



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

السنة: أولى ماستر التخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية: 2022-2023

## المحاضرة الأولى: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف الموارد البشرية.
- ✓ تعريف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- ✓ موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- ✓ أهمية إدارة الموارد البشرية.
- ✓ أهداف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ نماذج إدارة الموارد البشرية
- ✓ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

### أهداف المحاضرة:

اكتساب الطالب لمعرفة تجعله يدرك مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم المراحل التي تطور عبرها، والتي أضفت اختلافات جعلت المهتمين بحقل إدارة الموارد البشرية يصنفون تعريفاتها بين الحداثة والتقليد.

زيادة على ذلك يتعرف الطالب من خلال هذه المحاضرة على موقع (مستوى) إدارة الموارد البشرية في المنظمات، أهميتها، أهدافها ، وأبرز وظائفها ناهيك عن نماذجها، وأبرز التحديات التي تواجه هذا الأسلوب التنظيمي الحديث على غرار العولمة والعديد من المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية على الخصوص.

## تمهيد:

عرف مصطلح إدارة الموارد البشرية سلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون، حيث بدأت في بداية الأمر بإدارة العلاقات الصناعية، ثم أخذت هذه الإدارة تسميات مختلفة إدارة شؤون الموظفين أو القوى العاملة وانتهت بإدارة الموارد البشرية، فهي الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة أو المنظمة منذ لحظة دخوله إليها إلى غاية مغادرته لها بشكل نهائي بما يتناسب وأهداف تلك المنظمة وكذا أساليب العمل فيها.

إن إدارة الموارد البشرية **Human resource management** هي تلك العملية التي تشمل توظيف الأشخاص وتدريبهم ووضع السياسات الشاملة المتعلقة بهم بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الملائمة للاحتفاظ بهم.

لقد خضعت إدارة الموارد البشرية للعديد من التغيرات عبر المراحل التاريخية السابقة، مما منحها دوراً أكثر أهمية في المنظمات في الفترة المعاصرة إذ كانت في الماضي تهتم بشكل أكبر بمعالجة كشوف المرتبات، وإرسال الهدايا في الأعياد للموظفين، والتأكد من ملئ الاستثمارات بشكل صحيح الخ...بمعنى كان دورها إدارياً بحتاً أكثر من كونه دوراً استراتيجياً فعالاً وهاماً في نجاح المنظمة.

وإذا كانت المنظمات مازالت تقاس بمدى الكفاءة التي يتم بها إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فإن ما يميز إدارة المستقبل هو انه سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع، علاوة على ذلك فإن العنصر البشري والكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها.

## تعريف الموارد البشرية:

تعددت تعريفات المورد البشري بتعدد مجال الأدبيات التي تناولته، إذ نجد نوعين من التعريفات الأول ينتمي لحقل الدراسات الاجتماعية (الكلية) عرفه على أنه "هو مفهوم يضم كافة العاملين في القطاع العام والخاص إضافة للعاطلين عن العمل والقادرين والراغبين فيه"، أما الثاني فمرتبط بالمجال الإداري \_التنظيمي\_ (الجزئي) عرفه على أنه "كافة العاملين بمهاراتهم، طاقاتهم، مؤهلاتهم، وأدائهم إضافة إلى أولئك المتوقع انضمامهم للمنظمة من خلال استقطاب وجذب المرشحين للعمل"<sup>(1)</sup>.

### تعريف إدارة الموارد البشرية:

اختلفت كذلك التعريفات التي قدمت لإدارة الموارد البشرية فنظرا لتطور الاهتمام بهذا المورد بات الباحثون يفصلون في تعريفهم له بن مفهومين الأول تقليدي والثاني حديث، حيث يشير المفهوم حسب وجهة النظر التقليدية إلى أنه وظيفة قليلة الأهمية تقتصر على أعمال روتينية كحفظ معلومات العاملين في ملفات وسجلات، ضبط أوقات الحضور والانصراف، الإنجازات والترقيات، وصرف المرتبات حيث لم يكن تأثيرها على كفاءة ونجاح المنظمات بارزا<sup>(2)</sup>.

أما وجهة النظر الحديثة فقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها أهم الوظائف الإدارية التي لا تقل عن الوظائف الأخرى كالتسويق، الإنتاجية الإدارة، المالية، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية وهي بذلك تشمل أنشطة رئيسية أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل في المنظمة، تدريب وتنمية الموارد البشرية، زيادة الدافعية لديهم للعمل، وتقييم أدائهم<sup>(3)</sup>.

### تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية المرور بعدة مراحل أبرزها:

حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية: عرفت الفترة الأولى استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، وتشجيع الأفراد على أداء الأعمال وفق المعدل

---

<sup>1</sup> زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2019، ص 19.  
<sup>2</sup> مخلوف سعاد، شريك ويزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد: 09، العدد: 04، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2018، ص 228.  
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 229.



المطلوب، في حين ركزت الثانية على علاقة الروح المعنوية للأفراد بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المادية والمعنوية مشيرة لضرورة إحداث التكامل بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

**مرحلة الحرب العالمية الثانية:** أظهرت مطالب هذه الحرب وظروفها حاجة ماسة لأخصائيين في إدارة الموارد البشرية، وقد عبرت المنظمات الأوروبية والأمريكية عن حاجتها لإدارة المستخدمين ففي سنة 1943م بلغ عدد أخصائيي إدارة شؤون الموارد البشرية بالمصانع البريطانية 5500مختصاً<sup>(2)</sup>.

**مرحلة إدارة الأفراد:** عرف مصطلح الأفراد نمواً وتطوراً بعد الحرب العالمية الثانية وسمي مسؤول الوظيفة بمدير الأفراد، وظهرت تسميات أخرى كمدير العلاقات الإنسانية، مدير العلاقات الصناعية، مدير العلاقات الاجتماعية ومدير علاقات العمل فقد حصر دورهم في تقييم العمل والرقابة الشديدة على أداء الأفراد.

**مرحلة إدارة الموارد البشرية:** بدأت بنهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي حيث تحولت وظيفة إدارة الأفراد إلى غدارة الموارد البشرية وحسب **Peretti J.M** فإن التغيير في التسمية جاء نتيجة التغيير في النظرة والممارسة من اعتبار الفرد مصدر تكلفة إلى اعتباره مورد يجب تعظيمه<sup>(3)</sup>.

وقبل التطرق للتعريفات التي طرحها الباحثين بخصوص مفهوم إدارة الموارد البشرية يوضح الجدول الموالي أهم النقاط التي ركز عليها كل من المفهومين التقليدي الحديث لإدارة الموارد البشرية:

| المفهوم المعاصر   | المفهوم التقليدي   |
|---|--|
| تهتم بعقل الفرد وقدراته الذهنية وقدرته على التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات | اهتمت بالبناء المادي للأفراد وقواه العضلية وقدراته الجسمية.<br>ركزت على الأداء الآلي للمهام دون أن يكون للفرد حرية في التفكير أو اتخاذ القرار. |

<sup>1</sup> قرينعي أحمد، "إدارة الموارد البشرية(المفهوم، التطور، الإستراتيجية)"، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد:01، العدد:02، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 21019، ص ص 04،05.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص06.

<sup>3</sup> ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، العدد:24مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009، ص ص 05-03.

|   |  |
|---|--|
| <p>تهتم بمحتوى العمل والبحث عن ما يشحن القدرات الذهنية لفرد فهي تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الفرد ومنحه الصلاحيات لتحمل المسؤوليات.</p> <p>التنمية البشرية أساسها إبداعي منطلقها توسيع نطاق التفكير والابتكار وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.</p> | <p>ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.</p> <p>اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يهتم بإكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل</p> |
|---|--|

**المصدر:** بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأبعاد والأسس والاستراتيجيات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص23.

ومن أبرز التعريفات التي قدمها الباحثون بخصوص مفهوم إدارة الموارد البشرية نذكر:

عرفها **خالد الهيثي** سنة 2000: مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية تنميتها، تحفيزها، والحفاظ عليها بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>(1)</sup>.

تعريف **Edwin Fllipo** سنة 2014: بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية لتحقيق أهداف الفر والتنظيم والمجتمع<sup>(2)</sup>.

بصفة عامة عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها المنظمة لممارسة وظائفها على أكمل وجه<sup>(3)</sup>.

### موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

تطورت الحاجة لقسم أو مصلحة إدارة الموارد البشرية في المنظمات مع زيادة حجمها وحجم مشاريعها وكميات الإنتاج وتعذر القيام بالوظائف الإدارية بشكل انفرادي، فإن الهدف من إضافة هذه الوحدة في

<sup>1</sup> عز الدين عبد الرؤوف، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد:01، العدد:08، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2021، ص110.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص110.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، د.س.ن، ص179.

الهيكل التنظيمية ارتبط بحاجة الإدارات للدعم والتزويد بالموارد البشرية الفاعلية، وعليه نجد المؤسسات المتوسطة والكبيرة تعتمد إلى تجميع الوظائف وتقسيمها ضمن وحدة أو وحدات مختصة في شؤون الأفراد سواء من خلال خلق جهاز مركزي له الحق في الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو لا مركزي دوره تنسيقي، لكن من أكثر التقسيمات الهيكلية انتشارا نجد التنظيم الوظيفي على أساس العمليات والنشاطات<sup>(1)</sup>.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري في المنظمة الذي يعتبر أهم عناصر العمليات الإنتاجية (إنتاج سلع أو خدمات) وفي ذلك الصدد عبر **Pitter Draker** بالقول: "إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول الرئيسي للمدير المتميز"، وعليه يمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- ✓ وجود عوامل ساهمت في إبراز أهميتها ككبر حجم المنظمات وظهور النقابات العمالية وتأثيرها على وضع الموظف وأنظمة العمل.
- ✓ تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- ✓ تزايد الإدراك بأن قدرة المنظمات على التنافس والتميز والإبداع مرتبط بموردها البشري.
- ✓ تغير القيم الوظيفية لدى الأفراد حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.

### أهداف إدارة الموارد البشرية:

تجمع إدارة الموارد البشرية بين أربعة أهداف هي<sup>(3)</sup>:

- ✓ **أهداف تنظيمية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من النظام الشامل للمنظمة فهي تؤدي مهامها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى في حدود أهدافها التنفيذية والاستشارية.

<sup>1</sup> السيد أحمد كردي، خصائص إدارة الموارد البشرية، 2010-05-23، نقلا عن موقع:

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126616>

<sup>2</sup> بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 27، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 216، ص 263.

<sup>3</sup> رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن: kitab inc، د.س.ن، ص ص 10، 11.

✓ **أهداف وظيفية:** تتحقق من خلال قيامها بوظائف تخصصية مرتبطة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة وفقاً لاحتياجاتها وإتاحة فرص التقدم والتطور، وتوفير الظروف التي تمكن من العمل القائم على التعاون الذي يزيد من الإنتاجية فيزيد من مكافأتهم ورواتبهم.

✓ **أهداف إنسانية:** مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم على اعتبار أنهم أهم عنصر في العملية الإنتاجية، ومراعاة معاملتهم أثناء توزيع المهام أو منح الحوافز.

✓ **أهداف اجتماعية:** تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته من خلال توظيف الأفراد للقيام بمهام مختلفة وفق تخصصاتهم، خبراتهم، كفاءاتهم، بما يتيح لهم فرصة تنمية وتطوير المجتمع.

### وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينضوي مفهوم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف تشمل ما يلي:

**تخطيط الموارد البشرية:** هي العملية التي من خلالها تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة وفقاً لمستويات أداء الأعمال المطلوبة من الأفراد في المكان والزمان المناسبين بما ينسجم مع خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها وذلك بالاعتماد على ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تحديد الاحتياجات مكن الموارد البشرية كما وكيفا.
- تخطيط عملية الاستقطاب والاختيار.
- دراسة أسواق العمالة وتحديد كافة أبعادها.
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- تخطيط عمليات التأهيل والتدريب والتنمية.

**تنظيم الموارد البشرية:** يقصد بها حسب ما طرحه **George Terry** إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة، غير أن ذلك يتطلب توافر مجموعة من المكونات هي<sup>(2)</sup>:

- وجود هدف يسعى لتحقيقه يترجم في صورة عمل مشتق من الأنشطة الضرورية.
- أشخاص تجمعهم اتصالات ويسعون لتحقيق نفس الهدف.
- أماكن العمل (الوسائل المادية وبيئة العمل).

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص ص 53، 54.

<sup>2</sup> رافدة الحريري، المرجع نفسه، ص ص 68، 69.

- سلطات ومسؤوليات تنظيمية عالية الجودة.

توجيه الموارد البشرية: هي العملية التي تضمن تنفيذ العاملين لما ألقى على عاتقهم من مهام ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نمط من الاتصال مع الأفراد للتنسيق بين جهودهم<sup>(1)</sup>.

تدريب الموارد البشرية: هي عملية إعداد العاملين وتأهيلهم ورفع مستوياتهم وقدراتهم بصورة مستمرة بالاعتماد على ثلاث خطوات هي<sup>(2)</sup>:

- دراسة وتحليل الوضع الراهن بتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي بعد التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد.

- دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية وكذا الجدول الزمني التدريبي.
- تعيين واختيار الجهاز التدريبي سواء كان داخل أو خارج المنظمة.

تحفيز الموارد البشرية: المحفزات هي العوائد التي يحصل عليها الأفراد في المنظمة كنتيجة لتمييز أدائهم ومن إيجابيات عملية التحفيز أنها<sup>(3)</sup>:

- تزيد في الإنتاجية ومنه الزيادة في ربحية المنظمة.
- زيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء لديهم.
- الاهتمام بنوعية العمل بدل كميته.
- التقليل من مشاكل العمل الغيابات والدوران السلبي كما تخفض من مستوى الصراع التنظيمي.

---

<sup>1</sup> لفريد صلاح الدين، كوفس نبيل، "علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد: 15، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص220،

<sup>2</sup> سلمى رزق الله، زروال نصيرة، "تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد: 08، العدد: 01، جامعة البليدة 02، 2020، ص16.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم، الأسس، الأبعاد، الاستراتيجيات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص194.

الرقابة على الموارد البشرية: ويكون ذلك بتقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة بالمقارنة مع النتائج المخططة في ظل عملية تفاعلية يتم بموجبها تسجيل الأداء الوظيفي عن طريق ملاحظات التقييم الميدانية أو المقابلات التقييمية<sup>(1)</sup>، كما يمكن اعتماد ثلاثة أساليب مختصرة للرقابة على الموارد البشرية هي<sup>(2)</sup>:

أسلوب الرقابة بالاستثناء: يتم التركيز على مراجعة الأخطاء المهمة.

الأساليب التقليدية في الرقابة: الملاحظة الشخصية، التقارير، والموازنات التقديرية بأنواعها.

أساليب الرقابة المتخصصة: كتصميم البرامج بما تحويه من معلومات مطلوبة.

أساليب الرقابة الشاملة: مثل قياس الربح والخسارة، العائد على الاستثمار، رقابة المجالات الرئيسية، والتدقيق الداخلي والخارجي.

نماذج إدارة الموارد البشرية:

تجمع إدارة الموارد البشرية بن نموذجين أساسيين هما:

**النموذج الصلب لإدارة الموارد البشرية:** وفقا لهذا النموذج يجب أن تكون استراتيجيات إدارة الموارد البشرية محققة للميزة التنافسية وموجهة نحو التركيز على التنافس والتكامل بين أنشطة وأنظمة إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها، لذا يكون التركيز على إدارة ومراقبة الموظفين والنظر إليهم كعنصر يجب إدارته على غرار عناصر الإنتاج وأن يتم جلب النصر البشري وتطويره وتفعيله بأقل تكاليف ممكنة بالاستعانة بالمنهج العقلاني<sup>(3)</sup>.

**النموذج المرن:** يركز على الاتصال والتحفيز والقيادة ومعاملة المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية وكأصول ذات قيمة، ويكز هذا النموذج كذلك على تعزيز مستوى الرضا والولاء التنظيمي لدى الأفراد

---

<sup>1</sup> جمال الدين عاشوري، "الرقابة عن طريق أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد: 04، العدد: 01، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر\_جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، ص 208.

<sup>2</sup> ناصر عبد الله ناصر المعيلي، الرقابة على الموارد البشرية، د.س.ن، نقلا عن موقع:

<http://www.abhatoo.net.ma/page-principale>

<sup>3</sup> تبرورت علال، مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص 32.

وضرورة إيجاد القادة لبيئة عمل تركز على تطوير الأفراد والحرص على الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني<sup>(1)</sup>.

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تشهد البيئة العالمية المعاصرة تغيرات سريعة و مستمرة تميزت بانفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة وتطورات شملت مختلف المجالات: السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية مما جعل المنظمات مجبرة على التركيز على تهيئة المورد البشري وتنميته ليكون فعالا لمواجهة التحديات والرهانات الجديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة، والاهتمام الكبير بإدارة الأعمال الدولية التي تواجه مشكلة جذب المورد البشري المؤهل للعمل في فروعها الخارجية طالما أصبح الواقع يفرض عليها العمل من إدارة موارد بشرية محلية الى إدارة عالمية تحمل في مضمونها خصوصيات معينة، تواجه الإدارة والمديرين مستقبلا تحديات كثيرة، وتأتي البيئية في الدرجة الأولى، والتي يمكن أن تؤثر في طبيعة العملية الإدارية، لأنه مثلما تتغير البيئة تتغير الممارسات الإدارية، وبالتالي فإن هذه التحديات تشكل ضغوطا وتهديدات يجب على المنظمات أن تتعامل معها بجدية وحكمة وعليه نذكر أهم التحديات التي أصبحت تواجه إدارة الموارد البشرية والمنظمات المعاصرة والحديثة:

**العولمة:** تعني الانفتاح على العالم وهي حركة متدفقة ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، وتكنولوجيا، وقد أبرزت جملة من التغييرات أبرزها:

**عولمة الاقتصاد:** توسع حيز أنشطة الأعمال الدولية وظهور الشركات والمنظمات الكونية (المتعددة الجنسيات) وتعاضم تأثيرها.

**ثورة المعلومات:** إن المعرفة هي الأساس في عملية خلق الأفكار وتطوير المنتجات وتحسينها للوصول إلى مستويات عالية من الجودة إذ يعدد التحول نحو الاعتماد على المعلوماتية والبرمجيات وشبكات الاتصال وبنوك المعلومات دافعا لظهور نظام جديد لخلق الثروة أساسه العمل.

**التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:** تحالف المنظمات وتوسع نطاق عملياتها وانتشار المنظمات المنافسة، وتطور المجتمع من زراعي إلى صناعي، والانتقال من الاقتصاد المحلي إلى العالمي، وظهور نهضة تكنولوجية ف مجالات كثيرة إضافة لسهولة وتطور أساليب الاتصال.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص33.

**تحدي إدارة الجودة الشاملة:** إن أهم ما يتطلبه تحقيق الميزة التنافسية هو تحقيق مستويات عالية من الجودة التي تركز على إشباع حاجيات العملاء والموردين وفق المفهوم الحديث خلافاً للمفهوم الكلاسيكي الذي يركز على المواصفات والمقاييس.

**تحدي تغير القيم والاتجاهات:** تؤثر القيم والاتجاهات على سلوك ودوافع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية فمثلاً التقدم الاقتصادي الذي أحرزته أمريكا يستند على قيم عديدة كاحترام العمل، قبول مبدأ التنافس لتحقيق الأفضل وقبول المخاطرة وتحملها وعليه فإن قيم العمل تؤثر على الموارد البشرية للدول بالتالي على قوتها.

**تحدي التغيير في تركيبة القوى العاملة:** زيادة نسبة النساء العاملات في مختلف الوظائف وظهور متطلبات جديدة كزيادة الدخل والترقية وما يقابلها من الحاجة لإعداد خطط مستقبلية أفضل.

وللتخلص من تلك التحديات ينبغي مراعاة مجموعة من الأولويات في الأوساط التنظيمية تتمثل أساساً في<sup>(1)</sup>:

- ✓ تنويع قوة العمل وتبيان خصائصها.
- ✓ زيادة الحاجة إلى المعرفة عن العمل بما يتطلب الحكمة والتميز والمرونة.
- ✓ زيادة إدراك الأفراد لقيمة العمل والتفاعل في المنظمة.
- ✓ زيادة برامج الرعاية والتوجيه لدمج الموظف في قيم وثقافة المنظمة.

إن كل هذه التغيرات في بيئة الأعمال شكلت ملامح جديدة في فلسفة إدارة الموارد البشرية وواقع جديد يتميز برؤى مغايرة تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر، والقائم على الحركة والتغير وعلى التقنيات والانفتاح والتواصل مع بيئة ومحيط المنظمات الخارجي وضرورة التعامل معه، كما تؤكد النظرة المستقبلية وتأثير التخطيط الإستراتيجي في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر من خلال دور الإدارة في صناعته.

إن الاتجاه الحالي للمنظمات يميل نحو الاندماج أو التحالف لتكوين جبهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية عالية حتى تتمكن من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد، كما تتوجه المنظمات نحو إدارة التنوع والتعامل مع التناقضات على مستوى عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدمات العملاء لمختلف الحضارات والثقافات في إطار مجتمعات متباينة من حيث التقدم الاجتماعي

<sup>11</sup> عبد الرحمان توفيق، تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة، القاهرة: pmec للنشر والتوزيع، 2010، ص79.



والاقتصادي والثقافي وتتعايش مع أنظمة سياسية وإدارية وإدارات حكومية مختلفة. إذن؛ أصبحت مهمة إدارة الموارد البشرية معقدة ومركبة يتطلب منها الأمر أن تكون أكثر مرونة وتتقبل التغيرات الحاصلة و التكيف معها.



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية: 2022-2023

## المحاضرة الثانية: الإدارة الإستراتيجية

### عناصر المحاضرة:

- ✓ مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ أهمية الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ عمليات الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ مهام الإدارة الإستراتيجية
- ✓ مقومات الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ نماذج الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ معوقات الإدارة الإستراتيجية.

### الهدف من المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة لإكساب الطالب معارف بخصوص أحد الأساليب الحديثة في التسيير ألا وهو الإدارة الإستراتيجية، التي تسعى من خلاله المنظمات لاستغلال الطاقات البشرية للمضي قدما نحو نهج تنظيمي يخلق لأية منظمة مكانتها في فضاء من المنافسة التنظيمية التي شملت شتى المجالات.

فمن خلال هذه المحاضرة يتعرف على مفهوم كل من الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وتطور هذه الأخيرة، أهمية هذا الأسلوب التنظيمي الحديث والهدف منه، مهام وعمليات الإدارة الإستراتيجية وكذا مستوياتها، ناهيك عن مقوماتها وأبرز نماذجها، وكعنصر أخير المعوقات التي قد تحول دون قدرة المنظمات على نجاحها في تبني هذا الأسلوب.

## تمهيد

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، ولا يزال عددا من المتغيرات التي طالت مختلف جوانب الحياة، وأثرت على مختلف المنظمات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في كل دول العالم، كما أثرت هذه المتغيرات على نسق علاقات المجتمعات ببعضها البعض وإطار القيم فيها، مما وجب تحديد مواصفات جديدة للموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، وهذا من خلال وضع رؤى جديدة حسب التنبؤات وضمن المتغيرات، ومن ثم رسم السياسات وصياغة استراتيجيات تعمل على تحقيق أهداف واقعية، وتحقق برامج الاستثمار في الموارد البشرية لأنها تعتبر أساس نجاح أية منظمة ورأس مالها الرئيسي الذي يمكن الاستغناء عنه أو استبداله كما تستبدل السلع، لذلك أصبحت المنظمات في عصرنا هذا تنتظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة وتوفر لها المزايا التنافسية.

إن المفهوم الجديد الذي أصبح يخص إدارة الموارد البشرية يجعله يتميز بطابع إستراتيجي، لأنها أصبحت تعبر عن نمط مخطط لنشاطات واستخدامات للعنصر البشري الموجود في المنظمة وتعمل إدارة هذه المنظمة على تفعيل قدراته ضمن متغيرات حديثة وعديدة، ومن هنا يبرز مفهوم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية الموارد البشرية والتي تساهم في تقديم وتوفير المهارات البشرية المطلوبة.

### مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ينبغي الإشارة إلى أن الإستراتيجية هي كلمة يونانية مستمدة من **Strategos** وتعني علم الجنرال، وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية وقد امتد استخدام هذا اللفظ في مجال الفكر الإداري خاصة بالنسبة للمنظمات المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق الريادة في مجال نشاطها حيث تحول مفهوم العدو في المجال العسكري إلى مفهوم المنافس في مجال إدارة الأعمال<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> بكر الشديفات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2020، ص ص 35، 36.

