

جامعة سعد دحلب بالبليلة

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير

قسم علوم التسيير

## مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال

لتحقيق الميزة التنافسية

من طرف

سعيدة قاسم شاوش

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	كشاد رابح
مشرفا و مقررا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	زبيري رابح
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	زعباط عبد الحميد
أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليلة عضوا مناقشا		اوزال عبد القادر

البليلة، أفريل 2006

## ملخص

إنّ الإلمام بموضوع "إتجاهات معاصرة في مجال الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية" تطلب منا مناقشته في أربعة فصول، خصصنا الفصل الأول منه لإلقاء نظرة شاملة على الإدارة المعاصرة و التي تعبر عن مجموعة من المفاهيم و الأفكار الجديدة تمثل إطارا فكريا متكاملًا هو نتاج مشترك للممارسين من المديرين و مفكري الإدارة، إذ عمدنا إلى التعرض لماهية الإدارة بصفة عامة، مهام مديرها، و مراحل تطورها الممثلة للإطار الزمني السابق للفكر الإداري المعاصر، الأمر الذي إستوقفنا للحديث عن نظريات و خصائص الإدارة المعاصرة كآخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري، ثمّ تطرقنا لأهم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة دون أن ننسى ذكر مفهوم الميزة التنافسية و الذي يعد مطلبًا للتصدي لهذه التحديات، الأمر الذي جعل تحقيق الميزة التنافسية، مسؤولية من مسؤوليات الإدارة المعاصرة التي عمدت إلى تحقيقها من خلال أساليبها، ثمّ تلى ذلك فصل ثان كان موضوعه إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية، تمّ التطرق من خلاله للمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، مهجيتها، إقتصادياتها. كما عمدنا لتوضيح مقدراتها على تحقيق الميزة التنافسية ثمّ تمّ تخصيص جانب من الموضوع للحديث عن مقدرة إدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية و الناتجة عن علاقة الوقت بالعملية الإدارية، و كذا تفعيل و تطبيق فلسفة الوقت المحدد، باعتبار أنّ إدارة الوقت مهمة رئيسية للعملية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت، كما أنّ المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت المحدد بمعنى حين يكون الأداء مطلوبًا و ليس قبل أو بعد ذلك.

و في آخر الدراسة تمّ التطرق لآخر أسلوب من أساليب الإدارة المعاصرة ممثلاً بإدارة المعرفة و الذي تبلور مفهومه ليشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات المتطورة لتستفيد من خلالها من الثروة المعرفية المتاحة في توجيه أمور المؤسسة و تحقيق أهدافها، و الذي أثبت هو الآخر جدارته في كسب و تأكيد الميزة التنافسية.

## شكر

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل و الذي جعل من الفكرة و الإيمان بها حقيقة ملموسة.

و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور زبيري رابح، لقبوله الإشراف على هذه الرسالة.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل و الذي يساعد في إثراء.

إلى كل هؤلاء أسمى آيات التقدير و الاحترام.

## قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
21	01
22	02
28	03
78	04
79	05
81	06
82	07
83	08
93	09
94	10
95	11
105	12
132	13

# الفهرس

	ملخص
	شكر
	الفهرس.
9	مقدمة
13	1. الإدارة المعاصرة و الميزة التنافسية
13	1.1. الإدارة نظرة عامة
14	1.1.1. ماهية الإدارة
14	1.1.1.1. تعريف الإدارة و أهميتها
16	2.1.1.1. وظائف و مجالات الإدارة
17	3.1.1.1. كفاءة و فعالية الإدارة
18	2.1.1. مهمات المديرين
18	1.2.1.1. أدوار المديرين
20	2.2.1.1. المديرون و المستويات الإدارية
21	3.2.1.1. المديرون و المهارات الإدارية
23	3.1.1. تطور الفكر الإداري
23	1.3.1.1. النظرية الكلاسيكية
24	2.3.1.1. النظرية السلوكية
25	3.3.1.1. النظرية الكمية
27	2.1. نظريات و خصائص الإدارة المعاصرة
27	1.2.1. نظريات الإدارة المعاصرة
27	1.1.2.1. نظرية الأنظمة
29	2.1.2.1. النظرية الموقفية
30	2.2.1. المفاهيم الحديثة في الإدارة
30	1.2.2.1. الإدارة بالأهداف
32	2.2.2.1. إدارة التغيير التنظيمي
33	3.2.1. خصائص الإدارة المعاصرة
36	3.1. الميزة التنافسية من متطلبات الإدارة المعاصرة
37	1.3.1. التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة
37	1.1.3.1. التحديات التي أبرزتها العولمة
39	2.1.3.1. التحديات التي أبرزتها الثورة التكنولوجية
40	3.1.3.1. التحديات التي أبرزتها عوامل أخرى
41	2.3.1. مفهوم الميزة التنافسية
41	1.2.3.1. تعريف الميزة أو (القدرة) التنافسية
42	2.2.3.1. أبعاد الميزة التنافسية
44	3.2.3.1. إستراتيجية التنافس و مصادر الميزة التنافسية المتواصلة
45	3.3.1. المسؤوليات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية
45	1.3.3.1. مسؤوليات الإدارة المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية
46	2.3.3.1. التوجهات السلوكية لقادة التميز
49	خلاصة الفصل الأول

50	..... 2. إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية
51	..... 1.2. المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
51	..... 1.1.2. مفهوم الجودة
51	..... 1.1.1.2. تعريف الجودة
52	..... 2.1.1.2. محددات الجودة
53	..... 3.1.1.2. النتائج المترتبة على رداءة الجودة
54	..... 2.1.2. ماهية إدارة الجودة الشاملة
54	..... 1.2.1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة
55	..... 2.2.1.2. أساسيات إدارة الجودة الشاملة
57	..... 3.2.1.2. عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
58	..... 3.1.2. إدارة الجودة الشاملة و الإيزو
58	..... 1.3.1.2. مفهوم أنظمة الجودة إيزو 9000
59	..... 2.3.1.2. خطوات الحصول على شهادة إيزو 9000
60	..... 3.3.1.2. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و إيزو
61	..... 2.2. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة
62	..... 1.2.2. الأبعاد الإستراتيجية
62	..... 1.1.2.2. رسالة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة
63	..... 2.1.2.2. أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
63	..... 3.1.2.2. خطط وسياسات الجودة الشاملة
64	..... 2.2.2. التغييرات المطلوبة
65	..... 1.2.2.2. تغيير ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي
66	..... 2.2.2.2. إعادة تصميم العمليات وتجديد الأنظمة والسياسات
67	..... 3.2.2.2. النمط القيادي وأسلوب تنفيذ العمل
68	..... 3.2.2. التحسينات المستمرة
69	..... 1.3.2.2. التحسين المستمر للجودة
70	..... 2.3.2.2. تحسين العلاقات مع الآخرين وتعزيزها
72	..... 3.3.2.2. المعايير من أجل تحسين الجودة
73	..... 3.2. اقتصاديات الجودة الشاملة
73	..... 1.3.2. تكاليف الجودة
73	..... 1.1.3.2. تكاليف الوقاية
75	..... 2.1.3.2. تكاليف التقييم
76	..... 3.1.3.2. تكاليف الفشل
78	..... 2.3.2. قرار مستوى الجودة
78	..... 1.2.3.2. جودة تصميم المنتج
79	..... 2.2.3.2. جودة تنفيذ الإنتاج
80	..... 3.2.3.2. التحكم في الجودة والقدرة التنافسية
81	..... 3.3.2. اقتصاديات الأداء
81	..... 1.3.3.2. تحقيق رضا العميل
83	..... 2.3.3.2. تخفيض التكاليف
83	..... 3.3.3.2. تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية
85	..... خلاصة الفصل

86	..... 3. إدارة الوقت و الميزة التنافسية
86	..... 1.3. المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت
87	..... 1.1.3. مفهوم الوقت
87	..... 1.1.1.3. طبيعة الوقت وخصائصه
88	..... 2.1.1.3. أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة
88	..... 3.1.1.3. أنواع الوقت
89	..... 2.1.3. ماهية إدارة الوقت
90	..... 1.2.1.3. تعريف إدارة الوقت
90	..... 2.2.1.3. أهمية إدارة الوقت في الإدارة المعاصرة
91	..... 3.1.1. مبادئ إدارة الوقت
91	..... 1.3.1.1. تخطيط الوقت
95	..... 2.3.1.1. تنظيم الوقت
96	..... 3.3.1.1. توجيه ورقابة الوقت
97	..... 2.3. الوقت و العملية الإدارية
97	..... 1.2.3. أهمية الوقت في العملية الإدارية
97	..... 1.1.2.3. الوقت والتخطيط
98	..... 2.1.2.3. الوقت والتنظيم
99	..... 3.1.2.3. الوقت والوظائف الإدارية الأخرى
100	..... 2.2.3. مضيعات الوقت وإجراءات الحد منها
100	..... 1.2.2.3. مضيعات الوقت في التخطيط والتنظيم
102	..... 2.2.2.3. مضيعات الوقت في التوجيه والرقابة
103	..... 3.2.2.3. إجراءات الحد من مضيعات الوقت
104	..... 3.2.3. التفويض الفعال للسلطة
105	..... 1.3.2.3. تعريف التفويض
106	..... 2.3.2.3. مبادئ التفويض الفعال
106	..... 3.3.2.3. أهمية التفويض في إدارة الوقت
107	..... 3.3. فلسفة الوقت المحدد
108	..... 1.3.3. ماهية فلسفة الوقت المحدد
108	..... 1.1.3.3. مفهوم فلسفة الوقت المحدد
109	..... 2.1.3.3. مبادئ فلسفة الوقت المحدد
111	..... 3.1.3.3. فلسفة الوقت المحدد ونظام الكانبان Kanban
111	..... 2.3.3. خصائص فلسفة الوقت المحدد
112	..... 1.2.3.3. تدفق الإنتاج بمرونة
113	..... 2.2.3.3. استخدام المجموعات التكنولوجية والميكنة الكاملة
114	..... 3.2.3.3. خصائص أخرى لفلسفة الوقت المحدد
115	..... 4.2.3.3. تقييم فلسفة الوقت المحدد
115	..... 3.3.3. تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية
116	..... 1.3.3.3. تخفيض التكلفة
117	..... 2.3.3.3. تحقيق الجودة والمرونة
118	..... 3.3.3.3. تحقيق تامة التسليم (الوقت)
119	..... خلاصة الفصل

119	.....	4. إدارة المعرفة و الميزة التنافسية
120	.....	1.4. المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة
120	.....	1.1.4. الإطار الكلي للمعرفة
121	.....	1.1.1.4. مجتمع المعرفة
122	.....	2.1.1.4. مؤسسة المعرفة
123	.....	3.1.1.4. مفهوم المعرفة
124	.....	2.1.4. عناصر المعرفة التنظيمية
125	.....	1.2.1.4. المعرفة الضمنية
125	.....	2.2.1.4. المعرفة الظاهرة
126	.....	3.1.4. تعريف إدارة المعرفة
128	.....	1.3.1.4. ماهية إدارة المعرفة
128	.....	2.3.1.4. أهداف إدارة المعرفة
128	.....	3.3.1.4. وسائل إدارة المعرفة
128	.....	2.4. إنتاج المعرفة و التعلم
129	.....	1.2.4. التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة
129	.....	1.1.2.4. أنماط تحويل المعرفة
131	.....	2.1.2.4. حلزون خلق المعرفة التنظيمية
132	.....	3.1.2.4. العوامل الممكنة من خلق المعرفة التنظيمية
134	.....	2.2.4. المعرفة المتصلة بالبيانات
135	.....	1.2.2.4. البيانات
135	.....	2.2.2.4. المعلومات
136	.....	3.2.2.4. المعرفة
137	.....	3.2.4. التعلم التنظيمي
137	.....	1.3.2.4. التعلم التنظيمي و المؤسسة المتعلمة
138	.....	2.3.2.4. شروط و أساليب التعلم التنظيمي
139	.....	3.4. متطلبات إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية
140	.....	1.3.4. توفير مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة
140	.....	1.1.3.4. إستراتيجية المعرفة
141	.....	2.1.3.4. تعزيز ثقافة تنظيمية تحترم قيمة المعرفة و التعلم
142	.....	3.1.3.4. مستلزمات أخرى
143	.....	2.3.4. الإهتمام بتقييم الأصول المعرفية
143	.....	1.2.3.4. الإطار العام لقياس الأصول المعرفية
144	.....	2.2.3.4. مداخل تقييم الموجودات المعرفية
145	.....	3.3.4. تحقيق الميزة التنافسية
145	.....	1.3.3.4. تحقيق أبعاد الميزة التنافسية
146	.....	2.3.3.4. التعلم التنظيمي و تحقيق التميز
148	.....	خلاصة الفصل
149	.....	الخاتمة العامة
153	.....	قائمة المراجع



## مقدمة

يمر العالم بمرحلة أساسية من أهم مراحل التطور و التغيير الشامل في حياة المجتمعات الإنسانية، و قد تصاعدت و تشابكت عوامل التغيير في جميع مجالات الحياة سواء على الصعيد الإقتصادي أو الإجتماعي أو الثقافي أو غيرها. إذ أنّ التطورات التي شهدتها السنوات الأخيرة من القرن الماضي سيما المنافسة الدولية و حرية التجارة و الشركات العالمية و زيادة التطورات المتعلقة بالإتصالات و ثورة المعلومات و الإنترنت و غيرها من المتغيرات جعلت المجتمع الإنساني بأفائه الرحبة و إتساعة الكبير بمثابة قرية صغيرة تستطيع من خلالها الإتصال مع الآخرين، و بمختلف أقطارهم المترامية الأطراف بسهولة و يسر، إنّ هذه المتغيرات و إشتداد المنافسة و إتساع الأسواق الدولية جعلت التصدي لدخولها لا يتم إلا من خلال التركيز على "التميز" باعتباره العامل الأكثر حسما في تحقيق المكانة السوقية المناسبة و تعزيز مقدرتها التنافسية في مختلف الأسواق.

وكانت النتيجة المباشرة لمجمل التحولات و التغييرات السريعة و المتصاعدة في السنوات القليلة الماضية أن أحدثت تأثيرات هائلة في المناخ المحيط بالإدارة، و كذا في مفاهيم و تقنيات و توجهات الإدارة ذاتها، و التي تشكل الإهتمامات الرئيسية التي تركز عليها و تمثل القوى الأساسية المؤثرة على فعاليتها و معاييرها في المفاضلة بين البدائل و اتخاذ القرارات، و تتمحور تلك التوجهات في مجموعة مهمة تدور كلها في فلك بعضها البعض و تتكامل فيما بينها لتشكل فلسفة و بناء فكريا شاملا و جديدا، و تتخلل تلك التوجهات الجديدة كافة أنشطة الإدارة المعاصرة و تعكس نفسها في مختلف القرارات و الإختيارات الإستراتيجية للإدارة، و تعمل الإدارة على نشرها بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم بحيث تنشأ ثقافة تنظيمية تتوافق مع تلك التوجهات و تحقق لها الأرضية المناسبة على أرض الواقع.

و بذلك أنتجت تلك المتغيرات واقعا إداريا جديدا جعل المديرين مطالبين بترك المفاهيم و الأساليب الإدارية التقليدية التي سادت لفترات طويلة و البحث عن هيكل جديد من الأفكار و الأساليب الإدارية تتناسب مع أوضاع العالم الجديد الذي نعيشه و معطياته الجديدة المستندة إلى العلم و التقنية و المعرفة المتجددة و الداعية إلى التنافس و التميز.

## أهمية الموضوع

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كون أن المتغيرات و التحولات السريعة في السنوات الماضية أنتجت واقعا إداريا جديدا جعل المديرين مطالبين بترك المفاهيم و الأساليب الإدارية التقليدية و تبني مفاهيم و أساليب إدارية معاصرة تعزز الميزة التنافسية من خلال أبعادها.

## أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

1. محاولة التعريف بالإدارة بصفة عامة، مهمات مديرها، و مراحل تطورها، و كذا نظريات و خصائص و متطلبات الإدارة المعاصرة.
2. ألقى الواقع الجديد على عاتق الإدارة المعاصرة مسؤولية العمل على تنمية و تدعيم أفكار و مفاهيم و تقنيات إدارية معاصرة الأمر الذي إستوقفنا لمحاولة التعرض لأهم هذه التقنيات و الممثلة أساسا في إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت و إدارة المعرفة و التي نراها كفيلة ببناء قدرات تنافسية أعلى و توجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة.
3. تعد التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت و الابتكار أبعادا للميزة التنافسية، الأمر الذي يستوقفنا لمحاولة تبيان مدى إمكانية الاعتماد على أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها.

## مبررات و دوافع اختيار الموضوع

لاختيار هذا الموضوع أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، نذكر منها ما يلي:

- كون هذا الموضوع يندرج ضمن تخصصنا إدارة أعمال.
- رغبة البحث في مجال الإدارة بهدف تعميق مكتسباتنا المعرفية من المقاييس المقررة في السنة النظرية من تحضير هذه الشهادة.
- إن اشتداد المنافسة بين مؤسسات الأعمال على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي تطلب تكريس الإهتمام بمفهوم الميزة التنافسية في الإدارة من خلال تطوير مفاهيم و آليات و أساليب عمل جديدة للإدارة تمكنها من اكتساب الأسواق و تعزز مركزها التنافسي و تضمن لها الوصول إلى أعلى درجات إرضاء العملاء.

## تساؤلات البحث

وبناء على ما تقدم، تبرز ملامح الإشكالية الأساسية للبحث المصاغة في سؤال جوهري نظرحه كما يلي:

«إذا كان مفهوم التميز في الإدارة يعتبر مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة و المعرفة، ففيما تتمثل أهم تقنيات و أساليب الإدارة المعاصرة لكسب و تأكيد الميزة التنافسية؟»

و للإجابة على هذا التساؤل، إرتأينا تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي نظريات و خصائص الإدارة المعاصرة ؟
- ما هي أهم أساليب الإدارة المعاصرة ؟
- كيف يمكن لأساليب الإدارة المعاصرة تحقيق الميزة التنافسية ؟

## الفرضيات

- 1- تعتبر المتغيرات و التحولات السريعة في السنوات القليلة الماضية، السبب المباشر لبناء الفكر الإداري المعاصر.
- 2- يعد الفكر الإداري المعاصر آخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري، و يعتبر بذلك قطيعة لأفكار المدارس الأخرى.
- 3- للإدارة المعاصرة العديد من الأساليب المعتمد عليها لبناء القدرات التنافسية و يكفي الإعتداع على أي منها لتحقيق التميز.

## حدود الدراسة

تجدر الإشارة في هذا المقام إلى أنّ هذا العمل إقتضى منا تخصيص فصل تمهيدي متعلق بالإدارة بغرض التعرض لماهيتها، مهام مديريها، و مراحل تطورها، كما عمدنا لتسليط الضوء على الإدارة المعاصرة لما لها من أساليب تميّزها، كما إقتضت منا الدراسة توضيح مدى إمكانية الإعتداع على هذه الأساليب لكسب و تأكيد الميزة التنافسية من خلال أبعادها.

## المنهج المستخدم و أدوات الدراسة

لقد عمدنا على المنهج الإستنباطي باعتباره الأنسب لمعالجة مثل هذا الموضوع و ذلك باستخدام مختلف أدواته كالتوصيف في بعض الأقسام المتعلقة بعرض الإدارة بصفة عامة و الإدارة المعاصرة

## الدراسات السابقة

قد تطول قائمة الباحثين الجزائريين الذين اهتموا بالإدارة بصفة عامة، باعتبارها المسؤولة عن بلوغ أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، غير أنّ موضوع الإدارة المعاصرة بأساليبها فلم نعرش على ما يدلّ على أنه موضع اهتمام من طرف الباحثين، الأمر الذي إستوقفنا لاتخاذ كموضوع لرسالتنا هذه.

## هيكل البحث

إحتوت هذه الدراسة، على مقدمة، أربعة فصول و خاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإدارة المعاصرة و الميزة التنافسية، و يشمل على ثلاث مباحث، مبحث أول خصص للتعرف من خلاله على الإدارة بصفة عامة، مهمات مديريها و مراحل تطورها، مبحث ثان خصص للإشارة إلى نظريات و خصائص الإدارة المعاصرة، أمّا ثالث المباحث فخصص للحديث عن أهم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة، مفهوم الميزة التنافسية و المسؤوليات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية.

أمّا الفصل الثاني: فعالج علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية إذ تمّ التعرض للمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مبحث أول، ثمّ إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة في مبحث ثان و أخيرا إلى إقتصاديات الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية في مبحث ثالث.

وفي الفصل الثالث تمّ التطرق لعلاقة إدارة الوقت بالميزة التنافسية إذ تمّ التعرض للمفاهيم الأساسية لإدارة الوقت في مبحث أول، ثمّ إلى أهمية الوقت في العملية الإدارية و علاقته بالميزة التنافسية في مبحث ثان، و أخيرا إلى ماهية فلسفة الوقت المحدد، خصائصها و تحقيق الميزة التنافسية في مبحث ثالث.

أمّا في الفصل الرابع و الأخير، فقد خصص لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية، حيث تمّ التطرق للمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة في مبحث أول، ثمّ إلى إنتاج المعرفة و التعلم التنظيمي في مبحث ثان و ذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، تحويل البيانات إلى معرفة مرورا بالمعلومات ثمّ ماهية التعلم التنظيمي، أمّا ثالث المباحث فخصص للحديث عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و الإهتمام بتقييم الأصول المعرفية و تحقيق الميزة التنافسية.

و في الخاتمة قمنا بتقديم خلاصة عامة عن البحث، أتبعناها بنتائج إختبار الفرضيات، ثمّ النتائج العامة المتوصل إليها و التي قادتنا إلى تصور مجموعة من الإقتراحات و الآفاق المستقبلية للبحث.

## الفصل 1

### الإدارة المعاصرة و الميزة التنافسية

تمثل إدارة الأعمال اليوم عصب الحياة في المجتمع و في كلّ قطاعات الإقتصاد الوطني، و هي تعبر الحدود القطرية إلى إدارة الأعمال الدولية و التي تواجه على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة، إذ تمثل الضغوط التنافسية و تزايد تطلعات الزبائن و المتعاملين مع المؤسسات و انفتاح الفرص البديلة أمامهم بعض أهم مصادر الضغط و التحدي على الإدارة المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير و التحديث في جميع عناصرها و فعاليتها لتحقيق قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين و تصل من خلالها إلى مستوى التميز.

و تسعى المؤسسات عادة إلى تكوين قادة للتميز فيها، بحيث تتنوع معارفهم و تتسع آفاق تفكيرهم و قدراتهم الفكرية لتمكنهم من الإستناد إلى إطار فكري ناتج عن تراكمات فكرية يضم مجموعات متناسقة من الإتجاهات و المفاهيم و المعتقدات و مزيجا متناسقا من الخبرات و المعارف و قدرات واضحة على إدراك المناخ المحيط و تفسير العلاقات بين عناصره.

و تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء و تنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز و التفوق، و تعبّر تلك التوجهات عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف إستثمار الموارد المتاحة و توظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين و يوثق إرتباطهم بها.

توضيح الفكرة يكون من خلال المباحث التالية:

❖ **1.1. الإدارة نظرة عامة.**

❖ **2.1. نظريات و خصائص الإدارة المعاصرة.**

❖ **3.1. الميزة التنافسية من متطلبات الإدارة المعاصرة.**

### 1.1. الإدارة نظرة عامة

تحظى دراسة الإدارة في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين و الممارسين في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي على حد سواء، و قد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من المتغيرات البيئية و اشتداد المنافسة بين المؤسسات المختلفة، ممّا جعل نجاح المؤسسة يتوقف على مدى وجود إدارة فعّالة

تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، و بما أنّ المدير و المؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة فإنه ينبغي أن تتوافر فيه العديد من المهارات و القدرات اللازمة التي تميّزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة و تمكنه من ممارسة وظائف الإدارة في مختلف المجالات، و يستند المدير في تصرفاته اليومية و علاقاته مع الآخرين داخل المؤسسة التي يديرها، و طريقة تناوله لمواردها إلى مبادئ علمية و ممارسات تطبيقية تمثل في مجملها الفكر الإداري و الذي شهد تطورا ملموسا خلال القرن العشرين.

تأسيسا على ما تقدم ، و لتوضيح الفكرة، إرتأينا تناولها ضمن المطالب التالية :

❖ 1.1.1.1 ماهية الإدارة.

❖ 2.1.1 مهمات المديرين.

❖ 3.1.1 تطور الفكر الإداري.

### 1.1.1.1 ماهية الإدارة

إنّ بلوغ المؤسسة لأهدافها بكفاءة و فعالية مرهون بقدرتها على القيام بإنتاج السلع و الخدمات، ثمّ تسويقها باستخدام مواردها البشرية و المالية من جهة، و بمدى نجاح إدارة المؤسسة في تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة كلّ وظيفة على حدى من جهة أخرى.

#### 1.1.1.1.1 تعريف الإدارة و أهميتها

لقد قدّمت للإدارة العديد من التعاريف إختارنا منها ما يلي:

يعرّف " علي شريف" الإدارة على أنها: «مجموعة من الأنشطة المتميّزة، الموجهة نحو الإستخدام الكفاء، و الإستخدام الفعّال للموارد، و ذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف». [1] (ص33)

و يعرّف " مصطفى أبو بكر " الإدارة على أنها: «عملية مستمرة، لها أركان معيّنة، تعتمد على مفاهيم و أسس و أدوات علمية، لتوظيف الموارد و الإمكانيات المتاحة و الممكنة، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية في ظل بيئة معيّنة». [2] (ص43)

أمّا " كريتر KREITNER " فيعرّفها على أنها: «عملية حل مشكلة إنجاز الأهداف التنظيمية بفعالية عن طريق الإستخدام الفعّال للموارد النادرة في بيئة دائمة التغير». [3] (ص12)

كما عرّفها " عمر سعيد و آخرون " على النحو التالي: «الإدارة هي نشاط جماعي موجه لتنفيذ سياسات معيّنة بغية تحقيق أهداف مرسومة». [4] (ص9)

أمّا التعريف الأخير لـ " إبراهيم سلطان و آخرون " فينص على أنّ: «الإدارة هي التنسيق الفعّال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لتحقيق أهداف

العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة و تحقق المسؤولية الإجتماعية لذلك العمل». [5] (ص22)

و من واقع التعاريف السابقة و الملاحظات المرتبطة بها يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة و ليس الفرد.
  - الإدارة هي مجموعة أنشطة تتضمن: التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لاستخدام موارد المؤسسة (و هي الموارد البشرية، المادية، المالية و المعلومات).
  - أن الإدارة عملية هادفة، أي أنها توجه أساسا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف و من ثم فهي وسيلة و ليست غاية.
  - أن الإدارة تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد و الفاعلية من خلال تحقيق النتائج و الأهداف.
  - أن المتغيرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسات تؤثر في نمط الإدارة المفروض إتباعه للتكيف مع هذه المتغيرات التي تتصف بالتغيير السريع، و من ثم فإن الإدارة هي عملية مستمرة تعكس الظروف البيئية السائدة.
  - و تكمن أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمؤسسة محدودة، و المطلوب استخدامها بفاعلية عالية، حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة، [6] (ص39) و قد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الإجتماعية و الإقتصادية و التكنولوجية التي تعرّض لها المجتمع الإنساني و أهمها:
- [7] (ص11-12)

- ظهور المؤسسات و كبر حجمها، و زيادة الإتجاه إلى التخصص و البعد عن العمومية.
- إنفصال الملكية عن الإدارة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك.
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع و الخدمات.
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
- الندرة المتزايدة في الموارد البشرية و المادية ممّا يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بكفاءة و فاعلية.
- النظرة إلى الإدارة كعلم و فن و مهنة متخصصة.
- إختفاء أهمية الجهود الفردية و تفوق الجهود الجماعية التي تحتاج إلى قيادة فعالة تقودها ناحية الهدف المشترك.

### 2.1.1.1. وظائف و مجالات الإدارة

تتنوع ممارسة الإدارة في مختلف المؤسسات، و يمارس المدير وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة في مجالات عدة من أبرزها الإنتاج و الأفراد و التمويل و التسويق و التموين، و فيما يلي عرض لهذه الوظائف و المجالات.

#### أ. وظائف الإدارة

يمكن تقسيم الوظائف الإدارية بوجه عام إلى أربعة وظائف أساسية و هي:

1- **التخطيط:** تعد عملية التخطيط الركن الأول في عملية الإدارة، حيث بها تبدأ العملية الإدارية، و تشمل وظيفة التخطيط ما يلي: [8] (ص23)

– تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

– تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف.

– وضع سياسات و قواعد العمل التي يتم تحقيق الأهداف من خلالها. [2] (ص47)

2- **التنظيم:** يقصد بعملية التنظيم عملية تجميع الأنشطة و الموارد الخاصة بالمؤسسة بطريقة منطقية و ملائمة، و بالتالي يمكن القول أنّ عملية التنظيم هي التي تخلق الشكل التنظيمي للمؤسسة. [9] (ص21)

3- **التوجيه:** و تعني تعبئة و توجيه جهود جميع العاملين بالمؤسسة تجاه هدفها الرئيسي من خلال عمليات القيادة و الحفز و الإتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني. [10] (ص34)

4- **الرقابة:** و تختص هذه الوظيفة بمتابعة النشاطات الجاري تنفيذها لضمان عدم انحراف الأحداث عن الخطط المعدة سلفاً، حيث يتطلب الأمر وضع معايير لإنجاز العمل، و قياس مدى الإنجاز و تقويمه بالمعايير الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة لإصلاح ذلك الانحراف. [3] (ص33)

و رغم أنّ هذه الوظائف محددة و موضوعة منفردة عن بعضها إلا أنه يجب إعتبارها أنشطة غير مستقلة، كما أنه لا يعني وضعها بالترتيب السابق أي تتابع زمني معيّن، و كلّ ما نعيه هو أنّ العمل الإداري يحدثه تداخل و تفاعل هذه الوظائف مجتمعة، الأمر الذي يؤكد أهمية التنسيق بينها.

#### ب. مجالات الإدارة (وظائف المؤسسة)

لكي تحقق المؤسسة أهدافها و أهداف مالكيها فإنّ عليها أن تقوم بإنتاج سلع و خدمات، ثمّ تسويقها، و لا يتم ذلك إلا باستخدام مواردها البشرية، و على هذا يمكن تلخيص وظائف المؤسسة في الإنتاج، التموين، التسويق، الموارد البشرية و التمويل.

1- **إدارة الإنتاج:** نقصد بها عمليات المؤسسة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من سلع و خدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات، و من بين أهم التخصصات



الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية، و اختيار الموقع، و تخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، و الترتيب، و الجدولة و الرقابة على النوعية (الجودة) و الإنتاجية. [11] (ص16)

2- إدارة التسويق: و هي تتضمن بيع منتجات المؤسسة من السلع و الخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين و مؤسسات وسيطة)، و ذلك بعد التعرف أصلاً إلى رغباتهم و احتياجاتهم، و العمل على إشباعها بالكم و النوع و في الزمان و المكان المناسبين، و عليه فإنّ نشاط التسويق يشمل المزيج

التسويقي بما فيه من مزيج المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع و بحوث التسويق. [11] (ص16)

3- الإدارة المالية: تحتاج كلّ مؤسسة إلى أموال لتوفير الموارد التي تحتاج إليها في التشغيل، كما تتطلب هذه الأموال التخصيص و الإنفاق بحكمة على الوحدات المختلفة للمؤسسة و هو ما تضطلع به الإدارة المالية [12] (ص560)، و التي هي بهذا المفهوم عبارة عن مجموعة من المهام تصب في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، و بالتكلفة الملائمة و في الوقت المناسب، و السهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة. [13] (ص285)

4- إدارة الموارد البشرية: تختص بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تتولى المهام التالية: تحليل و وصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية و اختيارها و تدريبها، و تنميتها و مكافئتها، و تقييم أدائها، و نظم حفزها، و سلامتها المهنية، و الخدمات المقدمة لها و علاقات العمل الجماعية. [14] (ص189)

5- إدارة التمويين: و تشمل أساساً على وظيفتين:

❖ **وظيفة الشراء:** و هي الوظيفة المسؤولة عن توفير و تدبير احتياجات المؤسسة المختلفة (من مواد أولية و أدوات) اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة، و تتضمن هذه الوظيفة المهام التالية: تحديد الكميات المطلوبة من كلّ الأصناف و وضعها في جداول الاحتياجات، دراسة الأسواق و تحديد أنواع الموردين مع تقرير طريقة الشراء المناسبة، التفاوض مع الموردين و إنهاء إجراءات الشراء. [15] (ص46-54)

❖ **وظيفة التخزين:** و يقصد بها تخطيط و تنظيم عملية استلام المواد و المحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة و تلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب. [16] (ص22)

و نشير في هذا المقام إلى أنّ وظائف الإدارة ذات طابع إداري يقوم على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، بينما وظائف المؤسسة ذات طابع فني تنفيذي تخصصي و من هنا فإنّ وظائف الإداري سوف تقوم بإدارة الجوانب المختلفة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.

### 3.1.1.1. كفاءة و فعالية الإدارة

يعرّف أهل الإختصاص الفعالية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة، أمّا الكفاءة فتعني استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنّ

الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة تركز على الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أي أنّ الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل التكاليف حيث أنه مهما كانت الموارد كبيرة فإنّ الإدارة تحرص على استغلالها و الإستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف. [17] (ص 47)

و قد عرّف " بتمان " المدير الفعّال بأنه القائد النشيط الذي يبتكر العمل الإيجابي لبيئة المؤسسة و العاملين بها و التي تحقق الغرض و تحفز العاملين لتحقيق الأداء العالي. [17] (ص 47)

أما " Drucker " فيعرّف المدير الفعّال من خلال المهام التي يقوم بها: [18] (ص 11)

- تحديد الأهداف و التركيز على مهمة واحدة فقط.
- تحليل و تنظيم العمل في شكل هيكلية.
- التحفيز و الإتصال و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- القياس بواسطة معايير واضحة.
- إختيار المعلومات بدقة لإدراكه مدى صعوبة إنتقال المعلومات عبر قنوات الإتصال المختلفة.
- إيمانه بالتكوين كقاعدة أساسية يرغب فيها كلّ الأفراد لزيادة إنتاجيتهم.
- الإهتمام بعنصر الوقت كثروة أساسية "معرفة إدارة الوقت".

و هكذا نرى أنّ الكفاءة ترتبط بمستوى و درجة استخدام الموارد أمّا الفعالية فإنها ترتبط بمستوى و درجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد، و بالتالي فإنّ الكفاءة شرط للفعالية و من ثمّ لن يكون الأداء فعّالاً حتى يكون كفناً.

### 2.1.1. مهمات المديرين

المدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، و ذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في المؤسسة بكفاءة و فعالية، و يمكن دراسة مهمات المديرين من وجوه عديدة أهمها: أدوار المديرين، المهارات الإدارية و مصادرها، التفاوت في العمل الإداري، و أنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية.

### 1.2.1.1. أدوار المديرين

تنقسم الأدوار الإدارية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية و هي: الأدوار الشخصية و المعلوماتية و القرارية، و يمكن أن ينشغل المدير بأداء أكثر من دور من هذه الأدوار في نفس الوقت.

### أ. أدوار المواجهة الشخصية

يقوم المديرون بالأدوار الشخصية لتحقيق التعاون و التنسيق مع أعضاء المؤسسة و لتوفير التوجيه لكلّ العاملين و للمؤسسة ككل، و تشمل الأدوار الشخصية ثلاثة أدوار فرعية و هي: [9] (ص64)، [5] (ص108)

- 1- **تمثيل المؤسسة رسمياً:** وهو الدور الرمزي باعتباره ممثلاً رسمياً للمؤسسة فهو يقوم بمجموعة أعمال مثل توقيع القرارات و الخطابات المرسله لجهات خارجية و استقبال الزائرين.
- 2- **القيادة:** و يعني قيام المدير بدوره كقائد أن يتولى مهام اختيار المرؤوسين و تدريبهم و توجيههم و تقييم أدائهم و إثارة دافعيتهم و تحفيزهم أو عقابهم.
- 3- **الإتصال بالجهات الخارجية:** و يتضمن هذا الدور الإتصال و تبادل المعلومات و المنافع بينه من جهة و بين الأفراد و المديرين و الموردين و العملاء و الحكومة خارج المؤسسة من جهة أخرى.

### ب- الأدوار المعلوماتية

- ترتبط هذه الأدوار بالمهام اللازمة للحصول على المعلومات و توزيعها على الأطراف الداخلية و الخارجية و تنطوي على ثلاثة أدوار فرعية و هي: [8] (ص40-41)، [11] (ص23-24)
- 1- **دور المراقب:** يقوم المدير بدور المراقب عندما يتابع البيئة المحيطة لتجميع و تحليل المعلومات الهامة عن عمليات المؤسسة الداخلية و الخارجية، ليستخدما في تكوين فهم أفضل للمؤسسة و في زيادة قدرته على الإدارة الفعّالة لمواردها.
  - 2- **دور الناشر:** و يختص بتوزيع المعلومات التي تمّ جمعها في الدور السابق، على أفراد المؤسسة بهدف التأثير على اتجاهاتهم و سلوكهم.
  - 3- **دور المتحدث:** فهو يتكلم باسم المؤسسة أو التقسيم الذي يرأسه فيها، و ينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المؤسسة أو خارج ذلك التقسيم.

### ج- الأدوار القرارية

- ترتبط هذه الأدوار بأسلوب المدير في وضع الخطط و استخدام الموارد، و لكنها تظهر بصفة خاصة في المواقف التي تتطلب من المدير عمل الإختيار و التصرف وفقاً لذلك، و تنقسم الأدوار القرارية إلى أربعة أدوار فرعية هي: [1] (ص47-48)، [19] (ص74-75)
- 1- **دور المبادر:** طبقاً لهذا الدور يتولى المدير البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، و يأخذ المبادرة في التقدم بها و تحويلها إلى واقع ملموس.
  - 2- **دور معالج المشكلات:** و هو يعني تولي المدير مسؤولية مواجهة الأزمات التي قد تهدد قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها أو تأمين الحصول على مواردها، و يمكن ملاحظة هذا الدور أثناء قيام المدير بالإجتماع مع أطراف المشاكل و الأزمات و في سعيه لحلها.

3- دور مخصص الموارد: يركز هذا الدور على كيفية توزيع المواد على مناطق النشاط المختلفة في المؤسسة، و يمكن ملاحظة هذا الدور أثناء وضع الميزانيات التقديرية، و وضع البرامج و الخطط، و إسناد المهام و الأعمال إلى وحدات العمل.

4- دور المفاوضات: في هذا الدور يقوم المدير بإبرام الإتفاقيات و العقود بما يحقق أقصى منفعة للمؤسسة، و يمكن ملاحظة هذا الدور من خلال لقاءات التفاوض و استخدام المساومة و الإقناع للتوصل إلى أفضل الشروط لصالح المؤسسة.

### 2.2.1.1. المديرين و المستويات الإدارية

في الواقع تنطوي أي مؤسسة على العديد من المديرين، و إذا أردنا رسم خريطة تنظيمية لأحد المؤسسات، فإنه يمكن تصنيف المديرين إلى ثلاثة مستويات هي: مديرو الإدارة العليا، مديرو الإدارة الوسطى، مديرو الإدارة الإشرافية.

#### أ. الإدارة العليا

و تمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المؤسسة ككل و يرأس هذه المجموعة المدير العام للمؤسسة، و تتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسمات عديدة من أهمها: [20] (ص32)

- ❖ الكلية: بمعنى أنها تؤثر في المؤسسة ككل بوجه عام.
- ❖ الأجل الطويل: و هذا يعني أن قراراتهم يكون تأثيرها على المؤسسة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.

❖ الشمولية: بمعنى أن قراراتهم غالبا تشتمل على جوانب متعددة مالية و إنسانية و إجتماعية.

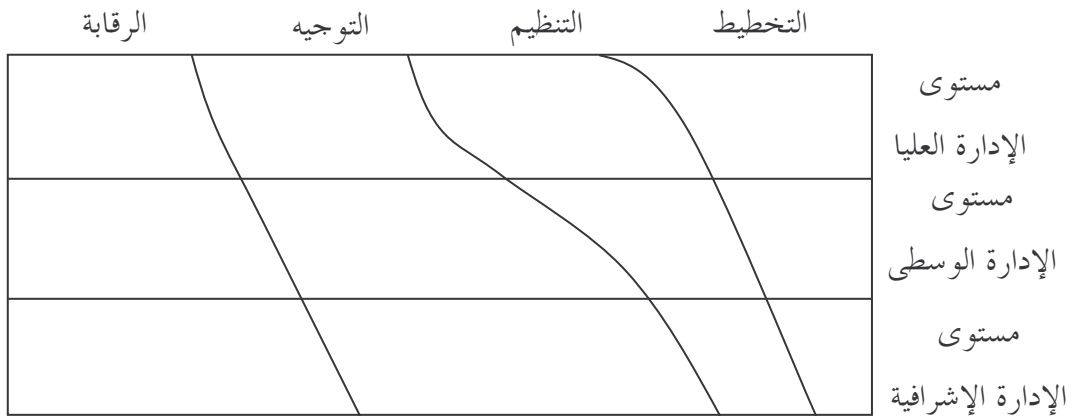
#### ب. الإدارة الوسطى

و تعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة، حيث تقوم بنقل و ترجمة ما تضعه الإدارة العليا من أهداف و سياسات و خطط عامة إلى برامج و خطط تفصيلية و تنقلها إلى الإدارة المباشرة، و تمثل طبقة مديري الإدارة الوسطى من جميع مديري المستويات الإدارية التالية للإدارة العليا فيما عدا المشرفين المباشرين. [21] (ص85-87)

#### ج. الإدارة المباشرة

و هي تلك التي تقع في أسفل الهرم الإداري و تعتبر علاقاتها مباشرة مع العمال القائمين بالتنفيذ، فهي تتلقى أوامرها من الإدارة الوسطى و تحدد الخطط و البرامج التفصيلية التي يمكن أن تضع أهداف و خطط الإدارة العليا موضع التنفيذ، و لذلك فإنها تهتم بدرجة أكبر بالتفاصيل، كما أنها تكون أكثر حاجة للدراية بالنواحي الفنية المتعلقة بالعمل. [21] (ص85-87)

و يقوم كلّ المديرين في كل المستويات بأداء كلّ الوظائف الإدارية، و لكننا نلاحظ بصفة عامة أنّ وظائف التخطيط و التنظيم تكون نسبيا ذات أهمية أكبر في مستوى الإدارة العليا، بينما تسود وظيفتي التوجيه و الرقابة نسبيا في مستوى الإدارة السفلى. [22] (ص75) و يمكن توضيح ذلك بالرجوع إلى الشكل رقم (1)



الشكل رقم (1): وظائف الإدارة و أهميتها النسبية في المستويات المختلفة. [22] (ص75)

و خلاصة القول أنّ فئة المديرين موجودة في كافة المستويات الإدارية طالما أنّ هناك فردا مسؤولا عن إنجاز بعض الأهداف التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في بلوغ أهداف المؤسسة التي يشغلها المدير، و يعتبر هذا الأمر صعب تنفيذه في الواقع العملي حيث يتأثر ذلك بطبيعة نشاط المؤسسة و حجمها.

### 3.2.1.1. المديرون و المهارات الإدارية

لكي يمكن أداء الوظائف الإدارية بنجاح فإنه ينبغي توافر العديد من المهارات و القدرات الأساسية في المدير الكفاء، و يعتبر تصنيف " R. katez " لهذه القدرات من التصنيفات الرائدة حيث يفرق بين ثلاثة أنواع من القدرات هي:

#### أ. المهارات الفنية

و تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات و الوسائل و الإجراءات و الأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة بمعنى أنّ المهارات الفنية مهارات تخصصية متعلقة بنشاط المؤسسة في الوحدة

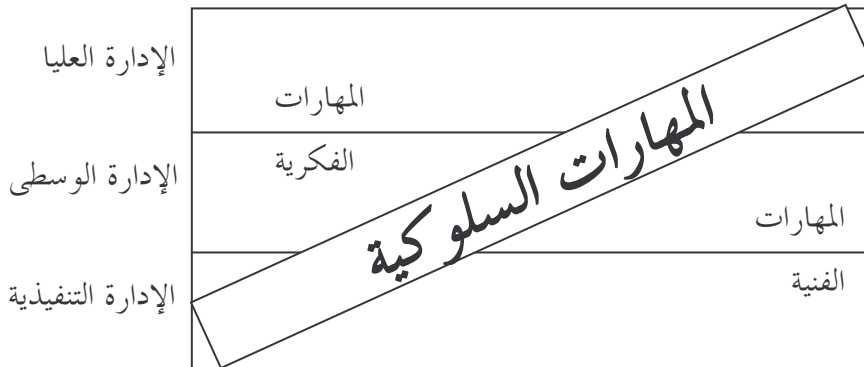
الإدارية التي يديرها المدير، و يحصل المدير على هذه المهارات من خلال التدريب و الخبرة.  
[17] (ص45)

### ب. المهارات الإنسانية

و هي تلك المهارات التي تتعلق بكيفية التعامل مع الناس، و مراعاة الفروق الفردية بينهم و تقبلهم كما هم فعلا و ليس كما ينبغي أن يكونوا، و تشمل هذه المهارات القدرة على فهم الشخص لوضع الآخرين معه في المؤسسة، و تشمل أيضا القدرة على التفاعل بشكل فعّال و مؤثر مع الصراع [23] (ص21)، و تشير البحوث المعاصرة إلى أنّ إمتلاك المدير لهذه المهارات هو أحد أسرار نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها. [11] (ص20)

### ج. المهارات الفكرية

و ترتبط هذه المهارات بقدرة المدير على التفكير النظري و التجريدي، فالمديرون يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على رؤية العلاقات بين القوى و المتغيرات التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، و فهم تداخل هذه العوامل المختلفة و تبني منظورا شاملا للمؤسسة و بيئتها، و هذه المهارة تجعل لدى المدير القدرة على التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من تأثيرات و الإستعداد لمقابلة هذه التأثيرات، و يرى " FLEET DAVIO VAN " أنّ المدير الذي يدرك الفرص التي لا يراها أحد غيره و يستثمرها بنجاح، فإنّ ذلك يعتمد على المهارة التصورية أو الفكرية لديه. [24] (ص20-21) و نشير في هذا المقام إلى إختلاف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المديرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، فالمديرون في المستويات العليا في حاجة إلى مقدار كبير من المهارات الفكرية التصورية، و درجة أقل من المهارات الفنية و الإنسانية، بينما المديرون في مستوى الإدارة الإشرافية يحتاجون إلى مجموعة عكسية من المهارات، و يحتاج المديرون في المستوى المتوسط الإداري إلى مقدار متساوي من كلّ نوع من المهارات و هذا ما يوضحه الشكل رقم (2).



