

❖ إدارة العلاقات مع الزبائن  
**Customer Relationship Management (CRM)**

إدارة وتكثيف العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد معلومات لزيادة فاعلية الخدمة المقدمة لهم.

❖ إدارة سلسلة التوريد  
**Supply chain Management**

إدارة العمليات الخاصة بالموردين واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات الشراء والتصنيع والنقل والتوزيع.

إن إدارة الزبائن السليمة وتنمية العلاقة معهم هي التي توسع من قاعدة ولائهم وجعلهم يتحدثون إلى الآخرين عن السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة وبالتالي جلب زبائن جدد. كما أن مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن تستند اليوم إلى مبدأ بناء علاقة وطيدة من خلال مستوى عالي من خدمة الزبائن معتمدة على آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات التي تتجسد باتصالات مكثفة ومستمرة حول خصائصهم وطلباتهم واحتياجاتهم. وهنا تبرز أهمية بناء قواعد المعلومات الخاصة بالزبائن في الفنادق والمصارف وغيرها حيث تقدم الخدمة التي يريدها الزبون بناءً على البيانات المتوفرة لدى إدارة علاقات الزبائن في الفندق أو المصرف دون الحاجة إلى طرح المزيد من الأسئلة والاستفسار عن بيانات أخرى.

كذلك تحتاج منظمة الأعمال إدارة العلاقات مع المجهزين Suppliers من خلال ما يسمى إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management والتي تشمل الإدارة الاستراتيجية لكل العمليات المتعلقة بالموردين بما فيها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات الشراء والتصنيع والنقل والتوزيع.

## ثالثاً: المنظمة المتزمنة بالجودة

### Quality-Driven Organization

إن تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة Quality حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية، كما أن النوعية تعتبر هدفاً لمجمل العمليات المرتبطة بالأداء المنظمي في الصناعة والخدمات على حد سواء. ولم تكتف الشركات بالضبط الداخلي للجودة بل لجأت إلى اعتماد شهادات خارجية من جهات متخصصة أهمها منظمة التقييس العالمية (ISO) International Standardization Organization والتي مقرها سويسرا، حيث تمثل اعترافاً بجودة السلع أو الخدمات ويشار لها مثلاً ب ISO 9000 أو ISO 14000. إن التركيز من قبل المنتجين للسلع والخدمات على الجودة يأتي لكونها العنصر الرئيس الذي يعتمد عليه الزبون في المقارنة مع المنتجات الأخرى.

### ❖ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

يشير هذا المفهوم إلى تكريس المنظمة لكافة جهودها ومواردها للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء وخدمة المستهلك ليس بما يحقق الرضا له بل بتقديم

❖ شهادة الأيزو  
**ISO Certifications**

اعتراف من قبل منظمة التقييس العالمية بمطابقة مواصفات السلعة والخدمة المنتجة للمعايير الدولية.

❖ إدارة الجودة الشاملة  
**Total Quality Management**

إدارة المنظمة بالتزام تام ومستمر للارتقاء بمستوى جودة المنتجات وتحقيق تحسين مستمر فيها للوصول إلى أكثر من رضا الزبون.

أكثر مما يتوقع وبما يحقق تحسناً مستمراً في نوعية المنتجات. إن أهم مظاهر الجودة الشاملة هو التزام الإدارة العليا بدعم هذا البرنامج وضمان مشاركة جميع العاملين في تحقيق أهدافه وأن تكون الجودة من مسؤولية جميع العاملين وليس قسم متخصص بالرقابة على الجودة، كذلك يجب تعزيز مفهوم الوقاية Prevention أي توقي العيب قبل حدوثه. ويعتبر Phillip Crosby من أشهر الباحثين في هذا المجال والذي أشار إلى أربعة مسلمات أساسية تعد كمتطلبات لإدارة ورقابة الجودة الشاملة وهي:

❖ الوقاية من العيوب  
Pretension  
التحسب من وقوع الأخطاء أو العيوب لمنع حدوثها.

❖ التصحيح (العلاج)  
Correction  
اتخاذ إجراءات علاجية لإزالة الخطأ أو العيب بعد حدوثه.

