

## " التوجهات الجديدة لمؤسسة المستقبل "

د. أسماء رتيمي  
جامعة المدية

د. محمد نوري  
جامعة الأغواط

### تمهيد

تبرز في عالم اليوم توجهات أساسية تعبر عن أمطاط جديدة في العلاقات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية بين دول العالم من جهة ، وداخل البلد الواحد من جهة أخرى .كما تبرز عوامل التغير و التطوير ذات التأثير الفاعل و أهمها التطورات التكنولوجية و ثورة الاتصالات و المعلومات أو ما يعرف بعالم الـ NTIC. تلك التوجهات أفرزت أمطاط إدارية جديدة لها سمات مختلفة و لكنها تتوافق مع معطيات عالم اليوم التي تتميز بالتنافس الشديد بين أقطاب اقتصادية كبرى. كما تشهد انطلاقة هائلة للتكنولوجيا في مختلف المجالات ، و سيطرة متصاعدة لتكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الانتاج و الأعمال و الخدمات و الحياة العامة و الخاصة ، والاعتماد على البحث و التطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات و الدول.

كل هذا وسم الإدارة العصرية بمجموعة سمات رئيسية أهمها : الارتباط بالسوق، السعي إلى التميز، قبول التغيير ، إرضاء العملاء، التحديث و الابتكار و الانفتاح على العالم المتغير، احترام الانسان و استثمار طاقاته ، الاهتمام بتطوير الخدمات للعملاء ، استثمار المعلومات ( المعلوماتية ) و الاتجاه نحو اللامركزية و الحجم الصغير للمؤسسات.

إن هذه التوجهات و التحولات فرضت استراتيجيات أو أساليب أو منهجيات إدارية جديدة لم تكن من قبل أهمها : إعادة الهندسة الإدارية، و إعادة الهيكلة ، و إدارة الجودة ، و التخطيط الاستراتيجي ، و التطوير التنظيمي ، و التدمير الخلاق ، و المؤسسة المتعلمة و غيرها.

على ضوء ما سبق ، سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية - الإستشرافية- التطرق إلى معالم مؤسسة المستقبل من خلال ما جاء في بعض المراجع ، و ذلك بالتركيز على بعض المفاهيم المرتبطة بأشكالها كمفهوم المؤسسة المتعلمة ، المؤسسة النوعية ، المؤسسة الانسانية، المؤسسة المتميزة.

### Summary

New basic orientations appear in today's world that show new types in economical , political, social and cultural relations between the countries of the world in one hand and within the same country on the other hand. It also appears the effective influence factors of the changes and the developments ,especially those of the technological developments and the information and the communications revolution , or what is known as( NTIC).

Those orientations have produced new administrative types that have various signs but they correspond to the today's world data which have great special competition between huge economic leaders. It also witnesses huge technological

starting up in different fields that dominates various fields as( production, business, services, and private and public lives) relying on the researches and the developments in order to satisfy the customers, and for the sake of the openness on the changing world and the respect of the human and his efforts exploitation, and paying attention at developing the services for the customers, and aheading towards the decentralization and small organizations. these orientations and transformations have imposed new strategies or new administrative methods or methodologies that have not existed before , the most important ones were the administrative planning restructuring ,perfection management, strategical planning, organizational development and the educated organization.

According to the foregoing, this paper ( forward-looking) tries to deal with the future organization signs, emphasizing on some concepts that have a link with its forms such as :educated organization ,qualified organization, humanitarian organization, peculiar organization, global organization.

### Key-words:

Modern management-new styles-future organization-perfection-openness-educated organization

## أولاً - المؤسسة المتعلمة L'entreprise apprenante :

### 1- مفهوم المؤسسة المتعلمة :

يقول بيتر سونج (Peter Senge) في كتابه الشهير " المنظمة المتعلمة -النظام الخامس، 1990": لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة و يتبعه الباقون ، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها ، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل<sup>1</sup>.

### 2- كيف يتعلم الأفراد ؟ :

إن التعلم يعني الحصول على المعرفة (و هي كل ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم ، أي الإجابة على سؤال لماذا ؟) ، و المهارة (وهي كل ما يتعلق بالجزء العملي من التعلم ، أي الإجابة على سؤال كيف ؟). و يتعلم الأفراد أثناء دوران عجلة التعلم حيث تتحول عملية التأمل إلى تشكيل تصورات أولية ثم بدأ اختبار هذه التصورات انتهاء بتجريبها على أرض الواقع ، و يتم تخزين ذلك في الذاكرة فيتحول مع استمرار الدوران إلى افتراضات و نظريات تساعد في كيفية التعامل مع الحياة. تسمى هذه الافتراضات و النظريات "نماذج ذهنية" ، أو الصوت الداخلي في الانسان القائل " إذا فعلت كذا... بهذه الطريقة فهذا الذي سيحدث .." . إن تجارب الحياة تشكل عقولنا و نماذجنا الذهنية ، و بالمقابل تشكل تجاربنا و تفسرها لنا.

