

# مقدمة الكتاب

لقد أصبحت التحديات التي تواجه المجتمعات تحديات صعبة وكثيرة، ومن أهم العلامات المميزة للعصر الذي نعيشه ازدياد التغيير المتلاحق الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها.

لذا نحن اليوم في حاجة إلى التوجه لإحراز نتائج والوصول إلى مؤسسات حكومية وخاصة ناجحة .. مستقرة .. قادرة على قيادة ما يحدث أمامنا من تغييرات متلاحقة في العالم في مناخ سريع التغير، يسوده عدم التأكد، نحن في حاجة لإيجاد خريطة طريق تتعامل مع التحديات التي تواجهنا في ظل هذا المناخ المتغير، لإيجاد أدوات جديدة تتواءم مع ثقافتنا حول المشاكل التي لم نتعود التعامل معها بسبب المناخ المتغير الذي نعيشه اليوم.

في كل تلك الفضاءات الإدارية الممتعة، وأنا أقلب الكتب، وأزور المكتبات وأتصفح الشبكة العنكبوتية، أسجل الملاحظات، وأناقش إخواناً لي لهم باع طويل في الحياة الإدارية وتقلباتها المختلفة، أعتزف بأنني لم أفكر مجرد تفكير في إعداد هذا الكتاب الذي بين أيديكم.. ولكن إخواناً وأصدقاء وزملاء حياة وعمل أحسنوا بي الظن، وبتجربتي الإدارية المتواضعة، وفيهم كثيرون - كما أعتقد صادقاً - يملكون علماً أغزر مما أملك، وتجارب ثرية تفوق تجاربي.

ولقد كان لإلحاح هذا النفر الكريم من الإخوة والأصدقاء، بكل ما أعلمه عنهم من نضح وعلم وتجارب في العمل الإداري، ما شجعتني على أن أعرض تجربتي المتواضعة، علّها تجد من يستفيد منها، وتكون إسهاماً متواضعاً أطرحه للدارسين والمهتمين بالإدارة والإداريين الشباب، الذين يتطلعون لخدمة بلادهم من خلال ما يقومون به من عمل، وهم يستقون تجارب أجيال سبقتهم قاعدة للانطلاق، ليتفاعلوا معها، ويضيفوا إليها من معين الإبداع الذي لا تحتكره فئة على فئة، كما تقول الأدبيات الإدارية.

وأنا بذلك لا أدعي أنني من علماء الإدارة .. وإنما باحث بسيط ذو تجربة متواضعة، استفاد من تجارب علماء كبار سطوراً وتجاربهم ونظرياتهم ليستفيد منها الجميع، فالشكر كل الشكر لهؤلاء العلماء الأفاضل، فما أنا إلا ناقل ومبسط لما توصلوا إليه من علوم ونظريات، أثبتت جدواها بالتجربة، ونهضت بها مؤسسات ودول، وللزملاء الذين عملت معهم مرؤوساً أو رئيساً، فقد تعلمت منهم الكثير، كما أن للدورات التدريبية وورش العمل التي شاركت بها متدرباً أو مدرباً، فضلاً كبيراً في تحديد الأهم من هذه العلوم التي تكفل تطوير الأداء الإداري لدينا وإعطاءه الصبغة المحلية التي تتناسب مع ثقافتنا وقيمنا ليسهل معها التطبيق على أرض الواقع.

يقال: إن «النظرية تختلف عن التطبيق»، وفي كثير مما تابعته في بلادنا من دورات وورش عمل إدارية في جهات حكومية وأهلية مختلفة، بحكم اهتمامي بالعمل الإداري في المملكة بصفة عامة، وجدت أن ما يقدم في هذه الدورات وورش العمل غير قابل للتطبيق الفعلي، وذلك في نظري لاختلاف بيئة العمل التي تأسست فيها هذه الدراسات والنظريات من ناحية، ولأن من يقوم بإعطاء هذه الدورات التدريبية من الأكاديميين يفتقرون إلى ممارسة العمل الإداري على أرض الواقع.

وهنا لا بد أن أعترف أيضاً بما واجهته من صعوبات وما لاقيته من عنت لأضع تجربتي المتواضعة تلك بين دفتي كتاب.

من وجهة نظري، إن ما يهم القارئ من هذه التجارب هي الآليات التي أعتقد جازماً بأنها ما تحتاج إليه مؤسساتنا في هذا العصر الذي لا يعترف بالراكدين، ويتسم بالتغيرات السريعة التي أصبح لزاماً علينا أن نواكبها بالعلم والدراسة لتجارب الآخرين، فالإدارة ببساطة هي علم ينبض بالفن.

