

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز
(دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية)أ. برو هشام
جامعة المسيلة

ملخص:

إن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات عالية تتفوق بها الإدارة على المنافسين، وترقى إلى المستوى العالمي، ويتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات، كما أنه ليس يكفي تحقيق مستوى التميز بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار، ويتحقق ذلك من خلال تفهم واقتناع القيادة الإدارية، وتجاوب العاملين معها على العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء الإداري المتميز، القائد.

Résumé:

L'excellence dans le concept de gestion contemporaine est un système intégré qui inclut toutes les activités et techniques modernes de gestion afin d'élever le niveau de performance et de réussite à des niveaux élevés qui excellent dans la gestion des compétiteurs et élever le niveau mondial. Atteindre le niveau d'excellence, mais encore plus important de maintenir et de développer ce niveau constamment, cela est réalisé grâce à la compréhension et la conviction de la direction administrative, et la réponse de son personnel à travailler vers la réalisation d'objectifs communs.

Mots-clés: Leadership administratif, Performance administrative exceptionnelle, Leader

مقدمة:

في ظل العولمة حيث تتصارع المنظمات على النمو والاستمرار والحصول على حصة أكبر في الأسواق وجب على هذه المنظمات أن تكون متميزة ومختلفة عن مثيلاتها في تقديم القيمة لعملائها، وانتهاج مداخل أكثر ابتكارية في التعامل مع المشكلات ووضع الاستراتيجيات الفعالة، إذ يحتل التميز والتفوق الإداري موقعا هاما في أولويات قادة المنظمات فمن خلاله يمكن وضع الاستراتيجيات التي تميز أداء المؤسسة عن منافسيها، وبما أن القادة هم الذين يشكلون مستقبل المؤسسة لذلك يجب عليهم تنمية مهاراتهم الشخصية والفنية والمعرفية لصقل قدراتهم على قيادة الآخرين وتوجيههم، وكل ذلك من أجل الحصول على الأداء الأفضل للعاملين، ومن أجل تطوير قدرات وإمكانيات الأفراد لكي تضمن المؤسسة البقاء والنمو والحصول على حصة أكبر في الأسواق.

إن القيادة المتميزة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر فيه من مستجدات، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية، وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها، كما أن القادة الفعالون يوجدون مؤسسات لديها القدرة على التكيف والإبداع.

وكثيراً ما يتردد بين الأكاديميين والممارسين سؤال عن أثر وأهمية القيادة في التأثير على الأداء التنظيمي المتميز، وغالباً ما يأخذ السؤال الشكل التالي: " هل يمكن العمل بدون قائد؟ " ومن الطبيعي أن تكون الإجابة عن هذا السؤال " نعم " من الناحية النظرية طبعاً، غير أننا من الناحية العملية يمكن أن ندلل على أهمية القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي المتميز عن

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

طريق دراسة أثر تغيير القيادات، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذه الحالة هو " ما هو أثر تغيير القيادات على الأداء التنظيمي؟".

أما أهداف هذا البحث يمكن حصرها في النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على المعرفة الأساسية لمفاهيم موضوعي القيادة الإدارية والتميز الإداري، وذلك من خلال استعراض مفاهيمها وتحليلها في إطار أكاديمي فاحص؛
- بيان دور المهارات القيادية في تحقيق التميز الإداري؛
- تحديد المهارات والسلوكيات القيادية ذات التأثير في امتلاك المنظمات لعوامل التميز.

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

سارت المنظمات على اختلافها بمنعطفات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية وثقافية أحدثتها حقبة تاريخية مختلفة، وأن العديد منها لم يعمل في إطار بيئة مستقرة، وإنما جابهت معظمها أنماطاً بيئية معقدة تداخلت فيها المتغيرات مع بعضها البعض، وأصبح من الصعب أن يتبين المدير المحددات أو القيود التي قد تعترض مستقبل المنظمة؟ وما طبيعتها أو صفتها على وجه التحديد؟ وفي أغلب الأحيان قد تعترض المنظمة ظروف تنطوي عليها احتمالات الخطر بسبب ما قد يحيط بالمواقف الإدارية أو الإنتاجية من ظروف صعبة، وبين هذا وذاك مقولات تلهج بعصف الأحداث والمنافسة وتقرير الوضع الاستراتيجي للمنظمة، وفي هذا السياق أصبحت القيادة مهنة تفرضها ضرورات الواقع، ومطلباً للوضع والقدرة التنافسية على المجابهة واختراق السوق محلياً وإقليمياً وعالمياً. (1)

