

الفصل الحادي عشر

الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ الأمان الوظيفي
- ✍ الاختيار الجيد
- ✍ الأجور المرتفعة
- ✍ تملك العاملين للأسهم
- ✍ حق المشاركة في المعلومات
- ✍ المشاركة في اتخاذ القرارات
- ✍ فرق العمل وإعادة التخطيط
- ✍ التدريب وتنمية المهارات
- ✍ تنوع المهام وتنوع التدريب
- ✍ التحول من التفضيل إلى المساواة
- ✍ التقليل من فوارق الأجور
- ✍ الترقية من الداخل
- ✍ الرؤية طويلة المدى
- ✍ قياس الأداء
- ✍ ثقافة المكاشفة والإدارة على المفتوح / المكشوف
- ✍ إدارة المعرفة ومنظمات التعلم
- ✍ إدارة الجودة الشاملة

الفصل الحادي عشر

الممارسات الناجحة

في إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

يهتم الفصل الحالي بعرض بعض الاتجاهات الحديثة والتي تمثل ممارسات ناجحة في إدارة الموارد البشرية كمحاولة لتقديم بعض التوصيات والمقترحات للمؤسسات والمنظمات المعنية بالتنمية المستدامة تفيدها في تنقيح مشروعاتها وبرامجها وتعزيز مبادئ ومقومات وخصائص هذا النمط من التنمية في هذه المشروعات والبرامج.

معنى مصطلح الموارد:

الموارد Resources لغوياً هي المصادر Sources أو الوسائل Means أو الثروة Wealth. ومورد هي مفرد موارد. والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.

هذا ويمكن تعريف الموارد بأنها أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهي إما أن يكون متاحاً أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً. ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة.

مفهوم الموارد البشرية :

الموارد البشرية Human Resources هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد. وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسین تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية :

يمكن حصر الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- الأمان الوظيفي:

الشركة التي توفر للعاملين قدراً من الالتزام بتحقيق الأمان الوظيفي من جانبها، يقابلها العاملون بالمزيد من الالتزام والولاء. فعلي سبيل المثال تقوم سياسة شركة لنكلن للأدوات الكهربائية الناجحة على الحفاظ على عمالتها في الأوقات العصيبة، وهي تضمن للعاملين الذين أمضوا ثلاث سنوات أو أكثر، الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة، حيث أن الإدارة هي المسؤولة عن توفير قدر كاف من العمل، ولأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز، لأن العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة ممكنة حفاظاً على وظيفته، كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته الكامنة.

2- الاختيار الجيد:

الاختيار الجيد للعاملين يقلل التكلفة المرتبطة بتوفير العنصر البشري. فقبل توفير الأمان الوظيفي للعاملين يجب أن نحسن اختيارهم، حيث أن الإجراءات المصاحبة للاختيار تضمني جوا من الاحترام والثقة بالمنظمة، فيشعر العامل بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل بها يعتبر شرفاً كبيراً صعب المنال.

3- الأجور المرتفعة:

في سوق العمل كما في أي سوق آخر، فإنك تأخذ بقدر ما تعطي، فإذا أردت أن تحصل على موظفين على مستوى عال وأن تحافظ عليهم، عليك أن تكافئهم بما يستحقون، فالأجور العالية تجذب عدداً أكبر من العاملين وتعطي المنظمة مجالاً أوسع للاختيار، وعلى عكس ما يظن الكثيرون، فإن الأجور المنخفضة ترفع التكاليف ولا تخفضها.

4- الحوافز

يجب أن نقر بحق العاملين في جزء من العائد الذي يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم، وإلا فإنهم سوف يجبطون وتقل إنتاجيتهم. لذا يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، علماً بأن الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثاراً سلبية على روح الفريق وتؤدي إلى التنافس وعدم التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية.

5- تملك العاملين للأسهم:

تملك العاملين لجزء من الأسهم يحقق المزايا التالية:

- يقلل من الصراع التقليدي بين العمالة ورأس المال.
- يحمي الشركة على المدى الطويل من محاولة المنافسين الاستيلاء عليها بشراء أسهمها المتداولة.
- يتحول شعور العاملين من إجراء إلى ملاك.

6- حق المشاركة في المعلومات:

المشاركة في الأرباح تتطلب المشاركة في المعلومات أيضا، فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم، يخشى كثير من المديرين فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، رغم أن مشاركة الجميع تعني مسئولية الجميع.

7- المشاركة في اتخاذ القرارات:

اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديرا في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية. وقد ثبت أن استقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية، لذا يجب التركيز عليها عند إعادة توصيف الوظائف بدلا من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط، كما كان الحال في السابق.

8- فرق العمل وإعادة التخطيط:

يخدم الهيكل التنظيمي التقليدي وظيفتين أساسيتين: الرقابة لضمان حسن سير العمل، والتأكد من اضطلاع كل بمسئوليته، والتنسيق بين المهام المختلفة. إلا أن فرق العمل تحقق وظيفتي الرقابة والتنسيق وتوفر ميزة الاستقلالية المطلوبة في نفس الوقت. ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو يفضل العمل داخل مجموعات، هذا بالإضافة إلى أن فريق العمل يحدد شكل ونوع العمل المقبول، مما يؤثر إيجابيا على إنتاجية الفرد داخل المجموعة.

9- التدريب وتنمية المهارات:

تحتاج فرق العمل إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم، ومن الأخطاء الشائعة قيام كثير من المنظمات بتدريب العاملين بدون تغيير في بيئة العمل، فلا تتاح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، ومن ثم يصبح التدريب غير ذي جدوى.

10- تنوع المهام وتنوع التدريب:

قيام العاملين بأعمال متنوعة له العديد من المزايا، فالتنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة، وقيام العاملون بأكثر من عمل يبسط خطواته ويجعل تعلمه سهلاً، كما أن العاملين المتنقلين من عمل إلى آخر يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العاملون المنغمسون فيه، ويعتبر التنوع عاملاً مكملاً للأمان الوظيفي، لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات، إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة.

11- التحول من التفضيل إلى المساواة:

تعتبر الرموز التي تفاضل بين العاملين من العوائق الصعبة التي تعيق تطبيق اللامركزية وتحقيق كفاءة فرق العمل والحصول من العاملين على الالتزام والتعاون المطلوبين. وقد نجحت شركات كثيرة في التخلص من رموز التفرقة كالأماكن الخاصة لوقوف سيارات المديرين وتوحيد الزي وإلغاء أماكن تناول الطعام الخاصة بالإدارة العليا، وقد أشعرت هذه المساواة الجميع بأنهم فريق واحد يعمل لتحقيق هدف مشترك.

