

المكتبة العامة لجامعة القاهرة

إدارة التميز EXCELLENCE MANAGEMENT

نماذج وتقنيات الإدارة
في عصر المعرفة

أ.د. علي السلمي

أستاذ الإدارة المتفرغ

جامعة القاهرة

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

والثقل البحري

رئيس الجمعية العربية للإدارة

دار غريب

للطباعة والنشر والتوزيع
القاهرة

2002

إدارة النميز

نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة

أ.د. علي السلمي

أستاذ الإدارة المشغ - جامعة القاهرة

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

رئيس الجمعية العربية للإدارة

2002

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أهل الإدارة في العالم العربي
من أجل إدارة عريضة متميزة

-

المحتويات

رقم
الصفحة

6	مقدمة
81	الفصل الأول - مفاهيم ونماذج إدارة التميز
185	الفصل الثاني - إدارة الجودة الشاملة أساس التميز
298	الفصل الثالث - إدارة المعرفة ومفاهيم التعلم التنظيمي
382	الفصل الرابع - الإدارة الإلكترونية قمة التميز
445	الفصل الخامس - قيادة التميز
506	الفصل السادس - أنماط من التميز
556	الفصل السابع - الفعالية والتميز من منظور إسلامي

مقدمة

يعتبر كثير من المفكرين والمهتمين بشئون العالم المعاصر أن يوم الحادي عشر من شهر سبتمبر من العام 2001 هو علامة فارقة بين عالمين، عالم ما قبل 11 سبتمبر وعالم ما بعد 11 سبتمبر. ويرى كثير من أهل الإدارة مثل هذا الرأي ولكنهم يتخذون نهضة العلم والتقنية وسيادة قوة المعرفة معياراً للتمييز بين عهود مضت وبين عصر بزغت أنواره مع بدايات التسعينيات من القرن الماضي وتسارعت خطواته وتدعمت أركانه في السنوات القليلة الأخيرة حين انتشرت تقنيات الاتصالات والمعلومات و أصبحت الشبكة العالمية " الإنترنت " هي الأداة الرئيسية للاتصالات والتعاملات في مختلف مجالات الحياة.

ويتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات صارخة تجعله مختلفاً اختلافاً نوعياً عن كل ما سبق من عصور عاشتها الإنسانية وتفاعلت مع معطياتها. ولعل أبرز تلك السمات ما يلي:

أ. التواصل غير المنقطع بين أفراد وجماعات وشعوب العالم على مدار الساعة ودون اعتبار لفروق الوقت وتباعد المسافات وخصوصيات الأمكنة والمجتمعات.

2. الانفتاح والشفافية بقدر هائل لم تعهده المجتمعات السابقة على عصر المعلومات ، وسرعة وسهولة تناقل المعلومات والمعارف الإنسانية بمعدلات غير مسبوقة وتيسر تداولها وإتاحتها لكل من يريد بها بالحد الأدنى من القيود والمعوقات.
3. التراكم المعرفي بمعدلات هائلة وسريعة وتجدد المعرفة الإنسانية في دورات قصيرة بما يجعل تقادم المعرفة من أخطر مهددات العاملين في حقول العلم والتقنية والإدارة وغيرها من المهن وثيقة الاعتماد على منتجات البحث العلمي والتفكير الإنساني.
4. ديمقراطية العلم والمعرفة وإتاحتها لبسطاء الناس بالقدر اليسير من الجهد والتكلفة، وانحسار عصر احتكار القلة من المتعلمين والمثقفين لمصادر المعرفة في المجتمع.
5. التحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف منظمات المجتمع المعاصر، وبزوغ فئات من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers يتميزون بمستويات عالية من التعليم والإحاطة بمستجدات العلوم والتقنيات، ويتمتعون بقدرات ذهنية وطاقات فكرية وإمكانيات للابتكار والإبداع تجعل

- مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية والأخطر تأثيراً فيما تحقّقه المنظمات التي يعملون بها من إنجازات.
6. زيادة الاهتمام برأس المال الفكري Intellectual Capital وهو ما تملكه المنظمة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي واعتباره الثروة الأعظم للمنظمة المعاصرة، ويمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة في تطوير منتجات وخدمات متفوقة وتعميق القدرات التنافسية للمنظمة.
7. سيادة أنماط جديدة من التنظيمات تتميز بصغر الحجم وبساطة البناء التنظيمي ومرونة الأداء وتعمق التكوين التقني وسرعة الاستجابة للمتغيرات وجسارة الابتكارات وعظم الإنجازات.
8. تطور مفاهيم جديدة للعمل والأداء واعتماد معايير متطورة لتقويم النجاح والفشل في المنظمات، تستند جميعها إلى فكر الجودة والإتقان في كل ما يتم من عمل مادي أو فكري وترفض كل أشكال ومستويات الأداء وأنماط العمل التي لا تتحقق فيها معايير الجودة الشاملة Total Quality.
9. تطور أنماط غير عادية من العلاقات بين أعضاء المنظمات بعضهم البعض تتخلص من مفاهيم النمط

البيروقراطي المعتمد على سلطة الرئاسة وتأثير القوة، إلى اعتماد مفاهيم العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة الإيجابية من عناصر التنظيم المختلفة في توجيه الأداء واتخاذ القرارات وتحمل مسئوليتها ، وتمكين Empowerment الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهداف المنظمات والمحاسبة عن النتائج.

10. تطور نماذج لعلاقات المنظمات بعضها ببعض تعتمد

مفاهيم الترابط Networking والتحالف Alliance وتبادل المنافع، فضلاً عن إدارة المنافسة واستثمار القدرات الذاتية لكل منظمة في بناء وتنمية قوتها التنافسية وتحسين مركزها النسبي في علاقات الترابط والتحالف التي تجمعها مع غيرها من المنظمات ذات العلاقة.

11. وضوح مفهوم التطور المستمر نتيجة للتعلم واكتساب

المعرفة باعتباره الأساس في بناء واستمرار المنظمات. إن المنظمة المعاصرة في رأي رواد الفكر الإداري الحديث هي كائن حي ¹ Living Organization يتعلم ويتطور ويكتسب الخبرة والمعرفة من مصادر ذاتية داخلها ومن مصادر خارجية، وتنعكس هذه المعرفة المتجددة على

¹ Arie De Geus, The Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business – London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

فعاليات المنظمة وقدراتها. بل إن المنظمة المعاصرة في نظر الكثير من رواد الإدارة الحديثة قادرة على تخليق المعرفة وليس مجرد اكتسابها.²

12. التركيز على مفهوم بناء وإدارة العلاقات Relationships Management مع العملاء والمتعاملين وأصحاب المصلحة جميعاً Stakeholders باعتبارها أهم الأصول Assets التي تمتلكها المنظمة والمصدر الحقيقي للأرباح والعوائد التي تسعى إليها.

13. البعد عن التقليدية والتماس حلول ونماذج وتقنيات غير عادية لحل مشكلات المنظمات والتوصل إلى منتجات وخدمات ونظم عمل مبتكرة Creative واعتماد نظم وآليات التفكير المنظومي Systemic Thinking.

وتكريساً لتلك السمات ونتيجة لها في ذات الوقت نشأت أنماط ونماذج جديدة من القيادات الإدارية التي استطاعت في سنوات قليلة أن تنطلق بمنظوماتها إلى آفاق عالية من النجاح القائم على التطوير والتحديث والابتكار المتواصل لمنتجات وخدمات للعملاء ونظم عمل وأنماط في القيادة والتوجيه تتفوق على كل ما سبق من ممارسات. ونجح أولئك القادة الإداريون في تحقيق

² Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company, New York, Oxford: Oxford University Press,1995.

إنجازات هائلة على أصعدة الإنتاج والتسويق والعوائد المالية لمنظمتهم، كما تمكنوا من ابتكار فلسفات ونظماً إدارية متفوقة صارت تعتبر من أركان الفكر الإداري الجديد.

مفهوم التميز

وقد ظهر على قمة هذه التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم " التميز " Excellence . ويشير التميز كما أوضحنا إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:

البعد الأول

أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

البعد الثاني

أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد منه من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية

كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة *Doing right things right the first time*.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي *Organizational Learning* حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

وتكريساً لمعنى التميز ببعديه المشار إليهما، ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج *Models* تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى " إدارة التميز " *Excellence Management*. ويأتي في مقدمة تلك النماذج ثلاثة هي:

1. النموذج الأوروبي لإدارة التميز

The European Excellence Management Model

والذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته " الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة " European Foundation for Quality Management [EFQM] ، كما توجّه بمسابقة تتقدم إليها المنظمات المختلفة للحصول على جائزة " التميز".³

2. النموذج الأمريكي [نموذج Baldrige]

ويحصر أيضاً عناصر التميز في الأداء على مستوى المنظمة ويبين مقومات وشروط اكتسابها، ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحقّقه منظمة معينة من تلك العناصر. ويتوج النموذج الأمريكي أيضاً بمسابقة سنوية تتقدم لها المنظمات من أجل الحصول على جائزة بولدرج للجودة The Baldrige.⁴

Quality Prize

3. النموذج الياباني للتميز

والمبني على مفهوم " التحسين المستمر " Kaizen والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير قياس تميز المنظمات.⁵

³ www.efqm.org

⁴ www.baldrige.org

⁵ Masaaki Imai, Gemba Kaizen, New York : McGraw-hill, 1997.

وهدفنا في هذا الكتاب أن نقدم مفهوم " التميز " في الإدارة باعتباره مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني.

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية والمعنوية من طريق التجارة الدولية.

وتواجه المنظمات المصرية والعربية تحديات مضاعفة بالقياس إلى فجوة التقنية التي تفصلها عن منظمات العالم المتقدم، كما تتعرض منظماتنا إلى منافسة شرسة من الشركات **معدية الأمية Transnational Corporations** والتي تسيطر على أغلب مقدرات العلم والتقنية ومنجزاتها وتحولها إلى منتجات وخدمات ونظم أعمال متفوقة تدمر منافسيها على كافة المستويات وتفرض سطوتها على مقدرات العالم.

ولن نتحقق مقومات إدارة التميز للمنظمات المصرية والعربية بالتمني أو تقليد المنظمات الأجنبية، بل ينبغي لها البحث عن

سبل متفردة لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد. ويقدم كتابنا تصوراً للمدخل الأكثر فعالية في تكوين تلك المقومات وإكساب المنظمات المصرية والعربية مستوى من التميز تتفوق به على غيرها وذلك بالأخذ بالمنهج الإسلامي في تكوين نموذج يرشد الإدارة ويقود فعاليتها نحو الإتقان والتفوق.

ويكون الكتاب من مقدمة وسبعة فصول تقدم موضوعات الكتاب على النحو التالي:

1. يعرض الفصل الأول مفاهيم ونماذج التميز الإداري باعتبارها الصيحة الأحدث والأعلى في الفكر والتطبيق الإداري المعاصر ويبين عناصر ومقومات بناء المنظمات المتميزة.
2. ويعرض الفصل الثاني لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأساس الفكري للتميز وي طرح تقنيات الجودة الشاملة الأكثر انتشاراً وخاصة تقنية Sigma 6.
3. ويقدم الفصل الثالث قضية التعلم التنظيمي أحد عناصر إدارة التميز الناشئة عن تأثير التراكم المعرفي في المنظمات الحديثة.

4. وفي الفصل الرابع استمرار لطرح تأثيرات تقنيات الاتصالات والمعلومات وهما من أهم مصادر ووسائل انتشار المعرفة الحديثة، وبيان لنمط الإدارة المستند إلى تلك التقنيات حتى صار يوصف بأنه " الإدارة الإلكترونية" ، كما توصف المنظمات التي تطبقه بكونها " منظمات إلكترونية" E-Organizations.
5. ويعالج الفصل الخامس دور القيادة الإدارية الجديدة في الإعداد والتوجيه لبناء نظم إدارة التميز وتحقيق مقوماتها ويطرح نماذج لما يفعله قادة الشركات والمنظمات التي تصنف على أنها متميزة بدليل حصولها على جوائز التميز المعروفة، وبدليل الإنجازات المتحققة على أرض الواقع.
6. ويطرح الفصل السادس نماذج لأنماط التميز والمداخل المختلفة المؤدية إليه، ويبين عوامل النجاح الرئيسة Key Success Factors المؤثرة في تحقيق التميز. ويشير الفصل قضية " التوازن" أو " الوسطية" باعتبارها السمة الأساسية لنماذج إدارة التميز وذلك بالموازنة بين المحافظة على الهوية والأصالة للمنظمات وبين التجديد والتطوير واستباق المتغيرات، أو هي التوازن بين عوامل الثبات والاستقرار وبين دواعي الحركة

والانطلاق. وفي رأي الكثير من المفكرين المحدثين في علوم الإدارة أن القدرة على تحقيق هذا الانسجام والتوازن هي المصدر الحقيقي لتمييز الإدارة أو القوة الحقيقية لإدارة التميز.

7. وفي الفصل الأخير نطرح تصورنا للبعد الإيماني والأخلاقي في الإدارة باعتباره الركيزة الحقيقية لفلاح الإدارة وفعاليتها، ومن ثم نقدم نموذجاً يفسر فعالية المنظمات وقدرتها على الوصول إلى مراتب التميز من منظور إسلامي.

وعلى الله قصد السبيل.

أ. د. علي السلمي

مدينة السادس من أكتوبر

مايو 2002

الفصل الأول

مفاهيم ونماذج إدارة النميز

مقدمة

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.
- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية .
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة

وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.

- الانحصر في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.

- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.

- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.

- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.

- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء .

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانهيارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وبتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات متعددة الأممية Transnational [عابرة القارات]، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

وقد نشأ مفهوم " إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب

المصلحة Stakeholders من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

الإطار الفكري لإدارة التميز

يستند مفهوم " إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة . ومن ثم فإن " إدارة التميز " هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.⁶

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم " إدارة التميز" العناصر التالية:

1. تقوم المنظمات من أجل تحقيق **غايات وأهداف**، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز " ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط

⁶ John S. Oakland, Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance-,Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.

والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.

2. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي

واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة

والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات

وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها **Value**

systems. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط،

كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد

والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل

والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو

دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز".

3. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف

وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط،

وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة

الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من

أهم مقومات وآليات " إدارة التميز".

4. تتبلور مسؤوليات " إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ

المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة

العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك

الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي **"الإدارة الإستراتيجية" Strategic Management** التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق " إدارة التميز".

5. يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في **عمليات Processes** مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها.

6. ويحقق الأخذ بمنطق **"إدارة العمليات" Process Management** تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن " إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في

7. عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن " إدارة التميز " تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين [الزبائن] External Customers أو من العاملين بها Internal Customers، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة.

8. تعتمد " إدارة التميز " على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز .

9. تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking.

10. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات " إدارة التميز" إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

11. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً **Empower** من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. إن " إدارة التميز " هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

12. تسعى " إدارة التميز " إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة **Balanced** لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح ، والعلاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من

موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح
ينبغي أن تحافظ " إدارة التميز " على تحقيقها.

13. تعمل " إدارة التميز " على **بناء وتنمية العلاقات**

Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط
بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على
استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص
المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

14. **القياس Measurement** أساس تفوق " إدارة التميز " التي

تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته
والسيطرة عليه ". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة
التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات
والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة
متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات " إدارة التميز "
في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من
جانب إدارة المنظمة ذاتها **Self-assessment** ، كما تقوم بعض
المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس

تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.⁷

مفاتيح إدارة التميز

تتمثل مفاتيح " إدارة التميز " في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى " إدارة التميز " ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات.

⁷ EFQM and The Malcolm Baldrige Organization are examples.

وتتضمن قائمة مفاتيح "إدارة النميز" ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج Results Orientation
- التركيز على العملاء Customer Focus
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility .

المتطلبات الرئسية لإدارة التميز

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق " إدارة التميز" يتطلب توافر المقومات التالية:

1. **بناء استراتيجي مدكامل** يعبر عن التوجهات الرئيسية

للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- رسالة المنظمة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.
- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين .
- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3. هياكل تنظيمية مرنة ومشاسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ " إدارة التميز " التنظيم على أساس العمليات Process-based ، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل " إدارة التميز " بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

4. نظام منظم يؤكد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد

معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6. **نظام منطوق لإدارة الموارد البشرية** يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7. **نظام لإدارة الأداء** يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

8. **نظام متكامل لتقييم الأداء** الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

9. **قياسات فعالة** تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز".

سمات منهجية إدارة التميز

تتصف منهجية " إدارة التميز " بالسمات الرئيسية التالية:

- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- أن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
- أن تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- أن المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing .
- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

تنمية القدرات المحورية، أساس للنميز

- ينشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمنظمة كوسيلة لتحقيق " إدارة التميز" من إدراكها للحقائق التالية:
- لا تستطيع أي منظمة التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات [المهارات] اللازمة.
- تسعى " إدارة التميز" إلى الكشف عن القدرات المحورية [الكامنة] التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.
- يسبق اهتمام الإدارة بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات حيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية.
- تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمنظمة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم.
- تستند نماذج " إدارة التميز" في أساسها الفكري على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة.

- تنسجم مفاهيم " إدارة التميز " مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.
- إمكانية تطبيق فكرة التقويم الذاتي Self-assessment تمثل ميزة إضافية للمنظمة إذ تسمح لها بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

النموذج الأوروبي لإدارة التميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج " إدارة التميز " الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في العام 1988 The European Foundation for Quality Management (EFQM) ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته Quality The European Award.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

"Excellence results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources and Processes"⁸

ويعرف النموذج الأوروبي " التميز " بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج Excellence is defined as outstanding practice in managing the organization and achieving results"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة " إدارة التميز " إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

1. التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation

لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن " إدارة

⁸EFQM, Introducing Excellence, www.efqm.org

التميز" تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

2. **التركيز على العملاء Customer Focus** حيث العميل هو

في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى . ويجب على " إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

3. **القيادة الفعالة Leadership والأهداف الواضحة Clear Purpose**

من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

4. **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على**

الحقائق Management by Processes and Facts

حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل

أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

5. تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة People Development

and Involvement حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص " إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد Continuous Learning

Innovation and Improvement شرط مهم لتحقيق " إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفاذي

العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development

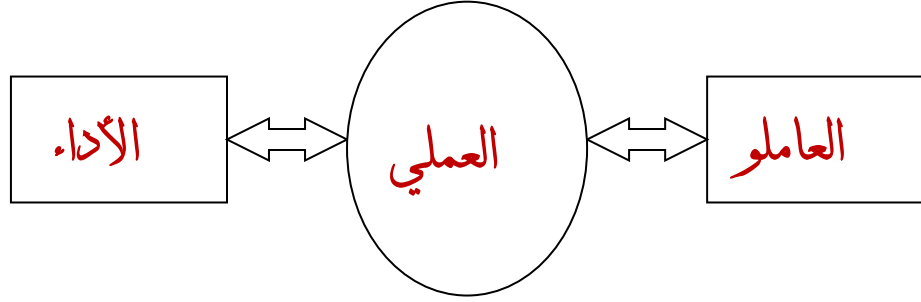
حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

8. إشراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة Public Responsibility

واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة. كما أن تطوير وتحسين العمليات في

ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير. ويصور Oakland⁹ هذه العلاقة على النحو التالي:

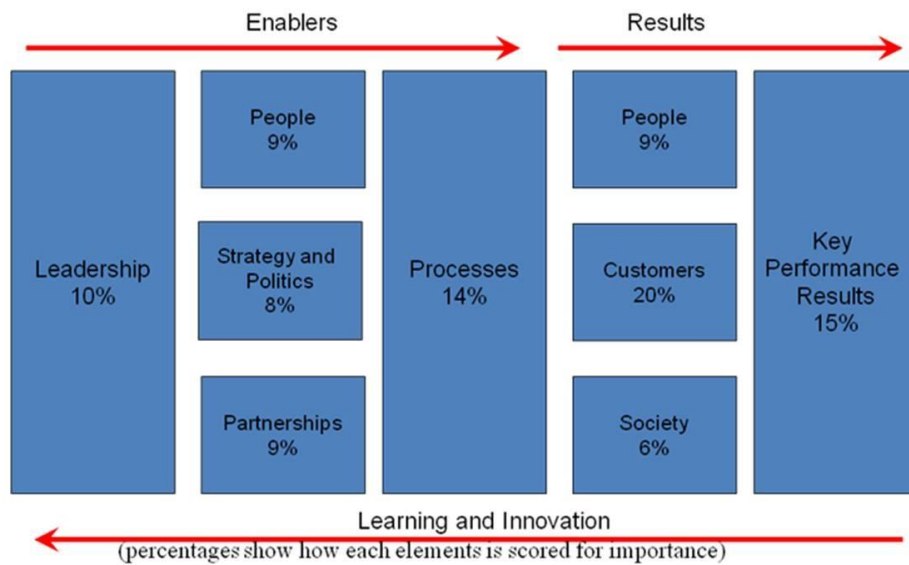


ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والعملاء ، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

ويرتب النموذج معايير " إدارة التميز" في مجموعتين هما مجموعة " الممكنات " Enablers أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات

⁹ John S. Oakland, Op.Cit, p. 99

التي تتحقق من خلالها "النتائج" Results. وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها. ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج:



جدول رقم 1 توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة. من جانب آخر، فإن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي Self-assessment باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستخدام جهات خارجية للتقييم.

وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها. وسوف نناقش فيما يلي عناصر النموذج وما تتضمنه من عناصر فرعية وأسلوب تقويمها فيما يلي:

(أ) **الممكنات Enablers**

- وتضم هذه المجموعة العناصر التالية:

1. القِيادة.
2. الناس People.
3. العلاقات والموارد.
4. العمليات.
5. السياسات والإستراتيجية.

وتعبر تلك العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها. ويتم تقويم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين:

- درجة التميز في مدخل الإدارة The degree of excellence of the approach

- درجة تطبيق المدخل The degree of deployment of the approach

1. **القيادة**

يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. مدى اهتمام القادة ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، ودرجة توافقها مع قيم سلوكهم " إدارة التميز " .
2. مدى اهتمام القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
3. مدى تفاعل القادة بجدية مع العملاء، الموردين وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع.
4. أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم

2. السياسات والاستراتيجية

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى

توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. أن تكون الإستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة.
2. أن تكون الإستراتيجية والسياسات قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار.
3. أن يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.
4. أن يتم تفعيل الإستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.
5. أن يتم نشر وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات.

3. الناس "الموارد البشرية"

يشير عنصر الناس إلى أسلوب المنظمة في إدارة شئون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى

المنظمة. ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شئون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم شئون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي .
2. يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.
3. يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة.
4. يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد وبين المنظمة.
5. يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.

4. العلاقات والموارد

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. تتم إدارة واعية لعلاقات المنظمة الخارجية.

2. تتم إدارة واعية للموارد المالية للمنظمــــــــــــــــة.
3. تتم إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة.
4. تتم إدارة التقنية المستخدمــــــــــــــــة.
5. تتم إدارة المعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.

5. العمليات

يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. يتم تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
2. يتم تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة.
3. يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم.
4. يتم إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها.

5. تتم إدارة وتنمية العلاقات مع العملاء.

نظام توزيع النقاط بين عناصر الممكّنات

تهتم عملية التقويم بالتأكد من وجود عناصر التميز وكذا تطبيقها وتفعيلها إذ لا يكفي مجرد توفرها بل ينبغي أن تكون مطبقة فعلاً وبدرجة كافية حتى تنتج آثارها. ويبين الجدول التالي النظام المستخدم في النموذج لتوزيع النقاط Scoring System فيما يخص الممكّنات:¹⁰

Approach	Score	Deployment, Assessment and Usage
Anecdotal or no evidence	%0	Little effective usage.
Some evidence of soundly based approaches and prevention based processes/systems.	%25	Implemented in about one-quarter of the relevant areas and activities.
Some evidence of integration into normal operations.		Some evidence of assessment and review.
Evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%50	Implemented in about half the relevant areas and activities.
Evidence of integration into normal operations and planning well established.		Evidence of assessment and review.

¹⁰ J.S. Oakland, Op.cit.,p.102

Clear evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%75	Applied to about three-quarters of the relevant areas and activities.
Clear evidence of integration of approaches into normal operations and planning.		Clear evidence of refinement and improved business effectiveness through review cycles.
Comprehensive evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%100	Implemented in all relevant areas and activities.
Approach has become totally integrated into normal working patterns.		Comprehensive evidence of refinement and improved business effectiveness through review cycles.
Could be used as a role model for other organizations.		

النتائج Results

وتعبر النتائج عما حققته - وتحققه - المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، و تضم العناصر التالية:

1. نتائج للناس People Results
2. نتائج للعملاء Customer Results
3. نتائج للمجتمع Society Results
4. نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results

وتنصف مجموعات النتائج التي تسهدفها " إدارة النميز " بما يلي:

- تعتبر أساسا للتخطيط و التوجيه و تحديد و تجميع الموارد.
- تشمل كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة .
- تحقق أهداف مخططة و تحاول أن تتفوق عليها.
- تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر.
- تتفوق على ما يحققه المنافســــــــــــــــون.
- تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة.
- تعكس أبعاد الوقت، التكلفة ، الجودة، الكميــــــــــــــــة.
- تعتبر أساس متابعة و تقييم إنجازات المنظمة.

ويندرتقوير النتائج وفق المعايير التالية:

نتائج العملاء. Customer Results

يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة لعملائها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك العملاء لما تحققه لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75%.
2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العملاء وتقدر أهميتها ب 25%.

نتائج الناس People Results

يحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المنظمة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك العاملين لما تحققه لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75%.
2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العاملين وتقدر أهميتها ب 25%.

نتائج المجتمع Society Results

يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك المجتمع المحلي، الوطني، الدولي للمنظمة وأهميتها النسبية 25 %.
2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة المجتمع وتقدر أهميتها ب 75%.

ويبين الجدول التالي النظام المستخدم في النموذج لتوزيع النقاط Scoring System فيما يخص النتائج:¹¹

¹¹ Oakland, Op.Cit., p 106

Approach	Score	Deployment, Assessment and Usage
No results or anecdotal information	%0	Results address few relevant areas and activities.
Some results show positive trends and/or satisfactory performance. Some favourable comparisons with own targets/external organizations. Some results are caused by approach	%25	Results address some relevant areas and activities.
Many results show strongly positive trends and/or sustained good performance over at least 3 years. Favourable comparisons with own targets in many areas. Some favourable comparisons with external organizations. Many results are caused by approach.	%50	Results address many relevant areas and activities.
Most results show strong positive trends and/or sustained excellent performance over at least 3 years. Favourable comparisons with own targets in most areas. Favourable comparisons with external organizations in many areas. Most results are caused by approach.	%75	Results address most relevant areas and activities.
Strongly positive trends and/or sustained excellent performance in all areas over at least 5 years. Excellent comparisons with own targets and external organizations in most areas. All results are clearly caused by approach. Positive indication that leading position will be maintained.	%100	Results address all relevant areas and facts of the organization.

ومن المهم الإشارة إلى الجوانب التالية التي تؤخذ في الاعتبار عند تقويم عناصر النتائج:

- ضرورة تصميم المقاييس التي سوف تستخدم في الدلالة على مستوى الأداء في مجالات النشاط المختلفة.
- أهمية شمول المقاييس لكافة مجالات النشاط بالمنظمة.
- التعرف على مستويات الأداء الفعليّة.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططّة.
- مقارنة نتائج الأداء بما تحقّقه المنظمات الأخرى ذات العلاقة.
- مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بمستوى الأداء الأحسن في المنظمات المتميزة في مجال نشاط المنظمة "Best in Class".

كيف تتم عملية التقويم الذاتي؟

عملية التقويم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج " إدارة التميز " إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة. ومن

ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق " إدارة التميز " المنشودة .

وتتم عملية التقويم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج " إدارة التميز " كما هي أو بعد تطويعها لتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها. وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقويم الذاتي:

1. تحديد أهداف التقويم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقويم في برامج عمل الإدارات المختصة [القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف].
2. تهيئة المنظمة لفكرة التقويم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها ، إذ يعتقد الكثيرون أن التقويم هو عملية رقابية [تفتيش] للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطئين .
3. اختيار مجالات التقويم بمعنى هل سيشمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها،

وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقويم والفوائد المستهدفة منه.

4. اختيار [تصميم أو تعديل] آلية التقويم. ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقويم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقويم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج Baldrige في الولايات المتحدة¹²، أم أن الإدارة تفضل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها.¹³

5. تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقويم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقويم ومتطلباته.

6. جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقويم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقويم بمعرفة أعضاء فريق التقويم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسؤولين في مواقع

¹² www.baldrige.org

¹³ توجد جهات متخصصة في إعداد برامج ونماذج التقويم منها مثلاً Cambridge Strategy Publications التي تنشر مجموعة آليات للتقويم تحت مسمى Cambridge Audits.

العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقييم استيفاء النماذج بعد ذلك.

7. تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى " بتحليل الفجوة " Gap Analysis.

8. محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

9. تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

وتعرض تقارير التقييم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق.

RADAR

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى

من كلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review على التوالي. وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة [مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج]، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات [أي استثمار الممكنات حسب النموذج]، تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء [أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج]¹⁴.

نموذج جائزة Baldrige

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم. ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية. وحسب

¹⁴ أضيف عنصر التعلم والابتكار في الصياغة الجديدة للنموذج للتعبير عن أهميته في تطوير الأداء

النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي Self-assessment بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال Business والثانية تخاطب المنظمات التعليمية Education والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي Health .

المفاهيم والقيم المحورية Core Values and Concepts

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر " إدارة الجودة الشاملة"، وهي كما يلي:

– الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء -Customer- driven quality .

- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحول في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق

لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلط الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.

– إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

وتنحصر تلك المفاهيم والقيم حول النوجهات الرئيسية التالية:

- القيادة ذات الرؤية_____ة

Visionary Leadership

- التميز المستمد من رغبات العملاء

Customer -Driven Excellence

- التعلم الشخصي والتنظيمي

Organizational and Personal Learning

- تقدير العاملين والشركاء

Valuing Employees and Partners

- الرشاقة التنظيمية_____ة

Agility

- التركيز على المستقبل_____ل

Focus on the Future

- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار

Managing for Innovation

- استثمار الحقائق في الإدارة

Management by Facts

- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة

Public Responsibility and

Citizenship

- التركيز على النتائج وخلق القيمة

Focus on Results and Creating Value

- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة

Systems Perspective

ميكل نموذج Baldrige

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وهي على النحو التالي:





<https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>

وتعرض عملية تحديد القير لعناصر النموذج إلى ثلاثة محاور في كل عنصر:

- المدخل أو الأسلوب Approach الذي تعتمد الإدارة لتوفير العنصر.
 - مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي Deployment.
 - النتائج المترتبة على تطبيق المدخل Results.
- وقد يكون من المفيد تدارس المعاني التي يحددها النموذج لكل من هذه المحاور الثلاثة:¹⁵

Approach

¹⁵ Criteria for Performance Excellence in www.baldrige.org

“Approach ” refers to how you address the Item requirements - the *method(s)* used. The factors used to evaluate approaches include the appropriateness of the methods to the requirements .the effectiveness of use of the methods and the degree to which the approach

- is repeatable, integrated, and consistently applied
- embodies evaluation/improvement/learning cycles
- is based on reliable information and data
- alignment with your organizational needs
- evidence of beneficial innovation and change

Deployment

“Deployment ” refers to the *extent* to which your approach is applied. The factors used to evaluate deployment include:

- .use of the approach in addressing Item requirements relevant and important to your organization
- .use of the approach by all appropriate work units

Results

“Results ” refers to *outcomes* in achieving the requirements given in Items 7.1 –7.4. The factors used to evaluate results include:

- your current performance
- your performance relative to appropriate comparisons and/or benchmarks
- rate and breadth of your performance improvements
- linkage of your results measures to important customer, market, process, and action plan performance requirements identified in your Organizational Profile and in Approach-Deployment Items

النموذج الياباني لإدارة النميز

"نموذج Deming"

ارتبط اسم ويليام ديمينج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي:

1. كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies .

2. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها .

" The Deming prize is based mainly on the Processes rather than their business results "

3. تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

- جائزة ديمينج للأفراد The Deming prize for individuals

- جائزة ديمينج للتطبيق The Deming application prize

- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The quality control
award for factories

4. قلادة ديمنج ————— ج
The Deming Medal



تحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على اساسها لنيل
الجائزة فيما يلي:

- السياسات Policies

ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح
السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات
المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة
وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

- التنظيم والتنمية Organization & Development

ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة
وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل

Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات
بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة
العلاقات مع الأطراف الخارجية.

- المعلومات Information

ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في
المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من
مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات
وتحديثها.

- التحليل Analysis

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي
تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من
حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها
المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية
والمعلومات في هذا المجال.

- التخطيط للمستقبل Planning for the future

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط
لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي
للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها،
ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

- التعليم والتدريب Education & Training

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة ، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

- تأكيد الجودة Quality assurance

ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistiques ، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

- تأثيرات الجودة Quality effects

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

- الترميط [التقييس] Standardization

يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

- الرقابة Control

يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

ومن الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص على الطبيعة، ثم تعلن النتيجة على التلفزيون وتمنح الجائزة في احتفال صاخب.

خلاصة

عرضنا في هذا الفصل لمفاهيم " إدارة التميز " التي تمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، وتبين لنا المنطق الأساسي الذي تقوم عليه نماذجها المختلفة والذي يتمثل في أفكار محورية مهمة نؤكد لها فيما يلي:

1. لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.

2. يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، وإستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.

3. تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى " إدارة التميز " ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني ودود بعضها عن غياب البعض الآخر. إن النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس " إدارة التميز " .
4. الغرض من تحقيق " إدارة التميز " هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.
5. تركز " إدارة التميز " فكر التسويق والتوجه بالسوق حتى في التعاملات داخل المنظمة ذاتها وفيما بين أجزاءها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.
6. تعتمد " إدارة التميز " على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.
7. تلتزم " إدارة التميز " مفاهيم وتوجهات إدارة الجودة الشاملة والمنطق الأساسي الذي بنيت عليه فلسفة الجودة.
8. تركز " إدارة التميز " المرونة والحركية وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسواق والسعي لاستثمارها بتفعيل ما تملكه المنظمة من قدرات محورية.

والسؤال الآن

1. هل تدرك المنظمات العربية في جميع مجالات النشاط الإنساني حجم التحدي الذي تواجهه ومطالب الاستعداد للتعامل مع تلك التحديات؟
 2. هل من سبيل إلى ترسيخ مفاهيم " إدارة التميز " في أوساط الإدارة العربية وإيجاد نماذج تحتوي القيم والمفاهيم العربية الإسلامية وتعكس ظروف البيئة العربية المميزة؟
- الإجابة مسئوليتنا جميعاً وقد تكون بدايتها في الدليل التالي !



Malcolm Baldrige National Quality Award



EFQM Excellence Award

دليل المدير الذكي لحقيق إدارة التميز

مقدمة

نقدم في هذا الجزء تفصيلاً لإطار برنامج يمكن أن يسترشد به المدير المهتم بقضية " إدارة التميز " ويسعى إلى تحقيقها في منظمته. ونحن نرى أن كل مدير في وقتنا الحالي يجب أن يكون من هؤلاء المهتمين والساعين إلى بناء أسس " إدارة التميز " في منظماتهم ليس من باب اتباع موجة جديدة من موجات البدع الإدارية المتكررة Management Fades والتي تتكرر كثيراً وعلى فترات قصيرة، ولكن بناء على اقتناع راسخ وتفهم موضوعي لحقيقة الأوضاع في نظام الأعمال العالمي والتحولات الهائلة التي حدثت - ولا تزال - في التقنيات وأنماط المنافسة وأحوال المستهلكين والأسواق.

إن الدليل الذي نقدمه للمدير الذكي الراغب في تطوير منظمته والارتفاع بها إلى مستوى الأداء العالمي World-class Performance يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد، وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من مفاهيم

وموروثات إدارية لم تعد تواكب العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية تنبع من طبيعة التحولات والأوضاع السائدة وتناسب مستقبل نظام الأعمال.

من جانب آخر، فإن دليل المدير الذكي للتحول إلى " إدارة التميز " يكرس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة في هذا المشروع الكبير باعتباره مسئولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا. إن مديرنا الذكي مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية لا يستطيع بجهد وفكره المنفرد أن يحقق النقلة الموضوعية في الفكر والتقنيات والهيكل والممارسات التي تتطلبها " إدارة التميز " ، وإنما لا بد له من استقطاب تعاون ومساندة الهيكل البشري بالمنظمة واستنفار طاقاتهم الذهنية وقدراتهم الإبداعية، كما عليه استثمار العلاقات مع العملاء والمتعاملين مع المنظمة وإشراكهم في معركة العمل من أجل التميز.

وينقسم الدليل المقترح إلى عدد من المهام نوردتها فيما يلي في إطارها العام أخذاً في الاعتبار أن المدير الذكي سوف يعدل هذا الإطار بالحذف والإضافة بما يتوافق مع متطلبات منظّمته وظروفها وخصائصها.

الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم " إدارة التميز"	المهمة الأولى	1
الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناخ المحيط	المهمة الثانية	2
الفهم الشامل لأوضاع وظروف المنظمة الذاتية	المهمة الثالثة	3
إعداد وتفعيل البناء الإستراتيجي المتكامل للمنظمة	المهمة الرابعة	4
إعادة هيكلة المنظمة وتطوير العلاقات التنظيمية	المهمة الخامسة	5
تأكيد التوجه بالسوق في كافة عمليات الإدارة	المهمة السادسة	6
بناء وتشغيل نظام إدارة العلاقات مع العملاء[CRM]	المهمة السابعة	7
بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية	المهمة الثامنة	8
إعادة تصميم و تفعيل وتحديث الحزمة التقنية	المهمة التاسعة	9
بناء نظام إعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية	المهمة العاشرة	01
بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات	المهمة الحادية عشرة	11
بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتكاملة	المهمة الثانية عشرة	21
بناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي المتكامل	المهمة الثالثة عشرة	31
بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة	المهمة الرابعة عشرة	41
بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر	المهمة الخامسة عشرة	51

المهمة الأولى

الإحاطة والفهم الواعي لمفاهيم إدارة التميز

إن المهمة المبدئية التي تمثل قاعدة الارتكاز والتي تنطلق منها جهود مشروع التحول هي أن تكون الإدارة العليا بالمنظمة على علم واضح وإدراك صحيح لمفاهيم وتوجهات ومقومات ومتطلبات " إدارة التميز " والتي نوجزها فيما يلي:

1. القيادة النابذة الفعالة على مستوى المنظمة وليس فقط عند مستوى القمة التنظيمية.
2. الرؤية المستقبلية والرسالة الإستراتيجية الواضحة التي تعبر عن غايات المنظمة ومبرر وجودها والنتائج الأساسية التي تسعى لتحقيقها.
3. الإستراتيجيات والسياسات الواضحة المبنية على الدراسة الواعية والإحاطة المتجددة بظروف السوق وتوقعات العملاء وإمكانيات المنظمة ومواردها.
4. الرصد الصحيح والتقويم الموضوعي للموارد المتاحة للمنظمة والنظم الفعالة لضمان توجيهها لمجالات الاستخدام الصحيحة وتجنب مسببات الإسراف والهدر فيها.

5. الاستثمار الإيجابي لعلاقات المنظمة مع قطاعات السوق والتنمية المستمرة لتلك العلاقات وتوظيفها لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
6. التصميم السليم والإدارة الفعالة للعمليات Processes بالمنظمة في قطاعات ومستويات النشاط المختلفة، والاعتماد على منهجية إدارة العمليات Process Management لتأكيد التوافق والتناسق والتفاعل البناء بين عمليات المنظمة، وضمان قدراتها على تحقيق توقعات العملاء الخارجيين والداخليين المستفيدين المرتبطين بها.
7. التوظيف الصحيح للمعلومات وبناء النظم الكفيلة بإنتاجها ومعالجتها وتداولها وتحديثها بما يسهم في دعم ومساندة اتخاذ القرارات على كافة المستويات وفي جميع الأغراض.
8. التركيز على تحقيق النتائج المتوازنة لكافة أصحاب المصلحة Stakeholders وضمان العدالة في توزيعها حسب المساهمات التي يقدمها الأطراف المشاركون في عمليات المنظمة.
9. تأكيد فرص التعلم والتطوير التنظيمي والاستفادة من الخبرات والتجارب، وتجنب تكرار الأخطاء والسلبيات ،

وبناء ودعم ثقافة تنظيمية منفتحة Transparent تركز
الإبداع والابتكار وتحايي التنافس الفعال من أجل التميز.
١٥. التركيز على بناء وتنمية وتفعيل مساهمات الموارد
البشرية ذوي المعرفة وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في
إدارة عمليات المنظمة وتحمل مسئولياتها.
ومن المفيد أن تكون الإدارة على اتصال مستمر بمصادر
المعلومات حول نماذج " إدارة التميز " وتطوراتها، وتكرار زيارة
مواقع الإنترنت المهمة بهذا الموضوع والتي تبين التطبيقات
المهمة في العالم لجهات متخصصة تقوم على إدارة تلك
النماذج وما يرتبط بها من جوائز لتقدير التميز في الأداء والتفوق
في الجودة. ويضم الموقع التالي http://thequalityportal.com/q_awards.htm حصرا بأهم تلك
المواقع والتي نوردتها فيما يلي:

Quality Awards

Akao Prize | ASQ's Awards | ASTD Awards | ASTM
Awards | APICS Awards | Baldrige Awards | Canada
Awards for Excellence | Deming Prize | European Quality
Award | Award for Software Process Achievement |
RIT/USA Today Quality Cup | Shingo Prize | Total Quality
Awards from Strategic Vision

المهمة الثانية

فهم المناخ المحيط

إن المهمة الرئيسية التالية في بناء مشروع التحول لتحقيق " إدارة التميز" هو فهم المناخ المحيط والإحاطة الواعية بما يجري فيه من متغيرات وعوامل ذات تأثير على أنشطة المنظمة وفعاليتها. وتنبع أهمية دراسة المناخ المحيط بالمنظمة من حقيقة أساسية وهي ضرورة تعايش المنظمات مع هذا المناخ والتفاعل معه بإيجابية لضمان استمرارها والاستفادة مما به من فرص ومزايا، وكذا التحوط لما يثور به من متغيرات ومهددات ومخاطر قد تؤدي بالمنظمة إلى الانهيار. ويمكن تصور الإطار التالي لتنفيذ هذه المهمة المحورية:

أ. تحديد أنواع المعلومات الأساسية التي تحتاجها إدارة المنظمة عن المناخ المحيط بشكل عام ومصادر وآليات الحصول عليها، وتعيين المسؤولين عن هذه العملية¹⁶.

¹⁶ لا نقصد بذلك أن يتم توظيف أفراد للقيام بهذه المهمة، ولكن القصد هو أن توزع الأدوار والمسؤوليات بين مختلف العاملين بالمنظمة ذوي الاتصال والتعامل مع أطراف المناخ الخارجي، وتوضيح مسؤولياتهم في إمداد الإدارة وبشكل منظم ومخطط بأنواع المعلومات التي تتاح لهم بفضل هذا الاتصال.

وعادة تهتم الإدارة بالمعلومات التي تصف الأوضاع والتطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، والثقافية العامة وتفصيلاتها حسب القطاعات والمستويات التحليلية المتوافقة مع متطلبات النشاط بالمنظمة.

2. تحديد أنواع المعلومات الدقيقة التي تحتاجها إدارة المنظمة في فروع الاختصاص المختلفة والمتصلة بنطاق عملها ومجال اختصاصها وطبيعة الأهداف والغايات التي قامت من أجلها. وتهتم الإدارة على وجه التخصيص بالحصول على المعلومات الكاملة والمتجددة عن أهم عناصر المناخ المحيط ذات الصلة بنشاطها والمؤثرة في احتمالات نجاحها أو فشلها وهي ما يلي:

- العملاء الحاليين للمنظمة وتطور رغباتهم وتوقعاتهم من المنظمة، ومدى اقتناعهم بما تقدمه لهم من منافع [سلع أو خدمات].
- العملاء المرتقبين أو المحتملين الذين تتمنى الإدارة استقطابهم وتحويلهم للتعامل معها، ومن ثم تهتم بالتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم وأسباب تفضيلهم للتعامل مع المنافسين والحوافز التي يمكن إغراءهم بها للتحويل إلى المنظمة بدلاً عنهم.

- المنافسون على اختلاف درجاتهم¹⁷ وما يقدمونه من مميزات للعملاء وما يتمتعون به من قدرات تنافسية يهددون بها المركز التنافسي للمنظمة.
- الأطراف المساندة في سلسلة التوريد للمنظمة Supply Chain وهم الموردون والموزعون والوسطاء على اختلاف مجالات عملهم الذين تعتمد عليهم المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد أو للاتصال بالسوق وخدمة العملاء.

3. تصميم آليات وتوقيت رصد المعلومات عن قطاعات وأطراف المناخ الخارجي، وتفعيل نظام معلومات حركي يقوم على إدارته نفر من المختصين لضمان الرصد الآني [في الوقت الحقيقي ————— Real Time بقدر المستطاع] للمعلومات والتحليل الدقيق لها، بغرض استنتاج المؤشرات والدلالات المهمة التي ترشد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع حركة المناخ المحيط.

¹⁷ يقسم بعض المفكرين المنافسين إلى أنواع منهم المنافسين المباشرين الذين يقدمون للسوق نفس أنواع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها المنظمة ولنفس السوق، وأنواع من المنافسين غير المباشرين الذين يقدمون للسوق بدائل لما تقدمه المنظمة يمكن أن تحل محلها في الاستخدام، أو منافسين محتملين يمكن أن يدخلوا السوق نتيجة فرص الربح التي تتوفر في مجال الصناعة التي تعمل بها المنظمة.

4. تنظيم أسلوب مراجعة وتحليل تطورات المناخ الخارجي، وترتيب لقاءات ومناقشات مع المختصين في قطاعات المنظمة المختلفة لتدارس مؤشرات المناخ وما تدل عليه من فرص Opportunities وبحث القدرات المتاحة للمنظمة في استثمارها، أو مهددات Threats والنظر في إمكانية ووسائل تفاديها.

5. توسيع دائرة البحث والفهم لتشمل ليس فقط المناخ المحلي المحيط، بل إدخال المناخ الإقليمي والدولي في نطاق اهتمام الإدارة نظراً للتداخل الشديد بين دوائر المناخ الثلاثة، وتشابك المؤثرات وتعدد مصادرها في ظل ظروف العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات.

دلائل فهم المناخ المحيط

ينتج عن الدراسة والفهم والمتابعة لظروف ومؤثرات ومتغيرات المناخ المحيط بالمنظمات نتائج جوهرية تفيد الإدارة في سعيها لبناء وتحقيق " إدارة التميز " . وتتبلور أهم تلك النتائج فيما يلي:

- الكشف المبكر عن الفرص التي يمكن للمنظمة استثمارها للوصول إلى قطاعات أرحب من السوق وتحقيق تفوق على المنافسين.

- الكشف المبكر عن مصادر الخطر والتهديد التي يمكن أن تمس المنظمة وتعوقها عن تحقيق أهدافها، أو تهدد وجودها في ذاته، وإطلاق طاقات البحث عن بدائل للتعامل معها والتغلب عليها أو تحييد آثارها وتخفيفها إلى أدنى حد ممكن.
- تمكين الإدارة من مباشرة عملية التخطيط الإستراتيجي في ضوء التوقعات المحتملة للمتغيرات في المناخ وما يمكن أن تفضي إليه من تحولات اقتصادية أو تقنية وغيرها ذات التأثير على عمليات المنظمة في المستقبل.
- حفز الإدارة على البحث في إمكانيات وموارد المنظمة والتعرف على درجة الاستفادة منها والعمل على رفع كفاءة استخدامها وإعادة صياغة نظم وقواعد التعامل معها لتعزيز إنتاجيتها بالنظر إلى الفرص القائمة في المناخ أو المحتمل تواجدها، وبالنظر إلى ما يفعله المنافسون.
- حفز الإدارة على الدراسة المستمرة والدقيقة لما تقدمه للمناخ من مخرجات [سلع أو خدمات] وأساليبها في توصيلها لفئات المستفيدين منها، ومدى الكفاءة في مقابلة طلبات وتوقعات هؤلاء المستفيدين، ومدى قدرتها على سبق المنافسين في هذا المجال.

- توفير المعلومات المتجددة التي تتيح للإدارة مباشرة التقويم الذاتي Self-assessment للعمليات سواء على المستوى المؤسسي أو لقطاعات أو مستويات معينة داخل المنظمة وذلك بإجراء المقارنات مع المنافسين وغيرهم من المنظمات التي تصنف على أنها في مرتبة التميز Best-practice
- كذلك توفير أسس متجددة لتقويم منتجات المنظمة والنتائج التي تحققها لمختلف أصحاب العلاقة بالقياس إلى المستويات المعلن عنها في أوساط المنافسين وغيرهم من الجهات المعنية برصد المراكز التنافسية والنتائج المالية للمنظمات المختلفة.

المهمة الثالثة

فهر المنظمة من الداخل

المنظمة هي البوتقة التي تنصهر فيها مجموعات الموارد المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية التي تغذي العمليات وتفرز المنتجات من سلع و خدمات وتنتج عنها في النهاية الأرباح والفوائد المختلفة لأصحاب المصلحة. ومن أهم مقومات " إدارة التميز " التأكد من سلامة تكوين المنظمة وتوافق عناصرها وتوازن أجزائها وتواصل تاريخها للاستفادة من الخبرات والتجارب. ومن ثم يصبح من المهم إيجاد نظام بالمنظمة للكشف الدوري والتقويم المستمر لكفاءة تكوينها الذاتي وتناسق ما بها من عناصر وأجزاء وسلامة وإيجابية استخدام مواردها وتوظيفها فيما ينتج أعلى قيمة مضافة ممكنة.

وكما هو شأن نظام دراسة وفهم ومتابعة أوضاع المناخ الخارجي، يتبلور نظام دراسة ومتابعة وتقويم عناصر المناخ الداخلي للمنظمة في كونه في الأساس نظام للمعلومات Information System يتم تشغيله على التوازي Simultaneously مع كافة نظم العمل الأخرى بالمنظمة لإنتاج تدفق من المعلومات تصف كل عناصرها وتهيئ القدرة على قياس

كفاءتها وتقويم إنجازاتها بالقياس إلى الخطط والبرامج والمعدلات المحددة، وكذلك بالقياس إلى نتائج التعرف على ممارسات الآخرين في المنظمات المماثلة أو المنافسة. واعتماداً على مفهوم النظام — The Systems Concept يتناول نظام رصد ومتابعة عناصر المنظمة الداخلية الأمور التالية:

1. المدخلات وتشمل ما يلي:

– الموارد البشرية، ويتم حصر الهيكل البشري المتاح للمنظمة من حيث الأعداد والتخصصات ومستويات الأداء. ويهتم المدير الذكي بالتعرف على تركيب الموارد البشرية وما يلحقه من تغييرات وما يتمتع به من قدرات وطاقات ذهنية ومعارف ومهارات ومدى توظيفها في الأعمال المناسبة.

– **الموارد المادية**، وتشمل كل ما يتاح للمنظمة من تجهيزات آلية ومعدات ومبانٍ ووسائل نقل وغيرها من الأصول الإنتاجية. والهدف دائماً من وراء رصد تلك الأصول هو تبين مدى استثمارها بما يحقق عوائد تبرر استمرار تملك المنظمة لها. وتكشف تجارب كثير من المنظمات أن هذا العنصر يمثل واحداً من أكبر مصادر هدر الأموال وتبديد

الموارد حيث تتراكم كثير من تلك الأصول وهي معطلة وتفقد قيمتها نتيجة التقادم وعدم الصيانة.

- **الموارد المالية،** وتشمل رؤوس الأموال والنقدية المتاحة بالبنوك ومستحقات المنظمة لدى عملائها وغير ذلك من أموال قابلة للاستخدام في العمليات. وتهتم الإدارة بتحريك هذه الأموال وتثميرها في مجالات نشاط المنظمة الرئيسية، كما تسعى في أحيان كثيرة إلى تكوين محفظة استثمارية متنوعة تفادياً لمخاطر التركيز وتقلبات الأسعار المفاجئة وغير ذلك من مخاطر.

- **التقنيات،** وتشمل كافة التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها. ويهدف حصر التقنيات إلى التأكد من استخدامها وصيانتها بانتظام حتى تنتج الفوائد المستهدفة، كما يكون الرصد أيضاً بهدف تقويمها وتحديثها.

- **الموارد المعلوماتية،** وتمثل ما يتراكم من معلومات تنتج أثناء تنفيذ عمليات المنظمة، وكذا ما تتحصل عليه من معلومات خارجية. وهدف الحصر هو الكشف عن تلك الثروة المعرفية وتبين مدى توظيفها في اتخاذ القرارات

وتوجيه العمليات وتطويرها من جانب، ومدى تنظيمها وتحديثها من جانب آخر.

- **العلاقات والرباط** مع هيئات المناخ المحيط، وتشمل علاقات المنظمة بكافة الأطراف المتعاملين معها في المناخ المحيط من المنظمات المماثلة، الموردين، الموزعين، الوكلاء والممثلين التجاريين، المصارف وهيئات التمويل، والجهات الحكومية المختلفة وغيرها من مؤسسات ذات أهمية لعمليات المنظمة. والقصد أن تبين الإدارة من وراء هذا الحصر مدى اهتمامها بتكوين تلك العلاقات ودرجة الاستفادة منها في تيسير أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها، واحتمالات تطويرها لتتحول إلى أنواع من التحالف الإستراتيجي.

- **مصادر الخبرة والمعرفة** المتخصصة، وتهدف الإدارة من حصر تلك المصادر أيضاً التعرف على الجهات التي يمكن أن تستمد منها معلومات وتقنيات وتجد لديها حلولاً علمية وتقنية لما قد تواجهه من مشكلات، كما تستكشف مدى متانة العلاقات مع تلك المصادر وكيفية تنميتها وتوثيقها لتحقيق مصالح ومنافع مشتركة.

2. العمليات وتشمل ما يلي:

- العمليات المحورية Core Processes
- العمليات المساندة Support Processes

وغرض رصد العمليات سواء المحورية أو المساندة هو التعرف على قدراتها Process Capability أي إمكان العملية تحقيق مواصفات المنتجات التي ترضي العملاء [الخارجيين والداخليين]، ومن ثم التعرف على مجالات التحسين والتطوير في تلك العمليات. وقد يكون ناتج الرصد والتقويم هو إلغاء أو دمج العمليات بتأثير منهجية إعادة الهندسة Process Reengineering .

3. المخرجات وتشمل ما يلي:

- المنتجات من السلع والخدمات الموجهة للسوق.
- نتائج العمليات الموجهة للاستخدام الذاتي بواسطة العملاء الداخليين بالمنظمة.

ويهدف رصد المخرجات إلى التعرف على مدى اكتمال تشكيلة المخرجات وتوافقها مع متطلبات العملاء [الخارجيين والداخليين بحسب الأحوال]، ومدى اقتناع العملاء ورضاهم عما تقدمه لهم المنظمة من مخرجات. وبالتالي تتحدد مداخل ومجالات التطوير والتحسين في تشكيلة المخرجات.

خلاصة المهمة

إن النتيجة النهائية لتلك المهمة الثانية هي أن تتعرف الإدارة - عن قرب وباستمرار- على أوضاع المنظمة من الداخل وتحيط بما يجري فيها من أنشطة وما يستهلك من موارد وما يتحقق من نتائج. إن هذه المهمة هي تطبيق لمبدأ " اعرف نفسك " الذي يجب أن يبدأ به أي كائن مهمة تطوير ذاته وتحسين فرص استفادته مما يحيط به من أوضاع. وتستخدم في إجراء عملية الفحص الذاتي وتحليل أوضاع المنظمة الداخلية أدوات مختلفة تتبلور عادة في شكل نماذج لجمع المعلومات وقوائم استبيان وغيرها من وسائل الرصد سواء اليدوي أو الآلي، وتتجمع في تقارير تعرض نتائج التحليل ومؤشرات تقويم عناصر المنظمة المختلفة.

المهمة الرابعة

إعداد البناء الاستراتيجي

في ضوء نتائج دراسة المناخ المحيط والتعرف على الأوضاع الذاتية للمنظمة تكون الإدارة في موقف أفضل يسمح لها بالشروع في تكوين توجهاتها الإستراتيجية [أو تعديلها وتطويرها]. ويقصد بالبناء الإستراتيجي تلك المجموعة من القرارات والاختيارات الحاسمة التي تشكل توجه المنظمة ومسيرتها المستقبلية، وتحكم اختياراتها في كافة ما يعرض لها من أمور. ويضم البناء الإستراتيجي العناصر الرئيسية التالية:

1. رسالة المنظمة Mission

وهي الغاية أو الغايات الكبرى التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها، والأثر المهم الذي تسعى إلى تأكيده في مجتمع الأعمال والبيئة المحيطة بصفة عامة. مثال ذلك حينما أنشأ طلعت حرب بنك مصر كانت الرسالة واضحة وعميقة " تمصير الاقتصاد المصري وتخليصه من السيطرة الأجنبية". ومن أسف أن كثيراً من منظماتنا لا تولي هذه الناحية الاهتمام الجدير بها، بل هناك من يردد أن تلك أمور أكاديمية لا تفيد واقع العمل الإداري في المنظمات وهو قول ينم عن غياب الإدراك بأهمية التوجهات الإستراتيجية في قيادة المنظمات

وتوجيه عملياتها وتصويب علاقاتها بالمناخ المحيط. ويصير صياغة رسالة المنظمة انطلاقةً من معرفة عميقة بالأسباب الداعية إلى إنشائها والنتائج الأساسية التي يبتغيها مؤسسوها. ولعله من المفيد الاطلاع على نماذج من الرسائل التي تعمل بعض المنظمات الشهيرة على تحقيقها وتحرص على إعلانها للكافة سواء من العاملين بها أو المتعاملين معها. إن رسالة المنظمة هي توضيح لشخصيتها وهويتها وتعريف بتوجهاتها، فضلاً عن كونها أساس بناء إستراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج عملها. ويستطيع مديرنا الذكي مراجعة رسائل تلك المنظمات بزيارة مواقعها على شبكة الإنترنت ومنها مثلاً نقلنا النماذج التالية لرسالة بعض الشركات المعروفة:

Federal Express

"FedEx is committed to our People-Service-Profit Philosophy. We will produce outstanding financial returns by providing totally reliable, competitively superior, global, air-ground transportation of high-priority goods and documents that require rapid, time-certain delivery."

Saturn

"Our mission is to earn the loyalty of Saturn owners and grow our family by developing and marketing U.S.-manufactured vehicles that are world leaders in quality, cost, and customer

enthusiasm through the integration of people, technology, and business systems."

Westin Hotels and Resorts

Mission:

"In order to realize our Vision, our Mission must be to exceed the expectations of our customers, whom we define as guests, partners, and fellow employees.

We will accomplish this by committing to our shared values and by achieving the highest levels of customer satisfaction, with extraordinary emphasis on the creation of value. In this way we will ensure that our profit, quality and growth goals are met."



Look Closer ...

Companies whose employees understand the mission and goals enjoy 29% greater return than other firms (Watson Wyatt Work Study).

2. الرؤية Vision

ويقصد بها الصورة التي تريد المنظمة أن تحققها لنفسها في المستقبل. أي هي المركز المستقبلي المستهدف للمنظمة في نطاق السوق أو الصناعة أو مجتمع الأعمال بشكل عام. انظر مثلاً كيف ترى مجموعة فنادق Westin نفسها:

"Year after year, Westin and its people will be regarded as the best and most sought after hotel and resort management group in North America."

وتمثل الرؤية عنصراً مهماً في البناء الإستراتيجي للمنظمة إذ تكون بمثابة الضوء المرشد الذي تتجه إليه المنظمة بأمل الوصول إلى النتائج المستهدفة. ومن ثم تكون الرؤية [بالتكامل مع الرسالة] أساس المفاضلة والاختيار بين الأهداف ومجالات النشاط وبدائل المنتجات والأسواق وغيرها مما يعرض للمنظمة من أمور تحتاج إلى الموازنة بينها واختيار الأفضل لها.

3. الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives

وتعبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تمس المنظمة كلها وتشترك في تحقيقها أغلب أو كل قطاعاتها ومستوياتها. وليس المعنى أن تتحدد تلك الأهداف في صيغة الشعرات التي ترددها كثير من دوائر الإدارة في منظماتنا من نوع " تنمية الصادرات"، " تطوير الإنتاج"، " رفع كفاءة العاملين" وغيرها من العبارات المرسلة التي يصعب الاعتماد عليها كأساس لعمل يؤدي إلى تميز المنظمة. ولكن القصد أن تتحدد الأهداف الإستراتيجية في صورة كمية قابلة للقياس، فضلاً عن كونها محددة الأجل والنطاق الجغرافي. ومن مثل تلك

الأهداف الإستراتيجية أن تسعى المنظمة إلى تنمية صادراتها إلى أسواق محددة مستهدفة شرائح بعينها من المستهلكين وتحقيق نسب محددة من اختراق السوق Market Penetration بما يؤدي إلى تحقيق أرقام مستهدفة من الصادرات تعود على المنظمة بمعدلات ربح محسوبة. الأمر كله يقع إذن في دائرة التحديد الكمي الذي يجعل للأهداف الإستراتيجية معنى واضح في أذهان العاملين، وتكون الإدارة على بينة من مدى تحققها بإعمال أدوات القياس وآليات المتابعة والتقويم. وتعتبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تريد المنظمة تحقيقها ويأتي في مقدمتها بالنسبة لمنظمات الأعمال ما يلي:

- الأرباح Profits، معبر عنها عادة في صورة رقمية كنسبة من الإيرادات .
- العائد على الاستثمار، ويعبر عنه رقمياً كنسبة من إجمالي الاستثمارات الموظفة في المنظمة Return on Investment [ROI]، أو نسبة من رأس المال Return on Capital [ROC] أو نسبة من رأس المال المملوك لأصحاب المنظمة Return on Equity [ROE]، أو نسبة من قيمة الأصول Return on Assets [ROA] وهكذا.

- نمو المنظمة Growth ، وقاس عادة بزيادة المبيعات بمعدلات متعالية، أو زيادة حصة المنظمة في السوق Market Share ، أو نمو معدلات الأرباح وزيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة Market Value ، وفي النهاية ارتفاع القيمة السوقية للمنظمة ككل Market Worth .

وبشكل عام، فإن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تتصل عادة بإنتاج القيم والمنافع لأصحاب المصلحة الأساسيين فيها وهم أصحاب رأس المال، العملاء، والعاملين. وتتعاون جميع قطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية في تحقيق تلك الأهداف، كما تنعكس آثارها عليها جميعاً. وقد أوضحت دراسة عالمية الترتيب التالي للأهمية النسبية للأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات.

م	الأهداف	الأهمية النسبية %
1.	الربحية	89
2.	النمو	82
3.	زيادة الحصة السوقية	66
4.	تحسين أسباب الرفاهية للعاملين	62
5.	تحسين جودة المنتجات والخدمات	60

54	تعميق البحث والتطوير	6.
51	التوسع خارج نطاق النشاط الرئيسي	7.
50	تحسين الكفاءة العامة	8.
49	تحقيق الاستقرار المالي	9.
35	تنمية وتطوير الإدارة	10.

4. إقامة نظام للتخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

يمثل التخطيط الإستراتيجي اللبنة الأساسية في البناء الإستراتيجي للمنظمة، وهو آلية ترجمة الرؤية المستقبلية Vision إلى نتائج قابلة للقياس Measurable Results، و تفعيل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورسالة المنظمة. ويتبلور نظام التخطيط الإستراتيجي في إنتاج مجموعة الخطط Plans التي تستهدف نقل المنظمة من موقفها الحالي إلى الموقف المستهدف بحسب طبيعة الظروف الخارجية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها. ويتميز التخطيط الإستراتيجي بكونه:

- مدخل شامل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمة Strategic Breakthrough

- مدخل منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة .
- مدخل يركز على الأولويات الحيوية وهي الفجوات التي تدل عليها عملية متابعة وتقويم الأداء [فجوات الأداء Performance Gaps]، وتنسيق كل موارد المنظمة وعملياتها من أجل إغلاق تلك الفجوات.
- مدخل يتضمن دورة عمل متكاملة من تحليل المتغيرات في المناخ المحيط واختيار الأولويات وتصميم خطة متكاملة ، ثم تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويم النتائج والإنجازات .

وتتم عملية التخطيط الإستراتيجي وفق المنهج التالي:

1. توصيف وتحليل المناخ المحيط

1. تحليل المناخ المباشر.
2. تحليل المناخ غير المباشر.
3. تحليل المناخ الإقليمي.
4. تحليل المناخ العالمي.

وتهدف هذه الخطوة إلى إنتاج المعلومات التالية:

- تحديد السوق [العملاء] الذي تستهدف المنظمة التعامل فيه.

- تحديد المنتجات [السلع و/أو الخدمات] التي يطلبها العملاء ومواصفاتها التي ترضيهم.
- تحديد الجهات المعاونة والمكملة لمعاونة المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بكفاءة إلى السوق المستهدف [احتمال التحالف] ،وكذلك تحديد الجهات المعادية [المنافسة] [البدائل] الواجب التحوط ضدها.

2. تحديد التوجهات الاستراتيجية

1. تحديد الغاية الإستراتيجية

ويقصد بذلك تحديد النتائج الجوهرية التي قامت المنظمة من أجلها. ويراعى في تحديد الغاية الإستراتيجية مراجعة الأمور التالية:

- أهداف وتوجهات أصحاب المصالح في المنظمة.
- القيم والأخلاقيات التي تؤمن بها الإدارة ويوافق عليها أصحاب المصالح في المنظمة.
- الرؤية المستقبلية واحتمالات التطور في الأوضاع الاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع.

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية

ويقصد بذلك لأن تحدد الإدارة الأهداف الاقتصادية وإنتاجية والتقنية والاجتماعية الأساسية للمنظمة والتي تحقق تطلعات وتوقعات أصحاب المصلحة، وتنتقل بالمنظمة لتبوء المركز التنافسي الذي تراه مناسباً لها. وتلك الأهداف تشارك كافة قطاعات المنظمة في تحقيقها وبدرجات مختلفة.

3. تحديد الاحتياجات الرئيسية للعملاء

تتضمن هذه الخطوة تحديد الأمور التالية:

1. حصر أنواع العملاء وخصائصهم وتوزيعهم إلى فئات أو شرائح متجانسة.
2. استطلاع رغبات كل شريحة من العملاء.
3. ترجمة رغبات كل شريحة إلى أفكار لمنتجات أو خدمات محددة.
4. حصر المتطلبات الإنتاجية والتسويقية والبشرية والمالية اللازمة لتحقيق تلك الرغبات.

خلاصة هذه الخطوة أن تنضح للإدارة الأمور التالية:

- الإنجازات المستهدف تحقيقها في نهاية فترة الخطوة محسوبة على أساس رؤية العملاء المستهدفين ؟ .

- القيمة الاقتصادية [مقومة بسعر السوق] للإنجازات المستهدفة ؟
- تكلفة هذه الإنجازات مقومة بتكلفة عناصر الإنتاج اللازمة لتحقيقها؟
- تأثير تلك الإنجازات في تحقيق الغاية والأهداف الإستراتيجية؟

4. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف

ويتم تحديد تلك الأنشطة بالتحليل المنطقي لمتطلبات إنجاز الهدف المختلفة والأطراف ذوي العلاقة في تنفيذها. ويتم المقارنة مع الأنشطة الجارية فعلاً في المنظمة لتحديد فجوات الأنشطة Activity Gaps والتي يجري إعداد برامج وخطط تكميلية لاستيفائها. كذلك يتم في هذه الخطوة تقدير الموارد اللازمة لتشغيل الأنشطة وتحقيق الإنجازات وعادة تتبع المنظمات أسلوب الموازنة الصفريّة الموازنة الصفريّة Zero Budgeting بمعنى تصور البدء من نقطة الصفر أي افتراض عدم وجود الموارد المطلوبة تماماً وتقدير اللازم منها لأداء الأنشطة. بعد ذلك تحاول الإدارة تحديد فجوات الموارد Resource Gaps وتحديد الموارد الناقصة [سواء من حيث الكمية أو النوعية] وتلك الزائدة [الغير مطلوبة وفقاً لخطط الأنشطة والإنجازات

السابق تحديدها]، وتضع البرامج الكفيلة بتوفير الموارد المطلوبة .

ومن الجدير بالذكر التأكيد أن الموارد المطلوبة تشمل كافة أنواعها المالية والمادية والتقنية والبشرية، كما يمثل الوقت بعداً مهماً في هذا المجال من حيث ضرورة ملائمة التوقيت للاحتياجات.

وتتبلور هذه الخطوة في مجموعة من برامج العمل لاستيفاء الاحتياجات من الموارد بحيث يتضمن كل برنامج ما يلي :

- أهداف البرنامج [سد فجوة محددة سواء بالحصول على موارد جديدة ، تطوير موارد متاحة أو التخلص من موارد زائدة] .
- توقيت البرنامج [جدول زمني لمراحل البرنامج] .
- المسؤولية عن البرنامج [المسئول الإداري أو التنظيمي وفريق العمل المكلف بالتنفيذ] .
- معايير تقييم كفاءة تنفيذ البرنامج .
- مصادر تمويل البرنامج .

5. إعداد وجمع الخطة الاستراتيجية

تعد الخطة الإستراتيجية لفترة خمس سنوات تتضمن عادة العناصر التالية:

- الإنجازات المستهدفة .
- العوائد الاقتصادية المتوقعة .
- الاستثمارات المطلوبة .
- الموارد المادية والبشرية المطلوبة.
- مصادر التمويل .

ثم يصير تقسيم الخطة الخمسية إلى خطط سنوية، وتلك تقسم بدورها إلى فترات أقل.

وقد أصبح التخطيط الإستراتيجي من الدعامات الرئيسية في تطوير المنظمات والمساعدة في التحول نحو " إدارة التميز". وتتعدد المواقع على شبكة الإنترنت التي تقدم للإدارة برامج وبرمجيات وحلولاً متطورة لمساندة جهودها في إقامة وتشغيل نظام التخطيط الإستراتيجي، ومن تلك المواقع موقع www.bplans.com والذي ننصح بزيارته.

6. إقامة نظام لتقويم الأداء المؤسسي المتكامل

Corporat Performance Evaluation

يستكمل البناء الإستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق " إدارة التميز" بإقامة نظام حركي وفعال لتقويم الأداء الشامل يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع أهداف الخطة

الإستراتيجية. ونطرح فيما يلي العناصر الأساسية لمفهوم وتقنية تقويم الأداء المؤسسي من خلال عرض أسلوب " بطاقة النتائج المتوازنة **Balanced Scorecard** " وسوف نستعرض هذا الأسلوب بالتفصيل عند عرض المهمة الثالثة عشرة الخاصة ببناء نظام لتقويم الأداء المؤسسي.

المهمة الخامسة

إعادة الهيكلة

على طريق بناء وتفعيل " إدارة التميز " يجد المدير الذكي نفسه مضطراً لإدخال تعديلات هيكلية في بناء المنظمة وعناصرها بحيث تنهياً فرص أفضل لدعم عناصر التميز وإطلاق مجالات الحركة الواسعة أمامها لإنتاج أثارها الإيجابية المستهدفة. وتمثل إعادة الهيكلة نموذجاً متكاملًا من الفكر الإداري الهادف إلى إعادة صياغة أوضاع المنظمة بما يتفق والظروف السائدة أم المتغيرات المشاهدة، كما تجرى إعادة الهيكلة في كثير من الأحيان لإعداد المنظمة لاستقبال متغيرات أو أوضاع مستقبلية متوقعة.

وتشمل عملية إعادة الهيكلة مراجعة كاملة وشاملة لكافة عناصر المنظمة ومقارنتها بالمستويات والمعايير الأفضل واتخاذ قرار بشأن التعديلات الواجبة لتوصيلها إلى المستويات المستهدفة. ويلاحظ أن إعادة الهيكلة هي في حقيقتها إعادة تصميم لعناصر المنظمة وفق المعايير الإدارية الأفضل أو ترسماً لخطى المنظمات التي حققت نجاحاً ملحوظاً Best of Class .

عناصر إعادة الهيكلة

تنطلق عملية إعادة الهيكلة من نتائج التحليل الدقيق والإحاطة الشاملة لأوضاع ومتغيرات المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة، ونتائج التحليل والتقييم الذاتي لأوضاع وإمكانات وقدرات ونتائج أداء المنظمة ذاتها. وفي ضوء ما يسفر عنه تحليل المناخ من مؤشرات تتوجه عملية إعادة الهيكلة لإجراء التغييرات المناسبة في كل عناصر المنظمة ذات العلاقة بتلك المؤشرات. وتتضمن إعادة الهيكلة التعامل عادة مع العناصر المحورية التالية في أي منظمة:

1. النوجهات الإستراتيجية

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة وإعادة صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- مراجعة الأهداف الإستراتيجية وتطويرها بما يتفق ومتطلبات المناخ الخارجي.
- توضيح عناصر الإستراتيجية لكافة المسؤولين عن عمليات المنظمة وتأكيد توافقهم مع تطلعاتها.
- مراجعة فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي وتصويب ما قد يكون به من عوامل ضعف أو قصور.

- مراجعة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات وإعادة تصميمها بما يكفل فعاليتها في رصد الأداء والمتغيرات وتوفير الدعم المناسب لاتخاذ القرارات.

2. مراجعة الموقف التسويقي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة الموقف التسويقي العام للمنظمة من حيث حصتها في السوق، وتطور المبيعات، وتطور هيكل العملاء ومدى ثباته أو تغيره.
- مراجعة الطرح التسويقي الذي تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، ومقارنته بما يقدمه المنافسون وكذا الاستدلال على مدى تقبل العملاء له بتحليل تطور المبيعات حسب شرائح السوق والعملاء المختلفين وفي الفترات الزمنية المختلفة.
- مراجعة نتائج البحوث والتطوير وما تتيحه للمنظمة من فرص تقديم منتجات جديدة أو تحسين أداء وتطوير استخدامات منتجات قائمة.
- مراجعة الإمكانيات التقنية والمادية والبشرية المتاحة للمنظمة ومدى استثمارها في تقديم منتجات وخدمات متميزة للسوق.

- مراجعة النطاق الجغرافي للسوق الذي تتعامل فيه المنظمة ودراسة احتمالات نموه في المستقبل، واستبيان الأسواق الواعدة محلياً أو خارج الوطن.
- إعادة تصميم السوق المستهدف من حيث النطاق الجغرافي، شرائح المستهلكين، ونوعيات المنافسين المتوقعين.
- إعادة تصميم المزيج التسويقي من السلع والخدمات وأسعار البيع وطرق ومنافذ التسويق والاتصال بالعملاء، وأنواع خدمات ما بعد البيع وغيرها من عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix .
- بناء إستراتيجية التسويق المتكاملة وإدماجها ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.

3. مراجعة البناء التنظيمي

- وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:
- مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات البناء الإستراتيجي المتجدد للمنظمة.
 - مراجعة الواقع التنظيمي القائم بجميع عناصره والكشف عن نقاط الضعف والقوة فيه.

- مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة وتقويم فعاليتها في تيسير الأداء وتحريك الموارد وتنمية العلاقات بين أفراد المنظمة.
- مراجعة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، والبحث في مدى فعالية الوضع القائم في تيسير الأداء وتوفير المرونة اللازمة لسرعة الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات.
- مراجعة الهياكل والعلاقات التنظيمية القائمة في ضوء المستوى المتاح للمنظمة من تقنيات الاتصالات والمعلومات ومدى الاستفادة منها.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها من نظم العمل وقواعد تنظيم العلاقات وتيسير الأداء بما يتفق ونتائج المراجعات السابقة.

4. مراجعة الهيكل الإنتاجي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة فعاليات المنظمة في مجالات البحوث والتطوير ومدى كفاءتها في تمكين المنظمة من إنتاج وتطوير المنتجات [السلع والخدمات] التي ترضي العملاء وتحقق تطلعاتهم.

- مراجعة إمكانيات المنظمة في أنشطة التصميم والابتكار ودرجة استخدامها في تحقيق منتجات متميزة تتفوق بها المنظمة وتنطلق بها إلى الأسواق قبل غيرها من المنافسين.
- مراجعة هيكل الطاقات الإنتاجية المتاحة للمنظمة من آلات وتجهيزات وأصول مادية مختلفة، وتقدير حالتها الإنتاجية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات إرضاء العملاء.
- مراجعة نظم الإنتاج وأسس تصميم وإدارة العمليات [إعادة هندسة العمليات].
- مراجعة نظم ضبط وتأكيد الجودة في العمليات الإنتاجية.
- إعادة تصميم الهيكل الإنتاجي في ضوء نتائج المراجعة الشاملة للعناصر السابقة.

5. مراجعة الهيكل التقني

- وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:
- حصر التقنيات المتاحة في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة.

- مراجعة مدى الاستخدام الفعلي للتقنيات المتاحة وما قد تثيره من مشكلات في التطبيق، أو احتمالات تراجع المنظمة عن الاستخدام الكامل لطاقت التقنية.
- مراجعة مستوى التقنيات المتاحة من حيث إمكانياتها وقدرتها على دعم أنشطة المنظمة مقارنة بالمستوى التقني المتجدد في مجالات نشاط المنظمة.
- مراجعة اقتصاديات الاستخدام التقنيات المتاحة وجدوى التحديث باستقدام تقنيات أكثر تطوراً.
- إعادة تصميم الحزمة التقنية **Technological Package** بحيث يتم استبعاد التقنيات غير المستخدمة أو المتقادمة وضم تقنيات أكثر تطوراً وتناسباً مع احتياجات المنظمة.
- اتخاذ إجراءات تدريب الموارد البشرية واستكمال المتطلبات المادية والتقنية اللازمة من أجل وضع التقنيات الجديدة في التطبيق.

6. مراجعة الهيكل البشري

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة وتقويم الهيكل البشري المتاح للمنظمة من حيث الأعداد وتناسبها مع حجم العمل ومتطلبات الأداء

من ناحية، ومن حيث خصائص الموارد البشرية وتوافقها مع متطلبات المنظمة وطبيعة العمل بها.

- مراجعة نظم إدارة الموارد البشرية وتقويم فعالية الأنشطة المختلفة التي تباشرها الإدارة المسئولة عن استقطاب واختيار وتوجيه أداء العاملين وتدريبهم وتقويم فعاليتهم في العمل ورسم برامج تنمية قدراتهم واستثمار خبراتهم ومعارفهم.

- مراجعة نظم تحديد وإدارة الأجور والمكافآت والمزايا المختلفة التي تقدمها المنظمة لحفز العاملين على تحسين الأداء، ومقارنتها بالمستويات السائدة في السوق، واتخاذ إجراءات إعادة تصميمها بما يكفل قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجاتها والاحتفاظ بهم.

- مراجعة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة ومدى انفتاحها ومحاباتها لفرص المشاركة والانطلاق الفكري وحفز العاملين على الابتكار والمبادرة بالأفكار والمقترحات، والعمل على تطويرها لتكون أكثر جذباً للعناصر المتميزة من الأفراد ذوي المعرفة والخبرة والقدرة الذهنية العالية.

- إعادة تركيب هيكل الموارد البشرية بتحديد الأعداد والنوعيات المناسبة لاحتياجات العمل حالياً وفي المستقبل، واتخاذ الإجراءات لتنفيذ التعديلات المترتبة على ذلك.

7. مراجعة الهيكل المالي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة الهيكل التمويلي للمنظمة وتبين مدى اتساقه مع متطلبات النشاط وتوافقه مع الأسس السليمة في الإدارة المالية من حيث تناسب تكلفة الأموال مع العائد من توظيفها واستثمارها في عمليات المنظمة، ومدى التوازن بين المال المملوك لأصحاب رأس المال والأموال المقترضة، وقدرة المنظمة على الوفاء بالقروض وخدمتها مع عدم المساس بمستوى الربحية .
- مراجعة مستويات القيمة المضافة التي تحققها أنشطة المنظمة ومقارنة البدائل الهادفة إلى تعظيم هذه القيمة بالتركيز على الأنشطة الأكثر إنتاجاً للقيمة المضافة والتخلص من الأنشطة الأقل قيمة مضافة وإسنادها إلى جهات خارجية Outsourcing .

- إعادة هيكلة نظم الحسابات والإدارة المالية لتصبح قادرة على احتساب القيمة المضافة الاقتصادية Economic Value Added[EVA] واتخاذها أساساً في تقييم جدوى الأنشطة وطرق استخدام الأصول.
- مراجعة هيكل الاستثمارات التي تديرها المنظمة [أوراق مالية، عقارات، مساهمات في مشروعات أخرى...] وتقييم جدواها وإعادة تخطيطها.

8. مراجعة النظر الإدارية

- وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:
- حصر ومراجعة مجموعة النظم الإدارية الأساسية وتقييم جدواها وفعاليتها في تيسير أعمال المنظمة، ومن أهم تلك النظم:

1. نظم التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.
2. نظم إدارة الأداء Performance management .
3. نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات
Information & Decision Support System
4. نظم الاتصالات Communication Systems .

إن المحصلة النهائية لعملية إعادة الهيكلة بالمعنى المتقدم هي تهيئة المنظمة للانطلاق في اتجاه تحقيق " إدارة التميز" وذلك بتخليصها من معوقات الأداء وعلاج ما تعانيه من أوجه قصور في هياكلها البشرية والمادية والتنظيمية، وإكسابها قدرات أعلى في تشغيل الموارد المتاحة لها، وتحرير قدرات العاملين وحفزهم على استثمار طاقاتهم الفكرية وتوظيف خبراتهم في أداء أفضل يحقق للمنظمة قدرات تنافسية أكبر.

