

## تغيير (التطوير التنظيمي) في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة

أستاذ مكلف بالدروس،  
الاصلاحية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

### ملخص:

Aujourd'hui, en raison de la mondialisation, les organisations évoluent dans un environnement en changement constant. En raison d'un souci d'adaptation, certains gestionnaires adoptent de nouvelles méthodes de gestion qui font appel à une plus grande participation des employés. C'est notamment le cas des programmes de qualité. Ceux-ci reposent sur une implication des différents acteurs de l'organisation à travers la mise en place de plusieurs dispositifs de communication pour informer, sensibiliser, mobiliser et responsabiliser. Le sujet de cette mémoire porte sur ces dispositifs de communication dans l'implantation d'un changement par l'amélioration de la qualité (le Total Qualité Management).

مقدمة:

في بداية القرن الواحد والعشرين شهدنا تغيرات و تحولات  
في العالم سواء في المعلومات أو المعرفة أو التكنولوجيا  
و التجارة، و أصبح التغيير في كل شيء سمة هذا العصر  
موضوع القيادة فإنه من المحتمل أن لا يكون هناك موضوع  
الاهتمام مثل موضوع التغيير، أو ما يطلق عليه البعض تطوير  
الذي أصبح يفرض نفسه كاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء

هذه التغيرات العالمية التي سبق أن ذكرناها نتج عنها تحديات  
بالقوى الأربعة المتمثلة في: الزبون، المنافسة، التعقيد، و التغيير  
تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف معها و أدى إلى عجزها  
مواصلة معدل الأداء، و هو ما أدى بها إلى التغيير من خلال  
تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها  
لمواجهة هذه القوى المؤثرة فيها.

فالتغيير ظاهرة ملازمة للحياة و للوجود الإنساني، فنحن نحتاج  
حاجة إلى تغييرات لكي نتمكن من مواكبة مقتضيات العصر، و  
المنظمات فإنها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، و بالتالي فهي  
إلى التغيير للتكيف مع التغيرات في البيئة حتى تستطيع أن تحافظ على  
نفسها و بقائها و استمرارها، و لهذا نجد تطورا مستمرا في  
الإدارية التي تستهدف التوصل إلى الأساليب الإدارية التي تسهم في  
هذا الهدف (التغيير) و استمرار تدعيمه، و من أبرز هذه الاتجاهات  
إدارة الجودة الشاملة، و التي تتضمن إجراء تغييرات كثيرة في  
عديدة مثل ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي و النمط القيادي و مناخ الإدارة  
و تصميم العمليات.

و من خلال بسطنا لهذا الموضوع سنتطرق في  
في إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للتغيير و ذلك من خلال

والتغير في أوضاعه و مجالاته في المداخل المختلفة.

في إدارة الجودة الشاملة.

في إدارة الجودة الشاملة في إدارة التغيير.

في إدارة التغيير عن إدارة التغيير و كيفية مواجهتها.

### التغير في المداخل المختلفة:

تعريف التغيير:

بمعنى تعريف التغيير على أنه نشاط يتضمن إحداث تغييرات في أحد  
عناصر أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة

تغير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها  
تغير بدرجة ما على عصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من  
المرحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد<sup>2</sup>.

و يرى "روبنز" أن التطوير الإداري هو طريق التمكين الإداري، حيث  
يقول "روبنز" أن التطوير الإداري أو التنظيمي مصطلح يتضمن مزيجا من

<sup>2</sup> غرط أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،  
الزمن، 2004، ص 37.

<sup>3</sup> الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب العربي الإقليمي، إدارة التغيير و الموارد البشرية  
(www.ituarabic.org).



النشاطات مثل : التغيير المخطط، و التدخل عند الحاجة  
و بناء القيم الإدارية و الديمقراطية و الإنسانية بقصد تطوير  
الإدارية و أحوال العاملين.

و يعرف "العميان": التطوير التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة  
الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم التطبيقية  
لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فعاليتها و من ثم  
هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب العاملين  
الفرق، و استخدام وكلاء التغيير، و هي عموماً موجّهة للتغيير  
كقيم الأفراد و معايير الجماعة، و العلاقة بين الأفراد<sup>1</sup>.

