

محمد زويد العتيبي

**التميز الإداري
في المنظمات**

محمد زويد العتيبي ، ١٤٣٩هـ

ح

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العتيبي، محمد زويد سالم

التميز الإداري في المنظمات. / محمد زويد سالم العتيبي. - جدة،
١٤٣٩هـ.

٢١٠ ص ١٨٤

ردمك: ٧-٦٩١٦-٠٢-٦٠٣-٩٧٨

١- القيادة الإدارية ٢- الرؤساء والمديرون أ. العنوان

١٤٣٩ / ٦١٢٤

ديوي ٤ ، ٦٨٥

رقم الإيداع: ١٤٣٩ / ٦١٢٤

ردمك: ٧-٦٩١٦-٠٢-٦٠٣-٩٧٨



محمد زويد العتيبي

التميز الإداري في المنظمات

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاطهاد :

إلى زوجتي

و إلى ابنائي

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدّمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

تبحث المنظمات سواءً في القطاع العام أو الخاص عن التميز وتبذل في ذلك الغالي والنفيس ، فعلى سبيل المثال حولت كثير من الأجهزة الحكومية خدماتها إلى خدمات الكترونية سهلة وبسيطة كما حدث في وزارة العدل ، وزارة الداخلية ، الجامعات السعودية ، معهد الإدارة العامة ، وغيرها من الأجهزة . كما تهتم الأجهزة الحكومية في الوصول إلى التميز بتدريب موظفيها وإعادة دراسة هيكلها التنظيمي وذلك من اجل تقديم خدمة متميزة للعميل .

وإنطلاقاً من أهمية تطوير المنظمات ومساعدتها في الوصول إلى التميز بإذن الله فقد قمنا بإعداد خارطة طريق تؤدي الى الوصول الى التميز الإداري . فعلى سبيل المثال خصصنا الفصل الأول للتعرف على نماذج سعودية في القيادة التحويلية ومن المعروف أن القائد الذي يتولى مسؤولية الوزارة أو المؤسسة العامة أو الهيئة أو غيرها من الأجهزة الحكومية يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الوزارة لأهدافها بإذن الله .

و القادة الناجحون هم من يتصفون بالجاذبية الشخصية والنظرة المستقبلية الثاقبة ، كما يهتمون بتطوير موظفيهم و حل مشكلاتهم . ولقد تم إختيار إثنان

من أبرز القيادات الإدارية السعودية ممن تعتبر تجربتهم نبراس و مثال يحتذى به من قبل القادة الإداريين السعوديين ، وهما غازي بن عبدالرحمن القصيبي و توفيق الربيعة الوزير الحالي لوزارة الصحة .

ثم يلي هذا الفصل فصلاً خصصناه للعميل وهو الذي أنشئت الجهات الحكومية من اجل خدمته ، يلي ذلك فصل ثالث خصص لأخلاقيات العمل في الأجهزة الحكومية ، اما الفصل الرابع فقد خصص للموظفين الذي هم من يعتمد عليهم بعد الله في تحقيق أهداف الجهاز ، أما الفصل الخامس فقد تحدث عن أهمية إطلاق الإبداع في المنظمات وتم تقديم استراتيجية محددة للإبداع و أخيراً ركز الفصل السادس للحديث عن تطوير المنظمات وهي العملية المستمرة التي تهدف الى تجديد المنظمات ومساعدتها في الوصول إلى التميز .

، وأخيراً يطيب لي أن اشكر الزملاء الدكتور / عبد الله النهدي و الدكتور / محمد باصم على ما قاما به من جهود في مراجعة بعض فصول الكتاب وفي الختام أتمنى أن يحقق هذا الكتاب الفائدة المرجوة منه للقادة وأدارسين والمهتمين في القطاعين العام و الخاص .

المؤلف / محمد زويد العتيبي

شهر ربيع الآخر ١٤٣٩ هـ

الفصل الأول

نماذج سعودية في القيادة التحويلية

القائد التحويلي هو:
القادر على صياغة رؤية
مستقبلية واضحة، والعمل
على إقناع الموظفين بها

قادة سعوديون تحويليين :

تعد نظرية القيادة التحويلية من أحدث و ابرز نظريات القيادة وكان لإسهامات باس (Bass ، ١٩٨٥) الدور الكبير في انتشار هذه النظرية وخضوعها لتطبيق وتم إجراء العديد من الدراسات الميدانية حولها سواء باللغة العربية او الإنجليزية . حيث برزت إسهاماته في دمج نظريتي القيادة الكارزمية والقيادة التحويلية وصياغة مقياس متعدد الأبعاد لتحديد القائد التحويلي حيث افترض باس (Bass ، ١٩٨٥) إن القائد التحويلي يتحلى بأربع أبعاد وهو توفر الحافز الإلهامي ، ويقصد به قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة ، والعمل على إقناع الموظفين بها ، الشخصية الجاذبة (كاريزمية) التي لها حضور بين موظفيها وفي مجتمعها، الإستثارة الفكرية وهو قدرة القائد على مساعدة موظفيه على حل المشكلات بطرق إبداعية وتدريبهم وتحفيزهم، وأخيراً إدراك القائد للفروقات الفردية بين موظفيه ومحاولة تلبية احتياجاتهم.

هذه النظرية لم تظل حبيسة الإدراج وفي رؤوس منظرها بل خضعت للدراسات الميدانية المختلفة مستخدمة المقياس المتعدد الأبعاد الذي اقترحه باس (Bass ، ١٩٨٥) حيث أجريت مئات الدراسات الميدانية باللغة الإنجليزية منها رسائل علمية كالمجستير، وقد أتضح من خلال الدراسات الميدانية المتكررة ثبات وصدقية هذا المقياس.

في الجانب الآخر أجريت العشرات من الدراسات العربية الميدانية المحكمة التي لم تقتصر على قياس مدى توفر ابعاد القائد التحويلي في عينة الدراسة

بل تجاوزت ذلك الى قياس العلاقة بين القائد التحويلي وفاعلية اتخاذ القرار، أو القائد التحويلي وتشجيع الإبداع بين الموظفين، أو القائد التحويلي وجودة الحياة الوظيفية.

وكانت نتائج الدراسات الميدانية العربية في المجالات السابقة توضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القائد التحويلي وفاعلية اتخاذ القرار، وابداع الموظفين، أو جودة الحياة الوظيفية.

و يوجد لدينا العديد من القادة الإداريين السعوديين الذين قادوا أجهزتهم و حققوا نجاحات مشهودة من تقديم خدمات متميزة للمواطنين و كذلك الاهتمام والعناية بالموظفين ، و من أبرز الأمثلة على القادة الإداريين السعوديين معالي الوزير توفيق الربيعة وزير الصحة الحالي و معالي الوزير السابق غازي بن عبدالرحمن القصيبي (يرحمه الله) الذي تولى العديد من المناصب الوزارية المختلفة .

أولاً : توفيق الربيعة :

يعتبر الربيعة أحد القيادات التحويلية في المملكة حيث يتحلى بخصائص وصفات القائد التحويلي من حيث توفر النظرة المستقبلية الثاقبة وتوفر الحضور الشخصي الواقعي وكذلك يهتم بموظفيه من خلال تحفيزهم وتدريبهم وحل مشكلاتهم ، وسوف توضح الصفحات التالية توفر أبعاد القيادة التحويلية بالوزير الربيعة .

و يعد الربيعة من أبرز القيادات المحلية المعاصرة التي طورت أعمال وزارة التجارة وكان لعمله صدى واسعاً لدى المواطنين وحصل على رضا الغالبية منهم عن الخدمات التي تقدمها الوزارة .

بدأ الربيعه حياته العملية استاذاً مساعداً في جامعة الملك سعود من عام ١٩٩٩م إلى ٢٠٠٢م ، ومديراً لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات في الهيئة العامة للاستثمار من ٢٠٠٢م إلى ٢٠٠٧م ثم مديراً عام لهيئة المدن الصناعية السعودية من ٢٠٠٧م إلى ٢٠١١م ومن إبريل ٢٠١٠م ثم تم تكليفه للعمل نائباً لوزير التجارة والصناعة ومشرفاً على الاستراتيجية الوطنية . وفي الختام عين توفيق الربيعه وزيراً للتجارة والصناعة عام ٢٠١١م إلى ان تم اختياره وزيراً للصحة في ٣٠/٧/١٤٣٧هـ (توفيق الربيعه ، ويكيبيديا ربيع الثاني ١٤٣٩هـ) .

من أبرز الاعمال التي قام بها خطوته الجريئة في مكافحة الفساد حيث قامت وزارة التجارة والصناعة بإغلاق عدد من المحلات التجارية ومراكز التسوق وتم التشهير بها من خلال الإعلان عن اسمائها الصريحة عبر حساب الوزارة الرسمي "توتير" وذلك بسبب تلاعبها بالأسعار وبيع الأطعمة الفاسدة ومن أبرز الأمثلة على ذلك اعتذار شركة كبرى بسبب عروض التخفيضات التي قدمتها مما أدى إلى إغلاق بعض فروعها وقامت الشركة بتقديم اعتذار للعملاء .

كما فرضت الوزارة غرامه "١٤٠" مليون ريال على شركات الأرز لتلاعبها بالأسعار وقد تم التشهير بها .

وأخيراً فإن حساب الوزير الربيعه عندما كان وزيراً للتجارة والصناعة على توتير تصدر قائمة الوزراء الأكثر متابعة حيث بلغ متابعيه ١,٣٤٤ مليون وقاربت تعريداً ته (١,٥) مليون ونصف تعريده .

في الجانب الاخر حدثني أحد موظفي فرع وزارة التجارة والصناعة بالمدينة

المنورة عن وزيرها السابق الدكتور/ الربيعة وقال بأن الوزير لديه عنوان بريدي متاح لكل الموظفين ليرسلوا استفساراتهم أو شكاوهم إلى الوزير مباشرة، وتتولى سكرتارية الوزير تجميعها وتنسيقها ثم عرضها على الوزير لرد على هذه الاستفسارات أو الشكاوي.

وفي أحد الأيام قام الوزير بزيارة فرع الوزارة في المدينة المنورة وحضر إلى الدوام في تمام الساعة السابعة والنصف ثم بصم وانتظر الموظفين في الساحة وأخذ يسلم على كل موظف يحضر وعند حلول الساعة الثامنة صباحاً تقريباً ذهب إلى قاعة الاجتماعات التي كانت معده سلفاً واجتمع بجميع موظفي الفرع وأخذ يوجه كلامه إلى بعض الموظفين الذين وردت منهم استفسارات أو شكاوي ويطمئن أن استفساراتهم أو شكاوهم قد تم الإجابة عليها. ثم فتح باب الحوار بينه وبين الموظفين في الفرع والرد على استفساراتهم أو اقتراحاتهم وشكاوهم ومن الجدير ذكره أن فرع وزارة التجارة بالمدينة المنورة حصل على جائزة أمارة منطقة المدينة المنورة للجهاز الحكومي المتميز لسنتين متتالين.

كما تحدث موظف آخر عن الوزير الربيعة عندما كان وزيراً للتجارة والصناعة وقال " أن من أبرز مظاهر الاهتمام بالموظفين أن كل موظف خصص له مكتب به جهاز كمبيوتر يتوفر به الإضاءة والتهوية الجيدة والأثاث الراقي، تحويله صوتية ومرئية، بريد الكتروني، وخدمات الكترونية لإنجاز طلباته، بالإضافة إلى ذلك تم تخصيص أماكن لاستراحة الموظفين تتضمن المشروبات والمأكولات الخفيفة، توفير أماكن لترفيه الموظف وعائلته من خلال استئجار

الوزارة لمخيمات وشاليهات يقضي فيها الموظف وعائلته وقته خارج أوقات الدوام الرسمي وأيام العطل " .

وفي جانب اهتمام الوزير بتطوير أداء الموظفين تعد الوزارة خطة تدريبية معتمدة سنوياً تنفذ في مدن المملكة المختلفة وتتعاقد مع الفنادق ويحضر هذه الدورات موظفي الوزارة من المركز الرئيسي والفروع . هذه الخطة التدريبية السنوية بالإضافة إلى ترشيح الموظفين لحضور برامج معهد الإدارة العامة المختلفة التي تقدم في المركز الرئيسي والفروع .

وقد اعتمد الوزير الربيعة عدد من القيم لتكون ثقافة تنظيمية للوزارة وللعاملين بها وهي (الأمانة، المسؤولية والعمل الجماعي، الشفافية، الإبداع، الإقتان) وقد صممت الوزارة ونفذت برنامج تدريبياً لنشر هذه القيم بعنوان (الثقافة التنظيمية) .

وأخيراً لتعزيز التواصل المباشر بينه وبين موظفيه أوجد الوزير بريداً إلكترونياً يستقبل من خلاله شكاوى الموظفين واقتراحاتهم ويجب عليها بنفسه.

ويضيف الموظف أنه بأحد المرات وبتوجيه من مديره أرسل لمعالي الوزير طلباً بتوفير جهاز للمشروبات الساخنة لفرعنا بمنطقة عسير وما لبث أن أحال معاليه الطلب إلى الجهة المختصة مع تزويدي بنسخة من إحالته لاطلاعي على الإجراء المتخذ وتم صرف الجهاز في اليوم الثاني بالفرع.(١٤).

ثانياً : غازي عبدالرحمن القصيبي :

يعد الدكتور غازي القصيبي من أبرز الوزراء السعوديين في حقبة السبعينات والثمانينيات حيث تولى مناصب عدة في بداية حياته الوظيفية حيث كان عميداً لكلية العلوم الإدارية في جامعة الملك سعود (جامعة الرياض / سابقاً) ، ثم تولى قيادة الإدارة العامة لسكة الحديد ، ثم أختير وزير لوزارة الصناعة والكهرباء ، وهو لم يتجاوز عمره (35) سنة .

دون القصيبي تجربته الإدارية الثرية في كتابه المشهور (حياة في الإدارة) الذي صدر عام ١٩٩٨ م عن المؤسسة العربية للدراسات والنشر .

وسوف نطبق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة التي ذكرها (bass ، 1985) مطور نظرية القيادة التحويلية على تجربة الدكتور القصيبي .

أول هذه الأبعاد هو الحافز الإلهامي ويقصد به قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة ومتكاملة للمستقبل ، العمل على اقتناع الموظفين بها ، والعمل على تحقيقها . وسوف نضرب مثال يوضح توفر هذا البعد في شخصية القصيبي القيادية ، يقول الدكتور القصيبي:

«كان على الوزير الجديد أن يحدد شكل الوزارة الجديدة. كان هناك خياران رئيسيان. الخيار الأول هو تركيز كل شيء في الوزارة ، والخيار الثاني هو حصر دور الوزارة على التخطيط والإشراف والرقابة. ويضيف بدون ادنى قدر من التردد انحزت

للخيار الثاني . لم أكن أتطلع الى بناء امبراطورية هائلة تكوش على كل شيء. وكنت أعرف أن طبيعة المرحلة تتطلب من المرونة وسرعة الحركة ما يحمل الأجهزة البيروقراطية التقليدية فوق ما تطيقه»
(القصيبي، 1999 م : 135).

يتضح من الكلام السابق رؤية الوزير للمستقبل ولذلك اختار الهيكل التنظيمي المناسب لوزارته الجديدة لأن المرحلة تتطلب ذلك حيث تتطلب المرونة وسرعة الحركة بحيث يتيح الهيكل التنظيمي الذي تم اختياره تحقيق الأهداف من خلال التخطيط والإشراف والرقابة على مكونات الوزارة وجعل فروعها وإداراتها التنفيذية تنفذ الخطط من خلال امتلاك المسؤولين الصلاحيات المناسبة .

يتحدث القصيبي عن تفاصيل رؤيته للوزارة الجديدة حيث يقول:

«رأيت أن تضم الوزارة وكالتين ، واحدة لشؤون الكهرباء والثانية لشؤون الصناعة ، كنت مصمماً على الا يتجاوز عدد الموظفين في الوزارة بأي حال من الأحوال مائتين ، وأحسب أنه لم يقترب من هذا الحد عندما تركت الوزارة» (القصيبي، ١٩٩٩م : ١٣٥).

من أهم القيم التي يتميز بها القصيبي كقائد إداري تحويلي الانضباط في العمل. فقيمة الانضباط الوظيفي من القيم التي يؤكد عليها القصيبي في أي موقع حكومي شغلة. عندما تولى قيادة وزارة الصناعة والكهرباء كان الانضباط في العمل ترفاً لا يعم الجميع.

ونذكر في هذا الصدد قصة توضح مدى اهتمام القصيبي بالانضباط

الوظيفي يقول:

« كان هناك زميل يحضر عندما يروق له، في منتصف النهار غالباً، وينصرف عندما يروق له، بعد الحضور بساعة، أرسلت إليه من يخبره ان هذا التصرف غير مقبول فما كان منه الا أنه قال لمن حمل إليه الرسالة: « قل للوزير اني مستعد في أي لحظة لتسليم المفاتيح» ابتزاز الاستقالة. عندما تكررت قصة المفاتيح مرتين طلبت منه ان يسلمها. لم تكن هناك مفاتيح بطبيعة الحال وارسل الاستقالة وقبلتها على الفور كانت هناك حالات كهذه تعد على أصابع اليد، بعد أسابيع ادرك الجميع ان الدوام وُضع ليحترم واحترمه الجميع»
(القصيبي 1999م: 145، 146).

البعد الثاني من أبعاد نظرية القيادة التحويلية هو التأثير المثالي» وهو قدره

القائد الإداري على كسب الثقة والاحترام والتقدير من موظفيه .

ولا يختلف اثنان ان القصيبي رحمه الله كان شخصية كاريزمية، له حضور

في الإعلام، له تأثير كبير على مساعديه في تبنيهم لأفكاره ومشاريعه.

يتحدث القصيبي عن سر اهتمام الإعلام به سواء صحافة أو تلفزيون في ذلك يقول:

« بين الحين والآخر في السر غالباً، وفي العلن أحياناً، وهي قصة حبي مع الإعلام. الحديث عن «عاشق للأضواء»، وهو حديث بدا، كما رأينا، أيام الكلية ازداد حدة أيام الوزارة عندما بدأت الصحف تنشر عني ما يزيد على ما تنشره عن عدد من الوزراء مجتمعين ويقول في هذا الصدد الذين يتحدثون عن حبي للإعلام ينسون أن الحب يحتاج الى طرفين، وكان مهمهم أن يسألون عن سبب حب الإعلام الى . كثير من كبار المسؤولين ومنهم عدد من الوزراء، كانوا يحاولون جاهدين، اغراء الإعلام بالحديث عنهم، إلا أن مجهوداتهم كانت تبوء بالفشل» (القصيبي، 1999: 110).

ويضيف كنت حريصاً على أن نطلع وسائل الإعلام عن أي مشروع صناعي أو كهربائي يفتح صغيراً كان أو كبيراً ، وكنت حريصاً أن ينال الافتتاح نصيبه من التغطية. لماذا؟ الذين يعيشون في قرية نائية أو معزولة يدركون من خلال التغطية الإعلامية أنه موضوع اهتمام الدولة بأسرها . الجنود المجهولون الذين عملوا بصمت لإنجاز مشروع يتاح لهم الظهور على الملأ من خلال التغطية الإعلامية. الدولة التي تتفق الملايين والبلايين من حقها. بل من واجبها أن توضح للمواطنين اين أنفقت ما أنفقت. (القصيبي 1999م : 142).

يتضح مما سبق اهتمام القصيبي بإظهار جهود الموظفين في إنجاز المشاريع سواء الصناعية أو الكهربائية وتسييل الضوء على هؤلاء الجنود المجهولون، كما يتضح أيضا اهتمام القصيبي بالمواطنون من خلال إيصال خدمات الكهرباء للقري والهجر النائية.

البعد الثالث لهذه النظرية هو الاستشارة الفكرية ويقصد بها «قدرة القائد الإداري على قيادة موظفيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات، وحلها بطرق جديدة.»

القصيبي قريب من موظفيه يشاركونهم أفراحهم واحزانهم ونجاحاتهم ويبحث عن احتياجاتهم كان خلال عمله وزيراً للصناعة و للكهرباء ينتقل مع فرق الصيانة الميدانية لإصلاح الأعطال الكهربائية. وهذا بحد ذاته يعطي دفعة معنوية للعاملين في الميدان ويجعلهم يعملون بكل جد وكفاءة وهم يشاهدون الوزير معهم يشاركونهم العمل ويشاركونهم متاعبهم. (القصيبي، 1999).

بالإضافة الى ذلك كان القصيبي في حال الأعطال الكهربائية ينزل الى السنترال ويتلقى مكالمات المواطنين واستفساراتهم.

وفي هذا الصدد له موقف طريف مع أحد المواطنين حيث كان هناك عطل كهربائي في احد أحياء الرياض ويبدو أن العطل أستمر لفترة طويلة وأتصل المواطن على سنترال الوزارة فقال في حده لمأمور السنترال (القصيبي) كلم وزيركم يترك الشعر ويهتم بالكهرباء ، فقال له عامل السنترال (القصيبي) وصلت الرسالة، فأسقط في يد المواطن وانتهت المكالمة حيث تفاجأ المواطن بأن عامل السنترال هو الوزير . . (القصيبي، 1999).

وفي موضوع آخر من الكاتب يقول القصيبي :

«اعتقد ان على الإداري ان يفصل قدر الإمكان بين حياته العامة وحياته الخاصة . كل انسان يحتاج الى «شلة» أن الأمور تضطرب عندما تتداخل «الشلة» بعلاقات العمل ، لاشي يقتل الكفاءة الإدارية مثل تحول أصحاب «الشلة» الى زملاء العمل. عدد من الزملاء من الذين عملوا معي عبر السنين لم يدخلوا منزلي ولم أدخل منازلهم . كائنة ما كانت عيوبى الإدارية فإني أعتقد أن أحداً لا يستطيع أن يزعم ان اخترت أي انسان يعمل معي لأنى استلطفه شخصياً أو لأنه ينتمى الى الشلة» (القصيبي 1999م :147).

هذا يوضح فصل القصيبي لحياته العملية عن حياته الخاصة وأنه يختار مساعديه لكفاءتهم وأهليتهم وليس لسبب آخر. لذلك نرى كثير من مساعديه رشحهم لتولي مناصب عليا منهم عبد العزيز الزامل رشح لتولي وزارة الصناعة والكهرباء ، وفهيد الشريف مدير عام مكتبه رشح لتولي المؤسسة العامة لتحلية المياه، وهناك الكثير من مساعديه تولوا مناصب قيادية في الدولة. وأخيراً البعد الرابع وهو أن يضع القائد اعتباراً للفروقات الفردية بين الموظفين وذلك من خلال إعطائهم اهتمام شخصي لكل موظف وذلك من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم واشباع هذه الرغبات. من خلال قراءتنا لمذكرات الدكتور القصيبي نجد أنه يولي موظفيه اهتمام قل نظير عند كثير من المسؤولين. يقول الدكتور/ القصيبي :

« كنت اتابع بنفسى الترقيات وأستطيع أن أزعم أنه لم يكن هناك موظف منسى واحد في الوزارة. كان كل موظف يستكمل شروط الترقية يحصل عليها تلقائيا، وكل موظف يترقى يستلم رسالة تهنئة شخصية منى..... ويضيف كانت هناك رسائل شخصية لكل موظف تشاطره الأسى في المناسبات الحزينة والفرح في المناسبات السعيدة. وفي إشارة أخرى يذكر القصيبي، كانت هناك تعليمات واضحة ومشددة عند شؤون الموظفين بابتعات كل موظف يرغب في الابتعاث بمجرد توفر الشروط». (القصيبي 1999 م: 153).

وفي موقع اخر يشير القصيبي بانه كان حريصا على أن يقابل وجه لوجه كل الموظفين العاملين في الوزارة وقد خصص ليلة في الأسبوع لهذا الغرض. (القصيبي 1999 م).

وأخيرا من ضمن أهم الاحتياجات التي وفرها لموظفي وزارة الصناعة والكهرباء هو مساعدتهم في الحصول على أراضي لكي يتمكن الموظف من بناء سكن ملائم له. ويقول في هذا الصدد:

«أهم الحوافز التي وفقني الله عز وجل الى تقديمها للزملاء كان يتعلق بالسكن. عند تخطيط المنطقة الصناعية الجديدة خارج الرياض طلبت بهدوء من الشركة الاستشارية ان تضع في طريقها جزء

مخصص للسكن يحتوي على قطع مساحة الواحد منها قرابة ألف متر مربع . عندما انتهاء المخطط حملته وذهبت به الى الأمير فهد كان الدوام في الديوان الملكي وقتها على فترتين صباحية تنتهي بعد صلاة الظهر وفترة مسائية تبدأ بعد صلاة العصر وتنتهي بعد صلاة المغرب . اكتشفت بمحض الصدفة أن ولي العهد كان يجي في الفترة المسائية مبكراً في حدود الثالثة ينهي أوراقه قبل قدوم الزوار . كان يجدني في انتظاره كلما أردت أن ابحث معه موضوعاً من مواضيع العمل. رجوت الأمير فهد أن يوافق على منح كل موظف يقضي فترة معينة في الوزارة، قطعة ارض في المخطط. وافق على الفور إلا أنني اصريت إلا اخرج إلا والأمر الموقع في يدي، ضحك الأمير فهد ووجه رئيس ديوانه بإعداد الأمر المطلوب فخرجت وفي يدي القائمة الأولى من الموظفين الذين حصلو على أراضي سكنية ملائمة ومعظمهم للمرة الأولى في حياتهم. (القصيبي 1999م)،

مما سبق يتضح توفر البعد الرابع في الوزير القصيبي من خلال حرصه على ترقية الموظفين المستحقين وتهنئتهم وكذلك تشجيعهم للابتعاث و مواصلة الدراسة العليا ، كذلك الالتقاء بهم بشكل اسبوعي للتعرف على احتياجاتهم وأخيراً حرصه على توزيع قطع أراضي لهم ليتمكنوا من بناء المسكن المناسب.

كتاب الفصل الاتجاه نحو النجاح :

كتب كثيراً عن القيادة وأجريت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، وهناك جدل كبير بين المختصين حول هل يولد الإنسان حاملاً لخصائص القيادة أم أنه بالخبرة والتجربة والتدريب يكون قائداً ناجحاً . يجادل كثيراً من المختصين أن بعض الناس يحملون خصائص القيادة ومن أهمها الجاذبية الشخصية ، لذا يلتفت حول هذا القائد الناس ويسمعون كلامه ويطيعون أوامره ولعل أصحاب هذا الاتجاه يؤيدهم شواهد كثيرة من الماضي أو الحاضر لقادة يحملون خصائص جاذبيه تجعل الناس تلتف حولهم . وبين يدينا كتاب حديث من افضل الكتب مبيعاً في الولايات المتحدة الأمريكية حسب تقرير جريدة نيويورك تايمز سنة ٢٠٠٠ . وهذا الكتاب بعنوان «الاتجاه نحو النجاح ، عشر صفات للقائد العظيم في العمل والحياة» ١٠ Traits lead to succeed of Great Leadership in Business an life من تأليف /ريك بيتنو (Rick pitino) وهو يعتقد أن القائد الناجح لا يولد ناجحاً . والمؤلف من أشهر مدربي كرة السلة في أمريكا حيث بدأ حياته مدرباً لكرة السلة بجامعة بوسطن وعمره لم يتجاوز الرابعة والعشرين وانتقل لتدريب بعض فرق الجامعات وعاد أخيراً لتدريب فريق مدينة بوسطن لكرة السلة «Boston Celtics» وحقق مع الفرق التي تولى تدريبها نجاحات كبيرة .

ويعتقد أريك أن العالم اليوم تحتاج المنظمات أو الفرق الرياضية إلى

قاده مميزين وقادرين على السير بمنظمتهم أو فرقهم إلى آفاق واسعة من النجاحات .. ويستعرض في الكتاب تجربته الشخصية في قيادة الفرق التي تولي إدارتها بالإضافة إلى قراءاته المتعددة التي اعتمد عليها للقيادة في الماضي والحاضر . ويميز كتاب أريك انه يروي تجاربه الشخصية والصفات والمميزات التي جعلت منه قائداً ناجحاً ، وهذا الكتاب بعكس الكتب الأخرى التي تناولت موضوع القيادة من الجانب النظري أما هذا الكتاب فيروي المؤلف تجربته الشخصية وهي تجربة ثرية كما يعكس الكتاب فلسفته الشخصية حول موضوع القيادة والعوامل التي تؤثر على نجاح القائد.

المراجع :

- 1 - هارس بيثي (2006م). القيادة الإدارية النظرية التطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ترجمة الدكتور/ صلاح معاذ الميروف ص 193.
- 2- بايكر كمال الدين (2015م). القيادة الإدارية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ص 25، 28.
- 3- هاشم راشد عبد الرزاق (1435هـ). الذكاء الوجداني، القيم وعلاقتها بالقيادة التحويلية، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ص 49
- 4- حماد إياد (2011م). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد الرابع ص 386.
- 5- الشتطي محمد (2016م). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية (دراسة تطبيق على وزارة الصحة الفلسطينية)، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 12، العدد 1. ص 31.
- 6- الغزالي حافظ (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأوربية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ص 29، 25.
- 7- صبري ماهر (2009). القيادة التحويلية في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات) في بعض المعارف العرفانية) مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الثامن والسبعون، ص 100، 109، 106، 105.
- 8- الهواري سيد (1999). ما يعد المدير الفعال، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات ؟ القرن (21) الطبعة الثانية. المؤلف نفسة. ص73
- 9- القصيبي غازي (1999م). حياة في الإدارة، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للدراسات و النشر. ص139، 135.
- 10 - نايف محمد الجبيري، منسق تدريب بفرع وزارة التجارة والاستثمار بجدة.

الفصل الثاني

العميل أولاً

العميل خدمته وسماع

وجهة نظره...

من أولوياتنا

القطاع الخاص والعميل :

العميل هو من يشتري السلعة وقد يعود مرة أخرى لشراء تلك السلعة أو يتعد ، وتبذل الشركات جهوداً مضمّنة في الإعلان عن تلك السلعة وجذب المستهلك لشراء السلعة ، إلا أن العلاقة تنتهي في أغلب الأحيان بعد الشراء ، وهو ما أشار إليه د. أبو بكر مصطفى أبو بغيره في بحث نشره بالمجلة العربية للإدارة . حيث يؤكد أن أسلوب التسويق الموجه إنتاجياً هو ما يستخدم في أغلب الدول النامية ، بينما في الدول المتقدمة يستخدم أسلوب التسويق الموجه نحو المستهلك ، ويسود هذا الأسلوب في الدول المتقدمة بسبب المنافسة الشديدة بين الشركات لكسب الزبون ، لذلك فهي تضع الكثير من السياسات والإجراءات التي تضمن استمرار الزبون عميلاً لها ، فهي تتيح له إعادة السلعة إذا لم يكن راضي عنها ، يأخذ قيمتها أو استبدالها ببضاعة أخرى ، كما توفر له خدمات ما بعد البيع ، ويذكر الدكتور أبو بغيره في هذا الخصوص أن أحد رجال صناعة السيارات قال بأنه مستعد لتزويد المستهلك بأية سيارة يطلبها من اللون الذي يطلبه وبالسعر الذي يتناسب مع إمكانياته.^(١)

وفي المملكة لا يختلف كثيراً أصحاب الشركات والمؤسسات التجارية عن نظرائهم في الدول النامية الأخرى فنجد في معظم المحلات لوحات تكتب عليها « البضاعة لا ترد » كما أن بعض من الشركات لا تقدم خدمات ما بعد البيع

(١) د. أبو بكر مصطفى بغيره « حماية المستهلك وحاجة الدول النامية إليها » المجلة العربية

وفي بحث أعدّه الدكتور / عبد الله الحماد^(١) عن قرار المستهلك السعودي بعد الشراء خاصة قرار عدم الرضا ، ويؤدي إليه من نتائج أشارت عينة البحث التي كان عددها (٤٦٨) مستهلكاً أنهم يفضلون عدم التعامل مع هذه السلعة أو الماركة مستقبلاً ، يلي ذلك إعلام الآخرين عن السلعة أو المتجر ، أما الخيار الثالث فهو إرجاع السلعة فوراً ، أو استبدال السلعة فوراً ، وأخيراً عدم التعامل مع المتجر الذي اشترى منه السلعة مستقبلاً هذه النتائج توضح ردة فعل المستهلكين السعوديين في حالة عدم رضاهم عن السلعة التي اشتروها واعتقد أن هذه النتائج تؤثر مستقبلاً على سمعة المتجر أو المؤسسة وبالتالي انخفاض عدد المستهلكين الراغبين في شراء تلك السلع .

قاعدة معلومات: (٢)

تفتقد كثير من الشركات السعودية ، خاصة ذات السمعة الجيدة والعملاء الكثر إلى تكوين قاعدة معلومات عن العملاء . يتم من خلالها التوصل مع العملاء وأخذ آرائهم في منتجات الشركة فنجد أن العميل يشتري من إحدى الشركات سلعة سواء كانت هذه السلعة سيارة أو تلفزيون أو ثلاجة ، وقد يعود لصيانة تلك السلعة بصفة دورية إذا كانت سيارة أو عند الحاجة إذا كانت تلك ثلاجة أو غسالة أو تلفزيون . ولكن الزيارة سواء المنتظمة أو المتقطعة من قبل

- (١) د. عبد الله الحماد « سلوك المستهلك السعودي عند عدم الرضا : دراسة تطبيقية مجلة تجارة الرياض ٣٩٩ ، السنة الخامسة والثلاثين ، ديسمبر ١٩٩٥ م . رجب لعام ١٤١٦ هـ .
- (٢) ستيفن جورج ارنولد و بيمر زكيرتش (ترجمة / حسين حسنين ، مراجعة / د / محمد ياغي) (عمان : دار البشائر ، ١٤١٩ هـ) ص ٥٣ ، ٥٤ ، ٥٧ . محمد .

