

# اتجاهات السياح المحليين نحو التنمية السياحية في منطقة الشرقية (سلطنة عمان)

الدكتور: سالم أحمد الرحيمي\*

قسم التسويق

كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة إربد الأهلية

إربد - الأردن

العنوان الإلكتروني: [salemalrahimy@yahoo.com](mailto:salemalrahimy@yahoo.com)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات السياح المحليين من سكان المنطقة الشرقية في سلطنة عمان نحو التنمية السياحية، وبيان تأثير هذه الاتجاهات على حركتهم السياحية، وبيان التأثيرات الناتجة عنها وأثرها على اتجاهاتهم نحو التنمية السياحية في مناطق سكناتهم. جُمعت البيانات من خلال تحليل 766 استبانة، وزعت عشوائياً في منطقة الدراسة على السياح المحليين فيها، وبينت نتائج التحليل تأثير اختلاف اتجاهات الباحثين على طبيعة وشكل حركتهم السياحية ولكنها لم تؤثر على مدة إقامتهم السياحية، كما بيّنت تأثير اتجاهاتهم بالآثار الناتجة عن الحركة السياحية؛ سواءً أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية، وأن الآثار الاجتماعية هي الأكثر تأثيراً على اتجاهاتهم نحو التنمية السياحية.

الكلمات الدالة: التسويق السياحي، الاتجاهات، السياحة المحلية، سلطنة عمان

## 1 / مقدمة :

هدف منشود أو غاية مطلوبة تسعى الشركة للوصول إليها، أصبح النجاح في عالم التميز اليوم هو عبارة إدراك وقياس القيمة التي تنتج كافة العلاقات المؤثرة للمنظمة. ومن ثم، فهي تقوم باتخاذ القرارات الضرورية عندما يتم إحداث التوازن والمفاضلة بين متطلبات العملاء والموردين والعاملين والمستثمرين والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. بمعنى آخر، فقد تغير مفهوم النجاح من مجرد هدف إلى منهج متكامل يجب على المنظمة أن تتبناه لكي تحرز النجاح والتميز.

لكل ذلك، فلا مناص من سعي المنظمات العربية التي باتت تعمل في بيئة أكثر تقلبا وتنافسية من التحول الاستراتيجي ناحية أطرا منهجية أكثر فعالية لإحراز التميز في أعمالها. وفي هذا السياق تعرض هذه الورقة إطارا منهجيا متطورا للتميز في أعمال المنظمات العربية بتكيف مع ظروف ومعطيات البيئة العربية.

## 2 / مشكلة الدراسة :

منذ فترات طويلة، وبيئة أعمال المنظمات العربية تعج بالكثير من التحديات التي باتت تشكل تهديدات كبيرة على بقائها ومدى استمراريتها على الساحة الدولية. فمن ناحية توجد هناك مشاكل تزايد التكلفة، وتدني مستويات الجودة، وعدم الالتزام بمواصفات موحدة، وعدم الاهتمام والرعاية الكافية باحتياجات ورغبات العملاء سواء

لقد بزغت خلال السنوات الأخيرة الماضية منظمات قليلة تعرف بمنظمات الطراز العالمي أو الأول. ويتوقع أن تزايد أعداد هذه المنظمات كثيرا في المستقبل، وبخاصة في ظل اتجاه الكثير منها للأخذ بمعطيات إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر أو بالأحرى ما يعرف بالتميز في الأعمال. فالبعض منها يسلك سبيل السعي للحصول على جوائز التميز التي أطلقتها جهات رسمية أو غير رسمية، والبعض الآخر ينتهج نهج التميز في الأداء في إدارة كافة جوانب المنظمة.

ولما كانت طبيعة بيئة الاقتصاد العالمي تدلل على تزايد المنافسة العالمية في ظل التنفيذ الفعلي لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فإن توجهات المنظمات للتميز في الأعمال ربما تلعب دورا أكثر حدة في اشتداد حدة هذه المنافسة على المستوى العالمي.

من هنا، فإذا كان الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيرا أن يشهد المستقبل تغيرا جوهريا في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه سوف يكون لا مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة.

بالتحديد، لقد تغير مفهوم النجاح لدى المنظمات، فبعدها كان النجاح يعني

التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. ويرجع ذلك إلى العديد من المشكلات التي أدت إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي من أبرزها تعجل المنظمات العربية لتحقيق

نتائج سريعة عن تطبيق طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة. فضلا عن التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى، وبخاصة في الدول الغربية، دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات

العربية. أيضا ربما يتم تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها، أو عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري، أو قد يتم إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة، أيضا أحيانا يكون عامل عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين سببا كافيا لعدم نجاح

لقد قادت كافة تلك الأسباب إلى التفكير في تبني مفاهيم ونظم أكثر ابتكارا من نظم إدارة الجودة الشاملة، تمثلت تلك النظم في برامج متطورة للتميز في الأعمال. لذلك، فمنذ بداية الثمانيات تقريبا، وينال بحث التميز في أعمال المنظمات كثير من الاهتمام في قطاع عريض من أدبيات الفكر الإداري، ركز هذا الأدب على جوانب معينة ترتبط بنمذجة ذلك التميز، والسعي لخلق منهج نموذجي لإحراز هذا التميز من خلال مراحل وخطوات، كانت مثالية في

الموظفون بالمنظمة أو العملاء والموردين الرئيسيين لها، الأمر الذي انعكس في تدني جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

فضلا عن ذلك، فلا تزال المنظمات العربية تعمل بمنأى من التوجه والتركيز على العملاء، بل تتوجه غالبا بالانتاجية. الأمر الذي أضعف من قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية، وأدى إلى عزلتها محليا لتتحرك في محور السوق المحلي فقط.

وخلال السنوات الأخيرة، تزايدت حدة تلك التهديدات كثيرا مع بدء التنفيذ الفعلي لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية التي من المتوقع أن تقود إلى تحرير التجارة العالمية من كافة القيود والحواجز التي تعوق طريقها. الأمر الذي من المحتمل أن تتزايد في ظل حدة المنافسة العالمية التي تواجه المنتجات والخدمات الوطنية ليس فقط في الأسواق الخارجية، ولكن أيضا داخل الأسواق المحلية نتيجة السماح للشركات الأجنبية بالنفاذ إلى السوق المحلية لكافة الدول الموقعة على اتفاقيات التجارة العالمية.

من هنا، فمنذ بداية التسعينات بات أمر حتميا سعي كافة المنظمات لتبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء. إلا إن الفترة السابقة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك عدم قدرة طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة على إحراز هدف التحسين المستمر الذي يحقق

استخدامها لنمذجة الجوانب الهامة في التنفيذ، والتي يمكن للشركات العربية أن تستخدمها بأسلوب خطوة بخطوة.

#### 4/ منهجية الدراسة:

في سبيل تحقيق الهدف من هذه الدراسة تسعى الدراسة للاعتماد على أسلوب التحليل المكتبي الذي يركز على الاستنباط من الأدبيات السابقة التي تعرضت لدراسة وتحليل التميز في الأعمال.

#### 5/ ماهية ومفهوم التميز في الأداء:

لقد قامت أربعة عشر شركة من كبريات الشركات الأوروبية في عام 1988 بوضع معايير معينة لما يعرف بالنموذج الأوربي لإدارة الجودة وذلك بغرض اتخاذ هذا النموذج معياراً وأساساً لتقييم المؤسسات المتقدمة لجائزة الجودة الأوروبية. ومنذ ذلك العام وحتى اليوم يتم تطوير النموذج وإدخال التعديلات اللازمة عليه حتى يظل مواكباً للتطورات والمستجدات على الساحة الاقتصادية، وحتى يتماشى مع متغيرات السوق. والنموذج المقترح في هذه الدراسة ينبثق بشكل رئيسي عن ذلك النموذج الأوربي، ولكن مع الاستفادة جوهرية من مزايا العديد من النماذج الأخرى، كالنموذج الياباني ونموذج Victory-C لإدارة الجودة الشاملة، ونموذج جائزة بالدريج، والنموذج الياباني للإدارة المتكاملة الشاملة، والمنهج الأسترالي للتميز الأداء.

كثير من الأحيان، وغير قابلة للتطبيق في أحيان أخرى.

لذلك، فتسعى هذه الدراسة للسير في نفس هذا الاتجاه مستهدفة جوهرية وضع إطاراً منهجياً نموذجياً يمكن أن يوضح خطوات معيارية يمكن لأي شركة أن تتبناها لتبني وتطبيق منهج التميز في أعمالها، وذلك ارتكازاً على نتائج الدراسات السابقة وخبرات وتجارب الجهات والمؤسسات الرائدة المختلفة في مجال تطبيق التميز في الأعمال.

ولعل الفترات الأخيرة قد شهدت ضغوطاً متزايدة من الشركات، بالتحديد أفراد الإدارة العليا، وأيضاً من المنظرين، نتيجة لسعي تلك الشركات لتطبيق منهج التميز في الأداء. بالتحديد، فقد أثارت تلك الضغوط الكثير من الجدل والنقاش حول تساؤلاً رئيسياً يتمثل في: ما هو المنهج الذي يمكن أن تسلكه المنظمات العربية بنجاح لتبني وتطبيق التميز في أعمالها؟

#### 3/ الهدف من الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في السعي للوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال، يكون صالحاً للتطبيق داخل المؤسسات العربية. بمعنى أن هذه الدراسة تحاول أن ترسم صورة نموذجية لكيفية تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء. كما توصف هذه الدراسة كيفية تصميم خطة شاملة مرحلية يمكن

Victory-C إدارة الجودة الشاملة، ونموذج جائزة بالدريج، والنموذج الأوربي لتميز الأعمال، والنموذج الياباني للإدارة المتكاملة الشاملة، والمنهج الاسترالي لتميز الأداء، وأيضاً بناء على تحليل الدراسة لبيئة وإطار عمل المنظمات العربية، فقد توصل التحليل في هذه الدراسة إلى أنه من المناسب صياغة وتوصيف منهجاً متطوراً لتميز الأعمال، ينسجم مع معطيات البيئة وتداعيات الفترة، بالشكل الذي يمكن الاعتماد عليه في تدعيم متطلبات البقاء والاستمرارية في ظل بيئة باتت تعج بالكثير من تحديات التنافسية. وأيضاً بما يتيح مصدراً إرشادياً لتحقيق التميز في أداء تلك المنظمات.

يشكل النموذج المقترح إطاراً تنظيمياً متكاملًا وشاملاً، لا يرتبط بحجم المنظمة (أي هل هي منظمة صغيرة أم كبيرة) أو هيكلها القانوني (هل هي قطاع خاص أم عام) أو طبيعة نشاطها (هل إنتاجي أم خدمي) أو هيكل سوقها (هل تعمل في السوق المحلي أو في السوق العالمي)، ولكن يرتبط باتخاذها قراراً وحيداً هو سعيها لإحراز التميز. ويقوم المنهج المقترح على فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية، تتمثل في القيادة بالعميل، والإدارة بالأداء، وقيمة المنظمة في العاملين، والتحسين المستمر. كما يوجد هناك أربعة محاور رئيسية لهذا المنهج المقترح، تتمثل في

ويشكل منهج التميز في الأداء إطاراً تنظيمياً متكاملًا وشاملاً، وبغض النظر عن حجم المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، فإن كل منظمة بحاجة لتطبيق نظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم. من أهم نقاط القوة في هذا النموذج هو إمكانية استخدامه كأداة فعالة وموضوعية في عملية التقييم الذاتي حيث يوضح نقاط القوة وكذا مواضع التحسين والتطوير، كما يوضح للمنظمة موقعها على طريق الجودة والامتياز. لقد أجريت العديد من الأبحاث العلمية كما عقد العديد من المؤتمرات وورش العمل التي أثبتت فعالية وقوة هذا النموذج ونجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه.

