

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

تحت عنوان:

الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية:

دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية

من إعداد الطالب: بن قانة مصطفى
تحت إشراف: أ.د. بروش زين الدين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
كورتل فريد	أستاذ	سطيف 1	رئيسا
بروش زين الدين	أستاذ	سطيف 1	مشرفا ومقررا
عسالي بولرباح	أستاذ محاضر أ	الجلفة	مناقشا
جنينة عمر	أستاذ محاضر أ	تبسة	مناقشا
رقاد صليحة	أستاذ محاضر أ	سطيف 1	مناقشا
بوحروود فتيحة	أستاذ محاضر أ	سطيف 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

قال تعالى:

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

التوبة 105

قال صلى الله عليه وسلم:

((احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز))

حديث شريف

" ومن يتهيب صعود الجبال

يعش أبد الدهر بين الحفر "

الشابي

اهداء:

❖ إلى والدي الكريمن وأفراد عائلتي مع تشكري على دعمهم لي في

إكمال الدراسة ودعم اختياري...

❖ إلى أستاذي المشرف مع شكري له على دعمه وإرشاده وتفهمه

❖ إلى أساتذتي منذ السنة الأولى بالجامعة، وإلى كل من أشرف على

تأطير طلبة ل.م.د.

❖ إلى كل من شجعني ودعا لي بالتوفيق.

شكر وتقدير:

الشكر لله في البدء والختام

وأتقدم بالشكر:

لأفراد عائلتي جميعا؛

لأستاذي المشرف؛

لكل من ساهم في تكويني حتى هذا المستوى؛

لكل من ساهم بأي شكل في انجاز وإخراج هذا العمل؛

لكل الأساتذة والإداريين والزملاء وعمال المكتبة وعمال الكلية؛

لأصحاب المؤسسات الذين استقبلوني وأجابوا على أسئلة الاستبيان؛

لكل إدارات مديرية الصناعة لولاية برج بوعرييج.

مقدمة

1. تمهيد:

يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة من أهم المشاريع التطويرية التي قد تتبناها أي مؤسسة اقتصادية للتكيف مع متغيرات المحيط، الذي صار سريع التغير في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والإدارية...، ولمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة نتيجة تعدد وتعقد ظروف المحيط الخارجي وما ينجر عنه من تأثير على المحيط الداخلي للمؤسسة. هذا النظام الذي يعتبر فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة تمكنها من ضمان استمراريتها في ظل المتغيرات السريعة للمحيط، وفي ظل التوجه نحو العميل باعتباره الرهان الأكبر في المنافسة بين المؤسسات، وهو الذي تسعى إدارة الجودة إلى إرضائه حاليا ومستقبلا من خلال تحقيق متطلبات الجودة، ومن خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات في المؤسسة.

ويعتبر تبني نظام إدارة الجودة الأيزو 9001، من أهم المدخل التي تنتهجها المؤسسة للرد على متطلبات التجارة العالمية والأسواق الدولية التي تتجه لتنميط الكثير من المقاييس الاقتصادية المختلفة ومنها مفهوم الجودة، وهذا التبني يعتبر خطوة كبيرة في اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر نظام إدارة الجودة الأيزو مكملا لها.

والتنظيم في المؤسسات عموما والمؤسسات الاقتصادية خصوصا هو من أهم مؤشرات الفروق بين المؤسسات، حيث تكون الممارسات التنظيمية هي محدد النجاح أو الفشل لكثير من المؤسسات وليست الإمكانيات المادية وتوافر الموارد، فكلما كان التنظيم فعالا تكون نتائج نشاط المؤسسات إيجابية والعكس، كما يعتبر التركيز على التنظيم من بين الأساليب الجيدة لبناء أصول معنوية للمؤسسة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها على المؤسسات المنافسة، هذا ما يقود للتركيز على كل ما يخص العملية التنظيمية داخل المؤسسة سواء من حيث تركيبها وبنائها أو من حيث طرق تفاعلها مع المتغيرات الداخلية والخارجية والتي منها الطرق التي يتفاعل بها التنظيم مع تبني مختلف المشاريع التغييرية التي تطبقها المؤسسة لمواجهة تهديدات حالية أو مستقبلية أو للجلب فرص للمؤسسة تمكنها من الاستمرار.

2. إشكالية الدراسة:

تمت صياغة إشكالية الدراسة على النحو الموالي:

إن تطبيق أي مشروع تتبناه المؤسسة لتطوير أداؤها يترك آثارا داخل المؤسسة ويؤدي إلى تغييرات عميقة وكبيرة ومتنوعة في المؤسسة؛ وتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية باعتباره نظاما إداريا شاملا يؤدي إلى حدوث تغيرات على مستويات عديدة منها الثقافة التنظيمية في المؤسسة وطرق التسيير والتنظيم وغيرها. ويعتبر التنظيم في المؤسسة الصناعية من الجوانب الأولى والمهمة التي يجب أن تستجيب لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.

وتأخذ التأثيرات على وظيفة التنظيم أهمية بالغة نظرا لما يترتب عليها من تحولات في جوانب أخرى.
في هذا السياق، يأتي هذا البحث ليركز على هذه الآثار من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

ويمكن تحليل هذا السؤال من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. كيف يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟
- ب. كيف يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل في المؤسسات محل الدراسة؟
- ج. كيف يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات محل الدراسة؟
- د. كيف يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة؟
- هـ. هل هناك فوارق مسجلة بين هذه الآثار في المؤسسات المدروسة؟

3. فرضيات الدراسة:

من أجل تحليل الموضوع ميدانيا تمت صياغة فروض الدراسة كالتالي:

أ. الفرضية الرئيسية:

توجد آثار تنظيمية إيجابية على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية تحدث نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة.

ب. الفرضيات الفرعية:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية نجزئ الفرضية العامة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيجابا على الهيكل التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الثانية:

- يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيجابا على تنظيم العمل من حيث الرسمية واللا رسمية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيجابا على التفويض في المؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الرابعة:

- يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيجابا على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الخامسة:

- هناك فوارق مسجلة في الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة بين المؤسسات محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في عدة نقاط منها:

- أهمية التنظيم في المؤسسة؛
- أهمية نظام إدارة الجودة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- أهمية تحديد الآثار المترتبة على إدارة الجودة من أجل تقييمها وتحديد الحاجة إلى تغييرات أخرى ومدى ضرورتها للمؤسسة، وإجراء التعديلات اللازمة؛
- التعرف على متطلبات نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة؛
- اثر الأدييات الإدارية التي تجمع بين متغير التنظيم ومتغير إدارة الجودة؛
- مساعدة المسيرين في معرفة المشاكل والثغرات الحاصلة في تطبيق نظام إدارة الجودة من أجل تفاديها وتحقيق أكبر قدر من الفاعلية في تطبيق هذا النظام وتقليل التكاليف والمجهودات والوقت في تطبيقه.

5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؛
- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية؛
- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسة الصناعية الجزائرية؛
- معرفة آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسة الصناعية الجزائرية؛
- معرفة الفوارق المسجلة في هذه الآثار على مختلف المؤسسات محل الدراسة.

6. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب دفعت لاختيار موضوع الدراسة نورد أهمها فيما يلي:

- أهمية موضوع إدارة الجودة كنظام تسييري مهم للمؤسسة لمواجهة تغيرات المحيط والمنافسة الكبيرة،
- أهمية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية عموما والصناعية على وجه الخصوص لبحوث ودراسات تبين ضرورة تبني تغييرات تكسبها جودة لمنتجاتها من أجل إيجاد صناعة وطنية منافسة؛
- محاولة المساهمة في دعم التحكم في تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية كوسيلة لتحسين أدائها؛
- الاهتمامات البحثية الخاصة والموجهة لمجالات التغيير في المؤسسة.

7. حدود الدراسة:

يمكن حصر محتوى ونتائج هذه الدراسة ضمن حدود هي:

أ. **الحدود الزمنية:** يتم هذا البحث ضمن وقت زمني محدد من بداية الثلث الثاني من سنة 2012، إلى نهاية سنة 2017.

ب. **الحدود المكانية:** تتم الدراسة على مستوى المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 على مستوى ولاية برج بوعريريج.

ج. الحدود الموضوعية:

- اقتصرت الدراسة على وظيفة التنظيم؛
- اقتصرت الدراسة على أربعة أبعاد لتمثيل المتغير التابع؛
- اقتصرت الدراسة على تجزئة المتغير التابع دون المتغير المستقل.

8. التعريف الاجرائي:

تعرف الآثار التنظيمية في هذه الدراسة على أنها الآثار المسجلة في عملية التنظيم بعد تبني مشروع تغيير (هنا نتحدث عن تبني نظام إدارة الجودة)، حيث يعرف التنظيم على أنه:¹ "تقسيم العمل والتنسيق بين النشاطات".

ويعرف نظام إدارة الجودة في هذه الدراسة على أنه:² مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات إدارة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس، وتطبق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة.

9. منهج الدراسة:

لنتناول هذا الموضوع بالبحث سوف يتم استخدام المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع، من أجل قياس وتحليل العلاقة بين المتغيرات وتحديد الآثار الناتجة عن تطبيق نظام إدارة الجودة على جوانب التنظيم في المؤسسة، بالإضافة إلى مقارنة جوانب الدراسة في كل مؤسسة من المؤسسات محل التطبيق.

¹ Jean Luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et application, Paris, Dunod, 2ème édition, 2001: p24

² راجع كلا من: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 307
علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

10. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة، كما أن هناك أبحاثا عديدة أيضا تناولت التنظيم في المؤسسات، غير أن موضوع الآثار التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة أقل تناولًا بالدراسة، والدراسات التي تمت في هذا الموضوع وتم الاطلاع عليها حتى الآن تركز على ربط أجزاء من آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم مع متغيرات أخرى ومنها الدراسات التالية:

أ. الدراسة الأولى كانت بعنوان:¹ "Démarche qualité -de la stratégie d'adaptation aux processus

Stratégiques de changement dans les PME, Résultats d'un test empirique

وقام بها الباحثان Alice Guilhon و Michel Weill قدمت كمدخلة في إطار الملتقى الدولي الخامس للإدارة الاستراتيجية الذي نظّمته جامعة ليل "Lille" الفرنسية سنة 1995، الدراسة تمحورت حول أثر حركة الجودة على كل من التنظيم، السلوك، وكفاءة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم استخدام أسلوب الاستقصاء على 15 مؤسسة فرنسية صغيرة ومتوسطة حاصلة على شهادة المطابقة، وهدف هذه الدراسة كان تصميم نموذج ليم من خلاله رسم المراحل اللازمة لوضع نظم الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأثير كل مرحلة على العناصر الثلاثة سالفة الذكر، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمت صياغتها في نموذج مكون من ثلاث مراحل هي: التركيز على تنوع الأهداف التي يبحث عنها المسيرون من خلال تطبيق نظم الجودة الحديثة، سواء المحافظة على الوضع أو تطوير وتقديم صورة وجود متميزة بالنسبة لما يجري في المحيط، ضرورة البدء بتبني مواصفة الأيزو 9000 ووضعها حيز التطبيق في المنظمة ثم التحول التدريجي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لأن العملية قد تحتاج إلى عدة سنوات، المرحلة الثالثة تركز على تحليل انعكاس وتأثير عملية التغيير تجاه هذه المداخل الحديثة للجودة على الجوانب التنظيمية المختلفة وعلى كفاءة الأداء.

ب. الدراسة الثانية² كانت في إطار يوم إعلامي منظم من طرف وزارة الصناعة الجزائرية وبمساهمة مكتب الدراسات الجزائري، ضمن برنامج ONUDI وتحديدًا برنامج الجودة لوزارة الصناعة مشروع الجزائر- فرنسا 21 والذي تم في سنة 2003، حيث شملت الدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو، و أرسلت الاستمارة إلى 70 مؤسسة جزائرية استجابت 47 مؤسسة، كان هدف الدراسة التقصي عن آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية التي تبنتها، ووصلت إلى نتائج مفادها أن هناك آثار إيجابية حيث شملت الجوانب التالية: التنظيم، التجارة، التموين، الجانب التقني والتسييري، كما وجد أثر إيجابي على الجانب الإنتاجي المؤسسات تمثل في تحسين جودة المنتوجات وتخفيض عدم المطابقات.

¹ Alice Guilhon et Michel Weill : Démarche qualité - de la stratégie d'adaptation aux processus Stratégiques de changement dans les PME, Résultats d'un teste empirique - communication à la 5ème conférence internationale de management stratégique, Lille, Mai 1995.

² Ministère de l'industrie, le programme qualité du ministère de l'industrie, projet Algérie -21 France- ONUDI, Journée d'information. 2005, P.31.

ج. الدراسة الثالثة¹ قامت بها شركة الاستشارات المسماة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة وهي شركة تقدم بإصدار دراسات في مواضيع اقتصادية، كانت بعنوان " أثر تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9000 في السوق الأردني"، تمت هذه الدراسة على مستوى بعض مؤسسات الأردن وكان الهدف منها تحديد أهداف الحصول على الشهادة وأثر تطبيق النظام على التنظيم الاداري، ومدى تأثير النظام على حجم المبيعات ومعرفة تكاليف تطبيق النظام، وقد كانت النتائج أن النظام يخلق نوعا من الترتيب في العمل، ويعمل على تحديد مواقع الخلل بصورة سريعة وفعالة، كما أن تكلفة الحصول على الشهادة والمحافظة عليها تشكل أعباء مالية إضافية على المنظمة، بالإضافة إلى أن تطبيق النظام ساهم في زيادة أرباح الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة وعمل على تقليل تكاليف الانتاج من 20% إلى 40% في الشركات موضوع الدراسة.

د. الدراسة الرابعة² بعنوان " نظام ادارة الجودة ISO9001 دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي" قدمت هذه الدراسة كرسالة ماجستير في إدارة الاعمال لجامعة المستنصرية بالعراق وهي غير منشورة، وقد تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة صناعية عراقية، حيث كان الهدف منها بيان حجم ونوع الفجوة بين متطلبات نظام ادارة الجودة ISO 9001 وواقع نظام ادارة الجودة في المؤسسة، وكذلك اقتراح مجالات تكييف اجراءات نظام الجودة المعتمد في المؤسسة بما ينسجم مع متطلبات نظام ادارة الجودة ISO 9001، وقد أثبتت النتائج المسجلة عدم وجود دليل يتضمن سياسة وأهداف الجودة بشكل موثق، تركيز اجراءات التدقيق على المنتج دون اعطاء الأولوية لتدقيق النظام كما تؤكد عليه المواصفة، ضعف في اجراءات التدريب لعدم وجود قسم مختص بالأنشطة التدريبية في المعمل ، ضعف توثيق المتطلبات الخاصة بالأنشطة المؤثرة في الجودة.

هـ. الدراسة الخامسة³ كانت للباحث " Karim Messeghem " قدمت ك مقال بعنوان:

Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises

وقد تمت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لها خصوصيات تسييرية وعالجت الدراسة مدى تأثير هذه الخصوصيات بعد تبني نظام إدارة الجودة حيث أكدت النتائج تحول كبير في طبيعة هذه المؤسسات من مجالات إدارية فسجلت ارتفاع في التنميط والرسمية والتخصص وتناقص في المركزية، وتحول نظام الرقابة على الرسمية كما حصل تحول في نظام المعلومات الخارجي والداخلي حيث توجه كلاهما للتعميد، وهي آثار على التنظيم حولت المؤسسات محل الدراسة إلى نمط تسييري يقترب من نمط تسيير المؤسسات الكبيرة.

¹ أثر تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9000 في السوق الاردني .(الخبراء العرب في الهندسة والادارة) 1998.

² براهم، محمد خليل، نظام ادارة الجودة ISO9001 دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، 1999.

³Karim Messeghem, Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3, septembre 2001, p.p 183 , 213.

11. صعوبات الدراسة:

كانت هناك بعض الصعوبات اعترضت السير الجيد للبحث منها عدم توفر دراسات سابقة مباشرة عن الموضوع، وبالنسبة للجانب التطبيقي صعوبة التواصل مع المؤسسات حيث اضطرت لطلب المساعدة المتكررة من موظفي مديرية الصناعة بالولاية من أجل التوسط عند مسيري المؤسسات الخاصة قصد قبول توزيع الاستثمارات.

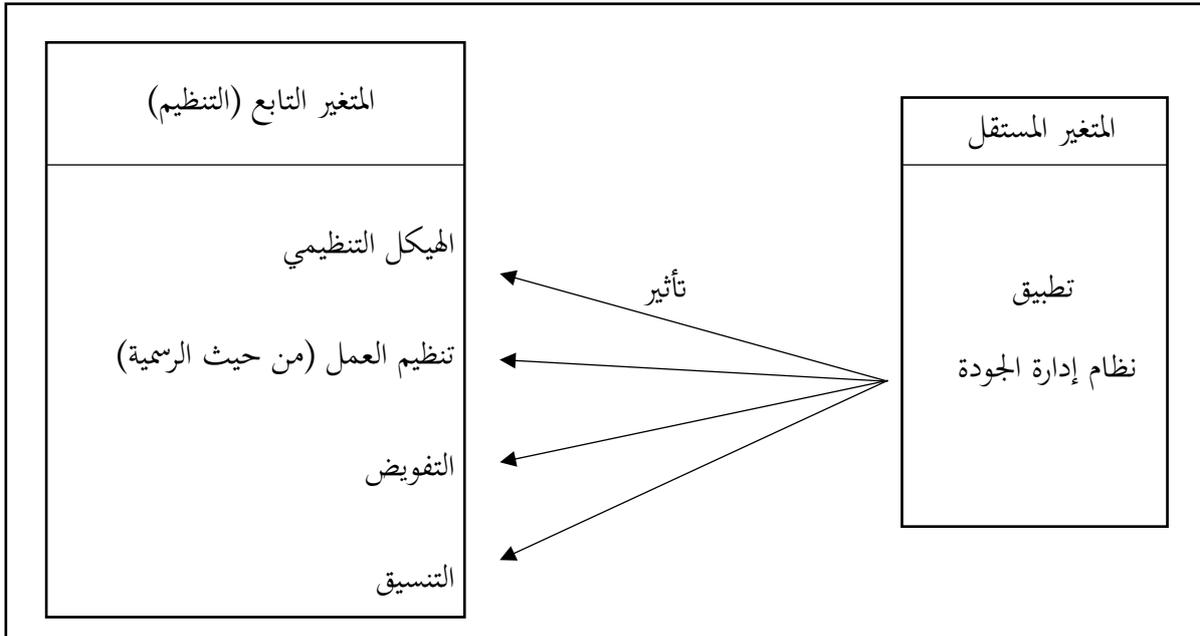
12. هيكل الدراسة:

سيتم تناول البحث من خلال تقسيمه إلى: مقدمة نشرح فيها إشكالية الدراسة ومنهجية البحث وجزء نظري به فصلين، يتناول الفصل الأول نظام إدارة الجودة، ويتناول الفصل الثاني التنظيم في المؤسسة، ثم يأتي الجزء التطبيقي حيث يتناول الفصل الثالث الآثار التنظيمية لنظام إدارة الجودة في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية مع دراسة مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة.

13. نموذج الدراسة:

يمكن تقديم نموذج للدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول

إدارة الجودة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة فلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المؤسسات باختلاف أنشطتها إلى تطبيقها من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، وتبناها لتطوير المؤسسة وضمان استمراريتها في عالم سريع التغير والتحول، وفي أجواء منافسة متزايدة تتطلب قوة تنافسية مستمرة مع مرونة جيدة لاستيعاب تغيرات رغبات العملاء وغيرها من التحديات الاقتصادية التي تقابل المؤسسة.

وقد شكلت فلسفة إدارة الجودة قوة دافعة في الدول الصناعية خصوصا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وحتى في أوروبا رغم حداثتها نسبيا هناك ثم لاحقا في وسط آسيا والشرق الأوسط، هذا الانتشار جعل مفهوم إدارة الجودة مفهوما علميا التبني.

ومدار فلسفة إدارة الجودة هو النظر للمؤسسة بشكل شامل بدءا من المورد وانتهاء بالعميل، والتزام الإدارة ودعمها للجودة، ودفع المؤسسة نحو التميز في جميع جوانب المنتجات والخدمات التي تشكل أهمية للعميل واستمرارية التحسين للمنتجات والعمليات.

إن إدارة الجودة هي منهج لتحسين القدرة التنافسية، والفعالية التنظيمية، والمرونة للمؤسسة ككل، وفي كل نشاط منها أو جزء تنظيمي، كما أنها تركز على ثقافة تنظيمية مبنية على تأصل التحسين المستمر والسعي للتميز في تصرفات وسلوكيات أفراد المؤسسة على اختلاف مناصبهم التنظيمية، وعل إحساسهم بمسؤولية الجميع على الجودة، والتزام جميع الأفراد بمتطلبات العملاء وجعلها قضية خاصة بكل فرد منهم، كما تتطلب جعل هذه الممارسات عملا يوميا، تلقائيا وهو ما يحقق أهداف هذه الفلسفة.

كما أن إدارة الجودة تطرح نظاما تسييريا يعتمد على السعي لتحقيق الجودة في كل مراحل نشاط المؤسسة، وفي كل أقسامها التنظيمية على امتداد الهيكل التنظيمي لها، و يهتم بالعلاقات مع المحيط والعلاقات الخارجية، ويركز على العميل وينظر إليه نظرة جديدة مفادها أن كل قسم أو فرد من أفراد المؤسسة هو عميل لقسم أو فرد آخر، ويتطلب هذا النموذج دورا قياديا للإدارة ولا مركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهذا السعي للحصول على جودة عالية للمنتجات والخدمات والعمليات يتم في ظل أقل تكلفة ممكنة؛ ونشير أن لهذا النموذج التسييري بعدين، نظري وتطبيقي.

من خلال هذا الفصل سنفصل مفهوم إدارة الجودة وخلفياته النظرية والتطبيقية، كما نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للجودة

إن إدارة الجودة هي مفهوم مركب ومعقد لأن خلفه فلسفة وأفكار عميقة تطورت تباعاً، وتشابكت فيها مفاهيم إدارية وتقنية وإنسانية متعددة، كما أنها حلقة متأخرة من سلسلة طويلة لتطور مفهوم الجودة، وتعتبر الشكل الأكثر تطوراً حتى الآن لنظرة المهتمين بالجودة، وكأي مصطلح أو مفهوم اقتصادي فقد خضعت لتطورات مختلفة، لذلك يكون من المهم تتبع هذه الحلقات لفهم خلفيات الوصول لمفهوم إدارة الجودة، ولذلك نبدأ من مفهوم الجودة وتطوره فيما يلي:

المطلب الأول: ماهية الجودة

إن للجودة غيرها من المفاهيم المبتكرة تاريخياً يسجل نشأتها وتطورها سواء كمصطلح أو كممارسة، وللجودة أصولاً قديمة قدم الإنسان، غير أن ظهورها بشكل واضح ومكتمل كان متأخراً، لذلك سنركز هنا على المراحل التي تبلور فيها مفهوم الجودة بشكل واضح، ونحمل المراحل القديمة التي لم تكن فيها محددة المعالم لا كمفهوم ولا كممارسة ونكتفي بذكرها فقط؛ ويمكن شرح ذلك فيما يلي:

أولاً: نشأة وتطور مفهوم الجودة

إن الجذور التاريخية للجودة قديمة جداً، فمن الاهتمام الطبيعي بالجودة عند الإنسان من حيث اختيار الأكل وباقي الحاجات، إلى بروز قانون "حمورابي"، إلى تأكيدات الفراعنة على الجودة من خلال التدقيق في جماليات البناءات والمعابد،¹ والحضارة الرومانية، وإلى اهتمام غيرها من الحضارات، وصولاً إلى الثورة الصناعية والتي تعتبر المشكل الأبرز لمفهوم الجودة، حيث ظهر الإنتاج الكبير للسلع والمنافسة بين المصنعين ما دفع إلى ظهور نظام لضبط الجودة وتقليل المعيب؛ وبعد ذلك أخذ مفهوم الجودة وممارستها أبعاداً أخرى،² حيث أدرك رواد الجودة والمهتمون بها أنه من الضروري أن لا يقتصر مفهوم الجودة على عمليات التصنيع فقط، ولكن يجب التركيز على وجود فلسفة إدارة أكثر فعالية وقدرة على ضمان الجودة في العمليات الإدارية، وتقديم الخدمات أيضاً؛ وقد تجلّى ذلك في انجازات "ستيوارت Shewhart" الذي دفع الجودة إلى مجال منهج علمي من خلال تطبيق الإحصاءات في العمليات الصناعية إبان الحرب العالمية الأولى، حيث تم ذلك بهدف مراقبة العمليات و الحد من التباين.³

¹ حمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص24.

² لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 26.

³ Ghulam Yasin Shaikh, Impact of TQM programs on processes and product in Geniral Tyres & Rubbersco, LTD, Pakistan's 10th International Convention on Quality Improvement ICQI 2006, p4.

وعلى أساس ما قدمه ستيفارت بنا كل من "جوران Joseph Juran" و "ديمنج Edward Deming" أعمالهما حول الجودة، بعد ذلك واصلت إدارة الجودة تطورها تحت إشراف "ديمنج Deming" الذي رأى بأن معظم مشاكل الجودة لم يكن من التصنيع بل من النظام، فأشار إلى ضرورة اقتسام مسؤولية الجودة على أقسام مختلفة من المؤسسة وعدم بقاءها مختصة بفرز المنتجات المعيبة وهو الذي يعتبره الكثيرون أب الجودة الشاملة.¹ رغم ثورية أعمال "ديمنج Deming" إلا أنها بقيت محدودة التطبيق في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبرت خيالية، غير أن ظروف ما بعد الحرب العالمية الثانية أتاحت له فرصة لتطبيق أفكاره في اليابان الذي دمّرت الحرب حيث تمت دعوته من قبل اتحاد المهندسين اليابانيين بهدف دعم إعادة بناء اليابان، فعرض أفكاره التي لاقت رواجاً كبيراً وطبق اليابانيون المبادئ الجديدة للجودة، خاصة أنهم شعب مصنع سابقاً وكانوا مستعدين لتقبل أفكار جديدة للعودة لمكانتهم الاقتصادية في الأسواق العالمية، وخلال سنوات سيطر اليابانيون على معظم الأسواق التي اختاروها للانطلاق وهي الإلكترونيات، السيارات، بنا السفن، الدرجات النارية وغيرها، وقد تأكد أن حصولهم على هذا التفوق كان نتيجة أساليب التصنيع الإحصائية والفلسفات الإدارية الأخرى التي تبناها.

في الثمانينات كان لا بد للشركات الأمريكية من الرد على السيطرة اليابانية على الأسواق العالمية ما دفعها إلى الاعتراف بضرورة تبني فلسفات إدارية جديدة لتحسين الجودة من أجل إمكانية المنافسة والاستمرارية، وجاءت أفكار "فليب كروسي Philip Crosby" لاحقاً والتي روجت لمفهوم العيوب الصفرية، كما دعا إلى ضرورة الاهتمام بتحفيز العمال، وقد نتج عن تمازج مختلف الأفكار حول الجودة، المفهوم الجديد الذي اصطلح عليه إدارة الجودة الشاملة والتي كانت ولا زالت تعتبر من أهم النظم التسييرية الناجعة ومن أحسن طرق لإدارة التغيير المخطط في المنظمات على اختلاف نشاطها.²

شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يتيح تحقق رغبات العملاء، وهو ما أدى لتوحيد المواصفات بين الأقطار المختلفة، وأصبحت معايير الأيزو من شروط التبادلات التجارية الدولية.³ انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة لاحقاً ودخل في برامج التطوير والتغيير التنظيمي للمؤسسات غير الربحية فانتشر مثلاً في التعليم بمختلف فروعها، كما تبنته بشكل متأخر دول تسعى للتطور والنمو منها في أمريكا الجنوبية وإفريقيا.

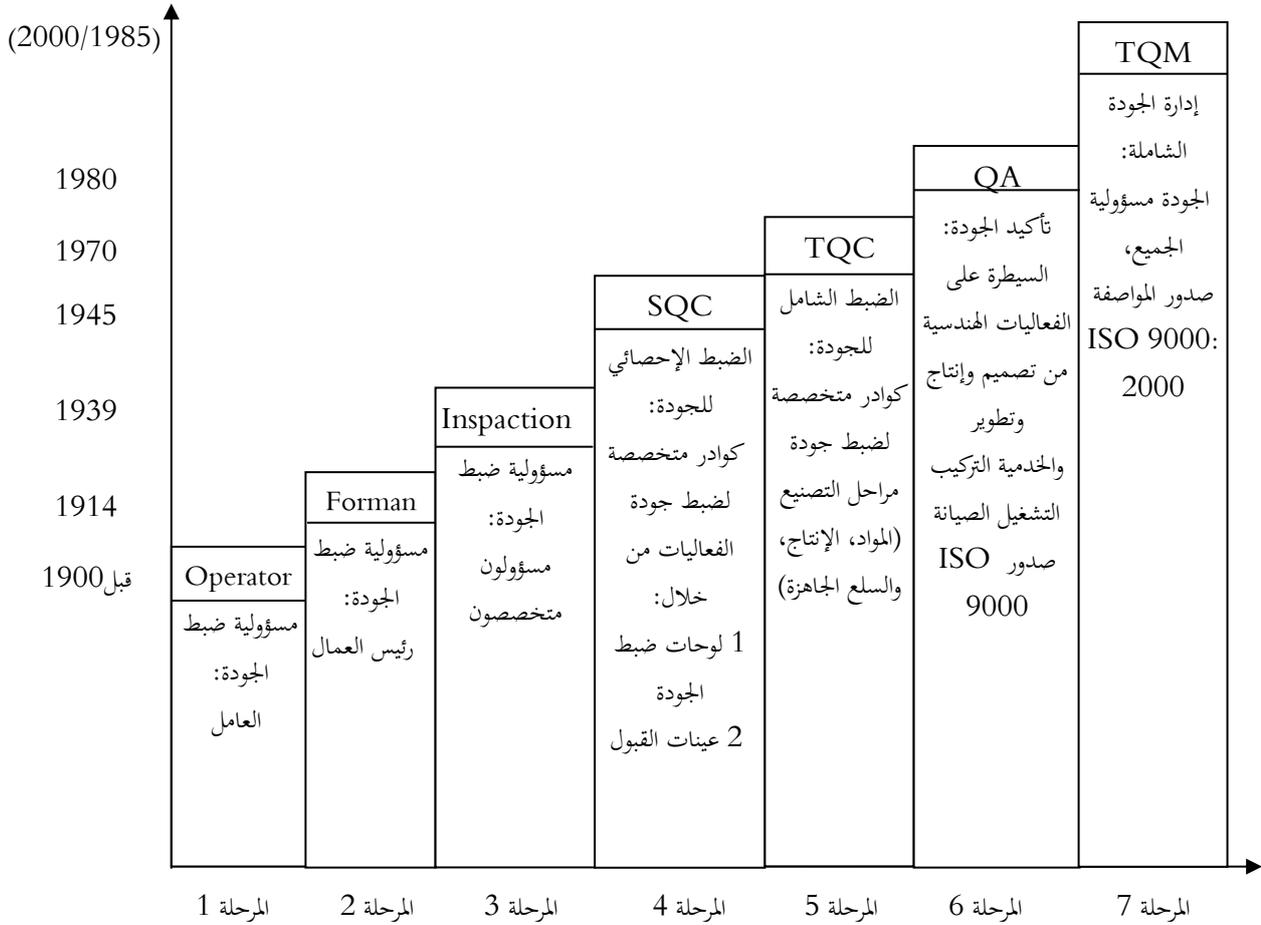
وتتفق الكثيرون من الأدبيات التي تناولت الجودة على وجود سبعة مراحل لتطورها نوضحها من خلال الشكل التالي:

Ghulam Yasin Shaikh, opcit, p5.1

² فتحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 66.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2005، ص 21.

الشكل رقم: (02) مراحل تطور مفهوم الجودة وممارستها



المصدر: على بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار اليازة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2010، ص 37.

يلخص الشكل السابق المراحل التي مر بها مفهوم الجودة وهي سبع مراحل رئيسة مع وجود بعض الاختلافات حولها:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

وتحدد عموماً قبل سنة 1900*، وقد كان فيها كل عامل يراقب ما ينتجه ولكن بعد نهاية انجاز العمل فهو المنتج والمفتش، والجودة في هذا الوقت هي الإتقان الذي يعتبر من تمام المهارة عند العامل الحرفي، كما أن ذلك مصدر تحفيز له.

2- مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة:

وهي مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وتحدد من بداية القرن العشرين حتى أواخر العشرينات منه، وقد تميزت هذه المرحلة بتوسع المصانع وكثرة تخصصات العمل وتنوع المنتجات ومناصب العمال، وهو ما أدى إلى تكليف رئيس للعمال بمسؤولية الجودة للمنتجات.¹

*الثورة الصناعية كانت قبل ذلك لكن يؤخذ هذا التاريخ هنا كفترة معلميها.

¹سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات، إدارة لجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفا لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 44.

3- مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش:

ونلاحظ أن هذه الفترة هي فترة ظهور الإدارة العلمية* بريادة "فريدريك تايلور Frederick Taylor" الذي اهتم بدراسات الحركة والزمن من أجل الحد من الهدر والضياع بغية تخفيض تكلفة الإنتاج، وتأثير مواز من الحرب العالمية الأولى تمددت الصناعات وتعقدت أنظمتها وتوسع نطاق إشراف رئيس العمال ليضم أعدادا أكبر ما أدى لظهور المفتش متخصصين لضبط الجودة، وقد قام هؤلاء المفتشون بعملهم بعد تحديد مواصفات قاسية في التصنيع وكان التفتيش صارما ما دفع المتبعين لتسميتها بالرقابة البوليسية.¹

4- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:

وقد كانت نتيجة لتوسع الإنتاج بسبب الحرب العالمية الثانية حيث زادت الاحتياجات العسكرية وتم اعتماد طريقة الحجم الكبير في الإنتاج، مما أدى إلى تعذر استعمال طريقة التفتيش الكلي وأصبحت مستحيلة، فتم اللجوء لأسلوب فحص العينات، وتم اعتماد خرائط الضبط (لوحات ضبط الجودة) لتخفيض حجم الإنتاج المعيب والتنبؤ بالعيوب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت والزمن المناسبين، ومضمون هذه الطريقة هو استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في مجال الرقابة من أجل تقدير الانحرافات عن المقاييس النموذجية، ويعد العالم "ولتر سيوارت Walter Shewhart" من مؤسسي نظرية ضبط الجودة الإحصائية ومطورها، كما صمم "هارولد دودج* Harold French Dodge" وزملاؤه أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، كما كان "ديمنج Deming" أبرز من استعمل هذا الأسلوب وطبقه عمليا.²

5- مرحلة ضمان الجودة:

و شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة وهو ما أدى إلى بروز مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة نتيجة آثارها الجيدة سواء في تحسين المنتجات أو تحسين مكانة المؤسسة، وهي مفاهيم تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، وتشير إلى توزيع مسؤولية الحفاظ على الجودة بين جميع الأقسام وبمشاركة جميع الأفراد؛ وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هدفا لجميع المؤسسات الصناعية، حيث كان الحصول على الثقة بأن جميع المنتجات خالية من العيوب وهي الميزة البارزة لأسلوب العيب الصفري الذي أطلقه "كروسي Crosby"، وقد حققه اليابانيون بمفهوم حلقات الجودة، وحققته مؤسسات أخرى ببرامج تحقق التنسيق بين العاملين والمدراء لحل المشاكل بالإضافة إلى جعل العيب الصفري هدفا لكل عامل، وذلك بالتفويض المناسب الممنوح له والتحفيزات التي يتلقاها، وهو ما يحقق أهداف عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي تبنته المؤسسات؛ وقد تم اعتماد ثلاث أنواع من الرقابة في هذه المرحلة (الوقائية، المرورية، البعدية).³

* مدرسة الإدارة العلمية هي مدرسة معروفة في أدبيات التاريخ الاقتصادي والمدارس الاقتصادية وكان لها دور كبير في تطور التنظيم الإداري والاقتصادي.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 44.

* سيتم التطرق إلى رواد الجودة عند الحديث عن مساهمات أبرز رواد الجودة في المطلب الثاني من الفصل الأول من هذا البحث.

² لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 29، 30.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 19، 20.

6- مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

- كان ظهورها نتيجة المنافسة الشديدة التي دخلت فيها التجارة العالمية من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر، وكانت الشركات اليابانية متقدمة في هذه المنافسة، وكانت الشركة الأمريكية الرائدة IBM أول شركة تعتمد هذا الخط، حيث تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية مسطرتا معايير محددة تمثلت في:
- إرضاء العميل وتحقيق متطلباته باعتباره هو من يحدد الجودة، وتم رفع شعار الجودة المطلوبة من السوق (Market Driven Quality)؛
 - الجودة مسؤولية الجميع على طول الهيكل التنظيمي، فهي عملية متكاملة؛
 - تحقيق الجودة في كل جوانب المؤسسة من الهيكل التنظيمي إلى الثقافة التنظيمية، إلى أساليب العمل...
- لقد قامت إدارة الجودة الاستراتيجية على الجودة وإرضاء الزبون، وهذا الأساس ما زالت تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات والشركات العالمية المختلفة.¹

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

- بعد سنة 1980 ظهر هذا المفهوم نتيجة اشتداد المنافسة وضغط الشركات اليابانية على نظيراتها في كل من أمريكا وأوروبا، وهو ما دفع إلى تطوير مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، حيث ضم جوانب أكثر عمقا وشوولا، كما تم استعمال أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع العملاء والموردين، وتم تبني تأكيد الجودة بشكل متزايد في التصميم والانجاز وباقي المجالات، وقد كان النظام السائد في اليابان حينها هو نظام الرقابة الشاملة على الجودة الذي حدده "كاورو ايشيكاوا" Kauro Ishikawa، مع تطبيق أفكار "ديمنج Deming".²
- يمكن تحديد معالم هذه الفترة من خلال عدة نقاط:³
- الجودة صارت ركنا من أركان وظائف المدراء؛
 - ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على بناء الجودة اعتمادا على مساهمة الأفراد مع توجه للأمد الطويل، واخذ احتياجات المجتمع عين الاعتبار؛
 - شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية وتبعتها المواصفات الوطنية لكل دولة، ما دفع بعولمة التجارة أشواطاً جديدة؛
 - ظهور العديد من جوائز الجودة من أجل تشجيع المؤسسات على استمرار تطوير الجودة في نشاطاتها.
- كما يمكن إضافة نقطة مهمة وهي:⁴ ظهور استعمال الحواسيب في تصميم وتصنيع المنتجات ما أدى إلى تحكم أكبر في الجودة، وظهور أنظمة أوتوماتيكية أزال الأخطاء البشرية.

¹ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 29، 30.

² فتحيحة حبشي، مرجع سابق، ص 78.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 21.

⁴ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 24.

ثانيا: تعريف الجودة

إن مفهوم الجودة متعدد الجوانب، يصعب حصره نظرا لاشتماله على أبعاد مختلفة، فنية وتقنية وتسويقية وإدارية، كما يتضمن أبعادا سلوكية ونفسية (الإدراك)، ولذلك لم يحض بتعريف موحد له، وكذلك بسبب اختلاف الجهات المهتمة بالتعريف باعتبار أن لكل جهة مدخلا لفهم الجودة واتجاها لتعريفها، لذلك سنقسم هذه التعريفات إلى أربعة أقسام هي تعريفات عامة وتعريفات جهات مختصة ثم تعريفات رواد الجودة، ونتطرق قبل ذلك إلى تعريف الجودة في القواميس اللغوية والاقتصادية.

1. تعريفات القواميس للجودة:

- الجودة في اللاتينية مشتقة من كلمة "Qualities" وهي بمعنى طبيعة الشيء ودرجة صلاحه.¹
- تسمى الجودة باللغة الفرنسية "Qualité"، وتعرف لغة على أنها:
- " طريقة الكينونة الجيدة أو السيئة؛ أو الحالة المميزة لشيء ما".²
- وتسمى الجودة باللغة الانجليزية "Quality"، وتعرف لغة على أنها:
- "التميز، المستوى العالي، مستوى شيء ما مقارنة بشيء آخر".³
- وتعرف الجودة باللغة العربية على أنها:
- "تشتق صفة الجودة من كلمة جاد، وتعبر عن كون الشيء جيدا، وهي من أصل جاد وعلى وزن كيفية من مصدر كيف، وكيفية الشيء تعني حالته وصفاته؛ أجاد الشيء أي صيره جيدا، والجيد نقيض الرديء".⁴

2. تعريفات عامة للجودة:

قدم عدد كبير من المهتمين تعريفات عامة عديدة ومختلفة للجودة منها:⁵

الجودة هي الخلو من العيوب أو الأخطاء التي تتطلب إعادة العمل أو التسبب في استياء العملاء، هي ملائمة المنتج للمستخدم، هي تلبية احتياجات الزبائن، هي أن يعمل المنتج بصورة صحيحة ومن المرة الأولى لاستخدامه، الجودة هي التميز أو التفوق، هي مطابقة متطلبات أو مواصفات معينة، هي القدرة التي يتضمنها المنتج أو الخدمة من صفات كمية ونوعية لإرضاء العميل، قدرة أداء المنتج للاستخدام، الدقة في قياس المفردات والخصائص المطلوبة...

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص4.

² Dictionnaire HACHETTE ENCYCLOPEDIQUE, édition 2001, p1551.

³ Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's 7th Edition, p1187.

⁴ الفيروز أبادي، المعجم الوسيط، ابن منظور، نقلا عن: البراوي نزار عبد المجيد، لحسن عبد الله باشبوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2011، ص137.

⁵ محمد عبد العال النعيمي غالب جليل صويص راتب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص31.

3. تعريف الجودة من جهات مختصة:

- أ- تعريف الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)، والمعهد الوطني الأمريكي للنمطيات (ANSI):
"كلية أو شمولية السمات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تحمل مقدرتها على تحقيق احتياجات معينة".¹
- ب- تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO:
"الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة".²
- ت- تعريف المنظمة الأوروبية للجودة (EOQC):
"مجموعة من الصفات المميزة لمنتج معين تحدد قدراته في تلبية حاجات المستفيدين أو المستهلكين، ومتطلباتهم".³

4. تعريفات رواد الجودة:

- قدم عدد من رواد الجودة تعريفات متعددة للجودة نلخصها فيما يلي:⁴
- جوران "Joseph Juran": "الجودة هي المواءمة للاستخدام"؛
 - جروسبي "Philip Crosby": "الجودة هي المطابقة للمتطلبات"؛
 - ديمنج "Edward Deming": "الجودة ينبغي أن تستهدف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية"؛
 - فايجنمبم "Armand Feigenbaum": "الجودة هي تلك التوليفة أو التركيبية الإجمالية للخصائص التسويقية، الهندسية، والتصنيعية، وقابلية الصيانة، للمنتج أو الخدمة والتي يكتشفها الزبون من خلال استخدامه للمنتج أو الخدمة"؛
 - تاغوشي "Genichi Taguchi": "الجودة هي تلك الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد وصوله للأسواق وقبل أي خسارة أخرى ناجمة عن الاستخدامات الجوهرية للمنتج"؛
 - راذرفورد "Ratherford" هي خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شيئاً عن آخر، أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها منافسوه، أو المستوى الذي أنتج فيه مصنع معين منتجاً عن مستوى منتج آخر ينتجه نفس المصنع"؛
 - ايشيكاوا "Kauro Ishikawa": "الجودة هي القدرة على إرضاء العميل"⁵
 - سيوارت: "الاستجابة لحاجات الزبائن التي يجب التعبير عنها في خصائص قابلة للقياس".⁶

¹ ايفان جيمس، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، تعريب: سرور علي إبراهيم، دار المريخ، السعودية، 2009، ص 31، 32.

² فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص 27.

³ إدريس أوهلل، على الموقع http://www.eduquapedia.com/articles.php?article_id=3، تمت الزيارة في: 2013/05/12.

⁴ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 13.

⁵ Philippe Détrie, Conduire une démarche qualité, 4^e édition, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p20.

⁶ زكريا حمادة، على الموقع http://www.eduquapedia.com/articles.php?article_id=5، تمت الزيارة في: 2013/05/12.

ثالثا: أهمية الجودة

تسعى جميع المنظمات للحصول على أفضلية في نشاطها مقارنة بالمنظمات المنافسة، وقد تم اعتماد عدة طرق للتميز وفق تطور المعارف الإدارية، وكان السعي العام لذلك سرعان ما يقلص الفوارق بين المنظمات، فكان مدخل الجودة واحدا من المداخل التي تسعى المنظمات لتبنيها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومتفردة، ولذلك زادت أهمية الجودة للمنظمات وأصبحت سلاحا تنافسيا لمواجهة المنافسين والحصول على رضا الزبون وتوقعاته وتبرز هذه الأهمية في تحقيق ما يأتي:¹

- تقديم منتجات وخدمات مطابقة للتصميم والتي تقابل حاجات الزبون وتفوقها.
- منع تقديم منتجات وخدمات تثير استياء الزبون؛
- اكتشاف وتقليل المظاهر المرغوبة للسلع والخدمات؛
- ارتفاع كفاءة العمليات وتقليل كلف التقويم وكلف الفشل الخارجي والداخلي؛
- تؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف إلى زيادة الربحية؛
- استخدام أساليب فنية في العمل للتقليل من التالف والمعاد ومن ثم تقليل الكلف؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها؛
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر؛
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر؛
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم؛
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛
- تحسين سمعة المؤسسة؛
- تحسين الإنتاجية؛
- تقليل الهدر؛
- زيادة الحصة السوقية؛

¹ راجع كلا من: محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 1400، مرجع سابق، ص 23.

عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص، 22.

المطلب الثاني: عناصر الجودة

يدخل ضمن مفهوم العناصر كل من الأبعاد، والخصائص، والمداخل، والمستويات، والتكاليف، وتفصل كما يلي:

أولاً: أبعاد الجودة

إن للسلع والخدمات خصائص كثيرة ترتبط بالجودة، حيث يمكن من خلال هذه الخصائص تلبية وإشباع حاجات العميل، وتشكل هذه الخصائص أبعاد الجودة، وهناك اختلاف بين الأبعاد الخاصة بالسلع وتلك الخاصة بالخدمات، ويمكن تحديد كل منها فيما يلي:

1. أبعاد جودة السلعة:

هناك عدة أبعاد لجودة السلع والمنتجات المادية يتفق معظم المهتمين عليها وهي:¹

- أ- الأداء: وهي كيفية أداء الوظيفة التي أنتجت من أجلها؛
- ب- الهيئة: أو المظهر، وهي الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها؛
- ت- المعولية: وهي قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية وزمنية محددة؛
- ث- المطابقة: وهي مدى التوافق مع المواصفات المطلوبة من الزبون؛
- ج- المتانة: وهي مدى استدامة وشمول الاستخدام؛
- ح- قابلية الخدمة: إمكانية تعديل السلعة أو تصليحها عند حصول مشكلة استخدام متعلقة بمشكل تصنيع.

- خ- الجمالية: وهي الرونق والشكل والإحساس الذي تولده؛
- د- الجودة المدركة: وهي الخصائص التي يطلبها العميل وتتمكن المؤسسة من إدراكها.

2. أبعاد جودة الخدمة:

إن أبعاد الجودة للخدمة تشير إلى جوانب أخرى يجعل توفرها الخدمة المقدمة مهمة وهي:²

- أ- الوقت: ويقصد به الوقت الذي ينتظره العميل للحصول على الخدمة؛
- ب- دقة التسليم: والحديث عن التسليم في المواعيد المحددة؛
- ت- الإتمام: ويعني إكمال إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل تام؛
- ث- التناسق: وهو توفر نفس المستوى من الخدمة في كل مرة وبنفس النمط؛
- ج- الدقة: وتعني تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة؛
- ح- الاستجابة: أي كيف يتم التعامل مع أي طارئ غير متوقع فيما يخص الخدمة؛
- خ- التعامل: وهنا نعني كيفية تعامل مقدمي الخدمة مع العميل؛

¹ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، 2010، ص 125، 126.

² محمد عبد العال النعيمي غالب جليل صويص راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص 34، 35.

د- سهولة المنال: وهو مدى سهولة الحصول على الخدمة.

■ إن هذه الأبعاد يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار عند تقديم الخدمة أو إنتاج المنتج، وهو ما يستدعي التعرف على حاجات العملاء ودراستها والشروع في عملية الإنتاج وفقا لنتائج هذه الدراسة، واعتبارها محورا أساسيا في إنتاج المنتج أو الخدمة مع احترام المقاييس التقنية والفنية، وهذا يتطلب إيجاد توليفة مناسبة لدمج هذه الشروط.

ثانيا: مداخل الجودة:

تختلف النظرة للجودة باختلاف الجهات ذات العلاقة بها، حيث تعرفها كل جهة من مدخل معين يربطه بها، فنظرة العميل غير نظرة المؤسسة، وهذه الأخيرة تختلف عن نظرة المجتمع، وكل جهة من هذه الجهات يكون لها مدخل للتعامل مع الجودة، نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم: (01) مداخل الجودة وارتباطاتها

المدخل	وجهة النظر	تعريف الجودة	أبعاد الجودة
المنتج	أساس المواصفات أساس التصنيع	جودة التصميم المطابقة	الصورة الأساسية: • القيم المستهدفة • السمات الصورة الثانوية: • قابلية الصيانة • قابلية الخدمة • الزمن
المستهلك	أساس المستعمل	الملائمة للاستعمال	الأبعاد الذاتية: • الجودة المدركة
المجتمع	الأساس الاقتصادي	الخسارة للمجتمع	الأبعاد الاقتصادية: • الكلف • منافع تحسين الجودة

المصدر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، 2010، ص28.

نلاحظ من الجدول اهتمام كل طرف بالجودة حسب مصالحه، واختلاف نظرة كل جهة للجودة عن غيرها ما يدفع لاختلاف تعريفها واختلاف أبعادها بين هذه الأطراف:¹

¹ سلمان زيدان، مرجع سابق، ص28.

تكون الجودة بالنسبة للمنتج على أساسين، الأول هو المواصفات ويدفع باتجاه تعريف الجودة على أنها جودة التصميم، والثاني هو أساس التصنيع وهو ما تعني الجودة عنده مطابقة التصميم المخطط، وبمقابل هذا التعريف تكون أبعاد الجودة في صورة أساسية هي القيم المستهدفة والسماح، وصورة ثانوية متمثلة في قابلية الصيانة وقابلية الخدمة والزمن، ويتمثل تأثير هذه النظرة في أن المؤسسة تعمل على التميز في السوق والحصول على الموقع التنافسي؛

تكون الجودة بالنسبة للمستهلك على أساس أنه مستعمل وبالتالي تكون الجودة عنده هي الملائمة للاستعمال، وأبعاد الجودة عنده هي ذاتية تتمثل في إدراكه لها (الجودة المدركة)، ويؤثر هذا التوجه على الجودة بحيث يتم العمل تحت هدف إشباع حاجات العميل؛

بالنسبة للمجتمع تكون النظرة للجودة على الأساس الاقتصادي، وتعرف الجودة على أنها الخسارة للمجتمع، كما تكون أبعاد الجودة هنا هي الأبعاد الاقتصادية متمثلة في الكلف ومنافع تحسين الجودة، وهذا المدخل يؤثر على الإنتاجية وخبرات العاملين وبيئة العمل وأثارها الصحية والثقافية والحضارية. نشير أيضا إلى وجود تحليلات أخرى للجودة تفيد بتناولها من مداخل أخرى، حيث تحدد وجهتي نظر للجودة، وتقسمة إلى نوعين:¹

- الجودة الداخلية: ومفادها أن الجودة خاضعة لوجهة نظر داخلية حيث المواصفات والمقاييس في خطط المؤسسة بم في ذلك الشكل والحجم والمتانة؛
- الجودة الخارجية: ومفاد هذا المدخل أن الجودة تحدد من جهات خارجية العملاء، المجتمع، الدولة.

ثالثا: تكاليف الجودة

تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتقديم مخرجاتها في مستوى جودة معين، وهي تشتمل على عدة أجزاء:²

1. تكاليف الوقاية:

- وهي التكاليف التي يتم صرفها لتجنب الأخطاء قبل وقوعها، وهي عدة أقسام:
- تكاليف التخطيط للجودة؛
- تكاليف مراقبة العمليات؛
- تكاليف اقتناء وتطوير وصيانة أجهزة ضبط الجودة؛
- تكاليف التدريب؛
- تكاليف متفرقة ناتجة عن تبني فكرة ضبط الجودة.

¹ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص24.

² علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة، درا الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص143، 142.

2. تكاليف الكشف والاختبار:

وهي تكاليف عمليات الكشف والاختبار المعنية بتقييم مستوى الجودة الفعلي، وهي عدة اقسام:

- تكاليف اختبار المواد الأولية؛
- تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل؛
- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي؛
- تكاليف المواد الضرورية لعمليات الاختبار والكشف؛
- تكاليف الاختبار أثناء عمليات تركيب وتجريب المنتج.

3. تكاليف المعيب:

وهي تكاليف الإنتاج غير المطابق والمعيب وتمثل في:

- تكاليف المعيب غير القابل للإصلاح؛
- تكاليف المعيب الممكن إصلاحه؛
- تكاليف رفض العملاء للمنتوج؛
- تكاليف مختلفة للتخزين والاحصاء والتكاليف الإدارية وتكاليف الاتصالات الناتجة بسبب المعيب؛
- تكاليف اصلاح المعيب أثناء تشغيله عند العميل؛

4. التكاليف الكلية:

وهي مجموع تكاليف وفق التقسيمات سابقة الذكر، وتحسب بجمع تكاليف الوقاية مع تكاليف الكشف والاختبار مع تكاليف المعيب.

يمكن تلخيص ما تم تناوله حول الجودة في عدة نقاط هي:

- الجودة مفهوم قديم، وقد كان موجودا شكل أو بآخر؛
- الجودة مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر ومن زمن لآخر؛
- مفهوم الجودة خضع لتطورات مختلفة ومن طرف عدد كبير من الباحثين؛
- أهمية الجودة الكبيرة هي سبب التوجه بها؛
- تعدد مداخل الجودة يعقد تعريفها؛
- للجودة أبعاد متعددة تعتبر مقياسا لها؛
- الحصول على الجودة مكلف وله تبعات يجب ان تأخذ بعين الاعتبار؛
- الاهتمام بالجودة كان من طرف عدد كبير من الباحثين ساهموا في دراستها وتطوير مفاهيمها؛
- تشكل جهات رسمية مختصة في الجودة نظرا لأهميتها في اقتصادات الدول؛
- تطور الجودة وصل إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة وهي الشكل النهائي للجودة حتى الآن وسيتم تناوله في المبحث الثالث كما سيأتي.

المطلب الثالث: إسهامات أهم رواد إدارة الجودة

لقد قدم العديد من الباحثين إنجازات كثيرة ومتنوعة في موضوع إدارة الجودة في كل مراحلها غير أن هناك من كان لهم الفضل في تأسيس هذا المدخل ولذلك سنتطرق لإنجازات أهم الرواد.

أولاً: إسهامات إدوارد ديمينج "Edward Deming"

دكتور أمريكي في الرياضيات والفيزياء عمل في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية واكتشف حينها مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، ولقب بأب إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات "Statistical Process Control" وساهم في تفوق اليابان في مجال الجودة من خلال مشاركته في برنامج الجنرال "مكارثر" لإعادة إعمار اليابان، مما دفع باليابانيين إلى تكريمه بتأسيس جائزة للجودة في اليابان عام 1962 حملت اسمه عرفانا وتقديرا لإسهاماته المتميزة. نتطرق إلى أهم إنجازاته التي حددها في عدة مبادئ ونقاط أخرى نبينها كما يلي:

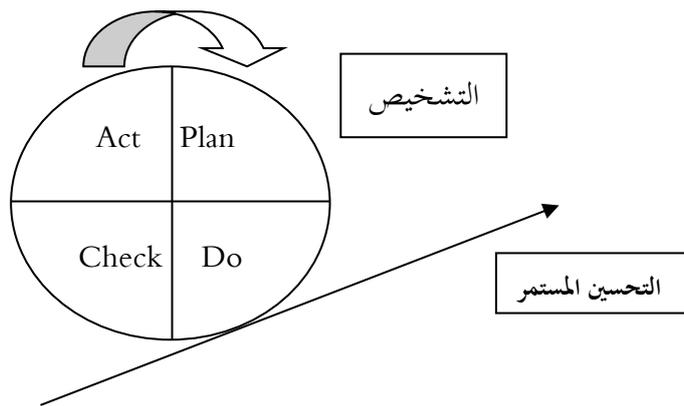
1. المبادئ الأربعة عشر :

تمثل هذه المبادئ أنموذجا لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات نعرضها كما يلي:¹

تبني المؤسسة لفكرة تحقيق أعلى جودة وصياغتها على شكل رسالة تعمم في المؤسسة وجعلها واقعا وليس مجرد شعار؛

أ- تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمواجهة المنافسة من أجل الاستمرار، مع اعتبار عملية التحسين حلقة دائرية مستمرة، وهي موضحة في الشكل رقم (03).

الشكل رقم(03) عجلة ديمينج



المصدر:

Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, Manager la qualité pour la première fois, Diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001, Éditions Conseils Pratiques d'Organisation, Paris, p37, 2006.

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص182.

يمثل الشكل السابق عجلة ديمنج لاستراتيجية التحسين حيث لها أربع أركان هي:¹

- **التخطيط (Plan):** يتم تثبيت أهداف التحسين والتي يجب أن تكون قابلة للقياس وترتبط بخطة عمل، حيث نخطط ماذا نريد أن نعمل، وما هي النتائج المنتظرة وطرق الحصول عليها؛
 - **التنفيذ (Do):** يتم تنفيذ خطة العمل؛
 - **الرقابة (Check):** تتم عن طريق القياس، حيث يتم التأكد فيما إذا كانت النتائج المحققة هي المنتظرة، ويكون للوحة التحكم هنا دورا أساسيا؛
 - **الفعل (Act):** بناء على النتائج المتحصل عليها والأهداف المرجوة قد نضطر للتصرف كاعتماد إجراءات تكميلية أخرى.
- ب- تغيير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسبب فيها إلى منع وقوع الأخطاء أصلا من خلال الرقابة الوقائية، وتقديم الدعم للمخطئ يتخطى ذلك؛ ونبه ديمنج إلى أنه كلما زادت درجة التخصص في الإنتاج والابتعاد عن التنوع قلت الأخطاء وانخفضت التكاليف، بالإضافة إلى تنويعه بالفحص الآني من أجل تقليل تكلفة فحص الجودة بعد التصنيع؛²
- ت- تحسين العلاقة بين المؤسسة والموردين وتبني مبدأ طلب التوريد ذو الجودة بدل التوريد الأرخص مع بناء الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحهما واحدة؛
- ث- التركيز على التدريب والتعليم وشموليتها للجميع من خلال شرح مفهوم الجودة ومسؤولية كل فرد عنها، واستعمال الأساليب الحديثة في ذلك من أجل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؛
- ج- تبني التقييم على أساس الجودة في الوصول للأهداف بدل أساس الكم؛
- ح- تنمية القيادة عند المديرين، وتكوين القائد المدرب الذي يعمل على مساعدة العمال وتشجيع إبداعهم وتبني التحسين المستمر للعمل وفي ظروف مناسبة، ويرتقي بمستوى العمال؛
- خ- تجنب سياسة تحقيق الربح بأي وسيلة لأنها تؤدي إلى التوجه نحو الاحتياجات الرخيصة وهو ما يؤثر سلبا على الجودة وبالتالي على رضا العملاء؛
- د- توفر الجو والظروف التي تسمح للعمال بالإنتاج والاعتزاز بعملهم، وإزالة ما يعيق ذلك كإهمال التحفيز المعنوي وضعف أدوات الإنتاج؛
- ذ- حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل وإقرار التعاون بدل التنافس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛³
- ر- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات ومعارف؛

¹ Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, op.cit, p38.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص184.

³ نفس المرجع، ص185، 186.