العميل ليست لها أهمية بل نجد أن الشركة تنسى ذلك العميل بمجرد تقديم الخدمة له.

في الدول المتقدمة تحرص الشركات الكبرى على تكوين قاعدة معلومات عن العملاء ويتم مراسلة أولئك العملاء لأخذ آرائهم في السلع المقدمة ، ماهية السلعة أو الخدمة التي يودون من الشركات تقديمها ، حتى أن بعض الشركات تشرك العميل في التخطيط الاستراتيجي لشركة ، وكثيراً ما طورت الشركة السلعة أو الخدمة المقدمة بناءً على آراء واقتراحات العملاء.

فعلى سبيل المثال شركة ستابلز التي تعمل في التجهيزات المكتبية وتبيع للمستهلكين من خلال (٢٠٠) فرع ويعمل بها سبعة آلاف موظف ، وتبلغ مبيعاتها ٨٩٠ مليون دولار ، تملك قاعدة معلومات عن زبائنها الذين يبلغون خمسة ملايين يمثلون ١٠٨ مليون مشروع عمل ، وهي تحدث المعلومات أسبوعياً . يقول أحد المسؤولين بالشركة إننا من خلال بيانات العملاء نحاول دائماً التعرف على ماذا يريد الزبون ، ونقيس استجاباتهم على مبادرات الشركة ، ونتعرف على ماهية البضائع ، ماهية مستويات الأسعار ، ماهية الخدمات التي يهتم بها زبائننا أكثر من غيرها ، وماهية الأشياء التي يستجيبون لها . أما شركة أي .ب.م روتشيسر لأنظمة الكمبيوتر المتوسطة فلديها قاعدة معلومات واسعة ودقيقة عن عملائها ، وتقوم بمسحهم كل فصل ، ويسأل المسح عن رضا العميل عن السلعة ، بالإضافة إلى ذلك تقوم بمسح لبعض الزبائن الذين اشترى سلعا محددة بعد مرور تسعين يوماً إلى سنة من تاريخ الشراء ، كما أنها تتصل بجميع زبائننا في جميع الولايات المتحدة بعد تركيب بضاعتها بفترة من ٩٠ إلى ١٢٠ يوماً . وغيرها من الإجراءات التي تستهدف ربط العميل بالشركة .

واعتقد أنه من المهم تكوين قاعدة معلومات عن العملاء ليتم مراسلتهم وأخذ آرائهم ومقترحاتهم خاصة ونحن في عصر الإنترنت لذلك نأمل أن يتم الاهتمام بهذه الفكرة وليس فقط على مستوى الشركات والمؤسسات الأهلية بل الأجهزة الحكومية أيضا لمعرفة آراء ومقترحات العملاء وإشراكهم في تقييم الخدمات المقدمة لهم والاستفادة من تلك الآراء والمقترحات في تطوير الإجراءات المتبعة لتقديم تلك الخدمة.

و من الجدير ذكره ان وزارة العدل تعد من الأجهزة الحكومية السباقة لمعرفة رأي المواطن في خدماتها من خلال إستبيان صمم لهذا الغرض و يغبأ أليا من قبل المواطن.

القطاع الحكومي والعميل :

ومن نافلة القول التأكيد بأن القطاعات الحكومية تهتم من ضمن أمور أخرى بحفظ أمن المواطن والمحافظة على صحته ويعتبر المواطن عميلاً رئيسياً للقطاع الحكومي سواء في تلقي خدمات مباشرة تقدمها أجهزة الدولة له كإدارة الجوازات أو البلديات أو الخدمات الصحية أو يستفيد من خدمات غير مباشرة عن طريق محافظة الأجهزة الحكومية المعنية على سلامة وصلاحية السلع أو المواد الغذائية . هذه الأجهزة الحكومية تتمثل في وزارة التجارة أو وزارة الصحة أو البلديات حيث تقوم بالرقابة على ما يقدم للمواطن من سلع مستوردة سواء ما يتعلق بالأكل ، أو الشرب ،

ولعل ما ظهر في الآونة الأخيرة من منتجات ثارت حولها ضجة كبيرة دعت عدد من الصحفيين للكتابة عنها ، كما اهتمت بها العديد من الصحف بها

وأجرت التحقيقات حولها (مثل صحيفة الاقتصادية) كل تلك الأمور تؤكد على المسؤولية المقاه على تلك الجهات لبذل الجهود للمحافظة على صحة المواطن ، وهذا ما ينبه إليه الأستاذ / وهيب سعيد بن زقر رحمة الله في مقال نشر له بجريدة عكاظ بتاريخ ٢٧/٤/١٤٢٢هـ بأن « المستهلك السعودي يصيبه هلع كبير من عدم سلامة السلع والبضائع المتوفرة في الأسواق»^(١). إن المواطن العميل يتساءل ويحتار في دور الأجهزة المعنية بالمحافظة على صحة المواطن عندما يرى الصحف تطالعه بأخبار مفعجة بوجود بعض المنتجات المسببة للسرطان . يتساءل هذا العميل الذي يعتقد أن الأجهزة الحكومية تضع المحافظة على صحته في قمة أولياتها ويتفق مع ما يطرحه الكاتب الكبير / عبد الله عمر خياط في إحدى مقالاته بصحيفة عكاظ عندما قال « أليس عجيباً أن تقاجئنا الوسائل الإعلامية بالحقائق القاتلة عن زيت الزيتون الأسباني ثم تلحق بها الأبناء من ماليزيا عن صلصة التوابل » ويضيف الكاتب / عبد الله خياط بأننا لم يسبق أن سمعنا أو قرأنا من الجهات المسؤولة لدينا عن هاتين المشكلتين بل كان السماع لها وإدارتها جاء بعد الإعلان من البلدان المصدرة وهو يتساءل في ختام مقالته عن مختبرات الجودة والنوعية بوزارة التجارة وما تقوم به من أعمال.^(٢)

إن مسؤولية مراقبة الأغذية أو غيرها من المنتجات المستوردة أو المحلية تقع على كاهل البلديات ممثلة في البلديات الفرعية والمراقبين الصحيين العاملين لديها وهؤلاء كما يشير أحد رؤساء البلديات الفرعية عددهم قليل مقارنة بكثرة

(١) أ/ وهيب بن زقر . جريدة عكاظ بتاريخ ٢٧ / ٤ / ١٤٢٢هـ ..

(٢) عبدالله عمر خياد، (أين مختبرات الجودة) جريدة عكاظ، بتاريخ ٢٧/٢/١٤٢٢هـ.

المحلات والأسواق التي تقع تحت دائرة عملهم ، كما أنهم يعينون على المرتبة الخامسة التي يقدر راتب الدرجة الأولى منها (٣١٩٠ ريال) ولا توجد حوافز مادية بنظام الخدمة المدنية تمنح للموظفين .

بالإضافة إلى ذلك لا أعتقد أنه يتوفر لأولئك المراقبين الصحيين تدريب متخصص يعينهم على القيام بعملهم بطريقة فعالة . ويشترك مع البلديات في الرقابة على المواد الغذائية او غيرها من المنتجات وزارة الصحة ممثلة في مركز الرعاية الصحية الأولية بالحي ويعتمد نشاط هذا المركز على إدارته فإذا كانت نشيطة ولديها الحماس والرغبة في العمل قامت بجولات تفتيشية على محلات المواد الغذائية ومراقبتها والتنسيق مع البلديات الفرعية في اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال تلك المحلات .

وفي الختام فإنني اقترح تطوير بعض الأنظمة المالية ليتسنى منح نسب معينة من قيمة الغرامة التي توقع على المحلات المخالفة لأولئك العاملين في البلديات الفرعية أو مراكز الرعاية الصحية أو فروع وزارة التجارة تشجيعاً لهم للقيام بعملهم وتحفيزهم على أداء عملهم بكل جد وإخلاص .

بالإضافة إلى ما سبق فإن من مهام البلديات الفرعية مراقبة صلاحية اللحوم والدجاج والأسماك وهذه المهمة يقوم بها المراقبين البيطريين ويشير رئيس إحدى البلديات الفرعية أن عدد المراقبين البيطريين بالبلديات الفرعية قليل مقارنة بالمهام الموكلة إليهم وهم من صغار الموظفين شاغلي المرتبة الخامسة ،

ونعتقد أن ما اقترح في الصفحات السابقة من منح حوافز مادية للمراقبين الصحيين بالبلديات ، أو غيرهم من العاملين بالقطاعات الحكومية ذات العلاقة

ينطبق على المراقبين البيطريين . إلا أن الحل الجذري لتحديد سلامة الأغذية أو السلع المستوردة من الخارج يتمثل في إيجاد هيئة عليا للتأكد من ذلك .

ولا يقتصر الأمر على حماية صحة المواطن بمراقبة السلع والمواد الغذائية من قبل الجهات المختصة ، بل أن سلامة المواطن تمثل نفس الأهمية حيث يلاحظ المتابع أن هناك العديد من السلع المتعلقة بسلامته مغشوشة أو مقلدة وهي تمثل ما بين (١٠ إلى ١٥٪) ^(١) من إجمالي السلع المعروضة . هذه السلع تتعلق بقطع غيار السيارات أو غيرها من السلع ويلاحظ المستهلك أن قطع السيارات اليابانية على سبيل المثال تتوفر منها ثلاثة أنواع ، تتمثل في قطع غيار أصلية من الشركة المنتجة لسيارات ، قطع غيار يابانية من اليابان ، قطع غيار تجارية مصنعة في هونج كونج أو تايلندا ، وإذا أراد العميل شراء قطع غيار لسيارته فإن مسئول عن بيع قطع الغيار يعرض الأنواع السابقة أو يوجه المستهلك بأن قطع الغيار الأصلية توجد بالشركة فقط ، وما لديه قطع غيار يابانية أو تجارية ويلاحظ أن الفرق كبير في الأسعار بين الثلاثة أنواع خاصة بين النوع الأول والثالث فأين دور وزارة التجارة ، وهل السماح بتواجد تلك البضائع في مصلحة السوق ، وماذا عن البضائع الأخرى المقلدة الموجودة بالسوق . ونعتقد أن فروع وزارة التجارة تقوم بدورها ، ولكن ينقصها القوى العاملة الكافية للقيام بواجباتها بشكل جيد كما ينقصها توفر حوافز مادية للموظفين الميدانيين الذين يقومون بجولات ميدانية لاكتشاف السلع المقلدة أو المغشوشة واعتقد أن ما أقترح من حوافز مادية للمراقبين الصحيين والبيطريين ينطبق على العاملين بفروع وزارة التجارة .

(١) أ/ وهيب بن زقر . مرجع سابق.

كما أن هناك أجهزة حكومية تقدم خدمات مباشرة مثل وزارة الصحة ، البلديات ، الجوازات ، إدارة الأحوال المدنية ، مراكز الشرطة ، وغيرها ، من الأجهزة ، هذه الإدارات تقدم خدمات مباشرة للعميل تتمثل في الخدمات الصحية أو الخدمات البلدية (استخراج رخصة بناء ، أو رخصة فتح محل وغيرها) خدمات إصدار الجواز أو تجديده ، خدمات إصدار الأقامات أو تجديدها ، هكذا .

أن المستفيد الأول من تلك الخدمات هو المواطن أو المقيم (العميل) فالأجهزة الحكومية السابق ذكرها تقدم هذه الخدمات للمواطنين ، ولكن هذه الإدارات لم تسأل نفسها عن رأي المواطن في تلك الخدمات . هل قدمت له الخدمات في زمن مناسب . هل هذه الخدمات ذات جودة مقبولة ، هل ما يطلب من أوراق أو مستندات واضح لطالب الخدمة ، هل المكاتب المخصصة لاستقبال طالب الخدمة جيدة من حيث النظافة والتكليف والإضاءة .

إن أخذ رأي العميل في الخدمات المقدمة يساعد على تطوير الخدمات المقدمة ، كما يساعدها على تقييم تلك الخدمات وتستطيع الإدارات المعنية الوصول إلى تلك النتائج المطلوبة ، عن طريق تصميم استبيانات مخصصة لقياس رأي المستفيدين ومعالجة تلك الاستبيانات بالحاسب الآلي ، للوصول إلى النتائج المطلوبة ، كما أن أخذ رأي المستفيدين ، عن طريق الاستبانة يؤدي إلى تكوين قاعدة معلومات عن المستفيدين تستطيع الأجهزة الاستفادة منها في المستقبل .

أن أخذ رأي المستفيدين في الخدمات المقدمة من الأجهزة الحكومية توجه عالمي طبق في الكثير من الدول الأوروبية أو الآسيوية . فماليزيا على سبيل المثال

تقييم خدمات الإدارات الحكومية عن طريق المستفيد وعن طريق أجهزة أخرى للتأكد من أن تلك الجهات المعنية قدمت للمواطن الخدمة بالشكل المطلوب.

وفي الختام فإن أخذ رأي المستفيد ليست من الأمور المستحيلة ففى دولة الكويت هناك جهة محده تأخذ رأي المواطن حول الخدمات المقدمة له من قبل الأجهزة الحكومية ومحليا تحاول الخطوط الجوية العربية السعودية تطبيق هذا التوجه من خلال حرص «إدارة بطاقة الفرسان» على أخذ رأي الأعضاء وذلك بإرسال استمارته لهم وتشجيعهم على تعبئتها وإعادتها إليهم دون أن يتحمل المستفيد أي أعباء مالية كما أن معهد الإدارة بأن رأي المتدرب سواء لدارسي البرامج الإعدادية أو البرامج التدريبية في الخدمات المقدمة له ، في قاعات التدريب والإمكانات المتوفرة بها وفي المدرب ويتم تزويد المدربين بأراء ووجهات نظر المتدربين فيما قدموه من مادة علمية أثناء الفصل التدريبي .

النماذج: نموذج مستخدم في إحدى المحلات المشهورة بمدينة الرياض التي تقدم المشروبات الساخنة :

وقد استهل النموذج بالعبارات التالية :

نبدل كل ما في وسعنا لنوفر لكم تجربة ممتعة وبهنا أيضاً معرفة ما إذا كنا قد توصلنا إلى إرضائكم بشكل كامل ، نرجو منكم منحنا لحظات قليلة لتدوين آرائكم واقتراحاتكم .

إن المعلومات التي ستقدمونها لنا ستساعدنا ي تقديم خدمة أفضل لكم .

<p>جودة الطعام الذي طلبته كانت :</p> <p>ضعيف متوسطة جيدة جيدة جداً ممتازة</p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥</p> <p>جودة المشروب الذي طلبته كانت :</p> <p>ضعيف متوسطة جيدة جيدة جداً ممتازة</p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥</p> <p>هل كانت الإجابة عن جميع أسئلتكم بشأن منتجاتنا وافية ؟</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا</p> <p>الزيارة بشكل عام : :</p> <p>سوق أرشح ستاريكس لأحد الأصدقاء :</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا</p> <p>بناء على هذه التجربة سأقوم بزيارة ستاريكس :</p> <p><input type="checkbox"/> بشكل أقل <input type="checkbox"/> بنفس المستوى <input type="checkbox"/> بشكل أكثر</p> <p>معلومات البريد :</p> <p>الاسم :</p> <p>العنوان :</p> <p>المدينة :</p> <p>الرمز البريدي :</p> <p>الهاتف :</p> <p>.....</p>	<p>جودة الخدمة عند الكاشير كانت :</p> <p>ضعيف متوسطة جيدة</p> <p>جيدة جداً ممتازة</p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥</p> <p>جودة الخدمة عند مكان تقديم الاسبرسوكانت :</p> <p>ضعيف متوسطة جيدة</p> <p>جيدة جداً ممتازة</p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥</p> <p>هل تمت خدمتكم بأسرع وقت ممكن :</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا</p> <p>النظافة :</p> <p>هل كان المحل من الخارج نظيفاً :</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا</p>
---	--

ديوان متابعة أعمال الجهاز الإداري

وشكاوى المواطنين

استبانة استطلاع انطباع الجمهور

عن مستوى جودة الخدمات العامة في الجهاز الحكومي في دولة الكويت

أولاً : تقييم الخدمة :

الرجاء التكرم باختيار الإجابة تتفق مع رأيك :

م	عنصر الخدمة	أفضل من كثير من توقعاتك	أفضل من توقعاتك	ما توقعاتك	أقل من توقعاتك	أقل بكثير من توقعاتك
١	توفر كتيبات ونشرات عن الخدمة.					
٢	شمولية المعلومات المتوفرة عن الخدمة.					
٣	وضوح المعلومات المتوفرة عن الخدمة.					

م	عنصر الخدمة	أفضل من كثير من توقعاتك	أفضل من توقعاتك	ما توقعاتك	أقل من توقعاتك	أقل بكثير من توقعاتك
٤	توفر لوحات إرشادية للمراجعين أثناء الخدمة.					
٥	خدمات جهاز الاستقبال والاستعلام.					
٦	التزام الجهة بالمعلومات المعلنة عن الخدمة.					
٧	أساليب استطلاع رأيك في الخدمة المقدمة لك.					
٨	اهتمام الجهة بتقديم الإرشاد للمراجعين.					
٩	إمكانية الحصول على المعلومات قبل الشروع في الحصول على الخدمة.					
١٠	توفر مستلزمات إجراء الخدمة (طابع آلة تصوير ، نماذج ..) .					

م	عنصر الخدمة	أفضل من كثير من توقعاتك	أفضل من توقعاتك	ما توقعاتك	أقل من توقعاتك	أقل بكثير من توقعاتك
١١	سهولة وانسياب الإجراءات حسب مواقع الموظفين.					
١٢	سرعة إنجاز الخدمة.					
١٣	مناسبة عدد المستندات					
١٤	المطلوبة لإنجاز الخدمة.					
١٥	إلمام الموظفين بعملهم.					
١٦	التزام الموظف بالعمل أثناء الدوام الرسمي.					
١٧	ملاءمة مواعيد تقديم الخدمة لاحتياجاتك.					
١٨	صحة المعاملة بعد إنجازها (دون أخطاء).					

م	عنصر الخدمة	أفضل من كثير من توقعاتك	أفضل من توقعاتك	ما توقعاتك	أقل من توقعاتك	أقل بكثير من توقعاتك
١٩	وقت الانتظار أثناء الحصول على الخدمة.					
٢٠	مناسبة مواقف السيارات لاحتياجاتك.					
٢١	المساواة في تقديم الخدمة.					
٢٢	توفر مستلزمات الراحة والخدمات الشخصية.					
٢٣	حرص الموظف على التعريف بنفسه أثناء تقديم الخدمة.					
٢٤	التزام الموظفين بأداب الحديث والتعامل معك.					
٢٥	تفهم وتعاطف الموظفين مع ظروفك واحتياجاتك.					
٢٦	حرص الموظفين على رضاك عن الخدمة المقدمة.					

م	عنصر الخدمة	أفضل من كثير من توقعاتك	أفضل من توقعاتك	ما توقعاتك	أقل من توقعاتك	أقل بكثير من توقعاتك
٢٧	توفر بدائل متنوعة للحصول على الخدمة (مقدم الخدمة ، أسلوب التحصيل ، منافذ الخدمة).					
٢٨	طلب الجهة للمعلومية بصورة تحافظ على خصوصيتها وسريتها (سرية الوثائق وتوفير جو من الخصوصية في التعامل مع الموظف.					
٢٩	توفر معلومات عن أسلوب تقديم الشكوى.					
٣٠	تجاوب المسؤولين مع شكواك في حالة مواجهتك مشاكل ...					
٣١	مناسبة الرسوم المطلوبة مع الخدمة المقدمة (في حالة وجود الرسوم) .					

س ٣٦ : المهنة :

متقاعد		موظف		طالب

لا يعمل حالياً		ربة بيت		أعمال حره

س ٣٧ : منطقة السكن :

الأحمدي		الجهراء		الفروانية		حولي		العاصمة

س ٣٨ : أنت مراجع :

مندوب	بصفة شخصية

س ٣٩ : عدد مرات المراجع :

أكثر من ٤ مرات		من ٢ - ٤ مرات		أول مرة

شكراً على حسن تعاونكم معنا .

كتاب الفصل : سلوك المستهلك :

يحظى سلوك المستهلك باهتمام بالغ من قبل الشركات على مختلف أنواعها ، وتتسابق الشركات الأهلية والصحف اليومية وغيرها من المنظمات على كسب وده ومن ثم اقتناعه بشراء منتجها سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة وتستخدم في ذلك شتى الطرق ولعل من أشهرها المسابقات المنتشرة في الصحف وفي القنوات الفضائية . ولعاجلة هذا الموضوع من جميع جوانبه فقد صدر عن معهد الإدارة العامة كتاب بعنوان (سلوك المستهلك) من تأليف الدكتور / أحمد علي سليمان يقع في (٥٢٣) صفحة ويضم بين جنباته خمسة أقسام وكل قسم يضم عدداً من الفصول . القسم الأول بعنوان التعريف بسلوك المستهلك ، القسم الثاني تجزئة السوق واستهداف قطاعاته ، القسم الثالث يشرح العوامل البيئية المؤثرة في سلوك المستهلك ، أما القسم الرابع فيتناول العوامل النفسية المؤثرة في سلوك المستهلك وأخيراً القسم الخامس وهو بعنوان الخاتمة ، كما يضم الكتاب مقدمة ، وتعريفاً بالكاتب والكتاب وأخيراً قائمة المراجع .

يقول مؤلف الكتاب «أن هذا الكتاب يركز على تحليل السلوك الشرائي والاستهلاكي للأفراد وفق منهجية يتم من خلالها التعرف على مسببات ذلك السلوك في ضوء معالجة جادة للنظريات ، المبادئ والمفاهيم السلوكية إضافة إلى الأمثلة العملية والتطبيقات التسويقية خاصة في السوق السعودية» .

وفي القسم الثالث الذي يشرح فيه المؤلف العوامل البيئية المؤثرة في السلوك ، يقسم المؤلف تلك العوامل إلى خمسة عوامل هي ثقافة المجتمع ، الطبقات

الاجتماعية ، الأسرة ، الجماعات المرجعية ، وأخيراً الظروف المحيطة بالموقف الشرائي والاستهلاكي، ولدلالة على تأثير ثقافة المجتمع على سلوك الفرد في الشراء يضرب المؤلف عدد من الأمثلة منها تعود معظم المواطنين السعوديين على شراء هدية للأقارب أو الأصدقاء إذا رزق أحدهم بمولود ، كما أن معظم الآباء السعوديين يقدمون هدايا مختلفة لأولادهم إذا حقق أحد أولادهم إنجازاً معيناً سواء إنجازاً دراسياً أو غيره من الإنجازات. أما تأثير الأسرة على قرارات الشراء فقد أوضح المؤلف أن الأسرة تلعب دوراً مهماً في قرارات الشراء وهناك بعض القرارات التي تتخذ من الزوج فقط .

وقرارات تتخذ من قبل الزوجة بينما هناك قرارات مشتركة تتخذ كليهما معاً ومن أمثلة القرارات التي يتخذها الزوج شراء الملابس الخاصة به ، شراء سيارة، قرارات الادخار والاستثمار ، أما القرارات التي تتخذها الزوجة فهي تتمثل بقرارات شراء الملابس الخاصة بها، ملابس الأطفال ، طعام الأسرة، بينما القرارات المشتركة فتتمثل في القرارات الخاصة بقضاء الأسرة للعطلة الصيفية بالخارج وقرارات شراء الأجهزة المنزلية .

وفي الختام فإن هذا الكتاب يعتبر كتاباً لمديري إدارات التسويق بالشركات الخاصة يساعد على خصائص العمل والبحث عن السبل والطرق المناسبة لاقتناعه بالشراء والمحافظة عليه كعميل دائم.

الفصل الثالث

قيم وأخلاقيات العامل في المنظمات

زرع قيم العمل الايجابية
إحدى عوامل نجاح المنظمة

مقدمة الفصل:

يتضمن هذا الفصل العديد من الموضوعات المهمة للموظف وللجهة على حد سواء، ففي البداية نتحدث عن أهمية العمل في الإسلام من خلال استعراض العديد من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تبين أهمية العمل في الإسلام. وتقدم دليلاً واضحاً على أن الأنبياء والرسل كانوا يعملون بدءاً من نوح عليه السلام إلى خاتم الأنبياء والرسل محمد صلى الله عليه وسلم. كما يوضح الفصل مفهوم وأهمية ومصادر قيم العمل من خلال استعراض العديد من قيم العمل الموجودة في المنظمات السعودية والعربية. وفي جانب آخر، يتطرق إلى أخلاقيات العمل في الإسلام، أهمية المعايير الأخلاقية في المنظمة، تفعيل المناخ الأخلاقي في المنظمة، قيم وأخلاقيات العمل في الأنظمة واللوائح السعودية، والعقوبات المترتبة على ارتكاب بعض المحظورات.

• - الجزء الأول: قيم العمل :

أولاً : أهمية العمل في الإسلام :

يعد العمل والكسب أحد أهم القيم التي يعززها الدين الإسلامي وقد ذكر أحد الكتاب أن المستعرض للتصنيف الموضوعي للقرآن الكريم يجد فيه أكثر من (١٠٠) آية تتحدث عن المهنة والعمل ، ومن هذه الآيات ما يلي: (القحطاني، ١٤٣٢) قوله سبحانه: (قال أجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) (يوسف: ٥٥) وقوله سبحانه (إن خير من استأجرت القوي الأمين) (التقصص: ٢٦) .

في حين هناك العديد من الأحاديث النبوية الشريفة التي تبرز أهمية العمل وأهمية الكسب الحلال ففي الحديث النبوي الشريف قال صلى الله عليه وسلم: (ما أكل أحد طعاماً خيراً أن يأكل من عمل يده). وفي حديث آخر يروي أبو هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «لَأَنَّ يَأْخُذَ أَحَدُكُمْ حَبْلَهُ، فَيَأْتِيَ الْجَبَلَ، فَيَجِيءُ بِحِزْمَةٍ مِنْ حَطَبٍ عَلَى ظَهْرِهِ، فَيَبِيعُهَا، فَيَسْتَفْتِي بِهَا، خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ النَّاسَ أَعْطَوْهُ أَوْ مَنَعُوهُ». رواه البخاري في صحيحه - باب بيع الحطب والكلأ- حديث رقم (٢٢٧٢).

فالأحاديث النبوية الشريفة السابق ذكرها تظهر أهمية العمل وأهمية الكسب الحلال لأن الإنسان العامل يكفى نفسه أولاً ويساهم في تنمية وتطوير مجتمعه ويصبح بإذن الله مواطناً نافعا لبلده يساهم في رقيها وتطورها.

وللدلالة أيضاً على أهمية العمل في الإسلام فإن الأنبياء صلى الله عليهم و سلم كانوا يعملون فرسولنا محمد صلى الله عليه وسلم كان في شبابه راعياً للغنم على قراريط لأهل مكة، ثم بعد ذلك اشتغل في التجارة قبل نبوته عند خديجة رضي الله عنها، وكان نوح عليه السلام نجاراً يأكل من كسب يديه، وإدريس عليه السلام كان خياطاً، وإبراهيم عليه السلام كان بزازاً، وداود عليه السلام كان يأكل من كسبه، وسليمان صلى الله عليه كان يضع المكاييل من الخوص فيأكل من ذلك، وزكريا عليه السلام كان نجاراً وعيسى عليه السلام كان يأكل من غزله أمه. (الحسن الشيباني، ١٤٠٠هـ).

ويضيف (القحطاني، ١٤٢٢هـ) بأن الصحابة رضوان الله عليهم كانوا يعملون بتكليف من النبي صلى الله عليه وسلم ، فعلى سبيل المثال :

- مصعب بن عمير، معاذ بن جبل، عمر بن حزم رضي الله عنهم كانوا يقومون بالتعليم.
- علي بن أبي طالب ومعاذ بن جبل رضي الله عنهما كانا يقومان بالقضاء.
- بلال بن رباح، ابن أم مكتوم، وأبو محذور رضي الله عنهم جميعاً كانوا يقومون بالأذان.
- عمر بن الخطاب، معاذ بن جبل، وعدي بن حاتم رضي الله عنهم كانوا يقومون بأخذ الصدقات.
- أبو بكر الصديق، عمر بن الخطاب، والزيبر بن العوام رضي الله عنهم كانوا يعملون في التجارة.
- ثانياً : بيئة العمل المؤسسي:

تتعدد الوظائف والنشاطات التي يمارسها الإنسان في هذا العصر فهو إما أن يعمل بوظيفة في جهاز حكومي (وزارة النقل، الداخلية، الخارجية) أو بوظيفة بإحدى مؤسسات وشركات القطاع الخاص كشركة بن لادن، شركة تويوتا، شركة صافولا. أو قد أختار أن يعمل لحسابه الخاص في إحدى الأنشطة التجارية أو الخدمة أو الصناعية المعروفة.

ومن الجدير ذكر إن المواطن السعودي إذا عمل بالقطاع الحكومي أو القطاع الخاص فهو يعمل في منظمة فالمنظمة (كل كيان نظامي ينشأ لأداء منتج «سلعة أو خدمة» أو تشكيلة منتجات لإشباع حاجات المجتمع المحلي أو القومي أو الإقليمي أو العالمي وذلك من خلال الأنشطة والأنظمة والإجراءات المهنية التي توفر المقومات الأساسية لاستمرار المنظمة واستقرارها ونموها). (أبو بكر

مصطفى، ٢٠١٠م: ٣٥). و كل منظمة لها أهدافها، رسالتها، هيكلها التنظيمي، لوائحها الوظيفية والمالية وقيمها التنظيمية .

ويؤكد الكاتب أن للعمل في القطاع الحكومي أو الاهلي العديد من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي: (ابوبكر مصطفى ، ٢٠١٠ م).

١ - تحقيق مبدأ التعاون والعمل الجماعي الذي هو أسمى مقاصد الشريعة.

٢ - الاستقرار النفسي للموظف.

٣ - توظيف كافة جهود الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

٤ - ضمان استمرارية العمل (بإذن الله تعالى)، لأنه ينتقل من جيل لآخر.

٥ - الاستفادة من خبرات الموظفين.

٦ - تحقيق العائد المالي للموظف الذي يعينه إن شاء الله على تكاليف

الحياة.

٧ - أن يكون عنصراً منتجاً ورافداً من روافد تطوير بلده.

• ثالثاً : مفهوم وأهمية قيم العمل:

أ - مفهوم قيم العمل :

تعد قيم العمل المطبقة في المنظمات أحد السمات المميزة للمنظمة عن غيرها. إن توافر قيم عمل إيجابية بين الموظفين تساعد المنظمة على النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة. في حين أن فقدان قيم العمل الإيجابية في المنظمة يعد من أحد أهم الأسباب لفشل المنظمة وعدم تحقيقها لأهدافها. فيما يلي أستعرض أولي لتحديد مفهوم قيم العمل، أنواعها، مصادرها وغيرها من المفاهيم ذات الصلة لتقريب الصورة للقارئ الكريم.

أورد أحد المؤلفين العديد من التعاريف لقيم العمل لعدد من الكتاب العرب نختار منها ما طرحه الطراونة حيث يؤكد أن القيم هي «مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين» (حمادات محمد، ١٤٢٦: ٣٢).

كما أورد حبرم في كتابة القيم «السلوك التنظيمي» العديد من التعاريف لقيم العمل طرحها العديد من الخبراء نختار منها ما ذكره أحد الكتاب بان «القيم تدل على أنواع الاعتقادات التي يحملها الفرد أو المجموعة أو مجتمع بأسرة ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والصالح من الطالح، والمقبول من المفروض في السلوك الإنساني». (حبرم حسين، ٢٠٠٤م: ١٠١).

وكما يتضح من التعاريف السابقة أن قيم العمل المطبقة هي مجموعة من

المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الموظفين داخل المنظمة وخارجها وترتبط بما هو صواب أو خطأ أو ما هو حسن وما هو سيء وما هو ايجابي وما هو سلبي.

وكما أشرنا سابقاً تعد قيم العمل مهمة جداً لنجاح المنظمات خاصة القيم التي يحملها القادة الإداريون بالمنظمة لأنه يتعدى تأثيرها أشخاصهم وينتقل إلى العاملين معهم، إلى ذلك فإن قيم العمل الإيجابية التي يحملها المدراء تعد رافداً مهماً في رسم المعالم الأساسية لسلوك الموظفين.

ب - أهمية قيم العمل :

إن قيم العمل المطبقة بالمنظمات توضح بجلاء التوجهات المشتركة للعاملين وتعد مؤشراً لتصرفاتهم اليومية في العمل. لذلك نجد أن المنظمات الناجحة والمتطورة تحرص على إيجاد وتعزيز قيم عمل محددة تشرها بين الموظفين وتعززها إيجابياً بالحوافز المادية والمعنوية ، وتسقط العقوبات التأديبية المناسبة على الموظفين الذين يخلون بها . فعلى سبيل المثال نجد أن قيم العمل في بعض الشركات السعودية أو العربية أو الأجنبية توضح بجلاء مكانة هذه الشركات لموظفيها ولعملائها.

