



المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك سعود  
كلية الآداب  
قسم الخدمة الاجتماعية

# دراسة مقارنة بين الإدارة التقليدية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية وإدارة الجودة الشاملة

إعداد:

الدكتوره / مريم بنت مفرح النجعي



الموضوعات	رقم الصفحة
مقدمة.....	٣.....
ماهية الإدارة ومفهومها .....	٥-٣.....
وظائف الإدارة.....	١٠-٥.....
مستويات الإدارة.....	١١-١٠.....
مدارس الإدارة (الكلاسيكية أو التقليدية).....	١٥-١٢.....
إدارة الجودة الشاملة .....	١٩-١٠.....
الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة .....	٢٢-٢٠.....
نموذجاً لنظام إحدى المؤسسات التعليمية التي تطبق نظام الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية.....	٢٣-٢٢.....
المراجع .....	٢٥-٢٤.....

مقدمه:

عند النظر لطبيعة الانسان واسلوبه في الحياة, نجد أنه مدني بطبعه واجتماعي بفطرته ولا يسهل عليه أن يعيش منعزلاً عن غيره من الأحياء ولا يستطيع ان يحقق بجهد المنفرد كل مطالبه في الحياة , ولعل هذا هو الذي جعله يلجأ إلى المنظمات ليحقق اهدافه فبدأ بالأسرة ثم القبيلة ثم الدولة ثم المنظمات الاخرى التي يستطيع من خلالها تحقيق اهدافه .

وإذا أمعنا النظر في حياتنا اليومية ,سنجد أن الإدارة تمارس أولاً على المستوى الشخصي من خلال ادارته الشخص لشؤون معيشته لذا توصف بأنها احساس او شعور فطري طبيعي فكل منا تقريباً يقوم بتخطيط نشاطه اليومي وتنظيم ارتباطاته ووقته, والتنسيق بين متطلباته المختلفة سواءً الأسرية أم العملية بالإضافة إلى الرقابة الذاتية لسلوكياته وسلوكيات الآخرين.

أيضاً من ناحية أخرى نجد أن الإدارة مطبقة على المستوى الجماعي وذلك من خلال ممارسه الأنشطة الإدارية في مختلف أنواع منظمات الأعمال في المجتمع سواءً كانت هذه المنظمات خدمية(البنوك, الفنادق, المستشفيات, الجامعات...) أم صناعية (شركات الأجهزة الإلكترونية , شركات السيارات..) فكل نشاط جماعي يسعى لتحقيق أهداف معينه . والإدارة هنا تقوم بتهيئة البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف المرجوة.

فلقد أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا وبالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده فمحاولات إحداث التنمية الاقتصادية تحتاج إلى رؤوس اموال وطنية وأجنبية وقد تحتاج إلى تجهيزات واساليب وطرق تكنولوجية متطورة تستخدم اساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ورفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى .

ماهية الإدارة:

لقد اختلف علماء الإدارة والمشتغلون بها بشأن تحديد مفهوم هذه العملية ، ويعزى ذلك إلى العديد من العوامل والتي من أبرزها:

- أن علم الإدارة باعتباره علماً اجتماعياً يتسم بما نتسم به سائر العلوم الاجتماعية بعدم التحديد والانضباط.
- أن الاهتمام بالإدارة كعلم قد بدأت دراسته في وقت متأخر عن سائر العلوم الاجتماعية الأخرى .
- أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري.
- أنها علم يعتمد في مفاهيمه على كثير من العلوم الأخرى مثل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية.
- أن علم الإدارة يتعلق بعمليات حية ، ومعقدة تتشابك وتمتزج في كثير من الأحيان.
- أن علم الإدارة علم شامل واسع النطاق إذ يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية ، ويتصل بكافة نواحي الحياة الفردية والجماعية.
- وجود أكثر من مدرسة أو اتجاه في مجال الإدارة لكل منها مفهومها ومنهجها الخاص ، الأمر الذي ترتب عليه إعطاء مفاهيم ومسميات مختلفة للإدارة .
- وأياً كانت الأسباب التي أدت بمفكري الإدارة إلى تبرير عدم الاتفاق حول وضع تعريف موحد لها، فإن ذلك لم يمنع البعض من محاولة وضع تعريف لمفهومها ومدلولها . ( www.mohyassin.com ) قبل استعراض مفهوم الإدارة يمكن الإشارة إلى أن هناك في اللغة الانجليزية مصطلحان يستخدمان للتعبير عن مستويات كلمة الإدارة وهما:

#### Administration & Management

ولقد استخدم شيلدون (Sheldon) في كتابه فلسفة الإدارة المصطلحين السابقين بمستويين مختلفين :

- ١- فمصطلح (Administration) يعني الإدارة العليا.
  - ٢- واصطلاح (Management) يعني الإدارة التنفيذية .
- ثم تناول دور كل منهما في أن الإدارة التنفيذية هي التي تختص بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صممتها الإدارة العليا باستخدام التنظيم للوصول إلى الغرض .

