

BUSINESS MATURITY CONSULTATION





Yusre
Consultancy



قواعد و شفرة اللعبة: القوانين الطبيعية للتطوير و النمو التي لا تعرفها
شركتك (وتدفع ثمنها)

"يسر" مش مجرد شركة استشارات عادية. إحنا مجموعة من الخبراء
المصريين والعرب اللي قضينا عشرات السنين:

1. "داخل المصانع": واقفين على خطوط الإنتاج بنشوف المشاكل على الطبيعة.
2. "في المكاتب الإدارية": بنحلل قرارات الإدارة ونتفهم التحديات.
3. "في إجتماعات الإدارة العليا" بنتابع و نحلل القرارات و التلاعبات
السياسية Politics .
4. "مع عناصر القوة بكل موقع" نتابع تأثيرات هذه العناصر علي مستويات أداء الشركات
.
5. "مع العائلات التجارية": بنفهم ديناميكيات العلاقات العائلية وازاي تتحول
لمؤسسات.
6. "في غرف التدريب": بنتأكد إن الكلام النظري بيتحول لمهارات عملية.

من كل التجارب دي، اكتشفنا حاجة مهمة: "مفيش" نموذج ثابت" ولا "حل سحري" واحد
ينفع كل الشركات". كل شركة ليها ظروفها، وثقافتها وتراثها، وتحدياتها الفريدة. لكن في نفس
الوقت، اكتشفنا إن في "مبادئ أساسية" لو اتبعت بشكل صحيح، هتوصلك للنتيجة اللي بتدور
عليها.

"ليه ركزنا على الشركات العائلية والخاصة تحديداً؟

"لإن دي "قلب الاقتصاد في منطقتنا":

YUSRE for Development & Business Solution

Add., : 21 Mohamed Mahmoud Kassem, Hegaz Square

Tel. : 01005290431

Email: m.hamouda@yusre.com

- ٩٠٪ من الشركات في مصر والوطن العربي شركات عائلية أو خاصة.
- معظمها بتواجه نفس المشاكل: مشاكل التوريد، صراعات العائلة،
مشاكل عناصر القوة ، ومقاومة التحول للمؤسسية و مستويات
النضج الأعلى .

- وكثير منها عندها إمكانيات هائلة، بس محتاجة بس "الطريق و الأسلوب" للبدايات
الصح.

الكتاب ده بيتكلم معاك :

1. "يا صاحب الشركة العائلية"
 2. و "يا رئيس مجلس الإدارة"
 3. و "يا إستشاري التطوير المؤسسي"
- اللي عايز يطور شركته و يحقق النتائج و الإستدامة في التقدم المؤسسي و
مستويات نضج أعلى من الحالي .
ويا الوريث الشاب اللي عايز يثبت نفسه ويطور من إرث أسرته.
ويا المؤسس اللي عايز يضمن إن شركته تكمل من بعده.

"إيه اللي هتتعلمه في الكتاب ده؟"

أولا : "أسلوب BridgingGaps سد الفجوات العملية" :

"سد الفجوات BridgingGaps" ده مش شعار... ده "فلسفة عمل".

- الفكرة ببساطة: مفيش شركة كاملة، كل الشركات عندها فجوات. المهم إنك:
- تعرف الفجوات الحقيقية (مش الظاهرة بس).
 - تعرف الأسباب وترتبها حسب الأولوية.
 - تعرف تعالجها وتسدها بطريقة مستدامة مش مؤقتة.



Yusre
Consultancy



هنتعلم في الكتاب ده:

- ازاي نكتشف الفجوات في شركتك (حتى الي الغير واضحة وبيتم مداراتها).

- ازاي نحدد أي فجوة تبدأ بيها.

- ازاي نسد الفجوة بطريقة تخلّيها متسدّاش تاني.

ثانياً "طريقة ADMIRE: الإطار الشامل للتطوير"

ADMIRE دي مش مجرد كلمة لطيفة... دي "خريطة الطريق" الي بنستخدمها في "يسر" عشان نحول أي شركة من حالة "الفوضى المنظمة" لحالة "التميز المنظم".

1. "A – Audit&Analyse (المنهجية)": ازاي تفكر بطريقة منظمة و تحدد أسلوب التعامل مع كل عنصر من عناصر التميز ؟
2. "D – Design& Develop (التنفيذ)": ازاي تحول الأفعال لخطط تفصيلية لتحقيق النتائج المخططة ؟
3. "M - Measurement (القياس)": ازاي تقيس بأدوات صح و باستمرارية وازاي تحلل و تفهم المخرجات و تحدد الأسباب الحقيقية للتفاوت ؟
4. "I - Integration (التكامل)": ازاي تخلي كل النتائج و كل الخطط و التنفيذات و مستويات الأداء يساعدوا مع بعض لتحقيق الأهداف و الإستراتيجيات في شركتك ؟
5. "Re - Results (النتائج)": ازاي تضمن إن كل مجهود بيرجعك بالنتائج المخططة و المطلوبة ؟

هنشرحلك كل خطوة بالتفصيل، بأمثلة من شركات مصرية وعربية، وبطريقة عملية تقدر تبدأ تنمي تطبيقاتك منها من اليوم الأول.

YUSRE for Development & Business Solution

Add. : 21 Mohamed Mahmoud Kassem, Hegaz Square

Tel. : 01005290431

Email: m.hammouda@yusre.com

ثالثا : "مستويات النضج: فهم أين تقف وأين تذهب"

هتفهم في الكتاب:

- "المستوى الأول (الفوضى):" وإزاي تطلع منه.
- "المستوى الثاني (المعالجة الفورية / البدايات)" : وإزاي تكمل فيه تطلع عليه.
- "المستوى الثالث (الثبات في المعالجة / النظام)" : وإزاي توصلله و تثبت فيه و تبني عليه .
- "المستوى الرابعة (المعالجة الإستباقية / التميز)" : وإزاي تحارب وتتفوق علي المنافسة و تستبق الأحداث عشان تحافظ عليه .
- "المستوى الخامس (الإبتكار التطويري / الريادة)" : وإزاي تبقى قائد في مجالك.

كل مستوى هيكون له:

- علامات واضحة عشان تعرف إنك فيه.
- خطوات عملية للخروج منه.
- قصص نجاح من شركات زيك.

"طريقة الكتاب: مش هتقرأ... هتتجاوز"

الكتاب هيبقى:

- ✓ حوار مباشر بينك وبينك
- ✓ أمثلة واقعية من السوق المصري
- ✓ تمارين عملية تقدر تعملها في شركتك
- ✓ جداول وقوالب جاهزة للاستخدام
- ✓ قصص نجاح وفشل حقيقية (عشان تتعلم من أخطاء غيرك)

الكتاب مش هيبقى:

- ✗ جمل بلغة معقدة تحتاج لتفسير
- ✗ مصطلحات معقدة
- ✗ نصائح عامة مش فاهم تطبقها ازاي
- ✗ فصل نظري ممل
- ✗ أمثلة غير واقعية من الخيال

“مين هيستفيد من الكتاب ده؟”

1. “أصحاب الشركات والعائلات التجارية:”
 - اللي عايزين يحولوا شركاتهم لمؤسسات.
 - اللي قلقانين على مستقبل الشركة بعدهم.
 - اللي عندهم أحلام توسع ومش عارفين يبدأوا منين.
2. “المدراء والقيادات:”
 - اللي محملين مسؤوليات كبيرة ومش عارفين يديروها ازاى.
 - اللي عايزين يثبتوا كفاءتهم ويطوروا من أداء فرقهم.
 - اللي بيواجهوا مقاومة للتغيير في شركاتهم.
3. “الجيل الجديد من الشركات الناشئة:”
 - اللي عايزين بينوا من الأول على أساس سليم.
 - اللي عايزين يتجنبوا أخطاء غيرهم.
 - اللي عندهم رؤية كبيرة ومحتاجين طريقة تحولها لواقع.
4. “المستشارين والخبراء:”
 - اللي عايزين يطوروا من أدواتهم.
 - اللي بيدوروا على منهجية عملية للتطوير.
 - اللي عايزين يفهموا احتياجات السوق المصري والعربي بشكل أفضل.
 -

“إزاي نستفيد من الكتاب؟”

الكتاب هيبقى مقسم بطريقة عملية:

“الجزء الأول: التشخيص”

- إزاي تقيم شركتك الحقيقية (مش الصورة اللي في دماغك).
- أدوات عملية للتحليل.
- نماذج جاهزة للاستخدام.

“الجزء الثاني: العلاج”

- خطط عمل مفصلة.
- استراتيجيات للتطوير.
- كيفية إدارة التغيير.

“الجزء الثالث: المتابعة”

- إزاي تقيس تقدمك.
- إزاي تعدل مسارك لو لاقيت عقبات.
- إزاي تحافظ على مكاسبك.

“كلمة أخيرة قبل ما نبدأ”

إحنا في "يسر" مؤمنين إن:

- “كل شركة عندها إمكانيات هائلة”... بس محتاجة بس من يوجهها.
- “مفيش مستحيل”... فيه بس طرق صحيحة وطرق غلط.
- “التطوير مش رفاهية”... ده ضرورة للبقاء.

مميزات هيكل الكتاب:

١. مسار تعليمي متدرج -تقدر تبدأ من المرحلة اللي أنت فيها
٢. أدوات تطبيقية فورية - كل باب فيه حاجات تنفذها دلوقتي
٣. وجهتي نظر - للمستشار ولصاحب العمل
٤. مبنية على خبرة عملية - مش نظريات أكاديمية
٥. تنفع كل الأحجام - من شركة ١٠ موظفين لـ ٦٠٠٠ موظف

الكتاب ده هيعلمك إن الـ ٤٥ سنة خبرة تتحول لمنهجية ممكن أي مستشار يطبقها ويدرب عليها، ويخلف وراك إرث حقيقي في مجال الاستشارة وتطوير الشركات.

الكتاب ده هو خلاصة خبرات سنين، وتجارب مئات الشركات، ونصائح عملية مجربة. مش هتقرأه وتقفله وتنساه... لا، ده هيبقى "مرجعك الدائم"، "رفيق رحلتك"، "المعلم اللي هيقف جنبك".

