

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# مطبوعة دروس لمقياس

## تسيير المؤسسة

السداسي الثالث - شعبة العلوم الاقتصادية -

إعداد أستاذة المقياس: رفيقة حروش

السنة الجامعية

2015/2014

## تقديم:

تتناول هذه المطبوعة ملخصات لدروس مقياس "تسيير المؤسسة" المبرمج في السداسي الثالث جدع مشترك لجميع الشعب في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وهو المقياس الذي يتناول أهم وظيفة في المؤسسة الاقتصادية وهي وظيفة التسيير أو الإدارة، حيث تعتبر هذه الأخيرة ( الإدارة ) عامل من عوامل الانتاج الأربعة في المؤسسة والمتمثلة في الأرض، ورأس المال، والعمل، والتنظيم، ويمثل التنظيم العامل الأكثر أهمية نظرا لقدرته على دمج عناصر الانتاج الأخرى بكفاءة وفعالية لتحقيق القيمة المضافة التي تهدف إليها كل مؤسسة.

كما أنّ التسيير هو الوظيفة القادرة على تنسيق وتوجيه جهود جميع الأفراد العاملين في المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، ومنه فإنّ لهذا المقياس أهمية بالغة بالنسبة للطلبة في جميع التخصصات نظرا لما سيقدمه لهم من معارف ومكتسبات تساعد على دمج المكتسبات من المقاييس الأخرى، كما ستتوضح لهم فكرة أنّ دراسة جميع المقاييس الأخرى مثل رياضيات المؤسسة، والتحليل المالي، والمحاسبة التحليلية، وبحوث العمليات، والإحصاء.... الخ ماهي إلاّ أدوات وتقنيات لتحقيق التسيير الأمثل للمؤسسة، من خلال اتخاذ القرارات العلمية التي تركز على نتائج ومؤشرات دقيقة.

وفي عصر العولمة والانفتاح العالمي والأزمات المتعددة التي تتعرض لها المؤسسات مازال التسيير الوظيفة الوحيدة القادرة على مساعدة المؤسسة على حل ومعالجة هذه الأزمات من جراء انفتاحها على العالم الخارجي، من خلال ابتكار الحلول والأساليب المعاصرة للإدارة، ولهذا فإنه من الضروري الإلمام بهذه الأساليب والنظريات لاستخدامها في الميدان العملي للطلبة.

تشتمل هذه المطبوعة على دروس لبرنامج مقياس "تسيير المؤسسة" المكون من ستة فصول كالتالي:

فصل تمهيدي: مدخل إلى التسيير

الفصل الأول: تطور الفكر الإداري

الفصل الثاني: عمليات أو وظائف التسيير

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة

الفصل الرابع: اتخاذ القرارات في المؤسسة

الفصل الخامس: ثقافة المؤسسة

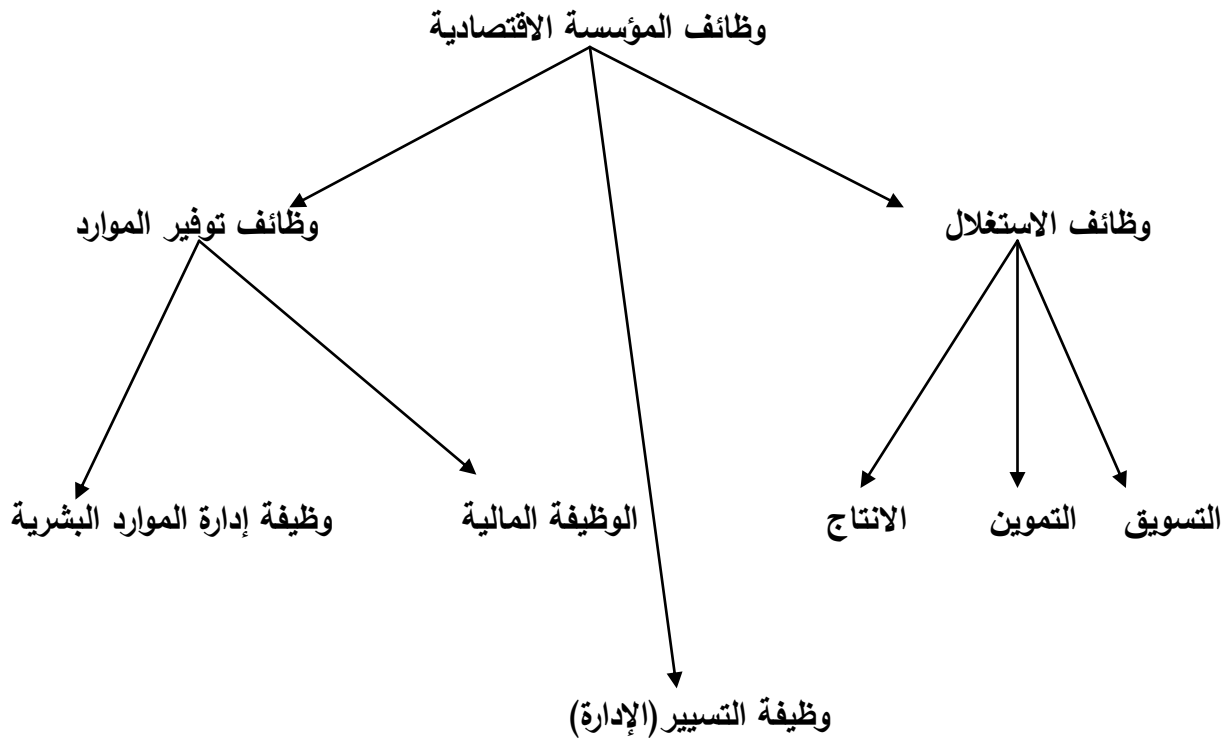
الفصل السادس: لوحة القيادة

# فصل تمهيدى:

## مدخل إلى التسيير

## تمهيد:

يعتبر التسيير أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهو الوظيفة المسؤولة على إنتاج القيمة المضافة، وتحقيق الربح الذي تهدف إليه المؤسسة من خلال التنسيق بين جميع الوظائف التي تقوم بها، حيث تُصنف وظائف المؤسسة إلى ثلاثة أصناف وهي وظائف الاستغلال وتشمل وظيفة التسويق ووظيفة التموين ووظيفة الانتاج، أما وظائف توفير الموارد فتتمثل في الوظيفة المالية، ووظيفة إدارة الموارد البشرية، أما الصنف الثالث والذي يمثل وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية والتي تشمل التسيير الذي يعتبر الرأس المدبر والموجه لجميع الأعمال في المؤسسة، ومع التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، ومواجهتها للتغيرات الشديدة والسريعة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسس فقد تم إدخال وظيفة أخرى لمواجهة هذه التغيرات وهي وظيفة التسيير الاستراتيجي، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



## 1. تعريف التسيير:

التسيير هو علم من علوم العصر التي كان له الفضل في تحقيق التقدم الاقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة. حيث لم تعد الموارد الطبيعية هي العامل الوحيد لتقدم المجتمعات، ولكن كيفية استخدام هذه الموارد واستثمارها عن طريق تسييرها بالقوى البشرية، فالتسيير هو تنسيق وتوجيه جميع الجهود والأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبتعبير آخر التسيير هو الاستخدام الأمثل والعقلاني والرشيد لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أي أن التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، والمادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة.<sup>1</sup>

ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرّفه الكلاسيكي "تايلور" Taylor بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". وأنه " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم تتأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".<sup>2</sup>

أما حسب المدرسة القرارية، ومن أبرز مفكريها سيمون (H.Simon) فإن التسيير هو عبارة عن عمليات اتخاذ القرار بقدر ما تنطوي على أفعال.<sup>3</sup>

ومثل الكثير من المصطلحات الإدارية والاقتصادية، نجد للتسيير تعريف عديدة ومتعددة، تختلف من مفكر إلى آخر وذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي يُنظر منها إلى الظاهرة وهي كالتالي:

- التسيير هو "مجموعة الأنشطة الممارسة من طرف مجموعة مختارة من الأشخاص وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".
- التسيير هو " توجيه النشاط في المنظمة بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المحدد".
- التسيير هو «عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد»
- التسيير هو "فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك"
- التسيير هو " فن تحقيق هدف معين عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة".

- التسيير هو " عملية تنسيق جهود العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً، وتشمل عدة عمليات منها: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة."
- التسيير هو مجموعة من النشاطات ( التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة) من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، والمقصود بالكفاءة هو الاستخدام الأمثل والعقلاني لموارد المؤسسة، والفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.<sup>4</sup>

## 2. مميزات التسيير:

- التسيير علم وفن
  - التسيير مبني على وظائف ( انظر عجلة التسيير-الشكل 1- )
- فهو عبارة عن مقود مقسم إلى أربعة مراحل المتمثلة في: التخطيط ، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية كالتالي:

- **التخطيط**: ويضم ضبط الأهداف، وإعداد البرامج، وتحديد الميزانيات.
- **التنظيم**: ويضم التقسيم إلى دوائر، وضبط علاقات السلطة، ثم تحديد العمليات.
- **التوجيه**: ويضم التحفيز، والاتصال، والتكوين.
- **الرقابة**: وتضم قياس النتائج الحالية، ومقارنة النتائج، وأخذ القرار الملائم.<sup>5</sup>

- التسيير في تطور مستمر (انظر تطور التسيير - الشكل 2- )

إنّ تطور مفهوم التسيير يعود إلى الأسباب التالية:

1. الثورة الصناعية والاهتمام الكبير بكيفية زيادة الانتاجية، حيث كان التركيز الأكبر على رفع الكفاءة الانتاجية للعمال وبالتالي للمؤسسة.
  2. ظهور النقابات العمالية التي بدأت الدفاع عن العامل والبحث عن تحسين ظروفه.
  3. ازدياد تعقّد البيئة الخارجية للمؤسسة، وضرورة تطبيق مناهج مناسبة لكل حالة.
  4. ظهور مدارس إدارية كثيرة لكل واحدة نظرة خاصة بها لمعالجة مشكل الفعالية والكفاءة.<sup>6</sup>
- ولهذا فإننا نجد تصنيفات كثيرة خاصة بتطور التسيير، إلا أننا سنختار التصنيف المقدم من طرف

(Chauvet) والمبني على محورين أساسيين وهما:

-محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة والانفتاح، أي محور (صلابة- مرونة).

-ومحور ثاني يضم عنصرين أساسيين لكن متضادين وهما (المؤسسة -الفرد).

ومن خلال هذين المحورين استطاع (Chauvet) أن يظهر أربعة مراحل مرّ بها التسيير من الربع الأخير من القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا وهي:

**المرحلة الأولى: التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني)** وهو ماجاءت به المدرسة الكلاسيكية، إذ ركزت على هدف واحد وهو تحقيق العقلانية واعتبار المؤسسة تنشط في محيط مغلق أو على الأقل بطيء التغير.

**المرحلة الثانية: التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي)**

وهو ما جاءت به المدرسة السلوكية، إذ ركزت على العلاقات الإنسانية والدوافع والحوافز لرفع انتاجية المؤسسة.

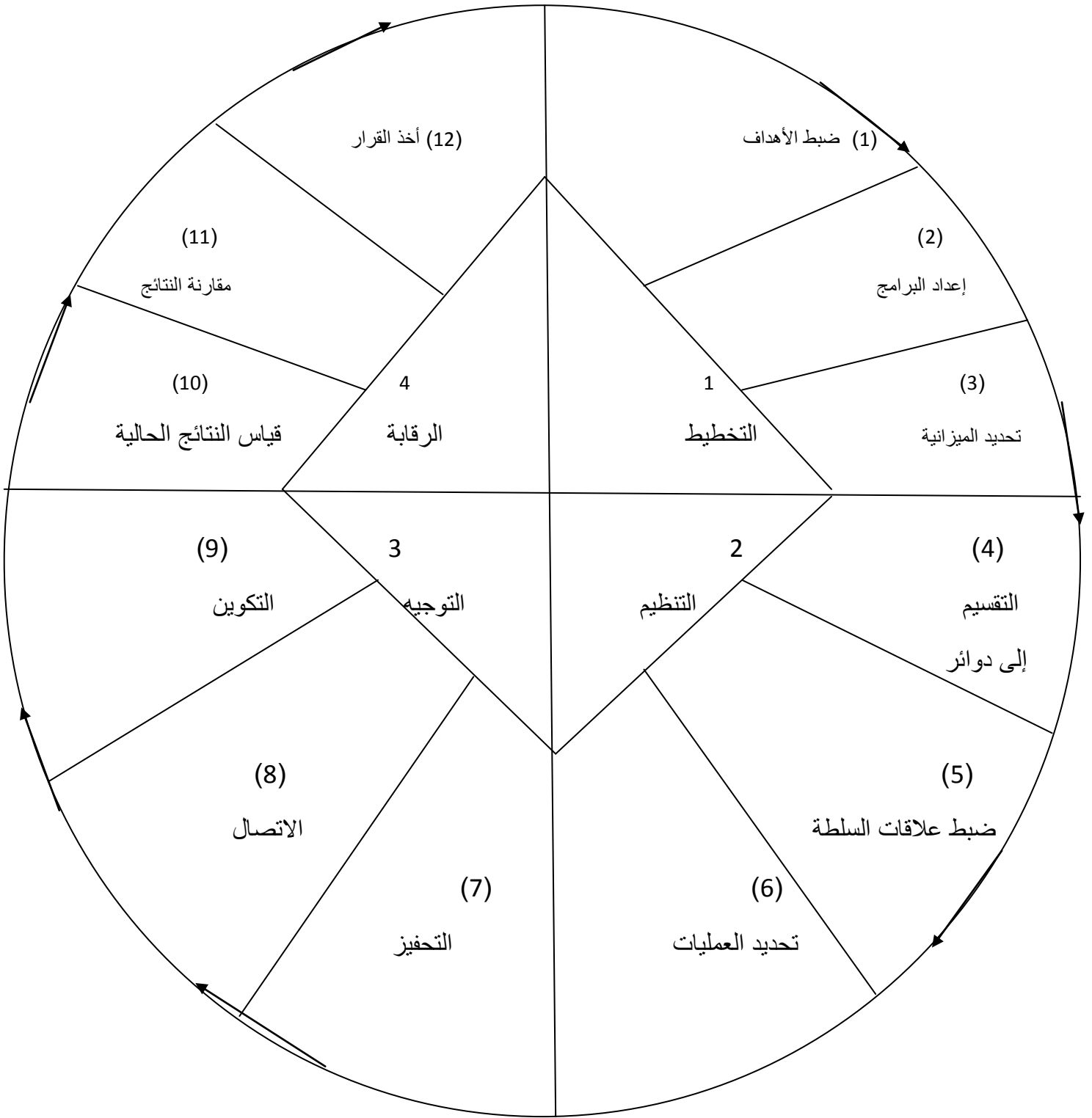
**المرحلة الثالثة: التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني)** والهدف منه هو التكيف مع البيئة،

والتحكّم في التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة، من خلال إعداد استراتيجية للمؤسسة.

**المرحلة الرابعة: التسيير التشاركي (بالمشاركة ) من السبعينات إلى يومنا هذا**

ويكمن هذا التسيير في التحكّم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى، والمرور إلى التخطيط الاستراتيجي ثم إلى التسيير الاستراتيجي بسبب السرعة في تغيرات عناصر البيئة، وصعوبة توقّع هذه التغيرات، والمرور من منظور "اقتصادي -تقني" إلى منظور "اقتصادي -اجتماعي".

- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة بحيث أنّ المسير يجب أن يهدف إلى تحقيق الرشادة والعقلانية من خلال استخدام موارد المؤسسة وفي نفس الوقت فهو مطالب بالأخذ بعين الاعتبار رضا العمال والمحافظة عليهم كمورد هام في المؤسسة، وبالتالي خلق جو إنساني ومحفز للعمل في المؤسسة، وهو ما يخلق ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة.

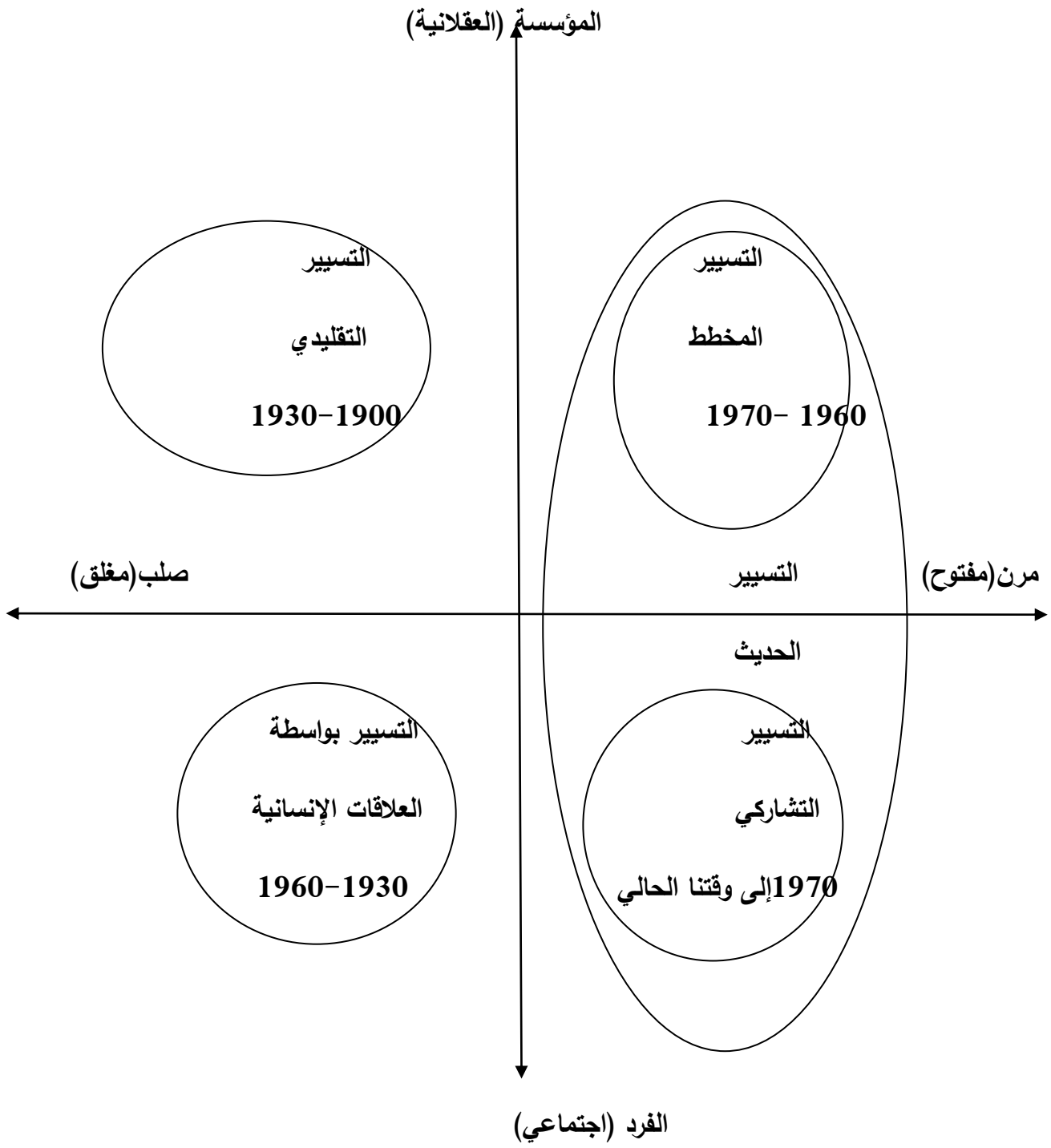


# عجلة التسيير

الشكل رقم (1):

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص





## تطور مفهوم التسيير

الشكل رقم (2):

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 112.

### 3-التسيير علم وفن:

التسيير علم لأنه لا يعتمد على عوامل الصدفة والمحاولة والخطأ، ولكن على مبادئ وأساليب ونظريات وتطبيقات.

التسيير فن لأنه ظهر كممارسة قبل ظهوره ، كما أنه يتطلب الإبداع، وتمتع صاحبه بسمات القيادة.

### 4-علاقة التسيير بالعلوم الأخرى

#### 4-1:التسيير وعلم الاجتماع:

إنّ علم الاجتماع هو العلم الذي يدرس المجتمعات من حيث عاداتها وتقاليدها والبيئة ، وهذه الدراسات تفيد المسير لاتخاذ القرارات والتعامل مع الأفراد ومع المجتمع الذي يحوي مختلف الفئات.

#### 4-2:التسيير وعلم النفس:

علم النفس هو العلم الذي يدرس دوافع الأفراد وسلوكهم وكيفية توجيههم وتحفيزهم، وهو ما يهتم المسير أو المدير لأنه يتعامل مع العنصر البشري ويعمل على توجيههم وتحفيزهم.

#### 4-3: التسيير وعلم القانون:

علم القانون هو مجموعة القواعد والأسس والمبادئ التي تنظم عمل الأفراد، والمسير يجب أن يكون عمله ضمن هذه القوانين، كما يجب أن يكون ملماً بها.

#### 4-4: التسيير وعلم الاقتصاد:

يعتمد رجال التسيير على نظريات الاقتصاد التي تساعد على استخدام موارد المؤسسة استخداماً عقلانياً ورشيداً، أي بكفاءة وفعالية.

#### 4-5:التسيير وعلم الرياضيات

يعتمد المسير على الرياضيات للتنبؤ بما بحجم الانتاج وبحجم المبيعات من خلال استخدام رياضيات المؤسسة وبحوث العمليات.

#### 4-6:التسيير وعلم الإحصاء

يتعامل علم الإحصاء مع الأرقام وتطورها ودراسة متوسطها وانحرافها المعياري، وارتباط بعضها ببعض وبالتالي فالمسير يجب أن يكون على دراية بالإحصائيات التي تقيده في اتخاذ القرارات.<sup>7</sup>

#### 4-7:التسيير والأخلاق:

يرتبط التسيير بالأخلاق، فالمسير يجب أن تقوده في أعماله وقراراته مجموعة من المبادئ والأخلاق لأن مسؤوليته تفرض عليه أن يكون دائما مثاليا وقدوة للآخرين، والواقع المعيش يبين أن الفساد الإداري ساد جميع المجتمعات تقريبا، ولذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار معيار أخلاقيات المسير عند اختياره لممارسة المهنة.<sup>8</sup>

### 5- هل هناك فرق بين الإدارة والتسيير؟

للإجابة على هذا السؤال نجد رأيين:

- الرأي البريطاني والذي يرى أن كلمة إدارة Administration هي تعبير عن مسؤوليات الإدارة في المستويات العليا، وأن كلمة تسيير Management هي تعبير عن مسؤوليات الإدارة في المستويات التنفيذية الدنيا.
- أما الرأي الأمريكي وهو عكس الرأي البريطاني حيث يرى أنصاره أن كلمة Management هي تعبير عن مهام الإدارة في المستويات العليا، في حين تشير كلمة Administration إلى مهام ومسؤوليات الإدارة في المستويات الدنيا.
- أما الرأي الفرنسي فإنه يركز على أنّ التسيير Management هو استعمال تقنيات التسيير. وحتى لا ندخل في متاهات التفرقة بين الإدارة والتسيير فإننا نقول أنّ الإدارة هي التسيير.

## هوامش الفصل التمهيدي:

- 1 عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 12.
- 2 عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص 33.
- 3 سرير رايح عبد الله، القرار الإداري، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 20.
- 4 نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، ط1، دار الأيام، عمان، 2015، ص 20.
- 5 أحمد بن عبد الرحمان الشمشيري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساليب والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 32.
- 6 طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005، ص 85.
- 7 مصطفى عبد الله القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص 60.
- 8 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

# الفصل الأول:

## تطور الفكر الإداري

## تمهيد:

من الأخطاء الشائعة أن نتناول الأفكار الخاصة بعلم التسيير بدءاً من القرن التاسع عشر ومن ظهور المدرسة العلمية، إذ أنّ التسيير كممارسة يُعدّ قديماً قدم الإنسان نفسه، ولقد تطورت أساليبه وعملياته بتطور الإنسان وبظهور الأسر والجماعات وتحولها إلى قبائل وعشائر ومن ثمّ إلى أمم ومجتمعات، وأنّ التجمعات البشرية المختلفة عبر تطورها وتعاقبها تؤكد البعد التاريخي للسلوك الإداري والقيادة الإدارية السائدة، والحضارات القديمة دليل قاطع على وجود نوع من التنظيم الحكومي المتطور في تلك الحضارات.

إذن ظهر التسيير كممارسة مع بداية وجود الإنسان ككائن حي اجتماعي يعمل من خلال الجماعة يؤثر فيها ويتأثر بها.

1- التسيير ( الإدارة) عند سيدنا آدم: عن طريق تقسيم العمل بين سيدنا آدم وأمنا حواء .

2- التسيير في عهد سيدنا سليمان عليه السلام: الذي أشرف في عهده على إبرام عدة اتفاقيات تجارية ومشروعات انشائية واتفاقيات السلام.