لم يعد محتملاً ولا مقبولاً أن نرى أجهزة حكومية وهي في مجملها تكون المنظومة الشاملة لتطوير البلاد، وهي لم تتغير، والأمر لا يحتاج إلى عناء كبير لنضع يدنا على الجرح، ونقدم

العلاج، فالأرقام لا تكذب والإحصاءات العلمية هي التي تضعنا أمام النتائج، (ولا يغير الله ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)، والإدارة الناجحة هي المسؤول الأول عن تطور الدول والمجتمعات، وعلى عكس ذلك الإدارة الفاشلة، دليلاً على التخلف وإهدار الموارد الطبيعية والبشرية.

ونحن حينما نتحدث عن علم الإدارة، نتحدث عن إدارة الحياة بكل مناحيها: إدارة السياسة والاقتصاد، إدارة التعليم، إدارة الخدمات الصحية، إدارة الصناعات، إدارة الموارد الطبيعية، إدارة الموارد البشرية.. الخ، وعندما نقارن أنفسنا في كل هذه الإدارات المختلفة ببلدان أخرى كاليابان وماليزيا وكوريا، وما قادت إليه النظم الإدارية في تلك البلاد من تطور ورفق، نجد أننا ما زلنا متأخرين عن الركب، وكل يوم يمر من غير تطوير لأساليب الإدارة عندنا وتفعيل آلياتها، يزيد الفجوة بيننا وبينهم.

وعندما نتحدث عن تطوير الإدارة، تبرز أمامنا بإلحاح، الضرورة التي لا غنى عنها في هذا التطوير الإداري، بوجود القائد الفاعل، الذي يوجه عمل الجهة أو الكيان أو المؤسسة، مهما كانت وظيفة عملها، نحو غاياتها وبلوغ أهدافها.. إن اختيار القائد المناسب في المكان المناسب، هو أسُّ النجاح وضمانته.. القائد الذي يسخر مهاراته الفكرية والمعلوماتية، وهو يوازن - في ظل المتغيرات العديدة - بين البدائل المختلفة، ويستنبط - بروح المبادرة وإرادة التجديد - أفضل الحلول في ظل المعطيات والفرص واللحظة ومناسبتها، وهو في كل ذلك قد أحسن اختيار مساعديه، وأشاعت شخصيته روح الفريق الواحد المتجانس، في بيئة ديمقراطية يشعر الجميع فيها بأنهم هم أصحاب القرار وأصحاب المصلحة في الوقت ذاته.

إن فاعلية الإدارة أضحت ضرورة حتمية في صراع محتدم من التنافس الشرس في القرية الكونية، فالمنتج أو الخدمة التي تقدمها أي جهة كانت، أصبحت كاسدة إذا لم تبلغ سقفها الأعلى، وسقفها الأعلى هو الإبداع، وما يقود إلى منتج مبدع أو خدمة مبدعة، هي الإدارة المبدعة، والمدير المبدع، والنظم والآليات الإدارية التي تتخذ الإبداع منهجاً وأسلوباً.

إننا في حاجة إلى مناهج جديدة تتبناها المؤسسات الحكومية والخاصة، تستطيع من خلالها أن تتعامل مع المستجدات العالمية، وتنهض بنفسها وأمتها إلى مصاف الأمم المتقدمة، ولذا كانت فكرة إصدار هذا الكتاب.

وأخيراً.. فإن الكتاب الذي بين يديك عزيزي القارئ، تشتمل أبوابه على:

- الإدارة الإستراتيجية.
- القيادة الإدارية.
- الاستثمار البشري.
- إدارة الجودة الشاملة.

وتلك الأبواب تشكل في مجملها المفاصل الأساس لعلم الإدارة، وهي علوم مشاعة بين الجميع، حاولت أن أضع، بتجربتي في الإدارة، بصمة تميزها، وأرجو أن تجد من القارئ الكريم القبول والاستحسان.

كما أسأل المولى - عز وجل - أن يجعله عملاً خالصاً لوجهه تعالى، وأن ينفع به.

المؤلف

١٤٣٣هـ



# تمهيد

ويسألونك عن الإدارة، قل إن الإدارة هي أساسٌ في تنمية المجتمعات، ونهوض الأمم .. حيث إن الحاجة ماسة لاتخاذ القرارات الصائبة والمدروسة لتحقيق الأهداف المنشودة واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.

والإدارة مسؤولة عن نجاح المنظمات في كل مجتمع على أنواعها كافة الاقتصادية والخدمية والاجتماعية وغيرها.

ولاشك في أن نجاح خطط التنمية لا يتأتى إلا بحسن الإدارة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون تبذير أو تقصير.