1 - مفهوم القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية علاقة ديناميكية تشتمل على طرق للتعامل بين القائد والأتباع والمؤسسة، فالقيادة هي علاقة ديناميكية لأنها تعرض أنماطاً معقدة من التفاعل بين القائد والأتباع والمنظمة، فكل فرد هو قائد على الأقل قائد لذاته، والغالبية هم أتباع أكثر منهم قادة، وتعتبر القيادة أهم مكونات الإدارة، وربما أهم وظيفة إدارية، لأنه من خلال القادة والمرؤوسين يتم تحقيق أهداف المنظمة، والتنسيق الملائم للجهود الفردية وهو شرط للقيادة الفعالة في أي منظمة، وبالتالي هناك حاجة لفهم دقيق للقيادة والإدارة. (2)

كما يشير بليك وموتون إلى أن القيادة الإدارية ما هي إلا نشاط إداري يهدف إلى تعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا، وهذا يؤكد أهمية دور القائد في المنظمات لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق أقصى العوائد من خلال كسب رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية. (3)

ويعتبر أحد الباحثين أن "القيادة هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال، والتي تنصب أساساً على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد، والتي يمكن أن يؤثر من خلالها الرئيس أو المسير في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي للأهداف، وما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة". (4)

كما يمكن القول بأن القيادة الإدارية ما هي إلا ممارسة القائد الإداري لسلطاته في أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة بقصد تحقيق أهداف محددة، والقيادة بهذا المفهوم تصير فناً ومقدرة لا يستطيع كل شخص ممارستها بل هي مقدرة وموهبة يتمتع بها القادة الإداريون، لذلك فهي وإن كانت تحتاج لسلطة رسمية يمارس من خلالها القائد اختصاصاته إلا أن السلطة الرسمية هنا ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة تمكن القائد الإداري من ممارسة اختصاصاته لأن السلطة

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

الرسمية إذا لم توجد قبولا من الأشخاص الذين يتعامل معهم القائد الإداري فلا جدوى منها، فالفهر والبطش لا يجدي لتحقيق الأهداف. (5)

وبصفة عامة القيادة الإدارية هي القدرة على عرض رؤيا مستقبلية بطريقة تحث الآخرين على تنفيذها، وهذه القدرة تتطلب مهارة بناء العلاقات مع الأشخاص وتنظيم الموارد بفعالية، والمدراء الجيدون يدركون أن الاحترام مكتسب أو هو شيء يكتسب من الآخرين ولا ينبع منهم، وان سلوك المدراء وموقفهم من أتباعهم هو الذي يوحى بالاحترام والولاء، وتتفوق هذه النقطة على أهمية الحق الوراثي بالإدارة والمزايا الشخصية، إذن نجاح القيادة الإدارية يعتمد على تطور ونمو العلاقة الايجابية بين المدير وأتباعه أو مرؤوسيه، وأفضل المدراء هم القادرون على إعطاء قيمة لمرؤوسيتهم، وإظهار هذه القيمة من خلال أعمالهم.

2- أهمية القيادة الإدارية:

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والاندماجات طورت أيضا مفاهيم ونظريات القيادة، ويؤكد أوري تيد " O. Tead " صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشر سنة 1936 الذي قال: " أصبحت الإدارة بحاجة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون".

ويلاحظ أن أهمية القيادة مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية ومن الجوانب الإنسانية و في التعامل مع المرؤوسين، وأن الإدارة تشمل القيادة وتشارك معها في كونها فكرة جماعية موقفية تتأثر بالجماعة والموقف بما فيه من عوامل مؤثرة، والإدارة تهدف إلى توجيه جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك، وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم.

إن المنظور الاستراتيجي لمنظمة المستقبل يبقى أما ملامح معاصرة تضع أما القيادة محاور مهمة لعملها القيادي، ومن أهمها ما يأتي:

- تنظيم أمور المنظمات وأنشطتها كاتحاد متكافئ منظم تنظيماً عالياً يزاوج بين المركزية والمرونة.
- إن منظمة المستقبل تجمع بين إدارة السوق العالمي، وموارده الرئيسية المتمثلة برأس المال والمعرفة.
- إن توجهات المديرين أو الأفراد يغلب عليها في عالم الغد الرغبة في أن يكونوا جزءاً من عالم أكبر، وأن يحظوا بمجال عريض من الاختيارات.
- إن منظمة الغد ينبغي أن تضم في إطارها تقاليد عمل جديدة في الإدارة وغيرها.
- ينبغي أن تتمتع الإدارة بالقدرة على توحيد المفاهيم، وفهم الاختلافات الثقافية، واحترام اختلافاتها في إطار الفطرة الإنسانية.
- ينبغي أن تمثل الإدارة العليا بشكل أو آخر في مجالس إدارات الفروع المختلفة.