3-التسيير في الحضارات القديمة: والتي تتبلور في ثلاثة حضارات أساسية وهي:<sup>1</sup>

- التسيير في الحضارات الشرقية، منها الحضارة الفرعونية، والحضارة البابلية، والحضارة الصينية.
- التسيير في الحضارات الغربية، وعلى سبيل المثال الإغريقية والحضارة الرومانية.
- التسيير في الحضارة العربية الإسلامية: إن الإدارة في ظل الدولة الإسلامية هي خدمة وتربية وتوجيه، بحيث أن من يتولاها يكون أهلاً لتحمل المسؤولية، فهي ليست سلطة ولكنها عدالة في الحكم، وقدوة حسنة، وتنظيم للأمر وبناء علاقات إنسانية. وتتمثل الإدارة في القرارات بشتى صورها وأكثرها ديمقراطية ، وفي مخاطبة الرسول لكافة المؤمنين قائلاً (ص): "كلّم راع وكلّ راع مسؤول على رعيته."

وللإدارة في الإسلام دعائم وركائز مستمدة من الدين الإسلامي الحنيف وتتمثل في : " اختيار الرجل الأصالح دون مجاملة، القدوة الحسنة، الشورى، الالتزام، الطاعة، الطموح، والتهيو للمستقبل، تحمّل المسؤولية، التخطيط السليم، العمل المبني على العلم، العمل وليس القول الأجوف، إجادة العمل وإتقانه، الجزاء الحسن مقابل العمل الجيّد، المرونة ولين الجانب، العدل، التعاون والأخذ بالعلاقات الإنسانية، المكاشفة وعدم الوشاية، التيسير ومراعاة الظروف، محاسبة النفس والتقويم الذاتي."<sup>2</sup>

#### 4-التسيير في عصر النهضة (أثناء وبعد الثورة الصناعية):

بدأت الإدارة تتحوّل وتنتقل من مجال الممارسة إلى مجال العلم في بداية القرن 19، وذلك مع بداية ظهور أعمال ودراسات " فردريك تايلور F TAYLOR " أب الإدارة العلمية، حيث أنه قام بمجموعة من التجارب وضحت للكون أن إدارة المنظمات يجب أن تتم على أساس علمي سليم، وأن دراسة الظواهر الإدارية يتم على أسس وخطوات الأسلوب العلمي.<sup>3</sup>

كما أن الإدارة تسيير وفق مبادئ ونظريات وتعريف و أساليب وتطبيقات، والتي تستخدم الطريقة العلمية المطبقة في العلوم الأخرى.

#### أولاً: إسهامات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

تشتمل المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على ثلاث مدارس هامة وهي:

- المدرسة العلمية.
- المدرسة الوظيفية.
- المدرسة البيروقراطية.

والتي بدأت أفكارها تظهر في بداية القرن العشرين.<sup>4</sup>

#### 1- المدرسة العلمية:

لقد بدأت المعالم الأولى للإدارة العلمية في السنوات العشر الأخيرة من القرن التاسع عشر (19)، ولكنها لم تصبح نظاماً معروفاً إلا على إثر نشر الأقوال والمداولات في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أطلق على النظام الجديد "الإدارة العلمية" والتي رسم الخطوط الأساسية لها " فردريك تايلور F TAYLOR " فهو الذي حدد المبادئ التي تقوم عليها، وهو الذي أعلن أن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها المنظمات وهي زيادة الانتاج ، لا تكون إلا بالتفاهم بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما هي مصلحة مشتركة وليست مصالح متضاربة.<sup>5</sup>

#### 1-1 مبادئ الإدارة العلمية:

يمكن تلخيص أفكار تايلور في الخطوات التالية:

- ترشيده وتوصيف كل حركة تدخل في تكوين أية عملية والتوصل إلى أفضل طريقة لأدائها.
- اختيار أفضل الأشخاص ملائمة للعملية.
- تدريب الشخص بدقة على طريقة الأداء المفضلة.
- قياس و تحديد الانتاج المعياري ومتطلباته التي تطبق على العملية.
- دفع مكافأة انتاج عن ذلك القدر من الانتاج الذي يجاوز مستوى الانتاج المعياري.

- ربط الأعمال المتماثلة بدائرة واحدة.
- الأخذ بنظام الاشراف الوظيفي مما يؤثر على مبدأ وحدة الأمر والتوجيه، إذ يتعدد المشرفون كل حسب تخصصه الوظيفي.
- من خلال أفكار وأعمال "تايلور" نلاحظ أنه استعمل الطريقة العلمية في حل مشاكل الإدارة الصناعية وهي اتباع الخطوات التالية:
- تحديد المشكلة.
- جمع الحقائق والمعطيات عن المشكلة.
- تحديد المبادئ أو القوانين القابلة للتطبيق على المشكلة واختيار ما يظهر أنها مسيطرة عليها.
- تشكيل حلول بديلة.
- اختيار الحل أو مزيج الحلول الأكثر مناسبة.
- فحص الحل على عينة لمعرفة النتائج الممكنة.
- تطبيق الحل على المشكلة.<sup>6</sup>

## 1-2 الانتقادات الموجهة للنظرية العلمية:

- 1- إن اعتماد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل ، جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع، أي هناك إهمال للجانب الإنساني.
- 2- إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.
- 3- لا يمكن لكل فئات العمل الاستفادة من المقاييس الدقيقة التي يتم وضعها في أداء العمل، لأن هناك فروقات فردية بين العمال.
- 4- إن الاعتماد على الحوافز المادية فقط لدفع العمال لبذل مجهودات أكثر، يكون فجوة وثغرة كبيرة في أعمال "تايلور" ، لأن عدم اهتمامه بالظروف النفسية والاجتماعية للأفراد والحوافز المعنوية أدخله في انتقادات شديدة.<sup>7</sup>

## 2- المدرسة الوظيفية (مدرسة العملية الإدارية):

وتسمى أيضا هذه النظرية بنظرية شمولية الإدارة، حيث نادى رائد هذه المدرسة بمجموعة من المبادئ العامة التي يرى أنها تنطبق على أية منظمة بالرغم من الاختلافات في الأهداف والمتغيرات البيئية، ويستهدف من اقتراح هذه المبادئ استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة محل الحس والتخمين عند علاج المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات.



## 2-1 النشاطات التي تقوم عليها المشروعات الصناعية حسب "فايول":

قسم " فايول " نشاطات المؤسسات الصناعية إلى ستة مجموعات وهي:

- نشاطات فنية (انتاجية).
  - نشاطات تجارية (الشراء، البيع، المبادلة ).
  - نشاطات مالية ( الحصول على رأس المال واستخدامه استخداما أمثلا ).
  - نشاطات تأمينية ( حماية الأفراد والممتلكات ).
  - نشاطات محاسبية.
  - نشاطات إدارية ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة ).
- واهتم "فايول" أكثر بالنشاطات الإدارية حيث خصص معظم كتابه لملاحظات عن الصفات الإدارية والتدريب والمبادئ العامة للإدارة.

## 2-2 المبادئ العامة للإدارة عند "فايول" ( المبادئ الأربعة عشر):

- تقسيم العمل وتخصصه.
- السلطة والمسؤولية (السلطة مرتبطة بالمسؤولية وهناك سلطة رسمية وسلطة شخصية).
- الضبط والربط ( الانضباط في السلوك واحترام أنظمة العمل).
- وحدة إصدار الأوامر.
- وحدة التوجيه.
- إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- مكافأة الأفراد والعاملين بشكل عادل من أجل زيادة ولائهم.
- درجة المركزية ( تحددها المواقف الراهنة والتي يمكن أن تؤدي إلى أحسن النتائج).
- التسلسل الهرمي أو الإداري.
- العدالة والمساواة.
- الاستقرار الوظيفي.
- المبادرة والمبادرة ( وتعني مشاركة كل أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات).
- النظام والترتيب.
- العمل الجماعي ونبث الروح الجماعية.<sup>8</sup>

## 2-3 عناصر الإدارة عند "فايول":

كان فايول يقصد بعناصر الإدارة وظائف الإدارة وهي:

" التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق، الرقابة " ( سنتناول هذه الوظائف بالتفصيل في فصل لاحق)

و بالإضافة إلى هذه النشاطات تعرّض "فايول" إلى ذكر مجموعة من الصفات الواجب توفرها في المدير وهي: " صفات جسمانية، صفات عقلية، صفات خلقية، صفات ثقافية، صفات فنية، صفات مهنية "

## 2-5 الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الإدارية:

- اعتنى "فايول" بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل وليس على مستوى العمل المطلوب.
- اهتم "فايول" بالإدارة العامة وليس بإدارة الأقسام أو بالإشراف.
- اهتم "فايول" بالرقابة العامة وليس بتفاصيل العمليات.
- إن هذه المبادئ التي جاء بها "فايول" تمتاز بأهميتها كشعارات فقط، وهي صعبة التطبيق.
- إن تطبيق هذه النظرية يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة.

## 3-المدرسة البيروقراطية

يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" رائدا لهذه المدرسة، وقد عاصر رواد المدرسة العلمية والمدرسة الإدارية، وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نظريته نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيطة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيما محكما، وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية.

قدم "فيبر" مجموعة من البحوث والأعمال النظرية الهامة، من أهم مؤلفاته "الاقتصاد والمجتمع" الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية.<sup>9</sup>

### 3-1 خصائص التنظيم البيروقراطي:

يعدّ "فيبر" أول من كتب في صورة علمية عن النموذج البيروقراطي الأمثل للتنظيمات، وقد حدّد أهم خصائصه كالتالي:

- مبدأ تخصص وتقسيم العمل.
- التحديد القاطع للواجبات.
- العلاقات الوظيفية: علاقات رسمية بين المراكز وليس بين الأفراد.
- بناء هرمي للسلطة: السلطة تتدرج بطريقة هرمية.
- شغل الوظائف بالتعيين: أي ليس بالانتخاب.
- أداء العمل وفق سجلات ومستندات.
- احترام الوظيفة: حيث لا يجوز الجمع بين وظيفتين.
- تطبيق قواعد وتعليمات العمل.
- السرية في أداء الوظائف.<sup>10</sup>

### 3-2 أنواع السلطة عند "ماكس فيبر"

يوضح "ماكس فيبر" فكرته عن السلطة في التنظيم البيروقراطي من خلال عرضه لأنواع السلطة والقيادة ، وتوجد ثلاثة أنواع من السلطة:

- السلطة التقليدية.
- السلطة البطولية أو الإلهامية أو الكاريزمية.
- السلطة القانونية.

### 3-3 مزايا التنظيم البيروقراطي: للتنظيم البيروقراطي عدة مزايا منها:

- الدقة والوضوح.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- اللوائح التنظيمية والإجراءات التي تحكم العمل.
- الاختيار والتدريب للموظفين على أسس علمية.
- تدرج السلطة والتحديد القاطع للمسؤوليات.
- السرعة، الاستمرارية.
- استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية.
- الخضوع الكامل للرؤساء.
- تقليل الاحتكاك بين الأفراد.
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
- رشادة التنظيم البيروقراطي.

### 3-4 عيوب وسلبات النموذج البيروقراطي الفيبيري:

- الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين وعلاقات السلطة الهرمية.
- التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية ( مبدأ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار العاملين، مبدأ الكفاءة ومبدأ الترقية بالأقدمية ).
- الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء ( النموذج البيروقراطي يجبر العاملين على الحد الأدنى لمستويات الأداء وبالتالي لا يوجد هناك تحفيز لزيادة ورفع الأداء).
- علاقات السلطة الرسمية أو التدرج الرسمي للسلطة.
- الجمود والالتزام باللوائح.
- إهمال الجوانب الإنسانية للفرد.
- النظام البيروقراطي جاء في نظام مغلق.<sup>11</sup>

## ثانيا: الاتجاهات الحديثة في الإدارة

**1- تيار العلاقات الإنسانية** ركز رواد هذه المدرسة على العنصر البشري وأهميته في المنظمة كأحد العوامل الحيوية لبقاء المنظمة واستمرارها، فأكدوا على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تحفيزهم ودفعهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم، كما ركزت هذه المدرسة على أهمية التنظيم غير الرسمي، وعلى المتغيرات المؤثرة في سلوك العاملين في المؤسسة كالقيادة والاتصالات والمشاركة.

**أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية:**

- أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط وإنما هي مكانا تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية، بين أعضائها والتي تؤثر على كمية وجودة العمل.
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المنظمة واستمراريتها.
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تلبية الاحتياجات ودورها في نمو المنظمة وبقائها.
- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة الانتاجية للفرد، ومن الخطأ إهمال أي منها.
- الصراع بين الإدارة والعمال أمر طبيعي وقد يستمر حتى مع ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية.
- إنجاز الأعمال بواسطة العاملين بالمنظمة يتأثر بالعوامل التقنية والمادية إضافة إلى العوامل الاجتماعية.<sup>12</sup>

## 2-المدرسة السلوكية

تعتبر دراسات وأبحاث هذه المدرسة امتدادا لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف، فالمنظمة هي عبارة عن مجموعة أفراد ينجزون أعمالا متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية، ولهذا لا بد على المنظمات معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعه، والعوامل التي تؤثر فيه لكي تستطيع أن تتعامل مع هذا الكائن الحيوي بشكل يوفق بين أهدافه وأهدافه المنظمة التي يعمل فيها.

## نظريتي X و Y:

تعبّر هاتين النظريتين عن نموذجين للسلوك الإنساني في العمل وقد قدم هاتين النظريتين في كتابه المعروف بعنوان " الوجه الإنساني للمنظمة" حيث يعتبر مضمون الأولى (X) انتقادا للنظرية الكلاسيكية في نظرتها للعنصر البشري وإهمالها له على حساب الاهتمام بالعمل، أما النظرية الثانية

(٧) فهي تعبر عن الطريقة الصحيحة في التعامل مع العنصر البشري بالمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها في آنٍ واحد.

ووضع "ماكريجور" افتراضاته للنظريتين نلخصها في الجدول التالي:

| نظريــــــــــــة X                                                  | نظريــــــــــــة Y                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العامل بالمنظمة يكره العمل ويغلب عليه الكسل عند أدائه لعمله.         | العامل بالمنظمة لا يكره، ولكن بطبعه فهو يحب العمل.                                                                   |
| العامل لا يقوم بعمله إلا بالتهديد والعقاب والإجبار وإصدار الأوامر.   | يرغب العامل ذاتيا في العمل بدون تهديد ورقابة، وخاصة إذا تولّد لديه الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف. |
| العامل يتجنب المسؤولية، ويفضل أن يواجه من قبل رؤسائه.                | العامل يقبل على المسؤولية ويتحملها، لأن له طاقات ذهنية وقدرة على الإبداع في حل المشاكل بالمنظمة.                     |
| استخدام القوة والقسر لإجبار العامل على العمل.                        | الاعتماد على التوجيه والمشاركة والتحفيز من أجل ترغيب العامل في عمله.                                                 |
| عملية اتخاذ القرار تتم بشكل مركزي من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته. | يشترك العاملون بالمنظمة في عملية صنع القرار .                                                                        |
| الهيكل التنظيمي مصمم لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل.                | توجد علاقات رسمية وغير رسمية بين العاملين بالمنظمة، والجماعة هي الوحدة الاساسية بالمنظمة وليس الفرد.                 |
| العامل بالمنظمة يحتاج إلى رقابة لأن هدفه الكسب المادي فقط.           | العامل له دوافع أخرى للعمل إلى جانب الدوافع المادية، ويشعر أن أهدافه وأهداف المنظمة متكاملة.                         |

### 3- نظرية Z لـ "ويليام أوتشى W Ouchi"

لقد أثبتت المنظمات اليابانية حديثاً بأنها قادرة على ممارسة الإدارة بشكل فعال وناجح، والدليل على ذلك ما وصلت إليه تلك المنظمات الصناعية والخدمية من تطور انعكس في غزو السلع اليابانية لكل أسواق العالم بما فيها أسواق الدول الغربية المتقدمة، وقد لاحظ عالم الإدارة الياباني "Ouchi" أن الإنتاجية في المنظمات اليابانية حققت أرقاماً قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة 400% ،

وأن هذه الزيادة في الانتاجية لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمنظمة، وإنما ترجع أساسا لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به.

وحسب أحد المسيرين للمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات الأمريكية في المستقبل لا تتعلق بالتكنولوجيا ولا بالاستثمار وإنما المشكلة أن اليابانيين أقدر منا على الإدارة. ولقد قام "أوتشي" بدراسة خصائص المنظمات اليابانية ومقارنتها بخصائص المنظمات الأمريكية ، حيث توصل إلى أن النموذجين متناقضين تقريبا، الشيء الذي دفعه إلى وضع نموذج جديد سماه بـ " Z " أو "النموذج Z" وهو نموذج وسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني والذي يتميز بمجموعة من الخصائص هي في مجموعها مميزات النموذجين معا.

وسنبداً أولاً بدراسة مقارنة لخصائص كل نموذج على حدة، ثم تقديم النموذج الجديد Z

### 3-1: المقارنة بين خصائص النموذج الياباني والنموذج الأمريكي

| النموذج          | الياباني    | الأمريكي     |
|------------------|-------------|--------------|
| الخصائص          |             |              |
| التوظيف          | مدى الحياة  | قصير الأجل   |
| التقويم والترقية | بطيئة       | سريعة        |
| المسار المهني    | عدم التخصص  | التخصص       |
| الرقابة          | ضمنية       | علنية وصريحة |
| اتخاذ القرار     | بصفة جماعية | بصفة فردية   |
| المسؤولية        | جماعية      | فردية        |
| الاهتمام بالفرد  | شامل        | جزئي         |

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المنظمة اليابانية عبارة عن خلية اجتماعية متماسكة يغلب عليها مايلي: "العمل الجماعي التعاوني، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، الولاء التام والانتماء للمنظمة، اعتبارها مصدر للرزق والأمان والاستقرار، توفير درجة عالية من الثقة بين أعضاء المنظمة، عدالة وموضوعية في التعامل مع العمال، مشاركة كل أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار وبالتالي المسؤولية جماعية عن القرارات المتخذة، توفر الاستقرار الوظيفي ومحاولة جعل العمل مدى الحياة عندما يكون أداء العمال مقبولا، التركيز على الفرد في المنظمة والاهتمام به اهتماما شاملا.

أما المنظمات الأمريكية فتتميز بهيكله بيروقراطية تنقصها المرونة الكافية لتحقيق الفعالية التنظيمية، ووجود نزعة فردية مهيمنة .

**النموذج Z:** يشكل النموذج (Z) الإطار الوسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني ويتميز بالخصائص التالية، والتي تمثل في مجملها مميزات النموذجين السابقين:

- الوظيفة طويلة الأجل.
- اتخاذ القرار بشكل جماعي.
- المسؤولية فردية.
- التقويم والرقابة بطيئة.
- الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة.
- تدرج وظيفي وسطي (متخصص و عام)
- الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته.

وللتحول إلى تطبيق النموذج (Z) يجب أن لا تتم دفعة واحدة وإنما بخطوات متتالية تسمح بالتكيف التدريجي بشكل أفضل وذلك من خلال المراحل التالية:

- تفهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني.
- تحليل وتوضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمنظمة.
- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة.
- إعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمنظمة كعوامل تسمح بتحقيق الفعالية.
- توفير نظام وظيفي مناسب يحقق الاستقرار الوظيفي، والترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية.
- تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المنظمة.
- تنمية العلاقات الشمولية بكيفية تجعل مناخ العمل داخل المنظمة مناخ عائلي.

#### 4- نظرية سلم الحاجات الأساسية لـ "ماسلو MASLOW" :

تعتبر نظرية الحاجات لـ "ماسلو" من أشهر النظريات في ميدان نمو الانسان وتطلعه لحياة أفضل. ففي دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان " نظرية التحفيز الإنساني بين "ماسلو" أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية. وبصفته متخصص في علم النفس فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد إشباعها ولهذا فإنه يقوم بترتيب الحاجات الأساسية ترتيباً تصاعدياً على شكل هرم، فإذا حقق الفرد الحاجة الأولى، انتقل إلى الحاجة الثانية وهكذا.

**الافتراضات الأساسية التي قامت عليها نظرية "MASLOW"**

هناك 4 افتراضات وهي:

- أنه يمكن للمنظمة تحفيز العاملين من خلال الحاجات غير المشبعة.

- إن حاجات العاملين تتدرج في تسلسل يعكس أهميتها.
  - إن العاملين لا يمكن تحفيزهم بواسطة إشباع أي مستوى من الحاجات ما لم يتم إشباع الحاجات التي تسبقها في الأهمية.
  - أن كل الناس لهم 5 مستويات من الحاجات في شكل تسلسلي من المستوى الأدنى إلى الأعلى.
- وهذا الشكل يوضح هرم ماسلو للحاجات:



الشكل رقم ( 03 ) : (هرم ماسلو للحاجات)

#### 1- الحاجات الفيزيولوجية:

وهي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع أن يستغني عنها مثل (الحاجة إلى الغذاء واللباس والسكن والهواء.... الخ)، وبطبيعة الحال أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد من خلال أدائه لعمله سببه الأول هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والضرورية للإنسان، فالجانب المادي هو الذي يوفر للإنسان حياة كريمة ويساعده على إشباع هذه الحاجات.

#### 2- حاجات الأمن والأمان:

تأتي هذه الحاجات في الدرجة الثانية من حيث الأهمية والمتمثلة في توفر الأمن وشعور الأفراد بأنهم غير مهددين في حياتهم، ومعنى هذا أن الفرد في حاجة ماسة إلى وجود بيئة عمل آمنة وخالية من الأخطار أو الأضرار المادية والنفسية، ولهذا فإن العامل يحتاج وبطلب من إدارته أن تشبع حاجاته من الأمن والمتمثلة في الأمن الوظيفي، الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، فإذا حصل الإنسان على الأمن في الوظيفة، وشعر بالأمان في وظيفته، فإن معنوياته تكون مرتفعة.



### 3- الحاجات الاجتماعية:

يأتي هذا النوع من الحاجات الضرورية للإنسان في الدرجة الثالثة من الهرم، فالإنسان بطبعه اجتماعي وهو يبحث دائما عن الجماعة التي ينتمي إليها وينشط في مجالها، كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية، والأحزاب السياسية، والنقابات .....الخ. وهذه النشاطات هي التي تساعد على تكوين وإحداث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

كما يرى "ماسلو" أن هذه الحاجات الثلاثة: "الفيزيولوجية، الأمنية، والاجتماعية" هي حاجات النمو العادي للفرد، والتي تمكنه من التمتع بالصحة الجيدة .

### 4- حاجات التقدير والاحترام:

إذا كان لكل نجاح في الحياة ثمن، فإن النجاح في العمل والحصول على تقدير الناس، هو العنصر الأساسي والهدف المنشود لكل فرد، فالفرد بطبيعته يبحث عن تقدير الناس واحترامهم له، وبطبيعة الحال فإن تنمية احترام الذات وقبول الآخرين للفرد لا تتم بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية التي تتيح للفرد إبراز مواهبه وقدراته وإثبات نجاحه، وبالتالي الحصول على المكانة المرموقة في مجتمعه.

### 5- الحاجة إلى تأكيد الذات:

وهي الحاجات الموجودة في قمة الهرم لـ"ماسلو" ويقصد بها أن إشباع الحاجات الأربعة الأولى تساعد الفرد على الانتقال إلى إثبات الذات وتأكيداتها وفرضها على الآخرين من خلال القدرات والمهارات المتوفرة لدى الفرد، وتتمثل في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.<sup>13</sup>

### 5- المدرسة النظامية:

تعد نظرية النظم من النظريات التي ظهرت في فروع أخرى من العلوم قبل وصولها إلى علم الإدارة، وخاصة ظهورها في علم البيولوجيا والرياضيات وعلم اللغات.....الخ. وذلك لأن دراسة الكائن الحي في البيولوجيا يستوجب دراسة مجموعة الأجهزة المكونة له والتي يمكن أن تعمل منفصلة عند أخذها كل على حدة، إلا أنها تشترك بشكل منسجم في أداء دور الكائن ، وتحقيق أهدافه، وكل من هذه الأنظمة الجزئية تتفاعل فيما بينها تفاعلا متناسقا ومتجانسا لتحقيق الهدف الأساسي للنظام ككل.

وقد انطلقت هذه الطريقة في التحليل إلى علوم أخرى، خاصة العلوم الاجتماعية وسميت بنظرية النظم، أما وصولها إلى علم الإدارة فكان ابتداءً من الخمسينيات للقرن العشرين ،ولقد شهدت نظرية النظم تطورا كبيرا مقارنة بتاريخ ظهورها لسببين رئيسيين هما:

-التطور السريع لمحيط المؤسسة.

-تطور نظرية النظم في حد ذاتها والخدمات التي قدمتها لمختلف العلوم وخاصة ميدان التسيير والإدارة.