وحسب إرشادات الاتحاد الأوربي لعام 1999، يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية. تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج، والتوجه بالعميل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الماركة، والمسؤولية تجاه المجتمع.<sup>(١)</sup>

6/ المنهج المقترح لتميز الأعمال في منظمات الأعمال العربية :

ارتكازاً على الأدبيات السابقة خلال السنوات الأخيرة، بالتحديد نموذج

## 1/6 توصيف المنهج المقترح للتميز في الأعمال:

إن المنهج المطلوب لتحقيق التميز في الأداء يجب أن يمتلك مبدئيا القدرة على الإجابة على التساؤلات التالية : ماذا يجب أن نفعل ؟ ومن يجب أن ينفذ ؟ وماذا هم يحتاجون ؟ وكيف يمكن أن نحسن أدائنا؟.

بالتحديد، يحتاج تنفيذ المنهج المقترح إلى بناء ودفن كافة الأفكار والمفاهيم التي تغطي معا تلك المجالات، والتي تتمثل في القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، والعمليات والأدوات والتقنيات وتطوير العاملين، والمشاركة الجماعية، ونظام الإدارة، وقياس الأداء، والتحسين المستمر، والتقييم الذاتي.

القيادة، والعميل، والعاملين، والأداء. أيضا يقوم تقييم الأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء، تتمثل في العملاء، والعاملين، وأصحاب المصلحة (مالكي الشركة والموردين)، والمجتمع.

وتتضح أهداف وفوائد تبني وتطبيق منهج التميز في أداء المنظمات في إيجاد ثقافة مؤسسية تركز بكثافة على التوجه بالعملاء، وتحسين الثقة وأداء العاملين بالمؤسسة، وتحسين المشاركة والمسئولية المجتمعية، وتحسين معنويات وإرضاء العاملين بالمؤسسة، وتحسين نوعية المخرجات سواء منتجات أو خدمات، وتعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى وحدات أصغر حتى يمكن حلها والسيطرة عليها، الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء، وخلق بيئة مؤسسية تدعم وتحافظ على عملية التحسين المستمر.

## الجدول رقم (1) أهداف ومراحل المنهج المقترح لتحقيق التميز في أداء المنظمات العربية

المرحلة	الهدف
بناء ثقافة التميز	اختبار أساس وقاعدة المنظمة وثقافتها المطلوبة لاحتراز النجاح في المستقبل
القيادة	اختبار قيادة الإدارة العليا للمنظمة، وتوصيف القيم والتوجهات والنجاح في التخطيط وتوقعات الأداء، والتركيز على بناء نظام لتطوير القيادة في المستقبل
التخطيط الاستراتيجي	اختبار كيف تطور المنظمة خططها الاستراتيجية والإجرائية
التوجه بالعمل والسوق	اختبار كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات وتفضيلات العملاء والأسواق. أيضا اختبار كيف تبني المنظمة العلاقات مع العملاء، وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب وإرضاء والاحتفاظ العملاء
الموارد	اختبار مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها بفعالية
إدارة الموارد البشرية	اختبار كيف المنظمة تحفز وتمكن العاملين من تطوير والاستفادة من كامل طاقاتهم. أيضا اختبار مدى قدرة جهود المنظمة على بناء بيئة عمل إيجابية ومناخ مدعم للاتصال مع العاملين لتمييز الأداء
العمليات	اختبار الجوانب الرئيسية لإدارة العملية بالمنظمة، متضمنة تسليم الخدمة والمنتج، وتكنولوجيا الأعمال الرئيسية، وعمليات الدعم. ويتضمن ذلك كافة العمليات ووحدات الأعمال الرئيسية مع التركيز على تقليل التالف وترويج البساطة
نتائج الأعمال	اختبار والوقوف على نتائج الأداء الرئيسية الأربعة المتعلقة بنتائج الأداء المالي، ونتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج التأثير على المجتمع
التحسين المستمر	اختبار الحدود الدنيا لأداء المنظمة ومدى التحسينات المطلوبة في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال

### 2/6 مصادر ونطاق واقعية المنهج المقترح : منظمات الأعمال في الأدب التنظيري

والتطبيقي.

### 2- مدى الاتفاق حول المحاور والخطوات المختارة في المنهج المقترح:

يجمع المنهج المقترح بين كثير من

المزايا في المناهج والنماذج للدراسات السابقة في تحقيق التميز في الأداء، وذلك كما يتضح من الجدول التالي: (2)

تتضح مدى واقعية المنهج المقترح

والحاجة إليه في منظمات الأعمال العربية من خلال الأسباب التالية :

### 1- الاعتماد على الأدبيات السابقة:

اعتمدت الدراسة في التوصل إلى عناصر المنهج المقترح على الدراسات والمناهج التي تناولت نمذجة التميز أو جودة الأداء أو إدارة الجودة الشاملة وهي تمثل أبرز مناهج التميز أو التفوق في الأداء التي تمخضت عنها الدراسات والبحوث والتقارير في مجال الأداء المتميز لإدارة

الشكل رقم (1) مدى اتفاق الدراسات السابقة حول المحاور والخطوات المختارة في المنهج المقترح

نموذج شركة	المنهج الاستراتيجي المتميز الأداء (11)	النموذج البياني للإدارة المتكاملة (10) الشاملة	شهادة نظم إدارة الجودة (أيزو 9001:2000) (9)	نموذج معهد إدارة اللوجستيات للتصنيف المستقر للمصنعات (8)	حلقات الجودة Quality Circless (7) (1961)	نموذج الجائزة الألفية للجودة (6) (1992)	نموذج جائزة بلريج (5) (1987)	نموذج Hamper لإدارة الجودة الشاملة (4)	نموذج Victory-C لإدارة الجودة الشاملة (3)	العنصر
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ثقافة التميز
✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		القيادة
✓	✓		✓							التوجه بالعميل
✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			إدارة الموارد البشرية
✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		التخطيط الاستراتيجي
✓					✓	✓	✓			إدارة المعلومات & المعرفة
✓			✓	✓						الموارد
✓	✓				✓					العمليات
					✓	✓			✓	إرضاء الأفراد
					✓	✓	✓		✓	إرضاء العملاء
									✓	تحديد المسؤولية
	✓					✓				التأثير على المجتمع
✓		✓				✓	✓			نتائج الأعمال
			✓	✓				✓	✓	التحسين المستمر



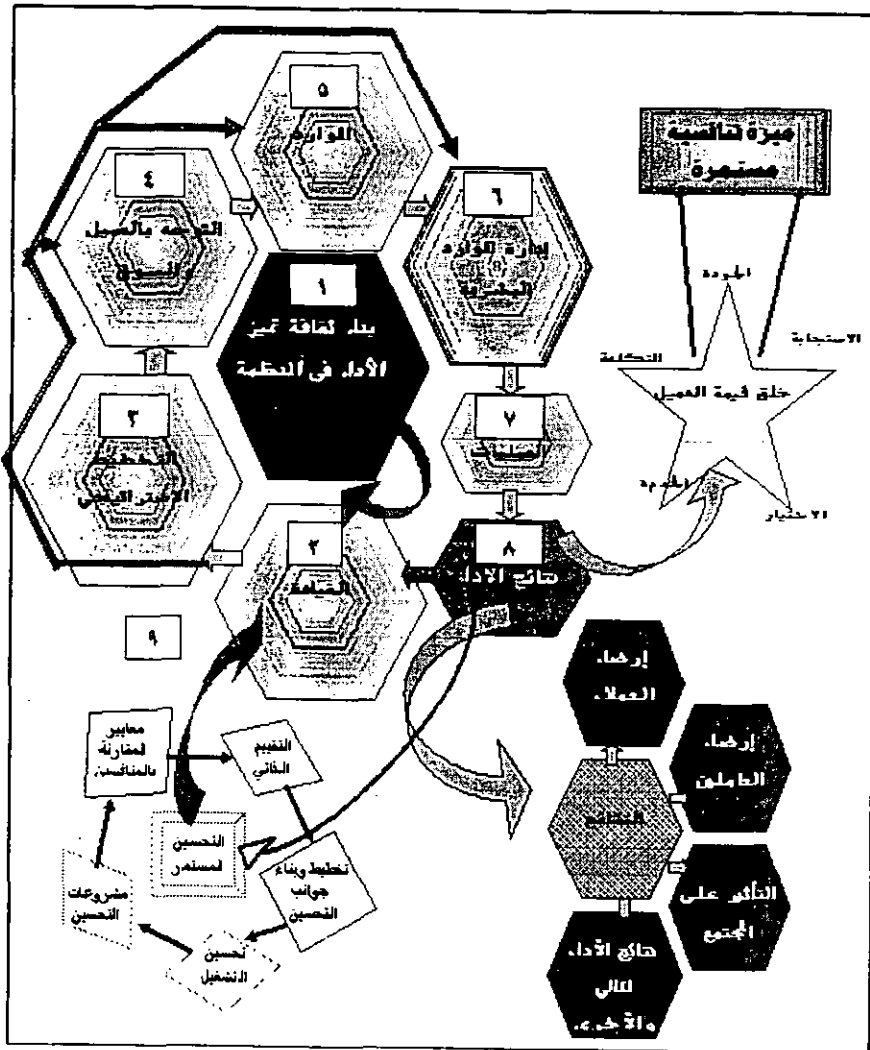
3/6 مراحل المنهج المقترح:

والعمليات، ونتائج الأداء، والتحسين المستمر. ويمكن صياغة وتحديد الهدف الرئيسي من كل مرحلة كما يتضح من الجدول رقم (1).

ويتكون هذا المنهج من تسعة مراحل رئيسية، كما يتضح من الشكل رقم (2)، هي بناء ثقافة التميز فى المنظمة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتوجه بالعميل والسوق، والموارد، وإدارة الموارد البشرية،

الشكل رقم (2)

مراحل المنهج المقترح للتميز فى أداء المنظمات



معينة إذا ما تم إتباع أسلوب منهجي يصاحبه قدر كبير من الصبر والمثابرة لدى قيادة المنظمة. فقد يتطلب تغيير الثقافة التي تكونت في منظمة ما عبر العديد من السنوات وقتاً ممتداً إن لم يكن أطول،

عندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ والقيم بأخرى مغايرة. لذلك، فإن عنصر المخاطرة يتضاعف وفرص النجاح تتضاءل. ولهذا فإن الكثير من محاولات التغيير الثقافي عادة ما تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والمنظمي دون المساس بالمبادئ والقيم المرسخة في

المنظمة، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة لدى المنظمة. ومهما كان مستوى التغيير فإنه سيتطلب صياغة رؤية واضحة وقدرًا كبيراً من الاتصال بين قياديين المنظمة وأفرادها وكلما كانت دوافع التغيير قوية ومقبولة لدى أفراد المنظمة وكان التغيير تدريجياً، كلما زادت فرص نجاحه.

□ كيف يمكن تغيير الثقافة للتوافق مع إدارة التميز في الأعمال ؟

بلاشك أن هناك فوائد كبيرة نتيجة تبني منهج تميز الأداء كالتحسين المستمر للعمليات وإشراك العاملين في عملية التحسين وغيرها، ومع هذا ، فإن بعض هذه المبادئ قد لا تتوافق تماماً مع ثقافة المنظمة. ولهذا، فإن التطبيق الفعال لإدارة التميز في الأداء ينبغي أن يسبقه تقييم لثقافة المنظمة لتحديد مواطن ودرجة الاختلاف

وتتعرض الدراسة فيما يلي لتحليل المراحل التفصيلية للمنهج المقترح لتمييز الأعمال في المنظمات العربية :

### 1/3/6 بناء ثقافة تميز الأداء في المنظمة :

تهدف هذه المرحلة إلى إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، حيث أن قبول أو رفض أي فكر أو منهج جديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين فيها. إن ثقافة التميز تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وأيضاً تختلف اختلافات هامة عن ثقافة الجودة أو إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي يلزم خلق وتغيير ثقافة المنظمة إلى مثل هذه الثقافة الملائمة لتهيئة وإعداد المنظمة لتطبيق مفهوم التميز في الأداء.