عرفها **Strickland وThompson** أنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### أنواع الاستراتيجيات:

ينضوي مفهوم الإستراتيجية على أنواع عديدة من الاستراتيجيات من ضمنها ما يلي<sup>(1)</sup>:

**إستراتيجية هجومية: Offensive Strategy:** هي خطة هجومية لتغيير وضع المنظمة عن الأحسن وإزالة الأخطار التي يمكن أن تعيق تحقيق أهداف المنظمة.

**إستراتيجية دفاعية: Defensive Strategy:** وتتمثل في تجنب مواجهة الآخرين، خاصة إذا لم تكن المنظمة تمتلك الإمكانيات كتلك المواجهة والخروج بأقل الأضرار.

**إستراتيجية الدفاع المرن: Flexible Defense Strategy:** تستعمل هذه الإستراتيجية لإرباك الخصم أو المنافس، تستغل فيها كل الإمكانيات المتوفرة للدفاع عن النفس، ومن جملة الإستراتيجيات الموجودة في هذا النوع.

**إستراتيجية الإستقطاب: Cooptation Strategy:** تعمل هذه الإستراتيجية على خلق تعاون ومنافع متبادلة مع المنظمات المنافسة، واختيار سياسة جذب واستقطاب الآخرين وتجنب المواجهات المكلفة واختيار سياسة التعاون مع الجهات المنافسة.

**إستراتيجية التحالف: Coalition Strategy:** تقوم هذه الإستراتيجية على خلق التعاون مع الفئات والمنظمات القوية في البيئة، وهذا النوع من الإستراتيجية يفرض تقديم تنازلات متبادلة بين أطراف التحالف والوصول إلى حلول وسطى.

**إستراتيجية الهدنة: Cease-Fire Strategy:** تقوم هذه الإستراتيجية على أساس القيام بهدنة وإنهاء الصراع أو تأجيله حتى تتمكن الأطراف المتصارعة من إجراء اتصالات أو إحداث تغييرات في الموقف للوصول إلى حلول، وعادة يكون استعمال هذا النوع من الإستراتيجية بين طرفين متعادلين ومتكافئين من حيث القوة.

**إستراتيجية الإنسحاب: Withdrawoil Strategy:** تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات لما لا يكون منه جدوى من استمرار الصراع، أو يكون لعدم وجود جدوى من غياب تقارب بين الطرفين.

---

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشمبلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة، الأردن: المنهل للنشر والتوزيع، 2017، ص 22.

<sup>1</sup>عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1 لبنان: دار الغرب الإسلامي، ص85، 86

-إستراتيجية التنافس: **Compétitrice Strategy**: هي الإستراتيجية الأكثر شيوعا واستعمالا في مجال إدارة الأعمال وقطاعات الإنتاج المختلفة، وإنما تقوم باستخدام وسائل الأكثر فعالية وكفاءة، وعادة المنظمات التي تكون في قوة هي التي تلجأ إلى هذا النوع من الإستراتيجيات

أما الإدارة الإستراتيجية فهو مصطلح ينتمي إلى فرع من الإدارة يهتم بتطوير الرؤية الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتبني مفاهيم إستراتيجية معاصرة تساهم في نجاح الأنموذج الاستراتيجي للمنظمات وإدخال إجراءات تصحيحية للانحرافات إن وجدت، ويعبر عنها بأنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

عرفها كل من **Clue** و **Jauch** الإدارة بأنها الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بمزايا البيئة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الملائم من طرف المنظمة<sup>(2)</sup>.

عرفها **Robert** بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة وتفعيل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة، وعرفها **Daive** سنة 1995م بأنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>(3)</sup>.

### تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

ترجع جذور مفهوم واستعمال مصطلح مصالحي الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "strategous" أو "strategio"، والتي تعني "فن الحرب"، ولقد تطور استخدام المصطلح على يد "كلاوز فينز-claws-vitz" في القرن التاسع عشر (19)، الذي درس العلوم العسكرية على أسس عقلية فعرف الإستراتيجية على أنها "نظرية استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب وعلى مفهومه الذي يشير إلى أن الحرب هي استمرار للسياسة بوسائل أخرى، ونلاحظ تطور استخدام مصطلح الإستراتيجية يتجاوز في المجال العسكري، ليصبح مجموع الخطط والتعليمات المعدة والمهياة لمواجهة كل الإحتمالات، وهذا على جميع

---

<sup>1</sup> حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، مصر: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021، ص 19.

<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات حالات دراسية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 18، 19.

<sup>3</sup> محمد بوحجيلة، الإدارة الإستراتيجية والسياسات الإدارية في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص 142.

الأصعدة وليس فقط على الصعيد العسكري تحديداً، وهذا من خلال التركيز على التخطيط والمتابعة لا مجرد الإدارة العامة للصراع.<sup>(1)</sup>

يعتبر **Alfred Standler** أستاذ التاريخ بجامعة هارفرد الأمريكية أول علماء الإدارة المعاصرين المهتمين بمفهوم الإدارة الإستراتيجية فقد تطرق للمفهوم من خال كتابه المعنون "الهيكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا" الصادر سنة 1962م معتبرا أن تطوير وتنمية المنظمات مرتبط أساسا بالاستراتيجيات، وفي سنة 1965م أعدت **Oudord Joaune** أستاذة بجامعة أشتون بحثا ربطت فيه التغييرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة، وفي سنة 1976م عرض كل من **Whelen** و **Higher** مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه لتهيئة نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

ذلك وزاد الاهتمام بموضوع الإدارة الإستراتيجية عقب إصدار المستشار في مجموعة ماكنزي الأمريكية **Omay** لكتابه المعنون "العقل الاستراتيجي" سنة 1985م الذي كان له الفضل في نمو النهج الاستراتيجي المعاصر للإدارة، وفي سنة 1991م ظهرت نظرية **Jhon Thombson** حول تطوير الوعي الاستراتيجي رابطا فيه تشخيص التغيير الشامل للمنظمة بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف وفي نفس السنة أصدر المستشار الإداري لدى شركة ماكنزي **linchy** مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتابا بعنوان "الإستراتيجية" قدم فيه الأسس المعاصرة المركزة على تكريس استغلال المواهب والتركيز على استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة<sup>(2)</sup>.

وفي سنة 1992 أصدر أستاذ في جامعة كاليفورنيا جورج ويب انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسيات على أنها لا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة وتوصل بعد دراسة طويلة شملت أكبر المنظمات العالمية مثل: كوكاكولا - ماك دونالد - كانون - فولس فاقن إلى ضرورة قيام هذه المنظمات بتغيير مفاهيمها وطرقها لمسايرة التغيرات العالمية من خلال الترابط المتبادل بين جميع فروع المنظمة في العالم لتقليل التكاليف والتميط والاستفادة من التعلم الذاتي.

ولقد تعددت الأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية ومازالت متواصلة، يحاول فيها الباحثون في علم الإدارة الوصول إلى أحسن الطرق والأساليب وأحدثها في مجال تسيير الموارد البشرية، ولعل من أهم ما

---

(1) - الموسوعة العلوم السياسية، بيروت: دار الهدى للمؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج3، ب س، ص169 .

<sup>1</sup> أمال زرقاوي، سامية بن عمر، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد:04، العدد:01، جامعة تبسة، الجزائر، 2019، ص ص 70.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص71.

نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي هو سلسلة المقالات التي تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة والتي تناولت تجربة شركة جنرال إلكتروك (General Electric) واختصارها (GE) بعد تولي "جاك ويلش" قيادتها والتي حققت نتائج مذهلة من خلال تبديل صفة صناعاتها بمراكز التدريب الإداري للمنظمة، وخلق جو جديد للعمل وفسح المجال أمام المبادرة الفردية ومنح الثقة للعمال والالتزام بالخيارات الإستراتيجية المطروحة مع إلغاء كل أشكال البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التوقعات وارتداء اللباس الرسمي، واعتبر مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من الصلاحيات إلى العاملين، فتمكن "ويلش" من النهوض بالشركة لتصبح في مقدمات الشركات المماثلة والتمز بالفكر الاستراتيجي ليعيد بناء هذه الشركة لتتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي<sup>(1)</sup>

### أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في أنها تحقق جملة من النقاط التي تخدم المنظمات أهمها<sup>(1)</sup>:

- ✓ تضع الرؤية المستقبلية للعمل وترسم الصورة المستقبلية التي تحاول المنظمة الوصول إليها.
- ✓ تحقق التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد ذلك المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات ومنها القدرة على التكيف والمتغيرات.
- ✓ تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وتمكينها من بناء قدرات تعزز مركزها.
- ✓ تعتبر الأساس لتحديد الحاجة للتغيير كفرصة وليس كتهديد.
- ✓ اختيار مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات العامة طويلة الأجل تمكن من تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية وتنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال إحداث التوافق بين موارد المنظمة وظروف البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد ومراعاة الأبعاد الخاصة بمهام الأفراد، الهياكل، وكذا التكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

### أهداف الإدارة الإستراتيجية:

<sup>1</sup> أحمد السيد الكوردي، الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي، 2011/04/30، نقلا عن موقع: <http://ahmedkurdy.blogspot.com>

<sup>1</sup> مكيددي علي، شتوح محمد، "الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد: 01، العدد: 09، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2007، ص



تتجلى أهداف الإدارة الإستراتيجية أساسا في ما يلي (1):

- ✓ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ✓ اتخاذ قرارات هامة تزيد من حصتها في السوق وترفع من رضا المتعاملين معها وتعظم المكاسب لأصحاب المصلحة.
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد.
- ✓ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة فالإدارة الفاشلة هي التي تفشل في زيادة قيمتها.
- ✓ زيادة كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

#### أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

يتمحور مفهوم الغدارة الإستراتيجية على الأبعاد التي ترتبط بهي وهي:

أ- **الهدف: "Objective"**: ويقصد به ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل، وإعادة ما يعبر عن الأهداف في شكل مستوى معين من العوائد الذي تعمل المنظمة على تحقيقه خلال فترة زمنية معينة.

ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، كما يمكن تقييم هذه الأهداف من حيث تأثيرها على أهداف عامة (على مستوى المنظمة ككل) وأهداف الإدارات، وأهداف الأقسام. (2)

تكمن أهمية تحديد الأهداف في القدرة على تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، إضافة إلى القدرة على تحديد رسالة المنظمة والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار. وعموما إن تحديد الأهداف ترتبط بالموارد المالية المتاحة والعناصر البشرية المؤهلة. وعند وضع الأهداف يجب مراعاة ما يلي:

---

<sup>1</sup> يوسف بودلة، تطبيق الغدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العامة الاستشفائية دراسة حالة المركز الجامعي الاستشفائي بني مسوس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص28.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة 1992 ص29.

- صياغتها بوضوح، بصورة مكتوبة تبين الوقت والكم والتكلفة والعائد الخاص بكل هدف.
- ربط الأهداف بالموارد والإمكانيات والصلاحيات اللازمة لتحقيقها.
- وضع الأهداف حسب أولويات أهمية تنفيذها.
- ضرورة التنسيق بين الأهداف طويلة المدى والأخرى المتوسطة والقصيرة.
- أن تتميز الأهداف بالموضوعية والواقعية أي إمكانية تحقيقها وتنفيذها.
- عند تحديد الأهداف يجب مراعاة دراسة البيئة الخارجية والداخلية التي يتم تنفيذها في إطارها

### ب- الرسالة: Mission

توضح الرسالة أسباب وجود المنظمة، كما تحدد الأهداف والغرض أو الأغراض للمنظمة حتى أن البعض يستعمل الرسالة كبديل للهدف أو العكس.

تقوم بعض المنظمات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب، وأخرى تقتصر على الفهم الضمني للرسالة وعادة تشمل رسالة المنظمة على وصفا للمنتجات والخدمات الرئيسية لها وتعريفا لأسواقها ومصادر دخلها، لذلك يمكن تعريف الرسالة "بأنها صياغة لفظية تعكس التوجيهات الأساسية للمنظمة كانت ضمنية أو مكتوبة<sup>(1)</sup>.

ويمكن تقديم كمثال مقتطفات من رسالة شركة أي.بي.أم IBM المكتوبة:

#### رسالة شركة أي.بي.أم IBM

- احترام جميع أفراد العاملين. المحافظة على حقوقهم وكرامتهم بالمنظمة.
- خدمة المستهلكين: تقديم أفضل خدمة ممكنة وأعلى مستوى مقارنة بالشركات الأخرى على مستوى العالم.
- التميز: تنفيذ جميع الأنشطة والمهام بأكثر الوسائل أو الطرق والأساليب تقدما.
- مبادئ ترشد الإدارة إلى إنجاز الأنشطة أو الأعمال:
- إعطاء الاهتمام والتركيز وتوجيه الأعمال بذكاء.
- المعاملة العادلة مع الموردين.
- تنمية وتطوير التكنولوجيا.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 37.

-تطوير وتوسيع مهارات وقدرات الأفراد من خلال تطوير الوظائف وإعطائهم فرصا للشعور بالرضا عن وظائفهم.

-تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين.

- بذل قصارى الجهد وتنمية دور الشركة في خدمة وتحقيق رفاهية المجتمع (البيئة) التي يقع في دائرتها نشاط او مصانع المنظمة.

- قبول مسؤولية / مسؤوليتنا كمواطنين وكمدربين في الولايات المتحدة وفي أي بلد تمارس فيه الشركة نشاطها.

**المصدر :** عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، بيروت :الدار الجامعية للطباعة1992.،ص 39

نلاحظ أن تحديد الأهداف يساعد على تحديد رسالة المنظمة وان من أهم العوامل التي تؤثر على رسالة المنظمة ما يلي:

-التغير في العوامل والقوى البيئية كالطلب والعرض والسياسات الحكومية وجماعات الضغط الخارجية مثل النقابات.

-العلاقة بين واضعي الاستراتيجيات والقائمين على تنفيذها.

-نظام القيم ( Value system ) أو المعايير التي تحكم توجيهات الإدارة العليا، فنجد مثلا مديرين ينصب أكثر اهتمامهم على تحقيق الجودة والابتكار وأهداف الأفراد بينما آخرون يهتمون أكثر بتجنب الأخطار وبالكمية وأهداف الملاك مثلا، وهذا النوع الأخير من المديرين الذين نجدهم بشكل اكبر في منظماتنا ،بدول العالم الثالث بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة.

-يهتم بعض المديرين بضرورة تعريف المرؤوسين بمن هو المدير أو الرئيس أما البعض الآخر فيهتم باتخاذ القرارات.(1)

### ج- الإستراتيجية: "strategy"

كما سبق أن أشرنا سابقا أن مصطلح الإستراتيجية كان يستعمل في المجال العسكري ويقصد به فن قيادة وتوجيه الجيوش ثم عم استعماله في مجال الأعمال وعلى غيرها من المنظمات، إذ من خلالها يتم تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة المنظمة واختيار البديل المناسب، لأن الهدف الأساسي من بناء إستراتيجية يجب أن يكون لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وغياب المنافسة أو أسباب أخرى قوية لإستراتيجية تقلل من الحاجة إليها وتتميز الإستراتيجية بعدة خصائص نذكر منها:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص41.

- أنها عبارة عن تحرك مرحلي أي أن تكون حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع مما يستدعي المرونة في التصرف.
- الإستراتيجية رد فعل المشروع ما لم يتوقعه من تهديدات أو الفرص في البيئة، وما هو موجود من قوة أو ضعف في أداء المشروع.
- تركز على إعادة تخصيص موارد المشروع لأن مواجهة تغيرات البيئة تتطلب تغير في هيكل الموارد الحالية للمنظمة وطريقة توزيعه.
- تحتوي الإستراتيجية على جانب من المخاطرة لأنها تبنى على قدرة المشروع على التنبؤ بالتهديدات وكذلك الفرص وأن هذا التنبؤ يحوي الكثير من المخاطرة وعدم العلم.
- تستغل الإستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع لمواجهة المشاكل والتهديدات التي يواجهها أو اغتنام الفرص المتاحة.<sup>(1)</sup>
- إن ما يتم ملاحظته هو أن الإستراتيجية توفر مزايا للمشروع، فهي تمكنه من مواجهة المخاطر والتهديدات التي تواجه هذا المشروع، كما تمكنه من اغتنام الفرص الجيدة للمنظمة والتمكن من مواجهة المشاكل الداخلية بمعرفة عناصر الضعف وعناصر القوة في المشروع وتصحيح الأخطاء، كما يساعد على التخطيط الاستراتيجي من تحقيق تلك المرونة التي تسمح بزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل بها مادامت تغير باستمرار.

#### مهام الإدارة الإستراتيجية:

- يمكن تلخيص تسع (09) مهام للإدارة الإستراتيجية الخاصة بأي منظمة، وهي:
- صياغة رسالة المنظمة، والتي تتضمن هدفها الرئيسي وفلسفتها.
- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدرتها وإمكانيتها الداخلية.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من متغيرات.
- تحليل البدائل الإستراتيجية، وهذا من خلال أحداث التوافق بين الموارد والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية فيما يخص رسالة المنظمة أو إمكاناتها وظروفها البيئية.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تحقق أكثر الفرص جاذبية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003 . 2004، ص205.

- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة المدى، والتي تتسق مع الإستراتيجيات طويلة الأجل ومع الإستراتيجيات العامة.

- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا المستعملة والحوافز...

- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من كل المعلومات التي من شأنها زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية في المستقبل<sup>(1)</sup>.

**عمليات الإدارة الإستراتيجية:** عرف تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المرور بأربعة مراحل تتمثل في<sup>(2)</sup>:

**التحليل والرصد البيئي:** يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث تحليل الأولى يشمل المتغيرات الداخلية للمنظمة كتشخيص الوحدات والوظائف والموارد البشرية وقدرة المنظمة على التطوير.. إلخ، أما تحليل الثانية فيمس البيئة العامة التي تمثل القوى الخارجية التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة.

**صياغة الإستراتيجية:** وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وفي هذه المرحلة يتم رسالة المنظمة وتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة كذا وضع الاستراتيجيات وتطويرها.

**وضع السياسات:** يجب على الإدارة العليا لكل منظمة أن تضع استراتيجياتها وسياساتها موضع التنفيذ من قبل المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا وتعمل على رقابة ذلك.

**التقييم والرقابة:** تسمح هذه المرحلة بمعرفة مدى تناسب الاستراتيجيات المطبقة مع التغييرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة حيث تخضع كل الاستراتيجيات للتقييم باستخدام المعلومات المتوفرة عن الآراء في كافة المستويات.

**مستويات الإدارة الإستراتيجية:**

---

<sup>1</sup> هشام مصطفى عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية . مركز (صبر SBR) للإعلام والدراسات "دراسات وبحوث استراتيجية" (03/06/2012), [http://soutalgnoub.net. Html]

هناك ثلاثة مستويات تتخذها الإدارة الإستراتيجية في المنظمات هي<sup>(1)</sup>:

**الإستراتيجية على مستوى المنظمة:** في هذا المستوى يتم تحديد التوجه العام والمستقبلي للمنظمة أهدافها الإستراتيجية، رسالتها إضافة لإدارة النشاطات ومختلف المنتجات والأسواق التي تتعامل معها وتوزيع الموارد بين مختلف وحدات الأعمال وتتخذ القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالاستثمارات الكبرى وتقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا (المدرء التنفيذيون وكبار المدرء).

**الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** في هذا المستوى يتم ترجمة رسالة وأهداف المنظمة والتركيز على إدارة وحدات الأعمال وتوضيح الموقف التنافسي للمخرجات الإنتاجية وتحديد طرق التنافس مع المنظمات الأخرى، تقع المسؤولية في هذا المستوى على عاتق كل من رئيس المنظمة ورئيس وحدة الأعمال، كذا المدرء العامون.

**الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** في هذا المستوى يتم تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف المحددة في المستوى الأول والثاني من خلال تنظيم واستغلال الموارد والعمل على زيادة كفاءة الإنتاجية والعمل على التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام في المنظمة.

### مقومات الإدارة الإستراتيجية:

لقد أشيع استعمال مصطلح الإستراتيجية منذ القدم في المجال العسكري أينما كان القائد الناجح، هو الذي كان يملك دهاءا عسكريا يميزه عن غيره، بترتيبه لخطط محبكة تمكنه من المناورة وتضليل الخصم، فتحقق انتصاراته، واليوم أصبح القائد الإداري بمثابة القائد العسكري، إذ أن كل واحد منهما يقوم بإعداد إستراتيجيته الخاصة للتغلب على منافسيه وخصومه.

يتحقق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المنظمات إذا توافرت مجموعة من المقومات أهمها<sup>(2)</sup>:

**الفكر الاستراتيجي:** قدرة المنظمات الإجابة عن الأسئلة التالية: من نحن؟ ماذا نريد؟ وكيف سنصل؟، وترجمتها عمليا لتحديد هويتها مهمتها ومنهجها.

---

<sup>1</sup> بهجة بن دحمان، كمال حوشين، "دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس)", مجلة معارف، المجلد:16، العدد:02، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021، ص 354، 355.

<sup>2</sup> سمر رزق الله، مساك أمينة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسي للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، العدد:07، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص 315.

**التخطيط الاستراتيجي:** هي عملية مستمرة تشمل تخطيط الواقع وتحليله لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات ووضع البدائل الاستراتيجية وتحديد الرؤية المستقبلية والمراحل الاستراتيجية اللازمة لبلوغ الأهداف وفق خطة إستراتيجية متعددة الإجراءات تنفذ ضمن إطار زمني معين.

**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** رسم سياسة تعامل المنظمة مع موردها البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية من خلال ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

**القيادة الإستراتيجية:** قدرة القائد على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي تجعل مستقبل المنظمة قابلاً للنمو والتطور<sup>(1)</sup>.

**توفر نظام الحوافز:** يسمح نظام الحوافز التأكد من وجود توافق بين يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية والحاجات والمطالب الخاصة بالعمال في المنظمة والذين يقومون بالتنفيذ، ولهذا يجب أن يرتبط نظام الحوافز بطريقة فعالة ومناسبة مع إستراتيجية المنظمة على مختلف المستويات الإدارية. وأساس نجاح هذه العملية هو وضع تصميم عادل لنظام الأجور والمنح والمكافآت يسمح بتحفيز أكبر للموظفين لزيادة وفاعلية أدائهم داخل المنظمة.

- **توفر نظام مالي:** قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإستراتيجية يجب على المنظمة أن توفر نظام جيد للإدارة المالية لأن تحقيقها بحاجة لموارد بشرية ومالية وفنية كبيرة.

- **تنظيم إداري سليم:** من أساسيات نجاح عمل الإدارة الإستراتيجية هو توفر نظام إداري مرن ودقيق يسمح بالتكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، إضافة إلى وجود النظم والإجراءات التي تسمح بالعمل دون تعطيله أو تعقيده<sup>2</sup>.

**التغير في الأنماط الإدارية:** تقوم المنظمات الحديثة على ممارسة أنماط إدارية حديثة مختلفة تماماً عن الأنماط التقليدية التي كانت تمارسها، أبرزها نمط العمل كفريق الذي يسهر على إدارة وتنفيذ المشاريع العديدة والمتشعبة، وهذا يتطلب الحاجة إلى تدريب موارد بشرية قادرة على تقبل فكر العمل الجماعي وتبادل الآراء ورفع شعار المشاركة وتغيير استخدام مصطلح أنا عملت إلى نحن أنجزنا، وهذا جعل المنظمات الحديثة تتبنى العديد من البرامج التنموية التي من شأنها تشجيع وصقل المهارات والعمل الجماعي لدى

---

<sup>1</sup> بشير بن شويحة، عبد الجليل طواهر، "أثر القيادة الإستراتيجية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد: 02، العدد: 01، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك لتامنغست، الجزائر، 2019، ص 118.

<sup>2</sup> أحمد السيد الكوردي، مرجع سابق.

الفرد، فتجعله يتبنى ما يسمى بملكية المشروع وتحمل المسؤولية كجماعة تقوم بإعداد وتطبيق وتقييم وتقويم المشروع.

إن من أهم عناصر النجاح التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية الحديثة للتفوق على التحديات المستقبلية هو تبني مواردها البشرية لمفهوم العمل حتى يتمكنوا من مواجهة وإنجاز المشاريع التنموية، وهذا يتطلب من هذه الإدارة إعادة النظر في سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية الهندسية في إطار مفهوم العمل كفريق.<sup>1</sup>

### نماذج الإدارة الإستراتيجية:

**النموذج المعياري:** يركز على ضرورة التفكير في رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها الإستراتيجية بعيدا عن محددات القدرات الداخلية قبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية كما يرى بضرورة أن تقرر المنظمة ما تصبو الوصول إليه قبل أن تدرس إمكانياتها في الوصول إلى ذلك ثم تعتمد على التحليل والتشخيص الاستراتيجي لبيئتها الخارجية ولوضعها الداخلي لتباشر مرحلة التنفيذ والتقييم كآخر مرحلة<sup>(2)</sup>.