**مكونات النظام:** يتكون النظام من مجموعة من العناصر يمكن تلخيصها فيمايلي:

- أ- المدخلات: وتتمثل في المدخلات المادية والبشرية والمعنوية.
- ب- المخرجات: وتشمل كل مخرجات النظام ، المادية والبشرية والمعنوية أيضا.
- ت- عمليات التحويل: وهي جميع العمليات التي تتم لعناصر المدخلات من أجل تحويلها إلى مخرجات.
- ث- التغذية الراجعة : وهي المعلومات المرتدة من المخرجات إلى المدخلات لإعادة إدخالها من جديد.
- ج- البيئة الخارجية: وهي البيئة التي يعمل فيها النظام ككل .

### **المؤسسة كنظام مفتوح:**

إن نظرية الأنظمة أعطت تحليلا جديدا للمؤسسة، بالتخلي عن التحليل الكلاسيكي القديم والذي كان يعتبر محيط المؤسسة ثابت أو على الأقل بطيء التغير، بإدخال المحيط كعنصر سريع التغير والتفاعل بينه وبين المؤسسة ، ولهذا يجب على المؤسسة أن تسير هذه التغيرات السريعة.

وحسب **BERTALANFFY** أن المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنها تملك حدودا تفصلها عن المحيط الخارجي ، وهي نظام مفتوح تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها.

### **ثالثا:الاتجاهات المعاصرة في التسيير**

#### **1- الإدارة بالأهداف MBO**

هي اتجاه إداري حديث يهدف لزيادة فاعلية المؤسسة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث الصياغة والتنوع والتنفيذ، والتعرف على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها ، رائدها هو <sup>14</sup>Peter Drucker. تسمى أحيانا " الإدارة بالمشاركة " نظراً لمشاركة العاملين بالمؤسسة في وضع الأهداف ورسم السياسة وتنفيذها، هي طريقة يقوم بموجبها مدير المدرسة والعاملون معاً بتحديد أهدافها وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك النتائج كمقاييس موجهة في تشغيل الإدارة، وفي تقويم إسهامات أعضائها.

**من خصائصها:**موجهة نحو النتائج، ومن ثم توضح من يفعل ماذا؟ ومتى؟ تعمل بشكل أفضل عندما يشارك

العاملون في عملية الإدارة.

**من أسس الإدارة بالأهداف:**

- ضرورة تحديد الأهداف بعيدة المدى للمدرسة .

- أن يكون البناء التنظيمي للمدرسة قادراً على تحقيق هذه الأهداف .
- أن تحلل الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف متوسطة وقريبة المدى تهدف لتحقيق الأهداف بعيدة المدى .
- أن تكون الأهداف بمستوياتها المختلفة واضحة لجميع العاملين .
- وضع برنامج يحقق هذه الأهداف .
- وضع نظام جيد للتقويم والمتابعة .<sup>15</sup>

### من مميزات الإدارة بالأهداف:

- تنمية القدرة على التخطيط لكل من المديرين والعاملين بالمدرسة.
- تدعيم التفاهم و الاتصالات بين المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها.
- تسهيل عملية الإشراف والرقابة داخل المدرسة.
- الإسهام في حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
- تشجيع العاملين على التجديد والابتكار.
- تقليل من حدة الصراع بين الأدوار.
- تقضي على التسبب والإهمال وعدم الانضباط.

### خطوات ومراحل الإدارة بالأهداف:

- تحديد الأهداف العامة للمدرسة تحديداً واضحاً يشارك فيها جميع العاملين، وتكون واضحة ومحددة بزمان معين، وقابلة للتحقيق .
- دراسة الإمكانيات البشرية والمادية الواقعية للمدرسة .
- تحليل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية واضحة وإجرائية وقابلة للقياس .
- توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين حسب المعرفة والخبرة .
- تنفيذ برنامج العمل بحيث يقوم كل فرد بالعمل المسئول عنه وفقاً للخطة الموضوعية.
- التقويم والتغذية الراجعة للتعرف على أوجه القصور وحلها أثناء العمل وتقديم بدائل.
- تطبيق نظام الثواب والعقاب بين العاملين كل حسب ما أدى من عمل .<sup>16</sup>

وسنتناول إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري معاصر في فصل آخر.

## هوامش الفصل الأول:

- <sup>1</sup> لبيب عبد الستار، الحضارات، ط1، دار المشرق، بيروت، 1986، ص 143.
- <sup>2</sup> عبد الحكيم الدنون، التشريعات البابلية، ط2، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 41.
- <sup>3</sup> صلاح الشناوي، أصول إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 20.
- <sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص 22.
- <sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 35.
- <sup>6</sup> صلاح الشناوي، مرجع سبق ذكره، ص 40.
- <sup>7</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 12.
- <sup>8</sup> نفس المرجع السابق، ص 17.
- <sup>9</sup> أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 35.
- <sup>10</sup> عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، ج4، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط3، 1995، ص 656.
- <sup>11</sup> عاطف محمد عبيد، علي شريف، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 186.
- <sup>12</sup> سكيئة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 44.
- <sup>13</sup> عبد الوهاب سويسى، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- <sup>14</sup> **بيتر فرديناند دراكر Peter Ferdinand Drucker** ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية والده كان محامياً ووالدته طبيبة أي أنه عاش وترعرع في بيئة مثقفة. يعتبر الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. درّس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا وقام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة. توفّي في عام 2005م عن عمر يناهز 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.
- <sup>15</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 8.
- <sup>16</sup> محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص 166.

# الفصل الثاني:

## عمليات أو وظائف

### التسيير

## تمهيد:

إنَّ أول من وضع وظائف للإدارة هو H.Fayol<sup>1</sup>، وقد حدّدها في أربعة وظائف أساسية وهي:

التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة

فماذا نقصد بكل وظيفة من الوظائف، وماهي العناصر الأساسية لكل وظيفة؟

## أولاً: التخطيط

يعتبر التخطيط الإداري وظيفة هامة نظرا لأسبقيتها في الترتيب، وهي من المهام الأساسية لأي مدير في كافة المستويات التنظيمية لأي مؤسسة، ويشمل التخطيط تحديد السياسات والبرامج والأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد الأفعال و الممارسات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، وتتعلق وظيفة التخطيط بالتوقع والتنبؤ المستقبلي، كما أنَّ نجاح الوظائف الأخرى ونجاح المؤسسة في نشاطها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، ورغم اختلاف التخطيط من مؤسسة لأخرى حسب نشاطها إلا أنَّ هناك مبادئ وخطوات عامة وعلمية يجب على كل مؤسسة اتباعها عند قيامها بالتخطيط.

### 1. تعريف التخطيط:

التخطيط عملاً سابقاً للتنفيذ حيث يتم بموجبه وضع الأهداف المراد تحقيقها، والمدة الزمنية الضرورية لذلك، ووضع الخطط المفصلة لتحقيقها، كما يعتبر التخطيط عملية تنبؤ لمستقبل بالأخذ في الاعتبار جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر في نشاطها سلباً أو إيجاباً.<sup>2</sup> ومنه فإن التخطيط يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- التخطيط عمل يسبق التنفيذ وهو تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.
- التخطيط يرسم الإطار الذي تنجز به الأعمال، بتحديد الطريقة المثلى للعمل والمدة الضرورية لإنجازه.
- يعتمد التخطيط على التنبؤ بالدرجة الأولى في ظل معطيات سابقة.
- يختلف التخطيط عن الخطة بأن الأول تحديد للأهداف العامة والعريضة، ولكن الخطة هي ترجمة تفصيلية للأعمال في شكل برامج عمل، فالخطة هي امتداد للتخطيط.
- إنَّ مقارنة النتائج بالأهداف المحددة وبالخطط الموضوعة يكشف عن الاختلالات التي تقع فيها المؤسسة من حين لآخر، وبالتالي الحكم على نجاحها أو فشلها.

- يعتبر التخطيط أساس العمل الإداري لأنه الوظيفة المسؤولة على تحديد الأهداف، ووضع الخطط والإجراءات، والوسائل والآليات اللازمة للتنفيذ، وتجنب الانحرافات الممكنة.<sup>3</sup>

## 2. فوائد التخطيط: تجني المؤسسة فوائد كثيرة من جراء التخطيط الجيد لجميع عملياتها، وهي

كالتالي:

- يساعد المؤسسة على اجتياز بعض التهديدات التي تقابلها مستقبلياً؛
- الاستخدام العقلاني والأمثل لموارد المؤسسة ( بشرية، مالية، مادية)؛
- التحديد القاطع للأهداف المطلوب تحقيقها عموماً، والأهداف الخاصة بكل قسم أو عامل في المؤسسة؛

- يساهم في إرساء نظام تنسيقي بين الأعمال والنشاطات؛
- يعتبر التخطيط وسيلة للحكم على مدى نجاح الأعمال في المؤسسة؛
- يعمل على تنمية قدرات المديرين على اتخاذ القرارات؛
- يسهل عملية الرقابة في المؤسسة من خلال مقارنة مقارنة الجداول الزمنية الموضوعية وتواريخها وأهدافها مع مستويات الأداء؛

- يساهم التخطيط في تحفيز الأفراد والأقسام على تنفيذ ما هو مطلوب منها في إطار الخطة الموضوعية، كما يقلل من الصراعات التي تنشأ من جراء الفوضى التي تنشأ في غياب التخطيط.

## 3. أنواع التخطيط: يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من التخطيط في المؤسسة وهي:

**3-1: التخطيط حسب الفترة الزمنية:** ويشمل التخطيط طويل المدى من 10 إلى 15 سنة، والتخطيط متوسط المدى أكثر من سنة إلى 5 سنوات، والتخطيط قصير المدى سنة واحدة أو أقل.<sup>4</sup>

**3-2: التخطيط حسب النشاط:** يمكن أن نجد تخطيط في كل وظيفة من وظائف المؤسسة وهي:

تخطيط مالي، تخطيط الإنتاج، تخطيط التموين، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط التسويق.

**3-3: التخطيط حسب التكرار:** هناك بعض المفكرين يصنفون التخطيط حسب درجة تكراره، فهناك تخطيط متكرر لمواجهة ظروف طبيعية متكررة، وهناك تخطيط مؤقت وهو الذي يوضع لمعالجة ظرف طارئ، وتسمى على الترتيب تخطيط متكرر (عادي)، تخطيط مؤقت.

**3-4: التخطيط حسب مدى تأثيره:** ويشمل ثلاثة أنواع وهي:

التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط التشغيلي، و يتناول التخطيط الاستراتيجي رسالة المؤسسة ورؤيتها وبيئتها الداخلية والخارجية، أما التخطيط التكتيكي فيستخدم في وضع الخطط و في

التمويل، والانتاج، والتسويق، والتخطيط التشغيلي فيهتم بوضع التفاصيل لجميع الخطط وفي جميع المجالات.

#### 4. أبعاد التخطيط: للتخطيط مجموعة من الأبعاد تتمثل فيمايلي:

الواقعية، الشمولية، التحديد، المرونة، الوضوح، السرية، النواحي الرقابية، المشاركة، التوقيت، التكلفة، التكليف بالواجبات، الإنسانية. وهي كلها تؤدي إلى وضع خطة متناسقة وواضحة ومستمدة من واقع المؤسسة، كما أنها تكون مرنة إذ يمكن تغييرها من حين إلى آخر في حالة ظهور متغيرات جديدة، كما يجب أن تكون الخطة مشارك فيها أكبر عدد من الأفراد العاملين في المؤسسة لاقتناعهم بها وبذل المجهودات اللازمة لتنفيذها.

#### 5. مراحل التخطيط : للتخطيط تسعة مراحل متتالية وهي:

- أولاً: تحديد رسالة المنظمة، وتمثل سبب وجود هذه المؤسسة.
- ثانياً: وضع الاستراتيجيات، وهي رؤية المؤسسة على المدى البعيد، وأهدافها طويلة المدى.
- ثالثاً: وضع الأهداف، حيث تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها بدقة.
- رابعاً: التنبؤ، أن تتنبأ المؤسسة بمجموعة من المؤشرات التي يجب أن تصل إلى تحقيقها.
- خامساً: الفروض التخطيطية، وهي النتائج المتوقعة أن تصل إليها المؤسسة.
- سادساً: تحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها، يجب أن تحدد المؤسسة مجموعة من البدائل لتسهيل عليها عملية الاختيار.
- سابعاً: وضع أو تطوير الخطة (السياسات، الإجراءات والطرق، القواعد).
- ثامناً: اختبار الخطة.
- تاسعاً: متابعة وتقييم الخطة، حتى تكون الخطة ناجحة يجب أن تخضع باستمرار للتقييم والمتابعة، من أجل رصد الانحرافات وتصحيحها.<sup>5</sup>

#### 6. الأساليب الكمية المستخدمة في التخطيط: هناك عدة أساليب مستخدمة في التخطيط وهي في

تطور مستمر، نذكر منها: أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب المتوسط الحسابي البسيط، أسلوب



المتوسطات المتحركة، أسلوب الانحدار الخطي، إلى غير ذلك من الأساليب الكمية التي تدرسونها في رياضيات المؤسسة والإحصاء وبحوث العمليات.

## ثانياً: التنظيم

يعتبر التنظيم أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية، وهو يعني تحديد المهام الواجب القيام بها، وكيفية إدارة هذه المهام، وكيف يتم التنسيق بينها، وتقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات على أساس الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة.

### 1. تعريف التنظيم:

التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق من أجل تحقيق أهداف محددة، وهو ما يستدعي وضع هيكل تنظيمي واضح يعمل على تنفيذ الخطط التي وضعت في إطار التخطيط.<sup>6</sup>

وقد عرفه " كونتز " بأنه " تجميع أوجه النشاط الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط في وحدات تنظيمية مناسبة، وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات والتنسيق بينها"<sup>7</sup>

### 2. عناصر التنظيم:

تتكون عملية التنظيم من مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

- أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف التخطيط.
- عناصر إنسانية مكونة من رؤساء ومروّسين
- هيكل تنظيمي تعمل ضمنه الأفراد والجماعات بتوضيح خطوط السلطة
- تحديد واجبات ومسؤوليات وسلطة كل فرد في المنظمة
- نظم واجراءات وطرق عمل
- الهيكل التنظيمي له شكل هرمي لتوضيح تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.<sup>8</sup>

### 3. مبادئ التنظيم الجيد:

لكي يكون التنظيم جيداً وقادراً على تحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن يركز على مجموعة من المبادئ وهي: تحديد الأهداف كأول خطوة بطريقة موضوعية وواضحة ومحددة بدقة، ثم

الاعتماد على مبدأ التخصص بحيث أن كل فرد في التنظيم لا يقوم إلا بعمل واحد حسب تخصصه، ويمكن بذلك تجميع الوظائف المتشابهة، أما المبدأ الثالث فهو التنسيق الذي يقصد به الانسجام والتعاون والتزامن والتكامل بين أعمال الأفراد المكونين لمجموعات العمل، بمعنى أن التنسيق يتم من خلاله ربط جهود العاملين في المؤسسة ربطاً منطقياً محكماً من أجل تكامل النشاطات كافة بهدف تحقيق الأهداف، أما المبدأ الرابع فهو تحديد السلطات والمسؤوليات، والمقصود به أن السلطة والمسؤولية تكون واضحة وكل مسؤول يكون له الحق في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات، كما يجب أن يركز التنظيم على البساطة والمرونة والكفاءة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، كما يجب أن يكون فيه نوع من التفويض للسلطة التي تسمح بنوع من اللامركزية في المؤسسة، مع ضرورة التركيز على وحدة الأمر وتوضيح نطاق الإشراف والرقابة.

#### 4. أصناف التنظيم:

للتنظيم تصنيفين أساسيين وهما التنظيم الميكانيكي (الكلاسيكي) والتنظيم العضوي (الحديث)، ويُقصد بالتنظيم الميكانيكي الكلاسيكي تلك التنظيمات المركزية التي تكون فيها السلطة في يد المسؤول الأول عن المؤسسة بحيث لا يتم إشراك الأفراد الآخرين في اتخاذ القرار في المؤسسة، وهو يعتمد في ذلك على آراء المفكرين الكلاسيك في الإدارة، أما التنظيمات العضوية الحديثة فهي مستمدة من النظريات الحديثة في الإدارة التي تنادي بضرورة إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات من أجل تحفيزهم على تطبيق تلك القرارات.

ويمكن المقارنة بين الصنفين في الجدول التالي:<sup>9</sup>

| التنظيم العضوي (الحديث)                 | التنظيم الميكانيكي (الكلاسيكي)       |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| نظرة شمولية للمؤسسة                     | يقوم على أساس الفرد                  |
| عدم المبالغة في تقسيم العمل             | التقسيم الكبير للعمل وتخصصه          |
| العمل يكون على أساس جماعي تعاوني        | تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات        |
| لا مركزية في اتخاذ القرار ورقابة ذاتية  | مركزية شديدة في مجال السلطة          |
| المشاركة البناءة بين الرؤساء والمرؤوسين | الاتصال من الأعلى إلى الأسفل (عمودي) |
| التحفيز مادي ومعنوي                     | التحفيز مادي فقط                     |

## 5. الهيكل التنظيمي:

يعرّف الهيكل التنظيمي على أنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها، تأخذ شكل هرم، يربط بينها خطوط سلطة رسمية تبيّن الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرار، ومراكز السلطة والمسؤولية.<sup>10</sup>

## 6. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

تمر عملية إعداد الهيكل التنظيمي بمراحل متسلسلة، إلا أنها قد تختلف من منظمة إلى أخرى، وهي كالتالي:

- الاطلاع على الأهداف العامة للمؤسسة؛
- تحديد الوظائف الرئيسية والفرعية؛
- تكوين إدارة أو قسم لكل وظيفة؛
- تحديد مهام ومسؤوليات كل وحدة أو قسم؛
- تحديد العلاقة بين هذه الإدارات في شكل شبكة اتصالات رسمية؛
- تعيين العناصر البشرية رؤساء ومرؤوسين من أجل تنفيذ مهام الوحدات؛
- رسم الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية)، ووضع دليل تنظيمي (كتيب إرشادي) .

## 7. خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يتميّز الهيكل التنظيمي الجيد والعضوي والحديث بمجموعة من الميزات نذكر منها:

- مراعاة التخصص لزيادة المهارة والسرعة في الأداء وخفض التكلفة؛
- توفر شبكة اتصال فعالة تربط جميع أجزاء المؤسسة؛
- مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية؛
- التمييز بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية؛

- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف؛
- المرونة ( قابل للتغيير في بيئة متغيرة)؛
- يسمح بتفويض السلطة؛
- واضح ودقيق ( يعرّف الأفراد بما هو مطلوب منهم بدقة)؛
- انساني (يشعر الإنسان بقيمته من خلال العمل الذي يقوم به)؛
- يركز على الروح الجماعية وتفاعل الأفراد فيما بينهم؛

#### 8. العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي:

- هناك عدة عوامل تؤثر في نوعية الهيكل التنظيمي الذي ينطبق ويلئم المؤسسة وهي:
- حجم المؤسسة ( يكون الهيكل التنظيمي كبيرا إذا كانت المؤسسة كبيرة والعكس صحيح)؛
  - المستوى التكنولوجي ( التكنولوجيا العالية لا تتطلب هيكل تنظيمي كبير) ؛
  - التوزيع الجغرافي ( كلما كانت المؤسسة موزعة بوحداتها على مناطق جغرافية مختلفة كلما كان هيكلها التنظيمي كبير) ؛
  - توقيت العمل ( قد يكون عمل المؤسسة في توقيت طويل من اليوم يصل إلى مدار 24 ساعة وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يكون كبير لتوضيح المداومة في العمل) ؛
  - تقسيم العمل والتخصص ( لا يجب أن يكون تخصص العمل كبيرا حتى يشعر العمل بقيمة العمل الذي يؤديه)؛
  - مدة حياة المؤسسة ( المؤسسة في بداية حياتها لاتحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير) ؛
  - المركزية واللامركزية؛
  - البيئة الخارجية ( يرتبط تصميم الهيكل التنظيمي بالبيئة الخارجية ودرجة التعقيد والتغير فيها، فكلما كانت البيئة شديدة التغير كلما يجب على المؤسسة تصميم هيكل مرن قابل للتغيير).

## 9. أنواع الهياكل التنظيمية:

### نجد في كل منظمة نوعين من الهياكل التنظيمية

- الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة: حيث تحدد فيه الأعمال والأنشطة والمهام والمسؤوليات والسلطة.
- الهيكل التنظيمي غير الرسمي: وهو عبارة عن خريطة تنظيمية وهمية تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين أعضاء المنظمة.

## 10. نماذج الهياكل التنظيمية الرسمية:

### الهيكل التنظيمي الميكانيكي الكلاسيكي: ويتألف من ثلاثة نماذج:

- الهيكل التنفيذي
  - الهيكل الوظيفي
  - الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري
- ### الهيكل التنظيمي العضوي الحديث: ويتألف من ثلاثة أشكال وهي:
- الهيكل التنظيمي المصفوفي (المصفوفة التنظيمية)
  - الهيكل التنظيمي الشبكي
  - الهيكل التنظيمي الفرقي (تنظيم الفرق أو اللجان)
- ويمكن شرح كل نموذج على حدة مع تقديم الشكل المناسب له

### أ- الهيكل التنظيمي التنفيذي:

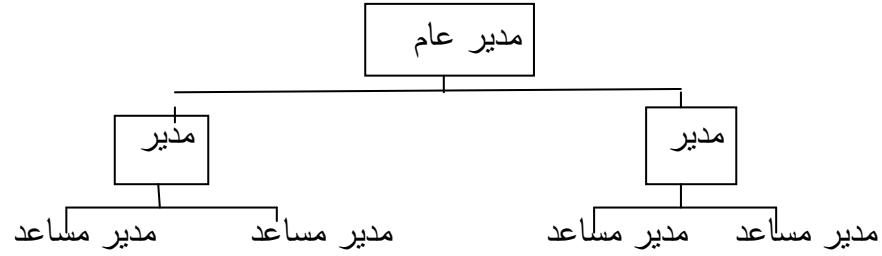
هو من أبسط وأقدم الهياكل التنظيمية، ويُطلق عليه أحيانا اسم الهيكل التنظيمي الخطي أو الهيكلة الرأسية وذلك لانسياب العلاقات في شكل رأسي من الأعلى إلى الأسفل.

### ويتميز بمايلي:

- الوضوح، المسؤولية محددة جيّدا، السرعة في اتخاذ القرار، اتجاه السلطة من الأعلى إلى الأسفل

ومن عيوبه:

- تحميل الفرد بمسؤوليات كثيرة، عدم وجود تعاون وتنسيق بين الإدارات المختلفة.



الشكل (4): الهيكل التنظيمي التنفيذي

#### ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

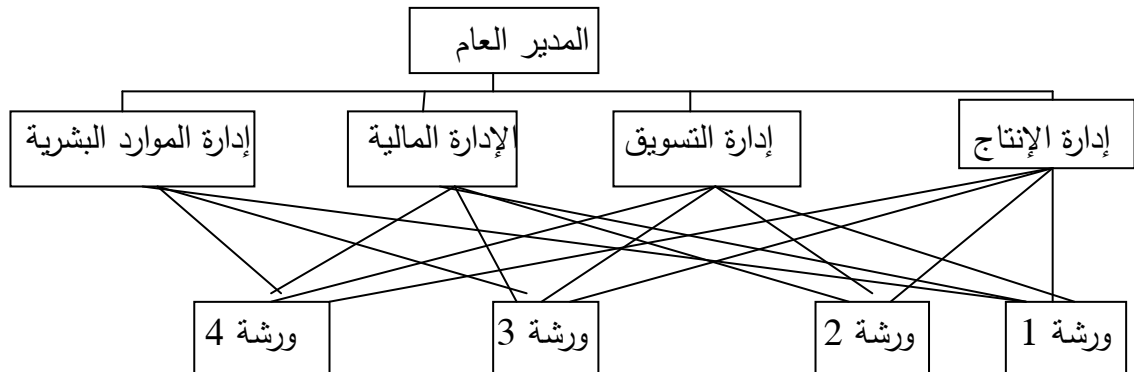
يعتبر F. Taylor أول من استنبط هذا النوع من الهياكل التنظيمية، حيث يستعمل في المؤسسات الكبيرة الحجم التي يجب أن تستفيد من تقسيم العمل لزيادة مستوى الفعالية، ويتم الاستفادة من خبرات المستشارين في المؤسسة ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات، ومن مزاياه:

- الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل،

- تنمية روح التعاون بين العمال،

- تمكين الرئيس من الاستفادة من خبرة المستشارين.