وفي ضوء ما سبق نقول إن القيادة الإبداعية هي التي تدرك طبيعة البيئة التي تعمل فيها، وخصائص العاملين فيها لتستخدمها بطريقة تحقق من خلال نقاط قوتها وخصائصها ميزة تنافسية وتميزاً على الآخرين، وخاصة المنافسين من البيئات الأخرى، ولكي يكون هذا التميز حقيقياً فعلى القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها، لهذا

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

فان واحدة من أدوات القيادة في مواجهة المنافسين هي التميز في القدرات و الميزة التنافسية والعلاقات مع أصحاب المصالح، وكل ذلك من أجل تحقيق النجاح والتفوق في عالم تنظيمي وإداري يعد التغيير والتفكير بالمستقبل من سماته البارزة. (6)

إن القيادة في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن تشمل المزيد من التعليم والتدريب للمشاركة في الدروس المستفادة، وذلك من خلال تطوير وجهات نظر قابلة للتدريس حيث يقال أن كل قائد يجب أن يروج لشئئين هما: الحلول، والمشاعر الايجابية.

- مفهوم القائد الإداري

القائد هو شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد، بدلا من دفع التابعين دفعا إلى الهدف المنشود، وهو شخص يعطى اهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، فهو يفهم بدقة نفسه، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه، وهناك من يرى أن القائد هو الشخص الذي يدعو الآخرين للعمل بحبرتهم. (7)

كما يشير أحد المهتمين بأسرار قادة التميز بقوله بأن " القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يكون مدرب، ومحفز ممتاز، ويستطيع بناء فريق عمل ناجح، وهو ماهر في الاتصال، وقادر على حل المشكلات، ويجب المخاطرة، ويصنع القرار الممتاز، وهو لا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يضعها بنفسه، ويهتم بالنتائج النهائية، والعمل معه متعة. " (8)

يتميز القائد بنظريته الإبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى المدى البعيد، من خلال تأثيره في المرؤوسين، وكسب

ودهم، وكل ذلك للتغلب على الصعوبات والعراقيل، التي تعترض مسار المؤسسة، إذ يجب أن يكون القائد مدركا لنقاط قوته، ومحاولا تحسين صورته لدى مرؤوسيه، أضف إلى ذلك أنه من الضروري أن يكون واثقا من قدرته على القيادة، كما يتوجب عليه أن لا يفكر في الفشل، وأن يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. (9)

وبصفة عامة فإن القائد الناجح يراجع أدائه وتصرفاته وسلوكه باستمرار ويحللها في ضوء المؤثرات التي أدت إلى نوع من السلوك، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه ويفهم ذاته، فإذا أجاد هذا الفهم فإن هذا يساعده حتما على أن يفهم الأفراد و الجماعة التي يتعامل معها وبالتالي المحيط الاجتماعي العريض في نطاق البيئة التي يوجد فيها، وهو يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه والتنمية هنا تعني الارتفاع بمستوى الكفاءة، ويقول فرنسيس هيسلبين " إن قائد اليوم والمستقبل سيتحتم عليه التركيز على كيفية أن يكون، أي كيف تطور الجودة الشخصية، والعقلية، القيم، والمبادئ والشجاعة". (10)

والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلا هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد، والإداري في عمله، وان نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته. (11)

وكتعريف عام وشامل نقول " القائد هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، ولذلك فانه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره، وأن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية، ونجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وبالتالي فان القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين، وتربط العاملين بعضهم ببعض.