مفهوم الإدارة:

الإدارة تعتبر من العلوم المهمة لإنجاز الأعمال ويوجد نظريات مختلفة في الإدارة وسنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها أبرز علماء الإدارة :

فردريك تايلور: Frederick Taylor الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

رالف دافيز: " Ralph Davis الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية."

جون مي: Jone f.me الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

هنري فايول Henri Fayol: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

شيلدون: Sheldon الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

وبليام وايت: William White إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

ليفنجستون: Livingstone الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

إن من التعريفات المتعددة للإدارة والتي شارك فيها مفكرو الإدارة نخلص إلى تعريف عام للإدارة بأنها:-

" عملية تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ، وهي نشاط إنساني يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين ، وتقوم الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة التي تقودها بأقل جهد ممكن وفي أقصر وقت وأن الإنسان هو العنصر الأساسي والمحور الرئيسي في العملية

الإدارية ، وهي تعتبر أداة لتطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته باستثمار الطاقات المتوافرة فيه إلى أقصى مدى ممكن . "

### وظائف الإدارة

التعريف السابق يوضح لنا خطوات او وظائف الإدارة والتي تتمثل في: (التخطيط ,التنظيم ,التنسيق , التوجيه, الرقابة) وفي تصنيف آخر : (التخطيط, التنظيم, التوظيف, التوجيه, الرقابة ( فقد استُبدلت عملية التنسيق بعملية التوظيف وفيما يلي نذكر بعضاً منها ( :Management 010 : The Five Function) uqu.edu.sa

### الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيتمكن المدير إلى حد كبير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

**التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة..

**التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى..

**التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

### الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفّا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات..

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- 1- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ
- 2- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- 3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة.



### الوظيفة الثالثة: التوظيف

الافراد المنتمون لإحدى الشركات هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لشغل المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

#### هذه الخطوات الثمانية تتضمن:

- ١- تخطيط الموارد البشرية. ٢- توفير الموظفين. ٣- الاختيار. ٤- التعريف بالمنظمة.
- ٥- التدريب والتطوير. ٦- تقييم الأداء. ٧- المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل.
- ٨- إنهاء الخدمة.

ويمكن تناولها بإيجاز فيما يلي:

**أولاً: تخطيط الموارد البشرية:** الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

**ثانياً: توفير الموظفين:** في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل:

الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض..

**ثالثا: الاختيار:** بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

**رابعا: التعريف بالمنظمة:** بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجها بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

**خامسا: التدريب والتطوير:** من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

**سادسا: تقييم الأداء:** يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

**سابعا: قرارات التوظيف:** قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة. كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

**ثامنا: إنهاء الخدمة:** الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

#### الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. لذا يمكن ان نعرف القيادة بأنها "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسب قدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

### متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك ستركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- ١- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- ٢- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- ٣- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- ٤- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- ٥- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- ٦- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- ٧- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

### الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنوية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

فالوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط لتحقيقها.

### خطوات العملية الرقابية الأربعة

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

**الخطوة الأولى: إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة المراقب لأداء الناس والسلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكل نوع.

**أ - المعايير الإداريّة:** تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا؟.

**ب - المعايير التّقنيّة:** تحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

**الخطوة الثانية: متابعة الأداء الفعليّ:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

**الخطوة الثالثة: قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. سواء كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

الخطوة الرابعة: تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. (ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرنة جداً أو صارمة جداً). القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وبالتالي من الممكن أن تصدر عن العاملين أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذها..

الخطوات السابق ذكرها تحتاج إلى تدرج هرمي إداري وذلك لإنجاز ما تحتويها من مهام لذا تنقسم العملية الإدارية إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي :

#### الإدارة العليا:

يقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسمياتهم المختلفة؛ المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وأحياناً مجموعة إداريين، ويسمون أعضاء مجلس الإدارة.