**النموذج العملي الواقعي:** يشتمل على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة أولا المقسمة إلى بيئة تنافسية وبيئة قطاعية وأخرى عامة إضافة لبيئة المجتمع لتشمل تحليل البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية إضافة لتحليل البيئة الداخلية بالتركيز على الموارد، الهياكل، الثقافة التنظيمية، لتليها مرحلة صياغة الإستراتيجية، ثم تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها كمرحلة رابعة وأخيرة.

**النموذج المتوازن:** حاول المهتمون بهذا النموذج إجراء عمليات متداخلة بين النموذجين السابقين للاستفادة من كلاهما<sup>(3)</sup>.

زيادة على تلك النماذج تعتمد المنظمات المعاصرة في رسم استراتيجياتها على استراتيجيات مستحدثة تضمن من خلالها البقاء في الصدارة وطول دور حياة المنظمة على غرار **إستراتيجية المحيط الأزرق**.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ص 297.

<sup>2</sup> أحمد شمس الدين بوعرار، أهمية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 25.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 26.



عرفها **Kohler** و **Armstrong** سنة 2005 سعي المنظمة لفهم رغبات الزبون ومن ثم تصميم إستراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له وبناء علاقات مربحة معه ون اللجوء لأية منافسة تذكر<sup>(1)</sup>.

ظهرت هذه الإستراتيجية كتطور لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير نظير جهود **Chan King** و **Renee Maubogne** من جامعة هارفارد من خلال البحث عن موقع السوق الذي لم تصل إليه المنافسة بعد معتبران إياها منظورا إستراتيجيا يبنى على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمرا غير مطروح، وقد دعم فكرتهما **Pinal** سنة 2006م معتبرا إياها أسلوبا حديث يخلق بدوره أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإدارة ومنه مضاعفة الأرباح، تطبق هذه الإستراتيجية وفق مصفوفة تضم أربعة أبعاد كإطار تحليلي هي الابتعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار، وتصاغ في شكل الأسئلة التالية<sup>(2)</sup>:

- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جدا؟
- ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لنقل تكاليفها عن المستوى الحالي؟
- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لنتجاوز مستوى الجودة الحالي؟
- ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تلتفت لها المنظمات الأخرى من قبل؟

### معوقات الإدارة الإستراتيجية:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من نجاح المنظمات في إدارة إستراتيجياتها أهمها<sup>(3)</sup>:

- ✓ استغراق وقت أطول مما كان مخططا له.
- ✓ ظهور مشكلات لم تكن متوقعة.
- ✓ ظهور أنشطة متنافية وغياب التنسيق بينها.
- ✓ ظهور أزمات تشغل انتباه الإدارة وتصرف نظرها ع التنفيذ الفعال للإستراتيجية المرسومة.
- ✓ ظهور عوامل بيئية خارجية لا تخضع لسيطرة المنظمة.

---

<sup>1</sup> سمية عوينان، محمد بولصنام، "إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة المؤسسة الناشئة YASSIR للفترة 2017-2020"، مجلة التنمية والاستشراف للبحث والدراسات، المجلد:06، العدد:02، جامعة محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021، ص331.

<sup>2</sup> عديلة أحلام، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد:14، العدد:05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص201.

<sup>3</sup> بداري يحيى، أثر نظم المعلومات على الإدارة الإستراتيجية حالة بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص34.

- ✓ عدم كفاءة تدريب الأفراد في المستوى الأدنى بالمنظمة.
- ✓ غموض الأنشطة التنفيذية المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية.



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة لجامعة: 2022-2023

## المحاضرة الثالثة: إدارة الجودة الشاملة

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف الجودة واهم مقارباتها
- ✓ تعريف إدارة الجودة الشاملة
- ✓ تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الفرق بين غدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.
- ✓ أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ أدوات إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ نماذج إدارة الجودة الشاملة.

### الهدف من المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة لتعريف الطالب بأحد الأساليب الحديثة في مجال التنظيم الإداري ممثلا في إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر محركا عاجلات النشاط التنظيمي بشكل يحفزها على العطاء أكثر وطرح مخرجات فعالة تلبى متطلبات واحتياجات البيئة الخارجية.

من خلال هذه المحاضرة يكتسب الطالب معارف بخصوص مفهوم الجودة ومقاربتها وكذا مفهوم إدارة جودة الشاملة والتطورات التي طرأت عليه، وكذا الفرق بينه وبين أساليب التسيير التقليدية، دون إغفال الإشارة لأهميته واهم المبادئ التي يقوم عليها ناهيك عن مراحلها وأهم الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق تلك المراحل، وفي الأخير التطرق لأبرز نماذج إدارة الموارد البشرية وأشهرها.

## تمهيد:

لم يعد منوطا بالمنظمات القيام بالعمليات التنظيمية وفق أساليب تسيير تقليدية تخدم فكرة (الاهتمام بما هو كائن)، بل باتت المنظمات في عز ما تشهده بيئتها من منافسة تبحث عن طرح مخرجات تخدم سمعتها التنظيمية جاعلة منها عامل لتقديم قيمة تنظيمية مضافة، الأمر الذي دفع بها للتفكير في إيجاد أساليب مستحدثة تعينها على تقديم الأفضل على غرار أسلوب إدارة الجودة الفعالية حيث طرح مخرجات فعالة ينبغي أن يستند على أسس ومبادئ معينة وتتبع ضمنه مراحل عملياتية خاصة ان انتشار ما يسمى بنماذج إدارة الجودة الشاملة سمح بتعدد قنوات رسم استراتيجيات الجودة الشاملة في المنظمات بشكل منسق ومضبوط.

## تعريف الجودة:

**الجودة لغة:** وردت في معجم اللغة من أجاد أي يأتي بالجديد من قول أو عمل، وجاء الشيء جودة بمعنى صار جيدا<sup>(1)</sup>.

**اصطلاحا:** هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية **Qualité** وتعني صفة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيتها (صلاحية الصفة)، عرفها **Ishikura Kauro** بأنها العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام، وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها<sup>(2)</sup>.

تجدر الإشارة أن الجودة في مفهومها تنضوي على معنى تقليدي قصد بها من خلاله خلو العمل أو المنتج من العيوب، في حين يقصد بالثاني (الحديث) الوفاء بمتطلبات المستفيد<sup>(3)</sup>.

## مقاربات الجودة:

يمكن فهم موضوع الجودة بالاستناد على العديد من المقاربات هي<sup>(4)</sup>:

---

<sup>1</sup> عبيد مراد، "الجودة الشاملة في التعليم مبررات وآليات"، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد: 07، جامعة.. الجزائر، زرز، ص 387.

<sup>2</sup> عبد الحق بوسماحة، محمد سمير عياد، "المفاهيم الأساسية للجودة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المجلد: 11، العدد: 06، جامعة... الجزائر، 2019، ص ص 109، 110.

<sup>3</sup> محمد بن علي الغامدي، مفاهيم الجودة أساس توحيد الجهود، د.س.ن نقلا عن موقع:

<sup>4</sup> بلجبل نادية، متطلبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسات: المطاحن الكبرى للجنوب GMS -أوماس بسكرة-، الشركة الفرعية مطاحن الأوراس -بسكرة-، مطاحن الزيبان

مقاربة التميز **The transcendental approach**: وفقا لهذا الاتجاه فإن الجودة هي الأداء المتميز يتحقق بتوفير المعايير الدالة عليه.

مقاربة مركزة على المنتج **the product oriented approach**: وفقا لهذه المقاربة فغن الجودة تمثل جملة من الخصائص ومعايير محددة قابلة للقياس فالانخفاض في مستوى جودة المنتج يعكس انخفاضا في خصائص مكونات تلك المنتجات.

المقاربة المركزة على الزبون **the costumer oriented approach**: تتحدد الجودة حسبه من خلال الزبون وبرضاه عن المنتج عند استخدامه.

المقاربة المركزة على التصنيع **the manufacturing oriented approach**: حسب هذه المقاربة فإن الجودة تعني مطابقة مواصفات المنتج للمواصفات المحددة مسبقا في التصميم وذلك يعني ان يكن المنتج خال من العيوب.

المقاربة المركزة على القيمة **the value oriented approach**: حسب هذا المدخل تعبر الجودة عن درجة التميز في السلعة بسعر مقبول و ان انخفاضه هو دافع المستهلك لاقتنائه.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

قدمت تعريفات عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أشهرها:

تعريف **Stephen Cohen** و **Ronald Brand** سنة 1993 اللذان اعتمدا على عامل التجزئة في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحيث<sup>(1)</sup>:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستهلك.
- الشاملة: تتطلب مبدأ تطبيق البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك والانتهاؤ بتقييم إذا ما كان راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة.

---

–القطرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص37.

<sup>1</sup> قعقاع توفيق، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: المفاهيم، المبادئ، النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها"، مجلة التميز الفكري لعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد:06، جامعة الطارف، الجزائر، 2021، ص 209.

عرفها **Jauseph Jauran** 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 وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة<sup>(1)</sup>.

عرفها **Edward Deming** بأنها طريقة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة بين العاملين في المنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع<sup>(2)</sup>.

عرفها **Joblonxky** بأنها الإسهام الفعال للنظام الإداري للمنظمة بكافة عناصره لتحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات وموارد بشرية ومعلوماتية وإدارية وإستراتيجية ومعايير ومواصفات... إلخ حيث تساهم جميعها في تحقيق أهداف المنظمة خاصة تلك المتعلقة بتحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك بتقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الملائم<sup>(3)</sup>.

#### تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعديد من التغييرات عبر فترات تاريخية حيث في فترة الأربعينات شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب التحليلية والإحصائية في عمليات فحص الجودة أمثال **Deming** و **Jauran**، وفي فترة الخمسينات كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية محدودة حيث أهمل مفهوم الجودة إلى حد ما، ليعود التأكيد بشكل أساسي في الستينات على الجودة فقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه فركزت على الإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام، ليتم التركيز في فترة السبعينات على العودة لاستخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات، ليتم التوجه في الثمانينات نحو إقامة أقسام الجودة وظهرت معايير الجودة ISO900، لكن في فترة التسعينات برز الاهتمام الجدي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والشروع في التوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات سيما الاقتصادية<sup>(4)</sup>.

---

<sup>1</sup> متحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتقليدية والصحية، مصر: مجموعة النسل العربية للنشر والتوزيع، 2008، ص26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص27.

<sup>3</sup> أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، مصر: دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018، ص ص 55، 56.

<sup>4</sup> بثثة حنان، بوعموشة نعيم، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد:01، العدد:03، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ...، ص 45.

## الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

| إدارة الجودة الشاملة                               | الإدارة التقليدية   |
|--|---|
| الرقابة ذاتية والعمل جماعي والتركيز على روح الفريق | الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء والعمل الفردي والتركيز على المنتج |
| التركيز على المنتج والعمليات                       | مشاركة الموظفين   |
| اندماج الموظفين                                    | التحسين وقت الحاجة  |
| التحسين مستمر                                      | جمود السياسات والإجراءات  |
| مرونة السياسات والإجراءات                          | حفظ البيانات  |
| تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية            | التركيز على جني الأرباح وعلى العميل الخارجي                     |
| التركيز على رضا العملاء                            | الخبرة ضعيفة تعتمد على الفرد.                                   |
| التركيز على العميل الداخلي والخارجي                |   |
| الخبرة واسعة عن طرق فرق العمل                      |   |

المصدر: محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، 2014ن ص 18.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة باختصار في النقاط التالية (1):

- ✓ ضمان رضا وولاء العملاء.
- ✓ ضمان زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية.
- ✓ تقليل الفائض من المخزون (السلع المنتجة).
- ✓ تحسين التصميم والتكيف مع الأسواق المتغيرة والبيئات التنظيمية.
- ✓ زيادة الإنتاجية وتعزيز موقع المنظمة الإنتاجية في السوق.
- ✓ القضاء على العيوب والنواقص وزيادة الأمن الوظيفي.
- ✓ تحسين معنويات الموظفين.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> إدارة الجودة الشاملة ماهي وما هي المعايير الخاصة بها، 05-03-2020، نقلا عن موقع



تشتمل إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ أهمها<sup>(1)</sup>:

**التركيز على الزبون:** يستوجب على المنظمة فهم الحاجات الحالية والمستقبلية لزيائنها والعمل على تلبيتها والعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

**القيادة:** تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الهدف والتوجه الكلي وإيجاد البيئة التي تسمح بالمشاركة الفاعلة.

**مشاركة الأفراد:** إن السماح للأفراد في جميع مستويات المنظمة بالمشاركة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم.

**الاعتماد على مدخل العملية:** إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بكفاءة عندما تدار الأنشطة والموارد من خلال نموذج العملية (احترام الخطوات والإجراءات).

**استخدام مدخل النظم الإدارية:** تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

**التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرًا.

**استخدام مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** إن القرارات الفعالة هي تلك القرارات المستندة على تحليل المعلومات والبيانات وليس على الحدس أو الخبرة.

**علاقات المنفعة المتبادلة:** عن إدارة علاقة المنظمة بغيرها بكفاءة يؤدي إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة لكل طرف.

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات بالمراحل التالية<sup>(2)</sup>:

**تقييم ثقافة المنظمة:** معرفة مدى قبول ثقافة المنظمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

---

<sup>1</sup> زيدان سلمان خالد، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، الأردن: دار المنهج للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 28، 29.

<sup>2</sup> بن غربي عثمان، سعدي فاطمة، "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية (المفاهيم-الأهداف-المتطلبات)"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد:04، العدد:07، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص351.

**مرحلة الإعداد (المرحلة الصفرية):** توضح الإدارة العليا مهمة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتحدد السياسات والأهداف والموارد اللازمة لتنفيذ أسلوب غدارة الجودة الشاملة.

**مرحلة التخطيط:** يتم وضع خطة التنفيذ اللازمة وتحديد الأهداف وتحليل بيئة المنظمة ومجال منافستها وفهم فرص النجاح وتجنب التهديدات.

**مرحلة التنفيذ:** يتم تنفيذ الخطة المرسومة سابقا والاعتماد على الرقابة لتدبير الانحرافات من مخرجات الأداء.

**مرحلة تبادل الخبرات:** في هذه المرحلة تتوفر المعلومات والبيانات الأساسية للمنظمة بناء على تنفيذ المراحل السابقة حي يساعدها ذلك على تحقيق التفاعل وتنوع الخبرات وتبادلها بين المصالح والإدارات المختلفة.

### أدوات إدارة الجودة الشاملة:

يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الاستعانة بمجموعة من الأدوات لتفادي المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الناجح والفعال لها من ضمنها<sup>(1)</sup>:

**طريقة Kizen:** طريقة تعني التحسين المستمر بالتركيز على مشاركة جميع الأفراد في المنظمة

لتحقيق مبادئها والتي يعد رضا العميل أهمها ومن النقاط التي تركز عليها هذه الطريقة:

- التطور المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- يركز التطوير لمستمر على تحسين العمليات للوصول إلى أفضل النتائج.
- الاعتماد على التوجه نحو العميل والتسليم بضرورة إشباع رغبته.

**طريقة أنظمة الاقتراحات:** يعتمد هذا الأسلوب على إشراك جميع الأفراد في المنظمة في جهود تحسين الجودة من خلال وضع نظام للاقتراحات يقوم من خلاله كل موظف بتقديم اقتراح يراه مناسب لتحسين طرق العمل وحل المشكلات التي تواجهه في وحدته التنظيمية حيث ينضوي دور الإدارة في ظل هذه الطريقة على نقطتان أساسيتين هما<sup>(2)</sup>:

- دراسة وتحليل الاقتراحات المقدمة من الموظفين واخذ ما هو مناسب لها من ضمن هذه الاقتراحات حسب قدرات المنظمة.

---

<sup>1</sup> كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، "أبعاد إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد:13، العدد:01، جامعة الجزائر 03، 209، ص 133.

<sup>2</sup> ولاء عضيبات، ما هي أساليب إدارة الجودة الشاملة؟، 1002-2020، نقلا عن موقع:

- توفير الأدوات والأنظمة المناسبة التي تساعد الموظفين على تقديم اقتراحاتهم.

**مخطط باريتو:** هي احد الوسائل الإحصائية التي تستخدم في منظمات الأعمال لتحديد الأهمية بالنسبة لسبب الانحراف حيث بعد معرفة ذلك يتم تحديد الأولويات التي يجب معالجتها بنسبة أكبر علما أن المسببات تتراوح بين مؤشر قليلة، كثيرة التأثير، قليلة التأثير حيث بالاعتماد على هذا المخطط يتم تحديد المشاكل ذات الأهمية الكبيرة والتي تحدث بشكل مستمر غذ تصن حسب نوعها وأهميتها بشكل تدريجي<sup>(1)</sup>.

**مدخل المقارنة المرجعية:** تعتبر المقارنة المرجعية من المداخل الإدارية المعاصرة وقد استخدمت ك تقنية لتطوير الجودة للاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري وقد استخدم لأول مرة سنة 1979م بواسطة شركة **ZIROX** ثم طور ليستخدم على نطاق واسع في المنظمات الخاصة والعامة.

يعتمد هذا النموذج على عملية مستمرة لقياس ومقارنة مستوى جودة الخدمات والممارسات في منظمة ما مع غيرها من المنظمات التي تعتبر رائدة في نفس المجال وهي تبنى وفق ما يسمى بدور المقارنة المرجعية التي تعتمد على الأنشطة الرئيسية التالية<sup>(2)</sup>:

- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح.
- رسم خطة وبرنامج لتحقيق التفوق على الأفضل.
- متابعة دورة المقارنة في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يتضمن استمرارية التحسين والتطوير.

### نماذج إدارة الجودة الشاملة:

**نموذج Walter Shewhart:** هو الرائد الأول للرقابة المعاصرة على الجودة وصاحب كتاب "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة" المنشور سنة 1931م، يرى بان التطوير المستمر بعد احد مظاهر

---

<sup>1</sup> مومن عبد القادر، تروش محمد، تقنيات غدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد:02، العدد:01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2021، ص86.

<sup>2</sup> محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة دفاتر المخبر، المجلد:17، العدد:01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022، ص 42.

غدارة الجودة الشاملة ويشتمل نموذج هذا على مجموعها من العناصر الواجب توفرها ملخصا إياها في كلمة PDCA حيث<sup>(1)</sup>:

**الخطة Plan:** يتم من خلالها تحديد العملية التي يتم تطويرها وتحديد كيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات ثم تحديد أسباب العملية ووضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

**العمل Do:** تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود.

**التدقيق Check:** جمع وتحليل البيانات لتحديد إذا كان التطوير يحض بالقبول.

**التنفيذ Act:** تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وربطها بعمليات النظام الجاري.

### نموذج Philip Crosby:

هو مؤسس أول كلية للجودة ركزت مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها وهو صاحب فكرة عدم وجود معيب في المنتج وقد اختلف مع **Jauran** و **Deming** حول ذلك كما عمل على تحفيز المنظمات بأن تكافح لتحقيق الأهداف النهائية للجودة بنسبة صفر خطأ وقد حدد أربعة معايير لوصول المنظمات لمستويات عالية من الجودة الشاملة وهي<sup>(2)</sup>:

**المعيار الأول:** التكيف مع متطلبات الجودة من خلال تعريف واضح ومنسق لها.

**المعيار الثاني:** وضع معايير للأداء الجيد، السيئ، العالي، المنخفض، الأول، الثاني، بهدف تحقيق الجودة والوقاية من الأخطاء ومنع حدوثها.

**المعيار الثالث:** تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد من اول وهلة.

**المعيار الرابع:** تقويم الجودة باعتماد معايير موضوعة سلفا وحساب تكلفة كل شيء ثم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى ثم حساب الفاقد.

---

<sup>1</sup> بحاش وفاء مقارنة إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03 وجامعة المسيلة كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية للفترة الزمنية 2015-2016، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2016—2017، ص65.

<sup>2</sup> بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، د.ب.ن: روابط للنشر والتوزيع، 2016، ص57.



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

ماستر أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية 2022-2023

## المحاضرة الرابعة: إدارة التميز التنظيمي

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف التميز إدارة التميز.
- ✓ تطوير مفهوم إدارة التميز.
- ✓ المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة التميز.
- ✓ أهمية إدارة التميز
- ✓ خصائص إدارة التميز
- ✓ أهداف إدارة التميز.
- ✓ أسس بناء إدارة التميز.
- ✓ مراحل إدارة التميز
- ✓ نماذج إدارة التميز.

### الهدف من المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة لجعل الطالب يكتسب معارف متعلقة بموضوع غدارة التميز التنظيمي في وقت أصبحت فيه المنظمات تعتمد على مخرجاتها من الجودة لتحقيق ذلك حيث أن سعيها صوب التميز يخلق فارقا بينها وبين نظيراتها من المنظمات خاصة تلك التي تتشط في نفس المجال من منطلق مفاده أن تميز إحداها يكفل لها استمرار دور حياتها التنظيمية والارتقاء بسمعتها في بيئة تنافسية تبحث فيها منظمات العصر عن وسيلة تضمن استقرارها.

فمن خلال هذه المحاضرة سيدرك الطالب مفهوم كلا من التميز وإدارة التميز وتطور مفهوم ذلك الأخير إضافة لأهم المفاهيم المرتبطة به، كما يدرك أهمية، أهداف وخصائص إدارة التميز وأهم الأسس التي تعين على بناء أسلوب تنظيمي فعال لإدارة التميز على مستوى المنظمات مرورا بمجموعة من المراحل واقتداء بنماذج دولية تعينها على ذلك.

## تمهيد:

في ظل انتشار مفهومي الجودة والجودة الشاملة باتت المنظمات بحاجة لأساليب تنظيمية تضاعف من حجم استفادتها من مخرجاتها الخدمية أو السلعية التي تتسم بالجودة على نحو لا يسمح بانتهاء دورة حياة ما حققته، بل العمل على الاستثمار فيه لمدة أطول لبلوغ درجة من التميز التنظيمي الذي يصنع الفارق بين المنظمات، غير أن ذلك يتطلب رسم إستراتيجية للتميز التنظيمي وإتباع نظم عملياتية تنظيمية في سبيل تحقيق ذلك، والعمل بموجب نماذج رائدة سمحت للعديد من صعود سلم التميز التنظيمي على الصعيد الدولي على غرار النموذجين الأمريكي والأوروبي.

## تعريف التميز وإدارة التميز:

**التميز:** هو التفوق والنجاح المتزايد ويشير لامتلاك شخص أو منظمة لخاصية تجعله يختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً<sup>(1)</sup>.

يعرف كذلك على أنه الإطار الفكري الذي يبني المنظمة على أنها منظومة متكاملة ومتفاعلة تتشابه في الأعمال والأنشطة في مختلف المستويات لتشكل هدفاً عاملاً لها وهي تقديم أفضل الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية للبقاء في المنافسة<sup>(2)</sup>.

أما إدارة التميز فيقصد بها تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف لتحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة وقد عرفها **F.Breyfogle** بأنها نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها حيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح<sup>(3)</sup>.

---

<sup>1</sup> ركاب توفيق، إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد: 03، العدد: 08، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017، ص 45.

<sup>2</sup> سعد علي ربحان المحمدي، إدارة التميز والجودة صورة للمنظمات المعاصرة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص 90.

<sup>3</sup> كراشدة فاطمة الزهراء، إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد: 03، العدد: 05، مخبر الأمن الإنساني - جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018، ص 276.

وتعرف أيضا على أنها نظام إداري شامل يرى المؤسسة منظومة متكاملة تقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق للموارد وتوظيفها توظيفاً فعالاً بشكل يجعلها متميزة عن غيرها سعياً لتحقيق الأهداف المخططة لها التي تلي رغبات المستفيد بل وتفوق متطلباته وتوقعاته<sup>(1)</sup>.

### تطور مفهوم إدارة التميز:

عرف مفهوم إدارة التميز تطوراً مرحلياً مر من خلاله بفترات زمنية هي:

**1980:** قدم كل من **Watermen** و **Petter** نموذجهما **s7 meckinsy** لإدارة التميز المكون من سبعة عناصر تشمل الهياكل (structure) وثقافة المنظمة (style/culture)، الأنظمة (systèmes)، المهارات (skills)، الإستراتيجية (strategies)، الموظفين (staf)، القيم المشتركة (shared values).

