

الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة

((التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض))

(المجلد الثالث)

تأليف

الدكتور / سعد علي ريحان المحمدي



البيازورج

الفصل الرابع عشر

الحالات الدراسية

Cases Study

مقدمة: Introduction



تجسد الحالة الدراسية صورة واقعية أو افتراضية لمنظمة ما، وهي تمثل انعكاس للمفاهيم والأساليب والأسس والطرق التي تم عرضها في الفصول النظرية السابقة من هذا الكتاب، وسيتم في هذا الفصل عرض ستة حالات دراسية لمنظمات تمارس أنشطة مختلفة ومتنوعة صناعية وخدمية، والهدف من وراء ذلك هو وضع القارئ العزيز أمام صور مختلفة تبعاً لنشاط المنظمات التي تضمنتها الحالات الدراسية وبالتالي تسهيل مهمته في فهم مختلف جوانب الممارسات الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

تضمن هذا الفصل الحالات الدراسية الآتية:

١. شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية والاستثمارات العقارية.

٢. خسارة الجامعة ميزة الدخول الأول إلى السوق.

٣. شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية.

٤. شركة الثقة للمنتجات الغذائية.

٥. شبكة (CNN) التلفزيونية.

٦. سلسلة الفنادق العالمية هوليداي آن.

فهرس المحتويات

- الإهداء ٦
- الفصل الرابع عشر: الحالات الدراسية ٧
- الحالة الدراسية الأولى: شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية والاستشارات العقارية ١٠
- القضايا الأساسية: ١٠
- المقدمة ١٠
- * التفكير الإستراتيجي ١١
- * إجراءات إدارة الشركة ١٣
- الحالة الدراسية الثانية: خسارة الجامعة ميزة الدخول الأول للسوق ٢٢
- المحاور الأساسية ٢٢
- المقدمة ٢٢
- محدودية تفكير الإدارة ٢٣
- الحالة الدراسية الثالثة: شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيلبس) ٢٥
- المقدمة ٢٥
- الأنشطة الإنتاجية بالشركة ٢٦
- التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة ٢٧
- الطريق لتحقيق الجودة الشاملة ٢٧
- الحصول على شهادة الأيزو (iso 9000) ٣٠
- أهمية تطبيق نظام الجودة (iso 9002) ٣١
- فوائد الحصول على شهادة الأيزو (iso 9002) ٣١
- المطلوب ٣٢

- ٣٣ الحالة الدراسية الرابعة: شركة الثقة للمنتجات الغذائية
- ٣٣ المحاور الأساسية
- ٣٣ المقدمة
- ٣٣ الموقف في أحد الفروع
- ٣٥ المطلوب
- ٣٦ الحالة الدراسية الخامسة: شبكة (CNN) التلفزيونية
- ٣٦ المحاور الأساسية
- ٣٦ المقدمة
- ٣٧ *التحدي الأول
- ٣٨ *التحدي الثاني
- ٣٩ شبكة (CNN)
- ٣٩ البرامج والقوى البشرية لشبكة (CNN)
- ٤٠ العوائد المالية من الاشتراكات والدعاية والإعلان
- ٤١ قانون الأفلام غير الملونة
- ٤١ خاتمة
- ٤٣ الحالة الدراسية السادسة: سلسلة الفنادق العالمية هوليداي آن
- ٤٣ القضايا الأساسية
- ٤٣ المقدمة
- ٤٤ نشاط الشركة
- ٥٢ المطلوب
- ٥٤ المصطلحات العلمية للفصل الرابع عشر

٥٥	المراجع العلمية للباب الخامس.....
٥٥	أولاً: المراجع العربية.....
٥٦	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٥٧	الباب السادس: إدارات معاصرة.....
٥٩	الفصل الخامس عشر: إدارة التمكين.....
٦٤	١. مفهوم التمكين <i>Empowerment Concept</i>
٦٤	أ. المفهوم اللغوي:.....
٦٥	ب. المفهوم الاصطلاحي:.....
٦٧	٢. أهمية التمكين <i>Importance of Empowerment</i>
٧١	١. مدخل العملية <i>Process Approach</i>
٧٢	٢. مدخل الهدف <i>Goal Approach</i>
٧٢	٣. مدخل الدافعية <i>Motivation Approach</i>
٧٣	٤. المدخل الثقافي <i>Cultural Approach</i>
٧٥	١. فوائد التمكين (التائج) <i>Empowerment Benefits</i>
٧٥	* بالنسبة للموظف.....
٧٧	* بالنسبة للمنظمة.....
٧٨	* بالنسبة للزبائن.....
٧٨	٢. خصائص التمكين.....
٧٩	١. العلم والمعرفة والمهارة.....
٨٢	٢. الاتصال وتدفق المعلومات.....
٨٢	أ. أنظمة الاتصال غير الرسمية.....