- ز- القضاء على الخوف من خلال الاستقرار الوظيفي، وهو ما يخلق ولاء تنظيميا وانتماء للمؤسسة يدفع العمال إلى العمل بفاعلية بعيدا عن التهديد والخوف الذي يكبح الإبداع والايجابية لحل المشاكل؛
- س- إحداث التغيير المناسب في الهيكل التنظيمي بحيث يخدم النمط التسييري الجديد الهادف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويكون ذلك من خلال تشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة؛
- ش- العمل على جعل هذه المبادئ راسخة لدى جميع العمال، وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات، والحث على تطبيقها والالتزام بها باستمرار، وهذا من واجبات الإدارة العليا التي عليها توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لذلك والسهر على التطبيق.¹
2. الأمراض السبعة القاتلة:

- من خلال مبادئه السابقة استخلص ديمنج مشاكل خطيرة لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السبعة القاتلة وهي:²
- أ- عدم ثبات الأهداف نحو التحسين وغموضها؛
- ب- التركيز على تحقيق الربح في المدى القصير؛
- ت- الاعتماد على وسائل تقليدية لتقييم الأداء والتوجه الرقمي لها؛
- ث- التغيير المستمر للإدارة العليا؛
- ج- إدارة المؤسسة على أساس التقارير والأرقام الظاهرة فقط وإهمال تحليل البيانات الأخرى؛
- ح- ارتفاع التكاليف نتيجة تكاليف الضمان والرعاية الطبية والاستشارات القانونية.
- خ- عدم بناء الجودة من البداية.

ثانيا: إسهامات أرموند فيجنوم "Armand Feigenbaum"

أكدت فلسفته على أن احتياجات المستهلكين والمتطلبات والتوقعات تتغير مع مرور الوقت ومع الحالات المختلفة، كما أنه كان يرى أن تعريف الجودة ليس أمرا سهلا، وهو يختلف باختلاف توقعات الأفراد للجودة، كما كان يرى أن مسألة الجودة محورية في المؤسسات حيث قال "الجودة هي أكثر من مجرد أمر تقني، فهي مدخل لإنجاز الأعمال بطريقة تجعل المؤسسة أكثر فاعلية المؤسسة، ستصبح الجودة هامة لقضية رضا العملاء، وحتى إلى نقطة تجاوز السعر في الأهمية في عملية صنع القرار".³

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 187.

² محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 2009، ص 111، 112.

³ Andrew Haverty, wat is Deming's theory of profound knowledge, web site:

http://www.academia.edu/1147493/Quality_Philosophies, visited: 09/06/ 2013.

وتمحورت أفكاره ومساهماته حول عدة نقاط:¹

1. تطوير مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC)؛
2. أشار إلى مفهوم الجودة من المنبع، حيث ربط مسؤولية الجودة بالعامل الذي يؤدي العمل الإنتاجي؛
3. أهمية وألوية الجودة على مسألة الإنتاج، وحق العامل في إيقاف الإنتاج من أجل ضبط الجودة.

ثالثاً: إسهامات فيليب كروسبي "Philip Crosby"

كان مشرفاً على خطوط إنتاج إحدى الشركات ووصل إلى منصب نائب مدير حيث شغله مدة أربعة عشر عاماً، مما أكسبه خبرة مهمة سمحت له لاحقاً بتأسيس لأفكار خاصة حول الجودة؛ وقد وضع مجموعة من المبادئ التي تتعلق بتطبيق وضمان الجودة، متمحورة على مبدئ أساسي كان أول من تحت عنه وهو مبدأ "العيب الصفري Zero Defect"، بمعنى أنه لا يجب أن يكون هناك أي عيب خلال العملية الإنتاجية، ويرى أن الجودة هي انعكاس للقيادة،² وحدد أربعة عشر نقطة في برنامجه للجودة:³

1. الالتزام: ويعني به مشاركة الجميع في تحسين الجودة؛
2. المسؤولية المشتركة: تطبيق فرق تحسين الجودة؛
3. المواصفات المعيارية: وتعني قياس الجودة في جميع المجالات والمستويات؛
4. تقييم تكلفة الجودة؛
5. الوعي وثقافة الجودة؛
6. إصدار قرارات تصحيحية للانحرافات الحاصلة عن الجودة المعيارية؛
7. تحديد برنامج لمبدأ العيب الصفري؛
8. التدريب على برنامج العيب الصفري لتنفيذه دون أخطاء؛
9. تخصيص يوم شهرياً بدون أخطاء وذلك من أجل بناء الثقة في إمكانية إلغاء الأخطاء دائماً؛
10. بناء جدول الأهداف عن طريق ماركة العمال والمديرين في تحديدها؛
11. القضاء على أسباب الأخطاء من أجل تدعيم فكرة العمل الحر دون خطأ؛
12. الاعتراف بالأداء المتميز عن طريق منح شهادات تقدير للعاملين الذين حققوا الأهداف بشروطها؛
13. إنشاء مجالس الجودة لضمان نجاح برامج تحسين الجودة؛
14. استمرار تكرار الخطوات السابقة.

¹ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص58.

² خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص110.

³ فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الطبعة غ موجودة، الإسكندرية، 2007، ص275، 276.

رابعاً: إسهامات جوزيف جوران "Joseph Juran"

كان من أوائل من ربط بين الجودة والإدارة حيث درس مناهج إدارة الجودة وربط بينها وبين الإدارة مفسراً ضعف الجودة بسبب سوء الإدارة، وأكد أن الجودة تتطلب تنظيمًا أكبر وأساسه الإدارة، واهتم بالتدريب خصوصاً أنه كان له دور في تدريب اليابانيين على مفاهيم الجودة، واعتمدت فلسفته على التدريب على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة، وقدم برنامجه وفيه:¹

- ثلاثية الجودة لجوران "Juran":
 - تخطيط الجودة أي تحديد أهداف الجودة في كل المجالات وسبل تحقيقها؛
 - الرقابة على الجودة للتأكد من تنفيذ ما يجب للوصول للجودة المطلوبة؛
 - التحسين المستمر للجودة عن طريق تطوير البنية التحتية اللازمة للقيام بتحسينات الجودة؛
- كما استخدم تحليل باريتو "Parito" الذي مفاده أن 80% من مشاكل الجودة سببه 20% من العيوب.
- كما اهتم ببعض المفاهيم المرتبطة بالجودة:²
- اقتراح تمييز إدارة الجودة إلى مستويين:
 - المستوى الأول: على مستوى المؤسسة، وذلك بدراسة جانب العميل، حيث أن توجه العميل يقرر تسيير المؤسسة من خلال أنشطة بحوث التسويق، تطوير المنتجات وطرق التصنيع، تخطيط الإنتاج، وعمليات الشراء وفحص الوحدات المشتراة والمنتجة، وقياس درجة رضا العميل في عمليات البيع من خلال المعلومات المرتجعة، إضافة إلى دور المدراء في تشجيع العمال وحثهم على الجودة في أعمالهم.
 - المستوى الثاني: على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة حيث يؤكد على دورها في تحقيق درجات جودة عالية في نشاطات الإنتاج والتصنيع ومختلف عمليات الإسناد.
- يرى جوران أن عملية تحقيق طفرة في الجودة وحل المشاكل التي تواجهها يستوجب القيام بخطوات ضرورية هي:
 - دراسة الأعراض؛
 - تشخيص أسباب مشاكل الجودة؛
 - وضع العلاج المناسب لها.
- كما نبه جوران "Juran" إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للجودة بنفس مقدار الاهتمام الموجه للتخطيط لأنشطتها، وذلك بتحديد الأهداف طويلة المدى.

¹محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 112.

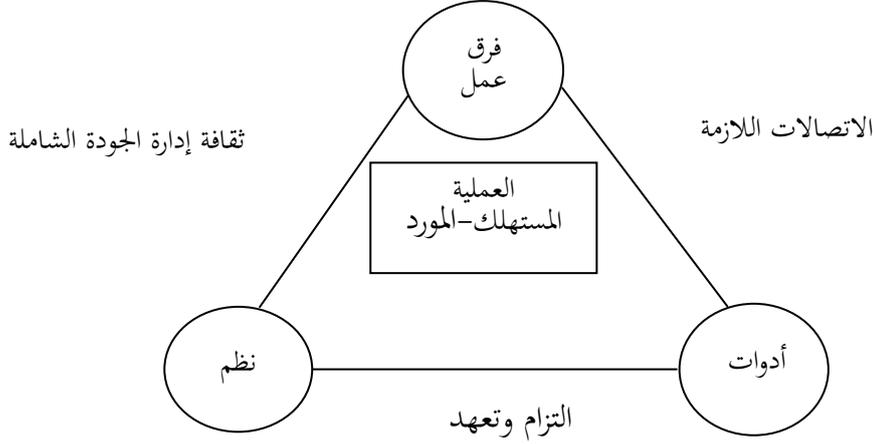
²مأمون سليمان الدرادكة، ص 56، 57.

خامسا: إسهامات جون أوكلاند "John Oakland"

يحدد أوكلاند ستة خطوات لإدارة الجودة الشاملة هي¹:

فهم الجودة، الالتزام، التصميم لأغراض الجودة، تخطيط الجودة، تصميم نظام إدارة الجودة وتدقيقه، قياس الجودة.

شكل رقم (04) نموذج أوكلاند لإدارة الجودة



المصدر: سلمان زيدان، مرجع سابق، ص 54

من خلال الشكل السابق يلخص أوكلاند رؤيته لإدارة الجودة، حيث يضم أنموذجه عدة نقاط هي:

- تحديد علاقات المستهلك-المورد؛
- ووضع نظام لإدارة العمليات؛
- تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة؛
- تحسين الاتصالات بين العاملين على نطاق المؤسسة ككل؛
- سياسة الالتزام والتمسك بالجودة.

سادسا: إسهامات كايرو اشيكافا "Kauro Ishikawa"

عالم ياباني كانت له مساهمات عديدة منها:²

- اهتم بحلقات الجودة "Quality Circles" لمشاركة العاملين في حل المشكلات، وهي عبارة عن مجموعات صغيرة تطوعية من العاملين يجتمعون لمناقشة المشاكل الجودة في العمل؛
- استعمال مخطط النتيجة والسبب (مخطط عظمة السمكة)* من أجل حل المشاكل؛
- نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم؛
- نادى إلى استعمال الأساليب الإحصائية إلى جانب التقنيات الموجهة للأفراد.

¹ سلمان زيدان، مرجع سابق، ص 54.

² محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 113، 114.

* سنتطرق لهذا المخطط في موضوع أدوات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

من أهم المفاهيم التي احتوت مفهوم الجودة نجد إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر خطوة تالية لتطور مفهوم الجودة.

المطلب الأول: ماهية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو الآخر لم يحض بتعريف موحد، وتعددت تعريفاته بتعدد معرفيه لذلك سنقسم التعريفات التي قدمت له إلى قسمين هما تعريفات عامة وتعريفات جهات مختصة، ثم نورد ملخصاً لأهم المشتركات بين هذه التعريفات خاص بالباحث.

1. تعاريف عامة:

هناك تعاريف عامة عديدة ذكرت في الأدبيات المختلفة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:¹

" هي التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة."

" هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، وتتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل."

كما عرفت على أنها:

" هي ثورة إدارية، فلسفة ثورية في الإدارة، وهي طريقة جديدة للتفكير في إدارة المنظمات، نقلة نوعية، وسيلة شاملة لتحسين الأداء التنظيمي الكلي، وبديلاً للإدارة عن طريق الرقابة أو كإطار لإدارة التنافسية".²

" مدخل لتحسين فاعلية ومرونة منظمة الأعمال ككل، وهي في الواقع طرية لتنظيم وتحقيق المشاركة من قبل جميع العاملين في المنظمات، جميع الأقسام، وجميع الأنشطة، في جميع المستويات الإدارية من منظمة الأعمال".³

¹ محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص21.

² Roy Andersson, Henrik Eriksson and Hakan Torstensson, Similarities and differences between TQM, six sigma and lean, The TQM Magazine, Vol 18, No 3, 2006, p283.

³ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 20.

2. تعريف جهات مختصة:

أ- تعريف الجمعية البريطانية للجودة: "هي فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال، والتي تعترف بأن حاجات المستهلك، وأهداف المستهلك ليست منفصلة".¹

ب- تعريف معهد الجودة الأمريكي:

"نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بكل مستمر".²

ت- تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO:

"شكل من أشكال تسيير المنظمة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصوب إلى تحقيق التفوق على المدى البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا".³

ث- تعريف مجموعة إشارات أمريكية: اجتمع في سنة 1992 رؤساء ومدراء تنفيذيون لتسعة شركات رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية، مع رؤساء أقسام إدارة الأعمال والهندسة في الجامعات الرئيسية الأمريكية، والاستشاريين المميزين في هذا البلد، وقاموا بتحديد تعريف لإدارة الجودة الشاملة مفاده:⁴

"هي نظام إدارة تركز على الأفراد، يهدف إلى الزيادة المستمرة في رضا العميل عند تكلفة حقيقية مستمرة الانخفاض، وهي نظام شامل وليست مجالا أو برنامجا مستقلا، وجزء متكامل من استراتيجية عالية المستوى، وتعمل أفقيا عبر الوظائف والأقسام، وتشمل كل العاملين من أعلى إلى أسفل، وتمتد للخلف والأمام لتشمل سلسلة العرض وسلسلة العميل، وتركز على التعلم وتبني التحسين المستمر كمفاتيح للنجاح التنظيمي، ويكون أساسها فلسفيا أي الطريقة العلمية، وتشمل إدارة الجودة الشاملة نظما وطرقا وأدوات، حيث تسمح تلك النظم بالتغير، وتظل الفلسفة كما هي، وترتبط إدارة الجودة الشاملة بالقيم التي تركز على كرامة الفرد وقوة أقسام المجتمع".

نلاحظ من التعريفات السابقة أن معظمها يشمل مجموعة من الخصائص منها مركزية رضا العميل في نظام إدارة الجودة الشاملة، وشمولية الجودة لتعم جميع الأفراد، جميع الأقسام، جميع النشاطات وكل العمليات داخل المؤسسة، ومشاركة العمال في تحقيق الجودة وحل مشاكل العمل، كما يشمل استعمال الطرق الكمية لضبط الجودة، والمدى البعيد للنتائج، بالإضافة إلى كونها مدخل مهم للتنافسية المؤسسة.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد 04، 2006، ص 10.

² سملاي محضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23/22 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

³ قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 117.

⁴ ايفان جيمس، جيمس دين، مرجع سابق، ص 41.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ اختلف المهتمون في تحديدها، فهناك من حددها بثمانية و وهناك من عددها حتى أربعة عشر مبدءا وهناك من أنقص أو زاد، كما أن هناك تداخلا بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها ومبادئها، ونرى أن هناك تقاربا بين هذه المفاهيم، وتداخلا في تعريفاتها، لذلك سيتم هنا تبني تفريفا معينا بين هذه المفاهيم على أساس الأهمية والأسبقية و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مسترشدين بالمشتركات المذكورة في الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع، وعليه نشرح المبادئ الأكثر اشتراكا وذكرنا بين المهتمين بإدارة الجودة الشاملة كما يأتي.

1. التركيز على العميل

يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونحلله في عدة نقاط:¹

- الحكم على الجودة يكون للعميل؛
 - ضرورة وضع استراتيجية فعالة للاستماع للعميل والتعلم منه وقياس رضاه وبناء علاقات معه؛
 - القرارات الاستراتيجية نابعة من العميل؛
 - ينتج عن متابعة العميل: قياس رضاه ومعرفة كيفية استخدام المنتجات، ومعرفة احتياجاته المستقبلية؛
 - احتياجات العميل خصوصا الاختلافات بين المجموعات الرئيسية للعملاء يجب أن تكون محور العمليات التالية من أنشطة التخطيط الاستراتيجي، تصميم المنتج، تحسين العملية، التدريب.
- هناك بعد آخر للتركيز على العميل يضم فرعين:²

- أ. العميل الداخلي: كل قسم هو عميل لقسم آخر وكل عامل هو عميل لعامل آخر وهكذا، حيث لا يقل أهمية عن العميل الخارجي، بل إن عدم رضا العميل الداخلي يؤدي إلى الفشل في تلبية حاجات العميل الخارجي، كما أن رؤية العمال لأنفسهم على أنهم عملاء وموردون لبعضهم البعض يرفع إحساسهم بالمسؤولية تجاه المنتج النهائي؛
- ب. العميل الخارجي: هو من توجه إليه منتجات وخدمات المؤسسة ويكون طرفا خارجها، ويمكن تحديد نوعين، حيث نفرق بين المستهلك النهائي والمشتري الصناعي الذي يقوم بإجراء تحويلات أخرى على منتجات المؤسسة.

يمثل المجتمع عميلا خارجيا مهما من خلال الاهتمام بمتطلباته من شؤون البيئة، الصحة العامة، دعم أنشطة المجتمع، دعم أنشطة الصناعة (القطاع)، وكذلك نشر معلومات الجودة.³

¹ أيفان جيمس، جيمس دين، مرجع سابق، ص 42.

² حفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 71.

³ أيفان جيمس، جيمس دين، مرجع سابق، ص 44.

2. القيادة

من أجل التحكم في البيئة الداخلية في المؤسسة، وإنجاح التغييرات التي تهدف لمواجهة البيئة الخارجية، تعتمد المؤسسات التي تتبنى نموذج إدارة الجودة الشاملة على مبدأ القيادة، حيث يعتبر عاملاً مهماً لنجاح عمليات التغيير، وتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تقديم تفصيل لهذا العنصر كالآتي:

بما أن الإدارة العليا المسؤولة عن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة ابتداءً، فهذا يفرض عليها أن تقوم بتخطيط الجودة، والمراجعة، والمسئولية عن تمييز وفهم العاملين لإنجازات الجودة، والالتزام بتطوير العمال وتشجيع المشاركة والتعلم والابتكار، كما ما يتطلب أيضاً التزاماً قوياً من الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يجب تحقيق ممارسات إدارية مختلفة عن الممارسات في ظل الإدارة المعتادة، وهو ما يستوجب أن يكون المدير قائداً ويلتزم بمبادئ الجودة في جميع نشاطاته.¹

ويعطى هذا المبدأ أهمية نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة مشروعاً تغييرياً كبيراً ومن المتوقع أن يتلقى مقاومة تنظيمية كأى عملية تغيير تنظيمي، وبذلك يجب التعامل معه بخلفية قيادية كما تشير إليه أدبيات موضوع قيادة التغيير، وليس بخلفية إدارية؛ ومن جهة أخرى فإن إدارة الجودة الشاملة تعتمد بالأساس على مشاركة الجميع وهو ما يدفع إلى ضرورة كسب العمال لصالح هذا المشروع، وهو ما يحققه تبني مفوه القيادة كتوجه في التسيير من أجل الحصول على أحسن النتائج.

3. الوقاية بدل التفتيش والمراقبة

يؤكد هذا المبدأ على جودة العمليات والنتائج والتي تستخدم أدوات مختلفة لضبطها تفادياً للأخطاء وعدم المطابقة،² كما أن هذا المبدأ هو نتيجة حتمية لتطبيق مدخل العمليات والتركيز عليها مثل التركيز على النتائج، وهو ما يسمح بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها،³ وتنفيذ عمليات التحسين اللازم أثناء العمل دون انتظار انتهائه، وهو ما يجنب المؤسسة تكاليف الإنتاج المعيب، ويحافظ على الموارد.

4. التركيز على الموارد البشرية والمشاركة الكاملة

ينظر للمورد البشري في إدارة الجودة الشاملة كعنصر محوري في المؤسسة، حيث يمثل العمال مصدر نجاح أو فشل أي عملية تغيير، ولذلك يجب الاهتمام بهم بشكل صريح وواضح عن طريق تطبيق مفاهيم علمية عديدة منها التدريب والتمكين والتعبئة والتحفيز، وذلك لإدماجهم في تحقيق الجودة في كل جوانب العمل في المؤسسة، وباعتبارهم أيضاً يملكون المعلومات الكبيرة عن العمل بمختلف جوانبه، ويمكن استخدامهم كمحرك لتطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، كما أن تطبيق هذه المفاهيم تقود إلى تحقيق رضا العميل دون المرور بالإجراءات البيروقراطية في المؤسسة، و كل ذلك يتحقق بطرق مختلفة كحلقات الجودة مثلاً.⁴

¹ أيفان جيمس، جيمس دين، مرجع سابق، ص 55.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، 2000 مرجع سابق، ص 96.

³ عبد الرحمان توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2004، ص 18.

⁴ بالاعتماد على: عبد الرحمان توفيق، قاسم نايف علوان، أيفان جيمس، مراجع سابقة.

5. التحسين المستمر

تتفق الأدبيات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة على أن التحسين المستمر هو من المبادئ المتفق على اعتمادها ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ونفصله فيما يلي:¹

هو جزء من إدارة كل مؤسسة وعملياتها، وتعريفه وتنفيذه بطريقة جيدة يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية، ومن المهم وجود التحسين المستمر والتعلم محتويين داخل طرق عمل المؤسسة أي يتأصلان فيها وليسا دخيلين فيها، ويكونان جزءا معتادا من العمل اليومي هدفه إزالة المشاكل في مصدرها والتوجه لعمل أفضل. ويضم التحسين المستمر التحسين الخطوي وتحسين الاختراق، كما يكون للتحسين عدة أنواع:

أ- تحسين المنتجات والخدمات:

وذلك من أجل تعزيز القيمة للعميل ويتم ذلك بتدقيق البحث في احتياجات العملاء وعكسها في التصميم والخدمة ويمكن تقسيم من احتياجات العميل إلى ثلاث أنواع حسب تقسيم الأستاذ الياباني نورياكي كانو (Noriki Kano):²

- 1) غير المرضيات: وهو ما يتوقع العميل وجوده في المنتج أو الخدمة (مثل السلامة في السيارات)، وهي أمور لا يحددها العميل لكن يفترض وجودها وإذا لم تكن موجودة فإنه لا يرضا؛
 - 2) المرضيات: ما يصرح العميل أنه يحتاجه وبوجوده يرضى (مكيف السيارة)؛
 - 3) المثيرات: وتسمى المبهجات وهي ابتكارات لا يتوقعها العميل ما يؤدي إلى إدراك أعلى للجودة؛
- وتجدر الإشارة أنه من المهم استمرار تتبع هذه الأنواع لأنها مع الوقت قد تنتقل من خانة إلى أخرى فما كان مثيرا يصبح مرضيا والمرضي سيصبح غير مرض وهكذا.

ب- تحسين عمليات العمل:

إن الجودة تستخلص من عمليات العمل والنظم الإدارية المصممة جيدا والمنفذة جيدا أو المرتكزة على المنع وتحسين العمليات يقود إلى تقليل المعيب وتقليل التكاليف.

ت- تحسين المرونة-الاستجابة-ووقت الدورة:

يقصد بتحسين المرونة التكيف بسرعة وفعالية مع متطلبات التغيير مهما كان نوعه أو موضوعه؛ أما تحسين الاستجابة معناه التأقلم مع تغير الطلبات؛ بينما تحسين وقت الدورة هو تحسين الوقت اللازم لإنجاز دورة واحدة من عملية ما، ويتم ذلك التحسين من أجل تسريع عمليات العمل لتحسين استجابة أفضل، كما أن تبسيط العمليات يؤدي إلى تحسين الجودة وتقليل التكلفة؛ وتقليل وقت الدورة يكون بدراسة العمليات على طول الهيكل التنظيمي ووجود تعاون من مختلف المستويات التنظيمية.

¹ أيفان جيمس، جيمس دين، مرجع سابق، ص 46.

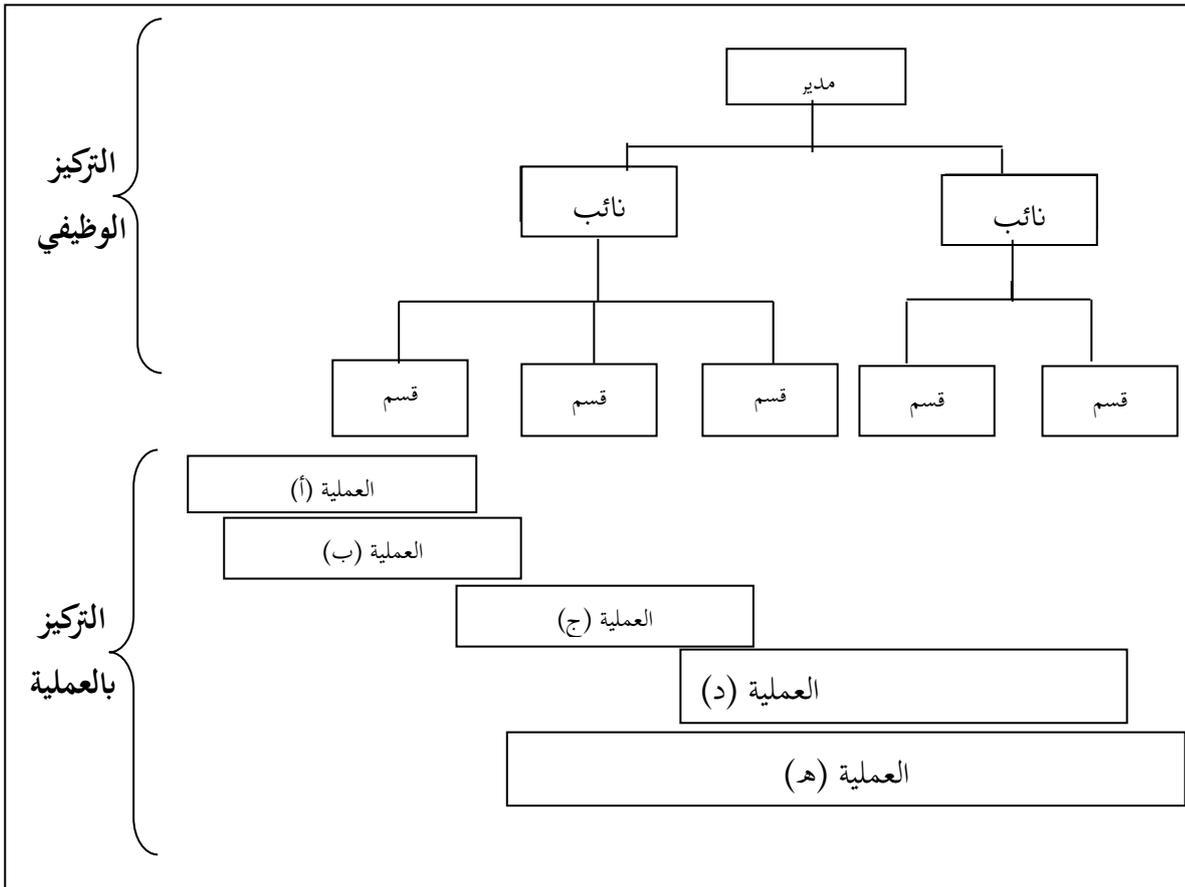
² نفس المرجع، ص 47.

6. التوجه بالعملية

الطريقة التقليدية تنظر للمؤسسة عموديا (هرميا)، بينما تنجز الأعمال -إيجابيا أو سلبيا- أفقيا أو بتقاطع الوظائف، فالعملية هي أنشطة متتابعة تستهدف تحقيق نتيجة معينة، وهي تشمل مدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات، مع الإشارة إلى أن التحويل قد يكون تجميعا أو خلطا أو تلبية لأوامر، أو مصادقة على شيء ما إلى غير ذلك من الأشكال المحتملة.¹

غير أن كل نشاط رئيسي في المؤسسة يشمل عملية تعبر حدود التنظيم التقليدي، وتعطي العملية فرصة لرؤية المؤسسة ككل بدل التركيز على جزء وظيفي واحد، ومن خلال التداخلات التنظيمية التي تبرزها العملية توجد فرص تحسين الأداء الوظيفي (تمثل الفراغات بين المستطيلات في الشكل التالي تلك الفرص). إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.²

الشكل رقم(05) العملية مقابل الوظيفة



المصدر: ايفان جيمس، جيمس دين، الجودة الشاملة (الإدارة والتنظيم والاستراتيجية)، تعريب: سرور علي إبراهيم، دار

7. اتخاذ القرار بناء على الحقائق المريح، السعودية، 2009، ص 45.

¹ ايفان جيمس، جيمس دين، مرجع سابق، ص 44.

² سلمان زيدان، مرجع سابق، ص 28.

يتم تبني منهج الإدارة بالحقائق باعتبارها تشكل أساس لضبط أنشطة المؤسسة وأهدافها على أس واقعية حقيقية، وصحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية، وذلك من أجل الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على الانحرافات في الأداء أو الإنتاج وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب، سواء كانت إجراءات تصحيحية أو قرارات أخرى.¹

يتم الحصول على المعلومات الحقيقية عن طريق عملية قياس الأداء (هي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، حي يتم اعتماد مقاييس مختلفة منها رضا العميل، أداء المنتج أو الخدمة، تقويمات السوق، المقارنة المرجعية، أداء المورد، أداء العامل، الأداء المالي، وتأخذ عملية قياس الأداء أهميتها من خلال ثلاث نقاط هي:²

- قيادة المؤسسة كلها في اتجاه محدد (الاستراتيجيات، التغيير التنظيمي)؛

- إدارة الموارد اللازمة للنشاط عن طريق تقويم فعالية خطط العمل،

- تشغيل العمليات التي تجعل المؤسسة تعمل وتحسن باستمرار.

إن المعلومات والبيانات هي من أهم الركائز في تحليل سير مختلف المستويات التنظيمية، ويزيد احتمال نجاح مختلف العمليات بزيادة نوعية وجود المعلومات والبيانات وكيفية توزيعها على المستويات التنظيمية في المؤسسة، فعلى مستوى العمل فإن توفر بيانات ومعلومات الوقت الحقيقي لتحديد أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ وعلى مستوى العملية فإن بيانات أداء التشغيل (النواتج، أوقات الدورة، مقاييس الإنتاجية) تساعد على في تحديد مدى الأداء الصحيح للعمل، ومدى فعالية استخدام الموارد؛ بينما على المستوى التنظيمي، فإن بيانات الجودة والتشغيل في كل المجالات، مع البيانات المالية، وبيانات السوق، والموارد البشرية، كلها تشكل أسسا للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ لقرار.

إن توفر بيانات ومعلومات عن العمليات الرئيسية، والمخرجات، والنتائج، وإخضاعها لطرق تحليل جيدة* توفر أساسا موضوعيا (حقائق) لاتخاذ القرار.

8. التغذية العكسية

التغذية المرتجعة بين الممارسات العملية والنتائج توفر معلوما وبيانات هامة يعاد إدخالها عبر نظام المعلومات والاتصال، من أجل التحليل وتقود إلى قرارات جديدة (تصحيح، إثراء، معالجة...)، وينتج عنها أيضا مبدأ مهم وهو التعلم التنظيمي، الذي يقود إلى أهداف وطرق جديدة، مما يؤدي إلى تحسين أفضل؛ ويساهم هذا المبدأ في نجاح للمبادئ الأخرى، وإذا كانت نوعية التغذية العكسية عالية، زادت فرص النجاح والإبداع.³

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات- مفاهيم وعمليات وتطبيقات-، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص148.

² إيفان جيمس، جيمس دين، مرجع سابق، ص54.

* سيتم التطرق لهذه الطرق في المبحث الموالي.

³ عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص19.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة تطبيقيا

بعد تناول الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، يكون من المنطقي التطرق إلى تطبيقه عمليا على مستوى المؤسسات التي ترغب بتغيير نمط التسيير التقليدي لديها، وهذا ما يتطلب تفصيلا حول ما يجب القيام به، وترتيب أولويات التنفيذ، ومعرفة القواعد التطبيقية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، والأدوات التي تستعملها لضبط عملياتها، وسيتم تناول ذلك في ثنايا هذا المبحث الثاني من خلال تقسيمه إلى أربعة مطالب على المنوال الذي سيأتي.

أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست موضة يمكن تطبيقها في أي وقت وبشكل سلس، بل هي نظام متكامل يتطلب إقراره وتنفيذه إجراءات واسعة ومتعددة، وتغييرات جذرية في الكثير من النقاط داخل المؤسسة، هذه المتطلبات بمثابة بنى تحتية لهذا المدخل، وقد اختلفت حولها الأدبيات التي نشرت حول هذا نظام الجودة الشاملة، لذلك سنتطرق إلى المتطلبات المشتركة الذكر عند أغلب المهتمين:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا

- من أهم العناصر الواجب توفرها لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو تفهم الإدارة العليا في المؤسسة لهذا التوجه ويرجع ذلك لعدد عوامل منها:¹
- تبني نظام إدارة الجودة هو قرار استراتيجي وبالتالي يكون من مهام الإدارة العليا؛
 - يتطلب تبني هذا المدخل موارد مالية وبشرية مهمة لن يتم توفيرها إلى باقتناع الإدارة العليا؛
 - إجراء تغييرات تنظيمية في السلطات والمسؤوليات يتطلب موافقة الإدارة العليا؛
 - المتطلبات الأخرى لإدارة الجودة الشاملة لا تتحقق إلا إذا تحقق هذا العنصر؛
 - التزام الإدارة العليا يكسب المصداقية هذا المدخل؛²
 - الإدارة العليا تمتلك القدرة والسلطة واللازمة لجعل إدارة الجودة الشاملة أولوية داخل المؤسسة؛
 - الإدارة العليا مكلفة بالثقافة التنظيمية، وهو العنصر الحرج الذي له دور كبير في إنجاح أو إفشال هذا نظام.

2. هبة الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة هي بمثابة هوية لها، تحدد شخصيتها المتميزة عن باقي المؤسسات، وتشكل وعاء لحفظ القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد المؤسسة، والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم. ومادامت المؤسسة موجودة من قبل، فهذا يعني أن لها ثقافة معينة مغروسة، وعند تبني نظام إدارة الجودة الشاملة يتعين عليها تغيير هذه الثقافة لتتواءم مع ثقافة إدارة الجودة الشاملة، ولكن

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص104.

² عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص32.

المهمة ليست سهلة فليس من السهل تغيير ثقافة تنظيمية تكونت خلال سنوات طويلة ودرج أفراد المؤسسة عليها، فهناك صعوبات كبر وكثيرة وتحتاج إلى جهود ضخمة.
من جهة أخرى، فإنه ليس من الممكن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة دون تغيير ثقافة المؤسسة الحالية، لأن النظام الجديد يحتاج إلى ثقافة مبني على عدة أسس منها:¹
تقبل العميل كجزء من المؤسسة، ارتكاز الأهداف والممارسات، والعلاقات على الجودة، ثقافة قائمة على التغيير والتحسين المستمر، المشارك في المعلومات والصلاحيات والمسؤولية، إلى غير ذلك من مكونات الثقافة المبنية على الجودة.

3. فرق العمل

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين، حيث يجب تدريبهم، وتنظيم جهودهم، وتحفيزهم، وتعبئتهم، وإشراكهم في المعلومات، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، وذلك للقيام بمختلف الأعمال متمحورة حول الجودة؛ وللوصول إلى هذا الهدف ينبغي أن يتم العمل وفق صيغ مختلفة تتمثل في فرق العمل؛
تعرف فرق العمل على أنها² " مجموعة أفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"،
مع مراعاة بعض الاعتبارات كالعدد المثالي لأفراد الفريق والذي يستحسن أن يكون بين ثلاثة و عشرة أفراد،
تحديد أهداف كل فرق بدقة، منح الصلاحيات اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، توفير قدر جيد من التدريب،
تزويد الفريق بالمعلومات اللازمة لعمله، التمتع بدرجة من الاستقلالية في العمل والقرارات، تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المؤسسة؛ تتنوع الفرق حسب هدف تكوينها، فمنها فرق حل المشاكل، وفرق تحسين الجودة، وحلقات الجودة، مع الإشارة إلى تميز هذه الأخيرة بأنها تطوعية من قبل العمال وليس لها وجود في الهيكل التنظيمي عكس فرق العمل الأخرى.

يؤدي الفريق عملاً جماعياً يتميز بحضور روح الفريق وما يوفره من تحفيز، وتحقيق تعاون اختياري، وتحقيق درجة عالية من التنسيق، وكل ذلك يؤدي إلى تحقيق الهدف المسطر والتحكم في الجودة.³
هناك عدة زوايا واتجاهات لتكوين فرق العمل:⁴

رأسياً: عمل الفريق بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الأدنى، حيث أن من يتحكم في كيفية أداء العمل وتحسينه هو من يقوم به، وهذا يؤدي إلى تشارك المسؤولية بين المستويات التنظيمية من خلال التفويض المناسب، وهذا التفويض في العمل الفعلي يشكل تدريباً قوياً يؤدي إلى فهم أمثل للاحتياجات الوظيفية.
أفقياً: تكوين فرق عمل متقاطعة الوظائف في نفس المستوى التنظيمي يؤدي لحل المشاكل وتحسين العملية.
الشراكات التنظيمية الداخلية: فرق عمل مع الموردين، العملاء، الجامعات، من أجل الاهتمامات المشتركة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 56.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 62.

³ حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الطبعة غير موجودة، الإسكندرية، 2008، ص 28.

⁴ أيفان جيمس، جيمس دين، مرجع سابق، ص 51، 52.

4. توثيق العلاقة مع الموردين والمحيط الخارجي

يدفع مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتحكم في كل العناصر المختلفة التي يكون لها تأثير في جودة المؤسسة ككل، وهذا ما يقتضي تحديد طرق وممارسات خاصة بالجودة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، ويمثل الموردون عنصرا مهما من هذه العناصر، حيث ينبغي إشراكهم في بناء الجودة عن طريق اختيار موردين مناسبين لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة، ودعم الباقين للوصول إلى المستويات المطلوبة، ويتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الأجل معهم للحصول على توريد ذو جودة في حد ذاته، وضمان أن المدخلان للمؤسسة لا تخضع للرقابة أو عمليات الفحص أو الاختيار لأنه مستوى الجودة فيها عال، وهو ما يوفر وقت وجهد وتكاليف.

إن المؤسسات المختلفة في المحيط الخارجي والتي لها تأثير على المؤسسة ينبغي أن تنال عناية كبيرة، حيث تسعى المؤسسة لاعتمادهم ضمن منظمة العمل وتحقيق الجودة، ويشكل تبادل المعلومات حول الجودة أساسا متينا لهذا التعامل، وقد صل إلى التعاون إلى عمليات تصميم المنتجات الموردة.¹

5. بناء نظام معلومات واتصالات فعال

نظام المعلومات هو عبارة عن العمليات التي تقوم بجمع البيانات بشكل منظم وفقا لاحتياجات المؤسسة، حيث يقوم بتنظيم وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات اللازمة لسير هذه المؤسسة، بما في ذلك أنشطة الإدارة والرقابة، وهي تلعب دورا كوسيلة دعم لعملية صنع القرار التنظيمي،² ويتكون نظام المعلومات من مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة بوظائف المؤسسة، والتي تتبادل المعلومات فيما بينها من أجل تأمين المعلومات الضرورية لكافة إدارات المؤسسة وفي الوقت المناسب، وتكون الاتصالات هي وسيلة النقل؛

وفي إدارة الجودة الشاملة تكون المعلومات والاتصالات الفعالة حجر الأساس في نجاح هذا المدخل والوصول لأهدافه، وللوصول للتطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة يجب توفر نظام معلومات مترابط وشامل حيث يأخذ نظام المعلومات والاتصالات أهميته من خلال عدة نقاط نميزها فيما يلي:³

- وجود نظام فعال للمعلومات يفيد في التغذية العكسية الواردة من العملاء؛
- مخرجات نظام المعلومات تشكل الأساس للتحسين المستمر في المنتجات والعمليات؛
- يساعد نظام المعلومات على رفع مستوى الجودة عن طريق نشر المعرفة ومعلومات الجودة بين جميع العمال؛
- يشكل نظام المعلومات أداة أساسية لتحديد معايير الأداء والعمل في المؤسسة ككل؛
- يساعد نظام المعلومات الفعال على رفع مستويات التنسيق بين الأفراد والأقسام والمستويات التنظيمية؛

¹ حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص30.

² Sarra Rajhi Oueslati, systèmes d'information, ressources humaines et identification des compétences distinctives, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Présentée et soutenue publiquement le 05 Juillet 2010, Université Angers, France, p19.

³ عبد الرحمان توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص44.

6. تحديد معايير الأداء

تتطلب إدارة الجودة الشاملة وجود نظام للقياس والمعايرة مخالف لما كان عليه في التسيير التقليدي، حيث يجب النظر إلى هذا النظام من زاوية أخرى و تحسينه حيث يتطور من نظام عقابي إلى نظام داعم، ومن البحث عن الأخطاء إلى البحث عن طرق التحسين، ومن تسليط التوبيخ إلى تقديم الدعم، إن التغيير في السلوك تجاه هذا النظام هو من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، التي ترى أن الأخطاء والنقص في الجودة أو الأداء التنظيمي، هي في الغالب ناتجة عن مشاكل مع النظام وليس بسبب مشاكل مع الأفراد، لذلك من المهم إجراء تشخيص دوري مرة كل سنة لنظام التقييم والمعايرة، وتحديد مكنم النقص والخطأ فيه، ثم إجراء التحسين اللازم، هذا التشخيص الذاتي للنظام يعتمد على الدقة والكمال وهو غير بسيط ولا سهل نظرا، فأى نظام هو مكون من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها ليعمل هذا النظام، وهو نفسه ما يصعب عملية التشخيص لأن هناك ضرورة لتقييمه مجملا وليس جزئيا حتى لا نتجاهل التأثير المتبادل بين عناصر هذا النظام على بعضها، ولذلك يجب أن يكون نظام المعايرة والتقييم له مكونين اثنين: فريق عمل مستعد للعمل الشاق للقيام بتقييم النظام، و أدوات تقود للقيام بتقييم صالح لمجمل النظام.¹

ومن بين المداخل لبناء هذا النظام وتحسينه هو مدخل المقارنة المرجعية، فمقارنة أداء المؤسسة بأداء أفضل المؤسسات هو من صميم أممؤذج إدارة الجودة الشاملة، حيث يكون من المهم جدا أن تتعلم المؤسسة أداء الأفضل بقبولها رؤية ما تفعله المؤسسات الأخرى، وتطبيق ما تتعلمه، بالإضافة إلى تحليل النتائج وتحسين العمليات نتيجة لذلك، و من الممكن تشكيل فرق عمل متخصصة في المقارنة المرجعية وقد تتضمن أفرادا من مؤسسات مختلفة تنشط في نفس القطاع (إذا كان هناك تعاون وتبادل للمعلومات بين هذه المؤسسات)؛ عدم تطبيق المقارنة المرجعية يؤدي إلى تمحور التحسين المستمر وتحديد الأهداف حول النشاط الداخلي للمؤسسة فقط وهو ما يبعد المؤسسة عن جو التنافسية، لذلك وجب استعمال المقارنة المرجعية بطريقة استراتيجية لتحسين العمليات الحرجة للمؤسسة.²

إن نظام معايرة الأداء يتضمن قواعد وإجراءات وآليات القيام بالأعمال والوظائف، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، ومستوياته، وتقييم النتائج والمنجزات.³

يبني نظام المعايرة على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة من أجل كشف الانحرافات في الإنتاج والعمليات في الوقت المناسب، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.⁴

¹Stephen George, Arnold Weimerskirch, Total quality management: Strategies and techniques proven at today's most successful companies, second edition, published John wiley et Sons. INC, New York, 1998, p p209, 210.

² Nick Grisewood, TQM : Le management par la qualité totale, Séminaire : Services aux entreprises-Le management par la qualité totale, Implications pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises, Bruxelles, 20- 21 octobre 1999, Irlande.

³ قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 191.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 206.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم تنفيذه دفعة واحدة بل على مراحل، وذلك من أجل ضمان تطبيق صحيح وفعال لهذا النظام الجديد، وتحقيق الأهداف المرجوة من ذلك، وللإلمام بهذه المراحل سنعتمد التقسيم الذي يحدد خمسة مراحل لذلك.

- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

تم في هذه المرحلة عدت إجراءات تهدف إلى تهيئة المؤسسة لتطبيق هذا التوجه، حيث تعتمد بالأساس على تقييم مدى الاحتياج لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة، فإذا كان القرار إيجابيا بتبني هذا النظام، يتم عكس نتائج التقييم في عدة نقاط مختلف وعلى قدر كبير من الأهمية هي:¹

- تحديد الرؤية الاستراتيجية؛
 - تحديد رسالة الشركة في ضوء التوجه الجديد؛
 - تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- كما يتم الأخذ القيام بعدة نشاطات منها:²
- إقرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة؛
 - غرس ثقافة تؤيد التغيير وتبني مفهوم الجودة؛
 - بنا فرق العمل؛
 - تشكيل مجلس الجودة؛
 - إعداد برامج تدريبية للإدارة العليا ومجلس الجودة؛

- المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

على ضوء المعلومات المستقاة من المرحلة الأولى يتم التخطيط لطريقة التنفيذ ويتم خلال هذه المرحلة القيام بعدة نشاطات منها:³

- وضع تخطيط تفصيلي للتطبيق؛
- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري وتعيين منسق عام، وتدريبهم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- تحديد العمليات الأساسية لتحقيق الأهداف؛
- تحديد المشاكل المحتملة واختيار مدخل التحسين؛
- التخطيط الاستراتيجي للجودة، وتخطيط جودة المنتج والعمليات والمعايير اللازمة لذلك؛
- دراسة متطلبات العملاء وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001.2000، مرجع سابق، ص 110.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 214.

³ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، مجلة خلاصات، العدد السادس، السنة الأولى، فيفري 1993، ص 4.

- المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

ترتكز هذه المرحلة أساساً على ثلاث مرتكزات:¹

- أ. التقييم الذاتي: حيث يتم تقييم مكانة المؤسسة تنافسياً، وظروفها الداخلية ومدى ملاءمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم تحديد جدول أسئلة في هذا الشأن للتأكد من عموم عملية التقييم؛
- ب. التقييم التنظيمي: تقييم العوام التي تركز على التحسين المستمر وتمكن المؤسسة من تحقيق تحركات إيجابية بالإضافة إلى التركيز على الثقافة التنظيمية؛
- ج. دراسة العملاء: التعرف على رضا العملاء واقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم؛
- د. التغذية العكسية للتدريب: حيث تقوم مدى نجاعة التدريب المقدم، وإجراء تعديلات إن لزم الأمر.

- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

تكون المؤسسة على استعداد للبدء في عملية التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، وتبدأ فرق العمل بأداء ما وكلت به من تغييرات، كما تبدأ عمليات تدريب للعمال مدعومين من المكلفين بإدارة الجودة الشاملة، ويتم تحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات، ويتم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.²

- المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

يستثمر المدراء نجاحهم وخبراتهم ويستعملونها لتدعيم الثقة والتحفيز، وذلك بالدعوة لتعميم أفكار جودة والتحسين المستمر، وإبراز النجاحات المحققة للعمال والمسؤولين داخل المنظمة من أجل إقناعهم بمزايا المشاركة، وكذلك يتم التوجه للموردين من أجل الحصول على دعمهم ومحاولة نشر خبرات المؤسسة لهم سعياً لتحقيق نشر ثقافة الجودة المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة.³

جدولة مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتم تطبيق المراحل الخمسة السابقة بترتيب زمني معين تأخذ فيه عدة اعتبارات هي:⁴

- أ- البدء في مرحلة التنفيذ بعد انتهاء مرحلة الإعداد والتأكد من موافق الإدارة العليا عليه توفير موارده؛
- ب- البدء في مرحلة التنفيذ لا ينطلق إلا بعد موافقة المجلس الاستشاري على خطة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؛

ت- بدء نشاط فرق العمل بعد توفر التدريب والدعم الاستشاري؛

ث- المرحلة الخامسة (النشر وتبادل الخبرات) تبدأ فقط بعد التأكد من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص32.

²محمود أحمد جودة، مرجع سابق، ص216.

³حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص51.

⁴جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق، ص7.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تستعمل إدارة الجودة الشاملة عدة أدوات لضمان تطبيق صحيح لها ولزيادة التحكم في مستوى الجودة في المؤسسات، وتمكنها من التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات، وقد تنوعت هذه الطرق وتطورت ولازالت تتطور، وسنركز على أهمها وأشهرها.

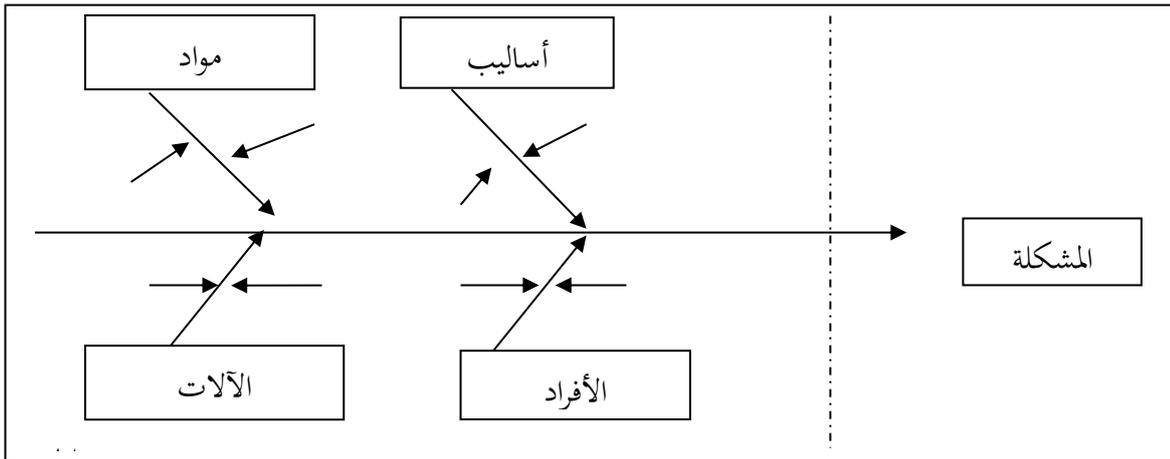
أولاً: تحليل باريتو "Pareto analysis"

تحليل باريتو هو مبدأ أوجده العالم الاقتصادي "فيلفريدو باريتو Vilfredo Pareto" وأدخله "جوران" إلى مجال الإدارة، ويسمى أيضاً بقاعدة 80/20، وهو يعني أن 20% من الأسباب تقود إلى 80% من المشاكل، ومنه فإن المؤسسات تتوجه لتركيز جهودها من أجل إزالة الأسباب القليلة التي تؤدي إلى أكثر المشاكل، حيث تعطى لها الأولوية في الحل، دون إهمال حل المشاكل الأخرى لاحقاً؛¹ فتحليل باريتو يهدف إلى إظهار الأسباب الأكثر تكراراً ثم الأقل تكراراً، من أجل ترتيب جهود الإصلاح بشكل فعال.²

ثانياً: خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة "Cause and effect diagram"

يسمى أيضاً بمخطط عظمة السمكة، أو تخطيط ايشيكواوا على اعتبار أنه هو من أعده، وهو طريقة لجمع البيانات وتبويبها تحت عناوين كبيرة ثم إدراج جميع الأسباب المحتملة التي قد تعزى إليها الظواهر المختلفة غير المرغوب فيها، ويتم تحديد المشكل الأساسي كرأس لهذا التخطيط وتوضع على جوانبه المسببات المحتملة، والتي توزع أساساً على أربع مجموعات أساسية هي الأفراد، الموارد، الآلات، والأساليب، وبعدها يتم تجزئ الأسباب الرئيسية إلى أسباب مختلفة، ويجب أن تكون الأسباب أكثر تفصيلاً للحصول على النتيجة المرجوة.

الشكل رقم (06) مخطط السبب والنتيجة



المصدر: Kaorru Ishikawa, La gestion de la qualité: Outils et applications pratiques,

Traduit par J.M Douchy, Dunod, Paris, 2002, p26.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص37.

² محفوظ احم جودة، مرجع سابق، ص264.

ثالثاً: خريطة تدفق العمليات "Process flow chart"

هي تمثيل بياني للعملية يوضح تسلسل مختلف الخطوات الخاصة بها، وتعتبر من وسائل التدريب، كما تستخدم لحل المشاكل وتحليل الترابط بين الأنشطة، حيث تنفذ عن طريق ممثلي الإدارات المختصة بالعملية وتحدد خطواتها الرئيسية باستخدام رموز متفق عليها، ثم يتم وضع خرائط تدفق تفصيلية على مستويات دنيا تشملها العملية المركزية حسب الحاجة لذلك، وتمكننا هذه الطريقة من رؤية العملية بشكل عام وواضح والرموز المستعملة تسهل عملية التمثيل والفهم لتحديد مكامن النقص والحل.¹

رابعاً: الرسم البياني الانتشاري "Scatter Diagram"

يستخدم بغرض تحليل العلاقة السببية بين متغيرين، حيث يتم تحويل البيانات الرقمية المتوفرة إلى رسم بياني من أجل فهم أكبر للعلاقة، حيث يتم جمع عدد من القياسات على فترات مختلفة لكلا المتغيرين، ويكون المتغير المستقل على المحور الأفقي بينما المتغير التابع على المحور العمودي، ويتم تقسيم المحورين بوحدات قياسية مناسبة للمتغيرين، ثم يتم ربط النقاط لكل متغير، والشكل الناتج يتم شرحه و على أساسه يتم إثبات أو نفي العلاقة السببية بينهما، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود علاقة قوية، أو البحث عن مسبب آخر.²

خامساً: تقنية ستة انحراف معياري "Six sigma"

هي استراتيجية تنظيمية لتحسين العمليات والتخلص من الإنتاج المعيب وتقليل التكاليف باستخدام الوسائل الإحصائية، والتركيز على إزالة الأخطاء من الجذور، وتتميز بالتحليل الإحصائي الدقيق، والرؤية الاستراتيجية الهادفة لتحقيق درجات عالية من التميز، وتعد وسيلة ناجعة للتحسين حيث تطبق الرقابة العلمية للتصميم والتحسين لنظام إدارة عمليات المنظمة،³ وتعتمد مقاييس هذه التقنية على عدة مراحل تختصر في عبارة DMATIC، حيث تجمع الحروف الأولى من أسماء كل مرحلة، وتعني: (حدد، قس، حل، حسن، راقب)، (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) وقد استعملتها شركة موتورولا أول مرة وحققت نتائج ممتازة حيث انخفض الإنتاج المعيب إلى 3.4 خطأ في المليون وحدة منتجة.⁴

هناك أدوات أخرى كثيرة تستعمل في إدارة الجودة الشاملة سواء لحل المشاكل أو للضبط الإحصائي، نذكر منها:

- المقارنة المرجعية؛

- العصف الذهني؛

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 113.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص 286.

³ خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، ص 168.

⁴ فريد النجار، مرجع سابق، ص 310.

المبحث الرابع: نظام إدارة الجودة الأيزو

إن أي حديث عن إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن يتطرق إلى معايير الأيزو العالمية، لأنها هي الأخرى تتخذ الجودة كمحور لتنظيماتها، هذه المعايير التي أصبح تطبيقها لزاما على المؤسسات الراغبة في الاستمرارية والبقاء واكتساب مكانة في السوق، و تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى السعي لتوفير مواصفات الجودة العالمية في الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتشتت توفرها في المنتجات التي تستخدمها، وقد زاد التوجه نحو الحصول على هذه الجودة وفق هذه المقاييس من أجل إرضاء العملاء وكسب ثقتهم إضافة إلى تحقيق مزايا أخرى نوضحها في متن هذا المبحث الذي من خلاله نحدد مفهوم الأيزو وحدوده، والفرق بينه وبين إدارة الجودة الشاملة، وسيتم التركيز في هذا الجزء على الأيزو 9000 باعتباره الأكثر ارتباطا بالتنظيم والتسيير في المؤسسات.

المطلب الأول: سلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000

إن السعي نحو الجودة أخذ بعدا تنافسيا واضحا بين المؤسسات على المستوى المحلي في كل بلد وعلى المستوى العالمي تحت تأثير تحرير التجارة العالمية والتكتلات الاقتصادية المختلفة وتزامن ذلك مع تطورات علمية جعلت العالم يتقارب مكانيا وزمنيا، كل ذلك دفع إلى ضرورة تنميط مقاييس الجودة وهو ما قامت به المنظمة الدولية للتقييس ISO والتي أصدرت سلسلة من المواصفات تمثل قاسما مشتركا للجودة مقبولة عالميا.

أولا: نشأة وتطور مواصفات الأيزو 9000

إن البداية التاريخية للتقييس تعود بدرجة كبيرة إلى الصناعة العسكرية والنووية والإلكترونية، حيث أن الحاجة إلى هذه المواصفات فرضتها ظروف الحرب العالمية الثانية، وكان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات، و ضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة.¹

تمثل الأحرف اللاتينية المختصرة (ISO)، (Organization for Standardization International O) وهي المنظمة الدولية للتقييس تأسست سنة 1947، وتهدف لترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها لتسهيل التبادل الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات العلوم، المعلومات، التكنولوجيا، والنواحي الاقتصادية، وتوفر المفاهيم والتعريفات؛² حيث تم سنة 1987 تبني معايير هذه المنظمة من قبل اللجنة الأوربية للمعايير وتلتها إدارة الدفاع الأمريكية في ذلك، فأصبحت المعايير موحدة تحت غطاء منظمة الأيزو، وقد صادق عدد كبير من الدول على هذه المعايير؛³ إن سلسلة الأيزو 9000 تعتبر إجماعا دوليا على مجموعة عناصر تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة المتمركز حول رضا العميل، وهذه السلسلة تم تعديلها سنة 1994، ولكنه لم يكن تعديلا جوهريا إلا سنة 2000،⁴ تلتها تعديلات أخرى وصولا لنسخة 2015.

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو 9000، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 115-116.

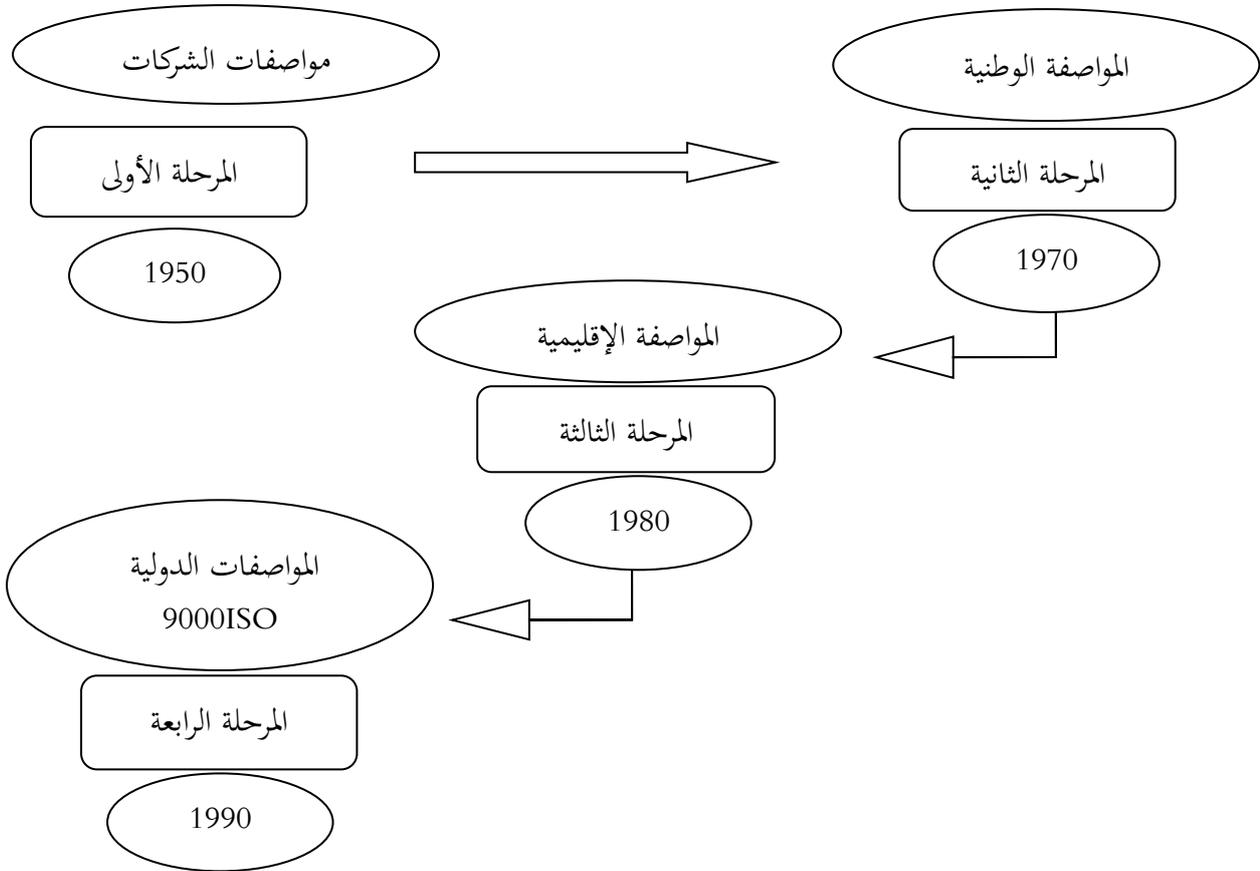
² فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة TQM، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص 75.

³ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 330.

⁴ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001. 2000، مرجع سابق، ص 190.

يمكن تلخيص مراحل تطور هذه المواصفات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) المراحل التاريخية لتطور أنظمة الجودة وصولاً إلى الإيزو 9000.



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص 31.

يشير الشكل أعلاه إلى مراحل تطور المواصفات العالمية مع الإشارة إلى تداخل هذه المراحل حيث لا يمكن تحديدها بدقة ما هو موضح أعلاه هو للشكل الغالب وليس للفصل بينها، ويمكن تحليل الشكل كالاتي:

المرحلة الأولى: مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية

في فترة الخمسينات و الستينات من القرن الماضي بدأت وزارة الدفاع البريطانية العمل بمواصفات الدفاع ضمان مطابقة المنتجات العسكرية للمواصفات، و ظهرت سنة 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية المسماة (MIL-Q-9858) حول برامج إدارة الجودة، وتلاها بعد ذلك (1968) صدور منشورات حلف (NATO) لضمان الجودة (AQAP)¹؛ وكان أيضا تبني العديد من الشركات المواصفات العسكرية بغية تحسين إنتاجيتها و اختيار المودين اعتمادا على مبادئ الجودة، ثم قامت هذه المؤسسات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاصة بها هو ما خلق تباين كبير في متطلبات تأكيد الجودة خصوصا للموردين.²

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 116.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، مرجع سابق، ص 31.

المرحلة الثانية: مرحلة المواصفات الوطنية

بسبب مشاكل تعدد المواصفات وانتشارها الكبير، ونجاح مواصفات الدفاع، ظهرت الحاجة إلى توحيد المواصفات، وبدأ السعي لإيجاد نظام مماثل للجودة صالح للتطبيق على مختلف الصناعات سواء في مجال السلع أو الخدمات، وهو ما دفع بالعديد من الحكومات الأوروبية إلى توحيد إصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة تمكنها من التفوق وتحقيق مكاسب لمؤسساتها داخليا وخارجيا خاصة بعد ظهور اليابان كمنافس قوي في مجال الصناعة، وكانت الهيئة البريطانية للمواصفات (BSI) السباقة إلى إصدار العديد من إرشادات تأكيد الجودة، حيث أصدرت المواصفة القياسية (BS 5750).¹

المرحلة الثالثة: مرحلة المواصفات العالمية

مع تسارع حركة التجارة، وخلق منتجات جديدة، ولضمان حقوق المتعاقدين، وانطلاقا من هدف منظمة الأيزو 9000 بتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات، فقد كان عليها توحيد المواصفات الوطنية لأنظمة الجودة حتى لا تكون هناك عقبة أمام التبادل التجاري بين الدول العالم، وهو ما قامت به منظمة الأيزو حيث أوجدت مواصفات عالمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية؛ وذلك بتشكيل اللجنة التقنية ISO/TC176 بعضوية 26 دولة، وتحديد مهمتها في إصدار مواصفة خاصة بإدارة الجودة، وفي عام 1987 تم إصدار سلسلة المواصفات الأيزو 9000 لنظم إدارة الجودة كمواصفات عالمية والتي ضمنت المواصفة العسكرية الأمريكية والمواصفة البريطانية BS 5570P، وفي سنة 1994 قامت المنظمة الدولية للتقييس بمراجعة هذه المواصفات و إدخال التعديلات عليها، على أن يتم مراجعتها مرة كل سبع أعوام.²

ثانيا: مفهوم ومبادئ المواصفات العالمية للجودة ISO 9000

لفهم الأيزو 9000 ومضمونه بشكل أفضل نحدد باختصار مفهومه والمبادئ التي يعتمد عليها مع الإشارة إلى أنه تم التركيز على الأيزو 9000 وإهمال الأنواع الأخرى* لارتباطه بالجودة وهي محور هذا البحث.

1- مفهوم سلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000:

المواصفة هي "وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتبلي الأغراض التي وضعت من أجلها"³؛ و هذه السلسلة هي مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت وفي جميع قطاعات النشاط، كما أنّ مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على إصدار المعايير فقط بل تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المؤسسات، وتتم هذه العملية بوجود عنصر ثالث حيث أنّ المنظمة الدولية

¹ محمد عبد الوهاب العراوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، مرجع سابق، ص 32.

² نفس المرجع، ص 32، 33.

* يقصد هنا ISO 14000، ISO 26000، ISO 14000....

³ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 113، 114.

للمعايير تنشيط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات المختلفة وبين منظمة الأيزو، فمثلا في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير (L'IANOR).
وتتكون سلسلة المواصفات من عدة أجزاء هي:¹

أ- المواصفة الدولية 9001

هذه المواصفة الدولية واحدة من ثلاثة مواصفات تختص بنظم الجودة وتستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها في مراحل تتضمن الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتكيب وخدمة ما بعد البيع ويقصد بها أساسا منع عدم المطابقة في جميع المراحل بدءا من التصميم وانتهاء بالخدمة.

ب- المواصفات الدولية 9002

هي المواصفات التي تختص بنظم الجودة وتأكيدها وتستخدم عندما يكون تأكيد المطابقة مطلوبا خلال مراحل الإنتاج، وتوضح هذه المواصفة مدى إمكانية المنشأة في مراقبة عملية الإنتاج، والاحتياجات المحددة لتلك المواصفة ويقصد بها أساساً منع عدم المطابقة واكتشافها خلال مراحل الإنتاج والتكيب مع تنفيذ الوسائل الكفيلة بمنع معاودة الخطأ وتستخدم في المؤسسات في المجالات السابقة باستثناء التصميم والتطوير.

ج- المواصفة الدولية 9003

هي المواصفة الدولية التي تستخدم عندما يكون المطلوب تأكيد المطابقة عند التفتيش والاختبار النهائي، ويتضح في هذه المواصفة مدى إمكانية المنشأة لإجراء التفتيش والاختبار على المنتج بصورة مرضية عند إتمام الإنتاج وكذلك اكتشاف ومراقبة التخلص من أي منتج غير مطابق خلال التفتيش النهائي والاختبار.

د- المواصفة الدولية 9004

تستخدم هذه المواصفة لإرشاد جميع المنشآت في شأن نظام إدارة الجودة، وتعتبر أساسية للنواحي الفنية والإدارية التي تؤثر على جودة المنتج بدءا من التحديد إلى الإشباع التام لاحتياجات وتوقعات المستهلك وبناء الاحتياجات والمهام الوظيفية تبعا لذلك حيث الهدف منها هو والتخلص من أوجه قصور الجودة بل ومنعها.

ت- الإصدارات الجديدة:

تم اجراء تغييرات متتابعة على المواصفات كانت أهمها كالتالي:²

إصدار 1994: في هذا العام تم إصدار نسخة جديدة من عائلة الايزو 9000 وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش ومن عيوب هذا الإصدار من المواصفة كثرة الوثائق الورقية وهذا العيب يعتبر من أهم عيوب إصدار عام 1994.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001.2000، مرجع سابق، ص 191.

² عبد العزيز عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة المتحدة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، السعودية اعتمدت 01-06-2015، ص 20، 21، على الموقع: www.abahe.co.uk.

إصدار 2000: أخذت لجنة 176 جميع العيوب الملحوظة في إصدار 1994 وقامت بمعالجتها جميعا وكان من التغيرات الأساسية إعادة تسمية المواصفة إلى (متطلبات نظم الجودة) عوضا عن تأكيد الجودة وتم كذلك التركيز على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاح المنشأة.

وفي بداية سنة 2000 قامت منظمة الأيزو بإصدار مراجعة جديدة لعائلة أيزو 9000 وتم في هذا الإصدار إلغاء المواصفات (9002 و 9003) وإعادة إنشاء المواصفة 9001 التي أطلق عليها مواصفة أيزو 9001:2000 التي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة وتم إصدار مواصفة أيزو 2000:9001 التي تحتوي على التعريفات المستخدمة في نظم إدارة الجودة وإصدار مواصفة أيزو 9004:2000 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء.

إصدار 2008: بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعد المتطلبات. لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.2.1 قياس رضا العملاء حيث تم توضيح الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها قياس رضا العملاء.

إصدار 2015: يمثل الإصدار الأحدث حتى اليوم وتم تغيير أمور مهمة حيث تغيرت البنود من 8 بنود إلى 10 بنود، وبرز عدة مصطلحات جديدة والتركيز عليها، واختفاء بعض المصطلحات والمفاهيم من الإصدار القديم أيزو 9001:2008.

هناك متابعة للمتغيرات على الساحة الدولية من أجل تحسين مستمر لشروط الجودة في المؤسسات، وهو ما يطرح تحديا مستمرا للمؤسسات الراغبة في التواجد على المستوى الدولي، وحتى التي تطمح للاستمرارية على المستوى المحلي، ومنها المؤسسات الجزائرية التي تشير الجهات المختصة أنها متأخرة جدا في هذا المجال (تقارير المعهد الوطني للتقييس، هناك مثلا ألف (1000) مؤسسة فقط من أصل 300.000 مؤسسة ناشطة في الجزائر حاصلة على شهادة الأيزو 9001 حتى سنة 2013).¹

2- مبادئ سلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9001:

هناك عدة مبادئ* يجب أن تتوفر لتضمن المؤسسة أن منتجاتها وخدماتها تتوافق مع رغبات وتوقعات الزبائن، إن نسخة 2000 من مبادئ إدارة الجودة، تعتبر تغييرا كبيرا عما سبق،² وهذه المبادئ تغيرت لتأخذ الشكل النهائي لها في إصدار 2015 كالتالي:³

¹ جريدة الخبر، الصادرة يوم: الخميس 07 نوفمبر 2013.

* تلاحظ تقارب هذه المبادئ مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة أنظر المبحث السابق ص 20.

² أم كلثوم بوزيان، أهمية نظام الأيزو 9000، في إرساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة جامعة الدكتور الطاهر مولاي ولاية سعيدة، الجزائر يومي 13 و14 ديسمبر 2010، ص 5.

³ Systèmes de management de la qualité; Principes essentiels et vocabulaire, <http://www.iso.org/iso/fr/iso>.

جانفي 2017.

- أ. الاستماع للزبون: ضرورة أن تطلع المؤسسة على حاجة الزبائن الحالية والمستقبلية وأخذها كهدف من أجل تلبيةها وإشباعها؛
- ب. القيادة: حيث يجب أن تكون هناك قيادة فعالة لتحديد التوجهات والأهداف وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي والقيام بالمهام الأخرى، وينبغي إيجاد بيئة عمل داخلية تساعد على اندماج الأفراد ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ج. إشراك الأفراد: حيث يتعين إشراك العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة، وتحقيق إدماج كلي لقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- د. مقارنة العملية: تبني نظام العملية الذي يعتبر الأنشطة متفاعلة ومتراطة مع بعضها وتسمح هذه المقارنة بأن تكون مخرجات عملية ما هي مدخلات عملية أخرى؛
- هـ. التحسين المستمر: حيث يجب أن يكون هدفا للمؤسسة؛
- و. المدخل الواقعي لاتخاذ القرار: وذلك بتوجه المؤسسة لاتخاذ القرارات بناء على تحليل المعلومات الموجودة فعلا وليس على التوقعات أو ما يتم برمجته نظريا.
- ز. علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين: هناك علاقة وثيقة بين المؤسسة وموردها، ووجود علاقة منفعة متبادلة يرفع من قدرة الجانبين على خلق قيمة مضافة، ويسهل الاستفادة المشتركة.
- نشير إلى ضرورة عدم الخلط بين مواصفات الأيزو 9001 كنظام لإدارة الجودة، مع المواصفات الفنية للسلع، الأيزو 9001 ليست بديلا للمواصفات الفنية للسلع والخدمات التي تحدد الحد الأدنى لجودة المنتجات.
- المطلب الثاني: خطوات الحصول على شهادة الأيزو ISO9001:**

يسمى الحصول على شهادة الأيزو "الإشهاد" وتعرفه مواصفات الأيزو 9001 على أنه:¹

"الإشهاد هو الإجراء الذي من خلاله تمنح جهة ثالثة ضمنا مكتوبا بأن منتجا أو عملية أو خدمة متوافقة مع متطلبات خاصة: مؤسسة، خدمة، أفراد، منتج."

يتم الحصول على شهادة الأيزو ISO9001 في عدة خطوات هي:²

¹ Abdelhamid Ouaret, guide de la qualité de contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition Grand Alger Livres, Alger 2004, p37.

² فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 242-245.

أولاً: مرحلة الاستعداد للتسجيل

- يتم في هذه المرحلة التحضير لمطابقة أنظمة وطرق عمل المؤسسة مع متطلبات المواصفات الدولية للجودة من خلال عدة إجراءات وخطوات نشير إليها في النقاط التالية:
- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإنشاء نظام الجودة الدولي، وإدراكهم لأهميته وضرورته ونتائجه على المؤسسة؛
- نقل القناعة بهذا النظام إلى المستويات الإدارية الأخرى وجميع أفراد المؤسسة عن طريق برنامج للتوعية والإعلام؛
- تعيين مسؤول عن نظام إدارة الجودة الأيزو يكلف بتهيئة المؤسسة للتطبيق هذا النظام والحصول على الهادة؛
- تكوين فريق عمل من مختلف التخصصات داخل المؤسسة لتنفيذ مشروع تطبيق برنامج الجودة وتأهيل المؤسسة لذلك؛
- الحصول على استشارة خارجية لدعم المؤسسة في هذا التوجه؛
- وضع خطة عمل لتنفيذ برنامج العمل المطلوب؛
- إجراء عملية تقييم للنظام الحالي للجودة لمعرفة الفوارق بينه وبين النظام الجديد المراد تطبيقه، وإجراء ما يجب من تغييرات فيه للتوافق مع نظام الجودة الأيزو 9001؛
- العمل على مقاومة التغيير داخل المؤسسة والقضاء على أسبابها من أجل إنجاح التغيير المطلوب؛
- تنفيذ الخطة الموضوعية والبدء في تطبيق نظام الجودة وفق متطلبات المواصفات الدولية الأيزو 9001؛
- التأكد من جاهزية المؤسسة لعملية التقييم التي تؤدي للحصول على الشهادة المطلوبة.

ثانياً: مرحلة الحصول على الشهادة

- بعد انتهاء الإجراءات والعمل على بدأ تطبيق نظام إدارة الجودة الجديد تعمل المؤسسة على الحصول على الشهادة التي تثبت تطبيقها لمتطلبات النظام الجديد، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:
- اختيار المؤسسة التي تقوم بالتدقيق والتقييم مدى تطبيق المتطلبات المعنية؛
- التوقيع على عقد الاتفاق الذي يتضمن مجال التدقيق والوقت المحدد له، والتكلفة المطلوبة؛
- التخطيط والبرمجة لعملية التدقيق والمراجعة؛
- التعاون مع فريق التدقيق التابع للمؤسسة الوسيطة المكلفة بمراجعة تطبيق نظام الجودة الأيزو 9001؛
- تقوم المؤسسة المشرفة على التقييم بطلب تصحيحات إذا لزم الأمر، ثم تقوم بإعداد تقارير وتوصيات للمؤسسات المانحة لشهادة الأيزو بغرض تسجيل المؤسسة المعنية وحصولها على شهادة الأيزو المناسبة للنشاط والمعايير محل التدقيق؛

ثالثاً: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

- الحصول على شهادة الجودة لا يعني نهاية العمل والجهد المبذول لذلك، حيث يجب الحفاظ على المستوى المحقق والاستمرار في عمليات تحسين الجودة، والمؤسسات المشرفة على التقييم تبقى مداومة على المراجعة كل

سته أشهر، كما أن الإشهاد ينتهي في مدة ثلاث سنوات، وهو ما يعني تبني إجراءات معينة كالآتي:¹

- المراجعات الدورية للإدارة؛
- المراجعة الداخلية الذاتية؛
- التدريب المستمر؛
- المحافظة على وثائق الجودة،
- تفعيل دائم لعمل مسؤولي الجودة.

المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ضمن مواصفات الأيزو 9000

إن السعي لتطبيق نظام إدارة الجودة ضمن المواصفات الدولية يرجع على المؤسسات بفوائد كثيرة، غير أنه لا يخلو من صعوبات ومعوقات كثيرة نتطرق إليها كل على حدا.

أولاً: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ضمن مواصفات الأيزو 9000

لقد صار هناك عدد كبير من المؤسسات في كل أنحاء العالم تسعى بإصرار للحصول على شهادة الأيزو، وذلك للأهمية التي اكتسبتها والفوائد التي تجنيها المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة على عدة مستويات:²

أ- على مستوى المؤسسة:

- تجانس الجودة في مختلف وحدات المؤسسة؛
- تخفيض التكاليف نتيجة نقص المعيب ونقص الهدر في الوقت والمواد؛
- الحفاظ على العملاء نتيجة زيادة رضاهم وثقتهم بالمؤسسة؛
- تحسين جودة المواد الأولية بسبب زيادة تقويم الموردين وتبني شروط جديدة للتوريد؛
- ارتفاع في حجم المبيعات؛
- فتح أسواق جديدة لمؤسسة بما في ذلك خارج حدود الدولة؛
- الاستفادة من الإشهاد في عملية الدعاية؛
- زيادة التواصل والتنسيق بين أقسام المؤسسة.

ب- على مستوى أفراد المؤسسة:

- توثيق نظام الجودة يساعد على فهم أحسن لمسؤوليات ومهام وصلاحيات الأفراد داخل المؤسسة؛
- زيادة الروح المعنوية نتيجة الاعتراف والفخر بالمساهمة في تحقيق إنجاز الحصول على شهادة الأيزو؛
- الإسهام في حل المشاكل بسبب الفهم الجيد لتفاصيل وإجراءات العمل؛

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001.2000، مرجع سابق، ص 196.

² أحمد الخطيب رباح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 55،56.

- الحصول على تدريب وتوعية مستمرة؛
- سهولة التعلم والتحكم في مختلف المهام كونها موثقة باستمرار.

ت- على مستوى الزبائن:

- ارتياحهم لمنتجات المؤسسة وثقتهم بها كونها تتبع معايير دولية للجودة؛
- ارتفاع مستوى الجودة نتيجة التنافس بين المؤسسات الحاصلة على الإشهاد؛
- زيادة الرضا نتيجة إمكانية الحصول على منتجات ذات جودة عالمية؛

ثانيا: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ضمن مواصفات الأيزو 9001

- تصاحب عملية الحصول على الشهادة صعوبات وعوائق ندرجها فيما يلي:
- التكاليف الكبيرة التي تتحملها المؤسسة من أجل التدريب، وأتعاب الجهات الاستشارية، والحصول على الشهادة والحفاظ عليها؛
- الجهود الكبيرة لعملية التوثيق؛
- ثقافة المؤسسة ومدى تقبلها لمفهوم الجودة والتزاماته؛
- مقاومة التغيير المحتملة نتيجة تغيير سلوكيات وممارسات المؤسسة لتتواءم مع متطلبات نظام الجودة الجديد؛
- احتمال الفشل يبقى قائما وهو ما يشكل خسائر كبيرة مادية ومعنوية للمؤسسة، خاصة إذا كانت مؤسسة ضعيفة اقتصاديا.

الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001

تتشارك كل من إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الأيزو 9001، في نقاط كثيرة وتختلف في نقاط أخرى غير أن الأدبيات التي تناولت الموضوعين تؤكد وجود تكامل بينهما، أما الفوارق فهي تنقلص بسبب التعديلات على نظام الأيزو من جهة، ومرونة إدارة الجودة الشاملة - حيث لا توجد صيغة موحدة لتطبيقها - من جهة أخرى، كما أن الأولوية لنظام إدارة الجودة، لذلك فحتى الآن فإن تطبيق نظام الجودة الأيزو 9001 يعتبر مدخلا جيدا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، غير أنه ليس بديلا عنها.

خلاصة الفصل:

يمكن القول في خلاصة هذا الفصل أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد المشاريع التغييرية الهامة المطروحة أمام مختلف المؤسسات، حيث أصبحت الجودة توجها استراتيجيا للمؤسسات الاقتصادية خصوصا لمواجهة التحديات التي تنتظرها داخليا وخارجيا، وتحقق الجودة في نظام إدارة الجود الشاملة في كل أقسام المؤسسة؛ وتطورت إدارة الجودة الشاملة على عدة مراحل بمساهمات عدد كبير من الباحثين الذي تركوا آثارهم على مفاهيمها وتطبيقاتها؛ وقد تم استعراض بعض التعاريف للجودة وأبعادها المختلفة والتي تتمحور في أغلبها على رضا العميل والتحسين المستمر، وتعتمد مبادئ عدة كأركان لها، كما يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على توفر متطلبات عدة حتى يكون التطبيق سليما ويؤدي إلى النتائج المرجوة، بالإضافة إلى أن هذا النظام يستعمل أدوات لحل المشاكل وأخرى لضبط الجودة وتوكيدها؛

كما أن المواصفات الدولية للتقييس الأيزو 9001 أصبحت تمثل قاسما مشتركا للجودة مقبولة دوليا، وهو نموذج خاص لإدارة الجودة يساير إدارة الجودة الشاملة ولا يساويها أو يحل محلها وقد تسابقت المؤسسات في مختلف أنحاء العالم لحصول على الإشهاد وفق هذه المواصفات لما له من أهمية كبيرة للمؤسسة؛ أما عن العلاقة بين الأيزو 9001 والجودة فتتمثل في أن الأيزو 9001 يعتبر محطة مميزة من محطات تطور حركة الجودة أما عن علاقته بإدارة الجودة الشاملة، فإن الأيزو يعتبر نظاما يقوم على مواصفات موثقة في حين إدارة الجودة الشاملة تقوم على إدارة الجودة من منظور كلي يهتم بتحقيق هذه الجودة في كل المؤسسة، إلا أنهما يشتركان في كونهما أسلوبان إداريان لتحسين الجودة، وعليه يعتبران متكاملان وليس متعارضين.

الفصل الثاني

التنظيم

في المؤسسات

الاقتصادية

الفصل الثاني: التنظيم في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر التنظيم الإطار العام لتقسيم مهام وأنشطة مختلف الإدارات، لتوحيد الجهود وتوضيح طرق استغلال الموارد في المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وذلك من أجل تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. هذه المهام جعلت التنظيم على درجة كبيرة من الأهمية حيث يعتبر سر نجاح أو فشل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، وهو ما زاد من أهمية دراسته من طرف الباحثين والمهتمين بالإدارة، إضافة إلى ما له من آثار اجتماعية على العنصر البشري داخل المؤسسات بشكل مباشر، وعلى المجتمع فيما بعد بشكل غير مباشر من خلال منتجات المؤسسات وطرق تحقيق رغبات وحاجات أفراد المجتمع. من خلال هذه الأهمية نحاول تحليل وفهم هذا الوظيفة الحساسة عن طريق هذا الطرح الذي يركز على المؤسسات الاقتصادية حيث نفصل الموضوع بالتطرق إلى عدة نقاط نجتمعها في مباحث ثلاثة نتناول في كل منها ما يلي:

المبحث الأول: الإدارة، النشأة والتطور

المبحث الثاني: مدخل عام للتنظيم

المبحث الثالث: العمليات التنظيمية

المبحث الأول: الإدارة، النشأة والتطور

تعتبر الإدارة أحد أهم محاور البحث والدراسة في الفكر الإداري لما لها من الأهمية في تجميع مختلف الموارد واستغلالها بطريقة مثلى والتنسيق بينها، وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسات وتوجيهها بالطرق الصحيحة والأكثر فاعلية، وضمان استمراريتها واستدامة نجاحها.

وباعتبار أن الإدارة هي محل تطبيق التنظيم لذلك كان من المهم التطرق لها بالدراسة والتحليل كمدخل لفهم موضع التنظيم والإحاطة بمختلف جوانبه، وسيتم ذلك من خلال التطرق لعدة نقاط حول الإدارة والإجابة على تساؤلات أساسية حولها.

لذلك نتساءل عن ماهية الإدارة وعن تطورها وتطور ممارستها وعن العمليات المكونة لها، ونحاول الإجابة عليها من خلال ما يأتي في ثنايا هذا المبحث، والذي نقسمه إلى ثلاث مطالب، يضمن المطلب الأول ماهية الإدارة، والمطلب الثاني تطور الفكر الإداري، ويتطرق المطلب الثالث للعمليات الإدارية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة

تكتسي الإدارة أهميتها من خلال شمول أثرها في جميع جوانب النشاط في المؤسسة، سواء الجوانب المادية والتنظيمية أو الإنسانية، فما هي الإدارة؟ وما هي خصائصها؟ وما هي طبيعتها وأهميتها؟ من خلال هذا المطلب سنجيب على هذه التساؤلات ويكون ذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم الإدارة

كمعظم المفاهيم فإن مفهوم الإدارة يتعدد بتعدد المهتمين به ويتعدد مداخل تناوله ويتغير دور المنظمات، ولا يوجد تعريف واحد للإدارة متفق عليه، لذلك سنورد التعاريف الأكثر قبولا واستخداما من طرف الباحثين أو الممارسين للإدارة.

1. تعريف الإدارة:

الإدارة لغة: من مصدر أدار، ودارة هي ما أحاط بالشيء،¹ ويعود الأصل اللاتيني للكلمة إلى عبارة مكونة من مقطعين minster tad أي تقديم الخدمة أو العون للغير.²

وتعرف الإدارة اصطلاحاً بعدة تعريفات نتناول أهمها فيما يلي:³

يعرفها كيمبول Kimball: "جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتحويله وسياسته الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين".

¹ معجم-اللغة-العربية-المعاصرة، <http://www.maajim.com/dictionary>.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص5.

³ كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعي للدراسة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1996، ص 14، 15.

ويعرفها هنري فايول Henry Fayol " إن معنى أن تدير، هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب".

قدمت ماري باركر فوليت Follet Mary Parket تعريفا للإدارة مفاده: " الإدارة فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين؛"

وعرفها دونييلي وزملاؤه Donnelly, et al "تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد".

ومن جهة أخرى يعرفها فريديريك تايلور Frederick Taylor: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"¹.

كما يعرفها بيتر دراكر Petre Drucker: "الإدارة هي أمر بشري، مهمتها هي جعل الأفراد قادرين على الوصول للأداء المشترك، لجعل قوتهم ذات فعالية، وضعفهم غير فعال"².

مما سبق ومن خلال التعاريف المختلفة التي قدمت للإدارة في مختلف الأدبيات التي تم الاطلاع عليها، يمكن تعريف الإدارة على أنها: نشاط إنساني ذهني يقوم على أداء نشاطات متنوعة ومتناسقة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وفعالية، باستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية والمعلومات استخداما واعيا ومنظما، وضمان استمرار نشاط هذه المنظمة واستدامة تحقيق أهدافها أخذاً في الحسبان مختلف المؤثرات الداخلية والخارجية على المنظمة، مع محورية العنصر البشري فيها وتحديد اتخاذ القرار أساساً لهذه العملية.

2. خصائص الإدارة:

من خلال تحليل التعاريف السابقة ومن خلال الأدبيات التي تناولت الإدارة، يظهر جلياً بروز بعض النقاط التي يمكن اعتبارها خصائصاً للإدارة نلخصها كما يلي:³

- تعمل الإدارة في إطار جماعي واجتماعي حيث ترتبط بالجماعة وليس بالفرد؛
- الإدارة نشاط متكامل من تحديد الأهداف حتى تحقيق المخرجات؛
- العنصر المحوري في الإدارة هو العنصر البشري؛
- الوظائف الإدارية ذات خاصية عمومية، تمارس في مختلف المنظمات وفي مختلف المستويات الإدارية؛
- الإدارة هي عملية متكاملة تضم التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- الإدارة تركز على كل الموارد الموجودة في المؤسسة سواء كانت بشرية أو مادية أو معلومات؛

¹ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, Management des entreprises, 1ere édition, Dunod, Paris, 2008, p 5.

² Peter F. Drucker, The essential Drucker, Print edition first published, HarperCollins Publishers, New York, 2001, p10.

³ راجع كلا من: محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص14، 15؛ كامل بربر، مرجع سابق، ص15.

ثانيا: طبيعة الإدارة

إن تعدد تعريفات الإدارة ليست الاختلاف الوحيد حولها، بل هناك اختلاف آخر يدور حول طبيعتها من حيث كونها علما أو فنا، وكل وصف يتبناه فريق ويعدد حججه الداعمة لرأيه.

1. الإدارة كعلم:

رأي الفريق الأول من المهتمين أن الإدارة علم وهو ما يعرف على أنه: "مجموعة الحقائق والقوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة"¹، كما يمكن تعريفه على أنه "هيكل منظم يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تحكم عملية التعامل مع الظواهر المختلفة"².
علمية الإدارة معناه أنها تعتمد على الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات من ملاحظتها وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، كما أن ذلك يعني أن لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى نتائج محددة³؛
ظهور الإدارة كعلم حديث نسبيا، حيث يعود بداية القرن الماضي نتيجة تضخم المنظمات وتعقد وسائل الإنتاج والتقدم العلمي.

ويبرر هذا الرأي بعدة تبريرات منها:⁴

- ظهور النظريات والمدارس في الإدارة؛
- احتوائها على جوانب مختلفة وكثيرة من جوانب العلوم والمعرفة؛
- استخدام الطرق العلمية الإحصاء والرياضيات في حل المشاكل وتحديد التوجهات؛
- بروز مبادئ عامة وأسس نظمية يتم تطبيقها دائما وتؤدي إلى نتائج ثابتة، وهي قابلة للتدريس والتجريب والإعادة وتعلم في مدارس متخصصة؛
- اعتمادها على أساليب علمية بحتة كالملاحظة العلمية والتفسير والتنبؤ؛

2. الإدارة كفن:

يقصد بالفن كيفية استخدام المتاح علميا لتحقيق أفضل النتائج، كما يعني الوصول إلى النتيجة المرجوة بتطبيق مهارة المعرفة والعلم في الأداء.

وعمليا رغم وجود اتفاق حول النظريات والقواعد الإدارية إلا أن تطبيقها يختلف بين الأفراد حيث تختلف الكفاءات والقدرات من فرد لآخر وبالتالي تختلف تطبيقات المفاهيم الإدارية ما يؤدي لاختلاف النتائج والاختلاف في تحقيق الأهداف، وتبرز الفروقات في التقديرات والأحكام الشخصية والمواهب

¹ هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 92.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص 17.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق ص 63.

⁴ محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 25.

كمحددات مهمة للتمييز بين المواقف الإدارية والتي ينتج عنها تمايز في القرارات المتخذة، وهذا المفهوم هو ما يمثل الجانب الفني في الإدارة.¹

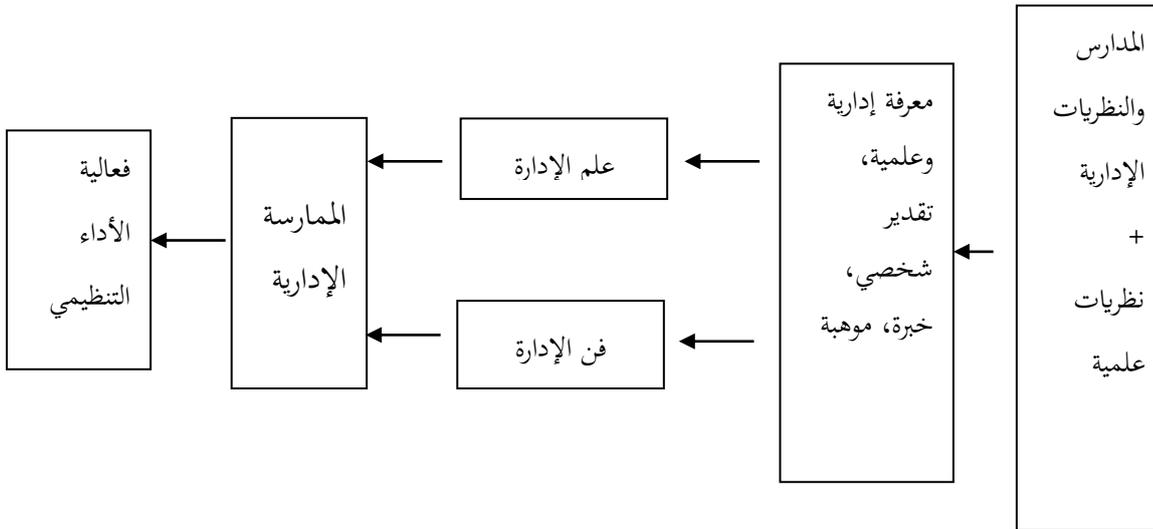
3. الإدارة الحديثة:

كما سبق يمكننا التأكيد على صعوبة تصنيف الإدارة بين مدخل العلم أو الفن كل على حدة، الإدارة هو ما نستطيع أن نسميه الفن الحر، وهي "فن" لأنها تتعامل مع أساسيات المعرفة، معرفة الذات، والحكمة، والقيادة؛ وصفة "حر" لأنها أيضا معنية بالممارسة والتطبيق. المسيرين والمدراء يستفيدون من جميع صنوف المعرفة والأفكار من العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية إلى علم النفس والفلسفة، ثم الاقتصاد والتاريخ، وحتى على الأخلاق، تماما بما يستفيدون من العلوم المادية (البعد العلمي)؛ ولكن عليهم تركيز هذه المعرفة على الفعالية وتحقيق النتائج (البعد الفني).²

إن المواقف الإدارية في الوقت الحاضر تتطلب أكثر من أي وقت مضى تكاملا بين العلم والفن للاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة وعناصر الإنتاج، وذلك نظرا للتغيرات الكبيرة والسريعة، وهو ما يتطلب وجود قرارات جيدة ومناسبة، وهو ما يستدعي شروطا خاصة في المسيرين تتمثل أساسا في توفر الكفاءة اللازمة والتي تنتج عن التكوين اعلمي الجيد، بالإضافة إلى توفر المهارة لتطبيق تلك المعارف والحصول على النتائج المرجوة.

والشكل التالي يوضح ضرورة النظر للإدارة كعلم وكفن، واندماج هذين البعدين لها من أجل تحقيق أحسن أداء من خلالها.

الشكل رقم (08): الإدارة كعلم وكفن



المصدر: كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعي للدراسة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1996، ص 19

¹ كمال بربر، مرجع سابق، ص 18.

² Peter F. Drucker, op.cit, p13.

ثالثا: أهمية الإدارة

تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد، والمنشآت، والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء، والأمن، والتقدم، وزادت أهميتها نتيجة التغيرات الكبيرة في حياة الإنسان العصري، اجتماعيا، وثقافيا فكريا، واقتصاديا، وتكنولوجيا، وقد باتت الفارق الحقيقي والهام بين مجتمعات وأخرى ومؤسسات وأخرى، حيث أن الإدارة الجيدة الفعالة صارت تغطي النقص في الموارد وعناصر الإنتاج، ويمكن تلخيص أهميتها للمجتمع والمؤسسات والأفراد في النقاط الآتية¹:

- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته؛
- أهميتها من أهمية العامل الإنساني في نجاح المؤسسة؛
- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع؛
- وسيلة لمسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية؛
- وسيلة للفصل بين التسيير والملكية في المؤسسات، ما يرفع من قيمة الرقابة لضمان مصالح جميع الأطراف؛
- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة لها ومن خلفها أهداف المجتمع؛
- تنظيم العمل من خلال تبسيط وتمذجة الإجراءات، والاستخدام الأمثل للموارد؛
- تنظيم وتنسيق عناصر الإنتاج والدمج المخطط لها بما يتناسب والظروف المختلفة من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى؛
- ضمان مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحقيق الاستقرار والاستمرارية؛
- حماية وتطوير المهارات البشرية، ومنح الفرص للكشف عن الطاقات الإبداعية للأفراد، ورسكلة الموارد البشرية عن طريق التدريب والتأهيل؛
- العمل على تقوية مكانة المؤسسات اقتصاديا واجتماعيا، وتأهيلها للمنافسة المحلية والخارجية؛
- ضمان تحقيق العدالة الوظيفية بين الأفراد في المؤسسات، والعمل على تحقيق الانتماء الوظيفي لهم؛
- جمع المعلومات الداخلية والخارجية وتخطيط مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي؛ من خلال تحليل المعطيات وتحديد الاحتياجات والتوجهات الاستراتيجية.

يمكن أن نستخلص أن الإدارة هي الإطار المنظم للعمل الجماعي في المنظمات المختلفة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد الناشطين بها بشروط الفعالية اللازمة، والقيادة الجيدة؛ وقد جمعت الإدارة الحديثة بين العلم والفن وشكلت منهما توليفة منسجمة مكنتها من تبوأ مكانة هامة في المؤسسات المختلفة وحتى على مستوى المجتمع ككل.

¹ راجع كلا من: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص62؛

عبد الرحمان بن أحمد وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض، 2004، ص30.

المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري

من الصعب تحديد فترة بعينها أو حضارة دون أخرى تُرجع إليها ظهور وتطور الإدارة، لكن الأصح أن الإدارة كغيرها من الأنشطة الإنسانية مورست من طرف جميع الحضارات البشرية بشكل أو بآخر تلقائياً أو شكل مقصود، وكانت على مستوى الأسر والقبائل والتجمعات البشرية بما فيها الدولة بمختلف مهامها؛ ويمكن تقسيم تطور الإدارة إلى مرحلتين أساسية، تشمل المرحلة الأولى جذور ممارسة الإدارة، والمرحلة الثانية التي تبلورت فيها مفاهيم الإدارة بشكل واضح وفيها نشأت التوجهات المختلفة لفهم الإدارة مشكلة بذلك مدارس إدارية مختلفة و التي بدورها تقسم إلى ثلاث مراحل حيث تميزت كل مرحلة بظهور مدرسة متميزة عن غيرها، تحدد بالمدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة، و فيما يلي تفصيل لهذه المراحل.*

أولاً: الجذور التاريخية للإدارة

تركت إسهامات الحضارات الإنسانية المتعاقبة بصماتها على الكثير من المفاهيم والعلوم، وقد كان للفكر الإداري نصيب من التأثير حيث هناك مؤشرات على وجوده أصول له وإن لم تكن بالشكل المعاصر، فقد مارست الأمم السابقة الإدارة بما يتناسب مع التطور الحضاري لكل أمة في وقتها، هذه الممارسات ساهمت في خدمة الفكر الإداري بشكل غير مباشر ويمكن تتبعها كما يلي:¹

يعتبر السومريون (5000) قبل الميلاد، أول من تنسب لهم الكتابة والتدوين، وقد استعمل ذلك في خدمة السلطة والتجارة، وتمثل المعلومات المدونة إسهاما مهما لمختلف التنظيمات، وكذلك كان للمصريين دورا في تطور التخطيط والتنظيم وتسلسل السلطات عندما شيّدوا الأهرامات والمقابر المختلفة، وساهم البابليون في تطور الفكر الإداري عن طريق استحداث القوانين المختلفة المنظمة لسلوكيات الأفراد من أجل تنفيذ الأعمال المطلوبة (قوانين حمورابي)، بينما تمثلت مساهمات الصينيين في تحديد الإجراءات المطلوبة في نشاط الجماعات المتنوعة وإدراج تنظيمات واضحة كتتنظيمات الجيوش والتجارة، وظهرت مساهمات الإغريق في التخصص وتبني الطرق العلمية في التفكير لحل المشاكل والقضايا المطروحة، وظهرت في الحضارة الرومانية مساهمات عديدة أهمها فكرة التنظيم المركزي والذي سير الإمبراطورية الرومانية لمدة طويلة في السياسة والعسكرية، ثم تلا ذلك مرحلة الحضارة الإسلامية التي كانت خلقت تنظيما جديدا سياسيا واقتصاديا وتشريعيا.

هناك مساهمات عديدة بعد الحضارة الإسلامية وقبل ظهور المدارس تفصل بين المساهمات البدائية ومساهمات المدارس الجديدة في الفكر الإداري، ويمكن اعتبارها نظريات مبكرة للإدارة تمثلت أساسا في:²

أعمال عدد من الباحثين منها مساهمات آدم سميث (تقسيم العمل والتخصص)، روبيت أوين، شارلس باباج، أندري يوري، شارلز توبن، هنري تاون، هنري متكالف.

* هناك تقسيمات عديدة لهذه المرحلة وهذه المدارس، وتسميات وإضافات غير موحدة، لذلك تم اختيار هذا التصنيف لتناول هذه النقاط.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف لمنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 47.

² رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2004، ص31.

ثانيا: مرحلة المدارس الإدارية

هذه المرحلة هي الأكثر وضوحا وثراء للفكر الإداري ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة توجهات هي مدرسة كلاسيكية ومدرسة سلوكية ومدرسة حديثة*، ويمكن تناولها بالتفصيل التالي:

1. المدرسة الكلاسيكية

يمكن تحديدها بالفترة بين 1900-1930 نتج عن التطور الكبير للثورة الصناعية تطور في مجالات شتى ومنها في الدراسات الاقتصادية، وقد كان للفكر الإداري نصيب من هذه الدراسات حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما فع البعض أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة)، مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء، وكيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات، وقد أدى ذلك لظهور مداخل مختلفة للإدارة حيث ظهر في هذه الفترة المدخل العلمي للإدارة، والمدخل الوظيفي، والمدخل البيروقراطي.

أ- الإدارة العلمية:

ظهر هذا التوجه في الولايات المتحدة الأمريكية على يد عدد من الباحثين أهمهم فريدريك تايلور (Frederick Taylor)** وهنري جانت (Henry Gantt)، والزوجين فرانك وليليان جيلبارت (Frank and Lillian Gilbreth) واعتمدت هذه النظرية مرتكزات جديدة غير مسبوقه هي:¹

- تقسيم العمل والتخصص فيه***: حيث اقترحت هذه النظرة مفهوما جديدا من خلال تقسيم المهام المختلفة إلى مهام جزئية غير قابلة للتقسيم، كما طالبت بالتخصص في أداء الأعمال، وحسب تايلور فإن زيادة التقسيم والتخصص يرفع المهارة ويقلل الخطأ وبالتالي تقلل التكلفة وتزداد الإنتاجية؛

*هناك تقسيمات أخرى لهذه المدارس فيها تفصيل أكثر أو دمج بين مدرستين، وقد تم اختيار هذا التقسيم في ثنايا هذا البحث.

** فريدريك ونسلو تايلور: من جنسية أمريكية، ولد في 20 مارس 1856 بفيلا دلفيا بنسلفانيا الولايات المتحدة. توفي في 21 مارس 1915 بفيلا دلفيا بنسلفانيا الولايات المتحدة، كان مهندسا ميكانيكيا يسعى إلى تحسين الكفاءة الصناعية وكان واحدا من أوائل استشاريي الإدارة وكانت أفكاره متمسمة بالاتساع والعمومية وبالغة التأثير في 1911 أصدر ونشر كتاب عنوانه مبادئ الإدارة العلمية (principles of management)، يعتبر أب الإدارة العلمية.

¹ راجع كلا من: عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 1997، ص 262؛

رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 35-44؛

Jean Michel Plane, Management des organisations, 2ième édition, (Paris: Dunod, 2003), p.9-11;

Derek S. Pugh and David J. Hickson, great writers on organizations, the third omnibus edition, Ashgate Publishing Company, USA, 2007, p 150, 153.

*** "آدم سميث" أول من أشار إلى مفهوم تقسيم العمل ومفهوم التخصص لكن هذا الأخير كان يقصد به التخصص في إنتاج سلعة ما وليس في إنجاز عمل أو مهمة.

- المنهج العلمي في العمل بدل الطرق التقليدية (الملاحظة وجمع المعلومات وتحليلها واختيار البدائل في تنظيم العمل مقابل التخمين والتقدير حسب الخبرة)؛
 - الفصل بين التخطيط والتنفيذ حيث تقوم الإدارة بالأولى والعمال بالثانية؛
 - الاختيار السليم للعاملين على أسس موضوعية (توفر القدرة والرغبة)؛
 - تدريب العمال بشكل يسمح لهم بأداء الأعمال الموكلة إليهم؛
 - طرح مفهوم الثورة العقلية من أجل إحلال التعاون بين الإدارة والعمال بدل النزاع لتحقيق أعلى إنتاجية؛
 - طرح مفهوم الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل؛
 - الاعتماد على الجانب المادي البحث فيما يخص الحوافز من أجل رفع الإنتاجية؛
 - دراسة الحركة والزمن: اعتمدها تاييلور وقد كانت محل اهتمام وتركيز الزوجين فرانك و ليليان جيلبارت (Frank and Lillian Gilbreth)*، حيث عملا على التحليل العلمي لحركات العمل من أجل تحديد الطرق المثلى لأداء العمل واستبعاد الحركات الزائدة وتبسيط الإجراءات ومنه تحديد زمن معياري للحركات الجزئية داخل كل مهمة وللمهمة ككل، وهو ما يؤدي للاستفادة المثلى من قدرات الأفراد وزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكاليف؛
 - ترتيب مكان العمل حسب الاحتياجات الحقيقية من عمال وآلات وتوزيعها بشكل يخدم هدف العملية الإنتاجية، كما استحدث الزوجان بطاقات العمال لتكريم العمال الأكثر جدا (وهو ما تم استعماله لاحقا في المكافآت ضمن نظم التحفيز)؛
 - استحداث خرائط الإنتاج لمراقبة ومتابعة أداء العمل وهو ما عرف (بخرائط جانانت) نسبة للباحث هنري جانانت (Henry Gantt)**.
- تعتبر هذه النظرية أولى المساهمات لعلمية الفكر الإداري وعقلانيته ومنهجيته، ولها دور كبير في تطوره حيث أن ما جاء بعدها من نظريات قدمت إضافات وتحددات مباشرة بناء على أسس النظرية العلمية أو عن طريق نقد ما جاء فيها.

* الزوجين جيلبارت: فرانك (1924-1968) عمل في مجال المقاولات فيم مصنع ريدن، وكان اهتمامه بالحركات خلال العمل من أجل اختيارها تحسينها و ليليان (1972-1978)، كانت مهتمة بالإدارة وعلم النفس، وقد تزوجا في 1904، وعملا معا في البحث عن الطرق المثالية لأداء العمل، حيث قاما بدراسة الوقت، دراسة الحركة الحديثة، تحليل طرائق العمل، وضع أسس خرائط تدفق للعملية، تصميم الوحدات الإنتاجية من خلال تموضع العمال والآلات والموارد، وقدمتا طريقة بطاقات العمال لتكريمهم، كما ركزا على الاهتمام بظروف العمل والبعد النفسي والصحي للعمال، و التأكيد على ضرورة فعالية الأساليب المتبعة أو استبعادها.

** هنري جانانت: ولد في الولايات المتحدة الأمريكية (1861-1919)، كان من معاصري تاييلور، ودرس الهندسة في معهد ستيفنسون، وأسهم في وضع جداول ورسوم بيانية واهتم بالأجور وطرق تحديدها ووضع خطة للأجور المرتبطة بالعلوات، صمم عددا من الخرائط منها ما يتعلق بالآلة وحركتها وعمرها وإنتاجها وطرائق حياتها وتشغيلها، ومنها ما يتعلق بالعمال وإنتاجيته، وقد أطلق على هذه الخرائط اسم خرائط غانت Gantt's Charts نظرت له الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية ورفع مستوى الإنتاجية. كما أنه اهتم بالنواحي النفسية لدى العاملين كوسيلة لزيادة إنتاجيتهم والحوافز المالية والمعنوية وأوضح أثرها في زيادة الإنتاج، وهو ما عكس التوجه الذي تبناه تاييلور رغم اتفاقهما في عدد من النقاط.

- نقد نظرية الإدارة العلمية:

- وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية نذكر منها ما يلي:
- النظر إلى العمال على أنهم آلة بيولوجية يستغلها المدراء لإنجاز أعمالهم؛
- إهمال الجوانب الإنسانية عن طريق وضع الأجور العالية للعامل الذي يبذل أقصى جهده؛
- الاهتمام بالمستويات التنفيذية في العمل وإهمال المستويات الإدارية ما أوجد عدم التكامل؛
- إهمال التنظيم غير الرسمي؛ وعدم التقدير الجيد للعلاقات الإنسانية خارج التجمعات الإنتاجية؛
- سوء التنظيم في الوظائف الإدارية حيث وضع تايلور 8 مدرء مما أدى إلى تشتت العامل.

ب- المبادئ الإدارية:

سميت بنظرية التقسيم الإداري، نظرية التنظيم، نظرية العملية الإدارية، نظرية الإدارة التنظيمية، ويعتبر هذا التوجه مكتملا للنظرية العلمية السابقة، غير أنها تختلف عنها في اهتمامها بالمؤسسة ككل بدل إنتاج الفرد، وتهتم بالمبادئ العامة بدل الطريق الأمثل لأداء العمل.

كان من روادها الأمريكيان جيمس موني، الان رايلي (Reily and Mooney)، والانجليزيان لوثر جوليك (Luther Gulick) ولندل ايرويك (Lyndall Urwick)، بالإضافة إلى أوليفر شيلدن (Oliver Sheldon).

لكن أهم هؤلاء المؤسسين ومن تنسب له هذه النظرية هو هنري فايول (Henry Fayol)* حيث لفت النظر إلى الإنسان الذي يمثل المحور الرئيسي للعملية الإدارية والإنتاجية وركز على المستويات العليا والمتوسطة في كتابه، وكانت أهم إنجازاته:¹

- تصنيف النشاطات الإدارية لست مجموعات: فنية وتجارية ومالية والأمن ومحاسبية وإدارية؛
- تحديد مهارات وصفات إدارية يستلزم وجودها بالمدير: جسدية، عقلية، حلوقية، ثقافية، وفنية؛
- تصنيف وظائف الإدارة إلى خمسة هي: تنبؤ، تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، تنسيق، رقابة.
- تطوير مبادئ الإدارة حيث اقترح أربعة عشر مبدئ للإدارة ما يزال استخدامها في الإدارة الحديثة.

* هنري فايول (1841-1925): مهندس تعدين فرنسي الجنسية، اشتغل معظم حياته في شركة مناجم الفحم الفرنسية بداية كمهندس ثم مديرا عاما منذ كان في الثلاثين من عمره، وقد نال شهرة كبيرة في سن متأخرة حيث كان في السبعينات عندما انتشرت أفكاره على نطاق واسع، حيث سبق وان كتب مقالات حول الهندسة المنجمية، وبعض الكتابات عن الإدارة توجه بنشره لكتابه الذي اشتهر بسببه الإدارة الصناعية و العامة (Administration Industrielle et Général) سنة 1916، وضمنه نظرتة للإدارة حيث قسم أنشطة المؤسسة إلى ستة مجموعات وحدد مهام الوظيفة الإدارية، كما حدد المبادئ الأساسية للإدارة، وقد كان ممارسا للعمل الإداري وليس فقط منظرا، وبذلك يعتبر أب مفهوم العملية الإدارية.

¹ راجع كلا من: عبد الغفور يونس، مرجع سابق ص 262؛

رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 60-69؛

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- 1- تقسيم العمل: ضرورة تطبيقه على جميع الأعمال من أجل رفع الكفاية الإنتاجية.
 - 2- السلطة والمسئولية، والسلطة هي السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي والهيكلي التنظيمي وأيضاً السلطة الشخصية؛
 - 3- النظام والتأديب حيث يجب احترام نظام العمل والتأديب وتطبيقهما؛
 - 4- وحدة الأمر وهي أن للمرؤوس رئيس واحد فقط يتلقى منه التعليمات والأوامر؛
 - 5- وحدة التوجيه أي خضوع كل قسم في المؤسسة إلى وجود هدف محدد لإنجازه ورئيس واحد؛
 - 6- خضوع المصالح الشخصية للمصالح العامّة حيث تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة لهذه المنشأة؛
 - 7- مكافأة العاملين وهنا يجب أن يكافأ العاملين لتحقيقهم مصلحة المنشأة؛
 - 8- المركزية وهي تركيز السلطة في المشروع حسب ما يحقق أكبر فائدة ممكنة؛
 - 9- سلسلة تدرج السلطة أي تدرج الرؤساء من أعلى لأدنى، مع عدم السماح للمرؤوسين بتخطي الرئيس المباشر في الاتصال؛
 - 10- الترتيب والنظام للأشياء المادية وللأفراد حيث لكل فرد مكانه الواجب أن يكون فيه وحيزه الذي يجب أن يحتله؛
 - 11- المساواة والعدل بين العاملين؛
 - 12- ثبات العاملين وعدم ارتفاع معدل دوران العمل لأن ذلك يسبب زيادة في التكلفة؛
 - 13- روح الابتكار بإفصاح المجال للعاملين؛
 - 14- روح التعاون والاتصال والعمل على شكل فريق عمل؛
- نشير أيضاً إلى مساهمات أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) في كتابه (فلسفة الإدارة) (The philosophy of management) حيث وزع النشاطات الإدارية إلى ثلاث مستويات: الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، التنظيم.
- وبصفة عامة فقد ركزت نظرية المبادئ الإدارية على نقاط أهمها:¹
- 1- ركزت على النشاطات الإدارية وخاصة العليا من خلال وضعها مبادئ تتصف بالشمولية؛
 - 2- التركيز على تعريف وتحديد ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية؛
 - 3- تطورت النظرية من خلال مرورها ب ثلاث مراحل (هنري فايول: وضع المبادئ الأولية للإدارة؛ جيمس مونيه: قدم دراسة عن مبادئ التنظيم الإداري كوظيفية أساسية في العمل الإداري؛ ليندال ايرويك: وضع نظرية الإدارة من الزاوية التنظيمية)؛

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 64، 65.

- نقد نظرية المبادئ الإدارية:

- أهملت الجوانب الإنسانية والسلوكية ومدى تأثيرها على التنظيم الإداري؛
- لم تدر اهتمام كافي لحركية النشاطات الإدارية وتغيرها وتطورها ولم تطرح الحلول المناسبة للإشكالات الناشئة عن هذه التغيرات.

ج- النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية* هي نموذج لتنظيم وإدارة وأداء العمل داخل المؤسسات، وكان من أهم روادها ماكس فيبر** الذي قدم أهم إسهاماته الإدارية والمتمثلة في نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته.¹

تحدد هذه النظرية خصائص التنظيم البيروقراطي كما يلي:²

- 1- توزيع العمل؛
 - 2- التخصص الوظيفي؛
 - 3- الاحتراف الوظيفي؛
 - 4- تسلسل السلطة الرئاسي؛
 - 5- تعيين الموظفين؛
 - 6- تحديد طرق الأداء وضوابطه؛
 - 7- التدوين الكتابي والرسمية؛
 - 8- العلاقات الوظيفية داخل التنظيم بدل العلاقات الشخصية
 - 9- وجود نظام لتسيير الحياة الوظيفية؛
- وقد حدد ماكس فيبر علاقات السلطة حيث حاول الإجابة على سؤال مهم وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ وقسم السلطة إلى:

* التجاوزات والممارسات الخاطئة التي ساربت تطبيق النظام البيروقراطي جعلت كلمة ومفهوم بيروقراطية مرادفا للسلبية عند عامة الناس ما أدى للمطالبة بإزالتها والقضاء عليها، ولا يتحمل النظام البيروقراطي هذه الصفة البعيدة تماما عن مضمونه.

** اسمه الكامل: ماكسيميليان كارل إميل ويبر Maximilian Carl Emil Weber (21 أبريل 1864-14 يونيو 1920) كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب "السياسة كمهنة".

¹ راجع كلا من: عبد الغفور يونس، مرجع سابق ص 262؛

رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 45-59؛

² Jean Michel Plane, op. cit, p.9-11;

Derek S. Pugh and David J. Hickson, op. cit, p p.4-7.

- سلطة بطولية يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية والتي تفوق غيره ممن حوله.
 - سلطة تقليدية تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.
 - سلطة قانونية يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.
- تمكنت هذه النظرية من التأصيل لعدة أمور لم تكن موجودة من قبل من خلال عدة خصائص منها:¹
- الرشد والعقلانية من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة.
 - تنظيم فيبر ينطبق على المؤسسات والتنظيمات الحكومية الكبيرة.
 - التسلسل السلطوي والاستمرارية والدقة والاستقرار جعلت النظام المتطور على باقي التنظيمات.
 - حماية العاملين في المؤسسات عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية.
 - عدم خضوع المراكز الوظيفية أو شاغليها للضغوط السياسية.
 - عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم مهما حدث من تغيير في نظام الدولة أو الفكر السياسي.

- نقد النظرية البيروقراطية:

هناك ماخذ على هذه النظرية منها:

- الجمود والروتين؛
- تحويل الوسائل إلى غايات؛
- العمل على إنجاز الحد الأدنى من الأداء؛
- تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا دون سواها؛
- تركيز السلطة وضغوط الجماعات غير الرسمية لحماية أنفسهم وإهمال العنصر الشخصي.

على الرغم من أن كلاً من تايلور وفايول اهتمتا برفع الإنتاجية، إلا أن مساهمة كل واحد منهما تختلف عن الآخر، حيث أن فايول اهتم بالإدارة كمنظومة يمكن تعلمها وممارستها، بينما تايلور اهتم بالنواحي العملية وتحليل الحركة والزمن والأعمال التنفيذية في الورشة، وكان ماكس فيبر مهتماً بالتنظيم ككل من حيث تركيبه؛ وعلى العموم تعتبر إسهاماتهما ذات أثر كبير في الفكر الإداري حيث اعتمدت كمرجع للبحوث العلمية التي أتت بعدهم وما زالت تعتبر صالحة في مجملها.

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز مايد سارفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص

2. مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

إن القصور المسجل في مدرسة المدرسة الكلاسيكية والانتقادات الموجهة إليها وعجزها عن حل مشاكل العمل وانعدام الانسجام على مستوى وحدات العمل، دفعا باتجاه بروز مدرسة أخرى مرتكزة على أهم الثغرات في المدرسة الأولى وهي إهمال العنصر البشري، لذلك كان اهتمامها منصبا على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في بيئة العمل، مستخدمة طرقا ومناهج علمية في ذلك، وقد قامت هذه المدرسة على أساس فرضية مفادها أن للجانب الإنساني دور كبير في أداء الأعمال ونتائجها.

ومن الملاحظ أن معظم الباحثين في هذه المدرسة متخصصون في علم النفس وعلم الاجتماع وهو ما يبرر الاهتمام بالعنصر البشري على مستوى المؤسسات.

ويمكن تحديد اتجاهان بارزين في هذه المدرسة هما مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي.

أ- مدخل العلاقات الإنسانية:

ظهر مدخل العلاقات الإنسانية في البداية نتيجة فكرة تجريبية بنفس أسلوب المدرسة العلمية في التحليل مع تغيير موضوع الدراسة، فبدل أن يكون الموضوع انخفاض الإنتاجية بشكل مباشر توجه البحث نحو العوامل المادية المحيطة بالعمل، وقد كان رائد هذا الاتجاه الباحث الاسترالي التون مايو* "Elton Mayo" الذي قام بأبحاثه بناء على طلب من شركة Western Electric في أحد مواقعها المسمى هاورثن (Hawthorne)** بالولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة 1927-1932 حيث كان هدف الدراسة التعرف على أثر المتغيرات المادية على الإنتاجية (الإضاءة، ساعات العمل، الظروف المحيطة بالعمل، الأجور...)، غير أن النتائج المحصلة أثبتت عدم وجود ارتباط بين الإنتاجية والإضاءة ففكروا في وجود عامل آخر مؤثر على الإنتاجية بعيدا عن الجوانب المادية المعروفة، مما دفع بفريق البحث إلى إجراء تجارب أخرى توصلوا من خلالها إلى أن الجوانب الاجتماعية والنفسية هي السبب وراء زيادة الإنتاجية، وهذا ما أدى إلى تحول مسار تجارب هاورثن إلى دراسة هذه الجوانب حيث اهتموا بالروح المعنوية و الانسجام بين مجموعات العمل، والرضى الوظيفي، وغيرها من الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال والعمل، وهو ما أدى إلى تبلور فكر مدرسة إدارية جديدة مغايرة للمدرسة السابقة بمدخلها المختلفة.