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

ثانياً: ماهية التميز الإداري

تتجه المنظمات للتسيير الابتكاري، وإلى إثبات جدارتها في بيئة متغيرة مشحونة بالتنافس من أجل تحقيق التميز لأنه أصبح رهاناً أساسياً لتمكين المنظمات من الاستمرارية، بينما تظل منظمات أخرى على الضفة الأخرى من حيث درجة الأداء التنظيمي المتدني، ومنه بات من الضروري تكييف المنظمة نفسها مع العولمة، ومتطلبات التسيير الحديث، فمصطلح الأداء المتميز لا يشير فقط إلى تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنه مفهوم يتضمن كل الجوانب التنظيمية. (12)

ومن بين أشهر خبراء الإدارة يتبوأ "توم بيتر" مكاناً مرموقاً، ويذكر له كتابه الأخاذ "التفوق" الذي بحث بعمق في عناصر التميز، كما أصدر كتاباً أسماه " زمن مجنون يحتاج إلى تنظيم إداري مجنون"، وتدور فكرة الكتاب الأساسية حول التفويض، أي تفويض الموظفين والعاملين في المؤسسة القيام بمهام العمل، وتحويلهم حقوقاً تحول كل منهم إلى قائد، ومفهوم تحويل كل المبدعين إلى قادة في عرف خبير الإدارة الأمريكي العالمي هو ضرورة تحويل كل العاملين إلى مبدعين. (13)

- مفهوم التميز الإداري:

"التميز" حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، إذ ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصالح في المنظمة.

ولقد أضحت الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد والمقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فهو يعني التفرد والتفوق على المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه. (14)

كما أن المنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية، ولديها التزام على جميع المستويات، إذ تعمل القيادة فيها على التطوير والتحسين المستمرين، فالتميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع من القيادة، ولديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بتحقيق التفوق والتميز في الأداء.

ويؤكد Fericelli Am "الأداء المتميز لا يعبر عنه من خلاله فقط، ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كصيرورة، وليس نتيجة تظهر في زمن بعيد". (15)

وعرف الأداء المتميز أيضاً بأنه "منهج شامل لتحسين تنافسية المؤسسة، والفاعلية والمرونة والأداء في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية للشركة ورضا الزبون".

وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز وهي: التركيز على العملاء، والتعرف على أهم الغايات الإستراتيجية، القيادة من أعلى مستويات المنظمة، بناء نظام إدارة الأداء الذي يحقق جدوى كبيرة للعاملين، تحديد المسؤوليات، مكافأة الأداء المتميز. (16)

وعرف ماكريجور تميز العمل بأنه عملية تكليف وتقديم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو إنجاز التميز في العمل، ما عرفت المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، بحيث تبقى على ارتباط مع زبائنها. (17)

كما عرف برهات التميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء، حيث أنه من دون وجود التزام قوي وكبير

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

من قبل القمة الإستراتيجية في المنظمة والمدراء بقيم ومبادئ إدارة الأداء التي تركز على فئة المتعاملين لن تكون هناك فرصة للمضي قدماً على نشر ثقافة الأداء في جميع المنظمة، وعلى الصعيد العملي من المفترض أن يكون لدى مدراء الإدارة العليا تأثير واضح في اختيار الغايات والمقاييس الملائمة وذات الأولويات الواضحة.

2- مبررات البحث عن التميز:

عاشت الإدارة في كثير من المنظمات فترات حققت فيها الأرباح والنمو والانتشار بسهولة نسبية، حيث كانت الأعمال في الغالب منحصرة في النطاق المحلي وفي حدود المنافسة الطبيعية، وجاءت فترة النهضة الصناعية وتطور الطاقات الإنتاجية وزيادة تطلعات المستهلكين، ونمو قواهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو، وكل ذلك مع تواضع طلبات العاملين وانخفاض مستويات أجورهم، ثم توالى على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد، وشهدت أسواق كثيرة حالات متعددة لانحياز منظمات وتدهور أوضاع الكثير من الشركات، وبدأت قصص الخسائر الباهظة في الانتشار في محيط الأعمال، ومع بدايات النهضة التقنية المعاصرة، ونتيجة لانتعاش الأسواق واشتداد المنافسة بدأت سوءات كثير من منظمات الأعمال تتضح، وانكشفت عيوب الإدارة فيها، واتضح مدى تحافت أساليبها وأنماطها الفكرية.

ولقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، كذلك امتدت التغيرات لتشمل هيكل المنظمة، فبدلاً من تكوين المنظمات العملاقة كبيرة الحجم بدأت المنظمات في الاتجاه إلى التقلص وصغر الحجم، فقد تحولت شركة IBM الملقبة بـ "الديناصور الأزرق" إلى مجموعة شركات صغرى يطلق عليها اسم "الديناصور الصغير"، بل أكثر من هذا فقد بدأ ظهور العديد من الشركات الافتراضية لتقدم مفهوماً جديداً في عالم الأعمال. (18)

إن اعتناق المنظمات لفكر إداري جامد ولفترة زمنية طويلة لاشك أنه يصعب عليها إيجاد مكاناً تنافسياً مرموقاً، ولذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك القوى الداعمة فيما يلي:

- معدلات تغير سريعة.
- منافسة بلا حدود.
- حفظ المكان والمكانة.
- تنامي الشعور بالجودة.
- تكنولوجيا المعلومات.