- ب. عملية الاتصال في المؤسسات الناجحة..... ٨٢
- ج. التمكين والإدارة على المكشوف منهجاً إدارياً وحديثاً ٨٤
- * فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف ٨٤
- * إجراءات الإدارة على المكشوف (*Doing Of (OBM)*) ٨٥
- * الإدارة على المكشوف والابتكار (*Innovation (OBM)*) ٨٦
- * خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ٨٦
- د. الإدارة بالتجوال *Management By Wandering Around* ٩٠
٣. الثقة بين القائد والمرؤوسين ٩١
- الثقة بالقيادة والتمكين ٩٢
٤. الحوافز المادية والمعنوية *The Materiality Motives & Spirit* ٩٣
- * الحوافز القبلية ٩٤
- * الحوافز البعدية ٩٤
١. أسلوب القيادة *Leadership Style* ٩٥
٢. أسلوب تمكين الأفراد *Style Of Persons Empowerment* ٩٦
٣. أسلوب تمكين الفريق *Style Of Group Empowerment* ٩٦
٤. مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين ٩٧
٥. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين ٩٧
١. التمكين وعلاقته بالمشاركة ١٠١
٢. التمكين وتفويض السلطة *Power Authorization* ١٠١
٣. التمكين والإثراء الوظيفي ١٠١
- * ماهية القيادة *Leadership Essential* ١٠٥

- ١٠٥ *مصادر النفوذ وسلطة القيادة
- ١٠٦ *القيادة بالتمكين *Leadership On Empowerment*
- ١٠٧ *الكفاءة القيادية *The Leadership Efficiency*
- ١٠٨ . * أسلوب القيادة والتمكين *Style Of Empowerment and Leadership*
- ١٠٩ والخلاصة
- ١١١ المصطلحات العلمية للفصل الخامس عشر
- ١١٥ الفصل السادس عشر: إدارة التغيير
- ١١٩ ١. التغيير *Change*
- ١١٩ ٢. التغيير التنظيمي *Organizational Change*
- ١٢٠ ٣. إدارة التغيير *Management Change*
- ١٢١ ١. أهمية التغيير *Change Importance*
- ١٢٢ ٢. أهداف التغيير *Chang Goals*
- ١٢٤ .. ٣. خصائص إدارة التغيير *Characteristics of Change Management*
- ١٢٦ ١. مجالات التغيير *Change Scopes*
- ١٢٦ أ. التغيير الإستراتيجي *Strategic Chang*
- ١٢٦ ب- *Change*
- ١٢٦ ج. التغيير السلوكي *Behavioral Change*
- ١٢٧ د. التغيير التكنولوجي *Technological Change*
- ١٢٧ هـ. التغيير الإنساني *Human Change*
- ١٢٨ ٢. أشكال التغيير *Change Shapes*
- ١٢٩ ٣. أنواع التغيير *Kinds of Change*

١. خطوات التغيير التنظيمي *Steps Organizational Change* ١٣٠
- أ. معرفة مصادر التغيير *Change Sources* ١٣٠
- ب. تقدير الحاجة إلى التغيير *Need Estimation To Change* ١٣٠
- ج. تشخيص مشكلات المنظمة *Personification of Organization Problems* ... ١٣٠
- د. التغلب على مقاومة التغيير *Overcoming On Change Resistance* ١٣١
- هـ. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير *Efforts Planning For Change* ١٣١
- و. وضع إستراتيجيات التغيير *Establishing Of Change Strategies* .. ١٣١
- ز. تنفيذ الخطة خلال فترة زمنية معينة *Planning implementation* ١٣١
- ح. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها ١٣١
٢. مراحل التغيير التنظيمي *Steps of Organizational Change* ١٣٢
- *مداخل التغيير التنظيمي *Organizational Change Approach* ١٣٨
١. المدخل الأول: مدخل رفض الماضي ١٣٨
٢. المدخل الثاني: مدخل الانسلاخ عن الحاضر ١٣٩
٣. المدخل الثالث: مدخل أحلام المستقبل من أجل التغيير ١٤٠
٤. المدخل الرابع: مدخل صناعة المستقبل 141
- *مداخل التطوير التنظيمي *Organizational Development Approach* .. ١٤٢
١. مدخل التغيير والتطوير للهيكل التنظيمي ١٤٢
٢. مدخل التطوير والتغيير للجوانب التكنولوجية ١٤٢
٣. مدخل التغيير والتطوير للجوانب السلوكية ١٤٢
- *أساليب التغيير والتطوير التنظيمي ١٤٣
- *إستراتيجيات التغيير *Change Strategies* ١٤٥