المهمة السادسة

تأكيد النوجه بالسوق

تنبع أهمية التوجه بالسوق من الحقيقة البسيطة أن السوق هو الحكم الأول والأخير على كفاءة المنظمة، وأن استمرارها في النشاط وتحقيقها لغاياتها وأهداف أصحاب المصلحة فيها تتوقف جميعاً على قبول السوق لما تنتجه من سلع وخدمات وتفضيله إياها عن منتجات المنافسين. ومن ثم تتطلب عملية التحول إلى " إدارة التميز" تطوير مفاهيم الإدارة وتأكيد توجهها بالسوق في كل ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات.

ويتبلور معنى التوجه بالسوق في الأسس التالية:

- تبدأ الإدارة من السوق بالتعرف على احتياجات العملاء المستهدفين وتفهم ظروف وأوضاع السوق وما يجري فيه من أنشطة المنافسين وغيرهم من أطراف لهم تأثير على فرص المنظمة في الوصول إلى العملاء. وبالتالي يجب التعرف بشكل مستمر ومنتظم على رغبات العملاء وآرائهم فيما تطرحه المنظمة من منتجات.
- تنتهي الإدارة بالسوق من خلال التعرف على مدى تقبل العملاء لما تقدمه لهم المنظمة من سلع أو خدمات، ومدى تميزها عما يقدمه المنافسون .

- الهدف الأساسي للإدارة هو تأمين مركز تنافسي متقدم والمحافظة على ولاء العملاء واستمرار تعاملهم معها، وكذا اكتساب شرائح جديدة ومواقع متقدمة في السوق باستمرار. من خلال تطوير منتجات وخدمات ترضي العملاء وتحقق رغباتهم وتطلعاتهم المتغيرة وتتفوق على المنافسين.
- تمثل معايير الطلب و العرض و قوى المنافسة و ظروف السوق، المؤشرات الأساسية للتخطيط و بناء برامج العمل في منظمة الأعمال الساعية إلى " إدارة التميز"
- مواجهة تحديات الحاضر و الاستعداد للمستقبل تتطلب التخلي عن ممارسات و تجارب الماضي وابتكار أساليب ومداخل جديدة للوصول إلى السوق المستهدف.
- لا يكفي العمل على تحسين موقف المنظمة في الأسواق الحالية، و إنما ينبغي العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً.
- لا يكفي وجود خطط وبرامج تسويق جزئية، و لكن المطلوب تنمية استراتيجية شاملة لتحقيق التفوق و السيطرة على الأسواق المستقبلية.
- أهمية الإبداع و الابتكار لإعادة صياغة الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة .

- أهمية التركيز على إبداع و تنمية القدرات المحورية Core Competencies لبناء القدرة التنافسية.
- الميزة التنافسية للمنظمة الحديثة هي أن تكون " منظمة متميزة" و ليس مجموعة من المنتجات المتميزة.
- السوق المستهدفة لم توجد بعد ، أي أن مسئولية المنظمة أن تكتشف و تخلق السوق الذي يناسبها.
- البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلية أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين.
- يستند التفوق التسويقي إلى طاقات البحث العلمي و التطوير التقني المتميز.
- يعتمد التفوق التسويقي على إبداعات و ابتكارات الموارد البشرية المتميزة [بما فيهم المستهلكين].

مطلبات النجاح في الوجه التسويقي للإدارة

- يتطلب نجاح الإدارة في تأكيد توجهها بالسوق أن تباشر الأمور التالية والتي تسرع بتحولها نحو " إدارة التميز":
- إدارة المنافسة بمعنى تحديد الأهداف التنافسية ورصد المنافسين وتخطيط العمليات التسويقية برؤية واضحة لما يفعله الآخرون.

- إدارة النشاط التسويقي من منظور منفتح يرى السوق العالمي إطاراً رحباً تتعامل فيه المنظمة دون أن تنحصر بالضرورة في السوق المحلي المحدود.
- التعامل بفعالية مع السوق المحلي بمفهوم عالمي، والعكس تأكيد الهوية المحلية حين الانطلاق إلى الأسواق العالمية.
- تطوير أجهزة التسويق والبيع وتنمية قدرات القائمين عليها والتركيز على اهتمامهم بالعملاء وتنمية وعيهم بمفهوم الخدمة Service Orientation.
- نشر فكر التسويق ومفاهيم إرضاء العملاء بين جميع العاملين في المنظمة وليس فقط أعضاء جهاز البيع والتسويق. إن الهدف أن يسود المنظمة وعملياتها جميعاً الفكر التسويقي المتحرر والمنطلق من رغبات العملاء.
- تنمية سياسات وآليات لضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتطويرها باستمرار، وسرعة الاستجابة لآراء العملاء.

النموذج بالسوق في النموذج الأوروبي لتمييز الإدارة

إن سعي المنظمة لاكتساب الشروط المؤهلة للوصول إلى " إدارة التميز" يجعل التوجه بالسوق أحد أهم علامات الطريق

أمامها حيث نجد أن نماذج التميز ومنها النموذج الأوروبي تركز على هذا التوجه التسويقي على النحو التالي:

- العميل هو نقطة البداية وهو نقطة النهاية.
- رغبات العملاء و توجهاتهم هي المحرك الأساسي لجهود و توجهات منظمة الأعمال.
- تقييم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات و خدمات منظمة الأعمال هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي.

وبالتالي، فإن تأكيد التوجه بالسوق وتثبيت الآليات اللازمة لتفعيله يعتبر أحد المتطلبات الضرورية للانتقال إلى مستوى " إدارة التميز".

المهمة السابعة

بناء نظام إدارة العلاقات مع العملاء.

يتكامل مع المهام السابقة توجه الإدارة المعاصرة لبناء وتنمية علاقات مستمرة وفعالة مع عملائها تقوم بمقتضاها كافة أجزاء المنظمة بتنسيق أعمالها وفعاليتها من أجل تحسين خدماتها للعملاء وكسب رضائهم واستمرار علاقتهم بالمنظمة. وقد تطورت في السنوات الأخيرة مجموعة مفاهيم وآليات تشكل قاعدة لمهمة إدارية جديدة هي " إدارة علاقات العملاء " Customer Relationship Management [CRM] والتي تعتمد إلى حد كبير على تقنيات الاتصالات والمعلومات لضمان التواصل والتفاعل المستمر بين المنظمة وعملائها. ولا تتوقف اهتمامات " إدارة علاقات العملاء " عند الممارسات التقليدية من نوع الاستجابة إلى شكاوى العملاء أو تحقيق رضاهم عن طريق حل ما قد يواجهونه من مشكلات في استخدام المنتجات التي ابتاعوها من المنظمة مثل عملية رد المشتريات أو صيانة وإصلاح السلع إذا أصابها عطب، بل تتجاوز هذا المفهوم التقليدي لتصبح إستراتيجية كاملة تتعاون

كل أطراف المنظمة في تنفيذها. وقد عرف بعض الكتاب هذه المهمة الجديدة على النحو التالي:¹⁸

"[It] is a business strategy the outcomes of which optimize profitability, revenue and customer satisfaction by organizing around customer segments, fostering customer-satisfying behaviors and implementing customer-centric processes. CRM technologies should enable greater customer insight, increased customer access, more effective customer interactions, and integration throughout all customer channels and back-office enterprise functions."

وتستطيع المنظمة الساعية إلى تطبيق مفاهيم وتقنيات " إدارة علاقات العملاء" من أجل الوصول إلى " إدارة التميز" تحقيق غايتها إذا استكملت المقومات التالية:

1. تكوين رؤية Vision خاصة لتنمية العلاقات مع العملاء وإدماجها في الرؤية العامة للمنظمة، بمعنى أن تصبح إقامة وتنمية وإدارة العلاقات مع العملاء جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة وفلسفتها العامة.

2. ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية تتكامل مع إستراتيجيات التسويق بالمنظمة لتحديد المداخل والآليات الأفضل

¹⁸ Stanley A. Brown & Moosha Gulycz, Performance Driven CRM, Wiley, 2002, p. xv.

التي تتبعها المنظمة في الوصول إلى عملائها والتواصل معهم وإدماجهم في نسيج تنظيمها وإشراكهم في عملياتها.

3. تحويل إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء إلى مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية، ووضع الآليات المناسبة لمتابعتها وتقويم فعاليتها.

4. التركيز على مجموعة الأنشطة ذات التأثير الأكبر في تحقيق رؤية المنظمة في علاقاتها بعملائها وتوفير الموارد اللازمة لتنمية تلك الأنشطة واستمرارها.

وقد استثمرت كثير من المنظمات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة في بناء آليات الاتصال المستمر بالعملاء عبر شبكة الإنترنت، وقدمت كبرى شركات البرمجيات برامج تحقق هذا الغرض ومنها مثلاً شركة SAP التي تقدم ما يسمى CRM Portal أو بوابة إدارة العلاقات مع العملاء والتي تبدو المعلومات الأساسية عنها كما يلي:

my SAP Customer Relationship Management (my SAP CRM) is the only complete, customer-centric e-business solution. A solution that leads to satisfied and loyal customers. That contributes to competitive advantage and higher profits. With my SAP CRM, your people, processes, and information are seamlessly

connected with customers -- throughout the entire value network. Creating customer-value leadership through:

- Innovative customer-focused products and services
- Superior customer-centric processes
- Lasting, profitable customer relationships

Consistent Information Across All Touch Points

The my SAP CRM Interaction Center enables you to interact with customers no matter how they contact you -- by telephone, fax, e-mail, or Web site. And you can use my SAP CRM with mobile devices such as laptops, cell phones, and PDAs. What's more, my SAP CRM gives your people role-based access to market data, analysis, applications, and more. So employees in marketing, sales, service, and management have the information they need to build customer relationships.

Operational, Analytical, and Collaborative CRM

Operational CRM manages and synchronizes customer interactions in marketing, sales, and service. Analytical CRM helps you optimize information sources for a better understanding of customer behavior. Collaborative CRM lets you collaborate with suppliers, partners, and customers to improve processes and meet customer needs.

Covering the Entire Customer Interaction Cycle

With my SAP CRM, you're fully equipped to meet customer needs throughout all phases of the customer interaction cycle. From

customer acquisition and multichannel sales to order processing and customer service.

ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات عن هذه التقنية
بزيارة أحد المواقع التالية:

Customer Relationship Management (CRM) - Your key to higher profit & ROI
www.CRMCommunity.com **FREE white papers, articles & news - Join now, it's FREE!**
Sponsored Link

The screenshot shows the homepage of the Customer Relationship Management Benchmarking Association (CRMBA). The website has a blue header with navigation links: Home, Login, and Contact Us. The main content area is divided into several sections:

- Customer Relationship Management Benchmarking Association**: A section describing the association's mission to provide benchmarking training and research to individual companies, professional and trade associations, and industry and process based groups.
- Benchmarking Databases**: A section highlighting the association's extensive database of over 300 studies and its commitment to providing customized research activities.
- Request Information**: A section encouraging visitors to request information about the association's services and resources.
- Real Benchmarking**: A section discussing the importance of benchmarking and the association's role in facilitating this process.
- Free Membership**: A section detailing the benefits of membership, including access to the association's database, participation in benchmarking studies, and the opportunity to become involved in roundtable discussions.

The website also features a sidebar with links to various resources, including White Papers, Online Surveys, Search Our Database, Education, International, Round Tables, Current Initiatives, News/Press Releases, Members/Participants, About Us, Contact Us, and Leave Feedback. The footer includes a Windows taskbar with the date 3/13/2019 and time 1:23 PM.

CRM-Forum - The independent resource center for Customer ...
... Visitor Register Now, The independent resource center for Customer Relationship Management, ...

Description: Focuses on CRM aspect of customer service.

Resource site containing presentations, case studies,...

Category:

[Business > Business Services > Customer Management](#)

[www.crm-forum.com/](#) - 34k - 9 Jun 2002 - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[DCI's Customer Relationship Management Conference and Exposition](#)

... You probably already know that implementing a Customer Relationship

Management (CRM) solution is critical to your future success. ...

[www.crmevent.com/](#) - 11k - 9 Jun 2002 - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[eai.: Independent resource for enterprise application integration](#)

...

... [eai.ebizq.net](#) > crm integration. Customer Relationship Management

Integration. Customer Analytics Software: The Quest for Cohesion. ...

[eai.ebizq.net/crm/](#) - 29k - [Cached](#) - [Similar pages](#)



destinationCRM - all business leads here

... Browse current news: Industry. ... Knowledge Management Magazine Archives. ... Improve customer relationships AND control costs: FREE White Paper Your Pricing Strategy ...

Description: Assisting in the development of customer-centric e-business initiatives and ventures in technology,...

Category: Business > Customer Service

www.destinationcrm.com/ - 69k - Cached - Similar pages



Customer Relationship Management Research Center - Index

... Customer Care Customer Care is a monthly column by CIO Senior Editor Alison

Bass about key issues surrounding customer relationship management. ...

www.cio.com/research/crm/ - 27k - 9 Jun 2002 - Cached - Similar pages

PeopleSoft | Customer Relationship Management

... Customer Relationship Management: PeopleSoft Customer Relationship Management connects people—customers, suppliers, partners, and employees—to business ...

www.peoplesoft.com/crm - 42k - Cached - Similar pages

SAP - mySAP CRM Home

... You Are Here: SAP.com > Solutions > mySAP CRM Home mySAP

Customer Relationship

Management. Marketing ... Sales ... Service ... Analysis. ...

www.sap.com/solutions/crm/ - 17k - 9 Jun 2002 - Cached -

Similar pages

المهمة الثامنة

بناء نظام إعداد وتنمية الموارد البشرية

إن العمل من أجل تحقيق " إدارة التميز " يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف المستويات. ويصبح تكوين وتفعيل وتنمية قوة العمل البشرية هو أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع التحول نحو " إدارة التميز " التي يجب أن تلقى اهتمام وعناية فائقة من الإدارة العليا. وتتبلور عناصر تلك المهمة الشاقة والخطيرة في محورين رئيسيين:

المحور الأول

معالجة أوجه القصور في نظام وممارسات إدارة الموارد البشرية

تعاني معظم منظماتنا من تدني أهمية وقصور فعالية إدارات الموارد البشرية بها، وتعود تلك الحالة لأسباب متعددة ينبغي العمل على علاجها والتخلص منها كمرحلة أولى في سبيل إعادة صياغة نظم وآليات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات " إدارة التميز ". وتبدو أهم مظاهر الضعف والقصور المشار إليها على النحو التالي:

1. انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي في المنظمة .
2. تدني الموقع التنظيمي للوحدات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغلي وظائفها .
3. النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية تطبيقاً لقوانين العمل ولوائح شئون العاملين .
4. انحصار نظم [لوائح] شئون الموارد البشرية في الأمور القانونية والتنفيذية المتعلقة بالشئون الوظيفية الروتينية دون التعمق في مسائل التخطيط والتطوير والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين .
5. افتقاد النظم المتكاملة لتحقيق الترابط والتجانس بين المهام والأنشطة المتصلة بتنمية الموارد البشرية .
6. افتقاد الرؤية المستقبلية للاحتياجات من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير التقني في مجالات الأعمال المختلفة

7. تخلف نظم معلومات الموارد البشرية وعدم الاستفادة الكاملة بالتقنيات الحديثة في تكوين قواعد معلومات متجددة لخصائص العاملين .
8. إهمال عمليات الاستقطاب والاختيار وحصرها في إعلانات الصحف وأساليب انتقاء غير علمية .
9. عدم العناية بإعداد أو تطبيق البنية الإدارية السليمة التي تبني عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهمها :
- الهياكل التنظيمية المخططة بعناية والمتوافقة مع تطورات النظم الإنتاجية والتقنية .
 - بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام . [هي أساس كل القرارات المتعلقة بالفرد خلال حياته الوظيفية] .
 - نظم تقييم الوظائف التي تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة وقيمتها المالية متمثلة في الأجر .
 - نظم قياس وتقييم الأداء التي تتابع الأداء الفردي وتقدر جوانب الضعف والقوة فيه
 - سياسات الموارد البشرية الواضحة المدروسة في مسائل الاختيار، شغل الوظائف ، الترقية ، الحوافز،

- تنمية مشاركة الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، تنمية العمل الجماعي ... وغير ذلك .
١٥. عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها :
- حصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني .
 - إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال .
 - إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل Job Rotation ، الابتعاث إلى منظمات صناعية متطورة ، التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين ، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة .
 - الاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة
١٦. التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة

لمتطلباتها، وضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة فيها لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة .

المحور الثاني

إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية

يدور المحور الثاني في هذه المهمة حول إجراءات إعادة صياغة توجهات ونظم وآليات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق ومتطلبات " إدارة التميز" وذلك وفق الرؤية التالية:

- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا في المنظمة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمستولين عنها .
- إعداد إستراتيجية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة بحيث تحدد التوجهات الرئيسية في استقطاب وتكوين وتنمية العناصر البشرية الأفضل وفق طبيعة العمل واحتياجاته.
- ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى سياسات واضحة ترشد عمليات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية،

- الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، إدارة الأداء، تنمية الموارد البشرية وتعويضهم وصيانة مهاراتهم وتنميتها.
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطوراته المتوقعة .
 - مراجعة وتقويم هيكل الموارد البشرية الموجود بالمنظمة وفحص مدى كفاءة نظم وآليات إدارة الموارد البشرية في تكوين الهيكل الصحيح والمناسب لاحتياجات المنظمة ، وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة .
 - تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدرّبة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الأداء ومستويات الجودة المطلوبة .
 - مقارنة نظم وآليات التعامل مع الموارد البشرية السائدة في المنظمة مع ممارسات المنظمات المماثلة أو المنافسة والمشهود لها بالتفوق والتميز في استقطاب العناصر البشرية المتفوقة.
 - الاسترشاد بتوجهات نماذج " إدارة التميز " فيما يتصل بتفعيل ورفع كفاءة أساليب التعامل مع الموارد البشرية في إعادة صياغة سياسات ونظم إدارة الموارد البشرية.

- إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحسين كفاءتها وتحقيق التواصل الفعال طول الوقت بينها وبين الأفراد والجماعات العاملين بالمنظمة.
 - إدماج مفهوم وآليات إدارة الجودة الشاملة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية.
 - تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل ، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز .
 - أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .
- إن المدخل المقترح لبناء وتنمية نظم التعامل مع الموارد البشرية يتبنى مفهوماً إيجابياً يهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري بإطلاق الطاقات البشرية وزيادة ما تنتجه من القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة المستثمرة فيها، ومن ثم فهذا المدخل يركز على تكوين المعارف والمهارات ، بناء نظم أداء عالية الكفاءة وبالتالي تخفيض التكلفة النسبية للمورد البشري من خلال زيادة كفاءته .

المهمة التاسعة

إعادة تصميم وتطوير حزمة التقنيات

تمثل التقنية أحد أهم محددات الكفاءة والتميز في المنظمات المعاصرة شريطة أن تكون مناسبة لاحتياجاتها ومتوافقة مع مجمل عناصرها ومعطياتها. فليس القصد أن تستخدم المنظمة التقنيات الأحدث بغض النظر عن جدواها وإمكانيات تفعيلها في ظروف المنظمة الخاصة. لهذا يكون من المهم أن تراجع الإدارة الساعية إلى التميز ما لديها من تقنيات ومدى استثمارها والعائد المتحقق منها، وكذا أهمية أو ضرورة التعديل والتطوير والتحديث في حزمة التقنيات المستخدمة في مختلف عمليات المنظمة. ويصبح المضمون الحقيقي لمهمة إعادة تصميم وتطوير الحزمة التقنية هو بالأساس تطبيق لمفاهيم وآليات فرع جديد ونام في الفكر الإداري المعاصر هو " إدارة التقنية " Technology Management والتي تطورت نتيجة الطفرات التقنية الهائلة التي تشهدها المنظمات المعاصرة وتحيط بها من كل جانب محققة لها إمكانيات ومميزات لم تكن متاحة أبداً من قبل. وتتعدد صور التقنيات الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير

والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحوث و التطوير Research & Development الأمر الذي يجعل قضية " إدارة التقنية " تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة .

ومن أهم ما أفرزته التقنيات الجديدة من أوضاع لها تأثيرها البالغ في نظم الأعمال وتوجهات الإدارة المعاصرة ما يلي:

- ابتكار و تطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانيات غير مسبقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات و إدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع و الخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.
- ابتداء أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة و تأكيدها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها و حفظها و تداولها.

- ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت

- تنتج فور طلبها في مواقع الاستخدام مباشرة وفق
الرغبات والمواصفات التي يحددها كل مستهلك (عميل)
ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع.
- الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعنى
الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات
والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها
بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في
شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى
المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم.
 - تعاظم الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت في تيسير
المعاملات الاقتصادية في البيع و الشراء و تبادل
المعلومات و تكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة
الإلكترونية E-Commerce أو نظام الأعمال الإلكتروني
E-Business من أساسيات العصر الجديد.
 - التوسع في نظم الشراء و الإنتاج في الوقت الحقيقي Just-in-time
و التخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات
أو المنتجات التامة، و تحقيق الارتباط الوثيق بين نظم
الإنتاج و التداول للمنتجين و الموردين.
 - اعتماد تقنية المعلومات و آليات الاتصالات الحديثة في
تحقيق التواصل بين الشركات و بين العديد من مقاولي

الباطن Sub-Contractors والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير Outsourcing لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل و الإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها و تصنيعها وإنتاجها في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف، ثم يصير تجميعها وتوفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات المستندة إلى الحاسبات الآلية.

مجالات اهتمام "إدارة التقنية"

تهتم إدارة التقنية بتخطيط برامج أساسية في توجيه استخدامات التقنية إلى ما يحقق أعلى قيمة مضافة والإشراف على تنفيذها، ثم متابعة وتقويم نتائج تلك البرامج وموالاتها بالتحديث والتطوير بحسب تطور التقنيات ومعطيات ظروف المناخ المحيط والمنظمة ذاتها. إن الاستثمار في التقنية قرار تحفه مخاطر كثيرة ليس أقلها صعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنية الجديدة، تعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطياتها، سرعة انتشار التقنية الجديدة بين المنافسين الأمر الذي قد يضيع على المنظمة المزايا المستهدفة من الاستثمار فيها، و كذلك سرعة معدل التغيير

في التقنية وظهور أجيال جديدة من التقنية تجعل ما تملكه المنظمة متقادماً **Obsolete** وأقل كفاءة في مواجهة المنافسين الذين يحصلون على الأجيال الأحدث. وبالنظر إلى خطورة وأهمية التعامل مع موضوع التقنية بهدف اختيار أنسبها وتعميق استخدامها وتحقيق العوائد الاقتصادية والإنتاجية و التسويقية المستهدفة منها، كان من الضروري ابتكار أساليب وآليات متطورة تحقق للإدارة السيطرة على هذا الجانب المهم والمؤثر في مدى نجاحها في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية. وتشمل اهتمامات إدارة التقنية المجالات التالية:

- رصد التقنيات المتاحة في مجال أنشطة المنظمة والتقنيات الصاعدة **Emerging** ومتابعة سوق التقنية في العالم سواء في مجال النشاط الأساسي للمنظمة أو المجالات المكملة والمغذية.
- اختيار التقنية المناسبة من بين آلاف البدائل المتاحة.
- أسلوب اقتناء التقنية المرغوبة و مدى الاستثمار المناسب و مصدر تمويله، و المفاضلة بين الانفراد باقتناء التقنية أم مشاركة الآخرين وتوزيع الأخطار و الأعباء المالية بينهم.
- استيعاب التقنية المناسبة وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي و الإداري و البشري بالشركة المعنية.

- توظيف إمكانيات التقنية وتفعيل تطبيقها في عمليات الشركة.
- صيانة التقنية والمحافظة على إمكانياتها وتوفير مقومات استخدامها بكفاءة.
- تطوير وتحديث التقنية بالتوافق مع التطورات والتحولات التي تصيب قطاعات و تنظيمات الشركة المختلفة ونظم العمل بها، والتطور العلمي والتقني في مجال الصناعة المعنية والصناعات المتصلة.
- تقييم الأداء التقني و تقويم ما يترتب عليها من فوائد إنتاجية وتسويقية واقتصادية.

الأبعاد الرئيسة لمشكلة اختيار التقنية

تأثير الإدارة في قراراتها بشأن اختيار التقنيات المناسبة بالعوامل المحورية التالية:

- الزمن و توقيت الاختيار والاقتناء والتطوير والاستبدال.
- التناسب مع طبيعة المنتجات المستهدفة.
- التناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية في نظام الإنتاج.
- التناسب مع باقي عناصر المنظومة الإنتاجية والإدارية.
- التناسب مع حالة السوق والمركز التنافسي لشركة وتوقعات العملاء ومستوياتهم التقنية.

- التطور المستمر والديناميكية في مستويات التقنية وأسعارها وشروط الحصول عليها ومتطلبات استيعابها واستخدامها.
 - الآليات لمادية والمعلوماتية والبشرية اللازمة لاستخدام التقنية .
 - عناصر التكلفة الاستثمارية والجارية في اقتناء التقنية وتشغيلها.
 - لعوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المتوقعة، وآثارها في بناء وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.
- ولا يقتصر الاهتمام بإدارة وتخطيط التقنية على المستخدم المباشر للتقنية مثل إدارات التصميم والإنتاج والعمليات وغيرها من الإدارات ذات الطبيعة الفنية، بل يمتد الاهتمام بها ليشمل في الأساس الإدارة العليا المسؤولة عن تحقيق الأرباح في نهاية الأمر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث المستمر عن كل ما يحقق لها التفوق والتميز على المنافسين في السوق.
- إن التعامل الصحيح مع قضية " إدارة التقنية " يراها في شكل منظومة متكاملة تتناول قضية التقنية في مجالات المنتجات الأساسية من سلع و خدمات وما يرتبط بها من معلومات و

برمجيات يعبر عنها د. لطفي لويز¹⁹ بمصطلحات منصة المنتجات العينية، ومنصة المنتجات المعلوماتية، ومنصة المنتجات البرمجية. كما تشمل " إدارة التقنية " أساليب تحقيق التكامل بين منصة العمليات ومنصة المنتجات ومنصات التقنية وتحديد المسار التقني، حيث أن الوصول إلى منتجات محددة لها مواصفاتها ومميزاتها وفق التصميم الفني لها [منصة المنتجات] يتطلب اختيار وتصميم سلسلة العمليات والأنشطة الإنتاجية المناسبة [منصة العمليات] لتنفيذ التصميم لتحقيق التميز التسويقي وإرضاء العملاء بشكل أكفأ وأسرع من المنافسين، وكذلك فإن تشغيل العمليات الإنتاجية يحتاج إلى تقنيات متناسبة مع طبيعة و مواصفات المنتجات ومتطلبات التنفيذ العيني للتصميمات [منصة التقنيات].

وبرغم وضوح ومنطقية الالتزام بتأكيد هذا الترابط والمحافظة عليه في كافة مراحل التعامل الإنتاجي، إلا أننا نلاحظ إهدار الإدارة للفوائد العائدة منه والتجائها إلى استخدام تقنيات جديدة بدعوى أنها الأحدث دون التأكد من ترابطها مع منصة المنتجات أو منصة العمليات القائمة . كما قد تعتمد الإدارة إلى

¹⁹ 1. لطفي لويز سيفين ، إدارة التكنولوجيا ، من إصدارات الجمعية العربية للإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1999

إدخال منتجات جديدة لمجرد مجارة المنافسين أو استجابة لضغوط مسئولي الإنتاج دون التحقق من توفر الترابط بين منصة المنتجات المعدلة و بين منصة العمليات أو منصة التقنية أو كليهما. وبذلك تتضح أهمية تخطيط عمليات الانتقاء التقني و الأساليب المختلفة لموازنة محفظة التقنية [أي الحزمة التقنية التي تقتها جهة معينة] .

خلاصة

إن النتيجة الأساسية التي يمكن استنتاجها أن " إدارة التقنية " هي العمود الفقري في عمليات التطوير و التحديث الإنتاجي. وإذا كان كثير من البحث والجهد قد انصرف في مصر للتفكير في قضايا التطوير التقني من زاوية دراسة مشكلات " نقل التقنية " Technology Transfer، فإن جهداً أكبر لا بد منه في مجال تقنين نظم وأساليب " إدارة التقنية " حيث لا فائدة ترجى من نقل تقنية متقدمة ثم العجز عن توفيقها في منصة متكاملة ومتراطة مع منصات المنتجات والعمليات في المنظمات المستوردة لها. إن كثيراً من حالات نقل التقنية تماثل عمليات استزراع الأعضاء في جسم الإنسان والتي لا بد من توفير كل الشروط الضرورية و اللازمة لتحقيق التوافق بين العضو المزروع وجسم المريض لضمان استمراره وإلا سوف يرفضه

الجسم و يلفظه. إن إدارة التقنية هي الوظيفة الرئيسية في ظني التي يجب على الإدارة المصرية المعاصرة أن تهتم بها و توليها عنايتها حتى تستطيع بناء وتنمية قدرات تنافسية تواجه بها تحديات المنافسة الأجنبية المستندة إلى قواعد تقنية متفوقة. إن " إدارة التقنية " بالمعنى السابق تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنية إلى عمليات مهمة و مكملة هي:

1. تطبيع التقنية، أي تحقيق التوافق بينها وبين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية [Technology Adaptation].
2. تطوير التقنية، أي تجديد وتحديث التقنية والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع [Technology Development].
3. تعميق التقنية، أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة [Technology Intensification].
4. ابتكار التقنية، أي إنتاج تقنية جديدة تماماً باستخدام الإمكانيات الذاتية والقدرات الذهنية للعاملين بالمنظمة [Technology Creation].

المهمة العاشرة

بناء نظام إعداد وتنمية القيادات الإدارية

إنه من نافلة القول تكرار التأكيد على أهمية القيادات الإدارية الفعالة في تنشيط تحول المنظمة نحو " إدارة التميز" نظراً للتأثير الكبير الذي يمارسه القادة في باقي عناصر المنظمة. لذا ركزت كل نماذج التميز على أهمية القيادة الإدارية وأفردت لها مكاناً مهماً ضمن عناصر التميز وممكناته Enablers . ولقد رأينا أن إعداد منظمة للتحول نحو " إدارة التميز " يتطلب حشد كل الموارد وتوظيف كل الطاقات المتاحة لها وتوجيهها ناحية تحقيق إنجازات ترضي العملاء بالدرجة الأولى، ويتطلب هذا الحشد جهداً غير عادي من القادة الإداريين يفترض بالضرورة أنهم متوفرون بالمنظمة فعلاً. وكما ذكرنا في مقدمة هذا الدليل فإن المهام المختلفة الواردة به لا تتم تباعاً في تسلسل وإنما يتم تنفيذ أغلبها في تزامن وترافق، لذا نتصور أن عملية إعداد وتنمية القيادات الإدارية ستكون من المهام التي يتم الانتباه لها مبكراً ثم تستمر طوال فترة برنامج التحول وما يليه. إنها مهمة مستمرة ومتكررة طالما كانت المنظمة باقية.

والجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها

بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز. أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل وحسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم. وبهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوماً أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان حين الحديث عن القادة باعتبارهم "المديرين والرؤساء". والمعنى أيضاً أن يتوفر للمنظمة عدد وافر من أصحاب القدرات القيادية في مواقع العمل المختلفة ومستوياته المتعددة يباشرون تأثيرهم القيادي في تحويل خطط وبرامج وأهداف المنظمة وغاياتها إلى واقع مشهود وملحوس.

إطار نظام متكامل لإعداد القادة

أولاً : مفاهيم أساسية في إعداد القيادات

1. تحديد المجالات القيادية المستهدفة والمتناسبة مع متطلبات قطاعات المنظمة وأنشطتها المختلفة.
2. تحديد عناصر و مكونات الأعمال القيادية المطلوبة والتي تعكس ظروف الأداء وضغوط العمل وطبيعة الأفراد

العاملين في المنظمة وأنواع النتائج والإنجازات المستهدفة.

3. تحديد الصفات الشخصية النفسية والاجتماعية والأنماط السلوكية المفضلة للقادة المستهدفين .

4. تحديد الخبرات الإدارية والقدرات الذهنية والمعرفية والتخصصات المهنية والتقنية للقادة المستهدفين.

5. تصميم برنامج لاختيار العناصر الصالحة والواعدة لمباشرة التأثير القيادي في مواقع العمل المختلفة وذلك منذ المرحلة الأولى لاتصالهم بالمنظمة أثناء عملية الفرز والاختبار للمتقدمين لشغل وظائف شاغرة بها، وأثناء مراحل العمل المختلفة من خلال عملية تقويم الأداء.

ثانياً : خطة إعداد وتدريب القيادات

يتم تصميم وتنفيذ خطة الإعداد والتنمية للقيادات المرشحة على عدة محاور كما يلي:

- الإعداد المعرفي، ويعنى بتزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي.
- التدريب المهاري، ويقصد إلى صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرص للقادة المحتملين أن يباشروا في الواقع تجربة قدراتهم القيادية.

- التمكين، ويقصد به تخويل القادة المحتملين بالصلاحيات وتحميلهم مسئوليات تحقيق نتائج مستهدفة، وإطلاق حرية الحركة والتصرف لهم في علاقاتهم بالقائمين على أداء الأعمال المؤدية إلى تلك النتائج.

محاور الإعداد المعرفي

تسعى المنظمات عادة إلى تكوين القادة فيها بحيث تتنوع معارفهم وتتسع آفاق تفكيرهم وقدراتهم الفكرية من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المتصلة بطبيعة العمل القيادي بشكل عام، وذات الاتصال بطبيعة عمل المنظمة وغاياتها الإستراتيجية وظروفها الذاتية بشكل خاص.

وتتضمن عملية الإعداد المعرفي المحاور التالية عادة:

1. **محور المعرفة السياسية،** ويهتم بتزويد الأفراد بالمعلومات الأساسية حول النظم السياسية المحلية والعالمية، وتمكينهم من الإحاطة بالظروف العامة في المجتمع وفهم حركة المتغيرات ودلالاتها بالنسبة للمنظمة.

2. **محور المعرفة الإدارية،** ويرمي إلى تزويد القادة المحتملين بالمفاهيم والتقنيات الإدارية الأساسية وتعريفهم بأدوات التحليل وأسس اتخاذ القرارات ومضامين الوظائف الإدارية

الرئيسية من تخطيط ومتابعة وتقويم الأداء. كما يتم في هذا المحور تزويدهم بالمعلومات الأساسية عن السلوك التنظيمي وأدوات التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقواعد التوجيه الإيجابي والحسم الإداري من أجل تحقيق الغايات والأهداف المخططة.

3. **محور المعرفة الاقتصادية،** ويحاط القادة في هذا المحور بالمعلومات الأساسية عن النظم الاقتصادية وقوى العرض والطلب وتأثيرات السوق وحركة المنافسة في فرص المنظمة، كما يتم تزويدهم بمفاهيم أساسية عن الاستثمار ومقارنة النفقة والعائد ومعنى الجدوى الاقتصادية للمشروعات والمعاني المختلفة للتكلفة وأنواع ومستويات التكاليف في مجالات الأعمال المختلفة **Cost Concepts and Cost Behavior**.

4. **محور المعرفة الثقافية،** ويهدف هذا المحور إلى تثقيف القادة المحتملين وتوسيع آفاق معارفهم وتنشيط قدراتهم الذهنية من خلال تذوق الأعمال الأدبية والفنية، وإدراك قيمة الجمال ومفاهيم التنسيق والترتيب الفكري وما تؤدي إليه من قدرات أفضل في أداء الأعمال تحقق مستويات أعلى من الإتقان والجودة.

5. **محور المعرفة التقنية**، ويركز هذا المحور على الجوانب التقنية المتخصصة في عمل القادة المحتملين وتعميق فهمهم لتأثيرات التقنية ومتطلباتها، وزيادة حساسيتهم للتعامل مع التقنيات الجديدة .

محاور إعداد المهارات

لا يكفي توفر المعرفة على اختلاف مجالاتها لنجاح القيادات الإدارية في التأثير على الآخرين، ولكن يجب أيضاً أن يكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان والجودة والفعالية يجعلهم نماذج تحتذى Role Models. ولذا يكون الجانب الثاني والمهم في برنامج إعداد القيادات هو التدريب على تكوين وصقل المهارات والقدرات القيادية والتي تتركز في مهارات ثلاث رئيسية:

1. **المهارة الفكرية Conceptual Skill**، وهي القدرة على تصور المشكلات وجمع خيوطها، وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات، ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج.

2. **المهارة الإنسانية Human Skill**، وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة. وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية

القيادة الإدارية حيث لا يتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والاعتناء بقيادته.

3. **المهارة التقنية Technical Skill** ، وهي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره القائد والعاملين معه، ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، مما يمكن القائد من مساعدة ومساندة العاملين معه في حل ما قد يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها الآلية والمادية ويعمل على توفيرها في التوقيت الصحيح، الأمر الذي ييسر للعاملين معه تحقيق أهداف الأداء المنوطة بهم.

المهمة الحادية عشر

بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والشبكات

تركز نماذج إدارة التميز على أهمية بناء وتنمية واستثمار علاقات المنظمة بكافة الأطراف في المناخ المحيط الذين تتعامل معهم و تستفيد من خدماتهم وإمكانياتهم. وهدف هذه العلاقات أن تحصل المنظمة على نتائج ما يتمتع به هؤلاء الأطراف من إمكانيات وقدرات توفر عليها ضرورة امتلاك قدرات مشابهة، كما تستطيع المنظمة أن تعوض ما لديها من قصور في الإمكانيات والموارد بما يملكه أطراف العلاقات. وتتمثل أهم الأطراف الذين تسعى المنظمات عادة لتكوين علاقات وثيقة معهم فيما يلي:

1. **الموردون Suppliers**، الذين يوفرّون للمنظمة ما تحتاجه من سلع وخامات ومعدات وغيرها من مستلزمات مباشرة الأنشطة وتنفيذ العمليات التي تقوم بها.
2. **مقدمو الخدمات Service Providers**، الذين يقدمون للمنظمة خدمات النقل، الصيانة، الاتصالات، الاستشارات على اختلاف مجالاتها، البحوث والدراسات، تدقيق ومراقبة الحسابات، الخدمات القانونية وغيرها من خدمات لازمة لأداء أنشطة المنظمة وتجد من

الأفضل والأجدي الحصول عليها من مصادر خارجية متخصصة.

3. **المصارف ومؤسسات التمويل Sources of finance**، وتعتمد

عليهم المنظمات في الحصول على التمويل اللازم سواء في شكل قروض وتسهيلات ائتمانية أو مساهمات في رأس المال، وفي كثير من الأحيان تلجأ المنظمة إلى مثل تلك المؤسسات المالية لمساعدتها في الحصول على أموال جديدة من مشاركين أو مساهمين جدد.

4. **مراكز البحث العلمي والقطر R&D Institutions**، والتي

تمد المنظمة بالمساعدة العلمية والتقنية لحل ما قد يواجهها من مشكلات، أو لتطوير منتجاتها وتحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية تنعكس على موقعها في السوق.

5. **المؤسسات والهيئات الحكومية Government Agencies** والتي

تتعامل معها المنظمة في مناسبات عديدة وتحصل منها على التراخيص اللازمة لمباشرة النشاط، كما تخضع لرقابة الكثير منها في مراحل مختلفة من عملياتها. وتمثل الجهات الحكومية بصفة عامة إما مصدر مساعدة ومساندة للمنظمة، أو جهة رقابة وتهديد

بعقوبات إن هي خالفت النظم أو تجاوزت الصلاحيات الممنوحة لها.

6. **الهيئات والمنظمات المهنية**، كالنقابات والاتحادات التي تمثل فئات العاملين وترعى مصالحهم.

7. **الجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني** والتنظيمات غير الحكومية NGO's، وتسعى كثير من المنظمات إلى الارتباط بتلك المؤسسات والتنظيمات لكي تحقق من وراءها خدمات للمجتمع، ومن ثم تحصل على التقدير الاجتماعي المناسب الذي ينعكس على موقفها التسويقي.

8. **المنافسون الحاليون والمحتملون Competitors**، وقد ترى المنظمة في أحيان ضرورة التحالف والتعاون مع فريق من المنافسين لتكوين تجمع أقدر على مواجهة المتغيرات أو التصدي لهجمة من منافسين أقوى، أو لحشد القوى والموارد للقيام بأعمال ابتكاريه وتطويرية لا يستطيعها أي منهم منفرداً وتعود عليهم جميعاً بالمنفعة إذ تؤدي إلى توسيع نطاق السوق وخلق فرص تسويقية أكبر يشارك فيها الجميع.

وفي جميع تلك الحالات السابقة وغيرها مما يعرض للمنظمات تكون المهمة الأساسية هي إقامة نظام يكفل أن تأتي هذه

- العلاقات محققة لأغراضها. وتتبع الإدارة الساعية إلى التميز منهجية الإدارة الإستراتيجية في إدارة العلاقات والتحالفات، بمعنى أن تتوفر العناصر التالية في نظام إدارة تلك العلاقات:
1. صياغة رؤية واضحة لأهمية بناء وتنمية العلاقات كجزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
 2. تحديد للرسالة والأهداف الإستراتيجية التي تبتغيها المنظمة من وراء بناء وتنمية واستثمار علاقاتها وتحالفاتها مع أطراف مختلفين في المناخ المحيط.
 3. تحديد قواعد المفاضلة والاختيار بين الأطراف المحتمل إقامة علاقات أو تحالفات معهم.
 4. توضيح متطلبات إدارة العلاقات والأعباء التي تفرضها على المنظمة مقابل الفوائد المتوقعة منها.
 5. بناء آليات عملية لرصد تطور العلاقات وتحليل نتائجها بالنسبة للمنظمة أولاً بأول، وبيان مدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها.
 6. مراجعة وتقويم العلاقات القائمة في ضوء نتائج الرصد والتحليل، واتخاذ إجراءات إعادة هندستها [بالتطوير، التوسع، ضم أطراف جدد، إنهاء العلاقة].

المهمة الثانية عشر

إعداد وتشغيل نظم الاتصالات والمعلومات

تأتي المهمة الثانية عشرة في برنامج المدير الذكي للتحويل نحو " إدارة التميز" لتعبر عن المضمون الحقيقي للإدارة التي تعتمد على الاتصالات والمعلومات باعتبارهما شرايين الحياة للمنظمة المعاصرة. وتهتم المنظمات باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحقيق فوائد متعددة تصب جميعها في تدعيم قدراتها التنافسية وتميزها على المنافسين في تقديم المنتجات والخدمات المتطورة إلى العملاء في وقت أسرع وبشروط أيسر ومن خلال منافذ وقنوات أقرب ما تكون للعميل.

والمهم في هذا الموضوع أن تعميق استخدام شبكات الاتصالات ونظم المعلومات المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية ليس هدفاً في ذاته، بل هو وسيلة نحو توفير المقومات التي تسمح للإدارة - حال استثمارها بكفاءة - من استيفاء شرط مهم من شروط " إدارة التميز" وهو " الإدارة بالحقائق والمعلومات "، وكذا تدعيم فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول واتخاذ

القرارات. كذلك يحقق تعميق شبكات الاتصالات ونظم المعلومات تدعيم التوجهات الأساسية لإدارة التميز وهي:

- **النجم للمستقبل Future Orientation**، إذ توفر شبكات الاتصالات ونظم المعلومات إمكانيات رصد المتغيرات وتوقع التحولات في ظروف الأعمال، ومن ثم يجري التخطيط والاستعداد للتعامل في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبقة في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.

- **النجم للكمال Integration and Networking**، حيث تتيح شبكات الاتصالات ونظم المعلومات إمكانيات هائلة لتنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.

- **النجم للتطوير المستمر Continuous Improvement**، ويتحقق ذلك بفضل المعلومات المتدفقة من مختلف قطاعات المنظمة ومن العملاء والمتعاملين، والرصد المستمر لحركة المتغيرات في الأسواق وتطورات العلم والتقنية،

مما يتيح للإدارة فرصاً متجددة للتحسين والتطوير في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات للارتفاع إلى مستوى تطلعات العملاء ومواكبة حركة السوق والتفوق على المنافسين..

- **النجم الثاني Technology Absorption** ، حيث تندمج تقنيات الاتصالات والمعلومات كعنصر رئيسي في البناء الإداري للمنظمة، وتباشر التأثير والتفاعل مع جميع عناصرها.
- البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات
- تشكل البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات في المنظمات الحديثة من المكونات الرئيسية التالية:
- الحاسبات الآلية المنفردة أو المتجمعة في شبكات.
- قواعد المعلومات المتخصصة والمشاركة Shared.
- وسائل الاتصالات الصوتية، المرئية، والمرتبطة بالحاسبات الآلية.
- شبكات تبادل المعلومات الداخلي Intranet .
- شبكة الإنترنت.

غايات ونواتج تطوير نظم الاتصالات والمعلومات

تستهدف الإدارة غايات مهمة من وراء تطوير وتفعيل شبكات الاتصالات ونظم المعلومات الشاملة، كما يترتب على التشغيل

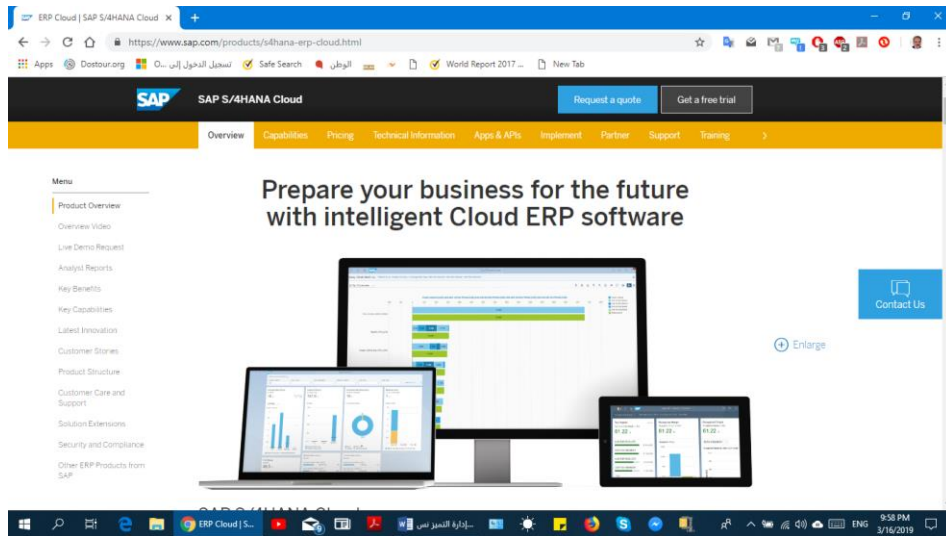
- السليم لتلك الطاقات الاتصالية والمعلوماتية نتائج وآثار تمس كيان المنظمة كلها. وتتركز تلك الغايات والنتائج فيما يلي:
1. تحقيق الربط الآني Online بين جميع قطاعات المنظمة ومواقع العمل بها مهما تباعدت المسافات واختلفت نظم التوقيت.
 2. توفير التنسيق والتفاعل الآني في كافة مسائل التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه الموارد نحو أفضل الاستخدامات.
 3. تحقيق الاستجابة الفورية Instantaneous لطلبات العملاء وتحولات السوق، أي التحول للعمل في الوقت الحقيقي Real Time وتجنب فترات التأخير وطول الانتظار وتعطل العمليات.
 4. تحقيق إمكانية العمل على مدار الساعة بمنطق 7x24 حيث يمكن استمرار العمل لمدة 24 ساعة يوميا 7 أيام أسبوعياً مما يزيد في الطاقات الإنتاجية ويعظم فرص الاستفادة منها.
 5. التحرر من قيود المكان والزمان حيث تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها [السلع والخدمات] إلى كل من يطلبها أياً كان موقعه وذلك من خلال التجارة الإلكترونية وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت.

6. تمكين المنظمة من التواصل والتشابك Networking مع الموردين وتطبيق سياسة الشراء والإنتاج في الوقت Just-in-time مما يخفض الاستثمارات المجمدة في المخزون السلعي الكبير من الخامات ومستلزمات الإنتاج، كما يجعل البيع مباشرة إلى الموزعين ومنافذ التوزيع ويخفض أو يلغي الاحتياج إلى احتفاظ المنظمة بمخزون من السلع التامة.

7. تحقق تقنيات الاتصالات والمعلومات إمكانيات هائلة للتنوع والتطوير في تصميم المنتجات بحسب رغبات العملاء في نفس الوقت الذي يتم تطبيق تقنية الإنتاج الكبير على خط الإنتاج Mass customization وذلك باستخدام وسائل التصميم والإنتاج المستندة إلى الحاسب الآلي CAD/CAM.

8. تطوير كافة نظم العمل في مختلف قطاعات المنظمة والتحول بالتالي إلى المنظمة الإلكترونية E- Organization التي تتحرر من قيود المعاملات الورقية وقيود المكان وتنطلق في عملياتها عبر الإنترنت والإنترنت محققة مستويات أعلى من الإنتاجية والقيمة المضافة والربحية. ولقد تطورت نظم الاتصالات والمعلومات ويوجد في التطبيق الآن برامج للحاسب الآلي Software تحقق التنسيق الفعال

والآني بين مختلف عمليات المنظمة وتتيح للإدارة رؤية كاملة لمواقف العمليات المختلفة ونتائجها وتأثيراتها على باقي العمليات. من هذه البرامج ما يعرف باسم " تخطيط موارد المشروع [ERP] Enterprise Resources Planning " ، ومن أشهر تطبيقات هذا البرنامج ما أنتجته شركة SAP الألمانية والذي يمكن الاطلاع على مواصفاته بزيارة موقع الشركة على الإنترنت . www.sap.com



<https://www.sap.com/products/s4hana-erp-cloud.html>

المهمة الثالثة عشر

إعداد وتشغيل نظام تقييم الأداء المؤسسي

لقد نشأ الاهتمام بتطوير نموذج أشمل لتقويم أداء المنظمات نتيجة القصور في نظم التقويم الشائعة وأهم مظاهر هذا القصور ما يلي:

- الاعتماد الأساسي على تقييم النتائج المالية للمؤسسات، وإهدار جوانب أخرى مهمة في أداء المنظمات.
- الانحصر في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلية.
- التأخير في الكشف عن مشكلات الأداء ومن ثم افتقاد القدرة على منع الأخطاء والمشكلات قبل وقوعها.
- الفشل في توفير المعلومات اللازمة في التوقيت السليم المساندة للإدارة في اتخاذ القرارات الضرورية لعلاج أزمات ومشكلات الأداء ومنع تكرارها.
- عدم العناية بتقييم الأصول غير الملموسة للمنظمات والتي تزيد أهميتها الآن عن الأصول المادية الملموسة،

فضلاً عن عدم وجود معايير لقياسها ضمن النظم المحاسبية و المالية التقليدية.

وثمة أمثلة متعددة تكشف عن مثالب نظم تقويم الأداء المستندة إلى الفكر المحاسبي التقليدي وذات البعد الأوحـد [البعد المالي] منها حالة شركة Xerox حين فشل نظام التقويم المالي في الكشف عن مشكلات السوق والتنبؤ بالأوضاع المستقبلية، وبالتالي وعلى الرغم من احتكار XEROX سوق آلات التصوير للفترة 1955 حتى 1975، ورغم تحقيق الأرباح ونمو المبيعات، كان السوق يتحول تحت ضغط ارتفاع تكاليف الإيجار للآلات وكثرة الأعطال لتكتشف الشركة فجأة أنها فقدت سيطرتها على السوق ولم تعد هي الشركة الأولى بعد أن أزاحتها الشركات اليابانية عن مركز الصدارة.

- التـقـويم المـتـكـامـل شـرط لـلـحـقـيـق إـدـارـة التـمـيـز

تركز " إدارة التميز" على مفاهيم وأسس إدارية حيوية تجعل التقويم المتكامل للأداء على مستوى المنظمة ضرورة لا يتحقق التميز بدونها. وفي ضوء الأفكار الأساسية لإدارة التميز اتجه الفكر الإداري المعاصر لتطوير نظم لتقويم الأداء تراعي المتطلبات التالية والناجمة من مفهوم التميز:

1. أهمية الرصد والتقييم الفعال للنتائج التي تحققها المنظمة ومدى توازنها من وجهة نظر أصحاب المصلحة Stakeholders .

2. الرصد والتحليل والتقييم الفعال لمدى تكامل وتناسق عمليات المنظمة وقدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي ترضي العملاء [الخارجيين والداخليين] وتستجيب لمتطلباتهم.

3. الرصد والتقييم الفعال لأساليب استخدام الموارد المتاحة للمنظمة وكفاءة الإدارة في توظيفها بما يحقق الغايات والأهداف المرجوة.

4. الرصد والتقييم المستمر لكفاءة المنظمة في بناء واستثمار العلاقات مع أطراف المناخ المحيط ممن تعتمد المنظمة على مساندتهم في تحقيق أهدافها.

5. تقويم ما تقوم به المنظمة من أنشطة البحوث والتطوير ومدى الاستفادة من نتائجها، ودرجة انفتاح المنظمة للتعلم من خبرات وتجارب الآخرين وقدرتها على تهيئة ثقافة تنظيمية محابية للتعلم واستثمار مصادر المعرفة الداخلية والخارجية.

إن هدف " إدارة التميز " الرئيسي أن تحقق الربط والتوافق بين أوضاع وظروف ومتطلبات المناخ الخارجي وبين إمكانيات

وفعاليات المنظمة وما يجري في مناخها الداخلي. ولا يمكن تحقيق هذه الغاية دون التعرف المتواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المنظمة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية. لذا كان من الضروري أن يكون نظام التقويم المؤسسي الشامل قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة لمتطلبات المناخ الخارجي [السوق، العملاء، المنافسين...]، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح. وبذلك يكون نظام التقويم أقرب إلى عملية المتابعة والتصحيح المستمر لمسار الأداء منه إلى فكرة الرقابة بعد والفحص بعد انتهاء الأداء.

نموذج بطاقة النتائج المتوازنة²⁰ The Balanced Scorecard

- ابتكر Kaplan and Norton طريقة التقويم المسماة " بطاقة النتائج المتوازنة " في مقال نشر عام 1992 بمجلة Harvard Business Review وقد أثار المقال اهتماماً واسعاً وتطورت الفكرة لتصبح أحد أهم تقنيات الإدارة المعاصرة. وفيما تعريف

²⁰ Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Boston, Massachusetts: 1996.

بالفكرة كما وردت في أحد مواقع الإنترنت المهمة بهذا الموضوع²¹:

We mean that Balanced Scorecard gives companies and organizations the decision support they want and need at the right point in time. Unfortunately, the majority of companies and organizations still hold the delusion that they can monitor the organization with budgeting and other traditional methods. It is time to acknowledge that without modern methodologies to run and monitor their organization, these companies face the risk of falling behind and losing competitive advantages when compared to their competitors.

The competent personnel of today demand a different form of steering than giving orders. As the development goes towards knowledge based organizations and organizational forms based on networks, it isn't enough to state what you are planning to do. You have to show what you want to achieve in order to create spontaneous work in that direction. Consequently, managers today look for new ways to describe and steer their business. One methodology that has already reached a major break through today, in Sweden as well as internationally, is the Balanced Scorecard.

What is the Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard is a methodology developed by Mr. Kaplan and Mr. Norton (the methodology was presented for the first time in Harvard Business Review in 1992), which aims to steer a

²¹ www.qpronline.com

business with the help of measures beyond the traditional, financial measures. Rather than simply following up on what has already happened, you want to be able to steer the business in a more forward-looking manner. With the Balanced Scorecard you get the possibility to navigate the business from different perspectives and time dimensions. In this way, you can create an understanding for the whole picture within the organization. In principle, the Balanced Scorecard is about:

- giving a strategic direction to the business navigation
- getting a more relevant and structured navigation
- giving a clear picture to everyone about the purpose of their performance
- raising respect for the notion that not everything that exists is money; everything does not generate further revenue - enabling discussions on how investments in e.g. keep-fit measures and the environment give future dividends
- complementing traditional accounting with non-financial information – presenting and steering the intellectual capital or e.g. environmental effects

What does a scorecard look like?

The scorecard can be seen as a pyramid breaking down the vision in smaller pieces.

Vision: The overall goal that the company has. It describes to where the organization is heading. What do we want to accomplish?

Strategy: Describes how we get there and how we use the resources in the company

to achieve the vision. How do we get there?

Perspectives: Describe the areas that we should focus on to reach the defined company

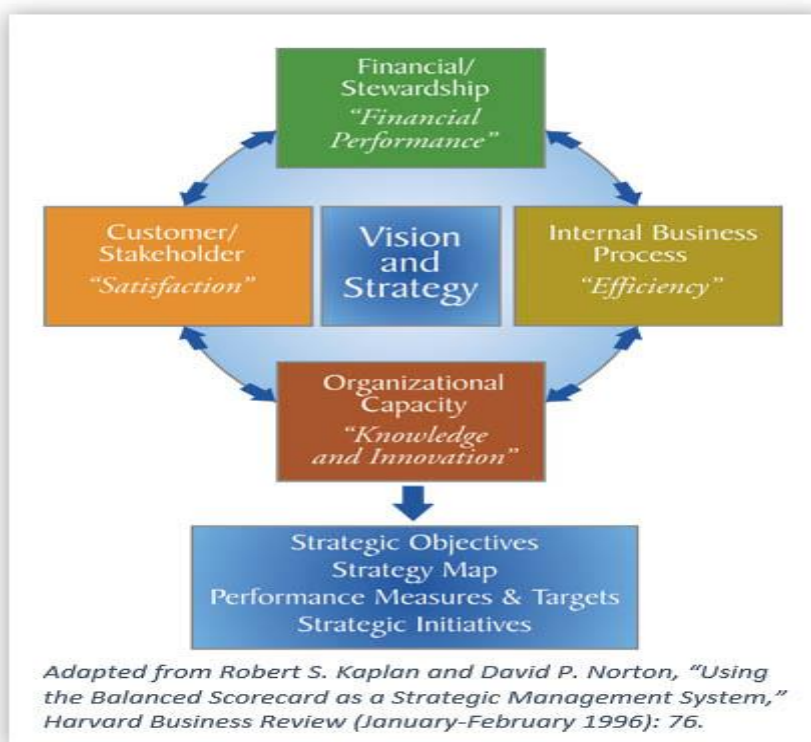
strategies. Which perspectives should we focus on?

Critical Success Factors: Describe what is critical for us to perform well. What do we have to do well?

Measures: Describe what we should measure to secure the critical success factors. How

do we measure that we are doing well?

Action Plans: Describe what steps should be initiated to be able to achieve our goals.



السمات المميزة لبطاقة النتائج المتوازنة

- يقدم هذا النموذج تقويماً لأداء المنظمة يتلافى أوجه القصور في نظم التقويم التقليدية السابق بيانها حيث يتميز بما يلي:
- الارتباط باستراتيجية المنظمة، حيث تتم ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقويم، وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج.
- عرض نتائج البيانات المالية [تصور الماضي] وكذلك تقويم محركات الأداء Performance Drivers [وهي تعبير عن الأداء المستقبلي]، ومن ثم تحقيق التوازن بين أهداف الأجل القصير وأهداف الأجل البعيد.
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه Steer الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- توفير آلية للاتصالات، تبادل المعلومات، التعلم وليس أداة للضبط وتقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي.

- التوازن بين المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقدير الشخصي.
- تعدد أبعاد التقويم حيث يتعامل النظام مع الأبعاد الأربعة التالية:

1. التقويم من وجهة نظر العملاء الخارجيين

The Customers Perspective

ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- كيف يرى العملاء المنظمة ومدى رضائهم عن خدماتها لهم؟
- هل نجحت المنظمة في مواجهة المنافسين؟
- هل يتوقع استمرار المنافسين في السوق مع المنظمة؟

2. التقويم المالي **The Financial Perspective**

ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- هل حققت المنظمة المنافع والنتائج التي ترضي أصحاب المال؟
- موقف المنظمة في سوق المال؟

3. تقويم العمليات **Internal Business Processes Perspective**

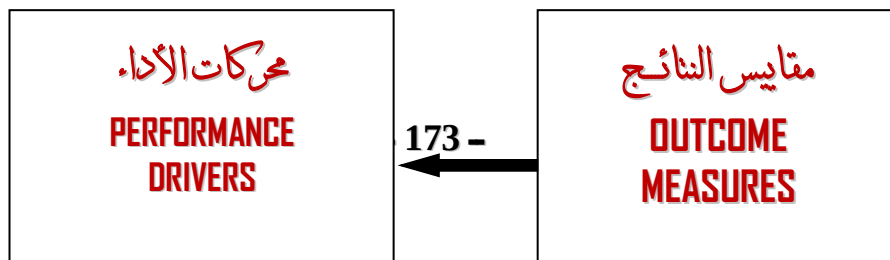
ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة؟
- ما هي مجالات التحسين والتطوير في العمليات؟
- كيف يتم ترشيد التكاليف؟
- ما هي العمليات المحورية Core Competencies ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء وميزاتها التنافسية؟

4. **تقويم التعلم والنمو Learning and Growth Perspective**

ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- كيف يمكن زيادة القيمة المضافة؟
 - هل لدى عناصر المنظمة القدرة على الابتكار؟
 - كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟
 - هل لدى عناصر المنظمة القدرة على التعلم؟
- وثمة ملاحظة مهمة هي التشابه التام بين بطاقة النتائج المتوازنة BSC وبين عناصر نظامي التميز الأوروبي والأمريكي. وتتضح هذه الخصائص من ملاحظة الشكل التالي:
- تضم القائمة نوعين من المؤشرات



Financial or Stewardship	• Financial Performance • Effective Resource Use	
Customer & Stakeholder	• Customer Value • Satisfaction and/or Retention	
Internal Process	• Efficiency • Quality	
Organizational Capacity or Learning & Growth	• Human Capital • Infrastructure & Technology • Culture	

في كل من الأبعاد الأربعة للبطاقة، يتم تحديد نوعين من المقاييس:

1. **مقاييس أهداف الأداء** [يشار إليها بالمؤشرات المتأخرة

[Lagging]: وهي تقيس الوقت، الكمية، الجودة، التكلفة،

الحماس من منظور طرف معين في كل مرة.

2. **مقاييس مؤشرات الأداء** [يشار إليها بالمؤشرات المتقدمة

[Leading]: وهي مقاييس للأداء الفعلي يمكن منها استنتاج

مدى تحقق أهداف الأداء.

وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدد الإدارة أهداف ومؤشرات

الأداء التالية من منظور العملاء:

أهداف الأداء	مؤشرات الأداء
1. تطوير منتجات جديدة.	1. نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات.
2. الاستجابة الفورية لطلبات العملاء.	2. نسبة المبيعات من المنتجات المملوكة للمنظمة إلى إجمالي المبيعات.
3. توطيد العلاقات مع العملاء.	3. معدل وقت التسليم بالنسبة لما يفضله العملاء.
	4. نصيب كبار العملاء من إجمالي المبيعات.

وقد اتسع نطاق التطبيق لنظام بطاقة النتائج المتوازنة وتعددت مواقع الإنترنت التي تطرح نماذجها وتقدم خدمات استشارية بشأنها، كما حدث تطور جديد في طرح هذه التقنية وذلك بتأكيد الروابط بين فكرة "بطاقة النتائج المتوازنة" **Balanced Scorecard (BSC)** وبين البناء الإستراتيجي للمنظمات حيث يؤكد Kaplan و Norton في كتاب حديث لهما²² أن بطاقة النتائج المتوازنة هي الأداة المثلى لمساعدة الإدارة في تحقيق أهم هدفين لها وهما :

²² Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization, Boston, Massachusetts: 2001.

- التوفيق Alignment بين عناصر المنظمة وتنسيق جهودها في اتجاه الأهداف الإستراتيجية.
 - التركيز Focus على عناصر الأداء المحققة للأهداف الإستراتيجية والمتوافقة مع متطلبات المناخ الخارجي.
- ومن ثم تحولت " بطاقة النتائج المتوازن " من مجرد أداة لتقويم الأداء المؤسسي متعدد الأبعاد إلى أداة للإدارة الإستراتيجية حققت بموجبها منظمات كثيرة نتائج باهرة نتيجة تطبيق المبادئ الأساسية التالية:
1. تحويل إستراتيجية المنظمة إلى إجراءات تنفيذية
 2. توفيق عناصر المنظمة مع متطلبات الإستراتيجية
 3. إدماج الإستراتيجية في اهتمامات كل فرد بالمنظمة
 4. تحويل بناء الإستراتيجية إلى عملية مستمرة
 5. استثمار القيادة الإدارية في دفع وتحريك عوامل التغيير

المهمة الرابعة عشر

بناء وتنمية وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة

إن بناء وتشغيل نظام لإدارة الجودة الشاملة هو بمثابة القلب من نظم " إدارة التميز"، فقد رأينا أن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة كان الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. وفي جميع الحالات التي تقدم فيها جوائز التميز نجدها مترافقة مع الجودة الشاملة. ولعل المقطعات التالية من نظام جائزة كندا للتميز يوضح تلك العلاقة العضوية بينه وبين إدارة الجودة الشاملة:



The *Canada Awards for Excellence* are our country's awards for recognizing outstanding achievement. The Canadian Government has entrusted the National Quality Institute with the administration of the program. The *Canada Awards for Excellence* are adjudicated against NQI Criteria:

Quality Award

■ For Public Sector organizations this award is adjudicated against the *Canadian Quality Criteria for Public Sector Excellence*.

■ For Private Sector businesses this award is adjudicated against the Canadian Framework for Business Excellence - Strategic Quality Approach.

Healthy Workplace Award

■ This award is adjudicated against the *Canadian Healthy Workplace Criteria*.

تكد العبارات السابقة تستخدم " التميز " و " الجودة " باعتبارهما مترادفين. ومن هنا يصبح تصميم وتشغيل نظام لإدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في التحول نحو " إدارة التميز " واستكمال متطلباتها.²³

²³ يراجع الفصل الثاني لمزيد من التفاصيل حول برنامج العمل لإقامة نظام إدارة الجودة الشاملة.

المهمة الخامسة عشر

بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر

يتحقق مستوى " إدارة التميز" إذا توفرت للمنظمة إمكانيات التطوير المستمر في العمليات والمنتجات ونظم العمل بها وآليات التعامل مع العملاء وأطراف المناخ الخارجي. ولا يأتي التطوير المستمر من فراغ، بل ينبع من المصادر الجوهرية التالية:

- التوجهات الإستراتيجية للمنظمة متمثلة في رسالتها ورؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها والتي تستوعب التطوير والتحديث باعتبارهما من المقومات الأساسية للمنظمة.
- البناء التنظيمي المرن الذي يتيح الفرص لأفراد وجماعات العمل بالمنظمة للإبداع في الأداء وابتكار وسائل جديدة ومنتجات متطورة لإرضاء رغبات العملاء، ويحفز العاملين ويكافئهم على المبادرة والابتكار.
- ثقافة المنظمة التي تحايي الإبداع والابتكار وتشجع قيم التطوير والتحديث وقبول التغيير والمبادرة إلى التعامل مع المتغيرات وتحمل المخاطر في سبيل تحقيق مستويات الأداء الأعلى.

- أنماط القيادة الإدارية التي تحفز العاملين على التقدم باقتراحاتهم ومبتكراتهم وتكافئهم على الجيد منها وتضعه موضع التطبيق.

- توجهات الإدارة العليا وقبولها لمفهوم تمكين العاملين ومنحهم حرية الحركة واتخاذ القرارات وتشكيل أنماط الأداء بحسب متطلبات الموقف، مما يحفزهم على إعمال الفكر وإطلاق طاقاتهم الذهنية.

الركائز الأساسية في نظام التطوير المستمر

سيكون مطلوباً من المدير الذكي الساعي إلى تحقيق " إدارة التميز " أن يهيئ الركائز الأساسية التالية حتى تتحقق للمنظمة فرص تفعيل عمليات التطوير المستمر:

1. نظم فعالة للمعلومات ترصد المتغيرات في الأسواق، وتطورات التقنية ومستحدثات العلم، وممارسات المنافسين واتجاهاتهم للتطوير والابتكار، فضلاً عن رغبات العملاء وآرائهم وتقويمهم لمستوى خدمات المنظمة والشكاوى التي تصدر منهم بحق المنظمة أو منتجاتها أو العاملين بها.

2. نظام فعال ومتطور لإدارة الموارد البشرية يستطيع التمييز والكشف عن العناصر البشرية المؤهلين

لممارسة الابتكار والتجديد والتطوير بما يتوفر لهم من القدرات الفكرية والذهنية والمهارات والخبرات التقنية والعلمية، فضلاً عن الحماس والتحفز والميول المحابية للإقدام وحب التغيير وعدم الركون للمعتاد أو الخوف من الجديد.

3. قدرات مالية وإنتاجية تسمح بمباشرة أعمال البحوث والتطوير R&D وفق توجهات إستراتيجية وخطط وبرامج مدروسة تخرج بها من نطاق العمل العفوي أو العشوائي إلى مجال الابتكار المنظم.

4. نظم للحوافز تشجع الأفراد والجماعات على التفكير والاقتراح والابتكار وتجعل لهم نصيب فيما يتحقق من إنجازات تقنية وعلمية وما يترتب عليها من أرباح وعوائد اقتصادية ومالية.

خاتمة الفصل

عرضنا في هذا الفصل لمفاهيم ونماذج " إدارة التميز" وأوضحنا العناصر الأساسية التي تتكون منها هذه النماذج والمتطلبات الإدارية والتنظيمية لتفعيلها على أرض الواقع. وقد استعرضنا ثلاثة نماذج للتميز هي النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي والنموذج الياباني المعروف باسم رائد الجودة الأمريكي Deming

، ومنها تبين التشابه الكبير بين المفاهيم والأسس التي تقوم عليها هذه النماذج. كذلك أوردنا دليل العمل للمدير الذكي الذي يرغب في إقامة البنية الأساسية لإدارة التميز وتحقيق الشروط المؤهلة لها. وفي جميع الأحوال اتضحت الحقائق التالية التي تمثل لب الموضوع كله:

1. أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.

2. أن التميز يتحقق بالمجهود الشاق الذي يبذله جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم، وإن كانت الإدارة العليا تتحمل جانباً مهماً من مسئولية التخطيط والإعداد والريادة من أجل حفز وتشجيع وتنسيق جهود باقي العاملين.

3. لا يعني الوصول إلى مرتبة التميز انتهاء المعاناة بل الحقيقة أن المنظمة التي تصل إلى مرتبة التميز تواجه مشكلات المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه وتجنب الانحدار مرة أخرى إلى مستويات الأداء الأقل، أخذاً في الاعتبار أن المنافسين يجاهدون أيضاً لتجاوز المستوى

الذي حققته المنظمة ومن ثم أصبح في حالة استنفار دائم.

4. التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزؤ، بمعنى أنه لا يتصور أن تكون منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى. إن التوازن والتشابك سمتان أساسيتان في نماذج التميز مما يقطع بضرورة تعادل مستويات الأداء في مختلف قطاعات المنظمة ومستوياتها حتى يتحقق التميز على المستوى العام.

5. تبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وعلى سبيل التحديد من التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المحتملين، وتتواصل الرحلة بالعمل الدائب على الوفاء بتلك الرغبات واسترضاء العملاء الحاليين وإغراء المزيد من العملاء المرتقبين للتعامل مع المنظمة. وتنتهي رحلة البحث عن التميز حين يصدر الحكم النهائي من العملاء بإعلان رضائهم عن مستوى منتجات وخدمات المنظمة، وموافقتهم على استمرار العلاقات بينهم وبينها.

6. لضمان تحقيق التميز والمحافظة عليه باستمرار لا بد من توازن المنافع التي تتحقق لأصحاب رأس المال، العاملين وأفراد الإدارة، العملاء والمتعاملين مع المنظمة، أطراف وهيئات المجتمع ككل.

7. ينمي السعي للوصول إلى مستوى " إدارة التميز " قدرات مهمة في إدارة المنظمات ويشير فيها الرغبة لتطبيق منهجيات إدارية متفوقة أهمها التقنيات التالية:

- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management
- القياس المرجعي Benchmarking
- التقويم الذاتي Self-assessment

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة أساس النميز

المحور الأول

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
ومقوماتها الإدارية والتنظيمية

مقدمة

" إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management(TQM) تعبير شاع في أدبيات الإدارة المعاصرة ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المنظمات، وأصبح من معايير تقويم الإدارة والحكم على كفاءة المنظمات. وتعدد أسباب اهتمام منظمات الأعمال Business Organizations والمنظمات العامة Public والحكومية بصفة عامة Government Organizations بقضايا الجودة الشاملة، ولكنها تتركز في مجموعة الأسباب التالية:

1. التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمراً ممكناً مما لا يستساغ معه ممارسة العمليات الإنتاجية والإدارية عموماً بذات الأساليب التقليدية التي كانت تفتقد عنصر الجودة بالقدر الكافي.
2. اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على اجتذاب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق التي تتسع بدرجات هائلة باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات من ناحية، كما تتطور وتتسع بزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المتميزة.

3. التركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء Customers الذين تتعامل معهم المنظمات، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة وعلى جودة عالية إلى العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم، وكذا لاجتذاب العملاء المرتقبين.

4. ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة، مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.

وتتجه المنظمات العامة [الحكومية] في معظم دول العالم الآن إلى تطوير نظمها وإجراءاتها وتحسين مستويات خدماتها للمتعاملين معها من أجل تحقيق الغرض من تواجدها وهو خدمة المواطنين وتأكيد فرص التنمية الشاملة في المجتمع وتوفير أفضل الظروف لاستثمار طاقات المجتمع بما يعود بالخير على أفراد المجتمع جميعاً.

النساء والاساسية في قضية الجودة

تواجه الإدارة المعاصرة مجموعة الأسئلة المهمة التالية التي لا بد لها من الإجابة عنها حتى تجد طريقها نحو تحقيق أهدافها:

- ما المقصود بالجودة؟
 - ما هي فكرة الجودة الشاملة؟
 - ما المعنى الذي يشير إليه تعبير " إدارة الجودة الشاملة"؟
 - ما علاقة هذا المفهوم بقضية تطوير الأداء الإداري؟
 - كيف تطبق المنظمــــــــــــات أسلوب " إدارة الجودة الشاملة"؟
 - ما هي المقومات الإدارية والتنظيمية والبشرية الضرورية لفعالية أسلوب " إدارة الجودة الشاملة"؟ .
- إن الإجابة عن هذه التساؤلات تقودنا إلى تحديد موقف الإدارة المعاصرة من قضايا الجودة الشاملة في سعيها إلى تحقيق التميز وبناء وتنمية قدراتها التنافسية.

دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة

تضافرت عدة عوامل ومؤثرات مهمة في لفت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها كافة قطاعات ومجالات نشاط المنظمات على جميع المستويات من أهمها ما يلي:

1. حركة التحولات العالمية و المتغيرات الاقتصادية والتقنية
والسياسية والاجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعاً جديدة

تجعل الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات.

2. المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات والخدمات سواء من القطاع الخاص أو القطاع العام [الحكومي]، يجعل العملاء متلقي المنتجات والخدمات في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة بين المتنافسين ولا يقبل سوى الأفضل والأعلى جودة.

3. اهتمام الدول والحكومات بتطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على أجود المنتجات والخدمات سواء من مصادر حكومية أو مؤسسات خاصة وطنية أو أجنبية. وقد ساهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الإدارة الحكومية إلى معنى الجودة في الأداء وتأثيره على التميز في خدمة المتعاملين وتخفيض التكلفة والوقت

المستغرق بما يسهم في ترشيد الأداء الاقتصادي للأجهزة الحكومية.²⁴

4. ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل وانحياز الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق العالمية بحرية وسهولة، تجعل منظمات الإنتاج والخدمات الخاصة والعامة ملتزمة بمواكبة المعايير العالمية World Class في السلع والخدمات والتي لا يتحقق الالتزام بها بدون أعمال وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وقد تفاعلت تلك المؤثرات جميعاً لتوجد نظاماً جديداً للأعمال A New Business Order يتطلب أنماطاً إدارية مختلفة وطرائق في الأداء متميزة ترتفع إلى مستوى التحديات الجديدة التي أوجدتها تلك التحولات والتغييرات والآخذة في التصاعد والتعاظم. وقد كانت المحصلة الأساسية لتلك الحالة الجديدة اتجاه الإدارة المعاصرة للبحث عن تقنيات وآليات تساعد في مواكبة الزمن الجديد ومتطلباته وكانت " إدارة الجودة الشاملة" في مقدمة الأفكار الإدارية التي قدمت نفسها للإدارة باعتبارها الوعاء الجديد المناسب مع المعطيات

²⁴ Al Gore, Businesslike Government- Lessons Learned from America's Best Companies. National Performance Review, 1997.

الجديدة والقادر على مواجهتها بإيجابية. وقد رأينا في الفصل السابق أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن التميز، ومن ثم تنطوي تقنية إدارة التميز على جميع العناصر والمقومات التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً طبيعياً يتخلل جميع فعاليات المنظمة.

"إدارة الجودة الشاملة" مفهوم إداري متكامل

في سعيها للبحث عن مقومات بناء نظم إدارة الجودة الشاملة كان على الإدارة أن تحدد أولاً معنى الجودة ؟ .
وقد اختلفت الآراء حول هذه القضية وتباينت بحسب اهتمامات المجتهدين واختلاف أصولهم الفكرية والمهنية وتراوحت تلك التعاريف بين اتجاهات متعددة:

- ثمة اتجاه يضيق تعريف الجودة ويحصرها في مواصفات السلعة أو الخدمة والتي تحكمها مقاييس موحدة تقوم على إعدادها هيئات متخصصة مثل هيئات التوحيد القياسي والمواصفات في كثير من بلاد العالم، وضرورة التزام القائمين بالعمل بتلك المواصفات.
- ثمة اتجاه يوسع التعريف ليجعل الجودة هي الالتزام بالمواصفات والتصميمات المعدة للسلعة وتطابق

التنفيذ في مراحل الإنتاج المختلفة مع التصميم. ويغلب هذا الاتجاه بين مختصي الجودة من المهندسين الذين يهتمون بضبط العمليات الإنتاجية وتأكيد جودة المنتجات Quality Control . أي أن الجودة هي جودة التصميم Quality of Design وجودة تنفيذ التصميم أثناء الإنتاج Quality of Manufacture.

- وذهب فريق ثالث من منظري الجودة إلى أن الجودة هي قدرة السلعة أو الخدمة على الأداء بحسب المواصفات، فالعبرة ليست فقط في دقة التصميم وحسن التنفيذ أثناء الإنتاج، بل الأهم أن تؤدي السلعة حين استخدامها بالمستوى المستهدف من الكفاءة. فالجودة إذن هي جودة الأثناء أثناء الاستعمال Quality of performance.

- وراح البعض يؤكد أن الجودة هي انخفاض أو انعدام الأخطاء والعيوب الإنتاجية في مراحل الإنتاج المختلفة، ويصل اليابانيون في تأكيدهم على أهمية هذا البعد إلى المناداة بأن تكون الأخطاء منعدمة تماماً ويطلقون على هذا تعبير

- وراح البعض يؤكد أن الجودة هي انخفاض أو انعدام الأخطاء والعيوب الإنتاجية في مراحل الإنتاج المختلفة، ويصل اليابانيون في تأكيدهم على أهمية هذا البعد إلى

المناداة بأن تكون الأخطاء منعدمة تماماً ويطلقون على هذا تعبير Zero defects .

- ويرى البعض الجودة على أنها حسن استخدام الموارد في مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بحيث تنخفض التكلفة ويقل الهالك والفاقد من الخامات والموارد المادية، وينخفض وقت الأعطال وتوقف العمليات الإنتاجية لأسباب متعددة تمثل في النهاية إهدار للموارد. وهذا الاتجاه في تعريف الجودة يعادل بينها وبين الكفاءة Efficiency .

- وثمة اتجاه يراهن على أن الجودة تعادل السرعة في العمليات حتى تصل السلعة أو الخدمة إلى السوق المستهدف في أقل وقت.

- وثمة اتجاه يربط بين معنى الجودة ومعنى التحسين المستمر في العمليات والمنتجات وتطويرها سواء من حيث التصميم أو طرق الإنتاج أو المدخلات المستخدمة في إنتاجها ، أو من حيث الوظائف التي تؤديها.

وقد عبر بعض مفكري الجودة عن هذه الاختلافات في التعريف بما يلي²⁵:

1. يقول Juran إن الجودة هي الملاءمة للغرض أو الاستعمال . Fitness for purpose or use .
 2. وتصف المعايير البريطانية الجودة بأنها مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة.
 3. يعرف Deming الجودة بأنها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.
 4. ويرى Crosby أن الجودة هي التوافق مع الاحتياجات Conformance to requirements .
- والنتيجة أنهم جميعاً يقولون ذات الشيء ولكن بتعبيرات مختلفة، والحقيقة أن الجودة هي كل ما سبق وأن التعريف المختلفة تتناول أبعاداً مختلفة من نفس الظاهرة. ومن ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة Total إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة، كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة سواء من حيث التصميم أو التصنيع أو الأداء أثناء الاستعمال، كل ذلك بهدف رئيسي هو إشباع احتياجات

²⁵ John S. Oakland, Total Quality Management – The route to improving performance. Oxford: Butterworth- Hienemann Ltd. 1992.

المستهلك للسلعة أو الخدمة والوفاء بمتطلبات تحقيق أعلى مستوى من التوافق بين أداء السلعة أو الخدمة وبين مستوى احتياجاته وتطلعاته.

اهتمامات إدارة الجودة الشاملة

في ضوء ما انتهينا إليه من مناقشة تعاريف الجودة والاتفاق على كونها شاملة، تصبح إدارة هذه الجودة أمراً حيوياً يتوجه للتعامل مع المتطلبات التالية:

1. ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق المنظمة ومستوياتها، وقبول العاملين جميعاً مسئولية المشاركة في تحقيقها وتحمل نتائج القصور فيها.
2. العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمنظمة وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة في المنظمة.
3. تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها ومتابعة تنفيذ برامجها وتقويم مدى الالتزام بها.
4. العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط على معاني وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتأكيد على استمرارية التدريب لتجديد

- وتحديث المفاهيم وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
5. ضمان مطابقة مواصفات وأداء السلعة أو الخدمة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم.
6. ضمان التطابق بين المواصفات السلعة أو الخدمة حسب التصميم المعتمد لها وبين مواصفاتها أثناء وبعد تمام إنتاجها.
7. ضمان التطابق [أو الاقتراب بشدة حسب الأحوال والإمكانات] مع المستويات العالمية المعتمدة أو المتعارف عليها لمواصفات السلع والخدمات.
8. ضمان تخطيط وقت التصميم والإنتاج والتسويق بحيث تصل السلعة أو الخدمة إلى السوق المستهدف في أسرع وقت بالقياس لما يحققه المنافسون وفي توافق مع رغبات واحتياجات العملاء.
9. ضمان تخطيط وتنفيذ كافة عمليات التصميم والإنتاج والنقل والتداول والتسويق بحيث تكون التكلفة الكلية لوحدة السلعة أو الخدمة أقل ما يمكن في المتوسط وبالقياس لمستوى التكلفة لدى المنافسين وفي ترافق مع مستويات الأسعار التي يتحملها السوق.