مستعد تبدأ الرحلة؟



Yusre
Consultancy



هيا بينا نعمل أول خطوة...

“فريق ”يسر“ للاستشارات”

نسهل الطريق... نوصل للتميز

We BridGaps to A.D.M.I.Re Excellency Codes

شفرة النجاح

Culture before people

People before processes

Processes before technologies & automation

=====

YUSRE for Development & Busniess Solution

Add., : 21 Mohamed Mahmoud Kassem, Hegaz Square

Tel. : 01005290431

Email: m.hammouda@yusre.com

"مصفوفة النضج"

الطريق المؤكد لتطور الشركات - خلاصة ٤٥ سنة خبرة

فكرة الكتاب

دليل عملي للمستشارين ومديري الشركات يترجم ٤٥ سنة خبرة عملية في شكل منهجية مرحلية واضحة، باستخدام "مصفوفة النضج للأعمال - الإطار اللي بيشرح وضع الشركة بدقة ويقولها إزاي تتطور للمرحلة اللي بعدها.

العنوان المبدئي للكتاب (قابل للتعديل)

“التنفيذ الصح-مصفوفة نضج الأعمال ©

خلاصة 45 سنة خبرة في تطوير المؤسسات وتنفيذ مراحل النمو والاستدامة”

الفئة المستهدفة

- استشاريين تطوير أعمال وتنظيم
- أصحاب شركات ورواد أعمال
- CEOs و COOs و GMs ومديري التحول المؤسسي
- ورثة ورؤساء القطاعات بالشركات العائلية
- القيادات المعنية بالتطوير بالقطاع العام والمنظمات غير الربحية

الوعد الأساسي للكتاب

“الكتاب ده مش بيشرح يعني إيه تطوير...
الكتاب ده بيكشف إزاي التطوير بيتنفذ فعلياً خطوة بخطوة، مرحلة مرحلة،
من خلال مصفوفة نضج الأعمال اللي اتبنت على 45 سنة خبرة حقيقية”.

الهيكل العام للكتاب

- الجزء الأول – الأساس والفلسفة
- الجزء الثاني – إطار مصفوفة نضج الأعمال
- الجزء الثالث – أسرار التنفيذ حسب مرحلة النضج
- الجزء الرابع – القيادة، الحوكمة، والثقافة عبر مراحل النضج
- الجزء الخامس – استخدام المصفوفة في الاستشارات والتدريب
- الجزء السادس – الأدوات، النماذج، ودراسات الحالة

الجزء الأول – الأساس: ليه أغلب محاولات التطوير بتفشل؟

الفصل الأول – وهم الاستراتيجية وفجوة التنفيذ

1. ليه أغلب الشركات فاهمة بس مش بتنفذ
2. استراتيجيات كتير وتنفيذ ضعيف
3. ليه مبادرات التطوير بتموت بعد البداية
4. تكلفة التوسع بدري قوي
5. الفرق بين النمو والنضج
6. ليه الأطارات الإدارية بتفشل من غير ترتيب
7. خرافة “أفضل الممارسات”
8. التنفيذ كنظام مش مهارة

9. التطوير كالتزام طويل المدى
10. مدخل النضج المؤسسي للتنفيذ

الفصل الثاني : القوانين الطبيعية لتطور الشركات (اللي مينفعش تتجاهلها)

1. قانون النمو العضوي (مش ممكن تخلي شجرة تفاح تطلع برتقال)
2. قانون المراحل (مش ممكن تتخطى مرحلة)
3. قانون الموارد (الفلوس مش كفاية)
4. قانون المقاومة (كل تغيير بيتقاوم)
5. قانون السياق (مينفعش تطبق نفس الحل في كل مكان)
6. قانون التكلفة المخفية (الغلطة اللي ما تتشافش)
7. قانون الزخم (التطوير مش خط مستقيم)
8. قانون الاعتماد المتبادل (مفيش قسم يعيش لوحده)
9. قانون التعلم المؤسسي (الشركات اللي بتتعلم هي اللي بتعيش)
10. قانون التوازن (اللي زيادة عن حده بنقص)

الفصل الثالث – "التنفيذ" هو السبب الرئيسي لضياح الشركات

1. إحصائيات الفشل
2. أسباب الفشل (ليه المركب بتغرق؟)
3. أسباب النجاح (إيه اللي بيخلي الشركات "تسمّع"؟)

الفصل الرابع - 45 سنة خبرة: أنماط النجاح والفشل

1. اللي بتتعلمه من الاحتكاك الحقيقي بالمؤسسات
2. أنماط الفشل المتكررة في كل القطاعات
3. أنماط النجاح مهما اختلف الحجم
4. ليه الخبرة أهم من النظرية
5. النقاط العمياء عند القيادات
6. نضج المؤسسة vs كفاءة الأفراد

7. خطورة تقليد شركات أكبر منك
8. التوقيت الصح في التطوير
9. دروس من الأزمات وإعادة الهيكلة
10. ولادة مصفوفة نضج الأعمال

الجزء الثاني – إطار مصفوفة نضج الأعمال ©

الفصل الخامس – يعني إيه نضج مؤسسي؟

1. المعنى الحقيقي للنضج
2. نضج القدرات vs نضج الأداء
3. نضج الهيكل vs نضج القيادة
4. النضج السلوكي والثقافي
5. النضج كجاهزية مش كحجم
6. عمر الشركة مش دليل نضجها
7. التناسق الداخلي كمؤشر نضج
8. القدرة على التنبؤ بالنتائج
9. الاستدامة مش المكاسب السريعة
10. مسار النضج المؤسسي

الفصل السادس – تشريح مصفوفة نضج الأعمال™

1. البنية الفكرية للمصفوفة
2. أبعاد النضج الأساسية
3. التطور الأفقي والرأسي
4. منطقتي ترتيب المراحل
5. شروط الدخول والخروج من كل مرحلة
6. التقدم غير الخطي والتراجع

7. الترابط بين الأبعاد
8. إشارات النضج الوهمي
9. ليه تخطي المراحل بيهدم القيمة
10. اختلاف المصفوفة عن النماذج التقليدية

الفصل السابع – أبعاد النضج (الأعمدة الأساسية)

1. القيادة وسلطة القرار
2. الاستراتيجية ونموذج العمل
3. الحوكمة والرقابة
4. الهيكل وتحديد الأدوار
5. الانضباط التشغيلي
6. الإدارة المالية
7. الكفاءات والمساءلة
8. الثقافة والسلوك
9. التكنولوجيا والبيانات
10. تقديم قيمة حقيقية للعميل

الجزء الأول – الأساس - ليه محاولات كثير للتطوير بتفشل؟

الفصل الأول: وهم الاستراتيجية وفجوة التنفيذ

خلينا نبدأ من الحقيقة اللي محدش بيحب يقولها بصوت عالي:

- Vision & Mission
- PowerPoint محترم
- لكن التنفيذ؟
- ضعيف... متقطع... موسمي... ومزاجي.
- الناس بقت تعشق التخطيط، لأنه:
- شكله ذكي
- مريح نفسيًا
- بيدي إحساس بالسيطرة
- ومش محتاج مواجهة حقيقية
- إنما التنفيذ؟
- بيوضح
- بيكشف ضعف القيادات
- بيظهر خلل الثقافة
- وبيعري الأنظمة
- علشان كده أغلب المؤسسات تهرب للتخطيط، وتسبب التنفيذ.

3. الفجوة بين "المعرفة" و "مهارات التنفيذ"

- أكثر جملة سمعتها في حياتي المهنية:
- "إحنا عارفين ده... بس"
- بس الظروف
 - بس السوق
 - بس الناس

1. أغلب الشركات مش بتفشل علشان

استراتيجيتها وحشة...

بتفشل علشان مش عارفة تنقذ.

ولو سألت أي صاحب شركة أو مدير كبير:

"هل عندك استراتيجية؟"

هيقولك فورًا:

"طبعا، عندنا رؤية، وعندنا خطة، وعندنا

أهداف"

بس لو دخلت جوّه الشركة، وبصيت على:

• القرارات

• السلوك

• الاجتماعات

• الأولويات

• الصراعات اليومية

هتكتشف إن الاستراتيجية دي مالهاش أي

علاقة باللي بيحصل فعليًا.

وهنا بنقابل أول وهم كبير في عالم الإدارة.

2. وهم إن الاستراتيجية لوحدها كفاية

في آخر 30 سنة، العالم اتخفق:

• نماذج استراتيجية

• Canvas

• OKRs

• KPIs



- غياب المتابعة اليومية: "مجرد مشروع ثاني من مشاريع"
- التوقعات غير الواقعية: "نتائج سحرية في وقت قياسي"

مفيش حاجة اسمها:
"مبادرة فاشلة"

فيه:

مبادرة اتطبقت في مرحلة غلط

5. تكلفة التوسع بدري قوي

في شركات كثير:

- بتكبر في الحجم
- بس ما بتكبرش في النضج

توسع:

- فروع
- موظفين
- منتجات
- أسواق

بس:

- قرارات لسه مركزية
- إدارة مالية ضعيفة
- عمليات مش مستقرة
- ثقافة "خَلَص وخلاص"

وده أخطر نوع شركات:

شركة كبيرة بعقلية صغيرة
ودي غالبًا نهايتها:

- انهيار
- تفكك
- أو بيع مضطر

- بس الوقت
- بس الثقافة
- بس المؤسس
- بس الإدارة الوسطى

كل "بس" دي في الحقيقة اسمها:
فشل في إدارة النضج المؤسسي

لأن المعرفة مش هي المشكلة.
المشكلة إن المؤسسة مش جاهزة تنقذ
اللي هي عارفاه.

زي واحد عارف إن الرياضة مفيدة، بس
جسمه مش مستعد يجري 10 كيلومتر.