أما عيوبه فتتمثل في عدم وضوح المسؤولية والسلطة، وتداخل في نطاق الإشراف، والتهرب من المسؤولية. ويمكن تمثيله بالشكل التالي:



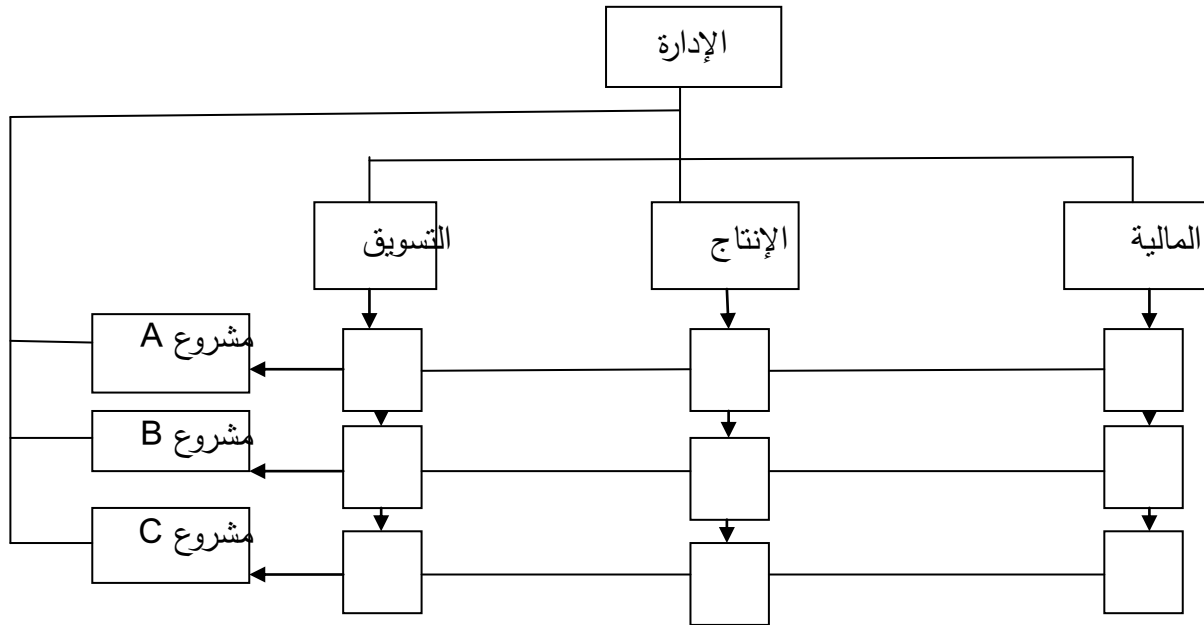
الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي الوظيفي

### ج-المصفوفة التنظيمية:

تعتبر من أحدث الهياكل التنظيمية التي صممت من أجل التفاعل مع البيئة الخارجية وكبر حجم المؤسسات،  
من مزاياه:

- مرونة عالية لمواجهة التغيرات؛
- العمل بالمشاريع؛
- وجود قنوات اتصال قصيرة وسهلة؛
- تعدد وجهات النظر؛
- سهولة الرقابة وتقييم الأداء؛

من عيوبه أنه معرض لكثرة الصراعات وذو تكلفة عالية ودوران كبير للإطارات وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.ويمكن تمثيلها بالشكل التالي:



الشكل رقم ( 6 ) : الهيكل التنظيمي المصفوفي

#### د- الهيكل التنظيمي الشبكي:

في هذا التنظيم تُسند وظائف رئيسية لمؤسسات أخرى مستقلة من خلال التعاقد معها، وهو ما يدعو إلى تعيين مجموعة من المدراء يشرفون على الأعمال وتنسيق العمل مع المؤسسات الأخرى، ويعتمد التنظيم الشبكي على الأخذ بمفهوم شبكة الأنشطة أو الأعمال، وبالتالي كل إدارة أو قسم للمنظمة يعتبر وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها لها أهدافها الخاصة بها، إلا أنها تتفق في مجملها مع التوجه العام للمنظمة الأم.<sup>11</sup>

#### من مزايا هذا التنظيم:

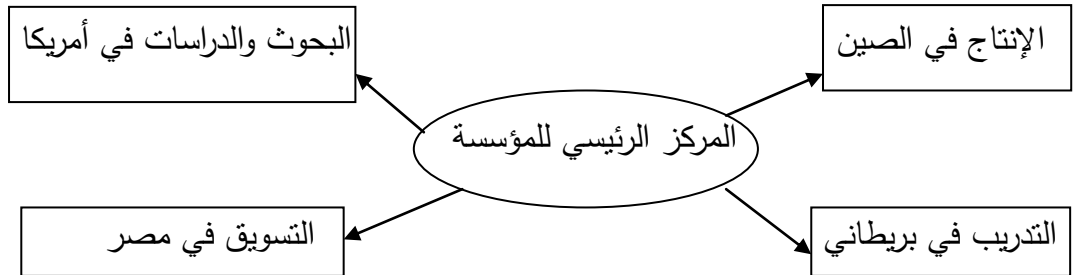
- قدرة التعامل في وسط منافسة كبيرة محلية ودولية؛

- استراتيجية القرارات لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة؛

- تقليل التكاليف الثابتة بالاستعانة بالمؤسسات الأجنبية؛

**من عيوبه:** عدم القدرة على السيطرة على جميع العمليات، وزيادة حجم الخطر، ودوران عمالة كبير نظرا لشعور العامل بعدم الاستقرار.

ويمكن تمثيله بالشكل التالي:



الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي الشبكي



#### هـ-الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري:

يكون للرئيس السلطة التنفيذية بحيث يمكن له الاستفادة من خبرة الوحدات الاستشارية، ويعتبر من أكثر الهياكل استخداما في المؤسسة، من مزاياه مايلي:

- يوفر المعلومات الدقيقة للرئيس؛

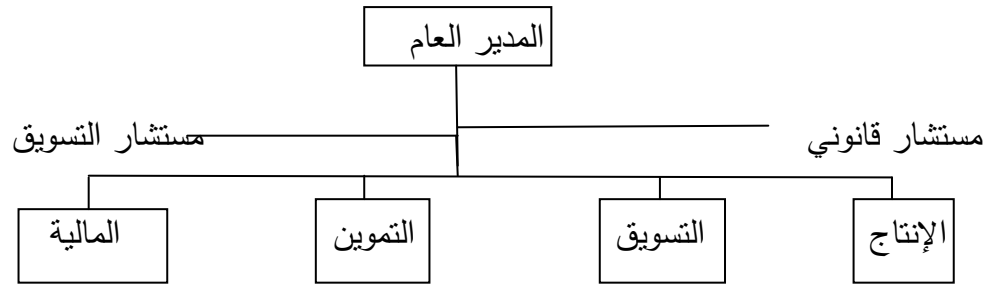
- السلطة محصورة ومحددة؛

- الاستفادة من التخصص؛

- زيادة خبرة الإداريين باحتكاكهم بالمستشارين؛

أما عيوبه فهي: نشوء بعض الصراعات بين أصحاب السلطة الاستشارية وأصحاب السلطة التنفيذية، صعوبة تحديد من المسؤول عن النتائج .

ويمكن تمثيله بالشكل التالي:



الشكل رقم (8): الهيكل التنفيذي الإستشاري

#### و- الهيكلية باللجان:

يتزايد عدد اللجان كلما تزايد التعقيد التنظيمي، من مزاياه:

- تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي؛

- دراسة المشاكل المطروحة دراسة واقية؛

- التنسيق بين عدة جهات؛

- التكيف مع الظروف الخارجية المتغيرة؛

أما عيوبه فتتمثل في البطء في حل المشاكل، وصعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل اللجنة، وشعور المدير بأنه يفقد جزء من صلاحياته. لا يوجد شكل محدّد لهذا النوع من الهياكل التنظيمية، ويختلف حسب درجة تعقّد المؤسسة وطبيعة وظائفها.

### ثالثاً: التوجيه

يعتبر التوجيه عملية هامة من عمليات التسيير، لأنّ إذا اعتبرنا أنّ كل فرد في المؤسسة يقوم بمجهودات كبيرة، فإنّ هذه المجهودات تتبعثر وتذهب هباءً إذا لم تكن منسقة مع مجهودات الآخرين وإذا لم تكن موجهة نحو الهدف المطلوب.

#### 1. تعريف التوجيه:

التوجيه هو ثالث عمليات الإدارة ، ويتمثل في الطريقة التي يتبعها المروّوس في توجيه عمل مروّوسيه من أجل تحقيق الهدف، فالتوجيه الجيّد يساعد المدير على الوصول إلى النجاح في عمله.

ويرتكز التوجيه على أربعة عناصر هامة وهي:

القيادة \_ التحفيز \_ الاتصال \_ السلوك التنظيمي

#### 2. مبادئ التوجيه: يعمل التوجيه بالارتكاز على مجموعة من المبادئ وهي:

- توافق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، أن تعمل المنظمة على تحقيق أهداف عمالها لضمان تحقيق أهدافها، كما أن أهداف الطرفين يجب أن تكون في نفس الاتجاه، فكلما حققت المنظمة أرباحاً فهذا الهدف يعود بالنفع على الأفراد؛
- وحدة الأمر، ويعني ذلك أن العامل يجب أن يتلقى الأوامر من مسؤول واحد حتى لا تختلط عليه الأمور؛
- توفر المعلومات، أي أن تكون المعلومات واضحة ومتوفرة حتى يستطيع العامل إنجاز أعماله بدقة؛
- السلطة الرسمية، وهذا المبدأ يؤكد على أنّ السلطة يجب أن تكون رسمية حتى تسيّر الأوامر في الاتجاه الصحيح؛
- تفويض السلطة.

### 3. القيادة:

- القيادة هي مجموعة الخصائص والسمات والمؤهلات التي تمكن المسؤول من القيام بمهمة توجيه الآخرين وتحفيزهم للقيام بمهامهم بكفاءة عالية. ويجب أن تتوفر لدى المديرين لتحقيق ذلك الإمكانية اللازمة لقيادة أعضاء جماعات العمل نحو تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية، ولكي يكون المدير قائدا فاعلا فإنّ عليه أن يفهم ديناميكية الأفراد وسلوكيات الجماعات، وأن يكون قادرا على دفع المرؤوسين للأداء المتميّز، وأن تكون لديه مهارات عالية وفاعلة في الاتصال والقدرة على التصور والعمل الإبداعي.

#### 1.3. أنواع القيادة:

من أنواع القيادة، القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية، حيث تتميّز القيادة الأوتوقراطية بمركزية السلطة، والتحفيز المادي، وتطبيق الأوامر بدون نقاش، وعدم الاهتمام بالعنصر البشري.

أما القيادة الديمقراطية فتتميّز بلامركزية السلطة، والتحفيز المادي والمعنوي، والسماح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالجوانب الإنسانية.

#### 2.3 نظريات القيادة: كما يوجد عدة نظريات حول القيادة أهمها:

نظرية السمات ، نظرية السمات الموروثة، النظرية الموقفية، نظرية حاجات التابعين، نظرية الشبكة الإدارية.

#### 4. التحفيز:

التحفيز هو عملية خلق الدافعية لدى الأفراد للقيام بعمل ما، ونجد عدة نظريات للحوافز وأهمها هرم ماسلو للحاجات، والذي تمّ تقديمه سابقا.

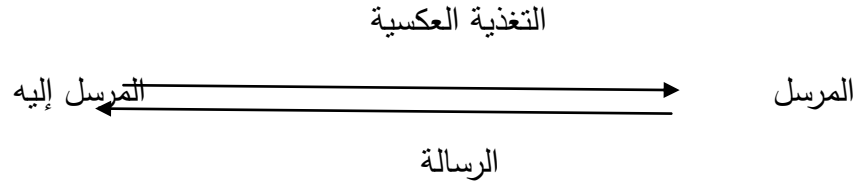
#### 1.4: أنواع الحوافز: هناك نوعان من الحوافز وهي:

- الحوافز المادية : وتتمثل في زيادة الأجرة، منحة المردودية، المكافآت الدورية، المشاركة في الأرباح للعمال.

- الحوافز المعنوية: وتتمثل في الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، تحسين أوضاع العمل، وتحسين الظروف الاجتماعية.

## 5. الاتصال:

الاتصال هو عملية نقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين من أجل إحداث تغيير في سلوكهم ، ويتكون الاتصال من أربعة أركان هي:



للاتصال مجموعة من العناصر وهي:

الهدف، المرسل، المستقبل، الرسالة، وسيلة الاتصال، نتيجة الاتصال، التغذية العكسية، التشويش .

كما أن للاتصال نوعين وهما الاتصال الرسمي وهو جميع الاتصالات التي تحدث بين الرئيس والمرؤوس بطريقة رسمية، والاتصال غير الرسمي وهو الذي يحدث بطريقة غير رسمية.

## 6. السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي عنصر هام من عناصر القيادة، ويمثل السلوك التنظيمي جميع تصرفات الأفراد داخل المؤسسة، ومن المواضيع الأساسية للسلوك التنظيمي هي:

- التعلم - الادراك الحسي - الجماعات غير الرسمية - الصراع

## رابعاً: الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تلي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتي تهدف إلى متابعة وقياس إنجاز الأهداف التي تمّ تحديدها وفقاً لمعايير محددة موضوعة مسبقاً، والرقابة تتم من خلال المقارنة بين الإنجاز الفعلي والإنجاز المخطط له أو المرغوب فيه، مع العمل على تحديد الانحرافات أو الأخطاء الموجودة للتعرف على مدى التقدم في تنفيذ الإستراتيجيات والأهداف التنفيذية للتأكد من أن المنظمة تسير في الطريق الصحيح، واتخاذ الإجراءات والممارسات المصححة للأداء، ومما سبق نستنتج مايلي:

- الرقابة هي عملية إدارية ملازمة للعمليات السابقة وهي أيضاً عملية أخيرة من العمليات الإدارية؛
- الرقابة هي عملية قياس الأداء ومقارنته مع الأهداف؛
- الرقابة هي التأكد من تحقيق الأهداف؛

- تتم الرقابة في جميع وظائف المؤسسة؛

1. **أهداف الرقابة** تقييم أداء المؤسسة، مقارنة النتائج مع المعايير الموضوعية، الكشف عن الانحرافات التي تقع فيها المؤسسة، وضع خطط لمعالجة الانحرافات.

2. **عناصر الرقابة:** يتكون النظام الرقابي من عدة عناصر أساسية وهي:

- **الهدف:** حيث يتم قياس وتقييم الإنجاز الحالي ومقارنته مع ما هو مخطط ومرسوم؛
- **المعايير:** يجب أن تحديد المعايير الكمية والنوعية لتوضيح ما هو مطلوب إنجازه من الأفراد ومن المنظمة ككل، والمعيار هو ترجمة كمية أو نوعية للهدف المحدد.
- **الأدوات:** هناك أدوات رقابية عديدة منها ما هو شخصي أو فردي ومنها ما هو متعلق بالأداء الكلي للمؤسسة، ومثال على ذلك السجلات والمراجعة الداخلية، والملاحظات الشخصية.

3. **العوامل المؤثرة في النظام الرقابي في المؤسسة:**

يجب أن يكون النظام الرقابي متلائماً مع نشاط المؤسسة، فقد تختلف الرقابة من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة الحجم، كما يختلف نظام الرقابة على الإنتاج مع نظام الرقابة المالية، كما أنه من العوامل المؤثرة في الرقابة وضوح المعايير والأدوات الرقابية، ومرونتها، وضرورة أن يكون النظام الرقابي قادراً على التنبؤ بالانحرافات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهو ما يضيف عليه السرعة والتحليل الجيد وتقليل التكلفة الرقابية.

4. **مراحل الرقابة:**

إنّ تنفيذ الرقابة يجب أن يمر بأربع مراحل رئيسية وهي:

- دراسة المعايير سواء كانت معايير كمية أو معايير نوعية؛
- قياس الأداء الفعلي؛
- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير؛
- معالجة الانحرافات.<sup>12</sup>

## هوامش الفصل الثاني:

1 ولد "هنري فايول" سنة 1841 وتخرّج كمهندس تعدين سنة 1860 حيث عمل مع شركة لمناجم الفحم بفرنسا سنة 1880، وصل إلى مركز مدير الشركة وهي على وشك الإفلاس، ولكن بعد ثلاثين عاما من تولّي إدارة الشركة تقاعد وهي في أعلى درجات النجاح، فقد ساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة، ويفضل شخصيته كمدير، وقد اشتهر "فايول" بمبادئه الأربعة عشر للإدارة وأيضا بمساهماته بكتابه المعروف بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير، وكذلك مبادئ الإدارة.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة - التخطيط، التنظيم، الرقابة- دار زهران، عمان، 2009، ص 166.

<sup>3</sup> حنفي عبد الغفار، رسمية قرياس، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 143.

<sup>4</sup> Paul Zagamé , Planification stratégique. Quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale, Revue économique, Numéro Hors série, 1993, p 16.

<sup>5</sup> Raymond – Alain Thietart, LE MANAGEMENT, Presses universitaires de France, 2012, 13<sup>ed</sup>, p 26.

<sup>6</sup> جلال أحمد فهمي، مبادئ الإدارة والتنظيم، مطابع الولاء، القاهرة، 1996، ص 30.

<sup>7</sup> سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992، ص 276.

<sup>8</sup> عبد الوهاب سويس، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص 153.

<sup>9</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>10</sup> سالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 2000، ص 35.

<sup>11</sup> طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 29.

<sup>12</sup> Raymond – Alain Thietart, **opcit**, p 100.

## الفصل الثالث:

# إدارة الجودة الشاملة

## تمهيد:

لقد احتلت قضية الجودة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، فالتغيرات المتلاحقة في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي والثقافي الذي تنشط فيه المنظمات اقتضى عليها ضرورة الاهتمام بهذه القضية (الجودة) ووضعها في سلم أولوياتها، وقد كانت الممارسات الإدارية في مجال الجودة لفترات طويلة تنحصر في الممارسة المحدودة لوظيفة الرقابة على الجودة، لكن التطورات التي أفرزها الفكر الإداري أحدثت نقلة نوعية في هذا المجال بظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر ظهوره استجابة للتحديات الجديدة التي أصبحت تعمل في ظلها المنظمات، كما أصبح مفهوم الجودة أحد المقومات الأساسية لنجاح العمل في المنظمات نتيجة زيادة حدة المنافسة و ظهور عوامل المفاضلة بين المنتجات .

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة في جوهرها أسلوبا إداريا حديثا يقوم على أسس ومبادئ حديثة النشأة، بدأت تظهر استخداماتها في منتصف القرن العشرين بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية والارتقاء بالأداء العام للمنظمات.

ولم يكن ظهور فكرة الشمولية في إدارة الجودة في الواقع حادثا طارئا بقدر ما كان نتيجة جهود مستمرة ومساهمات متنوعة أدت إلى ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي احتل مكانة هامة بين الاتجاهات الإدارية الحديثة نظرا لأهمية المرتكزات التي يقوم عليها، وتميزها وقدرتها الكبيرة على تحقيق أهداف التطوير الداخلي والمركز على الكفاءات التنظيمية الداخلية وتسخيرها لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ومجابهة التحديات الخارجية.

**1. مفهوم الجودة:** إن الجودة من المفاهيم التي يصعب تحديدها تحديدا تاما، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، كما تختلف نظرة الأشخاص إليها وذلك حسب الغرض من إصدار الحكم عليها. كما أن للجودة مركبات كثيرة تكوّن مستواها ودرجة جودتها، إلا أنه يمكن تحديد مفهوم الجودة من نواحي عديدة:

فالجودة بمعناها العام والشائع هي النوعية الجيدة، ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعنى بالعدد، كما تعني بالنسبة للبعض الدقة والضبط والكمال في العمل، كما تأخذ معنى مرادفا لدرجة التفضيل لدى الكثير من الناس، وبذلك تكون الجودة مرادفة للرفاهية والتميز<sup>1</sup>.

فالجودة إذن تعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد، وهذا الموصوف إما أن يكون شيء مادي ملموس (سلع وبضائع) أو شيء غير ملموس (خدمات)، بمعنى أن الشيء الموصوف بالجودة يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من قبل الجهة المستخدمة لهذا الشيء والجهة المتعاملة معه، وعليه فإن الجودة ترتبط بتقديم الأشياء الملموسة وغير الملموسة بشكل مقبول بحيث تكون إيجابياتها الوصفية والضمنية أكثر من سلبياتها<sup>2</sup>.



كما تعرف الجودة بأنها " المواءمة للاستعمال " وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها، ويحقق مواءمة السلع للاستعمال الذي يقصده. كما تعرّف الجودة بأنها المطابقة مع المتطلبات، وهذا يعني أن تحقيق الجودة يحدث إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء تم تحديدها مسبقاً في عقد الشراء أو بموجب قانون.

كما تعرّف الجودة أيضاً بأنها التركيز على الزبون فالاختلاف الكبير بين أذواق المستهلكين يؤدي إلى أنّ الجودة هي مجموعة الخصائص في السلع والخدمات التي تؤثر في تلبية حاجات الزبائن الظاهرة والضمنية.

وبشكل عام " فالجودة هي حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء"<sup>3</sup> ، أما مفهوم الجودة من الناحية اللغوية فيرجع أصل كلمة الجودة QUALITY إلى الكلمة اللاتينية QUALITAS التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته<sup>4</sup>.

واستخدمت كلمة الجودة للدلالة على سلامة التكوين والإتقان والصنعة، وغالباً ما تستخدم لوصف شيء ما ذو خصوصية، كما تعني في اللغة درجة تفوق يمتلكها شيء ما ، أو درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج، و الجيد في اللغة هو نقيض الرديء<sup>5</sup>.

كما ترتبط الجودة من الناحية اللغوية بمفهوم الإتقان، وقد وردت في القرآن الكريم بهذا المعنى في قوله تعالى : "صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون"<sup>6</sup>. والذي يعني إتيان العمل على وجه محكم وبدون قصور فيه. كما نجد الأحاديث الشريفة المتعلقة بهذا المفهوم والمرتبطة بمعنى الإحسان في قول النبي صلى الله عليه وسلم: " إن الله كتب الإحسان في كل شيء " ، وفي قوله أيضاً: " إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

ويمكن أن نتعرف على مفهوم الجودة اصطلاحاً بشيء من الدقة والتفصيل من خلال التعاريف التي أوردتها رواد الجودة ، حيث صاغ مجموعة من المفكرين البارزين تعاريفهم للجودة ، كلّ من منظوره الخاص كما يلي:

- **أرماند فيجنباوم feigenbaum (1956)<sup>7</sup>:** " الجودة هي الرضا التام للعميل " .

حيث نلاحظ أن هذا التعريف للجودة يركز على رضا العميل و توقعاته، وأن الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة، والتي تشمل نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة هي التي ستقابل توقعات الزبائن، بدون النظر إلى مدى مطابقة هذا المنتج للمعايير والمواصفات المحددة مسبقاً.

- **فيليب كروسبي<sup>8</sup> CROSBY (1979):** " الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات أو المواصفات

ومعيارها خلو المنتج من العيوب". فهذا التعريف يركز على جانب واحد فقط وهو خلو المنتج من العيوب وكأن الجودة تعني فقط (صفر العيوب).

• إيدوارد ديمينج E DEMING<sup>9</sup> (1986): " الجودة درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب

السوق بتكلفة منخفضة ".فحسب ديمينج الجودة هي تكلفة منخفضة تناسب السوق .

طور " ديمينج" أربعة عشر مبدءا لتحسين الجودة والتي تتطلب طرائق السيطرة الإحصائية والمشاركة

والتعليم والتحسين الهادف وهي:

1. **تحديد الهدف من تحسين المنتج:** ويتضمن إيجاد القناعة بضرورة تحسين المنتج وجودة السلع والخدمات المقدمة.

2. **التكيف مع الفلسفة الجديدة:** وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبارات المنظمة، تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المواد الأولية وانخفاض كفاءة العاملين.

3. **تقليل الاعتماد على الفحص:** وتعويضه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.

4. **استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة:**مع التخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي بدلا من الاعتماد على التفتيش النهائي.

5. **التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر:** وتعني عدم الاعتماد على الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل الاعتماد على الجودة العالية لبيع المنتجات.

6. **التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات:** وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر، والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.

7. **إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب:** وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.

8. **تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة:** وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية، وتحسين أدائهم وفق التوجيهات المختلفة و تعميق توجيهات المشرفين نحو تحسين الجودة.

9. **إبعاد الخوف:** وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد وخوف.

10. **إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات:** وتعكس كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة، وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.

11. **تقليل الشعارات:** تفادي استخدام الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية لتحسين الإنتاج.

12. **اعتماد فرق العمل:** تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والتركيز على تكوين الفرق داخل المنظمة .

13. **إزالة العوائق في الاتصالات:** وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين.

**14. إقامة البرامج التطويرية:** وتعني إحلال برامج التعليم و التطوير المستمرين في الأداء، واعتماد سياسات تطويرية جديدة، لكي تحل محل السياسات القديمة، ثم الاستغناء عن الطرق القديمة واعتماد الأساليب الحديثة باستمرار<sup>10</sup>.