فمثلاً بنك البلاد السعودي وغيره من المنظمات المحلية والعربية حدد العديد من قيم العمل: (العتيبي محمد، ١٤٣١هـ : ١٣٥) .

القيم المطبقة ببنك البلاد في المملكة فإن قيم العمل تتمثل فيما يلي:

• ١ . القيم الخاصة بخدمة العميل:

أ- العميل أولاً.

ب- علاقة طويلة الأجل.

ج- علاقة شراكة.

• ٢ . القيم الخاصة بمبادئ العمل :

أ- سلة منتجات وخدمات تتناسب مع شرائح العملاء.

ب- قنوات متنوعة لتقديم الخدمة.

ج- تقنية متطورة.

• ٣ . القيم الخاصة بالإدارة المتميزة :

أ- الالتزام بالضوابط الشرعية.

ب- الكفاءة العالية.

ج- الاستخدام الأمثل للموارد.

• ٤ . القيم الخاصة بالتنظيم :

أ- إجراءات عمل واضحة و مرموقة و سريعة .

ب- هيكل تنظيمي موجود لخدمة العميل.

ج- خبرات بنكية وطنية.

أما قيم العمل المطبقة في شرطة دبي فهي على النحو التالي :

١. الصدق و الأمانة.
٢. النزاهة و الشفافية.
٣. العدالة و الإتيان.
٤. إتقان العمل.
٥. الإخاء و التعاون.
٦. حسن المعاملة.
٧. الاعتراف بالإسهامات الفردية ومكافأتها.

- - قيم العمل بشركة سابك:
- تطوير الموارد الطبيعية للمملكة.
- تدريب العاملين السعوديين وتنمية مهاراتهم.
- التمسك بالقيم السعودية.
- احترام قيم كل دولة من الدول التي تعمل بها الشركة.
- - قيم العمل بشركة أرامكو:
- التميز.
- الاهتمام بالموارد البشرية.
- العدالة والاستقامة.

- العمل الجماعي.
- الأمن.
- الاستجابة والتجارب.
- الرعاية والكرم.
- الثقة.
- المساءلة.
- المواطنة.
- - شركة صافولا :
- ١. القيم الداخلية :
- التواضع.
- الإتيقان.
- الاقتداء.
- العزم.
- ٢. القيم الخارجية :
- قبول.
- إحسان الظن.
- مؤازرة.
- إقبال.

• خامساً: مصادر قيم العمل:

يذكر أحد الكتاب أن هناك مصادر متعددة تساعد على زرع وتبني وتطبيق قيم العمل الإيجابية ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (حمادات محمد، ٢٠٠٦م: ٢٩).

١. الدين :

يعد ديننا الإسلامي من أهم مصادر القيم لأننا نجد الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة تحث على الصدق ، وجودة العمل والاستقامة والطاعة والإتقان وترشيد الاستهلاك والحث على النزاهة. وقد أوضحنا ذلك في الصفحات السابقة من هذا الفصل .

٢. الأنظمة واللوائح :

إن الأنظمة واللوائح التي تصدرها الدولة ، كنظام الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية ، نظام العمل والعمال وكذلك الأنظمة واللوائح التي تصدرها المنظمة تعتبر من المصادر المهمة لقيم العمل وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير دفة العمل بالاتجاه الذي يخدم سياسة المنظمة ويحقق أهدافها.

٣. الأسرة :

تعد الأسرة من أهم مصادر قيم العمل لأن الإنسان ينقل القيم التي طبقها ومارسها مع أسرته إلى عمله فالأسر التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام ينقلون هذه القيم إلى عملهم، في حين أن الأسرة التي تربي أبنائها على عدم احترام القيم والمبادئ والتشكيك فيها فإنهم سينقلون قيمهم هذه إلى المنظمة التي سيعملون بها.

٤. المؤسسات التعليمية :

تلعب المؤسسات التعليمية من تعليم عام وتعليم جامعي دورا هاما في غرس القيم الحسنة في الطلاب من خلال تدريسهم وتوجيههم وتأثرهم بمدرسهم كقدوة. فالسلوك الإيجابي الذي يكتسبه الطالب في تعليمه ينتقل معه إلى المنظمة التي سوف يعمل بها.

٥. المجتمع :

إن المجتمع الذي تسوده قيم إيجابية تجاه العمل من الانضباط والإنتاجية والصدق وحسن التعامل تجعل الموظفين الآخرين يلتزمون بها ويطبقونها. أما إذا أفراد المجتمع الذين ينتشر بينهم بعض القيم السلبية كعدم الانضباط في العمل وعدم الإنتاجية والاقتناع بالواسطة والمحسوبية فإن المواطنين سوف يتأثرون بانتشار هذه القيم السلبية وسوف ينقلونها إلى شركاتهم. لذلك تجد كثير من الخبراء عندما يتحدثون عن قيم الانضباط ، واحترام الوقت ، وجودة العمل يضربون أمثلة بالمجتمع الياباني و الألماني .

٦. القائد القدوة :

يعد القائد القدوة من أهم مصادر انتقال وتعزيز القيم إلى الموظفين فإذا كان القائد يحرص على الالتزام بالدوام ويحرص على الإنتاجية ويحرص على العدالة فإن هذه القيم سوف تنتقل إلى مرؤوسيه لأنهم يرون أن هذه القيم التي تتبادر بها المنظمة مطبقة من قبل قادتها. فعلى سبيل المثال تعاقب على إدارة معهد الإدارة قادة كانوا يتميزون بتبنيهم لبعض القيم الايجابية و تطبيقها و

تعزيرها . فمثلا قيمة الانضباط تجدهم أول من يأتون إلى العمل وآخر من ينصرفون منه . ونذكر في هذا المجال أن الدكتور / محمد الطويل كان يقوم بجولات صباحية مفاجئة إلى مكاتب أعضاء هيئة التدريب مصطحبا معه المدير العام للبرامج المعنية ، فإذا لم يجد الزميل كتب عبارة « أسعد الله صباحك» و على أثر ذلك يوجه له رئيسة المباشر مساءلة لتوضيح أسباب التأخير أو عدم الحضور وترسل هذه المساءلة إلى إدارة الموارد البشرية ليكتفي بتوجيهه شفويا من قبل رئيسة إذا كانت لأول مرة أو لدية عذر مقبول ، أو يرسل لوإنذار كتابي إذا تكرر منة هذا التصرف .

٧. الذات :

الإنسان وما يتوفر لديه من قناعات وقيم أكتسبها خلال دراسته الجامعية ومن خلال إعجابه بأحد مدرسيه أو أحد رؤسائه في بداية حياته الوظيفية سوف يظل يمارسها و يحافظ عليها و يطبقها لأنه أكتسبها عن اقتناع .

• سادساً : نماذج من قيم العمل :

من خلال استعراضنا لمجموعة قيم العمل المطبقة ببعض المنظمات المحلية و العربية ، ومناقشتنا لمصادر قيم العمل نود أن نشير إلى هناك مصادر لها تأثير غير مباشر على الموظف كالدين والأسرة والإعلام والتعليم ، أما المصادر ذات التأثير المباشر على تعزيز القيم الايجابية وتبني تطبيقها و الحد من القيم السلبية فهي تتمثل في اللوائح والأنظمة التي تصدرها الدولة ، واللوائح والأنظمة التي تعدها المنظمة ، القيم التي يقتنع بها القادة الإداريين و يطبقونها على

أنفسهم ويتابعون تطبيقها من قبل موظفيهم . هذه القيم سوف تمثل الثقافة
تنظيمية للمنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات .

لذلك فإن نجاح المنظمات وتميزها وتحلي موظفيها بقيم عمل إيجابية يعود
في الأساس للقادة المؤسسين بعد توفيق الله .

ومن الأجهزة الحكومية التي وضح أثر قاداتها الإداريين السابقين في تبني
وتطبيق قيم عمل إيجابية وأستمر قاداتها اللاحقين في تعزيز هذه القيم معهد
الإدارة ، المؤسسة العامة لتأمينات الاجتماعية ، مؤسسه النقد العربي السعودي ،
صندوق التنمية العقاري ، وزارة المالية ، وزارة الخدمة المدنية ، جامعة الملك فهد
للبتترول والمعادن ، والشركات كشركة أرامكو ، شركة سابك ، الهيئة الملكية
للجيبيل وينبع^(١) .

في الجانب الاخر نجد هناك العديد من الأجهزة الحكومية التي لم يستطع
القادة المؤسسين صنع ثقافة تنظيمه مميزة فنجد كل مسئول جديد يتولى قيادتها
يجرب أساليب قيادية وتنظيمية جديدة مما أفقدها توازنها وبالتالي تحقيقها
لأهدافها كما هو حال بعض أمانات المدن الرئيسية و بعض الوزارات الحكومية .

(١) معهد الإدارة : معالي الأستاذ / محمد أبالخير وزير المالية السابق وأول مدير للمعهد ،
معالي الأستاذ / فهد الدغيثر ثاني مدير للمعهد يرحمه الله ، معالي الدكتور / محمد
الطويل مدير عام المعهد السابق . التأمينات الاجتماعية : معالي الأستاذ / محمد الفايز
وزير الخدمة المدنية السابق . جامعه الملك فهد للبتترول والمعادن : معالي الدكتور بكر بن
عبدا لله بن بكر . صندوق التنمية العقاري : معالي الأستاذ / أحمد العقيل .

وسوف نعرض لأهم القيم التي من الممكن أن يتبنى تطبيقها من قبل المنظمات بعضها أو كلها ، وهي على النحو التالي :

١- الالتزام بالدوام الرسمي.

٢- احترام الرؤساء والزملاء.

٣- المرونة في أداء العمل.

٤- العمل بروح الفريق.

٥- الأمانة.

٦- الإخلاص في العمل.

٧- البشاشة وطلاقة الوجه.

٨- المظهر اللائق.

٩- الصبر.

• - الجزء الثاني: أخلاقيات العمل :

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل :

تتعدد التعاريف التي تتناول مفهوم أخلاقيات العمل فأحد الكتاب يعتقد أن أخلاقيات العمل هي «القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك العاملين المحمود المستحب التي يجب عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عليها» (الغامدي و الوزان، ١٤٢٦: ٤).

ويعرفها آخر بأنها «مجموعة المبادئ التي تنشأ من الاتجاه والرأي العام للمجتمع وتهدف إلى تحقيق درجة عالية من المثالية وهي تمثل دستور أخلاقي يجب على كل فرد في المجتمع أن يحترمه ويتبعه» (أبو النصر مدحت، ٢٠٠٨م: ٧٢).

ويعرف كاتب ثالث أخلاقيات وقيم العمل بأنها «مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة وتصبح إطاراً مرجعياً من المعايير التي تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الموظفين في المنظمة (قياديين، مدراء، تنفيذيين) للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو صحيح وما هو غير صحيح، وما هو مشروع وما هو غير مشروع بما يترتب عليه السلوك الوظيفي والإداري والقيادي والمؤسسي المنضبط أخلاقياً وقيماً من وجهة نظر المؤسسة والمجتمع» (أبو بكر مصطفى، ٢٠١٠م: ١١١).

ويعرف الحميد أخلاقيات العمل بأنها «المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحدد نظره الموظف تجاه العمل وتقوده لتفسير وترجمة حقوقه ومسئوليياته الوظيفية وتحدد رؤيته تجاه تلك الحقوق والواجبات، ومن ثم تؤثر في كيفية تعامله معها

وقيامه بها في محيط العمل في أي وقت من الأوقات». (الحميد عبد الواحد، ١٤٢٦).
 من خلال استعراضنا للتعريف السابقة نلاحظ أنها تركز على أن مفهوم أخلاقيات العمل هو إطار عام يحدد سلوك الموظف داخل المنظمة وخارجها بحيث يميز الموظف بين ما هو مقبول ، وما هو غير مقبول ، وما هو حسن أو غير حسن . ومن أهم أخلاقيات العمل الحسنة التي يحث عليها ديننا الحنيف التواضع ، مساعدة الآخرين ، الكرم ، الصبر وهكذا .

• ثانياً. أهمية أخلاقيات العمل في الإسلام :

تتعدد الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي توضح مكانة الأخلاق في الإسلام فمن الآيات التي تدل على مكارم الأخلاق ما يلي: (القحطاني مسفر، ١٤٣٢) .

- في القرآن الكريم:

أ- قوله تعالى في قصة موسى عليه السلام: ﴿ فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّى إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ ﴾ (٢٤) (القصص: ٢٤) وهو خلق الإحسان إلى الناس بلا مقابل مادي.

ب- وقوله سبحانه وتعالى في قصة يوسف عليه السلام: ﴿ قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴾ (يوسف: ٩٢) وهو خلق العفو.

تشير الآيات السابقة إلى العديد من الصفات الأخلاقية الحميدة منها العفو، الإحسان إلى الناس بدون مقابل .

- في السنة النبوية :

تشير العديد من الأحاديث النبوية الشريفة إلى أهمية الأخلاق في حياة الفرد المسلم وأهمية العمل بهذه الصفات الأخلاقية الحميدة حيث ينال الإنسان المسلم المثوبة والأجر من الله سبحانه وتعالى عند تطبيقه وممارسته لتلك الأخلاق، ومن هذه الأحاديث :

أ- عن أنس رضي الله عنه، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (أَنْ أَكْمَلَ النَّاسَ إِيمَانًا أَحْسَنَهُمْ خُلُقًا ، وَإِنَّ حُسْنَ الْخُلُقِ لِيَبْلُغَ دَرَجَةَ الصَّوْمِ وَالصَّلَاةِ) .

ب- عن أبي هريرة رضي الله عنه: سئل الرسول صلى الله عليه وسلم عن أكثر ما يدخل الناس به الجنة، فقال : (حُسْنُ الْخُلُقِ) .

ومن خلال قراءة تنا للأحاديث الشريفة السابقة تتضح أهمية الخلق الحسن للإنسان المسلم وأنه الطريق الموصل إلى الجنة بإذن الله تعالى وهناك العديد من الأحاديث النبوية التي تنهى عن الخلق السيئ كالكذب والنفاق والتكبر وعدم الإخلاص في العمل وغيرها من الصفات الأخلاقية غير الحميدة.

وأخيراً يشير أحد الكتاب أن الأخلاق تمثل مكانه متميزة في الدين الإسلامي لدرجة أن مفهوم الأخلاق ليس جزءاً من نظام الإسلام بل أن الأخلاق هي «جوهره»، فالإسلام في أساسه دعوة ذات طبيعة أخلاقية ولهذا فإن أوامر القرآن الكريم والسنة النبوية تدعو الناس إلى الخير وتحذروهم من الشر وقد ورد في القرآن الكريم ألف وخمسمائة وأربع آيات تحث على الأخلاق الحميدة سواءً في جانبها النظري أو جانبها العملي وهو يمثل ربع عدد آيات القرآن الكريم. (الغامدي وليد، ١٤٢٦هـ: ١٠٧).

ثالثاً : أهمية المعايير الأخلاقية في المنظمة :

أصبحت المنظمات المعاصرة تلعب دوراً كبيراً في حياة الإنسان فهناك المنظمات التي تنتج الأدوية وهناك المنظمات التي تنتج الأغذية وأخرى تنتج السيارات، و رابعة تبني الفلل والعمارات والفنادق وغيرها، و خامسة تعبد الطرق و سادسة تهتم بتظيف المدن.

من المعلوم أن منتجات وخدمات المنظمات وأعمال موظفيها تؤثر في صحة الإنسان، اقتصاده، تعليمه، ترفيهه وغيرها. من هنا تأتي أهمية وجود قيم أخلاقية حميدة يتصف بها موظفو المنظمات ويطبقونها ويتم عقاب من يخل بتلك المعايير الأخلاقية. فعلى سبيل المثال الغش في المنتجات سعة أو خدمة أياً كان نوعها يؤثر على المستهلك في صحته أو سكنه أو مركبته. إن وجود معايير أخلاقية واضحة ومطبقة من قبل القادة والموظفين بالمنظمات هي مسئولية كبيرة تقع على الشركات و على الدولة.

من هنا تظهر أهمية إيجاد معايير أخلاقية تحدها المنظمات من خلال الاستناد إلى مصادر متعددة مثل: القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، نظام الخدمة المدنية ، نظام العمل والعمال السعودي، الأنظمة واللوائح الأخرى ونظام ولوائح المنظمة ذات العلاقة.

هذه المعايير تحدد من وجهة نظري ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المنظمة والتعامل بحزم مع كل إخلال بهذه المعايير.

وأخيراً فإن معظم المنظمات الناجحة تضع لها ميثاق أخلاقي يلتزم به موظفيها ويعمم عليهم وينشر ويشرح لهم وتوضع العقوبات المترتبة على مخالفة هذا الميثاق.

ثالثاً : تعزيز المناخ الأخلاقي في المنظمة :

ذكر العديد من الكتاب (القحطاني مسفر، ١٤٣٠) (أبو النصر مدحت، ٢٠٠٨) (الحميد عبدالواحد، ١٤٢٥) (الصيرفي محمد، ٢٠١٠) (أبو بكر مصطفى، ٢٠١٠) العديد من العناصر التي تساعد المنظمات المعاصرة في تعزيز المناخ الأخلاقي في المنظمة وهي على النحو التالي:

١. أن يكون القادة الإداريين قدوة لموظفيهم في تطبيق المعايير الأخلاقية.
٢. تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين.
٣. وضع الأنظمة واللوائح والتعليمات الواضحة والدقيقة في تحديد المعايير والصفات الأخلاقية والتي تمنع الاجتهادات الفردية.
٤. محاسبة المسؤولين من قادة ومدراء وكذلك الموظفين عند مخالفتهم للمعايير الأخلاقية.
٥. تقييم الموظفين ومكافأة المحسن ومجازاة المخطئ.
٦. خطباء المساجد: يتحدث خطباء الجمعة عن الأخلاق الحميدة وفوائد إتباعها و ذم الأخلاق السيئة وما يترتب عليها من عقوبات.
٧. التعليم : تعزيز الأخلاق والقيم الحميدة لدى الأبناء.

٨. وسائل الإعلام : إبراز أمثلة على التعامل الحسن و المواطنين أصحاب الأخلاق الحسنة من خلال التقارير الإعلامية المختلفة سواءً بالتلفزيون والإذاعة و الصحف وغيرها.

• الجزء الثالث : قيم وأخلاقيات العمل في الأنظمة السعودية :

أولاً : نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

نصت لائحة الواجبات الوظيفية على العديد من الواجبات التي يجب على الموظفين الحكوميين الالتزام بها ومن أبرزها عدم إساءة استعمال السلطة لتحقيق المصالح الشخصية ، مزاولة الأنشطة التي تؤدي إلى اكتسابه صفة التاجر ، عدم تنفيذ الموظف لأوامر رؤسائه المشروعة. (لائحة الواجبات ، ١٤٢٧هـ)

في الجانب الآخر فإن الموظف الحكومي إذا أخل بأحد واجباته الوظيفية أو ارتكب مخالفة إدارية أو مالية في العمل فإن هناك العديد من العقوبات التي يجوز للجهة الحكومية إسقاطها على الموظف فمثلاً شاغلي المرتبة العاشرة فما دون يسقط عليهم إحدى العقوبات التأديبية التالية: (الإنذار ، اللوم ، الحسم من الراتب ، الحرمان من العلاوة ، الفصل) ، بينما شاغلي المرتبة الحادية عشرة فما فوق فيسقط عليهم العقوبات التالية: (اللوم ، الحرمان من العلاوة ، الفصل). (نظام تأديب الموظفين ، المادة ٣٢).

يضاف الى ما سبق صدور قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥٥) وتاريخ ١٤٣٧/١٢/٢٥هـ، بإعتماد تطبيق مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات

الوظيفة العامة، وتتكون هذه المدونة من (٢٣) مادة، ومن الجدير ذكره أن مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة تعد إطاراً عاماً يجب على الموظف العام التقيد والعمل بمقتضاه، فهي مدونة تلقي الضوء على المعايير والأخلاق والقيم التي يجب أن يتحلى بها الموظف العام أثناء أداء واجباته ومن ثم فهي قواعد ستسهم بمشيئة الله في الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة العامة المقدمة للمواطن. وتعد هذه المدونة من أحدث ما صدر عن مجلس الوزراء في شأن السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.

ومن أبرز ما طرح بها من موضوعات ما يلي: خصصت مجموعة من المواد لتعريف بعض المصطلحات المهمة بالمدونة كالوظيفة العامة، الموظف العام، قواعد السلوك، تعارض المصالح وغيرها من المصطلحات.

يضاف إلى ذلك أن المدونة تطرقت إلى موضوعات جديدة تتعلق بالسلوك مثل واجبات الموظف العام تجاه الجمهور، واجبات الموظف العام تجاه رؤسائه، واجبات الموظف العام تجاه زملائه، واجبات الموظف العام تجاه مرؤوسيه بالإضافة إلى ذكر واجبات الموظف بشكل عام، كما تطرقت أيضاً إلى المحظورات المتعلقة بالمعلومات والوثائق والمستندات، المحظورات المتعلقة بالمال العام، المحظورات المتعلقة بالهدايا والإمتيازات. وأخيراً شرحت المدونة قواعد تعامل الموظف العام مع الإنترنت والبريد الإلكتروني والتزامات الجهة الحكومية تجاه الموظف العام.

ثانياً : نظام العمل :

صدر نظام العمل السعودي بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٣٦/٦/٥هـ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم (م / ٤٦) وتاريخ ١٤٣٦/٦/٥هـ ويشمل على (٢٤٢) مادة تنظم عمل السعوديين في القطاع الخاص. ويعد نظام العمل السعودي المظلة القانونية والتشريعية التي يجب أن تتقيد بها الشركات والمؤسسات السعودية عند إعداد اللوائح الوظيفية والمالية المنظمة للعمل في الشركات وقد خصص الفصل الثاني من النظام للحديث عن واجبات العامل وواجبات صاحب العمل وكذلك العقوبات التأديبية التي تسقط بحق الموظف في حالة ارتكاب مخالفة مالية أو إدارية أو جنائية يعاقب عليها النظام.

أ- واجب الموظف السعودي :

حددت المادة (٦٥) من نظام العمل السعودي واجبات الموظف السعودي وهي

كما يلي:

١. أن ينجز العمل وفقاً لأصول المهنة ووفق تعليمات صاحب العمل، إذا لم يكن في هذه التعليمات ما يخالف العقد أو النظام أو الآداب العامة، ولم يكن في تنفيذها ما يعرض للخطر.
٢. أن يعتني بعناية كافية بالآلات والأدوات والخامات المملوكة لصاحب العمل الموضوعة تحت تصرفه أو التي تكون في عهده، وأن يعيد إلى صاحب العمل المواد غير المستهلكة.
٣. أن يلتزم بحسن السلوك والأخلاق أثناء العمل.

٤. أن يقدم كل عون ومساعدة دون أن يشترط لذلك أجراً إضافياً في حالات الكوارث والأخطار التي تهدد سلامة مكان العمل والأشخاص العاملين معه.
٥. أن يخضع وفقاً لصاحب الطلب للفحوص الطبية التي يرغب إجرائها عليه قبل الالتحاق بالعمل أو أثناءه للتحقق من خلوه من الأمراض المهيمنة أو السارية.
٦. أن يحفظ الأسرار الفنية والتجارية والصناعية للمواد التي ينتجها أو التي أسهم في إنتاجها بصورة مباشرة أو غير مباشرة وجميع الأسرار المهنية المتعلقة بالعمل أو المنشأة التي من شأن إفشائها الإضرار بمصلحة صاحب العمل.
- ومن الممكن تلخيص أهم المبادئ والقيم والأخلاق التي يركز عليها نظام العمل السعودي في تحديد واجبات العامل السعودي فيما يلي: (الحميد، ١٤٢٦)
- ١ - الإخلاص والتفاني في العمل.
 - ٢- تخصيص وقت العمل لأداء واجبات العمل.
 - ٣- الاحترام المتبادل بين أطراف العمل.
 - ٤- تفعيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
 - ٥- المحافظة على ممتلكات الشركة.
 - ٦- المحافظة على أسرار العمل.
 - ٧- الوقاية من المخاطر أثناء العمل.
 - ٨- تقديم المساعدة والعون دون شروط للعاملين بالشركة أثناء الكوارث والأزمات التي تحدث سلامة مكان العمل والأشخاص العاملين معه.

ب - واجبات صاحب العمل :

أوضحت المادة (٦١) من نظام العمل والعمال واجبات صاحب العمل وهي على النحو التالي:

١ . أن يمتنع عن تشغيل العامل سخره، وإلا يحتجز دون سند نظامي أجر العامل أو جزء منه وأن يعامل عماله بالاحترام اللائق، وأن يمتنع عن كل قول أو فعل يمس كرامتهم ودينهم.

٢ . أن يعطي العمال الوقت اللازم لممارسة حقوقهم المنصوص عليها في هذا النظام دون تنزيل من الأجور لقاء هذا الوقت، وله أن ينظم ممارسة هذا الحق بصورة لا تخل بسير العمل.

٣ . أن يسهل لموظفي الجهات المختصة كل مهمة تتعلق بتطبيق أحكام هذا النظام.

ج- العقوبات التأديبية التي تسقط بحق العامل السعودي :

أشارت المادة (٦٦) من نظام العمل والعمال العديد من العقوبات التأديبية التي يجوز لصاحب الصلاحية إسقاطها على العامل إذا ارتكب مخالفة إدارية أو مالية أو جنائية وهذه العقوبات هي على النحو التالي:

١ . الإنذار.

٢ . الغرامة.

٣. الحرمان من العلاوة أو تأجيلها لمدة لا تزيد عن سنة متى ما كانت مقررة من صاحب العمل.

٤. تأجيل الترقية لمدة لا تزيد عن سنة متى كانت مقررة من صاحب العمل.

٥. الإيقاف عن العمل مع الحرمان من الأجر.

٦. الفصل من العمل في الحالات المقررة في النظام.

هـ- أمثلة لإخلال العامل بواجباته الوظيفية :

ذكر أحد الكتاب أمثلة لإخلال الموظفين بواجباتهم الوظيفية التي نص عليها نظام العمل والعمال أو التي تنص عليها لوائح المنظمة ومن هذه الأمثلة ما يلي: (العتيبي سعد، ١٤٢٦هـ).

فعلى سبيل المثال واجب « الالتزام » يظهر إخلال الموظف به من خلال عدم أداء الموظف العمل بنفسه، أو التواجد مع عدم القيام بالعمل. في حين أن واجب « المسؤولية يظهر إخلال الموظف في تطبيقه من خلال عدم تقدير مسؤولية المنظمة تجاه عملائها ، أو القيام بأعمال تتعارض مع واجبات وأهداف المنظمة.

وأخيراً فإن من أهم الظواهر السلبية لدى الموظفين والتي تنافي الأخلاق الحميدة وتنافي قيم العمل الحميدة أن يتصرف الموظف تصرفاً سلبياً يؤثر عليه ويؤثر على سمعه المنظمة مثل: تقديم الرشوة أو طلبها أو الحصول عليها أو تسهيل تبادلها، السرقة والاختلاس بأي صورة من الصور سواءً من ممتلكات المنظمة

أو من مخلفاتها أو من ألاتها ، الغش و التدليس للمتعاملين مع الشركة قولاً أو عملاً ، محاباة الأقارب أو المعارف ، عدم المحافظة على أسرار العمل وإفشائها في المجالس أو الشركات المنافسة ، التزوير في الوثائق الخاصة به أو الخاصة بالمتعاملين مع الشركة ، ارتكاب المحرمات كالمخدرات أو السكر ، الاعتداء على الموظفين أو الرؤساء أثناء العمل بالقول أو الفعل ، وأخيراً عدم الالتزام بالزى الرسمي الذي قرره الشركة في أماكن العمل .

كتاب الفصل: الكسب

المؤلف: الإمام محمد بن الحسن الشيباني

المحقق: د. سهيل زكار

الناشر: عبد الهادي صرصوني

سنة النشر: ١٤٠٠ هـ ، ١٩٨٠ م

يقع هذا الكتاب في (١٣٦) صفحة من القطع الصغير. مؤلف هذا الكتاب هو الشيخ العلامة الإمام/ محمد بن الحسن الشيباني (١٣٢ - ١٨٩ هـ) تعلم ودرس في حلقة الإمام أبي حنيفة واستمر في هذا الحال لمدة أربع سنوات حتى توفيه ، ثم انتقل وطلب العلم وشد الرحال لطلب العلم إلى أمام أهل المدينة مالك ابن أنس وسمع عنه الموطأ «وتعتبر رواية محمد بن الحسن للموطأ من أفضل الروايات له قدماً وصحة وضبطاً:ص ١١).

و حين استكمل رحلاته العلمية عاد إلى العراق في عهد الخلافة العباسية واستقر في بغداد وطارت شهرته و اختلف تلاميذ إليه ينهلون من علمه وقام الخليفة هارون الرشيد بتوليته القضاء. ولم يمكث الأمام في القضاء طويلا وتفرغ للفقهِ ووقف نفسه له تعليماً و تصنيفاً.

و يعد الإمام الباني العملي للمذهب الحنفي لان التراث الفكري المدون عن المذهب الحنفي جلة من إنتاج الإمام الحسن الشيباني . يقول المحقق أن من دوافع الإمام لتأليف هذا الكتاب «الرد على حركة الزهد الأعجمي التي نشطت في القرن الثاني للهجرة مع نشاط الديانة المنانية (لحركة الزندقة) والحركة

الشعوبية ، كما حوى بعض الردود على جماعة القدرية وسواهم . وفي مسار الردود هذه استعرض الشيباني مشكلة الكسب وموقف الشريعة ، مبيناً أوجه الحلال والحرام مع طرائق وقوانين الكسب ، مستشهداً على ذلك كله بالعديد من الآيات والأحاديث والآثار المروية» ص ١٦ .

وهذا الكتاب البالغ الأهمية يحشد فيه الإمام الحسن الشيباني الآيات والأحاديث النبوية الشريفة التي تحث على العمل وتبين فضله وأهميته في الإسلام . كذلك يورد الإمام رحمه الله أهمية العمل حيث مارس الأنبياء بدءاً من نوح عليه السلام إلى نبينا محمد صلى الله عليه وسلم ، وكذلك الحال لأصحابه رضوان الله عليهم .

هذا البيان والشرح يفترض أن يكون نبراساً مضيئاً لشبابنا بأهمية العمل في الإسلام وأن الإسلام يحث على العمل والاجتهاد فيه .

وأخيراً فقد احسن المحقق الدكتور/ سهيل في اخراج هذا السفر القيم للقراء للاستفادة من كنوزه المتعددة .

- المراجع :

١. أبوبكر مصطفى (١٤٣٠هـ). أخلاقيات وقيم العمل، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص٣٥.
٢. أبو النصر مدحت (٢٠٠٨م). قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص٧٦، ٧٤، ٧٢.
- ٣- الشيباني محمد بن الحسن ، تحقيق الدكتور / سهيل زكار (١٤٠٠هـ). الكسب ،عبدالهادي حرصوني لنشر ، دمشق .ص٣٦، ٣٥.
٣. المزجاجي أحمد داود (١٤٢٩هـ). الوجيز في أخلاقيات العمل، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
٤. الصيرفي محمد (٢٠٠٧م). أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٥. الفوزان محمد براك (١٤٢٨هـ). التعليق على نظام العمل السعودي، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص١٥٩، ١٦٣، ١٦٢.
٦. العتيبي محمد زويد (١٤٣١هـ). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، ص٢٣٧، ٢٣٥.
٧. العتيبي سعد (١٤٢٦هـ). قواعد السلوك ، و أخلاقيات العمل ، الانضباط بأمانة محافظة جدة ، أمانة محافظة جدة ، ص٢٠-٢١.
٨. حمادات محمد حسن (١٤٢٦هـ). قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى

- المديرين والمعلمين في المدارس، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٣٩، ٣٢.
- حبرم حسين (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي، سلوك الموظفين والجماعات في منظمات الاعمال، الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، ص ١٠١
٩. فرانسيس دين وروكوك (١٤١٦هـ). ترجمة هيمان عبدالرحمن، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
١٠. الفامدي علي يحيى و الفوزان عبدالرحمن (١٤٢٦هـ). دور التدريب في تعزيز مفهوم أخلاقيات العمل «دور معهد الإدارة العامة في بناء وتعزيز مفهوم القيم الأخلاقية الوظيفية للعام والقطاع الأهلي»، ص ٤.
١١. الحميد عبدالواحد (١٤٢٦هـ). دور وزارة العمل في تنظيم وضبط أخلاقيات العمل في القطاع الخاص، ورقة عمل مقدمة في ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي بمعهد الإدارة العامة في ٢٠/١/١٤٢٦هـ.
١٢. القحطاني مسفر (١٤٢٩هـ). دور أخلاقيات المهنة، من الإنترنت بتاريخ ١٠/١١/١٤٣٢هـ.
١٣. قواعد السلوك والأخلاقيات في العمل، والانضباط بأمانة محافظة جدة، الإصدار الأول عام ١٤٢٥هـ. ص ٢٠.
- ١٤- لائحة الواجبات الوظيفية، وزارة الخدمة المدنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٧هـ
- ١٥- نظام تأديب الموظفين / المرسوم الملكي رقم م/٧ و تاريخ ١/٢/١٣٩١هـ.

الفصل الرابع

الموظف هو الأساس

تعريف الموظف العام بأنه:
الشخص الذي يسهم في عمل
دائم في خدمة مرفق عام
تديره الدولة بالطريقة
المباشرة.