4. ليه مبادرات التطوير بتموت بعد البداية؟

أي مبادرة تطوير بتمر بثلاث مراحل:

1. حماس
2. مقاومة
3. موت صامت

ليه؟ لأن:

- المبادرة أكبر من نضج المؤسسة
- أو أسرع من قدرتها على الاستيعاب
- أو أعمق من ثقافتها
- أو أذكى من قياداتها
- الافتقاد للتملك: "المبادرة بتاعة المدير العام بس"
- عدم الربط بالمصالح: "إيه اللي هيكسبه الموظف العادي؟"



Yusre
Consultancy

الطفل ممكن يكون طويل لكن مش قادر
يتحمل مسؤولية
الشركة ممكن تكون كبيرة لكن مش قادرة
تدير نفسها"

7. ليه الإطارات الإدارية بتفشل من غير ترتيب؟

كل إطار إداري ناجح في شركة ناضجة...
بيفشل فشل ذريع في شركة غير ناضجة.
ليه؟
لأن:

- الحوكمة بدري = شلل
 - ال KPIs بدري = تمثيل
 - التفويض بدري = فوضى
 - التكنولوجيا بدري = تعقيد
- الترتيب أهم من الأداة.

8. خرافة "أفضل الممارسات"

أفضل ممارسة في شركة ناضجة...
أسوأ قرار في شركة لسه بتتعلم.
لأن:
الممارسة الصح في الوقت الغلط = قرار غلط

9. التنفيذ كنظام مش مهارة

التنفيذ مش:

- مدير شاطر
- ولا فريق متحمس
- ولا ضغط زيادة

التنفيذ:

نظام
وآفاق

6. الفرق بين النمو والنضج

النمو من غير زيادة النضج = ضعف في
القدرة التنفيذية
ممكن شركة:

- تكبر 5 أضعاف
 - وتبقى أضعف من الأول
- النضج معناه:
- قرارات أوضح
 - نتائج متوقعة
 - اعتماد أقل على الأفراد
 - نظام بيشتغل حتى لو شخص مش موجود
- وده جوهر أي تطوير حقيقي.
مقارنة عملية:

النمو	النضج
زيادة عدد العملاء	زيادة ولاء العملاء
فتح فروع جديدة	تحسين ربحية الفرع الواحد
توظيف ناس كتير	تطوير مهارات الموجودين
مبيعات أكثر	هوامش ربح أعلى
حجم أكبر	كفاءة أعلى

"الفرق زي الفرق بين:

طفل طوله زاد (نمو) و بين إنسان ناضج
قادر (نضج)



Yusre
Consultancy

10. ليه النضج هو مدخل

التنفيذ الحقيقي؟

لأن النضج:

- بيحدد إيه ينفع يتنفذ
- وإمتى
- وبمين
- وبأي سرعة

وده اللي خلانا نطور:

مصفوفة نضج الأعمال

مش علشان تشرح...

لكن علشان تخلي التنفيذ ممكن.

وتسلسل
ونضج

9. التطوير التزام طويل مش حملة

التطوير مش:

- مشروع
- ولا حملة
- ولا مبادرة

التطوير:

مسار
بيتاخذ بوعي
وبصبر
وبترتيب

الجزء الأول – الأساس - ليه محاولات كتير للتطوير بتفشل؟ الفصل الثاني: الغلطات القاتلة اللي بتهدم أي خطة تطوير

خلينا نكون واضحين من البداية:

مفيش شركة بتدخل مشروع تطوير وهي ناوية تفشل.
بس في شركات كتير بتدخل التطوير وهي مش مؤهلة له.

وده الفرق اللي عدد قليل جداً اللي بياخد باله منه.

التطوير مش نوايا كويسة.
التطوير قدرة.

والقدرة دي اسمها:
النضج المؤسسي.

أي غلطة من اللي جاية
مش مجرد تصرف أو قرار إداري غلط،
دي تصرفات طبيعية لمرحلة نضج معيّنة
لو ما اتفهمتش،
بتكرر نفسها مهما تغيرت الأسماء والأنظمة.

الغلطة الأولى: “خلينا نبدأ ونشوف”
التخطيط بالظهر – عرض لمرحلة البقاء

الغلطة دي بتظهر غالباً في شركات:

دي بتقفل مستقبل أي خطة تطوير قبل ما تبدأ. ليه؟ لأن التطوير الإداري مش زي إنك
تجرب أكلة جديدة في مطبخك، لو مش ناجحة، ترميها وتعددي.



التطوير ده استثمار في الوقت والفلوس والمجهود، ولما تفشل، الخسارة بتكون كبيرة جداً. الشركات اللي بتعمل كده بيكون عندها منطق غريب: "احنا مش عايزين نضيع وقت في تخطيط، احنا عايزين نشتغل". المشكلة إن الشغل من غير تخطيط بيكون زي السعير من القاهرة للإسكندرية من غير خريطة. ممكن توصل؟ ممكن. لكن هتضيع وقت كثير، وهتخش في طرق فرعية، وهتزهق قبل ما توصل. عادة الشركات دي بتكون:

- لسه بتحارب علشان تتعايش
- أو خارجة من أزمة
- أو متعودة على رد الفعل السريع

المدير هنا بيبقى عقله شغال كده:

“ما فيش وقت للتفكير...
إحنا محتاجين نتحرك”

وده تفكير طبيعي في مرحلة البقاء،
بس كارثي لو دخلنا بيه على تطوير مؤسسي.

مثال تطبيقي:

شركة تصنيع صغيرة في العاشر من رمضان،
قرر صاحبها “يظبط الدنيا” بعد ما الخسائر زادت.
جاب مدرب جودة،
عمل تدريب أسبوع،
وبدأ يطبق فوراً.

محدث سأل:

- إحنا مشاكلنا فين أصلاً؟
- هل عندنا عمليات مستقرة؟
- هل في حد مسؤول؟

بعد شهر:

- النظام بقي في الأدرج
- العمال بقوا أكثر مقاومة
- وصاحب الشركة قال:

“التطوير ده كلام فاضي”

الحقيقة؟

مش التطوير اللي فشل...
المرحلة هي اللي ما كانتش جاهزة.

الغلطة الثانية: “البركة في الكثرة”

تعدد المشاريع – عرض لمرحلة الانتقال الكاذب

دي بتحصل في شركات:

- عدت مرحلة البقاء
- وبتحاول تثبت إنها “كبيرة”
- بس لسه ما بنتش عمق مؤسسي

المدير هنا بيبقى حاسس:

“لازم نعمل كل حاجة بسرعة علشان نلحق السوق”

مثال تطبيقي:

الشركات اللي فيها حماية تطوير، المديرين بيحاولوا يعالجوا كل المشاكل مرة واحدة. يبجي المدير يقول: "لما احنا بنطبق نظام الجودة، خرينا كمان نطور قسم المبيعات، ونغير النظام المحاسبي، ونحدث موقع الإنترنت، ونعمل حملة تسويقية جديدة". الصورة دي حلوة في الخيال، لكن في الواقع، دي كارثة. ليه؟ لأن الموارد البشرية والمادية للشركة محدودة. لما توزعها على مشاريع كتير، كل مشروع مش هياخد كفايته، ومش هتوصل لنتيجة في أي منهم. في شركة أدوية في القاهرة، الإدارة كانت عايزة تعمل تحول رقمي كامل في سنة واحدة. قرروا يعملوا:

- ERP
- CRM
- تطوير مبيعات
- إعادة هيكلة
- في نفس السنة.

النتيجة:

- ولا نظام اكتمل
- الموظفين مرهقين
- الإدارة فقدت السيطرة

دي شركة كبرت أسرع من نضجها.

الغلطة الثالثة: غياب المتابعة

الحماس من غير نظام – عرض لمرحلة الاستقرار الهش

في المرحلة دي:

- الشركة شكلها منظم
- لكن النظام لسه معتمد على أشخاص

أكثر حاجة بتقتل التطوير إننا نبدأ بحماس، وبعدين نسيبه يدوب نفسه. التطوير الإداري مش حدث، ده عملية. زي ما ماينفحش تزرع شجرة وتقول "خلصت"، لازم تسقيها وتسمدها وتقلمها، كده كده التطوير. في شركات كتير بتعمل خطة تطوير جامدة، وتبدأ تنفذ، وبعد كام شهر تلاقي الدنيا رجعت زي ما كانت. ليه؟ لأن مفيش متابعة دورية، مفيش قياس للأداء، مفيش مساءلة.

في مصنع غزل ونسيج في المحلة، عملوا خطة لتقليل الفاقد في الخامات.

أول شهر تحسن،
بعد 3 شهور رجع أسوأ.

ليه؟
لأن:

- المتابعة كانت مرتبطة بشخص
- مش بنظام
- أول ما انشغل الشخص... المشروع مات
- مفيش مؤشرات أداء واضحة، ومفيش عقاب أو مكافأة على الأداء.
- الموظفين رجعوا للعادة القديمة من غير ما حدا يحس.

ده معناه:

النضج لسه شخصي
مش مؤسسي

الغلطة الرابعة: تجاهل الثقافة
استيراد حلول لمرحلة مش مرحلتك

دي غلطة بتظهر لما:

- شركة تحاول تقفز لمستوى نضج أعلى
- من غير ما تغيّر سلوكها الداخلي

دي من أخطر الغلطات. كثير من المديرين بيستوردوا نماذج نجاح من شركات أجنبية ويحاولوا يطبقوها في شركتهم من غير ما يأخذوا في الاعتبار الثقافة الداخلية. في فرق شاسع بين ثقافة العمل في ألمانيا وثقافة العمل في مصر. في فرق بين ثقافة شركة عمرها ١٠٠ سنة وثقافة شركة عائلية لسة مبدئية.



Yusre
Consultancy

مثال صارخ: شركة مقاولات في الشيخ زايد، المدير الجديد كان عنده خبرة في الخليج، وجاب معاه نظام "الإدارة بالأهداف" بالتفصيل اللي اتعمل به في الشركة اللي كان شغال فيها. المشكلة إن الموظفين في مصر عندهم طريقة تفكير مختلفة، عندهم حساسيات مختلفة عندهم أولويات مختلفة. لما حاول يطبق النظام بنفس الطريقة، النتيجة؟ قابل مقاومة عنيفة. الموظفين شافوا النظام ده "بيروقراطية" و"تعقيد"، ومحدث التزم، و بدء التحايل .

لثقافة دايماً بتفضح مستوى النضج الحقيقي. لو كان أخذ وقت يفهم الثقافة الإدارية الحالية، وعدل النظام علشان يتناسب معها، كان الوضع كان هيبقى أحسن بكثير.