### 3- كيف تتعلم المؤسسة ؟ :

يبدأ تعلم المؤسسة عندما نتبادل معارفنا ومهاراتنا مع الآخرين ، علماً أن في بداية وجود أي مؤسسة لا فرق بين تعلم الفرد و تعلم المؤسسة ثم تعمل الإدارة على كتابة النظم و المعلومات أو تحويلها للحاسب الآلي أو أدلة التدريب و الخطط الاستراتيجية و التعليمات و نحوها. إن معظم علم المؤسسة و مهاراتها الذي يجمع خلال سنين يبقى في الأذهان ، هذا العلم تتفرد به كل مؤسسة و هو أساس نجاحها و هو أهم من العلم المكتوب.

و تتشكل في داخل كل منظمة مجموعات عمل تتبادل المعلومات و القصص و المفاهيم و التجارب الجديدة بشكل غير رسمي و تدعى "مجموعات التطبيق" ، حيث تعتمد قدرة الموظفين على التعلم و الإنجاز على ذاكرة مجموعات التطبيق. إن قوة المؤسسة و استمرارها و تجددتها تعتمد على حالة "مجموعات التطبيق" داخلها.

يمكننا القول أن المؤسسة تتعلم إذا تعلم الفرد و دارت عجلة تعلمه بسرعة و بلا مشاكل، و إذا تم تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد و تطويرها باستمرار، و إذا تم تبادل المعلومات و المهارات باستمرار و بكفاءة عالية، و إذا تماسكت "مجموعات التطبيق" بقوة ، عندها تتعلم المنظمة و تزدهر. إلا أن المؤسسات أو المنظمات قد تمرض أو تموت ، فعجلة التعلم قد لا تدور بكفاءة و قد تهتز أحياناً ، و من الممكن أن تتشابك خطوط الاتصال أو تنقطع، و قد تتذبذب النماذج الذهنية، و قد تتفكك مجموعات التطبيق، و قد تتوقف المؤسسة لأي سبب من الأسباب.

### 4- خطوات تعلم المؤسسة :

تمر المؤسسة لكي تصل إلى درجة من التعلم بمراحل و خطوات نوجزها في ما يلي :

أ- الوعي بالنماذج الذهنية للأفراد : كل فرد من المؤسسة لديه نموذج فكري و طريقة تفكير خاصة به تختلف عن الآخرين.

ب- الانفتاح على الافتراضات : تشكل الممارسات من خلال عملية الاتصال بالآخرين.

ت- التأكد من دقة الاستنتاجات : و يتم هنا التأكد من صحة و ضمان حيادية النموذج الذهني.

ث- تجنب المواقف المزعجة : عدم اتخاذ موقف الدفاع و التبرير دائماً، و ذلك مراجعة الأسس و المنطلقات في المواقف.

ج- تشجيع عملية التفكير و استثارة التساؤلات : و ذلك من خلال <sup>2</sup> :

✓ توضيح طريقة تفكيرنا للآخرين

✓ حث الآخرين على استكشاف تقديراتنا

✓ حمل الآخرين على جعل طريقة تفكيرنا واضحة.

✓ توضيح فهمك لما يقترحه الآخرون

✓ عرض وجهة نظرك عندما تكون على خلاف مع الآخرين.

- ✓ البحث عن معلومات تساعد للتحرك عند الوصول إلى طريق مسدود.
- ح- إيجاد البيئة الصالحة للتعلم داخل المؤسسة : عن طريق :
- ✓ تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين و المتأثرين في المؤسسة.
- ✓ الإيمان بقدرة الأفراد على التغيير انطلاقاً من الذات.
- ✓ تخصيص وقت لأفراد المؤسسة للتعلم إما ذاتياً أو جماعياً.
- ✓ النظر إلى المشاكل التي تواجه المؤسسة بنظرة شمولية.
- ✓ تشجيع الاتصال المفتوح بين أفراد المؤسسة و قيادتها.
- ✓ تشجيع روح و عمل الفريق داخل المؤسسة.
- ✓ توفير فرص التدريب المستمر و الدعم و الحوافز المناسبة.

