

## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

### المبحث الثالث : النظريات الحديثة في المنظمة

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر ، على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية يرأسها مجموعة من المدراء ، من أجل تحقيق أهداف محددة ، وتتألف مدرسة الإدارة المعاصرة من مجموعة متنوعة من المدارس ، وسنتناول أهمها ضمن ما يلي :

#### المطلب الأول : نظرية إدارة الجودة الشاملة

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو عبارة عن مدخل استراتيجي ، تسعى المؤسسة من خلاله إلى التطوير المستمر ، بغية إرضاء عملائها ، ولقد أخذت عدة تعاريف ، من بينها ما يلي :

حسب معهد التقييس البريطاني ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة ، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق ، وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطور "

ويعرف المفكر تونكس إدارة الجودة الشاملة بأنها " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل ، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل ، أو يفوق توقعاته ، أي أنها تضم مشاركة الإدارة والموظفين ، وهي ليست مجرد برنامج ، بل هي طريقة لتأدية العمل ، مع اعتبار العميل وتوقعاته ، الهدف من تحسين الجودة "

كما يمكن تعريف الجودة الشاملة حسب الكلمات التي تتكون منها على النحو التالي :

**إدارة :** تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة ، من أجل تحسين الجودة .  
**الجودة :** تعني الوفاء بمتطلبات العميل ، فالجودة هي مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما ، والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء المعلنة ، أو المعروفة ضمناً .

**الشاملة :** تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة ، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل ، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل ، وانتهاء بتقويم ما إن كان العميل راضياً عن السلع والخدمات المقدمة له أم لا .



## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ، عبارة عن أسلوب عمل أو ثقافة عمل ، تحدد فيها كافة جهود العاملين بالمؤسسة ، بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العميل

ومن رواد هذه المدرسة نجد :

### 1/ إدوارد ديمنغ

" وهو من أبرز المؤسسين لهذا المنهج ، حيث تعد المبادئ 14 التي أقرها ، من أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي قسمها إلى نقاط يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها "

### 2/ فليب كروسي

أكد هذا الباحث أن " التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة ، حيث أن تكلفة الرداءة ، سببها هو عدم القيام بالعمل الصحيح منذ البداية ، كما وضع مفهوم الخطأ الصفري الذي دعا إلى تبنيه ، والذي يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة ، أي أنه ألغى فكرة الخطأ المسموح به "

### 3/ جوزيف جوران

هو صاحب المقولة الشهيرة " الجودة لا تأتي بصدفة ، بل يجب أن يكون مخطط لها كما قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم ثلاثية جوران للجودة ، وتتمثل هذه الثلاثية فيما يلي :

\* **تخطيط الجودة :** والتي يقصد بها تحديد مستوى جودة المنتج ، وتصميم عملية الإنتاج ، لتحقيق مقاييس الجودة المطلوب توفرها في المنتج ، وهذا يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة من طرف الإدارة .

\* **الرقابة على الجودة :** حيث يتم استعمال الطرق الإحصائية في عملية الرقابة ، وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج ، كما تتطلب الرقابة على الجودة الأداء الفعلي ، ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً ، ومن ثم تصحيح الانحرافات بين الأداء والأهداف



## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

### 4/ كاورو إشيكاوا

يعتبر هذا المفكر من رواد الجودة اليابانيين ، ويلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة ، وتقوم

أفكاره في هذا المجال على المبادئ التالية :

\* أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل ؛

\* أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية ؛

\* أن الجودة تعتمد كلياً على المشاركة الفعالة من العمال ؛

\* استخدام البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية ، من أجل اتخاذ القرار .

**المطلب الثاني : المدرسة اليابانية و مدرسة الأنظمة**

**الفرع الأول : المدرسة اليابانية**

"تركز هذه المدرسة في الإدارة ، على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي

تعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة ، ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع "

ويمكن إيجاز أهم السمات المميزة للإدارة اليابانية ضمن الآتي :

\* التوظيف مدى الحياة ؛

\* بطئ التقييم بغرض الترقية ؛

\* تنوع خبرات الأفراد في المنظمة ؛

\* سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة ؛

\* الاعتماد على قرارات الجماعة ، والتركيز على روح الفريق في العمل ؛

\* الاهتمام بالفرد وبجودة المنتج .

**الفرع الثاني : مدرسة الأنظمة**

" إن الأفكار التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة ، لم تتصف بطابع الشمولية لذلك

جاءت مدرسة الأنظمة ، أين قدم روادها مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة "

" والفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة ، هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب ،

يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ،

وتسعى جميعاً إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها "



## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة وشمل هذا النظام العناصر التالية :

\* **المدخلات :** وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية

\* **عمليات التحويل :** وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب ... الخ .

\* **المخرجات :** وتمثل السلع والخدمات المصنعة و الشبه المصنعة ، ورضا المستهلكين ورضا العملاء ... الخ .

\* **التغذية العكسية :** وهي رد فعل البيئة الخارجية ( المستهلكين والمستخدمين ) ، وانطباعاتها وتقييمها لما توفره المؤسسة .