## 2.1. مداخل التغيير التنظيمي:

### أ- المدخل الإسلامي للتغيير:

إن مفهوم التغيير التنظيمي في الإسلام يتضمن أي تغيير  
يحدث لأي من الأقسام سواء تم هذا التغيير بطريقة إرادية متعمدة أو  
بهم و لهم دون قصد أو عمد.

وإن هناك مدخلا واحدا أساسيا يعتبر بمثابة المتغير المستقل  
بأي قوم من تغيير و هذا المدخل هو مدخل نفسي سلوكي، أي إن كل  
يحدث من تغيير بالقوم إنما يكون تابعا لما يحدثه هم بأنفسهم من  
سواء أدركوه ذلك أو لم يدركوه، لقوله تعالى " إن الله لا يغير ما بقوم  
يغيروا ما بأنفسهم"، على هذا الأساس فإن المسؤولية الكاملة و  
تعتبر في أيدي البشر، باعتبارهم مسؤولين و قادرين و مطالبين بتغيير

1. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و الطباعة  
عمان، الأردن، 2002، ص399.



المراد من "ما بأنفسهم"، و أما ما يحدث لهم من تغيير في شتى  
الأمثلة (من نعمة و نعمة) فإن الله سبحانه و تعالى يحدثه بهم  
من أنفسهم من تغيير.

من جانب بل أن يقوم بتخطيط عملية التغيير لتحقيق الفلاح  
من خلال الجهود المستمرة التي يقوم بها لتغيير نفسه على  
الاحترار على الوضع التغييرى الأمثل، وذلك من خلال  
عناياتنا إليها ربنا عز و جل<sup>1</sup>.

### مداخل الأخرى:

من الأقسام بهذا الحقل من المعرفة في الأربعينيات من هذا القرن  
منها (كيرت لوين)، فبالرغم من هذا التاريخ الحديث نسبيا إلا أن  
هذا الحقل قد بلغت حدا متزايدا و كبيرا أتت من مساهمات  
في تخصصات مختلفة أهمها ما يسمى بالعلوم السلوكية، كعلم  
علم النفس و علم النفس الاجتماعي و علم الاثربولوجي و غير  
العلوم المتنوعة، من خلال الكتابات التي اهتمت بالتغيير (التطوير)  
و بهذا المجال يمكن لنا أن نقسم مداخل التطوير التنظيمي إلى  
مداخل رئيسين هما:

1- مداخل تركز على الشيء الذي يمكن تفسيره.

2- مداخل تركز على كيفية تنفيذ و إتمام عملية التغيير نفسها.

1- محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، مدخل إسلامي مقارن، دار النشر  
للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص 45-51، بتصرف.

و الذي يهمننا في هذا الباب هو التركيز على المدخل التنظيمي  
لما يمكن التركيز عليه لإحداث التغيير هناك ثلاثة مدخلات هي:

### ب.1. المدخل الهيكلي:

و هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال  
تعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و مثال ذلك إحداث  
الخريطة التنظيمية، و في خطوط السلطة أو في الإجراءات التنفيذية  
السياسات و القواعد و الترتيبات، أو في التخصصات و العلاقات  
و لكن يجب أن نعي أن الهيكل التنظيمي عبارة عن أداة مساعدة  
تحقيق الفعالية التنظيمية، فإن الذي يحدد الهيكل التنظيمي و يترجمه  
هو الإنسان، و من ثم لا يمكن القول بأنه مدخل أساسي للتغيير  
بقدر ما يعتبر عاملا مساعدا و مهنيا لإحداث التغيير التنظيمي  
الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لدى الأفراد، و لقد أثبتت  
إحدى الدراسات المهمة في هذا الصدد، حيث أوضحت هذه  
التغيير في النظم الهيكلية ينتج عنه عمليات تفاعلية تؤدي إلى  
المخرجات بالإضافة إلى زيادة القدرة على الاستفادة من الطاقات  
للأفراد.

### ب.2. المدخل التكنولوجي:

و هو ذلك المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على  
ترتيب و تدفق العمل، و على أنماط العمل و أساليبه و طرقه، و  
توظيف الوظائف، و على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، و ذلك  
أن التغيير و التطوير في هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية

1. محمد محمدي الماضي، نفس المرجع.