- الجودة تعني مطابقة للمواصفات Conformance to Standards
- الجودة تتحقق من خلال الوقاية وليس العلاج للعيوب  
Defects Prevention, Not Defects Correction
- الجودة كمييار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ والعيوب  
Defect-Free Work
- الجودة توفر الأموال Quality Saves Money.

## ❖ الجودة والتحسين المستمر

### Quality and Continuous Improvement

لقد كان لبعض العلماء في ميدان إدارة ورقابة الجودة إسهامات متميزة كان لها الأثر الأكبر في الارتقاء بجودة المنتجات اليابانية بالذات، حتى صارت اليابان مرادفة للجودة. ومن هؤلاء إدوارد ديمينغ Edward Deming الذي استدعى إلى اليابان لتوضيح أساليب ضبط الجودة وبالذات الإحصائية منها. وقد كرمت اليابان هذا العالم باستحداث جائزة ديمينغ Deming Prize للتميز والجودة. ويمكن تلخيص مبادئ ديمينغ للجودة والتي حث اليابانيين عليها كالآتي:

- احسب عدد العيوب أو الأخطاء.
- حل هذه العيوب وانسبها إلى مصادرها.
- صحح هذه العيوب.
- وثق ما حصل للاستفادة منه في المستقبل.

❖ التحسين المستمر  
Continuous Improvement  
البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي.

كما صاغ ديمينغ أربعة عشر نقطة يؤكد فيها على الإبداع المستمر Constant Innovation واستخدام الأساليب الإحصائية والتكريس التام للتدريب في مجال أساسيات ضمان الجودة Quality Assurance. إن طلب التميز في مجال الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحسين المستمر Continuous Improvement الذي يعني

البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي. إن الأساس الذي يستند إليه مفهوم التحسين المستمر هو أن الزبون لن يرضى بشكل تام وبالتالي فإن هناك ما يتطلب تحسينه وهكذا يصبح التحسين المستمر أسلوب حياة متجدد. لقد طور اليابانيون فكرة اندماج العاملين مع فكرة التحسين المستمر من خلال استحداث مجاميع شهيرة عرفت بحلقات الجودة Quality Circles، والتي هي عبارة عن مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام وبشكل دوري لمناقشة طرق تحسين الجودة للمنتجات من سلع أو خدمات وبهذا يمكن استثمار طاقات العاملين الذهنية إضافة إلى طاقاتهم العضلية، وبهذا تتحقق وفورات كبيرة مع تطوير لقابليات العاملين وزيادة تمكينهم ورفع معنوياتهم.

#### ❖ حلقات الجودة

##### Quality Circles

مجاميع من العاملين تجتمع بشكل دوري ومنظم لمناقشة طرق تحسين الجودة للسلع والخدمات المنتجة.

### ❖ الجودة والتكنولوجيا Quality and Technology

لقد ساعدت التكنولوجيا كثيراً في الارتقاء بمستوى الجودة من خلال مساعدة العاملين في تحقيق تكامل العمليات مع تفضيلات الزبائن وإجراء تغييرات في المنتجات بسرعة وبكفاءة واطئة. وقد ظهرت مصطلحات مثل الإنتاج الرشيق Lean Production الذي يعني استخدام التكنولوجيا لتحقيق انسيابية عالية في نظم الإنتاج تعتمد على مجاميع صغيرة من العاملين أما نظام الإنتاج المرن Flexible Manufacturing System فهو نظام إنتاج يستفيد من التكنولوجيا بشكل كبير للسماح بإجراء تغييرات سريعة وكفاءة لإنتاج منتجات مختلفة أو إجراء تغييرات في المنتجات الموجودة حالياً. كما ظهر بفضل التكنولوجيا مصطلح آخر وهو الإيحاء الواسع (الزبونة) Mass Customization الذي يعني إنتاج منتجات بناء على الذوق الفردي للزبون لمنتجات كانت تنتج بشكل دفعات كبيرة. إن ما أشرنا إليه من أنماط جديدة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجودة وحرص المنظمة على اقتناء التكنولوجيا المتطورة لتضمين هذه الجودة بمنتجاتها. ولعل مرحلة تصميم المنتج Product Design أصبحت سلاحاً فعالاً في المنافسة في ميدان الأعمال في عالم اليوم، حيث يسهل التصميم عملية التصنيع كما يعتبر عامل جذب مهم للزبون.