### ثانياً - المؤسسة النوعية P'entreprise de qualité :

#### 1- مفهوم المؤسسة النوعية :

لا شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المؤسسات و المنظمات ، بغض النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو العمومي ، ذلك أن تحقيق الجودة يعني تحقيق الوجود ، و استمرار الجودة يعني استمرار الوجود ، و تراجع الجودة يعني تراجع الوجود ، فالجودة (أو المؤسسة التي تقوم على النوعية) أو ما نطلق عليه "المؤسسة النوعية" ، لم تعد اختياراً يمكن الاستغناء عنه ، و إنما هي التزام لا بديل عنه و إلا أصبح وجود المؤسسة أو استمرارها محفوفاً بالشكوك و المخاطر<sup>3</sup> . و بالتالي فإن المؤسسة التي لا تلقي بالاً إلى فكر "الجودة" أو "النوعية" و الإدارة التي لا تضع خدمة مجتمعها على قمة اهتماماتها يكون قد أخلت بأسباب وجودها الأساسية ، و فقدت دواعي استمرارها ، و لم يعد أمامها إلا خياران لا ثالث لهما ، فإما الاعتدال أو الاعتزال.

#### 2- مفهوم نظرية الجودة الشاملة (TQM) :

الجودة الشاملة فلسفة كاملة أو نظرية جديدة أو نمط عمل ، ترتكز على فكرة "التحسين المستمر" بشكل متلازم في كل شيء : في المدخلات و العمليات و الخدمات و المخرجات. و ترتكز أيضاً إلى أن الانسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخلياً و خارجياً) و ينبغي الإيمان بقدرته و طاقته. و تقوم هذه النظرية من فلسفة خلاصتها : تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح ، في الوقت الصحيح ، و من أول مرة ، و دائماً سعياً للتحسين المستمر ، من أجل تحقيق احتياجات الجمهور ، وصولاً إلى درجة الإرضاء ثم درجة الإسعاد أو الإشباع.

#### 3- مبادئ نظرية الجودة الشاملة :

يقول (Deming) صاحب نظرية "إدارة الجودة الشاملة" أن هناك أربعة عشر مبدأ أساسياً في هذه النظرية لابد من تواجدها جميعاً لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح و التميز في الأداء ، و لتحقيق المثل الذي يقول "التخطيط المناسب يمنع الأداء الضعيف"<sup>4</sup>.

إن اختيار الأسلوب أو النظرية المناسبة لإدارة المؤسسة هي المحك الحقيقي للتخطيط الجيد ، و بالتالي التنفيذ الجيد. و لتوضيح ذلك ، يمكننا إيجاز المبادئ الأساسية لنظرية إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية :

- أ- وضوح فلسفة المؤسسة : تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضوح فلسفة المؤسسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الجوهرية التالية : من نحن؟ و ماذا نريد؟ و كيف نصل إلى ما نريد؟
- ب- وضوح الرؤية المستقبلية : تؤكد هذه النظرية على حتمية وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة ، و الحلم الذي تسعى لتحقيقه و الصورة النهائية التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.
- ت- وضوح الأهداف الاستراتيجية : تؤكد هذه النظرية على أهمية وضوح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و النتائج التي تسعى للحصول عليها على المدى البعيد ، من خلال خطوات متدرجة محسوبة و شاملة.
- ث- الإنسان يأتي أولاً (العميل الداخلي و الخارجي) : تركز هذه النظرية على الإنسان داخل المؤسسة و خارجها، و ذلك بالحفاظ على حقوقه و واجباته، و التأكيد على مبدأ أن قيمة الإنسان و كرامته تأتي أولاً و دائماً.
- ج- مبدأ الإتيقان و الإحسان : تؤكد هذه النظرية على مبدأ الإتيقان و الإحسان في تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الأكمل و في الوقت الصحيح و من أول مرة و بشكل مستمر.
- ح- روح الفريق الواحد : تؤكد هذه النظرية على روح الفريق الواحد في كل مجالات العمل و ذلك من خلال تعزيز المشاركة و الشورى و التأكيد على مبدأ النجاح للجميع.
- خ- معايير عالية للأداء : تتبنى هذه النظرية معايير عالية لقياس الأداء و تقويمه تقويماً شاملاً ، و إجراء التعديلات و التصويبات اللازمة في الوقت المناسب.
- د- تشجيع روح المبادرة و الإبداع : تشجع هذه النظرية روح المبادرة و الاجتهاد و الإبداع و عدم التردد أو الخوف من تقديم الأفكار و الاقتراحات ، و تؤكد على روح المجازفة المدروسة و تعترف بالمبدأ القائل " أن الفشل فرصة للتعلم".
- ذ- مبدأ الإدارة الوقائية : تعتمد هذه النظرية على مبدأ "الإدارة الوقائية" أي منع الأخطاء و العيوب قبل حدوثها و العمل على تحسّنها بدافع الحرص و المسؤولية الجماعية و المشتركة بين كل أفراد المؤسسة.
- ر- مبدأ التبسيط : تركز هذه النظرية على مبدأ التبسيط في كل شيء ، في الهيكلية و في الإجراءات و في الاتصالات و في النظم و في النماذج المستخدمة.