الغلطة الخامسة: التغيير القسري

السلطة قبل الجاهزية

دي بتظهر لما:

- القيادة أقوى من النظام
- والنضج لسه مركزي

كثير من المديرين بيظنوا إن التغيير الإداري هو قرار من الإدارة العليا، والمفروض ينفذه الموظفين من غير مناقشة. ده خطأ فادح. التطوير الحقيقي بيحتاج مشاركة من كل المستويات. لما الموظف بيحس إن التغيير مفروض عليه، مش بيكون عنده التزام تجاهه. بيكون شايف إنه "شغل إدارة" ومش شغله هو.

في بنك خاص في مصر، الإدارة العليا قررت تغيير نظام العمل من دوام كامل إلى نظام المناوبات. القرار نزل فجأة، من غير ما يتم شرح الأسباب للموظفين، من غير ما يتم أخذ رأيهم، من غير حتى ما يتم تدريبهم على النظام الجديد.

النتيجة؟

- استقالات جماعية،
- وشكاوى للمجلس القومي للأجور،
- وسمعة البنك اتأذت جداً.

التغيير القسري

دائمًا دليل إن النضج أقل من القرار. كان ممكن يتفادي كل ده لو تمت مشاركة الموظفين في القرار من الأول.

الغلطة السادسة: الفقاعة (التركيز على الشكل بدل المضمون)

شكل مؤسسي بعقلية بدائية

دي غلطة بتاعة الشركات اللي بتهتم بالمظاهر أكثر من الجوهر. بتكون الإدارة عايزة تظهر إنها "متطورة" و"عصرية"، فتبتدي تتبنى مصطلحات وممارسات من غير ما تفهم مغزاها الحقيقي. تشتري أعلى نظام ERP، لكن تكتشف إن الموظفين بيستخدمونه علشان يدخلوا بيانات وهمية، او ياخدوا البيانات و يعدلونها علي ملكسل و بعدين يرجعوها للنظام. تعمل شهادة ISO علشان تفتح بيها السوق، لكن تكتشف إن الإجراءات كلها ورق مش مطبقة على أرض الواقع.

شركة تصنيع ملابس جينز في بور سعيد، صرفت ملايين على نظام ERP متطور. لكن ما استفادتش منه إلا ١٠٪ من إمكانياته. ليه؟ لأنهم ما خصصوش موارد كافية للتدريب، وما عدلوش عملياتهم علشان تتناسب مع النظام، وما عملوش متابعة للتأكد إن النظام بيتستخدم بشكل صحيح. النتيجة؟ نظام غالي وعالي التقنية، لكن الفائدة منه قليلة جداً.

دي شركة في نضج شكلي،
مش نضج حقيقي.

الغلطة السابعة: عدم الاتساق

التذبذب في الأداء لغياب العمود الفقري المؤسسي

الموظفين في أي شركة بيتعلموا من أفعال الإدارة، مش من كلامها. لما يشوفوا إن القرارات متقلبة، وإن السياسات بتتغير كل شوية، ببداوا يفقدوا الثقة في أي برنامج تطوير. التطوير الناجح بيحتاج لثبات واستمرارية. مش معنى إن حاجة مش شغالة من أول مرة إننا نغير الخطة كاملة.

ده معناه:

مفیش ذاكرة مؤسسية
مفیش نظام أقوى من الأشخاص

مدراء كثير بيقعوا في فخ رد الفعل السريع. شايفين إن خطة التطوير مش بتجيب نتائج سريعة، فيقرروا يغيروها. يبجي مدير جديد، يلغي كل حاجة عملها اللي قبله، ويبدأ من الصفر. الموظفين يزهقوا، ويبقى عندهم شعور إن "كل اللي احنا بنعمله هيتهد".

الغلطة التامنة: التعقيد الزائد " تطويل و تعديد الخطوات-بيروقراطية مش في مكانها "

التعقيد ده: بيحصل لما شركة تحاول تبان ناضجة،،،، قبل ما تبقى ناضجة

في حماسة التطوير، كثير من الشركات بتقع في فخ التعقيد. بدل ما يبسطوا العمليات، بيعقدوها. بدل ما يعملوا أنظمة بسيطة وفعالة، بيعملوا أنظمة معقدة ومملة. الموظف بيقتضي وقت أطول في تعبئة الأوراق وفي الاجتماعات، من الوقت اللي بيقتضيه في الشغل الحقيقي.

شركة أدوية في القاهرة، قررت تطبيق نظام "الإدارة المتكاملة للجودة". النظام كان فيه ٥٠ نموذج، و ٢٠ اجتماع أسبوعي، و ١٠٠ مؤشر أداء. الموظفين كانوا بيقضوا ٧٠٪ من وقتهم في تعبئة النماذج وحضور الاجتماعات، و ٣٠٪ بس في الشغل الفعلي. طبعاً، الإنتاجية نزلت، والجودة متحسنتش، والموظفين بقوا مكتئبين.

النظام السابق لأوانه
بيقتل الشغل بدل ما ينظمه.

الغلطة التاسعة: العصاية من غير الجزرة (العقوبات وغياب الحوافز)

غياب الربط بين السلوك والنتيجة

في مراحل النضج الأولى:



Yusre
Consultancy



- الشغل بيخلص بسهولة بالعلاقات
- قبل الأنظمة

التطوير الإداري يحتاج لنظام حوافز وعقوبات واضح. الموظفين مش هيتغيروا من غير سبب. لازم يشوفوا إن في فائدة لهم شخصياً من التغيير. وفي نفس الوقت، لازم يعرفوا إن عدم الالتزام ليها عواقب.

كثير من الشركات بتعمل خطط تطوير من غير ما تربطها بنظام المكافآت. الموظف اللي بيجهد ويطبق النظام الجديد ياخذ نفس مرتب الموظف اللي بيتكاسل ومش بيهتم. طبيعي إن الحماس يقل.

لو ما اتربطش التغيير:

- بمكسب
- وبمساءلة

مش هيعيش.

الغلطة العاشرة: الاستعجال القاتل (التوقعات غير الواقعية)

سوء فهم طبيعة النضج

النضج:

- مش بيدجي بسرعة
- ومش بيقفز
- ومش بيتستعجل

الي يستعجل:

- يكسر النظام
- ويرجع لورا

YUSRE for Development & Business Solution

Add., : 21 Mohamed Mahmoud Kassem, Hegaz Square

Tel. : 01005290431

Email: m.hamouda@yusre.com

أخطر غلطة: التوقع إن التطوير الإداري هيجيب نتائج سريعة. التطوير الإداري عملية طويلة، بتحتاج لصبر. كثير من المديرين بيبدأوا بحماس، وبعد ست شهور يقولوا: "لسه مفيش نتائج؟ يبقى النظام مش شغال". ويرجعوا للطريقة القديمة. الحقيقة إن التطوير الإداري زي زراعة الشجر. في السنة الأولى، مش هتشوف غير النبتة الصغيرة. في السنة الثانية، هتلاقيها كبرت شوية. في السنة الثالثة، هتبدأ تثمر. اللي بيسيب الشجرة بعد ست شهور علشان "مفيش فايده"، مش هيشوف ثمار أبداً.

كيف نتجنب هذه الغلطات؟

١. التخطيط الجيد: خد وقتك في التخطيط. أسأل: ليه بنعمل كده؟ إيه الهدف؟ إيه الموارد المطلوبة؟ إيه الجدول الزمني الواقعي؟
٢. التركيز: اختار مشروع أو مشروعين علشان تركز عليهم. ماينفعش تعالج كل المشاكل مرة واحدة.
٣. المتابعة المستمرة: اعمل نظام متابعة أسبوعي أو شهري. قيس التقدم، وسجل الملاحظات، وعدل المسار لو محتاج.
٤. فهم الثقافة: قبل ما تبدأ أي تغيير، افهم الثقافة الإدارية الحالية. شوف إزاي تقدر تدمج التغيير مع الثقافة الحالية من غير صدام.
٥. المشاركة: شارك الموظفين في القرار. اسمع منهم، خد رأيهم، خليه يشعروا إنهم جزء من التغيير مش ضحايا للتغيير.
٦. البساطة: حاول تبسط العمليات قد ما تقدر. النظام الفعال هو النظام البسيط.
٧. الاتساق: التزم بخطتك. ما تتغيرش إلا لو في سبب قوي جداً.
٨. الحوافز: ربط التطوير بنظام المكافآت. خلي الموظفين يشوفوا الفائدة المباشرة لهم.
٩. الصبر: اعرف إن التطوير عملية طويلة. خلي عندك توقعات واقعية.

قصة واقعية:

في شركة تعمل في مجال الدعاية والإعلان في مصر الجديدة، المالك كان عنده حلم إنه يحول الشركة من "ورشة" لـ "مؤسسة". أول ما بدأ، وقع في كل الغلطات اللي ذكرناها. قرر يطبق كل حاجة مرة واحدة: غير النظام المحاسبي، غير طريقة تقديم العروض، عمل نظام تقييم جديد، غير هيكل المرتبات... الخ. النتيجة؟ فشل ذريع، وخسارة ٤٠٪ من الموظفين، وخسارة كثير من العملاء.

بعد الصدمة، رجع خطوة للوراء، واستعان بمستشار. المستشار نصحه يبدأ بحاجة واحدة بس: نظام إدارة المشاريع. ركزوا على ده لمدة سنة كاملة. درّبوا الموظفين، عدلوا النظام، علشان يناسب طبيعة شغلهم، ربطوه بنظام المكافآت. بعد سنة، النظام اشتغل كويس، والإنتاجية زادت ٣٠٪.

بعد كده، بدأوا في المشروع الثاني: تطوير قسم خدمة العملاء. بعدها بقي في قسم التصميم... وهكذا. بعد ثلاث سنين، الشركة اتحولت لمؤسسة محترمة، وضاعفت أرباحها، وأصبحت من أهم الشركات في مجالها.

الخلاصة العميقة للفصل

كل الغلطات دي
مش أخطاء إدارة...

دي:

إشارات واضحة إن الشركة بتستخدم أدوات مش في مرحلتها

ومن غير فهم مراحل النضج:

- الغلطات هتتكرر
- والأدوات و التخطيط هتتحارب و حيتم التحايل عليها من البداية
- والتطوير هيبقى إحباط

التطوير الإداري مش مستحيل، لكنه مش سهل. الفشل ما بيحصلش بسبب نقص النوايا الحسنة، لكن بسبب الغلطات في التنفيذ. لو عرفت تتجنب الغلطات دي، تكون قد قطعت نصف الطريق. النصف الثاني هو الصبر والمثابرة.

