

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<sup>(١)</sup>

(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<sup>(١)</sup> 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) فالمستشار 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<sup>(١)</sup>. 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<sup>(٢)</sup>.

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 ومحاوّر متعددة للوصول إلى مسباتها.

(١) جيمس أوشيا وشارلز ماديجان ، « صحبة 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<sup>(١)</sup> 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) .

الصادرة من معهد الإدارة العامة ص ١٠ ، ١١ .

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 المحدثه، أو نقل بعض الموظفين من الإدارات التي تم دمجها إلى إدارات أخرى ، أو نقل الموظفين من الإدارات التي تم إلغائها 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 يلقي 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<sup>(١)</sup>:-

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<sup>(١)</sup> .

#### 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، ويراجع موظف آخر لعمل الشيكات المصدقة، وموظف آخر لإجراء الحوالات النقدية للدول الأجنبية. وسعيًا 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:<sup>(١)</sup>

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 ظروفاً 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 :<sup>(١)</sup>

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 SUCCESS FACTORS » طريق التدفق « FLOW- » « WCHART » تحليل الخصائص أو السمات « ATTRIBUTES ANALYSIS » 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<sup>(١)</sup> :

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:<sup>(١)</sup>

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<sup>(١)</sup>. 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 ١٩٧٨ م، ١٩٨٤ م، ١٩٩٠ م، 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 ١٤٢١/٩/١ هـ ١٤٢١/٨/٢ هـ ١٤٢١/٦/١٠ هـ ، ١٤٢٠/١٢/١٤ هـ ، ١٤٢١/١٠/١٣ هـ ، ١٤٢٠/١/٦ 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.