وبذلك يتحدد معنى الجودة في الأساس في كونها تحقيق الأهداف أو النتائج التي يتوقعها المستفيدون من السلع أو الخدمات التي تقدمها منظمة معينة في وقت معين وفي إطار سوق محددة وفي حدود تكلفة كلية مقبولة من السوق. كل هذا يؤكد أن قضية الجودة لا تخص قطاع بذاته في المنظمة، أو أنها مسئولية فرد أو أفراد فيها، بل هي اهتمام شائع بين الجميع وبنفس الدرجة من التركيز والأهمية، وأن قضية تحقيق الجودة هي مسئولية مشتركة لجميع عناصر المنظمة وعلى كل المستويات.

وتتلو عمليات "إدارة الجودة الشاملة" فيما يلي:

- إقامة الهياكل وتوفير الكوادر البشرية والتقنيات اللازمة لتطبيق النظام.
- معرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين من منتجات المنظمة وخدماتها.
- معرفة المستويات العالمية لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات مماثلة.
- تحديد الأساليب والتقنيات الواجب استخدامها للوصول إلى المستوى العالمي للمنتجات والخدمات.

- نشر مفهوم الجودة في جميع أنحاء ومستويات المنظمة.
- إدماج معايير جودة الأداء في نظم الرقابة والتوجيه وتقويم العاملين.
- إشراك المستفيدين من المنتجات والخدمات في تقديم أفكار ومقترحات تستعين بها الإدارة في تصميم أساليب وتوقيت وتكلفة تقديمها .

أهداف إدارة الجودة الشاملة

رأينا أن إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت في فلسفة إدارية متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي تهتم بها جميع المنظمات وهي " إرضاء العملاء والمحافظة على ولائهم للمنظمة" وذلك بتقديم السلع أو الخدمات التي يحتاجونها وفق ما يرتضونه من مواصفات وفي التوقيت وحدود التكلفة التي يفضلونها. وليست إدارة الجودة الشاملة نشاطاً منعزلاً عن باقي أنشطة وفعاليات إدارة المنظمة، بل هي نظام متكامل مع باقي نظم المنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية ، ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته ويتخلل جميع إجراءات العمل من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم السلع والخدمات للمستخدمين بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
2. تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق :
 - تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
 - تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة.
 - تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستخدمين.
 - تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستخدمين.
3. مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
4. التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة.
5. تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.

6. تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

7. ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.

المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

من الأخطاء الشائعة في التطبيق الإداري اعتبار " إدارة الجودة الشاملة" مجرد تقنية جديدة، والتوجه إلى التعامل معها بنفس المنطق الذي تتعامل به الإدارة حين تشتري جهازاً جديداً مثلاً، أو حين تستخدم إصداراً جديداً من برمجيات الحاسب الآلي، وتعتبر أن القضية هي مجرد الحصول على تلك التقنية والضغط على زر فيتم تشغيلها وتفعيلها.

ويتضح السبب في خطأ هذا التوجه حين نتمثل المنطلقات الفكرية الأساسية وراء انتشار ونجاح تقنية " إدارة الجودة الشاملة" والتي توضح أن قبول الإدارة المعاصرة لفكرة الجودة الشاملة لا يتحقق إلا إذا نجحت في تكوين فلسفة إدارية شاملة تقوم على الأسس التالية:

1. الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية ، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير Change management.
2. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة وأهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه، وعدم الانكفاء على الذات داخل المنظمة، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ Open management .
3. إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة وانفتاح الفرص أمام المواطنين من دول العالم المختلفة للحصول على معلومات وخدمات من أي مكان في العالم بمستويات جودة متعالية ومتطورة باستمرار. أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية Global Management .
4. الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره أساس نجاح الإدارة حتى في المنظمات الحكومية والتعامل بمنطق الأعمال في تقديم الخدمات للمواطنين Business like government .
5. أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة - خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات - واستثمارها في تقديم خدمات أفضل، وهذا ما يتم الآن تحت شعار التحول

نحو المنظمة الإلكترونية Transformation to the E-Organization

6. الاهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق رضائهم، واتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة برغبات العملاء سواء كانوا العملاء الخارجيين [الزبائن] أو العملاء الداخليين وهم العاملون الذين يتبادلون المنافع من خلال ما يقوم به كل منهم من أعمال يعتمد عليها آخرون في إنهاء أعمالهم هم Customer- driven Management.
7. الاعتراف بأهمية المورد البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات للمستخدمين إذا أعطوا الفرصة Empowerment .
8. الاقتناع بمفهوم النظم والنظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة ومن ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها Systemic thinking .
9. التخلي عن الاعتقاد بأن المنظمة الحكومية هي المصدر الوحيد لتقديم الخدمات للمواطنين وقبول فكرة المنافسة على إرضاء العملاء واتباع أساليب تنافسية تعتمد الجودة أساساً لها Competitiveness.
10. اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي

وسائل وآليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج Results.
orientation

خلاصة

- تلك المداخل الفكرية الجديدة للإدارة المعاصرة تصب كلها في اتجاه تأكيد أهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الركيزة المشتركة في كل تلك التوجهات المهمة.
- ومن ثم تتوجه الإدارة في مختلف المنظمات إلى مراجعة نظم الجودة لديها والبحث في أساليب تعميق مفاهيمها ونشر الوعي بضرورتها بين العاملين على مختلف المستويات.
- كما تنبعت الإدارة إلى استثمار الجودة المتميزة في بناء وتنمية وتوظيف قدراتها التنافسية لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.
- تتكامل تلك التوجهات الإدارية الجديدة وتتبلور في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق والتميز Excellence الذي يجمع كل العناصر والمقومات التي ينبغي توفرها في المنظمات وتعميق استثمارها في الوصول بالجودة إلى أعلى مراتبها التي تحقق رغبات العملاء.

الملاح الأساسية، ملء إدارة الجودة الشاملة

يتميز نظام " إدارة الجودة الشاملة بالسماح والملاح التالية:

1. **الشمول**، بمعنى أنه يشمل كل قطاعات، مستويات، ووظائف المنظمة. ومن هنا كانت التسمية " الجودة الشاملة".
2. **الطور**، حيث يدعو إلى التحسين المستمر في أنشطة وعمليات المنظمة والتقنيات المستخدمة وعناصر الأداء المختلفة.
3. **المنهجية العلمية**، إذ أنه يعتمد على تحليل، تصميم، تخطيط، وتنظيم كل نشاط في المنظمة كي يتم على أفضل وجه يحقق الكفاءة والجودة.
4. **المشاركة**، إذ يحث الإدارة على بذل الجهد لتحقيق تفهم ومشاركة واقتناع كل العاملين بالمنظمة وتعاونهم الكامل لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة.
5. **الانطلاق من أعلى**، حيث يتوقف نجاحه على اقتناع الإدارة العليا وأخذها المبادرة في الدعوة إليه وتوفير المساندة الكاملة للقائمين على تصميمه وتشغيله في جميع مراحله.

6. **التظير الشبكي**، إذ يتعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة بحيث يتحقق التدفق الأفضل للعمليات وتصل الخدمات للمستفيدين بأعلى كفاءة ممكنة.

7. **الجماعية**، حيث يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة، بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة.

8. **تنمية الرقابة الذاتية**، بدلاً عن الرقابة الخارجية، فالجودة سلوك لا يفرض على الإنسان، ولكنه ينبع منه بالاقتناع والتحفز.

9. **التركيز**، مدخل يستهدف التركيز على الأنشطة المهمة، والتخلص من الجهود المهدرة غير ذات المردود.

10. **الحسم**، حيث يتبنى فكرة منع الخطأ Zero Defect وليس مجرد الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها ومحاولة إصلاح آثارها.

ملاحظات أساسية

تثير هذه السمات المميزة لمدخل إدارة الجودة الشاملة أربع ملاحظات أساسية لا بد من الإشارة إليها لاستكمال توضيح ملامح هذا المدخل المتميز وبيان مقومات فعاليته :

1. تنطبق أفكار الجودة الشاملة على تقديم الخدمات للمستخدمين المتعاملين مع المنظمة أي العملاء الخارجيين External Customers، كما تنطبق بذات الدرجة على معاملات العاملين مع بعضهم البعض داخل المنظمة حيث يعتبر كل منهم مستفيداً من عمل الآخرين فهم في حكم العملاء أو ما يشار إليه في أدبيات إدارة الجودة الشاملة بالعملاء الداخليين Internal Customers .
2. ونتيجة لوضوح فكرة العملاء الداخليين تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على دراسة وتتبع علاقات العمل بمفهوم أن العامل الذي يعتمد على نتيجة عمل شخص آخر هو بمثابة " العميل Customer "، بينما ذلك الشخص الآخر هو بمثابة " مؤرد Supplier "، ومن ثم يكون ضبط حركة العمل وانسجامة في توافق مع علاقات " المؤرد - عميل " هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة حيث تتأكد من أن كل فرد [أو فريق عمل] في المنظمة يحصل على المتطلبات اللازمة له لتنفيذ مسؤوليات عمله والتي هي ناتج عمل زميل [أو زملاء] في الوقت المناسب وبالجودة الصحيحة باعتباره عميلاً لا بد من خدمته على الوجه الأكمل. ويتكرر نفس المنطق إذ يلتزم الفرد الذي حصل على خدمة مميزة من زملاءه بأن يقدم ذات

المستوى من الجودة والتفهم والخدمة المتميزة لزملائه الذين يعتمدون على ناتج عمله هو لتأدية مسئوليات أعمالهم.

3. تتبنى تقنية " إدارة الجودة الشاملة" مفهوم سلسلة الجودة Quality Chain حيث تتأثر جودة أي عملية [أو مرحلة من عملية] بمدى جودة العمليات [أو المراحل] التي سبقتها. ومن هنا تتحقق الجودة الشاملة إذا توفرت مواصفات الجودة في كل عملية بجميع عناصرها ومراحلها.

4. تتحقق الجودة الشاملة إذا تمكن العاملون في جميع قطاعات ومستويات المنظمة أن يحققوا التماثل والتوافق التام بين تصميم العمل وخطط الأداء وبين الأداء الفعلي. أي أن يتحقق التوافق بين جودة التصميم Design quality وجودة التنفيذ Performance quality.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتحقق الجودة الشاملة في المنظمة التي تراعي المبادئ العشرة التالية:

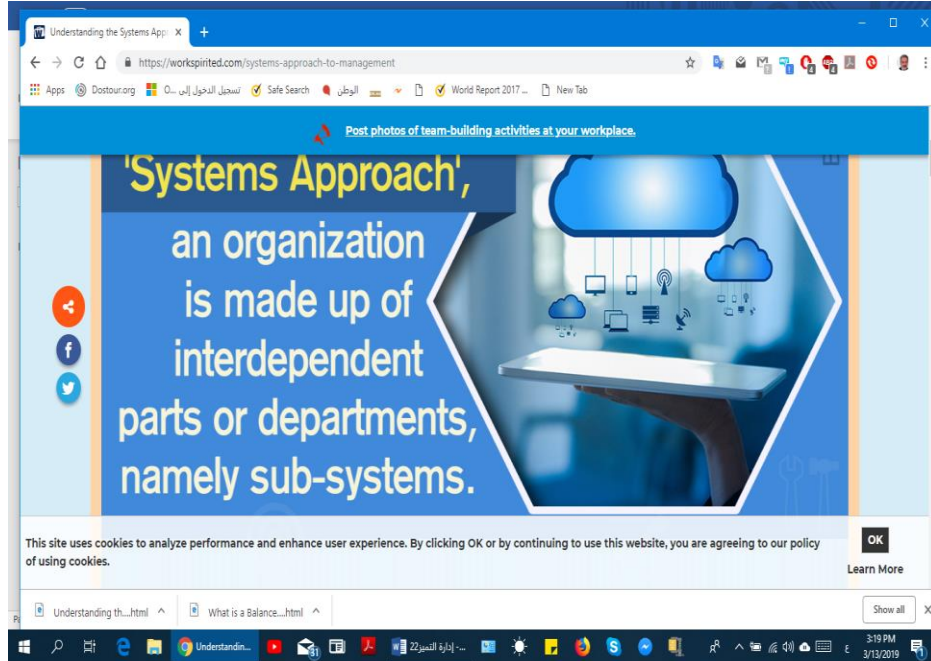
1. الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة.

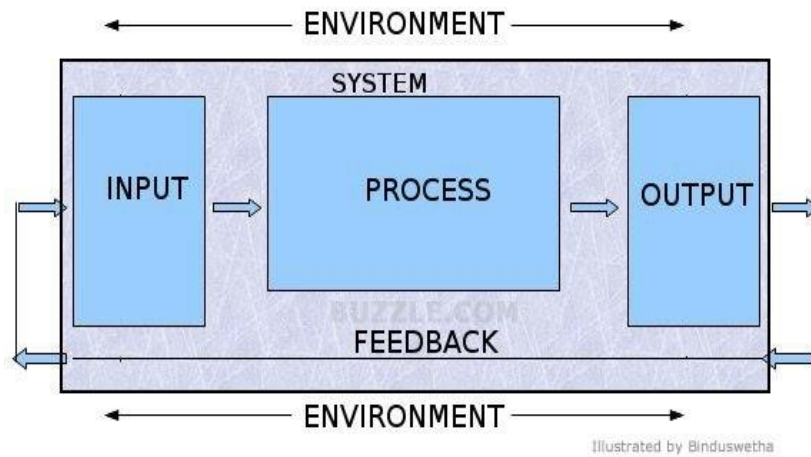
2. تبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم من أول مرة بدون أخطاء **Doing right things right the first time**.
3. التدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة وتنمية الوعي بأهمية وخطورة مفهوم علاقات " العميل - مورد" داخلياً وخارجياً.
4. إدماج عمليات تدريب وتنمية العاملين في صلب خطة تطبيق نظام " إدارة الجودة الشاملة".
5. التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية، وليس بالضرورة محاولة تحقيق أقل تكلفة لكل نشاط أو كل عملية على حدة.
6. ضرورة تخطيط برامج التحسين المستمر للعمليات وعدم ترك الأمور للصدف.
7. تحقيق الترابط والتكامل بين قطاعات المنظمة وإداراتها المختلفة وتكوين شبكات متكاملة **Integrated Networks**.
8. اعتماد مفهوم " التمكين" **Empowerment** أي تخويل الأفراد الصلاحية لمباشرة أمور التطوير والتحسين وتحمل مسؤولياته.
9. تجنب القرارات غير المؤسسة على معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات.

10. إدماج خطة " إدارة الجودة الشاملة" في صميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.

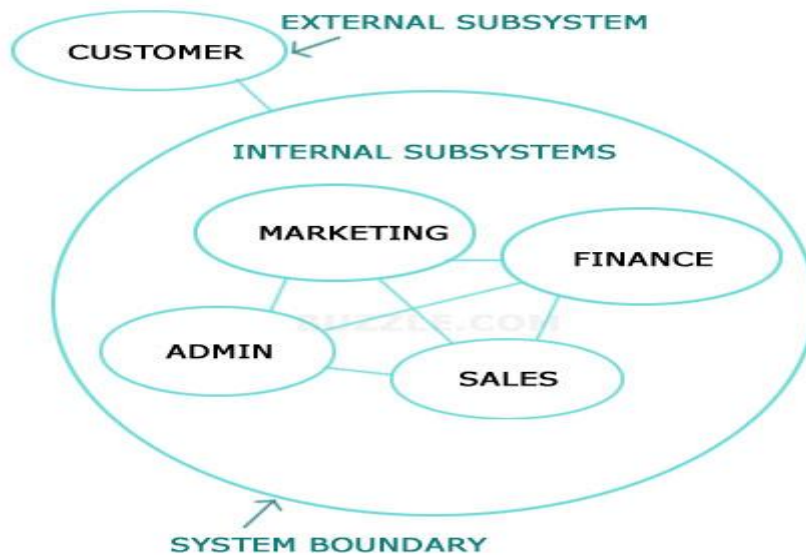
إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل

من المفيد النظر إلى منهجية " إدارة الجودة الشاملة" باعتبارها نظام مفتوح ومتكامل Integrated open system على النحو التالي:





A SYSTEM



ELEMENTS OF A SYSTEM

للتعرف على المزيد عن مفهوم النظم ارجع إلى
<https://workspirited.com/systems-approach-to-management>

ويفيد التزام منطق " النظام المفتوح " في التعامل مع منهجية إدارة الجودة الشاملة المعاني المهمة التالية التي تزيد تلك المنهجية إيضاحاً:

1. أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتركب من مجموعة أجزاء [المدخلات، العمليات، المخرجات] متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني أحدهم عن الآخرين، كما أن كل جزء يؤثر في فعالية وجودة الأجزاء الأخرى [وبالطبع يتأثر بها].
2. أن سلامة وفعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على درجة التناسق والتجانس بين أجزائه الثلاثة، وكذا فيما بين مكونات كل جزء في ذاته. وهذا ما يشار إليه بالتوازن الداخلي للنظام Internal Equilibrium.
3. كذلك فإن فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على مدى اتفاه مع معطيات البيئة التي ينطبق فيها النظام وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيها. ويشير تعبير " البيئة " إلى بيئة العمل الداخلية في المنظمة، وكذا البيئة الخارجية العامة التي تتواجد بها المنظمة، وهذا ما يشار إليه بالتوازن الخارجي للنظام External Equilibrium .
4. يمكن تحسين مستويات الجودة في المنظمة من ثلاثة مداخل، تحسين المدخلات أي المعلومات والتقنيات

- التي تبني عليها مواصفات وشروط ومعايير الجودة والأفراد المتصلين بقضايا الجودة، أو تحسين عمليات تصميم وتنفيذ وضبط وتأكيد الجودة، أو تحسين بيئة العمل الداخلية أو الخارجية التي يتم فيها نظام الجودة.
5. أن نظام إدارة الجودة الشاملة هو في ذاته نظام فرعي -Sub system في نظام أكبر هو المنظمة كلها، ومن ثم تنطبق الملاحظات السابقة على علاقة نظام الجودة بباقي نظم العمل والإنتاج والتسويق ومختلف النظم الإدارية والتقنية والبشرية في المنظمة، حيث يجب أن يسود بينها أيضاً التوافق والتناسق والتفاعل الإيجابي وإلا تتعطل تلك النظم ولا يتحقق عنها المخرجات المأمول إنجازها.
6. تتوقف جودة المخرجات [الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى المستفيدين] على مستوى جودة العمليات والمدخلات التي يتكون منها نظام إدارة الجودة.
7. تتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار في الحصول على المدخلات المناسبة وتأدية العمليات الجيدة على قبول البيئة [المستفيدين] للمخرجات [الخدمات] ومدى جودتها.

وفي ضوء هذه الملاحظات نورد فيما يلي تفاصيل أجزاء نظام إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة

تتكون مدخلات النظام من المعلومات الأساسية التي تتخذ ركيزة في تصميم مستويات الجودة ومعاييرها وأساليب تحقيقها. وتشمل تلك المعلومات ما يلي:

- أهداف وإستراتيجيات المنظمة.
 - سياسات الإدارة في مجالات النشاط المختلفة.
 - الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية.
 - هيكل الموارد البشرية ومستويات المهارة والتدريب.
 - طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ونوعيات الخدمات التي تقدمها.
 - طبيعة المستفيدين من خدمات المنظمة ومستويات تطلعاتهم وتوقعاتهم.
 - التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة.
 - لموارد والإمكانات المالية والمادية المتاحة.
- أي أن مدخلات النظام هي المقومات الأساسية التي تعمل على توليد الطاقة وتحريك الأنشطة ومن ثم التوصل على إنتاج

الخدمات المستهدفة. فهي بمثابة الدم الذي يجري في عروق الكائن الحي.

عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة

عمليات إدارة الجودة الشاملة هي الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات [المعلومات] كي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة في جميع أنحاء وفعاليات المنظمة. وتشمل تلك العمليات ما يلي:

- تحديد أهداف ومستويات الجودة.
 - تحديد سياسات الجــــودة.
 - تخطيط الجــــودة Quality Planning.
 - تنظيم وتنسيق عمليات تحقيق الجــــودة.
 - قيادة وتوجيه العاملين للالتزام بفكر وأهداف الجودة.
 - رقابة وتقويم مستويات الجودة Quality Control.
 - تأكيد الجــــودة Quality Assurance أي العمل على ضمان استمرار مستويات الجودة المطابقة للمعايير المستهدفة.
 - تحسين الجــــودة Quality Improvement.
- إن عمليات النظام إذن هي الجهود المبذولة من أجل تعيين مستويات الجودة المستهدفة في جميع قطاعات ومستويات

المنظمة، والجهود المحققة لتلك المستويات والتي يبذلها جميع العاملين بالمنظمة.

مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة

تتبلور مخرجات النظام في ناتج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات، وبالتالي تكون مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة هي:

- أهداف ومستويات الجودة المطلوبة في كل قطاع وكل عملية.
 - السياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع في مباشرة أعمالهم حتى تتحقق الجودة المنشودة.
 - الخطط والبرامج الهادفة على تعميق وتأكيد مفاهيم الجودة ومستوياتها في مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة.
 - أسس تكوين فرق تحسين الجودة.
 - معايير قياس الجودة.
 - المؤشرات الدالة على تطور الجودة.
- إن مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة هي الدليل على حيوية النظام إذ هي الأسس والمعايير التي يعتمد عليها الأداء في

جميع مرافق المنظمة للوصول إلى جودة الخدمات المستهدفة
بما يرضي المستفيدين.

ولعلنا في ضوء العرض السابق نكون قد أكشفنا الحقائق التالية:

1. إن فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على تكامل
أجزائه الثلاثة [المدخلات، العمليات، والمخرجات]
وتوازنها مما يحقق للنظام الاستقرار والقدرة على إنتاج
النتائج المستهدفة.

2. إن تكامل نظام إدارة الجودة الشاملة مع باقي نظم
الإنتاج والتسويق والإدارة يعتبر من أساسيات نجاحه.
فليست إدارة الجودة الشاملة قضية منعزلة عن قضايا
تصميم العمل وإدارة الأداء في مختلف مجالات النشاط
بالمنظمات، بل إنها جزء لا يتجزأ منها ومتضمن في
صلبها Built in .

3. يلعب العنصر البشري الدور الأساسي في تصميم نظم
إدارة الجودة الشاملة وفي تفعيلها وتحقيق المستهدف
منها. وبذلك يكون ضرورياً إعداد وتدريب وحفز العاملين
بالمنظمة للتعامل الإيجابي مع فكر وآليات الجودة
باعتبارها أسلوب الأداء الأمثل وطريقة حياة أكثر منها
مجرد نظام إداري يجب عليهم الالتزام به. أي أن تصبح

الجودة جزءاً من السلوك العادي للعاملين على اختلاف
مواقعهم ومجالات أعمالهم في المنظمة.

تساؤلات مهمة وإجاباتها

تثير الحقائق والسمات المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة
مجموعة من التساؤلات المهمة التالية التي ترمي إلى
استشراف المزيد من الوضوح لمقومات نجاح وفعالية تطبيق
تلك المنهجية الإدارية ذائعة الصيت:

التساؤلات	الإجابات	التساؤلات	الإجابات
١. ما هي نقطة البدء الطبيعية والمنطقية حين التفكير في إنشاء مثل هذا النظام؟	١. احتياجات العملاء ومستويات الجودة التي يحققها المنافسون.	٢. ما هي النتائج المحتملة في حالات افتقاد نظام إدارة الجودة الشاملة توازنه الداخلي أو الخارجي لسبب أو آخر؟	٢. تختل جودة المنتجات أو الخدمات وتنحرف عن مستوياتها التي يقبلها المستهلك، وتتهدد فرص المنظمة في السوق.

2. ما هو العنصر الحاكم The Critical Factor الذي تتوقف عليه فعالية نظم إدارة الجودة الشاملة؟	2. إدراك الإدارة العليا لأهمية النظام ومساندتها القوية ودعمها للنظام في جميع مراحله.	7. هل تغطي إدارة الجودة الشاملة مجالات العمل الإداري مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها؟	7. إدارة الجودة الشاملة يجب أن تشمل كافة مجالات العمل الإداري والإنتاجي والتسويقي حتى يتحقق معنى "الشمول".
3. ما هي المصادر الأساسية التي يمكن أن تسبب اختلال الجودة في منظمة ما؟	3. المورد البشري غير المهتم بالجودة و غير المدرك لأهميتها .	8. هل يوجد في المنظمات تقسيم تنظيمي مثل قسم أو إدارة مثلاً لشئون الجودة الشاملة؟	8. التقسيم التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة ضروري لإعداد الخطط والبرامج ومتابعة تنفيذها وتقويمها

ولكنه لا يعني انحصار الاهتمام بالجودة الشاملة فيه فقط.			
9. يجب على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو مجال نشاطها أن تطبق مفاهيم وآليات إدارة الجودة الشاملة إذا أرادت البقاء في مركز تنافسي معقول.	9. هل تهتم جميع المنظمات بفكر إدارة الجودة الشاملة أم يقتصر الاهتمام على المنظمات الكبرى؟	4. تدريب وتنمية وعي العاملين بالجودة. وربط الحوافز والمكافآت والمميزات التي يحصل عليها العاملون بمدى تنفيذهم لمتطلبات الجودة.	4. كيف تتعامل نظم إدارة الجودة الشاملة مع مصادر اختلال الجودة؟

5. هل تستفيد المنظمات الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح من فكر إدارة الجودة الشاملة؟	6. إدارة الجودة الشاملة تعبير عن الاهتمام بالمستفيد من سلعة أو خدمة بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي تقدمها ومن يملكونها.	10. ما هي النتائج المحتملة في حالات افتقاد نظام إدارة الجودة الشاملة توازنه الداخلي أو الخارجي لسبب أو آخر؟	10. تختل جودة المنتجات أو الخدمات وتنحرف عن مستوياتها التي يقبلها المستهلك، وتتهدد فرص المنظمة في السوق.

المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام إدارة الجودة الشاملة

لا ينشأ نظام إدارة الجودة الشاملة من فراغ ولا يعمل بفعالية ويحقق أهدافه منعزلاً عن باقي عناصر المنظومة الإدارية في المنظمة الحديثة. وبذلك فإن إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه بنجاح وفعالية يشترط توافر مقومات مهمة لا بد من وجودها إذ تمثل البنية التحتية الأساسية التي يقام عليها بناء

الجودة الشاملة. وفي غياب تلك المنظومة الإدارية المتفوقة يصبح الحديث عن "إدارة الجودة الشاملة " مضیعة للوقت والجهد لا يأتي بعائد يتناسب مع تكلفة إقامة النظام ومحاولة تشغيل.

وتتبلور عناصر المنظومة الإدارية والتنظيمية اللازمة لقيام وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. بناء إستراتيجي واضح يتضمن رسالة المنظمة Mission وأهدافها الإستراتيجية Strategic Objectives ومجموعة السياسات Policies الموجهة للأداء في كافة مجالاته.
2. هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، ويتيح حرية الحركة ومرونة التفاعل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة.
3. تصميم للعمليات الرئيسية والمساندة Major and Supporting Processes يتبنى مفاهيم إدارة العمليات Process Management ، ويوفر الأساس الأفضل لمباشرة أنشطة المنظمة بأعلى معدلات الكفاءة والإنتاجية
4. هيكل من التقنيات المناسبة Appropriate Technologies تتوافق مع احتياجات الأداء وتوفر للمنظمة القدرات الإنتاجية الأفضل لتقديم الخدمات للمستفيدين بما يتفق ورغباتهم ويحقق رضائهم.

5. نظام لإدارة الأداء Performance Management يحدد خطط ومعايير الأداء لكل الوظائف في المنظمة، ويوفر التوجيه والمساندة للعاملين ويتابع أداؤهم ويكشف عن انحرافات الأداء ويتخذ إجراءات تصحيحها.
6. هيكل من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والمتحفزة للأداء الأفضل، والتي تتناسب من حيث الأعداد والتكوين العلمي والخبرات والمهارات مع متطلبات العمليات في المنظمة، وتحصل على التمكين المناسب.
7. نظم للحوافز وتقدير مزايا ومكافآت العاملين ترتبط بالتزامهم بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقهم لمتطلباته على المستوى المطلوب.
8. نظم للمعلومات توفر الرصد الفوري لحركة الأداء وتطور الأنشطة، وتقدم المؤشرات ونتائج التحليل إلى القائمين بالأداء لاتخاذ قرارات تصحيح المسار وتأكيد الجودة وفق المواصفات والمعدلات المستهدفة.
9. قيادات إدارية على مختلف المستويات التنظيمية تتبنى فكر الجودة وتعتبر تأكيدها مسئوليتها الرئيسية، وتوفر للعاملين المناخ الملائم لتنفيذ المهام المسندة إليهم وفق معايير الجودة ومستوياتها المستهدفة.

10. نظم فعالة للاتصالات مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخلين تسمح بالتعرف على مدى رضائهم عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، والاستجابة المرنة والسريعة لشكاواهم واستيعاب مقترحاتهم وملاحظاتهم.

مميزات إدارة الجودة الشاملة

تتبلور مميزات نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. إقامة نظام متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة مخرجات المنظمة من السلع أو الخدمات .
2. تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية و الفنية و البشرية في كافة مجالات نشاط المنظمة والتي تتوجه بها لتحقيق احتياجات ورغبات المستفيدين.
3. الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أمور استراتيجية:
 - مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة في أي مجال بالمنظمة .
 - تكاليف المحافظة على الجودة بالمقارنة بتكلفة وعبء الخسائر الناجمة عن انخفاضها وتأثيراتها على وضع المنظمة في السوق.
 - العائد المترتب على دعم الجودة أو الناشئ عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة.

4. تحقيق تميز المنظمات من خلال تطوير المقومات الإدارية التالية:

- نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها و مواصفاتها و المسئولية عن تحقيقها.
- أهداف محددة للجودة يمكن قياسها و متابعة تحقيقها.
- سياسات للجودة واضحة و معلنة يلتزم بها الجميع.

5. تكامل دورة تحقيق الجودة من خلال العمليات المتساندة التالية:

Quality Planning	- تخطيط الجودة
Quality Organizing	- تنظيم الجودة
Quality Assurance	- تأكيد الجودة
Quality Audit	- مراجعة الجودة

6. تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية المنظمة من خلال:

- تخفيض أخطاء و تكاليف إعادة التشغيل.
- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخُطأ.
- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير.
- تحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.

- زيادة رضا العملاء عن خدمات المنظمة.
- تحسين المركز التنافسي للمنظمة بين المنافسين .

إدارة الجودة الشاملة تعبر عن توجه إداري منطوري يستهدف التميز في خدمة المستفيدين والشوق على النفس والآخرين بالابتكار والترشيد.

المحور الثاني

النموذج الياباني للجودة

Kaizen

مفهوم Kaizen

Kaizen كلمة يابانية تعني التحسين المستمر على كافة المستويات. ويتبنى منهج Kaizen مجموعة المفاهيم المتكاملة التالية التي تتحقق بها الجودة الشاملة:

1. إن تطوير الأداء باستمرار من أجل تحقيق الجودة هو مسئولية عامة وشائعة بين جميع العاملين في المنظمة، وليست وقفاً فقط على المختصين بأمور الجودة.
2. يركز مفهوم التطوير من أجل الجودة الشاملة على بعدين مهمين ومتكاملين:

تحسين العمليات

Process
Improvement

صيانة العمليات

Process
Maintenance

حيث ترتبط فكرة الصيانة بالمحافظة على كفاءة العمليات وعلاج ما يطرأ عليها من خلل حفاظاً على مستويات الجودة المخططة. بينما تهتم فكرة التحسين بالتطوير والابتكار والإبداع إعادة تصميم العمليات التنفيذية بشكل أفضل يحقق مزيداً من الجودة.

3. الغرض من صيانة وتحسين العمليات التنفيذية في جميع الأحوال هو تحقيق نتائج أفضل من حيث الجودة وإرضاء المستفيدين وإشباع احتياجاتهم المتغيرة والمتطورة باستمرار.
4. تقوم منهجية Kaizen على أساس أن تشمل الصيانة والتحسين كافة عمليات المنظمة في جميع المجالات ولا تقتصر على بعضها دون الآخر. إن التطوير الشامل في كافة عناصر المنظمة هو أساس تحقيق أجل الجودة الشاملة.
5. تتوزع مسئولية أفراد المنظمة عن تحقيق عنصر Kaizen [الصيانة والتحسين] حيث تختص الإدارة العليا بالدرجة الأولى بقضية التحسين، بينما تركز القيادات في المستويات التالية على أمور الصيانة. وفي النهاية فإن التطوير الشامل مسئولية الجميع يشاركون فيه بقدر مهاراتهم وقدراتهم.
6. ليست Kaizen مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة، وإنما هي توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة.
7. تبدأ مهمة Kaizen في المنظمة بالفحص الدقيق والشامل لكافة عناصرها وفعاليتها من أجل الكشف عن العيوب

والثغرات كنقطة بداية منطقية تنطلق منها دجهود
الصيانة والتحسين.

8. تتضمن منهجية Kaizen العديد من تقنيات الجودة
وتتكامل معها ومنها على سبيل المثال:
a. نظم حلقات الجودة

Quality Circles

b. نظم الاقتراحات

Suggestion Systems

c. نظم الصيانة الكاملة المانعة

Total Preventive Maintenance [TPM]

9. يعتمد أسلوب Kaizen المنطق البسيط منخفض التكاليف
في إحداث التحسين من أجل الجودة The low-cost
approach to improvement، بمعنى أنه قبل استثمار أموال
طائلة في تقنيات معقدة يكون من المنطقي استنفاد كل
الفرص والوسائل الممكنة بسيطة التكاليف لتحقيق
أقصى تحسين ممكن في الجودة .

10. تعتمد فلسفة Kaizen إلى تأكيد التعلم التنظيمي
Organizational learning حيث يتشرب العاملون أفكار
الجودة وتتسرب إلى سلوكهم في الأداء دون حاجة إلى تكرار
التوجيه والرقابة من قبل الرؤساء.

المبادئ الأساسية في فلسفة Kaizen

تتمحور فلسفة Kaizen في المبادئ الثلاثة التالية:

1. ترتيب البيت Housekeeping
2. منع الفاقد Muda Elimination
3. التنميط Standardization

وسوف نناقش كلا من هذه المبادئ فيما يلي:

ترتيب البيت Housekeeping

تقوم فكرة ترتيب البيت على أن الجودة لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضى وعدم النظام وارتباك مكان العمل. ومن ثم يصبح الواجب الأول والمنطقي أن تبدأ المنظمة بعملية ترتيب البيت وفق الخطوات الخمس التالية:

1. **Seiri** فحص الموجودات في مكان العمل Gemba ، وفرز الضروري وغير الضروري، والتخلص من الأشياء غير الضرورية.
2. **Seiton** إعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة Orderly Manner وذلك بعد استبعاد الأشياء غير الضرورية.
3. **Seiso** تنظيف مكان العمل والمعدات والتجهيزات المستخدمة فيه، ومواصلة عمليات النظافة باستمرار.

4. **Seiketsu** المحافظة على النظافة الشخصية للفرد والعاملين، ومراعاة تطبيق المبادئ الثلاثة السابقة باستمرار.

5. **Shitsuke** تأكيد الرقابة الذاتية أي رقابة الفرد لنفسه، وتنمية الالتزام بمبادئ **Kaizen** بوضع معايير الأداء التي تتضمن تلك المبادئ.

من الواضح أن مبادئ ترتيب البيت تمثل فلسفة كاملة تمهد السبيل لإقامة نظام فعال للجودة حيث تتعامل مع الأساسيات التي لا تستقيم بدونها محاولات تجويد الإنتاج أو العمليات. إن نظافة مكان العمل وترتيب المعدات وحسن العناية بها فضلاً عن النظافة الشخصية للعامل تبدو وكأنها من البديهيات التي لا يجوز أن تشغل الإدارة نفسها بها، ومع ذلك نحن نرى في الواقع أن هذه البديهيات غير مطبقة في كثير من الحالات التي تبدو مواقع العمل والإنتاج فيها غير مرتبة وتفتقد النظافة والعناية المعتادة الواجبة في كل مكان.

مِنع الفاقِد Muda Elimination

إن فكرة منع الفاقد من الأسس المحورية في عمل الإدارة، وتستهدف منع مصادر الخلل في استخدام الموارد وضبط حركة العمليات من أجل تحقيق المخرجات بمستويات الجودة

المستهدفة. وتعنى فكرة منع الفاقد في الأساس بتعميق وتأکید الأعمال ذات القيمة المضافة Value-Adding Activities والتخلص من الأعمال التي تهدر القيمة وتبدد الجودة بالتالي. وتتركز مصادر الفاقد في المنظمات والواجب التخلص منها وفق فلسفة Kaizen فيما يلي:

1. الفاقد من زيادة الإنتاج Muda Of Overproduction أي بذل المزيد من الجهد واستخدام المزيد من الموارد عن الحدود المطلوبة وفق الخطط الموضوعة.
2. الفاقد من الاحتفاظ بمخزون أكبر من اللازم Muda of Inventory من الاحتياجات المختلفة سواء المستلزمات المكتبية، قطع الغيار، الأجهزة والمعدات وغيرها من الأشياء المستخدمة في تنفيذ العمليات.
3. الفاقد من عمليات إعادة الأداء Muda of Repair/Rejects بسبب الأخطاء أو القصور في بعض جوانب العمل، ورفض المستفيدين أو المسؤولين قبول العمل على صورته المعيبة.
4. الفاقد من الحركة الزائدة عن الحاجة Muda of Motion أي الأنشطة التي تمثل نوع من الحركة دون أن يتحقق عنها قيمة مثل

الاجتماعات غير المخططة أو غير الهادفة، المكالمات الهاتفية لمجرد قضاء الوقت وغيرها من أنشطة تبديد الوقت والطاقة.

5. **الفاقد في الإجراءات والعمليات الشيذية** Muda of Processing بمعنى التزايد في الإجراءات وطلب المستندات وطول سلسلة التوقيعات والاعتماد من مستويات وظيفية متتالية دون أن يضيف ذلك كله قيمة إلى الناتج.

6. **الفاقد نتيجة الانتظار** Muda of Waiting أي الوقت المستغرق في الانتظار بين العمليات التنفيذية أو بين الأنشطة داخل العملية الواحدة دون أن يتم عمل مفيد خلال وقت الانتظار.

7. **الفاقد في عمليات النقل** Muda of Transport ، حيث تنتقل أجزاء من العمليات بين قطاعات المنظمة المختلفة دون داع حقيقي، أو حين ينتقل العاملون أو يطلب من المستفيدين التنقل بين أجزاء وأقسام المنظمة في حركة لا تضيف شيئاً إلى المخرجات التي يتوقعها المستفيد.

مرة أخرى نرى فلسفة kaizen تعكس المنطق العادي الذي لا يتصور مخالفته، ورغم ذلك تمثل مشكلة الفاقد والضائع من الموارد واحدة من أشد التحديات للإدارة في البلاد النامية ومنها بلادنا العربية حيث تتراكم المعدات والتجهيزات المعطلة، ويتضخم المخزون السلعي من المواد وقطع الغيار والمنتجات

التامة، ويصطف العاملون الزائدون عن حاجة العمل في طرقات وأماكن العمل دون تشغيل، ويهدر الوقت نتيجة استتالة الهياكل التنظيمية وتعقد الإجراءات ونقص كفاءة العاملين وفتور حماسهم للعمل. تلك الموارد المهدرة تتفاقم تكلفتها وتمثل مصدراً لنزف أموال المنظمات بشكل واضح في بعض الأحيان، وبشكل مستتر لا تكشفه الإدارة في أغلب الأحيان، وهي بذلك من نوع الأمراض الكامنة التي تستشري في أنحاء المنظمة دون أن تتبينها الإدارة - نتيجة تخلفها - إلى أن تنفجر فجأة في شكل انهيار المنظمة.

مناقشة مصادرو أسباب الفاقد في المنظمات

تم استعراض بعض نماذج للفاقد الأكثر شيوعاً في المنظمات والتي تهدر الموارد وتبدد الوقت وترفع تكلفة الأداء وتعوق تقديم الخدمات للمستفيدين على الوجه المطلوب. أي في النهاية تلك الأشكال من الفاقد هي تأثير سالب على الجودة بما قد يؤدي على انهيارها كلية. ويكون من المفيد مناقشة أهم الأسباب المؤدية إلى مشكلة الفاقد الإسراف في منظماتنا:

- غياب التخطيط العلمي للأنشطة الذي يقدر المنتجات المطلوبة والموارد اللازمة لها بدقة، ومن ثم تميل الإدارات المعنية إلى التجاوز في طلب الاحتياجات من

الخامات وقطع الغيار والمعدات وحتى البشر تحسباً لمواقف قد لا تتوفر فيها الموارد المطلوبة . وتلك فلسفة Just-in-case التي لا توافق عليها نظم الإدارة الحديثة المستندة إلى فكر إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد منطق Just-in-time .

- عدم الاهتمام الكافي من جانب الإدارة بعملية تصميم الأداء وتحديد المعدلات الواجب الالتزام بها في مباشرة كل أنواع العمل وربط استخدام الموارد المختلفة بالمرجات المخططة مما يتيح الفرص للعاملين أن يركزوا إلى التقدير الجزافي والتخمين في احتساب كميات الموارد وقت الأداء بما يجاوز المعايير المفترضة ويؤدي إلى إهدار الكثير من الموارد الثمينة.
- افتقاد الإدارة في كثير من المنظمات لمنطق القياس Measurement ومن ثم لا تتوفر لها القدرة على إدراك الانحرافات في استخدام الموارد وبالتدخل لمنعه. إن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه. وكلنا يعلم أن لب الإدارة الحديثة هو عملية القياس الكمي لكل ما تتعامل فيه حتى تستطيع السيطرة على مقدرات المنظمة ونوجيهها فيما يحقق غاياتها.

- تراخي نظم المتابعة والرقابة على الأداء وتقويم الإنجازات ، وتجزأ نظم المعلومات التي تمد الإدارة بحركة الأداء ومعدلاته ومن ثم تقادم المعلومات ووصولها إلى علم الإدارة بعد حدوث المشكلات وليس قبلها. ومن هنا لا تستطيع الإدارة التدخل في الوقت المناسب لمنع حدوث الفاقد والإهدار وتصبح محصورة في ردود الأفعال التي تحاول إطفاء الحرائق بعد اشتعالها بدلاً من إزالة الأسباب المؤدية إلى احتمالات الحرائق في الأساس.

وتشير هذه القضية مجموعة من التساؤلات تعتبر الإجابة عنها وسيلة للتقدم نحو تعميق وتفعيل التوجه للجودة الشاملة:

1. هل نلاحظ مثل تلك المصادر للفاقد في منظماتنا؟ .
2. هل هنالك أنماط أخرى للفاقد في منظماتنا؟ .
3. هل لدينا آلية [آليات] منظمة لرصد الفاقد والكشف عنه قبل أن يتفاقم؟ .
4. هل تولي الإدارة في منظماتنا اهتماماً كافياً بقضية الفاقد ومحاولة منعه؟ .
5. هل يسود بين العاملين في منظماتنا إحساس بأهمية منع الفاقد والقضاء على مصـادـره؟ .

6. هل توجد في منظماتنا وسائل لتقدير قيمة الفاقد واحتساب تكلفته وتأثيرها السالب على اقتصاديات النشاط؟.

منع الفاقد أساس في بناء الجودة Less-Engineering Technology

من أجل القضاء على الفاقد ومنع فرص إهدار الموارد طور اليابانيون فلسفة أو تقنية أسموها " هندسة التقليل " The Less- Engineering تقوم فكرتها على تصميم ومراقبة العمل والأداء في جميع مراحله بغرض رئيس هو تقليل كل ما يؤدي إلى الفاقد. وتعرض القائمة التالية نماذج لهذه الأفكار:²⁶

Man	Machine	Material	Methods	Quality
Look - less	Air - less	Bolt - less	Bottleneck - less	Reject - less
Walk - less	Conveyer - less	Burr - less	Stock - less	Careless mistake - less
Search - less	Air press - less	Wait - less		Nonstandard - less
Block - less		Stop - less		

انظر إلى الخانة الأولى الخاصة بما يبذله العامل من جهد حيث من المفيد أن يقلل من النظر حوله والتلفت بحثاً عن الأدوات

²⁶ Masaaki Imai, Gemba Kaizen, McGraw-Hill, N.Y.,1997, p. 83

التي يريدھا أو المستندات التي يتعامل فيها أو غير ذلك من متطلبات الأداء. كما تطالبه بأن يقلل من الحركة ومغادرة مكان العمل والعودة إليه مرات عديدة ويكون ذلك في أغلب الأحيان بحثاً عن أمور كان من الواجب تجهيزها في مكان العمل قبل البدء في الأداء. وهكذا نرى تلك الضوابط الهادفة إلى تقليل الفاقد من جهد ووقت العامل هي تعبير عن المنطق الأساسي الذي قامت عليه "الإدارة العلمية Scientific Management" التي روج لها فردريك تايلور في أوائل القرن الماضي. كما يتضح التكامل بين هندسة التقليل وبين منطق ترتيب البيت في فلسفة Kaizen إذ كلما كان مكان العمل مرتباً ومنضبطاً كانت حاجة العامل أقل للحركة والبحث وصرف الجهد والوقت .

إن تطبيق أفكار هندسة التقليل تعتبر من أهم مداخل تحسين الأداء ورفع الجودة في منظماتنا التي تشكو في الأساس من قصور الموارد ونقص الإمكانيات، ومن ثم يكون الأولى بالإدارة فيها أن تعمل على ترشييد المتاح من تلك الموارد وتقلل من مجالات وفرص الهدر فيها قبل أن تحاول البحث عن مزيد منها وهو في الغالب غير متاح أو مرتفع التكلفة بما يهدر الجدوى الاقتصادية للمشروعات المستخدمة فيها.

أسئلة مهمة

1. هل يمكن التفكير بأسلوب " هندسة التقليل " للبحث في أنماط ومصادر الفاقد في منظماتنا؟
2. كيف يمكن تطوير مجموعة من القواعد المحققة لفكرة " هندسة التقليل " لتوفير وقت المراجعين في المنظمات الحكومية؟
3. هل تتفق " هندسة التقليل " مع فكرة الموقع الواحد لأداء الخدمة One-stop shop؟
4. هل تحقق فكرة الحكومة الإلكترونية E-Government أهداف " هندسة التقليل "؟

الشميط Standardization

يقصد بالتنميط وضع قواعد تنظم أداء الأعمال المختلفة . في الأوقات العادية . بما يحقق مستوى الجودة المستهدف. ويتم التنميط من خلال دراسة العمل أو النشاط وتحليله إلى مكُوناته الأساسية ورسم الطريق المناسب لأداء كل جزئية من النشاط بحيث تتكامل جميع الأجزاء وتنتج الخدمة المطلوبة وفق المعايير الرئيسية المخططة من حيث التوقيت، السرعة، الكمية، التكلفة، والتطابق مع احتياجات المستفيد.

ولكي تكون الأنماط Standards مفيدة في تحقيق الجودة، ينبغي أن تتوفر فيها الشروط التالية:

1. أن تعبر عن أفضل وأيسر وأكثر طرق الأداء أماناً.
2. تقدم أحسن طريقة لصيانة الخبرة والمعرفة الفنية المتاحة للمنظمة.
3. توفر أساساً لقياس الأداء الفعلي.
4. توضح علاقة السبب والنتيجة، أي توضيح السبب في أداء إجراء وبيان النتيجة المستهدفة منه.
5. توفر أساس لصيانة العمليات وتحسينها في ذات الوقت. إن مجرد اتباع الأنماط هو في ذاته صيانة للإجراءات، بينما مقارنة الأداء الفعلي بالأنماط يوفر الأساس للتحسين [التطوير].
6. أن توفر أساس جيد وعملي لتدريب العاملين على الأداء الصحيح، ومن ثم تقويم الأداء الفعلي وبيان أوجه القصور ومداخل العلاج والتدريب.
7. توفر أساس لمكافأة العاملين الملتزمين ، وكذا توجيه [أو معاقبة] غير الملتزمين.

إن الشريط أساس الجودة هو أساس الأمانة التي تحقق مزيداً من الجودة

المحور الثالث

نماذج تطوير الأداء الإداري
وارتباطها بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

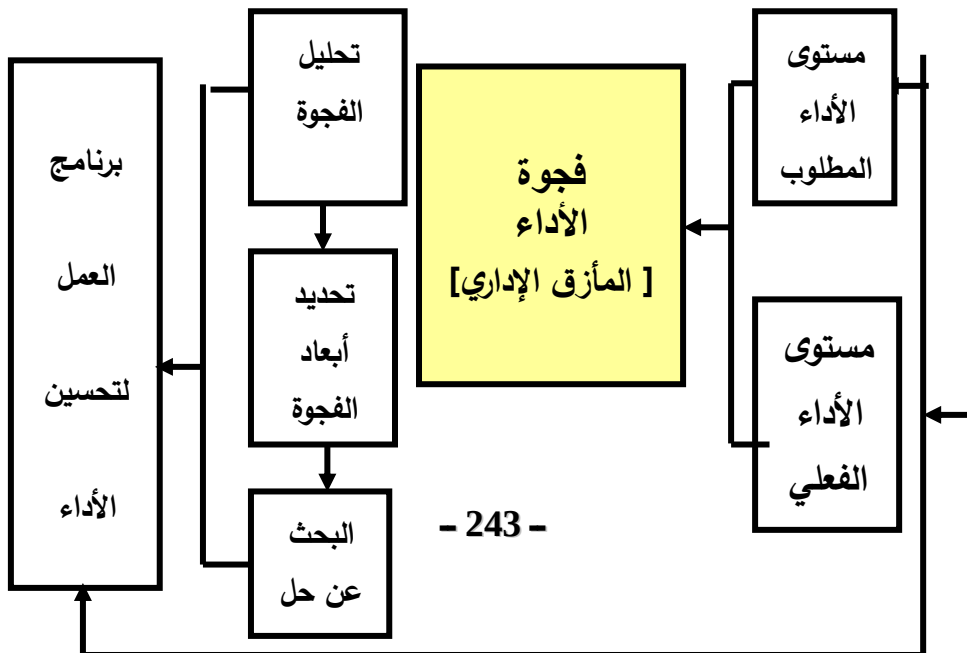
تطوير الأداء هدف للمنظمات المعاصرة

يتطلب تحقيق هذا الهدف المحوري مباشرة بعض العمليات التطويرية المهمة تتركز فيما يلي:

1. تحديد المستوى المطلوب [المستهدف] من الأداء في جميع قطاعات المنظمة.
2. قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمنظمة.
3. حديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد ومصادرهما.
4. رسم البرامج الهادفة على سد الفجوة ، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.

يبين النموذج التالي إطار برنامج تحسين الأداء:

نموذج تحسين الأداء



يستخدم نموذج تحسين الأداء المبين في الشكل السابق أسلوب تحليل الفجوة Gap analysis لتحديد فجوة الأداء أي انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف أو المخطط، ثم البحث في مصادر الانحراف وأسبابه من أجل بحث وسائل علاجها والعودة بالأداء إلى المستوى المطلوب. ويتاح للإدارة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل الفجوة ولكنها جميعاً تعتمد على المنطق التالي:

- هناك عمل محدد تم تخطيطه وتحديد عناصره من مدخلات وعمليات ومخرجات.
- تم تحديد المستوى المطلوب الالتزام به في أداء العمل سواء بالنسبة للمدخلات المستخدمة، أو الأنشطة والممارسات التي يؤديها العامل حين يستخدم تلك المدخلات، أو المخرجات التي يجب الانتهاء إليها في نهاية الأداء.
- تمتلك الإدارة أدوات مناسبة لقياس عناصر الأداء الفعلي [المدخلات، العمليات، المخرجات].
- تتم مقارنة مقاييس الأداء الفعلي بالمستويات المناظرة لها في خطة الأداء لتحديد الانحرافات.
- يتم تحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها.

- تبحث الإدارة عن أساليب لعلاج أسباب الانحراف ومن ثم يتحقق تحسين الأداء.

تقنيات تحسين الأداء.

1. إعادة الهندسة

الأساس في عمليات إعادة الهندسة هو نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التي اعتادتها الإدارة و البحث عن مفاهيم و فروض و قواعد جديدة تتناسب مع المتغيرات. وتهدف إعادة الهندسة إلى إعادة تصميم العمليات بعد اختبار أهميتها وضرورتها بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية . وتتم عمليات إعادة الهندسة تحت تأثير العملاء، المنافسة، و المتغيرات. وتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الرئيسية التالية:

1. إعادة التفكير في الأساسيات

Fundamental Rethinking

2. إعادة التصميم الجذري

Radical Redesign

3. التركيز على العمليات

Processes

4. تحقيق نتائج باهرة

Dramatic Change

يلاحظ أن عملية إعادة الهندسة تتعامل مع مصادر الفاقد في العمليات وتحاول إزالتها بأسلوب إعادة تصميم العمليات ابتداء وليس مجرد الترميم الجزئي أو التغيير الوقتي لبعض الإجراءات. كما يترتب على تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تأثيرات واضحة على هيكل الوظائف والموارد البشرية يتجه بصفة عامة إلى تقليص حجم الموارد البشرية نتيجة إلغاء ودمج كثير من الأنشطة والوظائف وإعادة تصميم العمليات للاستفادة من التطورات التقنية المتاحة، كل ذلك على حساب الموارد البشرية التي يتم الاستغناء عن أعداد كبيرة منهم في أعقاب عمليات إعادة الهندسة.

كذلك تحدث تغييرات أساسية أخرى تصيب منظمة الأعمال بعد عمليات إعادة الهندسة أهمها ما يلي:

- تتغير قيم المنظمة Values من قيم الحماية والتحفز على القديم Protective إلى قيم الإنتاجية والفعالية Productive.

- يتغير دور المديرين من المشرفين و المراقبين Supervisors إلى المساندين و الميسرين Coaches لعمل الآخرين.

- يتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي Hierarchical إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات Flat .
 - يتغير دور الإدارة العليا من تسجيل الأداء و الحكم عليه Scorekeeper إلى قادة Leaders .
 - كما تلعب تقنيات المعلومات دوراً أساسياً في تيسير عمليات إعادة الهندسة من خلال استثمار عناصرها و أدواتها التالية:
 - قواعد المعلومات المشتركة Shared Data Bases
 - استخدام نظم الحاسب الآلي الخبيرة Expert Systems
 - استخدام شبكات الاتصالات Telecommunications Networks
 - استخدام نظم دعم اتخاذ القرار Decision Support Systems
- ونتيجة لذلك تصبح المعلومات متاحة للجميع في كل وقت، كما يمكن للأفراد العاديين أن يقوموا بأعمال المتخصصين بمساندة و معاونة التقنيات الحديثة للمعلومات. ويصبح في مقدور الأشخاص العاديين اتخاذ القرارات بمساندة نظم دعم القرار و النظم الخبيرة للحاسب الآلي، كما تتميز العمليات بالمرونة. ومن الملاحظ أن تقنية إعادة الهندسة تعتمد بشكل

رئيسي على بعض الأدوات المستخدمة في بناء وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة ومنها " مسح العمليات " ²⁷ Process Mapping والتي تهدف في الأساس إلى رصد العملية موضع البحث وتوصيف كل مراحلها وإجراءاتها وما يستخدم فيها من موارد والوقت المستغرق في أداء جزئياتها والمتصلين بها من الأفراد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. ويمكن للإدارة استخدام أسلوب " مسح العمليات " في دراسة وتحليل كافة عمليات المنظمة سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو العمليات الإدارية.

وفي أحدث صيحات مفهوم " إعادة الهندسة " صدر كتاب جديد أعده جيمس شامبي بعنوان ²⁸ X-Engineering the Corporation وفيه يدعو إلى أن تمتد عمليات إعادة هندسة العمليات إلى خارج حدود المنظمة بحيث تشمل عمليات المنظمات المتعاملة معها أيضاً، ويؤكد أن فعالية إعادة الهندسة لا تكتمل إذا انحصرت فقط في تطوير عمليات المنظمة ذاتها مع بقاء عمليات المنظمات المتعاملة معها دون تطوير.

²⁷ Greg Brue, Six Sigma for Managers, New York: McGraw-Hill, 2002, p.115

²⁸ James Champy, X – Engineering The Corporation – Reinvent Your Business In The Digital Age – Hodder & Stoughton, 2002.

المحور الرابع

نموذج Six Sigma
لإدارة الجودة الشاملة

ماهية Six Sigma

تختلف الآراء حول ماهية Six Sigma من حيث أن البعض يركزون على الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، بينما يراها البعض الآخر على أنها نظام لإدارة الجودة يستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الالتزام بالمواصفات وتجنب الأخطاء في العمليات حيث تعني أنه في كل مليون عملية هناك احتمالات خطأ لا تزيد عن 3.4 عمليات.

كما يراها البعض على أنها نوع من التغيير الثقافي العام في المنظمات حيث تركز على معنى يقترب من " الكمال " Near Perfection في فهم الناس لواجباتهم وأدائهم لأعمالهم، مما يترتب عليه بلوغ أقصى درجات التوافق مع متطلبات المستفيدين.

ويمكن الاقتراب من مفهوم Six Sigma إذا نظرنا إليه على النحو التالي²⁹:

Six Sigma: A comprehensive and flexible system for achieving, sustaining and maximizing business success. Six Sigma is uniquely driven by close understanding of customer needs, disciplined use of facts, data and statistical analysis, and

²⁹ Peter S., Pande et al., The Six Sigma Way, McGraw-Hill, N.Y., 2000, p.

diligent attention to managing, improving and reinventing business processes.

يحقق الاستخدام الصحيح لمنهجية Six Sigma النتائج

الإيجابية التالية:

- تخفيض تكلفــــــــــــة الأداء.
- تحسين الإنتاجيةـــــــــــــــــــــــــة.
- المحافظة على رضا العملاء [المستخدمين].
- تخفيض الوقت المستغرق في دورة الأداء time - Cycle.

- تخفيض العيوب والأخطاء فــــي الأداء.
 - تغيير ثقافة المنظمات بتنمية الوعي بالدقة والجودة والسعي نحو الكمال.
 - تطوير المنتجات والخدمات وتحسين نوعياتها.ــــا.
- وتعتمد Six Sigma على العنصر البشري المتميز للوصول إلى النتائج المستهدفة بتحسين الجودة والمحافظة عليها، وتتضح أهميتها من خلال مقارنتها بنظام للجودة يستهدف تحقيق مستوى للجودة عند 99% كما نرى في الجدول التالي:

أهداف الأداء	99% جودة	Six Sigma
تسليم 300,000 خطاب	3000 خطاب تسلم خطأ لغير أصحابها	1 خطاب واحد يسلم بالخطأ
500,000 محاولة لإعادة تشغيل الحاسب الآلي Restart	4100 فشل في إعادة التشغيل	أقل من 2 حالات فشل في إعادة التشغيل
عملية إقفال الحسابات في نهاية الشهر عن 500 سنة	عدم توازن الحسابات عن 60 شهر	لا تتوازن الحسابات عن 018. شهر
لكل أسبوع كامل من إرسال قناة تليفزيون	1.68 ساعة يتوقف الإرسال Dead air	1.8 ثانية فقط من تعطل الإرسال

أدوات تنفيذ Six Sigma Quality

تستخدم في مشروعات الجودة بنظام Six Sigma مجموعة من الأدوات منها ما يلي:

1. مسح العمليات Process Mapping

وتستخدم هذه التقنية في وصف العمليات من خلال إعداد خرائط تدفق Flowchart تتبع الخطوات التي تتم من خلالها العملية شاملة إجراءات تنفيذ العملية Operation ، اتخاذ قرار، تأخير وانتظار، حركة وانتقال، مناولة، إعادة تشغيل، فحص أو

تفتيش. كل تلك الإجراءات يتم رصدها على مسارات خرائط التدفق لتصور الحالة الفعلية لما يجري في العملية فعلاً والوقت المستغرق في كل إجراء والأفراد القائمين بالعمل والتقسيمات التنظيمية المشاركة فيها والموارد المستخدمة في إنجازها. وبذلك فإن مسح العمليات يوفر الفرصة لدراسة واقع الأداء وتبين مدى اتفاه أو انحرافه عن التصميم أو المستوى المستهدف.

2. بيت الجودة House of Quality

تستخدم هذه التقنية لبيان الارتباط بين رغبات العملاء [المستفيدين من عمليات معينة سواء داخل المنظمة أو خارجها] وبين متطلبات تصميم العملية. ويتخذ بيت الجودة شكل منظومة تتكون من عدد من الأعمدة Columns والصفوف Rows .

3. تحليل نظم القياس Measurement Systems Analysis

وتهدف هذه التقنية إلى التأكد من سلامة أدوات القياس المستخدمة في المنظمة وبذلك تطمئن الإدارة إلى سلامة المعلومات الدالة على مستويات الأداء الفعلي لمختلف عناصر العمليات وما إذا كانت هناك انحرافات عن المعدلات المستهدفة. ومعلوم أن عدم دقة أدوات القياس قد تخفي

انحرافات أو تبالغ في إظهار أخرى مما يسبب تضارب قرارات الإدارة في شأن تثبيت الجودة وتحسين الأداء.

4. تحليل قدرة العملية Process Capability Tool

يشير تعبير " قدرة العملية" إلى كونها قادرة على الوفاء بمتطلبات التصميم أي إنتاج المخرجات حسب التصميم المعتمد مما يحقق رضا العميل. وتدل قدرة العملية على كونها مستقرة في الإنتاج حسب مواصفات التصميم وعلى مدى فترة زمنية طويلة نسبياً. ويتم قياس قدرة العملية بأخذ قراءات متكررة لانحرافات الأداء التي يتم رصدها ووضعها في شكل بياني يعبر عن تطورها على مدى الوقت لاكتشاف مدى الاستقرار أو التذبذب في قدرة العملية. ومن الطبيعي أن فهم سلوك العملية وقدرتها يؤدي إلى إمكانية السيطرة عليها وتحقيق الاستقرار في نتائجها.

5. تحليل النباين المتعدد Multivariate Study

تساعد هذه الطريقة في ضم الأسباب المتعددة والمتنوعة لانحرافات العمليات وتركيزها في عدد أقل من مجموعات الأسباب ذات العلاقة A family of related causes . أي أنها تبرز العلاقات المتداخلة لعدد من العوامل. وتوضح خرائط تحليل

التباين المتعدد أسباب انحراف العمليات مركزة في ثلاثة مصادر رئيسية:

- التباين الذاتي Intra-piece داخل نفس الجزء من العملية مثل لوط إنتاجي أو مرحلة تصنيع.
- التباين بين أجزاء مختلفة Inter-piece وهو الانحراف المضاف من أجزاء أخرى في العملية.
- التباين العائد إلى مرور الوقت أي بفعل الزمن Temporal.

كذلك يستخدم في نظام Six Sigma أدوات تحليلية أخرى مثل اختبار الفروض Hypothesis Testing، تحليل أثر الفشل Failure Mode Effect Analysis، تصميم التجارب Design of Experiments وخرائط الرقابة Control Chart. أي أن Six Sigma هي تجميع لمختلف الوسائل والتقنيات المستخدمة في نظم الجودة المختلفة، وصهرها في تنسيق متكامل من أجل إحداث أكبر درجة ممكنة من الالتزام بمواصفات الجودة التي تكاد تصل إلى مستوى الإتقان والكمال Near Perfection.

المبادئ الهادية لنظر Six Sigma

تستهدي مشروعات الجودة بنظام Six Sigma بمجموعة المبادئ التالية:

1. الاستخدام الفعال للمعلومات والحقائق
Management by facts
 2. التركيز على إرضاء احتياجات المستفيدين
Customer focus
 3. استشراف المشكلات والعمل على منعها
Proactive Management
 4. التعاون الوثيق بين جميع أجزاء المنظمة بدون حواجز
Boundaryless
 5. السعي نحو الكمال، وتحمل الفشل
In Search of Perfection
- إن الفكرة المحورية في نظام 6 Sigma هي السعي لتخفيض التباين في العمليات إلى أدنى حد ممكن، ومن ثم ترتفع الجودة إلى أعلى مستوى ممكن. وتتميز منهجية Six Sigma عن نظم الجودة الأخرى في أنها تبحث عن التباين Variance في العمليات لكي تحدد مصدره وتتغلب عليه، بينما النظم الأخرى تتعامل في المتوسطات Averages التي تخفي التباين حيث تعكس القيمة في المتوسط ومن ثم لا تكتشف الفروق والانحرافات بسهولة. ومعنى الجودة وفق هذه المنهجية أن تسعى الإدارة إلى تخفيض أو تضيق شقة التباين في العمليات [ومن ثم في المخرجات] بحيث تكون المواصفات المحددة]

التي تحقق رغبات المستفيد] محصورة في المساحة المحددة
ب 6 انحراف معياري [وهي ما تعبر عنه عبارة Six Sigma].

منهجية Six Sigma

تتبلور منهجية Six Sigma في الخطوات الرئيسية التالية:

1. تحديد العمليات المحورية Core processes والمستفيدين الرئيسيين Key Customers .
2. تحديد رغبات المستفيدين والتعرف على مستويات الجودة المقبولة منهم Customer Requirements .
3. قياس الأداء الحالي ومدى تحقيقه رغبات العملاء Measure Current Performance .
4. بحث وسائل التحسين في العمليات وترتيبها من حيث الأولوية، ووضعها موضع التنفيذ Process Improvement .
5. توسيع نطاق نظام Six Sigma ليشمل كافة فعاليات المنظمة.

ولإدراك المعنى الذي تستهدفه هذه المنهجية دعونا نتأمل
الفقرة التالية ونحاول حصر كم مرة ورد فيها الحرف t

Count the number of times the letter t appears in the following:

Finished files are the result of years of scientific study

combined with the experience of years.

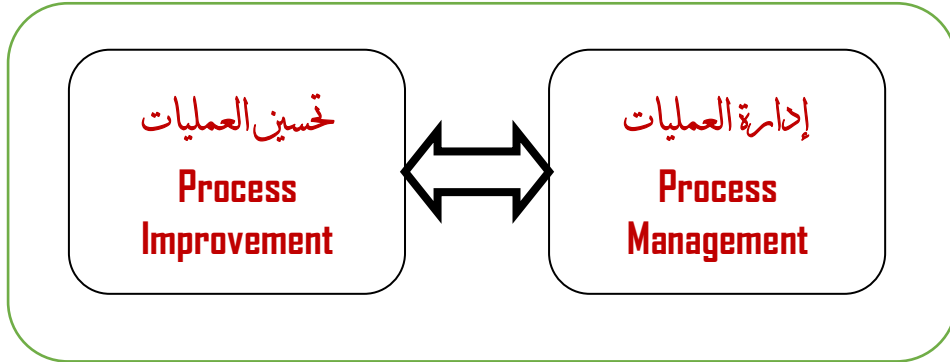
هل لاحظت أن العدد هو 13³⁰

الهدف من المثال

1. إبراز صعوبة حصر العيوب من خلال فحص كل الحالات المنتجة. تخيل لو كان المطلوب مثلاً فرز 11000000 كلمة وردت في تقرير من أجل اكتشاف الأخطاء اللغوية أو أخطاء الطباعة.
2. بيان أهمية التركيز على التباين أو الانحراف كوسيلة متطورة للكشف عن مستوى الجودة، بمعنى البحث عن حالات الاختلاف في العمليات وليس فحص كل المخرجات من العمليات.
3. بدلاً من فحص المخرجات لتبين مدى جودتها، يكون الأفضل تحليل العملية لتبين مدى وجود انحرافات بها، ومن ثم والتنبؤ بجودة المخرجات قبل أن تتم.
4. اتخاذ إجراءات تصحيح العملية وتحسينها أفعال من محاولة إصلاح العيوب في المنتجات التامة [مخرجات العملية].

لب منهجية Six Sigma

في الأساس فإن منهجية Six Sigma تتبلور في شقين رئيسيين:



أساسيات إدارة العمليات

إن المنظمة في مفهوم " إدارة العمليات " ليست مجموعة من الوظائف Functions غير المتـرابطـة أو الإدارات والأقسام المتخصصة والمتباعدة Departments/Divisions . ولكن المنظمة في منهجية إدارة العمليات هي مجموعة مترابطة من العمليات المتداخلة المؤدية إلى إنتاج السلع أو الخدمات. والعملية هي مجموعة منظمة من الأنشطة المخططة والموجهة لإنتاج منتج محدد [سلعة أو خدمة] لسوق محدد أو عملاء محددين، وذلك باستخدام موارد وتقنيات محسوبة، وفي زمن محدد.

محاور إدارة العمليات

- تركز منهجية إدارة العمليات على المحاور الرئيسية التالية:
1. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والاتفاق العام بشأنها بين جميع أفراد المنظمة Strategic Business Objectives.
 2. تصميم مجموعة العمليات المحورية Core والعمليات الرئيسية المتفرعة عنها Key sub والعمليات المساعدة Enabling تحديد المسئول عن كل عملية أو ما يطلق عليه " مالك العملية " Process Owner .
 3. تصميم ومعايرة المقاييس الأساسية لكفاءة وفعالية كل عملية Measures of Effectiveness and Efficiency
 4. تجميع المعلومات الفعلية عن تلك المقاييس Collection of data .
 5. تحديد معايير اختيار العمليات التي تخضع لبرامج التحسين المستمر.
 6. اختيار العمليات لتنفيذ عمليات التحسين.

محاور تحسين العمليات

تتبع منهجية تحسين العمليات منطق يعبر عنه بالحروف DMAIC وهي الحروف الأولى من الكلمات المعبرة عن تلك المنهجية:

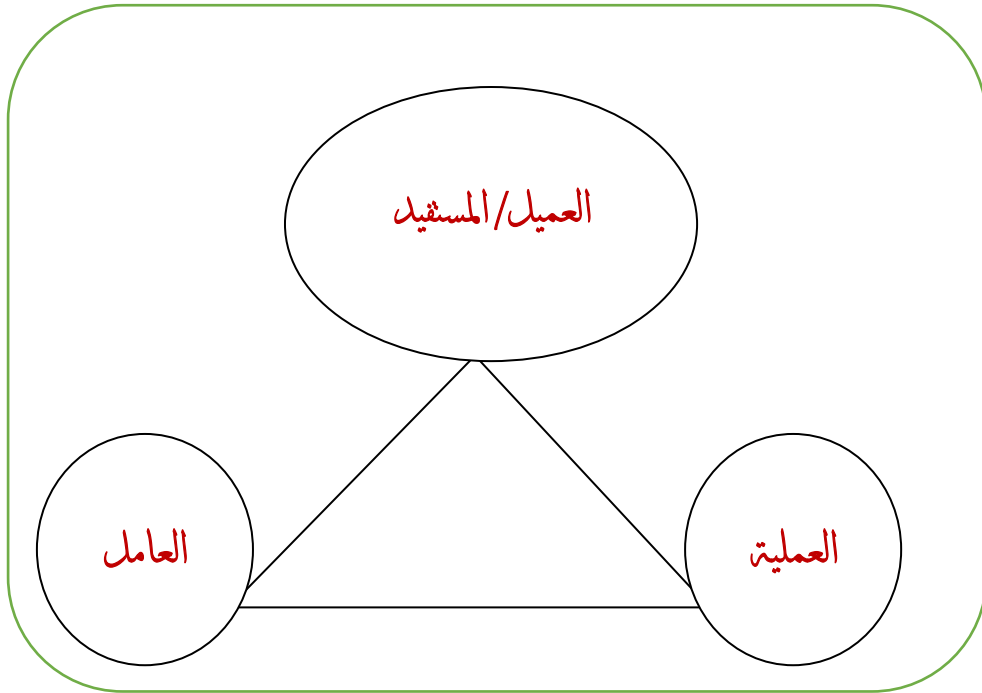
1. D.. Define
2. M.. Measure
3. A.. Analyze
4. I.. Improve
5. C.. Control

ويتلخص منطق تحسين العمليات في الإجراءات التالية:

1. تحديد فريق تحسين العملية، وتحديد المستفيدين منها واحتياجاتهم، ورسم خريطة تدفق الأنشطة في العملية
Process map
2. قياس مستوى الكفاءة والفعالية للعملية موضع التحسين وفق أسلوب Six Sigma .
3. تحليل أسباب الانحراف في العملية عن الحدود المقبولة من المستفيدين.
4. البحث عن الحلول للقضاء على أسباب التباين [الانحراف [في العملية، واختيار أفضلها وتنفيذها.
5. التأكيد على استمرار التحسن الذي تم إدخاله المحافظة على مستوى الجودة الجديد.

محاور التركيز في منهجية Six Sigma

من أجل تحقيق الجودة الشاملة والوصول إلى ما يقارب الكمال، تركز منهجية Six Sigma على محاور ثلاثة هي:



إن إرضاء العميل / المستفيد وإشباع احتياجاته على الوجه الأكمل كما يراها هو يعتمد في الأساس على كفاءة العمليات المنتجة للخدمات التي يطلبها المستفيدون، وتتوقف كفاءة وفعالية العمليات بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يقوم بالأداء وينفذ العملية وفق مواصفات الجودة المحددة.

والخلاصة

أن منهجية Six Sigma تستهدف تقليل النفايات أو الاختلافات
في العمليات حتى يتحقق مستوى الجودة شبه الكامل في المخرجات



<https://youtu.be/oSYrjCCECD4>



kaizen-1306102254
36-phpapp01.pdf

لفتح الملف يتم الضغط على الحرف 

دليل المدين الذكي لتطبيق Six Sigma

نقدم في هذا الجزء الأخير إطار لبرنامج عمل يستهدي به المدير الراغب في إقامة برنامج لتطبيق Six Sigma في منظمته:

الخطوة الأولى على طريق Six Sigma

الخطوة الأولى على طريق بناء نظام Six Sigma هي أن يراجع المدير مفاهيمها ويتأكد من وضع أسس ومتطلبات النظام ومناسبتها لظروف منظمته. ولعله من المفيد أن نعيد التذكير بتلك الأساسيات:

1. Six Sigma هي المستوى الأمثل للجودة الذي تسعى إليه المنظمات حيث لا تزيد الانحرافات في مواصفات العمليات أو المخرجات عن 3.4 في المليون، ويمكن تطبيقها بالنسبة لأي عملية في أي منظمة. ومن خلال هذه التقنية تتمكن الإدارة من الكشف عن العيوب الكامنة في العمليات والتخلص منها ومن تأثيراتها السالبة على المنظمة ومركزها التنافسي.

2. Six Sigma ليست مجرد إطار نظري أو مجموعة من الأدوات الإحصائية، بل هي توجه إداري شامل يحتوي كل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

3. تهدف Six Sigma إلى الاستخدام الذكي لأساليب الإحصاء من أجل التعرف والقضاء على التباين Variation والذي يعبر عن الانحراف والفاقد والإسراف في الموارد وارتفاع التكلفة والبعد عما يرضي العملاء [المستفيدين من نتائج العمليات].
4. تتطلب Six Sigma الوعي التام برغبات العملاء والتحقق من المواصفات التي يبحثون عنها في المنتجات والتي تمثل الجودة بالنسبة لهم، ثم التأكد من قدرة العمليات على تحقيق هذه المواصفات بمستوياتها المرضية للعملاء.
5. تعتمد تطبيقات Six Sigma على حشد جهود العاملين في مختلف المستويات وتركيزها في مشروعات تحسين الجودة في مشروعات محددة Projects حتى تتحقق فيها تحسينات مستمرة ودائمة نسبياً في الجودة.
6. تتكامل في تطبيقات Six Sigma جهود مسح العمليات والتعرف التفصيلي على ما يجري بها، وكذلك القياس المرجعي Benchmarking بالنظر إلى مستويات الجودة وكفاءة العمليات في المنظمات الأخرى المشهود لها بالتفوق Best Practices .

7. تهتم Six Sigma بالعلاقة بين الجودة والتكلفة، وتهدف إلى تحسين العمليات لخفض نسب العيوب والانحرافات في أداؤها، ومن ثم تخفيض التكلفة.

8. يعتبر القياس Measurement قلب نظام Six Sigma تأكيداً لمفهوم أن م لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه. وبذلك يصبح إنتاج مقاييس مضبوطة تعتمد على الأدوات الإحصائية لوصف وتقويم كافة أشكال الأداء في عمليات المنظمة المختلفة هو حجر الأساس في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة.

9. Six Sigma نظام يتكامل مع نظم الإدارة الأخرى ويتشابه مع كافة مستويات ومجالات النشاط في المنظمة، ومن ثم ينبغي الحرص على شرح النظام وتوضيحه للكافة، وبذل العناية الواجبة في تدريب العاملين على واجباتهم وفق النظام، وكذلك الإعلام بالنتائج وتكريم المتفوقين وتحديد مراتبهم حتى يتحفز الجميع لحسن تطبيق النظام.

الخطوة الثانية: على طريق Six Sigma

بعد أن تأكد المدير الذكي من فهمه لطبيعة Six Sigma ومتطلباتها ومدى مناسبتها لمنظمتها، ينتقل إلى الخطوة

المنطقية التالية في بناء النظام وهي التخطيط والإعداد الإستراتيجي لهذا التحول المهم في مسيرة المنظمة وذلك وفق المنطق التالي:

1. تحديد الأهداف المرجوة من تطبيق Six Sigma بوضوح، والتعبير عنها في صورة نتائج قابلة للقياس. فليس الغرض هو مجرد استخدام الشعارات السائدة منوع رفع الجودة، الارتفاع إلى مستويات الجودة العالمية وغير ذلك مما لا يمكن قياسه والتأكد من تحقيقه. بل وكما أكدنا في الخطوة الأولى أن القياس حجر أساس في هذا النظام، ومن ثم فالأولى أن يطبق منذ الإعداد لبنائه.
2. تكوين مجموعة العمل الأولى التي سيعهد إليها بوضع أساسيات النظام وتوفير مقوماته التنظيمية والإحصائية والمعلوماتية، وتدريب أدوات القياس المناسبة لعمليات المنظمة.
3. الإعلام عن النظام وعناصره ومقوماته وشرح متطلبات تنفيذه لمختلف العاملين بالمنظمة والتأكد من فهمهم الواضح لمعنى Six Sigma ومــــدى مسئولياتهم في تطبيقها.
4. تحديد العمليات التي سيبدأ تطبيق نظام Six Sigma فيها. والقصد أن النظام لا يتم تطبيقه عادة مرة واحدة

على مستوى المنظمة في وقت واحد، وإنما يؤخذ بأسلوب التدرج والمرحلية في التطبيق لعدة أسباب أهمها:

- عدم اكتمال الخبرة ومقومات التطبيق التام للنظام في بداية عهد المنظمات به.

- تفاوت العمليات من حيث القيمة المضافة التي تحققها وما يعتريها من تباين يؤثر في تلك القيمة.

وبذلك يصبح تركيز الجهود في بدايات تطبيق Six Sigma على تلك العمليات التي تدر أعلى قيمة مضافة وتعاني من تباين بدرجة أشد، ثم الانتقال تدريجياً إلى العمليات التالية وفق نفس المعيارين [أي ارتفاع القيمة المضافة للعملية وشدة التباين فيها].

5. اختيار المسئول عن مشروع بناء وتطبيق Six Sigma في المنظمة. وقد يكون هذا الشخص من داخل المنظمة من الحاصلين على التأهيل والتدريب المتخصص في هذا المجال، أو قد يستقدم خبير [استشاري] من خارج المنظمة لتولي الإشراف على المشروع وتدريب الصف الثاني من المختصين من بين العاملين حتى يصير اختيار أحدهم في مرحلة تالية لقيادة المشروع.

6. وضع البرنامج الزمني للمشروع [أي مشروع بناء وتطبيق نظام Six Sigma]، مع تحديد أوقات المراجعة ومناقشة النتائج أولاً بأول وذلك لتحقيق غرضين:

- التعرف أولاً بأول على سير المشروع وتقديمه حسب الخطة، وما قد يعتريه من مشكلات أو معوقات تتطلب تدخل الإدارة لعلاجها وتأمين فرص التطبيق الفعال للنظام.

- الإعلام بما يتحقق من نتائج أولاً بأول على نطاق المنظمة لتأكيد الوعي بأهمية النظام وجدواه وإزالة مخاوف المترددين أو المتشككين من بين فريق الإدارة أو العاملين.

7. توزيع الأدوار بين المشاركين في تطبيق النظام على النحو التالي:

- القادة والرؤساء التنفيذيين Executives and Leaders وتتلور مسئولياتهم في دعم النظام وتأكيد أهميته والدعوة للالتزام به بين العاملين والمحاسبة على درجة الالتزام.

- الأبطال Champions

هم دعاة نجاح النظام والعاملين على إزالة المعوقات من طريقه والين يفتحون أبواب المنظمة لتطبيقه.

- حملة الحزام الأسود الرئيسيين **Master Black Belts** ويتولون مهام التدريب والرعاية والمرشدين لباقي العاملين القائمين بالتنفيذ.
 - حملة الحزام الأسود **Black Belts** العاملين طول الوقت في مشروعات تنفيذ **Six Sigma**.
 - حملة الحزام الأخضر **Green Belts** المساعدين لحملة الحزام الأسود لبعض الوقت.
- ويمثل اختيار مختلف العاملين لأداء الأدوار اللازمة لتنفيذ **Six Sigma** من أهم مراحل الإعداد حيث يتوقف على مدى فهمهم للعمليات وإطلاعهم على نظم العمل ومتطلباته من ناحية، وفهمهم وكفاءتهم في تنفيذ متطلبات **Six Sigma** ما يمكن تحقيق من نجاح في هذا المجال.