أهم حاجة تتذكرها: التطوير الإداري مش رحلة فردية، ده رحلة جماعية. لازم تاخذ معاك فريقك، لازم تسمع لهم، لازم تشاركهم النجاح. وبكده، تحول الفشل المحتمل لنجاح مضمون.

رام شاران بيقولك: "الاستراتيجية هي نص اللعبة، والتنفيذ هو النص الثاني.. بس النص الثاني هو اللي بيكسب الماتش." الشركات اللي بتنجح هي اللي بتهتم بالتفاصيل المملة والمتابعة المستمرة واختيار الناس الصح.

فجوة التنفيذ مش فجوة في الفهم

ولا فجوة في المهارة

ولا فجوة في الإرادة

إنما فجوة في النضج المؤسسي

وهذا بالضبط ما سنصلحه معاً في هذا الكتاب"

وده يقودنا طبيعي للفصل اللي بعده:

**القوانين الطبيعية لتطور الشركات
اللي بتمشي غصب عن أي حد**

الفصل الثاني : القوانين الطبيعية لتطور الشركات (الي مينفعش تتجاهلها)

خلينا نتكلم بصراحة: كثير من أصحاب الشركات في مصر بيحاولوا يختصروا الطريق. بيحاولوا ياخدوا شركتهم من المرحلة الأولى للمرحلة الخامسة في ست شهور. وده مش هيحصل. ليه؟ علشان تطور الشركات ليه قوانين طبيعية، زي ما في قوانين طبيعية للكون. زي ما ماينفعش تخلي بذرة مانجو تطلع شجرة وتثمر في شهر، ماينفعش تخلي شركة صغيرة تتحول لمؤسسة عالمية في وقت قياسي.

في الجزء ده، هنكسر أسطورة "السرعة" الي منتشرة في عالم الأعمال، ونفهم القوانين الطبيعية الي بتحكم تطور أي شركة، سواء كانت في مصر أو في الصين أو في أمريكا.

القانون الأول: قانون النمو العضوي (مش ممكن تخلي شجرة تفاح تطلع برتقال)

أول قانون وأهم قانون: كل شركة ليها "حمضها النووي" الخاص بيها. في حاجات بتتغير، وفي حاجات ثابتة. التطور الصحي هو الي بيحترم الحمض النووي ده، مش الي بيحاول يغيره كله. كثير من الشركات بتفشل علشان تحاول تقلد شركات تانية من غير ما تفكر إن "التركيبه" مختلفة.

مثال عملي: فيه شركة عائلية في المنصورة بتعمل في مجال الأثاث. الجيل الثالث من العيلة قرر يطور الشركة، فسافر لألمانيا وشوف شركات أثاث هناك، وجاب أفكار كثير. قرر يطبق نظام الإنتاج الرشيق (Lean Manufacturing) زي ما شاف في ألمانيا. المشكلة إن العمال في المصنع عندهم ثقافة مختلفة، والمعدات مختلفة، ونوعية الخشب مختلفة، وحتى توقعات العملاء مختلفة. حاول يطبق النظام بحذافيره، فشل. لما استشار خبير، الخبير قاله: "مش كل حاجة تنفع عندنا. خد المبادئ الأساسية، وغيرها علشان تتناسب مع ظروفك". ده هو القانون: النمو العضوي معناه إنك تبني على الي عندك، مش إنك تبدأ من الصفر.

القانون الثاني: قانون المراحل (مش ممكن تتخطى مرحلة)

ده قانون صعب، لكنه حقيقي. تطور الشركات بيحصل في مراحل محددة، ومش ممكن تتخطى مرحلة. المراحل دي زي السلم: مش ممكن تروح للدرجة الثالثة من غير ما تعدي الأولى والثانية.

المراحل الأساسية:

المرحلة صفراء: النجاة (البقاء على قيد الحياة)

الشركة في المرحلة دي بتكون كل همها إنها تعيش. بتكون مركزة على كسب أول عميل، وتوصيل أول طلب، ودفع أول إيجار. التفكير استراتيجي معدوم، كل حاجة رد فعل.

المرحلة الأولى: الاستقرار

بعد ما الشركة عاشت، بتكون محتاجة تستقر. تثبت وجودها في السوق، تبني سمعة، تحسن جودة منتجاتها. في المرحلة دي، الشركة بتكون محتاجة تنظم عملياتها الأساسية.

المرحلة الثانية: النمو

بعد الاستقرار، بتكون الشركة جاهزة للنمو. تفتح فروع جديدة، تزيد منتجاتها، تدخل أسواق جديدة. في المرحلة دي، الشركة محتاجة أنظمة أكثر تطوراً.

المرحلة الثالثة: التميز

بعد النمو، بتكون الشركة عايزة تتميز عن المنافسين. بتكون عايزة تبقى الأفضل في مجالها. في المرحلة دي، الشركة محتاجة ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

المرحلة الرابعة: التجديد

الشركات الكبيرة جداً بتواجه خطر "الشيخوخة المؤسسية". في المرحلة دي، بتكون محتاجة تتجدد، تبتكر من نفسها تاني، تعيد اختراع نموذج عملها.

المشكلة إن كثير من الشركات بتكون في المرحلة صفراء، وتتصرف كأنها في المرحلة الثالثة. تبدأ تستثمر في برامج تدريب متقدمة، أو أنظمة تكنولوجيا معقدة، من غير ما تحل مشاكلها الأساسية أولاً. النتيجة؟ الفشل.

القانون الثالث: قانون الموارد (الفلوس مش كفاية)

كثير من أصحاب الشركات يظنون إن التطوير الإداري مسألة فلوس بس: أدخل فلوس، النظام هيشغل. الحقيقة إن التطوير محتاج أربع أنواع من الموارد:

١. الموارد المالية (الفلوس)
٢. الموارد البشرية (الموظفين الماهرة)
٣. الموارد الزمنية (الوقت الكافي)
٤. الموارد الفكرية (المعرفة والخبرة)

الشركات اللي تركز على المورد الأول بس وتتجاهل الثلاثة التانيين، بتكون مصيرها الفشل.

مثال: شركة لتطوير البرمجيات في المعادي، المالك قرر يستثمر في أعلى نظام CRM في السوق. صرف عشرات الآلاف من الدولارات. لكن هو ما خصصش وقت كافي للتدريب، وما وظفش خبراء في النظام، وما أعطاش الوقت الكافي للتطبيق. النتيجة؟ النظام اتحط على الرف، والفلوس راحت.

القانون الرابع: قانون المقاومة (كل تغيير بيتقاوم)

ده قانون فيزيائي ونفسي في نفس الوقت: أي تغيير بيواجه مقاومة. المقاومة دي طبيعية، ومش معناها إن التغيير غلط. معناها إن البشر بطبعتهم بيخافوا من المجهول.

المقاومة بتكون على مستويات:

- مقاومة فردية (خوف الموظف من فقدان مكانته)
- مقاومة جماعية (ثقافة الفريق المتشابكة)
- مقاومة تنظيمية (الأنظمة والقوانين القديمة)

الشركات اللي بتتجاهل قانون المقاومة، بتكون بتتعامل مع التغيير كأنه مسألة تقنية بحتة. تغير النظام، وتتوقع إن الموظفين هتتغير. لكن ده مش بيحصل. الموظفين بتتغير لما تقتنع، لما تشعر بالأمان، لما تشوف الفائدة.

شركة صناعية في برج العرب، قررت تعمل تحول رقمي كامل. غيروا كل الأنظمة الورقية لأنظمة إلكترونية. لكن الإدارة ما عاملتش أي جهد لتخفيف مقاومة الموظفين. ما شرحتش ليه التغيير مهم، ما دربتش الكبار في السن على النظام الجديد، ما خصصتش فترة انتقالية. النتيجة؟ الموظفين قاوموا بكل الطرق:

استمروا في استخدام الأنظمة الورقية سرّاً، أدخلوا بيانات خاطئة في النظام الإلكتروني، وشكوا للإدارة العليا. المشروع فشل.

القانون الخامس: قانون السياق (مينفേഷ تطبق نفس الحل في كل مكان)
أخطر غلطة في التطوير الإداري: تطبيق حلول جاهزة من غير ما تأخذ في الاعتبار سياق الشركة. السياق يشمل:

- ثقافة البلد
- ثقافة الصناعة
- ثقافة الشركة نفسها
- حجم الشركة
- عمر الشركة
- نوعية العاملين

نظام شغال في شركة في الخليج ، مش بالضرورة هينجح في شركة في أسيوط. أسلوب إدارة ناجح في شركة تكنولوجيا، مش بالضرورة هينجح في مصنع نسيج.

مثال: في التسعينات، كثير من الشركات المصرية حاولت تطبق نظام "الإدارة اليابانية" بحذافيره. النظام ده ناجح في اليابان، لكن في مصر قابل مقاومة شديدة. ليه؟ علشان الثقافة اليابانية بتقدس النظام والانضباط الجماعي، بينما الثقافة المصرية فيها تركيز أكبر على العلاقات الشخصية والمرونة. الشركات اللي عدلت النظام علشان يتناسب مع السياق المصري نجحت، اللي حاولت تطبقه كما هو فشلت.

القانون السادس: قانون التكلفة المخفية (الغلطة اللي ما تتشافش)

كل قرار تطوير ليها تكاليف واضحة (الفلوس اللي هتصرفها) وتكاليف مخفية (الفرص الضائعة، الوقت المهدر، الطاقة الذهنية). كثير من المديرين بيهتموا بالتكاليف الواضحة بس، ويتجاهلوا التكاليف المخفية.

مثال: شركة قررت تطوير نظام الجودة. التكاليف الواضحة: استشارات، تدريب، شراء معدات. التكاليف المخفية: الوقت اللي راح من المديرين علشان يتابعوا

المشروع، الطاقة الذهنية للموظفين اللي بيتعلموا نظام جديد، الفرص الضائعة
علشان التركيز كان على المشروع ده بدل مشاريع تانية.