الشكل رقم (2): علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية. [9] (ص59)

### 3.1.1. تطور الفكر الإداري

إنّ الإدارة الحديثة – بإطارها العام و مكوناتها و كذلك مفهومها – لم تتبلور بهذه الصورة بل مرت بعصور مختلفة صاحبها سلسلة من التطورات سوف نعرض لها بإيجاز حتى نستطيع أن نقف على المراحل التي مرت بها العملية الإدارية حتى وصلت إلى عصرنا هذا.

#### **1.3.1.1 النظرية الكلاسيكية**

تعتبر النظرية الكلاسيكية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري و تقوم عامة على إفتراض أساسي مؤداه أنّ الإدارة تسعى دائما لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، و يمكن تناول فكر و إسهامات هذه النظرية في مجالين أساسيين: مجال الإدارة العلمية و مجال الوظائف الإدارية.

#### أ.مدخل الإدارة العلمية

يعد المهندس الأمريكي " فريدريك تايلور " أول من بدأ بالعمل في مجال الإدارة بصورة علمية منظمة، وكان هدفه الأساسي هو التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي، و قد اقترح أربعة مبادئ علمية يمكن من خلال تطبيقها تحقيق هذا الهدف نذكرها فيما يلي: [25] (ص45)

- إحلال الأسلوب العلمي محل الأسلوب التقليدي في تحديد مكونات عمل الفرد.
  - الإختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال، و تدريبهم كي يؤدي كلّ عامل أعلى مستوى ممكن من العمل.
  - فصل العمل الفكري (التخطيط)، عن التنفيذ، بحيث يقوم المديرون بتخطيط و تنظيم العمل، و يقوم العمال بتنفيذ هذه الخطة.
  - تعاون الإدارة و العمال لإنجاز الأعمال وفقا للأساليب العلمية
- أمّا " ليليان جلبرت " فقد ركّزت إهتمامها على رفاهية الأفراد العاملين، كما ساعدت " فرانك جلبرت في دراسات الوقت و الحركة، كما ساهم العديد من الرواد في وضع أسس حركة الإدارة العلمية مثل " هنري جانت " و الذي طوّر « خرائط جانت » لمتابعة أزمنة تنفيذ الأنشطة و ما زالت هذه الخرائط تستخدم حتى الآن [26] (ص266)، و أيضا " هرنجرتون أمرسون "، و الذي قام بتطبيق أسس الإدارة العلمية على صناعة السكك الحديدية و أيضا " مورس كوك " و الذي حاول تطبيق أسلوب الإدارة العلمية على مؤسسات القطاع العام آنذاك. [9] (ص29)

#### ب. مجال الوظائف الإدارية

يعتبر " هنري فايول [1841 - 1925]" من أهم الرواد الأوائل في مجال تحليل الوظائف الإدارية و تمثلت أهم إسهاماته فيما يلي:

1. حدد عناصر أو وظائف الإدارة التي مازالت تمارس حتى الآن في [6] (ص70): التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة.

2. حدد وظائف و أنشطة المؤسسة في الآتي [4] (ص27): الوظيفة الفنية (الإنتاج)، الوظيفة التجارية (البيع و الشراء)، و الوظيفة المالية و الأمان و الوقاية (الأمن الصناعي)، و المحاسبة.

3. وضع عددا من المبادئ الإدارية التي مازال يطبق معظمها إن لم يكن جميعها في كلّ المؤسسات حتى الآن، و هذه المبادئ هي [3] (ص57-60): تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، النظام، وحدة السلطة الأمرة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد و تعويضهم، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، ثبات العاملين، المبادرة، التعاون.

مما سبق يمكن القول أنّ النظرية الكلاسيكية أسهمت بالآتي: [27] (ص44)

- حددت أهم وظائف الإدارة [التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر، و التنسيق و الرقابة].
- قدمت مبادئ خاصة بتنظيم العمل و الإنتاج مثل مبدأ التجانس في عمل الجماعة، و تقسيم العمل و النظام، بالإضافة إلى بعض أساليب تحسين الإنتاج و تخطيطه مثل خرائط جانث و دراسة الحركة.
- قدمت مبادئ لتنظيم عمل المدير أو الإدارة مثل مبدأ وحدة الأمر و مبدأ وحدة التوجيه و التدرج الرئاسي و المركزية و السلطة و المسؤولية.
- قدمت مبادئ تتعلق بالأفراد مثل تعويض الأفراد و العدالة و المبادرة و الضبط و الربط و الإستقرار ... إلخ.
- و ما يؤخذ على هذه النظرية هو إنخفاض درجة اهتمام روادها بالعنصر الإنساني، و تحديد الدور الأساسي للمدير في كيفية تحسين الإنتاجية فقط.

### 2.3.1.1. النظرية السلوكية

يعتبر " ألتون مايو " و " رثلسبرجر " من الرواد الأوائل لهذه النظرية، و يعتبر الإهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذه النظرية حيث أنها تقوم على افتراض مؤداه أنّ العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج، و من ثمّ فإنّ زيادة إرتفاع الإنتاج يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد و تشجيعهم و تكيفهم مع التنظيم. [28] (ص417)

و هذه النظرية هي في الواقع وليدة سلسلة من التجارب أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1927 حتى 1932، [9] (ص30) و إن كان يبدو أنّ هذه النظرية ظهرت كرد فعل للإنتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية فهي في الواقع لم ترفض مبادئها كلية، بل ترى أنّ الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية، كما أنّ الفرد لا يمكن



معاملته كآلة. فالأفراد و هم أحد عناصر الإنتاج لهم مشاعرهم الخاصة و حاجاتهم و أهدافهم و علاقاتهم الإجتماعية، بالإضافة إلى بيئة العمل المادية كلها عوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد. [27] (ص45) و في تطور لاحق ظهرت العديد من المحاولات الأخرى لبعض الباحثين و الكتاب لتطوير مفاهيم هذه النظرية، و من أمثلة هؤلاء " أرجيرس " و " وفوليت " و " ماكجريجور " و " ليكرت " و " ماسلو " و " هيرزبرج " و " فروم " و " منتسبرج " و آخرون، و نوجز إسهاماتهم فيما يلي: [29] (ص45-46)

- أن إنجاز العمل ما هو إلا محصلة تفاعل حاصل ضرب الدافع في المقدرة.
  - أن دوافع العمل متعددة و أن حاجات الناس يمكن تلخيصها في خمسة أنواع: الحاجات المادية، الحاجة إلى الأمان، و الحاجات الإجتماعية، الحاجة إلى إعراف الإدارة بالإنجاز [التقدير اللازم / احترام الذات] و الإنجاز الذاتي أو تحقق الذات.
  - يختلف الأفراد فيما بينهم في مدى أهمية كل حاجة من الحاجات السابقة، فالبعض يهتم بالحاجات المادية، أمّا البعض الآخر فقد يهتم بتحقيق الذات حتى و إن كان على حساب درجة إشباعه من الحاجات الأخرى.
  - أن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد.
  - أن العنصر البشري ليس كسولا و من ثمّ فإنّ الرقابة اللصيقة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه.
  - من الممكن تصنيف دوافع العمل إلى دوافع مادية و أخرى غير مادية.
- غير أن أهم ما يلاحظ على أنصار هذه المدرسة أنّ نظرتهم هذه قد إتجهت بصورة مبالغ فيها نحو الجانب الإنساني على طرفي نقيضين مع أنصار المدرسة الأولى و إن كانوا قد اشتهروا معهم في أنهم إدّعوا أنّ مبادئهم تعتبر مبادئ عامة تؤدي إلى نتائج مؤكدة و هي زيادة الإنتاجية في أي مؤسسة و في أي ظرف، فاعتبروا أنّ حلّ جميع المشاكل أو أسبابها يرجع لتطبيق أو غياب مبادئهم، غافلين بذلك عن أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية المؤسسة و الأفراد. [21] (ص29-30)

### 3.3.1.1. النظرية الكمية

تركز النظرية الكمية على استخدام المقاييس و الأدوات و الطرق و الأساليب الرياضية و الإحصائية و ترجع أصول هذه النظرية إلى الحرب العالمية الثانية، عندما ظهرت حاجة الجيوش إلى أساليب و طرق للتعامل مع تحركات العدو و استغلا الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن، و قد ظهرت ثلاثة فروع للنظرية الكمية و هي: [9] (ص33-34) ' [11] (ص50)

#### أ. مدخل علم الإدارة

ليس المقصود بعلم الإدارة هنا الإدارة العلمية لتايلور، إنما ذلك التوجه الإداري في استعمال النماذج الرياضية، أي هو مجرد تمثيل (تجريد) مبسط لمنظومة أو عملية أو علاقة، و الهدف في علم الإدارة هو تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة أو تحديد أفضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية إتخاذ القرار.

### ب. مدخل بحوث العمليات

يهتم هذا المدخل بالتركيز أكثر على الجوانب التطبيقية حيث يهدف إلى دراسة العمليات و النظم المستخدمة في تحويل الموارد و المواد الخام إلى منتجات نهائية و دراسة مدى ملائمة الحيز المكاني لوضع الآلات و التسهيلات الإنتاجية و ترتيبها، و كيف يمكن الإحتفاظ بالمخزون من المواد الخام، و كيف يمكن الإحتفاظ بالمنتجات النهائية و توزيعها.

### ج. مدخل نظم المعلومات

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تخزين المعلومات عن جميع أنشطة المؤسسة و إمداد المديرين بها لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، و ذلك بالإعتماد على الحاسبات الإلكترونية و قدرتها المتزايدة على تخزين و معالجة البيانات و المعلومات.

و على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين و النقل و مع ذلك فإنّ مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية، و يمكن القول بأنّ مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى و لكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية، و مهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فإنّ بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة و خطط منطقية قابلة للتطبيق.

[10] (ص68-69)

و أخيرا فقد تبين من خلال الدراسة و التطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أنّ أية منها لا يملك كلّ الإجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف و الأوضاع التي تمر بها المؤسسة، فقد بيّنت الدراسات أنّ بعض الأساليب الكمية الإدارية نجحت في حالات معيّنة و فشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم مبادئ المدرسة السلوكية و المدرسة العلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العملية أنّ دعاء الأسلوب الكمي في الإدارة لم يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الإنتاج و العمليات بمعنى أنه يجب استخدام هذه المدارس و النظريات بشكل إنتقائي بحيث تتلائم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها

المؤسسة و هذا ما أطلق عليه " المدخل الموقفي " و الذي يمكن إعتباره بجانب مدخل الأنظمة نظريتين حديثتين في الإدارة المعاصرة و هذا ما سنتناوله في المطلب الأول من المبحث الثاني.

## 2.1. نظريات و خصائص الإدارة المعاصرة

يستوجب على المدير المعاصر أن يتحلى بنظرة شمولية متكاملة للإدارة، إذ عليه أن يحدث التكامل بين الإدارة العلمية - في بحثه عن أفضل طريقة لأداء العمل -، و أن يحدث التكامل بين المدخل الرياضي و المدخل السلوكي، - أي أن يتخذ القرار ماديا و ألا يغفل الجانب البشري في التنفيذ -، و وصولنا إلى هذه المرحلة في استعراض المداخل المختلفة للفكر الإداري المتاح أمام المدير المعاصر يقودنا للحديث عن مدخل النظم - يكون الإدارة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالمحيط -، و مدخل الموقفية - بما أن تطبيق مبادئ و نظريات الإدارة يتطلب الأخذ في الإعتبار طبيعة الظروف التي تطبق فيها -، باعتبارهما منظورين حديثين تقوم عليهما نظرية الإدارة المعاصرة، و تزامن تبلور هذه النظرية مع ظهور العديد من المداخل و المفاهيم جعلت للإدارة المعاصرة خصائص تميّزها.

تأسيسا على ما تقدم ، و لتوضيح الفكرة إرتأينا تناولها ضمن المطالب التالية:

◆ 1.2.1. نظريات الإدارة المعاصرة

◆ 2.2.1. المفاهيم الحديثة في الإدارة

◆ 3.2.1. خصائص الإدارة المعاصرة

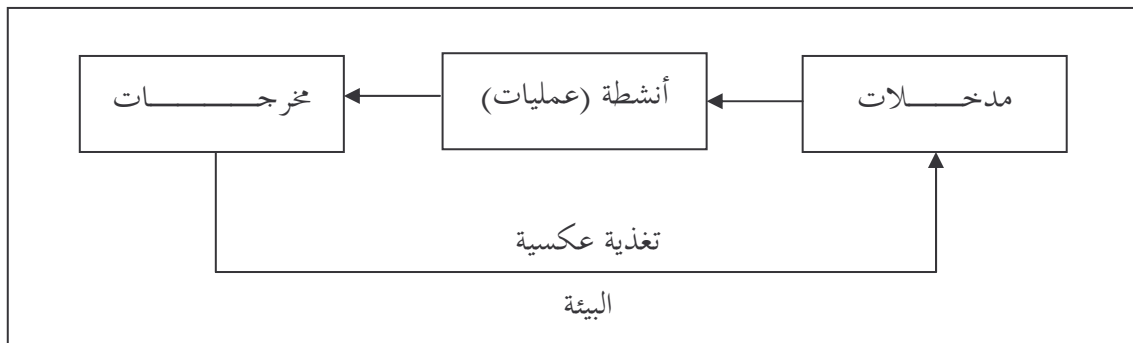
### 1.2.1. نظريات الإدارة المعاصرة

إنّ النظريات الثلاث السابقة - الكلاسيكية و السلوكية و الكمية - تمثل مدارس فكرية متكاملة قائمة بذاتها، و تمّ إختبارها عمليا، و لكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد، بل دوام البحث عن رؤى جديدة تتيح فهما أوضح و معرفة أكثر شمولاً لنظرية الإدارة، و قد تمخض هذا الإتجاه عن منظورين حديثين هما نظرية الأنظمة و النظرية الموقفية.

#### 1.1.2.1. نظرية الأنظمة

أهملت معظم الطرق الكلاسيكية بصفة عامة العلاقة بين المؤسسة و البيئة الخارجية، و على ذلك طرأ تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى " مانيز " فكرة النظم [17] (ص28)، و التي تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا، و النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة،

و لهذا فإنّ دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة، و بموجب هذه الفكرة فإنّ المؤسسة هي عبارة عن نظام إجتماعي مصمم لتحقيق أهداف معيّنة، و يوضح الشكل رقم (3) الإطار العام لمفهوم نظام المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة، و نتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة. [10] (ص69)



الشكل رقم (3): نموذج الأنظمة [10] (ص70)

- و كما يتضح من الشكل رقم (3)، فإنّ النظام يتكون من أربعة أجزاء رئيسية هي:
- [20] (ص12-13)، [30] (ص51-52)
1. **المدخلات:** حيث يحصل النظام (المؤسسة) على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية، المالية، المادية و المعلوماتية).
  2. **عمليات التحويل:** حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية و التكنولوجية التي يملكها بتحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات.
  3. **المخرجات:** تتضمن السلع و الخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، كما تتضمن أيضا النماذج السلوكية للنظام و الأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها.
  4. **المعلومات المرتدة:** و هي المعلومات التي ترد من البيئة إلى النظام (المؤسسة)، و التي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة و الخدمات و سائر تصرفات النظام، و التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة يبدأ بها دورة أخرى و هكذا.
  5. **البيئة:** و هي مجموعة الأنظمة الخارجية مثل الأنظمة السياسية و القانونية و الفنية و الإقتصادية و هي تؤثر على شكل و طبيعة المدخلات و العمليات و المخرجات.

و من المزايا الممكن تحقيقها من النظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا ما يلي:

**1. التفاعل مع البيئة:** إنّ التفاعل مع البيئة يمثل أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري، و يأتي هذا التفاعل نتيجة للنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا، و النظام المفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة حيث يؤثر فيها و يتأثر بها، و تمثل جميع مؤسسات الأعمال نظاما مفتوحا هذه الحقيقة تجعل المديرين في حالة دائمة إلى متابعة الظروف البيئية و ما يتجسد فيها من تغيرات، و نسيان هذه الحقيقة معناه التخلف عن المنافسة. [1] (ص79)

**2. الإعتدائية المتبادلة للنظم الفرعية:** تمثل هذه الميزة الإسهام الثاني لنظرية الأنظمة، و النظام الفرعي هو نظام يعمل داخل النظام الكلي، فإدارة التسويق و إدارة الإنتاج و إدارة الأفراد و الإدارة المالية يمثل كلّ منها نظاما فرعيا داخل النظام الكلي و هو المؤسسة، هذه الأنظمة الفرعية يؤثر كلّ منها في الأنظمة الأخرى، معنى ذلك أنّ الإعتدائية المتبادلة للنظم الفرعية تتطلب أن يعرف كلّ مدير تأثير تصرفاته و قراراته على النظم أو الأجزاء الأخرى و من ثمّ تأثيرها على المؤسسة ككل. [19] (ص53)

**3. الإتحاد، اليقظة و تساوي النهايات:** بالإضافة إلى الميزتين السابقتين، هناك ثلاثة مفاهيم هامة تقوم عليها نظرية الأنظمة، أولها هو الإتحاد أو الفاعلية و يعني أنّ الفردين أو وحدتين تنظيميتين عندما يعملان معا، فإنّ ناتج العمل يكون أفضل ممّا لو عمل كلّ منهما منفردا، ثانيها هو اليقظة و يقصد به التكيف مع البيئة فالنتائج التي تترتب على الإنعزال عن البيئة الخارجية و الأخذ بمنظور النظام المغلق هي ببساطة الخروج من دائرة الأعمال، أمّا ثالث المفاهيم فهو تساوي النهايات و يعني إمكانية الوصول إلى الهدف بأكثر من طريقة واحدة. [20] (ص14) ، [30] (ص54)

و رغم أنّ نظرية النظم لم تهمل ما يحدث داخل المؤسسة من علاقات و تفاعلات إلا أنها بدون شك حولت الأنظار إلى العلاقة بين المؤسسة و بيئتها، و إذا كان البعض قد بالغ في الإهتمام بعوامل البيئة و لم يعط العوامل الداخلية أهمية مناسبة فإنّ السبب ليس في نظرية النظم و على أية حال فإنّ هذه الأفكار هي الأساس في نظرية الإدارة الموقفية. [17] (ص29)

### 2.1.2.1. النظرية الموقفية

إنّ المنظور الثاني لنظرية الإدارة في شكلها المعاصر هو النظرية الموقفية، و التي تبلورت على مرحلتين، بدأت الأولى منذ ظهور البحث الذي أجرته " جوان ودورد " في إنجلترا و تتميز هذه المرحلة بالإهتمام بدراسة تأثير عوامل موقفية محددة على التنظيم و السلوك في المؤسسة، أمّا في المرحلة الثانية فتحول الإهتمام إلى دور الإدارة و استجابتها لتأثير العوامل المختلفة من خلال الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة. [17] (ص30)

و يقوم هذا الإتجاه على مشاهدة أساسية تفيد أنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة، يمكن استعمالها دائما في كلّ المواقف، أي أنه لا يوجد تخطيط و اتخاذ قرار و تنظيم و قيادة و تحفيز و رقابة، تصلح أو تناسب كلّ المواقف التي تواجهها الإدارة، و بالعكس، فإنّ المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة، ففي مواقف معيّنة قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق و لكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى، و لذلك فإنه من بين أبعاد هذا المدخل الإستفادة من نتاج أي من المدارس الفكرية في الإدارة لحلّ المواقف التي يواجهها كلّ مدير [11] (ص52)، فعلى سبيل المثال قد يوجد موقف يحتاج فيه العاملون إلى أن يتم تشجيعهم لزيادة الإنتاجية، أمّا المدخل الكلاسيكي فيصف نظاما جديدا للأجور، بينما ينادي السلوكيون بوضع برنامج دافعي لتحفيز العاملين، و يتوقف تطبيق أي الإقتراحين على الكثير من العوامل، فهناك عوامل تعود إلى طبيعة العاملين بمعنى إذا كان العاملون غير مدربين و موجهين للنواحي المالية فإنّ نظام الحوافز المالية يعتبر أكثر ملائمة، أمّا إذا كانوا من العمال المدربين و يسعون إلى تحقيق ذواتهم في العمل فإنّ خطة التحفيز و زيادة دافعيتهم قد تكون أكثر فعالية، و يعتمد تطبيق التصرف الإداري الملائم على طبيعة إتجاهات الإدارة العليا و المتغيرات البيئية التي تعمل وسطها الشركات، فإذا كانت الإدارة العليا ضد سياسة زيادة الحوافز فإنّ هذا الأسلوب قد لا يمكن تطبيقه كحل للمشكلة السابقة و بنفس المنطق فإذا كانت المؤسسة تعمل في ظل اقتصاد يعاني من كساد فإنّ برامج التحفيز و زيادة الدافعية قد تكون غير واقعية. [5] (ص92-93)

و لقد وجهت إنتقادات إلى المدرسة الموقفية على أنها محاولة لتوجيه النظريات و الأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي أنّ الإدارة الموقفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات و الأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في مؤسسات الأعمال [10] (ص71)، و بالرغم من أنّ هذا المدخل مازال قيد الصياغة الأدق فإنه يتيح مجالا خصبا لتطوير إدارة ملائمة لمواقف الأقطار النامية و منها العربية. [11] (ص52)

### **2.2.1. المفاهيم الحديثة في الإدارة**

إقترن ظهور نظريات الإدارة المعاصرة بالعديد من المفاهيم و النماذج و المداخل التي تناولت الظاهرة الإدارية من جانب واحد فيها، أو من عدة جوانب لها، و نحاول التطرق لأهمها فيما يستقبل.

#### **1.2.2.1. الإدارة بالأهداف**

يمثل نظام الإدارة بالأهداف أحد الأساليب الهامة في جعبة الإدارة المعاصرة إذ يضيف عليها طابعا يتميز بالفعالية يسمح بزيادة الإنتاج و تسهيل عملية تقييم الأداء و قياس النتائج المتحصل عليها و تضافر

جهود مختلف أعضاء المؤسسة [31] (ص67)، و يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على ما يلي:  
[32] (ص11)

- أن للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في العمل بالمؤسسات و هو يتميز بالإيجابية حب العمل كما أنه قابل للتقدم و التطوير و ذو قدرة عالية على الابتكار و التجديد.
- تنطلق الإدارة من النتائج و ليس الأنشطة ذلك لأنّ النتيجة هي الرباط الذي يجمع الأفراد و يوحد جهودهم و يوجه أفكارهم نحو بلوغه.
- ليست هناك طريقة مثلى للأداء و لكن يجب على الرؤساء و المرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانيات و الظروف و المتطلبات.
- أنّ هناك نظاما جيدا للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم و يزيل الغموض و سوء الفهم و بالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعا نحو خدمة الهدف المطلوب.
- أن يتم النظر إلى المؤسسة على اعتبار أنها نظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمؤسسة.
- أنّ الإدارة عملية ديناميكية متحركة تستدعي تحديد الأهداف لكل فترة زمنية بالطريقة التي تتناسب مع الظروف المتغيرة.
- يتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المؤسسة في عملية وضع الأهداف، و هو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الإدارية العليا الأهداف و يلزمون المرؤوسين بها. [11] (ص77)
- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي بالمؤسسة المستخدمة له إلى تحقيق جملة من الفوائد و المنافع أهمها ما يلي: [33] (ص368)
- تحسين نشاط التخطيط حيث أنّ الإداري عليه أن يضع الأهداف و الأوقات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحسين عملية الإتصال بين الرئيس و المرؤوسين.
- زيادة درجة التكامل بين الوحدات المختلفة للمؤسسة و كذلك بين أهداف الأفراد.
- زيادة معرفة الأفراد بدرجة تحقيقهم للأهداف المطلوبة، و بالتعديل المطلوب في طرق أدائهم للعمل حتى يمكنهم تحقيق الأهداف.
- وضع مزيد من الأهداف و طرق أفضل و أكثر صدقا في قياس نتائج الأداء.
- وبالرغم من الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف إلا أنه يجب الأخذ بالإعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب و خاصة مرحلة التطبيق، و لقد أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بأنه يجب تهيئة المديرين نفسيا و عمليا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، بالإضافة إلى إدخال بعض العوامل

التنظيمية و بشكل رئيسي و مهم يجب أن يكون دور الإدارة العليا في دعم هذا الأسلوب إيجابيا و بناءً. [10] (ص73)

### 2.2.2.1. إدارة التغيير التنظيمي

لقد وضع " MICHETIN " فكرة التغيير في أوائل التسعينات من القرن الماضي و قد نالت الكثير من الإهتمام و التأييد من قبل كثير من الباحثين [34] (ص1)، و يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير. [35] (ص297-298)

و يتضح من تعريف إدارة التغيير التنظيمي ما يلي: [36] (ص375)

- إن إدارة التغيير هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة و ليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.
- يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، و أن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة و تحديد مجالات تغييرها، و إتمام عملية التغيير و التأكد من فعاليتها.
- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة و تحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعّال مع الفرص و القيود التي تواجهها مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية.
- إن الإدارة الفعّالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة أو بيئتها الداخلية، و تحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.
- تتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل و تعتمد على مدخل النظم في تخطيطها و تنفيذها حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المؤسسة، و إنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المؤسسة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.
- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، و إنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، و يتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام و المسؤوليات على كل من الإدارة العليا من جانب و جميع العاملين بالمؤسسة من جانب آخر.



- و يتوقف نجاح إستراتيجية التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافها على توفر عدد من المتطلبات الأساسية التي من أهمها ما يلي: [37] (ص601)
- تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المؤسسة كمؤسسة متكاملة ذات مكونات مترابطة و تتأثر فيما بينها.
  - اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير و التطوير و ضرورة مسانبتها و تأييدها لبرنامج التغيير و التطوير.
  - إشراك قادة الجماعات في تحديد مجالات و أنشطة التغيير و التطوير التنظيمي المحتملة.
  - تهيئة الأفراد و إرساء قواعد الثقة بين الإدارة و العاملين في المنظمة.
  - التركيز على البعد الإنساني، فيجب مراعاة احتياجات و رغبات و توقعات العاملين عند تصميم أي تطورات بالمؤسسة و عدم قصر الإهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية.
  - الإستعانة بخبراء إستشاريين من خارج المؤسسة لضمان الموضوعية.
  - الإعداد الجيد لبرنامج التغيير و التطوير التنظيمي.
  - اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير حيث يفضل التدرج في تطبيقها.
  - الحرص على تحقيق بعض الإنجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة خلال الفترة الأولى من العملية.
  - التقييم المستمر للنتائج و التعرف على ردود الأفعال و تذليل العقبات في الوقت و بالأسلوب الملائم. [36] (ص383)

### 3.2.1. خصائص الإدارة المعاصرة

ترتكز الإدارة المعاصرة على الأفكار الرئيسية التالية:

1. الإدارة ظاهرة مجتمعة تتأثر و تؤثر في المحيط الذي يمثل أحد العناصر الفاعلة في مؤسسة الأعمال الجديدة باعتباره مصدر الفرص و الموارد للمؤسسة، و كذلك فهو مصدر الخطر و التهديد لها [38] (ص265)، و من ثمّ فالفكر الإداري المعاصر يشير بضرورة أن تعمل الإدارة على تطوير و إعادة صياغة علاقاتها بالمناخ المحيط حتى تكون دائما في موقف المتفاهم و المتكيف مع معطياته، و المستفيد من الفرص التي يزخر بها، و تجنب مشكلات التناقض أو التعارض مع عناصره الفاعلة. [39] (ص32)
- [يمثل المجتمع المحيط بمجموع الفرص و التهديدات التي تتعامل الإدارة في إطارها].
2. يمتد المجتمع في الفكر الإداري الجديد ليشمل عدة دوائر أولها الدائرة المحلية، ثم الإقليمية، و تنتهي بالدوائر العالمية، و من ثم تتعرض الإدارة في أي مجتمع إلى تيارات و مؤثرات نابذة ليس فقط من المصادر المحلية، و إنما أيضا الخارجية. [40] (ص266)

[تمثل العولمة أحد أهم مصادر التأثير في الإدارة المعاصرة].

3. تتعامل الإدارة المعاصرة في مناخ يتسم بالتغيير المستمر و المتواصل، و من ثمّ تصبح أهم صفاتها الديناميكية و القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة و استثمار الفرص الناشئة منها.

[20] (ص14) [المهمة الأساسية للإدارة المعاصرة إدارة التغيير]

4. تتجه الإدارة المعاصرة إلى التكامل و التحالف مع مؤسسات أخرى محلية أو عالمية – حتى المنافسة – لاستثمار الطاقات و الإمكانيات المتاحة لها لتحقيق قدرات أعلى في السيطرة على الأسواق و تكوين قدرات تنافسية أعلى. [38] (ص268)

[تمثل التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات – و حتى بين الدول – وسيلة أساسية لتعظيم قدرات الإدارة و تمكينها من الوصول الكفاء إلى العملاء].

5. تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية التي تتمتع فيها بميزة تنافسية و ذات مردود عالي، و تعتمد إلى إسناد غيرها من الأنشطة التي تعتمد على المهارات اليدوية قليلة المستوى الفكري أو المعرفي إلى مؤسسات متخصصة، الأمر الذي يسمح باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة. [40] (ص268) [لا تتمسك الإدارة المعاصرة بأن تباشر بذاتها كل الأعمال، بل تخصص في البعض منها و التي يمكنها إنجازها بكفاءة و فعالية، و تستفيد بالمزايا التنافسية التي تتوفر لمؤسسات أخرى لتؤدي لها باقي الأعمال التي لا تتمتع هي بمزايا تنافسية معقولة].

6. تمثل الإدارة الإستراتيجية المنهج الأكثر قبولا في الممارسات الإدارية، و يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة و نظرتها المستقبلية و تضم العناصر التالية: [40] (ص69)

– رسالة المؤسسة و التي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها و التي تدل على مبرر وجودها.

– الرؤية المستقبلية للمؤسسة و التصورات التي تريد المؤسسة أن تحققها في المستقبل، أي هي المركز المستقبلي المستهدف للمؤسسة في نطاق السوق أو الصناعة أو مجتمع الأعمال بشكل عام.

– الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها و تتخذها أساسا في تخطيط عملياتها و تحديد الموارد و المدخلات المختلفة التي تحتاجها.

– آلية إعداد الخطط الإستراتيجية و متابعتها و قياس عوائدها و تقويم الإنجازات المحققة عنها. [تتعامل الإدارة الإستراتيجية أساسا مع المستقبل و المتغيرات].

7. تعتمد الإدارة المعاصرة على نتائج العلم و التكنولوجيا بدرجة غير مسبوقة، و أصبح المكون المعرفي هو العنصر الأساسي في فعاليتها، و من أجل تكوين و تنمية و استثمار رصيدها المعرفي تعتمد الإدارة

المعاصرة إلى العمل وفق منهجية " إدارة المعرفة Knowledge Management " و الإنفتاح على كافة مصادر المعرفة الخارجية و الداخلية. [39] (ص71)

8. تستهدف الإدارة المعاصرة التفوق و التميز باستثمار نتائج العلم و التقنية المتجددة و التي تتيح لها إمكانيات هائلة تتمثل في: [41] (ص253-254)

- تقصير الزمن اللازم للأداء و إمكانية تقديم الخدمات في أي وقت.
- تصغير الحيز المطلوب لأداء أي عمل و تقصير المسافات [إلغاء أثر تباعد الأمكنة].
- توفير خامات و موارد رخيصة تحقق كفاءة أعلى في الأداء و خفض التكلفة (المنتجات المتكاملة).
- توفير إمكانية التنوع في الخدمات و المنتجات بسهولة في نفس الوقت التمتع بمزايا الإنتاج النمطي.

9. تتبنى الإدارة المعاصرة المرونة و اللامركزية كفلسفة أساسية تتناسب مع طبيعة الظروف السائدة – العولمة و المنافسة الشديدة – التي تحتم على مؤسسات الأعمال الإنتشار في مختلف الأسواق و التنوع في مجالات النشاط لاستثمار الموارد المتاحة و إرضاء العملاء و تقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات و الخدمات، لذا تصبح المرونة في اتخاذ القرار و سرعة الإستجابة إلى طلبات العملاء من المتطلبات الأساسية للنجاح في المنافسة السوقية، و مع تطور تقنيات المعلومات و الإتصالات و توفر هياكل بشرية على درجات أعلى من الكفاءة و المعرفة، لا يعود هناك مبرر لإتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحصر كافة الصلاحيات و عمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم، كما يكون لعمليات إعادة الهندسة و ما يترتب عليها من تخفيض أعداد العاملين تأثير في دعم الإتجاه نحو اللامركزية. [39] (ص70)

[تسود التنافسية بين المؤسسات للسيطرة على الفرص و التفوق في خدمة العملاء].

10. تعمل الإدارة المعاصرة بمعايير السوق، و تنطلق في كافة أنشطتها من استطلاع احتياجات السوق و الفرص المتاحة فيه التي تتنافس المؤسسات على استثمارها. [38] (ص268)

[الإدارة الحكومية الجديدة تعمل هي الأخرى بمنطق السوق و تلتزم بمعاييره].

11. تستثمر الإدارة المعاصرة طاقات المورد البشري لابتكار و تطوير و تحديث المنتجات و أساليب العمل و الأداء، و الإستجابة السريعة لرغبات العملاء و المتعاملين. [41] (ص90)

[الإبتكار و الإبداع لخدمات و منتجات متجددة و أساليب العمل المحققة للتكلفة الأقل و الجودة الأعلى و الزمن الأقصر كلها من السمات الرئيسية للإدارة المعاصرة].

12. تستخدم الإدارة المعاصرة أسلوب العمل الجماعي بتكوين فرق عمل متجانسة من العاملين تتمتع بحرية الحركة و صلاحية القرار (ذاتية الإدارة Self Managed Teams ) لتحقيق إنجازات محددة. [38] (ص269)

[تستثمر الإدارة المعاصرة تقنية المعلومات في ربط فرق العمل ذاتية الإدارة في شبكات متكاملة تضمن التواصل و التكامل بينها و تيسر للإدارة العليا متابعة إنجازاتها].<sup>(5)</sup>

13. تتجه الإدارة المعاصرة نحو تبسيط هيكلها التنظيمية بتقليل عدد المستويات و توسيع نطاق الإشراف مستفيدة بذلك من التطورات التقنية التي تسمح بتبادل المعلومات آنيا، كما تيسر الإشراف على نطاقات عريضة من مستوياتهم الفكرية و المعرفية.

[يميل الشكل الهرمي التقليدي في الهياكل التنظيمية إلى الزوال].

14. تتجه المؤسسات الحديثة إلى تصغير الحجم نتيجة للتقنيات الحديثة التي تحتاج أعدادا أقل من العاملين و لكن من نوعيات أفضل و خبرات أعلى، الأمر الذي يشجع المؤسسة على إسناد مهام محددة إلى تكوينات داخلية تتمتع كل منها باستقلالية عالية في اتخاذ القرارات و تحاسب على النتائج و الإنجازات. [40] (ص269)

[نمط وحدات الأعمال الإستراتيجية].

15. تعتبر الجودة الشاملة من السياسات الحاكمة لتوجيهات الإدارة المعاصرة، و ما يترتب على ذلك من عناية بتجديد العمليات الإجرائية و توضيح العلاقات بينها، و التركيز على مفهوم العلاقات التعاونية بين مختلف العاملين في المراحل المختلفة للعملية الواحدة و كذلك بين العمليات المتداخلة أو المتكاملة وصولا إلى المستوى الأعلى من الجودة و رضى العملاء. [39] (ص55)

[تمثل علاقة المورد – العميل أساس إدارة الجودة الشاملة].

16. تتميز الإدارة المعاصرة بالإهتمام بالعملاء [الجمهير المتعاملة مع الإدارة]، و تعتبر هدفها الرئيسي خدمتهم و الإستجابة لرغباتهم. [38] (ص270)

أخيرا و استنادا لما سبق ذكره يمكن إيجاز أهم ملامح الإدارة المعاصرة فيما يلي:

- إدارة تعمل في المستقبل.
- إدارة تؤمن بالإنسان.
- إدارة مرنة و متكيفة.
- إدارة تسعى إلى التميز.
- إدارة تسعى إلى العملاء.
- إدارة تستوعب التقنيات.

### 3.1. الميزة التنافسية من متطلبات الإدارة المعاصرة

تواجه الإدارة المعاصرة تحديات كثيرة تملي أثارها على وظائف و مهارات المديرين، و يمكن القول أنّ التغيرات البيئية في مستقبل الإدارة ستؤدي إلى تغيرات في طبيعة العملية الإدارية، إذ كما

تتغير البيئة و الظروف تتغير الممارسات الإدارية و ذلك استعدادا من المؤسسة لمواجهة هذه التغيرات حتى تضمن النجاح لإدراتها في مجال الأعمال، و من أهم التغيرات في بيئة الإدارة هي التغيرات التي حدثت في ملامح هذه البيئة ممثلة أساسا في اشتداد حدة المنافسة المحلية و العالمية، مما حمل على عاتق المديرين مسؤوليات و جعل الإدارة المعاصرة تتبع تقنيات و أساليب جديدة في محاولة منها لتعزيز قدرتها التنافسية.

تأسيسا على ما تقدم، و لتوضيح الفكرة، ارتأينا تناولها ضمن المطالب التالية :

♦ **1.3.1.** التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة.

♦ **2.3.1.** مفهوم الميزة التنافسية.

♦ **3.3.1.** المسؤوليات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية.

### **1.3.1. التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة**

باعتبار أنّ الإدارة نظام مفتوح فإنه يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة بها، و رصد معطيات الواقع الجديد أكد أنّ بيئة الإدارة و الأعمال قد تغيّرت نوعيا بشكل واضح، مما جعل الإدارة المعاصرة تواجه جملة من التحديات نتجت عن العولمة و الثورة التكنولوجية و بعض العوامل الأخرى.

#### **1.1.3.1. التحديات التي أبرزتها العولمة**

تطور الفكر الإقتصادي، متأثرا بضغوط سياسية من الدول الرأسمالية الكبرى، ليصل في نهاية القرن العشرين إلى سيطرة فكر إقتصادي واحد على العالم، و يؤكد هذا الفكر أنّ الطريق إلى النمو الإقتصادي و الإستقرار السياسي يمر عبر تدويل الأعمال (أو العولمة، و أنه لا بد من ترك الأموال و المنتجات و الأعمال و الناس يتحركون بحرية من دولة إلى أخرى دون قيود [20] (ص235)، و ترجم هذا الفكر من خلال التكتلات الإقليمية الإتفاقية العامة للتعرفة و التجارة و الشركات العالمية.

#### **أ- التكتلات الإقليمية**

بدأت بوادر التكتل الإقليمي بظهور السوق الأوروبية المشتركة في 1959 ثمّ تكتل جنوب شرق آسيا " ASEAN " في 1967 ثمّ منتدى التعاون الآسيوي الباسيفيكي " APEC " في 1989، فالسوق الأمريكية الشمالية " NAFTA " في 1994، فسوق " ميركوسور " الأمريكية الجنوبية في 1995، و أخذت التكتلات الدولية شكل أسواق مشتركة، ممّا جعل من أسواق الدول الأعضاء بكل تكتل سوقا شبه واحدة تناسب فيها التجارة البينية بشكل أيسر، حيث حرية إنتقال السلع و رؤوس الأموال و العمالة.

[42] (ص17)

## ب- الإتفاقية العامة للتعرفة و التجارة (GATT)

في أبريل 1994 أعلن بمدينة مراكش عن قيام النظام التجاري العالمي الجديد، حيث بدأ تنفيذ الإتفاقية العامة للتعرفة و التجارة الجات، اعتباراً من بداية 1995، و قد تضمنت الإتفاقية حقوقاً للدول الأعضاء الذين يتوقع الإنضمام إليها و التزامات متبادلة أيضاً من شأنها تنمية التجارة البينية في منتجات هذه الدول [43] (ص29)، و قد أدى إبرام الإتفاقية و ما تضمنته من خفض تدريجي للتعرفة الجمركية - في السلع و الخدمات و الملكية الفكرية - و لحصص الإستيراد إلى الإسهام في عولمة التجارة و الإستثمارات، و جعلها أيسر على نطاق أسواق الدول الأعضاء في هذه الإتفاقية، و التي تمثل حوالي 93% من دول العالم، إلا أنّ هذه الإتفاقيات شكلت بعض التحديات كزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية و كذا الخارجية، بالإضافة إلى إرتفاع فاتورة التكنولوجيا المستوردة بعد تطبيق إتفاقية حماية الملكية الفنية و الفكرية أثناء تقليد أي سلعة أو عملية إنتاجية. [42] (ص17)

## ج- الشركات العالمية

مع تزايد الإتجاه نحو إدارة بلا حدود جغرافية تنامي ظهور و تأثير الشركات العالمية، و بعد أن كان توسع الشركات يأخذ صورة تعديد و نشر الفروع في السوق المحلية، تطور الأمر لتحديد و نشر الفروع الخارجية عالمياً لاسيما مع الدعم الفائق الذي هيّأته شبكات المعلومات العالمية و التجارة الإلكترونية، و بدلا من تركيز الشركات في الماضي على التعامل مع المنافسة في السوق المحلي، تطور الأمر إلى أهمية مواجهتها على المستوى العالمي سواء مواجهة المنافسين العالميين في السوق المحلية أو في الأسواق العالمية.

و يتزايد حضور و تأثير و سطوة الشركات متعددة الجنسيات و عابرة القارات على الساحة العالمية، و هي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة المقر و تدير عملياتها في أسواق متعددة عبر العالم بهدف الإستحواذ على فرص سوقية متزايدة، و برغم صعوبة تصنيف الشركات العالمية بفواصل دقيقة و محددة، يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من هذه الشركات كما يلي: الشركات متعددة الجنسيات و الشركات عابرة القارات. [42] (ص29)

و بناءً على الشرح السابق و المبسط لمبدأ العولمة و تدويل الأعمال، فمن المتوقع الوصول إلى النتائج التالية: [17] (ص285)، [44] (ص19)

– التحول من أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها الجات و التكتلات الإقليمية.

[تحول العميل من عميل محلي إلى عميل عالمي].

– التحول من تشريعات و ضوابط حكومية محلية، إلى تشريعات و ضوابط تنسجم مع إتفاقيات تجارية عالمية كالجات و التكتلات و إلى فعاليات أكبر كمنظمة التجارة العالمية و صندوق النقد الدولي.

- التحول من شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية و العالمية إلى شركات متحالفة و تحول المتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية و العالمية إلى شركات ضخمة عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة.
- و تحولت المنتجات موضع المنافسة من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات يتعاطم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر.
- و تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات و المقاييس المحلي بكل دولة إلى معايير عالمية (الإيزو) تضعها المؤسسة العالمية للمواصفات.

### 2.1.3.1. التحديات التي أبرزتها الثورة التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا إحدى حقائق العصر الإنساني الذي نعيشه، و ذلك لما لثورة العلم و التكنولوجيا من آثار هامة على حياة الشعوب، إذ غيرت الإقتصاديات العالمية و أدخلت تحولات على المؤسسات السياسية و دوائر الأعمال الإدارية [6] (ص275)، فأصبحت لنسبة كبيرة من المؤسسات في العالمين المتقدم و النامي، مواقع على شبكة الإنترنت لتعرض و تبيع منتجاتها من السلع و الخدمات عبر كتالوجات CDROM، و عبر هذه الشبكة تتنامى التجارة الإلكترونية عبر العالم، يتوزع فيها المشترون بين أفراد و شركات، فتبرم صفقات تجارية، كان من المتوقع أن تجاوز مائتي مليار دولار بحلول عام 2000، بما يشكل قرابة 60% من التجارة العالمية، و حيث ستتوزع المعاملات - بالإنترنت - على تجارة السلع بأنواعها و الخدمات مثل خدمات شركات السياحة و الطيران و النقل و التأمين و خدمات البنوك و أسواق المال. [42] (ص16-17)

و من المحتمل لأن يؤثر التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات على عولمة اختيار مواقع المشروعات، فهي ستزيد قدرة المؤسسات الصناعية على تجميع و توزيع معلومات تربط الشراء و التسويق و التوزيع بالتصميم و هندسة العمليات و الصنع، و هذا سيقفل الحاجة لتوطين وظائف الإنتاج و التخزين و التوزيع متقاربة مع بعضها، و من ثمّ يسمح هذا بتوطين مواضع الإنتاج قرب الأسواق الرئيسية عبر العالم، و ليس فقط بالأسواق المحلية. [42] (ص16-17)

و لقد أدت ثورة التكنولوجيا و تطور وسائل الإعلام عبر القارات بالأرقام الإصطناعية و الحسابات الآلية، إلى جعل العالم كله سوقا واحدة تقريبا، و أصبحت الأسواق العالمية أسرع و أقوى تأثرا بالأحداث و المتغيرات السياسية و الإقتصادية و الفنية و الثقافية، فأصبح أي تطور في سوق مالية رئيسية مثل بورصة نيويورك أو طوكيو ينعكس في الحال على أسواق مالية أخرى، و أصبح تدهور سعر عملة عالمية رئيسية مدعاة لتدهور فوري لعملات أخرى مرتبطة بها، و أصبح ممكنا عقد صفقات ضخمة بين طرفين أو أكثر في دولتين أو أكثر دون أن يغادر أي منهم بلده، و ذلك بفضل مؤتمرات



و اجتماعات الفيديو و أجهزة الفاكس و تبادل و نقل المعلومات على شاشات الحاسبات الآلية.  
[42] (ص17)

### 3.1.3.1. التحديات التي أبرزتها عوامل أخرى

وتتعاظم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقد الإدارة، و تدخل الدولة في شؤون المؤسسات، و تزايد قوة الإدارة و مسؤولياتها في المجتمع.