ز- قيمة المعلومات : تؤكد هذه النظرية على قيمة المعلومات ، و تدعو إلى وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شيء ذو صلة بعمل المؤسسة ، و تكون سهلة التناول و التداول بين المعنيين من العاملين.

س- القيادة الفعالة : تؤكد هذه النظرية على ضرورة توفر "القيادة الفاعلة" التي تستطيع أن تقدم الرؤى و توجه الأفراد إلى الأهداف و ترفع من معنوياتهم و تندمج معهم في كل مجالات العمل.

ش- التدريب المستمر : تركز هذه النظرية على ضرورة التدريب المستمر و في أثناء الخدمة لجميع العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المهارات و المعارف و القيم التي تتناسب مع مسؤولياتهم و اختصاصاتهم.

ص- شمولية و استمرارية التحسين : تؤكد هذه النظرية على شمولية و استمرارية التحسين لكل مكونات منظومة العمل كمدخلات و مخرجات و عمليات سعياً للتطور و التقدم و المكافئة و أخذ العدة و الاستعداد لمواجهة المتغيرات الداخلية و الخارجية.

4- متطلبات تطبيق نظرية الجودة الشاملة :

إن تطبيق نظرية الجودة الشاملة في أي مؤسسة من المؤسسات يتطلب عدة أمور أساسية، إذ أن بدونها لا يمكن أن تحقق المؤسسة ما تطمح إليه من هذه النظرية ، و أهم هذه المتطلبات<sup>5</sup> :

- ✓ أن تبني قيادة المؤسسة هذه النظرية في إدارة العمل و توفر لها جميع مستلزماتها.
- ✓ أن يتم التخلي عن التقليدية و الروتين في التفكير و الممارسة و تشجيع الإبداع.
- ✓ أن يحل القائمون بالنفس الطويل و العمل الدؤوب و الصبر على النتائج.
- ✓ أن يمتاز القائمون على العمل بعدم الخوف من التغيير بحثاً عن الأفضل و الأجود.
- ✓ أن يتم الاتفاق على منظومة المعايير القياسية التي ستعتمدها المؤسسة في أداء مهامها.
- ✓ أن تتوفر أدوات للضبط الإحصائي و عمل التحليلات اللازمة للعمل.

### ثالثاً - المؤسسة الانسانية l'entreprise humaniste:

عندما يشعر الانسان بأن كرامته مصانة و معتبرة عند مؤسسته و رئيسه و زميله ، فإنه يسارع إلى التفاني في عمله و بذل أقصى مجهوده ، فهو يرى أنه يعيش خلف مكتبه أو في مصنعه أو في مختبره، ملكاً له اعتباره و قيمته عند الآخرين. إن من واجب المسؤول في أي مؤسسة أو إدارة أن يحترم كرامة من تحت إمرته و يعلم أنه و إياهم أخوة أجرتهم الحياة على العيش ضمن مجموعة واحدة.

## 1- المؤسسة عائلة إنسانية :

يمكن تشبيه العلاقات في المؤسسة على أنها "علاقات عضوية" عكس "العلاقات الرئاسية" باعتبارها تعبيراً لاحترام السلطة الرئاسية، أو العلاقات غير الرسمية باعتبارها تعبيراً للدفاء و المودة. إن أحسن تشبيه للعلاقات العضوية هي العلاقة الموجودة بين أعضاء فري كرة القدم مثلاً حيث أن هناك علاقات من جميع الأشكال و كلها معترف بها و مقبولة : علاقات فريق، علاقات ثنائية ، و علاقات فردية. إن الإدارة الحكيمة "للمؤسسة الإنسانية" تنسج العلاقات غير الرسمية في العلاقات الرسمية بأسلوب الصراحة الذي تتبعها، فهي تؤمن بأن "الصراحة تولد الصراحة" على أساس "أن كل فعل له رد فعل مساو له في القوة و مضاد له الاتجاه". فإن كانت إدارة المؤسسة صريحة مع أفرادها ، فإنهم سيكونون صرحاء معها ، و إن كانت تناورهم فإنهم سيناورونها ، و أن الصراحة ضرورية في المؤسسة الناجحة. إن احترام إدارة المؤسسة لنفسها- لكي تكون موضع احترام الآخرين- هو الذي يجعلها تتخذ الصراحة "و الإدارة على المكشوف" كأسلوب للتعامل ، و لما كانت الصراحة تولد الصراحة، فإن ذلك سيلغي العلاقات غير الرسمية الضارة طالما أنه من الممكن مواجهة الشخص بصراحة<sup>6</sup>. إن هذه الصراحة و المواجهة تحقق احترام الناس لإدارة المؤسسة، فالأفراد يعرفون دائماً أنها لا تخضع لتكتل و لا يجب أن ينشئ تكتلاً آخر ، إنه يعتقد و يمارس أن المؤسسة كلها مجموعة واحدة تسير بإيقاع واحد و رؤية واحدة. إن هذه النظرة تجعل من المؤسسة "عائلة كبيرة محترمة" ، و العائلة المحترمة هي العائلة التي تحقق نتائج عظيمة في ظل جو من الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة ، فالتركيز هنا على احترام الذات كمدخل لاحترام الناس على اعتبار أن الشخص الذي لا يحترم نفسه لا يمكن أن يحترمه الناس.