#### ❖ ثقافة المنظمة

##### Organizational Culture

هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها الأعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم.

### رابعاً: ثقافة المنظمة Organizational Culture

تمثل ثقافة المنظمة جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي. ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية:

1- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغير مثل منظمات الاتصالات أو المنظمات العاملة في مجال الحاسوب في حين تكون في منظمات تعمل في مجالات تقليدية أكثر استقراراً وأقل عرضة للتغيير.

2- القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وأراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.

3- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقاً.

ويتحدث البعض عن الثقافة الشاملة Corporate Culture والتي تعني نفس إطار ثقافة المنظمة وتحتوي عناصر كثيرة، فقد تكون قوية ومتماسكة بحيث تتميز بها المنظمة من غيرها أو قد تكون مجرد كونها ثقافة منظمية عادية.

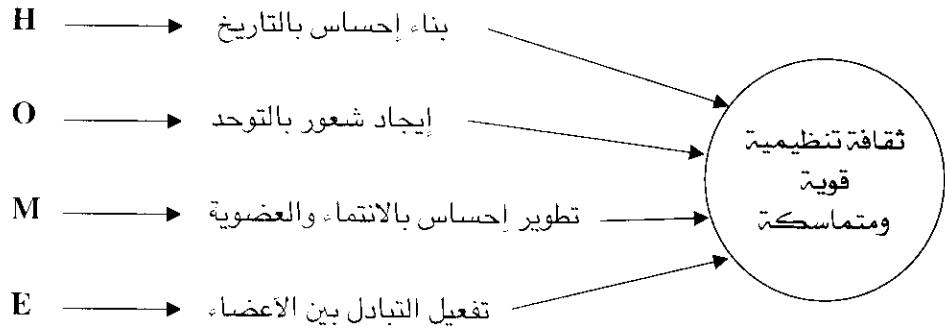
## ❖ أهمية ثقافة المنظمة

### Organizational Culture Importance

تلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

1. **بناء إحساس بالتاريخ History** : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. **إيجاد شعور بالتوحد Oneness**: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
3. **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership**: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
4. **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange**: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي:



شكل (4-4): أهمية ثقافة المنظمة

❖ الثقافة التنظيمية القوية  
Strong Culture  
وهي الثقافة التنظيمية التي تتسم بالوضوح ويتقاسمها أعضاء التنظيم وتشجع السلوكيات الإيجابية.

أسلوب هوندا  
Honda Way  
ثقافة شركة هوندا التي تركز على الطموح واحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة والعمل الجاد الممتع.

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها جميع أعضاء التنظيم وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمشاركة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة. وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة هوندا Honda الذائعة الصيت حيث يطلق عليها The Honda Way وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح Ambition واحترام الأفكار Respect Ideas والاتصالات المفتوحة Open Communications والمتعة في العمل Work Enjoyment والتناسق والتناغم Harmony والعمل الجاد والشاق Hard Work.

## ❖ مستويات الثقافة التنظيمية

❖ الثقافة المرئية  
Observable Culture  
مجموعة العناصر المرئية أو السموعة من قبل العاملين والزبائن والتي تتعزز من خلال القيم الجوهرية.

## Organizational Culture Levels

يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثل الأول بالثقافة المرئية Observable Culture وهذه تتجسد بما يمكن أن يُرى أو يُسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن. بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم البعض الآخر وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس.

كذلك يستطيع الأعضاء الجدد في المنظمة اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية

من خلال العناصر التالية:

❖ القصص والحكايات Stories: التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلاً بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدى بها.

❖ الأبطال Heros: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.

❖ الطقوس والشعائر Rites and Rituals: وهي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز.

