

الإسكندرية

التطوير المؤسسي
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

حالات مؤسسية

مداولات رأي حول قضية مؤسسية

INDE-IC-122020-07

مهام الـ 100 يوم
للمدير الجديد

حالات مؤسسية

مبادرة من مبادرات مجتمعكم مجتمع التطوير المؤسسي، يتم فيها وضع حالة مؤسسية على طاولة النقاش؛ ليتناولها أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي بالتحليل والمناقشة من واقع مكنوناتهم العلمية ومخزوناتهم العملية.



الحالة المؤسسية

تولى المنظمات أهمية خاصة جدًا لاختيار المدير ؛ لأنه صاحب الأثر في توجهاتها، وسير العمليات، وروح الفريق، وفي هذا الإطار، ظهر في الميدان ما يسمى بمهام المائة يوم للمدير الجديد .

وأصبحت كثيرًا ما نسمع بهذا المصطلح (100 يوم للمدير الجديد) ؛ حيث يرسم المدير الجديد خطة بالمدة المحددة ، لتحسين الكثير من أوضاع المنظمة.

بصفتك خبيرًا أو مستشارًا في التطوير المؤسسي:

1. ما أفضل الطرق ، والأساليب لبناء خطة الـ 100 يوم ؟
2. من أين يبدأ التحسين والتطوير؟
3. هل هناك عناصر محددة تنطلق من خلالها الخطة؟
4. مشاركة التجارب والخبرات ، وهل هي فكرة عملية وناجحة .
5. نصائح وتوجيهات.

قواعد عامة لبناء خطة المائة يوم للمدير الجديد:

1. معرفة أولويات القيادة العليا والتي ستبنى على أساسها الخطة.
2. البدء بالأعمال المعلقة البسيطة وإنهاءها.
3. إغلاق المتعلقات للملفات الرسمية الحكومية قدر الإمكان.
4. المحافظة على الفريق الحالي قدر الإمكان , وإزالة أسباب التوتر.
5. استجلاء آراء الموظفين في العمل , وما يمكنهم تحقيقه خلال شهرين.
6. إعطاء العاملين مرونة أعلى لتحقيق إنجازات سريعة ومختلفة.
7. عدم المساس بالهيكل التنظيمي إلا في أضيق الحدود.
8. إعطاء 70 % من الاهتمام للتسويق والعلاقات , وكسب مواقع جديدة فيهما.
9. الاهتمام بالموردين والشركاء القدامى , وطمأنتهم وإشعارهم بالحاجة إلى تطوير العلاقة , والعمل على إزاله أسباب التوتر.
10. جمع تقارير أسبوعيه من الإدارات.

أحمد المقطري



قواعد عامة لبناء خطة المائة يوم للمدير الجديد:

وصايا:

- الاستعانة بمستشارين وخبراء.
- معرفة مكان النقص في الإدارة السابقة , وملاحظات القيادة عليها.
- الحذر من التصرفات التي تسبب مقاومة , أو يمكن أن تفهم خطأً.
- التواصل الدائم مع القيادة وإشعارهم بمدى الاهتمام بالعمل.
- عند الحاجة لإعادة ترتيب وتوزيع الموظفين ! يجب المحافظة على المناصب تجنباً للتمرد والمقاومة ! إذ ليس هو الوقت المناسب.
- الموازنة بين تحقيق مكاسب سريعة و مصالح المنظمة.
- تقييد المنجزات التي تحققت وتقديمها ضمن تقرير في نهاية المائة يوم.
- الاحتفاظ بملفات حصرية أمام القيادة وإبرازها كخطة مستقبلية مقتضية ترشحك للاستمرار بعد اليوم المائة.