#### أ- تعقد الإدارة بشكل متزايد

لقد تنامت و تعقد الفرص و التهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة، و ذلك بسبب العديد من العوامل التي من أهمها ما يأتي:

**1. حجم المؤسسة و سعة نشاطها جغرافيا :** كلما تزايد حجم المؤسسة و توسعت أنشطتها جغرافيا، داخل القطر و دوليا، كلما ازدادت صعوبات إدارتها، إذ أنه من الأسهل قيادة و تنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة، قياسا بأداء هذه المهمات اتجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافيا، محليا و دوليا. [6] (ص40)

**2. تخصيص الموارد البشرية و صعوبة العمل :** تزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقد العمليات الإنتاجية و ترابطها و ضرورة شراء مستلزمات (المواد و الأجزاء نصف المصنعة) من الغير، كما أنّ إدارة الأفراد المتنوعين من مهندسين و محاسبين، و تسويقيين و متخصصين في الشراء و التخزين و المالية، و عمال ماهرين و غير ماهرين تفرض على الإدارة، ضرورة تنسيق جهودهم و تكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة و تكيف. [11] (ص180)

**3. تدخل الدولة في شؤون المؤسسة :** تؤثر القوانين و الإجراءات الحكومية على أداء المؤسسات و إدارتها، فهناك رقابة على منتوجاتها، و على علاقاتها بالأفراد العاملين فيها، و على شؤونها المالية و على آثار عملياتها على البيئة و كلّ هذا يعني أو يلقي مسؤوليات جديدة و يخلق تحديات أخرى لإدارة مؤسسات الأعمال. [29] (ص18)

#### ب- الإدارة و الإنتاجية

تؤلف ضرورة رفع مستوى الإنتاجية تحديا كبيرا للإدارة المعاصرة، و الإنتاجية هي مقياس للمنتج الإقتصادي للفرد الواحد، و تؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المؤسسة و خارجها لا بد للمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، إذ أنّ عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد، و تصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء، كما أنّ عليهم الحصول على مصادر التمويل، و تعيين نسب مزيج العمل مع رأس المال (كثافة أحد العنصرين قياسا بالعنصر الآخر) و في إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، يترتب على المدراء تقديم المنتوجات المطلوبة في السوق كمّا و نوعا، و تعتمد



نوعية القرارات الإدارية تلك على قدرة المدراء و خبراتهم و مهاراتهم و إبداعاتهم، كما أنّ للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية. [11] (ص18)

### ج- سلطات الإدارة و مسؤولياتها اتجاه المجتمع

زادت في الآونة الأخيرة الضغوط على المؤسسات باختلاف أنواعها لتبني مدخلا أكثر ارتباطا برفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، فزيادة وعي الرأي العام، و ظهور التنظيمات التي تدافع عن البيئة و قضايا التلوث و حماية المستهلك و زيادة رفاهية المجتمع قد دفعت العديد من المؤسسات إلى تضمين الأهداف الإجتماعية داخل أهدافها العامة بحيث لا يصبح هدف مؤسسات الأعمال الوحيد هو تحقيق الأهداف الاقتصادية مثل الربح و إنما بقدر مماثل إقناع الرأي العام بدور المؤسسات في قضايا التطوير و الابتكار و القضاء على التلوث و المساهمة في مشروعات المجتمع حتى تزيد رفاهيته. [5] (ص27)

### 2.3.1. مفهوم الميزة التنافسية

أفرزت التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة منافسة حادة إقترنت أيضا بمخاطر الإغراق و الحروب التجارية، الأمر الذي يتطلب أسسا و أدوات جديدة للمنافسة و التميز التنافسي، و هذا بدوره يتطلب تعزيزا للقدرة التنافسية هدف وصول الإدارة إليه ضمانه إتباع إستراتيجيات معينة.

### 1.2.3.1. تعريف الميزة أو (القدرة) التنافسية

تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم الميزة أو (القدرة) التنافسية، و نذكر أهمها فيما يلي:  
تعرف بأنها «قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقيم أعلى و بسعر مساو، أو بقيم مساوية و تكلفة أقل، أو التوفيق بين هذين العنصرين مقارنة بمنافسيها و الحصول على مواقع تنافسية جيدة تسمح لها بتحقيق أداءات إقتصادية عالية لمدة أطول، من جهة أخرى و في ظل شروط السوق الحرة و المفتوحة، و كذا تعديل المنافسة، تتجسد القدرة التنافسية في القدرة على إنتاج منتجات تمر باختيار الأسواق العالمية و تسمح لها بتحقيق و ترقية المردودية لمدة أطول». [45] (ص7)

كما يمكن تعريفه على أنها «القدرة على دعم المنافسة بصفة دائمة. فالمؤسسة ذات القدرة التنافسية لها مجموعة من القدرات تسمح لها حسب ظروف و قوى المحيط بالدخول، التمكنز و النمو في سوق تنافسي، و هي بذلك قادرة على تحقيق أهدافها، مشاريعها و عملياتها». [46] (ص15)

و عرفه " سارج بلوت " على أنها «قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول و الإحتفاظ بحصة السوق، و الأحسن من ذلك ترقيتها (إمكانية التوسع) ممّا يستوجب على المؤسسة التحكم في وظيفتها الإقتصادية عن طريق: [47] (ص6)

– تخفيض حصة الصدفة في منطق تسييرها.

– المعرفة الجيدة بالعوامل المؤثرة في قراراتها.

– قدرة استعمال وسائلها الممكنة في كل المواقع عبر مراحل حياة المنتج.».

و الميزة التنافسية من وجهة نظر " مصطفى أبو بكر " تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، و تحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية. و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.».

[48] (ص13-14)

و في الأخير يرى " طارق رشدي جبه و آخرون " أنّ «الميزة التنافسية مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات، و تنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الإبتكار و التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو إمتلاك موارد بشرية مؤهلة.» [37] (ص55)

و من استعراض التعاريف السابقة، يمكن أن نضع تعريفا شاملا للميزة التنافسية كما يلي:

نعني بالميزة التنافسية قدرة المؤسسة على استخدام طرق و أساليب تعزز مكانتها التنافسية بصفة دائمة و تمكنها من الإستغلال الأفضل لإمكاناتها المادية، المالية، البشرية و التنظيمية التي تحوزها، ممّا يجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط بسبب تقديمها لسلع و خدمات بأعلى قيمة و أقل تكلفة و في الوقت المناسب.

### 2.2.3.1. أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال خمسة أبعاد نستعرضها بإيجاز فيما يلي:

[49] (ص94) ، [38] (ص367-369)

### أ- التكلفة

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا و التي تستهدف لأن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عنصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط، إذ لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف.

و الإنفاق ليس عبئا في حد ذاته طالما يساهم في تحقيق قيمة مضافة، و مع ذلك فإنّ تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها أو تحجيمها يساهم في تحسين الكفاءة و تحديد أسعار تنافسية.

### ب- الجودة

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات و توقعات العميل المعلنة و حتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك يركز المبتكرون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يفكر فيه العميل و ما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، و بذلك تعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا، و لن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات بأعلى جودة أو أكثر إنسجاما مع توقعاتهم.

### ج- الوقت

أدى انعكاس تأثير التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم إلى تزايد الإهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا تنافسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، و يتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال الأبعاد التالية: [50] (ص164)

– التسليم في الوقت المحدد.

– سرعة التطوير.

### د- المرونة

و يقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي من حيث سرعة الإستجابة للتغير السريع في حجم الطلب وخصائص المنتج المطلوب دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة، إذ يمكن التحول من إنتاج منتج ينخفض حجم الطلب عليه إلى آخر يتواجد أو يتزايد الطلب عليه دون خسارة هذا الطلب في سوق حادة التنافس، و تشمل المرونة على ما يلي: [50] (ص164)

– مرونة المقدار.

– مرونة المنتج (المزيج).

### هـ- الابتكار

يعد الإبتكار البعد التنافسي الأخير و الذي يشير إلى عملية بناء سلع و خدمات جديدة، أو تطوير طرق أفضل لإنتاج و تقديم السلع، و يبقى خلق بيئة عمل داخلية تشجع على الإبتكار من أهم تحديات الإدارة لتحقيقه.

### 3.2.3.1. إستراتيجية التنافس و مصادر الميزة التنافسية المتواصلة

تتجه إستراتيجية التنافس إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمؤسسة و مزاياها النسبية و استخدامها لتدعيم موقفها التنافسي في مواجهة المتغيرات البيئية. [35] (ص76)

و تتحدد هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مكونات أساسية هي: [51] (ص227)

**1- طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع وهكذا.

**2- حلبة التنافس:** وتتضمن إختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

**3- أساس التنافس:** و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.

و يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كلّ الأصول و المهارات التي تحوزها المؤسسة، و يعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة مثل إسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع و يتصف بالتميز عن المنافسين [37] (ص101)، أمّا المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين و يعد النموذج الإداري أحد الأسس الذي يمكن الإستناد إليه في بناء هذه المهارة لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، و الفكرة الأساسية هنا تكون في إختيار المؤسسة للأصول و المهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها و من ثمّ يمكن إستمرارها على مدار الزمن. [52] (ص105)

و يمكن القول بأنّ هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي و التنافسي للمؤسسة و هي: [53] (ص84)

1- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معيّن من السوق.

2- أن تكون مستمرة و متواصلة نسبياً، و بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة الأخرى.

3- أن يكون أثرها ملموساً و ملحوظاً.

### 3.3.1. المسؤوليات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية

إنّ الحديث عن القدرة التنافسية للمؤسسة لا بد أن تثير تساؤلا مؤداه هل نقصد بالقدرة التنافسية تنافسية المدير أم المؤسسة؟ و الإجابة ببساطة تكون بالإثنين معا، فلا يكفي أن يتميز المدير أو القائد الأعلى للمؤسسة بسمات القائد المتميز بل يتطلب الأمر أيضا قدرة تنافسية نظام المؤسسة ككل.

#### 1.3.3.1. مسؤوليات الإدارة المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية

في ضوء الواقع الجديد و تحدياته، تتبلور المسؤولية الأساسية للإدارة في العمل على تنمية و تدعيم أفكار و مفاهيم جديدة تتعامل بكفاءة مع ظروف هذا الواقع الجديد و معطياته الحالية و تداعياتها المستقبلية وتعكس الأولويات التالية: [39] (ص116)

- إدراك معنى التحولات في نظام الأعمال العالمي، و الإعداد للتعامل معها وفقا للأسس و المعطيات العالمية و ليست الأسس المحلية المعتادة.
- إتخاذ السوق العالمي مجالا لنشاط المؤسسة، و البعد عن الإنحصار في السوق المحلية.
- التعامل في السوق المحلية بمفاهيم و معايير السوق العالمي.
- إتباع منهجية إدارية جديدة تقوم على إطار فكر متميز يوافق معطيات العصر و يتعامل بإيجابية مع مصادر التغيير و يستشرف أوضاع المستقبل.
- إستيعاب التقنيات المتجددة و توظيفها في تطوير و تحديث العمليات و المنتجات.
- توظيف التقنيات الإدارية المعاصرة لبناء قدرات تنافسية أعلى و توجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة، من تلك التقنيات ما يلي:

◀ إدارة الموارد البشرية : و يتجسد الإهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية و الإختيار و التدريب و التنمية و الحفز و تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي، و ذلك من خلال الإدارة الفاعلة التي تستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها. [44] (ص585)

◀ إدارة الجودة الشاملة : حيث تعتبر الأساس الفكري للتميز و هي تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل و نواحي الأداء، و يشكل هذا التطوير مسؤولية تضامنية للإدارة العليا و الإدارات و الأقسام و فرق العمل و الأفراد سعيا لإشباع حاجات و توقعات العميل، و يشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع الموردين و مروراً بعمليات التشغيل و حتى التعامل مع العميل بيعة و خدمة، و يتوجه مدخل الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة و خفض التكلفة و زيادة الحصة السوقية و النمو. [42] (ص178-179)

◀ **إدارة المعرفة** : تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين من ناحية، وتسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد من ناحية أخرى [39] (ص123)، والمعرفة هي نتائج العلم والفكر الإنساني وخبرات التطبيق والممارسة سواء الكامنة في عقول البشر أو المعلنة، ويعبر الرصيد المعرفي عن ثروة المؤسسة من العلم والفكر والخبرات وأساس ميزتها التنافسية. [39] (ص71)

◀ **الإدارة الموجهة بالوقت** : وتعني استثمار الوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم، وبالتالي فإنّ الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعلاء المرتقبين، كما تميل الإدارة المعاصرة إلى فكرة العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك. Just in time and not just in case. [41] (ص191)

### 2.3.3.1. التوجهات السلوكية لقادة التميز

في ضوء التحليل السابق نستطيع رصد مجموعة من المواصفات التي ينفرد بها قادة التميز وتكون على هيئة توجهات أو استعدادات سلوكية أكثر منها خصائص شخصية ثابتة أو جامدة وتتلور فيما يلي:

#### أ- التوجه الإستراتيجي

يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار ومنهجية الإدارة الإستراتيجية كإطار فكري متكامل يسترشدون به في ممارسة أعباء القيادة ويتوجهون من خلاله إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها بعد أن يقوموا بترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون معهم، ويفيد التوجه الإستراتيجي لقادة التميز معنى تفهمهم للمناخ المحيط بالمؤسسات وتأثيره على فرص النجاح في تحقيق أهدافها، ومن ثمّ أهمية استيعاب متغيراته واستثمارها في بناء إستراتيجية وخطط المؤسسة. [41] (ص289-290)

#### ب- التوجه التسويقي

ينطلق قادة التميز من اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي يتعاملون فيه وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين، ويتضمن تعبير "السوق" الإطار الخارجي الذي تتعامل فيه المؤسسة أي كانت طبيعتها وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها، ويفتضي التوجه التسويقي لقادة التميز أن يتوجه الجزء الأكبر من جهودهم إلى

التعامل مع عناصر السوق و التواصل مع أطرافه الفاعلة، إنّ قادة التميز يتواجدون في السوق بشكل عملي - و إنّ لم يكن بالضرورة تواجدا ماديا - يتابعون ما يجري فيه من معاملات و يرصدون المتغيرات و يقدرّون المواقف و يقررون الإستجابات المناسبة المحققة لأهداف المؤسسة. [41] (ص289-290)

### ج- التوجه العولمي

يتفوق قادة التميز بكونهم أوائل من أدركوا التحول الجذري في ظروف أوضاع العالم المعاصر، بفعل مجموعة المتغيرات التي أنتجت ما أطلق عليه بالعولمة، و حتى ينجح المدير (ضمن هذا الإتجاه المتنامي لعولمة الأعمال) يتعيّن أن يسعى لاكتساب أو التحلي بالخصائص التالية: [44] (ص408)، [42] (ص52)

- إجادة لغة أجنبية على الأقل و التكيف مع بيئات أعمال و متطلبات أسواق مختلفة كعملاء و موردين و منافسين و متحالفين شركاء.
- القدرة على فهم واحترام معتقدات و قيم و اتجاهات تنشئها ثقافات مختلفة، و تفهم ضوابط و معايير حكومية مختلفة من سوق لآخر.
- اكتساب مهارات التعلم من المقارنة و الإقتداء بمنافس نموذجي ليس فقط محليا بل على نطاق عالمي.

### د- التوجه الإنساني

يتعامل قادة التميز مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة و إدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية و طاقات معرفية تضيف للمؤسسة قدرات هائلة على التنافس و تحقيق التميز، و لا يصدر قادة التميز في تعاملهم مع الموارد البشرية عن انفعالات عاطفية و مشاعر " إنسانية " بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة و أهداف استراتيجية يعملون على تحقيقها لصالح مؤسساتهم و يقتنعون بأنّ الوصول إليها لا يتم إلا عبر الأداء البشري المتميز لعاملين ذوي معرفة و مهارة، [39] (ص68) و يستند التوجه الإنساني لقادة التميز إلى مفهوم راق و متطور لمنهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع البنية الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و تطبقها القيادات المختلفة لاستقطاب واختيار و توظيف و إدارة الأداء لعناصر مختارة من العاملين ذوي المعرفة، ثمّ تعويضهم عن جهودهم و إبداعاتهم في الأداء وفق نظم متقدمة للمكافآت و الحوافز تصل إلى أشكال من المشاركة في الأرباح و الحصول على أسهم مجانية من أسهم المؤسسة. [41] (ص294-295)

### هـ- التوجه للتغيير

يرى قادة التميز أنّ التغيير مهمة رئيسية من مهام القيادة يقبلون عليه دون انتظار حدوث مشكلات أو مخاطر تجعل التغيير محتما، بل هم يبادرون بالتغيير المخطط الذي يستهدفون من وراءه

- تعظيم فرص المؤسسة في تحقيق غايتها و احتلال مركز تنافسي متقدم تتفوق به على المنافسين، و يستخدم قادة التميز مدخلا منطقيا لإحداث التغيير يتكون من العمليات التالية: [41] (ص294-295)
- رصد مواطن القوة في المؤسسة و خبرات العاملين و ابتكاراتهم التي يمكن توظيفها في إحداث تغييرات لا يتوقعها المنافسون.
  - مراجعة مستوى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة و خدماتها و رصد توقعاتهم.
  - اختيار مجال التغيير الذي يعد بدرجة عالية من التأثير على الأسواق و العملاء.
  - تصميم أشكال و حدود التغيير و ترتيب متطلبات تنفيذه.

### و- التوجه للجودة

يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار الجودة، فهم يمارسون الدور الأساسي في بناء و تفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة و حشد أفراد المؤسسة خلفها، و يقوم قادة التميز بالدعوة إلى فكر الجودة الشاملة باعتباره أحد المقومات الأساسية لبناء المؤسسات القادرة على التنافس و إرضاء العملاء.

[41] (ص297)



## خلاصة الفصل الأول

مما سبق ذكره نستخلص ما يلي:

- إنّ بلوغ المؤسسة لأهدافها بكفاءة و فعالية مرهون بقدرتها على القيام بإنتاج السلع و الخدمات ثمّ تسويقها باستخدام مواردها البشرية و المالية من جهة، و بمدى نجاح إدارة المؤسسة في تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة كلّ وظيفة على حدى من جهة أخرى.
- إنّ وظائف الإدارة ذات طابع إداري يقوم على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين بينما وظائف المؤسسة ذات طابع فني تنفيذي تخصصي، و من هنا فإنّ وظائف الإداري سوف تقوم بإدارة الجوانب المختلفة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.
- إنّ الكفاءة ترتبط بمستوى و درجة استخدام الموارد أمّا الفعالية فإنها ترتبط بمستوى و درجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد و بالتالي فإنّ الكفاءة شرط للفعالية و من ثمّ لن يكون الأداء فعّالاً حتى يكون كفناً.
- يؤكّد الفكر الإداري المعاصر ضرورة التحلي بنظرة شمولية متكاملة للإدارة، إذ يجب إحداث التكامل بين الإدارة العلمية (في عملية البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل)، و إحداث التكامل بين المدخل الرياضي و المدخل السلوكي (أي اتخاذ القرار مادياً و عدم إغفال الجانب البشري في التنفيذ)، كما أنه يتوجب الأخذ في الحسبان مدخل النظام و ذلك بالنظر إلى العمل كمدخلات و عمليات و مخرجات تتفاعل مع البيئة و تتوازن معها، و المدخل الموقفي و ذلك بأخذ عناصر الموقف في الحسبان عند الإدارة.
- تتجلى خصائص الإدارة المعاصرة فيما يلي: إدارة تعمل في المستقبل، إدارة تؤمن بالإنسان، إدارة مرنة و متكيفة، إدارة تسعى إلى التميز، إدارة تسعى إلى العملاء، إدارة تستوعب التقنيات.
- إنّ رصد معطيات الواقع الجديد أكد أنّ أهمّ التغيرات في بيئة الإدارة هي التغيرات التي حدثت في ملامح هذه البيئة ممثلة أساساً في اشتداد حدة المنافسة المحلية و العالمية ممّا حمل على عاتق المديرين مسؤوليات و جعل الإدارة المعاصرة تتبع تقنيات و أساليب جديدة في محاولة لها لتعزيز قدرتها التنافسية.
- تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بجملة من الأبعاد تتمثل في التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، و الابتكار، و بتعبير أكثر تحديداً يمكن للمؤسسة أن تتمايز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من هذه الأبعاد.

## الفصل 2

### إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

إدارة الجودة الشاملة تعبير شاع استعماله في أدبيات الإدارة المعاصرة كأسلوب من أساليبها لتحقيق التميز، يعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المؤسسات، إذ أكد كل من ديكسون وتزنكوتا ( DICKSON and CZINKOTA 1996 ) أن [54] (ص178):  
 دعم القدرات التنافسية يقتضي ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TOM\* والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية.

وليست إدارة الجودة الشاملة نشاطا منعزلا عن باقي أنشطة وفعاليات المؤسسة بل هي نظام يتكامل مع نظم المؤسسة الإدارية و الإنتاجية والتسويقية ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته مما يجعل تطبيقه يقتضي إدخال تغييرات وتحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات في إطار منهجية متكاملة تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة سلعها أو خدماتها لتحقيق رضا العملاء.

ونجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ضمانه مقدرتها على إرضاء العملاء وتحسين اقتصاديات الأداء والقيمة الإقتصادية للمؤسسة.

توضيح الفكرة يكون من خلال المباحث التالية:

❖ 2.1. المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

❖ 2.2. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.

❖ 3.2. اقتصاديات الجودة الشاملة.

## 1.2. المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

لقد تبلورت آفاق حركة إدارة الجودة الشاملة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها ثم امتدت سبل تطبيقها في كافة الميادين الإقتصادية الأخرى إذ شملت القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة بتطور تدريجي حتى أصبح الآن مدخلا شاملا لكافة الأبعاد المقترنة بتقديم السلع والخدمات إبتداءا من التعامل مع الموردين وحتى وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك الأخير، ليختلف بذلك عن مفهوم الإيزو. تأسيسا على ما تقدم ولإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ارتأينا تناوله ضمن المطالب التالية:

❖ 1.2. مفهوم الجودة.

❖ 2.2. ماهية إدارة الجودة الشاملة.

❖ 3.2. إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الجودة العالمية الإيزو.

### 1.1.2. مفهوم الجودة

إنّ تطبيق الجودة في المؤسسة يمكنها من تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي، ويترتب على رداءتها نتائج سلبية تتعلق أساسا بالتكاليف الإنتاجية وباستمرارية المؤسسة.

#### 1.1.1.2. تعريف الجودة

هناك العديد من التعاريف للجودة ومن تلك التعاريف مايلي:  
يعرّف " المعهد الأمريكي للمعايير " الجودة على أنها: «جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة». [55] (ص13)  
وتصف " المعايير البريطانية" الجودة بأنها«مجمّل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبات معلنّة أو مفترضة» [56] (ص7)  
كما يعرف " JURAN" الجودة على أنها «الملاءمة للغرض أو الاستعمال». [41] (ص129)

أما " أحمد محروس محرم ومحمد عماد فهمي " فيعرفانها على أنها: «مجمّل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طول فترة الاستخدام المتوقعة». [57] (ص2)

أمّا التعريف الأخير ل "سونيا محمد البكرى" والتي تعرفها وفقا لعدة أبعاد تتعلق بإرضاء المستهلك وهي: [58] (ص113-114)

- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة.
  - الاعتمادية: ويشير هذا البعد إلى الاتساق والثبات في الأداء.
  - الصلاحية (الفترة الزمنية): ويشير هذا البعد إلى مدة بقاء أو صلاحية المنتج أو الخدمة.
  - الخصائص الخاصة: ويشير هذا البعد إلى الخصائص إضافية في السلعة أو الخدمة مثل: الأمان، سهولة الاستخدام، أو التكنولوجيا العالمية.
  - التوافق: ويشير هذا البعد إلى مدى تطابق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك والأداء الصحيح من أول مرة.
  - خدمات ما بعد البيع: ويشير إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل: معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك.
- لقد تم التعرض فيما سبق لبعض التعاريف المتداولة للجودة والأبعاد المختلفة لها، ولكن أيا كان التعريف الذي نتبناه وأيا كانت الأبعاد التي تم التركيز عليها فإن الهدف النهائي للجودة هو تحقيق رضا المستهلك.

### **2.1.1.2. محددات الجودة**

إنّ الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات نذكرها فيما يلي: [58] (ص115-116)

#### **أ. التصميم**

- يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويفترض أن يصمم المنتج على ضوء نتائج دراسات السوق التي تستهدف: [55] (ص14)
- تحديد أنواع العملاء الذين تخدمهم المؤسسة.
  - التعرف على دوافعهم وقدراتهم الشرائية وعاداتهم الاستهلاكية.
  - تحديد خصائص أو مواصفات المنتج كما يتوقعها العملاء.
  - تحديد خصائص المنتجات المنافسة.
  - تحديد حجم الطلب على كل منتج بما يساعد على تحديد مدى مناسبة الإنتاج النمطي إن كان الطلب كبيرا ومستمرا، أو الإنتاج حسب الطلب إن كان محدودا متقطعا.

#### **ب. التوافق مع التصميم**

ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة لغرض التصميم، وهذا يتأثر بمجموعة من العوامل منها القدرات الإنتاجية (قدرات الآلات، مهارة العاملين، التدريب والحوافز)، كما يعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

### ج. سهولة الاستخدام

إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية كبيرة في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وأمنة وفقا لما هو مصمم لها.

### د. الخدمات بعد التسليم

من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع، إلا أن هناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي لاختلاف الأداء عن ما هو متوقع وفي هذه الحالات لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

## 3.1.1.2. النتائج المترتبة على رداءة الجودة

تؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات وخاصة في النواحي التالية:

### أ. فقدان القدرة على الاستمرار في العمل

تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة المؤسسات وفقدانها القدرة على الاستمرار، حيث تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة المؤسسة وتدهور صورتها في ذهن المستهلكين، مما يؤدي إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك مجال الأعمال. [59] (ص 77)

### ب. المسؤولية عن الأخطاء المحتملة

إن هناك جانب هام يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمؤسسة عن أي أضرار تحدث نتيجة للإصابات أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم الرديء أو التنفيذ، ويلاحظ أن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة لمسئوليتها عن الأخطاء المحتملة قد تكون باهضة وخاصة إذا ما كانت هناك أحجام أو أعداد كبيرة من الوحدات المعيبة. [60] (ص 20)

### ج. الإنتاجية

تعني الإنتاجية مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة، ويعبر عنها في فترة معينة باستخدام المقياس التالي: [61] (ص 23)

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{كمية المنتج أو الخدمات المنتجة}}{\text{كمية الموارد المستخدمة}} ، \text{ وللإنتاجية والجودة صلة}$$

قوية ببعضهما إذ تؤثر الجودة الرديئة تأثيرا سلبيا على الإنتاجية، وقد كان هناك اعتقاد بأن الارتفاع الجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة وتخفيض الإنتاجية، ولكن هذا الاعتقاد ثبت خطأ ويمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسات. [57] (ص 1)

ويؤكد "ديمبج" على وجود علاقة إيجابية بين الجودة والإنتاجية ويذكر أن تحسين الجودة يحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للألات إلى تصنيع للمنتجات وتقديم خدمات أحسن، ومن هنا يمكن القول بشكل قاطع أن تحسين الجودة سوف يؤدي إلى تخفيض المعيب وهذا يعني تحسين

**د. التكاليف**

تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معنية من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة و تكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وتكاليف النقل وتكاليف التعامل مع شكاوي الزبائن غير الراضين والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة. [62] (ص299)

ويمكن القول أنّ هذه المخاطر والتكاليف تؤكد ضرورة تبني نظام شامل للجودة يحقق مزايا ومنافع لكل من المؤسسة والزبون، فالمؤسسة تستفيد من نصيب سوقي متزايد و ربحية متزايدة، بينما يستفيد الزبون من انخفاض تكلفة السلعة، ومن استفادة أكبر من السلعة أو الخدمة.

**2.1.2. ماهية إدارة الجودة الشاملة**

لقد أصبح ينظر لمفهوم الجودة في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، حيث أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية يطلق عليها مصطلح إدارة الجودة الشاملة.

**1.2.1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة**

تتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة ويمكن عرض أهمها كما يلي:

يعرّف "عبد المحسن توفيق محمد" إدارة الجودة الشاملة على أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين». [55] (ص74)

ويعرفها "بدوي محمود الشيخ" على أنها: «مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة بهدف تعبئة الجهود الجماعي للمنشأة ككل لكي تحقق أعلى رضا للعميل بأقل تكلفة ممكنة» [63] (ص113)

وهناك من يفصل بين مكونات إدارة الجودة الشاملة إذ يرى بأنّ: [10] (ص107-108) الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر. أمّا الجودة: فإنها تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها، أو تلافي العيوب والنواقض منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

بينما الشاملة: فإنها تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم، كون المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة.

أمّا " TOSHIO KONDO " فيعرفها على أنها " نظام يدمج كل المجهودات لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل إقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للزبون". [64] (ص42)

ويمكن أن نحتفظ في هذا المقام بتعريف " أحمد سيد مصطفى" الذي يعرف إدارة الجودة الشاملة كما يلي: [59] (ص62)

«إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة، ويتوجه بأهداف عريضة تتمثل في تحسين الجودة، خفض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة».

### 2.2.1.2. أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من القواعد الفكرية والمرتكزات الفلسفية يمكن أن نسميها بالأساسيات نذكرها فيما يلي:

#### أ. التركيز على المستهلك ورضاه

وهي الجهود الموجهة على تأسيس إحتياجات وتوقعات المستهلك بناؤها في المنتجات وذلك منذ مرحلة تصميم المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع، و التحقق من تنفيذ الالتزام بتحقيق الرضى لدى المستهلك. [65] (ص520)

#### ب. التزام الإدارة العليا

إنّ القرارات المتعلقة بالجودة الشمالية تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإنّ التزام الإدارة العليا بدعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاحها ويؤكد "مارتين" (MARTIN 1993) أنّ إلتزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية: [66] (ص101)

- تعزيز ثقافة الجودة الشاملة.
- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للأنظمة وأهدافها.

#### ج. سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية

تتظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأفراد العاملين فيها على أنها علاقة زبون ومورد داخلي، ومن هذا المنطلق نجد أنّ مفهوم الزبون والمورد الداخلي يعتمد على علاقة تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات، بحيث يؤثر مستوى

جودة كل مرحلة بمستوى أداء جودة المرحلة الثانية، فكل وحدة إدارية أو فرد يتوقع أن يمون بمنتج عالي الجودة ويقدم للآخرين منتجا بجودة عالية، وهذا ما يسمى بالجودة المرئية وصولا إلى تحقيق الجودة الكلية، ونخلص مما تقدم إلى نتيجة مفادها أن رضا الزبون الخارجي قائم على مفهوم سلسلة رضا الزبون الداخلي. [67] (ص49)

#### د. المساهمة الجماعية و فرق العمل

يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن دون العمل الجماعي أو فرق العمل بالإضافة إلى تطوير المرونة في جعل قوة العمل أكثر فاعلية فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب لها. [65] (ص505)

#### هـ. التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة حتى تحافظ على وضعيتها التنافسية، فلا يكفي التوقف عند النتائج الجيدة والمربحة والتي تحقق رغبات الزبائن، وإنما لا بد لها أن تقوم بالبحث المستمر عن التحسينات والذي يركز على كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر. [68] (ص97)

و بذلك يتطلب التحسين المستمر ما يلي: [67] (ص198)

- متابعة تنفيذ العمليات و رصد المشاكل باستمرار من أجل التدخل لحلها مباشرة.
- دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين.

#### و. استخدام مدخل النظم

بالنظر إلى المؤسسة كمؤسسة متكاملة ذات مكونات مترابطة وتتأثر فيما بينها وأنها نظام كلي مفتوح بشكل واسع على البيئة.

مما يفرض عليها ضرورة التكيف مع المتغيرات البيئية وعلى رأس هذه المتغيرات العملاء.

[69] (ص71)

#### ن. تأكيد الجودة

من أجل تحقيق وضمان الجودة الشاملة في العمل داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات، يحتاج الأمر إلى تبني أسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة لجميع مراحل تنفيذ العمل إلى جانب استخدام الرقابة والتقييم بعد إنجاز كل مرحلة وأيضا الرقابة والتقييم النهائي بعد الانتهاء من إنجاز العمل.

[67] (ص50)

#### ل. منع الأخطاء والوقاية منها

إنّ العمل وفق منطق الجودة الشاملة في مفهوم الإدارة المعاصرة ينص على أن يتم العمل صحيح



من أول مرة Doing Right Things Right the First time كما ينص على أهمية العمل بدون أخطاء Zero Defect . [39] (ص55) وهذا يتطلب الكثير من البيانات والمعلومات بالإضافة إلى القيام بالتحليل الإحصائي لها لغرض اختبار الأشياء الصحيحة وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام. [65] (ص496)

### ك. استخدام مدخل الحقائق في اتخاذ القرار

إنّ اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء إلى اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة. [66] (ص102)

## 3.2.1.2. عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي يزداد فهمنا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يحسن بنا استعراض النقاط الأربعة عشر التي وصفها "ديمج" رائد الجودة الشاملة بالمتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. نذكرها فيما يلي: [60] (ص60-61) ، [70] (ص104-105)

1. تثبيت ووضع هدف مشترك نحو تحسين المنتجات والخدمات والبقاء في مجال الأعمال.
2. الإيمان بالفلسفة الجديدة والتكيف معها (الإنتاج بأعلى جودة).
3. توقف الاعتماد على أسلوب الفحص والتفتيش الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة والاعتماد على أساليب الرقابة الإحصائية.
4. توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين من أجل الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة، وعدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء و إنما الجودة العالية.
5. التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية ومنه تخفيض التكاليف.
6. وضع برامج تدريبية للعاملين لرفع مستواهم وتدريبهم على متطلبات الجودة ومهارتها.
7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين آدائهم وفقاً للتوجهات المختلفة و تعميق توجيهات المشرفين نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.
8. إبعاد الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو تقديم المقترحات للتحسين ومعرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلها تعمل سوية وبروح متفائلة كفريق واحد إنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
10. منع الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات والتي تحت على البحث عن مستويات جديدة من

الإنتاجية بدون توفير الطرق لتحقيق ذلك.

11. إلغاء سياسة النصيب الكمي والأهداف الرقمية، فإجبار العاملين على إنتاج كمية محددة مسبقاً سوف يؤدي إلى الإحباط في كثير من الأحيان حيث أن كل العاملين لا يعملون بنفس السرعة والجودة المطلوبة، والنتيجة الأخرى من سيئات النصيب الكمي هو أن العامل سيوقف العمل بمجرد انتهاء نصيبه المحدد.

12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي حتى يعمل كل فرد بحرية و كفاءة من أجل المؤسسة.

13. تشجيع التعليم والتطوير المستمر إذ يجب تعليم الإدارات وقوى العمل على الطرق الحديثة ومنها العمل الجماعي والطرق الإحصائية، فالتدريب والتعليم عاملين أساسيين لتمكين العاملين من القيام بأعمال ومهام جديدة تتطلب مهارات جديدة.

14. اتخاذ الإجراءات لتحقيق التغيير من طرف الإدارة العليا وذلك بوضع الخطط لتحقيق هدف الجودة وتنفيذ برنامج خطة شاملة يلتزم بها.

### 3.1.2. إدارة الجودة الشاملة و الأيزو

أسفر الإهتمام المعاصر بموضوع الجودة عن نشأة اهتمام دولي عالمي أفرز معايير دولية لها مكانتها، وأهمها معيار الأيزو والذي يخط الكثير بينه وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

#### 1.3.1.2. مفهوم أنظمة الجودة إيزو9000

الأيزو(ISO) (\*) 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها(سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء. [71] (ص109)

وتتكون هذه السلسلة من الأنواع التالية: [56] (ص29)

-الأيزو9001: وهي المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الإختبار، التركيب والخدمة، وتنطبق هذه المواصفة على الشركات التي تتعامل في منتج ما، منذ التصميم حتى التسليم إلى الزبون والخدمة ما بعد البيع.

-الأيزو9002: وهذه المواصفات تغطي كل المجالات السابقة ما عدا التصميم والتطوير والخدمة ما بعد البيع، وتنطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج، الفحص، الإختبار و التركيب.

-الأيزو9003: وتغطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط ولا تطبق إلا في حالات الجودة.

-الإيزو 9004: تشمل التوجيهات والإرشادات الخاصة بتسيير الجودة وبيان عناصر نظام الجودة. هذا ونشير أنه قد أجريت تغييرات رئيسية في بنية المواصفات مع الإحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للمواصفات السابقة، وقد اكتملت التعديلات وتم إصدار المواصفة في 2000/12/15 وبما يجعلها تنسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة. [69] (ص69)

- وتتمثل فوائد الحصول على شهادة المطابقة إيزو 9000 فيما يلي: [55] (ص154)
- يساعد المؤسسة على زيادة نصيبها في السوق عن طريق التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على هذه الشهادة، و منه زيادة القدرة التنافسية.
- تكوين صورة طيبة عن المؤسسة في بيئة الأعمال بإقناع الزبائن والمتعاملين معها بأن المؤسسة جادة في أمور الجودة.
- التمتع بميزة التقدم للعطاءات التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة في المتقدمين.
- زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح، حيث هناك صعوبة في الشراء من أي مؤسسة دون حصولها على هذه الشهادة. [72] (ص49)
- إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية التي تشترط وتفضل الحصول على شهادة المطابقة.
- تجنب الأضرار أو الأخطاء المترتبة عن سوء أو عدم الجودة، عن طريق التصميم و التركيب و الإنتاج الجيد.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.

### **2.3.1.2. خطوات الحصول على شهادة إيزو 9000**

إنّ عملية تأهيل المؤسسات للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية يعد جهدا مشتركا بين المؤسسة ذاتها بقيادة الإدارة العليا والفريق الاستشاري المختار لهذا الغرض، ولا يمكنها النجاح إلا في إطار خطة واضحة المعالم للوصول إلى الهدف ويمكن إبراز خطوات الحصول على شهادة إيزو 9000 فيما يلي: [55] (ص155)

في البداية يجب على إدارة المؤسسة أن تقتنع بأهمية الجودة في تحقيق أهدافها مع وجود اتجاه إيجابي لديها بأهمية شهادة الإيزو، إضافة إلى إلمام المسؤولين داخل المؤسسة بمكونات شهادة إيزو 9000 ومكونات نظام الجودة المتطابق معها، بعدها تأتي مرحلة مناقشة هذه المواصفات واختيار النظام المناسب ولفهم النظام جيدا يمكن الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية، ثم تشكل فرق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة معينة وتدريب أعضاء الفريق على مختلف جوانب نظام إيزو، و يقوم هذا الفريق بوصف نظام الجودة الحالي بالمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف به مع وضع خطة لتحديد مراحل العمل وجدول زمني لتنفيذ كل مرحلة لتسهيل كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة

بالجودة وظروف المؤسسة، عند نهاية هذه المرحلة يستطيع الفريق وضع دليل في عمل مراجعة الجودة يتضمن الإجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقاً لشهادة إيزو 9000.

المرحلة الموالية تهتم بالعاملين حيث يدرب هؤلاء على الطرائق والإجراءات اللازمة لتنفيذ النظام، إضافة إلى إحداث التفسير المناسب في الهيكل التنظيمي بشكل ينطبق مع متطلبات النظام مع تحديد موعد تنفيذه، بعد تنفيذ النظام تكون مراجعته بواسطة استشاري خارجي بعد عدة أشهر للتأكد من أن المؤسسة بوضعها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة إيزو 9000، في حالة وجود أي قصور في النظام الحالي تتخذ الإجراءات التصحيحية للمعالجة، ثم يراجع النظام بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي قصور، إضافة إلى ترتيب مراجعة مبدئية من قبل إحدى الوكالات الخارجية والمتخصصة في تطبيق النظام وتتخذ إجراءات تصحيحية بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي.

أخيراً يجري تقييم رسمي من قبل إحدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنح الشهادة ويجب على المؤسسة الاستمرار في عملية تحسين الجودة بعد التسجيل وحصولها على شهادة إيزو 9000 حتى لا تسحب منها مرة أخرى.

### **3.3.1.2. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و إيزو**

يمكن إيجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الجودة العالمية إيزو 9000 فيما يلي: [67] (ص70)

- يتضمن نظام الجودة العالمي إيزو 9000 إطاراً عاماً يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية شاملة من أجل تحقيق الرضا لدى العميل خاصة بكل مؤسسة.

- لا يركز نظام الجودة العالمي على مبادئ التحسين المستمر للمنتج بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية واعتبار هذا الهدف أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة. [73] (ص69)

- لا يركز نظام الجودة العالمي بشكل كافي على العميل بينما يتركز الجهد الأساسي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العميل من خلال توفير كافة المتطلبات القادرة على إشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته المتنامية باستمرار.

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من الإيزو، فمواصفات الجودة تمثل نظاماً لإدارة الجودة يتم التركيز فيها كتابة على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل، ومن ثم فإنّ

التركيز على مواصفات الجودة يكون على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، وفي المقابل فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد والطموحات، والدوافع، والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في مواقع العمل تصبح أيضا موضع اهتمام، وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، والعاملين، وأصحاب الأموال، إضافة إلى المتطلبات الفنية. [59] (ص65)

- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدمتها في حين أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء.

- جميع المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو، خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل المؤسسة العالمية للمعايرة، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المؤسسة بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلها نموذج خاص بها ولها الحرية في التصرف.

- شهادة الإيزو مهمة للشركات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما الشركات الكبيرة العالمية فقد تخطت هذه المرحلة وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة القوية المحلية و العالمية.

وهكذا فإن الإيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، ويمكن القول أنهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان، حيث أنه من الممكن أن تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو دون أن تكون متبينة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو، حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها، وعلى الجانب الأخير يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو وهذا أفضل.

## **2.2. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**

العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمؤسسة وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة، وتطبيق هذا النظام لا ينشأ من فراغ ولا يعمل بفعالية معزولا عن باقي عناصر المنظومة الإدارية، وبذلك فإن تطبيقه يتطلب توافر مقومات مهمة لبنائه وبلوغها يقتضي إحداث تغييرات جوهرية وتحسين مستمر للإنجاز والأداء بهدف تحقيق المكانة السوقية الملائمة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة.

تأسيسا على ما تقدم ولتوضيح الفكرة ارتأينا تناولها ضمن المطالب التالية:

❖ **1.2.2. الأبعاد الإستراتيجية.**

❖ **2.2.2. التغييرات المطلوبة.**

❖ **3.2.2. التحسينات المستمرة.**

### **1.2.2. الأبعاد الإستراتيجية**

تتبلور عناصر المنظومة الإدارية والتنظيمية اللازمة لقيام وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة في بناء إستراتيجي واضح يتضمن رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ومجموعة الخطط والسياسات الموجه للأداء في كافة مجالاته.

#### **1.1.2.2. رسالة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**

رسالة المؤسسة تعبير واضح عما تريد أن تكون عليه مستقبلا، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمؤسسة وإلى أين تريد الوصول إليه في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها [41] (ص69)، وبالتالي فرسالة المؤسسة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يكون في الأجل القصير أو المتوسط بل يكون في الأجل الطويل [67] (ص77)، وفيما يلي أهم الإرشادات الخاصة بإعداد رسالة المؤسسة: [51] (ص53)

- تتصف الرسالة بأنها عبارة أو جملة شاملة وجامعة سهلة الفهم ومكونة من فقرة واحدة تصف مجالات النشاط الرئيسية للمؤسسة.

- تعمل الرسالة على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة إستراتيجية المؤسسة.

- يتم نشر رسالة وإبلاغ العاملين بها على المستوى الداخلي، كما يتم توصيلها إلى عملاء المؤسسة وعلى نطاق واسع.

وتتكون رسالة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة من الجوانب الرئيسية التالية:

[67] (ص77)

- الريادة في الجودة تكون من خلال التميز والتفوق على المنافسين وذلك بتقديم سلعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة(منفعة).

- المحافظة على الريادة في الجودة يكون بمدى التقدير والاهتمام بزبائن المؤسسة وتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم.

- التحسين المستمر للجودة و رضى العميل هما ضمان بقاء واستمرار المؤسسة في الأجل الطويل.

### 2.1.2.2. أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تريد المؤسسة الوصول إليها وتشارك في تحقيقها أغلب أو كل قطاعاتها ومستوياتها، ويجب أن تتصف هذه الأهداف بما يلي: [74] (ص66)

- أن يؤدي إنجاز هذه الأهداف إلى تحقيق رسالة المؤسسة.
- أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة أي أنها أهداف قابلة للتحقيق ومنسجمة مع ما لدى المؤسسة من إمكانيات.
- أن تصاغ صياغة كمية حتى تكون الإدارة على بينة من مدى تحقيقها بوضع أدوات القياس وآليات المتابعة والتقييم.