**1981:** أكد كل من **Pascal** و **Athos** على أهمية العنصر البشري في خلق الرؤية للمنظمة وقيمها بالتالي تميزها.

**1990:** طورت شركة **Xrox** نموذج للتميز يضم ستة معايير للتميز شملت إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة ونتائج الأعمال.

**1992:** أكد كل من **Aubert** و **De Gualejae** أن التميز يأتي من داخل المنظمة لذا يجب التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم<sup>(2)</sup>.

**1999-2003:** طرحت جهود **Park** و **Dahlgard** نموذجهما **4p** لإدارة التميز يضم أربعة معايير هي القيادة والأفراد، الشراكة، وفرق العمل، العمليات والمنتجات، مركزين في ذلك على دور المرء البشري في تحقيق التميز.

---

<sup>1</sup> مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية محلية، مصر: PMEC، 2018، ص27.

<sup>2</sup> زرزار العياشي، غياد كريمة، "مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد:03، العدد:01، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2004، ص



مستقبل إدارة التميز: اقترح Steel سنة 2008 تصورا مستقبليا لمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل لتمييز اسمه **total integrated management** تشمل القيادة، لتخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقات مع الزبائن، إدارة المعرفة وإدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة الإنتاج<sup>(1)</sup>.

المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة التميز:

ترتبط بإدارة التميز جملة من المفاهيم هي<sup>(2)</sup>:

قيمة للعملاء: فهم وتوقع احتياجاتهم وتلبيةها.

تطوير القدرة التنظيمية: تعزيز القدرات التنظيمية من خلال فعالية إدارة التغيير.

تسخير الإبداع والابتكار: الأمر الذي يولد لدى المنظمات قيمة ومستويات أداء متميزة.

الإدارة الرشيقة: قدرة المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات والاستجابة لها بكفاءة وفعالية.

الريادة والرؤية والإلهام: لدى المنظمات المتميزة قادة يضعون المستقبل ويحققونه.

النجاح بالموظفين: تقدر المنظمات المتميزة أفرادها وتخلق ثقافة التمكين في مناخها.

استدامة التميز: تحقق المنظمات المتميزة نتائج مستدامة تلبي الاحتياجات قصيرة وطويلة المدى لجميع أصحاب المصلحة.

أهمية إدارة التميز:

بطرح السؤال: لماذا نحتاج إلى إدارة التميز؟ تأتي إجابة الكاتب الأمريكي "جيمس هارينتون" (JeamsHarington) عن ذلك في كتابه "التغيير في إدارة التميز" أنه بتغيير الوقت وطريقة التفكير حول طرق التسيير والإدارة، وكيفية تحسينها والزامية تغيير نشاطاتها، فإنه لا تستطيع إلا أحسن المنظمات المواكبة للتغيرات من جذب واستقطاب الزبائن في جو شديد التنافسية، وخلال هذه الفترة من التطور والتغيير لم يعد كافيا تصنيع أجود المنتجات فحسب وإنما يجب التفوق في كل مجالات المنظمات الأخرى أيضا، إن الإدارة بالمقاربات التدريجية مثل (إدارة الجودة الشاملة وإدارة القبعات الست، والعلاقات مع الزبون...إلخ) ستعطي نظرة شاملة حول المنظمات وقدراتها على تحسين الأداء، ولا يجب على هذه

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 59.

<sup>2</sup> شريط كمال، خلوفي سفيان، دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في بلورة التمايز في منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 12، العدد، 03، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص 532.

المنظمات الاكتفاء بإرضاء زبائنهم فقط، وإنما عليها أن تبهرهم كذلك، فالزبائن يتذكرون إسم منظمة ما لسببين وهما: إذا كانت منتجاتها رديئة أو إذا كانت منتجاتها قادرة على إرضائهم وإقناعهم بجودتها، فما تحتاجه المنظمات فعلا هو التغيير الجذري ولا تكتفي فقط بمعالجة النتائج، الأمر الذي يعمل على تمديد حالة المشاكل بها أكثر وذلك يشبه إلى حد كبير محاولة علاج مرض عضال بمسكنات لا غير<sup>1</sup>.  
ذلك ويمكن حصر أهمية إدارة التميز في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- ✓ تركز على الوصول بالمنظمة إلى مراكز متميزة.
- ✓ جودة مخرجات المنظمة.
- ✓ رضا المستفيدين من خدمات المنظمة.
- ✓ تركز على رفع مستوى الوعي بضرورة العمل على الجودة.
- ✓ استمرار عمليات التقييم لتطوير الأداء.
- ✓ تعزيز ثقة العاملين بما يحقق رضاهم عن العمل بالمنظمة.
- ✓ تحقيق المرونة التنظيمية وبناء فرق عمل فعالة.

#### أهداف إدارة التميز:

تهدف إدارة التميز لتحقيق مجموعة من النقاط التي تخدم المنظمات أهمها<sup>(3)</sup>:

- ✓ تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.
- ✓ تحسين الجودة وزيادة الربحية وتخفيض التكاليف كتخفيض أسعار البيع مقارنة بالمنافسين.
- ✓ التركيز على العناصر ذات القيمة والحرص على بقاء ونمو المنظمة في بيئة الأعمال والانتقال من مجال الأعمال المحلي إلى الدولي.
- ✓ تنمية العلاقات مع أصحاب المصالح والقدرة على الاستثمار فيها وتوظيفها لتعظيم فرص المنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية.

---

<sup>1</sup> H. James, Harrington, **Change Management Excellence: the art of excelling in the Change Management**, USA: Paton professional, 2006, P83, 84.

<sup>2</sup> ياسر سعد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، د.ب.ن، 2021، ص ص 42، 43.

<sup>3</sup> كروز تراحيب العجمي، "تطور الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد:18، جامعة عين الشمس، مصر، 2018، ص ص 353، 354.

✓ تحقيق التميز التنظيمي وفقا لاهتمامات إستراتيجية تشمل إدارة العمليات وإدارة الجودة الشاملة، إدارة العلاقات مع العمال، استخدام المقاييس الكمية لقياس التميز، إدارة الربحية والتكاليف، إدارة عملية الإبداع والابتكار.

### خصائص إدارة التميز:

تتميز إدارة التميز بمجموعة من الخصائص يمكن اختصارها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- ✓ العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة.
- ✓ تتسجم مفاهيمها مع جميع المنظمات باختلاف طبيعة نشاطها وأحجامها.
- ✓ تمثل عملية التقييم الذاتي SELF ASSESSMENT عنصرا رئيسيا في نماذجها.
- ✓ تركز على الأنشطة التي تقدم قيمة مضافة وتلغي الأنشطة الأقل عائدا.
- ✓ تركز على الأنشطة المعرفية knowledge Based لكونها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

### أسس بناء إدارة التميز:

ينضوي بناء إدارة التميز في المنظمات على الحرص على توفير أسس هي<sup>(2)</sup>:

1. التحديد الدقيق للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط التنظيمي وجعلها مقياسا للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج.
2. اعتماد منهجية إدارية فعالة في الإدارة الإستراتيجية تقدم إطارا فعالا للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء وبلورة مسؤوليات إدارة التميز في فهم البيئة التنظيمية المحيطة وفهم الفرص والتحديات.
3. تنظيم استخدام الموارد والتنسيق والربط بين العمليات تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها ومدى التزامها بمواصفات الجودة من خلال الأخذ بمنطق إدارة العمليات.
4. بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة والتعامل الواعي مع المعلومات والحقائق وتوقع المشكلات والتنبؤ بها واتخاذ القرارات في ضوء معطيات تعكس فهم الظروف التنظيمية.
5. السعي نحو التطوير والتحسين المستمر وامتلاك السبق في تطوير المنتجات والخدمات.

### مراحل إدارة التميز :

---

<sup>1</sup> محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، الإمارات العربية المتحدة: المنهل للنشر والتوزيع، 2020، ص ص 35، 36.  
<sup>2</sup> سعادوي موسى، "إدارة التميز كضرورة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية العربية"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد:08، العدد:02، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر، 2014، ص ص 05، 06.

تمر إدارة التميز بثلاثة مراحل هي<sup>(1)</sup>:

**المرحلة الأولى:** تضع فيها المنظمة رؤيتها المبنية على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز وقد حصر كل من **Porter** و **Taner** هذه المرحلة في ثلاث خطوات هي:

- تحديد طرق وإجراءات العمل،
- تحسين إجراءات عملية العمل.
- تطوير مستوى الأداء.

**المرحلة الثانية:** تعتمد فيها خطوات تطبيق التميز وفقا للنموذج الكندي وهي<sup>(2)</sup>:

- نشر مفاهيم التميز.
- فهم نموذج التميز.
- نشر رسالة المنظمة والتزامها بالتحسين المستمر.
- استخدام نموذج التميز للتقويم.
- وضع خطط التحسين المستمر.
- تنفيذ خطط التحسين المستمر.
- إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز.
- المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة.
- التركيز على التحسين المستمر.

**المرحلة الثالثة:** الاستمرار في تحقيق التميز في المنظمة من خلال الاستمرار في تطبيق نموذج التميز وتوضيح قوة وفرص التحسين وإدخال تقنيات التحسين والأخذ بمسؤوليات التطوير<sup>(3)</sup>.

**نماذج إدارة التميز:**

---

<sup>1</sup> سعدي عائشة، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تسميلت، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، 2015-2016، ص109.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص110.

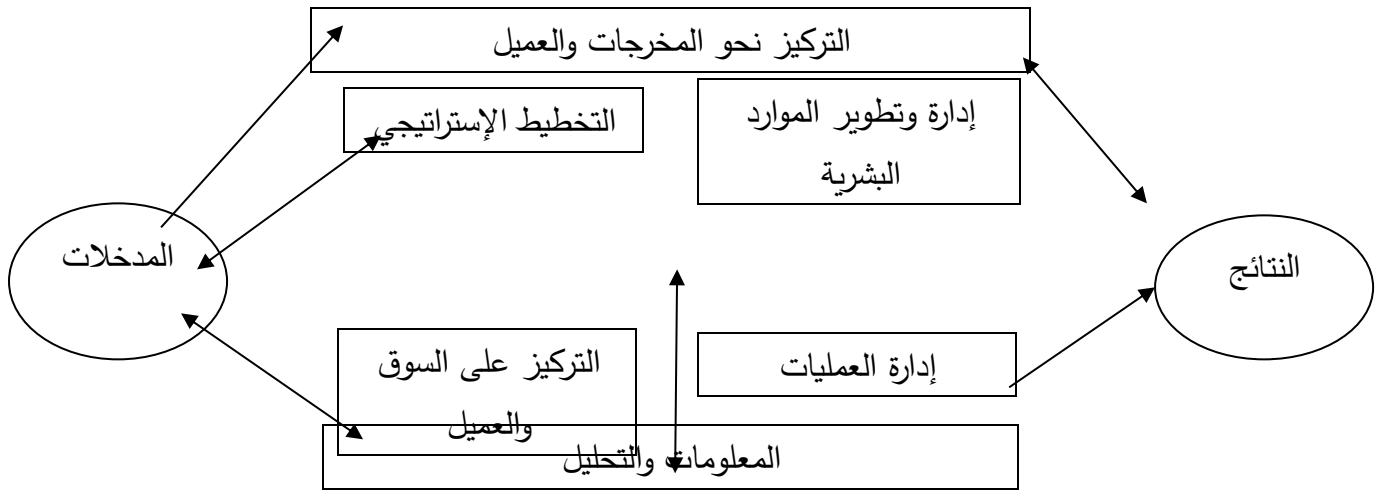
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص111.

تعتمد المنظمات المعاصرة في ظل توجهاتها نحو تحقيق التميز التنظيمي وإدارته على إتباع مجموعة من النماذج الدولية التي تمنح مفاتيح بلوغ ذلك بشكل يسهل على القادة والأفراد التحكم في أنشطة وعمليات إدارة التميز ومن ضمنها ما يلي:

### النموذج الأمريكي لإدارة التميز: Malcom Baldrige

هو من أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في أمريكا وقد شغل منصب وزير التجارة سنة 1981م فنأدى بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كافة مستويات المجتمع لغاية وفاته سنة 1987م وفي نفس السنة أشاد الكونجرس الأمريكي بجائزة مالكوم بالدرج للتميز تحص عليها المنظمات التي تتوفر لديه سبعة عناصر أساسية للتميز هي القيادة، التركيز على العملاء والسوق، التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمليات، وقد صمم هذا النموذج على شكل نظام له مدخلاته، عملياته، ومخرجاته<sup>(1)</sup>.

#### الشكل رقم: هيكل نموذج مالكوم بالدرج لإدارة التميز



المصدر: ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، د.ب.ن، 2021، ص 81.

### النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM :

<sup>1</sup> ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، د.ب.ن، 2021، ص 80.

هو نموذج European fondation for Quality management لإدارة التميز تم تطويره سنة 1992م كإطار لتطبيقات التقييم الجائزة الأوروبية للجودة ويعتبر الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية<sup>(1)</sup>.

يعتمد هذا النموذج في تقييمه لإدارة التميز بالمنظمات على تسعة معايير مقسمة على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

**المعايير الخمسة الأولى:** تركز على الأعمال المطلوبة من المنظمة وتجمع معايير كل من القيادة، السياسة والإستراتيجية، الموظفين والشراكات، المواد المستخدمة، العمليات.

**المعايير الأربعة المتبقية:** تركز النتائج التي تحققها المنظمة بفضل العوامل الأولى وتشمل معايير كل من رضا العملاء، نتائج الموظفين، نتائج الأداء، التأثير على المجتمع.

### النموذج الياباني لإدارة التميز : Deming Model

أسس النموذج سنة 1950م بإشراف من الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، يقدم هذا النموذج جائزة ديمينج للتميز في ثلاث أصناف هي<sup>(3)</sup>:

جائزة ديمينج للأفراد Deming prize for individual.

الجائزة التطبيقية. Deming application prize.

مكافأة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملية

.Quality control award for operation Business units

---

<sup>1</sup> سهام فوت، دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري في ظل النموذج الأوروبي EFQM للتميز وفق منطق RADAR، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد:07، العدد:01، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2021، ص 288.

<sup>2</sup> الطاهر لوراسية، "اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي،-تجربة مؤسسة فرتيال"، مجلة دراسة وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد:01، العدد:01، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2021، ص260.

<sup>3</sup> هند محمد حمد الفقيه، إدارة التميز، 2019-01-23، نقلا عن موقع: <http://hailen.gov.sa/35904>



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية: 2022-2023

## المحاضرة الخامسة: إدارة الأزمات

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف الأزمة ونشأتها.
- ✓ مراحل الأزمة.
- ✓ تعريف إدارة الأزمة.
- ✓ تطور مفهوم إدارة الأزمة.
- ✓ أهداف إدارة الأزمة.
- ✓ مبادئ إدارة الأزمة.
- ✓ مراحل إدارة الأزمة.
- ✓ نماذج إدارة الأزمة.

### الهدف من المحاضرة:

إدراك الطالب لمفهوم كل من الأزمة وإدارة الأزمة واكتسابه لمعارف تجعله يفرق بين المفهومين من نطلق أن الأزمة يمكن التحكم فيها من خلال إدارتها، ويفهم بأن المنظمات رغم تميزها قد تمر بمواقف تؤثر سلبا على مسارها التنظيمية وعلى مناخ العمل فيها الذي ينعكس سلبا على أداء الأفراد وحتى القادة، الأمر الذي يستدعي تبني أسلوب إدارة الأزمات بمبادئه الذي يلزم المنظمات على تتبع جملة من المراحل للخروج من حصار الأزمة بالاعتماد على نماذج دولية لإدارة الأزمات والتصدي لتهديداتها.



## تمهيد:

إن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ، إلا أن وعي متخذي القرار الإداري بأهمية إدارة الأزمات، لم يتبلور إلا بعد فترة طويلة، ونظرًا لتسارع الأزمات وتنوعها واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف وتلاشي حدود البعد الزماني والمكاني بين مواقع الأحداث وبين متابعتها، وتخلي الدول عن محليتها وازدياد إحساس الكيانات الإدارية بأنها جزء من عالم أكبر وأوسع من عالمها الخاص المحدود بكيانها الذاتي كل ذلك دفع بالإحساس وبشدة بعالمية الأزمة مهما كانت محليتها، ولقد أصبح اليوم استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أكثر ضرورة وأكثر حتمية، ليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية ولكن أيضاً لأن استخدام البديل غير العلمي له نتائج قد تكون مخيفة ومدمرة بشكل كبير.

لقد ازدهر وتوسع مصطلح الأزمات في إطار علم الإدارة العامة لما استخدم للتعبير عن أسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة، وفي سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الخاصة أمام الإدارة الاستثناء أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة المنفجرة بمثابة إدارة أزمومية، ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزمومية" ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى "إدارة الأزمات"، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية لها ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة، من خلال إدارة الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

إن إدارة الأزمات تعد تقنية تستخدم بمنهج منطقي لمواجهة الحالات الطارئة، والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات المختلفة اللازمة لها بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية.

في ظل المتغيرات المستمرة في بيئة العمل الإداري، وسعي المنظمات الإدارية لتحقيق أهدافها تحدث العديد من الأزمات وتختلف حدتها بحسب أسبابها وسياقاتها، والمنظمات الحديثة لا تنتظر حتى تحدث الأزمة لتبدأ في التخطيط لتجاوزها بل هي تعنى بالتخطيط المستقبلي للتنبؤ بالأزمة قبل حدوثها، وبناء السيناريو الافتراضي للتعامل مع الأزمات وعلاج الأسباب التي قد تؤدي لها قبل وقوعها ولهذا يجري بشكل مستمر تدريب العاملين على مهارات إدارة الأزمات والتعامل معها لتحقيق أقصى الفعالية حيالها.

**تعرف إدارة الأزمة:**

**تعريف الأزمة:**

## لغة:

الأزمة crises مشتقة من الكلمة اليونانية **Kipview** بمعنى التقرير أي **to decide**، وهي تعني حالة من التوتر ونقطة تحول تطلب قرارا نتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة<sup>(1)</sup>.

الأزمة في معاجم اللغة العربية، يقصد بها **الشدة والقحط**، وأزم عن الشيء أمسك عنه، ويطلق على كل طريق بين جبلين "مأزم" كما تدل كلمة الأزمة وجمعها أزمات على الشدة والضيق كالحديث عن أزمة اقتصادية وأزمة سياسية وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير، ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة.

في اللغة الصينية ينطقون الأزمة **ji-wet** وهي متكونة من كلمتين، الأولى تدل على **الخطر** والثانية تدل على **الفرصة**، وتكون البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر الى فرصة، يمكن الاستثمار فيها إيجابيا وتحويل تلك الأزمة إلى الفرصة لاكتشاف وصياغة القدرات الإبداعية، وإعادة صياغة الظروف لإيجاد الحلول المناسبة والحكيمة<sup>(2)</sup>.

اشتق مصطلح الأزمة معناه من طبيعة المنظمة، وطبيعة الأفراد، وطبيعة البيئة، التي تتعلق بها الأزمة، ومصطلح الأزمة مشتق أصلا من اليونانية **Krisis** والتي تعني: **لحظة القرار Momentof Decision**<sup>(3)</sup>.

ويمكن تعريف **الأزمة** على أنها موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر أهمها تصاعد شدة الموقف. **الأزمة** هي كذلك حالة توتر ونقطة تحول، تتطلب قرار ينتج عنه مواقف سلبية أو ايجابية كانت، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة<sup>(4)</sup>.

---

<sup>1</sup> عبير محمد، آخرون، "واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد 19"، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد:03، العدد:خاص، 2021، ص 20.

<sup>2</sup> فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات. الرياض العربية للعلوم، أكاديمية نايف الأمنية، 2002، ص17.

<sup>3</sup> جبر محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، المجلد التاسع عشر -العدد الأول 1999 ص66.

<sup>4</sup> ربحي عبد القادر الجديلي، إدارة الأزمات، د.س.ن، نقلا عن موقع: [http://ao-academy.org/wesima\\_articles/library-\(27.07.2010\), P03 ,html \(2240ko\).](http://ao-academy.org/wesima_articles/library-(27.07.2010), P03 ,html (2240ko).)

وتعرف كذلك على أنها موقف فجائي يؤدي إلى تغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، ينشأ عنه تهديد للقيم أو الأهداف أو المصالح، ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة والمتوقعة<sup>(1)</sup>، وفي تعريف آخر للأزمة تعني نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها، إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها، أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأمريكية سابق "هنري كسينجر" يعرف الأزمة على أنها عرض لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها<sup>(2)</sup>.

يعرفها قاموس ويسترن Waster Dictionary بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب، أي وضع يوصل إلى مرحلة حرجية<sup>(3)</sup>.

إن الأزمة هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعة أو المنظمة، يكونون غير قادرين على تقبله باستخدام الإجراءات الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط العمل نتيجة تغيير مفاجئ<sup>(4)</sup>.

## 2- نشأة مصطلح الأزمة:

إن ظهور مصطلح الأزمة قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي والتي كانت تعبر عن نقطة تحول ولحظة قرار حاسمة في حياة المريض، وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>(5)</sup>، وفي سنة 1937 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال.

<sup>1</sup> محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 243.

<sup>2</sup> ربحي عبد القادر الجديلي، المرجع السابق، ص 03.

<sup>3</sup> محمد عبد السميع طيبيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، عمان: دار الجليس، 2014، ص 194.

<sup>4</sup> محمد سيد فهمي، أمل محمد سلامة، إدارة الأزمة مع الشباب، الإسكندرية: المكتب الجامعي، 2012، ص 17.

<sup>5</sup> محمد عبد الله المرعول، الأزمات مفهومها أسبابها أثارها ودورها في تعميق الوطنية، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2014، ص 19.

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وأصبح يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ ( مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم) لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها(1).

أما إدارة الأزمة فعرفت على أنها عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات المتاحة للوقاية من الأزمات ومواجهتها بما يحقق الاستقرار، وقد عرفها Fink بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة(2).

### مراحل الأزمة:

تتبلور الأزمات في المنظمات مرورا بثلاثة مراحل حيث لكل مرحلة خاصيتها وهي(3):

**مرحلة ما قبل الأزمة Precrisis:** هي مرحلة تشير إلى بداية الأزمة وتشمل بدورها مرحلة انعدام الأداء حيث تتكرر الأعمال غير المتقنة في المنظمة، ومرحلة تراكم المشكلات دون الاعتراف بخطورتها، كذا مرحلة سيطرة الخوف والغضب وتبادل الاتهامات ونشوء الصراعات التنظيمية.

**مرحلة الأزمة Crises:** تمتاز بالسرعة والتدفق السريع للأحداث إذ يرتفع فيها حجم تأثير الأزمة في المنظمة وتكزون أبعاد الفشل واضحة وتحاول المنظمة حصر الأضرار التي أصابتها وأثرت في أصحاب المصالح واخذ الوقت واتخاذ تدابير علاجية وهنا تظهر أدوار المخططين الاستراتيجيين والحاجة لقيادة فعالة.

**مرحلة بعد الأزمة Post-crisis:** تشهد هذه المرحلة إيجاد فريق الأزمة للحلول واتخاذ الإجراءات الفعالة وانتقال المنظمة لمرحلة التغيير الجذري أو إعادة الهيكلة أو الاندماج وبانتهاء الأزمة تستقر الأوضاع في المنظمة.

### تعريف إدارة الأزمة:

<sup>1</sup> عبد الإله البلداوي، ما هي الأزمة وكيف ندير الأزمات؟، نقلا عن موقع:

[http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/1447.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/1447.htm)

<sup>2</sup> حميدة عروم، "إدارة الأزمات على المستوى المحلي بالجزائر - أزمة فيروس كورونا (كوفيد19) نموذجاً"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد:10، العدد:03، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2021، ص 52.

<sup>3</sup> مكيد علي، شتوح محمد، الإدارة الإستراتيجية التحدي لإدارة الأزمة، 2008، نقلا عن موقع:

<https://www.semanticscholar.org/paper/>

هي نهج قائم على العملية والإستراتيجية يمكن المنظمات من تحديد أي تهديد أو حدث غير متوقع أو أي اضطراب سلبي يمكن أن يضر بالناس أو الممتلكات أو العمليات التجارية والاستجابة لها بشكل فعال لكي مستعدة للرد بشكل استراتيجي على حدث يتحول إلى أزمة<sup>(1)</sup>.

عرفت كذلك بأنها مجموعة من العمليات والتقنيات والوسائل التنظيمية التي ينفذها المجتمع للتحضير للأزمة والتعامل معها والتخفيف من عواقبها، وهي تشمل إدارة الأزمات التنبه، وتدخل الإنقاذ المنسق، والتحليل بأثر رجعي للتقدم وتأثيرات المرحلتين الأوليين<sup>(2)</sup>.