كما وضع "ديمنج" سبعة أمراض قاتلة للجودة وهي:

1. عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة؛
2. النظر إلى الأرباح القصيرة المدى؛
3. عدم تقييم الأداء؛
4. عدم المرونة بالإدارة؛
5. استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقة؛
6. التقريط بالتكلفة الطبية؛
7. التقريط بالتكلفة القانونية؛

• فيما عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO الجودة "بأنها عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم الظاهرية والضمنية ، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز وإنما ببساطة هي المطابقة مع المواصفات ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا ."

ومن خلال ما سبق نلاحظ أنه من التعاريف السابقة هناك من ركز على المطابقة للمقاييس والمعايير في تعريف الجودة، وهناك من ربطها بالخلو من العيوب، وهناك من ركز على توقع العميل للجودة، ولكي لا يكون الاستخدام الشائع لمفهوم الجودة و تعدد تعاريفها مصدرا للالتباس يجب الإشارة إلى الجوانب التالية:

**أولاً: أن الجودة قيمة نسبية، تعرف دائماً من خلال مرجع، إما بالنسبة للمنتج، أو بالنسبة للعميل<sup>11</sup>.**

**ثانياً : أن الجودة تأخذ معان وأشكالا مختلفة .**

## **2.تطور مفهوم الجودة:**

إن مفهوم الجودة له جذور تاريخية قديمة جداً، و أن إرجاع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة زمنية قصيرة ليس صحيحاً، فمفهوم الجودة ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالحضارة الإنسانية، ففي الحضارات القديمة وفي مقدمتها الحضارة البابلية وعلى يد ملكها **حمورابي** الذي حكم في الفترة 1710 . 1670 ق م، هي خير تجسيد لذلك، حيث أن المادة 229 من قانونه تنص على ما يلي: " إذا شيد بناء بيتاً لرجل ولم يتقن عمله وانهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فيجب أن يعدم هذا البناء" وتتص المادة 230 من ذات القانون: "إذا سبب موت ابن صاحب البيت فيجب أن يقتل ابنه"<sup>12</sup> ، هذا يعني معاقبة من قام بإنجاز مهمة بناء بيت غير مطابق للمواصفات وتسبب البيت في وفاة المالك أو ابن المالك، فإن العقوبة هي الحكم بالموت للشخص الذي قام بعملية البناء. و قد كان هذا القانون ينزل أقصى العقوبات على اللذين يقدمون منتجا ليس بالجودة المتفق عليها، وهو ما دفع بجميع مقدمي السلع و الخدمات في ذلك الوقت إلى إتقان صنع منتجاتهم.

أما الحضارة الفرعونية و التي نصت أيضا على إجراءات و قواعد عمل محددة يجب الالتزام بها و خاصة فيما يتعلق ببناء الأهرامات، و تحنيط الموتى و التي اتسمت بالجودة الكبيرة و الدليل على ذلك بقائها و استمرارها إلى وقتنا الحالي .

وتطورت الجودة بعد نزول الوحي على سيدنا عيسى عليه السلام و بدأ الإنجيل في إظهار القوانين الإلهية التي تحكم البشر والعمل الصالح وإتقان الصنعة، و انتشار المقايضة و مطالبية المقايض حامل السلعة بالموصفات الجيدة والمرضية للطرف الآخر، كما انتشرت الحرف و تطورت الصناعات اليدوية التي كانت تحكمها قوانين و شروط معينة.

ومع ظهور فجر الحضارة الإسلامية و نزول الدستور الإلهي ذو الجودة الأبدية والإلهية و هو القرآن الكريم الذي نزل على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم حيث نهى عن المنتجات الرديئة و حرم الأشياء التي تسبب الضرر للإنسان و بين كيفية معالجتها، كما نبه الرسول صلى الله عليه و سلم البشر إلى إتقان العمل و جودة المنتج.

ولقد وردت الكثير من المصطلحات في الآيات القرآنية و الأحاديث النبوية الشريفة ذات العلاقة بالجودة نذكر منها: الإتقان و الإحسان والإصلاح ، و الشورى، والأمر بالمعروف و النهي عن المنكر والإخلاص في العمل و العلم الحكمة.<sup>13</sup>

لقد أخذ مفهوم الجودة معاني كثيرة في الحضارات الإنسانية السابقة الذكر، إلى أن استقر مع بداية الثورة الصناعية و ذلك مع ظهور بداية النشاط الفكري الاقتصادي، إلا أنه ما زال ينظر إلى الجودة في هذه الفترة بمنظار ضيق و ذلك بسبب الإنتاج الواسع وإمكانية بيع المنتجات.

ولقد كانت نقطة التحول الأولى في بداية الثلاثينيات من القرن العشرين وذلك بعد أزمة الكساد العالمي التي أدت إلى ظهور النقابات و بروز الإدارة المهنية التي ساعدت على ظهور الجودة التي تزامنت مع ظهور الدراسات الإنتاجية المتعلقة بالكفاءة و الفاعلية، وذلك على يد "فريدريك تايلور F TAYLOR" وهو رائد المدرسة العلمية الذي أوجد دراسة الوقت والحركة ، وكان هدفه الأساسي تجويد العمل و بالتالي الإنتاج .

وقد تلى تايلور مجموعة كبيرة من المفكرين الذين اهتموا بالجودة كلّ حسب وجهة نظره، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة بإيجاز كما يلي:

لقد صنف " Feigenbaum " هذه المراحل إلى خمسة مراحل و هي:

المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة " ما قبل القرن العشرين

المرحلة الثانية: مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة ( 1900 - 1918 )

المرحلة الثالثة: ضبط الجودة عن طريق الفحص ( 1919 - 1945 )

المرحلة الرابعة: الضبط الإحصائي للجودة " ضبط الجودة إحصائيا " ( 1945-1960 )

المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة ( 1960 - 1985 )

المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( 1985 - 2010 )

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، وظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللمجتمع. كما تطورت في هذه المرحلة المواصفات العالمية الموحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية **ISO 9000** اعتمدت كأساس في عملية التبادل التجاري الدولي و ضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

### **المرحلة السابعة: مرحلة رفاهية الزبون (من 2010 إلى وقتنا الحالي):**

إن هذا العقد سيشهد تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة، إذ أنه لكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوب، يجب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءا من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولا إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون ، كما يجب الإشارة إلى أن هذه المرحلة تعتبر أعلى درجة وصلت إليها المرحلة السادسة والتي تناولناها سابقا وهي مرحلة إدارة الجودة الشاملة، كما يجب الإشارة إلى أن كل المراحل متداخلة فيما بينها بحيث لا يمكن فصل أي مرحلة عن الأخرى فصلا تاما.

### **3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن<sup>14</sup> وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، وسنبرز فيما يلي أهم التعاريف التي قدمت في هذا الشأن:

- عرف "معهد الجودة الفيدرالي" إدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة"<sup>15</sup>
- إدارة الجودة وفق مفهوم "فليب كروسبي" هي : " منهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل لمنع حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"<sup>16</sup>.
- وعرفت منظمة التقييس العالمية **ISO** : " إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى".

وبشكل عام فإن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات، الأفراد العاملين فيها، العمليات التي تقوم بها، وحتى البيئة التي تعمل فيها.

إن التعاريف السابقة على الرغم من عدم اتفاقها على صيغة واحدة، إلا أنها تلتقي في العديد من النقاط و نواحي التركيز، إذ تتمحور حول الأهداف الرئيسية التي يحققها مدخل إدارة الجودة الشاملة والتمثلة في إرضاء العميل من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة.

واستنادا إلى مجمل هذه التعاريف يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، يقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة في مخرجاتها، وإرضاء عملائها من خلال تطوير وتحسين كل مكونات المنظمة (جودة الأهداف، جودة الأفراد، جودة الثقافة التنظيمية، جودة العمليات الإنتاجية، جودة الأداء والمعلومات، جودة أماكن العمل،...جودة السلع والخدمات).

كما يمكن تحديد مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة على أنه " تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات"، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فعالة في العمليات الإنتاجية أوالخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق رضا الزبون.

فإدارة الجودة الشاملة هي تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد فيها، وهي العمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ، وذلك بالتحسين المستمر في العمليات ، مما يؤدي إلى منتجات و خدمات عالية الجودة<sup>17</sup> .

تبقى إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم، تتباين بشأنها وجهات النظر، لكن أهم ما تتوافق حوله مختلف الآراء هو أن إدارة الجودة الشاملة وجدت للتحسين المستمر بهدف إرضاء المستفيد وبمشاركة كل العاملين بالمنظمة. ومن الملاحظ أن الواقع الحديث فرض عدة تغييرات في محيط المنظمة وداخلها، ومن هذه التغييرات ما أطلق عليه حدة التنافسية في ظل سرعة التغيرات العالمية، التي فرضت على المنظمة ضرورة التكيف و الإبداع من أجل الاستمرارية و البقاء.

#### 4. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

لم تعد الجودة في وقتنا الحاضر مسألة اختيارية، وإنما أصبحت من حتميات وضروريات إدارة المنظمات المعاصرة نظرا لأهمية قضية الجودة التي تمس مجالات عدّة، ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة.

ومن العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة مايلي:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات Global Compétition

## • سمعة المنظمة Reputation Organization

## • المسؤولية القانونية للجودة وحماية المستهلك Product Liability

ومنه يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيقها .

### 5. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تمثل المنطلقات الفكرية والإيديولوجية الإدارية لهذا المنهج، وهي:

#### المبدأ الأول: مبدأ التركيز على المستهلك

يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمة، حيث أن المستهلك يعتبر المحور الذي تركز عليه عجلة الجودة الشاملة. فالمستهلك له دور رئيسي وبارز من خلال التركيز عليه وخلق نوع من المحبة والولاء اتجاه المنظمة.

#### المبدأ الثاني: مبدأ التركيز على العملية

ويقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع منتجات أخرى منافسة، حيث أن معظم مشاكل الجودة ناتجة عن طبيعة العمليات الإنتاجية والمتمثلة في نقطتين أساسيتين:

السيطرة: وتعني تخطيط وإدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة على مستوى عال من الأداء في العملية الإنتاجية والسيطرة عليها.

التحسين: أي تشخيص الفرص المتاحة لأجل تحسين الجودة في الأداء<sup>18</sup>.

#### المبدأ الثالث: مبدأ التحسين المستمر

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر التي لا بد وأن تشمل جميع الأفراد والمعدات والموارد والإجراءات، وأساس هذه الفلسفة هو أنه يمكن تحسين كل جانب من العملية، وقد ظهر هذا المدخل ( التحسين المستمر) في اليابان وسمي باللغة اليابانية " كايزن KAIZEN " وذلك بين سنتي 1946 - 1951 . وقد تم اعتماده من طرف مجموعة من الشركات اليابانية التي استطاعت تحقيق نجاحا باهرا.

ومن أهداف التحسين المستمر وجود نظام عمل يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلالات في تلك النتائج، وقد تماشى هذا المبدأ مع دورة ديمنج ونموذجه الشهير (PDCA)

## المبدأ الرابع: القيادة الموجهة

تعد القيادة عملية جوهريّة لإدامة عمل أي منظمة بشكل منظم وبالتالي لابد أن تتصف القيادة بالشفافية والقدرة على التكيف، وقيادة التابعين أو المرؤوسين ودفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها أو معرفتها وذلك بسبب التغيرات الحديثة والمتسارعة، لذلك يجب أن يتسم القائد بمواصفات منها قدرته على إقناع العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي هدف جماعي وأن النجاح فيه يعني نجاح الفرد أيضا. كما يكون قادرا على الوصول إلى إشباع حاجاتهم من خلال زيادة وعيهم وإدراكهم بدور إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية وتحسين العملية الإنتاجية.

من هذا المنطلق برز دور القائد كموجه ومعدل لمدرجات الأفراد والإيمان بضرورة إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفا استراتيجيا وربط نجاح هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا.

## المبدأ الخامس: مبدأ التخطيط الاستراتيجي

إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تبني مسارها من خلال إستراتيجية محكمة ومدروسة، لأن وضع الخطط الإستراتيجية يقود المنظمة إلى فهم وإدراك المتغيرات البيئية المحيطة بها بما تمثله من فرص متاحة وتهديدات (Opportunities&Threats) ومدى انسجامها مع واقع المنظمة وظروفها بما تمتلك من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف<sup>19</sup>.

## المبدأ السادس: مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق

تتيح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تبني مفهوما مؤسسيا لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرصة التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالإضافة إلى إدراك المستهلكين من خلال الفهم الكامل للعمل ولكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات وهذا ما يتطلب الاعتماد على جهاز كفء لنظم المعلومات في المنظمة.

## المبدأ السابع: مبدأ مشاركة الأفراد

إن شعار الجودة الوارد في أدبيات العلوم الإدارية هو أن الجودة مسؤولية الجميع، ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة .

## المبدأ الثامن: التغذية العكسية (الراجعة)

يعتبر هذا المبدأ مفتاح العمل للمبادئ السابقة، حيث يسهل تحقيق النتائج المطلوبة بالعودة دائما إلى نتائج التقييم والتصحيح الفوري للفجوات الظاهرة.

كما أنّ لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المرتكزات لتطبيقها، وهي مساندة ومتماشية مع المبادئ السابقة.



## 6. المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة محاور أساسية لا بد من توافرها مجتمعة، وهي في الحقيقة اختصاراً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم التطرق إليها من قبل، وإذا تصورنا منهج إدارة الجودة الشاملة على شكل مثلث، فإن كلا من:

- الإدارة بالعملاء
- التحسين المستمر
- الإدارة بالمشاركة

تمثل أضلاعه الثلاثة التي إن فقد أحدها فقد الشكل مسمّاه ومعناه.

## 6. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التنفيذ العملي بمراحل متتابعة ومتسلسلة، ولكل منها أهميتها ودورها الحساس والمؤثر على مصير المنظمة.

### 1.6 مرحلة الإعداد: The preparation phase

تسمى أيضاً من طرف " جوزيف جابلونسكي " بالمرحلة الصفرية، كما تسمى أيضاً بمرحلة التوعية بالجودة، وهي المرحلة المتعلقة بتهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ ترسم فيها ملامح التوجه نحو هذا النهج الجديد و المتميّز، فبعد اتخاذ القرار بتبني هذا المدخل، تبرز العديد من القضايا التي تتطلب الدراسة حيث تعتبر هذه المرحلة، الأرضية التي سيستند عليها في المراحل اللاحقة .

### 2.6 مرحلة التخطيط The planing phase

بعد تهيئة كافة الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي مرحلة التخطيط، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد، ويتم استخدام دائرة " ديمينج " المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال كافة المعطيات المتوفرة لإحداث التغييرات الكبرى، ويحتاج التخطيط الكفء لإدارة الجودة الشاملة إلى الاهتمام بالأبعاد الإستراتيجية وتخصيص كافة الموارد (البشرية، المادية، والمالية ) اللازمة للتنفيذ، وتوفير نظم الدعم الضرورية وتصميم الخطط التنفيذية والإجرائية المتعلقة بالمراحل الموالية<sup>20</sup>.

### 3.6 مرحلة التنفيذ: The Implementation phase

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الترجمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وتجسيدها على أرض الواقع، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لفرق العمل وتشكيل حلقات الجودة وإعطائها إشارة الانطلاق لأداء المهام الموكلة إليها، ومباشرة جهودها المنظمة لدراسة المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها وتفعيل المعلومات والتحسينات المستمرة وأنظمة الحوافز بصفة رسمية، مع التأكيد على أهمية مواصلة جهود التعليم والتدريب.

#### 4.6 مرحلة الرقابة والتقييم : The Evaluation phase

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعيدة والتي يتم فيها قياس الأداء وتقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك على ضوء مجموعة من المؤشرات المدروسة والمحددة مسبقا بهدف اكتشاف نقاط الضعف وتعديل الاختلالات وإبعاد الانحرافات.

وحتى يكون نظام الرقابة نظاما فعالا، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية، بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

والجدير بالذكر أن المنظمة قد تقوم بعملية التقويم الذاتي عن طريق مجلس الجودة أو فرق الجودة، كما قد تستعين بعض المنظمات بخبرات خارجية متخصصة في هذا المجال.

و تشمل هذه المرحلة على أربع خطوات رئيسية هي : التقويم الذاتي، التقدير التنظيمي، المسح الشامل، إرجاع الأثر التدريبي.

#### 5.6 المرحلة المتقدمة: The Advanced phase

في هذه المرحلة وعلى ضوء ما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات في مجال التطبيق العملي، تقوم المنظمة بدراسة ومناقشة النتائج والتغييرات الإيجابية والإنجازات المحققة، وتسعى المنظمة إلى نشر تجربتها ونجاحاتها، أما العاملين فتقوم بتحفيظهم على المواصلة وتبادل خبراتهم مع المنظمات الأخرى، ففي هذه المرحلة يجب أن يعاد التأكيد بأن إدارة الجودة الشاملة ليست محطة وصول وإنما هي مسيرة إستراتيجية متواصلة.

#### 7. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا المدخل حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية والوصول إلى نتائجها المرغوبة، كما أن التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية وقد أشار مجموعة من الباحثين إلى هذه المتطلبات إلا أن أبرزها هي:

- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا؛
- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة؛
- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء؛
- الترويج وتسويق البرنامج؛
- التعليم والتدريب؛
- الاستعانة بالاستشاريين والخبرات الخارجية؛
- تشكيل فرق العمل؛

- التشجيع والتحفيز؛
- الإشراف والمتابعة على فرق العمل ؛

## 8. مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لن يتم بالتمني أو التظاهر أو الشكليات، إنما هو منهج عمل يتطلب التزاما صريحا وقاطعا من الإدارة العليا التي يتوقع منها عدة توجهات رئيسة في هذا الصدد أهمها:

- تهيئة الاعتمادات المالية اللازمة لتمويل برنامج الجودة الشاملة؛
- زرع ثقافة الجودة الشاملة في العاملين بشتى تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية؛
- زرع وتنمية ثقافة الإبداع لديهم؛
- تشجيع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم اقتراحاتهم التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الجودة؛

- تهيئة نظاما فعالا للاتصالات يكفل نقلا جيدا للأفكار؛
- تطوير نظام الحوافز وربطه بالأفكار المبتكرة وجعله متجاوبا معها؛
- تحفيز قادة فريق التحسين المستمر على ضم العاملين المتميزين بالابتكار والمبادأة؛
- السعي لنشر المنافسة بين فرق العمل وداخلها؛
- التخطيط لتدريب العمال بشكل مستمر، فلا تحسين بدون تدريب مستمر؛
- تعزيز قدرات العاملين على التزود بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها في مجالها المحدد؛
- تبني وتطور علاقات تعاون أو تحالف مع الموردين؛

## 9. تشخيص بيئة المنظمة والأدوات المستخدمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### أولا: تشخيص بيئة المنظمة

يعتبر تشخيص البيئة جزءا هاما من نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يساعد المنظمة على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تأتيها من البيئة الخارجية وتؤثر فيها وتتأثر بها. إن النظرة الحديثة للمنظمة هي اعتبارها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي تنشط فيها. والبيئة كما عرفها البعض هي " مجموعة من القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المنظمة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها".

وتجري في المنظمة نوعان من التحليل أو التشخيص للبيئة:

1. **تشخيص البيئة الداخلية:** لابد من أن تقوم المنظمة بتشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، ومما يجدر الإشارة إليه أن مصطلح نقاط الضعف لم يعد يستخدم كثيرا ضمن مصطلحات إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه تم تعويضه بمصطلح فرص أو تحديات التحسين وذلك لتجنب المعنى المتعلق بالضعف والتراجع و الفشل، وحتى لا يؤثر على معنويات العاملين .

**2-تشخيص البيئة الخارجية:** كانت النظرية التقليدية في الإدارة ترى أن المنظمة تعيش في ظل نظام مغلق وبالتالي فإن المنظمة لا تتأثر بالمجتمع الخارجي ولا تؤثر فيه، ولكن النظريات الإدارية الحديثة في مجملها ترى عكس ذلك، فهي ترى أن المنظمة تعيش في ظل نظام مفتوح وبالتالي تؤثر في المجتمع الخارجي وتتأثر به وتتفاعل معه وتقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من أجل:

- معرفة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة؛

- تحديد الأسواق والعملاء الحاليين والمتوقعين بالإضافة إلى تحليل سلوك المستهلك؛

- تقييم المنافسين الحاليين والمتوقعين ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم؛

- تقييم الموردين الحاليين والمتوقعين؛

إن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة يمكن الإدارة من توقع الفرص واحتمالات حدوثها تمهيدا لوضع الخطط الكفيلة باستغلالها، وكذلك يمكن للإدارة من توقع التهديدات الكامنة من أجل الاستعداد لها ومواجهتها.

كما أن أهم عوامل النجاح في مواجهة تحركات البيئة الداخلية والخارجية تكمن في المرونة الداخلية وفي المقدرة على تعبئة الموارد للقضاء على الإجراءات الجامدة وعلى التخطيط المتصلب والرقابة السلبية، وعلى العكس من ذلك لابد من موازنة جهود التنشيط بالتأملات الإستراتيجية التوافقية، وبالتنظيم المرن، الأمر الذي سيؤدي إلى التركيز على مشاركة كل واحد في النشاط الجماعي. ولكن ماذا عن الأدوات والأساليب الحسابية والإحصائية التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

### ثانيا: أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها على استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، وهي كثيرة والبعض منها كان موجودا في الفكر الإداري قبل ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة، ولكنها استخدمت بكثرة مع ظهور هذا المدخل، وأصبحت تشكل ركيزة أساسية في تطبيقه.

#### 1. حلقات الجودة Quality circles:

يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويعتبر أسلوب حلقات الجودة تجسيدا حقيقيا لهذا المبدأ، حيث جاءت الفكرة في المنظمات اليابانية بتشكيل مجموعات صغيرة من العاملين لتقضي المشكلات المتعلقة بالجودة وتقديم الحلول بشأنها، وكان ذلك من طرف الأستاذ "إيشيكاوا"، وقد لاقت هذه الفكرة استحسانا كبيرا لانسجامها مع الثقافة اليابانية التي تحب العمل الجماعي.

وتشتمل حلقات الجودة على مجموعة من العاملين المتطوعين لدراسة وحل مشكلات العمل<sup>21</sup>.

من مبادئ حلقات الجودة:

- المشاركة التطوعية: حيث أن الانتماء إلى حلقات الجودة أمرا تطوعيا؛

- التدريب المكثف والمستمر لأعضاء حلقات الجودة؛
- ملكية حلقات الجودة ثنائية من جانب الإدارة وأعضاء حلقة الجودة؛
- تبعية المشاكل: ويقصد بها أن عمل حلقة الجودة يقوم على التخصص في دراسة المشاكل والقضايا المتعلقة بالقسم الذي أنشأها دون أن تتدخل في الأمور المتعلقة بالأقسام الأخرى؛
- المكسب لكل الأطراف: إن حلقات الجودة تنبذ الصراع والمنافسة غير المنتجة التي يطلق عليها ( الكسب والخسارة ) وتشجع المنافسة البناءة ؛
- وجوب توفر قاعدة بيانات لحل المشاكل: إن الحلول التي تقدمها حلقة الجودة تكون مبنية على حقائق ووقائع لا على مجرد انطباعات واحتمالات.

## 2. العصف الذهني Brainstorming

ويسمى أيضا بأسلوب استنباط الأفكار أو الانطلاق الفكري، تمّ تطويره من طرف " أليكس أوسبورن"، ويعد من الأدوات المنهجية المستخدمة في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات، وهو أيضا من أساليب التفكير الجماعي لإيجاد أفكار قد لا يتم الوصول إليها بصورة انفرادية. من مبادئ هذه الطريقة:

- التحديد الواضح والدقيق للموضوع أساس النقاش؛
  - إتاحة الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه؛
  - لا يسمح إطلاقا بالتعليق أو انتقاد الآخرين؛
  - تشجيع الأفراد من قبل "المنسق" للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار؛
  - تسجيل كافة الأفكار والنتائج التي تم التوصل إليها واستخلاص أهم الأفكار التي تم التوصل إليها، ويجب أن يكون إجماع على هذه الأفكار.
- ولتسهيل تطبيق عملية العصف الذهني فإنه ينصح دائما باستخدام أداة ظهر السمكة، وذلك بعرض المشكلة في شكل بياني عن طريق وضع أكبر عدد من القضايا أو الموضوعات المسببة للمشكلة حتى يمكن إدارتها وحلها بشكل أفضل.