الخطوة الثالثة على طريق **Six Sigma**

تكون المنظمة الآن جاهزة لبدء تطبيق **Six Sigma**، وحسب ما أوضحنا في الخطوة السابقة يكون البدء بالعمليات الأعلى قيمة مضافة والأشد تبايناً، وبذلك تتركز الخطوة الثالثة في اختيار العمليات التي سيبدأ بها النظام والمستفيدين منها. وغالباً يتم البدء بالعمليات المحورية **Core Processes** والمستفيدين فيه [العملاء **Customers**]. والعمليات المحورية هي تلك التي يتم

فيها الأنشطة الرئيسية المنتجة للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها الخارجيين. ولكل من تلك العمليات أيضاً عملائها الداخليين. وقد تكون تلك العمليات في مجال الإنتاج [التصنيع] ، التسويق والتوزيع، التمويل والاستثمار، الموارد البشرية وغيرها. تقع هذه العمليات المحورية على سلسلة القيمة للمنظمة Value Chain.

ويكون الهدف في هذه الخطوة الثالثة حصر تلك العمليات المحورية والتعرف التفصيلي على مكوناتها وإجراءاتها وعملياتها وذلك لتوفير المعلومات الضرورية من أجل تحديد طلبات ورغبات هؤلاء العملاء بدقة باعتبارها ستكون الأساس الذي يقاس الأداء الفعلي بالنسبة له حين محاولة التعرف على مدى " قدرة العملية " Process Capability .

وتكون مخرجات هذه الخطوة على النحو التالي:

- حصر العمليات المحورية التي تنتج القيمة المضافة في المنظمة Value-adding .
- حصر دقيق للمنتجات من السلع و/ أو الخدمات التي تقدمها كل عملية لعملائها [الداخليين أو الخارجيين].
- رصد تدفق Flow العمليات عبر المنظمة وعلاقاتها التبادلية مع بعضها البعض.

الخطوة الرابعة على طريق Six Sigma

يؤدي حصر العمليات المحورية الذي تم في الخطوة الثالثة إلى تمكين منفذي مشروع Six Sigma من حصر طلبات أو رغبات العملاء لكل من تلك العمليات حتى يمكن اتخاذها أساساً في تحديد مقاييس الأداء تتخذ ركيزة في قياس قدرة العمليات على الوفاء بها. والمنطق الرئيسي في هذه الخطوة يتمثل في أمرين:

- الأمر الأول أنه إذا كان الغرض النهائي للمنظمة هو الاستجابة لطلبات ورغبات العملاء الخارجيين من خلال العمليات التي تتم بها، فلا بد أولاً من معرفة تلك الرغبات والطلبات حيث من غير المنطقي محاولة تلبية طلبات غير معروفة أو غير محددة.
- الأمر الثاني أنه لكي يمكن الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء الخارجيين، لا بد وأن تكون العمليات التي تتم بالمنظمة قادرة على إنتاج ما يلبي تلك الرغبات حسب المواصفات التي يريدها العملاء. ولكي تتحقق قدرة العمليات على الوفاء هكذا، لا بد وأن تكون مصممة ومنفذة بحيث تكون متوافقة أيضاً مع احتياجات العملاء الداخليين. فالمنطق إذن متكامل حيث لا بد أن تأتي

العمليات منضبطة ومحقة لاحتياجات القائمين عليها من معلومات وتكامل وترابط بين أجزائها حتى تتمكن في النهاية من الوفاء باحتياجات المستفيد النهائي وهو العميل الخارجي.

وتنبولر محركات هذه الخطوة في أمرين:

1. تحديد دقيق " لمواصفات ومتطلبات العميل " Output Requirements تكون هي أساس تصميم وإنتاج المنتجات التي ستقدم للعملاء.
2. تحديد دقيق " لمتطلبات الأداء " أو Service Requirements وهي الطرق والأساليب التي يجب على المنظمة اتباعها في علاقتها بالعملاء للوفاء باحتياجاتهم.

الخطوة الخامسة على طريق Six Sigma

الخطوة التالية هي قياس الأداء الفعلي في العمليات المحورية التي تم اختيارها لتكون بداية تطبيق نظام Six Sigma . وهدف هذه الخطوة التعرف على مدى وفاء العمليات باحتياجات العملاء من خلال وصف ما يجري بها من أنشطة، وما يستخدم فيها من موارد، وما ينتج عنها من مخرجات، واحتمال استمرارها على نمط الأداء الحالي أو تغييره إلى الأحسن أو الأسوأ. وعلى سبيل التحديد ستكون مهمة هذه الخطوة قياس

ما يجري في العملية من إجراءات وأنشطة وما تحقّقه من نتائج بالمقارنة باحتياجات العملاء التي تمّ تحديدها في الخطوة السابقة. وتقوم هذه الخطوة على أساس توفير أنواع المقاييس التالية:

- مقاييس الأساس **Baseline Measures** وهي المقاييس الكمية التي تسجل الأداء الجاري حالياً أو الأقرب تاريخياً إلى وقت القياس. أي هي المقاييس التي تصف الحالة الآن كما هي **As is**.
- مقاييس قدرة العمليات **Capability Measures** وهي تقيس مدى قدرة العمليات على الوفاء بمتطلبات العملاء، وتتضمن في بعض الأحيان معدلات **Sigma** التي حققتها كل عملية كأساس للمقارنة مع المستويات المستهدفة.
- نظم متجددة للقياس بالمقارنة مع معايير الأداء المستمدة من رغبات العملاء.

الخطوة السادسة، على طريق **Six Sigma**

هنا يأتي المدير الذكي إلى مرحلة الاستفادة من كل ما سبق من مجهود حيث يتم تحليل المعلومات المتجمعة من الخطوات السابقة لرصد مجالات التحسين الواعدة في العمليات والتفكير في المداخل العملية لتحقيق هذه التحسينات من أجل الارتفاع

إلى مستوى Six Sigma ثم وضع تلك الحلول فـي التطبيق.
وعـل هـذا تتـبلور الـخطوة السادسة في حـصر ما يلي:

- مجالات تحسين الجودة مرتبة بحسب الأولوية

Improvement Priorities

- الحلول المقترحة لتحسين العمليات Process

Improvements

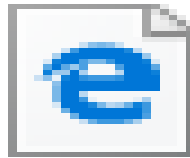
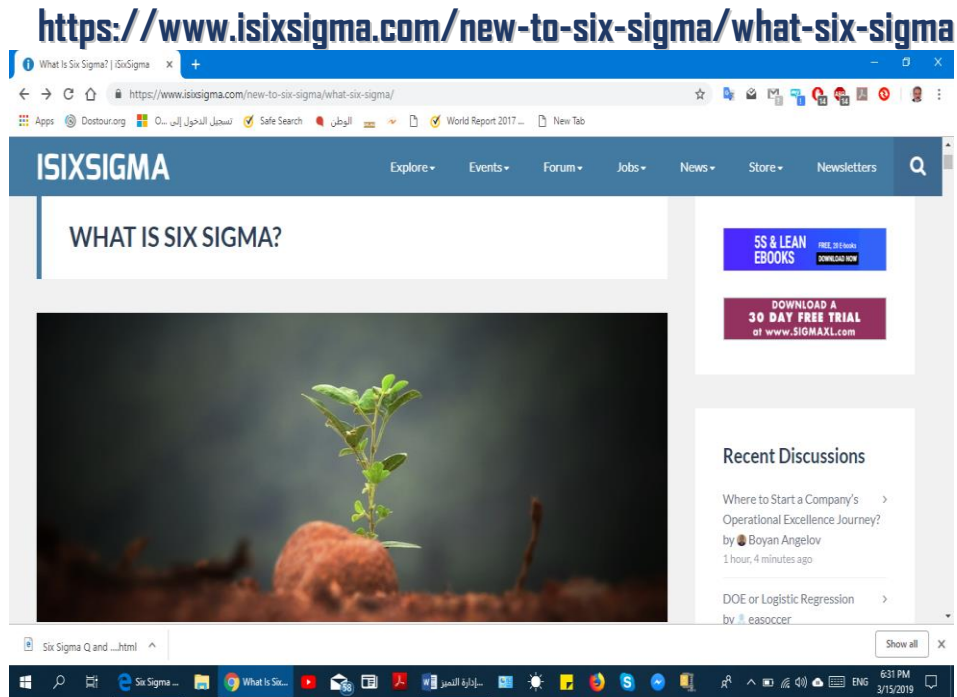
- أفكار بعمليات جديدة أو إعادة تصميم العمليات القائمة

Redesigned New or

الخطوة السابعة، على طريق Six Sigma

الخطوة الأخيرة هي التوسع في تطبيق نظام Six Sigma ليشمل
مجموعة أخرى من العمليات التي سبق حصرها باعتبارها
منتجة للقيمة المضافة وبها درجات عالية من التباين.

وفي الموقع التالي معلومات مفيدة عن Six Sigma



Six Sigma Q and A _
iSixSigma.html



افتح الموقع أضغط على الحرف

المحور الخامس

برنامج إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة

مفهوم البرنامج

البرنامج مجموعة من الأنشطة، الفعاليات، أو الإجراءات المترابطة التي يجري تنفيذها في توقيتات محددة، وفي علاقات مخططة [إما متزامنة أو متتابعة]، ويتم في أثناءها استهلاك موارد وتطبيق تقنيات، كما يتولى مسئوليتها أفراد يعملون في تناسق وصولاً إلى أهداف مرغوبة ومحددة.

ويثور تساؤل عن مدى اكتمال هذا التعريف لمفهوم البرنامج، لذا دعونا إذن نحدد عناصر البرنامج [أي برنامج] حتى نقارنه بالتعريف السابق لعننا نهتدي إلى ما ينقصه:

1. أهداف محددة يصمم البرنامج لتحقيقها_____.
2. أنشطة مخططة تؤدي إلى تحقيق النتائج أي الأهداف.
3. موارد مختلفة ومتنوعة تستخدم في ممارسة الأنشطة ولازمة لها.
4. تقنيات أي طرق وأساليب ومداخل لمزج الموارد وتشغيلها خلال الأنشطة للوصول إلى المخرجات المطلوبة.
5. أفراد من مستويات مهارة وخبرة متعددة ومتوافقة مع متطلبات أداء الأنشطة وتطبيق التقنيات.

6. التوقيت من حيث تحديد المدى الزمني للبرنامج، وكذلك توقيت أداء كل عملية أو نشاط وبيان متى تبدأ ومتى تنتهي في علاقاتها مع العمليات الأخرى.
7. قيادة مسئولة عن توجيه وتنسيق مختلف عناصر البرنامج نحو التنفيذ السليم لأهدافه.

العنصر الناقص هو... القيادة

إن القيادة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويوفر لها التوجيه المناسب، كما يتولى حفز وتشجيع القائمين بالعمل لأداء واجباتهم ومهامهم على وجهها الصحيح، ويتابع ويساند الأداء، ويقدم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.

وبصفة عامة، إن القيادة الإدارية هي صمام الأمان للتنفيذ السليم للبرامج وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبتطبيق هذه العناصر على مشروع إقامة برنامج لإدارة الجودة الشاملة في منظمة ما، يمكن حصر العناصر المهمة التالية:

1. أهداف إدارة الجودة الشاملة.
2. أنشطة إدارة الجودة الشاملة.
3. موارد إدارة الجودة الشاملة.

4. تقنيات إدارة الجودة الشاملة.
5. أفراد إدارة الجودة الشاملة.
6. توقيت إدارة الجودة الشاملة.
7. قيادة إدارة الجودة الشاملة.

وسنعرض لكل عنصر من هذه العناصر بشيء من النوضح فيما يلي:

أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة

تتجه نظم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف متعددة من أهمها:

1. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء عملاءها.
 2. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
 3. زيادة حركية ومرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات الخارجية.
 4. ضمان التحسين المستمر والمتصل لكافة عمليات وفعاليات المنظمة.
 5. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو والتطور الشامل.
 6. تحسين اقتصاديات المنظمة.
- وكما سبق لنا القول تتكامل تلك الأهداف مع ما تسعى باقي قطاعات المنظمة تحقيقه، وتصبح مسئولية مشتركة للجميع

عن تنفيذ إستراتيجيات وسياسات المنظمة في مجالاتها المختلفة مع تضمين عنصر الجودة في كل منها.

أنشطة نظام إدارة الجودة الشاملة

تتم الأنشطة التالية في إطار نظم إدارة الجودة الشاملة:

1. دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمنظمة للتعرف على الفرص المتاحة لها في مجال عملها واحتياجات ومطالب المستفيدين من خدماتها. وكذا للتعرف على المخاطر والمهددات التي تتعرض لها والواجب أخذ الحيطة والحذر في التعامل معها.

2. دراسة وتحليل المناخ الداخلي بالمنظمة لتعرف على الإمكانيات المتاحة والموارد القابلة للاستخدام ومدى جاهزيتها، وكذا التعرف على المعوقات والقيود والمشكلات التي تؤثر سلباً على قدرات المنظمة في الوفاء باحتياجات المستفيدين من خدماتها.

3. تحديد مواصفات الخدمات [المخرجات] التي ستقدمها المنظمة للمستفيدين ومدى الدقة والسرعة وحدود التكلفة وغيرها من المواصفات التي تعكس أمرين أساسيين:

- احتياجات وتطلعات المستفيدين .

– قدرات وتطلعات المنظمة .

4. تصميم العمليات **Processes** التي تحقق الخدمات المطلوبة للمستخدمين وفق المواصفات والمحددات التي كشفت عنها عملية دراسة وتحليل المناخ، وتعيين مواصفات تلك العمليات التنفيذية من حيث الأنشطة التفصيلية المكوّنة لها، التوقيت، مستويات الدقة وحدود التكلفة، المستلزمات المعلوماتية والبشرية والمادية الضرورية، سرعة الأداء. وتركز عملية تصميم العمليات في النهاية على تحديد شكل المخرجات النهائية التي تقدمها المنظمة للمستخدمين.

5. تخطيط الجودة، بمعنى تحديد المواصفات الواجب الالتزام بها في كافة عناصر المنظمة والضوابط التي تضمن تحقيقها وفق الخطة. وتتبلور عملية تخطيط الجودة في أمور ثلاثة:

– تحديد مواصفات الجودة .

– تحديد معايير الجودة .

– تحديد مقاييس الجودة .

وتتضح معاني تلك الأمور الثلاثة على النحو التالي:

1. تتعلق مواصفات الجودة بأمور مثل السرعة، التكلفة، الدقة في التنفيذ، الاتفاق مع رغبات المستفيد.
2. تتعلق معايير الجودة بقضية المدى المسموح به أو المستوى المأمول في الخدمة مثل مدى السرعة في تقديم الخدمة، حدود التكلفة المسموح بها أو المقبولة، درجة الاتفاق مع رغبات العميل وهكذا.
3. تشير مقاييس الجودة إلى الأساليب والوسائل التي تستخدم للتعرف على مدى اتفاق الجودة الفعلية للخدمات مع المواصفات والمعايير المحددة، وتشمل أمور مثل المعاينة أو المعايرة، تحليل شكاوى المستفيدين، قياس الوقت والتكلفة، المقارنة مع منظمات أخرى متميزة Benchmarking .

الفكرة الأساسية في تخطيط الجودة

إن الفكرة المحورية ومحل الاهتمام الرئيسي في عملية تخطيط الجودة هي ضمان تحقيق التوازن بين عمليات تبادل الخدمات بين العملاء الداخليين بالمنظمة أي ما يقوم به العاملون المختصون بتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة ، وبين مواصفات ومستويات الجودة والفعالية في

الاستعمال للسلع والخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء الخارجيين في السوق.

موارد نظام إدارة الجودة الشاملة

تتبلور الموارد اللازمة لتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة شأنه شأن أي نظام إداري آخر فيما يلي:

1. الموارد المادية، مثل أجهزة القياس والحاسبات الآلية وغيرها.
2. الموارد المالية، لتمويل أنشطة النظام وتدير الموارد الأخرى اللازمة.
3. التقنيات، البرمجيات، النظم، الأساليب المستخدمة في عمليات النظام.
4. المعلومات، عن كل عناصر المنظمة الداخلية والمناخ المحيط ذات التأثير في عملياتها وعلاقاتها مع المستفيدين من خدماتها.
5. الأفراد المنفذون لعمليات إدارة الجودة الشاملة.
6. السياسات والنظم الإدارية التي تكوّن البنية التحتية لنظام إدارة الجودة الشاملة.³¹

³¹ راجع الجزء الخاص بالمقومات الإدارية والتنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.

ولا شك أن العنصر البشري المدرب والمتحفز هو أهم تلك الموارد جميعاً لإقامة وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة.

تقنيات إدارة الجودة الشاملة

تتعدد التقنيات المستخدمة في نظم إدارة الجودة الشاملة ومنها:

Process Flowcharting	1. خرائط تدفق العمليات
Process ReEngineering	2. إعادة هندسة العمليات
Benchmarking	3. القياس المرجعي
Strategic Management	4. الإدارة الإستراتيجية
Employee Empowerment	5. تمكين الأفــــراد
6 Sigma Quality	6. جودة 6 انحراف معياري
Kaizen	7. تحسين مستمر وشامل

يعتبر اختيار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير

المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. وعلى سبيل المثال سيرد الحديث لاحقاً عن تقنية جديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة هي 6 Sigma وهي من التقنيات عالية التكلفة التي تتطلب

إعداد المختصين بالجودة بأعداد كبيرة ومن قطاعات العمل المختلفة، ورغم أنها تعد بنتائج مهمة في مجال خفض الأخطاء وتأكيد أعلى مستويات التوافق مع المواصفات، إلا أنها قد لا تصلح لجميع المنظمات. كذلك قد تكون تقنية Kaizen اليابانية أقرب إلى قدرات وإمكانيات كثير من المنظمات التي لا تتوفر لديها معلومات كافية عن تلك التقنية ومن ثم تهدر فرص الاستفادة منها وتنخرط في تطبيق تقنيات غير متناسبة وأوضاعها.

الأفراد في نظم إدارة الجودة الشاملة

ينقسم الأفراد في نظم إدارة الجودة الشاملة إلى قسمين:

- خبراء الجودة وهم العدد الأقل والذين يختصون بتصميم نظام الجودة ومباشرة عمليات تخطيط الجودة وتحديد المعايير والمقاييس، واختيار التقنيات والآليات المناسبة للتطبيق في المنظمة، والإشراف على تدريب باقي العاملين على نظم وآليات الجودة، وتحليل نتائج التطبيق والسعي لتصحيح الانحرافات وتطوير النظام باستمرار.

- منفذو الجودة [العملاء الداخليين] وهم باقي أعضاء المنظمة على جميع المستويات ابتداء من رئيس مجلس

الإدارة أو أعلى وظيفة إدارية في المنظمة مروراً بكافة المسؤولين والمنفذين في جميع المجالات والمستويات التنظيمية.

- المتعاملين مع المنظمة من عملاء وموردين وأصحاب علاقات متعددة [العملاء الخارجيين] الذين يتأثرون بنظام الجودة ومستوياتها ويكون من الضروري إدماجهم في صلب نظام إدارة الجودة الشاملة حيث هم أصحاب الرأي الأهم في نجاح النظام أو فشله.

والخلاصة أن جميع العاملين في المنظمة والمتعاملين معها هم أعضاء في الفريق المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، والكل يشارك في موقعه لتطبيق مواصفات الجودة وقواعدها، ومتابعة مدر تحققها والبحث في أسباب انحرافها واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها.

النقطة في إدارة الجودة الشاملة

الوقت هو أهم الموارد التي تتعامل فيها الإدارة المعاصرة، وتزيد قيمته في الحقيقة عن قيمة المال. والوقت في نظام إدارة الجودة الشاملة له معان محددة ومهمة هي:

1. تحديد وقت تقديم الخدمة للمستفيدين [الداخليين والخارجيين].

2. تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها إعداد الخدمة وتجهيزها حسب مواصفات الجودة المعتمدة.
3. تناسق توقيت العمليات التنفيذية في مختلف قطاعات وأقسام المنظمة ذات العلاقة بتقديم خدمة معينة.
4. استبعاد كافة أشكال الوقت الضائع ومحاربة كل مصادر هدر الوقت في عمليات المنظمة Time Wasters.

أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة

- يلعب الوقت Time دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد حيث تبنت المفاهيم التالية:
- الوقت أغلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.
 - يمثل الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين.
 - إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة على كافة المستويات لتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت.
 - ليست إدارة الوقت مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل هي

الاستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم Values.

- المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك Just in Time and not Just in Case.

- تتوجه الإدارة المستندة إلى الوقت Time-Based Management إلى توظيف الوقت بأبعاده الثلاثة - الماضي والحاضر والمستقبل - بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة.

- إن الوقت الماضي هو مصدر للخبرة والمعرفة والدروس التي تستفيد منها الإدارة في تحليل المواقف وتقييم فعالية وكفاءة القرارات السابق اتخاذها في تلك المواقف وما تحقق عنها من نتائج. والإدارة الفعالة لا تكرر أخطاءها ولا تهدر الخبرات المكتسبة، بل تعمل على تعظيم فرص التعلم Learning وتخليق المعرفة Knowledge Creation. لذا تعتمد الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم وتقنيات تسجيل الماضي واسترجاعه بل وتحديثه.

- والوقت الحاضر هو التجربة الحية التي تعيشها الإدارة لحظة بلحظة وتتعرف على ما يجري آنياً، فهو المصدر الأساسي لإنتاج المعلومات الدالة على الأداء الفعلي

ومدى توافقه مع الأداء المستهدف وتحليل فجوات الأداء والعمل على علاجها أولاً بأول.

- أما المستقبل فهو نتاج التخطيط والتصميم والإعداد باستثمار تجارب الماضي وخبرات الحاضر والتوقعات والتنبؤات الذكية Smart Guesses . ويأتي المستقبل في منظومة الإدارة المستندة إلى الوقت في صورة توقعات وتنبؤات واستهدافات هي أساس العمل لتحويلها إلى واقع فعلي.

النموذج التطبيقي للإدارة بالوقت

1. اتباع نظم العمل على مدار الساعة 7X24.
2. اتباع نظم العمل المتزامن Concurrent حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آنياً.
3. تركيز الجهود لتقصير فترة تصميم وتطوير السلع والخدمات الجديدة وجعل الفترة بين الإنتاج والوصول للعملاء في السوق أقل ما يمكن.
4. تطوير تقنيات التخطيط بأسلوب السيناريوهات التي تتعامل مع الزمن وترصد المتغيرات الفعلية لتوفيق أنشطة المنظمة حسب السيناريو الأكثر احتمالاً.

5. تطوير نظم وآليات تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning التي تربط كافة محاور العمل في المنظمة في قاعدة معلومات مركزية مشتركة بحيث يتم تعديل جميع المحاور آنياً مع كل تطور في أي منها
6. تطوير التنظيمات الهيكلية وأسس توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات لتقصير الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار وتنفيذه من ناحية، وكذا تقريب الوقت إلى أقرب حد ممكن بين تلقي طلب العميل والاستجابة له.

نموذج "الوقت الصفرى" Zero time

1. أهمية استثمار الوقت المتاح إلى أقصى درجة دون تبديد ولو ثوان معدودة، وذلك قياساً إلى فكرة Zero Defect التي روجتها الإدارة اليابانية للدلالة على الجودة التامة بمنع الخطأ أصلاً.
2. القدرة على الفعل والاستجابة الآنية لمتغيرات السوق، والقدرة على رؤية الأمور بطريقة مختلفة عن الآخرين، ومن ثم الاستجابة للمتغيرات بأسلوب مختلف [متميز]، وفق معادلة Zero time = Instant action + CUSTOMERization

3. يتحقق مستوى الزمن الصفري من خلال التنسيق التام وإزالة العقبات التي تمنع التفاعل بسهولة وأنية بين كافة عناصر المنظمة من العملاء، العاملين، العمليات، المعرفة التنظيمية، وأعضاء سلسلة التوريد من موردين وموزعين وغيرهم، وتلك هي العناصر الخمسة الأساسية التي تشكل أي منظمة. كما يتحقق من خلال خمس عمليات رئيسية:

- توفير السلع والخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبها **Instant Value Alignment**.
- التعلم الفوري والاستفادة الفورية بالمعلومات والخبرات التي تتحقق للمنظمة وأفرادها وتلك التي تحدث في المناخ المحيط **Instant Learning**.
- التوافق الفوري مع المتغيرات **Instant Adaptation**.
- التنفيذ الفوري للعمليات والإجراءات وللاستراتيجيات **Instant Execution**.
- الإدماج الفوري للموردين وشركاء سلسلة التوريد **Supply Chain Partners** في عمليات المنظمة وربطهم بأهدافها واستراتيجياتها.
- ولعل ما تبين من أهمية الوقت في بناء نظم إدارة الجودة الشاملة يثير مجموعة من التساؤلات حول جدوى انبهار كثير

من المنظمات العربية بأحدث الجودة الشاملة وسعيهم للتأهل لمطابقة منظماتهم للمواصفة الدولية ISO 9000 وروافدها:

ما مدى وضوح اهتمام الإدارة العربية بقضية الوقت بالمعنى المرتبط بمفهوم الجودة الشاملة، وما مدى عناية المديرين بترسيخ قيمة الوقت باعتباره مورداً حيوياً من خلال سلوكهم الشخصي في العمل؟

1. ما معيار قياس الاهتمام بالوقت في نظم الإدارة العربية؟

2. كيف يمكن للإدارة إثارة اهتمام العاملين - والمتعاملين - بأهمية الوقت؟

3. هل يمكن قياس تكلفة الوقت الضائع أو غير المنتج؟

4. هل نستطيع تطبيق فكرة الإدارة بالوقت وصولاً إلى مستوى الزمن الصفري؟

5. إذا تصورنا منظمة يعمل بها 500 شخص، من المفترض أن يعمل كل منهم 8 ساعات [480 دقيقة] يومياً ويهدر كل منهم 5 دقائق يومياً فهل نتصور حجم الخسارة السنوية لتلك المنظمة؟ [بفرض أيام العمل في السنة 300 يوم فإن إهدار 5 دقائق يومياً لكل عامل يصل إلى 750000 دقيقة أي ما يعادل 520 يوم عمل تقريبا بمتوسط

يوم عمل كامل لكل فرد سنوياً]. فما بالنّا إذا كان الوقت المهدر يفوق هذه الدقائق الخمسة بمراحل ويمكن حسابه بالساعات يومياً وفي جميع منظمات وهيئات المجتمع.

6. ولا ينحصر أثر تبديد الوقت على نطاق العمل المحلي، بل يمتد ليهدد علاقات المنظمة بالمتعاملين معها سواء في السوق المحلي أو الأسواق الخارجية الذين لا يستطيعون الاعتماد عليها في تلبية طلباتهم نظراً لاختلال الوقت والتوقيت.

خلاصة

يتحقق النجاح لنظام إدارة الجودة الشاملة إذا تعامل بجدية مع الأبعاد الرئيسية التالية للأداء على كافة المستويات وفي جميع مجالات النشاط والعمليات بالمنظمة:

1. ضمان تطابق مواصفات وخصائص المنتجات والخدمات مع مواصفات التصميم التي يحدده الخبراء ومتطلبات الاستخدام التي يفضلها العملاء.
2. ضمان أن تؤدي المنتجات المهام المتوقعة بالكفاءة المرغوبة حين استعمالها بمعرفة العملاء دون أعطال أو

أخطاء أو ظهور عيوب تقلل من قدرتها على تلبية احتياج العميل في الوقت الصحيح.

3. تأكيد إنتاج الكميات المخططة من المنتجات باستثمار الموارد المخصصة دون زيادة أو نقص، والمعنى هو دقة استخدام الموارد المخصصة من خامات ومعدات وتجهيزات آلية وأيدي عاملة بالمعدلات الصحيحة لإنتاج الكميات المطلوبة من المنتجات [وطبعاً بالموصفات المحددة].

4. تحقيق الغايات الثلاث السابقة في الوقت المحدد [يقصد بذلك التنفيذ الدقيق للعمليات في التوقيت المخطط والتتابع أو التزامن المحدد وبالسعة المخططة].

5. وتكتمل عناصر النجاح لنظام إدارة الجودة الشاملة إذا رافق تحقيق الغايات الأربع السابقة عناية واضحة بضبط النفقات حتى تأتي تكلفة الأداء والمنتجات بالتالي في حدود التكلفة المخططة Planned Cost .

6. وأخيراً يكون نظام إدارة الجودة الشاملة في أعلى مراتب النجاح إذا تحققت الغايات السابقة جميعها فضلاً عن تحقيق الرضاء والإشباع لحاجات أصحاب المصلحة من العملاء والمتعاملين والعاملين بالمنظمة وأصحاب رأس المال والمجتمع بأسره.

خاتمة

استعرضنا في هذا الفصل موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الطرق المهمة في تحقيق إدارة التميز. وبيننا العناصر الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة والمتطلبات الرئيسية لتطبيقها في المنظمات. وقد اتضح الترابط الشديد بين فكر إدارة الجودة الشاملة وبين نماذج إدارة التميز وأهمية التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة متميزة من الأداء تتحقق بها رغبات العملاء كما تؤدي إلى إنجاز غايات المنظمة وأهدافها وتحقيق تطلعات أصحاب المصلحة فيها.

وفي النهاية هيا نشاهد الفيديو التالي عن Six Sigma



<https://youtu.be/tj8SaaIMbrI>



<https://youtu.be/kXRvMAHm8MY>

الفصل الثالث

إدارة المعرفة ومفاهيم التعلم التنظيمي

مقدمة

تبينت الإدارة المعاصرة - وتحت ضغوط المتغيرات والتحولات الهادرة خلال السنوات القليلة الماضية - أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها وصولاً إلى إرضاء العملاء ومواجهة قوى المنافسة المتزايدة والوافدة من كل مكان وعلى مدار الساعة.

كذلك اتضح للإدارة أن طلب التفوق على المنافسين وتحقيق سبق في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وتنمية العلاقات الفعالة المجدية معهم هي أمور لا تتحقق بالتمني أو الانتظار حتى تأتي النتائج المستهدفة دون جهد أو تكلفة. إنما تؤكد للإدارة المعاصرة أن الفوز بالأسواق وتحقيق معدلات النمو المرغوبة والقدرة على الاستمرار في مركز تنافسي قوي، كل تلك النتائج تحتاج إلى بذل أقصى الجهود وإنفاق الموارد الغالية بحثاً عن السبل الصحيحة المؤدية إليها.

وفي الحقيقة فقد اتضح أن " التميز " الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة ومحصلة لما تبذله كافة عناصر المنظمة في التطوير والتحديث والالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها في خانة واحدة هي " إرضاء العملاء ". ويقع في القلب من هذه الجهود المتكاملة

البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها.

ومن هنا كانت الفورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم " إدارة المعرفة " Knowledge Management والتي بشر بها بيتر دركر Drucker في مقال بعنوان " مقدم التنظيم الجديد The Coming of the New Organization³² " حيث تنبأ منذ ما يقرب من عشرين عاماً أن التنظيم الجديد سيكون أقل في عدد المستويات التنظيمية، وأنه سيحتاج فقط إلى أقل من نصف أعداد المديرين، وأن العمل سيؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات التنظيمية التقليدية، وأن الرقابة والتنسيق بين العاملين سيعتمدان في الأساس على رغباتهم وممارستهم للرقابة الذاتية. وأشار دركر إلى أن العامل المحرك لتلك التحولات التنظيمية المتوقعة هو " تقنية المعلومات " حيث ستكون المعلومات هي العنصر الحقيقي المحرك للنشاط والفعل في التنظيم وهي الأساس الذي ستعتمده الإدارة في

³² Peter F. Drucker, The Coming of the New Organization. in Harvard Business Review On Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, pp1-20.

اتخاذ القرارات وتصريف الأمور، ومن ثم يصبح التنظيم موجهاً ومستنداً إلى المعلومات Information-based.

ومع مرور السنوات وتعاضم قدرات الحاسبات الآلية وتطور تقنية المعلومات واشتباكها واندماجها مع تقنية الاتصالات، ومع تصاعد حركة البحث العلمي والتطوير التقني على كافة الأصعدة وفي مختلف مجالات التخصص، تضخمت المصادر المعرفية للإنسانية وتيسرت سبل التعرف عليها والنهل منها باستخدام تقنيات الاتصالات فائقة السرعة والقدرة والمتمثلة في شبكة الإنترنت وشبكات الإنترنت Intranet وغيرها من وسائل تقنية متطورة ومتجددة تتيح للإدارة - وفي الحقيقة للكافة - الوصول إلى حصيلة الفكر الإنساني ومستجدات العلم والتقنية بسرعة هائلة وتكلفة تكاد تكون منعدمة. ومن ثم تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات العلمية والتقنية وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمات، وكذلك تجميعها وتحديثها وخلق مستودعاتها الذاتية للمعرفة الناشئة عن تفهم وتطبيق تلك المعلومات. وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص للعمل المنتج المحقق لمنافع وفوائد، ثم توظيف تلك المعرفة

وتحديثها والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها تعبير " إدارة المعرفة " وهي مجموعة المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية.

ثم كان من الطبيعي أن تتنبه الإدارة إلى أن استخدامها للمعرفة يترتب عليه نتائج إيجابية في بعض الأحيان وسلبية في أحيان أخرى، ومن ثم يصبح من المهم تكريس وتعميق المعرفة و الممارسات المستندة إليها المؤدية إلى النتائج الإيجابية، وتفادي أنواع ومصادر المعرفة والممارسات المرتكزة إليها والتي أدت إلى نتائج سلبية، كل ذلك من أجل تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية الهادرة ومواجهة الضغوط التنافسية الهائلة والتحولات المستمرة والعميقة الآثار في نظم الأعمال وأوضاع المجتمعات. وبذلك بدأت تبزغ على ساحة الفكر الإداري الحديث مفاهيم تشير إلى ظاهرة " التعلم التنظيمي " **Organizational Learning** وتبشر بأسس وتقنيات بناء " المنظمة المتعلمة " ³³ **The learning**

³³ David A. Garvin, Building a Learning Organization. in Harvard Business Review on Knowledge Management, pp47-80.

Organization وقد تطورت مفاهيم وتقنيات " إدارة المعرفة " و
التعلم التنظيمي " في السنوات القليلة الماضية وأصبحت
تمثل ركيزة مهمة في الرصيد المعرفي والمهاري للمدير المعاصر
وتبارى المفكرون في إطلاق التسميات المبتكرة للدلالة على
تلك الحالة الجديدة:

- The Coming of the New Organization.....Peter Drucker³⁴
- The Knowledge Creating Company.....Nonaka & Takeuchi³⁵
- The Intelligent Enterprise.....James B. Quinn³⁶
- The Fifth Discipline.....Peter M. Senge³⁷
- Organizational Learning.....Argyris & Schon³⁸

³⁴ Peter F. Drucker, Op.Cit.

³⁵ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995.

³⁶ James B. Quinn, The Intelligent Enterprise. New York: The Free Press, 1992.

³⁷ Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990.

³⁸ Chris Argyris "Double Loop Learning in Organizations". Harvard Business Review [September-October: 1977] 115-125.

ويهمنا أن نطرح في هذا الفصل قضية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي اعتبارهما من أساسيات ومقومات بناء وتفعيل منهجية إدارة التميز.

أهمية المعرفة في العمليات الإدارية

المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل فيما يطلق عليه الآن " رأس المال الفكري " Intellectual Capital. وتشمل المعرفة مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات. والمعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ ومنذ فجر الإنسانية، تتراكم وتتزايد، يستمر بعضها وينمو ويتداول بين البشر وينتقل من جيل إلى آخر، ويخبو بعضها ويندثر نتيجة عدم الاستخدام ولكنه أبداً لا يضيع بل يمكن دائماً البحث عنه واستنقاذه وإعادةه إلى مجال الاهتمام والإدراك المعاصر [كما يفعل محققو التراث حين يكشفون عن كتابات ومؤلفات مضى عليها في طي

النسيان مئآت السنين ويعيدون إصدارها محققة في إطار عصري يناسب قواعد اللعبة الحضارية السائدة].

وليست المعرفة قاصرة على ما يبدعه العلماء والمفكرون والمختصون في فروع العلم والتقنية وأصحاب الخبرات العلمية والمهارات التطبيقية، بل هي أيضاً تشمل كافة ما يصدر من عقول البشر على اختلاف مستوياتهم العلمية والفكرية وترصد الأقوال والأمثال الشعبية والقصص والحكايات والأعراف والتقاليد وما توافق عليه البشر في المجتمعات المختلفة من مفاهيم ومدرجات يعبرون عنها بالقول والفعل والرمز. وبذلك فإن المعرفة لها درجات من الصحة والدقة، فليس كل ما يعرف بالضرورة صحيح. كما أن للمعرفة مستوياتها من النضج والكمال، فليست كل أشكال المعرفة السائدة في عصر أو مجتمع متعادلة من حيث استكمالها لمقومات الوضوح وسلامة التعليل والاستناد إلى المنطق السليم فيما انتهت تعبر عنه وتحاول تفسيره من ظواهر وأفعال أو كائنات.

أنواع المعرفة

يمكن التمييز أساساً بين نوعين من المعرفة:

- **المعرفة المعلنَة** **Explicit Knowledge** ، وهي الشائعة والذائعة بين الناس والمعروف مستودعها ومتاح

الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها. ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين.

- **المعرفة الكامنة Tacit Knowledge**، وهي المعرفة التي يخزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً. وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال.

- **المعرفة الذاتية Internal Knowledge**، وهي المعرفة التي يكونها الفرد [أو المنظمة] بجهده الخاص واعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة. وتتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الإنسان لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات، اتجاهات

ووجهات نظر، قرارات واختيارات وغير ذلك من منتجات عقله في تفاعله مع ما يحيط به من ظروف موضوعية ومجتمعية.

- **المعرفة الخارجية External Knowledge** وهي المعرفة التي يستمدّها الفرد [أو المنظمة] من مصادر خارجة عنه توجد في البيئة المحيطة، وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها بل نجدها في الوقت الحاضر تهبط على الإنسان دون أن يحاول هو البحث عنها. كما يتحقق جانب مهم من تلك المعرفة الخارجية من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين البشر واجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحياة الاجتماعية والثقافية وحالات السفر والتنقل بين الأقطار وكافة صور الحركة الإنسانية التي تضم أفراد وجماعات المجتمع الإنساني وما يتعرضون له من ظواهر مادية وطبيعية متعددة.

ولا شك أن هناك علاقات جدلية بين نوعي المعرفة المعلنة والكامنة، فكثير من المعرفة الكامنة تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة المعلنة، كما أن تلك المعلنة إنما تعود في أصولها

إلى المعرفة الكامنة التي قرر أصحابها الإفراج عنها والتصريح بها، فهي أيضاً نتاج جزئي لتلك المعرفة الخبيثة. كذلك هناك تفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية إذ تسهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية، كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية.

المعرفة التنظيمية

هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة. فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكوّن القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة. ومن ثم فإن المعرفة التنظيمية **Organizational Knowledge** تنطبق عليها التقسيمات الأربعة لأنواع المعرفة:

- **المعرفة التنظيمية المعلنة**، وهي الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها. ومن تلك المعرفة

الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسئولياتهم وواجباتهم، والسيطرة على ظروف الأداء تحقيقاً للنتائج المكلفين بها.

- **المعرفة الشظيمية الكامنة**، وهي التي يختزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها [وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه]. وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي المميز.

- **المعرفة الشظيمية الداخلية**، وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك

تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة
ونتائجها وتأثيراتها.

- **المعرفة التنظيمية الخارجية**، وهي المعرفة التي تصل إلى
المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال
المتعددة.

ولا شك أنه كما في حالة الفرد، فإن المعرفة التنظيمية تتفاعل
بأنواعها الأربعة وتتشابك فيما بينها لتكوّن مزيجاً خاصاً يميز
كل منظمة ويشكل جانباً مهماً من هويتها الإدارية المتميزة
وثقافتها الذاتية Organization Culture والتي تعرف بها في
أوساط الأعمال وتؤثر في أنماط سلوك أعضائها وتسهم في
تشكيل وجدانهم المعرفي.

ماهية المعرفة وأهميتها

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة
للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في
القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها
وغاياتها التي وجدت من أجلها. وفي الحقيقة إذا تمثلنا أهم
التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو
طبيعة نشاطها، فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات
إنما تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها

المديرون والعاملون بها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها. ولعل الأمثلة التالية كافية لتأكيد حقيقة أن المعرفة هي العامود الفقاري وحجر الأساس لأي منظمة:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة والتي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة [مجال النشاط] ومقوماتها ومتطلباتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الفشل فيه.

- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة

لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتغالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نخلص من ذلك إلى حقيقة مهمة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة في المنظمات المعاصرة أن تهمل قضية المعرفة واستخداماتها الحيوية في شئون المنظمة كلها. وكذلك يكون التحدي الحقيقي أمام الإدارة هو توفير المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومساندة العمليات المختلفة على الوجه الدقيق. أي أن القضية الأساسية أمام الإدارة المعاصرة هي قضية " إدارة المعرفة".

ولعل مثلاً يطرح هنا يؤكد خطورة هذه الحقيقة، فقد تردد في وسائل الإعلام مؤخراً³⁹ أن عناصر في الإدارة الأمريكية قد توفرت لديها معلومات قبل أحداث 11 سبتمبر 2001 كانت كافية للدلالة على ما سيحدث ولكن تلك المعلومات لم تحظ بالاهتمام اللازم بها، كما قيل أنها أخفيت عن الرئيس بوش، ورددت مصادر أخرى أنه كان يعلم بها ولكنه لم يتعامل معها بالجدية اللازمة. كذلك جاء في تصريحات أدلى بها الرئيس محمد حسني مبارك⁴⁰ قبيل زيارته للولايات المتحدة الأمريكية أوائل شهر يونيو 2002 أن أجهزة المخابرات المصرية كانت قد تجمع لديها معلومات قبل الحادي عشر من سبتمبر 2001 عن توقع حدث إرهابي مهم ضد الولايات المتحدة وقد تم إبلاغ الإدارة الأمريكية بهذه المعلومات إلا أنه يبدو أن أحداً في تلك الإدارة لم يعط العناية الكافية لتلك المعلومات فكان ما كان من أحداث.

³⁹ أكتب هذا الفصل في يوم 30 مايو 2002، والمعلومات التي أشير إليها في هذا المثال نشرت خلال هذا الشهر وآخرها ما ورد في موقع yahoo.com يوم 29 مايو من أن كلا من جهازي الأمن الأساسيين في الولايات المتحدة الأمريكية FBI و CIA لم يدركا معاني المؤشرات التي توافرت لديهما قبل أحداث 11 سبتمبر 2001 .

⁴⁰ نشرت هذه المعلومات في تصريحات صحفية أدلى بها الرئيس مبارك لوسائل الإعلام الأمريكية [راجع الأهرام : 5 يونيو 2002]

وفي جميع الأحوال، فإن دلالة هذا المثال أنه في حالة الإدارة الأمريكية، لم يكن نقص المعرفة هو السبب المباشر في الكارثة بقدر ما كان إهمال التعامل مع المعرفة المتاحة وتوظيفها بشكل صحيح، ومن ثم تحملت الولايات المتحدة الأمريكية ثمناً غالياً تمثل فيما حدث في ذلك اليوم وما تلاه من أحداث وتداعيات.

من جانب آخر، فقد تواترت أقوال ونشرت آراء مضادة مفادها أن عملية تفجير برجى مركز التجارة العالمي إنما تمت بفعل وتدبير المخابرات المركزية الأمريكية وأنها صممت بهذا الشكل لتعطي للولايات المتحدة الأمريكية الذريعة الكافية لتبدأ ما أسمته الحرب على الإرهاب توطئة لأن تجد لنفسها موطئاً في آسيا الوسطى الغنية بالبتروول من أجل السيطرة عليها وحرمان روسيا والصين من التفرد بالنفوذ فيها. وبغض النظر عن سلامة تلك الآراء أو عدم سلامتها، فلا تزال الحقيقة قائمة وهي أن ذلك التصرف الهائل إن كان قد تم بفعل وتدبير الإدارة الأمريكية، إنما أثاره وشكله وحفز عليه ويسره ما توفر لها من معرفة بأوضاع آسيا الوسطى والثروات النفطية الواعدة التي تذر به دولها التي كانت ضمن سيطرة الاتحاد السوفيتي القديم.

وتتعدد الأمثلة الدالة على تأثير الاستخدام الفعال للمعرفة في نجاح منظمات كثيرة، وفشل منظمات أخرى قد يكون لديها حظ أوفر من الموارد المادية والتقنية، إلا أنها تفتقر إلى الدراية بأهمية المعلومات وأساليب تحويلها إلى معرفة تؤّلف في تطوير العمليات ودعم اتخاذ القرارات في مختلف شئون المنظمة.

تعريف إدارة المعرفة

Knowledge Management

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين". وبذلك وكما يقول Tannenbaum⁴¹ فإن إدارة المعرفة تنطوي على ما يلي:

1. جمع، وهيكلة، وتصنيف، وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات

⁴¹ Scott I. Tannenbaum, "Knowledge Management: Understanding the Complete Picture." IHRM journal, December 1998, pp. 6-10.

الآلية. ويترتب على ذلك بناء وتنمية وتشغيل قواعد معلومات مشتركة Shared databases عن العملاء، متطلبات الأداء، المشكلات والحلول الممكنة لها.

2. توزيع وتبادل المعرفة Knowledge Sharing، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها. ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.

3. رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، فهم مصدر مهم من مصادر بناء وتنمية المعرفة في المنظمة. وتتجلى حقيقة هذه المقولة في مواقف الأداء حيث تبرز قيمة من يعرفون وتميزهم على من لا يعرفون . [9] " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب " الزمر: 9]. ويتطلب ذلك التعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المنظمة ومجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم في حل مشكلات الأداء وتطوير عمليات المنظمة، واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في المنظمة وإدماجها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.

4. استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. ويتم ذلك بإدماج تنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات، ومعايير تقويم الأداء وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

حقائق مهمة حول المعرفة وإدارتها

1. **الحقيقة الأولى**، هي صعوبة تعريف " المعرفة "، وإن كان البعض يفرقون بينها وبين *البيانات* وهي الحقائق المجردة عن الأحداث أو الظواهر [بلغت قيمة المبيعات هذا الشهر مليون جنيه]، *والمعلومات* وهي الرسالة المستفادة من المعلومات المجردة، أي هي تحليل البيانات واستخراج معان أكثر وضوحاً مما تعرضه البيانات، وينشأ هذا الوضوح من ربط بيانات ببعضها أو مقارنتها على فترات مختلفة أو لمنظمات مختلفة] مبيعات الشهر الحالي مليون جنيه تمثل زيادة عن الشهر الماضي بنسبة 10%، ثم *المعرفة*، وهي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو قيمة أو معيار وبالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه لفعل عمل

معين أو تجنبه [ارتفاع المبيعات بنسبة 10% يدل على تأثير الحملة الإعلانية التي تمت خلال الفترة، ومن ثم يكون للإعلان تأثير إيجابي في تنمية المبيعات من هذه السلعة لهذا السوق].

2. الحقيقة الثانية، أن كثيراً من المعرفة المفيدة والمهمة

للمنظمة تكون محتبسة لدى صاحبها Tacit ويحتاج الأمر إلى بذل مجهود للتعرف عليها وحفز أصحابها على التصريح بها وإتاحتها للمنظمة. وقد ورد في بعض الأقوال أن كثيراً من المبتكرين والمخترعين وأصحاب الإنجازات العلمية والتقنية المهمة لا يصرحون بها خشية سوء استغلالها بواسطة الآخرين، ومنهم كثيرون يتوفون ومعهم تلك الكنوز المعرفية. وتبدو هذه الظاهرة واضحة في العديد من المنظمات التقليدية التي يختزن أصحاب الخبرة فيها خبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها عبر سنوات العمل وتبقى معهم يتعاملون فيها هم فقط وتعتبر من الأسرار بالنسبة للآخرين، وحين تنتهي صلاتهم بالمنظمة تذهب تلك الخبرات والمعارف معهم.

3. الحقيقة الثالثة، أن المعرفة يصعب قياسها حيث تتطلب

عملية القياس توفر معايير وأدوات قياس لم توجد بعد.

مثلاً كيف يمكن قياس المعرفة المتضمنة في برنامج للحاسب الآلي يقوم بعمليات حسابية دقيقة وسريعة بالمقارنة بالمعرفة المندمجة في تصميم جهاز لنسخ الأقراص المدمجة [٥] المطبوع عليها برنامج الحاسب المشار إليه. إن تقرير القيمة الفعلية للمعرفة هي مشكلة القياس الأساسية، بمعنى صعوبة الاتفاق على القيمة النسبية لأنواع المعرفة المختلفة وفق مقاييس موضوعية واضحة. [هل يمكن الاتفاق مثلاً على أن المعرفة التسويقية التي يمتلكها رجال التسويق في منظمة ما هي أعلى قيمة من المعرفة التقنية التي يستخدمها مسئولو الإنتاج في تصميم وتصنيع السلعة التي يتم تسويقها بفضل المعرفة التسويقية للعاملين في إدارة التسويق بالمنظمة؟].

4. **الحقيقة الرابعة،** إن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني، وأن استخدامها وتنميتها يعتمدان أيضاً على تفهم العقل الإنساني لها وتقبله لمعانيها واستيعابه لمتطلبات تطبيقها. فالمعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى وما التقنية وغيرها من الأدوات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة إلا مساعدات لا تضيف شيئاً إلا ما ينتجه العقل

البشري. ومن ثم كان المفهوم السائد في الفكر الإداري المعاصر عن أهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital باعتباره أهم ما تملك المنظمات، وكونه نتاج رأس المال البشري Human Capital وهم الأفراد الذين تم استخدامهم وتدريبهم والاستثمار في تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

5. الحقيقة الخامسة، أن كثيراً من المنظمات تعاني من تباعد مدى الاستخدام الفعلي للمعرفة بها عن حجم ومدى الرصيد المعرفي المتاح لها. أي أن المنظمة تملك من المعرفة قدراً أكبر مما يتم استخدامه وتوظيفه فعلاً في عملياتها. [نعود مرة أخرى إلى مثال يؤكد هذه الظاهرة حيث من المعلوم أن مصادر مخبرانية كانت قد نبهت الرئيس الراحل جمال عبد الناصر أن ضربة إسرائيلية ستوجه إلى مصر في الخامس من يونيو 1967 (المعرفة المتاحة)، ولكن هذه المعرفة لم توظف في الإعداد للمبادرة بالهجوم بدلاً من انتظار الضربة الإسرائيلية فكانت النكسة المعروفة]. مرة أخرى تعود فجوة التطبيق المعرفي إلى نمط القيادة وثقافة المنظمة ومدى تهيئة البيئة الصالحة للتعرف السريع على مصادر

المعرفة ونقلها من حيز المعرفة غير المستثمرة إلى واقع التطبيق الفعال.

السمات الرئيسية

للمنظمة العاملة بالمعرفة

نحن مع القائلين بأن مهمة الإدارة الحقيقية هي " إدارة المعرفة" بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة وتوجيه تدفقاتها وتيسير توظيفها في كافة أنشطتها، والعمل الدائب على تنميتها وتحديثها واستخراج الكامن واستجلاب الخارجي منها. ومن ثم نحن نتصور المنظمة العاملة بالمعرفة Knowledge - Managed Organization كما يلي:

- اتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي Systemic thinking كأسس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.

- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها.

- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات ، تخطيط البرامج والتوجهات

المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقويم الإنجازات.

- احتلال العاملين من ذوي المعرفة Knowledge Workers النسبة الغالبة من وظائف المنظمة، وهم يباشرون الأنشطة المعرفية Knowledge - Based Activities ويتمتعون بمستويات عالية من العلم والخبرة والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات، وتتركز مهاراتهم وقدراتهم في أساليب التفكير العلمي والابتكار والإبداع وتوظيف التقنيات لحل مشكلات العمل وتطويره وتحديثه.

- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية Core Competencies التي تستثمر في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة Value Chain .

- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وتتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافآتهم وأشكال الحوافز والتقدير

والتقويم المختلفة بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.

- انسياب المعرفة وتدفقها في قطاعات المنظمة المختلفة، ويميل مستوى التطور المعرفي ودرجة استخدام المعرفة وتوظيفها في العمليات إلى التعادل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية المختلفة. أي أن المنظمة في حالة من التوازن المعرفي Knowledge Equilibrium.

- تزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز والمعوقات التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.

- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمنظمة [أو الجانب الأكبر منها بما لا يضر مصالحها] وتيسير التعامل فيها لجمهور مختلف ومتنوع عبر وسائط عامة مثل شبكة الإنترنت.

- الميل إلى استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة مثل ما تفعله شركات كبرى إذ تكتشف قيمة ما تكون لديها من معرفة في تدريب وتنمية الموارد البشرية والتي نتجت من خلال تصميم وتنفيذ

البرامج التدريبية للعاملين فيها، ومن ثم تبأشر نشاطاً جديداً يقوم على استثمار تلك المعرفة التدريبية في عقد برامج للغير وتحقيق أرباح هائلة كما يتحقق لها توظيف طاقات المدربين والخبراء في هذا المجال بشكل أفضل.

- وضوح الميل إلى تمكين العاملين Empowering ذوي المعرفة والتحول بعيداً عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية مبسطة Flat تقل فيها المستويات التنظيمية وتفتح مجالات وآفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وأفراد الإدارة.

- زيادة فرص ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين متاحة، مما يدفع الجميع بدرجات متناسبة مع قدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثلها في بناءهم المعرفي الذاتي، ومن ثم تنعكس على أنماط ومستويات الأداء بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب مصادر الفشل والأخطاء السابقة.

- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة

الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

- زيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات الناشئة عنها حيث تكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل وتوقع التغيير وما يصاحبه من مشكلات أو مهددات. إن المنظمة تكون في حالة تأهب وتيقظ مستمر فلا تفاجئها المتغيرات.

الوجهات الحقيقية لإدارة المعرفة

تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات التالية:

1. بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو بتفادي التحولات السالبة وما تفرزه من مخاطر ومهددات.

2. توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكانياتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة وما

تنتجه من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المنظمة إلى السوق.

3. إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.

4. تهيئة الفرص لنمو المنظمة وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

5. تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات من جانب آخر، وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة.

6. مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب، واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم Unlearning ، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة

واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق التعلم التنظيم Learning .

7. توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج التميز حتى تتحقق النتائج Results .
وجدير بالذكر أن النموذج الأوروبي للتميز قد تم تطويره في العام 2000 حيث أضيف عنصر " التعلم والابتكار " ضمن عناصر النموذج للدلالة على الأهمية القصوى التي تحتلها عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتأثيرها في كافة عناصر النموذج.

8. توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات.

9. مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى Mega Opportunities والتي تخلخل توازن المنظمة بما تحدثه من ارتباك أو إهدار لموارد أو تعطيل لطاقات أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص. ومن ثم يتوجب على المنظمة البحث عن

أساليب جديدة وتوجهات متطورة لتتمكن من استعادة توازنها داخلياً وخارجياً. وفي هذه الحالات يكون اعتماد المنظمة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويبين أخبار الآخرين الذين مروا بتجارب مماثلة ونتائج محاولاتهم في الخروج منها.

وبذلك يتبلور الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في كونها تتعامل مع قضايا رئيسية ثلاث في المنظمة المعاصرة:

قضية صراع المنظمة من أجل البقاء Struggle for Survival

تواجه المنظمات المعاصرة وبدرجات متعاطمة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها وغاياتها، بل تهدد وجودها في ذاته. وتكمن مصادر الخطر في التطورات والتحولات التي تصيب المناخ المحيط بالمنظمة وتبدل أوضاع الأسواق وتنشئ حالات جديدة تماماً من قواعد نظم الأعمال تعتمد القدرات التقنية الهائلة للمنظمات الأقدر على استيعاب واستثمار منتجات العلم والتقنية المتجددة. كما تتعرض المنظمات المعاصرة لمخاطر نابعة من داخلها حين تتقدم تقنياتها، وتضعف قدراتها التنافسية بالقياس لما يحقق

المنافسون، وحين تتوقف آلتها الفكرية عن التجدد والابتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة. وفي الحالتين نجد أن " المعرفة المتجددة " في المناخ المحيط أو " المعرفة المتقدمة " داخل المنظمة هي أخطر ما يواجه المنظمات، وأن بقاءها يتحدد بقدرتها على تجديد رصيدها المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقدمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار. ومن ثم فإن " المعرفة " هنا هي الداء وهي الدواء.

قضية تنمية الفعالية التنظيمية Organizational effectiveness

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات Restraints وقيود Constraints قد تحد من قدراتها على استثمار الفرص المتاحة. وفي جميع الأحوال فإن توفر الموارد على كثرتها لا يكون هو العامل الحاسم في تقرير ما تحققه المنظمة من نتائج وإنجازات، بل الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. ولعل المثال الأوضح هنا ما تصادفه كثير من المنظمات في العالم النامي من مواقف يتمثل فيها التناقض بين ما تملكه من منتجات

التقنية الحديثة في شكل حاسبات آلية وبرمجيات متطورة قادرة على حل كثير من مشكلات العمل وتطويره والارتفاع بكفاءته، وبين درجة التطبيق الفعلي لتلك الموارد والتقنيات. ففي تلك المنظمات لا تزال الحاسبات الآلية بالأساس هي آلات حاسبة سريعة وكبيرة أو هي تستخدم بالدرجة الأولى في عمليات معالجة النصوص بدلاً عن الآلات الكاتبة التقليدية، كما لا تزال الهواتف بالدرجة الأولى وسيلة لإجراء المكالمات وليس كما تحقق في العالم المتقدم أن تصبح وسيلة لتبادل المعلومات وإنجاز الأعمال والوصول الأسرع والأكفأ إلى الأسواق والعملاء أينما كانوا. ومن ثم لا يتحقق للمنظمات في تلك الدول القدرات الهائلة التي تحققها تقنيات الاتصالات والمعلومات رغم امتلاكها لها، والسبب يعود إلى نقص المعرفة بكوamen تلك التقنيات والموارد وأساليب استخدامها وتوظيفها على الشكل الأفضل. ويصدق نفس المثال في حالة الموارد البشرية إذ تعجز الإدارة في كثير من المنظمات عن تحريك طاقاتهم واستثمار قدراتهم لافتقادها المعرفة الصحيحة بأصول التعامل مع السلوك الإنساني وآليات التأثير فيه.

قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية

Organizational Adaptation

وثمة قضية ثالثة تبدو فيها أهمية المعرفة وهي ضرورة تكيف المنظمات مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية في المجتمعات التي تتعامل فيها. وتحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات. أما المنظمات التي لا تستطيع اكتساب تلك المعرفة فإنها تفشل في تحقيق التوافق والانسجام بينها وبين أوضاع المناخ الخارجي المتغيرة ويكون مصيرها في العادة إلى الانهيار والزوال. وتؤكد ظروف العولمة السائدة الآن تلك الحقيقة، فرغم شيوع الفرص أمام كافة المنظمات للتوسع والتعامل في السوق العالمي الكبير، إلا أن النجاح في هذا السباق يبدو حليف تلك المنظمات التي سارعت بدراسة أوضاع المجتمعات المختلفة وتحليل عاداتها الاجتماعية والتعرف على نظمها الاقتصادية والسياسية واكتشفت مفاتيح التعامل فيها، ومن ثم وظفت تلك المعرفة في تطوير نظمها وإستراتيجياتها وتعديل منتجاتها لتتوافق مع ظروف تلك

المجتمعات. ودليلنا على ذلك ما تفعله كبرى الشركات العالمية الآن من اتباع سياسات إدارة الاختلافات Diversity Management بغرض تنويع منتجاتها وأساليبها لمخاطبة كل شعب وكل مجتمع تتعامل فيه بما يناسبه، فضلاً عن تنمية قدرتها على التعامل مع الهياكل البشرية المتعددة الجنسيات والتكوين النفسي والاجتماعي ممن يعملون في فروعها المنتشرة في جميع أنحاء العالم. إن سر النجاح في تحقيق التوافق مع المتغيرات يكمن بالتالي في تكوين واستثمار حصيلة معرفية كافية ومتجددة عن أوضاع وثقافات تلك المجتمعات المختلفة الداخلة في هيكل العولمة الجديد.

عمليات إدارة المعرفة

تتم " إدارة المعرفة " من خلال عدة عمليات متكاملة على النحو التالي:

1. البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها.
2. محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمنظمة وتقديم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم على

الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة.

3. تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظمة من مصادره

الخارجية والداخلية، ومحاولة التوفيق بين مكوّناته وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ومحاولة تخليق " معرفة تنظيمي " متناسقة ومتكاملة تكون قاعدة للتطوير المعرفي لأعضاء المنظمة وأساس يركز عليه الأداء في مختلف قطاعات ومستويات النشاط.

4. تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة

من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة [لقاءات، اجتماعات، مداورات فرق عمل، ورش عمل، حوارات ثنائية وجماعية، منشورات،]، ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل والتفاعل.

5. إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء

وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة التنظيمية في الاستخدام الفعلي ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار.

6. تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المنظمة ومستوياتها

المختلفة، ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين العملاء والمتعاملين وتكوين قاعدة معرفية عريضة تمثل

المستوى التقني والإداري المتطور الذي تتمتع به
المنظمة.

ولعلنا نلاحظ أن كثيراً من منظمات الأعمال العالمية قد أصبحت حريصة على تمييز نفسها بما يتوفر لديها من مخزون معرفي متطور يتمثل في تقنيات متميزة، أساليب عمل متطورة كانت نتاج تفكير وتطوير أعضاء فيها، دراسات وتقارير متخصصة تطرح فيها قضايا عامة تهم المجتمع مثل قضايا البيئة، العولمة، الاحتكار والمنافسة وغيرها. وقد تفيد في تأكيد هذه الملاحظة زيارة مواقع بعض الشركات العالمية على شبكة الإنترنت للاطلاع على حجم المخزون المعرفي الذي تعرضه تلك الشركات، وعلى سبيل المثال نقترح زيارة المواقع التالية:

www.ge.com

www.abb.com

www.dowchemical.com

www.gm.com

وسوف نجد أن تلك المواقع تطرح فيها تقارير مجلس الإدارة، الميزانيات، أخبار الشركات ومنتجاتها الجديدة، برامج العمل المتخصصة، مجالات التطوير والتحسين، شئون الموارد البشرية، معلومات عن تاريخ الشركة، سياسات الإدارة وغير ذلك من نتاج الفكر الإنساني والعمل الإداري الذي يكون

حصيلة معرفية متجددة تطرحها الشركات على كافة
ليستفيدوا منها، ومن ثم يكون لها بصمة في تشكيل الأنماط
الإدارية على المستوى الوطني أو العالمي.

منهجية الإدارة بالمعرفة

تبلورت مفاهيم " إدارة المعرفة " لتشكل منهجية إدارية
متميزة تعتمد على كثير من المنظمات المتطورة، تستفيد بها من
الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمور المنظمة وتحقيق
أهدافها.

وتتمثل منهجية الإدارة بالمعرفة فيما يلي:

- الرصد المنظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات
المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- تقويم مستوى المعرفة المتاحة بالمقارنة بالمستويات
المعرفية في المنظمات المتميزة والمستويات العلمية
والتقنية المتميزة المعروفة State of the art .
- حصر الفجوة المعرفية Knowledge Gap التي تفصل
المنظمة عن المنافسين أو المنظمات الأفضل أو الحالة
المعرفية الأعلى حسب السائد في مجال نشاطها.
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره ولسد الفجوة
المعرفية ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها.

- استثمار المعرفة المتاحة بتوطينها في عمليات المنظمة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل وأنماط التنظيم والعلاقات داخل المنظمة وفيما بينها وبين أطراف المناخ الخارجي وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة.
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات وإستراتيجيات وخطط المنظمة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد وتطوير القيادات الإدارية.
- تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المنظمة في الأسواق، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المنظمة وعملائها.

وقد انعكست منهجية الإدارة بالمعرفة على ممارسات كثير من الشركات العالمية التي رأت فيها بديلاً أفضل لأساليب الإدارة التقليدية المعتمدة على القوالب التنظيمية الجامدة والإجراءات ونظم العمل الثابتة التي لا تتأثر بالمتغيرات وحصيلة الخبرة والتجربة. وعلى سبيل المثال نجد شركات مثل Dell و GE تتحولان إلى أنماط التسويق المباشر بالتعامل مباشرة مع العملاء دون توسط الوسطاء وذلك باستثمار منهجية الإدارة

بالمعرفة التي تربط طلبات العملاء بخطط الإنتاج وقدرات التصميم للشركة بشكل مباشر. [حاول زيارة موقع شركة www.dell.com لتتعرف على قيمة استثمار المعرفة في تنمية العلاقات مع العملاء وتطويرها لصالح الطرفين].

آثار إدارة المعرفة على المنظمات المعاصرة

إن الأخذ بمنهجية الإدارة بالمعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصالات على مصارعها داخل المنظمة، وبينها وبين المناخ المحيط، من أجل تحصيل الكم الأكبر من المعرفة الكامنة والمعلنة من مصادرها الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة ومن يتعاملون معهم من أطراف خارجية، لتداول تلك المعرفة وتعميقها وتنميتها بالاستخدام والتطبيق.

إن المعرفة تتميز عن باقي الموارد الداخلة في منظومة العمل الإنساني بالمنظمات في كونها لا تستهلك ولا تبنى بالاستخدام، بل على العكس فهي تنمو وتزدهر وتتزايد وتتعمق كلما تداولها الناس وأعملوا فيها الفكر ووضعوها موضع التطبيق والتوظيف لخدمة قضاياهم الحياتية المختلفة.

ونتيجة لهذه الخاصية، تجد المنظمات نفسها في غير حاجة إلى كثير من هياكلها وأساليب عملها التقليدية، وفي نفس الوقت

تجد لديها احتياجات لم تكن تستشعر أهميتها من قبل.
والفارق في الحالين هو إعمال منهجية الإدارة بالمعرفة.

أمور قتل الحاجة إليها عند تطبيق الإدارة بالمعرفة

ترى الإدارة نفسها - بعد تطبيق منهجية الإدارة بالمعرفة - في
غير حاجة إلى ما يلي:

- الهياكل التنظيمية المستطالة Tall الدالة على تعدد
المستويات مما يعكس تباعد المسافات التنظيمية بين
مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، كما يعكس درجة عالية
من المركزية وحصر سلطة اتخاذ القرارات في المستويات
القيادية الأعلى.

- بطاقات وصف الوظائف شديدة التفصيل التي تشرح
أدق التفاصيل في إجراءات الأداء للعمل المكلف به شاغل
الوظيفة، وتهتم بتوضيح الخطوات والإجراءات التنفيذية
الواجب اتخاذها في جميع مراحل الأداء، ولا تترك للقائم
بالأداء فرصة للتفكير أو الاختيار.

- نظم العمل و إجراءاتها التنفيذية شديدة التفصيل التي
تفترض في الإنسان عدم القدرة على التصرف والاختيار
حين يواجه مشكلات في الأداء، فتفصل له خطوة بخطوة
ما يجب عليه الالتزام به من إجراءات.

- نظم و إجراءات الرقابة اللصيقة التي يباشرها الرؤساء المتعددون على مختلف المستويات التنظيمية يراقبون أداء الأفراد في كل خطوة، ويتدخلون في توجيه العمل بدرجات عالية من التفصيل في الأمور التنفيذية.
- التعدد الشديد في النماذج الورقية التي تجمع بواسطتها المعلومات عن تنفيذ العمليات المختلفة في جميع مراحلها، وتتعدد مرات استيفائها من مصادر مختلفة، وقد تتضارب فيما بينها منتجة كمّاً هائلاً من البيانات التي قد لا تجد من يتعامل معها في الوقت الصحيح حيث تتجمع غالباً بعد الوقت المناسب عند انتهاء العمليات.
- تحديد فترات زمنية طويلة نسبياً حتى تتم الاستجابة لطلبات العملاء نظراً لطول إجراءات العمل وتعدد نقاط التفتيش والرقابة داخل المنظمة أثناء العمليات، والحاجة إلى تكرار كثير من الإجراءات في تقسيمات المنظمة المختلفة نظراً للتباعد المعلوماتي بينهم.
- كل تلك الأمور تجد المنظمة نفسها في غير حاجة لها حين تطبق منهجية الإدارة بالمعرفة للأسباب الواضحة التالية:
- أ. تستند الإدارة بالمعرفة على فرق من العاملين ذوي المعرفة والخبرة والدراية بأمور العمل، مما يجعل الإدارة تركز إليهم في الأداء واثقة من قدراتهم على تصريف

الأمر، الأمر الذي يقلل الحاجة - أو يلغيها - إلى كل ما سبق بيانه من أمور كانت تتناسب مع فلسفة الإدارة التقليدية التي تفتقد الثقة في العاملين وما لديهم من خبرات ومعارف، ولم تكن تتقبل بوعي وإدراك أهمية المعرفة وما ينبع منها من معلومات وما ترشد إليه من مهارات.

2. توظف منهجية الإدارة بالمعرفة الوقت توظيفاً سليماً حين تمنح العاملين ذوي المعرفة الصلاحيات المناسبة لإنهاء أعمالهم وتحقيق إنجازات ونتائج ملموسة دون حاجة لمراجعة الرؤساء والحصول على موافقات لأمر يمكنهم حسمها بشكل أفضل وأسرع. ومن هنا تقل الحاجة - أو تنتهي - إلى المستويات الرئاسية المتعددة حيث يصبح هؤلاء الرؤساء زائدين عن حاجة العمل فعلاً.
3. تنتهج الإدارة بالمعرفة تقنيات متطورة تدمج المعلومات في صلب عمليات الأداء كمدخل رئيسي، وكذا تنتج المعلومات أثناء سير العمليات ويتم تبادلها فوراً وفي الوقت الحقيقي The Real Time، وبالتالي تتوفر المعلومات الدالة على تطور الأداء أولاً بأول ويتم تداولها بين المستويات والقطاعات ذات العلاقة واستخدامها لاتخاذ القرارات بواسطة العاملين الذين تم تمكينهم ومنحهم

الصلاحيات، فهم أقرب ما يكونون إلى نقطة الحدث وإنتاج المعلومة، ولذا لا يستغرق الأمر وقتاً لتصحيح خطأ أو تدارك انحراف عن الخطط أو مستويات الجودة أو غير ذلك من شوائب وسلبات العمل. تلك كلها أمور تصب في مجال أساسي هو تغيير نمط الرقابة التقليدية اللصيقة واستبدالها بنمط الرقابة الذاتية والتصحيح الذاتي للأخطاء أولاً بأول .

4. ولنفس الأسباب السابقة تقل الحاجة إلى بطاقات وصف الوظائف التفصيلية ويحل محلها بطاقات وصف تركيز على النتائج المستهدفة الأهداف المخططة وتترك للقائمين بالأداء حرية اختيار الطرق والأساليب الأكثر تناسباً مع متطلبات وظروف الأداء.

5. ولذات الأسباب يصبح تحديد فترات طويلة نسبياً للاستجابة لطلبات العملاء أمر غير وارد، فقد تم القضاء على كثير من أوقات انتظار الموافقات، والوقت المستغرق في تنسيق مواقف الإدارات المختلفة وتوصيلها لمستوى واحد من فهم وإدراك طلبات العملاء، فالكل يعمل الآن في الوقت الحقيقي ويتعاملون مع قواعد بيانات عامة ومشتركة Common and Shared Data bases تمكنهم جميعاً من التعامل مع طلبات

العملاء في نفس الوقت، ويتحول الأداء بالتالي من صيغة التتابع Sequential التي تستهلك كثيراً من الوقت غير المنتج، إلى صيغة التزامن Concurrent التي تركز الوقت فيما هو مطلوب للإنتاج فقط.

أمور تزداد الحاجة إليها عند تطبيق الإدارة بالمعرفة

- يؤدي تطبيق منهجية الإدارة بالمعرفة إلى وضوح أهمية بعض الأمور وتصبح من ضروريات العمل الإداري الجديد وأهمها:
- نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة المستندة إلى الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية.
 - نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة، وتحقق الوصول إلى هيكل فعال من الموارد البشرية ذوي المعرفة.
 - نظم إدارة الأداء Performance Management Systems توفر للقائمين بالعمل المعلومات الأساسية عن الأهداف والنتائج المطلوبة، وتوفر لهم المساندة والدعم دون تقييدهم بتفاصيل إجرائية محددة يمكنهم ابتكار أفضل منها في واقع التنفيذ.

- تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة Self-Managed Teams في أداء المهام والأعمال المختلفة، وإعمال نظم المتابعة وتقويم الأداء على أساس النتائج والإنجازات.

المعايير الإدارية الجديدة بعد تطبيق الإدارة بالمعرفة

يؤدي اتباع الإدارة لمنهجية الإدارة بالمعرفة إلى تغيير جذري في المفاهيم والمعايير التي تعتمد عليها في مباشرة مسئولياتها. ومن ذلك أن الإدارة تستبعد كثيراً من معايير نماذج الإدارة التقليدية - إدارة ما قبل عصر المعرفة - وتستبدل بها معايير تتوافق مع معطيات عصر أساسه العلم والتقنية والمعرفة المتجددة. وفيما ن عقد مقارنة بين معايير الإدارة بالمعرفة ومعايير نماذج الإدارة التقليدية:

رقم	معايير عصر الإدارة بالمعرفة	معايير عصر ما قبل المعرفة
1	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات.	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرارات.
2	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات.	التجربة والخطأ Trial and Error أساس تخطيط وإدارة العمليات.
3	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمة.	الثروة الحقيقية هي الأموال وما تشتره من أصول مادية.
4	أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء وتنمية القدرات المعرفية [الأصول غير الملموسة Intangibles].	أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المادية [الأصول الملموسة Tangibles] للمنظمة.

5	المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد.	المهارات والقدرات العملية أساس تقويم الأفراد.
6	التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة.	التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة.
7	المعرفة هي مصدر السلطة، وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية.	الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة، وشاغلي المناصب الأعلى هم أصحاب السلطة.
8	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمنظمات.	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم.
9	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة.	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات والمهارات العملية.
10	الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة.	الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة.
11	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمنظمات.	تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات هي أساس بناء القدرات التنافسية.

مفهوم التعلم Learning

التعلم Learning أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني . ويشير علماء السلوك أن

المقصود بالتعلم هو " اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتحارب وخبرات اجتماعية"⁴². كما يعرف عبد الحليم محمود وآخرون⁴³ التعلم بأنه " العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير، من خلال الاستجابة لموقف مواجهة، بشرط ألا ترجع خصائص هذا التغير إلى عوامل فطرية، أو عوامل النضج، أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب أو العقاقير أو المرض...".

وعلى هذا يمكن وصف عملية التعلم كمرلي:

- يتعرض الكائن الحي إلى موقف مواجهة [أي يمر بتجربة [لا ينجح فيها نمط السلوك المعتاد الذي يباشره هذا الكائن عادة.
- يدرك الكائن الحي أبعاد هذا الموقف الجديد ويتعرف على العوامل الفاعلة فيه ومدلولاتها من حيث تأثيرها على فرصه في الحصول على المنافع التي يبتغيها أو تجنب المضار التي لا يفضل حدوثها.

⁴² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص 176.

⁴³ عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 251.

- يستشف الكائن الحي ضرورة تعديل سلوكه ليتوافق مع معطيات الموقف الجديد [إذا أراد تأكيد فرص حصوله على المنافع]، أو الانتقال إلى نمط سلوكي جديد تماماً بحسب درجة التباعد بين السلوك القديم وبين متطلبات الموقف الجديد وضغوطه.

- يتخذ الكائن الحي قراره بأحد احتمالات:

- التمسك بسلوكه القديم متحماً في ذلك نتائج التصادم مع عوامل الموقف الجديد والقوى الفاعلة فيه، ومدركاً حجم التهديد الذي قد يؤدي بمصالحه ويعرضه لمشكلات ومضار مختلفة.
- تعديل سلوكه القديم بدرجات متفاوت حسب مدى إدراكه لقيمة الفرص المتاحة في الموقف الجديد واحتمالات حصوله على المنافع الموعودة حال تغيير سلوكه، وكذا مدى إدراكه لجدية التهديدات في الموقف الجديد واحتمالات تحققها إن هو تمسك بسلوكه القديم.
- الانتقال إلى سلوك جديد تماماً يأمل من خلاله التوافق مع متطلبات الموقف الجديد ويستجيب من خلاله لقوى التأثير الفاعلة فيه أملاً في تحقيق المنافع التي يرجوها وتجنب المضار والمخاطر التي يخشاها.

في الحالة الأولى لا يحدث التعلم حيث استمسك الكائن بسلوكه القديم رغم تغير الظروف، وقد نرى هنا أن ما حدث هو نوع من التعلم السالب Negative Learning حين لا يستفيد الكائن من معلومات ومعطيات جديدة تشير عليه بضرورة تغيير سلوكه. أما في الحالتين الثانية والثالثة يكون التعلم قد حدث ولكن بدرجات مختلفة. يفهم من ذلك حقيقة مهمة هي

.....

"أن التعلم في حقيقته هو استفادة الكائن من معلومات جديدة واستثمارها في تعديل أو تغيير سلوكه لضمان التوافق مع معطيات الموقف الاجتماعي المتغير".

التعلم التنظيمي

Organizational Learning

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المنظمة هي كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور عبر مراحل في دورة حياة Life Organization Cycle تشابهه دورة حياة أي كائن حي، وتنتهي بالانهيار والاندثار كما يموت الإنسان. وبذلك فإن ما يصد على الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضاً على المنظمة. ومن هنا يجوز أن تصور المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك

[الممارسات والأنشطة] نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.

ومن ثم ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشتد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما " التعلم التنظيمي " و " المنظمة المتعلمة The Learning Organization "، ويتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات وكذا ما يهددها من مخاطر حال تتجمد وتنعزل عن التعامل والتوافق مع المتغيرات الحاصلة في المناخ المحيط وكذا في محيطها الذاتي. ويقصد بالتعلم التنظيمي ما يكاد يعادل المعنى الذي تعرفنا عليه بالنسبة للإنسان، أي أن يتغير السلوك [الممارسة] في المنظمة بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها. فالمنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة نتيجتها في النهاية أحد أمرين:

1. إما أن هناك فرصاً أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.

2. أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المنظمة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات.

وفي كلتا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد [أي تكون المنظمة قد تعلمت]. وفي حالة ما فشلت المنظمة في إجراء هذه التعديلات أو التغييرات فإنها تواجه احتمالات التصادم بدرجات مختلفة مع القوى المؤثرة في الموقف الجديد وما ينجم عن ذلك من نتائج سلبية قد تنتهي بانهيار المنظمة وفنائها.

كيف يحدث العلم التنظيمي ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تقتضي أولاً تحديد من الذي يتعلم في المنظمة. إن المنظمات عبارة عن كائنات معنوية ليس لها وجود في ذاتها، ولكنها تتجسد من خلال ما تتضمنه من عناصر مادية وبشرية. فالمنظمة تضم مبان وتجهيزات ومعدات مختلفة، كما تضم بشراً متنوعين الخبرات والمهارات، وكذلك تتدفق بين قطاعاتها وعبر مستوياتها المختلفة المعلومات وأنواع المعارف والخبرات المتداولة من خلال اتصالات البشر بعضهم ببعض داخل المنظمة وخارجها. ومن ثم فإن المنظمة

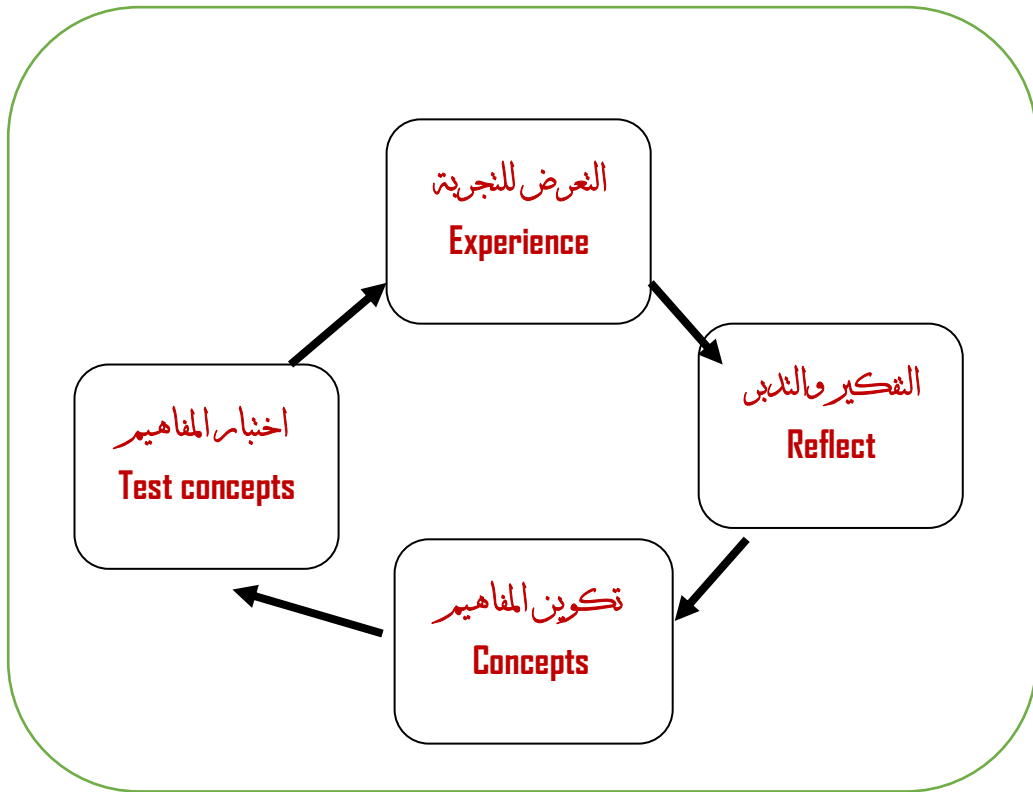
ليست هي من يتعلم، كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعلم هي الأخرى لافتقادها القدرة على الإدراك والإحساس بالمتغيرات والاستجابة لها. ولكن البشر الذين يشغلون وظائف المنظمة والبشر الذين يتعاملون معها من خارجها هم الذين يتعلمون. وبالتالي فإن " المنظمة المتعلمة " هي تلك المنظمة التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف وأساليب عمل معدلة أو متغيرة وأنماط للتعامل والتفاعل في المنظمة ومعها تختلف عما اعتادوا عليه من قبل أن يتعرضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المنظمة ومتعاملين معها.

