



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
مدرسة الدكتوراه منظمات ومناجمت



دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق

إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية

CR METAL - فرع البليدة -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه علم
الاجتماع المنظمات و المناجمت

إشراف الدكتور:
خريش عبد القادر

إعداد الطالب:
قريو جمال

لجنة المناقشة:

- الدكتور: سليم العايب..... رئيسا
- الدكتور: عبد القادر خريش..... مقورا
- الدكتور: كريم شويمات..... عضوا

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"رَبِّیْ اَوْزَعْنِیْ اَنْ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِیْ اَنْعَمْتَ عَلَیَّ وَعَلَى الْوَالِدِیَّ
وَأَنْ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِیْ بِرَحْمَتِكَ فِیْ عِبَادِكَ الصَّالِحِیْنَ"

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

(الآیة 19 من سورة النمل)

"اللّٰهُمَّ عَلِّمْنَا مَا یَنْفَعُنَا وَانْفَعْنَا بِمَا عَلَّمْتَنَا وَزِدْنَا اللّٰهُمَّ عِلْمًا"

لا ندعی الكمال لعلنا ولا نبغی قصورا فی جھدنا، غیر أننا نأمل
أن نكون قد وفقنا إلى حد ما فی جمع المادة العلمیة اللازمة
لموضوعنا فإن لم یکن یشمل جمیع جوانبه فعل الأقل الجوانب
الأساسیة والأكثر أهمیة.

كلمة شكر وعرfan

الشكر لله اولا وأخيرا ، فله الحمد والمنة ألا بفضلته تتم الصالحات

" اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لوجهك وجلالك وعظمة سلطانك "

وبعد يسرني أن أتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر والعرfan إلى كل من ساعد من قريب او بعيد في إعداد هذه الرسالة، وأخص بالذكر أستاذي الكريم الذي كان له فضل الإشراف على هذه الرسالة

" عبد القادر خريش "

الأستاذ الدكتور:

والذي كان بمثابة الداعم المعنوي والموجه والمرشد.

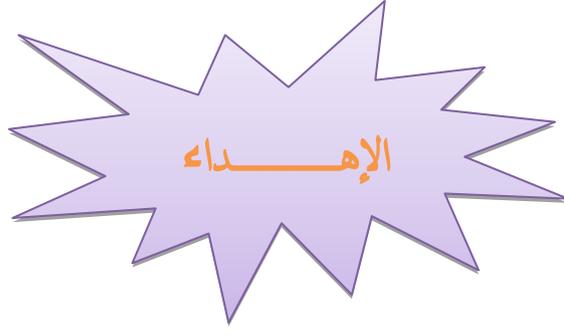
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين كان لي شرف الدراسة تحت لوائهم.

كما يتوجب علي أن لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

كل عمال مؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية CR METAL

بالبليدة على ما قدموه لنا من تسهيلات وعلى منحنا بعضا من وقتهم وعلى المعلومات التي قدموها لنا خلال دراستنا الميدانية

" فجزا الله الجميع كل خير ووفقهم لما يحب ويرضى "



بسم الله الرحمن الرحيم

{وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا}

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

التي أكرمها الله فوضع الجنة تحت أقدامها

{أمي الغالية} إلى رمز الحنان والحب والصدر الرحب والتي جعلت دربي منيرا
بقناديل من العطاء والحب وجعلته سهلا بفضل دعائها المستمر

"أبي العزيز" إلى من رحل عن الدنيا وترك فراغا رهيبا لا يملأه إلا الإيمان بقضاء الله
وقدره نسأل الله تعالى ان يتغمد روحه الطاهرة برحمته التي وسعت كل

شيء وأن يسكنه فسيح جناته

أمين، أيوب،
يوسف، أساء، محمد، آدم
إلى كل أفراد العائلة الكريمة إخوتي أخواتي أبناء
أخواتي

إلى كل الأصدقاء الذين حملتهم ذاكرتي ولم
تحملهم مذكرتي خاصة اسحاق رميساء التي ساعدتني بكل ما لديها فجزاها الله كل خير

إلى كل أساتذتي الذين لهم الفضل الكبير خلال مشواري الدراسي

كل طلبة الماجستير مدرسة الدكتوراه لسنة 2014-2016

قريو جمال

المحتوى..... الصفحة

الآية القرآنية.

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

الملخص بالعربية

الملخص بالإنجليزية

الملخص بالفرنسية

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

قائمة المصطلحات

قائمة الرموز.

المقدمة العامة.....(أ- ث).

الجانب المنهجي للدراسة (01 – 24)

أولاً: أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة.....(03-01)

1- أسباب اختيار الموضوع.....01

2- أهمية الدراسة.....(02 -01)

3- أهداف الدراسة.....(03-02).

ثانياً: إشكالية الدراسة.....(07-04).

ثالثاً: فرضيات الدراسة.....07

رابعاً: منهجية الدراسة.....(10 -08)

- 1- هيكل الدراسة.....(08-09).
- 2- صعوبات ومجالات الدراسة.....(09-10).
- صعوبات الدراسة.....09.
- مجالات الدراسة.....10.
- 3- المناهج المستخدمة والتقنيات المستعملة.....(10-11).
- المنهج المستخدم:.....10.
- التقنيات المستعملة.....(10-11).
- خامسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات:.....(12-18).
- سادسا: الدراسات السابقة:.....(21-26).
- أولا: الدراسات العربية.....(18-19).
- ثانيا: الدراسات الجزائرية.....(20-21).
- ثالثا: التعقيب عن الدراسات السابقة.....(22-23).
- سابعا: المقاربة السوسولوجية:.....(23-24).

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية (25 — 64)

مقدمة الفصل.....27

المبحث الأول: مدخل للإدارة الاستراتيجية.....(28-42).

2 المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية.....(28-30).

المطلب الثاني: مفهوم وأهداف الإدارة الاستراتيجية.....(30-35).

أولا: المفهوم.....(30-32).

1- مفهوم الاستراتيجية.....(30-32).

2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....32.

ثانيا: الأهمية و الأهداف.....(32-35).

1- الأهمية.....(32-34).

2- الأهداف.....35.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية.....(35-40)

المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة الاستراتيجية.....(40-56)

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.....(40-44).

المطلب الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية.....(45-54).

المطلب الثالث: مكونات وخصائص الإدارة الاستراتيجية.....(55-56)

1- مكونات الإدارة الاستراتيجية.....55.

2- خصائص الإدارة الاستراتيجية.....56.

المبحث الثالث: تحليل الإدارة الاستراتيجية من حيث: (بيئة عمل المنظمة، المتطلبات، التحديات).....(57-63)

المطلب الأول: تحليل بيئة عمل المنظمة.....(57-60)

المطلب الثاني: متطلبات ومحددات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.....(60-62)

1- متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.....(60-61)

2- محددات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.....62.

- المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية.....(62-64)

1- التحديات الخارجية.....(62-63)

2- التحديات الداخلية.....(63-64)

- خلاصة الفصل.....65.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة (66 _ 125)

مقدمة الفصل.....67.

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة.....68.

المطلب الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة.....(68-71)

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....(68-70)

1- مفهوم الجودة.....(68-70)

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....(69-70)

- ب- أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة.....(71-70)
- المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....(76-72)
- أ- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.....(75-72)
- ب- الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة الشاملة.....(76-75)
- المطلب الثالث: اسهامات اهم المفكرين في مجال الجودة.....(82-76)
- أولا: إدوارد ديمينج.....(78-76)
- ثانيا: أرماند فيجنوم.....(79-78)
- ثالثا: جوزيف جوران.....79
- رابعا: فيليب كروسي.....(81-80)
- خامسا: سوليفان، لورنس وسينج.....81
- سادسا: كأورا إيشيكاوا.....(82-81)
- سابعا: جينيشي تاجوشي.....82
- المبحث الثاني: الأبعاد التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.....(107-83)**
- المطلب الأول: أساسيات في إدارة الجودة الشاملة.....(93-83)
- أولا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....(86-83)
- ثانيا: الأدوات والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة.....(92-86)
- ثالثا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....93
- المطلب الثاني: مقومات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.....(99-94)
- أولا: مقومات إدارة الجودة الشاملة.....(95-94)
- ثانيا: معايير إدارة الجودة الشاملة.....96
- ثالثا: معوقات والأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....(99-96)
- 1- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....(98-96)

2- الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....(99-98)

المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو.....(107-99)

1- إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الراهنة.....(100-99)

أ- التحديات التي تواجهها المنظمة.....99

ب- العولمة وإدارة الجودة الشاملة.....(100-99)

2- إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو.....(107-100)

أ- مفهوم الأيزو وتطوره التاريخي.....100

أولاً: مفهوم الأيزو.....(101-100)

ثانياً: نشأة وتطور المواصفات القياسية لأنظمة إدارة الجودة iso.....(104-101)

ب- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو.....(106-105)

3- بعض سلسلات المواصفات القياسية لأنظمة الجودة.....(107-106)

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية.....(122-108)

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....(113-108)

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:.....(109-108)

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:.....(111-110)

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:.....(113-111)

- المطلب الثاني: أساسيات في الثقافة التنظيمية.....(116-114)

أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية:.....114

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية:.....(116-114)

ثالثاً: وظائف الثقافة التنظيمية:.....116

- المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المنظمة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.....(121-117)

أولاً: آليات التغيير الثقافي:.....(118-117)

ثانياً: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة:.....(120-119)

ثالثا: الثقافة التنظيمية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة:..... 120

رابعا: العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية:.....(121-120)

48- خاتمة الفصل.....122

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة (123_199)

مقدمة الفصل.....124

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية بالبلدية.....(133-125)

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة البناءات والهياكل المعدنية.....(126-125)

المطلب الثاني: البطاقة الفنية لمؤسسة البناءات والهياكل المعدنية.....(131-126)

أولا: البطاقة الفنية لمؤسسة البناءات والهياكل المعدنية.....126

ثانيا: أهم النشاطات الإنتاجية لمؤسسة البناءات والهياكل المعدنية.....(127-126)

ثالثا: تحليل الخريطة الإدارية للمؤسسة.....(131-128)

المطلب الثالث: منهجية الدراسة.....(133-132)

أولا: خصائص مجتمع البحث.....132

ثانيا: طريقة اختيار العينة.....(133-132)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....(192-134)

المطلب الأول: عرض وتحليل جداول البيانات العامة.....(139-134)

المطلب الثاني: عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى.....(163-140)

الاستنتاج الجزئي الأول.....(165-164)

المطلب الثالث: عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية.....(192-166)

الاستنتاج الجزئي الثاني.....(192-191)

المبحث الثالث: الاستنتاج العام وتقديم الاقتراحات والتوصيات الممكنة.....(200-193)

المطلب الأول: الاستنتاج العام.....(196-193)

المطلب الثاني: الاقتراحات والتوصيات:.....(201-197)

الخاتمة العامة:.....(205-202).

قائمة المراجع.....(212-206).

قائمة الملاحق.....(220-213).

ملخص الدراسة

تعرف الإدارة على أنها مجموعة من الوظائف التي يتم تنفيذها بأسلوب علمي، وفي إطار متفق عليه لتحقيق الأهداف المشتركة التي يتم التخطيط لها مسبقاً، حيث شهدت الساحة الإدارية تطورات مستمرة بينت لنا الفروقات الشاسعة بين الأنظمة الإدارية عبر مختلف مراحل تطوراتها، والتي ارتبطت بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمات، ومحاولة هذه الأخيرة إيجاد الأساليب الإدارية التي تساعد على الحفاظ على بقائها واستقرارها، في ظل تلك التحديات والتطورات الحاصلة التي شهدتها العالم اقتصادياً، ثقافياً، تكنولوجياً وإدارياً.

وفي ظل هذه المعطيات وجدت المنظمات نفسها أمام ضرورة تبني أحد مداخل التنظيم الإداري وتبني استراتيجيات إدارية، لها القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات ومن أجل المحافظة على كيانها واستقرارها، ومن بين أهم هذه النظم الإدارية التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف كافة المنظمات عبر العالم، ما يطلق عليه أسلوب الإدارة الاستراتيجية لما يحمله من سياسات وإجراءات تجعل المنظمة قادرة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها المتاحة (المادية، المالية، البشرية، التقنية والمعلوماتية)، وتسخيرها لخدمة أهدافها الاستراتيجية.

وفي ظل التغيرات التي شهدتها الأسواق العالمية والمحلية وما أصبحت تطلبه من قدرات ومزايا تنافسية كبيرة وتحديات متعددة، أصبحت الإدارة الاستراتيجية في ظل هذه المعطيات الجديدة أمام خيار واحد وهو البحث عن نظام إداري جديد من شأنه تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، ويضمن تحقيق رغبات وتوقعات العميل كونه أصبح سيد الموقف والكل يسعى لإرضائه والعمل على الحصول على أكبر عدد منهم لتحسن الحصص السوقية ومن ثمة تعزيز القدرات التنافسية.

ولأن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر المدخل الذي يركز بدرجة عالية على العميل ويسعى دائماً إلى تحقيق الأفضل، من خلال التحسينات المستمرة وتخفيض التكاليف دون التفريط في جودة الخدمات والتأكيد على ضرورة المشاركة والعمل الجماعي، كان النظام الأكثر شيوعاً وانتهاجاً من طرف كل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الجودة في مختلف خدماتها والتي تحقق بدورها رضا الزبون وتشبع رغباته.

وفي خضم هذه المعطيات اتضحت لنا أهمية تناول هذا الموضوع، من خلال محاولة الوقوف على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق المنظمات لإدارة الجودة الشاملة، كونه أصبح يمثل في الوقت الحالي نظاماً عالمياً لا يمكن لأي منظمة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، إلا وترتكز على مبادئ هذا المدخل الإداري الذي أصبح يطلق عليه بالثورة الإدارية الحديثة.

وفي شكل اقتراب نحو الواقع اقتصرَت الدراسة الميدانية على المؤسسة الوطنية لإنشاء الهياكل المعدنية والنحاسية **CR METAL** بالبليدة، كنموذج أو حالة لدراسة مدى تطبيق المدخل الاستراتيجي في الممارسات الإدارية، والوقوف على الجهود التي تبذلها هذه المؤسسة في سبيل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة – الإستراتيجية – الإدارة الاستراتيجية – الجودة – الجودة الشاملة – إدارة الجودة الشاملة
معايير الأيزو - التحسين المستمر - الثقافة التنظيمية – التغيير الثقافي.

Summary of Study

the administration as a group of which functions are carried out in a scientific manner, within the framework of the agreed to achieve the common goals that are planned in advance, which witnessed the administrative arena continued developments showed us the vast differences between administrative systems through the various stages of the developments, which linked to changes in the internal and external environment surrounding the organizations, and the attempt of the latter find administrative methods to help maintain the stability of survival, in the light of those challenges and developments in the world economically

In the light of these facts found themselves in front of the need to adopt one of the entrances to the administrative reorganization of the adoption of management strategies, with capacity to adapt to the various changes in order to maintain its identity and stability, among the most important of these administrative systems which received considerable attention by all organizations across the world, what is called the method of strategic management for its policies and procedures and make the Organization capable of optimal exploitation of all available resources (physical, financial, human, technical and information), and harnessed to serve the strategic goals and objectives.

In the light of the changes in the international and domestic markets and become requested by the capabilities of the advantages of a significant competitive edge and challenges, the strategic management in the light of these new facts before option is the search for an administrative system would enhance the competitiveness of the Organization, and ensure the wishes and expectations of the customer being the master of the situation and everyone seeks to satisfy him and to obtain the greatest number of them the improvement of market shares and a strengthening of competitiveness.

Because the total quality management is the main entrance which focuses on high customer always seeks to achieve the best, through ongoing improvements to reduce costs without compromising the quality of services and stressed the need for partnership and collective action, the system was the most common following by all organizations which sought to achieve quality in various services which in turn consumer satisfaction satisfying their wishes.

In the midst of these facts proved to us the importance of addressing this topic, during an attempt to stand on the role of the strategic management of the achievement of the organizations for the management of the comprehensive quality, being represented at the present time a universal system could not be any organization, whatever its size and the nature of their activity, but based on the principles of this administrative entrance which became the so-called administrative revolution modern.

And in the form of the approach toward the fact limited field study **on the national foundation for the establishment of the metallic structures CR METAL** Blida reported, as a model or the case study of the extent of the application of the strategic entrance in administrative practices, and stand on the efforts of this institution in the way of achieving total quality management.

Keywords:

Management - the strategy - strategic management - quality - comprehensive quality - total quality management standards of ISO - continuous improvement. Organizational culture - cultural change

Résumé d'étude

L'administration comme un groupe dont les fonctions sont effectuées dans une façon scientifique, dans le cadre l'accepté pour réaliser les buts communs qui sont planifiés à l'avance, qui a été témoin de l'arène administrative des développements continus nous ont montré les différences énormes entre des systèmes administratifs par les étapes(scènes) diverses des développements, qui ont lié avec des changements(monnaies) dans l'environnement interne et externe entourant(délimitant) les organisations et la tentative de la dernière découverte des méthodes administratives d'aider maintenir(entretenir) la stabilité de survie, à la lumière de ces défis et développements dans le monde économiquement, culturellement, la technologie et administrativement.

À la lumière de ces faits s'est trouvé devant le besoin d'adopter une des entrées à l'administratif

À la lumière de ces faits s'est trouvé devant le besoin d'adopter une des entrées à la réorganisation administrative de l'adoption de stratégies de gestion, avec la capacité pour s'adapter aux changements(monnaies) divers pour maintenir(entretenir) son identité et stabilité, parmi le plus important de ces systèmes administratifs qui ont reçu l'attention considérable par toutes les organisations à travers le monde, ce qui est appelé la méthode de gestion(direction) stratégique pour ses politiques(polices) et procédures et rendre l'Organisation capable d'exploitation optimale de toutes les ressources disponibles (physique, financier, humain, technique et de l'information) et exploité(harnaché) servir les buts stratégiques et les objectifs.

À la lumière des changements (monnaies) aux marchés extérieurs et intérieurs et deviennent demandé par les capacités des avantages d'un avantage concurrentiel significatif et de défis, la gestion (direction) stratégique à la lumière de ces nouveaux faits auparavant ? ? ? ? ? L'option est la recherche d'un système administratif améliorerait(augmenterait) la compétitivité de l'Organisation et assureraient les vœux et les espérances du client étant le maître de la situation et tout le monde cherche à le satisfaire et obtenir le nombre(numéro) le plus grand(super) d'entre eux l'amélioration de parts de marché et un renforcement de compétitivité.

Parce que la gestion(direction) de qualité totale est l'entrée principale qui se concentre sur le haut client cherche toujours à réaliser le mieux, par des améliorations en cours(suivies) pour réduire des coûts sans mettre en péril la qualité de services et a souligné le besoin du partenariat et l'action collective, le système était la chose suivante la plus commune par toutes les organisations qui ont cherché à réaliser la qualité dans les services divers que la satisfaction à son tour grand public(consommateurs) satisfaisant leurs vœux.

Au milieu de ces faits nous a prouvé l'importance d'aborder ce sujet, pendant une tentative d'être debout sur le rôle de la gestion(direction) stratégique de l'accomplissement des organisations pour la gestion(direction) de la qualité complète(compréhensive), étant représenté actuellement un système universel ne pouvait pas être d'organisation, indépendamment de sa taille et la nature de leur activité, mais a basé sur les principes de cette entrée administrative qui est devenue la révolution administrative prétendue moderne.

Et en forme de l'approche vers le fait a limité l'enquête sur le terrain sur la base (fondation) nationale pour l'établissement des structures métalliques **CRMÉTAL** Blida a rapporté, comme un modèle ou l'étude de cas de la mesure de la demande (l'application) de l'entrée stratégique dans des pratiques administratives et le stand (la position) sur les efforts de cette institution comme réaliser la gestion (direction) de qualité totale.

Mots-clés :

Gestion(Direction) - la stratégie - la gestion (direction) stratégique - la qualité - la qualité complète (compréhensive) - totalise la gestion (direction) de qualité

Les normes (standards) d'ISO (d'organisme international de normalisation) - amélioration continue. Culture organisationnelle - changement (monnaie) culturel.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	01
39	مستويات الاستراتيجية في المنظمات ذات النشاط الواحد	02
40	مستويات الاستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة	03
43	مرحلة مراجعة وتقييم الاستراتيجية	04
44	المراحل الخمسة للإدارة الاستراتيجية	05
46	النماذج المعيارية للإدارة الاستراتيجية	06
47	النماذج الواقعية للإدارة الاستراتيجية	07
49	النماذج المتوازنة للإدارة الاستراتيجية	08
50	نموذج جامعة هارفرد	09
51	نموذج استراتيجية التنافس	10
52	نموذج أصحاب المصالح	11
54	نموذج الأبعاد السبعة	12
60	التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة	13
71	الفوائد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة	14
77	حلقة (عجلة) الجودة لإدوارد لديمينج	15
79	ثلاثية الجودة لجوران	16
90	خريطة السبب والأثر (عظمة السمكة) لإيشيكاوا	17
92	الرسم البياني الانتشاري (مخططات التبعر)	18
116	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	19

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
38	الاعتبارات الخاصة بمستويات الإدارة الاستراتيجية	01
75-74	أهم الفروقات بين النظرة الأمريكية واليابانية حول الجودة	02
104	عناصر مواصفات الجودة العالمية	03
132	توزيع الافراد في المنظمة	04
132	كيفية اختيار عينة الدراسة	05
133	عدد الاستثمارات الموزعة	06
134	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	09
137	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	10
138	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	11
139	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	12
140	العلاقة بين المؤهل العلمي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية	13
141	العلاقة بين الوظيفة والمشاركة في اختيار الاستراتيجيات	14
145	العلاقة بين الأنظمة الإدارية وعملية تطبيق الاستراتيجيات	15
148	العلاقة بين الخبرة المهنية والمهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات	16
151	العلاقة بين وضع الاستراتيجيات البديلة ونوعية الاستراتيجيات	17
153	العلاقة بين توافق الاستراتيجيات البديلة مع الهياكل التنظيمية	18

155	العلاقة بين المهارات الإدارية وتحقيق الاستراتيجيات للأهداف	19
157	العلاقة بين الوظيفة وعمليات الإدارة الاستراتيجية	20
159	العلاقة بين المؤهل العلمي وقدرة الأنظمة الإدارية على تطبيق الاستراتيجيات	21
161	العلاقة بين الخبرة المهنية وأسباب فشل الاستراتيجيات	22
166	العلاقة بين المؤهل العلمي ومفهوم الثقافة التنظيمية	23
168	العلاقة بين المنصب المشغول ومفهوم الثقافة التنظيمية	24
171	العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية وما تعنيه الجودة	25
174	العلاقة بين الخبرة المهنية ومفهوم الجودة	26
176	العلاقة بين الأساليب التي تركز عليها المنظمة في عملية التحسين المستمر ومفهوم الثقافة التنظيمية	27
178	العلاقة بين الهدف من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والسن	28
181	العلاقة بين تأثير المعتقدات والأفكار السائدة بين الفاعلين وعملية التحسين المستمر للجودة	29
184	مشاكل إدارة الجودة وتأثير الثقافة التنظيمية	30
187	الفئة المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوظيفة	31
189	أهم التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة والخبرة المهنية	32

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
216-212	نسخة عن استمارة المعلومات الموزعة على أفراد العينة	01
217	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية	02
218	الخريطة الجغرافية لمؤسسة البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية	03

قائمة بعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الأجنبية	المعنى
المنظمة	ORGANISATION	هي مجموعة أفراد يتفاعلون ويقيمون معا علاقة تبادلية لتحقيق أهداف مشتركة وهي مرادفة للمؤسسة، المنشأة، ...
الكفاءة	LA Compétence	تشير إلى الطريقة التي تتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.
الفعالية	Efficacité	تحقيق الاهداف نظرا للموارد المتاحة.
الفاعلية	EFFICIENCE	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
الأداء المتميز	PERFORMANCE	الاستعمال الامثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.
التهديدات	INTIMIDATION	وضعيات وحالات قد يتميز بها المنافسون، السوق الموردون، وهي حالات تجعل المنظمة مهددة وغير مستقرة.
الفرص	Opportunité	هي كل الحلول التي يمكن أن تستغلها المنظمة لتحقيق الذات وبناء ميزة تنافسية أحسن،
الموارد	SOURCES	هي مختلف القدرات التنظيمية، المعلومات، القوى البشرية،... والتي تعتبر المحرك لنشاط المنظمة.
اليقظة	EVEIL	هي عملية استقطاب المعلومات من مختلف المصادر من أجل تحليلها وتبويبها لتقليل حالات عدم التأكد.
الاستراتيجية	LA Stratégie	تصور، رؤى، خطط وأهداف مستقبلية يراد تحقيقها
الميزة التنافسية	AVANTAGE CONCURRENTIEL	هي تلك الميزة التي تنشأ من القيمة التي تنتجها المنظمة لزيائنها، وهي تأخذ عدة أشكال حسب نوعية نشاط المنظمة.
التسيير الاستراتيجي	MANAGEMENT Stratégique	القدرات المتخذة طويلة الأمد تحمل أهداف لا بد من تحقيقها من أجل الاستغلال الفعال للموارد.
إدارة الجودة الشاملة	MANAGEMENT Qualité totale	إدارة جديدة تسمح بممارسة الإدارة بطريقة منهجية وواضحة ودقيقة.
التشخيص الاستراتيجي	Diagnostic stratégique	هو العملية التي تقوم على تحليل بيئة المنظمة من خلال إيجاد التوافق بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية من جهة والتهديدات ونقاط الضعف من جهة أخرى.
المواصفة	Spécification	عبارة عن وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها، تعطي هذه الوثيقة قواعد وارشادات تخص ممارسات متكررة ومشاركة...

نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية، الاقتصادية..	Measurement	التقييس
التحديد الواضح للمتطلبات والشروط التي يتطلبها منتج أو عملية إنتاجية معينة	Standardisation	التوحيد
الخصائص الفريدة التي تتمتع بها منظمة ما وتميزها عن غيرها والتي تعكس الفلسفة الأساسية لها	Mission	الرّسالة
حالة تنبؤ وتشكيل صورة معينة عن الظروف والأهداف المستقبلية	Vision	الرؤية
الاختيار المتاح أمام المنظمة لتحقيق الأهداف	Stratégique alternative	البديل الاستراتيجي
فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير مختلف أساليب العمل من وسائل مادية وبشرية ومالية.	Continuel Improvement	التحسين المستمر

قائمة الرموز

الرمز	المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة الأجنبية
AFNOR	الهيئة الفرنسية لتوحيد المعايير	ASSOCIATION Française DE NORMALISATION
ASQC	الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة	AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROLE
EFQM	الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة	EUROPAEN FONDATION FOR QUALITY MANAGEMENT
ZD	الصفير معيب	ZERO DEFECT
IBM	ألات الاعمال العالمية	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES
ISO	المنظمة العالمية للقياس	ORGANISATION INTERNATIONAL STANDARIDISATION
BSI	المعهد البريطاني للتقييس	BRITICH STANERDS ISTITUE
ANSI	المعهد الأمريكي للمعايير	AMERICAN NATIONAL STANDARIDISATION INSTITUE

مقدمة عامة

إن التطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية أوجد حقولا معرفية ودراسية بسبب ظهور مشكلات تنظيمية وإدارية لا تقوى الأساليب والطرق الإدارية التقليدية السابقة في تقديم حلول ناجعة لها، الأمر الذي جعل المنظمات في تلك الفترة تتجه نحو البحث عن أساليب ومفاهيم جديدة وأفكار إبداعية تكون قادرة من خلالها على التعامل مع مشكلات أصبحت معقدة وسريعة الظهور، حيث أدت هذه البحوث التي قامت بها مختلف التنظيمات الإدارية للمنظمات إلى زيادة التخصصات الفرعية في إطار إدارتها، وتم النظر إلى المشاكل المطروحة من خلال هذه التخصصات وبصورة جزئية، في حين أن المشاكل المطروحة ذات أبعاد متعددة وتحتاج إلى حلول شمولية وتكاملية.

وهكذا اتجه البحث نحو إيجاد حلول عملية وعلمية يتم من خلالها تكامل المعرفة وتوحيدها بغرض إيجاد وصفة إدارية وتنظيمية تكون لها القدرة على تهيئة الأرضية المناسبة للإدارة العليا للمنظمات، من أجل وضع خطط استراتيجية في جميع مستوياتها الإدارية وبدون استثناء، من خلال العمل على تلبية حاجة الإدارات إلى استقرار المستقبل والقدرة على فهم وإدراك متطلبات متغيرات البيئة المحيطة بها، بما تمتلكه من فرص وتهديدات، وانسجاما مع واقعها وظروفها بما تمتلكه من نقاط قوة وبما تعانيه من مواطن ضعف، وهو ما يطلق علق عليه في مجال الإدارة والتنظيم بالفكر الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية، بعد ذلك اتجهت أبحاث وأنظار إدارات المنظمات إلى البحث عن نظام إداري متكامل يعمل على خلق جو من الانسجام والتعاون بين جميع الفاعلين في المنظمة وفي جميع مستوياتها، ويهدف إلى زيادة الربحية وتحسين الوضع التنافسي وتحقيق مستوى أداء أفضل للخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والفاعلين من خلال الاهتمام بتحقيق رغبات وتوقعات العملاء ومن ثم السعي إلى ارضائهم لكسب أكبر حصص سوقية والقدرة على المنافسة وهو ما يعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وفي خضم التطورات المعاصرة والحاصلة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وظهر مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كالعولمة والخصوصية وبروز العديد من التحديات الصعبة التي أصبحت تواجه المنظمات خلال القرن الحادي والعشرين، وظهر ما يسمى بالمنظمات الافتراضية، يرى العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والتنظيم أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت تمثل فكرا وسلوكا وتوجها فعّالا لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهيار، إذ تهدف الإدارة الاستراتيجية بفكرها وتطبيقاتها إلى إنارة الطريق أمام مدراء المنظمات لصنع القرارات الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الاهداف المسطرة

تاريخيا بدء استخدام مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك حيث يرى **Macmillan** **ماكميلان** وهو خبير استراتيجي بأن الاستراتيجية "تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة لكسب الحروب"¹، ليزداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري غلى مجال العلوم الإدارية والاقتصادية.

وتعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصالح المنظمة، حيث يقدم **Thompson** **تومبسون** **1977** التعريف الأكثر وضوحا للإدارة الاستراتيجية فهو يرى بأنها " عملية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجازها في الزمن والوقت المناسب، والتعرف على تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية "².

وتهدف الإدارة الاستراتيجية بمفاهيمها وتطبيقاتها إلى توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمات وتدعيم مراكزها التنافسية، حيث أصبحت تمثل أساسا علميا وعمليا لتخصيص الموارد والامكانيات المتاحة، كما تسمح بالتوزيع الفاعل للوقت والموارد للفرص الموجودة من أجل صياغة فعّالة لرسالة المنظمة والعمل على تحقيقها.

في حين أدت العولمة وما تبعتها من ثورات في مجال الاتصالات والمعلوماتية وفي ظل نظام التجارة الدولية، إلى كسر الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام الجميع لينتقل بعد ذلك اهتمام المنظمات إلى التنافس على كسب أكبر الحصص السوقية.

وأمام هذه الظروف أصبح المستهلك هو سيد الموقف والجميع يسعى لإرضائه، طمعا في تدعيم الحصص السوقية والمراكز التنافسية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات، وفي ضوء هذه التغيرات والسمات توجهت الأنظار نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتھا التنظيمات الإدارية بأنها وسيلة فعّالة من أجل إحداث ثورة في فلسفة وأسلوب العمل، لذا فإن الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة **ASQS** عرفتھا بأنها " تمثل جميع خصائص ومميزات المنتج أو الخدمة التي تزيد من قدرته على إشباع رغبات واحتياجات العميل "³ ، أما إدارة الجودة الشاملة فقد عرفھا الدكتور محمد سمير أحمد في كتابه (الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية) بأنها تمثل " إطار للمشاركة والتعاون بين القادة والتابعين لهم من الفاعلين، لتحسين وتجويد أداء العمل

¹- الغالبي طاهر محسن منصور

²- نفس المرجع، ص

³- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 62.

وتطوير معدلات الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانات التي تتوفر عليها المنظمة¹

استحوذت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام العديد من الممارسين والباحثين في مجال الجودة خاصة ورادها الأوائل أمثال: إدوارد ديمينج، وجوزيف جورانوفيليب كروسبي وغيرهم، حيث يقوم مدخل إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج وإرضاء جميع العملاء بالإضافة إلى دمج جميع أنشطة المنظمة ومختلف وظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الجودة ولقد حققت إدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين نجاحات باهرة في العديد من المنظمات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية، حيث أصبحت في الوقت الحالي حديث الساعة لدى مختلف المنظمات ومراكز البحث العلمي.

ويستدعي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إحداث عدد من التغييرات المطلوبة من أجل صياغة جيدة لهذا المنهج الإداري على أرضية وأسس متينة ولعل أهم هذه التغييرات ضرورة توفير المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية اللتين تشجعان على زرع ثقافة الجودة في جميع المجالات والتأكيد على فلسفة التحسين المستمر ودعمها من طرف الإدارات العليا، وكذا تطوير رؤية استراتيجية لمشاركة كافة الفاعلين في عملية التنفيذ والتطبيق.

و تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل و المعاملة، والتي تصدر عن الفاعلين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة"²، فالثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات بحيث لا يمكن أن توجد منظمة ليس لها ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن معظم المنظمات لا تعمل بشكل عام على إيجاد وخلق ثقافتها بوعي وإدراك تام ودون تخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات حسب طبيعة عملها ونوعية إجراءاتها الداخلية وسياسة قادتها، بحيث تتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات يتمتع بها الفاعلين، والتي تكوّن بشكل مباشر ثقافة المنظمة، إلا أن خلق الثقافات بهذا الشكل لا يمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات والتغييرات المتسارعة ويعيق قدرتها على إحداث عمليات التغيير الناجحة.

في هذه الحالة يتوجب على الإدارة العليا أن تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، وبناء القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغاياتها العليا والمصالح المشتركة لكل فرد من المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه.

¹ - المرجع السابق، ص 64.

² - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009، ص 67

وبالتالي فالمنظمات اليوم ومع اشتداد المنافسة أمام حتمية التفكير في انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة التي لا تقتصر على الجوانب الاقتصادية فقط، بل تلك التي تتعداه لتشمل مختلف الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية، واستحوذت أساليب الإدارة الاستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على الجانب الأكبر من اهتمامات المنظمات عبر العالم.

والمنظمة الجزائرية على غرار باقي منظمات العالم لا يمكنها أن تبقى على هامش هذه الثورات التي مست مختلف الجوانب التنظيمية، خاصة مع وجود العديد من المؤشرات الموضوعية، يتحتم عليها الاتجاه نحو تبني هذه المفاهيم الإدارية الحديثة، حتى تكون لها القدرة على تحقيق البقاء والاستمرارية، وتحسين مراكزها التنافسية وخفض التكاليف وضمان مستوى أعلى من الربحية، من خلال تهيئة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي اللذان يتناسبان وشروط تطبيق هذين الأسلوبان الإداريان، ومن خلال هذه المعطيات انبثقت لدينا فكرة تناول موضوع يبين الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق قدرة المنظمات على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.

الجانب المنهجي للدراسة

أولاً: أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: إشكالية الدراسة والتساؤلات.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: منهجية الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية

أولاً: أهداف وأهمية وأسباب اختيار الموضوع

أ- أسباب اختيار الموضوع:

- 1- قناعتنا الراسخة بان طموح مختلف المنظمات (اقتصادية، خدماتية...) اليوم هو تطبيق أفضل مناهج التسيير وأرقاها، بدلا من الأساليب التقليدية التي أثبتت فشلها.
- 2- أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني من تحولات والاقتناع بضرورة تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية من قبل المنظمات، كونه يسمح بتقديم قيمة مضافة وتحقيق أداء متميز، بالإضافة إلى أنه يمثل مصدرا من مصادر تحقيق التنمية المستدامة.
- 3- غياب الاهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل المنظمات الاقتصادية، خاصة العمومية منها التي لا تزال بيد الدولة.
- 4- تبني الجزائر لآليات اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية، مما وضع المنظمات أمام تحديات تنافسية كبير ومعقدة، فرضت عليها ضرورة تغيير أنماط تسييرها.
- 5- طبيعة اختصاص الباحث وهو: التنظيم والمناجمنت.

ب- أهمية الدراسة:

علما بأن الجزائر دخلت في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق ، وولوجها غمار المنافسة والشراكة الدولية، فإنها حتما أمام مواجهة صعبة تجعلها تدرك مدى أهمية الاهتمام بتحديث إدارة منظماتها، لتساير التطورات الحاصلة خاصة تلك المتعلقة بمنافسة المنظمات الأجنبية، ومحاولة إدراك مواطن الضعف واستغلال نقاط القوة في ظل المتغيرات المحلية والدولية، لذلك نجد كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول للأداء المتفوق والفعال، وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، ومن هنا يصبح تطبيق المنظمات للإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي أكثر من ضرورة بل حتمية ملحة. وذلك من خلال

الإسهام الذي تعطيه الإدارة الإستراتيجية للفكر الإداري، من وسائل وأساليب ساعدت أكثر في تفعيل كل ما يتيح للمنظمات فرصة الخوض في الصعوبات والمشاكل التي تواجهها، مع القدرة على تخطيها بفعالية ونجاح وبطرق تجعلها قادرة على تقديم خدمات وفق معايير الجودة، والتي تعمل على تلبية احتياجات المستهلك و إشباع رغباته، قوانين تأخذ كل من شعور المستهلك وحمايته من أولى اهتماماتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تكون عاملا للمنافسة المحلية والدولية.

كذلك كون كل من موضوع الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة موضوعان يتسمان بالحدائثة إلا أن هناك محدودية في شيوع تطبيقاتهما في المنظمات الجزائرية، بسبب وجود فجوة في تبني هذين المسعيين وتهيئة مستلزمات تطبيقهما والتحكم في استخداماتهما من طرف المسيرين والعاملين على حد سواء.

ج- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو دور الإدارة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتتبع عن هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية وهي:

- إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال.
- تعميق الفهم حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المنظمات كمدخل إداري في الإدارة المعاصرة.
- تشخيص أو الوقوف على أهم الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي، وذلك لمعرفة التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- الوقوف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.
- الوقوف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات.

- التعرف على أهم الطرق التي تستعملها المنظمات في تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية.
 - تحليل الإدارة الاستراتيجية من حيث : المفهوم، الأهمية ودواعي تطبيقها في المنظمات.
 - البحث عن عمق العملية الإدارية وجذورها.
 - التعرف على كيفية تنفيذ الخيارات الإستراتيجية وتقييم مدى فعاليتها.
 - إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة.
 - التعرف على الرواد الاوائل في مجال الجودة، والوقوف على بعض التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- وعموما فإن الأهداف الأساسية للدراسة تتمثل في محاولة الإسهام في إثراء البحث العلمي ولو بقدر متواضع حول موضوعا الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة.

ثانيا: الإشكالية والتساؤلات:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة عددا من التطورات الهامة والمتلاحقة على كافة الأصعدة والمستويات، والتي طالت مختلف جوانب بيئة الأعمال، التي تنشط فيها المنظمات على اختلاف أحجامها، أنواعها وحتى أهدافها.

فخلال مرحلة تاريخية لا تتعدى العقدين من الزمن، انتقلت هذه البيئة من ظروف البساطة والاستقرار إلى أحوال التعقيد و الديناميكية إلى الحد الذي يبرر بأن التغيير هو الثابت الوحيد فيها وفي ظل التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهر مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية و الاقتصادية كالعولمة والخصوصية، و التوجه نحو الاقتصاد الرقمي المعرفي، و بروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي و العشرين، وأمام هذه التحديات المحمومة أضحت الإدارات التقليدية بعملياتها وسائلها وإجراءاتها، غير قادرة على مواجهتها، فأصبحت المنظمات بفعل هذه المعطيات تعيش واقعا جديدا مغايرا حتم عليها تجاوز إهمالها للبيئة المحيطة بها، إلى ضرورة التعامل مع متغيراتها بدرجة عالية من الأهمية والجدية، وتماشيا مع هذه الأوضاع أضحت التكيف البيئي الشغل الشاغل للمنظمات، بما في ذلك طبعا المنظمات الجزائرية خصوصا وأن نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التكهن والخبرة الماضية في تحليل الأحداث التاريخية الطارئة على البيئة، لم تعد قادرة على مواجهة تحديات المستقبل وظروفه غير الأكيدة، فظهرت بذلك حاجة ملحة للبحث عن السبل اللازمة لتحقيق ذلك..

ومن بين هذه السبل حظيت الإدارة الاستراتيجية بالاهتمام الكبير، كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها مختلف المنظمات، وكذا لإسهاماتها الفعالة في تمكين المنظمات من الاستجابة بشكل أفضل للمواقف البيئية. ويعتبر "الفريد شاندلر" من المهتمين بموضوع الإدارة الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية، حيث يرى بأنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة

الأجل للمنظمة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف بفعالية وفاعلية

عالية"¹.

كما نجد: "كارل فون كلاوزوفيتز" وهو خبير استراتيجي عسكري ينظر الى الاستراتيجية بأنها "تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد من خلالها تحقيق الأهداف النهائية"²، وأهم شيء يجب الإشارة إليه، هو أن الإدارة الاستراتيجية لم تعد مجرد إرشادية بسيطة منحصرة في حدود المنظمة فحسب أصبحت عملية معقدة ومتشابكة، تعدت حدود المؤسسة لتشمل بيئتها الخارجية، بكل متغيراتها لتتأثر بها وتؤثر فيها، فإن أحسنت المنظمة صياغتها وتنفيذها، استطاعت امتلاك مفاتيح النجاح والتطور. ومن هنا ندرك جليا بأن الإدارة الاستراتيجية ليست بالعملية السهلة، لأنها تستدعي تفتحا مستمرا واطلاعا حثيثا على كافة التطورات الحاصلة والمستجدة، ولعل الطفرات والإنجازات العلمية والتكنولوجية غير المسبوقة التي يشهدها العالم، والتغيرات الحاصلة في مجال البيئة الخارجية، كزيادة حدة المنافسة في الأسواق العالمية، وكذا تزايد طلبات المستهلكين على المنتجات التي تحقق رغباتهم وتعمل على إشباع حاجاتهم، فتحول بذلك اهتمام المنظمات والتي كانت في السابق تتنافس على مدى إنتاج أكبر كمية ممكنة من المنتجات والسلع فقط، دون أخذ رغبات وتطلعات المستهلك بعين الاعتبار. أصبحت اليوم تضع جل اهتماماتها بكيفية الحصول على رضا المستهلك من خلال تركيزها وبدرجة كبيرة على جودة ونوعية ما تنتجه .

ومن هنا أصبحت الإدارة الإستراتيجية تهتم وتتعامل بمفاهيم جديدة، ولعل أهم هذه المفاهيم التي أخذت حصة الأسد من هذا الاهتمام هو ما يطلق عليه مصطلح **الجودة**، والتي أصبحت في ظل هذه المتغيرات، ظاهرة عالمية توليها المنظمات والحكومات في العالم اهتماما خاصا، حيث أصبحت الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة، يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على البقاء

¹ - الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم علمية وحالات تطبيقية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 25.

² - الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 22.

والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية ، وكمهج للمنافسة والبقاء في الأسواق، وكأسلوب لإرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء، وكأداة للعمل كفريق.

ولقد نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين (20)، على يد العالم الأمريكي "وليم إدوارد ديمينج" والذي لقب بأب إدارة الجودة الشاملة حيث يرى بأنها "طريقة للإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة بين العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع¹. وكان أول من وضع الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة، في حين عرفها " جوزيف جوران " بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال² كما قام بوضع الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة، رغم بعض الصعوبات التي واجهت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لما يتطلبه من تحمل الصبر والعمل الشاق لعدة سنوات إلا أنه أصبح اليوم أقوى بكثير مما كان عليه سابقاً.

فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص والمعاينة وتصحيح الأخطاء، ولكنه أصبح مفهوماً شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو الخدمة، وتعدى تماماً التركيز على جودة المنتج إلى التركيز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية. وبهذا أصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم، والذي يستدعي تحقيقها بالإضافة إلى توفير الامكانيات المادية والمالية والبشرية، تهيئة المناخ التنظيمي الذي يشجع على ضرورة تكثيف جهود كافة الفاعلين في المنظمة والعمل على خلق القيم والمعايير والمعتقدات والاتجاهات التي من شأنها ربط سلوك كل الفاعلين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتشكل هذه العناصر مجتمعة ثقافة المنظمة التي اعتبرها العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم على أنها تمثل أحد أهم العناصر التي ينبغي توفرها والاهتمام بها في المنظمات

¹ - أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، 2008، ص 64.

² - نفس المرجع و الصفحة.

التي تسعى لتطبيق أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها جزء حيوي من البيئة الداخلية للمنظمة تؤثر في تحديد قواعد العمل الضرورية.

وبالنظر إلى حاجة المنظمات إلى التميز في ظل البيئة التنافسية الحالية، وفي ظل الوقائع والتحديات المشار إليها سابقاً، وسعيها منها للحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها في حدود ثقافتها التنظيمية يمكن صياغة التساؤل العام التالي:

ما هو الدور الذي تمارسه الإدارة الإستراتيجية في سبيل التوجه بالمنظمة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الراهنة التي تواجه منظمات الأعمال؟

وضمن هذا التساؤل يمكن طرح السؤالين الفرعيين الآتيان:

- هل تحقيق المنظمة للجودة الشاملة مرتبط بنوعية وكفاءة إدارتها الاستراتيجية؟

- هل يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية طرفاً مساعداً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

المنظمة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

1- ترتبط بشدة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة أنظمتها الإدارية ومدى فاعلية استراتيجياتها

المعتمدة.

الفرضية الثانية:

2- تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال زرع ثقافة

التحسين المستمر لعناصر الجودة.

رابعاً: منهجية الدراسة

1- هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة جوانب: جانب منهجي وجانب نظري و آخر تطبيقي ميداني.

الجانب الأول: جانب منهجي حددنا فيه أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة، تحديد إشكالية الدراسة وأهم التساؤلات بالإضافة إلى فرضيات الدراسة وحدود ومجالات الدراسة وأهم الصعوبات التي واجهتها، أهم المفاهيم التي تدور حولها الدراسة وبعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

الجانب النظري: قسم إلى فصلين

الفصل الأول: وخصصناه للإدارة الاستراتيجية وتطرقنا فيه إلى: مفهوم، مكونات، مستويات، مراحل الإدارة الاستراتيجية وبيئة عمل المنظمة، بالإضافة إلى أهدافها ومتطلباتها وأهم التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: وخصصناه لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم مفهوم الجودة، التطور التاريخي للجودة، إسهامات أهم المفكرين في إدارة الجودة الشاملة، أساسياتها، بالإضافة إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

الفصل الثالث: وهو فصل متعلق بالجانب الميداني للدراسة ومقسم على النحو التالي:

المبحث الأول: نبذة عن ميدان الدراسة والذي قسمناه إلى ثلاث مطالب يتعلق الأول بلمحة تاريخية عن المنظمة محل الدراسة وعرض البطاقة الفنية وأهم النشاطات التي تقوم بها المنظمة وتحليل هيكلها التنظيمي أما المطلب الثالث فخصص لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال عرض طريقة اختيار العينة و خصائص مجتمع البحث. .

المبحث الثاني: وجاء تحت عنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وقسم إلى ثلاث مطالب

الأول: خصص لعرض وتحليل جداول البيانات العامة

الثاني: خصص لعرض وتحليل جداول الفرضية الأولى

الثالث: خصص لعرض وتحليل جداول الفرضية الثانية.

المبحث الثالث: جاء تحت عنوان الاستنتاج العام وتقديم الاقتراحات والتوصيات الممكنة وقسم على مطلبين الأول خاص بالاستنتاج العام والثاني بتقديم الاقتراحات.

وانتهت الدراسة بخاتمة عامة تبرز أهم ما توصلت إليه.

2- صعوبات و مجالات الدراسة:

أولاً: صعوبات الدراسة:

لقد واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو خلال الدراسة الميدانية ويمكن حصرها فيما يلي:

1- ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع ودراسات تناولت موضوع الجودة ومراجع أخرى تناولت الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة، في حين تقل المراجع التي تربط بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.

2 - تم الاتصال بعدة مؤسسات إلا أنها جميعها رفض القيان بمثل هذه الدراسات أو عدم الرد علينا أحياناً، أما المؤسسة التي فتحت لنا أبوابها فقد خصصت لنا فترة محدودة قصيرة جداً، الأمر الذي يمنحنا فرصة حصر وجمع كافة المعلومات التي تغطي موضوع الدراسة.

3 - التحفظ والحذر الذي وجدناه عند بعض المسؤولين في المنظمة، فكثيراً ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيمتنعون لسبب أو لآخر أو يتهربون عنها رغم أهميتها بالنسبة للبحث مما جعلنا نغير من الاعتماد على كثير من المؤشرات.

ثانياً: حدود ومجالات الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسة الوطنية لبناء الهياكل المعدنية والنحاسية cr-metal بالبلدية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة ما بين السنة الجامعية 2016/2015.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الإطارات وأعوان المهارة فقط نظرا لطبيعة الموضوع.

الحدود الأكاديمية: تناولت الدراسة اشكالية دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة، ومن أجل الإلمام الجيد بهذا الموضوع استعانت الدراسة بجميع مصادر المعلومات الممكنة من كتب باللغتين العربية والفرنسية، الرسائل والأطروحات الجامعية، المجالات والمقالات ومواقع الانترنت.

3- المناهج المتبعة والتقنيات المستخدمة:

أولاً: المنهج المتبع

يعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي، في محاولة للتعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة، والتي تمثل الجودة الشاملة أحد أهم هذه الأهداف بل أصبحت من الركائز والمقومات الأساسية التي تجعل المنظمة تحمل المواصفات الدولية.

ثانياً: التقنيات المستخدمة في جمع البيانات:

يتسم السلوك الإنساني على العموم بالتشابك والتعقيد وسرعة التغير، وبالتالي فإن فهم هذا السلوك يفترض على الباحثين استخدام جملة من التقنيات المنهجية، بغية فهم طبيعته الاجتماعية ومتغيراته وارتباطاته، وعلى هذا الأساس قمنا في دراستنا هذه باستعمال الأدوات والتقنيات التالية لجمع وتقصي المعلومات والبيانات:

1- الملاحظة: على الرغم مما تشكله هذه التقنية المنهجية من صعوبة مبدئية، إلا أنها تشكل لدى الكثير من

الباحثين أهم تقنيات البحث العلمي، وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة معينة بطريقة غير موجهة، من أجل القيام بسحب كفي يهدف إلى فهم المواقف والسلوكيات، وقد استخدمنا هذه التقنية بطريقة مكنتنا من الحصول على بعض المعلومات الهامة والتي لا يمكننا الحصول عليها بطريقة أو وسيلة أخرى.

2- **المقابلة:** وتستخدم المقابلة كأداة موجهة لمسارات البحث، خصوصا إذا علمنا أنها تحتل مركزا هاما في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية.

3- **الاستبيان:** تماشيا مع طبيعة الموضوع و العينة المختارة والتي على أساسها نستعمل تقنية الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات وجمع البيانات

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات من مصادرها، ويعتمد على استنطاق المبحوثين المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع، وهو عبارة عن استمارة مقسمة إلى محاور حسب عدد الفرضيات، تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخدم مؤشرات وأبعاد الدراسة، توزع على أفراد العينة ليتم فيما بعد تفريغها في جداول إحصائية مما يسهل قراءتها وتحليلها، للتأكد من صحة الفرضيات والوصول لنتائج تفسيرية عن الظاهرة المدروسة.