### تطور مفهوم إدارة لأزمة:

لقد كان للتقدم العلمي والتكنولوجي أثاره الإيجابية وما ينتج عنها من تطور ورقي المجتمعات، إلى جانب أثاره السلبية، والتي ينتج عنها حدوث الكثير من الكوارث نتيجة استخدام الأفراد للأساليب التقنية الحديثة دون قدرتهم على إدارتها أو التخطيط لاستخدامها بصورة صحيحة وفعالة، مما يستدعي ضرورة وضع آليات جديدة لإدارة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها العالم، مما نتج عنه ظهور ما يسمى بعلم إدارة الأزمات، وهو علم لم يتأسس إلا في منتصف الستينات من القرن العشرين في دراسات جامعة هارفارد، لكن معظم ما كتب حوله بدأ في أواخر الثمانينات، وهو علم ينتمي إلى العلوم الإنسانية مثل: علم الاجتماع، علم الاقتصاد، علم النفس، الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إن العالم المعاصر كثيرا ما تواجهه أزمات على جميع المستويات، وبالتالي تتعدد الأساليب البشرية في كيفية مواجهتها والعمل على الحد منها وذلك عن طريق التخطيط الجيد القائم على وعي وإدراك و في هذا السياق ظهرت اجتهادات كثيرة من طرف المختصين والباحثين في علم الإدارة تعتبر أن إدارة الأزمات أصبحت علما حديثا، بل يذهب العديد من هؤلاء الباحثين إلى حد اعتبار إدارة الأزمات فناً أكثر منها علماً. تعد إدارة الأزمة مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، وهي ليست بالمسألة الحديثة وإنما كانت تعرف منذ القدم بتسميات مختلفة مثل: الحنكة الدبلوماسية أو براعة القيادة أو حسن الإدارة... الخ، وهي تبين قدرة الشخص على مواجهة الأزمة والتعامل مع المواقف الحرجة، أين تفجر طاقاته وتستنز قدراته على الإبداع<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> EverBridge- Francai, Qu'est ce que la gestion des crises ?, s.d, sur le site :

<https://www.everbridge.com/fr/blog/quest-ce-que-la-gestion-de-crise>

<sup>2</sup> Actu-Environnement, gestion de crise, 13-07-2012, sur le site : [https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire\\_environnement/definition/gestion-crise.php4](https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/gestion-crise.php4)

<sup>3</sup> أمنية السالم، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2015، ص37

## أهداف إدارة الأزمات :

إن الهدف الأساسي لإدارة الأزمات هو الوصول دوماً إلى أفضل النتائج الممكنة وبأقل الخسائر، ولكن استحالة الخسائر أمر غير وارد، وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ولا يمكن إعادة الأمور إلى نصابها، وعلى هذا الأساس يكون تقليل الخسائر وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الأزمات، وعموماً فإن أهداف إدارة الأزمات تتمثل في الآتي :

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطار الواقعة والمحتملة، وكذا الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من التأثير السلبي والضرر للأزمة .
- تحديد دور الأجهزة بتنظيم وإدارة الأزمة، وقت الأمان، وقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها .
- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية المتاحة للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة .
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالأزمات والمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف .
- توفير نظم الاتصال الفعالة والمحافظة على جميع الأطراف المعنية.<sup>(2)</sup>

## مبادئ إدارة الأزمة:

- ينضوي مفهوم إدارة الأزمات على جملة من المبادئ هي<sup>(2)</sup>:
- تبني ثقافة إدارة الأزمة وجعلها عنصر من المكونات الثقافية للمنظمات.
- تعيين مدير للمخاطر حسب حجم كل منظمة وحسب تنوع المخاطر التي تتعرض لها.
- ضمان سلسلة اتصالات تنظيمية موثوقة وشفافة تسهل الحصول على المعلومات بشكل شامل ودقيق لتفعيل سرعة الاستجابة.
- تحمل المسؤولية حيث يجب توجيه الجهود للبحث عن حل للأزمة بدل البحث عن المسؤول عنها.

<sup>2</sup> حسن عماد المكاوي، الاعلام والأزمات المعاصرة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005، ص72.

<sup>1</sup> Vincet Ribaud, la gestion des crises en entreprise, 05-10-2021, sur le site : <https://prium-transition.com/la-gestion-de-crise>

2

<sup>2</sup> Vincet Ribaud, la gestion des crises en entreprise, 05-10-2021, sur le site : <https://prium-transition.com/la-gestion-de-crise>

- التخطيط قبل اتخاذ القرار وتجنب اتخاذ تدابير يتعذر قياس آثارها.

### مراحل إدارة الأزمة:

يجدر بالمسؤولين القائمين على اتخاذ القرارات التعرف على الم رحلة التي تمر بها الأزمة ويعتبر هذا نوعاً من التشخيص، وبناءً عليه يتحدد العلاج والتصرف. وإن الخطأ في تشخيص يعني خطأ في العلاج وإيجاد الحلول، مما يؤدي إلى انفجار الأزمة واستفحالها وحدوث خسائر وكوارث كثيرة. ومسؤولية تحديد مرحلة الأزمة هي مسؤولية كل المديرين بالمنظمة. وكلما كان التشخيص سليماً وفي بداية مرحلة الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج سهلاً وبسيطاً. أما العلاج عند وقوع الأزمة عادة ما يكون مكلفاً، ويجعل المراحل التالية متعبة وأليمة، ذلك وتمر إدارة الأزمة في المنظمات بخمسة مراحل هي<sup>(1)</sup>:

**اكتشاف الإشارات المبكرة للأزمة:** تختلف هذه الإشارات حسب نوع الأزمة، كغياب الموظفين، كثرة الأعطال في الآلات الإنتاجية، وغيرها حيث عدم الانتباه لهذه الإشارات هو ما يحدث الأزمات غالباً.

**الاستعداد والوقاية:** الاختيار الدقيق والمستمر للعمليات ولهيكل الإدارة للتعرف على أعراض لزمات محتملة، ومحاولة استظهار علامات ضعف قد تسبب أزمات.

**احتواء الأضرار والحد منها:** احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها.

**استعادة النشاط:** من خلال إعداد وتنفيذ برامج تم اختبارها لمدة قصيرة أو طويلة المدى ومحاولة المنظمة لاستعادة أصولها المفقودة معوية كانت أم مادية.

**تعلم المنظمة:** تتعلم المنظمة دروساً من تجربتها فتتبنى قيم التحسين المستمر وتضع ضوابط تمنع تكرار الأزمة.

### نماذج إدارة الأزمة:

تعتمد منظمات العصر على مجموعة من النماذج التي تناولتها دراسات شتى واعتبرتها الموجه لإدارة الأزمات أبرزها ما يلي:

### نموذج Nude Antoko:

---

<sup>1</sup> أمينة قهوجي، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد:05، العدد:01، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 309.

يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للآزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات فالآزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح أو الفشل ووفقا لهذا النموذج فإن الغدارة الفعالة للآزمة تجمع بين أربعة خطوات هي<sup>(1)</sup>:

- تشكيل فريق مختص في إدارة الآزمات وتحديد الأدوار بدقة لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الآزمة.
- تطوير وإعداد خطة عمل للتعامل مع الآزمة.
- إنشاء مركز لإدارة الآزمات.
- اختبار الخطة العملية لإدارة الآزمات والتأكد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الآزمة عند وقوعها.
- التعامل مع الآزمة فيما بعد الآزمة (التعلم من التجربة).

### نموذج Petter Drucker:

يعتمد هذا النموذج على محاور مختلفة تتضمن جوانب خاصة بهيكل المنظمة، الأسلوب الإداري والاتصالات الداخلية وهو نموذج يقوم على ثمانية خطوات هي<sup>(2)</sup>:

- أن يكون للمنظمة إستراتيجيتها الخاصة تتضمن أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- أن يكون إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأيّة منظمة
- أن تنظيم العمل يجب أن يكون قائما ومصمما بشكل يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- أن الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف.
- توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للمورد البشري.
- ضرورة وضع معايير تقاس من خلالها مستويات الجودة.
- الاعتماد على الاتصال كأداة فعالة للاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات.
- اعتماد الإدارة المباشرة للمنفذين لإنجاح المنظمة واستمرارها.

### تحليل SWOT:

---

<sup>1</sup> ندى علي، أساليب إدارة الآزمات ونماذجها، 2018-05-23، نقلا عن موقع:

<https://annabaa.org/arabic/books/15344>

<sup>2</sup> سعدي مصطفى، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية على أساتذة ومسؤولي بعض معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص85.



ذلك باعتماد مصفوفة SWOT التي سميت كذلك اختصاراً للأحرف الأولى لكل عنصر من عناصرها المتمثلة في القوة، الضعف، الفرص، التهديدات حيث:

**عوامل القوة STRENGTHTEH:** هي النشاطات التي تقوم بها أية منظمة بكل كفاءة واقتدار وهي الموارد المتميزة التي تملكها وتمثل الكفايات والخصائص التي تملكها الإدارة وكفاية التنظيم وتراكم الخبرات والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات ومن عوامل قوة المنظمة سهولة حصولها على مواردها وامتلاكها لمستوى عال من التكنولوجيا وتوفيرها لموارد بشرية قادرة وكفاءة متميزة.

**عوامل الضعف WEAKNESS:** هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصورة رديئة وعدم توفر موارد تحتاجها كضعف القدرة على الإدارة لاتخاذ قرارات مناسبة أو ضعف في الموارد البشرية أو غير البشرية المتاحة أو ضعف في البنية التحتية أو ضعف في الكفاءة اللازمة لإدارة تلك الموارد ومن ثم فغن تلك العوامل تحد من قدرة المنظمة في الحاضر والمستقبل<sup>(1)</sup>.

**الفرص OPPORTUNITIES:** إن المنظمة التي تتوفر فيها فرص عديدة ولا تعمل على استثمارها توقع نفسها في تأثيرات سلبية تحد من تطورها لأن الفرص لا تستمر لفترة طويلة وربما لا تتكرر بحكم الارتباط بعاملي المكان والزمان، وقد أشار كل من **Thompson** و **Strickland** سنة 1996م أن المنظمات الناجحة لا تنتظر الفرص لكي تأتي إليها بل لا بد من أن تعمل جاهدة وبقدرات استثنائية للبحث عن فرص البيئة الجيدة والبحث عن استثمارها بشكل أفضل وتعظيم أهدافها وتحقيق ميزتها التنافسية.

**التهديدات THREATS:** تشمل تلك المعوقات أو الأحداث المحتملة التي تنشأ من جراء تغييرات غير متوقعة في البيئة الخارجية تؤثر سلباً على أهداف المنظمة وتجعلها غير قادرة على الوصول لأهدافها الإستراتيجية وتظل التهديدات غير ثابتة لأنها تختلف من منظمة لأخرى<sup>(2)</sup>.

### الشكل رقم: مصفوفة تحليل SWOT

|       |           |           |
|-------|-----------|-----------|
| الفرص | الخلية 01 | الخلية 03 |
|-------|-----------|-----------|

<sup>1</sup> أمال بن ستر، نوال شيشة، "استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT (نقاط قوة-ضعف/الفرص-التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مكدونالدز"، مجلة الامتياز للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد:05، العدد:02، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2021، ص107.

<sup>2</sup> محمد عمران، أحمد شاطرباش، تحليل بيئة الجامعة وفق منهج التحليل الرباعي SWOT"، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد:02، العدد:13، جامعة الجزائر 03، 2017، ص ص 20ن21.

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
| تقليل نقاط الضعف في المنظمة<br>لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة        | استغلال نقاط القوة للمنظمة للاستفادة من<br>الفرص المتاحة               |                  |
| <b>الخلية 04</b><br>تقليل نقاط الضعف للمنظمة<br>لمواجهة تهديدات البيئة | <b>الخلية 02</b><br>استغلال نقاط القوة في المنظمة لمواجهة<br>التهديدات | <b>التهديدات</b> |
| <b>الضعف</b>   | <b>القوة</b>   |                  |

**المصدر:** بطاهر بختة، مخفي أمين، "دور تحليل SWOT في تحليل الأداء التنظيمي للمؤسسات -دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونالغاز بمستغانم"، مجلة الإستراتيجيات والتنمية، المجلد:07، العدد:13، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017، ص 221.



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية: 2022-2023

## المحاضرة السادسة: إدارة التغيير التنظيمي

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف التغيير.
- ✓ أسباب التغيير في المنظمات.
- ✓ أنماط التغيير.
- ✓ تعريف إدارة التغيير.
- ✓ تطور مفهوم إدارة التغيير.
- ✓ خصائص إدارة التغيير.
- ✓ مجالات إدارة التغيير.
- ✓ أنماط إدارة التغيير.
- ✓ نماذج إدارة التغيير.

### الهدف من المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة لجعل الطالب يدرك معني التغيير التنظيمي وأن إدارته هو أسلوب تنظيمي مرتبط بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات اليوم نظير تأثرها بالتغييرات على اختلاف بيئاتها وأبعادها ومنه يكتسب معارف يفهم من خلالها أن فعالية التغيير التنظيمي تتحقق من خلال إدارته وتبني نمط معين او نموذج معين يناسب الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها من جراء سعيها نحو التغيير.

## تمهيد:

تتعرض المنظمات لمواقف سلبية على غرار الأزمات كما يمكنان تسعى في إطار إيجابي مرتبط حول طموحها إلى استبدال وضعها الحالي بآخر مستقبلي أفضل، وفي ظل سعيها لبلوغ ذلك تتبنى أسلوب إدارة التغيير التنظيمي للتخلص من الممارسات التنظيمية غير المجدية فتجتهد لتكريس سلوكيات جديدة تجسد من خلالها فكرة التغيير، غير أن التغيير ليس بالعملية الهينة بل هو عملية يجب أن تدار بشكل فعال حتى تضاعف المنظمة من فرصها كما يسمح لها للتصدي للتهديدات التي قد توقعها في أزمات لم تتعرض لها سابقا.

## تعريف التغيير:

عرفه كل من **Michel Crozier** و **Freidberg** بأنه تحول لنسق الفعل الذي يؤثر بدوره على العلاقات الإنسانية بين الفاعلين وأشكال الضبط الاجتماعي في المنظمة بحيث لا يقتض الأمر إدخال هيكلة جديدة إنما الشروع في عملية تغيير تتضمن فعل ورد فعل، تفاوض وتعاون<sup>(1)</sup>.

يعرف كذلك على أنه عملية تقديمية طويلة تتطلب مرحلة تحليل غالبا ما تتجاهلها المنظمات عند مشاركتها في التغيير وهي نهج يهدف على دعم الهياكل فيما تواجهه من تحولات داخلية أو خارجية<sup>(2)</sup>.  
وعرف كذلك بأنه نهج يسمح للمنظمة بمواجهة عدم الاستقرار والتغيرات في بيئتها والتكيف معها<sup>(3)</sup>.

## أسباب التغيير في المنظمات:

---

<sup>1</sup> اوصالح نوال، قيادة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (تحليل استراتيجيات الفاعلين في التغيير نحو الإدارة الالكترونية -دراسة حالة بالصندوق الوطني للتقاعد (C.N.R)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2018-2019، ص ص 14، 15.

<sup>2</sup> Bénédicte Brossault, Qu'est ce que la conduite du changement et comment la mettre en place ?, 25-03-2022, sur le site : <https://blog.hubspot.fr/marketing/conduite-du-changement>

<sup>3</sup> Ann Sophie Duport, comment réussir la conduite du changement ?, 03-03-2022, sur le site : <https://www.exoplatform.com/blog/fr/conduite-du-changement/>

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات للتفكير في التغيير، وتبني استراتيجيات تغيير تديرها لتحقيق ما ترسمه من أهداف، إذ تنقسم تلك الأسباب بين ما هو داخلي وأخرى خارجية تتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية حيث:

✓ أسباب داخلية تضم(1):

**تغيير الأفراد:** يعبر عنه بمعدل دوران العمل، تقاعد الموظفين، توظيف أفراد جدد، إثبات في القدرة والكفاءة ينجر عنه تغيير في المناصب وحجم السلطة.

**فجوات الأداء:** الأداء المطلوب عادة ما يبنى على أساس دراسة للإمكانيات المتاحة بمختلف أنواعها مادية، مالية أو معرفية ووجود فجوة يجعل الأفراد يقتنعون بضرورة التغيير.

**تغيير قيم واحتياجات الأفراد:** لا تستطيع المنظمة الحفاظ على مكانتها دون مراعاة احتياجات الأفراد واحترام قيمهم.

**تغيير في أهداف المنظمة واستراتيجياتها:** يتطلب ذلك إحداث تغيير نظرا لاقتناع الإدارة العليا بظهور أهداف جديدة.

**اقتناء برامج وآلات جديدة:** كلما توسعت المنظمة في اقتناء التكنولوجيا الجديدة كلما تطلب منها الأمر إحداث تغيير أكبر.

✓ أسباب خارجية تضم(2):

**تغييرات في الموارد:** تؤثر وفرة وندرة الموارد على قدرة المنظمة أمام عملائها.

**تغييرات في تركيبة السوق:** سرعة تغيير أوضاع السوق متأثرا بالعولمة وظهور منافسون، ظهور منافسون واختفاء آخرون، ظهور منظمات وانصهار أخرى.

**تغييرات في البيئة الاجتماعية والثقافية:** اختلاف الأنماط الاستهلاكية وأذواق الأفراد ومتطلباتهم الاجتماعية (رغباتهم).

---

<sup>1</sup> يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في المنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017، 2018، ص65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 66.

**تغييرات في البيئة الطبيعية:** تقاوم المشاكل كالاختباس الحراري وتقب الأوزون وظهور منظمات بيئية تضغط على المنظمات الصناعية لترشيد نشاطها.

**تغييرات في البيئة السياسية:** تلعب حالات السلم والحرب دورا في استقرار المنظمات.

**أنماط التغيير التنظيمي<sup>(1)</sup>:**

**المستمر:** هو سلسلة دائمة من التغييرات يعتبر بمثابة تحويل تنظيمي مع مرور الوقت.

**المتقطع:** تغييرات كبيرة تحدث في فترات عدم التوازن في المنظمات.

**المخطط:** يتطلب فهما وإدراكا لبنية المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهياكل والتكنولوجيا لتحقيق الكفاءة والفعالية.

**التلقائي:** تغيير غير متوقع يظهر بسبب عوامل خارجية

**الجزري:** تغيير مفاجئ وعارض يستغرق مدة طويلة.

**السطحي:** يكون تدريجي على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة.

**الكلي:** يشمل كافة المنظمة من أقسام، عمليات، دوائر، أفراد وجماعات.

**الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كالتغيير في الآلات ومن سلبياته انه يحدث تطورا في جانب واحد في المنظمة دون الجوانب الأخرى.

**تعريف إدارة التغيير:**

عرفت إدارة التغيير على أنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات السلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مالية، زمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع حالي إلى واقع

---

<sup>1</sup> صورية بوظيفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 59.

مستقبلي منشود خلال فترة محددة وبأقل سلبيات ممكنة مع الأفراد والمنظمات وبأفضل وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة<sup>(1)</sup>.

عرفها **De Devonne** سنة 2005 أنها العملية التي تنطلق من تصور مشكلة تنظيمية لتحديد إطار الإجراءات التي تسمح بتمية المنظمة باختيار حل للمشكلة وتنفيذه في ظل الظروف المثلى للنجاح، وعرفها كل من **Moutot** و **Davide Autissier** سنة 2013 بأنها مجموعة الأدوات والأساليب لجعل المستفيدين من التميز يلتزمون بأهدافه<sup>(2)</sup>.

### تطور مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

تطور الاهتمام بمفهوم إدارة التغيير التنظيمي بتعدد المداخل والنماذج الفكرية التي دعت لتبنيه حيث ركز كل منها على فكرة معينة رأى بأنها تحقق إدارة التغيير بشكل فعال ومن ضمنها<sup>(3)</sup>:

**النموذج العقلاني الهرمي:** حسب المدراء في موقع السلطة هم من يقررون التغييرات المتعين إجراؤها ويكون دورهم إشرافيا.

**النموذج التدريجي:** يدمج ثقل ماضي المنظمة في إدارة التغيير (المبادئ، إدارة المنظمة، نجاح أو فشل الإصلاحات السابقة)

**النموذج الطارئ:** يؤكد على تأثير السياق على عملية التغيير.

**النموذج السياسي:** يعترف بتعدد الفاعلين وتباين مصالحهم حيث يتجسد الدور الإداري في التفاوض وحشد أكثر مجموعات الأفراد نفوذا لصالح التغيير.

**النموذج التقني:** يساوي التغيير مع عملية التعلم الجماعي حيث الهدف الذي تسعى إليه المنظمة هو تسهيل عملية التعلم التنظيمي في إطار التغيير وخلق سياق للتمكين.

---

<sup>1</sup> بوعلاق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونالغاز-سوميفوس-الاسمنت-الأنابيب)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2015، ص 08

<sup>2</sup> Aidoud Mohamed faouzi, appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du cas de l'entreprise Eau minérale de Saida (E.M.S), **revue organisation & travail**, vol :08, n :03, 2020, p147

<sup>3</sup> Abdelaziz Elabjani, **entreprises en difficultés et changement organisationnel**, PARIS : L'harmatan, 2016, p p 17, 18.



نموذج الأمر: يسلط الضوء على إضفاء الشرعية على التغيير مع الجهات الفاعلة المعنية.

**مدخل التطوير التنظيمي:** يوصي بتبني أسلوب الإدارة التشاركية لتنفيذ التغيير وهنا ينحصر دور المدير في وضع تدابير الدعم كآليات التشاور وسياسة المعلومات والاتصالات.

### خصائص إدارة التغيير:

تتسم إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الأساليب التنظيمية الأخرى من ضمنها ما يلي<sup>(1)</sup>:

**الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو بالصدفة وعليه فإن إدارة التغيير تتجه لتحقيق هدف وتسعى إلى غاية ملموسة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

**الواقعية:** ترتبط كل منظمة بواقع عملي مفروض تمليه عليها بيئتها وذلك يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها المناسبة.

**التوافقية:** الموازنة والموازنة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.

**الفاعلية:** امتلاك المنظمة القدر على الحركة بحرية مناسبة والقدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها يتطلب أن تكون إدارة التغيير فعالة.

**المشاركة:** من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القوانين واللوائح الداخلية قبل إجراء التغيير خشية تعارض القانون القائم فيها مع اتجاهات التغيير.

**الإصلاح:** إن أهم ميزة يجب توفيرها في إدارة التغيير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات.

**الرشد والعقلانية:** لا بد من عقلنة إدارة التغيير وترشيدها.

**القدرة على التطوير والابتكار:** لكون التغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم ولكي لا يفقد مضمونه يتعين على إدارة التغيير إيجاد طرق تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا.

### مجالات إدارة التغيير في المنظمات:

---

<sup>1</sup> عبد الرؤوف عز الدين، إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير (توجه استراتيجي)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2015-2016، ص74.

يمكن تحديد تلك المجالات كالتالي<sup>(1)</sup>:

**إدارة التغيير الاستراتيجي:** تعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية ويكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع، الثبات، أو الهجوم أو بتغيير إستراتيجيتها الوظيفية التسويقية، المالية، الإنتاجية أو تلك المتعلقة بالبحوث والتطوير.

**التغيير الهيكلي (البنائي):** إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي أو في الخريطة التنظيمية كخطوط السلطة والسياسات والإجراءات والقواعد المتبعة أو التغيير في التخصصات والعلاقات والأدوار.

**إدارة التغيير التكنولوجي:** سعي المنظمة لامتلاك أدوات عمل تفعل من تطورها وتجعلها تسير التطور الاقتصادي وهذا لا يقتصر فقط على اقتناء وسائل الإنتاج إنما يتطلب تبني أساليب عمل جديدة (الإدارة الالكترونية).

**إدارة التغيير الإنساني:** تعديل وتغيير الاتجاهات والمهارات والسلوكيات الفردية والجماعية في المنظمة من خلال تبني التغيير المادي باستبدال الأفراد وإحلال عناصر أخرى أو تبني التغيير النوعي بتمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية و تغيير أنماط سلوكهم التنظيمي.

**أنماط إدارة التغيير:**

حدد كل من **Jhon و Scholes** سنة 1997م أنماطا متعدد لإدارة التغيير يمكن أن تتبناها المنظمات

وهي<sup>(2)</sup>:

✓ **النمط التعليمي التواصلي:** يسمح هذا الأخير بمقابلة جميع الأفراد وتزويدهم بمعلومات عن التغيير والعمل معهم وجعلهم يتأثرون بالتغيير، يعتبر هذا النمط تكييفي حيث مهمة إدارة التغيير غالبا ما تجسد على مستوى الشركات الاستشارية الكبرى.