الشركات الناجحة بتأخذ في الاعتبار التكاليف المخفية، وبتخطط علشانها.

القانون السابع: قانون الزخم (التطوير مش خط مستقيم)

التطوير الإداري مش بيحصل في خط مستقيم صاعد. بيحصل في موجات: فيه تقدم، وفيه
تراجع، وفيه فترات ثبات. ده طبيعي. المشكلة إن كثير من المديرين بيستسلموا في فترات
التراجع.

الزخم مهم جداً. لما تبدأ خطة تطوير، لازم تحافظ على الزخم. لو وقفت، صعب تبدأ تاني.
ولازم تفهم إن فيه فترات "هضبة" بيكون فيها التقدم بطيء، ده مش معناه إنك فاشل، ده
معناه إنك بتجهز للقفزة الجاية.

القانون الثامن: قانون الاعتماد المتبادل (مفيش قسم يعيش لوحده)

الشركة زي الجسم البشري: كل عضو بيتأثر ويؤثر في الأعضاء التانية. ماينفعش تطور قسم
المبيعات من غير ما تطور قسم الإنتاج. ماينفعش تحسن جودة المنتج من غير ما تحسن
خدمة العملاء.

الشركات اللي بتطور أقسام منفردة من غير ما تهتم بالصورة الكلية، بتواجه مشكلة: القسم
المطور ببدا يعاني علشان الأقسام التانية مش بتبقى جاهزة لاستقبال تطوره.

مثال: شركة أدوية طورت قسم البحث والتطوير بشكل كبير، وجابت دكاترة وعلماء على أعلى
مستوى. لكن قسم الإنتاج ظل كما هو، ومقدرش ينتج المنتجات الجديدة بالجودة المطلوبة.
قسم المبيعات ظل كما هو، ومقدرش يبيع المنتجات الجديدة بشكل فعال. النتيجة؟
الاستثمار في البحث والتطوير ضاع.

القانون التاسع: قانون التعلم المؤسسي (الشركات اللي بتتعلم هي اللي بتعيش)

في عالم بيتغير بسرعة، الشركات اللي بتقدر تتعلم وتتكيف هي اللي بتبقى. التعلم المؤسسي
مش مجرد تدريب، ده ثقافة. ثقافة إن الشركة بتتعلم من نجاحاتها، ومن فشلها، ومن
المنافسين، ومن العملاء، ومن البيئة حولها.

الشركات اللي بتجاهل قانون التعلم، بتكون زي الديناصورات: كبيرة وقوية، لكن ما بتقدرش تتكيف مع التغيرات، فتنقرض.

القانون العاشر: قانون التوازن (اللي زيادة عن حده بنقص)

آخر قانون وأهم قانون: قانون التوازن. التطوير الإداري الناجح بيكون متوازن بين:

- التخطيط والتنفيذ
- المرونة والانضباط
- الابتكار والاستقرار
- التركيز على النتائج القصيرة والطويلة المدى
- الاهتمام بالعمليات والاهتمام بالموظفين

الشركات اللي بتطرف في اتجاه وتجاهل الاتجاه الثاني، بتكون عرضة للسقوط.

كيف نتعامل مع هذه القوانين؟

١. الاحترام: اعترف إن القوانين الطبيعية دي موجودة، ومش هتقدر تتغلب عليها. دورك مش إنك تكسر القوانين، لكن إنك تفهمها وتستغلها لصالحك.

٢. التشخيص: قبل ما تبدأ أي تطوير، شوف إنت في إيه مرحلة، وإيه السياق اللي حواليك، وإيه الموارد المتاحة.

٣. التدرج: ما تحاولش تتخطى مراحل. ركز على الخطوة اللي قدامك، وكملها كويس، وبعدين فكر في اللي بعدها.

٤. الصبر: التطوير عملية طويلة. خلي عندك صبر، وخلي توقعاتك واقعية.

٥. التوازن: حاول تبقى متوازن في قراراتك. ما تركزش على جانب وتجاهل الجوانب الثانية.

قصة واقعية:

شركة عائلية في الإسكندرية بتعمل في مجال المواد الغذائية، كانت في المرحلة الأولى (الاستقرار). المالك الجديد (الابن) كان متحمس، وعازب يوصل الشركة للمرحلة الثالثة



Yusre
Consultancy

(التميز) في سنة. قرر يطبق كل الحلول المتقدمة مرة واحدة: نظام تخطيط موارد متكامل، برامج جودة معقدة، هيكل تنظيمي مسطح... الخ.

النتيجة؟ فشل ذريع. الموظفين ارتبكوا، العمليات اتشوشت، العملاء شكوا، والأرباح تزلزلت.

بعد الصدمة، استعان بمستشار. المستشار نصحه يرجع خطوة للوراء. قاله: "انت لسه في المرحلة الأولى. ركز على حاجة واحدة: تحسين جودة المنتج الأساسي". ركزوا على ده لمدة سنة. حلو المشاكل الأساسية في الإنتاج، درّبوا العمال، حسنوا نظام التخزين.

بعد ما استقروا في المرحلة الأولى، بدأوا يعدوا للمرحلة الثانية: النمو. افتتحوا فرع جديد، وزادوا خط إنتاج. بعد سنتين من النجاح في المرحلة الثانية، بقوا مستعدين للمرحلة الثالثة: التميز. وقتها، بقوا يقدر



Yusre
Consultancy

الفصل الثالث : "التنفيذ" هو السبب الرئيسي لضياع الشركات

في أشهر الدراسات الموثقة في كتاب "التنفيذ: انضباط إنجاز الأمور" (Larry Bossidy and Ram Charan) وضحوا إن الفشل في "التنفيذ" هو السبب الرئيسي لضياع الشركات، مش مجرد إن الخطة أو الاستراتيجية وسيئة .

الكتاب محددش رقم نهائي لعدد كل الشركات اللي فشلت، بس استعرض إحصائيات وأمثلة لشركات كبيرة وقعت بسبب الموضوع ده:

إحصائيات الفشل

- تغيير الرؤساء التنفيذيين: في سنة 2000 لوحدها، أكثر من 40 رئيس تنفيذي من أكبر 200 شركة في قائمة Fortune 500 "اترفدوا" من مجالس الإدارة عشان معرفوش ينفذوا الوعود والخطط اللي قالوا عليها .
- معدل فشل القادة: حوالي 20% من قادة البيزنس الكبار في أمريكا خسروا مناصبهم أساساً عشان مكنش عندهم "انضباط التنفيذ" .
- فشل الاستراتيجيات: الكتاب بيشير لتحليلات بتقول إن حوالي 80% من استراتيجيات الشركات بتفشل في لحظة التطبيق الفعلي على أرض الواقع. أشهر الشركات اللي وقعت في فخ "ضعف التنفيذ" المؤلفين ضربوا أمثلة بشركات عملاقة حصلت عندها "فجوة" بين الكلام اللي في الورق وبين اللي بيحصل في الحقيقة:
- لوسنت (Lucent Technologies): كانت مثال لشركة عندها ناس شاطرة جداً وخطط قوية، بس فشلت عشان مكنش عندها ثقافة المتابعة، ومكنتش قادرة تربط قراراتها اليومية بالاستراتيجية الكبيرة .
- زيروكس (Xerox): رغم إنها كانت رائدة في الابتكار، خسرت مكانتها في السوق لأنها معرفتش "تنفذ" وتستغل التكنولوجيا اللي اخترعتها، وده بسبب ضعف الربط بين العمليات والخطط .
- كومباك (Compaq): الكتاب قارنها بشركة "ديل" (Dell)؛ كومباك كان عندها خطط كويسة، بس "ديل" هي اللي كسبت السوق لأن تنفيذها في إدارة التوريد والعمليات كان أقوى وأسرع بكثير .

• هانيويل (Honeywell): "بوسيدي" حتى إن الشركة بعد ما سابها في فترة معينة، فشلت في تحقيق النتائج المطلوبة في ظرف سنتين بس، وده لأنها فقدت بيئة "التنفيذ المنضبط" اللي كانت ماشية بيها.

فيما يلي بعض الإحصائيات الإضافية المستمدة من منهجية

رام شاران ومن أبحاث إدارية مرتبطة بنفس المبادئ، بتوضح ليه شركات بتنجح وشركات تانية بتفشل :

أولاً: إحصائيات أسباب الفشل (ليه المركب بتغرق؟)

1. فجوة التواصل (التوهان الإداري):

الإحصائية: دراسات كثير بتأكد إن أقل من 10% فقط من الموظفين يفهموا استراتيجية الشركة بجد.

الخلاصة: رام شاران بيقول إن التنفيذ يفشل لما المدير يرمي "الخطة

الكبيرة" من فوق، والموظفين تحت مش فاهمين دورهم إيه بالظبط. لو الموظف مش عارف "الخطة دي تأثر على شغلي اليومي إزاي؟"، يبقى مفيدش تنفيذ هيحصل.

المصدر: دراسة مشهورة لـ Kaplan & Norton (مبتكري بطاقة الأداء المتوازن) نُشرت في Harvard Business Review، وهي دراسة يستشهد بها رام شاران دائماً لتوضيح فجوة التنفيذ. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-strategy-focused-organization>

2. انعدام المتابعة (سيستم "سيبها بظروفها"):

الإحصائية: حوالي 70% من المبادرات الاستراتيجية بتفشل بسبب "ضعف المتابعة" بعد الاجتماع الأول.

الخلاصة: في كتاب Execution، المتابعة هي جوهر الموضوع. الشركات بتفشل لما

المديرين يفتكروا إن بمجرد ما "اتفقنا في الاجتماع" يبقى الموضوع خلص. من غير نظام متابعة صارم (مين عمل إيه وإمتي؟)، الخطة بتموت في درج المكتب.

المصدر: كتاب "Execution: The Discipline of Getting Things Done"، الفصل الأول (الفجوة التي لا يعرف أحد عنها شيئاً). لاري بوسيدي ورام شان يوضحان أن الفشل ليس في التخطيط بل في "Lack of Follow-through".

<https://www.amazon.com/Execution-Discipline-Getting-Things-Done/dp/0609610570>

3. الشخص الخطأ في المكان الخطأ:

الإحصائية: رام شان يقدر إن 80% من مشاكل التنفيذ تبدأ من اختيار غلط للناس اللي هتقود العمليات.