## 2- ملامح و خصائص المؤسسة الإنسانية :

المؤسسة الإنسانية هي المؤسسة التي تقوم بالتنسيق بين جهود الأفراد و العمل على توفير مناخ اجتماعي و إنساني يحفزهم على الأداء الجيد ، و التعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل للمؤسسة و الأفراد. و يتم ذلك عن طريق إشباع الرغبات و الحاجات المادية و المعنوية و النفسية و الاجتماعية للأفراد و الجماعات<sup>7</sup>. و المؤسسة الإنسانية تدرك قيمة و أهمية العلاقات الإنسانية أثناء العمل بين الأفراد بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل في بيئة إنسانية آمنة مستقرة. و في هذا المجال ، سنستعرض باختصار أهم الملامح و الخصائص الأساسية للمؤسسة الإنسانية حسب ماء جاء في بعض المراجع المهتمة بالعمل المؤسسي ، و هي مقسمة إلى أربع جوانب :

### 1-2 الجانب المعنوي :

أ- وضع الانسان في المقام الأول : المؤسسة الحديثة هي التي تتحول من الاهتمام بالآلة إلى الاهتمام بالإنسان ، و وضعه في المرتبة الأولى و هذا يتطلب من المؤسسة أن تتميز بالحرية و المرونة و الاعتماد على فرق العمل كأساس لحل المشاكل و وضع الأهداف و تحسين الانتاج.

- ب- الاستحواذ على القلوب : تأتي أعلى مستويات الأداء من القلوب المفعمة بالحب. فإذا استطاعت المؤسسة أن تصل إلى قلوب موظفيها ، فتستطيع أن تقدم أرقى مستوى أداء يمكن لبشر أن يحققوه ، كمساهمة المؤسسة في استقرار الحياة الاجتماعية للعمال.
- ت- التقدير المعنوي : للتقدير المعنوي أثر هام في حفز المؤسسة لعمالها ، و قد تنبع القوة الحافزة للمكافأة من انفراد العامل بالحصول عليها ، مما يعزز التقدير المعنوي الذي تتضمنه.
- ث- القضاء على المثبطات : المثبطات هي الظروف السلبية المحيطة بمهام العمل ، و التي تنتقص من حماس العامل و فعاليته . و على إدارة المؤسسة أن تعمل على القضاء عليها أو تقليصها قدر الإمكان و تطهير المؤسسة منها فهي مسبب للإحباط النفسي.
- ج- تحويل الرغبات إلى حوافز : يمكن تحويل الرغبات الإنسانية (النشاط، الملكية، السلطة، الانتماء، التمكن، الإنجاز، الاحترام، المعنى) إلى قوى حافزة تدعم نظم الانتاج و التخطيط و الاتصال و التدريب و التقييم و المكافآت.
- ح- التحول من التفضيل إلى المساواة : المؤسسة الإنسانية هي التي تتخلص من رموز التفرقة بين الموظفين كمواقف السيارات، و توحيد الزي، و أماكن تناول الطعام ، هذه المساواة تشعر الجميع بأنهم فريق واحد يعمل لتحقيق هدف مشترك<sup>8</sup>.