## 3. المقارنة المرجعية أو المعايرة ( المقياس المقارن ) Benchmarking

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير جودة المنتج عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

أين نحن بالنسبة للآخرين؟

- ما هي أفضل المؤسسات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها؟
- كيف يمكن استخدام أسلوب تلك المؤسسات لدينا؟
- كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك المؤسسات؟

ومن خطوات تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية:

- اختيار مجال التطبيق: يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية للعميل؛

- اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم سواء اختيار مؤسسة ما، والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة المرجعية أو إشراك جهة خارجية مسؤولة عن اختيار أفضل المؤسسات في مجال التطبيق وجمع المعلومات اللازمة؛
- تحليل العمليات المختارة للتطبيق بتحليل العمليات وتحديد عناصر ومكونات كل عملية على ضوء احتياجات المستفيدين؛
- تقويم ومراجعة المعلومات في ضوء المعايير التالية: (تكلفة التطبيق، فهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة، تحقيق المصادقية، استكمال المعلومات)؛
- تحديد الفجوة؛
- وضع وتطبيق الخطة التنفيذية.

#### 4. خريطة السبب والأثر Cause and Effect diagrams

يرجع الفضل في تطوير هذا الأسلوب إلى المفكر "إيشيكاوا"، حيث يقوم هذا الأسلوب في المعالجة على تحديد الهدف الأساسي المطلوب تحقيقه، ثم بعد ذلك يتم تحديد العلاقة القائمة بين الظاهرة التي أدت إلى حصول تلف أو انخفاض كفاءة الأداء أو رداءة المنتج، وتحديد الأسباب التي يمكن أن تساهم في خلق هذه الظواهر من خلال تحديد كفاءة عناصر العملية الإنتاجية، كالعمل، والمواد والآلات... الخ ورسمها على شكل عظم السمكة (FISH Bone) ويتم لقاء العاملين ذوي العلاقة بالعملية الإنتاجية المراد معالجتها لاجتماع موسّع واستخدام أسلوب العصف الذهني لتحديد كفاءة العوامل التي أدت إلى حصول الخلل، ووضع عوامل الإنتاج في الجانب الأيمن من المخطط ثم يتم وضع المشكلة أو الخلل في الجانب الأيسر، وهكذا يتدارس المعنيون إمكانيات وأسلوب المعالجة المجدي لذلك.

#### 5. تحليل باريتو Pareto Analysis أو يعرف أيضا ABC \_ Analysis:

يقوم مبدأ "باريتو" في التحليل على افتراض أن نسبة قليلة قد تمثل 20% فقط من الأسباب مجتمعة يمكن أن تؤدي إلى حدوث 80% من المشكلات، ومن هذه المشكلات (المشكلات المتعلقة بتلف المواد عند التصنيع، أو انخفاض كفاءة الأداء، أو انقطاع التيار الكهربائي، أو عدم توفر الصيانة الوقائية بشكل مستمر.. الخ) وهذا يعني أنه يجب التركيز على تحليل هذه الأسباب والعمل على معالجتها حتى يمكن التخلص من النسبة العالية من المشكلات من خلال معالجة نسبة محدودة من الأسباب.

#### 6. مخططات التبعر أو أسلوب الرسم البياني الانتشاري Diagrams Scatter:

تبيّن مخططات التبعر العلاقة بين مقياسين مثلا: العلاقة الإيجابية بين طول الخدمة وعدد العثرات التي يقوم بها المصلح لاستبدال الأجزاء الصغيرة. مثال آخر عن العلاقة بين الإنتاجية ومعدلات التغيب، وهي عبارة عن أشكال بيانية يتم من خلالها توزيع أحد القيم لأحد المتغيرات إزاء متغير آخر وذلك لتوضيح العلاقة بين متغيرين، أحدهما يكون مقياس للجودة لإحدى السلع أو الخدمات ويطلق عليه المتغير التابع، أما العنصر الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مستوى الجودة وهو المتغير المستقل.

## 7. المخططات البيانية Histograms

تبين المخططات البيانية مدى قيم المقياس وتكرار ظهور كل واحدة من هذه القيم، أي تبين القراءات الأكثر تكراراً، وكذلك التباينات والانحرافات في المقاييس.

كما يعتبر المخطط البياني أداة تلخص البيانات بيانياً مما يسمح لنا بتجميع البيانات أو المشاهدات في خلايا، أو أصناف محددة مسبقاً، من أجل اكتشاف موقع البيانات والتشتت في المواصفات.

### 8- الرقابة الإحصائية للعمليات:

تساعد الرقابة الإحصائية للمعلومات على التقليل من الانحرافات ومنع العيوب، وذلك عن طريق مراقبة معايير المواصفات، وإجراء عمليات القياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خرائط الرقابة الإحصائية عبارة عن رسم بياني يوضح حدي الرقابة (الحد الأدنى، والحد الأعلى) اللذان يتم تحديدهما بطرق ومعدلات إحصائية طبقاً لنوع الخريطة التي يتم الرقابة عليها، وعند استخدام هذه الخرائط يتم سحب عينات من الوحدات المنتجة أثناء العمليات الإنتاجية ويتم قياس الصفة المراد الرقابة عليها، وعندما تقع نتائج القياس بين حدي الرقابة فنقول أن العملية موجودة داخل حدود الرقابة، أما إذا كان هناك أنماط قياس غير عادية فيستلزم ذلك البحث عن الأسباب والعمل على وضع خطط وقائية.

### 10. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد ذكر " إدوارد ديمينج " أنه " لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة بنفس الطريقة التي نضع بها السجادة على أرضية بيت جديد"<sup>22</sup>

وهذه المقولة الشهيرة لأحد الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة ما هي في الحقيقة إلا تعبير عن وجود مجموعة من الصعوبات أو العقبات التي تعترض تطبيق هذا المسعى في أي مرحلة من مراحله.

ومن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأخطاء الشائعة التي تقع فيها المنظمات عند تبنيها لهذه الفلسفة الجديدة:

- استعجال النتائج؛
  - التقليد والمحاكاة لتجارب منظمات أخرى؛
  - عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق؛
  - الاستثمار في رأس المال المادي بدل رأس المال البشري؛
  - التركيز على الشعارات وفصل النظرية عن التطبيق؛
  - التطبيق دفعة واحدة؛
  - نقص المعرفة وعدم الإلمام العميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتناقضات التي تتعامل معها؛
  - عدم تناسق التكتيك التغييري نحو الجودة الشاملة والاستراتيجيات العامة للمنظمة؛
  - الإخفاق في التعامل ومقاومة التغيير؛
- إن تجاوز هذه العقبات يسمح للمنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحصول على منتج أو خدمات تكون مطابقة للمواصفات العالمية وهو ما يمنحها فيما بعد شهادة المطابقة الإيزو.

## هوامش الفصل الثالث:

- <sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص 13 .
- <sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 20.
- <sup>3</sup> إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، دار زهران، عمان، 2009، ص 24.
- <sup>4</sup> مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1 ، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 15 .
- <sup>5</sup> يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ط1 ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 25 .
- <sup>6</sup> سورة النمل، الآية 88
- <sup>7</sup> أرماند فيكانبام Armand Feigeibaum هو مؤسس ورئيس شركة الأنظمة العامة (General Systems) وهي شركة هندسية دولية تصمم وتنفذ وتتصّب أنظمة الجودة الشاملة، كما حدّد خطوة مهمة في تطوير إدارة الجودة عندما اقترح مفهوم الضبط الشامل للجودة (Total Quality control )، وضّح "فيكانبام " بأن الجودة ينبغي أن تكون حاضرة في كافة مراحل الدورة الصناعية، وأن عمليات الضبط ينبغي أن تبدأ بتحديد متطلبات الزبون وتنتهي فقط عندما يستقر المنتج بين يدي الزبون الذي سيرضى عنه، اعتمد " فيكانبام " مدخل النظم لتحقيق الجودة.
- <sup>8</sup> فليب كروسبي (Philip crosby) هو رئيس شركة " فليب كروسبي " المتحدة ، شركة استشارية لإدارة الجودة، عمل كمهندس متخصص بمؤسسة ( Martin Marietta corporation )، ساهم في " مشروع بيرشن " للصواريخ الذي حقق مستوى عال جدا من الجودة ،ربط مفهوم الجودة بالحرية " Qualityis Free "، عرف بتركيزه على القضايا المتعلقة بالأفراد العاملين، وركّز على التغيير في سلوك المدراء التنفيذيين .
- <sup>9</sup> كان "ادوارد ديمينج" رياضيا و فيزيائيا، تخرج من جامعة (Yale) وعمل في البداية في مصنع شيكاغو الشهير ( Western Electrics of Howthernplant ) حيث انتقد نموذج الإدارة العلمية المشهور الذي وضعه "تايلور" وتقابل " ديمينج" مع "والتر شيوارت "W Shewart" عام 1930 وكان إحصائيا كبيرا يعمل في مؤسسة ( Bell TelephoneLaboratories ) قدم نموذجا إحصائيا لضبط الجودة، حيث اكتشف "ديمنج "أن هذا النموذج الذي وضعه " شيوارت" ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين.
- <sup>10</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ص 103.
- <sup>11</sup> محمد الصيرفي، الجودة الشاملة: طريقك للحصول على شهادة الإيزو، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 18.
- <sup>12</sup> عبد الحكيم الذنون، التشريعات البابلية، ط2، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 70.
- <sup>13</sup> سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات في الصناعة و التعليم )، دار صفاء، عمان، 2007 ، ص ص ، 29 ، 30.
- <sup>14</sup> فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، ط1، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 35.



- <sup>15</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2003 ، ص 17.
- <sup>16</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002 ص 15 .
- <sup>17</sup> ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ( ترجمة مكتبة جرير )، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص 5 .
- <sup>18</sup> جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة ( ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني) ، مركز الخبرات المهنية بميك، 1996، ص 33 .
- <sup>19</sup> محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، عمان، 2007 ، ص23.
- <sup>20</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم و تطبيقات )، ط1 ، دار وائل للنشر، القاهرة، 2004 ، ص 14.
- <sup>21</sup> عبد المحسن توفيق، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002 ، ص 90 .
- <sup>22</sup> ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة( ترجمة مكتبة جرير بالرياض)، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص42.

# الفصل الرابع:

## اتخاذ القرار في المؤسسة

## تمهيد:

يعتبر القرار عصب وشریان الحياة في المؤسسة الاقتصادية فهو جوهر العملية الإدارية، وبحكم المهام المسندة للإدارة في المؤسسة الاقتصادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فإن القرار هو المتغير الدال والضروري لكل الوظائف السابقة، وهو الذي يؤثر سلباً أو إيجاباً في عمل المؤسسة.

إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية تحكمها عوامل متعددة، نظراً لأنه سلوك قيادي يتأثر بشخصية متخذ القرار، وبالظروف المكانية والزمانية للمشكلة محل القرار، وهي التي تحكم على جدوى القرار وفعاليتها، ولهذا استوجب علينا معرفة معنى القرار، وأنواعه، وأهميته، ومراحل عملية اتخاذ القرار، وأهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، والصعوبات التي يواجهها متخذ القرار، والعوامل المساعدة على نجاح عملية اتخاذ القرار.

**1- مفهوم القرار:** القرار لغوياً مأخوذة من الفعل "قرّ" ومعناه سكن واطمأن، وقرّر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرّر الأمر بمعنى ثبت واستقرّ، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر، فالقرار إذن هو عبارة عن موقف، يتم بموجبه اختيار بديل معين من مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكلة أو أزمة، أو إدارة عمل معين، والقرار بهذا المعنى ينصرف إلى معنى البت النهائي في قضية من القضايا المطروحة على المسؤول الإداري.<sup>1</sup>

**2- مفهوم عملية اتخاذ القرار:** يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من حل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.<sup>2</sup>

وعليه فإن اتخاذ القرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل، كأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف في المستقبل، والبديل هو طريق لتحقيق الهدف، ويتصف بصفيتين أساسيتين هما:

- أن هناك إمكانات تطبيقه فعلاً؛
  - أنه يسهم في الوصول إلى النتيجة المرغوبة سواء كلياً أو جزئياً؛
- واتخاذ القرار بهذا المعنى يمثل إحدى مراحل عملية صنع القرار، لأن معنى صنع القرار هو أشمل وأعم، فصنع القرار يعبر عن الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج وتصميم السياسات ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة ككل، والأفراد بمختلف أسلاكهم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة المشكلة مروراً بجمع المعلومات، ثم اتخاذ القرار، ثم تنفيذه.
- ومما سبق فإن عملية صنع القرار هي عملية شاملة لموقف معين، تبتدئ من إثارة المشكلة وتستمر إلى غاية تحقيق الهدف، ويشترك في العملية جوانب إنسانية، مادية وقانونية. غير أن عملية اتخاذ القرار هي مرحلة من مراحل صنع القرار، توصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد باختيار بجد البديل المختار من مجموعة بدائل متاحة، والذي يمتلك درجة عالية من الرشاد في ظل ظروف يحيط بها

الشك والغموض، والخوف من المستقبل، حيث أن عملية اتخاذ القرار تحكمها مجموعة من العوامل والمحددات، وهي:

- حصر وضبط الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ومدى القدرة على استخدامها؛
- مستوى الضغوط المختلفة، مصادرها، اتجاهاتها وتقدير درجة الاستجابة المنتظرة من طرف الذي يمسره القرار؛
- السلوك البشري، ودرجة التأييد أو المعارضة من قبل المنفذين، ومدى اقتناعهم للمشاركة في تنفيذ القرار.<sup>3</sup>

**3-أهمية اتخاذ القرار:** اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، ذلك أنه عملية متداخلة مع جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة الهيكل التنظيمي الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين لهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال.....الخ. وعندما يقوم المدير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم ، أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تقوم الإدارة بوظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.<sup>4</sup>

#### **4-أنواع القرارات:** هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها، وفيمايلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

**أ-معيار درجة الأهمية والعموم والشمول:** وفي إطار هذا المعيار نجد:

-القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تمس رسالة المؤسسة، وكيانها وغاياتها، وسيادتها.

-القرارات الإدارية: وهي القرارات التكتيكية، العملية والمتعلقة بالعمل اليومي للمؤسسة.

**ب-معيار طبيعة القرار:** وفي إطار هذا المعيار نجد نوعين من القرارات وهي:

-القرارات النظامية: وهي القرارات التي يتخذها المدير في إطار دوره الرسمي كمسؤول ، أو رئيس مؤسسة ، ويكون ذلك في إطار قواعد وقوانين معروفة ومعلن عنها ، وهذه القرارات يمكن التفويض لها للمستويات السفلى من التنظيم.

-القرارات الشخصية: وهي القرارات التي يتخذ فيها المدير قرارات حسب تقديره الشخصي للموضوع، وهي متعلقة بشخصية المدير وقدراته ومهاراته، وهي قرارات لا يمكن التفويض لها.

**ج- معيار موضوع القرار:** فقد تكون قرارات اقتصادية والمتعلقة بأرباح المؤسسة الاقتصادية، أو تحقيق هدف اقتصادي آخر. وقد تكون قرارات اجتماعية، وذلك لأن المؤسسة تسعى في بعض

الأحيان إلى تحقيق أهداف اجتماعية كتوفير السكنات للعمال، أو تنظيم عطل ورحلات للعمال....الخ، وقد تكون قرارات ثقافية، وهي بشأن تكوين العمال والرفع من مستواهم...الخ

د-مقيار درجة التأكد أو درجة المخاطرة: تركز بعض القرارات على معلومات وبيانات متاحة ودقيقة وكاملة، وبالتالي فإن نتائجها مضمونة وأكيدة، أما البعض الآخر فتكون في إطار من المخاطرة ، وهناك إمكانية الحصول على النتائج المرجوة أو لا.

هـ-مقيار التكرار : يمكن تقسيم القرارات من خلال مبدأ التكرار، وذلك من أجل إمكانية جدولتها أم لا، ونجد القرارات المجدولة وهي تلك القرارات التي تعالج مشكلات روتينية متكررة ، وطريقة حلها معروفة وسهلة، أما النوع الآخر من القرارات فهي القرارات غير المجدولة ، وهي القرارات المتعلقة بمشكلات حيوية تحتاج إلى دراسة جديدة من طرف جميع الأطراف في المنظمة.<sup>5</sup>

#### 5-عناصر عملية اتخاذ القرار: تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

أ- متخذ القرار: يتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوله لاتخاذ القرار، كما يجب أن تكون له شخصية ذات مهارات وكفاءات تؤهله للإبداع في اتخاذ بعض القرارات الصعبة في حياة المنظمة.

ب-موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب الدراسة، ومعرفة طبيعتها ودرجة تعقيدها، ودرجة التأكد أو المخاطرة في هذا القرار.

ت-الأهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف معين، وبالتالي فالقرار الصائب يتعلق بالدافع الذي وراء هذا القرار، ودرجة دافعية متخذ القرار .

ث-البيانات والمعلومات: كل عملية اتخاذ قرار تسبقها عملية جمع وتحليل معلومات وبيانات كافية عن المشكلة موضوع القرار ، وتعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليله ، نقطة حاسمة في نجاح عملية اتخاذ القرار.

ج-التنبؤ: يعتبر التنبؤ ركنا أساسيا من أركان عملية اتخاذ القرار، لأن كل قرار له آثار مستقبلية سواء كانت إيجابية أو سلبية يجب التنبؤ بها قبل حدوثها.

ح-البدائل: كلما توفرت بدائل كثيرة ومتنوعة لحل المشكلة، كلما كانت عملية اتخاذ القرار أصعب، ولهذا فإن القرار الجيد هو الذي يختار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة.

خ-المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: إن بيئة المؤسسة الاقتصادية، سواء الداخلية أو الخارجية تعتبر من العوامل الضرورية الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار معين، وذلك من أجل معرفة إمكانية تطبيق هذا القرار، وتحت أي قيود.<sup>6</sup>

## 6-مراحل عملية اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار بخمس مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

-المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة؛

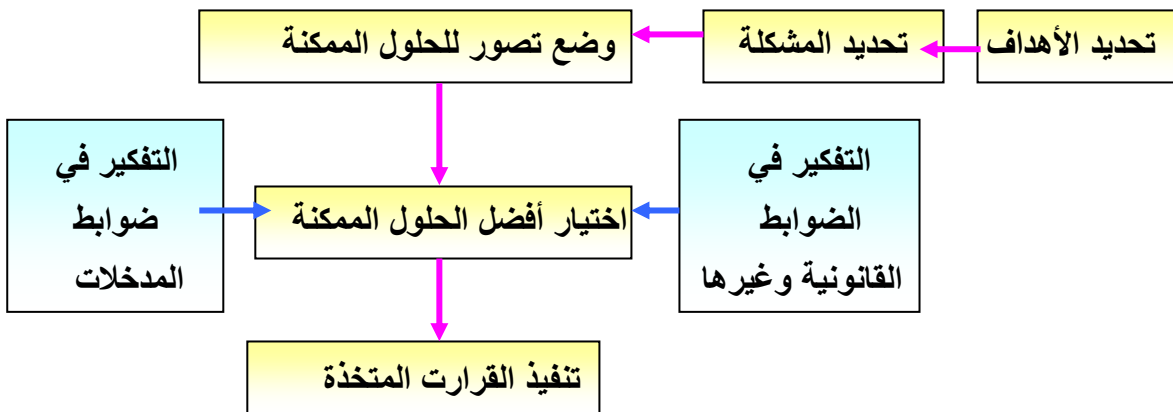
-المرحلة الثانية: جمع وتحليل البيانات والحقائق عن المشكلة؛

-المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها؛

-المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة؛

-المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.<sup>7</sup>

إن تشخيص المشكلة وتحليلها، ومعرفة أسبابها، ودرجة أهميتها، وتحديد الهدف المراد الوصول إليه، يعتبر من المراحل المهمة لعملية اتخاذ القرار، كما أن فهم المشكلة فهما معمقا ، وإيجاد البدائل المناسبة لحلها، يتطلب جمع البيانات والحقائق، التي يتم الاعتماد عليها للوصول إلى القرار الأنسب، والتي تشمل أنواع كثيرة من البيانات منها: بيانات ومعلومات أولية و ثانوية، بيانات ومعلومات كمية، بيانات ومعلومات نوعية، وبيانات وحقائق واقعية، كما أن هناك أساليب عديدة لجمع المعلومات، والمتمثلة في أسلوب المقابلات، وأسلوب الاستبيانات، والتقارير، والوثائق، والخطب الرسمية، وأسلوب عصف الأفكار والمتمثل في تنشيط الأذهان وتوليد الأفكار الجديدة التي لها علاقة بالموضوع، وهذا التحليل للبيانات والحقائق يجب وضع مجموعة من الحلول البديلة التي تسهم في اتخاذ القرار وترشيده، كما يجب تحليل كل حل ومعرفة آثاره المستقبلية، وتكاليفه المادية المتوقعة عند القيام بتطبيقه، ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تنتهجها ، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهاته وقدرته على التفكير الابتكاري، الذي يركز على التصور والتوقع ، بعد الانتهاء من وضع البدائل المختلفة للحل يتم اختيار البديل المناسب ، وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية تتمثل في: مدى قبول أفراد المنظمة لهذا الحل، ومدى تحقيق البديل للهدف المحدد من طرف المنظمة، ودرجة تأثير البديل على العلاقات الانسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم، ودرجة السرعة في الحل البديل، أما المرحلة الأخيرة فهي متابعة تنفيذ القرار وتقويمه، حيث يجب على متخذ القرار أن يقوم بتقويم النتائج المتوصل إليها من جراء هذا التطبيق، ودرجة فعاليته.إنّ عملية اتخاذ القرار ببساطة تتلخص في الشكل التالي:



الشكل رقم ( 08 ) : يمثل مراحل اتخاذ القرار

## 7- مشكلة القرار:

يعبر عن مشكلة القرار بتلك المشكلة التي تنحصر الإجابة عليها بنعم أو لا. وفي المؤسسة تتمثل مشكلة القرار في الانحراف عن الهدف المحدد أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. فقد لا تنحصر عملية صنع القرار في وجود مشكلة أو مشاكل معينة يتعين البحث فيها واتخاذ قرار بشأنها، لذا فإن عملية اتخاذ القرار تتطلب أن نوجه وباستمرار عدة أسئلة نحاول إيجاد الإجابة الصحيحة لها، مثل:

- هل هناك فجوة ما بين الموقف الحالي للمؤسسة و الموقف المستهدف؟
- هل يدرك متخذ القرار معنى ومضمون هذه الفجوة؟
- هل لدى متخذ القرار الرغبة و الحافز الكافي لاتخاذ قرار بهذا الشأن؟
- هل لديه الإمكانيات اللازمة لتقليص هذه الفجوة؟

وهذه الأسئلة تمثل الحالات التي يكون فيها متخذ القرار مطالب بالتفاعل مع الموقف أو الفجوة القائمة أو المشكلة التي تتطلب الحل، والإجابة عن السؤال تقود إلى السؤال الذي يليه في تتابع وتسلسل ليشكل الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات. ويوضح الشكل التالي صورة مبسطة لعملية اتخاذ القرارات والتحديد المسبق لهذه العملية بواسطة الإداري.

## 8- اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة وعدم التأكد:

يقوم متخذ القرار أو المدير المسؤول باتخاذ قراراته كما ذكرنا في ظل بيئة تتسم عادة بعدم التأكد والتيقن ووجود درجة من المخاطرة. هذا ويبني الاقتصادي قراراته مفترضاً توافر درجة عالية من التأكد حول قيم العناصر محل الدراسة من تكاليف وإيرادات وطرق تقديرها، وعليه تعرف القرارات الاقتصادية في هذه الحالة بـ"قرارات في حالة التأكد" Decision under Certainty. وفي الواقع يبرز عنصر المخاطرة وعدم التأكد في كثير من الحالات (الاستثمارات الاقتصادية مثلاً) مما يتطلب دراسة شاملة لهذه الحالات في سبيل التوصل إلى قرارات سليمة تصل بنا إلى الأهداف المرجوة. وعليه فإن الإداري يستخدم أساليب تحليل القرارات لتحديد السياسات المثلى الواجب اتباعها حيث يكون أمامه عدة خيارات وردود فعل مختلفة غير مؤكدة من البيئة الخارجية.

و تعرف المخاطرة Risk بأنها التغيرات الحاصلة في القيمة المتوقعة لمتغير معين نتيجة لوجود عنصر الاحتمالية Random Causes. أما عدم التأكد Uncertainty فيعبر عن التغيرات التي تحدث في القيم الحقيقية نتيجة وجود أخطاء في طرق تقدير تلك القيم سواء بسبب عدم توافر المعلومات أو لنقص المعلومات المستخدمة في التقدير. ورغم الاختلاف الواضح بين مفهومي المخاطرة وعدم التأكد إلا أن

كلاهما يقودان في النهاية إلى نتيجة واحدة ألا وهي اختلاف النتائج عن القيم المتوقعة لها، وعليه نجد أن الاقتصاديين لا يفصلون في الدراسة بين حالات المخاطرة وعدم التأكد.