#### مسؤوليات الإدارة العليا:

- رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة.
- توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.
- وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.
- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية

#### الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة :

الإدارة الوسطى، وتقع ما بين مستويين الإدارة العليا والدنيا، وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين وبمسميات مختلفة.

تختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنها تترجم السياسات المحددة من الإدارة العليا، والعاملون فيها عادة ما يكونون مصدراً للابتكار والتطوير في مجال أعمالهم، وهم أيضاً معنيون بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا.

#### مسؤوليات الإدارة الوسطى:

- وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا.
- استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين في المؤسسة والمسؤوليات التي يتحملونها.
- تحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
- المساهمة في وضع السياسة و الخطة العامة؛ من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

### الإدارة التنفيذية أو الإدارة التشغيلية

وتتولى تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا، ويغلب في هذا النوع من الإدارات:

- التخصص الدقيق
- العمل الفني والمهني.

جدير بالذكر أن بعض المنظمات تمتلك وتعمل على تصميم مستويات أخرى مختلفة مع المستويات المذكورة أعلاه، بغرض تحسين دائرة الأداء وتعزيز القدرات التخطيطية والتنفيذية لبرامج العمل والإنتاج والعاملين في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة.

[vb.mediu.edu.my/showthread.php?t=2489](http://vb.mediu.edu.my/showthread.php?t=2489) جامعة المدينة العالمية

وتتطلب طرق الإدارة السليمة تواصل بين تلك المستويات، فالإدارات العليا تهتم بالتخطيط والتوجيه، وتتطلب الإدارات التحتية التواصل مع العاملين لرفع كفاءاتهم وتدريبهم المتواصل وتحفيزهم على العمل بمهارة، وتشجيعهم على أن يبديوا آرائهم من أجل تحسين الإنتاج أو تحسين عملية الإنتاج. ينطبق ذلك على جميع الإدارات سواء كانت إدارة حكومية أو إدارة مؤسسة اقتصادية أو شركة. يستفيد المدير من آراء العاملين سواء من خلال الحوار في ندوات دورية أو اقتراحات مكتوبة من العاملين. وبعد دراستها يمكن أن تصاغ في خطوات عملية يلتزم بها الجميع.

ومما سبق يمكن تحديد مجالات الإدارة فيما يلي:

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال قد لا يكون تصنيفاً منحصراً إذ أن الأنشطة الحياتية متنوعة وغير منحصرة.

ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفاً عاماً وشاملاً على أساس الهدف من النشاط: (اجتماعي خدمي ، مادي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

- ١- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).
- ٢- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال). (العيدروس . أغادير)

أيضاً للإدارة نظام محدد يتمثل وفق مدارس عده كما يلي: (المدرسة الكلاسيكية ,مدرسة العلوم السلوكية, مدرسة علوم صنع القرارات والمعلومات, مدرسة ادارة النظم, المدرسة الموقفية, اتجاهات حديثة اخرى في الفكر الإداري من بينها إدارة الجودة الشاملة (حريم.حسين:٢٠١٤م).

### الفرق بين المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) و إدارة الجودة الشاملة:

فقد شهد الفكر الإداري العديد من مراحل التطور على امتداد ممارسة الإدارة العامة في الأجهزة الحكومية كما أسهم علماء وكتاب الإدارة من خلال أبحاثهم ودراساتهم العديدة في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة العامة كظاهرة اجتماعية. وفي مراحل تطور الفكر الإداري أُنسِمَ بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المدخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما أدى إلى وجود أكثر من رافد فكري تبلور في مدرسة من مدارس الإدارة، ومن الأهمية القول أن كل مدرسة من مدارس الإدارة ونظرياتها التي لا تزال تحظى حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة العامة، وذلك لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة. ومنها :

### أولاً: المدرسة الكلاسيكية(التقليدية):

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية كما يسميها البعض الرافد الأول من روافد الفكر الإداري، والتي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر، والتي تعد نتاج للتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة ولقد كان من أبرز علمائها (فردريك تيلور)، (هنري فايول)، (وماكس فيبر). (السواط وآخرون:١٩٩٥)

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

(النظرية البيروقراطية , نظرية الإدارة العلمية , نظرية التقسيم الإداري) ويمكن توضيح كل نظرية على حده فيما يلي:

### نظرية البيروقراطية:

يعتبر (ماكس فيبر ١٨٥٤ م) صاحب النظرية البيروقراطية والتي قصد بها أن يصف النموذج المثالي للتنظيم، الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي. ويعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية واعقدها على الإطلاق، نظراً لمعانيه المتعددة والتي تختلف وفق الهدف من وراء استعمالها فقد تعني البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة، كما قد تعني مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو المنظمات الإدارية. وغيرها من المعاني التي يمكن اعتبار أيّاً منها تعريفاً للبيروقراطية.