الخلاصة: لو عندك أحسن استراتيجية في العالم بس الشخص اللي هينفذها معندوش "عقلية الإنجاز"، الشركة هتفشل. الفشل هنا مش في الخطة، الفشل في اختيار "البشر".

المصدر: مقال لرام شان بعنوان "The Discipline of Teams" وبحثه في كتابه "The Talent Masters". شان يركز على أن "عملية اختيار الأفراد" (The People Process) هي أهم ركيزة للتنفيذ. <https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr>

ثانياً: إحصائيات أسباب النجاح (إيه اللي بيخلي الشركات "تسمع"؟)

1. الربط بين العمليات الثلاثة (المثلث الذهبي):

الإحصائية: الشركات اللي بتربط "الناس" و"الاستراتيجية" و"العمليات" مع بعض، احتمالية تحقيقها لأهدافها بتزيد بنسبة 3 إلى 4 أضعاف.

الخلاصة: النجاح مش إنك تعمل خطة حلوة لوحدها. النجاح إنك تربط الخطة (استراتيجية) بالناس اللي هتنفذ (بشر) وبالأرقام والميزانية (عمليات). لما الثلاثة يبقوا حرة واحدة، التنفيذ بيبقى أسرع بكثير.

2. سرعة الاستجابة للمتغيرات (المرونة):



Yusre
Consultancy



الإحصائية: الشركات الناجحة بتقضي 50% وقت أطول في مناقشة
"المعوقات الواقعية" بدل ما تجمل الصورة.

الخلاصة: رام شاران يؤكد على أهمية "الواقعية". الشركات اللي بتنجح هي
اللي بتواجه الحقائق المرة وتتكلم في التفاصيل الصعبة، مش اللي بتعمل بريزنتيشن
ألوانه حلوة وخلص. المواجهة دي هي اللي بتخلي التنفيذ ينجح.
3. ثقافة الحساب والمسؤولية (Accountability):

الإحصائية: الشركات اللي عندها نظام "محاسبة واضحة" (مين مسؤول
عن إيه؟) بتمتلك عائد على الأصول (ROA) أعلى بنسبة كبيرة من المنافسين.

الخلاصة: النجاح بيبي لما كل واحد في الشركة -من الكبير للصغير- يبقى عارف إنه
"مسؤول" عن نتيجة محددة. مفيش كلمة "أصل هما" أو "الظروف"، فيه نتيجة ملموسة
بنتحاسب عليها، وده هو جوهر انضباط التنفيذ.

رام شاران بيقولك: "الاستراتيجية هي نص اللعبة، والتنفيذ هو النص الثاني.. بس النص الثاني
هو اللي بيكسب الماتش." الشركات اللي بتنجح هي اللي بتهتم بالتفاصيل المملة والمتابعة
المستمرة واختيار الناس الصح.

فجوة التنفيذ مش فجوة في الفهم

ولا فجوة في المهارة

ولا فجوة في الإرادة

إنما فجوة في النضج المؤسسي

وهذا بالضبط ما سنصلحه معاً في هذا الكتاب"



Yusre
Consultancy

الفصل الرابع - 45 سنة خبرة: أنماط النجاح والفشل

1. الي بتتعلمه من الاحتكاك الحقيقي بالمؤسسات

الصدمة الأولى: الفرق بين المظهر الخارجي للنظام من الخارج والواقع

"أول ما تدخل شركة كمدير جديد ، بتشوف:

- الواجهة :مكاتب فاخرة - بوربوينت ملون - شعارات ملهمة
- الواقع الحقيقي :بتكتشفه في الحوارات الجانبية - في الأرشيف المخفي - في لغة العيون بين الموظفين"

دروس أرض المعركة:

- الدرس الأول " :الشركة الوحيدة اللي 'مافيهاش مشاكل' هيا الشركة اللي محدش بيكذب فيها!"
- الدرس الثاني " :الموظفين بيعرفوا كل المشاكل، بس بيخافوا يقولوا!"
- الدرس الثالث " :البيانات الرسمية دائماً أحلى من الواقع!"

أداة التشخيص السريع:

"اسأل 3 أسئلة في أي مؤسسة:

1. 'إيه أكبر تحدي تواجهه دلوقتي؟'
2. 'لو عندك عصا سحرية، هتغير إيه في الشركة؟'
3. 'أفضل قرار اتعمل الشهر اللي فات كان إيه؟ وأسوأ قرار؟'

2. أنماط الفشل المتكررة في كل القطاعات

السبعة الكبار: أنماط الفشل العالمية:

I. نمط 'الكابتن الأعور'

"القائد اللي شايف بس حاجة واحدة:

- في الصناعة: شايف الإنتاج بس، مش شايف الجودة
- في الخدمات: شايف الإيرادات بس، مش شايف رضا العميل
- في التجارة: شايف المشتريات بس، مش شايف المبيعات"

II. نمط 'الجراحة بدون تخدير'

"تطبيق حلول جذرية من غير تمهيد:

- فصل جماعي للموظفين
- تغيير كل الأنظمة مرة واحدة
- صدمة ثقافية للمؤسسة"

III. نمط 'حبس النار تحت الرماد'

"التعامي عن المشاكل الصغيرة لحد ما تتفجر:

- مشكلة في الجودة ← نعمل خصم للعميل
- مشكلة في التسليم ← نعيدها بأعذار
- نتيجة: كارثة كبيرة مفاجئة!"

IV. نمط 'العجوز في جسم شاب'

"ثقافة بيروقراطية في شركة صغيرة:

- أختام وتوقيعات على كل حاجة
- اجتماعات للاجتماعات
- روح المبادرة مقتولة"

.V نمط 'البناء على الرمال'

- "توسع بدون أساس:
- فتح فروع بدون أنظمة
- توظيف بدون تدريب
- منتجات جديدة بدون دراسة"

.VI نمط 'الطبيب المريض'

- "المستشار أو المدير الي عنده نفس المرض:
- يعطي نصائح ما يطبقهاش
- يطلب تقارير ما بيفتحهاش
- يضع خطط ما بيتبعهاش"

.VII نمط 'الرقص على السلم'

- "التركيز على الدرجة الي واقف عليها ونسيان الهدف:
- مناقشات لا نهائية عن التفاصيل
- جدل حول الصلاحيات والمسؤوليات
- نسيان 'ليه بنعمل الي بنعمله أصلاً؟'"

3. أنماط النجاح مهما اختلف الحجم

الأنماط الي بتشوفها في كل شركة ناجحة:

ا. نمط 'الصوت الواضح'

- "كل فرد في الشركة عارف:
- إيه الي بنعمله؟
- ليه بنعمله؟

- إزاي ده بيخدم رؤيتنا؟"

II. نمط 'التشخيص الدوري'

"فحص دوري للمؤسسة زي الكشف الطبي:

- كل 6 أشهر: مراجعة شاملة
- كل شهر: مؤشرات حيوية
- كل أسبوع: متابعة التنفيذ"

III. نمط 'التعلم من الأخطاء'

"الثقافة اللي بتقول: 'الغلط مش عيب، العيب التكرار'"

مثال": في كل اجتماع: 10 دقائق لمناقشة 'إيه اللي تعلمناه من أخطاء الفترة اللي فاتت؟'"

IV. نمط 'التماسك المرن'

"التوازن بين:

- الانضباط في الأساسيات
- المرونة في التكتيكات
- الوحدة في الرؤية
- التنوع في الأساليب"

V. نمط 'الجدور العميقة'

"التركيز على:

- ولاء العملاء (مش عدد العملاء)
- مهارات الفريق (مش حجم الفريق)
- جودة المنتج (مش كمية المنتج)
- كفاءة العمليات (مش سرعة العمليات)"

4. له الخبرة أهم من النظرية؟

المقارنة الصادمة:

الخبرة العملية	النظرية البحتة
"جربت كده ومشى، وجربت كده وفشل"	"المفروض يعمل كده"
"التطبيق والواقع بيقول..."	"النموذج يقول..."
"الممارسات المناسبة لسياق العمل و مستويات النضج لديك"	"أفضل الممارسات العالمية"
"في الشركة اللي شفتها بعيني..."	"في الدراسة اللي عملوها..."

قصة التعليم القاسي:

"مستشار نظري قال لصاحب مصنع:
'لازم تطبق نظام الجودة الياباني بالظبط'
صاحب المصنع طبق
النتيجة: تكاليف زادت، إنتاجية قلّت، فريق زهق
السبب: النظام ناسب اليابان، مش ناسب العامل المصري!"

الحكمة المستفادة:

"الخبرة العملية بتعلمك:

1. التوقيت: متى تطبق أي فكرة

2. الجرعة: قد إيه من الفكرة تطبق
3. التعديل: إزاي تعدل الفكرة تناسب بيئتك
4. التسلسل: إيه اللي يبجي قبل إيه"

5. النقاط العمياء عند القيادات

المناطق اللي القادة مش شايفينها:

ا. النقطة العمياء للرؤية

"القائد شايف المستقبل، لكن مش شايف الحاضر:

- بيتكلم عن رؤية 2030
- لكن مش شايف إن الموظفين مش قادرين يوصلوا العمل
- مش شايف إن العميل بيشتكي من خدمة ما بعد البيع"

ب. النقطة العمياء للصوت

"القائد بيتكلم، لكن مش بيسمع:

- في الاجتماعات: هو اللي بيحكي 90% من الوقت
- القرارات: جاهزة قبل ما يسمع آراء الفريق
- النتيجة: فريق سلبي، إبداع معدوم"

ج. النقطة العمياء للمرأة

"القائد بيشفو أخطاء الغير، لكن مش بيشفو عيوبه:

- بيعلق على تقصير الموظفين
- لكن مش بيشفو تقصيره في التدريب والتوجيه
- بيطلب نتائج، لكن مش بيوفر أدوات"

IV. النقطة العمياء للزمن

"القائد عايش في الماضي أو المستقبل:

- إما متعلق بإنجازات الماضي
- أو منشغل بأحلام المستقبل
- وبيعيش الحاضر بأزمة!"