وتتمثل الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي: [38] (ص464)

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر التنظيم (كافة أنظمة المؤسسة).
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة وتعاملها مع المتغيرات (قدرة عالية في الفرص وتجنب المخاطر).
- ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.
- زيادة القدرة الإجمالية للمؤسسة على تحقيق النمو والاستمرار.

### 3.1.2.2. خطط وسياسات الجودة الشاملة

تمثل الخطط والسياسات أساس البناء الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وهي آلية ترجمة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس.

#### أ. الخطط الإستراتيجية

تعبّر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية [41] (ص71)، وتشمل خطة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة مجموعة من التغييرات في شتى المجالات داخل المؤسسة: ثقافتها، فلسفتها، عملياتها، أنظمتها، سياستها، إجراءاتها... إلخ، بما يخدم الإستراتيجية، كذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة سلعتها أو خدماتها لتحقيق رضا العملاء.

ويتم دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المؤسسة من أجل تحديد النواقص في مسعى لتوفير احتياجات وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، وتشتمل هذه الاحتياجات على كافة المتطلبات

و المستلزمات سواء على الصعيد المادي أو المعنوي وخطوة لاحقة يتم ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية يسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة لإستراتيجية المؤسسة وهي إدارة الجودة الشاملة. [67] (ص80)

### ب. سياسة الجودة الشاملة

تمثل السياسات الإطار المرجعي لعملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة وتتبع مباشرة من الخطط وتمتد لتربط عملية التخطيط الإستراتيجي بالتنفيذ [74] (ص67)، وتشمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين والرؤساء نحو إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، ونعرض قواعد ومرتكزات هذه السياسة فيما يلي: [67] (ص82)

- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم منتج أو (خدمة) خال من العيوب، وتقديم أكبر منفعة لهم.
- الإتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن.
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وبدون أخطاء مستخدمين أسلوب تأكيد الجودة وأكفاً الأدوات الرقابية.
- تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى كل من يعمل في المؤسسة فيما يخص إرضاء العملاء.
- تحقيق شعار العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق السيولة التنظيمية والمرونة في العمل والقضاء نهائياً على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في المؤسسة.
- التحسين المستمر للجودة والتحسين الشامل لكافة العمليات داخل المؤسسة.
- العناية بالعنصر البشري الذي يعمل داخل المؤسسة باعتباره الزبون الداخلي فرضاه يعني رضا الزبون الخارجي.
- التفاعل المستمر و التكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر في نشاط المؤسسة.

## 2.2.2. التغييرات المطلوبة

إنّ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية ضمانه تفاعل مع باقي عناصر المنظومة الإدارية في المؤسسة، ويشترط إحداث تغييرات جوهرية تمثل البنية التحتية الأساسية التي يقوم عليها بناء الجودة الشاملة.



## 1.2.2.2. تغيير ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي

إنّ تغيير ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورسالة المؤسسة الجديدة.

### أ. تغيير ثقافة المؤسسة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المؤسسة، إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق، والتي يمكن تعريفها على أنها بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ، والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المؤسسة لدى جميع أعضائها بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة، [75] (ص219) وبالتالي فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني كما تلعب دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة. [67] (ص84)

وتعد الحاجة إلى تغيير الثقافة التنظيمية إحدى القيم التي يعتمدها فريق العمل ومرونتها من الأمور الحيوية في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فلا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال مشاركتهم في فرق العمل واعتبارهم جزءا من الجهد المستمر لهذه الفرق بالإضافة إلى ظروف العمل وتحقيق الرضى لدى كل العاملين و المستهلكين على حد سواء. [65] (ص505) وتشتمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية تتمثل فيما يلي: [67] (ص86)

- رسالة المؤسسة هي غاية ومسعى الجميع، فالمؤسسة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.
- تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
- الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع.
- التمييز هدف إستراتيجي.
- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل، لكل من يعمل في المؤسسة.
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المؤسسة.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- النظر إلى كل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.
- الفشل ليس نهاية، بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلا.

### ب. تغيير الهيكل التنظيمي

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنه نظام كلي متكامل متكون من فرق عمل ذات أهداف مشتركة. فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، وتفاعل هذه الفرق مع بعضها وتعمل بشكل متعاون ومنسق لا بد من كسر الحواجز الإدارية التي تشتمل عليها الهياكل التنظيمية التقليدية، و بالتالي يمكن القول أنّ الهيكل التنظيمي المطلوب في ظل إدارة الجودة الشاملة يتصف بما يلي: [67] (ص10)

- اللامركزية في السلطة و الأداء.
- الإعتماد على التصميم الأفقي وقصر خطوط الإتصال بين قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، وتحقيق السيولة التنظيمية من خلال السرعة.
- تصميم العمل على أساس العمليات وليس الأعمال.
- وضوح أدوار التقسيمات الإدارية والتكامل والتنسيق بينها.
- وضوح أدوار العاملين وتكاملها والتنسيق بينها.

### 2.2.2.2. إعادة تصميم العمليات وتجديد الأنظمة والسياسات

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها من خلال أنظمة وسياسات المؤسسة.

#### أ. إعادة تصميم العمليات

العمليات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأنشطة المترابطة، والمتكاملة والمتداخلة مع بعضها البعض وفق سلسلة الجودة [41] (ص28)، بحيث يسهم جميعها في إنجاز هدف مشترك وهو تحقيق أعلى جودة للوصول إلى إرضاء الزبائن، ولذا نجد أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المؤسسة إلى تصميم عملياتها من جديد لتتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تطبيق المنهجية، وأسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات أو ما يعرف بالهندرة يخدم كثيرا هذا المجال والذي يمكن تعريفه على أنه: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكلفة، السرعة، الجودة، ومستوى الخدمة" [76] (ص19)، وهي بذلك إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذري الحديث التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة من أجل إدخال تغييرات أساسية و جذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها وتقوم الهندرة على المبادئ التالية: [67] (ص95)

- إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها من البداية إلى النهاية.
- السعي إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض السلطة الكافية للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة.

- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
- حصر عملية الإتصال في جهة معينة توفيراً للوقت.
- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.

### ب. تحديد الأنظمة والسياسات [67] (ص96-97)

الأنظمة أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المؤسسات عموماً، وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي وموجهة له نحو تحقيق الأهداف أما السياسات فهي موجهة للتفكير، الأداء، واتخاذ القرارات نحو تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وإستراتيجيتها.

ويحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة جديدة بدلاً من القديمة المعمول بها، حيث يتم وضعها في ضوء وخدمة إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها فهي الأداة المرشدة لأداء الكلي داخل المؤسسة لأنها تشتمل على قواعد وضوابط عامة توجه هذا الأداء (نظام داخلي)، وهناك العديد من الأنظمة منها: النظام الإنتاجي، المالي، التخزين، التوزيع... إلخ، كما يتم وضع السياسات بشكل يساهم في خدمة وتحقيق إستراتيجية المؤسسة الجديدة وفي ضوء أنظمتها الجديدة المعمول بها، وفي تصميم السياسات لابد من مراعاة جانب هام ألا وهو توفير صفة المرونة فيها لكي لا تحد من حرية من يطبقها ودون الإخلال بالنظام.

### 3.2.2.2. النمط القيادي وأسلوب تنفيذ العمل

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة تنسق كافة عناصر التنظيم وتوفر لها التوجيه المناسب، كما تتولى حفز وتشجيع القائمين بالعمل لأداء واجباتهم ومهامهم على وجهها الصحيح.

#### أ. النمط القيادي

تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي السائد في المؤسسة بنمط قيادي جديد، ذي خصائص معينة وأسلوب عمل خاص ينسجم مع هذه المنهجية والثقافة، إذ يجب أن تكون هذه القيادة قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم، كما يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة وتشجعه على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب تغيير أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة من قبل مديريها ورؤسائها في المستويات الإدارية و استبداله بأسلوب أكثر فعالية يقوم على فكرة أساسية مفادها جعل الرؤساء قريبين من موقع تنفيذ العمل، والسبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الإتصال الغير الرسمي الذي يجعل قنوات الإتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم، فالإدارة

الحديثة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة الجواله التي تراها دائما في مواقع العمل بجانب مرؤوسيهها. [67] (ص103)

### ب. أسلوب تنفيذ العمل

إنّ تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون، وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائه، ويتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في ثلاث تشكيلات تنظيمية:

1. **فرق العمل:** فرق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والالتزام الذي يساعد على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها و يتم تحديد الأدوار لكلّ عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق في اتجاه تحقيق الهدف، ومن الضروري أيضا أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلا للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف. [63] (ص119)

2. **حلقات الجودة:** حلقة الجودة أو السيطرة النوعية عبارة عن مجموعة من العاملين، يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في مجالات اختصاصها الإنتاجي أو الخدمي، يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات الجودة في مجالات أعمالهم المختلفة، كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية بالمؤسسات لمساعدتهم بوضع الإستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في الجودة وفقا لأولويات المشاكل المتعلقة بذلك ووفق جداول زمنية محددة مسبقا في العلاج، وقد ظهرت حلقات الجودة في اليابان ثم طبقتها الشركات الغربية. [66] (ص121)

3. **القوى الوظيفية:** وهي عبارة عن جماعات عمل يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهيكل التنظيمي، والذين هم مسؤولين عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، هذه القوى تسعى إلى تحديد المشاكل المشتركة التي تعاني منها عدة أعمال أو وظائف، ثم تعمل على وضع حلول مشتركة لها، وبالتالي يمكن القول أن القوى الوظيفية تركز على الجوانب العملية التشغيلية. [67] (ص109)

### 3.2.2. التحسينات المستمرة

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيتها على إدخال تحسينات مستمرة وشاملة لكافة فعاليات وأنشطة المؤسسة، والتحسين المستمر بهذا المفهوم يعني الإتيان بالجديد والأحسن بشكل دائم مما يعزز المكانة التنافسية للمؤسسة ويضمن لها البقاء والاستمرار.

### 1.3.2.2. التحسين المستمر للجودة

هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر [60] (ص233)، وتتبنى المؤسسة هذه الفلسفة لعدة أسباب [77] (ص14): دمج التطور التكنولوجي الذي يسمح بتوفير الأحسن وبأقل تكلفة، إنتاج سلع وخدمات تتبع تطور احتياجات الزبائن إضافة على التكيف مع وضعيتهم التي تتغير باستمرار. ولعملية التحسين المستمر مجموعة من المراحل حيث يمكن استخدام مجموعة من الطرق والأدوات في كل منها.

#### أ. دائرة تحسين الجودة

إنّ أسس التصور التحليلي الشامل لتحسين الجودة يتكون من أربع خطوات: [63] (ص115-116)

1. **التخطيط:** إن الخطوة الأولى في الوصول للهدف هي التحقق من الحاجة للتحسين من خلال تعريف المشاكل واقتراح الأسباب الممكنة وتخطيط توصيات التغيير في المجالات التي تتطلب التحسين.
2. **التطبيق:** باختبار الفعل الموصى به وتنفيذ و تحقيق التغيير المخطط في مجال محدود في البداية، ثم استنتاج القياس وجميع البيانات.
3. **الدراسة:** بتسجيل النتائج وتلخيص البيانات وتحديد الأسباب الجذرية وتحليل وتقييم ومقارنة تأثيرات التغيير الحقيقي بالمتوقع من التخطيط.
4. **الفعل:** اتخاذ قرارا بناءً عن النتائج:
  - إجراء تغييرات على الخطة حيث لم تتفق التوقعات.
  - إجراء التحسين، واختيار ومراقبة النتائج ثم التحسين.
  - تحديد المكاسب، ثم إعادة العمليات لإنجاز واقتحام مستويات أعلى في الأداء، وتطبيق هذا التكرار يعطي الاستمرار لهذا المدخل في التحسين المستمر. [60] (ص242)

#### ب. أدوات التحسين المستمر

وتشتمل أدوات التحسين المستمر على ما يلي: [78] (ص48-50)

- 1- **الأدوات التي تعطي فكرة عامة:** وتتضمن هذه الأدوات ما يلي:
  - قوائم الفحص: وهي أداة يتم من خلالها تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات بطريقة تسمح بالتجميع والتحليل، ويتم تصميم قوائم الإختبار على أساس ما يحاول المستخدم تعلمه من جميع البيانات.
  - **شكل الانتشار:** ويمثل شكلا بيانيا يتم من خلاله توزيع القيم لأحد المتغيرات إتجاه متغير آخر.
  - شكل السبب والنتيجة:** وهي خرائط تساعد على تنظيم جهود حل المشاكل عن طريق تقديم تصنيف

الأسباب التي تؤدي إلى حصول النتيجة، وعادة تستخدم هذه الخرائط بعد اجتماعات قاعات الانطلاق الفكري وذلك لتنظيم الأفكار التي تم التوصل إليها. [55] (ص101)

2- الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات: وتتضمن الأدوات التي من شأنها أن يتم من خلالها تنظيم البيانات والمعلومات وهي:

**تحليل باريتو:** يعتبر مخطط باريتو من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة مشاكل الجودة باقتناع أن المشاكل الحاصلة في الجودة تعود بما نسبته 85% إلى حوالي 15% من العوامل أما بحدود 85% من العوامل لا تساهم في المشكلة إلا بحدود 15% ولذا فإن الأهمية ينبغي أن تعطى في معالجة المشاكل التي تشكل أولوية أساسية في خلق المشكلة، ولذا فإن ما يتم إجراؤه بهذا الشأن هو تصنيف المشكلات وفقا لأنواعها وأولويات أهميتها.

**خرائط التدفق:** وهي طريقة يتم من خلالها توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، حيث يتم استخدام أشكال مختلفة كوسائل يمكن من خلالها التوصل والتعرف بشكل سريع وواضح على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المؤسسة وأنشطتها المتباينة.

**خرائط المتابعة:** عندما يتم تسجيل المقاييس عبر فترة من الزمن تكون خرائط المتابعة مفيدة في عرض هذه البيانات، خاصة عند إظهار نتائج التحسين المستمر للإقلال من تكرار حدوث الإصابات في خط التجميع. [60] (ص257)

3- الأدوات المستخدمة في معرفة المشاكل: وتتضمن ما يلي:

**المدرج التكراري:** ويمثل التوزيع التكراري المتعلق بالمتغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي للمؤسسة، ويتم استخدام مخطط توزيع القيم لغرض إعطاء صورة واضحة عن طبيعة المتحقق الفعلي (المنتج) مع المواصفات أو المعايير الموضوعية وبشكل صورة بيانية قابلة للمقارنة بصورة سريعة، إذ بمجرد النظر لطبيعة التوزيع الإحصائي للقيم المتحققة وتكراراتها المختلفة يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بصدد الانحرافات الخاصة.

**خرائط المراقبة الإحصائية:** تعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أكثر وأهم الوسائل المستخدمة في مراقبة الجودة أثناء تدفق العمليات أو بعد انتهائها، إذ يتم في ضوءها وبنظرة فاحصة وسريعة بيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات القياسية والمنتج الفعلي (أو المتحقق).

[52] (ص66)

### 2.3.2.2. تحسين العلاقات مع الآخرين وتعزيزها

إن عملية التحسين المستمر لمنهجية إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على الجانب الفني فقط وإنما

الجانب الاجتماعي أيضا بتحسين العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع.

#### أ. تحسين وتعزيز العلاقة مع العملاء

يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إذ أنّ المؤسسة تنمو وتبقى بفضل عملائها وإرضاء احتياجاتهم ولذلك عليها أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل الجودة التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أو اصر الثقة بينه وبين المؤسسة وتفيد في كسب ولائه ورضاه. [66] (ص98)

وفي مجال تحسين العلاقة مع زبائنها تعتمد المؤسسة على عدة أساليب منها: وضع صناديق لاستلام مطالب وشكاوي الزبائن والرد عليها، إشراك الزبائن في تطوير وتحسين جودة المنتج من خلال تقديم مقترحاتهم، تنظيم دعوات للزبائن وإرسال بطاقات تهنئة وتقديم هدايا رسمية في المناسبات، ولتحقيق هذا على المؤسسة القيام بدعم إدارة العلاقات العامة وإدارة التسويق وتدريب العاملين فيهما تدريبا جيدا ومستمرًا، لأن العاملين فيها على احتكاك مستمر مع الزبائن، وبشكل خاص في مجال التفاوض. [67] (ص148)

#### أ. تحسين العلاقة مع الموردين وتعزيزها

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث أن توريد المواد الأولية والأجزاء نصف مصنعة بالموصفات والمعايير المحددة بالجودة يؤثر في تحقيق منتجات ذات جودة عالية. [66] (ص100)

و في مجال تدعيم العلاقة مع موردها، وتحت شعار مفاده "المورد شريك طويل الأجل وهو جزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة"، يمكن للمؤسسة استخدام أساليب لتحقيق ذلك منها: [67] (ص151)

- تزويد المورد باستمرار بنتائج قياس درجة رضا الزبائن وشكواهم، ليعمل على تزويد المؤسسة (الموردة) بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لديهم.

- إشراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية، ليكون على إطلاع جيد حول مستلزماتها واحتياجاتها للعمل على توريد مستلزمات تساعد على تنفيذها.

- تقديم أية مساعدة للمورد لتحسين جودة العمل لديه ومشاركته في حل مشاكله.

ونشير في هذا المجال إلى ضرورة إختيار المؤسسة لمورديها حسب حالتهم المالية وقدرتهم على احترام الأجال والجودة إضافة إلى مستوى تكاليفهم والتقنيات التي يستعملونها وسرعة اقتنائهم للتقنيات الجودة. [77] (ص30)

#### ج. تحسين العلاقة مع المؤسسات الأخرى وتعزيزها

يقصد بالمؤسسات الأخرى جميع المؤسسات التي تعمل ضمن البيئة المتواجدة فيها المؤسسة، كالمؤسسات الحكومية، والعلمية والتعليمية والمصاريف... وغيرها، إنّ تحسين العلاقة مع هذه

المؤسسات وتعزيزها جانب هام وحيوي في منهجية إدارة الجودة الشاملة من أجل كسب ثقتها وموارثها ودعمها، وعملية التعزيز هذه يجب أن تكون مستمرة من خلال الإتصال الدائم بها وتقديم المساعدة لها وطلب مساعدتها عند الحاجة وذلك عن طريق: تنظيم دعوات متبادلة، تقديم مساعدات مالية لمراكز البحث العلمي، استقطاب أوائل الخريجين من الجامعات وتوظيفهم، وتقديم منح دراسية مثلا، وهذا يعتبر خير دعاية للمؤسسة لدى عملائها. [67] (ص148)

### 3.3.2.2. المعايرة من أجل تحسين الجودة

تعتبر المعايرة أو القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الإتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها في الآونة الأخيرة، باعتبارها تشجع على التحسين المستمر للأداء، إذ يعمل القياس المقارن على توفير إطار يمكن المؤسسات من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة متميزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأفضل مؤسسة وتطبيق الأسلوب الذي يمكن من القضاء على هذه الفجوة، والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا القياس هو الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ في الإعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها، فهي أداة للتحسين المستمر. [60] (ص281)

وتمر عملية القياس المقارن بالخطوات التالية: [60] (ص288)

- إختيار المؤسسة أو المؤسسات التي ستجري عملية المقارنة بها (النموذج المثالي).
- تحديد معايير المقارنة الكلية مثل: الربحية، درجة رضا الزبون، السمعة في السوق ورقم المبيعات ونموه، تكاليف التشغيل.
- تحديد مجالات المقارنة الجزئية: عملية الإنتاج، البيع، التوزيع، خدمات ما بعد البيع.
- تحديد نوع المعلومات المطلوب جمعها.
- تحديد سبل أو طرق جمع المعلومات.
- دراسة وتحليل المعلومات والوصول إلى نتائج.
- مقارنة النتائج مع الوضع الراهن للمؤسسة لتحديد موقفها ووضعها.
- وضع سبل التحسين موضع التطبيق في سبيل تحقيق التفوق.
- ولكي يمكن لعمليات القياس المقارن بأفضل أداء النجاح في تحقيق التحسين المستمر لا بد من توفير مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي: [79] (ص494)
- دعم الإدارة العليا.
- تكوين فريق من مجموعة من الأفراد المتفهمين للعمليات فهما كاملا.



- تدريب وإعداد جيد لأفراد فريق العمل.
  - توفير عمليات إتصال مستمرة عبر المؤسسة.
  - الالتزام بالتغيير.
  - وضع أهداف صحيحة للتحسين وخطة تنفيذية واضحة.
- وتوافر هذه العناصر يضمن تحقيق التحسينات المحتملة من عملية القياس المقارن بأفضل أداء، حيث أن توفير المنهج السليم في الدراسة يضمن الاستفادة من المعلومات التي تم جمعها وإحداث التغيير والتحسين المطلوب وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

### **3.2. اقتصاديات الجودة الشاملة**

يشمل برامج الجودة الشاملة جميع مجالات النشاط في المؤسسة كما يشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة سواء من حيث التصميم أو التنفيذ أو الأداء أثناء الاستعمال، وتتحدد القيمة الحقيقية لهذا البرنامج بمدى قدرته على المساهمة في إرضاء العميل، بتحقيق أعلى مستوى من التوافق بين أداء السلعة أو الخدمة وبين مستوى احتياجات وتطلعات المستهلكين من جهة، وتحسين اقتصاديات الأداء من جهة أخرى مما يضمن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة.

تأسيسا على ما تقدم ولتوضيح الفكرة ارتأينا تناولها ضمن المطالب التالية:

- ❖ **1.3.2. تكاليف الجودة.**
- ❖ **2.3.2. قرار مستوى الجودة.**
- ❖ **3.3.2. اقتصاديات الأداء.**

### **1.3.2. تكاليف الجودة**

- تتضمن اقتصاديات الجودة الشاملة ثلاثة أنواع من التكاليف لتأمين الجودة المطلوبة ناجمة عن:
- الإستثمار لمنع عدم التطابق مع المتطلبات/ تكاليف الوقاية.
  - تقييم مدى تطابق المنتج أو الخدمة للمتطلبات/ تكاليف التقييم.
  - الفشل في تحقيق المتطلبات/ تكاليف الفشل.

### **1.1.3.2. تكاليف الوقاية**

المقصود بتكاليف الوقاية هي تلك التكاليف التي تنجم عن الجهود والفعاليات التي تبذلها المؤسسة خلال مرحلة التصميم والإنتاج والتي تهدف إلى الوقاية من حصول حالات عدم تطابق المنتجات أو

الخدمات مع المواصفات المحددة لهما، [65] (ص512) فتكاليف الوقاية تسعى لتحديد الجذور الحقيقية للمشكلة المرتبطة بالجودة واتخاذ القرارات الفاعلة للتخلص منها من خلال تحقيق شعار "اعمل الشيء صحيحاً من أول مرة" [78] (ص72)، وتشمل هذه التكاليف ما يلي: [71] (ص88)

#### أ. تكاليف دراسة متطلبات المستهلكين

ونقصد بها تكاليف الجمع والتقييم المستمر لمتطلبات الجودة لكل من الزبون والمستخدم ودرجة تقبله للمنتج (بما يشمل الاعتمادية والأداء) وكل ما يؤثر على رضا العميل بخصوص منتجات أو خدمات المؤسسة، ونجد من بين هذه التكاليف تكاليف بحوث التسويق. [57] (ص157)

#### ب. تكاليف تخطيط الجودة

وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة المختلفة في المؤسسة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية وتحقيق رغبات الزبائن.

#### ج. تكاليف تصميم المنتج أو الخدمة

وهي تلك النفقات الموجهة لتحقيق التصميم الجيد والخال من العيوب بالإضافة إلى تحديد خواص عملية السيطرة على الجودة.

#### د. تكاليف العمليات

وهي تلك التكاليف المتعلقة بالعمليات التي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة المحددة مسبقاً، مثل تكلفة الأنشطة التي تقوم بالتأكد من قدرة الأساليب والعمليات والمعدات والماكينات والأدوات المتعلقة بالإنتاج على تغطية متطلبات ونمطيات الجودة وكذلك تخطيط الرقابة على الجودة والتدريب على متطلبات الجودة للقائمين بالعمليات الإنتاجية.

#### هـ. تكاليف التدريب

وتشمل تكاليف التأهيل الأساسي للعاملين الجدد والمستمر للعاملين الموجودين فيما يخص الجودة ويشمل ذلك كل الوظائف التي تمس جودة المنتجات أو الخدمات، وتركز برامج تأهيل الجودة على الوعي بالجودة ودور كل وظيفة في تحقيقها.

#### و. تكاليف تحسين الجودة

تشمل تكلفة إعداد وتنفيذ برامج تحسين الجودة على مستوى المؤسسة والتي صممت لزيادة الوعي بالتحسين والمشاركة في إيجاد فرص التحسين والعمل على حل المشاكل.

#### ز. تكاليف الأعمال الإدارية

وتشمل كل الأعمال الإدارية الخاصة بوظائف إدارة الجودة ونذكر من بينها: [57] (ص163)

1. **المصروفات الإدارية:** تشمل المصروفات الأخرى لإدارة الجودة والتي لم يتم تغطيتها تحت بنود أخرى مثل: التكييف، الإضاءة، الإيجار، التليفونات... .

2. **تكاليف أجور العاملين:** وتشمل أجور العاملين بإدارة الجودة (المدرين، الملاحظين، الموظفين) ويكون عملهم إداري بحت.

3. **تقارير أداء الجودة:** تشمل تكلفة جميع البيانات الخاصة بالأداء وتمثيلها وتحليلها ووضعها في تقارير مصممة لمتابعة التحسين المستمر لأداء أنشطة الجودة.

4. **مراجعات نظام الجودة:** تكلفة المراجعات التي تتم بغرض فاعلية نظام الجودة والإجراءات المعنية به والتي يقوم بها فريق من مراجعي المؤسسة.

#### ل. تكاليف وقاية أخرى

أي تكاليف أخرى لنظام الجودة لم يتم تغطيتها فيما سبق وذلك من منظور منع تدني جودة المنتجات أو الخدمات.

### 2.1.3.2. تكاليف التقييم

المسؤولية الأولى لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هي التأكد من مدى قبول السلعة أو الخدمة عند تسليمها للزبون، وهذه هي مسؤولية تقييم المنتج في مراحل متابعته من التصميم إلى أول تسليم وخلال عملية الإنتاج لتحديد مدى قبوله للاستمرارية في الإنتاج أو في دورة حياته.

وتعرف تكلفة التقييم بأنها التكلفة المتعلقة بعمليات القياس والتقييم والتدقيق للمنتجات أو الخدمات لضمان مطابقتها مع معايير الجودة ومتطلبات الأداء [60] (ص22)، وتشمل هذه التكاليف: [65] (ص513)

#### أ. تكاليف تقييم المشتريات

هي تكاليف فحص واختبار المواد المشتراة مدى قبولها للاستخدام ويمكن تنفيذ هذه الأنشطة كجزء من وظيفة مصلحة استقبال المواد أو كمصدر فحص عند المورد. [57] (ص167-169)

#### ب. تكاليف التقييم أثناء الإنتاج (للمنتجات أو الخدمات)

وهي عبارة عن تكاليف التفتيشات والاختبارات والمراجعات بغرض التأكد من قبول المنتج أو الخدمة في كل مرحلة وللانتقال إلى المرحلة التي تليها وذلك خلال جميع المراحل من بداية الإنتاج حتى التسليم، وفي جميع المراحل يعتبر الفاقد في الخامات والأجزاء جزء أساسي من تكلفة التقييم سواء كان منتجات غير مقبولة أو ناتج اختبارات إتلافية. ولا يشمل هذا البند تكاليف تحليل الأعطال، إعادة التشغيل، الإصلاح، وفرز الوحدات المعيبة التي تصنف على أنها تكلفة فشل.

#### ج. تكاليف التقييم الخارجية

وتشمل هذه التكاليف جميع حالات التفتيش في الموقع أو عند تجميع المنتج وذلك قبل القبول الرسمي للمنتج ويشمل أيضا التفتيش في حالة اختبارات المنتجات أو الخدمات في بداية تسليمها للعملاء

ونجد من بين هذه الحالات.

1. **تقييم الأداء بالموقع:** تكلفة أعمال التفتيش والاختبار والمراجعة المخططة والمنفذة في الموقع عند التجميع أو التسليم للمنتجات الكبيرة أو المعقدة.
  2. **تقييم المنتجات الخاصة:** تشمل اختبارات التشغيل والاختبارات البيئية والإعتمادية التي تتم على المنتجات.
  3. **تقييم المخزون وقطع الغيار:** يشمل اختبار أو تفتيش المخزون بغرض حصر حالات التعديلات الهندسية أو طول مدة التخزين أو أي مشاكل أخرى قد تظهر.
  - د. **مراجعة بيانات التفتيش والاختبار**
- تشمل تكلفة المراجعات الدورية على بيانات التفتيش والاختبار والتي يجب أن تتم قبل القبول النهائي للمنتج وذلك لضمان تغطية جميع متطلبات المنتج.
- هـ. **أعمال تقييم متنوعة:**
- وتشمل تكلفة كل أعمال المراجعات التي تتم بغرض التأكد من استمرارية القدرة على توفير الدعم السليم للعمليات الإنتاجية ومن أمثلة ذلك أعمال التخزين والتغليف والتسليم.

### **3.1.3.2. تكاليف الفشل**

المقصود بتكاليف الفشل هي تلك التكاليف الناجمة عن ظهور منتجات ذات جودة رديئة، أي النفقات التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج أو الخدمة مع متطلبات واحتياجات المستهلكين، وتنقسم تكاليف الفشل إلى صنفين: تكاليف فشل داخلية وتكاليف فشل خارجية.

#### **أ. تكاليف الفشل الداخلية**

وهي تلك التكاليف الناتجة عن عدم تطابق المنتجات أو الخدمات للمتطلبات أو لاحتياجات الزبائن والتي تحدث قبل تسليم المنتج أو تقديم الخدمة للزبون، ونجد ضمن هذه التكاليف ما يلي:

[65] (ص513)، [57] (ص172)

1. **تكاليف التخريد:** وهي تلك التكاليف المتعلقة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها (أي المخرجات التالفة) التي يتم الكشف عنها من خلال العمليات الإنتاجية حيث تشمل تكاليف المواد والعمل والتكاليف غير المباشرة.
2. **تكاليف إعادة العمل:** وتشمل تكلفة إعادة تشغيل المنتج أو إصلاحه لي مطابق للمتطلبات الموصفة أو احتياجات العملاء.

\* **تكاليف إعادة التشغيل:** تشمل تكلفة إعادة تشغيل المنتج أو الخدمة لي مطابق للمتطلبات كما هو موصف في أمر التشغيل أو الرسومات أو المقترحات الهندسية أو كما هو موصف في العمليات النمطية.

\* **تكاليف الإصلاح:** كل التكاليف ( المواد، العمالة، التحويلات) المتعلقة بإصلاح المنتج حتى يكون مقبولا مطابقا للمواصفات المقررة للجودة.

**3. تكاليف فشل العمليات:** وهي تلك التكاليف التي تنشأ عن فعالية تحديد المسببات المؤدية إلى جعل مخرجات العملية الإنتاجية ذات جودة متدنية أو رديئة.

**4. تكاليف توقف العملية الإنتاجية:** وهي تلك النفقات الموجهة إلى تصليح المعدات الإنتاجية أو ضبطها أو تغييرها أو تغيير الفرد العامل المشغل أو تدريبه أو إحلال المواد المسببة لظهور الجودة الرديئة.

**5. تكاليف خفض السعر:** وهي النفقات التي تنشأ عن بيع المنتج المعاب أو المتضرر أو ذي الجودة المتدنية أو التالف (الخردة) بأقل من سعر بيع صنفه أو مثيله.

### **ب. تكاليف الفشل الخارجي:**

وهي التكاليف الناتجة عن عدم مطابقة المنتجات أو الخدمات للمتطلبات أو لاحتياجات العملاء والتي تحدث بعد تسليم المنتج أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة للعميل وتشمل: [78] (ص72)

**1. تكاليف بحث شكاوي العملاء:** وهي التكاليف الكلية للتحري والبحث والرد على كل عميل أو مستخدم يتقدم بشكوى بما يشمل التحري في موقع الاستخدام لدى العملاء.

**2. تكاليف إعادة المنتج:** وهي تلك النفقات الموجهة لعمليات نقل ومناولة المنتج ذو الجودة الرديئة والذي يتم إرجاعه من قبل المستهلك لغرض الاستبدال.

**3. تكاليف المساءلة القانونية عن المنتج:** أو ما تسمى أحيانا بتكاليف الحماية أو الضمان من فشل المنتج في أداء وظائفه، وهي تلك التكاليف المترتبة عن إصابة المستهلك بالأضرار نتيجة لرداءة جودة المنتجات.

**4. تكاليف فقدان المبيعات:** وهي التكاليف الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج وعزفه عن شراء ذلك المنتج والتحول إلى شراء منتج آخر، أو شراء منتجات لشركة أخرى مما يفقد الشركة مصداقيتها، [65] (ص514) وتعرف هذه التكاليف أيضا بتكاليف انخفاض الحصة السوقية وهي تكاليف مستترة لصعوبة تحديدها أو تقديرها بدقة عكس التكاليف الأخرى لضمان الجودة، كما أنها أكثرها خطورة. [38] (ص544)

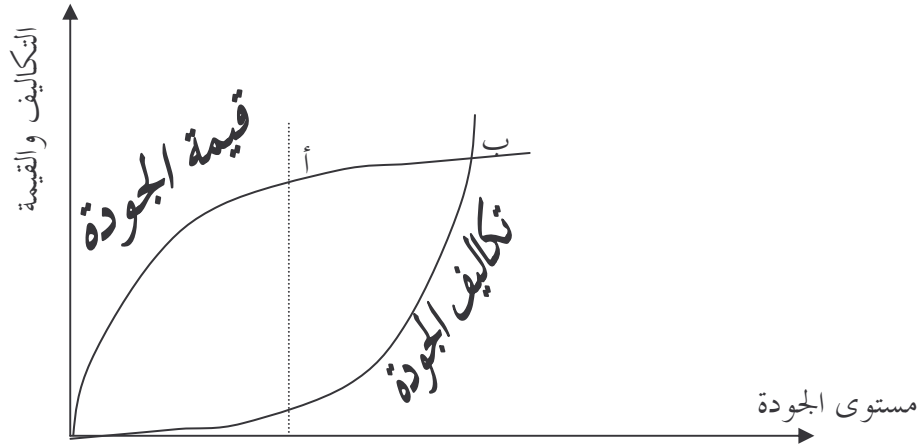
وبصفة عامة يمكن تقسيم هذه التكاليف: إلى تكاليف المطابقة والتي تتفق من أجل موافقة المنتج لمتطلبات وشروط الزبائن وهي تساوي تكاليف الوقاية مضافا إليها تكاليف التقييم، وتكاليف عدم المطابقة وهي التكاليف المحتملة قبل وخلال إستعمال المنتج وتساوي تكاليف الفشل الداخلي مضافا إليه تكاليف الفشل الخارجي. [68] (ص153)

## 2.3.2. قرار مستوى الجودة

يرتكز اهتمام المنتج على إنتاج السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة ومستوى جودة مناسب يقبله الزبون والذي يتوقف بدوره على مستوى جودة كل من التصميم والتنفيذ.

### 1.2.3.2. جودة تصميم المنتج

تتمثل جودة التصميم في جودة المنتج من حيث أبعاده ودرجة دقته ومظهره الخارجي كما تبيينها الرسومات والمواصفات الخاصة به [66] (ص268)، وترتفع التكاليف بارتفاع جودة التصميم لأن هذا الإرتفاع يتطلب مواد ذات مستوى مرتفع وأساليب إنتاج أكثر دقة إضافة إلى عمال ذوي مستوى مهارة عالية وأزمنة مراقبة أطول، [71] (ص80) والشكل رقم (4) التالي يمثل تكاليف المنتج وقيمة الجودة.



الشكل رقم (4): درجة جودة تصميم المنتج [71] (ص81)

يتضح من الشكل أعلاه أنه يمكن تحسين بعض خصائص المنتج ورفع قيمته بتكاليف بسيطة ويستمر هذا الإرتفاع في القيمة والتكاليف بزيادة الجودة، ولكن معدل ارتفاع التكاليف يزيد بينما يقل معدل ارتفاع القيمة لذا فإنّ المستوى الأفضل لدرجة الجودة في التصميم هي عند المستوى (أ) لأنّ الفارق بين قيمة الجودة وتكاليفها أكبر ما يكون عند هذا المستوى.

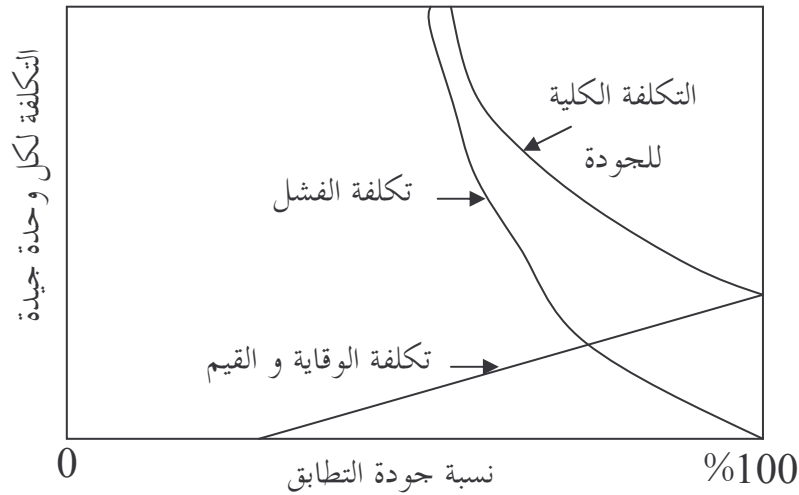
ويوضح الشكل أيضاً أنه لا داعي لتحسين المعدل تحسينا يتطلب تكاليف كثيرة لإنتاجه عندما لا يتناسب ما يضيفه هذا التحسين إلى قيمة المنتج مع الزيادة في التكاليف، كما أنه لا يمكن فصل جودة التصميم عن الإمكانيات المتاحة للتنفيذ وتكاليف الإنتاج ولذلك يكون التصميم همزة الوصل بين احتياجات السوق و المصنع.

ويحدث في كثير من الأحوال أنه يمكن إنتاج سلعة معينة حسب تصميم محدد بعدة أساليب، إلا أن الاعتبارات الاقتصادية التي ينبغي الركون إليها تستدعي اختيار الأسلوب الذي ينطوي على أدنى مستوى من التكاليف المقترنة بعمليات التطوير وقيم الجودة المضافة للسلعة أو المنتج، ولذا فإن اعتبارات قياس الجودة تعتبر من القرارات التي تنطوي على أبعاد استراتيجية لا يتم إغفال الأبعاد الاقتصادية التي تنطوي عليها. [78] (ص77)

### 2.2.3.2. جودة تنفيذ الإنتاج

جودة تنفيذ الإنتاج هي درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير الموضوعه وفقا لمتطلبات المستهلكين ورغباتهم، وهي تعتمد على عنصرين أساسيين: [71] (ص9)

- إمكانية الأقسام الإنتاجية لوضع المواصفات المطلوبة قيد التنفيذ.
- إمكانية إدارة الجودة لضبط جودة الإنتاج ومدى المطابقة مع المواصفات والتحكم فيها، ويمكن أن يتم تمثيل ذلك بالشكل التالي:



الشكل رقم (5): العلاقة بين جودة المنتج و التكاليف [57] (ص24)

يوضع الشكل رقم (5) العلاقة بين مستويات الجودة والتكاليف عند البدء في الإنتاج ثم مطابقة مواصفات المنتج الحقيقية بالمواصفات الموضوعه له، حيث كلما تزداد تكاليف الوقاية والتقييم فإن مستوى الجودة يرتفع حتى يصل إلى أن تصبح نسبة جودة التطابق 100% (نسبة المعيب 0%) أي أعلى مستوى من الجودة، وعندما يقل مستوى الجودة حتى يصل إلى نسبة جودة التطابق 0% (نسبة المعيب 100%) فإن تكاليف الفشل تصل إلى أقصى قيمتها وبالمثل عندما يرتفع مستوى الجودة أي تزيد نسبة جودة التطابق حتى تصل 100% (نسبة معيب 0%) فإن تكاليف الفشل تصل إلى الصفر،

وخلص القول أنه كلما قلت العيوب قلت الخسارة الناتجة عن المرفوض من الإنتاج ولكن نجد أن تكاليف الإرتفاع بمستوى الجودة ترتفع في نفس الوقت، وللتخلص من هذه العيوب نحتاج إلى زيادة معتبرة من تكاليف الوقاية والتقييم.

و بفحص منحنى التكاليف الكلية نجد أن قيمة التكاليف الكلية تكون عالية جدا عندما يكون مستوى الجودة منخفض، وذلك بالطبع نتيجة لزيادة تكاليف الفشل، ويبدأ منحنى التكاليف الكلية في الانخفاض كلما ارتفع مستوى الجودة (زيادة نسبة التطابق، إنخفاض نسبة المعيب) حتى تصل قيمة التكاليف الكلية إلى أدنى قيمة لها و يكون مستوى الجودة المناظرة لهذه التكاليف هو المستوى الأمثل للجودة ( نسبة التطابق 100%، نسبة المعيب 0%).

مما تقدم يتضح أن مستوى الجودة المثلى للإنتاج يحدث عند مستوى فشل أو إنتاج معيب صفر، وعند هذا المستوى تكون مجموع تكاليف الجودة الكلية عند حدها الأدنى.

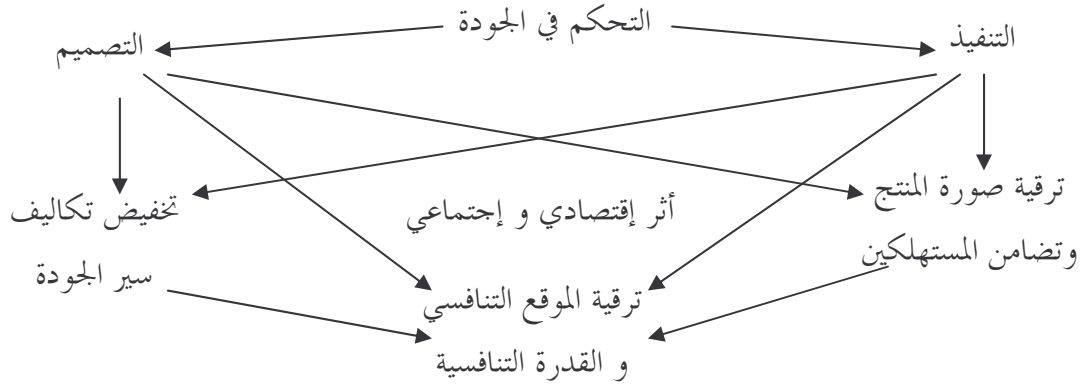
و وفقا لما تقدم فإن هدف نظام تكاليف الجودة الشاملة هو تسهيل جهود تحسين الجودة بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وتتلخص استراتيجية النظام فيما يلي: [57] (ص25)

- التعامل مباشرة مع تكاليف الفشل بهدف تخفيضها إلى الصفر.
- الاستثمار في أنشطة الوقاية لتحسين الجودة.
- تخفيض تكاليف التقييم وفقا للنتائج التي يتم الوصول إليها.
- التقييم المستمر لجهود منع المعيب وتوجيهها للحصول على أفضل تحسين للجودة.

### 3.2.3.2. التحكم في الجودة والقدرة التنافسية

استنادا على ما تقدم ذكره فإن الجودة، في ضوء مفهوم الجودة الشاملة تركز على ضمان تحقيق بعدين متعلقين بالمنتج البعد الأول يتعلق بجودة تصميم المنتج و الذي يعني كيف أن هذا التصميم يحقق الغرض منه أما البعد الثاني فيحدد بمستوى جودة المنتج وقدرته على إشباع الوظائف التي يتوقعها منه المستهلك مقارنة بالمنتجات المنافسة والتي تؤدي نفس الاستخدام، وكلا البعدين جودة التصميم وجودة التنفيذ مطلوبين لضمان الجودة العالية للمنتج النهائي، والتي من خلالها تعزز المؤسسة مركزها التنافسي وهذا ما يوضحه الشكل رقم (6) المبين أدناه.





الشكل رقم (6): الجودة و القدرة التنافسية. [80] (ص 21)

الملاحظة المدققة للشكل أعلاه تؤكد حقيقة العلاقة الموجودة بين الجودة والقدرة التنافسية من منطلق أن التحكم في جودة التصميم ومعرفة الخصائص اللازمة للمنتج من خلال دراسة رغبات المستهلكين وأذواقهم من جهة، والتحكم في جودة التنفيذ بتحقيق المطابقة للمنتجات مع الموصفات الموضوعية من جهة أخرى يؤديان إلى إرضاء المستهلكين من خلال تلبية متطلباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم وتحقيقها، وكذا الرفع من مستوى الإنتاجية وخفض التكاليف، مما يسمح لها بالتميز في السوق وتحقيق القدرة التنافسية.

### 3.3.2. اقتصاديات الأداء

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين اقتصاديات الأداء والقيمة الاقتصادية للمؤسسة من خلال تحقيق رضا العميل وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة بين المنافسين.