## 2-2 الجانب المادي :

- أ- التقدير المادي : و يشمل التقدير المادي الأجر المناسب و نظم المكافآت و الحوافز المالية كالعلاوات و العمولات، و الهدايا و الاحتفالات و المزايا ، و المشاركة في الأرباح ، و قد يتخذ أشكالاً أخرى عديدة.
- ب- الاهتمام بالتدريب و التعلم : إن المؤسسة الناجحة هي التي تقدم التدريب المناسب للرجل المناسب في الوقت المناسب و عودته للعمل في البيئة المناسبة.
- ت- موضوعية تقويم الأداء : يتكون التقييم الصحيح لأداء العاملين من عنصري القياس و التغذية المرتدة. و للتأكد من إيجابية التقييم و قدرته على الحفز يجب اعتماد معايير موضوعية للأداء .
- ث- تحقيق الأمان الوظيفي : إن المؤسسة الإنسانية هي المسؤولة عن توفير قدر كاف من العمل ، و لأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز. فالمؤسسة التي توفر للعاملين قدراً من الالتزام من جانبها، يقابلها العاملون بالمزيد من الالتزام و الولاء.
- ج- المصارحة و المكاشفة بالمعلومات : كثير من المديرين يخشون فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، بينما تعتقد المؤسسة الإنسانية بأن المشاركة بل و المكاشفة و المصارحة تعني مسؤولية الجميع.

### 3-2 الجانب الاجتماعي :

أ- تشجيع الاتصال المفتوح : يعتبر غياب الاتصال سبباً رئيسياً لتثبيط الهمم، و يلعب إدراك العاملين و شعورهم نحو العملية الاتصالية بمؤسساتهم دوراً هاماً في مسألة التحفيز، فالالاتصال الجيد أداة رئيسية لتحفيز العاملين.

ب- تشجيع فرق العمل : انطلاقاً من أن الانسان كائن اجتماعي بطبعه ، فهو يفضل العمل داخل مجموعات ، و تكوينه لفرق العمل تحقق وظيفتي الرقابة و التنسيق و توفر ميزة الاستقلالية المطلوبة في آن واحد ، و هو ما يؤثر إيجابياً في إنتاجية الفرد.

ت- وجود بيئة عمل آمنة : الخوف ظاهرة تمثل التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات ، و يعطل الطاقة القصوى للإنتاج و الابتكار ، هذه الظاهرة حينما تبرز في بيئة العمل تؤدي إلى انعدام الالتزام و الثقة و تقتل روح الولاء للعمل.

ث- تكريس العلاقات الانسانية : المؤسسة الانسانية تنظر للمؤسسة من خلال الإنسان و المجتمع، فتهتم بسعادة الانسان و تجعله صديقاً حميماً للبيئة. إن المؤسسة الناجحة هي التي تنهض بمسؤولياتها الإنسانية و الاجتماعية ، بل و تجعل ذلك من ضمن نظامها الأساسي من خلال تأكيدها على السلوك الأخلاقي ، و تأكيدها على السلوك الأخلاقي، و التأكيد على الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية. كذلك تعمل المؤسسة الانسانية على الاتصال بالمجتمع و تقديم خدمات متنوعة (التعليم، التدريب، و محو الأمية، و التجهيز، و البعثات، و المنح، و مكافحة الأمراض...) <sup>9</sup>.

ج- الاعتراف بالتنوع و التعدد : يمكن للمؤسسة أن تستفيد من التنوع الثقافي و العرقي داخل بيئة العمل. و التنوع يشمل تعدد الأجناس و الأعراق الثقافية و الخلقية، و الاختلافات بين الموظفين الجدد و القدامى، و بين المبدعين و التقليديين.

### 4-2 الجانب الذهني :

أ- المشاركة في صنع القرارات : المؤسسة الانسانية هي التي تدرك أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح و التميز. كما أن المشاركة تزيد من الرضا الوظيفي و الانتاجية.

ب- تقبل النقد و تشجيعه : يجب على المؤسسة الانسانية التي ترمي إلى النجاح أن تشجع الأفراد على أن يتكلموا و أن تنصت للموضوعات المطروحة من طرفهم باهتمام و عناية حتى تتعرف على كافة الأبعاد

ت- تشجيع الابداع و الخروج عن المعتاد : تؤكد المؤسسة الانسانية على ضرورة إخراج العاملين من نمط المعتاد في العمل ، و ذلك من خلال دفعهم للتفكير و المبادرة و الاستمتاع بالعمل و ذلك بـ<sup>10</sup>:

✓ إبقاء العاملين في انشغال منتج دائم.

✓ جعل العمل متعة.

✓ توسيع دائرة الخيارات للعاملين.

✓ الأخذ قدر الإمكان من آراء العاملين.

✓ تشجيع التفاعل الاجتماعي و العمل الجماعي.

✓ تهيئة جو عال من التقدير

✓ تفويض السلطة و المسؤولية.

ث- مواجهة أسباب التفكير السلبي : يقع الناس أحياناً في مصيدة التفكير في الاحتمالات السيئة، و خاصة عند حدوث التغيير الذي يؤثر في نواحي عديدة (تكنولوجية و تنظيمية و وظيفية و سلوكية) و قد يتوقع الأفراد أسوأ الاحتمالات و يخافون أن تتأثر وظائفهم و مصالحهم ، و هذا يعطل الطاقة الفكرية لهم و يحد من فعالية مشاركتهم في المؤسسة.