- ١٤٩*إستراتيجيات التحول التنظيمي
- ١٥٣*أسباب مقاومة التغيير *Reasons Change Resistance*
- ١٥٧*مداخل خفض مقاومة التغيير
- ١٦٠*طرائق التغلب على مقاومة التغيير
- ١٦١*فوائد مقاومة التغيير *Benefits Of change Resistance*
- ١٦٢*إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
- ١٦٢ . ١. إستراتيجية التعلم والاتصال *Communication & Teaching Strategy*
- ١٦٣ .. ٢. إستراتيجية المشاركة والاندماج *Merging & Partnership strategy*
- ١٦٣٣. إستراتيجية التسهيل والتعاطف والدعم
- ١٦٣ .. ٤. إستراتيجية التفاوض والاتفاق *Agreement & Negotiation Strategy*
- ١٦٤ .. ٥. إستراتيجية الاستغلال واختيار الأعضاء *Exploitation & Members Choice*
- ١٦٤٦. إستراتيجية الإكراه الظاهر وغير الظاهر
- ١٦٥المصطلحات العلمية للفصل السادس عشر
- ١٧١الفصل السابع عشر: إدارة التناقضات
- ١٧٤١. الأصول التاريخية *Origins of History*
- ١٧٥٢. الأصول الاصطلاحية *Traditional Origins*
- ١٧٦٣. الأصول العلمية *Origins of Science*
- ١٨٠ ... ١. بناء وتطور النظريات *Development theory and Establishment*
- ١٨٠٢. التفكير على مستويات مختلفة *Thinking at different levels*
- ١٨٠٣. التفكير غير الجازم *Thinking not definitive*
- ١٨١٤. الحيوية *Activity*

٥. تقليل كلف العمل غير المرئية *Decrease Invisible Work Cost* ... ١٨٢
- تاسعاً: عناصر نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم..... ١٩٩
١. التوترات المتناقضة: الكامنة والبارزة..... ١٩٩
٢. الاستجابة للتوترات المتناقضة: الحلقات المفرغة الحميدة..... ٢٠١
٣. إدارة قوى التناقض: إستراتيجيتا القبول والحل..... ٢٠٤
٤. مخرجات الإدارة الفاعلة لقوى التناقض: الأداء المنظمي المستدام .. ٢٠٤
١. إستراتيجية قبول التناقض *Strategy Of Paradox Acceptance* ٢٠٥
- * مفهوم قبول التناقض *Concept of paradox Acceptance* ٢٠٦
١. مفهوم قبول التناقض القائد..... ٢٠٦
٢. مفهوم قبول التناقض - المنظمة..... ٢٠٧
- * أهمية قبول التناقض *Importance of paradox Acceptance* ٢٠٩
- * قياس قبول التناقض *Measurement of paradox Acceptance* ٢١٠
- * نموذج إستراتيجية قبول التناقض ٢١٠
٢. إستراتيجية حل التناقض *Paradox Solving Strategy* ٢١٢
- * مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة..... ٢١٣
- * أهمية خصائص التنظيم المتناقضة..... ٢١٥
- * قياس خصائص التنظيم المتناقضة..... ٢١٦
- * نموذج إستراتيجية حل التناقض ٢١٧
٣. مخرجات الإدارة الفاعلة لقوى التناقض..... ٢٢٠
- * مفهوم الأداء المنظمي المستدام..... ٢٢٠
- * نماذج الأداء المنظمي المستدام..... ٢٢١