12- التقليل من فوارق الأجور:

كما أن وحدة المصير تقوي روح الفريق، فإن تقليل الفوارق في الأجور يقوي الشعور بوحدة المصير والهدف، هذا التقليل يجعل الجميع يركزون على العمل المنتج فلا يضيع الوقت في مداينة المدير للحصول على مكاسب شخصية، وبمرور الوقت يسود المنظمة جو من التفاهم والثقة يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالأجور والحوافز والتركيز على العمل. ويبدأ العاملون بالإنجاز مدفوعين ذاتياً ودون رقابة صارمة، علماً بأن الحافز الداخلي أقوى وأبعد أثراً من الحافز المادي الذي يزول بسرعة.

13- الترقية من الداخل:

الترقية من الداخل تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين وتنفي الحاجة للاستعانة بأفراد من الخارج، لذا فهي تزيد ترابط العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، كما تساعد المنظمة على الاحتفاظ بخبراتها.

14- الرؤية طويلة المدى:

يحتاج تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين إلى وقت وجهد كبيرين، لذا فهي تحتاج إلى رؤية ثاقبة، فالاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتاً على عكس الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتيكنولوجيا مثلاً، وبالرغم من أن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل، إلا أن ثمارها تستمر في النضج والعطاء أيضاً لفترات طويلة.

15- قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية، فهو يمد المنظمة بالإفادة المرتدة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها. فإذا أخذنا سياسة الترقية من الداخل، فإن قياس ما تحقق فيها يعطينا إفادة مرتدة عن مدى تحقيق المنظمة لهذا الهدف، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا كان هناك انحراف، كما أن العاملين يحاولون دائماً الإجابة في الأنشطة التي يتم قياسها.

16- ثقافة المكاشفة والإدارة على المفتوح / المكشوف**17- إدارة المعرفة ومنظمات التعلم:****18- إدارة الجودة الشاملة:**

وفي الجزء التالي من الفصل الحالي سيتم شرح بعض الممارسات والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل.

الإدارة على المفتوح / المكشوف:

الشفافية والمكاشفة من عناصر نجاح إدارة أي منظمة

جون كيس

استخدم مصطلح الإدارة على المفتوح / المكشوف Open Book Management والمنظمة المكشوفة Open Book Organization، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John Case يصف فيه ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة S. R. C في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي.

وفي عام 1992 نشر جاك ستاك وبربير لنغهام كتابها عن لعبة الأعمال العظيمة The Great of Business، ثم قام جون كيس 1995 بنشر كتاب عن الإدارة على المكشوف، ثورة الأعمال المقبلة. Open Book Management, The Coming Business Revolution.

وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه: الأول لشيستر وكاربنتر عن قوة الإدارة على المكشوف The Power of open Book Management، والثالي لـ ماك كورى تحت أسم خلق المنظمة المكشوفة Creating Open Book Organization.

والإدارة على المكشوف هي:

- 1- تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسئولية (التدريب).
- 2- إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع (المصارحة).
- 3- كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة).
- 4- تحديد رقم حساس أو حاسم للمنظمة (مثل: معدل التدفق النقدي، معدل الإنتاج، نسبة الأرباح، معدل التوزيع، عدد العملاء...).
- 5- وضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح وظاهر لجميع العاملين.
- 6- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين.

- 7- أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.
 - 8- تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات، بل أحياناً اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة.
 - 9- ضرورة أن يمتلك الموظفون حصة من أسهم المنظمة.
 - 10- ضرورة أن يحصل الموظفون على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهوا في تحقيقها.
 - 11- تشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها.
 - 12- تطبيق نظام حوافز.
- يمكن القول بأن الإدارة على المكشوف هو الإدارة القائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة...

الشفافية Transparency

الشفافية لغوياً تشير إلى الوضوح وعدم الغموض واکتمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور. هذا ويقصد بالشفافية: الوضوح والصدق والمكاشفة، من جانب المنظمة والمسؤولين عنها، أو في مواجهة الحكومة، أو الجهات الممولة. كذلك تتضمن الشفافية الإعلان عن مصادر التمويل، ورصد الأداء الحقيقي للمنظمة.

بمعنى أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي.

ويؤكد علماء الإدارة أن تشجيع النزاهة والشفافية يحد من الفساد ويعزز مفاهيم التنمية العادلة.

ونظراً لتزايد أهمية موضوع الشفافية في المجتمع والمنظمات تم تأسيس منظمة الشفافية العالمية International Transparency Organization في بداية القرن الحالي.

المساءلة Questionability:

يقصد بالمساءلة خضوع كل شخص أو كل جهة مسؤولة للمراجعة وتحمل الأطراف للالتزاماتهم ومسئولياتهم عن الأفعال التي بدرت منهم... هنا فإن التأكيد على فكرة أنه لا يوجد شخص أو جهة في أي منظمة، بعيد عن المساءلة.

بمعنى أن المساءلة هي حق العملاء والجمهور والمنظمات المعنية والجهات المانحة والجهات الرقابية والمجتمع ككل في سؤال أي منظمة عن السياسات والقرارات والبرامج والحسابات الخاصة بالمنظمة.

وعلى المنظمة أن ترحب بذلك وأن تقدم كشف حساب عن قراراتها وأنشطتها ومواردها المالية للأطراف المعنية وفقاً لآليات ومبادئ متفق عليها.

المساءلة قيمة عظيمة في الديمقراطية، فهي نوع من التزام المنظمات بتقديم حساب عن أدائها ودورها ومواردها بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات.

والفرق بين المحاسبية والمساءلة، هو كما يلي:

- 1- المحاسبية للأوجه المالية فقط.
- 2- أما المساءلة فتشمل كل الأوجه (الأخلاقية والقانونية والإدارية والسياسية والبيئية) بما فيها الجوانب المالية أيضاً.
- 3- المساءلة كعملية تبدأ قبل المحاسبية، وتستمر معها.

لماذا هذا الاهتمام بالشفافية والمساءلة؟

يرجع زيادة الاهتمام بالشفافية في منظمات المجتمع في الوقت الحالي، إلى عدة أسباب نذكر منها:

- 1- كون كثير من منظمات المجتمع ذات موارد محدودة، مما يتطلب حرص أكبر عليها وترشيد أكبر في استخدامها أو إنفاقها.
- 2- كون بعض منظمات المجتمع تتمتع بامتيازات قانونية وإعفاءات ضريبية، مما يتطلب حسن استخدام مواردها التي حصلت عليها دون عناء نتيجة هذه الامتيازات والإعفاءات.