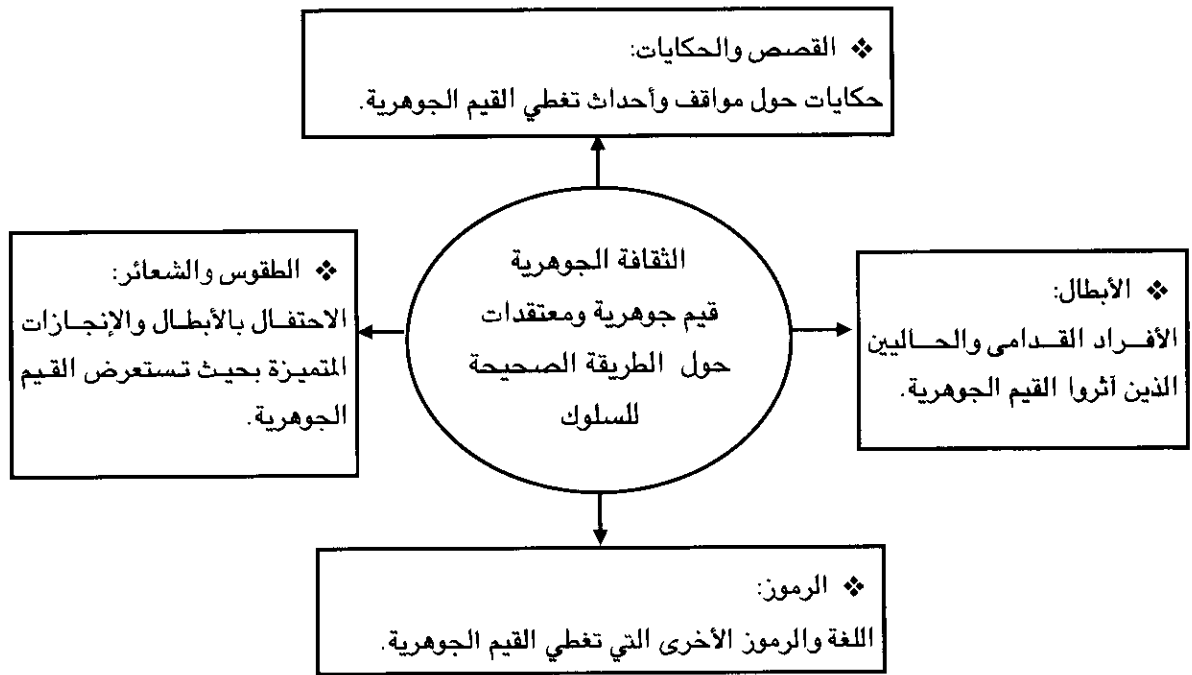
❖ الرموز Symbols: استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية ليث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

#### ❖ الثقافة الجوهرية

##### Core Culture

هي القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد.

أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية Core Culture والتي نقصد بها القيم الجوهرية Core Values أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلاً في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقاً. والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيماً جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والإبداع والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق، ويمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمية بالشكل التالي:



شكل (5-4) مستويات الثقافة التنظيمية

## ❖ الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management

❖ الإدارة الموجهة بالقيم

Value-Based  
Management

الإدارة التي تقوم بتطوير وبت  
وإيصال ورسن القيم ونشرها  
في أرجاء المنظمة.

لا يكفي أن تعلن المنظمة أنها تتمسك بالقيم والأخلاق في تعاملها من خلال رسالتها أو موقعها على الإنترنت، بل يجب أن تمارس عملياً ويتم تقاسم هذه القيم ونشرها في جميع أرجاء المنظمة وأن تدعم بشكل حقيقي من قبل جميع المدراء وباختلاف مستوياتهم. وقد ظهر مصطلح الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management والذي يعني الإدارة التي تقوم بتطوير وبت وإيصال ورسن وممارسة القيم ونشرها في المنظمة ولعل أهم مجالات هذا النمط هو التمسك بأخلاقيات الأعمال وتبني المسؤولية الاجتماعية. إن جميع المدراء باختلاف مستوياتهم وجميع قادة فرق العمل في المنظمة يجب أن يمارسوا هذا النمط من الإدارة حتى وإن كان هناك ثقافة منتظمة فرعية لدى بعض فرق العمل بسبب طبيعة عملهم فإن الإدارة الموجهة بالقيم يجب أن يمتد تأثيرها لهم وأن هذا التأثير يمكن التأكد من وجوده من خلال فحص الآتي:

❖ وثوق الصلة **Relevance**: يجب أن تكون القيم الجوهرية وثيقة الصلة وداعمة للأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

❖ النزاهة **Integrity**: يجب أن توفر القيمة الجوهرية دعائم أخلاقية واضحة ومستمرة لكل الأعمال والتصرفات في المنظمة.