2- النماذج الشهيرة في مجال التميز الإداري:

تبنى نماذج التميز مجموعة من العناصر التي يتوجب توافرها بقدر واضح في تنظيم أي شركة أو منظمة حتى ترقى لمستوى التميز الذي يؤهلها للحصول على جائزة التميز، وقد تبلورت دعاوى التميز في نموذجين أساسيين حققا شهرة واسعة وإقبالاً كبيراً من الإدارة لتطبيقهما والاسترشاد بهما في تطوير الشركات والمنظمات عموماً، سواءاً في مجال الأعمال أو في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، وأصدر النموذج الأول الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، كما صدر النموذج الثاني عن "مؤسسة بالدرج للجودة" الأمريكية، والتي تدير مسابقة سنوية لمنح جائزة التميز في الأداء لأحسن المتقدمين المستوفين لمعايير التميز تحت عنوان Malcolm Baldrige National Quality Award.

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

ويشترك النموذجان الأوروبي والأمريكي في تبني أهم عناصر التميز، وإن كانت بدرجات أهمية نسبية تختلف من نموذج لآخر، وهي أسس التميز التي تهتم الإدارة المعاصرة ببناءها وتنميتها، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي: (19)

- التوجه بالنتائج.
- التركيز على العملاء.
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصالح.
- القيادة الهادفة.
- الإدارة بالعمليات والحقائق.
- تنمية ومشاركة الموارد البشرية.
- التعلم والابتكار والتحسين المستمر.
- تنمية العلاقات والتحالفات.
- المسؤولية الاجتماعية.

وينقسم كل عنصر من العناصر الرئيسية في النموذج إلى عناصر فرعية تبين تفاصيل أكثر، وتكون قابلة للقياس بدرجة أدق، فالنموذج الأوروبي مثلاً يتكون من 9 عناصر رئيسية تنقسم بدورها إلى 32 عنصراً فرعياً، بينما النموذج الأمريكي (بالدرج) يضم عناصر رئيسية تنقسم إلى 19 عنصراً فرعياً، وبالرغم من التباين الظاهر في تشكيل عناصر كل من النموذجين الأمريكي والأوروبي إلا أنهما في الأساس يعكسان توجهاً فكرياً متقارباً، كما أن الاختلاف بين عناصرهما هو خلاف ظاهري.

إن الأخذ بهذه المعايير ومحاولة وضعها موضع التطبيق يقتضي جهداً حارقاً من الإدارة والعاملين في المنظمة، فضلاً عن ضرورة اكتساب قبول واقتناع ومشاركة المتعاملين مع المنظمة من موردين وغيرهم، كما يكون تعليم العملاء أمراً مهماً لتوضيح أهداف التميز والعوائد التي يحققها لهم، ويجب أن تكون الغاية من تطبيق نموذج التميز هو الارتفاع بمستوى الأداء التنظيمي وتعظيم القدرات التنافسية، واستثمار القدرات المحورية للمنظمة وصولاً إلى النتائج الأفضل لجميع أصحاب المصالح، ناهيك عن تأمين مركز للمنظمة وتحسين قدراتها على مواجهة المتغيرات والتحديات.

ثالثاً: شركة جنرال إلكتريك وتجربة التميز:

قد يكون من المثير أن نسأل هل كان للنماذج السابقة من تأثير في تطوير الإدارة، وتحسين الأداء في منظمات محددة؟ للإجابة عن هذا التساؤل نعرض فيما يلي بعض المعلومات عن واحدة من أهم الشركات التي حصلت على جائزة بالدرج، وهي شركة

جنرال إلكتريك GE:

أ- التعريف بالشركة:

جنرال إلكتريك (General Electric) أو GE هي شركة صناعية وتكنولوجية أمريكية متعددة الجنسيات تأسست في نيويورك في عام 1892 بعد دمج شركة إديسون جنرال إلكتريك التي تأسست في عام 1878 مع شركتين كهربائيتين أخريين وفقاً للرسملة السوقية، وشركة جنرال إلكتريك هي ثاني أكبر شركة في العالم بعد إكسون موبيل فهي تنتج المعدات الكهربائية، والإلكترونية، واللدائن، ومحركات الطائرات، ومعدات التصوير الطبي، والخدمات المالية، وفي عام 1900 أسست الشركة مختبر أبحاث، وطورت معظم منتجاتها اللاحقة (مثل الأدوات المنزلية المختلفة) بواسطة العلماء، وفي عام 1986 اشترت جنرال إلكتريك شركة RCA، ومن ضمن ذلك شبكة NBC التلفزيونية، ويقع مقر الشركة الرئيسي في مدينة فيرفيلد بولاية كنتيكت الأمريكية