- 3- كون موارد كثير من منظمات المجتمع (مثل: منظمات المجتمع المدني وشركات القطاع العام) هي في النهاية ملك للمجتمع ككل وليست ملكية خاصة يملك صاحبها استخدامها أو إنفاقها كما يحلو له شخصياً.
- 4- حرص منظمات المجتمع على تحقيق الشفافية والمساءلة يساهم في تعميق الممارسة الديمقراطية في المجتمع.
- 5- حرص بعض منظمات المجتمع على تحقيق الشفافية والمساءلة يقدم نموذجاً يمكن للمنظمات الأخرى في المجتمع أن يتخذى به.
- 6- حرص بعض منظمات المجتمع على تحقيق الشفافية والمساءلة يساهم في محاربة الفساد في المجتمع.

المحاسبية: Accountability

المحاسبية هي ناتجة عن المساءلة، وتعنى وجود جهة رقابية لمحاسبة ومراجعة المسؤولين، وهذه الجهة قد تكون آلية ضمن المؤسسات المدنية، أو قد تكون الرأي العام، أو الحكومة في بعض الأحيان، وهو ما يستلزم إدارة مالية دقيقة ومراجعة وإعلان واضح وكاشف للنتائج.

وينظر الاجتماعيون إلى المحاسبية في المؤسسات والهيئات الاجتماعية كقياس لعائد الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف سواء كانت معنوية أو مادية، أي تقدير قيمة هذه الجهود كمياً وكيفياً.

إدارة المعرفة ومنظمات التعلم

"من العلامات الصحية في كافة الأمور أن ترفع إشارة استفهام بين الحين والآخر حول الأشياء التي كنت تعتبرها منذ زمن طويل قضايا مسلماً بها."
برتراند رسل

نحن نعيش في عصر المعرفة Knowledge Age أو في عصر المعلومات Information Age ؛ وذلك نظراً لما نراه من النمو السريع في المعلومات والمعارف من حولنا، فعلى مستوى العالم فإن كمية المعلومات تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي Computer تضاعف كل سنتين على الأقل.

والمشكلة التي تواجهنا ليست كما كانت في الماضي - مشكلة نقص المعلومات Lack of Information - بل المشكلة الآن هي التعامل الذكي ليس فقط مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة بل مع التعدد الكبير في وسائل وطرق النقل وتخزين وتبادل المعلومات. هذا، ويقول ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه صدمة المستقبل Future Shock، إن من خصائص العصر الذي نعيشه زيادة التحميل بالمعلومات. ويقصد بها زيادة فرط التنبيه عند المستوى الإدراكي من كثرة المعلومات التي حولنا، والمطلوب من الإنسان امتصاصها ومعالجتها وتقييمها والاحتفاظ بها واستخدامها وإصدار الأفعال والقرارات في ضوءها.

أيضاً نحن نعيش ثورة المعلومات Information Revolution الذي يقوم فيه الحاسب الآلي بالدور الأول. وهي الثورة التي لا يمكن تجنبها حتى بالنسبة للدول الأقل تقدماً. فلقد أصبح العالم قرية إلكترونية صغيرة يربطها شبكات للمعلومات Information Networks من خلال وسائل الاتصال المتعددة عبر الأقمار الصناعية Satellites والموجات شديدة القصر.

وفي القرن الحادي والعشرين ستكون صناعة المعلومات Information Industry ثروة من ثروات الشعوب كالغذاء والنفط، وستصنف فيه الدول حسب إنتاجها واستخدامها

للمعلومات، وستعرف الأمية على مستوى هذا العالم الجديد بالأمية المعلوماتية لا أمية القراءة والكتابة.

إن تكنولوجيا المعلومات Information Technology أصبحت تشكل نظاماً متكاملًا يجمع بين المعلومات ونظم الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات.

وقد برزت تكنولوجيا المعلومات لتفرض نفسها كصناعة Industry متعددة الجوانب ووسيلة لا غنى عنها للإنسان في مختلف مراحل عمره وفي أدائه لمختلف وظائفه من اتخاذ القرار أو البحث أو التنفيذ وحتى في حياته المنزلية والاجتماعية واليومية.

ولتوضيح أهمية الجانب المعرفي في حياة اليوم تشير إلى تقرير دولي صدر في عام 1996 عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD يقول إن أكثر من نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصاد المعرفي Knowledge based Economy أي الاقتصاد القائم على العامل الإنساني المسيطر والمستخدم لتكنولوجيا المعلومات.

وتخطط كل الدول النامية لتضييق الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة التي سبقتها في استخدام نظم المعلومات والاستفادة من تلك التكنولوجيا المتقدمة في جميع مرافقها وبما يضمن لها الوصول إلى درجات عالية من جودة الأداء.

إذا كانت التكنولوجيا Technology هي المحرك الضخم للمجتمع، فإن المعرفة هي وقود هذا المحرك، وهذا المحرك يتلقى كل يوم غذاء أفضل وأغنى.

هذا، ولقد صدقت مقولة فرنسيس بيكون Francis Bacon عندما قال إن "المعرفة هي القوة" Knowledge is power.

إدارة المعرفة:

هذا ونظراً لتعاظم دور المعرفة وأهميتها في ممارسة جميع وظائف وعمليات الإدارة، وفي تحسين هذه الممارسة، بل وتحقيق التميز في هذا الشأن بدأت المنظمات تهتم بشكل أكبر بتطبيق فكر ومبادئ الإدارة بالمعرفة Knowledge Management.

فلقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال وبعض الجهات الحكومية في بعض الدول العربية لتبني مفهوم إدارة المعرفة.

وترى الإدارة بالمعرفة أن المعرفة مورد مهم جداً لجميع المنظمات سواء سلعية أو خدمية. وأن المعرفة هي أحد عناصر الإنتاج. كذلك تؤكد الإدارة بالمعرفة على أنه لم يعد رأس المال أو الموارد الطبيعية هي المورد الاقتصادي الرئيسي، بل المعرفة هي الأساس في ذلك.

وأن المنظمات لا يجب عليها فقط جمع وتحليل المعرفة، بل وإنتاج للمعرفة أيضاً، وتدريب العاملين عليها وإتاحتها لهم. أيضاً على المنظمات ألا تهتم فقط بالمعرفة الحالية، بل عليها أن تهتم بالمعرفة المستقبلية أيضاً.

ويعد بيتر دراكر Peter Drucker من أوائل المفكرين الذين رصدوا إرهابات هذا التحول العظيم، وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" Knowledge- Worker في سنة 1960 تقريباً. ووفقاً لأحدث كتاب صدر له "وهو مجتمع ما بعد الرأسمالية" (1993) يرى دراكر: إن إدارة المعرفة - كما يشير مؤيد السالم - ليست بالشيء الجديد عند البشر، إلا أن الجديد فيها هو بداية التعامل معها بممارسة واعية والنظر إليها بجدية أكثر. إذ أخذت الإدارة تؤمن تماماً بأهمية التشاركية فيها.

لقد أصبحت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي استراتيجية أساسية للمنظمات في البيئة التنافسية. وأصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، وذلك لأن عدداً قليلاً من المنظمات قادر على الاستخدام المنظم للأفكار والحكم المتجمعة عند العاملين.