### 1/1/3/6 كيف يمكن بناء ثقافة تميز الأعمال في المنظمة ؟

تبدأ هذه المرحلة بالإجابة على تساؤل رئيسي يحدد اتجاه ومسار بناء ثقافة التميز في المنظمة، يتمثل في هل المنظمة تتبنى حالياً ثقافة أو رؤية لتمييز أو جودة الأداء؟ إذا كانت الإجابة بنعم، يتم التوجه إلى تغيير ثقافة المنظمة. أما إذا كانت الإجابة بلا، فيجب التوجه إلى بناء وإنشاء ثقافة تميز الأداء في المنظمة.

### البديل الأول : تغيير الثقافة المنظمة إلى تميز الأداء :

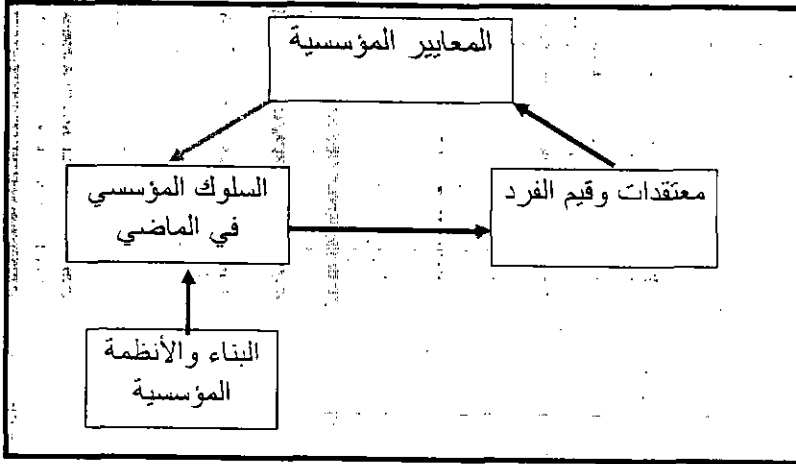
يعتبر تغيير ثقافة المنظمة من أصعب المهام التي قد تسعى لإجرائها المنظمات، إلا أنه يبقى ممكناً في حدود

والفجوة بينها وبين ثقافة تميز الأداء. وإذا كانت الاختلافات والفجوة كبيرة جداً، فلا بد من وضع البرامج المناسبة للتدريب والتعليم لتقليص هذه الفجوة. وفي سبيل نمذجة تغيير الثقافة المنظمة، يمكن لهذه الدراسة أن تعتمد إلى استخدام أحد النماذج المعروفة، وهو نموذج

(Jaime Herrera)<sup>(13)</sup>. يهدف هذا النموذج إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق منهج التميز المقترح. وتتضح مدى أهمية هذه المرحلة بمعرفة أن تلك الفروق في الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي يعتبر محددًا رئيسيًا يقرر مدى نجاح أو فشل برنامج التميز أو التحسين ككل.

### الشكل رقم (3)

### نموذج تغيير الثقافة المنظمة إلى تميز الأداء



### البديل الثاني : بناء وإنشاء ثقافة تميز الأداء :

بدون تحيز قوي لثقافة تميز الأداء، تصبح إدارة التميز مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل أو النجاح. ولذلك، فمن الضروري جدا تفهم ماهية ثقافة المنظمة، وكيفية بنائها، وكيف يمكن تعديلها. وتتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من الأفكار والقيم الأساسية التي يحددها ويعبر عنها القادة

وغالبا ما تكون هناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية، ولكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي، أي الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية. أما النواحي الأخرى (مثل المعتقدات وقيم الفرد، والمعايير المؤسسية)، فلم يتم تحديدها وهذا هو السبب الأساسي لفشل برامج التحسين الإداري أو تميز الأداء في غالبية المنظمات.

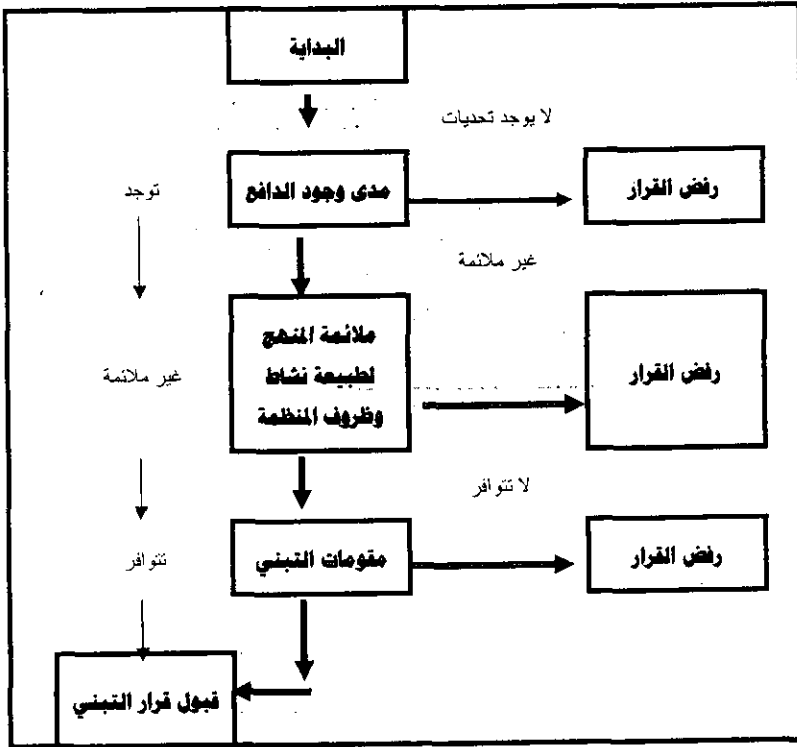
ويعتادها الموظفون والموردون والعملاء بمرور الوقت.

وحسب المراحل المفترضة لاتخاذ القرار، فيقترح هذا المنهج تبني أسلوب شجرة القرارات كأداة لاتخاذ قرار التبرني، وذلك كما يتضح من الشكل التالي:<sup>(١٤)</sup>

والمديرون بشكل واضح، ثم تشترك فيهما كافة الأطراف المعنية في المنظمة. ويمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها هي التصور التراكمي للطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع الأفراد، أو تلك الطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض داخل هذه المنظمة. وتعتمد الثقافة على الأفعال المتواصلة والثابتة للإدارة، والتي يلاحظها

#### الشكل رقم (4)

#### آلية صنع القرار لتبني منهج التميز في الأداء



1. تدعيم استمرارية المنظمة وبقائها في السوق
2. تزايد حدة المنافسة في السوق

وتتمثل أبرز المتغيرات المحتملة أن تشكل تحديات قد تدفع المنظمة لتبني وتطبيق منهج متطور للتميز في الأداء فيما يلي:

التبني والتطبيق. ويشير ذلك إلى ضرورة توافر القادة المتحمسين بصفة مستمرة بمفهوم تحقيق التميز وتحسين الأداء. أيضا تعد القيادة منهج، يهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو ذلك الشخص الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة، وينتظر منه ممارسة التأثير في تحديد أهداف المنظمة أو المؤسسة وبلورتها وتحقيقها. والقائد الأمين هو الذي يتقدم الصفوف، وليس الشخص الذي يناور ليتصدر العاملين.

### ◆ كيف يمكن احراز القيادة المطلوبة لتحقيق تميز الأعمال ؟

تقوم هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات التي قد تتم بشكل متوازي أو غير متوازي كتسلسل. ولكن هذه الدراسة تأخذ تلك الخطوات المقترحة في هذه المرحلة كخطوات متوازية، يمكن البدء أو الاستغناء عن أيأ منهما حسب ما تقتضيه ظروف ومتطلبات المنظمة. تتمثل تلك الخطوات فيما يلي :

### 1/2/3/6 تطوير نظام القيادة في المنظمة :

على الدوام يجب أن تطوير القيادة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

التساؤل الأول : من هم القادة الذين تحتاج إليهم المنظمة ؟ غالبا ما تحتاج المنظمة التي تسعى لإحراز التميز إلى قائد يقود الجماعة والعاملين معه بكفاءة وفاعلية، ويتناقش مع أفراد الجماعة والعاملين معه

3. عدم قدرة المنظمة على تلبية ومقابلة توقعات العملاء

وإذا كانت الإجابة على التساؤل الخاص بمدى وجود دوافع لتبني مثل هذا المنهج بالإيجاب، يتم الانتقال للمرحلة التالية، والتي تسعى لتحديد واختبار مدى ملائمة المنهج للمنظمة، ثم اختبار مدى قدرتها على تنفيذه. وإذا كانت الإجابة على كافة هذه الأسئلة بالإيجاب، فإنه يتم قبول وأخذ القرار بتبني منهج التميز في الأداء.

### 2/3/6 القيادة:

القيادة هي عبارة عن ممارسة التأثير على الموظفين "العاملين" بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك. أي أن هناك مدير وأفراد، ومدرسين، وبينهم هدف مشترك. لذلك، فإذا تطورت هذه العناصر الثلاثة داخل شكل معين من أشكال التنظيم (المنظمة) يؤدي ذلك إلى نجاحها واستمرارها. والطريقة الوحيدة لمواصلة البقاء في ظل خطى التقدم السريعة في مجال التكنولوجيا هي أن ينتمي المسئول نفسه وأن يتعلم مهارات جديدة ويصبح قائدا أفضل. وهناك أمور أو استراتيجيات للتميز القيادي، منها ما هو خاص بسمات الشخصية القيادية نفسها، ومنها ما يجب التدريب عليه واكتسابه لتحديد كفاءة المنظمة.

بالتحديد، يقصد بالقيادة هنا أن تلتزم الإدارة العليا بالدعم والتأييد والمؤازرة لهذا

والقدرة على التعامل مع الخلافات  
والمنازعات بين أعضاء الفريق.

**التساؤل الرابع:** ما هي سلوكيات العلاقات  
والدعم المساند المطلوبة في القيادة لإحراز  
التميز؟ يجب أن تتجه القيادة إلى انتهاج  
العديد من السلوكيات التي تدعم بناء  
العلاقات والدعم المساند لإحراز التميز في  
الأداء. تتمثل أبرزها في الاستماع إلى  
مشاكل الموظف المتعلقة بالعمل وغير  
المتعلقة بالعمل، والثناء على الموظف،  
وطلب المقترحات والآراء، وتشجيع ودعم  
الموظف، والمكاشفة والمصارحة.

### 2/2/3/6 تحديد وتوضيح رسالة ورؤية وأهداف المنظمة:

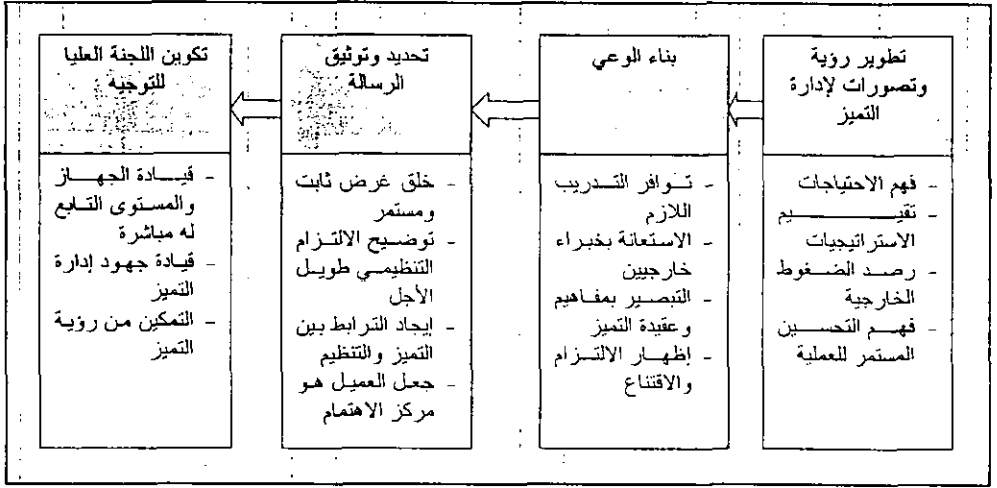
يجب البدء بتعريف وتوضيح كل من  
رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، والتي يجب  
أن تكون واضحة ومكتملة في ذهن الجميع.  
كما يجب أن يكون هناك اتفاق ومشاركة من  
الجميع على تلك العناصر الجوهرية في  
الإدارة. وترتكز الدراسة في هذا الجزء على  
منهج دراسة معهد إدارة الإمداد للتحسين  
المستمر للعمليات<sup>(17)</sup> The Logistics  
Management Institute Continuous  
Improvement Process (CIP) Model في  
توضيح وصياغة الرؤيا والتصورات  
للمنظمة، وذلك كما يتضح من الشكل رقم  
(5):

ويصنعون القرار بالأغلبية، ويدرك الجميع  
أن كل فرد منهم أسهم في الوصول إلى  
القرار، أي أن القرار قراره هو وأنه أحد  
صانعيه، ويحقق الربط بين أفراد الجماعة  
معا "قائدا وعاملين" ويكون منهم أسرة  
واحدة.