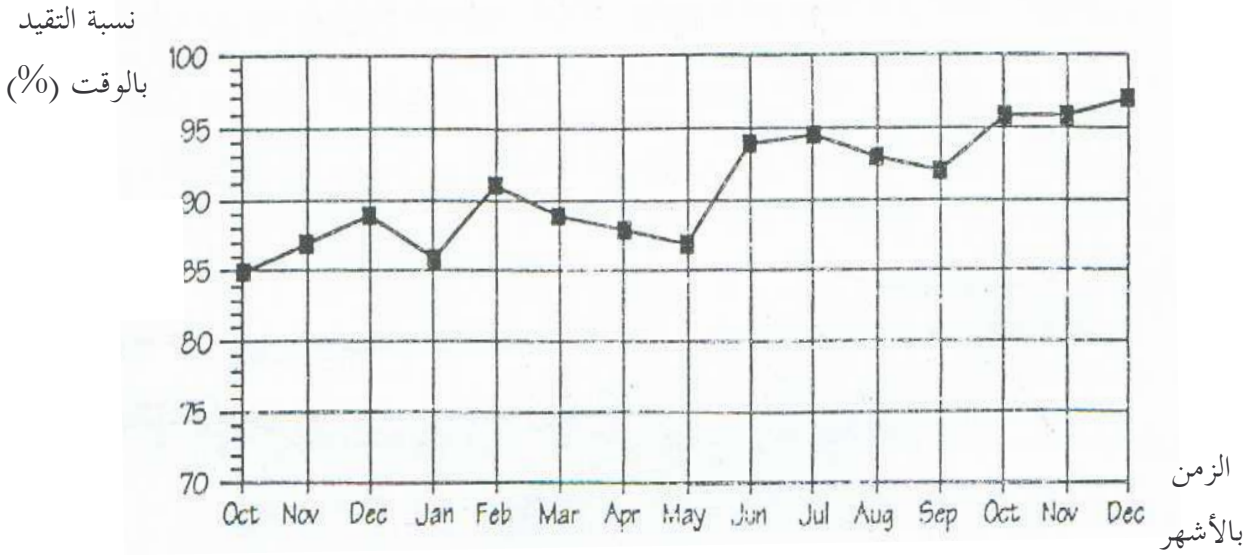
### 1.3.3.2. تحقيق رضا العميل

رأينا فيما سبق أن إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت في فلسفة إدارية متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي تهتم بها جميع المؤسسات وهي: "إرضاء الزبائن والمحافظة على ولائهم للمؤسسة"، إذ تقوم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة للتعرف على المستهلكين الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة

إبتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج ومرورا بالتصميم ومرحلة الإنتاج وصولا إلى مرحلة التوزيع وخدمات ما بعد البيع، ويتم وفقا لذلك: [66] (ص83)

- الإحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.
- جذب مستهلكين مرتقبين.
- تصميم منتجات تنسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف أذواقهم.
- تقديم السلع والخدمات التي يحتاجونها وفق ما يرتضونه من مواصفات وفي حدود التكلفة التي يفضلونها وفي التوقيت المناسب. [41] (ص131)

ومن المفيد في هذا المقام الإشارة إلى تجربة مؤسسة "FOXBORO" (\*) التي أرادت أن تقدم سلعة ذات جودة ترضي الزبائن وتؤمن حاجاتهم وذلك من خلال تحقيق تامة التسليم وتوازن العمليات بها فكان لزاما عليها تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ورصد نتائجها يبينه الشكل رقم (7) أدناه.



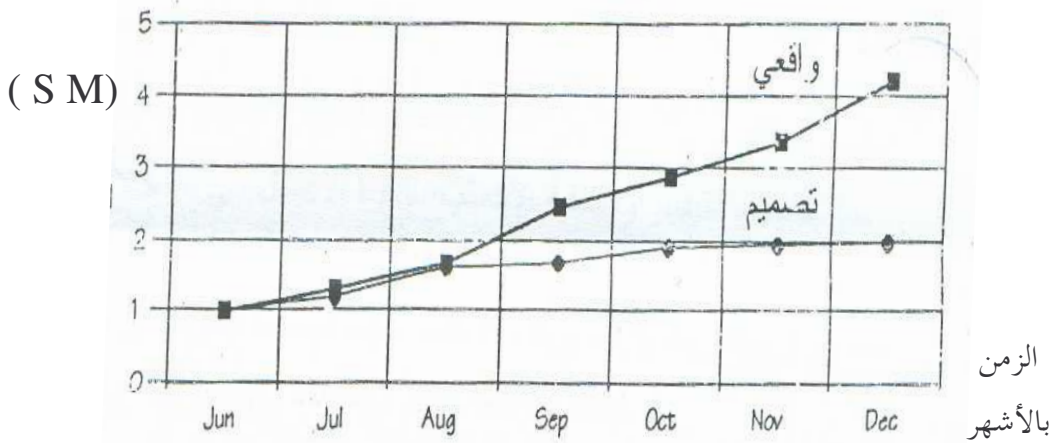
الشكل رقم (7): تامة التسليم لسلع Foxboro [81] (ص76)

يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة أحرزت تقدما ملحوظا في تامة التسليم لكل سلع FOXBORO منذ إدخال منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث إرتفعت نسبة تامة التسليم من 85% إلى 98% في ظرف أربعة عشر شهرا ورغم بلوغ هذه النسبة فالمؤسسة لازالت تسجل شهريا 800 زبونا يشتكي من عدم تامة التسليم، هذا يدل على أنه رغم تقدمها نتيجة انتهاجها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة إلا أنها مازالت في أول الطريق.

### 2.3.3.2. تخفيض التكاليف

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تقليص التكاليف الكلية من خلال تكثيف الجهود البشرية في الأداء التشغيلي لتقليل ومنع الأخطاء وتكاليف إعادة التشغيل وتقليل التأخير والتي غالباً ما ترافق الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية والخدمية إذ أن هذه التوجهات من شأنها أن تساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة واستثمار الوقت بالإنجاز بصورة مثلى، وبالتالي تحقيق وفر التكلفة النهائية للسلعة أو الخدمة مما يؤدي إلى تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية نتيجة ملائمة الأسعار للقدرات الشرائية للمستهلكين.

ورجوعاً إلى مؤسسة "FOXBORO" فإنّ انتهاجها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة لم تؤدي في حقيقة الأمر إلى تامة التسليم وتوازن العمليات فقط بل تعدتها لتخفيض التبذير والتكاليف الإجمالية إلى أكثر من 4 ملايين دولار وهذا ما يوضحه الشكل رقم (8) أدناه.



الشكل رقم (8): خفض تكلفة السلعة بالدولار ( S ) [81] (ص77)

### 3.3.3.2. تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية

تمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تنافسية للتميز في السوق، إذ يمكن من خلالها تعزيز أبعاد الميزة التنافسية على النحو التالي:

إنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعمل على تخفيض التكلفة من خلال تقليص الهدر والضياع أو التلف بسبب اعتماد العيوب صفر، الأمر الذي يترتب عليه تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات مما يعطي المؤسسة بعداً تنافسياً يحقق لها حصة سوقية عالية (أداء متميز)، ويمكنها من تشكيل قوة رادعة تقلل من دخول منافسين جدد إلى الصناعة.

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية، فالتحسين المستمر، التركيز على التدريب وتطوير المهارات، استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات فحص ومطابقة الجودة، والعمل الصحيح من أول مرة باعتماد الوقاية من الأخطاء بدلا من معالجتها من شأن كل ذلك الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الملائمة أو من حيث مطابقتها للاستخدام وخلولها من العيوب جراء اعتماد المؤسسة لأنظمة متطورة للبحث والتطوير فضلا عن تطبيق مبادئ الجودة على العمليات ناهيك عن المنتج.

وفي ذات الإتجاه يسير بعد الوقت والمرونة، فتعزيز القدرة التنافسية يكون تراكميا في مجموع أبعاده، فالجودة لا بد أن تكون شرطا مسبقا لجميع الأبعاد، ذلك أن ما تستدعيه من رقابة صارمة وتحسين مستمر يساهم في تسليم المنتج في الوقت المحدد وسرعة التطوير الأمر الذي يهيئ المناخ للاستجابة بمرونة أكبر للتغيرات كما ونوعا، هذا من جانب ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة عند توافر جودة عالية ووقت تسليم فاعل ومرونة أفضل.

و يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الابتكار من خلال تنمية رصيد المؤسسة من الأفكار و الابتكارات عن طريق فرق الجودة التي تعمل على إشراك جميع أفراد المؤسسة في توليد أفكار التجديد و التطوير، كما أنّ ثقافة الجودة الشاملة تساهم في تحويل القوى العاملة إلى منجم هائل للمعلومات التي يمكن استخدامها في تطوير الأداء و زيادة الإنتاج و خفض التكاليف.

وهكذا تؤكد إدارة الجودة الشاملة مقدرتها على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة بتحقيقها لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة و الابتكار، الأمر الذي يترتب عليه زيادة رضا العميل و كسب ثقتهم و ولائهم للمؤسسة و بالتالي الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق المحلية و العالمية.

و وفق كلّ ما تقدم يترسخ الإقتناع بأنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية جديدة يجب أن تتبناها جميع المؤسسات التي لديها الرغبة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الدولية و التنافسية.

## خلاصة الفصل

مما سبق ذكره نستخلص ما يلي:

- الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة تتعلق بثلاثة جوانب:
  - جودة ما تقوم به من عمل وتعتبر عنه مخرجات العمليات المختلفة (الهدف).
  - جودة كيفية الأداء ذاتها وتعتبر عنه تفاصيل العمليات وخطواتها وطريقة العمل وتعليماته (الوسيلة)
  - التطوير المستمر لكل من الهدف والوسيلة وتعتبر عنه بتطوير وتحسين كافة الأنشطة وإعادة هندسة العمليات بشكل مستمر.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من الإيزو، ويمكن القول أنهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين، حيث أنه من الممكن أن تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو دون أن تكون متبينة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو و على الجانب الآخر يمكن تبني الجودة الشاملة للحصول على الإيزو و هذا أفضل.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين اقتصاديات الأداء والقيمة الإقتصادية للمؤسسة من خلال:
  - تخفيض التكاليف.
  - تحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.
  - زيادة رضا العملاء.
  - تحسين المركز التنافسي للمؤسسة بين المنافسين.
- تشكل إدارة الجودة الشاملة نهجا إداريا متكاملا أمام مؤسسات الأعمال المعاصرة التي لديها رغبة في التميز، و ذلك بتحقيقها لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، الوقت و المرونة و الابتكار.

### الفصل 3

#### إدارة الوقت و الميزة التنافسية

إنّ مفهوم المنافسة المبنية على الوقت قد تم قبوله منذ عقود مضت ليصبح في أوائل التسعينات من القرن الماضي أسلوب من أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق التّميز، إذ أكد كل من "جورج ستاك وتوماس هاوت" ذلك بقوله [82] (ص300): « إنّ الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى رفع كل الاختلافات التي تعد أساسية لكل الميزات التنافسية».

ونجاح أسلوب إدارة الوقت في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ضمانه تحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت بتحقيق مستوى الأنية، أي العمل في الوقت الحقيقي في أداء وتنفيذ مختلف وظائف الإدارة هذا من جهة، وتعظيم القيمة المضافة من خلال تفعيل نموذج تنظيمي يتّسم بالسماة والإمكانيات يعرف بفلسفة الإنتاج في الوقت المحدد من جهة أخرى.

توضيح الفكرة يكون من خلال المباحث التالية:

❖ **1.3.** المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت.

❖ **2.3.** الوقت و العملية الإدارية.

❖ **3.3.** فلسفة الوقت المحدد.



#### 1.3. المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت

تكرّس معطيات نظام الأعمال الجديد ضرورة تكثيف الجهود وتوفير الموارد واستثمار الطاقات لتحقيق إنجازات غير مسبوقّة تتميز بها المؤسسة على المنافسين، وبما أن الوقت من أندر الموارد وأعلاها قيمة أصبحت إدارة الوقت بمفهومها ومبادئها مهمة رئيسية للإدارة المعاصرة لتحقيق أكبر

إنجاز في أسرع وقت ممكن.

تأسيسا على ما تقدم وللإلمام بمفهوم إدارة الوقت ارتأينا تناوله ضمن المطالب التالية:

❖ **1.1.3. مفهوم الوقت.**

❖ **2.1.3. ماهية إدارة الوقت.**

❖ **3.1.3. مبادئ إدارة الوقت.**

### 1.1.3. مفهوم الوقت

المؤسسة نظام مفتوح يقوم على تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن أهم مدخلاته الوقت لما له من خصائص تميزه، الأمر الذي جعل الإدارة المعاصرة تولي أهمية خاصة لمختلف أنواعه.

#### 1.1.1.3. طبيعة الوقت وخصائصه

يعد الوقت من أهم الموارد التي تتعامل معها الإدارة، ذلك أنه يتميز بطبيعة خاصة أملتتها عليه جملة من خصائصه نذكرها فيما يلي: [83] (ص6-7)

##### أ. قابلية الاستغلال والاستثمار

الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم وهو متوفر دون تخصيص لجميع الأفراد ويحق لكل منهم استخدامه واستغلاله وفقا لمنطق إرادته، دون قيود أو شروط فهو قابل للاستغلال والاستثمار دون عوائق أو متطلبات لأنه ببساطة الوجه الآخر لعملة الحياة.

##### ب. عدم قابلية الاسترجاع والادخار

يمضي الوقت دون توقف أو انتظار لأحد، وهو غير قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين أو الاحتفاظ، لأن الزمن لا يتوقف ولا يتردد، بل هو دائم الاستمرار وغير قابل للاسترجاع مرة أخرى أو التعويض بأصل آخر يحل محله، كما أنه لا يمكن تعويضه أو إيجاده مجددا أو اختراعه، فهو موجود ومخلوق منذ الأزل، وهو قديم وحديث في الوقت ذاته، وهو يحتوي الماضي والحاضر والمستقبل في تكتل كلي متكامل ومندمج معا، وفي الوقت نفسه قابل للتقسيم والتجزئة.

##### ج. غير قابل للإنتاج أو التصنيع:

إنّ الوقت يمضي ويسير بنفس السرعة المحددة سابقا، والمعلومة من الكافة وبشكل ثابت ومنتظم، لا يزيد و لا ينقص، لا يصيبه تغيير فالأسبوع 7أيام، واليوم 24 ساعة و ... إلخ، كما لا يمكن تصنيع أو إنتاج الوقت ولا يمكن إتاحتها بشكل أكثر مما هو متاح فعلا ولا يمكن شراؤه أو الحصول على المزيد منه من أي مصدر من المصادر، حيث لا يوجد أكثر امتدادا من الوقت ولا يوجد أندر منه.

### 2.1.1.3. أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة

يلعب الوقت دورا جديدا ومؤثرا في منظومة الفكر الإداري المعاصر حيث تبنت المفاهيم التالية: [41] (ص191)

- الوقت أعلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبدا عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.

- يمثل الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصرا من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين.

- الوقت هو المورد الرئيسي الذي تستثمره الإدارة وتنسق باقي الموارد المتاحة في إطاره وليس العكس، إذ درجت الإدارة التقليدية على إخضاع الوقت لطاقت وإمكانيات الموارد الأخرى خاصة المورد البشري، وبذلك يكون الوقت هو محرك النشاط وليس مادة تستهلك أثناء ممارسة النشاط. [39] (ص52)

- تتوجه الإدارة إلى توظيف الوقت بأبعاده الثلاثة بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة، فالوقت الماضي مصدر للخبرة والمعرفة والدروس التي تستفيد منها الإدارة في تحليل المواقف وتقييم فعالية وكفاءة القرارات السابق اتخاذها في تلك المواقف وما تحقق عنها من نتائج، والأصل أن الإدارة الفعالة لا تكرر أخطاءها ولا تهدر الخبرات المكتسبة، بل تعمل على تعظيم فرص التعلم وتخليق المعرفة، لذا تعتمد الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم وتقنيات تسجيل الماضي واسترجاعه بل تحديثه، أما الحاضر فهو المصدر الأساسي لإنتاج المعلومات الدالة على الأداء الفعلي ومدى توافقه مع الأداء المستهدف وتحليل فجوات الأداء والعمل على علاجها أول بأول، ويأتي المستقبل في منظومة الإدارة المعاصرة المستندة إلى الوقت في صورة توقعات وتنبؤات واستهدافات هي أساس العمل لتحويلها إلى واقع فعلي.

### 3.1.1.3. أنواع الوقت

يقسم الوقت في المؤسسة بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي: [84] (ص31-32)

#### أ. الوقت الإبداعي

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير عميق وتوجيه وتقويم علمي، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.



### ب. الوقت التحضيري

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

### ج. الوقت الإنتاجي

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإدارة أن توازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ أو غير المبرمج.

- وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ أو المبرمج.

وما دامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي فهي في وضع جيد، وتحقيق هذه الوضعية يكون بتخصيص جزءا قليلا من وقت الإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك تستطيع الإدارة أن تتمتع بمرونة كافية تسمح لها بإنجاز الإنتاج بنوعيه.

### د. الوقت غير المباشر أو العام

يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المؤسسة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة، إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري لذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، والتي يستحسن تفويضها مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

### 2.1.3. ماهية إدارة الوقت

إدارة الوقت أسلوب إداري معاصر يستخدم في مختلف المستويات الإدارية كسبيل لتحقيق متطلبات التميز، بل هو شرط لتحقيقها وتعظيم القيمة المضافة من خلال تفعيل فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد.

### 1.2.1.3. تعريف إدارة الوقت

تتعدد تعاريف إدارة الوقت ويمكن عرض أهمها كما يلي:

تعرف إدارة الوقت على أنها « فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة». [83] (ص 17)

كما تعرف على أنها « إدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، وبكلمات أخرى إنها إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف». [85] (ص 28) و تعرف أيضا على أنها « الاستخدام الفعال للمواد المتاحة بما فيها الوقت» وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه: [86] (ص 15)

- الالتزام: وهذا يتطلب توافر الرغبة في التخلص من الإدارة السيئة للوقت وتصحيح الوضع تصحيحا سليما.

- التحليل: وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.

- التخطيط: تتطلب الإدارة الفعالة التخطيط في كل عمل، حيث أن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ.

- المتابعة وإعادة التحليل: مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.

نستنتج مما سبق، أن إدارة الوقت عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والمتابعة والتقييم لكل نشاطات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الوقت في الإدارة المعاصرة

لقد برزت بشكل واضح في أوائل القرن الماضي أهمية الوقت في نظريات الإدارة، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" بدراسة "الحركة والزمن" و تلى هذه النظرية "نظرية العلاقات الإنسانية"، والتي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المؤسسة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابيا على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته [85] (ص 29-30)، ثم ما لبثت أن ظهرت الإدارة المعاصرة التي

اعتبرت الوقت عنصراً من عناصر المنافسة تستثمره للوصول الأسرع والأكفأ للسوق، وأكدت أن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الوقت هو السبيل لتحقيق متطلبات التميز حيث تبنت المفاهيم التالية: [41] (ص191)

- ليست إدارة الوقت مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للإدارة، بل هي الاستثمار المخطط لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم.  
- إدارة الوقت مهمة رئيسية للعملية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت.

- المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت المحدد، بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك، (فلسفة الوقت المحدد) **Just in time and not just In case**. وهذا ما يتم توضيحه تفصيلاً فيما يستقبل من هذا الفصل.

### **3.1.3. مبادئ إدارة الوقت**

إنّ دراسة الوقت كأى مورد من الموارد المتاحة للمؤسسة، تستلزم التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة، وأن تتم على أسس علمية واضحة حتى يتم استغلاله بشكل جيد وفعال.

#### **1.3.1.3. تخطيط الوقت**

يعتبر الوقت من الموارد النادرة والهامة للمؤسسة، إذ لا يمكن بأي حال إعادة تجهيزه واستعماله مرة أخرى ليختلف بذلك تمام الاختلاف عن الموارد الأخرى، وعلى ذلك فإن الإدارة لا تستطيع الإنتفاع بهذا المورد إلا بالتخطيط الجيد له.  
وتخضع عملية تخطيط الوقت لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية مستخدمة في ذلك بعض الأساليب الإحصائية في كل منها.

#### **أ. خطوات تخطيط الوقت**

تتضمن عملية تخطيط الوقت الخطوات التالية: [83] (ص134)

**1- الخطوة الأولى:** تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهو أمر يحتاج دائماً إلى مراجعة وتمحيص.

**2- الخطوة الثانية:** تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه و استغلاله.

**3. الخطوة الثالثة:** ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة التي يتعين

الوصول إليها، وربط هذه الأهداف زمنياً يمكننا من تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: قصيرة، متوسطة و طويلة الأجل.

#### 4. الخطوة الرابعة: تصنيف الأعمال إلى مجموعتين زمنيتين تنفيذيتين:

- المجموعة الأولى: مجموعة الأعمال التي تتم بشكل متلاحق ومتتالي والتي يتم وضعها في إطار تتابع زمني ووفق جداول زمنية متلاحقة.
- المجموعة الثانية: مجموعة الأعمال التي تتم في ذات الوقت، أي بالتزامن والتزامن ويتم وضعها في إطار من الحركة والفعل بحيث يتم توفير ما تحتاج إليه هذه الأعمال من الإمكانيات.

5. الخطوة الخامسة: وضع برنامج زمني واضح التوقيتات المعيارية القياسية ومحدد المهام والأعمال والأنشطة التنفيذية ويتضمن تحديداً دقيقاً لمختلف الطرق والإمكانيات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.

#### ب. أساليب تخطيط الوقت:

تستخدم في تخطيط الوقت بعض الأساليب الإحصائية وتمثلت أهمها في كل من خريطة جانث وشبكة بيرت.

1. خريطة جانث: تعتبر هذه الخرائط من أهم و الأدوات البسيطة لتخطيط الوقت أو مراقبة الزمن اللازم لتنفيذ عمل معين، ويتم صياغتها وتصميمها في شكل جداول زمنية للوقت، وتقوم فكرة جداول الوقت على أساس إظهار وتوضيح كامل الوقت المخطط للقيام بهذا العمل، والوقت الفعلي الذي تم إنجاز العمل فيه، ومقارنة الزمن المخطط بالوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي، وبالتالي يمكن معرفة مدى التأخير في تشغيل الأمر ومدى تطابق الأداء مع الجدول الموضوع، وإيضاح وقت العطل في مراكز العمل.

[87] (ص346)

وعلى الرغم من أن شكل هذه الخرائط يختلف من مشروع لآخر عند التطبيق الفعلي حتى تلائم كل نشاط، إلا أنه يمكن القول بشكل أساسي بأنها تتكون من مصفوفة يمثل فيها المحور الأفقي الوقت بينما توضع الأنشطة المختلفة المراد جدولتها على المحور الرأسي، وفيما يلي عرض مبسط لخريطة جانث في الشكل رقم (9) التالي:

الأسبوع الخامس	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	الأنشطة
					توفير المواد الخام
					إنتاج الجزء (أ)
					إنتاج الجزء (ب)
					إنتاج الجزء (ج)
					التجميع النهائي
					فحص واختبارات الجودة

وقت تقديري معياري  وقت فعلي تنفيذي 

الشكل رقم (9): خريطة جانت في إدارة الوقت وتخطيطه. [83] (ص135)

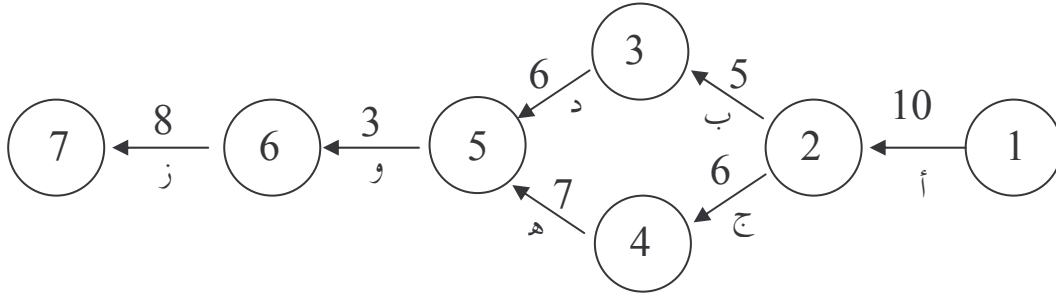
ومن هذا الشكل يتضح أنّ هذه الخريطة تساعد متخذ القرار الإداري في المؤسسات على مراقبة العمل والتحكم في الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، وذلك بمجرد النظر إلى الخريطة وتحديد الأنشطة والوقت الذي استلزمته عملية إنجازها، ومعرفة مقدار التقدم في الإنجاز، والتدخل السريع الفوري لمعالجة أي مشاكل قد تحدث وتؤثر على الإنجاز.

**2. شبكة بيرت Pert:** وتستخدم هذه الشبكة في تخطيط الوقت ومراقبة عملية التنفيذ، وبشكل فعال، وتعد

شبكة بيرت من أهم وسائل وأدوات إدارة الوقت وتفعيل الزمن، ويتم ذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب إنجازها في وقت محدد سواء بالتتابع أو بالتزامن، من خلال ضمان توفير كل ما تحتاج إليه من موارد ومستلزمات وعمال ومعدات، حتى يمكن تحقيق الهدف منها في الوقت المحدد، ويتم تمثيل وترتيب الأنشطة المختلفة سواء المتلاحقة أو المتزامنة، وذلك من حيث الزمن اللازم للتنفيذ، وتحديد مسار لكل منها، ولكل نشاط على حدى في إطار العملية الإنتاجية الكاملة، و من خلال رسم المسارات المختلفة لتتابع عمليات الإنتاج، يتم تكوين تشابكات مترابطة ومتتابعة للعمليات الإنتاجية و التشغيلية وتوزيع كل منها على وحدات وخطوط الإنتاج، ويأخذ ذلك شكل شبكة في ترتيب زمني متتابع، وبناء على هذا الترتيب الزمني المتتابع للمسارات المختلفة لكل نشاط يتم تحديد المسار الحرج، وهو يمثل أطول المسارات التي تبدأ من أول نشاط حتى آخر الأنشطة أو انتهاء البرنامج كله، و يكون الطول الزمني لهذا المسار هو الزمن و الوقت اللازم لتنفيذ البرنامج ككل [83] (ص135) وفيما يلي عرض مبسط لكيفية رسم شبكة بيرت في الشكلين رقم (10) و (11) على التوالي:

رمز النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق	الوقت المحدد لانتهاء منه بالأيام
أ	الحصول على المواد والمستلزمات	-	10
ب	إعداد الماكينات وتجهيز المواد للجزء (1)	أ	5
ج	إعداد الماكينات وتجهيز المواد للجزء (2)	أ	6
د	إنتاج الجزء (1)	ب	6
هـ	إنتاج الجزء (2)	ج	7
و	تجميع الجزء (1) مع الجزء (2)	د. هـ	3
ز	تسليم المنتج إلى العملاء	و	8

الشكل رقم (10): وصف الأنشطة حسب الوقت. [83] (ص136)



الشكل رقم (11): رسم شبكة بيرت. [83] (ص137)

و يلاحظ أنه قد تم تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لإنتاج المنتج (x) ويرمز السهم إلى النشاط أو العمل، ولكل نشاط بداية ونهاية، ويكتب الوقت الذي يستغرقه تنفيذ النشاط أو العمل فوق السهم، ويكتب نوع النشاط أو رمزه أسفل السهم، كما تستخدم الدائرة لتعبر عن الحدث والذي يمثل نقطة بداية تنفيذ نشاط جديد، أو الانتهاء من نشاط سابق، ويتم التعبير عن الحدث برقم داخل الدائرة، وهو الذي يدل على تتابع الحدث في إطار الأحداث التي تضمها الشبكة.

ثم يتم ترتيب الأنشطة تبعا لتسلسل حدوثها، أي نشاط سابق أو نشاط لاحق، ثم تقدير الوقت القياسي اللازم لإتمام كل نشاط، وبعد ذلك يتم رسم الخريطة وتحديد المسار الحرج الذي هو المسار الأطول في الشبكة.

ومن ثم يتم وضع الأنشطة الحرجة تحت الملاحظة الكاملة والدقيقة وفي الوقت ذاته تحقق مراقبة ومتابعة الشبكة لمدير الوقت عدة أهداف رئيسية أهمها [35] (ص156): حسن تخطيط الأنشطة وتسلسلها وأزمنتها، وتحديد مسؤولية كل فرد وفقا لارتباطه بالأنشطة والوقت المخصص لتنفيذ كل منها ومتابعة هذا التنفيذ.

### 2.3.1.3. تنظيم الوقت

يقوم التنظيم بدور حيوي متعاضم في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي يستطيع بها المشروع تحقيق الأهداف المخططة، فضلا عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع، ومن ثم فإن الإدارة الجيدة للوقت لا يمكن أن تتم بدون تنظيم. [83] (ص138)

وهناك بشكل عام عدد من المعايير المستخدمة لتنظيم وتوزيع الوقت على النشاطات المختلفة في

العمل نذكر أهمها فيما يلي: [84] (ص54-55)

- توزيع الوقت طبقا للنشاطات المخططة.

- توزيع الوقت طبقا لحجم العمل.

- توزيع الوقت طبقاً للإمكانيات المحددة.
- توزيع الوقت طبقاً للنتائج المترتبة على عدم إنجاز النشاط.
- توزيع الوقت طبقاً لإمكانية التأجيل.
- توزيع الوقت طبقاً لما يعرف الإداري عمله أو طبقاً لطلبات الآخرين (رؤساء).
- توزيع الوقت طبقاً للوقت المتاح.
- توزيع الوقت طبقاً لورود النشاط.

التمعن في هذه المعايير قد يعطينا فكرة عن عدم إمكانية تطبيق معيار معين على كافة الإداريين من جهة، وخطأ الاعتماد على بعضها بشكل كلي من جهة أخرى، فقد يعتمد الإداري على معيار توزيع الوقت طبقاً للنشاطات المخططة وفي نفس اللحظة تجده يعتمد على معيار أو معيارين آخرين كأن يقوم مثلاً بنشاطات بناء على طلب رئيسه المباشر، كما أن أخذ القرار بالاعتماد على معيار الوقت المتاح للنشاط المتاح فقط يعني أن الإداري سيعتمد بصورة مباشرة على استغلال كافة الوقت وإن لم يتطلب الأمر ذلك.

إنّ ذلك لا يعني بأي حال من الأحوال، صرف النظر عن المعايير كلياً، ولكن يمكن المزج بين هذه المعايير بطريقة مناسبة ومنسجمة مع طبيعة النشاط، وبشكل عام تؤثر ظروف وإمكانيات ومهارات الإداري في قدرته على اختيار أحد أو بعض من هذه المعايير للمساعدة في حسن تنظيم وتوزيع النشاطات وحسن استغلال الوقت المخصص لذلك.

### **3.3.1.3. توجيه ورقابة الوقت [83] (ص142)**

للتوجيه دور هام في إدارة الوقت، دور يتعدى نطاق استخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، ويرتبط التوجيه بالدافعية الذاتية للفرد (التحفيز) والتي تنطلق إلى آفاق الإبداع والخلق والابتكار، ومن ثم فإن تحفيز الوقت وتوجيهه لا يقتصر فقط على القيام بالأعمال المطلوبة وفقاً للقياسات المطلوبة وفي الوقت المحدد ولكن وهو الأهم القيام به أفضل من المعايير والقياسات الموضوعية حتى تصبح العملية الإنتاجية عملية ارتقائية وبشكل يزيد من كفاءة المشروعات.

وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد والمردود الناجم عن هذا الاستغلال يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام وللتحقق من تفعيل الوقت بشكل عملي وعلمي سليم. و الرقابة هي جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت، و هي عملية شاملة و متكاملة بالغة الأهمية ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة القصور و الإنحرافات إن وجدت، و لكن و هو الأهم من وجهة النظر الوقائية الإرتقائية التي تخضع لتصورات إرتقائية لتفعيل استغلال الوقت و استخدامه بشكل عملي و علمي سليم. وفي ضوء ما تقدم، فإن إدارة الوقت بجوانبها الأربعة السابقة التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة



تصبح عملية فعالة متكاملة الجوانب والأبعاد إذ لا يكمن إغفال جانب منها أو الإهتمام بجانب منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى.

### 2.3. الوقت و العملية الإدارية

يشير مفهوم إدارة الوقت إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لعنصر الوقت في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية، وتتجمع السلطة كلها في مركز المدير العام والذي لا يمكنه بأي حال من الأحوال الإلمام التام بجميع الوظائف الإدارية المختلفة لعدم توفر الوقت الكافي لديه لمعالجتها بكفاءة عالية، لذا فعادة ما يلجأ لتفويض السلطة إلى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي، وكل ذلك لتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت، الأمر الذي يمكن المؤسسة من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.

تأسيساً على ما تقدم ولتوضيح الفكرة ارتأينا تناولها ضمن المطالب التالية:

❖ **1.2.3. أهمية الوقت في العملية الإدارية.**

❖ **2.2.3. مضيعات الوقت وإجراءات الحد منها.**

❖ **3.2.3. التفويض الفعال للسلطة.**

### 1.2.3. أهمية الوقت في العملية الإدارية

الإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا وكان مرافقاً بالزمن، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، الأمر الذي يقودنا للحديث عن أهمية الوقت في عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

### 1.1.2.3. الوقت والتخطيط

يعتبر التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية إذ كلما أعطينا التخطيط وقتاً أكبر سهلت عملية التنفيذ وتقلص الوقت اللازم لإنهاء الأعمال وخفضنا التكاليف الكلية للمشروع [88]، ويرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت، إذ يرافقه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، وعلى العاملين في المؤسسات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية. [86] (ص17)

و إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه

الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية تحقيق الهدف ضمن الزمن المعطى له. [85] (ص30)

ولزيادة فعالية الإدارة في وضع الأهداف الجيدة يجب مراعاة النقاط التالية: [84] (ص80-81)

- \_ أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين.
- \_ أن تكون الأهداف مكتوبة، فكتابة الأهداف تساعد على توضيحها لسائر المعنيين بتحقيقها، فضلا عن أن كتابتها تساعد في تقييم الأداء الإداري لها باستمرار، وبالتالي تتيح له إمكانية دمج بعض الأهداف معا وتحقيقها بصورة مشتركة أو تعديلها أو حذفها إذا ما تطلب الأمر ذلك.
- \_ أن تتميز الأهداف بواقعيته وقابليتها للتحقيق، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى تمشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها واتفاقها مع القيم التي يؤمن بها الجميع.
- \_ أن تكون الأهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ما أمكن، حتى يمكن تقييم درجة تحقيقها في نهاية فترة الخطة.

\_ أن تكون الأهداف مقبولة لدى العاملين في المؤسسة، وأن تتماشى مع أهدافهم وقيمهم كي يشعروا بالارتباط بها، ولضمان تعاونهم في العمل على تحقيقها.

\_ وضع جدول زمني للأهداف لإمكانية قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال المدة المحددة.

\_ وأخيرا أن تكون الأهداف منسجمة بعضها مع بعض بحيث لا يعيق أو يعرقل إحداها تحقيق الأهداف الأخرى علاوة على أهمية مراعاة الإنسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها.

### **2.1.2.3. الوقت والتنظيم**

تبدو فاعلية التنظيم بشكل عام من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات، إذ دلت الدراسات والتجارب في مجال التنظيم التي قام بها ليف من علماء الإدارة أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج [86] (ص18)، ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في النواحي التالية: [85] (ص32)

\_ التنسيق بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد الذين سيتولون القيام به بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات.

\_ تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية، أو الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز المعاملات بصورة سريعة.

\_ توفير البيئة التنظيمية المناسبة للعمل والتي تعمل على توفير الوقت وتقليل الجهد، وتشمل هذه البيئة متغيرات عديدة من أهمها البيئة المادية للعمل المتمثلة في توفير المكان المناسب للعمل الذي يتوفر فيه

الهدوء وجودة التأثير والإضاءة الكافية والتهوية المناسبة ... إلخ، ويضاف إلى ذلك توفر البيئة الاجتماعية المناسبة المتمثلة في حسن العلاقات بين العاملين من خلال توجيه جماعات العمل الموجودة بشكل إيجابي وتنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها على المستويات الإدارية كافة.

\_ تطبيق مبدأ الإتجاه نحو لا مركزية السلطة وتفويضها، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، ومن شأنه كذلك أن يسير قيام كل مستوى إداري بمهامه، بحيث يجعل الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى.

### 3.1.2.3. الوقت والوظائف الإدارية الأخرى

و للوقت أهمية بالغة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى من رقابة وتوجيه يتم توضيحها فيما يستقبل.

#### أ. الوقت والتوجيه

للوقت أهمية بالغة في التوجيه، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة، و إلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت، والتوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يعطي نتائج إيجابية، في حين أن إطالة زمنه (التوجيه) يجعل العاملين في ملل وسام الأمر الذي يترتب عليه انخفاض مستوى الأداء والتأخير في الإنجاز. [86] (ص19)

و للاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمؤسسة، فنجاح عملية الاتصالات تعتمد وبشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة التحفيزية المناسبة و الفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل، وعلى إيجاد علاقات إجتماعية طيبة وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية. [84] (ص89)

#### ب. الوقت والرقابة

ترتبط الرقابة الإدارية هي الأخرى بشكل أساسي مع الوقت وذلك من خلال الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب [85] (ص32) وتتصف الرقابة الإدارية المستثمرة للوقت بما يلي:

[89] (ص53-44)

- الفورية: لا بد أن تكون المتابعة أولا بأول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان.
- الدورية والاستمرارية: يجب أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع كما ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.
- رقابة اقتصادية: بمعنى ألا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منه.
- الحرص على الرقابة الذاتية: إذ يقصر زمن الرقابة إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة

والحرص على تحقيق الأهداف ويطول زمنها إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد.

- رقابة مرنة: لا بد ألا تكون مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع ظروف تنفيذها.

### **2.2.3. مضيعات الوقت وإجراءات الحد منها**

يقصد بمضيعات الوقت كل ما يمنع من استغلاله بشكل فعال لتحقيق الأهداف من عوامل وأحداث وظروف ومواقف، وإذا كان للوقت مضيعات فثمة إجراءات للحد منها.

### **1.2.2.3. مضيعات الوقت في التخطيط والتنظيم**

تختلف مضيعات الوقت في التخطيط عنها في التنظيم وتنتقل إليها فيما يلي:

#### **أ. مضيعات الوقت في التخطيط:**

يتواجد العديد من أسباب ضياع الوقت التي تتصل بعملية التخطيط نذكر أهمها فيما يلي:

[90] (ص73) ، [83] (ص59)

1- عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ومحددة مسبقا ومعلومة من الجميع، فعدم وضوح هذه الأهداف يتطلب جهدا إضافيا من أجل فهمها واستيعابها من قبل من سيقوم على تحقيقها، وهذا إلى جانب احتمال وضع خطط غير سليمة بسبب عدم الوضوح واحتياج الأمر إلى إعادة النظر فيها مرة ثانية، وهذا كله يعتبر مضيعة للوقت.

2- عدم دقة عملية التنبؤ يجعل عملية وضع الخطة غير سليمة وتأخذ وقتا يستدعي الأمر معها الحاجة لإعادة النظر في الخطة كل فترة زمنية خلال عملية تنفيذها ومحدثا بذلك ضياعا للوقت، إذ أن عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي وفي ظل محدودية الموارد تحدث تصارع المنفذين والمشرفين على تنفيذ العمليات التي تحقق مصالحهم وتتنجز أعمالهم فقط بغض النظر عن مصلحة المشروع ككل الأمر الذي ينجم عنه مايلي:

- عدم استكمال الأعمال التي يتم تنفيذها، ووجود أعمال كثيرة تحت التنفيذ.

- ضياع الوقت وهدره في انتقال العمالة و عوامل الإنتاج الأخرى ما بين أقسام المشروع ذهابا وعودة، تكرارا ومرارا لتنفيذ العمل الواحد.

- إنتاج منتجات رديئة وبشكل غير منظم.

3- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت، فتؤدي إما إلى الإسراف في استخدام الوقت وهدره، وضياعه نظرا لاستغراق الأعمال وقتا أطول مما تحتاج إليه فعلا، أو تقديرات متشددة تؤدي إلى

- الإحباط لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب نظرا للانخفاض بدرجة كبيرة.
- 4- القيام بأشياء عديدة في وقت واحد، ويزداد الأمر سوءا عندما تكون متعارضة وغير متوافقة، وتتم جميعا في نفس اللحظة وعلى نفس القدر من الأولوية والأهمية مما يؤدي إلى عدم تنفيذها تركها لفترة دون تنفيذ ثم تناولها وإعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الزمن.
- 5- عدم الوضوح في وقت بدء تنفيذ الأنشطة ووقت الانتهاء منها و عدم إحداث التنسيق في هذا المجال قد يؤدي إلى احتمال حدوث تداخل في عملية التنفيذ وضياع الوقت.
- 6- شيوع عملية الإدارة الإرتجالية العشوائية القائمة على ردود الأفعال و ليس على الأفعال، وما قد ينجم عنها من تعارض وازدواجية وفوقا في الوقت والجهد والتكلفة فضلا عن هدر الإمكانيات وضياعها. وأخيرا يمكن القول أن عدم وجود خطة علمية متكاملة الجوانب والأبعاد، تتوافق مع الإمكانيات والموارد ومحددة المهام أمر من شأنه أن يؤدي إلى وجود مضيعات وقت كثيرة ومتعددة.

### ب. مضيعات الوقت في التنظيم

ينتج ضياع الوقت في مجال التنظيم مما يلي: [91] (ص237) ، [92]

- 1- مركزية السلطة وعدم تفويضها للآخرين(المرووسين) من أجل تصريف الأمور العادية والروتينية كثيرة التنوع والعدد والتي تستغرق الجزء الأكبر من وقت العمل الأمر الذي ينجم عنه عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز المهام الأخرى أو تلك المهام شديدة الأهمية التي تتراكم دون أن تحل أو يتخذ بشأنها قرار..
- 2- البيروقراطية السلبية وتعقيد الإجراءات التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال، فالإجراءات غير البسيطة وكثرة خطواتها وتفصيلاتها دون مبرر والتمسك الأعمى بحرفية القوانين والأنظمة يضيع جزءا لا بأس به من وقت العمل الرسمي المتاح.
- 3- تعدد الرؤساء والمشرفين على الشخص الواحد، وإصدار كل منهم العديد من الأوامر الإدارية المتعارضة والمتداخلة والمتناقضة الأمر الذي ينجم عنه تضييعا للوقت نتيجة عودة المرؤوس إلى الرئيس من أجل الاستفسار والتنسيق لإزالة التعارض الذي قد يكون موجودا بين أوامر وتعليمات كل رئيس.
- 4- عدم توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الإدارية وعلى العاملين داخل المؤسسة، فعدم التوازن يجعل بعض الإدارات والأفراد يتحملون عبء أو كمية عمل كبيرة تفوق طاقتهم في حين يكون وقت العمل الرسمي لبعض الأفراد في إدارات أخرى غير مشغول بكامله، ممثلا بذلك وقتا ضائعا ينجم عنه التأخير في الإنجاز.
- 5- تعدد المستويات الإدارية، فبعد قمة الهرم الإداري عن قاعدته وطول خطوط الإتصال، يؤخران وصول القرارات والأوامر والتعليمات من القمة إلى القاعدة، كما يؤخر وصول التغذية العكسية المرتدة

من المعلومات عن التنفيذ على شكل تقارير المتابعة والرقابة من القاعدة للقمة.

6- ضعف مستوى التنسيق بين الإدارات من جهة وبين العاملين من جهة ثانية، فعدم التنسيق لاشك أنه يضيع وقتا كبيرا من وقت العمل الرسمي من خلال الازدواجية والتضارب من تنفيذها للخطط والأوامر والتعليمات.

7- سوء نظام الحفظ والسجلات وبالتالي صعوبة العثور على الموضوعات المطلوبة أو توفير البيانات والمعلومات الأساسية عن تلك الموضوعات، ومن ثم تأتي تصرفات المدراء والمنفذين في غيبة من المعلومات، وتكون أفعالهم مجرد ردود أفعال إرتجالية عشوائية وتكون سلوكياتهم تكرارا لسلوكيات سابقة وبالتالي تكرار الجهد والوقت.

8- سوء وتخلف وتقدم المعدات والتجهيزات الإدارية المختلفة، بل وعدم توافرها بشكل كاف، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في أعمال كان يمكن أن تقوم بها الآلات بشكل أفضل وأسرع وأدق، وبالتالي تفرغ الأفراد للقيام بأعمال أكثر أهمية، كما أن وجود الآلات والمعدات في المشروع وعدم القيام بالعمل لاعتیاد العاملين عليها، ومن ثم تتعطل أعمالهم وأعمال الذين يرتبطون بهم ويعتمدون عليهم.

- بيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي والضغط الإدارية والتنظيمات غير الرسمية والناجمة عن ظروف العمل غير الصحية والفوضى وفساد الذوق العام للمكان الذي يمارس فيه العمل وبالتالي يفقد الفرد دافعيته الذاتية ويتحول بذلك العمل إلى ضائع مستمر من الطاقة والجهد والوقت.

### 2.2.2.3. مضيعات الوقت في التوجيه والرقابة

و نوجز مضيعات الوقت في باقي عناصر العملية الإدارية فيما يلي:

#### أ. مضيعات الوقت في التوجيه

ينتج ضياع الوقت في مجال التوجيه مما يلي: [83] (ص 81) ، [93] (ص 177)

- ضعف الحفز الإنساني لدى العاملين والمؤسسة، حيث يخلق هذا الضعف دافعية إنسانية سلبية لديهم تجاه العمل والمؤسسة والولاء لها والخوف على ممتلكاتها وخاصة عنصر الوقت الذي يعتبر أثمن الموارد، فنقص الدافع واختفاء الحافز على الإنتاج المتميز، وعلى التجويد والتطوير يؤدي إلى استغراق العملية الإنتاجية مزيدا من الوقت، فضلا عن إنتاج منتجات غير صالحة للمنافسة المتميزة، بل ومعيبة وغير مطابقة للمواصفات عندما يتحول نقص الدافعية إلى رغبة في الانتقام الانعكاسي.

- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، فعدم مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم ومساعدتهم وعدم السماح لهم بذلك عن طريق تقديم آرائهم واقتراحاتهم يؤخر الرؤساء عن الوصول إلى القرار المناسب، ويضيع جزءا من وقتهم كان بالإمكان توفيره بعملية السماح بالمشاركة.