ويرى دراكر Druker أن أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي، وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة، وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

1- التحسين المتواصل لكل نشاط.

2- تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها.

3- الابتكار المتواصل كعملية منظمة.

ويشير دراكر Druker أيضاً (1991) إلى ضرورة أن تقوم المنظمة برفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات من أجل مواجهة التحدي: "إن أكبر تحد يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات، ولسوف يحدد هذا التحدي، الذي سيسطر على الأجندة الإدارية خلال العقود العديدة المقبلة، في النهاية الأداء التنافسي للشركات، والأهم من ذلك أنه سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة في كل أمة صناعية".

تعريف إدارة المعرفة:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة المعرفة، نذكر أشهرها كالتالي:

- 1- تعريف Scarborough وآخرون (عام 1990): الإدارة بالمعرفة هي أي عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة واستخدامها لتحسين التعلم والأداء في المنظمات.
- 2- تعريف Tan (عام 2000): الإدارة بالمعرفة هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تعريف Dubrin (عام 2001): إدارة المعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والمزية التنافسية.
- 4- تعريف Daft (عام 2001): إدارة المعرفة هي تلك الجهود التي يبذلها المدبرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية.
- 5- تعريف سعد التكريتي (عام 2004): إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.
- 6- تعريف Jennifer Joy وزملاؤه (عام 2004): إدارة المعرفة هي العملية التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تولد قيمة من أصولها الفكرية والمعتمدة على استخدام المعرفة، ويتضمن ذلك عادة قيام المنظمة بإشراك الموظفين والإدارات وحتى الشركات الأخرى في هذه الأصول لكي يتسنى تنمية والاشتراك في الممارسة الأفضل.

- 7- تعريف مؤيد السالم (عام 2005): إدارة المعرفة هي عملية تعني باكتشاف وتكوين و تخزين واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية.
- 8- تعريف Michael Armstrong (عام 2006): إدارة المعرفة هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقديمها للمنظمة.
- 9- تعريف رسالة معهد الإدارة العامة بالسعودية (2007): إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

ولقد عقد عبد الرحمن توفيق في كتابه عن "الإدارة بالمعرفة" مقارنة بين رؤية كل من: الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد تجاه المعرفة، كالتالي:

مقارنة بين كل من الفكر الإداري القديم والجديد

أوجه المقارنة	الفكر الإداري القديم	الفكر الإداري الجديد
نوع التفكير	التفكير التقليدي	التفكير الجديد
نحن نفهم عن طريق	التقسيم إلى أجزاء	الرؤية من منظور الكل
المعلومات	قابلة للمعرفة في النهاية	لا متناهية ولا محدودة
النمو	خطي	عضوي وفوضوي
الإدارة	التحكم والرقابة	الفهم والبصيرة والمشاركة
المعرفة	فردية	جماعية
المعرفة	ليست متاحة للجميع	متاحة للجميع
الاهتمام بالتغذية العكسية	محدود	واضح ورئيسي
تزدهر الحياة بـ	المنافسة وبقاء الفرد	التعاون وبقاء الشبكة

هذا ويظهر المديرون ذوو التوجه نحو الإدارة بالمعرفة مهارات عديدة مثل:

- 1- الإنصات إلى الجميع (الرؤساء والمزلاء والمرؤوسين والعملاء والمنافسين وأي طرف آخر في المجتمع..).
- 2- استحداث أفكار جديدة.
- 3- التفاؤل بشأن المستقبل.
- 4- التعلم من النجاح سواء النجاح الشخصي أو نجاح الآخرين أو نجاح المنظمة أو نجاح المنظمات الأخرى وخاصة المنافسة.
- 5- التعلم من الفشل.
- 6- الحرص على التعلم والتعليم والتدريب.
- 7- الحرص على التنمية المهنية المستمرة.
- 8- الاهتمام بالتغذية العكسية (الراجعة أو المرتدة).

ويرى جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه أن هؤلاء المديرون يهتمون: بالإصغاء وطرح الأسئلة والمساندة والتحدي وتقديم الموارد والتأمل وتقديم الإرشاد والاهتمام بالتدريب.

منظمات التعلم:

يقدم كل من جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه تشبيه جميل يوضح مفهوم وخصائص منظمات التعلم كالتالي:

المنظمة التي تتعلم أو المنظمة المعتمدة على التعلم تشبه الفرد غير الثمل، وتتخذ القرارات الصغيرة بيسر وسلاسة لحظة بلحظة، وتعمل على عدم القيام بانعطافات حادة، وتستطيع أن تستشرف المستقبل وتتنبأ بالتوقيت الذي سيبدو فيه حدوث ازدحام في الممر وشيكاً، وتستطيع الانتقال إلى الجانب الآخر والبقاء يقظةً ومنتبهةً لتفادي أية معوقات. عند مستوى أوسع وأعمق، قررت المنظمة المعتمدة على التعلم أن استراتيجية البقاء متحررة من تأثير الكحوليات هي التي توصلك إلى نهاية الممر.

والأفراد العاملون في المنظمة المعتمدة على التعلم يعرفون بوضوح أي طريق يريدون أن يسلكوه من بين مجموعة من الخيارات ويعرفون لماذا. إن المنظمة المعتمدة على التعلم لديها الوقت للانخراط في تحالفات على الطريق ومزاولة نشاطها وهي مستمرة في التحرك. من ناحية أخرى، تشبه المنظمة غير المعتمدة على التعلم الشخص الثمل إلى حد كبير، إذ يبدو أنها تواجه كثيراً من الأزمات التي تستدعيه إجراء تغييرات حادة في الاتجاه. وفي أحيان كثيرة يعجب الناظرون من قدرتها على التعافي في أزماتها بصورة مذهلة، ولكن يبدو أن ذلك يوقعها في الأزمة التالية. في هذه الأوضاع المعقدة، يتضرر أناس كثيرون ويلحق الضرر بالملكية والطاقة الإنتاجية.

مفهوم المنظمة التي تتعلم:

مفهوم المنظمة التي تتعلم أو منظمة التعلم Learning Organization أو The Knowing Organization مفهوم جديد في الفكر الإداري الجديد، ويشير إلى المؤسسة التي تهتم بالعلم والمعلومات والمعرفة والتدريب، والتي ترفع شعار الإدارة بالمعرفة وتطبقه. ومن التعريفات المتاحة عن المنظمة التي تتعلم نذكر:

- 1- هي المنظمة التي تعلم أعضاؤها، وتستمر في تطوير نفسها.
- 2- هي المنظمة التي تشجع العاملين على التعلم والتطور وتتجاوب مع هذا التطور.
- 3- هي المنظمة التي توفر للعاملين ولنفسها أحدث المعارف لاستخدامها في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- هي المنظمة التي تستجيب بشكل ديناميكي للتغيرات التي تحدث سواء بداخل المنظمة أو بخارجها، وذلك من خلال اكتساب المهارات اللازمة لتلبية مطالب السوق والمواقف الجديدة.
- 5- هي المنظمة التي تهدف إلى زيادة رأس المال البشري بحد أقصى من خلال برامج المعرفة والتطوير والتدريب والتوجيه التي تقدم للعاملين بهذه المنظمة.
- 6- هي المنظمة التي تشجع التعلم وتسعى إليه.