إن الإدارة تمثل العلامة الفارقة والمسافة بين الدول النامية والدول المتقدمة حالياً .. علماً بأن بعض الدول النامية تمتلك الموارد المالية والبشرية والثروات الطبيعية، ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف، وربما أهدرت ما تملكه من موارد، وفي الجانب الآخر فإن النجاح الذي عليه الدول المتقدمة يعود وبشكل أساسي إلى وجود إدارة قديرة تعرف طبيعة مسؤولياتها والبيئة المحيطة بها.

تواجه الإدارة في عصرنا الحالي مأزقاً حاداً يحدد فعاليتها وقدرتها على الإنجاز، لقد تحول كل شيء وأصبحت الإدارة في المؤسسات التقليدية في مأزق حرج.

لقد نتج عن تطور تكنولوجيا المعلومات وسرعة وتعدد المتغيرات في المناخ المحيط أن أصبحت كل مفاهيم وأساليب الإدارة متقدمة Obsolete. وتحدد مظاهر ذلك المآزق الإداري فيما يأتي:

### (١) سرعة وشمول وتصاعد المتغيرات:

- كل ما تتعامل به وفيه الإدارة لم يعد كما كان.
- الموارد أصبحت أعلى تكلفه وأكثر ندره.
- المستهلكون أشد قوه وأكثر تطلعا نحو الأحسن والأفضل.
- القوى العاملة تغيرت أهدافها ومهاراتها وتطلعاتها الاجتماعية.
- النظم السياسية والاقتصادية أكثر انفتاحاً.

### (٢) تصاعد وتسارع حركة التطوير التكنولوجي:

بما يعني اضطرار الإدارة إلى توجيه الجانب الأكبر من الميزانيات نحو استيعاب تلك التكنولوجيات الجديدة لكي تستطيع المحافظة على مركزها التنافسي. كذلك تحتاج الإدارة إلى مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على تميزها التكنولوجي في مواجهة تطلعات المستهلكين.

- النتيجة الأساسية أن الإدارة لا تستطيع المنافسة في أسواق اليوم اعتماداً على التكنولوجيات القديمة.
- انهيار واختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاجتماع والاقتصاد وحتى في الفنون والآداب. ومعنى ذلك ظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف متطورة، الأمر الذي يجعل الإدارة في عزلة وغربة إن هي استمرت في تطبيق مفاهيمها وأساليبها القديمة.
- إن قيم العمل والإنجاز والعطاء والتفوق والتميز كلها أخذت في التغير واكتساب معان وأبعاد جديدة تتناسب مع معطيات المناخ الجديد.
- انهيار مجتمع الخيارات المحددة (أو الخيار الأوحد)، ونمو مجتمع الاختيارات المتعددة، تلك الظاهرة الجديدة تلقي أعباء متزايدة على الإدارة التي لا تستطيع أن تركز الآن إلى أساليبها التقليدية.

- مجتمع الخيارات المتعددة لا يستقيم مع المركزية الإدارية الشديدة والبيروقراطية التقليدية.
- تؤدي المنافسة في الواقع الجديد دوراً خطيراً في تصعيب مهمة الإدارة، وتتعدد المنافسة المحلية والعالمية نتيجة الأخذ بسياسات تحرير التجارة، وإزالة الحواجز من أمام تدفق السلع والخدمات بين الأسواق والدول.
- عودة العالم بشكل عام إلى تقبل الأفكار الاقتصادية الأساسية التي تحبذ إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات.
- تتضافر عوامل كثيرة الآن لتجعل المستهلك في وضع أفضل نسبياً، فزيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطوير التكنولوجي الهائل، وتعاظم المنافسة مع انتشار حالات من الكساد، أو الركود الاقتصادي، تجعل التنافس هائلاً للحصول على تعامل المستهلك.
- أصبح الاقتراب من المستهلك والبحث عن رغباته وتطوير السلع والخدمات وأساليب البيع والتسعير بما يحقق رضاه هو الهم الأكبر للإدارة الآن.
- المتغيرات السابقة تفرض على الإدارة التجديد المستمر، والتنوع في الأساليب والمنتجات، والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان التفوق في خدمة العملاء.
- إن الوصول إلى ميزة تنافسية Competitive advantage هو النجاح الحقيقي للإدارة.

### تغيير كل شيء حول الإدارة:

- التحول من التعامل في بيئة مغلقة (محمية) تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار إلى بيئة مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون.
- التحول من حالة التأكد النسبي (الاطمئنان إلى النتائج) إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة.

- التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة (المجردة) إلى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار.