**التساؤل الثاني:** أيا أنواع القيادة يفضل  
تبنيها في المنظمة لإحراز التميز؟ هل  
القيادة بالأهداف<sup>(15)</sup> أم القيادة  
الموقفية<sup>(16)</sup>؟. ويسعى المنهج المقترح  
للدراسة للأخذ بمنهج مشترك يسعى للتركيز  
على نوعي القيادة بشقيها الموجه بالأهداف  
والموقفية.

**التساؤل الثالث:** ما هي سمات القيادة  
المطلوبة لإحراز التميز في الأداء؟ من  
الضروري أن تتصف قيادة التميز بسمات  
معينة، من أبرزها القدرات الذهنية، والقدرة  
العالية على التخاطب والتفاهم، ومهارات  
بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين،  
وقوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة  
والشجاعة. أيضا لا بد أن يتصف قائد التميز  
بامتلاك القدرات والمهارات الإدارية  
الضرورية، مثل القدرة على التخطيط  
والتنظيم والتوجيه وتقييم الآخرين، والقدرة  
على اتخاذ القرار الصائب، وامتلاك فن  
الاتصالات، والقدرة على إدارة الوقت،

الشكل رقم (5)  
مراحل تحديد رسالة ورؤية المنظمة



4/2/3/6 تطوير الهيكل التنظيمي :

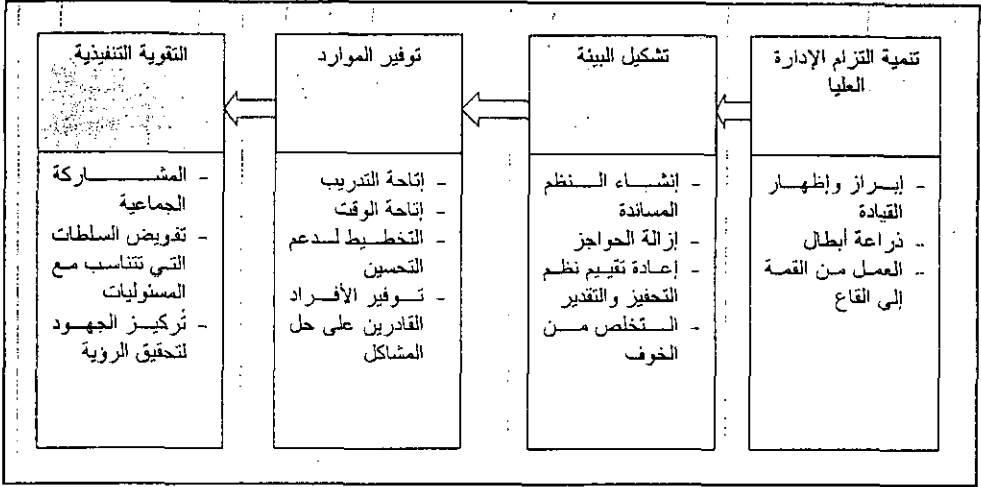
تعتبر تلك الخطوة من أبرز وأهم عناصر القيادة لصنع تميز الأداء، وذلك في كلا الحالتين، سواء تتبنى المنظمة ثقافة تميز الأداء لأول مرة أو أنها تسعى لتغيير وتطوير ثقافة التحسين/التميز. ففي كلا الحالتين يتطلب الأمر تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة، بالشكل الذي يمكن من تحقيق تميز الأداء بسهولة. وتتبنى الدراسة في هذا الإطار، أحد النماذج العامة للتطوير التنظيمي، وذلك كما يتضح من الشكل رقم (7):

3/2/3/6 التمكين وتنمية التزام الإدارة العليا بالتميز :

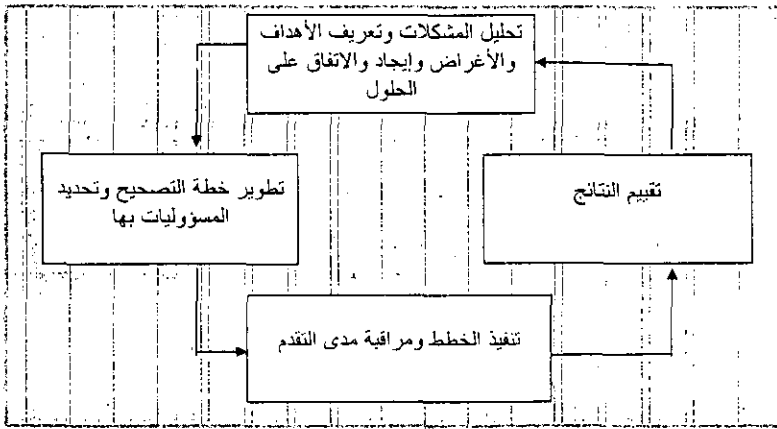
تتمثل عملية التمكين في تلك العمليات التي تساعد المنظمة على القيام بتنفيذ مبادئ وممارسات برنامج التميز في الأداء. ويتطلب ذلك تنمية التزام الإدارة العليا بخلق بيئة تدعم جهود هذه النظام ككل وتخلق وضوح الرؤية له وتزرع الأبطال القادرين على إحراز التقدم والتحسين المستمر. ويمكن للدراسة الاستفادة أيضا من منهج دراسة معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية لإحراز التمكين، وذلك كما يتضح من الشكل

رقم (6):

الشكل رقم (6)  
مراحل التمكين للقيادة



الشكل رقم (7)  
نموذج للتطوير التنظيمي



المصدر :

Herrera, J. S. (1993), *Strategic Planning : Organizational Development and Human Resource Management and Development Strategy Models : A Guideline for Managers and Consultants*, International Telecommunication , Geneva.



روح التعاون في مجموعات العمل، والتعامل مع الخلافات التي تواجه مجموعات العمل، وابتكار حلولاً للمشكلات التي تواجه مجموعات العمل، وفي اتخاذ القرارات، وتوظيف عملية التقييم، ومنح المكافآت في تحديد مدى تقدم الفريق وزيادة فاعليته.

### 7/2/3/6 دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين بالمنظمة:

إن الأساس في العمل هو الحب، والحب كامن في القلب، فإذا استطعت أن تستحوذ على قلوبهم فقد نجحت نجاحاً باهراً في عملك، ونحن لا نتساءل: لماذا لا يدين كثير من العاملين بالحب والولاء لمنظمتهم؟. فهناك أسباب كثيرة وراء ذلك، ولكننا سنوضح كيف يمكن للقائد أن يستحوذ على حب الأفراد والعاملين بشركته؟ يمكن إحراز ذلك من خلال التواضع، والمشاركة.

### 3/3/6 التخطيط الاستراتيجي:

تهدف هذه المرحلة إلى وضع وصياغة الإرشادات التي توضح كيف تحول المنظمة سياستها واستراتيجيتها لخطط وإجراءات لإحراز التميز. فإذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق تحسين محدود، فقد يمكن تحقيق ذلك من خلال الأساليب والممارسات اليومية للإدارة، ولكن يختلف الوضع كثيراً إذا كان المطلوب إحداث

### 5/2/3/6 تطوير استراتيجية الاتصالات:

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء. وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل. لذلك فيجب الاهتمام المستمر بتطوير استراتيجية الاتصالات حسب معطيات الزمان والمكان التي تمر بها المنظمة. ويجب أن تراعي هذه الاستراتيجية وضع وصياغة النظم والسياسات الفعالة لكافة العناصر التي تتوقف عليها كفاءة عملية الاتصالات الناجحة بالمنظمة، والتي تتمثل في الرسائل، والرسالة ووسيلة الاتصال، والمستقبل، وبيئة الاتصال.

### 6/2/3/6 إنشاء فرق العمل:

أيضاً من أبرز مهام القيادة السعي لتكوين فرق ومجموعات العمل لمراجعة المشاكل التي تسبب عدم التوازن في بيئة العمل. ويوجد هناك العديد من فرق العمل، من أبرزها اللجان، والمجموعات ذات المهام المحددة، وحلقات الجودة، ومجموعات المشروعات. إن بناء الفريق يساعد مجموعة العمل على العمل كوحدة واحدة. فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية. ويمكن للقيادة أن تدعم هذا التوجه من خلال غرس

التطوير وتحسين شامل وكامل للعمليات من خلال تبني مفهوم التميز. هنا لا يمكن الاعتماد أو الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة والتعديل عليها، ولكن يكون من المطلوب إجراء تغييرا استراتيجيا على قدر التطوير المستهدف.

◆ كيف يمكن إحراز التخطيط الاستراتيجي؟

يتطلب تخطيط التميز الإستراتيجي تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن). ويتم ربط هذه المجالات بالأهداف الأربعة الرئيسية للمنظمة وهي إرضاء العملاء وإرضاء أصحاب الشركة، وإرضاء الموظفين، والمسئولية تجاه المجتمع.

وتنبتها المنظمة.

ومن الهام جدا رؤية والاهتمام بشكاوى العملاء من كافة زواياها. فعلى سبيل المثال، قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز الكافي للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة. من هنا، فيقوم منهج الدراسة في هذه المرحلة على تدعيم محور جوهري وهو التوجه بالعاملين لخلق التوجه بالعملاء.

#### ◆ كيف يمكن تحقيق توجه المنظمة بعملائها؟<sup>(18)</sup>

وتسعى الدراسة في هذا الجزء لتبني منهج متطور يتكون من خمسة استراتيجيات جوهرية، وذلك على النحو التالي :

#### الاستراتيجية الأولى : التحول من أزمة الهوية

إلى التركيز على أشعة الليزر : تسعى هذه الاستراتيجية لخلق وتفعيل تركيز المديرين

تطوير وتحسين شامل وكامل للعمليات من خلال تبني مفهوم التميز. هنا لا يمكن الاعتماد أو الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة والتعديل عليها، ولكن يكون من المطلوب إجراء تغييرا استراتيجيا على قدر التطوير المستهدف.

#### ◆ كيف يمكن إحراز التخطيط الاستراتيجي؟

يتطلب تخطيط التميز الإستراتيجي تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن). ويتم ربط هذه المجالات بالأهداف الأربعة الرئيسية للمنظمة وهي إرضاء العملاء وإرضاء أصحاب الشركة، وإرضاء الموظفين، والمسئولية تجاه المجتمع.

هذا ويمكن للمنظمة الاسترشاد ببعض الإجراءات لإحراز الأهداف المحددة للتخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة، وذلك التأكد من تحقيق ما يلي : (1) ارتكاز السياسة والاستراتيجية على المعلومات، و(2) تطوير السياسة والاستراتيجية، و(3) تنفيذ السياسة والاستراتيجية، و(4) مراجعة وتعديل وتحسين السياسة والاستراتيجية.