تمرين المرأة:

"كل قائد يسأل نفسه:

1. إيه 3 حاجات أنا مش شايفها في شركتي؟
2. مين ممكن يقولي الحقيقة من غير ما يخاف؟
3. إزاي أخلق مساحة آمنة للنقد البناء؟"

6. نضج المؤسسة vs كفاءة الأفراد

المفارقة الكبيرة:

"شركة فيها موظفين أذكاء جداً... لكنها فاشلة!
وشركة فيها موظفين عاديين... لكنها ناجحة!
الفرق: النضج المؤسسي"

المقارنة:

النضج المؤسسي	كفاءة الأفراد
"نظام ييمنع المشكلة من الأساس"	"موظف شاطر بيحل المشكلة"

النضج المؤسسي	كفاءة الأفراد
"عمليات تمنع الموقف"	"بطل ينقذ الموقف"
"توثيق المعرفة"	"ذاكرة الموظف"
"أنظمة اتصال رسمية"	"علاقات شخصية"
"المؤشرات بتتابع نفسها"	"المدير يتابع كل صغيرة"

القاعدة الذهبية:

"النضج المؤسسي هو: جعل النجاح لا يعتمد على الأبطال"

- لو الموظف المتميز سافر، الشغل يكمل
- لو المدير اشتكى، القرارات تتخذ
- لو حدثت أزمة، النظام يتعامل معها

7. خطورة تقليد شركات أكبر منك

قصة الكارثة:

"شركة صغيرة قررت تقلد شركة عالمية:

1. نظام الموارد البشرية: طبقوا نظام التقييم 360 درجة
2. النتيجة: موظفين زهقانيين، شكاوى، وقت ضائع
3. السبب: النظام ناسب شركة فيها 5000 موظف، مش 50!"

أمراض التقليد الأعمى:

1. مرض 'البيروقراطية المبكرة'

"أنظمة معقدة قبل أوانها:

- لجان واجتماعات لا تنتهي
- تقارير أكثر من العمل نفسه
- روتين يقتل الإبداع"

2. مرض 'الهيكل الثقيل'

"هياكل تنظيمية مبالغ فيها:

- مدير لكل 3 موظفين
- أقسام منفصلة لكل مهمة
- تعقيد في التواصل"

3. مرض 'المؤشرات الوهمية'

"قياس أشياء مش مهمة:

- عدد الاجتماعات (بدل نتائجها)
- صفحات التقارير (بدل محتواها)
- ساعات العمل (بدل الإنتاجية)"

البديل الصحي: 'الإلهام المشروط'

"بدل التقليد الأعمى:

1. افهم: إيه اللي بيخدم الشركة الكبيرة؟
2. استخرج: إيه المبدأ الأساسي؟
3. بسّط: إزاي أنفذه بطريقة تناسب حجمي؟



Yusre
Consultancy



4. جرب :على نطاق صغير أولاً"

8. التوقيت الصح في التطوير

أسوأ 5 توقيتات للتطوير:

1. وقت الأزمة الحادة

"تطوير الأنظمة وقت النار المشتعلة - هتزيد الطين بلة!"

2. وقت الذروة الموسمية

"تغيير عمليات التصنيع في موسم الإنتاج - كارثة!"

3. وقت تغيير القيادة

"مشروع تطوير مع مدير جديد - صراع سلطات مضمون!"

4. وقت النجاح المفرط

"إعادة الهيكلة وكل حاجة ماشية كويس - ليه تصلح ما ليس مكسور؟"

5. وقت الإرهاق الجماعي

"برنامج تدريبي والفريق منهك - هيفشل 100%"

أفضل 5 توقيتات للتطوير:

1. بعد النجاح المتواضع

"حققت نجاح بسيط - دلوقتي وقت البناء عليه"

2. قبل الموسم الهادئ

"فترة ما بين الذروات - وقت التجارب والتطوير"

YUSRE for Development & Business Solution

Add., : 21 Mohamed Mahmoud Kassem, Hegaz Square

Tel. : 01005290431

Email: m.hamouda@yusre.com

3. عند ظهور علامات مبكرة

"مؤشرات صغيرة بتقول 'في مشكلة قادمة' - التحرك الوقائي"

4. بعد التعافي من أزمة

"تخطيط أزمة - دلوقتي وقت 'الدروس المستفادة'"

5. عند توفر الموارد

"جت استثمارات جديدة أو مواهب مميزة - اغتتم الفرصة"

القاعدة: 'موسم الزرع'

"التطوير له مواسم زي الزرع:

- التحضير: دراسة وتخطيط (الشتاء)
- الزرع: تطبيق تجريبي (الربيع)
- الرعاية: متابعة وتحسين (الصيف)
- الحصاد: نتائج وتقييم (الخريف)"

9. دروس من الأزمات وإعادة الهيكلة

الدرس الأول: الأزمة تكشف الحقيقة

"في الأزمة، كل الأقنعة بتسقط:

- الموظف اللي بيلف ويدور بيبان
- النظام اللي مش متماسك بيتفك
- القيادة الحقيقية بتكون"



Yusre
Consultancy

الدرس الثاني: إعادة الهيكلة مش فصل موظفين

"الخطأ الشائع: إعادة هيكلة = تقليل عدد الموظفين ، خاصة الموظفين القدامي الصواب: إعادة هيكلة = إعادة ترتيب الأدوار والعمليات مع تدريب الموظفين القدامي وإستغلالهم في تدريب الآخرين و نقل الخبر للآخرين"
عيوب التخلص من الموظفين القدامي أعلي من مميزات التخلص منهم ، وخاصة في أساسيات الثقافة المتكونة بعد التخلص من هذه الفئة .

الدرس الثالث: الألم لازم يكون مشترك

"إعادة هيكلة ناجحة = توزيع الألم:

- القيادة تتنازل عن امتيازات
- الإدارات و الأقسام تتقبل تغيير مهام
- الموظفين يتكيفوا مع أنظمة جديدة"

الدرس الرابع: السرعة تقتل التغيير

"إعادة هيكلة سريعة جداً = مقاومة شديدة التوقيت المثالي: سريع بما يكفي عشان متفضلش، وبطيء بما يكفي عشان متقاومش"

الدرس الخامس: التواصل أهم من القرار

90% من فشل إعادة الهيكلة بسبب سوء التواصل:

- عدم توضيح 'ليه بنعمل كده؟'
- عدم إشراك الناس في 'إزاي؟'
- عدم الاستماع للمخاوف"

قائمة مراجعة الأزمة:

"لو وقعت في أزمة:

1. قف: بلاش قرارات انفعالية
2. اسمع: لكل الأطراف
3. حلل: جذور المشكلة مش أعراضها
4. شارك: الناس في الحل
5. تعلم: عشان متكررش"

10. ولادة مصفوفة نضج الأعمال

الرحلة من الفشل للفهم:

المرحلة الأولى: الإحباط

"45 سنة وأنا أشوف:

- نفس الأخطاء تتكرر
- نفس الحلول تفشل
- نفس النصائح متكررة"

المرحلة الثانية: الملاحظة

"بدأت أسجل:

- مئات الشركات اللي اشتغلت معاها
- أنماط متكررة للنجاح والفشل
- عوامل مشتركة بين الشركات الناجحة"

المرحلة الثالثة: الاكتشاف

"اكتشفت أن:

- المشكلة ليست في الحلول ولكن في توقيت تطبيقها

- النجاح ليس في المحتوى ولكن في الترتيب
- التطوير ليس خطأً ولكنه مرحلي "

المرحلة الرابعة: الصياغة

"ولدت فكرة المصفوفة:

- 5مراحل كل شركة تمر بيها
- 10أبعاد للنضج في كل مرحلة
- مسار تطور واضح ومتدرج "

جواهر المصفوفة:

"الاختراع لم يكن 'ماذا' نفع
ولكن 'متى' نفع أي شيء
'وكيف' نفعه في كل مرحلة"

الاختلاف الجوهرى:

"مصفوفة النضج مش بتقولك 'إيه الحل؟'
بس بتقولك:

1. 'إنت في إيه مرحله؟'
2. 'إيه التحديات الأساسية لمرحلتك؟'
3. 'إيه الخطوات المناسبة لك الآن؟'
4. 'إزاي تستعد للمرحلة الجاية؟'

الخلاصة: من الخبرة للحكمة

التحول النهائي:

"من خبرة 45 سنة → إلى حكمة منهجية
من أنماط ملاحظة → إلى مسار مضمون
من فن إداري → إلى علم تطبيقي"

الوصفة الأخيرة:

"النجاح ليس سرّاً غامضاً
ولكنه اتباع الترتيب الصحيح
في التوقيت المناسب
ب الجرعة الملائمة
وذلك هو ما تقدمه مصفوفة نضج الأعمال"

تمارين الفصل الرابع:

التمرين 1: تشخيص الأنماط

"حلل شركتك الحالية:

1. إيه أنماط الفشل الي ممكن تكون موجودة عندك؟
2. إيه أنماط النجاح الي عندك؟
3. في تقديرك، إنت في أي مرحلة نضج؟"

التمرين 2: اكتشاف النقاط العمياء

"اسأل 3 أشخاص تثق فيهم:

1. 'إيه اللي أنا مش شايفه في شركتي؟'
2. 'إيه أكبر نقطة عمياء عندي كقائد؟'
3. 'إيه اللي أقدر أعمله علشان أتغلب على ده؟''

التمرين 3: تحليل الأزمات السابقة

"ارجع لأكبر أزمة مرت بيها شركتك:

1. إيه كانت جذور المشكلة الحقيقية؟
2. إيه الدروس اللي اتعلمت؟
3. إيه الإجراءات اللي اتخذت علشان متكرررش؟
4. إيه اللي ممكن تتعمله دلوقتي استعداداً لأزمات مستقبلية؟"

الجزء الثالث – أسرار التنفيذ حسب مرحلة النضج

الجزء الرابع – القيادة، الحوكمة، والثقافة

الجزء الخامس – الاستشارات والتدريب باستخدام المصفوفة

الجزء السادس – الأدوات ودراسات الحالة

ملاحظة استراتيجية مهمة

الهيكل ده ينفع يتحول لـ :

- برامج تدريب قيادات
- اعتماد مستشارين
- ورش مدفوعة
- مشروعات تحول مؤسسي