أما فيما يتعلق بالقرار الإداري فيفرق متخذ القرار بين حالة المخاطرة وبين عدم التأكد، حيث يعلم في حالة المخاطرة مسبقاً بالاحتمالات المختلفة الممكنة الحدوث كنتيجة للقرار وذلك بناءً على تجارب الماضي وخبرته السابقة بحالات الطبيعة المحتملة. أي في حالة المخاطرة يكون هناك أوضاع أو احتمالات ممكنة لكل بديل دون التمكن من تقرير حدوث أي منها بشكل قاطع. أما في حالة عدم التأكد فإن متخذ القرار لا يعلم مقدماً ما قد يحدث من ظروف عند اختيار البديل، أي ليس لدى متخذ القرار معلومات حول الاحتمالات الممكنة لكل عائد أو بديل، بمعنى أن المعلومات المتاحة تكون عند حدها الأدنى مما يجعل اتخاذ القرار في هذه الحالة من أصعب مواقف صناعة القرارات. وهنا يتحتم على متخذ القرار أن يبذل جهداً في تحديد المعيار الذي يمكن على أساسها اختيار البديل الأمثل.

#### 9- صعوبات عملية اتخاذ القرار:

تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات منها:

- صعوبة إدراك المشكلة؛
- عدم القدرة على تحديد الأهداف؛
- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل؛
- عدم دقة المعلومات وصحتها؛
- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.<sup>8</sup>

#### 10- عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل تجعل عملية اتخاذ القرار سهلة وناجحة ورشيدة أيضاً وهي:

- ضرورة استخدام التحليل المنطقي، في اتخاذ القرار، تمكّن من أخذ العوامل الملموسة، وأيضاً العوامل العاطفية؛
- أن تكون نتيجة القرار واضحة وتساهم في تحقيق الهدف منه؛
- جذب ثقة الأفراد والجماعات، من طرف متخذ القرار؛
- الإبداع والتفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار؛
- ضرورة تحويل الأفكار إلى عمل ملموس وفعلي؛
- الالتزام بالوقت، وعدم تأجيل القرارات العملية؛
- اتخاذ القرار والالتزام به، وعدم التهرب منه؛
- وضع نظام لمتابعة كل قرار.<sup>9</sup>



## هوامش الفصل الرابع:

- <sup>1</sup> رابح عبد الله سرير، القرار الإداري، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص15.
- <sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ص49.
- <sup>3</sup> سعد الدين عشاوي، الإدارة ، الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000، ص88.
- <sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الياغي، التدريب الإداري، دار أحمد ياسين للنشر، عمان، 2003، ص5.
- <sup>5</sup> رابح عبد الله سرير، مرجع سبق ذكره، ص3.
- <sup>6</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص61.
- <sup>7</sup> حامد أحمد رمضان بكر، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص122.

# الفصل الخامس:

## ثقافة المؤسسة

تمهيد:

**تمهيد:** إن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، والسلوك المنظم، والمثابرة والرغبة في الإنجاز، والإرادة وإتقان العمل والصدق... إلخ، كلها شروط ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها يختلف باختلاف الثقافات، كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير والإدارة على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض، وكيفية تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة في مشكلات واعتراضات يثيرها العمال ضد ما تحدثه المؤسسة من تعديلات في أنظمة العمل. وبناءً على هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسة الناجحة والكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة المرغوبة.

## 1. تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية حسب **تايلور Taylor**: "تشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع". والثقافة في وقتنا الحاضر، هي كما رآها **كوفرون Kovairon**: "تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي".

وهناك العديد من القيم الثقافية منها القيم الأساسية وتتمثل في الاستعداد لانجاز العمل والقيم النظرية وهي التي تهتم بالبحث والتقصي بالإضافة إلى القيم الاقتصادية والجمالية والسياسية والاجتماعية والدينية... ومنه فالثقافة هي مجموعة القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية مثل شعب واحد في مجتمع واحد أو مجموعة أفراد في منظمة واحدة<sup>1</sup>، كما عرفت الثقافة بأنها نمط من أنماط السلوك الذي يتبعه أفراد المجتمع الواحد.

شأنها شأن باقي مفاهيم العلوم الإنسانية، فقدت تعددت وتباينت تعاريف الثقافة التنظيمية وذلك حسب الاتجاهات الفكرية والفلسفية لأصحابها، فهناك من اعتبر أن **الثقافة التنظيمية** نظام من المعاني المشتركة و القيم و الافتراضات الأساسية التي يتمسك بها الأعضاء و تميز المنظمة عن غيرها إذ تمنحها الهوية، وهي عبارة عن خصائص أساسية تظهر من خلال القيم المنظمة أو قيم المنظمة<sup>2</sup> و أهم التعاريف التي صيغت في هذا الاتجاه هي كالتالي:

"تمثل الثقافة التنظيمية المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المنظمة و القيم المشتركة، وتتعلق الثقافة التنظيمية بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز، هذه الرموز والطوقس هي التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، وهي مجموعة الافتراضات و الاعتقادات والقيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله."

الاتجاه الثاني من المفكرين هو الذي ينظر إلى الثقافة التنظيمية كونها "ثقافة تستمد من ثقافة المجتمع وما المنظمة إلا جزء من هذا المجتمع وبالتالي فتقافتها هي كذلك جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع وتعرف في هذا السياق على أنها: مجموعة من العوامل الخاصة التي تشرح قواعد العمل وتعتبر نتاج فرعي عن الثقافة الوطنية ومن جهة أخرى فهي تتكون من خلال القيم، المعتقدات والتاريخ و الأحداث و الإشارات، كعوامل متقاسمة بين غالبية الأفراد داخل المنظمة ومنه فهي متغير أساسي يشرح الواقع الحالي و يبرر الاختيارات الإستراتيجية<sup>3</sup>.

كما برز اتجاه ثالث أكد هذه المرة على أهمية الثقافة التنظيمية في حل المشاكل التنظيمية وضبط و توجيه السلوك التنظيمي مركزا على نظام الخبرة والمعرفة الموجودة داخل المنظمة التي تقوم بشرح وتفصيل قواعد وإجراءات العمل وحث العاملين على إتباعها وبالتالي التصرف وفقها، ومنه فالثقافة التنظيمية هنا هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات، وهي نظام يسمح بإيصال و تداول الخبرة الفردية الموجودة، هذا يعني أنها تصبح طريقة لتحصيل المعارف الجماعية المتراكمة وهي مجموعة القيم التي يعتنقها الفريق و يطورها و يراها ملائمة لحل المشاكل التنظيمية.

الاتجاه الآخر هو الذي بلور مفهوما للثقافة التنظيمية ليؤكد على أن حل المشاكل التنظيمية يكون من أجل التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية و قصد الاندماج الداخلي<sup>4</sup>.

## 2. خصائص الثقافة التنظيمية:

الثقافة عملية مكتسبة و عملية إنسانية وهي متغيرة من زمن لزمان ومن مكان لمكان ولها دور كبير في تحديد نمط الحياة للأفراد والجماعات نتيجة اختلافها، وبالتالي فهي عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر عن طريق الوراثة، وهي عامل رضا نفسي للأفراد لأنها تشبع حاجياتهم وترضي ضمائرهم<sup>5</sup>. ومنه فإن الثقافة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات، أي كل ما يعتقده الأفراد وهو غير قابل للنقاش وهو ناتج عن تداول مجموعة من القيم والمعتقدات داخل المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية نظام مركب ناتج عن تفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي؛
- الثقافة التنظيمية تكتسب من خلال التراكم وبصفة مستمرة و متصلة عبر مراحل تاريخ المنظمة
- تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة، تمنح المنظمة هوية مستقلة ومتميزة عن غيره؛
- تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد و ضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية؛
- تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والتطور وهو ما يضمن استمرارية المنظمة؛

- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة و قابلية التكيف و القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية<sup>6</sup>.

### 3. أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، حيث أن أي تجاوز لبنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناء على ذلك فهي تلعب دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات، كما تعمل على توسيع أفق و مدارك الأفراد حول الأحداث في البيئة التنظيمية وخاصة المناخ التنظيمي، أي أن الثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، والمعروف أن الأفراد يتصرفون عند مواجهتهم لمواقف معينة أو مشاكل وفقا لثقافتهم، والثقافة التنظيمية يمكن أن تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن إجمالها فيما يلي:

- تمنح الثقافة التنظيمية أعضائها شعورا بالهوية؛
- تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية و تعتبر حلقة وصل بين أعضاء المنظمة؛
- تدعم الثقافة التنظيمية استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تعزز من ثباته؛
- تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بإعطائها معنى لنشاطات المنظمة و باعتبارها مرشدا لانتهاج السلوك الملائم؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات و لكفاءات العامة للمنظمة عن طريق تطوير نظام المعلومات والاتصال والعمل بتنسيق لاتخاذ القرارات الرشيد؛
- تسهيل فعاليات إدارة الموارد البشرية عن طريق فهم الطبيعة البشرية و التعامل على أساس تعدد الثقافات؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد داخل التنظيم ضمن شروطها وخصائصها؛
- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين وقد تشكل إطارا مرجعيا للأفراد في تفسير الأحداث والأنشطة؛
- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.

#### 4. وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم، هذا يعني أنها مشتركة بين العاملين يستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم، كما يمكن أن تخدم الثقافة التنظيمية أربع وظائف رئيسية وهي<sup>7</sup>:

- تعطي الأفراد العاملين هوية تنظيمية (ثقافة الجودة مثلا)
- تسهل الالتزام الجماعي من خلال المشاركة ونمط القيادة والاتصال...
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي من خلال الظروف المناسبة للعمل سواء كانت مادية أو معنوية
- تشكل السلوك، إذ أن التزام الأفراد بثقافة المنظمة يكسبهم سلوك معين هو محصلة سلوك المنظمة.

#### 5. أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد نوعان من الثقافة التنظيمية وهما:

- **الثقافة القوية:** وتعتمد على عنصر الشدة أي قوة وشدة تمسك أعضاء التنظيم بالقيم والمعتقدات وعنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات
  - **الثقافة الضعيفة:** فهي تسيير الأفراد بطرق مبهمة وغير واضحة، يتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة والموائمة لقيم واتجاهات الأفراد.
- وعليه فالثقافة القوية هي القدرة على الوحدة التنظيمية والتي لا تسمح بتعدد الثقافات الفرعية المتباينة داخل التنظيم لما لها من تأثير على المنظمة وعلى السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية.

#### 6. بناء ثقافة المنظمة واستراتيجيات تكوينها:

بناء ثقافة المنظمة هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتكون منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد وعادات سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة، وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح بناء ثقافة المنظمة على تبني إدارة المنظمة استراتيجيات تكوين الثقافة، تساهم في تحقيق قدرا من التلازم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى، وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق، وتتعلق فكرة بناء ثقافة المنظمة من:

- **الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة:** يتم هذا التكوين في تفاعل المرتكزات الإدارية كالفلسفة والقيم والتصرفات والتصور، والمرتكزات المنظمة كالأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا، هذا التفاعل ينتج المشتركات في الأقوال والمصطلحات المهنية والتصرفات والمشاعر ومن ثم تكون ثقافة المنظمة

كمحصلة نهائية<sup>8</sup>، ولكنها ليست ثابتة أو قارة بل تبقى دائما بحاجة إلى التجديد والتغيير لان البيئة تتغير باستمرار.

- **فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:** تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشارك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا التالية: التكيف الخارجي والبقاء، أي التعامل مع المتغيرات الخارجية للبيئة من خلال تطوير رسالة وأهداف المنظمة والوسائل وقياس مدى مساهمة الأفراد في انجاز الأهداف. والتكيف الداخلي: ونقصد بها اللغة والمفاهيم والاتصال وحدود الجماعة والفريق والقوة والمنزلة، المكافآت والعقوبات (تشجيع السلوك المرغوب وعدم تشجيع غير المرغوب)، هذه القضايا تعتبر تحديات للمنظمة حيث تستجيب لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة.
- **تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة:** ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك تقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة<sup>9</sup>.

## 7. تغيير ثقافة المنظمة:

لكل منظمة ثقافة خاصة بها، يمكن أن تكون قوية ويمكن أن تكون ضعيفة وهو ما يؤثر على أداء وفعالية المنظمة، وعليه كيف يمكن للمديرين والمشرفين على المنظمة تغيير ثقافة المنظمة؟ هناك أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي:

- **الادارة عمل ريادي:** افعل ما أقول وأقول ما افعل، ذلك هو النمط الإداري القيادي الذي يمكن أن يلقي صدًى وتجاوب لدى الأفراد وهي بذلك تقوم بدعم القيم والمعتقدات الثقافية؛
- **مشاركة العاملين:** وهي من أهم المبادئ والأسس لتطوير وتغيير ثقافة المنظمة من خلال رفع الروح المعنوية والتحفيز؛
- **المعلومات من الآخرين،** وذلك من خلال تبادل المعلومات والاتصال سيتولد تكوين ثقافة قوية معبرة عن الواقع.
- **العوائد والمكافآت:** لا نقصد بالجانب المادي فقط وإنما الجانب المعنوي كاحترام والقبول والتقدير والولاء التنظيمي.

إن تغيير الثقافة التنظيمية ضرورة حتمية نتيجة التغيرات والتطورات البيئية الداخلية منها والخارجية، وحتى يتم هذا التغيير أو التطوير تستخدم الخطوات التالية:

- **حصر وتحديد ثقافة وسلوك الأفراد داخل التنظيم؛**
- **تحديد المتطلبات الجديدة المرغوبة من قبل المنظمة؛**
- **تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المرغوبة؛**
- **تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الجديدة والقديمة؛**
- **اتخاذ خطوات لتبني السلوك الجديد.**

نصل في الأخير إلى القول بأن الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة، ويتركز بناء الثقافة التنظيمية على العناصر التالية:

- إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الاعتبار؛
  - إحداث تغيرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية؛
- هناك ثقافة تنظيمية تهتم بالفرد وتعتبره موردا استراتيجيا بينما تهتم ثقافات أخرى بالربح وتستخدم الفرد لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار، وتشجع الثقافة القوية على زرع قيم العمل الجدي والإبداع والكفاءة واحترام السلطة، بينما تغرس بعض الثقافات قيم الإهمال ومخالفة القوانين والتسيب، مما يجعل الأفراد العاملين يستهينون بالمنظمة ويعملهم<sup>10</sup>.

و تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة على توفير المناخ المناسب لعمل الأفراد والذي يساعد على تحسين مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، وقد اهتمت نظريات الإدارة التقليدية بتشجيع علاقات العمل الايجابية وذلك بتكوين جماعات عمل متناسقة لرفع مستوى إنتاجية العامل، كما اهتمت النظريات الحديثة بتحسين نوعية ظروف العمل وتنمية المهارات وتشجيع العمال على المشاركة في القرارات، وتستعمل إدارة الموارد البشرية العديد من الوسائل لخلق الثقافة التنظيمية المشجعة والمناخ المناسب للعمل من خلال العناصر التالية:

- النشاطات الاجتماعية: حيث تسمح للأفراد بالاندماج واكتساب روح الولاء والانتماء للمنظمة والوفاء لها ولقيمتها؛
- تقدير درجة رضا العاملين؛
- حسن إدارة الصراع التنظيمي؛
- الاستماع إلى مقترحات العمال وأخذ آرائهم محمل الجد..<sup>11</sup>



## هوامش الفصل الخامس:

- <sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 434 .
- <sup>2</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماع، دار الشروق، عمان، 2001، ص 326.
- <sup>3</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، ط2، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2003، ص 7.
- <sup>4</sup> توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، (ترجمة محمود عبد الحميد مرسى)، معهد الإدارة العامة، د ب ن، 1990، ص 18.
- <sup>5</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 444.
- <sup>6</sup> E.Delavalee, **La culture d'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2002, p 28 .
- <sup>7</sup> Robert Kreinter, Angelo Kincki, Organisational behavior, المرجع السابق، نقلًا عن العميان،
- الذكر، ص 314.
- <sup>8</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 106.
- <sup>9</sup> الخفاجي، المرجع السابق الذكر، ص 108.
- <sup>10</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 320.
- <sup>11</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 176.

# الفصل السادس:

## لوحة القيادة

## تمهيد:

تعتبر لوحة القيادة من بين أهم الأدوات التي تسمح للمسؤولين بتسيير ومتابعة الأنشطة التي تقع على عاتقهم، حيث ظهرت فكرة لوحة القيادة انطلاقاً من الحاجة إلى الوقوف على وضعية المؤسسة الحالية، وبناء نظرة شاملة عنها من خلال تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، وقد عرفت لوحة القيادة تطورات كبيرة مع التطور الذي رافق إدارة المعلومات وذلك على مستوى منهجية تصميمها ووظائفها، إذ أصبحت من الوسائل الأكثر أهمية واستعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسة.

كما تعدّ لوحة القيادة ترجمة مالية وكمية وكيفية لأهداف المؤسسة المتوقعة و نتائجها المحققة خلال فترة زمنية معينة، حيث أنّه عند استعمال لوحة القيادة يجب عدم الاكتفاء بالنظر إلى نتائجها بل العمل على تحليلها واكتشاف الانحرافات والبحث عن الأسباب ومحاولة تصحيح وتدارك التأخرات.

وتتمثل لوحة القيادة أيضاً في مجموعة من المعلومات والمؤشرات التي تسمح بتقديم نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة، واكتشاف الضغوطات واتخاذ القرارات التوجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما تسمح أيضاً بإعطاء لغة مشتركة لأعضاء المؤسسة.

## 1. نشأة وتطور مفهوم لوحة القيادة:

ظهرت عبارة لوحة القيادة Le tableau de bord لأول مرة سنة 1930 من خلال متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسيرّ بمتابعة سير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة.

وقد مرّ مصطلح لوحة القيادة بعدة تسميات منها : جدول التسيير ثمّ جدول المراقبة ثمّ لوحة القيادة، واستعمل مصطلح لوحة القيادة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1948<sup>1</sup>

## 2. تعريف لوحة القيادة:

للوحدة القيادة تعاريف كثيرة، اختلفت من مفكر إلى آخر نظراً لاختلاف الزاوية التي يُنظر إليها للوحدة القيادة، ويمكن إعطاء التعاريف التالية:

#### -تعريف Michel Gervais:

"لوحة القيادة هي نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير، وتسهيل أداء المسؤوليات."

#### -تعريف Norbert Guedj:

"لوحة القيادة هي مجموعة هامة من المؤشرات الإعلامية التي تعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة، والتي تكشف عن الفروقات والاختلافات الحاصلة، كما أنها تسمح باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وذلك من أجل بلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة."<sup>2</sup>

#### -تعريف Bernard Dervaux:

"لوحة القيادة هي وثيقة تُظهر المعلومات الضرورية لنشاط مراكز المسؤولية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة."<sup>3</sup>

#### -تعريف آخر:

"لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات القليلة نوعا ما (بين خمسة وعشرة) مصاغة بطريقة تسمح للمديرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها، وتحديد الاتجاهات التي تؤثر في الآفاق والتي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها."

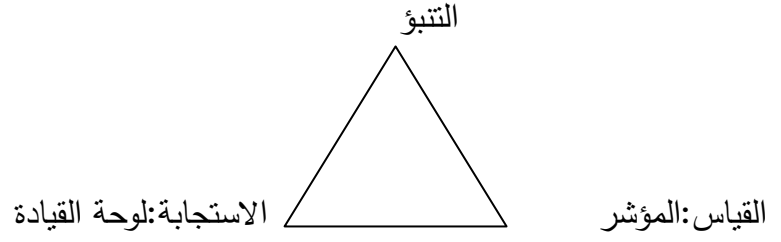
#### تعريف آخر:

"لوحة القيادة هي مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات، واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة."

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنّ لوحة القيادة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- التنبؤ
- القياس (المؤشرات)
- الاستجابة ( لوحة القيادة)

والتي يمكن تمثيلها ضمن مثلث مراقبة التسيير كالتالي:



من خلال هذا الشكل نستنتج مايلي:

- قيادة المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة لا يكون إلا من خلال مؤشرات قابلة للقياس؛
- لوحة القيادة وسيلة اتصال ومخاطبة بين الرئيس والمرؤوس لاتخاذ القرارات؛
- لوحة القيادة هي وسيلة أو وثيقة تلخص لنا أوضاع المؤسسة حالياً وتوقع التغيرات التي قد تحدث؛
- لوحة القيادة تسمح باكتشاف الانحرافات وبالتالي البحث عن الأسباب وأدوات المعالجة؛
- لوحة القيادة تخفف الضغوطات التي تحدث في المؤسسة وفي محيطها؛
- لوحة القيادة تكون من خلال جداول للمقارنة، أشكال بيانية، رسومات... الخ

### 3. الأهداف المتوخاة من استخدام لوحة القيادة:

يهدف استخدام لوحة القيادة في المؤسسة إلى مايلي:

- تشخيص واقع المؤسسة " نقاط القوة - نقاط الضعف "
- اتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الأهداف؛
- اكتشاف الصعوبات التي تواجه المؤسسة في مسارها لتحقيق الأهداف؛
- مواجهة التغيرات السريعة المحيطة بالمؤسسة والتنبؤ بالمستقبل، وخاصة المنافسة الشديدة في مجال المعلومات ( الأصول غير الملموسة ومدى قدرة المؤسسة على استغلالها مثل العلاقات مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم، وتحقيق الجودة في المنتجات ).
- الاستخدام العقلاني لموارد المؤسسة؛
- مراقبة التسيير في المؤسسة؛
- قياس أداء المؤسسة؛
- تسهيل عمليات الاتصال والتحفيز في المؤسسة؛

- لوحة القيادة أداة لتطبيق الإدارة التشاركية من خلال الحوار والتشاور بين جميع المستويات في المؤسسة.

#### 4. خصائص لوحة القيادة:

للوحة القيادة مجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي:

-الدورية: قد تكون لوحة القيادة يومية أو أسبوعية أو شهرية، وهذه الأخيرة هي الطريقة الأكثر استخداما في المؤسسات لأنها تساعد على أخذ نظرة عامة عن المؤسسة في زمن قصير، كما أنها تكون منخفضة التكاليف.

-اختيار الوحدات المستخدمة: والتي تمثل نسبا أو وحدات فيزيائية مثل عدد القطع أو عدد ساعات العمل...الخ.

-السرعة: وتتمثل في دقة المعلومات وحدائتها، حيث تسهل الأمور وإيصال المعلومات إلى مستخدميها.

-الانتقاء: لكل مركز مسؤولية الحق في اختيار المؤشرات الخاصة به، والتي تسهل عليه اتخاذ القرار.

#### 5. أجزاء لوحة القيادة:

حتى تكون لوحة القيادة واضحة وذات جودة وسهلة الفهم والاستعمال يجب أن تتكون من ثلاثة أجزاء وهي:<sup>4</sup>

|              |                                                                      |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|
| الجزء الأول  | يمثل الصفحة الحوارية للمؤشرات المعتمدة من طرف المسؤول                |
| الجزء الثاني | وهو جزء يخص جمع المؤشرات الواجب تفسيرها كما ونوعا للجهة المرسل إليها |
| الجزء الثالث | يخص القواعد التي يتم على إثرها اتخاذ القرارات                        |

## 6. المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة:

ترتبط بلوحة القيادة مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تتمثل فيمايلي:

-**الأهداف وكيفية تحديدها**، أي على المؤسسة أن تبتعد عن الطريقة الكلاسيكية في تحديد أهدافها من خلال المركزية الشديدة وجعل السلطة في يد واحدة، والانتقال إلى الأساليب الحديثة في وضع أهداف المؤسسة من خلال الإدارة بالمشاركة، ولا مركزية في اتخاذ القرارات.

-**القيادة** ، وتعني ضرورة تمتع المسؤولين في المراكز العليا بصقات القيادة اللازمة حتى يتمكنوا من قيادة المؤسسة على مستوى جميع الأصعدة، سواء على المستوى الاستراتيجي، أو التكتيكي، أو العملي.

-**المؤشرات** ، وهي العنصر الأهم في لوحة القيادة لأننا أصبحنا اليوم نتحدث دائما عن نظم معيارية لتسيير المؤسسات، بحيث أن مؤشرات لوحة القيادة يجب أن تكون مختارة بدقة، وتكون قادرة على قياس مدى تحقيق الأهداف، ومدة موضوعيتها وواقعيتها، وسرعتها وعددها.<sup>5</sup>

## 7. أصناف لوحة القيادة:

هناك عدة أصناف للوحة القيادة إلا أننا يمكن وضعها في صنفين رئيسيين وهما:

### 1.7 لوحة قيادة الاستغلال ( لوحة القيادة الوظيفية ):

وتشتمل على أربعة أنواع من لوحات القيادة وهي :

- **لوحة قيادة مالية:** وتتناول المؤشرات المالية للمؤسسة
- **لوحة قيادة تقنية:** وتشتمل على مؤشرات لحالات العطب في الورشات الانتاجية، وساعات العمل، وعدد الآلات الصالحة.
- **لوحة قيادة الخزينة :** وتشتمل على مؤشرات خاصة بديون المؤسسة وأرصدها.
- **لوحة قيادة اجتماعية ( بشرية ):** وتشتمل على أعداد الموظفين في المؤسسة، التكوين، دوران العمل، أي كل ما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة.<sup>6</sup>

**2.7 لوحة قيادة التسيير:** وتشمل على مؤشرات لمتابعة نشاط المؤسسة حسب الاتجاهات والاستراتيجيات المسطرة المتعلقة بجميع جوانب نشاطات المؤسسة.