كيف يتعلم الفرد ؟

يتعلم الفرد – طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي – من خلال خمس آليات أو وسائل يسميها Senge⁴⁴ العلوم الخمسة The Five Disciplines ويركز على أهمية واحد منها يطلق عليه اسم " The Fifth Discipline"، تلك الآليات هي:

⁴⁴ Peter M. Senge, The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization – New York: Currency Doubleday, 1990.

1. التعلم ببناء النماذج الفكرية **Mental Models** التي تلخص للفررد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيراتها.
2. التعلم بتكوين مفاهيم مشتركة **Shared Vision** ووجهات نظر مع الآخرين
3. التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه **Personal Mastery** .
4. التعلم من خلال العمل في فريق **Team Learning** .
5. التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي **Systems Thinking** الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل. وهو مدخل **The Fifth Discipline** حسب رؤية **Senge** للتعلم. وتمر عملية التعلم الفردي بأي من الآليات السابقة — أو بها كلها - بما يطلق عليه " عجلة التعلم " **The Wheel of learning** والتي تتم على النحو التالي:



والمعنى المستفاد من فكرة " عجلة التعلم " أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان إلى مواقف الخبرة والتجربة [أي مواقف مواجهة تختلف عن الموقف الذي تعود عليه]، فيبدأ في التفكير وتدبر الموقف الجديد محاولاً الكشف عما به من عوامل وقوى مؤثرة مستنداً في ذلك على خبراته السابقة [وخبرات الآخرين] ودوافعه وأهدافه واتجاهاته، وبناء على ذلك يصل إلى تكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر له الموقف الجديد وتبين له ما يجب عليه عمله إزاء ما يعتمل في

هذا الموقف ومن متغيرات. وبناء على ذلك يعتمد الإنسان إلى اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم. فإذا تحققت صحة مفاهيمه يتمسك بالسلوك الجديد أو المعدل، وإن ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى.

وفي المنظمات تكون مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان للتجارب والخبرات، ومن ثم فإن السمات الأساسية للتعلم فيها تكون على النحو التالي:

- تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل *On the job learning*
- يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، ومن ثم يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعياً وتفاعلياً *Social and active* وليس انفرادياً سلبياً *Individual and passive*.
- يتعلم الناس القواعد والنظم والتعليمات الواضحة والمباشرة، كما يتعلمون - وهذا هو الأهم - المعاني والمفاهيم والأفكار غير المباشرة والتي يستخلصونها من تلك المعارف والخبرات الظاهرة.

إذن يحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أعضاء المنظمة والمتعاملين معها. والمعنى أن المنظمة تتعلم أي تغير أنشطتها وأساليب استجاباتها للمتغيرات إذا تحققت الشروط التالية:

- أن يدرك العاملون في المنظمة و/ أو المتعاملين معها [أو الفئات المؤثرة منهم] حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.
- أن يتبين هؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمنظمة فرصاً وآفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار.
- أن يتبين هؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة، ومن ثم تأثيرها عليهم هم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم ، وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر وتفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل وأساليب المنظمة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط [مصدر تلك المتغيرات].

- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
- أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

وقد عبر عن هذه الحقائق أحد الكتاب⁴⁵ حين حدد شروط حدوث التعلم الفردي ومن ثم بداية الحركة للتعلم الشظيمي:

“ In theory, then

If the individual wheels of learning always turn rapidly and smoothly,

If individual mental models are constantly shaped, challenged, and reshaped,

If the accumulated know-why and know-how of the organization is always

shared efficiently and effectively,

If the social communities of practice always remain intact and strong,

THEN the organization learns and thrives – at least, according to learning organization theory

⁴⁵ Joseph Boyett & Jimmie Boyett, The Guru Guide, New York: John Wiley & Sons, Inc.,1998, P.94.

في تلك الحالة نشهد المنظمة وقد تحولت أنشطتها وتبدلت أساليب استجاباتها وتعاملاتها مع المناخ المحيط وعناصره المختلفة. ومن ثم تنضم المنظمة إلى قائمة " المنظمات المتعلمة". إن التعلم التنظيمي إذن هو في الأساس اكتساب أعضاء المنظمة والمتعاملين معها أنماطاً سلوكية مغايرة نتيجة للتغييرات التي تجد في المناخ الخارجي أو الداخلي للمنظمة، وتوفر البيئة الإدارية المساعدة على وضع تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ. وبذلك يتضح الدور الفاعل والمؤثر للقيادة الإدارية في تيسير عملية التعلم التنظيمي.

ويوضح Peter Senge أن المنظمات تعاني عادة من معوقات للتعلم تتمثل في أنماط سلوكية غير محابية لاكتساب الفكر الجديد والاستجابة السريعة للمتغيرات. وتكمن هذه الأنماط السلوكية في مواقع عدة بالمنظمة ويكون تأثيرها اشد حال ما تركزت في القيادات. وبصفة عامة فإن انفتاح المنظمة وتوفر فرص التفاعل والتواصل بين أعضائها وبين عناصر المناخ المحيط يزيد من قابليتها للتعلم.

التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة. لقد رأينا أن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي. نستطيع القول أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.

من جانب آخر، فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هم من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق

تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي.

مداخل تسريع التعلم الشبكي

من واقع فهمنا لكيفية حدوث التعلم التنظيمي - باعتباره في الأساس تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة - يمكن تصور المداخل التالية للإسراع بحدوث التعلم التنظيمي [ومن ثم تهيئة المنظمة لتكون أقدر على التعامل مع المتغيرات والاستفادة مما بها من فرص أو تجنب ما يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر]:

1. تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصالات في المنظمة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.
2. تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفتح العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة . ولا ينحصر هذا الأسلوب في تكوين فرق العمل بالمعنى الحرفي - أي ضرورة وجود مجموعة من البشر يعملون معاً ويتفاعلون وجهاً لوجه - ، بل يشمل أيضاً كل صور التشابك والترابط Networking حتى من بعد Distant بين العاملين،

أي خلق روابط تدعوهم إلى الاتصال والتواصل حتى باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة مثل البريد الإلكتروني وغيرها. المهم أن يأخذ كل منهم الآخرين في الاعتبار ويتبادل معهم الخبرات والتجارب ويكونون معاً مفاهيم ورؤى مشتركة حتى ولو كانوا متباعدين مكانياً.

3. تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه، وذلك من خلال حلقات البحث، ورش العمل، جلسات العصف الذهني Brain Storming وغيرها من الآليات التي تعتمد على الإدارة لحفز العاملين على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

4. الانفتاح واتباع منهجية شفافية الإدارة Open-Book Management، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي اعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة.

5. تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير المنظومي The Systems Thinking، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام

System والبحث عن عناصره و الكشف عما بينها من علاقات وتأثيرات متبادلة.

6. خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم Learning Oriented Organization Culture، يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد. وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيعها والحفز على الانخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات، ونظم تقويم الأداء. وفي هذا المجال يحدد Schein Edgar مواصفات الثقافة التنظيمية المحابية للتعلم على النحو التالي:⁴⁶

- ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.

⁴⁶gar Schein, “ Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning.” MIT Organizational Learning Network Working Paper 10.004 D May 19,1994D: p.7.

- ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظام.
- ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
- ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلُّم.
- ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصر في بعض الجوانب دون الأخرى.
- ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
- ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق Teamwork .
- ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول والاتصال والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات Approachable Leaders .

التعلم التنظيمي وإدارة النميز

يشير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر

والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها. وقد رأينا نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر قدراتهم الفكرية.

ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:

- استثمار طاقات البشر و إزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أداؤهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة [Knowledge] Know-why أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية Know-how أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق. ولذلك فإن كثيراً من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي [Knowledge] دون جانب المهارات التطبيقية Skills .

- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل

مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.

- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.

- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.

- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل

متكاملة ومتراصة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل
لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

والآن دعونا نقرأ ما جاء في نماذج التميز حول التعلم التنظيمي:

تتضمن معايير التميز كما جاءت في نموذج Baldrige عنصر
التعلم التنظيمي والفردى كأحد القيم المحورية Core Value في
إحداث التميز، وكان تعريف النموذج على النحو التالى:⁴⁷

Organizational and Personal Learning

Achieving the highest levels of business performance requires a well-executed approach to organizational and personal learning. Organizational learning includes both continuous improvement of existing approaches and adaptation to change, leading to new goals and/or approaches. Learning needs to be embedded in the way your organization operates. This means that learning

1. is a regular part of daily work;
2. is practiced at personal, work unit, and organizational levels;
3. results in solving problems at their source ("root cause");
4. is focused on sharing knowledge throughout your organization; and

⁴⁷ Baldrige National Quality Program 2002, Criteria for Performance Excellence, in www.baldrige.org.

5. is driven by opportunities to effect significant change and to do better

Sources for learning include employees ' ideas, ,research and development (R&D), customers ' input, best practice sharing, and benchmarking. Organizational learning can result in

1. enhancing value to customers through new and improved products and services;
2. developing new business opportunities;
3. reducing errors ,defects ,waste ,and related costs;
4. improving responsiveness and cycle time performance;
5. increasing productivity and effectiveness in the use of all resources throughout your organization; and
6. enhancing your organization 's performance in fulfilling its public responsibilities and service as a good citizen.

Employees ' success depends increasingly on having opportunities for personal learning and practicing new skills .Organizations invest in employees ' personal learning through education, training ,and other opportunities for continuing growth. Such opportunities might include job rotation and increased pay for demonstrated knowledge and skills .On- the-job training offers a cost-effective way to train and to better link training to your organizational needs and priorities. Education and training programs may benefit from advanced technologies such as computer-and Internet- based learning and satellite broadcasts.

Personal learning can result in

1. more satisfied and versatile employees who stay with the organization,

2. organizational cross-functional learning ,and
3. an improved environment for innovation.

Thus ,learning is directed not only toward better products and services but also toward being more responsive, adaptive ,and efficient —giving your organization marketplace sustainability and performance advantages.

من جانب آخر، نرى نموذج التميز الأوروبي يتناول التعلم التنظيمي باعتباره أحد القيم الرئيسية الثمانية التي تؤدي إلى إدارة التميز:

Continuous Learning, Innovation and Improvement

The Concept

Organizational performance is maximized when it is based on the management and sharing of knowledge within a culture of continuous learning, innovation and improvement.

Significant Benefits

1. Organizational agility
2. Cost reduction
3. Opportunity identification
4. Performance optimization
5. Prevention based improvement activities within the daily work of everyone

إن نماذج التميز جميعها تجمع على اعتبار التعلم التنظيمي والمبني على تعلم الأفراد هو من العناصر المحورية والقيم

الرئيسية المرتبطة بتحقيق تميز الأداء ووصول المنظمة إلى مستوى التميز المشهود له بجوائز التميز المعروفة.

مصادر المعرفة عن التعلم التنظيمي

كما أوضحنا سابقاً فإن ظاهرة التعلم التنظيمي أصبحت من أكثر الموضوعات رواجاً في حقل الإدارة المعاصرة، ودليلنا نستمد من عدد مواقع الإنترنت التي تطرح هذا الموضوع وتتعامل فيه. ولعل القائمة الجزئية التالية تؤكد ما سبق، فقد كشف البحث بواسطة أداة البحث www.google.com أن هناك 2,020,000 موقع بها معلومات عن التعلم التنظيمي، وفيما يلي العشرين الأولى منها فقط:

Learning Organizations and Knowledge Management

... Learning Organization (inc. ... If your goal is to convert your company into a "learning organization" with effective "knowledge management", we can help. ...

members.aol.com/iqduru/knowledge.htm - 100k - Cached -

Similar pages

The Learning Organization

Myths and Realities The Learning Organization Sandra Kerka

1995 ... The LO: Is Anybody

Out There? In theory, the learning organization concept is

appealing. ...

ericacve.org/docs/mr00004.htm - 18k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[The Organizational Learning Center at MIT](#)

You are attempting to view a web page of the Organizational Learning Center

(OLC) at the MIT Sloan School of Management. The Organizational

...

learning.mit.edu/ - 4k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[Organization Transitions, Inc. - Organizational Learning, ...](#)

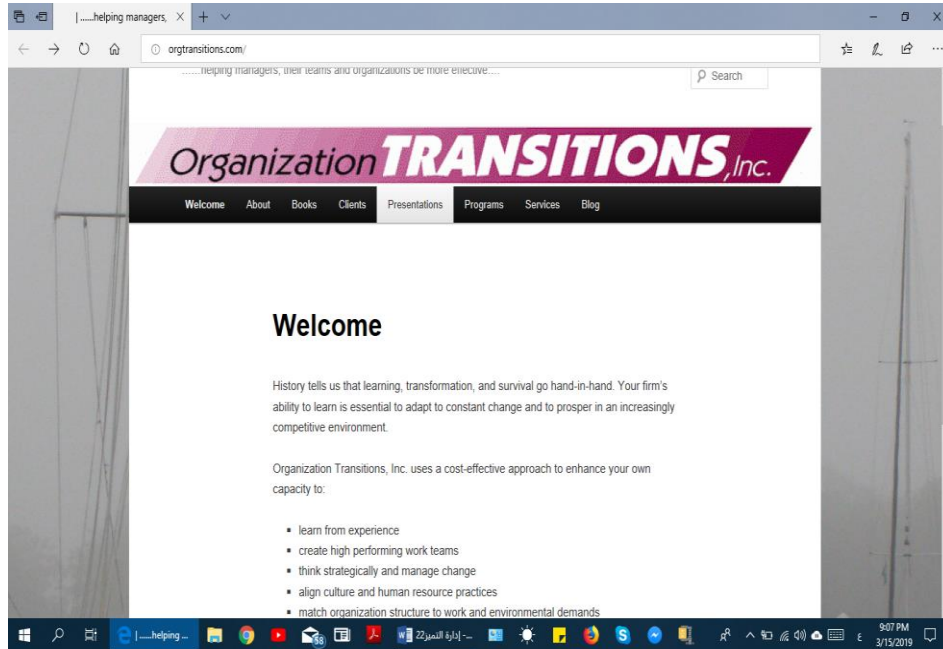
... Organization Transitions will customize a set of interventions centered around

Building Organizational Learning Capability, Organization Redesign, Culture ...

Description: Organization development and change consulting with specialization in organizational learning and...

Category: [Business](#) > [Management](#) > [Organizational Change](#)

www.orgtransitions.com/ - 5k - [Cached](#) - [Similar pages](#)



<http://orgtransitions.com/>

The Sophia Institute: A Learning Organization

... The Sophia Institute: A Learning Organization" has no affiliation with.

SOPHIA INSTITUTE PRESS. "Copyright © 1998 The Sophia Institute ...

Description: Consulting and training solutions for operations, marketing and sales based on a systems development model.

Category: Business > Management > Organizational Change

www.sophia-institute.com/ - 7k - Cached - Similar pages

GDSS: Working Papers

... INDEX OF ABSTRACTS. Transforming an Existing Organization into a Learning Organization.

by Douglas Guthrie, PhD. © 1996 Group Decision Support Systems, Inc. ...

Description: by Douglas Guthrie, PhD. In an economy of large national and global organizations and virtual enterprises...

Category:

[Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations](#)

www.gdss.com/wp/transform.htm - 101k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[A Learning Organization](#)

... A Learning Organization. By. Ron Bleed. Vice Chancellor, Information Technologies.

Maricopa Community Colleges. ... b. Why build a learning organization? ...

www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learn.htm - 5k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[USDLA | Home](#)

MEMBERS ONLY >>, [home](#) | [privacy statement](#) | [comments](#) | [more information](#).

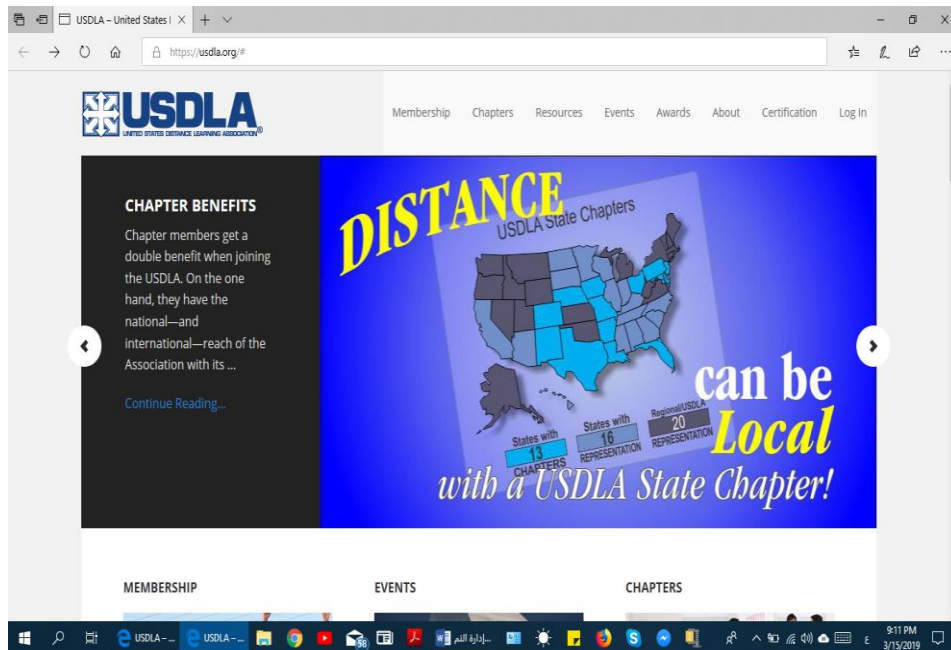
May issue of USDLA Journal online! go there >>. Visit the ...

Description: A non-profit association formed to promote the development and application of distance learning for...

Category:

[Reference > Education > Distance Learning > Associations](#)

www.usdla.org/ - 14k - 14 Jun 2002 - [Cached](#) - [Similar pages](#)



<https://usdla.org/#>

ED420897 1998-04-00 Creating a Learning Organization. ERIC Digest ...

... Creating a Learning Organization. ERIC Digest, Number 121. ...
Or will the learning organization,
five years from now, be just another entry on the jargon list? ...
www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed420897.html - 20k -
Cached - Similar pages

Learning Organization

Learning Organization Assembled by Carter McNamara, MBA,
PhD | Applies to nonprofits
and for-profits unless noted First-timers | Library materials |
Library ...

www.mapnp.org/library/org_perf/org_lrng.htm - 9k - Cached - Similar pages

Stanford Learning Organization Web (SLOW)

The Stanford Learning Organization Web (SLOW) is an informal network of Stanford researchers, staff, and students along with colleagues and friends from the ...

www.stanford.edu/group/SLOW/ - 3k - Cached - Similar pages

Learning-Org Dialog on Learning Organizations

... Info about Learning-Org Mailing List and Archive Read people's responses

to: Why a Learning Organization? ... What is a "Learning Organization"? ...

Description: A "Learning Organization" is one in which people at all levels, individually and collectively,...

Category:

Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations

world.std.com/~lo/ - 3k - Cached - Similar pages

Why a Learning Organization?

Why a Learning Organization? ... Why do you want your own organization to be more of a learning organization? This is a collage of the responses. ...

world.std.com/~lo/WhyLO.html - 30k - Cached -

Similar pages

[More results from world.std.com]

Emerald Journals, The Learning Organization

... THE LEARNING ORGANIZATION - AN INTERNATIONAL JOURNAL

ISSN: 0969-6474, "This highly

respected journal aims to provide debates, developments and new approaches ...

www.mcb.co.uk/tlo.htm - 17k - Cached - Similar pages

www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm

Similar pages

[www.emeraldinsight.com/cgi-](http://www.emeraldinsight.com/cgi-bin/EMRtoc.cgi?level=2&jn=119)

[bin/EMRtoc.cgi?level=2&jn=119](http://www.emeraldinsight.com/cgi-bin/EMRtoc.cgi?level=2&jn=119)

Similar pages

[More results from www.emeraldinsight.com]

City of Grande Prairie, Alberta, Canada - Index of Learning ...

Index of Links to Learning Organization Websites. Some ideas for getting started

in learning about Learning Organizations. ... Learning Organization Websites. ...

Description: Resources for "Learning Organizations," a term coined by Peter Senge in "The Fifth..."

Category:

Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations

www.city.grande-prairie.ab.ca/ccy_lo.htm - 101k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[Family Learning Organization - homeschool testing, advice and ...](#)
... Family Learning Organization Welcome to our site! We are eager to offer you encouragement, advice, and standardized achievement ...

Description: Family Learning Organization offers homeschooling advice, support and standardized achievement testing...

Category:

[Reference > Education > ... > Regional > North America > United States > Washington](#)

www.familylearning.org/ - 9k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[GPS, Inc. Learning Organization Resources](#)

Learning Organization Resources on the Web and on the Net.
Learning

Organization List The mailing list on learning organizations. ...

www.gpsi.com/lo.html - 6k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[The Learning Organization](#)

THE LEARNING ORGANIZATION. The term learning organization is the label now being

used for an integration of a set of ideas that have emerged from organizational ...

Description: This resource provides a quick, well-written one-page overview of the Learning Organization and the...

Category:

[Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations](#)

websites.quincy.edu/~chasemi/learn.htm - 11k - [Cached](#) -

[Similar pages](#)

غاية إدارة المعرفة تمكين المسؤولين إعادة التفكير في كل شيء
شاهد هذا الفيديو...



[KnowledgePassion - SWIFT Systems for Breakthrough Results](#)

إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المصرية
عرضنا في هذا الفصل لقضية من أهم قضايا الإدارة المعاصرة
التي تمثل حجر الأساس في إقامة بناء " إدارة التميز " وتفعيل

آلياتها. إن المعرفة وما تقود إليه من تعلم تنظيمي واكتساب المنظمة والعاملين فيها قدرات ومهارات جديدة متفوقة هي المدخل الطبيعي لإدارة التميز التي تحقق النجاح والنمو والقوة التنافسية الأكبر للمنظمة، كما توفر المنافع والمزايا لكل أصحاب المصلحة فيها وللمجتمع بأسره. ولقد أوضحنا الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة وتقنيات الاتصالات والمعلومات، وأهمية تهيئة بنية المنظمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في تلك التقنيات واستثمارها في تطوير هياكل المنظمات وعملياتها ومخرجاتها.

ويعتبر التحول لاستثمار منهجية الإدارة بالمعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية المصرية من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق في المنظمات المنافسة على الصعيد العالمي، والتعامل الإيجابي مع المتغيرات المحلية والعالمية. ومن المفيد استعراض بعض المجالات التي تسهم فيها منهجية إدارة المعرفة في تمكين الإدارة المصرية من تحقيق مستويات أفضل للأداء:

1. تطوير المنتجات من السلع والخدمات لمواجهة المنافسة المتزايدة من المنتجات الأجنبية المستوردة أو المصنعة محلياً بموجب تراخيص تصنيع أو فروع للشركات الأجنبية

في مصر والتي انفتحت أمامها الأبواب نتيجة تطبيق اتفاقية التجارة العالمية وتوجه مصر لتنفيذ التزاماتها بتخفيض التعريفة الجمركية وإزالة القيود الكمية على الواردات.⁴⁸

2. الرغبة الشديدة في فتح أبواب الأسواق الخارجية لتصدير المنتجات المصرية، ولن يتحقق هذا الهدف إلا إذا تمكنت منظمات الأعمال المصرية الراغبة في دخول أسواق خارجية من تكوين رصيد معرفي متجدد عن تلك الأسواق وطبائع المستهلكين المستهدفين واحتياجاتهم ومواصفات السلع والخدمات التي يفضلونها ومستويات الجودة المقبولة والمنظمات والمنتجات السائدة في السوق وأساليب التسويق والترويج المستخدمة. ثم استثمار كل تلك المعلومات في تكوين نموذج إداري متطور لتصميم وإنتاج وتسويق منتجات مناسبة مع

⁴⁸ ما يؤكد أهمية ما ندعو إليه ما اضطرت الحكومة إليه من فرض رسوماً جمركية مانعة على الملابس الجاهزة المستوردة وتنفيذها ابتداء من أول يناير 2002 وشملت حتى ما يحضره المصريون معهم للاستعمال الشخصي متحملة مخاطر التعرض لعقوبات من منظمة التجارة العالمية وذلك لحماية الصناعة المحلية التي لا تقوى على مواجهة المنتجات الأجنبية. ولا شك أن هذا الوضع متكرر بالنسبة لجميع المنتجات الصناعية المصرية ومن غير المعقول تصور تطبيق هذا الحل بزيادة الرسوم الجمركية مرة أو مرات أخرى.

احتياجات وأنماط التعامل في الأسواق المستهدفة. بمعنى آخر، لن تتمكن منظمات الأعمال المصرية من دخول أسواق خارجية باستخدام أساليب الإدارة الحالية وتوجهاتها التقليدية وأنواع المنتجات الموجهة في الأساس إلى السوق المحلية.

3. يتطلب الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي الجديد والتوافق مع معطياته وتحدياته ضرورة أن تلتزم الإدارة المصرية ذات المفاهيم وتتبنى نفس التقنيات ومنهجيات العمل التي نجحت الشركات الأجنبية باستخدامها في تحقيق إنجازات هائلة على صعيد تطوير المنتجات والخدمات وأساليب تقديمها للعملاء ومستويات غير مسبقة من الأرباح والتنامي في قيمة حقوق الملكية وقيم المنظمات في أسواق المال. وبغير هذا الانطلاق إلى تبني منهجية إدارة المعرفة وما يترابط معها من منهجيات وتقنيات الإدارة المعاصرة، لن تستطيع المنظمات المصرية من المنافسة بل وحتى ضمان استمرار التواجد على الساحة.

4. تفرض اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي أن ترتفع كفاءة الأداء في الشركات المصرية بل والمنظمات الحكومية إلى مستويات تناظر تلك التي تتمتع بها الشركات والمنظمات

الحكومية الأوروبية وتصل إلى درجة التميز كما حددها نموذج إدارة التميز الأوروبي. وبرغم التطور الذي حققته كثير من الشركات الأوروبية فقد أشرنا سابقاً إلى أن الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة EFQM قد حجب جائزة التميز لفئة الشركات الكبرى في العام الماضي لأن أحداً من المتقدمين لم يحقق الشروط والمعايير المؤهلة للحصول على الجائزة.

5. تمثل التقنيات المتسارعة في التطور أحد أهم دوافع الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة في الشركات المصرية والمنظمات الحكومية للمساعدة في ملاحقة حركة التطور التقني واستيعاب واستثمار الجديد منها والمتناسب مع احتياجات المنظمات وإمكانياتها. ويطرح هذا الأمر أهمية توثيق العلاقات وإقامة التحالفات الإستراتيجية بين منظمات الأعمال المصرية وبين الجامعات ومراكز البحث العلمي والتطوير التقني، فضلاً عن إقامة وحدات البحوث والتطوير R&D بالشركات ذاتها.⁴⁹

⁴⁹ في دراسة استكشافية أجراها المؤلف تبين له أن الشركات الصناعية المصرية التي يوجد بها وحدات للبحوث والتطوير لا تمثل أي نسبة لها معنى، كما أن الوحدات القائمة فعلاً تفتقر إلى الإمكانيات المالية والمادية والبشرية فضلاً

6. يتاح للمنظمات المصرية فرصة جيدة بتوفر عناصر بشرية مؤهلة من خريجي الجامعات والذين حصلوا على مستويات معقولة من التدريب والتعرض لتقنيات الإدارة والإنتاج المعاصرة، واتجه كثير منهم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA والتي تعتبر السبيل الطبيعي لتكوين القيادات الإدارية المتميزة في منظمات الأعمال العالمية، وبالتالي يتيسر لها استيعاب منهجية إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمات المصرية دون عقبات.

7. كذلك يتيسر للمنظمات المصرية درجة عالية من تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتوفرت بنية تحتية عالية الكفاءة وعلى المستوى العالمي للاتصالات وإمكانيات التفاعل مع شبكة الإنترنت. وبذلك فإن الأساس التقني لتطبيقات منهجية إدارة المعرفة لا ينقص الإدارة المصرية ولم يعد هناك ما يمنع من الانطلاق إليها إذا تبينت الإدارة العليا فيها أهمية وحيوية هذا الاتجاه.

عن افتقادها إلى دعم واهتمام الإدارة العليا، ولعل هذا يفسر تضائل حركة الابتكار والإبداع في الصناعة المصرية.

الفصل الرابع

الإدارة الإلكترونية قمت النمير

مقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى مستوى " إدارة التميز".

وتمثل الضغوط التنافسية وتزايد تطلعات الزبائن والمتعاملين مع المنظمات وانفتاح الفرص البديلة أمامهم بعض أهم مصادر الضغط والتحدي على المنظمات المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعاليتها. كذلك فإن التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تماماً تعيشها المنظمات المعاصرة حيث انقلبت كل الموازين السابقة وتغيرت المعايير والمواصفات وتعاضمت قدرات المشترين وتطلعاتهم، ونشأت أوضاع مختلفة في نظم الأعمال وعلاقات المنظمات ومراكزها في الأسواق. وبقدر ما أحدثته تلك المتغيرات من اختلال في مراكز المنظمات وأوضاعها وعلاقاتها، فإنها أيضاً ساعدتها على استعادة التوازن وتحقيق

إنجازات غير مسبقة في مجالات تطوير المنتجات وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المتحققة.

وفي سبيل بناء وتنمية قدراتها التنافسية والحصول على موقع متقدم في السباق على الأسواق والوصول إلى الزبائن والمتعاملين سريعاً تعمل المنظمات على علاج مشكلاتها التنظيمية والتخفف من مواطن الضعف وانخفاض الكفاءة بها والتي يأتي في مقدمتها ما يلي:

- ضعف التوجه الإستراتيجي لدى كثير من المنظمات وإغفال أهمية بناء الخطط والإستراتيجيات التي تقود العمل وتحقق التناسق بين الفعاليات في أجزاء المنظمة جميعها.

- تقادم أنماط التنظيم وعدم تناسب تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات على الأساس الوظيفي التقليدي الذي يجعل تنفيذ الوظائف المختلفة متباعداً ومتفرقاً كأن قطاعات أو وحدات المنظمة جزر منعزلة عن بعضها البعض.

- انحصار اهتمام الإدارة العليا في كثير من المنظمات بمشكلات الحاضر والتعامل معها بأسلوب إطفاء الحرائق، وافتقاد الرؤية المستقبلية وعدم القدرة - أو العناية - بفحص احتمالات التغير في المناخ ورصد الفرص

الناشئة والمهددات القادمة والتعامل الإيجابي معها جميعاً.

- تكريس مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية وإهمال استثمار القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للعاملين، وضعف نظم وآليات إمدادهم بالمعلومات اللازمة للأداء، فضلاً عن عدم استثمار ما يتاح من معلومات فعلاً في توجيه الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.

- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره المورد الحقيقي للمنظمة في العصر الحديث.

- التعامل في إطار ضيق من الاهتمام بما يجري داخل المنظمة والانحصار في مشكلاتها الداخلية، والتغافل عن أو عدم إدراك المتغيرات الخارجية وأهمية التخطيط للتعامل مع آثارها على فعاليات المنظمة.

وقد تبينت الإدارة النابهة في بعض المنظمات الرائدة أن التعايش مع نظام الأعمال الجديد - المبني على التقنية والمعلوماتية والعولمة - لا يكون بمجرد علاج المشكلات السابقة وغيرها، وإنما يكون بالبحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً ومحاولة الوصول إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر.

وتحقيقاً لهذا الغرض تعاضم اتجاه المنظمات للسعي إلى تحقيق مستوى التميز الذي تروج له نماذج متعددة طرحنا عدداً منها في الفصل الأول، وكانت النتائج الأساسية التي خلصنا إليها من هذا الطرح هي التالية:

- أن نماذج التميز ليست مجموعة جامدة من المبادئ والمفاهيم ولكنها منظومة حركية متغيرة من المقاييس التي ترصد حركة المنظمة ومدى اقترابها من أو ابتعادها عن مستويات الأداء المستهدفة معبراً عنها بالنتائج المتحققة لأصحاب المصالح المختلفين .
- أن تحقيق مستوى إدارة التميز أصبح هو الهدف الأساسي للمنظمات المعاصرة الذي تسعى للوصول إليه لمواجهة ضغوط التنافسية والعولمة والتطورات التقنية، والتعامل معها بإيجابية.
- أن إدارة التميز مقومات رئيسية ينبغي توفرها واستثمارها بكفاءة حتى يتحقق التميز في الواقع، كما ينبغي المحافظة عليها وتنميتها حتى بعد تحقيق غاية المنظمة في التميز والتفوق.
- تمثل عناصر " إدارة التميز " منظومة متشابكة ومتكاملة Integrated تؤثر في بعضها البعض، ولا يتحقق التميز إلا بتفعيلها معاً.

- هناك مقاييس موضوعية يمكن الركون إليها للتعرف على مستويات الأداء التنظيمي ومدى اقترابه من مستوى التميز المستهدف.

- تمثل المعلومات والمعرفة ركناً مشتركاً ومهماً في نماذج "إدارة التميز"، يتحقق من خلال استثمارهما مستويات متعالية من التعلم التنظيمي Organizational Learning.

الإدارة الإلكترونية، مدخل لإدارة التميز

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة. وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولاءهم لها.

وبذلك تتمكن المنظمة - بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية - أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة "

الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون " Build-to-stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة " الإنتاج حسب طلب الزبون " Build-to-order أو ما يطلق عليه " الإنتاج النحيف " ⁵⁰. وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell، Compaq حيث يتم بناء الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها. ولا شك أن تطبيق نظام الإنتاج النحيف يتطلب توفر قدرات عالية في الحركة والتعامل الداخلي [مرونة العمليات وكفاءتها]، ودقة التنسيق ومتانة العلاقات مع الموردين، بحيث يمكن تشبيك وربط مجموعة العمليات بدءا من استلام طلب الزبون، تحديد شكل الحاسب المطلوب وتقدير احتياجاته من المكونات، التصنيع ، التعامل مع مصادر المكونات الداخلية [المستودعات] والخارجية [الموردين]، ثم التوزيع وتوصيل الجهاز للزبون.

"constructing a computer after it was ordered by a customer would not be possible or at least efficient without a new, highly integrated information system that would tie together the

⁵⁰ Lean Production or Flexible Manufacturing systems

ordering, configuration, manufacturing, inventory management, and distribution processes."⁵¹

تلك العلاقة بين العمليات لا يمكن ربطها وتفعيلها بمرونة وكفاءة من دون استخدام نظام متكامل للمعلومات يسمح بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز في الأساس على منطق " الوقت هو المورد الأكثر حيوية " ، ومن ثم تعمل وفق مبدأ Just-in-time الذي ابتكرته الإدارة اليابانية وليس مبدأ Just-in-case الذي اعتادت أن تعمل به الإدارة الأمريكية ومن سار على نهجها في الدول الأخرى.

إن المنطق الأساسي في نماذج "إدارة التميز" هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركة والانطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحريّة - وفي تنسيق وتكامل - لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقه وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال أعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى " الآنية " Instantaneous أي العمل في الوقت الحقيقي Real Time في أداء وتنفيذ

⁵¹ Davenport ,t.h., Mission Critical, Realizing the promise of Enterprise Systems, Harvard Business School Press, Boston, Mass.,2000, p.107

مختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم. وقد اكتشفت الإدارة أن تطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة الإلكترونية هو السبيل لتحقيق متطلبات وأهداف " إدارة التميز" - بل هو شرط لتحقيقها - وتعظيم القيمة المضافة Value Added من خلال تفعيل نموذج تنظيمي يتصف بالسمات والإمكانات المتفردة التالية:

Networking	- الترابط والشبكية
Integration	- التكامل بين عناصره وعملياته
Mobile, Global	- التحرر من قيود المكان
24X7	- التحرر من قيود الزمان
Technology Oriented	- استخدام التقنية الحديثة
Highly Connected	- استخدام تقنيات الاتصالات
Highly Informed	- استخدام تقنيات المعلومات

Total Quality	- درجة عالية من الجودة
Zero Time	- درجة عالية من السرعة في الأداء
Customer Satisfaction	- درجة عالية من الاستجابة للعملاء
Market Oriented	- درجة عالية من الحساسية للسوق
Empowered	- درجة عالية من تمكين الموارد البشرية
Knowledge Based	- درجة عالية من التنمية المعرفية
Learning Organization	- درجة عالية من تيسير التعلم التنظيمي
Balanced Results	- درجة عالية من التوازن في النتائج

آثار الإدارة الإلكترونية على بناء المنظمة

تسهم "الإدارة الإلكترونية" في تحقيق منطق نماذج "إدارة التميز" من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة نذكر منها ما يلي:

1. تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتات ROBOTS و الرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات in-Built تعتمد نظم البرامج الذكية Expert systems. ومن أهم آليات العمل المعتمدة التي تعمل على تفعيل مفاهيم الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- التصميم باستخدام Computer Aided Design [CAD] الحاسب الآلي
- الإنتاج باستخدام Computer Aided Manufacturing [CAM] الحاسب الآلي
- الهندسة باستخدام Computer Aided Engineering [CAE] الحاسب الآلي
- الهندسة المواكبة Concurrent Engineering
- تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning [ERP]
- الإنتاج في الوقت Just-In-Time Manufacturing

Just-In-Time Purchasing (JIT)	- التوريد في الوقت
Flexible Manufacturing	- الإنتاج المرن
Voice Mail	- البريد الصوتي
E-Mail	- البريد الإلكتروني
E-Commerce	- التجارة الإلكترونية
E-Business	- الأعمال الإلكترونية
Intranet	- الشبكات الداخلية
Internet (www)	- الشبكة العالمية
Outsourcing	- الإنتاج لدى الغير

2. تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم

الهندسة الموازية Concurrent Engineering أو Simultaneous

حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع

متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني Instant .

3. إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات نماذج

" إدارة التميز " من أهمها ما يلي:

4. التوسع في الأتمتة Automation يؤدي إلى تخفيض أعداد

العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة

الوسطى والوظائف الإشرافية.

5. إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الاعتبار.

6. إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.

7. تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية Strategic Business Units و فرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.

8. استثمار فرق العمل الطارئة Adhoc teams بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي Networked Organization حيث يكون الربط آنياً بين الوحدات الاستراتيجية و فرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.

9. التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة

على أساس التدفقات المعلوماتية Information-based تتمتع بالتواصل والاندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شئونها الداخلية بينما يركز بعض الأمور المشتركة كال دفاع والعلاقات الخارجية. ويطلق Davenport⁵² على هذا النمط تعبير Information Federalism .

النحول نحو المنظمة الإلكترونية The E-Organization

تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات والإلكترونيات الدور الفاعل في عالمنا المعاصر الذي يتميز بكونه يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل مكثف حتى أطلق عليه عصر ال E نسبة إلى Electronic . فالعالم الحالي عالم جديد بمعنى الكلمة يختلف جذرياً عما سبقه، تعتمل فيه تحديات كبيرة تواجه المنظمات وتتمثل فيما يلي:

1. العولمة وتأثير الشركات العملاقة.
2. المنافسة الشرسة في الأسواق المفتوحة.
3. تصاعد القوة النسبية وتطلعات العملاء.

⁵² Davenport, op .cit., pp. 123-126

4. التطور التقني المستمر وتقنين حقوق الملكية الفكرية.
- وفي مواجهة تلك التحديات، أخذت المنظمات نفسها بتوجهات جديدة تحاول من خلالها التعامل الإيجابي مع معطيات العالم الجديد. وتتمثل أهم تلك التوجهات فيما يلي:
1. بناء وتنمية القدرات التنافسية بالابتكار في الأساليب وتحسين المنتجات والخدمات، والدخول في تحالفات إستراتيجية.
 2. إعادة هيكلة المنظمات، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة تصميم سلسلة القيمة. Value Chain
 3. تعميق استخدام التقنيات الجديدة واستثمار إمكانياتها في الوصول السريع والكفاء إلى الأسواق وتحسين الخدمات للعملاء.
 4. استثمار المعرفة Knowledge ، والتحول نحو نمط المنظمة المتعلمة The Learning Organization.
- وعلى الرغم من محاولات التوافق مع العالم الجديد وتحدياته، إلا أن المنظمات لا تزال تعاني من مشكلات تبحث لها عن علاج، أهمها:
- التباعد بين عناصر المنظمة الإدارية والبشرية من جانب وبين التقنيات العالية وإمكانياتها المتعاظمة من جانب آخر.

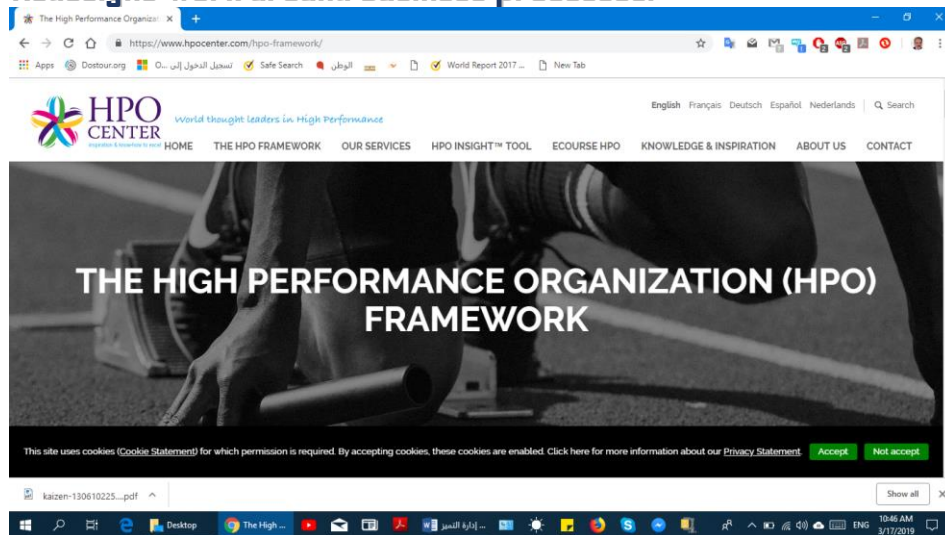
- التصاعد الهائل في حتما الفرص مع اتساع السوق العالمي، وقصور الآليات التنظيمية السائدة عن استثمارها.

وقد اهتمت كثير من المنظمات إلى طريق الحل لعلاج تلك المشكلات ويتمثل في البحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً والتوصل بذلك إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر. وقد أطلق في أدبيات الإدارة المعاصرة على هذا النمط التنظيمي الجديد اسم " التنظيم عالي الأداء " The High Performance Organization والذي يعبر عن كل عناصر ومقومات إدارة التميز. وتبدو هذه الصلة الواضحة بين التنظيم عالي الأداء وبين نماذج إدارة التميز من تحليل مكُوناته والتي تبدو كما يلي:

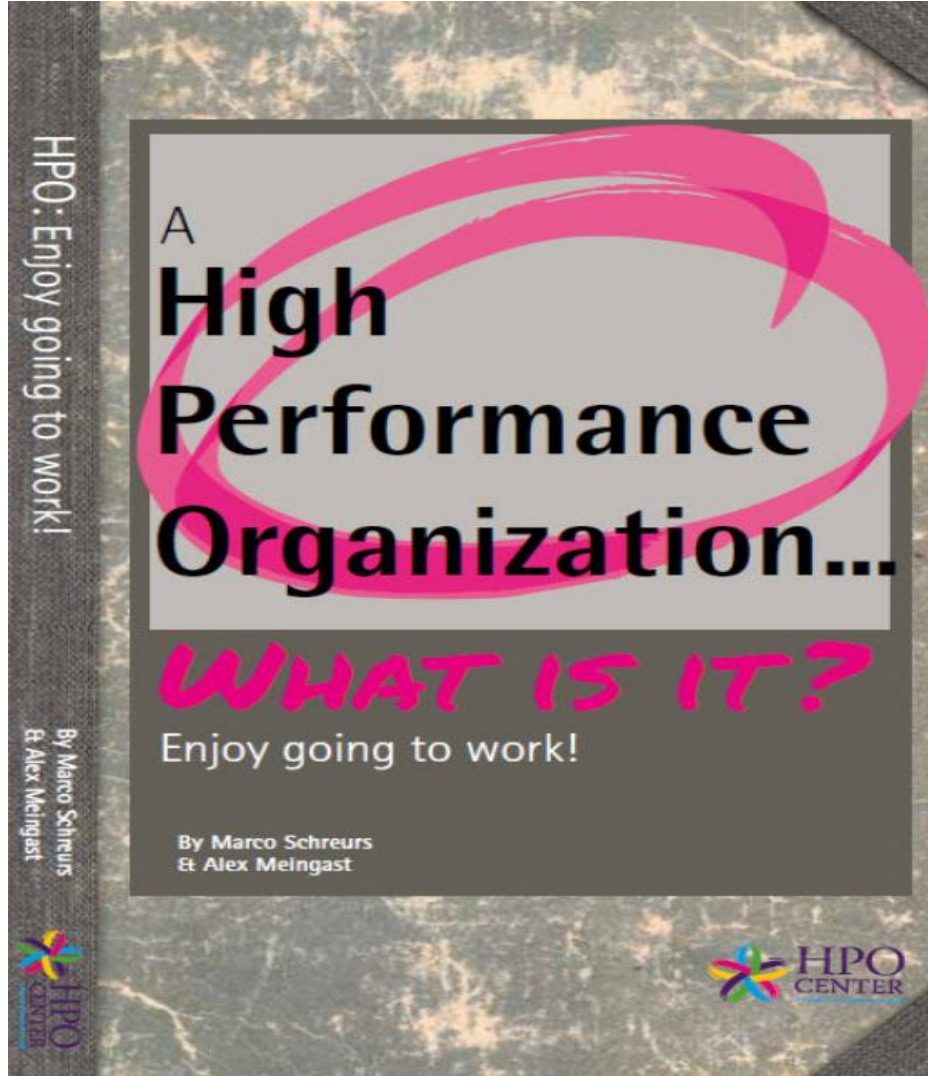
The high-performance organization

- Supports innovation & risk taking.
- Emphasizes learning.
- Designs jobs to require many skills.
- Organized around cross-functional process teams.
- Have facilitators and coaches not just managers.
- Provides regular feedback to employees on performance.
- Have a few levels of management.
- Places everyone close to the customer.
- Promotes flexibility and teamwork.
- Applies pay for performance.

- Shares information about the business with all employees.
- Redesigns work around business processes.



<https://www.hpocenter.com/hpo-framework/>



A-High-Performanc
e-Organization-Wha

لفتح الملف ينبر الضغط على الحرف **e**

مفهوم المنظمة الإلكترونية

المنظمة الإلكترونية هي منظمة تعمل في مجالات الأعمال أو في قطاعات الخدمات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني غير الهادفة إلى الربح، وتتصف بالميزات التالية:

- تنظيم ديناميكي متطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
- تباشر المنظمة الإلكترونية أعمالها على مدار الساعة 24 ساعة يومياً بلا انقطاع.
- تتسم عمليات المنظمة الإلكترونية بالسرعة والمرونة والقيمة المضافة الأعلى.
- تستثمر المنظمة الإلكترونية تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى الحد الأقصى المتاح.
- يتسع سوق المنظمة الإلكترونية ليشمل العالم كله ولا تنحصر في السوق المحلي.
- تستخدم آليات جديدة لإنتاج القيمة Refined Value Chain.
- تتميز بعمليات إدارية، تسويقية، وإنتاجية عالية الترابط Highly Integrated Processes.

- تسعى لبناء درجة عالية من التكامل والآنية في التعامل مع العملاء والموردين وغيرهم من عناصر المناخ المحيط ذوي العلاقة **Networked Customers and Suppliers** .
- تستثمر الإنترنت وتستخدمها في كافة معاملاتها مع العملاء والموردين، كما تستثمر منطق الإنترنت في بناء شبكات داخلية **Intranet** للتعامل بين قطاعاتها المختلفة.
- تستثمر في تكوين بنية معلوماتية وشبكات اتصالات متشابكة ومترابطة وفعالة على مدار الساعة.
- تتمتع بنظم متطورة لاستثمار وتبادل المعرفة **Complex Knowledge Sharing Systems** .

الميزات المحورية للمنظمات الإلكترونية

الميزة المحورية الأولى

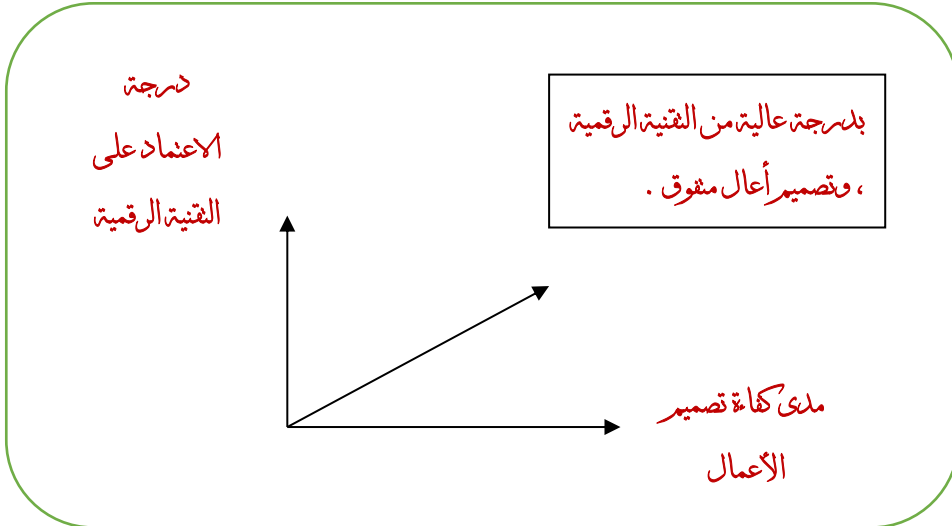
تتمثل الميزة المحورية الأولى للمنظمة الإلكترونية والتي تفرقها عن المنظمات التقليدية في وجود درجة عالية من التكامل بين أمرين مهمين:

1. التقنية الرقمية **Digitization**

2. نظام لأعمال عالي الكفاءة **Quality Business Design**

وبهذا المنطق ، فإن معنى التحول نحو المنظمة الإلكترونية أن تباشر المنظمة جهداً خاصاً في تصميم نظام الأعمال

المميز الذي يسمح لها باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى أبعد مدى، وينعكس هذا التصميم في ميزتين مهمتين هما التمتع بكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء لم تكن متوفرة من قبل، وكذا التمتع بمزايا تصميم نظام للأعمال يحقق للمنظمة سبق في المنافسة. ويمثل الشكل التالي هذه الميزة المحورية:



يتضمن مفهوم تصميم الأعمال Business Design الاختيار الذكي لعناصر النظام وأهمها:

- حسن اختيار العملاء
- تحديد المزايا الفريدة التي تقدمها المنظمة لعملائها
- تحديد المغريات للموارد البشرية للعمل في المنظمة
- تحديد المغريات للموارد البشرية للعمل في المنظمة

- تصميم وسائل بناء وتحقيق الربحية
 - تصميم آليات التميز وصيانة قاعدة العملاء والمحافظة على قدرة إنتاج الأرباح
 - تصميم نطاق الأعمال لتحقيق أقصى قيمة
 - تصميم البناء التنظيمي المناسب
 - تصميم آليات إدارة المعلومات والمعرفة
- وتستخدم المنظمة الإلكترونية مقياس The Digital Ratio لتحديد كم من عمليات المنظمة يتم باستخدام التقنيات الرقمية، أي تم تحويلها من العمليات الورقية Paper-based إلى عمليات على الإنترنت On-line . وتقاس تلك النسبة بمقياس يتراوح بين % 0 إلى % 100 .

الميزة المحورية الثانية

تتميز المنظمة الإلكترونية في أنها تتعامل في قضايا إدارة المعلومات Managing Bits ، بينما تستغرق المنظمة التقليدية في التعامل مع الأصول المادية وحركة المواد والمنتجات ، فهي مستغرقة في إدارة الجوامد Managing Atoms . أي أن التحول إلى المنظمة الإلكترونية يعني التحول التدريجي من الاستغراق في التعامل فقط مع الماديات إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات. وليس معنى هذا

إهمال الجانب المادي وضبط حركة الأصول المادية في المنظمة، ولكن المعنى أن تلك الأصول المادية ستتحول في مفاهيم الإدارة وعملياتها إلى نبضات إلكترونية يتم التعامل معها في الوقت دون انتظار حركتها المادية أو النظر إلى أحجامها في ذاتها. كل شيء في المنظمة الإلكترونية يتحول في النهاية إلى معلومات ووحدات معرفية يتم التعامل معها عبر النظم والآليات الإلكترونية للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة.

الميزة المحورية الثالثة

تهتم المنظمة الإلكترونية بتطوير استخداماتها لتقنيات الاتصالات والمعلومات وتوجيهها لإنشاء آليات للتعامل مع وحدات المعرفة Bits أي ما يسمى Bit Engines بدلاً من التعامل مع وحدات الجوامد Atoms . وقد نجحت شركات كثيرة في بناء تلك الآليات للتعامل مع المعرفة وتوظيفها في عمليات البيع والتسويق وتطوير خدماتها للعملاء، ومنها النماذج التالية:

Examples of Bit Engines

- Choiceboards [Dell's configurator].

CHOICE BOARDS, MENUS, & TIC- TAC-TOE

CHOICE BOARDS

"A choice board is a graphic organizer that allows students to choose how they will learn a concept. The choice board below has nine squares. (There is no minimum or maximum, however nine seems to be a good number.) Inside each square is an activity. Students can choose one or several activities to complete. Choice boards can be organized so students need to finish one square before moving to the next, they can be random, or can be organized in a specific way. The level of difficulty of the activities can vary or stay consistent."

Tic-Tac-Toe Boards and Menus are two different types of choice boards.

CHOICE BOARDS ARE...

- Different work, not more or less work
- Easier choice board for struggling students and a more challenging choice board for proficient or advanced students.
- Equally active, interesting and engaging assignments
- Same learning goals, requiring the use of key concepts & skills
- Maintains teacher control, basically a learning contract
- Effective assessments at the end of a unit
- Can be tiered for challenge
- Focus on objectives; not just a variety of tasks



CHOICE BOARDS & LEARNING MENUS

- Empowering students through **CHOICE** while ensuring adherence to important **LEARNING GOALS**.
 - Also called Tic-Tac-Toe Boards, Think-Tac-Toe or Learning Menus.
 - A type of learning that provides a “menu” of activities-some that all students must do, and some that allow students choices.
 - Ensures that each learner focuses on knowledge, understanding and skills designated as essential.
-



WHAT ARE CHOICE BOARDS & LEARNING MENUS?

- Activities and assignments that give students a choice as to what they want to do in order to meet the requirements of the class.
- They can be used for a daily lesson, a week long period, or even a monthly study.
- They deal with readiness and the interest of the student.

Rocks and Minerals		
Show what you know by completing three of the activities below. Just like in tic-tac-toe, you can complete three in a row, column, or diagonal. Just be sure to do your best work! When you are finished, staple your three completed activities behind the choice board.		
Anchor Chart Use a large piece of chart paper to create an anchor chart that will teach your classmates about rocks and minerals. Be sure to include all key points.	Diagram of Rock Cycle Create a diagram of the rock cycle on a large piece of construction paper. Be sure to explain and show each portion of the rock cycle.	Flash Cards Use ten index cards to create flash cards that will help you remember key terms. Write the word on one side and the definition and picture on the back of the flash card.
Write a Fiction Story Let's see how creative you can be. Write a one, or more, page fictional narrative from the perspective of a rock moving through the rock cycle.	Write a Picture Book Create an informational picture book about rocks and minerals. Your book should be at least five pages long with illustrations and text on every page.	Write an Opinion Essay Tell us what you think. In a one, or more, page opinion essay, explain which mineral you think is the most important and explain why.
Double Bubble Map Complete a Double Bubble Map that compares two different rocks or two different minerals.	Minerals Tree Map Complete the Minerals Tree Map. Be sure to think about the uses and characteristics of minerals.	Rocks Circle Map Complete the Rock Circle Map. Inside the circle, give examples of things made from rocks. Outside of the circle, give examples of things not made from rocks.

Name _____ Due Date _____

Skeletal System Project Menu

Select three activities to complete from the project menu. Be sure to read the project rubric before beginning the assignments.

Research the skeletal system of an animal, create a poster to show what you learned. 	Write a song about the skeletal system. Perform it if you'd like!	Write a list of ten questions that you could ask a medical professional about the skeletal system. Then interview a doctor, nurse, x-ray technician, or physical therapist. Be sure to record the person's answers on paper.
Research gymnastics and the flexibility of gymnasts' muscles and joints. Write a report about what you learned.	Create an "x-ray" of a hand or foot using black construction paper, q-tips, and chalk. Write a paragraph to tell why x-rays are used.	Research protective gear that children wear to play sports or ride bikes. Write a persuasive letter to a friend telling why he/she should use the protective gear.
Write and perform a skit that explains the functions and purpose of the skeletal system.	Dissect a chicken or turkey leg. Label the parts of the leg. Write a paragraph to tell how the leg is similar and different to a human leg. 	Someone with a physical disability would have trouble getting around our classroom. Draw a sketch of a classroom that would allow a person in a wheelchair to participate in all classroom activities.

MENUS

"A menu offers students a way to make decisions about what they will do in order to meet class requirements. A menu could be for a single lesson, a week-long lesson, or even a month-long period of study. Once the teacher has decided on what the essential understandings and/or skills are, she/he can begin to create a menu."

Steps:

1. Identify the most important elements of a lesson or unit.
2. Create an imperative or required assignment or project that reflects the minimum understanding you expect all students to achieve.
3. Create negotiables which expand upon the main dish or imperative assignment or project. These negotiables often require students to go beyond the basic levels of Bloom's Taxonomy. For example, they often include activities that require synthesis, analysis, or evaluation.
4. Create a final optional section that offers students the opportunity for enrichment. The optional section often reflects activities that students can use for extra credit.

TIC-TAC-TOE BOARD

"Tic-Tac-Toe choice boards give students the opportunity to participate in multiple tasks that allow them to practice skills they've learned in class or to demonstrate and extend their understanding of concepts. From the board, students either choose or are assigned three adjacent or diagonal tasks to complete.

Choice boards address student readiness, interest, or learning preferences. They are easily adapted to a subject area."

Steps:

1. Identify the outcomes and instructional focus of a unit of study.
2. Use assessment data and student profiles to determine student readiness, learning styles, or interests.
3. Design nine different tasks.
4. Arrange the tasks on a choice board.
5. Select one required task for all students. Place it in the center of the board.
6. Students complete three tasks, one of which must be the task in the middle square. The three tasks should complete a Tic-Tac-Toe row.

Interpersonal Task	Kinesthetic Task	Naturalist Task
Logical Task	Student Choice	Intrapersonal Task
Interpersonal Verbal Task	Musical Task	Verbal Task

Adaptations:

- Allow students to complete any three tasks—even if the completed tasks don't make a Tic-Tac-Toe.
- Assign students tasks based on readiness.
- Create different choice boards based on readiness. (Struggling students work with the options on one choice board while more advanced students have different options.)
- Create choice board options based on learning styles or learning preferences. For example, a choice board could include three kinesthetic tasks, three auditory tasks, three visual tasks.
- Author Rick Wormeli offers the following Tic-Tac-Toe board based on Gardner's (1991) multiple intelligences.

تلك الآليات تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت في تحقيق خدمات فائقة الجودة للعملاء. فمثلاً آلية " بطاقة الاختيار" Choiceboard التي ابتدعتها شركة Dell للحاسبات الآلية هي قائمة اختيارات لمكونات الحاسب الآلي يستطيع العميل المفاضلة بينها على شبكة الإنترنت لتحديد مواصفات الحاسب الشخصي الذي يريده، وبمجرد الانتهاء من تحديد تلك المواصفات يتحدد له السعر، فإذا وافق وأعطى

الأمر وسدد القيمة بواسطة بطاقة الائتمان [كل ذلك على الشبكة]، يتم تجهيز الحاسب وفق طلبه ويرسل إليه بواسطة شركات البريد السريع.⁵³ ويمكن للقارئ زيارة الاطلاع على هذه الآلية بزيارة الموقع التالي على الإنترنت www.howdigitalisyourbusiness.com

ويتحقق للمنظمة الإلكترونية نتيجة استخدامها تقنيات الاتصالات والمعلومات القدرات والمميزات التالية:

- تطوير وابتكار تصميمات أعمال جديدة، وتوسيع مجال الاختيار بين التصميمات البديلة بقدر هائل لا يمكن تحقيقه في المنظمات التقليدية.
- الوصول إلى نوعيات وشرائح جديدة من العملاء، وتطوير مزايا وقيم أعلى ومبتكرة لهم.
- تطوير مغريات وقيم وعوائد أعلى وأفضل للموارد البشرية المتميزة.
- تطوير نماذج وتقنيات جديدة لتحقيق الأرباح.
- تطوير آليات جديدة ومبتكرة لعلاقات المنظمة مع الموردين والمتعاملين.
- تطوير هياكل ونظم عمل مبتكرة.

⁵³ Adrian J. Slywotzky & David J. Morrison with Karl Weber, How Digital is Your Business, London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

الأبعاد السبعة للمنظمة الإلكترونية

1. الهيكل التنظيمي المقترح

يتشكل الهيكل التنظيمي المفتوح في المنظمة الإلكترونية من أجزاء ثلاثة مهمة:

1. الجزء الأول، ويختص بالتعامل في وظائف الإدارة الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الأعلى على مستوى المنظمة، ومنها وظائف صياغة هوية المنظمة، القيادة الإستراتيجية، تكوين رأس المال، الرقابة الإستراتيجية، وتفعيل وتوجيه إمكانيات المنظمة.

2. الجزء الثاني، ويضم وحدات الخدمات المشتركة **Shared Services Business Units** التي تباشر الوظائف ذات الطبيعة الاستشارية ومنها إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة التخطيط، إدارة البحوث والتطوير، إدارة ضبط الجودة وغيرها.

3. الجزء الثالث، ويتشكل من وحدات الأعمال التنفيذية **Business Units** التي تقوم بتنفيذ العمليات الأصلية المحققة لمنتجات المنظمة

والمنتجة للقيمة فيها من خلال إشباع رغبات
الأسواق والعملاء Value Generating.

2. القيادة الديناميكية

تلعب القيادة الديناميكية الدور الأساس في تشكيل وتفعيل
المنظمة الإلكترونية، بل إن عملية التوجه نحو الحالة الإلكترونية
في ذاتها هي في أساسها نتيجة اقتناع وتصميم عناصر القيادة
الديناميكية في المنظمات المعاصرة.
والقيادة في المنظمة الإلكترونية ليست حكرًا على فئة كبار
الرؤساء والمديرين، بل هي مسئولية مشتركة بين جميع
العاملين بحسب موقع كل منهم. في المنظمة الإلكترونية يكون
كل فرد " قائد " في مجاله. والمهمة الأساسية للقيادة في تلك
المنظمات هي تنمية وتمكين الأفراد القادرين على تحمل
مسئوليات الأداء المتفوق والابتكار والإبداع من أجل تحقيق
التميز. وتعتبر القيادة الديناميكية في المنظمة الإلكترونية أن
غايتها الرئيسية هي إحداث التغيير ونشر فكر ومنطق العمل
المتميز بين الجميع.

3. الموارد البشرية ذوي المعرفة

يمثل البشر من ذوي المعرفة رأس المال الحقيقي في المنظمة
الإلكترونية حيث يبدعون أفكاراً ويتميزون في الأداء والاستجابة

السريعة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ، فضلاً عن الاستيعاب التام لمتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها وضرورة التعامل معها بالسرعة الواجبة. ويتميز أفراد المنظمة الإلكترونية بميزات مهمة تنعكس على مستوى أداؤهم وقدر إنجازهم:

- درجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة إعمال مفهوم التمكين . Empowerment .
- درجة عالية من العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطق التشابك Networking والتكامل Integration والترابط Coherence .
- مستوى عال من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.

4. الترابط والشابك

تعتمد المنظمة الإلكترونية على مفهوم الترابط وآلياته من أجل ضبط حركة أجزائها المختلفة والتنسيق بين عناصرها المتعددة التي تنفرد كل منها بمهام معينة وتنطلق في تنفيذها مستعينة بتقنيات الاتصالات والمعلومات واعتماداً على

تقديرها للموقف ومتطلبات الاستجابة الفورية للعملاء
والتعامل السريع مع المتغيرات.
وتبأشر المنظمة الإلكترونية تحقيق الترابط من خلال تفعيل
آليات مهمة منها:

- تكوين وتنمية رؤى وقيم عمل مشتركة
Values Shared Visions And Work بين العاملين
وتشجيعهم على استيعابها وفهم مراميها ومتطلبات
تفعيلها بالحوار المفتوح والاتصالات الحرة.
- بذل جهد خاص في توضيح أهداف الأداء وتوزيع الأدوار
والمسؤوليات بين فئات العاملين المختلفين، والتأكيد
على النتائج والإنجازات كمعيار رئيسي في تقويم الأداء.
- تصميم نظم المعلومات وبناء قواعد المعلومات
المشتركة التي تسمح للعاملين ذوي العلاقة في التعرف
على مواقف الأداء ومستويات الإنجازات أولاً بأول في
مختلف مراحل العمل، ومن ثم تحقيق أكبر درجة ممكنة
من التناسق في أنشطتهم وإزالة أشكال التناقض أو
التضارب فيما يقومون به من أعمال، وتأكيد الوصول إلى
النتائج المستهدفة بمستويات الجودة والتميز المخططة.

5. الرصيد المعرفي المنجد

إن وحدة التعامل الأساسية في المنظمة الإلكترونية هي المعرفة Knowledge، حيث رأينا أن إدارة المعرفة واستثمارها Managing Bits هي الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة المنظمات التقليدية المنشغلة عادة بإدارة الأصول المادية Managing Atoms. وتهيئ المعرفة للمنظمة الإلكترونية فرصاً أفضل للتعامل مع القضايا المصيرية الثلاثة التي تهم كل منظمة:

- قضية تنمية الكفاءة التنظيمية وتحسين عمليات المنظمة.
- قضية سرعة التكيف مع المتغيرات والتعامل الإيجابي مع عناصر المناخ المحيط.
- قضية تنمية قدرات المنظمة التنافسية في صراعها من أجل البقاء.

والمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة هي قدرة المنظمة الإلكترونية على تحويل المعلومات المتاحة لها إلى فرص للإنجاز وتحقيق القيم . ويتطلب هذا البحث المستمر والدائب عن مصادر المعرفة والكشف عنها وإخراجها من حالة الكمون والانغلاق - عدم الاستغلال - إلى حالة الحركة والانتشار والنمو باستغلالها

في عمليات المنظمة على اختلاف مراحلها. ومن ثم نجد المنظمة الإلكترونية تركز على الأنشطة ذات المحتوى المعرفي Knowledge-based وهي التي تحقق المستوى الأعلى من القيمة المضافة. كذلك تهتم إدارة المنظمة الإلكترونية بتنمية واستثمار الطاقات الذهنية للموارد البشرية وهم مصدر المعرفة والقادرين على تطويرها واستغلالها. وتنعكس مفاهيم الإدارة بالمعرفة على عناصر المنظمة الإلكترونية محدثة فيها تغييرات أساسية منها:

- التحول من الهياكل التنظيمية المستطالة Tall إلى الهياكل المنبسطة Flat نتيجة اتباع النمط الدائري التشابكي Circular في تبادل المعلومات وتداول المعرفة بدلاً عن النمط المتسلسل رأسياً Vertical.
- زيادة الاعتماد على حلقات وشبكات الاتصالات المفتوحة متعددة الأطراف Multi-Dimensional Communication Patterns بدلاً من نمط الاتصالات الثنائية المغلقة Closed . Dual Communication Patterns
- تعميق اللامركزية ونشر مراكز اتخاذ القرار وجعلها عند مواقع التنفيذ والأقرب من العملاء.
- تعميق آليات الرقابة الذاتية Self Control and Assessment والتقويم متعدد الأبعاد Balanced Scorecard الذي يركز

على النتائج في مجالات اهتمام المنظمة الرئيسية دون أن ينحصر في الإجراءات أو في مجرد نتائج التقويم المحاسبي للأنشطة.

- تعميق نمط العمل المتوازي Concurrent باستخدام إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة، وتوسيع مجال تشغيل الفرق Teams .

6. التحالفات والعلاقات

المنظمة الإلكترونية بطبيعتها هي منظمة مرتبطة ومشبكة ومتحالفة مع عملائها ومورديها وأطراف أخرى مهمة يكملون الدور الذي تقوم به، حيث تحصر نفسها في الأنشطة المعرفية المنتجة للقيمة المضافة، وتترك لغيرها من المنظمات المتحالفة معها القيام بباقي الأنشطة التي يقل فيها المحتوى المعرفي أو يكاد ينعدم. ومن ثم تصبح التحالفات وتكوين العلاقات آلية مهمة تتمكن من خلالها المنظمة الإلكترونية من تخفيض المخاطر التي تتعرض لها بفعل المتغيرات السريعة خاصة في مجالات التقنية، وتعظيم الطاقات المتاحة إذ تستخدم إمكانيات موجودة فعلاً لدى الحلفاء دون أن تضطر إلى بذل المال والوقت والجهد لتكوين طاقات وإمكانيات مماثلة لن تستطيع استغلالها طول الوقت. وتمثل تقنيات

الاتصالات والمعلومات المنتشرة في المنظمة الإلكترونية بيئة سهلة ومحابة لتكوين التحالفات التي تتم عبر شبكات الاتصالات والمعلومات وخاصة الإنترنت.

7. نمط الإدارة المنفتح

يقصد بالإدارة المنفتحة مفهوماً جديداً في أدبيات الإدارة المعاصرة يشار إليه بتعبير "الحكم" Governance ويؤدي معنى تكامل الإدارة وتناسقها على المستويات الثلاث التي يتكون منها التنظيم الإلكتروني:

1. الإدارة على مستوى المنظمة Organization-wide Management .
2. الإدارة على مستوى وحدات الأعمال الأساسية Business Units وإدارة التحالفات فيما بينها.
3. إدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

مميزات المنظمة الإلكترونية

تتحقق للمنظمة الإلكترونية مميزات مهمة منها:
- تسارع الابتكار، سرعة الاستجابة للمتغيرات، تعميق نظم الجودة.

- دورات إنتاج قصيرة، تزايد المرونة، دعم العمل البشري بالتقنية.
- سرعة تطوير منتجات جديدة متنوعة وحسب الطلب .
- تقصير الوقت فيما بين إصدار الطلب والتسليم ، والاستجابة الفورية لطلبات العملاء.
- استثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات لمباشرة كثير من العمليات كالشراء والتسويق والبيع وتحصيل المستحقات عبر شبكة الإنترنت.
- استخدام تقنيات البيع المباشر للمستهلكين وتجاوز الوسطاء مما يقلل التكلفة ويخفض الوقت المستغرق في الاستجابة لطلبات العملاء.
- تطوير نظم فعالة ومرنة في مجالات إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والرقابة الإدارية تتناسق مع معطيات التقنية العالية وضغوط الوقت والمنافسة.

قضايا مهمة تثيرها المنظمة الإلكترونية

تثير المنظمات الإلكترونية مجموعة من القضايا المهمة التي تتصل بهذا النوع الجديد من المعاملات والتقنيات المستخدمة في تلك المنظمات. من تلك القضايا ما يلي:

- قضية تنظيم قطاع الاتصالات ومتطلبات تحريره للمساهمة في سرعة تطور المنظمات الإلكترونية.
- قضية مراجعة دور الدولة في تنظيم/تحرير صناعات المعلومات.
- قضية التكامل والتفاعل Integrate and Interoperate بين المنظمات العاملة في صناعة المعلومات والاتصالات بما يحقق قدرتها على خدمة المنظمات الإلكترونية وتيسير معاملاتها .
- قضية حماية حقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights .
- قضية المحافظة على الخصوصية Privacy للأفراد والمؤسسات فـي المعاملات التي تتم عبر الإنترنت وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.
- قضية تأمين المعاملات والمعلومات Security وضمان عدم تسربها إلى غير المخولين بالتعامل فيها أو الاطلاع عليها.
- قضية الرقابة على المحتوى Content Control للمستندات والمعاملات الإلكترونية.
- قضايا الضرائب على المعاملات الإلكترونية.

أهمية التحول إلى المنظمات الإلكترونية في الواقع المصري

تسود العالم الآن حركة نشطة لاستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال لتصبح " منظمات إلكترونية" تستخدم شبكة الإنترنت في التعامل مع العملاء والموردين وتقديم الخدمات وإنجاز كافة عمليات البيع والشراء بسرعة فائقة وسهولة عالية. وقد بدأت مشروعات إنشاء ما يسمى " الحكومة الإلكترونية " في العديد من دول العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية منذ الولاية الأولى للرئيس السابق كلينتون، والمملكة المتحدة التي بدأت مشروعها في 1999. كذلك نجد حكومة دبي وقد نشطت في إنشاء " حكومة دبي الإلكترونية" منذ يونيو 2000 ويصاحبها شركة تجاري. كوم Tijari.com التي تمثل سوقاً إلكترونية كاملة تشتري منها كل الدوائر الحكومية في دبي كافة احتياجاتها. وتوفر تقنيات الاتصالات والمعلومات للأجهزة الحكومية وشركات الأعمال السرعة الفائقة في الحصول على احتياجاتها وكذلك السرعة والدقة في تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز عمليات التسويق والبيع للمنتجات المختلفة. وتتلور أهم مزايا المنظمة الإلكترونية في السرعة، الدقة، الجودة العالية للخدمات والمنتجات، مع انخفاض التكلفة نتيجة الكفاءة

الأعلى، فضلاً عن إمكانية العمل وتقديم الخدمات والمنتجات لمن يطلبها في كل وقت وفي أي مكان. إن الآلية الأساسية في المنظمة الإلكترونية هي شبكة الإنترنت وما يصاحبها من وسائل اتصال عصرية تعتمد تقنيات إلكترونية عالية. وحيث تعاني الإدارة المصرية سواء في الحكومة أو شركات قطاعي الأعمال العام والخاص عيوباً ومشكلات مزمنة أسهمت ولفترات طويلة وممتدة في تقليص حجم وقيمة الإنجازات المستهدفة، بل وأنتجت مشكلات وصلت لحد الكوارث في كثير من الأحيان، فإن الاتجاه لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات ومن ثم التحول تدريجياً نحو المنظمة الإلكترونية يمثل أحد أهم وأفعّل المداخل المتاحة لتطوير الإدارة المصرية وتحديثها والقضاء على مشكلاتها، ومن ثم تحسين مستوى الخدمات للمواطنين ورفع مستوى الكفاءة العامة في الأداء الوطني على مختلف الجبهات. ولعلنا نسرد في عجالة سريعة عناوين بعض أهم المشكلات التي أنجزتها الإدارة المصرية عبر السنوات القليلة الماضية وبرغم كل النوايا الطيبة والجهود المستمرة التي يبذلها المخلصون من أبناء مصر في مواقع العمل المختلفة وعلى جميع المستويات :

- تراجع قيمة الجنيه المصري بالنسبة لجميع العملات الأجنبية منها والعربية، وبما يعني تراجع قوته الشرائية في الداخل وانخفاض مستوى المعيشة للمواطنين بنسب قد تفوق انحدار قيمة الجنية بسبب التجاء كثير من البائعين للسلع والخدمات إلى رفع أسعار منتجاتهم بنسب لا تتماشى مع التأثير الحقيقي لانخفاض قيمة العملة الوطنية. وهذا يعني في المقام الأول انخفاض الإنتاجية وقصور معدلات النمو الاقتصادي عن الوصول إلى المستويات المعادلة لحجم الاستهلاك ومواجهة الزيادة السكانية ومتطلبات البشر من احتياجات .
- تفاقم الفجوة بين حجم وقيمة الواردات المتزايدة باستمرار وبين حجم وقيمة الصادرات المتراجعة باستمرار، بما يشير إلى عجز الإدارة المصرية في مواقع الإنتاج والخدمات عن توفير سلع وخدمات تلاءم احتياجات الأسواق الخارجية وتحظى بإعجاب شرائح معقولة من المستهلكين فيها، ناهيك عن إمكانية الاحتفاظ بولاء المستهلكين المصريين في السوق المحلية ومواجهة منافسة المنتجات والخدمات الواردة من الخارج.

- تزايد معدلات البطالة بمعدلات كبيرة خاصة بين خريجي الجامعات والمعاهد، فضلاً عن الاضطراب وعدم الوضوح في أرقام المتعطلين. وهذه البطالة مؤشر على تراجع قدرة الإدارة المصرية في الحكومة وقطاعات الأعمال على خلق فرص العمل الحقيقية القادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل من خريجي المنظومة التعليمية وغيرهم من الباحثين عن عمل. وهذا دون الأخذ في الاعتبار الآلاف من أشباه المتعطلين الذين يمارسون أعمال طفيلية غير منتجة وغير منتظمة أمثال منادي السيارات والباعة الجائلين الذين يتسولون المارة تحت ستار بيع بعض السلع غير ذات القيمة.
- اضطراب الشارع المصري بكل ما يجري فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم للأبنية في مجالات نشاط خطرة داخل الكتل السكنية، وانفلات أنماط سلوك المواطنين من قادة السيارات وغيرها من وسائل النقل والمشاة وغيرهم، وغياب الرقابة و"الإدارة" بصورة عامة في جميع مرافق الشارع المصري ، وكل ما يترتب على ذلك من سلبيات تهدر الطاقات والموارد .
- تراخي القدرة على تطوير التعليم ومواجهة أسباب الدروس الخصوصية وانصراف الطلاب عن مدارسهم

ومعاهدهم وجامعاتهم، وتواضع مستويات المعلمين والخريجين العلمية والثقافية، وافتقاد أغلب - إن لم يكن جميع - مؤسساتنا التعليمية على اختلاف درجاتها لمقومات الجودة ومواصفاتها وابتعادها عن الشروط المؤهلة لاعتمادها ومعادلة درجاتها من منظمات الاعتماد العالمية.

- تزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية أو السلطات والأجهزة المحلية، وتفشي صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات، وتسلسل أشكال الفساد المختلفة إلى كثير من مواقع العمل المهمة وذات التأثير في الحياة العامة.

- تكرار الحوادث والكوارث من أمثال احتراق وتصادم القطارات، وانهيار المباني والمنشآت، والانصراف عن تقصي أسبابها والتعامل معها بجرأة وحسم.

- إهدار الموارد الوطنية في مشروعات غير مدروسة والتحمس لمشروعات تستنزف استثمارات هائلة دون عائد مثل مشروعات فوسفات أبو طرطور وحديد أسوان وغيرها مما شاع وصفها بالمشروعات العملاقة دون وجود ما يؤكد جدواها الاقتصادية أو الاجتماعية.

تلك المشكلات هي نتائج طبيعية للمستوى الإداري المتواضع في المنظمات والمؤسسات الوطنية التي تتعامل بمعطيات تجاوزها العصر الحديث الذي نعيشه، وتتمسك بقيم وأفكار وهياكل تتسم بالجمود والبعد عن مواكبة التطورات والتقنيات المعاصرة ، وتعجز عن أن تلاحق التطور العالمي أو أن تحاول السبق والتفوق على الآخرين. وبرغم تعدد محاولات إصلاح الإدارة المصرية سواء في أجهزة الحكومة أو في شركات قطاعات الأعمال، لا تزال أوضاع الإدارة فيها إلى حد بعيد على ما هي عليه، ولا يكاد يشعر المواطن المتعامل مع تلك الأجهزة والشركات إلا بالندر اليسير من التطور والتحسين في مستوى بعض الخدمات والتعاملات، أما في الأغلب الأعم من الحالات فإن الحال تكاد تتجمد على ما هي عليه من سوء في الخدمات وانخفاض في جودة المنتجات وابتعاد عن منطق العصر في المعاملات.

ولا تختلف الحال في أغلب مؤسسات القطاع الخاص حيث لا تزال تسود مشكلات الخلط بين الملكية والإدارة، واتباع أساليب إدارية غير متطورة ولا متناسبة مع الظروف والمعطيات السائدة، وتسابق الكثير من رجال الأعمال الجدد في بناء إمبراطوريات في شكل مجموعات من الشركات المتباينة الأنشطة في مجالات غير متجانسة لا يتوفر لأغلبهم الخبرة

الكافية فيها فيفقدون بذلك مزايا التخصص والتركيز وتتشتت جهودهم في مجالات عديدة لا يحققون في أي منها التميز المطلوب في بناء قدرات تنافسية تواجه ظروف السوق ومتطلباته. وتكون النتيجة في النهاية معاناة المواطنين المتعاملين مع تلك المؤسسات لافتقار الجدية والقدرة على الوفاء بالتزاماتها، كما يعاني العاملون فيها من اضطراب أوضاعها وارتباك معاملاتها والتهديد بضياح حقوقهم لديها. وفي نهاية الأمر تستقر مشكلات تلك المؤسسات الخاصة عند البنوك التي تمدهم بالقروض الطائلة بلا ضمانات كافية وتبدو في الأفق ظاهرة التعثر في السداد .

ومن أهم أسباب تلك الحالة أن محاولات التحسين والإصلاح تنطلق من ذات الفكر القديم وتسعى إلى مجرد الترميم والإصلاح الجزئي الذي يهتم بالأشكال دون المضامين، ويتعامل مع مظاهر المشكلات وأعراضها بغية تسكينها وتخفيف الإحساس بوطأتها، دون أن يتعمق في البحث عن الأسباب والمصادر الحقيقية بهدف إزالتها والقضاء عليها.

لذلك كان من المحتم الالتجاء إلى المدخل العصري لتطوير الإدارة المصرية والذي يعتمد الفكر المعاصر والتقنيات الأكثر تأثيراً في حياة الناس وهي تقنيات الاتصالات والمعلومات، أي التحول نحو المنظمات الإلكترونية التي تقدم خدماتها للناس

وتتعامل معهم عبر شبكة الإنترنت وبوسائط غاية في السهولة والانضباط والكفاءة، مما يساعد في التخلص من أغلب وأهم المشكلات والمعوقات في تعامل الناس مع تلك الجهات ويضمن العدالة والشفافية والدقة في المعاملات.