وقسمت على النحو التالي:

1- البيانات العامة

2- اسئلة الفرضية الأولى (علاقة تحقيق الجودة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية)

3- اسئلة الفرضية الثانية (علاقة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية)

خامسا: مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1- الإدارة

"طريقة توجيه و تسيير عقلائي لتنظيم ما (مؤسسة، هيئة، جمعية...) فتنظم النشاطات وتحدد الأهداف والغايات، وتصنع الاستراتيجيات وتستخدم في ذلك الأفراد، التكنولوجيات، الموارد المادية... للوصول إلى زيادة مرد ودية المنظمة وتحقيق الفعالية. وهي عملية تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتي تمارس باستخدام الموارد المتاحة، لتحقيق الأهداف المحددة"¹.

" هي بناء رسمي راسخ يتكون من مجموعة من الحقوق، الامتيازات، الالتزامات و المسؤوليات المتوازنة عبر الزمن من أجل حل النزاعات و المشاكل المختلفة، والتي تواجه منظمات الأعمال"².

كما نجد: التأكيد من **TAYLOR.F** تايلور يعرفها بأنها " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف وفي الوقت المحدد"³.

المفهوم الإجرائي:

الإدارة هي: "عملية تهدف إلى محاولة تحقيق الأهداف المسطرة والمرسومة باستغلال الموارد المتاحة وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة".

2- الاستراتيجية

" تصور مستقبلي ، أو مسار ذو اتجاه عام يستند إلى خطة تحدد القرارات والإجراءات الواجب اتباعها للوصول إلى الهدف المحدد، والذي يحقق البقاء والاستمرار. وقد نشأ هذا المصطلح أولا في

¹-B.DERVEUX, A.COULOU, Dictionnaire des managements et de contrôle de gestion, Paris. Ed, Dunod entreprise ,1990.p

113

²- معتصم جراح، نظم المعلومات الإدارية والاستراتيجيات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 14.

³- عساف محمود، أصول الإدارة، القاهرة، مصر، 1982، ص11

الخطط العسكرية ثم تطور استخدامه إلى أن أصبح مصطلحا شائعا في عمليات التخطيط والإدارة على مستوى الأفراد و المنظمات.¹

" هي مفهوم معقد، وتركيب ذو أبعاد ستة فهي: "توحيد وتكامل منسق لنمط صناعة القرارات، والوسائل الأساسية لتكوين الغرض، الغاية والأهداف البعيدة المدى تحديد مجال أو قطاع المنافسة والاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية في ضوء القوة والضعف الداخلي، كوسيلة

شاملة لتحقيق ميزة تنافسية، ونظام منطقي لإيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستوى الشامل للمنظمة. وأخيرا تحديد المساهمة الاقتصادية وغير اقتصادية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها."²

"هي تلك العملية التي بواسطتها يستطيع المديرون تأسيس ووضع اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهداف أداء معينة، وتطوير الاستراتيجية بغرض الوصول إلى تلك الأهداف في ظل جميع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة."³

المفهوم الإجرائي:

" هيبنية منهجية وطريقة تفكير علمية، تؤدي بالمجموعة لتصرفات وقدرات استراتيجية تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة، وضمان أدائها في المستقبل من خلال اختيار نمط معين لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية، والعمل على تقويمه للوصول إلى تجسيد أهداف المنظمة."⁴

3- الإدارة الاستراتيجية

"هي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة."⁴

¹ - أبو بكر صيتي، توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية، جامعة الجزائر، 2012، ص32

² - الغالبي. طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي. ! الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص35

³ - طرفاني عتيقة، الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية. جامعة الجزائر، 2007، ص163

⁴ - سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد، دمشق، 2007/2006، ص17

" هي عملية تتمكن بواسطتها المنظمة من تحديد أهدافها، من خلال تحديد الأعمال اللازمة لإنجازها في الزمن المناسب، والسعي لتحقيق الأعمال والأنشطة وتقييم مستوى التقدم والنتائج المحققة".¹

"هي الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا والخيارات الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة المحيطة بها".²

المفهوم الإجرائي:

من خلال المفاهيم السابقة يمكن استخلاص أن الإدارة الاستراتيجية هي " الحيز الذي يحوي الاستراتيجية، وهي تلك العملية الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الاستراتيجية وتنفيذها ورقابتها بما يسمح للمنظمة بالسير نحو تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها "

4- الجودة

اشتقت كلمة الجودة من الكلمة اللاتينية QALITAS والتي تعني جوهر الشيء أو طبيعة الشخص ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان، وهو مفهوم في غاية البساطة ومعناه " أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة مع القدرة على التحسين".³

" هي انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى من الجودة المتميزة، تكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات عمالها، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم".⁴

*وتعرف الجودة حسب معايير "أيزو 9100" على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرح بها أو الضمنية".⁵

المفهوم الإجرائي

يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة للجودة التعريف التالي: "الجودة هي أداء العمل بالطريقة الصحيحة وفقا لمعايير معينة بما يلبي رغبات العملاء والوصول إلى رضاهم التام "

¹ - الركابي نزار كاظم، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 22.

² - الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره، ص25

³ - مأمون الدرادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص15

⁴ - الغالي طاهر محسن منصور، وائل محمد، مرجع سابق، ص35

⁵ -B ,Forman ,Du manuel qualité ou manuel management :l'outil stratégique , éd AFNOR .Paris, 2002, p23

5- الجودة الشاملة

"هي محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العمال في المنظمة، حول سبل أداء العمل بشكل صحيح من البداية من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وفاعلية أكبر، وهي عملية تهدف إلى أحداث تحسين مستمر في جودة المنظمة."¹

"أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والمنظمة، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المنظمة وليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الزبون وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المنظمة محليا وعالميا."²

تعريف كل من ستيفن كوهن ورونالد براند: "الجودة الشاملة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد، وهي عملية تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن التميز في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وصولا إلى تقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات المقدمة له."³

المفهوم الإجرائي:

"يمكن تعريف الجودة الشاملة على أنها مجموعة الخصائص والسمات التي تميز منتج أو عملية أو خدمة مقدمة والتي تحقق القدرة على الوفاء بمتطلبات وحاجات محددة". أو هي بكل بساطة " تلبية احتياجات المستهلك و إتقان الأعمال من أول مرة".

6- إدارة الجودة الشاملة

"طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة، باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها مهمة اشباع الحاجات المعلنة والضمنية، وترتكز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة اشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة خاصة وأفراد المجتمع عامة."⁴

¹ - أمجد القاسم، الجودة في المؤسسات التعليمية، محاضرة الكترونية، جامعة المنصورة، 14 يوليو 2012

<http://ar.wikipedia.alztoom.com/2p=4435.24/05/2015>.

يرجى تصفح الموقع الإلكتروني التالي: ² - <http://www.startimes.com/23p=1232;14/07/2015>

³ - حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية، 1998، ص12.

⁴ - خلاحي وهيب، تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001:2000 في المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، جامعة الجزائر، 2009، ص33.

"هي المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي يتم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك التنظيمي والإداري الأمثل للأداء، واستخدام الموارد البشرية والمادية بأكثر كفاءة وفعالية."¹

"هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق الفعالة لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة."²

المفهوم الإجرائي

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي: " نظام يربط كل إدارات وأقسام المنظمة المختلفة والعاملين بها، بما يقومون به من أنشطة متباينة في منظومة متكاملة ومتناسقة. وهي كذلك أسلوب لتأكيد مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا المستهلك، وكذا أهداف المشروع."

7- الثقافة:

تعريف تايلور-TAYLOR-

يعرف تايلور الثقافة بأنها: "ذلك الكل الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق القانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع."³

تعريف: كالكهو(Kalkhu) & كروبير(Kroeber):

الثقافة هي: " نماذج ظاهرة وكامنة في السلوك المكتسب والمنتقل من خلال الرموز، والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، والذي يظهر في شكل خدمات ومنتجات، أما قلب الثقافة فتكون من الأفكار التقليدية والمنتقاة تاريخياً، وخاصة ما كان متصلاً منها بالقيم."⁴

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة. عمان، ط1، 2005، ص75

² - دعمس مصطفى نمر، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دار غيداء، عمان، ط1، 2012، ص144

³ - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002، ص 309

⁴ - انفس لمرجع والصفحة..

تعريف كيرت بويت (Kurt Lewin) :

" الثقافة هي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والمعايير التي يشترك فيها أفراد مجتمع

معين "1

المفهوم الإجرائي:

يمكننا أن نستنتج من خلال ما سبق بأن للثقافة وجهين الأول مادي وهو ما يطلق عليه مفهوم الحضارة التي تشمل نتائج النشاط الإنساني والتي هي من صنع المجتمع، والوجه الثاني معنوي ويشمل العناصر المجردة مثل: القيم والاتجاهات، الأفكار، العقيدة، العادات والتقاليد.

ن / الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي: "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة، وهي منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى الفاعلين بالمنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال".2

ولقد عرفها قيبسون (Gibson):

الثقافة التنظيمية هي: "تعني شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات

اعتقادات، مدركات، افتراضات، قواعد، معايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة".3

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "مجموع الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وانتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة في محاولة منها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها وأصبحوا يتناولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في غدرارك هذه المشاكل".4

1- حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص327.

2- سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009/2008، ص11.

3- أسعد محمود محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 10

4- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة البحث، العدد 3 / 205، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص:108

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي كل ما ينتج عن ما يكتسبه العمال والمديرون من أنماط سلوكية، وطرق تفكير وقيم وعادات ومهارات تقنية قبل مجيئهم إلى المنظمة.

سادسا: الدراسات السابقة**أ-الدراسات العربية:**

الدراسة الأولى:دراسة: **سوما علي سليطين** لنيل شهادة الماجستير بعنوان: **الإدارة الإستراتيجية وأثرها على رفع أداء منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006 / 2007.**

حيث انطلقت هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين هنا:

1- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الأخرى.

2-لا توجد فروق بين كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وبين وضع الدعائم الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ومن ثمة تحديد المرحلة التي تمر بها المنظمات من تطور مراحل الفكر الاستراتيجي.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1-قلة عدد مديري المنظمات محل البحث والذين لديهم معلومات عن الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، بل كانت لديهم معلومات محدودة جدا.

2-تبتعد المنظمات محل البحث كثيرا عن كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية فيها عن كيفية وضعها وفقا لمفهومها العلمي.

اقتراحات الدراسة: قدم الباحث عدة توصيات أهمها:

1- ضرورة اخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الإداري إلى دورات تكوينية

تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي لا بد من استقطاب مختصين في هذا المجال من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية

2- الحرص على اشراك كافة المدراء على اختلاف مواقعهم التنظيمية في عملية تقييم، تقويم وتنفيذ الاستراتيجيات بصورة مباشرة ومبتكرة¹.

الدراسة الثانية:دراسة: فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني لنيل شهادة الماجستير بعنوان: الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق معايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، إدارة الأعمال، السعودية، 2010.

حيث انطلقت هذه الدراسة من عدة فرضيات أهمها:

1- لا يوجد أثر لمهارات العمل كفريق في امتلاك المنظمة لعوامل التميز.

2- لا يوجد أثر للمهارات القيادية في تحقيق المنظمة للجودة الشاملة

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- لقاء الضوء على المعرفة الأساسية لموضوع القيادة الإستراتيجية.

2- ابراز دور المهارات القيادية في تبني استراتيجيات التميز التي تساهم في تحقيق قيمة العمل.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- مهارات بناء الثقة بالعاملين كأحد المهارات القيادية في قطاع البنوك السعودية كانت إيجابية.

2- مهارات العمل كفريق كبعد من أبعاد المهارات القيادية كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة.

توصيات واقتراحات الدراسة:

1- لا بد أن تسعى المنظمات نحو استقطاب الكفاءة من الموارد البشرية، والاحتفاظ بها وتدريبها.

2- لا بد ان تقوم المنظمات بإتاحة الفرصة لممارسة العمل القيادي لقراءة ما ينشر من دراسات عن

القيادة².

¹ - سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المنظمات،مرجع سبق ذكره.

²-فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق معايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، السعودية، 2010

ب-الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى:دراسة: ختيم محمد العيد لنيل شهادة الماجستير بعنوان إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، كلية الاقتصاد، تخصص: استراتيجية ، جامعة المسيلة،2009 /2010. حيث انطلق الباحث من فرضية عامة هي "هل تحسين المنتج وامتلاك التقنية يضمن بقاء المؤسسة وتطورها"

أهداف الدراسة: تمحورت أهداف هذه الدراسة حول النقاط التالية:

- 1- محاولة إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية.
 - 2- تقديم مقترحات حول التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لتفادي النقائص.
- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في مؤسسة سونلغاز توصل إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- إمكانية انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- 2- هناك عدة نقائص في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز.

اقتراحات الدراسة:

خلصت الدراسة إلى تقديم التوصيات التالية :

- 1- إعطاء نفس جديد لمتابعة عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بأكثر جدية بحيث يجب أن يشمل كل أطراف المنظمة.
- 2- اجراء برامج تدريبية رفيعة المستوى ومركزة للإطارات العليا، وخاصة المسيرين منها مع تقديم ندوات من طرف مختصين، بهدف الاطلاع على خبايا المنهج الجديد وشرح الإطار الفكري ومتطلباته وشروط نجاح إدارة الجودة الشاملة.¹

¹-ختيم محمد العيد لنيل شهادة الماجستير بعنوان إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره.

الدراسة الثانية:دراسة: بن قايد فاطمة الزهراء لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان : دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس،2010/2011.

حيث انطلقت هذه الدراسة من ثلاث (03) فرضيات هي:

- 1- يمكن اعتبار المورد البشري العنصر الأساسي للميزة التنافسية.
- 2- تنشأ الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية ويرتبط مصدرها بموارد وكفاءات المنظمة.
- 3- إن نجاح المنظمة مرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية.

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تطوير المعارف في تسيير المنظمات من خلال الاستقراء المعمق لواقع إدارة الموارد البشرية المرتبطة بتنمية الميزة التنافسية.
 - 2- البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المنظمات الجزائرية وتحقيق التميز في منتجاتها من خلال الإدارة الإستراتيجية.
- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة توصلت إلى عدة نتائج أهمها:
- 1- كل الخطط والبرامج التي وضعت لتطوير إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة تبقى مجرد اقتراحات لم تجد من يدعمها ويوجهها.
 - 2- صعوبة اقتناع الموارد البشرية بضرورة التغيير، كونهم لا يستطيعون التخلي عن السلوكيات التي تعودوا عليها، وهذا ما يعرقل تبني أسلوب الجودة الشاملة بالمنظمة.
- اقتراحات الدراسة: قدمت هذه الدراسة عدة توصيات أهمها:
- 1- ضرورة تبني أسلوب الشراكة من أجل الاستفادة من التكنولوجيا المختلفة.
 - 2- تبني أساليب الحفاظ على الموارد البشرية حتى يتسنى للفئات الجديدة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء¹

¹بن قايد فاطمة الزهراء لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان : دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس،2010/2011.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة تبين لنا ما يلي:
- هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الكشف عن أهمية الإدارة الاستراتيجية في تطوير العمل الإداري.
- تنوعت الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة فمعظمها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان أو المقابلة.
- اختلفت الدراسات السابقة في عينة الدراسة، فقد اعتمدت بعضها المجتمع الأصلي كله كحجم للعينة إما لصغر حجمه أو لضرورته، كما اختلفت العينات من حيث الفئة المستهدفة حسب هدف وطبيعة الدراسة.

1- أوجه التشابه بين دراسة الباحث والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مع معظم الدراسات السابقة.
- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في كونها استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعطيات.
- اتفقت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في التأكيد على ضرورة وأهمية تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها.
- تشابهت دراسة الباحث مع بعض الدراسات السابقة في محاولة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في الحفاظ على استمرارية وبقاء المنظمات.
- اشتركت كل من دراسة الباحث ودراسة: (بن قايد فاطمة الزهراء) في كون كلتا الدراستين تهدفان إلى البحث عن الدور الذي تلعبه أساليب الإدارة الاستراتيجية في ارتقاء المنظمات وتحقيق التميز والجودة في منتجاتها وخدماتها، وكذا التأكيد على أهمية تبني مثل هذه الأساليب الاستراتيجية.
- اشتركت دراسة الباحث مع دراسة: (ختيم محمد العيد) في كون كلتا الدراستين تهدفان إلى محاولة إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة.

2- أوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة:

- اختلفت دراسة سوما علي سليطين عن دراسة الباحث في كونها ركزت على إيضاح الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها بشكل جاد وكأسلوب فعال لزيادة القدرات التنافسية وتطوير الاداء في منظمات الأعمال.

- اختلفت دراسة الباحث عن الدراسات السابقة في كون هذه الدراسة ربطت بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، في حين ربطت الدراسات السابقة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة بكل من الميزة التنافسية وكذا الأداء الوظيفي .

3- ماذا استفادت دراسة الباحث من الدراسات السابقة:

- 1- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء فكرة الدراسة.
- 2- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- 3- استطاعت الدراسة من خلال الدراسات السابقة من اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 4- ساعدت الدراسات السابقة البحث في تقديم بعض التوصيات والاقتراحات المناسبة.

سابعاً: المقاربة السوسولوجية والنظرية

يعد موضوع الادارة الاستراتيجية ودوره في تحقيق الجودة الشاملة موضوعا هاما، كونه محورا رئيسيا أو بالأحرى هدف كل مؤسسة تسعى للمحافظة على مكانتها و استمراريتها في خضم التطورات السريعة التي يعرفها العالم، في جل المجالات سواء الصناعية أو الاقتصادية أو غيرها.

و لتحقيق المبتغى لابد أن تكون نقطة الانطلاق أو الأصح أن يكون الأساس صحيحا، فكلما صح الأساس كلما تحقق المراد.

وعليه سنعتمد في بحثنا هذا على نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي خاصة ما يتعلق بمناقشة موضوع الإدارة الاستراتيجية، محاولين توظيفها ومقارنتها سوسولوجيا وفقا لمتطلبات دراستنا وإطارها الميداني.

يعتبر التحليل الاستراتيجي رهان الثقافة الاستراتيجية للفاعلين، التي تركز على المساهمة و استباق الاحداث من خلال تحريك ذكاء المنظمة و خلق نظام رعاية يؤدي إلى توسيع ذكائها وتنويع الرؤى

الاستضافية و سعة المعلومات قصد التعديل السريع في المحيط باعتبار أن الاستراتيجية تتمتع بعقلانية في سياقها الداخلي .

و يكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة و الواعية التي يضعونها و ضغوط المحيط و الموارد المتاحة لهم ¹.

و بالتالي سنستعين بالتحليل الاستراتيجي كونه يهتم بفهم كيفية بناء الافعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية.

وتعتمد نظرية التحليل الاستراتيجي على مجموعة من المفاهيم الاساسية والمترابطة فيما بينها نذكر منها على سبيل المثال المفاهيم المرتبطة بدراستنا وهي:

1- الفاعل l'acteur : ويعرفه كروزي على أنه ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة

2- الاستراتيجية stratégique: حيث استخدمها كروزي ليعبر عنها عن تلك الالعب التي هي بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة، وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم ، فهي فعل عقلائي لكل فاعل.

ولمناقشة موضوع إدارة الجودة الشاملة اعتمدنا في الجانب النظري للدراسة على نظم الإدارة التي تبنت إدارة الجودة الشاملة، وكذا بعض اسهامات الباحثين الذين كان لهم الفضل في وضع الأسس الفكرية والعملية لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة، أمثال: (إدوارد ديمينج، فيليب كروسبي، كأور إيشيكاوا...) والذين يرون بأن العميل هو النواة الأساسية في عمل المنظمة، والتأكيد على ضرورة الاهتمام بمحيطها نظرا للعلاقة التفاعلية بينهما، وكذا ضرورة تثبيت منهج الإتقان والإبداع التام وتلبية رغبات العميل دون تهاون مع الحفاظ على عمليات التحسين المستمرة.

كما أثرينا بحثنا بما قدمته بعض المنظمات العالمية الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، على غرار (جنرال إلكتروك، IBM ، وموتورولا)، والتي ارتبط نجاحها بأسلوب إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث.

¹ - عبد القادر خريبيش، التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 2+1، 2011، ص 576

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية

مقدمة الفصل

- المبحث الأول: مدخل للإدارة الاستراتيجية
 - المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية
 - المطلب الثاني: مفهوم وأهداف الإدارة الاستراتيجية
 - المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية
 - المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة الاستراتيجية
 - المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية
 - المطلب الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية
 - المطلب الثالث: مكونات الإدارة الاستراتيجية
 - المبحث الثالث: تحليل الإدارة الاستراتيجية من حيث: (بيئة عمل المنظمة، المتطلبات، التحديات)
 - المطلب الأول: تحليل بيئة عمل المنظمة
 - المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية
 - المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية
- خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات، جعل ضرورة الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور، لأن الإدارات الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها أصبحت غير قادرة على مواجهة ومواكبة متطلبات ذلك التطور، لذا أصبح من الضروري على المنظمات البحث عن أساليب ووسائل إدارية أكثر فعالية، فاحتلت الإدارة الاستراتيجية أولى هذه الاهتمامات بل وأصبحت ضرورة حتمية للمنظمات على اختلاف أنشطتها، كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته وإجراءاته بالقدرة على مواجهة مختلف التحديات التي تعيشها المنظمات.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة، حيث تعتبر بمثابة عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العامة من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية المسطرة، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها، ومن هنا فهي مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لإنجاز الأهداف المحددة.

لذلك فتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث سينعكس إيجابا على عمل المنظمة، كما أكدت العديد من الدراسات والأبحاث العالمية كتلك الدراسة التي قام بها كل من (كأرجر و ماليك)، والتي أظهرت أن غيرها من المنظمات الأخرى في ثلاث المنظمات التي اعتمدت أسلوب الإدارة الاستراتيجية قد فاقت مؤشرات

وفي ضوء أهمية المنظمات ودورها في تطوير مختلف جوانب المجتمع ككل، وفي ضوء الدراسات السابقة التي أظهرت دور الإدارة الاستراتيجية الفعال في تحسين العمل الإداري وتطويره تنبع أهمية دراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل للإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية أحد أكثر عمليات الإدارة أهمية، حيث يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمة في القدرة على البقاء والتطور. ولهذا سنتناول في هذا المبحث مجموعة من المواضيع المتعلقة بتطور الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية.

لقد مر تطور الإدارة الاستراتيجية بأربعة مراحل هي:

1- مرحلة التخطيط المالي:

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت إجراءات التنبؤ بالعوائد والتكاليف واحتياجات رأس المال وتحديد موازنات التكلفة السنوية، وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية، بسبب قدرة المدير على استيعاب التغيرات الاستثنائية في بيئة عمل المنظمة لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها، ومع ذلك سببت التغيرات الاستثنائية في البيئة بعد الحرب العالمية الثانية وظهور تحديات جديدة للمنظمات إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق ودرجة التعقيد التكنولوجي والأنظمة الاقتصادية قدرة أي مدير على استيعاب هذه التغير بعدها أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض وتنفيذ الخيارات بمفردها¹

2- مرحلة التخطيط طويل الأجل (التخطيط التنبؤي):

جاء هذه المرحلة لتحل محل الموازنات لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وغيرها ما أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية، وهنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي والقائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية وتقديرات الطلب وغيرها، باعتبار أن مساحة عمل المنظمة محدودة، وشكلت هذه الطرق قواعد عمل قصيرة الأمد، ولكن التوسع الحاصل ميدان عمل المنظمات وزيادة التغيرات البيئية جعلت المنظمات تفعل إدارتها من خلال تطوير أساليب وطرق التنبؤ لتشمل وسائل جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.²

¹-الغالبى طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

²-نفس المرجع، ص 58.

وعلى العموم فإن مرحلة التخطيط طويل الأمد تتميز بالخصائص التالية:¹

- أفق التنبؤ تكون من ثلاث (3) إلى خمس (5) سنوات.
- التنبؤ هو استقراء للماضي ويضم التوجهات المحتملة للطلب، الأسعار، وردود المنافسين.
- تتحدد بيئة عمل المنظمات بالأسواق التي تعمل فيها.
- يستخدم التخطيط طويل الأمد الوسائل التنبؤية الكمية بكثافة.
- المتغيرات المالية في المنظمة تأخذ بعين الاعتبار.

3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (التوجه البيئي الخارجي)

مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة واشتداد المنافسة وتشبع الأسواق بالسلع والخدمات المختلفة أصبحت الوسائل المستخدمة في التخطيط آنذاك غير فعالة، ونتيجة لذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جديدة للتعامل مع المشاكل والتحديات المطروحة...، فانقل التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بما سيحدث في المستقبل إلى محاولة فهم الأسباب الرئيسية للنجاح في الصناعة واستغلال موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء والاستمرار لمدة أطول من الزمن. لذلك اتجه الباحثون نحو البحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع البيانات بطرق مختلفة، وتحديد قدرات المنظمة على تحقيق كل ما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيها، وذلك وفقا للاعتقاد الذي كان سائدا بأن بقاء المنظمة هو في قدرتها على التلاؤم مع البيئة المحيطة بها.²

4-مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

يقوم مفهوم الإدارة الاستراتيجية على فرضية أساسية وهي أن التخطيط الاستراتيجي أصبح غير كاف للتعامل مع التغيرات السريعة في البيئة التي تواجهها المنظمة، وأن الإلمام بمتطلبات بيئة سريعة وكثيرة التغير قد عجل من ضرورة استخدام وسائل أكثر قدرة على الاستجابة لمثل هذه التغيرات.³ وعلى وجه الخصوص وبالتحديد، فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة الماسة إلى استخدام مناهج قائمة على بيانات واقعية وغير محتملة...كذلك فمفهوم الإدارة الاستراتيجية لا يقبل البيئة على ما هي عليه

¹-DETREIE.J.p et autres,Stratégie, éd, Dunod, Paris, 2005, p 59

² - الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص ص (58-59)

³ - المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 27

بمعنى كأحد الثوابت، ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف وردود الفعل. ضف إلى ذلك فرصة بأن تكون الاستراتيجية مؤثرة، أو مسببة للتغيير في البيئة أي أن سياسات الحكومة واحتياجات المستهلك والتطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها وحتى التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة وفعالة.¹

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

أولاً: المفهوم

لا يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية دون التطرق لمفهوم الاستراتيجية، والتي اختلف الباحثون بشأن إيجاد تعريفاً شاملاً وموحداً لها، وذلك لاختلاف الزوايا والمنظورات التي تناولت هذا المصطلح وسنحاول ذكر بعض التعاريف الشائعة .

1- مفهوم الاستراتيجية.

نقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية والتي كانت تعني فن الحرب أو فن القيادة، وحتى القرن التاسع عشر (19) ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة لإدارة المعارك ووضع الخطط العامة في الحروب.²

أما في مجال الإدارة فقد تطرق إليها العديد من الباحثين سنعرض البعض منها كما يلي:

أ- تعريف ألفريد شاندلر 1962 A. CHANDLER :

يعتبر "شاندلر" من الأوائل الذين اهتموا بموضوع الاستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهو يرى بأنها تمثل "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف".³

"تعريف I. ANSOFF 1974":

الاستراتيجية: "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية النشاطات الواجب القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من خلاله تحقيق غاياتها وأهدافها".⁴

¹ - المرسي جمال الدين محمد، وآخرون،، مرجع سبق ذكره، ص27

² - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية القاهرة، 1999 ص31

³ - عدون نجم، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص8

⁴ - الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص2

"ج- تعريف بورتر M.PORTER1990":

الاستراتيجية هي: "عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لدى العملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عن تلك التي يؤديها المنافسون".¹

"د- تعريف مينتزبيرغ H.MINTZBERG 1987"

حاول إعطاء تعريفا شاملا من خلال مزجه لمجموعة من آراء الباحثين في نظرتهم لها ليصل في النهاية إلى ما يعرف بـ: **"FIVE P'S For strategy"** ، فالاستراتيجية هي عبارة عن:²

Plan خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف.

Poly حيلة أو خدعة تتمثل في مناورات الالتفاف حول المنافسين.

Pattern نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد.

Position وضع أو مركز مستقر في البيئة.

Perspective منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة.

وحاول من خلال هذا التعريف إثبات أن الاستراتيجية في الواقع هي مفهوم واسع ويشمل أبعاد متكاملة بحيث ان اختلافات الباحثين لا تعد قصورا، وإنما تعبر عن وجهات نظر حددت نتيجة الظروف والمتغيرات السائدة آنذاك.

ورغم هذا الاختلاف في الأفكار والتعاريف المقدمة، إلا أن مفهوم الاستراتيجية يتمحور حول النقاط التالية:³

- التوجه المستقبلي البعيد.

- تحديد الموارد اللازمة والوسائل لبلوغ الأهداف.

- الأخذ بعين الاعتبار دراسة البيئة الداخلية، للتكيف مع البيئة الخارجية.

¹- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، ط2، دار وائل، عمان، 2006، ص15

²- بوزيد هجيرة سومي، تفعيل الإدارة الاستراتيجية من خلال نظام المعلومات، ماجستير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010، ص6

³- نفس المرجع، ص 07.

- الاهتمام بالمنافسة وإيجاد مركز متميز في هذه البيئة.

2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

أ- تعريف المستقبلية **STRIKLAND & THOMPSON** الإدارة الاستراتيجية هي: "وضع واختيار الخطط

للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية".¹

ب- تعريف التي **GLUECH & JAUCH** هي: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات

تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة

الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية".²

ويضيف نفس الباحثان أن الإدارة الاستراتيجية تختص: "باتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تفوق

المنظمة أو استمرارها في السوق أو انهيارها واختقائها من السوق وتصنيفها بالكامل".³

ج- تعريف: **ROBERT** الإدارة الاستراتيجية هي: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص

وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها

والوصول إلى غاياتها المنشودة".⁴

ثانيا: الأهمية والأهداف

أ/ الأهمية: ترجع أهمية الإدارة الاستراتيجية كونها تمثل عملية حتمية تهدف لمواجهة التغيرات

المعاصرة من جهة، ومن جهة أخرى الاستفادة من الفوائد التي تنجم من تطبيق أسلوب الإدارة

الاستراتيجية.

ومن هذه الفوائد نذكر ما يلي:⁵

وضوح الرؤية المستقبلية:

حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما

¹ - الدوري زكريا مطلق، مرجع سبق ذكره، ص25

² - أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص6

³ - غراب كامل السيد، الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص13

⁴ - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص33

⁵ - إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسى جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص33

ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل، وذلك من أجل التفاعل والتعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

تحقيق التفاعل البيئي:

من المعروف أن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف العمل ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت سياسية، اقتصادية، تكنولوجية أو ثقافية، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر البيئية..

تدعيم المركز التنافسي:

فالإدارة الاستراتيجية تعزز مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المنظمات التي تدير وفق تطبيقات الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند على فهمها لبيئتها الخارجية، وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الموارد بطريقة أحسن من منافسيها.¹

التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:

تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد كما تساهم في تمكينها من استغلال إمكانياتها و مواردها بطريقة فعالة، مما يمكنها من استغلال نقاط القوة والتغلب على مواطن الضعف.

القدرة على إحداث التغيير:

إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة نحو الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً وليس عائقاً لتحقيق الأهداف.²

تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرضية:

حيث تشير بعض الدراسات إلى أن قدرة المنظمة على تحقيق الموائمة مع بيئة نشاطها من خلال الإدارة الاستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء من خلال كمية المبيعات أو الأرباح.³

- تحليل الفرص والتهديدات والقيود الموجودة في البيئة الخارجية.

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - نفس المرجع والصفحة.

³ - نفس المرجع، ص. 34.

- صياغة رسالة (مهمة) المنظمة وتطوير أهدافها.
- صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة وتحقيق الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- تحليل عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة.¹

يتبين لنا مما سبق أن الإدارة الاستراتيجية عملية ضرورية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة من تسارع للتغيرات واشتداد المنافسة وندرة الموارد إضافة إلى أن اهتمام المنظمة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية يحقق لها العديد من المزايا، كما يساعدها على التخصيص الأمثل للموارد والتكيف مع المحيط وتحسين الأداء ومنه تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والنمو.

ب/الأهداف: تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية:

- مواجهة حالات عدم التأكد البيئي في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتطوير امكانياتها.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار وتحديد سبل الاستفادة منها، وتوفير أفضل البدائل المتاحة.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة كون الإدارة الاستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة عمل المنظمة، بما يساعد على تحقيق أهدافها ودعم أدائها المتميز.
- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات، بحيث أن الإدارة الاستراتيجية تقوم بتدعيم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف التغيرات والتعامل معها.²
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم والداعم إلى توليد الأفكار الإبداعية، وتنمية فرص التعلم والتحسين التنظيمي لها.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الشعور بالأمان لدى أعضاء المنظمة، وتدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين، وهذا ما يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم وتدريب أفراد المنظمة.³

¹- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص21.

²- أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية، صص(80-81)

³- الدوري زكريا مطلق، مرجع سبق ذكره، ص34

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي، والإجراءات، القواعد، الأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف السنوية، السياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد.

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

- تشجيع العمل الجماعي من خلال إشراك العاملين مما يزيد من التزامهم لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء، وفتح الحوافز داخل المنظمة.¹

- جعل المديرين والعاملين أكثر ابتكارا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

- تحقيق التفاهم الكامل بين المدراء والعمال والتزامهم بعملية الإدارة الاستراتيجية.

- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة، هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.²

- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.³

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

عموما تقسم الإدارة الاستراتيجية في المنظمة إلى ثلاثة (03) مستويات رئيسية وهي المستوى الكلي للمنظمة ومستوى ميدان النشاط والمستوى الوظيفي.

ويرتبط تعدد واختلاف هذه المستويات مع طبيعة المنتجات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت هذه الأخيرة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، فهي بذلك تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجازها، ولكن شهدت المنظمات في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع منتجاتها، مما استوجب ظهور مستويات جديدة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.⁴

¹ - عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية الاصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، صص (7-8).

² - العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص31

³ - يرجى زيارة الموقع الإلكتروني التالي: <http://WWW.ALWG.COM/vb/forumdisplay.?f=69.21/09/2015>

⁴ - السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص51

أولاً: الاستراتيجية على مستوى المنظمة

يوضع في هذا المستوى الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل، وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بطول الأجل بحيث يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً، كما تتميز بتأثيرها العام على كامل المنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن دور الاستراتيجية على هذا المستوى يتمثل في:¹

- تحديد رسالة المنظمة في المجتمع ككل.

- تحديد المنتج وإيجاد السوق الذي سوف تتعامل معه.

- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

- إيجاد درجة عالية من المشاركة بين ميادين النشاط الإستراتيجي.²

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى ميدان النشاط (وحدات الأعمال).

على عكس الاستراتيجية على مستوى المنظمة التي تنطوي على قرارات تخص المنظمة بشكل

عام، فإنها تركز على مستوى ميدان النشاط على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين الموقف

التنافسي وتحديد كيفية التنافس داخل الأعمال، ويتم وضع هذه الاستراتيجية لكل ميدان النشاط بحيث

يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة به، وتقع مسؤولية وضع هذه الاستراتيجية على مديري الأعمال

أو على الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المنظمة تنتج سلعة أو تقدم خدمة واحدة، وتغطي فترة زمنية

تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، ويكون محور تركيزها على العمليات التشغيلية كما أنها تتصف

بالتحديد.³

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للاستراتيجية، ونطاق أعمالهم يتسم بالتركيز على

الأعمال والوظائف المحددة مثل (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، و

المحاسبة). والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة أو مستوى

وحدات الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ هذه الاستراتيجيات في مختلف

المستويات وخلق نوع من التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.⁴

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة.

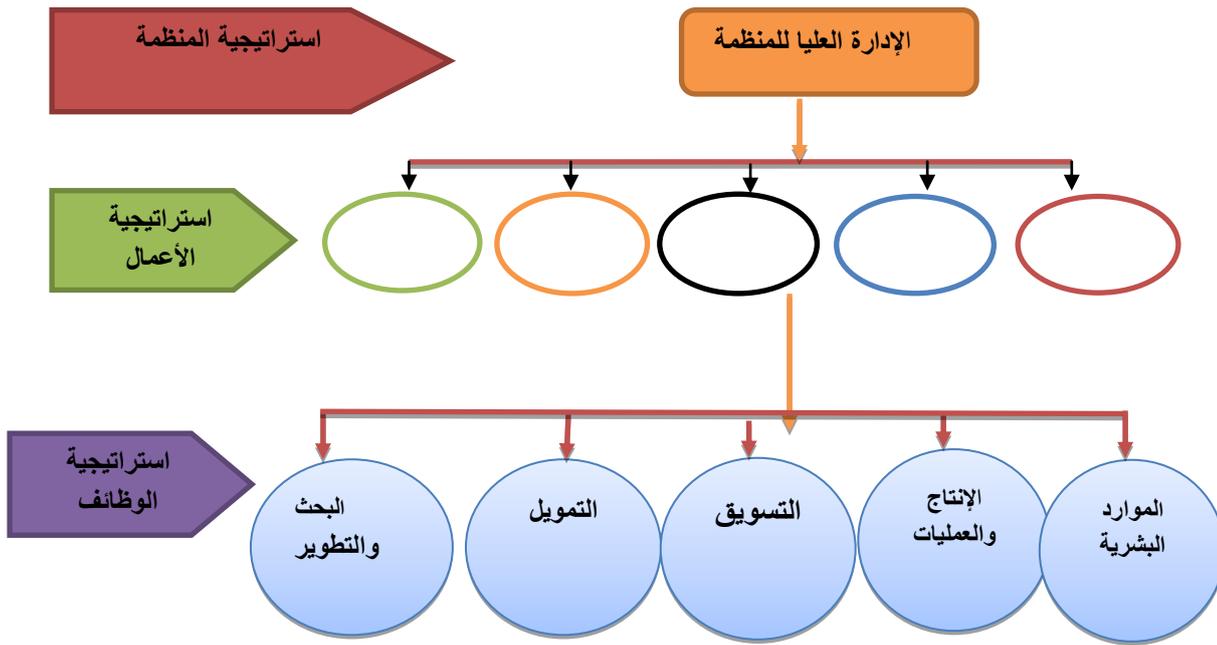
²- نفس المرجع والصفحة.

³- أبو قحف عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 268

⁴- الدوري زكريا مطلق، مرجع سبق ذكره، ص 36

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها ينبغي أن تعمل بشكل متكامل دائم ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي يعبد الطريق أمام المنظمة للوصول إلى ميزة تنافسية ومن ثم تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية¹. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الاستراتيجية على المستوى الوظيفي



المصدر: الغالي طاهر محسن منصور، داروائل، 2007، ص:46

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

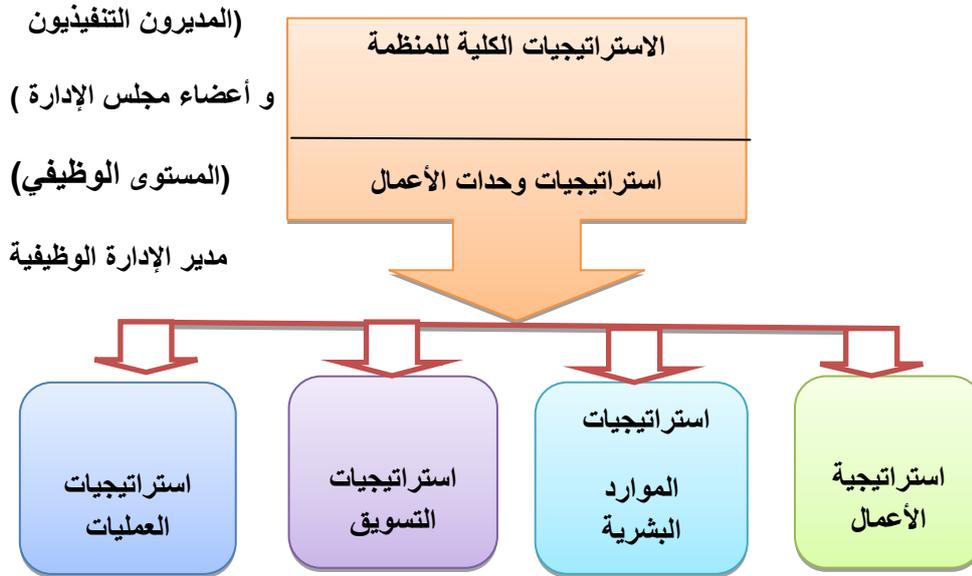
ويوضح الجدول التالي أهم الاعتبارات الخاصة بالمستويات الثلاثة للاستراتيجية:

جدول رقم (01): الاعتبارات الخاصة بمستويات الاستراتيجية

المستوى	مسؤولية تطوير الاستراتيجية	العناصر الأساسية
المنظمة	الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة + المدير العام وفريقه)	<ul style="list-style-type: none"> - هيكله محافظة الأعمال الكلية و إدارتها. - تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال بهدف بناء تنافسية للمنظمة. - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار كيفية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها - تطوير الردود والاستجابات المناسبة على الظروف التنافسية المتغيرة. - تنسيق الأدوار الاستراتيجية. - الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.
الوظيفة	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال.	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة استراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء المتميز.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع استراتيجيات المنظمة، وأن لا تكون هذه العمليات مجرد جمع شكلي خال من التجانس والتماسك كمفهوم مركزي للعمل. إن التنسيق بين خطط المستويات المختلفة يمثل أهمية كبيرة للمنظمة بحيث تعطي دافعا للعمل والقدرة التنافسية سواء على مستوى وحدات الأعمال أو المنظمة ككل. ففوة الاستراتيجية على مستوى الأعمال تتعزز عندما يتم مطابقة الاستراتيجيات الوظيفية وملائمتها من أجل بناء كل موحد.¹

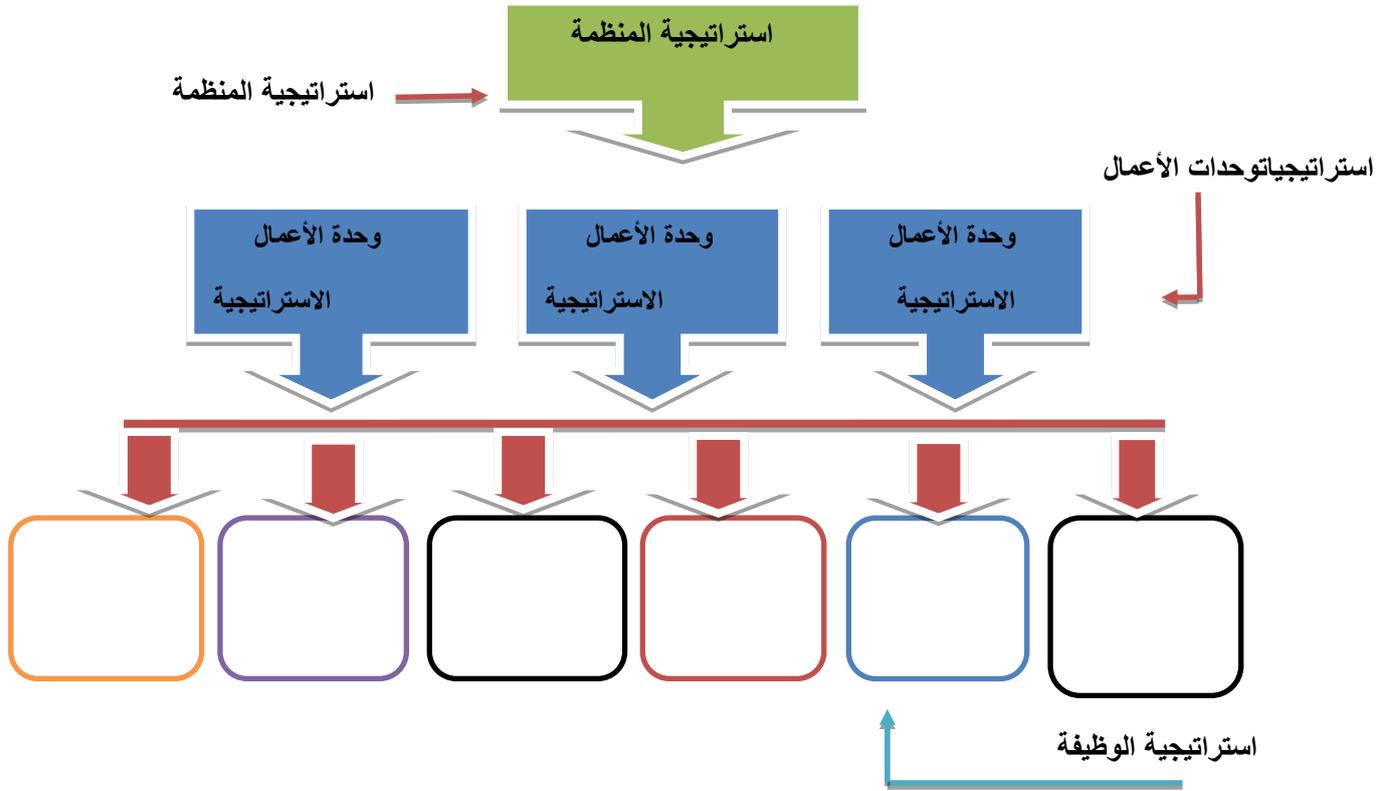
الشكل رقم (02): مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات ذات النشاط الواحد.



المصدر: الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص:36

¹ - الغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص46.

الشكل رقم(03): مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة.



المصدر: الدوري زكريا مطلق، المرجع السابق، ص:37

المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الاستراتيجية بخمس (05) مراحل. كل مرحلة تعكس جانبا معينا من الاستراتيجية وهي كما يلي:¹

1- المرحلة الأولى : جمع المعلومات عن بيئة المنظمة.

يقوم المديرون التنفيذيون في المنظمة بجمع المعلومات المتعلقة بالوضع الحالية والمحتملة عن بيئة الأسواق والمنافسة والأنظمة التقنية والاتجاهات الاقتصادية، إضافة إلى ذلك فإنهم يتفحصون مختلف المتغيرات الداخلية كقيمة المشروع، المنتج، الأسواق...، وذلك بالاعتماد على بعض الأساليب نذكر منها:²

¹ مايك فريدمان، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص ص(34-

35)

² بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

أ- اليقظة الاستراتيجية: هي صيرورة ديناميكية تسمح بمعرفة ما يجري في البيئة من متغيرات آنية من أجل متابعة التقنيات الجديدة والاهتمام بالمستجدات، والتجديد المستمر للوسائل والطاقات، وذلك من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر، وتحديد مركز تنافسي مميز.

ب- الذكاء الاقتصادي: "هو مجموع النشاطات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع لاستغلال المعلومات المفيدة من طرف الأعوان الاقتصاديون"، ويستخدم الذكاء الاقتصادي بهدف تطوير منتجات جديدة والكشف عن دخول منافسين جدد والتنبؤ بكل ما هو جديد، وهذا ما يساعد على خلق روح الاختراع والإبداع وفق المتطلبات الجديدة، بغية تحقيق النجاح وضمان الديمومة والاستمرارية عن طريق التطوير التقني، التجاري والقانوني.¹

2- المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية.

بناء على نتائج المرحلة السابقة يبحث فريق الإدارة العليا عن بدائل مستقبلية، ثم يختار مواصفات الرؤية الاستراتيجية ويهيئها، وتعتمد جودة صياغة الاستراتيجية على قوة العملية التي يتخذ الفريق من خلالها هذه القرارات، وكذلك الإمكانيات الاستراتيجية لأعضاء الفريق.

وتتأثر عملية صياغة الاستراتيجية بالبيئة و الموارد والقيم، كونها عملية تنظم الأفكار لمواجهة الحالات المتاحة للمنظمة في البيئة باستخدام الكفاءة المتميزة للاستفادة من الموارد المتاحة واستغلالها بأحسن طريقة.²

3- المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الرئيسية.

بناء على الرؤية الاستراتيجية سوف يظهر عدد كبير من المشاريع والمهام التي يجب إنجازها لضمان النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، وذلك باستخدام الطرق المتقدمة في إدارة المشاريع الذي يسمح لها بوضع خطة استراتيجية تتناول كيفية تحديد تلك المشاريع وأولوياتها وتسلسلها، مواردها وضبطها.³

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص28.

³ - نفس المرجع والصفحة.

4- المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية

إن وضع خطة جيدة يسهل عملية التنفيذ والذي يتأثر نجاحها بعناصر عديدة منها: تنفيذ المشروع، الاتصالات لدى الجميع...، وخلال هذه المرحلة يتم مراجعة مدى تقدم كل مشروع بانتظام وتصحيحه وإدخال تعديلات عليه.¹

وتعد عملية تنفيذ الاستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة لأنها تتطلب تهيئة العوامل التالية:²

- المناخ التنظيمي.
- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
- تخصيص الموارد.
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- إعداد القوى البشرية.
- تنمية القيادات الإدارية.
- إعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية.

5- المرحلة الخامسة: ضبط، مراجعة وتحديث الاستراتيجية.

لضمان استمرار كفاءة الاستراتيجية لا بد من أن يتم ضبطها ومراقبتها بصفة منظمة، كما تتم مراجعة المؤشرات الداخلية والخارجية التي تسمح باستمرار صحة الفرضيات الأساسية التي تبنى عليها رؤية المنظمة.³

وهناك ثلاثة (3) أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:⁴

- أ - مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- ب - قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أداء العمل التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه

الصحيح

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة

² - السيد غراب كمال، الإدارة الاستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية)، مرجع سبق ذكره، ص 29

³ - النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

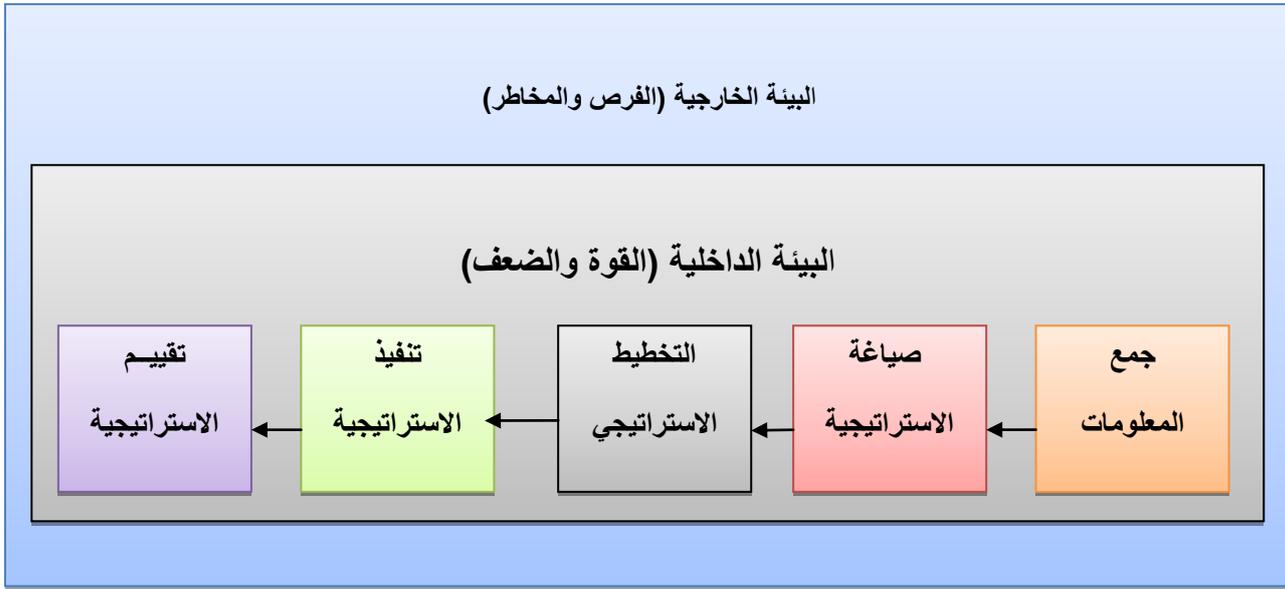
⁴ - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 61

ج - اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لا بد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم

ضرورتان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.¹

والشكل الموالي يوضح مرحلة مراجعة وتقييم الاستراتيجية:

الشكل رقم (04): مرحلة مراجعة وتقييم الاستراتيجية.