المنظمة، وهناك الكثير من الدراسات التي تمت حول مفهوم  
المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف  
عليهما: أحدهما يركز على فعالية المنظمة، و  
الثاني يركز على الدراسات و الكتابات المهمة بالتكنولوجيا

التي يهتم بأثر التكنولوجيا على سلوك و اتجاهات العاملين.  
الاتجاه الثاني فإنهم يهتمون و يركزون بصفة أساسية على  
أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويحضر فإن جهود الباحثين في مجال التطوير التنظيمي تركز  
على القيم التالية:

الاحترام، حيث ينظر للفرد نظرة إيجابية و أنه يتحمل  
المسئولية و لديه الوعي و الاهتمام بالعمل، لذا يجب أن يعامل بالتقدير  
و الاحترام.

الثقة و الدعم للأفراد، فالمنظمة الفعالة و الصحية تتصف بالثقة،  
و الأمانة و الانفتاح، و المناخ الداعم للعاملين.

تفويض النفوذ، إن المنظمات الفعالة لا تؤيد النمط "الهيراركي -  
العمودي" و لا تؤيد الرقابة المباشر و إنما تؤمن بدور الأفراد و أهميتهم  
في برامج الإبداع و تطوير الأداء.

المواجهة، و يعني ذلك عدم إخفاء المشكلات أو تجاهلها و إنما يجب  
مواجهتها مباشرة و التعامل معها.

المشاركة، كلما تمت مشاركة الأفراد العاملين بقرارات التغيير الذي  
يخلق بهم أو يتأثرون به، فإن ذلك سيؤدي على التزامهم بتنفيذ تلك  
القرارات.

**ب.3. المدخل الإنساني:**

و هو ذلك المدخل الذي يرى أصحابه أن التغيير لا يحدث من خلال تغيير الأفراد أنفسهم، و يتم ذلك من خلال تغيير الاتجاهات، و الدوافع و المهارات السلوكية، و يمكن تحقيق ذلك أو التغيير من خلال مجموعة من الأساليب، مثلًا كرسالة و الشبكة الإدارية، و البرامج الجديدة للتدريب، و إجراءات و أساليب تقييم الأداء و غيرها.

و لقد أصبح الاتجاه الغالب الآن، خاصة بعد غلبة الاتجاه في الإدارة، هو الاهتمام بالعنصر الإنساني و محاولة فهمه باعتباره الأساسي المؤثر في عملية التغيير التنظيمي، حتى أننا لنكاد نجد التطوير التنظيمي أصبح يعني لدى الباحثين الآن استخدام المعرفة عن العلوم السلوكية في تحسين فعالية المنظمة.

فليس هناك الآن نظرية شاملة كاملة يمكن أن تحدد طبيعة التغيير أو وسائله، بل مجرد الاتفاق على تعريف واضح و محدد أو حتى التطوير التنظيمي مازال يعتبر بعيد المنال.

**3.1. فرص نجاح التغيير<sup>1</sup>:**

تزداد فرصة نجاح التغيير عندما يحدث التالي:

- يوضح القادة الأسباب المقنعة لضرورة التغيير.
- يتفق القادة على رؤية ممتازة للمنظمة و يقنعون الناس بها.

1. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2001، ص 74.



تتميز بالسرعة و ملموسة و لو كانت سريعة.  
 من الخطوات عن التغيير من القيادة للقاعدة.  
 قومي متفق على الهدف من التغيير و خطواته  
 كل شيء دفعة واحدة و ليس تغييرات جزئية أو متتابعة.  
 معرفة التغيير المطلوب و إبداء الرأي فيه و في مدى  
 الخطوات الأساسية المطلوبة.

### الخطوة الثانية: كمدخل للتغيير:

#### مفهوم الجودة الشاملة:

#### تعريف الجودة:

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي  
 تعني طبيعة الشخص أو الشيء و درجة صلاحيته، و كانت تعني قديما  
 الإيقان<sup>1</sup>.

التعريف الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا في التوكيد على  
 الصالح الجاد و النافع و هو ما نصت عليه الآية الكريمة " و قل اعملوا  
 لربكم الله عملكم ورسوله و المؤمنون" (التوبة - الآية 105).

أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم  
 العمل، فيقول النبي محمد صلى الله عليه و سلم " إن الله كتب الإحسان في

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة و طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، الطبعة  
 الأولى، عمان، 2002، ص 15.

كل شيء"، و يقول صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب العبد المؤمن الذي يفتنه".  
عملا أن يتقنه".

و لتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف الأوائل للجودة :

- يقول juran إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاتصال
- و في تعريف آخر أورده E-deming يماثل إلى حد كبير التعريف السابق إذ يرى أن الجودة هي " دقة متوقعة بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات"<sup>2</sup>.
- و كذلك Ph-crosby يرى أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات بأن الجودة هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي التصميم"<sup>3</sup>.
- في حين عرفها Christian Meria بأن الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة<sup>4</sup>.
- بينما يعرفها G.Taguchi بأنها " تفادي الخسارة التي يسببها للمجتمع بعد تسليمه للزبون"<sup>5</sup>.

1. أنظر : Dj, Gestion de la qualité, AFNOR, 1983, P 158  
2. أنظر : Jean Philip, La qualité en question, Revue française de  
Mars-Avril-Mai, 1996, P39.  
3. أنظر : Crosby Jean Philip, La qualité c'est gratuit, Economica, 1986, P 19  
4. أنظر : Cristian, La qualité des produit industriels, Ed dunod, P 3  
5. لعلاوي، ص 8.



موضوع التعريف السابقة و غيرها نلاحظ أن هناك  
 تعريفات كثيرة للجودة و أن الجميع يقولون ذات الشيء و لكن  
 تختلف في أن التعريفات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس  
 الموضوع. ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة (Total)  
 أن تشمل مجالات النشاط في المنظمة<sup>1</sup> كما تشمل كافة أبعاد السلعة  
 و ليس فقط تلك التي تعبر عنها تعريفات الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها  
 من حيث الكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحض برضا  
 العميل. كما فإن تطور مفهوم الجودة عند وصولها إلى مدخل إدارة  
 الجودة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا لإضافات علمية كبيرة  
 من استيعاب الفكري و التطبيقي.

### تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هو نظام شامل للقيادة و التشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين  
 في المنظمة و الموردین و يهدف إلى التحسين المستمر للجودة و الأداء على  
 المدى البعيد.

و يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة،  
 و تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل  
 الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية و مدخل إستراتيجي  
 و وسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط  
 التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير و ممارسات تتلاءم

1- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر،  
 القاهرة، 1998، ص 2.

مع البيئة و المتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة الشركة  
بتحريك مواهبهم و قدراتهم بهدف التحسين المستمر<sup>1</sup>.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه  
التطوير و التغيير الفعال و المستمر، حيث تحسين الأداء و  
الإنتاج و من ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، من  
الإدارة عملية اجتماعية من الناس و إلى الناس، و إبداع و  
أجل الاختيار الأفضل و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة<sup>2</sup>.

من خلال هذا العرض نلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يرتكز على  
محاور و مكونات أساسية هي:

- محور يرتكز على الجودة: باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات  
جودة سوف تحقق أحسن النتائج و هو عامل مهم لبقاء المؤسسة  
مدة ممكنة.
- محور يرتكز على العامل الإنساني: من حيث التدريب و الإبداع و  
فرق العمل و الاتصالات و التطوير و التغيير و الالتزام و  
فاعلية الاتصالات.
- اعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط و إدراك المنافسة و  
استراتيجية منافسة.

1. سعيد يس عامر و علي محمد عبدالوهاب، الفكر الإداري، ط 2، القاهرة، 1998، ص2.

2. محمود كاضم خضير، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة، ط 1، عمان، 2000.



إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى  
 عصر الذي المفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير  
 من الأحيان الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها و من  
 أثرها في السوق التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في  
 الأعمال حتى ما يلي:

تتمثل تكاليف المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في  
 خفض سعر المنتج.

تحسين الروح التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلع  
 ذات جودة عالية للزبون و بالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج  
 و الحصة.