هذه التحولات و التغييرات تجعل أوضاع المؤسسات في حالة تصدع لأسباب عديدة منها:

- ( ١ ) عدم فعالية التنظيم الهرمي التقليدي.
- ( ٢ ) عدم فعالية المركزية الإدارية.
- ( ٣ ) عدم فعالية الأدوات التنظيمية التقليدية.
- ( ٤ ) عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية.
- ( ٥ ) عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية.
- ( ٦ ) عدم فعالية نظم إدارة الأفراد التقليدية.
- ( ٧ ) عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية.
- ( ٨ ) عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية.
- ( ٩ ) عدم كفاءة نظم معالجة البيانات التقليدية.

لذلك أصبح التغيير في العمل والحياة بصفة عامة أمراً محتوماً لا يمكن اجتنابه خاصة بالنسبة لمفهوم الإدارة.

### ومن أشكال هذا التغيير ما يأتي:

- ازدياد العبء الوظيفي وما ترتب على ذلك من وجود عدد قليل من المديرين ومسؤوليات أكثر.
- التركيز على طالب الخدمة أو المنتج، وتكوين فرق عمل خصيصاً لذلك.
- عمل أكثر مرونة يحتاج لعاملين على درجة عالية من المهارة.
- انتهاء الفردية وحل محلها فرق العمل المؤهلة.
- تمكين قوة العمل واتخاذ القرارات في كل المستويات.
- مسؤولية كل فرد ومحاسبته عن نتائج أعماله.
- أساليب تدريب قوية تناسب التكنولوجيا المتقدمة المستخدمة في كل مجالات العمل.

- واستتبع كل ذلك ذهاب الأساليب القديمة التقليدية في الإدارة إلى غير رجعة وحل محلها أساليب وتكنولوجيا جديدة وقوة عمل بعيدة تماماً عن التقليدية، واحترام أكثر للقوى البشرية وكيفية تحفيزهم وضمان التزامهم.
- ازدياد الحاجة إلى جيل جديد من المديرين والقادة يمتلكون مهارات وقدرات عالية، ويستطيعون تحقيق الأهداف المرجوة بالاستغلال الأفضل للموارد.
- والمؤسسة التي تستطيع البقاء في ظل عالم المنافسة القوية اليوم هي التي تتصف إدارتها بأنها:
- منظمة تعتنق فكر التطوير المستمر، وتشجع وتدعم الذكاء العقلي والوجداني للعاملين.
- تحسن استخدام رأس مالها البشري.
- تعتنق التغيير كأسلوب حياة مستمر.
- تهتم بالتدريب وتعدّه أساس التقدم الوظيفي.
- تخلق بيئة عمل تشجع وتغذي الابتكار والإبداع.
- تدار بواسطة مديرين وقادة لديهم القدرة على انتهاز الفرص المتاحة وخلق الحماس لمواجهة التحديات الجديدة.

### نظرة تاريخية للإدارة :

كان النمط الأوتوقراطي (المسيطر) في الإدارة هو السائد في ذلك الوقت (بعد الثورة الصناعية)، ويتميز هذا النمط بالتحكم والسيطرة وإصدار الأوامر والاعتقاد السائد أن العاملين كسالى ويجب أن يتم دفعهم للعمل، ويحتاجون إلى الرقابة المحكمة الصارمة وعدم احترام أو تقدير قدراتهم وإمكانياتهم.

كان العاملون يتوقعون هذه المعاملة ويقبلونها كأمر مسلم به، فالعامل يعمل لعدة سنوات في مؤسسة واحدة ضامناً وجوده بها حتى التقاعد.

كان يسود بين العاملين عقد غير مكتوب بأنه عندما تزدهر المؤسسة فإن العاملين قد يحصلون على بعض المزايا، ولذلك فقد كانت رسالة المؤسسات هي (اتبعوا اتجاهاتنا وأوامرنا .. وعندما نتجح فسوف تحصلون على الحوافز).

ومن هنا ظهرت المقولة الشائعة: (الإدارة سوف تهتم بكل شيء).

ظل هذا النوع من الإدارة التقليدية سائداً حتى أواخر القرن العشرين، وبدأت تظهر مساوئه، فقد كان فعالاً على المدى القصير، ومساوياً على المدى الطويل .. خاصة بعد تعالي الأصوات للمطالبة بحقوق العاملين في المعاملة العادلة وضرورة تغيير نمط الإدارة.

ومن هنا ظهرت أنماط للإدارة جديدة :

### (١) شبكة الإدارة **Managerial Grid**

نمط إداري يتوجه أحياناً للاهتمام بالعاملين، وأحياناً للاهتمام بالمهام والعمل.