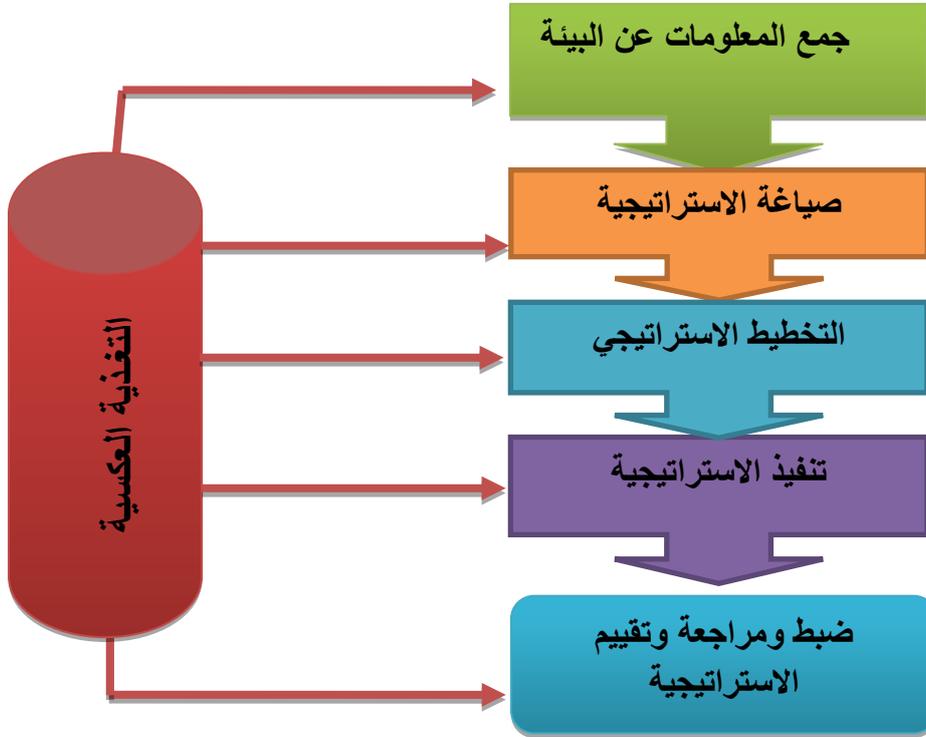


المصدر: السيد غراب كمال، مرجع سبق ذكره، ص71

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة.

ويمكن تلخيص هذه المراحل الخمسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): المراحل الخمسة للإدارة الاستراتيجية:



المصدر: من اعداد الطالب بناء على المرجع المذكور.

المطلب الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية.

للإدارة الاستراتيجية عدة نماذج، وهذا التعدد وفقاً لاختلاف الاستراتيجيات في الأهداف و الوظائف والمستويات، وطبيعة التهديدات والتحديات التي تواجهها، هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يوجد اتفاق حول النموذج الأصح لوضع الاستراتيجيات.

وواقع ان الدراسات التي تناولت هذا المجال ركزت على ثلاث (03) نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات، وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافاً في رؤية الاستراتيجية، واختلافاً في كيفية وضع وتنميتها.¹ وهذه النماذج الثلاثة هي:

¹-عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 57.

أ - النماذج المعيارية.

ب - النماذج العملية (الواقعية).

ج - النماذج المتوازنة.

1- النماذج المعيارية: هذه النماذج تبدأ بتفكير حر حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية

الأساسية بعيدا عن محددات القدرات الداخلية، وقبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بمعنى أن هذه النماذج تقرر أولا ما ترغب المنظمة الوصول إليه، قبل أن ترى إمكاناتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية المنتخبة، ومن هنا يمكن القول أنها ترسم صورتها المستقبلية المرغوبة بعيدا عن الفرص و التهديدات البيئية، ثم تنطلق المراحل اللاحقة في التحليل والتشخيص للبيئة الخارجية والوضع الداخلي للمنظمة، تليها مرحلة التنفيذ لتنتهي بمرحلة التقييم والرقابة بكل آليات وإجراءات هذه المراحل المختلفة وتفصيلها ومن أهم هذه النماذج نموذج شابلن (David , 1995) و (Chaplin , 1985) و (Harvey,1988) وهارفي وديفيد وغيرها من النماذج.¹ إن ما يميز هذا النوع من النماذج هو:²

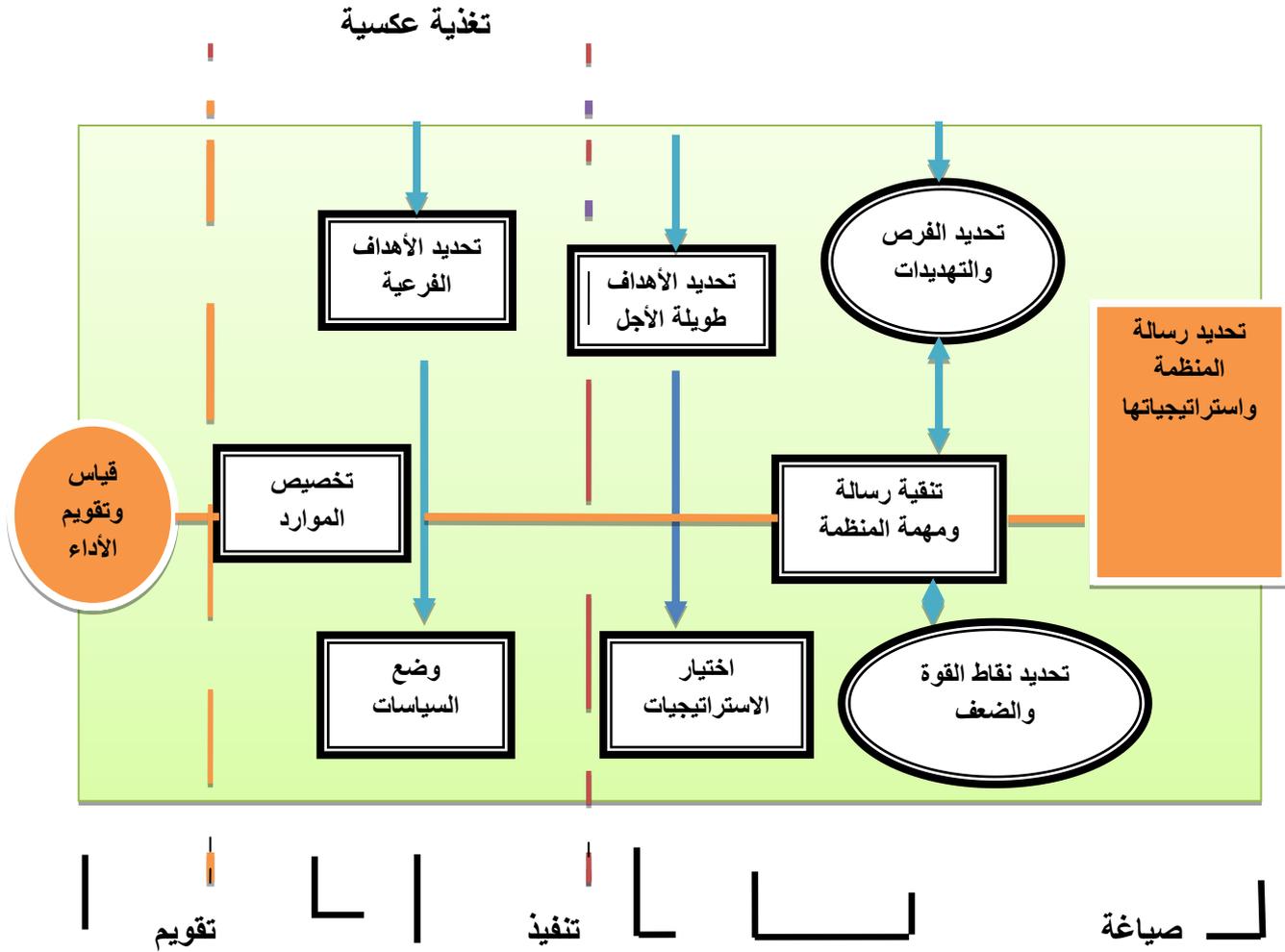
- انطلاقها من تفكير حر حول الصورة المستقبلية للمنظمة، وتر أن الموارد الضرورية للوصول إلى الصورة المستهدفة يجب تدبيرها من مصادر مختلفة.
- تتيح حرية أكبر للإدارة العليا للمنظمة في تقرير مستقبلها المرغوب.
- تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا ونظام القيم السائدة فيها.
- البعض من هذه النماذج يعد مثاليا ومعياريا بعيدا عن الواقعية، ويغلب على هذه النماذج صفة ما يفترض أن يكون، وليس ما هو كائن فعلا لكونها تستند إلى الفلسفة المثالية.
- يتم مشاركة المتخصصين فيها لاحقا، وفي ضوء ما تراه الإدارة العليا مناسبا.

¹-الغالبى طاهر محسن منصور ، مرجع سبق ذكره، ص53.

²-نفس المرجع، ص 54.

والشكل الموالي يفسر فلسفة هذا النوع من النماذج:

الشكل رقم (06): النماذج المعيارية للإدارة الاستراتيجية



المصدر: الغالي طاهر محسن منصور ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

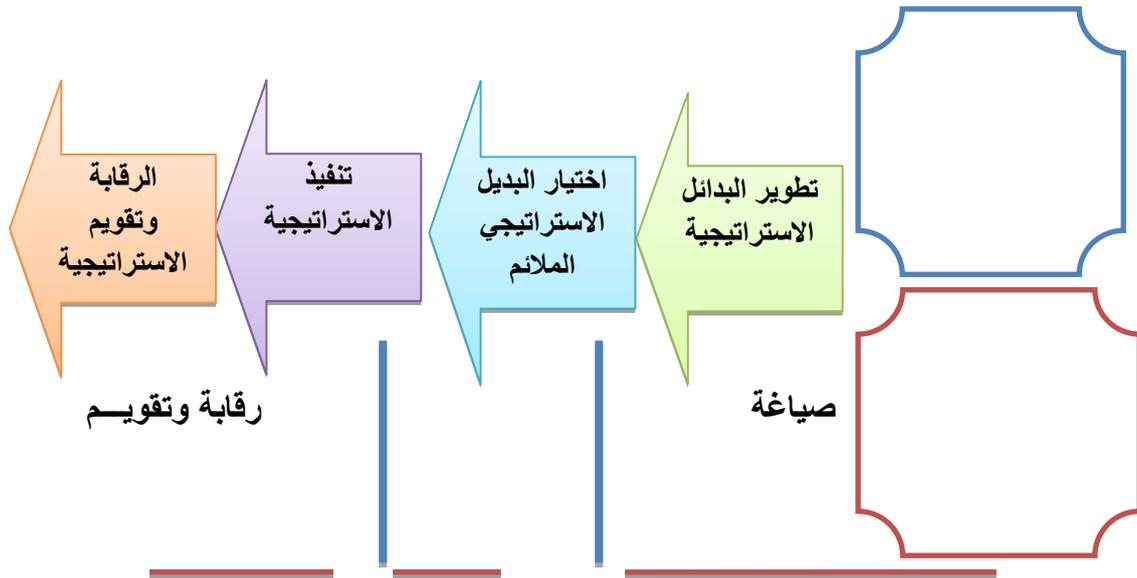
2- النماذج العملية (الواقعية) : إن هذا النوع من النماذج يبدأ بتحليل وتشخيص لواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية، وإمكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية)، لذلك يمكن أن تسميتها بالنماذج الواقعية لأنها تجري عملية موائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة. حيث ترى هذه النماذج أن الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. وتعتبر

(wright, 1998) و (WEELLEN & Hunger,2006) و (Justin & Charles 1981) أهم هذه النماذج: ¹

ومن مميزات هذا النوع من النماذج: ²

- يغلب عليها طابع الواقعية، وترى بأن الصورة المستقبلية للمنظمة مرتبطة إلى حد كبير بما تنتجه الظروف البيئية الخارجية والامكانات الداخلية للمنظمة.
- يكون دور الإدارة العليا محددًا في أغلب الحالات بسبب الاشتراك بالتحليل والتشخيص من قبل المتخصصين والاستشاريين.
- تحاول هذه النماذج أن تعطي إجابات واقعية للإشكاليات المطروحة، وفي بعض الحالات تغرق في تفاصيل كثيرة، بسبب البحث عن قياسات عملية للأهداف المراد تحقيقها. ويعد هذا الأمر منطقيًا بسبب استناد أغلب هذه النماذج إلى الفلسفة البراغماتية أو الواقعية.
- والشكل الموالي يبين النماذج الواقعية للإدارة الاستراتيجية:

الشكل رقم (07): مراحل الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للنماذج الواقعية



المصدر: طاهر منصور محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 54

¹-المرجع السابق، ص 54.

²-نفس المرجع و الصفحة.

3- النماذج المتوازنة: تحاول هذه النماذج أن تجري عمليات متداخلة بين النموذجين السابقين لكي تكون مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مستفيدة من كلا المدخلين السابقين، التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا، وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وامكاناتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد، وفي هذه الحالة فإن هذه النماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية يحتاج إلى جانب الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما. إن الإدارة العليا يجب أن تكون حاملة، ولكن هذا الحلم يفترض أن يكون ذو مدلول واقعي عملي. ومن أهم هذه النماذج في هذه المجموعة: (Gluck, 1978), (McCarthy, 1987).¹

ومن مميزات النماذج الواقعية ما يلي:²

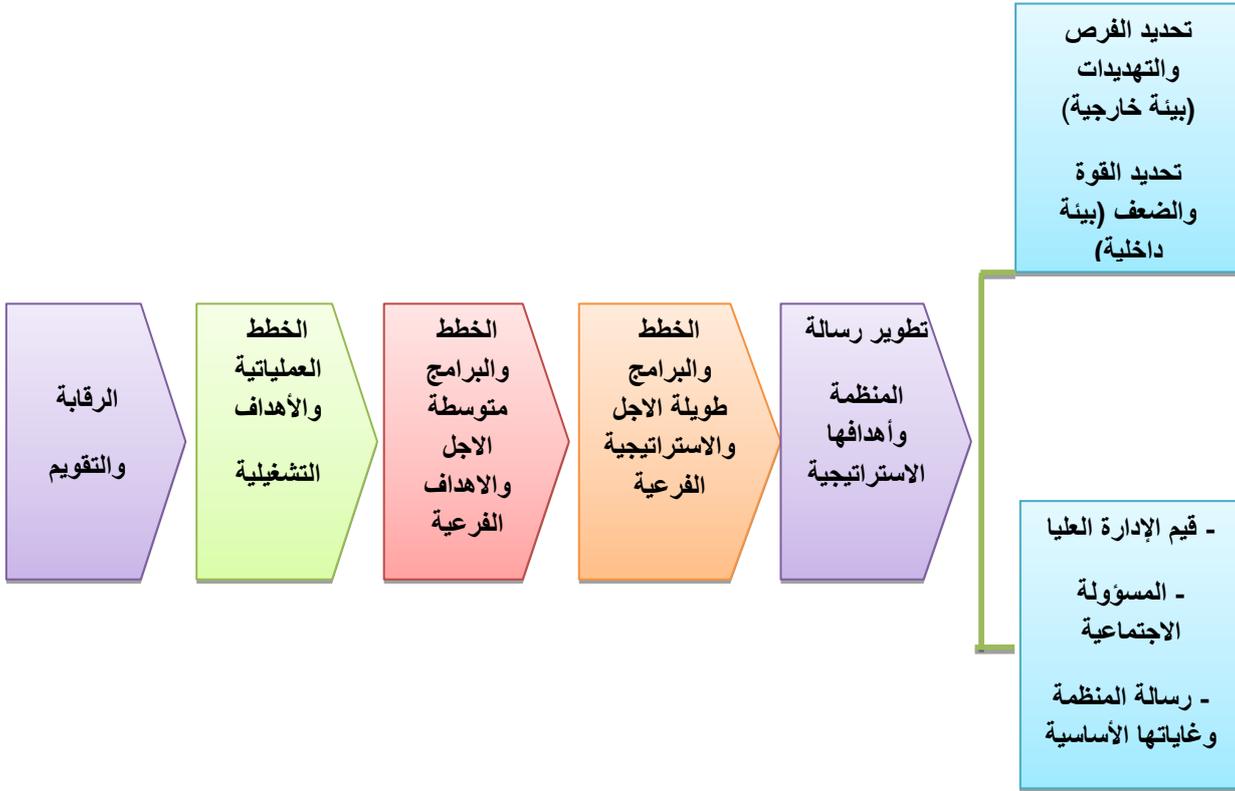
- موازنة الأدوار بين الإدارة العليا وخبراتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها، وبين دور المتخصصين والتشخيص والتنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المنظمة الخارجية والداخلية.
- التخلص من قيود الواقعية المميته و المحدودة التفكير..
- تحاول هذه النماذج الموازنة ما بين العمومية الواسعة وغير الواضحة، وبين الواقعية كثيرة التفاصيل وغير المبررة، فهي تجد أن الدخول في التفاصيل يغرق النموذج بواقعية مزيفة كما أن التحليق في سماء الامنيات لا يجد له أرضية صلبة للوقوف عليها.³
- والشكل الآتي يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للنماذج المتوازنة.

¹- المرجع السابق، ص 55.

²- نفس المرجع والصفحة.

³- نفس المرجع ، ص56

الشكل رقم (08): مراحل الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للنماذج المتوازنة.



المصدر: طاهر منصور محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

أما نماذج الإدارة الاستراتيجية الأخرى فهي كالتالي:

- نموذج جامعة هارفارد
- نموذج استراتيجية التنافس- نموذج الأبعاد السبعة
- نموذج أصحاب المصالح
- نموذج عملية التخطيط

4- نموذج جامعة هارفارد:

يعد هذا النموذج من أوائل النماذج وأكثرها تأثيراً في التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الاستراتيجية، والحقيقة أن كل النماذج الأخرى متأثرة بأطروحاته، ولعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها: "نموذج من المقاصد والسياسات التي تحدد طبيعة المنظمة وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها خدمة للمجتمع"¹. ويحث هذا النموذج كافة المنظمات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لديها

¹- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، مرجع سبق ذكره، ص 69

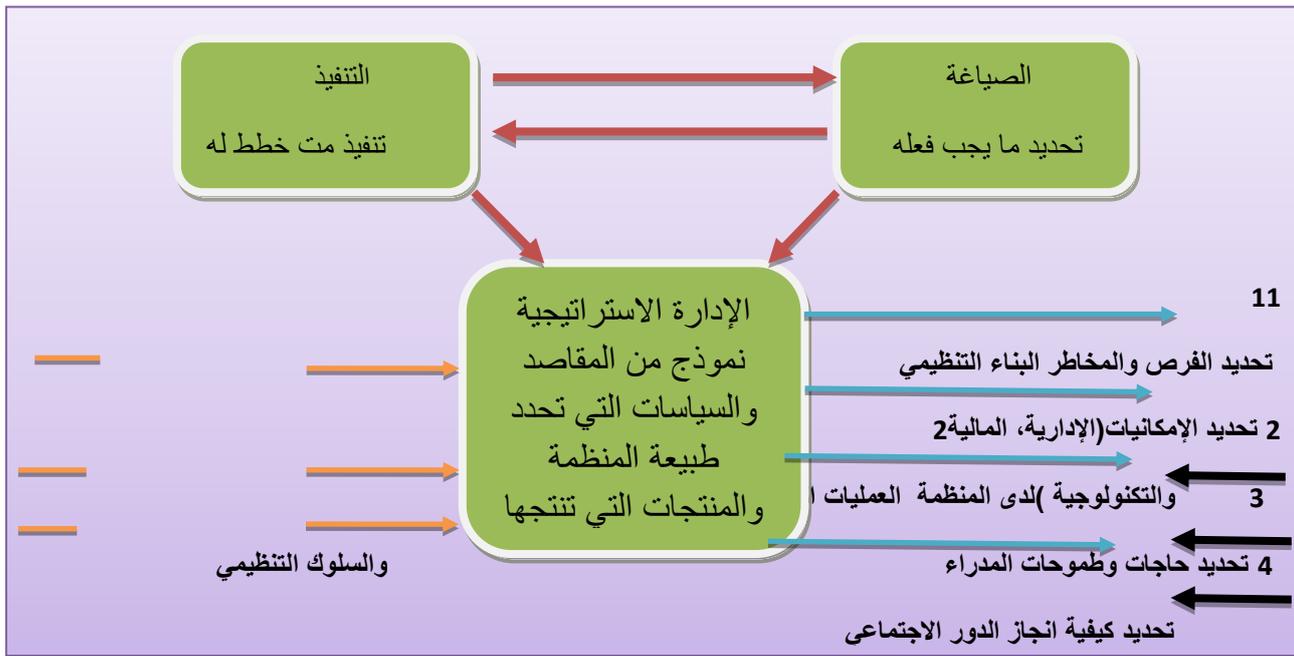
من موارد وإمكانيات لغرض موازنتها في بيئتها الخارجية من فرص ومخاطر، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين البيئة الخارجية والداخلية مما لها من نقاط قوة أو نقاط ضعف¹.

ويقسم هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: تتألف من مجموعة القرارات التي تساعد المنظمة على إنجاز رسالتها وأهدافها وتسمى بمرحلة التوجه الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بما تم في المرحلة الأولى وتسمى بمرحلة التنفيذ². والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (09): نموذج جامعة هارفارد للإدارة الاستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، مرجع سبق ذكره، ص 69. ص 69.

¹-المرجع السابق، نفس الصفحة.

²-نفس المرجع والصفحة.

5- نموذج استراتيجية التنافس:

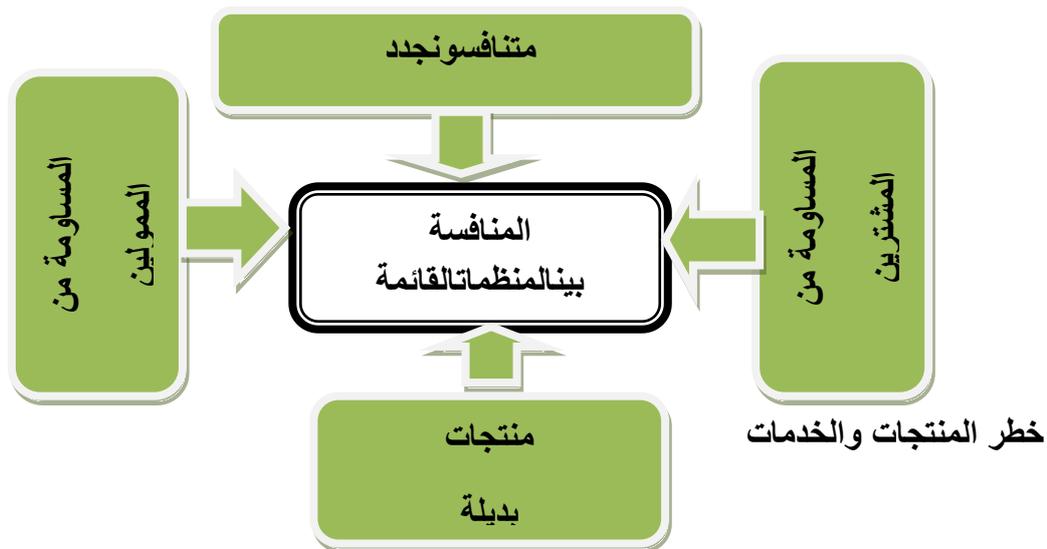
يعد هذا النموذج من النماذج الفريدة في عالم الإدارة الاستراتيجية، وقد تم تطويره تطويراً زاد من فاعليته وأهميته ودوره في تاريخ الإدارة الاستراتيجية، ويعود الفضل في ذلك إلى أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد: "ميشال بورتر" والفكرة الأساسية لهذا النموذج يمكن تلخيصها كما يلي:¹

إن منظمة العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، أضف إلى ذلك بأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل المنظمة ذاتها والمنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال تحدد سلوك تلك المنظمة في بيئتها التنافسية.

ويركز هذا النموذج على خمس قوى يقول عنها "بورتر" بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المنظمات التي تعمل في نفس المجال والتخصص. وهذه القوى الخمس تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتوحد قوانين اللعبة وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المنظمات لممارستها الاستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها، من أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المنظمة.

والشكل التالي يبين نموذج استراتيجية التنافس:

الشكل رقم (10): نموذج استراتيجية التنافس



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، مرجع سبق ذكره، ص 72

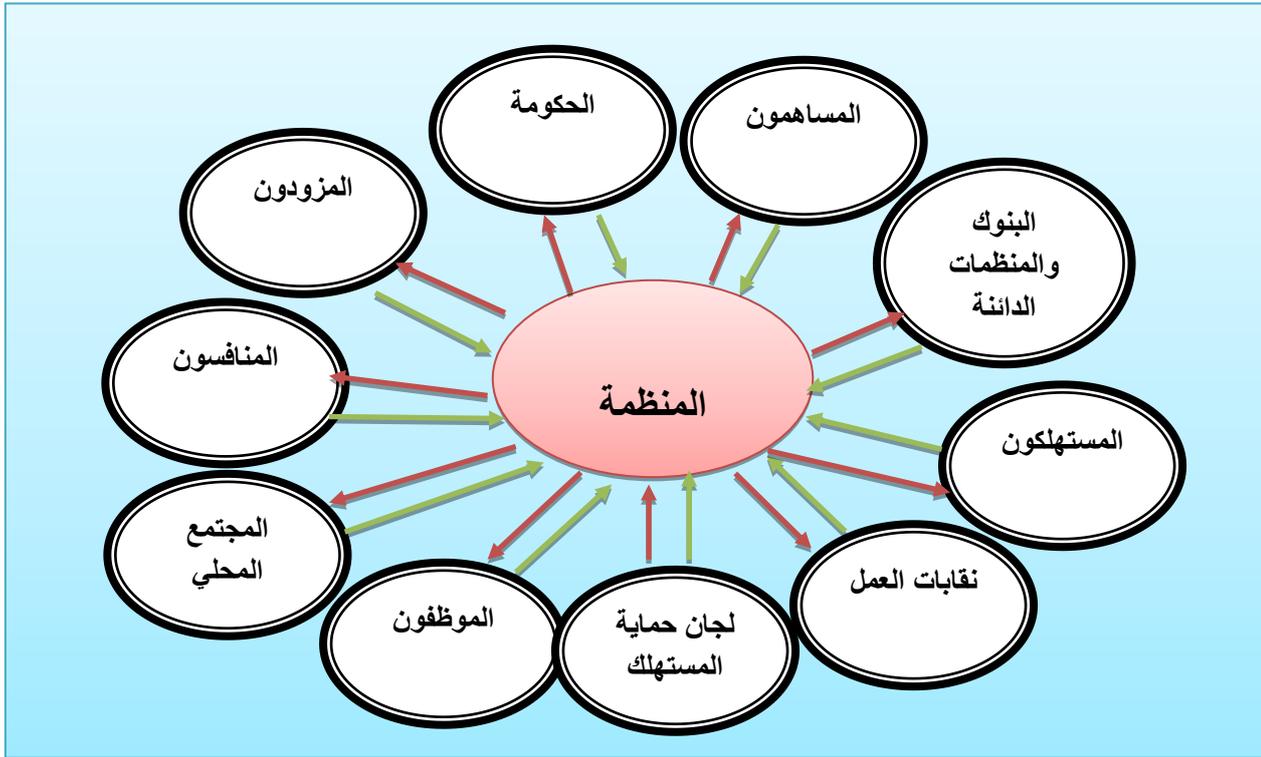
¹ - المرجع السابق، ص 71.

6- نموذج أصحاب المصالح:

يؤكد هذا النموذج على ضرورة إعطاء الاهتمام الاستراتيجي لمجموعة من الأفراد والجماعات من قبل مدراء المنظمات، بحيث يستمد هذا النموذج فكرته الأساسية من النموذج التقليدي الذي ينظر على منظمة العمل على انها: " مجموعة من العمليات والقرارات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات لغرض واحد، هو تعظيم العائد على استثمارات رؤوس الأموال والمساهمين في المنظمة " فالمساهمون ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح، بل كافة الأفراد والمنظمات التي تتعامل مع المنظمة تؤثر وتتأثر بها بأفعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها، وأن على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة، بحيث يحاول هذا النموذج إعطاء صورة واضحة للمنظمة في بيئتها الاجتماعية العامة.¹

والشكل الموالي يبين نموذج أصحاب المصالح:

الشكل رقم (11): نموذج أصحاب المصالح



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، مرجع سبق ذكره، ص 84.

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة.

7- نموذج عملية التخطيط:

يعمل هذا النموذج على كشف حقيقة مهمة لمدراء المنظمات، والتي تشير إلى أن الجانب الأكثر أهمية في أداء المنظمة هو الطريقة التي تتخذ فيها القرارات، وأن العنصر الأهم في البناء الاستراتيجي هو مدى التزام المنظمة بالإجراءات المناسبة لتحقيق التكيف الاستراتيجي مع بيئتها الخارجية.

فأساس نموذج التخطيط يعتمد على أسس منطقية تساعد على بناء نظام من المعلومات المناسبة يوظفها المدراء في عملياتهم الاستراتيجية.¹

8- نموذج الأبعاد السبعة:

جاء هذا النموذج لسد بعض الثغرات في نموذج التخطيط، فالإدارة الاستراتيجية لا تتشكل فقط من

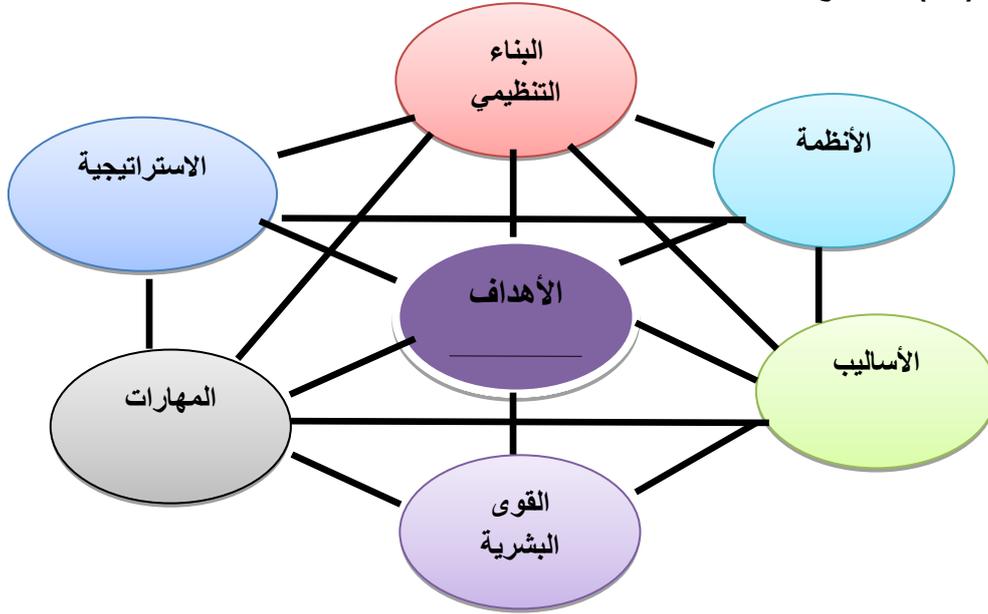
بعد واحد، بل هي في الحقيقة تتضمن سبعة أبعاد كما يشير كل من: (Peters & water man) في كتابهما الشهير: "البحث عن التميز" والذي اقترحا فيه بأن الإدارة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات هما بمثابة بعدين من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على أداء المنظمة الاستراتيجية وهذين البعدين عندما يضافا إلى ما لدى المنظمة من أنظمة، أساليب، مهارات، قوى بشرية، غايات مشتركة، فإنها جميعا تشكل نمطا إداريا استراتيجيا متميزا.²

¹ - المرجع السابق، ص 74.

² - نفس المرجع، ص 75.

والشكل التالي يبين نموذج الأبعاد السبعة:

الشكل رقم (12): نموذج الأبعاد السبعة:



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، مرجع سبق ذكره ص 86.

بحيث يمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانباً معيناً من الأداء في المنظمة على النحو التالي:¹

- 1- البناء التنظيمي: يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل وممارسة عمليات التنسيق التي تنظمها العملية الإدارية.
- 2- الاستراتيجية: تتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة لأسواق المنظمة.
- 3- الأنظمة: تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في أحكام الرقابة.
- 4- الأساليب: تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم في توجيه المنظمة.
- 5- القوى البشرية: تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة الأفراد لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة في المنظمة.
- 6- المهارات: تمثل الخبرات والكفاءات التي يمتلكها العاملون في المنظمة.
- 7- الأهداف: تمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المنظمة.

¹- المرجع السابق، صص (75 - 76).

المطلب الثالث: مكونات وخصائص الإدارة الاستراتيجية

1- مكونات الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تلخيص المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:¹

أ- **الرسالة (المهمة):** رسالة المنظمة هي تعبير عن الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة. بحيث أن الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الأساسي للمنظمة، بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذا نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها في الأسواق التي تخدمها.

ب- **الأهداف:** هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ والتي يعبر عنها بصورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير عندما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا.

ج- **محفظة الأنشطة:** هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصاع ممكن للمنظمة على استثمارها في هذا النوع من الأنشطة.

د- **السياسات:** تستمد هذه السياسات من الاستراتيجية وتمثل آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطارًا مرجعيًا ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام والأفراد في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

هـ- **الرؤية الاستراتيجية:** ويقصد بها المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلاً والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها.

و- **التحالفات الاستراتيجية (التلاحم):** ويقصد بها تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من شراكة لوحدة الأعمال من أجل تحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة والمنافع المتبادلة.

¹- ثابت إدريس عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ص(41-44).

2- خصائص الإدارة الاستراتيجية:

تتسم الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص او السمات نوجزها فيما يلي:

- 1- ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة، وليس على اي جزء من أجزائها، بمعنى أن جهودها تتجه نحو تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة وليس على مستوى الميادين الوظيفية، فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل. مثلا فقسم البحث والتطوير يسعى إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس على سعر بيع المنتج، وبالتالي توجه عدد كبير من الزبائن نحو منتجات بديلة.
- 2- تحرص الإدارة الاستراتيجية على اشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، (كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين والمجتمع بشكل عام)، وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تسعى إليه المنظمة لا يتحقق بالاهتمام على تحقيق مصلحة طرف واحد دون الأطراف الأخرى، فالأداء المالي للمنظمة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا ما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.
- 3- تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المنظمة على المدى البعيد والقريب ففي الوقت الذي ينصب اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديها في أهداف المنظمة ككل.¹
- 4- تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أو بشكل آخر بين الأشياء الصحيحة وبين عمل هذه الأشياء بالطريقة الصحيحة، ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الاستراتيجية التي تختص بالتغييرات الجوهرية في علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، فإن عليها التعامل مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء، الانتاج، البيع، التوزيع والتمويل مما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.²

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص66.

² - نفس المرجع ، ص67.

المبحث الثالث: تحليل الإدارة الاستراتيجية من حيث: (البيئة، المتطلبات، التحديات)

المطلب الأول: تحليل بيئة عمل المنظمة:

1- مفهوم بيئة المنظمة

" هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة، كما أنها تمثل كل ما يحيط بالمنظمة من مجتمع وطبيعة، نظم جماعية وعلاقات شخصية " ¹.

وتتسم بيئة المنظمة بالميزات التالية: التغير المستمر، التعقيد، الارتباط القوي بين المتغيرات البيئية المختلفة، اختلاف بيئات المنظمات وصعوبة السيطرة والتحكم في المتغيرات المختلفة ².

2- أنواع بيئة المنظمة

تنقسم بيئة المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية وهي: أ- البيئة الداخلية:

" وتمثل مختلف العوامل الداخلية المتجسدة في نقاط القوة ومواطن الضعف النسبية في المنظمة بمختلف وظائفها وأنشطتها" ³.

أبعاد تحليل البيئة الداخلية: ⁴

- تحليل الأداء: إن معرفة مستوى أداء العمل يساعد على تحديد أي نوع من الاستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها، كما أنه خطوة أولى لاستقراء الوضع الذي تكون عليه وحدة الأعمال مستقبلاً وهو ما ينعكس على عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات الخارجية.

- تحليل الفجوة: إن توقع الأداء المستقبلي في ضوء معدلات الاداء الحالية يمثل جوهر عملية التخطيط الطويلة، والنمو المتوقع يمثل أساس تحديد الاحتياجات المتوقعة للاستثمار في رأس المال.

- المشكلات الاستراتيجية /الاحتمية: حيث تسمح بتأكيد المواقف التي يكون التصرف فيها حتمياً وإعطاء الأولوية للمشاكل المستعصية بدل المشاكل الآنية والعبارة.

¹ - عبد الحليم رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مركز البحوث والتنمية الادارية، مصر، 2002، ص173.

² - محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، صص(106- 107).

³ - ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁴ - نفس المرجع، ص 209.

- تحليل التنظيم والتكلفة: وهي إحدى الطرق التي تركز عليها الميزة التنافسية كونها يؤثران إيجاباً وسلباً على المنظمة.¹

- الاستراتيجيات السابقة: تعتبر من الوسائل التي تسمح بتحديد نقاط القوة واكتشاف مواطن الضعف من خلال مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة، واستخراج الفروقات وتصحيحها.²

ب- البيئة الخارجية:

"تمثل مجموع القوى والظروف التي تعمل خارج حدود المنظمة، ولكنها تؤثر على قدرتها على توفير واستخدام الموارد اللازمة لإنتاج خدماتها، كما تمثل مختلف المؤشرات التي تجري وتدور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستوى نموها وتطورها، وكذا أنظمتها وأنشطتها الداخلية، كما تحتوي على قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عديدة".³

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة عامة وبيئة خاصة:

البيئة الخاصة: وتمثل مختلف العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة عمل

المنظمة ولها علاقة مباشرة بها، ولهذا فإن المنظمة تعمل على رصدها وتحليلها لضمان القدرة على التكيف مع مؤثراتها وتهديداتها المختلفة والمتجددة.³ ويمكن تصنيفها على النحو التالي:⁴

العملاء: ويقصد بها الأفراد والجماعات والمنظمات التي تتعامل مع المنظمة من خلال شرائها للسلع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمة، والذين يشكلون قوة استراتيجية من القوى التي تؤثر على نشاطها.

المنافسون: يمثلون تلك المنظمات التي تقدم إلى نفس العملاء سلع وخدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات وخدمات المنظمة.

الموردون: ويقصد بهم المنظمات التي تمد المنظمة وتغطي احتياجاتها من الموارد الأولية المختلفة.

الوسطاء: وهم حلقة الوصل بين المنظمة وعملائها مثل: تجار التجزئة والجملة، الوكلاء لدى المنظمة.

¹- المرجع السابق ، ص210

²- شيكاري ساهم، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007، ص 67.

³- ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، صص (147-149).

⁴- علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 115.

الممولون: وهم المساهمون في المنظمة سواء من بعيد أو قريب ومختلف مصادر التمويل الأخرى.

الحكومة: وهي الهيئة التي تملك حق إصدار التشريعات الموجهة لبعض أوجه نشاط المنظمة.

البيئة العامة: وهي " مجموعة العوامل والقوى التي تقع خارج المنظمة وتؤثر عليها بطريقة غير مباشرة " وتتمثل في العناصر التالية:

العوامل السياسية والقانونية: تنتمي المنظمة إلى نظام قانوني وسياسي يحدد دورها وأهدافها، كما أنه يفرض عليها دور خاص لخدمة المجتمع والاقتصاد الوطني، وأي تغيير في هذه الأنظمة والقوانين سوف يؤثر إيجاباً و/أو سلباً عليها.¹

العوامل الاقتصادية: وتتمثل في مجمل العوامل والمتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل: الطلب الدخل، النمو الاقتصادي، السياسات النقدية و المالية...، ومجمل المتغيرات المتواجدة في محيط العولمة والمنافسة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة.²

العوامل التكنولوجية: حيث تشكل كل المتغيرات والتطورات التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة وتمتلك إمكانية التأثير على الاستراتيجية كأحد الأبعاد الهامة، وبالتالي فإن ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة يمثل تهديداً على المنظمة حتى ولو أثبتت نجاحها.

العوامل الاجتماعية والثقافية: وتشمل مجمل القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في مجتمع ما والتي تؤثر على رغبات وعادات المستهلكين وتوقعاتهم بشأن ما يريدون تحقيقه.

العوامل الديموغرافية: والتي تشكل: السن، المستوى التعليمي، الديانة، الموقع الجغرافي.³

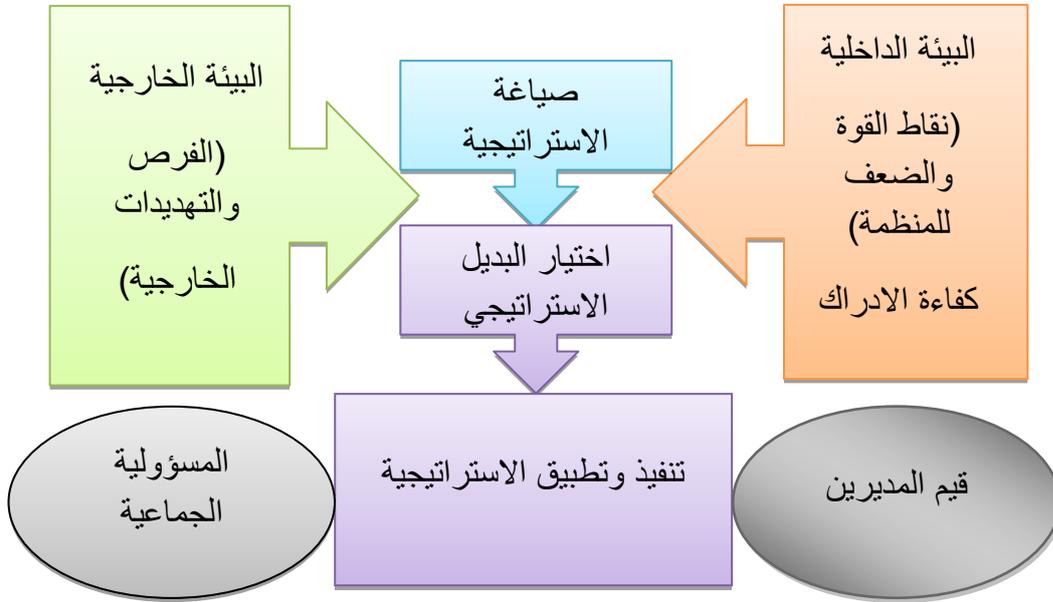
¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³ - نفس المرجع، والصفحة.

ويمكن تمثيل بيئة المنظمة في الشكل التالي:

الشكل رقم(13): التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة



المصدر: بن فايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 9.

المطلب الثاني: متطلبات ومحددات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

1- متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

حتى تضمن الإدارة العليا للمنظمة بشكل خاص والمنظمة بشكل عام تنفيذ الاستراتيجية التي سطرته تنفيذًا جيدًا، لا بد لها من توفير الأرضية المناسبة لها من خلال توفير المتطلبات التالية:

- إعداد القيادات الإدارية: إن مشاركة مدراء الإدارات الوظيفية للمنظمة في أنشطة التطبيق الاستراتيجي لا تقل أهمية عن مشاركتهم في أنشطة الإعداد لتنفيذها، لأن نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية لا يتحقق إلا بتحقيق التكيف بين النموذج القيادي الحالي مع الاستراتيجية التي تريد المنظمة ممارستها، وهذا قد يتطلب من المنظمة إجراء تغييرات في النظام القيادي في مختلف المستويات الإدارية، وإيجاد الدوافع والحوافز التي تؤثر على أداء المدراء وربطها بنوعية النتائج المحصل عليها بعد عملية تقييم الأداء.¹

¹ - الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، مداخل، عملياتها المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 206

- **تحديد الأهداف والسياسات الوظيفية:** تعتبر الأهداف السنوية المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بمثابة المرشد والدليل لعملية التنفيذ الاستراتيجي، فهي المبرر الحقيقي للأنشطة التي تقوم بها الإدارات التنفيذية في المنظمة، كمت تعتبر عاملاً محفزاً يحث العاملين على بذل المزيد من الجهود حيث تأخذ هذه الأهداف السنوية عدة أشكال منها: رفع مبيعات المنظمة، تحقيق معدل نمو جيد، توسيع رقعة السوق وكسب ثقة العملاء.

- **تخصيص الموارد:** يقصد بتخصيص الموارد تلك الأنشطة التي تحدد مصادر الحصول على الموارد ومدى ملائمتها لتحقيق استراتيجية المنظمة، كما تتضمن طريقة توزيع هذه الموارد بين مختلف مصالح ووظائف المنظمة، من خلال إعداد الخطط والموازنات المتعلقة بتلك الموارد التي كانت تمتلكها المنظمة من قبل أو تلك التي حصلت عليها حديثاً، فالهدف الأساسي من تخصيص الموارد هو جعلها تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث نجد أهم هذه الموارد تلك المتعلقة بالجانب المالي الذي يمنح المنظمة نوعاً من المرونة في استجابتها للمتغيرات البيئية المختلفة.¹

فالتطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة القضاء أو التغلب على عدة مشاكل وعوائق أهمها:²

- مبالغة الإدارات في حماية الموارد المخصصة لها مما يؤدي إلى سوء استغلالها.
- وجود أهداف استراتيجية غامضة يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد (عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية).
- كلما كانت السياسة التنظيمية للمنظمة تعتمد على المركزية، كلما كان تخصيص الموارد أكثر صعوبة.

وعليه فتخصيص الموارد تعتبر من الأنشطة الإدارية الأساسية التي تسمح بالتطبيق والتنفيذ الناجح للإدارة الاستراتيجية.

¹- المرجع السابق نفس الصفحة.

²- نفس المرجع، ص 207.

2- محددات الإدارة الاستراتيجية:

إن إغفال عدة عوامل أساسية وعدم أخذها بعين الاعتبار في عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية من طرف المنظمة إلى عدم نجاعة عملية التنفيذ ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل في ما يلي:¹

- **نوع الهيكل التنظيمي:** يجب على المنظمة تعديل هيكلها التنظيمي حتى يكون منسجما مع الاستراتيجية التي تم رسمها، فأى تغيير في استراتيجية المنظمة يؤدي إلى تغيير مماثل في هيكلها التنظيمي.

- **مدى توافر الموارد البشرية:** إن عدم توافر الموارد البشرية اللازمة من شأنه أن يعيق عمليتنا تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية، لهذا فإدارة الموارد البشرية تسعى إلى توفير احتياجات المنظمة من هذه الموارد قبل بدا عملية التنفيذ، في حين قد تكون الموارد البشرية كافية عدديا لعملية التنفيذ، إلا أن الأداء الفعلي لها يكون غير كافي لبلوغ الأهداف الاستراتيجية.

- **الثقافة التنظيمية للمنظمة:** من شأن الثقافة التنظيمية للمنظمة أن تؤثر في عملية التنفيذ الاستراتيجي وذلك حسب قوتها أو ضعفها، فكلما كانت المنظمة تتميز بثقافة تنظيمية قوية، كلما كانت معنوية أكثر من طرف مواردها البشرية، الأمر الذي يمكنها من توحيد جهودها في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية ترتبط باستراتيجية المنظمة، لأن أي تعديل يمس أحدهما يؤدي بالضرورة إلى أحداث تعديل بالثانية، فقيم وفلسفة الإدارة العليا في المنظمة يجب أن تكون الدليل الأول في عملية الإعداد الاستراتيجي.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية منها:

1- التحديات الخارجية: وتتمثل فيما يلي:²

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

أصبح العالم اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع مظاهره ومجالاته، والتي تظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن هنا أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا ضروريا في مختلف المنظمات.

¹ - أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية (مدخل الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 108.

² - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005، ص 64.

- ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد تقتصر المنافسة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعدت ذلك لتشمل الآن كل أنشطة المنظمة، من خلال ظهور منافسين جدد، زيادة حدة المنافسة بصورة عامة وهذا ما يفرض على الإدارة وضع خطط استراتيجية محكمة وكفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

- ندرة الموارد:

إن الصراع حول البحث عن الموارد النادرة جعل المنظمات تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفيرها بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

- التحالفات الاستراتيجية:

إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل.

- ظهور المنظمات المتعلمة:

أمام كل المتغيرات البيئية الحالية أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح، من خلال امتلاك المرونة الاستراتيجية التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يتطلب البحث عن جميع أشكال المعرفة والحصول عليها.¹

2- التحديات الداخلية: وتتمثل فيما يلي:**- تطوير عمليات التفكير والانجاز الاستراتيجي:**

حيث ان إتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ومدى توفر الهيكلة اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الاستراتيجية بناء على رسالة المنظمة يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

- تحديد وظيفة المتخصصين في مجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الاستراتيجية:

إن هذا التحدي يعني تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة، وهذا يتطلب

¹- المرجع السابق، ص10.

²- الحسنى فلاح حسن عداي ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص37

اجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الاستراتيجية، وأن يفهم المدير المكلف بتخطيط استراتيجية المنظمة فهما متكاملًا وشاملاً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة.

- تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، لذلك يراها بعض المدراء بأنها مضيعة للوقت والمال، كونها لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الاستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المنظمة، وعملية جمعها قد تتطلب وقتًا وتكلفة كبيرتين.

¹- المرجع السابق ، ص 38.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها في مختلف المنظمات سواء كانت منظمات خاصة أو عامة، باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال مراحلها المختلفة من صياغة- تنفيذ- مراجعة، في تحقيق قفزات وطفرات استراتيجية في أدائها عن طريق حشد طاقاتها من أجل تحقيق إنجازات استراتيجية، طبقاً للأولويات والأهداف التي سطرته إدارة المنظمة.

ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المنظمات لرفع جودة الخدمات، من خلال قيام تلك المنظمات بتحديد الرؤية المستقبلية لها ورسم غاياتها على المدى الطويل، وكذا تحديد العلاقة بينها وبين بيئتها مما يساعدها على تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، والوقوف على نقاط قوتها ومواطن ضعفها، واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لمعالجتها في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

كما تتطلب عملية تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية ضرورة تطوير نظام للرقابة المستخدم في المنظمات، والتأكد من سلامة وملاءمة التصرفات والإجراءات المالية، الإدارية، الوظيفية مع القوانين واللوائح والتعليمات العامة في المنظمة، بهدف الوصول إلى إقامة نظام رقابة يساعد على رفع جودة العمليات الإدارية، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف وغايات المنظمة ككل.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: اسهامات اهم المفكرين في مجال الجودة

المبحث الثاني: الأبعاد التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: أساسيات في إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: مقومات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أساسيات في الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: التغير الثقافي في المنظمة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل

لقدت أدت موجة العولمة الاقتصادية وتنامي وتيرة الاتفاقيات الخاصة بالتجارة الدولية، إلى تكسير الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم وبالتالي ازدادت حدة المنافسة العالمية، فلم تعد المنظمات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب، بل أصبح لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار خطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق، وتحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال، فهذه الأوضاع الجديدة ألزمت الإدارات المعاصرة الاهتمام بأمور أصبحت جوهرية بل باتت سلاحا استراتيجيا لكسب العملاء وتحقيق التميز والريادة في الأسواق العالمية، فلم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل ظهرت جوانب أخرى لا تقل أهمية مثل التسليم في الوقت المناسب، جودة السلع والتنوع في المنتجات، لذا لا بد من توجه الإدارات العليا على مستوى المنظمات إلى تغيير الأفكار باتجاه الجودة الشاملة والانتاجية، واتباع آليات وتقنيات تسييرية أنماط إدارية جديدة تساعدها على الاستخدام الفعال والأمثل لمواردها المتاحة.