أحمد المقطري:



مهم جداً خلال الأيام الأولى

* ينبغي على المدير الجديد خلال الأيام الأولى :

- 1- الاطلاع على اللوائح و الأنظمة .
 - 2- دراسة الوثائق التنظيمية .
 - 3- الاجتماع بفريق العمل أكثر من مرة و الاستماع إلى كل موظف .
 - 4- دراسة واقع المنظمة من خلال تحليل سوات .
 - 5- الاطلاع على الخطة الاستراتيجية و التشغيلية إن وجدت .
- و يبدأ في التحسين و التطوير وفقاً للأولويات التي تظهر من خلال رصد الاحتياجات و من ذلك :
- خطة تطوير الموارد البشرية .
 - خطة تحسين إجراءات الحوكمة .
 - خطة قياس و مراجعة الأداء .
- يتوقف نجاح الفكرة أو عدمه على الإجراءات التي يقوم بها المدير الجديد ، و المرتبطة بتشخيص الواقع و رصد الاحتياجات الضرورية ، و العمل وفق الأولويات .

تحديات جديدة

- أعتقد أن التحديات أمام المدير الآن أصبحت أكثر مما نتخيل .
الانفجار الحضاري و الاقتصادي و الالكتروني أفرز نوعيات مختلفة
و شخصيات لم تُدرج في كتب تحليل الشخصيات .
وخلق لنا كل هذا نوعٌ مشرف من الإبداع لم نكن لنتخيله في صفوف
موظفينا .
و لكن يبقى السؤال الأكبر , كيف يستطيع المدير بكل هذه الجوانب
والملاحم أن يُدير مؤسسته بأدنى حد من الخسائر أو الهدر و أعلى
مستوى من الإنجاز و النجاح ؟
- 1- مستشار أمين .
 - 2- الاطلاع .
 - 3- الثقافة الواسعة في هذا المجال .
 - 4 الشخصية المناسبة التي تحمل عدة سمات قادرة على أن تحاكي كل
موظف بعقليته .
 - 5- التخطيط و فريق التخطيط .
 - 6- تقبّل النقد و رحابة الصدر .
 - 7- من لا يشكر الناس لا يشكر الله و عليه أن يكون شكر بتقدير ,
و ليس شكر أداء الواجب .

تمثيل دور العميل



١- بداية التعرض للخدمة أو الإجراء أو السلعة كما يتعرض لها العميل (المستفيد) من بدايتها وحتى نهايتها, مثال : لو كانت الشركة سياحية الذهاب للشركة كسائح ومراقبة كافة العمليات التي يتعرض لها العميل.

٢- جمع آراء المستفيد الداخلي والخارجي وتصنيفها وتحليلها .

٣- عمل تشخيص للواقع , وتحديد المبادرات التي يفترض لها أن تستمر والبرامج والنشاطات التي يفترض أن تتوقف.

٤- تحديد مكان الهدر أو الفساد أو المحسوبيات , وتحويل إجراءاتها إلى تنظيمات ولوائح , ويفضل أن تحوكم الكترونيا .

٥- من خلال هذه المعطيات البدء في التصور الاستراتيجي , واستشراف مستقبل الشركة ووضع خطط التحسين والخطط الاستراتيجية اللازمة .

٦- إعداد نظام قوئ للحوافز المعنوية والمادية , وتفعيل كذلك نظام العقوبات للفئات غير المنضبطة .

د. خليل الشريف

ثلاث مراحل مهمة



رائد النعماني

من الجيد تقسيم المدة لثلاث مراحل , ويقدر لكل مرحلة الوقت الكاف: لها , وهذا يختلف من منظمة لأخرى.

وكإطار عام يمكن تقسيم المراحل الثلاث كالتالي :

المرحلة الأولى: بناء التصور المتكامل من جميع الجوانب. وأهم تقنية يحتاجها المدير في هذه المرحلة (الاستماع الجيد , وبناء علاقات جيدة في جميع الاتجاهات) , من شأن هذه المرحلة أن تعطيك المدخلات.

المرحلة الثانية : تحليل الوضع الحالي للإدارة التي وليت عليها , وبالطبع سيكون التحليل باستخدام تحليل التباين ؛ لقياس مدى التباين بين الأهداف المطلوبة والمحقة بالفعل .

المرحلة الثالثة : قدم تقريرك عن الوضع الراهن, والأهداف التي يمكن تحقيقها في ظل الظروف الراهنة , وخطة العمل لتنفيذ تلك الأهداف , وانطلق بعد القبول .