أول يوم في الوظيفة^(١) :

من الأيام المميزة في حياة الإنسان والتي تظل في ذاكرته ، اليوم الأول للالتحاق بالوظيفة سواء كان هذا اليوم ساراً ومفرحاً أو غير ذلك تظل ذكراه عالقة في الوجدان وبالمثل يوم الالتحاق بالجامعة ويم تخرجه والعديد من الأيام التي لها ذكرى خاصة . ولمعرفة تجربة بعض الموظفين وما يتذكرونه عن اليوم الأول في الحياة الوظيفية فقد تم سؤال بعضهم حيث أجاب الموظف (أ، ر، ض) « تم توجيهي للعمل بإدارة الموارد البشرية ومدير الإدارة أحتالي للعمل مع أحد الموظفين القدامي بقسم الإرشيف ثم قدم لي مجموعة من الأوراق والمعاملات التي تقترب من المائة وتحتاج إلى حفظ في ملفات أصحابها.» وهكذا بدأ هذا الموظف العمل من اليوم وكان أحسن حالاً من زميله الآخر (ع، م) بإحدى الجهات الحكومية الذي لم يزاوِل عملاً إلا بعد مرور شهرين حيث يقول « أول يوم في حياتي الوظيفية كان في أحد المستشفيات وعندما قابلت مدير شؤون الموظفين تم توجيهي للعمل بأحد الأقسام ولكني لم أكلف بعمل رسمي وأمضيت على ذلك قرابة شهرين ثم كلفت للعمل بأحد الأقسام.» أما (م، ص) الموظف الثالث فيتحدث عن يومه الأول بقوله « تم تعييني بوظيفة كاتب بالمرتبة الرابعة وقد باشرت العمل في يوم الأربعاء بقسم شؤون الموظفين كاتب تادية وقد استقبلني رئيس شؤون الموظفين في الحقيقة بكل ترحاب وسلمت لأحد الموظفين القدامى وهو محاسب وكلفه بتدريبي على جميع الأعمال الكتابية وليس التادية فقط نظراً

(١) نشرت بقلم الكاتب جريدة عكاظ ، يوم الاثنين ١٤٢١/٩/١هـ .

لقلة الموظفين». بتلك الإدارة فمن أول يوم استلمت سجلات التأدية مع أخذ فكرة عن أعمال إجراءات الترقية والتنقل والتعيين وبيانات القوى العاملة ومع مرور الأيام اكتسبت معرفة عن جميع أعمال الموارد البشرية أما الموظف (ف،و) فقد كان أحسن حالاً من زملائه السابقين وتحديث عن يومه الأول حيث قال: « في أول يوم تم تعييني استقبلنا المدير العام ومن ثم ذهبنا إلى مدير التوظيف وقمنا بجولة على الأقسام وتم توجيهي إلى قسم الاستقبال للعمل ». هذه بعض تجارب موظفين تتجاوز خدمتهم عشر سنوات ذكرت هنا بكل عفوية وصدق لا زالوا يتذكرون اليوم الأول في العمل بما فيه من إيجابيات أو سلبيات بعض هذه التجارب ايجابية وبعضها غير ذلك ولكن هل الاهتمام بالموظف الجديد ضروري أو هل من برنامج من الممكن تطبيقه في هذا الخصوص ، هذا ما سنتاوله في المرة القادمة إن شاء الله .

التوجيه الوظيفي للموظفين الجدد^(١) :

يقصد بالتوجيه الوظيفي التعرف على بيئة العمل الجديدة للتكيف معها وفي تعريف أعم وأشمل يذكر أحد الكتاب أن توجيه الموظف الجديد « هي تلك الإجراءات والوسائل التي تساعد على بث الاطمئنان والراحة لدى الموظف بقصد تعريفه على بيئة العمل الجديدة ومساعدته في التأقلم معها ومساعدته في أداء عمله بكل سهولة ويسر » . وتظهر أهمية توجيه الموظف الجديد للأسباب التالية :

(١) نشرت هذه المقالة بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٢٨١) السنة ٢٢ ذو الحجة

١٤١٤ هـ ص ٧٨ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

أولاً : عدم المعرفة بأهداف أو اختصاص المنظمة التي يعمل بها .

ثانياً : عدم المعرفة ببعض لوائح وأنظمة / العمل / بالمنظمة.

ثالثاً : عدم المعرفة بزملاء العمل .

رابعاً : عدم المعرفة في بعض الأحيان بالعمل المطلوب أدائه .

فإن العوامل السابقة قد تولد لدى الموظف الجديد الإحساس بالقلق والرغبة وتوقعه عن أداء عمله الجديد . لذا فإن المنظمة مطالبة بالأخذ بيد الموظف الجديد ومساعدته في التأقلم مع عمله الجديد .

وقد ظهرت أهمية توجيه الموظف الجديد من خلال العلاقة القوية بين توجيه الموظف الجديد والرضا الوظيفي . فقد أثبتت الدراسات الميدانية أهمية وجود توجيه للموظف الجديد حيث كشفت إحدى الدراسات الميدانية أن توجيه الموظف الجديد ساهم في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين الجدد وقلل من نسبة ترك الخدمة من بينهم كما أشارت إلى ذلك دراسة أجراها كل من ماربون وتريب (Marion and Trieb) على عدد من العاملين في مركز من مراكز التسويق . وجد أن تنفيذ برنامج توجيهي للموظفين الجدد أدى إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بينهم .

وفي بحث آخر وجدت كرسينا (Chrestina) أن مجموعة من الموظفين الملتحقين بشركة (Texas Instrument) قسمت إلى قسمين . مجموعة اتيح لأفرادها فرص قضاء ساعتين حضروا خلالها لقاءً توجيهياً يهدف إلى إعطاء معلومات عامة عن الشركة وأهدافها واختصاصها ، بينما اتيح للمجموعة الثانية

حضور اللقاء نفسه بالإضافة إلى حضور ندوة مصغرة خصصت لتعريفهم بنوعية وطبيعة العمل الذي سوف يؤدونه ، كما اتاحت لهم فرصة مناقشة بعض الأمور المتعلقة بعملهم الجديد مع مشرفيهم . وقد جاءت النتيجة أن المجموعة الثانية كانت أكثر إنتاجية وأفضل انتظاماً في الحضور من المجموعة الأولى بصورة مذهلة.

في مقال نشر حديثاً في مجلة (Persnnel) أشار كوين (Cohen) أن معدل ترك الخدمة في إحدى الشركات قد انخفض بنسبة ٤٠٪ نتيجة لتنفيذ برنامج توجيهي للموظف الجديد . لمدة سنتين .

من ذلك تتضح أهمية توجيه الموظف الجديد للمنظمة وللموظف وأن توجيه الموظف الجديد ، يساعد على سرعة تأقلمه مع بيئة عمله الجديدة كما يساعد على أداء عمله بصورة جيدة ومن الإدارات التي من الممكن أن تقوم بأعباء توجيه الموظف الجديد ثلاث إدارات هي (أنظر ملحق رقم (١) ورقم (٢)).

أولاً : إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية (الموظفين) هي الإدارة الأولى التي تستقبل الموظف الجديد ، وهي الإدارة المسؤولة عن تنفيذ أنظمة ولوائح الشركة .

لذلك فالخطوة الأولى لتوجيه الموظف الجديد تبدأ من إدارة الموارد البشرية والتي يتطلب منها استقبال الموظف الجديد استقبال الموظف إستقبالاً حاراً وتعريفه ببعض الأنظمة واللوائح التي يهيمه معرفتها وتساعد على استقراره الوظيفي مثل : اللوائح المتعلقة بحقوقه الوظيفية من راتب ، علاوات ، إجازات ، بشتى أنواعها ، التدريب ، وهكذا .

ثانياً : إدارة العلاقات العامة :

إن إدارة العلاقات العامة تعتبر واجهة لمنظمة وهي الإدارة التي تعبر عن المنظمة وتحاول شرح أهدافها ومنجزاتها للمستهلكين والعملاء وكذلك توثيق أواصر التعاون والترابط بين العاملين بالمنظمة لذلك فإن إدارة العلاقات العامة منوط بها مساعدة الموظف الجديد في التأقلم مع حياته الوظيفية الجديدة من خلال تنفيذ هذه الإجراءات :

- ١ . ترتيب لقاء بين الموظف الجديد وأحد مسؤولي المنظمة يتم فيه شرح أهداف واختصاص المنظمة أو إعطاء فكرة مبسطة عنها أنشطتها ومهامها .
- ٢ . عرض فيلم عن المنظمة يتحدث عنها وعن أهدافها ومنجزاتها .
- ٣ . تنظيم جولة تعريفية للموظف الجديد على بعض إدارات أو أقسام المنظمة ذات العلاقة بعمله ليتعرف على اختصاصات وأهداف تلك الإدارات أو الأقسام .
- ٤ . تقديم الموظف الجديد لزملائه في العمل من خلال الحفلات التي تقيمها المنظمة .
- ٥ . إعطاء الموظف الجديد معلومات مختصرة عن الأنشطة الإجتماعية والثقافية والرياضية التي تقوم بها المنظمة .
- ٦ . توفير بعض المعلومات عن المناطق السكنية المعدة للإيجار إذا لم توفر المنظمة سكن للعاملين بها . إعطاء معلومات عن أقرب المستشفيات العامة أو الخاصة ، وأخيراً إعطائه معلومات عن أقرب المدارس سواء للبنين أو البنات .

ثالثاً : القسم الذي سوف يعمل به الموظف :

إن العمل الذي سوف يمارسه الموظف الجديد يعتبر محكاً رئيسياً لاختيار قدرات ومهارات الموظف لذلك قد لا يكون الموظف الجديد مهياً من الناحية العملية للبدء فوراً في ممارسة مهامه لذا يفترض أن تتم مساعدته لكسب المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل الذي سوف يقوم به خاصة الموظفين الجدد خريجي الجامعات أو المدارس الثانوية والمعاهد المتخصصة . من هنا يتضح أن مسئولية القسم أو الإدارة التي يعمل بها الموظف الجديد كبيرة في تهيئة الجو المناسب والإدوات المطلوبة والشرح اللازم الذي يساعد الموظف في أداء عمله الجديد .

ومن الممكن تحديد الواجبات المنوطة بالقسم أو الإدارة في ما يلي :

- شرح نوعية وطبيعة العمل المطلوب أداءه .
- ممارسة التطبيق العملي من قبل المشرف أو أحد الموظفين لذلك العمل في الفترة الأولى أمام الموظف الجديد .
- توفير الأدوات المكتبية اللازمة لأداء العمل .
- ترك الموظف الجديد يمارس عمله مع التوجيه والمراقبة بين فترة وأخرى .
- اختيار الدورات التدريبية المناسبة له التي تساعد على أداء عمله الجديد .

ملحق رقم (٢) : محتويات برنامج توجيه الموظفين الجدد :

الإدارة	المحتوى	المدة المقترحة للتنفيذ
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - استقبال ودي للموظف الجديد . - تعريفه ببعض الأنظمة واللوائح التي تبين حقوقه وواجباته. - الرد على استفساراته. 	من ساعتين إلى ثلاث ساعات.
إدارة العلاقات العامة	<ul style="list-style-type: none"> التعريف بالمنظمة وأهدافها من خلال فيلم. التعريف بالإدارات داخل المنظمة . تعريفه بزملائه الجدد في المنظمة. توفير أية معلومات أخرى تفيده . 	أسبوع إلى عشرة أيام
القسم المعين به الموظف	<ul style="list-style-type: none"> شرح طبيعة ونوعية العمل. تعريفه بزملائه بالقسم . تدريبه على عمله الجديد من خلال إتباع الخطوات الأربع التالية : شرح نوعية وطبيعة العمل . التطبيق العملي على مرأى ومتابعة من الموظف الجديد. تركه يماري العمل بنفسه. متابعة وتقييم أدائه. 	

ملاحظات : يعتمد طول الفترة التدريبية وقصرها على نوعية وطبيعة العمل .

فن قيادة العاملين :^(١)

تعد قيادة العاملين من أصعب المهام التي يمارسها المشرف ، وذلك لتفاوت الوعي الثقافي والتحصيل العلمي والخبرة الذاتية بين العاملين ، ومن أحدث النظريات التي تناولت قيادة العاملين : النظرية الموقفية ، والتي تتضمن باختصار أن قيادة إدارة العاملين تعتمد إلى حد كبير على الموقف وما تكون عليه الحالة . لذلك فإن المدير يتصرف أو يتخذ قراره بناءً على معطيات الموقف ، ويكون قراره مختلفاً باختلاف الظروف والمعطيات المحيطة بالحالة (الموقف) .

وقد قسم أحد الكتاب أسلوب قيادة العاملين إلى أربعة أقسام :

أولاً : توجيه العاملين :

يقوم المشرف باتباع هذا الأسلوب إذا كان الموظف جديداً ولا بد من توجيهه إلى الكيفية المطلوبة لأداء العمل ، كما يستخدم هذا الأسلوب في حالة وصول تعليمات أو أوامر أو لوائح أو أنظمة يتحتم على الموظف اتباعها وتنفيذها ، أيضاً يستخدم هذا الأسلوب عند نقل الموظف لممارسة مهام عمل جديد .

ثانياً : إقناع العاملين :

يستخدم هذا الأسلوب عندما يريد المشرف تنفيذ أمر معين ولكن يريد أن يكون التنفيذ باقتناع ورغبة من الموظف ، لذلك يلجأ المشرف إلى شرح دوافع القرار ومزاياه ليحث الموظف على تبني القرار وبالتالي تنفيذه عن اقتناع به .

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض ، العدد (٢٧٩) لشهر شوال من عام ١٤١٤هـ

ومن أمثلة ذلك في حالة تكليف الموظف بعمل خارج وقت الدوام ولكن يحاول شرح أهداف ودواعي القرار والسعي إلى تبني القرار من قبل الموظفين وقس على ذلك كثير .

ثالثاً : استشارة العاملين :

يستخدم هذا الأسلوب لمعرفة آراء ووجهات نظر الموظفين في عمل معين أو قرار معين . لذلك يلجأ المشرف لعقد اجتماع العاملين وطرح الفكرة أو القرار قبل اتخاذه وذلك لمعرفة ردة فعلهم حياله وكذلك رأيهم بشأنه . وهذا النوع من يسعى إلى إحساس الموظف أنه يشارك برأيه في المواضيع التي تهمه . ومن أمثلة ذلك تقسيم إجازة نصف السنة بين العاملين ، وتحديد مواعيد الإجازة السنوية للعاملين ، وتطوير أساليب العمل في الإدارة .. غيرها .

رابعاً : تفويض الصلاحية :

يستخدم هذا الأسلوب لإعطاء العاملين الصلاحية الكاملة لدراسة موضوع معين واتخاذ قرار محدد بشأنه . وتكون كفة المشرف متساوية إلى حد كبير مع الموظفين في دراسة الموضوع واتخاذ قرار بشأنه . ويلجأ المدير إلى هذا الأسلوب إذا كان هناك موضوع متخصص جداً ويطلب رأياً دقيقاً وواضحاً في ذلك الموضوع كما يستخدم هذا الأسلوب مع الموظفين القدامى وأصحاب الخبرة وذوي المستويات الوظيفية العليا . ومن الأمثلة على ذلك إعداد خطة الإدارة أو القسم للسنة القادمة ، وتطوير أساليب العمل بالقسم .

وأخيراً فإن المشرف يمكنه أن يستخدم أكثر من أسلوب مع موظف واحد ، فهو

يستطيع أن يستخدم أسلوب التوجيه في حالة ورود تعليمات أو أنظمة جديدة ، كما يستطيع استخدام أسلوب الاستشارة في موضوع آخر أيضاً .

ومن البديهي التنويه أن أسلوب التوجيه يضع السلطة شبه كاملة في يد المدير بينما أسلوب الإقناع يتيح قليلاً من السلطة للمرؤوس ، ويتيح أسلوب الإقناع يتيح قدر أكبر من السلطة للمرؤوس ، ويتيح أسلوب الاستشارة مساحة أكبر من المشاركة في اتخاذ القرار ، كما يتيح أسلوب التفويض مساحة متساوية إلى حد ما مع سلطة المدير فيما يتعلق بدراسة الموضوع واتخاذ قرار بشأنه .

الاتصال الإداري بالمرؤوس :^(١)

يعرف الاتصال الإداري بأنه تبادل الآراء والأفكار أو الحقائق بين شخصين أو أكثر . ويقسم الاتصال من حيث المستويات إلى ثلاثة أقسام هي :

١ . الاتصال النازل : وهو الاتصال الذي يحدث بين الإدارة في المستوى الإداري الأعلى والإدارة في المستوى الإداري الأدنى أو الذي يحدث بين الرئيس والمرؤوس .

٢ . الاتصال الصاعد : وهو الاتصال الذي يحدث بين الإدارة في المستوى الإداري الأدنى والإدارة في المستوى الإداري الأعلى . أو الذي يتم حدوثه بين المرؤوسين والرئيس .

٣ . الاتصال الأفقي : وهو الاتصال الذي يتم بين إدارتين في مستوى إداري واحد ، أو بين موظفين في مستوى إداري واحد أنظر الشكل رقم^(١) .

(١) نشر بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٢٨٣) لشهر صفر من عام ١٤١٧ هـ ، ص ٨٢ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

وينقسم الاتصال الإداري إلى أربعة أنواع هي كما يلي:

أولاً: الاتصال التحريري: هو الاتصال الذي يتم من خلال القراءة ومن أنواعه: التقارير بكافة أنواعها، المذكرات والتعاميم، التعليمات.

ثانياً: الاتصال اللفظي: وهو الاتصال الذي يتم من خلال الحديث أو المخاطبة. ومن أنواع: المقابلة الشخصية، المحادثة الهاتفية الاجتماعية، الندوات.

ثالثاً: الاتصال غير اللفظي: وهو الاتصال الذي يحدث من خلال الرموز والإشارات، ومن أنواعه حركات الأيدي أو أحد أطراف الجسم الصمت.

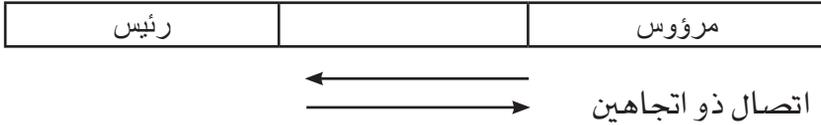
رابعاً: الاتصال التصويري: وهو الاتصال الذي يتم من خلال مشاهدة الصور، أو المجسمات، أو الخرائط، أو الأفلام الصامتة.

ومن المعروف أن الاتصال التحريري والاتصال اللفظي هما الاتصالات الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل المشرفين، فالمشرف يستخدم الاتصال التحريري عند إرسال تعاميم أو تعليمات جديدة. خاصة بالعمل أو خاصة بأنظمة ولوائح جديدة. كذلك يستخدم المشرف الاتصال التحريري عندما يريد أن يبلغ الموظف بقواعد أو إجراءات خاصة بإنجاز العمل، ومن عيوب الاتصال التحريري أنه اتصال ذو اتجاه واحد ولا يسمح للمرؤوس بالحوار والنقاش مع مشرفه. ولذلك يقترح أن يستخدم الاتصال التحريري في أضيق الحدود وفي المواضيع والمواقع التي لا يستطيع المشرف أن يجد فيها بديلاً غير الاتصال التحريري.



اتصال ذو اتجاه واحد

كما يستخدم المشرف الاتصال اللفظي عبر الحوار وجهاً لوجه أو المكالمة الهاتفية أو اللقاءات أو الاجتماعات ويعتبر الاتصال اللفظي اتصالاً ذا اتجاهين يتيح للموظف فرصة الحوار والأخذ والرد مع المشرف ومحاولة توضيح بعض أجزاء الرسالة للوصول إلى فهم الرسالة كما أنه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوس ويقترح باستخدام الاتصال اللفظي كلما أمكن ذلك للمزايا السابق ذكرها.



ولنجاح الاتصال الإداري بين المشرف والمرؤوس لا بد من توفر عدد من العناصر ، هي كما يلي :

- ١ . رسالة .
- ٢ . مرسل .
- ٣ . مستقبل .
- ٤ . فهم لمضمون الرسالة .
- ٥ . الاقتناع بمضمون الرسالة .

وإذا سلمنا بوجود الرسالة والمرسل والمستقبل في كل اتصال إداري إلا أن توفر العنصرين الآخرين عامل مهم في نجاح الاتصال الإداري ووصول المشرف إلى هدفه من الاتصال إلا أن فهم الرسالة قد يتعرض لبعض المعوقات .

منها على سبيل المثال :

١. الإدراك الانتقائي : وهو لجوء مستقبل الرسالة إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى . وهذا يؤدي بالتالي إلى قصور في فهم الرسالة .

٢. المشكلات اللغوية : هي أن هناك كلمات أو رموز أو إشارات ذات فهم مختلف بين شخص وآخر نتيجة للموقع الجغرافي والاختلاف الثقافي أو أسباب أخرى . لذلك ينصح المشرف باختيار الكلمات أو الرموز أو الإشارات ذات الدلالة أو الرموز أو الإشارات ذات الدلالة الواحدة لكل من المرسل والمستقبل .

٣. تضخيم المعلومات : وهو الإفراط في مقدار المعلومات المرسلة إلى المرؤوسين فكتافة المعلومات المرسلة له تؤدي إلى إهمال لجزء كبير منها .
وأخيراً فإن الاقتناع بالرسالة من قبل المرؤوس يعتبر جزءاً مهماً للوصول إلى اتصال إداري فعال بين المشرف ومرؤوسيه .

طرق تطوير أداء العاملين :^(١)

يعتبر تطوير أداء العاملين من المهام الرئيسية للمشرف ويمثل نجاحه في تطوير أداء مرؤوسيه دلالة على فعالية وحسن قيادته للعاملين لديه . ومن أهم الطرق المتبعة لتطوير أداء العاملين ما يلي :

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٢٨٤) لشهر ربيع الأول من عام ١٤١٥هـ ص ٤٤ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

أولاً: التدريب على رأس العمل: يقوم مدير الإدارة أو من يفوضه بتدريب العاملين على أعمالهم المنوطة بهم وذلك من خلال توجيههم، وإبداء النصيحة والمشورة له لمساعدتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وكذلك توفير كل ما يتطلبه العمل من أنظمة أو لوائح أو تعليمات وكذلك الأدوات الضرورية لأداء العمل من آلة حاسبة ومسودات وأقلام رصاص وغير ذلك، ويظل مدير الإدارة يتابع الموظف حتى يتأكد أن الموظف اكتسب المهارات اللازمة لأداء العمل.

ثانياً: التدريب الداخلي: تحرص المنظمة على تطوير أداء العاملين من خلال إرسالهم في دورات داخلية متخصصة تقوم بتنفيذها مؤسسات التدريب الخاصة مثل الغرف التجارية الصناعية بالمملكة، أو المؤسسات التدريبية الأهلية، أو المؤسسات التدريبية الحكومية مثل معهد الإدارة العامة أو المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

ويساعد التدريب الداخلي الموظف في صقل مهاراته ومعارفه وتطويرها ليستطيع أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه. ويعتبر التدريب الداخلي مفيد جداً إذا خطط له بعناية وتم اختيار البرامج التدريبية المناسبة، وتعود فائدة التدريب الداخلي لتفوقه على التدريب الخارجي، ومناسبته لعدد كبير من الموظفين الذين لا يجيدون اللغة الإنجليزية مثلاً والتي تكون شرطاً للالتحاق بالدورات الخارجية.

ثالثاً: التدريب الخارجي: توجد مؤسسات كثيرة ومشهورة تقدم برامج متنوعة ومختلفة تناسب معظم الأعمال. وهذه المؤسسات موجودة بالولايات المتحدة الأمريكية أو إنجلترا أو بلجيكا وغيرها من الدول. وتناسب هذه

الدورات القياديين العاملين بالشركات والعاملين الذين يجيدون التحدث باللغة الإنجليزية، إلا أنه يعاب عليها تكلفتها المادية الكبيرة وتوفر اللغة الإنجليزية للمرشحين .

رابعاً : التدوير الوظيفي : تعتبر طريقة التدوير الوظيفي من الطرق المناسبة لتطوير أداء العاملين سواء المديرين أو الموظفون وذلك لأن التدوير الوظيفي يتيح للموظف ممارسة عمل آخر غير العمل الذي يمارسه ويتيح له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة .

خامساً : المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية : تلجأ بعض المنظمات إلى عقد المؤتمرات أو الندوات في مواضيع محددة ويتاح لبعض الموظفين حضور تلك المؤتمرات أو الندوات إذا كانت ذات علاقة بأعمالهم.

ويهيئ حضور تلك الندوات أو المؤتمرات إثراء الخبرات بالتجارب المتنوعة للمشاركين والمشاركة في الحوارات والنقاشات الدائرة في تلك المؤتمرات والندوات وتعقد على سبيل المثال الغرفة التجارية الصناعية بالرياض عدداً من المؤتمرات والندوات في مواضيع تهم التجار والصناعيين ، كما تعقد الجمعية الاقتصادية السعودية مؤتمراً سنوياً تحدد موضوعاته سلفاً وكذلك المشاركين بها.

كما يعقد معهد الإدارة العامة عدداً من الندوات في مواضيع تهم الجانبين الحكومي والأهلي في بعض الأحيان وتفيد هذه الندوات والمؤتمرات على وجه العموم موظفي الإدارة العليا في كل من القطاع الخاص والقطاع الحكومي ، ويعتبر حضور تلك الندوات والمؤتمرات جزءاً رئيسياً من مهام الإدارة العليا لما تحققه تلك المؤتمرات والندوات من إثراء لخبرات وتجارب المشاركين .

مشكلات أداء الموظفين هل من حل لها :^(١)

من ابرز مهام المشرفين قيادة وتوجيه العاملين ، ولعل أهم مهمة يؤديها المشرف هي إنجاز العمل من خلال الآخرين . لذلك فإن المشرف يواجه مشكلات إدارية من الممكن تقسيمها إلى قسمين : مشكلات فنية تتعلق بقصور في أداء الموظف لعمله (تتعلق بالمهارة المطلوبة لأداء ذلك العمل) ، ويستطيع المشرف التغلب على ذلك القصور من خلال التوجيه المباشر للموظف أو من خلال إتاحة الفرصة له في تلقي التدريب المناسب لرفع مهاراته العلمية . أما المشكلات الأخرى فهي المشكلات السلوكية ، وهي تتعلق بسلوك الموظف المتمثل في التأخر في الدوام ، أو الانصراف مبكراً ، أو كثرة المشاكل مع زملائه الموظفين .

ويعتبر هذا النوع من المشاكل من أصعب وأعقد المهام التي تواجه المشرف وذلك لأن تغيير السلوك أو الاتجاهات ليس من السهولة بمكان لما يحيط بذلك السلوك من مؤثرات سواء خارجية أو داخلية .

ومن أبرز الطرق التي استخدمت في المساعدة على التخفيف من مشكلات الأداء السلوكي ما يلي :

أولاً : تحديد المشكلة : يجب على المشرف أن يحدد المشكلة التي يعاني منها الموظف هل تلك المشكلة تأخر في الدوام ، أو انصراف مبكر ، أو مشاكل مع الزملاء أو أخرى . ويعتبر تحديد المشكلة هو البداية الصحيحة للتغلب عليها .

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٣٤٨) لشهر ربيع الأول من عام

١٤١٢هـ ص ٦٠ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

ثانياً : تحديد أسباب المشكلة : لا يكتفي المشرف بتحديد المشكلة فقط ، بل لا بد له من البحث عن اسباب حدوث تلك المشكلة لأن تحديد أسباب المشكلة يعتبر الخيط الأساسي في اختيار الحل المناسب لحلها . فمثلاً إذا كان هناك موظف دائم التأخير عن الدوام فإن دور المشرف لا يقتصر على تحديد المشكلة ، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى معرفة أسباب تلك المشكلة . فمن الأسباب الافتراضية لتأخر الموظف عن مباشرة الدوام في الوقت المحدد قيامه بإيصال أولاده إلى المدارس مثلاً . وتأتي أهمية تحديد أسباب المشكلة لأن القرار الذي سوف يتخذ يجب أن يعالج أسباب المشكلة لتختفي تلك المشكلة أساساً .

ثالثاً : معرفة الآثار الطويلة للحل المتوقع للمشكلة على الموظف وعلى الإدارة: عند قيام المشرف باختيار حل معين لتلك المشكلة لا بد أن يكون لدى المشرف صورة واضحة عن آثار ذلك القرار على الموظف وعلى الإدارة فهناك حل يؤدي إلى نقل الموظف إلى إدارة أخرى مثلاً ، ما هي آثار ذلك الحل على الموظف وعلى الإدارة ؟ هناك حل مثل الحسم من الراتب ، فما هي آثار ذلك الحل على الموظف وعلى الإدارة ؟ كل هذه الاعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان قبل أن يقوم المشرف باتخاذ القرار المناسب .

رابعاً : معاملة الموظف كما يريد المشرف أن يعامل : من المتعارف عليه أن الموظف بشر له أحاسيس ومشاعر وله التزامات خارجية وداخلية ويتأثر سلوكه بما حوله من بيئة ، لذلك عند مناقشة المشرف للمشكلة مع الموظف يجب أن يتم النقاش من باب تغليب المصلحة العامة ، والنظر في جميع المؤثرات عند دراسة تلك المشكلة ، كما ينبغي على المشرف ألا يناقش الموظف مباشرة باعتباره مديراً ذا سلطة ، الأمر الناهي في تلك الإدارة .

بل لا بد من بروز حرص المشرف على كسب الموظف ، وأن الموظف يعتبر عنصراً فعالاً في نجاح أعمال المنظمة لخلق روح من الود عند معالجة تلك المشكلة .

وفي الختام فإننا سوف نبرر بعض الحالات التي تبين تطبيق تلك الطريقة :
الحالة الأولى :

قامت إحدى الشركات بإدخال الحاسب الآلي بها وذلك من أجل الاستفادة من الإمكانيات التي يوفرها الحاسب الآلي مثل سعة التخزين وسرعة استرجاع المعلومات . وأدخلت الحاسب في جميع أقسام الشركة . وفي أحد الأقسام رفض أحد الموظفين قبول العمل بالحاسب معتذراً بعدم قدرته على التأقلم في العمل بذلك الحاسب . وعلم المدير بذلك الرفض من قبل الموظف ، بإظهار بعض الأعدار والحجج التي تتمثل في صعوبة العمل بالحاسب الآلي وكثرة الأخطاء التي سوف يقع بها عند استخدامه لذلك الجهاز . . ولكن بعد نقاش طويل وصريح أوضح الموظف أن إدخال الحاسب الآلي في إحدى الشركات أدى إلى الاستغناء عن بعض الموظفين من هنا وضع المشرف يده على السبب الحقيقي في مقاومة استخدام الحاسب الآلي وهو خوفه من الفصل من العمل قام المدير بطمأنة الموظف موضحاً له أن استخدام الحاسب الآلي سوف يؤدي إلى حصول الموظف على دورات متعددة في الداخل والخارج بعد ذلك اقتنع الموظف بجدية حديث المشرف وتقبل العمل باستخدام الحاسب الآلي بصدر رحب .

الحالة الثانية :

تم تعيين أحد المواطنين بقسم الشؤون المالية بإحدى المنظمات وهذا الشاب يعتبر من الشباب الجيدين طبقاً لكشف الدرجات الذي يحمله ، ولكن من خلال ممارسته للعمل اتضح للمدير عدم جديته في ممارسته لمهام وظيفته بالشكل المطلوب ، وظهر جلياً حرصه على التأخر واللامبالاة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه في وقتها ، احتار المدير في هذه المشكلة ، وقام باستدعائه وعند مناقشته للمشكلة لم يستطع المدير العثور على السبب الحقيقي وراءه ولكن من خلال سؤال المدير لزملائه اتضح أن هذا الشاب من أصحاب المواهب المميزة مثل : الرسم ، أو لعبة كرة القدم (لاعب بارز في الأندية) ولهذا الشاب مشجعون وأصدقاء دائمون مرافقون له قام المدير بمناقشة المشكلة مع رئيسه واتفقا على أن الحل المناسب ربما يكمن في إتاحة الفرصة لهذا الشاب لتولي أحد الأقسام بالإدارة المالية قام المدير باستدعاء الموظف جرى الحديث

طويلاً على أهمية العمل والمستقبل الوظيفي الذي ينتظر ذلك الموظف وعرض عليه رئاسة قسم بالشؤون المالية ، واشترط عليه المواظبة والمثابرة في عمله . وعد الموظف مديره بالمثابرة والجد والاجتهاد في عمله الجديد . فعلاً تحسن سلوك الموظف وأصبح من مدراء الأقسام البارزين في انضباطه وحسن إدارته للموظفين وإنجازه للأعمال الموكلة إليه .

لقد تم استعراض مشكلات أداء الموظفين وتم التركيز على المشكلات السلوكية ، واستعرضنا إحدى الطرق التي تساعد على التخفيف من تلك المشكلات نرجو أن يكون فيها فائدة للمشرفين والله من وراء القصد .