- 7- هي المنظمة التي ينشغل فيها كل شخص بالتعرف على المشكلات التي تعيشها المنظمة ويعمل على حلها من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين وزيادة قدراتها.
- 8- هي المنظمة التي تسهل تعليم جميع أعضائها وتعديل من صورتها باستمرار من أجل تحقيق أعلى أداء تنافسي.
- 9- هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة والحصول عليها ونقلها، والماهرة أيضاً في تكييف سلوكها لمتطلبات التكنولوجيا الجديدة.
- 10- هي المنظمة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكييف نفسها لتلائم مع هذه العمليات.
- في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن المنظمة التي تتعلم هي التي تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة. كذلك فإنها تؤمن بأهمية التعلم Learning والتعليم Education المستمرين لجميع العاملين.
- أيضاً المنظمة التي تتعلم تعطي لإدارات المعلومات والحاسب الآلي والتدريب حقهم من الاهتمام والميزانية. والمنظمة التي تتعلم بالإضافة إلى أنها تطبق فكر الإدارة بالمعرفة، فهي تطبق كذلك فكر الإدارة على المكشوف Open Book Management.
- والمنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات العاملين بها، ومن معارف وخبرات المنظمات الأخرى، وهي لا تجد غضاضة من أن تتعلم من الآخرين.
- إن البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح المنظمة التي تتعلم تعود إلى كريس أرجوس C. Argyris وذلك منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين. حيث نشر في عام 1990 كتابه عن "تسهيل التعلم التنظيمي" Facilitating Organizational Learning.
- ويعتبر بيتر سنج Peter Senge من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة التي تتعلم، وذلك في كتابه عن "النظام الخامس: فن وممارسة المنظمة التي تتعلم" The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization والمنشور عام 1990.
- ويرى بيتر سنج (1990) أن من خصائص المنظمة التي تتعلم حرصها بشكل مستمر

على زيادة قدرتها على خلق مستقبلها بناء على قاعدة معرفية حديثة منبثقة من معارف كل من: العاملين والمنظمة وجهات أخرى (مثل الجامعات والمنظمات الأخرى..).

من الكُتّاب الآخرين الذين اهتموا بهذا الموضوع أيضاً نذكر: بدلر Pedler وبيرجوين Burgoyne وبويدل Boydell ومايك ويلز Mike Wills... فعلى سبيل المثال يؤكد بدلر وبيرجوين وبويدل (1991) على أن المنظمة التي تتعلم هي التي تسهل عملية العلم لأعضائها، وتهتم باستمرار بالاستفادة من معارفهم والمعارف المكتسبة من خبراتها وخبرات المنظمات الأخرى.

كذلك يوضح مايك ويلز Mike Wills أهمية التدريب في تحقيق المنظمة التي تتعلم أهدافها. فالتدريب - كما يقول - مكون أساسي في عملية التعلم، وأنه من الضروري ألا نغفل تلك الحقيقة.

خصائص المنظمة التي تتعلم:

حدد بيتر سنج Peter Senge خمس خصائص للمنظمة التي تتعلم، هي كالتالي:

- 1- العمل وفق نماذج عقلية Mental Models: أي أن الفرد في المنظمة يجب أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير.
 - 2- التفوق أو البراعة الشخصية Personal Mastery: أي لا بد أن يمتلك الفرد القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار العمل الفريقي.
 - 3- التفكير المنظومي System Thinking: أي يجب أن يتعلم كل فرد كيف تعمل المنظمة في إطارها العام.
 - 4- رؤية مشتركة Shared Vision: ففي المنظمة التي تتعلم يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقاً.
 - 5- التعلم الفريقي Team Learning: على الجميع العمل معاً من أجل إنجاز الخطة المقررة.
- أما هت W.D. Hitt في مقالته عن "المنظمة التي تتعلم" والمنشورة عام 1995 في مجلة القيادة والتطوير التنظيمي حدد ثماني خصائص للمنظمة التي تتعلم، هي كالتالي:

- 1- قيم مشتركة Shard Values.
- 2- نمط قيادي محفز Catalyst.
- 3- فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية Synergistic Teams.
- 4- استراتيجية Strategy غرضها الاكتشاف والتكيف.
- 5- هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة والاستجابة Structure.
- 6- أفراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف ويحملون مهارات وقدرات جديدة Skills.
- 7- نظم Systems لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.
- 8- أفراد Staff.

ويضيف بيدلر M.J. Pedler وزملاؤه (1991) خصائص أو ملامح أخرى للمنظمة التي تتعلم كالتالي:

- 1- الأخذ بمدخل تعليمي إلى الاستراتيجية: ادرس استراتيجية الجزء الخاص بك من المنظمة مع العاملين، وأدخل تغييرات صغيرة وتعامل معها كتجارب.
- 2- صنع السياسة على أساس تشاركي: اتخذ القرار عملية مفتوحة تأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع الأطراف المعنية.
- 3- التوجه المعلوماتي: تعظيم الاشتراك في المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لجعل استخدام المعلومات سهلاً وفورياً ومتمعاً.
- 4- المحاسبة والرقابة التكوينيتان: نظم المحاسبة والموازنة والتقارير مصممة للمساعدة على التعلم والتنظيم الذاتي.
- 5- التبادل الداخلي: إسعاد العملاء الداخليين وتعظيم محصلة التفاوض الإجمالية المحققة لمصلحة الطرفين - بالنسبة للمنظمة ككل.
- 6- الهياكل الممكنة: توفر المرونة والمساحة اللازمين لتحقيق النمو والتطور.
- 7- مكافأة المرونة: دراسة أساسي الفوارق في الأجور والمكافآت ومناقشة ذلك بشكل علني ومفتوح وتحديد الموافقة على استخدام المكافآت غير المالية.

- 8- دور العاملين في الخطوط الأمامية: كما سين بيئين - يقوم العاملون المتصلون بالعملاء بجمع المعلومات ويتم التصرف بناء عليها.
- 9- التعلم بين المنظمات: التشارك، السرقة بلا شعور بالخزي (والسماح للآخرين بسرقة الأفكار منك)، المفاضلة المعيارية (المشروعات التعاونية والمشاركة جزء من روح المنظمة التي تتعلم).
- 10- مناخ التعلم: التشكيك في صحة الأفكار والأعمال، التماس التغذية المرتدة من الآخرين، تقدير قيمة الأخطاء واعتبارها فرصاً للتعلم، استساغة الاختلاف واعتباره مولداً للأفكار الجديدة.
- 11- فرص تنمية الذات للجميع: يتم تشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية تنمية أنفسهم وإعطاؤهم موارد كافية ومرنة لتحقيق هذه التنمية.