وما نظام إدارة الجودة الشاملة إلا واحدا من هذه المداخل الإدارية التي تساعد المنظمات على الاستغلال الأمثل لمواردها، بما يحقق لها موقعا تنافسيا يعزز مكانتها ويضمن بقائها بما يتلاءم والتحديات التي يتميز بها عالم اليوم، فتبني هذا المدخل الإداري الذي يحمل في طياته فرضيات ومعارف جديدة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي، وإعادة التفكير في مختلف العمليات التي تتم داخل المنظمة، وهذه التغييرات قد لا تعكس واقع الأفراد ومشاكلهم وأهدافهم المشتركة، ومن ثمة يحدث صراع وتصادم بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأهداف والطموحات والقيم الثقافية للأفراد داخل المنظمة، أو ما يسمى بـ "ثقافة المنظمة" أو الثقافة التنظيمية.

وفي ظل الانفتاح الجزائر على السوق العالمي وانتقالها من نظام الاقتصاد الموجه الذي كانت الدولة فيه تحمي منظماتها الاقتصادية، إلى نظام اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية، وبالتالي رفع الدعم عن المنظمات العمومية، وفي ظل هذه الأوضاع فإن المنظمات الاقتصادية الجزائرية أصبحت أمام حتمية وإلزامية التغيير الشامل والمستمر بشكل يضمن البقاء وإيجاد مكانة في السوق الجديد المتميز بالصراع الشديد.

ولكي تتمكن المنظمات من مواجهة كفاءات وقدرات المنظمات المنافسة، فإن أهم ما يجب عليها تغييره وتطويره هو نظام تسييرها، حيث يكون محوره الجودة وإرضاء الزبون، وسنحاول في هذا الفصل الإلمام ببعض جوانب هذا المدخل الإداري الحديث.

تمهيد:

من أجل التفوق والتميز يتجه التسابق إلى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وكل ما تقدمه من خدمات.

ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق، والجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من المفاهيم الإدارية الأكثر شيوعاً على مستوى العالم، وسنحاول تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة والأهمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة**المطلب الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة:****أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:****1- مفهوم الجودة:**

لقد أصبحت متطلبات الجودة العالمية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج، لأنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المنظمة وسمعتها، وهي ذات مفهوم نسبي يعتمد على الزمان والمكان الموجود فيهما المنتج، وكذلك على مستهلك هذا المنتج. ومن هنا يمكن التعبير على المفهوم العام للجودة بأنه "الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجة مستهلك معين في حدود اقتصادية معينة"¹.

وقد أخذت الجودة مكانتها في المنظمة خاصة بعد الأزمة الاقتصادية الأولى وظهور الاهتمام بعدم التبذير. إذ تعتبر الجودة عاملاً مهماً في تنافسية المنظمة يؤثر بالإيجاب على أدائها. وقد عرفت الجودة

حسب **AFNOR** على أنها: "جودة المنتج أو الخدمة وهي كفاءة أو استعداد أو أهلية هذا المنتج أو

الخدمة على تلبية حاجيات المستهلك"².

¹- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية، القاهرة، 2000، ص30.

²- ختيم محمد العبد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص66.

تعرف الجمعية الأمريكية الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما يحمل داخله القدرة على

إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصا وعلى دراية بأن

إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المنظمة الحديثة.¹

كذلك تعرّف هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها مجموعة صفات وخواص المنتج أو الخدمة

بما يرضى ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.²

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعريف W. Edwards Deming

عرف "وليم إدوارد ديمينج" إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق

التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي

تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.³

تعريف Chapman & hall

عرف كل من "كوبمان وهال" إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير

تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر

في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما.⁴

تعريف Joseph Juran

يعرف "جوزيف جوران" إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز

الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة

الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل.⁵

¹- أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص 63.

²- نفس المرجع والصفحة.

³- نفس المرجع، ص 64.

⁴- نفس المرجع، ص 65.

⁵- عبد الفتاح السيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 26

تعريف KAIZEN

عرف العالم الأمريكي "كايزن" إدارة الجودة الشاملة بأنها تتمثل في احترام العميل، والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت المناسب بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء، والتطوير المستمر في الخدمات.¹

تعريف JOSEPH JOBLANSKI

ينظر "جوزيف جابلونسكي" إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.²

كما عرفها المعهد الفيديريالي للجودة على أنها: " القيام بالعمل بالشكل الصحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى القدرة على تحسين الأداء ".³

ب- أهداف و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تسعى المنظمات من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة فوائد أهمها:⁴

- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة
- تكفل المنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة.
- تعمل على التحسين والتطوير المستمرين لإجراءات وأساليب العمل.
- العمل على زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والمنافسة.
- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة الموجهة للعملاء.
- العمل على خلق ظروف بيئية داخل المنظمة والتي من شأنها تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة

¹ - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار هيفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص15

² - عبد الفتاح السيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص26.

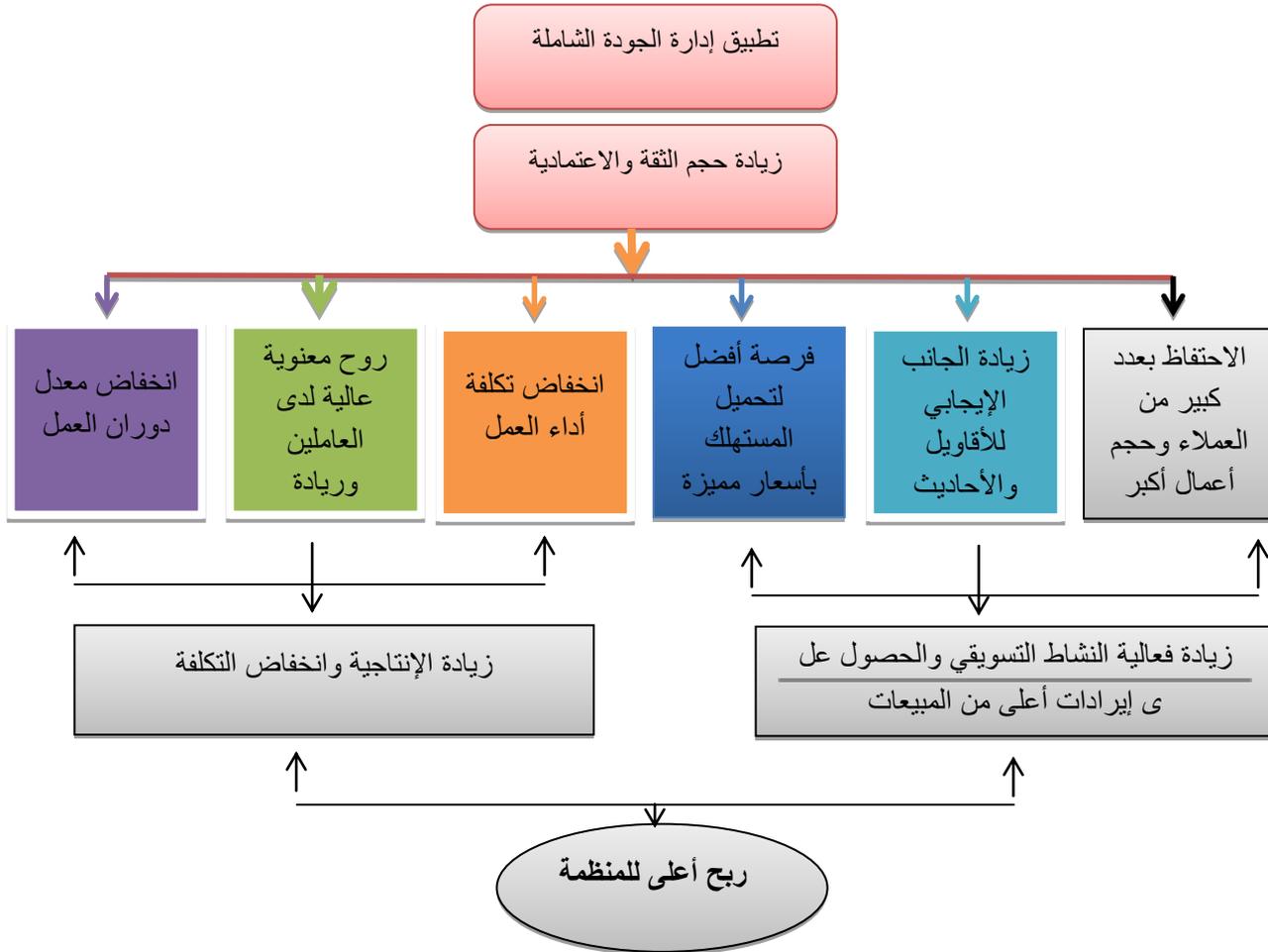
³ - سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 78، أبريل 1993، ص 17.

⁴ - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص66.

- زيادة الاعتمادية مما يساعد المنظمة على أداء العمليات بشكل صحيح من البداية.
 - تحسين وزيادة قابلية المنظمة وقدرتها على تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها أمام العملاء.¹
- والشكل التالي يوضح الفوائد التي تحققها المنظمة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة:

الشاملة:

الشكل رقم (14): الفوائد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

¹ - المرجع السابق، ص 66

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة وخطواتها الرئيسية

أ - مراحل التطور: لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- مرحلة العصور القديمة: ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة العالية، وتؤكد المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء.¹

2- مرحلة فحص السلعة (المنتج): كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعاً لمتطلبات العميل. ومع ظهور الانتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها، حيث تهدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة.²

3- مرحلة الرقابة على الجودة: أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على

الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، بحيث خصص شورات SHEWHART جهوده

في الرقابة الإحصائية للجودة ، كما قام بعض المهندسين سنة 1947 بإنشاء منظمة أطلق عليها اسم:

المنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة أو (ASQC) والتي لعبت دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة.

وخلال السبعينيات زادت حدة المنافسة في الأسواق وبدأ العملاء بالمطالبة بتقديم ضمانات على جودة

المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.³

4- مرحلة تأكيد الجودة: إن تأكيد الجودة لا يهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في

العملية الانتاجية كالمواد الأولية، التجهيزات واليد العاملة... كما تقوم أيضاً بتقويم نظام الجودة بصفة

مستمرة لاكتشاف مواطن القصور، وهذا بغرض تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل.⁴

وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة والضرورية لضمان ثقة العملاء

¹ - مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الخروبة، 2005، ص 7.

³ - محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الانتاج، مرجع سبق ذكره، ص 107 .

⁴ - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 8

وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا ودوليا.¹

ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الأيزو سلسلة 9000 لإقناع المنظمات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس، من أجل ضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.²

5- مرحلة إدارة الجودة: وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تنظيم الموارد المالية والمادية والبشرية وفقا

للتحديات التي تواجهها المنظمات، وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة على تحديد أهداف واقعية، وفق الحالة الداخلية للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها.³

ولقد شهد العالم تحولات ملموسة في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الاساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، حيث قام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفات جديدة لإدارة الجودة عرفت باسم: "**المعيار الصناعي**" حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية.⁴

5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: إن متطلبات الأسواق العالمية في فغير دائم، مما دفع المنظمات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية. فالجودة أصبحت تمثل أداة استراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب، بل تعدت لتشمل البيئة وطاقة ووظائف المنظمة.⁵

وأول من طور إدارة الجودة الشاملة هو: **فيجينوم**، ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع مما

تمتأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) في سنة 1990

¹- فريد راغب النجار، إدارة الانتاج والعمليات التكنولوجية (مدخل تكاملي تجريبي)، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 1997، ص 400..

²- دال بسترفيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1990، ص 40.

³- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع السابق الذكر، ص 8.

⁴- نفس المرجع، ص 9.

⁵- نفس المرجع و الصفحة.

ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق نتائج عديدة للمنظمة أهمها: زيادة رضا العميل، مشاركة كافة الأفراد الفاعلين في اتخاذ القرارات تطوير العمليات الانتاجية، تخفيض التكاليف ورفع الحصص السوقية.¹

ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:²

- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
 - إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
 - إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.
- وتختلف نظرة اليابانيين للجودة عن النظرة الأمريكية ويمكن حصر هذه التفاوتات في الجدول التالي:

جدول رقم (02): أهم الفروقات بين النظرة الأمريكية واليابانية حول الجودة

النظرة اليابانية الحديثة للجودة	النظرة الأمريكية التقليدية للجودة
1- نفس النظرة.	1- تتحقق الجودة بمطابقة خصائص المنتج للمواصفات الموضوعه مسبقا.
2- نفس النظرة.	2- تتوقف الجودة على كل الأقسام الموجودة داخل المنظمة.
3- لا يتم قبول أي نسبة معيبة وهناك مطالبة بتحقيق الانتاج الأفضل ومن المرة الأولى.	3- هدف الجودة الوصول إلى نسبة معيبة يتم تحديدها مسبقا.
4- تحسين الجودة في كل وقت.	4- يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<p>5- زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأنه يعزز و يزيد من الحصص السوقية للمنظمة، ويزيد الطلب على خدماتها.</p> <p>6- كل عامل مسؤول عن عملية الفحص والرقابة.</p> <p>7- يتم فحص كل قطعة بمجرد انتاجها.</p> <p>8- قسم الرقابة على الجودة يتابع مستوياتها، أما الفحص فيتم من قبل العمال أنفسهم.</p> <p>9- عمال الانتاج أنفسهم مسؤولون عن نظافة مكان العمل الخاص بهم.</p>	<p>5- لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة، حيث يدفع العملاء من أجل تحقيق الجودة بعد هذا المنتج.</p> <p>6- الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي.</p> <p>7- يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات النهائية اعتمادا على أسلوب العينات الاحصائية.</p> <p>8- المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة.</p> <p>9- هناك عمال متخصصون لعملية النظافة ضمن صالات الانتاج.</p>
--	--

المصدر: مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ب- الخطوات الرئيسية لتخطيط الجودة: يمكن تلخيص هذه الخطوات في النقاط التالية:¹

- 1- الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة (الخصائص أو المميزات، التماثل والفاعلية، الجمالية، دورة الحياة، التكلفة والموارد الطبيعية، الاستخدام والتشغيل... الخ).
- 2- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم (يمكن استخدام مخطط تدفق أو مخطط مماثل لتمثيل عناصر العمليات).
- 3- إسناد المسؤوليات والسلطة والوسائل من خلال المراحل المختلفة للمشروع.
- 4- الإجراءات والتعليمات المدونة والمخصصة للتطبيق.
- 5- برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعنية، مثال (مجال التصميم والتطوير).
- 6- إجراءات مكتوبة فيما يخص التغييرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة شيئاً فشيئاً مع تقدم المشاريع.

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 97

7- طريقة تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة.¹

ولذا فإن خطط الجودة يمكن أن تكون مضمنة أو مشار إليها في دليل الجودة، ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن المكونات الرئيسية لإدارة الجودة الناجح يتضمن ما يلي:²

- التخطيط الدقيق للعمليات.
- إشراك الإدارة الوسطى في العملية الإدارية.
- التآني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة.
- تطوير الاتصالات ما بين العاملين.
- ضرورة وجود مهام وسياسات واضحة.

المطلب الثالث: اسهامات أهم المفكرين في مجال الجودة

سنتطرق في هذا المطلب إلى اسهامات أهم المفكرين في مجال الجودة والذين كان لهم الفضل في تطوير هذا المفهوم.

أولاً: إدوارد ديمينج Edwards Deming:

يعتبر ديمينج إحصائي شهير وقائد إدارة الجودة الشاملة من خلال اسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا بوضعه خرائط المراقبة الإحصائية للجودة، كما ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وذلك بهدف رفع مستوى جودة الخدمات وتخفيض تكاليفها، كما قام باقتراح حلقة التحسين التي تحمل اسمه والتي تتلخص في العناصر الأربعة التالية: التخطيط، التطوير، الفهم، التنفيذ.

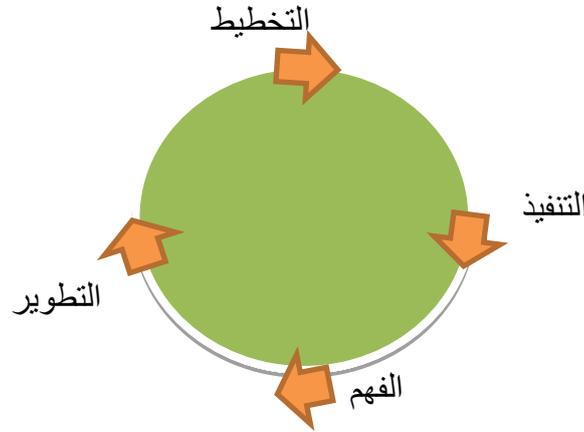
وتلخص هذه الحلقة فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعتبر كقاعدة علمية تسمح بفهم وتحسين أي عملية عقلانية، وقد طبقت في اليابان في عدة ميادين كالإنتاج، البحث، التعليم، الطب والخدمات.... الخ، وتعتبر هذه الحلقة بمراحلها الأربعة كإجراء أو عملية لكسب المعلومات وتلعب دور المرشد في تطوير وتحسين المعارف.³

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - نفس المرجع، ص 91.

³ - نفس المرجع و الصفحة

الشكل رقم (15): حلقة (عجلة) الجودة لديمنج



المصدر: من اعداد الطالب بناء على المرجع المذكور.

وقد وضع **Deming**، أربعة عشر معيارا لتحقيق التميز في جودة المنتجات وهي كالتالي:¹

- 1- تحديد الهدف من تحسين المنتج.
- 2- تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة.
- 3- توقيف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- 4- عدم الاعتماد على الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد الجودة العالمية للمنتجات.
- 5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب.
- 7- إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة عن المشاكل الخاصة بالأداء.
- 8- تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة.

¹- المرجع السابق نفس الصفحة

- 9- إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة وتنمية روح الفريق لديهم.
- 10- تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- 11- تقليل الاجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من طرف كل عامل، والتركيز على بناء سلوك الفريق.
- 12- تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.
- 13- تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا والعمال.
- 14- وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد و تطويرها.¹

ثانياً: Feingenbaum Armand أرماند فيجنباوم:

- يعد أول من أرسى قواعد إدارة الجودة الشاملة بقوله أنها مجال كامل يحكم كل المدخلات، ويرى أن هناك عنصران أساسيان لتحقيق الجودة الشاملة باستراتيجية عمل وهي:²
- الأول: تحقيق الرضا للمستهلكين يجب أن يكون الهدف الرئيسي للجودة.
- الثاني: تحقيق الأهداف يجب أن يكون أساس نظام الجودة الشاملة.
- وفي هذا السياق يعد أرماند أول من استخدم مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث كان يرى بأن:³
- العملية الإنتاجية نظام متكامل يبدأ بالزبون(احتياجاته) وينتهي به (درجة رضاه عن المنتج).
 - ضرورة بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم من خلال ترجمة احتياجات الزبائن إلى مواصفات محددة.
 - تطبيق برنامج المورد الشريك الذي يلتزم من خلاله المورد بجلب مواد ذات جودة متميزة

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص94.

³ - خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة: (تطبيقات على القطاع الصحي)، العبيكان للطباعة، الرياض، 1997، ص161

- كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة متميزة، حيث كان وراء مفهوم تكلفة الجودة.¹

كما قام بوضع ثلاث (03) مبادئ للجودة وهي:

- 1- أن يكون التحكم في الجودة الهدف الاستراتيجي والأساسي للمنظمة.
- 2- العمل على ضرورة اتخاذ الاجراءات الضرورية في كل مستويات المنظمة وليس على مستوى مصلحة الجودة فقط.
- 3- الإبقاء الدائم على التحفيز، الالتزام والمراقبة في كل مستويات المنظمة.²

ثالثاً: جوزيف جوران Joseph Joran:

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء العمليات وعلى الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة. حيث يؤكد أن الجودة لا تحدث بالصدفة ولكن لا بد لها من تخطيط واضح، وأن أغلب المشكلات تأتي من سوء الإدارة وأن الجودة تعني ملائمة الاستخدام.

كما ركز على ضرورة فرض الرقابة الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة.³

وقد قسم إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث (03) مراحل وخطوات والشكل التالي يوضح ثلاثية الجودة لجوران:

الشكل رقم (16): ثلاثية الجودة لجوران



المصدر: خالد بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

¹- المرجع نفس الصفحة.

²- نفس المرجع والصفحة.

³- نفس المرجع، ص 162

رابعاً: فيليب كروسبي Crosby Philip:

يعتبر كروسبي من أهم رواد إدارة الجودة وأساليب تطويرها حيث قام بتأسيس كلية للجودة، كما اشتهر من خلال كتابه **Quality is free** سنة 1979 وقد ركزت مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها.¹

ومن أهم المفاهيم التي جاء بها مفهوم: **(ZERO Defect)** أي (الصفر معيب)، في اطار العمليات الانتاجية كما يرى بأن من اهم عوامل تطوير الجودة ما يلي:²

- أن يكون المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتج.

- تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

- تطوير ثقافة الجودة داخل المنظمة وفقاً للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

³ ومن أهم الأفكار التي جاء بها كروسبي نذكر ما يلي:

1- يرى بأن مسلمات إدارة الجودة الشاملة تتركز على:

- أن الجودة مرتبطة بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمواصفات الموضوعه في التصميم. -

- أن الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة، وأن الطريق الوحيد لمتابعتها هو منع حدوث الأخطاء.

2- كما نادى أيضاً بضرورة توفر ثلاث (03) عناصر أساسية في المنظمة بهدف تحسين وتطوير الجودة

وهي:⁴

- جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير.

- الاهتمام بتعليم وتدريب العمال على المسلمات الأساسية للجودة

¹-المرجع السابق، ص 150.

²-خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، صص(90-94).

³- مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ - نفس المرجع والصفحة

- تصنيف مسلمات الجودة ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل في المنظمة.¹

خامسا: سوليفان SULIVAN لورنس، LAWERENCE سينج و SENG:

قدم العالم " سينج " سنة 1992 بعدا جديدا لحركة الجودة في العصر الحديث والذي يقوم على:²

ضرورة أن تتعلم المنظمات من تجارب بعضها البعض -4

ب- أن تعمل المنظمات على تطوير وتحسين نفسها بشكل دائم، مما يستدعي توفر ثلاث (03) أمور رئيسية وهي:

- تركيز المنظمة على العمال، من خلال خلق روح الفريق والرغبة في الإبداع والتطوير المستمر.

- تركيز المنظمة على المديرين، من خلال تغيير طريقة تفكيرهم والاهتمام بتدريبهم وتعليمهم بصفة دائمة.

- جعل عملية التدريب والتعليم جزء أساسي من فلسفة المنظمة.

كما قام كل من "لورنس" و " سوليفان" بتحديد العوامل اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في النقاط التالية:³

- إعطاء رضا العميل الأولوية في كافة مراحل العمل (التوجه بالعميل).

- تحديد التكاليف اللازمة لتحقيق الجودة التي يرغب فيها العميل (التوجه بالتكلفة).

- التنسيق بين تصميم المنتج وبين تنفيذه خلال العملية الإنتاجية، ومراقبة مستوى جودة السلع النهائية.

سادسا: كاورا إشيكاوا KAORU ISHIKAWA:

اطلق على إشيكاوا لقب " أب حلقات الجودة " ومن أهم الأفكار التي ساهم بها:⁴

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - نفس المرجع، صص (33-34).

³ - خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

⁴ - نفس المرجع ، ص 172.

- أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بتدريب وتعليم العمال في المنظمة بشكل دائم

- تحديد مجالات للجودة يتقبلها العميل، بحيث يكون مستعدا لدفع الثمن المطلوب لشرائها دون خوف.

- مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة، ومدى تطبيق برنامج مراقبة الجودة.¹

كما قدم إشيكاوا فكرة - تحليل عظمة السمكة - تستخدم كوسيلة لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والارتياب أو القصور، من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم رسم هيكل لظهر سمكة ذي عظام مختلفة، حيث تعبر كل عظمة من عظام السمكة عن مشكلة معينة.² أنظر الشكل رقم: (17).

سابعا: جينيشيتاجوشي TAGUCHI GENICHI:

عمل تاجوشي مستشارا لعدة شركات مثل شركة: فورد (FORD) وشركة (IBM)، حيث

ساعدها على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية.

ومن أهم المفاهيم التي جاء بها تاجوشي ما يطلق عليه اسم " مفهوم دالة الخسارة "، حيث يتم حساب تكاليف الانحراف من قيمة الوسط الحسابي (القيمة المستهدفة)، فكلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف، كلما انخفضت التكلفة، مما يساعد المنظمات على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى إشباع رغبات العملاء، فأى انحراف عن الأهداف يعد خسارة.³

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص (58-59).

³ - فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المبحث الثاني: الأبعاد التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

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

وتحتاج المنظمة في تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة إلى التدرج من الإعداد والتخطيط إلى التنفيذ والتقويم، ثم مواصلة المسار إلى المرحلة المتقدمة. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

1- مرحلة الإعداد:

ويطلق عليها: **JOSEPH JOBLANSKI** جوزيف جابلونسكي بالمرحلة الصفرية

كما تسمى أيضا بمرحلة التوعية بالجودة وهي مرحلة متعلقة بتهيئة الأجواء واعادتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ ترسم فيها ملامح التوجه نحو هذا النهج الجديد والمتميز.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :

- تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنماذج ونتائج هذا المدخل في المنظمات الأخرى.
- اتخاذ قرار منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بإجراء التحسينات المستمرة.
- الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس للجودة والفرق المساعدة التي تتولى تنفيذ المراحل القادمة.
- اعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.¹

¹ - عبد الرحمن توفيق، الدليل المتكامل للجودة الشاملة، سلسلة بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005، ص228

2- مرحلة التخطيط :

بعد تهيئة كافة الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي مرحلة التخطيط حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد ، ويتم في هذه المرحلة استخدام – دائرة ديمينج- المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال كافة المعطيات المتوفرة لإحداث التغييرات الكبرى ، ويحتاج التخطيط الكفاء إلى الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية وتخصيص كافة الموارد (البشرية ، المادية والمالية) وتوفير نظم الدعم الضرورية وتصميم الخطط التنفيذية.

وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدة أنشطة من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر قوة ونقاط ضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء من حيث الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة.
- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطة التنفيذ المتعلقة بالمرحلة القادمة.¹

ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة إلى (03) ثلاث مستويات أساسية:²

1- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

2- تخطيط جودة المنتج.

3- تخطيط جودة العمليات.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004، ص11

² - خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة: (تطبيقات على القطاع الصحي)، مرجع سبق ذكره، ص85.

3- مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة الترجمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها ، وتجسيدها على أرض الواقع وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات لفرق العمل ، وتشكيل حلقات الجودة واعطائها إشارة الانطلاق لدراسة المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها ، وتفعيل المعلومات والتحسينات المستمرة وانظمة الحوافز بصفة رسمية ، مع التأكيد على أهمية مواصلة جهود التعليم والتدريب.¹

4- مرحلة الرقابة والتقييم:²

يتم بناء نظام الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة ، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والرقابة البعدية التي يتم فيها قياس الأداء وتقويم الجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك على ضوء مجموعة من المؤشرات المدروسة والمحددة مسبقا بهدف تحديد نقاط الضعف وتعديل الاختلالات والانحرافات.

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

حيث يشير الباحثين في مجال الجودة ومنهم : أستاذ (GILBER THOUFMAN) جيلبير تهو فمان إدارة الجودة الشاملة في جامعة "نورث كارولينا" الأمريكية في دراسة عن هذا الموضوع إلى أن الشركات الناجحة تتبنى برامج فعالة للتقويم والتطوير ، وأكد على ضرورة الاهتمام في هذه المرحلة بالتغذية العكسية.²

وتشتمل هذه المرحلة على أربعة (04) خطوات رئيسية:³

1- التقويم الذاتي.

2- التقدير التنظيمي.

¹ - زكريا يحي لال، التقويم الشامل وضمن الجودة ، مجلة التدريب والتقنية ، العدد: 119، ذو القعدة، 1429، ص32.

² - نفس المرجع و الصفحة

³ - عبد الرحمان توفيق، الدليل المتكامل للجودة الشاملة، مرجع سابق ذكره، ص268.

3- المسح الشامل.**4- إرجاع الأثر التدريبي.**

ومن الملاحظ أن هناك من يضع هذه المرحلة كمرحلة ثانية بعد مرحلة الإعداد مباشرة ثم البدء في مرحلة التطبيق.¹

5- المرحلة المتقدمة:²

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

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المنظمة ستلجأ إلى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لكن من خلال مدخل يتم التركيز عليه وتطبيق بنوده ومبادئه.

ثانياً: الأدوات والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها على استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية وهي كثيرة، والبعض منها كان موجوداً في الفكر الإداري قبل ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمواصفات المحددة مسبقاً، يتطلب الأمر استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الخاصة بتحسين الجودة والسيطرة عليها ومتابعتها، ويوجد العديد من هذه الأساليب إلا أننا سنحاول التطرق إلى أكثرها انتشاراً واستخداماً.³

1- حلقات الجودة:⁴

يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي لتحسين الجودة

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة الشاملة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002، ص63.

² - عبد المحسن توفيق، مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002، ص90.

³ - نفس المرجع والصفحة.

⁴ - عبد القادر رياض، حلقات الجودة ومشاكل إدماجها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

2001، ص 117

وزيادة الإنتاجية ، ويعتبر أسلوب حلقات الجودة تجسيدا حقيقيا لهذا المبدأ، حيث جاءت الفكرة لأول مرة في المنظمات اليابانية من خلال تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين لتقصي المشكلات المتعلقة بالجودة وتقديم الحلول المناسبة لها ، من طرف الأستاذ: **ICHIKAWA** إيشيكاوا وقد لاقت هذه الفكرة استحسانا كبيرا لانسجامها مع الثقافة اليابانية التي تشجع العمل الجماعي¹ وتشمل حلقات الجودة على مجموعة من العاملين المتطوعين لدراسة وحل مشكلات العمل ومن أهم مبادئ حلقات الجودة ما يلي:²

- المشاركة التطوعية: حيث أن الانتماء إلى حلقات الجودة أمرا تطوعيا.
- ملكية حلقات الجودة ثنائية من جانب الإدارة وأعضاء حلقة الجودة.
- التدريب المكثف والمستمر لأعضاء حلقة الجودة.
- تبعية المشاكل: ويقصد بها أن عمل حلقة الجودة يقوم على التخصص في دراسة المشاكل والقضايا المتعلقة بالقسم الذي أنشأها دون أن تتدخل في الأمور المتعلقة بالأقسام الأخرى.
- المكسب لكل الأطراف: عن حلقات الجودة تنبذ الصراع والمنافسة غير المنتجة التي يطلق عليها: (الكسب والخسارة) وتشجع المنافسة البناءة.
- وجوب توفر قاعدة بيانات لحل المشاكل: إن الحلول التي تقدمها حلقة الجودة يجب أن تكون مبنية على حقائق ووقائع مؤكدة لا على مجرد انطباعات واحتمالات.³

2- العصف الذهني.

ويسمى أيضا بأسلوب استنباط الأفكار أو الانطلاق الفكري ، تم تطويره من طرف الباحث: **Alix Osborne** أليكس أوسبورن ويعد من الأدوات المنهجية المستخدمة في توليد كميات

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - نفس المرجع والصفحة.

³ - عبد الرحمن توفيق، الدليل المتكامل للجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 331.

كبيرة من الأفكار والمقترحات، وهو أيضا من أساليب التفكير الجماعي لإيجاد أفكار قد لا يتم الوصول إليها بصورة انفرادية.¹

ومن مبادئ العصف الذهني:²

- التحديد الواضح والدقيق للموضوع أساس النقاش.
 - إتاحة الفرصة لكل فرد قصد ابداء رأيه بكل حرية.
 - لا يسمح إطلاقا بالتعليق أو انتقاد الآخرين.
 - تشجيع الأفراد من قبل المنسق للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار.
 - تسجيل كافة الأفكار والنتائج واستخلاص أهم الأفكار التي تم التوصل إليها.
- ويمكن القول في النهاية أن أهمية العصف الذهني تكمن في كونه يولد الثقة بالنفس لدى العاملين ، ويثير حماسهم وينمي روح المنافسة البناءة والإبداع الجماعي.

- **المقارنة المرجعية (المقياس المقارن):**

يعتبر مقياس المقارنة من الأدوات التي يمكن استخدامها بفعالية لإجراء تحسين وتطوير جودة المنتج عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:³

- أين نحن بالنسبة للآخرين ؟

- ما هي أفضل المنظمات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها؟

- كيف يمكن تطبيق أساليب تلك المنظمات في منظمنا؟.

- كيف يمكن لنا تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية؟.

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة.

²- نفس المرجع والصفحة.

³- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص30

ويتم تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية من خلال الخطوات التالية:¹

- اختيار مجال التطبيق: يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية للعميل.
- اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم سواء اختيار منظمة ما ، والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة المرجعية أو اشراك جهة خارجية مسؤولة عن اختيار افضل المنظمات في مجال التطبيق وجمع المعلومات اللازمة.
- تحليل العمليات المختارة للتطبيق بتحليل العمليات وتحديد عناصر ومكونات كل عملية على ضوء احتياجات المستفيدين.
- تقويم مراجعة المعلومات في ضوء المعايير التالية:(تكلفة التطبيق ، فهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة ، تحقيق المصدقية ، استكمال المعلومات).
- وضع وتطبيق الخطة التنفيذية.

4- خريطة السبب والأثر:

يرجع الفضل في تطوير هذا الأسلوب إلى المفكر الياباني: إيشيكاوا حيث يقوم هذا الأسلوب في المعالجة على تحديد الهدف الأساسي المطلوب تحقيقه ، ثم بعد ذلك يتم تحديد العلاقة القائمة بين الظاهرة التي أدت إلى حصول تلف أو انخفاض كفاءة الأداء أو رداءة المنتج ، وتحديد الأسباب التي يمكن أن تساهم في خلق هذه الظواهر.²

ويتم إعداد مخطط السبب والأثر بخطوات أهمها:³

- تحديد الإنتاج المعيب.
- وضع هذه المشكلة في الجهة اليمنى و التحديد الإنتاج المعيب.
- تحديد العوامل والأسباب الفرعية للمشكلة.

¹-المرجع السابق، ص31.

²- يوسف حليم الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، ص165.

³- نفس المرجع، ص166

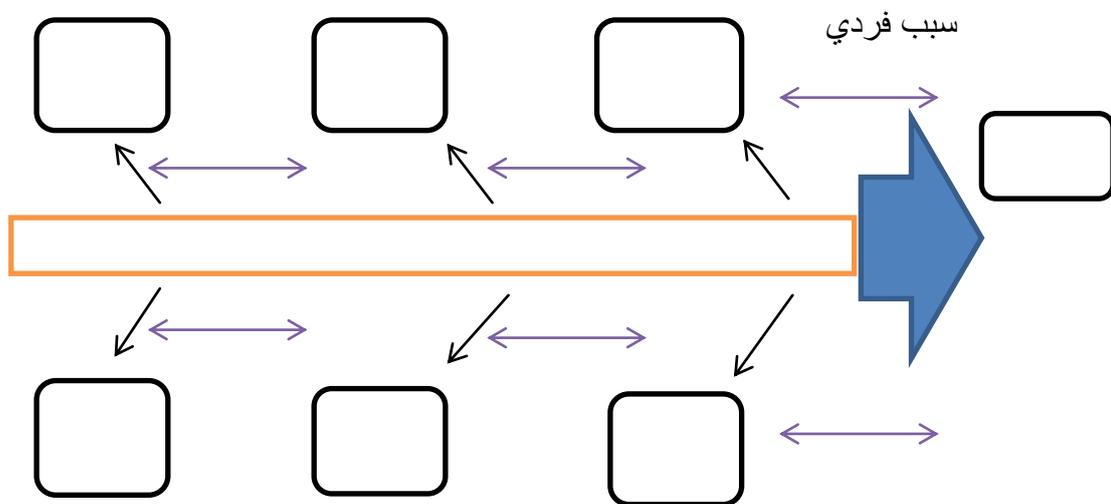
- معرفة السبب الرئيسي لرداءة الجودة و دراسته

- تسجيل كافة العوامل التي تسببت في التشتت و هي: المواد، الآلات، الأساليب والأيدي العاملة.

- وضع هذه المشكلة في الجهة اليمنى والإشارة إليه بسهم يبدأ من الجهة اليسرى ويتوجه إلى الجهة اليمنى، أو ما يطلق عليه "عظم السمكة"¹.

ويمكن تلخيص هذا الأسلوب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): خريطة السبب أو الاثر(عظم السمكة)



المصدر: حاروش نور الدين، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر، عمان، 2014، ص 258.

5- تحليل باريتو PARITO :

يقوم مبدأ باريتو في التحليل على افتراض أن نسبة قليلة قد تمثل 20 فقط من الأسباب مجتمعة يمكن أن تؤدي إلى حدوث 80 من المشكلات المتعلقة بـ: (تلف المواد، انخفاض كفاءة الانتاج، انقطاع التيار الكهربائي، عدم توفر الصيانة بشكل مستمر....) وهذا يعني ضرورة التركيز على تحليل هذه الأسباب والعمل على معالجتها حتى يمكن التخلص من النسبة العالية من المشكلات من خلال معالجة نسبة محدودة من الأسباب².

⁴- حاروش نور الدين، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر، عمان، 2014، ص 258

¹- نفس المرجع والصفحة

وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب الاعتماد عليها لرسم مخطط "باريتو" وهي:¹

- تحديد الفترة الزمنية.
- تصنيف مسببات الانحراف في الجودة للفترة الزمنية المذكورة وتحديد النسبة المئوية لكل صنف من العيوب.
- تمثيل أكبر نسبة من العيوب بالمستطيل الأول من جهة اليسار وصولاً إلى أقل نسبة بمستطيل آخر على جهة اليمين.
- رسم على ورقة بيانية، بحيث تمثل أنواع العيوب على المحور الأفقي (س) والنسبة المئوية للعيوب على المحور العمودي (ع).
- يثبت أسفل المخطط عنوان الشكل ومصدر البيانات وتاريخ الفحص والعدد المفحوص.

6- مخططات التبعر أو أسلوب الرسم البياني الانتشاري:

تبين مخططات التبعر العلاقة بين مقياسين مثلاً : العلاقة بين الإنتاجية ومعدلات التغيب ، وهي عبارة عن أشكال بيانية يتم من خلالها توزيع أحد القيم لأحد المتغيرات إزاء متغير آخر من أجل توضيح العلاقة بينها ، أحدهما يكون مقياساً للجودة لإحدى السلع أو الخدمات ويطلق عليه المتغير التابع.²

والثاني يكون مقياساً لأحد العوامل المؤثرة على مستوى الجودة وهو المتغير المستقل

وعلى هذا الأساس يعتبر الانتشار من الطرق الضرورية لتحديد العلاقة بين بيانات مزدوجة

حيث توضح ما سيحدث لأحد المتغيرين إذا ما طرأ تغير على العنصر الآخر.³

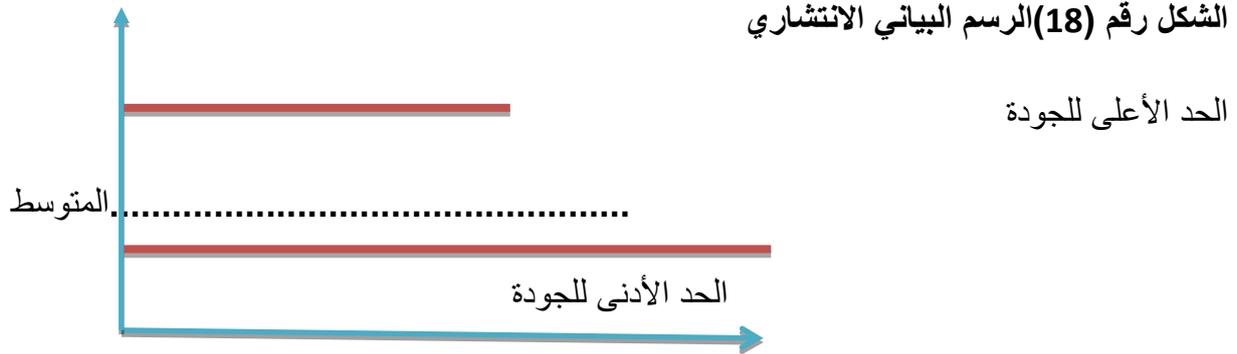
¹- يوسف حليم الطائي وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص168.

²- عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص223

³- نفس المرجع والصفحة.

والشكل التالي يوضح الرسم البياني الانتشاري:

الشكل رقم (18) الرسم البياني الانتشاري



المصدر: النجار فريد، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي لتمييز الريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص245.

7- المخططات البيانية:

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

كما يعتبر المخطط البياني أداة تلخص البيانات بيانيا مما يسمح لنا بتجميع البيانات أو المشاهدات في خلايا، أو أصناف محددة مسبقا من أجل اكتشاف موقع البيانات والتشتت في المواصفات.¹

8- الرقابة الإحصائية للعمليات:

خرائط الرقابة الإحصائية عبارة عن رسم بياني يوضح حدي الرقابة (الحد الأدنى والحد الأعلى) اللذان يتم تحديدهما بطرق ومعدلات إحصائية طبقا لنوع الخريطة المراد مراقبتها، حيث تساعد الرقابة الإحصائية على التقليل من الانحرافات ومنع العيوب، وذلك عن طريق مراقبة معايير المواصفات، واجراء عمليات القياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية.²

¹ - النجار فريد، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتمييز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص260.

² - نفس المرجع والصفحة.

ثالثاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق عملية تطبيق هذا المدخل حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية والوصول إلى نتائجها المرغوبة، ولقد أشار الباحثين إلى هذه المتطلبات إلا أن أبرزها هي:

- 1- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، وإيمانها بضرورة التغيير والتحسين.
- 2- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، حيث أن ثقافة الجودة تختلف عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي ضرورة ترسيخ هذه الثقافة الملائمة لتطبيق هذا المدخل الجديد.
- 3- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء، وسعي الإدارة والعاملين لتحقيقها.
- 4- الترويج وتسويق البرنامج حيث أن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق.¹
- 5- التعليم والتدريب حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح.
- 6- الاستعانة بالاستشاريين والخبرات الخارجية لتدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها على حل المشاكل.
- 7- تشكيل فرق العمل.
- 9- التشجيع والتحفيز وإبعاد سياسة الترهيب والتخويف كلياً.
- 9- الإشراف والمتابعة على فرق العمل.²

¹ - نفس المرجع والصفحة.

² - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص264

المطلب الثاني: مقومات ومعايير ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مقومات إدارة الجودة الشاملة:

- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لن يتم ببساطة وسهولة، وإنما هو منهج علمي وعملي يتطلب التزاماً صريحاً وقاطعاً من الإدارة العليا التي يتوقع منها عدة توجهات رئيسية أهمها:
- تهيئة الاعتمادات المالية اللازمة لتمويل برنامج الجودة الشاملة.
 - زرع ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في مختلف التخصصات والمستويات الإدارية.
 - تشجيع العملاء الداخليين والخارجيين على اقتراحاتهم التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الجودة.
 - تهيئة نظاماً فعالاً للاتصالات يضمن نقلاً جيداً للأفكار.
 - تطوير نظام الحوافز وربطه بالأفكار المبتكرة.¹
 - زرع وتنمية ثقافة الإبداع لديهم.
 - تحفيز قادة فريق التحسين المستمر على ضم العاملين المتميزين بالابتكار والمنافسة البناءة.
 - السعي لنشر المنافسة بين فرق العمل وداخلها.
 - التخطيط لتدريب العمال بشكل مستمر، فلا تحسين بدون تدريب.
 - تعزيز قدرات العاملين على التزود بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها في مجالها المحدد.
 - تبني وتطوير علاقات تعاون أو تحالف مع الموردين.²
- هذه المقومات التي يجب مراعاتها عند التطبيق لن يكتب لها النجاح إلا إذا تم تشخيص بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، ص 62

¹ - نفس المرجع والصفحة.

1- تشخيص البيئة الداخلية:

لا بد على المنظمة أن تقوم بتشخيص الوضع الداخلي من حيث الفرص والتهديدات لتجنب التراجع والفشل ومن ابرز الأمثلة على نقاط القوى (الفرص) والتحديات الموجودة في المنظمة.¹

التحديات

نقاط القوى

- | | |
|----------------------|-----------------------------|
| - جودة التصنيع | - ضعف الوضع التنافسي |
| - توفر مصادر التمويل | - عدم كفاءة التدريب |
| - معرفة جيدة بالسوق | - انخفاض مستوى أداء الإدارة |

2- تشخيص البيئة الخارجية:

تعيش المنظمة في ظل نظام مفتوح وبالتالي تؤثر في المجتمع الخارجي وتتأثر به وتتفاعل معه فتقوم بتشخيص بيئتها الخارجية من أجل:

- معرفة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة.
- تحديد الأسواق والعملاء الحاليين والمتوقعين بالإضافة إلى تحليل سلوك المستهلك.
- تقييم المنافسين الحاليين والمتوقعين ومعرفة نقاط القوى ومواطن الضعف لديهم.

ومن أبرز الأمثلة على الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة:²

التهديدات

الفرص المتاحة

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| - دخول منافس قوي إلى السوق | - زيادة الطلب على المنتج |
| - تغير متطلبات العملاء | - فتح مجال التصدير |
| - صدور قرارات بتشديد المعايير | - تنوع منتجات المنظمة |

¹-حاروش نور الدين، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص253

²- نفس المرجع والصفحة.

ثانيا: معايير إدارة الجودة الشاملة:

يحدد PHILIP CROSBY فيليب كروسبي أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي

أربعة معايير لا بد منها لضمان تحقيق المنظمات للجودة الشاملة وهي:¹

- 1- التكيف أو التعديل طبقا لمتطلبات الجودة.
 - 2- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد/السيئ /المنخفض/العالي.
 - 3- تحديد مستويات الأداء ومنع حدوث الخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد.
 - 4- تقويم الجودة، فإذا تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية.²
- ويضيف أحمد إبراهيم أحمد معايير إضافية لضمان نجاح وضبط الجودة تتمثل في:³

- اشتراك جميع العاملين بالمنظمة في حل المشكلات التي تواجهها.
- تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المنظمة.
- التركيز في التعليم والتدريب على جميع أشكال التقويم و المتابعة.
- استخدام الطرق الإحصائية، والتركيز على عدم حدوث المشكلات.
- تقويم عمل المنظمة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس الجودة (مرتين سنويا).
- تقويم العلاقة بين العاملين في المنظمة ودوافعهم اتجاه العملاء و المستهلكين.

ثالثا: معوقات والأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- المعوقات:

يرى ستيفن كوفي Stephen R. Covey أحد علماء الإدارة المعاصرون أن الأسباب الرئيسية التي

¹-أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص.102

²- حاروش نور الدين، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص.253.

³-أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 103

تعرفل الجودة في المنظمات هي:¹

- فقدان الثقة في المدير.
 - الاتصالات الرديئة.
 - الموظفون غير المنضبطين.
 - ضيق الوقت وسوء نظام المكافآت والحوافز.
 - الانفراد في الرأي والميل إلى تفادي المسؤولية.
 - عدم مرونة الاتصالات الصاعدة والعزوف عن تفويض السلطة.
 - عدم الاستقرار الإداري.
 - ضعف النظام المالي و نظام المعلومات الإدارية.
 - عدم الاستفادة من التدريب، وعدم القدرة على تحديد عملاء المنظمات الحكومية.
- وفي دراسة قام بها **DALE** ونشرها عام 1991 في كتابه عن "إدارة الجودة الشاملة" عن الصعوبات التي واجهت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات في كل من بريطانيا وهولندا.

وتوصل إلى المعوقات التالية:²

- قصور في رؤية الإدارة العليا والتزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نمط إدارة المنظمة وثقافة العاملين لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- قصور أو ضعف في البنية الإدارية للمنظمات، وخاصة في جانب المدخلات لإمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تركيز تفكير الإدارة العليا وأفعالها مبني على مواقف إدارات أقسام المنظمة فيها.

¹- نفس المرجع، صص (82-83).

²- نفس المرجع والصفحة.

- قيادة إدارية غير فعالة أو عاجزة.

- تركيز المنظمة على أمر معين دون الالتفات إلى أمز أخرى.¹

2- الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة غالباً ما يصاحبه عدد من الأخطاء الشائعة التي يجب أخذها في الحسبان وتفاديها عند التطبيق من أجل ضمان نجاح عملية التنفيذ، وهنا نؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعترضه بعض الصعوبات، والتي قد ترجع إلى وقوع المنظمات في عدد من الأخطاء التالية:²

- التقليد والمحاكات لتجارب المنظمات الأخرى.

- أخذ قرارات التطبيق قبل إعداد البيئة المناسبة لها.

- عدم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري.

- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.

- عدم انسجام سلوكيات القادة مع أقوالهم.

- نقص المعرفة أو عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لمنهجها.

- نقص مستلزمات التطبيق، وإهمال التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري.

ويضيف فيليب كروسبي في كتابه "الجودة بلا معاناة" أخطاء أخرى يمكن أن تقع فيها

المنظمات وهي:³

- شعور الإدارة بأن تطبيق الجودة يتطلب تكاليف ونفقات عالية.

- إنكار الإدارة بأنها هي السبب في المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة.

²- نفس المرجع، ص 80.

³- نفس المرجع، ص 81.

- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة

- عدم الاهتمام بتدريب العاملين على مختلف المستويات، وإن حدث فإنه يقتصر على المستويات الدنيا في المنظمة.¹

المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو

1- إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة.

أ/ التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها ونشاطاتها في الوقت الراهن تحديات وصعوبات مختلفة ومتعددة، وسنحاول التطرق فيما يلي إلى أهم هذه التحديات:²

- تقليص دور الدولة، وإعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص في إدارة الفعاليات الاقتصادية مما ساهم في تحسين الكفاءة الإدارية في الجهاز الحكومي.

- التحديات المرتبطة بأتمتة العمل الإداري وترسيخ متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطوير طرق العمل

- التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية المسلحة بالأنماط الإدارية الحديثة.

- التحديات المتعلقة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري، والتخلص من جميع مظاهر الفساد.³

ب/ العولمة وإدارة الجودة الشاملة:

تعد العولمة مفهوماً حديثاً ينطوي على عدة جوانب أهمها:⁴

الجانب الاقتصادي:

من بين المظاهر الاقتصادية التي تتجلى من خلالها مظاهر العولمة، سرعة وحرية رأس المال تطور الاتصالات، سهولة المعاملات التجارية، واحتكار النشاط الاقتصادي والمالي.

¹-المرجع السابق، صص(80-81).

²- مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 71

³- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص63.

⁴- عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص264

الجانب التكنولوجي:

مع ظهور الابداعات التكنولوجية الحديثة كالإنترنت ووسائل الاتصال المتطورة، أصبحت المعلومات تنتقل بسرعة فائقة بين مختلف دول العالم مما ساهم في تسهيل المبادلات والاتصالات.