ولعلي أسارع - خشية أن أتهم بالتحليق في الخيال - بذكر ما اتجهت إليه شركة الاتصالات المصرية حديثاً من إتاحة نظام يسمح للمشاركين التعرف على المطالبات المستحقة عليهم وسدادها عبر شبكة الإنترنت مما يقضي على المعاناة لساعات طوال في مكاتب الهاتف لمعرفة قيمة الفاتورة ثم معاناة أخرى أمام طوابير الخزينة للسداد مع اقتصار ساعات العمل على فترات محدودة، بينما التعامل عن طريق الإنترنت يسمح للفرد أو الهيئة بالاتصال بموقع شركة الاتصالات على مدى الساعة والسداد في أي وقت يشاء مع إمكانية التأكد من تمام السداد ومراجعة رصيد حسابه في أي وقت. وكذلك أشير إلى ما أعلنته وزارة الداخلية أنه ابتداء من أول إبريل 2002 سيتمكن المواطنون من الحصول على بعض الخدمات مثل استصدار بطاقة الرقم القومي عن طريق الإنترنت. من جانب آخر، فإن وزارة الدولة للتنمية الإدارية توفر معلومات عن الخدمات التي تقدمها مختلف الوزارات على موقع في الإنترنت يحمل عنوان www.edara.gov.eg حيث يستطيع المواطن التعرف على شروط

تقديم الخدمات ويحصل على نسخة النموذج المستخدم في طلبها.

كذلك أسارع إلى التذكير بأن مجموعة من المختصين في وزارة الاتصالات والمعلومات يعملون الآن لإنجاز مشروع حضاري رائع لتطوير " الحكومة الإلكترونية " يتم من خلاله تقديم الخدمات للمواطنين وهيئات الأعمال والمستثمرين وغيرهم بكفاءة وسرعة وانضباط. كما أضيف أن كثيراً من البنوك المصرية أدخلت تقنيات حديثة تسمح لعملائها بالتعامل في أي وقت من خلال نشر شبكة آلات الصرف الآلي وكذا استخدام تقنيات الاتصال من الهواتف الثابتة أو المحمولة للاستعلام عن الحسابات وإجراء بعض المعاملات المصرفية دون الحاجة للذهاب إلى البنك.

كذلك أذكر بأن البنية الأساسية اللازمة لإطلاق طاقات الأجهزة الحكومية ومؤسسات الأعمال للتحويل إلى منظمات إلكترونية متوفرة في مصر وعلى درجة عالية من الكفاءة وتتمثل في شبكة هائلة للاتصالات الهاتفية تم تطويرها وتحديثها وتوسيع طاقاتها باستخدام تقنيات حديثة لا تختلف عن السائد في دول العالم المتقدمة. وتتيح هذه الشبكة مباشرة كافة عمليات التجارة الإلكترونية ومتطلبات تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية.

وقد تحققت في السنوات الأخيرة إنجازات مهمة في هذا الصدد تجعل الأخذ بفكرة المنظمة الإلكترونية أمراً ممكناً، فقد زاد عدد مشتركى الهواتف الثابتة من 3,9 مليون في 1998 إلى 6,5 مليون في 2001، وانخفض عدد المسجلين في قوائم الانتظار إلى حوالي 800,000 بعد أن كان الرقم 1,200,000 في سنة 1996/1997، كذلك زاد عدد مشتركى الهاتف المحمول من 194,000 في عام 1998 ليبلغ 3,4 مليون في 2001. وقد بدأت منذ منتصف فبراير الماضي خدمة الإنترنت المجانية، وكان عدد مستخدمي الإنترنت قد بلغ ما يقرب من مليون شخص قبل إدخال هذه الخدمة.

وهدفنا في هذا المقام التنبيه إلى مجموعة من الملاحظات المهمة حتى يتسنى لمشروع الحكومة الإلكترونية ومحاولات التحول إلى منظمات إلكترونية لبعض شركاتنا ومؤسساتنا أن ترى النور ويتم تفعيلها بكفاءة فضلاً عن أن تتسع دوائرها لتشمل مختلف الهيئات والأجهزة والمؤسسات ذات التأثير في حياة الناس وقطاعات الأعمال. وتتضمن تلك الملاحظات ما يلي:

- أن التحول إلى الحكومة أو منظمات الأعمال الإلكترونية - وعلى خلاف ما يعتقد الكثيرون - ليس قضية تقنية وحسب أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت

وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية على أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية في الأساس تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة حتى تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

- أن التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية عملية شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة - وهي متوفرة بحمد الله في مصر- ، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

- تنطلق عملية التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين، ومن هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظم الحالية، وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل

جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

- إن استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة. فعلى سبيل المثال تحقق النظم المعروفة ببرامج تخطيط موارد المشروع ويشار إليها اختصاراً بـ ERP ربط كافة عمليات ومعاملات المنظمة وتنسيقها بحيث تضمن الإدارة أن جميع المستلزمات والإجراءات المتعلقة بعمليات معينة متوافرة في الوقت الصحيح ومن ذلك على سبيل المثال ربط أعمال الصيانة الدورية بمشتريات المستلزمات وقطع الغيار وتنسيقها عند إعداد الموازنات بحيث تكتمل كل المقومات معاً وتتناسق مع خطط التشغيل فلا تحدث مثل حوادث قطار الصعيد الذي خلفت أعمال الصيانة فيه وانعزلت عن خطط التشغيل والتي تباعدت هي الأخرى عن عمليات الرقابة والمتابعة والتقويم.

- أن الحكومة أو المنظمة الإلكترونية لا تعنى فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضاً وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال إذا كان إنهاء عملية منح ترخيص لإقامة مبنى يتطلب من المواطن مقدم الطلب أن يحصل على موافقات من عدة جهات حكومية مثل مديرية الإسكان، مرفق الكهرباء، مرفق المياه، الدفاع المدني، الآثار، وغيرها من أجهزة متعددة، فإن مقتضى التحول إلى الحكومة الإلكترونية يعني في المقام الأول أن تنسق هذه الجهات الحكومية علاقاتها فيما بينها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة فقط تتولى هي إلكترونياً إنهاء كافة المعاملات مع الجهات الأخرى المختصة، وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الحكومة الإلكترونية. وفي غياب هذا التحول الجماعي والتنسيق التام والتعامل الإلكتروني بين وحدات الحكومة ذاتها يصبح الحديث عن الحكومة الإلكترونية غير ذي معنى ويهدر الجهود المبذولة في هذا المجال.

- أن التعامل مع أجهزة الحكومة إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت يفرض توفر آلية للدفع الإلكتروني أيضاً لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة. وهذا يقتضي النظر في أحد بدلين أو كليهما:

1. تيسير وتعميم إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية عن طريق البنوك وهيئة البريد والمؤسسات المالية والشركات التجارية وغيرها، وقبولها في سداد رسوم الخدمات وشراء المنتجات عبر شبكة الإنترنت.
2. إصدار وسيلة دفع جديدة تسمى " الجنيه الإلكتروني " يحصل عليه الراغبون في التعامل مع أجهزة الحكومة الإلكترونية ويستخدمونه في سداد رسوم تلك الخدمات، وهذا ما ذهبت إليه حكومة دبي الإلكترونية حيث أطلقت " الدرهم الإلكتروني " لاستخدامه في سداد الرسوم للخدمات الحكومية المقدمة عن طريق الإنترنت.

ولعلنا نتأمل قدر الوفر والتيسير الذي يحققه استخدام وسيلة دفع إلكترونية تغني الدولة عن كثير من العناء في طباعة طوابع التمغة المختلفة والرقابة عليها وتنظيم استخدامها بكل ما يعنيه ذلك من تكلفة، وعلى الجانب

الآخر نتخيل مدى سعادة المواطن الذي سيعفى من عناء البحث عن تلك الطوابع حينما يتردد على الأجهزة الحكومية، فضلاً عن اضطراره في أغلب الأحيان لشرائها من أفراد يحتكرون بيعها في مواقع العمل الرسمية بأسعار تزيد عن قيمتها الرسمية.

- يمثل التحول إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً مما يعني وبوضوح أن يفقد كثير من صغار العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وظائفهم التي يتحتم الاستغناء عنها وفق منطق التعامل الإلكتروني الذي يقوم في الأساس على تفادي الوسطاء وتقصير الإجراءات بالدخول على موقع تقديم الخدمة على شبكة الإنترنت. ومقتضى هذه الحقيقة أن يتم إعداد خطة إستراتيجية لتفريغ الأجهزة الحكومية التي يتم تحويلها إلى المعاملات الإلكترونية من الموظفين الزائدين عن الحاجة وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في

قطاعات الإنتاج والخدمات وخاصة في مشروعات التنمية الزراعية ومشروعات الصناعات الصغيرة والحرفية وغيرها من مجالات منتجة ونافعة تسهم في حل مشكلات الاقتصاد الوطني من تلك التي يمولها الصندوق الاجتماعي للتنمية وغيره من جهات الإقراض لأغراض التنمية.

- وثمة ملاحظة مهمة أن التعامل مع شبكة الإنترنت للحصول على الخدمات الحكومية وشراء المنتجات التي تطرحها شركات الأعمال بأسلوب التجارة الإلكترونية يقتضي من المواطن معرفة طرق التعامل وامتلاك حاسب آلي ، ومن ثم يفترض فيه معرفة القراءة والكتابة، ومن هنا يمثل المواطنون الذين يعانون من الأمية أو عدم امتلاك حاسبات شخصية مشكلة ينبغي التصدي لها تحقيقاً لديمقراطية وعدالة تقديم الخدمات للمواطنين بغض النظر عن اختلاف قدراتهم. ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تيسير إنتاج وبيع حاسبات آلية بأسعار معقولة - مع اتصافها بالمواصفات المناسبة لتجعلها مفيدة لمن يمتلكونها ليس فقط لأغراض التعامل مع الحكومة الإلكترونية ولكن في كافة الاستخدامات الأخرى -، وهذا ما يتجه إليه أحد

المشروعات التي تتبناها وزارة الاتصالات والمعلومات بإنشاء شركة لإنتاج مثل هذه الحاسبات وتيسير سداد قيمتها بالتقسيط ضمن فاتورة الهاتف. من جانب آخر، فإن حل مشكلة المواطنين الأميين يمكن أن تتم بإنشاء مواقع في مكاتب البريد مثلاً أو في مجالس القرى والمدن تتواجد بها حاسبات آلية يقوم على تشغيلها الطلاب والخريجون الباحثون عن أعمال وذلك نيابة عن المواطنين غير القادرين على التعامل المباشر مع تلك الأجهزة.

- أهمية تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في الأجهزة الحكومية بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال شبكة الإنترنت. ويتطلب هذا التطوير ثورة تشريعية تستبعد من القوانين واللوائح الحالية كافة أشكال التعقيد وتكرار طلب المستندات وتتابع واستطالة الإجراءات دون إضافة ملموسة في تحقيق النتائج المستهدفة. وسوف يتطلب تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية قبول مفاهيم جديدة لا تستوعبها التشريعات الحالية مثل " التوقيع الإلكتروني " على المستندات وأهمية الاعتراف به مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير أو التلاعب.

ومن أجل دعم حركة التحول إلى الحكومة الإلكترونية ينبغي وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن تنفرد كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتيت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل، ناهيك عن احتمالات اختلاف النظم وافتقاد التجانس والتكامل بينها. وتحقيقاً لهذه الغاية نقترح نقل الإشراف على مشروع الحكومة الإلكترونية إلى رئاسة مجلس الوزراء وتشكيل لجنة وزارية للإشراف على المشروع وتسييره بتنسيق موارد وإمكانيات وخبرات الأجهزة ذات العلاقة وفي مقدمتها وزارة الاتصالات والمعلومات، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء. وبالنسبة لمشروعات تحويل شركات ومؤسسات القطاع الخاص إلى منظمات إلكترونية يكون من المفيد تكوين مجموعات عمل رئيسية من الخبراء والمستشارين في اتحاد الصناعات المصرية واتحاد الغرف التجارية وجمعيات رجال الأعمال لتقديم الدعم التقني والمساندة العلمية للشركات التي تبدأ عمليات التحول.

كذلك تبدو أهمية أن تبدأ مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي في تطوير مناهج وتقنيات التعليم لتكوين الطلاب

تكويناً يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني الذي نعيشه، وإعداد الخريجين القادرين على التعامل مع تقنيات الاتصالات والمعلومات، ومن ثم التوافق مع متطلبات سوق العمل وتوفير الخبرات اللازمة للحكومة ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع جميعها في سعيها للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول إلى منظمات تعيش العصر الإلكتروني.

إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى منظمات إلكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الإيجابي والنشط مع الفرص التي ستتيحها اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وكذا لتجنب التهديدات والمواجهة النشطة للمنافسة الشرسة التي تأتي من الشركات الأجنبية التي انفتحت أمامها السوق المصري نتيجة اتفاقية تحرير التجارة الدولية والدور النشط لمنظمة التجارة العالمية في هذا المجال.

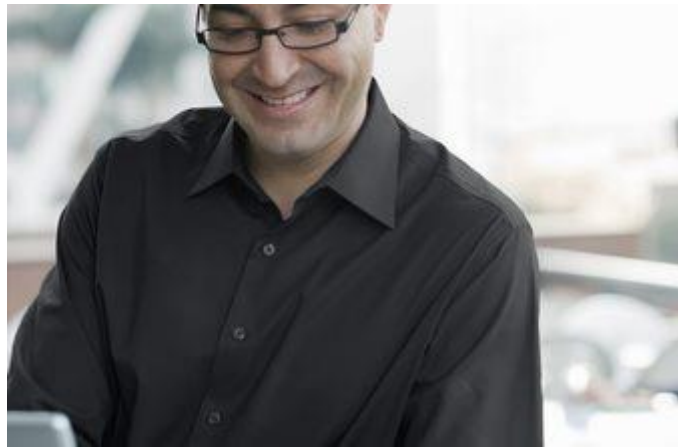
من جانب آخر، لا نريد لمصر أن تتخلف عن استثمار المتاح لها من عقول أبنائها وقدراتهم المبدعة في تشكيل جهاز حكومي عصري ومؤسسات أعمال عالية الكفاءة والفعالية بما يتيح

تحقيق مستويات أفضل من الخدمة والإنتاجية لصالح
المواطن والمجتمع.

وهذا مثال عن E-Business

What Are E-Business Systems?

by Louise Balle



- 1Examples of E-Businesses
- 2The Advantages of E-Business
- 3Advantages & Disadvantages of E-Business
- 4What Are the Benefits of E-Business Technology?

E-commerce and e-business became popular around the mid- to late 1990s. The increase in Internet users and faster connection speeds made doing business online more of a viable and smart option for both large and small companies. Some e-business tools also help put small companies on a more even playing field with bigger businesses.

Identification

E-business systems are a set of online technologies, equipment and tools that a business uses to conduct business via the Internet. These systems help a company connect with customers, process orders and manage information. For instance, one high-profit e-business system is a web-based retail store where customers can purchase products online.

Basics

At the very center of an e-business system is a website (domain and web hosting account), email account (which commonly comes with the web hosting account), and an Internet connection. These three tools form the base of an e-business system, allow the integration of all other e-business tools and allow the user to connect to the World Wide Web to publish information.

Types

An e-business system is composed of more than just an Internet account and intangible online accounts. You also need tangible equipment to access and utilize the system. Other important e-business tools include computers,

Internet modems, Internet adapters, dedicated servers, and Ethernet cabling if you want to establish an online intranet (interoffice) system where employees communicate with each other securely. In addition to physical equipment, you may also need database, Internet security and shopping cart software to establish a professional e-business system.

Considerations

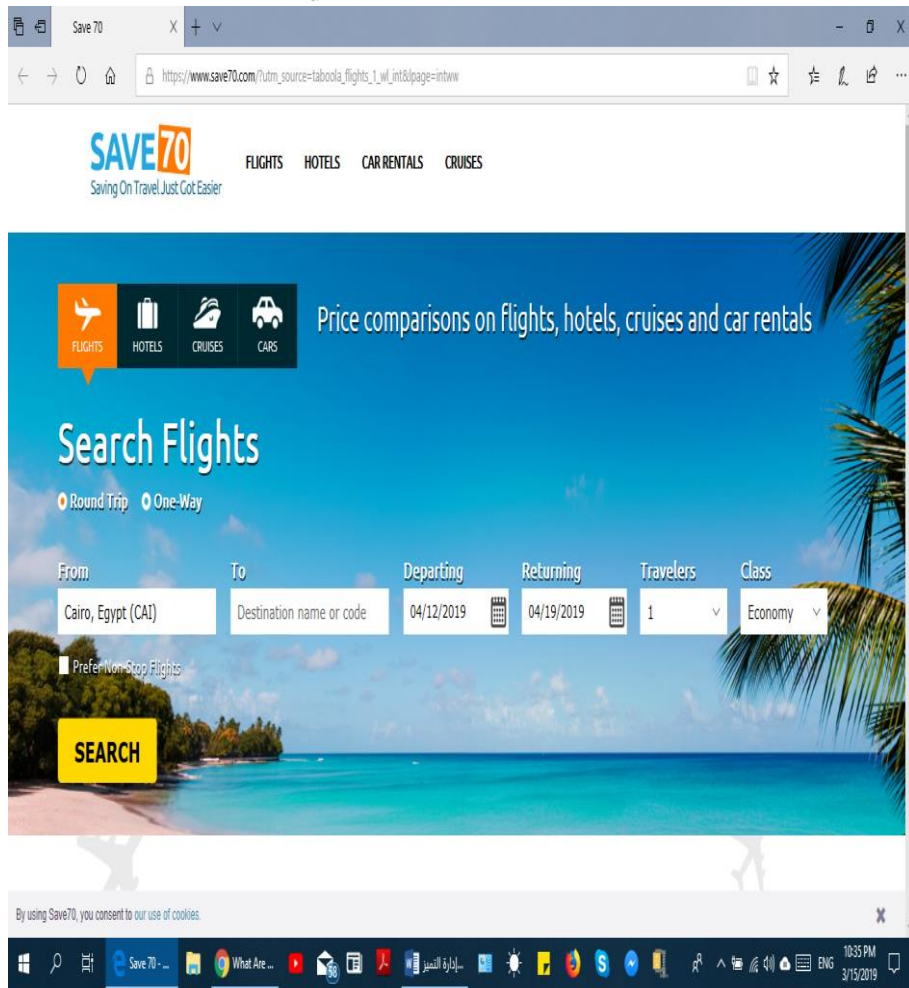
While a small business owner may choose to manage the e-business system on her own, she may find success by allowing contractors or dedicated employees to take care of those duties. For instance, one element of a successful e-business system is the proper design of the online system so that it's simple for visitors and employees to navigate. The small business owner may hire computer programmers and Web architects to take care of these important duties.

Expert Insight

In his book "Architectures for e-Business Systems: Building the Foundation for Tomorrow's Success," editor Sanjiv Purba says, "The Internet has transformed many things over the years, including how consumers and businesses interact." He also mentions how e-business systems help automate

office supply purchases and service requests for companies,
which results in lower costs.

نموذج للتسويق الإلكتروني



The screenshot shows the Save70 website interface. At the top, there's a navigation bar with the Save70 logo and links for FLIGHTS, HOTELS, CAR RENTALS, and CRUISES. Below this is a large banner with a tropical beach background. On the left, there are icons for FLIGHTS, HOTELS, CRUISES, and CARS. The main heading is "Search Flights". Below it, there are radio buttons for "Round Trip" (selected) and "One-Way". The search form includes fields for "From" (Cairo, Egypt (CAI)), "To" (Destination name or code), "Departing" (04/12/2019), "Returning" (04/19/2019), "Travelers" (1), and "Class" (Economy). A yellow "SEARCH" button is prominently displayed. At the bottom of the page, there's a footer with a cookie consent message and a Windows taskbar showing the time as 10:35 PM on 3/15/2019.

https://www.save70.com/?utm_source=taboola_flights_1_wl_in_t&page=intww

الفصل الخامس

قيادة النميز

مقدمة

إن الحديث عن " إدارة التميز" لا بد أن يثير التساؤل المهم عن العنصر المحوري في تفجير طاقات المنظمات ودفعها للسعي للوصول إلى مستوى التميز. وقد رأينا في نماذج التميز المختلفة رسداً للعديد من العناصر ذات التأثير منها عنصر القيادة الذي يعتبره الكثيرون من مفكري الإدارة المعاصرين أهم العناصر المحركة لفعاليات المنظمات وتوجهها ناحية " إدارة التميز". ونحن ننطلق في بحثنا لموضوع قادة التميز من الرؤية العصرية للقيادة التي تتبلور في المفاهيم المحورية التالية:

- القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية.
- القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف و الفرص.
- القيادة قيادة رياضة Coaching وليست رئاسية.
- القيادة مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة.

مفهوم القيادة Coaching

يتبنى مفهوم الريادة فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقذوة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد Coercing الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم.

كذلك يحقق منهج الريادة تحسين الحالة المعنوية للعاملين ورفع إنتاجيتهم من خلال تأكيد الممارسات التالية:⁵⁴

1. التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل من أجل تحقيق أهداف تعود على الجميع بالمنفعة.
2. يتفاعل القادة والتابعين في شفافية معتمدين على تدفق من المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات الأداء منطلقين في ذلك من رؤاهم الشخصية وأفكارهم وخبراتهم الذاتية [فهم في النهاية بشر].
3. القيادة نمط سلوكي متطور ومرن يتوافق مع المواقف المختلفة ويتعدل بحسب اختلاف أطراف العلاقة. فالقائد لا يلتزم أسلوباً واحداً لا يغيره، بل هو يختار نمط التعامل وأسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المشاركين في الموقف وطبيعة الظروف المحيطة والأهداف المرجوة.
4. تعتمد كفاءة القيادة على محصلة العلاقة بين القائد والتابعين، فالقائد المتميز يتعامل معه تابعون متميزون أيضاً.
5. يعتمد قادة التميز بالدرجة الأولى على العلاقات غير الرسمية والتفاعلات المباشرة مع العاملين معهم، وقلما

⁵⁴ Warren Blank, The Natural Laws of Leadership, New York: AMACOM, 1995,p.10

يركنون إلى استخدام سلطاتهم الرسمية لفرض وجهات نظرهم. وكثيراً ما يتعامل القادة المتميزون مع تابعيهم خارج إطار التعليمات الرسمية وخطوط السلطة والمسئولية التقليدية.

6. ليست القيادة عملية سهلة أو بغير مخاطر، بل هي سلسلة من المخاطر المتصلة نتيجة احتمالات الصدام بين أطرافها لتباين الخبرات والأهداف في بعض الأحيان.

7. ليس من الضروري أن يستجيب كل العاملين في موقف معين وبذات الدرجة لتوجيهات القادة، بل سيكون هناك عادة بعض الراضين أو المترددين، وفي جميع الأحوال سيكون على القائد المتمرس التعامل مع كل فئة بما يتوافق مع أوضاعها ودوافعها.

صفات القادة المتميزين في GE

يحدد Jack Welch⁵⁵ الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك مواصفات القادة المتميزين على النحو التالي:

- Have a passion for excellence and hate bureaucracy.
- Are open to ideas from anywhere. and committed to work-out.
- Live quality. and drive cost and speed for competitive advantage.

⁵⁵ Jack Welch,...

- Have the self-confidence to involve everyone and behave in a boundaryless fashion.
- See change as opportunity, not threat.
- Have global brains. and build diverse and global teams.

يركز Welch على أهمية تمتع القادة بالرغبة العارمة في تحقيق التميز وكرهية البيروقراطية، والانفتاح على الأفكار الجديدة والمتجددة من كل مصدر، وأن يلتزموا بأهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية. ويرى Welch أن قادة التميز لا بد أن يتشربوا أفكار ومفاهيم الجودة ويعيشوها وكأنها جزء من تكوينهم النفسي، وأن يعملوا على تخفيض التكاليف وزيادة سرعة الأداء وبناء الميزات التنافسية للمنظمة. ويرى Welch أنه ينبغي أن يتمتع قادة التميز بالثقة في أنفسهم وأن يشركوا الآخرين معهم ويتعاملوا بمنطق يتجاوز الحدود والقيود. وقادة التميز حسب ما يراهم Welch يعتبرون التغيير فرصة يجب استثمارها وليس تهديداً يحاولون تجنبه، كما عليهم أن يفكروا بمنطق العولمة ويعملوا على تنويع فرق العمل من المساعدين لتضم جنسيات متعددة.

ويهمنا في هذا الفصل أن نتبين معاً دور القيادة الإدارية في نماذج " إدارة التميز" ومواصفات القادة الذين حققوا التميز لمنظماتهم وأساليبهم في القيادة والتعامل مع مختلف عناصر المنظمة والمناخ المحيط.

دور القيادة في نموذج Baldrige

يحتل عنصر القيادة مركزاً رئيسياً في نموذج Baldrige حيث يخصص لــــه 120 نقطة من 1000 هي مجموع نقاط تقويم المنظمة من أجل تحديد موقعها على خارطة " إدارة التميز". وحسب النموذج فإن مفهوم القيادة ودورها في صنع " إدارة التميز" يتضح مما يلي⁵⁶:

The *Leadership* Category examines how your organization's senior leaders address values, directions, and performance expectations, as well as a focus on customers and other stakeholders, empowerment, innovation, and learning. Also examined is how your organization addresses its responsibilities to the public and supports its key communities.

يتضح من تلك المواصفات أن القيادة في المنظمات الساعية

إلى " إدارة التميز" تلعب الدور الأساسي فيما يلي:

- تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفة.
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.

⁵⁶ Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence 2002, p.12, in www.baldrige.org

- تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع والابتكار.
- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة وفتح مجالات استثمارها وتنميتها وإتاحة الفرص للتعلم التنظيمي.
- تأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع وتوثيق علاقاتها بعناصر المناخ المحيط .

وتتطور العملية القيادية في مرحلتين متكاملتين هما :
أولاً:

مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة Strategy
Building.

ثانياً:

مرحلة إدارة الأداء وتحريك طاقات المنظمة Performance
Management.

أولاً: مرحلة بناء النواهج الاستراتيجية

1. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

2. تحديد الغاية الإستراتيجية [الرسالة].
3. توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.
4. تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.
5. تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحابية للتوجهات الإستراتيجية.
6. تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز.

ثانياً: مرحلة إدارة الأداء.

- تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقويم والتصحيح لأداء مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. وتشمل عمليات إدارة الأداء بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:
1. تحديد الاتجاهات العامة للأداء المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظم وسياساتها الرئيسية.

2. توضيح متطلبات الأداء ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد [جماعة العمل] إدراكها والتعامل معها بإيجابية.
3. توجيه الأداء نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة.
4. متابعة الأداء ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.
5. تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية الأداء ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.
6. تخطيط عمليات تطوير الأداء وتحسين العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة الأداء وتحليله، وكذا لمواكبة تطلعات العملاء ومتغيرات السوق والتقنية.

المسئولية الاجتماعية للقيادة الإدارية

لا تقتصر مسئولية القيادة في منظمات " إدارة التميز " على توجيه عناصر المنظمة الداخلية والتعامل مع المتغيرات الخارجية فيما يتصل مباشرة بأهداف المنظمة وتوجهاتها، بل إنها تتعامل أيضاً مع عناصر المجتمع بشكل عام تعبيراً عن المسئولية الاجتماعية التي تفرض على القيادة الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياها التي وإن لم تكن ذات اتصال

مباشر باهتمامات المنظم' إلا أنها تؤثر عليها في المدى الطويل نسبياً، ويصبح من صالح المنظمة المساهمة في علاج تلك القضايا والتخفيف من حدة ما يعانيه المجتمع من مشكلات بقدر ما تستطيع.

ويعبر نموذج Baldrige عن هذا الجانب من مسؤولية القيادة ليشمل القضايا التالية:

1. تقويم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع.
2. تقويم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة في المنظمة على رفاة وسلامة المجتمع وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.
3. تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.
4. الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.
5. الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المنظمة.

6. دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية الاجتماعية، والمساهمة في علاجها [مثل مشكلات البطالة، وتفشي إدمان المخدرات ومشكلات انحراف الشباب وغيرها من القضايا ذات التأثير العام على رفاهية المجتمع واستقراره].

نظام القيادة Leadership System

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ، ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين، ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة في المنظمة الساعية إلى " إدارة التميز". وإنما تسود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعاليتها في كل مجالات النشاط بها، ويمارسها العدد الأكبر من العاملين ذوي المعرفة المتحفزين للإنجاز والممكنين بالصلاحيات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف الأداء. وليس من قبيل المبالغة إذا قلنا بأن العاملين في منظمات " إدارة التميز" كلهم قادة يباشرون مسؤولياتهم وكأن كل منهم هو المسئول الأول في المنظمة، ويتحملون أعباء الأداء وتوجيهه وتطويره وكأن كل واحد منهم هو القائد الأول في معركة الإنجاز والتفوق والتميز.

ولا تتحقق هذه الحالة من التميز القيادي بالتمني، ولكنها تتكون نتيجة التخطيط والإعداد والتدريب والتنمية المستمرة لعناصر المنظمة، والتطبيق الصحيح لمفاهيم " إدارة التميز " الداعية إلى الاهتمام بتكوين القاعدة القيادية في المنظمة وبناء النظام الذي يطلق عليه نموذج Baldrige " نظام القيادة " Leadership System والذي يصفه النموذج على النحو التالي:

The term "leadership system" refers to how leadership is exercised, formally and informally, throughout the organization - the basis for and the way that key decisions are made, communicated, and carried out. It includes structures and mechanisms for decision making; selection and development of leaders and managers; and reinforcement of values, directions, and performance expectations. An effective leadership system respects the capabilities and requirements of employees and other stakeholders, and it sets high expectations for performance and performance improvement. It builds loyalties and teamwork based on the organization's values and the pursuit of shared goals. It encourages and supports initiative and appropriate risk taking, subordinates organization to purpose and function, and avoids chains of command that require long decision paths. An effective leadership system includes mechanisms for the leaders to conduct a self-examination, receive feed-back, and improve.

نستخلص مما سبق أن " نظام القيادة " في منظمات " إدارة التميز" هو إطار منظم ومنسق يوضح للقيادة الأمور المهمة التالية في ممارستهم أعباء القيادة ومسئولياتها:

1. أنماط القيادة الأنسب لظروف المنظمة وطبيعة عملياتها ومستويات العاملين بها.

2. أساليب التعامل بين القائد والعاملين معه وأحوال الالتجاء إلى القواعد الرسمية وحالات استخدام آليات التفاعل الاجتماعي والبعد عن منطق السلطة الرسمية.

3. عمليات اتخاذ القرارات والمعايير التي يجب الاستناد إليها عند بحث المشكلات ومحاولة التوصل إلى القرارات المناسبة.

4. توضيح سبل التواصل بين القائد ومعاونيه، وضرورات الإعلام بالقرارات والسياسات التي يتبعها القائد وكيفية رص الصفوف خلفها وكسب تأييد العاملين لتنفيذها بحماس.

5. تصميم الهياكل التنظيمية وأسس تحديد الصلاحيات وحدود المسؤوليات لكل مستوى قيادي.

6. تصميم آليات اختيار وإعداد وتدريب العناصر القيادية الواعدة وتمكينهم من تحمل مسئوليات القيادة ومتابعة أداءهم وتقويم أساليبهم القيادية وحثهم عل تطويرها

بالالتزام بمنهجية القيادة الإيجابية المساندة لمفاهيم " إدارة التميز".

7. تفعيل الحوافز والمغريات الدافعة إلى الابتكار واحترام قيم المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، والموائمة بين الأهداف الشخصية وأهداف وتوقعات أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة.

8. تشجيع المبادرات القيادية وتحمل المخاطر المحسوبة من أجل تطوير وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، ويساند المرونة والرشاقة التنظيمية التي تتفادى طول قنوات الاتصال وبطء اتخاذ القرارات.

9. حفز القادة على مختلف المستويات لمراجعة النفس وممارسة التقويم الذاتي Self-examination واتخاذ الإجراءات التصحيحية ليكونوا قدوة للعاملين معهم.

مواصفات قادة التميز

إن الأسلوب القيادي الذي يتبعه أي قائد في أي منظمة هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه، ومستوى معارفه ومهاراته، وأهدافه وتوجهاته ودوافعه، ومدى إدراكه لمسئوليته والتزاماته التنظيمية. أي أم القيادة هي تعبير وانعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري

ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به. ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما:

البعد الأول،

ويتكون من المواصفات الفردية لشخص القائد شاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والاتجاهات والمدرجات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي.

البعد الثاني،

ويصف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمي ونظم العمل، فضلاً عن التوجهات الإستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها المنظمة.

إن مواصفات⁵⁷ قادة التميز تعكس هيكلًا متناغمًا من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المتنوعة

⁵⁷ نود الإشارة إلى أن استخدامنا لمفهوم " المواصفات " يختلف عن المعنى الذي تثيره تلك الكلمة وفق المنهج التقليدي في وصف القيادة بأنها مجموعة ثابتة من السمات والواصفات الشخصية التي يتميز بها القادة دون غيرهم

منتجة بذلك إطاراً متجدداً لصفات وخصائص قيادية تتسم بالحركية والمرونة باستمرار، وتحقق التوازن بين متطلبات بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها بالتركيز على الأسس والقواعد والتزام الخطط والبرامج وغيرها من مقومات " إدارة التميز" ، وبين متطلبات نمو الشخصية الإنسانية وتحقيق دوافع العاملين وإشباع رغباتهم في الابتكار والتطوير وتحمل المخاطر وتحقيق العوائد الشخصية و النمو الوظيفي والتقدم التنظيمي.

وينبغي التأكيد - مرة أخرى - على أن المقصود بالقادة ليس فقط من يشغلون مناصب الإدارة العليا ويتربعون على قمة التنظيم، بل إن مفهوم القيادة يشمل كل من يمارس تأثيراً على آخرين ويحقق بذلك التأثير توجيه لأدائهم بما يتفق وأهداف يسعى القائد إلى تحقيقها. وهؤلاء القادة يوجدون في جميع مستويات المنظمة ومجالات نشاطها المختلفة، ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع آخرين من داخل المنظمة أو خارجها. وما نسعى إليه من تحديد مواصفات هؤلاء القادة إنما يأخذ في الاعتبار تلك العمومية في مفهوم القيادة.

Personal Traits Theory والتي أثبتت الدراسات والتجارب العملية عدم دقتها أو عموميتها في تحليل ظاهرة القيادة.

القيادة ومفهوم الذكاء الانفعالي Leadership and Emotional Intelligence

يميل بعض الباحثين المحدثين في موضوع القيادة إلى التأكيد على جانب مهم في القيادة - بل هم يعتبرونه الجانب الأهم - وهو التأثير الانفعالي على الآخرين واستثارة مشاعر إيجابية تدفعهم لإحادة الأداء والتفوق في الإنجاز. ويعبر Daniel Golman⁵⁸ وزملاؤه عن هذا التوجه بقولهم....

"The fundamental task of leaders, we argue, is to prime good feeling in those they lead. That occurs when a leader creates rsonance- a reservoir of positivity that frees the best in people."

وهم يقصدون بذلك أن القادة - من نطلق عليهم نحن قادة التميز - يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الانفعالي الذي يمكنهم من استثارة المشاعر الإيجابية فيمن يعملون معهم ويساعدون على التخلص من آثار الانفعالات السلبية التي يشيعها بعض أفراد الجماعة. و يتحقق لقادة التميز هذه الدرجة العالية من الذكاء الانفعالي كونهم يمتلكون مجموعة المهارات التالية⁵⁹:

⁵⁸ Daniel Goleman ,Richard Boyatzis and Annie McKee, The New Leaders- Transforming the Art of Leadership into the Science of Results- London: Little, Brown, 2002,p.ix.

⁵⁹ Ibid., p.253.

- المعرفة الدقيقة بالمشاعر الذاتية - Emotional self-awareness ، فهم يدركون تأثير انفعالاتهم على أدائهم لأعمالهم ، وهم صادقون مع أنفسهم .
- الدقة في تقويم الذات - Accurate self-assessment، إدراك نواحي القوة والضعف في تكوينهم وهم على بينة من القصور في مهاراتهم أو معارفهم.
- الثقة بالنفس - Self-confidence، إذ يدركون مصادر قوتهم فهم يميلون إلى استخدامها بحزم ودون تردد.
- ضبط النفس - Self-control، إذ يستطيعون السيطرة على مشاعرهم وتحويل السالب منها إلى اتجاهات إيجابية.
- الشفافية - Transparency، فهم يعبرون بصدق ووضوح عن مشاعرهم.
- القدرة على التكيف - Adapatability ، إذ يستطيعون التكيف مع المتغيرات ويستوعبون معطيات المواقف المتجددة.
- الإنجاز - Achievemnet، فهم يتطلعون دائماً إلى مستويات أعلى من النتائج والتحسين المستمر في الأداء.
- المبادرة - Initiative، فقيادة التميز يتمتعون بمهارة أخذ المبادرة والانطلاق نحو تحقيق ما يعتقدونه صحيحاً دون انتظار. فهم قادرون على استثمار الفرص أو خلقها إن لم

توجد، وهم يبادرون إلى تخطي العقبات ويحطمون الإجراءات التقليدية المعوقة.

- التفاؤل Optimisim، فقيادة التميز ينظرون دائماً إلى الوجه المشرق من المواقف، ويؤكدون على الإيجابيات قبل التأثير بالسلبيات.

- التعاطف Empathy، فهم يشعرون بمشاعر الآخرين ويقدرونها، ولديهم القدرة على الاستماع للآخرين وتفهم دوافعهم وأخذها في الاعتبار.

- القدرة على بناء التنظيم Organizational skill، إذ هم قادرون على تثبيت علاقات إيجابية وإدارتها بكفاءة باستثمار عناصر القوة التنظيمية وفهمهم لطبيعة الصراع الإنساني ومعطيائه.

- الرغبة في الخدمة Service، حيث يقبل قادة التميز على أعمالهم باعتبارهم يؤدون خدمة ويشعرون بالرضا عما يقدمونه للآخرين من مساندة.

تلك كانت بعض المهارات الانفعالية التي تساند قادة التميز في تعاملهم مع مشاعر الآخرين بحثاً عن نقطة الانطلاق Trigering point التي تحرك طاقاتهم وتدفعهم للأداء والإنجاز بالمستوى الذي يحقق للمنظمة أهدافها.

النوجهات السلوكية لقادة النميز

ولعلنا في ضوء التحليل السابق نستطيع رصد مجموعة من المواصفات التي ينفرد بها قادة التميز وتكون على هيئة توجهات أو استعدادات سلوكية أكثر منها خصائص شخصية ثابتة أو جامدة وتتبلور فيما يلي:

1. النوجه الإستراتيجي

يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار ومنهجية الإدارة الإستراتيجية كإطار فكري متكامل يسترشدون به في ممارسة أعباء القيادة، ويتوجهون من خلاله إلى تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها بعد أن يقوموا بترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون معهم. ويفيد التوجه الإستراتيجي لقادة التميز معنى تفهمهم للمناخ المحيط بالمنظمات وتأثيره على فرص النجاح في تحقيق أهدافها، ومن ثم أهمية استيعاب متغيراته واستثمارها في بناء إستراتيجية وخطط المنظمة. ويتضمن التوجه الإستراتيجي لقادة التميز معنى أنهم يقبلون المخاطر المحسوبة **Calculated Risks** حيث يقومون بالمقارنة بين التكلفة والعائد لكل البدائل المختلفة موضع التحليل، ويحسبون احتمالات تحقق النتائج المتوقعة من كل بديل، ثم يتخذون القرار بناء على تلط الدراسة متحملين مخاطرة ألا

تتحقق النتائج أو تظهر متغيرات لم تكن في تقديرهم عند اتخاذ القرار. ومع ذلك فإن الخسائر المحتملة تكون عندئذ في دائرة التوقع وهذا هو القصد بتعبير " المخاطر المحسوبة" أي أنها ليست مفاجئة تماماً أو أنها خارج نطاق قدرة المنظمة.

2. النوجه التسويقي

ينطلق قادة التميز من اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي يتعاملون فيه وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين. ويتضمن تعبير " السوق " الإطار الخارجي الذي تتعامل فيه المنظمة أيا كانت طبيعتها وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها، ومن ثم ينطبق على منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية وحتى المنظمات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني العاملة في حقول الخدمات العامة والتي لا تستهدف الربح. ويقتضي التوجه التسويقي لقادة التميز أن يتوجه الجزء الأكبر من مجهودهم إلى التعامل مع عناصر السوق والتواصل مع أطرافه الفاعلة. إن قادة التميز يتواجدون في السوق بشكل عملي - وإن لم يكن بالضرورة تواجداً مادياً - يتابعون ما يجري فيه من معاملات ويرصدون المتغيرات ويقدرن المواقف ويقررون الاستجابات المناسبة المحققة لأهداف المنظمة.

3. النوجه العلمي

يعتمد قادة التميز المنطق العلمي في التفكير وتحليل المواقف واتخاذ القرارات. والأساس في الموضوع أن قادة التميز يلتزمون منهجية علمية في رصد الظواهر وترتيب الأفكار وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى تفسير موضوعي لما يعرض لهم من مواقف. ويدل هذا التوجه على التزام قادة التميز بالبحث عن العوامل والمحددات التي تتفاعل لتصنع المواقف والمشكلات التي تواجه المنظمات، وأنهم لا ينساقون وراء المشاعر والأهواء الشخصية حين يحاولون حل مشكلة ما.

إن قادة التميز قادرون على الفصل بين الاعتبارات الشخصية ومتطلبات الموضوعية والتجرد حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق للمنظمات أهدافها. وهم أيضاً يستفيدون من التراكم المعرفي في منظماتهم وخارجها، ويتعلمون الدروس المستفادة من تجاربهم وتجارب الآخرين فلا يكررون ذات الأخطاء ولا يهدرون فرصاً تتيحها المعرفة الكامنة في منظماتهم.

4. النوجه الفني

يتفهم قادة التميز الدور الرئيسي الذي تلعبه التقنية في تحديد مستوى الأداء، ومن ثم يعتمدون على دراسة وتتبع أحوال التقنية وتطوراتها، ويعمدون إلى تضمينها في نموذج القيادة

الذي يستخدمونه. ويدرك قادة التميز ضرورة أن تكون التقنية متناسبة مع عناصر ومقومات الأداء المختلفة، ومن ثم تختلف أساليب القيادة والتوجيه للبشر بقدر ما يستخدمون التقنية وبحسب مستواها وتطورها. إن قادة التميز يوظفون التقنية لدعم ومساندة طاقات البشر في أداء المهام المسندة إليهم، وبالتالي لا ينحصر مفهوم القيادة إلى التعامل مع الموارد البشرية فقط، بل يمتد ليشمل إدارة التقنية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. وفي عصر تسوده تقنيات الاتصالات والمعلومات نرى قادة التميز يقبلون على استخدامها بأنفسهم ضاربين المثل لمعاونيهم في الاستفادة من مميزات وقدراتها [في المقابل يندر أن نرى القادة الإداريين في منظماتنا العامة أو الخاصة يستخدمون الحاسبات الآلية في تنظيم أعمالهم معتمدين في ذلك على فئة السكرتارية مهדרين الوقت والطاقة المبددة في مراجعة ما يقوم به هؤلاء المساعدون وتكرار تصحيح الأخطاء وإدخال التعديلات، وتكون الحاسبات الشخصية على مكاتب هؤلاء القادة مجرد أجهزة صماء لا تعمل وهي من قبيل استكمال زينة المكان⁶⁰].

⁶⁰ لا يزال عدد القادة الإداريين وكبار المسؤولين في مواقع العمل المصرية والعربية الذين يستخدمون خدمات البريد الإلكتروني e-mail محدوداً للغاية وخاصة في مصر رغم انتشار خدمة الإنترنت المجانية.

5. النوجه المستقبلي

يتعامل قادة التميز في المستقبل إذ يحاولون استكشاف الأوضاع المحتملة للمناخ المحيط وأنواع المتغيرات والتحولات المتوقعة، كما يرسمون صورة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في الزمن القادم. إن قادة التميز يستخدمون نتائج الماضي والخبرات المستفادة منها، ويرصدون الأداء الحالي واتجاهاته المحتملة، كل ذلك من أجل بناء الإستراتيجيات الموصلة إلى المستقبل. إن قادة التميز لا ينتظرون المستقبل، بل هم يصنعونه ويشاركون في تشكيله حسب رؤاهم. إن القادة من أمثال طلعت حرب وأحمد عبود وعثمان أحمد عثمان يمثلون جيلاً من قادة التميز الذين لم يتعاملوا في الماضي بل صنعوا المستقبل في وقت كان غيرهم من عامة المسؤولين في مواقع العمل المختلفة غير مدركين لاحتمالات هذا المستقبل الذي كان يتشكل تحت أعينهم دون أن يدركوه.

6. النوجه العولمي

يتفوق قادة التميز بكونهم أوائل من أدركوا التحول الجذري في ظروف وأوضاع العالم المعاصر بفعل مجموعة المتغيرات التي أنتجت ما أطلق عليه " العولمة". كذلك كان فريق من قادة التميز من المشاركين الأساسيين في صنع هذا التحول

وتكريس مقوماته الرئيسية التقنية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. إن " العولمة " بالتعريف تتوافق مع المنطلقات الفكرية لقادة التميز الذين يسعون إلى توسيع مجالات النشاط لمنظمتهم، وتنويع منتجاتها وخدماتها، وتطوير تقنياتها واستثمار الطاقات الجديدة للموارد البشرية من ذوي المعرفة. كان نتيجة ذلك انطلاق منظمات يقودها قادة التميز نحو التعامل في الأسواق العالمية والانتشار في مختلف أقطار العالم مستخدمة تقنيات الاتصالات والمعلومات ومستفيدة من الفرص اللانهائية المتواجدة في مواطن مختلفة في العالم، ومن ثم ظهرت في واقع الحال المنظمات عابرة القوميات Transnational Corporations التي فرضت واقعاً جديداً في عالمنا المعاصر يتصف بسيطرة بالغة وقدرات متعالية لتلك المنظمات.

7. النوجه المنظومي

إن التميز لا يتجزأ وكذلك منطق قادة التميز، ويتجلى تكامل منطق قادة التميز في كونهم يعتمدون منهجية فكرية واضحة تستند إلى فكرة " النظام " System التي ترى المنظمة كل متكامل يتفاعل أجزاؤه لتشكيل أنشطتها وتحديد ما يمكن أن ينتج عنها من منتجات. إن قادة التميز يدركون علاقات الأجزاء

وتفاعلها في صنع الكل، ومن ثم حين تواجههم مشكلة فهم يبحثون فيما وراء الظاهر عن الأسباب المتداخلة التي تتفاعل لصنع المواقف المطلوب التعامل معها. وبذلك فإن قادة التميز لا ينشغلون بالظواهر عن أصول المشكلات، ولا يستدرجون للاهتمام بصغائر الأمور تاركين المشكلات الحقيقية بلا علاج. ويدرك قادة التميز أهمية تحقيق التوازن بين عناصر المنظمة وأجزائها [التوازن الداخلي]، كما ينبغي استمرار التوازن بينها وبين المناخ المحيط [التوازن الخارجي]. لذلك يعتمد قادة التميز إلى الكشف المبكر عن احتمالات اختلال التوازن الداخلي أو الخارجي والعمل المباشر والسريع على استعادته. وينعكس منطق التوجه المنظومي في ممارسات قادة التميز على أسلوب تعاملهم مع العاملين معهم حيث ينظرون إليهم باعتبارهم عنصراً ضمن مجموعة عناصر متفاعلة ومتشابكة تشترك في صنع الأداء وتحقيق التقدم نحو أهداف المنظمة.

8. الوجه التطويري

يؤمن قادة التميز بأهمية التطوير المستمر والتحديث المتواصل للمنظمات وعملياتها ومخرجاتها من سلع وخدمات. كما يبذلون جهوداً مستمرة من أجل تطوير وتحديث النظم

والأساليب الإدارية والتسويقية والتمويلية. وهم في سعيهم للتطوير والتحديث ينطلقون من مبدأ رئيسي هو أن التغيير المخطط واستباق الآخرين هما الأساس في التفوق والوصول إلى الأسواق المستهدفة بما يحقق رضا العملاء وتمسكهم بالتعامل مع المنظمة ومقاومة إغراءات المنافسين.

ويتحقق التطوير المستمر في ضوء الدراسة المنتظمة والتحليل الدقيق لمعدلات الأداء الحالية ومشكلاتها ونقاط الضعف فيها، كما يسترشد بالتطورات الحاصلة في التقنيات والإنجازات المتوقعة فيها وما يمكن أن تحققه من وفر في الوقت والتكلفة وإضافة إلى الطاقة الإنتاجية ومستويات جودة المنتجات. ويسعى قادة التميز للتعرف المستمر على مستويات الأداء والإنجاز والتطوير في المنظمات المنافسة، كما يحرصون على استطلاع آراء العملاء والعاملين وإشراكهم في مشروعات التطوير بإتاحة الفرص لهم للتعبير عن أفكارهم بشأنها.

ويمثل التطوير المستمر أحد أهم مجالات الاستثمار الفعال الذي يوجه إليه قادة التميز الجانب الأهم من موارد المنظمة، والذي يحقق بالتالي أعلى معدلات العائد على الاستثمار بالنظر إلى تكامله مع طفرات التقنية العالية وما تحققه من معدلات متعالية للقيمة المضافة.

9. الوجه الإنساني

يتعامل قادة التميز مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة وإدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمنظمة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز. ولا يصدر قادة التميز في تعاملهم مع الموارد البشرية عن انفعالات عاطفية ومشاعر " إنسانية " بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف إستراتيجية يرغبون تحقيقها لصالح منظماتهم ويقتنعون بأن الوصول إليها لا يتم إلا عبر الأداء البشري المتميز لعاملين ذوي معرفة ومهارة. ويتبلور هذا التوجه الإنساني الرصين في كلمة واحدة هي " التمكين " Empowerment بمعنى إعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين ذوي المعرفة للتصرف واتخاذ القرارات والمحاسبة على النتائج والإنجازات Management by Results . فقادة التميز لا ينشغلون بمتابعة إجراءات العمل في تفاصيلها التنفيذية، ولا يمارسون الرقابة اللصيقة على العاملين في كل خطوة وفي كل لحظة، بل هم يتابعون حركة الأداء من بعد معتمدين على المؤشرات التي تنقلها نظم المعلومات المتطورة والمتكاملة، ويرصدون اتجاهات ومعدلات الأداء ويتدخلون فقط في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه العامل

إلى المساندة والتوجيه من القيادة حين يعجز بصلاحياته - أو بخبراته - في علاج ما يطرأ له من مشكلات. ويستند التوجه الإنساني لقادة التميز إلى مفهوم راق ومتطور لمنهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع البنية الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتطبقها القيادات المختلفة لاستقطاب واختيار وتوظيف وإدارة الأداء لعناصر مختارة من العاملين ذوي المعرفة، ثم تعويضهم عن جهودهم وإبداعاتهم في الأداء وفق نظم متقدمة للمكافآت والحوافز تصل إلى أشكال من المشاركة في الأرباح والحصول على أسهم مجانية من أسهم المنظمة Stock Option Plans[SOP].

10. النجم الشاعلي

يرى قائد التميز نفسه طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة تصب كلها في بناء وتنمية قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها. لذا يعتمد قادة التميز إلى التفاعل مع أطراف تلك العلاقات ويعتبرون أن " إدارة العلاقات والتحالفات " مهمة رئيسية لهم. ومن خلال تلك العلاقات يحصل قادة التميز لمنظمتهم على شروط أفضل من الموردين، ويحققون مراكز أحسن مع الموزعين تضمن أوضاعاً متميزة لمنتجات المنظمة، كما

يتمكنون من إقامة خطوط دفاعية مهمة تساعد المنظمة في الحصول على تسهيلات ائتمانية بشروط متميزة من المصارف ومؤسسات التمويل المختلفة.

وتسهم علاقات التحالف في تمكين قادة التميز من تنفيذ مشروعات التطوير الكبرى التي تتطلب قدرات تقنية واستثمارات مالية لا تتوفر للمنظمة بمفردها فيكون تحالفها مع غيرها من المنظمات هو السبيل لإنجاز تلك المشروعات والمشاركة في عوائدها.

ويباشر قادة التميز التعامل والتفاعل بدرجات مختلفة مع العاملين [العملاء الداخليين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة]، والعملاء [الزبائن الذين تقدم لهم المنظمة منتجاتها]، والمتعاملين المختلفين مع المنظمة [الموردين، الموزعين، المسؤولين في منظمات التمويل والمسؤولين الحكوميين في مختلف الجهات ذات العلاقة]، وأصحاب الملكية في المنظمة [مالكو رأس المال]. وفي جميع هذه التفاعلات يهدف قادة التميز إلى تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية ومحاولة تجنب أو تحييد عوامل الخطر ومصادر التهديد التي قد تعوقها عن الوصول إلى تلك الغايات.

11. النوجه للإنجاز

من أهم الأمور الفارقة بين قادة التميز وغيرهم من المسؤولين في مواقع العمل المختلفة هي تركيز قائد التميز عل إنجاز أهداف ونتائج يمكن قياسها وتشكل جانباً من الغاية التي قامت من أجلها المنظمة. إن قادة التميز يتمتعون بدرجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز أو " دافع الإنجاز " ⁶¹ Need Achievement والذي أثبتت الدراسات السلوكية أنه يدفع الإنسان إلى أداء أفعال يحاول من وراءها تحقيق نتائج محددة. ولا يقنع قادة التميز بمجرد السعي إلى تحقيق النتائج المتواضعة التي قد ترضي غيرهم ممن لا يدفعهم دافع الإنجاز، بل هم يحاولون الوصول إلى النتائج الكبرى Mega/Gega Results التي ليس فقط يعجز عنها الآخرون، بل هي لا تخطر لهم في الأساس. كما تطور هذا المفهوم فيما بعد ليقدم في صورة نموذج القدرة . Competence Model

21. النوجه للتغيير

يرى قادة التميز أن التغيير مهمة رئيسية من مهام القيادة يقبلون عليه دون انتظار حدوث مشكلات أو مخاطر تجعل

⁶¹ David C. McClelland and David G. Winter ,Motivating Economic Achievement, New York: Free Press, 1969.

التغيير محتملاً. بل هم يبادرون بالتغيير المخطط الذي يستهدفون من وراءه تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها واحتلال مركز تنافسي متقدم تتفوق به على المنافسين. ويستخدم قادة التميز مدخلاً منطقياً لإحداث التغيير يتكون من العمليات التالية:

1. تحليل المناخ المحيط والظروف والأوضاع الذاتية بالمنظمة.
 2. رصد مواطن القوة في المنظمة وخبرات العاملين ابتكاراتهم التي يمكن توظيفها في إحداث تغييرات لا يتوقعها المنافسون.
 3. مراجعة مستوى رضا العملاء عن منتجات المنظمة وخدماتها ورصد توقعاتهم.
 4. اختيار مجال التغيير الذي يعد بدرجة عالية من التأثير على الأسواق والعملاء.
 5. تصميم أشكال وحدود التغيير وترتيب متطلبات تنفيذه.
- إن قادة التميز يطبقون منهجية واضحة لإدارة التغيير Change Management تعكس كل مفاهيم وتقنيات الإدارة الإستراتيجية ، ويلعب فيها القادة دور " الراعي " Sponsor الذي يوفر التوجيه والمساندة والتشجيع لعمليات التغيير، ومصدر الأفكار الملهمة للآخرين.

31. النوجه المعلوماتي

يصدر قادة التميز عن اقتناع رئيسي بالمفاهيم المعاصرة لإدارة المعلومات، ويتعاملون في مواقف القيادة المختلفة انطلاقاً من المفاهيم التالية:

- تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في العملية الإدارية مما يجعل تداول المعلومات السبيل الأساسي للقائد في إدارة أداء تابعيه ، ومن ثم يعتبر تخطيط وتوجيه عمليات إنتاج وتداول المعلومات أحد أهم مهام القادة المعاصرين.
- يستفيد قادة التميز من تكامل وتضافر تقنيات المعلومات والاتصالات في الوصول إلى العاملين - أفراد أو جماعات - حيثما كانوا مما يحقق لهم التواصل المستمر والتعرف الدائم واللحظي لمجريات الأداء.
- تكمن أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال و مجالات العمل الإنساني، ومن ثم يستطيع القائد توصيل كل ما يريد للعاملين بدقة ووضوح وكأنه يحادثهم مباشرة.
- يؤدي استمرار تطور التقنية بمعدلات متسارعة إلى مزيد من تقليص فجوة الوقت و المسافة، مزيد من ترابط المنظمات، ومزيد من الذاكرة التنظيمية مما يساعد

القيادة على تجاوز كثير من مشكلات الأداء باستخدام تلك التقنيات المتطورة.

- يسهم تطور التقنية في تغيير متطلبات الأداء البشري، و اختلاف تكوين القدرات و المهارات اللازمة، الأمر الذي يعني ضرورة تطوير أساليب القيادة لتتوافق مع معطيات تلك التقنيات.

- ستكون أعمال التخطيط، الرقابة، والتنسيق واتخاذ القرارات [والقيادة بشكل عام] أكثر سرعة واكتمالاً، ومن ثم أفضل نتيجة وأعلى جودة.

- تسهم تقنيات المعلومات في تنمية استراتيجيات إدارية متكاملة و حركي يستند إليها القادة في توجيه أداء تابعيهم.

وبصفة عامة، فإن قادة التميز يعتبرون من المستخدمين الفعالين لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

41. النوجه للجودة

تقع الجودة في القلب من ممارسات قادة التميز، فهم يمارسون الدور الأساسي في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة وحشد أفراد المنظمة خلفها. ويقوم قادة التميز بالدعوة إلى فكر الجودة الشاملة باعتباره أحد المقومات الأساسية لبناء

المنظمات القادرة على التنافس وإرضاء العملاء. وفي المنظمات التي حققت مستوى " إدارة التميز" كان لقادتها التأثير الأكبر في بناء نظم الجودة وتشغيلها ونشر الالتزام بها في كافة قطاعات ومستويات ومجالات نشاط المنظمة. ولعل في نموذج Jack Welch الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك GE مثلاً واضحاً لدور قادة التميز في تأكيد التوجه للجودة الشاملة، فهو لم يكتفي بتحقيق نجاحاً واضحاً في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة، بل اتجه إلى إقامة نظام Six Sigma وهو الصيحة الأحدث في مجال نظم الجودة، واستعان في ذلك بمبتكر هذا النظام الذي كان يعمل في شركة Motorola واستقطابه للعمل في GE ومنحه كافة الصلاحيات لتصميم وتطبيق النظام. وفي أثناء ذلك كان Welch يتدرب على أساسيات النظام مثله مثل أي موظف عادي بالشركة ويشارك في كافة الفعاليات الخاصة بالترويج للنظام ودعوة العاملين للالتزام بقواعده. وكما سبق القول، فإن قادة التميز يلعبون دور الرعاية للأفكار الجديدة والمساندين لتطبيقها، ويتدخلون لحل ما قد يواجه العاملين من مشكلات أثناء التطبيق.

51. النوجه العقلاني

يستند قادة التميز إلى إطار فكري متطور يضم مجموعات متناسقة من الاتجاهات والمفاهيم والمعتقدات، ومزيج متناسق من الخبرات والمعارف، وقدرات واضحة على إدراك المناخ المحيط وتفسير العلاقات بين عناصره. واستناداً إلى هذا الإطار الفكري المتناسق، يقبل قادة التميز على تحليل المواقف التي يتعرضون لها تحليلاً منطقياً يستهدف التوصل إلى العوامل المحركة للموقف، ويبحثون عن علاقات السبب والنتيجة فيما يلاحظونه من مظاهر سلبية أو إيجابية على عمليات المنظمة وإنجازاتها.

ويستخدم قادة التميز نتائج هذا التحليل العقلاي للظواهر والمواقف في البحث عن بدائل للتعامل ويعمدون إلى تقدير جدوى وفعالية تلك البدائل، ثم يتخذون القرارات المناسبة التي تعد بأقصى عائد ممكن.

ولعل ما قرره Michael Dell مؤسس شركة Dell Computers نموذج على التوجه العقلاي لقادة التميز. فعلى العكس من الممارسات الشائعة في صناعة الحاسبات الآلية حين بدأ شركته في 1984، فقد قرر عدم إنتاج الحاسبات الشخصية مقدماً وطرحها للبيع عن طريق الموزعين وتجار التجزئة، واتجه

بديلاً عن ذلك إلى تطبيق أسلوب جديد يقوم على التعامل المباشر مع العملاء حيث يقرر العميل مواصفات الحاسب الذي يريده ويسدد ثمنه، ثم يتم تصنيعه وفق تلك المواصفات وتسليمه للمشتري بعد أيام قليلة. وقد حقق هذا الأسلوب فوائد عديدة لشركة Dell جعلها تتفوق على كافة منافسيها وتحتل مكانة مهمة في السوق حيث تخلصت من أعباء التصنيع للتخزين بكل ما يتطلبه من استثمارات، وكذا التخلص من أعباء تخزين المنتجات التامة وكميات هائلة من مستلزمات الإنتاج ومكونات الحاسب مما يعني التخلص من عبء تمويل المخزون، وكذلك التخلص من الإضافات على أسعار البيع التي يحصل عليها الموزعون لقاء خدماتهم. كل تلك النتائج تبلورت في كفاءة أعلى حيث يتم تصنيع الحاسبات حسب مواصفات العميل ويتم توصيلها للمشتري بتكلفة أقل من جميع المنافسين. هذا القرار العقلاني جعل Dell في مقدمة شركات إنتاج الحاسبات الآلية حتى الآن.⁶²

⁶² Michael Dell and Catherine Fredman, Direct from Dell – Strategies that Revolutionized an Industry, London: HarperCollins Business, 1999.

كذلك فعل رئيس شركة نوكيا Nokia الحالي Jorma Ollila⁶³ حين قرر خروج الشركة من مجالات نشاط عديدة مارستها لعشرات السنين وأن يتم التركيز على مجال واحد هو صناعة الاتصالات والهواتف المحمولة التي لم تكن تمثل أكثر من 10% من إجمالي نشاط الشركة في 1988 لتصبح الآن الشركة الأولى في العالم في هذا المجال.

16. النوجه المجتمعي

يرى قادة التميز أنهم أعضاء في المجتمع الكبير الذي يحتوي منظماتهم وغيرها من هيئات وتكوينات اقتصادية واجتماعية وثقافية، وأنهم مطالبون بالعمل على تحقيق منافع وخدمات لهذا المجتمع كما هم ملتزمون بتحقيق أهداف وغايات منظماتهم. وإذ يعمل قادة التميز على تفعيل إستراتيجيات بناء وتنمية قدرات منظماتهم، فهم في نفس الوقت يبذلون الجهد في إصاحاح المجتمع وخدمة البيئة والمساهمة في علاج المشكلات والأمراض الاجتماعية الشائعة.

وتأتي مشاركة قادة التميز في حل مشكلات المجتمع كجزء متكامل من الإستراتيجية العامة للمنظمة، وليست من قبيل

⁶³ Trevor Merriden, Business the Nokia Way- Secrets of the World's Fastest Moving Company, Oxford: Capstone,2001.

الاهتمام العارض أو الإضافة المظهرية. إنهم مقتنعون بأن صالح منظماتهم أن يكون المجتمع صحيحاً وخالياً من المشكلات والأمراض الاجتماعية - مثل انتشار المخدرات أو ارتفاع مستويات الجريمة أو البطالة بين الشباب وغيرها - . إن التوجه المجتمعي لقادة التميز يصدر عن فهم واضح لتأثير المجتمع على فرص المنظمة في النجاح والنمو، وأن تلك الفرص تتصاعد بمعدلات عالية كلما كان المجتمع متحرراً من المشكلات والأمراض التي تتفجر في شكل مخاطر ومهددات تبدد طاقات المنظمات في محاولة علاج آثارها السالبة. ولعلنا نتذكر أحداث 18 و19 يناير 1977 في مصر حين لم تدرك القيادات الحكومية المسئولة في ذلك الوقت مخاطر رفع أسعار كثير من السلع الضرورية لمعيشة المواطنين فانفجرت غضبة الشعب عارمة اضطرت معها الحكومة إلى التراجع وإلغاء تلك الزيادات في الأسعار ولكن بعد أن أصاب الكثير من المنظمات قدر هائل من الدمار والتخريب.

ويتمثل التوجه المجتمعي لقادة التميز في صور بالغة الأهمية تتجاوز مجرد تقديم المساعدات والهبات لبعض طوائف المجتمع ومنها ما يلي:

- الإدراك السليم والصادق لطبيعة الظروف المجتمعية ومستوى الحياة العامة وآمال المواطنين ومشكلاتهم،

وأخذ ذلك كله في الاعتبار حين تقرير أوجه النشاط وأنواع المنتجات للمنظمة] فليس من المناسب مثلاً في مجتمع تشدد فيه البطالة ويعاني الفئة الغالبة من المواطنين شظف العيش أن تلجأ بعض منظمات الأعمال فيه مثلاً إلى إقامة الحفلات الغنائية ورعاية مسابقات اختيار ملكات الجمال كما حدث من بعض منظماتنا، أو تتوجه إلى إنتاج سلع استفزازية للمواطنين الكادحين وتسرف في الإعلان عنها بوسائل الاتصالات العامة].

- الاهتمام بتطوير مشروعات تساعد في إيجاد فرص عمل حقيقية تستوعب الباحثين عن العمل من المواطنين في دائرة نشاط المنظمة، وتسهم في تخفيف أعباء الحياة عنهم.

- مراعاة الأوضاع الاجتماعية والمعيشية لغالبية المواطنين وتقديم منتجات مناسبة لهم من حيث الجودة والأسعار وتبسيط شروط البيع وابتكار أنماط ميسرة من التعامل تسمح لهم بالحصول على احتياجاتهم وسداد أثمانها دون إرهاب [وهذا ما كانت تفعله الشركات الوطنية في مصر أيام نهضة بنك مصر الكبرى في مواجهة الاستغلال الذي كانت تمارسه الشركات المملوكة لأجانب].

- توفير خدمات عامة يستفيد منها المواطنون مثل الحدائق العامة، الملاعب الرياضية، المدارس في مختلف مراحلها، مؤسسات العلاج والرعاية الصحية وغيرها مما يحتاجه المواطنون وتقتصر إمكانيات الدولة عن توفيره ومن أمثلة ذلك المستشفى المعروف في حي باب الشعرية الذي أنشأه من سنوات بعيدة رجل الأعمال الوطني المرحوم سيد جلال، والمؤسسة العلاجية ودار رعاية المسنين التي أنشأها رجل الأعمال السكندري محمد رجب وغيرها⁶⁴.[

- مساندة الجمعيات الأهلية القائمة على أمور الخدمة العامة وتوفير الدعم المالي والإداري والتقني لها، ومن ذلك ما درج عليه المهندس إسماعيل عثمان إبان رئاسته لشركة المقاولون العرب من دعم لجمعيات مكافحة

⁶⁴ من الأمثلة الطريفة التي لا يزال المؤلف يذكرها ما قامت به هيئة النقل المشترك بالإسكندرية من سنوات بعيدة في الأربعينيات من القرن الماضي حين أنشأت داراً للعرض السينمائي للعاملين فيها وعائلاتهم وسمحت للمواطنين عامة بارتياحها مقابل سعر رمزي زهيد [10 مليمات] وكانت تقدم عرضاً واحداً يومياً وتخصص أحد العروض أسبوعياً للسيدات فقط. فقد كانت تلك الدار متنفساً لأهالي رمل الإسكندرية في وقت لم تكن هناك أي دور للعرض السينمائي بمنطقة الرمل، ولم يكن العرض يبدأ إلا إذا قرر عامل التشغيل بدء العرض نظراً لاقتناعه بعدد المشاهدين .

تعاطي المخدرات وجمعية رعاية الأطفال المعوقين وتنمية قدراتهم الرياضية حتى وصل فريق منهم إلى المشاركة في بطولات رياضية عالمية، كذلك رعايته لنادي الإسماعيلي الرياضي فضلاً عن نادي المقاولون العرب.

- الالتزام بقواعد حماية البيئة من التلوث والمساهمة في إزالة مصادره والتعاون مع أجهزة الدولة المختصة وهيئات حماية البيئة الأهلية في نشر مفاهيم الحماية وتوفير إمكانياتها للمواطنين ليشاركوا هم أيضاً في هذا الاتجاه [ولعل من الأمثلة المضادة لهذا التوجه ما نعلمه من قيام كثير من الشركات الصناعية في مصر بتلويث مجرى النيل بإلقاء فضلات المصانع من كيماويات وغيرها في النيل معرضين حياة الناس للخطر فضلاً عن الأضرار المباشرة لهذا النهر العظيم، وما درجت عليه شركات المقاولات من استغلال نهر الشارع في الأماكن التي تقيم بها مبان وذلك لتشوين مواد البناء ومعداتنا الثقيلة، بل وما اعتادت هيئات النقل العام وشركات النقل الكبرى من تخزين سياراتهم الثقيلة بكل أنواعها في الشوارع المحيطة بمقارها غير عابئين بما يسببه ذلك من تلويث للبيئة وإزعاج للمواطنين وإهدار لطاقة الشوارع عن استيعاب حركة المرور].

- الالتزام بالقانون وتنفيذه بحرص في كل ما يتعلق بشئون المنظمة، وتجنب السلوك الشائن الذي يعتمد إليه بعض المسؤولين بمحاولة التهرب من تنفيذ القوانين والالتفاف حولها رغبة في توفير بعض الأموال لمنظمتهم. ويتكامل مع هذا الالتزام الامتناع تماماً عن محاولة الحصول على مميزات لمنظمتهم من جهات حكومية وغيرها من طريق رشوة القائمين عليها [وقد تكرر مثل هذا السلوك من مسئولين في منظمات قدموا الرشاوى للتهرب من سداد الرسوم الجمركية المستحقة على منظماتهم ، أو للحصول على تراخيص للبناء أو غير ذلك من مميزات دون أن يتوفر الأساس القانوني لها].

قادة النميز في المنظور الإسلامي

لقد عرضنا بعضاً من الملامح العامة التي يتصف بها من تعارف مفكرو الإدارة المعاصرين على اعتبارهم " قادة التميز". وهم في الأساس بشر متميزون بما حباهم الله به من قدرات فكرية ومهارات عقلية يوظفونها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، ويستفيدون من حصيلة العلم الإنساني وتطورات التقنية في توجيه البشر الآخرين العاملين معهم من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمات. ولا ينشأ هؤلاء القادة من

فراغ، بل هم نتيجة إعداد وتدريب وتنمية متواصلة قامت بها مؤسسات التعليم وبناء المعرفة الإنسانية، وتعهدهم منظمات متفوقة بالرعاية والتمكين وإطلاق الطاقات الإبداعية حتى تمكنوا من إثبات ذواتهم وتأكيد قدراتهم. وهم يكررون ما أتيح لهم من فرص بتعهدهم غيرهم من القادة الواعدين بالرعاية والتدريب والتنمية حتى يصبحوا هم أيضاً قادة متميزين.

ونريد أن نؤكد قضية غاية في الأهمية هي أن ما عرضناه من مواصفات ومهارات وقدرات قادة التميز لا يعني أنهم بشر من طينة خاصة أو أنهم من نوع "الرجل الفائق" Superman، بل هم بشر عاديون يتمتعون بقدرات ومهارات تنتشر بين ملايين البشر، ولكن توفرت لهم ظروف سمحت لهم بتفعيلها واستثمارها. وحسب ما يؤكد عليه النهج الإسلامي القويم فإن القادة في الأساس هم بشر قادرين على التأثير في الآخرين من خلال المنطق والعقل وكذلك بالمحبة والتعاطف واستثمار المشاعر الطيبة في الناس، وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى مخاطباً الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين [آل عمران: 95]".

من هذا التوجيه الإلهي نستدل على صفات التميز التي رسمها الله سبحانه وتعالى لأفضل الخلق محمد عليه الصلاة والسلام، ومنها يتبين القادة من البشر في مختلف المواقع ما يجب عليهم من تأسي بالرسول العظيم حتى يتحقق لهم النجاح فيما كتبه الله عليهم من مهام :

1. الرحمة والتعاطف مع التابعين وإدراك مطالبهم واحتياجاتهم وتفهم مشكلاتهم.
2. اللين والرقّة في التعامل مع الآخرين وتجنب العنف والقسوة.
3. جمع الشمل وتأكيد روح الفريق وتنمية مشاعر الجماعة بين التابعين.
4. العفو عن الأخطاء التي قد تصدر من التابعين فيما يستطيعه من أمور.
5. طلب المغفرة من الله سبحانه وتعالى لمن يخطئ من تابعيه.
6. إشراك التابعين في بحث المشكلات وطلب آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم والأخذ بالمفيد منها.
7. الاختيار واتخاذ القرارات في ضوء المسئوليات الملقاة عليه والأهداف المطلوبة وإدراكه للظروف المحيطة، وكذا بناء على التشاور مع التابعين.

8. الاعتماد على الله والتوكل عليه لتنفيذ ما عزم عليه من أمر.

وقد يسأل البعض وهل قادة النميز من غير المسلمين الذين ذكرنا طرأاً من إنجازاتهم على بينة من هذه النوجيهات الإلهية والسنة النبوية المشرفة؟

والإجابة أن هؤلاء القادة قد اتبعوا جانباً واحداً من النهج الإسلامي وهو الجانب المتعلق بالمعاملات وذلك نتيجة إعمال العقل والمنطق والعلم الوضعي بما يدل على استيعاب هذا النهج لمجمل ما يفيد الإنسانية دون تعارض. ولكنهم لم يدركوا الجانب الثاني في شريعة الإسلام وهو جانب العقيدة، والجانبان كل لا يتجزأ. فهم إذ يكتشفون أساليب التعامل الأفضل مع البشر ووسائل التأثير فيهم، فهم لا يزالون يفتقدون الإيمان بفضل الله سبحانه وتعالى ويعتقدون أن ما حققوه من إنجازات إنما يعود فقط إلى قدراتهم وكفاءتهم الشخصية غير مدركين أن التوفيق من الله سبحانه وتعالى.

ومثل هؤلاء القادة المتميزين في منظمات الأعمال وغيرها كممثل المهنيين والمخترعين والمبتكرين من غير المسلمين الذين يتوصلون إلى كل ما هو جديد ومبتكر ويقدمون مستويات متميزة من الأداء في مجالات الطب والعلاج والتدريس والاستشارات وغيرها من الأنشطة دون أن يكونوا على بينة من

الدين الإسلامي وتعاليمه السمحة. وتفسير كل ذلك مرة أخرى أن هذا التميز والإنجاز على تفوقه لا يزال قاصراً لافتقاده الجانب الإيماني حتى يستمر ويتعالى. لذلك نجد أن مظاهر الفشل كامنة في تلك المنظمات ونتيجة لغياب عنصر العقيدة والإيمان، ولعل أبرز الأمثلة على ذلك ما ينخر في كبرى المنظمات الأمريكية والأوروبية من عوامل الفساد رغم كل ما يبدو على السطح من نجاحها وتفوقها. وتقدم قصة انهيار شركة أنرون Enron الأمريكية الدليل العملي على ما نقول، فقد حققت الشركة نجاحاً كبيراً وصل بها للسيطرة على أسواق تجارة الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقلت إلى أسواق الكهرباء ومجالات التعامل في شبكة الإنترنت وتجهيزات الموجه العريضة Wideband باستخدام الألياف الضوئية، ثم انتقلت إلى الأسواق العالمية وامتلكت الأصول الضخمة والمشروعات الكبرى في دول عديدة منها الهند مثلاً، كما وصلت سيطرتها على أسواق أوروبية كثيرة، واتسع نطاق عملياتها لتشمل التجارة في مئات أنواع السلع والخدمات، وارتفع سعر سهمها إلى ما يقرب من مائة دولار أمريكي. وفجأة تتكشف الخبايا والمصائب التي انتهت بالشركة إلى إعلان الإفلاس والتوقف عن سداد ديونها التي فاقت الأربعين مليوناً من الدولارات الأمريكية، وأوضحت المعلومات التي كشفت عنها التحقيقات

حتى الآن عن الدور بالغ السوء الذي قام به الثلاثة الكبار في الشركة وهم رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة Kenneth Lay ، و Jeffrey Skilling نائب الرئيس والذي حل محله لفترة قصيرة في العام 2001، والمدير المالي Andrew Fastow وغيرهم من كبار العاملين بها الذين استغلوا مواقعهم الرئاسية واستثمروها لتحقيق مصالحهم الشخصية وتلاعبوا بأسعار أسهمها في سوق الأوراق المالية بإظهار أرباح غير حقيقية وإخفاء ما قيمته بلايين الدولارات من الخسائر، وقاموا ببيع أسهم بأسعار عالية في نفس الوقت الذي عطلوا باقي العاملين بالشركة عن بيع أسهمهم حتى تراجعت أسعارها إلى أقل من دولار واحد للسهم وخسر هؤلاء العاملين كل مدخراتهم.⁶⁵ نفس المعنى نجده واضحاً في كتاب حديث صدر في المملكة المتحدة يبرز التأثير السالب لاستيلاء منظمات الأعمال الكبرى في إنجلترا على مقدرات الأمور فيها وسيطرتها على الحكومة واستغلالها المواطنين لحسابها الخاص دون أي اعتبار لظروفهم الاقتصادية أو الاجتماعية. ويبين الكتاب الآثار الرهيبة لسيطرة الشركات الكبرى ورجال الأعمال على مقدرات الأمور في الجامعات ونظام التأمين الصحي

⁶⁵ Peter C. Fusaro and Ross M. Miller, What Went Wrong At Enron, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.2002.

National Health Service[NHS] وغيرهما من مجالات الحياة التي تحولت إلى أبقار حلوب تعتصر الشركات كل خيراتها لحساب كبار المديرين فيها [القادة] وأصحاب رؤوس الأموال.⁶⁶ وفي هذا الكتاب يقدم الكاتب قائمة طويلة بأسماء من أطلق عليهم " القطط السمـــــان " The Fat Cats وهم قادة الشركات الكبرى الذين استغلوا إمكانيات شركاتهم وسيطروا على الحكومة بغرض توجيه السياسات والقرارات الحكومية لخدمة أغراضهم الخاصة وتحقيق منافع لشركاتهم مناهضة لصالح العام.

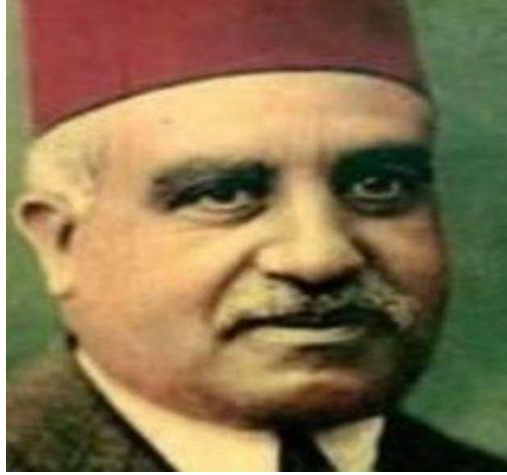
نماذج لقادة النميز

لم يعد قادة التميز، بالمعنى السابق إيضاحه، مجرد اجتهادات أكاديمية أو أساطير تروى عن شخصيات لا تعيش بيننا، بل هم واقع يحقق " إدارة التميز " في منظمات تتمتع بنتائج جهد وفكر هؤلاء القادة وقدراتهم على حشد الموارد وتوظيف الإمكانيات المتاحة لهم للوصول إلى إنجازات غير مسبوقه يقدر لها النمو والاستمرار نتيجة ما يتمتع به هؤلاء القادة من قدرات إدارية ومهارات قيادية تتبلور في توجهات أخلاقية إيجابية.

⁶⁶ George Monbiot, Captive State- The Corporate Takeover of Britain, London: Pan Books, 2001.

ونعرض في هذا الجزء أمثلة لبعض هؤلاء القادة ممن شهدت لهم نتائجهم بالتميز، كما شهد لهم معاصروهم والعاملون معهم وكل من اقترب منهم بالخلق القويم والسمات الأخلاقية الإيجابية:

1. طلعت حرب



لا يجد الإنسان صعوبة في تصنيف طلعت حرب⁶⁷ كأحد قادة التميز التاريخيين ليس في مصر فقط ولكن على المستوى العالمي. إن إنجازات طلعت حرب تضعه في أول قائمة قادة التميز المصريين حيث مارس القيادة على حقيقتها، وتمكن من التأثير على شعب بأكمله وساهم في كتابة تاريخ مصر الحديث. إن الإنجاز الأكبر لطلعت حرب يتمثل في إيمانه العميق بمصر

⁶⁷ ستعرض الأسماء في هذا الجزء مع حفظ الألقاب مع كل التقدير والإجلال والاحترام لمن سيتم ذكرهم من شخصيات مصرية نعتز بها جميعاً.

وضرورة أن يكون اقتصادها في أيدي أبناءها، واقتناعه الأكيد
بقدره المصريين على إنشاء وتشغيل وإنجاح المؤسسات
الاقتصادية في مختلف المجالات.

وقد نجح طلعت حرب في إنشاء بنك مصر ليكون النواة
الرئيسية لقيام اقتصاد وطني يباشر المواطنون الدور الأول في
إدارته بكفاءة واقتدار، وي طرح فرصاً متعالية للاستثمار في
مجالات لم يكن الأجانب المسيطرين على الاقتصاد المصري
يرغبون فيها. وكان نجاح بنك مصر بداية لإنشاء سلسلة من
الشركات الرائدة في مجالات كانت لا تزال في ذلك الوقت [أوائل
العشرينيات من القرن الماضي] في بداياتها الأولى على مستوى
العالم. من تلك المجالات صناعة الطيران [مصر للطيران]
وصناعة السينما [استديو مصر] وصناعة التأمين [مصر
للتأمين]. كما كانت شركات بنك مصر الصناعية في مجالات
حلج الأقطان والغزل والنسج والصباغة والتجهيز من الدعامات
المحورية في نهضة صناعية كبرى تمثلت في مدن صناعية
بالأساس مثل المحلة الكبرى، كفر الدوار وحلوان.

وتتمثل إنجازات طلعت حرب فيما يلي:

أ. الدعوة الإيجابية إلى قيام اقتصاد وطني وحفز المصريين
للاستثمار في شركات يملكها ويديرها بنك وطني هو الأول
من نوعه بين مجموعة البنوك العاملة في مصر والتي

يملكها ويسيطر عليها الأجانب. وقد تجلّى هذا التوجه في الدعوة إلى شراء واستخدام المنتجات الوطنية من خلال إنشاء شركة " بيع المصنوعات المصرية".

2. نشر وتدعيم مفاهيم وتوجهات فكرية رائدة تحفز المصريين على المشاركة الفاعلة في بناء اقتصاد وطني يستخلص الريادة الاقتصادية للمواطنين من أيدي الأجانب.

3. إنشاء مجموعة من الشركات في مجالات حيوية للاقتصاد الوطني كانت كل منها بداية لقيام هياكل صناعية كاملة ضمن مجموعة شركات بنك مصر أو بواسطة مستثمرين آخرين⁶⁸.