### (٢) الإدارة بالأهداف **Management By Objective**

يقاس الأداء بقدرة الفرد على إنجاز المهمة التي يتم تحديدها بطريقة دقيقة وواضحة.

### (٣) دوائر الجودة **Quality Circles**

تكوّن الإدارة مجموعة من فرق العمل خصيصاً للتركيز على تطوير المنتج أو الخدمة.

### (٤) إدارة الجودة الشاملة **TQM**

تضع الإدارة نظاماً وإجراءات مستمرة للرقابة والتطوير المستمر للجودة.

### (٥) فرق العمل المدارة ذاتياً **Self-directed Teams**

تكوّن الإدارة فرقاً متنوعة لتنفيذ المهام وإنجاز الأهداف المحددة، وتترك لها الاستقلالية الكاملة في ذلك وفقاً لإرشادات وسياسات عامة وعريضة.

### (٦) الإدارة بالتجوال **Management by walking Around**

يركز المدير القائد على الاتصال بالعاملين من خلال التجوال اليومي ومناقشة العاملين في أثناء قيامهم بالعمل، للتأكد من أن كل فرد منهم يعمل بتناسق، وفي اتجاه الهدف نفسه.

ظهرت هذه الأنماط المتعددة من الإدارة استجابة لرغبات الجيل الذي جاهد بأدائه، وكافح في فترة الكساد العظيم، وجرب أهوال الحرب وشعر بأنه دفع الكثير، وبدأ يطالب بحماية أبنائه والتأكد من أنهم لن يعيشوا مثل هذه الظروف الصعبة.

وبدأ هذا الجيل الجديد الذي يطلق عليه Baby Boomers بملء المنظمات اليوم، حيث إنهم يواجهون تحديات إدارية لم تظهر من قبل.

وأكبر هذه التحديات هو تكيف استراتيجيات الإدارة مع البيئة المتغيرة الحالية لإنجاز أعلى درجة من الإنتاجية والجودة والربحية.

### الملامح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة:

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات الإدارة الجديدة، وتتسم تلك المتغيرات، بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات نظم الإدارة المؤسسية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة على المفاهيم والتوجهات الآتية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات والمؤسسات على اختلافها:

- الافتتاح بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.
- التوجه للمستفيدين من الخدمة في القرارات والاختيارات كافة التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف العمل ومتطلباته.
- السعي لإرضاء المستفيدين من الخدمة من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم العمل وتطوير الخدمات وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلية وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والخدمية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات المؤسسة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات أو المؤسسات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

- تأكيد النظرة المستقبلية وأعمال التخطيط الإستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للارتقاء بالخدمات.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف.
- استثمار وإدارة الوقت بوصفه مورداً رئيساً يجب استغلاله على مدار الساعة، والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.
- تأكيد الجودة الشاملة في جميع مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح بوصفها توجهاً فكرياً يعم ثقافة المنظمة بأكملها، وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة أو الخدمات، وهي في النهاية تعبير عما يرضى عنه المستهلكون.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة، واعتبار المناخ المحيط بالمؤسسة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المؤسسة.
- استثمار الوسائل والبدائل الممكنة كافة لبناء قدرة تنافسية، ومن ذلك بناء التعاون مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين جبهات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء.
- المرونة والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة، تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المؤسسة الواحدة.
- قبول التغيير بوصفه من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها، ومحاولة صنع التغيير، ومن ثمَّ تُعدُّ الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.
- الإيمان بمنطق العمل المتزامن Concurrent بدلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع Sequential والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.

- الابتكار والتجديد والتنوع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ ( الابتكار أو الفناء Innovate or Evaporate ).
- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف، وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع، والتحرر من أسر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة بوصفهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين Coaches وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة؛ كونها المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للمؤسسة، واتباع أفكار التمكين Empowerment وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة Self – Managed Teams.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية Knowledge – Based ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية Outsourcing، والعمل على تعظيم القيمة المضافة Value Added Maximization.
- الاعتماد على العلوم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير Research & Development بوصفها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافاً في ذاتها، ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع العمل وتوقعات المستهلكين وطلبي الخدمات.
- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.

- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم التأخر في التعامل مع المتغيرات، واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الإستراتيجية، لتحقيق القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في فكرة الإدارة بشكل عام، كما أثرت في أوضاع الدول والمؤسسات، ونتجت عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل العولمة والمعلوماتية، وامتد تأثيرها لتتحول إلى فلسفة ونظريات إدارية جديدة ومختلفة تضع التفوق في قمة اهتماماتها، وتدمج إستراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الإستراتيجي للمنظمة الناجحة.