- عدم تحلي الإداريين بصفة القيادة الإدارية، مما يؤدي إلى عدم محبة المرؤوسين لرؤسائهم وانخفاض

مستوى روح التعاون والفريق في صفوف العاملين وكثرة المشاكل والصراعات بينهم وعدم قدرة الرؤساء على حلها وهذا يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب بسبب ضياع الوقت.

- الاستغراق في التفاصيل الدقيقة، وتفصيل التفاصيل و عدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة والرئيسية، الأمر الذي يضيع كلاً من وقت المشرف الموجه ووقت المنفذ معاً، و في الوقت ذاته لا يدع هناك فرصة للابتكار أو الإبداع الذاتي للفرد وسيادة روح الجمود والتحجر الأمر الذي من شأنه أن يصيب الفرد العامل بالملل والرتابة، ويفقده الحماس وينعكس هذا بدوره على الإنتاج والإنتاجية وعلى الدافعية الذاتية.

### **ب. مضيعات الوقت في الرقابة**

ينتج ضياع الوقت في مجال الرقابة مما يلي: [83] (ص82) ، [92]

- تعدد مستويات أو عمليات الرقابة دون مبرر، فهذا التعدد يكرر عمليات الرقابة والتدقيق عدة مرات مما يضيع الوقت.
- عدم وضوح المعايير المستخدمة في عملية الرقابة مما يجعل نتائجها غير واضحة وغير دقيقة مما يستلزم إعادة النظر فيها ثانية و الاستفسار عن النقاط الغامضة منها.
- ضعف مستوى الكفاءة في إعداد تقارير الرقابة التي تتضمن نتائجها والانحرافات التي توصلت إليها وتحليل أسبابها مما يستوجب إعادة النظر في هذه التقارير واستيضاح النقاط الغامضة التي توصلت إليها.
- عدم استخدام أدوات رقابية حديثة تعتمد على التقنية التي تساعد على اختصار الوقت وتوفير معلومات رقابية كافية بسرعة وفي وقت قصير.

### **3.2.2.3. إجراءات الحد من مضيعات الوقت**

- تم التطرق فيما سبق إلى أهم عوامل ضياع الوقت في عناصر العملية الإدارية وسنعمد تخصيص هذا الفرع للحديث عن أهم إجراءات الحد منها على النحو التالي: [91] (ص243)
- مراعاة الوضوح التام في عملية تحديد الأهداف ووضع خطط مبنية على أسس لا غموض فيها مما يؤدي إلى الإقلال من الجدل والنقاش.
  - الإعتماد قدر الإمكان على الأساليب الإحصائية والكمية في إجراء التنبؤات اللازمة قبل وضع الخطط.
  - مراعاة التنسيق في وضع التوقيت الزمني لتنفيذ الأنشطة التي تتضمنها الخطة، فالتوقيت السليم الذي يحدد ساعة البدء لكل نشاط وساعة الانتهاء منه يؤدي إلى حل العديد من المشاكل والحد من إضاعة الوقت.
  - تبني الرؤساء لأسلوب الإدارة بالتفويض بحيث يقومون بتفويض جزء من سلطتهم الرسمية لمروسيهم لتصريف الأمور العادية نيابة عنهم وترك سلطة البت في الأمور الهامة بيدهم، مما يوفر لهم الوقت ويفرغهم لدراسة الأمور الهامة.



- إعادة النظر في الإجراءات التي تنفذ بموجبها الأعمال، والعمل على تبسيطها وحذف الخطوات التي لا لزوم لها، وإدخال خطوات جديدة تسرع في إنجاز العمل.
- توزيع العمل على الوحدات الإدارية والأفراد بشكل متوازن وعادل كي لا يكون لدينا إدارات عملها قليل لا يتناسب مع الزمن الرسمي، مما يسبب ضياع الوقت.
- الالتزام بتطبيق وحدة الأمر والتوجيه بحيث تكون الأوامر والتعليمات التي يتلقاها المرؤوس من رئيس واحد فقط للقضاء على الوقت الضائع في عملية التنسيق والاستفسار والإستيضاح.
- أن يكون تحديد الواجبات والمسؤوليات واضحا بالنسبة للإدارات والأفراد، بحيث يعرف كل فرد ما هو المطلوب منه بوضوح تام لا لبس فيه مما يسهل ويسرع في عملية تنفيذ المهام والواجبات.
- تقليل عدد المستويات الإدارية إلى أدنى حد ممكن، وخاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم لتسهيل نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من الأعلى للأسفل والعكس، وأن تكون خطوط الاتصالات الإدارية قصيرة قدر الإمكان، وما يسهل تحقيق ذلك هو تفويض السلطة وتبني أسلوب الإدارة بالاستثناء.
- وضع نظام سليم ومدروس للحفز الإنساني المادي والمعنوي، من أجل خلق الدافعية الإنسانية الإيجابية لدى العاملين تجاه عملهم وتجاه المؤسسة وإيجاد الولاء والخوف على ممتلكاتها وخاصة وقت العمل الرسمي وعدم إضاعته في أعمال غير منتجة.
- توعية المديرين على تبني القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، فالمشاركة الفعالة من قبل المرؤوسين من خلال الآراء والاقتراحات التي يقدمونها تساعد على تطوير وإنجاز العمل بأعلى كفاءة وأقصر وقت ممكن.
- وضع نظام رقابة فعال يعمل على تحديد معايير رقابية واضحة ومفهومة لمن سيقوم باستخدامها، والتدريب على كيفية الاستخدام السليم لها وقياس الانحرافات عن التنفيذ وتحديد أسبابها من خلال التحليل الموضوعي والسليم، ورفع الاقتراحات الكفيلة لمعالجتها بتقارير معدة بشكل جيد وواضح وفي أقصر وقت ممكن، فتحقيق ذلك يجعل تلافي الانحرافات سريعا وفعالاً ويقلل من ضياع الوقت.
- إدخال الآلات ومعدات تقنية حديثة لاستبعاد العمل اليدوي أو النصف آلي الذي يضيع وقتا لا بأس به ذلك لأن الآلة أسرع من الإنسان في تنفيذ الأعمال.

### **3.2.3. التفويض الفعال للسلطة**

- التفويض وسيلة تنظيمية فعالة يقوم متخذ القرار من خلالها بتحويل مرؤوسيه السلطة للعمل داخل إطار يحدد لهم بدقة، ويقوم التفويض الفعال على العديد من المبادئ تمكنه من تعزيز أهميته لحسن إدارة الوقت واستثماره.



### 1.3.2.3. تعريف التفويض

يمكن تعريف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات [10] (ص113) و يمثل التفويض بذلك عملية تخصيص أفراد أو فرق عمل لأداء مهام معينة، إذ تؤدي فعالية تفويض أداء الأعمال للآخرين إلى توزيع المهام على أفضل من يستطيع إنجازها، ومنحهم قدرا مناسباً من الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية. [8] (ص94)

ويحدد "إيزنهاور" المهام التي يمكن تفويضها في أربعة أنواع وفقاً لمعيارين (معيار الأهمية ومعيار الاستعجال) ممثلة في الشكل رقم (12) أدناه.

غير هام		هام	
3	الأولوية (ب) (ج) من الأفضل تفويض بعضها	1	الأولوية (أ) لا تفوض عاجل
4	الأولوية (ج) يجب تفويضها	2	الأولوية (أ) أو (ب) يمكن تفويض بعضها غير عاجل

#### الشكل رقم (12): مصفوفة المستعجل والمهم من الأنشطة. [85] (ص73)

الملاحظة المدققة للشكل أعلاه تشير إلى أنّ الأنشطة الواقعة في المربع الأول هي مهمة ومستعجلة ولا يمكن تفويضها ويرغب الجميع في أن يكون عدد هذه الأنشطة قليلاً، أمّا الأنشطة في المربع الثاني فهي مهمة وغير مستعجلة كأنشطة التدريب والتخطيط ولكنها ليست مستعجلة فيكون بالإمكان تفويض بعضها إذ تشير الدراسات إلى أن نسبة الوقت المستغرق في أدائها تتراوح بين (10%) و (40%)، ويشير المربع الثالث إلى أنّ الأنشطة الواقعة فيه غير مهمة ومستعجلة وهي وفق هذه النظرة تستهلك جزءاً كبيراً من الوقت بالرغم من إسهاماتها القليلة في تحقيق الأهداف، وهي تستحوذ على نسبة تتراوح بين (50%) و (70%) من الوقت وبالتالي يكون من الأفضل تفويض بعضها، في حين أن الأنشطة في المربع الرابع غير مهمة وغير مستعجلة والتي يجب تفويضها.

### 2.3.2.3. مبادئ التفويض الفعال

حدّد "لويس ألن LOUIS ALLEN" ستة مبادئ مفيدة للتفويض الفعال نذكرها فيما يلي: [5] (ص232) ، [29] (ص440)

- ضرورة تحديد الأهداف والمعايير: لا بد من تعريف المرؤوسين بالأهداف وأهمية الأعمال المفوضة إليهم، كما يتوجب الحصول على موافقتهم على المعايير والتي سوف يلتزمون بها في قياس أدائهم.
- ضرورة تحديد السلطة والمسؤولية: لا بد وأن يفهم المرؤوسين بوضوح تام تلك المهام والأعمال التي تسند إليهم، وأن يدركوا بوضوح نطاق وحدود سلطاتهم المفوضة إليهم لأداء تلك المهام والأعمال وأن يقبلوا محاسبتهم على نتائجها.
- ضرورة تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم: فمطالبة المرؤوسين بإنجازات إضافية ليس كافياً لحفز المرؤوسين على تقبل إنجاز المهام المسندة إليهم، ويمكن تحفيز المرؤوسين من خلال بيان أهميتها بالنسبة لأهدافهم ورغباتهم.
- التمسك بأن يكون العمل كاملاً: فلا بد وأن يطلب الرئيس من مرؤوسيه أن يكون العمل المسند إليه في أدائه كاملاً، وتكون وظيفة الرئيس في هذه الحالة أن يرشد مرؤوسيه إلى الأداء الأفضل وأن يعطيهم كافة أنواع المساعدة الممكنة لهم ولكن ليس القيام بالعمل ذاته.
- تقديم التدريب للمرؤوسين: لا يمكن أن يكون التفويض فعالاً إلا إذا كانت قدرة المرؤوسين كافية لأداء ما يسند إليهم من مهام وأعمال، ولذا لا بد وأن يتولى الرئيس القيام بتقييم قدرات مرؤوسيه وتقديم التدريب الكافي لهم والذي يعالج جوانب القصور في قدراتهم أو أن يدعم من القدرات المتاحة لديهم.
- وضع نظام ملائم للرقابة: فلا يجب أن يضيع الرؤساء معظم وقتهم في متابعة كيفية أداء المرؤوسين للأعمال المفوضة إليهم، لذلك فإن الأمر يتطلب وجود نظام رقابي وموثوق به، قد يكون في شكل تقارير أسبوعية وبهذا الشكل يتم تخفيض الوقت المخصص للإشراف إلى حده الأدنى.

### 3.3.2.3. أهمية التفويض في إدارة الوقت

إنّ التفويض الفعال للسلطة يحقق عدة مزايا رئيسية هي: [83] (ص161)

- يجعل التفويض متخذ القرار أقرب إلى مواقع التنفيذ، وبالتالي إحاطة أكثر بظروفه ومشاكله وأدواته التي يمكن استخدامها لتنفيذ الأعمال المطلوبة وفي الوقت ذاته من خلال هذا القرب يتحقق نوع من المعايضة الفعلية، والتي تجعل متخذ القرار على دراية كاملة و إحاطة بما يحدث في المشروع وفي البيئة المحيطة به.
- يعمل على تحسين معنوية المرؤوسين، وإشعارهم بذاتهم وأهميتهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لهم لإثبات كفاءاتهم وتجربة مبادراتهم ومهاراتهم الخاصة بطريقة أفضل.

- يؤدي إلى اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيدا لتوليهم مناصب أكبر وتدريبهم على تحمل المسؤوليات.

- يعتبر أسلوب التفويض أكثر مرونة ويسرا عن أسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري، وما قد يتطلبه من ضرورة صدور قوانين أو قرارات جمهورية أو وزارية. [94] (ص9)

نضيف لما سبق ذكره، أن تفويض أداء الأعمال لأعضاء فريق العمل من أهم مهارات إدارة الوقت، إذ يمكن الرؤساء من استغلال وقتهم لأقصى حد ممكن بتفويضهم للآخرين أداء تلك المهام التي يستطيعون إنجازها، مما يقلل من ضغط العمل لديهم، و يعتقد الكثير من الرؤساء أنهم يفوضون كل ما يستطيعون من الأعمال للآخرين، غير أن الدراسات قد أثبتت أن معظم الرؤساء الذين يفوضون أعمالا لغيرهم يمكنهم فعلا أن يفوضوا للآخرين أعمالا تزيد عما قاموا بتفويضه بمقدار 10% [94] (ص9)، ويعتبر بمثابة وقت إضافي يمكن تخصيصه للتفكير الإستراتيجي ورسم الخطط وإجراءات المبادرات التي يتم من خلالها زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية. [83] (ص161)

ويقلل التفويض من الوقت الذي يستغرقه صنع القرار، حيث لا يتطلب القرار رفع توصيات المرؤوسين، بل أن المرؤوسين هم الذين يتخذونه فضلا عن توفير وقت الاتصالات والحوارات والمناقشات المختلفة، وبصفة خاصة ما قد ينجم عن عمليات الجدل العقيم، وما قد يحدث عنها من انفعالات ومشاحنات تلتهم وقت العمل وتؤثر على مناخ العمل وجو النشاط. [29] (ص438)

### 3.3. فلسفة الوقت المحدد

تتمكن المؤسسة بفضل منهجية إدارة الوقت أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة الإنتاج في الوقت المحدد أي الإنتاج حسب طلب الزبون وهو نموذج تطبيقي يقوم على العديد من المبادئ وعادة ما يصاحب بإجراءات نظام الكامبان والغرض منه تعزيز القدرة التنافسية بمختلف أبعادها.

تأسيسا على ما تقدم ولتوضيح الفكرة ارتأينا تناولها ضمن المطالب التالية:

❖ 1.3.3. ماهية فلسفة الوقت المحدد.

❖ 2.3.3. خصائص فلسفة الوقت المحدد.

❖ 3.3.3. تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية.

### 1.3.3. ماهية فلسفة الوقت المحدد

تعتبر فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد من أهم الطرق المستخدمة في الإدارة اليابانية، إذ تركز

على جملة من المبادئ وتقوم على استخدام نظام الكامبان، هادفة في كل ذلك إلى تحسين الإنتاجية.

### 1.1.3.3. مفهوم فلسفة الوقت المحدد

نشأت فلسفة الوقت المحدد (\*) (JIT) بفرنسا وكانت الإنتاجية سنة 1970 في الصناعات المصنعة بها تفوق بكثير تلك المحصلة في اليابان، وفي سنة 1980 وبتطبيق هذه الفلسفة على النظام الإنتاجي الياباني انقلبت الموازين لتسجل الإنتاجية في اليابان زيادة قدرها 40%، لتبرهن بذلك مدى نجاح اليابانيين في تطبيق هذه الفلسفة بالذات في الصناعات الأتوماتيكية وبدأ العمل بها في مصانع TOYOTA للسيارات بعد الأزمة البترولية في 1973 وذلك للأسباب التالية: [95] (ص 261)

- محدودية الموارد اليابانية من الموارد الأولية مما استوجب ضرورة القضاء على التبذير.
- تمثل المخزونات تجميد للأموال.

ونشير في هذا المقام لأهم التعاريف المستقاة لفلسفة الوقت المحدد كما يلي:

تعرف فلسفة الوقت المحدد على أنها: «فلسفة عامة للإنتاج تقوم أساسا على أداء الشيء المطلوب في الوقت المحدد دون أي تقديم أو تأخير». [38] (ص 320)

كم تم تعريفها بأنها "فلسفة تقترح شراء أو إنتاج منتجات مطلوبة فقط، و بالكمية المحددة وفي الوقت المحدد ليتم توجيهها إلى المكان المحدد". [95] (ص 262)

وتعرف أيضا على أنها " أسلوب يقوم على أساس إنتاج وتسليم المنتجات التامة في نفس لحظة بيعها وانتهاء من التجمعات في نفس لحظة بدء تجميع المنتج التام وإتمام تصنيع الأجزاء في نفس لحظة بدء التجمعات الفرعية واستلام المواد المشتراة في نفس لحظة بدء عمليات تحويلها إلى أجزاء مصنعة"، وفي تعريف آخر يلخص التعريف السابق لنظام JIT على أنه ذلك " النظام الذي يتم به إنتاج كل جزيئة فورا وطبقا لطلب المرحلة التالية في الخط الإنتاجي". [38] (ص 320)

ونرى من خلال هذه التعاريف أنها تتكامل فيما بينها بما يجعل مجموعها يعبر عن البعد المتشابه لهذا المفهوم وتتخلص أهدافه فيما يلي:

- تخفيض التكاليف بتخفيض حجم المخزون.
- توفير الإنتاج في السوق في أقصر زمن رد فعل ممكن للطلب.

### 2.1.3.3. مبادئ فلسفة الوقت المحدد

تقوم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد على المبادئ التالية: [79] (ص 343)، [60] (ص 367)

- القضاء على الإسراف في أي نشاط لا يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمنتج.
- العمل بانتظام لتخفيض المخزون وتقليل الانتظار في موقع العمل مع توضيح أسباب عدم

اكتمال الإنتاج في الوقت المتوقع ووضع برامج اتخاذ الخطوات التصحيحية.

- الاستعانة بأساليب الرقابة المرئية في موقع العمل بحيث يمكن للأفراد أن يستوعبوا ما يحدث في العمل بطريقة بسيطة وسريعة، ويلاحظ أن هذا يستدعي استخدام الحاسبات الآلية، واستخدام أساليب الرقابة المرئية يجعل في إمكان الأفراد معرفة المشاكل أولاً بأول بأقل قدر من التقارير المكتوبة.

- تنظيم موقع العمل بحيث يتم الاحتفاظ فقط بكل ما هو ضروري للعملية الإنتاجية وأن تحفظ الأشياء في الأماكن المخصصة لها، ووجود تنظيم جيد لمكان العمل يمكن من اكتشاف المشاكل ورؤيتها بطريقة مباشرة.

- تصغير حجم الطلبية، حيث تبذل الجهود عند تطبيق فلسفة الوقت المحدد لتقليل حجم الطلبية كلما أمكن ذلك والهدف النهائي هو أن يكون حجم الطلبية وحدة واحدة، ويهدف تقليل حجم الطلبية إلى السماح بتطوير الطرق الاقتصادية للتصنيع في أي مستوى من الإنتاج وإمكانية التحكم والرقابة بطريقة أكفأ في العمليات.

- تدنية وقت إعداد الآلة للقيام بعمليات التشغيل المختلفة إذ أن تخفيض وقت الإعداد والتحضير للآلة وقت غير منتج بالنسبة للآلة والعمال، وقد اهتمت الصناعة اليابانية بتقليل وقت التحضير لضمان استمرارية الإنتاج دون توقف.

- تحديد عدد محدود من الموردين ذي ثقة عالية لتوريد المواد الأولية بما يلائم ذلك النوع من أنظمة الإنتاج.

- التعلم أثناء العمل وتوقف العمليات عند الضرورة لتحاكي إنتاج أي وحدات معيبة، وهذا يعني أنه يمكن التعلم من تكرار توقف العمل وأيضاً محاولة توقع المشاكل لتجنب التوقف.

- تقليل الاختلافات والانحرافات بين وقت العملية الفعلي عن الوقت المطلوب أو المعياري وهذا يتم عن طريق:

\* التحسين المادي للعمليات لتقليل المعيب وتقليل التوقف.

\* عدم السماح بتراكم الانحرافات والعمل على تعديل هذه الانحرافات في أقصر وقت ممكن.

\* العمل على تدفق الخامات خلال شبكات وقنوات التوزيع مما يؤدي إلى تقصير وقت الإنتاج.

### **3.1.3.3. فلسفة الوقت المحدد ونظام الكانبان Kanban**

رأينا فيما سبق أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يقوم على فكرة القضاء على المخزون خلال العمليات الإنتاجية وإنتاج العناصر المطلوبة في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة، لذلك عادة ما يكون نظام الإنتاج في الوقت المحدد مصاحب بإجراءات نظام الكانبان وإن لم تكن شرطاً ضرورياً لتطبيقه.

وطور نظام الكانبان في مصانع تجميع سيارات TOYOTA ويمكن تعريفه على النحو

التالي: "كانبان نظام معلومات للرقابة على مخزون الإنتاج في كل خطوة من خطوات التصنيع"، ويقصد به بهذا المفهوم نظام جذب وهو يعني أن مراكز العمل التي تحتاج إلى أجزاء نصف مصنعة أو مصنعة من عمل إنتاجي آخر سوف تقوم بسحبها عن طريق تمرير بطاقة كانبان **Kanban** الموضح بها حجم الأجزاء النمطية المطلوبة، وبهذه الطريقة فإن المواد المنتجة تكون مساوية للاحتياجات.

[79] (ص359)

ويحتاج نظام كانبان إلى إتباع خطة معينة للإنتاج تحدد قائمة الأجزاء المطلوب إنتاجها يوميا، ثم يتم إرسال هذه القائمة للإدارات في شكل بطاقات سحب **Kanban** ، وعندما يتغير جدول الإنتاج الرئيسي بمجموعة جديدة من البطاقات يتم وضعها من جديد في النظام، وبذلك تستخدم بطاقات كانبان لغرضين:

[79] (ص359)

- لتحريك الأجزاء من مكان لآخر.

- إعطاء السلطة لإنتاج الأجزاء أو الأجزاء نصف المصنعة.

ويوجد نوعان من أنظمة الجذب **Kanban** وهما: [95] (ص274)

#### أ. نظام الجذب اليدوي

وفيه يتم جذب المواد الناتجة عن المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية عن طريق بطاقات **Kanban** مرفق بها حجم الأجزاء النمطية وعن طريق تغيير عدد البطاقات فإنه يمكن مراقبة كمية المخزون في مركز العمل.

#### ب. نظام الجذب الآلي

ويستخدم فيه الكمبيوتر كسياسة بديلة لنظام الجذب اليدوي حيث تكون المعلومات حول انسياب المواد في كل المراحل متاحة وفي فترات منتظمة وبذلك تكون كمية المواد الناتجة عن المرحلة السابقة متاحة بالكامل ويتم سحبها للمرحلة التالية ويتم إنجاز العملية الإنتاجية التالية عليها كاملة، وهكذا تكون كمية المواد منذ بداية العملية الإنتاجية حتى نهايتها تحت المراقبة.

ويعتبر هذا النظام أحسن بكثير من النظام اليدوي لما يحققه من مزايا تتمثل فيما يلي:

[96] (ص139)

- وقت الوصول للمواد أقل بكثير من نظام الجذب اليدوي.
- وقت تشغيل المعلومات والاستفادة منها صغير نسبيا.
- يمكن إمداد الكمبيوتر بالمعلومات أولا بأول عن أي شيء يخص المواد وانسياب الحركة والآلية والعلاقات بين العمل/ الآلة/ المواد/ الوقت.
- يتم تزويد الكمبيوتر بجميع المعلومات الإدارية مما يمكن من الربط بين نظم المعلومات المتعلقة بالمواد وباقي الأنظمة الأخرى للمعلومات ذات الصلة مع التعديل و إدخال التسويات في الحال.

- يؤثر هذا النظام على تحسين الأداء بتخفيض الوقت اللازم لوصول المواد وسرعة استجابة النظام الكلي لأي طارئ يحدث.

### 2.3.3. خصائص فلسفة الوقت المحدد

تقوم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد على استخدام تنظيمات وتقنيات لا تتفرد بها، إذ يمكن إدماجها في نماذج إنتاج أخرى، غير أن اعتبارها كجزء من نظام أوسع ( JIT ) تمنحها أهمية خاصة بها.

### 1.2.3.3. تدفق الإنتاج بمرونة

تتحقق خاصية تدفق الإنتاج بمرونة بتنظيم مكان العمل وتقارب محطات العمل وكذا تبسيط إجراءات نظم الإنتاج.

#### أ. تقارب محطات العمل

يتطلب نظام الإنتاج في الوقت المحدد أن تكون محطات العمل متقاربة مع بعضها حتى يمكن تدفق الإنتاج بمرونة وتقليل الفاقد من الوقت والتكلفة غير الضرورية وذلك عن طريق: [79] (ص345)

- تخفيض الوقت اللازم للتنقل بين العمليات سواء للعمال أو للخامات، فالموارد الخام لا تكون منتجة في حالة تناولها بين محطات العمل، فضلا عن الخطورة أو الخسارة التي يمكن أن تحدث لها في عملية المناولة.

- تخفيض وقت الانتظار للتشغيل، فالمواد والخامات والأجزاء لا تكتسب أي قيمة عندما تكون في انتظار التشغيل، بل أن هذا الوقت يمثل ضياع للموارد والتي من الممكن أن تستخدم بكفاءة أكثر بشكل آخر.

- تخفيض المساحة المطلوبة للإنتاج، فكلما أمكن يتم انسياب المواد والأجزاء بدون عمليات نقل أو صفوف انتظار أو شغل مساحة في التخزين، فالطريقة المثلى لزيادة الإنتاجية هي الإنتاج بكمية كبيرة وبنفس الموارد والإمكانات المتاحة.

- تخفيض الوقت بين حدوث الخطأ واكتشافه مما يؤدي إلى تقليل الاستثمارات من الموارد لتصحيح الخطأ، وذلك بإتباع أساليب الرقابة المرئية في مواقع العمل.

- زيادة الاتصال وخلق فريق العمل وتشجيع العاملين الذين يقومون بالإنتاج وتوجيههم وتحفيزهم بطريقة صحيحة لضمان مشاركتهم الإيجابية مما يزيد من إنتاجيتهم و ولائهم للمؤسسة.

#### ب. تبسيط نظم الإنتاج

يعتبر التبسيط هدف تسعى إليه نظم الإنتاج في الوقت المحدد لتحقيق تدفق الإنتاج وذلك بتبسيط

كل جزء من جزئيات النشاط من أولها إلى آخرها نذكر أهمها فيما يلي: [38] (ص323)

- تبسيط تصميم المنتج وتحليل مكوناته عن طريق هندسة القيمة.

- تبسيط عمليات التشغيل والأداء عن طريق توصيف و توضيح كل خطوة للعاملين ووضع الآلات في مجموعات تكنولوجية لتبسيط الأداء وسرعة تدفقها.
- تبسيط إجراءات الرقابة من خلال:
  - جعل كل فرد يتحمل جزء من أجزاء الرقابة سواء بالنسبة لسير العمليات أو مراقبة الجودة.
  - لا يتم وضع وحدة مختلفة للرقابة بالتنظيم وتتم الرقابة على الأداء الجماعي لتحقيقهم الهدف الكلي وليس الرقابة الفردية على كل عنصر على حدى.
- تبسيط تدفق المواد الخام وأجزاء المواد المختلفة للإنتاج باستخدام نظام كانبان **Kanban** في سحب المواد الخام وتدفعها.
- يمتد مفهوم التبسيط إلى تبسيط شكل التقارير المقدمة عن الأداء.
- استجابة النظم المختلفة والمتداخلة مع النظام الإنتاجي لتلبي جميعها احتياجاته في الوقت المحدد.

### 2.2.3.3. استخدام المجموعات التكنولوجية والميكنة الكاملة

تستخدم في نظام الإنتاج في الوقت المحدد طريقة المجموعات التكنولوجية للإنتاج الصغير بكميات كبيرة من أجزاء متشابهة والتي يطلق عليها عائلة، وقد يكون التشابه بين هذه الأجزاء من ناحية الخصائص الهندسية أو الاحتياجات من المواد مما يؤدي إلى إمكانية تحقيق درجة عالية من التخطيط والفوائد المحققة من مرونة نظام الإنتاج، وفقا للمجموعات التكنولوجية يتضمن ما يلي:

[60] (ص370)

- تخفيض وقت الإعداد والتحضير للآلات وذلك لأن نفس المنتجات تتطلب نفس الإعداد، كما يمكن أيضا الاستفادة من منحنى التعلم مما يرفع كفاءة التشغيل.
- زيادة إمكانية الصيانة لكل آلة في المجموعة، وذلك لأن فشل أحد الآلات في المجموعة ممكن أن يؤدي إلى توقف الإنتاج في المجموعة كلها هذا فضلا عن أن الأفراد المسؤولين في كل مجموعة سوف يتولوا الصيانة الأحسن لمعداتهم.
- زيادة سرعة تدفق العمل وتقليل عمليات المناولة.

أما الميكنة الكاملة المقصودة في فلسفة الوقت المحدد تفوق استخدام الإنسان الآلي، فبالرغم من فاعلية استخدام الإنسان الآلي في العمليات الصناعية إلا أنهم غير مرنين ويحتاج الأمر إلى إعادة برمجتهم ببذل مجهود كبير نسبيا ولكن المقصود بالميكنة الكاملة استخدام أدوات الفحص الآلي وآلات ضبط الأجزاء آليا والمزج الصحيح للآلات والأفراد بحيث تتوفر المرونة المطلوبة. [79] (ص346)



### 3.2.3.3. خصائص آخر لفلسفة الوقت المحدد

إضافة لما سبق ذكره من خصائص لفلسفة الوقت المحدد يمكن أن نورد ما يلي:

#### أ. القضاء على المخزون

تقوم فلسفة الوقت المحدد على القضاء على المخزون حيث تعتبر الإدارة اليابانية أن المخزون هو آفة الإنتاج وسبب كل المشاكل وأن احتفاظ المؤسسة بالمخزون سواء من الخدمات أو البضائع تحت التشغيل أو المنتجات الجاهزة يعكس حقيقة أن العملية الإنتاجية تحتاج إلى دراسة وتطوير لبحث المشاكل التي تستدعي الاحتفاظ بهذا المخزون وتقييد الأموال بدلا من توجيهها في الاستثمار. [95] (ص262)

وللقضاء على المخزون في فلسفة الوقت المحدد يقتضي إتباع المبادئ التالية: [95] (ص264)

- إنتاج المنتجات النهائية لكي تكون نهاية الإنتاج تتقابل مع التسليم.
- إنتاج المنتجات نصف المصنعة بطريقة من نهاية إنتاجها تتقابل مع التاريخ الفعال لبداية إنتاج المنتج النهائي.
- التموين من المواد واللوازم في الوقت المحدد لبداية إنتاج الأجزاء.

#### ب. الاهتمام بالجودة: ( صفر معيب، صفر عطل)

تتطلب فلسفة الوقت المحدد الإنتاج بجودة مرتفعة وإلا فإن النظام بأكمله يتأثر من وراء ذلك، وذلك عدم وجود مخزون أمان، ومن ثم فإن أيا من مراكز الإنتاج لديه وحدات معيبة سوف يؤثر على مركز العمل التالي له، لذلك ينبغي حصول العاملين على التدريب الكافي لإنجاز الأعمال على درجة عالية من الجودة المطلوبة، ونلح في هذا المقام ضرورة استخدام الرقابة الآلية أثناء الإنتاج [96] (ص141) ونرى العاملين أنفسهم يندمجون في عملية الرقابة فكل منهم مسؤول عن الفحص الروتيني للمنتج وصيانة آتته، وذلك ما يجعل دائرة المهام لدى العامل قد اتسعت وبالتالي يحقق الاندماج في العمل، ويستطيع العاملون مواجهة ما يعترضهم من مشكلات ذلك لأن لديهم التدريب والسلطة في توقيف خط الإنتاج وعندئذ يشترك العاملون جميعا في إعادة الخط للعمل وحل المشكلات وهذا في الواقع يساعد على زيادة اندماج العاملين في العمل، وفي حالة التخلف عن الجدول في حالة وجود أية مشكلات قد تستنفذ الوقت حتى يتم استعادة خط الإنتاج للعمل، وفي مثل هذه الحالة يتطلب العمل أوقات إضافية حتى يتم الوصول بالإنتاج إلى المستوى المطلوب والذي يساير الخطة الموضوعية والجدول الخاصة بهذا الغرض. [97] (ص165)

#### ج. استغلال الوقت غير المستخدم في الصيانة

تقوم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد على افتراض إنتاج مساو لطلب الزبون وانخفاض الطلب قد يتطلب توقف الإنتاج هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تدفق الإنتاج يفترض عدم وجود أي تعطيلات وتحقيق هذان المبدآن ضمانه استغلال الوقت غير المستخدم في الإنتاج في عملية الصيانة.

[95] (ص266)

ونشير في هذا المقام أن تطبيق فلسفة الوقت المحدد تهدف إلى القضاء على التبذير والإنتاج الموافق لطلب الزبائن والذي يقتضي تدفق الإنتاج بصفة مستمرة ومرنة الأمر الذي يستدعي وجود شبكة نقل داخلية وخارجية قوية ومتطورة. [95] (ص266)

و يتضح مما سبق ذكره من خصائص لفلسفة الإنتاج في الوقت المحدد أنها تهدف إلى تخفيض الوقت اللازم لتسليم المنتج للعميل وتخفيض وقت الإنتاج، كما تهدف إلى تخفيض الوقت اللازم لبدء نموذج جديد أو منتج جديد وأيضا تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الإنتاجية.

### **4.2.3.3. تقييم فلسفة الوقت المحدد [97] (ص169) ، [96] (ص134)**

إن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتطلب منا دراسة وتقييم ووعي كامل بمتطلبات هذا النظام ذلك، أن الأمر لا يتعلق بنظام عادي للإنتاج حيث يشتمل على تغييرات تحتوي أشياء عديدة منها ما يتصل بدور العاملين حيث يحتاج نظام الإنتاج في الوقت المحدد إلى عاملين على مستوى جيد من الكفاءة والمهارة المتنوعة وبشكل كبير وذلك لإتمام العمليات الإنتاجية المختلفة، كما يحتاج الأمر إلى تغييرات تتصل بالإدارة ومهمتها وصلتها بالعاملين بما يجعلها بمزيد من الولاء والتأييد لهذا النظام.

هذا إلى جانب أن هذا النظام يحقق أهدافه في جعل مخزون الأمان صفرا أو تقليله إلى أقل الدرجات وليس هذا أمر سهلا كما يتصور البعض، إذ أن هذا يحتاج إلى نظام دقيق للمعلومات وموالاته باستمرار تبديها الإدارة وخلق نوع من التعاون بين الإدارة والعاملين بالمطلوب منهم، هذا إلى جانب وجود الرقابة على كل شيء لتلافي الأحداث أو المتغيرات التي تؤثر على سير النظام خاصة فيما يخص العاملين أو الآلات أو الظروف الخارجية مما يعوق النظام وتحقيق المطلوب، من ذلك نرى أن دور التخطيط هنا لا يقتصر على التكهن بالمستقبل والإعداد له والتعرف على الأشياء التي يتوقع حدوثها وكيفية مواجهتها وإنما يهدف التخطيط إلى إحداث التغيير والتأثير للتقليل من الظروف غير المؤكدة أو استئصالها وليس الاستعداد لمواجهتها.

إنّ الاستخدام الأمثل لنظام الإنتاج في الوقت المحدد يأتي بنتائج جيدة كتخفيض المخزون بواسطة النظام وكذلك النفقات، ويحدث التخفيض من جراء تخفيض مخزون الأمان ليس في المخازن فقط وإنما يكون بين المراحل المختلفة لعملية الإنتاج، ولا نستطيع أن نتجاهل أثر تخفيض المخزون والتتابعات السالبة له، غير أن الأمر في هذا النظام يعمل على تخفيض ظروف العوامل البيئية وتطويعها لخدمة النظام.

ونجد في هذا النظام أن الأجزاء نصف المصنعة يتم إنتاجها في الوقت الذي يؤكد الحاجة إليها واستخدامها في عمليات أخرى، وهذا يؤدي إلى سلسلة من العمليات المترابطة فتتم عملية مناولة المواد

التي يتم تصنيعها بواسطة العمليات اللاحقة إلى المستخدمة في الإنتاج عقب الانتهاء من تصنيع تلك المواد، ومن ثم يصبح العامل مستندا في نجاحه إلى العمليات السابقة له والتي تمده بالمواد وغيرها، من ذلك نرى أنه إذا حدث شيء ما بصورة غير سليمة قد يؤثر بالتالي على المصنع بأكمله، ومن منطلق هذا المفهوم فإن ذلك يبين لنا أهمية اختيار العاملين وتدريبهم، و بالتالي ما يمارسه العاملون بالتعاون و الاندماج و بما يتمتعون به من ولاء وانتماء للمؤسسة يحقق الكثير من النجاح الأكيد للمؤسسة.

### 3.3.3. تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية

إذا كان للوقت دور بالغ الأهمية في العملية الإدارية لتعزيزه للقدرة التنافسية للمؤسسة بتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت ممكن، فإن فلسفة الوقت المحدد تمثل بذاتها إستراتيجية تنافسية للتميز في السوق، إذ يمكن من خلالها تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بمختلف أنواعها.

#### 1.3.3.3. تخفيض التكلفة

يعد تخفيض التكلفة الهدف الرئيسي من تطبيق فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد وبلوغه يكون من خلال تخفيض تكاليف المخزون وإلغاء الفاقد من الموارد.

##### أ. تخفيض مستويات المخزون

ويكون ذلك بتخفيض جميع أنواع المخزونات الموجودة سواء كانت للمواد الخام أو المنتجات نصف المصنعة أو المنتجات التامة النهائية لتقترب أو تساوي الصفر، الأمر الذي يترتب عليه تخفيض جملة من التكاليف المرتبطة بالاحتياطية والتي تندرج في عنصرين:

- تكاليف مباشرة (ترتبط بالاحتفاظ بالمخزون ومناولته).
- تكاليف غير مباشرة (ترتبط بمخاطر الاحتفاظ بالمخزون).

ويرى د. فؤاد خليل أن الدافع لتخفيض مستويات المخزون يرجع إلى شقين: [38] (ص322)

الأول: هو تخفيض رأس المال وتخفيض التكاليف الأخرى غير المباشرة المترتبة على الاحتفاظ بالمخزون.

الثاني: تسليط الضوء وتكثيف الجهود الإدارية لحل القضايا المحيطة بأوجه القصور التي يمكن حدوثها في أنشطة التوريد والصنع والبيع والتي يحجبها الاحتفاظ بمستويات المخزون.

##### ب. إلغاء الفاقد والضائع من الموارد

المقصود بالفاقد في نظام ( JIT ) الوقت المحدد أنه كل إنفاق إضافي لا يضيف للقيمة النهائية للمنتج شيئاً، والفاقد بهذا المفهوم لا يتعلق بالموارد فقط بل يتعداه إلى الوقت والجهد المبذول في أنشطة المؤسسة والتي قد لا تضيف قيمة للمنتج، فنظام الإنتاج في الوقت المحدد يمكن من القضاء على الفاقد

بنوعيه:

1. الفاقد من الموارد: - لتصل نسبة المعيب = 0%

- لتصل نسبة الفاقد (المنتجات غير المباعة) = 0%

- ليصل وقت الانتظار إلى الصفر.

2. الفاقد من الوقت والجهد: - جهد ووقت إعادة التشغيل لتصليح المنتجات المعيبة = صفر.

- استبعاد الأنشطة التي لا تضيف للقيمة مثل الفحص والتحريك.

وهكذا فإن فلسفة الوقت المحدد تكون قد حققت البعد التنافسي الأول ممثلاً في تخفيض التكلفة، الأمر الذي يترتب عليه زيادة حصتها السوقية نتيجة تخفيضها للأسعار مقارنة بالمنافسين والاحتفاظ بها عند مستويات تتلاءم والقدرة الشرائية للمستهلكين.

### 2.3.3.3. تحقيق الجودة والمرونة

يهدف نظام الإنتاج في الوقت المحدد إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدي الجودة والمرونة على النحو التالي:

#### أ. تحقيق الجودة

ويعتبر تحقيق أعلى مستويات الجودة للمنتجات هو أحد أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد كما سبق ورأينا، ويتم تحقيق ذلك بعمل كل خطوة من خطوات الإنتاج من البداية بشكل سليم وأداء صحيح وبالتالي لن يكون هناك أي فرصة لإنتاج وحدة معيبة وتحتاج إلى إعادة تشغيل.

#### ب. تحقيق المرونة

ونقصد بها الاستجابة السريعة لطلبات السوق المتنوعة في أقصر وقت ممكن، أي إنتاج المنتجات في الوقت المحدد لطلبها ويعتبر هذا مبدأ من المبادئ التي تقوم عليها فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من خلال:

- الدراسة المسبقة للسوق ومعرفة المنتجات بالحجم والخصائص التي قد يكون هناك طلب عليها.
- ربط الإنتاج بالطلب يجعل الدراسة الخاصة و بالطلب المحتمل على المنتجات هو أساس جدول الإنتاج.
- عدم وجود مخزون لأن كل ما يتم إنتاجه يتم بيعه على الفور وكذلك لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتخزين مواد خام قد لا تساير متطلبات المنتجات التي يطلبها العملاء والتي قد تكون مختلفة عن المنتجات السابقة وبتعبير آخر لا يوجد مخزون من منتجات تامة أو نصف مصنعة.
- تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد.

و هكذا فإن فلسفة الوقت المحدد تكون قد حققت البعدين التنافسيين الممثلين في الجودة والمرونة

لتعزز بذلك قدرتها التنافسية بتحقيقها لرضا العملاء رافعة بذلك حصتها السوقية في الأسواق العالمية والمحلية.

### **3.3.3.3. تحقيق تامامية التسليم (الوقت)**

تقوم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد على تحقيق تامامية التسليم وذلك من خلال تقليل وقت الإنتاج الكلي- والذي يقصد به الوقت ما بين أول خطوة في الإنتاج والخطوة التي يصبح فيها المنتج تام الصنع على الخط الإنتاجي أي الوقت المستغرق في إنتاج و تصنيع المنتج على الخط الإنتاجي- باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف شيئاً للقيمة النهائية للمنتج وذلك من خلال ما يلي:

- الاهتمام الشديد بالصيانة الوقائية للوصول إلى الأعطال بنسبة = صفر.
- تنظيم مكان العمل.
- استخدام وسائل الرقابة المرئية في مواقع العمل.

وبذلك فإن فلسفة الوقت المحدد تعمل على تخفيض الوقت الإنتاجي مما يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لتسليم المنتج للعملاء، (تحقيق تامامية التسليم) هذا من جهة، الأمر الذي يترتب عليه تخفيض الوقت اللازم لبدء نموذج جديد أو منتج جديد أي تحقيق (سرعة التطوير) من جهة أخرى.

وهكذا تؤكد فلسفة الوقت المحدد مقدرتها على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة بتحقيقها للبعد التنافسي المتمثل في الوقت، الأمر الذي يترتب عليه زيادة رضا العميل وكسب ثقتهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق المحلية والعالمية.

ووفق كل ما تقدم يترسخ الاقتناع بأن إدارة الوقت هي فلسفة إدارية جديدة يجب أن تتبناها جميع المؤسسات التي لديها الرغبة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الدولية والتنافسية.

## خلاصة الفصل

مما سبق ذكره نستخلص ما يلي:

- يعد الوقت من أهم الموارد التي تتعامل معها الإدارة ذلك أنه يتميز بطبيعة خاصة أملت عليها جملة من خصائصه.
- إن دراسة الوقت كأى مورد من الموارد المتاحة للمؤسسة تستلزم التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وأن تتم على أسس علمية واضحة حتى يتم استغلاله بشكل جيد وفعال.
- إدارة الوقت بجوانبها الأربعة السابقة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة عملية فعالة متكاملة الجوانب والأبعاد إذ لا يمكن إغفال جانب منها أو الاهتمام بجانب منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى.
- يشير مفهوم إدارة الوقت إلى منهجية جديدة تقوم على الاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لعنصر الوقت في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية، وكذا تفعيل وتطبيق فلسفة تنظيمية تعرف بفلسفة الإنتاج في الوقت المحدد.
- للوقت دور بالغ الأهمية في العملية الإدارية لتعزيزه للقدره التنافسية للمؤسسة بتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت ممكن، الأمر الذي يجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق ويضمن لها استمرار التعامل مع الزبائن وولائهم لها.
- تمثل فلسفة الوقت المحدد إستراتيجية تنافسية للتميز في السوق إذ يمكن من خلالها تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بمختلف أنواعها.
- تعتبر إدارة الوقت بمفهومها ومنهجيتها أسلوباً من أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق التميز، وذلك بتحقيقها لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة.

## الفصل 4

### إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

تعتمد الإدارة المعاصرة فيما تعتمد على المعرفة باعتبارها السمة الأساسية للعصر الحالي و الذي يمثل مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز معنى أساسيا هو أنّ الإدارة في حقيقتها هي عملية البحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص للعمل المنتجة المحققة للمنافع و الفوائد، ثمّ توظيف تلك المعرفة و تحديثها و التعلم من نتائج استخدامها وفق منطق و منهجية موضوعية و هادفة أطلق عليها تعبير "إدارة المعرفة"، و الذي أكد عليه "بيتر دراكر" بتركيزه على: [54] (ص178) أهمية عنصر التعلم و المعرفة و توليد الأفكار في المؤسسات لدعم القدرات التنافسية، معلنا بذلك أنّ إدارة المعرفة تمثل أسلوبا من أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق التميز.

و نجاح أسلوب إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة يترجم بمقدرة المؤسسة على التعامل الإيجابي مع المتغيرات المحلية و العالمية، وكذا مقدرتها على مواكبة مستويات الأداء المتفوقة للمؤسسات المنافسة على المستوى العالمي.

توضيح الفكرة يكون من خلال المباحث التالية:

❖ 1.4. المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة.

❖ 2.4. إنتاج المعرفة و التعلم التنظيمي.

❖ 3.4. متطلبات إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية.

### 1.4. المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

أدركت الإدارة المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، و تفهمت شدة المنافسة و تأثيرات التقنية المتسارعة التطور في تغيير مواقف المؤسسات في السوق، و من أهم هذه التحولات الإهتمام المتزايد بالأصول المعرفية (غير الملموسة) في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات، الأمر الذي جعل إدارة المعرفة بمفهومها و منهجيتها مهمة رئيسية للإدارة المعاصرة لتحقيق التميز.