* التون مايو هو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، وُلد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 وتوفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ محاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفرد للأعمال (1923-1947) أين عمل كأستاذ في البحث الصناعي، وقدم عدة أبحاث ومؤلفات منها: المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية 1933، المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية 1945، المشاكل السياسية للمدينة الصناعية 1974،

** هاورثن (Hawthorne) مصنع لشركة وسترن وسترن إلكتروك، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات، بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد وصلت دراسات هاورثن إلى أهم النتائج التي شكلت قواعد مدخل العلاقات الإنسانية، والتي مفادها:¹

- العنصر البشري هو أهم عناصر العمل؛
- الزيادة في الإنتاج مرتبطة بالشعور بالرضا والراحة النفسية للعامل؛
- وجود علاقة جيدة بين العمال والمسؤولين تؤدي إلى تفاهمهم وتعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة؛
- الحوافز والظروف المادية ليس لها الأهمية الأولى عند العمال، بل تشكل العوامل النفسية واحترام الإنسانية الأولوية، ويكون لها الأثر الفعال في زيادة الإنتاج وتحسين العمل في المنظمة؛
- هناك ضرورة لإعطاء العاملين قسطاً من الحرية في انجاز الأعمال، فالإشراف الديمقراطي يؤثر إيجاباً على الإنتاجية؛
- القدرة على أداء العمل غير محددة بالقدرات الجسمية للعامل بل وفق قدراته الاجتماعية، أي من حيث تعامله مع جماعة العمل؛
- سلوك العمال لا يفسر كأفراد بل كأعضاء في مجموعات تعرف بالجماعات غير الرسمية، ولها أثر كبير في تحديد توجهاتهم وأدائهم لأعمالهم؛
- أنماط القيادة المبنية على اشراك العمال في اتخاذ القرارات هي الأكثر فاعلية؛
- هناك طرق أخرى لتنظيم العمل أكثر فاعلية من طريقة المدرسة الكلاسيكية المتمثلة في التخصص وتقسيم العمل؛
- ضرورة توفر المدراء على مهارات اجتماعية بالموازاة مع المهارات الفنية اللازمة للعمل؛
- ضرورة تطوير الاتصالات بين المستويات التنظيمية خاصة الاتصالات الصاعدة بين المرؤوسين والرؤساء.

ونذكر أيضاً مساهمات ماري باكر فوليت (Mary Parker follet)* التي ركزت عدت نقاط اعتبرتها ضرورية وكانت نقاطاً نقدية للدائرة العلمية نذكر منها:² استبعاد السلطوية المركزية، جماعية المسؤولية، استخدام السلطة، حيث دعت إلى تناغم أعمال المدراء والعمال دون هيمنة، وركزت على المجموعات وكيفية تكوينها، وأبرزت دور التعاون والمشاركة والتنسيق للسير الحسن للعمل، ووضعت قواعد للتنسيق السليم، كما أشارت إلى أن القوة والسلطة مفاهيم حركية غير جامدة لذلك اقترحت

¹ راجع كلا من: سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 17، 18؛

حسن العلواني، التنظيم الإداري: المداخل والنظريات المعاصرة، بروفيسور للدراسات الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص 64، 65، 66.

* ماري باكر فوليت Mary Parker follet، باحثة متخصصة في العلوم السياسية والقانونية والفلسفة، كما كانت مستشارة اجتماعية لعدة شركات أمريكية، وقد كان نقدها لتجاهل تايلور للجانب الإنساني هو سبب كتاباتها عن الإدارة،

² علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 75، 76.

على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعل السلطة أو القوة مع العاملين وليس ضدهم ، وكذلك تفادي الصراعات من خلال تكامل المصالح، مشاركة العمال في تحليل وتصميم العمل، وقد كتبت عدة كتابات حول هذه الأفكار وغيرها.

ومن بين رواد هذا المدخل أيضا نذكر شيلستر برنارد (Chester Barnard)* حيث ركز في مؤلفاته على الجوانب التنظيمية، السلطة والمسؤولية، القيادة والاتصالات (مبدأ تفويض السلطة من الأعلى)، ونظر للمنظمة على أنها كيان اجتماعي تعاوني، والتعاون هو الأساس لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة معا، كما كان يرى أن الاهتمام بالعمل دون العمال لا يحقق النتائج المثلى بل الاهتمام بهما معا هو ما يحقق التوازن، ومن مساهماته أيضا التأكيد على وجود وأهمية التنظيم غير الرسمي، بالإضافة إلى مفهوم قبول السلطة حيث كان يرى أن للعمال الحق في قبول أو رفض الأوامر الإدارية، وحدد دور المدير في تسهيل الاتصالات والتحفيز لرفع جهود العمال.¹

يمكن القول عموما أن مدخل العلاقات الإنسانية كانت البداية الأولى التي أدت إلى ظهور النظرية الاجتماعية السلوكية، باستخدام مفاهيم علوم الاجتماع والنفس لزيادة المعرفة بالسلوك الإنساني في بيئة العمل.

ونذكر هنا الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في الإدارة:

- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل بجانب العامل المادي فالنظرة الموجهة للفرد تعتبره "رجل اقتصادي اجتماعي" يحقق ذاته بدرجة كبيرة من خلال تفاعله مع الآخرين خاصة داخل مكان العمل.
- تتم الاستجابة لسلطة الإدارة عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية وليس الاقتصادية فقط.
- النظر إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط، فإشباع حاجات العاملين بالمنظمة أصبحت من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات العصرية.
- استهداف زيادة الانتاجية من خلال تحقيق الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد (المادية، الاجتماعية)،
- التركيز على تشجيع التنظيمات غير الرسمية لأن ذلك جزء من الطبيعة البشرية ذاتها، وافترض عدم وجود تناقض بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

* شيلستر بارنارد (Chester Barnard): (1886-1961) قدم من كتبه كتاب (وظائف المدير) (Functions of The Executive) سنة 1937 و (التنظيم والإدارة) (Organisation And Management) 1948، استفاد من خبرته كمدير لشركة At & T للاتصالات، رئيس مجلس إدارة شركة نيوجرسي بل الأمريكية New Jersey Bell Telephone Company، من إنجازاته التأكيد على أهمية التنظيمات غير الرسمية، و الصفات القيادية اللازمة.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 62، 63.

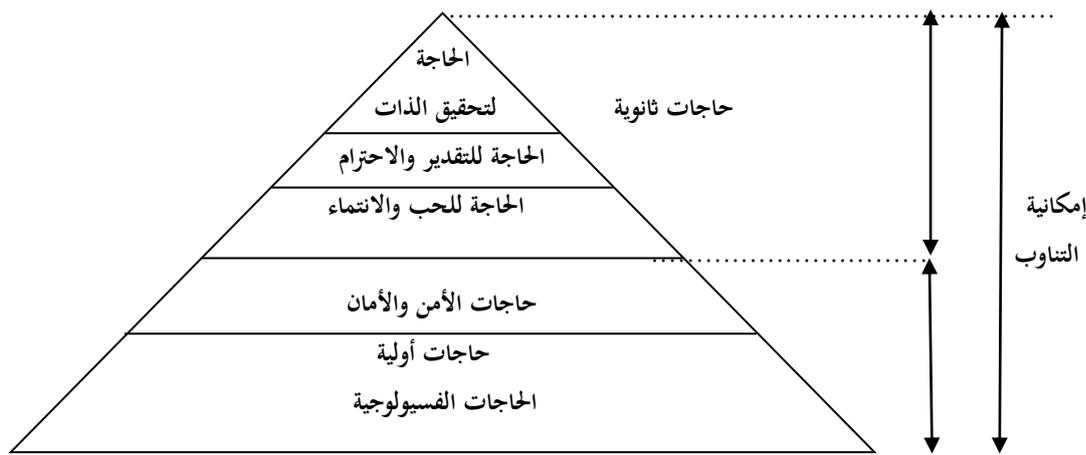
ب- المدخل السلوكي:

ظهرت كردّ فعل لمدرسة الإدارة العلمية لإغفالها الجانب النفسي والاجتماعي للعامل واعتباره الانسان الاقتصادي، ومدخل العلاقات الإنسانية في طرحها لفكرة الانسان الاجتماعي رغم أنها امتداد لها، وتقوم المدرسة السلوكية على افتراض أن السلوك الانساني هو سلوك هادف وأن مهمة الإدارة محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة، كما اعتمدت على استخدام طرق البحث العلمي لتفسير السلوك الإنساني ومحاولة التنبؤ به، قدموا نظرة أكثر تعقيداً للإنسان مما قدمته الاتجاهات السابقة، حيث اعتقدوا بوجود دوافع للفرد غير المادية البحتة وفق نظرة الكلاسيك ولا الاجتماعية كما طرح مؤسسو مدخل العلاقات الإنسانية، وركز هذا الاتجاه على دراسة وتحليل طبيعة العمل الذي يؤديه العامل ومدى تلبية حاجات هذا الأخير، وذلك ما يتيح استغلال امكانياته وقدراته ومهاراته بشكل أكثر فاعلية. وقد أسهم الكثير من الكتاب والباحثين في ظهور هذه المدرسة مثل دوجلاس ماكجريجور، فريدريك هيرزبرج، ابراهام ماسلو، هربرت سايمون، كريس أرغريس، رينسس ليكرت وغيرهم. وقد كان لكل منهم مساهمة في هذا المجال شكلت في عمومها المدخل السلوكي، نذكر منها:

1- نظرية الحاجات الإنسانية:

أو مبادئ السلوك الإنساني، وصاحبها ابراهام ماسلو (Abraham Maslow)*، يعتبر ماسلو أن حاجة الانسان دائمة، فهو ما أن يشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ السعي وراء إشباعها، وقد رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم تصاعدي تبعاً لأهميتها حسب الشكل التالي:

الشكل (09) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: Roger Aim, L'essentiel de la théorie des organisations, Gualino, Paris, 2006, p43.

* ابراهام ماسلو (1908-1970)، عالم نفس أمريكي ولد بنيويورك، متخصص في السلوك الإنساني، ومن أوائل المنظرين لاحتياجات ودوافع الانسان في العمل، وانخرط في تكميل أعمال التون مايو، وهو صاحب هرم الاحتياجات.

يظهر ترتيب ماسلو للحاجات تصاعدياً من الحاجات الفسيولوجية (الوظائفية) كالطعام والشراب، ثم الحاجات الأمنية كالمأوى، فالحاجات الاجتماعية كتكوين الصداقات ثم حاجات الاحترام، وأخيراً حاجات تحقيق الذات، غير أنه يفترض أن الحاجة المشبعة لا تمثل دافعا للسلوك، بل الحاجات غير المشبع هي ما يحرك الانسان، كما يفترض في طرحه أن اشباع هذه الحاجات عملية مستمرة ومتناوبة، وبيانها كالتالي:¹

- تأتي الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم وتهدف إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه؛
- حاجات الأمن والأمان: هي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي تتمثل في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي وحماية حاجاته الفسيولوجية. وشعوره بالاستقرار والاطمئنان؛
- الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب والانتماء: وهي حاجة الفرد أن يكون مقبولاً في المجتمع الذي يعيش فيه وأن يحظى بفرص التعاون مع أفراد، وان يشارك الآخرين ويشعر بقبوله في الوسط الذي ينتمي إليه؛
- حاجات الاحترام والتقدير: هي من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الانسان مع نفسه ومع غيره حيث تحقق التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وهي الحاجات المادية او المعنوية او السلوكية التي يعتبرها الانسان من حقه وعدم الحصول عليها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين؛ أما حاجات التقدير الاجتماعي فهي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه وكيف ينظرون إلى سلوكه وإنجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته وإعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع؛
- حاجات تحقيق الذات: وهي احساس الفرد بكفاءته ومهارته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها وذلك من خلال الانجاز الذي يرفع قيمة الفرد عند نفسه وعند المجتمع.

2- نظرية (X) و(Y):

أسس هذه النظرية دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor)* وتقوم فلسفته الإدارية على الافتراض بأن كل مدير له فلسفة خاصة يعتمدها لتحديد سلوكه الإداري وبالتالي السلوك التنظيمي، بالإضافة لذلك فقد بين أن هناك عاملاً آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو تأثير رجال الأعمال بمبادئ الإدارة التقليدية واقتناعهم بها حيث أصبحت عندهم لا تحتل التعديل أو النقاش، وهذا ما

¹ راجع كلام من: Ellen A. Benowitz, Principles of Management, Hungry Minds, USA, 2001, p18.

Roger Aim, L'essentiel de la théorie des organisations, Gualino, Paris, 2006, pp43, 44.

* دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor (1906-1964)، هو من علماء النفس الاجتماعي الذي أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في المنظمات، عمل لفترة رئيساً تنفيذياً لكلية أنتيوش Antioch، والتي حسب وصفه حددت نظريته لعمل التنظيمات، وعمل من 1954 حتى وفاته، أستاذاً بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، ويعتبر أول من أسس نظرية في الدافعية.

أثر في نظرتهم للسلطة التي اعتبروها الوسيلة الوحيدة للتأثير على الأفراد، ويرفض ماكجريجور هذا الطرح حيث يرى أن السلطة نوع من أنواع التأثير وهناك أنواع أخرى كالتحفيز والافئاع، كما يعترض على اعتبار المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة فيؤكد على وجود سلطة غير رسمية ناتجة عن الثروة والقوة والعلم والخبرة، كما عارض أيضا النظرة التقليدية للعلاقة التنظيمية التي تنظر للفرد من خلال أداء واجباته فقط، ويقدم نظرة أخرى توسع العلاقة التنظيمية لتشمل جوانب عديدة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأفراد داخل منظماتهم، كما كان من الأوائل الذين دعو إلى التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.¹

قدم ماكجريجور تصوراته للنظرية الكلاسيكية ولأفكاره الجديدة في نظريتي (X) و (Y)، حيث لخص في الأولى فروض النظرية التقليدية، ولخص في الثانية وجهة نظره في التعامل مع عنصر البشري داخل المنظمات، وقد تطرقت هتتين النظريتين إلى ما يلي:²

نظرية X (وجهة النظر التقليدية):

- إن الانسان العادي لديه كراهية فطرية للعمل ويحاول تجنبه؛
- إن الانسان العادي يكره المسؤولية ولذلك يجب أن يُوجه من رئيسه؛
- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار؛
- الانسان العادي يفقد المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة؛
- أغلب الناس يجب أن يُجبروا على العمل ويراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب لتحقيق الأهداف.

نظرية Y (وجهة نظر العلاقات الانسانية):

- الانسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة متى ما توفرت الظروف المناسبة لذلك؛
- تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد بإرادته للعمل ويلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها؛
- تحت الظروف المناسبة يتعلم الانسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها؛
- الانسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي تشبع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار؛
- الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا أعطي الفرصة؛
- الإنسان قادر على الابداع والابتكار وركوب المخاطر إذا أعطي الفرصة لذلك؛
- إن العقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

¹ علي شريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص 82.

² راجع كلا من: حسن علواني، مرجع سابق، ص 75-77؛

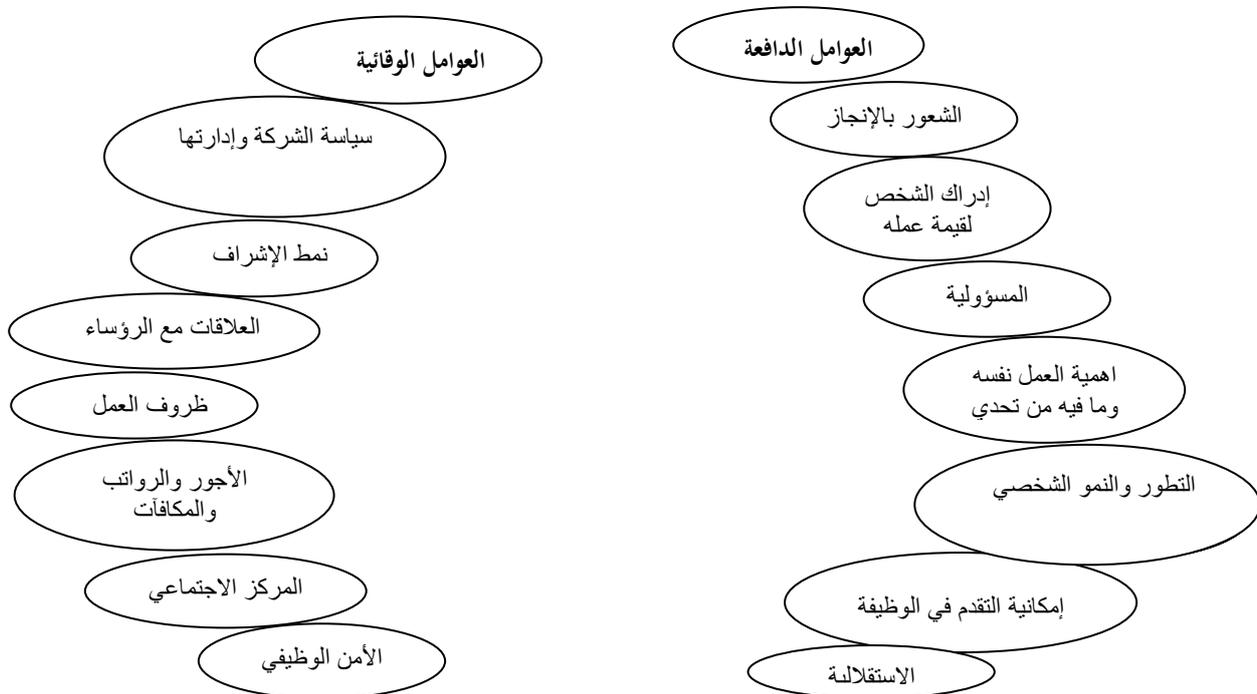
نخلص إلى أن نظريته Y دارت حول ضرورة أن يكون مكان العمل محبباً للنفس، وجعل الفرد يحس أن وجوده فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية واستمراريتها.

3- نظرية ذات العاملين:

فريدريك هيرزبرغ (Frederik. Herzberg)* تقول النظرية أن الشعور بالرضا عن العمل يتولد عن عوامل تسمى العوامل الدافعة أو المحفزة وهي التي تتصل بمحتوى العمل وطبيعته وتصف علاقة الفرد بما يعمل، وعندما تنخفض هذه العوامل عن المستوى المقبول فإنها تمنع الشعور بالرضا عن العمل، بينما الشعور بعدم الرضا يتولد من غياب عوامل تسمى بالعوامل الواقية أو عوامل الصيانة وهي العوامل التي تصف علاقة الفرد بالحيط الذي يؤدي فيه عمله، فإذا انخفضت العوامل الواقية لأدنى من المستوى المقبول من وجهة نظر الفرد فإنه يصبح غير راضٍ أنظر الشكل (09).

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنها لا تزال لها أهميتها لأنها حاولت أن تفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الواقية، وقد أدى هذا الفصل إلى مفهوم إثراء العمل والذي يعني تزويد الأعمال بعوامل دافعة ولكن قبل زيادتها يجب على الإدارة توفير العوامل الواقية لأنه بدون ذلك يصبح الفرد أقل استجابة لمحاولات إثراء العمل.¹

الشكل (10) العوامل الواقية والعوامل الدافعة



المصدر: من إعداد الباحث

* فريدريك هيرزبرغ (Frederik. Herzberg) (1923-2000)، أستاذ علم النفس الصناعي بجامعة أوتا (Utah) بالولايات المتحدة الأمريكية، أكمل بأعماله نظرية ماسلو، ويعتبر أب فكرة إثراء العمل، قام بإبحاثه حول المؤسسة بين فترتي (1950-1970)، نتج عنها تقديم نظرية ذات العاملين.

¹ راجع كلا من: عبد الرحمن بن أحمد وآخرون؛ مرجع سابق، ص 268-269.

ومن بين الرواد أيضا نذكر:¹

كريس أرغريس (Chris Argyris)*:

قدم كتابه (الخصائص الفردية والمنظمات) أوضح فيه أن الكائن البشري ينمو ويتطور من الناحية الجسمية والعقلية معا لكن التطور الجسمي يتوقف عند سن معينة أما العقلي ففي تطور مستمر، ويرى أن المستقبل للمؤسسات التي تواجه التغيرات بقدرات ذاتية من خلال التعلم الفردي والتنظيمي، ويرى أيضا أن الإدارات المتميزة تسعى لتأمين حاجات الإرضاء المعنوي للذات وإشباع الحاجات المادية، ووضع العاملين في الأماكن المؤهلة للعمل مع توافرها مع رغبتهم سيؤدي إلى تغيير الأهداف بأقل التكاليف للمؤسسة، وعدم فعل ذلك يخلق منافسة غير متكافئة بين العاملين، ويدفعهم لترك العمل وهذا يؤديهم ويفقدتهم التعويضات المادية.

رنسيس ليكارت (Rensis Likert)*:

اهتم بموضع سلوك الأفراد داخل المنظمات، وطور مفهوم العلاقة المتكاملة التي مفادها أن كل فرد يجب أن يحس بأنه مهم وضروري داخل المنظمة، ودعا إلى هيكل تنظيمي يعتمد على الدافعية الذاتية للعامل وخلق روح التعاون من خلال فرق العمل، وكان تركيزه الأكبر حول أنماط التسيير وأثرها على فعالية المنظمات، حيث حدد أربعة أنواع للقيادة تمثلت في القيادة المتسلطة، والقيادة الأبوية، والقيادة الاستشارية، وأخيرا القيادة التشاركية والتي يتبناها ليكارت، حيث تعتمد على علاقة تعاونية بين الأفراد، اتخاذ القرار والرقابة عليه من طرف مجموعات العمل، وتحديد الأهداف من طرف المجموعة.

هربرت سايمون (Herbert Simon)*:

ركز في دراسته على مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية وكيفية اتخاذها وجعلها أكثر فعالية، وحدد ثلاث طرق لذلك تمثلت في إيجاد المناسبة التي تدعو لاتخاذ القرار بالقيام بنشاطات استخباراتية لذلك، ابتكار وتطوير وتحليل مسارات الفعل الممكنة (تصميم النشاط)، ثم اختيار مسار فعل معين من تلك الاختيارات؛ كما ركز على الناحية الاجتماعية الإنسانية لضمان نجاح المنظمات.

Roger Aim, op.cit, Paris, 2006, p48, 49;

¹ راجع كلا من:

Jean Michel Plane, op. cit, pp.35- 42;

*كريس أرغريس Chris Argyris، عالم نفس أمريكي ولد سنة 1923، كان أستاذ إدارة المؤسسات في جامعة هارفرد، متخصص في التعليم والسلوك التنظيمي، وهو باحث وممارس تدخل على عدة مؤسسات خاصة وعمومية.

* رنسيس ليكارت Rensis Likert (1903-1981) عالم نفس اجتماعي أمريكي قام في 1949 بإنشاء معهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميشيغن، وإلى غاية تقاعده كان على رأس واحدة من أهم معاهد البحث الخاصة بالسلوك الإنساني في المنظمات، وفي تقاعده أسس شركته للاستشارات، ووضع فيها أفكاره حول إدارة المنظمات، واستندت كتبه إلى الأبحاث التي أجراها مع زملائه، وألف كتابه الأخير ألفه مع مساعده وهي زوجته جين جيبسن ليكارت Jane Gibson Likert.

* هربرت سايمون Herbert Simon (1916-2001)، عالم سياسي واجتماعي أمريكي مميز، أثرت مساهماته في الفكر والادراك في عدة مجالات، بدأ حياته في الإدارة العمومية وفي البحوث التطبيقية، ثم التحاق بعدة جامعات، كان أستاذ الاعلام الآلي وعلم النفس في جامعة كارنيجي (Carnegie Mellon) في بيرتسبرغ (Pittsburgh)، حيث عمل مع رفاقه على بحث أساسي حول اتخاذ القرار باستعمال الحاسوب محاكات التفكير البشري، حاز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1978.

❖ نقد المدرسة الاجتماعية السلوكية

مما سبق يمكن القول أن المدرسة الاجتماعية السلوكية كغيرها من المدارس ومن الإنجازات البشرية لها إسهامات أثرت بها الفكر الإداري وتقدمت به خطوات للأمام، ورغم أنها ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، وقدمت إضافة محترمة إلا أنها لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة من خلال النتائج التي انتهت إليها وهو ما أدى إلى بعض المآخذ عليها. ومن الإيجابيات التي تحسب لها والمآخذ التي تبين قصورها وأخطاءها، نشير إليها يلي:¹ من إيجابياتها نذكر:

- استطاعت خلق تفهم عميق لظروف ودوافع وحاجات الأفراد داخل المنظمة، واستخدام كل ذلك لحفزهم على العمل واستغلال قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى هدف واحد كجماعة في جو من التعاون؛
 - مكنت المديرين من فهم واستيعاب أعمالهم من خلال فتح نظرهم على البعد الإنساني؛
 - أبرزت المدرسة السلوكية أثر الأبعاد النفسية والاجتماعية في العمل؛
 - إضافة مبدأ اثراء العمل؛
 - الجمع بين اللامركزية الإدارية وزيادة عدد المرؤوسين نسبة إلى المدير الواحد؛
 - ترتيب الحاجات الإنسانية وتحديد طرق إشباعها وتوجيهها لخدمة زيادة الإنتاجية؛
 - تحسين طرق القيادة داخل المنظمة،
 - تقديم قاعدة جيدة لمفهوم المشاركة والتمكين التي ظهرت لاحقاً.
- ومن السلبيات نذكر:

- تقديم اقتراحات تتعارض مع مصالح أصحاب العمل؛
- الاهتمام الزائد بالعامل الإنساني في المنظمة على حساب العوامل الأخرى؛
- عدم استعمال طرق علمية في تحصيل النتائج؛
- عدم تقديم طرق لقياس اشباع الحاجات الذي ركزت عليه؛
- إهمال آثار العوامل الخارجية على السلوك في المنظمة؛
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير وإهمال دوره في تشكيل السلوك التنظيمي؛
- اقتصر البحوث والاهتمام على المستويات التشغيلية مع إهمال المستويات الأخرى؛
- محدودية النتائج المحصلة، وعدم شمول النظرة للمنظمة كاملة.

¹ راجع كلا من: عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولة الإدارة في عصر المعرفة، (15-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، لبنان، ص10.

سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص21.

طلعت عبد الوهاب السندي وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص 48، 49.

ج- المدرسة الحديثة

إن مسار تطور الفكر الإداري لم يتوقف عند المدرستين السابقتين، بل كانت هناك بحوث عديدة ودراسات اعتمدت على نتائج الدراسات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة الاجتماعية السلوكية وعلى الانتقادات الموجهة لهما وانتهجت خطأ جديدا في الإدارة يطلق عليه في أدبيات الفكر الإداري بالمدرسة الحديثة حيث اعتمد على طرق وأساليب جديدة، غير أنه ارتكز لما سبقه من بحوث ودراسات وخاصة أعمال شيبستر برنارد (Chester Barnard)* وأعمال هربرت سايمون (Herbert Simon)**؛ ونشير إلى أن هذه المدرسة عدة مداخل ونظريات، سنتناول أهمها.

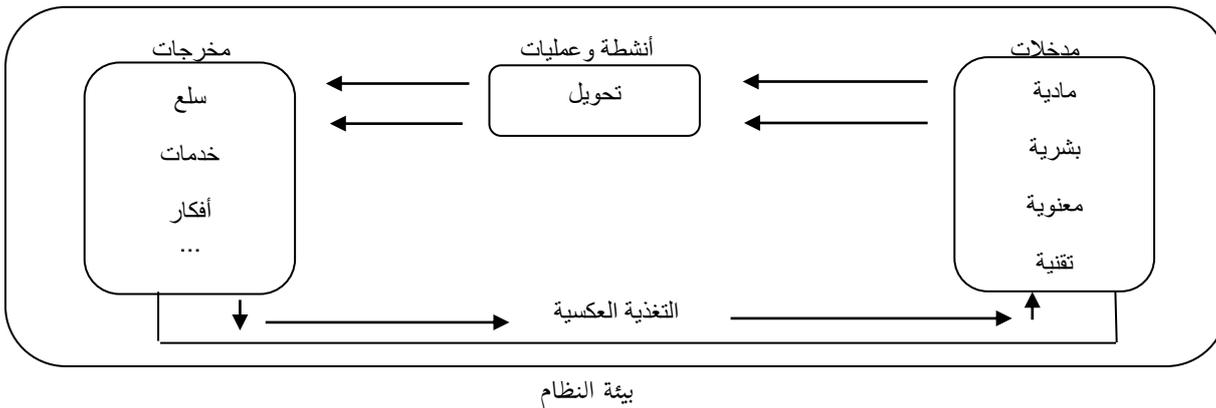
1- نظرية النظم:

ظهرت مدرسة النظم في الستينات من القرن العشرين، وتعتبر واحدة من أهم النظريات لما لها من أثر على الفكر الإداري، وهي التجسيد العملي للانتقادات الموجهة للمدارس السابقة حيث اهتمت كل مدرسة بجانب وأهملت الجوانب الأخرى بينما كانت نظرتها أشمل وأكثر دقة.

وتقوم نظرية النظم على اعتبارات مفادها:¹

- أن المؤسسة نظام مفتوح وليس مغلقا كما قررت الافتراضات السابقة؛
- المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار متبادلة التأثير بينها؛
- المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مدخلات من البيئة الخارجية وتقدم لها مخرجاتها من سلع وخدمات؛
- المنظمة نظام مكون من أجزاء، وهي بدورها جزء من نظام أكبر وهو البيئة.

الشكل رقم (11): مكونات النظام المفتوح



المصدر: سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الرياض، الطبعة السابعة، 2011، ص 72.

* أنظر الصفحة 61 من متن هذا البحث.

** أنظر الصفحة 66 من متن هذا البحث.

¹ راجع كلا من: محمد مصطفى الحشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 419، 420.

ومن أهم الباحثين المساهمين في هذا المدخل نذكر: كارل لويد فان بيرتلانفي (Karl Ludwig von Bertalanffy)، جاي رايت فورستر (Jay Wright Forrester)، كينث بولدينغ (Kenneth Boulding)، أنتوني ستايفورد بير (Anthony Stafford Beer)، هنري منتبزرغ (Henry Mintzberg).

2- النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية اسهاما مهما في الفكر التنظيمي المعاصر، فهي على عكس المدارس السابقة لا تقدم وصفات إدارية نمطية ثابتة، بل تركز على عدم وجود نمط تنظيمي واحد يكون أفضل من غيره، ولا نظرية إدارية واحدة يمكن تطبيقها بشكل دائم ولكل المنظمات، والحل الأمثل هو الحل الذي يتلائم مع الظروف التي تختلف من وقت لآخر ومن منظمة إلى أخرى، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.¹

من أهم رواد هذا المدخل نجد: جون وودورد (Joan Woodward)، بول لورانس وجاي لورش (Paul. Lawrence, Jay. Lorsch) إمري وتراست (Emery et Trist)، وغيرهم.

3- النظرية الكمية:

ظهرت هذه النظرية ابتداء في الميدان العسكري لحل المشاكل المتعلقة بتسيير الإمكانات العسكرية أثناء الحروب، وهي مبنية على خلق تكامل بين عدة حقول من المعرفة العلمية، كما استعملت الحواسيب لحل للعمليات المعقدة وبالسرعة المناسبة، وقد ساهمت في معالجة مشاكل التخزين والنقل، كما ساهمت في تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمديرين أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات بموضوعية أكثر وهذا ما يقلل من اللجوء للتقدير والحكم الشخصي لهم. ويجمع هذا المدخل بين علم الإدارة الذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة القرارات، بحوث العمليات والتي بتطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية، نظم المعلومات وهي التي تقدم قاعدة بيانات تجمع معلومات كثيرة بسرعة وتكلفة مناسبة.²

4- نظرية Z*:

صاحب هذه النظرية هو وليم أوشي (William G. Ouchi) الذي قام بالجمع والمقارنة بين التنظيم الأمريكي بخصائصه من تقسيم العمل، والمركزية، والرسمية، والتخصص الدقيق، والتنظيم الياباني الذي يتميز بوجود علاقات تعاونية غير رسمية تساعد على التنسيق، كما يقوم على التشاور في اتخاذ القرار، ويعتبر أن الوحدة الأساسية هي الجماعات بحيث توكل الأعمال إلى جماعات أي مجموعة من

¹ راجع كلا من: علي شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص 94؛

محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 1999، ص 66.

² رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 93.

* يطلق عليها أيضا اسم الإدارة اليابانية.

الأفراد، كما يتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي، ولكن أوشي مزج بين النظامين حيث أكد على جماعية العمل وفردية المسؤولية، فترة استخدام طويلة، الاهتمام بالعمال حتى بعائلاتهم، الترقية والتقييم البطيء، قلة المستويات الإدارية، تخصص معتدل، رقابة مريحة غير رسمية، درجة أقل من الرسمية، مع الحفاظ على فرق العمل ومن بينها حلقات الجودة.¹

ونذكر الدعائم الأساسية لفلسفة الإدارة اليابانية:²

- جماعية الإدارة حيث التعاون والتكامل والمشاركة في اتخاذ القرار ووضع الأهداف؛
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وسيادة نمط القيادة الاجتماعية والعدالة والتعاون، حيث يتمحور دوره في تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل؛
- الرقابة الذاتية غير الرسمية وشفافية الرقابة الداخلية؛
- التفويض الكبير في حل مشكلات العمل حيث يتم على مستوى العمل نفسه؛
- سلطة مبنية على القبول والإقناع بدل تدرج السلطة التقليدية.

❖ نقد المدرسة الحديثة:

نجح مدخل النظم في تقديم نظرة شاملة للمنظمة، وبين ضرورة الانتباه للتفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة المكونة للنظام غير أنه لم يقدم طرق حل المشاكل، فمفهوم النظم مجرد وعمومي. لم تناقض النظرية الموقفية سابقاتها أو تلغي ما قدمته، غير أنها تتطلب شروطاً خاصة في المدير، وتدفع إلى استعمال كفاءات شخصية غير قابلة للتنميط، وبتغيير المدراء يكون من الصعب على أفراد المنظمة التأقلم مع الإدارة الجديدة، وهذا ما يؤثر على تحقيق الأهداف، كما أنها تتيح للمدراء تبرير أخطائهم. بالنسبة للنظرية الكمية فرغم نتائجها الجيدة في مجالات متعددة إلى أنها لا تستطيع ترجمة بعض المتغيرات في المنظمة إلى متغيرات عددية، فالروح المعنوية وثقافة المنظمة لها تأثير كبير على أداء المنظمات.

وفيما يخص نظرية Z فإن محاولة تطبيقها خارج حيزها الاجتماعي ذو الخصوصية الثقافية المشابهة لما عند اليابانيين يفشل في غالب الأحوال لأنه يعتمد على عناصر غير قابلة للتعميم. في الأخير نشير إلى وجود مساهمات عديدة في الفكر الإداري أوصلته إلى ما هو عليه اليوم، وكل مدخل له مميزات وعليه مآخذ، وهناك بناء لكل مدخل على ما سبقه، فما قدم في المدرسة العلمية وحتى قبلها من إنجازات آدم سميث وصولاً إلى الإدارة المعاصرة تلاقحت النظريات والمداخل والمدارس للوصول بالإدارة إلى درجة العلم الخاص بعد أن كانت مجرد أفكار وطرق لحل المشاكل.

¹ محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000، ص 114، 113.

² عبد السلام أبوقحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الثالثة، 1998، ص 34.

المطلب الثالث: العمليات الإدارية

يقصد بالعمليات الإدارية مجموع المهام التي ينفذها الإداريون لإدارة شؤون منظماتهم، وهناك اختلاف بين المهتمين بالإدارة حول عدد هذه العمليات غير أن هناك أربعة وظائف تظهر في أغلب التقسيمات ويتم اعتمادها هنا في متن هذا البحث، وهي وظائف مرتبطة ببعضها من أجل إعطاء معنا للعمل الإداري، يمكن تفصيلها كما يأتي.

أولاً: وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن أهم أعمال المدير، وهي عملية أساسية تعتمد عليها باقي الوظائف الإدارية بشكل رئيس، مما يدعو لإيلائها اهتماما كبيرا من أجل تفادي فشل باقي العمليات أو محدودية النتائج المتوقعة، ومن دونها يكون العمل غير واضح الخطوات والنهايات، ويؤدي غيابها لتشتت الجهود وتداخلها مما يؤدي إلى فشل المؤسسات.

1. مفهوم وظيفة التخطيط:

عملية التخطيط هي أول عنصر من عناصر العملية الإدارية، وتعرف بعدة تعريفات حيث عرف على أنه التحديد المسبق للعمل وكيف ومتى يجب القيام به، كما عرف على أنه "عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله"¹

وقد عرفه فايول "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"².

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة الأنشطة التي تهتم بتحديد أهداف وغايات المؤسسة وما ترمي إليه من نتائج، مع توضيح الأنشطة والسياسات والبرامج المتوافق مع الأهداف المرجوة.³

ويمكن القول أن التخطيط هو المجهود الفكري المرتب والهادف المبذول من طرف المسيرين والذي يسبق عملية الفعل داخل المؤسسة، والذي يعتمد على معلومات سابقة ويأخذ بالاعتبار الحاضر من أجل تحديد أهداف مستقبلية، وتحديد الوسائل اللازمة لذلك، في حدود الإمكانيات الموجودة.

2. أهمية وظيفة التخطيط:

يمكننا تحديد عدة نقاط تمثل أهمية التخطيط داخل المنظمات على اختلاف أنواعها، نعددها فيما يلي:⁴

- يوضح الأهداف المرجوة حتى تكون محور عمل الأفراد سعياً لتحقيقها؛
- يحقق تنسيق وتوحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف ويمنع الازدواجية؛
- يضمن الاستعمال الأمثل للموارد في اتجاه تحقيق الأهداف؛
- يساهم في تفادي العمل غير المثمر من خلال الدراسة السليمة وتحديد الجهود الضرورية فقط؛
- يحدد إطار الرقابة داخل المنظمة؛

¹ طلعت عبد الوهاب السندي وآخرون، مرجع سابق، ص 74.

² هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، ملتقى البحث العلمي، مكتبة هاني عرب الالكترونية، ص 14.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 20.

⁴ راجع كلاماً من: طلعت عبد الوهاب السندي وآخرون، مرجع سابق، ص 75، 76.

- يقلل وقت انجاز الأعمال وهو ما يقلل التكاليف؛
- يساعد على تجاوز حالة عدم التأكد عن طريق التنبؤ الصحيح؛
- يساهم في تفادي النشاطات العشوائية ويحقق الأداء المنظم.

3. أنواع التخطيط:

يمكن تحديد أنواع التخطيط وفق عدة مقاييس متعددة كما يلي¹:

أنواع التخطيط حسب المدة: تخطيط طول المدى، تخطيط متوسط المدى، تخطيط قصير المدى.

أنواع التخطيط حسب المستوى: تخطيط الإدارة العليا، تخطيط الإدارة الوسطى، تخطيط الإدارة الدنيا.

ويوافق كل نوع من أنواع التخطيط نوع من الخطط كما في الجدول التالي:

جدول رقم (02): أنواع التخطيط

نوع الخطة	مدة التخطيط	المستوى الإداري
خطة استراتيجية	طويلة المدى	الإدارة العليا
خطة تكتيكية	متوسطة المدى	الدارة الوسطى
خطة تشغيلية	قصيرة المدى	الإدارة الدنيا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على هاني عرب، مرجع سابق.

4. مراحل عملية التخطيط:

- يمر التخطيط بعدة خطوات متتالية يمكن تحديدها فيما يلي²:
- وضع الأهداف بغية تحديد ما يجب فعله في المدى البعيد، وهذا يكون على مستوى الإدارة العليا ثم يحدد كل مستوى أهدافه وفقها، مع ضرورة أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للقياس؛
 - وضع سياسات ارشادية تساعد في اختيار أسلوب تحقيق الأهداف؛
 - توفير المعلومات والبيانات الكافية من المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة حول الإمكانيات والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، وتوضيح طرق الحصول على الموارد غير الجاهزة؛
 - تنظيم قائمة احتمالات لسير الأنشطة المؤدية لتحقيق الهدف؛
 - تقييم البدائل المطروحة؛
 - اختيار البديل المناسب والامثل من بين البدائل المطروحة؛
 - وضع برامج للتنفيذ تحدد كيف سيتم تنفيذ المطلوب، ومن يقوم بذلك، وبأي ترتيب زمني؛
 - مراقبة النتائج والتأكد من السير الحسن للخطة، وتقييمها مع اجراء التعديلات اللازمة.

¹ هاني عرب، مرجع سابق، ص 15.

² موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2001، ص. 64

5. عناصر التخطيط:

تقوم عملية التخطيط الإداري على عدد من العناصر تتمثل في:¹

أ- تحديد الأهداف:

يشكل تحديد الأهداف عصب عملية التخطيط، مما يدعو لصياغتها بشكل واضح وموضوعي، وبطريقة تكون قابلة للقياس، ومحددة الزمن، كما يجب أن تكون وفق ما هو متاح من الإمكانيات أو ما بالإمكان الحصول عليه، لأنها ستكون محور العملية كاملة، كما أنها محور عملية تقويم الأداء والنتائج.

ب- التنبؤ:

يقصد به محاولة استشراف ما سيحدث في المستقبل من تغيرات في بيئة المنظمة، وفي أعمالها استناداً إلى طرق علمية ومنهجية تعتمد على أحداث الماضي.

ت- السياسات:

يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي ترسمها وتصنعها الإدارة العليا للمنظمة من أجل توحيد وتوجيه مجهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود.

ث- البرامج:

البرامج هي خطط صغيرة بنطاق ضيق لمعالجة قضية جزئية.

ج- الإجراءات:

يقصد بها الطريقة الصحيحة التي يجب أن يسير العمل عليها، والخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من بدايتها إلى نهايتها.

الوسائل والأدوات:

وتعني الإمكانيات المخصصة للخطة من قوى بشرية وموارد مادية ومالية لتنفيذ الخطة.

6. معوقات عملية التخطيط:

- إن عملية التخطيط قد تلاقي صعوبات ومعوقات تؤثر على مخرجاتها كعملية أساسية نذكر من بينها:²
- حالة عدم التأكد التي تتم فيها عملية التخطيط تؤدي إلى صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحيطة بالمنظمة؛
 - سرعة التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة تصعب عملية التخطيط نظراً لسرعة تغير التنبؤات؛
 - صعوبة الحصول على المعلومات المغذية لعملية التخطيط أو انخفاض نوعيتها ما يؤدي إلى أخطاء في عملية التخطيط؛

¹ راجع كلا من: خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007 ص 411.

هاني عرب، مرجع سابق، ص 17-19.

² راجع كلا من: موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص 63.

طلعت عبد الوهاب السندي وآخرون، مرجع سابق، ص 83.

- صعوبة مشاركة جميع المستويات في عملية التخطيط ما يجعل الخطط غير دقيقة في بعض الأحيان وغير معبرة عن الواقع داخل المنظمة؛
- ارتفاع تكلفة التخطيط تجعله عملية صعبة وقد تكون محدودة عند بعض المنظمات؛
- احتمال تعرض التخطيط للمقاومة داخل المنظمة باعتباره عمل تغييرى.

ثانيا: وظيفة التنظيم

بعد عملية التخطيط تأتي عملية التنظيم والتي تعمل على وضع نتائج التخطيط موضع التنفيذ من خلال أطر وأساليب سنتطرق إليها في المبحث الثاني من هذا البحث.

ثالثا: وظيفة التوجيه

تأتي وظيفة التوجيه في المرتبة الثالثة بعد وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم، وذلك لأن وجود خطة من خلال الوظيفة الأولى ووجود التنظيم الذي حدد من يقوم بماذا وحدد المسؤوليات والوحدات الإدارية وتسلسل النشاطات وغيرها من نتائج التنظيم، يكون لزاما ضبط الجهود بشكل يحقق الأهداف، وهو ما يدعوا لوجود وظيفة التوجيه التي تحرك كافة النشاطات.

1- مفهوم وظيفة التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والاشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم للطرق المثلى التي تؤدي بها الاعمال وذلك لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود.¹

ويعرف على أنه العملية التي بموجبها يتم الاتصال بالعمال وتحفيزهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم من أجل تحقيق الأهداف.²

ويمكن تحديد تعريف للتوجيه بأنه وظيفة إدارية ترمي إلى تحديد واجبات الأفراد وتقديم ما يحتاجونه من شروحات مع الإرشاد والتشجيع، مع التنسيق بين نشاطاتهم قد تحقيق أهداف المنظمة.

2- أدوات وظيفة التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الاتصال، الدافعية، وهي مفاهيم متقاربة ومتداخلة يمكن ايجازها فيما يلي:

أ- القيادة:

القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه حيث يكون ما سواها تبعاً لها ويمكن تعريفها كما يلي: القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تعني عملية التأثير هنا التأثير بشكل رسمي أو غير رسمي.

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 89.

² ربحي مصطفى عليان، الإدارة المعاصرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 175.

وتعرف بأنها ظاهرة التأثير المستمر لفرد ما على فرد أو مجموعة أفراد.¹ هذا التأثير يكون من طرف القائد بغية تحقيق أهداف المؤسسة، لذل فإن الهدف يبدأ من القائد لكنه لا يتعلق به أبداً، حيث لا شخصية للأمر هنا، فإذا كان هناك هدف فإن القائد أول من يتمسك به وكل ما كان شغوفاً بتحقيقه كلما أثر على الأفراد المحيطين به وتمكن من توجيههم نحو ما يحقق هذا الهدف.²

• أنماط القيادة:

هناك عدة أنماط للقيادة يخلف المسيرون في تبنيها:³

- النمط الاجتماعي: يركز على الأفراد من خلال إشراكهم في حل المشكلات والعمل معهم كفريق، كسب قبولهم، غير أنه قليل الاهتمام بالأوامر والرقابة؛
- النمط الأوتوقراطي: ويهتم بالعمل والإنتاج من خلال الأوامر والتعليمات والرقابة الشديدة. مع اهتمام بسيط بالأفراد؛
- النمط الديمقراطي: ويهتم بكل من الأفراد والعمل حيث يشارك الأفراد في حل المشاكل واتخاذ القرارات، ويولي اهتماماً باحتياجاتهم، ويحفزهم، كما أنه يسعى لتحقيق النتائج والأهداف المسطرة؛
- النمط المهمل: قليل الاهتمام بكل من العمل والأفراد، ورغم أنه نادر الوجود إلا أنه دليل على عدم تقدير القيادة ووجود خلل في التسيير.

ب- الدافعية والتحفيز:

رغم تقارب المفهومين إلى أنه يوجد اختلاف بينهما، فالدافعية هي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة،⁴ ويجب على القائد خلق جو من الثقة في نفوس العاملين عن طريق طرق تعامل مناسبة تبعد أي سلوك سلبى عند الأفراد، وتؤدي إلى رفع معنوياتهم في أداء العمل؛

بينما يعرف التحفيز بأنه التحريك للأمام وهو ما يدفع الأفراد لسلوك أحسن أو الاستمرار في سلوك مقبول، هذا التأثير يكون من البيئة المحيطة بالفرد بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

وتنقسم الحوافز إلى حوافز مادية وهي الرواتب والمكافآت وبعض المزايا الأخرى، والحوافز المعنوية هي فرص الترقية، والاعتراف والتقدير بالجهد والأداء زيادة المسؤوليات الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات، وقد تكون الحوافز مادية موجبة أو سالبة مثل المكافأة، أو الخصم أو كذلك معنوية

¹ Ellen A. Benowitz, CliffsQuickReview Principles of Management, Hungry Minds, 2001, P141, 142.

² جاري برنسن، المبادئ الاثني عشر للقيادة العصرية، مجلة خلاصات، العدد 515، 2013، ص 2.

³ موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

2009، ص 4.

⁴ سامر جلدة، سلوك التنظيم والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 101.

إيجابية أو سلبية مثل خطاب الشكر أو التهديد بفقدان العمل.¹

ت - الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه هو عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واسترجاعها، وعرضها،² ويتوقف نجاح التسيير إلى حد كبير على القدرة على التفاهم والارتباط، ولا يتم ذلك إلا بالاتصال حيث عن طريقه يتم توجيه.

ونقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يتضمنه من الفهم ولما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.³

• عناصر الاتصال:

هناك عدة عناصر للاتصال نشرحها باختصار فيم يلي:⁴

- المرسل: هو مصدر الرسالة فرد أو جماعة أو جهاز؛
- المستقبل: وهو من يستقبل الرسالة ويمكن أن يكون فرد أو مجموعة أو جهاز؛
- الترميز: هو التغليف الذهني للرسالة عن طريق اختيار قناة الاتصال المناسبة لفهم الرسالة بشكل دقيق والوصول للتفاهم المتبادل؛
- قناة الاتصال: هي الطريقة المستعملة لدوران المعلومة؛
- فك الترميز: ويعني تفسير محتوى الرسالة من طرف المستقبل؛
- التغذية العكسية: تتمثل رد فعل المستقبل الذي يعتبر شكل من الاتصال موجه للمرسل بحيث تتحول الأدوار، ومن خلالها نعرف جودة العملية الاتصالية؛
- التشويش أو الضجيج: وهو كل عنصر يخل بحسن سير الاتصال ويؤدي إلى غموض الرسالة أو صعوبة الاتصال ويوجد دائما ضجيج ما في العملية الاتصالية يؤثر على المسار كلياً أو جزئياً.

• أنواع الاتصال:

هناك عدة أنواع من الاتصال تختلف باختلاف المصدر والمسار والوصول، حيث هناك الاتصال الرسمي وغير الرسمي، والاتصال النازل والصاعد (التسلسل الهرمي)، والأفقي والعمودي (من أفراد المستوى الواحد أو من مستويات مختلفة)، والاتصال الفردي والجماعي، والاتصال الداخلي والخارجي.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 52.

² أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 44.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 271.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص 28.

رابعاً: وظيفة الرقابة

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي وظيفة الرقابة، فبعد أن نخطط وننظم ونوجه يأتي دور الرقابة للتأكد من أن الخطوات السابقة كانت صحيحة وأدت إلى تحقيق الأهداف.

1. مفهوم وظيفة الرقابة:

إن الرقابة على الأعمال المنجزة من أهم نشاطات الإدارة من أجل متابعة إنجاز الأهداف المرسومة؛ وتحديد المعوقات التي يمكن أن تعيق ذلك الإنجاز، وتعرف الرقابة بعدة تعريفات منها: الرقابة هي عملية المقارنة بين ما تم التخطيط له، وبين ما تم تنفيذه فعلياً، وهي تعتمد على الخطة كاس للمقارنة والتمييز.¹

الرقابة هي المهمة التي يتم بموجبها مراجعة المهام المنجزة والأداء المحقق من أجل معرفة الفروقات بين ما تم تخطيطه وتنظيمه وبين ما تم إنجازه، ومحاولة اجراء التصحيحات اللازمة.² نحدد مما سبق أن الرقابة هي الحلقة النهائية في سلسلة إدارة وتسيير الأعمال، وبها نستطيع التأكد أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له ووفق الإطار التنظيمي العام للمؤسسة من رسالة ورؤية وغيرها، وهي ممتدة على كل فروع التنظيم ومكوناته سواء كانت بشرية أو مادية.

2. أهمية الرقابة:

تبرز أهمية الرقابة فيما يلي:

- تحقق التكيف مع التغيرات البيئية حيث يساعد هذا النظام المديرين عن طريق استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة؛
- تقليل تراكم الأخطاء؛
- تخفيض التكاليف؛
- تقييم كفاءة الخطط المرسومة، ومدى ملائمة الوسائل المخصصة لتنفيذها؛
- تحديد مدى التنسيق بين أجزاء المنظمة؛
- تفادي الهدر والعشوائية من خلال تحديد الانحرافات في وقت مناسب قبل انتهاء العمل؛

3. أنواع الرقابة

تصنف الرقابة عمى وفق توقيت إجرائها إلى ثلاث أنواع:

- الرقابة قبل التنفيذ، حيث يتم التأكد من أن الموارد ومسارات العمل مناسبة وصحيحة؛
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ، حيث تتابع ما يحدث أثناء تنفيذ العمل؛
- الرقابة بعد التنفيذ، حيث يهتم بالرقابة على مخرجات العمل الذي تم تنفيذه.

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة غير موجودة، ص 565.

² هاني عرب، مرجع سابق، ص 48.

4. مراحل العملية الرقابية

- تتم عملية الرقابة وفق عدة مراحل أو خطوات كما يلي:¹
- تحديد الأهداف والمعايير: الأهداف والمعايير تكون كمعلم للمقارنة، ومعايير الأداء هي أدوات قياس، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس أو العمليات، و تستخدم لتحديد مدى الانحراف عن الأهداف المسطرة، ويمكن تصنيفه المعايير أيًا كانت إلى مجموعتين، هما المعايير الإدارية و المعايير التقنيّة، حيث تتضمن الأولى عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، بينما تحدد المعايير التقنية ماهية وكيفية العمل التقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل، والمعايير يمكن أن تكون من مصادر داخلية أو خارجية، كما يمكن أن تكون كميّة أو نوعيّة؛
 - قياس الأداء: يقيس المديرون في هذه المرحلة الأداء الفعلي المحقق؛
 - مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف: يتم في هذه المرحلة مقارنة نتائج قياس الأداء الذي تم في المرحلة السابقة ويحدّدون ما إذا كان يتناسب مع المعايير المحددة أو لا، ومنه يقررون ضرورة إجراء تصحيحات من عدمه؛
 - تصحيح الانحرافات عن المعايير: يتم ذلك أخذًا بعين الاعتبار نقاط مهمة تتعلق بسلامة نتائج المقارنة ودقتها وذلك يعتمد على المعيار ودقة القياسات التي أظهرت الانحراف، وتحليل الأداء المحقق لمعرفة سبب الانحراف (قد يكون ناتج عن خلل ما).

5. خصائص الرقابة الفعالة

- من أجل القيام برقابة ناجحة وفعالة يجب توفر بعض الخصائص منها:²
- أن تكون المعايير الرقابية مفهومة وواضحة لجميع الأطراف؛
 - أن تكون عملية الرقابة المطبقة اقتصادية وغير مكلفة؛
 - إلمام المراقب (أيا كان) بعملية الرقابة وقدرته على تنفيذها؛
 - تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية؛
 - أن تكون العملية الرقابية مرنة، بمعنى أن تراعي اختلاف المواقف والظروف؛
 - أن تكون العملية شفافة؛
 - أن يكون هناك تميز في العملية حيث لا يكون تنميط بين المستويات فمراقبة على مستوى الإدارة العليا تختلف عنها في الإدارة الدنيا؛
 - أن يكون الإشراف الرقابي حاصل على سلطة وظيفية.

¹ سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العاملة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، السعودية، الطبعة السابعة، 2011، ص ص 147-349.

² راجع كلا من: هاني عرب، مرجع سابق، ص 52؛ طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 245.

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي للتنظيم

تمهيد:

لقد وجد التنظيم منذ وجد الإنسان غير أن صورته تطورت مع الزمن من البدائية إلى ما هو عليه اليوم، حيث توضحت معالمه وصارت جوانبه أكثر تعقيدا فأصبح في الوقت الحالي جزءا من الإدارة التي تضم التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فبعد التخطيط تتكفل هذه الوظيفة بتنظيم الموارد ومجموعات الأفراد، هذه الخطوة المهمة بإمكانها التأثير بعمق في نجاح المؤسسة أو فشلها، و تمكن هذه الوظيفة الأفراد من اتخاذ القرار و تعكس كيفية ردود أفعالهم أمام المشكلات، ويتكفل التنظيم بتوجيه النشاط البشري إلى تحقيق الغايات من خلال توضيح الأساليب الموصلة لذلك.

من خلال هذا المبحث سنحدد ملامح وحدود ومحددات هذه الوظيفة وذلك من خلال الإجابة على عدت تساؤلات حول ماهية التنظيم، وماهي محدداته، وأنواعه، وحدوده.

المطلب الأول: ماهية التنظيم

من خلال المطلب الأول سنحاول الإلمام بماهية التنظيم وكنهه، كخطوة أولى لتحليله ومعرفة باقي جوانبه، لذلك سنتعرف هنا على مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه.

أولاً: مفهوم التنظيم

التنظيم هو ظاهرة تتواجد أينما وجدت جماعة تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة وراكبت ظهور وتطور المجتمعات والأفراد، لما له من أهمية في الوصول للغايات المنشودة، ونظرا لتشعب استعماله في مختلف العلوم وجوانب الحياة فقد تحددت له مفاهيم عدة تفسر مضمونه، وتضاربت المعاني المقصودة منه كمصطلح رغم أهميته وقبل أن نتطرق على تفاصيله يكون من المهم تحديد المعنى المقصود من مصطلح التنظيم لكي يبنى عليه ما بعده. فمن حيث اللغة يشير التنظيم إلى تأليف أجزاء متآزرّة لأداء غرض معين،¹

أما في أدبيات الفكر الإداري على مراحل تطوره فقط استعمل على ثلاث مقاصد:²

التنظيم بمعنى نظام: وهو الذي يتألف من أنظمة فرعية مترابطة ومتبادلة الأثر من أجل تحقيق هدف موحد.

التنظيم بمعنى المنظمة: وهي الإطار المجمع والموجه للإمكانات المختلفة من أجل غاية موحدة.

التنظيم بمعنى العملية الإدارية، وهو وظيفة إدارية تتضمن مجموعة أنشطة هادفة ومحددة تسعى لتجميع الموارد بطريقة منسقة للوصول إلى تحقيق الأهداف، وهو بمثابة رسم خريطة يتحقق على ضوئها ما هو مخطط له ويتحقق الهدف، والتنظيم بمفهومه الأخير لم يظهر إلى بداية القرن العشرين حيث واکب تطور علم الإدارة، وهو المقصود في ثنايا هذا البحث.

¹ <http://www.maajim.com/dictionary>, 03/04/2014.

² قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997، ص 29.

لقد تعددت التعريفات التي صيغت لمفهوم التنظيم، بتعدد المفكرين والمدارس، حيث يركز كل تعريف على جانب يراه الأهم، ومن أهم التعاريف المطروحة تعريفات رواد الفكر الإداري ونوردها كما يلي:¹

عرف هنري فايول التنظيم على أنه: "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية رأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة علاقات بين العاملين ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

وعرفه جيمس موني (James Mooney) بأنه "الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك".

كما عرفه ليندل أرويك (Lyndall Urwick) قائلاً: "تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن اسنادها إلى أشخاص".

وتعرف وظيفة التنظيم أيضا بأنها الوظيفة الإدارية التي من خلالها يتم ترتيب وتنسيق الموارد المختلفة للمنظمة واللازمة لتأدية مهماتها وتحقيق أهدافها.²

وهناك تعريف هنري منتسبرغ (Henri Mintzberg) بأنه "تقسيم العمل والتنسيق بين النشاطات".³

من خلال التعاريف المختلفة المقدمة للتنظيم يمكن تحديد أبرز النقاط التي تضمنتها هذه التعاريف كنشاطات مكونة للتنظيم:⁴

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية؛
- تقسيم العمل إلى وظائف محددة؛
- توزيع العامل على أشخاص مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة؛
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات. وتحديد درجة المركزية واللامركزية؛
- تحديد نطاق الاشراف؛
- التنسيق بين المهام المتنوعة؛

من خلال ما سبق يمكن صياغة تعريف للتنظيم مفاده أن التنظيم هو مجموعة خطوات متكاملة تتضمن تقسيم العمل إلى مهام وتجميعها في مجموعات وتوزيعها على الأفراد مع تمكينهم من السلطات المناسبة، وتحديد العلاقات بينهم مع توضيح مسارات والمستويات العمل مع الترتيبات، والتنسيق بين كل هذه المهام.

¹ قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 25، 26.

² طارق طه أحمد، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 2006، ص 34.

³ Jean Luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et application, Paris,

Dunod, 2ème édition, 2001: p24

⁴ طارق طه أحمد، مرجع سابق، ص 34.