ويمكن أن نتفق على أن البيروقراطية تعني "ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم". ومن المهم أن نوضح الأسس التي رأى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم عليها وهي:

- أ - هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة.
- ب - توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دقة النظام البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة ومحددة.
- ج - توزع السلطات اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت.
- د - هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.
- هـ - ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً.
- و - تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات.
- ز - يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص بالموظف.
- ح - أن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب.
- ط - تطبيق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول العمومية



والثبات النسبي.

ومن الأهمية يمكن ذكر أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي قد تعرض للعديد من عمليات التحليل والتطوير والنقد، وإن كان النموذج البيروقراطي يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي، إلا أن: (عيوبه): الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة المفترضة فيه، كما أنه يؤدي إلى الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل كغايات محل الأهداف، وكذلك إغفال العامل الإنساني، وتركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا. كما أن النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها. وعليه فقد حاولت الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية إدخال العنصر الإنساني والبيئة المحيطة كمحددات أساسية للسلوك البيروقراطي في محاولة لتفادي العديد من عيوب هذا النموذج. (النمر وآخرون: ٢٠٠٨)

#### نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر (فردريك تايلور) صاحب نظرية الإدارة العلمية والمنظر الرئيسي لأفكار هذه النظرية ولقد شاركه الرأي (هنري غانت وفرانك وليميان جلبرت)، ولقد بدأت هذه النظرية في القرن العشرين، ولقد رأى تايلور من واقع ممارسته للإدارة أن هناك حاجة ماسة للتعرف على الواجبات الملقاة على عاتق الإدارة، وتلك المطلوبة من العمال، وكتب (تايلور) آراءه في كتاب إدارة الورشة ثم كتابة أسس الإدارة العلمية وركز خلالها على أربعة جوانب رئيسية في الإدارة هي:

- ١- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل بدلاً من الطرق العشوائية.
  - ٢- تخطيط العمل وتحديده من قبل الإدارة بدلاً من السماح للعمال باختيار الأساليب والطرق كل حسب رأيه وهواه.
  - ٣- اختيار العمال وتدريبهم وخلق روح التعاون بينهم.
  - ٤- تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بشكل واضح بحيث يعرف كل طرف واجباته ومهامه.
- ولقد عرف (تايلور) الإدارة في كتابه مبادئ الإدارة العلمية بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه ثم التأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة" ولقد كان (تايلور) يرى أن مشكلة الإدارة تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل

إنتاج مرؤوسيهيم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب أدائه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد (تايلور) على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

أ - التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل، والوقت المحدد لإنجازها.

ب - استخدام الطرق العلمية في اختيار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

ج - استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبين.

د - الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية.

غير أن هذا الأسلوب الذي جاء به تايلور كان له جوانبه السلبية، حيث جاء إصرار المنظمة على استخدام الأسلوب العلمي على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري، الذي كان يعمل وفق خطوات روتينية متكررة تبعث على الملل والسأم، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، كما أن هذه النظرية أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعي والإنسانية للعاملين فيها.

(www.ejtemay.com) .

### نظرية التقسيم الإداري

لقد سعت هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري ولقد كان من أبرز كتابها ومنظريها (هنري فايول). ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى

ست مجموعات رئيسية هي على النحو التالي:-

- ١- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع)
- ٢- النشاطات التجارية (المشتريات والمبيعات)
- ٣- النشاطات التمويلية .
- ٤- النشاطات الأمنية.
- ٥- النشاطات المحاسبية .
- ٦- النشاطات الإدارية.

وقد بين (فايول) أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها. كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة.

ولقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة وهي:

(تقسيم العمل. السلطة والمسؤولية. الالتزام بالقواعد. وحدة الأمر. وحدة التوجيه. خضوع الأفراد للمصلحة العامة. المكافآت. المركزية. تسلسل القيادة. النظام. العدالة. الاستقرار الوظيفي. المبادأة. العمل بروح الفريق.)  
(النمر وآخرون: ١٩٩٥)

ومما سبق يمكن أن نستنتج أهم الإسهامات التي قدمتها المدرسة التقليدية في مجال الفكر الإداري:

- ١- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها.
- ٢- التأكيد على أن الإدارة علم كسائر العلوم الأخرى له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها في الجامعات والكليات.
- ٣- اعتبار أن الإدارة مهنة كسائر المهن الأخرى ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول معينة.
- ٤- تحديد عناصر /وظائف العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابه).
- ٥- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً (كتحليل الوقت والحركة، وتبسيط العمل، ونظم الحوافز، وجدولة الانتاج، وتحليل الوظائف، وتعيين واختيار العاملين، وغيرها) هي مستمدة أساساً من المدرسة التقليدية.

• ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية هي:

- ١- الاهتمام بالجانب الفني من العمل، وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية كالعلاقات الاجتماعية.
- ٢- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة إنتاجيته وإغفال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
- ٣- يرى بعض النقاد أن الإدارة التقليدية تلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيها، حيث كانت الأعمال حينذاك بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بالأحداث المستقبلية، كما كانت أعمال المنظمات بسيطة وروتينية.

أما بيئة الاعمال المعاصرة اصبحت شديدة التعقيد ومضطربة ومتنوعة وتتميز بالمنافسة الشديدة.

٤- من جهة أخرى يمكن القول بأن التحدي الكبير الذي كان يواجهه المدراء حينذاك هو تحسين الكفاءة والانتاجية. أما في القرن الحادي والعشرون فإن التحدي الكبير الذي يواجه المدراء والمنظمات هو الجودة والمنافسة والعولمة. (حريم.حسين:٢٠١٤م)

### ثانياً: إدارة الجودة الشاملة Total quality management

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج: اليابانية والأمريكية والأوروبية. (السامرائي.برهان:٢٠١٢م) بدأ التركيز على هذا المفهوم في اواسط القرن العشرين في اليابان، ثم انتشر بعد ذلك في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم. (جودة.محفوظ:٢٠١٤م)

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل و سنبداً بتعريف وفهم معنى ( الجودة ) ومقصودها قبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني ( النوعية الجيدة ) أو ( الخامة الأصلية ) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد. فالجودة: في اللغة: جاد (الشيء يجود) جودةً (بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً)، وأجاد(الشيء فجاد وجوده (أيضاً) تجويداً)، وشاعر) مجواذ (بالكسر أي يجيد كثيراً). (الرازي. زين الدين محمد:٢٠٠٣م)

يرجع مفهوم الجودة التي يُقصد بها Qualitas إلى الكلمة اللاتينية Quality طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والانتقان. (السقاف. حامد عبدالله:١٩٩٨م) أما في الدين الإسلامي الحنيف فقد أعطى اهتماماً واسعاً في التأكيد على العمل الجاد والنافع، وهو مانصت عليه الآية الكريمة في قوله تعالى:(وقل اعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون) (القرآن الكريم. سورة التوبة. الآية١٠٥)

أما في السيرة النبوية الشريفة، فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه."

وهناك جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم وهي على النحو التالي :

- (الرضا التام للعميل ) أرماند ١٩٥٦.
- (المطابقة مع المتطلبات ) كروسي ١٩٧٩.
- (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد ) جوزيف جوران ١٩٨٩.
- (درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة ) ديمنج ١٩٨٦.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن ( الجودة ) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة. (الشور.لجين:٢٠١٠م)

في حين يمكن تعريف إدارة الجودة بأنها: مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك, اعتماداً على مشاركة جميع افراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون بها. ومن أهم من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة (إدوارد ديمنج).

كما عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة حيث من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق اهداف المنظمة, بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتحسين (حريم.حسين:٢٠١٤م)

وقام ستيفن كوهن ورونالد براند (١٩٩٣) بتعريفها على النحو التالي :

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد .

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له ام لا.

وبذلك يمكن أن نعرف الإدارة بمفهومها الشامل بأنها: التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو العملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل. (السقاف. حامد عبدالله ١٩٩٨م)

وفقاً للتعريف السابقة يمكننا توضيح أهداف الجودة الشاملة والفائدة من تطبيقها فيما يلي:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو :

( تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم ) .