#### 4/3/6 التوجه بالعميل والسوق:

تهدف هذه المرحلة إلى توجه المنظمة بالعميل والسوق، حيث أنها تركز على

تراه حقا أكثر ربحية، ثم تحديد ما هو الأكثر قيمة لعملائك المستهدفين، ومن ثم اكتشاف بؤرة أشعة الليزر، وأخيرا جعل فكرة البؤرة هي المبدأ المتسلط على مستوى المنظمة بالكامل.

والموظفون على أشعة الليزر (نقطة الالتقاء بين الأشياء القليلة والحاسمة التي يعطيها عملاء المنظمة من الفئة الأكثر ربحية أكبر قدر من القيمة، والأشياء التي يمكن للمنظمة أن تحقق فيها أفضل أداء ممكن) - كما يتضح من الشكل رقم (8) -، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد نوعية العميل الذي

الشكل رقم (8)  
تكوين بؤرة التركيز

ما تؤديه بشكل جيد	قفا أو ليحت عن شريحة جديدة من عملاء الذين يقدرون إمكانيتك	الذهب ما هي فرصتك! قل كل ما بإمكانك دعم ميزتك التنافسية هنا
ما لا تؤديه بشكل جيد	قفا	إلجأ إلى المشاركة المشاركة / المورد لخارجية تحالف مع لغير أو حاول بناء قدرته دلتها رغم المخاطر الكبيرة
	شريحة عملاء لا تحقق قيمة	شريحة عملاء تحقق قيمة

و ابتكار بطاقة تسجيل ديناميكية لنشاط المنظمة، و أجعل الفريق والسلوك الفردي متماشيا مع العميل، بحيث أن كل من سلوك الأفراد منفردين أو داخل مجموعات العمل ترضي وتلبي احتياجات ورغبات العملاء.

#### الاستراتيجية الثالثة: التعاون الشامل:

تعتمد هذه الاستراتيجية على المشاركة الممتازة والتميز في أهداف التنظيم والاستثمارات الناجحة في التدريب وصنع

#### الاستراتيجية الثانية: جعل صوت العميل

**مسموعا:** حيث تعمل المنظمة على تطوير استراتيجيات ومناهج للإصغاء، ثم نشر ما تعلمته في أرجاء المنظمة لكي يعرف الموظفون ما هو منتظر منهم أن يوفره استجابة لمتطلبات العميل. ويمكن تحقيق ذلك من خال تبني الأساليب والحزم الفعالة للإصغاء، و جمع وتنظيم المعلومات حول العديد من العناصر الرئيسية لجودة الخدمة،

### ◆ كيف يمكن إدارة موارد المنظمة بفعالية؟

أولا : إدارة الموارد المالية : حيث ينبغي أن تحرص الإدارة المالية على تدعيم ومراجعة وتحسين السياسة والاستراتيجية. كما يجب توفير قدر مناسب من المرونة في عمليات الرقابة الخارجية. أيضا يجب مراجعة وتحسين المعلمات المالية، وتقييم الاستثمارات، وإدارة المخاطر.

ثانيا : إدارة علاقات وموارد الموردين : ينبغي تطوير العلاقات في اتجاه يتفق مع السياسة والاستراتيجية، وتحسين سلسلة العرض، والسعي للوصول إلى وضع المخزون الأمثل، وتقليل الفاقد. فضلا عن أهمية العمل على توفير الموارد غير المتجددة، وتقليل التأثير العكسي الإجمالي.

ثالثا : إدارة المباني والمصانع : يجب على الإدارة العمل على تحسين دورة حياة الأصول، وأيضا تحسين إدارة أمن الأصول، وتحجيم تأثير الأصول على البيئة الكلية.

رابعا : إدارة التكنولوجيا: من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا الحالية، والسعي لتعريف وتقييم وتكييف التكنولوجيا الجديدة.

خامسا: إدارة موارد المعلومات & المعرفة: تعتبر إدارة المعلومات & المعرفة أداة جوهرية لإحراز التميز في أداء المنظمة. ففي المنظمات الحديثة يتمثل جزء رئيسي

هيكل مصمم تصميميا جيدا يؤدي لتعاون الجميع في أداء العمل بشكل ملموس في كل مجال. ويمكن إبراز أهم مجالات التعاون الشامل في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق أسلوب العميل الداخلي، والانتشار الفعال للفرق، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يركز على خدمة العملاء، وتحقيق البنية الأساسية التي تدعم وتؤكد العمل الفعال بشكله الأفقي.

### الاستراتيجية الرابعة : استمرارية حماس

العميل: تعمل المنظمة على تطوير علاقة متشابكة بين العملاء والملاك، وبشكل ذلك جزءا من سمعتها في السوق بما لا يقل أهمية عن إنتاجها الرئيسي نفسه. ويمكن إبراز الخطوات اللازمة لخلق ميزة تنافسية من خلال التفاعل مع العميل في تحديد الشكل الذي يرغب العميل في أن يكون عليه نشاط المنظمة الذي يدفعه للتعامل معك باستمرار، وجعل القيادة لديك ملتزمة بأسلوب خاص وتميز للتفاعل مع العملاء، والعمل على استحداث واستمرارية أسلوب التفاعل مع العميل يتميز بقيمته العالية وتميزه دون سواه واستمراريته.

### 5/3/6 الموارد:

تغطي الموارد جزءا هاما في منهج تميز المنظمة. ويهدف المنهج المقترح من وراء صياغة هذه المرحلة لوضع وصياغة إرشادات تمكن المنظمة من التعرف على كيفية إدارة مواردها بفعالية.

b. تنفيذ شبكة داخلية للمعرفة والمعلومات لتسهيل عملية فهم واستيعاب التنسيقات الجديدة.

c. تطوير ثقافة المشاركة مع الموردين بشكل طويل المدى.

d. توفير تدريب إضافي وملخصات/كتيبات المستخدم لتحسين الرقابة المالية خلال استخدام نهج التميز.

e. توفير تقنيات البريد الإلكتروني وملقم النفاذ للاتصال بالمستخدمين عن بعد.

f. تشجيع أساليب العمل عبر الفرق والأقسام Cross-Divisional Working بشكل واسع.

g. تبني تسهيلات للممارسات الجيدة للإدارة داخل الشركة في اتجاه ماذا نقدم لعملائنا.

### 6/3/6 إدارة الموارد البشرية :

تغطي إدارة الموارد البشرية العنصر المرتبط بالأفراد والعاملين في النموذج، وهي تشكل جزء هام للغاية لإحراز التميز في المنظمة. ويهدف هذا الجزء إلى تطوير وتفعيل توجه المنظمة بمواردها البشرية، بالشكل الذي يتأصل فيه مفهوم أن العاملين هم الأصل الأعلى قيمة بالمنظمة. كما تستهدف هذه الخطوة خلق السياسات التي تقوي وتدعم قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين وتطويرهم، وتحسين الاتصال

من إدارة المعرفة في نظام تكنولوجيا المعلومات، الذي سوف لن يجمع وينظم وينشر البيانات فقط، ولكن أيضا سوف يساعد ويسهل عمليات التغيير والتخليق والابتكار.

### □ كيف يمكن إدارة موارد المعلومات & المعرفة للتميز في أداء المنظمة ؟

يتطلب ذلك خبرة وإطلاع واسع بجوانب معينة سواء على مستوى الاطلاعات والاتصالات الداخلية أو الخارجية، حيث تمتلك المنظمة نظام اتصالات داخلي معقد الذي يضع الأفراد على اتصال عبر شبكة اتصال عالمية. فمبدئيا يجب أن يشجع المنهج الموظفين للمشاركة في نظام مفتوح، وجوانب المساهمة في المهارة وأفضل ممارسات، التي تشارك في الشبكة. تزداد معنوية النتيجة في الحجم، ولكنها تحتل قيمة أقل في المدخل. أنها تشعر أن الموظفين حيث يكونون فإنهم يجب أن يدعموا الخط المركزي، ولكن فالكثير منهم يشاركون فقط في المستوى الثاني للمعرفة، وحماية أسرار التجارة لأنفسهم.

وينبغي أن تتضمن إدارة المعرفة & المعلومات السعي لتنفيذ وإجراء ما يلي:

a. تطوير الآليات المحسنة لمشاركة المعرفة بالمشروعات والمعلومات عبر أقسام المنظمة.

خلال التوفيق بين أهداف الأفراد وفرق العمل وأهداف المنظمة، ومراجعة وتعديل الأهداف، واقتراح ومساعدة الأفراد في تحسين الأداء.

رابعاً: كيف يمكن للمنظمة أن تقوم بمشاركة وتمكين وإدراك الأفراد؟ يتم ذلك من خلال تشجيع الأفراد ومجموعات العمل للمشاركة في عمليات تحسين الأنشطة بالمنظمة، وتمكين الأفراد من اتخاذ التصرفات السليمة وتقييم الفعالية، وتصميم نظم إدراك خاصة لتدعيم المجالات الخاصة بالمشاركة والتمكين.

خامساً: كيف يمكن إجراء الحوار الفعال؟ يتم ذلك من خلال تعريف احتياجات الاتصال، ومشاركة المعلومات، والإدارة عبر المعلومات/الاتصال الوظيفي، وتقييم وتحسين فعالية الاتصال، وتطبيق نظام الاتصال من القمة للقاع، ومن القاع للقمة.

سادساً: ما هي مجالات رعاية الأفراد؟ يتم ذلك من خلال ترويج الوعي والمشاركة الصحي والأمان والمجالات البيئية، وترويج الأنشطة الاجتماعية/الثقافية، وتوفير التسهيلات والخدمات.

### 7/3/6 العمليات:

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية توصيف وإدارة ومراجعة وتحسين عملياتها. وتعتبر هذه المرحلة الموقع الأول والأفضل لبدء تميز الأعمال. فلما كان التمييز

ومشاركة العاملين في المعلومات من خلال عقد مقابلات منتظمة لإكسابهم مهارات قواعد البيانات.

### ◆ كيف يمكن إدارة الموارد البشرية بفعالية؟

الإجراءات المطلوبة في هذا الجزء تعتبر من أهم الإجراءات التي تتخذ لإحراز التميز ككل، نظراً لأنها ترتبط بعنصر الفرد العامل الذي يعتبر في فلسفة التميز هو الأصل ذو القيمة الأعلى في المنظمة السذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق تميزها. وتقوم فلسفة المنهج المقترح على ستة أقسام رئيسية لإحراز ذلك، هي كما يلي:

أولاً: كيف يمكن تخطيط وتحسين الموارد البشرية؟ يتم ذلك من خلال توصيف خطة الموارد البشرية وتوفيقها مع السياسة والاستراتيجية، واستخدام استقصاءات الأفراد، ووضوح شروط التوظيف، واستخدام العمل الابتكاري لتحسين الفعالية.

ثانياً: كيف يمكن تدعيم وتطوير قدرات الأفراد؟ يتم ذلك من خلال تعريف وتوفيق قدرات الأفراد مع الاحتياجات، وإدارة عملية الإمداد وتطوير المؤهلات، وتطوير مهارات فرق العمل، والترويج لعملية التعلم المستمر، وتطوير الأفراد من خلال الخبرات المكتسبة من العمل.

ثالثاً: كيف يمكن توفيق المنظمة بين مواردها البشرية وبين أهدافها؟ ومن ثم فكيف يمكن أن تراجع أدائها باستمرار؟ يتم ذلك من

لحل مشكلات المواجهة بين العمليات الأساسية أو مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

ثالثا : مراجعة العمليات : فيجب تعريف وتحديد أولويات طرق التحسين، واستخدام المعلومات المتاحة في أنشطة التحسين.

رابعا : تحسين العمليات : ينبغي الحرص على استخدام الذكاء الخلاق في نمو وزيادة التحسين، وكذلك الحرص على أن يقود التعلم المستمر المبادئ الجديدة للتصميم، واستخدام التغذية العكسية لتحفيز الابتكار والفعالية.

خامسا : تغيير العملية : حيث ينبغي استخدام وتحسين منهجية تعريف تغيير العملية.