الحرص على الانطباع الأول وكيف يكون ايجابياً

اقترح للمائة يوم , أن يقوم القائد بالتالي :

1. السعي إلى فهم بيئة العمل , وفهم شبكة العلاقات الخاصة بها بما تتضمنه من فهم طبيعة عمل الموظفين , وأنماطهم الشخصية .

2. وضع تصور يرسم من خلاله كيفيه ترك انطباع أولي إيجابي لدى

أصحاب المصلحة , وهذا له دور كبير في تعزيز قدرته على تحقيق رؤيته.

3. التفكير في كيفية تحقيق إنجازات سريعة , وفي نفس الوقت عميقة وذات جودة , وهذا في بعض الأمور ! لأنه في المقابل لابد من عملية التباطؤ في أمور أخرى بهدف فهم الوضع بشكل أقوى , من خلال تحليل الوضع الراهن , ووضع تصور للخطوات والخط القادمة .

4. الاجتهاد في بناء الثقة فيه من قبل أصحاب المصلحة من خلال تخطيط واضح ودقيق .

5. بناء قنوات اتصالات عاجلة , ومنها الاستبيانات والمقابلات من خلال عقد الاجتماعات مع الموظفين والفرق , على كافة المستويات والتركيز على اسئلة مثل :

ما الأمور التي تعتقدون أنها معززة للنجاح في مؤسستنا ؟

ما الأمور التي تعمل على تعثر تحقيق الأهداف وما اقتراحاتكم لمعالجتها ؟

ما هو تصوركم للمستقبل وما دوركم فيه ؟

ما هي احتياجاتكم وما هو الدعم الذي ترغبون توفيره لكم ؟ ...الخ

6. استثمار اللقاءات السابقة , وتحليل الأدوات المقدمة للبناء عليها في بناء خطط المستقبل , وهذا البناء يعزز لدى الموظفين أن القادة لا يعملون لشخصهم بإلغاء ما سبق والبدء بتوجهات جديدة , وإنما استكمال المسير من خلال الاستناد على منهج التحسين المستمر .

ليلي الصيفي



مبروك المنصب الجديد

وهل لديهم شهادة جودة ومتى ؟
وهل لديهم برامج تأهيلية وتدريبية ؟
وعدد المدراء الذين مروا على الإدارة أو الشركة .

وسبب ترك العمل لديهم .

وصلاحيات المدراء السابقين .

ومقابلات مع موظفين سابقين وحاليين .
والكثير من الأمور التي يستطيع
المرشح استثمارها خلال الفترة الضبابية
قبل بدء فترة المائة يوم .

• فرصة رائعة

إذا استطعتم خلال هذه الفترة إقناع
الإدارة أن يتم إدخالكم للشركة أو
للإدارة الجديدة التي ستديرونها على
أنك مستشار، بدون أن يعلم الموظفين
بأنك ستديروهم ! فستكون فرصة رائعة
للسماء منهم مباشرة دون خوف منهم
كونك مدير ! لكن يجب أن تتم بطريقة
ذكية ، ولا يكون دخولك كجاسوس بل
يجب أن تكون اسئلتك احترافية ، وليست
فيها شيء ستستخدمه ضدهم
مستقبلا ! وإلا فلا تطلح هذه الفكرة ،
علما بأنني جربتها شخصيا وكانت لها
مفعول سحري .

موضوع شيق لدورة اقدمها مع
نماذجها بعنوان *مبروك منصب جديد*

سأحاول قدر الاستطاعة سردها
على نقاط :

أولا : الفترة الضبابية .

هذه الفترة التي تسبق المائة يوم،
وهي عادة ما تكون فترة المقابلات
مع المرشح ، والزيارات المتبادلة قبل
توقيع عقد الوظيفة ، أو مفاوضات
الترقية إن كان في المؤسسة .

كثير من المرشحين لا يستثمرون
هذه الفترة التي تسبق المائة يوم
، وهي فترة رائعة لمن أحسن
استثمارها من خلال التعرف على
الإدارة أو الشركة التي سيديرها ،
ويتعرف على إنجازاتها وجميع
تفاصيلها وتفصيل الموارد البشرية
فيها ، ونقاط القوة ونقاط الضعف .