الجانب الإداري:

- الانتقال من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية التي تتميز بحدة الصراع والبقاء للأفضل.
- التأكيد على تفعيل ثورة جودة الخدمة والمنتجات من خلال التركيز على جودة الأداء، بغية ارضاء العملاء والزبائن.
- تقليص دور الدولة ومنح القطاع الخاص أهمية أكبر في النشاط الاقتصادي.
- السعي نحو استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمكونة وذات التفكير الابداعي.
- إعادة هيكلة المنظمات وتقليص عدد المستويات الإدارية.
- الاهتمام بالتجارة الالكترونية التي تساهم في توفير المعلومات وسرعة انتقالها.¹

2 - إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو:

أ- مفهوم الأيزو(ISO) وتطورها التاريخي:

أولاً: المفهوم:

الأيزو هي اختصار لكلمة "المنظمة الدولية للقياس" (Organization international

(- Standardisation، حيث طورت هذه المنظمة سلسلة الأيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة سنة

1947.²

وتعرف الأيزو 9000 على أنها "سلسلة من المواصفات والقياسات المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية

¹ - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 264

² - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مرجع سبق ذكره، ص ص(137-147)

لنظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من ان منتجاتها تتوافق أو تفوق توقعات العملاء.¹

وتعرف المنظمة الدولية لوضع المقاييس ISO على انها: "اتحاد من هيئات وطنية لوضع المعايير هدفها تسهيل تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي، ويتم ذلك من خلال عملية توافقية تعاونية تؤدي إلى وضع معايير خاصة بعمليات الصنع. وكانت مهمتها إصدار المواصفات الدولية (العالمية) وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي حتى تساعد على سهولة التبادل التجاري في السلع والخدمات وتطوير سبل التعاون بين دول العالم، أما الرقم 9000 فهو معبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة.²

وتمثل مقاييس الأيزو 9000 قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا، حيث تثبت شهادة الأيزو قدرة المنظمة على تقديم خدمات تستجيب للمتطلبات العالمية للجودة، حيث تجمع بين مجموعة من الخصائص المفروضة عالميا للحصول على التأهيل فيما يخص جودة الموارد، السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة حيث تعد معايير الأيزو عنصرا أساسيا في تطبيق إدارة الجودة وضمان استمرارية فعاليات العمل.³ ولقد قامت منظمة الأيزو منذ نشأتها بوضع العديد من المواصفات في مجالات عدة من النشاط ورغم 9000 أهمية كل سلسلة من هذه المواصفات، إلا أن أشهرها وأكثرها شمولاً المواصفة الدولية ISO على اعتبار أن ما يميزها أنها ليست مواصفة فنية ولا تتعلق بجودة المنتج فحسب، ولكنها مواصفة إدارة تبحث عن كفاءة النظام الإداري ومدى التطور الذي يحققه، كما أنها تصلح لمختلف أنواع المنظمات.⁴

ثانيا: نشأة وتطور المواصفات القياسية لأنظمة إدارة الجودة (ISO):

تعتبر المواصفات القياسية للجودة في مجملها معايير للتفاهم وهي لغة مشتركة يتم الاحتكام إليها وهي وسيلة لضمان النوعية الجيدة والارتقاء بالجودة، وفي البدايات الأولى لحركة الجودة اهتمت وركزت على جودة العمليات الإنتاجية وظل الأمر كذلك إلى غاية إصدار سلسلة المواصفات الشهيرة

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.
² - كرايغيسلر، توماس فلايف، دليل الجيب إلى إيزو 4000، سلسلة معايير الجودة العالمية، (ترجمة مركز التعريب والبرمجة)، بيروت، الدار العربية، 1999 ص 9.
³ - فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ابتراك للنشر، الطبعة الأولى، لبنان، ص 17.
⁴ - حاروش نور الدين، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 279

ISO 9000 سنة 1987 في مجال الإدارة وتأكيد الجودة.¹ ولقد مرت المواصفات الدولية لأنظمة إدارة

الجودة بمراحل تاريخية نوجزها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مواصفات الصناعة العسكرية

لقد تبنت العديد من الشركات في بداية الخمسينيات وبداية الستينيات المواصفات العسكرية الصادرة آنذاك رغبة منها في تحسين كفاءتها الإنتاجية، بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة .

فظهرت سنة 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q-9858 حول برامج الجودة، أعقبها

صدور منشورات الحلفاء (NATO) لضمان الجودة سنة 1968، وفي سنة 1970 أصدرت وزارة

الدفاع البريطانية نسخة محلية عن مواصفات الحلف تحت ما يسمى: (DEF-08-STAN05).²

المرحلة الثانية: مواصفات الصناعة الوطنية

لقد عمل معهد التقييس البريطاني BSI British standards institute على تطوير هذه

المواصفة ليعمم تطبيقها على الجوانب العسكرية والمدنية على حد سواء، وسميت (BS 5750)

حيث أن انتشار أنظمة الجودة وقيام المنظمات بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها فضل عن المواصفات الخاصة بالصناعة العسكرية، أبرزت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات في إطار البلد

الواحد على الأقل. مثل: المواصفة الإقليمية لدول الاتحاد الأوربي (EM9000)، المواصفة الوطنية

الفرنسية (NFX)، وفي استراليا (AS3900) و (GB-T1030016SS) في الصين.³

المرحلة الثالثة: المواصفات العالمية

في السنة التي أصدر فيها المعهد البريطاني (BSI) المواصفة BS 5750 تقدمت من خلالها

من خلال عضويتها في منظمة ISO بطلب رسمي لتطوير مواصفات عالمية لتقنيات وممارسات

¹ - المرجع السابق، ص 280.

² - الصيرفي محمد، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 189.

³ - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 131

تأكيد الجودة، وإدراكا من منظمة الأيزو للحاجة إلى إيجاد مواصفات خاصة بالجودة، ثم تشكيل لجنة فنية حددت مهمتها في وضع مسودة مواصفات لإدارة وتأكيد الجودة، وقد لاقت هذه المواصفات ISO9000 قبولا وانتشارا واسعين، فقد تم اعتمادها كمواصفات وطنية في أكثر من 99 دولة، ومن هنا أصبحت مواصفات عالمية خاصة بأنظمة إدارة الجودة تمكن المنظمات من الدخول إلى الأسواق العالمية بسهولة.¹

¹- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو(9001)، عالم الكتب الحديث، عمان، 2007، ص54

ويمكن توضيح العناصر المعيارية المقررة دولياً لمواصفات الجودة لكل من ISO9001

ISO9002 , ISO9003 في الجدول التالي:

جدول رقم (03): عناصر مواصفات الجودة العالمية:

الرقم	العناصر الرئيسية لنظام الجودة	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
01	مسؤولية الإدارة	X	X	X
02	نظام الجودة	X	X	X
03	مراجعة العقود	X	X	-
04	ضبط التصميم	X	-	-
05	ضبط الوثائق	X	X	-
06	المشتريات	X	X	X
07	مراقبة المواد الموردة بواسطة العميل	X	X	-
08	السيطرة على العملية الإنتاجية	X	X	-
09	مراقبة العمليات	X	X	X
10	الفحص والاختبار	X	X	-
11	معدات الفحص والقياس والاختبار	X	X	X
12	نتيجة الفحص والاختبار	X	X	X
13	المراقبة على المنتجات غير المطابقة	X	X	X
14	الاجراءات التصحيحية والوقائية	X	X	X
15	المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم	X	X	-
16	مراقبة سجلات الجودة	X	X	X
17	التدقيق الداخلي للجودة	X	X	X
18	التدريب	X	X	-
19	خدمات ما بعد البيع	X	-	X
20	الأساليب الإحصائية	X	X	X
21	مجموع العناصر لكل مواصفة	20 عنصراً	18 عنصراً	12 عنصراً

المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 283.

ب- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو:

إن الربط بين نظام الأيزو وإدارة الجودة الشاملة مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب، وقد يتبادر

إلى ذهن الكثير أن نظام إدارة الجودة ISO وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وجهان لعملة واحدة لكن

الحقيقة أنهما مختلفتان وإن كانتا متكاملتان ويمكن حصر نقاط الاختلاف بينهما فيما يلي:

- 1- إن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الأيزو، فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات وأجواء العمل، وبمفاهيم العمل الجماعي، وهي عبارة عن فلسفة وتوجيه فكري وثقافة تنظيمية تسعى إلى التحسين المستمر، بينما يركز نظام الأيزو على المواصفات المختلفة ومدى الالتزام بتطبيقها وتوثيق إجراءات تحقيقها، فهي ضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ولكنها ليست بديلاً عنها.¹
- 2- يعد نظام الأيزو هيكلًا أساسيًا للمنظمة التي تهدف لتحقيق الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الأيزو على الأدوات التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجه المنظمات، وبالتالي فإن الأيزو يزود المنظمات مجموعة من التعليمات التي تؤكد على الطرق الصحيحة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على عمل هذه الطرق بشكل صحيح.²
- 3- يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة قضية الجودة مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المنظمة، بينما يقوم نظام الأيزو على تحديد الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة والذين يدركون أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.³
- 4- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل كافة أقسام وإدارات المنظمة، أما مواصفات الأيزو فيتم تطبيقها في قسم أو مصلحة معينة، وحتى من حيث نطاق التطبيق الزمني تحتاج الجودة الشاملة إلى وقت أطول كونها تتعامل مع التغيير الثقافي في المنظمة، بينما يحتاج نظام الأيزو إلى وقت أقل.⁴
- 5- عند المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو من زاوية الجودة، نجد أن الأولى تنظر إليها

¹ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، دار الوراق، ط1، عمان، 2003، ص 141.

² - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء، ط1، عمان، 2007، ص 154.

³ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 141.

⁴ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

بمنظور شمولي واسع، بينما نظام الأيزو يقوم على مواصفات محددة كل منها يختص بمجال معين.

6- لا يشترط نظام الأيزو التوسع في استخدام الطرق الإحصائية بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ضرورة الاستخدام المكثف لهذه الأساليب كأساس للوقوف على المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها.¹

8- تخضع المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو إلى تفتيش ومراجعة دورية من قبل المنظمة العالمية للتوحيد للقياس، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت المنظمة بتغيير معاييرها، في حين تطبق المنظمات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة الرقابة الذاتية على أنظمتها.²

ومن خلال كل ما سبق يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة هي أوسع من مواصفات أنظمة الجودة الأيزو و9000، وأن كلاهما ليس بديلاً عن الآخر، وفي نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما، فقد أكدت الدراسات التي قامت بها منظمة الأيزو وأن الآفاق المستقبلية للمنظمات الحائزة على شهادات المطابقة تؤكد توجهاتها لتطوير مواصفات الأيزو باتجاه إدارة الجودة الشاملة.³

ج- بعض سلسلات المواصفات القياسية للجودة:

تنقسم المواصفات القياسية للجودة الأيزو إلى عدة نماذج نذكر منها:⁴

1- الأيزو 9000: وتتضمن إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، الإرشادات، الاختيارات والاستخدام، وهي عبارة عن توصيات وإرشادات، وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقديم كيفية استخدام معايير الأيزو.

2- الأيزو 9001: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وتقديم الخدمات، وهي أكثر المعايير شمولاً، حيث تحتوي على (20) عنصراً تغطي احتياجات نظام الجودة.

3- الأيزو 9002: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب، وتضم (18) عنصراً.

¹- حميد عيد النبي الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 141.

²- نفس المرجع و الصفحة.

³- نفس المرجع و الصفحة.

⁴- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 331.

4-الايزو 9003: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات، وهي أقل هذه السلاسل شمولاً، وتغطي (12) عنصراً من العناصر التي تقدمها (الايزو 9001)، وهي لا تعتبر كنظام لرقابة الجودة، وإنما تتضمن فقط المتطلبات العملية لاكتشاف المشاكل والرقابة عليها ومن ثمة فحصها.¹

5-الايزو 9004: تتضمن عناصر وإرشادات نظام الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وتقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين، ويتم استخدامها في تطوير نظام الجودة وتحديد مدة وامكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة.²

6- الأيزو 14000: تضمنت المقاييس وإرشادات الاستخدام

7- الأيزو 14001: نظام للإدارة البيئية والمبادئ العامة

8- الأيزو 14004: تضمنت الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية

9- الأيزو 14011، 14012، 14020، 14024، 14040، 14041، 14050: وتضمنت على التوالي:

- تدقيق أنظمة الإدارة البيئية

- معايير التأهيل البيئي

- اللصاقات البيئية و الإشهارات

- إجراءات إصدار الشهادة

- تقييم دورة الحياة

- تقييم دورة الحياة والأهداف و المدى

- مفردات إدارة البيئة.³

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، بحيث لا يمكن أن توجد منظمة مهما كان نوعها أو حجمها بدون ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن الكثير من المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعب وإدراك وتخطيط مسبق، بحيث تتشكل الثقافة التنظيمية لأي منظمة حسب طبيعة عملها وحسب إجراءاتها الداخلية وسياساتها القيادية، حيث تتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للفاعلين والتي تـكون بشكل مباشر ثقافة المنظمة، إلا أن الثقافة التنظيمية بهذا الشكل لا تمكّن هذه المنظمات من مواكبة التطورات الحاصلة، ولن تتمكن من القيام بعمليات التغيير والتطور بفعالية.

لذلك يجب على الإدارة العليا للمنظمة المساهمة بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بها، وتحديد القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغاياتها العليا، والمصالح المشتركة لكل من أفراد المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه.

ولا يمكن التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية دون تعريف كل من الثقافة والتنظيم في المنظمة.

- **الثقافة:** هي "مجموعة العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع أو منظمة، والتي تميزهم عن غيرهم، بحيث تشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل بين أفراد المجتمع أو المنظمة، من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض".¹

- **التنظيم:** هو "كيان معنوي مستقل، وهو عملية إدارية، وظيفية، نظام، كما أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى إلى تحقيق هدف معين ومحدد من خلال نسق وتكامل الجهود".²

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت العلوم الإدارية فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمات، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث تعكس مجموعة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة. وسنعرض بعض التعريفات الخاصة بها:

¹ - أسعد محمود محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² - نفس المرجع والصفحة.

تعريف تايلور: ينظر تايلور إلى الثقافة التنظيمية على أنها: " ذلك الكل المركب والمعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".¹

تعريف كيرت لوين (Kurt Lewin): الثقافة التنظيمية هي: " مجموعة من الافتراضات

والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".²

تعريف ويلن (Whelan): يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات

والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد".³

تعريف جيبسون (Gibson) وزملائه: الثقافة التنظيمية تعني " شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع

إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة".⁴

تعريف كوسل من (Kossel): " الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة

رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".⁵

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها " منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير ومختلف الجوانب المتعلقة بالجانب الإنساني لدى أفراد التنظيم والتي من خلالها يمكن تحديد طبيعة و معايير السلوكيات الإنسانية داخل بيئة العمل".

¹ - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² - أسعد محمود محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ - نفس المرجع، ص 11.

⁴ - العميان محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 311.

⁵ - نفس المرجع والصفحة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

- 1- تقوم الثقافة التنظيمية بدورها في منظمات الأعمال حيث تزود الافراد العاملين بالإحساس بالهوية حيث كلما كان التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة ممكناً، كلما كان ارتباط العاملين وتمسكهم أكثر برسالة المنظمة.¹
- 2- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب داخل التنظيم، وقد كان كل من **توم بيتر وروبرت وترمان (Tom. Peter) & (Robert. Waterman)**، أولاً من أبرز أهمية القيم الثقافية في نجاح وفاعلية العملية التنظيمية.²
- 3- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل السلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة كل من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- 4- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع آفاق الأفراد العاملين حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون فيه، بمعنى أن ثقافة المنظمة تمثل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث.
- 5- تساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن الواضح أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً فإنه يتصرف وفق ثقافته، بمعنى أنه بدون معرفة نوع الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.³
- 6- تعتبر بمثابة دليل للإدارة والأفراد العاملين، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.⁴

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - نفس المرجع والصفحة.

³ - أسعد محمود محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 12

⁴ - نفس المرجع والصفحة.

- 7- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها. وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار، التميز والريادة.¹
- 8- تعتبر كذلك عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة نحو الأفضل، كانت المنظمة قادرة على التغيير، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفز، قلت قدرة واستعداد المنظمة للتطور.
- 9- تحتاج المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي، ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.²

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من جهة ومن خصائص المنظمات الإدارية من جهة أخرى، ويمكن تلخيص هذه الخصائص على النحو التالي:

الإنسانية: على الرغم من كون الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار، والتي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي بإمكانه صناعة الثقافة ورسم محتواها، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، كما يعتبر العنصر الإنساني بمثابة المصدر الرئيسي للثقافة.³

الاكتساب و التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها تكتسب من المجتمع، فكل مجتمع إنساني ثقافته معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، فالفرد يكتسب ثقافته من خلال هذا المجتمع أو من الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها، سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل، وتكتسب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود من خلال التجربة أو من خلال التفاعل والاحتكاك بين أعضاء بيئة عمل معينة.⁴

¹ - غالب محمد العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 19..

² - نفس المرجع، ص 21.

³ - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 310.

⁴ - أسعد محمود محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

و الثقافة التنظيمية تكتسب نتيجة تفاعل الفرد في المنظمة عامة، أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه.¹

الاستمرارية: تتصف الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم ليتوارثها الأجيال ويتناقلها الأبناء لتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة وقدرتها على الإشباع وارتاحتها للنفس والضمير، وأشعار الفرد بانه مقبول ومرحبا به في الجماعة.²

وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، من خلال انتقالها من جيل لآخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقيدها.³

التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية من خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية من الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج.⁴

الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الانسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة متنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة لعناصر الثقافة التي تجمعت لديه، بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 310

³ - أسعد محمود محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ - غالب محمد العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مرجع سبق ذكره، صص (16-17)

الاجتماعية والطبيعية المحيطة به، لذا يرى بعض الباحثين أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكمة عبر الأجيال، مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية"¹.

القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق التفاعل والاحتكاك بين الأفراد والجماعات فيما بينها، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع أو حينما تلقى قبولا واسعا من أفرادها، وذلك من خلال قدرتها على حل بعض مشاكلهم.²

التغير:

تتميز الثقافة أيضا بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة والمتجددة فيحدث التغير بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع، وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية المادية والثقافية.³

التكامل:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية والذي يحقق عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا

ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمنعزلة، حيث تتعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر و تتأثر بها، في حين تقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية والمنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال والاعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى.⁴

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة.

²- نفس المرجع، صص(17-18)

³- نفس المرجع والصفحة.

⁴- نفس المرجع والصفحة.

المطلب الثاني: أساسيات في الثقافة التنظيمية

أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

1- القيم التنظيمية: إن القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه.

أما القيم التنظيمية فهي تلك القيم التي تنعكس في بيئة ومكان العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف البيئية المختلفة السائدة في المنظمة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت و الأداء واحترام الآخرين.

2- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، والتي تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترات العمل كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين أو العكس، والتي تتمثل في التقدير والاحترام المتبادل، توفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.¹

3- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل

وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن بين هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.²

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك العديد من الثقافات التنظيمية، إلا أننا سنحاول التطرق أولاً إلى أنواع الثقافة التنظيمية التي

اقترحها الباحث: هاندي (Handy)³ وهي:

- **ثقافة النفوذ (نسيج العنكبوت):** هي تلك الثقافة السائدة في المنظمات التي تمتلكها الأسر، والتي تكون فيها المسؤولية محصورة فقط في أعضاء الأسرة المالكة بدلاً من الخبراء، الأمر الذي يؤدي إلى حصر

¹ - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، صص(312-313).

² - أسعد محمود محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، صص(68-69)

النفوذ وعملية اتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد العاملين على إيجاد مواقف وجب على الآخرين تنفيذها، وهنا يكون من الصعب على الأفراد الذين يكونون خارج شبكة العائلة القدرة على التأثير في الأحداث والأعمال التي تحدث داخل المنظمة.¹

- **ثقافة الدور (المعبد اليوناني):** هذا النوع من الثقافة يشبهه الباحث بالمعبد، فقمته تكون بمثابة مركز اتخاذ القرارات، أما أعمدته فتمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة والتي يجب عليها تنفيذ كافة القرارات التي تصدرها القمة، بحيث أن قوة الثقافة يقع في التخصص داخل أعمدتها، وهذا النوع من الثقافة يتلاءم مع المنظمات التي تتصف ببنيتها بالاستقرار والثبات..

- **ثقافة الوظيفة أو العمل:** يسود هذا النوع من الثقافات في المنظمات التي تهتم بأنشطة البحوث والتطوير فالمنظمات بطبيعتها أكثر ديناميكية ومعرضة باستمرار للتغيير، لذا فهي بحاجة إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة تلبي احتياجاتها المستقبلية، وتعتبر السلوكيات بمثابة المهارات فهناك صلة وثيقة تربط الأقسام، الوظائف والتخصصات، وهذه الصلة من شأنها أن تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات والقدرة على التكيف مع البيئة بسرعة.²

- **ثقافة العنقود (المجموعة):** يعتبر هذا النوع من الثقافة التنظيمية بمثابة نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي تسلكه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل هذا الهيكل، وهذا النوع يرفض الهرمية الرسمية، حيث يناسب هذا النوع من الثقافة مع المنظمات التي تعمل على مساعدة نفسها بنفسها، ولا يتناسب مع تلك التي تسعى على تحقيق النتائج.³

كما قدم إيلن ولاش (Ellen. Wallach) ثلاث أنواع أخرى من الثقافات التنظيمية وهي:

- **الثقافات البيروقراطية:** وهي ثقافات ذات نظام هرمي السلطة، كما ان والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، حيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة، وهذا النوع يتناسب مع المنظمات التي تعمل في بيئة تتميز بالاستقرار.⁴

- **الثقافات الإبداعية:** يعتبر هذا النوع ديناميكي يعمل على استقطاب الأفراد الطموحين، ففي المنظمة التي تسود فيها الثقافة التنظيمية الإبداعية يشجع فيها الموظفون على المخاطرة والتحدي.

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة

² - نفس المرجع والصفحة.

³ - أسعد محمود محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 21

⁴ - نفس المرجع، ص 22

- **ثقافة التعاطف الإنساني:** يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، حيث يسود المنظمة جو من التعاون، العدل والمساواة، الأمان، الثقة المتبادلة.¹

ثالثاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالعديد من الوظائف الأساسية، والتي تمنح المنظمات القوة والقدرة على التطور والاستمرار ومواجهة تعقيدات البيئة بنوعها الداخلية والخارجية، كما أنه تمثل عنصراً أساسياً للعلاقات الإنسانية في المنظمات، ويمكن ذكر بعض هذه الوظائف على النحو التالي:²

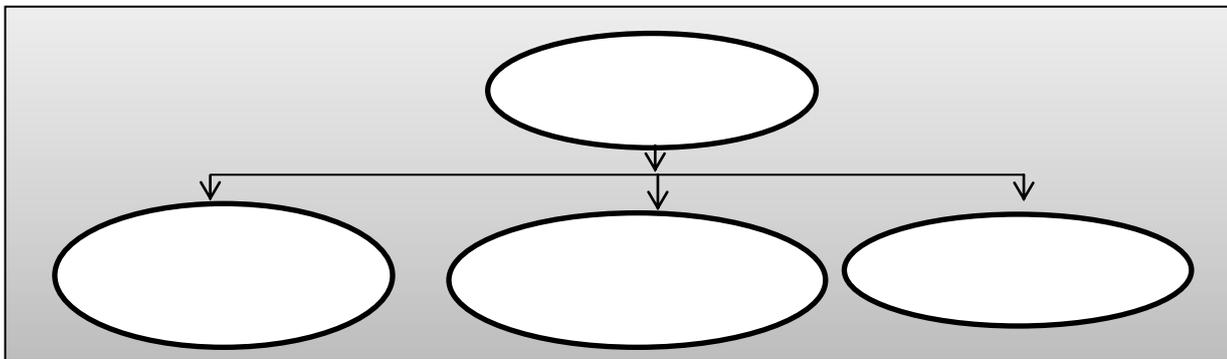
- تزويد المنظمة والعاملين الإحساس بالهوية: كلما كان التعرف على الأفكار و القيم التي تسود المنظمة ممكناً، كلما زادت قوة ارتباط العاملين أكثر برسالتها ونمى لديهم الشعور بأنهم جزء مهم وحيوي في المنظمة.

- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن التفكير الإنساني عادة ما ينصب حول كل ما يؤثر عليه شخصياً، إلا أن شعورهم بالانتماء القوي للمنظمة بفضل الثقافة العامة السائدة، عندها يشعرون بأن اهتمامات المنظمة التي ينتمون لها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وأنها أهم شيء بالنسبة لهم.

- دعم وتوضيح معايير السلوك: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة لكافة الموظفين، فالثقافة تقود

وتسير أفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي عمله في كل حالة من الحالات، وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في مختلف الأوقات والأماكن. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: روبرت جيرالد بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي اسماعيل سيوني، مرجع سبق ذكره، ص 651.

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة.

²- روبرت جيرالد بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي اسماعيل سيوني، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 630

المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المنظمات وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

كغيره من مجالات التغيير الأخرى يحدث التغيير الثقافي داخل المنظمات، استجابة لتلك الضغوطات الخارجية للمنظمة، وبهذا فالتغيير الثقافي هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات إيجاد طرق واضحة للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي القادة وقراراتهم إلى إشراك الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات، ومن إصدار الأوامر إلى الاعتماد على التغذية العكسية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون إحداث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية، وعليه تعتبر عملية التغيير الثقافي من أصعب عمليات التغيير، لأن التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد، لذا فإن تغيير الثقافة التنظيمية التي تكونت في المنظمة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتاً أطول لإزالتها، خاصة إذا كانت تتصف بالقوة والجمود، لذا فعملية التغيير الثقافي الناجح تستوجب وجود استراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة وتحديد الموارد اللازمة¹ ومن هنا فإن عملية التغيير الثقافي لا يمكن أن تتم إلا إذا توفرت الظروف الآتية:²

- وجود أزمة قوية داخل المنظمة تستدعي التشكيك حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، مثل التقليص المفاجئ في عمليات التمويل، خسارة أحد العملاء وغيرها.

- حجم المنظمة وتاريخها، بحيث كلما كانت المنظمة صغيرة وجديدة كانت ثقافتها أقل حصانة مما يسهل عملية تغييرها.

- ضعف الثقافة السائدة في المنظمة مما يجعل عملية تغييرها سهلة وذلك بسبب بقلة تمسك الأفراد برسالة المنظمة.

- آليات التغيير الثقافي في المنظمة

هناك العديد من الأساليب والآليات التي تستعملها المنظمات من أجل القيام بعمليات التغيير الثقافي ويمكن تلخيص هذه الآليات في النقاط العناصر التالية:

التعليم والتكوين: تلجأ معظم المنظمات إلى رفع فعاليتها من خلال تطوير ثقافة ومهارات أفرادها، من خلال القيام بالبرامج التدريبية والتكوينية، والتي تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تقليص الفجوة بين

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 341.

² - بكر يومدين، مقران بوقطيمة، الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي: 09/08/2005، ورقة، ص286

قابلية الأفراد للعمل ومتطلباته، ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلا تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد دوماً على تكوين أفرادها، الرقابة واحترام أفكار الآخرين.¹

اللغة والاتصال: تتضح أهمية الاتصال أيضاً في إحداث برامج التغيير الثقافي، من خلال تهيئة المناخ والجو المناسب داخل المنظمة، وتسهيل عملية نقل المعلومات وسرعة تدفقها واكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الاتصال الجيد يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير.

أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر أيضاً وسيلة للاتصال في المنظمات، حيث عندما يتم نقل رسالة معينة في مجال معين يتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة التي يستعملها الأفراد العاملين، كما أن عملية التغيير في المنظمة يصحبه حتماً إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل معها قيماً جديدة²

الرؤية والتوقع المعياري: إن نجاح المنظمات في تحقيق التأقلم والتكيف مع محيطها الخارجي، يتوقف على مدى قوة وبعد النظر الذي يتميز به قادتها ومدراءها، وبالتالي يكون باستطاعتهم توقع واحتمال التهديدات التي تهدد المنظمة، من خلال إشراك الأفراد العاملين في ذلك من أجل تفادي الخسائر، لذا فإن هذه التوقعات التي يتصف بها القادة في توجيه سلوك الأفراد وقيمهم ذات أهمية كبيرة، لذا تعتبر من أهم الآليات التي يستخدمها القادة في عمليات التغيير الثقافي.³

الموضة والنماذج: يمكن استخدام هذه الآلية واستغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو واقعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات أو التغييرات داخل المنظمة، ومن ثمة جعل الافراد يقومون بها انطلاقاً من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في منظمات أخرى رائدة ومبدعة.

أما النماذج فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي لأنه يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده، مما يؤدي إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج.⁴

¹- زين الدين بريش، لحسن زهار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007، ص 62.

²- نفس المرجع والصفحة.

³- نفس المرجع والصفحة.

⁴- نفس المرجع، ص ص(62-63).

⁵- نفس المرجع، ص 64

-علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة

من خلال استعراضنا لمفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، يمكننا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما، فالثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات، والتي يمكن أن تكون بمثابة الارض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة خاصة في القطاع العام، وقد تشكل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوائق التي تعترض سبيل إنجاح هذا النموذج، وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج ادارة الجودة الشاملة.

إن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لاستقبال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسات الجودة الشاملة. إن كثير من المنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها في كافة أوجه التخطيط والتطبيق، كما أنها تعمل على تدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، لكن ومع ذلك قد تفشل جهودها في النهاية لأنها لم تبذل لأي جهد من أجل تغيير ثقافتها التنظيمية نح ثقافة إدارة الجودة الشاملة.¹

الثقافة المشتركة وإدارة الجودة الشاملة

تمثل الثقافة المشتركة مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمة، حيث لا يمكن اعتبار منظمين أنهما متشابهتين حتى وغن كانتا تمارسان نفس النشاط، سواء كانت هذه المنظمة عامة أو خاصة، خدماتية أو صناعية، وتمثل كل منظمة ثقافة مشتركة والتي تعتبر حالة فريدة ومختلفة عن الآخرين، والأمر الذي يجب عمله في هذه الحالة هو بناء ثقافة منظمته، تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ولا يتحقق هذا إلا إذا اتخذت الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المنظمة، ويعتبر كل من التدريب والتعليم ضروريا في هذه العملية، حيث ان المناخ المستمر للتعلم يساعد الناس على فهم أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتفسير هذا التطبيق، وإن كان الإعلان عن ثقافة جودة شاملة جديدة لا يستغرق وقتا طويلا، إلا أننا بحاجة إلى سنوات لجعل الأفراد الموظفين الذين يتصرفون بطريقة مختلفة²

¹- مثال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص55.

تاريخ المشاهدة: 2015²/10/06- منتدى الإحصاء التعليمي. <http://www.alahsaa.net/vb/shawthread.php?t=762.06/10/2015>

وإن لم تكن الإدارة مستعدة لإظهار حالة من الصبر وبذل مجهودات في التطبيق وقيادة عملية التغيير والاستمرار فبإسلوبها اتجاه الجودة الشاملة، فلن تتحقق أية نتائج على المدى البعيد والقريب، وبالتالي فإن التغيير سينتهي كما انتهت التجارب السابقة.¹

الثقافة التنظيمية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة

تتطلب ثقافة إدارة الجودة الشاملة توفر العديد من الأفكار والعناصر الأساسية والتي يجب أن تتوفر لدى كل من المنظمة والأفراد العاملين فيها وتتمثل في:²

- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وغاياتها الأساسية.

- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع الفاعلين في المنظمة..

- ضرورة تحقيق كل من أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

- التعرف على أسباب الأخطاء والانحرافات بدلا من معاقبة المخطئين.

- ضرورة تناغم وتناسق إدارات المنظمة من أجل ارضاء المستهلك.

- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.

- التأكيد على أهمية الرقابة والاحساس بالمسؤولية.

- التحسيس بأهمية الابتكار والإبداع.³

العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية

صاحب المنظمة: قد تنتسب ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة وغالبا ما يظهر بين هؤلاء شخصية قوية ديناميكية مسيطرة، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة.⁴

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

² - الصيرفي محمد، الإدارة الرائدة، مرجع سبق ذكره، ص 335

³ - نفس المرجع، والصفحة.

⁴ - روبرت جيرالد بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي اسماعيل سيوني، مرجع سبق ذكره، ص 637.

تأثيرات البيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة إيجاد المكان المناسب داخل البيئة التي تتعامل معها، لذا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير على المنظمة مقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

- **الاتصال:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصالات العاملين مع بعضهم البعض، كمت تقوم الثقافة على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي تواجه الفاعلين بالمنظمة، بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث التي توجد في المنظمة.¹

¹ - المرجع السابق، ص 638

خلاصة الفصل الثاني

استعرضنا في هذا الفصل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات من خلال إبراز خطوات كل مرحلة، وإلى أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لتطبيق هذا المنهج، كما تطرقنا إلى متطلبات ومقومات تطبيقه ومعرفة الفوائد التي تتحصل عليها المنظمات عند استخدامها لهذا الأسلوب الإداري الحديث، بالإضافة إلى التطرق إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو مع ذكر بعض سلسلات المواصفات العالمية للجودة..

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، بحيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على تغيير الثقافة والسير بها نحو التحسين المستمر، وقد يواجه هذا التغيير الثقافي صعوبات متعددة تصل إلى حد الفشل في إحداث تغييرات ثقافية بواسطة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة مما ينعكس سلباً على سير المنظمة وتطورها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الثالث

بغية الوقوف على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة كان لا بد من لنا إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، من خلال دراسة إحدى المنظمات الوطنية للوقوف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة فيها على خلق وتهيئة الظروف التي من شأنها أن تجعل الفاعلين مستعدين وملتزمين بأهداف المنظمة خاصة تلك المتعلقة بتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ولمعرفة واقع الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في نجاح هذا المسعى الإداري، اقتصرنا دراستنا على المؤسسة الوطنية لإنشاء الهياكل المعدنية والنحاسية أو ما يطلق عليها بـ CR METAL الكائن مقرها بولاية البليدة كنموذج للتأكد من صحة الفرضيات، باعتبارها مؤسسة وطنية حاصلة على شهادة الأيزو، وتعمل على تغطية السوق المحلية وتتطلع تحقيق القدرة على المنافسة العالمية.

وبناء على ما سبق فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث (03) مباحث، الأول تحت عنوان لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة من خلال تناول نبذة عن تاريخ المنظمة، أهم النشاطات التي تقوم بها وحليل هيكلها التنظيمي، في حين خصصنا المبحث الثاني للدراسة المنهجية من خلال تحديد المناهج المستخدمة والأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في جمع وتحليل المعطيات، وتحديد خصائص مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة، أما المبحث الثالث خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج وتقديم المقترحات الممكنة.

CR- METAL

تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية باعتبارها من أكبر المنظمات الجزائرية التي لها مكانة في الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى حصولها على شهادة التأهيل للأيزو.

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية بالبلدية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية:

يعود تاريخ إنشاء المؤسسة إلى 1953/12/31 بموجب قرار رسمي من محافظ الجزائر العاصمة تحت اسم مؤسسة (j. car mali) نسبة لمالكها، حيث كانت في بادئ الأمر مختصة في صناعة القدور المعدنية (الأحواض والبراميل المعدنية لتخمير وتحميص العنب)، والصناعة النحاسية والالاناييب الملتحمة للغاز والنفط، وفي 1963/06/29 أصبحت مؤسسات جوزيف كارميلي من أملاك الدولة الجزائرية دون أن تكون وطنية، وانتزعت من وصاية وكيل الحكومة الفرنسية في 1964/01/08، ليتم تأميمها من طرف الدولة الجزائرية في سنة 1964/06/29، وفي 1964/11/19 استفادت من مدير فصارت المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للبناء المعدني (ENCM) وسجلت بالسجل التجاري تحت رقم 56، وبعدها في 1975/02/14 اندمجت المؤسسة إلى المؤسسة الوطنية للمعادن (SN-METAL) تنفيذا للقرار رقم 84 /M/E، وكانت تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة آنذاك، ثم استفادت من برنامج لتجديد ألاتها الإنتاجية وتوسيع مرافقها العامة، حيث تم تحقيق استثمارات مهمة (بموجب المبلغ المقدر بـ 27 مليون دينار) في غضون الفترة الممتدة ما بين 1975—1982، حيث قسم كالاتي: 11,9 مليون دينار لتوسيع البنايات، 11,6 مليون دينار لتجديد تجهيزات الانتاج، و3,5 مليون دينار لاقتناء معدات النقل والتفريغ.

عرفت هذه الفترة تنوع في المنتجات والتي تمثلت في محطات السحق (الدق - التفطيت)

سنة 1980، والقوالب الحديدية سنة 1982، وقد وصلت قدرتها الإنتاجية إلى 3000 طن في السنة.

ونظرا لتوسيع المؤسسة الوطنية للمعادن وعجزها عن تسيير شؤونها، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات انقسمت هذه الأخيرة إلى أربع مؤسسات مستقلة تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 83/49 الصادر في 1983/01/01 وهي على النحو التالي:

- المؤسسة الوطنية للعمليات المعدنية (BATIMITAL)

- المؤسسة الوطنية للمعدات والأشغال العمومية (ENMTP)

- المؤسسة الوطنية للعربات (FEROVIAL)

- المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC)

وبظهور العولمة التي فرضت الانتقال من الاقتصاد الحر وجدت الدولة مؤسساتها عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك، فاضطرت إلى التطهير المالي لمؤسساتها ومن بينها المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية، وذلك في سنة 1994، على أساس أن لا تخسر لمدة ثلاث سنوات متتالية، وإلا ستضطر الدولة إلى غلقها أو تحويلها للخصوصية.

وفي سنة 2001 وبعد الدراسات التي قامت بها المؤسسة الأم تبين لها أنها غير قادرة على أداء مهامها وهذا راجع إلى فشل معظم الوحدات (حوالي 09 وحدات من بين 11 وحدة)، لذا عملت على منح كل مؤسسة أو وحدة استقلاليتها بشرط أن تغطي كل وحدة ديونها اتجاه المؤسسة.

وبالفعل في 2001/07/01 حصلت جميع وحدات ENCC على استقلالها الإداري والمالي، حيث تغيرت اسمائها ومن بينها وحدة البليدة التي أصبح اسمها " شركة البناءات والمنشآت المعدنية - CR METAL مجمع ENCC حيث جاء هذا الانقسام تخفيفا للعبء الذي كان على عاتق الشركة الوطنية للمعادن وتوفيرا لمناصب الشغل.

المطلب الثاني: البطاقة الفنية و أهم النشاطات الإنتاجية لمؤسسة البناءات والمنشآت المعدنية

أولا: البطاقة الفنية لمؤسسة البناءات والمنشآت المعدنية

تعد المؤسسة الوطنية للمنشآت المعدنية وحدة من مجمع المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية، وهي شركة عمومية ذات طابع تجاري صناعي وخدماتي وهي ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 100.000.000 دج مقسمة إلى 20.000 سهما بقيمة محاسبية تقدر بـ 5000 دج للسهم الواحد وهي تتبع النظام الجبائي الحقيقي.

تقع مؤسسة البناءات والمنشآت المعدنية بـ 130 نهج كريتيلى مختار البلدية على واجهة الطريق الوطني رقم 01 الرابط بين البلدية والجزائر العاصمة، وتتربع على مساحة شاسعة تقدر بـ 66.934م² أي (6 هكتار و69 أر و34 سنتييار) منها 20540م² مغطاة.

ثانيا: أهم النشاطات الإنتاجية لمؤسسة البناءات والمنشآت المعدنية

تختص هذه الوحدة في الانجازات وتركيب البناءات المعدنية فهي تعمل جاهدة على انتاج وصناعة وتسويق وتقديم الخدمات للنشاطات التالية:

- صناعة الصفائح الحديدية، القوالب المعدنية، الحدادة المعدنية تحت الضغط وتأدية الخدمات كأشغال البناء و الصيانة وتمثل قطاعات نشاطها في ما يلي:

1- صناعة الصفائح الحديدية

(عمارات صناعية، مخازن، هياكل صناعية)

2- صناعة كل الهياكل المعدنية والنحاسية

(خزانات، قدور، البراميل، عوازل، هياكل الجسور)

3- صناعة التجهيزات الصناعية

(مختلف التجهيزات الصناعية، العناصر الخاصة بمعامل الإسمنت، تجهيزات خاصة بالرافعات)

4- القوالب الحديدية

(مواد البناء، مختلف الأشغال العامة، أعمال الطلاء والتلبيس المعدني)

5- القفالة

(الأبواب، الدرج، التجارة الحديدية، الغالات، النوافذ)

ثالثاً: تحليل الخريطة الإدارية لمؤسسة البناءات والهياكل المعدنية

1- المديرية العامة:

تتمثل مهمتها في القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف المديريات، فهي الهيئة المخولة لاتخاذ القرارات المصيرية في المؤسسة، كما تقوم بتحديد الاهداف بوضع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، وتهتم بتسيير شؤونها بصفة عامة من استيراد، إنتاج، عمال... الخ

2- الأمانة العامة:

وهي تهتم بشؤون هذه المديرية تحت إشراف المدير العام ومن بين مهامها الرئيسية نجد:

- تسطير المواعيد الخاصة بالرئيس المدير العام و استقبال الزوار.

- ترتيب وتنظيم الوثائق الضرورية في الأرشيف.

- القيام ببحث الرسائل عن طريق الفاكس والإجابة عن الاتصالات الهاتفية، مع الحفاظ على

أسرار العمل.

3- خلية التخطيط والتسويق:

تسعى هذه الخلية للاستجابة لمتطلبات عملاء المؤسسة، وتحسين صورتها من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وتظهر أهميتها كونها تحت الإشراف المباشر للرئيس المدير العام من جهة وحجم المسؤوليات والمهام المنوطة بها من جهة أخرى، حيث يقع على عاتقها الأعمال التالية:

- العمل بالتوازي مسؤول الجودة والرقابة إذ تكون على إطلاع دائم بكافة النتائج الموصل إليها

لتحليلها ومن ثم استخراج النتائج.

- إعداد استراتيجية تسويقية تمكن المؤسسة من الحفاظ على حصص سوقية مرتفعة عن طريق

المحافظة على العمال الحاليين وكسب آخرين جدد.

- وضع السياسات التسويقية للمؤسسة بناء على المعلومات التسويقية.

- القيام ببعض الدراسات التجارية والاقتصادية التي تعد نقطة ارتكاز في إعداد استراتيجية

المؤسسة.

- إعداد سياسة وخلية الاتصال داخل المؤسسة.
- وضع سياسة تجارية تهدف إلى تلبية رغبات العمال.
- التنسيق مع جميع المديریات من أجل دراسة المنتجات الحالية وكذا متابعة وبعث المنتجات الجديدة.
- تقديم الاقتراحات والتعديلات للمديرية العامة والخاصة بالمنتجات الحالية أو الجديدة.
- إعداد و متابعة الميزانية المخصصة للأنشطة التسويقية.
- التنسيق مع المديرية التقنية من أجل متابعة وتنفيذ المشاريع الجديدة والتعرف على التقنيات الحديثة.
- الاهتمام بالعلاقات مع العمال وتطوير الخدمات و ترقيتها.
- جمع المعلومات المتعلقة بالسوق و المنافسة.
- إحصاء العمال المهمين والأوفياء منهم لتنمية وفائهم، وكذا إحصاء كل العمال الجدد والعمال الذين فقدتهم المؤسسة.

4- المسؤول عن الجودة والمراقبة:

تکمن مهمة مسؤول الجودة في وضع نظام لإدارة الجودة والسهرة على متابعته، لضمان تطبيق إجراءاته في مختلف المديریات والمصالح، وكتابة التقارير الدورية التفصيلية حول ذلك.

5- المديرية التجارية:

- يکمن دورها في تعاملها المباشر مع مختلف العمال، إذ تقوم بما يلي:
- الإشراف على المفاوضات المرتبطة بالمشاريع، من حيث تكلفة المشروع ومدة إنجازها، إنهاء العقود مع العمال.
- إعداد الطلبات والفواتير.

- الإشراف على كل العتاد اللازم لإنجاز المشروع الخارجي، ومتابعة التركيب حسب المقاييس والجودة المطلوبة.
 - إمداد المديرية بالمعلومات المتوصل إليها والتي تضمن تحقيق الاهداف المسطرة على مستوى الطلب، البيع، الفوترة، المتابعة والتسليم.
 - السهر على احترام فترات إنجاز الطلبات حسب المواصفات التنبؤية مع متابعة نشاطات مختلف الورشات وفرق التركيب.
 - استقبال المنتجات التامة الصنع و تصنيفها.
 - تحصيل الحقوق من العمال.
- 6- مديرية المحاسبة والمالية:**

تتمثل مهمة هذه المديرية في تسيير الشؤون المالية والمحاسبية للمؤسسة، إضافة إلى أنها همزة وصل بين جميع مديريات المؤسسة حيث أنها تقوم بجمع المعلومات والتدفقات التي تقوم بها مختلف المديريات من نفقات وإيرادات، وتسجيلها في مختلف الدفاتر المحاسبية، كما أنها تسهر على السير الحسن لخزينة المؤسسة ضمن المعاملات البنكية مع مختلف البنوك، إضافة إلى التصريح الجبائي والضريبي.

7- مديرية تسيير الموارد البشرية:

تهتم هذه المديرية بتسيير إدارة الموارد البشرية، ونذكر من بين مهامها ما يلي:

- العمل على تنفيذ سياسة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية كالتعيين والترقية والتحويل.
- العمل على تنفيذ النظام الداخلي للمؤسسة كالعقوبة والترقية والخصم.
- تكوين العمال وتأهيلهم وإنشاء ملفات المتربصين و متابعتهم.
- ضمان الأمن في المديرية.
- تبني الإجراءات الضرورية لتحضير رواتب العمال، وضمان احترام المعايير المرتبطة بالتعويضات.

- إقامة العلاقات مع المنظمات ذات الطابع الاجتماعي كشرركات التأمين، و صناديق التقاعد.

- التحكم في خدمات عدة كالنقل و الطب العام.

- تنظيم الحملات الوقائية والسهر على احترام تعليمات الصحة والأمن.

8- مديرية التموين:

يتمثل دورها في تغطية المهام التالية:

- تلبية جميع المستلزمات (كل ما يرتبط بالمشتريات الخاصة لعملية الإنتاج والتركيب) وقطع

الغيار وغيرها من المواد واللوازم.

- تنظيم ظروف دخول المواد إلى المخازن، وضمان أمنها من كل الاخطار.

- ضمان المراقبة الكلية لحركة المخزون.

- تنظيم توزيع المواد الأولية في العملية الانتاجية.

- ضمان صيانة وإصلاح أجهزة الإنتاج.

9- المديرية التقنية:

تقع على هذه المديرية مسؤولية الإشراف على عمليات عديدة نذكر منها:

- العمل على رفع الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة باستغلال الوسائل والموارد المتوفرة بعقلانية، وتوفير

طلبات العمال في وقتها المحدد.

- إعداد الدراسات والقياسات الضرورية لإنجاز المشاريع.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: طرق اختيار العينة و خصائص مجتمع البحث

أولاً: خصائص مجتمع البحث:

بلغ عدد الفاعلين(العمال) المسجلين ابتداء من تاريخ 2015/12/31، 653 فاعلا مقسمة بين مختلف المصالح

والجدول التالي يبين التوزيع الإجمالي لعدد أفراد المنظمة:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد المنظمة

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان المهارة	الإطارات				
433	386	30	17	الإنتاج			
110	46	22	42	التقنيون			
110	33	35	42	الإداريون			
653	%71.20	465	%13.32	87	%15.46	101	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

ثانياً: طريقة اختيار العينة:

إن تحديد مجتمع البحث في العلوم السوسولوجية يعتبر من أهم الخطوات التي تتطلب دقة بالغة من الباحث، فعلى هذا الأخير اختيار العينة التي تتناسب مع موضوع دراسته أو التي تعني بذلك الموضوع، ومنه وحسب طبيعة دراستنا التي جاءت تحت عنوان " دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، فإننا نلاحظ بأن هذا الموضوع يخص أكثر المستويات الإدارية العليا في المنظمة وبالتالي قمنا بحصر أفراد العينة على الإطارات وأعوان المهارة فقط والذي يقدر عددهم بـ 101 إطاراً و 87 عون مهارة، ليصبح بذلك حجم مجتمع البحث المدروس 188 فاعلاً، حيث اخترنا بطريقة عشوائية طبقية 80 فاعلاً كحجم للعينة، والجدول التالي يبين كيفية حساب العينة:

جدول رقم (05) كيفية اختيار العينة:

العينة	النسبة	العدد	الفئة
43	%43	101	الإطارات
37	%37	87	أعوان المهارة
80	%80	188	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

حيث قمنا بتوزيع 80 استمارة معلومات، إلا أننا لم نتمكن من استرجاع إلا 71 استمارة فقط، وتم رفض 4 استمارات لعدم إجابة المبحوثين على جميع أسئلة الاستمارة، ليصبح عدد الاستمارات المدروسة والصحيحة 67 استمارة أي بنسبة قدرت بـ **35,63%** من المجتمع الكلي. والجدول التالي يبين عدد الاستمارات الموزعة على أفراد العينة

جدول رقم (06): عدد الاستمارات الموزعة

الاستمارات				
الاستمارات المقبولة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
67	04	71	80	المجموع
35,63%	02,12%	37,76%	42,55%	النسبة

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

لقد قمنا بدراسة أفراد العينة من خلال 06 خصائص تتعلق بـ: (السن، الجنس، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية).

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض وتحليل جداول البيانات العامة

1- عرض وتحليل خصائص العينة حسب متغير الجنس

دول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرارات	الجنس
67,17%	45	ذكر
32,83%	22	أنثى
100%	67	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- معظم أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 67,17%، في حين تقل نسبة الإناث

بكثير حيث قدرت بـ 32,83%، حيث يمثلون ثلث مجموع أفراد العينة فقط.

- فاقت نسبة الذكور نسبة الإناث وهذا يرجع ربما إلى طبيعة نشاط المنظمة والتي تختص في بناء وإنشاء الهياكل المعدنية والنحاسية، التي تتطلب آلات وتجهيزات ضخمة تتطلب بدورها بنية جسدية قوية تتناسب وطبيعة الرجال، إذ نجد نشاط الإناث يقتصر فقط على وظائف معينة تتناسب وطبيعتهم كالمسكريناريًا ومختلف الوظائف الإدارية فقط.

- كما تمتلك المنظمة عدة فروع على المستوى الوطني لذا وفي بعض الأحيان يضطر بعض الأفراد إلى التنقل عبر مختلف الفروع، وهذا ما لا يمكن للإناث القيام به، بحكم طبيعة المرأة وبحكم قيم وأخلاق المجتمع الجزائري.

2- تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة	التكرارات	السن
25,37%	17	23 سنة فأقل
44,78%	30	{29-24}
23,88%	16	{39-30}
5,97%	4	40 سنة فأكثر
100%	67	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- عدد افراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 24 و 29 سنة يمثلون قرابة نصف عدد أفراد العينة بنسبة **44,78%**، تليها نسبة أفراد العينة الذين بلغت أعمارهم 23 سنة أو أقل بنسبة **25,37%**، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تراوحت أعمارهم بين 30 و 39 سنة **23,88%**، وتأتي نسبة أفراد الذين الذين تجاوز سنهم 40 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة حيث بلغت ما نسبته **5,97%**، وهي تمثل الفئة القليلة من مجموع أفراد العينة.