❖ المثابرة **Pervasiveness**: إن القيم الجوهرية يجب أن تكون مفهومة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

❖ القوة **Strength**: يجب أن تكون القيم الجوهرية مقبولة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

❖ القائد الرمزي

Symbolic Leader

القائد الإداري الذي يستخدم رموز المنظمة بفاعلية لبناء وترسيخ ثقافة منتظمة قوية.

وقبل أن ننهي هذه الفقرة، لا بد من الإشارة إلى أهمية القادة الإداريين في تعزيز القيم الجوهرية في المنظمة. لقد ظهر مصطلح آخر يتعلق بالقائد الرمزي Symbolic Leader الذي يعني القائد الإداري الذي يكثر من الاستخدام الجيد للرموز في الإدارة بحيث يرسخ ويبني ثقافة تنظيمية قوية معززة باستمرار. إن هؤلاء القادة يتكلمون ويمارسون العمل بلغة المنظمة الرمزية حيث قصص ومواقف الأبطال من المؤسسين وغيرهم من العاملين حاضرة في حديثهم وتوجيهاتهم للاستفادة منها وتوظيفها في توجيه سلوك الأفراد وتشكيل لغة مجازية رمزية تعزز العمل وتسدن الولاء الوظيفي بحيث يشعر العاملون أنهم جزء أساسي من هذه المنظمة العريقة.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن هناك وسيلة للتمييز أو قراءة الاختلافات الموجودة بين الثقافات التنظيمية في المنظمات المختلفة تختصر بالرموز ( SCORES ) والتي يعطي كل حرف منها دلالة مرتبطة بالإجابة على سؤال معين وكالاتي:

- S ← Structure إلى أي مدى يكون هيكل المنظمة متماسكاً أو رخوياً؟
- C ← Change هل أن القرارات موجهة لأحداث التغيير أو أنها أسيرة للواقع الراهن؟
- O ← Outcome ما هي النتائج أو العوائد التي تقيم بشكل كبير؟
- R ← Risk Taking ما هو المناخ السائد لتقبل المخاطرة والإبداع؟
- E ← Empowerment إلى أي مدى يتم نشر مبدأ التمكين واندماج العاملين في المنظمة؟
- S ← Style ما هو الأسلوب التنافسي المعتمد داخلياً وخارجياً؟

## خامساً: التنوع Diversity

### ♦ التنوع Diversity

الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة من حيث خصائص عديدة مثل العمر والجنس والدين والعرق والانتماء السياسي والمناطقي وغيرها.

عندما نتحدث عن ثقافة المنظمة لا بد من الإشارة إلى التنوع بين أعضائها وعندما تبني المنظمات من قبل الأفراد فإن من الضروري المحافظة على نظرة مستقلة لكل من هؤلاء الأعضاء على حدة حيث أن واقع الحال في منظمات الأعمال اليوم يشير إلى أن مفتاح خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابلياته ومهاراته إلى أقصى الحدود. والتنوع Diversity هو مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها. يرتبط التنوع بشكل مباشر بثقافة المنظمة خاصة وأن الأفراد العاملين يرغبون بأن يكونوا محترمين ومندمجين في العمل والمنظمة بدون تمييز وإذا ما كان هناك تمييز واقصاء فإن هذا الأمر يرتبط بثقافة منظمة غير سليمة. إن التنوع مصدر مهم لنجاح الأعمال خاصة وأنه يوطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابلياتهم وبالتالي يعطي هذا المزيج المنظمة قدرة في التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال في القرن الحالي.