ويعتمد في هذه الفترة الضبابية
على عدة مصادر ومنها موقع
المؤسسة الإلكتروني وبعض
العلاقات الداخلية ، بحث في الإنترنت
عن المؤسسة ، والمنافسين

والجوائز التي حصلت عليها .



مبروك المنصب الجديد

3- كل شخص أحرص على هذه الاسئلة معهم وأحرص ألا تكون كثيرة وهي :

- أ- ماذا تتوقع مني خلال تواجدني في المنصب ؟
- ب - ما المشاكل التي ترى إن تم حلها من طرفي سيكون لها أثر على أداء المؤسسة ؟
- ت - ما هي نصيحتك لي خلال الفترة القادمة ؟
- دون كل ما يقولونه على شكل أهداف (قصيرة - متوسطة - طويلة استراتيجية) .
- قبل إنهاء الاجتماع أعد عليه ما قاله بناء على تقسيمك السابق

- أحرص ألا تخرج من الاجتماع إلا وقد ناقشته في الأهداف الطويلة والمتوسطة بأنها ستستغرق من ستة أشهر , إلى ثلاث سنوات حتى لا يتوقع بأنك سوبرمان وستقوم بالمعجزات .

الآن المصفوفة جاهزة لديك ! وسيكون لديك جدول فيه ثلاثة عواميد (انجاز سريع من شهر إلى ثلاثة أشهر - انجاز متوسط من ثلاثة أشهر إلى سنة - إنجاز استراتيجي من سنة إلى ثلاث سنوات) , وسيكون هناك أسطر أفقية تمثل أصحاب العلاقة الخمسة المختارين , وسيكون أمام كل واحد منهم الأهداف المقسمة حسب الإنجاز .

قدم خطتك مكتوبة واتفق عليها مع المدير المباشر , والتي ستمتد من أول يوم حتى سنة كاملة وتكون عبارة عن أهداف

وهنا تنتهي الفترة الضبابية وتستطيع توقيع العقد وأنت مرتاح

ثانيا : تعرف على المؤسسة وكأنك المؤسس .

خلال الفترة الضبابية , وقبل توقيع العقد ! يجب أن ينصب معظم اهتمامك على التعرف على المؤسسة منذ النشأة , ولماذا أنشئت ومن هو المؤسس وكيف تمت النشأة , وما الحاجة الملحة التي دعت لذلك , وكيف تطورت الإدارة فيها من المؤسس لمن بعده وما دور المؤسس وهل هو على قيد الحياة , وهل تستطيع مقابله والتعرف على خبايا التأسيس وتفصيل العمل , وعلى ماذا اعتمدت في البداية وهل تغيرت فيها المنتجات منذ النشأة حتى الوقت الراهن والسبب في ذلك.

يجب أن تكون في المائة يوم القادمة أنت المرجع في التعرف على هذه المؤسسة , وفي نقاشات المائة يوم يجب الاستدلال بقصص التأسيس وأهدافه وتحولاته .

ثالثا : مصفوفة الانجاز

خلال الفترة الضبابية وقبل توقيع العقد هناك مصفوفة يجب تكون واضحة منذ البداية عندك , ولا تدخل المائة يوم إلا وهي مكتملة , وهي كالتالي :

1- أثناء المقابلات واللقاءات قبل توقيع العقد استفسر عن هدف وجودك ولماذا محتاجينك في الإدارة من أصحاب العلاقة الرئيسيين .

2- أطلب مقابلة أصحاب العلاقة ذات النفوذ في المؤسسة ولا يقل عن خمسة أشخاص مهمين , وهم بشكل عام (المدير العام - رئيس مجلس الإدارة - مدير المباشر - عضو مجلس إدارة فعال - المؤسس أو أحد الفاعلين ذو الرأي وإن لم يكن له منصب)



منحنى الـ ١٠٠ يوم للمدير الجديد

أولاً : وضع الدخول الأنيق والاستبصار العميق :

يستمر لمدة ٣٠ يومًا , و يتم فيه :

١- إجراء التقييم المؤسسي الشامل بالطريقة الهادئة ؛
لاستبصار واقع المنظمة

٢- رصد خطوط الأساس في جميع مجالات عمل المنظمة ؛
للمقارنة و تحديد التقدم المحرز مستقبلاً .