ماهية إدارة الجودة الشاملة

من أجل التفوق والتميز يتجه التسابق إلى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وكل ما تقدمه من مخرجات في شكل سلع أو خدمات.

ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة Quality هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق. والجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً على مستوى العالم، وذلك منذ أن بدأ إعلان هذا المفهوم في الخمسينيات في اليابان، وحققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقه من الجودة.

وإدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق. وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته؛

حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يُعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساسًا لتحقيق أية أرباح.

ورغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما يتطلبه من تحمل بالصبر والعمل الشاق لعدة سنوات، إلا أنه أصبح اليوم أقوى كثيرًا مما كان عليه في الماضي. فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص والمعاينة وتصحيح الأخطاء، ولكنه أصبح مفهومًا شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو الخدمة، وتعدى تمامًا التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية. وبهذا أصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم.

مدرسة إدارة الجودة الشاملة :

الفكر الإداري المعاصر يضم ثلاث مدارس ظهرت على التوالي بدءًا من منتصف القرن الحالي هم:

- 1- الإدارة بالأهداف Management by Objectives
- 2- التطوير التنظيمي Organization Development
- 3- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

وقد ظهرت مدرسة إدارة الجودة الشاملة بدءًا من الثمانينيات وازدهرت في التسعينيات، رغم أن جذور هذه المدرسة ترجع إلى الحرب العالمية الثانية وقد كانت المنافسة الهائلة بين الصناعتين اليابانية والأمريكية محفزًا قويًا على انتشار وإبراز أهمية مدرسة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت سمة الإدارة الحديثة ليس فقط في قطاع الصناعة وإنما في كافة الأنشطة الإنسانية.

ويعد أبرز رواد هذه المدرسة كل من:

- 1- وليم إدوارد ديمينج W. Edwards Deming
- 2- جوزيف جوبلونسكي Joseph R. Joblonski
- 3- كاورو اشكاوا Kauro Ishikawa
- 4- جوزيف جوران Joseph Juran
- 5- فيليب كروسبي Philip Crosby

تعريف مصطلح الجودة:

تعريف الجودة لغويًا بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة. ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقديماً كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء. وفي الإدارة نجد أن جوران Juran يعرفها بأنها الصلاحية للاستخدام، أما كروسبي Crosby فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات وللمواصفات. والآتي تعريفات أخرى لمصطلح الجودة:

كما تعرف الجمعية الأمريكية للجودة The American Society for Quality بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصاً وعلى دراية بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة.

كذلك تعرف هيئة المواصفات البريطانية The British Standards Institution (BST) الجودة بأنها مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضى ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

والجودة هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقاً لمعايير محددة سلفاً - نمطية - تمثل أعلى مستوى لرضاء المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها. بمعنى أن: الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقيق احتياجات ورضاء العميل.

ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل، وإسعاده وولائه للمنظمة.

وببساطة فإن الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل (سواء مستهلك لسلعة أو متلقي لخدمة) من حصوله على متطلباته، واعتزاز مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع والخدمات التي يقدمونها.

والجودة من منظور ديني هي كما قال الله سبحانه وتعالى: ﴿ إِنَّ الدِّينَ أَمَانٌ وَعَمَلٌ وَالصَّالِحَاتُ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ [الكهف: 30]

كذلك يقول الرسول ﷺ ما معناه "من غشنا فليس منا"، "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" صدق رسول الله ﷺ.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

2- تعريف W. Edwards Deming

عرف وليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

2- تعريف Joseph Juran

يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه.

3- تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي IOS (*)

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للإدارة في المنظمة، يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة كل أعضائها، ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.

المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

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

ويتضح السبب في خطأ هذا التوجه حين تتمثل المنطلقات الفكرية الأساسية وراء انتشار ونجاح تقنية "إدارة الجودة الشاملة" والتي توضح أن قبول الإدارة المعاصرة لفكرة الجودة الشاملة تقوم على الأسس التالية:

1- الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية؛ أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير Change Management.

(*) المنظمة الدولية للتوحيد القياسي International Organization for Standardization

تشكلت هذه المنظمة عام 1946 - 1947 في جنيف بسويسرا من مائة عضو مؤسس. وتعتني هذه المنظمة بنشر القياسات بهدف تسهيل التجارة الدولية. هيئة التوحيد القياسي المصرية هي التي تمثل جمهورية مصر العربية في هذه المنظمة.

- 2- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة وأهمية استحداث أساليب تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ Open Management.
- 3- إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة وانفتاح الفرص أمام المواطنين من دول العالم المختلفة للحصول على معلومات وخدمات من أي مكان في العالم بمستويات جودة متعالية ومتطورة باستمرار؛ أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية Global Management.
- 4- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره أساس نجاح الإدارة حتى في المنظمات الحكومية والتعامل بمنطق الأعمال في تقديم الخدمات للمواطنين Business Like Government.
- 5- أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة - خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات - واستثمارها في تقديم خدمات أفضل، وهذا ما يتم الآن تحت شعار التحول نحو المنظمة الإلكترونية Transformation to the E-Organization.
- 6- الاهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق رضائهم، وإتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة برغبات العملاء سواء كانوا العملاء الخارجيين (الزبائن) أو العملاء الداخليين وهم العاملون الذين يتبادلون المنافع من خلال ما يقوم به كل منهم من أعمال يعتمد عليها آخرون في إنهاء أعمالهم Customer Driven Management.
- 7- الاعتراف بأهمية المورد البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة Empowerment.
- 8- الاقتناع بمفهوم النظم والنظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة ومن ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها Systematic Thinking.
- 9- التخلي عن الاعتقاد بأن المنظمة الحكومية هي المصدر الوحيد لتقديم الخدمات للمواطنين وقبول فكرة المنافسة على إرضاء العملاء وإتباع أساليب تنافسية تعتمد الجودة أساساً لها Competitiveness.
- 10- اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي وسائل وآليات؛ أي إن الإدارة تتوجه بالنتائج Results Orientation.