### 8/3/6 نتائج الأعمال :

تهدف هذه المرحلة جوهريا إلى وضع وصياغة كافة الإرشادات الكفيلة بالتعرف على ماهية ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة. فأحد أهم متطلبات التميز في الأداء تتمثل في وجود نظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري.

ولتفعيل تبني برنامج مثل برنامج التميز في الأداء يجب أن لا تتوجه المنظمة للتركيز فقط على مجرد التوجه بالعمل في

يدير المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة والعمليات والحقائق المتداخلة وذات الاعتماد المتبادل، فإن التميز المنظمات يفرض على المنظمة ضرورة امتلاك نظام إدارة فعال يصمم لتقديم وتسليم كافة الاحتياجات والتوقعات لكافة الأطراف أصحاب المصلحة. وترتكز عملية صنع القرارات في منظمات التميز على المعلومات الدقيقة المرتبطة بالأداء والعمليات وقدرة الأنظمة ومتطلبات وتوقعات وخبرات أصحاب المصلحة (الملاك) الحالية والمستقبلية، وأداء المنظمات الأخرى المنافسة، متضمنة أين موقعي من المنافسين.

### ◆ كيف يمكن إدارة العمليات بفعالية ؟

للاوصول إلى مرحلة الإدارة الناجحة للعمليات، ينبغي الحرص على تبني المنظمة للإجراءات التالية :

أولا : تعريف العمليات الأساسية : حيث ينبغي على المنظمة أن تعرف وتوصف كافة العمليات الأساسية وأساليبها في التعريف والتوصيف. فضلا عن ذلك، فيجب التعرف على تأثير تلك العمليات الأساسية مبدئيا على المنظمة ككل، ولكن أيضا على العمليات الأخرى المرتبطة.

ثانيا : اتساق وتوافق إدارة العمليات : فلا بد من إنشاء ومراجعة معايير التنفيذ، والتركيز على استخدام مقاييس الأداء، والسعي لتطبيق معايير الأنظمة، مثل ISO 9000، وISO 14000. فضلا عن ضرورة السعي

ثانيا: مؤشرات التميز والتفوق فى الأداء:

وهي تلك المؤشرات التي تضمن وتؤكد وصول المنظمة إلى مرحلة خلق قيمة للعميل، بما يزيد من قدراتها التنافسية فى السوق. وتتمثل تلك المؤشرات فى نتائج إرضاء العملاء ونتائج إرضاء العاملين، والتأثير على المجتمع.

#### ◆ كيف يمكن قياس وتقييم نتائج الأعمال بفعالية؟

يمكن قياس وتقييم نتائج الأعمال فى أي منظمة تتبنى أسلوب التميز فى أعمالها على النحو التالي :

#### 1/8/3/6 القياس :

يعد القياس من أبرز الخطوات لإنجاز التحسين المستمر للأداء، حيث أنه يرتكز عليه فى الوقوف على مستوى الأداء الحالي، وبالتالي تحديد مستوى وشكل التحسينات المطلوبة. ومن الضروري أن يتسع مدى القياس بقدر الإمكان ليشمل كافة الجوانب والمجالات فى المنظمة، حيث أنه من الضروري الخروج عن النطاق الضيق للقياس الذي يركز فقط على قياس مستوى أداء العاملين بهدف مكافئتهم، ولكن ينبغي أن يخرج نطاق القياس ليشمل قياس وتقييم أداء كافة العمليات التي تستهدف مبدئيا تحسين الأداء فى المستقبل.

وعلى الرغم من مدى أهمية الجوانب المالية للأداء، إلا إنه يجب عدم الإقتصار

مدخلاتها، ولكن يجب أن يظهر هذا التوجه جليا فى تقييمها لنتائج الأداء. فمثل هذا البرنامج لا يطبق التميز فى الأداء فقط لمقابلة متطلبات العميل بل أنه يركز على تحديد كيفية تحقيق إرضائهم. وتركز بعض المنظمات على ما يعرف بخارج إرضاء العميل الاعتيادي Customer Satisfaction Extra-Ordinary كمهمة أساسية للمنظمة. وتتمثل متطلبات العميل فى الوفرة والتعليم والمصداقية والصيانة وفعالية التكلفة، فيما بين العديد من الخصائص الأخرى. فإذا ارتبطت المنظمة بعلاقة مع العميل/المورد عبر منظمتين، فإن المورد يجب أن ينشأ نشاط تسويقي لمقابلة هذه المهمة، ويجب أن يفهم المسوقون بالطبع أنه ليس فقط احتياجات العملاء. ولكن أيضا قدرة منظماتهم لمقابلة تلك الاحتياجات وداخل المنظمات بين العملاء الداخليون والموردين، فإن نقل المعلومات المتعلقة بالاحتياجات غالبا ما يكون من فقير إلى غائب بالكامل. لذلك، فإن سعر التميز يتمثل فى اختبار مستمر للاحتياجات وقدرة المنظمة لمقابلتها ويقود ذلك إلى فلسفة للتحسين المستمر.

بالتحديد، فتأخذ هذه الدراسة بمبدأ الفصل وتقسيم مؤشرات نتائج الأداء إلى نوعين من المؤشرات على النحو التالي :

أولا : مؤشرات البقاء والاستمرارية:

وهي مؤشرات الأداء المالي التي تضمن بقاء المنظمة فى السوق.



هذا ويمكن صياغة إجراءات القياس في منظمة التميز على نحو مقسم حسب الأجزاء الرئيسية لنتائج الأعمال، والتي اعتاد أدب التميز تقسيمها إلى أربعة أجزاء رئيسية، هي نتائج الأعمال العامة، ونتائج إرضاء العملاء، ونتائج إرضاء العاملين، والتأثير على المجتمع، وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

عليها في قياس الأداء، بالشكل الذي قد يعطي صورة زائفة وغير حقيقية لأداء المنظمة. فارتكاز العديد من المنظمات على قياس أداء حجم الإنتاج أو حساب الأجرور الإضافية والحوافز لا يعتبر كافيا بالمرّة للتعبير بشكل حقيقي عن قياس الأداء في تلك المنظمات. فيجب أن يتطرق ذلك القياس إلى الأخذ في الاعتبار نتائج أداء العاملين الأخرى، وأيضا نتائج أداء العملاء ونتائج التأثير على المجتمع.

## الجدول رقم (2) نتائج الأعمال

أولا : نتائج الأعمال العامة	
القسم الأول : المؤشرات المالية :	القسم الثاني : مؤشرات إضافية :
1. الربح والخسارة	الأداء المرتبط ب :
2. بنود قائمة الميزانية	1. المعلومات
3. بنود التدفق النقدي	2. الأداء
4. القيمة المضافة	3. مرات الدوران
5. معدلات الائتمان	4. الموردين والمواد
6. نتائج حجم الإنتاج ومعدلات الإنتاجية.	5. الأصول
7. حسابات الأجرور والحوافز	6. التكنولوجيا
ثانيا : نتائج إرضاء العملاء	
القسم الثالث : إدراك وتمييز العميل لمنتجات وخدمات والعلاقات مع المنظمة :	القسم الرابع : قياس مستوى إرضاء العملاء :
1. العلاقة الكلية :	1. العلاقة الكلية :
a. العلاقة العامة	a. مشاركة السوق
b. الاستجابة	b. الجوائز
c. جودة المنتج والخدمة	a. Accolades
d. المصداقية	2. جودة المنتجات والخدمات :
e. خدمة التسليم	a. القصور
	b. الخطأ والرفض

<p>c. مراجعة ضمان الصنع والاستخدام  b. مدفوعات الضمان  d. الشكاوى  e. نتائج تصرفات التصحيح من الشكاوى  3. المبيعات وما بعد البيع :  a. الزمن إلى السوق  b. خدمة التسليم  c. اختراق الإعلان  d. معدل الاستجابة  4. الولاء :  a. تكرار الشراء  b. عمل جديد/مفقود  c. طول العلاقة  d. التوصيات بالمنتج/الخدمة  e. استمرارية الأوامر</p>	<p>f. السعر  g. خدمات ما بعد البيع.  2. قدرات العاملين :  a. التعامل والاهتمام بشكاوى العملاء  b. سرعة التوثيق  c. الدعم الفني  d. تدريب العملاء للتعرف على المنتج  e. سهولة الاستخدام  f. القدرة على النفاذ إلى كبار الموظفين  g. قيمة النقود  3. الولاء :  a. الحفاظ على تكرار الشراء  b. الاستعداد لدعم والتوصية بالمنتج</p>
<p>ثالثا : نتائج إرضاء الأفراد</p>	
<p>القسم السادس : قياس مستوى إرضاء الفرد :  1. الإرضاء :  a. الغياب  b. التظلم  c. تغيير واستبدال الموظفين  d. الإضراب  e. استخدام المنافع  f. استخدام التسهيلات  2. التحفيز :  a. المشاركة في فرق التحسين  b. المشاركة في أشكال الاقتراح  c. مستويات تطوير التدريب  d. التعلم المستمر  3. الخدمات المتاحة للأفراد :  a. ضبط الإدارة الشخصية  b. فعالية الاتصال</p>	<p>القسم الخامس : إدراك الأفراد في المنظمة يرتبط بما يلي:  1. التحفيز :  a. فرص التعلم  b. التمكين  c. تطوير الشخصي والتأهيلي  d. التعرف والإدراك  e. القيادة  f. الاتصال  g. أمن تعادل الفرص  h. الرؤية الرسالة القيم  i. السياسة والاستراتيجية  2. الإرضاء :  a. شروط التوظيف  b. الرواتب والمكافآت  c. الفوائد  d. بيئة العمل</p>

<p>c. الاستجابة ل Enquires d. تقييمات التدريب</p>	<p>e. امن الوظيفة f. الدور فى المجتمع والبيئة g. إدارة التغيير</p>
<p>رابعا: التأثير على المجتمع</p>	
<p>القسم الثامن : مؤشرات قياس التأثير على المجتمع :</p> <p>a. معالجة التغيرات فى مستويات التوظف b. نظم الإدارة الشكلية مثل ISO 9000 و ISO 14000 c. التعامل مع السلطات d. تكامل منفعة المجتمعات داخل تصرفات وأعمال المنظمة e. تنفيذ واستعراض استراتيجيه عصرية للمجتمع داخل كافة مكاتب وأقسام المنظمة f. تطوير روابط إضافية مع المجتمعات المحلية فى كافة المناطق g. دعم الكوارث Crash من خلال بناء الصناعة كمنظمة خيرية لمن لا مأوى لهم من خلال إعداد المنظمة كراعي دائم للمجتمع h. إعداد الترتيبات لإجراء رحلات محلية لأفراد المجتمع لإلقاء الضوء على استراتيجية المنظمة i. الأرقام المستهدفة للمدارس التى تدعمها المنظمة</p>	<p>القسم السابع : إدراك المجتمع :</p> <p>a. الأداء كاستجابة أفراد المجتمع b. المشاركة خلال المجتمع عندما تدار المنظمة c. الأنشطة التي تساعد على توفير وتدعيم الموارد d. الجوائز المسلمة</p>

(أو هناك صعوبة في قياسها) للقياس لأسباب معينة، ولكن لا يجب الاعتماد على ذلك في استبعادها من عملية القياس على اعتبار أنها غير هامة. على العكس فإن

2/8/3/6 تفهم وإدراك الجوانب غير القابلة للقياس :

غالبا ما يوجد فى كافة المنظمات جوانب ومجالات معينة قد تكون غير قابلة

تتضمن هذه المرحلة وضع وتصميم مقاييس التميز والأنظمة والعمليات، المصممة لضمان توافقها مع احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء. فيجب أن يكون هناك على الدوام جهودا مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التميز التنافسي. كما يجب الاهتمام بتوفير الحافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للأداء لئلا المزيّد من الجهد، بل واستمرار هذا الجهد. وعادة ما يعبر عن معايير التحسين المستمر بعدد من المعايير، على سبيل المثال العملاء السعداء، الأفراد المدعمون، الموردون الملتزمون، الانتشار والتوزيع، إدارة العمليات والتشغيل، السياسات.