ثانياً : وضع الصعود الرشيق والتسطيح :

يستمر لمدة ٦٠ يومًا , و يتم فيه :

١- البناء على نقاط قوة المنظمة , واستثمار الفرص
المحيطة بها بما يحقق لها المركز التنافسي المأمول .

٢- ردم فجوات القيمة بما يضمن تحقيق غايتها على
النحو الأمثل .

ثالثاً : وضع الانسحاب وإرساء قواعد التنافسية
المؤسسية :

يستمر لمدة ١٠ , و يتم فيه :

١- تثبيت قواعد التنافسية .

٢- إرساء ضمانات تعزيز التنافسية و استدامتها .

٣- اندماج المدير مع الموظفين اندماجًا تامًا ينتفخ معه
وصفه بالمدير الجديد ؛ للمضي قدمًا نحو تحقيق الأهداف
المنشودة .

أحمد كويكبني



أهم ستة مكونات للخطة الأولية

وأختتمها بأهم ستة مكونات للخطة الأولية للمدير الجديد , والتي تحدث عنها الكاتب بدر البدر في إحدى مدوناته ! حيث ذكر فيها التوقعات التي يفضل أن يحققها المدير الجديد في أول تسعين يوماً من تعيينه جاء فيها ! بعد أن اختصرت أغلب نقاطها فيما يلي :

1. استعد لمكانك الجديد : وهو الاستعداد النفسي للمكان الجديد ! بإدراك أن المهارات والعادات السابقة قد لا تكون هي الأنسب للنجاح الآن ! فمن الضروري وضع حد ونهاية لممارسات الوظيفة السابقة , وإدراك الاختلافات بينها وبين الوظيفة الجديدة , وهذا يتطلب تعلم كل ما يمكن تعلمه عن المكان الجديد وبسرعة .
 2. سارع في التعلم : من أكبر أسباب فشل القادة هو : ببطء تعلمهم واستجاباتهم , خصوصاً في جانب الثقافة المؤسسية , وسياسة العمل مقارنة بالمعرفة التقنية والمعرفة المهنية.
 3. حلل الوضع وخطط استراتيجياً , وقد تم ذكره من قبل الأعضاء الكرام فيما ذكر سابقاً .
 4. حقق نجاحاتك الأولية : في مرحلة البداية أنت بحاجة إلى أن يشعر رئيسك ومرؤوسيك وزملاءك أن هناك تغييرات إيجابية حدثت بانضمامك , وتعكس اهتمامك , والنجاحات السريعة أو الأولية تشعرهم بالحماس وتبني مصداقيتك.
 5. قم ببناء فريقك : بوجود فريق عال الأداء ستكون فرصك في النجاح أكبر.
 6. حدد أهدافاً مرحلية : يحتاج منك الفريق الذي استلمت إدارته إلى أن توجهه لتحقيق أهدافاً محددة , وفي تحديدك لهذه الأهداف يتوجب عليك أن ترتبط هذه الأهداف مع رؤية ومهمة المنشأة.
- ملاحظة : إن عدم تحقيق تحرك أو إنجاز سريع في الأيام الأولى يؤدي غالباً إلى أن تكون الأيام التالية في المستقبل الوظيفي صعبة نوعاً ما .

نقلته بتصريف :

إيناس أبو بكر





دراسة وتأمل

- عدم التسرع في اتخاذ القرارات ,
وخصوصا القرارات التي يترتب عليها
إحداث أثر في المجتمع الوظيفي .

- بناء أفضل العلاقات مع منسوبي
المنظمة , ومنحهم الثقة جميعهم
مع تحري الشفافية والمراقبة .

- إعطاء الهيكل التنظيمي والتبعية
حقها ومكانتها , وعدم إغفال أدوار
مديري الإدارات , وإبقاء أهميتهم
أمام منسوبي إدارتهم .