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

١ - خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

٢- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

٣- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت للأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات . (السقاف. حامد عبدالله ١٩٩٨م)

ويذكر (عبدالرحيم. شنيني وآخرون: ٢٠١١م) بعض من الأهداف المتمثلة في:

- ١- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ٢- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- ٣- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- ٤- ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- ٥- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم.
- ٦- مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.

٧- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة.

٨- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين<sup>١</sup>. (عبدالرحيم. شنيني وآخرون: ٢٠١٢م)

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة من أجل تحقيق التميز. والجودة الشاملة تُعرف على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس للمنظمة التي تنتهج التحسين المستمر، وهي تطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعّال للموارد البشرية في إطار المنظمة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء وما يزيد عنها حالياً وفي المستقبل. إن إدارة الجودة الشاملة تجمع وتدمج عمليات الاستفادة من استخدام الأساليب الإدارية الأساسية، والجهود الحالية للتحسين والتطوير، والأدوات الفنية المختلفة وذلك في إطار مدخل منظم لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

(السامرائي. برهان: ٢٠١٢م)

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة فيما يلي:

١- تفهم والتزام الإدارة العليا (القيادة) بجعل الجودة في المقام الأول من اهتمامات المنشأة، مع ضرورة توفير البيئة المناسبة من هياكل تنظيمية، وإجراءات، وسياسات العمل، وأنظمة الحوافز، والتي تحقق الجودة، أي ان يصنع القائد البيئة الداخلية الملائمة للعاملين لكسب ثقتهم بالقيادة، من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

٢- توجيه القيادة للموظفين وتحفيزهم على التفكير والتجاوب مع رؤية المدير وتبني هذه الرؤية، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، وإشعارهم بأهمية دورهم لضمان ولائهم، والاستفادة من مرئياتهم ومقترحاتهم التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة، وإعطاء الاهتمام لكل العاملين دون استثناء.

٣- بناء ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التأكيد على أن عملية الجودة عملية مستمرة، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، مع إشراك جميع الممولين أيضاً في تحسين الجودة.

٤- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة والتأكيد على استخدام فرق العمل، وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجهود الجماعية.

٥- إشراك جميع الأفراد في المؤسسة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة، والتعرف على مشاكلها والعمل على حلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وأساليب البحث العلمي، وتحليل المشكلات، أي أن صنع القرارات يجب أن يعتمد على التحليل العلمي للبيانات والمعلومات.

٦- أن تعمل المؤسسة مع عملائها على تحديد احتياجاتهم من السلع والخدمات، وبذل كل الجهد لتلبية هذه الاحتياجات، أي التركيز على العميل، وأن تعمل المؤسسات جاهدة لتتجاوز توقعات وتطلعات عملائها، فإن النتائج المرغوبة تتحقق بفعالية أكبر عندما تدار الموارد بوصفها عملية لها مدخلات ومخرجات. فالقيادة الفعالة هي التي تتميز بتطبيق هذه المبادئ مع المحافظة على العلاقة القوية مع مرؤوسيه وبهذا تحقق الإدارة النموذجية للجودة الشاملة.

[www.marefa.org/index.php](http://www.marefa.org/index.php)

(إدارة الجودة الشاملة)

**ولتحقيق ذلك لابد من توفر متطلبات أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي:

١- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المؤسسة.

٢- **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات الجودة الشاملة والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدبر المؤسسة .

فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.



٣-تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

٤-التدريب والتعليم المستمر: يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

٥-الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال:

- توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها و البعد عن الطرق التقليدية في إدارتها.
- التركيز على التطوير والارتقاء بنظام الاختيار, التعيين, شغل الوظائف, تقييم الأداء, برامج التدريب, التحفيز.
- بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.
- إعادة وصف الوظائف, تطوير عملية تصميم الوظائف, تقييم تقارير الأداء.

٦-قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام, الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

٧-تبنى أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

٨-المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة: ويتطلب ذلك:

- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية.

- التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة مقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم.
- المشاركة تشمل أيضا الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزءاً منها.