4. حفز مستثمرين مصريين آخرين ليحذو حذوه في دخول مجالات الصناعة والتجارة وإنشاء المشروعات الوطنية لتحرير الاقتصاد الوطني من السيطرة الأجنبية. وقد كان ضمن هذا الرعيل المتميز من الصناعيين ورجال الأعمال المصريين الوطنيين أمثال أحمد عبود، على يحي، ومحمد فرغلي الذي كان كل منهم رائداً في إنشاء صناعات جديدة ضمن إطار الاقتصاد الوطني.

⁶⁸ قارن ذلك بما يقوم به معظم رجال الأعمال المحدثين في مصر الآن من الاتجاه للمشروعات الاستهلاكية ذات القيمة الهامشية في بناء اقتصاد وطني قوي.

5. تكوين مجموعة متميزة من القيادات الإدارية والمهنية قامت على إنشاء وإدارة وتشغيل بنك مصر وشركاته وضارعت في قدراتها ومعارفها التقنية والإدارية ما كان يتميز به المديرون الأجانب في البنوك والشركات الأخرى التي كانت تحت السيطرة الأجنبية. ومن أهم هؤلاء القادة الذين حملوا الأمانة واستمروا على طريق طلعت حرب رجال أمثال محمد رشدي، عبد المقصود أحمد ومحمد حمادة.
6. إرساء أسس منهجية إدارية جديدة تقوم على الدراسة الموضوعية لاحتياجات الوطن وإمكانياته، والمتابعة اليقظة لاتجاهات التطور الصناعي والتقني في مراكز الصناعة المتقدمة في العالم، ثم اتخاذ القرار المناسب.
7. فتح مجال العمل أمام الآلاف من المصريين للعمل في بنك مصر وشركاته، واعتماد إستراتيجية متفوقة في إعداد وتنمية وتدريب الشباب على التخصصات التقنية والإدارية الجديدة سواء بالإيفاد للدراسة والتدريب في الخارج أو بالتدريب والرعاية محلياً.
8. مساندة التيار الوطني الساعي إلى التحرر من الاستعمار البريطاني والسيطرة الأجنبية بشكل عام، ودعم ثقة

المواطنين في قدراتهم على تحقيق التحرر السياسي كما
نجحوا في كسر طوق السيطرة الاقتصادية الأجنبية.

2. ممدوح سالم



ممدوح سالم رجل الشرطة الذي دخل ميدان السياسة في فترة
دقيقة من تاريخ مصر الحديث بعد وفاة الرئيس عبد الناصر
وتقلد الرئيس السادات رئاسة الجمهورية وظهور أزمة التناقض
بينه وبين باقي العناصر الناصرية ممن أطلق عليهم مراكز
القوى. وقد تبلورت التناقضات بين الطرفين في أزمة مايو سنة
1971، والتي نجح خلالها الرئيس السادات في التخلص من
منافسيه والانفراد بالحكم في بداية مرحلة جديدة من التاريخ
المصري الحديث التي توجتها حرب أكتوبر 1973 وبدء سياسة
الانفتاح الاقتصادي. وقد كان لممدوح سالم دوراً بارزاً ومؤثراً في
إنجاح ما أطلق عليه ثورة التصحيح في مايو 1971 حين جاء من

الإسكندرية - وقد كان وقتها يشغل منصب محافظ الإسكندرية - ليتولى وزارة الداخلية مناصراً الرئيس السادات في مخاطرة محسوبة.

وقد تجلت قدرات ممدوح سالم القيادية في مواقف كثيرة أثناء شغله مناصب وزير الداخلية ونائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية ثم حين شغل منصب رئيس مجلس الوزراء. ولعل أبرز ملامح التميز القيادي عند ممدوح سالم ما يلي:

1. الدراسة الواعية والإحاطة الشاملة لظروف المجتمع وعناصره ومعطياته، والقراءة الفاحصة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية من منظور شامل يتعدى مجرد الاهتمام المنحصر في الزاوية الأمنية باعتباره رجل أمن في الأساس.

2. التميز في اختيار معاونين واتجاهه الواضح لتمكينهم وتخويلهم الصلاحيات الكاملة بمباشرة مسئولياتهم والإبداع في ممارسة مهامهم، مع تطبيقه لمفهوم المتابعة من بعد والتقويم على أساس النتائج، فقد تميز التشكيل الوزاري في الحكومات التي رأسها ممدوح سالم بوجود عناصر فائقة الجودة والتميز من رجالات مصر المتميزين أمثال حافظ غانم، عبد المنعم القيسوني، إبراهيم بدران، مصطفى كمال حلمي، عبد

العظيم أبو العطا، إسماعيل فهمي، حامد السايح، أحمد هلال، إبراهيم شكري، عيسى شاهين، حسب الله الكفراوي، وعبد المنعم الصاوي⁶⁹.

3. الاستعداد للاستعانة بالمستشارين من الخبراء والمتخصصين في مجالات لها اتصال بمسئوليته الوزارية. وقد كان من الوزراء القليلين الذين استخدموا مستشارين بصفة دائمة استمروا في العمل معه حتى أصبح رئيساً للوزارة ومنهم سلطان أبو علي، سيد الهواري وحامد كمال الدين.⁷⁰

4. الانفتاح على أصحاب الفكر الجديد والرغبة في استثمار خبراتهم لصالح العمل الوطني. وقد كان لممدوح سالم فضل المبادرة بتعيين علي عبد المجيد كأول أستاذ للإدارة يتولى رئاسة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. كذلك كان له فضل المبادرة باستدعاء أحمد فؤاد شريف رائد الإدارة المصرية والعربية من منصبه

⁶⁹ كان للمؤلف شرف العمل معه في الوزارة التي شكلها في أكتوبر 1977 كوزير دولة للتنمية الإدارية ضمن مجموعة من الوزراء شكلوا مجموعة تفكير Think Tank هم بطرس غالي ونعيم أبو طالب.

⁷⁰ كان أول اتصال للمؤلف بممدوح سالم حين اختاره للعمل مستشاراً له عقب سفر سلطان أبو علي للعمل في الكويت وكان ذلك في 1973 .

- كمسئول عن التنمية الإدارية في هيئة الأمم المتحدة
وتعيينه وزيراً للتنمية الإدارية في 6791.
5. التميز في إدارة الاجتماعات وإتاحة الفرصة الكاملة
للمشاركين في إبداء آرائهم والاختلاف الموضوعي حول
الموضوعات المطروحة، ثم التدخل بمنطق حسم الآراء
وتوجيه الاجتماع نحو الرأي الذي يحوز موافقة الأغلبية.
6. التميز في إدارة العلاقات مع عناصر الحكومة والمعارضة
في آن واحد، والقدرة على اكتساب صداقة واحترام كل
من تعامل معه حتى من يختلف معه في الرأي.
7. النزاهة والحياد في إدارة عمليات الانتخابات، وقد شهد له
الجميع بأنه صاحب أفضل تجربة انتخابية تميزت
بالنزاهة في تاريخ الحكومات المصرية المعاصرة.
8. تغليب المصلحة الوطنية على الاعتبارات الخاصة وقبول
التنحي عن رئاسة الوزارة رغم كل إنجازاته وقدراته التي
تجعله وبحق أفضل من تولى منصب رئاسة الوزارة في
عهد حكومات ما بعد ثورة التصحيح في مايو 1791.

3. إبراهيم بدران



نختتم قائمة قادة التميز في مصر بنموذج غير عادي يجمع صاحبه بين العلم والخبرة الإنسانية العريضة والقدرة الإدارية الفائقة. إن إبراهيم بدران الطبيب الجراح الذي يتربع على قمة الطب المصري هو صاحب نظرية " الإدارة بالمحبة"، فهو يقود الناس بالحب، ويحصل على تعاونهم وتفانيهم في العمل من أجل الأهداف العامة بالاقتراب من مشاعرهم الإنسانية والتعامل مع قلوبهم فضلاً عن عقولهم.

وقد مارس إبراهيم بدران القيادة الناجحة في مواقع عديدة منها رئيس قسم ثم وكيل كلية طب قصر العيني، ونائب رئيس جامعة القاهرة فوزيراً للصحة، ثم رئيساً لجامعة القاهرة لمدة

لم تكتمل بسبب تعيينه رئيساً لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.

وقد تجلت عناصر التميز في نمط إبراهيم بدران القيادي على النحو التالي:

- توجه إيماني أساسي يرى في العمل عبادة لله جل وعلا، ويعتبر ما يبذله الإنسان من جهد هو تزكية للنفس وطلباً لرضا الله سبحانه وتعالى.
- إيمان مطلق بالعمل مع الناس وإتاحة الفرص للجميع لإبراز مواهبهم وتأكيد قدراتهم ومهاراتهم.
- تنمية العمل الجماعي وبناء روح الفريق وتأكيد التعاون والتكامل بين عناصر المنظومة التي يقودها.
- التركيز على استخدام الحوافز الإيجابية والتعامل بالمحبة والتعاطف مع مشاعر الناس واستثمار ما فيهم من توجهات إيجابية ودوافع إنسانية وأخلاقية.
- الإيمان بالعلم والمنطق العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والاستخدام الذكي للتطورات التقنية المساندة.
- المبادرة والسعي الحثيث لاستكشاف مجالات التطوير ومصادر الدعم والمساندة التي يمكن الحصول عليها لزيادة فعالية المنظمة التي يباشر قيادتها.

- الرؤية الثاقبة لتطورات العلم والتقنية والقدرة على تمثل الآثار الإيجابية المتوقعة منها. وقد تجلّى ذلك في اهتمامه المبكر منذ الثمانينات من القرن الماضي بقضية المعلومات ومحاولاته الجادة لتكوين سياسة وطنية للمعلومات في مصر، فضلاً عن الجهد البارز الذي بذله عبر سنوات رئاسته لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في سبيل صياغة وتفعيل سياسة تكنولوجية وطنية لمصر.
- التعامل في مواقع القيادة المختلفة التي تولّاها من منظور وطني شامل لا ينحصر في اهتمامات المنظمة التي يقودها بل ينطلق ليربط فعاليتها بقضايا الوطن واهتماماته.

خاتمة

- لقد عرضنا ثلاثة نماذج لقادة مصريين تجلت فيهم صفات وعناصر التميز، وبمقاييس إدارة التميز المتعارف عليها يمكن رصد العناصر التالية التي توفرت في هذه النماذج القيادية:
- وضوح الأهداف والسياسات والإستراتيجيات.
 - الاستثمار الجيد للمعرفة بالظروف والأوضاع السائدة في المجتمع.

- الاستثمار المتميز للموارد البشرية وبناء وتمكين القيادات الشابة في جميع المواقع.
- التفوق في إدارة العمليات في كافة مراحل دراسة وإنشاء وتشغيل المنظمات التي تولوا قيادتها.
- وضوح التوازن في النتائج والمنافع لجميع أصحاب المصلحة من مواطنين وعاملين وغيرهم من الأطراف المتصلة بالمنظمات موضع البحث.
- بناء المعرفة واستثمارها لتكوين فلسفة للقيادة ومنهجية إدارية متطورة تنبع من الواقع المصري وتحاكي ما يجري في المؤسسات الأجنبية محلياً وعالمياً.

الفصل السادس

أنماط من النمى

مقدمة

كما رأينا في فصول الكتاب السابقة، فإن أفكار ومفاهيم " إدارة التميز" أصبحت تمثل علامة بارزة في الفكر الإداري المعاصر. وقد استعرضنا بعض أمثلة ونماذج لمنظمات عالمية أخذت بتلك المفاهيم وسعت إلى تحقيق حالة التميز والتمتع بعوائدها. ويبقى السؤال المهم، أين منظماتنا المصرية والعربية من هذا التيار الجارف في عالم الإدارة الجديد؟ لعلنا نسارع بالإجابة أنه على الرغم من عدم التفات أغلب منظمات الأعمال والهيئات الحكومية العربية والمصرية إلى هذا التحدي الجديد، إلا أن بعض تلك المنظمات استطاعت أن تضع في التطبيق الأسس الرئيسية والمفاهيم العامة لإدارة التميز وتحقق نتائجها حتى وإن لم تكن على علم واضح بالنماذج العالمية والتقنيات الآخذة في الانتشار والمسميات الرائجة عنها. وهدفنا في هذا الفصل استعراض بعض نماذج " إدارة التميز " في الواقع المصري والاقتراب من قضية مدى توفر المقومات اللازمة لانتشار تلك التطبيقات في باقي منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية في مصر.

ومن أجل أن يكون عرضنا لنماذج التميز في الإدارة المصرية موضوعياً سنلتزم المقارنة بالمعايير التالية والواردة في جميع نماذج " إدارة التميز" العالمية :

معايير تميز الأداء

1. القيادة
2. السياسات والإستراتيجيات
3. التخطيط الاستراتيجي
4. إرضاء العملاء والتوجه بالسوق
5. التحليل والإدارة بالمعلومات
6. إدارة العمليات
7. حسن استخدام الموارد والتقنيات
8. استثمار طاقات الموارد البشرية
9. توازن النتائج لأصحاب المصلحة

حرب أكتوبر [رمضان] نموذج لإدارة النيز

إننا لن نستطيع أن نفي نصر أكتوبر 3791 حقه من التقدير والتكريم إلا بمزيد من الدراسة والتحليل لجوانب التميز والتفوق المختلفة فيه، والتي حققت بتكاملها وتفاعلها مستوى من الأداء البطولي النادر أعاد لمصر كرامتها وحققها، ومكنها من استئناف ريادتها لشعوب المنطقة في كل المجالات،

وأتاح لها الفرصة لتعظيم مساهماتها وتأكيد تأثيرها في كافة المجالات على المستويات الإقليمية والعالمية .

ونعتقد بحق أن جانب التميز الإداري في التخطيط والإعداد والتنفيذ لحرب أكتوبر المجيدة جدير بالدراسة والتحليل، لاستخراج الدروس وتأمل المنهج الذي حقق النصر، من أجل نقل التجربة إلى حياتنا المدنية من منطلق أنه إذا كانت حرب أكتوبر هي حرب تحرير الأرض واستعادة الكرامة، فإنها أيضاً شرارة انطلاق العمل الوطني من أجل التنمية الشاملة، ودعم مسيرة التقدم نحو المستقبل .

ومن ثم سيكون للخبرة الإدارية المستفادة من حرب أكتوبر وزنها في تأكيد ودفع الجهود المبذولة في كافة مجالات الحياة المصرية المعاصرة، ووضعها في الاتجاه الصحيح .

إن الكثيرين يتساءلون هل يمكن تكرار تجربة الإدارة العسكرية المصرية الناجحة والفاعلة . والمتمثلة بجلاء في نصر أكتوبر . إلى المؤسسات المدنية بكل تعقيداتها، وتباين نظمها وافتقارها إلى مقومات الانضباط والسيطرة التي تتوفر للمؤسسة العسكرية ؟ والسؤال بمعنى آخر، هو هل كان التميز في إدارة حرب أكتوبر راجعاً إلى خصائص تتفرد بها المؤسسة العسكرية بطبيعتها، أم أنها نتيجة لإعمال منهجية إدارية متميزة يمكن تكرارها في مجالات الحياة المدنية ومنظمات الأعمال والهيئات

الحكومية على اختلافها؟ إن أصل الإدارة المدنية الحديثة مستمد في الواقع من النموذج العسكري، كما أن الإدارة العسكرية الحديثة في العالم المعاصر قد استفادت من علوم الإدارة المتجددة ونقلت عن التطبيقات الإدارية الناجحة في منظمات الأعمال الكثير من التقنيات والنظم الإدارية إلى مجالات التطبيق العسكري. ومن ثم، فإن استعارة نموذج أكتوبر⁷¹ ونقل أسس وعناصر **النجربة الإدارية العسكرية** المتفوقة إلى حياتنا المدنية، ومزجها بالفكر الإداري المتجدد، وإعادة صياغتها بما يتناسب ومتطلبات العمل في المنظمات والمؤسسات المدنية في كافة القطاعات، هو التحدي الحقيقي الذي يواجه كل المسؤولين الإداريين على مختلف المستويات .

إن نصر أكتوبر 1973 هو نقطة فارقة بين مرحلتين في التاريخ المصري الحديث، مرحلة تمثلت فيها آثار الهزيمة في 1967 بكل ما ترتب عليها من خسائر مادية وهوان قومي وانكسار الروح المصرية وضياح الأرض، ومرحلة جديدة انتعش فيها الأمل في

⁷¹ أطلق هذه التسمية على حرب أكتوبر الأستاذ/ السيد ياسين في إحدى مقالاته بمناسبة الاحتفال بذكرى مرور 25 عاما على الحرب.

إعادة البناء واسترداد المركز المرموق الذي كان لمصر دائماً في المحيط العربي والإقليمي وعلى الساحة الدولية. وإذ تخوض مصر الآن ومنذ سنوات حرب جديدة من أجل التنمية والاستعداد للمستقبل، فهي تواجه ظروفًا لا تقل ضراوة عن ظروف الحرب العسكرية وتتطلب جهداً في التخطيط والإعداد والتنفيذ والإنجاز يضاهي ما تم في أكتوبر 1973. و في اعتقادي أن استخلاص الدروس وتأمل المعنى الحقيقي لتجربة الحرب والنصر في أكتوبر من حيث مقدماتها ونتائجها، هو السبيل الذي يجب اتباعه في التخطيط للمستقبل وإدارة معارك التنمية والتحديث في كافة مجالات الحياة .

دروس الحرب في أكتوبر

لقد حققت الإدارة العسكرية المصرية في حرب أكتوبر مستوى من الأداء يجب أن يقاس عليه من قبل هيئات الإدارة في كافة المجالات Benchmark للتوصل إلى نموذج مصري لإدارة التميز يعكس خصائص البيئة المصرية ويتوافق مع التوجهات الإستراتيجية لتطوير المنظمات وبناء قدراتها التنافسية. ولعله من المفيد أن نسترجع معاً الدروس المستفادة من تجربة إدارة الحرب في أكتوبر 1973، ويأتي في مقدمة أسباب النجاح الإيمان بالله سبحانه و تعالى وإطلاق الشحنة الإيمانية

للجندي المصري، الأمر الذي حقق قول الحق سبحانه وتعالى " إن ينصركم الله فلا غالب لكم " وكان نداء " الله أكبر " هو الصيحة التي زلزلت قلوب أفراد العدو وهزمتهم بإذن الله:

الدرس الأول،

الذي ينبغي تمثله واستيعابه هو كيف استطاعت القوات المسلحة المصرية أن تخوض غمار عملية إعادة بناء شاملة، ليس فقط لإمكانياتها المادية وقدراتها القتالية، بل الأهم من ذلك كانت عملية إعادة الروح إلى أفراد القوات المسلحة، وشحن الفرد المقاتل بالعزيمة والإصرار على النصر رغم قتامة الظروف التي أعقبت هزيمة 7691، وحالة التمزق والإحباط القومي العام التي سادت مصر كلها . لقد كانت عملية إعادة بناء القوات المسلحة نموذجاً للعملية الإدارية الكاملة التي استوعبت المناخ والظروف المحيطة ، ثم حددت الأهداف المرحلية والاستراتيجية تحديداً واضحاً، واتجهت إلى إعادة التنظيم وبناء التشكيلات القيادية الجديدة التي أسهمت بفكر جديد ورؤية جريئة في التغلب على الانكسار النفسي وانتصرت على منابع الهزيمة في نفوس أفراد القوات المسلحة - . ومن ثم الشعب المصري والعربي بأسره -، ثم وضعت الخطط للتدريب والابتكار في معالجة الصعوبات والمعوقات المادية والتقنية .

الدرس الثاني،

الذي ينبغي استخلاصه من نصر أكتوبر العظيم فهو الاستثمار العلمي للطاقات البشرية المتميزة وتوظيفها بكفاءة من خلال تطوير نوعية المقاتل المصري بحشد شباب الخريجين من الجامعات و المعاهد لتلقي التدريب واستيعابه، والتعامل مع المعدات والتقنيات العسكرية الحديثة بفهم ومهارة وفرتهما قدرات علمية اكتسبها المقاتلون من دراستهم الجامعية والعالية، فضلاً عن التحفيز الإيجابي من قاداتهم العسكريين. إن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمجتمع، وكان نجاح مصر في حرب أكتوبر 3791 تأكيداً لقدرات الإنسان المصري الذي يفعل المعجزات حين يشعر بقيمته، وحين يعطى الفرصة للمشاركة في تحمل المسؤولية والتصدي للمهام دون اعتمادية أو تواكل .

الدرس الثالث،

كان في الاختيار الصحيح للتقنيات والتطوير العلمي للمعدات والأسلحة والتوظيف الصحيح للمتاح منها. ولعل الاستخدام المتميز لقدرات القوات الجوية في الطلعة الأولى وتوظيف الدفاعات الجوية في تأمين الوطن والقوات المحاربة، كل ذلك كان تعبيراً عن فهم عميق للإمكانيات التقنية واستثمارها بأعلى كفاءة.

الدرس الرابع،

هو استثمار العلم ونتائج البحث العلمي في التخطيط والإعداد للحرب. وإذا كان القرار السياسي بالحرب يمثل الشرارة التي أطلقت الطاقات البشرية والمادية في القوات المسلحة المصرية، فإن الأساس العلمي الذي استند إليه هذا القرار السياسي كان بالضرورة نتيجة لجهود بحثية ودراسات تقنية مستفيضة استوعبت واقع المجتمع المصري والعربي و المناخ العالمي السائد من ناحية، وأخضعت الواقع الإسرائيلي للتحليل والدراسة من ناحية أخرى، الأمر الذي سمح بتقييم موضوعي للفرص والمخاطر المحيطة بالمقارنة بالقدرات العسكرية والاقتصادية المصرية واحتمالات النجاح في ضربة عسكرية مفاجئة، ومن ثم كان قرار القيادة السياسية بالحرب .

الدرس الخامس،

هو النجاح الكبير في استثمار وتوظيف المعلومات كأساس للتخطيط واتخاذ القرار. ولاشك أن اختيار يوم السادس من أكتوبر [يوم كيبور] وتخطيط الضربة الجوية المفاجئة وتوقيتها كان بناء على تحليل علمي للمعلومات المتاحة عن العدو وعاداته ومعتقداته، فضلاً عن قدراته القتالية واستعداداته العسكرية في مسرح العمليات وخارجها في عمقه الاستراتيجي.

الدرس السادس،

هو أسلوب التخطيط الاستراتيجي للحرب بكل ما سبقها من استعدادات عسكرية وتدريبات للقوات وتهيئة معنوية للشعب وتمويه العدو. إن ما تم في الإعداد لحرب أكتوبر يعتبر درساً هاماً في الإعداد لأي عمل يرجى نجاحه في إطار ظروف معاكسة وقيود متعددة تقلل من فرص المناورة وبدائل الاختيار أمام متخذ القرار. ولاشك أن المخطط الاستراتيجي لحرب أكتوبر كان يحاول تعظيم النتيجة [الهدف] في حدود القيود والمعوقات، الأمر الذي انعكس بعد ذلك في قرارات مصيرية حددت مساحة الانتشار ومدى تقدم القوات بعد اجتياح خط بارليف. كما أن هذه الخطة الاستراتيجية احتوت على رؤية متكاملة للحرب وما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج باستخدام القوة لعسكرية والحدود التي تقف عندها، مما ساعد على اتخاذ القرار المناسب بقبول وقف إطلاق النار والاتجاه إلى استكمال النتائج المطلوبة بالحل السياسي .

الدرس السابع،

هو التكامل في المنظور العسكري والسياسي لحرب أكتوبر الذي يمثل تطبيقاً علمياً رائعاً لمبدأ إداري معاصر هو حشد كل الطاقات الممكنة وتوظيفها في تناغم لتحقيق أقصى عائد ممكن

يزيد كثيراً عما لو استخدمت تلك الطاقات موزعة ومتفرقة. ويقتضي التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية إحداث تنسيق وتكامل بين عناصر المنظومة القيادية .

ومن قبيل استكمال حشد الطاقات و تنسيقها كان تركيز القيادة السياسية المصرية على حشد التأييد العربي الرسمي والشعبي والذي تمثل بقوة غير مسبوقة في القرار العربي بوقف ضخ البترول للعالم الغربي الذي اعتاد التأييد غير المحدود للعدو الإسرائيلي، والذي جعله قرار حظر تصدير البترول يراجع حساباته التماساً للتقويم الصحيح لمصالحه والبعد عن الانحياز المطلق لإسرائيل على حساب الحق العربي . وقد كان لهذا الموقف التاريخي - الذي هيأت له القيادة المصرية ووفرت له فرصة النجاح بضربتها العسكرية - أثره المباشر في تكوين الثروة الهائلة التي آلت إلى الدول العربية مصدرة البترول مما يسر لها تحقيق أكبر عملية تنمية اقتصادية و اجتماعية في التاريخ الحديث.

الدرس الثامن،

تمثل في براعة اختيار المواقع المحددة للضربة الأولى وهي شبكة الاتصالات الإسرائيلية مما يعطي درساً هاماً في التركيز على العوامل الحرجة ذات التأثير. فقد كان الشلل الذي أصاب

القوات الإسرائيلية نتيجة انقطاع الاتصالات بينها وبين قيادتها من العوامل الأساسية في حسم نتيجة الحرب منذ ساعاتها الأولى . كما نجحت القيادة العسكرية المصرية في توظيف القدرة الابتكارية لخبرائها للتوصل إلى الحل العبقري غير التقليدي للتغلب على الموانع المائية والترابية التي احتّمى ورائها العدو لسنوات طوال منذ يونيو 1967 .

الدرس التاسع،

تمثل في شفافية الإعلام المصري ومصادقيته أثناء الحرب بما اعتبره الكثيرون من العوامل الرئيسية في صلابة الجبهة الداخلية أثناء الحرب وتوالي التأييد الدولي لموقف مصر دفاعاً عن حقها في استرداد أرضها. فقد التزم الإعلام المصري الصدق والوضوح في عرض العمليات العسكرية ونتائجها وتطوراتها الإيجابية منها والسلبية، مما جعل الشارع المصري والعربي يتجه إليه لمعرفة الحقائق والتحول عن متابعة الأخبار من مصادر أجنبية كما كان الحال أيام يونيو 7691. ولعل أبرز مثال على مصداقية الإعلام المصري ونجاحه في تأمين الجبهة الداخلية ضد الشائعات والمزايدين على القوات المسلحة ودورها البطولي في الحرب هو عرض تفاصيل قضية الثغرة في الدفرسوار وما تلاها من تداعيات سلبية حدت بالرئيس محمد أنور السادات إلى قبول وقف إطلاق

النار والتحول إلى مفاوضات الكيلو 101 والتوصل إلى اتفاق
فض الاشتباك فيما بعد.

تلك الدروس الباهرة التي تمكنت بها قواتنا المسلحة من تغيير
التاريخ وفتح الطريق لاسترداد الأرض المصرية وتنقيتها من
دنس الاحتلال الإسرائيلي، تمثل نمطاً متفوقاً من " إدارة
التميز" لا يكفي أن نباهي به ونتحدث عنه في مناسبات
الاحتفال بذكرى الحرب، بل ما أوجبنا إلى تطبيقه في معركتنا
المستمرة من أجل التنمية وإعادة هيكلة المستقبل بما يحقق
لمصرنا ما هي جديرة به من تقدم ورفاهية. ولعلنا نجمل تلك
الدروس في عدة أمور جوهرية لابد من الالتزام بها للنجاح في
"إدارة المستقبل":

- وضوح الرؤية وفهم الظروف المحيطة .
- تحديد الهدف والاختيار الاستراتيجي لبدائل الوصول إليه.
- إعداد الإنسان وتدريبه وتحفيزه وتحمله مسؤولية المشاركة بالفكر والعمل .
- حشد الطاقات وتوظيفها بكفاءة لتعظيم الأثار الناتجة عنها .

- التركيز على العوامل الحرجة ذات التأثير الأهم .
- استثمار الطاقات الخلاقة للبشر وتنمية الابتكارات .
- الاستخدام الكفء للتقنيات المتاحة .
- الشفافية في الإعلام، والدقة في استثمار المعلومات المتاحة.

العناصر الأساسية في نموذج أكتوب

احتوى نموذج إدارة حرب أكتوب على عدد من العناصر المحورية التي شكلت فيما بينها إطاراً متكاملًا لجهد إداري متميز أنتج إنجازاً تاريخياً أعاد صياغة الموقف المصري والعربي تماماً في مواجهة العدو الإسرائيلي وأعاد للقضية العربية حيويتها واهتمام العالم بها. وتتمثل تلك العناصر فيما يلي:

1. القيادة الملهمة

تعتبر القيادة الملهمة للرئيس الراحل محمد أنور السادات أحد أبرز عناصر نموذج أكتوبر لإدارة التميز. وقد تميزت قيادة الرئيس السادات بكل أبعاد القيادة الفعالة على النحو التالي⁷²:

- الرؤية الواضحة والغاية المحددة والتصميم على استعادة الأرض والكرامة في وسط الشعور العام بالإحباط والتشاؤم.
- القدرة على اكتشاف الفرص والتقدير الصحيح لقدرات العدو على الرغم من السيطرة الإسرائيلية على أراضٍ مصرية وسورية ولبنانية واحتوائها للقدس الشرقية وعربدتها في المنطقة بضرب المفاعل الذري العراقي وغيرها من مظاهر السطوة والقوة العسكرية الطاغية.
- مهارة تغيير الأوضاع السلبية وتحويلها لصالح أهدافه، إذ على الرغم من حالة التفكك الداخلي التي أعقبت وفاة الرئيس الراحل جمال عبد الناصر ومحاولات مراكز القوى التقليدية السيطرة على الموقف والمشكلات التي واجهته، فقد نجح الرئيس في التعامل مع عناصر الأزمة

⁷² تنحصر المناقشة هنا على عرض جوانب الفعالية والتميز في نموذج القيادة الساداتي في إدارة الحرب، ولا تنصرف إلى نموده القيادي بشكل عام حيث تبدو مظاهر اختلاف كبيرة بين النموذجين والنتائج المتحققة في كل منهما.

والخروج منها منتصراً بالإدارة الذكية لحركة التصحيح في
51 مايو 1791.

- مهارة ترتيب الأولويات، فقد استطاع الرئيس أنور السادات الخروج من جو الأزمة المحلية والتركيز على بناء إستراتيجية استعادة الأرض باستكمال عملية إعادة بناء القوات المسلحة وإنعاش الجبهة الداخلية وتحقيق التفاف المواطنين حول هدف التحرير.
- مهارة تحويل الأعداء إلى أصدقاء، حيث تمكن في تنقية الأجواء مع الدول العربية وتحويلها من موقف العداء والتباعد الذي تصاعد أيام الرئيس عبد الناصر إلى موقف محابي لمصر في توجيهها نحو تحرير الأرض، ولعل الأبرز فيمن تحولوا من العداء إلى المناصرة كان الملك فيصل رحمه الله وموقفه الداعم تماماً للرئيس السادات والذي تبلور في استخدام النفط كسلاح في المعركة لأول مرة وما كان له من تأثير صاعق في الموقف الدولي.
- مهارة اتخاذ القرارات الصعبة في مواقف التحول، فقد اتخذ القرار الصعب بقبول وقف إطلاق النار وبدء الحوار السياسي عندما تحقق من وقوع ثغرة الدفرسوار ووضوح العم العسكري الأمريكي اللامتناهي لإسرائيل.

- القدرة على المناورة واستخدام عنصر المفاجأة في إرباك العدو، وتجلّى ذلك مرتين، الأولى في توقيت الحرب ومفاجأة ضربة الطيران الأولى يوم ٦ أكتوبر، والمرة الثانية يوم أطلق مبادرته المفاجأة باستعداده للذهاب إلى الكنيست الإسرائيلي وقراره بالذهاب فعلاً.
- مهارات التفاوض والخروج بالحد المرغوب من النتائج، ففي مفاوضات كامب دافيد نجح الرئيس السادات في الحصول على نتيجة مقبولة - رغم اختلاف الآراء في شأنها - وفرت على مصر مشاق وتكاليف وأعباء سنوات من التوتر والمصادمات وعدم الاستقرار حال فشل تلك المفاوضات.

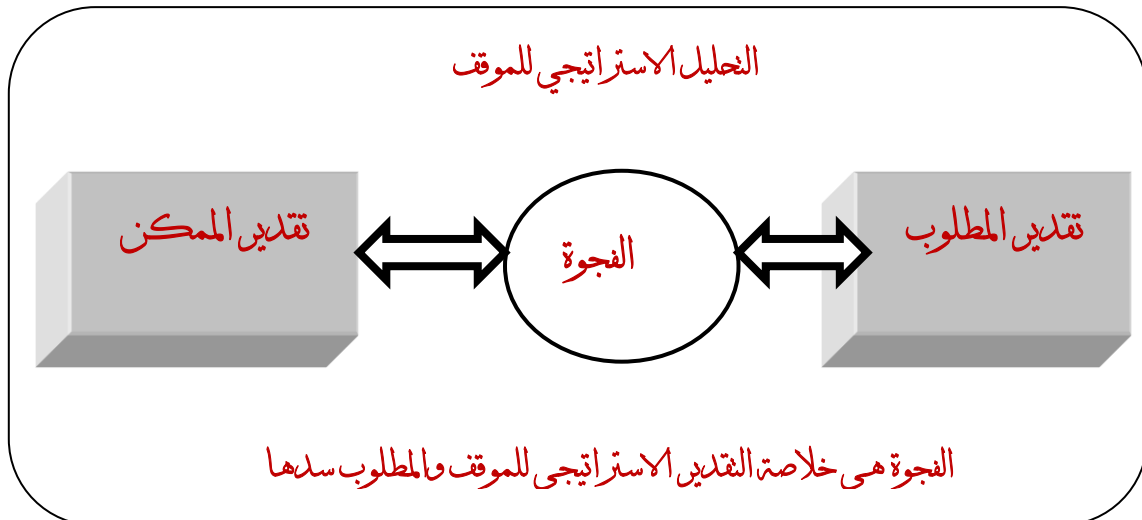
2. التحليل الاستراتيجي للمناخ

قامت القيادة السياسية والقيادات العسكرية المسئولة عن الإعداد للحرب بعملية تحليل للمناخ المحيط على المستويات الوطنية، الإقليمية، والدولية بهدف تقدير الفرص وتبين المحاذير والمخاطر التي في ضوئها يمكن اتخاذ القرار الصحيح بالحرب وتوقيته ومتطلباته وحدود ما يمكن تحقيقه. وقد أنتج هذا التحليل نتائج متميزة تبلورت في:

- الرؤية الاستراتيجية الشاملة للموقف بعناصره العسكرية والاقتصادية والسياسية .
- التقدير السليم للمتغيرات السياسية ومواقف القوى العالمية .
- التقدير السليم لمواقف الدول العربية وقدرتها على الحركة والمساندة في حالة تفجر القتال، ورصد القادة العرب وترتيبهم من حيث مدى إمكان الاعتماد عليهم وقت الشدة وحدود المساندة المتوقعة من كل منهم .
- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات المحلية المتاحة، وموقف الجماهير، ويأتي في المقدمة تقدير حالة القوات المسلحة المعنوية وقدراتها القتالية ومستوى ما تحقق من تدريب خلال مرحلة إعادة بناءها بعد نكسة 7691.
- التقدير الواقعي لقدرات العدو والإمكانيات المتاحة له وحدود الدعم والمساندة التي يمكنه الحصول عليها من أطراف دولية ارتبطت مصالحها مع ضرورة ضمان التفوق العسكري لإسرائيل على الدول العربية مجتمعة.
- تقدير الفجوة بين قدرات وإمكانيات العدو وما يتمتع به من مزايا التحصين وراء قناة السويس باعتبارها من أهم الموانع المائية في العالم فضلاً عن السد التراي المعروف باسم سد بارليف، وبين قدرات وإمكانيات القوات

المصرية وضرورات التعامل من نقطة أقل تميزاً تتطلب التغلب على المانع المائي وسد بارليف الذي يتحصن العدو خلفهما.

ويصور الشكل التالي المنطق الأساسي في عملية تحليل المناخ بهدف تقدير الفجوة الإستراتيجية بين الطرفين:



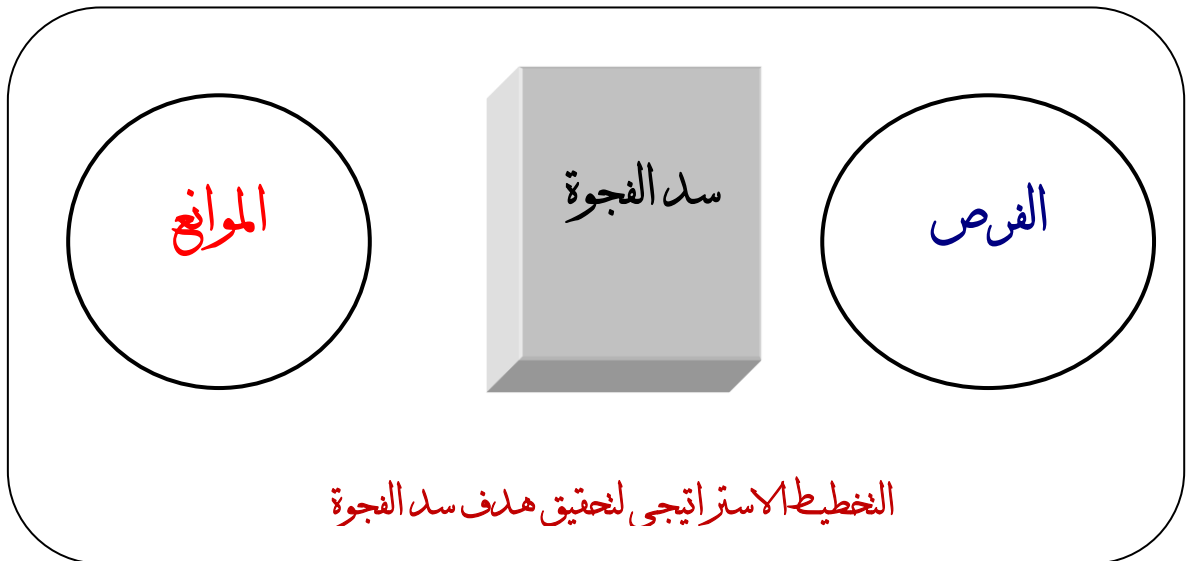
3. التخطيط الاستراتيجي

باشرت القيادة السياسية والقيادات العسكرية المختصة إعداد خطة إستراتيجية شاملة لتوجيه الحرب وإعداد الدولة كلها للمعركة بناء على المعلومات المتوفرة من عملية تحليل المناخ وبالاستثمار العلمي للمعلومات عن العدو ومعتقداته.

وقد شملت الخطة الإستراتيجية كافة الجوانب الاقتصادية والسياسية فضلاً عن العسكرية اللازمة لتأمين قدرات المجتمع على خوض الحرب في التوقيت والمكان الأكثر تناسباً مع الموقف المصري، وتأكيد تحقق النتائج المستهدفة منها. وعلى ذلك فقد احتوت الخطة الإستراتيجية لحرب أكتوبر — بالضرورة قياساً على ما تحقق من نتائج — العناصر المحورية التالية:

- التقدير الدقيق للفرص المتاحة لمصر في حالة البدء بالحرب واحتمالات تحقيقها.
- التقدير الدقيق للمخاطر والمحاذير الواجب أخذها في الاعتبار في حالة بدء الحرب، وأنواع ردود الفعل المتوقعة من العدو الإسرائيلي ومن الدول المساندة له، وكذا من مختلف أطراف المجتمع العربي والدولي، والتأثيرات المحتملة لردود الأفعال تلك سلباً وإيجاباً على حركة القوات المسلحة المصرية واتجاهات سير الحرب .
- التحديد الدقيق لأهداف الحرب عسكرياً وسياسياً .
- الاختيار الصحيح لتوقيت الضربة الأولى .
- الاستثمار الفعال للقدرات العسكرية المصرية، والتوزيع العلمي للأدوار بين الأفرع المختلفة للقوات المسلحة.

- التصور الواضح للمدى المطلوب [والممكن] لاتساع نطاق العمليات .
 - عناصر التمويه الإستراتيجي وإخفاء النوايا الحقيقية تحقيقاً لعنصر المفاجأة بالنسبة للعدو.
 - التقدير الدقيق للموارد والإمكانات المادية والاقتصادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لبدء الحرب وتأمينها لحد الوصول إلى الغايات المستهدفة منها.
 - تقدير مصادر الموارد البديلة والاحتياطية التي يمكن اللجوء إليها حالة الضرورة، ومدى التأكد من مصداقيتها في توفير الدعم والمساندة حال طلبهما.
- ويعبر الشكل التالي عن الفكرة الأساسية في التخطيط الإستراتيجي وهي البحث عن الطريق لسد الفجوة بين الفرص والموانع، ومن ثم اختيار السبيل الأكثر احتمالاً في تحقيق أهداف الخطة.



4. الإعداد الاستراتيجي

ليس يكفي وضع الخطة الإستراتيجية، ولكن لا بد من تهيئة الظروف وتدبير الإمكانيات استعداداً للتنفيذ الفعال. وهذا ما أكدته تجربة إدارة حرب أكتوبر، فقد تم إعداد الدولة والقوات المسلحة إعداداً خاصاً لمباشرة مسئوليات الحرب وتحمل نتائجها. وقد تبلورت عملية الإعداد الإستراتيجي فيما يلي:

- إعادة بناء وتنظيم القوات المسلحة واستثمار الخبرة المستفادة من حرب الاستنزاف .
- تطوير هيكل الموارد البشرية بالاعتماد على المجندين من خريجي الجامعات واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء القتالي .
- التطوير التقني للقوات المسلحة، وابتكار أساليب جديدة بقدرات وموارد محلية للتغلب على الموانع .
- التهيئة المعنوية والتمويه الاستراتيجي لتحقيق عنصر المفاجأة .
- توجيه الإعلام لتهيئة المواطنين للحرب وتأكيد تضامنهم مع القوات المسلحة في القتال حتى النصر.

5. إدارة العمليات

استخدم مفهوم إدارة العمليات لنقل الخطة الإستراتيجية إلى الواقع. وقد تطلب ذلك بالضرورة - حكماً بالنتائج التي تحققت - ما يلي:

- تحديد المهــــــــــــام.
- اختيار القيــــــــادات.
- توزيع المسئوليــــــــات.
- توفير المستلزمــــــــات.
- متابعة وتحليــــــــل الأداء.
- تطوير العمليــــــــات.

وقد تجلت المهارة في إدارة العمليات ودقة تنفيذ الخطط
الموضوعة في أمور باهرة كان لها تأثيرها الواضح في تحديد
اتجاه الحرب ونتائجها منذ اللحظة الأولى، ومنها:

1. تنفيذ الضربة الجوية الأولى وتركيزها على شكل حركة وإمكانات مراكز الاتصالات الحيوية للقوات الإسرائيلية وما أدت إليه من الإخلال بتوازن القيادة الإسرائيلية وافتقادها القدرة على الرد المباشر لفترة ساعدت القوات المصرية على تنفيذ مهامها القتالية بكفاءة.

2. التنفيذ الدقيق للحل العبقري باستخدام قوة المياه في تفتيت السد التراي وتمكين القوات المصرية من اقتحام خط بارليف والتخلص من عائق اعتبره العسكريون من أصعب الموانع في الحروب الحديثة.

3. تقدم القوات حسب الخطة الموضوعة وعدم الانبهار بالنصر السريع الذي تحقق في الساعات الأولى من الحرب ومقاومة الدعاوى التي أطلقها بعض القادة بالتقدم لما وراء الممرات لمخالفة ذلك للأهداف المحددة وتجاوزه للموارد والإمكانات التي تم إعدادها في حدود الخطة.

6. رصد وتقويم الإنجازات

يكتمل نموذج التميز في حرب أكتوبر بحلقة المتابعة والتقويم، وتمثلاً بنماذج إدارة التميز يمكن رصد النتائج التالية التي حققتها الحرب:

- تحطيم أسطورة التفوق العسكري الإسرائيلي.
- فتح الطريق للعمل السياسي لاستكمال تحرير الأرض.
- تأكيد أهمية وإمكانية التضامن العربي باستخدام سلاح البترول .

- تحقيق إمكانية التنسيق العسكري العربي مع سوريا.
- تحقيق النصر واستعادة ثقة المحارب المصري بنفسه.
- تحرير الأرض .
- إطلاق فرص التنمية الشاملة وإعادة بناء الوطن.
- تأكيد القدرة المصرية على الإنجاز.

نموذج أكتوبر ونماذج "إدارة النميز"

فيما يلي مقارنة بين نموذج أكتوبر ومعايير التميز

رقم	معايير إدارة التميز	مدى توفرها في نموذج أكتوبر*	درجة تفعيلها**
1	القيادة	1	5
2	السياسات والإستراتيجيات	1	4
3	التخطيط الإستراتيجي	1	4
4	حسن استثمار وتوظيف الموارد	1	5
5	حسن استثمار التقنيات	1	5
6	استثمار طاقات الموارد البشرية	1	5
7	التحليل والإدارة بالمعلومات	1	4
8	إدارة العمليات	1	4
9	توازن النتائج لأصحاب المصلحة	1	5
10	إرضاء العملاء والتوجه بالسوق	1	4
11	استثمار العلاقات والتحالفات	1	5

* تقاس درجة التوفر على مقياس من 0 [غير متوفر] إلى 1 [متوفر].

** تقاس درجة التفعيل على مقياس يتراوح بين 0 [غير مفعلة] إلى 5 [مفعلة]

تماماً].

توضح المقارنة أن نموذج إدارة أكتوبر قد احتوى جميع معايير إدارة التميز المتعارف عليها في النماذج العالمية، وأن ستة من تلك المعايير قد تم تفعيلها بدرجة كاملة، أما بالنسبة للعناصر التي حصلت على تقدير 4 فيعود ذلك أساساً إلى مشكلة الثغرة والتي قد يكون التخطيط للحرب لم يأخذ هذا الاحتمال في الحسبان، كذلك لم يكن التعامل مع الثغرة بعد حدوثها على مستوى إدارة الحرب في إجمالها. وبصفة عامة نستطيع الحكم بأمانة وموضوعية أن إدارة حرب أكتوبر ترقى إلى المستوى العالمي لإدارة التميز.

نموذج أكتوبر وإدارة المستقبل

تواجه مصر تحديات أساسية في عملية التنمية الشاملة تتطلب مواجهة حاسمة ومنهجية إدارية ترتفع إلى مستوى إدارة حرب أكتوبر. وإذ تتعدد المجالات التي تخوض فيها مصر الآن حروباً لا تقل ضراوة عن حرب أكتوبر،

فإن تعظيم القدرة الإدارية واستخدام ذات المنهج الاستراتيجي الذي برعت القيادة العسكرية في تطبيقه أيام الحرب، هو

السبيل الأهم لتحقيق أهداف التنمية والتحديث التي تحتاجها مصر بشدة .

ومجمل القضايا والمشكلات التي تواجه مصر تمثل حروباً صعبة تحتاج إلى الإدارة القادرة على التخطيط والإنجاز في ظل الظروف والمتغيرات غير المواتية، والتي يتوقف عليها قدرتنا على " إدارة المستقبل ". ويتطلب النجاح في تطبيق نموذج أكتوبر في إدارة المنظمات المدنية سواء في قطاعات الأعمال أو في الهيئات والمنظمات الحكومية توفير ذات الظروف التي هيأت للقوات المسلحة المصرية تطبيق النموذج بكفاءة. ونحن نرى أن المقومات التالية ضرورية ومهمة في نجاح تطبيق " نموذج أكتوبر لإدارة التميز":

1. إعادة هيكلة قطاعات العمل الوطني

ويقصد بذلك إصلاح وتحديث وإعادة بناء منظمات العمل الوطني المختلفة وفق أسس تتوافق ومعطيات الأوضاع الجديدة وتحدياتها، ومتطلبات نموذج التميز. وتشمل هذه الخطوة الأمور المحورية التالية:

أ. إعادة بناء الجهاز الإداري للدولة وفق فلسفة جديدة تتبنى مفهوم تكريس عمل الحكومة المركزية في أعمال السيادة والتخطيط الوطني الشامل وقيادة وتوجيه

عمليات التنمية من خلال تطبيق مجموعة من الحوافز والمغريات، وتوفير المساندة لقطاعات الإنتاج والخدمات على المستوى الإستراتيجي.

2. تحويل الأجهزة والهيئات الحكومية إلى منظمات مستقلة تختص كل منها بالعمل في مجال معين من مجالات الخدمات العامة متمتعة بالاستقلال المالي والإداري، وتحكمها قواعد ونظم عمل خاصة تتناسب مع طبيعة النشاط والظروف التي تعمل فيها كل منها.

3. تطوير نمط الإدارة المحلية إلى شكل أوضح للحكم المحلي تنطلق فيه الوحدات المحلية لتحقيق التنمية الشاملة باستثمار الطاقات والموارد المحلية، وانحصار دور الحكومة المركزية في المساندة وسد العجز المالي دون التدخل في تفاصيل العمل التنفيذي.

4. تحرير شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام وتحويلها إلى شركات تعمل وفق معطيات القطاع الخاص وآليات السوق وتحاسب على النتائج، وإلغاء أشكال الوصاية الفوقية والتدخلات من الأجهزة الحكومية ذات العلاقة.

5. تعميق أساليب التقويم والمساءلة على أساس النتائج والإنجازات.

2. إعداد وتنمية قادة النميز

يتحقق التميز في الأداء بفضل تواجد قيادات ديناميكية تتفهم ظروف المناخ المحيط وتدرّك قيمة الفرص المتاحة وحجم المخاطر والتهديدات، وتنجح في تحريك الموارد البشرية والمادية وتنسيق فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف المخططة. وبذلك يصبح تكوين وتنمية وتمكين هذه الفئة من القادة أساس مهم في التوجه لتطبيق نموذج أكتوبر لإدارة التميز. إن جهداً مخططاً لا بد أن يبذل في الكشف عن عناصر القيادات الواعدة وتوفير إمكانيات التدريب والتنمية الشاملة لهم. إن عنصراً جوهرياً في عملية تكوين وتنمية القيادات أن تتاح لهم فرص الممارسة الفعلية وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات في مواقف عملية يخضعون فيها للتقويم ممن هم أعلى مرتبة وأكثر خبرة. وبالتالي يكون أحد عناصر تقويم القيادات الحالية هو مدى نجاحهم في خلق وتنمية الصفوف التالية من القيادات الجديدة.

وسيكون تطوير وتحديث منظومة التعليم والتدريب أحد أهم التحديات التي يجب على إدارة التميز المصرية التعامل معها بإيجابية حيث سيتوقف على النجاح فيها إمكانيات هائلة لتحقيق باقي أهداف تحديث مصر والانتقال بها إلى المستقبل.

3. تطوير البنية الاستراتيجية للمنظمات

يتطلب التطبيق الفعال لنموذج أكتوبر لإدارة التميز أن تستكمل المنظمات المختلفة بناءها الإستراتيجي بحيث يكون لكل منها رؤية إستراتيجية توضح مسيرتها المستقبلية، ورسالة تحدد الغايات الكبرى التي تستهدفها، ومجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، ثم آلية واضحة لإعداد الخطط الإستراتيجية، ونظام متكامل لمتابعة التنفيذ وتقويم الأداء يتضمن المعايير والمؤشرات لقياس الأداء.

4. إعادة هيكلة الموارد البشرية

كما رأينا فإن أحد أهم عناصر نجاح وتميز إدارة حرب أكتوبر كان تطوير هيكل الموارد البشرية في القوات المسلحة حيث تم الاستعانة بالمجندين ذوي المعرفة من خريجي الجامعات في التخصصات المختلفة. فقد أحدث هؤلاء الشباب نقلة نوعية في بناء القوات المسلحة تمثلت في كفاءة وفعالية التدريب، وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة، وارتفاع مستوى الأداء القتالي في أرض المعركة، ومن ثم تميز النتائج التي تحققت على أرض الواقع.

وبذلك يكون إعادة بناء الموارد البشرية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية مدخلاً مهماً لتفعيل نموذج إدارة التميز. وتتخذ عملية إعادة الهيكلة بعدين مهمين:

- البعد العددي، حيث تتم مراجعة أعداد العاملين وتعديل العدد بما يتناسب والاحتياجات الفعلية للأداء.
- البعد النوعي، حيث يتم تحديد المهارات والقدرات المناسبة لمتطلبات الأداء، وتجرى عملية تعديل في هيكل الموارد البشرية لتحقيق التشكيل المطلوب من تلك المهارات والقدرات.

وفي جميع الأحوال، فإن تصميم برامج الاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية وتقويم الأداء والمحاسبة على النتائج وتعويض العاملين بناء على ما يحققونه من إنجازات هو السبيل الأهم في تهيئة المنظمات للتطبيق الفعال لنموذج إدارة التميز.

5. تعميق أسلوب المحاسبة على النتائج

إن تعميق مبدأ المحاسبة على النتائج هو الأمر الأخير في تلك العملية المتكاملة لتطبيق نموذج أكتوبر لإدارة التميز في منظماتنا. ويتكامل هذا المبدأ مع مبادئ تمكين الأفراد وإطلاق المجال لإبداعهم وابتكاراتهم، كما يتوافق ومنهجية الإدارة

الإستراتيجية ومنطق اللامركزية الإدارية . إن التميز يقاس بالدرجة الأولى بقدر ما يتحقق من إنجازات على أرض الواقع. فمهما بلغت دقة الخطط وكفاءة النظم، إلا أن العبرة في النهاية هي بما يتحقق عنها من نتائج. إذن العبرة في الأساس هي على مدى جودة ودقة الأداء البشري وقدرته على استغلال الإمكانيات والتقنيات المتاحة بالكفاءة اللازمة لتحقيق النتائج التي قامت المنظمات من أجلها.

نموذج إدارة النميز " حالة محافظة قنا "

تمثل محافظة قنا واحدة من أفقر محافظات صعيد مصر، وكانت في وقت من الأوقات مرتعاً خصباً لجماعات الإرهاب نتيجة لما كانت تعانيه من فقر وبطالة، فضلاً عن سوء الأحوال المعيشية بشكل عام وافتقار الأمل في مستقبل أفضل. وعلى العكس مما كانت عليه محافظة قنا حتى ما قبل أقل من ثلاث سنوات، تبدل حالها وانقلبت إلى نموذج لتجربة متميزة في إعادة البناء والتطوير والتنمية تجعل الزائر لها - خاصة لمن تعرفوا على أوضاعها القديمة - لا يكاد يتعرف عليها، بل إن الكثيرين من زوارها الآن يتصورون أنهم أخطئوا المكان وأنهم في غير قنا التي يعرفونها.

وهدي في هذا الجزء عرض ملامح تجربة إعادة البناء في قنا، وإبراز عناصر التجربة والتدليل على كونها ترقى لتكون مثلاً لنموذج "إدارة التميز".

قنا قبل النجربة، الشموية الحالية

تقع محافظة قنا ضمن إقليم جنوب الصعيد حيث يحدها شمالاً محافظة سوهاج وجنوباً محافظة أسوان وشرقاً محافظة البحر الأحمر وغرباً محافظة الوادي الجديد، وهي من المحافظات كبيرة المساحة حيث تمتد لمسافة 240 كيلومتر شرق النيل و240 كيلومتر غرب النيل، وتبلغ مساحتها 10261.4 كم² ويصل عد سكانها إلى نحو 3 مليون نسمة يتوزعون بين 11 مركز إداري بالمحافظة.

تعتبر قنا من أفقر محافظات مصر تعاني من مظاهر التخلف الاقتصادي والاجتماعي وتبدو صورتها قبل بداية التجربة التنموية الحالية على النحو التالي:

- بنية أساسية متهاكّة.
- نشاط اقتصادي محدود يتركز في 4 مصانع تقليدية للسكر ومصنع الألمنيوم في نجع حمادي.
- تزايد معدل البطالة.
- قسوة المناخ والطبيعة الزراعية للمحافظة .

- كثرة العشوائيات والتعديات على المواقع العامة.
- تراكم المخلفات.
- سيطرة القبلية والعصبية.

كما افتقدت المحافظة نصيبها من الحركة السياحية العابرة إذ تمر بها قوافل السائحين من وإلى أسوان والأقصر والبحر الأحمر دون أن يجدوا فيها ما يغري على التوقف رغم ما بها من آثار فرعونية أهمها معبد دندرة بمدينة قنا ومعبد إسنا بمدينة إسنا، ومزارات إسلامية منها مسجد العارف بالله عبد الرحيم القنائي بمدينة قنا والمسجد العامري بمدينة قوص، وكذا دير ماري جرجس بالرزاقات أرمنت وأديرة في نقادة وإسنا. وبشكل عام، إن قنا قبل بداية تجربة التنمية المخططة الشاملة منذ ما يقرب من ٣ سنوات كانت مثلاً لكل ما نشكو منه في مصر ونسعى للتخلص منه من خلال نموذج إداري ومنهج فكري متطور وقيادة عصرية واعية.

ملامح التجربة الشموية

يلمس الزائر لقنا ملامح لا تخطئها العين لآثار عملية إعادة بناء شاملة للمدينة - عاصمة المحافظة - وكذا للمراكز والقرى التابعة. ونعدد أهم تلك الملامح فيما يلي:

1. تجديد شامل للبنية الأساسية من شبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء والتليفونات، والتي تم تغييرها بالكامل وعلى مستوى المدينة كلها في وقت قياسي ودفعة واحدة حتى لا يتكرر حفر الشوارع في كل مرة يتقرر استكمال أو تجديد جزء من الشبكة.
2. رصف جميع شوارع المدينة بطريقة بديعة روعي فيها متطلبات الجودة ودقة التنفيذ، بل إن الرصف شمل الطرق السريعة المؤدية إلى المحافظة مثل الطريق الواصل بين الأقصر وقنا والذي تستخدمه قوافل السيارات السياحية القادمة من الغردقة.
3. رصف جميع الطرق الجانبية والأزقة والحواري المتفرعة من الشوارع الرئيسية.
4. تجديد كامل الأرصفة بجميع الشوارع وتبليطها بطريقة متميزة ومستويات موحدة، واستخدام حواف إسمنتية للأرصفة [بردورات] غاية في الانتظام والتناسق.
5. تجميل الشوارع بالأشجار في الجزر الوسطى وعلى جانبي الطرق، وتهيئة مواقع لمساحات خضراء في كل مكان وجدت به مساحة خالية غير مستغلة.
6. إزالة جميع الأكشاك والإشغالات من الطرق ومن على الأرصفة وإلزام أصحاب العقارات والمتاجر وغيرها

بالامتناع تماماً عن شغل مساحات من الأرصفة. بل إن بعض الشوارع كانت مناطق مغلقة حتى على أجهزة الأمن إذ استولى عليها عناصر غير سوية وأقاموا بها متاجر ومبان بلغت الجرأة على القانون أن تقام في وسط الشارع مثل شارع السهرنج الشهير الذي تم إزالة ما به من مبان عشوائية وتطويره بشكل يتناسق مع مجمل ما تم في المدينة واختفاء مظاهر البلطجة التي كانت تسيطر عليه..

7. إنارة الشوارع والبيادين بشكل متميز وموالة أعمدة الإنارة والمصابيح بالصيانة المستمرة بحيث يندر أن يجد المرء مصباحاً تالف في أي مكان بالمدينة.

8. تجميل مداخل المدينة وتطوير المناطق المحيطة بها وتحويلها إلى مزارات سياحية تزينها الجداريات التي تعكس ملامح الثقافة المحلية] من أجملها الجدارية المقامة عند مدخل البيضاوية].

9. إنشاء كورنيش على النيل بفكر حضاري متميز يحيطه مساحة خضراء واسعة أصبحت تمثل متنفساً رائعاً لمواطني قنا، تم منه مسافة كيلومترين وجاري استكمال باقي المشروع. وكذلك إنشاء مرسى للبواخر.

١٠. تطوير شامل للمواقع السياحية والتاريخية في المدينة ومنها مسجد سيدي عبد الرحيم القناوي الذي أصبح منقطع الصلة بالحالة القديمة التي كان عليها، إذ تم إقامة واجهات جديدة رائعة التصميم للمسجد القديم، وإنشاء ساحة واسعة منظمة ونظيفة أمامه، مع إزالة كل العشوائيات والإشغالات غير الحضارية التي كانت تحيط بالمسجد في السابق، ومنها منع تواجد الماعز والدواب من منطقة المسجد وتلك كانت من العلامات المميزة له في العهد السابق. كما شمل التطوير والتحديث محطة السكك الحديدية والمنطقة المحيطة بها. وفي جميع تلك الحالات فإن النمط العام للتجديد واحد، يتبلور في الرصف المتقن للشوارع والأرصفة والتشجير والإنارة، فضلاً عن الاهتمام بالنظافة إلى حد الهوس، ومنع كافة أشكال الدواب والحيوانات من المرور بالشوارع، وكذا استخدام لونين موحدين لبلاط وحواف الأرصفة.

١١. وقد شمل التطوير والتحديث منطقة معبد دندرة والذي يعتقد أنه المعبد الوحيد الكامل الذي لم تمتد إليه يد التخريب والتهريب لما به من عناصر أثرية متميزة.

12. وتشير قضية النظافة في قنا اهتمام الزائر حيث يلحظ وبدن مجهود مستوى فائق من نظافة الطرق والأرصفة والمباني ومداخل المدينة ومناطقها التجارية وحتى المناطق الشعبية الفقيرة. وقد تم تطوير منظومة لعمليات النظافة تقوم على أساس تشغيل شباب المحافظة في جمع القمامة من المنازل مباشرة، وتوظيف أعداد منهم لتنظيف الشوارع والمناطق العامة بشكل متصل على مدار الساعة. وتبدو المدينة في جميع الأوقات قمة في النظافة باستخدام إمكانيات محلية بسيطة وبتكلفة زهيدة يدفعها المواطنون في شكل إضافة على فواتير الكهرباء.

13. تم إخلاء مدينة قنا من الورش والصناعات الحرفية ونقلها إلى المناطق الصناعي التي أنشأ منها منطقتان واحدة في مركز فقط والثانية في مركز نجع حمادي وعلى مساحة 600 فدان لكل منهما، كما أنشئ مجمع للصناعات الصغيرة بمنطقة الصالحية.

14. تتوجه المحافظة إلى إحياء الطاقات الزراعية الكامنة خاصة في منطقتي وادي اللقيطة بين القصير و البحر الأحمر، ووادي قنا حيث يتوقع وجود نصف مليون فدان قابلة للزراعة بالاستفادة من خزان المياه الجوفية

الجاري تقدير حجمه وإمكانياته بالتعاون مع جامعة جنوب الوادي.

15. تم إزالة كمية هائلة من القمامة تراكمت عبر سنوات من الإهمال على حافة الطريق السريع المؤدي إلى الأقصر، وتعاون في تنفيذ هذا المشروع جميع الأجهزة التنفيذية المحلية وفي وقت قياسي، حيث نقلت إلى مدفن صحي للقمامة في مكان خصص لذلك.

16. ولم يقتصر الأمر على عمليات تجديد المرافق والتطوير والتجميل - على أهميتها -، بل امتد لإقامة مناطق صناعية والعمل على جذب المستثمرين من أبناء المحافظة وغيرهم لإقامة مصانع بدء بعضها مرحلة الإنتاج فعلاً، مما يسهم في تنمية اقتصاديات المحافظة وتوفير فرص العمل للآلاف من شبابها الباحثين عن عمل.

17. ومن ملامح التجربة المميزة الالتحام الواضح بين المحافظة وبين جامعة جنوب الوادي واستثمار الطاقات العلمية لأعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث والدراسات اللازمة لمشروعات تنمية المحافظة.

ملاح النغير السلوكي للمواطن القنائي

من المثير للدهشة في تجربة قنا ما تحقق على صعيد تطوير أنماط السلوك الاجتماعي للمواطنين والتي يمكن رصد أهمها في الصور التالية:

الصورة الأولى،

هو التجاوب التام من المواطنين مع حركة التجديد والتطوير والتزامهم بقواعد السرعة وتعليمات المرور وانتظار السيارات في الأماكن المخصصة لها في جميع الشوارع وتعاونهم الكامل في المحافظة على نظافة المدينة وما تم فيها من تجديد.

الصورة الثانية،

أن هذا الالتزام يعم كافة مستويات المجتمع القنائي وطبقاته ، فالجميع يرحبون بالقواعد والضوابط ويقبلون عن طيب خاطر سداد الغرامات التي فرضت على مخالفتها حتى الفئات التي اعتادت أن يكون لها مزايا تعفيها من مثل تلك القيود كأعضاء الهيئات القضائية وأفراد الشرطة وأعضاء المجالس النيابية.

الصورة الثالثة،

هي اختفاء مظاهر الجريمة وجماعات الإرهاب، بل الأجدر بالتسجيل هو انخفاض معدلات الجريمة على إطلاقها في قنا. ومن اللافت للنظر أن قنا من المحافظات التي كانت تعاني من

تفاقم العصبية وتنافس القبائل المتناحرة بكل ما تعنيه هذه الأمور من مشكلات اجتماعية وأمنية خطيرة تعافى منها مجتمع قنا في السنوات القليلة الماضية بتأثير حالة التنمية وانفتاح الفرص أمام الناس للتمتع بحياة أفضل والشعور بالموضوعية والعدالة في فرض القواعد وتوفير الخدمات العامة واختفاء كل أشكال الوساطة والمحسوبية والاستثناء في تعامل الأجهزة الحكومية مع المواطنين.

الصورة الرابعة،

إقبال المجتمع القنائي على التمتع بتحسينات المهمة التي طرأت على محافظتهم وخروج العائلات والشباب للاستمتاع بالسير في الشوارع والحدائق العامة وقضاء الوقت في المتنزهات وعلى كورنيش النيل وذلك في ساعات مختلفة وحتى في الليل ترى الناس فرادى وجماعات في أمن وطمأنينة يستمتعون بما أتيح لهم من بيئة نظيفة وجماليات أضفيت على محافظتهم.

الصورة الخامسة،

اختفاء تدمير العاملين في قنا من غير أبناءها من ظروف المعيشة الصعبة التي كانت مع توفر إمكانيات السكن والخدمات العامة الجيدة. بل بدأ الكثيرون يرون في قنا مكاناً طيباً للعمل والحياة يسعون للانتقال إليها.

الصورة السادسة،

إقبال المستثمرين على إقامة المشروعات الصناعية والخدمية واطمئنانهم إلى جدوى تلك المشروعات واحتمالات نموها وازدهارها في المستقبل.

الصورة السابعة،

ارتفاع مستوى الوعي السياسي بين الجماهير والإقبال على الترشح في انتخابات المجالس الشعبية والمحلية، وزيادة مشاركة المرأة القنائية في الحياة السياسية والحياة العامة. وبشكل عام يلحظ الدارس للتجربة اختلافاً نوعياً في السلوك العام للمواطنين رصدت دراسة تمت مؤخراً بعض مظاهرها على النحو التالي:⁷³

- تخلي أهالي قنا إلى حد كبير عن تعصبهم القبلي وإدراكهم أن التعصب كان من أسباب تخلف قنا.
- زيادة انتماء الأهالي وشعورهم بالفخر بأنهم ينتسبون إلى محافظة قنا ويجاهرون بهذا الفخر.

⁷³ فوزي محمد جبل وجابر عوض سيد، اتجاهات أهالي محافظة قنا نحو المجهودات التنموية الحديثة للإدارة المحلية في المحافظة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان فرع قنا، 2001.

- زيادة مشاركة الأهالي وتطوعهم للعمل في المشروعات التنموية واستعدادهم للتبرع بالأموال والعقارات من أجل تحقيق أهداف تجربة التنمية والتطوير والتجميل في قنا.
 - زيادة الوعي البيئي لدى الأهالي واقتناعهم بأهمية المحافظة على البيئة من التلوث واقتناعهم بضرورة معاقبة المخالفين لقواعد حماية البيئة.
 - ارتفاع مستوى الوعي الصحي بين المواطنين وانخفاض معدلات الإصابة بالأمراض والأوبئة.
 - ارتفاع الحس الجمالي لدى المواطنين وأهمية الحفاظ على الزهور والمساحات الخضراء وضرورة الحرص على نظافة الشوارع والأماكن العامة.
- تلك التحولات السلوكية الإيجابية تدعم الاقتناع بنجاح التجربة واحتمالات استمرار آثارها حيث توطنت مفاهيم التنمية والجمال والمحافظة على البيئة والمشاركة بين الناس. إن هذه النتائج السلوكية تؤكد العلاقة التبادلية بين التنمية والتغيير الاجتماعي، كما تؤكد التأثير الإيجابي لتحسين وإصحاح البيئة على السلوك الاجتماعي للبشر المتعاملين معها. كذلك توضح هذه النتائج أهمية المشاركة الجماهيرية في صنع التغيير والانغماس في تنفيذ مشروعات تنمية وتطوير البيئة ليتولد

بينهم الإحساس بالأهمية كمواطنين لهم شأن ولهم قول في تقرير مصير مجتمعهم، ويستشعرون أنهم مستفيدون من تلك التنمية وليسوا مجرد أدوات فيها.

إن دراسة التجربة التنموية الجارية في قنا منذ 3 سنوات تعكس أثر الفكر الإداري المتطور الذي يكاد يتكامل في نموذج أقرب ما يكون لنماذج " إدارة التميز " التي طرحناها في هذا الكتاب. ودعونا نتأمل في عناصر النموذج القنائي في " إدارة التميز " :

1. القيادة الإيجابية

تتضح نوعية القيادة الإيجابية كعنصر محوري في تجربة محافظة قنا من دراسة النمط المتميز الذي اتبعه المحافظ الحالي اللواء عادل لبيب منذ تولى المسؤولية في نوفمبر 1999 فقد أحدث تغييراً جذرياً في نمط الإدارة بالمحافظة ونجح في كسب ثقة وتعاون الأهالي بمختلف فئاتهم، وتحقق له تكوين رأي عام مساند لتوجهاته التنموية وقراراته لضبط السلوك العام في المحافظة. وتبدو ملامح النمط القيادي للواء عادل لبيب على النحو التالي:

- البساطة والتعامل مع الجماهير بمنطق الخدمة العامة وليس من موقع السلطة والمركز الوظيفي.

- الانفتاح على الجماهير والاحتكاك الدائم بهم والتجول في أوساطهم والتعرف المباشر على مشكلاتهم ورغباتهم.
- اتباع سياسة الباب المفتوح حيث لا يحد الجماهير مانع للاتصال المباشر به وعرض مشكلاتهم عليه دون حواجز.
- الشفافية والموضوعية في معالجة قضايا الجماهير من خلال طرحها في الاجتماع المفتوح يوم الاثنين من كل أسبوع، إذ يحصل كل مواطن على فرصة متكافئة لعرض مشكلاته والحصول على نتيجة مباشرة من خلال بحثها مع المسؤولين في إدارات المحافظة المختلفة وبحضور المحافظ ومتابعة مستمرة من جانبه.
- الحسم في اتخاذ القرارات وفق القواعد المعلنة للجميع، وتجنب جميع أشكال الاستثناء أو التمييز بين المواطنين في الحقوق والواجبات، إذ الكل سواء أمام القانون.
- المزج بين الاعتبارات الجمالية في تطوير وتحديث مرافق المحافظة وبين متطلبات ومقومات التنمية المستدامة. والموازنة بين ضرورات العلاج السريع لمشكلات المواطنين ومصادر التلوث والتخلف في البيئة وبين إقامة البنية الأساسية اللازمة للتنمية الصناعية والزراعية باعتبارها الأساس في تهيئة فرص العمل ورفع المستوى المعيشي لمواطني المحافظة.

- العمل من خلال مساعديه الذي نجح في حفزهم واستثارة حماسهم لتنفيذ برامج تطوير وتجميل المحافظة وصيانة الإنجازات التي تم تحقيقها. وقد نجح المحافظ في تنمية التعاون بين إدارات المحافظة المختلفة والقضاء على مصادر الخلاف والتناقض بينهم والتي كانت تصل في الماضي إلى حد التنازع القضائي .
- مهارة استثمار العلاقات مع أطراف المجتمع والمسؤولين في الحكومة المركزية للحصول على دعمهم وتخصيص مزيد من الموارد لتمويل برامج تنمية المحافظة.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالتجول Management by Wandering Around [MBWA] حيث يحرص على الزيارة الميدانية لمواقع العمل المختلفة بالمحافظة والتعرف المباشر على مستوى التنفيذ ومعدلات التقدم نحو الهدف، ويتعامل مباشرة مع مصادر المشكلات ويتخذ القرارات المناسبة.
- وقد تبلور النمط القيادي لمحافظ قنا صاحب التجربة التنموية المتميزة في الملامح المهمة تقارب ما تعارفت عليه أدبيات الإدارة المعاصرة في نماذج "إدارة التميز":

1. الانطلاق في العمل التنموي من رغبات الجماهير ومتطلباتهم.
2. الالتحام بالجماهير والتواصل المستمر معهم واكتساب ثقتهم.
3. بناء فرق العمل وتمكينها لإنجاز المهام المسندة إليها.
4. التركيز على النتائج والمحاسبة على أساسها.
5. السعي لتحقيق نتائج متوازنة لأصحاب المصلحة المختلفين من جماهير المحافظة.
6. المتابعة الميدانية المستمرة والاعتماد على تدفق معلوماتي منتظم لتقويم الإنجازات.

2. التخطيط العملي

يقصد بالتخطيط العملي وضع خطط وبرامج قابلة للتنفيذ تراعي أوضاع البيئة المحلية والقدرات والموارد المتاحة. وقد نجح نموذج إدارة التميز في قنا بوضع مجموعة برامج متناسقة ومتكاملة تعاملت مع أهم قضايا التنمية في المحافظة وحددت لها أهدافاً واقعية أمكن تحقيقها بمعدلات مقبولة. في مقدمة تلك البرامج ما يلي:

- برنامج تجديد شبكات المرافق الأساسية [الكهرباء، الماء، الصرف الصحي، التليفونات].
- برنامج رصف الشوارع الرئيسية والفرعية وتبليط الأرصفة.
- برنامج إضاءة وتشجير وتجميل الشوارع والبيادر.
- برنامج رفع القمامة ونظافة الشوارع والمرافق العامة.
- برنامج التنمية الصناعية من خلال إقامة منطقتين صناعيتين وحفز المستثمرين وتقديم التسهيلات لهم لإقامة مشروعات صناعية بالمحافظة.
- برنامج التنمية الزراعية والبحث في استغلال مصادر المياه الجوفية وحفز بعض المستثمرين على حفر آبار تجارية.
- برنامج التنمية السياحية من خلال تطوير المرافق السياحية بالمحافظة والعمل على جذب السياحة العابرة إلى المحافظة.
- برنامج التطوير الإداري والقضاء على المعوقات الإدارية وتبسيط الإجراءات وتقليص الأعمال الورقية والمكاتبات الداخلية بين الإدارات المختلفة توفيراً للوقت والجهد وحسماً للأمور.
- برنامج تطوير ونظافة القرى وتزويد منازلها بإمكانات للصرف الصحي.

3. ترتيب الأولويات

من الملامح المميزة لنموذج إدارة التميز في قنا النجاح في التعامل مع مشكلات المحافظة والتخطيط للتنمية وفق أولويات واضحة. وقد جاء في الأولوية الأولى تجهيز البنية الأساسية لمدينة قنا ومدن ومراكز وقرى المحافظة باعتبارها أهم مقومات التنمية الحضرية والاقتصادية ولتحويل المحافظة إلى مجتمع جاذب للمستثمرين. وكانت الأولوية التالية هي إعادة رصف وتجميل وإنارة الشوارع والميادين ومداخل المدينة. وهكذا توالى أعمال التنمية وفق منطق يراعي اهتمامات الناس ومطالبهم العاجلة من ناحية، ومقومات التنمية المستدامة من ناحية أخرى.

4. حشد الموارد

كان عنصر حشد الموارد أحد عوامل نجاح التجربة التنموية في قنا، فقد تمكن المحافظ من توجيه الموارد المخصصة للمحافظة من موازنة الدولة إلى مشروعات البنية الأساسية، ثم استعان بموارد إضافية لصندوق تنمية القرية تم تمويله من حصيلة رسم فرض على استهلاك الكهرباء والمياه، كما استعان بموارد صندوق الخدمات بالمحافظة في تمويل مشروعات التطوير والتجميل. كما كانت الاستعانة بالجامعة

وأعضاء هيئات التدريس بها، وحشد مواطني المحافظة أنفسهم للمساهمة في مشروعات النظافة حيث تم تشغيل ما يقرب من عشرة آلاف مواطن على درجات الحاصلين على إجازات بدون مرتب في موازنة المحافظة. وفي جميع المشروعات التي يجري تنفيذها تحشد المحافظة المعدات والآليات المتوفرة لدى مختلف مديريات الخدمات بالمحافظة.

5. الحسم في القرار

من المظاهر المهمة في نموذج قنا لإدارة التنمية الحسم في اتخاذ القرار وعدم التردد طالما تم الاتفاق على أهمية موضوع القرار لدفع التنمية في المحافظة. وقد استعان المحافظ بقدراته الشخصية في اتخاذ القرار وكذا بمشاورة مساعديه واستطلاع آراء المواطنين في المجلس الشعبي المحلي وممثلي المحافظة في مجلسي الشعب والشورى.

الفصل السابع

الفعالية والنميز من منظور إسلامي

مقدمتہ

يهدف هذا الفصل إلى توضيح ملامح نموذج إداري متطور يلتزم
رؤية إسلامية ويدفع إلى فعالية الإدارة ونجاحها في تحقيق
غاياتها وأهداف المنظمات التي تقوم على إدارتها .
ويقصد بالنموذج الإداري مجموعة المفاهيم والآليات التي
يستند إليها المديرون في تحديد توجهات وأهداف المنظمات،
 وإعداد الخطط والبرامج لتحقيقها، و دراسة ما يعرض لهم من
مشكلات والمفاضلة بين بدائل حلها واتخاذ القرارات المناسبة
في كل حالة.

ويتميز النموذج الإداري المقترح بكونه ينطلق من الإشارات والتوجيهات الهادية إلى الخير والفلاح التي يوفرها الإسلام ويتضمنها القرآن الكريم والأحاديث النبوية المشرفة.

وسوف يتطرق الفصل إلى تحليل الموضوعات التالية ذات الأهمية في تكوين الرؤية المطلوبة:

1. المعنى العام لإدارة المنظمــــــــــــــــــــات.
 2. الإطار العام لنموذج فعالية الإدارة في المنظمات من المنظور الإسلامي:
- أطراف العلاقة الإدارية الفعالة في المنظمــــــــــــــــــــات.

- مفهوم العمليات في نموذج فعال في الإدارة.
- دور القيادة في نموذج فعال في الإدارة.
- شروط نجاح نموذج فعالية الإدارة في المنظمات من المنظور الإسلامي.

المعنى العام للإدارة

"الإدارة " عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المختصين، يدبرون الموارد والإمكانيات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم في ذلك كله يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل. وتكون الإدارة في مختلف المنظمات وعلى كافة الأصعدة مسئولة عن التعامل مع العناصر البشرية، المالية، المادية والمعنوية والتي تشكل في مجموعها المكوّنات الرئيسية للمنظمة ذاتها وما يحيط بها من ظروف خارجية. ويصبح التحدي الأساس للإدارة هو كيفية توفير تلك الموارد والاحتفاظ

بها والعناية بها وتوظيف قدراتها وطاقاتها في تحقيق غايات وأهداف المنظمات.

الإطار العام للنموذج المقترح

الإسلام عقيدة وشريعة⁷⁴، توضح العقيدة " الجانب النظري الذي يطلب الإيمان به أولاً وقبل كل شيء إيماناً لا يرقى إليه شك"⁷⁵، أما الشريعة " فهي النظم التي شرعها الله أو شرع أصولها ليأخذ الإنسان بها نفسه في علاقته بربه، وعلاقته بأخيه المسلم، وعلاقته بأخيه الإنسان، وعلاقته بالكون وعلاقته بالحياة"⁷⁶.

والعقيدة والشريعة في الإسلام متلازمتان متعانقتان " بحيث لا تنفرد إحداهما عن الأخرى، على أن تكون العقيدة أصلاً يدفع إلى الشريعة، والشريعة تلبية لانفعال القلب بالعقيدة"⁷⁷.

ويستوي في الإسلام - عقيدة وشريعة - جميع بني الإنسان حيث " تطالب به جميع الأجناس والطوائف، دون نظر إلى ما بينهم من فروق شخصية، كذكورة أو أنوثة، وبياض وسواد، أو

⁷⁴ الإمام الأكبر محمود شلتوت ، الإسلام عقيدة وشريعة ، دار الشروق، الطبعة الثامنة عشرة 2001.

⁷⁵ المرجع السابق، ص 9.

⁷⁶ المرجع السابق، ص 10.

⁷⁷ المرجع السابق ص 11.

فروق اجتماعية كراثاسة ومرؤوسية، وحاكمية ومحكومية،
وغنى وفقر"⁷⁸.

والتزاماً بالنهج الإسلامي القويم وتمثلاً بمنهجه في توفير عناصر
السعادة والخير للإنسان في الحياة الدنيا والآخرة، نطرح تصورنا
لنموذج فعالية الإدارة في المنظمات باعتباره يتكون أيضاً من
ركنين رئيسيين:

- الركن الأول، فلسفة الإدارة وتوجهاتها الفكرية [العقيدة
الإدارية لو جازت التسمية].

- الركن الثاني، قواعد التوجيه والإعداد ونظم الأداء ومعايير
متابعة وتقييم سلوك ذوي العلاقة في المنظمات بما يتفق
والفلسفة أو العقيدة الفكرية للإدارة.

ويلتزم بركني نموذج فعالية الإدارة من المنظور الإسلامي كل
أطراف العلاقة والمتصلين بمهام المنظمة وفعاليتها سواء من
العاملين بها على اختلاف درجاتهم وأوضاعهم الوظيفية،
والمتعاملين معها من موردين وموزعين ومن في حكمهم،
والمستفيدين من عمليات المنظمة من العملاء على اختلاف
درجاتهم.

⁷⁸ المرجع السابق ص 12.

وترشد فلسفة الإدارة وركائزها الفكرية ومجموعة القواعد والأحكام في تكوين وتنمية مجموعة الآليات التي تعتمد عليها الإدارة لتنفيذ الأنشطة وأداء المهمات وتفعيل العمليات المختلفة المؤدية إلى إنتاج السلع والخدمات التي قامت المنظمات من أجل توفيرها.