ج- سماع النبض الداخلي (الاصغاء الفعال) : تنفق العديد من المؤسسات الأموال الضخمة على بحوث التسويق و استطلاعات الرأي بشتى وسائلها ، و ذلك بهدف فهم أعمق لسلوك العميل. و لكن كل هذه الجهود تضيع هباءً إذا أغفلت الإصغاء للموظف الذي يصنع العميل.

### ثالثاً - المؤسسة المتميزة *l'entreprise distinguée*:

مفتاح النجاح للمؤسسات (الخدمية أو الانتاجية) تكمن في تركيز هذه المؤسسات على جودة الخدمة كخيار استراتيجي تفرضه الضغوط التنافسية الشديدة في عالم اليوم. فمؤسسات الخدمات على اختلاف أشكالها و أحجامها سواء مصارف أو فنادق أو شركات صيانة أو مطاعم ... تدرك أن الخدمة فائقة التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية هو أمر مهم يتعلق ببقائها.

### 1- المقصود بالمؤسسة المتميزة :

إن التغيرات العالمية المعاصرة مثل تحرير التجارة العالمية، و تحرير الخدمات ، و اشتداد المنافسة العالمية و المحلية، و ارتفاع مستوى توقعات لعملاء و المستفيدين من الخدمات ، قد جعل من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجية " الخدمة فائقة التميز".

و لم يقتصر الأمر على المؤسسات التي تهدف للربح بل انتشرت لتدخل المؤسسات الحكومية. و الخدمة فائقة التميز مفهوم من منظور العملاء ليس مفهوماً داخلياً أو إنتاجياً و الحكم على ما إذا كانت

الخدمة فائقة التميز من عددها يتم بواسطة العملاء و المستفيدين من الخدمة ، و هنا تحتل توقعاتهم مكاناً بارزاً في تحديد المفهوم و تحديد مستوى الخدمة.<sup>11</sup>

تمر المؤسسة بأربع مستويات للخدمة يطلق عليها (طبقات الجودة الأربع) من منظور العميل أو المستفيد من الخدمة، المستوى الأول : مستوى الخدمة الأساسية (service de base) أو الحد الأدنى الذي يقبله العميل فهي خدمة تلبى الأساسيات التي يحتاجها العميل، و تحت هذا المستوى يشعر العميل بالتوتر و الضيق و الغضب. و المستوى الثاني : مستوى الخدمة المتوقعة (service prévu) و يتطابق هذا المستوى مع ما يتوقعه العميل و يكون راضياً و إن كان يطمح في المستوى الثالث. و المستوى الثالث : مستوى الخدمة الممتازة (excellent service) و هي خدمة أكبر مما يتوقعه العميل و يسمونها عادةً خدمة موسعة ففيها توسيع لتطلعاته و إرضائه. و أخيراً ، المستوى الرابع : مستوى الخدمة فائقة التميز أو الخدمة القصوى أو الخدمة التي لا تصدق ، و هي خدمة تجعل العميل أو المستفيد منها يعيش فترة من الاستمتاع و السعادة فوق ما يتصوره عقل.

2- مفهوم الخدمة فائقة التميز : الخدمة فائقة التميز هي " تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها

توقعات العميل و تجعلنا دائماً البديل الوحيد لعملائنا الحاليين ، و الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح و التميز العام لمؤسستنا".

و لكي تعرف المؤسسة أنها تقدم خدمة متميزة ينبغي عليها أن : تعرف ما هي طبيعة الصناعة التي تعمل فيها ، و تعرف من هم عملاؤها؟ و تحدد توقعات عملائها و احتياجاتهم ، و تعمل على توفير هذه الاحتياجات، و عندما تعامل العميل كأنه ضيف في بيتك.

إن الخدمة المتميزة ليست ضرباً من السحر، إنها تبدأ بالإدارة العليا ، بالقيادات و مدى التزامها الشخصي بحتمية الخدمة المقدمة للعملاء ثم تتغلغل في كل أنحاء المؤسسة بعد ذلك.

و يعتقد قادة المؤسسات التي يمكن أن يطلق عليها أن ثقافتها موجهة بخدمة العملاء أن إعطاء الاهتمام غير العادي لخدمة العملاء بما في ذلك الاستماع و الفهم الجيد و الاستجابة لاحتياجات هؤلاء العملاء، أن تكون دائماً سهلاً في التعامل معهم، ينعكس على مؤشرات الأداء بشكل إيجابي.