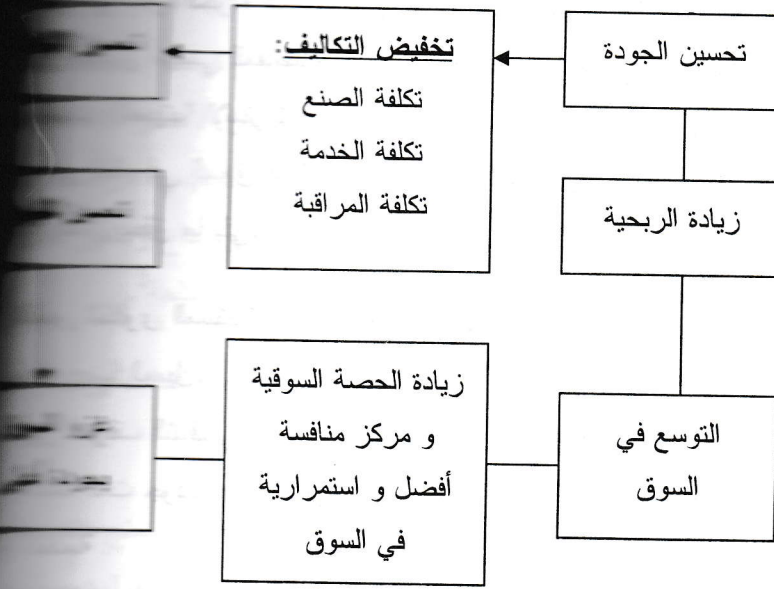
زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية  
 و الإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.  
 زيادة شهرة المنظمة.

تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة و ضمان  
 مشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء<sup>1</sup>.

ص 2.

<sup>1</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، بدون تاريخ، ص 299.

الشكل (1): أهمية إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالربحية



#### 4.1.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ و التي

التمثلة في:

- التركيز على العميل.
- التركيز على إدارة الموارد البشرية.
- التحسين المستمر في الإبداع.
- التزام الإدارة العليا.
- القرارات المبنية على الحقائق.



### نظام إدارة الجودة الشاملة:

تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة  
الأسس الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح و الفعال لهذه الفلسفة من أجل  
تحقيق أهدافها، و تعد المتطلبات الواجب تحقيقها في تطبيق فلسفة  
الجودة التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة  
كما يلي:

- التركيز على الأنشطة و العمليات.
- القيادة المالية و المالية و المعنوية و البشرية.
- ثقافة منها: الإدارة الإستراتيجية، إعادة الهندسة، المقارنة  
المستدامة... الخ.
- التزام الإدارة العليا و العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM.
- التوقيت (الجدولة).
- قيادة الموجهة.

### مخاطر التغيير في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة:

تحتاج عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة  
في أنشطة المنظمة، و من أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة  
كما يلي:

- ثقافة المنظمة: يتوقف نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على  
ثقافة المنظمة و مدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة  
الجودة الشاملة، فثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المعتقدات العميقة المتعلقة  
بكيفية تنظيم العمل، و ممارسة السلطة، و مكافأة العاملين و مراقبة أدائهم

و انضباطهم في العمل و درجة الرسمية المطلوبة، و يمكن للثقافة  
 ثقافة المنظمة بأشكال عديدة منها: طريقة التعامل، قواعد العمل  
 و ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في ثقافة  
 طريقة العمل و أداءه و ما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية  
 الجودة محورها، حيث يؤدي التعليم و البرامج التدريبية في العمل  
 بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة و ذلك تمهيدا لطرح  
 الجودة الشاملة، لأن معرفة قواعد التغيير في المنظمة و فهم  
 أو صفات المنظمات التي لديها ثقافة جودة راسخة هو أمر هام  
 عمل يأمل في تغيير ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

ب- الهيكل التنظيمي: لقد تطرقنا من قبل للمداخل المعتمدة في العمل  
 على المدخل الهيكلي باعتبار الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق  
 أهداف المنظمة من خلال تقسيم نشاطات المنظمة و طريقة تنظيمها  
 و تنسيقها، فالهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات  
 إدارية كثيرة لم يعد مناسباً للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة  
 فبإمكانه أن يضع حواجزا بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية و هذا  
 يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا و قاعدة الهرم التنظيمي  
 و هو بحاجة إلى أن يتغير إلى شكل آخر يتضمن دور فرق العمل  
 و مجموعات العمل بداخله، و ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على  
 فرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة، فالهيكل التنظيمي الأفقي و المنبسط  
 الأكثر ملائمة لأنه يوفر للأفراد و لفرق العمل صلاحيات أكبر و استقلالية  
 أعلى.