ويمكن تقديم تصنيف آخر للوحة القيادة في المؤسسة وهو التصنيف الحديث المعمول به اليوم، والمتمثل في ثلاثة أنواع للوحات القيادة وهي:

- **لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية):** وتمثل خلاصة رقمية لجميع نشاطات المؤسسة
- **لوحة القيادة الاستراتيجية:** وتقوم على مفهوم المؤشرات التي ذكرناها سابقا مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وربط النتائج بالأهداف المستقبلية، وتحديد اهتمامات الزبائن، وتحديد القيم الاستراتيجية التي يجب احترامها لتحقيق رغبات الزبائن.
- **لوحة القيادة المستقبلية ( المتوازنة ):** وقد ظهر هذا المصطلح سنة 1992 ، حيث تشتمل لوحة القيادة هذه على أربعة محاور هامة وهي:
  - المحور المالي
  - محور الزبائن
  - محور العمليات الداخلية لجذب الزبائن
  - محور التدريب التنظيمي ( التعلّم )

إنّ تصميم لوحة القيادة المستقبلية يواجه صعوبات كثيرة، وهو ما جعلها تتعرض للنقد من طرف مجموعة من المفكرين.<sup>7</sup>

## **8.مراحل تصميم لوحات القيادة:**

تمر عملية تصميم لوحة القيادة بمراحل متسلسلة وهي كالتالي:

### **1.8تحديد الاستراتيجية ( خريطة المؤسسة ) :**

وتكون باتباع مجموعة من الخطوات تتمثل فيمايلي:

دراسة عامة للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ويعتبر بمثابة تشخيص استراتيجي للمؤسسة، حيث تعمل المؤسسة على استنتاج نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية.



## 2.8 تصميم لوحات القيادة لكل مسؤول على حدة من خلال:

- تحديد المخطط التنظيمي للتسيير
- اختيار المؤشرات المناسبة

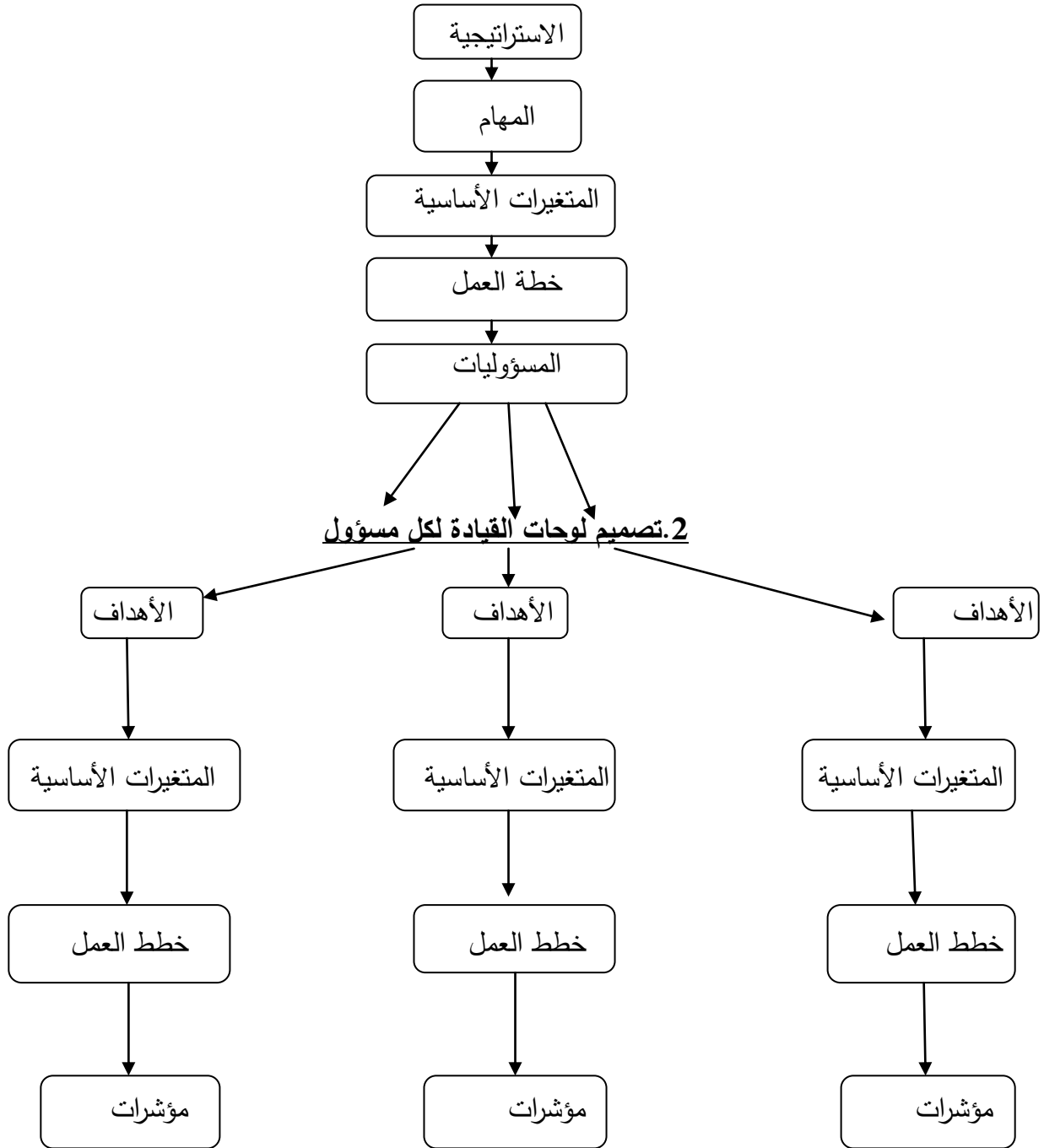
3.8 البحث عن مصادر المعلومات، وجمع جميع البيانات الهامة التي تساعد على حساب المؤشرات السابقة.

4.8 قراءة لوحة القيادة : من خلال تحليل الانحرافات المرصودة ،وتفسير وشرح أسباب هذه الانحرافات .

5.8 تقرير الأنشطة التصحيحية: بحيث يعمل المسؤولون على اتخاذ القرارات المناسبة لوضع مجموعة من الإجراءات التصحيحية لإعادة المؤسسة إلى المسار الصحيح من أجل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>8</sup>

ويمكن توضيح هذه المراحل بالشكل التالي:

## 1. تحديد الاستراتيجية



المصدر: خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 27.

## هوامش الفصل السادس:

<sup>1</sup> Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 2ème édition, economica, paris, 1995, p 595.

<sup>2</sup> Norber Guedj, **le contrôle de gestion**, ed d'organisation, paris, 1995, p 285.

<sup>3</sup> Bernard Dervaux, **dictionnaire de management et de contrôle de gestion**, edition paris, paris, 1990, p 203.

<sup>4</sup> Muriel jougleux, **Management et contrôle de gestion**, 3ème édition, édition d'organisation, paris, 2009, p 91.

<sup>5</sup> عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 383.

<sup>6</sup> Jean pierre taibe, **les tableaux de bords sociaux**, editions liaisons, France, 2010, p 96.

<sup>7</sup> Caroline selmer, **concevoir le tableau de bord**, dunord, paris, 2003, p 86.

<sup>8</sup> خالص صافي صالح، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 27.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### باللغة العربية

- (1) أحمد همشري عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000.
- (2) أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (3) الأحمد طلال بن عايد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- (4) الهواري سيد، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992.
- (5) الدرادكة مأمون سليمان، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002.
- (6) الدنون عبد الحكيم، التشريعات الباطنية، ط2، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 1999.
- (7) الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- (8) الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (9) النياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، دار أحمد ياسين للنشر، عمان، 2003.
- (10) الكيالي عبد الوهاب، الموسوعة السياسية، ج4، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط3، 1995.
- (11) المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، بيروت، 2003.
- (12) المجنوب طارق، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005.
- (13) العمارة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
- (14) العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (15) الفضل مؤيد عبد الحسين، الطائي يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (16) الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (17) الصيرفي محمد، الجودة الشاملة: طريقك للحصول على شهادة الإيزو، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- (18) الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (19) الصليبي محمود عبد المسلم، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، عمان، 2007.
- (20) الشناوي صلاح، أصول إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- (21) الشميشري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساليب والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
- (22) الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (23) بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- (24) بوحوش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- (25) بكر حامد أحمد رمضان، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- (26) بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2012.

- (27) بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- (28) جلال أحمد فهمي، مبادئ الإدارة والتنظيم، مطابع الولاء، القاهرة، 1996.
- جابلونسكي جوزيف ، إدارة الجودة الشاملة ( ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ) ، مركز الخبرات المهنية بميك، 1996.
- (29) جودة محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم و تطبيقات ) ، ط1 ، دار وائل للنشر، القاهرة، 2004.
- (30) ويليامز ريتشارد ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ( ترجمة مكتبة جرير ) ، مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية، 2004 .
- (31) وصفي عقيلي عمر ، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (32) وهيلن توماس ، هنجر دافيد ، الإدارة الإستراتيجية، (ترجمة محمود عبد الحميد مرسى)، معهد الإدارة العامة، د ب ن، 1990 .
- (33) حاروش نور الدين، حروش رفيقة، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، ط1، دار الأيام، عمان، 2015.
- (34) حمود خضير كاظم ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002 .
- (35) حنفي عبد الغفار ، الصحن محمد فريد ، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- (36) حنفي عبد الغفار، قرياس رسمية ، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- (37) حريم حسين ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- (38) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 .
- (39) يحيى العالم فتحي أحمد ، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، ط1، دار اليازوري، عمان، 2010.
- (40) ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (41) مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 2000.
- (42) مجيد سوسن شاكر ، الزيادات محمود عواد ، إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات في الصناعة و التعليم ) ، دار صفاء، عمان، 2007 .
- (43) سويسي عبد الوهاب ، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009.
- (44) سرير رايح عبد الله، القرار الإداري، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- (45) عبيد عاطف محمد ، شريف علي ، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
- (46) عبد الستار لبيب ، الحضارات، ط1، دار المشرق، بيروت، 1986.
- (47) عليان رحي مصطفى ، العمليات الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.
- (48) عثماوي سعد الدين ، الإدارة ، الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000.
- (49) عطية ماجدة ، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماع، دار الشروق، عمان، 2001.
- (50) شعبان إياد عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، دار زهران، عمان، 2009.
- (51) توفيق عبد المحسن ، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002 .
- (52) خشيم مصطفى عبد الله القاسم ، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002.
- (53) خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

باللغة الفرنسية

- 1) Delavalee E., **La culture d'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2002.
- 2) Dervaux Bernard, **dictionnaire de management et de contrôle de gestion**, edition paris, paris, 1990
- 3) Gervais Michel, **contrôle de gestion**, 2ème édition, economica, paris, 1995.
- 4) Guedj Norber, **le contrôle de gestion**, ed d'organisation, paris, 1995.
- 5) .jougleux Muriel , **Management et contrôle de gestion**, 3ème édition, édition d'organisation, paris, 2009
- 6) selmer Caroline, **concevoir le tableau de bord**, dunord, paris, 2003.
- 7) Taibe Jean pierre, **les tableaux de bords sociaux**, editions liaisons, France, 2010.
- 8) Thietart Raymond – Alain, **LE MANAGEMENT**, Presses universitaires de France,2012, 13°ed
- 9) Zagamé Paul\_ , **Planification stratégique. Quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale**,Revue économique, Numéro Hors série, 1993.

| الصفحة | الموضوع                               |
|--------|---------------------------------------|
| 02     | تقديم                                 |
| 04-03  | فصل تمهيدي: مدخل إلى التسيير          |
| 05     | 1. تعريف التسيير                      |
| 07-06  | 2. مميزات التسيير                     |
| 08     | 3. عجلة التسيير                       |
| 09     | 4. تطور مفهوم التسيير                 |
| 10     | 5. التسيير علم وفن                    |
| 10     | 6. علاقة التسيير بالعلوم الأخرى       |
| 11     | 7. هل هناك فرق بين الإدارة والتسيير؟  |
| 12     | هوامش الفصل التمهيدي                  |
| 13     | الفصل الأول: تطور الفكر الإداري       |
| 14     | 1. التسيير في العصور القديمة          |
| 15     | 2. التسيير في عصر النهضة              |
| 15     | 3. المدرسة العلمية                    |
| 16     | 4. المدرسة الوظيفية                   |
| 18     | 5. المدرسة البيروقراطية               |
| 20     | 6. تيار العلاقات الإنسانية            |
| 21     | 7. المدرسة السلوكية                   |
| 22     | 8. نظرية Z                            |
| 23     | 9. نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو"       |
| 25     | 10. المدرسة النظامية                  |
| 26     | 11. الإدارة بالأهداف                  |
| 28     | هوامش الفصل الأول                     |
| 29     | الفصل الثاني: عمليات أو وظائف التسيير |
| 30     | 1. التخطيط                            |
| 33     | 2. التنظيم                            |
| 42     | 3. التوجيه                            |



|    |                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------|
| 44 | 4.الرقابة                                                               |
| 46 | هوامش الفصل الثاني                                                      |
| 47 | <b>الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة</b>                               |
| 48 | 1.مفهوم الجودة                                                          |
| 51 | 2.تطور مفهوم الجودة                                                     |
| 53 | 3.مفهوم إدارة الجودة الشاملة                                            |
| 54 | 4.أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة                                     |
| 55 | 5.مبادئ إدارة الجودة الشاملة                                            |
| 57 | 6.مرتكزات إدارة الجودة الشاملة                                          |
| 58 | 7.مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة                                      |
| 58 | 8.متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة                                    |
| 59 | 9.مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة                                     |
| 59 | 10.تشخيص بيئة المنظمة والأدوات المستخدمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 63 | 11.معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة                                    |
| 64 | هوامش الفصل الثالث                                                      |
| 66 | <b>الفصل الرابع: اتخاذ القرار في المؤسسة</b>                            |
| 67 | 1.مفهوم القرار                                                          |
| 67 | 2.مفهوم عملية اتخاذ القرار                                              |
| 68 | 3.أهمية اتخاذ القرار                                                    |
| 68 | 4.أنواع القرارات                                                        |
| 69 | 5.عناصر عملية اتخاذ القرار                                              |
| 70 | 6.مراحل اتخاذ القرار                                                    |
| 71 | 7.مشكلة القرار                                                          |
| 71 | 8.اتخاذ القرار في ظل المخاطرة وعدم التأكد                               |
| 72 | 9.صعوبات عملية اتخاذ القرار                                             |
| 72 | 10.عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار                                        |
| 73 | هوامش الفصل الرابع                                                      |
| 74 | <b>الفصل الخامس: ثقافة المؤسسة</b>                                      |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 75 | 1.تعريف الثقافة التنظيمية                  |
| 76 | 2.خصائص الثقافة التنظيمية                  |
| 77 | 3.أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية           |
| 78 | 4.وظائف الثقافة التنظيمية                  |
| 78 | 5.أنواع الثقافة التنظيمية                  |
| 78 | 6.بناء ثقافة المنظمة واستراتيجيات تكوينها  |
| 79 | 7.تغيير ثقافة المنظمة                      |
| 81 | هوامش الفصل الخامس                         |
| 82 | <b>الفصل السادس: لوحة القيادة</b>          |
| 83 | 1.نشأة وتطور لوحة القيادة                  |
| 84 | 2.تعريف لوحة القيادة                       |
| 85 | 3.الأهداف المتوخاة من استخدام لوحة القيادة |
| 86 | 4.خصائص لوحة القيادة                       |
| 86 | 5.أجزاء لوحة القيادة                       |
| 87 | 6.المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة          |
| 87 | 7.أصناف لوحة القيادة                       |
| 88 | 8.مراحل تصميم لوحات القيادة                |
| 91 | هوامش الفصل السادس                         |
| 92 | <b>قائمة المراجع</b>                       |
| 96 | <b>الفهرس</b>                              |

- 
- 1 عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 12.
  - 2 عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص 33.
  - 3 سرير رايح عبد الله، القرار الإداري، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 20.
  - 4 نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، ط1، دار الأيام، عمان، 2015، ص 20.

- 
- 5 أحمد بن عبد الرحمان الشمشيري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال: الأساليب والاتجاهات الحديثة**، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 32.
- 6 طارق المجذوب، **الإدارة العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005، ص 85.
- 7 مصطفى عبد الله القاسم خشيم، **مبادئ علم الإدارة العامة**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص 60.
- 8 عمر وصفي عقيلي، **مرجع سبق ذكره**، ص 24.

- <sup>1</sup> لبيب عبد الستار، **الحضارات**، ط1، دار المشرق، بيروت، 1986، ص 143.
- <sup>2</sup> عبد الحكيم الدنون، **التشريعات البابلية**، ط2، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 41.
- <sup>3</sup> صلاح الشناوي، **أصول إدارة الأعمال**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 20.
- <sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسى، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص 22.
- <sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 35.
- <sup>6</sup> صلاح الشناوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 40.
- <sup>7</sup> عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 12.

<sup>8</sup> نفس المرجع السابق، ص 17.

<sup>9</sup> أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 35.

<sup>10</sup> عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، ج4، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط3، 1995، ص 656.

<sup>11</sup> عاطف محمد عبيد، علي شريف، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 186.

<sup>12</sup> سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 44.

<sup>13</sup> عبد الوهاب سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>14</sup> بيتر فرديناند دراكر Peter Ferdinand Drucker ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية والده كان محامياً ووالدته طبيبة أي أنه عاش وترعرع في بيئة مثقفة. يعتبر الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. درّس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا وقام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة. توفي في عام 2005م عن عمر يناهز 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.

<sup>15</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 8.

<sup>16</sup> محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص 166.

1 ولد "هنري فايول" سنة 1841 وتخرّج كمهندس تعدين سنة 1860 حيث عمل مع شركة لمناجم الفحم بفرنسا سنة 1880، وصل إلى مركز مدير الشركة وهي على وشك الإفلاس، ولكن بعد ثلاثين عاما من تولّي إدارة الشركة تقاعد وهي في أعلى درجات النجاح، فقد ساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة، وبفضل شخصيته كمدير، وقد اشتهر "فايول" بمبادئه الأربعة عشر للإدارة وأيضاً بمساهماته بكتابه المعروف بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير، وكذلك مبادئ الإدارة.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة - التخطيط، التنظيم، الرقابة- دار زهران، عمان، 2009، ص 166.

<sup>3</sup> حنفي عبد الغفار، رسمية قرياس، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 143.

<sup>4</sup> Paul Zagamé , [Planification stratégique. Quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale](#), Revue économique, Numéro Hors série, 1993, p 16.

<sup>5</sup> Raymond – Alain Thietart, LE MANAGEMENT, Presses universitaires de France, 2012, 13<sup>ed</sup>, p 26.

<sup>6</sup> جلال أحمد فهمي، مبادئ الإدارة والتنظيم، مطابع الولاء، القاهرة، 1996، ص 30.

<sup>7</sup> سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992، ص 276.

<sup>8</sup> عبد الوهاب سويسبي، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص 153.

<sup>9</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>10</sup> سالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 2000، ص 35.

<sup>11</sup> طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 29.

<sup>12</sup> Raymond – Alain Thietart, **opcit**, p 100.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 13.

- <sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 20.
- <sup>3</sup> إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، دار زهران، عمان، 2009، ص 24.
- <sup>4</sup> مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 15.
- <sup>5</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 25.
- <sup>6</sup> سورة النمل، الآية 88
- <sup>7</sup> أرماند فيكانبام Armand Feigeibaum هو مؤسس ورئيس شركة الأنظمة العامة (General Systems) وهي شركة هندسية دولية تصمم وتنفذ وتتصّب أنظمة الجودة الشاملة، كما حدّد خطوة مهمة في تطوير إدارة الجودة عندما اقترح مفهوم الضبط الشامل للجودة (Total Quality control)، وضّح "فيكانبام" بأن الجودة ينبغي أن تكون حاضرة في كافة مراحل الدورة الصناعية، وأن عمليات الضبط ينبغي أن تبدأ بتحديد متطلبات الزبون وتنتهي فقط عندما يستقر المنتج بين يدي الزبون الذي سيرضى عنه، اعتمد "فيكانبام" مدخل النظم لتحقيق الجودة.
- <sup>8</sup> فليب كروسبي (Philip Crosby) هو رئيس شركة "فليب كروسبي" المتحدة، شركة استشارية لإدارة الجودة، عمل كمهندس متخصص بمؤسسة (Martin Marietta corporation)، ساهم في "مشروع بيرشن" للصواريخ الذي حقق مستوى عال جدا من الجودة، ربط مفهوم الجودة بالحرية "Quality is Free"، عرف بتركيزه على القضايا المتعلقة بالأفراد العاملين، وركّز على التغيير في سلوك المدراء التنفيذيين.
- <sup>9</sup> كان "الوارد ديمنج" رياضيا و فيزيائيا، تخرج من جامعة (Yale) وعمل في البداية في مصنع شيكاغو الشهير (Western Electric of Howtherplant) حيث انتقد نموذج الإدارة العلمية المشهور الذي وضعه "تايلور" وتقابل "ديمنج" مع "والتر شيوارت" "W Shewart" عام 1930 وكان إحصائيا كبيرا يعمل في مؤسسة (Bell Telephone Laboratories) قدم نموذجا إحصائيا لضبط الجودة، حيث اكتشف "ديمنج" أن هذا النموذج الذي وضعه "شيوارت" ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين.
- <sup>10</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ص 103.
- <sup>11</sup> محمد الصيرفي، الجودة الشاملة: طريقك للحصول على شهادة الإيزو، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 18.
- <sup>12</sup> عبد الحكيم الذنون، التشريعات البابلية، ط2، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 70.
- <sup>13</sup> سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة و التعليم)، دار صفاء، عمان، 2007، ص ص 29، 30.
- <sup>14</sup> فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، ط1، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 35.
- <sup>15</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 17.
- <sup>16</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 15.

<sup>17</sup> ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ( ترجمة مكتبة جرير )، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية،

2004، ص 5 .

<sup>18</sup> جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة ( ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني )، مركز الخبرات المهنية بميك، 1996، ص 33 .

<sup>19</sup> محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، عمان، 2007، ص 23.

<sup>20</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم و تطبيقات )، ط 1، دار وائل للنشر، القاهرة، 2004، ص 14.

<sup>21</sup> عبد المحسن توفيق، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002، ص 90 .

<sup>22</sup> ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ( ترجمة مكتبة جرير بالرياض )، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 42.

<sup>1</sup> رايح عبد الله سرير، القرار الإداري، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 49.

<sup>3</sup> سعد الدين عشاوي، الإدارة، الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000، ص 88.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح اليافي، التدريب الإداري، دار أحمد ياسين للنشر، عمان، 2003، ص 5.

<sup>5</sup> رايح عبد الله سرير، مرجع سبق ذكره، ص 3.

<sup>6</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>7</sup> حامد أحمد رمضان بكر، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 122.

<sup>8</sup> كاسر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار حامد للنشر، عمان، 2005، ص 36.

<sup>9</sup> عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص 275، 276.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 434 .

<sup>2</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماع، دار الشروق، عمان، 2001، ص 326.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، ط 2، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2003، ص 7.

<sup>4</sup> توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، (ترجمة محمود عبد الحميد مرسى)، معهد الإدارة العامة، د ب ن، 1990، ص 18.

<sup>5</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 444.

<sup>6</sup> E.Delavalee, **La culture d'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2002, p 28 .

<sup>7</sup> Robert Kreinter, Angelo Kincki, **Organisational behavior**, ص 314.

<sup>8</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 106.

<sup>9</sup> الخفاجي، المرجع السابق الذكر، ص 108.

<sup>10</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 320.

<sup>11</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 176.

---

<sup>1</sup> Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 2ème édition, economica, paris, 1995, p 595.

<sup>2</sup> Norber Guedj, **le contrôle de gestion**, ed d'organisation, paris, 1995, p 285.

<sup>3</sup> Bernard Dervaux, **dictionnaire de management et de contrôle de gestion**, edition paris, paris, 1990, p 203.

<sup>4</sup> Muriel jougleux, **Management et contrôle de gestion**, 3ème édition, édition d'organisation, paris, 2009, p 91.

<sup>5</sup> عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 383.

<sup>6</sup> Jean pierre taibe, **les tableaux de bords sociaux**, editions liaisons, France, 2010, p 96.

<sup>7</sup> Caroline selmer, **concevoir le tableau de bord**, dunord, paris, 2003, p 86.

<sup>8</sup> خالص صافي صالح، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 27.