الطريق إلى تقبل واستيعاب النموذج

تأسياً بالنهج الإسلامي القويم فإن الأخذ بنموذج فعالية الإدارة في المنظمات لا يتحقق بالإكراه أو الفرض، ولكنه يتحقق بالاقتران والقبول والرضا من جانب أطراف العلاقة، طالما كان النموذج وما يحتويه من فكر ونظم متوافقاً مع الإسلام عقيدة وشريعة. "الإسلام حينما يطلب من الناس أن يؤمنوا بتلك العقائد، لا يحملهم عليها إكراهاً؛ لأن طبيعة الإيمان تأبى الإكراه، ولا يتحقق إيمان بإكراه...، وإنما يحملهم عليها بالبرهان الذي يملأ القلب، وعلى هذا المبدأ عرض القرآن عقائد الإسلام عن طريق الحجة والبرهان" ⁷⁹.

وبذلك فإن عرض نموذج فعالية الإدارة في المنظمات إنما يكون بالشرح والتوضيح والإقناع، وبيان الارتباط بين مصالح المنظمة ومصالح أطراف العلاقة وتأكيد المساواة بينهم، والعدالة في

⁷⁹ المرجع السابق ص 20 - 21 .

توزيع الالتزامات والمسئوليات، والمحاسبة بحسب الأفعال والنتائج التي يحققها كل منهم.

أركان النموذج

الركن الأول

"فلسفة الإدارة ومبادئها الفكرية"

نورد فيما يلي سرداً لأهم عناصر الفلسفة الإدارية ومبادئها الفكرية الدافعة إلى الفعالية وتحقيق الإنجازات والنتائج المستهدفة في إطار عقيدة الإسلام وشريعته:

1. الانطلاق في العمل بالتوكل على الله سبحانه وتعالى والاعتماد عليه أساس التوفيق والسداد في الأعمال.
2. الاحتكام في كل أمور العمل والعلاقات بين أطراف العلاقة في المنظمات إلى الإسلام عقيدة وشرعية.
3. التأسي في كل الأعمال والتوجهات بهدي النبي الخاتم محمد صلى الله عليه وسلم.
4. مشروعية الأهداف وسلامة المقاصد شرط الفلاح في الأعمال. وأساس العمل هو خلق المنافع للمنافع وعمار الأرض واستثمار ما بها من خيرات فيما يرضي الله عز وجل وينفع الناس ولا يضرهم.

5. التدبر والتعقل والتفكر أساس العمل وركيزة السداد في القرارات.
6. إخلاص النية وسلامة الصدر من الأحقاد ضرورة لحسن الأداء.
7. الإعداد والتجهيز وترتيب الأولويات والالتزام بها شرط حسن التنفيذ.
8. حشد الموارد وتنسيقها في تناغم وإزالة ما بينها من تناقضات يحقق تعظيم القدرة في الأداء.
9. حسن التنظيم وملاءمته لمقتضى الأحوال من عوامل النجاح، وتوفير المرونة وسرعة التكيف مع تطورات الظروف والأحوال شرط مهم لفعالية الأعمال ونجاحها.
10. التزام القائمين بأمور الإدارة بفعل كل ما يرضي الله عز وجل ويحقق الخير والنفع لأنفسهم وللناس، واجتناب كل ما يؤذيهم في حياتهم ويؤذي الناس من حولهم ويغضب الله عليهم.
11. تمكين الإنسان العامل لكونه هو المورد الأساس وهو العنصر القادر بإذن الله على تفعيل الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة ومنافع لأطراف العلاقة في المنظمات. والإنسان حر في اختياره، يفعل الخير ويحقق أهداف العمل فيثاب، ويفعل الشر ويتقاعس عن الأداء فيعاقب.

12. السعي الحثيث لاقتناء المعرفة الصالحة والاستزادة منها وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمة وبما يتفق مع العقيدة والنظم الإدارية.
13. مراقبة النفس أساس صلاح الأعمال، والتقويم الذاتي لب التطوير والتوفيق في أداء الأعمال.
14. العدل بين الناس أساس الشعور بالرضا والإقبال على الأعمال والمساهمة الوافرة منهم في تحقيق أهداف المنظمة.
15. إحسان العمل وإتقانه مسئولية كل فرد من ذوي العلاقة في المنظمات، ومراعاة الجودة وشروطها ومواصفاتها ضرورة لا بد من الالتزام بها.
16. إشاعة الاطمئنان بين الناس وتوفير مقومات الثقة فيما بينهم يحقق الإجابة في أداء الأعمال ويعظم القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المبتغاة.
17. نشر ودعم التعاون والتكافل بين أطراف العلاقة شرط للنجاح في المقاصد، ومسئولية أساسية لكل فرد في المنظمة.
18. رصد المنافسين والاستعداد للتعامل معهم بشرف، وإعمال الفكر في مراوغتهم والتمويه عليهم - دون تدليس أو نفاق - من حسن التدبير وسلامة الأداء.

19. التدرج في المهام، والتوازن في السلطات من شروط الأداء الناجح.
20. وحدة المسؤولية بين جميع أطراف العلاقة، والمشاركة في الغنم والغرم وتكافؤ الفرص شرط لصالح المنظمة ونمو أعمالها.
21. حسن التوقيت واستثمار الوقت فرض على الإدارة الفعالة، وتبديد الوقت وإهداره مسئولية وإثم يقع ضرره على الجميع.
22. استثمار الخيرات التي سخرها الله سبحانه وتعالى للبشر جميعاً واجب ينبغي الأخذ به والسعي إليه بإعمال الفكر وتنسيق الجهود بين أطراف العلاقة في المنظمات.
23. التغيير من ثوابت الحياة، وأخذ النفس بالتغيير ومواكبة ما يطرأ على الأحوال من تطورات ضرورة لحسن الأداء والتوافق مع معطيات العصر ومتطلبات المكان.
24. القيادة الإدارية ريادة وتوجيه وعلاقة متصلة بأطراف العمل في المنظمات من الموارد البشرية، والتعامل الإيجابي مع الظروف والأوضاع المحيطة بهدف توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وباستثمار قدرات ومعارف وتعاون الموارد البشرية.

25. العمل لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة في المدى القصير والاهتمام بمشكلات الحاضر لا يصرفان الإدارة عن تأمل المستقبل والإعداد له والسعي المستمر لصياغة أوضاع المنظمات بما يؤهلها لولوج المستقبل والتوافق مع معطياته المتوقعة.

الركن الثاني

"القواعد والأحكام الإدارية"

تعتبر قواعد التوجيه ونظم الأداء عن الأحكام التي تحددها القيادة ويقبلها أطراف العلاقة في المنظمات لتكون الدستور المنظم لعلاقاتهم والمحدد لواجباتهم والمرشد لهم في أداء ما يكلفون به من أعمال، والمعايير التي يحتكمون إليها في اتخاذ القرارات وتقييم الإنجازات والمحاسبة ثواباً وعقاباً على ما قام به أطراف العلاقة من أعمال. وتنقسم هذه القواعد والأحكام كما يلي:

- قواعد وأحكام تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.
- قواعد وأحكام تحديد المسؤوليات والاختصاصات لأطراف العلاقة في المنظمات على مختلف مستوياتهم.

- قواعد وأحكام اختيار وتكوين وصيانة وتنمية الموارد المختلفة اللازمة لتنفيذ الأعمال المحققة لأهداف وغايات المنظمات.
 - قواعد وأحكام ترتيب الأولويات وبيان الأهمية النسبية لكل نوع من الأعمال في المنظمات، وأسس تنظيم وتنسيق أدائها بما يحقق الغايات المستهدفة.
 - قواعد وأحكام تنظيم العلاقات بين أطراف علاقة العمل من رؤساء ومرؤوسين، والعلاقات فيما بين أفراد كل طائفة من رؤساء أو مرؤوسين، وبيان حقوق وواجبات كل فرد وكل طائفة.
 - قواعد وأحكام تنظيم العلاقات مع الأطراف من خارج المنظمة المتعاملين معها والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
 - قواعد وأحكام تقييم أداء وإنجازات كل من أطراف العلاقة وأسس الثواب والعقاب المتناسبة مع جودة الأداء ومستويات الإنجاز.
 - قواعد وأحكام تحديد العوائد والمزايا العائدة إلى كل طرف من أطراف العلاقة في المنظمات .
- تتكامل تلك القواعد والأحكام فيما بينها، كما تنبع من فلسفة الإدارة وركائزها الفكرية، فهي بمثابة الفروع النابتة من أصول

تعتمد عليها وتشترك بها في علاقة عضوية. من جانب آخر، فإن القواعد والأحكام إذ توضع موضع التطبيق ينشأ عنها إشارات ومدلولات قد تسهم في تطوير وإثراء الفلسفة الإدارية وركائزها الفكرية.

وكما أوضحنا فإن الالتزام بفلسفة الإدارة وركائزها الفكرية يساعد أطراف العلاقة في الالتزام بالقواعد والأحكام، كما أن دقة التزام الإدارة بالقواعد والأحكام وإصرارها على وضعها موضع التطبيق الصحيح ، وإلزام الجميع بها دون استثناء مهما اختلفت مواقعهم الوظيفية أو مراتبهم في هيكل المنظمة، يدفع أطراف العلاقة إلى التمسك بالفلسفة والركائز الفكرية للإدارة والارتباط بها عن اقتناع وثقة.

وفي ضوء مفاهيم الفلسفة الإدارية المنبعثة من المنظور الإسلامي، يتضمن نموذج فعالية الإدارة القواعد والأحكام المهمة والمحورية التالية:

- يكون تحديد الأهداف والغايات للمنظمات في ضوء الدراسة الموضوعية والتحليل الدقيق لظروف المجتمع واحتياجات أفرادها وما يعتمل فيه من قوى اقتصادية واجتماعية وثقافية.

- تلتزم الإدارة في اختيار الأهداف والغايات بقاعدة المشروعية وما يحقق النفع العام.

- يكون اختيار الأفراد للعمل بالمنظمات على أساس الكفاءة والقدرة والصلاحية لأداء المهمات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات.
- يراعى إسناد المهام وتوزيع المسؤوليات بين أفراد المنظمات على أساس القدرة والاختصاص.
- يتيح للفرد القائم بالعمل حرية الحركة لتوظيف قدراته ومهاراته وإبداع وسائل وآليات تسهم في تحقيق الأهداف مع الالتزام بمستويات الجودة ودقة الأداء المحددة من الإدارة. ويكون تمكين الأفراد من الأداء متوافقاً مع قدراتهم وحماسهم لتحمل المسؤوليات وممارسة الصلاحيات.
- يؤجر الأفراد عن أعمالهم بحسب النتائج التي يحققونها، ويكون أداء الحقوق لأصحابها فور إنجازهم لمسئولياتهم.
- لا يسأل الإنسان في العمل إلا عن نتائج ما يقوم به، ولا يتحمل أوزار غيره من العاملين.
- يكون التنسيق بين أعمال الأفراد والجماعات في المنظمات من خلال تنمية فرص التعاون وبناء الثقة بينهم، وفي ضوء مشاركة واعية منهم في اختيار المهام وزملاء العمل.

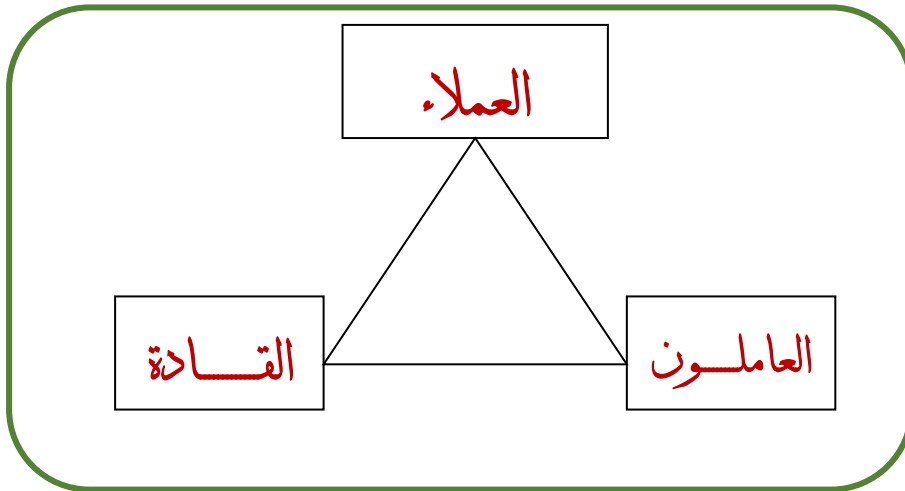
- يتم توفير المعلومات والإرشادات المساعدة على أداء الأعمال وتنفيذ المهام، وتكون الإدارة مسئولة عن تحديث تلك المعلومات وضمان وصولها إلى العاملين المعنيين في التوقيت الصحيح.
- يتم اختيار الأصح من بين العاملين ليتولى مهام القيادة والتوجيه وتستمر قيادته ما دام هو الأكفأ والأعرف بمهام العمل ومتطلبات الأداء.

أطراف العلاقة في المنظمات

يقصد بأطراف العلاقة في المنظمات الأفراد من داخلها وخارجها الذين يباشرون أعمالاً لصالحها وفق القواعد والأحكام التي تضعها الإدارة، كما تضم أطراف العلاقة المتعاملين مع المنظمات من موردين وعملاء وزبائن مختلفي الصفات والدرجات. وما يجمع أطراف العلاقة هو المصلحة المشتركة، إذ يستفيد الجميع من نجاح وفلاح المنظمة ويعود عليهم بدرجات مختلفة من المزايا والعوائد المالية والأدبية. كما يضارون من كل فشل أو خسارة تلحق بالمنظمات ويتأثرون في حياتهم العملية والخاصة بما يصيب

المنظمات التي يرتبطون بها بعلاقة عمل أو تعامل إيجاباً وسلباً.

ويتمثل أطراف العلاقة في ثلاث مجموعات رئيسية تضم كل ذوي العلاقة على اختلاف درجاتهم ومواقعهم بالنسبة للمنظمة، وعلى تنوع أنماط العلاقات بينهم وبين المنظمة. وهذه المجموعات الثلاث من أطراف العلاقة يوضحها الشكل التالي:



- يمثل العملاء والمتعاملون قمة الهرم الإداري الجديد ويتفق هذا التوجه مع القيمة الأساسية لهم باعتبارهم السبب في وجود المنظمات واستمرارها. إن انصراف العملاء والمتعاملين عن التعامل مع منظمة يعني انهيارها وتوقفها عن الحياة، ومن هنا يصبح هؤلاء العملاء

والمعاملون طرفاً أصيلاً في المنظمات ينبغي أن تسعى إلى تحقيق لرضاهم والتعرف على رغباتهم وأخذ آرائهم وأفكارهم في الاعتبار.

- ثم يأتي العاملون على اختلاف مستوياتهم ليمثلوا الطرف الثاني من أصحاب العلاقة في المنظمات، فهم الذين يتولون أداء الأعمال ويحققون رغبات العملاء والمعاملين وضمان استمرار تعاملهم مع المنظمات. هؤلاء العاملين هم المفكرون والمنفذون الذين يقوم ببناء المنظمات على أكتافهم.

- ويأتي القادة الإداريون ليمثلوا الضلع الثالث في المثلث متساوي الأضلاع ليوفروا التوجيه والمساندة للعاملين في سعيهم لإرضاء العملاء والمعاملين.

- وتمثيل أطراف العلاقة في المنظمات بمثلث متساوي الأضلاع تعبير عن تعادل أهميتهم وتوازن أدوارهم في المنظمات، إذ لا غنى للمنظمة بأحدهم عن الآخرين.

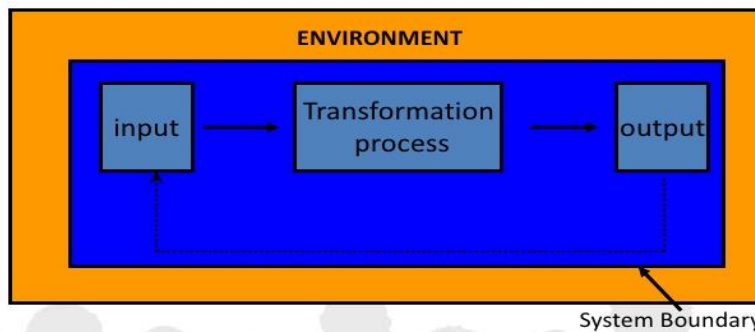
- تنتظم العلاقات بين الأطراف الثلاثة وفق مبادئ الإسلام والتي تتضمن التعرف والتعارف، الاختبار والاطمئنان إلى توافق القدرات والمصالح، شيوع الرضا بين الأطراف، توفر الكفاءة بين الأطراف حتى تدوم العلاقة على أسس متينة وقوية لا يشعر فيها طرف بتفوقه الساحق على

غيره من الأطراف أو لا يحس فيها طرف بهوان أمره وتدني مرتبته بالقياس إلى الأطراف الأخرى. كما تنتظم العلاقات بين الأطراف بوضوح الحقوق والواجبات لكل منهم والشفافية في المعلومات الدالة على تلك الحقوق و استحقاق أدائها لأصحابها في مواقيتها.

الإدارة نظام متكامل

يمكن النظر إلى الإدارة من زاوية تستند إلى مفهوم النظام **The Systems Concept** وذلك بغرض تحليل مكوناتها الأساسية والتعرف على علاقات تلك المكونات بعضها ببعض. وفي هذا الإطار تبدو الإدارة على النحو الذي يعبر عنه الشكل التالي:

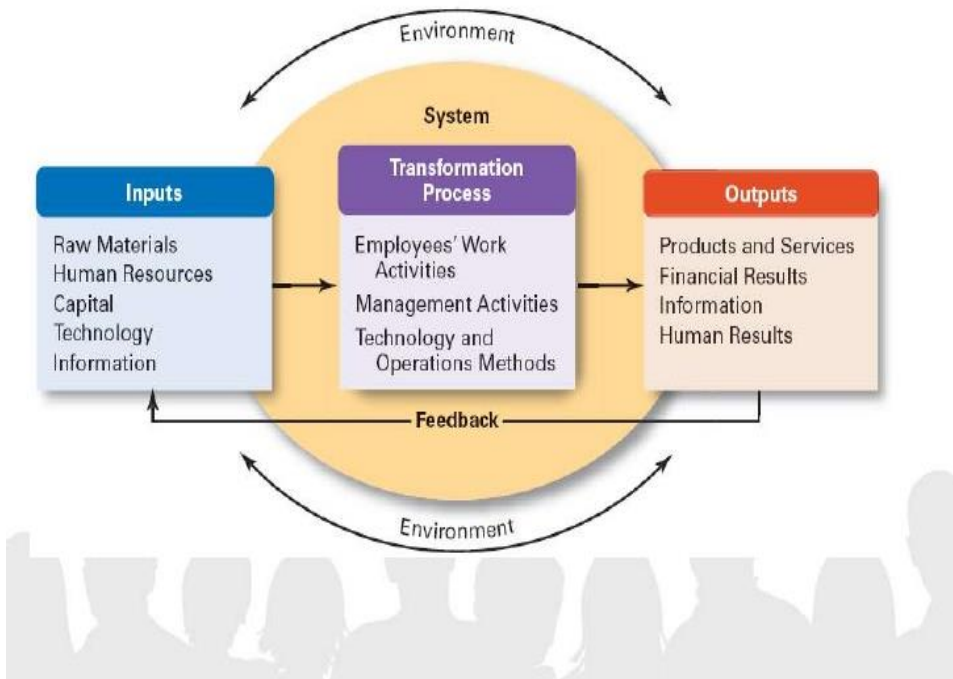
Systems approach to Management



Organization as a System receives Input, transforms it through a Process for Output and Operates in an Environment (economic, regulatory and other forces)

تتمثل الإدارة في شكل نظام مفتوح يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار علاقتها العضوية مع المناخ المحيط.

وتتسم الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً بالميل إلى التوازن الداخلي من ناحية، والسعي للتوافق والتكيف مع المناخ المحيط بها من ناحية أخرى.



ويشكل المناخ المحيط الإطار العام الذي تنشأ فيه المنظمات وتباشر عملياتها وتحصل منه على الموارد وتتوجه إليه بمنتجاتها، لذا يحتل أهمية كبرى في بناء نموذج فعالية الإدارة حيث يتوجب على الإدارة دراسته والتعرف على أحواله ومتغيراته، والسعي الدائب للتوافق معه ومحاولة التأثير فيه لصالحها، دون إخلال أو تفريط في الجوانب الإيمانية والشرعية التي تلتزم بها الإدارة في المنظمات الإسلامية.

وتعتبر الموارد عن الطاقات والإمكانات المادية والمالية والتقنية والمعرفية والبشرية التي تستخدمها المنظمة في إنتاج منتجاتها من سلع أو خدمات وتوصيلها للمنتفعين بها من عملاء ومتعاملين.

كما تتلخص العمليات في كونها الأنشطة التي تبذل لاستخدام الموارد في تحقيق المخرجات من سلع وخدمات.

الموارد "في نموذج فعالية الإدارة"

الموارد في النظام الإداري وفق الرؤية الإسلامية هي الطيبات من الرزق التي هيأها الله سبحانه وتعالى للعباد من آمن منهم ومن كفر، حين استخلفهم في الأرض ليعمروها ويعبدوا الله عز وجل، وهي المنح الربانية التي تتجلى فيها رحمة الله سبحانه وتعالى وكرمه حين سخر للإنسان كل ما يمكنه من الحياة

والعمل في الأرض، حيث استخلف الله الإنسان ليعمر الأرض كما تدل على ذلك العديد من آيات القرآن الكريم: " وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة " [البقرة: 30]، " وسخر لكم الفلك لتجري في البحر بأمره " [إبراهيم: 32]، " وسخر لكم الأنهار " [إبراهيم: 23] " وسخر لكم الشمس والقمر دائبين " [إبراهيم: 33]، " وسخر لكم الليل والنهار " [إبراهيم: 33]، " وهو الذي سخر لكم البحر لتأكلوا منه لحما طريا " [النحل: 4]، " كذلك سخرناها لكم لعلكم تشكرون " [الحج: 63]، " ألم تر أن الله سخر لكم ما في الأرض " [الحج: 56]، " وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها كل في كتاب مبين " [هود : 6].

ورغم أهمية الموارد المختلفة التي سخرها الله سبحانه وتعالى للإنسان والتي تتعامل معها الإدارة وتستثمرها في تحقيق غاياتها، إلا أن الإنسان ذاته [المورد البشري] هو أهمها على الإطلاق، والذي تتعامل معه القيادة الإدارية بشكل مباشر ومتصل. لذا سنركز في دراستنا على أسلوب التعامل مع الموارد البشرية للاستدلال على النمط القيادي الأوفق من المنظور الإسلامي. ونحن ننطلق في هذه الدراسة من اقتناع محوري أن الإنسان أغلى وأثمن الموارد التي تتعامل بها ومعها الإدارة، وأكثر ما تسعى لتمكينه لمساعدتها في تحقيق أهدافها.

وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى : " ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً " [الإسراء 70]، "لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" [التين 4]، كما يقول عز من قائل: " خلق الإنسان، علمه البيان " [الرحمن 3].

والله سبحانه وتعالى يعطينا المثل في كيفية احترام قدرات الإنسان وتمكينه من العمل والأداء ثم محاسبته على نتائج عمله: " علم الإنسان ما لم يعلم " [العلق 5]، " وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه " [الإسراء 3]، وأن ليس للإنسان إلا ما سعى " [النجم 93]، " بل الإنسان على نفسه بصيرة " [القيامة 4]، " أychسب الإنسان أن يترك سدى " [القيامة 63]، " يوم يتذكر الإنسان ما سعى " [النازعات 35]. تلك الآيات البينات تهدينا إلى الطريق الصحيح للتعامل مع المورد البشري وتوظيف طاقاته فيما يعود بالنفع عليه وعلى غيره. وتبدو الصورة في تمامها إذا ما تأملنا الهدى الإلهي حيث يكون تعليم الإنسان وتدريبه وتوضيح ما يجب عليه عمله هو نقطة البدء في استخدامه، ثم يحمّل الإنسان المسؤولية وتحدد له المهام التي يكون له حرية الحركة والمرونة في تنفيذها، يتحمل النتائج سلباً وإيجاباً. وما يحصل عليه الإنسان من نتائج لن تكون إلا على أساس ما قدم وأنجز، وبقدر عمله يكون الجزاء. وتتأكد معاني

تكريم الإنسان في أنه رقيب على نفسه وأنه يحاسب نفسه مع علمه بأن هناك حساب وجزاء وأنه لن يترك دون مساءلة، وفي أثناء تلك المساءلة سيكون بيان أعماله واضحاً أمامه بكل ما فيه من خير أو شر.

إن الله عز وجل خلق الإنسان في أحسن صورة، ولكنه بشر له نقائصه وعيوبه " إن الإنسان لظلوم كفار " [إبراهيم 43]: " ويدع الإنسان بالشـر دعاءه بالخير " [الإسراء 11]، " وإذا أنعمنا على الإنسان أعرض ونأى بجانبه " [الإسراء 83]، " وكان الإنسان أكثر شيء جدلاً " [الكهف 45] " ، وإنا إذا أذقنا الإنسان منا رحمة فرح بها " [الشورى 84]، " ينبأ الإنسان يومئذ بما قدّم وأخـر " [القيامة 3]، " كلا إن الإنسان ليطغى " [العلق 6]، " وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً " [الأحزاب 27].

مفهوم العمليات " في نموذج فعالية الإدارة "

تباشر إدارة المنظمات وأطراف العلاقة فيها مجموعة من الأنشطة والإجراءات الفنية والإدارية والإنتاجية والتسويقية تستخدم فيها ما يتاح لها من موارد وإمكانات لتصل بها إلى تحقيق النتائج المرغوبة من سلع وخدمات يتطلع إليها المتعاملون مع المنظمة من مستهلكين وعملاء مختلفين.

تتضمن العمليات كل الأنشطة التي تباشرها عناصر المنظمة وتقوم أساساً على قدر وافر من البحث والدراسة، التفكير والتدبير، إعداد الاستراتيجيات والخطط، اتخاذ القرارات، التحسين والتطوير. والعمليات بهذا المعنى تشير إلى بذل الجهد، واستخدام الموارد، واستهلاك الطاقات، وإنفاق المال والوقت في سبيل الوصول إلى نتائج وغايات تراها الإدارة مهمة وضرورية. ومن ثم فإن مجرد توفر الموارد لا يحقق النتائج المرغوبة، بل يجب السعي والعمل والاستخدام المنظم لتلك الموارد حتى تتحقق الغايات.

الرؤية الإسلامية "للعامل مع العمليات"

تقوم الرؤية الإسلامية للعمليات على مبدأ أساسي وهو " العمل "، يقول الله سبحانه وتعالى : " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " [التوبة : 501]. وتتبلور الرؤية الإسلامية لقضية العمل وبذل النشاط في مفهوم الإحسان ، وهو في صورته العليا صفة رب العالمين " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون " [النمل:88]. ويقول الحق تبارك وتعالى "وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" [البقرة: 591]،

وقال رسول الله (ص): " إن الله كتب الإحسان على كل شيء ". [رواه مسلم].

ويشير الإحسان إلى الجودة والإتقان في عمل كل شيء. ولعل الإنسان يهتدي بقول الحق تبارك وتعالى: " ما ترى في خلق الرحمن من تفاوت فارجع البصر هل ترى من فطور، ثم ارجع البصر كرتين ينقلب إليك البصر خاسئاً وهو حسير " [الملك: 3-4].

ويتضمن الإحسان معنى السرعة واستثمار الوقت، وبذل الجهد الأكثر والوقت الأقل لإنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية التزاماً بالأمر الإلهي " إن الله يأمر بالعدل والإحسان " [النحل: 09]. كما يتضمن الإحسان إنفاق المال الواجب وبالقدر اللازم لتحقيق النتائج المستهدفة، فلا استثمار الصحيح وبالقدر المناسب دون تقتير أو تبذير يهيئ الظروف المواتية للعمليات لكي تحقق النتائج المرجوة، عملاً بقول الحق عز وجل: " الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين " [آل عمران: 43]، وقوله عز من قائل: " وأنفقوا في سبيل الله ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة وأحسنوا إن الله يحب المحسنين " [البقرة: 59].

ويشمل الإحسان الفرد والجماعة والمنظمة جميعها حتى يتحقق المستوى المأمول من الإنتاج، ومن ثم يعم الالتزام

بمبدأ الإحسان جميع المشاركين في العمليات وعلى كافة المستويات.

ويتعارض الإحسان مع الفساد ويبطل تأثيره، لذا تصبح الإدارة الإسلامية للعمليات مدفوعة بالتركيز على الإحسان لتسد المنافذ على الإفساد والمفسدين. يقول الشيخ محمد الغزالي⁸⁰: " وهناك فساد إداري بالغ الأضرار في العالم الثالث! فالرجل يتولى المنصب العام فيحسبه متعة خاصة أو جاهاً شخصياً، ولا يعلم أنه مسئولية جسيمة وأمانة صعبة، ومن ثم لا يتيقظ لمطالبه ولا يسهر على مراقبته، وقد رابني في ميدان الإدارة أن الرئيس والمرؤوس يحتالان على الهرب، وقد يشتد غيظي عندما يتذرع البعض بإقام الصلاة على ترك الأعمال ساعة أو نصف الساعة قد تصاب فيها الآلات بالعطب أو الإنتاج بالنقص!!، ويستمر الشيخ الغزالي يقول: " والإدارة فن، يقوم على النشاط، والذكاء، والانتباه، والإبداع، وقد ألهم العرب هذه الخصال فغلبوا بها دولاً ذات تاريخ عريق. والذين درسوا خطة خالد بن الوليد في معركة اليرموك، أو خطة الصحابة في معركة الأحزاب، يعجبون لتفوق المسلمين الإداري. أما اليوم فإن

80 محمد الغزالي، المحاور الخمسة للقرآن الكريم، دار القلم، دمشق، 1991، ص 194.

أساليبنا في إدارة الأعمال، لا تنبع من فكر ثاقب، أو عزيمة منعقدة، فما قيمة إيمان يفقد هذه العناصر؟⁸¹ كذلك يتضمن الإحسان معنى التقوى باعتبارها درجة من الانضباط النفسي تحدد موقف المرء بإزاء العادات والعبادات والمعاملات ومختلف مواقف الإنسان في الحياة⁸²، ويقول الحق عز وجل: " اتقوا الله وكونوا مع الصادقين " [براءة: 91].

آليات الإدارة لتحقيق غاياتها

أوردنا فيما سبق الركنين الأساسيين لنموذج فعالية الإدارة في المنظمات وهما الفلسفة والركائز الفكرية للإدارة التي تسترشد بها الإدارة في توجيه الأعمال واتخاذ القرارات ، و مجموعة القواعد والأحكام التي تتبعها الإدارة وكافة أطراف العلاقة في المنظمات حين يباشرون مهامهم والتي تحكم مساهماتهم في تحقيق الغايات والأهداف. كذلك أوضحنا مفهوم العمليات باعتبارها مجموعات الأنشطة المتكاملة والمتناسقة التي يباشرها أطراف العلاقة و يتحقق عنها النتائج والإنجازات التي تستهدفها المنظمة.

81 المرجع السابق، ص 195.

82 المرجع السابق، ص 202.

وتحتاج الإدارة وأطراف العلاقة في المنظمات إلى آليات وأدوات للتنفيذ والأداء تنتقل بالأفكار والتوجهات إلى حيز التطبيق العملي، وتحيل النوايا والتطلعات إلى نتائج وإنجازات ملموسة. وقد توفر للإدارة على مر الوقت كثير من تلك الآليات أثبت بعضها نجاحاً وانحسر الاهتمام عن بعضها الآخر مع تطور الأفكار والمفاهيم وتحول الأوضاع والظروف وتغير الإمكانيات والتقنيات.

ونعرض فيما يلي لبعض من تلك الآليات الإدارية المهمة من منظور إسلامي يضعها في نطاقها الصحيح باعتبارها وسائل تلجأ إليها الإدارة والقائمون بالأعمال — بعد الاعتماد على الله سبحانه والتوكل عليه - لأداء المهام والأنشطة الموكلة إليها:

1. التخطيط والإعداد للمستقبل.
2. لم الشمل وتنمية التعاون بين أطراف العلاقة.
3. إشاعة الاطمئنان بين أطراف العلاقة وتحقيق العدل .
4. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
5. الرعاية والتنمية المستمرة للموارد البشرية.
6. حل الخلافات والصراعات بالحسنى والتدرج في فرض العقوبات على المخالفين وإفشاء السلام.
7. الاتصال والتواصل مع أطراف العلاقة وتنمية إحساسهم بالأهمية والانتماء إلى المنظمة.

والاتحاد، كما يعد ويدرب ويحفز الجميع لإحسان العمل وإتقان الأداء في كافة مراحله.

في ضوء هذه الإشارات الربانية تصبح مهمة القيادة الإدارية البحث عن مصادر القوة والخير في الإنسان والعمل على استثمارها وتوجيهها فيما يحقق الأهداف والنتائج التي تبتغيها، كما يجب عليها الكشف عن مواطن الضعف والقصور ونزعات الشر في الأفراد ومحاولة علاجها بالتوجيه والتدريب والنصح والعقاب والردع حسب الأحوال.

إن الإنسان هو المورد الأهم والأصعب في التعامل نتيجة لما ميزه الله سبحانه وتعالى به من قدرات عقلية ومهارات ذهنية، وهو المورد الجدير بالتمكين حتى يساهم بكفاءة في تحقيق أهداف الإدارة. ويصف القرآن الكريم من هو الإنسان الجدير بالتمكين والثقة: " قالت إحداهما يأبى استئجره إن خير من استئجرت القوي الأمين " [القصص 62]، " قد أفلح المؤمنون، الذين هم في صلاتهم خاشعون، والذين هم عَنِ اللغو معرضون، والذين هم للزكاة فاعلون، و الذين هم لفروجهم حافظون " [المؤمنون 1-5]، " التائبون العابدون الحامدون السائحون الراكعون الساجدون الآمرون بالمعروف والناهون عن المنكر والحافظون لحدود الله وبشر المؤمنين " [التوبة 21]، " الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ

والعافين عن الناس والله يحب المحسنين، والذين إذا فعلوا فاحشة أو ظلموا أنفسهم ذكروا الله فاستغفروا لذنوبهم ومن يغفر الذنوب إلا الله ولم يصروا على ما فعلوا وهم يعلمون" [آل عمران 33-53]. ومن ثم تكون القيادة الإدارية مسئولة عن حسن اختيار الأفراد الذين تأمن لهم وتمكنهم ليقوموا بواجبات معينة، فليس كل إنسان جدير بتلك الثقة إلا من يحسن استقبالها ويحمل الأمانة ويؤديها حقها. وإذا فرطت القيادة بأن أسلمت الأمانة والمسئولية إلى من هو غير أهل لها تكون غير جديرة بالاستمرار.

القيادة الإدارية في الرؤية الإسلامية لفعالية المنظمات

إن القيادة الإدارية مطالبة بتمكين الإنسان حتى يؤدي واجبات عمله على أفضل ما يكون مستخدماً ما حباه الله به من علم وقوة. ولقد أصبح تعبير "التمكين" Empowerment من التعبيرات الشائعة في علم الإدارة المعاصر ويقصد به إعطاء الفرد الفرصة كاملة للسيطرة على عمله وإبداع أحسن ما لديه، ولكن أنظر إلى التعبير القرآني في كثير من السور التي تعبر بقوة وعمق عن المعنى الحقيقي الأصيل للتمكين:

- " وكذلك مكنا ليوسف فـي الأرض " [يوسف 12].

- "إنا مكننا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً"
[الكهف 48].

- "ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاشاً"
[الأعراف ٥١].

- "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة" [الحج
١٤].

- " قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة" [الكهف
٥٩].

تلك الآيات البينات من القرآن الكريم توضح لنا حقيقة مهمة وهي أن التمكين ليس عملاً من طرف واحد، بل هو علاقة مشتركة. ففي مقابل الصلاحيات والفرص التي تتيحها الإدارة للأفراد بتمكينهم من تحمل المسؤوليات وممارسة السلطات، يكون في المقابل أن يؤدي هؤلاء الأفراد واجباتهم ويحسنوا الأداء حتى يكونوا جديرين بتلك الثقة. " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " [النساء:85].

خلاصة الرؤية الإسلامية لإدارة الموارد البشرية

يرشدنا النهج الإسلامي القويم إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل القيادة الإدارية [أو أي راع ومسئول عن رعيته] قادرة بإذن الله على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير:

1. حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم. "إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص: 62].

2. التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب. [من وصية الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشر حين ولاه على مصر "وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق"]⁸³.

3. الحفز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أداءه،

83 السيد عباس نورالدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسؤولين، مركز بقية الله الأعظم،

بيروت، لبنان، 1998، ص 18.

وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها " فافسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعدّد ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناكل، إن شاء الله"]⁸⁴.

4. التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته " ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً"]⁸⁵.

5. التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحقيقها. يقول الحديث النبوي الشريف "اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وكما جاء في وصية الإمام علي " ثم اسبغ عليهم

84 المرجع السابق، ص 23

85 المرجع السابق، ص 24

الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك" [86].

شروط نجاح نموذج فعالية الإدارة في المنظمات من المنظور الإسلامي

لكي تتحقق النتائج المستهدفة من تطبيق نموذج فعالية الإدارة في المنظمات ، لا بد لأطراف العلاقة فيها أن يتحلوا بأخلاق الإسلام والتي يكتمل بها إيمان المسام :

الصدق

يقول الحق تبارك وتعالى " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً" [الأحزاب: 07-17] .

الوفاء

يقول الحق تبارك وتعالى " وبعهد الله أوفوا، ذلكم وصاكم به لعلكم تذكرون" [الأنعام : 25].

الأمانة

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " [الحاكم].

الإخلاص

يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " أخلص دينك يكفك العمل القليل " [الحاكم]، " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم " [مسلم].

القوة

قال رسول الله (ص) " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف. وفي كل خير. احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، فإن أصابك شيء فلا تقل : لو أني فعلت كذا لكان كذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان " [مسلم].

النكاح والعمل في جماعة

المسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضل على العمل الفردي حتى في العبادات، ويخاطب الله سبحانه وتعالى عباده دائماً في صيغة الجمع " يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم،

وافعلوا الخير لعلكم تفلحون، وجاهدوا في الله حق جهاده " [الحج : 77-87].

إعمال العقل واستثمار العلم

التفكير كما يقول العقاد فريضة إسلامية⁸⁷، والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكر والتدبر حتى في أمور العقيدة لكي يكون الإيمان السليم مؤسساً على العقل والاقتناع. وكان الأمر الإلهي للرسول العظيم (ص) أن " اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم " [العلق : 1-5].

الانشغال بالوقت والاتعاظ بالزمن

الإسلام دين يعرف قيمة الوقت، ويقدر خطورة الزمن، والمدير المسلم يعي هذه الحقيقة ويسير على هداها ليحقق الفوز والتميز بإذن الله. يقول الله عز وجل " إن في اختلاف الليل والنهار وما خلق الله في السماوات والأرض لآيات لقوم يتقون " [يونس: 6]، كما يقول سبحانه " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً " [النساء: 30]، ويقول الحق " الحج

87 عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع،

القاهرة، بدون تاريخ.

أشهر معلومات " [البقرة: 79] و " اذكروا الله في أيام
معدودات " [البقرة: 302] ويقول سبحانه " ولكل أمة أجل فإذا
جاء أجلهم لا يستئخرون ساعة ولا يستقدمون " [الأعراف :
43]. ويقول الحق تبارك وتعالى في شأن الاعتاز بما حدث
للأقوام الأخرى " ألم يأتهم نبأ الذين من قبلهم قوم نوح وعاد
وتمود وقوم إبراهيم وأصحاب مدين و المؤتفكات أتتهم رسلهم
بالبينات فما كان الله ليظلمهم ولكن كانوا أنفسهم يظلمون " [
التوبة: 07].

أثر القادة في توجيه سلوك العاملين لتحقيق إدارة النـيـز

نتناول في هذا الجزء موضوع تأثير سلوك القادة والعاملين في
المنظمات المختلفة على احتمالات تحقق " إدارة التميز".
وتقوم الفكرة الأساسية في موضوعنا على أن القائد الإداري هو
القدوة التي يستمد منها العاملون النموذج الذي يتبعونه في
ممارسة واجباتهم وتوجيه علاقاتهم بالآخرين من ذوي العلاقة
داخل وخارج المنظمة.

إن توجهات وفلسفة القائد الإدارية ومفهومه عن العمل
وواجباته والقيم والأفكار التي يحملها هو نفسه عن أخلاق
العمل والتي يترجمها في سلوكه الفعلي في مواقف الاتصال
والتفاعل مع زملاءه ومرؤوسيه ستكون هي الأساس الأهم في

تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل عند هؤلاء المرؤوسين. من أجل هذا نعرض لنماذج من القيم والتوجهات التي ينبغي أن تتضح في سلوك القادة حتى تكون مرشداً لتوجيه سلوك العاملين بما يتفق ومتطلبات " إدارة التميز".

أخلاق العمل مطلب رئيسي لإدارة التميز من المنظور الإسلامي

تهدف الإدارة في منظمات العمل إلى تكوين وتوظيف وتنمية قوة عمل منتجة ومتعاونة وفعالة، ثم تقويم نتائج عملها ومحاسبتها على أساسها سلباً وإيجاباً. وتحقق المنظمات ما تسعى إليه من أهداف إذا صلح عمل الموارد البشرية والتزم معايير الجودة ومعدلات الأداء المحددة، وساد التعاون بينهم وبين الإدارة القائمة على توجيه شئونهم. وعلى العكس تفشل المنظمات ويصيبها الضرر وتحبط أعمالها في حالة أن تتخاذل الموارد البشرية أو تبعد عن حدود الأداء وأنماط السلوك التي تقرها الإدارة. والأصل أن ما تحصل عليه الموارد البشرية من منافع وعوائد لقاء الجهد والعمل لحساب الغير ينبغي أن يبقى مترابطاً مع ما يتحقق للمنظمة من منافع وعوائد نتيجة جهد هؤلاء العاملين، بما يؤكد ترابط المنافع وتشابك المصالح وتوافقها بين المنظمة ومن يمثلها من القادة الإداريين والمهنيين وبين جموع العاملين فيها .

والشائع في الحياة العملية والممارسات الفعلية أن تنشأ مواقف يتباعد فيها الأداء الفعلي والسلوك البادي من العاملين مع المفترض أن يكون، وينحرف جهدهم وعطائهم عن المستويات المخططة و المستهدفة. كما تتمثل في سلوك العاملين مظاهر كثيرة من السلبية والركون إلى مفاهيم وقيم لا تتفق مع أخلاق العمل التي تريدها الإدارة ويحث عليها القادة ويوافق عليها المنطق السليم.

وتعود تلك الاختلافات والانحرافات بالدرجة الأولى إلى افتقاد العاملين لوضوح الرؤية وضعف القدوة الأمر الذي يؤكد أهمية دور القادة الإداريين والمهنيين في تكوين توجهات العاملين ومفاهيمهم عن أخلاق العمل وواجباته.

وتعتبر انحرافات الأداء الناشئة عن اختلاف أنماط السلوك وأخلاق العمل التي يلتزم بها العاملون من أهم القضايا التي تنشغل بها الإدارة وترى نفسها في حاجة لبذل مجهودات خاصة واتباع تقنيات ومداخل في التعامل مع البشر القائمين بالعمل حتى تستطيع إعادة صياغة وتوجيه سلوكهم والسيطرة عليه بما يتوافق وأهداف المنظمة .

وتصور منظومة قيم وأخلاق العمل الركيزة الحقيقية لتوجيه علاقات الإدارة والعاملين، وخلق المناخ الأفضل لقيام علاقات موضوعية بين طرفي علاقات العمل تقوم على أسس من

الإخلاص والوفاء والإيثار المتبادل، وتتوجه برغبة صادقة لتحقيق المصالح المشتركة لكافة الفئات ذات العلاقة في مواقف العمل وفي إطار ما يرضي الله سبحانه وتعالى. وتوفر العقيدة الإسلامية مصدراً مهماً لتلك القيم والأخلاق لا بد أن نهل منه ونقيم منظمتنا على أساسه. وفي هذا يقول حسن العناني وحسن الشافعي⁸⁸ ".... يتضح من تناولنا للنصوص الإسلامية، أن اتجاه النصوص ينحو غالباً منحى كلياً بحيث يغطي- دفعة واحدة - طائفة من الوظائف الرئيسية للإدارة، إلا أننا نلاحظ ملاحظة واضحة أن أكثر النصوص الإسلامية في موضوع الإدارة هي النصوص التي تعالج شئون الأفراد، وبذلك ينفذ الإسلام إلى لب المشكلة الإدارية حيث يقضي المنطق وتوجب الضرورة الاهتمام المركز بالإنسان، من حيث أن كل وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة ورقابة تتوقف أساساً على الأفراد الصالحين، كما تتجه لخدمة الإنسان وتحقيق مصالحه فرداً كان أو جماعة، فهي بالإنسان وللإنسان".

⁸⁸ يعتمد هذا الفصل على ما شارك به د. حسن العناني ود. حسن الشافعي بعنوان " الضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية" في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص 25-54، مرجع سبق ذكره.

فرضيات مهمة

ينطلق بحثنا من الفرضيات المهمة التالية:

الفرضية الأولى

أن العمل مسئولية أخلاقية بقدر ما هو مسئولية وظيفية أو مهنية.

الفرضية الثانية

أن العمل هو علاقة تبادلية ومسئولية مشتركة بين القادة الإداريين والمهنيين وبين العاملين على مختلف المستويات

.

الفرضية الثالثة

أن القائد الإداري مسئول بالدرجة الأولى عن تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل التي يريدتها من مرؤوسيه.

الفرضية الرابعة

أن الفلسفة والتوجهات الفكرية الإدارية التي يكونها القائد الإداري أو المهني لنفسه، هي أساس سلوكه في العمل ومن ثم مصدر توجيه وتأثير منظومة قيم وأخلاق العمل التي يؤمن بها العاملون تحت قيادته.

الفرضية الخامسة

إن العمل مسئولية، فقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له ، وكانت حكمته سبحانه وتعالى في ذلك أن يكون الإنسان خليفته في الأرض ليعمرها ويعبد الله فيها. فأساس وجود الإنسان في هذه الحياة هو العمل من أجل الإعمار وتحقيق الخيرات والمنافع لنفسه ولغيره. كذلك أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا، وقد ورد الفعل "عمل" وتصريفاته 953 مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة وأهمية العمل كفريضة إسلامية يبغي بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل ملتزماً بأوامره ومتجنباً لنواهيه.

ويعتبر موقف العمل هو من أشرف وأهم المواقف التي يتواجد فيها الإنسان لكي يحقق ذاته وينتج ما يفيد ويفيد الناس مع التزام ما يرضي الله سبحانه وتعالى ويستجلب رحمته ويتجنب غضبه ونقمته. كما أن علاقة العمل التي تربط الفرد بأناس غيره من رؤساء ومرؤوسين وزملاء ومتعاونين من داخل موقع العمل وخارجه، هي من أعظم العلاقات شأناً لما لها من تأثير في حياة الناس وما يحققونه

من نفع أو ضرر لأنفسهم وغيرهم من البشر. إن الإنسان في العصر الحاضر يمضي أغلب ساعات يقظته في موقع عمل يتفاعل فيه من الآخرين سلباً وإيجاباً. ومن ثم يكون أداء واجبات العمل على وجهها الصحيح وتوخي مصالح الناس وتجنب ما قد يسبب لهم الضرر إنما هي مسئولية أساسية على القائم بالعمل أو المكلف به عليه أن يتحملها ويؤديها على وجهها الصحيح. ومن ثم تصبح مجموعة أخلاق العمل الهادية إلى ذلك السلوك القويم ضرورة أساسية لتمكين الإنسان من الوفاء بمسئوليته في العمل.

الفرضية السادسة

أن العمل مسئولية تبادلية مشتركة بين القادة والعاملين، كما أن العمل مسئولية بالنسبة للمكلف به، فإنه وبدرجة أعلى مسئولية القائد الإداري الذي يعمل الفرد تحت رئاسته، ومن ثم تكون مباشرة هذا القائد لمسئوليته نحو مرؤوسيه عاملاً مهماً في دفعهم هم أيضاً لمباشرة مسئولياتهم على الوجه الصحيح. ونتصور المسئوليات الأساسية التالية التي يلزم القائد نفسه بها في مواقع العمل لكي يحقق الهدف من استعماله في عمله ويقدم القدوة الصالحة لمرؤوسيه.

وتمثل تلك الواجبات منظومة متكاملة لا يصح أن يأخذ القائد الإداري ببعضها دون البعض الآخر:

1. التزام النهج الإسلامي القويم في معاملاته مع الناس ممن يفرض العمل الاتصال والتعامل معهم.
2. التفكير وإعمال العقل والاجتهاد في حل مشكلات العمل وتطويره.
3. الاختيار المسئول من بين البدائل المطروحة أو الممكنة.
4. الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات التعاقدية.
5. إعداد نفسه لأداء مهام عمله والسعي لاكتساب المعلومات والمهارات اللازمة للأداء، وبذل الجهد للتعلم وتنمية معارفه وقدراته لمواكبة التغير والتطور في مطالب العمل وضرورات التجويد والتحسين في أداءه.
6. دراسة وتفهم العمل المكلف به وتحري مطالبه، والإعداد لتنفيذ مهامه وترتيب مستلزمات الأداء، والحرص على الأداء في وقته وحسب المواصفات المحددة.

7. بذل أقصى الجهد الصادق لتنفيذ العمل المكلف به وإنجاز غاياته.
8. الإتيان وتحري الدقة في الأداء والتزام أقصى الجودة في كل ما يعمل.
9. التعامل مع ظروف الأداء المتغيرة والبحث عن حلول لما يصادفه من صعوبات أو معوقات، والاسترشاد بأهل الخبرة والدراية وطلب الرأي والمشورة منهم.
10. تحمل المسؤولية عن نتائج عمله، والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ونسبة الفضل لذويه فيما قد يحققه من نجاح.
11. التعاون ومد يد المعونة والمساعدة لزملائه والعاملين معه.
12. تقديم النصح الصادق، وإبداء الرأي الأمين لرؤسائه ومن يلزمه نصحهم في العمل.
13. الحرص على مصالح المنظمة وبذل أقصى العناية للمحافظة على أموالها وأصولها وأسرارها، وحمايتها بقدر الاستطاعة مما قد تتعرض له من مخاطر.

ونفصل فيما يلي بعض الجوانب المهمة لذلك المسؤوليات:

التفكير وإعمال العقل

يقول العقاد في معرض المقارنة بين رؤية الأديان الكبرى للعقل، " ففي كتب الأديان الكبرى إشارات صريحة أو مضمونة إلى العقل أو إلى التمييز، ولكنها تأتي عرضاً غير مقصودة وقد يلمح فيها القارئ بعض الأحياء شيئاً من الزاوية بالعقل أو التحذير منه، لأنه مزلة العقائد وباب من أبواب الدعوى والإنكار.. ولكن القرآن الكريم لا يذكر العقل إلا في مقام التعظيم والتنبيه إلى وجوب العمل به والرجوع إليه، ولا تأتي الإشارة إليه عارضة ولا مقتضبة في سياق الآية، بل هي تأتي في كل موضع من مواضعها مؤكدة جازمة باللفظ والدلالة، وتتكرر في كل معرض من معارض الأمر والنهي التي يحث فيها المؤمن على تحكيم عقله أو يلام فيها المنكر على إهمال عقله وقبول الحجر عليه."

89

ويرى العقاد أن العقل الإنساني كما يراه القرآن الكريم يتضمن جوانب ثلاثة متكاملة، هي العقل الوازع الذي ينهى الإنسان عن

89 عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع،

القاهرة بدون تاريخ.

أفعال ويحول بينه وما يشتهيهِ على أساس أخلاقي، والعقل المدرك الذي يتفهم الأمور ويتصور ما يدور حوله، ثم العقل المفكر الذي يتدبر ويتولى الموازنة والحكم على المعاني والأشياء. ومما جاء في القرآن الكريم عن العقل عامة " وهو الذي يحي ويميت وله اختلاف الليل والنهار أفلا تعقلون " [المؤمنون: ٥٨]. وجاء في القرآن الكريم عن العقل الوازع قوله سبحانه وتعالى " ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق ذلكم وصاكم به لعلكم تعقلون " [الأنعام: ١٥١]. وعن العقل المدرك جاء قول الحق " الراسخون في العلم يقولون آمنا به كل من ربنا وما يذكر إلا أولوا الأبواب " [آل عمران: ٧]. ويقول الله عز وجل في محكم التنزيل عن العقل المفكر " الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الأبواب " [الزمر: ٨١]، كما جاء " ويسئلونك ماذا ينفقون قل العفو كذلك يبين الله لكم الآيات لعلكم تتفكرون " [البقرة: ٩١٢].

وقد استعرض العقاد في كتابه المشار إليه أكثر من ستين آية من آيات القرآن الكريم تشير صراحة وفي وضوح إلى أعمال العقل بمعناه الشامل بما لا يدع مجالاً للشك في أن الدين الإسلامي دين يقوم على العقل ويدعو إلى أعماله والاحتكام إليه في كل ما يقوم به الإنسان من عمل وما يعترضه من مواقف.

ويقول العقاد " عن الإسلام أنه "الدين الذي يوكل فيه النجاة والهلاك بسعي الإنسان وعمله، ويتولى فيه الإنسان هدايته بفهمه وعقله، ولا يبطل فيه عمل العقل أن الله بكل شيء محيط، فإن خلق الإنسان للعقل لا يسلبه القدرة على التفكير ولا يسلبه تبعة الضلال والتقصير".⁹⁰

وبذلك يتضح لنا أن أوجب واجبات الإنسان المسلم في عمله أن يستعمل عقله ويبدع التفكير والتدبر في كل ما من شأنه أن يعينه على التميز في أداء العمل المكلف به، ويجنبه الأخطاء و التقصير. كما يتوجب عليه البحث والاجتهاد من أجل ابتكار أفضل الطرق لأداء ما يكلف به من أعمال، والتوصل إلى الجديد والمفيد من المنتجات والتقنيات التي تحقق منافع للناس.

الاختيار المسئول من بين البدائل

تواجه الإنسان في عمله - وفي كل مجالات الحياة - مواقف تحتم عليه الاختيار واتخاذ قرار يكون أساسا لتصرفاته في هذه المواقف. والاختيار المقصود هنا هو الاختيار المسئول المؤسس على البحث والتفكير والتدبر وإعمال العقل. ويصبح امتلاك الإنسان لعقل سليم وسيلته للاختيار، ولا سبيل له للتنصل من تلك المسئولية. فحتى الإيمان والكفر هما اختيار

⁹⁰ المرجع السابق، ص16 .

الإنسان إذ يقول الحق تبارك وتعالى " وقل الحق من ربكم فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر" [الكهف: 92]، كما يخاطب الحق رسوله الأمين عليه صلوات الله وسلامه " وما أكثر الناس ولو حرصت بمؤمنين" [يوسف: 301]، كما يقول عز من قائل " وكأين من آية في السموات والأرض يمرون عليها وهم عنها معرضون" [يوسف: 501]. إذن نستخلص حقيقة مهمة وهي أن العامل المسلم يجب عليه أخذ المبادرة والبحث عن البدائل والمفاضلة بينها على هدي من كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وأن يتحمل مسئولية اختياره. وهو في هذا الاختيار يستثمر العقل الذي وهبه الله إياه، ويحاول تبين الرشد من الغي، ويستكشف المنافع والمضار، ويؤسس قراره بناء على مجمل التحليل والتفكير في الأمر.

الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسؤوليات

إذ يعمل الإنسان عقله ويتدبر ما حوله من فرص ومخاطر، وتبين له البدائل المتاحة له وما بها من مميزات أو مضار ومن ثم يقع اختياره على أحدها، ثم يؤكد اختياره بالتعاقد مع جهة عمل معينه يتولى فيها مهام معينة لقاء رواتب ومميزات متفق عليها، يكون قد دخل في تعاقد يلزمه الوفاء به والقيام بما تعهد به من مهام وفق المواصفات والشروط التي اشتمل عليها

العقد. وواجب الإنسان المسلم أن يفي بالعهود امتثالاً لأمر الحق سبحانه وتعالى إذ يقول " يأيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" [المائدة: 1]، كما يقول الحق في وصف الملتزمين بالعهد " من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه، ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلاً" [الأحزاب: 23]. ومن ثم نتأكد من أن الوفاء بالعهد، بمعنى الالتزام بما تم الاتفاق عليه بين العامل وبين المسؤولين عن إدارة العمل، هو من الواجبات الملزم بها الإنسان المسلم لا يجوز له التحلل منها لأي سبب من الأسباب، إلا بمراجعة طرف التعاقد والتراضي على تعديل الالتزامات حال وقوع متغيرات ينشأ عنها أوضاع تخرج عن طاقة الإنسان وتجبره على التماس موافقة طرف التعاقد على تعديل الالتزامات.

إعداد النفس واكتساب المعرفة والمهارة

يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر ما حباه الله به من عقل وقدرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة والمهارة. والعامل المسلم لا يبدأ عملاً إلا بعد أن يفقه مكوناته، ويعد نفسه لأدائه باكتساب المعرفة والتدريب على المهارات اللازمة، سواء كان بذل هذا السعي بمبادرة منه وعلى نفقته ووقته

الخاص، أم كان مستعيناً في ذلك بإمكانيات وتوجيهات جهة عمل يسعى للارتباط بها أو يعمل لديها فعلاً. وتأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب المسلم في التعرف على الأمور التي هو بصدها كي يكون على بينة من أمره فقد جاء أول أمر إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أن " اقرأ باسم ربك الذي خلق " [العلق: 1]، كما تكرر الأمر الإلهي إلى المؤمنين بتدبر القرآن والتفقه في الدين حتى تكون ممارسة شعائره على علم وبينة. وقد أمر المسلمون بالتماس الرأي والنصيحة من أهل الذكر وأهل العلم. والعامل المسلم إذن مسئول عن تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، وعليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات واكتساب وتنمية المهارات التي تعينه على حسن الأداء.

الإعداد للأداء وتدريب مسئلماته

لا يبدأ الإنسان المسلم عملاً دون إعداد وتحضير. والأصل أن يبدأ بدراسة متطلبات أداء العمل المكلف به، ويجهز المعلومات والأدوات اللازمة مستعيناً بما توفره الإدارة المسؤولة من إمكانيات ومساندة. ولا يعفي العامل المسلم من هذه المسؤولية أن يلقي بتبعثها على الإدارة المسؤولة، بل عليه واجب البحث عن تلك الإمكانيات والسعي إلى ترتيبها

وتنسيقها وسد النقص فيها سواء بجهوده الذاتية أو بالاستعانة بجهود زملاءه في العمل، أو بتذكير الإدارة المسئولة والمشاركة بالرأي في وسائل تدبير ما يحتاجه العمل من مستلزمات حال قصور إمكانيات المنظمة.

بذل أقصى الجهد في الإداء.

العمل الصادق المخلص لتنفيذ ما كلف به هو واجب الإنسان المسلم، يلتزم فيه بمواصفات العمل وشروطه من حيث الجودة، والسرعة، والتوقيت، والكم، والتكلفة. إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة والصوم والحج مثلاً، أو من أمور الحياة كالعمل. والإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي الأعمال على وجهها الصحيح حتى تقبل من الله سبحانه وتعالى ويستحق عنها الجزاء، فالحاج يتم مناسك الحج على وجهها الصحيح حتى يكون حجه مبروراً أي مقبولاً، والصائم يلتزم آداب الصيام ويؤديه على الوجه الذي أمرنا الله سبحانه وتعالى به حتى لا يكون نصيبه من الصوم مجرد الجوع والعطش، والصلاة لها شروط لا بد من الالتزام بها حتى تكون صلاة المسلم صحيحة ومقبولة وليست مجرد قيام وركوع وسجود. وبنفس المنطق، فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد

في الأداء وبذل أقصى جهده في عمله حتى يحظى برضا الله عز وجل عنه ومن بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده واستحق ما اتفق عليه من أجر وغيره من المميزات.

الإتقان والدقة في الأداء.

إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل ما يعمل، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول الحق سبحانه وتعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" [الكهف: ١٧]، ويقول عز من قائل " ويجزي الذين أحسنوا بالحسنى" [النجم: ١٧]، كما جاء في محكم التنزيل " وصوركم فأحسن صوركم" [التغابن: ٢]. وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد والإتقان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في 491 موضعاً بالقرآن الكريم، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم. إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسئولون عن إتمام العمل، ويكون الإحسان والإتقان هو المعيار الأهم في تقرير قبول العمل من عدمه، ومن ثم مجازاة القائم بالعمل وفق ذلك التقييم.

التعامل مع الظروف والبحث عن حلول للمشكلات

يؤمن الإنسان المسلم أن الله قَدَّرَ الأقوات والأرزاق وهو سبحانه وتعالى يرزق من يشاء بغير حساب، وأنه هو القاهر فوق عباده ، وأنه سبحانه وتعالى إن يمسس الإنسان بضر فلا كاشف له إلا هو، وإن يمسسه بخير فلا راد لفضله سبحانه وتعالى، ويقول الحق " قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا هو مولانا " [التوبة:51] . وإيمان الإنسان المسلم بقضاء الله وقدره لا يعفيه من مسئولية السعي والأخذ بالأسباب، فقد جاء في القرآن الكريم " إن الذين توفاهم الملائكة ظالمي أنفسهم قالوا فيم كنتم قالوا كنا مستضعفين في الأرض قالوا ألم تكن أرض الله واسعة فتهاجروا فيها فأولئك مأواهم جهنم وساءت مصيرا " [النساء:79]، وقال الحق تبارك وتعالى " ومن يهاجر في سبيل الله يجد في الأرض مراغماً كثيراً وسعة " [النساء:100]، وقال جل وعلا " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور " [الملك:51]. وتصادف الإنسان دائماً تغييرات وتحولات في الظروف والأوضاع في محيط عمله وكذا في محيط العائلة والمجتمع الذي يعيش فيه، وهو مطالب بتأمل تلك التغييرات والتعامل معها بإيجابية، والتكيف معها حتى يستطيع مواصلة العمل أو الحياة في

المجتمع وذلك امتثالاً لأمر الله حيث يقول الحق " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" [الرعد: ١١]. ومن مجمل تلك الآيات البينات تتضح حقيقة أن الإنسان المسلم يجب عليه متابعة الظروف ومواكبة المتغيرات والأخذ بالأسباب فيما يرضي الله سبحانه وتعالى.

تحمل المسؤولية

يتميز الإنسان المسلم بقوة إيمانه وثقته في ربه سبحانه وتعالى، ومن ثم فهو يقبل على عمله معتمداً على الله سبحانه وتعالى ثم على ما حباه الله به من قدرات ومهارات، وهو يطمع في خير الدنيا متمثلاً فيما يعود عليه من عمله في شكل رواتب ومكافآت ومميزات مادية ومعنوية مختلفة، كما يطمع في خير الآخرة التي وعد به المؤمنون الذين يعملون الصالحات، وقد جاء في الذكر الحكيم " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" [الأحقاف: ٩]. والإنسان المسلم يعلم أنه سوف يجزى بعمله فهو يقبل على تحمل المسؤولية والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ويتلمس النصح والهداية ممن هم أقدر أو أعلم منه. وحين تمد له يد المساعدة من رئيس أو زميل فهو يقر بالفضل لذويه.

التعاون

إن التعاون هو من الأمور التي أمرنا الله سبحانه وتعالى بها حيث يقول وقوله الحق "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب" [المائدة: 2]، كما يقول سبحانه وتعالى "واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمت الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخواناً وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون" [آل عمران: 30]. وتحض قيم الإسلام على التعاون بين المسلمين وتشبههم إذ يتعاونون ويتماسكون بالبنیان المرصوص يشد بعضه بعضاً، ونرى الإسلام يميز العمل الجماعي فتكون صلاة الجماعة خير من صلاة المنفرد، كما نجد الحج ومناسكه كلها تقوم على تأكيد الترابط والتجمع في صعيد واحد ليشهد المسلمون منافع لهم.

تقدير النصح والمشاركة بالأي

يدعو الإسلام جميع المسلمين إلى المبادرة بالنصح والإرشاد لإخوانهم المسلمين في جميع المواقع والمواقف. روى الإمام البخاري رضى الله عنه عن معقل بن يسار رضى الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "ما من عبد

استرعاه الله رعية، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة"⁹¹. كما جاء في الحديث عن تميم الداري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال: لله وكتابه ورسوله وأئمة المسلمين وعامتهم. رواه الخمسة⁹². ومن مجمل هذه المعاني الكريمة تتبين أن الإنسان المسلم يتحرى مصلحة الآخرين ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر طلباً لرضا الله سبحانه وتعالى، وأنه لا يكتُم الشهادة ولا يبخل بإبداء رأيه فيما يعتقد أنه الحق. من جانب آخر، فإن الإنسان المسلم لا يستبد برأيه وإنما يطلب المشورة من أهل العلم امتثالاً لقول الحق تبارك وتعالى "والذين استجابوا لربهم، وأقاموا الصلاة، وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" [الشورى: 33]، وقوله سبحانه وتعالى "ولا تكتُموا الشهادة ومن يكتُمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليم" [البقرة: 382]. والإنسان المسلم لا يمتنع عن كشف المنكر ولا يسكت

91 صحيح البخاري - كتاب الأحكام ج 9 ص 80

92 منصور علي ناصف، التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، المجلد الخامس،

ص 72، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1986.

متعمداً عن بيان الحق. قال تعالى: " كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون " [المائدة: 97].

الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها

يعمل الإنسان المسلم بوحى من ضميره وإيمانه بأنه راع ومسئول عن رعيته، فهو بقبوله العمل لدى آخرين قد حمل أمانة وعليه أن يؤديها على وجهها الصحيح وفي ذلك إطاعة للأمر الإلهي " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " [النساء: 85]، كما جاء قول الحق عز وجل " فإن أمن بعضكم بعضاً فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه " [البقرة: 382]. وينبع حرص المسلم على مصالح الآخرين من اقتناعه بأن مصلحته الخاصة تتوقف على ما يصيب من يعمل لديهم من ربح أو خسارة، فهو في سعيه للمحافظة على أموال ومصالح من يعمل لديهم إنما يحقق منفعه ومصلحه في ذات الوقت.

التزام النهج الإسلامي في المعاملات

المبدأ في الإسلام أن الدين المعاملة، ومن ثم يتبدى خلق المسلم في حسن معاملته للناس مهتدياً بأفضل الخلق وأحسنهم خلقاً رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي وصفه

- ربه بأنه على خلق عظيم. وتتمثل أخلاق المسلم في معاملاته مع الناس في مواقع العمل رئيساً كان أو مرئوساً فيما يلي:
- الصدق في الأقوال يؤدي بالإنسان إلى الصدق في الأفعال والصلاح في الأحوال. " يا أيها الذين آمنوا اتقوا وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً " [الأحزاب: 07-17].
 - الوفاء بالعهود من الإيمان، والوفاء يعتمد قوة الذاكرة والعزيمة، ويكون الوفاء لله وللناس وللنفس. وفي الحديث " المسلمون عند شروطهم " [البخاري].
 - الإخلاص وصلاح النية يرتفعان بمنزلة العمل الديني فيجعلانه عبادة متقبلة بإذن الله. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " اخلص دينك يكفك العمل القليل " [الحاكم] وقال عليه الصلاة والسلام " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم " [مسلم].
 - الأمانة شعور جازم بالمسئولية أمام الله عز وجل عن كل أمر أنيط بالإنسان المسلم، ووضع كل شيء في المكان الجدير به. يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " [الحاكم].

- سلامة الصدر من الأحقاد، فالإسلام يؤكد الحب المشترك، والود الشائع، والتعاون المتبادل، والمجاملة الرقيقة، والبعد عن اللدد في الخصومة. قال النبي صلوات الله وسلامه عليه " لا تقاطعوا، ولا تباغضوا.....وا، ولا تحاسدوا، وكونوا عباد الله إخوانا، ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث" [البخاري].

- أدب الحديث بالبعد عن اللغو و الجدل، وقصر الكلام على المفيد والتركيز على ما يهم الناس وينفعهم. يقول الله عز وجل " لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بمعروف أو إصلاح بين الناس، ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضاة الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً" [النساء: 41].

- الحلم والصفح والأناة وضبط النفس كلها من صفات المؤمن القوي الواصل بالثبات بنفسه، والعفو عند المقدرة أفضل عند الله من الغضب . يقول الحق سبحانه وتعالى " خذ العفو وأمر بالمعروف واعرص عن الجاهلين" [الأعراف : 99].

- الصبر يشيع النور العاصم من التخبط، ويؤدي إلى الهداية الواقية من القنوط، ويساعد الإنسان المسلم على مواجهة المكاره وتحمل المشاق . قال الله عز وجل " ولنبلونكم

حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلو أخباركم"]
محمد: [13].

وتتوالى أخلاق المسلم التي تسود علاقاته بالناس وتشمل الإخاء، الحياء، حسن اختيار الأصدقاء، الاتحاد والتآلف، العزة، الرحمة، الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن، القوة، الجود والكرم، القصد والعفاف، والنظافة والتجمل. تلك جميعاً صفات يتحلى بها المسلم وتشع نوراً في علاقاته بالناس تترجم إلى أسلوب مهذب راق في التعامل مع الناس يوصف بالأدب مع الناس. وتمثل تلك الصفات الأخلاقية الحميدة في مجموعها منظومة متكاملة تصل بالإنسان المسلم إلى أرقى درجات الإجابة والتفوق في كل ما يعمل، وتعود بالخير العميم عليه وعلى العاملين معه والمتصلين به .

مسؤولية القائد خوتشيت أخلاق العمل الإيجابية في مؤسسه

- أن يوفر لهم المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل في بداية التحاقهم بالعمل في المنظمة، حتى يكون قرارهم باختيار العمل فيها مؤسساً على حقائق ومكاشفة، ومن ثم يكون مسئولاً عن اختياره وملتزماً بالوفاء بمتطلباته.

- أن يتيح الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا وبوضوح كامل على شروط العمل ومواصفاته وطبيعة الجهد المطلوب بذله ومعايير تقييم هذه الجهود وأسس تقديرها، والعوائد التي ستتحقق للعامل حين الوفاء بمستويات الأداء المطلوبة.
- أن يوضح للفرد ما قد يغمض عليه في نصوص عقد الاستخدام توفيراً للشفافية الكاملة وتهيئة له لتحمل مسؤولياته التعاقدية وهو على بيئة كاملة منها.
- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته كما تم الكشف عنها والتعرف عليها أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار والمفاضلة التي جرت قبل التعاقد معه. وفي جميع الأحوال يجب أن يراعي التوافق بين خصائص العمل المسند إلى الفرد وبين خصائصه النفسية والاجتماعية وتأهيله العلمي وخبراته المتراكمة، فضلاً عن التأكد من قبوله للعمل وإقباله عليه بحماس. وفي حال تباين خصائص العمل وافتراقها عن خصائص الفرد المكلف به، يصبح واجب القائد البحث في أسباب هذا التباين والعمل على إزالتها، أو إسناد عمل آخر للفرد يتحقق فيه التوافق المستهدف.

- أن يراعي وضع الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين معه . إن وضع الفرد في مجموعة متنافرة دون بذل العناية الكافية من جانب القيادات الإدارية والمهنية لتحقيق التناغم بينهم يترتب عليه الكثير من إهدار الوقت والموارد نتيجة الشقاق والتنازع وغياب روح التعاون والمحبة بين أفراد الجماعة. ومن ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات وفرق العمل من أجل تأمين هذا التعاون والفهم المشترك المحقق لمستويات أفضل من الأداء الملتزم بمواصفات وشروط الإتقان والإجادة، والمؤدي في ذات الوقت إلى إسعاد أفراد تلك الجماعات والفرق وحصولهم على الرضا النفسي والعائد المادي المجزي.

- أن يوفر للفرد المعلومات الشارحة للمهام المطلوبة منه في عمله، وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة. وأن تتاح للفرد فترة للتهيئة والتدرب على تلك الأمور قبل أن يباشر الأداء فعلاً. ويراعي القادة أن يحاط الفرد علماً بأي تعديلات تطرأ

على تلك المعلومات وأن تتاح له الفرص من أجل استيعابها والتدرب على تطبيقها.

- أن يهتم القائد بتهيئة مكان وظروف العمل بما يسمح للفرد أن يؤدي مهامه وينفذ الواجبات المكلف بها مع بذل المجهود الطبيعي المتوقع منه. وضرورة معالجة القصور في الإمكانيات وإزالة معوقات الأداء التي قد تتواجد أو تنشأ في مكان العمل. ولا شك أن القائم بالعمل عليه مسئولية رئيسة في صيانة مكان العمل والمحافظة على نظافته وترتيبه، والكشف عما قد يحدث من اختلاف وتغيير في جودة أو صلاحية ما يستخدمه من معدات وغيرها، ولا تسقط عنه هذه المسئولية بإلقائها على الإدارة.

- ومن مهام القائد الإداري أو المهني توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، وتوخي المسارعة إلى التنبيه عليه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساندته للتخلص مما قد يصيب أداءه من قصور. إن التوجيه والإشراف هما من عمل القيادة الإدارية الفعالة التي تستهدف الوصول بالفرد القائم بالعمل إلى أعلى مراتب الإجابة من دون الوقوع في ممارسة الرقابة

الصليقة التي تحد من حرية الفرد في عمله وتجعله معتمداً سلبياً على رؤسائه.

- أن يلتزم القائد الموضوعية والعدالة في تقييم أداء مرؤوسيه وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقييم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنتته وتقديره لنواحي التميز في الأداء. وفي جميع الأحوال تكون عملية تقييم الأداء مستندة إلى خطط الأداء المقررة.

- أن يتم تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقييم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل. وينبغي أن يراعي القائد الإداري الوضوح والشفافية في احتساب الرواتب والحوافز والمكافآت، وشرح أسباب التغيير فيها للفرد حتى يكون على بينة من أمره. والأهم أن يترابط الراتب والحوافز وغيرها بشكل واضح في أذهان العامل وزملائه مع مستويات الأداء وجودته، ومدى الالتزام بقواعد العمل وشروطه.

- أن يهتم بتخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة

أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها. وأن يكون التدريب والتنمية تعبيراً عن احتياجات فعلية يشارك الفرد نفسه في بيانها والكشف عنها.

- من المهم أن يقوم القائد الإداري بتوضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى.

- أن يعمل القائد الإداري على توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم بقدر ما تتيح إمكانيات المنظمة. كل ذلك يوفر للفرد فرص التركيز في العمل متخففاً من القلق أو تشتيت الذهن حين يصيبه هو أو أي من أفراد عائلته مشكلات مرضية أو اجتماعية أو مطالب اقتصادية لا يستطيع مواجهتها منفرداً.

- أن يتم توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظيف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للعامل من مكافآت أو دفعات معاش تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها وبانتظام، والعمل

على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها
وفصم عراها.

إذا اقتنعت القيادات الإدارية والمهنية بتلك القواعد والقيم في
تنظيم علاقاتها بالعاملين، ومارستها بموضوعية ووضوح،
تصبح هي الأساس المتين في تنمية توجهات إيجابية عند
العاملين نحو المنظمة وتسهم في بناء منظومة قيمية وأخلاقية
محابية للإجادة والإتقان والإخلاص في العمل.

توقعات القيادات الإدارية من العاملين

يتوقع القادة أنه في مقابل التزامهم ووفائهم بالقواعد
والتوجهات السابقة في علاقاتهم بمرؤوسيهم، أن يقوم هؤلاء
المرؤوسين بأداء الواجبات المكلفين بها وبذل أقصى الجهد
والعناية الفائقة في التنفيذ بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة،
والمحافظة على أصولها وأسرارها، وتنمية قدراتها التنافسية في
مواجهة الآخرين.

ومن أهم واجبات العاملين ومسؤولياتهم التي تنحصر القيادات ضرورة وفائهم
لها ما يلي:

- التفهم والاستيعاب الذكي لمطالب العمل والتعرف
الواعي على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي
تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها والحرص

على تتبع أوضاع المنظمة وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها.

- المتابعة النشطة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه لهم الإدارة من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والسعي الدائب لتنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجياتها.
- أداء واجبات أعمالهم بالعناية والإجادة المرجوة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت.
- الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والتواجد في الأماكن الصحيحة واتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف وغيرها من حالات العمل.
- الإصرار على بذل كل الجهد والعناية في التعامل مع عملاء المنظمة، والتأكيد على تقديم أفضل الخدمات لهم والاستجابة لمطالبهم بقدر ما تسمح به فرص العمل وظروف المنظمة وقواعد العمل بها وحدود الحركة للعاملين.
- متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة لهم والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات التي تلقوها أثناءه في مواقع العمل.

- ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة واقتدار وعدم التخاذل عن استخدامها، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى مستويات إدارية أعلى طالما لهم حق اتخاذ القرار.
 - تحمل المسئوليات عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه حتى تتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة أسبابها.
 - رعاية مرؤوسيههم وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم والكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وموالة الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديلات سواء في تصميم الأعمال أو في ظروف العمل ومستلزماته.
 - التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بالجدية الواجبة.
- ومن مجمل هذه التوقعات التي تمثل مسئوليات وواجبات العاملين نحو الإدارة، فضلاً عن واجبات الإدارة نحوهم، تتشكل منظومة أخلاق العمل المشتركة بين القيادات والمرؤوسين بما يحقق للمنظمات أفضل الظروف للتميز والتفوق، في نفس الوقت الذي يحقق فيه العاملون أهدافهم.

الأطر الفكرية للقيادات الإدارية وتأثيرها في بناء أخلاق العمل

القائد الإداري شأنه شأن أي إنسان له فكره الإداري وفلسفته في قيادة العمل التي استمدتها من خبراته العملية أو من واقع التعليم والتخصص المهني أو غير ذلك من المصادر. والقضية الأساسية هنا أن ما يعتقده القائد الإداري كأسلوب أفضل للإدارة وتوجيه العاملين ينعكس عليهم ويؤثر في منظومة قيم وأخلاق العمل التي يعتمدونها أساساً يحكم توجهاتهم العملية ويوجه سلوكهم في مواقف العلم.

وتباين التوجهات الفكرية للقيادات الإدارية ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- التباين بين الحرص على صالح العمل والمنظمة في المقام الأول، مقابل الحرص على صالح العاملين بالدرجة الأولى.

- التباين بين الأخذ بالمركزية في الإدارة وتركيز السلطة لدى القائد وحصر اتخاذ القرارات في شخصه، والتوجه نحو اللامركزية وتوزيع الصلاحيات وتفويضها للعاملين كل بما يتفق ومتطلبات عمله.

- التباين بين الثقة في العاملين والاقتناع بأنهم عناصر إيجابية يقبلون على العمل والأداء رغبة فيه دون خوف أو

رهبة، والرأي المناقض الذي يرى العاملين في الأساس كسالى لا يقبلون على العمل إلا خشية العقاب وتحت تأثير الرقابة اللصيقة من القائد والمشرفين عموماً.

- التباين بين اقتناع بعض القادة أن تجمع العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض هو من عناصر القوة والإيجابية التي تدعم الإنتاجية وتحقق التعاون المستهدف لإنجاز أهداف المنظمة، وبين الرأي المعاكس الذي يرى في هذا التجمع خطراً على المنظمة ويعمل على تفتيته وتكريس الفردية والانعزالية بين العاملين.

هذه التباينات وغيرها كثير سوف تنعكس على سلوك القائد الإداري ذاته في تعامله مع مرؤوسيه، ومن ثم سوف تؤكد لديهم أنماط من أخلاق العمل تتناسب مع توجهات القائد الإداري. ومن ثم يكون من المهم على القادة الإداريين أن يراجعوا توجهاتهم الفكرية وفلسفاتهم الإدارية ويناقشوا تأثيراتها على تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل لدى مرؤوسيه، وأن يلتزموا بقول الحق سبحانه وتعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" [الرعد: ١١] بأن يعمدوا إلى تغيير ما لا يتناسب منها مع التصورات المقبولة لأخلاق العمل الإيجابية التي تحث على الإجابة والإتقان والإخلاص في الأداء.

خاتمة

كان هدفنا من هذا البحث طرق مجال مهم في علم الإدارة لربط الممارسة الإدارية بمعين لا ينضب من الفكر والتوجيه الإلهي الذي بشر الله سبحانه وتعالى عباده بأنه يهديهم لما هو أقوم ويحقق لهم الخير العميم. ولقد تجنبنا تماماً في هذا البحث ما درج عليه بعض الباحثين في علوم مختلفة من محاولة إسباغ الصورة الإسلامية على علوم ومعارف وضعية فيتحدثون عن الاقتصاد الإسلامي والطب الإسلامي وغيره بأن يأخذوا ما توافر لهم من معلومات ونظريات وضعية ويحاولون التنقيب في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ليجدوا ما يتفق وتلك النظريات والمعلومات البشرية. وفي هذا الاتجاه خطر عظيم إذ هو يخضع الأعظم والأعلى وقول الحق تبارك وتعالى [حاشا لله] لقول البشر وأفكارهم، فماذا لو تبدلت تلك النظريات وهي تتبدل كل يوم بل كل ساعة؟ هل يعني ذلك خطأ [حاشا لله] فيما سبق الاستناد إليه من القرآن الكريم أو الحديث الشريف؟ لذا كان مدخلنا هو البدء بالمصدر الأساسي والاعتماد على ما أمرنا بدراسته والتفقه فيه وهو القرآن العظيم وسنة الرسول الكريم (ص) " إني تارك فيكم ما إن تمسكتم به لا تضلوا بعدي أحدهما أعظم من الآخر كتاب الله حبل ممدود من السماء إلى

الأرض وعترتي أهل بيتي ولن يتفرقا حتى يردا على الحوض
فانظروا كيف تخلفوني فيهما " [رواه الترمذي ومسلم].
وما وفقنا الله إليه هو استلها مبادئ من القرآن الكريم
وأحاديث الرسول (ص) لاتخاذها مرشداً للقائمين على إدارة
شئون المسلمين في مواقع العمل المختلفة، وتلك بداية نرجو
الله أن يوفقنا وغيرنا من الباحثين للاستمرار فيها للنهل من
فيض القرآن العظيم والسنة المطهرة وتقديمه مادة طيبة
مباركة يهتدي بها المدير المسلم [وفي الحقيقة وغير المسلم
أيضاً] لما فيه الخير والفلاح بإذن الله.