ثانيا: أهمية وظيفة التنظيم

يحوز التنظيم الإداري على أهمية كبيرة في المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها فهو من أهم محددات نجاحها واستمراريتها أو فشلها وزوالها، وباعتباره وسيلة لبلوغ الهدف بأحسن الطرق ومن خلال تعريفه التنظيم كوظيفة يظهر جليا دوره في تحقيق العديد من الفوائد من أهمها:¹

- توضيح وتحديد الأهداف؛
- تحقيق الانسجام والتوافق في العمل وتفادي التضارب والازدواجية؛
- الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم وبيان متطلباتها وشروطها ومسؤولياتها؛
- تفادي النزاعات حول التخصصات والصلاحيات، وكذلك تحقيق والتكامل بين مختلف التخصصات؛
- يساعد التنظيم السليم على تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا، حيث أن كل عضو يعرف مكانه وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه؛
- يساعد التنظيم السليم في توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية؛
- يعتبر أسلوبا للرقابة على الأداء؛
- يساعد في الاتصال وتسهيل نقل المعلومات بين أجزاء المنظمة من خلال تحديد خطوط المهام والمسؤوليات والسلطة.

ثالثا: أهداف وظيفة التنظيم

يسعى التنظيم إلى تحقيق مجموعة أهداف منها:²

- التحديد الدقيق للمسؤوليات والاختصاصات داخل المنظمة؛
- تقسيم العمل بشكل مدروس في مختلف المستويات الإدارية؛
- تحديد الأنشطة والمهام وتوصيفها؛
- توضيح العلاقات بين أجزاء المنظمة وبين مختلف المهام فيها؛
- الاختيار المناسب للأفراد وتكليفهم بمهامهم حسب قدراتهم ورغباتهم؛
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- وضع الأطر التنفيذية للخطط الموضوعة سابقا؛
- التنسيق بين مختلف المهام والأنشطة وتنسيق جهود العمال وإيجاد شبكة اتصالات بينية سليمة؛

¹ سعود بن محمد وآخرون، مرجع سابق ص 162، 163.

² راجع كلا من: أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص 147؛

موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002 ص 24.

- توفير مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق الأهداف؛
- خلق التوازن بين موارد المنظمة والأهداف المسطرة والنتائج، وتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه التوليفة مع مراعاة العوامل الخارجية المؤثرة.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري الفعال

إن التخطيط الجيد في المؤسسة يضعها على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها، ووظيفة التنظيم هي المكلفة بوضع مخرجات ووظيفة التخطيط محل التنفيذ، وبدون التنظيم سيؤول العمل إلى فوضى، لكن حتى بوجود التنظيم فمن الممكن عدم تحقيق الأهداف المسطرة، وفشل المنظمة وذلك في حالة التنظيم غير الفعال، وفي واقع المنظمات يمثل التنظيم والإدارة السيئة أهم الفروق بين المنظمات الناجحة والأخرى الفاشلة ومن أجل تفادي ذلك والسعي لتحقيق تنظيم فعال يحقق أهدافه ويخلق مناخ مريحاً للأفراد، يجب تحقق عدت مزايا له، وانطلاقاً من هذا سوف نتطرق ابتداءً إلى مبادئ التنظيم، وخصائص التنظيم الإداري الفعال، وبعض المؤشرات على عدم فعالية التنظيم.

أولاً: مبادئ التنظيم الإداري

لا نستطيع القول أن كل التنظيمات لها نفس الأساسات التي تقوم عليها، غير أن الفكر الإداري جمع عدة مرتكزات ومبادئ تقوم عليها جميع التنظيمات التنظيم نشرحها فيما يلي:¹

1. مبدأ وحدة الهدف: الهدف له تأثير كبير على التنظيم، ولا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي وتجميع كل الطاقات لذلك؛
2. مبدأ تقسيم العمل: تقسيم العمل من حيث الاستفادة من مزايا التخصص والتعريف على مكونات وعناصره الرئيسية والفرعية؛
3. مبدأ التنسيق: التنظيم يقسم العمل بين الأفراد الذين ينبغي أن يتم التنسيق بين أعمالهم، والتنسيق هو تعاون مرتب لجهود مجموعة الأفراد لتوفير وحدة عمل في إطار تحقيق الهدف؛
4. مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهداف بأقل قدر من الجهد والتكلفة وتقاس الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية التي تقاس بنسبة المخرجات بالنسبة للمدخلات؛
5. مبدأ التفويض: يجب تفويض العمل على مستويات متعددة مع توزيع السلطة المناسبة؛
6. مبدأ الثبات: أي أن الأهداف محددة بدقة سواء كان ذلك على مستوى كل إدارة أو منظمة ولا يعني ذلك أن تكون الأهداف جامدة ويصعب تعديلها أي يوجد قدر من المرونة في التعامل معها؛
7. مبدأ الوظيفة: وتميز حسب الوظائف الأنشطة وليس حول الأفراد لأن التنظيم جعل ليبقى ويستمر بغض النظر عن الأفراد؛

¹ راجع كلا من: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 24، 25.

8. مبدأ تدرج ووضوح السلطة: يعني هذا المبدأ أن السلطة والمسؤولية تناسب من الأعلى إلى الأسفل، وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة،
9. مبدأ نطاق الإشراف: ويقصد به الحد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم ويجب ألا يزيد عن ستة أفراد؛
10. مبدأ ديناميكية التنظيم: يستوجب خلق مرونة للتنظيم من أجل استمراره ونموه في ظل التغيرات الداخلية والخارجية؛
11. مبدأ وحدة الأمر: حيث لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد لتجنب الازدواجية وتداخل المهام؛
12. الاتصالات: إن وجود نظام فرعي للاتصالات ضروري لانسياب المعلومة والفهم وللأداء الجيد للمنظمة؛

ثانيا: خصائص التنظيم الإداري الفعال

- لكي يكون التنظيم فعالا يجب أن يتوفر على عدة خصائص وسمات، غير أنه من المهم الإشارة إلى عدم نمطية هذه الخصائص بين التنظيمات المختلفة وحتى في التنظيم الواحد نفسه بين فترة وأخرى حيث يجب مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ومن ثم تحديد الخصائص الجيدة، ونعدد بعضا منها فيما يلي¹:
- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة؛
 - تشجيع الإبداع والتطوير، حيث يوفر بيئة داخلية مناسبة لذلك؛
 - المرونة والتكيف حسب الظروف؛
 - تشجيع الموارد البشرية وتطويرها، حيث يجب أن يسمح التنظيم ويشجع الأفراد على استغلال طاقاتهم وإمكاناتهم للنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة، والاضطلاع بمسؤوليات أكبر كلما زادت خبرتهم؛
 - تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات؛
 - تسهيل عملية صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها؛
 - سهولة تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها؛
 - إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقا لأهميتها في المنظمة؛
 - مراعاة مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين؛
 - التغطية الشاملة وعدم إهمال أي وظيفة بدون مسئول؛
 - الوضوح أن يعرف كل شخص واجباته وصلاحياته؛
 - التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته؛
 - يقود إلى تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للفرد؛

¹ راجع كلا من: حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 149، 150.

رجحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص98.

- يحقق التعاون بين العاملين في المنظمة.

ثالثاً: مؤشرات التنظيم الإداري غير الفعال

في حالة وجود خلل في المنظمة يكون التنظيم من الجوانب التي يجب مراجعتها، وهناك مؤشرات حول التنظيم يحدد وجودها من عدمه ما إذا كان الخلل في التنظيم، نذكر منها:¹

1. مشاكل الموارد البشرية:

- عدم الرضا بين الموظفين وانخفاض معدل ولائهم للمنظمة؛
- كثرة المشاكل بين الموظفين؛
- عدم اهتمام العاملين بالعمل وعدم احترام لوائحه وقواعده؛
- زيادة معدل دوران العمال؛
- ضعف فرص الترقية والتقدم للعمال؛
- ضعف المعارف والمهارات لدى العمال؛

2. مشاكل متعلقة باتخاذ القرارات:

- التناقض في القرارات المتخذة والارتجالية في اتخاذها؛
- تضارب السلطات وتداخل الصلاحيات،
- بطيء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة؛
- عدم وصول المعلومات للأطراف المناسبة في الوقت المناسب؛
- تكرار القرارات الخاطئة وجزئيتها وهو ناتج عن ضعف التنسيق؛

3. مشاكل الصراعات والنزاعات:

- تنازع دائم للسلطات؛
- عدم تحمل المسؤولية عن النتائج بسبب التعارض بين السلطة والمسؤولية؛
- عدم توازن في تحمل أعباء العمل بين الوحدات أو الأفراد (ضعف التفويض)؛

4. مشاكل المرونة:

- غياب وحدات أو أقسام متخصصة في البحث والتطوير؛
- عدم التوافق مع متغيرات البيئة؛
- انعدام الإبداع والتغيير وغياب التفاعل مع الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة؛

¹ راجع كلا من: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 149؛ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 74، 75.

5. مشاكل التكاليف:

- كثرة الرؤساء في سلم التراتبية؛
- كثرة الإجراءات والأعمال المكتبية؛
- التركيز على الجوانب الشكلية للتنظيم (الرسميات) وإهمال عامل الإنجاز والوصول للأهداف؛
- تكرار الأعمال مما يشكل هدرا للإمكانات.

نشير إلى أن هذه المظاهر مرتبطة كلياً أو جزئياً بخلل ما في التنظيم، مع احتمال أن تشارك عوامل أخرى في حدوث هذه المشاكل، وباعتماد تحليل الأسباب وتتبع الثغرات عن طريق المراقبة الداخلية أو الخارجية (الاستشارة) يمكن تحديد الأسباب الحقيقية لهذه المظاهر، والقيام بالإجراءات التصحيحية.

المطلب الثالث: أنواع التنظيم الإداري

يمكن تحديد أنواع للتنظيم من خلال الرسمية واللا رسمية، حيث تشير الرسمية إلى مدى اعتماد تنظيم العمل وتنفيذه على آليات ومراحل وإجراءات وكيفيات محددة سلفاً وبدقة، بالإضافة إلى أن الرسمية ستصبح مطلباً قانونياً، من قبل الأطراف ذات المصلحة وعلى رأسها الدولة، كما تعبر الرسمية عن صورة المؤسسة في التعامل مع الأطراف المختلفة في بيئتها، ومن جهة أخرى لا يوجد تنظيم رسمي دون تنظيم غير رسمي، فهما متلازمان بالضرورة، ويمكن تقديم تفصيل لهذه النقطة فيما يأتي.

أولاً: التنظيم الرسمي

1. تعريف:

التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي ينشأ مع نشأة المنظمة، والذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات، ويقوم توزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية، وكل ذلك بطريقة تضمن الثبات النسبي للسلوك وبالتالي القدرة على التنبؤ به وبالنتائج، بما يسهم في تحديد الأداء والتوجيه والإدارة عموماً، كما يتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي يسمح بالتكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة، ويبرز خطوط العلاقات وتوزيع السلطة وتدرجها وسائل الاتصال وقنواتها؛ ومن أبرز السمات التي تميز التنظيم نجد البيروقراطية، والتي تعني سلطة المكتب أو قوة المكتب وتوزيع المسؤوليات على عدة مكاتب حتى يتمكن التنظيم من الأداء الأفضل وهو ما يحقق الاختصاص والخبرة.¹

ويقوم التنظيم الرسمي على ثلاث قواعد هي:²

- مجموعة القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة الملزمة التي تحكم تصرفات وتحركات الأفراد داخل المنظمة،
- مجموعة المبادئ الإدارية التي تحكمه؛*

¹ قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 228، 229.

² سعود بن محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 184.

* سبق التطرق لها تحت عنوان جزئي (مبادئ التنظيم الإداري).

-التقسيم الهرمي لمكونات التنظيم؛

2. المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

هناك ثلاث مستويات في التنظيم الرسمي تتفاوت في أدوارها وسلطاتها:¹

-الإدارة العليا:

هي المستوى الأعلى في التنظيم وعلى هذا المستوى تتم العمليات الإدارية، يقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مديرون بتسميات المختلفة، ومن مهامه هذا المستوى وضع الخطط ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

- الإدارة الوسطى:

الإدارة الوسطى تقع بين مستويين الإدارة العليا والدنيا، وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين، تختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حدتها الإدارة العليا، حيث تترجم السياسات المحددة من الإدارة العليا إلى خطط فرعية، وتتكفل بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا، كما تقوم بتحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام المنظمة، المساهمة في وضع السياسة والخطة العامة من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

- الإدارة التنفيذية:

الإدارة التنفيذية تتولى تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا، ويغلب في هذا النوع التخصص الدقيق العمل الفني والمهني.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي

تواجد العنصر البشري على مستوى المنظمات وقضائه وقتا طويلا ويوميا وعلى مدار السنوات الطويلة، كل ذلك يؤدي إلى خلق ترابط وتعامل وعلاقات وتجمعات بشكل مخالف غير منصوص عليه في التنظيم، وهو ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، هذا الأخير يدفع لتناول قضايا مختلفة لا تتوقف عند الإدارة والتنظيم فقط، بل تتعداها إلى جوانب اجتماعية ونفسية وسلوكية، وهذا يمثل البعد غير المرئي للتنظيم غير الرسمي، ورغم اختلاف هذا البعد عن طبيعة التنظيم الرسمي إلا أن له تأثيرا كبيرا عليه يصل إلى حد إنجازه أو إفشاله، وبالتالي نجاح أو فشل المنظمات.

1. تعريف التنظيم غير الرسمي

لقد تم ملاحظة التنظيم غير الرسمي من قبل رواد المدارس الإدارية منذ الإدارة العلمية، وزاد ظهوره في تجارب هاورثن التي سبق الحديث عنها، ثم تلت ذلك دراسات أوسع لهذه الظاهرة، ووجد ان التنظيم غير الرسمي يتكون داخل التنظيم الرسمي، لكن خارج نطاق سلطات وإشراف المسؤولين الرسميين، وهو تكتلات

¹ سعود بن محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 185.

اجتماعية تلقائية بين الأفراد حيث يعملون مع بعضهم، وتنشأ علاقات بينهم وتفاعلات اجتماعية مهنية. يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتستمر بين الأفراد نتيجة وجودهم في مكان واحد، وهو مكان العمل، وينشأ بطريقة عفوية". ويعرف على أنه التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة، ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم، وله تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم، ومن بعض مظاهر التنظيم غير الرسمي نجد لقاء بعض الأفراد في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعات عديدة ومتنوعة ومختلفة، وأحياناً متضاربة المصالح، وهذا ساعد في سهولة العمل ومرونة التنظيم المطبق وتطوير المهارات، ولا يمكن الاستغناء عن التنظيم غير الرسمي في المنظمة، بل في ظل هذا الواقع تقع على إدارة المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيمات غير الرسمية وسلوك الجماعة فيها وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.¹

2. خصائص التنظيم غير الرسمي:

- تحدد ملامح التنظيم غير الرسمي في المؤسسات من خلال مجموعة خصائص نلخصها فيما يلي:²
- العلاقات المكونة للتنظيم الرسمي تمثل رقابة اجتماعية، وتنشئ معايير سلوكية معينة تتطلب الامتثال من أعضاء المجموعة، وقد تتعارض هذه المعايير مع القيم الموضوعية من جانب التنظيم الرسمي؛
 - وتختلف وسائل تحليل ودراسة التنظيم غير الرسمي عن الرسمي؛ حيث يكون بناء العلاقات معقد وغير نمطي، مما يستدعي يتم استخدام طرق التحليل الاجتماعي لدراسته وهي أكثر تعقيداً وصعوبة؛
 - التنظيم غير الرسمي يتمتع بنظام اتصال مغاير لما هو موجود في التنظيم الرسمي؛
 - التنظيم غير الرسمي محدود العضوية ويضم الأفراد المتقاربين في المصلحة والاتجاهات؛
 - عدم الاستقرار الناتج عن اختيارية العلاقات بين الأفراد؛
 - بروز القيادات غير الرسمية؛
 - تعدد القيادات وتوزيع الأدوار بين الأفراد حسب المواقف وحسب القدرات؛
 - السلطة تكتسب من القدرة على تلبية احتياجات المجموعة وتسييرها وليس من السلطة الوظيفية؛
 - بقاء التنظيم غير الرسمي يستدعي استقرار العلاقات بين الأفراد المكونين له، وهذا ما يجعل مقاومة

¹ راجع كلا من: قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص238،239؛

رحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص105.

Luc Brunet, André Savoie, La face cachée de l'organisation: groupes, cliques et clans, Collection Paramètres, 2003, pp18.19.

² قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص242،243.

- التغيير من هذا التنظيم قوية خاصة إذا كان التغيير يتعارض مع مسار العلاقات الموجودة بين الأفراد؛

3. مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي:

إن وجود التنظيم غير الرسمي في المنظمات غير قابل للتغيير لكن قابل للاستغلال الأمثل نظرا لما له من مزايا جيدة، كما له عيوب من الأفضل العمل على الحد تأثيرها، نحدد بعضها كما يلي:¹

أ- مزايا التنظيم غير الرسمي:

- إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تتبع المسارات المعتادة في التنظيم الرسمي حيث قد تجد أفرادا من أقسام أو مستويات مختلفة في المنظمة أعضاء في هذا التنظيم؛
- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل؛
- بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال، وتحسين نوعيته،
- إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا،
- وفرصة لتحفيز الأفراد من أجل الابداع والتطوير وإظهار مهاراتهم غير المعروفة،
- تسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد،
- خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المنظمة،
- إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته؛
- إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز الأعمال؛
- دعم الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي، وهذا ما يشكل فرصة للإدارة لاستعمال قنواته الاتصالية لإيصال الرسائل المطلوبة؛
- يعمل التنظيم غير الرسمي على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها للإدارة كما يقاوم أي إضرار بحقوقهم المادية والمعنوية؛
- يعتبر متنفسا لأفراده يعبرون فيه عما يلاقونه في منظماتهم من متاعب ومشكلات ويتبادلون الآراء حول الأمور التي تهمهم؛
- يساعد في زيادة الإنتاجية عندما تلتقي أهدافه مع هذا التوجه.

ب- عيوب التنظيم غير الرسمي:

- اتخاذ القرارات وإصدارها في التنظيم غير الرسمي، يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل؛
- بروز بعض السلبيات من الأفراد الساعين للتخريب وبث السلبية في نفوس العاملين وقد يكون ذلك في غير صالح التنظيم غير الرسمي، وضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي.
- يؤدي إلى تخفيض مستوى الإنتاج في المنظمة، في حالة اتفاق أعضاء التنظيم غير الرسمي على ذلك؛

¹ محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة، الطعة السابعة، 1987، ص266.

- قد يؤدي إلى تجاوز قواعد وتعليمات مهمة في التنظيم الرسمي؛
وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها،
وذلك عن طريق وسائل عدة مثل، بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في
بعض الأحيان، وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فشلها في تحقيق
أهدافها وبالمقابل تفهم ذلك قد يؤدي إلى توجيه التنظيم غير الرسمي لمصلحة المنظمة.

4. الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

هناك فروق جوهرية بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي نلخص أهمها كالتالي:

- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في
موقع معين للمنظمة، على خلاف التنظيمي الرسمي الذي يتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً؛
- تعتبر العلاقات الشخصية أساس التنظيم غير الرسمي، بينما يحدد التنظيم الرسمي من خلال مبادئ
ومعايير مكتوبة؛
- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف
واتجاهات معينة قد تتعرض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي
- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في التنظيم غير الرسمي هو إشباع
حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص التنظيم الرسمي القيام بالواجبات
والمهام الوظيفية.

وهناك فروقات أخرى ندرجها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
الجماعة	القسم أو الإدارة
أعضاء الجماعة	الموظفون
الاجتماعية الاجتماعية	التوائم المهني
أنشطة متنوعة	واجبات ومهام وظيفة
قيم وقواعد متفق عليها	قيم وقواعد مدروسة
علاقات اجتماعية	علاقات عمل
اشباع حاجات متعددة	تحقيق أهداف العمل

المصدر: سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص295.

المبحث الثالث: العمليات التنظيمية

تتم على مستوى المؤسسات عمليات كثيرة ومتنوعة، وهو ما يستدعي تجميعها في مجموعات، وتوزيعها على مختلف المستويات، مع خلق التكامل والتتابع المدروس بينها، وفي هذا المبحث نتعرف على هذه العمليات التي حددناها في مطلبين، الأول يتعلق بالهيكل التنظيمي وكل ما يخصه، والثاني يتناول المركزية واللامركزية، والتي تصنف كعملية تنظيمية أكثر منها علاقة تنظيمية.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

يعتبر موضوع الهيكل التنظيمي، من أهم مواضع الإدارة، حيث مع انتشار المنظمات وبروزها كأحد أهم ملامح العصر وزيادة أهمتها للفرد والمجتمع، زاد التحدي في تأسيس منظمات قوية والعمل على استمراريتها، ومن أجل ضمان تحقيق أهدافها، ولذلك كان لابد من التركيز على الهيكل التنظيمي الذي يحقق ذلك خاصة وأن هذا الهيكل لا يكون نمطياً في المنظمات بل يختلف من منظمة إلى أخرى حسب أهدافها وظروفها.

أولاً: ماهية الهيكل التنظيمي

للإحاطة بماهية الهيكل التنظيمي نتطرق لمفهومه وأهميته أبعاده.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

إن انجاز الأعمال في أي منظمة يتطلب وجود تقسيمات معينة ومستويات إدارية مختلفة، ومن خلاله يمكن تحديد السلطات، ويظهر علاقات الأقسام والإدارات بعضها ببعض، كما يسهل من عملية اتخاذ القرار، ويسهل عملية الاتصال، ويمنع التداخل بين النشاطات المختلفة وهذا ما يتضمنه عملياً الهيكل التنظيمي للمنظمات، ويتم ذلك على أسس علمية، وكل ذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وقد عرف بعدة تعريفات نتطرق لبعضها فيما يلي:

عرفه منتزيرغ Mintzberg على أنه " مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات".¹

وعرفه مصطفى محمود بأنه: " هو الإطار النظامي الذي يحدد من خلاله يتحدد من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من، وينقسم الهيكل التنظيمي إلى عدة مستويات يشغل كل منها أفراد ذوي مهارات وقدرات مختلفة بحسب المسؤولية التي يتحملون عبئها والسلطة التي يتمتعون بها".²

يعرفه كل من ستونر Stonar وفلييت Fleet وروبنس Robinns كما يلي:³

يرى Stonar الهيكل التنظيمي بأنه: " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

¹ Henry Mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation, Edition d'Organisation, Paris, 18ème édition, 2005, p:18.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 119.

³ إبراهيم الجزراوي، موسى المدهون، تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربي للخدمات الجامعية، الطبعة الأولى، ص 433، 434.

ويعرف Fleet بأنه " نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة. "

كما يعرف Robinns الهيكل التنظيمي بأنه: "إدارة نصف من خلالها إدارة التنظيم ودرجة تعقده ورميته ومركزيته. "

ويعرفه القريوتي: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"¹ كما يعرفه عبد البارى دره بأنه " ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووحدات التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية"²

ويعرف أيضا بأنه شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.³ ويلاحظ من التعريفات السابقة اشتغالها على عدة عناصر للهيكل التنظيمي منها:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛
- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة؛
- نطاق الإشراف؛
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية؛
- تحديد خطوط الاتصال؛
- خطوط السلطة والمسؤولية؛

❖ مما سبق يمكن تحديد تعريف خاص للهيكل التنظيمي حيث يمكن تعريفه بأنه عبارة عن إطار يوضح التقسيمات والوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، ويحدد العلاقة الرسمية بين الأفراد وبين الوحدات والأقسام، كما يحدد خطوط السلطة داخل المنظمة، ويرتب الوحدات والأقسام والوظائف حسب مستوياتها، ويقسم الأنشطة المختلفة، ويبين نطاق الإشراف اللازم لتنفيذ الأعمال.

2. أهمية الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أركان الفعالية التنظيمية لما له من أهمية كبرى في المنظمة، تكمن في اعتباره جامعا لميزات وفوائد كثيرة منها:⁴

¹محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص50.

²عبد البارى دره وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الطبعة الأولى، 1994، ص 16.

³علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، الطبعة غير موجودة، 2007، ص 247.

⁴راجع كلا من: حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص47، 48؛

موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص62.

- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه؛
- ترتيب العلاقات داخل المنظمة؛
- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام داخل المنظمة؛
- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى؛
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل وما له من دور في رفع مستوى الخبرة والتحكم في المهمات؛
- توضيح خطوط السلطة؛
- توضيح العلاقات الرسمية؛
- توضيح نطاق الإشراف؛
- تقليل الازدواجية والتداخل بين الأنشطة بتحديد وتوزيع الأدوار؛
- توضيح خطوط الاتصال؛
- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.
- تسهيل عمليات بناء الأقسام والدوائر والإدارات.
- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح حيث يوفر رؤية أوضح وأسهل للأنشطة وما يقابلها من موارد لازمة؛
- يساعد على تقليص الخلافات والمشاكل بين الأفراد نظرا لتوضيح دور كل فرد؛
- يحدد تسلسل القيادة في المنظمة؛
- يسهل الرقابة على الأنشطة والمهام؛
- يسمح بتحديد الوظائف والأنشطة حسب أهميتها؛
- يعكس الأسلوب الإداري المتبع في المنظمة، وثقافتها، وخصائص محيطها؛
- يحقق نوع من المرونة للمنظمة في مواجهة تغيرات البيئة داخليا وخارجيا؛
- يعتبر مقياس لقياس الفعالية التنظيمية داخل المنظمة.

3. أبعاد الهيكل التنظيمي

يقصد بأبعاد الهيكل التنظيمي ما يجعله على ما هو عليه على مستوى كل منظمة، وقد يطلق عليها الخصائص أو العناصر، وهناك اختلاف بين الباحثين حولها، فهناك من يحددها بعدد كبير من الأبعاد وهي الرسمية، التعقيد، التخصص، المركزية واللامركزية، المعيارية، المهنية، الاتصال، هرمية السلطة، جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وهناك من يضيف سلسلة الأعمال، تجميع الأعمال، وهناك من يحددها بثلاثة أبعاد، وهي درجة التعقيد والرسمية والمركزية،¹ إلا أن هناك توجه آخر يعتبر أن للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة

¹ راجع كلا من: محفوظ أحمد جودة، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين، دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم بمدينة عمان، المجلة الأردنية للأعمال التطبيقية، المجلد، 12، العدد 01، 2010، ص62؛

حسين محمود حريم، شاكر جارالله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 01، 2006، ص145، 146.

ومترابطة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة، ومن أجل المقارنة بين هذه الهياكل بطريقة سهلة حدد بعض المهتمين ثلاث أبعاد للهيكلي التنظيمي تعتبر أساسية، وتمثل في المركزية واللامركزية، الرسمية، والتعقيد، وهذا ما نتبناه في متن هذا البحث.¹

أ-التعقيد:

يقصد بالتعقيد درجة تباين الأنشطة داخل التنظيم، أي مقدار حجم تقسيم العمل عموديا وأفقيا، فكلما كان التقسيم دقيقا كلما زادت درجة التعقيد، وتوجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي:²

- التمايز الأفقي: ويشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وكلما ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، والتقسيم الأفقي الكبير يطرح عدة مشاكل في الاتصال والتنسيق، وتحدد درجة التمايز الأفقي بناء على طبيعة العاملين، المهام المحددة في التنظيم، مستوى التدريب والتعليم.

- التمايز الرأسي: يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح؛ وزيادة التقسيم الأفقي تدفع لزيادة التقسيم العمودي، مما يصعب من الاشراف والتنسيق والاتصال؛

- التمايز الجغرافي: ويعني مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي، يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

إن توسع التنظيم وفق هذه العناصر الثلاثة يزيد درجة التعقيد كما يزيد من المشاكل والتكاليف لذلك يجب دراسته بشكل دقيق قبل اقراره حتى يحقق المأمول منه، كما نشير إلى اختلاف بعد التعقيد وكل عناصر من منظمة أخرى حتى لو تساوت في عدد الافراد أو تماثلت في النشاط، وذلك لارتباط مفهوم التعقيد بعناصر يستحيل تماثله بين المؤسسات من أهمها العنصر البشري مع مؤهلاته وامكاناته.

ب-الرسمية:

ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء مهامه، وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون، وتبدأ هذه التفاصيل من وصف الوظائف حيث يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والعمل المطلوب في كل وظيفة، وذلك قصد تحقيق

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 290 .

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 144، 145.

ثبات العمل، وتستعمل كمعيار في تقويم الأداء وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر، اتصف الهيكل التنظيمي بالرسمية والعكس صحيح، والرسمية تختلف من منظمة لأخرى.¹

ج- المركزية:

ويقصد بالمركزية درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات المهمة في المستويات العليا في المنظمة، وهو ما يؤثر على تقسيم العمل وتقسيم الوحدات والأقسام، ويؤثر على الاتصال، والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، كما يؤثر على قدرة المنظمة على الإبداع، وهو ما يعني بالضرورة التأثير على الهيكل التنظيمي، وستتناول هذا العنصر بالتفصيل في المطلب الثاني من هذا المبحث.

ثانيا: محددات الهيكل التنظيمي

باختلاف المنظمات وباختلاف أهدافها وتنظيمها تختلف هياكلها التنظيمية، هذه الأخيرة التي تبني ضمن عوامل معينة تأثر على اختيار الهيكل المناسب لكل منظمة نوعه وشكله وتفصيله، ومنها عوامل خارجية عن المنظمة كالزبائن والمنافسين الجدد، والموردين، مرحلة حياة المنظمة، توجهات الإدارة العليا، وعوامل أخرى داخلية، غير أن من هذه العوامل ما هو ضمني ضمن عوامل أخرى لذلك نركز على أكثر العوامل تأثيرا وتمثل أساسا فيما يلي:²

1. استراتيجيات المؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وحيث أن هذه الأهداف تدفع لتبني استراتيجية معينة فمن الطبيعي أن يكون هنالك ترابطا بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، ومعظم الدراسات* التي أجرت على هذا الموضوع أكدت تأثر الهيكل التنظيمي بالاستراتيجية، فهذه الأخيرة تحدد كيف يبني الهيكل ابتداء، فإذا تم تعديل أو تغيير الاستراتيجية، فلا بد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغييرا في الهيكل التنظيمي.

2. البيئة:

البيئة قد تكون مستقرة، وقد تكون متغيرة ولقد أثبتت الدراسات** أن المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار يناسبها الهيكل الميكانيكي الجامد، بينما يناسب الهيكل العضوي المرن تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة تمتاز بالتغيير وعدم الاستقرار، وتفصيل ذلك أنه كلما زادت درجة عدم التأكد في البيئة قل

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 147.

² راجع كلا من: عبد العزيز النجار، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 2008 ص 141؛

محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 208، 206؛

Don Hellriegle, John w.Slocum, management des organisations, 2^e édition, nouveaux horizons, 2006, pp497-505.

* دراسة ألفرد شندل Alfred Chandler (1962)، دراسة منتزغ Mintzberg (1990).

** دراسة ستولكر M.Stalker.G. وبييرز Tom Burns، دراسة إميري Frederick Edmund Emery، وتريست Eric Lansdown Trist.

التعقيد في الهيكل التنظيمي فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة¹ فإنه كلما تعقدت البيئة زادت اللامركزية من أجل الحصول على المرونة المطلوبة، وعلى العكس من ذلك فإن علاقة البيئة بالرسمية علاقة طردية فكلما كانت البيئة مستقرة زادت درجة الرسمية.

3. التكنولوجيا:

تستخدم المؤسسات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وأكدت الدراسات^{**} التي أجريت أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد لدرجة كبيرة على مدى تناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي لتلك المنظمة، فكلما زاد مستوى التكنولوجيا المستعملة في المنظمة كلما زاد التعقيد، وهو ما يزيد من درجة الرسمية، وهذا ما يعزز اللامركزية، ومن جهة أخرى توصلت الدراسات إلى أن زيادة التمايز العمودي يزداد بتعدد التكنولوجيا، كما توصلت إلى أثر التكنولوجيا على شكل الهيكل التنظيمي حيث وجدت أنه عادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة، بينما يلائم الهيكل العضوي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة.

4. حجم المنظمة:

يؤثر حجم المنظمة في اختيار الهيكل، فكلما زاد حجم المنظمة يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التمييز الأفقي والعمودي، ومن جهة فإن للمنظمات دورة حياة تتغير فيها جوانب كثيرة بين مرحلة وأخرى، كما أن للمنظمة ثقافة خاصة بها وموارد بشرية ذات سمات مختلفة، وكل ذلك متحرك بين مراحل حياتها وهو ما يجعل تغير الهيكل التنظيمي مسألة ضرورية من أجل التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة، وهناك دراسات^{*} عديدة تناولت هذا الموضوع وأثبتت تأثير الهيكل التنظيمي بحجم المنظمة من خلال تغيرات لحصها منتزغ MINTZBERG كما يلي:²

- كلما كان حجم المؤسسة كبيراً، تطلب تصميم الهيكل التنظيمي مهما أكثر تخصصاً، ووحدات إدارية أكثر تميزاً، وتشكيلة إدارية أكثر تطوراً؛
- كلما كانت المؤسسة كبيرة، كلما كان متوسط حجم الوحدات التنظيمية كبيراً؛
- كلما كانت المؤسسة كبيرة، كل ما كانت درجة الرسمية عالية.

بالإضافة إلى أن زيادة الحجم تقود لزيادة في الرقابة ونظام الاتصال، وزيادة حاجت المنظمة إلى التنسيق والتكامل بين أجزائها وأنشطتها المتنوعة.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002 ص 62.

^{**} دراسة وروارد، دراسة تشيلد ومنسيفلد، دراسة كاندولا، دراسة ادوارد هارفي

^{*} دراسات Max Weber، منها دراسة بيتر ميشال بلو Peter Michael BLAU سنة 1987.

² Henry MINTZBERG ,Structure et Dynamique des Organisations ,Op.cit, P: 217.

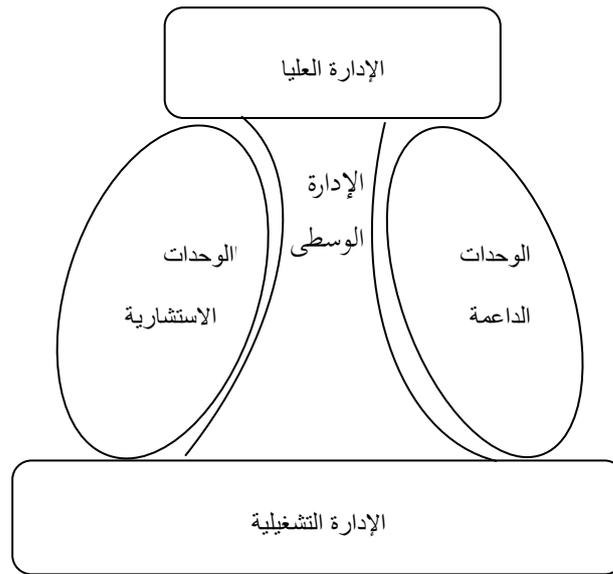
ثالثاً: عناصر وتقسيمات الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي ليس كتلة واحدة ولا نموذج واحد بل يجمع عدة عناصر وله هدت أشكال نميزها فيم يأتي:

1. عناصر الهيكل التنظيمي

يقول منتزبرج (Mintzberg) أن الهيكل التنظيمي لأي منظمة مكون من خمسة أجزاء أساسية متفاعلة مع بعضها كما هي موضحة في الشكل التالي: وهي:

الشكل رقم (12): عناصر الهيكل التنظيمي حسب منتزبرج



المصدر: Henry Mintzberg, Structure et Dynamique des Organisations Op.cit. , P: 217

ومفاد هذا التقسيم كالتالي: ¹

أ- الإدارة التشغيلية: حيث تمثل قاعدة المنظمة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج السلع أو تقديم الخدمات؛

ب- الإدارة العليا: تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي وهو الموقع الذي يمكن منه رؤية المنظمة ككل؛

ت- الإدارة الوسطى التنفيذية: هي تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا؛

ث- الوحدات الاستشارية: تقع خارج هيكل السلطة وتضم مجموعة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفير المعلومات اللازمة لها؛

ج- الوحدات الداعمة: تقع أيضاً خارج هيكل السلطة وتتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى ومنها أعمال السكرتارية والعلاقات العامة والشؤون القانونية وغيرها.

وأشار منتزبرج إلى أن الأجزاء السابقة تعمل معاً في إطار من القيم والمعتقدات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي تفرض أنماطاً معينة للتصرفات والعلاقات داخل الهيكل التنظيمي وأطلق عليه منتزبرج

¹ Henry Mintzberg, Structure et Dynamique des Organisations ,Op.cit, P: 217

مفهوم الأيديولوجية والتي ترجمت بعد ذلك باسم الثقافة التنظيمية

ويمكن التمييز بين مجموعتين من الوظائف التي يحتويها الهيكل التنظيمي وهما:

الوظائف التنفيذية: تضم أفراد وجماعات وأقسام تتولى القيام بعمليات إنتاج وبيع مخرجات المنظمة من سلع

وخدمات وإدارة الأنشطة المتعلقة بذلك ومنها (إدارة الإنتاج والمبيعات في المنظمات الصناعية)

الوظائف الاستشارية: هم أفراد وجماعات وأقسام توفر الخدمات التي تحتاجها المنظمة لممارسة عملياتها

الأساسية من إنتاج وبيع ومنها (إدارات المحاسبة والتمويل والعلاقات العامة والشؤون القانونية)

2. تقسيمات الهياكل التنظيمية

هناك عدة طرق لتجميع نشاطات المنظمة من أجل تقسيم الهيكل التنظيمي نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (04): طرق تجميع أنشطة المنظمة

التقسيم	مضمونه	ميزاته	عيوبه
التقسيم الوظيفي	تقسم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة تنظيمية فيه مختصة في أداء مهام وواجبات محددة يناسب الحالات المستقرة والمؤسسات ذات المنتجات أو المنتفعين أو الأسواق المتجانسة. ويرتكز على تجميع الأعمال استناداً للوظائف التي تؤديها المؤسسة، بحيث تخصص كل وحدة تنظيمية في أداء وظيفة معينة.	-قائم على مبدأ التخصص. -يؤدي إلى زيادة الفعالية والتنسيق في أداء الأنشطة المختلفة للمنظمة -تحسين التعامل مع مشكلات العمل لتجميع المختصين في كل دائرة أو قسم، مما يرفع كفاءة الأداء وجودته؛ -يتيح للإدارة العليا تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة، وتطوير المهارات التي يضمنها كل قسم -تجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة؛ -تقليل الازدواجية والتداخل مما يقلل الصراع التنظيمي ويخفف تكاليفها؛ -تسهيل ممارسة الإشراف والرقابة الفعالة؛	-صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة. -عدم ملاءمته للمؤسسات كبيرة الحجم والتي تعمل في بيئة غير مستقرة؛ -صعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحياناً؛ -يفقد الأفراد الرؤية الكلية لأهداف التنظيم، لأنهم يركزون على الهدف الضيق للإدارة التي ينتمون إليها؛ -مسؤولية الأداء تقع على عاتق المدير التنفيذي فقط؛ -يقلل الاهتمام بالمنتجات المحددة، والعملاء أو الأسواق الضيقة
التقسيم حسب العمليات	تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل حيث يتم التقسيم إلى وحدات مختصة في عمل شيء محدد.	الاستفادة من مبدأ التخصص. -سهولة عملية الإشراف.	صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.
التقسيم حسب الموقع الجغرافي	يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة ويشرف	-السرعة في اتخاذ القرار. -سهولة التنسيق بين جميع العمليات والأنشطة. -يساعد على تنمية قدرات المديرين.	-صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة. -قد يسئ المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في المناطق المختلفة مما يؤثر سلباً على السياسة العامة للمنظمة.

	- الاستفادة من توفر الأيدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف	على هذه المنطقة مدير خاص	
- صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة وخاصة الأنشطة المتشابهة. - صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.	- الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء. - التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدة	يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها ويسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها على أساس وظيفي	التقسيم حسب المنتجات
- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء، واحتمالية عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للمنظمة نتيجة حدوث ازدهار وكساد.	- إمكانية التنسيق بين العملاء بخصوص نوع معين من العملاء. - دعم الخدمات المقدمة للعملاء.	يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم وحسب خصائصهم وطلباتهم	التقسيم حسب العملاء
- صعوبة التنسيق بين عمل الواردات المتابعة. - ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغيير في الآلات والواردات وتجهيز الطلبات المختلفة.	- استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة. - القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغيير في الطلب على السلع والخدمات وقياس نتائج كل وردية ومراقبتها. - إنجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد.	يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب العمل إلى وريديات وتستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار إمكاناتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات العمل بشكل يحقق أهدافها وغايتها ويمكن استخدام هذا التقسيم مع التقسيمات الأخرى.	التقسيم الزمني
- ظهور الصراع بين الأفراد نتيجة لعدم وجود أنظمة واضحة. - صعوبة تقسيم العمل إلى وحدات مستقلة - صعوبة استخدام رسمية وتطبيق قواعد وإجراءات محددة	- الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمنظمة. - تسهيل التنسيق بين الاختصاصيين - القدرة على الإبداع والابتكار كتوليد أفكار جديدة	استخدام أكثر من طريقة للتقسيم باعتماد عوامل منها مدى سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة، مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة. نوع التكنولوجيا المستخدمة. طبيعة المنتجات، الطبيعة الفنية للأنشطة.	التقسيم المركب أو المختلط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على كل من: محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص ص 140-144؛

خالد عبد الرحمان الهبني وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر، عمان، الطبعة غير موجودة، 2000، ص 55، 56.

Gary Dessler, La gestion des organisations: Principes ET tendances au XXI^e siècle, 2e édition, Renouveau pédagogique, 2009, pp241-251;

رابعاً: أشكال الهيكل التنظيمي

إن أهمية الهيكل التنظيمي دفعت بمختلف المنظمات إلى السعي لبناء هياكل تنظيمية مثالية لها بحيث تضمن لنفسها النجاح في عملها وفي تحقيق أهدافها، وهو ما أدى إلى الاختلاف بين هذه الهياكل من منظمة إلى أخرى، واختيار نموذج الهيكل التنظيمي هو قرار إداري كبير له نتائج، حيث يمارس الهيكل التنظيمي تأثيراً واضحاً على أداء المنظمة، إن اختلاف الأشكال الخاصة بالهياكل التنظيمية يمكن تناوله من خلال جميع هذه الأنواع في مجموعتين، الهياكل التقليدية والهياكل الحديثة كما يأتي¹:

1. الهياكل التنظيمية التقليدية

يقصد بالهياكل التقليدية أنها سبابة للظهور، وما زالت مستخدمة رغم ظهور أنواع أخرى، وقد تكون أكثر فاعلية للمنظمة من غيرها.

أ. الهيكل التنفيذي:

ويعرف بالهيكل الخطي، وهو من أبسط الهياكل، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر، ونلخص مزاياه وعيوبه في الجدول الموالي:

جدول رقم (05) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي

المزايا	العيوب
الوضوح والبساطة.	-إهمال مبدأ التخصص والفصل بين الوظائف الإدارية و الفنية.
-المسؤولية محددة.	-تحميل الفرد الرئيسي مسؤوليات قد تفوق طاقته (زيادة الأعباء).
-اتخاذ القرارات بسرعة و حسم.	-من صعب إيجاد فرد يلم بخبرات واسعة معرفية و ثقافية
-اتجاه السلطة من الأسفل إلى الأعلى.	
-يتعذر فيه التعاون و التنسيق بين الإدارة المختلفة.	

المصدر: من إعداد الباحث.

Don Hellriegle, John w.Slocum, Op.cit, ,pp: 512.528 ;

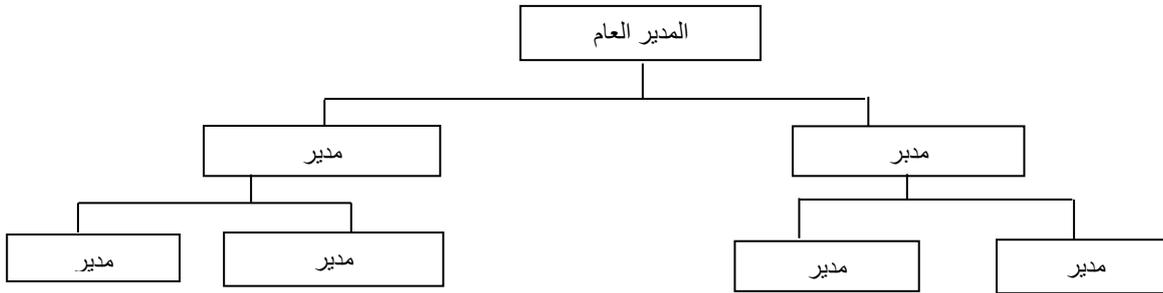
¹ راجع كلا من:

Sébastien Duizabo, Dominique Roux, Gestion et management des entreprises, Hachette livre, premiere edition, Paris, 2005, p27, 28;

محمد شاکر عصفور، مرجع سابق، ص ص 169-175.

الشكل التالي حدد بوضوح كيف يبدو الهيكل التنظيمي التنفيذي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Don Hellriegle, John w.Slocum, Op.cit, ,pp 512.528

ب. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

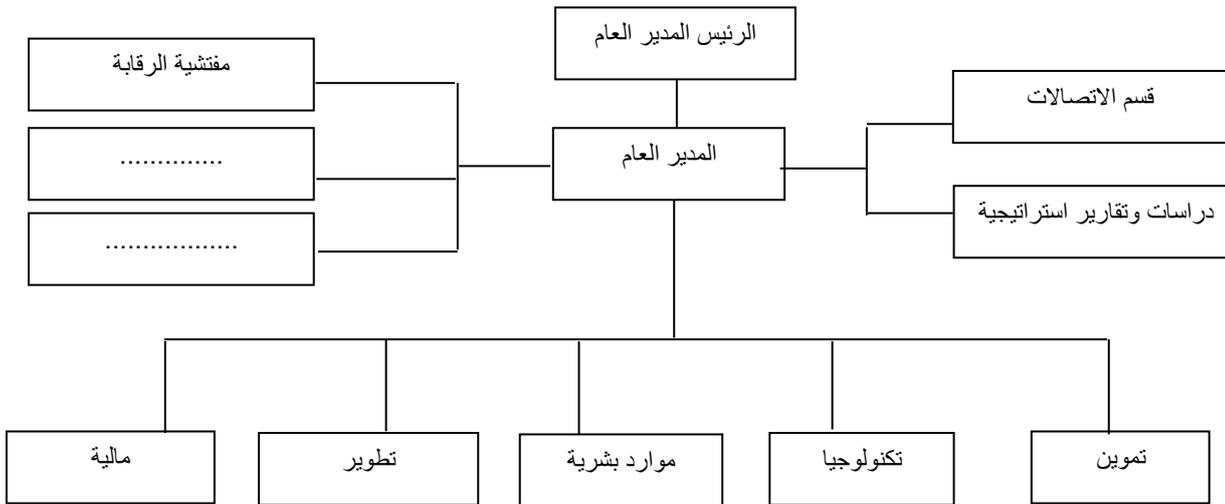
يعتبر تايلور أول من استنبطه حينما وضع أسس التنظيم العلمي للعمل وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال لزيادة الإنتاج ومستوى الفعالية، وقد نادي باستبداله بالتنظيم التنفيذي، فالأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل بسبب كبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها والحاجة إلى وجود مختصين وصعوبة قيام رئيس المؤسسة بالإشراف على جميع الأنشطة؛ ويمثل الجدول التالي مزايا وعيوب هذه الهيكلية:

جدول رقم (06) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبرات والمختصين. - إمكانية إيجاد طبقة عمال ذوي الخبرة لتأدية المهام - إمكانية تكوين طبقة من المراقبين تشرف على الأعمال - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء والأقسام والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة - سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال - تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - الازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر. - التهرب من المسؤولية لتداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين. - إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإدارية بتحقيق أهدافها على الاهتمام بأهداف المؤسسة. - صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

ونصور نموذج الهيكل التنظيمي الوظيفي من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر، Sébastien Duizabo, Dominique roux, Gestion et management des entreprises, Hachette livre, 102première édition, Paris, 2005, p28.

ج. الهيكل الاستشاري:

هذا النوع من الهياكل يجمع بين مزايا الهياكل التنفيذية ومزايا الهياكل الوظيفية كما يظهر الجدول الموالي:

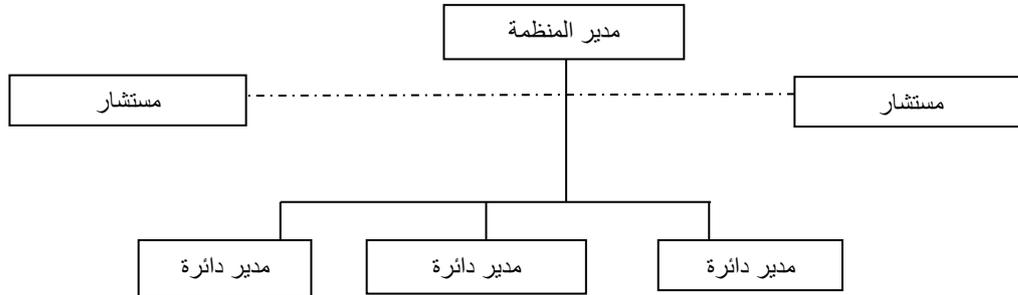
جدول رقم (07) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الاستشاري

العيوب	المزايا
<p>الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذ أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع</p> <p>- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تدخل السلطة واضطراب في متابعتها</p> <p>- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين</p>	<p>- السلطة محدودة</p> <p>- الاستفادة من مبدأ التخصص</p> <p>- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصص</p> <p>- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية</p> <p>- زيادة كبير وتجارب طبقة الإداريين</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

ويمكن توضيح الهيكل الاستشاري من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الاستشاري



المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص132.

2. الهياكل التنظيمية الحديثة

تسمى أيضا بالنماذج المفتوحة، ومن صفاتها المهمة المرونة التي تزداد أهميتها في البيئة التي يرتفع فيها عدم التأكد، ما يدعو إلى تكيف الهيكل التنظيمي، وهذه المداخل ناتجة عن تأثير العولمة وارتفاع الحاجة لأنظمة مرنة لمواجهة المنافسة المتزايدة والتغيرات السريعة في شتى المجالات، وتضم عدة أنواع ندرجها كما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي العضوي:

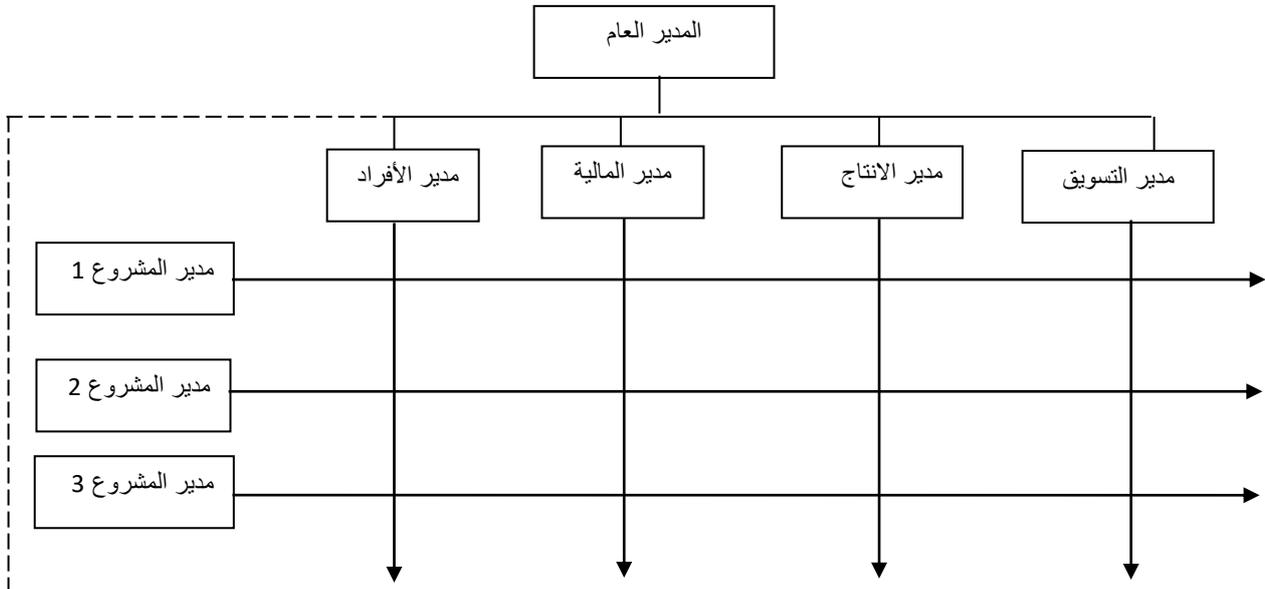
ويسمى المصفوفة التنظيمية حيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعينة ويعين لكل مشروع مديرا يستعين بأفراد وخبراء متخصصين من أقسام المنشأة الرئيسية ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد، ونلخص مزاياه وعيوبه في الجدول الموالي:

جدول رقم (08) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي العضوي

المزايا	العيوب
سرعة الاستجابة للمتطلبات والأوامر - الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتواجدة في الوحدات التنظيمية - تنوع الخبرة للعاملين في المنظمة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع - توفير الوقت والتكلفة - يوفر لخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة، يسهل عملية الرقابة.	احتمال إثارة التناقضات بين العاملين التعدد المصادر والأوامر والخروج عن مبدأ وحدة العمل لأن الأفراد يتلقون الأوامر من مدير المشروع ومن مديري الإدارات الأخرى في المركز مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية بينهم.

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي العضوي (المصفوفي)



المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 138.

ب. الهيكل التنظيمي الشبكي:

جوهر هذا النوع من الهياكل يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المؤسسة وتنسيق العلاقات بين المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أعمال أخرى للشبكة التنظيمية، ونلخص أهم مميزات هذا الهيكل وعيوبه في الجدول الموالي:

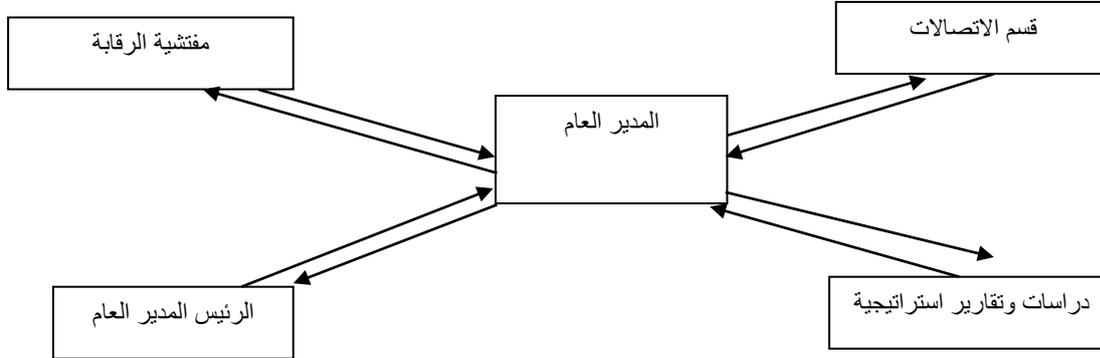
جدول رقم (09) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
<p>يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية</p> <p>قد تحتاج إليها المنظمة من مواد خام ويد عاملة</p> <p>رخصة تتوافر فقط في خارج البلاد. أو قد تلجأ</p> <p>المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام</p> <p>خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة</p>	<p>عدم وجود رقابة مباشرة بالإدارة العليا لا تملك</p> <p>السطر المباشرة على جميع العمليات داخل</p> <p>المنظمة فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل</p> <p>التزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد</p> <p>عليه وكذلك يزيد هذا الهيكل من درجة</p> <p>المخاطرة على الأعمال المنظمة من خلال عدم</p> <p>التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم</p> <p>الاتفاق عليه.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

ولإبراز شكل الهيكل التنظيمي الشبكي نرجع للشكل الموالي:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، 2007، ص 173.

ج. الهيكل التنظيمي للفرق:

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة، فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة، ومن خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها وبموجب هذا الشكل من أشكال الهياكل التنظيمية تتم الاستفادة من أفكار الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج والمشتريات وغيرها مما يتعلق بالتسويق وغيره من أنشطة المنظمة وقد تكون فرق العمل فرقا دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرق مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين.

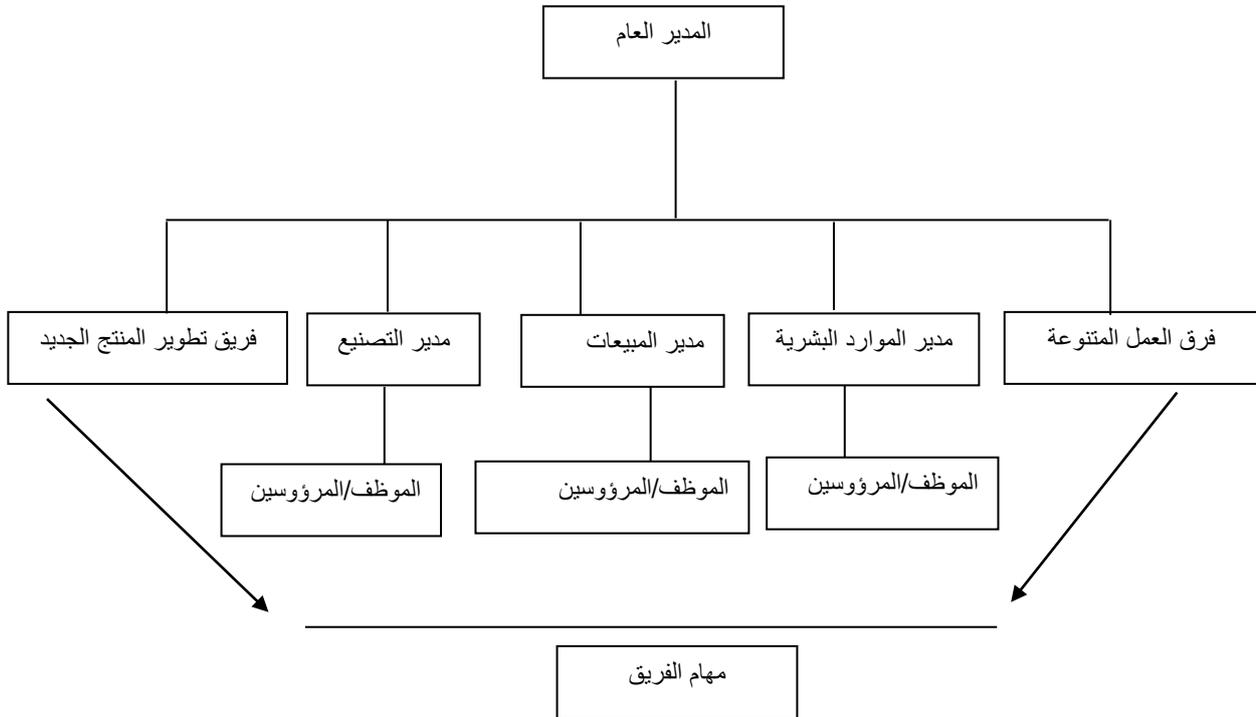
جدول رقم (10) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي للفرق

العيوب	المزايا
شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مدير الوحدات - يحتاج تنظيم الفرق الى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق بين أوقات العمل. يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية، مما يشعر مدير الوحدات التنظيمية التقليدية أنهم فقدوا جزءا من صلاحياتهم.	يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة؛ - يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدة التنظيمية؛ - يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة؛ - يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات؛

المصدر: من إعداد الباحث.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للفرق بالشكل أدناه:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للفرق



المصدر: Ellen A. Benowitz, op.cit. p81.