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

، والجدول التالي يبين أهم النتائج التي حققتها شركة جنرال إلكتريك: (20)

البيان	1981	1999	2000
الإيرادات	27.2 مليار دولار	100.4 مليار دولار	1299 مليار دولار
صافي الدخل	1.6	9.3	12.7
الأنشطة	SBU 45	10 أنشطة منفردة	
	350 خط منتجات كلها عالمية		
	2 نشاط علمي		
عدد العاملين	404000	295000	314000
المستويات الإدارية	11 - 9	5 - 4	
الإنتاجية	1 - 2 %	4 - 5 %	

Source: Robert Slater, Jack Walch and the GE Way, N.Y, McGraw- Hill, 1999.

ب- أهم التغيرات الإدارية في GE:

- تطبيق نظام 6 Sigma للجودة.
- تدعيم مفاهيم إدارة التغيير Change Management.
- الانطلاق إلى العولمة.
- تطبيق تقنيات القياس المرجعي للتعرف على أفضل الممارسات في الصناعة Best Practice.
- تطبيق نظام مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل Work-out.

ج- السمات المميزة لإدارة شركة GE:

- ينسب إلى الرئيس التنفيذي لشركة GE جاك ويلش ما تحقق بهذه الشركة من طفرات إدارية أوصلتها إلى أن تكون واحدة من أكبر شركات العالم، إذ احتلت عام 2000 المرتبة التاسعة في قائمة أحسن 500 شركة عالمية، وتحتل المركز الخامس في الشركات الأمريكية، وتضم قائمة إنجازات جاك ويلش التوجهات الإدارية التالية:
- إعادة هيكلة الشركة في أوائل الثمانينات عقب استلامه إدارة الشركة.
- تبني التغيير كسياسة ثابتة (الشركة لا تنتظر التغيير بل تسارع إليه).
- الخروج من الأنشطة غير المربحة التي لا تحتل فيها الشركة المركز الأول أو الثاني في العالم.
- إطلاق مبادرة الجودة الشاملة من منتصف التسعينات.
- التوسع في شراء الشركات الراجعة لتنوع أنشطة الشركة، حيث اشترى شركتي RCA و NBC.
- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة، وكانت دعوته لمساعدته أن يتوقفوا عن الإدارة ويمارسوا القيادة.
- توجيه المديرين للتخفيف من سيطرتهم الإدارية، وإطلاق الحرية للعاملين ليفكروا ويشاركوا في تحمل المسؤوليات، وهو يدعو المديرين للاتصال والتواصل مع رؤوسهم بدلاً من الانغلاق عن أنفسهم.
- مواجهة الحقيقة أن المنافسة تسيطر على عالم الأعمال، وإدراك خطورة المنافسة الأجنبية مما يتطلب الحسم في القرارات، ولذلك تم إعادة الشركة وتقليص حجم العمالة والتخلص من الأنشطة التي تعوق حركتها مثل إنتاج الأجهزة المنزلية.
- تبسيط التنظيم وإزالة الحدود التنظيمية، والسعي لتطبيق فكرة التنظيم بلا حدود.
- إتباع سياسة إصلاح الوحدات المتعثرة، أو إغلاقها، أو بيعها،

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

- استثمار الموارد البشرية لبناء القدرات التنافسية، وضمان التطوير المستمر.
 - ومن أهم إنجازات جاك ويلش وشركة GE تطوير مفهوم القيادة الإدارية، وتنمية فكر قيادي متطور بين المديرين، وحسب وصفة جاك ويلش ينبغي على القادة أن يتصفوا بالتالي:
 - أن يمتلكوا الشغف للامتياز، وأن يتعدوا عن السلوكيات البيروقراطية.
 - أن يكونوا متفتحين للأفكار الخارجية، والتعامل مع الغير.
 - أن يركزوا على النوعية، والقيادة بالتكلفة، وأن يسارعوا للحصول على الميزة التنافسية.
 - أن يضعوا التغيير كأولوية، لا التغيير.
 - أن يكون لهم تصور عالمي، وذلك من خلال تكوين فرق عالمية.
 - يجب على القادة أن يثقوا في أنفسهم، وذلك لكي يستطيعوا احتواء وفهم غيرهم.
- وأخيراً يبين جاك ويلش الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك " أن اختيار الأشخاص المناسبين هو واحد من الوظائف الثلاثة التي كان يؤديها في تلك الشركة المتعددة الجنسيات، أماوظيفتان الأخرى فهما تحديد رأس المال ونشر الأفكار بالسرعة". (21)