### ◆ كيف يمكن إحراز هدف التحسين المستمر؟

دائما ما تكون عملية التحسين بمثابة عملية مستمرة لا تنتهي أو بالأحرى، فهي عملية هيكلية تتم من سنة لأخرى. ويمكن التعبير عن هذه العملية الهيكلية بعدد من النقاط الهامة وعلامات الميل في مرحلة التحسين المستمر، كما يتضح من الشكل رقم (9).

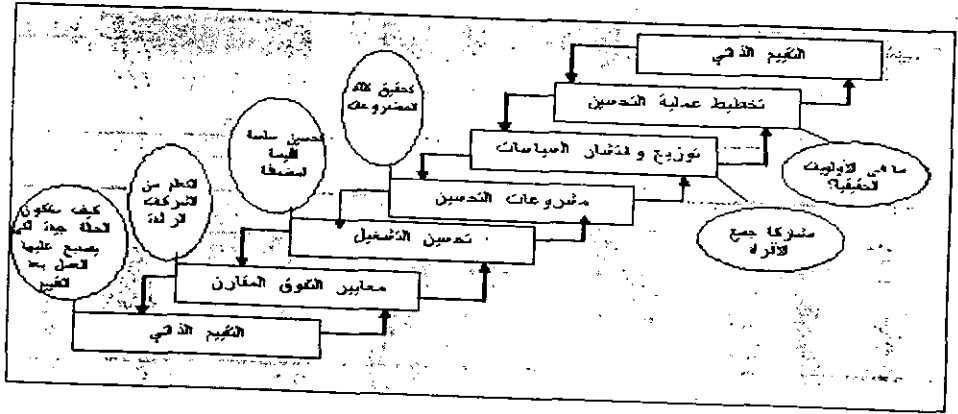
منهج التميز في الأداء يتطلب الاهتمام والانتباه كثيرا بقياس كافة المجالات والجوانب التي يمكن قياسها وتلك التي لا يمكن قياسها، بما يمكن من الوقوف على تأثيراتها جميعا على عمليات المنظمة. ففي كثير من الأحيان قد تتسبب تلك الجوانب المستبعدة والخفية في أكبر الخسائر للمنظمة. فعلى سبيل المثال عادة ما تهمل المنظمات العربية القياس الكمي لرضاء العملاء، القيادة، الروح المعنوية للعاملين، رضاء العاملين، دعم الموردين، مساندة الرأي العام، فجميعها أمور تبدو غامضة وغير قابلة للقياس، رغم أنها تمثل أساس استمرار وتحسين الأداء في المنظمة.

ويقترح هذا المنهج اتباع آلية تجميع كافة الجوانب غير المرئية وغير القابلة للقياس تحت بند التأثيرات المجهولة الخاص بالقيادة، بالشكل الذي يجعله تحت نظر القيادة لئلا جهد إضافي لقياس أبعاده وتأثيره. فعلى الرغم من عدم القدرة على قياس ذلك البند، إلا إنه يحتاج لفحص وتمحيص ودراسات متعددة لإيجاد مؤشرات كمية لقياسها.

9/3/6 التحسين المستمر :

الشكل رقم (9)

علامات الميل/نقاط التأثير لتحسين العمل



المصدر:

دافيد لاسكل وروي بيكوك، (1998)، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء : عالم جديد من المنشآت الناجحة، ترجمة، أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بيك، رقم (10)، القاهرة.

في الأعمال على الأقل لخمس سنوات مستقبلية للمنظمة. ويجب أن تتضمن تلك الاستراتيجية/الخطة على عدد معقول من أهداف تحسين وتطوير الأعمال، بحيث أن تكون في حدود سبعة أو ثمانية. كما يجب أن تأخذ تلك الأهداف شكل الأهداف الذكية، كأن تكون خاصة وقابلة للتنفيذ وواقعية وقابلة للقياس كمياً ومحددة الوقت.

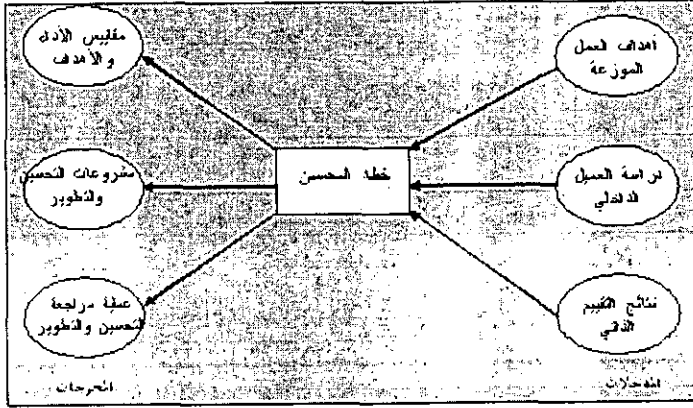
بالتحديد، فإن هذه الخطوة ترتبط جوهرياً بتصميم وصياغة خطة لتحسين العمل. تبنى هذه الخطة على ثلاثة مدخلات رئيسية، وينتج عنها ثلاثة مخرجات رئيسية، وذلك كما يتضح من الشكل رقم (10).

بالتحديد، تعتبر عملية التحسين المستمر هي عملية هيكلية متسلسلة، كل خطوة فيها تقود إلى خطوة تالية. ويمكن الوقوف على ماهية والهدف من كل خطوة من هذه الخطوات كما يتضح مما يلي: (19)

**1/9/3/6 تخطيط عملية التحسين :**

بمعنى صياغة وتصميم خطة سنوية للتحسين في المنظمة، وذلك بناء على سجل نتائج التقييم الذاتي السنوي. وبناء على معايير المحاكاة والمقارنة بالمنافسين يتم مفاضلة وتحديد الأولويات الرئيسية ومراجعتها. وبوجه عام؛ ينبغي أن تكون استراتيجية التحسين بمثابة رؤية شاملة لإحراز التميز

### الشكل رقم (10) هيكل خطة التحسين



المصدر :

دافيد لاسكل وروي بيكوك، (1998)، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء : عالم جديد من المنشآت الناجحة، ترجمة، أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، رقم (10)، القاهرة.

#### 2/9/3/6 توزيع السياسات والانتشار:

في هذه الخطوة يتم ترجمة وإعادة صياغة خطة التحسين المصممة في الخطوة السابقة لكل مستوى إداري في صورة أهداف تطويرية وتحسينية وخطط عمل قابلة للتنفيذ. وتعرف هذه العملية للتوزيع السياسات بعمليات التوزيع والتخطيط للتحسين والتطوير الناجح للأعمال. وتهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن كل فرد داخل المنظمة يسير في نفس الاتجاه المحدد له بما يحقق الأهداف المصممة للمنظمة. ويتم توزيع وانتشار السياسات على ثلاثة مراحل، تتمثل في تحديد الأهداف، ثم تحديد العمليات الحيوية، ثم توزيع الأهداف.

#### 3/9/3/6 مشروعات التحسين والتطوير:

تشير التجارب إلى أن أي نشاط أو وحدة عمل تتضمن على نشاط لأكثر من فرد لها فرص أكبر في الوصول إلى استنتاجات إيجابية إذا تم اعتبار العمل المطلوب كمشروع. ففي هذا الإطار، فإنه يمكن تحويل أي مشكلة إلى مشروع للتطوير. بالتحديد، تهدف هذه الخطوة يتم ترجمة وتحويل خطط العمل إلى مشروعات ومقترحات للتحسين والتطوير استنادا على الأولويات التي تم تحديدها فيما سبق.

#### 4/9/3/6 عمليات التحسين:

التفوق المقارن استفادت منه في جانبين رئيسيين، هما تحديد الأهداف الحقيقية لإجراء التفوق المقارن أو بالأحرى التعرف على لماذا تقوم وتسعى المنظمة للتحسين، والعمل على تحديد عمليات التشغيل الخاصة بالمنظمة، بمعنى تصميم خريطة تدفق للعمليات وإجراءات وأنظمة معتمدة لتخطيط وتوزيع العمليات.

### □ ولكن كيف يمكن تنفيذ عملية المقارنة بمنافسين؟

حتى تتمكن أي منظمة من تطوير أسلوب مقارنتها بالمنافسين، فإنها يجب أن تمر بعدد من الخطوات المعينة، تتمثل في الحصول على دعم الإدارة العليا لإجراء واستخدام أسلوب المفاضلة، وأيضا للتغلب على كافة المعوقات والمشكلات التي تعترض أن قد تعترض تنفيذ مثل هذا الأسلوب، وفهم وتعريف وتحديد أولويات العمليات التي تشغيلها وتديرها المنظمة قبل الشروع في عملية المقارنة بأخرين من الخارج. فضلا عن ذلك، فيجب تحديد أفضل المنافسين لتنفيذ المفاضلة أو التفوق المقارن بهم أو ما يعرف بالمنافسين من الطراز العالمي، وتحقيق الاتصال وتنفيذ المقابلات مع الأفراد المعنيين في المنظمات المنافسة المحددة، ومقارنة نتائج المقابلات مع عمليات وأداء المنظمة. ثم بعد ذلك، ينبغي تصميم وصياغة خطة للتفوق على أفضل المنافسين، ثم إعادة تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في إطار

يتم في هذه الخطوة تنفيذ المقترحات والمشروعات التي تم اتخاذها في الخطوة السابقة. ولا بد أن تركز هذه العمليات إلى تعظيم وزيادة القيمة المضافة إلى أقصى حد ممكن من خلال المبادرات المقترحة والتي من المفترض أن تلبى مطالب وتوقعات العملاء من المنظمة. ومن الهام الاهتمام في هذه الخطوة بما يعرف ببناء ثقافة التشغيل. فلكي تكون إدارة تشغيل العمليات أكثر فعالية، فيجب أن تعتمد على تنمية وتطوير رؤية وثقافة العمليات، ويرجع ذلك إلى أن عمليات التشغيل دائما منظورة، وتشجع الأفراد للتفكير عملياً وليس وظيفياً.

### 5/9/3/6 معايير المقارنة بمنافسين:

تتمثل هذه المعايير في تلك العمليات والإجراءات التي تتم داخل المنظمة ومحركاتها ومقارنتها بالمنافسين من الخارج، وبخاصة تلك المنظمات المنافسة التي تعتبر رائدة في الأداء والإنتاج. وتساعد هذه العملية جوهرياً على توجيه وتحديث سياسات واستراتيجيات التحسين والتطوير بالمنظمة. فعملية المفاضلة لا تقدم فقط مجرد مؤشرات للمضاهاة بالغير، ولكنها تولد أفكاراً جديدة وتخلق إبداعاً وممارسات مبتكرة.

هذا وتبدأ عملية المقارنة بالمنافس مبدئياً بدراسة الذات، بمعنى دراسة المنظمة لفهم ماهيتها ووضعها قبل التطرق للتعلم من الآخرين. وكافة المنظمات التي تتبنى أسلوب

5. تطوير وتنفيذ الإجراءات لاستغلال هذه الفرص.

6. المراجعة والإعادة.

ولإجراء عملية التقييم الذاتي يوجد هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها. يتبع الكثير من هذه الطرق منهج الاتحاد الأوربي لتميز الأعمال، وبعضها الآخر يتبع نماذج أخرى للتميز. كما أنه في الغالب ما تكون هذه الطرق مترابطة وغير منفصلة عن بعضها، وربما يوجد بينها تكامل كبير. من أبرز هذه الطرق ورشة عمل، أو المشاركة بالنظر، أو الاستبيانات، أو شكل المصفوفة، أو التحفيز بالجوائز.