ما الذي يدفع الموظف للعمل^(١) :

تم إجراء استقصاء لعدد (١٩) من الموظفين من إحدى البرامج التدريبية بفرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الغربية ، وقبل الخوض في نتائج الاستقصاء نود أن نتعرف على عينة الدراسة ؛ حيث اتضح أن نسبة (٥٠) يعملون بالوزارات الحكومية ، ونسبة (٧، ١٥٪) يعملون بالمؤسسات العامة ونسبة (٢، ٢٢٪) بالجهاز العسكري ، ونسبة (١، ١١٪) يعملون في قطاعات أخرى كالمؤسسات العامة للخطوط السعودية أو في وظائف على بند التشغيل . ويشكل حوالي ٥٦٪ من العينة من شاغلي المرتبة السادسة إلى المرتبة العاشرة . حيث يمثل حوالي (٢، ٢٢٪) شاغلي المرتبة السادسة ، بينما يشكل (١، ١١٪) من العينة المرتبة شاغلي المرتبة السابعة و(٦، ١٦٪) من العينة شاغلي المرتبة الثامنة ، و(٥، ٥٪) يشغل المرتبة العاشرة ، بينما (٤، ٤٤٪) من العينة يشغلون وظائف أخرى تمثل بالوظائف العسكرية ووظائف على بند التشغيل أو العاملين بالمؤسسة العامة للخطوط السعودية ، وقد ظهر من الدراسة أن ٤، ٤٤٪ لهم (١٦٪) سنة خدمة فأكثر، و(٨، ٣٨٪) ما بين (١١-١٥) سنة خدمة ، بينما (١١٪) (١-٥) لهم خمس سنوات خبرة . وأخيراً ٥، ٥٪ منهم من خدمته ما بين (٦-١٠) سنوات ، وقد أوضح ٤، ٩٤٪ من العينة أن هناك حوافز معنوية ومادية للعاملين تمنح لهم حيث أشار معظم أفراد العينة أن الحوافز التي يمنحونها لموظفيهم تتراوح بين : توجيه خطابات الشكر والتقدير للموظف الكفاء ترشيح الموظفين المتميزين

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٤٢٨) لشهر ذو الحجة من عام

١٤١٨هـ ص ٦٥ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

لدورات تدريبية - تكليفهم بساعات خارج الدوام عند الحاجة - الإشادة بالموظف أمام زملائه الآخرين .

يشير معظم أفراد العينة أن الرؤساء المباشرين يستطيعون منح الحوافز المعنوية مثل خطابات الشكر أو الثناء على الموظف أمام زملائه ، ولكن الحوافز المادية لا يستطيعون تطبيقها ، وذلك لمحدودية الموارد المالية ، ولصعوبة الصرف فيها ، ويرى بعض أفراد العينة أن محاباة الإدارة العليا لبعض الموظفين التي تمثل منح الحوافز المادية أو المعنوية لبعض الموظفين الذين لا يستحقونها يعتبر معوقاً رئيساً للاستفادة منها .

لكن لماذا تعتبر الحوافز مهمة بالنسبة للموظف ؟

دعونا نقرأ ما كتبه بعض أفراد العينة لنبين شعورهم حيال الحوافز ، يقول أحد الموظفين « الحافز سواء كان مادياً أو معنوياً يخلق في روح الموظفين الجهد والمثابرة وإنجاز الأعمال الموكلة لهم بكل دقة وأمانة ، بالإضافة إلى احترام العمل إجمالاً . كما وتخلق روح المنافسة الشريفة بين الموظفين والطموح إلى الأفضل في كل الأوقات».

ويقول آخر « إن الحوافز تدعو إلى المزيد من بذل الجهد والعطاء من الموظف ، وكذلك تكون حافزاً للغير بالتنافس ، خاصة إذا كان من بينهم مبدعون يكافؤون على إبداعهم في الذي قدموه في عملهم مثل وتحسين سير العمل بها » .

ويوضح أحد أفراد العينة أن الحوافز الوظيفية سواء المعنوية أو المادية يجب أن تعطى حسب معايير واضحة ومحددة حتى تعطى لمن يستحقها ، وإلا فقدت

معناها وكانت الآثار السلبية لإعطائها تفوق الآثار الإيجابية . وفي الختام قد نصل إلى الإجابة على السؤال المطروح في هذا المكان ، وهو ما الذي يدفع الموظف للعمل؟ ويؤكد معظم أفراد العينة أن هناك عوامل معينة تم ترتيبها حسب أهميتها تدفع الموظف للعمل وهي على النحو التالي :

احترمه كإنسان - الأمن الوظيفي - وجود فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل . الإحساس بإنجاز العمل بالطريقة وفي الوقت المناسب ، الفرصة للتقدم والتطور الوظيفي ، المرتب الجيد .

ومن خلال الربط بين نتائج الدراسة ، والعوامل التي تدفعهم إلى العمل يتضح أن عامل « احترامه كإنسان » يأتي في المرتبة الأولى ؛ حيث يود الموظف أن يعامل المعاملة الحسنة والمحترمة من قبل رؤسائه وزملائه في العمل ، ويود أن يشعر أنه يعمل في بيئة متعاونة متفاهمة ينتمي إلى مجموعة العمل التي يعمل بينها ، فيما أتى عامل المرتب الجيد في ذيل القائمة مما قد يعكس توقعات كثير من الموظفين ؛ حيث إن المرتب يعد أحد العناصر المهمة التي تجذب الموظف إلى العمل ولكن بالنظر إلى عينة الدراسة يتضح أن حوالي ٧٢٪ منهم أصحاب خبرة طويلة (١١-١٦) سنة خبرة ، وهذا يفسر ظهور المرتب الجيد في ذيل القائمة ؛ حيث إن غالبية أصحاب الخبرة الطويلة هم أصحاب أسر ، وقد يكون لهم اكتفاء من الناحية المادية بعكس الموظف الجديد الذي يكون الحافز الأول والأهم هو الراتب ليتمكن من تكوين حياته الوظيفية والأسرية المستقبلية بإذن الله .

الحوافز الوظيفية ^(١) !!

سبق وأن تناولنا ما الذي يدفع الموظف للعمل وأشرنا إلى نتائج الدراسة وإلى أهمية وجود حوافز للموظفين حيث أن المنظمات تسعى إلى الاستفادة القصوى من العاملين وذلك بدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم أو تحسين خدماتهم المقدمة للجمهور ، وتتبع لتحقيق ذلك طرقاً وأساليب عدة من أهمها تحفيز العاملين بمنحهم حوافز مادية أو عينية أو معنوية .

ويؤكد كثير من الكتاب أن الحوافز التي تجمع بين كل من الجانب المادي والمعنوي هي الأبلغ أثراً في نفس الموظف لما تحققه من إشباع عدد من الحاجات الإنسانية التي ذكرها « مازلو » في هرم الحاجات الإنسانية الشهيرة . (أنظر الشكل رقم ^(١) .

شكل رقم (١) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (مازلو)

الحاجة إلى تحقيق الذات
حاجات الاحترام
حاجات الصداقة والحب
حاجات الأمن والطمأنينة
الحاجات الفيزيولوجية (المادية)

ومن أصعب الأمور التي تواجه المدير في المنظمات تحديد المعايير التي على ضوءها يتم اختيار العاملين البارزين ومنحهم المكافآت المناسبة .

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٣٨٢) لشهر محرم من عام ١٤١٤هـ

وذلك عدم مصداقية وفعالية نظام الحوافز تؤدي تؤدي إلى نتائج عكسية على نفسية الموظف وإنتاجيته ويكون عدم منحها أجدى وأفضل . ويشير أحد الكتاب أن هناك أربعة أسس لبناء نظام الحوافز الفعال وهي كما يلي :

أولاً : المساواة : أن يتقاضى كل الموظفين أنصبة متساوية من الحوافز .

ثانياً : القوة : أن يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز المتوافرة للآخرين .

ثالثاً : الحاجة : أن يتم توزيع الحوافز على الأشخاص وفق حاجاتهم ، وكلما زادت حاجة الفرد زادت حصته .

رابعاً : عدالة التوزيع : أن يتقاضى الأعضاء في منظمة ما نصيباً من الحوافز يعادل جهودهم المبذولة في العمل .

وقد قام عدد من الشركات بوضع نظام حوافز ذات معايير محددة أدت إلى زيادة إنتاجية العاملين وكذلك زيادة رضاهم الوظيفي .

شكل (٢) يمثل عدداً من الحوافز التي تمنحها الشركة لموظفيها

الحوافز المادية	الحوافز العينية	الحوافز المعنوية
زيادة الراتب	تذاكر سفر	خطاب شكر
العلاوة التشجيعية	أقلام	كتابة اسم في لوحة مميزة
مكافأة مقطوعة	حقائب	كتابة الاسم في النشرة
الترقية	ساعات	الدورية
الانتداب	ميداليات	الترقية

فعلى سبيل المثال قامت إحدى الشركات العاملة في مجال الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية بوضع نظام حوافز يتم على ضوئه تكريم الموظفين المميزين، لذلك حددت الشركة المعايير التالية :

- ١ . حمل الحقائب للضيوف خاصة المصابين منهم في أيديهم أو المعاقين .
- ٢ . حماية الضيوف من اللصوص والمحافظة على ممتلكاتهم .
- ٣ . رعاية مرتادي مسبح الفندق وإنقاذ من يتعرض منهم للغرق .

كما حددت الشركة ثلاثة جوائز يحصل على إحداها الموظف المميز ، وتلك الجوائز هي :

- ١ . الجائزة الذهبية وقدرها (١٠٠٠) دولار .
- ٢ . الجائزة الفضية وقدره (٥٠٠) دولار .
- ٣ . الجائزة البرونزية وقدرها (٢٥٠) دولار .

بالإضافة إلى تذاكر سفر للموظف وعائلته وخطاب شكر من مسؤولي الشركة. ويقام في نهاية السنة حفل كبير يحضره كبار المسؤولين في الشركة لتكريم الموظفين الذين تم اختيارهم .

ومن الجدير بالذكر أن هناك لجنة مكونة من مجموعة من المديرين يقومون باختيار الموظفين المميزين على ضوء المعايير السابقة. وذكر المسؤولون في الشركة أنه نتيجة لتطبيق نظام الحوافز السالفة الذكر فقد ارتفع رضا ضيوف الفندق

عن الخدمات المقدمة لهم من ٦٣٪ في السنة السابقة للتطبيق إلى ٧٩٪ في السنة التي تم تطبيق النظام بها ، كما ارتفعت في السنة اللاحقة إلى ٨٢٪ وبذلك تكون الشركة قد كسبت رضا ضيوف الفندق ورضا موظفيها .

ومن أمثلة الحوافز التي تتبعها بعض الشركات كتابة اسم الموظف في لوحة بارزة في الشركة كموظف مجد ، تحديد عدد من مواقف السيارات القريبة من إدارة الشركة ومنح مواقف سيارة للموظف لمدة شهر ، اختيار الموظف كأفضل موظف لشهر كذا .

في الختام فإن الحوافز التي تمنح للموظفين سواء المادية أو المعنوية أو العينية وسيلة فعالة لبث روح التنافس والاجتهاد بين الموظفين وبالتالي رفع إنتاجيتهم وكذلك فهي محاولة كسب رضاهم الوظيفي والذي يساعد بدوره على استقرارهم الوظيفي . إلا أن المنظمة أو الشركة يجب أن تحدد معايير واضحة وبسيطة ويتم بموجبها اختيار الموظف المميز حتى لا يحدث نوع من المحاباة أو المجاملة في منح الجوائز لمن لا يستحقها وتؤدي بالتالي إلى أثر عكسي على نفسية الموظف وإنتاجيته .

النشاط الاجتماعي بالمنظمات ^(١) :

يلتحق الإنسان بالوظيفة في بعض الأحيان وهو لم يصل من العمر عشرين عاماً وفي أكثر الأحيان يتجاوز العشرون عاماً، ويعمل في اليوم (٧) ساعات بمعدل (٣٥) ساعة في الأسبوع، كما يعمل (٢٠٢) يوماً في السنة إذا استثنينا أيام العطل الرسمية والإجازة العادية السنوية للموظف. ويؤكد كثير من المهتمين بالقوى العاملة أن ما يقضيه الإنسان من وقت في العمل قد يتجاوز ما يقضيه الإنسان مع أفراد أسرته، يضاف إلى ذلك أن الموظف كلما زادت خدمته في جهة عمله كلما زاد ولائه الوظيفي، والموظف العامل بالجهاز الحكومي أو غيره من الأجهزة تحكم علاقته بجهته لوائح وأنظمة محددة تحدد الضوابط والأسس التي على ضوءها يؤدي عمله، ولكن هناك جانب آخر للموظف لا تغطيه الأنظمة واللوائح الرسمية المنظمة للعمل ألا وهو شعور الموظف بأنه ينتمي إلى منظمة يسود العاملين بها روح الأخوة والمودة والاهتمام به في كافة المجالات، لذلك تلجأ معظم المنظمات إلى إدارة النشاط الاجتماعي بعدد من الوسائل فبعض الجهات من القطاع الأهلي تدير النشاط الاجتماعي من قبل إدارات متنوعة كتولي إدارة العلاقات العامة تنظيم اللقاءات والمناسبات الدورية كمناسبات الأعياد، الاحتفالات الخاصة بالموظفين، بينما تتولى إدارة أخرى كالمشؤون الإدارية مسئولية تنظيم منح القروض المالية لمنسوبي الجهاز، أما بعض الأجهزة الإدارية فتعتمد على جهود موظفيها في رعاية وتنفيذ الأنشطة

(١) نشرت بقلم الكاتب بجريدة عكاظ بتاريخ ٢٤/٨/١٤٢١هـ - ٦/١٠/١٤٢١هـ

الاجتماعية بين فترة وأخرى، وتأخذ أجهزة أخرى الموضوع بجدية أكثر وتضع له إطاراً مؤسسياً بحيث تنشئ لائحة دقيقة وشاملة لهذا النشاط ويتم اختيار مجموعة من الموظفين لإدارة هذا النشاط الاجتماعي لمدة سنتين وتكون هذه اللجنة مسؤولة عن تنظيم وتنفيذ الأنشطة المختلفة من أنشطة اجتماعية تشمل لقاءات المعايدة أو لقاءات أخرى متنوعة، الرحلات الترفيهية لمنسوبي الجهاز وأنشطة ثقافية متنوعة تشمل على دعوة عدد من الشخصيات للالتقاء بموظفي الإدارة، أنشطة مالية تتمثل في تقديم فروض شخصية بسيطة وميسرة الدفع للعاملين بالإدارة، وأخيراً أنشطة رياضية تشمل على مسابقات متنوعة في كرة القدم، أو الطائرة أو تنس الطاولة وهكذا.

إن هذه اللجنة التي تدير الأنشطة السابق ذكرها بشكل منظم ومرتب تحقق فوائد متعددة لمنسوبي الجهاز وتجعل أي موظف يشعر أن هناك ارتباط بينه وبين هذه الجهة التي يعمل بها وأن هذه العلاقة لا تقتصر على فترة الدوام الرسمي فقط، ولكن هل الجهات الحكومية تنظم الأنشطة غير الرسمية بشكل منظم ودقيق يستفيد منه العاملون بها؟!

نستعرض نتائج الدراسة التي تحدثت فيه عينة الدراسة عن لجنة النشاط الاجتماعي؟ هل هي موجودة أصلاً بالأجهزة الحكومية، هل يرون ضرورة وجودها، ما هي الأنشطة التي يرغبون أن تركز عليها اللجنة، هل يوافقون على استقطاع مبلغ رمزي من الراتب لتمارس اللجنة نشاطاتها. أولاً أفاد معظم عينة الدراسة بأنه لا وجود لهذه اللجنة بالأجهزة التي يعملون بها حيث

أوضح ذلك معظم عينة الدراسة (٣٩, ٦٧٪) بينما من يؤكد وجودها يمثلون (٦١, ٣٢٪) ويرى معظم الموظفين ضرورة وجوده اللجنة لتنظيم النشاط الاجتماعي بالمنظمات حيث أشار إلى ذلك (٩٥, ٨٦٪) من عينة الدراسة بينما يرى (١٣, ٠٥٪) من الموظفين عدم ضرورة وجودها.

ويعتقد معظم عينة الدراسة (٢١, ٦٥٪) أن اللجنة يجب أن تركز على كل الأنشطة المفيد للموظف من أنشطة اجتماعية أو رياضية أو ثقافية ، بينما يعتقد (٩١, ٢٣٪) من العينة أن تركز اللجنة على نشاطي الحفلات واللقاءات والزيارات الاجتماعية فقط، بينما يعتقد (١٧, ٢٪) من العينة أن على اللجنة أن تركز نشاطها على النشاط الثقافى فقط وبنفس النسبة ، يرى بعض الموظفين أن يقتصر نشاط اللجنة على النشاط الرياضي فقط، أخيراً لم يحدد (٥٢, ٦٪) من العينة رأياً معيناً حول نشاط اللجنة . وأخيراً فإن نصف عينة الدراسة (٥٠٪) لا يمانعون من استقطاع مبلغ مالي رمزي شهري لدعم أنشطة اللجنة ، بينما لا يؤيد (٨٢, ٤٧٪) من العينة استقطاع مبلغ رمزي ، ولم يحدد (١٨, ٢٪) من العينة رأياً حول هذا الموضوع.

لمعرفة آراء ووجهات بعض الموظفين حول النشاط الاجتماعي فقد تم توزيع (٤٦) إستبانة على عينه من موظفي بعض الأجهزة الحكومية لاستطلاع آرائهم حول هذا الموضوع. وفي البداية نود أن نعطي القارئ لمحة سريعة عن خلفية أولئك الموظفين ، فقد أتضح أن غالبية الموظفين المجيبين على الدراسة من المتزوجين حيث يمثلون (٦٥, ٩٥٪) بينما يشكل غير المتزوجين (٣٥, ٤٪)، ويحمل

التمييز الإداري في المنظمات

معظمهم المؤهل الجامعي (٣٤, ٧٨٪) ، يليهم من يحمل المؤهل الثانوي حيث يمثلون (٢٦, ٠٨) ، أما من يحمل مؤهل الماجستير ودبلوم فوق الثانوية فيمثلون (١٣, ٠٤٪) من عينة الدراسة بنسباً متساوية ، يليهم من يحمل المؤهل الكفاءة المتوسطة حيث يشكلون (١٠, ٨٦٪) وأخيراً يمثل من يحمل المؤهل الابتدائي (١٧, ٢٪) ويتضح من الدراسة أن غالبية الموظفين من ذوي الخبرة الكبيرة حيث يمثل من خبرته أكثر من ١٦ سنة معظم عينة الدراسة حيث يشكلون (٦٧, ٣٩٪) ، يليهم من خبرته من ١١ إلى ١٥ سنة حيث يمثلون ٧٣, ٢١٪، ثم من خبرته (٦-١٠) سنوات (٨, ٦٩٪) وأخيراً من خبرته من سنة إلى خمس سنوات حيث يمثلون ١٧, ٢٪.

أما الوظائف التي يشغلها المجيبين على الدراسة معظمهم يشغل وظيفة مدير أو مساعد مدير (٤٣, ٤٧٪) يليهم من يشغل وظيفة كاتب (١٧, ٣٩٪) ، ثم من يشغل وظيفة باحث أو مدقق بنسب متساوية (١٠, ٨٦٪) وأخيراً هناك موظفين يشغلون وظائف متنوعة مثل أمين مكتبة ، أو أخصائي جمركي أو مستشار تدريب أو مفتش . أما بالنسبة للمراتب التي يشغلها الموظفين فإن معظمهم يشغل المراتب ما بين (٦-٨) ويمثلون ١٣, ٣٩٪ يليهم من يشغل الوظائف من (٩-١١) ويشكلون ٦٠, ٣٢٪ ثم من يشغل الوظائف من الأولى إلى الخامسة ٥٦, ١٩٪ وأخيراً هناك بعض الموظفين الذين لم يحددوا المراتب التي يشغلونها (٨, ٦٩٪) . وأخيراً فإن أولئك الموظفين يعمل معظمهم بالوزارات الحكومية (٤٧, ٨٢٪) بينما من يعمل بالمؤسسات العامة يمثلون ١٣, ٠٤٪ أما من يعمل بالقطاع العسكري فيمثلون ٤, ٣٤٪ وهناك فئة لم تحدد جهة العمل التي تعمل بها وتشكل ٣٧, ٧٨٪ من حجم الدراسة.

والآن سوف ندخل في صلب الدراسة والذي تحدثت فيه عينة الدراسة عن لجنة النشاط الاجتماعي؟ هل هي موجودة أصلاً بالأجهزة الحكومية، هل يرون ضرورة وجودها، ما هي الأنشطة التي يرغبون أن تركز عليها اللجنة، هل يوافقون على استقطاع مبلغ رمزي من الراتب لتمارس اللجنة نشاطاتها. أولاً أفاد معظم عينة الدراسة بأنه لا وجود لهذه اللجنة بالأجهزة التي يعملون بها حيث أوضح ذلك معظم عينة الدراسة (٣٩، ٦٧٪) بينما من يؤكد وجودها يمثلون (٦١، ٣٢٪)، ويعتقد معظم الموظفين ضرورة وجود اللجنة لتنظيم النشاط الاجتماعي بالمنظمات حيث أوضح (٩٥، ٨٦٪) من عينة الدراسة بينما يرى - (١٣، ٠٥٪) من المواطنين عدم ضرورة وجودها.

ويعتقد معظم عينة الدراسة (٢١، ٦٥٪) اللجنة يفترض أن تركز على كل الأنشطة المفيد للموظف من أنشطة اجتماعية أو رياضية أو ثقافية، بينما يعتقد (٩١، ٢٣٪) من العينة أن تكون مهام اللجنة قاصرة على نشاطي الحفلات واللقاءات والزيارات الاجتماعية فقط، بينما يعتقد (١٧، ٢٪) من العينة أن مهام اللجنة يجب أن تكون قاصرة على النشاط الثقافى فقط وبنفس النسبة، يرى بعض الموظفين أن يقصر نشاط اللجنة على النشاط الرياضي فقط، أخيراً لم يحد (٥٢، ٦٪) من العينة رأياً معيناً حول نشاط اللجنة. وأخيراً فإن نصف عينة الدراسة (٥٠٪) لا يمانعون من استقطاع مبلغ مالي رمزي شهري لدعم أنشطة اللجنة، بينما لا يؤيد (٨٢، ٤٧٪) من العينة استقطاع مبلغ رمزي، ولم يحدد (١٨، ٢٪) من العينة رأياً حول هذا الموضوع.

تقويم أداء الموظفين :

يعتبر تقويم الأداء أحد المهام الرئيسية للمشرفين ، ومن خلاله يستطيع المشرف قياس أداء العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه . كما يسعى المشرف من خلاله إلى معرفة نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف . كما تعتبر تقارير تقويم الأداء ذات أهمية أيضاً للموظف نفسه ، إذ تعتبر أحد مصادر التغذية المرتدة التي يتعرف من خلالها الموظف على رأي رئيسه فيما يقوم به من عمل وعليه فإن من الممكن إجمال فوائد تقارير الأداء في الآتي^(١) .

١ . اختيار وترشيح الموظفين لمراتب أعلى : من خلال تقارير تقويم الأداء تستطيع الإدارة التعرف على الموظفين المبرزين وذوي الكفاءة العالية لترشيحهم لمراتب عليا أو لترشيحهم لمسئوليات جديدة عن الحاجة .

٢ . تطوير أداء العاملين : أن تقارير تقويم الأداء تلعب دوراً كبيراً ومهماً في تطوير أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة لدى الموظف وتدعيمها وكذلك نقاط الضعف وتلافيها عن طريق الدورات التدريبية المتاحة أو التوجيه المباشر للعاملين .

٣ . نقل الموظف إلى قسم آخر : هناك بعض الموظفين ذوي الأداء المتواضع وغير البارز نتيجة لعدم توفر المهارات والمعارف المطلوبة للعمل ، أو لعدم ملائمة

(1) Perry moor. Public Personnel Management – Acontingncy Approach. (D.C. Health and Company, U.S.A. 1985 pp. 132/133.

العمل للمعارف و المهارات المتوفرة لدى الموظف وتتغلب الإدارة على هذه المعضلة في حال حدوثها- بنقل الموظف لقسم آخر ليمارس عملاً مناسباً لمهاراته ومعارفه.

٤. أداة اتصال بين الموظف والمشرف : على الرغم من توفر أدوات الاتصال المعروفة بين المشرف وموظفيه تعتبر تقارير تقييم الأداء أداة اتصال مهمة لمعرفة رأي الإدارة فيما يقوم به الموظف من الأعمال .

٥. مصداقية طرق الاختيار : من خلال تقييم الموظفين الجدد تستطيع الإدارة إلى حد كبير الحكم على فعالية الوسائل والأدوات المتخذة في اختيار الموظفين ، حيث أن الأداء الجيد لموظف ذو دلالة كبيرة على مدى فعالية تلك الوسائل والأدوات .

وبرغم مما لتقارير تقييم الأداء من فوائد جمة، فإن هناك بعض الأخطاء التي تعوق المشرف عن إعداد تقرير موضوعي لأداء موظفيه ، وهذه المعوقات كما يلي^(١):

١. تأثير الهالة : ويحدث هذا الخطأ عندما تطفئ صفة من صفات الموظف على كل عيوبه أو على كل محاسنه وبالتالي يقوم المشرف بإعطاء الموظف تقديرات عالية لا يستحقها أو تقديرات ضعيفة مجحفة بحقه .

(١) وليد هدانة «تقييم أداء الموظفين بين الموضوعية الذاتية ، مجلة الإدارة العامة لعدد ٤٩

(شهر رجب) عام ١٤٠٦هـ ص ٣١.

٢. النزعة المركزية (أو الوسطية) : ويحدث هذا الخطأ عندما يقوم المشرف بإعطاء مرؤوسيه تقديرات متشابهة (كإعطاء معظمهم تقدير جيد جداً) ، وذلك لكسب رضاهم .

٣. التساهل أو التشدد : ويحدث هذا الخطأ عندما يقوم المشرف المتساهل بإعطاء تقديرات عالية لموظفيه ، سواء كان أداؤهم يستحق ذلك أم لا ، وتأتي هذه الظاهرة من عدم اهتمام المدير أو المشرف بتقارير تقويم الأداء وعدم إعطائها الاعتبار موظفيه تقديرات ضعيفة حرصاً منه على الظهور بمظهر العادل والمدقق في إعطاء مرؤوسيه التقديرات التي يستحقونها فعلاً .

٤. العلاقات الشخصية : قد تؤثر العلاقات الشخصية بين المشرف والموظف سواء كانت هذه العلاقات إيجابية أو سلبية على تقويم أداء الموظف ، فيمنح الموظف الغريب من تقديراً ضعيفاً وهكذا .

ذكرنا فيما سبق بعض الأخطاء التي تعوق المشرف عن الوصول إلى الأهداف الحقيقية التي وضعت من أجلها تقارير تقويم الأداء ، التي يتكبد المشرف عادة المشقة في إعدادها ، ولكن ألا يوجد هناك سبيل للحد من تلك المعوقات وتلافيها لإعداد تقويم موضوعي لأداء الموظفين في السطور المقبلة سوف نذكر بعض الطرق والأساليب التي تؤدي للوصول إلى تلك النتيجة .

يقترح أحد الكتاب للوصول إلى تقويم موضوعي للأداء التركيز على ما يلي^(١) :

(1) Mayine. H. Bishop. Dynamic supervisors. Problems and Opportunities. (American Managsment Association. U.S.A. 1969) .

أولاً: تقويم الأشياء التي يمكن قياسها : أن المشرف إنسان معرض للخطأ والصواب ، وتقويم أداء الموظفين يعتبر من أصعب المهام التي يقوم بها المشرف، لذلك عليه أن يركز عند تقويم أداء الموظفين على الأشياء التي من الممكن قياسها، مثل : عدد المعاملات التي ينجزها الموظف ، ودقة العمل ، وحالات الخطأ ومدى أهميتها ، كذلك عليه الابتعاد عن الأشياء التي لا يمكن قياسها ، مثل : اتجاهات الموظف ، ومدى إخلاصه أو طاعته للمشرف لأنها من الأمور التي يصعب قياسها وتقويمها تقويماً موضوعياً .

ثانياً : تقويم أداء الموظف نتيجة التدريب أو الشهادات المتخصصة : لكي يكون التقويم موضوعياً يجب أن يقوم الموظف في الأعمال التي له دراية بها ، ويستطيع ممارستها ، والتي اكتسبها إما عن طريق التدريب أو لشهادة العلمية المتخصصة ، لذلك فإنه من غير الإنصاف تقويم أداء الموظف في أعمال لم يسبق له ممارستها .

ثالثاً : تحديد متوسط أداء العمل من قبل المشرفين : إن كل مشرف متمرس ذي دراية وخبرة بالعمل في إدارته يستطيع إلى حد كبير - تحديد المعدل المتوسط للإنتاجية في ظل الظروف الطبيعية ، لذلك فإنه من الأفضل تحديد نوع العمل المطلوب أدائه ، وكمية ذلك العمل وذلك للوصول إلى تقويم موضوعي لأداء الموظفين .

ويضاف إلى العوامل السالف ذكرها . فإن هناك عوامل أخرى أشار إليها

أحد الكتاب - تساعد في الوصول إلى تقويم موضوعي لأداء الموظفين ، تلك العوامل هي ^(١) :

١ . الملاحظة الشخصية : يفضل أن يقوم المشرف بتدوين الأحداث والملاحظات المهمة عن موظفيه والخاصة بالعمل - سواء الإيجابي منها أو السلبي - من خلال مذكرة صغيرة يستطيع الرجوع إليها عند القيام بتقويم أداء الموظفين السنوي .

٢ . إعداد أكثر من تقويم خلال السنة : إن إعداد أكثر من تقويم للموظف خلال السنة يساعد المشرف في إعداد ذلك التقويم بشكل موضوعي ، حيث يكون المشرف متذكراً للأحداث الخاصة بالعمل ، وبالتالي تقويمه على ضوء معلومات حديثة تصل به إلى تقويم موضوعي لأداء موظفيه .

٣ . تقويم الموظف من قبل عدد من المشرفين : كثيراً ما يوصي بأعداد أكثر من تقرير من قبل عدد من المشرفين بالنسبة للموظف حيث أن من البديهي أن تختلف تلك التقويمات وبالتالي يمكن الوصول إلى الحيادية المطلوبة وإلى الدقة في تقويم أداء الموظفين .

كتاب الفصل : الجدارة في العمل :

صدر حديثاً كتاب جديد مترجم بعنوان «الجدارة في العمل، نماذج للأداء المتفوق» من ترجمة الأستاذ / اشرف فضيل عبد المجيد جمعة و راجعه الدكتور علي الهاشمي رداوي. وهذا الكتاب من تأليف الدكتور / لايل سبنسر الأصغر ، والأستاذ / سيجان سبنسر. ويقع هذا الكتاب في (٥٠٤) صفحة ، ويحتوي على

(١) وليد هدانة . مرجع سابق ، ص ٤٠ .

مقدمة وخمسة أجزاء تحتوي على خمسة وعشرين فصلاً، بالإضافة إلى قائمة المراجع وترجمة للمترجم والمراجع، يقول المؤلفان في مقدمة الكتاب «إن هذا الكتاب يرمي إلى تحقيق أربعة أهداف تتمثل في تلخيص أبحاث (٢٠) عاماً من الاستخدام لطريقة تقييم الجدارة في العمل، وصف آخر ما وصلت إليه تطبيقات إدارة الموارد البشرية المبنية على أبحاث تقييم الجدارة في العمل وأخيراً اقترح اتجاهات وتطبيقات لبحوث الجدارة على ضوء قضايا إدارة الموارد البشرية. ويعد الكتاب إحدى الإضافات المميزة لإدارة البحوث بمعهد الإدارة العامة لسنة ١٤٢٠ هـ.

يعتبر هذا الكتاب مميّزاً في مجاله خاصة للعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية أو العاملين بالإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية بالأجهزة الحكومية، حيث يقدم استخدامات الجدارة في التعيين والاختيار، الإحلال، التخطيط التابعي، التطوير، المسار الوظيفي، تحديد الأجر على أساس الجدارة، وأخيراً نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية في المستقبل.

ومن ضمن محتويات الكتاب تحدث المؤلفين عن نتائج الأبحاث لنماذج جداره شاملة في الفصل الرابع عشر من الجزء الرابع، حيث ذكر أن مندوبو المبيعات تتركز موضوعات الجدارة لديهم في مجموعة الإنجاز والتصرف، مجموعة الأثر والتأثير في التعامل مع الآخرين، بينما العاملين في مهنتي المساعدة والخدمات الإنسانية (الأطباء، الممرضين، المدرسين، مستشاري المؤسسات) فإن أهم عناصر الجدارة تتمثل في الأثر والتأثير، تطوير الآخرين، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التحكم في الذات، الخبرة التخصصية، التوجه نحو خدمة العملاء،

الفصل الخامس

إطلاق الإبداع في المنظمات

*** الإبداع : هو استعداد كامن**

لدى الموظف للتفوق والتميز.

*** الإبداع: هو قدرة الموظف على**

الإنتاج إنتاجاً فردياً يتميز بالطلاقة.

إطلاق الإبداع في المنظمات العربية :

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم استراتيجية لإطلاق الإبداع في المنظمات وللوصول إلى هذا الهدف فقد قسم الفصل إلى ستة أجزاء. الجزء الأول تحدث عن مفهوم الإبداع، والثاني عن أهمية الإبداع للمنظمات، أما الجزء الثالث تجربة معهد الإدارة العامة لإطلاق الإبداع بالمعهد، أما الجزء الرابع فخصص لعرض شركة الكهرباء في إطلاق الإبداع، الجزء الخامس تحدث بعض التجارب العالمية في إطلاق الإبداع، وأخير تم تقديم استراتيجية لأطلاق الإبداع بالمنظمات .