✓ **النمط التعاوني التشاركي:** يهدف لشرح التغيير وإشراك أصحاب المصلحة والتعاون لدمج التغيير في الممارسات التنظيمية اليومية وهو نمط طوعي يقدم من خلاله الفاعلون مهمات صغيرة ومتوسطة وممارسات موجهة نفسيا.

---

<sup>1</sup> سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المنظمة - مدخل إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016-2017، ص ص 68، 69.

<sup>2</sup> Davide Autissier, Jean Michel Moutot, **pratiques de la conduite de changement comment passer du discours à l'action**, PARIS : CNAM, 2010, p p 10, 11

✓ **النمط القائم على أسلوب التدخل:** يشترط أن تكون عملية تنفيذ التغيير مضمونة القبول، في ظلّه يحدد فريق مشروع التغيير النهج ويقترح مجموعة العمل ويعد التغيير، هذا النمط تقدمي مفروض وغالبا ما يتم تنفيذ مهمة التغيير من قبل الشركات الاستشارية الكبرى.

✓ **إدارة التغيير وفق أسلوب توجيه الإدارة:** يحضر فريق التغيير على تحمل مسؤولية المشكلة الرئيسية المرتبطة بأزمة التغيير واقتراح الحلول المعالجة، تعتمد قيادة التغيير ضمن هذا النمط على مشورة القادة لخبراء لذا فهو نمط مفروض يتعامل فيه الخبراء ويفرضون رأيهم على الأفراد.

### نماذج إدارة التغيير:

تعتمد العديد من المنظمات في عملية إدارة التغيير على العمل وفق نماذج رائدة في مجال التغيير وإدارته تقدم خطوات تسهل على القادة والأفراد تغيير وضعيتهم التنظيمية بشكل سلس حتى يضمنوا بان ذلك لا يتم بشكل عشوائي، ومن ضمن هذه النماذج ما يلي:

### نموذج QQOQCP لإدارة التغيير:

هو نموذج نشأ منذ 20 قرنا في ظل الإمبراطورية الرومانية ويسمى بالمقياس السداسي لإدارة التغيير **Quintilien** وتعرف نسخته الإنجليزية باسم **the 05whys**، يطرح هذا النموذج مجموعة من الأسئلة على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

**Quoi /Q:** ماذا أي الفعل، المرحلة، العملية.

**Qui /Q:** من أي أصحاب المصالح، الفاعلون في التغيير، والمديرون.

**Ou/O:** أين أي المسافة، المكان، الموقع.

**Quand/Q:** متى أي الوقت الجدول الزمني المدة، والتكرار

**Comment/C:** كيف أي المواد، المعدات والوسائل، الطرق والإجراءات.

**Pourquoi /P:** لماذا أي الدافع والغرض.

---

<sup>1</sup> Raphael Granger, utiliser la méthode de QQOQCP pour définir un problème ; 08-01-2020, sur le site : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/qoqocp>

تتيح هذه الطريقة تحليل المواقف التي تتعرض لها المنظمة من خلال الاستجواب البناء الذي يتم تناوله من زوايا مختلفة حيث أن معرفة أسباب التغيير وشرحها للموظفين تسهل من عملية إدارة التغيير حيث كل شيء بشأنه يكون واضحاً<sup>(1)</sup>.

### نموذج Kurt Lewin:

يعتمد هذا النموذج على ثلاث مراحل أساسية لإدارة التغيير في المنظمات هي<sup>(2)</sup>:

✓ **مرحلة إذابة الجليد:** يدرك فيها الأفراد الحاجة إلى التغيير وهنا يجب إبراز أوجه القصور في المنظمة وإظهار مزايا طريقة العمل الجديدة وخلق الدافع للتغيير علماً أن هذه المرحلة تتميز بتمسك الأفراد بالممارسات القديمة.

✓ **مرحلة الانتقال:** يتم فيها تطبيق التنظيم الجديد وهي مرحلة طويلة إلى حد ما يستلزم أن تتم وفق طرائق منظمة ومراحل متتالية مصحوبة بالدعم من حيث الخدمات اللوجيستية، التدريب والحفاظ على الروح المعنوية والرغبة في النجاح.

✓ **مرحلة التجميد:** يتم من خلالها إنشاء سلوكيات جديدة وطرق عمل جديدة ففي هذه المرحلة يتم تجنب العمل للعمل بالإجراءات القديمة لذا يجب مكافأة الجهود والتأكد من أن التغيير المحقق يسير وفق ما تم التخطيط له.

### نموذج Jhon Kother:

هو أستاذ بكلية هارفارد لإدارة الأعمال يرى بأن إدارة التغيير أمر مهم يسمح بالسيطرة على عملية التغيير التنظيمي وهو يركز من خلال هذا النموذج على دور القيادة التي يمكنها بان تعصف بكل مصادر القصور في المنظمة نظراً لقدرة القادة على دفع الأفراد للقيام بكل أفعال وإجراءات التغيير وترسيخه كثقافة تنظيمية غير أن ذلك يتحقق بإتباع مراحل يجب مراعاة تسلسلها حيث نجاح كل مرحلة متوقف على نجاح سابقتها<sup>(3)</sup>، ولذلك حدد كوتر ثمانية مراحل لإدارة التغيير تتمثل أساساً في<sup>(4)</sup>:

<sup>1</sup> Justin Uribe, conduite du changement: définition, enjeux, et mis en place, 26-07-2021, sur le site : <https://www.ipag.edu/blog/conduite-changement>

<sup>2</sup> Christoph Barmayer, et autres, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Rome : Bréal, 2003, p38

<sup>3</sup> جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014، ص 34.

<sup>4</sup> أدحام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2015، ص ص

- ✓ إيجاد شعور بان التغيير ضرورة ملحة وهنا تكمن مهمة القائد في خلق الأجواء التي تؤدي إلى التغيير لأنه يعزز من مصداقية ذلك أوساط الأفراد حيث كسب ثقتهم هو أنجح وسيلة لإنجاح مشروع التغيير.
- ✓ بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير بين قادة التغيير ومنفذي مهام التغيير في المنظمة وتوجيه تلك العلاقة في كافة مراحل التغيير.
- ✓ وضع رؤية وإستراتيجية واضحة للتغيير ولكيفية إدارته.
- ✓ إيصال رؤية التغيير من خلال الاتصال والعمل على توحيد التصورات بين الأفراد بشأن التغيير.
- ✓ تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل وأن تكون كافة الطاقات البشرية في المنظمة قادرة على صياغة التغييرات الطموحة.
- ✓ تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير وضع خطة التغيير في المدى الطويل وجعلهم يحسون بأن عملية التغيير مجدية وتسير بالشكل المطلوب.
- ✓ توسيع نطاق التغيير وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير.
- ✓ تثبيت لتغيير في ثقافة المنظمة لان حفاظها على مكاسب التغيير هو تأسيس لأنماط جديدة من السلوك التنظيمي ولثقافة تنظيمية جديدة<sup>(1)</sup>.

### نموذج Satir:

هو نموذج طورته **Vergenia Satir** مركزة عبره على فكرة التحسين من منطلق أن التغيير يحسن من رؤية الأفراد لمنظمتهم وللبيئة التي ينتمون إليها وأن تحقيق ذلك يقتضي إتباع خمسة مراحل لإدارة التغيير في المنظمات هي<sup>(2)</sup>:

- ✓ **تأخير الوضع الراهن:** هي نقطة البداية قبل إدخال التغيير، في هذه المرحلة يكون الأداء منسقا مع طريقة العمل القديمة وتكون الفرق مرتاحة في موقعها وعادة ما تكون التحديات ضئيلة في هذه المرحلة حيث لا يفكر الأفراد في التغيير لأنهم لا يجدون حاجة لذلك.
- ✓ **مرحلة المقاومة:** ينشأ التغيير كعنصر خارجي يمكن أن يكون كتقنية جديدة، عملية جديدة، تغييرات في الوظيفة، وهنا تؤدي المقاومة إلى هبوط حاد في أداء الفرق وتعد علامة بان الأمور لا تتم على ما يرام وهي اللحظة التي يجب فيها بلورة أسباب التغيير وتحديد أهدافه وقيمه.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 73-76.

<sup>2</sup> حسين حبيب السيد، أهم منهجيات التغيير في المؤسسات، 11-01-2021، نقلا عن موقع:

[https://www.annajah.net/-](https://www.annajah.net/)

- ✓ **مرحلة الفوضى:** تسود في هذه المرحلة العواطف ومن المتوقع أن تكون هناك ردود فعل سلبية وتراجع في الإنتاجية والطريقة الوحيدة لتخطي هذه المرحلة هي الإصغاء الفعال.
- ✓ **مرحلة التكامل:** في هذه المرحلة يجب التصير من مرحلة الفوضى من خلال التعريف بالفكرة التحويلية (التغيير) في أسرع وقت ممكن والعمل على إعادة منحى الإنتاجية إلى الأعلى وهنا يجب اقتناع الأفراد بأن التغيير يجب تبنيه نظرا للحاجة إليه.
- ✓ **مرحلة الوضع الراهن الجديد:** تستقر المنظمة وتصبح التغييرات هي القاعدة بعد تبني التغيير فيعمل الفرق والأفراد وفق العمليات الجديدة وفي هذه المرحلة يرتفع الأداء غير انه يجب التحقق من تأثير التغيير على الأداء ومراقبته.

### نموذج ADKAR:

يركز هذا النموذج على الأدوار الفردية (القيادية) ودور كل فرد على حدى لتفعيل غدارة التغيير في المنظمة وفق خطوات متسلسلة يجب مراعاتها لإدارة التغيير بالاعتماد على جملة من المعايير تتمثل أساسا في<sup>(1)</sup>:

**الوعي:** الوعي بأسباب التغيير والهدف والنتائج المبكرة المتعلقة بمشروع التغيير.

**الرغبة:** الرغبة في الانخراط والمشاركة في التغيير والعمل على إدارة مقاومة التغيير.

**المعرفة:** معرفة كيفية التغيير والاهتمام بالتدريب والتوجيه.

**القدرة:** القدرة على تحقيق وتنفيذ التغيير على مستوى معين من الأداء المطلوب والحرص على الممارسة والعمل الإضافي.

**التعزيز:** الاعتراف بالتغيير الناجح بعد قياس مدى صحة الإجراءات.

### نموذج House لإدارة التغيير:

---

<sup>1</sup> Mohammed Amellah, modèle ADKAR pour un accompagnement au changement efficace, blog gestion projet, n.d, 28-10-2021, sur le site: <https://blog-gestion-de-projet.com/la-conduite-du-changement-de-projet>

هو نموذج طرحه **Edgar House** سنة 1980م متأثر بنموذج **Kurt Lewin** مبرزا من خلاله 07 مراحل لإدارة التغيير في المنظمات، وقد بنى نموذجه وفق سبعة مراحل لإدارة التغيير تتمثل في ما يلي<sup>(1)</sup>:

**مرحلة الاستكشاف:** تتم فيها مناقشة الحاجة للتغيير مع مستشار التغيير والتعرف على المهارات التي يمكن أن يقدمها مع قيامه باستنباط البيانات التي تظهرها المشاكل التنظيمية التي تحتاج لمعالجة.

**مرحلة الدخول:** يقترب قادة المنظمة ومستشار التغيير للاتفاق على التعاقد السيكولوجي بحيث يضم العقد توقعات يقدمها كل طرف.

**مرحلة التشخيص:** يقوم مستشار التغيير استنادا للخلفية التي لديه بتشخيص المشاكل التنظيمية القائمة وتحديد إستراتيجية التدخل المخطط.

**مرحلة التخطيط:** يقدم مستشار التغيير سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل تقديم الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير مع ذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

**خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ بطرق متعددة.

**مرحلة التثبيت والتقييم:** يطلق عليها عملية إعادة تجميد النظام وفي هذه المرحلة يلاحظ أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم ومراحل ترميم العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي في المنظمة.

**إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير (المستشار) بالانتقال إلى عمل آخر لأن قواعد العمل عنده تكمن في الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج منه والبدء في مشروع مختلف لتطوير المنظمة.

#### تحديات إدارة التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من التحديات التي قد تحول دون النجاح في إدارة التغيير بالمنظمات من ضمنها ما

يلي<sup>(2)</sup>:

✓ عدم وجود رؤية واضحة للهدف من التغيير، والرغبة في التغيير لأسباب خاطئة.

✓ عدم وجود خطة واقعية للتغيير وإدارته.

---

<sup>1</sup> شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، 2015-2016، ص74.

<sup>2</sup> Blagovesta Maneva-Slyman, la conduite du changement la gestion de la performance et la conduite du changement dans le cadre de la reforme G.B.O, 2016, 17

- ✓ قلة المعرفة بالمنظمة (وضعها، ظروفها، مواردها).
- ✓ قلة التواصل عموديا وأفقيا.
- ✓ عدم إشراك القادة والموظفين.
- ✓ الوقوع في فخ التقنيات بمعنى التركيز فقط على كيف؟ بدل ماذا؟ ولماذا؟

### عوامل نجاح إدارة التغيير:

وضع **K. Smith** و **Douglas** سنة 1999م مجموعة من العوامل التي على قادة المنظمات تبنيها لتحقيق فعالية في إدارة التغيير هي<sup>(1)</sup>:

- ✓ أن يكون القادة قدوة في ممارسة التغيير وأن يظهر ذلك في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- ✓ تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب.
- ✓ جعل لغة التغيير سهلة ومفهومة من خلال تزويد الأفراد بالنشريات والكتيبات لاستخدامها كمراجع ومدعم بالعون والمساعدة.
- ✓ الحرص على أن يبدأ التغيير من فرق العمل لان الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
- ✓ توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل لتغيير وتبني أساليب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير في مناقشتها وتجربتها.
- ✓ وضع الأفراد في موقع تعلم نظري وعملي مساندة للقيام بالتغييرات الجديدة.
- ✓ التأكد من فهم الأفراد لدورهم في إحداث التغيير.
- ✓ جعل بؤرة التصميم الإداري الجديدة هي الوظائف التي يقوم بها الأفراد وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها لان التغيير يجب أن يمس جوهر العمل لا ظاهره.
- ✓ جعل نتائج الأداء هي الهدف لتبني التغيير.
- ✓ التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على استيعاب التغيير وإحداثه.

### نموذج التحسين المستمر:

<sup>1</sup> نبيل ولد محي الدين، كفاءة المدير وعلاقتها بنجاح إدارة التغيير دراسة ميدانية لبعض المنظمات بولايات المدينة، البلدية، الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2013-2014، ص ص 99، 100.



يقابل التحسين المستمر باللغة اليابانية كلمة **Kaizen** وتعني المسعى المستمر للتقرب من المثالية والتلبية الفورية للمطالب مع جودة متميزة وبدون هدر، وإن الموضوع الرئيس للتحسين المستمر هو إنشاء ثقافة التحسين المستمر من خلال تفويض المسؤوليات بشكل واسع وتشجيع الأفراد على تحديد فرص التحسين والتغيير نحو الأفضل<sup>(1)</sup>.

عرفه **Massaki Imai** في كتابه "كايزن: مفتاح التفوق والنجاح" انه تغير الطريقة لتحقيق هدف أو لمعالجة مشكلة بأقل تكلفة وبشكل تراكمي فعندما يكون التغيير طفيفا تسمى العملية بالكايزن وعندما يكون جذريا تسم الكايباكو والفرق بين الإستراتيجيتان يكمن في حجم التغيير<sup>(2)</sup>.

تبنى العديد من المنظمات فكرة كايزن وتستعمل مبادئها ولكنهم يطلقون عليها اسم "التميز في عملية التحسين المستمر" أو خطة (القيام-الدراسة-الفعال) PDSA بدلا من الكايزن، فالتحسين يتم عند القول بأن الأشياء قد تم تحسينها في بعد واحد أو أكثر بما في ذلك السلامة أو الجودة أو الإنتاجية أو جودة مكان العمل وجعل أقل إحباطا لأنه ليست كل التغييرات بالضرورة تحسينات ومنه فإن كايزن تتضمن إيجاد طريقة أفضل للأعمال وتغيير الطرق المستخدمة سلفا<sup>(3)</sup>.

---

<sup>1</sup> حكمت رشيد سلطان، همار إبراهيم أحمد بارمني، (CIMS) إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة، الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021، ص160.

<sup>2</sup> خديجة شناف، "إستراتيجية كايزن لتفادي الضغوط النفسية في بيئة العمل"، مجلة آفاق للعلوم، المجلد:07، العدد:03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022، ص545.

<sup>3</sup> Mark Graben, Joseph E.Swartz, **Health-car kaizen engaging front-line staff sustanibale continious improvement**, london : crc press, 2013, p p 07, 08.



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية: 2022-2023

## المحاضرة السابعة: التمكين الإداري

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف التمكين.
- ✓ تطور مفهوم التمكين.
- ✓ أبعاد التمكين.
- ✓ مبادئ التمكين.
- ✓ أنواع التمكين.
- ✓ مستويات التمكين.
- ✓ خطوات التمكين.
- ✓ نماذج التمكين.
- ✓ معوقات التمكين.

### الهدف منت المحاضرة:

تسلط هذه المحاضرة الضوء على مفهوم التمكين الإداري ومجموعة العناصر المرتبطة به التي تجعل الطالب يعي أهمية هذا الأسلوب التنظيمي الحديث الذي يجب على المنظمات التي تتبناه أن تراعي جملة من النقاط الأساسية كأبعاده ومبادئه، كذا أنواعه حتى تطبق النوع الذي يتناسب ومستواها وكذا حجم مواردها البشرية والمادية ثم تطبيقه في المستوى المناسب وفق خطوات معينة، ناهيك عن قدرتها على العمل ضمن تبنيتها لإستراتيجية التمكين الإداري بنماذج خاصة شرط أن تتقاضي في كل ذلك المعوقات التي قد تحول دون نجاحها في تفعيل وتحقيق ذلك.

## تمهيد:

مع تطور المنظمات وتعدد أهدافها الإستراتيجية وتوسع حيز الأدوار التنظيمية على مستواها لم يعد مبدأ فردانية التسيير يفي بالغرض خاصة بالنسبة للقادة، ومع انتشار أفكار الغدارة بالمشاركة في الأوساط التنظيمية وزيادة الاهتمام بالدور والدور الآخر في البيئة التنظيمية الواحدة، انبثق مفهوم التمكين الإداري الذي يسمح بتقاسم المسؤوليات وفق حدود معينة وخطوات وشروط معينة تضمن من خلالها المنظمات فعالية في تطبيق هذا الأسلوب التنظيمي الحديث.

## تعريف التمكين:

### لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور أنه القدرة والاستطاعة وورد في معجم الوسيط بمعنى مكن له الشيء أي جعل له سلطاناً<sup>(1)</sup>.

### اصطلاحاً:

عرفه **Kauther** بأنه عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة وتعزيز لقدراتهم بحيث يوفر لهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تعلق بأعمالهم<sup>(2)</sup>.

عرفه كل من **Knaungo** و **Congar** سنة 1988م بأنه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والفعالة، ذلك وعرفه **Hausaker** و **Cook** بأنه تهيئة الظروف التي من خلالها يمارس الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم مما يقوي لديهم روح المبادرة والإصرار على أداء المهام<sup>(3)</sup>.

---

<sup>1</sup> تريبش لحسن، "التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة"، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد: 09، العدد: 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022، ص 830

<sup>2</sup> لوزري نادية، "أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر 03"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد: 05، العدد: 01، جامعة إليزي، الجزائر، 2021، ص 207.

<sup>3</sup> شنوف صادق، بورزق أسامة، "تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في اتصالات الجزائر بالأغواط"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد: 06، العدد: 01، جامعة تمنراست، الجزائر، 2022، ص 296.

عرفه **Byham** أنه شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية و أن ينظر إليه على انه شخص ومفكر يساهم في الأداء وتطويره<sup>1</sup>.

### تطور مفهوم التمكين:

يرجع المهتمون بأدبيات علم الإدارة عامة ويعلم غدارة الموارد البشرية خاصة ظهور التمكين الإداري إلى تجارب الهاوثورن التي اهتمت بالجانب الإنساني والاجتماعي في العمل من ضمنها تحقيق العامل لذاته معنويا من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في صنع وتنفيذ أهداف المنظمة، وقد أشار **Halforsen** أن الاهتمام الفعلي بالتمكين الإداري ظهر مع بداية خمسينات القرن الماضي عند زيارة الدكتوران **Joseph Moran** و **Edward Deming** اليابان لتدريب المدراء ونصحهم حيث أكدوا على الجودة وضرورة الاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط الموجودون في قمة المنظمة، وفي العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بمفهوم الجودة وأكدت على ضرورة تدريب العاملين بغية تمكينهم<sup>(2)</sup>.

### أهداف التمكين:

ترمي عملية التمكين لتحقيق أهداف عديدة أهمها<sup>(3)</sup>:

- ✓ التغلب على عدم الرضا الوظيفي لدى الفرد.
- ✓ خفض تكاليف الغياب ودوران العمل.
- ✓ زيادة جودة الأداء.
- ✓ التغلب على البيروقراطية من خلال إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.

---

<sup>1</sup> ججيق زكية، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، ص 63.

<sup>2</sup> قويدر حوة، بوتفيل معطي، "التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد: 07، العدد: 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021، ص 682.

<sup>3</sup> بركة بلاغماس، دراسة العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة-دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-كلية الحقوق والعلوم السياسية-كلية الآداب واللغات جامعة البليدة 02 نموذجاً، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2015-2016، ص112.

✓ مساعدة العاملين على المساهمة في اتخاذ القرارات وتحمل مخاطر عملهم بشكل فعال دون انتظار حل من رؤسائهم.

### أبعاد التمكين:

لخص **Stirr** مبادئ التمكين الإداري من خلال تجزئته لكلمة **Empower** ليحصل بذلك على 07 مبادئ تتمثل في<sup>(1)</sup>:

**تعليم الأفراد Education**: ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لزيادة فاعليتهم.

**الدافعية Motivation**: على قادة المنظمات أن يخططوا لكيفية تشجيع المرؤوسين ليقبلوا فكرة التمكين باعتماد سياسة فرق العمل وسياسة الأبواب المفتوحة في الاتصال.

**الغرض/الهدف Purpos**: لن ينجح التمكين عن لم تحدد أهدافه مسبقاً ضمن فلسفة المنظمة وأهدافها لأنه يتمحور حول الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية المتوفرة لدى الأفراد.

**الملكية Ownership**: اخذ معطيات العاملين وتضمينها ومنحهم ملكية وظائفهم لمساعدتهم على تطويرها باعتبارها ملكاً لهم الأمر الذي يزيد من ولائهم ومنه توسيع صلاحياتهم في المنظمة.

**الرغبة في التغيير Willgness to change**: يمكن أن تقود نتائج التمكين المنظمة إلى طرق حديثة في إدارة مهامها.

**نكران الذات Ego elimination**: يجب أن يتخلص بعض القادة من النمط الإداري التقليدي المتمثل في السيطرة والسلطة وأن لا ينظروا للتمكين كأنه تحدي لهم ولمنابصهم.

**الاحترام Respect**: عن أساس التمكين هو الاعتقاد التام بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه.

### مبادئ التمكين:

---

<sup>1</sup> بغدور راضية، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لمنظمات ومواد الصيانة وحدة الأخضرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد:11، العدد: 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص ص 489، 490.

ينضوي مفهوم التمكين الإداري على مجموعة من المبادئ هي<sup>(1)</sup>:

**تفويض السلطة والصلاحيات:** تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الدنيا ومنح العاملين القدر في التأثير على القرارات المرتبطة بأعمالهم.

**المشاركة في اتخاذ القرار:** أن يسود المنظمة مناخ من اللامركزية التنظيمية مع الخضوع لرقابة السلطة المركزية (القيادة/الإدارة العليا) والمشاركة تعتبر أعلى مستويات التمكين.

**العمل الجماعي:** بدأت من خلا فكرة العمل الجماعي الذي عبرت عنه دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي.

**الحرية والاستقلالية:** يحقق ذلك للموظف رضا اكبر ينعكس على أدائه ويشكل الأمر مع مرور الوقت حافزا يفوق في أهميته الحافز المادي ويتم تجسيد ذلك من خلال قيام القائد بتوضيح الخطوط العامة للمهام وترك الموظف يختار الظروف الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

### أنواع التمكين:

ينقسم التمكين الإداري إلى ثلاثة أنواع يمكن حصرها كالتالي<sup>(2)</sup>:

✓ **التمكين الظاهري:** قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الظاهري لهذا النمط من التمكين.

✓ **التمكين السلوكي:** قدرة الفرد على العمل في مجموعة (فرق عمل) لأجل تقديم الحلول للمشكلات ومن ثم تعلمه لمهارات جديدة يستخدمها في أدائه الوظيفي.