### 7/9/3/6 العودة للمرحلة الأولى:

بناء على عملية التحسين المستمر، قد يتطرق الأمر ليس لاقتراح تحسينات في العناصر الرئيسية للقيادة أو العاملين أو العمليات، ولكن ربما يتطلب الأمر إعادة صياغة وبلورة رسالة ورؤية وأهداف المنظمة من جديد، بالشكل الذي يدعم تلك الجوانب المعنية بقيمة العمل. من هنا، فإنه يمكن القول بأن العمل في هذا الإطار يعتبر العمل هو الرئيس الأعلى للمنظمة الذي بات يلعب الدور الجوهري في إعادة صياغة رسالتها ورؤيتها وأهدافها، ومن ثم تطوير قيادتها، ثم إعادة التخطيط الاستراتيجي، ثم إعادة تصميم وتطوير كل من الموارد البشرية والموارد المادية، ومن ثم إعادة

الخطة الجديدة للتميز على المنافسين. يليها تطوير وتأكيد ثقة المنظمة في قيادتها والعاملين بها على قدرتهم على إجراء وتنفيذ عناصر الخطة المطلوبة. ويجب الحذر والانتباه لسلك وتصرفات المنافسين أو ردود أفعالهم لأسلوب المفاضلة بهم. وأخيراً، متابعة أداء دورة التفوق المقارن.

20

### 6/9/3/6 التقييم الذاتي :

تتضمن عملية التقييم الذاتي مراجعة منتظمة لأوجه القوة والضعف في المنظمة، والتي تتحدد بناء على المنهج المتبع لإحراز التميز. وبناء على ذلك، فإن هذه العملية تختلف عن معايير المقارنة بمنافس، فإذا كانت تلك المقارنة بمنافس تتبنى شكلاً لتقييم المنظمة بناء على مقارنتها ومحاكاتها بمنافسين خارجيين، فإن عملية التقييم الذاتي داخل المنظمة من خلال تقييم نقاط معينة، تم تحديدها مسبقاً بناء على نهج معين متبع. وينبغي على أي منظمة تستهدف إجراء عملية التقييم الذاتي إتباع الخطوات التالية :

1. التخطيط والإعداد للتقييم الذاتي.

2. تجميع الرؤى والمعلومات والبيانات عن موقف الشركة الحالي.

3. توصيف قوى وجوانب التحسين بعيد المدى.

4. توصيف أولويات الفرص.



التميز في الأداء، وما يؤكد ذلك، أن غالبية تلك الطرق والأساليب قد طورت جوهرياً لخدمة وتحقيق التميز في الأداء، وليس لإحراز وتنفيذ خطوة مرحلية للتميز، مثل القيادة أو التحسين أو التقييم وغيرها.

بصفة عامة، فإنه من خلال مسح الدراسات السابقة، يمكن صياغة وتحديد أبرز هذه الطرق في اختيار العينة، واستبيانات العملاء، وتحليل التكاليف والفوائد، وتحليل السبب والنتيجة، وتحليل العملية، وتخطيط العملية، وتصنيف الأفكار، وتقييم الأفكار، ومخططات التشتت، ومخططات المراقبة، ومخططات ايشيكاوا، ومخططات باريتو، ومخططات وخرائط شوارت لمراقبة الجودة.

#### 8/ الخلاصة :

لقد ركزت هذه الورقة على تحليل وصياغة ملامح وسمات منهج علمي ملائم وقابل للتطبيق في بيئة المنظمات العربية. تم بناء هذا المنهج على نهج المناهج والنماذج الدولية المتعارف عليها، والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها في إحراز التميز في الأداء في بيئات أخرى، بالتحديد بيئات الأعمال اليابانية والأمريكية والغربية. ولعل ذلك يمثل الإجابة على تساؤلا غالبا ما يثار حول لماذا الجهد في تصميم وبناء منهج جديد ومتطور للتميز في الأداء، تاركين تلك النماذج التي طالما أثبتت فعاليتها في بيئات أخرى؟

تصميم وهندسة العمليات، حتى تتحقق قيمة جديدة للعميل تلبي جوانبه الخمسة بالشكل المطلوب، وبما يحقق في النهاية التحسين المستمر، الذي يعد أساس التميز التنافسي للمنظمة في مواجهة المنظمات الأخرى.

#### 17 ما هي الوسائل والطرق الممكن استخدامها في تنفيذ مراحل المنهج المقترح:

على الرغم من أنه في كثير من الأحيان عادة ما تتصف كل مرحلة من المراحل المذكورة عاليه بسمات وملامح خاصة، ومن ثم فإنها قد تتطلب استخدام طرق وأساليب خاصة في تنفيذها، إلا إن معظم النماذج الدولية للتميز في الأداء قد حددت عددا من الطرق والأساليب، وربطتها بإحراز التميز بصفة عامة، كما أن استقراء الدراسات السابقة يشير إلى نمطين من أنماط استخدام تلك الطرق والأساليب، يتمثل الأول في الاستخدام المتوازي لهذه الطرق والأساليب تحت افتراض أنها بدائل لبعضها البعض وليست مكملات. أما النمط الثاني، فهو نمط التخصيص وعدم الاستخدام المتوازي تحت اعتبار أن تلك الطرق والأساليب تعتبر مكملات لبعضها وليست بدائل.

إلا إن هذه الدراسة تأخذ بالافتراض الأول بأن تلك الطرق يمكن استخدامها بشكل متوازي وغير متخصص، لأنها في النهاية تخدم على هدف وحيد وهو إحراز

العربية يكاد يكون مختلفا تماما من حيث أنه لا تزال تلك المنظمات العربية غير قادرة على استيعاب مفهوم التوجه بالعميل والسوق وطرق ومناهج تحقيقه. لذلك، فقد وجب على المنهج المعني في هذه الدراسة إحرار بعض التقدم على النماذج الدولية في صياغة عنصر التوجه بالعميل والسوق كخطوة مرحلية لإحراز التميز.

أيضا لقد سعت الدراسة في بنائها لهذا المنهج للفصل بين ما يعرف بنتائج الأعمال وبين عملية التحسين المستمر. فقد ظهرت الأخيرة في غالبية النماذج الدولية كمجرد فلسفة دونما صياغتها بشكل منفصل في خطوة مرحلية لها قواعد وإرشادات واضحة ومنفصلة. إلا إنه نظرا لحدائثة مثل هذه المفاهيم في بيئة الأعمال العربية، فقد وجب اعتبارها مرحلة منفصلة لها إرشادات وطرق تنفيذ مستقلة، بما يسهل على قيادة المنظمات إحراز تلك العملية للتحسين المستمر بسهولة ويسر.

بالتحديد، يتميز المنهج المعني بنسوع من الشمولية الممتزجة بالبساطة في العرض والتحليل، آخذا في اعتباره حداثة الفكر، وما قد يولده ذلك من صعوبات تواجه القيادة في التنفيذ. فقد يكون أحد الأسباب الرئيسية وراء عزوف الكثير من المنظمات لتطبيق مثل هذا المنهج هو الصعوبات والمعضلات الكبيرة التي تواجه تلك المنظمات حيال التنفيذ.

إن الإجابة على هذا التساؤل ببساطة تتمثل في أنه بالفعل توجد هناك اختلافات وفروقات قد تكون كبيرة بين المنظمات العاملة في البيئة العربية وبين تلك العاملة في تلك البيئات الأخرى، وبخاصة المتقدمة منها، وذلك من حيث طبيعة وشكل وملامح البيئة والمنظمات العاملة فيها. لذلك، فوجب السعي لبناء منهج جديد بناء على النسق المنهجي لتلك النماذج الدولية، ولكن بما يتناسب مع معطيات بيئة الأعمال العربية.

لذلك، فربما يكون المنهج المعني في هذه الدراسة مغايرا إلى حد ما عن تلك النماذج الدولية. إلا إننا نؤكد على أن هذا التغاير ليس في المضمون الفكري، ولكن جوهريا في الصياغة الشكلية التي تساعد على إحراز نوعا من التركيز على بعض المحاور أو المبادئ التي تتسم بصفات خاصة في بيئة الأعمال العربية. فعلى سبيل المثال، يعطي المنهج المعني اهتماما متزايد بعنصر التوجه بالعميل والسوق كأحد العناصر الرئيسية للمدخلات لإحراز التميز. فعلى الرغم من أن معظم النماذج الدولية اعتبرت أنها تتوجه بالعميل والسوق، إلا إن غالبيتها لم تأخذ هذا التوجه كخطوة مرحلية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية لإحراز التميز. ولعل ذلك يرجع إلى نجاح واستيعاب تلك المنظمات الغربية لهذا التوجه دونما الحاجة لصياغة إرشادات أو استراتيجيات لذلك. إلا إن الوضع داخل بيئة الأعمال

## المراجع

- (1) European Foundation for Quality Management (1999), Assessing for Excellence : A Practical Guide for Self-Assessment, EFQM, Brussels.
- (2) هذا الجدول يعتبر من نتائج لدراسة موسعة للمؤلف عن التميز في الأداء. ولمزيد من التفاصيل، يراجع:  
صالح الرشيد (2008)، التميز في الأداء : الفلسفة الغائبة في بيئة الأعمال العربية (دعوة لتبني منهج تميز الأعمال في المؤسسات العربية)، كتاب تحت النشر.
- (3) فريد عبد الفتاح زين الدين، (1996)، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، جامعة الزقازيق، الزقازيق.
- (4) المرجع السابق.
- (5) أطلقت جائزة بالدريج من خلال الكونجرس الأمريكي في عام 1987، وسميت بعد تكوين سكرتارية للتجارة بمالكوم بالدريج Malcom Balderage.
- (6) Azhashemi, M. and K.M. Samuel. (1999), "Achieving Service Excellence: A New Japanese Approach versus the European framework", Managing Service Quality, 9 (1), pp. 40 46
- (7) Ishikawa. K., (1984). Quality Control Circles at Work : Cases from Japan's Manufacturing and Service Sectors. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- (8) Mansir, Brian E. and N. R. Chacht, 1989, An Introduction to the Continuous Improvement Process: Principles and Practices. Bethesda, Md.: Logistics Management Institute.
- (9) TSMC. (2003). "Quality Overview : TSMC Quality and Reliability Leadership".
- (10) Azhashemi, M. and K.M. Samuel, (1999), "Achieving Service Excellence: A New Japanese Approach versus the European framework", Managing Service Quality, 9 (1), pp. 40 46
- (11) SAI Global (2003), " Australian Business Excellence Framework".
- (12) Srinivasan, S. (2002). "Modelling for Business Excellence". Business Line. The HINDU Group of Publication, September.
- (13) Herrera, J. S. (1993), Strategic Planning : Organizational Development and Human Resource Management and Development Strategy Models : A Guideline for Managers and Consultants. International Telecommunication , Geneva.
- (14) Goldberg, B. (2002). " Making The Telecommuting Decision :The Virtual Workforce, Working At Home, And Flexibility" . Digital, 04, March.

- (15) وهي ذلك النوع من القيادة الذي يهدف إلى زيادة فعالية كل من المؤسسة والإدارة عن طريق مشاركة جميع الأعضاء في وضع الأهداف التي يراد بلوغها بحيث تكون الأهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس والتحقق
- (16) وهي تعتبر من أنماط القيادة التي تعتمد على المرونة والتغيير في أسلوب القائد، وذلك حسب ظروف المجموعة التي يقودها من حيث النمو والتطور والالتزام بأداء العمل رغبة في تحقيق الأهداف المنشودة. ويجب أن يتسم القائد الموفق بالقدرة على تكيف وتغيير أسلوبه القيادي لإعطاء المجموعة الأمور التي لا تستطيع الحصول عليها
- (17) Mansir, Brian E. and N. R. Chacht, (1989), An Introduction to the Continuous Improvement Process: Principles and Practices, Bethesda, Md.: Logistics Management Institute.
- (18) ارتكزت الدراسة في صياغة تلك الإجراءات رعيسيا على دراسة : ريتشارد ويتلي، وديان هيسان، (1998)، الإدارة بالمعلماء : استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، تعريب، عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك، رقم (9)، القاهرة.
- (19).لمزيد من التفاصيل، يراجع : دافيد لاسكل وروي بيكوك، (1998)، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء : عالم جديد من المنشآت الناجحة، ترجمة، أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، رقم (10)، القاهرة.
- (20) Williams, R. and M. Lawson, (Not Known). " Benechmarking : A Tool to Achieve Excellence".