أولاً : مفهوم الإبداع :

تعددت تعريف الإبداع واختلف الخبراء في الوصول إلى تعريف محدد . ويذكر خليفة أن هناك المئات من التعاريف التي يمكن تصنيفها من وجهة نظره إلى أربعة أنواع .. الأول يتناول العملية الإبداعية أو الكيفية التي يبذل بها المبدع عمله، والثانية تركز على الإنتاج الإبداعي، أما الثالث فيتحدث عن السمات الشخصية للمبدعين، والأخير فيتناول الإمكانيات الإبداعية (خليفة ، ٢٠٠٠ ، ٢٧/٣٥) .

ومن خلال استعراضنا لمجموعة من المؤلفات العربية التي تتحدث عن موضوع الإبداع (حبرم ، ١٩٩٧) ، (هيجان ، ١٤٢٠ هـ) (الفاعوري ، ٢٠٠٥) (عامر ، ٢٠٠٥) (الكناني ، ٢٠٠٥) نلاحظ أن التعاريف التي طرحت في هذه الكتب عن الإبداع تتناول جانبين رئيسيين وهما : (ماهية الإبداع ، الجمع بين خصائص المبدع والعملية الإبداعية) .

ورقة عمل بعنوان دور التقنية في إطلاق الإبداع بالمنظمات مقدمة إلى الملتقى الإداري الخامس الجمعية السعودية للإدارة خلال الفترة من ٨-١٠ صفر ١٤٢٨هـ بمدينة الرياض ، ضمن المحور الثالث للملتقى المعنون ، (دور التقنية وثورة المعلومات في دفع الإبداع والتميز الإداري) .

هناك من المؤلفين من يعتقد أن الإبداع يقصد به العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم ، ومن أولئك هافل (Hafel) الذي ذكر بأن الإبداع « هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة » (عامر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨) ، ويؤيده في ذلك شاكر عبد الحميد الذي يعتقد بأن الإبداع « يتمثل في نشاط الإنسان الذي يتصف بالابتكار والتجديد ، أي إحداث شيء جديد في صياغته النهائية وإن كانت عناصره الأولية موحدة من قبل » . (عامر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨) . ويوضح الكناني بأن الكاتب كسنكر اينثميهاالي (١٩٦١م) - Csi szentmihani halyi له رأي مشابه ، حيث يعتقد بأن الإبداع هو « أي تصرف أو فكرة أو إنتاج يحدث تغييراً في شيء موجود وثابت أو يحول شيئاً موجوداً وثابتاً إلى شكل جديد . (الكتاني ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٢) .

ومن المؤلفين الذين نهجوا المنحى السابق الخبير العربي الدكتور محمد ممدوح الكتاني الذي يعتقد أن « الابتكار هو فكرة تواجد شيء جديد أو رأي جديد لحل مشكلة أو طريقة مستحدثة للتعبير عن فن أو علم » . (الكتاني ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨) .

ومن الخبراء من ركز على تحديد مفهوم الإبداع من خلال الحديث عن المبدع وما يتطلب من توافر سمات أو خصائص معينة تساعده على الإبداع ، ومن أولئك

الخبراء العالميين جيلفورد ، حيث عرف الإبداع بأنه « سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب ». (جروان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٢) .

كذلك يعتقد جروان (١٩٩٨) أن « الإبداع مزيج من القدرات والاستعداد والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في ميادين الحياة الإنسانية . (جروان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٢) . وفي نفس الاتجاه يؤكد هيجان (١٤٢٠) بأن الإبداع « قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة . وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكراً أو عملاً جيداً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته » (هيجان ، ١٤٢٠) .

ويوضح لوينفيلد (Lewinfield) « أن المبدع هو الشخص المرن ذو الأفكار الأصيلة والتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها ، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معان تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس » . (عامر ، ٢٠٠٥) .

وأخيراً فإن حبرم يضيف بأن « الشخص المبدع هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور علاقات جديدة غير مألوفة ويتفاعل مع بيئة عمل المنظمة ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ومنظمته ولمجتمعه ، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو إدارة جديدة » (حبرم ، ١٩٩٧) .

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإبداع هو القدرة على توليد أفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها.

ويشترط بعض الكتاب توافر استعداد شخصي لدى الشخص المبدع ، وكذلك توفير بيئة مناسبة ليتمكن المبدع من طرح أفكاره وإبداعاته التطويرية للعمل ، ويضيف آخرون بأن الأفكار الإبداعية التي تطرح من قبل الموظفين يفترض أن تتسم بالأصالة والجدة.

وفي الختام فإن التعريف الذي نميل إليه ويخدم هدف الورقة هو الذي نقله عامر (٢٠٠٥ م) عن هارمون Harmon (١٩٥٥) والذي ذكر فيه بأن الإبداع هو « العملية التي ينتج عنها شئ جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعاً أو شكلاً جديداً أو انتقالاً من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة ». (عامر ، ٢٠٠٥ ،) .

ثانياً: أهمية الإبداع :

تحدثنا في الجزء الأول عن تحديد مفهوم الإبداع وقد توصلنا إلى أن الإبداع في مجمله يقصد به توليد الأفكار أو المقترحات الجديدة أو تطوير ما هو قائم سواء تعلق الأمر بخدمة تقدمها الأجهزة الحكومية أو الأهلية أو منتج تقدمه الشركات الأهلية.

إن تشجيع الإبداع يعد ذا أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف ، بالإضافة إلى التنافس الحاد بينها . ويتضح ذلك جلياً في القطاع الخاص.

فالمنظمات في القطاع الخاص السعودي يوجد بينها تنافس حاد من أجل الاحتفاظ بعملائها الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد ، ومن الأمثلة التي تبرز التنافس الشديد بين الشركات السعودية قطاع الاتصالات السعودية ، حيث توجد شركتان تقدمان الخدمة للمواطنين ، وهما شركة الاتصالات السعودية وشركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) . فهاتان الشركتان تحاولان الآن تقديم أفكار جديدة تتمثل في العديد من سياسات التخفيض التي تتبعها كل شركة ، ويلاحظ القارئ ذلك في اللوحات الإعلانية بالشوارع الرئيسية ، وكذلك على صفحات الصحف ، بل أن التنافس وصل إلى اهتمام الشركتين بمكاتب تقديم الخدمة للعملاء ، حيث تحرص كل شركة على توفير مكاتب مريحة ونظيفة وذات تصميم مميز لعملائها .

ومن الأمثلة الأخرى التي تبرز التنافس الحاد بين الشركات الأهلية ، التنافس القائم بين الشركات المصنعة للألبان ، حيث تحرص كل شركة على تقديم المنتج في عبوات جديدة ، وكذلك تحرص كل شركة على تقديم منتجات جديدة ، وعليه يمكن القول أن تقديم التخفيضات المختلفة من قبل شركات الاتصالات أو تقديم المنتجات الجديدة من قبل شركات الألبان وكذلك تقديم عبوات جديدة يحتاج إلى أفكار إبداعية متميزة لتقديم ما هو جديد وتطوير ما هو قائم حالياً .

في الجانب الآخر فعلى الرغم من عدم وجود تنافس بين الأجهزة الحكومية إلا أن هناك العديد من العوامل التي تحتم على الأجهزة الحكومية تشجيع الإبداع بين الموظفين وذلك لتقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة .. ومن هذه العوامل اهتمام القيادة السياسية في توفير

الخدمة الحكومية لكل مواطن في أقصر وقت وبالسرعة المناسبة ، كذلك تزايد الدور الذي يلعبه الإعلام المحلي (صحافة ، إذاعة ، تلفزيون) في كشف قصور بعض الأجهزة الحكومية وتسليط الضوء عليها مما يجعل كثير من المسؤولين يحرصون على تلافي الأخطاء أو التقصير الذي قد يحدث من الموظفين ، يضاف إلى ذلك زيادة الوعي لدى المواطن مما أدى إلى رفع سقف احتياجاته والاهتمام بتحقيقها بأقصر وقت وبأقل تكلفة ، وأخيراً تنامي الدور الرقابي الذي يلعبه مجلس الشورى على أداء الأجهزة الحكومية مما أدى إلى قيام المجلس بمساءلة العديد من كبار المسؤولين عن أداء أجهزتهم والتقصير الذي قد يحدث فيها . يضاف إلى كل ما سبق فإن الاهتمام بالإبداع وتشجيعه الموظفين عليه يساعدها أيضاً في تبني المفاهيم الإدارية الجديدة ، كذلك يؤدي إلى شعور الموظفين بأنهم جزء من هذه المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ، وأخيراً يحقق تشجيع الإبداع بين الموظفين الحد من ظهور المشكلات الإدارية .

كما أن الإبداع وتشجيعه مهماً ليس فقط على مستوى المنظمات بل على مستوى الدول ، لذلك تحرص كثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع . فالأردن على سبيل المثال لديها جائزتان هي جائزة الملك عبد الله للقطاع العام ، وجائزة الملك عبد الله للقطاع الخاص (الفاعوري ، ٢٠٠٥) ، كما أن حكومة دبي أوجدت جائزة بمسمى جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز . وفي المملكة هناك جائزة الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للأداء الحكومي المتميز .

وفي الختام لا تقتصر أهمية الإبداع على القطاع الخاص أو القطاع العام أو الدول ، بل إن أحد الكتاب يعتقد أن الإبداع يسهم مساهمة فعالة في تقليص

الفجوة الحضارية بين الأمم ، وهو عامل مهم وحاسم يساعد على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الإنساني . (الكنانى ، ٢٠٠٥) .

ثالثاً: تجربة معهد الإدارة العامة في إطلاق الابداع :

تحدثنا في الأجزاء السابقة عن أهمية الإبداع وضرورة تشجيع الموظفين على الإبداع من خلال طرح أفكار جديدة أو تطوير ما هو قائم سواء ما يتعلق بتقديم الخدمة أو إجراءات العمل أو غيرها ، وذلك للمساعدة في تحقيق المنظمة لأهدافها . ، و نعتقد بأن تجربة معهد الإدارة العامة من خلال استخدام التقنية في تشجيع الإبداع مثال واضح وحي لتشجيع الإبداع بين الموظفين . ولتسليط الضوء أكثر على تجربة المعهد سوف يقسم هذا الجزء إلى مرحلتين :

أ - مرحلة تأسيس التقنية بالمعهد :

أصدر المدير العام القرار رقم ١٧٩٣ في ١٥/١/١٤٢٢ هـ بتكوين لجنة دائمة للمعلومات والتقنية برئاسة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات السابق الدكتور /فهاد الحمد وعضوية عدد من المديرين العاملين بحيث تكون اللجنة مسئولة عن :

١- إعداد استراتيجية لتحديد تقنية المعلومات في المعهد من خلال بحث وفحص كل ما هو جديد في التقنية لمعرفة مدى ملاءمته لبيئة المعهد والعمل على إقراره.

٢- تحديد معايير موحدة للأجهزة والبرمجيات والشبكات المستخدمة في المعهد والعمل على إقرارها ومتابعة تنفيذها من قبل الوحدات المختلفة.

٣- دراسة الخطط السنوية لأنظمة ومشاريع المعهد المعلوماتية والتقنية والمعدة من قبل الوحدات الإدارية ذات العلاقة والتأكد من مواكبتها لما هو جديد في حقولها.

٤- دراسة تقارير الإنجاز الدورية للوحدات الإدارية ذات العلاقة بمشاريع المعهد المعلوماتية والتقنية.

٥- دراسة طلب تصميم الأنظمة الإنتاجية وتحديد أولوياتها للتأكد من مواكبتها لخطط المعهد الهادفة لميكنة العمل .

وقد تم تقسيم الأنشطة والأعمال في المعهد إلى (١٠) أنشطة مثل نشاط التدريب ، ونشاط البحوث ، ونشاط الاستشارات ، ونشاط المكتبات والوثائق ، ونشاط الشؤون الإدارية والمالية ، ثم أيضاً تم تشكيل فرقة عمل صغيرة ومتخصصة لتحويل إنجاز الأعمال والأنشطة في المعهد من الاستخدام اليدوي إلى الاستخدام الآلي.

وقد انتهت الفرق من أعمالها وأصبحت معظم الأعمال والأنشطة تنجز آلياً ، فعلى سبيل المثال في نشاط التدريب تم تحويل جميع المهام من الاستخدام اليدوي إلى الاستخدام الآلي ، ومن الأمثلة على ذلك قيام أعضاء هيئة التدريب بدراسة استمارة المرشحين آلياً ، إدخال الغياب والدرجات آلياً ، عرض الشرائح والأفلام آلياً من قاعات التدريب .. وهكذا جميع الأنشطة الخاصة بالتدريب تنجز الآن آلياً بمعهد الإدارة العامة . بل إن الترشيح للبرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة الذي كان يتم يدوياً من قبل الجهات الحكومية عبر تعبئة استمارات الترشيح للبرامج التدريبية وإرسالها للمعهد أصبح آلياً اعتباراً من العام التدريبي ١٤٢٥هـ

- ١٤٢٦هـ، بحيث تمكنت الجهات الحكومية من تعبئة الاستثمارات آلياً وتحديد البرامج التدريبية التي ترغب في التحاق منسوبيها بها وإرسالها آلياً إلى المعهد، كما سوف تتمكن الجهات الحكومية من الاطلاع على نتائج المرشحين للبرامج التي التحقوا بها أيضاً (جريدة الوطن ، ١٧/١١/١٤٢٥هـ).

ب - مرحلة تطبيق التقنية :

بعد أن تم تحويل معظم أنشطة المعهد من الاستخدام اليدوي إلى الاستخدام الآلي ، وقامت فرق العمل بتصميم النظم والبرمجيات المختلفة أصبح بإمكان عضوية التدريب والمدير والموظف استخدام التطبيقات المناسبة لإنجاز مهامه من خلال مكتبه، وقد بدأ باستخدام النظام في ١/١٢/١٤٢٢هـ .

فعلى سبيل المثال يستطيع عضوية التدريب في المركز الرئيسي أو فروع المعهد الثلاثة الدخول من مكتبه إلى أنظمة المعهد الإنتاجية، ومن ثم الدخول إلى التطبيقات المحددة له. ومن أمثلة التطبيقات المتاحة للمدرب ما يلي:

١- تطبيقات الشؤون المالية والإدارية : يستطيع من خلالها المدرب معرفة راتبه ، بدلته، إجازاته ، القرارات الإدارية الصادرة بحقه ، نتائج تقويم الأداء الخاص به.

٢- التخطيط والتطوير : يستطيع الموظف من خلالها تحديد البرامج التدريبية المناسبة له ، والاطلاع على قائمة الجامعات الخارجية المعتمدة للدراسات العليا.

٣- المهام : معرفة المهام المكلف بها.

- ٤- المكتبة والوثائق : يستطيع الاطلاع واستخدام فهرس المكتبة ، وفهرس قواعد المعلومات ، ونظام أرشفة وثائق الإدارة.
- ٥- العلاقات العامة والإعلام : يستطيع المدرب الاطلاع على نشرة المعهد اليومية ، ودليل الهاتف للموظفين ، ودليل بطاقة الأعمال.
- ٦- خدمات إضافية : وتشمل طلب صيانة للسكن ، وطلب صيانة حاسب آلي ، وحجز مخيم بأرض المعهد.
- ٧- مساعدة : يستطيع المستخدم معرفة بعض المعلومات عن النظام العام ، نبذة عن تطبيقات المعهد ، دليل طلب مواد من المستودع ، دليل إدخال غياب للمتدربين ، ودليل استخدام الأنشطة.
- ٨- التدريب: من خلال هذا التطبيق يستطيع المدرب أن يطلع على ما يلي:
١. الاطلاع على تقييم المدربين له.
 ٢. الأفلام التعليمية : يستطيع المدرب مشاهدة الأفلام التدريبية قبل عرضها في قاعة التدريب.
 ٣. تسجيل غياب الدارسين في قاعة التدريب ، الاطلاع على الجدول وطباعته.
 ٤. الاستفسار عن حالة متدرب.
 ٥. طباعة خلفيات عن المدربين ، ومدة البرامج التدريبية التي سوف ينفذها.

٦. الاطلاع على الدليل الشامل.
 ٧. دراسة استمارات القبول للمرشحين للبرامج التدريبية.
 ٨. برامج القدرة الواحدة بحيث يستطيع المتدرب إنزال المادة العلمية والشرائح والحالات الدراسية من النظام العام إلى الملف الخاص بالمدرّب.
 ٩. تصميم وتطوير البرامج.
 ١٠. هذه التقنية مكنت المدرّب اقتراح إحداث برنامج أو حلقة جديدة، أو اقتراح تعديل برنامج أو حلقة قائمة، أو اقتراح إلغاء برنامج أو حلقة قائمة، أو اقتراح دمج برنامجين قائمين.
- إذا قرر المدرّب اقتراح إحداث برنامج أو حلقة جديدة ما عليه سوى إدخال البيانات اللازمة مثل نوع البرنامج (تدريبي، خاص، حلقة)، ويكتب عنوان البرنامج أو المقترح، عدد الأيام المناسبة للتنفيذ، لغة التدريب، اسم البرنامج أو حلقة مشابهة، الأسباب والمبررات.
- بعد أن يتم تعبئة البيانات المطلوبة لاقتراح برنامج أو حلقة جديدة ترسل تلك البيانات إلى إدارة تصميم البرامج ألياً والتي بدورها تضعه ضمن قائمة البرامج والحلقات الجديدة المقترحة، وتقوم إدارة تصميم البرامج بإرسال خطاب شكر إلى عضوية التدريب بتوقيع سعادة نائب المدير العام للشؤون التدريبية .
- ترسل إدارة تصميم البرامج الاقتراح إدارة البرامج المختصة، ويشكل المدير لجنة من ثلاثة من أعضاء هيئة تدريب من بينهم منسق القطاع لدراسة الاقتراح

وتقديم توصياتهم حياله ، ثم يقوم مدير إدارة البرامج المعنية بدراسة المقترح وتقديم توصياته حوله ، تجمع هذه التوصيات وترسل إلى سكرتير لجنة البرامج ، ويتم عرضها على لجنة البرامج ليتم البت في المقترح إما بقبوله أو طلب تعديله أو رفضه.

في حالة الموافقة على المقترح يكلف عضو هيئة التدريب الذي تقدم بالاقترح بإعداد تصميم للبرامج وإعداد حقيبته ويعطي المعهد مكافأة مالية مناسبة لعضو هيئة التدريب.

وقد ذكر أحد أعضاء لجنة البرامج أن أنشط قطاع في طرح المقترحات الجديدة هو قطاع القانون ، وأن أنشط فرع في طرح المقترحات الجديدة من بين فروع المعهد هو الفرع النسائي .

ومنذ بدأ المعهد في تطبيق هذه التقنية لتشجيع الإبداع بين أعضاء هيئة التدريب وصلت المقترحات لإحداث برامج تدريبية عامة أو خاصة أو حلقات تطبيقية (٩٧) مقترحات . وهي على النحو التالي :

- (٤٠) برنامجاً تدريبياً قدرة واحدة.
- (٣) برامج تدريبية مركبة.
- (٩) تطوير برامج تدريبية قدرة واحدة.
- (٥) تطوير برامج تدريبية مركبة.
- (١) إلغاء برنامج تدريبي قدرة واحدة.

- (١) إلغاء برنامج تدريبي خاص.
- (١) تطوير برنامج خاص.
- (١١) إحداث حلقات تطبيقية.
- (٢) إحداث حلقة تطبيقية خاصة.
- (٨) إحداث برامج إعدادية عامة.
- (٥) تطوير برامج إعدادية.
- (٢) إلغاء برنامج إعدادي.
- (٢) تطوير حلقة تطبيقية.
- (٧) دمج برامج تدريبية.

فيما يلي أمثلة على الحلقات الجديدة والبرامج التدريبية والإعدادية التي اقترحها أعضاء هيئة التدريب واعتمدت كذلك البرامج والحلقات التي دمجت أو ألغيت من خلال هذه التقنية وهي على النحو التالي :

أولاً : الحلقات التطبيقية :

- ١- حلقة إدارة المعرفة.
- ٢- حلقة إدارة التغيير.
- ٣- حلقة إدارة الأزمات.
- ٤- حلقة خاصة بعنوان (تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والتدريب) .

- ٥- الموافقة على تحويل بعض الحلقات العامة الى حلقات خاصة وهي:
 - حلقة إدارة الأزمات.
 - حلقة إدارة النزاع في بيئة العمل.
 - حلقة الخدمات الصحية بالمستشفيات.
 - حلقة الاستعدادات لمواجهة الكوارث.

ثانياً: البرامج التدريبية :

أ - البرامج المحدثة:

- ١- برنامج إدارة النزاع في المشاريع الإنشائية.
- ٢- برنامج دراسات الجدوى باستخدام الحاسب الآلي.
- ٣- برنامج إخراج الرسوم الهندسية باستخدام الحاسب الآلي.
- ٤- برنامج تكلفة الخدمات الطبية.
- ٥- برنامج تطبيق مؤشرات الأداء بإدارة الصيانة.

ب- البرامج المدمجة :

- ١- دمج برنامجي تطبيق الجودة الشاملة وبرنامج إدارة الجودة الشاملة ليكون البرنامج الجديد يسمى (برنامج إدارة الجودة الشاملة).
- ٢- دمج برنامج تصميم البرامج التدريبية وبرنامج إعداد الحقائب التدريبية في برنامج واحد يسمى (تصميم البرامج التدريبية).

ج- البرامج الملغاة:

إلغاء برامج الاتصالات والشبكات بالحاسب الآلي ، وقد قررت لجنة البرامج الموافقة على وقف تنفيذ البرنامج.

ثالثاً : البرامج الإعدادية :

أ - البرامج المحدثة.
- برامج الإدارة المالية (جامعي).

ب- البرامج الملغاة :

- إلغاء برنامج (النسخ باللغتين) .

سادساً : الدروس المستفادة من تجربة المعهد :

١- وضع نظام مؤسسي لتوليد الأفكار والمقترحات الخاصة بالبرامج والحلقات التدريبية.

٢- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريب الراغبين في طرح أفكار ومقترحات تطويرية للبرامج أو الحلقات القائمة أو إحداث برامج أو حلقات جديدة.

٣- حفظ حقوق الموظفين.

٤- إشعار عضو هيئة التدريب بأن مقترحه وصل وسوف يتم دراسته.

٥- القضاء على عدم الثقة بين المرؤوس والرئيس التي كانت في السابق أحد عوائق الإبداع من خلال إرسال المقترح آلياً من عضو هيئة التدريب إلى إدارة تصميم البرامج.

٦- منح حوافز مادية للمبدع من خلال تكليفه بتصميم البرنامج أو الحلقة المقترحة من قبله.

٧- التقنية المستخدمة ركزت على النشاط الأساسي للمعهد وهو تدريب الموظفين بكل مستوياتهم الوظيفية مما يمكن المعهد من تطوير برامج أو حلقاته لتواكب التحديات الجديدة والمتغيرات المستجدة.

رابعاً: تجربة إطلاق الإبداع في شركة الكهرباء :

من الأمثلة المحلية ما يجري في الشركة السعودية للكهرباء حيث يطبق برنامج « تميز وإبداع الموظفين » لحفز موظفي الشركة على الإبداع وقد طبق للمرة الأولى في عام ١٩٩٦م بشركة الكهرباء بالمنطقة الشرقية ثم طبق على مستوى الشركة الام في عام ٢٠٠٣م بعد أن تم دمج شركاتها في شركة واحدة.

وهو يهدف إلى تشجيع موظفي الشركة للإبداع وطرح أفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل بالشركة ، وهذا البرنامج يبدأ من الموظف ويعرض على الرئيس المباشر ويدرس الرئيس المباشر الفكرة وإمكانية تطبيقها خلال فترة لا تزيد عن (١٥) يوماً من تاريخ تقديم الاقتراح ، وفي حالة رفض الاقتراح يرسل الرئيس المباشر خطاب شكر للموظف و يبين له أسباب رفض الاقتراح . وفي حالة قبول الاقتراح يحدد الرئيس المباشر تصنيف الاقتراح ونوعه ، ويرسل النموذج الأساسي إلى ممثل الإدارة . ويتضمن هذا البرنامج حفظ حقوق الموظف المبدع وتشجيعه معنوياً بخطاب شكر وتشجيعه مالياً بإعطائه حافز مادي حيث يمنح الموظف ٢٪ من قيمة الوفر الذي يحققه مقترحه على ألا يتجاوز قيمة المكافأة ٢٠,٠٠٠ ريال، كما أن الرئيس المباشر يتم احتساب نقاط له بناءً على الأفكار

الجديدة المقدم من موظفيه ويتم على ضوءها منحه جائزة مالية فمثلاً إذا كان لديه ٧٠٠ نقطة فأكثر منح جائزة مالية قدرها ٢٠٠٠ ريال وهكذا، وقد حقق هذا البرنامج العديد من النتائج على مستوى الأفكار والمقترحات المقدمة من الموظفين، فعلى سبيل المثال بلغت الاقتراحات المقدمة في عام ٢٠٠٨م (٤٠٤) اقتراح قبل منها (٢٧٥) اقتراحاً وتم تطبيق ٦٢٪ من الاقتراحات المقبولة، وفي ٢٠٠٩م قدم (٤٣٦) اقتراحاً قبل منها (٢٩٤) اقتراحاً طبق ما نسبته ٤٨٪ من المقترحات المقبولة. ومن الجدير ذكره أن معظم موظفي الشركة يقومون بتعبئة نموذج اقتراحات الموظفين ألياً ما عدا بعض العاملين الميدانيين بالشركة الذين يقومون بتعبئة النموذج الورقي. (معلومات زدونا بها أحد المختصين بشركة الكهرباء).

خامساً : بعض التجارب العالمية لأطلاق الابداع:

من الأمثلة العالمية ما يتم تطبيقه في بعض الشركات العالمية فعلى سبيل المثال ما طبقه شركة جوجل حيث تمنح المهندسين المبدعين أصحاب الأفكار الجديدة يوم راحة كل أسبوع بحيث يتسنى لهم متابعة أفكارهم وتطويرها وقد نتج عن تطبيق هذه السياسة ظهور بعض خدمات جوجل مثل Gmail / Google News ، وقد ذكر أحد المسؤولين لشركة جوجل أن نصف الخدمات الجديدة التي وفرتها جوجل مؤخراً قد نتجت من الوقت المخصص للإبداع. (جوجل ويكيبيديا ، ٢١ يناير ٢٠١٨).

أما شركة تويوتا فقد أنشأت نظاماً لتلقي الأفكار والاقتراحات. هذا النظام يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم يتم تنفيذ الفكرة بشكل

واسع على المؤسسة بأكملها. وتتيح هذه السياسة حصول الموظف على تكريم معنوي ومادي ونتيجة لهذه السياسة تتلقى الإدارة ما يقارب من مليون ونصف اقتراح سنوياً ويتم تطبيق ما نسبته ٩٨٪ من هذه الاقتراحات. (خير الله ، ٢٠٠٩م).

من الشركات العالمية الأخرى التي تبنت تطبيق سياسة واضحة لتشجيع موظفيها على الإبداع شركة ٣م (3m) وهذه الشركة ابتكرت أكثر من (٤٠٠٠) منتج، وتقدم أكثر من ١٠٠ منتج رئيسي جديد كل عام ومن المنتجات الجديدة لهذه الشركة مستحضر واقى من الشمس لا يزول حين يقوم مستخدمه بالسباحة، ودباسة يمكن للجراح استخدامها لإغلاق الشقوق بسرعة باستخدام دبايس معدنية. (مورجان ،١٤٢٦هـ) .

سادساً : استراتيجية إطلاق الإبداع في المنظمات :

أولاً : الإطار التنظيمي :

١ - تكوين لجنة عليا برئاسة الوكيل (أو مدير عام) تتكون من بعض المدراء العاملين وبعض كبار المختصين لدراسة الاقتراحات لتحديد قبولها أو طلب تعديلها أو رفضها.

٢ - إحداث إدارة (بمسمى إدارة الإبداع) ترتبط تنظيمياً بوكيل الوزارة تكون مهمتها الرئيسية تلقي الاقتراحات من الموظفين ومتابعة بلورتها إلى حين الوصول إلى الصورة النهائية للمقترح آلياً ، وإرسال خطاب شكر من الوكيل بمجرد وصول مقترح الموظف الى هذه لإدارة.

ثانياً : خطوات تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة :

- ١ - إرسال الاقتراح من الموظف ألياً إلى إدارة الإبداع.
- ٢ - إرسال المقترح ورقياً أو ألياً إلى مدير الإدارة المعنية ليبيدي المدير راية حول المقترح أما تأييدا مع تحديد الأسباب أو رفضا مع تحديد الأسباب .
- ٣ - يرسل مدير الإدارة المستهدفة بهذا المقترح إلى وأثنين من زملائه لإبداء الرأي حول الاقتراح المقدم أما تأييداً مع تحديد الأسباب أو رفضا مع تحديد الأسباب .
- ٤ - ترسل هذه الآراء ورقياً أو ألياً إلى إدارة الإبداع .
- ٥ - ترسل إدارة الإبداع الاقتراح المقدم مع آراء مدير الإدارة المعنية وزملاء الموظف إلى الموظف اللجنة العليا .
- ٦ - يدرس الاقتراح من اللجنة العليا وتحدد رأيها في المقترح إما بقبوله أو طلب تعديله أو رفضه مع إبداء المرئيات.
- ٧ - إرسال رد اللجنة إلى إدارة الإبداع ليتم إرسال الرد إلى الموظف.
- ٨ - في حالة قبول المقترح يعطى الموظف صاحب الاقتراح وقت كاف لبلورة مقترحه ، بحيث يصبح قابل للمراجعة والتطبيق من قبل المختصين بالمنظمة .
- ٩ - منح الموظف صاحب الاقتراح حافز مادي مجزي نظير اقتراحه وتكون هذه الحوافز المادية والمعنوية محددة سلفاً من قبل اللجنة العليا .
- ١٠ - تطبيق المقترح المقدم من الموظف في الجهة ليرى الموظف أن اقتراحه تم تطبيقه.

المراجع العربية :

أولاً : الكتب :

- ١- الفاعورى رفعت عبدالحليم (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص٢٣٧، ٢٤٣
- ٢- جودة محفوظ أحمد (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص ١٤١، ٢٠٢.
- ٣- خليفة عبد اللطيف محمد (٢٠٠٠م) الحدس والإبداع. القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٤- عامر طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٥) الإبداع . القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ص٢٨.
- ٥- جروان فتحي عبد الرحمن (١٤٢٣هـ) الإبداع. الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص٢٢.
- ٦- جومان كارول ، ترجمة باهر عبد الهادي (١٤٢٢هـ) الإبداع في العمل (دليل عملي للتفكير الإبداعي) . الرياض ، دار المعرفة للتنمية البشرية. ص٣١
- ٨- هيجان عبد الرحمن محمد (١٩٩٩م) المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. ص ٢٤، ٢٥
- ٩- مورجان جارث ، ترجمة د / محمد منير الاصبحي ومراجعة د/

الفصل السادس

تطوير المنظمات

تطوير المنظمات:

**عملية مستمرة سواءً لمراجعة
الهيكل التنظيمي أو الإجراءات
أو السياسات.**

الصحة الخطرة :

تمر المنظمات الإدارية بمراحل نمو وتطور وأحياناً ترهل ، لذلك يفكر القادة الإداريون في الغالب في إعادة تنظيمها أو تبسيط بعض إجراءاتها أو محاولة تطبيق بعض المناهج الإدارية الحديثة (مثل إدارة الجودة الكلية بطاقة الأداء المتوازن) لأسباب عدة تتمثل في دخول تقنية جديدة من الضروري استخدامها ، إضافة مهام جديدة للمنظمة ، تقليص بعض مهام المنظمة ، تجذر البيروقراطية مما يعيقها عن تحقيق أهدافها أو إنجاز مصالح المواطنين ، دخول منافسين جدد ، تولي قيادة جديدة إدارة أعمال تلك المنظمة وغيرها من الأسباب وعند التفكير في إعادة تنظيم المنظمة أو تبسيط بعض إجراءاتها أو توطئ التقنية الحديثة قد يلجأ القادة الإداريون إلى طلب الاستشارة من مستشارين من داخل المنظمة وفي الحقيقة قد يكلف المستشار الداخلي بإعداد دراسة لتحديد مهام بعض الإدارات وتلافي الازدواجية بينها أو قد يقوم بتبسيط بعض إجراءات تلك المنظمة لأن مشروع إعادة تنظيم المنظمة بالكامل أو تبسيط معظم إجراءاتها تحتاج إلى خبراء متمكنين ذوي تجربة وخبرة واسعة والمستشار الداخلي^(١)

(٢٧) كما هو معروف يمتاز بأنه قادر على تفهم وتحسس المشاكل التي تواجه المنظمة وذلك بحكم عمله بها ، كما يعتبر أقل تكلفة من المستشار الخارجي ، كما يمكن الاستعانة بخدماته عند الحاجة إليه لأنه متواجد في المنظمة كما يتمكن من متابعة توصيات الدراسة التي أعدها ، وأخيراً يعتبر محل ثقة المسؤولين

(١) د.محمد شاكر عصفور، أسس الاستشارات الإدارية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ،

بها ولكن مع ذلك يعاب^(١) على المستشار الداخلي عدم توفر الخبرة والتجربة الواسعة مقارنة بالمستشار الخارجي ، قد يتردد الموظفون من الحديث بصراحة عن المشاكل والصعوبات التي تواجههم في العمل لأنهم يعتقدون بأن المستشار سوف ينقل آراءهم إلى رؤسائهم ، وأخيراً يتعرض المستشار الداخلي إلى ضغوط من كبار الموظفين في المنظمة مما قد يؤدي إلى توجيه الدراسة الوجهة التي تقيد مصالحهم وتؤدي بالتالي إلى عدم موضوعية الحلول المقدمة ، وضياح الجهود التي بذلت في إعداد الدراسة .