د. الهيكل التنظيمي الافتراضي

هناك عدة أوجه لهذا النوع من التنظيم حيث يكون موجودا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، ويقوم بكل العمليات الأزمات في مكان وزمان غير محدد وغير مرتبط بالمنظمة، كما أن الأفراد قد لا يلتقون إلى على الخط، هي تعتمد بشكل كبير على التطور الواسع في شبكات الاتصال وعلى العالم الرقمي؛ وجود تعاون وتنسيق وتحالف بين المنظمات لتطوير منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة لزيادة القدرة التنافسية يحتاج إلى تعاون بين هذه المنظمات لخلق كيان وآلية لتسهيل هذا التعاون (التحالف الاستراتيجي)؛ وهذا الكيان والآلية هي كيانات هلامية مؤقتة تخلق لغرض تحقيق التعاون وإجراء أعمال جديدة لكنها تختفي بانتهاء الغرض منها؛ ويمكن للمنظمات أن تنشئ بداخلها كيانات افتراضية مثل فرق العمل المؤقتة التي تدرس موضوع أو تحل مشكلة وبانتهاء الأمر تختفي هذه الفرق. ولهذا النوع من الهياكل مزايا وعيوب كغيره من الأنواع، نلخص أهمها في الجدول أدناه.

جدول رقم (11) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الافتراضي

العيوب	المزايا
<p>- تتطلب يد عاملة نوعية ومكلفة، - صعوبة الرقابة، - الاعتماد الخارجي في معظم نشاطاتها، - مشاكل أمن المعلومات،</p>	<p>- تقريب المنظمات التي تعمل بعيداً عن الأسواق - جمع المنظمات الصغيرة مع بعضها لتعمل بكفاءة أكبر - اغتنام الفرص، حيث تكون أكثر استفادة من فرص العمل والفرص التسويقية المتاحة عند تجميع عدة منظمات مع بعضها. - يقل فيها الطابع الرسمي - عدم وجود حدود واضحة لديها (هيكل بلا حدود) - الكفاءة والامتياز، بما أن كل منظمة من المنظمات المشاركة تعمل في المجال التي تجيده فهي تقدم أفضل ما لديها مما ينتج عن ذلك ظهور منظمة تكون عملياتها بمستوى عال. الثقة: حيث التعامل غير ملموس فإن الثقة هي البديل للمنظمة مع عملائها ومورديها أو بين المنظمات المشتركة فيما بينها.</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على طاهر محسن الغالي، بشير عباس العلق، المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة

هـ. خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- إن الهدف الرئيس لوظيفة التنظيم عموماً والهيكل التنظيمي خصوصاً هو تسهيل عمل الإدارة في تحقيق الأهداف المحددة، لذلك كل ما كان الهيكل التنظيمي جيداً حققت المؤسسة أهدافها، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي ليكون فعالاً فيما يلي¹:
- الاستفادة من التخصص: يقوم مبدأ التخصص على أن يتحمل كل فرد أعباء مهمة واحدة، أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، مع شغل هذا الفرد أو الوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، إن الالتزام بهذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وجودة العمل وخفض في التكلفة؛
 - التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاءة ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك نظراً للتكامل الموجود بين الوحدات والنشاطات؛

¹ راجع كلا من: بلقاسم سلاطونية، بلقاسم قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 81؛ حريم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 285، 286.

- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها؛
- تحقيق الرقابة التلقائية: إن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة عن العملية ذاتها، فلا تسند المهام المتتالية لفرد واحد حتى يكون هناك التزام والابتعاد عن سوء استخدام السلطة؛
- عدم الإسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب ألا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات؛
- مراعاة الظروف البيئية: وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات،

المطلب الثاني: المركزية واللامركزية

تعتبر تحديد درجة المركزية واللامركزية في التنظيم من أهم القضايا والقرارات، نظراً لما لها من تأثير كبير على طرق سير المنظمة، ولأهميتها سنتطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب.

أولاً: المركزية

تعتبر المركزية الأصل في التنظيم ويتم التخفيف منها بدرجات متفاوتة

1. تعريف المركزية:

تشير المركزية إلى "درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث تمنح المراكز القيادية العليا حقوقاً وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار والتصرف دون مشاركة من المستويات الدنيا والتي لا تستطيع التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع إليها."¹ وكلما زاد تمركز القرار زادت درجة المركزية.

2. مزايا المركزية:

للمركزية مزايا تحققها أهمها:²

- تسمح بالاستفادة من خبرات المستويات الإدارية العليا في المؤسسة وقدراتها؛
- إفساح المجال لوضع سياسات واتخاذ قرارات موحدة؛
- تمنح المستويات العليا القوة والمكانة؛
- تسمح بتخفيض ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن؛
- تساعد على تحقيق درجة عالية من الرقابة على المستويات الدنيا دون الحاجة إلى إجراءات مكثفة؛

¹ أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص77.

² راجع كلا من: قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص21، 22؛

أحمد ماهر، مرجع سابق، ص71، 75.

- التقليل من الانحرافات في الأداء الفعلي وضمان أخطاء أقل ومخاطر أدنى، مما لو أعطيت الفرصة للمستويات الأدنى بالتصرف في غياب المعلومات أو المهارات؛
- تحقيق تجانس في الالتزام بالأنظمة واللوائح والإجراءات والقواعد، التي يمكن خرقها في المستويات الدنيا أو عدم الالتزام بها.

ثانيا: اللامركزية

بسبب التنوع في البيئة الخارجية وللضغوط التي تمارسها ظهرت الحاجة لتوزيع السلطات وحق مشاركة مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة، ساد ما يعرف باللامركزية

1. تعريف اللامركزية:

والتي تعني "توزيع السلطات وإعطاء حق اتخاذ القرارات حيث يجري العمل الفعلي أي يصبح هناك تشتت للسلطات وتوزع في المستويات التنظيمية المختلفة"¹.

2. مزايا اللامركزية:

تحقق اللامركزية عدة مزايا منها:²

- السرعة في إنجاز الأعمال، لأن المرؤوسين لا يرجعون لرؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ورفع إنتاجيتهم والشعور بدورهم؛
- إثراء العمل بالأفكار والمواهب والدفعة نحو المبادرة، مما يساهم في نمو المنظمة وتحقيق الأرباح؛
- تقليل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي، مما يتيح لها الوقت للاهتمام بأمور الإدارة العليا كالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف؛
- السرعة في اتخاذ القرارات، نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مراكز التنفيذ ومعايشتها للمشكلة؛
- تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في المستويات الدنيا، وتنشيط المبادرة والإبداع لديهم؛
- منح قدرة أعلى على التكيف نتيجة اتخاذ القرار الواقعي الملائم للبيئة واستغلال الفرص المتاحة؛
- سهولة عملية الاتصال وفعاليتها، حيث تتم بشكل مباشر بعيدا عن الروتين الطويل؛
- تساعد على بناء روابط شخصية تزيد من التعاون والتنسيق؛
- توفير مناخ تنظيمي يرفع الرضا الوظيفي للأفراد نتيجة المشاركة ويخلق التنافس الحميد فيما بينهم؛
- تعزيز الثقة بين المستويات التنظيمية، حيث أن منح سلطة اتخاذ القرار تعبر عن ثقة الإدارة العليا في باقي المستويات، ما يخلق ثقة مقابلة من المستويات المختلفة نحو الإدارة العليا.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى 2006 ص213.

² راجع كلا من: حنا قاقيش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص114.

محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص214.

من خلال هذه المزايا نجد أن المركزية واللامركزية أسلوبان متعايشان، حيث لا نجد مركزية أو لامركزية مطلقة على الإدارة العمل على خلق توليفة متناسبة بينهما وعدم المغالاة في تطبيق أحدهما، من أجل الاستفادة من مزايا كل منهما.

ثالثا: العوامل المحددة لدرجة اللامركزية:

إن مشكلة اللامركزية تواجه المدير في كل المنظمات باستمرار، ولهذا فإنه يترتب عليه أن يوازن بين العوامل المختلفة عند اختيار المستوى الإداري المناسب لاتخاذ كل قرار، واللامركزية تحتم وجود الضوابط التي تؤمن استخدامها لتحقيق الخطط والأهداف المطلوبة وضرورة أن تتم اخذا بالاعتبار عدة عوامل من أهمها ما يلي:¹

حجم المنظمة: إن توسع المنظمة يرافقه زيادة حجم النشاطات والأعمال ومنه حجم القرارات ومواقع إصدارها، فتتجه ممارسات السلطة نحو اللامركزية بسبب الحاجة إلى استغلال الجهود بشكل أفضل.

تكلفة وأهمية القرار: كلما كانت تكلفة القرار عالية كلما تم اللجوء إلى المركزية لأنها قرارات ذات طابع استراتيجي، في حين القرارات الأقل أهمية يمكن تفويضها إلى المستويات الدنيا.

طبيعة الأداء: الاتجاه إلى اللامركزية يرتبط بعلاقة طردية مع التخصص وتنوع أساليب العمل والانتشار الجغرافي ودرجة كفاءة المستوى الأدنى في اتخاذ القرار واندفاع ذاتي لتحمل المسؤولية.

فلسفة الإدارة وشخصيتها: كلما كانت للإدارة العليا رؤيا متفائلة بما لدى الآخرين من قدرات وخصائص ذاتية وإدارية كلما كانت أميل إلى اللامركزية، في حين أن المؤسسات التي يديرها أصحابها والذين يتبعون أسلوب أوتوقراطي في القيادة والإدارة تميل إلى المركزية.

البيئة الخارجية: هناك عوامل بيئية تؤثر في قرار تطبيق اللامركزية مثل التشريعات الحكومية العمالية والضريبية والنقابات وغيرها. كما أن البيئة الغير مستقرة تفرض على أنشطة المؤسسة سرعة في التغيير المرنة (لم واجهة المشكلات المعقدة التي تواجهها باستمرار وهذا يتطلب نوعا من اللامركزية).

تمائل السياسات: ويعني التزام المؤسسة بسياسات موحدة تتعلق بالنشاطات التي تقوم بها كسياسات التسعير أو السياسات الخاصة بالأفراد، والتي تتطلب اللجوء إلى المركزية في ممارسة السلطة أما إذا كان هناك حرية في إتباع السياسات حسب ظروف كل وحدة تنظيمية فإن اللامركزية أفضل لتحقيق الأهداف النوعية.

أساليب الرقابة: إن مقدار اللامركزية يتأثر بمقدار وسائل الرقابة التي يمكن استخدامها والكافية لتأكد من أن السلطة قد استخدمت بحكمة.

الرغبة في الاستقلالية: كلما زادت رغبة المديرين في الحصول على المزيد من الحرية والتصرف كلما استدعى ذلك تطبيق مزيد من اللامركزية.

وجود الكفاءات الإدارية: إن وجود الكفاءات يسهل اعتماد اللامركزية، والعكس صحيح.

¹ عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 159، 160؛

رابعاً: أنواع اللامركزية:

نستند في التفريق بين هذه الأنواع إلى التقسيم أنواع اللامركزية الذي قدمه منتزبرغ Mintezberg، حيث حدد الأنواع كالتالي:¹

1. اللامركزية العمودية:

أسلوب إداري يستند إلى تفويض صلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الدنيا ضمن سلسلة السلطة ابتداءً من قمة الهرم ومن خلال الخط الوسطي للهيكل التنظيمي. ومن أجل تطبيق ونجاح هذا النوع من اللامركزية يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي صلاحيات اتخاذ القرار التي سوف تفوض إلى المستويات الإدارية الدنيا.

- إلى أي مستوى إداري يمكن تفويض هذه الصلاحيات.

- كيفية إتمام عملية الرقابة والتنسيق.

ويمكن تمييز نوعين من اللامركزية ضمن هذا النوع وهما:

2. اللامركزية الأفقية:

هي عملية تحويل صلاحيات اتخاذ القرارات من المدراء إلى المختصين من غير المدراء محللين، مساعدين مختصين، أو عمالاً تشغيليون. أي بمعنى هو تحويل صلاحيات اتخاذ القرارات خارج نطاق خط السلطة أو خط التنظيم من خلال تقديم النصح والمشورة لمدراء خط السلطة.

3. اللامركزية الاختيارية

وهي تمثل تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية التي تستطيع الحصول على المعلومات اللازمة للاستفادة من تلك الصلاحيات، لذا تقوم بعض المؤسسات بتفويض الصلاحيات المتعلقة بالتصنيع والتسويق إلى مستويات أدنى ضمن خط السلطة، مقارنة مع الصلاحيات المالية والقرارات القانونية، إن تسلسل مستويات تفويض الصلاحيات تبدأ من أعلى الهرم ابتداءً بالصلاحيات المالية ومن ثم يليها صلاحيات التصنيع ومن ثم صلاحيات البحث والتطوير في أسفل المستويات الإدارية.

4. اللامركزية العمودية المتوازية

في هذا النوع تكون قوة إصدار القرارات الوظيفية المختلفة مركزة في مستوى إداري واحد في التنظيم وخصوصاً بالنسبة للوحدات التي تجمع على أساس السوق، بحيث إن كل وحدة أو قسم تفصل عن الوحدات الأخرى وتعطى الصلاحيات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات التي تؤثر أو لها علاقة بمنتجاتها أو خدماتها أو المنطقة الجغرافية التابعة لها. وعليه يمكن القول بأنها الوسيلة التي تستطيع منح كل وحدة الصلاحيات اللازمة لكي تكون وحدة شبه مستقلة. مع الاحتفاظ ببعض القرارات المهمة عند الرئيس الأعلى أو قمة الهرم.

¹ Albéric Hounounou, 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise, Béal edition, 2005, p105.

المبحث الرابع: العلاقات التنظيمية

إن تحديد الوحدات الإدارية وتوضيح مهامها والموارد اللازمة لها هو جزء مهم من الوظيفة التنظيمية، غير أن هذه الأنشطة غير كافية، حيث لا بد من وجود عناصر أخرى تحرك نشاط هذه الأجزاء، وتتمثل في العلاقات التنظيمية، التي يجب تحديدها بين الوحدات، وتوزيعها بين الأفراد، ويتم ذلك من خلال تحديد جوانب السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، والتنسيق.

المطلب الأول: السلطة والمسؤولية

نتناول ابتداء مفهوم السلطة وما يحيط بها من مفاهيم.

أولاً: مفهوم السلطة والمسؤولية

التنظيم يخلق علاقات مختلفة بين الأفراد داخل المنظمة، وتكون علاقات رأسية بين الرؤساء والمرؤوسين أو أفقية بين الأفراد في المستوى الإداري الواحد، ويناط بكل فرد مهام معينة محدد مسبقاً، ومن أجل تمكن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم من أداء تلك المهام، تظهر الحاجة لوجود سلطة في أيديهم تسمح لهم بحق التصرف وتوجيه الأفراد، واتخاذ القرارات اللازمة، ويسار هذه السلطة مسؤوليتهم عن النتائج أمام رؤسائهم، من هذا نتناول مفهوم السلطة وجوانبها.

1. السلطة:

تعرف السلطة على بعدة تعريفات نذكر منها:¹

عرفها ليندال ارويك (L. Urwick) بأنها: "هي الحق الذي بموجبه يطلب الآخرون بالقيام بالعمل"؛

وعرفها هنري فايول (H. Fayol) "السلطة هي حق إعطاء الأوامر، وقوة المطالبة بالطاعة والامتثال"؛

كما عرفها هارولد كونتز Harold Koontz بأنها: "قوة توجيه ومراقبة الآخرين".

بينما عرفها جون فيفنر (J. Pfinfer) بأنها "النفوذ والعقوبات المتوفرة لدى أي شاغل للوظيفة، بغض النظر

عن صفاته الشخصية".

كما تعرف أيضا بأنها: "القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين،

والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها"².

إن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات

لتحقيق أهداف المنظمة؛ ومفهوم السلطة لا يختص به الفكر الإداري فقط بل له بعد كبير في علم الاجتماع

والفلسفة وغيرها، وهناك اختلاف بين المدارس الإدارية ورواد الفكر الإداري حول موضوع السلطة، سواء من

حيث نشأتها أو مداها أو التزام الأفراد بها، حيث تم التفريق بين السلطة وقبول السلطة، وبين مصادرها سواء

ملكية المنظمة كما تطرق له الكلاسيك أو الوظيفية أو القيادية أو المهارات المكتسبة لمن يجوزها.

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 211.

² قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 174.

2. المسؤولية

المسؤولية هي الأخرى تعددت تعريفاتها نذكر منها:¹

عرفها ليندال ارويك (L. Urwick) بأنها: "محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات"؛

وعرفها جون فينر (J.Pfinfner) أنها الالتزام من قبل فرد ما بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية معينة؛

أما شستر برنارد (C. barnard) فيرى أن المسؤولية "هي قوة قانون أخلاقي معين خاص على ضبط سلوك الفرد في مواجهة الرغبات أو النزوات القوية المتعارضة".

نشير إلى أن المسؤولية لا تعني شيئاً في غياب سلطة ممنوحة ومناسبة، فهما مرتبطتان معا من أجل إنجاز الأعمال المقررة؛ وكثير من المشكلات التنظيمية ناتجة عن عدم وضوح السلطة والمسؤولية أو عدم التناسب بينهما، حيث أن المسؤولية تبع للسلطة فلا يمكن تحميل فرد مسؤولية ما إذا كانت السلطة الممنوحة له غير كافية أو غير مناسبة.

ثانياً: أنواع السلطة في المؤسسة

هناك عدة تصنيفات لأنواع للسلطة، فهناك تصنيف حسب الهيكل التنظيمي، وتصنيف حسب الجهة المتمتعة بالسلطة، وتصنيف حسب أصل السلطة.

1. السلطة حسب الهيكل التنظيمي:

أنواع السلطة حسب الهيكل التنظيمي هي سلطة رسمية، وسلطة غير رسمية، وهي بالمعنى الآتي:²

أ. سلطة رسمية:

هي السلطة التي تنبع من مصدر رسمي ويستمددها صاحبها من خلال الوظيفة أو المنصب التي عين فيه تبعاً للأنظمة والقوانين التنظيمية. وهي تحول لصاحبها سلطة تفويض الرؤوسين سواء كان ذلك بالحوافز المادية أو المعنوية وسلطة العقاب وسلطة المعلومات باعتباره مصدراً لها، فهي تمنح حق إصدار الأوامر وفرض الطاعة تبعاً للأنظمة والقوانين التنظيمية.

ب. سلطة غير رسمية:

وهي السلطة النابعة من مصدر غير رسمي، حيث تنتج عن العلاقات والاحتكاكات الفردية والجماعية بين أعضاء التنظيم وليس لها طابع محدد أو صيغة معينة، ولا تلتزم بعلو المنصب الإداري أو تدنيها، كما أنها بعيدة عن خطوط السلطة الرسمية، فقد تجد شخصاً من أي قسم أو وحدة يملك هذه السلطة على أفراد من قسم بعيد عن منصب عمله، وهي ناتجة عن مزايا خاصة عند الفرد الذي يملكها، لقدرة الشخصية على الإقناع أو لما يتمتع به من مهارة وخبرة فنية أو لكونه ذو خصال يقدرها الأفراد، وهذا يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، فيحصل منهم على الطاعة والامتثال عن رغبة وقناعة.

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 211، 212.

² أحمد ماهر، التنظيم، مرجع سابق، ص ص 418-421.

2. السلطة حسب الجهة المستحوذة:

حسب هذا المعيار تصنف السلطة إلى ثلاثة أنواع:¹

أ. سلطة تنفيذية:

تعرف أيضا بالسلطة الرئاسية أو الإدارية، ويحصل عليها كل قائد إداري بموجب المنصب الرسمي الذي يشغله، فهي تستند إلى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتعنى الحق في التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، فهي السلطة الرئيسية في المؤسسة كونها السلطة النهائية لاتخاذ القرارات، فهي السلطة الرسمية أو الشرعية في المنظمة.

ب. سلطة استشارية:

السلطة الاستشارية تتمثل أساسا في تقديم النصح، استشاري هو أحد أعضاء الفريق الإداري المتخصص والخبير في شأن ما، ويملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين، وهي توصيات غير ملزمة بالضرورة لأصحاب السلطة التنفيذية، فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة، ففي المنظمة نجد أن مديري الوحدات القانونية والمحاسبية، ونظم المعلومات والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبقية الوحدات الأخرى، وينبغي ملاحظة أن كل مدير منهم يمتلك سلطة تنفيذية بالنسبة لوحداتهم التي ينتمون إليها، وهناك نوعين من الاستشاريين هما الاستشاري الشخصي والمتخصص.

ج. سلطة وظيفية:

هي تلك السلطة التي يكون مصدرها الوظيفة نفسها حيث يظهر التخصص هنا، وهي ملزمة لمن هم في إطار هذا التخصص حتى ولو كانوا تابعين لوحدة أخرى، ولضمان عدم حدوث ازدواجية في إصدار الأوامر فإن هذه السلطة تمر عبر السلطة التنفيذية لكنها تطبق كما يريد صاحب السلطة الوظيفية.

3. السلطة حسب منبعها:

أ. سلطة أصلية:

هي سلطة نابعة من التنظيم والقوانين والتشريعات ويكتسبها الفرد مباشرة ويكون مسؤولا عن استخدامها.

ب. سلطة مفوضة:

هي سلطة متعددة تكون نتيجة تنازل رئيس عن بعض مهامه من السلطة الأصلية لأسباب عدة، ويكتسبها فرد ما من مساعديه وأعوانه عن طريق التفويض.

¹ راجع كلا من: عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية، مجلة الباحث، عدد07، 2009/2010، ص231، 232؛

محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص217-219؛

عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص153.

ثالثاً: تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات في التنظيم الإداري، فالسلطة تسمح للمدير بأداء وظيفته، غير أن ذلك لا يمكن أن يتم دون تفويض للسلطة، فتنفيذ الأعمال كلها من طرف واحد أمر غير ممكن عملياً، وسيكون عبء على الفرد وعلى التنظيم لذلك يكون التفويض حيث يسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس للقيام بواجبات محددة.

1. مفهوم تفويض السلطة

يعني إعطاء الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة؛ فيعاد توزيعها تبعاً للظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تستوجب إعادة الصلاحية سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو على العكس في الانفتاح على الاتجاه اللامركزي في العمل¹، ويعرف على أنه "عملية منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة"، والمرؤوس يكون له الحق في التصرف فيما فوض إليه دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس المفوض ويبقى للرئيس حق مساءلة المرؤوس المفوض، ووجود عنصر تحميل المسؤولية فإن التفويض يأخذ مفهوماً أوسع حيث يعرف على أنه: "العملية التي يستخدمها المديرون لنقل السلطة والمسؤولية معاً لمركز وظيفي أقل منهم في الهرم"²، ومع كل ذلك فهناك تأكيد على أن المسؤولية النهائية لا تفوض، فهي في أساسها سلوك الفرد اتجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها، حيث يظل الرئيس الإداري مسؤول في النهاية عن نتائج المهام التي فوض سلطتها لمرؤوس لأدائها، أي أن التفويض مشاركة في السلطة وليس تحل عن المسؤولية.

وانطلاقاً من هذا يمكن استنتاج بعض الخصائص التي يتمتع بها التفويض في النقاط التالية³:

- التفويض يتضمن تفويض السلطة المناسبة للمسؤولية؛
- القيام بإسناد المسؤولية (تحديد المهام المفوضة بدقة)؛
- متابعة التفويض والرقابة عليه من خلال المساءلة؛
- لا يمكن أن يتم التفويض إلا من قبل من يمتلك السلطة؛
- يمكن للمدير أن يسترجع السلطة وقت ما يشاء، أو عند تأكده من عدم كفاءة المفوض له أو لإساءته استعمال هذه السلطة؛
- لا يوجد تفويض كامل للسلطة من رئيس لمرؤوسيه، إذ يعد ذلك تنازلاً عن مركزه لمرؤوسه؛
- ليس للتفويض شكل معين يتخذه، فهو يمكن أن يكون كتابياً أو شفهيًا، كما يمكن أن يكون مطلقاً ويمكن أن يكون مقيداً بزمان معين.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 144.

² طارق طه، مرجع سابق، ص 182.

³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 97، 98.

2. فوائد تفويض السلطة.

- هناك العديد من المزايا التي جعلت تفويض السلطة أمرا مغريا للعديد من أصحاب الأعمال؛ وأهم هذه المزايا ما يلي:¹
- تخفيف عبء العمل عن كاهل الرؤساء، وتوسيع طاقتهم ومقدرتهم على إنجاز الأعمال الحساسة ومراقبة الأعمال الجارية مما يسمح لهم بالتواجد والانتشار في كل مكان؛
 - سرعة اتخاذ القرارات، بتقليص حالات رجوع المرؤوس لرئيسه؛
 - إنجاز المزيد من العمل وتلبية مواعيد الإنجاز بسهولة أكثر؛
 - إدارة مجموعة متنوعة من المنتجات والعمليات والأفراد بشكل فعال؛
 - إدارة العمليات البعيدة مع قدر أقل من التنقل والسفر؛
 - تحقيق العمق في عملية التنظيم، وبيئة المؤسسة لمواجهة المواقف الطارئة والصعبة بصورة سريعة ومرنة؛
 - حماية المؤسسة من وجود وظائف مسيطرة تتحكم فيها؛
 - تسهيل السيطرة على الموظف وقياس إنتاجيته بدقة أكبر؛
 - اكتشاف الإمكانيات الحقيقية للأفراد، وهو ما يسمح باستغلال تلك المهارات والقدرات؛
 - تطوير وتنمية الأفراد والقدرات كونه يتيح للفرد فرصة الاحتكاك والتعلم واكتساب التجربة؛
 - اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيدا لتوليهم مناصب أكبر وتدريبهم على تحمل المسؤوليات؛
 - رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز شعورهم بالثقة والانتماء وحرية التصرف والافتخار بالعمل، مما يدعم قوة الانتماء والولاء للمنظمة؛
 - خلق جو تنافسي يساعد على اكتشاف أفضل الأفكار وتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد.

3. معوقات تفويض السلطة:

توجد العديد من العقبات التي تؤثر على فعالية تفويض السلطة في المؤسسات، البعض منها يرجع إلى المديرين، والبعض الآخر يرجع إلى المرؤوسين أنفسهم، ونلخص أهم الأسباب التي تمنع المسؤول من تفويض السلطة فيك:²

- أ. رغبة الرئيس في التمتع بالسلطة والسيطرة على الأمور، لذلك لا يرغب في تفويضها إلى المرؤوسين؛
- ب. عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين؛

¹ راجع: كلا من: محمد إبراهيم بدر، التفويض، إيلاف ترين للنشر، نسخة الكترونية، 2007، ص 11.

كامل بربر، مرجع سابق، ص 98.

² راجع كلا من: أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 93؛

طارق طه، مرجع سابق، ص 183.

- ج. تخوف المسؤول من المخاطرة في تفويض السلطة؛
- د. عدم رغبة الرئيس في تضييع الوقت في تعليم المرؤوسين أسلوب ممارسة العمل وتصحيح أخطائهم؛
- هـ. حتى لا يعطي لهم فرصة التعلم والترقي والظهور، ثم منافسة المدير المفوض شخصيا بعد ذلك؛
- و. الاعتقاد بأن أفضل طريقة لأداء العمل بطريقة سليمة هي أن يقوم المدير بإنجاز العمل بنفسه؛
- ز. الاعتقاد بأن تفويض السلطة دليل على الضعف ومؤشر لعدم قدرة المدير على القيام بالعمل بنفسه؛
- ح. خوف المدير من فقدانه لنفوذه وقوته، إذا ما أبدى المرؤوس جدارة وكفاءة في التنفيذ؛
- ط. عدم دراية مدير المؤسسة الكافية بما ينبغي تفويضه، وعدم مقدرته على الانجاز؛
- ي. عدم ثقة المدير بالمرؤوسين وخوفه من فشلهم، مما يعرضه للمساءلة في النهاية؛
- ك. الجهل بقواعد التفويض، وانعدام الخبرة السابقة بهذا الخصوص ليكون منهج سلوكي يمكن إتباعه؛
- ل. عدم وجود حافز قوي لدى المرؤوسين مقابل تحملهم تبعات السلطة المفوضة لهم؛
- م. نقص المعلومات أو الموارد المطلوبة لإنجاز العمل.

المطلب الثاني: نطاق الإشراف

من أهم المبادئ التي لها تأثير كبير على الهيكل التنظيمي نجد نطاق الإشراف، فهو يساهم في تحديد المستويات الإدارية حيث كلما اتسع نطاق الإشراف تقلصت المستويات الإدارية كما أن ضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية.

أولاً: مفهوم نطاق الإشراف

يقصد بنطاق الإشراف عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم شخص واحد وبكفاءة وفعالية، وهذا ما قاد إلى الاختلاف حول العدد المناسب من الأفراد الذي يمكن الإشراف عليه، فهناك من يحدد العدد بين ثمانية أفراد إلى اثنا عشر فرداً (8-12) وآخر يرى أن العدد يجب أن يتراوح ما بين ستة وثمانية أفراد (6-8)، وهناك من قال بأقل أو أكثر من ذلك،¹ غير أن العدد المثالي للأفراد ليس بالضرورة نمطياً في كل المنظمات بل تحدده عدة عوامل، وكما أن نطاق الإشراف محدد لعدد الوحدات فهو أيضاً محدد لترتيب هذه الوحدات وهو ما يجعل منه وسيلة تنسيقية هامة داخل المنظمة.²

ويشار إلى زيادة عدد الأفراد باتساع نطاق الإشراف، وإلى قلة عدد الأفراد بضيق نطاق الإشراف، وهو ما يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي، حيث يقود اتساع نطاق الإشراف إلى نقص عدد المستويات التنظيمية ويأخذ الهيكل التنظيمي شكلاً مفلطحاً، بينما يقود ضيق نطاق الإشراف إلى زيادة عدد المستويات التنظيمية ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي ارتفاعاً أعلى ويسمى الهيكل الطويل.

كما نشير إلى أن أهمية نطاق الإشراف تظهر أيضاً في أنه يحدد العلاقات بين الأفراد، حيث كلما كان عدد

¹ بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 63.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 39.

المرؤوسين كبيرا زادت العلاقات بين الأفراد، ولعل ما قدمه الباحث غركوناس (gruconasse)* يمثل تحديدا واضحا بأبعاد التفويض، حيث حدد علاقة تربط عدد المرؤوسين بعدد العلاقات بين الأفراد مفادها أن زيادة المرؤوسين تتم وفق متتالية حسابية بنما العلاقات بن الأفراد تتزايد وفق متتالية هندسية،¹ ومعنى هذا أن نطاق الإشراف الواسع قد يؤدي إلى صعوبة التنسيق نظرا لوجود تلك العلاقات وهذا ما يؤكد على ضرورة إيجاد تفويض مناسب لكل منظمة للاستفادة من مزاياه وتفادي عيوبه.

ثانيا: عوامل تحديد نطاق الإشراف

نطاق الإشراف لا يتم بطريقة عشوائية بل أن هناك عدة اعتبارات لا بد من أخذها بالحسبان عند تحديد نطاق الإشراف منها:²

- التشتت الجغرافي: فكلما زاد التشتت الجغرافي أدى ذلك إلى ضيق نطاق الإشراف والعكس صحيح؛
- تعقيد وصعوبة العمل: كلما كان العمل صعبا ويحتاج إلى إشراف مباشر أدى ذلك إلى ضيق نطاق الإشراف حيث أن المسئول لا يستطيع الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين؛
- تنوع واختلاف العمل: كلما كانت الأعمال التي يشرف عليها الشخص متجانسة اتسع نطاق الإشراف على عكس لو كانت الأعمال مختلفة فتحتاج إلى درجة أكبر من الإشراف وهنا يضيق نطاق الإشراف؛
- كفاءة وقدرة المرؤوسين: كلما كان المرؤوسين على درجة عالية من الكفاءة اتسع نطاق الإشراف؛
- وضوح الأهداف والسياسات: كلما كانت الأهداف والسياسات واضحة ولا تقبل التفسير الخاطئ من المرؤوسين أدى ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف؛
- مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط يدفع باتجاه إلزامهم بتنفيذ تلك الخطط، وهذا يعني أن عمل المدير حينها يقل ويعمل على التفويض لهم ومن ثم يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف؛
- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة: حيث تحدد هذه الإمكانيات ما إذا كان بمقدور الرئيس إدارة مجموعة كبيرة من الأفراد؛
- درجة التنسيق المطلوبة بين الوحدات: نطاق الإشراف الواسع رغم إيجابيات إلا أنه يصعب عملية التنسيق نظرا لوجود علاقات كثيرة بين الأفراد؛
- التخطيط المطلوب لتنفيذ الأنشطة: طبيعة الخطط الموضوعة تحدد طبيعة نطاق الإشراف؛
- الوقت المحدد للإشراف: إذا كان وقت الرئيس ضيقا يصعب معه الإشراف على عدد كبير من الأفراد وبالتالي يكون نطاق الإشراف ضيقا.

* قدم علاقة رياضية لهذا الأمر: عدد العلاقات (ع) عدد الأفراد (س): $ع = \frac{س(س-1)}{2}$ ع.

¹ بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 64.

² راجع كلا من: خالد عبد الرحمان الهيني وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 185، 186.

محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 210.

المطلب الثالث: التنسيق

التنظيم كما رأينا سابقا هو تقسيم العمل وما يتعلق به ثم التنسيق، وهذا ما يبرز الحاجة إلى التنسيق الذي يعد المبدأ الأول الأساسي والشامل للتنظيم، كونه يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادئ الأخرى التي يعمل بواسطتها ويمكن عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة، وهذا ما جعله يمثل دائما الهدف الداخلي للتنظيم.

أولا: ماهية التنسيق

للإلمام بجوانب التنسيق نتطرق ابتداء إلى ماهيته حيث نوضح تعريفه وأنواعه وأهدافه.

1. مفهوم التنسيق

لقي التنسيق اهتماما كبيرا من الفاعلين في الفكر الإداري نظرا لما أشرنا من أهميته في إنجاح التنظيم، وقد قدمت له تعريفات مختلفة منها:¹

عرفه Ordway Tead على أنه: "الجهود والعمل لضمان تفاعل سلس من القوى والوظائف الخاصة بالأجزاء المختلفة للمؤسسة من أجل تحقيق غرضها بأقصى قدر من التعاون وأدنى قدر من الاحتكاك والنزاع".

وعرفه هيربرت سيمون (H.Simon) أنه يشير إلى عملية اطلاع كل واحد على سلوك الآخرين المخطط له، في حين أن التعاون يشير إلى النشاط الذي يشاطر المشاركون فيه هدفا مشتركا، وعليه فإن التعاون يكون غير فعال أي لا يمكن تحقيق أهدافه مهما كانت نوايا المشاركين في غياب التنسيق الذي يهدف إلى تطبيق نفس القرارات من قبل جميع أفراد الجماعة.

كما عرف على أنه: "الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد"، وبذلك فإن التنسيق يعني التوحيد والتكامل في مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع، وفي توقيت هذه الجهود، وفي توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.²

وعرف أيضا: "التنسيق يعني ادماج وربط أجزاء مختلفة من المنظمة لإنجاز مجموعة معينة من المهام".³ وعرف أيضا كما يلي: "التنسيق هو الربط بين أعمال أقسام الوحدة أو الوحدات الإدارية وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد، بحيث يبذل كل قسم منها قصارى جهده في سبيل الوصول إلى الغاية أو الهدف المقصود".⁴

مما سبق نجد أن التنسيق ضروري لتوحيد الجهود ومنع التعارض والاحتكاك بين الأفراد، وبين الوحدات الإدارية، والتوفيق بين نشاط المجموعة التي تعمل على تحقيق هدف مشترك وخلق الانسجام فيما بينها.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص 217 .

² أحمد بن محمد الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص 189.

³ Eric Alsene, François Pichault, La Coordination au sein des Organisations: Eléments de Recadrage Conceptuel, En Quête de Théories, Gérer et Comprendre, N°87, Mars 2007, P:66.

⁴ محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 257.

2. أنواع التنسيق:

تميز أربعة أنواع للتنسيق هي التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي والتنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي.

أ. **التنسيق الداخلي:** هو الذي يتم بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم؛

ب. **التنسيق الخارجي:** يقصد به إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام

المختلفة داخل المنظمة، وبين الفروع والأقسام فيما بينها؛ وهناك تنسيق خارجي بين المنظمة وبيئتها؛

ج. **التنسيق الرأسي:** التنسيق الرأسي هو الذي يربط سلطة أعلى في المنظمة الواحدة بسلطة أسفل فيها؛

د. **التنسيق الأفقي:** التنسيق الأفقي فهو ذلك التنسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة.

3. أهداف التنسيق:

يعتبر التنسيق الوجه الثاني للتنظيم، ويهدف إلى أن يمسك كل خيوط التنظيم الإداري، ويعمل منها

بوصلة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة ممكنة، وهو الوسيلة التي تضمن

ربط أجزاء الهيكل التنظيمي، هذا هو الهدف الأساس لكن ثمة أهداف أخرى منها:¹

- منع التعارض في الاختصاصات؛
- منع الازدواج في الأنشطة الإدارية؛
- منع المنافسة السلبية؛
- تنظيم الجهود الجماعية؛
- المساهمة في توزيع المسؤوليات؛
- المساعدة في توضيح خطط وسياسات المنظمة؛
- ضمان التفاعل الإيجابي بين الوظائف فيما بينها، وبين الأفراد فيما بينهم.

ثانياً: ميكانزمات التنسيق

إن التنسيق يمثل آلية أساسية لضمان تضافر الجهود وتحقيق التعاون لبلوغ الأهداف المشتركة، وتستخدم

المؤسسات عدة ميكانزمات لذلك، وهناك خمسة منها حسب منتسبرغ H.Mintzberg:²

1. التكيف المتبادل:

يحقق التكيف المتبادل تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي، ووفقاً لهذه الآلية يتم السيطرة على العمل

من خلال الأفراد الذين ينفذونه، حيث يتفق فيها العمال على طريقة أداء عمل ما ويتواصلون بطريقة غير

رسمية وترتكز هذه الآلية على اتصال شفهي، بصري، أو بالإشارات، وتتميز بالبساطة، حيث يمكن

استخدامها في أبسط المنظمات وأعقدتها.

¹ طلعت عبد الوهاب السندي وآخرون، مرجع سابق، ص 186، 187.

²Voire: H.Mintzberg, Structure ET dynamique des organisations, Editions d'organisation, 2eme edit 1989, p: 200; Olivier Torres, op.cit, p27.

2. الإشراف المباشر:

وهي الطريقة التقليدية للتنسيق، تستعمل هذه الآلية عندما يزداد عدد العاملين عن خمسة أو ستة أشخاص، ويحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد الأفراد مسؤولاً عن أعمال أفراد آخرين، بحيث يصدر لهم التعليمات، ويراقب أنشطتهم، وهو ما يوفر له دوراً تنظيمياً ورقابياً للعمليات داخل المؤسسة وهو الوسيط للاتصال ويتم التنسيق على أساس وجود أنشطة عديدة تنجز من طرف عمال متعددين ويقوم المشرف بإصدار الأوامر، تحديد من يقوم بماذا، وإعداد التقارير وتنظيم العمل... ويسند هذا الدور أساساً إلى المدير في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، لكن عندما يرتفع عدد العمال يكون من الصعب تطبيق هذا النوع ويوزع هذا الدور بين عدة أشخاص على مدى الهيكل التنظيمي الذي يكون أكثر طولاً وبالتالي أكثر صعوبة للحفاظ على مراقبة مباشرة وفعالة، إن هذه الصعوبة ليست وحدها في المنظمات الكبيرة بل يظهر جلياً تكرار العمل ما يسهل تحديده مرة واحدة وبسهولة أي يتم تنميته وهذا ما قاد منتسبرغ Mintzberg إلى تحديد ثلاث آليات تنسيق أخرى تعتمد على التنميط.

3. تنميط عمليات العمل (الطرائق):

يمكن تحقيق التنسيق دون اللجوء إلى التكيف المتبادل أو الإشراف المباشر، وذلك عن طريق تنميط العمل، أي التعيين المسبق لمحتوى العمل بوضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز نشاط معين أو وظيفة محددة، يتم تنميط عمليات العمل بعد تحديد وبرمجة محتويات هذا العمل، بحيث توضع إجراءات توضح تتابع الأنشطة وتصدر التعليمات تحدد كيفية تنفيذ هذه الأنشطة وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء للسلعة أو الخدمة النهائية.

4. تنميط النتائج:

وهو ما يعني تحديد الهدف، ويكون للعمال الحرية في كيفية الوصول إليه؛ ويتم فيه التنسيق من خلال وضع شكل محدد ومواصفات معينة لنواتج العمل في الوحدات التنظيمية المختلفة، وغالباً ما يتم تحديد هذه المواصفات في إحدى الوحدات الاستشارية المسؤولة عن عمليات التخطيط والرقابة عن العمليات، إذ أن المهم في هذا النوع من التنسيق هو الحصول على النتيجة النهائية التي قد سطر لها.

5. تنميط المهارات (المؤهلات):

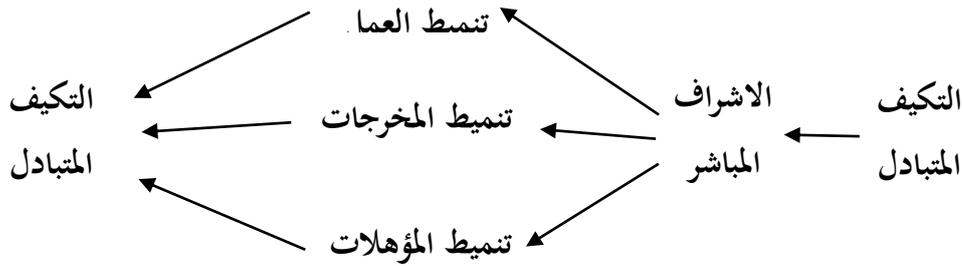
يعتمد على خصوصية التكوين وكفاءة من يقوم بالعمل ودون الحاجة إلى مراقبته، وتظهر هذه الآلية من التنسيق في حالة تباعد المسافات بين مركز المنظمة وفروعها الأخرى الموجودة في مناطق أخرى والتي تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، ولذلك يكون الحل في هذه الحالة استخدام آلية تنميط المهارات، ويمكن تنميط المهارات عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لإنجاز عمله محدد بشكل دقيق، حيث يساعد على ضبط وتنسيق العمل رغم بعد المسافات.

❖ هناك نقطة جديدة في التنميط وهي تنميط العادات والقيم (ثقافة المنظمة) بحيث يتم تنفيذ المهام وفق ثقافة المنظمة وليس بأي طريقة.

❖ نشير إلى أن كل المؤسسات مهما كان حجمها تعتمد مجموع هذه الآليات لتنسيق مجهوداتها لكن يجب التأكيد على أن المنظمات الصغيرة لا تستعمل هذه الآليات بنفس النسبة التي تستعملها المؤسسات الكبيرة؛ حيث أن المنظمات الصغيرة تستبعد آليات التنميط لأنها تحد من قدرتها على التكيف ومرونتها وبالتالي فهي تستعمل الآليات اللينة والمباشرة والمتمثلة في التعديل المتبادل والإشراف المباشر وهذه الخصوصية في التنسيق هي جزء من الخصوصية في تنظيم المنظمات الصغيرة.

ومن خلال دراسة ميكانزمات التنسيق، نجد أنها تحدث وفق نظام متسلسل، فعندما يزداد العمل التنظيمي تعقيدا تتغير وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى التنميط لتعود مرة أخرى إلى التكيف المتبادل، وهي تظهر وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (19): تسلسل آليات التنسيق



المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 147.

ثالثا: مبادئ التنسيق:

إن التنسيق لا يأتي من فراغ بل يجب أن يعتمد على عدة عناصر يمكن اعتبارها كمبادئ حتى يحقق

الأهداف المرجوة منه، وحتى يكون عاملا بارزا في نشاط المنظمة، ومن هذه المبادئ نذكر:¹

1- التناسب بين ضرورة وأهمية وحجم التنسيق من جهة وسعة أو ضيق نطاق الاشراف؛

2- ازدياد الحاجة إلى التنسيق مع اتساع مبدأ تقسيم العمل في التنظيم؛

3- هناك ارتباط عفوي بين التنسيق وهيكل التنظيم؛

4- يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب مراكزهم المختلفة؛

5- يعتمد التنسيق على كفاءة المرؤوسين؛

6- كلما زاد وعي وفهم أفراد التنظيم كلما سهل تحقيق التنسيق؛

7- ضرورة تحقق مرونة التنسيق لمواجهة التغيرات؛

8- كلما زادت حيوية طرق الاتصال كلما نجح التنسيق في هدفه؛

¹ طلعت عبد الوهاب السندي وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

- 9- كلما زادت روح التعاون بين أفراد التنظيم كلما أدى ذلك إلى سهولة التنسيق؛
- 10- يجب أن يبدأ التنسيق مبكراً عند إعداد الخطة؛
- 11- استمرارية التنسيق مع المراقبة والمتابعة المستمرة؛
- 12- امتداد نشاطات التنسيق لتشمل وسائل تحقيق أهداف الخطة؛
- 13- نجاح التنسيق يتوقف على كفاءة القيادة وسلامة ومتانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري.

رابعاً: وسائل التنسيق

- إن عملية التنسيق من أهم العمليات الإدارية فدونها لا يعني التنظيم شيئاً، لذلك كان لزاماً الاهتمام بها بشكل خاص وذلك بإيجاد وسائل لتنفيذها، ونستطيع تحديد عدة وسائل لتحقيق التنسيق عملياً منها:¹
- تسلسل الأوامر: كل مرؤوس مسئول أمام رئيسه مباشرة، وهذه تكمن الرئيس من التنسيق بين المرؤوسين؛
 - القواعد والإجراءات: إذا كان العمل المطلوب مخططاً له مسبقاً ويمكن التنبؤ به فإن التنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات؛
 - التنسيق بالأهداف: المديرون يضعون الأهداف والغايات وبالتالي فالتنسيق يتم بناء على هذه الأهداف؛
 - استخدام المساعدين في التنسيق: تعيين مساعد يقوم بوظيفة المدير (التنسيق)؛
 - استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله؛
 - اللجان: تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق؛
 - المشروعات: إنجاز بعض الأعمال والمشروعات ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين؛
 - المناقشات غير الرسمية؛
 - المنسق الخاص: يقدم نصائح للمنظمة، وقد يكون شخصاً أو مكتب دراسات، أو فريق عمل متخصص.
- ❖ كثيراً ما يدل على التنسيق بفكرة الفرقة الموسيقية التي تؤدي لحناً موحداً رغم اختلاف الآلات وطريقة العزف عليها، وهو من أحسن الأمثلة لتوضيح دور وأهمية التنسيق في المنظمات، لذلك فإن تقسيم العمل وتحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد غير كاف لجعل التنظيم فعالاً، بل يجب توفر عملية التنسيق التي تربط بين الأجزاء المختلفة وتخلق الانسجام الضروري بين الأفراد والوحدات والأقسام لتحقيق الأهداف المسطرة. وليحقق التنسيق أهدافه ويكون فعالاً يجب توفر عدة ميزات على رأسها وضوح التنظيم والتخطيط، وتبسيط العمل بين الإدارات، انسجام البرامج وتكاملها، وتحسين الاتصال، وتشجيع التعاون الاختياري. نشير إلى أن التنسيق الداخلي لا يلغي ضرورة وجود تنسيق خارجي مع بيئة المنظمة لأن اهمالها يؤثر مباشرة على تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى فشل عملية التنسيق والتنظيم ككل.

¹ حنا قاقيش وآخرون، مرجع سابق، ص 109، 110.

خلاصة:

تسعى كل منظمة لتحقيق أهدافها من خلال استغلال إمكانياتها للوصول إلى النتائج المرجوة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تنظيم إداري جيد وفعال يمكنها من تحقيق نتائجها بفعالية وفاعلية، وقد قدم الفكر الإداري عبر الزمن إضافات جيدة في هذا المجال عبر كل مدارسه، وتبلور مفهوم التنظيم بشكله الحالي.

من جهة أخرى تقوم العملية الإدارية على عدة مهام تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه وأخيرا الرقابة، بينما تبدأ العملية التنظيمية من الهيكل التنظيمي، حيث يشكل التعقيد والرسمية والمركزية واللامركزية الأبعاد التي تشكل أسس تصميمه، وتمنحه الشكل الذي هو عليه، ولأن الهيكل التنظيمي يتغير فقد وجب توضيح محدداته وأهمها بيئة المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها والاستراتيجية المتبناة من قبلها، وهي ما من شأنها التأثير على فعالية الهيكل التنظيمي.

ومن وجوه العملية التنظيمية أيضا نجد المركزية واللامركزية كعامل مهم له تأثير على مختلف الجوانب التنظيمية داخل المنظمة، وهو بدوره خاضع لعدة محددات تبين شكله، كما له عدة أنواع تبرز على مستوى المنظمة. والبعد الآخر للتنظيم هو العلاقات التنظيمية، حيث تحدد الجوانب المختلفة من السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف والتنسيق، مع ما لهذه العناصر من أهمية ودور بارز في إنجاح التنظيم داخل المنظمة وخلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم بفعالية، ويجفزههم على الإبداع الذي يحقق للمؤسسة التجديد والنمو المستمر، وكذلك يعطي ثقلا لنشاطات المنظمة ويبعد عنها العشوائية.

ومن الضروري الإشارة إلى أن العملية التنظيمية عملية مستمرة، من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ويتم ذلك من خلال عمليات إعادة التنظيم، التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، كاعتماد مشاريع تغييرية مختلفة مناسبة للمنظمة وظروفها، قصد تأهيلها للاستمرار مستقبلا، ويتم اختيار هذه المشاريع بعناية حتى تؤدي الغرض منها، ولعل من بين أهم المشاريع التغييرية تبني نظام إدارة الجودة لتأهيل المنظمة لظروف المنافسة المفتوحة، غير أن هذا المشروع التغييرية سيترك آثارا على تنظيم المنظمة ويمس مختلف مفردات التنظيم التي تم التطرق إليها، ومن خلال الجزء التطبيقي من هذا البحث سنتطرق إلى هذه الآثار ميدانيا في منظمات اقتصادية صناعية في الجزائر .

الفصل الثالث

أثر نظام إدارة الجودة على

التنظيم في المؤسسات محل

الدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية

نتناول في هذا المبحث الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الجانب التطبيقي لتغطية جوانب الدراسة ميدانيا والوصول إلى نتائج لتحقيق أهداف البحث، ونتطرق إلى المنهج العلمي المتبع في الدراسة الميدانية، يليه شرح أدوات البحث المستعملة في جمع البيانات، ثم نتطرق لمجتمع وعينة الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: المنهج وأدوات جمع البيانات

أولا: المنهج

تتطلب أي دراسة علمية اتباع منهج علمي محدد للوصول إلى النتائج البحثية بطريقة علمية ومنهجية، وقد تم الاعتماد في هذا الأمر على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، حيث تفرض طبيعة الموضوع والاختلافات بين المؤسسات محل الدراسة تبني هذا النوع من المناهج من أجل ضمان علمية النتائج المحصلة.

1. المنهج الوصفي:

يتميز المنهج الوصفي: " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"¹، وكإسقاط لتعريف هذا المنهج، قام الباحث بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وكذلك تم جمع البيانات المستخدمة في البحث عن طريق الاستبيان والمقابلة، وبعدها تم تحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة علمية، وصولا للحصول على نتائج البحث وتفسيرها موضوعيا.

2. منهج المقارنة:

هو اصطلاح عام يشير إلى إجراءات تهدف إلى توضيح وتصنيف عوامل السببية في ظهور ظواهر معينة وتطورها وكذلك أنماط العلاقات المتبادلة في داخل هذه الظواهر بينها وبين بعضها البعض وذلك بواسطة توضيح التشابهات والاختلافات التي تبينها الظواهر التي تعد من نواح مختلفة قابلة للمقارنة"²، وبالإسقاط على ما تم تناوله في البحث فقط تم مقارنة الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة وفق معايير تم تحديدها في متغيرات المراقبة والمتمثلة في الحجم وطبيعة الملكية ومدة نشاط المؤسسة وطبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة وذلك لتحديد وجود أو عدم وجود فروقات في نتائج الدراسة كما تم شرح وتفسير وجود الفروقات أو عدمه ومدى الاختلاف في حالة وجوده.

ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار مجدلاوي، عمان، 1982، ص 176.¹
عاطف علي، المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص 132.²

ثانياً: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على كل من: الاستبيان، المقابلة لجمع القدر الكافي من البيانات لتحليل أثر تبني نظام إدارة الجودة على المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

1. الاستبيان

سنتناول الأهداف المسطرة من خلال الأسئلة المطروحة فيه، وكذلك نشرح كيفية تصميمه وماهي محتوياته وكيفية تجزئتها وتفصيلها.

أ. أهداف الاستبيان:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا الاستبيان في معرفة كيفية تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم، وذلك عن طريق معرفة آثار هذا التطبيق على كل من الهيكل التنظيمي وتنظيم وإجراءات العمل والتفويض بالإضافة إلى الآثار على التنسيق، كما يهدف الاستبيان إلى معرفة مدى تشابه أو اختلاف هذه الآثار بين المؤسسات محل الدراسة بناء على الاختلافات في النشاط وطبيعة الملكية ومدة نشاط والحجم وطبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة.

ب. تصميم الاستبيان

بما أن الاستبيان في هذا البحث كان الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وحيث أن المتغير التابع (التنظيم) هو من تم تحليله فقد تم تصميم الاستبيان بناء على الدراسات النظرية للموضوع حيث أن العبارات المكونة للاستبيان تم استخلاصها من تعريفات عناوين المحاور ومكوناتها حسب الأدبيات التي تناولت التنظيم وفروعه، كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة المتقاطعة مع موضوع الدراسة والتي تم ذكرها سابقاً، وتم الاطلاع على بعض الدراسات المتنوعة التي مست التنظيم أو بعض جوانبه ولم يتم الإشارة إليها في المراجع، بالإضافة إلى الاستفادة من مذكرة الماستر للباحث والتي كانت بعنوان: "أثر العولمة على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

وقد اعتمدنا في تصميم الاستمارة سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المدرجة تحت أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في الجدول رقم: (12) ويهدف قياس إجابات الباحثين اعتمدنا توزيع الأوزان على أبعاد سلم ليكرت حيث كانت على الترتيب: موافق تماماً (5)، موافق (4) غير متأكد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماماً (1).¹ وعلى هذا الأساس يكون المتوسط الحسابي الفرضي يساوي (3). وباستعمال اختبار "ت" لعينة واحدة نحدد توزيع إجابات الباحثين على هذه الأبعاد.

¹ أنظر الملحق رقم (1).

ج. محتويات الاستبيان:

جدول رقم(12): توزيع محاور الاستبيان ونسبها

الرقم	المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	نسبة الفقرات
1	الهيكل التنظيمي	10 - 1	10	24.39%
2	تنظيم العمل	19 - 11	09	21.95%
3	التفويض	27 - 20	08	19.51%
4	التنسيق	41 - 28	14	34.14%
	المجموع	41-1	41	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع محاور الاستبيان حيث كان موضوع المحور الأول هو الهيكل التنظيمي والذي تضمن الفقرات من 1 إلى 10 حيث شكلت نسبة 24.39% من مجموع فقرات الاستبيان وهي النسبة الثانية في الترتيب، وكان الموضوع المحور الثاني هو تنظيم العمل من حيث الرسمية وقد مثل نسبة 21.95% من مجموع فقرات الاستبيان والثالث تنازليا، وبالنسبة لموضوع المحور الثالث فقد تمثل في التفويض وقد شكل ما نسبته 19.51% من مجموع فقرات الاستبيان، ونلاحظ تقارب نسب هذه المحاور مع بعضها خلافا للمحور الأخير والذي تناول التنسيق حيث شكل أعلى نسبة بلغت 34.14% من إجمالي عدد الفقرات ويرجع ذلك لتضمنه فقرات تخص وسائل التنسيق كالرقابة ونظام المعلومات و الاتصال وهو ما يرمي للإلمام بجوانب التنسيق.

إضافة إلى المحاور الأربعة الأساسية أدرجنا محورا للبيانات العامة تضمن اسم المؤسسة ونشاطها وطبيعة الملكية فيها مدة النشاط وحجمها وكذلك طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة بين نظام مطبق لأول مرة أو نظام جاري التطبيق أو نظام طبق أكثر من مرة، والهدف الرئيس من ادراج هذا المحور هو اعتماد فقراته كأساس للدراسة المقارنة بين المؤسسات المدروسة لمعرفة الفروق الموجودة في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة بين مؤسسة وأخرى ومدى تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة بالجوانب مكونة لهذا المحور.

د. صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان مدى صلاحية بنوده لقياس المحاور التي تم وضعها، ولهذا فقد تم عرض استمارة البحث على بعض الأساتذة الجامعيين وبعض الإطارات في المؤسسات محل الدراسة ثم تمت الصياغة النهائية بعد الأخذ بملاحظات الأساتذة والإطارات¹.

¹ أنظر الملحق رقم(2)

هـ. ثبات الاستبيان:

يعبر الثبات على مدى استقرار ظاهرة في مناسبات مختلفة، حيث قبل البدء في تحليل النتائج قمنا باستخراج معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للاتساق الداخلي باستعمال برنامج المجموعة الإحصائية (spss الإصدار 22) ولقد كانت النتائج كما يلي:

• ثبات الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (13): ملخص معالجة الملاحظات (الدراسة الاستطلاعية)

%	N		
100,0	15	الإجابة	الملاحظة
00,00	00	المقصاة*	
100,0	15	المجموع	

* الغاء بالقائمة تعتمد على جميع متغيرات العملية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم الاعتماد في التحليل على عينة تقدر ب 15 استمارة من بين 99 استمارة تمثل العدد الكلي، وتمت العملية دون اقصاء ما يعني عدم وجود فقرات غير دالة، وكان ذلك على مستوى مؤسستي كوندور وأنايب.

جدول رقم (14): ثبات الأداة

عدد البنود (الأسئلة)	قيمة ألفا كرونباخ
41	0.949

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات يقدر ب (0.949) وهو أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة ب (0.70) وبالتالي يمكن القول أن هذا المقياس ثابت في الدراسة الاستطلاعية أي أنه اذا تم إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى فسنحصل على تطابق بنسبة 94.9% وبالتالي يمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة الميدانية النهائية.

• ثبات الدراسة الميدانية النهائية:

جدول رقم (15): ملخص معالجة الملاحظات

%	N		
100,0	99	الإجابة	الملاحظة
0,0	00	المقصاة*	
100,0	99	المجموع	

* الغاء بالقائمة تعتمد على جميع متغيرات العملية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن عملية المعالجة النهائية للملاحظات تمت على جميع استمارات البحث وقد تمت دون اقصاء ما يعني عدم وجود فقرات غير دالة.

جدول رقم (16): ثبات الأداة

عدد البنود (الأسئلة)	قيمة ألفا كرونباخ
41	0.963

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بمقادير 0.963 وهو مقدار جيد للحكم على ثبات الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن هذا المقياس ثابت بمعنى المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر ب (96%) تقريبا.

2. المقابلة

تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹، وقد حاولنا استعمال هذا الأسلوب لدعم البيانات المستخلصة من الاستبيان وتحديد لمن يوجه.

وقد تم اجراء ثلاث مقابلات مع مسؤولين في مؤسستين مؤسسة أنابيب ومؤسسة كوندور وذلك يومي 8

و9 نوفمبر 2015 وكانت تفاصيلها كالتالي:

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، درا هومة للطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 212.

أ. المقابلة الأولى:

تمت المقابلة الأولى مع السيد (بن كشيده إبراهيم) مساعد مدير مراقبة التسيير مكلف بالجودة، وكان للقاء لمدة ثلاثين (30) دقيقة حيث اطلع على مسودة للاستشارة واقترح إضافة بيانين اثنين لمحور البيانات العامة حيث أشار إلى منصب المجيب على الاستبيان ودوره في العمليات داخل المؤسسة، كما أكد لنا ضرورة توجيه الاستبيان لمسؤولي العمليات واقترح ثمانية أشخاص أو عشرة، كما نبهنا لضرورة مقابلة مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة وقد أخذنا بتوجيهاته فيما يخص عدد الأفراد التي توجه اليهم المؤسسة ومقابلة مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة، غير أننا لم نجد داعياً للاقتراح الأول بإضافة بيانات منصب ودور المجيب على الاستبيان لأن تحليل النتائج يكون على أساس المؤسسة ككل وليس على أساس الأفراد.