✓ **التمكين المرتبط بالنتائج:** قدرة الفرد على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يزد من فعالية المنظمة.

✓ **التمكين بالثقة:** عن إعطاء الثقة للموظف يقلل من تبريره للخطوات التي يقوم بها بالتالي يوفر الوقت والتفكير في أدائه لعمل في ظل ما يسمى بالتبادل المثمر للطاقة<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> زكية محلوس، روضة جديدي، "التمكين الإداري في جامعة الوادي- دراسة تحليلية وفق المقاربة المعجمية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد:09، العدد:02، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص 47.

<sup>2</sup> عبد العالي دبله، وفاء العمري، "آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد:18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 60، 61.

<sup>3</sup> عناية حسن القبلي، التمكين الإداري المفهوم الركائز، المتطلبات، الأساليب، المزاي، د.س.ن، نقلا عن موقع:

## مستويات التمكين:

بما أن التمكين يعتبر إستراتيجية تنظيمية ضرورية فلا بد أن تتبناها نظريا وعلميا من قبل الفريق الإداري ضمن خمسة مستويات تشمل<sup>(1)</sup>:

**المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات لا يبلغون بها الفريق.

**المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن أي اقتراح ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق.

**المستوى الثالث:** يناقش القائد والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب وثائق عمل ومدخلات من الفريق وقد يأخذ بها أولا ويعلم الفريق.

**المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وتقدر القرارات بشكل نهائي.

**المستوى الخامس:** يمارس العالون الغدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة تضع وتتخذ القرارات.

## خطوات التمكين:

لا يتم التمكين بصفة عشوائية إنما ينبغي إتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في<sup>(2)</sup>:

- قياس قدرات الأفراد.
- تقديم نموذج التمكين (الأسلوب المناسب).
- توقع النجاح وصناعة الأمل لدى الفرد المراد تمكينه.
- تفويض السلطات والمهام.
- تقديم التغذية العكسية.

## نماذج التمكين:

تعتمد منظمات العصر في سعيها نحو تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري بالمنظمات على نماذج تمت تجربتها في منظمات أخرى وطرحت مخرجات فعالة من ضمنها ما يلي:

<sup>1</sup> العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بمؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية -بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص 90، 91.

<sup>2</sup> محمد عوض بشير، التمكين الإداري للقيادات المدرسية ك مداخل جديدة لتطوير الممارسات وتحسين الأداء، 17-06-

2020، نقلا عن موقع: <https://www.new-educ.com/>



## نموذج Tom peters:

يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغب في تطبيق التمكين ومدركة لأهمية مساهمة الأفراد بأرائهم وأفكارهم في إنجاحه وتطويره لذا فهي منوطة بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لذلك، يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين أولهما متعلق بإشراك الأفراد في كل شيء وثانيها مرتبط باستخدام فرق العمل ذاتية الإرادة، ولتحقيق ذلك يرى Peters بضرورة توفير ما يلي<sup>(1)</sup>:

- حسن الاستماع إلى الأفراد.
- تقدير جهودهم والثناء عليهم.
- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.
- توفير نظم أجور محفزة.

## نموذج Dianna Terris:

حسب Terris فإن تمكين الأفراد على مستوى المنظمات يجب أن يستند إلى مجموعة من الأسس التي ينبغي على القادة مراعاتها في تعاملهم مع الأفراد قبل وأثناء عملية لتمكين ومن ضمنه<sup>(2)</sup>:

- معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
- التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مستويات الإنجاز المميز.
- تدريب الأفراد وتميئهم ليكونوا قادرين على تحقيق التميز.
- تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات وبالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- الاعتراف بإنجازات الأفراد وتقديرها.
- دعم الثقة فيهم وعدم لومهم في حالة الفشل والتعامل معهم باحترام.

## معوقات التمكين:

---

<sup>1</sup> محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2014-2015، ص 135.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 137.

هناك العديد من المعوقات التي قد تعيق عملية التمكين الإداري في المنظمات أبرزها<sup>(1)</sup>:

- ✓ البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وخوف الموظفين من تحمل المسؤولية.
- ✓ وجود أنظمة وإجراءات صارمة لا تشجع على المبادرة وتفضيل أسلوب القيادة التقليدية.
- ✓ السرية في تبادل المعلومات ووجود مناخ من عدم الثقة في المنظمة.
- ✓ ضعف نظام التحفيز والمكافآت وضعف التدريب والتطوير الذاتي لدى الأفراد.

---

<sup>1</sup> هدى سيد لطفي، محمد عبد الفتاح زهري، "التمكين كمحور للتنمية البشرية وواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، JFBE، العدد: 07، جامعة ميله، الجزائر، 2018، ص 309.



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية: 2022-2023

## المحاضرة الثامنة: إدارة المعرفة

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف المعرفة.
- ✓ أنواع المعرفة.
- ✓ تعريف إدارة المعرفة.
- ✓ تطور مفهوم إدارة المعرفة.
- ✓ أهداف إدارة المعرفة،
- ✓ أبعاد إدارة المعرفة.
- ✓ مستويات إدارة المعرفة.
- ✓ عمليات إدارة المعرفة.
- ✓ مراحل تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ متطلبات إنجاح إدارة المعرفة،
- ✓ تحديات إدارة المعرفة.

### الهدف من المحاضرة:

تسلط هذه المحاضرة الضوء على موضوع إدارة المعرفة فمن خلالها يمكن للطالب إدراك أهمية المعرفة على مستوى المنظمات سواء تلك المتعلقة بالأفراد والجماعات أو تلك التي تؤسس لنظام معرفي تنظيمي تعول عليه المنظمات لترقية نشاطها وأداء مواردها البشرية، وكذا تقييم مستواها مقارنة بغيرها من المنظمات في ظل بيئة تنظيمية تتحكم فيها مؤشرات اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة ومنه فإن إدارة المعرفة كأسلوب تنظيمي حديث يمكنها دائما من استغلال قنوات المعرفة استغلالا فعالا يطور من وضعيتها.

فمن خلال هذه المحاضرة يكتسب الطالب معارف بخصوص مفهوم كل من المعرفة وإدارة المعرفة بالتركيز على تلك الأخيرة وما تعلق بأبعادها، مستوياتها، عملياتها والمراحل التي تعتمدها نفس العمليات وكذا أهم المتطلبات التي يستدعيها تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث دون إغفال عنصر التحديات التي يجب التصدي لها لتحقيق فعالية في أداء المنظمات.

## تمهيد:

لم يعد بوسع المنظمات في عصر اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة وفق أساليب تنظيمية تهمل فيها المعارف التنظيمية سواء تلك المرتبطة بموردها البشري أو تلك المرتبطة بنظم معلوماتها، إذ باتت تسعى للاستثمار في تلك المعارف واستغلالها على نحو يحسن من سمعتها التنظيمية نظير طرح ممارسات إدارية فعالة تعكس توفر مجموعة من العناصر على غرار الكفاءة، المهارة، الخبرة، والقدرة على تحسين نمط الأداء وفق نهج معرفي، الأمر الذي دفع بالمنظمات لتبني أحد الأساليب التنظيمية الحديثة ألا وهو إدارة المعرفة.

## تعريف المعرفة:

يعرفها **Karli Sveibg** أنها لفهم الذي ينعكس على المقدرة العلمية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل بسرعة و نقل المعرفة إلى الآخرين وتطبيقها بشكل مكرر يؤدي إلى تراكم الخبرات لأن استخدامها بشكل ملائم يزيد من كفاءة الأفراد<sup>(1)</sup>.

## أنواع المعرفة

تنقسم المعرفة إلى نوعان هما:

## المعرفة الضمنية:

تدعى أيضا المعرفة غير الرسمية غير المكتوبة، تتمثل في النماذج العقلية والخبرات والاعتقادات والقيم والمهارات المستقرة في العقل البشري أو المنظمات والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها وترميزها من خلال المناقشة، وتعرف كذلك بأنها المعرفة الكامنة المخزنة في عقول الأفراد والمتعلقة بالمهارات الفنية الحركية، والحسية التي يصعب نقلها وتحويلها للغير<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup> بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد: 04، العدد: 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 74.

<sup>2</sup> علي غربي، قوت سهام، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة التجربة اليابانية أمودجا"، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد: 11، العدد: 01، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، ص ص 64، 65.

**المعرفة الصريحة:** تجمع بين المعرفة الصريحة الفردية التي تميز كل فرد عن غيره ترتبط بإدارة المعارف الشخصية أما المعرفة الصريحة الجماعية فتخص الإجراءات التنظيمية الموحدة الوثائق، الخطط، النماذج، قواعد البيانات، نظم المعلومات، ونظم المعرفة<sup>(1)</sup>.

### تعريف إدارة المعرفة:

هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي<sup>(2)</sup>.

عرفها **Skyrane** أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتجميعها ونشرها واستخدامها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها في المنظمة<sup>(3)</sup>.

عرفها **Neuman** بأنها مجموعة العمليات التي تحكم وتخلق وتنتشر المعرفة وتستخدمها من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها، وعرفها كل من **Takenchi** و **Nonaka** بأنها العملية المنهجية والمنظمة والهادفة للاستخدام الخلاق والأمثل للمعرفة وتكوينها<sup>(4)</sup>.

### تطور مفهوم إدارة المعرفة:

إن اعتبار المعرفة المصدر الأساسي للثروة وتحقيق النمو والرقى موضوع حديث الاهتمام ظهر بظهور عبارة مجتمع المعرفة سنة 1973م بفضل جهود العالم الأمريكي **Daniel Bell** الذي أشار لضرورة الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة القائم على إنتاج المعرفة وتطبيقها، وقد منحت إشارة الانطلاق للاهتمام الفعلي بالموضوع عقب المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي الذي عقد سنة

---

<sup>1</sup> مقدم علال، إدارة المعرفة في المنظمة باستخدام المحاكاة دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016-2017، ص09.

<sup>2</sup> بن حسان حكيم، "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد:04، العدد:03، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2010، ص300.

<sup>3</sup> فريد بوغازي، ثورة ثلاثية، "تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع سوناطراك سكيكدة"، مجلة التواصل، المجلد:25، العدد:03، جامعة باجي مختار، عنبة، الجزائر، 2019، ص269.

<sup>4</sup> حسينة طالب، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2020-2021، ص30.

1980م حين أطلق **Eduard Freingnebaum** عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ليولد بعدها حقل هندسة المعرفة كتسمية أولية لإدارة المعرفة استحدثت في ظلّه وظيفة مهندس المعرفة، لتشهد مرحلة بداية التسعينات اهتماما متزايدا بموضوع إدارة المعرفة من خلال دراسة **Ikujiro Nonaka** بعنوان الشركات الخلاقة للمعرفة سنة 1991م تناول فيها مفهومي المعرفة الضمني والصريح، وفي سن 1993م أطلق عالم الإدارة الأمريكي **Petter Drucker** تسمية عمال المعرفة كمحرك للاقتصاديات الجديدة، كنتيجة لتلك التطور برز سنة 1997م مفهوم إدارة المعرفة وقد أشار **Quintas** إلى أن الفترة عرفت انتشارا لمطبوعات كثيرة وانعقاد ما يفوق 30 مؤتمر حول إدارة المعرفة وأن 89 بالمائة من قادة مؤسسات الأعمال يعتبرون المعرفة مفتاح لقوة منظماتهم وأن 90 بالمائة منها أصبحت تخطط لاستحداث إدارة المعرفة<sup>(1)</sup>.

### أهداف إدارة المعرفة:

ترمي إدارة المعرفة لتحقيق جملة من الأهداف تشمل ما يلي<sup>(2)</sup>:

- جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمات.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي على الاقتصاد العلمي الجديد.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط وإدارة وتطوير العاملين وغدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

### أبعاد إدارة المعرفة:

تضم إدارة المعرفة ثلاث أبعاد أساسية هي<sup>(3)</sup>:

**البعد التكنولوجي:** يشمل محركات البحث، قواعد البيانات، إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية لهذا تسعى المنظمات للامتياز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

---

<sup>1</sup> واضح فواز، "إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ص ص 221، 222  
<sup>2</sup> محمد فلاق، وآخرون، "إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر)"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد:10، العدد:01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 365.

<sup>3</sup> بلحاجي أمينة، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا والإبداع"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد:04، العدد:01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021، ص145.

**البعد التنظيمي اللوجستي:** يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها نشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها كما يرتبط هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة مضافة.

**البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات صناع المعرفة وتأسيس مجتمع معرفي وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية أساسها إدارة المعرفة.

### مستويات إدارة المعرفة:

قدم **Ermine** بالاعتماد على تقسيم **Ansoft** للقرارات الإستراتيجية ثلاث مستويات لإدارة المعرفة يتم تبادل المعرفة بينها صعودا ونزولا حسب حاجة كل مستوى وحسب استعداد كل مستوى لتقديم ما عليه هي (1):

**المستوى الإستراتيجي:** يتم فيه تحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي بتحديد الأهداف وتأمين ومشاركة المعرفة اللازمة للقيام بالأنشطة الوظيفية.

**المستوى التكتيكي:** يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، وتحلل في هذا المستوى معارف المنظمة ويجتمع عمال المعرفة ليتقوا على معالجة التغييرات.

**المستوى التشغيلي:** بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية في المنظمة يجب إتباع خطوات يتم اتخاذها في هذا المستوى غير أنه يجب ضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون بمستوى عال.

### عمليات إدارة المعرفة:

تعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها وتتمثل هذه العمليات الجوهرية فيما يلي (2):

**تشخيص المعرفة:** يتم البحث عن المعرفة وتشخيص حالة وجودها في المنظمة بتحديد أماكن وجود الثروة المعرفية، أشكال تخزينها، تمييزها وترتيبها حسب الأولوية والأهمية.

---

<sup>1</sup> حسين بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015-2016، ص ص 62، 63.

<sup>2</sup> زواغي زينة، "إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري"، مجلة معارف، العدد: 23، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص ص 280، 281.



**اكتساب المعرفة:** بالاعتماد على مصادر داخلية كالمؤتمرات والندوات والحوارات والاتصال بالزملاء والعملاء أو بالاعتماد على مصادر خارجية كالمستشارين.

**توليد المعرفة:** العمل على تكوين رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة تمنح للمنظمة قيمة تنافسية عالية.

**تخزين المعرفة:** يتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تضم الوثائق وقواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة المخزنة في النظم والاعتماد على التدوين والتقنية كطرق لتخزين المعرفة في المنظمة.

**تطور المعرفة وتوزيعها:** عبر زيادة كفاءة وقدرة صناعات المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة.

**تطبيق المعرفة:** تطبيق وتجريب المعرفة والعمل على تحسين مستوياتها حرصا على أن لا تفقد المعرفة قيمتها.

#### **مراحل تطبيق إدارة المعرفة:**

تمر إدارة المعرفة عبر أربعة مراحل تمثل في<sup>(1)</sup>:

✓ **مرحلة المبادرة:** تركز على بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات وبناء العلاقات الإنسانية وغدرة الثقافة التنظيمية وترتكز كذلك على نظم المكافآت.

✓ **مرحلة النشر:** تركز على تبرير الأفكار ووضع سياسات وإجراءات التبرير واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحليل الأفكار، كذا مراقبة المعرفة وأدوات تحكيمها وتبريرها.

✓ **مرحلة التكامل الداخلي:** تركز على التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق وهيكله المعرفة ورسم خريطتها باستخدام محركات البحث وتكنولوجيا نظام قياس الأداء.

✓ **مرحلة التكامل الخارجي:** تركز على كفاءة إدارة المعرفة، التمويل الخارجي، الشبكات المتداخلة، وإدارة التعاون.

#### **متطلبات إنجاز إدارة المعرفة:**

---

<sup>1</sup> منصف شرفي، إلياس بوضياف، "قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 01، العدد: 01، جامعة بشار، الجزائر، 2014، ص 27.

حتى تتجح المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات أهمها<sup>(1)</sup>:

- ✓ التركيز على قيم المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- ✓ توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- ✓ تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- ✓ تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- ✓ ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة.
- ✓ تطوير مستوى عمليات معالجة المعرفة في المنظمة بشكل يحسن من طرق أداء الأعمال.

### تحديات إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة تحديات شتى قد تعيق المنظمات عن بلوغ أهدافها ومن ضمنها ما يلي<sup>(2)</sup>:

- ✓ الافتقار للإدراك الكاف لإدارة المعرفة ومحتواها والتكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.
- ✓ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة وغياب القيادة الداعمة لإدارة المعرفة.
- ✓ فشل جهود إدارة المعرفة بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- ✓ نقص المهارات التنظيمية اللازمة لإدارة المعرفة.
- ✓ صعوبة قياس مدى نجاح برامج إدارة المعرفة.

---

<sup>1</sup> مهيبيل وسام، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016-2017، ص 41.

<sup>2</sup> جمال بن عروس مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية الدوائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 44.



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية: 2022-2023

## المحاضرة التاسعة: إدارة رأس المال الفكري

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف رأس المال الفكري.
- ✓ الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي.
- ✓ أهمية رأس المال الفكري.
- ✓ أنواع رأس المال الفكري.
- ✓ تعريف إدارة رأس المال الفكري.
- ✓ تطور مفهوم إدارة رأس المال الفكري.
- ✓ أهمية إدارة رأس المال الفكري.
- ✓ عمليات إدارة رأس المال الفكري.
- ✓ مراحل إدارة رأس المال الفكري.

### الهدف من المحاضرة:

من خلال هذه المحاضرة سيدرك الطالب مفهوم كل من رأس المال الفكري وإدارة رأس المال الفكري في المنظمات باعتباره أحد أساليب التسيير الحديثة الذي تبحث من خلاله المنظمات عن آلية للاستثمار في الأفكار التي تزخر بها باعتبارها أصل غير ملموس يمكن تطويره ومنه تطوير وضعها والرفع من كفاءتها التنظيمية وذلك بإتباع عمليات خاصة ضمن مراحل معينة تتناولها هذه المحاضرة.

## تمهيد:

تطور الاهتمام بالموارد البشري في عصرنا إيماناً بأن الاستثمار في مكوناته الشخصية باتت سبل يمكن أن تحقق ميزة نافسة خاصة أنه لا يعتبر عنصراً من عناصر التكلفة في المنظمة، إنما أصل من أصولها ونجاحها مرهون بما يطرحه من قدرات ومهارات منها الفكرية والمعرفية إلا أن الدراسات النفسية خاصة تلك المهتمة بسلوك الأفراد في المنظمات ربطت عنصر الأفكار بقدرة المنظمة على الإنتاج من منطلق أن المخرجات الفكرية التنظيمية الفردية أو الجماعية مكن أن تكون رأس مال يحقق نجاعة المنظمة بموردها إذا ما تمت إدارته بالشكل المطلوب.

## تعريف رأس المال الفكري:

يقصد به مجموعة من الأفراد يستخدمون عقولهم أكثر ن استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات وثقافة وقدرة على الإبداع والابتكار، بغية إيجاد حل لمشكلة أو خلق قيمة مضافة، وعرفه **Lei Edvinson** بأنه الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها الموجودات الأخرى الظاهرة في الميزانية العامة<sup>(1)</sup>.

عرفة سنة **Ulrich** سنة 1989 م بأنه مجموعة المهارات التي تتوفر بمعارف واسعة والفرص التي تنتجها التكنولوجيا، وعرفه **Sveiby** سنة 1992 م بأنه عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيم مضافة لأنه عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر الموارد الأولية الرئيسية لاقتصاد المعرفة<sup>(2)</sup>.

## الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي:

يختلف الاثنان عن بعضهما بتعدد الأبعاد التي تقيس كلاهما مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

| البعد | رأس المال الفكري | رأس المال التقليدي |
|-------|------------------|--------------------|
|-------|------------------|--------------------|

<sup>1</sup>زقي محمد، مهديد فاطمة الزهراء، "مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد:04، العدد:01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2014، ص83.

<sup>2</sup> بن حمين بوجمعة، بن عيو الجيلالي، إدارة رأس المال الفكري وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد:02، العدد:02، جامعة بشار، 2018، ص78.

|  |  |   |
|--|--|---|
| مادي ملموس<br>يعبر عن أحداث<br>يركز على الماضي<br>هي التكلفة<br>نقدي<br>مؤقت<br>ينقص ويستهلك<br>يرتبط بسلسلات القيمة<br>(سلعة/خدمة)<br>كمي | غير ملموس<br>يعبر عن عمليات<br>يتوجه نحو المستقبل<br>هو القيمة<br>غير مالي<br>مستمر<br>يزيد<br>يرتبط بشبكات القيمة (خريطة<br>مصممة تجمع جميع الأطراف<br>في العمليات التنظيمية)<br>نوعي | التكويني<br>الوظيفي<br>الزمني<br>المحتوى<br>الطبيعية<br>الديمومة<br>الاستعمال<br>تشكيلات القيمة<br>النوع/الكم |
|--|--|---|

المصدر: عقيلة عكوش، "دور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال في ظل اقتصاد المعرفة" مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد:04، العدد:01، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص176.

### أهمية رأس المال الفكري:

يحظى رأس المال الفكري بأهمية بالغة في المنظمات غير أنه يمكن تلخيص أهم ثلاث نقاط فيه

كالتالي<sup>(1)</sup>:

- يعتبر ميزة تنافسية تمكن المنظمات من البقاء والتطور بفضل قابلية الأفراد للتعلم بشكل أسرع.
- يعتبر أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين خاصة مع تفشي مفهوم اقتصاد المعرفة.
- أثن أصول المنظمات التي يصعب تقليدها.

### أنواع رأس المال الفكري:

يجمع مفهوم رأس المال الفكري بين ثلاثة أنواع هي<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> بوخضرة مريم، "بوفاس شريف، "رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة جامعة سوق أهراس"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد:01، العدد:02، جامعة خنشلة، الجزائر، ص280.

<sup>2</sup> سمية بوران، عبد اللطيف شليل، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد:03، العدد:05، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2013، ص79.

رأس المال الفكري الداخلي: يتضمن براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، فلسفة المنظمة، ثقافتها وإدارتها إضافة لنظم المعلومات والانترنت والعلاقات المالية والتكنولوجية.

رأس المال الفكري الخارجي: يضم حصص السوق، رضا العميل، أسماء الشركات، اتفاقيات التراخيص والامتياز، معايير الجودة.

رأس المال البشري: يشمل المعرفة، المؤهلات، روح المبادرة والابتكار، القدرة على مواجهة التغييرات، التطوير الوظيفي.

### قياس رأس المال الفكري:

حتى يتسنى للمنظمات الإقرار بامتلاكها رأس مال فكري يجد ربهها قياسه ومعرفة طبيعته وحجمه وذلك باستعمال احد الأساليب التالية<sup>(1)</sup>:

الأسلوب المباشر: من خلال تحديد العناصر المتعددة وتقييمها بصورة مباشرة بالتركيز على الأصول السوقية خاصة منها غير الملموسة التي تشمل رضا العملاء والأصول التكنولوجية كالمعارف والأصول البشرية كالتعليم والتدريب والأصول الهيكلية كنظم المعلومات وقياس كل تلك الأصول لاشتقاق القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري في المنظمة.

بطاقة الأداء المتوازن: هو نموذج طرحه كل من **Norton** و **Koplan** سنة 1997م وهو متعدد الأبعاد يعمل ضمن سلسلة متكاملة من لتكوين القيمة الحقيقية المضافة لرأس المال الفكري وهو نموذج يسعى لتحقيق التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في المنظمة.

لوحة بطاقة سلسلة القيم: هي نموذج قدمه Lev سنة 1997م وهي عبارة عن مصفوفة من مؤشرات غير المالية تقسم لثلاث مجموعات طبقا لدورة التطوير تشمل:

- مرحلة الاستكشاف.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة المتاجرة.

---

<sup>1</sup> بن حكوم علي، بديري عبد المجيد، إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية - دراسة تحليلية قياسية بالنموذج VAR، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد: 01، العدد: 05، جامعة احمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017، ص67.

يفترض هذا النموذج أن الاستثمار الكافي في المجموعات المشار إليها سلفا يكون مهما وحاسما لبلوغ أهداف المنظمة على أن تكون تلك المجموعات مجتمعة من أجل الوصول إلى مصفوفة متوازنة الأداء الحالي والمستقبلي للأعمال و ان تستند بنفس المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>(1)</sup>.

### تعرف إدارة رأس المال الفكري:

هي مجموعة من العمليات الدورية والمستمرة التي تهتم بتنسيق الأنشطة المراد القيام بها وتحديد الإجراءات لتخطيط الأصول الفكرية غير الملموسة وقياسها وتقييمها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة باعتبارها المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية والركيزة الأساسي لتطوير المجتمعات وتقديمها وزيادة إنتاجها<sup>(2)</sup>.