أهداف إدارة الجودة الشاملة :

- حدد ريتشارد فرمان R. Ferman (1995) أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:
- 1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
 - 2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
 - 3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
 - 4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
 - 5- ابتكار مقاييس للأداء.
 - 6- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
 - 7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات

رئيسية لأية منظمة، هي كالتالي:

- 1- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).
- 2- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- 3- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
- 4- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.
- 5- المنظمة التي تطبق فكر إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص ملامح المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد مقارنة

بين مؤسسة تطبق هذا الفكر ومؤسسة أخرى تقليدية:

مقارنة بين المؤسسات التقليدية ومؤسسات الجودة

م	مؤسسة تقليدية	مؤسسة جودة
1	هيكل هرمي - يتصف بالجمود	هيكل مفرطح مرن وبسيط
2	إبقاء الوضع القائم.	التطوير المستمر.
3	جهود فردية - (الأنا)	جهود مشتركة - (نحن)
4	التدريب تكلفة	التدريب أصل واستثمار
5	علاقة تسلط وخوف	علاقة ثقة واحترام واعتماد متبادل
6	الرئيس حاكم ومفتش	الرئيس مسهل وميسر
7	المراجع - يحضر أكثر من مرة للحصول على الخدمة	المراجع - ضيف، زبون
8	مؤشرات أداء غير معروفة	مؤشرات أداء محددة ومعروفة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

قام بروس بروك Bruce Brok (1992) بتحديد عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة ويمكن تحديدها فيما يلي:

- 1- رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة).
- 2- رضا العميل الخارجي (العملاء).
- 3- صفرية الأخطاء قدر الإمكان.
- 4- التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات.
- 5- التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة.

بينما يرى فيليب كروسبي Philhp Crosby (2006) في كتابه "الجودة بلا معاناة" أن مبادئ الجودة أربع هي كالتالي:

- المبدأ الأول: تعريف الجودة هو التطابق مع المتطلبات.

- المبدأ الثاني: نظام الجودة هو منع حدوث الخطأ.
- المبدأ الثالث: معيار الأداء هو انعدام العيوب.
- المبدأ الرابع: مقياس الجودة هو ثمن عدم التطابق.

وهناك من يري أن مبادئ الجودة الشاملة يمكن تحديدها في مبدئين أساسين هما:

المبدأ الأول: والأكثر أهمية هو أن الزبائن Customers يمثلون شيئاً حيويًا جوهريًا لأداء المنظمة. فبدون الزبائن لن يوجد أي عمل، وبدون العمل لن يكون للمنظمة وجود، وبالتالي يجب أن يكون الهدف الأساسي لأي إدارة هو أن تحافظ على رضا زبائنها من خلال إمدادهم بالمنتجات ذات الجودة.

إن هذه الأفكار ليست غريبة على أغلب المؤسسات إلا أن ما يجعل إدارة الجودة الشاملة نظرية فريدة؛ هي مناداتها بإعادة بناء وسائل الإدارة من أجل خلق هذه الجودة.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحث المنظمات إلى أن تغير قصر بصرها، وتقلب إدارتها رأساً على عقب - من أسفل إلى أعلى - وذلك عن طريق إدخال كل من الزبائن والموظفين في القرارات.

أما المبدأ الثاني: فهو أن الإدارة تحتاج إلى أن تبحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات من أجل تحقيق الجودة.

وهذا المبدأ يركز على الإيمان بأن الناس يرغبون في أداء أعمال ذات جودة، وعلى أنهم سوف يقومون بأعمال ذات جودة لو أن المديرين أنصتوا لهم وخلقوا مؤسسة عمل تركز على أفكارهم.

ويمكن إضافة مبادئ أخرى لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- 1- لا قيمة للكم بدون جودة.
- 2- العملاء جزء لا يتجزأ من المنظمة.
- 3- التركيز على خدمة العميل.
- 4- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.

- 5- الاهتمام بالتغذية العكسية.
- 6- اتخاذ القرارات بتدعيم الحقائق.
- 7- السعي إلى تحقيق سبق والتميز.
- 8- القيادة الفعالة.

وفي ضوء ما سبق وما قدمته كتب إدارة الجودة الشاملة يمكن تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

1- التحسين المستمر
Continuous Improvement

2- إرضاء العميل الداخلي والخارجي
Internal & External Customer Satisfaction

3- الجودة مرتبطة بكل نشاط في المنظمة
Quality Relates To Every Activity

4- مسؤولية الجميع عن الجودة وتحسين الجودة
Everyone Is Responsible For Quality and Quality Improvement

5- القيادة القوية والمستمرة للإدارة العليا... أساسية للنجاح
Strong and Persistent Top Management Leadership Is Essential for Success

6- التعليم والتدريب المستمر للجميع... أساس النجاح
Continuous Education and Training for Everyone are Essential for Success

7- ضمان استمرار تطبيق التحسينات
Permanence of Improvements

فعلى سبيل المثال فإن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحقيق رضا العاملين وكسب ولائهم وضمان رضا العملاء والاهتمام الشديد بهاتين الفئتين.

ولقد ظهرت كتب عديدة تؤكد أهمية هذين العنصرين منها على سبيل المثال:

- وضع الناس أولاً
Putting People First
- العميل يدير المنظمة
The Customer Driven Organization

الحاجة إلى الجودة الشاملة :

وعندما يظهر على أداء المنظمة (المؤسسة) بعض الشواهد السلبية في الأداء يصبح من الضروري عليها أن تتجه إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن حصر هذه المظاهر في:

- 1- انخفاض جودة الناتج من العمل.
- 2- استهلاك وقت أكثر من المقرر في العملية الإنتاجية.
- 3- تعدد صور وأشكال الرقابة.
- 4- هروب العاملين من ذوي الخبرات المتميزة من المنشأة.
- 5- استهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات.
- 6- تبادل الاتهامات واللوم بين العاملين.
- 7- كثرة الشكوى داخلياً (الموظفين) وخارجياً (العملاء).

مميزات الإدارة الجودة الشاملة :

من مميزات إدارة الجودة الشاملة نذكر :