تأسيسا على ما تقدم وللإلمام بمفهوم إدارة المعرفة إرتأينا تناوله ضمن المطالب التالية:

❖ **1.1.4. الإطار الكلي للمعرفة.**

❖ **2.1.4. عناصر المعرفة التنظيمية.**

❖ **3.1.4. ماهية إدارة المعرفة.**

### 1.1.4. الإطار الكلي للمعرفة

تعتبر المعرفة السمة الأساسية للعصر الحالي الذي نعيشه، وتتمثل في صناعات المعرفة بكل معطيات التطور التقني و الثقافي و العلمي و من ثمّ الاجتماعي و الإقتصادي و السياسي للعصر الجديد، ويتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات و ملامح لها تأثيرها على مؤسسات الأعمال و تجبرها على التحول لمؤسسات المعرفة.

#### 1.1.1.4. مجتمع المعرفة

يعتبر الإعتقاد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من أهم التحولات التي طرأت في نهاية القرن الماضي، إذ تعتبر الخمسين سنة الأخيرة كفترة انطلاق الإبتكار التكنولوجي المستمر و التي كانت من بين نتائج الإعتقاد عليه ما يلي: [98] (ص7)

- ظهور صناعات جديدة كثيفة المعرفة.
- الإعتقاد على نماذج تنظيمية تعتمد على تدفق المعلومة.
- إعتبار رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات و المجتمعات.
- تتحدّد القيمة الحقيقية لأي سلعة أو خدمة بقدر ما تحويه من معرفة و المعرفة هي أساس القوة التنافسية.
- التحول إلى عصر المعرفة و تقييم العوامل غير الملموسة.

و يعد "بيتر دراكر" - Peter Drucker - من أوائل المفكرين الذين رصدوا مظاهر هذا التحول العظيم، و قد صاغ مصطلح " العمل المعرفي " أو " العامل المعرفي " في سنة 1960 م تقريبا، و وفقا لأحدث كتاب صدر له و هو مجتمع ما بعد الرأسمالية (1993 م)، فإننا بسبيلنا إلى دخول "مجتمع المعرفة" الذي لم يعد "المورد الإقتصادي الأساسي" فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل بل المعرفة و حيث يلعب "العامل المعرفي" دورا محوريا. [99] (ص112)

و نؤكد في هذا المقام على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المنشآت في مجتمع المعرفة بوضع بني تحتية تسهل نشر المعرفة، هادفة بذلك إلى زيادة تنافسية النسيج الإقتصادي في الأرضية التي تمثلها، و ذلك من خلال: [98] (ص9)



- تطوير إطار قانوني و تنظيمي لحماية المعارف.
- تغيير عقلية المنشآت المالية فيما يتعلق بالاستثمارات اللامادية، و الإعراف برأس المال اللامادي في تقييم المؤسسات.
- إنشاء فروع التكوين و التحسس للتكنولوجيات الجديدة في تسيير المعرفة.
- تشجيع الأنظمة الإنتاجية المحلية و التي تقوم على تبادلات المعرفة.
- إنشاء وكالات و مرصد محلية لليقظة و للذكاء الإقتصادي تمنح للأعوان الإقتصادية خاصة (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) معلومات إستراتيجية على محيطها الإقتصادي.
- الحث على خلق ثقافة التغيير و الإعراف بتبادل الكفاءات و الخبرات من خلال المشاركة الجماعية.

#### 2.1.1.4. مؤسسة المعرفة

يعتبر الدخول إلى مجتمع المعرفة من أهم التحديات التي تواجه كل مؤسسات الأعمال، هذا المجتمع الذي يكون فيه إنتاج القيمة يمر بالإعراف بتعددية الكفاءات و المعارف عن طريق التجديد و المشاركة و المنافسة على المستوى الكوني [98] (ص8)، فدخل المؤسسات التقليدية لهذا المجتمع يجبرها على إعادة التفكير في ميكانيزماتها لخلق القيمة، قيمها الثقافية و حتى في استراتيجياتها و كل نماذج تسييرها، و هذا التحول للنشاط يكون بالغ الصعوبة لكونها ستصدم بالمقومات الثقافية، التسييرية، و التنظيمية و بالقدرات القديمة و التي لا يمكن استبدالها بمجرد محاولة التغيير. [100] (ص49) و لمؤسسة المعرفة جملة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي: [41] (ص211)، [100] (ص49)

- أنها تتطلب المرونة و التغيير الدائم و المستمر و التنسيق المحكم مع شبكة موسعة للشركاء، الزبائن، الموردين و المنافسين.
- أغلبية العاملين في مؤسسة المعرفة هم عمال معرفة محترفون ذوو خبرة واسعة، و يمتلكون شهادات عليا، و نشاطهم يقتضي في الجانب الأكبر منه تحويل المعلومة إلى المعرفة مستخدمين أساسا إمكانياتهم الخاصة أو باللجوء إلى موردي المعلومة أو لمعرفة متخصصة.
- الأصول غير المادية لهذه المؤسسات لها قيمة أكثر من أصولها المادية.
- الإستخدام الواعي و الذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف و الغايات، تخطيط البرامج و التوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة و تحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ الواجبات و المهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء و تقويم الإنجازات.
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمؤسسة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، و تتناسب

- الصلاحيات و الإمكانيات الموفرة لهم مع أهمية و ندرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافآتهم و أشكال الحوافز و التقدير و التقويم المختلفة بقدر ما يتمتعون به و يمارسونه من طاقات معرفية.
- إنسياب المعرفة و تدفقها في قطاعات المؤسسة المختلفة، و يميل مستوى التطور المعرفي و درجة استخدام المعرفة و توظيفها في العمليات إلى التعادل بين قطاعات المؤسسة و مستوياتها التنظيمية المختلفة، أي أنّ المؤسسة في حالة من التوازن المعرفي.
- وضوح الميل إلى تمكين العاملين ذوي المعرفة و التحول بعيدا عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة تقل فيها المستويات التنظيمية و تفتح مجالات و آفاق الإتصالات و التفاعل المباشر بين العاملين و أفراد الإدارة.
- زيادة فرص ارتفاع معدلات و سرعة التعلم التنظيمي و شموله مختلف قطاعات و مستويات المؤسسة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء و خبرات الآخرين المتاحة، ممّا يدفع الجميع بدرجات متناسبة مع قدراتهم الفكرية و طاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة و تمثيلها في بنائهم المعرفي الذاتي، و من ثمّ تنعكس على أنماط و مستويات الأداء بما يؤدي إلى التحسين و التطوير و تجنب مصادر الفشل و الأخطاء السابقة.
- إرتفاع معدل و سرعة عمليات الإبداع و تطوير المنتجات و الخدمات و اتجاه العاملين إلى المشاركة الفعّالة بتقديم مقترحاتهم و مبتكراتهم ممّا يزيد من القدرة التنافسية.

### 3.1.1.4. مفهوم المعرفة

تتعدّد تعاريف المعرفة و يمكن عرض أهمها كما يلي:

- يعرّف "ستيوارت" المعرفة على أنها "رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة، و يوضح بأنّ الموجودات المعرفية ينبغي أن تحقق الشروط التالية: [101] (ص4)
- أنها متميّزة أي لا توجد لدى المؤسسات المتنافسة.
- أنها إستراتيجية أي لها قيمة يدفع المستفيد ثمنها للحصول عليها.
- و يعرفها "توفلر" بأنها «مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية أو فرضيات و قواعد استكشاف تعطي قيمة إقتصادية لمستخدميها». [101] (ص4)
- كما يعرفها "علي السلمي" بأنها «تتشكل من مجمل التجارب و الخبرات و التوجهات و المعلومات و الدراسات و القرارات و السياسات و الإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية و التي توجه و تنظم بشكل مباشر و غير مباشر في أنشطة و تصرفات البشر في المؤسسة». [41] (ص204)
- و من خلال هذه التعاريف يمكن أن نضع تعريفا شاملا للمعرفة كما يلي: «تمثل المعرفة رأس المال الفكري للمؤسسة، و هي نتاج عناصر مختلفة أهمها: البيانات و المعلومات إضافة إلى ما يكتسبه

الأفراد من مهارات و قدرات و خبرات و (المتتملة في العناصر الفنية) و ما يحمله الأفراد أيضا من نماذج عقلية، و تساهم المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى و تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية». و تكمن أهمية المعرفة كمورد في كونها تتميز عن الموارد الأخرى بأنها لا تستهلك و لا تفتنى بالإستخدام بل على العكس فهي تنمو و تزايد كلما تمّ تداولها و تطبيقها و توظيفها [41] (ص219)، كما أنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، فالمعرفة مورد تراكمي يمكن استخدامه في توليد و تطوير أفكار جديدة دون تكاليف إضافية تذكر، و يضيف "إيفانز" أنّ المعرفة و المعلومات تخضع لقانون تزايد الغلة فكلما زادت المعلومات و المحتوى المعرفي في منتجات و خدمات المؤسسة كلما زادت احتمالات تحقيق الأرباح، خاصة في عالم اليوم حيث أصبحت المنتجات ذات المحتوى المعرفي هي الأكثر قدرة على إشباع حاجات المستهلكين. [101] (ص3)

و يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة: [41] (ص204)

- المعرفة الداخلية: هي المعرفة التي تكونها المؤسسة بجهدا الخاص و اعتمادا على قدراتها الفكرية و طاقاتها الذهنية و تجاربها و خبراتها المختلفة، أي هي المعرفة التي تنتج من أنشطة و تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم و علاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة و نتائجها و تأثيراتها.  
- المعرفة الخارجية: و هي المعرفة التي تصل إلى المؤسسة من مصادر خارجية و عبر وسائط الإتصال المتعددة.

#### 2.1.4. عناصر المعرفة التنظيمية

تتوافر المعرفة التنظيمية كما يرى كلّ من "نونাকা و تاكيوشي – Nonaka and Tacjeuchi – على هيينتين هما المعرفة الضمنية أو (غير المنظمة)، و المعرفة الظاهرة أو (المنظمة)، و سنيين فيما يلي ماهية كل منهما.

#### 2.1.4. المعرفة الضمنية (Knowledge Tacit or Unstructured)

يقصد بالمعرفة الضمنية ما لدى أفراد المؤسسة من نماذج عقلية يحملونها داخليا تتمثل في المفاهيم و القيم و المعتقدات و الصور الذهنية و وجهات النظر و أنماط التفكير و الحدس، و القدرات الجسمية و الفكرية على التخيل و التحليل و الإدراك، كما تتضمن المعرفة الضمنية أيضا عنصرا فنيا يشمل المهارات الملموسة و الخبرة العملية المكتسبة بالممارسة [99] (ص187)، و تتشكل المعرفة الضمنية نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية و التجارب التي يمر بها الإنسان و ملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطورها الإنسان وفق قدراته الذهنية

و تركيبه النفسي و الإجتماعي المميّز [41] (ص204)، و تظهر هذه المعارف فيما يتوفر للأفراد من مهارات و مواهب و قدرات تفكير (Know – How - Skills) محفوظة في ذاكرة كلّ منهم و لكنها غير مصرحة و لا مقننة، يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين بشكل رسمي أو كتابي لأسباب عدّة منها: [102] (ص2)

- تعد شخصية لحد بعيد يصعب تحديد معالمها و التعرف عليها.
  - عدم استعداد بعض العاملين في بعض الوحدات لإطلاع غيرهم عمّا لديهم من معلومات بسبب التنافس فيما بينهم و خاصة إذا كانت الوحدات التي يعملون فيها تنتج سلعا أو خدمات متشابهة.
  - وجود بعض الإجراءات التي تعيق التعاون.
  - عدم معرفة الجهات المختلفة لحاجة الجهات الأخرى للمعلومات الموجودة.
- و تحويل المعرفة الضمنية للآخرين هي عملية إجتماعية تتم عن طريق الملاحظة و التقليد نتيجة الإحتكاك في أوساط المحترفين غير أنّ عدد المستفيدين من هذه التحويلات يبقى ضئيل جدا [98] (ص67)، و ينبغي الإشارة في هذا المقام إلى أنّ هذا التحويل يتم على عدّة مستويات: [103] (ص58)

على مستوى الفرد من خلال ما يحمله من قيم و اتجاهات و خبرات و مهارات و على مستوى الجماعة و ما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك و أخيرا على مستوى المؤسسة ككل بما تضمه من أفراد و جماعات و عمليات و أنشطة.

#### **2.2.1.4. المعرفة الظاهرة (Explicit or structured knowledge)**

يقصد بمصطلح ظاهر محدد أو مشروح أو مصاغ بشكل تام، و الكلمة مشتقة من كلمة يونانية معناها "يتكشف" [99] (ص82) أمّا المعرفة الظاهرة فيقصد بها تلك المعرفة الشائعة بين أفراد المؤسسة بدرجات مختلفة و يتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها [41] (ص204)، فالمعرفة الظاهرة مقننة و رسمية يمكن المشاركة فيها و نقلها من شخص لآخر من خلال اللغة، الوثائق و الصور، وسائل الإعلام، الحركة و تعبيرات الوجه، القصص و غير ذلك من عمليات الإتصال المتعددة [98] (ص67)، و من أمثلتها: مواصفات منتج معيّن، صيغة علمية، برنامج حاسوب، سياسات و تعليمات، إجراءات و طرق، و قواعد عمل موثقة في كتيبات و أدلة عمل و غيرها من أشكال معرفية تشكل في مجموعها مخزونا معرفيا يسهل نقله و المشاركة فيه، و يتم تعزيزه باستمرار من خلال عمليات البحث و التطوير التي تقوم بها المؤسسة مباشرة أو من خلال مؤسسات إستشارية خارجية، بما ينعكس إيجابا على أساليب و نوعية إنتاج السلع و الخدمات التي يتم تسويقها بشكل يرضي العملاء و ينعكس بربحية جيدة للمؤسسات.

- و تتعامل مؤسسات الأعمال مع المعرفة الظاهرة في ظل تطورات الظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بعدة خطوات على النحو التالي: [102] (ص13)
- عملية تطوير المفاهيم: و ينتج عن هذه العملية إيجاد مخزون معرفي يتم تحليل نقاط القوة و الضعف الموجودة فيه من منظور خدمة أهداف التنظيم.
  - عملية التأمل في الموجودات المعرفية: و يتم في هذه المرحلة تطوير نظام لتحسين جودة المعارف يتم من خلاله تحديث و تطوير الموجودات المعرفية باستمرار بما يخدم أهداف التنظيم.
  - عملية التصرف بالمعرفة: يتم في هذه المرحلة ترتيب المعرفة التنظيمية و صيانتها و توزيعها على الجهات المعنية بما يخدم أهداف التنظيم.
  - عملية مراجعة المفاهيم: يتم في هذه المرحلة تقييم النتائج المترتبة على استخدام المعرفة من خلال مقارنة الوضع السابق قبل التصرف وفقا للمعارف الجديدة مع الوضع الحالي بعد استعمال المعرفة وصولا لاستخلاص الدروس حول نواحي القوة لتعزيزها و نواحي الضعف لتداركها.

### **3.1.4. ماهية إدارة المعرفة**

إدارة المعرفة أسلوب إداري معاصر، تبلور مفهومه ليشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات المتطورة لتستفيد من خلالها من الثروة المعرفية المتاحة في توجيه أمور المؤسسة و تحقيق أهدافها.

### **1.3.1.4. تعريف إدارة المعرفة**

تتعدد تعاريف إدارة المعرفة و يمكن عرض أهمها كما يلي:

تعرف إدارة المعرفة على أنها: «مدخل لتسيير المعارف يأخذ باتجاهين مختلفين: [104] (ص19)

الإتجاه الأول: يشمل تركيب، تنظيم و رسملة المعلومات يعني استقبال، تركيب، و تصنيف الموارد الوثائقية، الخبرات، الإقتراحات و الأفكار.

الإتجاه الثاني: يقوم على وضع في خدمة الجميع كلّ من التبادلات، ردود الأفعال، التعليقات و الملاحظات التي تسمح بخلق القيمة».

و تعرف أيضا على أنها «عملية لخلق و لرسملة و لنشر المعرفة التي يشترك فيها كلّ ممثلي المؤسسة كمستهلكين أو منتجين لها». [103] (ص17)

كما يعرف "سكايرم إدارة المعرفة على أساس أنها «الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و استخدامها و استغلالها،

و هي تتطلب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة» [105] (ص5)

و أخيرا نحفظ بتعريف شامل لـ "علي السلمي" الذي يعرف إدارة المعرفة على أنها «التخطيط والإعداد لتكوين و تنمية الرصيد المعرفي بالمؤسسة و توجيه تدفقاته و تيسير توظيفه في كافة أنشطتها، و العمل الدائب على تنميته و تحديثه و استخراج الكامن و استجلاب الخارجي منه». [41] (ص211) و تبلورت مفاهيم "إدارة المعرفة" لتشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات تتمثل فيما يلي: [41] (ص211)

- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية و التعرف على محتوياتها و مدى إتفاقها مع احتياجات المؤسسة و تناسبها مع متطلباتها.
- محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة و تقديم الحوافز و المغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها و توظيفها في أداء أعمالهم و تبادلها مع باقي أعضاء المؤسسة.
- تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمؤسسة من مصادره الخارجية و الداخلية، و محاولة التوفيق بين مكوناته و تنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، و محاولة خلق معرفة تنظيمية متكاملة تكون قاعدة للتطوير المعرفي لأعضاء المؤسسة و أساسا يركز عليه الأداء في مختلف قطاعات و مستويات النشاط.
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي و تطويره و لسد الفجوة المعرفية و متابعة تجديد المعرفة التنظيمية و تحديثها.
- استثمار المعرفة المتاحة بتوطينها في عمليات المؤسسة و منتجاتها، و تطوير أساليب العمل و أنماط التنظيم و العلاقات داخل المؤسسة و فيما بينها و بين أطراف المحيط الخارجي وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة.
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات و استراتيجيات و خطط المؤسسة، و تضمينها في قواعد إتخاذ القرارات و معايير قياس الأداء و تقويم النتائج و الإنجازات.
- الإسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد و تنمية الأفراد و تطوير القيادات الإدارية.
- تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع و الخدمات التي تطرحها المؤسسة في الأسواق، و استثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المؤسسة و عملائها.

### 2.3.1.4. أهداف إدارة المعرفة

تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف التالية: [41] (ص213)

- بناء و تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات و زيادة إحساسها بمظاهر التغيير و توقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالإستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية و ما ينشأ عنها من فرص أو بتفادي التحولات السالبة و ما تفرزه من مخاطر و مهددات.
- توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمؤسسة و إمكاناتها في بناء و تنمية و تفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة و ما تنتجه من السلع و الخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المؤسسة إلى السوق.
- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة و تطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها و الفرص المتاحة، و ذلك بتعميق استخدام نتائج العلم و منتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جهة، و متطلبات تقنيات الإتصالات و المعلومات من جهة أخرى، و ذلك يتحقق للمؤسسة قدرة عالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة و معالجتها بالتحليل و التحديث، و إتاحتها للإستخدام الفعّال في توجيه عمليات المؤسسة.
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم و الأساليب، و استقبال المفاهيم و الخبرات و التقنيات الجديدة و استيعابها و توظيفها في عمليات المؤسسة و بذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
- توفير المعرفة اللازمة لتفعيل الممكنات في نماذج التميز حتى تتحقق النتائج، و جدير بالذكر أنّ النموذج الأوروبي للتميز قد تمّ تطويره في عام 2000 حيث أضيف عنصر "التعلم و الإبتكار" ضمن عناصر النموذج للدلالة على الأهمية القصوى التي تحتلها عمليات التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة و تأثيرها على كافة عناصر النموذج.
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة و إتاحتها للمؤسسة، و كذلك دفعهم لتطوير معارفهم و تنميتها حيث يتأكد أنّ المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية و ما يتمتعون به من صلاحيات و مميزات.
- مساندة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات و مشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى، و التي تخلخل توازن المؤسسة بما تحدثه من إرتباك أو إهدار لموارد أو تعطيل للطاقات أو تبيين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص، و من ثمّ يتوجب على المؤسسة البحث عن أساليب جديدة و توجهات متطورة لتتمكن من استعادة توازنها داخليا و خارجيا، و في هذه الحالات يكون اعتماد المؤسسة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات و بين خبرات و تجارب الأسبقين.

### 3.3.1.4. وسائل إدارة المعرفة

تتمثل أهم الأدوات المستخدمة ف إدارة المعرفة فيما يلي : [41] (ص213)

#### أ. الوثائق

هدفنا هنا ليس تناول المشاكل التقنية لإدارة المعرفة لكن و ببساطة الإشارة إلى أنّ هذا السير (إدارة المعرفة) يستلزم سلوك مساهم لكل ممثل في المؤسسة، و هذه المساهمات لا يمكن أن تكون بدون وجود عدد معيّن من القواعد و التي تسمح بإنتاج الوثائق القابلة للإستعمال من طرف النظام. ونشير في هذا المقام إلى ضرورة تواجد مسؤول وثائقي للمؤسسة مهامه الأساسية هي:

[103] (ص199)

- يضع سياسة وثائقية.
- يعالج المحتوى الوثائقي و ينظم مركز الوثائق المتداولة في الشبكة الداخلية و الخارجية.
- يستكشف مختلف بنوك البيانات و يؤمن اليقضة في مجال التقنيات الوثائقية.

#### ب. التقنية

قد تتجاوز إدارة المعرفة استخدام الوثائق إلى تكوين شبكة داخلية مصغرة " Réseau interne "، و نتيجة لذلك يكون لزاما على المؤسسة التعريف بأدوار الموظفين و تدفق المعلومات المطلوبة، و يجري هذا على أساس وصف العمليات التقنية لتكوين و تسيير المعلومة و ينجم عن استخدام التكنولوجيا (الإعلام الآلي) تخزين كميات هائلة من المعلومات في الذاكرة مما يطرح إشكالية تركيبها و كيفية سيرها فاتحة بذلك مجالاً للرسملة كتنظيم للأفكار و ليس كأساس بسيط للبيانات و تكون بذلك التقنية سبباً قاطعاً للرسملة، و في النهاية يجب أن تضمن التقنية توفير المعلومة في الوقت المناسب لكل مستوى من مستويات المؤسسة.

#### ج. العنصر البشري

يعتبر المورد البشري أهم وسائل إدارة المعرفة حيث تمثل عقول العاملين أعظم قواعد البيانات و المعلومات و المعارف ممّا يستوجب على المؤسسة الإهتمام بهذا المورد.

### 2.4. إنتاج المعرفة و التعلم التنظيمي

إنّ المهمة الأساسية لإدارة المعرفة هي إنتاج المعرفة التنظيمية من المصادر الداخلية و الخارجية أو من خلال تطوير فهم جديد للمعرفة الموجودة، و يؤكد "نونكا - Nonaka -" على أنّ إنتاج المعرفة الإجتماعية يتم من خلال تفاعل الأفراد داخل المؤسسة و ضمان إستثمار ما لديهم من خبرات و معارف و تعميمها لتكون في متناول مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، كما يمكن إنتاج المعرفة من خلال



عملية تحويل البيانات إلى معرفة مرورا بالمعلومات.

و يكون من الطبيعي أن تنتبه الإدارة إلى أنّ استخدامها للمعرفة يترتب عليه نتائج إيجابية في بعض الأحيان و سلبية في أحيان أخرى، و من ثمّ يصبح من المهم تكريس وتعميق المعرفة و الممارسات المستندة إليها المؤدية إلى النتائج الإيجابية، و تفادي أنواع و مصادر المعرفة و الممارسات المرتكزة إليها و التي أدت إلى نتائج سلبية، و بذلك بدأت تظهر على ساحة الفكر الإداري الحديث مفاهيم تشير إلى ظاهرة "التعلم التنظيمي" و تبشر بأسس و تقنيات بناء "المؤسسة المتعلمة".

تأسيسا على ما تقدم ولتوضيح الفكرة ارتأينا تناولها ضمن المطالب التالية:

❖ 1.2.4. التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة.

❖ 2.2.4. المعرفة المتصلة بالبيانات.

❖ 3.2.4. التعلم التنظيمي.

### 1.2.4. التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة

إنّ خلق المعرفة التنظيمية تفاعل ديناميكي و متواصل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة، تشكله التحولات بين مختلف أنماط تحويل المعرفة من خلال الحلزون المعرفي لخلق المعرفة.

#### 1.1.2.4. أنماط تحويل المعرفة

إنّ خلق المعرفة التنظيمية من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة هي عملية إجتماعية تتم من خلال أربعة أنماط لتحويل المعرفة مرورا بأربعة حالات من المعرفة:

معرفة ضمنية فردية، معرفة ظاهرة فردية، معرفة ظاهرة إجتماعية، معرفة ضمنية إجتماعية،

و هي كالتالي: [98] (ص88-90) ، [103] (ص56)

– من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية – و نسمي ذلك التطبيع الإجتماعي.

– من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة – و نسمي ذلك الإظهار أو الإخراج.

– من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة – و نسمي ذلك الدمج.

– من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية – و نسمي ذلك الإدخال أو التضمين الداخلي.

#### أ. التطبيع الإجتماعي: من ضمنية إلى ضمنية

هو النقل المباشر للمعرفة الضمنية من خلال عملية الإشتراك في الخبرات، و من ثمّ خلق معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية و المهارات الفنية المشتركة، و يمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة، فالصبيبة الذين يتمرون على حرفة ما يعملون مع أربابها و يتعلمون أصولها و أسرارها ليس من خلال اللغة و لكن من خلال الملاحظة و المحاكاة و الممارسة،

و في سياق الأعمال، يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته بصورة أساسية، فمفتاح إكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، و بدون وجود شكل ما من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب للغاية على الفرد أن يتخيل نفسه ممارسا لعملية تفكير فرد آخر، و مجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرّد من الإنفعالات ذات الصلة و السياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة، و هناك طريقة متبعة كثيرا في عملية التطبيع الإجتماعي و هي تنظيم معسكرات للعصف الذهني و هي عبارة عن لقاءات غير رسمية لعقد مناقشات تفصيلية هدفها حل مشكلات صعبة في مشروعات التطوير.

و يحدث التطبيع الإجتماعي أيضا بين مطوري المنتجات و العملاء، و الواقع أنّ التفاعلات مع العملاء قبل تطوير المنتجات و قبل طرحها في الأسواق عملية لا تنتهي أبدا من الإشتراك في المعرفة الضمنية و خلق أفكار جديدة للتحسين.

### **ب. الإخراج أو الإظهار: من ضمنية إلى ظاهرة**

الإخراج (أو الإظهار) هو عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة و هو عملية خلق معرفة جوهرية لأنّ المعرفة الضمنية تصبح ظاهرة و تأخذ شكل مجازات، تناظرات، مفاهيم، فروض أو نماذج، و عندما نحاول تصور صورة ذهنية ما، نعبر عن جوهرها باللغة و الكتابة هي فعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة قابلة للتحديد اللفظي، غير أنّ التعبيرات كثيرا ما تكون غير كافية و غير متسقة، إلا أنّ مثل هذه الإختلافات و الفجوات بين الصور الذهنية و التعبيرات تساعد في تنشيط "التأمل" و التفاعل بين الأفراد.

و ما أن يتم خلق مفاهيم ظاهرة، حتى يصبح بالإمكان نمذجتها، و في النموذج المنطقي، ينبغي ألا توجد تناقضات و يجب أن يعبر عن كلّ المفاهيم و القضايا بلغة منهجية منظمة و منطوق مترابط، و نمط الإظهار الخاص بتحويل المعرفة يشاهد نمطيا في عملية خلق المفاهيم و يحفز عليه الحوار أو التأمل الجماعي الذي يساعد في التعبير لفظيا عن معرفة ضمنية مستترة يصعب توصيلها بدونه.

### **ج. الدمج: من ظاهرة إلى ظاهرة**

الدمج هو عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، و يتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، و يتبادل الأفراد المعرفة و يدمجونها من خلال وسائط مثل الوثائق و الإجتماعات و المحادثات التليفونية أو شبكات الإتصال عبر الحاسب الآلي، و يمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف و إضافة و دمج و تبويب معرفة ظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، و عادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم و التدريب بالمدارس هذا الشكل، و يعد التعليم في مرحلة الإعداد للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من أفضل

الأمثلة لهذا النوع.

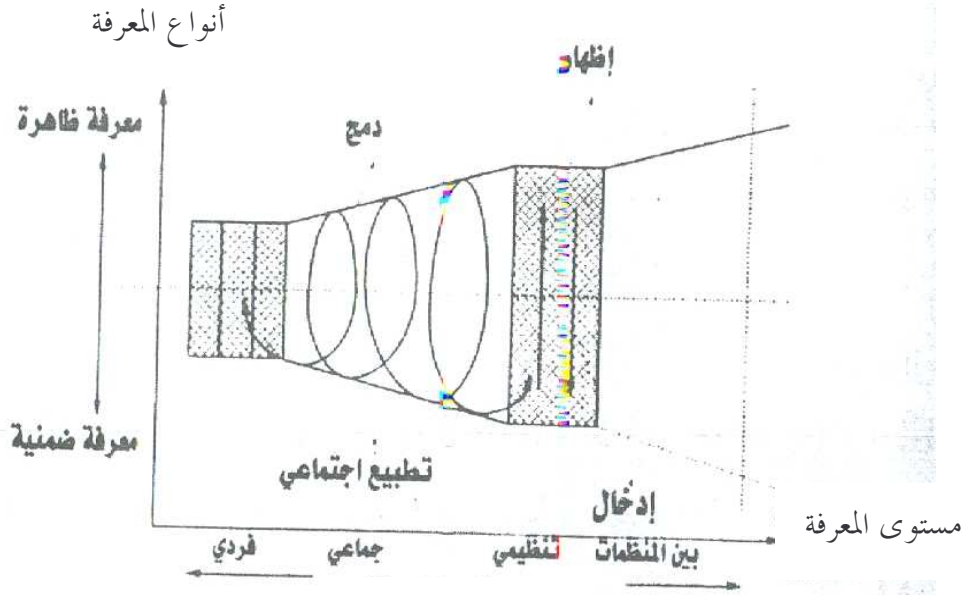
و يحدث نمط الدمج عند " إجراء ربط شبكي " بين معرفة منشأة حديثا و معرفة قائمة من أقسام أخرى في المؤسسة، فتتبلور في صورة منتج أو خدمة أو نظام إداري جديد.

#### د. الإدخال أو التضمين الداخلي: من ظاهرة إلى ضمنية

الإدخال أو (التضمين الداخلي) هو عملية تجسيد المعرفة الظاهرة و تحويلها إلى معرفة ضمنية، و يرتبط ارتباطا وثيقا " بالتعلم عن طريق العمل " و عندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالتطبيق الإجتماعي و الإخراج و الدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية، تصبح أصولا قيمة. و مع ذلك فإنه لكي يحدث خلق معرفة تنظيمية، يلزم إجراء تطبيق إجتماعي آخر للمعرفة الضمنية المتراكمة على المستوى الفردي مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة، و بذلك يبدأ حلزون جديد لخلق المعرفة التنظيمية.

#### 2.1.2.4. حلزون خلق المعرفة التنظيمية

يؤكد "نونكا و تاكيشي" أنّ عملية إنتاج المعرفة هي عملية إجتماعية إذ تعد المعرفة الضمنية لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة التنظيمية، و ينبغي على المؤسسة أن تعبء و تحشد المعرفة الضمنية المنشأة و المراكمة على المستوى الفردي، وكذا تعميمها و تضخيمها من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة و بلورتها عند المستويات الأعلى للمؤسسة (فردية، جماعية، تنظيمية و بين المؤسسات)، و نطلق على ذلك "حلزون المعرفة"، و فيه يصبح التفاعل بين المعرفة الضمنية و الظاهرة أكبر حجما و نطاقا فيما يصعد نحو المستويات الأعلى للمؤسسة [99] (ص146) ، و هكذا فإنّ خلق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ عند المستوى الفردي ثمّ تتدرج صعودا عبر مجتمعات تفاعل متزايدة الإتساع و تخترق حدود الأقسام و الإدارات و القطاعات و الحدود التنظيمية و هذا ما يوضحه الشكل رقم (13) أدناه.



الشكل رقم (13): حلزون خلق المعرفة التنظيمية. [99] (ص147)

و أخيرا يمكن القول أنّ إنتاج المعرفة التنظيمية كما يرى كل من "نونكا و تاكيشي" هي عملية إجتماعية تتم من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة و تعمل في اتجاهين و في حالة متواصلة من الحركة و التدفق عبر مختلف أنماط تحويل المعرفة التنظيمية لتنتقل من الحالة الضمنية إلى الحالة الظاهرة ثم إلى الحالة الضمنية من جديد من خلال الحلزون المعرفي لخلق المعرفة التنظيمية. و تبدأ عملية خلق المعرفة التنظيمية بالإشتراك في المعرفة الضمنية و هو يناظر التطبيع الإجتماعي لأنّ المعرفة الثرية و غير المستغلة و المستقرة في عقول البشر يجب استغلالها داخل المؤسسة، و في المرحلة الثانية يتم تحويل المعرفة المشترك فيها إلى معرفة ظاهرة في صورة مفهوم جديد و هذه العملية تناظر الإظهار (أو الإخراج)، ثمّ يتم تحويل المفهوم في المرحلة الثانية إلى نموذج أصلي يمكن أن يأخذ شكل نموذج أولي مثل قيمة مؤسسة جديدة، نظام إداري غير مألوف، و غيرها من أشكال معرفية، و تنتقل المرحلة الأخيرة المعرفة المنشأة في قسم ما مثلا إلى الآخرين في ذات القسم - و هذه العملية تناظر الإدخال أو "التضمين الداخلي" - و إلى أقسام أخرى أو حتى إلى أطراف خارجية يمكن أن تشمل العملاء، الشركات التابعة خاصة، و المؤسسة الخالقة للمعرفة لا تعمل في نظام مغلق بل في نظام مفتوح يتم فيه باستمرار تبادل المعرفة في البيئة.

#### 3.1.2.4. العوامل الممكنة من خلق المعرفة التنظيمية

يتمثل دور المؤسسة في عملية خلق المعرفة التنظيمية في توفير سياق ملائم لتسهيل الأنشطة

الجماعية و كذا مراكمة المعرفة على المستوى الفردي و في هذا السياق سنناقش خمسة شروط مطلوب توافرها على المستوى التنظيمي لتعزيز حلزون خلق المعرفة نطرحها كما يلي: [99] (ص138)

#### أ. الغاية التنظيمية

الغاية التنظيمية هي محرك حلزون المعرفة، و تعرف بأنها طموح المؤسسة إلى بلوغ أهدافها، و جهود تحقيق الغاية عادة ما تأخذ صورة إستراتيجية في سياق الأعمال، و من منظور خلق المعرفة التنظيمية يكمن جوهر الإستراتيجية في تنمية القدرة التنظيمية على اكتساب و خلق و مراكمة و استغلال المعرفة، و العنصر الأهم في إستراتيجية المؤسسة هو التصور العقلي لرؤية متصلة بنوعية المعرفة الواجب خلقها و تميتها ثم تطبيقها إجرائيا في صورة نظام إداري للتنفيذ.

#### ب. الإستقلال الذاتي

الشرط الثاني لتعزيز حلزون خلق المعرفة هو الإستقلال و على المستوى الفردي ينبغي أن يسمح لجميع العاملين في المؤسسة بالعمل بشكل مستقل بقدر ما تسمح الظروف، و بذلك قد تستطيع المؤسسة زيادة فرصة خلق غير متوقعة، كما يزيد الإستقلال أيضا من إمكانية أن يحفز الأفراد أنفسهم لخلق معرفة جديدة، و عادة ما تنبع الأفكار المبتكرة من الأفراد المستقلين و تنتشر و تنوزع داخل الفريق ثم تتحول إلى أفكار تنظيمية.

#### ج. التقلب و عدم الإستقرار

الشرط التنظيمي الثالث لتعزيز حلزون خلق المعرفة هو التقلب و عدم الإستقرار داخل المؤسسة الذي يمكن أن يحدث فوضى إبداعية من خلال إظهار أو إخراج المعرفة الضمنية لدى الأفراد.

#### د. وفرة المعلومات

وفرة المعلومات هي الشرط الرابع الذي يمكّن من حدوث حلزون المعرفة تنظيميا، و المقصود هنا وجود معلومات تتجاوز حدود المتطلبات التشغيلية المباشرة للأفراد في المؤسسة، فلكي يحدث خلق للمعرفة التنظيمية، يلزم أن يتم الإشتراك في المفهوم الذي يخلقه فرد أو مجموعة، من جانب أفراد قد لا يكونون بحاجة إلى المفهوم بشكل فوري و مباشر، و الإشتراك في المعلومات الفائضة عن الحاجة يشجع على الإشتراك في المعرفة الضمنية لأنّ الأفراد يستطيعون استشعار ما يحاول الآخرون التعبير عنه لفظيا، و بهذا المعنى، فإنّ غزارة المعلومات تسرع عملية خلق المعرفة و تكون مهمة بصفة خاصة في مرحلة تطوير المفاهيم، عندما يكون التعبير اللفظي الواضح عن الصّور الذهنية في المعرفة الضمنية مسألة في غاية الأهمية.

#### و. التنوع الأساسي

الشرط الخامس الذي يساعد على الإرتقاء بحلزون المعرفة هو التنوع الأساسي أو الضروري، و يجب أن يتواءم التنوع الداخلي في المؤسسة مع تنوع و تعقيد البيئة من أجل التعامل مع التحديات التي

تفرضها البيئة، و يكون بإمكان أفراد المؤسسة التعامل بنجاح مع كثير من الظروف الطارئة إذا كانوا يمتلكون التنوع الأساسي و الذي يمكن أن يعظمه دمج المعلومات بشكل مختلف و مرن و سريع، و إعطاء فرصة متكافئة للوصول إلى المعلومات في أنحاء المؤسسة و لتعظيم التنوع، ينبغي أن تتاح لكل فرد في المؤسسة إمكانية الوصول في أقصر وقت ممكن إلى أكبر مجموعة متنوعة من المعلومات الضرورية و من خلال أقل عدد ممكن من الخطوات.

## 2.2.4. المعرفة المتصلة بالبيانات

لا يقتصر إنتاج المعرفة على التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة فقد يتجاوزها لمعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات يتم جمعها و تنظيمها، تصنيفها و تحليلها لاستخلاص النتائج المناسبة منها لتصبح معرفة جاهزة تستخدم في اتخاذ القرارات.

### 1.2.2.4. البيانات

تعرفّ البيانات على أنها: «مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو القياسات و التي تكون على صورة أرقام أو حروف أو رموز أو أشكال خاصة و التي إذا عالجناها بطريقة معينة يمكن أن تعطينا معنى» [98] (ص26)، و بذلك تصنف البيانات فكرة أو موضوع الحقائق غير المرتبة أو غير المعدة للإستخدام و التي تستخدم أساسا للحصول على المعلومات.

و تتحول البيانات الخام إلى معلومات بواسطة عمليات معالجة البيانات و تصبح المعلومات الناتجة عن عملية المعالجة فعّالة حتى تغطي إحتياجات المستفيدين و تؤدي إلى اتخاذ قرارات و إجراءات. و تتوفر في البيانات جملة من الخصائص للحصول على معلومات جيّدة نذكرها فيما يلي:

[6] (ص81)

- يجب أن تكون البيانات على درجة كبيرة من الدقة و خالية من الأخطاء.
- يجب أن تكون البيانات ممثلة لواقع الأشياء حتى تعبّر عن حقيقة الأمور.
- يجب أن تكون البيانات شاملة دون تفصيل زائد و دون إيجاز يضيع معناها.
- يجب أن تكون البيانات متسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض.
- يجب أن تكون البيانات مناسبة زمنيا للإستخدام.

و توفير البيانات بالخصائص و الصفات المذكورة أعلاه له أهمية بالغة كنقطة بداية في إنتاج المعرفة، حيث يتم معالجة هذه البيانات للحصول على المعلومات و التي تستخدم في تكوين المعرفة، و نتيجة لذلك فإنّ أي قصور في البيانات سواء من الصحة أو الكفاية أو الموافقة الزمنية للإستخدام يؤدي بطبيعة الحال إلى وصول معلومات غير فعّالة لمنتجي المعرفة.

#### 2.2.2.4. المعلومات

تعرف المعلومات على أنها: «مجموعة من البيانات المعالجة بهدف تقديم رسالة شفوية أو مكتوبة»، فإذا أخذنا على سبيل المثال 100 شخص من المشتريين للمياه المعدنية و الذين يتجاوز أعمارهم 70 سنة وجد أنّ 80 منهم يفضلون النوع " VIVLOC " و تمثل هذه الحقائق بيانات أولية تساهم في خلق معلومة مرتبطة بطبيعة المستهلكين، و يرى "Bateson" أنّ المعلومة تنتج وجهة نظر جديدة على الأحداث و المواضيع و التي تجعل معلوم ما لم يكن كذلك. [103] (ص36)

و تختلف المعلومات المطلوبة من طرف المؤسسة تبعا للأهداف الموضوعية و كيفية تحقيقها، و تتفاوت الحاجة إليها طبقا لتباين أحجام المؤسسات و طبيعة مشكلاتها، و هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من مصدرين: [6] (ص90)

#### أ. المصادر الداخلية

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص و إدارات داخل المؤسسة مثل العاملين و المشرفين و المديرين بمختلف مستوياتهم، و هذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة و منظمة لتدعيم القرارات و بذلك يتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقا للأحداث التي وقعت بالفعل و غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للمديرين أهم المصادر الداخلية للبيانات.

#### ب. المصادر الخارجية

تكوّن المصادر الخارجية البيئية مولدات و موزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، و تتضمن العملاء و الموردين و المنافسين و النشرات المهنية و غيرها، و مثل هذه المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية و التنافسية التي تعطي للمديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث، فمثلا المعلومات الخارجية قد تكون حول أنشطة مماثلة لنفس نشاط المؤسسة، و هذه المعلومات تفيد في إجراء دراسات المقارنة و تلقي مزيدا من الضوء عن المنافسة.

و تتحدد قيمة المعلومات بجملة من الخصائص نذكرها فيما يلي: [106] (ص215)

- **نوعية المعلومات:** و تتحدد نوعية المعلومات قياسا إلى دقتها في إظهار الواقع الفعلي، و كلما زادت دقتها إرتفعت نوعيتها و بالتالي زادت ثقة المؤسسة في استخدام هذه المعلومات. و تجب الإشارة هنا إلى أنّ تكلفة الحصول على المعلومات تزداد بازدياد درجة النوعية المرغوبة في المعلومات و لا بد من الموازنة بين هذه التكلفة و تكلفة استخدام معلومات خاطئة.
- **كمية المعلومات:** إنّ من المهم توفير المعلومات بالقدر الكافي و المناسب لمستخدميها.
- **الوضوح:** يعني أن تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض و منسقة فيما بينها دون تعارض و يكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين
- **الصّلاحية:** و هي الصّلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة المعلومات لاحتياجات المستفيدين بصورة

جيدة، و هذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات، و تواجه المؤسسات مشكلتين رئيسيتين هنا و هما:

◀ تحديد ماهية المعلومات البيئية ذات الصلة.

◀ تحديد الجهات في المؤسسات التي للمعلومات صلة بها..

و تستطيع المؤسسة تحديد المعلومات البيئية ذات الصلة من خلال استخدام مفهومي بيئة النطاق و بيئة النشاط، و تقوم المؤسسة بتحديد موقع وحدات الرصد و مراقبة البيئة، و كذلك ربط هذه الوحدات بمواقع الإحتياجات لهذه المعلومات.

– **توقيت المعلومات:** للمعلومات قيمة زمنية، و تزداد قيمة المعلومات كلما أمكن الحصول عليها حين الحاجة إليها، و لا مانع وصولها بصورة مبكرة نوعا ما و لكن ليس بعد إنتهاء الحاجة إليها، و من أجل الوصول إلى هذه الخاصية فإنه يكون من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة (الإدخال، و عمليات المعالجة، و إعداد تقارير المخرجات للمستفيدين)، و يكون من المفيد في ذلك استخدام الحاسب الآلي للحصول على معلومات دقيقة و ملائمة لإحتياجات المستفيدين في توقيت مناسب.

– **سهولة الإستخدام:** مما يزيد من قيمة المعلومات و فائدتها هو توافرها و إمكانية الحصول عليها ببسر و سهولة بأعلى قيمة ممكنة من حيث النوعية، الكمية، الوضوح، الصلاحية و التوقيت المناسب.