وفي الختام فإن المستشار الداخلي يستفاد منه في تحديد مهام بعض الإدارات وفك الاشتباك التنظيمي بينها ، أما القيام بمشروع متكامل لإعادة تنظيم المنظمة أو تبسيط معظم إجراءاتها ، أو إدخال تقنية عالية بها فيترك لبيوت الخبرة المحلية أو الأجنبية ذات السمعة والمكانة في السوق ومن الممكن إجمالها في بعض النقاط .

مزايا وعيوب المستشار الخارجي (بيوت الخبرة الاستشارية المحلية أو الأجنبية) فالاستشار الخارجي يمتاز بتوفر الخبرة الواسعة والمكتسبة لديه نتيجة قيامه بمهام متعددة في منظمات مختلفة لذا من المحتمل أن يأتي للمنظمة بأفكار حديثة ومبتكرة قد تمكنه من اكتشاف مشاكل المنظمة ، بالإضافة إلى ذلك يعتبر أكثر موضوعية في دراسته وتوصياته ، لا يترك مجالاً للنواحي الشخصية ، العاملون في المنظمة سوف يكونون أكثر صراحة وانفتاحاً في طرح المشاكل ،

(١) د. حسين محمود حبرم ، تصميم المنظمة التنظيمي وإجراءات العمل ، عمان - المملكة

الأردنية الهاشمية ، الناشر المؤلف نفسه ١٩٩٦م ، ص ١٤ .

والعقبات التي تواجههم في المنظمة^(١). أما ما يعاب على المستشار الخارجي فيتمثل في التكلفة العالية لإعداد الدراسة مقارنة بما يكلفه المستشار الداخلي ، قد يهتم بإنجاز الدراسة والحرص على استلام التكاليف وعدم الحرص على تطبيق تلك الدراسة ، قد تكون الدراسة في بعض الأحيان بعيدة عن الواقع أو تحتاج إلى إمكانية كبيرة لتنفيذها^(٢).

إن المنظمة عند التفكير في اللجوء إلى بيوت الخبرة لإعداد الدراسات الاستشارية المطلوبة (سواء إعادة تنظيم المنظمة أو تبسيط معظم إجراءاتها وغيرها من الدراسات) من المفترض أن تطلبها من بيوت الخبرة المحلية لأنها الأقدر على فهم ظروف المنظمة التي تحيط بها وبالتالي تخرج الاستشارة أو الدراسة قريبة من الواقع ومن متطلبات وطموحات القادة الإداريين . أما بيوت الخبرة الأجنبية فمع اعترافنا بما يتوفر لتلك البيوت من خبرة وسمعة عالمية وما قد يتمتع به العاملون بها من كفاءة ومقدرة عالية في بعض الأحيان إلا أنها أكثر حرصاً على إنجاز استشاراتها وإعداد المجلدات الخاصة بذلك وقد تحفظ تلك الاستشارة في الإدراج نتيجة صعوبة تطبيق تلك الاستشارة ، وبعدها عن الواقع وعدم إحاطة المستشار الأجنبي بالظروف المحيطة بالمنظمة (سواء ظروف مالية ، تنظيمية ، أنظمة ولوائح وغيرها) أخيراً سواء لجأ القادة الإداريون إلى بيوت الخبرة المحلية أو بيوت الخبرة الأجنبية فإن الخبراء يحذرون من تسليم المستشارين المعلومات الدقيقة عن المنظمة ، بل يؤكدون وجوب مسك

(١) د.محمد شاکر عصفور ، مرجع سابق ، ص٢٨.

(٢) د/حسين محمود حبرم ، مرجع سابق ، ص١٥.

زمام المبادرة بيدهم وإعطاء المستشار الخارجي المعلومات التي يحتاجها فقط ، وتوجيه الاستشارة بما يحقق الأهداف التي يتوقعها القادة الإداريون لأن إعطاء المستشار الخارجي المعلومات الدقيقة التي يحتاجها أو لا يحتاجها وعدم توجيه ذلك المستشار بشكل خاطرة على سير الدراسة وبالتالي على النتائج المتوقعة منها ، ويؤكد الخبراء أن ترك الحبل على الغارب كما يقال للمستشار الخارجي سوف يؤدي إلى توجيه الدراسة حسب اجتهادات ورغبات المستشار مما يؤدي في بعض الأحيان إلى انهيار تلك المنظمات (١) .

المشكلات الإدارية:

لا تخلو منظمة من المنظمات من ظهور عدد من المشكلات، ومن المعروف أن المشكلات الإدارية وضع غير مرغوب فيه يؤدي إلى حالة عدم توازن بسبب عدم وضوح الهدف أو لوجود بعض العوامل والمؤثرات السلبية التي ساهمت في وجود فجوة بين مستوى الإنتاج المتوقع والإنجاز الفعلي، كما يمكن تعريفها بأنها انحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً. والمشكلات الإدارية تقسم إلى مشكلات فنية تتعلق بأداء العمل وهذا النوع من المشكلات تعد سهلة وتتمكن معظم المنظمات من التغلب عليها عن طريق تدريب العاملين وتوجيههم ومتابعة أدائهم ، وأخرى تتعلق بالقوى العاملة وهذه النوعية من المشكلات هي صعبة وتحتاج الحلول المطروحة إلى النظر إلى اتجاهات ومحاور متعددة للوصول إلى مسباتها.

(١) جيمس أوشيا وشارلز ماديجان ، « صحة خطرة .. بيوت الخبرة الاستشارية كيف تصلح شركات وتخرّب أخرى » ترجمة وتلخيص الشركة العربية للإعلام العلمي (إشعاع) شهر نوفمبر ١٩٧٧ م .

وقد قسم الدكتور / ربحي الحسن^(١) المشكلات الإدارية إلى ثلاثة أنواع . النوع الأول وهي المشكلات الإدارية الظاهرة وهذا النوع من أبسط أنواع المشكلات الإدارية لأنه ظاهر للعيان ويستطيع القادة التعرف عليه ومعالجته وهو كالجبل الذي يستطيع الناظر رؤيته من بعيد ، أما النوع الثاني من المشكلات الإدارية فهي مشكلات إدارية جزء منها ظاهر والجزء الآخر مخفي وهي كالجبل الثلجي جزء منه ظاهر للعيان والجزء الآخر مغمور في الماء فهذا النوع من المشكلات قد تتمثل في دوران المعاملة في أكثر من إدارة بسبب عدم الاختصاص أو معالجة المعاملات في أكثر من إدارة وقد يكون أسباب هذه المشكلات تنظيمية ، أو إجرائية أو إشرافية أو تقنية أو غيرها لذلك فإن القادة عليهم مسؤولية تحديد الأسباب الغامضة لتلك المشكلات الإدارية ، أما النوع الثالث من المشكلات الإدارية فهي المشكلات غير الظاهرة أو المخفية التي قد يمثل لها بالشعب المرجانية الموجودة في البحر والتي قد تصطدم بها السفن فجأة مما يؤدي إلى تحطيمها أو حدوث خسائر كبيرة بها، وتلك المشكلات الإدارية صعبة ومعقد تتمثل في الإحباط وانخفاض الروح المعنوية للموظفين ، شعور الموظف إن هناك الكثير من القرارات التي تتخذ بدون دراية أو مراعاة لمصلحة العاملين بها.

وأخيراً فإن منظماتنا سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص لا تخلو من جود عدد من المشكلات الإدارية التي قد تكون ناتجة عن ظروف إدارية متنوعة داخلية أو خارجية ليست للإدارة سلطة عليها أو تحكم فيها. وأعتقد من وجهة

(١) د. ربحي الحسن ، معالجة المشكلات الإدارية ، مدخل عام (مجلة الإدارة العامة العدد).

نظري أن تحديد المشكلات الإدارية وعلاجها أفضل كثيراً من تركها للزمن لتحل نفسها بنفسها، كما أن المنظمة النشطة المتطورة هي التي تتلمس مشكلاتها الإدارية وتضع حلول لها مما يؤدي إلى تطور أدائها باستمرار في أدائها، وارتفاع رضا موظفيها وارتفاع رضا المستفيدين من خدماتها، وتستطيع المنظمة بإذن الله بشيء من التخطيط والتركيز من التغلب على الكثير من مشكلاتها الإدارية، فلو أخذ على سبيل المثال مشكلات أداء الموظفين نعتقد أن هناك ثلاث إدارات إذا استطاع مدراءها التنسيق والتعاون لتمكنوا من تحديد المشكلات الإدارية وتحديد نوعها واقتراح الحلول لها .

وتلك الإدارات هي إدارة المتابعة وإدارة التطور الإداري ، وإدارة الموارد البشرية لأن هذه الإدارات تستطيع رصد وتحديد نوعية المشكلات الإدارية التي تعاني منها المنظمة واقتراح الحلول المناسبة لها .

توزيع القوى العاملة :

ومن أبرز المشكلات التي تعاني منها المنظمة توزيع القوى العاملة بالإدارات والأقسام لأنها تشهد تغيرات مستمرة بمرور السنين ، هذه التغيرات تشمل التقنيات والأجهزة المستخدمة، اتساع أو تقلص دورها ، تغييرات في القوى العاملة من حيث العدد والنوعية ، ويعتبر العنصر البشري حجر الزاوية في تحقيق الإدارة لأهدافها لذا تلجأ المنظمات إلى إعادة توزيع القوى العاملة لعدد من الأسباب من أهمها شعور المسؤولين أن هناك تضخم في عدد القوى العاملة في بعض الإدارات، بينما هناك نقص واضح للقوى العاملة ببعضها، رغبة الإدارة في

الاستخدام الأمثل للقوى العاملة الموجودة نظراً لصعوبة زيادة الأعداد الحالية نتيجة لظروف الميزانية أو لاعتقاد المسؤولين بتلك المنظمة بأن العدد الحالي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها، وأخيراً فقد تلجأ المنظمة لإعادة توزيع القوى العاملة بسبب تطبيقها لدراسات إعادة الهيكلة التنظيمي للمنظمة لأن إعادة الهيكلة يحدث في الغالب دمجاً لبعض الإدارات أو إحداثاً لإدارات جديدة أو إلغاء لإدارات قائمة ، لذلك فإنه عند تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد يتم نقل بعض الموظفين لبعض الإدارات المحدثة، أو نقل بعض الموظفين من الإدارات التي تم دمجها إلى إدارات أخرى ، أو نقل الموظفين من الإدارات التي تم إلغاؤها إلى إدارات أخرى. ويترتب إعادة توزيع القوى العاملة بين الإدارات إعداد خطط تدريبية لزيادة مهارات ومعارف الموظفين الذين تم نقلهم إلى إدارات جديدة لتلائم مهاراتهم ومعارفهم مع ما يتطلبه العمل الجديد.

ويحقق إعادة توزيع القوى العاملة بالمنظمة عدد من الأهداف ، منها زيادة أعداد الموظفين بالإدارات التي تخدم تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية ومن المعروف أن الإدارات بالمنظمة تنقسم إلى ثلاثة أنواع، الإدارات التنفيذية وهي الإدارات المنوط بها تحقيق أهداف المنظمة مباشرة، الإدارات الاستشارية وهي الإدارات التي تقدم استشارات معينة للقادة الإداريين وأخيراً الإدارات المساعدة وهي الإدارات التي تساعد الإدارة التنفيذية على تحقيق أهدافها ، كما يحقق إعادة توزيع القوى العاملة المؤاممة بين المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف وبين نوعية العمل الذي يشغله ، لذلك كلما كان المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف قريباً ولصيقاً بطبيعة العمل الذي يمارسه أدى إلى زيادة إنتاجيته ، كما أن

المواءمة بين المسمى الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف ومما يمارسه الموظف من عمل فعلياً يعتبر هدفاً ثالثاً يتحقق من إعادة توزيع القوى العاملة ، وأخيراً يحقق إعادة التوزيع للقوى العاملة الاستفادة من التدريب حيث يتم التركيز على التدريب النوعي الذي يتلاءم مع طبيعة عمل الموظف مما يؤدي إلى زيادة مهاراته ومعارفه.

وفي الختام فإن النظر في إعداد القوى العاملة في كل جهاز بين فترة وأخرى يعتبر مطلباً ضرورياً للاستفادة من القوى العاملة الحالية وللتأكد أن إعداد القوى العاملة بالإدارات يتلاءم مع الأهداف المنوطة بكل إدارة ، وأن تلك القوى لديها من التدريب النوعي ما يفي بحاجتها التي يتطلبها العمل .

النزاع في بيئة العمل :

يعتبر موضوع النزاع في بيئة العمل موضوعاً حيوي ، حيث لا توجد منظمة إلا ويوجد بها نوع من الصراع سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو أهلية ، عربية أو أجنبية . ويتفق كثير من المختصين على حتمية الصراع في المنظمات ، وبأنه من المسلمات ، بل يعتقد كثير من خبراء الإدارة أن الصراع التنظيمي إيجابي لأنه يحفز على التنافس ويؤدي إلى الإبداع ويحدث الحركة في المنظمات بشرط إدارته بفعالية وحنكة وعدم تركه يتجاوز حدوده ويتحول إلى عائق يحد من تحقيق المنظمة لأهدافها ولكن ما هو الصراع ، ما هي أنواعه ما هي مصادره ، وما طرق إدارته ؟

الصراع هو ما يحدث من اختلاف بين طرفين نتيجة لاختلاف في القيم لدى

كل منهما، أو اختلاف في الثقافات ، أو اختلاف بسبب عدم وضوح المهام، أو اختلاف بسبب محدودية مهارات وقدرات الموظف ، أو اختلاف بسبب نزاع شخصي .

وقد قُسم الصراع إلى عدد من الأنواع منها على سبيل المثال الصراع بين الموظف وزميله، الصراع بين الموظف ورئيسه ، الصراع بين المدراء ، الصراع بين الموظف وذاته ، وأخيراً الصراع بين المنظمات .

وقد تحدث هذه الصراعات لأسباب متعددة فالصراع الذاتي الذي يحدث بين الموظف وذاته يحدث لأسباب عديدة منها غموض المهمة التي يكلف بها الفرد مما يؤدي إلى صعوبة إنجاز المهمة الموكلة إليه وقد يحدث الصراع الذاتي دون وجود سبب حقيقي بل يتخيل الموظف أن زميله أو مديره ضده ولا يساعده ويكلفه بمهام لا يستطيع القيام بها عمداً وقد تكون الأسباب السابقة غير حقيقية .

أما الصراع بين الموظف وزميله فيحدث نتيجة التنافس بينهم في الحصول على تقدير واعتراف رئيسهم بمجهود كل منهما أو شعور أحد الموظفين أن زميله يلقى من التقدير والاحترام من قبل رئيسه أكثر مما يستحق ، وغيرها من الأسباب .

كما يحدث الصراع بين المدراء لازدواجية المهام ، أو أن إنجاز مهام الإدارة مرتبط بإدارة أخرى ، إذ أن مدخلات إدارة (أ) هي مخرجات للإدارة (ب) وهكذا. كما يحدث كذلك صراعاً آخر بين المنظمات نتيجة لازدواجية المهام أو قلة الموارد أو رغبة إحدى المنظمات في التوسع في المهام الموكلة اليها.

ولكن كيف تعالج تلك الصراع ؟

كيف تتم إدارة الصراع التنظيمي ، موضوع تناوله عدد كبير من الكتاب وأجروا حوله العديد من الدراسات والبحوث. فلإدارة الصراع الذاتي الناشئ عن غموض المهمة ، أو ضعف قدرات الموظف ، يقترح كثير من المختصين اتباع منهج إعادة تصميم العمل بحيث يتم تحليله ومعرفة أجزاءه ومن ثم معرفة المسؤوليات ، والواجبات ، ومتطلبات التأهيل ، ومقارنتها بمؤهلات الموظف ومدى تلائمتها مع ما يحمله من مؤهلات علمية وخبرات عملية .

ويقترح آخرون استخدام منهج الإثراء الوظيفي وهو أسهل من المنهج السابق وأكثر قابلية للتطبيق ، حيث يعتمد على تحديد المهام التي يقوم بها الموظف تحديداً واضحاً ، وأن تكون هذه المهام مستقلة ، وأن يشعر الموظف بأهمية ما يقوم به من عمل ، وأخيراً تنويع المهام التي يقوم بها الموظف بين فترة وأخرى .

أما الصراع بين المدراء فإن منشأه في أغلب الأحيان يعود إلى عوامل تنظيمية تتمثل في ازدواجية المهام ، أو أن إنهاء عمل الإدارة (أ) يتوقف كثيراً على عمل الإدارة (ب) ، لذلك فإن المختصين يوصون بإعادة دراسة مهام الإدارات وتحديدها تحديداً دقيقاً ويتدخل مدير الإدارة في تحديد تلك المهام ، بالإضافة إلى ذلك فإنه ينصح باستخدام استراتيجية التعاون لحل ذلك الخلاف بين المدراء حيث تقوم تلك الاستراتيجية على أن تسعى الإدارات جميعها لتحقيق هدف واحد ومحدد تتمثل بأهداف المنظمة .

أما الصراع بين الموظف ورئيسه فيقترح بأن يستخدم الرئيس استراتيجية التعاون حيث يقوم الرئيس بتحديد أسباب الصراع ، لماذا يحدث ؟ ، وما دور

المدير في علاجه ، ولا يلجأ المدير إلى استخدام استراتيجية التنافس حيث أن استراتيجية التنافس يكون أحد الطرفين فيها خاسر وهذا يؤثر في المدى البعيد على العلاقات بين العاملين ، مما يؤدي إلى بروز ظواهر انخفاض الروح المعنوية للموظفين .

وتجدر الإشارة إلى أن الموظف له الحق في شكوى رئيسه إلى صاحب الصلاحية إذا رأى رئيسه يستخدم أسلوباً تعسفياً في إدارة الصراع (استراتيجية التنافس) .

أما الصراع بين المنظمات فينشأ نتيجة قلة الموارد ، أو ازدواجية المهام ومن أساليب معالجة هذا الصراع إعادة دراسة مهام واختصاصات المنظمات المتنازعة لتحديد مسؤوليات وواجبات كل منظمة وتحديد حدودها التنظيمية وفك الاشتباك بين تلك المنظمات .

وأخيراً فإن الخبراء يقترحون ثلاث استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي تتمثل في^(١):-

أولاً : استراتيجية التعاون وتقوم هذه الاستراتيجية على فرضية أن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر منه فردي ، يفترض أن كل الأطراف تحقق مكاسب من خلال تطبيقها ، وإن التعاون على حل الصراع يؤدي إلى نتائج أفضل للأطراف المختلفة .

(١) د/ عادل محمد زائد ، « استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات » مجلة

الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد (٤) شوال ١٤١٥ هـ ص ٥٤٢ .

ثانياً : استراتيجية التنافس وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن هناك حالة مكسب / خسارة ، ومن ثم فإن أحد الأطراف كاسب بينما الآخر خاسر ، وأخيراً فإن الاستراتيجية الثالثة/ تتمثل في استراتيجية التجاهل (التجنب) وهي تقوم على فرضية أن التجاهل أو التجنب يساهم في حل الصراع ، حيث يؤدي تطبيقها إلى تجاهل مسببات الصراع على الرغم من السماح باستمرار الصراع في ظل ظروف معينة .

وقد أجريت دراسة ميدانية حديثة في دولة الإمارات العربية شملت ثلاث قطاعات حكومية هي قطاع وزارة التربية والتعليم ، قطاع البلديات ، قطاع وزارة الصحة ، وقد تم توزيع (١٠٥٠) استمارة على عينة عشوائية ، فكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً استراتيجية التعاون ، يليها استراتيجية التجنب وأن أقلهم استخداماً على الإطلاق استراتيجية التنافس^(١) .

التدريب النوعي :

تتقل بعد توزيع القوى العاملة تصرف المنظمات المشهورة على التدريب مبالغ كبيرة وذلك للارتقاء بأداء العاملين لديها. ويعتبر التدريب ركيزة رئيسية تعتمد عليها المنظمات للوصول إلى النجاحات المطلوبة. ويلاحظ أن المنظمات الناجحة والمتطورة هي من تهتم بالتدريب المستمر سواء داخل المنظمة أو في مراكز التدريب المعتمدة. ولا يقتصر أهمية التدريب على المنظمات العاملة في القطاع الخاص، بل

(١) د/ عادل محمد زائد ، مرجع سابق.

أن التدريب ضروري للمنظمات الحكومية . لذا فإن المنظمات الحكومية النشطة هي من تهتم بالتدريب وإعداد الخطط السنوية للتدريب العاملين بها ، وتختار البرامج والدورات المتخصصة والمناسبة. ومن أمثله اهتمام الجهات بالتدريب انتشار استخدام تقنية الحاسب الآلي حيث نجد أن كثير من الأعمال بدأت تدار وتنفذ عن طريق الحاسب الآلي لذلك يحتاج الموظفين إلى جرعات تدريبية مكثفة لاستخدام التقنية الحديثة.

ولا يقتصر التدريب النوعي على الاهتمام بالتقنية الحديثة بل أن الأجهزة الحكومية يجب أن تهتم بالتدريب النوعي الذي يناسب وطبيعة عملها ، فعلى سبيل المثال إدارة الدفاع المدني من الإدارات الحيوية التي تهدف إلى المحافظة على أرواح وممتلكات المواطنين بإذن الله. لذا فإن العاملين بذلك الجهاز يفترض أن يكونوا على درجة عالية من المهارة والامام بالمهام المطلوبة منهم ، لذلك فإن المناطق التي تغطيها خدمات هذه الإدارة تختلف اختلافا كبيرا من حي إلى آخر. فهناك أحياء مخصصة للمصانع أو مساكن أو محلات تجارية لذلك أعتقد أن مراكز الدفاع التي في تلك المناطق او الاحياء عليها أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأماكن الموجودة. فالمصانع أو المحلات التجارية او الفلل أو الشقق السكنية تختلف في معالجتها ومكافحة الحريق الذي يحدث بها ، ولكل منها وسائلها وأدواتها المناسبة في الانقاذ أو مكافحة الحريق. لذا فإنه من المناسب أن يركز التدريب النوعي على طبيعة المناطق المتواجدة بها الفرق، ولذا فإن على المسؤولين المخططين تحديد طبيعة لكل منطقة واحتياجاتها التدريبية والاستفادة من الخبرات المتوفرة والمتراكمة للفرق في مناطق المملكة المختلفة

مما يؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وبالتالي اختيار المدربين والوسائل المساعدة لإعطاء الجرعات التدريبية المطلوبة مما يكون له الأثر في إحداث نقلة نوعية في مهارة الموظفين وبالتالي مهاراتهم المطلوبة لمكافحة حالات الحريق وسرعة الاستجابة وتقليل الخسائر المتوقعة بإذن الله. وهذا ينطبق على كل المنظمات حيث يفترض بالتدريب النوعي أن يتلاءم التدريب مع ما يمارسه الموظف من عمل ويكون التدريب مرتبطاً ارتباطاً قوياً بعمله ليؤثر على زيادة مهاراته ومعارفه ومن ثم زيادة أدائه وإنتاجيته ويكون ما يصرف من أموال ووقت للتدريب مستثمر بشكل جيد ، كما يجب أن يواكب التدريب النوعي مع ما يستجد من تقنية أو أساليب وطرق جديدة لتأدية الأعمال بحيث يكون الموظفين مواكبين للتقنية الجديدة أو الطرق والأساليب الجديدة المستخدمة لأداء العمل .

إجراءات العمل :

ترتكز إجراءات العمل على ثلاث عناصر أساسية تبدأ بخطوات إنجاز العمل، (معاملة، تحرير، إعداد) ، النماذج المستخدمة ، البيئة المادية التي يؤدي فيها العمل. وسوف نبدأ حديثاً بالتركيز على العنصر الثالث لأهميته الملحوظة في إنجاز العمل أيما كان هذا العمل سواء بالقطاع الخاص أو القطاع الحكومي .

فالبيئة المادية لإنجاز العمل تشمل المكاتب التي يؤدي فيها العمل ، والإضاءة والتهوية ، والإمكانات المقامة في المكتب فقد قسم المختصون المكاتب إلى نوعين مكاتب مغلقة ومكاتب مفتوحة إما المكاتب المغلقة فهي المكان الذي يؤدي فيه الموظف العمل بمفرده أو مع زميل آخر بشكل مستقل عن طريق وضع فواصل

خشبية أو غيرها بين كل مكتب وآخر ويتميز هذا النوع من المكاتب بتوفر الخصوصية للموظف ، المحافظة على أسرارهِ ، الشعور بالقيمة الأدبية له ، القدرة على العمل والإنتاج في ظل الهدوء والإمكانيات المتاحة من قبل المشرف ، أخذها لمساحات من الأماكن المخصصة للإدارة ، تكلفتها الاقتصادية حيث تحتاج كل وحدة إلى فواصل خشبية أو غيرها ، وحدة تبريد مستقلة وهكذا .

أما النوع الآخر من المكاتب المفتوحة فهذا النوع من المكاتب يصمم بحيث تتواجد مكاتب الموظفين في مكان واحد وبالتقرب منهم رؤسائهم ويتميز هذا النوع من المكاتب بسهولة الرقابة ، سرعة إجراء الاتصالات المختلفة بين الموظفين ، انخفاض تكلفتها الاقتصادية حيث أن الإضاءة والتكيف ، تخدم صالة المكاتب بصورة شاملة ، يضاف إلى ذلك عدم احتياج المكاتب إلى فواصل بلاستيكية أو خشبية ، أما عيوبها فتتمثل في فقدان المكتب للخصوصية ، عدم شعور الموظف بالهدوء والراحة اللازمة لأداء العمل ، ضعف الإنتاجية ، انعدام شعور الموظف بالملكية الذاتية للمكتب . وهذا النوع من المكاتب يطلق عليه «النموذج الياباني» في أداء العمل ولعله يناسب الموظف الياباني الذي تعود على الهدوء وعدم الحديث والتركيز في العمل ، واعتقد من وجهة نظري أنه قد لا يناسب بيئة العمل العربية التي ترغب في الخصوصية والشعور بملكية المكان الذي يتواجد فيه مما يؤدي إلى رضا هذا الموظف وارتفاع روحه المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاجية لديه .

الركيزة الأولى:

وتتمثل في إجراءات العمل التي يقصد بها الخطوات المتسلسلة التي يقوم بها موظف أو عدة موظفين في إدارة واحدة أو عدة إدارات لتحقيق هدف محدد. وتتخذ الإجراءات أشكالاً عدة من أمثلتها إجراءات إصدار جواز سفر، إجراءات استخراج تصريح بناء، إجراءات الحصول على بطاقة الأحوال، إجراءات إعداد صفحة في صحيفة محلية وهكذا. والإجراءات قد تكون معقدة وطويلة وتؤثر بالتالي على المستفيد منها (الجمهور، أو الموظف، أو المنظمة). فالمستفيد يعاني من ضياع وقته في إنهاء المعاملة مما يترتب عليه تأثر المراجعين الآخرين إذا كان موظفاً لأنه يضطر إلى مراجعة الإدارات عدة مرات لإنجاز

معاملته، والموظف يتأثر بعدم إنجازه للمعاملات في وقتها وأثر ذلك السلبي على المراجعين، والمنظمة تتأثر لعدم تحقيقها لأهدافها بكل جدارة وعدم تسخيرها لإمكاناتها لإرضاء عملائها والمستفيدين من خدماتها. لذلك نرى حرص المنظمات في القطاع الخاص على تبسيط إجراءاتها وكسب رضا عملائها وقد يتذكر القاري أنه قبل عدة سنوات كانت البنوك السعودية تحدد موظفين متعددين لإنجاز إجراءات متعددة مما يضطر العميل إلى أن يراجع أكثر من موظف إذا أراد أن ينجز أكثر من إجراء. فمثلاً يراجع الموظف المخصص لإيداع المبالغ المالية سواء نقداً أو بشيك، ويرجع موظف آخر لعمل الشيكات المصدقة، وموظف آخر لإجراء الحوالات النقدية للدول الأجنبية. وسعياً لإرضاء العملاء وتبسيطاً للإجراءات بدأت إحدى البنوك جعل جميع موظفي الاستقبال

تهى العمليات السابق ذكرها ، لذلك فإن العميل يراجع موظفاً واحد لإجراء أي عملية بنكية يريد لها ولا يضطر إلى الانتقال إلى موظف آخر ، وعندما رأت البنوك الأخرى جدوى هذه الطريقة وسلاستها وتحقيقتها لإرضاء العميل وفي نفس الوقت إنجاز المعاملات بأسرع وقت قلدها وأصبحت كل البنوك تطبق نفس الإجراء . وفي المنظمات الحكومية وخاصة الخدمية تحاول هذه الأجهزة خدمة الجمهور عن طريق تبسيط الإجراءات ولعل الإدارة الرائدة في هذا الاتجاه هي المديرية العامة للجوازات التي تظهر جهودها المستمرة في تبسيط إجراءات الحصول على جواز سفر أو إصدار إقامة لغير السعوديين فقد أضافت في الآونة الأخيرة نقله نوعية في إجراءاتها حيث كلفت موظف الاستقبال بشعبة الأجانب بإدارة الموظفين والشركات بإنهاء جميع العمليات (إصدار أو تجديد ، خروج نهائي ، خروج وعودة لغير السعوديين) بحيث تتم من قبل موظف واحد ، كما أشارت إلى ذلك «جريدة عكاظ» بتاريخ ٢٢ جمادى الأولى لعام ١٤٢١ هـ . وأعتقد أن هذه الخطوة لتبسيط الإجراءات تعد مبادرة جيدة من قبل هذه الإدارة ولعلها تكون دافعاً ومحضراً للإدارات الخدمية الأخرى لتبسيط إجراءاتها .

الركيزة الثانية :

من ركائز إجراءات العمل هي النماذج وتتضمن بيانات ثابتة (كالاسم) الجنسية ، العنوان ، ... الخ . وأخرى متغيرة وهي التي تعبئ من قبل المستفيد ، وغالباً تكون بمقاس (A4) مع العلم أن هناك نماذج بمقاسات متعددة طبقاً للأغراض المستخدمة لها . والنماذج لها فوائد متعددة منها خفض التكلفة

الاقتصادية حيث تستطيع الإدارة طباعة كميات كبيرة تستخدم من قبل الموظفين أو المراجعين ، كما تتيح لمدير الإدارة الرقابة المطلوبة على البيانات المدونة بهذه النماذج، وأخيراً فإن هذه النماذج يسهل حفظها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة.

ويقسم النموذج إلى عدد من الأجزاء، فالجزء الأول يطلق عليه هوية النموذج وهذا الجزء يشتمل على معلومات عن اسم الإدارة واسم النموذج ورقمه و الهوية تميز كل نموذج عن غيره من النماذج وفي الأجهزة الحكومية عدد من النماذج المعروفة المستخدمة الأغراض محددة تعرف بمجرد طرح اسمها فإذا سألت أي موظف يعمل بإدارات الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية ، أو موظف آخر يعمل بوزارة الخدمة المدنية عن النماذج (١٠١ أ) ، (١٠١ ب) ، (١٠١ ج) لأجابك بكل يسر وسهولة بأن هذه النماذج هي على التوالي طلب توظيف للموظفين الذي سبق لهم الخدمة أو هم على رأس العمل ، وطلب توظيف المقدم من طالبي الخدمة الجدد والأخير لطلبات التوظيف على وظائف المستخدمين، وهكذا في كثير من النماذج المشهورة والمعروفة من اسمها والتي توضح الأغراض التي تستخدم لها.

يأتي بعد ذلك الجزء الثاني وهو الجزء الخاص بمقدمة النموذج والذي يشتمل على معلومات عن مستخدم النموذج وهي معلومات ضرورية لا بد من وجودها بالنموذج ، ثم يأتي على الجزء الثالث وهو متن النموذج والمحور الذي يدور حوله النموذج وأخيراً الجزء الرابع وهو خاتمة النموذج ويشتمل على توقيع مستخدم النموذج، أو توقيع صاحب القرار إذا كان النموذج يتعلق بقرار معين ،

يضاف إلى ذلك الجزء الخامس في بعض النماذج وهو الجزء الخاص بتعليمات استخدام النموذج وتكتب غالباً في خلف النموذج وهي تعليمات ضرورية لكيفية التعبئة ولإحضار وثائق أو لصور من هذه الوثائق قد ترفق بالنموذج .

وفي الختام فإن النماذج مهمة لكل إدارة وتعتبر وسيلة سريعة ودقيقة لتنظيم المعلومة ، وصدور المعلومة (القرار) في بعض الأحيان وتوفر كثير من الأموال على الإدارة أو الجهود على الموظفين أو المستخدمين لها ، أن توفير بيئة عمل مادية جيدة تساعد الموظف على الانتاج والعمل بكل طاقته ، كما أن حرص الإدارة على تبسيط إجراءات العمل واستخدام نماذج موحدة يوفر الوقت والمال على الجهة يضاف إلى ذلك أن الإدارة يفترض أن تستخدم التقنية الحديثة في إجراءات العمل والتي تعتمد على الحاسب الآلي بحث تمكن الإدارة من إنجاز أعمالها سواء للعاملين لديها أو المستفيدين من خدماتها عن طريق الحاسب الآلي مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وتوفير وقت الموظفين وكثيراً من التكاليف المادية.