وعندما عينت شركة جنرال إلكتريك جون فلانيري رئيساً تنفيذياً لها في يونيو الماضي، أدرج جيفري إيمليت رئيس مجلس إدارتها المتقاعد ست سمات يتميز بها خليفته بما فيها اتخاذ القرارات الصائبة، مرونته، إجادته للمهارات المختلفة، تأسيسه للفريق الجماعي، وهو إنسان قادر على المنافسة ومتفتح الذهن، وسيحتاج فلانيري بكل تأكيد إلى المرونة ورجاحة العقل أكثر من أي شيء آخر، وقد وعد مؤخراً بإعادة تشكيل «جنرال إلكتريك» التي تعتبر أكبر مجموعة صناعية أميركية، ويهدف من وراء ذلك إلى إعادة التعريف بثقافة الشركة، وإدارتها بصورة أفضل، وتقليص التعقيدات الروتينية الموجودة بها، وهذه الالتزامات تعكس مطالب المستثمرين، بمن فيهم شركة ترايان بارتنرز التي يترأسها الناشط نيلسون بيلتز، لكن لن يتم تحقيق أي من هذه الأهداف بسهولة بالنسبة لشركة عملاقة تعمل ضمن رأس مال ضخيم، وبطيئة النمو، وسط تنافسية عالية من الشركات الأخرى.

وقد اتخذ فلانيري مؤخراً خطواته الأولى التي تتسم بالحذاقة، فقد جاءت نتائج الربع الثالث لأرباح جنرال إلكتريك أقل بكثير من توقعات المحللين. وقد وصفها بأنها غير مقبولة تماماً، فنغمته الكئيبة لكن المصممة، والتوقعات الأولى بشأن إمكانية خفض توزيع الأرباح تفترض أنه أتقن سمة سابعة تعتبر مفيدة بالنسبة لرؤساء جنرال إلكتريك السابقين منذ أيام جاك ويلش وهذه السمة هي إدارة التوقعات، فقد استدعى الأبناء السيئة على وجه السرعة، وأتاح بشكل كبير إدخال تحسينات في وقت لاحق.

وأقدم فلانيري على استبعاد بعض الأبقار المذعورة من قطيع «جنرال إلكتريك»، وعملياً قلص عدد مراكز البحوث والتطوير فيها، وأجل جزءاً من مشروع مبنى المقر الرئيسي، وأوقف تشغيل طائرات الشركة النفاثة، ويبدو فلانيري محظوظاً بقدر سوء حظ سلفه، فقيمة أسهم «جنرال إلكتريك» انخفضت لأكثر من الثلث في عهد إيمليت، وكانت مهمته الصعبة تتمثل بتفكيك شركة مالية ضخمة أسسها ويلش فبعد الأزمة التي واجهتها خدمات «جنرال إلكتريك كابيتال» المالية، والتي أثبتت أنها ليست أكثر من قطعة أثرية من طفرة مضاربة مزدهرة جاءت عمليات الاستحواذ التي أجراها إيمليت، وخاصة في قطاع النفط والغاز سابقة للانخفاض السريع في أسعار السلع، وقد راهن على «إنترنت الأشياء» الصناعية، ولم يتم تسديد دينه بعد، وكل هذه الأشياء حجبت عملية إعادة بناء المحفظة الصناعية وتقلص وسيلة إدارية أقل مركزية، وبغض النظر عن ذلك

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

فإن كل هذه الأشياء نسبت إلى سوء الحظ، وأتاحت لفلانيري قاعدة ضيقة للبناء عليها وهذا تفويض له بإجراء تغييرات، وقد وعد بأنه سيدرس كل شيء تم وضعه على الطاولة.