٩-بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق الجودة الشاملة. (عبدالرحيم. شنيني وآخرون: ٢٠١٢م)

ومما سبق ذكره يمكننا توضيح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
رقابة مكثفة خارجية (من الرئيس إلى المرؤوسين)	رقابة ذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي
التركيز على المنتج	التركيز على النظام(المنتج والعمليات والمدخلات)
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
تفويض الموظفين	تمكين الموظفين
التحسين عند الضرورة/وقت الحاجة	التحسين المستمر
الموردون مستغلون	مشاركة الموردون
العميل الخارجي(الزبون)	العميل الخارجي والداخلي

حفظ البيانات	حفظ البيانات وإجراء المقارنات
التركيز على زيادة الأرباح	التركيز على رضا العملاء
لوم الآخرين بسبب الأخطاء	الخطأ فرصة للتطوير والتحسين
الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات

(ياسر.منصور:٢٠٠٥)،(جودة. محفوظ:٢٠٠٦)

يمكن توضيح الجدول السابق من خلال النقاط التالية:

الهدف : تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المنظمة بينما تركز إدارة الجودة

الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي بها حتماً إلى تحقيق الأرباح.

الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة : تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسار أفقي.

التخطيط : تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.

أسلوب العمل وتحمل المسؤولية : يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، التعاوني في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.

السياسات والإجراءات : تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.

اتخاذ القرارات وحل المشاكل : تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية حيث تختص جهة معينة بذلك.

نظام الحوافز : يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت. (الهيبي.خالد:١٩٩٩م)

عملية التطوير والتحسين: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر، غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.

الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيتهما، كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم. على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.

بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام، أي أنها تركز على النتائج فحسبها تتم عملية التفنيس والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيات المناسبة، وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وتركز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها. (جودة.محفوظ:٢٠٠١م)

وفيما يلي سنعرض نموذجاً لنظام إحدى المؤسسات التعليمية التي تطبق نظام الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية:

نظام إدارة الخدمات التعليمية في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل الصناعية ،

والذي يعد من التجارب الناجحة والتميزة في التعليم، حيث واكبت البيئة التعليمية في إدارة الهيئة الملكية وتطورات العصر وصولاً إلى الجودة العالمية. هذا ولعل أسس التعليم في الهيئة الملكية، تكمن في تميز البيئة المدرسية بمدارسها من حيث (الفصول الإلكترونية ، حيث تم تحويل جميع الفصول بمدارسها (عدد الفصول الذكية ٥١٨) إلى فصول إلكترونية ،ونقل الطلاب من التلقي إلى "الإبداع" الإلكتروني ، ونقله من متلقي إلى مشارك ، ودمج الإبداع بين الطالب والمعلم سوياً ، حيث انطلق التعليم الإلكتروني من عام ١٤٢٦هـ (في ١٢ فصل

دراسي)، مع بدء التطبيق واستمرار تجهيز الفصول الأخرى، واستكمال البنية التحتية في عام ٥١٤٢٩هـ.

إضافة إلى معامل الحاسب الآلي، بتصميم جذاب، وانفراد كل طالب بجهاز خاص به، فضلاً عن مشروع (منظومة معرفه) أحد مشاريع التطوير بالمدارس، والنقل المدرسي لجميع المراحل.

كما حصلت بعض مدارس الهيئة الملكية بالجبيل الصناعية على عدد من الجوائز في مجال الجودة ومن أهم معايير الجودة في إدارة الخدمات التعليمية هناك، ربط المدارس بالشبكات، وتطبيق برنامج إدارة الخدمات التعليمية لأجهزة الاندرويد والايفون، وبرنامج التواصل الإلكتروني مع أولياء الأمور.

كما ذكر مدير مدرسة الدفي الثانوية محمد سعيد الهاجري: " الطالب ينتقل من قاعة إلى أخرى عن طريق مخطط، والطالب هو من يتحرك وليس المعلم، وذلك لزيادة التركيز داخل الحصة، تحولت البيئة في المدرسة إلى بيئة جاذبة، أصبح الطلاب يحبون الحضور للمدرسة، كما أن لكل مُدرس الحرية في تشكيل قاعته حسب رغبته، ووضع الحوافز التي يرغبها، من أجهزة إلكترونية وغيرها، والتعليم لدينا عبارة عن مجاميع، وهناك نظام إلكتروني للإشراف على تحضير الطلاب إلكترونياً، وهناك إمكانية أن يطلب الطالب الخدمة التي يريدتها عن طريق البرنامج الإلكتروني، وجميع الواجبات إلكترونية بالكامل، في نظام معرفة يجد الطالب الدرس الذي أخذوه زملائه، عن طريق جواله في أي مكان، لا يضطر أن يعود للمنزل، بإمكانه حل الواجب في أي مكان، والطالب المتغيب لأي سبب كان لا يحتاج أن يسأل زملائه عن الدروس "