### 3.2.2.4. المعرفة

تعدّ المعلومات أداة ضرورية و متطلب أساسي لتشكّل المعرفة، و تمثل إنسيابا للرسائل التي يتم من خلالها إنتاج و تنظيم المعرفة، فهي تؤثر على المعرفة من خلال إعادة هيكلتها أو إضافة تلك المهارات و الخبرات الشخصية و التفسيرات و التحليلات و الإستنتاجات التي يضيفها الأفراد لتلك المعلومات، و ما يضيفه السياق العام للموضوع إليها من معان و دلالات [102] (ص5)، و بالمثل فقد رأى " Dretske " أنّ «المعلومات سلعة قادرة على إنتاج المعرفة، و ما تحمله إشارة ما من معلومات هو ما يمكننا أن نتعلمه منها ... إنّ المعرفة مرتبطة بالمعتقد المتولد من المعلومات أو المحافظ على استمراريته من خلالها». [99] (ص120)

و المعلومات يمكن النظر إليها من منظورين: الأول كم المعلومات و الثاني معنى المعلومات، هذا الأخير يعتبر أهم بالنسبة لعملية خلق المعرفة و ذلك لأنه يركز على المعنى المنقول أو الموصّل، و إذا قصر الباحث نطاق البحث على الجانب الكمي وحده، لا يمكنه أن يدرك الأهمية الحقيقية للمعلومات في عملية خلق المعرفة التنظيمية، و أي إنشغال كامل بالتعريف الشكلي للمعلومات سيؤدي إلى تركيز غير



متكافئ على دور معالجة المعلومات، التي هي عديمة الحساسية لاستخراج معنى جديد. [99] (ص120)

و خلاصة القول، أنّ خلق المعرفة التنظيمية في هذا الإتجاه تبدأ من البيانات و هي الحقائق المجردة عن الأحداث أو الظواهر [بلغت قيمة المبيعات هذا الشهر مليون دينار جزائري]، ثمّ المعلومات و هي الرسالة المستفادة من البيانات المجردة، أي هي تحليل البيانات و استخراج معان أكثر وضوحا مما تعرضه البيانات، و ينشأ هذا الوضوح من ربط بيانات ببعضها أو مقارنتها على فترات مختلفة أو لمؤسسات مختلفة [مبيعات الشهر الحالي مليون دينار جزائري تمثل زيادة عن الشهر الماضي بنسبة 10%] و أخيرا المعرفة، و هي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو قيمة أو معيار و بالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه لفعال عمل معيّن أو تجنبه [ارتفاع المبيعات بنسبة 10% يدل على تأثير الحملة الإعلانية التي تمت خلال الفترة، و من ثمّ يكون للإعلان تأثير إيجابي في تنمية المبيعات من هذه السلعة لهذا السوق]. [41] (ص209)

### 3.2.4. التعلم التنظيمي

لقد ظلت الحاجة إلى أن تتغير المؤسسات بصورة متواصلة و التي شدد عليها " بيتر دراكر " الشغل الشاغل لمنظري التعلم التنظيمي، و مثلما هو الحال مع الأفراد، لا بد أن تواجه المؤسسات دائما جوانب جديدة و غير مألوفة في ظروفها، و من المتفق عليه على نطاق واسع أنّ للتعلم التنظيمي شروط و أساليب لتطبيقه.

### 1.3.2.4. التعلم التنظيمي و المؤسسة المتعلمة

يعرّف التعلم بأنه «عبارة عن جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف و المهارات من خلال تعرّضه لتجارب و خبرات حياتية لإحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه». [107] (ص140)

و من خلال هذا التعريف يمكننا استخلاص ما يلي:

- أنّ التعلم يعكس اكتساب الفرد المعارف و المهارات.
- أنّ التعلم ناتج عن التجارب و الخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته.
- نستدل على حدوث التعلم من خلال التغيير الدائم في السلوك.
- أنّ تغيير سلوك الفرد هو نتاج عملية التعلم.

و يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أنّ المؤسسة هي كائن حي تنشأ و تنمو و تتطور عبر مراحل في دورة حياة تشابه دورة حياة أي كائن حي، و بذلك فإنّ ما يصدق على الإنسان في شأن

تفسير سلوكه و عوامل تطوره، يصدق أيضا على المؤسسة، و من هنا يجوز أن نتصور المؤسسة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعا جديدة من السلوك نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة و المتغيرة. [41] (ص227)

و من ثمّ ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشدت تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما "التعلم التنظيمي" و "المؤسسة المتعلمة" و يتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المؤسسات من تطورات و كذا ما يهددها من مخاطر حال تنعزل عن التعامل و التوافق مع المتغيرات الحاصلة في المناخ المحيط و كذا في محيطها الذاتي.

و يقصد بالتعلم التنظيمي «إكتساب أفراد المؤسسة و المتعاملين معها أنماطا سلوكية مغايرة نتيجة للتغيرات التي تجد في المناخ الخارجي و الداخلي للمؤسسة» [41] (ص228)، أمّا تعريف المؤسسة المتعلمة فيفتضي أولا تحديد من الذي يتعلم في المؤسسة، فالمؤسسات عبارة عن كائنات معنوية ليس لها وجود في ذاتها، و لكنها تتجسد من خلال ما تتضمنه من عناصر مادية و بشرية، فالمؤسسة تضم مباني و تجهيزات و معدات مختلفة، كما تضم بشرا متنوعي الخبرات و المهارات، و كذلك تتدفق بين قطاعاتها و عبر مستوياتها المختلفة المعلومات و أنواع المعارف و الخبرات المتداولة من خلال إتصالات البشر بعضهم ببعض داخل المؤسسة و خارجها، و من ثمّ فإنّ المؤسسة ليست هي من يتعلم، كما أنّ عناصرها المادية غير قابلة للتعلم هي الأخرى لافتقادها القدرة على الإدراك و الإحساس بالمتغيرات و الإستجابة لها، و لكن البشر الذين يشغلون وظائف المؤسسة و البشر الذين يتعاملون معها من خارجها هم الذين يتعلمون [107] (ص226)، و بالتالي فإنّ "المؤسسة المتعلمة" هي تلك المؤسسة التي يتاح للعاملين فيها و المتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف و أساليب عمل معدلة أو متغيرة و أنماط للتعامل و التفاعل في المؤسسة و معها تختلف عما اعتادوا عليه من قبل أن يتعرّضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المؤسسة و متعاملين معها». [41] (ص228)

#### **2.3.2.4. شروط و أساليب التعلم التنظيمي**

- يحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أفراد المؤسسة و المتعاملين معها، و المعنى أنّ المؤسسة تتعلم أيّ تغير أنشطتها و أساليب استجاباتها للمتغيرات إذا تحققت الشروط التالية: [41] (ص229)
- أن يدرك العاملون في المؤسسة حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمؤسسة أو الجارية فيها.
  - أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمؤسسة فرصا و آفاق إيجابية تتيح لها مزيدا من الفعالية و النجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر أو أضرار.

- أن يتبين لهؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المؤسسة وقدرتها على البقاء والمنافسة، و من ثمّ تأثيرها عليهم و مدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم، و ما يتطلبه إدراك الفرص و استثمارها أو تجنب المخاطر و تقادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل و أساليب المؤسسة في الإستجابة و التفاعل مع عناصر المناخ المحيط.
- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المؤسسة في مواجهة الموقف الجديد واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
- أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية لوضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.
- و في كثير من المؤسسات تكون مواقع العمل أكبر مكان يتعلم فيه الأفراد التجارب و الخبرات، و من ثمّ فإنّ السمات الأساسية للتعلم فيها تكون على النحو التالي: [41] (ص229)
- تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل.
- يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الإجتماعي النشط في مواقع العمل، و من ثمّ يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه إجتماعيا و تفاعليا و ليس إنفراديا سلبيا.
- يتعلم الناس القواعد و النظم و التعليمات الواضحة و المباشرة، كما يتعلمون المعاني و المفاهيم و الأفكار غير المباشرة و التي يستخلصونها من تلك المعارف و الخبرات الظاهرة.
- ومن ثمّ يتم تطبيق التعلم التنظيمي بأسلوبين مختلفين هما: أسلوب القوى الدافعة الذي يعتمد على ما تضعه المؤسسة من استراتيجيات توسيع و إثراء العمل من خلال خطط طويلة و متوسطة المدى، و أسلوب القوى الجاذبة الذي يعتمد على عملية استنهاض و استغلال القدرات الكامنة لدى العاملين من خلال خطط و أهداف قصيرة المدى تشمل على المحاضرات و المشاركة الجماعية و الدراسة الذاتية.

[102] (ص24)

و من أهم المؤشرات التي تدل على أنّ المؤسسة توفر بيئة تعليمية وتستثمر طاقات العاملين فيها ما يلي: [102] (ص24)

- شعور العاملين أنهم مازالوا بحاجة لمزيد من التعلم،
- و أنهم يطبقون ما يتعلموه،
- و رغبتهم بتبادل المعرفة و مشاركة غيرهم فيما تعلموه.

### 3.4. متطلبات إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية

إنّ تطبيق أسلوب إدارة المعرفة لا ينشأ من فراغ و لا يعمل بفعالية منعزلا عن باقي عناصر المنظومة الإدارية، و بذلك فإنّ تطبيقه يتطلب مقومات مهمة لبنائه، و بما أنّ الأصول المعرفية تمثل المادة الخام التي يركز عليها هذا الأسلوب فإنه يتعيّن الإهتمام بتقييمها و قياسها، و كلّ ذلك بهدف

تحقيق الابتكار و المرونة كبعدين لتأكيد الميزة التنافسية.

تأسيسا على ما تقدم ولتوضيح الفكرة ارتأينا تناولها ضمن المطالب التالية:

❖ **1.3.4.** توفير مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة.

❖ **2.3.4.** الإهتمام بتقييم الأصول المعرفية.

❖ **3.3.4.** تحقيق الميزة التنافسية.

### 1.3.4. توفير مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة

إنّ تطبيق إدارة المعرفة و ضمان استمرار فعاليتها يقتضي بناء استراتيجي واضح و ثقافة تنظيمية تؤكد على أهميتها و استمرار إنتاجها، و توفير التكنولوجيا المناسبة لإنتاجها و نشرها و تطبيقها و كذا الإهتمام بالموارد البشرية بحسن إدارتها.

#### 1.1.3.4. إستراتيجية المعرفة

يستلزم تطبيق إدارة المعرفة بناء إستراتيجي واضح يتضمن رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية و مجموعة الخطط والسياسات الموجهة للأداء في كافة مجالاته، و يكون الهدف الإستراتيجي لإدارة المعرفة تحقيق ميزة تنافسية أساسها القاعدة المعرفية، إذ يركز تكوين الموجودات المعرفية كمورد استراتيجي على استخدام تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات المرتبطة بالموارد المعرفي مستعينا بالخريطة المعرفية التي توضح تصنيف و أنواع المعرفة التي تهتم المؤسسة لبيان التصنيف الذي ينبغي اعتماده في تصميم إستراتيجية المؤسسة و الذي يساعد في تحديد النوع الذي ينبغي التركيز عليه لأنه سيعطي المؤسسة ميزة تنافسية.

و استنادا لما سبق ذكره، يتم تصنيف المعرفة إلى الأنواع التالية: [101] (ص6)

**أ. المعرفة الأساسية:** و هي أقل حجم و مستوى من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المؤسسة لإدارة اللعبة مع المنافسين، و هذا المستوى لا يضمن قابلية المؤسسة على المنافسة في الأمد الطويل و لكنه يعطي المؤسسة قواعد المعرفة الأساسية في مجال القطاع الذي تعمل فيه، أي أنّ هذا النوع لا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

**ب. المعرفة المتقدمة:** و هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب القابلية على المنافسة، و ذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة حيث يصبح تركيزها اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين، و رفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.

**ج. المعرفة الإبداعية:** و هي المعرفة التي تعطي المؤسسة القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه و يكون تمايزها واضحا بالمقارنة مع المنافسين و تمكن المؤسسة من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب

و التوقيت الذي تحدده.

و التصنيف المذكور أعلاه، لا يعني الثبات أي ما يصنف اليوم معرفة إبداعية قد يصبح غدا معرفة أساسية، لذلك على المؤسسة أن تستمر في التعلم و اكتساب المزيد من المعرفة حتى تصبح جزءا من قدراتها التنافسية تتميز بها منتجاتها أو خدماتها و تعطيها ميزة تنافسية، كما أنّ هذا التصنيف يمكّن المؤسسة من تحديد موقعها مقارنة بالمنافسين لتحديد الفجوة المعرفية التي تفصلها عن الوضع الإستراتيجي المرغوب لمواردها المعرفية.

#### **2.1.3.4. تعزيز ثقافة تنظيمية تحترم قيمة المعرفة و التعلم**

يعد من المهم أن يحصل في التنظيم تحول نحو ثقافة تؤكد أهمية المعرفة و تعتبرها نشاطا محوريا، و ليس أداة من أدوات السلطة و الرقابة لا مجال لمشاركة الغير فيها، و هو تحول ليس من السهل على كثير من الإدارات القيام به، بالرغم من أنه تحول ضروري بالنسبة للمؤسسات التي تريد الإبداع و التميز<sup>(2)</sup>، فالثقافة التنظيمية المحابية للتعلم يسودها اقتناع بأهمية التساؤل و طرح الأفكار و عدم الإنطواء على الذات، و تشجيع المبادرات الفكرية و الحفز على الجدلية الإيجابية، و تأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا و المشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المؤسسة كلها و تؤثر على مصالح العاملين في آن واحد، و تلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة و تشجيعها و الحفز على الإنخراط فيها، و ذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل و العمليات و نظم تقويم الأداء. [41] (ص233)

و تعتمد الكثير من المؤسسات في هذا الإطار على تخصيص وقتا محددا يوميا من وقت العمل الرسمي للنشاط المعرفي يتم فيه و تحت إشراف إداري مناسب تبادل المعلومات، و يتم توفير التسهيلات اللازمة لذلك من قاعات اجتماعات و ندوات و مؤتمرات.

و نشير في هذا الصدد لمواصفات الثقافة التنظيمية المحابية للمعرفة و التعلم فيما يلي:

[41] (ص233)

- ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
- ثقافة تركز على المورد البشري أكثر مما تركز على النظم.
- ثقافة تسمح للأفراد بالإعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
- ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم.
- ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الإنحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.

- ثقافة تشجع على الإتصالات المفتوحة و شفافية الحوار.
- ثقافة ترسخ مفاهيم و فرص عمل الفريق Team work.
- ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول و الإتصال و التواصل مع القادة بسهولة و دون تعقيدات.

### **3.1.3.4. مستلزمات أخرى**

ينبغي الإشارة في هذا المقام إلى بعض المستلزمات الأساسية الأخرى لتطبيق إدارة المعرفة إضافة إلى استراتيجية المعرفة و الثقافة التنظيمية المحفزة على التعلم و اكتساب المعرفة.

**أ. التكنولوجيا:** ما يشد انتباهنا هو خلط البعض بين إدارة التكنولوجيا و إدارة المعرفة نظرا لما للتكنولوجيا و الإتصالات من دور مهم في النشاطات الخاصة بإنتاج و تصميم و توجيه و تسهيل المشاركة بالمعلومات و نقلها حول العالم بوقت قياسي مما يوفر للمؤسسات قدرة تنافسية تنعكس بشكل إيجابي على ربحيتها [102] (ص28)، فتوفر إدارة التكنولوجيا يساهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلال توفير إمكانية نشر و توزيع المعرفة داخل المؤسسة و إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارج المؤسسة و تسهيل إتصال المستهلكين و الموردين و جعلهم جزءا من القاعدة المعرفية للمؤسسة، و يكون ذلك نتاج ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت و توفير البرمجيات التي تسهل توثيق و خزن و استرجاع المعلومات و توفير خدمات البريد الإلكتروني للعاملين و جميع الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. [101] (ص8)

**ب. إدارة الموارد البشرية:** إن اعتبار التكنولوجيا المحرك الأساسي لإدارة المعرفة ليس بالأمر الدقيق و الكافي، فبدون إعطاء الأهمية المناسبة للعنصر الإنساني و للإعتبارات الثقافية فإن أرقى أنواع التكنولوجيا يمكن أن تسفر عن وجهات سلبية على الإستثمارات، إذ تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر إدارة المعرفة كما تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات و المعلومات مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة و يستفيد من أكثر الأفراد و أحدثهم خبرة فيها، و يساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المفيدة بالأهمية و الإحترام، كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة و الكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف و خبرات، و كذلك على إدارة الموارد البشرية التركيز على إيجاد بيئة تنظيمية تشجع على التعلم و دعم كل الجهود لتطوير مهارات و خبرات العاملين بحيث تصبح المؤسسة جاذبة لكل الكفاءات و قادرة على الإحتفاظ بها مما يكرس حقيقة أن الموارد البشرية هي رأس المال الفكري في المؤسسة. [102] (ص25)

**ج. مقارنة الأداء بأداء المؤسسات ذات الأداء المتميز:** يتضمن هذا النشاط قيام المؤسسة بتحديد و جمع المعرفة و التحكم فيها حتى تستطيع التفوق على منافسيها عن طريق استغلال المعرفة غير المستغلة،

و إتباع استراتيجيات تكفل تسهيل الاستفادة المشتركة من المعرفة الجديدة، و إنتاج ما من شأنه أن يحسن خدمة العملاء و الحصول على ولائهم للسلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسة. [102] (ص25)

### 2.3.4. الإهتمام بتقييم الأصول المعرفية

لقد اهتمت الإدارة التقليدية بتقييم الأصول المادية مع إهمال تام للأصول المعنوية أو المعرفية غير الملموسة، على عكس الإدارة المعاصرة و التي أكدت من خلال أسلوب إدارة المعرفة أهمية الأصول المعرفية في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات، الأمر الذي اقتضى منها تبني بعض المداخل لتقييمها.

### 1.2.3.4. الإطار العام لقياس الأصول المعرفية

إقتصرت عملية تقييم الموجودات في مؤسسات الأعمال المختلفة حتى وقت قريب على الأصول المادية من مباني و أجهزة و آلات و لم يعط اهتمام كاف لقياس الأصول المعنوية أو (المعرفية غير الملموسة) إمّا لعدم وجود أدوات لقياسها أو لعدم الإيمان بها، و لكن و مع الإنخفاض المستمر للقيمة السوقية للموجودات المادية للمؤسسات مقارنة مع الموجودات المعرفية تم تطوير طرق مختلفة لتقييم الأصول المعرفية فيها من مهارات و خبرات تتوفر لدى العاملين فيها، فقد كانت النفقات على البحث و التطوير سابقا تحسب ضمن النفقات و ليس ضمن الأصول للموازنة بين الإيرادات و المصروفات ممّا شكل صورة خاطئة للتقارير و إلى إحباط المديرين الذين يحاولون تطوير رأس المال الفكري في مؤسساتهم، و لكن ما تنامي أخيرا التيار الفكري الذي يؤكد على ضرورة تقييم القيمة المضافة للمكونات غير المادية في التنظيمات في أدبيات الإدارة و ممارسات الإداريين، و تدل بعض الدراسات أنه و على الرغم من أنّ ما يصرف على المعرفة التنظيمية لا يتجاوز 4% من رأس المال إلا أنه يشكل عمليا حوالي  $\frac{2}{3}$  من قيمة رأس المال المادي بسعر السوق. [102] (ص26)

وتواجه عملية قياس و احتساب قيمة المعرفة و نتائجها عدة تحديات أهمها: [105] (ص18)

- تطوير أفضل الطرق لإدارة الإستثمار في تطوير مهارات و خبرات العاملين.
  - تطوير مؤشرات مناسبة لقياس العائد على الإستثمار في تطوير الموارد المعرفية.
  - التعرف على العلاقة بين المعرفة و الخبرات لدى العاملين و بين الأهداف الإستراتيجية و كيف تساهم المعرفة في نجاح المؤسسة و مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات الأخرى.
- و تتمثل الخطوة الأولى لقياس المخزون المعرفي في أي مؤسسة في فهم طبيعة المعرفة الظاهرة لدى العاملين و هي عملية ليست كما تبدو في الظاهر حيث أنّ الخبرة الظاهرة ليست مجرد تجميع للخبرات الموجودة لدى الأفراد، لأنّ تلك الخبرات تزداد و تتعمق من خلال عمليات التفاعل بينهم أمّا الخطوة الثانية فهي تقييم المعرفة الضمنية للمؤسسة ككل، إنّ من شأن ذلك أن يمكّن فهم طريقة إنتاج



المؤسسة للمعرفة و تنميتها و تطويرها و ما يؤدي إلى فقدانها أو تقادمها.

#### 2.2.3.4. مداخل تقييم الموجودات المعرفية

لتقييم الموجودات المعرفية توجد ثلاثة مداخل يمكن توضيحها كما يلي: [101] (ص5)

**أ. مدخل محاسبة الموارد البشرية:** بموجب هذا المدخل، المعرفة توجد داخل رؤوس العاملين لذلك يعتبر الإستثمار في الموارد البشرية موجودات و ليست تكاليف، و طبقاً لذلك فإنّ مصاريف الحصول على العاملين و أجورهم و مصاريف تدريبهم تمثل قيمة الموجودات من الموارد البشرية و يمكن الإستدلال عليها في الميزانية العامة للمؤسسة، و من المآخذ على ذلك أنه يضيف إلى قيمة الموجودات البشرية مجموعة من التكاليف التي تتحقق قبل أن تحقق المؤسسة أي منفعة من هؤلاء العاملين مثل تكاليف الحصول على تدريب العمال الجدد.

و يوضح هذا المدخل إمكانية التعامل مع هذه التكاليف كتكاليف ثابتة، و في محاولة لدعم هذا المدخل ثمّ تحديد قيمة الموجودات المعرفية بالقيمة الاستبدالية، و تتمثل بالقيمة التي ينبغي دفعها للحصول على نفس مهارة عامل ما، إلا أنّ هذه المحاولة تواجه صعوبة تحديد القيمة السوقية لمهارة و خبرة العاملين، إضافة إلى ذلك تمّ استخدام مؤشر القيمة الحالية لرواتب العاملين المستقبلية و تسجيلها كقيمة للموجودات من الموارد البشرية في الحاضر و هذا المؤشر يفترض وجود علاقة بين رواتب العاملين المستقبلية و قيمة العامل للمؤسسة.

إنّ هذا المدخل يفترض أنّ الموجودات من الموارد البشرية تمتلك قيمة و هذه القيمة ترتبط بالمعرفة التي يمتلكونها، و مع تطبيقات الذكاء الإصطناعي و خاصة في الأنظمة الخبيرة تمكنت المؤسسات من توثيق و نشر معرفة أحسن العاملين فيها و هذا الأمر يوضح أنّ قيمة الموجودات المعرفية لا تساوي دائماً قيمة الموجودات من الموارد البشرية.

**ب. مدخل التعلم التنظيمي:** لقد ركز مدخل محاسبة الموارد البشرية على الأشخاص و تجاهل أثر تفاعل الأفراد في المؤسسة في تنمية معارفهم و مهاراتهم، و يشير " بورتر " إلى أنّ إمكانيات التعلم داخل الأنشطة الجماعية أعلى من الشخصية و أكثر كفاءة، و يركز هذا المدخل على قياس و تحليل علاقة التعلم بالتكاليف الناتجة عن اكتساب معرفة أو مهارة معيّنة، و من فوائد هذا التحليل إمكانية قياس حجم التكاليف التي يمكن توفيرها نتيجة التعلم و رسملتها كموجودات معرفية، و يبقى السؤال حول كيفية قياس التعلم الذي لا ينعكس بشكل مباشر على خفض التكاليف مثال ذلك نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها بسعر أعلى.

**ج. مدخل الملكية الفكرية:** يوضح هذا المدخل بأنّ حقوق الملكية الفكرية تمثل الموجودات المعرفية للمؤسسة، و يبيّن بأنّ الملكية الفكرية تعني أي منتج للعقل البشري يتجسد في شكل (أفكار، اختراعات،



أسلوب عمل مبتكر، علامة تجارية، نظام لعمليات تصنيع) بحيث تمتلك قيمة إقتصادية في السوق، و يتميز هذا المدخل في استناده لمجموعة من القوانين التي تنظم أين و كيف يمكن تسجيل كل نوع من أنواع الملكية، و طبقا لهذا المدخل يمكن قياس و تقييم الأنواع التالية من الملكية الفكرية:

– حقوق الطبع.

– براءات الإختراع.

– أسرار العلامة التجارية.

و بالرغم من وضوح هذا المدخل إلا أنه يصعب عليه تقييم المعرفة الضمنية مقارنة مع المعرفة الواضحة و المحددة و التي من أمثلتها الملكية الفكرية.  
و أخيرا، يمكن القول بالرغم ما قدم من إنتقادات للمداخل المعتمد عليها في قياس و تقييم الموجودات المعرفية إلا أنها تبقى توفر أدوات موضوعية في قياس و تقييم أنواع محددة من الموجودات المعرفية.

### **3.3.4. تحقيق الميزة التنافسية**

تمثل إدارة المعرفة و ما تفود إليه من تعلم تنظيمي، إستراتيجية تنافسية للتميز في السوق إذ يمكن من خلالها تحقيق أبعاد الميزة التنافسية.

### **1.3.3.4. تحقيق أبعاد الميزة التنافسية**

تعمل إدارة المعرفة على تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الإبتكار و المرونة على النحو التالي:

**أ. الإبتكار:** تعتمد الإدارة المعاصرة من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة و الخبرة العالية في مجالات العمل، و تستثمر هذه المعرفة و الخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة و متميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية.

و من المفيد في هذا المقام، الإشارة إلى مجموعة شركات صناعة الساعات السويسرية الذين إتحدوا في جميع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية، و انحصار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك الشركات إدارة المعرفة لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا إبراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير المستمر في التصميم و الألوان مع تخفيض التكلفة و المحافظة على مستوى معقول من الجودة [39] (ص123)، فالخبرة التقنية المتفوقة و اعتماد الإدارة لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة

الساعات السويسرية عزّز مكانتها التنافسية على مستوى الأسواق العالمية.

**ب. المرونة:** تهدف إدارة المعرفة مساعدة المؤسسة على تنمية قدرتها على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمظاهر التغيير و توقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالإستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية و ما ينشأ عنها من فرص أو بتفادي التحولات السلبية و ما تفرزه من مخاطر و تهديدات، فرغم شيوع الفرص أمام كافة المؤسسات للتوسع و التعامل في السوق العالمي الكبير إلا أنّ النجاح في هذا السياق يكون حليف المؤسسات التي سارعت بدراسة أوضاع المجتمعات المختلفة و تحليل عاداتها الإجتماعية و التعرف على نظمها الإقتصادية و السياسية و اكتشفت مفاتيح التعامل فيها، و من ثمّ وظفت تلك المعرفة في تطوير نظمها و استراتيجياتها و تعديل منتجاتها لتتوافق مع ظروف تلك المجتمعات، و يمكن بذلك القول أنّ سرّ النجاح في تحقيق المرونة للمتغيرات يكون بتكوين و استثمار حصيولة معرفية كافية و متجددة عن أوضاع و ثقافات تلك المجتمعات المختلفة الداخلة في هيكل العولمة الجديد.

و هكذا تؤكد إدارة المعرفة مقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بتحقيقها للبعدين التنافسيين المتمثلين في الإبداع و المرونة، الأمر الذي يترتب عليه زيادة قدرة المؤسسة على مواكبة مستويات الأداء المتفوقة للمؤسسات المنافسة على المستوى العالمي، و كذا التعامل الإيجابي مع المتغيرات المحلية و العالمية و بالتالي الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق المحلية و العالمية.

### 2.3.3.4. التعلم التنظيمي و تحقيق التميز

تطرقنا في هذا الفصل لأسلوب من أهم أساليب الإدارة المعاصرة يتمثل في إدارة المعرفة و ما تقود إليه من تعلم تنظيمي و يثير هذا المفهوم – التعلم التنظيمي – أهمية كبرى للمؤسسات الساعية لتحقيق التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم و الأسرع لاستثمار و تفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، و هي ثروة الفكر و الطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، و قد رأينا أنّ أبعاد الميزة التنافسية تركز على الإبتكار، التجديد و التحديث المستمر و الذي يعتمد في الأساس على عقول البشر و قدراتهم الفكرية.

و يؤدي تعميق و تنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز

من خلال ما يلي: [41] (ص234)

– إستثمار طاقات البشر و إزكاء رغبتهم في التعلم من اجل تحسين أدائهم و الحصول على منافع و مزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها و بطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.

– تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم و الأسس الفكرية و النظرية لموضوع ما، و كذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم و النظريات في مواقع العمل و تحقيق مخرجات

تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق، و لذلك فإنّ كثيرا من ممارسات التدريب في المؤسسات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية.

- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل و تبادل الخبرات، و التواصل مع الرؤساء و المشرفين، و الإنفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، و تجديد معارفهم و مهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، و التعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم و مظاهر الخلل فيه، و كذا ردود أفعال العملاء و المتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع و خدمات و درجات رضائهم عنها.

- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد و الجماعات، و من ثمّ ييسر إنتقال الخبرات و مناقشتها و تنمية الرؤى المشتركة و النماذج الفكرية، و تبادلها بين الأفراد.

و وفق كلّ ما تقدم، يترسخ الإقتناع بأنّ إدارة المعرفة هي فلسفة إدارية جديدة يجب أن تتبناها جميع المؤسسات التي لديها الرغبة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الدولية و التنافسية.

## خلاصة الفصل

مما سبق ذكره نستخلص ما يلي:

- تعتبر المعرفة السمة الأساسية للعصر الحالي الذي نعيشه، و الذي يتميز بسمات و ملامح لها تأثيرها على مؤسسات الأعمال و تجبرها على التحول لمؤسسات المعرفة.
- تتوافر المعرفة التنظيمية على هئئتين رئيسيتين هما: معرفة ظاهرة و هي واضحة يسهل نقلها و المشاركة فيها، و معرفة ضمنية و هي شخصية لحد بعيد يصعب تحديد معالمها و التعرف عليها و بالتالي يصعب نقلها و المشاركة فيها.
- تشكل إدارة المعرفة منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات المتطورة لتستفيد من خلالها من الثروة المعرفية المتاحة في توجيه أمور المؤسسة و تحقيق أهدافها.
- إنَّ المهمة الأساسية لإدارة المعرفة هي إنتاج المعرفة التنظيمية بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة من خلال الأنماط المختلفة لتحويل المعرفة، و كذا تحويل البيانات إلى معرفة مرورا بالمعلومات.
- إنَّ مفهوم إدارة المعرفة يقود للحديث عن مفهومين شاع استعمالهما في الفكر الإداري الحديث هما:
  - التعلم التنظيمي باعتبار أنَّ أفراد المؤسسة و المتعاملون معها يتعلمون.
  - المؤسسة المتعلمة باعتبار أنَّ المؤسسة مثلها مثل الكائن الحي تتعلم و تتطور و تكتسب المعرفة من مصادر داخلية و خارجية، و تنعكس هذه المعرفة المتجددة على فعاليات المؤسسة و قدرتها التنافسية.
- يتطلب تطبيق أسلوب إدارة المعرفة بعض المتطلبات تتمثل في البناء الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، إدارة التكنولوجيا و إدارة الموارد البشرية كما يقتضي أيضا الإهتمام بتقييم الأصول المعرفية في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات.
- تعتبر إدارة المعرفة بمفهومها و منهجيتها أسلوبا من أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق التميز، و ذلك بتحقيقها لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الابتكار و المرونة.

## خاتمة

إنّ الإلمام بموضوع "إتجاهات معاصرة في مجال الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية" تطلب منا مناقشته في أربعة فصول، خصصنا الفصل الأول منه لإلقاء نظرة شاملة على الإدارة المعاصرة و التي تعبر عن مجموعة من المفاهيم و الأفكار الجديدة تمثل إطارا فكريا متكاملًا هو نتاج مشترك للممارسين من المديرين و مفكري الإدارة، إذ عمدنا إلى التعرض لماهية الإدارة بصفة عامة، مهام مديرها، و مراحل تطورها الممثلة للإطار الزمني السابق للفكر الإداري المعاصر، الأمر الذي إستوقفنا للحديث عن نظريات و خصائص الإدارة المعاصرة كآخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري، ثمّ تطرقنا لأهم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة دون أن ننسى ذكر مفهوم الميزة التنافسية و الذي يعد مطلبًا للتصدي لهذه التحديات، الأمر الذي جعل تحقيق الميزة التنافسية، مسؤولية من مسؤوليات الإدارة المعاصرة التي عمدت إلى تحقيقها من خلال أساليبها، ثمّ تلى ذلك فصل ثان كان موضوعه إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية، تمّ التطرق من خلاله للمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، مهجيتها، إقتصاديّاتها. كما عمدنا لتوضيح مقدراتها على تحقيق الميزة التنافسية ثمّ تمّ تخصيص جانب من الموضوع للحديث عن مقدرة إدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية و الناتجة عن علاقة الوقت بالعملية الإدارية، و كذا تفعيل و تطبيق فلسفة الوقت المحدد، باعتبار أنّ إدارة الوقت مهمة رئيسية للعملية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت، كما أنّ المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت المحدد بمعنى حين يكون الأداء مطلوبًا و ليس قبل أو بعد ذلك.

و في آخر الدراسة تمّ التطرق لآخر أسلوب من أساليب الإدارة المعاصرة ممثلاً بإدارة المعرفة و الذي تبلور مفهومه ليشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات المتطورة لتستفيد من خلالها من الثروة المعرفية المتاحة في توجيه أمور المؤسسة و تحقيق أهدافها، و الذي أثبت هو الآخر جدارته في كسب و تأكيد الميزة التنافسية.

## النتائج العامة

- يقوم الفكر الإداري المعاصر على نظرتين: نظرية الأنظمة و نظرية الموقفية، باعتبار أنّ المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة، و نتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة، فالمؤسسة بذلك هي نظام مفتوح، هذا و يتطلب الأمر أخذ عناصر الموقف في الحسبان عند الإدارة.
- تتجلى خصائص الإدارة المعاصرة فيما يلي: إدارة تعمل في المستقبل، إدارة تؤمن بالإنسان، إدارة مرنة و متكيفة، إدارة تسعى إلى العملاء، إدارة تستوعب التقنيات، و إدارة تسعى إلى التميز.
- إنّ رصد معطيات الواقع الجديد أكد أنّ أهمّ التغيرات في بيئة الإدارة هي التغيرات التي حدثت في ملامح هذه البيئة ممثلة أساسا في إشتداد حدة المنافسة المحلية و العالمية مما حمل على عاتق المديرين مسؤوليات و جعل الإدارة المعاصرة تتبع تقنيات و أساليب جديدة في محاولة لها لتعزيز قدرتها التنافسية ممثلة أساسا في إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت و إدارة المعرفة.
- تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بجملة من الأبعاد تتمثل في التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة و الابتكار، و بتعبير أكثر تحديدا يمكن للمؤسسة أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من هذه الأبعاد.
- تشكل إدارة الجودة الشاملة نهجا إداريا متكاملا أمام مؤسسات الأعمال المعاصرة التي لديها رغبة في التميز، و ذلك بتحقيقها لأبعاد الميزة التنافسية بطريقة مباشرة «التكلفة، الجودة، الابتكار»، أو بطريقة غير مباشرة «الوقت و المرونة».
- تعتبر إدارة الوقت بمفهومها و منهجيتها أسلوبا من أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق التميز، و ذلك بتحقيقها لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، الوقت و المرونة.
- تعتبر إدارة المعرفة بدورها أسلوبا من أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق التميز، و ذلك بتحقيقها لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الابتكار و المرونة، الأمر الذي يترتب عليه زيادة قدرة المؤسسة على مواكبة مستويات الأداء المتفوقة للمؤسسات المنافسة على المستوى العالمي، و كذا التعامل الإيجابي مع المتغيرات المحلية و العالمية و بالتالي الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق المحلية و العالمية.

## نتائج اختبار الفرضيات

إنطلاقا من الفرضيات التي سقناها في بداية الدراسة، تجلّت نتائج إختبارها على النحو التالي:

بالنسبة للفرضية الأولى و التي تعتبر المتغيرات و التحولات السريعة في السنوات القليلة الماضية سببا مباشرا لبناء الفكر الإداري المعاصر، فلقد تحقق ذلك، فعالم الإدارة اليوم يموج بالعديد من الأفكار و التوجهات الجديدة و المتجددة بدرجة غير مسبوقه في تاريخ الإدارة المعاصر، و قد تفاعلت العديد من العوامل و المسببات في خلق هذه الحالة الجديدة للفكر الإداري المعاصر يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي و التقني، و نشأة العولمة و تداعياتها القائمة على حرية التجارة و التبادل و انفتاح الأسواق و إشتداد حركة التنافس عليها بين المؤسسات، مما جعل بقاء هذه الأخيرة مرهون بقدرتها على التميز، الأمر الذي حتم نشأة فكر إداري جديد يتناسب مع المعطيات الجديدة لنظام الأعمال العولمي.

أما بالنسبة للفرضية الثانية و القائلة بأنّ الفكر الإداري المعاصر هو آخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري و يعتبر بذلك قطيعة لأفكار المدارس الأخرى، فلم تتحقق بالقدر المطلوب، فالفكر الإداري المعاصر صحيح أنه آخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري لكن هذا لا يعني أنه قطيعة لأفكار المدارس الأخرى إذ أنّ هذا الفكر يؤكد ضرورة التحلي بنظرة شمولية متكاملة للإدارة و يعني ذلك أنه يتوجب إحداث التكامل بين الإدارة العلمية (في عملية البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل)، و إحداث التكامل بين المدخل الرياضي و المدخل السلوكي (أي اتخاذ القرار ماديا و عدم إغفال الجانب البشري في التنفيذ)، بالإضافة إلى أنه يستوجب الأخذ في الحسبان مدخل النظام و المدخل الموقفي.

أما بالنسبة للفرضية التي تعتبر أنّ للإدارة المعاصرة العديد من الأساليب التي تعتمد عليها لبناء القدرات التنافسية و يكفي الاعتماد على أي منها لتحقيق التميز، فلقد تحققت هي الأخرى لكن ليس بالقدر المطلوب فللإدارة المعاصرة أساليب عديدة تطبقها لبلوغ التميز منها إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، و إدارة المعرفة، إذ أنّ تطبيق هذه الأساليب يحقق أبعاد الميزة التنافسية من تكلفة، جودة، وقت، مرونة و إبتكار لكن ليس معنى ما سبق أنه يكفي الاعتماد على أسلوب منها لتحقيق التميز، فإدارة الجودة الشاملة مثلا يمكن أن تحقق بعدي التكلفة و الجودة بدرجة عالية، على عكس أبعاد الوقت و المرونة و الإبتكار و التي يمكن تحقيقها لكن ليس بالدرجة المطلوبة، كما أنّ إدارة الوقت تعمل على تحقيق تامة التسليم على حساب الأبعاد الأخرى و في نفس الإتجاه يسير أسلوب إدارة المعرفة بتحقيقه فقط لبعدي المرونة و الإبتكار بدرجة عالية، و الميزة التنافسية بأبعادها مضمونة بأساليب الإدارة المعاصرة كلّ متكامل.

## الإقتراحات و التوصيات

إنّ أهم الإقتراحات و التوصيات التي نراها ضرورية في تصورنا هي:

– يستوجب على المدير المعاصر التحلي بنظرة شمولية متكاملة للإدارة، إذ يجب إحداث التكامل بين الإدارة العلمية (في عملية البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل)، و إحداث التكامل بين المدخل

– تعتمد أساليب الإدارة المعاصرة كلها في منهجيتها على المورد البشري لذلك يكون لزاما على المديرين التعامل مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة و إدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمؤسسة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز، و من ثمّ يكون من الضروري الإستناد إلى مفهوم متطور لمنهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع البنية الإستراتيجية العاملة للمؤسسة وتطبق لاستقطاب و اختيار و توظيف و إدارة الأداء لعناصر مختارة من العاملين ذوي المعرفة، ثمّ تعويضهم عن جهودهم و إبداعاتهم في الأداء وفق نظم متقدمة للمكافآت و الحوافز.

– يستوجب على الإدارة العربية عامة و الجزائرية خاصة الإعتراف كخطوة أولى بأنها تواجه موقفا مختلفا يتطلب التصرف بشكل يغيّر ما درجت عليه في السابق، و ذلك بتبني مفاهيم و أساليب إدارية معاصرة تمكنها من التميز و توسيع حصتها في السوق العالمي و التفاعل مع المتغيرات الحاصلة فيه، و لن يقتصر الأمر على إدارات المؤسسات الخاصة، و إنما يندرج تحت وصف الإدارة جميع مستويات مراكز إتخاذ القرار في المؤسسات العامة و الأجهزة الحكومية، فالجميع يشارك في التعامل مع إدارات مؤسسات خارجية تتعامل بأساليب و مفاهيم حديثة لا يستقيم معها مفاهيم و أساليب الإدارة التقليدية.

## آفاق البحث

بما أنّ دراستنا هذه لم تلم في أي حال من الأحوال بكل زوايا الموضوع، لذلك هناك جوانب لم نتطرق إليها في رسالتنا، إذ يمكن أن تكون كمواضيع للدراسة و البحث مستقبلا، نذكر منها:

1. إذا كانت أساليب الإدارة المعاصرة تعتمد فيما تعتمد على المورد البشري، فما هي مكانته ضمن هذه الأساليب لتحقيق التميز ؟

2. تعرّضنا من خلال هذه الرسالة لمختلف أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق التميز، فأين موقع الإدارة العربية عامة و الإدارة الجزائرية خاصة من كلّ هذا ؟

و في الأخير أملنا أن نكون قد وفقنا إلى حدّ ما في معالجة هذا الموضوع بما يخدم أغراضه و أهدافه و ما توفيقنا إلا بالله رب العالمين.





## فائمة المراجع

1. علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
2. مصطفى أبو بكر، المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
3. إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأصول و النظريات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
4. عمر سعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
5. إبراهيم سلطان و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
6. علي منصور، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
7. سعيد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
9. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
10. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
11. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة المعاصرة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002.
12. صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مطبعة سامي لطباعة الأوفست و الماستر، الإسكندرية، 1999.
13. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
14. G. DEPALLENS, J-P. JOBARD, Gestion financière de l'entreprise, 1ère édition, DALLOZ, 1997.
15. JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, Economie d'entreprise, 2ème

16. هيثم الزغبى و آخرون، إدارة المواد، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
17. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء، القاهرة، 2001.
18. SCHID J. C, Les grands auteurs en organisation, DUNOD, Paris, 1990.
19. محمد سلطان، علي شريف، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
20. أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
21. علي عبد المجيد و آخرون، أساسيات الإدارة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون سنة نشر.
22. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
23. محمد بهجت جاد الله كشك، المؤسسات و أسس إدارتها، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
24. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
25. إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
26. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998.
27. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
28. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
29. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
30. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
31. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
32. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2003.
33. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
34. BENOIT GROUARD, FRANCIS MESTON, L'entreprise en mouvement, 3ème édition, DUNOD, Paris, 1998.
35. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

36. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 155 الإسكندرية، 2002-2003.
37. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
38. سعيد يس عامر، الإدارة و آفاق المستقبل، المطبعة العثمانية الحديثة، الإسكندرية، 1998.
39. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
40. علي السلمي، نحو إدارة عربية جديدة و متجددة، المطبعة العثمانية الحديثة، الإسكندرية، 1998.
41. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، 2002.
42. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
43. صلاح عباس، العولمة في إدارة المؤسسات العالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
44. أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
45. MARC INGHAM, Management stratégique et compétitivité, Debock université, 1995.
46. MICHEL WISSLER et ETIENNE COLLIGNON, Qualité et compétitivité d'entreprise de diagnostic à l'action, 2ème édition.
47. SERGE BELLUT, La compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur, Afnor, 1990.
48. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
49. رانية حبيقة، دور إدارة العمليات في المؤسسات، مجلة الإداري، ديسمبر 2001، المجلد 27، العدد 12.
50. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدقلي، جامعة ورقلة، 2005.
51. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
52. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
53. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
54. عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

55. عبد المحسن توفيق محمد، مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 156  
1996.
56. CLAUDE JAMBART, L'assurance qualité, (les normes ISO 9000 en pratique), 2ème édition, Economica, Paris, 1997.
57. أحمد محروس محرم، محمد عماد فهمي، تكاليف الجودة، مركز نور الإيمان، القاهرة، 2000.
58. سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
59. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2001.
60. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
61. جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
62. كمال حمدي أبو الخير، التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر،  
الإسكندرية.
63. بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة،  
2000.
64. YOSHIO KONDO, La maîtrise de la qualité dans l'entreprise ,  
Economica, Paris, 1997.
65. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنة نشر.
66. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2000.
67. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،  
2001.
68. خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،  
1997.
69. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة و البيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
70. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
71. سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، مكتبة الإشعاع  
الفنية، الإسكندرية، 2000.
72. SAIDALE SANTE, de l'assurance qualité à la certification, quatrième  
trimestre, n°3, 1999.
73. خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو، مكتبة اليقظة، عمان،  
2001.
74. عليوة السيد، دورة إعداد الخطط الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة،

75. دافيد راتشمان و آخرون، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
76. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
77. قندوز نوال، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
78. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2002.
79. سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
80. MICHEL WISSLER et ETIENNE COLLIGNON, Qualité et compétitivité de l'entreprise, 2ème édition, 1998.
81. فرانكلين أوهارا، للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
82. دي ديرلوق، فكر رجال الأعمال، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2003.
83. محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
84. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1998.
85. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
86. عليون السيد، إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين، 2003.
87. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
88. <http://www.alnoor.world.com/learn/copiclody>, ( 2004-05-29 ).h: 11:15.
89. طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان، 2001.
90. محمد أحمد عبد الجواد، كيف تدير وقتك بفاعلية، دار البشير للثقافة و العلوم طنطا، 2000.
91. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
92. <http://www.ngoce.org/content/timem.doc>. (consulté le 13-04-2004, h: 12:45).
93. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2003.
94. سلسلة الإدارة العلمية، التفويض للأداء الناجح، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2002.
95. FRANÇOIS BLONDEL, Gestion de la production, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2001.
96. صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

97. جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق، الوقت، الجودة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 158  
2004.
98. HENRI BERGSON, LE manuel du knowledge management, Maxima, Paris, 2000.
99. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، القاهرة، 2004.
100. KARL ERIK SREIBY, Knowledge management, maxima ,Paris, 2000.
101. محمود العبيدي، مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع،  
جامعة فيلاديفيا، 2005. (<http://www.philadelphia.edu.jo>)
102. محمد قاسم أحمد، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، المؤتمر العلمي الرابع،  
جامعة فيلاديفيا. (<http://www.philadelphia.edu.jo>)
103. JEAN-YVES, Le guide du knowledge management, DINOD, Paris, 2000.
104. PATRICK STORHAYE, PATRICK BOUVARD, Le knowledge management, ems ,Paris, 2002.
105. عماد الصباغ، إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات، المؤتمر اعلمي  
الرابع، جامعة فيلاديفيا، 2005. (<http://www.philadelphia.edu.jo>)
106. حسين حريم، إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
107. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل  
للنشر، عمان، 2002.