### 3- أسس الخدمة المتميزة :

إن أهم أسس الخدمة و بديهيات التميز للمؤسسة هو أن : تعترف باحتياجات العميل و تحترمها، و أن تقدم الخدمة الراقية بلا حدود للمكان و الزمان ، و القناعة بأن الخدمة السيئة لا ترد و لا تستبدل و أن الانطباع الأول يدوم طويلاً عادة ، و الشعور بأن اللقاء مع العميل إما أن يكون فرصة للتميز أو معاناة من الفشل، و الإحساس بأن العميل شريك المؤسسة في أداء متميز ، و أخيراً الإيمان بأن المؤسسة لا تملك حق اختيار العميل أو تقييمه، و لكنه يملك ذلك.

### 4- مكونات ثقافة المؤسسة المتميزة :

تتميز المؤسسة المتميزة بمجموعة من المكونات التي تصنع الفرق بينها و بين المؤسسات الأخرى ، يمكننا أن نوجزها في النقاط التالية<sup>12</sup>:

■ الاستماع و الفهم لاحتياجات العملاء

- تحديد استراتيجية لخدمة العملاء
  - وضع معايير أو مستويات أداء الخدمة
  - تدريب و دعم الموظفين في مجال خدمة العملاء
  - تقدير و مكافأة الإنجاز
- 5- الأبعاد الرئيسية في تحقيق الخدمة المتميزة<sup>13</sup> :

الوصف العام	الأبعاد
التكامل بمعنى توجيه جهود المديرين و العاملين على جميع المستويات تجاه دورهم المرتبط بتحقيق الجودة للعملاء	التكامل Intégrité
تحتاج المؤسسة إلى أنواع عديدة من النظم تستطيع من خلالها التأكد من مدى تطبيق عناصر الجودة و إرضاء العملاء	النظم système
بمعنى ضرورة تعرف العاملين على مدى تقدمهم و إنجازاتهم ، و كذلك تعرف المؤسسة على إنجازات العاملين.	الاتصال communication
يجب أن تكون هناك سياسات واضحة في المؤسسة ترتبط بالجودة و أسلوب تطبيقها.	العمليات opérations
و يعني ذلك قيام المؤسسة بتعليم مورديها أسس الجودة و تدريب العاملين بها، و فحص و تطوير إجراءاتها بشكل يؤدي إلى دعم الجودة الشاملة.	السياسات politiques

### خاتمة

لقد حاولت هذه الورقة البحثية استعراض أهم أشكال و أوصاف "مؤسسة المستقبل" من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة حيث حاولنا تقديم جملة من التعاريف التي جاءت في مختلف المراجع الأساسية المختصة بدراسة المؤسسات و العمل المؤسسي باعتباره جانباً هاماً في حياة المنظمات العصرية التي ترمي إلى تحقيق النمو و الاستقرار و البقاء في بيئة تتميز بشدة التنافس، حيث لا مكان فيها للعشوائية و الارتجالية.

المراجع :

- 1- العدلوني (محمد أكرم)، العمل المؤسسي، قرطبة للإنتاج الفني، الكويت، 2002
- 2- العدلوني (محمد أكرم)، برنامج مهارات بناء وإدارة فرق العمل الفعالة، دار ابن حزم، 1999
- 3- توفيق(عبد الرحمن) والسويدان(طارق)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، شركة الإبداع الخليجي،الكويت،2000
- 4- السويدان (طارق)، برنامج العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 1999
- 5- السلمي (علي)، الإدارة بالمعرفة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 1998
- 6- الشرقاوي (علي)، إدارة الأعمال: الوظائف و الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1997

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، قرطبة للإنتاج الفني، الكويت ، ط2002،1، ص.103.

<sup>2</sup> طارق السويدان، برنامج إدارة العمل المؤسسي، دار ابن حزم ، الكويت، 1999، ص.62.

<sup>3</sup> علي السلمي ، الإدارة بالمعرفة ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة ، 1998 ، ص. 56

<sup>4</sup> محمد أكرم العدلوني ، المرجع السابق ، ص.110

<sup>5</sup> المرجع السابق ، ص.113

<sup>6</sup> محمد أكرم العدلوني ، برنامج مهارات بناء وإدارة فرق العمل الفعالة ، دار ابن حزم ، الكويت ، 1999، ص. 84

<sup>7</sup> علي السلمي ،مرجع سبق ذكره، ص. 86

<sup>8</sup> على الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف و الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص.112.

<sup>9</sup> المرجع السابق، ص.123

<sup>10</sup> عبد الرحمن توفيق و طارق السويدان ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2000، ص. 66

<sup>11</sup> محمد أكرم العدلوني ، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>12</sup> محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص.149

<sup>13</sup> محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص.151.