السياسة الوقائية :

يقصد بالسياسة الوقائية السياسات التي تتبع من قبل الموظفين والمنظمات أو الدول لمنع وقوع الأخطاء . وتعتبر ذات أهمية في كثير من الأحيان للأطراف السابقة . فعلى المستوى الشخصي يعتبر ما يقوم به المواطن من فحص لسيارته وإصلاح بعض عيوبها إذا أراد السفر بها إلى مدينة أخرى سياسة ووقائية ، كما يعتبر أخذ التطعيم ضد مرض الحمى الشوكية قبل موسم الحج سياسة وقائية لأن تلك التطعيم تحميه بإذن الله من اكتساب ذلك المرض ، كما يعتبر اهتمام

الأب بالأبناء وتربيتهم ومتابعتهم وتطوير قدراتهم سياسة وقائية لمنع فشلهم الدراسي بإذن الله .

أما بالنسبة للمنظمات فإن ما تقوم به شركات الطيران من صرف لأموال وتطبيق نظام صارم للصيانة أبرز مثال على السياسة الوقائية لأن ما تطبقه من سياسة وقائية يتعلق بأرواح المسافرين والذين هم أمانة لديها مما يكسبها احترام وثقة الركاب ، كما تحرص تلك الشركات على تطبيق نظام وقائي صارم لأنظمة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة لديها لأن تلك الأنظمة ذات أهمية بالنسبة لعمليات الحجز والإلغاء وغيرها من العمليات .

أما شركات الألبان فإنها تحرص على إيقاف العمل بالصهاريج لمدة ساعة في اليوم ليتم تنظيفها من الميكروبات ويتم ذلك بشكل يومي بغض النظر عن وجود ميكروبات أو عدم وجودها ، لأن هذه العملية تعتبر من أولوياتها في تقديم منتج نظيف وصحي يحرص المستهلك على شرائه ، لأن المستهلك إذا استخدم ذلك المنتج وكان منتجاً غير صحي وسبب له أمراض محددة فلن يعود لشراء ذلك المنتج مرة أخرى بل سوف ينقل هذه المعلومة لغيره من المستهلكين .

أما على المستوى الدولي فإن دور وزارة الدفاع في الدول هو دور وقائي حيث تعد الجيوش وتدريبها وتشترى الأسلحة من كل نوع لحمايتها من أي اعتداء خارجي محتمل وللمحافظة على أرواح وحدود تلك الدولة ، وبالمثل فإن دور وزارة الداخلية في المجتمع هو منع وقوع الجريمة والمحافظة على أمن وطمأنينة المواطن .

وفي الختام فإن استخدام السياسة الوقائية على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة يعتمد على أهمية الموضوع وخطورته فقد تكون السياسة الوقائية مكلفة بينما لو اكتفت الأطراف السابقة باستخدام السياسة التقييمية كان أفضل لها ، حيث أن سياسة إصلاح الأخطاء بعد وقوعها أقل تكلفة وأجدي اقتصادياً ، لذلك يعتقد كثير من الأشخاص أو المنظمات إن استخدام السياسة التقييمية أفضل اقتصادياً من استخدام سياسة وقائية مكلفة والعكس صحيح .

إدارة الجودة الكلية: ^(١)

من الطرق الحديثة المستخدمة لتطوير المنظمات إدارة الجودة الكلية ، وفي الحقيقة أن المختصون لم يستقروا على تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الكلية ، بعضهم يرى أنها الأساليب والنظم والاستراتيجية التي تحقق رغبات المستهلك من السلعة أو الخدمة المقدمة ، والبعض الآخر أنها الأساليب والسياسات التي تؤدي إلى رضا العميل ، وأن يقوم العاملون في الشركة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدقة وجودة متناهية . وفي رأينا أن إدارة الجودة الكلية لا تخرج عن المفاهيم السابقة من حيث اعتنائها بالعميل ، وتقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية ؛ كما أنها الإجراءات والسياسات المتبعة التي تؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر للسلعة أو الخدمة المقدمة من قبل الشركة .

(١) نشرت بقلم الكاتب ، العدد (٤٢٩) ، صفر ١٤١٩هـ .

عناصر الجودة: (١)

تقوم إدارة الجودة الكلية على عدد من العناصر من أهمها إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في صنع القرارات وتمكينه من المشاركة بجدية في المساهمة وتطوير الأعمال التي يؤديها وذلك لأن الموظف يعتبر صاحب الخبرة في مجال عمله نتيجة لمعايشته اليومية لإنجاز أعماله ، وهذا الموظف سواء كان موظفاً ذا مرتبة صغيرة يعمل بالإدارة المالية أو بإدارة الموارد البشرية أو موظف ذا مرتبة عالية يعمل بإدارة التخطيط أو إدارة التطوير أو الإدارة الهندسية لأن الموظف معاش لتفاصيل عمله اليومي وهو الذي يعد القرارات أو الخطط والدراسات ثم ترفع لصاحب الصلاحية للتوقيع والتنفيذ . فجودة عمل هذا الموظف تنعكس بدون شك على أداء الإدارة وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها لذا فإن إتاحة الفرصة للموظف في المشاركة في صنع القرارات التي تهتم بعمله وتمكينه من توصيل صوته ووجهة نظره لأصحاب القرار قبل اتخاذها خاصة القرارات التي تختص بعمله سواء لتطوير ذلك العمل أو تغيير المنهجية تجعل تلك القرارات أكثر دقة وجودة وواقعية . وفي الحياة العملية أمثلة كثيرة للقرارات التي اقترحها مدير الإدارة أو المدير العام وهي تخص مهام كثير من الموظفين وجاءت ردود فعل تلك القرارات عكس ما يتوقعه منها المسئول لأن الموظف لم يؤخذ رأيه بها ولم يشارك في صنعها ولم يمكن من إسماع صوته أو رأيه لأصحاب القرار قبل أن يتم اتخاذها ، وبعد هذا ما يحسب لإدارة الجودة الكلية ، أما العنصر

(١) نشرت بقلم الكاتب ، عكاظ الأسبوعية ، ١٤ ذو الحجة ١٤٢٠ هـ .

الثاني الذي تقوم عليه إدارة الجودة الكلية فهو تحديد ملامح العميل حيث قسم العملاء إلى نوعين عملاء داخليين «الموظفين» وعملاء خارجين «المستفيد من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه «المنظمة» . أن من مسؤوليات المنظمة تحديد ملامح العميل سواء الداخلي أو الخارجي ، وما هي احتياجاته ، ما هي الطرق والوسائل التي من الممكن استخدامها لإرضائه . فإذا أخذنا على سبيل المثال إحدى المنظمات العاملة بالسوق فإن المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الكلية من أحد ملامحها الرئيسية تحديد عميلها الخارجي ، من هو ، ما هي سماته ، ما هي احتياجاته ، كيف يتم تحقيق تلك الاحتياجات . لذا تسعى المنظمات المتميزة للوصول إلى العميل لتحديد ملامحه أو احتياجاته عن طريق استخدامات الاستبيانات أو المقابلات الشخصية أو الدراسات المتخصصة الأخرى ومن ثم يتم تحديد احتياجات ذلك العميل على تحقيقها وقياسها بشكل دوري ومستمر للتأكد من معرفة احتياجاته الجديدة التي قد تطرأ نتيجة للظروف المحيطة به من وضع اقتصادي أو وضع تنافسي قبل شركات منافسة من هذا الجانب تحرص الشركات في الدول المتقدمة على دراسة احتياجات عملائها بصفة مستمرة والعمل بجدية على تحقيقها ، فيما نرى بعض وكلاء الشركات بالمملكة لا يحرصون على ذلك ولا تحظى احتياجات العميل بالأهمية المطلوبة بل نجد أن الخدمة المقدمة من الوكيل تختلف من فرع إلى فرع بنفس المدينة حيث يتمتع العميل بخدمات سيئة خاصة خدمات ما بعد البيع ، مما يؤدي إلى بحث العميل في المستقبل عن شركات أخرى لشراء احتياجاته ، ومن الأمثلة التي توضح عدم

الاهتمام بالعميل ما نلاحظه من بعض المستشفيات الخاصة التي تقدم خدمة صحية متميزة وبسعر معقول بينما نجد أن خدمات الاستقبال سيئة وتكون هذه الملاحظة في معظم الزيارات التي يقوم بها العميل ولا تحرص أيضاً على أخذ رأيه ولا تحرص هذه المنظمات على أخذ رأي العميل في خدمات الاستقبال أو الخدمات الطبية الأخرى ومعالجة القصور أن وجد لذلك نعتقد أن هذا العميل متى ما توفر البديل المناسب الذي يقدم الخدمة الصحية المميزة بالسعر المعقول ، وكان هناك اهتمام باحتياجات العميل سوف ينتقل إلى الحصول على تلك الخدمة من الشركة الأخرى .

رواد الجودة الكلية :

وعندما يذكر منهج إدارة الجودة الكلية يقترن العالم (ديمنج) بها ، الذي ولد في ١٤ أكتوبر ١٩٠٠م وعانى ظروفًا معيشية صعبة ، ولكنه حصل على البكالوريوس في علوم الطبيعة في عام ١٩٢١م ، كما حصل على درجة الماجستير في علوم الرياضيات والطبيعة من جامعة كلورادو في عام ١٩٢٤م ، وفي عام ١٩٢٨م توج جهوده بحصوله على درجة الدكتوراه من جامعة بيل الأمريكية .

حاول ديمنج تطبيق نظريته في بلده الأم الولايات المتحدة الأمريكية ، ولكن لم يتحمس أحد من مسؤولي الشركات على تبني منهجه ، وذلك لقوة الاقتصاد الأمريكي ورواج السلع الأمريكية وعدم وجود منافسين أقوياء لها في السوق ، فكانت البضائع الأمريكية رائجة ولا تعاني مشاكل تسويقية أو منافسة من شركات أخرى خارجية ، ذهب ديمنج إلى اليابان وكانت في بداية تطورها الاقتصادي

وألقى عدداً من المحاضرات حول منهج إدارة الجودة الكلية ، ولقى استحساناً وقبولاً مبشراً من قبل اليابانيين ، ونال بعد ذلك شهرة واسعة دعت الحكومة اليابانية إلى تبني جائزة باسمه تمنح للشركة التي تتبنى وتطبق أساليب ديمينج لجودة الإنتاج .

عاد ديمينج بعد فترة من الزمن إلى بلده ولم تثر عودته أي اهتمام ، ولكن أجريت معه مقابلة تلفزيونية شهيرة حول عوامل نجاح منهج إدارة الجودة الكلية في اليابان ، ولماذا لا يمكن نجاحها في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان لقاء تلفزيونياً مثيراً لفت الأنظار إلى ديمينج ومنهجه : تسابقت الشركات الأمريكية الكبرى على الاتصال به ، وظفرت شركة فورد بتوقيع عقد معه للعمل لديها ومساعدتها في تطبيق منهج إدارة الجودة الكلية ، ويشتهر ديمينج بمبادئه الأربعة عشر ، ومناداته بإلغاء تقويم الأداء للموظفين والاستغناء عن ذلك بالتركيز على العملية وتطويرها وعدم التركيز على الموظف الذي انجز تلك العملية .

ومن الرواد البارزين المساهمين في نشر وتطبيق منهج إدارة الجودة الكلية العالم جوزيف جوران ، وقد عاصر جوران زميله ديمينج في الفترة التي كان ديمينج يحاضر ويعقد الندوات في اليابان كان جوران يؤدي الشيء نفسه ، ويشتهر جوران بمساهمته فيما يسمى بمثلث جوران لتطبيق منهج إدارة الجودة الكلية ، وهذا المثلث يشتمل على : تحسين الجودة ، التخطيط للجودة ، وأخيراً ضبط الجودة .

أما العالم الثالث والأخير الذي ساهم بدوره في نشر مفهوم إدارة الجودة الكلية هو العالم فليب كروسبي ؛ حيث كانت مساهمته مميزة ، وتختلف جذرياً

عن من سبقوه، فهو تبني فكرة عدم وجود أخطاء في السلعة أو الخدمة المقدمة للعميل ، وهو يركز على أنه على الشركات والمؤسسات مسؤولية كبيرة في تبني هذه القاعدة كمعيار أداء في عملياتها وأنشطتها ، وليس شعاراً يرفع للتسويق الإعلامي.

أدوات الجودة :^(١)

تستخدم العديد من الأدوات في إدارة الجودة الكلية ، ومن نافذة القول التأكيد على أن تطبيق منهج إدارة الكلية يقوم بشكل أساسي على فرق العمل .

وإن هناك أسس وقواعد لتكوين فرق العمل في المنظمة ويتوقف إلى حد كبير نجاح منهج إدارة الجودة الكلية على فاعلية فرق العمل وتجانسها خلال العمليات المختلفة .

ويقول أحد الخبراء أن هناك ما يقارب من ثمانية وعشرون أداة من الممكن استخدامها لتطبيق منهج إدارة الجودة الكلية .

ومن أشهر هذه الأدوات ، إداة العصف الذهني « BRAIN STORM » ويقصد بها عند طرح موضوع للمناقشة وإيجاد الحلول أو الاقتراحات المناسبة ، يقوم أعضاء فريق العمل بطرح جميع الآراء والاقتراحات التي لديهم حيال هذا الموضوع كل عضو على حده وإثراء الموضوع بالحوار والنقاش حتى يتم التوصل إلى الآراء أو الاقتراحات المناسبة حيال ذلك الموضوع .

(١) جون مارسن ، إدارة الجودة الشاملة « أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء » القاهرة : ١٩٩٦ م سلسلة إصدارات بمبك) عبد الفتاح السيد النعماني .

كما يتم استخدام أداة ظهر السمكة « FISHBONE DIAGRAM » وهي لا تختلف كثير عن الأداة السابقة إلا أنها تساعد على تحديد عناصر المشكلة أو الموضوع قيد المناقشة ثم تحديد الأسباب أو العوامل المسببة له .

من الأدوات المستخدمة على سبيل المثال لا الحصر التي ذكرها الكاتب جون مارش . أداة صياغة الرسالة « MISSION STATEMENT » عوامل النجاح الحاكمة « CRITICAL SUCCES FACTORSE » طريق التدفق « FLO- » « ATTRIBUTES ANALYSIS » تحليل الخصائص أو السمات « WCHART » وهكذا ويلاحظ من خلال الطرح السابق أن هناك عدد كبير من الأدوات تستخدم من قبل المنظمات التي تطبق منهج إدارة الجودة الكلية وذلك لتحقيق أهدافها .

تجربة إحدى الشركات في تطبيق منهج الجودة الكلية^(١) :

تعمل هذه الشركة في مجال الإلكترونيات وهي وكالة لإحدى أشهر الماركات في مجال الإلكترونيات مثل (التلفزيونات ، الثلاجات ، الغسالات ، وغيرها) ويبلغ عدد العاملين بها (٧٥٠ موظفاً) ما بين موظف إداري وفني ، ولتطبيق منهج الجودة الكلية وضعت الشركة لها رسالة مميزة تميزها عن غيرها من الشركات كما صممت شعاراً يركز على أن « رضا العميل » أهم أهداف الشركة ولتحقيق هذا الهدف وضعت الشركة الأهداف ولتحقيق هذا الهدف وضعت الشركة الأهداف التفصيلية التالية :

- السرعة في إنجاز طلب العميل .

(١) نشرت بقلم الكاتب ، تجارة الرياض ، العدد (٤٤١) ١٤ صفر ١٤٢٠هـ .

- تلبية طلبات العملاء حتى لو كانت مكلفة .
- تقديم خدمات الصيانة للأجهزة بأقل الأسعار .
- تقديم أسعار تنافسية بالنسبة للمنتجات المماثلة لها لدى الشركات المنافسة .
- كما حرصت الشركة على الاهتمام بالعاملين لتحقيق رضائهم وزرع الولاء الوظيفي لديهم ، وفي سبيل ذلك قامت الشركة بما يلي :
- أولاً : بالنسبة للموظفين السعوديين :
- منحهم رواتب مجزية تزيد بنسبة ٦٠٪ عن غيرهم من غير السعوديين .
- إذا الموظف السعودي متزوج يصرف له تذاكر سفر له ولأفراد عائلته في الإجازات الرسمية إلى مقر إقامة عائلته .
- مكافأة سنوية لا تقل عن راتب شهر ولا تزيد عن (٤) رواتب .
- علاج طبي من الدرجة الأولى .
- إمكانية الترقية لأعلى المستويات الوظيفية .
- ثانياً : بالنسبة للموظفين غير السعوديين :
- يمنح الموظف غير السعودي عند وصوله إلى المملكة مكافأة قدرها (١٠٠ دولار) غير مرتجعة .
- تأمين سكن مؤثث متكامل الخدمات لكل شخصين في غرفة للموظفين العزاب .

- اختيار موظف في إدارة الشؤون الإدارية لكي يخدم (١٠٠ موظف) ويكون حلقة الوصل فيما بينهم وبين الشركة في جميع الأمور المتمثلة في الآتي:
- استلام ملفاتهم .
- استكمال إجراءات نقل الكفالة .
- الاحتفاظ بجوازات سفرهم .
- إدخال المعلومات الشخصية الخاصة بهم في الحاسب الآلي .
- تجديد إقاماتهم وإنهاء إجراءات إجازاتهم ومتابعة حالتهم الصحية ومتابعة غيابهم وحضورهم .
- القيام بزيارات لهم في مواقع عملهم .
- التحقيق معهم في حالة المخالفات الإدارية .
- توثيق خطابات الشكر وخطابات الإنذار .
- مراحل تطبيق الجودة الشاملة بالشركة:
- إرسال مجموعة من مشرفي المجموعات إلى اليابان لحضور دورة تدريبية تخصصية مدتها (٥ أيام) في مجال الجودة الكلية .
- بعد عودة مشرفي المجموعات يقوم كل مشرف بتدريب مجموعته لمدة يومين على ما تم تدريبه عليه ؛ وذلك باستخدام الأفلام ووسائل الشرح المناسبة بحيث يكون عدد أفراد كل مجموعة (٢٥ موظفاً) .

- متابعة أداء الموظفين في تطبيق الجودة الكلية .
 - استخدام فرق العمل :
 - فريق قسم التكيف .
 - فريق قسم الأنظمة (الكمبيوتر والاتصالات) .
 - فريق قسم المنتجات الخاصة .
- تجربة معهد الإدارة العامة:^(١)

لقد بادر معهد الإدارة العامة بتطبيق منهج إدارة الكلية إنطلاقاً من مبدأين رئيسيين أولهما : أن المعهد يسعى دائماً لطرق سبل التطوير والتجديد في أعماله وما يقدمه من برامج تدريبية أو إعدادية للأجهزة الحكومية ، والمبدأ الآخر أن معهد الإدارة العامة منوط به تطوير أداء المنظمات الحكومية وتطوير أداء موظفيها وهو بتطبيقه لهذا المنهج يحاول الوصول إلى أهدافه بجودة عالية وبأقل تكلفة .

أن المعهد وهو يبدأ بخطوات جديّة ومرسومة لتطبيق إدارة الجودة الكلية لم يكن هدفه مجرد هالة إعلامية تنتهي بانتهاء الفترة المحددة لها ولكنه بدأ بتطبيق هذا المنهج تطبيقاً علمياً مدروساً حيث قرر إنشاء مجلس الجودة الكلية الذي يتكون من (١٦) عضواً برئاسة المدير العام ونواب المدير العام ، المديرين العامين لمعظم الإدارات ومديري الفروع كما شكلت اللجنة الدائمة للجودة الكلية وتتكون من أربعة من الأعضاء المختصين وذوي الخبرة في مجال الجودة الكلية،

(١) نشرت بقلم الكاتب ، عكاظ الاقتصادية ، العدد (١١٩٢٦) ٦ محرم ١٤٢٠هـ .

وبدأ تطبيق المنهج بمرحلة التهيئة من خلال اللقاءات والحوارات المتكررة بين أعضاء اللجنة الدائمة وموظفي معهد الإدارة العامة في المركز الرئيسي والفروع ، وبدأت المرحلة الثانية وهي مرحلة التدريب على استخدام أدوات الجودة الكية في شهر جمادي الأولى عام ١٤٢٠هـ كما بدأاً مرحلة التطبيق الفعلي في بداية العام التدريبي ١٤٢١هـ. وقد قسمت نشاطات المعهد إلى ثلاثة عشر نشاطاً ستتولى فرق العمل المكونة دراسة كل نشاط على حده وتطوير ذلك النشاط حيث حددت إليه معينة لعمل تلك الفرق^(١). وبدأ العمل في تطوير بعض أنشطة بعد استخدامه منهج إدارة الجودة الكلية ، فعلى سبيل المثال تم تطوير نشاط الطباعة ، نشاط الاستشارات ، نشاط التدريب ، نشاط البحوث والاستشارات ، نشاط التخطيط و التطوير وهكذا .

وأخيراً فهذه الخطوة تعتبر محاولة رائدة من معهد الإدارة لتطبيق هذا المنهج الذي أثبت نجاحاً منقطع النظير في اليابان ونجح في بعض المنظمات الأمريكية وقد يعود نجاح معهد الإدارة في تطبيق هذا المنهج إلى تبني تطبيقه من بعض الأجهزة الحكومية أو أجهزة القطاع الخاص وستضيف تجربة معهد الإدارة العامة في مجال تطبيقه إلى تجارب أخرى ناجحة من قبل شركات خاصة في المملكة العربية السعودية مثل شركة كهرباء المنطقة الشرقية وشركة سابك.

(١) دليل تطبيق إدارة الجودة الكلية بمعهد الإدارة العامة الصادر سنة ١٤١٩هـ ص ١٤ ، ١٥

التحديات المعاصرة :

يمر العالم بمتغيرات كثيرة مما يتطلب من المنظمات وقادتها التفكير جدياً في متطلبات تلك المتغيرات سواء ما يتعلق بالعملاء أو الموظفين أو المنظمات الأخرى المنافسة . فالتركيز على العملاء وتحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم أصبح أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة . لأن العملاء لديهم بدائل مختلفة سوف ينتقلون إلى المنظمات منافسة للحصول على المنتج أو الخدمة إذا اتضح لهم أن المنظمة لا تعير تحقيق طلباتهم ورغباتهم اهتماماً مقبولاً وبالإضافة إلى ذلك سوف يبرز في المستقبل القريب منافسين خارجيين لتقديم الخدمات التي كانت محتكرة على منظمات داخلية فعلى سبيل المثال فتح المجال الآن لتقديم خدمة الهاتف من قبل منظمات أخرى بالإضافة إلى شركة الاتصالات السعودية مثل موبايلي و شركة زين،، كما أنه أيضاً فتح مجال تقديم الخدمات البنكية لبنوك خليجية و خارجية تنافس البنوك المحلية.

هذه المعطيات السابقة تحتم على المنظمات الاهتمام بالموظفين وتدريبهم وتطورهم الوظيفي لضمان استقرارهم وزيادة إنتاجهم . بالإضافة إلى ماسبق فإن ضعف تأهيل الموظفين وعدم امتلاكهم للمهارات اللازمة لأداء العمل ، وعدم توفر نظام حوافز فعال سوف يؤدي الى عدم الاستفادة المثلى من القوى العاملة .

وفي مقالة قيمة نشرت بمجلة الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد الثالث ، لشهر رجب من عام ١٤٢٤هـ ، يورد الدكتور محمد ناصر البيشي العديد من التحديات التي ستواجه الأجهزة الحكومية في المستقبل إن شاء الله ومن هذه التحديات تحدي ثورة التقنيات (الحكومة الإلكترونية) ، حيث يعتقد الدكتور / البيشي أن تقنية الوسائط ، تقنية الاتصالات بالأقمار الصناعية ، تقنية التعليم من خلال برامج الوسائط سوف تضطر الأجهزة

الحكومية إلى تفعيل خدمات الإنترنت ، والشروع في تكوين الحكومة الإلكترونية ، تحدي تصاعد الجريمة والانحراف والتلوث حيث برزت في السنوات الأخيرة ، العديد من المشكلات الجديدة المتمثلة في البطالة ، العنف ، التطرف ، تعاطي المخدرات ، التدخين ، الخلل في القيم مما يتطلب التفكير والتخطيط المدروس و طويل الأجل للحد من أثار تلك المشكلات ، وغيرها من التحديات الأخرى مثل تحدى العولة ، تحدي منافسة القطاع الخاص في تقديم الخدمة للجمهور .

وأخيراً فالمنظمات المتحركة النشطة دائمة السعي لتطوير أساليب عملها وتوطين المناهج الإدارية الحديثة التي تساعد على ميكنة و تبسيط العمل بحيث تواكب الوسائل والأساليب الحديثة المطبقة في المنظمات المتطورة والتي لها سمعتها وقيمتها في السوق .

كتاب الفصل :

تطوير المنظمات:

يشهد العالم المعاصر تغيرات سريعة في آليات السوق تؤثر هذه التغيرات على المنظمات بشكل عام مما يؤدي إلى كبر حجم بعض المنظمات، وإلى اختفاء بعضها والشواهد كثيرة على هذه الظاهرة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

والمنظمات المعاصرة تضع نصب عينها هدفين رئيسيين هما البقاء والنمو، فالمنظمة في أي نشاط تحاول قدر المستطاع أن تبقى وتضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق ذلك الهدف يوازي ذلك محاولتها الجادة في النمو سواء عن طريق توسيع النشاط الذي تمارسه أو إضافة أنشطة جديدة. ولم يغفل خبراء الإدارة الاهتمام بالمنظمات بل أن المطابع تزج يومياً بالآلاف الكتب التي تعالج تلك القضايا. ومن الكتب المهمة والذي يصدر في طبعته الخامسة كتاب

بعنوان «تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة» من تأليف نندل فرنش، وسيسل بيل جونير، وقد ترجمه إلى العربية الدكتور/ وحيد بن أحمد الهندي، وراجع الترجمة د/ أحمد عبد الرحمن أحمد، وقام بنشره مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة حيث صدر في شهر ذي العقدة من عام ١٤٢١هـ. يقع الكتاب في (٥٥١) صفحة ويشتمل على أربعة أبواب، كل باب يشتمل على عدد من الفصول بالإضافة إلى احتوائه على قائمة المراجع ومقدمتان للكتاب كتبت من قبل المؤلف والمترجم. ويقول مؤلف الكتاب في المقدمة «أن المنظمات تواجه اليوم مجموعة من التحديات والتهديدات، تهديدات تتعلق بالكفاءة الفاعلية و الربحية، أما التحديات فمنها ما يتعلق بالبيئة المضطربة وازدياد المنافسة وتغير طلبات العملاء، إضافة إلى ذلك هناك التحدي المتعلق بالمحافظة على التناسق بين أبعاد التنظيم مثل الاستراتيجية والثقافة والعمليات، والمحافظة أيضاً على منظمات سليمة وحيوية في عالم متغير تحكمه اليوم منافسات عملية رهيبية». لذلك فإن هذا الكتاب كما بين مؤلفاه يساعد صانعي القرار بالمنظمات على التعرف على ماهية تطور المنظمات كيف يعمل، وقيم وتقنيات التغيير، وما هو مستقبل تطوير المنظمات .

وقد ظهرت الطبعة الأولى للكتاب في ١٩٧٣ م، وتالت ظهور الطبعات الأخرى في الأعوام ١٩٧٨م، ١٩٨٤م، ١٩٩٠م، وهذه الطبعة الخامسة التي صدرت في ١٩٩٥ م، وقد أوضح المؤلفان الإضافات العديدة في هذه الطبعة مبينه حسب الفصول، وأخيراً فإن الكتاب يستعرض تجارب بعض الشركات التي طبقت مناهج متعددة للتطوير، كما يشير إلى المناهج الحديثة المستخدمة في تطوير المنظمات مثل إدارة الجودة الكلية .

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١ - د/ أبو الخير كمال حمدي التنظيم ونظام إدارة الجودة الكلية المتواصلة:
١٩٩٤ م . « القاهرة : مكتبة عين شمس » .
- ٢ - د. الحماد عبد الله « سلوك المستهلك السعودي عند عدم الرضا : دراسة تطبيقية مجلة تجارة الرياض ٣٩٩ ، السنة الخامسة والثلاثين ، ديسمبر ١٩٩٥ م .
رجب لعام ١٤١٦ هـ .
- ٣ - د/ السلمي علي . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠ :
القاهرة « دار غريب » ، ١٩٩٥ م .
- ٤ - العتيبي محمد زويد . مجلة تجارة الرياض ، العدد (٣٨١) ، (٣٧١) ،
(٣٨٣) ، (٣٨٤) ، (٣٤٨) ، (٤٢٨) ، (٣٨٢) ، (٤٢٩) ، (٢٤١) ، (٤٢٨) ،
(٣٨٢) الصادرة عن الغرفة التجارية والصناعية بمدينة الرياض .
- ٥ - العتيبي محمد زويد . جريدة عكاظ تاريخ ١/٩/١٤٢١ هـ ٢/٨/١٤٢١ هـ
٦/١٠/١٤٢١ هـ ، ١٤/١٢/١٤٢٠ هـ ، ١٣/١٠/١٤٢١ هـ ، ٦/١/١٤٢٠ هـ ، الصادرة
عن مؤسسة عكاظ للصحافة والنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
- ٦ - د/ القحطاني سالم سعيد « إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها
في القطاع الحكومي » مجلة الإدارة العامة ، مج ٣٢ ، ع ٧٨ « شوال ١٤١٣ هـ »
الرياض : « معهد الإدارة العامة » .

- ٧ - النمر سعود بن محمد. الإبداع الإداري دراسة سلوكية (القاهرة : ١٩٩٢ م ، مجلة المدير العربي ، العدد ١١٧ يناير ١٩٩٢ .
- ٨ - د. بغيره أبو بكر مصطفى « حماية المستهلك وحاجة الدول النامية إليها » المجلة العربية للإدارة مج ١٨ ، ٢٤ ١٩٩٨ م .
- ٩ - د/ توفيق عبد الرحمن ، التفكير الإبداعي ، وقرارات الإدارة العليا . (القاهرة : مركز الخبرات ، ١٩٨٨ م) .
- ١٠- د. حبرم حسين. السلوك التنظيمي ، سلوك الموظفين في المنظمة (عمان) الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ م .
- ١١- د/ عبد الوهاب علي محمد. القدرات الإبداعية للعاملين .
- ١٢- د/ زائد عادل محمد.» استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات « مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد (٤) شوال ١٤١٥ هـ .
- ١٣- زقر وهيب . جريدة عطاظ بتاريخ ٢٧/٤/١٤٢٢ هـ .
- ١٤- ستيفن جورج ارنولد ويمر زكيرتش (ترجمة / حسين حسنين ، مراجعة د/ محمد ياغى) (عمان : دار البشائر ، ١٤١٩ هـ) محمد
- ١٥- د/ عبد الوهاب علي محمد . القدرات الإبداعية للعاملين . (الري
- ١٦- عصفور محمد شاكر ، أسس الاستشارة الإدارية ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، ١٤٠١ هـ .

- ١٧- ماديجان جيمس أوشيا وشارلز ، « صحبة خطرة .. بيوت الخبرة الاستشارية كيف تصلح شركات وتخرّب أخرى » ترجمة وتلخيص الشركة العربية للإعلام العلمي (إشعاع) شهر نوفمبر ١٩٧٧ م .
- ١٨- مارشن جون ، إدارة الجودة الشاملة « أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء » القاهرة: ١٩٩٦م سلسلة إصدارات بمبك) عبد الفتاح السيد النعماني.
- ١٩- ديان بون ، ريك جريخر « ترجمة » ناصر العديلي ، سامي الفرسي « الجودة في العمل : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ١٤١٦هـ (الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام) .
- ٢٠- هوانه وليد «تقويم أداء الموظفين بين الموضوعية الذاتية ، مجلة الإدارة العامة لعدد ٤٩ (شهر رجب) عام ١٤٠٦هـ .
- ٢١- د/ هيجان عبد الرحمن « معوقات الإبداع في المنظمات السعودية مجلة معهد الإدارة ، العامة العدد الأول ، لعام ١٤٢٠هـ .
- ٢٢- د/ هيجان عبد الرحمن « منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية » مجلة الإدارة العامة ، مج ٣٤ ، ٣٤ « رجب ١٤١٥هـ) الرياض: معهد الإدارة العامة) .

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Perry moor. Public Personnel Management – Acontingncy
Approoch. (D.C. Health and Company. U.S.A. 1985 .
Mayine. H. Bishop. Dynamic supervisors. Problems and
Opportentities. (American Managsment Association.



مُحتويات الكتاب

٥	إهداء
٧	المقدمة
٩	الفصل الأول : نماذج سعودية في القيادة التحويلية
٢٧	الفصل الثاني : العميل أولاً
٤٧	الفصل الثالث : أخلاقيات العمل في المنظمات
٧٩	الفصل الرابع : الموظف هو الأساس
١١٩	الفصل الخامس : إطلاق الإبداع في المنظمات
١٤٣	الفصل السادس : تطوير المنظمات





للتواصل :

إيميل / otaibimzw@gmail.com

ج / ٠٥٠٤٦١٤٠٨٦

توتير / [@mohammedzw](https://www.tumblr.com/mohammedzw)