– من خلال هذه النسب يتضح لنا أن غالبية أفراد المنظمة من فئة الشباب من خلال نسبة **44,78%** للفئة التي تتراوح أعمارها بين 24 و 29 سنة.

تركز المنظمة على فئة الشباب من أجل الاستثمار في طاقاتهم وإبداعاتهم وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وتسخيرها لخدمة أهدافها و مصالحها، لأن الشباب يتميزون كما هو معروف بالطموح والشغف

3- عرض وتحليل خصائص العينة حسب متغير الحالة العائلية:

جدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة	التكرارات	الحالة العائلية
61,19%	41	أعزب
38,81%	26	متزوج
100%	67	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد أفراد العينة الذين لم يسبق لهم الزواج يمثلون النسبة الأكبر من مجموع العينة، حيث بلغت نسبة الأفراد العازبين 61,19%، بالمقابل تقل نسبة أفراد العينة المتزوجون حيث بلغت نسبة المتزوجين 38,81% فقط.

- فاقت نسبة أفراد العينة العازبين نسبة المتزوجين منهم لأن أغلبية أفراد المنظمة من فئة الشباب والتي يتراوح عمرها ما بين 24 و29 سنة، حيث يمثلون تقريبا نصف عدد أفراد العينة بنسبة تقدر 44,78% وأغلبيتهم حديثي التوظيف وجلهم زاولوا دراساتهم الجامعية التي تمتد من ثلاث(03) إلى خمس (05) سنوات على الأقل، وهذا ما يجعلهم لا يفكرون في الزواج حتى يتحصلون على فرص للعمل و الاستقرار بعدها يمكن أن يفكروا في بناء وتأسيس العائلة.

4- عرض وتحليل خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة%	التكرارات	المؤهل العلمي
16,41%	11	بكالوريا
55,23%	37	ليسانس
25,38%	17	ماستر
02,98%	02	ماجستير
100%	67	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- أعلى نسبة في الاتجاه العام مثلتها اتجهت لأفراد العينة الذين يحملون شهادة الليسانس حيث قدرت نسبتهم بـ 61,20 %، وقد تحصل أعوان المهارة على أعلى نسبة بـ 32,84 %، مقابل 28,35 % بالنسبة للإطارات
 - أما ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام تحصل عليها حملة الماستر بـ 25,37 % كلها من فئة الإطارات.
 - أما حملة البكالوريا فقد مثلت نسبتهم ثالث أعلى نسبة في المجموع العام بـ 10,45 % كلهم من أعوان المهارة.
 - أما حملة الماجستير فيمثلون أقل نسبة في المجموع العام بـ 2,98 % كلها من الإطارات.
- تشير معطيات الجدول إلى أن معظم أفراد المنظمة من حملة شهادات الليسانس، وذلك من خلال كونهم يمثلون أكبر فئة عمرية على مستوى المنظمة وبالتالي يمثلون الفئة التي تتوفر لديها خبرة مهنية عالية، فالمنظمة تأخذ بعين الاعتبار عنصر الخبرة كمؤشر أساسي في عمليات التوظيف التي تنظمها، كما أن معظم حاملي شهادات الليسانس الذين ينشطون في المنظمة حصلوا عليها منذ سنوات طويلة، مما فتح لهم المجال للعمل في العديد من المنظمات وفي شتى المجالات مما كوّن لديهم خبرة مهنية تتيح لهم الأولوية في التوظيف، أما حملة الماستر فيمثلون ثاني أعلى نسبة بحكم نوعية الاختصاصات التي

درسوها في مشوارهم الجامعي، والتي أصبحت مطلوبة بقوة في ساحة العمل كالمحاسبة، المالية، التسويق وإدارة الأعمال... ويمكن تفسير قلة حاملي شهادات الماجستير على مستوى المنظمة إلى عدم توجه هذه الفئة إلى مثل هذه الأعمال التي تتصف عادة بالروتين، فهم يفضلون وظائف أخرى تتلاءم وطبيعة شهاداتهم، خاصة وأن مثل هذه الشهادات تفتح لهم المجال لإمكانية التدريس في الجامعات.

5- عرض وتحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

جدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرارات	النسبة
عون مهارة	29	43,28%
إطار	38	56,72%
المجموع	67	100%

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول أن:

– فاقت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة الإطارات حيث بلغت نسبتهم 56,72%، في حين

بلغت نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب عون مهارة 43,28%.

- تعتمد المنظمة في مسابقات التوظيف التي تجريها على التوظيف على أساس الشهادة، لذا نجد

معظم أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر، ماجستير)، وهذا ما يتيح لهم

فرصة العمل والالتحاق بفئة الإطارات، الأمر الذي جعل عدد الإطارات يفوق عدد أعوان

المهارة.

6- عرض وتحليل خصائص افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:
6- جدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة	التكرارات	الخبرة المهنية
40,30%	27	4 سنوات فأقل
40,30%	27	{5- 14 سنة}
19,40%	13	15 سنة فأكثر
100%	67	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- نسبة أفراد العينة الذين لا يملكون خبرة مهنية طويلة والتي تتراوح من لا شيء إلى أربع سنوات خبرة فعلية، تمثل نفس نسبة أفراد العينة الذين تراوحت مدة خبرتهم في المنظمة من 5 سنوات إلى 14 سنة بنسبة 40,30%، أما أفراد العينة الذين لديهم خبرة تمتد من 15 سنة فأكثر فبلغت نسبتهم 19,40% من مجموع نسب العينة.

ومن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن مستويات الخبرة المهنية لدى أفراد العينة من ضعيفة إلى متوسطة، حيث مثلنا نفس النسبة في الاتجاه العام للجدول، وهذا يفسر بأن المنظمة تعتمد كثيرا على فئة الشباب كونهم يتمتعون بقدرات معرفية وعلمية عالية، كما أن فئة الشباب تتميز بالطموح والشغف وروح المنافسة والقدرة على الابتكار والابداع، صف إلى ذلك فإن طبيعة نشاط المنظمة الذي يتطلب القوة البدنية التي لا يمكن أن نجدها إلا عند الشباب، فكل هذه المقومات التي تتوفر لدى فئة الشباب يتم تسخيرها لخدمة أهداف المنظمة، إلا أن المنظمة تحتفظ ببعض العناصر التي تتمتع بالخبرة المهنية الطويلة، من أجل القيان بتأطير وتكوين العناصر الشابة التي تلتحق حيثما بالمنظمة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل جداول الفرضية الأولى

" ترتبط بشدة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على كفاءة أنظمتها الإدارية ومدى فاعلية استراتيجياتها المعتمدة "

1- تحليل وتفسير العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية والمؤهل العلمي

جدول رقم (13): يبين العلاقة بين المؤهل العلمي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية

المجموع	المؤهل العلمي				إدراك مفهوم الإدارة الاستراتيجية
	ماجستير	ماسر	ليسانس	بكالوريا	
39	2	11	23	3	نعم
58,2%	28,6%	64,7%	69,7%	30,0%	
28	5	6	10	7	لا
41,8%	71,4%	35,3%	30,3%	70,0%	
67	7	17	33	10	المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد أفراد العينة الذين تتوفر لديهم نظرة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يمثلون أعلى نسبة بـ 58,2%، تتقدمهم حملة شهادة الليسانس بنسبة 69,7%، تليها حملة الماسر بنسبة 64,7%، ثم حملة شهادة البكالوريا بنسبة 30% و الماجستير باقل نسبة بـ 28,6%.
- بلغت نسبة أفراد العينة الذين لا توفر لديهم نظرة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية 41,8%، موزعة على التوالي: 71,4% بالنسبة لحملة الماجستير، 70% لحملة البكالوريا، 35,3% لحملة الماسر و 30,3% لحملة الليسانس.

ومنه يكون تحليلنا السوسولوجي كما يلي:

فاقت نسبة أفراد العينة الفاعلين في المنظمة الذين تتوفر لديهم نظرة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية نسبة من لا يدركون معنى هذا المفهوم الإداري، وهذا ما يفسر المستوى العلمي لهؤلاء الفاعلين في المنظمة، حيث أن كل أفراد العينة حاصلين على شهادات جامعية عليا باستثناء قلة قليلة منهم حاصلين على شهادة البكالوريا، إلا أن مرور فترة طويلة على التحاقهم بالعمل في المنظمة وأد لديهم خبرة في مجال الإدارة والتنظيم، مما أتاح لهم فرصة التعرف والوقوف على مثل هذه المفاهيم، بالإضافة إلى استفادة الكثير منهم من الدورات التكوينية والتدريبية في هذا المجال خلال مسارهم المهني.

وما يفسر أيضا كون فئة حملة الليسانس والماستر يمثلان أكثر فئة تتوفر لديها نظرة ورؤية عن هذا المفهوم الإداري، إلى طبيعة الدراسة ونوعية التخصص الممارس خلال المسار الدراسي، فبعد مقابلتنا مع بعض الفاعلين واستفسارنا على نوع التخصص الممارس في الجامعة وجدنا أن معظم إن لم نقل كل أفراد العينة الحاصلين على شهادات الليسانس والماستر كانت تخصصاتهم في مجال الإدارة والتنظيم والتسيير، كإدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، استراتيجية، علم الاجتماع وعلم النفس التنظيم والعمل وغيرها من التخصصات الأخرى التي لها علاقة بمجال الإدارة، وهي تخصصات كما هو معروف يمثل لها موضوع الإدارة الاستراتيجية أحد أهم المقاييس التي يمكن أن يتناولها الطلبة في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك وكما ذكرنا سابقا فإن غالبية الحاصلين على مثل هذه الشهادات كانت لهم فرصة الولوج المبكر إلى عالم الشغل، مما سمح لهم باكتساب الخبرة الكفيلة بتحقيق القدرة على فهم وإدراك مثل هذه المفاهيم.

أما فيما يخص الفئة الحاملة لشهادة البكالوريا فقد مثلت ثالث أعلى نسبة في الاتجاه العام التي تدرك مفهوم الإدارة الاستراتيجية رغم ضعف المسار الدراسي وضعف الشهادة، إلا أن حصولهم على هاته الشهادة في وقت كانت تقل فيه الشهادات الجامعية والأكاديمية بسبب صعوبة الحصول على شهادة البكالوريا آنذاك، لأن منظومة التربية والتعليم العالي كانت مبنية على أسس علمية ومصداقية، لذا فإن شهادة البكالوريا كانت بمثابة الحصول على شهادة الليسانس في الوقت الحالي، وهذا ما سمح لهم بتقلد مناصب عليا في الإدارة رغم ضعف هذه الشهادة بالنسبة للكثير من المنظمات، مما أتاح لهم أيضا التعرف على مثل هذه المواضيع الإدارية، وهذا ما لا ينطبق على تلك الفئة الحاصلة على شهادة الماجستير، كون أن إدراكها لمفهوم الإدارة الاستراتيجية راجع إلى طول المسار الدراسي الجامعي والذي غالبا ما يدوم حتى (سنة) 06 سنوات، خاصة وأن مثل هذه المفاهيم أصبحت شائعة تقريبا في

جميع التخصصات في ظل ظهور العديد من التخصصات الجديدة خاصة في ميدان الإدارة والتنظيم والاقتصاد والتسيير، كما يرجع كما ذكرنا سابقا إلى طبيعة التخصص الممارس في التكوين الجامعي لهاته الفئة، والتي معظمها من خريجي كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والحقوق.

وفيما يخص أفراد العينة الذين لا تتوفر لديهم نظرة عن هذا المفهوم الإداري، فيمكن تفسيره من خلال عدة مؤشرات خاصة تلك المتعلقة دائما بطبيعة الشهادة ونوعية التخصص، فإذا أردنا معرفة سبب عدم إدراك هذا المفهوم من قبل جميع أفراد العينة وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، فإن ذلك يعود ربما إلى حداثة التحاق البعض بالمنظمة و طبيعة الوظيفة التي يشغلونها فهناك من يتقلد مناصب بعيدة عن المجالات الإدارية التي من شأنها أن تناول مثل هذه المفاهيم، وأكثر شيء يمكنه أن يؤثر على إمكانية إدراك هذا المفهوم طبيعة التخصص الجامعي، فأغلب تخصصات هذه الفئة تمحورت في: المحاسبة المالية، التسويق، صيانة... وهي تخصصات لا يمكنها تناول مثل هذه المفاهيم الإدارية.

2- تحليل وتفسير العلاقة بين نوع الوظيفة والمشاركة في اختيار الاستراتيجيات:

جدول رقم (14): العلاقة بين الوظيفة والمشاركة في اختيار الاستراتيجيات

المجموع	الوظيفة		المشاركة في اختيار الاستراتيجيات
	إطار	عون مهارة	
21 31,3%	13 34,2%	8 27,6%	دائما
33 49,3%	16 42,1%	17 58,6%	أحيانا
13 19,4%	9 23,7%	4 13,8%	أبدا
67 100%	38 100%	29 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- 49,3% من مجموع العينة يرون بان المنظمة تتيح أحيانا للفاعلين فرصة المشاركة في اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة حيث احتل أعوان المهارة أعلى نسبة بـ 58,6% والإطارات بنسبة 42,1%.

- بلغت نسبة افراد العينة الذين يرون بان الإدارة العليا تتيح لهم دائما فرصة المشاركة في عملية اختيار الاستراتيجيات 31,3%، واحتلت الإطارات المرتبة الاولى بنسبة 34,2%، في حين بلغت نسبة أعوان المهارة 27,6%.

- أفراد العينة الذين يرون بان الإدارة العليا لا تتيح ابدا فرصة المشاركة في اختيار الاستراتيجيات لكافة الفاعلين في المنظمة بلغت نسبتهم 19,4%، 23,7% بالنسبة للإطارات و 13,8% بالنسبة لأعوان المهارة.

إن السؤال الذي يجب أن نطرحه هل إعداد واختيار الاستراتيجيات مسؤولية فردية أو جماعية؟

ولهذا يرى البعض بأن عملية اختيار الاستراتيجيات وما تحمله من صعوبة لا يمكن أن يكون مهمة جماعية، بل لا بد أن تقتصر على فئة أو مجموعة إدارية معينة.

ومن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول وجدنا أن المنظمة لا تتيح دائما فرصة أمام جميع الفاعلين للمشاركة في عملية إعداد واختيار الاستراتيجيات، تتقدمهم فئة أعوان المهارة بأعلى نسبة في الاتجاه العام، ويفسرون ذلك على أن المنظمة تضع في غالب الأحيان مسؤولية اختيار الاستراتيجيات على عاتق المدير التنفيذي ومسؤول التخطيط فقط، بحيث أن المدير التنفيذي يكون مسؤولا عن بطريقة أو بأخرى عن اختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتطوير الرؤية الاستراتيجية التي تتحدد على ضوءها رسالة المنظمة وأهدافها، بينما تتلخص مهمة مسؤول التخطيط في إعداد نظام متكامل لاختيار الاستراتيجيات وجمع كل المعلومات التي تساعد في وضع واختيار الاستراتيجيات الملائمة والتي تتوافق مع أهداف وسياسات وخطط المنظمة على المدى الطويل.

بينما أقر بعض أفراد العينة على أن المنظمة تسمح لكافة الفاعلين بالمشاركة في عملية اختيار الاستراتيجيات، حيث يفسرون ذلك بأن عملية اختيار، إعداد، تنفيذ ومتابعة الاستراتيجيات ليست مسؤولية جماعة معينة، بل هي مسؤولية إدارية يشترك فيها جميع الأطراف الفاعلين في المنظمة، كما يمكن أن يشارك في هذه العملية ممثلين عن العملاء والموردين من خلال المساعدة على تقييم وتحديد احتياجات السوق المستقبلية.

أما فيما يخص أفراد العينة الذين أكدوا بان المنظمة لا تسمح لهم إطلاقا بالمشاركة في عملية اختيار الاستراتيجيات، فيفسرون ذلك من خلال أن مسؤولية القيام بهذه العملية تقع على عاتق مسؤول مجلس الإدارة فقط، لذلك فإن الشرارة الأولى لعملية اختيار الخطط الاستراتيجية تنطلق من مجلس إدارة المنظمة، والذي يتوجب عليه القيام بعدة نشاطات أهمها:

- وضع نظام متكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي يتصف بالوضوح والدقة.

- تعيين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي أو الاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال.

- تعديل ومناقشة الخطط الاستراتيجية واختيار تلك التي تتناسب وقدرات المنظمة المادية والبشرية. وفي الأخير يمكن أن نقول بأن عملية اختيار الاستراتيجيات لا تتوقف على عاتق مسؤول او مدير مصلحة معينة، بل هي مهمة جماعية يشترك فيها جميع الفاعلين في المنظمة، من أجل

تكون هذه الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأخرى، وأحسن مثال يجب ان تقتدي

"، والتي NOKIA به المنظمات هو ما فعله عملاق الهواتف المحمولة والأجهزة الالكترونية " نوكيا كانت تدعم وتشجع العمل الجماعي وتنادي بضرورة إشراك كافة الفاعلين في العمليات الإدارية، حيث اعتمدت على مساهمة 250 فاعلا في عمليتي اختيار ومراقبة استراتيجياتها.

3- تحليل وتفسير العلاقة بينقدرة الأنظمة الإدارية على تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات والأساليب الي تركز عليها المنظمة

جدول رقم (15): يبين العلاقة بين قدرة الأنظمة الإدارية على تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات والأساليب الي تركز عليها المنظمة في عمليتي التطبيق والتنفيذ

المجموع	الأنظمة الإدارية			الأساليب التي تركز عليها المنظمة
	إلى حد ما	غير قادرة	قادرة	
20 29,9%	10 38,5%	3 14,3%	7 35,0%	تخصيص الموارد
16 23,9%	6 23,1%	5 23,8%	5 25,0%	تنمية القيادات الإدارية
17 25,4%	7 26,9%	7 33,3%	3 15,0%	تحديد الأهداف والسياسات الوظيفية
14 20,9%	3 11,5%	6 28,6%	5 25,0%	أخرى
67 100,0%	26 100,0%	21 100,0%	20 100,0%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- 29,9% من مجموع أفراد العينة يرون بأن الأنظمة الإدارية الموجودة على مستوى المنظمة قادرة إلى حد ما على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات بفعالية من خلال تركيزها على تخصيص الموارد بنسبة 38,5%، وقادرة تماما بنسبة 35%، وغير قادرة بنسبة 14,3%، تليها الأنظمة التي تركز على تحديد الأهداف والسياسات الوظيفية بنسبة 25,4%، موزعة كما يلي: قادرة إلى حد ما بنسبة 33,3%، غير قادرة بنسبة 26,9%، 15% قادرة على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات، تليها الأنظمة الإدارية التي تركز

في عملية تنفيذ و تطبيق الاستراتيجيات على تنمية القيادات الإدارية بنسبة قدرت ب **23,9%**، منها **25%**رات بانها قادرة على ذلك ، فيما تقاربت نسب أفراد العينة الذين يرون بأن الأنظمة الإدارية غير قادرة وقادرة إلى حد ما على تطبيق الاستراتيجيات حيث بلغت نسبتهم على التوالي: **23,8%** و **23,1%**.

- أما نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن الأنظمة الإدارية تركز في عملية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات على اساليب اخرى فقد بلغت **20,9%**، حيث احتلت الأنظمة الغير قادرة النسبة الأعلى ب **28,6%**، و **25%**قادرة و **5,11%** قادرة إلى حد ما.

ومن خلال معطيات الجدول يمكن أن يكن تحليلنا السوسولوجي كما يلي:

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجيات المرحلة الأخيرة التي تلي عملية الصياغة الاستراتيجية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يرى العديد من الباحثين والمختصين في الشؤون الاستراتيجية أن تنفيذ الاستراتيجيات من أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث تمثل اختباراً حقيقياً لمصداقية ونجاح التوجه الاستراتيجي نحو بلوغ الأهداف، وهي عملية تتطلب وجود أنظمة إدارية قادرة على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات المختارة بفاعلية.

ويبين الاتجاه العام للجدول أن الأنظمة لإدارية الموجودة على مستوى المنظمة محل الدراسة قادرة إلى حد ما على تنفيذ الاستراتيجيات من خلال عملية تخصيص مختلف الموارد المالية والبشرية المتاحة أمامها على كافة الأنشطة والفعاليات التنظيمية، في حين تمثل ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام أفراد العينة الذين يرون بأن الأنظمة الإدارية التي تتوفر عليها المنظمة قادرة على عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال تحديدها الواضح والدقيق لسياساتها وأهدافها الوظيفية، وذلك عن طريق جعل هذه الأهداف والسياسات تتلاءم مع الأهداف العامة للمنظمة، وتتمثل هذه السياسات حسب أحد الفاعلين في:

- بناء هيكل تنظيمي يتوافق مع استراتيجيات المنظمة وتوجيه سياسات وإجراءات العمل.

- تهيئة وخلق ثقافة تنظيمية تكون منسجمة مع استراتيجيات المنظمة.

ونعني بتنمية القيادات الإدارية الطريقة التي يؤثر فيها القادة على عملية تحقيق الأهداف وتطبيق الخطط الاستراتيجية، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية غالباً من ثلاث متغيرات أساسية مترابطة كالتحفيز

وأساليب اتخاذ القرارات وكيفية تحليل بيئة العمل.¹

إلا أن الأنظمة الإدارية التي تركز في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على تحديد الأهداف والسياسات الوظيفية لا تكون قادرة على تنفيذها بفاعلية، وذلك باعتبار أن الأهداف والسياسات لا يمكن قياسها كميًا لتحقيق الرضا الوظيفي، لذا يتعين على الإدارة العليا للمنظمة الاجتهاد في وضع مقاييس وأساليب كمية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج التي تدفع لتحقيق مثل هذه الأهداف، كأن تتميز الأهداف المحددة بمجموعة من الخصائص كالمرونة من خلال تحقيق التكيف مع المتغيرات، والوضوح والفهم والدقة في الصياغة، بالإضافة إلى ضرورة التوازن والتكامل، المشاركة، القبول، التحفيز.

في حين ومن خلال إجابات الباحثين نجد أن الأنظمة الإدارية الموجودة في المنظمة تركز في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على عناصر أخرى، حيث تمحورت أغلبها في ضرورة تحديد المسار المستقبلي للمنظمة أو ما يعرف بالرؤية الاستراتيجية، من خلال التحديد الدقيق للوجهة التي ترغب المنظمة الوصول إليها والمركز الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات اللازمة لذلك. لذا تعتبر الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء القيادات حول الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وتقليل نسب المخاطر الناتجة مما يشجع الفاعلين على التعاون والمشاركة في ترجمة هذه الرؤية إلى واقع عملي، وأهم ما يميز الرؤية الاستراتيجية الطموح حيث ينبغي إيصالها إلى فاعلين على المستوى العقلي والإدراكي وعلى المستوى العاطفي، والوضوح حيث يكون الفاعل قادراً على رؤيتها وتصورها، والانسجام مع رسالة وأهداف المنظمة.²

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا الطباعة، الطبعة الأولى، 2014، ص 144

² - نفس المرجع، ص 226.

4- تحليل وتفسير العلاقة بين الخبرة المهنية ومدى امتلاك المنظمة للمهارات الإدارية المتخصصة:

جدول رقم (16): العلاقة بين الخبرة المهنية وتوفر المهارات الإدارية

المجموع	الخبرة المهنية			توفر المهارات الإدارية لتنفيذ الاستراتيجيات
	أكثر من 15 سنة	5 — 14 سنة	4 سنوات فأقل	
36	8	16	12	نعم
53,7%	61,5%	59,3%	44,4%	
31	5	11	15	لا
46,3%	38,5%	40,7%	55,6%	
67	13	27	27	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- 53,7% من مجموع أفراد العينة يرون بأن المنظمة تتوفر لديها المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، حيث احتلت المرتبة الأولى الفئة التي تتميز بخبرة مهنية كبيرة تزيد عن 15 سنة بنسبة 61,5%، تليها الفئة التي تتراوح مدة خبرتها ما بين 5 و 14 سنة بنسبة 59,3%، ثم فئة 4 سنوات فأقل بنسبة 44,4%.

- أما أفراد العينة الذين يرون بأن المنظمة لا تتوفر علة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات قدرت نسبتها بـ 46,3% موزعة على التوالي: 55,6% للفئة التي تقل خبرتها عن الأربع سنوات، و 40,7% بالنسبة للفئة من 5 سنوات إلى 14 سنة و 38,5% للفئة التي تزيد خبرتها عن 15 سنة.

ومنه يكون تحليلنا السوسولوجي كما يلي:

إن أهم ما يميز منظمة عن أخرى هو ما نوعية وطبيعة ما تملكه من قيادات ومهارات إدارية لها الموهبة والقدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق والقدرة على وضعه موضع التنفيذ بنجاح وفاعلية وهو هدف تتنافس عليه المنظمات الواعية، كما ان عملية تطوير المهارات الإدارية عملية مستمرة ولا تتوقف

بحيث تكون يجب أن تجمع هذه المهارات بين الموهبة والعلم والتفكير المنطقي.

لذا ومن خلال معطيات الجدول فإن معظم أفراد العينة يرون بأن المنظمة محل الدراسة تتوفر على القيادات والمهارات اللازمة لعملية التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، حيث أشار لنا بعض الفاعلين بعد مقابلتنا معهم أن القيادات الإدارية يجب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص مثل:

- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق والقدرة على مواجهة المشاكل وسلامة المنطق والعقل.
- السرعة و الذكاء الفطري والقدرة على التحليل المنقي والنظرة الشمولية والتمتع بالبصيرة النافذة والإلهام الموفق.

- القدرة على إدارة الوقت وحسن استغلاله وقوة الإرادة و العزيمة والثقة بالنفس.

ولقد حاول العديد من الباحثين في هذا المجال بتحديد المهارات الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الإدارية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الاهداف الاستراتيجية، ومن بينهم KATZ¹ الذي توصل على أن عملية التنفيذ الفعال والناجح للاستراتيجيات يتوقف على مدى توفر ثلاث مهارات رئيسية في القيادة وهي:¹

- مهارات إنسانية ترتبط بالقدرة على التعامل مع مختلف الفاعلين لتحقيق الأهداف.

- مهارات فكرية وتتعلق بالقدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة.

- مهارات فنية تتعلق بالقدرة على التعامل مع المتغيرات مختلف التغيرات التكنولوجية و الإدارية...

كما تتجسد قدرة الأنظمة الإدارية الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة التي تتيح الفرصة أمام المنظمة من أجل تحقيق الاهداف، عن طريق معالجة هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل، وما يتضمنه من تغيرات تؤثر على قدراتها على التنبؤ واعتماد القرارات الاستراتيجية الرشيدة.

وبما أن الإدارة المعاصرة تواجه تحديات هائلة نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية التي اكتسحت مختلف الميادين وما نجم عنها من تعقيد وتشابك في الوظائف الإدارية، وعليه فإن الاعتماد على الوسائل التقليدية كمجرد الاعتماد على الخبرة المهنية الشخصية والتجربة لم تعد قادرة على تحقيق

¹ - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 63

أهداف المنظمة خاصة تلك المتعلقة بنجاح عمليات التنفيذ الاستراتيجي، لذا فإن غالبية إجابات المبحوثين ركزت على أن المنظمة تمتلك القدرات والمهارات الإدارية التي من شأنها السير بالاستراتيجيات نحو تحقيق الاهداف، معظمهم تقل خبرتهم المهنية او تساوي 4سنوات فقط ، يليها من تراوحت خبرتهم المهنية ما بين 5 و 14 سنة.

في حين يمكن تفسير رأي أفراد العينة حول عدم امتلاك المنظمة للقيادات الإدارية الماهرة، في كون أن بعض القادة الإداريون يوجهون اهتماماتهم بالمستويات الدنيا ويشغلون أنفسهم بإدارة الأعمال التنفيذية والتي مع الوقت لا تترك لهم الوقت للتفكير في المهام الاستراتيجية الهامة، والأخطر من ذلك وعلى لسان أحد الفاعلين أن بعض هؤلاء القادة يشكون ضعف الأداء العام من كثرة ما يحملون عناء أمور لا تعنيهم، وغالبا ما يرجع ذلك على أن القيادات التي تعجز عن اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية المهمة ومتابعة عمليات تنفيذها بفعالية، يجعلها تبحث عن تعويضها بالتدخل في الاعمال التشغيلية النافهة ويتهربون من مواجهة المسؤوليات المهنية خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية ومتابعة عمليات التنفيذ والتقييم الاستراتيجي.

5- تحليل وتفسير العلاقة بين اللجوء إلى وضع الاستراتيجيات البديلة ونوعية الاستراتيجيات المختارة:

جدول رقم (17): العلاقة بين وضع الاستراتيجيات البديلة ونوعية الاستراتيجيات المتبعة

المجموع	لجوء المنظمة إلى وضع الاستراتيجيات البديلة			نوعية الاستراتيجيات
	أحيانا	لا	نعم	
17 25,4%	9 34,6%	4 20,0%	4 19,0%	تدعم نقاط قوتها
27 40,3%	11 42,3%	7 35,0%	9 42,9%	تناسب مع بيئتها
13 19,4%	1 3,8%	6 30,0%	6 28,6%	تتوافق مع فرصها الحالية والمتوقعة
10 14,9%	5 19,2%	3 15,0%	2 9,5%	أخرى
67 100%	26 100%	20 100%	21 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- غالبية أفراد العينة يرون بان المنظمة تلجأ إلى وضع الاستراتيجيات البديلة التي تتناسب وبيئتها الداخلية والخارجية بنسبة **40,3%**، منها **42,9%** نسبة لجوء المنظمة لوضع الاستراتيجيات البديلة، **42,3%** تلجأ المنظمة أحيانا لوضع الاستراتيجيات البديلة، فيما بلغت نسبة أفراد العينة الذين يرون أن المنظمة لا تلجأ إلى وضع الاستراتيجيات البديلة التي تتناسب مع بيئتها فبلغت **35%**.
- بلغت نسبة الاستراتيجيات التي تدعم نقاط قوة المنظمة **25,4%**، حيث جاءت نسبة أفراد العينة الذين يرون بان المنظمة تلجأ أحيانا إلى وضع الاستراتيجيات التي تدعم نقاط قوتها في المرتبة الأولى بنسبة **34,6%**.
- بلغت نسبة لجوء المنظمة إلى وضع الاستراتيجيات البديلة التي تتوافق مع فرصها الحالية والمتوقعة **19,4%**، منها **30%** نسبة عدم لجوء المنظمة إلى وضع الاستراتيجيات البديلة، و**28,6%** نسبة لجوء المنظمة نحو وضع الاستراتيجيات البديلة، و**3,8%** نسبة لجوء المنظمة أحيانا إلى وضع مثل هذه الاستراتيجيات.

- فيما بلغت نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن المنظمة تركز في عملية وضع الاستراتيجيات البديلة على نوع آخر من الاستراتيجيات **14,9%** .

ومن خلال هذه القراءات يكون تحليلنا السوسولوجي كما يلي:

بعد الانتهاء من تحديد موقف المنظمة وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي للمنظمة، فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة في ضوء هذه المتغيرات القائمة، ومن ثم إجراء عملية التقييم لاختيار أفضلها وأنجعها حيث تكون قادرة على تحقيق غايات المنظمة.

فبدلاً من أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة، فإنه يتوجب عليها تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان نشاطها، من خلال تحليل البيئة الداخلية عن طريق تقييم الأنشطة الوظيفية والإدارية للوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف، فبعملية التحليل يمكن للإدارة العليا للمنظمة الوصول إلى تحديد عدد من الاستراتيجيات البديلة التي تتناسب مع أهدافها وغاياتها.

وطالما يوجد أمام الإدارة العليا عدد هائل من البدائل الاستراتيجية، فإن عليها اختيار تلك التي تتلاءم وتتوافق مع ظروفها وإمكانياتها، لذا فإن موضوع اختيار البدائل الاستراتيجية حظي باهتمام خاص من طرف العديد من الدارسين والباحثين في مجال الإدارة ، حيث أكدوا على أن المنظمة يمكنها استخدام خليط من الاستراتيجيات ومن ثمة انتقاء البديل الذي تراه مناسباً في حدود إمكانياتها.

ومما لا شك فيه فإن الإدارة الاستراتيجية وهي تقوم بعملية اختيار البدائل الاستراتيجية تسعى للحصول على البديل الذي يحقق أهدافها العامة، لذا فإننا نلاحظ من خلال تحليلنا لمعطيات الجدول أن أفراد العينة يرون بأن الإدارة العليا للمنظمة تركز بدرجة أولى على اختيار البدائل التي تتناسب وتتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية، ومن خلال مقابلتنا مع استفسارنا حول هذه النقطة، أكد لنا بعض الفاعلين في المنظمة بأن المنظمة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الحاصلة خارج محيط المنظمة، فمثلاً زيادة عدد السكان وزيادة القدرة الشرائية لأفراد المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة يؤدي حتماً إلى زيادة الطلب على المنتجات الخاصة بالمنظمة، وهو ما يطلق عليه داخل المنظمة حسبهم باستراتيجية التنوع.

في حين تركز المنظمة بدرجة ثانية على اختيار البدائل التي من شأنها تدعيم نقاط القوة التي تمتلكها حيث تتمثل هذه القوى أولاً في القوة الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع من حيث التضخم أو الركود التي تؤثر بدورها على عمل المنظمة، فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك

الموجودة في ظروف النمو والتضخم، أما القوة الديمغرافية الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون بدرجة أولى أحد مستهلكي منتجات المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة اختيار البدائل التي تدعم نقاط القوة الخاصة بالعوامل السياسية والقانونية كعلاقة دولة المنظمة مع متطلبات دول منظمات أخرى وتأثير التشريعات القانونية على أنشطة المنظمة، من حيث سن قوانين تعيق وتعرقل نشاطها، كما أنه من الضروري أخذ العوامل التكنولوجية بعين الاعتبار مت خلال اختيار البديل الذي يتوافق مع التقنيات الجديدة.

6- تحليل وتفسير العلاقة بين مدى تحقيق الاستراتيجيات لأهداف المنظمة ومدى توافقتها مع هيكلها:

جدول رقم (18): يبين العلاقة بين تحقيق الاستراتيجيات للأهداف ومدى توافقتها مع الهياكل التنظيمية للمنظمة

المجموع	توافق الاستراتيجيات مع هياكل المنظمة			تحقيق الاستراتيجيات للأهداف المسطرة
	إلى حد ما	تتوافق	لا تتوافق	
28 41,8%	3 27,3%	17 58,6%	8 29,6%	نعم
22 32,8%	5 45,5%	7 24,1%	10 37%	لا
17 25,4%	3 27,3%	5 17,2%	9 33,3%	إلى حد ما
67 100%	11 100%	29 100%	27 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- **41,8%** من مجموع أفراد العينة يرون أن الاستراتيجيات المعتمدة استطاعت تحقيق الأهداف المسطرة وكذا توافقتها مع الهياكل التنظيمية للمنظمة بنسبة **58,6%**، أما نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن الاستراتيجيات لا تتوافق مع الهياكل التنظيمية للمنظمة فبلغت **29,6%**، في حين بلغت نسبة تتوافق إلى حد ما **27,3%**.

- **32,8%** من أفراد العينة يرون بأن الاستراتيجيات لم تحقق الأهداف المسطرة، حيث يرون بأن الاستراتيجيات تتوافق إلى حد ما مع هياكل المنظمة بنسبة **45,5%**، ولا تتوافق بنسبة **37%**، وبلغت نسبة التوافق **24,1%**.

- بلغت نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن الاستراتيجيات حققت إلى حد ما الأهداف **25,4%**، أغلبهم يرون بأنها لا تتوافق مع الهياكل التنظيمية بنسبة **33,3%**، تتوافق إلى حد ما بنسبة **27,3%**، أما نسبة التوافق فلم تتعدى نسبتها **17,2%**.

من خلال ما سبق يكون تحليلنا السوسيولوجي كما يلي:

لا يوجد خلاف بين المختصين في دراسة الإدارة الاستراتيجية بأن المنظمة تسعى من خلال وضع الاستراتيجيات إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، حيث تستمد هذه الأهداف من البيئة التي تعمل فيه المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدو الأهداف محدودة وواضحة ومع مرور الوقت تصبح تتطلب إدخال تعديلات عليها لتتلاءم وتتوافق مع المتغيرات السائدة في محيط المنظمة. والحقيقة أن تحديد المنظمة لأهدافها من أهم وأصعب الخطوات في عمليات الإدارة الاستراتيجية، لذا على الإدارة العليا للمنظمة العمل على تحديدها تحديداً دقيقاً وواضحاً، ومن خلال تحليل معطيات الجدول يتبين لنا بأن أفراد العينة أغلبهم يرون بأن الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة استطاعت إلى حد ما تحقيق الأهداف خاصة تلك المتعلقة بضرورة اكتشاف رغبات العملاء والعمل على تحقيقها وتلبيتها وتحديد نوعية المجتمع، لذا فإن تحقيق الأهداف حسب أحد الأفراد يتضمن تحديداً واضحاً للقطاع السوقي والعمل على إشباع حاجات ورغبات كل المستهلكين، بالإضافة إلى ضرورة تحديد التقنيات التي تستخدمها الإدارة العليا للمنظمة في إشباع حاجات العملاء، ولعلّ أهم شيء يجب تحديده هو الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة.

إن أهم عنصر يجب توفره حتى تتحقق أهداف المنظمة هو ضرورة أن تتوافق تلك الاستراتيجيات مع الهياكل التنظيمية للمنظمة، والتي تعد أحد أهم القضايا المطروحة في الدراسات الإدارية التي أشارت إلى ضرورة تحقيق التكامل والتوافق البنوي بين الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات المختارة، باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي يعتبر بمثابة المحرك الحيوي الذي تجري من خلاله تطبيق الاستراتيجيات.

وتشير إجابات الباحثين إلى أن الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة تتوافق مع الهياكل التنظيمية الموجودة، كما أنها استطاعت تحقيق الأهداف، ويضيف في هذا المجال الدكتور " صالح بن حبتور عبد العزيز " في كتابه - الإدارة الاستراتيجية - أن الهيكل التنظيمي متغير تابع للاستراتيجية، ذلك لأن

الهيكل عموماً هو حالة ساكنة نسبياً في الحاضر أما الاستراتيجية فهي حركة تغيير تنظيمي نحو المستقبل¹

7- تحليل وتفسير العلاقة بين مدى تحقيق الاستراتيجيات لأهداف المنظمة وتوفر المهارات الإدارية لذلك:

جدول رقم (19): العلاقة بين تحقيق الاستراتيجيات المعتمدة للأهداف وتوفر المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذها

المجموع	توفر المهارات الإدارية		تحقيق الاستراتيجية للأهداف المسطرة
	لا	نعم	
28	9	19	نعم
41,8%	27,3%	55,9%	
22	14	8	لا
32,8%	42,4%	23,5%	
17	10	7	إلى حد ما
25,4%	30,3%	20,6%	
67	33	34	المجموع
100, %	100%	100%	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- **41,8%** من أفراد العينة يرون بأن الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة حققت الأهداف المسطرة من خلال توفر المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذها بنسبة **55,9%**، أما نسبة عدم توفر المهارات الإدارية اللازمة فبلغت نسبتها **27,3%**.

- **32,8%** من أفراد العينة يرون بأن الاستراتيجيات المعتمدة لم تستطع تحقيق الأهداف المسطرة وعدم توفرها على المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذها بنسبة **42,4%**، في حين بلغت نسبة الذين يرون بأن

المنظمة تتوفر على المهارات الإدارية اللازمة إلا أنها لم تحقق الأهداف المسطرة **23,5%**

- **25,4%** نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة استطاعت إلى حد ما تحقيق الأهداف إلا أنها لا تتوفر على المهارات الإدارية اللازمة بنسبة **30,3%**، وما نسبته **20,6%** يرون عكس ذلك.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، مرجع سبق ذكره، ص 193.

من خلال ما سبق يمكن أن يكون تأويلنا السوسيولوجي كما يلي:

من المستحيل أن تقوم أي منظمة بعملية تنفيذ استراتيجياتها وهي واثقة من قدرة هذه الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أنه يمكن ضمان تنفيذ فعال للاستراتيجيات المختارة في ظل التغيرات عندما تتوفر لدى المنظمة المهارات الإدارية القادرة على متابعة وتقييم ودراسة النتائج المترتبة عن تلك الاستراتيجيات، وقدرتها على إجراء التعديلات اللازمة على المنظمة ونظامها حسب ما تقضيها الضرورة، فإن ثبت ابتعاد الاستراتيجيات المختارة عن الغايات والأهداف المرسومة يصبح من الضروري إجراء التغييرات والتعديلات سواء كان ذلك على الموارد المتاحة أو على أنظمة المنظمة كافة.

وتشير إجابات أفراد العينة إلى أن الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة محل البحث استطاعت تحقيق أهدافها من خلال امتلاكها للمهارات الإدارية والقيادية، والتي من شأنها قياس وتقييم فاعلية وكفاءة الاستراتيجيات ومدى قدرتها على بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة، فالأنظمة الإدارية يجب أن تكون لهم القدرة على خلق أساليب وأنظمة أكثر حداثة في معالجة عوامل الفشل على مستوى الاستراتيجيات، كوضع نظام للرقابة على الاستراتيجيات حيث اعتبرها العديد من المختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية أرقى النظم الإدارية على وجه الإطلاق، حيث تتيح إمكانية وضع معايير العمل والإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية، وكذا وضع أنظمة معلوماتية ومقارنة ما تم إنجازه فعلا بالمعايير الموضوعية مسبقا، كما لها القدرة على تحديد حجم الانحرافات والأخطاء الممكن حدوثها والتي من شأنها إعاقة عملية تحقيق الأهداف الأساسية.

كما أن نظام الرقابة على الاستراتيجيات نظام للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة مثالية وبطريق فعّالة بغية إنجاز الأهداف المشتركة

8- تحليل وتفسير العلاقة بين الوظيفة والأساليب التي تركز عليها المنظمة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات:

جدول رقم (20): العلاقة بين الوظيفة و الأساليب التي تعتمدها المنظمة في عملية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات

المجموع	الوظيفة		الأساليب التي تعتمدها المنظمة في تنفيذ الاستراتيجيات
	إطار	عون مهارة	
22 32,8%	10 26,3%	12 41,4%	تخصيص الموارد
19 28,4%	10 26,3%	9 31,0%	تنمية القيادات الإدارية
19 28,4%	12 31,6%	7 24,1%	وضوح الأهداف والسياسات الوظيفية
7 10,4%	6 15,8%	1 3,4%	أخرى
67 100%	38 100%	29 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- 32,8% من أفراد العينة يرون بأن المنظمة تعتمد في عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات على تخصيص الموارد من خلال نسبة 41,4% بالنسبة للإطارات و 26,3% لأعوان المهارة.

- أفراد العينة الذين يرون بأن المنظمة تعتمد في عملية تنفيذ الاستراتيجيات على تنمية القيادات الإدارية وعلى وضوح السياسات والأهداف الوظيفية يمثلان نفس النسبة بـ 28,4%، موزعة حسب الوظيفة على النحو التالي: 31,6% للإطارات بالنسبة لوضوح السياسات والأهداف، 31% لأعوان المهارة بالنسبة لتنمية القيادات الإدارية، و 26,3% للإطارات بالنسبة لتنمية القيادات الإدارية، 24,1% لأعوان المهارة فيما يخص وضوح السياسات والأهداف.

- 10,4% من مجموع أفراد العينة يرون بأن المنظمة تعتمد في عملية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات على أساليب أخرى، 15,8% بالنسبة للإطارات، 3,4% بالنسبة لأعوان المهارة

. ومن خلال هذه القراءات يكون تأويلنا السوسولوجي كالاتي:

إن عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات ليست مجرد مسألة هامة واستراتيجية لمستقبل المنظمة فحسب بل هي ثمرة حقيقية لجهود متواصلة وخطوات متتالية في عمليات الإدارة الاستراتيجية، التي سبق لها تحديد واختيار البديل الاستراتيجي المناسب وعملت على صياغته بالشكل الذي يسمح بعملية تنفيذه الفعلي على أرض الواقع.

ومن خلال تحليلنا لإجابات أفراد العينة حول الأساليب التي تستخدمه المنظمة في عملية تنفيذ وتطبيق الخيار الاستراتيجي يتضح لنا أن أغلبيتهم يرون أن عملية تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية تتطلب بالدرجة الأولى تخصيص كافة الموارد المالية والبشرية المتاحة، والعمل على خلق التكامل والانسجام بينها وكذا توفير الهياكل التنظيمية المناسبة، في حين يرى بعض أفراد العينة بأن عملية التطبيق والتنفيذ الاستراتيجي تستدعي وجود قيادة إدارية حكيمة وقوية وذات كفاءة عالية، بحيث تكون قادرة على إنجاح العملية وتكون لها مسؤولية القيام بالوظائف الرئيسية التي تتضمن الإشراف على عمليات تحديد الأهداف، تعيين الموارد الخاصة بالمنظمة والمصادقة على الخيارات والبدائل المختارة.

بينما يرى البعض أن إعداد السياسات والأهداف الوظيفية المناسبة تعتبر من أهم المراحل الأساسية لتحويل الخيارات الاستراتيجية إلى واقع تنفيذي، من خلال قيام الإدارة العليا للمنظمة بخلق وتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة التي تتسجم مع المجالات الرئيسية لكل نشاط وظيفي، كأعداد السياسات المالية والمحاسبية والتي تؤثر تأثيرا بالغا على هيكل رأس المال، والسياسات التسويقية والإنتاجية عن طريق تقييم الإنتاج وخلق التسهيلات في عمليات الإنتاج، بالإضافة إلى السياسات الخاصة بالموارد البشرية كونها المسؤولة عن توفير كل ما تحتاجه الوحدات والمصالح الأخرى.

أما أقل نسبة في المجموع العام لأفراد العينة رأت بأن المنظمة تعتمد في عملية التنفيذ والتطبيق الاستراتيجي على عوامل و عناصر أخرى، حيث ركزت معظمها على ضرورة أن تسعى المنظمة نحو خلق وتهيئة هيكل تنظيمي تتجانس وتتوافق فيه الأعمال والأنشطة مع متطلبات عملية تنفيذ الخيارات الاستراتيجية

وفي هذا الصدد يرى كل من **Thompson and Strickland** بأن عملية تنفيذ وتطبيق الخيارات

الاستراتيجية بطريقة فعّالة تتطلب مجموعة من الأنشطة والخيارات تتمثل في:¹

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 335

- بناء هيكل تنظيمي يتوافق والأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- ضرورة تحديد وتوجيه مختلف السياسات الوظيفية.

- الالتزام الوظيفي والقيام بالأعمال التصحيحية.

9- تحليل وتفسير العلاقة بين قدرة الأنظمة الإدارية للمنظمة على تطبيق الاستراتيجيات والمؤهل العلمي:

جدول رقم (21): العلاقة بين قدرة الأنظمة المتواجدة في المنظمة على تطبيق الاستراتيجيات و المؤهل العلمي

المجموع	المؤهل العلمي				قدرة الأنظمة الإدارية على تنفيذ الاستراتيجيات
	ماجستير	ماستر	ليسانس	بكالوريا	
20	1	5	11	3	قادرة
29,9%	14,3%	29,4%	33,3%	30,0%	
21	3	4	13	1	غير قادرة
31,3%	42,9%	23,5%	39,4%	10,0%	
26	3	8	9	6	إلى حد ما
38,8%	42,9%	47,1%	27,3%	60,0%	
67	7	17	33	10	المجموع
100%	100 %	100%	100%	100 %	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- 38,5% من أفراد العينة يرون بأن الأنظمة الإدارية المتواجدة في المنظمة قادرة إلى حد ما على تنفيذ الاستراتيجيات، حيث سجلت أعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريا بنسبة 60%، يليها حملة الماستر بنسبة 47,1%، حملة الماجستير بـ 42,9% وحملة شهادة الليسانس بـ 27,3%.

- 31,5% من أفراد العينة يرون بأن الأنظمة المتواجدة في المنظمة غير قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات موزعة حسب الشهادة كما يلي: 42,9% بالنسبة لحملة الماجستير، 39,4% بالنسبة لحملة الليسانس، 23,5% للماستر و 10% لحملة البكالوريا.

- أما أفراد العينة الذين يرون بأن الأنظمة الإدارية قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات بلغت نسبتهم 29,9% موزعة حسب المؤهل العلمي علة التوالي: 33,3% لحملة الليسانس، 30% لحملة البكالوريا، 29,4% بالنسبة للماستر، 14,3% بالنسبة لحملة الماجستير.

ومن خلال هذا يكون تأويلنا السوسولوجي كما يلي:

إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنفيذ الاستراتيجيات، إذ تعتبر إذ تعتبر أصعب بكثير من مرحلة تكوينها واختيارها، ذلك كونها تتطلب وقتاً وجهاً كبيرين وإعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية التي تسمح للإدارة بوضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعّال، مما يمكنها من إنجاز أهدافها، حيث تتطلب أيضاً هذه العملية تهيئة الموارد اللازمة والأنظمة الإدارية التي تكون لها القدرة على التنفيذ الصحيح والفعال لهذه الاستراتيجيات، ومن هنا ارتأينا ضرورة دراسة مدى قدرة الأنظمة الإدارية الموجودة على مستوى المنظمة محل الدراسة بالقدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بكل فاعلية.

ويمكن تفسير توجه إجابات بعض الفاعلين إلى أن الأنظمة الإدارية للمنظمة غير قادرة تماماً على تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، إلى كون هذه العملية ليست بالسهلة لما تتطلب من أدوار تتعلق أساساً بحشد جهود وطاقات جميع الفاعلين نحو الخطط الاستراتيجية وضرورة الفهم العميق لها، بالإضافة إلى التأكد قبل البدء في عملية التنفيذ الاستراتيجي من إعداد قائمة تحمل مؤشرات النجاح، من خلال تحديد مستويات الأداء المطلوب لكل المجالات، وتحديد نسبة الانحرافات التي يمكن أن تحدث والعمل على خلق درجة عالية من التطابق بين الخيارات الاستراتيجية وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتهيئة الثقافة التي تغذي هذه الاستراتيجيات لأن العلاقة بينهما علاقة تفاعل، وكذا تنمية السياسات الوظيفية المتخصصة والتي اعتبرها الكثير من المختصين في هذا المجال على أنها تمثل إحدى المراحل الأساسية لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف وخطط هادفة، وتشير معطيات الجدول إلى أن أكثر فئة ترى بأن الأنظمة الإدارية للمنظمة غير قادرة تماماً على تنفيذ الاستراتيجيات، هي فئة حملة شهادات الماستر والماجستير كونهم تحصلوا على مسار دراسي جامعي طويل استطاعوا من خلاله التشبع والوقوف على الكثير من المفاهيم خاصة تلك التي لها علاقة بالتنظيمات والمعارف التي يطلبها عالم الشغل اليوم، بالإضافة ربما إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها بحكم نوع الشهادة التي تتيح لهم إمكانية تقلد المناصب الإدارية العليا مما يسمح لهم بتوسيع مجال ملاحظاتهم وتحليلهم والقدرة على التمييز بين الأنظمة الهادفة وتلك التي تعجز لسبب أو لآخر على أن تكون بمستوى القدرة على تحقيق الأهداف

10- تحليل وتفسير العلاقة بين أسباب فشل الاستراتيجيات والخبرة المهنية:

جدول رقم(22): يبين العلاقة بين الخبرة المهنية وأسباب فشل الاستراتيجيات المتبعة على تحقيق الأهداف المسطرة

المجموع	الخبرة المهنية			أسباب فشل الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف
	15 سنة فأكثر	من 5 إلى 14 سنة	من سنة إلى 4 سنوات	
26 38,8%	7 41,2%	6 23,1%	13 54,2%	غياب الهياكل التنظيمية الداعمة للاستراتيجيات
26 38,8%	5 29,4%	12 46,2%	9 37,5%	ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة
10 14,9%	3 17,6%	6 23,1%	1 4,2%	عدم وجود قيادة فعالة
5 7,5%	2 11,8%	2 7,7%	1 4,2%	أخرى
67 100%	17 100%	26 100%	24 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد افراد العينة الذين يرجعون سبب فشل الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف المسطرة إلى غياب الهياكل التنظيمية الداعمة للاستراتيجيات وضعف الثقافة التنظيمية يمثلان نفس النسبة بـ **38,8%** موزعة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية، حيث سجلت أعلى نسبة الفئة التي يقل عدد سنوات خبرتها عن الأربع (04) سنوات بـ **54,2%**، تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة **41,2%**، و **23,1%** بالنسبة للفئة التي تتراوح عد سنوات خبرتها ما بين 5سنوات و14 سنة.
- عدد أفراد العينة الذين يرجعون سبب فشل الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف إلى عدم وجود قيادة إدارية فعالة يمثلون ما نسبته **14,9%** ، حيث سجلت أعلى نسبة في الفئة التي يتراوح عدد سنوات خبرتها ما بين 5 سنوات و14 سنة بنسبة **23,1%**.
- أما نسبة أفراد العينة الذين يرجعون سبب فشل الاستراتيجيات في تحقيق الأهداف إلى أسباب أخرى فلم تتعدى نسبتهم **7,5%** فقط.