1. إياد شعبان، ثقافة الجودة، البنوك الأردنية، المجلد 21، العدد 1، 2002، ص 30.



العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و حتى تتمكن من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها، فإن ذلك قد يتم من خلال العمليات بشكل جزئي أو كلي و ذلك حتى تتسجم مع متطلبات الجودة الشاملة، و تسمى عملية إجراء التغييرات الجذرية إعادة الهنسة عند "هامر" « Hammer » على أساس تصميم خيرية لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين و تحقيق هذه الأخيرة"، و في هذا الصدد قدم " مايكل هامر Michael Hammer " ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة أسماها المنافسة، و التي حولت العالم الاقتصادي ككل و المتمثلة في العملاء، المنافسة (Concurrence) التغيير (Changement)<sup>1</sup>، كما و نشر مفهوم إعادة الهنسة، حيث أكد أن ضمان ميزة تنافسية في تطوير المنتجات و الخدمات، المرونة في السوق، و استنصاء من قبل المنافسين.

تسبب الإدارة في تمكين العاملين: من الضروري اتباع أسلوب جديد يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و لقد أوضحنا هذا حين نعرض إلى المدخل الإنساني في التغيير أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر الحاجات إلحاحا مع بداية الألفية الجديدة بسبب التطور التكنولوجي و البنية الديمغرافية للقوى العاملة و الانتشار العالمي، و التأكيد المتزايد على الجودة و المرونة في إنتاج السلعة و تقديم الخدمة، و جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير، و يرى "تيس" أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات تعتمد على أفكار

1- أنظر: Hammer Michael et Champy James, Le 19 reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, édition dunod, Paris, 1993, P 15.

و مهارات العاملين، و قيمهم<sup>1</sup>، و في عصر الانفتاح والمشاركة  
عالم اليوم و ما يترتب على ذلك من حتمية التحول من النمط  
التقليدي إلى البناء و النمط الديمغرافي و المشاركة الأكثر  
فإن العامل الأهم الذي يترتب على الإداري التركيز عليه و التمسك  
التمكين الإداري للعاملين في مؤسساتهم.

لقد أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الاهتمام و التركيز  
من قبل مختلف الباحثين و ذلك لترسيخ روح المسؤولية و الاحتراف  
العمل لأن مبررات الاهتمام بتمكين العاملين واضحة، تلك التي هي  
متغير و في أجواء المنافسة العالمية، فإن الإدارة وجدت أن بإمكانها  
النفقات و تطوير دوافع العاملين، و زيادة الإنتاجية من خلال  
الإداري للقوى العاملة لديها.

**مفهوم تمكين العاملين :** التمكين هو أحد الأسس و المبادئ التي يقوم عليها  
تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و لتحديد المقصود بعملية تمكين  
فقد تم استقصاء شمل المديرين في 50 منظمة صناعية حول مفهوم  
عندما تذكر أنها تريد تمكين عاملين<sup>2</sup> و قد انقسمت آراء هؤلاء المديرين  
مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل  
حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين و توضيح الرؤية و تحديد  
خطوط الاتصالات، و شرح الأهداف و الخطط اللازمة و مدهم بالمعلومات

1. بنس وارن، القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذية، ترجمة هشام عيسى  
الطبعة الأولى، دار النشر، عمان، 1996، ص 10-12.

2. فاتن أحمد أبوبكر، نظم الإدارة المفتوحة، أترك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000،  
ص 93.



التمكين اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ  
القرارات المتعلقة لعمليات التغيير و التطوير و طبقا لهذه  
الاستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

1- الرؤية و رؤية المنظمة.

2- التفويض للمهام و أدوار العاملين.

3- الصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

و عن هذه الإستراتيجية التمكين من أعلى إلى أسفل أو المنهج

المنهجي: و رأيت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة  
بأخطاء العاملين، و قد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه  
الدراسة في:

1- البدء من الأسفل لفهم احتياجات العاملين.

2- تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين.

3- تعزيز وتشجيع سلوك التعاون.

4- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

و يطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من الأسفل إلى القمة أو المنهج  
المنهجي، و قد انتهت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب  
الاختيار بين أحد المنهجين و لكن تتطلب شيئا أكثر تعقيدا هو الدمج بين  
المنهجين.

كذلك وجد على عبد الوهاب في دراسته مسحاً لإحدى الشركات المصرية الكبيرة، التي أرادت تطبيق التمكين بين عائلته. أن مديرها لدى مديري الإدارة العليا في تلك الشركة يتجه نحو مشاركة الموظفين اتخاذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدة أو على مستوى الشركة جميعاً، أي أنه إلى جانب المنهجين السابقين، يضاف منح التمكين للتمكين على مستوى الإدارات و الذي يمكن أن نسميه المنهج الفردي أو أسلوب الفريق<sup>1</sup>.

و يمكن أن نحدد مفهوم التمكين في معناه العلمي في أنه منح الموظفين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب الموظفين إدارة المنظمات التي يعملون فيها، و حل مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج".

- يعرف "روبنز Robbins" التمكين الإداري للعاملين بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين.
- و يعرف "بوتر فيلد Potter Field" التمكين بأنه تعزيز قدرات الموظفين بحيث يتوفر لديهم اجتهاد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، و كذلك مساهمة الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
- كما يعرف "أتوري Ettoorre" التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا.

1. فاتن أحمد أبوبكر، نظم الإدارة المفتوحة، مرجع سابق، ص 96.



Randolph مفهوم آخر للتمكين حيث أكد أن المديرين  
 يمكنهم العملين من خلال مشاركتهم في المعلومات و استبدال  
 نظري يفرق العمل و مكافأة العاملين على المبادرة و تقبل  
 من المتوقع التعرض لها".

David & Edward بعدا جديدا لعملية التمكين حيث أكد أنه  
 الحاجة إلى المشاركة في المعلومات و تطوير الفرق ذاته الإدارة،  
 أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحل

لا يعني فقط تفويض لصلاحيات صنع القرار صنع القرار  
 الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة.

من منطلق التعاريف السابقة يمكننا تحديد أهم الأسس التي تركز  
 على التمكين في منهج إدارة الجودة الشاملة، و المتمثل أهمها في:

السلطات و المسؤوليات العاملين لاتخاذ القرار.

مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.

وجود نظام و قواعد للعمل.

تعزيز الإحساس و الشعور بالأمان.

### المراجع:

1. القرآن الكريم.
2. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
3. الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب العربي للإقمار الصناعية و الموارد البشرية (www.ituarabic.org).
4. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال للنشر و الطباعة، عمان، 2002.
5. محمد المحمدي الماضي، استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
6. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار النشر للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2001.
7. مأمون الدرادكة و طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
8. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة) دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
9. سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري الحديث الثانية، القاهرة، 1998.
10. محمود كاظم خضير، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2000.
11. علي السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، عمان، بدون تاريخ.
12. إياد شعبان، ثقافة الجودة، البنوك الأردنية، المجلد 21، العدد 1، 2002.
13. بنس وارن، القيادة الإدارية (آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين) ترجمة هشام عبد الله، الطبعة الأولى، دار النشر، عمان، 1996.

المسؤولية، نظم الإدارة المفتوحة، أترك للنشر و التوزيع،  
الرياض، 2000.

15. Juran Dj ,Gestion de la qualité, AFNOR. 1983.
16. Neville jean Philipe, La qualité en question. Revue Française de Gestion, Mars,Avril,Mai. 1996.
17. Crosby jean Philipe, La qualité c'est pas Economica, 1986.
18. Meria Cristian, La qualité des produits industriels Dunod.
19. BRILMAN jean, Les meilleurs pratiques de management (au cœur de la performance).
20. HAMMER Michael et CHAMPY James. La reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances. Dunod .paris 1993.