المؤسسي (بطاقة التقويم المتوازن Balanced Scorecard).
    ٤. تقنية إدارة العمليات Process Management
    ٥. تقنية إدارة الأداء Performance Management
    ٦. تقنية إدارة المخاطر Risk Management

- تقليدية دور مجالس الإدارة وعدم وضوح تأثيرها في التوجيه الإستراتيجي للشركات. وتتضح في كثير من الأحيان سيطرة رؤساء المجالس والأعضاء المنتدبين على مقدرات المنظمات دون الرجوع إلى مجالس الإدارة إلا لاعتماد ما يقرره الرؤساء. أي أن النمط الواضح في كثير من المنظمات هو "القيادة الفردية" و"الإدارة البطولية" التي تعتمد على قدرات البطل الأوحده وتهدر إمكانيات وقدرات الفريق الإداري بالمنظمة،
- عدم تفعيل كثير من الطاقات والإمكانيات وتعطلها عن المساهمة في تنمية الأعمال والإيرادات (مساحات مهدرة، مباني فاخرة غير متناسبة مع طبيعة الأنشطة، مخزون متراكم من الخامات أو قطع الغيار ومستلزمات الإنتاج، أساطيل من السيارات....)،
- تذبذب الأداء وعدم استقرار مستوياته (منتجات جديدة يعلن عنها وهي غير متواجدة في الأسواق، منتجات لا تتواجد بانتظام في منافذ التوزيع، خدمات غير مستقرة عند مستوى جودة مقبول من العملاء، معلومات غير صحيحة تعطى للعملاء....).

#### إدارة التميز Excellence Management :

تبدو مظاهر التميز في الإدارة على النحو التالي:

- \* تحدد المنظمات الساعية إلى التميز غاياتها وأهدافها في إطار إستراتيجي يتوجه إلى المستقبل بالأساس،
- \* تتعامل المنظمات الساعية إلى التميز مع المناخ الاجتماعي والسياسي والاقتصادي المتغير،
- \* تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في توجيه المنظمة الساعية إلى التميز بتوفير الفكر المتجدد وخلق المناخ المحابي للإنجاز وتمكين الموارد البشرية الفاعلة،

- \* تتحقق غايات وأهداف المنظمات الساعية إلى التميز بالتخطيط والإعداد وتنسيق العلاقات مع المناخ المحيط والاستثمار الواعي للموارد المتاحة،
- \* تتبنى فلسفة التميز منهجية " الإدارة الإستراتيجية" لتعظيم احتمالات استثمار الفرص المتاحة وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها،
- \* تترابط أنشطة المنظمات الساعية إلى التميز في عمليات متكاملة تحقق مخرجات مضبوطة وقابلة للقياس، ترضي متطلبات العملاء وتطبق تقنية "إدارة العمليات"،
- \* تلتزم المنظمات الساعية إلى التميز بمنطق الجودة الشاملة كي تحقق رضا العملاء وتثبت مركزها التنافسي في الأسواق،
- \* تعتمد المنظمات الساعية إلى التميز إلى بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة، وتنمية المعرفة واستثمارها في توجيه العمليات وتحقيق التفوق الفكري والإداري، ودعم قدراتها التنافسية،
- \* تستند إدارة المنظمات الساعية إلى التميز في اتخاذ قراراتها وتقييم إنجازاتها إلى معايير محددة، وتباشر عمليات القياس المرجعي Benchmarking للمقارنة مع المنظمات الأكثر توفراً Best Practice،
- \* تلتزم الإدارة في المنظمات الساعية إلى التميز منطق التطوير والتحسين المستمر ، Continuous Improvement [Kaizen] ،
- \* تعتمد المنظمات الساعية إلى التميز بدرجة متزايدة على العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers، وتعمل على استثمار طاقاتهم الذهنية إلى أبعد مدى ممكن،
- \* تلتزم المنظمات الساعية إلى التميز بالعمل على تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لأصحاب المصلحة Stakeholders،
- \* تعمل المنظمات الساعية إلى التميز على بناء وتنمية علاقات إستراتيجية (التحالفات، المشروعات المشتركة، التعاون في البحوث والتطوير...) مع الأطراف المهمة في المناخ المحيط،



- \* تعمل المنظمات الساعية إلى التميز وفق مبدأ القياس Measurement، والتقويم الشامل للأداء والإنجازات Performance Evaluation على كافة المستويات،
- \* تتبع المنظمات الساعية إلى التميز مبدأ التقويم الذاتي لكافة عناصر المنظمة وعملياتها وعلاقاتها وإنجازاتها.

#### السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميز :

- التفكير والتطوير وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات من منظور السوق وما يرضي العملاء،
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء بحرية والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات،
- التركيز على الأنشطة والعمليات المنتجة للقيمة Value-Adding والتخلص من الأنشطة والمنتجات المهذرة للقيمة بإسنادها للغير Outsourcing،
- إتباع مبدأ التركيز Focus باستثمار قدراتها المحورية لتحقيق أعلى إنجازات ممكنة،
- الاستخدام الذكي لتقنيات الاتصالات والمعلومات، والتحول التدريجي نحو المنظمة الإلكترونية E-Organization،
- استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات،
- خلق ثقافة تنظيمية محابية للتفكير والحوار والتواصل والشفافية والانفتاح وتأكيد قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وروح الفريق،
- السعي للكشف عن "القدرات المحورية" Core Competencies وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق القدرة التنافسية،
- استثمار القدرات المحورية لتكوين ميزات تنافسية من خلال بناء العمليات الفعالة وإنجاز المنتجات الأفضل والأكثر اقترباً من تطلعات العملاء،
- الإدارة بالمعلومات والحقائق،
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،

- تنمية وحفز الابتكار وتشجيع وتقدير الإبداع،
- تفعيل النظرة الاقتصادية فيما تقوم به الإدارة وقياس التكلفة والعائد من كل نشاط،
- تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية،
- تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة وتيسير التعلم التنظيمي،
- تنمية التفكير المنظومي Systems Thinking ،
- الإدارة بالنتائج Management By Results

#### المتطلبات الرئيسية لتحقيق إدارة التميز :

- ١ . بناء إستراتيجي متكامل،
- ٢ . بناء منظومة سياسات متكاملة،
- ٣ . هياكل تنظيمية مرنة،
- ٤ . نظام لإدارة الجودة الشاملة،
- ٥ . نظام لإدارة الأداء Performance Management

\* \* \*