ومن خلال هذا يمكن أن يكون تأويلنا السوسيولوجي كما يلي:

تشير إجابات أفراد العينة إلى أن من أسباب فشل الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المنظمة على تحقيق الأهداف، غياب الهياكل التنظيمية التي تدعمها وإلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة بين الفاعلين ذلك كون أن الهيكل التنظيمي يمثل أحد أهم الركائز التي تبنى عليها الاستراتيجيات، ولقد أكدت أبحاث ألفريد شاندلر أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجيات، بمعنى أن التغييرات التي يمكن أن تطرأ على الاستراتيجيات تؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل التنظيمي، كما أنه كلما توسع نطاق وحجم المنظمة كلما تطلب ذلك توسعا مماثلا في الهيكل التنظيمي.¹

أما فيما يخص ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة، ذلك لأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة والتي تعتبر محددًا فعّالًا لاعتقادات وسلوكيات الفاعلين، فهي تضمن ترابطهم وتماسكهم داخل المنظمة، وتعتبر ثقافة المنظمة على مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة الاستراتيجيات وقدرتها على تحقيق الأهداف، كما تعمل على توضيح السلوك الإنساني لمختلف الفاعلين عن طريق تحفيزهم لبذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما تلعب دورا هاما في تشكيل الاستراتيجيات المستقبلية ولها تأثير قوي على سلوك الفاعلين فإنها بذلك تؤثر بقوة أكثر على قدرات المنظمة على تحويل توجهاتها الاستراتيجية نحو تحقيق الأهداف، لذا فإن من أسباب فشل الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف هو عدم توافق ثقافة المنظمة مع طبيعة ونوعية الاستراتيجيات المعتمدة.

كما أشارت بعض الإجابات إلى أن من أسباب فشل الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف هو عدم توفر المنظمة على قيادة إدارية تتمتع بالكفاءة والفاعلية اللازمة، حيث تلعب القدرات العملية و العلمية للقيادة دورا هاما في عملية تنفيذ، تطبيق، تقويم ومتابعة الاستراتيجيات، فهذه الأخيرة تتطلب قيادة الآخرين وتوجيههم واستثمار قدراتهم وخبراتهم بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ أن سر القيادة الفعّالة يكمن في القدرة على خلق وتهيئة المناخ والبيئة المناسبين لذلك، حتى يتسنى أمام للاستراتيجيات فرصة التوجه نحو تحقيق الأهداف

¹- نور الدين بهاء، دور الإدارة الاستراتيجية في نمو واستقرار المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال،

في حين أرجع البعض فشل الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف إلى ضعف البرامج والسياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة في عمليات التنفيذ والتطبيق والتقييم الاستراتيجي، حيث لا يمكن الوصول للأهداف الاستراتيجية رغم تحديدها مسبقاً، لأن ذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والسياسات والخطط التي تحدد كيفية الوصول إلى هذه الأهداف وترسم الطريق الذي يجب أن تسلكه الإدارة العليا للمنظمة حتى تنجح في وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف في حدود قدراتها وامكاناتها المادية والبشرية، وتتمثل هذه البرامج خليط من السياسات والإجراءات والمهام وكل العناصر اللازمة لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية، كما تعمل هذه الأخيرة على توجيه التصرفات التي تنطوي عليها الاستراتيجيات من خلال تحديد الأنشطة والخطوات المطلوبة لإنجاز خطط معينة، لذا فإن أي ضعف أو تقصير في إعداد السياسات والإجراءات والخطط الخاصة بالاستراتيجيات يتبعه فشل ذريع في تحقيق هذه الأخيرة للأهداف المسطرة.

ويرجع البعض هذا الفشل على تحديات أخرى تواجهها المنظمة والتي تفرض نفسها بقوة في ساحة العمل، وتحتاج من الإدارة العليا التعامل معها وإيجاد الحلول الكفيلة، ومن بين هذه التحديات ركز أفراد العينة على تلك التحديات المتعلقة باشتداد حدة المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، وسرعة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، والتغير المستمر في أذواق ورغبات العملاء وأوضاع السوق، وسرعة التغيرات النوعية والكمية التي تستدعي تنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور وتوقع المخاطر البيئية واستحضار الموارد المطلوبة.

الاستنتاج الجزئي الأول الخاص بتحليل جداول الفرضية الأولى:

بعد تحليل نتائج الدراسة والمتعلقة بإجابات أفراد العينة تم التوصل غلى مجموعة من النتائج

نوجزها فيما يلي:

- لقد أظهرت النتائج المتعلقة بمدى إدراك الأفراد الفاعلين في المنظمة محل الدراسة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، على أن هذا المفهوم أصبح شائعا ومعروفا بين مختلف الأوساط الفاعلة على مستوى المنظمات، كونه أصبح يمثل فكرا وتوجها فعّالا لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل وعد التأكد والانهيار في ظل مختلف التحديات التي تفرضها عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وكونه نقطة الانطلاق بالنسبة للمنظمة في رسم خططها وأنشطتها الإدارية، وهذا ما أكدته نسبة 58,7% من أفراد العينة يدركون جيدا هذا المفهوم الإداري.

- إن الإدارة العليا للمنظمة وفي حالة فشل استراتيجياتها على تحقيق الأهداف المشتركة، تلجأ إلى وضع واختيار الاستراتيجيات البديلة التي تغطي ذلك العجز، من خلال اختيار البديل الذي يتناسب مع إمكانياتها ويساعدها على فهم وإدراك متطلبات البيئة المحيطة بها، بما تمثله من فرص وتهديدات، وانسجاما مع ما تملكه من نقاط قوة ومواطن ضعف، وهذا ما تؤكدته نسبة 40% من إجابات أفراد العينة.

- لا تتيح المنظمة دائما الفرصة امام جميع الفاعلين للمشاركة في عماية اختيار الاستراتيجيات المناسبة، التي من شأنها تعزيز قدرات المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تتوفر المنظمة محل الدراسة على قيادات إدارية ذات تفكير استراتيجي خلاق، وقادرة على إيجاد الأرضية و القاعدة المنهجية لتطبيق وتنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة ومساهماتها الفعلية في تطوير الممارسات الإدارية والفكر الاستراتيجي بصفة عامة.

- تركز الأنظمة الإدارية للمنظمة في عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات بدرجة عالية على تخصيص الموارد وتنمية القيادات الإدارية، والتي تمثل كل ما تحتويه المنظمة من إمكانيات مالية ومادية، ومهارات بشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تنفيذ خياراتها من خلال تنمية قيادة إدارية لها رؤية ودراية شاملة لمجريات مختلف العمليات الإدارية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة سوما علي سليطين في دراستها لأثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات، حيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات وتخصيص الموارد وتنمية القيادات الإدارية

- يتوقف قدرة الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف على ضرورة توفر المهارات الإدارية والقيادية التي تتمتع بالقدرة على معالجة المشاكل الفنية والتقنية التي تواجهها المنظمة، والخبرة الواسعة التي

توضح رسالة المنظمة وغاياتها، ومتابعة عمليات الإشراف والرقابة وسلامة تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- باعتبار أن الهياكل التنظيمية من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، حيث يتم بموجبها توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحديد شبكات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، لذا فغن أي تقصير أو فشل يمس عملية تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب، يعقبه فشل آخر في جميع مجالات البيئة الداخلية وما تحويه من عمليات وأنشطة، لذا فإنه من الضروري إجراء تغييرات جزئية أو شاملة على مستوى الهياكل، لتكون في مستوى تنفيذ الاستراتيجيات، وفي هذا السياق أكدت إجابات أفراد العينة على أن الهياكل التنظيمية للمنظمة تتوافق وتتلاءم مع متطلبات عمليات التنفيذ والتطبيق الاستراتيجي ومع نوعية الاستراتيجيات، من خلال ما نسبته 58,6% من مجموع إجابات كل أفراد العينة.

- أظهرت النتائج أيضا قدرة الأنظمة الإدارية الموجودة على مستوى المنظمة على تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية، من خلال ما نسبته 58,8% من مجموع إجابات أفراد العينة.

أظهرت النتائج أن السبب الرئيسي في فشل الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، يتعلق أساسا بعدم توفر الهياكل التنظيمية التي تدعم وتشجع هذه الاستراتيجيات، وإلى ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة باعتبارهما يمثلان أحد أهم مرتكزات الإدارة الاستراتيجية.

- الإدارة الاستراتيجية نظام يمكن المنظمة من تحديد ورسم صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية، مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمراقبة المستمرة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بها، صف إلى ذلك امتلاك القدرة على تخصيص الموارد بطريقة فعّالة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعامة.

- تعكس عملية التنفيذ الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية، لهذا فإن نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات يعبر عن قدرة المنظمة على تبني استراتيجيات أخرى.

المطلب الثالث: عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية

" تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال زرع ثقافة التحسين المستمر لعناصر الجودة ".

أولاً: تحليل العلاقة بين مدى امتلاك نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية و المؤهل العلمي

جدول رقم (23): يبين العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية و المؤهل العلمي

المجموع	المؤهل العلمي				توفر نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية
	ماجستير	ماستر	ليسانس	بكالوريا	
43	4	11	22	6	نعم
64,2%	50%	61,1%	71%	60%	
24	4	7	9	4	لا
35,8%	50%	38,9%	29%	40%	
67	8	18	31	10	المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية spss

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- 64,2% من المجموع العام لأفراد العينة تتوفر لديهم نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث أن أكثر فئة تتوفر لديها نظرة عن هذا المفهوم هي فئة حملة الليسانس بنسبة 71%، وتقاربت نسب حملة البكالوريا والماستر حيث بلغت نسبتهم على التوالي 60% و 61,1%، في حين بلغت نسبة حملة الماجستير 50%.
- عدد أفراد العينة الذين لا تتوفر لديهم نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية يمثلون أقل نسبة في المجموع العام بنسبة 35,8% فقط حيث حملة الماجستير يمثلون أعلى نسبة بـ 50%، يليها حملة البكالوريا بـ 40% وحملة الماستر بـ 38,9%، وأخيرا حملة الماستر بـ 29%.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن ان يكون تحليلنا السوسولوجي كما يلي:

إن أغلب أفراد العينة تتوفر لديهم نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية حيث مثلوا أعلى نسبة في الاتجاه العام، وكانت فئة حملة شهادة الليسانس أكثر فئة تدرك معنى مفهوم الثقافة التنظيمية، ولعلّ ما يفسر ذلك كونها تمثل الفئة الأكثر خبرة في المنظمة، بحيث أن معظم إطارات المنظمة ذوي الخبرة من حملة شهادة الليسانس فبحكم التجربة والمدة الطويلة التي قضاها في المنظمة ومختلف الدورات التكوينية والتدريبية التي تحصلوا عليها، ولدت لديهم معرفة عن كل المفاهيم التي لها علاقة بالتنظيم والإدارة، والثقافة التنظيمية ماهي إلا إحدى

هاته المفاهيم، كما أن إدراك مثل هذه المفاهيم الإدارية يتعلق ويتوقف على طبيعة الدراسة والتكوين ونوع التخصص في الدراسات الجامعية، حيث أن أغلب أفراد العينة من خريجي كليات الاقتصاد ومن مختلف التخصصات كإدارة الأعمال، تسيير الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال، وهي تخصصات تمثل لها الثقافة التنظيمية مقياساً أساسياً لها، وهذا ما ساعد ربما على توسيع مجال إدراك أفراد العينة لهذا المفهوم.

في حين فإن أفراد العينة الذين لا يدركون معنى الثقافة التنظيمية كانت تخصصاتهم الجامعية بعيدة عن تناول مثل هذه المواضيع خاصة تلك التخصصات المتعلقة بالمالية، المحاسبة والتسويق، بالإضافة إلى نقص الخبرة لديهم في ميدان العمل، فمعظمهم لم يمر وقت طويل منذ التحاقهم بميدان العمل، وهذا ما لم يتيح لهم فرصة الوقوف والمرور على مثل هذه المفاهيم.

ثانياً: تحليل العلاقة بين ما يعنيه مفهوم الثقافة التنظيمية و الوظيفة

جدول رقم (24): يبين العلاقة بين الوظيفة ومفهوم الثقافة التنظيمية

المجموع	الوظيفة		معنى مفهوم الثقافة التنظيمية
	إطار	عون مهارة	
15 22,4%	5 12,5%	10 37%	قيم ومعتقدات و أخلاق
40 59,7%	28 70%	12 44,4%	أنماط سلوكية وحالات تفاعل
7 10,4%	5 12,5%	2 7,4%	عادات وتقاليد
5 7,5%	2 5%	3 11,1%	أخرى
67 100%	40 100%	27 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد أفراد العينة الذين تمثل لهم الثقافة التنظيمية أنماطاً سلوكية وحالات تفاعلية يمثلون أعلى نسبة في المجموع العام بـ 59,7% أغلبهم من فئة الإطارات بنسبة 70%، مقابل 44,4% بالنسبة لأعوان المهارة، تليها

نسبة أفراد العينة الذين تمثل لهم الثقافة التنظيمية معتقدات وقيم وأخلاق بـ 22,4% وهي ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام حيث استحوذ أعوان المهارة على النسبة الأعلى بـ 37%.

- 10,4% من المجموع العام لأفراد العينة ينظرون إلى الثقافة التنظيمية على أنها تقاليد، وهي ثالث أعلى نسبة في المجموع العام، حيث احتلت فئة الإطارات المرتبة الأولى بنسبة 12,5%.

- أفراد العينة الذين يرون بأن الثقافة التنظيمية تمثل مفاهيم وأفكار أخرى فيمثلون أقل نسبة في المجموع العام بـ 7,5% فقط معظمهم من أعوان المهارة بـ 11,1%.

ومن خلال ما سبق يكون تحليلنا كما يلي:

لقد أصبح الاهتمام بالجانب الاجتماعي والثقافي للمنظمة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة، ومنة جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التنظيم والتسيير التي تعتمد على أسس ثقافية

في المنظمات ذات الكفاءة العالية، للوصول إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بجو تنافسي وبيئة أكثر ما يميزها التغيير بشكل سريع وشامل، مما يزيد من ارتفاع معدلات الخطر فيها.

وهو الأمر الذي يجعلنا نتساءل عن واقع إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية لدى الفاعلين في المنظمات الجزائرية، وما يمثله هذا المفهوم بالنسبة لمختلف الفاعلين على مستوى المنظمات.

وتختلف المتغيرات الثقافية من مجتمع لآخر، كون الثقافة تعكس شخصية المجتمعات وأنماط السلوكيات والتصرفات الإنسانية، كما تتباين وتتفاوت من بيئة لأخرى وتختلف حتى داخل المجتمع نفسه، وتتشكل الثقافة عادة من عدة عوامل منها القيم والمعتقدات، العادات والتقاليد، الأنماط السلوكية، التعليم واللغة (التنشئة الاجتماعية).

ومن خلال تحليلنا لإجابات الباحثين حول ما ينيه لهم مفهوم الثقافة التنظيمية تبين لنا أن غالبيتهم يمثل لهم أنماط سلوكية وحالات تفاعلية وهو ما يشير له الاتجاه العام، وهذا يرجع ربما إلى طبيعة الأفراد الفاعلين في المنظمة حيث أن كثير منهم ذو أصل ريفي لا تخرج سلوكياتهم عن الثقافة التقليدية، فدافع العمل لديهم ذو

طبيعة مادية، في حين تمثل الثقافة التنظيمية لبعض الفاعلين القيم والأخلاق والمعتقدات التي تلقوها في العائلة حيث صرح لنا أحد الفاعلين في المنظمة بعد مقابلتنا معه حول هذا الموضوع بأن العائلة الجزائرية هي عائلة ممتدة تتميز بالارتباط القوي بين أفرادها، وأن السلطة ترجع فيها لرب العائلة فتأثير خصائص العائلة الممتدة

يمتد بدوره إلى التأثير على الحياة الرسمية، بحيث ان الوظيفة والترقية والتدريب أصبحت متعلقة بمسائل القرابة مما يجعل الموظف يضع قيم الأسرة ومصالحها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الوظيفية.

كما نجد أن الثقافة التنظيمية تمثل لبعض أفراد العينة مجموع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، فلا يمكن أن تسير المنظمة خارج نطاق ثقافة المجتمع باعتبار ان ثقافة المنظمة من ثقافة المجتمع.

وتمثل الثقافة التنظيمية مفاهيم أخرى لبعض أفراد العينة ركزت معظمها على أنها تمثل التنشئة الاجتماعية، حيث طرح العديد منهم أن النظام التعليمي يلعب دورا أساسيا في ترسيخ وتنمية مجموعة القيم والاتجاهات وأنماط السلوك ودوافع الإنجاز والطريقة العلمية في التفكير وحل المشاكل والقدرة على الخلق والابتكار.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الأفراد الذين لا يدركون مفهوم الثقافة التنظيمية إلى عجز المنظومة التربوية في تكوين سلوكيات وقيم إيجابية للمكتسبين، كالعامل على تنمية التفكير العلمي والابتكار، تكوين نحو الوعي الإنتاجي وحب العمل وتقديره، ذلك كونها تتميز بنظام تلقيني يعتمد على حشو المعلومات ومعاقبة التفكير الحر بدلا من تشجيعه وطمس الطاقات المتفتحة.

وفي الأخير يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تبرز في عدة مستويات، فالفاعل في المنظمة لديه ثقافته الخاصة، حيث حين يلتحق بالمنظمة يكون محملا بثقافة معينة ناتجة عن اللغة، الدين، التربية والتعليم، العادات والتقاليد، حيث تشكل هذه العناصر في ظل امتزاجها مع ثقافات الفاعلين الآخرين بما يسمى بالثقافة التنظيمية.

ثالثاً: تحليل العلاقة بين معنى الجودة ومدى توفر لدى الفاعلين نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية

جدول رقم (25): يبين العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم الجودة الشاملة

المجموع	توفر نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية		معنى مفهوم الجودة
	لا	نعم	
7 10,4%	3 12,5%	4 9,3%	قياس ومراقبة وفحص المنتج
11 16,4%	4 16,7%	7 16,3%	تحقيق رغبات المستهلك
8 11,9%	1 4,2%	7 16,3%	احداث تغيير شامل
33 49,3%	15 62,5%	18 41,9%	التحسين المستمر
8 11,9%	1 4,2%	7 16,3%	أخرى
67 100%	24 100%	43 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- 49,3% من المجموع العام لأفراد العينة يرون بأن الجودة تعني عملية التحسين المستمر، أغلبهم لا تتوفر لديهم نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية بنسبة قدرها 62,5%، وهي تمثل أعلى نسبة في الاتجاه العام، مقابل 41,9% بالنسبة لأفراد العينة الذين يدركون معنى مفهوم الثقافة التنظيمية وينظرون للجودة على أنها تمثل أيضاً التحسين المستمر.

- 16,4% من المجموع العام لأفراد العينة يرون بأن الجودة تعني تحقيق رغبات المستهلك والوفاء بمتطلباته، وهي تمثل ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام، أكثرهم لا يدركون معنى الثقافة التنظيمية حيث بلغت نسبتهم 16,7%، مقابل 16,3% من أفراد العينة تتوفر لديهم نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية.

- 11,9% من المجموع العام لأفراد العينة يرون بأن الجودة تعني إحداث تغيير شامل في نظام العمل، وهي تمثل نفس نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن الجودة تعني أشياء أخرى، أكثرهم يدركون معنى الجودة بنسبة قدرت بـ 16,3%، مقابل 4,2% لا يدركون معناها.

- في حين أن أقل نسبة في المجموع العام مثلت أفراد العينة الذين ينظرون إلى الجودة على أنها تعني مراقبة وفحص المنتج بـ 10,4% أغلبهم تتوفر لديهم نظرة عن الثقافة التنظيمية بنسبة 12,5%.

من خلال قراءتنا الإحصائية يمكن أن يكون تحليلنا كما يلي:

لقد أشارت إجابات أفراد العينة وكأعلى نسبة في الاتجاه العام إلى أن الجودة تعني البحث المستمر عن الأساليب والطرق التي من شأنها تحسين العمليات، وتنمية الشعور والوعي لدى الفاعلين وتمكنهم من القيام بهذه العمليات والأنشطة، فهي عملية تحسين وتطوير مستمرة من دون توقف، بحيث يجب ان يكون هدفها الأساسي والنهائي هو تحقيق الكمال لجميع العمليات.

وفي هذا السياق يرى HAIZER هيزر أن الجودة تعبر عن عملية غير منتهية من التحسين المستمر الذي يشمل الفاعلين والتجهيزات والموارد والإجراءات التي تنطوي عليها المنظمة، لذا فإن اليابانيون استعملوا كلمة KAIZEN لوصف عملية التحسين المستمر، والتي تعني وضع أعلى الأهداف والعمل على تحقيقها.¹

إن غالبية الفاعلين من أفراد العينة الذين تعني لهم الجودة التحسين المستمر لا تتوفر لديهم نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية، وهذا سببه عدم دعم وتشجيع الإدارة العليا للمنظمة للقيم الثقافية من قيم وقواعد سلوكية، والتي عادة ما يكون لها دورا هاما في تحديد السلوك الوظيفي للفاعلين.

وهناك من ينظر للجودة على أنها تعني ضرورة تحقيق واشباع رغبات العميل أو المستهلك والحصول على رضاه التام، ذلك لأنه يمثل قوة الدفع المطلوبة لبدء العمليات الإدارية كافة وتسخيرها، لتلبية هذه الحاجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق الرضا، حيث يعتبر العميل (المستهلك) السبب الرئيسي والأساسي لبقاء المنظمة واستمرارها، حيث لا تقتصر كلمة العميل حسب احد أفراد العينة على العميل الخارجي فقط، بل تشمل العملاء الداخليين الذين يساعدون على تحديد جودة الفاعلين والعمليات وبيئة العمل لأن الجودة عمل مشترك بين جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة.

وتمثل الجودة للبعض القيام بعمليات القياس والمراقبة والتقييم للعمليات الإنتاجية، وذلك باعتماد المواصفات والمقاييس التي تتمتع بالصدق والثبات من أجل مراقبة جودة ونوعية الخدمات المقدمة للعميل ويكون ذلك أساسا لعمليات المقارنة والتحسين، وتتطلب عملية مراقبة وقياس العمليات حسب مسؤول الجودة في المنظمة محل البحث ما يلي:

¹ - مهدي صالح مهدي السامرائي، تقنيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر، الطبعة الأولى، بغداد، 2012، ص 41.

- ضرورة توفير نظام إحصائي لقياس مستوى جودة ونوعية الخدمات.
 - مقارنة جودة المنتج المقدم من طرف المنظمة للعميل مع جودة ما حققته منظمات أخرى.
 - الاطلاع على التطورات الحديثة الحاصلة في مجال إدارة الأعمال.
- كما تمثل الجودة لبعض أفراد العينة الفاعلين في المنظمة ضرورة إحداث تغيير شامل وجذري في نظام العمل كله، يبدأ بتوفير قيادة إدارية متحمسة وموهوبة لها القدرة على الالتزام والتعهد بتحقيق الجودة المطلوبة، وتتمتع برؤية لتحقيق التفاعل بينها وبين كل الفاعلين، والقدرة على زرع روح التعاون والانسجام
- بين جميع الأطراف الفاعلة، وكذا ضرورة تهيئة بيئة مناخية وتنظيمية تتلاءم وتتماشى ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، التي تحترم فيها المبادئ والقيم والتقاليد والأخلاق وأنماط السلوكيات والتفاعلات التي تحدث بين جميع الأطراف، بالإضافة إلى العمل إلى إحداث تغيير جوهري في جميع الموارد المتاحة أمام المنظمة وتهيئتها لاستغلالها أحسن استغلال وفق قدرات المنظمة.

رابعاً: تحليل العلاقة بين الخبرة المهنية وما يعنيه مفهوم الجودة الشاملة

جدول رقم (26): يبين العلاقة بين الخبرة المهنية ومفهوم الجودة الشاملة

المجموع	الخبرة المهنية			مفهوم الجودة الشاملة
	15 سنة فأكثر	من 5 إلى 14 سنة	4 سنوات فأقل	
7 10,4%	3 18,8%	2 7,1%	2 8,7%	مراقبة وفحص المنتج
11 16,4%	2 12,5%	5 17,9%	4 17,4%	تحقيق رغبات المستهلك
8 11,9%	3 18,8%	3 10,7%	2 8,7%	إحداث تغيير شامل
33 49,3%	5 31,3%	16 57,1%	12 52,2%	التحسين المستمر
8 11,9%	3 18,8%	2 7,1%	3 13%	أخرى
67 100%	16 100, %	28 100%	23 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- 49,3% من المجموع العام لأفراد العينة يرون بأن الجودة تعني التحسين المستمر وهي تمثل أعلى نسبة في الاتجاه العام، تتقدمه الفئة التي تتراوح مدة خبرتها ما بين 5 و14 سنة بنسبة 57,1%، تليها فئة الأربع (04) سنوات فأقل بـ 52,2%.

- 16,4% من المجموع العام لأفراد العينة وهي ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام تمثل الأفراد الذين يرون بأن الجودة تعني تحقيق رغبات المستهلك، عادت أعلى نسبة للفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 5 و14 سنة

- ثالث أعلى نسبة في المجموع العام مثلت نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن الجودة تعني إحداث تغيير شامل في نظام العمل كما تعني أموراً أخرى حيث قدرت بـ 11,9%، معظمهم خبرتها المهنية تساوي أو تزيد عن 15 سنة.

- 10,4% وهي أقل نسبة في الاتجاه العام مثلت أفراد العينة الذين يرجعون الجودة على أنها تعني مراقبة وفحص المنتج النهائي أغلبهم من الفئة التي خبرتها المهنية تساوي أو تزيد عن 15 سنة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن يكون تحليلنا كما يلي:

اتجهت إجابات أفراد العينة على أساس أن مفهوم الجودة الشاملة ينحصر في عملية التحسين المستمر حيث لا ينبغي على الإدارات العليا للمنظمات أن تتوقف بمجرد أن تصل إلى بعض النتائج الجيدة، وإنما لا بد لها أن تقوم بالبحث باستمرار عن التحسينات والاستثمار في مجال البحث لجنة عالمية لقيادة عمليات التحسين المستمر للجودة أطلق عليها اسم **KAIZEN** والتطوير ومن أجل هذا تم إنشاء والتي تعتبر من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التميز، حيث يتمثل دور هذه اللجنة في توفير الموارد الضرورية وإيجاد الطرق الكفيلة لحل المشاكل.

أما الطرف الثاني من أفراد العينة يرون بأن الجودة الشاملة هي تحقيق رغبات وتطلعات المستهلك، وهو ما يفسر ان هناك إدراك تام من قبل الفاعلين في المنظمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووعيهم بأن العميل يمثل القوة المحركة لجميع النشاطات والأهداف الأساسية للمنظمة وسبب تواجدها، لذا كان لزاما عليها العمل على أن تفوق توقعاته من خلال العمل على تحقيق رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية، وهو البعد الذي ركز عليه أيضا الكثير من رواد إدارة الجودة الشاملة في العالم أمثال: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، كروسبي...، فعلى المنظمة العمل بجهد في تحديد رغبات واحتياجات العملاء بدقة، عن طريق دراسة دقيقة واستراتيجية للسوق والقيام بالأبحاث الميدانية من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن قصد الوقوف الصحيح والسليم على حاجاتهم وتطلعاتهم، ومن ثمة معالجتها بغرض القيام بالإجراءات التصحيحية بالإضافة إلى ضرورة أخذ بعين الاعتبار قوة المنافسين.

أما مفهوم الجودة يعني ضرورة إحداث تغيير شامل في نظام العمل لم تكن نسبها مرتفعة إلا أنها تعتبر أهم عنصر، لأن نظام إدارة الجودة الشاملة يفرض على المنظمة ضرورة إحداث تغيير يشمل جميع أنظمة العمل (المفاهيم، الأنظمة ومختلف العمليات)، بالإضافة إلى تهيئة الظروف البيئية المناسبة والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تتوافق ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، كما يلزمها توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لهذا الفكر الإداري الذي يمتاز بالحدثة، وتكثيف جهود كافة الفاعلين في المنظمة من أجل نجاح عملية تطبيق وتنفيذ هذا المسعى الإداري، والذي أصبح في وقتنا الحالي حتمية ضرورية لجميع منظمات الأعمال مهما كان نوعها ونشاطها، وهذا يتطابق مع نتائج الدراسة التي قامت بها رفيقة شمامي من خلال مذكرة ماجستير تحت عنوان " تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة " بجامعة البليدة سنة 2006.

وقد رأى البعض أن مفهوم الجودة الشاملة يمثل عناصر أخرى تمثلت غالباً في استخدام تقنيات التدريب الفعال، وتوفير الفرص اللازمة له وإزالة الحواجز بين الإدارات، ذلك لأن الهيكل التقليدي لأي منظمة يمكنها أن تحفز فرق العمل على المنافسة فيما بينها.

خامساً: تحليل العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والعناصر التي تركز عليها المنظمة في عملية تحسين الجودة

جدول رقم (27): يبين العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية وعملية تحسين الجودة

المجموع	مفهوم الثقافة التنظيمية				عملية تحسين الجودة
	أخرى	تقاليد	أنماط سلوكية	معتقدات	
20 29,9%	2 25%	1 14,3%	13 35,1%	4 26,7%	التوجه بالعمل
14 20,9%	2 25%	4 57,1%	7 18,9%	1 6,7%	العمل بروح الفريق
25 37,3%	3 37,5%	1 14,3%	14 37,8%	7 46,7%	التحسين المستمر
8 11,9%	1 12,5%	1 14,3%	3 8,1%	3 20%	أخرى
67 100%	8 100%	7 100%	37 100%	15 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- 37,3% من أفراد العينة يرون بأن المنظمة تركز في عملية تحسين الجودة على التحسين المستمر وهي تمثل أعلى نسبة في المجموع العام، معظمهم تمثل لهم الثقافة التنظيمية معتقدات بنسبة 46,7%، تليها أنماط سلوكية بـ 37,8% و 37,5% تمثل لهم أشياء أخرى، و 14,3% تمثل لهم الثقافة التنظيمية تقاليد.
- تركز المنظمة في عملية تحسين الجودة على ضرورة التوجه نحو كسب ثقة العملاء تمثل ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام بـ 29,9%، أغلبهم تمثل لهم الثقافة التنظيمية أنماط سلوكية بنسبة 35,1%.
- ثالث نسبة في المجموع العام فكانت لأفراد العينة الذين قالوا بأن المنظمة تركز في عملية تحسين الجودة على العمل الجماعي أو على فريق العمل بـ 20,9%، أغلبهم من الذين تمثل لهم الثقافة التنظيمية تقاليد بنسبة 57,1%.

- في حين أن عدد أفراد العينة الذين يرون بأن المنظمة تركز في عملية تحسين الجودة على وسائل وعناصر أخرى فقد مثلت أقل نسبة في المجموع العام، إذ لم تتعدى نسبتها 11,9%، معظمهم تمثل لهم الثقافة التنظيمية معتقدات.

لقد أكد معظم أفراد العينة على أن المنظمة تركز في عملية تحسين الجودة بدرجة كبيرة على التحسين المستمر، والذي يعني حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية بعد مقابلتنا معه وجود الرغبة والقدرة لدى كل الفاعلين في المنظمة على التطوير والابتكار لكافة العمليات والأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة وهي عملية تطوير غير منقطعة، ويضيف أن المنظمة يمكنها الاعتماد في عملية التحسين والتطوير على تطبيق

أسلوب المقارنة المرجعية، كما أشار إلى أن الفاعل لا يمكنه أن يضع ثقافته بنفسه، بل تتكون من تلقاء نفسها أثناء التجارب وعمليات التفاعل الطويلة بين جميع الفاعلين، فالثقافة التنظيمية حسب رأيه عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد وقواعد السلوك التي يشترك فيها كل الفاعلين في المنظمة، لأن الفاعلين هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الفاعلين يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وأخلاقهم الراسخة ولاتي تساهم في إثراء الثقافة التنظيمية للمنظمة، كما تؤثر على طرق وأساليب العمل لدى هؤلاء الفاعلين.

بينما ركز بعض أفراد العينة على ضرورة التوجه بالعمل من أجل تحسين الجودة في المنظمة، وفي هذا السياق أيضا أكد لنا أحد الفاعلين بضرورة أن تكون رغبات وطموحات العملاء المحرك الأساسي والرئيسي لكافة الأنشطة الاقتصادية والإدارية داخل المنظمة وليس على أساس رؤية ورغبات الإدارة، ولذلك يجب على الإدارة العليا للمنظمة توفير قنوات اتصال فعالة بين المنظمة وعملائها محليا ودوليا، والعمل على الاستجابة لكافة الآراء والمطالبات والتوقعات التي ينتظرها العميل، وهذا يتطلب تمتع كل الفاعلين وخاصة القادة الإداريين بأنماط تفكير وسلوكيات وقيم تساهم في حل المشاكل المتعلقة بالتكيف مع متطلبات ورغبات العملاء ومتطلبات البيئة الخارجية والتكامل مع احتياجات البيئة الداخلية.

من جهة أخرى ركز بعض أفراد العينة على العمل الجماعي أو ما اصطلح عليه بالعمل كفريق من أجل التحسين المستمر في طرق أداء العمليات والأنشطة المختلفة، من خلال وزرع ثقافة المشاركة والعمل الجماعي والتعاوني الذي يشمل كافة الفاعلين داخل القسم أو الإدارة الواحدة وداخل المنظمة ككل.

كما وكز البعض على ضرورة العمل على تحسين العلاقة بين المنظمة ومختلف الجهات الخارجية، والتي من شأنها ان تؤثر على الاداء الداخلي للمنظمة مثل الموردين الذين يمكن اعتبارهم ضمن منظومة

العمل وتحقيق الجودة من خلال تبادل المعلومات والخبرات ومتطلبات تحسين الجودة المرغوبة¹ في حين نادى البعض بضرورة وجود قيادة إدارية لديها رؤية طويلة الأجل في عملية تحسن الجودة بحيث تكون بمثابة المحرك الأساسي لكافة عناصر الجودة الأخرى، من خلال تغيير ثقافة المنظمة في اتجاه تحسين الجودة والقدرة على اقناع الآخرين بضرورة وأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة،

سادسا: تحليل العلاقة بين السن والهدف من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (28): يبين العلاقة بين السن والهدف من تطبيق إدارة الجودة الشامل

المجموع	السن				الهدف من تطبيق مبادئ إدارة الجودة
	أقل من 23 سنة	من 24 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة	40 سنة فأكثر	
14 20,9%	2 12,5%	8 28,6%	3 18,8%	1 14,3%	تحقيق الجودة خفض التكاليف
23 34,3%	8 50%	10 35,7%	3 18,8%	2 28,6%	تحقيق الميزة التنافسية
20 29,9%	3 18,8%	9 32,1%	6 37,5%	2 28,6%	دراسة احتياجات العملاء
10 14,9%	3 18,8%	1 3,6%	4 25%	2 28,6%	أخرى
67 100%	16 100%	28 100%	16 100%	7 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي

- 34,3% من المجموع العام لأفراد العينة يرون بأن الهدف من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحسين صورة المنظمة معظمهم من الفئة التي يقل عمرها عن 23 سنة بنسبة قدرت بـ 50%، تليها الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 24 و 29 سنة بنسبة 35,7%، ثم الفئة التي يفوق عمرها 40 سنة بنسبة 28,6%، ومثلت أقلنسبة الفئة العمرية ما بين 30 و 39 سنة بـ 18,8%.

- 29,9% من المجموع العام لأفراد العينة يرجعون الهدف من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى دراسة

احتياجات العملاء، وهي تمثل ثاني أعلى نسبة في المجموع العام أغلبهم من الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 30 و 39 بنسبة 37,5%، تليها الفئة ما بين 24 و 29 سنة بـ 32,1%، في حين مثلت نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن الهدف من تطبيق الجودة الشاملة هو خفض التكاليف وزيادة الربحية ثالث أعلى نسبة في المجموع العام بـ 20,9% تتقدمهم الفئة العمرية ما بين 24 و 29 سنة بـ 28,6%.

- أقل نسبة في الاتجاه العام كانت لأفراد العينة الذين يرجعون الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أسباب وغايات أخرى بنسبة 14,9% معظمهم يزيد سنهم عن 40 سنة بنسبة 28,6%.

ومن خلال ما سبق يمكن أن يكون تحليلنا السوسولوجي كما يلي:

لقد أرجع معظم أفراد العينة على أن المنظمة تهدف من خلال تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق ميزة تنافسية، عن طريق توفير المهارات والتقنيات والموارد المتميزة التي تتيح للمنظمة فرصة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تفوق تلك الخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين، بتعزيز قدرات المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات والبرامج التي ترفعها إلى احتلال مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى الفاعلة في نفس النشاط، وهذا ما يطلق عليه إدارياً وتنظيمياً بمفهوم الميزة التنافسية والتي تتطلب الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية، المالية، المادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها وتسخيرها لتحقيق رغبات وطموحات العملاء والقيمة التي يتطلع إليها.

في حين يرى بعض أفراد العينة أن الهدف من وراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو الوصول إلى رضا العملاء، من خلال كون هذا الأخير يمثل أحد أهم مكونات برنامج إدارة الجودة الشاملة، لذا كان لزاماً على الإدارة العليا للمنظمة أن تطرح على نفسها قبل انتهاز هذا المسعى الإداري الحديث فيما إذا كانت قادرة على تلبية توقعات العملاء، وهل تتوافق منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للعميل مع رغباته واحتياجاته؟، وهل تمثل حقاً ما يريده المستهلك؟.

وهناك أيضاً من يرى بأن الهدف من تطبيق المنظمات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة هو الرغبة والطموح في تحقيق الجودة وإحراز بعض التخفيضات في تكاليف العمليات، ومحاولة الإقلال من الوقت والجهود الضائعة في سبيل تحسين الخدمة، لذا فإن رغبة المنظمة حقاً في تحقيق الجودة في مختلف عملياتها ما عليها إلا أن تقوم بالأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة، وهذا يعني ضرورة تقليل الأشياء السلبية أو إعادة صياغتها وتقليل التكاليف التي تترتب عن ذلك، كما تعتبر الرغبة في تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع العمليات وحسب رغبة العملاء أحد أهم أهداف برنامج إدارة الجودة، ذلك لأن عدم السعي نحو تحقيق الجودة يؤدي إلى الزيادة في الوقت المخصص لإنجاز العمليات، وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي ارتفاع شكاوي العملاء اتجاه هذه الخدمات.

ومن جهة أخرى وحسب إجابات بعض أفراد العينة فإن تطبيق غدارة الجودة الشاملة لا يتوقف على تحقيق هدف معين بل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية والانتاجية والتنظيمية وغيرها، حيث ركزت معظم الإجابات على أن المنظمة تسعى من خلال اعتمادها لهذا المسعى الإداري إلى تحسين أدائها وتحقيق الرضا الوظيفي للفاعلين، حيث أشارت الفئة العمرية التي يفوق سنها 40 سنة وبحكم تجربتها وخبرتها الطويلة في المنظمة على أن تحسين المتطلبات الأساسية لأداء العمل وتحضير كل الوسائل اللازمة من مهام إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تعمل على إزالة السلوكيات السلبية وتنمية السلوكيات الإيجابية والبناءة.

كما اعتبر البعض على أن تحقيق الرضا الوظيفي من بين الأهداف كذلك التي تسعى من أجلها إدارة الجودة الشاملة، فهو يمثل غاية ووسيلة في نفس الوقت لذا وجب البحث عن السبل الكفيلة بتحقيقه ولعل أسلوب إدارة الجودة الشاملة أحد هذه السبل.

وفي الأخير وللوقوف على أهم الأهداف التي حققتها المنظمات من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن العديد من المنظمات العالمية قد أثبتت تميزا واضحا في نتائجها من خلال هذا المسعى الإداري حيث حققت نتائج معتبرة وملموسة في هذا المجال، ويمكن البدء بما حقته على أرض الواقع كل من شركة الخطوط الجوية البريطانية **BRITISH**

AIRWAYS والبريد الملكي **ROYAL MAIL** والشركة العالمية **IBM** حيث استطاعت من خلال إدارة

الجودة الشاملة زيادة الإنتاجية بـ 30%، وتقليص مدة الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة الحصص السوقية العالمية، كل هذه النتائج تؤكد على ضرورة وأهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتدعيم قدرات المنظمة على تحقيق الأهداف.

ولهذا يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة مورد واسلوب حيوي يلعب دورا أساسيا في تباين موازين القوى بين المنظمات، وحتى بين الدول فهو أسلوب ضروري لتفادي مخاطر وتهديدات المحيط الخارجي واستغلال الفرص والموارد المتاحة.

و لقدت لعبت الخبرة وقصر مدة العمل ونقص الاحتكاك مع الفاعلين الذين هم على دراية بمجالات الإدارة وبمفاهيمها على بعض افراد العينة، مما جعلهم ربما يعتقدون بأن المنظمة لا تسعى على الإطلاق نحو عملية التحسين المستمر للجودة، ولجهدهم بأهمية هذه العملية وما حقته في الكثير من المنظمات العالمية التي تضع هذه العملية ضمن أولوياتها.

سابعاً: تحليل العلاقة بين مدى تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الأعمال ومدى سعي المنظمة نحو التحسين المستمر

جدول رقم (29): يبين العلاقة بين تأثير المعتقدات والأفكار السائدة بين الفاعلين على فاعلية الأعمال ومدى سعي المنظمة نحو التحسين المستمر

المجموع	تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية الأعمال			سعي المنظمة نحو التحسين المستمر
	إلى حد ما	لا تؤثر	تؤثر	
27	4	12	11	دائماً
40,3%	50%	33,3%	47,8%	
33	2	23	8	أحياناً
49,3%	25%	63,9%	34,8%	
7	2	1	4	أبداً
10,4%	25%	2,8%	17,4%	
67	8	36	23	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- أعلى نسبة في الاتجاه العام تمثل أفراد العينة الذين يرون بأن المنظمة تسعى أحياناً نحو عملية التحسين المستمر للجودة حيث بلغت 49,3%، تتقدمهم نسبة الأفراد الذين يرون بأن المعتقدات والأفكار السائدة بين الفاعلين لا تؤثر على فاعلية وكفاءة الأعمال بنسبة 63,9%، تليها نسبة الأفراد الذين يرون بأنها تؤثر على فاعلية الأعمال بنسبة 34,8% و 25% تؤثر إلى حد ما.

- ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام يمثلها أفراد العينة الذين يرون بأن المنظمة تسعى دائماً نحو التحسين المستمر للجودة بنسبة 40,3%، ويرون بأن الأفكار والمعتقدات السائدة بين الفاعلين تؤثر إلى حد ما على فاعلية الأعمال المنجزة على مستوى المنظمة بنسبة 50%.

- عدد أفراد العينة الذين يرون بأن المنظمة لا تسعى أبداً نحو التحسين المستمر للجودة يمثلون أقل نسبة في الاتجاه العام بـ 10,4%، تتقدمهم نسبة الأفراد الذين يرون بأن المعتقدات والأفكار السائدة بين الفاعلين تؤثر إلى حد ما على كفاءة وفاعلية الأعمال بنسبة 25%.

من خلال ما سبق يمكن أن يكون تحليلنا كالاتي:

إن الثقافة التنظيمية هي ما يشكل كما هو معروف هوية المنظمة ويميزها عن غيرها ثقافيا، بما يحقق التماثل في السلوكيات الموجهة لحل المشاكل التي تواجه الأعضاء الفاعلين في المنظمة، وفي هذا السياق يرى العديد من الباحثين في هذا المجال أن نسق القيم المشتركة والمعتقدات والأفكار المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والموارد الموجودة على مستوى المنظمة، تشكل بعد اختلاطها وامتزاجها ما يعرف بالثقافة التنظيمية، كما يرى البعض ان هذه الأخيرة تمثل مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة، والتي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية، وأساليب التفاعل مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض.

ولهذا الغرض ارتأينا ضرورة دراسة مدى تأثير هذه العناصر على فاعلية مختلف الأنشطة و معايير الأداء الوظيفي داخل المنظمة، حيث تشير معظم إجابات أفراد العينة إلى مجموع الأفكار والمعتقدات والأنماط السلوكية وطرق التفاعل بين الفاعلين داخل المنظمة لا يمكنها أن تؤثر بشكل أو بآخر على طبيعة وفاعلية الأعمال المنجزة وطريقة أداء الفاعلين لمهامهم، ويفسرون ذلك إلى فشل الإدارة العليا للمنظمة في خلق ثقافة تنظيمية تكون قادرة على ربط الفاعلين في المنظمة مع بعضهم البعض، وفشلها في تعزيز السلوكيات العقلانية ومنح الإحساس بالكيان والهوية المهنية، إضافة إلى عدم قدرتها على تنمية مشاركة مختلف الفاعلين في عملية تشكيل القيم التنظيمية وتنمية درجة الانضباط لديهم.

بينما تشير إجابات بعض أفراد العينة إلى أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بين الفاعلين في المنظمة تؤثر على معايير الأداء وطريقة إنجاز المهام لدى الفاعلين، ويبررون هذه القدرة على التأثير كون الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، فإنها تحدد لهؤلاء الفاعلين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وطبيعة أنماط العلاقات، حتى ملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء وتوجهاتهم في العمل، وتعزيز استقرار الأنظمة والتنسيق والتعاون الدائمين بين جميع الفاعلين على مستوى المنظمة. أما فيما يخص سعي المنظمة نحو التحسين المستمر فأكدت معظم الإجابات على أن المنظمة لا تسعى دائما نحو هذه العملية وأن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على نوعية الأداء، حيث يرجع ذلك إلى كون هذه الفئة ترى بان عملية التحسين لا تتعدى إجراء تحسينات وتعديلات بسيطة في أنشطة العمليات، هدفها الأساسي يقتصر على خفض التكاليف.

من جهة أخرى رأى البعض أن المنظمة تتجه دائما نحو عملية التحسين المستمر وأن للثقافة التنظيمية أثر نوعا ما على فاعلية الأعمال، وهذا ما يفسر ربما إدراكهم التام لأهمية هذه العملية الحساسة والمهمة

ووعيمهم بأنه لا يمثل فقط أسلوب أو أداة بل طريقة حياة تركز على العميل بالدرجة الأولى، وأن الهدف منها هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، وذلك عن طريق إجراء التعديلات المستمرة على مختلف العمليات والأنشطة.

ومن هنا يمكننا إعطاء تعريف لمفهوم التحسين المستمر على أنه " طريقة لإدخال التحسينات والتعديلات والاصلاحات الإدارية على مختلف الأنشطة، ومختلف الجوانب المتعلقة بالتنوع والكفاءة والوقت."

ولقد أشارت بعض الدراسات على أن من بين المنظمات العالمية التي تعتمد على التحسين المستمر على سبيل المثال: شركة توشيبا TOCHIBA وشركة تويوتا TOYOTA، من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي لا سيما وأن سعي المنظمة لتحقيق أهدافها يمر من خلال أحداث مهمة وتغيرات وتحديات أكثر ما يميزها سرعة الظهور.

ثامنا: تحليل العلاقة بين تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة الأعمال والمشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (30): يبين العلاقة بين تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة الأعمال ومشاكل إدارة الجودة الشاملة

المجموع	تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة الأعمال المنجزة			مشاكل إدارة الجودة الشاملة
	تؤثر إلى حد ما	لا تؤثر	تؤثر	
13 19,4%	1 12,5%	8 22,2%	4 17,4%	الحالة المالية الصعبة للمنظمة
29 43,3%	3 37,5%	15 41,7%	11 47,8%	ضعف أجهزة القياس والمعايرة
18 26,9%	2 25%	12 33,3%	4 17,4%	غياب المراقبة المستمرة
7 10,4%	2 25%	1 2,8%	4 17,4%	أخرى
67 100%	8 100%	36 100%	23 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن:

- أن أفراد العينة الذين يرون بأن غياب وضعف أجهزة القياس من المشاكل التي تواجه عملية تطبيق غدارة الجودة الشاملة في المنظمات تمثل أعلى نسبة في المجموع العام بـ 43,3%، يرون بأن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر على فاعلية وكفاءة الأعمال المنجزة بنسبة 47,8%.
- 26,9% نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن غياب المراقبة المستمرة من المشاكل التي تعيق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي تمثل ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام يرون بأن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على فاعلية الأعمال المنجزة بنسبة 33,3%.
- أفراد العينة الذين يرجعون الحالة المالية الصعبة للمنظمة من المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثلون ثالث أعلى نسبة في الاتجاه العام بـ 19,4%، أغلبهم يرون بأن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على كفاءة الأعمال المنجزة بنسبة 22,2%
- أفراد العينة الذين يرجعون مشاكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أسباب ومشاكل أخرى يمثلون أقل نسبة في الاتجاه العام بـ 10,4%، حيث ما نسبته 25% يرون بأن الثقافة التنظيمية تؤثر إلى حد ما على كفاءة وفاعلية الأعمال المنجزة على مستوى المنظمة.

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يرتكز بالدرجة الأولى على دور الإدارة العليا في نجاح أو فشل تطبيقها حيث يتمثل دورها في بناء ثقافة تنظيمية تجعل من المنظمة مناخا صالحا لهذه العملية بإزالة جميع العقبات والمشاكل التي تحول دون نجاح هذا البرنامج الإداري، فليس من المنطقي أن تشرع المنظمة في تطبيق نظام الجودة في ظل معطيات لا تتوافر فيها مقومات النجاح والاستمرار، لذا رأينا أنه من الأحسن التركيز على أهم هذه المشاكل التي تعترض عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وانطلاقا من إجابات أفراد العينة فيما يخص طبيعة المشاكل التي تعيق عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فكان التركيز على أن ضعف أجهزة القياس والمعايرة من أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمة وتعرقل عملياتها فيما يتعلق بانتهاج أساليب الجودة الشاملة، فالمنظمة لا تزال تعمل بمعايير الأيزو القديمة مثل أيزو 9000، 9001، 9014، وهذا ما جعل معايير وأجهزة الخاصة بقياس وتقييم الجودة في المنظمة تنصف بالضعف إن لم نقل غيابها تماما في كثير من الأحيان.