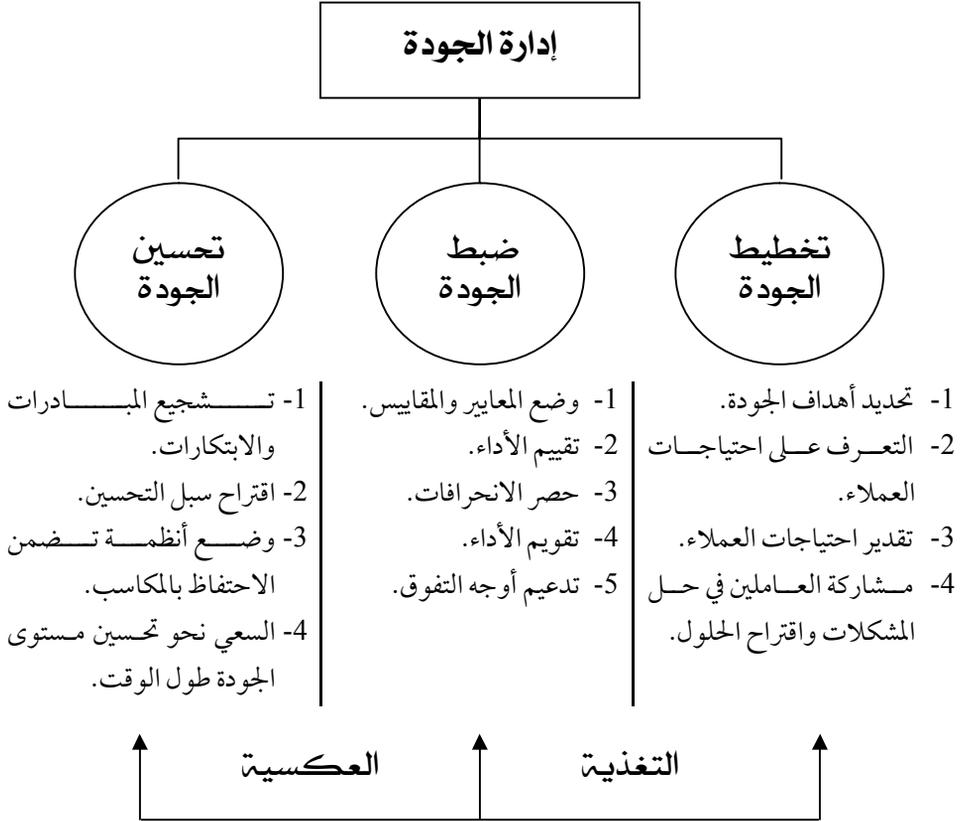
- 1- تقليل العمليات الإدارية.
- 2- إتقان العمليات الإدارية.
- 3- تبسيط النماذج والإجراءات.
- 4- زيادة الإنتاجية.
- 5- تقليل شكاوي العملاء.
- 6- التحسين المستمر داخل المنظمة.

العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة :

وتتضمن إدارة الجودة ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- تخطيط الجودة.
- 2- ضبط الجودة.
- 3- تحسن الجودة.

وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:



العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

منظومات الجودة الشاملة:

حدد فيليب اسكاروس ثلاث منظمات فرعية ترتبط داخل منظمة الجودة الشاملة هي منظومة الإدارة، والمنظومة الاجتماعية، والمنظومة الفنية.

أولاً: منظومة الإدارة Management

مادام هدف الإدارة هو رضا المستهلك وتبنيه للقيم المرغوبة؛ لذلك على المدير أن يقوم بالأعمال التالية:

- معرفة جودة التطوير كمنظومة.
- تعريف الآخرين هذه الجودة.
- تحليل السلوكيات اللازمة للتطوير.
- إجادة العمل مع المرؤوسين في التطوير.
- قياس جودة النظام.
- تطوير التحسين في النظام.
- قياس مكاسب التطوير وربطها برضا المستهلك.
- وضع خطوات لدعم المكاسب.
- نقل التحسينات إلى محاولات أخرى للنظام.
- إخطار الآخرين بالدروس المستفادة.

ثانياً: المنظومة الاجتماعية Social

تؤثر ثقافة المجتمع في أداء فريق العمل، وتحفيزه إلى الإبداع، ولذلك يكون على الإدارة الاستفادة من العناصر التالية للمنظومة الاجتماعية:

ثالثاً: المنظومة الفنية Technical

تضمن المنظومة الفنية المحاور التالية:

- متابعة القياس المعياري Standardization.
- انسيابية العمل؛ مما يستلزم توافر كل متطلبات العمل الدائم.
- توصيف العمل ومسئوليته.
- تعامل الأشخاص بكفاءة مع الماكينات.
- تحديد خطوات العمل التفصيلية وتسلسلها.
- إمكانية الحصول على المعلومات واستخدامها.

- عمليات صناعة القرار.
- توافر الأدوات اللازمة لحل المشكلات المتوقعة الطارئة.
- الترتيب المكاني والزمني لكل من المعدات والأدوات والبشر ليسهل توظيفهم في أسرع وقت.

الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أن تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة غالبًا ما يصاحبه عدد من الأخطاء الشائعة المتوقعة التي يجب أخذها في الحسبان وتلافيها عند التطبيق من أجل ضمان النجاح في التنفيذ، وهنا نؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يعترضه بعض الصعوبات، وقد يرجع هذه لوقوع تلك المؤسسات في عدد من الأخطاء عند التطبيق في أي مرحلة من مراحلها ويمكن رصد بعض هذه الأخطاء كالتالي:

- 1- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.
- 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
- 3- أخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- 4- عدم التقدير الكافي بأهمية الفرد البشري.
- 5- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- 6- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا توافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- 7- التصدي مع بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة.
- 8- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين.
- 9- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- 10- نقص المعرفة أي عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لمنهجها.
- 11- القول الكثير والفعل القليل.
- 12- نقص متطلبات التطبيق.

- 13- النقل الحرفي لنماذج سابقة دون تعديل ودون مراعاة لظروفها البيئية الداخلية والخارجية.
- 14- عدم تحديد حاجات العملاء تحديدًا جيدًا.
- 15- الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة تتفق وحاجات العملاء.
- 16- التطبيق دفعة واحدة وبشكل شامل.
- 17- الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير.
- 18- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري.
- 19- استعجال النتائج.

ويضيف فيليب كروسبي Philip Crosby (2006) في كتابه "الجودة بلا معاناة" أخطاء أخرى هي:

- 1- شعور الإدارة بأن تطبيق الجودة يتطلب تكاليف ونفقات عالية.
- 2- إنكار الإدارة بأنها هي سبب المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
- 3- عدم الاهتمام بالتدريب للعاملين على مختلف المستويات، وإن حدث فإنه يتم تدريب العاملين في المستويات الدنيا في المنظمة.
- 4- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 5- يرى ستيفن كوفي Stephen R. Covey (2004) أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أية منظمة هي:
- 6- فقدان الثقة في المدير.
- 7- الاتصالات الرديئة.
- 8- الموظفون غير المنضبطين.
- 9- ضيق الوقت.
- 10- الانفراد في الرأي.
- 11- سوء نظام المكافآت والحوافز.
- 12- ويمكن إضافة الأسباب التالية أيضًا:
- 13- التسلسل الهرمي الصارم.

- 14- عدم مرونة الاتصالات الصاعدة.
- 15- الميل إلى تفادي المسؤولية.
- 16- الخوف من الفشل.
- 17- الإحجام عن تفويض السلطة.
- 18- الروتين المعوق.

ومن ضمانات أسس تحقيق الجودة الشاملة للخدمات هو التغلب على هذه المعوقات ومواجهتها حتى لا تقل كفاءة وفعالية هذه الخدمات في تحقيق أهدافها ووظائفها.