كما ذكر ان المرشد الطلابي يمنح الطالب بطاقة للدفي كفي ( بطاقة تحفيز للحصول على الخدمات بالمجان) ، لمدة يوم واحد، وهذا تحفيز لتحسين التحصيل العلمي تُقدم للطلاب المتميزين وكذلك الطلاب الذين تحسن تحصيلهم العلمي." فالعلاقة مميزة ما بين الطالب والمعلم، ونعمل على إيجاد أندية الإبداع، وإشراك الطلاب في جميع النشاطات، وهذا جعل العلاقة يسودها الكثير من الاحترام، لأن الطالب يشارك في إنتاج المعرفة "

www.mbc.net › programs › althamena

وجهة نظر الباحثة

من خلال ما سبق ذكره عن نظام إدارة التعليم بمدارس الهيئة الملكية بالجبل الصناعي يتضح أن الإدارة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم. وذلك بالاعتماد على الرقابة الذاتية وليس الخارجية ومنح الاستقلالية للطلاب والسيطرة على ظروف أدائهم وتهيئة الظروف والاجواء المناسبة والصحية لتحسين أدائهم ومساعدتهم على الإبداع والتقدم كما يتضح أن سياسة الإدارة تتمتع بمرونة في تطوير الاجراءات والبرامج التي تُرسخ العلم والمعرفة وتحفز على الاستقلالية والتمكين وتوفير المعرفة والتدريب والأدوات والاجهزة اللازمة لذلك والتشجيع على تقديم الاقتراحات التي تفي باحتياجاتهم والاستمرار في دعمهم ومؤازرتهم وتقديم الحوافز لهم ليفخروا ويشعروا بالاعتزاز بأعمالهم. لذا لا بد من إتباع نظام إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات لما له من مميزات تجعله أكثر أهمية في تقدم العلم وتطور المعرفة والإبداع.

المراجع:

القرآن الكريم

السنة النبوية المطهرة

- جودة. محفوظ احمد.(٢٠٠١).تحديد احتياجات التدريب واثره في ادارة الجودة الشاملة. اطروحة دكتوراه: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر.
- جودة. محفوظ أحمد.(٢٠٠٦).إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط٢: الاردن. عمان دار وائل للنشر.
- جودة. محفوظ.(٢٠١٤).ادارة الموارد البشرية.ط٢ :عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريم. حسين.(٢٠١٤).مبادئ الادارة الحديثة النظريات. العمليات الادارية. وظائف المنظمه.ط١:عمان.دار الحامد للنشر.
- الرازي. زين الدين محمد بن ابي بكر.(٢٠٠٣م).مختار الصحاح.ط١:بيروت.دار الكتاب العربي.
- السامرائي. برهان.(٢٠١٢).دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة: رسالة ماجستير. الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- السقاف. حامد عبدالله.(١٩٩٨).المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة: المملكة العربية السعودية. مطبعة الفرزدق.
- السواط. طلق عوض الله وآخرون.(١٩٩٦).الادارة العامة المفاهيم والوظائف والانشطة.ط١: دار النوابع للنشر والتوزيع.
- شنيني. عبدالرحيم.(٢٠١١).ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الاعمال. الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية: جامعة سعد.كلية علوم الاقتصاد الجزائر).
- الشور. لجين.(٢٠١٠).ادارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل التجارة الدولية: رسالة ماجستير. جامعة دمشق.كلية الاقتصاد.
- منصور. ياسر.(٢٠٠٥). ندوة تأهيل اعضاء الهيئة التدريسية. جامعة العلوم التطبيقية.

- النمر. سعود وآخرون. (٢٠٠٨). الإدارة العامة الاسس والوظائف: الرياض. الشقري للنشر والتوزيع.
- الهيتي. خالد عبدالرحيم. (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. ط١: دار حامد للنشر والتوزيع.

#### المراجع الإلكترونية:

- (www.mbc.net › programs › althamena)
- www.marefa.org/index.php
  - (www.ejtemay.com)
  - vb.medi.u.edu.my/showthread.php?t=2489)
  - (Management 010: The Five Function) uqu.edu.sa.
-