أما العائق الثاني الذي يراه أفراد العينة أيضا بأنه من بين المشاكل التي تواجه عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فهو غياب المراقبة المستمرة على مستوى كل العمليات الإنتاجية والإدارية، حيث أكدوا على ضرورة الرقابة قبل أثناء وبعد العملية الإنتاجية من أجل إزالة الانحرافات والعناصر المعيبة، لذلك تعتبر عملية الرقابة على الجودة نظام لضمان الحفاظ على المعايير الصحيحة والشروط الواجب توفرها في الخدمة وفق المعايير العالمية، وقد اعتبر جوران الرقابة المستمرة على الجودة أحد أهم عمليات الإدارة الرئيسية الثلاث في إدارة الجودة الشاملة، حيث عرّفها بأنها " إجراء إداري يتضمن عمليات الرقابة والضبط والتقييم والمتابعة للمحافظة على استقرار الأوضاع وتجنب التغيرات المفاجئة¹.

كما يرى بعض أفراد العينة أن الحالة المالية الصعبة للمنظمة تعد من أخطر المشاكل التي تهدد عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، ذلك لأن أي نقص أو ضعف في مختلف الموارد المالية أو البشرية ينعكس سلبا على قدرات المنظمة في القيام بعمليات التغيير والتطوير في مختلف المجالات، لذا فطبيعة الحالة المالية التي تكون عليها المنظمة تلعب دورا أساسيا في مدى انتهاجها لمثل هذه الأساليب الإدارية، وفي هذا الصدد يري إدوارد ديمينج بأن الحالة المالية السيئة للمنظمة تعتبر من أكثر الأمراض التي يمكن أن تحول دون نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الفشل في توفير الموارد المالية والبشرية المناسبة لتطبيق هذا البرنامج الإداري.

¹ - النعيمي محمد عبد العال، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 40

في حين أن بعض أفراد العينة يرون بأن هناك مشاكل أخرى أكثر تهديدا لعملية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، خاصة تلك المتعلقة بصعوبة تحديد احتياجات ورغبات الزبائن (العملاء)، وهو العنصر الذي أكد عليه خبراء الجودة كجوزيف جوران الذي يرى بأن إشباع رغبات وطموحات العميل هو محور كل الجهود، وتحقيق هذا التوجه يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى ارضاء عملائها.

إلا أنه من خلال ملاحظتنا ومقابلاتنا الشخصية وجدنا أن المنظمة تعمل جاهدة على دراسة حاجيات ورغبات الزبائن، وذلك عن طريق دراسة السوق و جمع المعلومات عن المنافسين بواسطة مصلحة التسويق إلا أن صعوبة تحديد احتياجات الزبائن ترجع إلى التغيرات الاقتصادية التي تشهدها الساحة الاقتصادية. ونظرا للعلاقة الوثيقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، فغنا اردنا من خلال هذا الربط معرفة علاقة الثقافة التنظيمية وتأثيرها أداء الفاعلين والمشاكل التي تعترض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ذلك باعتبار أن الثقافة التنظيمية وما تحمله من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن ان تكون الارض الخصبة التي تدعم نمو واستقرار ونجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوائق التي تعترض سبيل نجاح هذا النظام الإداري، خاصة عندما تتعارض قيمها وتوجهاتها مع الأسس والركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة. صحيح هناك منظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وعلى مشاركة فاعليها في كافة أوجه التخطيط من خلال عمليات التدريب، ولكن سرعان ما تفشل جهودها في النهاية لأنها وبكل بساطة لم تبذل أي جهد لتغيير ثقافتها، لذا فعلى المنظمة بناء الثقافة التي تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات وسلوكيات الفاعلين.

ويمكن تفسير إجابات أفراد العينة على أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على طبيعة وكفاءة عمليات المنظمة في تحقيق أهدافها، والتي تمثل الجودة أحد أهم هذه المساعي الإدارية التي تتنافس عليها منظمات اليوم، إلى فشل الإدارة العليا للمنظمة في اختيار الفاعلين وقدراتهم المعرفية والملائمة بينها وبين فلسفتها، وعدم قدرتها على توحيد قيم وسلوكيات واتجاهات الفاعلين وفق أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تاسعا: تحليل العلاقة بين الفئة المسؤولة عن تطبيق الجودة الشاملة وطبيعة الوظيفة المشغولة

جدول رقم(31): العلاقة بين الوظيفة والفئة المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المجموع	الوظيفة		الفئة المسؤولة عن تطبيق الجودة الشاملة
	إطار	عون مهارة	
12 17,9%	7 18,4%	5 17,2%	المدير (القائد)
15 22,4%	9 23,7%	6 20,7%	التنفيذيون
17 25,4%	8 21,1%	9 31,0%	الخبراء والمختصين
23 34,3%	14 36,8%	9 31,0%	جميع أعضاء المنظمة
67 100%	38 100%	29 100%	المجموع

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- 34,3% من عدد أفراد العينة الذين يرون بأن مهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مسؤولية جميع أعضاء المنظمة، وقد حصل فئة الإطارات على أعلى نسبة بـ 36,8%، في حين حصل أعوان المهارة على نسبة 31%، تليها نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مهمة الخبراء والمختصين 25,4%، موزعة حسب الوظيفة بـ 31% بالنسبة للإطارات و 21,1% بالنسبة لأعوان المهارة.

- بلغت نسبة أفراد العينة الذين يرون أن أعوان التنفيذ هي الفئة المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة 22,4%، موزعة على التوالي: 23,7% بالنسبة للإطارات و 20,7% بالنسبة لأعوان المهارة.

- أما أفراد العينة التي ترى بأن تطبيق الجودة الشاملة من مسؤولية الإدارة فبلغت نسبتهم 17,9% موزعة حسب الوظيفة بـ 18,4% بالنسبة للإطارات و 17,2% بالنسبة لأعوان المهارة.

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول تبين لنا بأن أفراد العينة لديهم وعياً تاماً بأسلوب إدارة الجودة الشاملة على أنه أسلوب إداري من منظور شامل، لا يمكن تطبيقه إلا بتظافر كافة الجهود في المنظمة باعتبار أن أي فشل يمس أحد الأطراف الفاعلة في تحقيق الهدف سيؤثر سلباً على إنجازات الآخرين، ومن ثم التأثير على إمكانية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، لذا يرى أفراد العينة الذين يمثلون أعلى نسبة في الاتجاه العام للجدول بأن مسؤولية تطبيق الجودة الشاملة تقع على عاتق جميع الفاعلين في المنظمة وبدون استثناء وهذا ما يفسر إدراكهم بأن المفهوم الأساسي للجودة الشاملة هو حاصل العمل المشترك بين جميع الفاعلين فإدارة الجودة الشاملة تعني ضرورة الإسهام الفعّال للنظام الإداري والتنظيمي بجميع عناصره.

و تشير بعض الدراسات الإدارية في هذا المجال إلى أن ما يقارب 85% من مشكلات الجودة مرتبطة بغياب العمل الجماعي ومشاركة جميع الأطراف الفاعلة في التنظيم الإداري للمنظمة.

وأكد البعض من أفراد العينة على ضرورة أن تستعين المنظمة أثناء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعدد من الخبراء والمختصين والمستشارين، لأن هؤلاء يلعبون دوراً هاماً خاصة في المنظمات الكبيرة نظراً لقدراتهم العلمية وخبراتهم في مجال التخطيط، وهذا ما يمكنهم من المساهمة الفعّلية والناجحة في إعداد الخطط الواضحة والسليمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة،

فيما رأى بعض أفراد العينة بأن مسؤولية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يقع على عاتق التنفيذيين الذين يمثلون رؤساء الأقسام والمصالح والورشات، حيث تنحصر مهمتهم في وضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل، والقيام برفع التقارير الخاصة بجودة معايير الإنجاز في المستويات التنظيمية.

وهناك من يرى بأن هذه المهمة مسؤولة عنها المدير العام للمنظمة، فهذه الفئة ترى بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن قرار استراتيجي يتخذه المدير ويكون مسؤولاً مباشراً على تطبيقه، فاقتناع الإدارة العليا بدعمها المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب على المدير أو القائد الأعلى للمنظمة أن يكون على دراية عالية بمجال العمل وقادراً على فهم المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة، ويحتاج القائد إلى المهارات الفكرية والعقلية التي يقصد بها قدرته على التفكير المنطقي والتحليل العلمي للمشاكل ومنع تكرارها، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والإخلاص وعدم التردد.

عاشرا: تحليل العلاقة بين الخبرة المهنية وأهم التحديات التي تواجهها إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (32): العلاقة بين الخبرة المهنية وأهم التحديات التي تواجهها إدارة الجودة الشاملة

المجموع	الخبرة المهنية			تحديات إدارة الجودة الشاملة
	15 سنة فأكثر	من 5-14 سنة	4 سنوات فأقل	
13 19,4%	1 7,7%	5 18,5%	7 25,9%	غياب النمط القيادي الفعال
25 37,3%	6 46,2%	9 33,3%	10 37,0%	ضعف وغياب أجهزة القياس والمعايرة
21 31,3%	4 30,8%	9 33,3%	8 29,6%	غياب سياسات التعليم والتدريب
8 11,9%	2 15,4%	4 14,8%	2 7,4%	صعوبة تحديد احتياجات العملاء
67 100%	13 100%	27 100%	27 100%	المجموع النسبة

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية spss

من خلال الجدول نلاحظ أن :

- أفراد العينة الذين يرون بأن ضعف وغياب أجهزة القياس والمعايرة من أكثر التحديات التي تواجهها المنظمة أثناء عملية تطبيق وتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت 37,3 %، تتقدمها الفئة نسبتهم

العمرية 15 سنة فأكثر بنسبة 46,2%، تليها الفئة الأقل سنا (4سنوات فأقل) حيث بلغت نسبتها 37%، أما الفئة التي يتراوح عمرها من (5- 14 سنة) فبلغت نسبتها 33,3%، وتأتي مشكلة غياب المراقبة المستمرة في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 31,3%، حيث سجلت أعلى نسبة للفئة التي يتراوح عمرها ما بين (5 و 14 سنة) بنسبة 33,3% و 30,8% بالنسبة للفئة (15 سنة فأكثر)، و 29,6% بالنسبة للفئة من أربع سنوات فأقل، أما الحالة المالية الصعبة بلغت نسبتها 19,4% بالنسبة للفئة (4 سنوات فأقل) و 25,9% بالنسبة للفئة (5-14 سنة) و 7,7% بالنسبة للفئة (15 سنة وأكثر)، ويأتي عدم التزام الأفراد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأخير بنسبة 11,9% وعليه يكون تحليلنا كما يلي:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يركز بالدرجة الأولى على دور الإدارة العليا للمنظمة في نجاح أو فشل عملية التطبيق حيث يتمثل دورها في بناء ثقافة تنظيمية تجعلها مناخا صالحا لانتهاج مثل هذه الأساليب الإدارية، عن طريق إزالة جميع العقبات التي تحول دون هذا البرنامج، فليس من المنطقي أن تشرع المنظمة بتطبيق نظام إدارة الجودة في ظل معطيات لا تتوافر فيها مقومات النجاح والاستمرار، لذا رأينا أنه من الضروري معرفة أهم التحديات التي تقف أمام تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ومن انطلاقا من إجابات أفراد العينة ومن خلال أكبر نسبة في الاتجاه العام، يتضح لنا أن غالبيتهم أكدوا على أن من أهم التحديات التي قد تساهم في إعاقة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، يتعلق أساسا في عدم امتلاك المنظمة لنظام قادر على القياس الدقيق لمختلف مراحل التطبيق، ويكون مبنيا على أساليب إحصائية تمكّن من تحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الانحرافات، صف إلى ذلك غياب سياسات التعليم والتدريب المستمرين من أجل تأهيل قدرات الفاعلين، فلجوء المنظمة إلى وضع مثل هذه السياسات المتعلقة بالتكوين والتدريب التي تتماشى مع المستويات التعليمية والثقافية والمهنية للفاعلين ومع طبيعة المهام التي يقومون بها، يساعد على تطوير مهارات وكفاءات تنسجم مع متطلبات وشروط نجاح إدارة الجودة الشاملة.

فيما يرى بعض أفراد العينة أن طبيعة ونوعية الأنماط القيادية ومدى مناسبتها وتوافقها مع متطلبات هذا المسعى الإداري، من بين التحديات التي تواجه عمليات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وأوضح لنا أحد الفاعلين بأن النمط القيادي الذي يساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة، هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق وعلى تشجيع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أنساق التنظيم، فالعمل الجماعي أو العمل بروح الفريق يخلق درجة عالية من التنسيق، فتتلاشى بذلك الجهود والممارسات المتكررة.

وتشير بعض الإجابات إلى أن تحديات إدارة الجودة الشاملة تكمن في العديد من العناصر، خاصة تلك المتعلقة بصعوبة تحديد احتياجات العملاء والتي أكد عليه العديد من خبراء الجودة كجوزيف جوران، والذي يرى بأن العميل هو محور كل المجهودات وأن تحقيق هذا التوجه يتطلب من المنظمة اتخاذ كل التدابير التي تمكن من تقييم مستوى ارضاء عملائها.

إلا أنه ومن خلال المدة التي قضيناها على مستوى المنظمة محل الدراسة، لاحظنا بأنها تعمل جاهدة على دراسة احتياجات ورغبات زبائنها من خلال مصلحة التسويق، التي تعمل على دراسة السوق وجمع كل المعلومات عن المنافسين، إلا أن صعوبة تحديد هذه الاحتياجات ترجع حسب رأينا الشخصي إلى التغيرات التي شهدتها الساحة الاقتصادية.

الاستنتاج الجزئي الخاص بنتائج تحليل أسئلة الفرضية الثانية:

من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق هذه الأخيرة لإدارة الجودة الشاملة، يمكننا استخلاص النقاط التالية:

- فيما يتعلق بواقع إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية لدى الفاعلين بالمنظمة، فقد بينت النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة تتوفر لديهم نظرة عن هذا المفهوم، وهذا ما تؤكدته نسبة 64,2% من إجمالي أفراد العينة.
- لقد تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية بين مختلف أفراد العينة، تمثلت بدرجة أولى في مجموعة الأنماط والسلوكيات وحالات التفاعل التي تحدث بين الفاعلين داخل المنظمة، وبدرجة ثاني فقد مثلت لهم مجموعة ما اكتسبوه من عادات وتقاليد وما يحملونه من أخلاق ومعتقدات.
- لقد انحصر مفهوم الجودة لدى غالبية الأفراد في كونه يمثل التحسين المستمر لمختلف العمليات الإدارية والأنشطة الإدارية.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في توجيه السلوكيات داخل المنظمة، والتأثير على توجهات وقدرات الفاعلين على إحداث التغيير، كما تتيح لهم الشعور بالمسؤولية، وهي ما أكدته نتائج الدراسة التي قامت بها بلومي حفصيه، تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بجامعة محمد خيضر ببيسكرة.
- إن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات، يمكنها أن تكون أحد أهم العوائق التي تعترض سبل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، لا سيما عندما تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز الأساسية التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أكدته غالبية أفراد العينة.
- إن خلق وتهيئة ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم السائدة في بيئة المنظمة، بحيث يتم تهيئتها بطريقة واضحة ودقيقة تتيح للفاعلين فرصة إدراك هذا المفهوم والوقوف على أهم العناصر التي تكوّنه، مما يجعلهم يتصرفون وفق القواعد التي تملئها هذه الثقافة، والتي عادة ما تشجع على العمل التعاوني والتشاركي والتركيز بدرجة عالية على عمليات التحسين المستمرة، في كل مراحل العمليات الإنتاجية والإدارية، ومن خلال إحداث تغييرات تشمل كافة أنظمة العمل من أجل تحقيق الأهداف خاصة تلك المتعلقة بضمان الجودة على مستوى المنظمة.

- ترجع مسؤولية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة على عاتق كافة الأعضاء الفاعلين في المنظمة بدرجة أولى، وهذا ما تؤكدته نسبة **34,3%** من إجمالي أفراد العينة، ثم وبدرجة أقل يأتي دور الخبراء والمختصين في مجال الجودة، كونهم يمثلون أكثر فئة لديها الخبرة في هذا المجال.
- إن الهدف الأول والاساسي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال إدارة الجودة الشاملة، وحسب أكبر نسبة في الاتجاه العام والتي تمثل **34,3%** من إجمالي أفراد العينة، هو تحقيق المنظمة للميزة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وتعزيز قدراتها على الوفاء بمتطلبات ورغبات العملاء كونهم أصبحوا يمثلون أقوى مؤشر للحصول على التميز.
- تعتبر عملية تهيئة وخلق الهياكل التنظيمية وزرع الثقافة التنظيمية اللتان تتناسبان مع الأسس والمتطلبات التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، من أكبر التحديات التي تواجهها سياسات انتهاج مثل هذه الأساليب الإدارية، وذلك ما أكدته نتائج إجابات أفراد العينة.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام للدراسة:

ضمن دراستنا التي جاءت بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة "، والذي جاء كمبادرة من للتأسيس بمدى أهمية تبني هذين المسعيين الإداريين، كونهما يسمحان بتعزيز قدرات المنظمات على البقاء والصمود في ظل التحديات التي تفرضه البيئة بنوعها الداخلية والخارجية، من خلال الاستثمار في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وتسخيرها لخدمة الأهداف العامة، وفي سياق دراستنا الميدانية وجدنا بأن المنظمة تنظر لهذا المفهوم الإداري على أنه يمثل مجموع السياسات والخطط والموازنات والبرامج المهيأة في الإدارة من أجل القيام بالعمليات والأنشطة في جميع المستويات التنظيمية.

وبحكم تواجد هذه المنظمة على غرار باقي المنظمات الأخرى في بيئة أكثر ما يميزها التغير المستمر والمفاجئ، فإنها بذلك تواجه منافسين كلهم يسعون لضمان البقاء والاستقرار أولاً ثم تحقيق التميز والريادة على مختلف الأصعدة، ولهذا فإن المنظمة محل البحث تعمل جاهدة من أجل تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية لا سيما وأنها باتت تشكل ضرورة حتمية في ظل ما تفرزه عوامل البيئة التي تنشط فيها وبحكم ما يقدمه لها هذا المدخل الإداري من فرص تسمح لها بتحقيق أهدافها، خاصة تلك التي تتعلق بالقدرة على الوفاء بمتطلبات ورغبات العميل من خلال تقديم الخدمات تتوفر فيها الشروط والمقاييس التي تتطلبها الجودة العالمية.

وتمر عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل وعلى مستويات مختلفة بدءاً بجمع كل المعلومات المتعلقة بالوضع الحالية والمستقبلية المتوقعة عن بيئة المنظمة، بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر التي يمكنها أن تعيق السياسة التي وضعتها المنظمة لتحقيق الأهداف.

ولقد استدعت التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية إلى تزايد حاجة المنظمات إلى المهارات الإدارية والقدرات الفكرية ذات الطبيعة الاستراتيجية للقادة الإداريين التي تمكنهم من الإسهام الجاد والفعلي في تحقيق النجاحات المستمرة لمنظماتهم، من خلال تزويدهم بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية وإدارية توضح آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها لتحقيق التميز في مختلف العمليات التنظيمية.

لذا فإن الإدارة الاستراتيجية بفكرها وأساليبها لا يمكن أن تكون بمثابة قارب النجدة الذي يساعد المنظمة للوصول إلى الطرف الآخر، والمتمثل في تحقيق تلك الأهداف التي تسعى إليها كافة المنظمات عبر العالم خاصة تلك التي تتعلق بتحقيق وضمان الجودة الشاملة، إلا إذا كانت تتوفر لديها أنظمة إدارية

وكفاءات فكرية و استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل واستيعاب المستقبل وتقليل حالات عدم التأكد البيئي، والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية لضمان بناء مركز استراتيجي تنافسي دائم للمنظمة أساسه الابتكار والإبداع لتصميم منتجات وخدمات ذات جودة عالمية، وهذا ما يثبت لنا صدق وصحة الفرضية الأولى القائمة على أساس أن قدرة المنظمة على تحقيق الجودة الشاملة مرتبط بمدى توفرها على أنظمة وقيادات إدارية قادرة على التنفيذ الفعال لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.

إلا أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتوقف فقط على توفر المهارات الإدارية ذات الكفاءة في تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، بل تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة ضرورة توفر مجموعة من القيم والتقاليد والقواعد والاتجاهات التي يمكن أن يشترك فيها كل الأعضاء الفاعلين داخل المنظمة، والتي تمثل ما كان يحمله هؤلاء الفاعلين قبل دخولهم إلى المنظمة من قيم وأنماط سلوكية، والتي تتحول مع مرور الوقت بعد عمليات التفاعل والاندماج التي تحدث بين الفاعلين إلى مجموعة من العناصر التي تشكّل بطريقة مباشرة ثقافة المنظمة الخاصة، التي اعتبرها العديد من المختصين في هذا المجال على أنها تمثل وعي تنظيمي يتيح للمنظمة ميزة استراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والتحسين والإبداع التكنولوجي والمعرفي، فالثقافة التنظيمية عنصر يرتبط بكافة العمليات التي تتم على مستوى المنظمة وإدارتها، فهي تساعد في تصميم وتطبيق الخطط الاستراتيجية المتكاملة وتؤثر في تكوين أنظمة الاتصال الفعّالة، كما أنها تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والدقيقة وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذها في مختلف المستويات الإدارية كما تعتبر كأحد أهم العوامل التي تعمل على دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة، للوصول إلى مستوى متميز من الجودة التي يتطلّع إليها العملاء.

لذا فإن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق نجاحها يستدعي توفر المناخ التنظيمي الذي يحمل الثقافة التنظيمية التي تشجع على تطبيق وتوفير المستلزمات التي تقتضيها الجودة في جميع المجالات، وتبني فلسفة التحسين والتطوير المستمر والتركيز على ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لهذه الفلسفة، وهذا ما يثبت صدق وصحة الفرضية الثانية القائمة على أساس ان الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على زرع ثقافة التحسين المستمر لعناصر الجودة.

ومن هنا يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تبرز فعاليتها أكثر عندما توضع في محيط يعزز إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن مفاهيمها متكاملة لا يمكن الحديث عن نجاح تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كمفاهيم منعزلة عن الجهد الشامل والترابط بين المفاهيم الأخرى، خاصة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والجهود المرتبطة بها، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية تتقاسمان العديد من العناصر المشتركة، حيث أن هذا الاشتراك يعزز من أساليب الإدارة بشكل عام والتقنيات والأساليب

المستخدمة في العمل الإداري والإنتاجي.

وإدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يستند إلى تحقيق الرضا للعملاء وتعزيز القيم الإيجابية ، فهي بذلك تدعوا إلى المشاركة الواسعة لجميع الفاعلين لغرض تحسين مجمل العمليات وتطوير المنتجات والخدمات، عن طريق ثقافة تنظيمية تحث على الإبداع والتغيير نحو الأحسن، لذا فإن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يرتكز على عدة عناصر متكاملة ومستمرة.

الاقتراحات والتوصيات

التوصيات والاقتراحات

أولاً: اقتراحات خاصة بمجال الإدارة الاستراتيجية:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن إعطاء بعض الاقتراحات التي من الممكن في حال الأخذ بها تعزيز قدرات المنظمات على تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بفعالية وفقاً لمفهومه العلمي ونوجزها فيما يلي:
- 1- الإسراع بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في جميع المنظمات، لا سيما وأنه أصبح يشكل ضرورة حتمية في عصرنا الحالي، فهو الأسلوب الذي يمكنها من تعزيز قدراتها على التأثير الهادف في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والديمقراطية منها والتي يمكن أن تواجهها.
 - 2- ضرورة سعي جميع المنظمات بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية لمعالجة مختلف القضايا والمشكلات الإدارية، وقيامها بالتوعية بأهمية ممارسة عملياتها وتقنياتها الحديثة بغية تحقيق البقاء والاستمرار والتفوق والريادة.
 - 3- ضرورة تعزيز اهتمام إدارات المنظمات بآليات تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، وتطوير نظام أكثر فاعلية للتقييم والرقابة على الاستراتيجية، قائم على أسس علمية، حيث أشارت بعض الدراسات على أن أقل نسبة سجلت في ممارسة الإدارة الاستراتيجية كانت في التنفيذ والرقابة.
 - 4- تعزيز اتجاهات الفاعلين في كل منظمة نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيمها.
 - 5- القيام بعمليات رصد وتنبؤ باستمرار لعوامل البيئة الخارجية المحيطة، من أجل التحديد الصحيح للفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة، ووضع نظام أولويات محدد لقيم الفرص والتهديدات.
 - 6- يجب أن تسعى المنظمات للاستفادة من خبرات المنظمات محلياً ودولياً في مجال الإدارة الاستراتيجية ومحاولة نقل تجاربها.
 - 7- توليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة وليس في عملية التحليل البيئي الذي تقتصر على تحديد الفرص والتهديدات الحالية فقط.
 - 8- اختيار الاستراتيجيات التي تحقق التوافق بين الرسالة والأهداف العامة.
 - 9- خلق التوافق بين الاستراتيجيات المختارة وبين الهياكل التنظيمية القائمة وضرورة جعل الثقافة التنظيمية مناسبة لتلك الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

- 10- استخدام الاساليب الفعّالة في عملية التحليل البيئي مثل اسلوب العصف الذهني.
- 11- يجب أن تسعى المنظمات دوما نحو خلق الفرص.
- 12- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والابداعية لكافة الأفراد الفاعلين.
- 13- الربط بين استراتيجية المنظمة والظروف البيئية الخاصة بالمجتمع المحيط، وبناء الخطط الاستراتيجية على اسس علمية ومقارنتها باستراتيجيات منظمات أخرى.
- 14- اشراك جميع أعضاء المنظمة وفي جميع المستويات في صنع وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية ولا تقتصر العملية على الخبراء والمختصين.
- 15- تهيئة المناخ والبناء التنظيمي المناسب قبل تنفيذ الاستراتيجية ومراعاة وجود نظام للتحفيز في هذه المرحلة.
- 16- يجب أن تتصف الاستراتيجيات الموضوعية بالمرونة حتى يسهل على المنظمات وضع استراتيجيات بديلة في حالة الفشل.
- 17- تحقيق التعاون والتكامل بين مختلف المصالح والوحدات في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.
- 18- الحرص على الموضوعية في عملية التقييم والرقابة ورفع مستوى الرقابة الداخلية لدى الفاعلين.
- 19- تنفيذ الاستراتيجيات بغض النظر عن الانتماء السياسي أو الارتباط بجهات تنفيذية معينة من شأنها إعاقة عملية التنفيذ.
- 20- عقد لقاءات دورية من طرف رؤساء المنظمات مع مختلف الفاعلين لتحسيسهم بأهمية ودواعي تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتشجيعهم على التعاون وتكثيف الجهود من أجل إنجاح هذا الأسلوب الإداري.
- 21- إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة يؤثر على الثقافة التنظيمية وتجعلها أكثر مرونة وأكثر قدرة على تحقيق الاهداف.
- 22- تغيير نظام التسيير الحالي القائم على المركزية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي انعكس سلبا على عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، حيث أصبحت الاهداف الاستراتيجية لا تعبر عن الواقع الحقيقي للمنظمة محل البحث.

ثانياً: توصيات واقتراحات خاصة بإدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية:

- 1- ضرورة إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى لمختلف المستويات بهدف الاطلاع على منهج إدارة الجودة الشاملة وشرح الإطار الفكري ومتطلبات وشروط نجاحه.
- 2- ضرورة متابعة عملية إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر جدية يشمل جميع هياكل المنظمة، من خلال تجنيد كل الخبرات القادرة والمتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة لتولي مسؤولية العمل والتنسيق وبحث ودراسة المشاكل التي تواجه عملية التطبيق والممارسة، واقتراح الحلول اللازمة لذلك.
- 3- ضرورة تبني المواصفات القياسية العالمية للجودة، ووضع مواصفات وطنية تخضع لها المنظمات مع التأكيد على ضرورة توفر هيئات خاصة مهمتها مراقبة ومتابعة هذه المواصفات.
- 4- تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المنظمة، وتدريب الفاعلين عليها.
- 5- السعي نحو الوفاء بمتطلبات العميل، والعمل على تحقيق رغباته و احتياجاته كونه أصبح يمثل مؤشراً على بقاء المنظمات واستمرارها.
- 6- تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وفق منهج علمي واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة، والتركيز على عملية التحسين المستمر.
- 7- إعطاء نفس جديد لمتابعة وتقييم إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر يشمل كل نشاطات المنظمة.
- 8- ضرورة خلق التناغم والانسجام بين الثقافة التنظيمية للمنظمة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 9- يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة الالتزام أكثر بإدارة الجودة الشاملة، من خلال التنسيق والتكامل بين كافة الوحدات وليس الاهتمام بالجودة على أنها باب موضحة جديدة.
- 10- زرع ثقافة العمل بروح الفريق باعتباره أحد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة وأحد شروطها الأساسية.
- 11- العمل على استحداث أنظمة جديدة للقياس، تشجع العمل الجماعي وتشرك كافة الفاعلين في عملية اختيارها.

- 12- على إدارة المنظمات أن تولي الاهتمام البالغ بمسألة التدريب والتحسين المستمرين، وفق برامج معدة مسبقا حسب الاحتياجات التي تحددها أهداف واستراتيجيات المنظمة، وأن يكون التحسين والتدريب بالتعاون مع الموردين والعملاء حتى تضمن المنظمة قبول الجميع لهذا المدخل.
- 13- ضرورة تبني المنظمات لثقافة تنظيمية جديدة تتماشى وإدارة الجودة الشاملة، ثقافة تتبني التحسين المستمر في جميع مراحلها وتحسس الفاعلين بأهميتها.
- 14- على المنظمات التي تسعى لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة، أن تعتبر الحصول على شهادات الجودة الأيزو (9000-1400) مرحلة ممهدة وتدريب ممتاز للمرور إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وليس هدفا في حد ذاتها.
- 15- ضرورة ان تتطلع القيادات ومختلف الفاعلين في المنظمة على التجارب الناجحة في مجال الجودة، سواء من خلال النشرات والأفلام والأشرطة الوثائقية، وحتى من خلال حضور المؤتمرات والندوات والتربصات، للوقوف أكثر على هذا المنهج الإداري والاطلاع على أسرار نجاحه.
- 16- ضرورة الاقتداء بأفكار بعض المنظمات العالمية التي حققت نجاحات في هذا المجال، كوضع مثلا صندوقا خاصا بتقديم الاقتراحات يمس كافة الفاعلين، تقوم إدارة المنظمة بتخصيص يوم محدد لفتحه للاطلاع على على محتوياته من مقترحات قد تفيد في تحديد أسباب الفشل أو إيجاد بعض الحلول، ومن ثمة تقديم الحوافز التشجيعية للأفكار المبدعة، مثلما هو الحال في الكثير من المنظمات العالمية الرائدة.
- 17- على الاجهزة الحكومية أيضا المساهمة في نشر أهمية هذا المدخل الإداري الذي أصبح يتوقف عليه بقاء المنظمات واستمرارها، من خلال وضع البرامج الفنية التي من شأنها التحسيس بضرورة تبني مثل هذه الفلسفات الإدارية، وتوفير الامكانيات اللازمة لتطبيقها.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

يعتبر تحقيق التفوق والريادة والتميز الهدف الأساسي الذي تطمح أي منظمة الوصول إليه، في خضم مختلف التحديات التي تفرزها عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، من هنا ظهرت الحاجة إلى البحث عن أشكال وأساليب تتناول عمليات تشكيل ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من معرفة قدراتها وامكانياتها وفهمها للظروف والتحديات المتزايدة، ففي ظل هذه التطورات الكبيرة الحاصلة في كل المجالات الصناعية والخدمية، والتي شهدتها العقود الأخيرة وما رافقه من تطور مماثل في أساليب الفكر الإداري، لا سيما تلك المتعلقة بزيادة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي واشتداد حدة المنافسة بسبب ظهور المنظمات العملاقة زادت حاجة المنظمات لضرورة اقتباس والاستثمار في تطبيقات الفكر الاستراتيجي لتلبية حاجاتها المفردة نحو استقراء المستقبل، ووضع الخطط والسياسات التي تساهم في نجاحها بشكل عام، وتمنحها القدرة على فهم وإدراك المتطلبات المتسارعة والمفاجئة التي تفرضها البيئة بصفة عامة، إذ تهدف الإدارة الاستراتيجية بتطبيقاتها وأساليبها إلى إنارة الطريق أمام الإدارة العليا للمنظمات لصنع القرارات الاستراتيجية المناسبة.

ويتطلب نجاح المنظمة على استثمار تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وجود قيادات إدارية قادرة على استغلال الامكانيات المتاحة من موارد مالية وبشرية ومادية حتى ولو كانت قليلة ومتواضعة، إلا أن أغلب المنظمات عادة ما تقع في مواجهة تحديات عديدة تتعلق بدرجة أولى في عدم فاعلية وقدرة هذه الاستراتيجيات على بناء أهداف المنظمة وتحديدها، حيث تمثل الجودة أحد أهم هذه الغايات وذلك البعد المهم من أبعاد التنافس في البيئة العالمية وكإحدى أهم القضايا والتوجهات المعاصرة التي ترغب كافة المنظمات الوصول إليها، من خلال تسخير تلك الأساليب التي تنطوي عليها الإدارة الاستراتيجية لتحقيق ذلك.

وتعتبر فترة التسعينيات من القرن الماضي الفترة التي زادت فيها توجهات واهتمامات مختلف المنظمات العالمية بقضايا الجودة والنوعية، الأمر الذي تطلب ضرورة انتقالها من المفاهيم القديمة إلى الاهتمام الواسع بتحقيق الالتزام التنظيمي والوظيفي والقدرة على تحقيق التميز والريادة، في ظل الانفتاح الرهيب التي شهدته الأسواق العالمية والكساد التجاري في العديد من دول العالم، جراء اشتداد التنافس من أجل الحصول على أكبر الحصة السوقية، وفي خضم هذه السمات والوقائع توجهت أنظار المنظمات بفكرها الاستراتيجي النابع من الإدارة الاستراتيجية إلى تبني منهج إداري جديد سمي بإدارة الجودة الشاملة الذي اعتبرت فلسفة إدارية تساعد على تحقيق أعلى مستويات الجودة، عن طريق توظيف أساليب الإدارة الاستراتيجية من قيادات إدارية وثقافة وهياكل تنظيمية.

وباعتبار المنظمة كنسق عام تتكون من عدة أنساق فرعية يعتمد بعضها على بعض، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع التكامل بين الإدارة العليا ومختلف الأنساق الأخرى، لذا فإن هذا الأسلوب الإداري يحتاج إلى تعاون كلي من طرف جميع الفاعلين في كل المستويات الإدارية والوظيفية، ومن بين المتطلبات الأساسية التي يقتضيها تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد التام لتغيير السلوك التنظيمي لكافة الأعضاء الفاعلين، ولهم القدرة على تحديد أدوارهم وتوضيح الأهداف المشتركة التي يمكن الوصول إليها من خلال تبني هذه الفلسفة الإدارية.

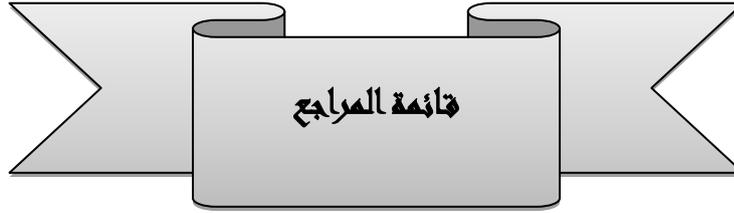
ومن هنا يتضح لنا جليا العلاقة القوية والارتباط المنطقي والطبيعي بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، فإذا كانت الأهداف الأساسية للمنظمة تتمثل في تحقيق الحاجات الأساسية التي يطلبها العملاء والوصول إلى رضاهم، عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية وبسعر أقل بواسطة تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من طرف الإدارة العليا للمنظمة، والتي تقوم على مشاركة جميع الفاعلين فكل هذا توفره وتعمل على تحقيقه إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة.

ولقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات العالمية، على غرار المنظمات الأمريكية واليابانية والأوربية التي عمدت على وضع استراتيجيات خاصة بإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا يمكن القول بأن هذه الأخيرة لا يمكن أن تكون بمنأى عن الإدارة الاستراتيجية بمنهجيتها وأساليبها المتكاملة، بل وجهان لعملة واحدة يتطابقان في الأهداف والأساليب.

إلا أن إدارة الجودة الشاملة يستدعي قيام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة بإحداث مجموعة من التغييرات التي تتطلبها هذه الفلسفة الإدارية والتي لا يمكن ضمان نجاحها إلا بتوفرها، ولعلّ أهم هذه المتطلبات تلك التي تتعلق بنوعية وطبيعة الثقافة التنظيمية التي لا يمكن أن تخلوا منها أي منظمة مهما اختلف حجمها وطبيعة نشاطها، والتي تمثل عادة مجموع العادات والتقاليد والقيم، الاتجاهات، السياسات والاجراءات، أنماط السلوك والتفاعلات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتحول مع مرور الوقت إلى ممارسات وخبرات تشكل بشكل مباشر ثقافة المنظمة، ولهذا فإن المنظمة التي ترغب في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ما عليها إلا أن تساهم بشكل واضح ومباشر بوضع وتحديد وتشكيل مجموع القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات الخاصة التي تتوافق والغايات والأهداف المشتركة للمنظمة والفاعلين على حد سواء.

فالثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها إلى مستوى مواكبة التغيرات والتطورات وتحقيق التميز، كما تمثل دافعا قويا يعمل على دمج غايات وأهداف وطموحات الفاعلين داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، وهي الأساس الذي من خلاله تنجح من خلاله عمليات التغير والتطور والعمل بإدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع فشل الكثير من المنظمات على تحقيق الجودة الشاملة إلى عدم إدراك وتحديد الثقافة التنظيمية التي تنسجم مع الأسس العلمية والعملية التي يتوقف عليها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع والمصادر



أولا: الكتب باللغة العربية

- 1- أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008 .
- 2- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3- أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 5- إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 6- حامد عبد الله السقاف، المدخل المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، دار الفرزدق، السعودية، 1998.
- 7- حريم حسن، السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- 8- حاروش نور الدين، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان، 2014.
- 9- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، إدارة الجودة TQM والأيزو ISO الشاملة دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 10- حميد عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- 11- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة)، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- 12- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 13- خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على القطاع الحكومي)، العبيكان للطباعة، الرياض، 1997.
- 14- دعمس مصطفى نمر، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دار غيداء، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

- 15- دال ستير فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، 1990
- 16- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية)، دار اليازوري، عمان، 2005
- 17- روبرت جيرالد بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي اسماعيل سيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 18- الركابي نزار كاظم، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 19- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 20- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 21- سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 22- السيد اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 23- السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا الطباعة، الطبعة الأولى، 2014.
- 24- صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج، عمان، 2008.
- 25- الصيرفي محمد، الإدارة الرائدة، دار صفاء الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 26- عساف محمد، أصول الإدارة، القاهرة، 1982.
- 27- عدون نجم، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 28- عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 29- عبد الحليم رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مركز البحوث والتنمية الإدارية، مصرن 2003.
- 30- عبد الفتاح السيد نعماني، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
- 31- عبد المحسن توفيق، مراقبة الجودة (مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو9000)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002.
- 32- عبد الرحمان توفيق، الدليل المتكامل للجودة الشاملة، سلسلة بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005.

- 33- عبد العزيز صالح بين حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديد في عالم متغير)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2004
- 34- عبد العزيز صالح بين حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديد في عالم متغير)، دار المسيرة، الطبعة الثانية، 2007.
- 35- عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 36- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2000.
- 37- علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- 38- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 39 - العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 40- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
- 41- الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الطبعة الأولى، 2007.
- 42- غراب كامل السيد، الإدارة الاستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية)، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، الرياض، 1995.
- 43- فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة و التفوق،
- 44- فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة، ابتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
- 45- فريد راغب النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
- 46- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديث، عمان ، 2007.
- 47- كراغي ويسلر، توماس فلايف، دليل الجيب إلى الأيزو 4000 سلسلة معايير الجودة العالمية، ترجمة: مركز التدريب والبرمجة، الدار العربية، بيروت، 1999.
- 48- مأمون الدرادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 49- معتصم فلاح محمد جراح، نظم المعلومات الإدارية والاستراتيجيات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2008.
- 50- مايك فريدمان، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة، عبد الرحمن أحمد هيجان، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

- 51- محمد صلاح الحناوي وآخرون، **مقدمة في المال والأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 52- مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 53- محمد اسماعيل عمر، **أساسيات الجودة في الإنتاج**، دار الكتب العربية، القاهرة، 2000.
- 54- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، دار وائل، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004.
- 55- محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002.
- 56- ماجدة العطية، **سلوك المنظمة**، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 57- مهدي صالح مهدي السامرائي، **تقنيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، الذاكرة للنشر، الطبعة الأولى، بغداد، 2012.
- 58- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 59- المرسي جمال الدين وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 60- النعيمي محمد عبد العال، **إدارة الجودة المعاصرة**، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
- 61- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- 1- B.FORMAN, **du manuel qualité ou manuel management :pontil stratégique**, éd AFNOR, paris, 2002.
- 2- B.DERVEUX, A. COULOU, **dictionnaire des managements et de contrôle de gestion**, éd dunod entreprise, paris, 1990 .

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- أسعد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 2- أبو بكر صيتي، **توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية**، رسالة ماجستير، جامع الجزائر، 2012.

- 3- بوزيدة هجيرة سومية، تفعيل الإدارة الاستراتيجية من خلال نظام المعلومات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010.
- 4- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الغدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية
رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2011/2010.
- 5- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2010/2009.
- 6- سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء المنظمات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007/2006.
- 7- سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009/2008.
- 8- شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007.
- 9- طرفاني عتيقة، الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.
- 10- عبد القادر رياض، حلقات الجودة ومشاكل ادماجها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 11- غالب محمد العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
- 12- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2005.
- 13- فلاح و هيبية، تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أيزو9001-2000 في المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009.
- 14- منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 15- نور الدين هناء، دور الإدارة الاستراتيجية في نمو واستقرار المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأغواط، 2005/2004.

رابعاً: المجلات والأبحاث

- 1- المجلة الالكترونية لأمجّد القاسم، الجودة في المؤسسات التنظيمية، مجلة جامعة المنصورة، العدد: الثالث، 14 يوليو 2012.
- 2- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة البحث، العدد: 2005/3، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2005.
- 3- بكير بومدين، مفران بوفطيمة، الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي: 08/09/2005/مارس 2005، جامعة ورقلة، 2005.
- 4- زكريا يحي لال، التقويم الشامل وضمان الجودة، مجلة التدريب والتقنية، العدد: 119، ذو القعدة 1429.
- 5- زين الدين بريش، لحسن زهار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: الأول، جوان 2007.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.startimes.com/23p=1232> ;14/07/2015.
- 2- <http://www.ALWAG.com/vb/frumdisplay.2f=69.21/09/2015>.
- 3-- منتدى الإحساء التعليمي، تاريخ المشاهدة: 2015/10/06
- www.alahsaa.net/vb/shawthread.php?t=762.06/10/2015
- 4- <Http://arWikipedia.alzoo.com/2p=4435>.24/05/2015

سادساً: المراسيم والقرارات التنفيذية

- 1- مصلحة الموارد البشرية، مأخوذة عن القرار الوزاري رقم 03/06 المؤرخ في 2006/10/31 المتضمن إعداد الهيكل التنظيمي للشركة.

الملاحق

الملحق الأول: الاستمارة الموجهة لأفراد العينة

الملحق الثاني: الخريطة الإدارية للمنظمة

الملحق الثالث: الخريطة الجغرافية للمنظمة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 02-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم ومناجمت

رقم الاستمارة

أخي الفاضل /أختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نحن بصدد إجراء دراسة ميدانية بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه) في علم الاجتماع المنظمات و المناجمت من جامعة الجزائر 02، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة اسهام الإدارة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة للجودة الشاملة .

وقد عرّف الباحث الإدارة الاستراتيجية بأنها "تلك العملية الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة

بتخطيط الاستراتيجية وتنفيذها ورقابها بما يسمح للمنظمة بالسير نحو تحقيق رسالتها وبلوغ

أهدافها" أما إدارة الجودة الشاملة فقد عرفها بأنها " نظام يربط كل إدارات وأقسام المنظمة المختلفة والعاملين بها ، بما يقومون به من أنشطة متباينة في منظومة متكاملة ومتناسقة. وهي كذلك أسلوب لتأكيد مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا المستهلك".

لذا يسر الباحث ان يضع بين ايديكم الاستبانة المرفقة أملا التكرم بالإجابة عن فقراتها بوضع إشارة X في المكان المناسب، وملئ الفراغ بما تراه مناسبا.

علما بأن إجاباتك ستحظى بسرية تامة ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة، شاكرين لكم صدق تعاونكم ومساهمتمكم في استكمال هذه الدراسة.

نرجو من سيادتكم المحترمة وضع إشارة X في الخانة المناسبة وملء الفراغات بالجواب الذي تراه مناسباً

أولاً: البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الحالة العائلية: متزوج أعزب مطلق
- 3- السن:
- 4- المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه
- 5- الوظيفة: عون مهارة إطار
- 6- الخبرة المهنية:

ثانياً: علاقة تحقيق الجودة الشاملة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

- 7- هل تتوفر لديكم نظرة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية: نعم لا
- 8- هل يسمح لكم بالمشاركة في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة؟
دائماً أحياناً أبداً
- 9- هل تتوفر لدى المنظمة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية؟
نعم لا
- 10- الأنظمة الإدارية المتواجدة في المنظمة قادرة على تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات المسطرة
قادرة غير قادرة إلى حد ما
- 11- هل تلجأ المنظمة إلى وضع الاستراتيجيات البديلة؟
نعم لا أحياناً
- 12- هل تتوافق الاستراتيجيات المسطرة مع الهياكل التنظيمية الموجودة في المنظمة؟
لا تتوافق تتوافق تتوافق إلى حد ما

13- تعمل المنظمة على وضع الاستراتيجيات التي:

1- تدعم نقاط قوتها

2- تتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية

3- تتوافق مع فرصها الحالية والمستقبلية

أخرى:

14- تركز الإدارة في عملية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات على:

1- تخصيص الموارد

2- تنمية القيادات الإدارية

3- تحديد الأهداف والسياسات الوظيفية

أخرى:

15- هل حققت الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة خاصة فيما يخص تحسين نوعية الخدمة؟

نادرا

لا

نعم

16- في رأيك إلى ماذا يرجع عدم قدرة الاستراتيجيات المتبعة على تحقيق الأهداف المسطرة:

.....

.....

.....

.....

ثالثا: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

17- هل تتوفر لديكم نظرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية؟

لا

نعم

18- ماذا يعني لك مفهوم الثقافة التنظيمية؟

.....

.....

.....

.....

19- في رأيك هل تؤثر المعتقدات والأفكار السائدة بين الموظفين على كفاءة وفاعلية الأعمال المنجزة؟

تؤثر نوعا ما لا تؤثر

20- في رأيك هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة بين الموظفين على نوعية الأداء الوظيفي

نعم لا

21- ماذا يعني لك مفهوم الجودة؟

.....

22- هل تسعى منظمتكم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

نعم لا

23- في رأيك ما الهدف من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

1- خفض التكاليف وزيادة الربحية

2- تحقيق الميزة التنافسية

3- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء

أخرى:.....

- هل تسعى المنظمة نحو التحسين المستمر للجودة؟

دائما أحيانا أبدا

25- على ماذا تركز المنظمة في عملية التحسين المستمر للجودة :

.....

26- في نظرك ماهي الفئة المسؤولة عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

1- المدير(القائد) 2- التنفيذيون

3- الخبراء والمختصون 4- جميع أعضاء المنظمة وفي كل المستويات

27- ما هي أهم التحديات التي ترى بأنها تواجه عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

.....

.....

.....

.....

28- في رأيك ماهي أهم المشاكل التي تواجه المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

.....

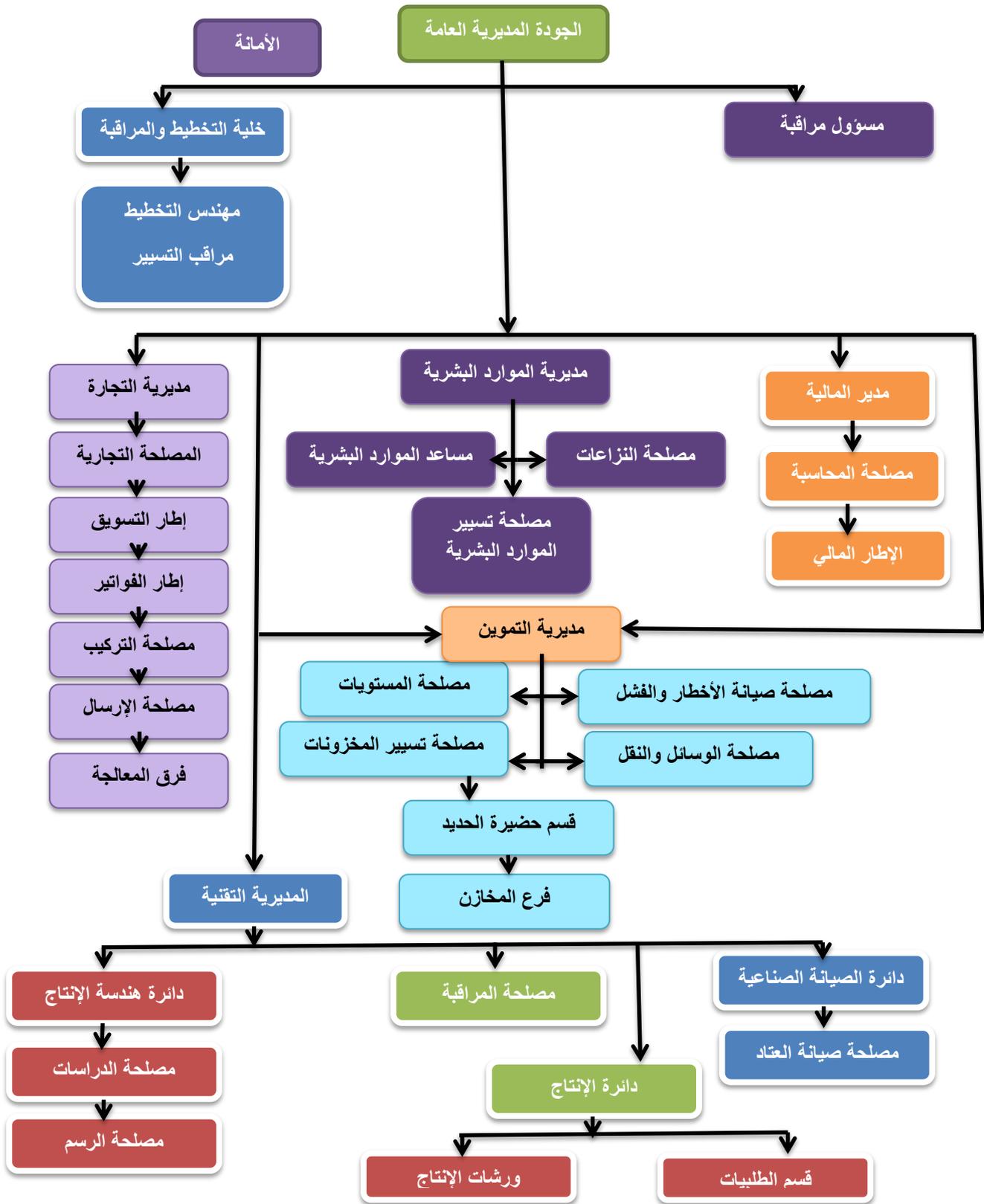
.....

.....

.....

شكرا جزيا على تعاونكم

الخريطة التنظيمية لنظمة البناء المعدني



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، مأخوذة من القرار الوزاري رقم 03/06 المؤرخ في 2006/10/31، المتضمن إعادة بناء الهيكل التنظيمي للشركة