عرفها **Stewart** سنة 1997م بأنها الاعتراف بالأصول الفكرية التي تمثل جزءا مهما من القيمة التي توفر فرص جديدة للمنظمة<sup>(3)</sup>.

### تطور مفهوم إدارة رأس المال الفكري:

شرع في الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري في بداية الثمانينات من القرن العشرين مع انتشار الوعي بالموجودات غير الملموسة التي تحوزها المنظمات، وفي سنة 1980م لاحظ **Etani Hiroyoki** وجود تباين في الشركات اليابانية في دراسته التي حدد من خلالها التباين بين الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها وقابلية تعدد استعمالها، وفي سنة 1986م نشر **Karl Eric** كتابا بعنوان " **How to Know company**" أوضح فيه الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وإدارتها باعتبارها مصدر لبقاء المنظمات، وفي سنة 1995م عقد اجتماع تحت شعار **management Intellectual capital** جمع العديد من

---

<sup>1</sup> العياشي زرزار، إدارة وقياس رأس المال الفكري الثروة الجديدة لمنظمات الأعمال، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد: 04، الجزء: 01، كليات العلوم الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، المغرب، 2015، ص 27.

<sup>2</sup> أفكار سعيد خميس عطية، "نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري، في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه"، مجلة الإدارة التربوية، العدد: 18، المجلة المصرية للتربية، 2018، ص 254.

<sup>3</sup> Ali ID-Kadour, Nezha Baghar, le rôle de la gestion du capital intellectuel dans la promotion de l'innovation et la création de la valeur : cas des sociétés de l'industrie laitière au MAROC, 2021, sur le site: <https://revues.imist.ma/index.php/REK/article/download/29943/15578> consulter le :



الشركات، وفي سنة 1999م عقدت الندوة العالمية لرأس المال الفكري ثم المؤتمر العالمي الرابع لرأس المال الفكري في كندا سنة 2001م وعقد آخر بنيويورك سنة 2003م عالج طرق إدارة رأس المال الفكري<sup>(1)</sup>.

### أهمية إدارة رأس المال الفكري:

أشارت **Camille Dion** مستشارة في استراتيجيات الأعمال وإدارة الموارد البشرية أن المنظمات التي تدير رأس مالها الفكري يمكن لها تحقيق المكاسب التالية<sup>(2)</sup>:

- زيادة 30 بالمائة في القيمة الإجمالية لأعمالها.
- تحسين معدل العائد على الأصول من 02 إلى 05 أضعاف.
- تخفيض المصروفات الإدارية لكل موظف.
- تقليل وقت دورة تطوير المنتج.
- تحقيق جودة إنتاجية وسرعة أفضل في الابتكار.
- تحقيق جودة في إيجاد حلول أفضل للعملاء.
- تحسين المرونة التنظيمية.

### عمليات إدارة رأس المال الفكري:

تجمع إدارة رأس المال الفكري بين مجموع من العمليات هي<sup>(3)</sup>:

**الابتكار:** كل منظمة لها مدخلها وطريقتها في تقديم أفكار جديدة أو لتطوير أفكار قائمة سواء من خلال نشاطات البحوث. التطوير، أو الإبداع.

**عملية الدخول في المحفظة:** من خلال فحص وتقييم الأفكار الابتكارية ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة.

**محفظة الأصول الفكرية:** مجموعة من المحافظ تحتوي على مجموعة من الأصول الفكرية.

**تقييم الفرصة:** كل ابتكار له فائدة متوقعة يجب تقييمها قبل أن يستخدم.

---

<sup>1</sup> مقدم يمينة دوخي، "دور الخرائط المعرفية في بناء رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة حالة جامعة الجزائر 03، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد: 04، العدد: 03، جامعة الواد، الجزائر، 2010، ص ص 132، 133.

<sup>2</sup> Camille Dion, les meilleurs pratiques de gestion du capital intellectuel, **revue alliance management**, N : 05, Alliance group conseil, MONTREA, n.d, p p 02, 04.

<sup>3</sup> بن واضح الهاشمي، بيسار عبد المطلب، "أثر إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 50، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 43.

تقييم المنافسين: التركيز على الأصول الفكرية للمنافسين وعلى براءات الاختراع التي يملكونها.

قرار عدم استخدام الأصل الفكري: قد ينجم عن عملية المراجعة تخزين رأس المال الفكري لأجل أخرى حتى يتم تطويره.

قرار التجارية: في هذه المرحلة يتم استخدام تكنولوجيا جديدة تحقق إضافة للابتكار الموجود.

مراحل إدارة رأس المال الفكري:

تتم إدارة رأس المال الفكري في المنظمات بإتباع ما يلي:

- ✓ التعرف على دور المعرفة فيها كمدخل ووسيلة إنتاج وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية<sup>(1)</sup>:
- إلى أي مدى تعتمد المنظمة بكفاءة على المعرفة؟
- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟
- من يدفع وكم يدفع؟
- هل من يملك المعرفة يخلق أقصى قيمة؟
- ✓ تحليل الأصول المعرفية المولدة للإرادات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية<sup>(2)</sup>:
- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربطها؟
- ما هي الإستراتيجيات التي تزيد من الكفاءة المعرفية للمنظمة؟
- ما هي الأساليب التي تمكنها من زيادة قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- هل يمكن لها تحسين النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية؟
- ✓ تحسين كفاءة العمل المعرفي

---

<sup>1</sup> مجيد شعباني، محمد بوسنة، إدارة رأس المال الفكري والتنمية المستدامة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد:05،

العدد:02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2014، ص137.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص138.



جامعة لونيبي علي - البليدة 02



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الطور: ماستر

أولى ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

السداسي: الأول

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د. عبد اللاوي صبيحة

السنة الجامعية: 2022-2023

## المحاضرة العاشرة: إدارة الوقت

### عناصر المحاضرة:

- ✓ تعريف الوقت.
- ✓ تعريف إدارة الوقت.
- ✓ تطور مفهوم إدارة الوقت.
- ✓ أهمية إدارة الوقت.
- ✓ عناصر إدارة الوقت.
- ✓ خصائص إدارة الوقت.
- ✓ عمليات إدارة الوقت.
- ✓ خطوات إدارة الوقت.
- ✓ مبادئ إدارة الوقت.
- ✓ مضغعات الوقت في المنظمات.
- ✓ متطلبات إدارة الوقت في الأوساط التنظيمية.

### الهدف من المحاضرة:

من خلال هذه المحاضرة يتعرف الطالب على مفهوم الوقت وكذا إدارة الوقت باعتباره أسلوب تنظيمي حديث يعين المنظمات على الاستثمار في الوقت نظرا لأهمية عصر الزمن في أداء العمليات الإدارية وخفض من تكاليف التسيير، ومنه ضرورة دمج أسس هذا الأسلوب ضمن ثقافة المنظمات في عصر تتزايد فيه سرعة حركية المنظمات، وعليه فإن هذا الأسلوب يحد من هدر الزمن الوظيفي سيما أنه يقوم على جملة من المبادئ لإتباعه خطوات وعمليات، بيد أن إنجاح ذلك يستدعي توفير مجموعة من المتطلبات والتصدي لتحديات قد تحول دون بلوغ النتائج المرغوبة.

## تمهيد:

يتميز العصر الحالي بسرعة الحركة حيث باتت المنظمات تلاحق الزمن سعيا منها لتحقيق أكبر قدر من الأهداف وتجسيد استراتيجيات عديدة في أقصر وقت ممكن، وعليه بات تحقيق النتائج الفعالة مرهون بقدرتها على استغلال الوقت بفعالية، ومنه كان من الضروري أن تتبنى أسلوب إدارة الوقت لتعتمد عليه كأساس يوجهها نحو بلوغ ذلك كما أن الأمر لا يتوقف فقط على طرح المخرجات الخدمية والسلعة الفعالة فحسب، بل يمكن لها الاعتماد على أسلوب إدارة الوقت لتسريع إدارتها الإستراتيجية أو للتعجيل بعملية التغيير، أو حتى في إيجاد بدائل تخدم عملية اتخاذ القرار على مستواها خاصة في الحالات الحرجة كالأزمات ليكون بذلك أسلوب إدارة الأزمنة أسلوبا تنظيميا شاملا.

## تعريف الوقت:

الوقت أو **time** باللغة الإنجليزية يقصد به الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف أثناء الدوام الرسمي المحدد له وما يفرض عليه فيه من واجبات وأنشطة وظيفية مجدولة ومبرمجة زمنيا<sup>(1)</sup>.

عرفه أبو الخير سنة 1988م بأنه المدة، صنعت منه الحياة وهو أندر مورد يمتلكه الإنسان وأعلى شيء ينفقه وهو مقياس الإدارة والمحرك الأساسي للواقع العملي والإنتاجي والفائدة منه هي تحقيق النجاحات والإنجازات<sup>(2)</sup>.

## تعريف إدارة الوقت:

عرفتها جامعة الإداريين التنفيذيين الأمريكية بأنها ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه بغية بلوغ أهداف معينة تخدم المنظمة والأفراد على حد سواء<sup>(3)</sup>.

---

<sup>1</sup> نور الدين عزوز، نسيم بورني، "إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونالغاز"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد:07، العدد:03، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2020، ص631.

<sup>2</sup> عبد القادر بن طيب وآخرون، "فاعلية إدارة الوقت الصفي"، مجلة الساورة، العدد:01، جامعة بشار، الجزائر، 2021، ص78.

<sup>3</sup> دحاك عبد النور، إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإبداع، المجلد:07، العدد:04، جامعة البلدية 02، الجزائر، 2017، ص 248.

وعرفت كذلك بأنها فن وعلم الاستخدام الراشد للوقت وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي كمية ونوعية في آن واحد فعدم تحسب إدارة الوقت يحول دون القدرة على تحقيق أي هدف وعليه فغن نجاح المنظمة في إدارة سائر أعمالها وتحقيق أهدافها وسيطرتها على المواقف متوقف إلى حد بعيد على قدرة القائد على إدارة الوقت<sup>(1)</sup>.

كما عرفت بأنها إدارة الأعمال والأنشطة التي تؤدي في الوقت بالاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة بطريقة عقلانية ومنطقية تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل<sup>(2)</sup>.

### تطور مفهوم إدارة الوقت:

بدأ التركيز على مفهوم إدارة الوقت بالمعنى المتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين، من خلال مساهمات بدأت في العالم الغربي و بشكل قليل جداً في العالم العربي ومن أوائل الدراسات التي تناولت الموضوع نذكر دراسة **Jeams Nacki** سنة 1958م من خلال كتابه إدارة الوقت ولقد كان للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية خاصة التقنية الاتصالية وكذا ارتفاع معدلات المشروعات والاستثمار دور في زيادة الاهتمام بالموضوع<sup>(3)</sup>.

في سنة 1967م طرح كل من **Fred Nejestron** و **Mackenzzy** كتابهما إدارة وقتك، وساهمت الباحثة **Rose Mary Stewart** بدراسة عالجت الموضوع بعنوان "المديرون ونشاطاتهم" في العالم العربي طرح الأستاذ **أحمد شاكر عصفور** دراسة بعنوان "كيفية إدارة المدير لوقته" سنة 1980م ودراسة أخرى سنة 1982م بعنوان "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، وفي سنة 1988م صدر كتاب عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية بعنوان "إدارة الوقت" لمؤلفه **سيل فهد سلامة**، وفي سنة 1991م صدر كتاب بعنوان إدارة الوقت لمؤلفه **نادر أبو شيخة**، وبعدها توالى الدراسات بخصوص موضوع إدارة الوقت<sup>(4)</sup>.

---

<sup>1</sup> عجيلات عبد الباقي، "إدارة الوقت المعوقات والحلول"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد:02، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2019، ص66.

<sup>2</sup> شينار سامية، "سيكولوجية إدارة الوقت ودورها في تنمية المهارات القيادية"، مجلة قبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد:01، العدد:04، جامعة المدية، الجزائر، 2019، ص114.

<sup>3</sup> مخلوفي كمنزة، "إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية معسكر"، مجلة الراصد العلمي، المجلد:04، العدد:01، جامعة احمد بن بلة، وهران، 2017، ص99.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 100.

## أهمية إدارة الوقت:

تكمن أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- ✓ تحليل الفاقد من الجهد والوقت في المنظمة.
- ✓ تهيئة الأفراد للاجتماعات التي يتعين عليهم المشاركة فيها.
- ✓ متابعة تطور العمل في المشروعات.
- ✓ تخصيص الوقت لكل مهمة حسب أهميتها.
- ✓ ضمان عدم إهمال المشروعات طويلة الأمد.
- ✓ ضمان التخطيط الفعال لأنشطة الأفراد على مدار الأيام والأسابيع.

## عناصر إدارة الوقت:

تجمع إدارة الوقت بين مجموعة من العناصر هي<sup>(2)</sup>:

**إدارة المهام:** من خلال تحليل وتوصيف الوظائف وتوضيح المهام المطلوبة والنتائج المراد الوصول إليها وتحديد أولويات ممارسة الأنشطة الإدارية.

**إدارة مكان العمل:** لأشارت الدراسات أن الأشخاص الذين تتراكم على مكاتبهم أكوام من الأوراق يقضون حوالي 45 دقيقة كل يوم في البحث عن أوراق ومستندات ضائعة.

**إدارة التواصل مع الآخرين:** الاستماع يعتبر من أهم مهارات التواصل وأشارت الأبحاث أن الأفراد يقضون حوالي 80 بالمائة من أيامهم وهم يتواصلون مع الغير وحوالي نصف هذا الوقت يقضونه في الاستماع.

**إدارة العمل مع الآخرين:** يتعين على الأفراد في المنظمة التعرف على كيفية التعامل مع الأطراف الأخرى لأن العمل الجماعي أصبح الاتجاه السائد في المنظمات ولتفادي الصراعات التنظيمية يجب تنظيم ومعرفة ما يجب أن يقوم به كل فرد ضمن فريق العمل.

---

<sup>1</sup> مراد بومنقار، خليصة بوعكاز، "إشكالية غدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية لدى عمال الجماعات المحلية بولاية عنابة"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد:12، العدد:01، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، ص 183.

<sup>2</sup> عرابي محفوظ، حميدة هشام، "دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد:07، جامعة الواد، الجزائر، 2018، ص ص 91، 92.

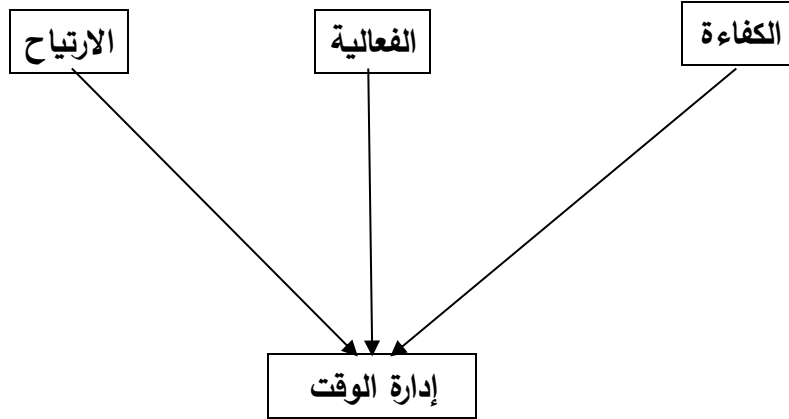
## خصائص إدارة الوقت:

تتسم إدارة الوقت في المنظمات بجملة من الخصائص المستمدة بدورها من خصائص الوقت ومن ضمنها<sup>(1)</sup>:

- يحتل الوقت كل أجزاء العمليات الإدارية.
- يعتبر الوقت رأس مال حقيقي يمكن للمنظمات الاستثمار فيه،
- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله .
- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه لكونه يسير بسرعة ثابتة ومستمرة،
- وتيرة استغلاله تختلف من شخص لآخر حسب الأنشطة التنظيمية.
- قابل للهدر والضياع كما انه قابل للتعظيم.

وما يميز إدارة الوقت كذلك أنها تعتمد على ثلاث أسس عامة تحقق فعاليتها هي الكفاءة والفعالية والارتياح مثلما هو مبين في الشكل الموالي:

### الشكل رقم: أسس إدارة الوقت



المصدر: دباح حسين، رحالية بلال، "إدارة الوقت كألية لرفع درجة وفاء المشاريع الإنشائية والإنتاجية بالأجال الزمنية للأداء - دراسة حالة لمجموعة من المشاريع الإنشائية والإنتاجية في شرق الجزائر"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد:06، العدد:04، جامعة أم البواقي، الجزائري، 2019، ص525.

<sup>1</sup> حاجي نذير، "فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد:05، العدد:03، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2020، ص 658.



فإذا كان الارتياح مرتبط بمناخ المنظمة وظروف العمل وحس الفرد بالولاء والانتماء فإن الكفاءة هي القرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد في حين أن الفعالية تعبر عن قدرة المدير على تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام وهي مرتبطة بمعرفة ماهية الأنشطة المطلوبة التي تؤدي على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال تحديد أداء الأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها بأداء دقيق يستخدم فيه الوقت برشادة<sup>(1)</sup>.

### عمليات إدارة الوقت:

تجمع إدارة الوقت بين مجموعة من العمليات هي<sup>(2)</sup>:

**التخطيط:** هو بداية إدارة الوقت لأنه لا يوزع الأزمنة بين الأنشطة التنظيمية بشكل متساوي يتناسب مع الزمن الكلي إذ لا بد من إدراك أهمية الهدف في الزمن المعطى لان من معوقات الخطة الناجحة أن تكون غير محددة بفترة زمنية.

**التنظيم:** التنظيم الجيد يقلص من الزمن اللازم للأداء ونماذج الأداء العدة سلفا من قبل المنظمة توفر على الأفراد الكثير من الوقت.

**التوجيه:** يشكل التوجيه جزءا مهما من الأداء الإداري ولا بد أن يكون في ظروف ملائمة ليرفع معنويات الأفراد ويزيد من إنتاجهم.

**اتخاذ القرار:** ترتبط طبيعة اتخاذ القرارات بالظروف التنظيمية في المستويات الإدارية وان اتخاذ القرار في الوقت المناسب مرتبط بطبيعة القيادة ونمطها.

**الرقابة:** تتضمن هذه العملية مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت وفيه يتم مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط له واكتشاف حجم الانحراف وتقييمه واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة وهذا متوقف على عنصرين هامين هما<sup>(3)</sup>:

- ضرورة التعرف على مدى التقدم في الإنجاز.

---

<sup>1</sup> خرموش منى، "إدارة المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد:03، العدد:04، جامعة الوادي، الجزائر، 2015، ص 311.

<sup>2</sup> فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية مؤسسة سونالغاز"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد:04، العدد:06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 64

<sup>3</sup> ناهد بلقمرى، سعاد مشري، إدارة الوقت لدى الشباب الجامعي في ظل استخدام مواقع التواصل الاجتماعي "تويتر وفيسبوك"، مجلة إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد:01، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2017، ص 186.

- مكافأة الأفراد على إنجازهم للمهام حتى إن كانت صغيرة.

### خطوات إدارة الوقت(1):

استغلال الوقت أفضل استغلال: ادخار أفضل الوقت لتفكير بصفة جماعية لا حيادية فالتفكير في القيادة الإستراتيجية مثلا يشمل الجميع، والموضوعات المتعلقة بالإبداع تتطلب وقتا قد يفوق 10 ساعات ومنه ضرورة استغلال الوقت بشكل أمثل.

ترتيب أعمال المكتب: أن يكو مناخ المكتب و تجهيزاته ملائمة لعقد الاجتماعات مع الأفراد كتوفير طاولة مستديرة ومقاعد مريحة.

تنظيم الاجتماعات: يجب أن تبدأ الاجتماعات وتنتهي في الوقت المحدد وهنا يجب على القائد أن ينمي مهاراته في قيادة الاجتماعات.

التفويض بفعالية: المرشحون الأساسيين للتفويض هم الأقسام الأكثر ميلا إلى الإدارة شرط أن لا يتطور التفويض ليصل إلى حد التنازل.

استغلال وقت الفراغ: استغلال الوقت في التفكير الإيجابي الذي يخدم بمخرجاته المنظمة.

### مبادئ إدارة الوقت:

تستند إدارة الوقت في المنظمات على مجموعة من المبادئ هي(2):

- ✓ إدراك أهمية الوقت وتقدير مهارات إدارة الوقت.
- ✓ تحليل الوقت واستعماله بطريقة فعالة والتعرف على الأهداف وتحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة محددة يمكن ترتيبها زمنيا وتحديد الوقت الإجمالي للأهداف.
- ✓ تخطيط وتحديد الأهداف والكيفية التي ينبغي ان ينفق فيها الوقت بما يحدد الاستغلال الفعال له مع إعادة ترتيب الأنشطة التي تمارس حاليا.
- ✓ ترتيب الأولويات التنظيمية تنازليا والالتزام بها.
- ✓ الالتزام بمبدأ المرونة في جدولة الوقت دون إفراط مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> محمد عقوني، إدارة الوقت، د.ب.ن، د.س.ن، ص ص 04،05.

<sup>2</sup> فرية بوغازي، حسبية بلحاج، "محددات فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية العامة بولاية سكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد:23 العدد:01، جامعة باتنة، الجزائر، 2022، ص ص 39، 40.

✓ اعتماد مبدأ التفويض وقدرة متخذ القرار على تحقيق النتائج مرتبط بإدارة موظفيه، فغن لم يحسن إدارة فريقه فإنه لن يجيد إدارة وقت منظمته.

### مضيعات الوقت في المنظمات:

يقصد بها استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة أو نشاط وقتا غير ضروري او عمل لا يعطي مردودا مناسباً مع الوقت المبذول وهناك عدة عوامل تؤدي إلى ضياع الوقت في المنظمات أبرزها<sup>(1)</sup>:

- ✓ العوامل التي تسبب ضياعاً تاماً للوقت وهي تلك المرتبطة بطبيعة العمل أي الوظائف.
- ✓ العوامل التي تساعد على ضياع الوقت في ممارسة العمليات الإدارية المتعلقة بسوء التخطيط.
- ✓ عدم وجود هدف محدد، ونقص في التنظيم وفي الكوادر البشرية المؤهلة والفعالة، كذلك ضعف في اتخاذ القرارات والرقابة.

وبدوره أشار **Piker** إلى مجموعة من مضيعات الوقت على مستوى المنظمات صنفاً على داخلي وأخرى خارجية مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

### جدول رقم: مضيعات الوقت في المنظمات

| مضيعات الوقت الخارجية   | مضيعات الوقت الداخلية     |
|-------------------------|---------------------------|
| مقاطعة الهاتف           | التأجيل                   |
| الاجتماعات              | عدم التفويض               |
| الزوار                  | غموض الأهداف              |
| التفاعل الاجتماعي       | عدم وضوح الأولويات        |
| نقص المعلومات           | إدارة الأزمات             |
| كثرة أوراق العمل        | عدم التخطيط               |
| تعطيل الاتصالات         | سوء جدولة الأعمال         |
| ضعف السياسات والإجراءات | ضعف مستوى الانضباط        |
| ضعف مستوى كفاءة الأفراد | نقص المهارات اللازمة      |
| الروتين الحكومي         | العمل أقل من الوقت اللازم |

<sup>1</sup> بوراي زينب، "إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة للمركز المنجمي جبل العنق"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد: 07، العدد: 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2021، ص 149.

**المصدر:** أبو بكر بوسالم، رحيمة غضبان، "إدارة الوقت في ظل مواقع التواصل الاجتماعي"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد:06، العدد:04، جامعة معسكر، الجزائر، 2017، ص124،

### **متطلبات إدارة الوقت بفعالية في الأوساط التنظيمية:**

تسعى إدارة الوقت للقيام بالمهام ببسر دون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة وهي تحتاج لجملة من العوامل يكتسبها الأفراد في المنظمات حتى يحسنوا من إدارة وقتهم الوظيفي منها<sup>(1)</sup>:

- ✓ إحساس عميق بالولاء والانتماء الكلي للمنظمة بمشاريعها.
- ✓ الشعور الكامل بالالتزام والمسؤولية عن كل ما يتم تنفيذه والحرص الشديد على إنجاز العمل المطلوب بالشكل والمواصفات المطلوب.
- ✓ تعزيز الرغبة في التفوق والامتياز.
- ✓ الرصد الجيد للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية التي تؤثر على المنظمة والعاملين لتعميق الإحساس بإمكانية الاستفادة منه وخلق الدافع للاستثمار فيه.

---

<sup>1</sup> محسن الحضري، الإدارة التنافسية للوقت، مصر: أراك لنشر، 2000، ص30