وللإجابة حول من أين يبدأ التحسين
والتطوير فيمكن من خلال النقاط
التالية :

- يبدأ بذاته أولا , ويجب عليه أن
يعطي نفسه وقتا لاسترجاع
ودراسة ما يملكه من قدرات
وإمكانات , وما سيواجهه في مهمته
الجديدة من واجبات ! فيلزمه أن يطور
ذاته أولا بما يتوافق مع مهام
الإدارات والأقسام التي سيتولى
إدارتها .

اعتمد البعض على خطة 100
يوم ولعل البعض يعطي هذه
الفترة الزمنية المحددة حقها
فعلا من الدراسة والتأمل ,
وجلب الأفكار بأني وسيلة كانت
والبعض لا يوظف هذه الفترة
100 يوم كما ينبغي , وأرى أن
يهتم هذا القائد أو المدير بعدد
من الأساليب ذات العلاقة
المباشرة بنجاح العمل الوظيفي
خلال 100 يوم الأولى , ومن
هذه الأساليب والإجراءات ما
يلين :

- دراسة متأنية لأدوار ومهام
وهيكل المنظمة واستيعابها .

- إبقاء أصحاب الخبرة في مكانة
تليق بهم والاستفادة منهم .

- عمل دراسة بحثية على
مستوى المنظمة تستهدف
نتائج الإدارات والأقسام , في
الثلاث السنوات التي سبقت
تكليفها .

- أخذ نتائج هذه الدراسة بعين
الاعتبار , وتعزيز الجانب الإيجابي
, وبحث الخطط العلاجية لتحسين
النتائج الغير مرضية .

صالح الشريف

دراسة وتأمل

- يبدأ بالتمعن في الخط الاستراتيجية والتنفيذية, ومدى ملائمتها لواقع المنظمة.

ولعل أهم ما يحقق نجاح خطة العمل هو :

- دراسة الواقع بشكل دقيق .

- دراسة الاستفادة من الفرص التي من خلالها تتحقق الأهداف , وكيف يمكن تعزيزها وجعلها مستدامة متطورة .

- دراسة التحديات ووضع الخطط العلاجية لتحسينها , وكيف يمكن أن يجعل من هذه التحديات فرصاً للتحسين والتطوير .

- من المهم أن تكون الخطة وفق الإمكانيات البشرية والمادية والمكانية للتنفيذ .

- لعل ما يجعل الخط تحقق نجاحاً هو: تعيين فرد أو فريق لمتابعة تنفيذ مشاريع , وإجراءات الخطة .

- مشاركة التجارب والخبرات

إن الاستفادة من أصحاب الخبرة , هو جانب ملح جداً ؛ فكلما كان لدى هذا المدير عدد من ذوي الخبرة والكفاءة , كلما كانت النتائج إبداعية , مع ضرورة تطوير مهارات أصحاب الخبرة والكفاءة بشكل يتوافق مع المستجدات , وأضيف إلى أهمية خلق وإيجاد الصف الثاني من أصحاب الخبرة ليكونوا ذات يوم مستشارين يعول عليهم الكثير .

دراسة وتأمل

نصائح وتوجيهات :

أخى المدير أو القائد :

كن على يقين أن منهم تحت إدارتك فيهم الخبرات والكفاءات التي ربما تفوق ما لديك ! فلا تجعل منهم أعداء , أحسن التصرف معهم , وعاملهم بالأسلوب الأمثل المعتمد على الرقن , ولا تجعل من الأنظمة والقانون عصاً تستخدمها حينما لا يروق لك إجراء أو عمل

الجلوس مع الموظفين ونقاشهم , ونقل الخبرة لهم والاستفادة من خبراتهم , هو النجاح الحقيقي الذي سيعود فن الأطل على تحقيق كافة جوانب نجاح فريق العمل فن المنظمة , وقبل ذلك تحقيق أفضل النتائج الوظيفية .

مع الدعاء للجميع بتوفيق الله

حالات مؤسسية

إلهام عقول ومفاتيح حلول

0548258520



نسعد بزيارتكم مكتبة التطوير المؤسسي
من خلال الضغط على الأيقونة التالية



إدارة النقاش

إيناس أبو بكر

تدقيق ومراجعة لغوية

أ. عبد الله الفيغي