لقد تحرك إميليت ببطء شديد لتفكيك الأجزاء الأسوأ من تراث ويلش، فمتوسط عهد الرؤساء التنفيذيين في مؤشر القيمة السوقية هو تسع سنوات وبحسب ما اكتشف ويلش من خلال بقائه مدة أطول (20 عاما) فإن الذي يبقى مدة أطول كرئيس تنفيذي يتعرض لهجمات شرسة، ويتعين على الذين يتم تعيينهم حديثاً، كحال فلانيري على وجه الخصوص التحرك بسرعة لإثبات أنفسهم، وحتى لو كان ذلك يعني التخلص من إرث السلف وتحتوي العقود القليلة الماضية من تجارب القيادة في جنرال إلكتريك دروساً لكل الشركات، ويجب التركيز على مجالات بها مهارات متباينة (الهندسة بالنسبة لجنرال إلكتريك)، وتجنب بعض النزعات أو التوجهات (التوسعات المالية والعمل على زيادة النفوذ)، كما يجب وضع توقعات على المدى القصير قابلة للتحقيق مع وضع التخطيط والإدارة على المدى الطويل يجب أيضاً اتخاذ قرارات صعبة مع التأمل بقليل من حسن الحظ. (22)

خاتمة:

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز، فالتميز هو الشاغل الأول والأخير للمديرين، ومن الضروري أن نؤكد أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات والقوى الخارجية، كما أن التميز ليس له حدود أو موانع بل هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية.

ولعل المتغير الأول في معادلة التميز هو القيادة التي لها دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز، وتدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات، والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وتسخير رغبتهم الفطرية لتحقيق التميز، والبحث عن المسؤوليات واستخدام طاقاتهم العقلية، وذلك بأن يكون القائد هو القدوة الحسنة، وتشجيعهم ومنحهم المكافآت متى حققوا التميز.

كما أن هناك صفات أساسية لا بد من توافرها في أي قائد إداري كالطموح، الرؤية الثاقبة، الثقة في النفس، القدرة على اقتناص الفرص، القدرة على تركيز القوى العقلية والبدنية، روح التنافس، تقبل النقد الذاتي، وأخيراً القدرة على تحريك الآخرين لتحقيق طموحات المنظمة، إذ ينسب إلى وران بينيس قوله: "إن القادة الجيدون يشعرون الأفراد أنهم في قلب الأشياء وليسوا على الهامش، حيث يشعر كل منهم أن وجود القائد يثبت فرقاً في نجاح المنظمة، وعندما يشعر الناس بالتمركز، ويكسب عملهم معنى يتحقق ذلك النجاح".

وفي الأخير نقول إن الكثير من النجاحات ضمن مجال الأداء الإداري تعزى لكون القائد الأعلى في المنظمة أو مديرها العام هو القائد الراعي لعملية تحول الأساليب والممارسات، وإيجاد تغييرات جديدة وجذرية من أجل النهوض بواقع المنظمة.

قائمة المراجع:

- (1) - طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 55.
- (2) - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص: 193.
- (3) - عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 68، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص: 33.

(4) - Bergeron et autres, Les aspects humains de L'organisateur, Gaétan Morin, Canada, 1980, p : 233.

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز

- (5) - السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 45.
- (6) - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015، ص: 43.
- (7) - Bob nelson.peter economy. Le management pour les nuls, Edition first, paris France, 2004, p 68.
- (8) - محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005، ص: 03.
- (9) Mohamed Fernini, De l'économie d'entreprise à la macro-économie, édition Madani, Blida, Algérie, 1998, P20.
- (11) - هيلاري أوين، البحث عن القادة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 74.
- (11) - مصطفى أحمد تركي، بحث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الطبعة الأولى، دار العلم للنشر، الكويت، 1986، ص: 44.
- (12) - بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، فرع تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص: 137.
- (13) - محمد الرميحي، الإدارة.. فن لا يعترف به العرب المعاصرون، مجلة العربي، العدد 440، منشورات وزارة الإعلام، الكويت، جوان 1995، ص: 22.
- (14) - مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص: 74.
- (15) - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 87.
- (16) - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي " توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 154 - 155.
- (17) - فيصل بن محمد بن مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص: 147.
- (18) - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 06.
- (19) - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 86-87.
- (20) - Robert Slter, Jack Walch and the GE Way, N.Y, McGraw- Hill, 1999.
- (21) - جيف جرووات، ليز فيشر، القيادة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص: 69.
- (22) - تيم هافورد، " جنرال إلكتروك " ودروس الشركات، ترجمة عمر حرز الله، صحيفة البيان الاقتصادي، مؤسسة دبي للإعلام، الإمارات العربية المتحدة، من الموقع الإلكتروني www.albayann.ae/economy تاريخ الاطلاع: 24 أكتوبر 2017.