### المطلب الثالث : المدرسة الموقفية والادارة بالأهداف

#### الفرع الأول : المدرسة الموقفية

" تعني الإدارة الموقفية أو الظرفية ، ممارسة العملية الإدارية حسب الظروف أو الموقف الذي تعيشه المنظمة ، وقد بينت الدراسات أنه بفضل استخدام بعض الأساليب الكمية ، نجحت في حالات معينة ، وفشلت في حالات أخرى ، ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، وترى هذه المدرسة ، أن العمل الإداري يتطلب وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية لمنظمتها ، وتحليلها واتخاذ القرار المناسب ، بحيث تكون وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعا لهذه الظروف "

فعلى سبيل المثال إدارة تعمل في دولة ذات اقتصاد نامي ، لابد أن تختلف عن خصائص إدارة نفس المؤسسة تعمل في دولة ذات اقتصاد متطور ، كما أن إدارة وخصائص مؤسسة صغيرة ، تختلف عن خصائص وإدارة مؤسسة كبيرة .

#### الفرع الثاني : الإدارة بالأهداف :

" ينسب هذا المدخل في الإدارة إلى العالمين بيتر دراكر و جورج أود يون ، ويتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ، ومدير أحد الأقسام في الشركة على انجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة ، وهذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة ، حيث ركزا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ضمن الآتي :

\* تحديد الهدف من المشروع ؛



## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

- \* تحديد الفترة الزمنية للإنجاز ؛
- \* تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ؛
- \* توفير التوجيه والإرشاد المستمر ؛
- \* متابعة وتقييم أداء الفرد في المنظمة ؛
- \* تحديد الحوافز والعقوبات

### المطلب الرابع: الهندرة أو إعادة الهندسة

" تعتبر الهندرة وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات ، بما يحقق السرعة في الأداء ، ويخفض من تكاليف الإنتاج ، ويزيد من جودة المنتجات "

وظهر مفهوم الهندرة في عام 1992 ، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هيمر و جيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير هندرة المؤسسات ، ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، نظرا لما تحمله من أفكار غير تقليدية ، ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات ، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالم اليوم "

وتقوم الهندرة على الأسس التالية :

- \* التخلص من العمل الورقي ، واستخدام أنظمة وبرامج الحاسوب الآلي ؛
  - \* التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة ؛
  - \* ترسيخ قواعد التفكير الإبداعي في أفراد المؤسسة ؛
  - \* التكيف والقدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث ، وكذا إفرازات العولمة .
- وهكذا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة ، التي تساعد المؤسسات على مواجهة المتغيرات ، وتلبية رغبات وتطلعات عملائها .

### مقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والفكر الإداري المعاصر للمنظمة:

بعد استعراضنا لأفكار رواد المدارس الإدارية التي ساهمت في تطور الفكر الإداري للمنظمة، يمكن المقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والمعاصر للمنظمة على النحو الموضح في الجدول التالي :



## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

جدول رقم 02 : المقارنة بين الفكر الإداري التقليدي، والفكر الإداري المعاصر

| موضوع المقارنة                           | الفكري الإداري التقليدي                                                                                             | الفكر الإداري المعاصر                                                                                                                                |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفرد بالمنظمة                           | عبارة عن آلة يتم استخدامها ،<br>وهو الخلية الأساسية للمنظمة                                                         | عبارة عن مخلوق اجتماعي له<br>أهدافه ، والخلية الأساسية في<br>المنظمة هي الجماعة وليس<br>الفرد                                                        |
| المنظمة                                  | مكان العمل                                                                                                          | مؤسسة اجتماعية للعمل وللحياة<br>معا                                                                                                                  |
| السلطة                                   | السلطة رسمية تتسم بالمركزية<br>والاعتراف بالتنظيم الرسمي فقط<br>، وإتباع أسلوب الإكراه والإكراه<br>في ممارسة السلطة | سلطة رسمية وغير رسمية ،<br>تتسم بعدم المركزية وتفويض<br>السلطة ، والاعتراف بالتنظيم<br>غير الرسمي ، إلى جانب<br>الرسمي ، وإتباع أسلوب قبول<br>السلطة |
| التحفيز والعقاب                          | أسلوب التحفيز والعقاب بالإكراه<br>، والحوافز مادية                                                                  | أسلوب التحفيز بالإقناع ،<br>والحوافز مادية ومعنوية في آن<br>واحد                                                                                     |
| الرقابة ، القرار ،<br>المسؤولية القيادية | شديدة ، خارجية ، فردية                                                                                              | معتدلة ، داخلية وذاتية ، جماعية                                                                                                                      |
| المواقف والظروف                          | عدم مراعاة المواقف والظروف<br>عند ممارسة الإدارة                                                                    | إدارة تعتمد على أسلوب الموقف<br>والظرف ، والتركيز على<br>خصوصية الإدارة ، وأن لكل<br>موقف ممارسة إدارية خاصة                                         |
| الاتصال                                  | في اتجاه واحد من الأعلى إلى                                                                                         | في اتجاهين بهدف التفاهم                                                                                                                              |



## الفصل الثاني : نظريات الادارة في المنظمة

| الأسفل          | والمشاركة والتنسيق                                                          |                                                                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| البيئة والمنظمة | عدم التركيز على العلاقات المتبادلة بين البيئة والمنظمة ، واعتبارها جزء منها | النظر للمنظمة على أنها جزء من البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها        |
| الربح           | التركيز على الربح فقط                                                       | التركيز على الربح وعلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل الأفراد     |
| النظر للمنظمة   | أنها وحدة واحدة                                                             | عبارة عن جزء من الكل، وهي مكونة من أجزاء فرعية تتكامل فيما بينها |
| التخصص          | نظرة ضيقة                                                                   | التركيز عليه بشكل واسع                                           |

المصدر : عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر ،

1997 ، ص 15