ب. المقابلة الثانية:

تمت المقابلة الثانية مع السيد: (محلان بوبكر) مدير الموارد البشرية حوالي خمسة وعشرون (25) دقيقة، وبعد اطلاعه على مسودة للاستبيان وبعض النقاش حول الموضوع على مستوى مؤسسته، واقترح هو الآخر توجيه الاستبيان لمسؤولي العمليات واقترح عشرة أشخاص، كما اقترح ارفاق الاستشارة بنسخة باللغة الفرنسية ليتمكن الإطارات ذوو التكوين الفرنكفوني من فهم الأسئلة بدقة، كما لفت الانتباه إلى ضرورة احضار رسالة أو طلب استلام استشارة من طرف الجامعة التي انتمي اليها مبررا ذلك بما يقتضيه نظام التوثيق في الايزو حيث كل ما يخرج من المؤسسة يقابله ما يدخل مهما كان نوع المخرجات والمدخلات وكان يقصد دخول وثيقة رسمية من الجامعة من اجل الحصول على معلومات من المؤسسة وهو ما تم فعلا حيث تقدمت بطلب هذا الأمر من السيد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والذي تفضل بمنحي هذه الوثيقة لإرفاقها مع الاستبيانات الموزع لكل مؤسسة.

ج. المقابلة الثالثة:

كانت المقابلة الثالثة مع السيدة (أسماء شيري) إدارة الموارد البشرية رئيس مصلحة التكوين بمؤسسة كوندور، وقد اطلعت على مسودة الاستبيان وأشارت إلى الملاحظة نفسها التي أشار إليها المستجوبان السابقان حيث أكدت ضرورة توجيه الاستبيان إلى إطارات المؤسسة كما حددت عشرة إطارات (10) لذلك، مع تحديد يوم مناسب لتوزيع نسخ الاستبيان.

➤ كخلاصة لنتائج المقابلات سالفه الذكر، تأكد لنا لمن يوجه الاستبيان، وضرورة ادراج لغة ثانية (الفرنسية)، كما تحدد عدد الاستبيانات الضرورية لكل مؤسسة، بالإضافة إلى بعض الملاحظات التي اشترك فيها المستجوبون مع تحكيم الأساتذة.

ثالثاً: المجتمع والعينة والأساليب الإحصائية للدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بأسلوب المسح الشامل على مستوى المؤسسات الصناعية الحاصلة على الايزو¹ في ولاية برج بوعريريج، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة هو كل المؤسسات المذكورة مع الإشارة إلى اختلاف وضعية المؤسسات تجاه تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث تم ادراج المؤسسات الحاصلة على الايزو لمرة واحدة فقط والمؤسسات الحاصلة على الايزو لأكثر من مرة بالإضافة إلى المؤسسات التي كان فيها نظام إدارة الجودة جاري أي طور التبني، مع إهمال درجات التبني وإهمال تحديد عدد مرات الحصول على الايزو (تعرف كلها بالحصول على الايزو أكثر من مرة)، وكذلك إهمال تاريخ الحصول على الايزو وذلك لأنها معطيات لا تحدم موضوع الدراسة بأي شكل؛ وحسب مديرية الصناعة لولاية برج بوعريريج والتي تم زيارتها عدة مرات طلباً للمعلومات الخاصة بالمؤسسات الصناعية فإن عدد المؤسسات بالخصائص المذكورة آنفاً تمثل في أربع عشرة (14) مؤسسة، تم توزيع الاستبيان على اثني عشرة 12 مؤسسة منها بعد رفض مؤسستين، كما سلم الاستبيان للإطارات في كل مؤسسة وقد اختلف عددهم من مؤسسة لأخرى حسب حجم المؤسسة ونشاطها، فكان المجموع 99 استبياناً، وبعد ذلك تم تحليل النتائج باستعمال برنامج المجموعة الإحصائية (spss الإصدار 22).

2. الأساليب الإحصائية للدراسة

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعطيات التي تم جمعها من أجل استخلاص نتائج وفق المنهجية العلمية المتبعة، وقد تعددت هذه الأساليب وتنوعت كما يأتي:

التكرارات: حيث استخدمت ابتداء التكرارات من أجل ترجمة المعطيات الوصفية إلى معطيات كمية.

النسب المئوية: ثم تلاها استخدام النسب المئوية من أجل توزيع النسب وتوضيح التقييم وتسهيل المقارنة؛

المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار بذاته؛

الانحراف المعياري: لدراسة مدى تشتت إجابات المبحوثين؛

اختبار t: لعينة واحدة يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات؛

اختبار t: لعينتين مستقلتين يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات؛

معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة درجة الاتساق الداخلي للاستبيان والذي نحكم من خلاله على مدى ملائمة الاداة المستخدمة لجمع البيانات من حيث الثبات.

اختبار التباين الأحادي (F): يستعمل لدراسة الفروق في المتغيرات التي تحتوي على أكثر من ثلاث بدائل؛

اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاهات الفروق.

¹ أنظر ملحق رقم (03).

المبحث الثاني: التحليل والمناقشة

نتطرق في هذا المبحث الثاني إلى تحليل معطيات محاور الاستبيان بالتفصيل، ثم مناقشة النتائج.

المطلب الأول: التحليل

فيما يخص التحليل فإننا سنقوم بتحليل معطيات الاستبيان جدولاً بجدول وفقرة بفقرة وذلك حسب الترتيب المضمن في الاستبيان.

أولاً: تحليل معطيات محور متغيرات المراقبة (البيانات العامة)

نلخص معطيات محور البيانات العامة في الجداول الموالية ونبدأ بملخص عملية توزيع الاستمارات، ونشير إلى أنه سيتم استخدام الأسماء الرسمية للمؤسسات كما تم تقديمها من طرف مسؤوليها.

جدول رقم(17): توزيع الاستبيانات حسب المؤسسات محل الدراسة

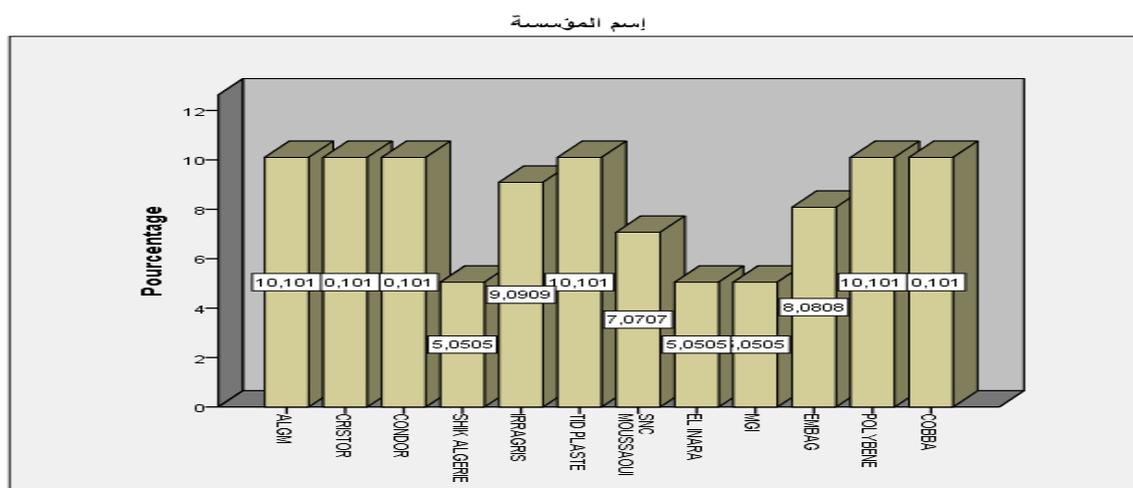
النسبة المئوية	التكرارات	اسم المؤسسة	الإيجابية
10,1%	10	Algerienne (ALGM) Geomembrne Mechri	
10,1%	10	كرستور الكرتونيكس(CRISTOR)	
10,1%	10	كوندور الكرتونيكس (CONDOR)	
5,05%	5	مؤسسة شيك الجزائر (SHIK ALGERIEI)	
9,1%	9	IRRAGRIS (أنابيب السقي)	
10,1%	10	تحويل مختلف البلاستيك الصناعي (TID PLASTE)	
7,07%	7	الاخوة موساوي للاضاءة (SNC MOUSSAOUI)	
5,05%	5	الانارة(EL INARA)	
5,05%	5	مشري للغاز الصناعي (MGI)	
8,08%	8	شركة التغليف وفنون الجرافيك (EMBAG)	
10,1%	10	POLYBENE	
10,1%	10	مؤسسة التفصيل برج بوعريريج (COBBA)	
100%	99	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر تساوي نسب الاستبيانات الموزعة لست مؤسسات (ALGM، كرسور الكرتونيكس) (CRISTOR، كرسور الكرتونيكس(CRISTOR)، تحويل مختلف البلاستيك الصناعي (TID PLASTE)، POLYBENE، مؤسسة التفصيل برج بوعريريج (COBBA) حيث بلغت 10.1% وهي النسبة الأعلى، ثم تلتها مؤسسة أنابيب السقي

(IRRAGRIS) التي استلمت 10 استبيانات وتم استرجاع 9 منها وبالتالي كانت نسبة 9.1% من مجموع الاستبيانات، ثم مؤسسة التغليف وفنون الجرافيك (EMBAG) التي استلمت 10 استبيانات وتم استرجاع 8 منها بنسبة 8.08% من مجموع الاستبيانات المسترجعة، ومؤسسة الاخوة موساوي للاضاءة (SNC MOUSSAOUI) بلغت نسبتها 7.07% بينما كانت لكل من مؤسسة (شيك الجزائر SHIK ALGERIE، EL INARA، الانارة، MGI) نسبة 5.05% من مجموع ما تم استرجاعه من استبيانات موزعة، ويرجع تفاوت هذه النسب لاختلاف عدد الإطارات في كل مؤسسة.

شكل رقم (20): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب نسب العينات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الشكل أعلاه على تقارب نسب العينات للمؤسسات حسب حجمها حيث تتماثل المؤسسات الكبيرة مع بعضها وتتقارب أيضا المؤسسات المتوسطة وكذلك الأمر للمؤسسات الصغيرة.

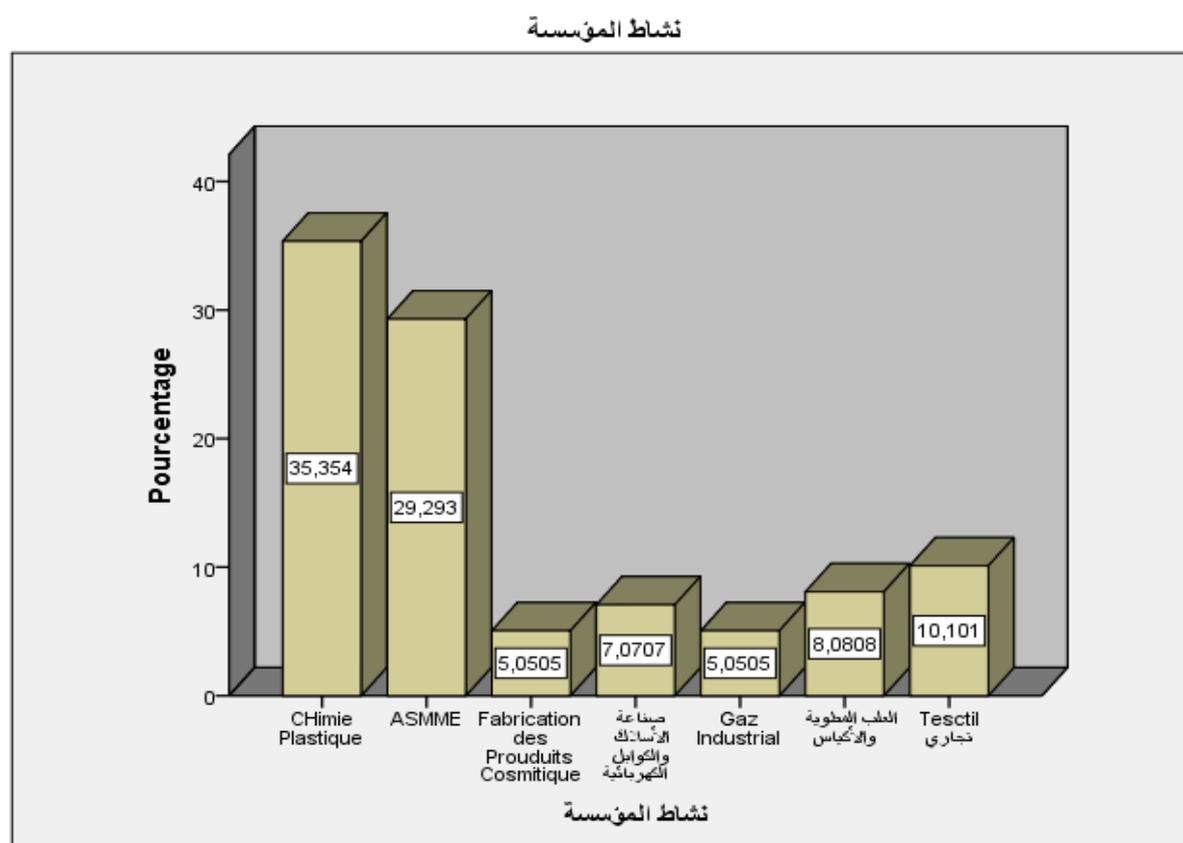
جدول رقم (18): توزيع الاستبيانات حسب نشاط المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	نشاط المؤسسة	الإجابة
35,3%	35	الكيمياء البلاستيكية	
29,2%	29	صناعات الحديد والصلب والمعادن، الميكانيك والإلكترونيك	
5,1%	5	صناعة مستحضرات التجميل	
7,1%	7	صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية	
5,1%	5	الغاز الصناعي	
8,1%	8	العلب المطوية والأكياس	
10,1%	10	منسوجات تجارية	
100%	99	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول تركز نشاط* المؤسسات محل الدراسة حول نشاط الكيمياء البلاستيكية حيث جاء بنسبة 3.35% تلاه نشاط صناعات الحديد والصلب والمعادن الميكانيك والإلكترونيك، بنسبة 29.2%، أما باقي المؤسسات فلم يكن هناك تشابه بينها بل تنوعت على عدة نشاطات حيث كان نشاط منسوجات تجارية بنسبة 10.1% و نشاطا العلب المطوية والأكياس بنسبة 8.1% وبعدها نشاط صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية بنسبة 7.1% وأخيرا كل من نشاط صناعة مستحضرات التجميل ونشاط الغاز الصناعي بنسبة 5.1%.

شكل رقم (21): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب نشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل السابق يتجلى تركز نشاط المؤسسات محل الدراسة حول نشاطين هما الكيمياء البلاستيكية، وصناعات الحديد والصلب والمعادن الميكانيك والإلكترونيك، وباقي النشاطات موجودة بنسب صغيرة ومتقاربة، ومرد ذلك هو التنافس الموجود في نشاطات دون أخرى مما يدفع باتجاه سياسات تنافسية يعد تبني نظام إدارة الجودة من بين وسائلها.

* هذه تسمية رسمية وتقسيم رسمي للأنشطة الصناعية معتمد من وزارة الصناعة.

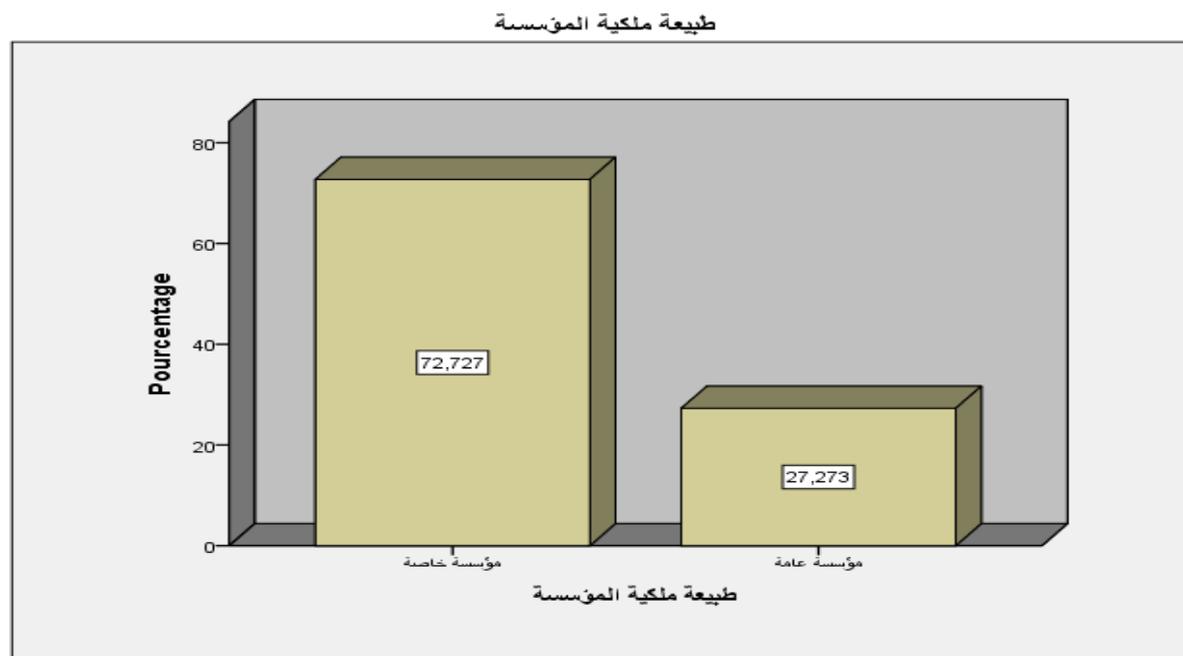
جدول رقم(19): توزيع الاستبيانات حسب طبيعة ملكية المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة ملكية المؤسسة	الإجابة
72,7%	72	مؤسسة خاصة	
27,3%	27	مؤسسة عامة	
00,0%	00	مؤسسة مختلطة	
100%	99	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يمكن قراءة الجدول السابق بتحليل نسب تمثيل المؤسسات محل الدراسة من حيث الملكية، حيث استحوذت المؤسسات الخاصة على نسبة 72,5% من إجمالي عدد المؤسسات المدروسة بينما شكلت المؤسسات العامة 27,3%، ولم تكن هناك أي مؤسسة مختلطة من بين المؤسسات الحاصلة على الايزو.

شكل رقم (22): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة ملكية المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل السابق يبين الفرق بين عدد المؤسسات الخاصة والعامة التي خضعت للدراسة وبالتالي يظهر توزيع المؤسسات الحاصلة على الايزو حيث تميل كفة المؤسسات الخاصة ويرجع ذلك لحرية المسيرين في اتخاذ قرار تبني نظام إدارة الجودة مقارنة بمسيري المؤسسات العامة التي يتخذ فيها هذا القرار بناء على تراتبية قانونية قد لا تكون متوفرة على مستوى المؤسسة مباشرة، أو تتطلب إجراءات وفق نظام بيروقراطي معقد.

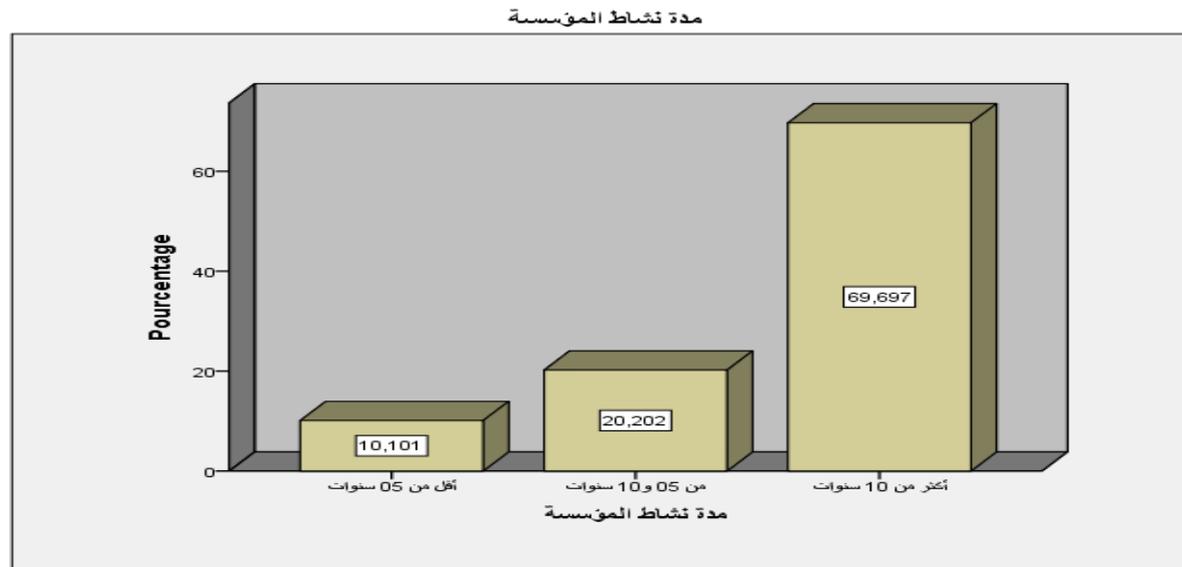
جدول رقم(20): توزيع الاستبيانات حسب مدة نشاط المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	مدة نشاط المؤسسة	الإجابة
10,1%	10	أقل من 05 سنوات	
20,2%	20	من 05 إلى 10 سنوات	
69,7%	69	أكثر من 10 سنوات	
100%	99	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يترجم الجدول السابق توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدة نشاطها حيث كانت الحصة الكبرى للمؤسسات ذات النشاط لمدة أكبر من 10 سنوات وبنسبة 69.7%، تلتها المؤسسات ذات النشاط لمدة بين 5 و10 سنوات وبنسبة 20.2%، وأخيرا المؤسسات ذات النشاط لمدة أقل من 5 سنوات بنسبة 10.1%.

شكل رقم (23): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدة نشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل السابق توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدة النشاط، حيث جاءت المؤسسات ذات النشاط لمدة أكبر من 10 سنوات أولا تلتها المؤسسات ذات النشاط لمدة بين 5 و10 سنوات، ثم أخيرا المؤسسات حديثة النشاط والأقل من 5 سنوات، ويمكن ارجاع ذلك للخبرة التي اكتسبتها المؤسسات حيث تدعم التوجه نحو تبني نظام إدارة الجودة والحصول على الايزو لمختلف المجالات وكلما زادت مدة نشاط المؤسسة زاد اقتناعها بتبني نظام إدارة الجودة، كما يعد عمر المؤسسة دليلا على استقرارها وهو ما يؤهلها لتطوير نشاطها والنمو والتوجه نحو تحسين واستدامة هذا التطور ويكون الحصول على الايزو أحد دلائل هذا التوجه، بينما يكون الشك وعدم اليقين مصاحباً للمؤسسات حديثة النشاط لذلك يكون التوجه الأساسي هو البقاء وهو ما يجد من توسيع توجهات المؤسسة ومنها عدم الاهتمام بالحصول على الايزو عموماً.

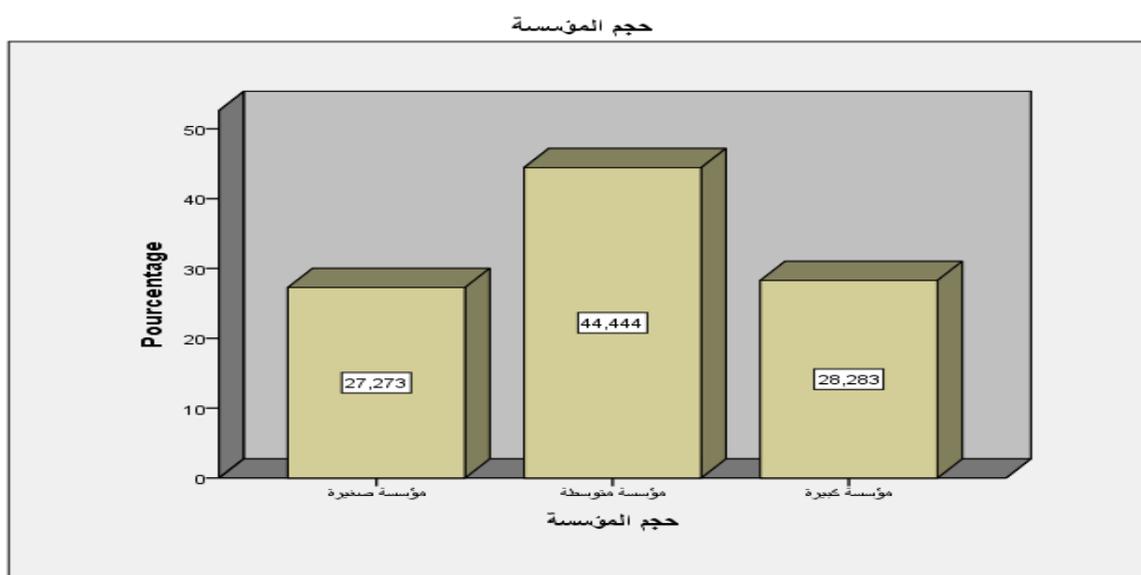
جدول رقم(21): توزيع الاستبيانات حسب حجم المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	حجم المؤسسة	الإجابة
27,3%	27	مؤسسة صغيرة	
44,4%	44	مؤسسة متوسطة	
28,3%	28	مؤسسة كبيرة	
100%	99	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إن استقراء الجدول أعلاه يعطينا فكرة عن تركيز توزيع الاستبيانات في المؤسسات المتوسطة ضمن المؤسسات محل الدراسة وجاء ذلك بنسبة 44.4% تلتها المؤسسات الكبيرة بنسبة 28.3% ثم المؤسسات الصغيرة بنسبة 27.3%، وهو ما يعني أن المؤسسات المتوسطة أكثر توجهها لتبني نظام إدارة الجودة من المؤسسات الكبيرة، والصغيرة.

شكل رقم (24): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجم المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يعكس الشكل أعلاه توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الحجم، ويتضح تفوق المؤسسات المتوسطة في هذا الجانب، تلتها المؤسسات الكبيرة وغير بعيد عن هذه الأخيرة نجد المؤسسات الصغيرة، وبديل هذا التوزيع على تزايد المؤسسات المتوسطة الحاصلة على الايزو نظرا لعددتها بالإضافة إلى تأثير طبيعة ملكيتها حسب ما رأينا في الشكل السابق، حيث في الغالب تكون المؤسسات الكبيرة عامة بينما المتوسطة والصغيرة تكون خاصة وهو ما يجعل قرار تبني نظام إدارة الجودة أكثر سهولة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة منه في المؤسسات الكبيرة كما أن عدد كبير من المؤسسات المتوسطة كانت مؤسسات صغيرة، وهما النوعان الأكثر انتشارا في الواقع.

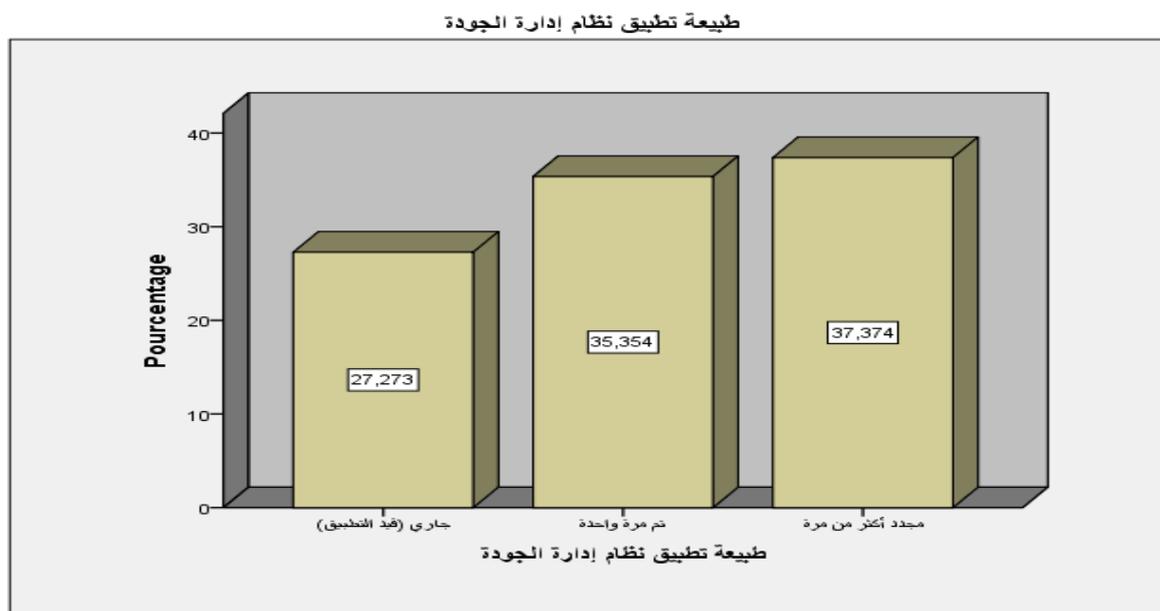
جدول رقم(22): توزيع الاستبيانات حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة	الإجابة
27,3%	27	جاري (قيد التطبيق)	
35,4%	35	تم مرة واحدة	
37,3%	37	مجدد أكثر من مرة	
100%	99	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق توزيع الاستبيانات حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة حيث مثلت المؤسسات التي جدد بها النظام ما نسبته 37.3% من مجموع الاستبيانات تلتها المؤسسات التي طبقت النظام مرة واحدة بنسبة 35% ثم المؤسسات التي كان النظام بها جاري التطبيق بنسبة 27.3% أي أن هناك تقارب في الأعداد ما يجعل النتائج ذات مصداقية نظرا لاختلاف طبيعة التطبيق.

شكل رقم (25): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل السابق يوضح تدرج عدد المؤسسات محل الدراسة حيث أكبر عدد منها كان للمؤسسات التي طبقت نظام إدارة الجودة أكثر من مرة، ثم المؤسسات ذات التطبيق الواحد، تلتها المؤسسات التي كان فيها النظام قيد التنفيذ، وهو ما يفسر على أنه اقتناع وتأكيد التوجه نحو تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة بعد التجريب أول مرة حيث يرتفع احتمال إعادة تطبيق هذا النظام كلما جربت المؤسسة مرة على الأقل.

ثانيا: تحليل معطيات محاور المتغير التابع

نقوم فيما يأتي بتحليل معطيات محاور المتغير التابع محورا بمحور وفقرة وفقرة.

1. تحليل معطيات المحور الأول (الهيكل التنظيمي):

الجدول الموالي يجمع نتائج ومعطيات المحور الأول نتناوله بجميع فقراته العشرة.

جدول رقم(23): نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة محور الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

الهيكل التنظيمي						
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
1	ظهرت وحدات/ أقسام جديدة	4,1919	0,60062	19,745	0,000	دال (موافق تماما)
2	ظهرت مستويات تنظيمية جديدة	4,1010	0,63076	17,368	0,000	دال (موافق تماما)
3	توحيد وتنميط طرق تنفيذ المهام	4,3333	0,72843	18,212	0,000	دال (موافق تماما)
4	أصبح من الضروري المرور عبر الخطوط الرسمية للسلطة	4,0707	0,87193	12,218	0,000	دال (موافق تماما)
5	تبادل المعلومات أصبح يتم وفق مسارات محددة ومعروفة	4,1818	0,77412	15,190	0,000	دال (موافق تماما)
6	زاد الاعتماد بنسبة أكبر على الاتصال الكتابي	3,9293	1,04249	8,869	0,000	دال (موافق تماما)
7	انعدم تكرار العمل المنجز بين الأقسام	3,6061	1,12321	5,369	0,000	دال (موافق تماما)
8	صارت المهام والأنشطة لكل وظيفة محددة ودقيقة	3,9798	0,91451	10,660	0,000	دال (موافق تماما)
9	حصل توازن في توزيع العمل بين الأفراد	3,6970	0,89733	7,728	0,000	دال (موافق تماما)
10	حصل توازن في توزيع العمل بين الأقسام والوحدات	3,8990	0,73533	12,164	0,000	دال (موافق تماما)
	الهيكل التنظيمي	3,9999	0,52382	18,976	0,000	دال (موافق تماما)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الأول قيمة المتوسط الحسابي للهيكل التنظيمي تقدر بـ (3.999) بانحراف معياري قدره

(0.52) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر إيجابي على الهيكل التنظيمي، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة ب(18.976) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ونلاحظ أنه رغم أن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات أكبر من المتوسط الفرضي إلا أن هناك تفاوت في ذلك بين مختلف الفقرات ويمكن أن نفصلها كما يلي:

في الفقرة الأولى حول ظهور وحدات أو أقسام جديدة بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,1919) وانحراف معياري قدره (0.60) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الثانية حول ظهور مستويات تنظيمية جديدة بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,1010) وانحراف معياري قدره (0.63) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الثالثة حول توحيد وتنميط طرق تنفيذ المهام بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,3333) وانحراف معياري قدره (0,72) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

بالنسبة للفقرة الرابعة "أصبح من الضروري المرور عبر الخطوط الرسمية للسلطة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,0707) وانحراف معياري قدره (0,87) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الخامسة "تبادل المعلومات أصبح يتم وفق مسارات محددة ومعروفة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,1818) وانحراف معياري قدره (0,77) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة السادسة حول زيادة الاعتماد بنسبة أكبر على الاتصال الكتابي بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,9293) وانحراف معياري قدره (1,04) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة السابعة حول انعدام تكرار العمل المنجز بين الأقسام بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,6061) وانحراف معياري قدره (1,1) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الثامنة "صارت المهام والأنشطة لكل وظيفة محددة ودقيقة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,9798) وانحراف معياري قدره (0,91) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة التاسعة حول حصول توازن في توزيع العمل بين الأفراد بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,6970) وانحراف معياري قدره (0,89) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة العاشرة حول حصول توازن في توزيع العمل بين الأقسام والوحدات بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,8990) وانحراف معياري قدره (0,73) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "t" التي جاءت كلها أكبر من أصغر متوسط حسابي (3,6061) وهي دالة عند درجات الحرية (98) بمستويات دلالة كلها أقل من مستوى الخطأ (0.05).

ويمكن تفسير النتائج السابقة من خلال ما تم التطرق له في الجزء النظري فيما يخص متطلبات وأهداف نظام إدارة الجودة من حيث ضرورة وجود وحدة إدارية تهتم بإدارة الجودة بالإضافة إلى أن الاهتمام بالعملاء ومبدأ الإدارة بالعمليات وهو ما يؤدي لتغير في وحدات وأقسام ومستويات الهيكل التنظيمي، ومن حيث تبني الرسمية في الهيكل التنظيمي من خلال احترام الخطوط الرسمية للسلطة وهو ما يسهل التوجه نحو توثيق النشاطات والتعاملات داخل المؤسسة بالإضافة إلى تنظيم مسارات المعلومة بما يتوافق واختصاصات مختلف الجهات وكذلك لتطبيق مبدأ التساوي بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة وتجاوز شخصنة النشاطات والعلاقات داخل المؤسسة، ومن حيث خلق توازن بين المركزية واللامركزية في توزيع النشاطات على طول الهيكل التنظيمي، وكذلك من حيث تمييط النشاطات، وإجابات الباحثين تؤكد حصول هذه التغيير نتيجة لتطبيق تلك المتطلبات.

2. تحليل معطيات المحور الثاني (تنظيم العمل):

هذا المحور يحتوي على تسع فقرات تم اجمال نتائجها في الجدول أسفله ويمكن تحليل هذه النتائج كما سيأتي.

جدول رقم(24): نتائج إجابات الباحثين حول أسئلة محور (تنظيم العمل) في المؤسسات محل الدراسة

تنظيم العمل						
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
11	تحديد مسبق لإجراءات وكيفيات العمل	4,0606	0,85498	12,343	0,000	دال (موافق تماما)
12	تحديد دقيق لإجراءات وكيفيات العمل	4,0202	0,75566	13,433	0,000	دال (موافق تماما)
13	صارت العلاقات الرسمية الموسعة هي الميزة الجديدة في المؤسسة	3,8687	0,92192	9,375	0,000	دال (موافق تماما)

14	صار العمل مرتبطا بالوظيفة وليس بالعامل	3,9091	0,99068	9,130	0,000	دال (موافق تماما)
15	صارت التعاملات غير الرسمية نادرة/قليلة	3,8586	0,88075	9,700	0,000	دال (موافق تماما)
16	صارت وسائل الرقابة واضحة	3,8687	0,94379	9,158	0,000	دال (موافق تماما)
17	صارت وسائل الإشراف واضحة	3,7980	0,88040	9,018	0,000	دال (موافق تماما)
18	حدث توافق بين متطلبات المنصب والمؤهلات المطلوبة لشاغله	3,6970	1,08284	6,404	0,000	دال (موافق تماما)
19	برزت ضرورة توثيق مختلف النشاطات كتابيا	4,1515	0,54142	21,162	0,000	دال (موافق تماما)
	تنظيم العمل	3,9147	0,68821	13,224	0,000	دال (موافق تماما)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الثاني قيمة المتوسط الحسابي لتنظيم العمل تقدر بـ (3.9147) بانحراف معياري قدره (0.68) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر إيجابي على تنظيم العمل، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدره بـ (13.224) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000). ونلاحظ أنه رغم أن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات أكبر من المتوسط الفرضي إلا أن هناك تفاوت في ذلك بين مختلف الفقرات ويمكن أن نفصلها كما يلي:

الفقرة الأولى رقم (11) كانت حول التحديد المسبق لإجراءات وكيفيات العمل والذي برز بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة وقد كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,0606) وانحراف معياري قدره (0,85) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

والفقرة الثانية رقم (12) حول التوجه نحو التحديد الدقيق لإجراءات وكيفيات العمل بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,0202) وانحراف معياري قدره (0,75) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الثالثة رقم (13) "صارت العلاقات الرسمية الموسعة هي الميزة الجديدة في المؤسسة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,8687) وانحراف معياري قدره (0,92) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

بالنسبة للفقرة الرابعة رقم (14) "صار العمل مرتبطا بالوظيفة وليس بالعامل" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,9091) وانحراف معياري قدره (0,99) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الخامسة رقم (15) "صارت التعاملات غير الرسمية نادرة/قليلة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,8586) وانحراف معياري قدره (0,88) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة السادسة رقم (16) "صارت وسائل الرقابة واضحة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,8687) وانحراف معياري قدره (0,94) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة السابعة رقم (17) "صارت وسائل الإشراف واضحة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,7980) وانحراف معياري قدره (0,88) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الثامنة رقم (18) "حدث توافق بين متطلبات المنصب والمؤهلات المطلوبة لشاغله" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,6970) وانحراف معياري قدره (1,08) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة التاسعة رقم (19) برزت ضرورة توثيق مختلف النشاطات كتابيا بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,1515) وانحراف معياري قدره (0,54) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "ت" التي جاءت كلها أكبر من أصغر متوسط حسابي (3,6970) وهي دالة عند درجات الحرية (98) بمستويات دلالة كلها أقل من مستوى الخطأ (0,05).

ويمكن تفسير النتائج السابقة من خلال ما تم التطرق له في الجزء النظري فيما يخص متطلبات وأهداف نظام إدارة الجودة من حيث ضرورة التوجه نحو الرسمية والتوثيق لنشاطات المؤسسة والتعاملات الداخلية فيها، وتجاوز شخصية مناصب العمل والتوافق بين متطلبات الوظائف ومهارات شاغلها داخل المؤسسة، ومن حيث تنميط

الإجراءات وتوحيدها بدقة وبعدها عن الارتجال وعدم تركها للاجتهادات الشخصية، وكذلك وضوح طرق الرقابة والاشراف، وإجابات المبحوثين تؤكد حصول التغيير نتيجة لتطبيق تلك المتطلبات.

3. تحليل معطيات المحور الثالث (التفويض):

هذا المحور يتناول أثر نظام إدارة الجودة على التفويض حسب نتائج الاستبيان يلخصه الجدول التالي:

جدول رقم(25): نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة محور (التفويض) في المؤسسات محل الدراسة

التفويض						
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
20	يمارس المشرف إشرافا مفصلا على عمل الأفراد	3,7576	0,87003	8,664	0,000	دال (موافق تماما)
21	يمارس المشرف إشرافا مباشرا على عمل الأفراد	3,9596	0,78141	12,219	0,000	دال (موافق تماما)
22	تم إشراك العمال في بعض القرارات المهمة	3,1313	1,24250	1,052	0,296	غير دال (غير متأكد)
23	حدث تغيير في طرق تفويض السلطة في المؤسسة	3,5657	1,01178	5,563	0,000	دال (موافق تماما)
24	حدث تغيير في حجم تفويض السلطة في المؤسسة	3,4848	0,96218	5,014	0,000	دال (موافق تماما)
25	صار عدد الأفراد تحت اشراف واحد مناسب ومقبول	3,7475	0,82491	9,016	0,000	دال (موافق تماما)
26	تم إعطاء الإدارات الوسطى حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا	2,9899	1,20792	-0,083	0,934	غير دال (غير متأكد)
27	تم إعطاء الإدارات التنفيذية حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة الوسطى	3,3030	1,14691	2,629	0,010	دال (موافق تماما)
	التفويض	3,4924	0,76428	6,411	0,000	دال (موافق تماما)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الثالث قيمة المتوسط الحسابي للتفويض تقدر بـ (3.4924) بانحراف معياري قدره (0.76) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر إيجابي على التفويض، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدره بـ (6.411) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000). ولكن هذا لا ينفى وجود اختلافات في مستوى هذا الأثر من عبارة لأخرى موزعة على قسمين.

• القسم الأول:

يتعلق بالعبارات ذات المتوسطات الحسابية الأكبر من المتوسط الفرضي وقيمة "t" دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا القسم ينقسم إلى مستويين:

- المستوى الأول:

يتعلق بالعبارات ذات المتوسطات الحسابية الأكبر من المتوسط الفرضي وقيمة "t" موجبة وأكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ويضم الفقرات التالية:

الفقرة الأولى رقم (20) "يمارس المشرف إشرافا مفصلا على عمل الأفراد" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,7576) وانحراف معياري قدره (0,87) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الثانية رقم (21) "يمارس المشرف إشرافا مباشرا على عمل الأفراد" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,9596) وانحراف معياري قدره (0,78) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الرابعة رقم (23) "حدث تغيير في طرق تفويض السلطة في المؤسسة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,5657) وانحراف معياري قدره (1,01) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة الخامسة رقم (24) "حدث تغيير في حجم تفويض السلطة في المؤسسة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,4848) وانحراف معياري قدره (0,96) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

الفقرة السادسة رقم (25) "صار عدد الأفراد تحت إشراف واحد مناسب ومقبول" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,7475) وانحراف معياري قدره (0,82) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي.

- المستوى الثاني:

يتعلق بالعبارات ذات المتوسطات الحسابية الأكبر من المتوسط الفرضي وقيمة "t" موجبة وأقل من المتوسط الفرضي، ويضم الفقرة التالية:

الفقرة الثامنة رقم (27) " تم إعطاء الإدارات التنفيذية حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة الوسطى " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,3030) وانحراف معياري قدره (1,14) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي،

• القسم الثاني:

يتعلق بالعبارات ذات المتوسطات الحسابية الأكبر والأصغر من المتوسط الفرضي وقيمة "t" غير دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا القسم ينقسم إلى مستويين:

- المستوى الأول:

يتعلق بالعبارات ذات المتوسطات الحسابية الأكبر من المتوسط الفرضي وقيمة "t" موجبة وأقل من المتوسط الحسابي الفرضي ويضم الفقرة التالية:

الفقرة الثالثة رقم (22) " تم إشراك العمال في بعض القرارات المهمة " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات غير متأكد وبمتوسط الحسابي (3,1313) بانحراف معياري (1.24)، ورغم أنه أكبر من المتوسط الفرضي، إلا أن قيمة "t" كانت (1.052) عند مستوى دلالة (0.293) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإن القيمة غير دالة أي أنه لا يوجد أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على عملية إشراك العمال في اتخاذ القرار باعتبارها من عناصر التفويض.

- المستوى الثاني:

يتعلق بالعبارات ذات المتوسطات الحسابية الأقل من المتوسط الفرضي وقيمة "t" سالبة وأقل من المتوسط الحسابي الفرضي ويضم الفقرة التالية:

الفقرة السابعة رقم (26) " تم إعطاء الإدارات الوسطى حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات غير متأكد وكان المتوسط الحسابي (2.98) بانحراف معياري (0.76)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي (03) وهو ما تأكده قيمة "t" حيث كانت سالبة (-0.083) عند مستوى دلالة (0.934) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإن القيمة غير دالة أي أنه لا يوجد أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على عملية إعطاء الإدارات الوسطى حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا باعتبارها من أشكال التفويض، ورغم ذلك فإن هذه الاستثناءات وكما تم الإشارة له سابقا لم تؤثر على النتيجة النهائية للمحو وهي وجود أثر إيجابي على التفويض.

وبالرجوع لما تم تناوله في الجزء النظري يمكن إعطاء تفسيرات لهذه النتائج حيث تبين نتائج القسم الأول تبين متطلبات نظام إدارة الجودة من طرف المؤسسات، ويتعلق الأمر بتفويض أداء العمل لمختلف المستويات تحت بند اشراك الأفراد حيث تغير كما وكيفا غير أنه من الواضح أن الاشراك اقتصر على العمل ولم يقابله اشراك في اتخاذ القرار على مستويات معينة.

4. تحليل معطيات المحور الرابع (التنسيق):

نحلل نتائج هذا المحور لمعرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق ونتائج الإجابات في الجدول أسفله.

جدول رقم(26): نتائج إجابات الباحثين حول أسئلة المحور الرابع (التنسيق) في المؤسسات محل الدراسة

التنسيق						
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
28	صارت العلاقات آنية ومتزامنة	3,8485	0,87323	9,668	0,000	دال (موافق تماما)
29	صارت السلطة الوظيفية غير معيقة للتواصل	3,7879	0,87216	8,988	0,000	دال (موافق تماما)
30	يتم توزيع السلطة بشكل مناسب لمتطلبات العمل	3,9293	0,95032	9,730	0,000	دال (موافق تماما)
31	يقوم التنسيق بين الأفراد على أساس المعلومة بدل السلطة	4,0303	0,81384	12,596	0,000	دال (موافق تماما)
32	حدثت زيادة في الاعتماد على العمل الجماعي	3,9596	0,93590	10,202	0,000	دال (موافق تماما)
33	ظهرت فرق العمل حسب التخصص	3,9394	0,84296	11,088	0,000	دال (موافق تماما)
34	زاد التعاون داخل المؤسسة	4,1515	0,73351	15,620	0,000	دال (موافق تماما)
35	صارت المعلومات تصل بالسرعة المطلوبة	3,8889	0,81927	10,795	0,000	دال (موافق تماما)
36	صارت المعلومات تصل بالنوعية المطلوبة	3,8788	0,83633	10,455	0,000	دال (موافق تماما)
37	صارت المعلومات تصل بالكمية المطلوبة	3,8889	0,90225	9,803	0,000	دال (موافق تماما)
38	زاد التفاعل الإيجابي بين الأفراد في مختلف المستويات	4,0101	0,77585	12,954	0,000	دال (موافق تماما)
39	زاد فهم واستيعاب طبيعة العمليات	3,9596	0,83200	11,476	0,000	دال (موافق تماما)
40	زاد استيعاب وفهم المسؤوليات	3,9192	0,92225	9,917	0,000	دال (موافق تماما)
41	سهلت طرق حل المشاكل	3,8990	0,95292	9,387	0,000	دال (موافق تماما)
	التنسيق	3,9351	0,61395	15,154	0,000	دال (موافق تماما)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الرابع قيمة المتوسط الحسابي لمحور التنسيق تقدر بـ (3.935) بانحراف معياري قدره (0.61) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة المحور لصالح وجود أثر إيجابي على التنسيق.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (15.15) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

ونلاحظ أنه رغم أن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات أكبر من المتوسط الفرضي إلا أن هناك تفاوت في ذلك بين مختلف الفقرات ويمكن أن نفصلها كما يلي:

في الفقرة الأولى رقم (28) "صارت العلاقات آنية ومتزامنة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,8485) وانحراف معياري قدره (0,87) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة الثانية رقم (29) "صارت السلطة الوظيفية غير معيقة للتواصل" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,7879) وانحراف معياري قدره (0,87) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة الثالثة رقم (30) "يتم توزيع السلطة بشكل مناسب لمتطلبات العمل" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,9293) وانحراف معياري قدره (0,95) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

بالنسبة للفقرة الرابعة رقم (31) "يقوم التنسيق بين الأفراد على أساس المعلومة بدل السلطة" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,0303) وانحراف معياري قدره (0,81) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة الخامسة رقم (32) "حدثت زيادة في الاعتماد على العمل الجماعي" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,9596) وانحراف معياري قدره (0,93) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة السادسة رقم (33) "ظهرت فرق العمل حسب التخصص" بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (3,9394) وانحراف معياري قدره (0,84) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة السابعة رقم (34) حول زيادة التعاون داخل المؤسسة بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبمتوسط حسابي قدره (4,1515) وانحراف معياري قدره (0,73) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة الثامنة رقم(35) " صارت المعلومات تصل بالسرعة المطلوبة " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبتوسط حسابي قدره (3,8889) وانحراف معياري قدره(0,81) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة التاسعة رقم(36) "صارت المعلومات تصل بالتنوع المطلوبة " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبتوسط حسابي قدره (3,8788) وانحراف معياري قدره (0,83) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة العاشرة رقم(37) "صارت المعلومات تصل بالكمية المطلوبة " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبتوسط حسابي قدره (3,8889) وانحراف معياري قدره(0,90) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة الحادي عشر رقم(38) حول زيادة التفاعل الإيجابي بين الأفراد في مختلف المستويات بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبتوسط حسابي قدره (4,0101) وانحراف معياري قدره(0,77) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة الثاني عشرة رقم(39) "زاد فهم واستيعاب طبيعة العمليات " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبتوسط حسابي قدره (3,9596) وانحراف معياري قدره(0,83) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة الثالثة عشر رقم(40) "زاد استيعاب وفهم المسؤوليات " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبتوسط حسابي قدره (3,9192) وانحراف معياري قدره(0,92) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

الفقرة الرابعة عشر رقم(41) "سهلت طرق حل المشاكل " بعد تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بموافق تماما وبتوسط حسابي قدره (3,8990) وانحراف معياري قدره(0,95) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي؛

وما يؤكد كل ما سبق هي قيم "t" التي جاءت كلها أكبر من أصغر متوسط حسابي (3,6061) وهي دالة عند درجات الحرية (98) بمستويات دلالة كلها أقل من مستوى الخطأ (0.05).

وتفسر النتائج السابقة من خلال ما تم التطرق له في الجزء النظري فيما يخص متطلبات وأهداف نظام إدارة الجودة من حيث ضرورة التعاون والعمل الجماعي ونظام فرق العمل، كما أن تطبيق نظام إدارة الجودة بصفة عامة يؤدي إلى تحسين جودة التنسيق ويبرز ذلك من خلال تحسن نظام المعلومات ونظام الاتصالات باعتبارهما من أدوات التنسيق في المؤسسة، وإجابات المبحوثين تؤكد حصول التغيير نتيجة لتطبيق تلك المتطلبات.

5. تحليل معطيات مجموع محاور (التنظيم):

آخر خطوة في تحليل محاور المتغير التابع هي تحليل نتائج المتغير ككل وهي ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(27): نتائج إجابات المبحوثين لجميع محاور مجتمعة (التنظيم) في المؤسسات محل الدراسة

التنظيم						
الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة	القرار
1	الهيكل التنظيمي	3,9990	0,52382	18,976	0,000	دال (موافق تماما)
2	تنظيم العمل	3,9147	0,68821	13,224	0,000	دال (موافق تماما)
3	التفويض	3,4924	0,76428	6,411	0,000	دال (موافق تماما)
4	التنسيق	3,9351	0,61395	15,154	0,000	دال (موافق تماما)
	التنظيم	3,8353	0,57755	14,390	0,000	دال (موافق تماما)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (0.03).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول الخامس قيمة المتوسط الحسابي للتنظيم تقدر بـ (3.835) بانحراف معياري قدره (0.57) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(0.03)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة الاستبيان لصالح وجود أثر إيجابي على التنظيم ككل. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدر بـ(14.390) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

ونلاحظ أنه رغم أن المتوسطات الحسابية للمحاور الأربعة كلها أكبر من المتوسط الفرضي إلا أن هناك تفاوت في ذلك بين مختلف المحاور ويمكن أن نفرصها كما يلي:

المحور الأول والمتعلق بالهيكل التنظيمي كانت أغلب الإجابات فيه بموافق تماما، وقد جاء الأول في الترتيب من حيث المتوسط الحسابي والذي قدره (3,9990) وبأصغر انحراف معياري والذي قدر بـ(0,52) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، كما كانت قيمت "t" المحسوبة مقدر بـ (18,976)، وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وجاء المحور الرابع والمتعلق بالتنسيق في الترتيب الثاني حيث كان المتوسط الحسابي مقدر بـ(3,9351) وثاني أصغر انحراف معياري وقدره(0,61)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، كما كانت قيمت "t" المحسوبة مقدر بـ (18,976)، وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وحل ثالثا المحور الثاني والمتعلق بتنظيم في الترتيب الثاني حيث كان المتوسط الحسابي مقدر ب(3,9351) وثالث أصغر انحراف معياري وقدره(0,61)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، كما كانت قيمة "t" المحسوبة مقدر ب (18,976)، وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

بينما حل المحور الثالث والمتعلق بالتفويض الأخير في ترتيب المحاور حيث كان المتوسط الحسابي مقدر ب(3,9351) وأكبر انحراف معياري وقدره(0,61)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، كما كانت قيمة "t" المحسوبة مقدر ب (18,976)، وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ولتفسير هذه النتائج نقول أنه رغم بعض الاختلافات داخل كل محور من جهة وبين المحاور ذاتها من جهة أخرى إلا أنها جميعا أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أسئلة كل محور على حدة لصالح وجود أثر إيجابي عليه وهو ما يسمح لنا بأن نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في موضوع الاستبيان ككل والتي تؤكد وجود أثر لتبني نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: تحليل نتائج تقاطع المحورين العام ومحور المتغير التابع

بهدف تحديد توزيع نتائج المتغير التابع حسب متغيرات المراقبة باستعمال أدوات إحصائية مناسبة تتمثل في كل من اختبار "ت" واختبار التباين الأحادي "F" لإيجاد الفروق في النتائج واختبار "بونفروني" لإيجاد توجه الفروق، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول الموالية.

1. تحليل الفروق بين الآثار التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة حسب حجم المؤسسة

لتحليل ما إذا كانت هناك فروق في نتائج الدراسة بين مختلف المؤسسات وفق حجم المؤسسة قمنا بما يلي:

أ. تحليل وجود الفروق:

لتحليل وجود الفروق من عدمه استعملنا اختبار التباين الأحادي "f" وكان النتائج ملخصة في الجدول الموالي.

جدول رقم(28): اختبار التباين الأحادي (ف) لإيجاد الفروق في الآثار التنظيمية حسب حجم المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "f"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
دال (توجد فروق)	0,039	3,357	0,879	2	1,757	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
			0,262	96	25,132	داخل المجموعات	
				98	26,890	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,004	5,733	2,476	2	4,952	بين المجموعات	تنظيم العمل

			0,432	96	41,463	داخل المجموعات	
				98	46,416	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,000	16,900	7,453	2	14,907	بين المجموعات	التفويض
			0,441	96	42,338	داخل المجموعات	
				98	57,244	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,020	4,092	1,451	2	2,902	بين المجموعات	التنسيق
			0,355	96	34,038	داخل المجموعات	
				98	36,940	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,001	7,569	2,226	2	4,453	بين المجموعات	التنظيم
			0,294	96	28,237	داخل المجموعات	
				98	32,689	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن قيمة (ف) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي حسب حجم المؤسسة تقدر بـ (3,357) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.039). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي حسب حجم المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير الهيكل التنظيمي بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بحجم المؤسسة.

النتيجة منطقية نظرا لكون حجم المؤسسة من محددات الهيكل التنظيمي وبالتالي أي تغيير فيه يحدث تغييرا في الهيكل وبما أنه هناك أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي فإن هذا الأثر يختلف باختلاف حجم المؤسسة.

كما يبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل حسب حجم المؤسسة تقدر بـ (5,733) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.004). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل حسب حجم المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير تنظيم العمل بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بحجم المؤسسة.

يمكن القول أن حجم المؤسسة مرتبط بتنظيم العمل من خلال تأثير إجراءات العمل بأكبر أو صغر المؤسسة وكانت الأعمال أكثر رسمية، بالإضافة إلى أن زيادة الحجم تؤدي إلى زيادة عدد الأفراد مما يدفع بالتوجه نحو رسمية العلاقات بينهم واتباع طرق محددة في التواصل، وزيادة درجة التنميط في المهام وعلى العكس من ذلك في المؤسسات الصغيرة، وعند تبني نظام إدارة الجودة فإن التغيير يظهر جليا في المؤسسات الصغيرة والتي تتحول لتبني أنماط تقترب من أنماط المؤسسات الكبيرة.

ويبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض حسب حجم المؤسسة تقدر بـ (16,900) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.000). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض حسب حجم المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير التفويض بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بحجم المؤسسة.

تفسير ذلك أن الحجم يحدد عدد الأفراد وعدد المستويات التنظيمية والوحدات وحجم المهام الموكلة لكل فرد أو وحدة، لذلك كلما كانت المؤسسة صغيرة كانت التغيير في التفويض كبيرا بسبب تأثير التفويض بتبني نظام إدارة الجودة، تليه المؤسسات الكبيرة لأنها تكون بنظم أكثر بيروقراطية وحجم التغيير فيها مهم، وكلاهما أكبر من المؤسسات المتوسطة والتي تكون عادة في وضعية مناسبة.

ويبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق حسب حجم المؤسسة تقدر بـ (4,092) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,020). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق حسب حجم المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير التنسيق بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بحجم المؤسسة.

بالنسبة للتنسيق وبما أننا ندرس الأثر الذي يحدثه تطبيق نظام إدارة الجودة فإن كلما كانت حجم المؤسسة صغيرا كان هذا الأثر كبيرا وبالتالي مدى التغيير في التنسيق يكون كبيرا نظرا للتغيرات التي تحصل والتي تفرض مجهود إضافي لتنسيق الأعمال والمهام في المؤسسة.

من الجدول أعلاه نرى أن أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المتغيرات الفرعية للمتغير التابع كل على حدة مرتبط بحجم المؤسسة، وبما أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم ككل حسب حجم المؤسسة تقدر بـ (07.56) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.001). فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم حسب حجم المؤسسة، بمعنى أن مدى تأثير التنظيم بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بحجم المؤسسة.

لتفسير هذه النتيجة نقول إن حجم المؤسسة من محددات الهيكل التنظيمي وأي تغيير فيه يؤدي إلى تغيير في طرق أداء العمل ومدى التفويض ومستوى التنسيق وبالتالي فهو يؤثر على نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة.

ب. تحليل اتجاه الفروق

المرحلة الثانية هي تحديد اتجاه الفروق * سابقة الذكر وتم ذلك من خلال اختبار "بونفروني" وقد كانت النتائج كالتالي.

جدول رقم(29): اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاه الفروق في الآثار التنظيمية حسب حجم المؤسسة

المحور	الحجم	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة كبيرة
الهيكل التنظيمي	مؤسسة صغيرة		+	
	مؤسسة متوسطة	-		
	مؤسسة كبيرة			
تنظيم العمل	مؤسسة صغيرة		+	+
	مؤسسة متوسطة	-		
	مؤسسة كبيرة	-		
التفويض	مؤسسة صغيرة		+	
	مؤسسة متوسطة	-		-
	مؤسسة كبيرة		+	
التسيق	مؤسسة صغيرة		+	
	مؤسسة متوسطة	-		
	مؤسسة كبيرة			
التنظيم	مؤسسة صغيرة		+	
	مؤسسة متوسطة	-		
	مؤسسة كبيرة			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة لصالح المؤسسات الصغيرة. وهذا ما يؤكد أن التغيير الذي يحدثه نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة أكبر منه في المؤسسات المتوسطة والتي تقترب في نتائج التغيير من المؤسسات الكبيرة، وهو ما يوافق نتائج الدراسات التي تناولت أثر تبني نظام إدارة الجودة على المؤسسات الصغيرة.¹

* يرمز للفرق الإيجابي بشكل + حيث تقرأ الخانة التي يوجد بها الرمز أن الفروق لصالح المؤسسة الموجودة في السطر مع نظيرتها الموجودة في العمود والعكس اذا كانت اشارة *.-

¹ أنظر فقرة الدراسات السابقة.