- أ. نموذج الخط الأساس الثلاثي ٢٢١
- ب. نموذج رؤوس الأموال الخمسة *Five Capitals Model* ٢٢٢
- ج. نموذج البطاقة الموزونة المستدامة ٢٢٣
- د. نموذج إدارة قوى التناقض ٢٢٤
١. الابتكار التنظيمي *Organizational Creativity* ٢٢٥
٢. المرونة التنظيمية *Organizational Resilience* ٢٢٨
٣. الطاقة التنظيمية المنتجة *Energy of producer organizational* ٢٣١
٤. نموذج مخرجات الإدارة الفاعلة لقوى التناقض ٢٣٤
- المصطلحات العلمية للفصل السابع عشر ٢٣٧
- الفصل الثامن عشر: إدارة التفاوض ٢٤١
- *أهمية التفاوض *Negotiation Importance* ٢٥٠
١. الأهمية العامة للتفاوض *General Importance of Negotiation* ٢٥١
٢. أهمية التفاوض للتنظيم *Negotiation Importance of organizing* .. ٢٥٢
- *الحاجة للتفاوض *Need to Negotiation* ٢٥٣
١. خصائص التفاوض *Characteristics of Negotiation* ٢٥٦
٢. عناصر التفاوض *Elements of Negotiation* ٢٥٨
- *الموقف التفاوضي *The Negotiation Position* ٢٥٨
- *أطراف التفاوض *Negotiation Sides* ٢٥٨
- *القضية التفاوضية *Matter of Negotiation* ٢٥٩
- *الهدف التفاوضي *Goals of Negotiation* ٢٥٩
٣. شروط التفاوض *Negotiation Terms* ٢٦٠

- ٢٦٠ *Power of Negotiation* *القوة التفاوضية
- ٢٦١ *Information's of Negotiation* *المعلومات التفاوضية
- ٢٦١ *Capacity of Negotiation* *القدرة التفاوضية
- ٢٦٢ *Common Interest* *الرغبة المشتركة
- ٢٦٢ *Environment Climate* *المناخ المحيط
- ٢٦٤ *Negotiation Bases* *قواعد التفاوض
- ٢٦٤ .. *Lasting preparedness to Negotiation* ١. الاستعداد الدائم للتفاوض
- ٢٦٥ ٢. الإنصات والترقب وعدم التسرع في اتخاذ القرار
- ٢٦٥ ٣. الثبات وهدوء الأعصاب وعدم الاستهانة بالخصم
- ٢٦٥ ٤. الأيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية
- ٢٦٦ *Care and Desire* ٥. الحذر والحرص وعدم إفشاء المعلومات دفعة واحدة
- ٢٦٦ *Negotiation From Force Position* ٦. التفاوض من مركز قوة
- ٢٦٦ ٧. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض
- ٢٦٧ ٨. تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل رأي المفاوض
- ٢٦٧ ٩. هدوء الأعصاب والتفاوض الدائم والعقلانية الرشيدة والمظهر الأنيق
- ٢٦٨ ١٠. التجديد المستمر في طرق وأساليب التفاوض
- ٢٦٨ *خطوات التفاوض *Negotiation steps*
- ٢٨٠ ١. إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة
- ٢٨١ ٢. إستراتيجيات منهج الصراع *Strategies of struggle method*
- ٢٨٧ ١. العرض المبدئي *Primary offer*
- ٢٨٨ ٢. العرض الأول *The first offer*

- ٢٨٩ *The alternative* العرض البديل ٣
- ٢٨٩ *The sudden offer* العرض المفاجئ ٤
- ٢٩٠ *The contrary offer* العرض المضاد ٥
- ٢٩٠ *The last offer* العرض الأخير ٦
- ٢٩١ *Offer writing* كتابة العرض ٧
- ٢٩٢ *Offer supporting* تعزيز (تدعيم) العرض ٨
- ٢٩٣ *Offer changing* تعديل العرض ٩
- ٢٩٤ *Retraction offer* سحب العرض ١٠
- ٢٩٥ الانصراف من التفاوض في الوقت المناسب ١
- ٢٩٥ .. *Negotiation For best requirements* التفاوض على شروط أفضل ٢
- ٢٩٦ *Passing for borders Negotiation* تجاوز التفاوض لحدوده ٣
- ٢٩٦ التوصل إلى الاتفاق في التوقيت المناسب ٤
- ٢٩٧ اكتساب القوة من عامل الوقت ٥
- ٢٩٧ *Passing the political obstructions* تجاوز العقبات السياسية ٦
- ٢٩٨ إنذار الطرف الآخر ببلوغ النهاية ٧
- ٢٩٩ *Writing Of Agreement* كتابة الاتفاق ١
- ٣٠٠ *Implementation of agreement* تنفيذ الاتفاق ٢
- ٣٠١ *Continuation of performance* متابعة الأداء ٣
- ٣٠١ *Returning of Negotiation* إعادة التفاوض ٤
- ٣٠٣ *Negotiation glints* ومضات تفاوضية عشر: ٥
- ٣١٣ * التحليل

٣١٤	المصطلحات العلمية للفصل الثامن عشر
٣٣١	المراجع العلمية للباب السادس: مخطط الكتاب
٣٣١	الفهارس
٣٣٣	فهرس المحتويات