2. تحليل الفروق بين الآثار التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة ملكية المؤسسة

لتحليل ما إذا كانت هناك فروق في نتائج الدراسة بين مختلف المؤسسات وفق طبيعة ملكية المؤسسة، وبما أن المؤسسات محل الدراسة كانت متوزعة بين ملكية خاصة وملكية عامة مع غياب أي مؤسسة مختلطة فإننا قمنا باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لبحث وجود الفروق واتجاهها وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم(30): اختبار "ت" لحساب الفروق في الآثار التنظيمية حسب ملكية المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طبيعة ملكية المؤسسة	
غير دال (لا توجد فروق)	0,072	1,819	0,44400	4,0569	مؤسسة خاصة	الهيكل التنظيمي
			0,67955	3,8444	مؤسسة عامة	
دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)	0,004	2,963	0,49474	4,0355	مؤسسة خاصة	تنظيم العمل
			0,98421	3,5926	مؤسسة عامة	
دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)	0,044	2,039	0,69854	3,5868	مؤسسة خاصة	التفويض
			0,88247	3,2407	مؤسسة عامة	
دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)	0,010	2,635	0,49282	4,0317	مؤسسة خاصة	التنسيق
			0,81402	3,6772	مؤسسة عامة	
دال (توجد فروق لصالح المؤسسات الخاصة)	0,009	2,682	0,44041	3,9277	مؤسسة خاصة	التنظيم
			0,80051	3,5888	مؤسسة عامة	

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (97) ومستوى الخطأ (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي يقدر بـ(4,0569) بانحراف معياري قدره (0,44) وهو قريب من المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل في المؤسسات العامة والمقدر بـ(3,8444) بانحراف معياري قدره (0,67).

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة ب(01.819) وهي غير دالة عن درجات الحرية (97) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.072)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي حسب ملكية المؤسسة، أي أن أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة متقارب بين المؤسسات الخاصة والعامة.

ويمكن ارجاع ذلك لوحدة متطلبات وأهداف نظام إدارة الجودة فيما يخص إيجاد وحدات تهتم بالجودة، وخلق توازن بين المركزية واللامركزية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة.

ونلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل في المؤسسات الخاصة يقدر ب(4,0355) بانحراف معياري قدره (0,49) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل في المؤسسات العامة والمقدر ب(3,5926) بانحراف معياري قدره (0,98)، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل في المؤسسات محل الدراسة حسب ملكية المؤسسة لصالح المؤسسات الخاصة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة ب(2,963) وهي دالة عند درجات الحرية (97) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.004)، إذا يمكن القول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل في المؤسسات محل الدراسة الخاصة أكبر منه في المؤسسات العامة.

ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسات العامة أكثر رسمية من الخاصة بطبيعتها وعند تطبيق نظام إدارة الجودة فإن التغيير يظهر جليا في المؤسسات الخاصة أكبر من ظهوره في المؤسسات العامة.

ونلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات الخاصة يقدر ب(3,5868) بانحراف معياري قدره (0,69) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات العامة والمقدر ب(3,2407) بانحراف معياري قدره (0,88)، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات محل الدراسة حسب ملكية المؤسسة لصالح المؤسسات الخاصة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة ب(2,039) وهي دالة عند درجات الحرية (97) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.044)، إذا يمكن القول إن أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات محل الدراسة الخاصة أكبر منه في المؤسسات العامة.

ويفسر ذلك على أن المؤسسات الخاصة عموما تتميز بتركيز العمل والقرار على مستوى الإدارة التي تكون غالبا من الملاك وتطبيق نظام إدارة الجودة يفرض مستويات معينة من اشراك الأفراد وتطبيقها يظهر

هناك فرق ملحوظ بين الوضعية الجديدة والسابقة، عكس المؤسسات العامة التي تكون تغير التفويض أقل وضوحا لوجود أسس سابقة بقوة النصوص القانونية والتنظيمية.

ونلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات الخاصة يقدر ب(4,0317) بانحراف معياري قدره (0,49) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات العامة والمقدر ب(3,6772) بانحراف معياري قدره (0,81)، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة حسب ملكية المؤسسة لصالح المؤسسات الخاصة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة ب(2,635) وهي دالة عند درجات الحرية (97) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0,010)، إذا يمكن القول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة الخاصة أكبر منه في المؤسسات العامة.

تفسير ذلك مرده لما سبق من نقاط حيث التغيير في تنظيم العمل والتفويض يحتاج إلى مستوى جديد من التنسيق وبما أن الفروقات كانت لصالح المؤسسات الخاصة فمن المنطقي أن يكون الفرق في تغير التنسيق لصالحها أيضا.

ونلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على وظيفة التنظيم ككل في المؤسسات الخاصة يقدر ب(3,9277) بانحراف معياري قدره (0,44041) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على وظيفة التنظيم في المؤسسات العامة والمقدر ب(3,5888) بانحراف معياري قدره (0,80)، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على وظيفة التنظيم في المؤسسات محل الدراسة حسب ملكية المؤسسة لصالح المؤسسات الخاصة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة بينهما المقدرة ب(2,682) وهي دالة عند درجات الحرية (97) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0,009)، إذا يمكن القول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على وظيفة التنظيم في المؤسسات محل الدراسة الخاصة أكبر منه في المؤسسات العامة.

ويمكن تقديم تفسير لذلك أنه نظرا للتغيرات الملموسة في جوانب وظيفة التنظيم ورغم عدم وجود فروق في الآثار على الهيكل التنظيمي إلا أنه بصفة عامة هناك أثر على هذه الوظيفة مع الإشارة إلى غياب المؤسسات المختلطة في مجتمع الدراسة حيث لو كانت هناك مؤسسات مختلطة طبقت نظام إدارة الجودة فإن النتائج تكون أوضح والمقارنة أكثر شمولاً.

3. تحليل الفروق بين الآثار التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة حسب مدة نشاط المؤسسة

لتحليل ما إذا كانت هناك فروق في نتائج الدراسة بين مختلف المؤسسات وفق مدة نشاط المؤسسة قمنا بما يلي:

أ. تحليل وجود الفروق:

لتحليل وجود الفروق من عدمه استعملنا اختبار التباين الأحادي "f" وكان النتائج ملخصة في الجدول الموالي.

جدول رقم(31): اختبار التباين الأحادي (f) لإيجاد الفروق في الآثار التنظيمية حسب مدة نشاط المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "f"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دال (لا توجد فروق)	0,095	2,418	0,645	2	1,289	بين المجموعات	المهيكل التنظيمي
			0,267	96	25,601	داخل المجموعات	
			/	98	26,890	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,010	4,833	2,123	2	4,246	بين المجموعات	تنظيم العمل
			0,439	96	42,170	داخل المجموعات	
			/	98	46,416	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,001	7,122	3,698	2	7,397	بين المجموعات	التفويض
			0,519	96	49,848	داخل المجموعات	
			/	98	57,244	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,023	3,936	1,400	2	2,800	بين المجموعات	التنسيق
			0,356	96	34,140	داخل المجموعات	
			/	98	36,940	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,016	4,335	1,354	2	2,708	بين المجموعات	التنظيم
			0,312	96	29,982	داخل المجموعات	
			/	98	32,689	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن قيمة (ف) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي حسب مدة نشاط المؤسسة تقدر بـ (2,418) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,095). وهذا يعني أنه لا توجد فروق في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي حسب مدة نشاط المؤسسة، أي أن أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة غير مرتبط بمدى نشاط المؤسسة.

كما يبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل حسب مدة نشاط المؤسسة تقدر بـ (4,833) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,010). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل حسب مدة نشاط المؤسسة، بمعنى أن مدى تأثير تنظيم العمل بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بمدى نشاط المؤسسة.

ويبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض حسب مدة نشاط المؤسسة تقدر بـ (7,122) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,001). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض حسب مدة نشاط المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير التفويض بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بمدى نشاط المؤسسة.

ويبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق حسب مدة نشاط المؤسسة تقدر بـ (3,936) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,023). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق حسب مدة نشاط المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير التنسيق بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بمدى نشاط المؤسسة.

من الجدول أعلاه نرى أن أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المتغيرات الفرعية للمتغير التابع كل على حدة مرتبط بمدى نشاط المؤسسة، وبما أن قيمة (ف) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم ككل حسب مدة نشاط المؤسسة تقدر بـ (4,335) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,016). فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم حسب مدة نشاط المؤسسة، بمعنى أن مدى تأثير التنظيم بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بمدى نشاط المؤسسة.

ب. تحليل اتجاه الفروق

المرحلة الثانية هي تحديد اتجاه الفروق سابقة الذكر وقد تم ذلك من خلال اختبار "بونفروني" حيث كانت

النتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم(32): اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاه الفروق في الآثار التنظيمية حسب مدة نشاط المؤسسة

المحور	مدة النشاط	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الهيكل التنظيمي	أقل من 05 سنوات		لا توجد فروق	+*
	من 05 إلى 10 سنوات			
تنظيم العمل	أكثر من 10 سنوات			
	أقل من 05 سنوات			
التفويض	من 05 إلى 10 سنوات		+*	-*
	أقل من 05 سنوات			
التسيق	أكثر من 10 سنوات		+*	+*
	أقل من 05 سنوات			
التنظيم	من 05 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم بين المؤسسات ذات مدة النشاط الأقل من 5 سنوات من جهة والمؤسسات ذات مدة النشاط بين 5 و10 سنوات وذات مدة النشاط أكثر من 10 سنوات من جهة أخرى وذلك لصالح المؤسسات ذات مدة النشاط أقل من 5 سنوات، أي أن المؤسسات محل الدراسة الأكثر حداثة هي الأكثر تأثرا في وظيفة التنظيم بعد تبني نظام إدارة الجودة، وبما أن أغلب المؤسسات الحديثة تكون مؤسسات صغيرة في بدايتها فإن هذا النتيجة ترجع إلى نفس السبب المشروح سابقا وهو أن التغيير الذي يحدثه نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة أكبر منه في المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

4. تحليل الفروق بين الآثار التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة

لتحليل ما إذا كانت هناك فروق في نتائج الدراسة بين مختلف المؤسسات وفق طبيعة نشاط المؤسسة قمنا بما يلي:

أ. تحليل وجود الفروق:

لتحليل وجود الفروق من عدمه استعملنا اختبار التباين الأحادي "ف" وكان النتائج ملخصة في الجدول الموالي.

جدول رقم(33): اختبار التباين الأحادي (f) لإيجاد الفروق في الآثار التنظيمية حسب طبيعة نشاط المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "f"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
دال (توجد فروق)	0,000	4,655	1,044	6	6,262	بين المجموعات	المهيكل التنظيمي
			0,224	92	20,628	داخل المجموعات	
				98	26,890	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,000	4,626	1,793	6	10,757	بين المجموعات	تنظيم العمل
			0,388	92	35,658	داخل المجموعات	
				98	46,416	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,000	6,059	2,702	6	16,214	بين المجموعات	التفويض
			0,446	92	41,030	داخل المجموعات	
				98	57,244	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,000	5,054	1,526	6	9,157	بين المجموعات	التنسيق
			0,302	92	27,783	داخل المجموعات	
				98	36,940	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,000	5,397	1,418	6	8,510	بين المجموعات	التنظيم
			0,263	92	24,179	داخل المجموعات	
				98	32,689	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي حسب طبيعة نشاط المؤسسة تقدر بـ (4,655) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,000). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي حسب طبيعة نشاط المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير الهيكل التنظيمي بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.

كما يبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل حسب طبيعة نشاط المؤسسة تقدر بـ (4,626) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,000). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل حسب طبيعة نشاط المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير تنظيم العمل بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.

ويبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض حسب طبيعة نشاط المؤسسة تقدر بـ (6,059) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,000). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض حسب طبيعة نشاط المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير التفويض بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.

ويبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق حسب طبيعة نشاط المؤسسة تقدر بـ (5,054) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,000). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق حسب طبيعة نشاط المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير التنسيق بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.

من الجدول أعلاه نرى أن أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المتغيرات الفرعية للمتغير التابع كل على حدة مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة، باستثناء أثر تطبيق النظام على عنصر التفويض الذي أظهر عدم ارتباطه بطبيعة النشاط، وبما أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم ككل حسب طبيعة نشاط المؤسسة تقدر بـ (5,397) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,000). فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم حسب طبيعة نشاط المؤسسة، بمعنى أن مدى تأثير التنظيم بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.

ب. تحليل اتجاه الفروق

المرحلة الثانية هي تحديد اتجاه الفروق سابقة الذكر وتم ذلك من خلال اختبار "بونفروني" وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم(34): اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاه الفروق في الآثار التنظيمية حسب طبيعة نشاط المؤسسة

نسيج تجاري	العلب المطوية والأكياس	غاز صناعي	صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية	صناعة مستحضرات التجميل	صناعات الحديد والصلب والمعادن، الميكانيك	كمياء البلاستيك	نشاط المؤسسة	مخبر
+*							كمياء البلاستيك	التنظيمي الهيكل
+*							صناعات الحديد والصلب والمعادن، الميكانيك والإلكترونيك	
+*							صناعة مستحضرات التجميل	
+*							صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية	
							غاز صناعي العلب المطوية والأكياس نسيج تجاري	
				-*	-*	-*		
+*							كمياء البلاستيك صناعات الحديد والصلب والمعادن، الميكانيك والإلكترونيك	تنظيم العمل
+*							صناعة مستحضرات التجميل	
+*							صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية	
							غاز صناعي العلب المطوية والأكياس نسيج تجاري	
				-*	-*	-*		
+*							كمياء البلاستيك صناعات الحديد والصلب والمعادن، الميكانيك والإلكترونيك	التفويض
							صناعة مستحضرات التجميل	
+*		+*				+*	صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية	
							غاز صناعي العلب المطوية والأكياس	
				-*	-*	-*		
							نسيج تجاري	

							التنسيق
+*							كيمياء البلاستيك
+*							صناعات الحديد والصلب والمعادن، الميكانيك والإلكترونيك
							صناعة مستحضرات التجميل
+*	+*	+*					صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية
			-*				غاز صناعي
			-*				العلب المطوية والأكياس
			-*		-*	-*	نسيج تجاري
+*							كيمياء البلاستيك
+*							صناعات الحديد والصلب والمعادن، الميكانيك والإلكترونيك
+*							صناعة مستحضرات التجميل
+*							صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية
							غاز صناعي
			-*		-*	-*	العلب المطوية والأكياس
			-*	-*	-*	-*	نسيج تجاري

التنسيق

التنسيق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم بين المؤسسات باختلاف النشاط، بين المؤسسات ذات النشاطات التالية (صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية، صناعة مستحضرات التجميل، كيمياء البلاستيك، صناعات الحديد والصلب والمعادن، الميكانيك والإلكترونيك) من جهة وبين المؤسسات التي تنشط في مجال النسيج التجاري من جهة أخرى حيث كانت المؤسسات الأولى الأكثر تأثراً في وظيفة التنظيم بعد تبني نظام إدارة الجودة، بالرجوع لمحور البيانات العامة نجد أن مؤسسات النسيج التجاري هي مؤسسة واحدة فقط بينما هناك عدة مؤسسات في نشاط الكيمياء البلاستيكية، وصناعات الصلب، هي مؤسسات، وبالتالي يمكن أن يفسر اتجاه الفروق بطبيعة العمليات في كل نوع من أنواع النشاط المذكورة.

5. تحليل الفروق بين الآثار التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة:

لتحليل ما إذا كانت هناك فروق في نتائج الدراسة بين مختلف المؤسسات وفق طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة (جاري، مرة واحدة، أكثر من مرة) قمنا بما يلي:

أ. تحليل وجود الفروق:

لتحليل وجود الفروق من عدمه استعملنا اختبار التباين الأحادي "f" وكان النتائج ملخصة في الجدول الموالي.

جدول رقم (35): اختبار التباين الأحادي (f) لإيجاد الفروق في الآثار التنظيمية حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
دال (توجد فروق)	0,000	8,578	2,038	2	4,077	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
			0,238	96	22,813	داخل المجموعات	
				98	26,890	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,000	8,867	3,619	2	7,237	بين المجموعات	تنظيم العمل
			0,408	96	39,178	داخل المجموعات	
				98	46,416	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,187	1,705	0,982	2	1,963	بين المجموعات	التفويض
			0,576	96	55,281	داخل المجموعات	
				98	57,244	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,001	7,073	2,372	2	4,744	بين المجموعات	التنسيق
			0,335	96	32,195	داخل المجموعات	
				98	36,940	المجموع	
دال (توجد فروق)	0,001	7,006	2,082	2	4,164	بين المجموعات	التنظيم
			0,297	96	28,526	داخل المجموعات	
				98	32,689	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أن قيمة (ف) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة تقدر بـ (8,578) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,000). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة

الجودة على الهيكل التنظيمي حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير الهيكل التنظيمي بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بطبيعة تطبيق هذا النظام.

كما يبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة تقدر بـ (8,867) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,000). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير تنظيم العمل بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بحجم المؤسسة.

ويبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة تقدر بـ (1,705) وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,187). وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير التفويض بتطبيق نظام إدارة الجودة غير مرتبط بطبيعة تطبيقه في المؤسسات محل الدراسة.

ويبين أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة تقدر بـ (7,073) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0,001). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة؛ بمعنى أن مدى تأثير التنسيق بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بطبيعة تطبيقه في المؤسسات محل الدراسة.

من الجدول أعلاه نرى أن أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المتغيرات الفرعية للمتغير التابع كل على حدة مرتبط بطبيعة تطبيقه في المؤسسة، وبما أن قيمة (f) لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم ككل حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة تقدر بـ (7.006) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (96) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.001). فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم حسب طبيعة تطبيقه في المؤسسة، بمعنى أن مدى تأثير التنظيم بتطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بطبيعة تطبيقه في المؤسسات محل الدراسة.

ب. تحليل اتجاه الفروق

المرحلة الثانية هي تحديد اتجاه الفروق سابقة الذكر وتم ذلك من خلال اختبار "بونفروني" وقد كانت النتائج كالتالي.

جدول رقم(36): اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاه الفروق في الآثار التنظيمية حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة

المحور	التطبيق	جاري (قيد التطبيق)	تم مرة واحدة	مجدد أكثر من مرة
الهيكل التنظيمي	جاري (قيد التطبيق)		+	+
	تم مرة واحدة	-*		
	مجدد أكثر من مرة	-*		
تنظيم العمل	جاري (قيد التطبيق)		+	+
	تم مرة واحدة	-*		
	مجدد أكثر من مرة	-*		
التفويض	جاري (قيد التطبيق)			
	تم مرة واحدة		لا توجد فروق	
	مجدد أكثر من مرة		لا توجد فروق	
التنسيق	جاري (قيد التطبيق)		+	+
	تم مرة واحدة	-*		
	مجدد أكثر من مرة	-*		
التنظيم	جاري (قيد التطبيق)		+	+
	تم مرة واحدة	-*		
	مجدد أكثر من مرة	-*		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم بين المؤسسات التي كان نظام إدارة الجودة فيها جاري التطبيق من جهة وبين المؤسسات التي تم تطبيق النظام فيها مرة واحدة والمؤسسات التي طبق النظام فيها أكثر من مرة من جهة أخرى وذلك لصالح المؤسسات التي طبق فيها نظام إدارة الجودة مرة واحدة أو أكثر من مرة ، أي أن المؤسسات محل الدراسة التي طبق فيها نظام إدارة الجودة مرة أو أكثر هي الأكثر وضوحا الآثار التنظيمية بسبب تبني نظام إدارة الجودة، وهذه النتيجة ترجع إلى كون الشكل النهائي لأهداف و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة محقق وبالتالي فإن الآثار التنظيمية كانت أكثر وضوحا بالنسبة للمبحوثين في هذه المؤسسات عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

من خلال هذا العنصر سنحاول اسقاط نتائج الدراسة على الفرضيات الموضوعة في مقدمة هذه الدراسة، من خلال اختبار فروض البحث.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

نبدأ بالفرضيات الفرعية كما جاءت على الترتيب.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي أكدت وجود أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي للمؤسسات التي تمت الدراسة على مستواها، وكانت المؤشرات التي استعملت في القياس على اختلافها مرتفعة، وبالتالي يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الأولى محققة، ومنه نقول: يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

بينت نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي وجود أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل للمؤسسات التي تمت الدراسة على مستواها، مع ارتفاع نتائج الأدوات الإحصائية المستعملة على اختلافها، وهذا يدل على أن الفرضية الفرعية الثانية محققة، ومنه نقول: يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على تنظيم العمل في المؤسسات محل الدراسة؛

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج التحليل الاحصائي تبين وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات التي شكلت ميدان الدراسة على العموم، غير أنه ثبت عدم وجود دلالة في فقرتين من بين الفقرات المكونة لمحور التفويض وبالتالي فإنه لا يوجد أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على عملية إشراك العمال في اتخاذ القرار باعتبارها من عناصر التفويض، ولا يوجد أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على عملية إعطاء الإدارات الوسطى حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا باعتبارها من أشكال التفويض، ومع ذلك وبالنظر لدلالة المؤشرات الكلية لمحور التفويض فإننا نعتبر الفرضية محققة، وعليه نقبل الفرضية الثالثة " يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التفويض في المؤسسات محل الدراسة".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

بالنسبة لمضمون الفرضية الرابعة فقد أكدت الدراسة الميدانية وجود دلالة للمؤشرات الإحصائية المستعملة وبمستويات مرتفعة وهذا يدل على أن هذه الفرضية محققة ومنه نقبل الفرضية الرابعة والتي مفادها أنه يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التنسيق في المؤسسات محل الدراسة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

فيما يخص الفرضية الفرعية الخامسة والأخيرة فنتحقق من فرضياتها الجزئية كل واحدة على حدة:

أ. الفرضية الجزئية الأولى:

أكدت الدراسة الميدانية دلالة المؤشرات المستخدمة ما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى وبالتالي نقول أنه توجد فروق في الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لحجم المؤسسة.

ب. الفرية الجزئية الثانية:

استنتاق المؤشرات الإحصائية المستعملة في الجانب الميداني بين تأثير طبيعة ملكية المؤسسة على الآثار المسجلة في التنظيم ومنه أن نقول أن الفرضية الجزئية الثانية محققة والتي كان نصها " توجد فروق في الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة ملكية المؤسسة."

ج. الفرضية الجزئية الثالثة:

التركيز على البحث عن دور محتمل لمتغير آخر من متغيرات المراقبة وهو مدة النشاط أكد وجود دور لهذا الأخير في أحداث فرق الآثار المسجلة على التنظيم بين المؤسسات محل الدراسة، ولذلك نقبل الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد فروق في الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمدة نشاط المؤسسة."

د. الفرضية الجزئية الرابعة:

تأكد من نتائج التحليل الاحصائي للبيانات وجود تفاوت في أثر تبني نظام إدارة الجودة من مؤسسة لأخرى بسبب المتغير الرابع من متغيرات المراقبة والمتمثل في نوعية نشاط المؤسسات محل الدراسة، وبناء عليه نقبل الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها أنه "توجد فروق في الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة."

هـ. الفرضية الجزئية الخامسة:

من خلال النتائج يتضح أن هناك فرقا مسجلا في أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم كان سببه متغير المراقبة الأخير وهو طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة وبالتالي نستطيع أن نأكد تحقق الفرضية الجزئية الخامسة والتي مفادها أنه "توجد فروق في الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة فيها."

إذن كخلاصة لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وبتحقق الفرضيات الجزئية المفروضة لقياس الفوارق في أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم وفق متغيرات المراقبة نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها أن هناك فوارق مسجلة في الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة بين المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية العامة

من خلال نتائج التحليل الاحصائي وبما أن الفرضيات الفرعية جميعها محققة فإنه من الأكيد أن نقول أن

الفرضية العامة محققة، وبالتالي نقبل الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أنه "توجد آثار تنظيمية إيجابية على مستوى المؤسسات محل الدراسة تحدث نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة".

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تناولنا المعالجة الميدانية لإشكالية الدراسة، حيث تمت متابعة الموضوع على مستوى مجتمع الدراسة والذي تشكل من المؤسسات الصناعية الحاصلة على الأيزو والناشطة على مستوى إقليم ولاية برج بوعرييج، وتم توضيح الجوانب المنهجية والعملية التي اتبعت للوصول إلى النتائج المطلوبة وقياس فرضيات البحث المقترحة، حيث تم شرح الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال المبحث الأول والذي تضمن المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات ثم المبحث الثاني والذي تناول تحليل ومناقشة النتائج ثم اختبار فروض الدراسة كل على حدة وأخيرا اختبار الفرضية العامة والتي كانت محققة.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة يتضح أن إدارة الجودة هي مفهوم مركب ومعقد وهو حلقة متأخرة من سلسلة طويلة لتطور مفهوم الجودة، ومعايير الأيزو العالمية، تتخذ الجودة كمحور لتنظيمها وقد أصبح تطبيقها لزاما على المؤسسات الراغبة في الاستمرارية والبقاء واكتساب مكانة في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية، ودفعها لتوفير مواصفات الجودة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها، من أجل إرضاء العملاء وكسب ثقتهم إضافة إلى تحقيق مزايا أخرى، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على جانب من جوانب تبني إدارة الجودة من خلال شقها النظري الذي تطرق لمفاهيم الجودة وتطورها ووصولها إلى نظام الأيزو باعتبارها مدخل إداري حديث ومهم لتبني التغيير في المؤسسة، ثم تطرق للإدارة والتنظيم لإيضاح الخلفية النظرية لوجود تنظيم فعال وحديث، ثم متابعة الأمر ميدانيا من خلال مؤسسات حاصلة على الأيزو حيث تبين أن تطبيق هذا النظام في المؤسسات يؤدي إلى تغييرات مختلفة في تنظيم المؤسسة، والتحدي هنا يكمن في العمل على أن تكون التغييرات إيجابية مع ضرورة استمرارها وهو السبب الذي جعل عملية الاضهاد على المواصفات الدولية هذه متجددة كل ثلاث سنوات، كما أن نتائج هذا التغيير يبرز مباشرة الخلل في التطبيق في حالة وجوده نظرا لثبات المعايير ووضوحها وهذا ما يسهل عملية التصحيح والتوجيه عند متابعة تطبيق هذه المعايير الدولية.

نتطرق أخيرا لنتائج الدراسة ثم توصياتها تليها آفاقها المقترحة.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال ما سبق من تحليل لبيانات الدراسة يمكن استنتاج أنه رغم اختلاف المؤسسات المدروسة إلا أنه تبين أن جميعها طبقت نظام إدارة الجودة بطريقة مقبولة نتج عنه تغيير إيجابي في مجموعة مفردات التنظيم نشير إلى مختلف هذه النقاط كما يلي:

- الاستجابة واضحة على مستوى الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات حيث تكيفت مع متطلبات الأيزو لضمان تطبيق بنوده المختلفة؛
- أثر هذا التوجه الجديد في المؤسسات أثر في طرق تنظيم العمل حيث هناك جنوح للرسمية حسب ما يتطلبه نظام التوثيق في الأيزو؛
- استجابة التفويض كانت هي الأضعف رغم انها إيجابية مع وجود ثغرات حيث تبين وجود تجاهل لكل من إشراك العمال وحرية اتخاذ القرار عند الإدارة الوسطى، وهو ما يرفع درجة المركزية ويقلل الابداع؛
- قوة الأثر على التنسيق حيث كانت بجودة جيدة سواء من خلال التوافق في توزيع السلطة او انتقال المعلومات أو استيعاب العمال لنشاطات المؤسسة، أو التعاون والعمل الجماعي؛
- بصفة عامة هناك تأثير إيجابي على التنظيم ككل ويعود ذلك إلى وجود هذا الأثر على جميع أجزاء التنظيم المدروسة كل على حدة، وهو ما يعبر عن التغيير الذي يحدثه تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية.

ثانيا: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة

- هناك جملة من الاختلافات بين هذه الدراسة وما تم ذكره في المقدمة من الدراسات السابقة نشير لها في نقاط:
- الدراسات السابقة تناولت التنظيم كأحد المتغيرات التابعة رفقة متغيرات أخرى بينما تم التركيز عليه هنا وحده فقط للتمكن من فرز الآثار بدقة؛
 - الدراسات السابقة تناولت التنظيم كوحدة واحدة ولم يتم تجزئته على الرغم من ظهور بعض التفاصيل في الاستبيانات، بينما تم في هذه الدراسة تفصيله لمتغيرات فرعية؛
 - الدراسات السابقة تناولت بيئة مختلفة عن البيئة الجزائرية باستثناء دراسة وزارة الصناعة؛
 - الدراسات السابقة تمت في فترات تختلف تماما عن فترة انجاز هذه الدراسة؛
- وبالمقابل هناك مجموعة من النقاط تلاقت في الدراسات السابقة مع هذه الدراسة منها:
- جميع الدراسات أكدت وجود آثار لتطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم؛
 - جميع الدراسات أشارت إلى إيجابية الآثار المسجلة؛
 - أشارت معظم الدراسات مع هذه الدراسة لزيادة حجم الآثار التنظيمية المسجلة في المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛
 - جميع الدراسات أشارت إلى عدم وجود تطابق تام مع مستلزمات نظام إدارة الجودة مع اختلاف النقص المسجلة في كل دراسة عن الأخرى.

ثالثا: توصيات الدراسة

- من أهم ما يلفت إليه الانتباه من خلال هذه الدراسة ما يلي:
- ضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ نظام الجودة كاملة؛
 - استمرار العمل بمبادئ الجودة من أجل استدامة الإيجابيات المهمة التي حققتها المؤسسات.
 - عدم اعتبار تكاليف الحصول على الشهادة خسائر بل هي مصاريف مسترجعة بكفاءة عالية، حيث أنه حسب مديرية الصناعة هناك مؤسسات بدأت مسار تطبيق نظام إدارة الجودة ولم تكمله بحجة ارتفاع التكاليف؛
 - ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لأنه محور العملية التنظيمية ومحور للجودة نظرا لوجود قصور في التفويض مسجل في المؤسسات محل الدراسة؛
 - دفع المؤسسات الجزائرية عموما والصناعية خصوصا لتبني نظام إدارة الجودة حيث أن عدد المؤسسات الحاصلة على الأيزو عدد قليل جدا مقارنة بعدد المؤسسات الإجمالي ومقارنة بدول في مستوى مماثل للمستوى

للاقتصادي للجزائر، فمثلا من المعلومات المحصلة من هذه الدراسة وجدنا أن عدد المؤسسات الصناعية في ولاية برج بوعرييج 250 مؤسسة، لم يطبق نظام إدارة الجودة منها إلا 14 مؤسسة وهو رقم ضعيف جدا.

رابعاً: آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة تبين ظهور بعض الثغرات البحثية منها ما يمس بموضوع الدراسة والتي من الممكن دراستها كمواضيع مستقلة بالإضافة إلى بعض الأفكار التي قد تشكل مواضيع بحث مستقبلية ويمكن عرضها في ما يلي:

- دراسة أثر تبني نظام إدارة الجودة على اتخاذ القرار في المؤسسة؛
- دراسة مدى استدامة الآثار الإيجابية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية؛
- دراسة معوقات التطبيق الكامل لبنود نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية؛
- دراسة أسباب تدني اعتماد نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية.

الملاحق

Université Ferhat Abbas Sétif 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

Faculté des sciences économiques commerciales et de gestion

استمارة

Questionnaire

توجه هذه الاستمارة لرؤساء العمليات (مسؤولي الوظائف) على مستوى المؤسسة (في حدود 10 أفراد).

Le questionnaire est adressé aux chefs des opérations (les chefs de fonctions) au niveau de l'entreprise (10 personnes au maximum).

سيدي المحترم سيدي المحترمة:

في إطار تحضير رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات حول موضوع:

"الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة على المؤسسات الصناعية: دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية"

أضع بين أيديكم الاستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هذا الموضوع، راجيا منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث. وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

Monsieur Madame :

Dans le cadre de la préparation d'un doctorat en sciences de gestion, spécialité management des entreprises, sur le sujet :

"Effets organisationnels de l'application du système de management de qualité sur les entreprises industrielles : une étude comparative de certaines entreprises algériennes."

Je mets entre vos mains le questionnaire suivant comme base de collecte de données sur ce sujet, et vous prie de répondre avec toute objectivité en mettant une croix (X) dans la case qui correspond le mieux à votre avis.

Je vous remercie d'avance et vous garantis que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

Nom de l'entreprise : اسم المؤسسة:

Activité de l'entreprise:..... نشاط المؤسسة:

Nature de propriété : طبيعة الملكية:

privée مؤسسة خاصة

étatique مؤسسة عامة

mixte مؤسسة مختلطة

Nombre d'années d'activité: مدة نشاط المؤسسة بالسنوات:

Moins de 5 ans أقل من 05 سنوات

entre 5 – 10 ans بين 05 – 10 سنوات

plus de 10 ans أكثر من 10 سنوات

Taille de l'entreprise : حجم المؤسسة:

petite: entre 10–49 personnes صغيرة: بين 10–49 عامل

moyenne: entre 50–250 personnes متوسطة: بين 50–250 عامل

grande: plus de 250 personnes كبيرة: أكبر من 250 عامل

طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة:

Nature d'application de système de management de qualité :

En court جاري (قيد التطبيق)

Appliqué une fois تم مرة واحدة

Renouvelé مجدد أكثر من مرة

بعد تبني نظام إدارة الجودة في مؤسستك حدثت التغييرات التنظيمية التالية:

La mise en œuvre du système de management de qualité dans votre

entreprise a engendré les changements organisationnels suivants :

غير موافق تماما pas du tout d'accord	غير موافق pas d'accord	غير متأكد Pas sûr	موافق d'accord	موافق تماما Tout à fait d'accord	العبارة Formule	الخور Item
					1. ظهرت وحدات / أقسام جديدة Création de nouvelles unités/services	الهيكل التنظيمي organigramme
					2. ظهرت مستويات تنظيمية جديدة De nouveaux niveaux organisationnels sont apparus	
					3. توحيد وتنميط طرق تنفيذ المهام Unification et la standardisation des tâches	
					4. أصبح من الضروري المرور عبر الخطوات الرسمية للسلطة La nécessité de passer par les voies hiérarchiques	
					5. تبادل المعلومات أصبح يتم وفق مسارات محددة ومعروفة Échange d'informations doit se faire en fonction de canaux connus et déterminés	
					6. زاد الاعتماد بنسبة أكبر على الاتصال الكتابي Le recours à la communication écrite s'est accru	
					7. انعدم تكرار العمل المنجز بين الأقسام L'absence de la redondance du travail effectué	
					8. صارت المهام والأنشطة لكل وظيفة محددة ودقيقة Les tâches et les activités de toute fonction sont devenues bien déterminées et précises	
					9. حصل توازن في توزيع العمل بين الأفراد La répartition du travail s'est équilibrée entre les travailleurs	

					10. حصل توازن في توزيع العمل بين الأقسام والوحدات La répartition du travail s'est équilibrée entre les services et les unités
					11. تحديد مسبق لإجراءات وكيفيات العمل La prédéfinition des procédures et des modalités de travail
					12. تحديد دقيق لإجراءات وكيفيات العمل La détermination précise des procédures et des modalités de travail
					13. صارت العلاقات الرسمية الموسعة هي الميزة الجديدة في المؤسسة Les relations officielles (formelles) élargies Sont devenues la nouvelle caractéristique dans l'entreprise
					14. صار العمل مرتبطا بالوظيفة وليس بالعامل Le travail est devenu beaucoup plus lié à la fonction qu'à l'agent
					15. صارت التعاملات غير الرسمية نادرة / قليلة Les relations informelles sont devenues rares
					16. صارت وسائل الرقابة واضحة Les moyens de contrôle Sont devenus très clairs
					17. صارت وسائل الاشراف واضحة Les moyens de supervisions sont devenus très clairs
					18. حدث توافق بين متطلبات المنصب والمؤهلات المطلوبة لشاغله La concordance s'est renforcée entre les exigences du poste et les qualifications requises
					19. برزت ضرورة توثيق مختلف النشاطات كتابيا La documentation des différentes activités est exigée
					20. يمارس المشرف اشرافا مفصلا على عمل الأفراد Le responsable supervise de façon détaillée le travail de ses subordonnés

					21. يمارس المشرف اشرافا مباشرا على عمل الأفراد Le responsable supervise de façon directe le travail de ses subordonnés	التفويض Délégation
					22. تم إشراك العمال في بعض القرارات المهمة Les travailleurs ont été impliqués dans quelques décisions importantes	
					23. حدث تغير في طرق تفويض السلطة في المؤسسة Les modalités de délégation de pouvoirs ont été changées	
					24. حدث تغيير في حجم تفويض السلطة في المؤسسة La quantité de la délégation de pouvoirs a changé	
					25. صار عدد الأفراد تحت اشراف واحد مناسب ومقبول Le nombre de personnes sous la supervision d'un seule responsable est devenu approprié et acceptable	
					26. تم إعطاء الإدارات الوسطى حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا Les directions (départements) intermédiaires ont obtenu le droit de prendre des décisions sans recourir à la direction générale	
					27. تم إعطاء الإدارات التنفيذية حق اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة الوسطى Les directions (départements) exécutives ont obtenu le droit de prendre des décisions sans recourir aux directions (départements) intermédiaires	
					28. صارت العلاقات آنية ومتزامنة Les relations sont devenues immédiates et simultanées	
					29. صارت السلطة الوظيفية غير معيقة للتواصل L'autorité fonctionnelle n'est plus considérée comme une barrière à la communication	

				30. يتم توزيع السلطة بشكل مناسب لمتطلبات العمل La répartition du pouvoir se fait en fonction des exigences du travail
				31. يقوم التنسيق بين الأفراد على أساس المعلومة بدل السلطة La coordination entre les travailleurs se fait sur la base de l'information plutôt que la pouvoir
				32. حدثت زيادة في الاعتماد على العمل الجماعي Le recours accru au travail collectif
				33. ظهرت فرق العمل حسب التخصص L'émergence d'équipes de travail selon la spécialisation
				34. زاد التعاون داخل المؤسسة la coopération au sein de l'entreprise s'est accrue
				35. صارت المعلومات تصل بالسرعة المطلوبة L'information parvient en vitesse suffisante
				36. صارت المعلومات تصل بالتنوع المطلوبة L'information parvient en qualité suffisante
				37. صارت المعلومات تصل بالكمية المطلوبة L'information parvient en quantité suffisante
				38. زاد التفاعل الإيجابي بين الأفراد في مختلف المستويات L'interaction positive entre les individus aux différents niveaux s'est multipliée
				39. زاد فهم واستيعاب طبيعة العمليات La compréhension de la nature des processus s'est accrue
				40. زاد استيعاب وفهم المسؤوليات La compréhension des responsabilités s'est accrue
				41. سهلت طرق حل المشاكل Les méthodes de résolution des problèmes sont devenues faciles

قائمة الأساتذة والإطارات المحكمين للاستبيان

الأساتذة:

1. بروش زين الدين أستاذ جامعة فرحات عباس سطيف 1
2. بورغدة حسين أستاذ جامعة فرحات عباس سطيف 1
3. برباش توفيق أستاذ محاضر ب جامعة فرحات عباس سطيف 1
4. بوحروود فتيحة أستاذ محاضر أ جامعة فرحات عباس سطيف 1
5. سبتي عزيز ستاذ محاضر أ جامعة فرحات عباس سطيف 1
6. رحمان منير أستاذ محاضر أ جامعة فرحات عباس سطيف 1
7. رقاد ليندة أستاذ محاضراً جامعة فرحات عباس سطيف 1
8. بن فرحات ساعد أستاذ جامعة فرحات عباس سطيف 1
9. يعلى فاروق أستاذ محاضر أ جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

الإطارات:

- 1- بوبرك محلان مدير الموارد البشرية مؤسسة أنابيب السقي (IRRAGRIS)
- 2- أسماء شبيري مديرة مصلحة التكوين مؤسسة (CONDOR) كوندور الكترولنيكس
- 3- إبراهيم بن كشيدة رئيس مصلحة الجودة مؤسسة أنابيب السقي (IRRAGRIS)

الملحق رقم: (03) قائمة المؤسسات الصناعية الحاصلة على الايزو على مستوى ولاية برج بوعريريج

اسم المؤسسة	الرقم
Algerienne Geomembrne Mechri(ALGM)	01
كرستور الكترولنيكس(CRISTOR)	02
كوندور الكترولنيكس (CONDOR)	03
مؤسسة شيك الجزائر (SHIK ALGERIEI)	04
أنابيب السقي (IRRAGRIS)	05
تحويل مختلف البلاستيك الصناعي (TID PLASTE)	06
الاخوة موساوي للاضاءة (SNC MOUSSAOUI)	07
الانارة (EL INARA)	08
مشري للغاز الصناعي (MGI)	09
المجمع الصناعي للورق والسيليلوز (EMBAG)	10
POLYBENE	11
مؤسسة التفصيل برج بوعريريج (COBBA)	12
klimpex	13
MCH mechri	14

المراجع والمصادر

- | Livres | Books | الكتب: |
|--------|-------|--|
| | | 1. إبراهيم الجزراوي، موسى المدهون، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، الطبعة الأولى، 1995. |
| | | 2. أحمد الخطيب رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006. |
| | | 3. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة. |
| | | 4. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004. |
| | | 5. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004. |
| | | 6. ايفان جيمس، جيمس دين، الجودة الشاملة (الإدارة والتنظيم والاستراتيجية)، تعريب: سرور علي إبراهيم، دار المريخ، السعودية، 2009. |
| | | 7. البراوي نزار عبد المجيد، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2011. |
| | | 8. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 2009. |
| | | 9. بلقاسم سلاطونية، بلقاسم فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008. |
| | | 10. حسن العلواني، التنظيم الإداري: المداخل والنظريات المعاصرة، بروفيشيونال للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006. |
| | | 11. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003. |
| | | 12. حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006. |
| | | 13. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف لمنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006. |
| | | 14. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008. |
| | | 15. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو 9000، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2003. |
| | | 16. حنا قاقيش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008. |
| | | 17. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010. |

18. خالد عبد الرحمان الهيني وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر، عمان، الطبعة غير موجودة، 2000.
19. خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
20. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
21. خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
22. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، 2007.
23. ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار مجدلاوي، عمان، 1982.
24. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
25. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2004.
26. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008.
27. زيدان سليمان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، 2010.
28. سامر جلدة، سلوك التنظيم والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
29. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الرياض، الطبعة السابعة، 2011.
30. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز مايد سارفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
31. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
32. طارق طه أحمد، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 2006.
33. طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
34. طلعت عبد الوهاب السندي وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007.
35. عاطف علي، المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2006.

36. عبد الباري دره وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الطبعة الأولى، 1994.
37. عبد الرحمان بن أحمد وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض، 2004.
38. عبد الرحمان توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2004.
39. عبد الستار العلى، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
40. عبد السلام أبوقحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الثالثة، 1998.
41. عبد العزيز النجار، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 2008.
42. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 1997.
43. علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة، درا الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
44. علوان قاسم نايف إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
45. علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، الطبعة غير موجودة، 2007.
46. علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
47. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2001.
48. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
49. فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.
50. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000.
51. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة غير موجودة، 2007.
52. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات- مفاهيم وعمليات وتطبيقات-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
53. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
54. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1996.
55. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

56. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
57. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
58. محمد إبراهيم بدر، التفويض، إيلاف ترين للنشر، نسخة الكترونية، 2007.
59. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 1999.
60. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة السابعة، 1987.
61. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2009.
62. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى 2006.
63. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2005.
64. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
65. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2000.
66. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
67. محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
68. محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
69. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
70. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
71. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
72. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
73. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
74. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

75. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
76. موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2001.
77. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
78. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
79. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2011.
80. هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، ملتقى البحث العلمي، مكتبة هاني عرب الالكترونية، 2006.
81. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
82. Abdelhamid Ouaret, guide de la qualité de contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition Grand Alger Livres, Alger 2004.
83. Albéric Hounounou, 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise, Béal edition, 2005.
84. Derek S. Pugh and David J. Hickson, great writers on organizations, the third omnibus edition, Ashgate Publishing Company, USA, 2007.
85. Derek S. Pugh and David J. Hickson, great writers on organizations, the third omnibus edition, Ashgate Publishing Company, USA, 2007.
86. Don Hellriegle, John w.Slocum, management des organisations, 2^e édition, nouveaux horizons, 2006.
87. Ellen A. Benowitz, CliffsQuickReview Principles of management, Hungry Minds, 2001.
88. Eric Alsene, François Pichault, La Coordination au sein des Organisations : Eléments de Recadrage Conceptuel, En Quête de Théories, Gérer et Comprendre, N°87, Mars 2007.
89. Gary Dessler, La gestion des organisations : Principes ET tendances au XXI^e siècle, 2e édition, Renouveau pédagogique, 2009.
90. Henry Mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation, Paris, Edition d'Organisation, 18^{ème} édition, 2005.
91. Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, Manager la qualité pour la première fois, Conseils Pratiques Diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001, éditions d'Organisation, Paris, 2006.

92. Jean Michel Plane, Management des organisations, 2ième édition, Paris : Dunod, 2003.
93. Kaorru Ishikawa, La gestion de la qualité: Outils et applications pratiques, traduit par J.M Douchy, Dunod, Paris, 2002.
94. Luc Brunet, André Savoie, La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans, Collection Paramètres, 2003.
95. P G Aquinas, Management Principles and Practice, Bharathiar University, Produced and Printed, By Excel books private limited, New Delhi, 2007.
96. Peter F. Drucker, The essential Drucker, Print edition, first published, HarperCollins Publishers, New York, 2001.
97. Philippe Détrie, conduire une démarche qualité, 4^e édition, éditions d'Organisation, Paris, 2001.
98. Roger Aim, L'essentiel de la théorie des organisations, Gualino, Paris, 2006.
99. Sébastien Duizabo, Dominique Roux, Gestion et management des entreprises, Hachette livre, premiere edition, Paris, 2005.
100. Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, Management des entreprises, 1ere édition, Dunod, Paris, 2008.
101. Stephen George, Arnold Weimerskirch, Total quality management: Strategies and techniques proven at today's most successful companies, second edition, published John wiley et Sons. INC, New York, 1998 .

Thèses :

الأطروحات:

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 3- قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 4- Sarra Rajhi Oueslati, systèmes d'information ressources humaines et identification des compétences distinctives, Thèse de doctorat en sciences de

gestion, Présentée et soutenue publiquement le 05 Juillet 2010, université Angers, France.

Communications

بحوث الملتقيات:

1. أم كلثوم بوزيان، أهمية نظام الأيزو 9000، في إرساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة جامعة الدكتور الطاهر مولاي ولاية سعيدة – الجزائر يومي 13 و14/ ديسمبر 2010.
2. سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائري وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22/23 أبريل 2003.
3. طاهر محسن الغالي، بشير عباس العلق، المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة،
4. موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
5. عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، (15-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، لبنان.
6. Nick Grisewood, TQM : Le management par la qualité totale, Séminaire : Services aux entreprises–Le management par la qualité totale, Implications pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises, Bruxelles, 20- 21 octobre 1999

المقالات:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد 04، 2006.
2. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، مجلة خلاصات، العدد السادس، السنة الأولى، فيفري 1993.
3. جاري برنسن، المبادئ الاثني عشر للقيادة العصرية، مجلة خلاصات، العدد 515، 2013، ص 2.
4. عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية، مجلة الباحث، عدد 07، 2009/2010.
5. محفوظ أحمد جودة، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين، دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم بمدينة عمان، المجلة الأردنية للأعمال التطبيقية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 62؛
6. حسين محمود حريم، شاعر جارالله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 01.

7. Ghulam Yasin Shaikh, Impact of TQM programs on processes and product in Geniral Tyres & Rubbersco. LTD, Pakistan's 10th International Convention on Quality Improvement ICQI, 2006.
8. Roy Andersson, Henrik Eriksson and Hakan Torstensson, Similarities and differences between TQM, six sigma and lean, The TQM Magazine, Vol. 18 No3, 2006.

Dictionnaires

Dictionaries:

القواميس والمعاجم:

1. الفيروز آبادي، المعجم الوسيط، ابن منظور.
2. معجم-اللغة-العربية-المعاصرة.
3. Dictionnaire Hachette Encyclopédique, édition 2001.
4. Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's 7th Edition.

Sites Web

Web sites

المواقع الالكترونية

1. http://www.eduquapedia.com/articles.php?article_id=
<http://www.maajim.com/dictionary>.
2. Andrew Haverty, web site:
http://www.academia.edu/1147493/Quality_Philosophies,.
3. <http://www.iso.org/iso/fr/iso>.

جرائد إخبارية:

1. جريدة الخير، الصادرة يوم: الخميس 07 نوفمبر 2013.

معناه	الاختصار
International Organization for Standardization	ISO
Totale Quality Management	T.Q.M
Quality Assurance	QA
Totale Quality control	TQC
Statistical quality control	SQC
American Society for Quality	ASQ
American National Standards Institute	ANSI
European Erganization for Quality Control	EOQC
International Business Machines	IBM
Define-Measure-Analyze-Improve-Control	DMATIC
Allied Publications Quality Assurance	AQAP
British Standards Institute	BSI
Institut Algérien de Normalisation	IANOR

قائمة الملحق:

الرقم	الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة الأساتذة والإطارات المحكمين
03	قائمة المؤسسات الصناعية الحاصلة على الأيزو

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نمذج الدراسة	01
05	مراحل تطور مفهوم الجودة وممارساتها	02
15	عجلة ديمنج	03
20	أنمذج أوكلاند لإدارة الجودة	04
26	العملية مقابل الوظيفة	05
34	مخطط السبب والنتيجة	06
37	المراحل التاريخية لتطور أنظمة الجودة وصولاً إلى الأيزو 9000	07
51	الإدارة كعلم وكفن	08
63	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	09
66	العوامل الوقاية والعوامل الدافعة	10
69	مكونات النظام المفتوح	11
97	عناصر الهيكل التنظيمي حسب منتزيرغ	12
101	الهيكل التنظيمي التنفيذي	13
102	الهيكل التنظيمي الوظيفي	14
103	الهيكل التنظيمي الاستشاري	15
104	الهيكل التنظيمي العضوي (المصفوي)	16
105	الهيكل التنظيمي الشبكي	17
106	الهيكل التنظيمي للفرق	18
122	تسلسل آليات التنسيق	19
134	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب نسب العينات	20
135	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب نشاط المؤسسة	21
136	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة ملكية المؤسسات محل الدراسة	22

فهرس الأشكال

137	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدة نشاط المؤسسة	23
138	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجم المؤسسة	24
139	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة	25

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	مداخل الجودة وارتباطاتها	01
73	أنواع التخطيط	02
90	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	03
98	طرق تجميع أنشطة المنظمة	04
100	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي	05
101	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي	06
102	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الاستشاري	07
103	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي العضوي	08
104	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الشبكي	09
105	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي للفرق	10
107	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الافتراضي	11
128	توزيع محاور الاستبيان ونسبها	12
129	ملخص معالجة الملاحظات (الدراسة الاستطلاعية)	13
129	ثبات الأداة	14
130	ملخص معالجة الملاحظات	15
130	ثبات الأداة	16
133	توزيع الاستبيانات حسب المؤسسات محل الدراسة	17
134	توزيع الاستبيانات حسب نشاط المؤسسات محل الدراسة	18
136	توزيع الاستبيانات حسب طبيعة ملكية المؤسسات محل الدراسة	19
137	توزيع الاستبيانات حسب مدة نشاط المؤسسات محل الدراسة	20
138	توزيع الاستبيانات حسب حجم المؤسسات محل الدراسة	21
139	توزيع الاستبيانات حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة	22
140	نتائج إجابات الباحثين حول أسئلة محور الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	23
142	نتائج إجابات الباحثين حول أسئلة محور (تنظيم العمل) في المؤسسات محل الدراسة	24
145	أسئلة محور (التفويض) في المؤسسات محل الدراسة حول الباحثين إجابات نتائج	25

148	نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة المحور الرابع (التنسيق) في المؤسسات محل الدراسة	26
151	مجتمعة (التنظيم) في المؤسسات محل الدراسة لجميع المحاور المبحوثين إجابات نتائج	27
152	اختبار التباين الأحادي (ف) لإيجاد الفروق في الآثار التنظيمية حسب حجم المؤسسة	28
155	اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاه الفروق في الآثار التنظيمية حسب حجم المؤسسة	29
156	اختبار "ت" لحساب الفروق في الآثار التنظيمية حسب ملكية المؤسسة	30
159	اختبار التباين الأحادي (ف) لإيجاد الفروق في الآثار التنظيمية حسب مدة نشاط المؤسسة	31
161	(: اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاه الفروق في الآثار التنظيمية حسب مدة نشاط المؤسسة	32
162	اختبار التباين الأحادي (ف) لإيجاد الفروق في الآثار التنظيمية حسب طبيعة نشاط المؤسسة	33
164	اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاه الفروق في الآثار التنظيمية حسب طبيعة نشاط المؤسسة	34
166	اختبار التباين الأحادي (ف) لإيجاد الفروق في الآثار التنظيمية حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة	35
168	اختبار "بونفروني" لتوضيح اتجاه الفروق في الآثار التنظيمية حسب طبيعة تطبيق نظام إدارة الجودة	36

الصفحة	الموضوع
/	توطئة
/	اهداء
/	شكر وتقدير
مقدمة	
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	أسباب اختيار موضوع الدراسة
د	حدود الدراسة
د	التعريف الاجرائي
د	منهج الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
ز	صعوبات الدراسة
ز	هيكلية الدراسة
ز	نموذج الدراسة
الفصل الأول: إدارة الجودة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للجودة
3	المطلب الأول: ماهية الجودة
3	أولاً: نشأة وتطور مفهوم الجودة
8	ثانياً: تعريف الجودة
10	ثالثاً: أهمية الجودة
11	المطلب الثاني: عناصر الجودة
11	أولاً: أبعاد الجودة

12	ثانيا: مداخل الجودة
13	ثالثا: تكاليف الجودة
15	المطلب الثاني: إسهامات أهم رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
21	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الأول: ماهية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
21	أولا: ماهية إدارة الجودة الشاملة
23	ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة تطبيقيا
28	أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34	أولا: تحليل باريتو "Pareto analysis"
34	ثانيا: خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة "Cause and effect diagram"
35	ثالثا: خريطة تدفق العمليات "Process flow chart"
35	رابعا: الرسم البياني الانتشاري "Scatter Diagram"
35	خامسا: تقنية ستة انحراف معياري "Six sigma"
36	المبحث الرابع: نظام إدارة الجودة الأيزو
36	المطلب الأول: سلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000
36	أولا: نشأة وتطور مواصفات الأيزو 9000
36	ثانيا: مفهوم ومبادئ المواصفات العالمية للجودة ISO 9000
41	المطلب الثاني: خطوات الحصول على شهادة ISO9000: 2000
42	أولا: مرحلة الاستعداد للتسجيل
42	ثانيا: مرحلة الحصول على الشهادة
42	ثالثا: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة
43	المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ضمن مواصفات 9000
43	أولا: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ضمن مواصفات الأيزو 9000
44	ثانيا: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ضمن مواصفات الأيزو 9000
45	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التنظيم في المؤسسة الاقتصادية	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الإدارة، النشأة والتطور
48	المطلب الأول: ماهية الإدارة
48	أولاً: مفهوم الإدارة
50	ثانياً: طبيعة الإدارة
52	ثالثاً: أهمية الإدارة
53	المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري
53	أولاً: الجذور التاريخية للإدارة
54	ثانياً: مرحلة المدارس الإدارية
72	المطلب الثالث: العمليات الإدارية
72	أولاً: وظيفة التخطيط
75	ثانياً: وظيفة التنظيم
75	ثالثاً: وظيفة التوجيه
78	رابعاً: وظيفة الرقابة
80	المبحث الثاني: إطار مفاهيمي حول التنظيم
80	المطلب الأول: ماهية التنظيم
80	أولاً: مفهوم التنظيم
82	ثانياً: أهمية وظيفة التنظيم
82	ثالثاً: أهداف وظيفة التنظيم
83	المطلب الثاني: التنظيم الإداري الفعال
83	أولاً: مبادئ التنظيم الإداري
84	ثانياً: خصائص التنظيم الإداري الفعال
85	ثالثاً: مؤشرات التنظيم الإداري غير الفعال
86	المطلب الثالث: أنواع التنظيم الإداري
86	أولاً: التنظيم الرسمي
87	ثانياً: التنظيم غير الرسمي
91	المبحث الثالث: العمليات التنظيمية
91	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

91	أولاً: ماهية الهيكل التنظيمي
95	ثانياً: محددات الهيكل التنظيمي
97	ثالثاً: عناصر وتقسيمات الهيكل التنظيمي
100	رابعاً: أشكال الهيكل التنظيمي
108	المطلب الثاني: المركزية واللامركزية
108	أولاً: المركزية
109	ثانياً: اللامركزية
110	ثالثاً: العوامل المحددة لدرجة اللامركزية
111	رابعاً: أنواع اللامركزية
112	المبحث الرابع: العلاقات التنظيمية
112	المطلب الأول: السلطة والمسؤولية
112	أولاً: مفهوم السلطة والمسؤولية
113	ثانياً: أنواع السلطة في المؤسسة
115	ثالثاً: تفويض السلطة
117	المطلب الثاني: نطاق الإشراف
117	أولاً: مفهوم نطاق الإشراف
118	ثانياً: عوامل تحديد نطاق الإشراف
119	المطلب الثالث: التنسيق
119	أولاً: ماهية التنسيق
120	ثانياً: ميكانزمات التنسيق
122	ثالثاً: مبادئ التنسيق
123	رابعاً: وسائل التنسيق
124	خلاصة
الفصل الثالث: أثر نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة	
126	تمهيد
126	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية
126	المطلب الأول: المنهج وأدوات جمع البيانات
126	أولاً: المنهج
127	ثانياً: أدوات جمع البيانات

132	ثالثا: المجتمع والعينة والأساليب الإحصائية للدراسة
133	المبحث الثاني: التحليل والمناقشة
133	المطلب الأول: التحليل
133	أولا: تحليل معطيات محور متغيرات المراقبة (البيانات العامة)
140	ثانيا: تحليل معطيات محاور المتغير التابع
152	ثالثا: تحليل نتائج تقاطع المحورين العام ومحور المتغير التابع
169	المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
169	أولا: اختبار الفرضيات الفرعية
171	ثانيا: اختبار الفرضية العامة
171	خلاصة
خاتمة	
173	تمهيد
173	أولا: نتائج الدراسة
174	ثانيا: مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة
174	ثالثا: توصيات الدراسة
175	رابعا: آفاق الدراسة
الملاحق	
176	الملاحق
186	قائمة المراجع والمصادر
194	فهرس الاختصارات
195	قائمة الملاحق
196	فهرس الأشكال
198	فهرس الجداول
200	فهرس المحتويات

الملخص:

تناولت هذه الدراسة الآثار التي يحدثها تبني نظام إدارة الجودة في عملية التنظيم في المؤسسة باعتباره نظاما يستند إلى معايير محددة ويهدف لتحقيق نمط إداري حديث، وهو ما يطرح تحديا للعملية التنظيمية داخل المؤسسة. وتم متابعة الموضوع ميدانيا عن طريق المسح الشامل للمؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو على مستوى ولاية برج بوعريريج، حيث أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لتبني نظام إدارة الجودة على التنظيم بشكل عام، مع وجود اختلاف في هذه الآثار بين مختلف المؤسسات المدروسة من جهة وبين مفردات التنظيم كل على حدة من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، التنظيم، الايزو.

Abstract :

This study focused on the impact of adopting a quality management system on the enterprise organisational process, this system is considered as a system based on specific criteria and aims to achieve a modern management style, which represent a challenge for the organizational process in the entreprise.

The empirical side of the study was done on the certifying industrial enterprises at the state of Bordj Bou Arreridj, and the results confirmed the existence of a positive impact of adopting quality management system on the organizational process, with a disparity in this impact between the different entrprises staded on the one hand, And contents of this process on the other hand.

Key words : quality system, organization, iso.