

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

مهارات

Future

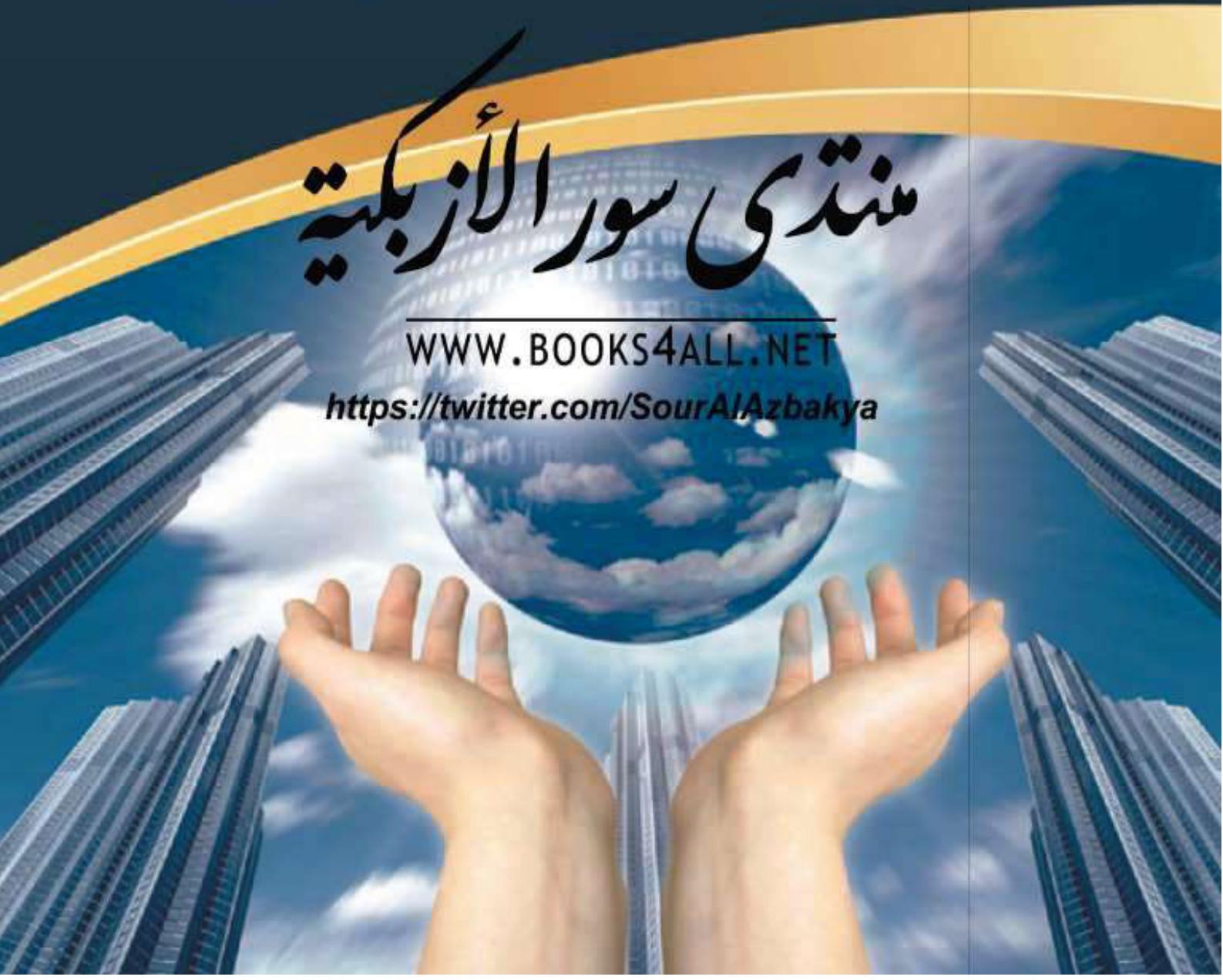
# استشراف المستقبل

منتدى سور الأزبكية

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

<https://twitter.com/SourAlAzbakya>



# مُنْتَهَى سُورَةِ الْأَزْبَكِيَّةِ

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

*<https://twitter.com/SourAlAzbakya>*

<https://www.facebook.com/books4all.net>

# مهارات استشراف المستقبل



إعداد

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريسي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

**فهرسة أنشاء النشر بعهداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية**  
عبد الفتاح، محمود أحمد  
مهارات استشراف المستقبل. إعداد: محمود أحمد  
عبد الفتاح  
ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر  
49 ص: 29x21 سم  
التقديم الدولي: 978-977-6298-68-2  
العنوان 1- الإدارة  
رقم الإيداع: 2011/15342      ديوى: 350

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى  
2012



**الناشر**

المجموعة العربية للتدريب والنشر  
8 أ شارع أحمد فتحي - مدينة نصر - القاهرة - مصر  
تليفون: 22759945 - 22739110 - (00202) 22739110  
[www.arabgroup.net.eg](http://www.arabgroup.net.eg)  
الموقع الإلكتروني:  
E-mail: [info@arabgroup.net.eg](mailto:info@arabgroup.net.eg)  
[clarabgroup@yahoo.com](mailto:clarabgroup@yahoo.com)

# المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| 5      | مقدمة الناشر  |
| 8      | الوحدة الأولى: التخطيط الاستراتيجي أولى مهارات الاستشراف                  |
| 9      | مفهوم الإدارة الإستراتيجية .....  |
| 9      | تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية .....                                     |
| 9      | المرحلة الأولى: التوجه بالخطيط طويلاً المدى .....                         |
| 9      | المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود .....                         |
| 10     | المرحلة الثالثة: التوجه البيني .....                                      |
| 10     | المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل .....                        |
| 11     | أهمية الإدارة الإستراتيجية .....  |
| 12     | مستويات الإدارة الإستراتيجية .....  |
| 13     | مراحل الإدارة الإستراتيجية .....  |
| 19     | العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية ..... |
| 19     | أنواع البدائل الإستراتيجية .....  |
| 25     | المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية .....                            |
| 28     | عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية .....                               |
| 31     | الوحدة الثانية: التفويض واعداد الصنف الثاني<br>لماذا نفّوض....؟ .....     |

|    |   |
|----|---|
| 31 | ما هي معوقات التفويض؟   |
| 32 | أنواع التفويض   |
| 34 | كيف تتمكن من التفويض بفعالية...؟                              |
| 35 | لإعداد الصدف الثاني يجب أن تكون قائداً يقوم بالتفويض          |
| 36 | صفات هامة للقائد  |
| 40 | <b>الوحدة الثالثة: الجودة الشاملة مهارة لاستشراف المستقبل</b> |
| 40 | مفهوم الجودة الشاملة  |
| 41 | الجودة لم تعني تكنولوجيا بسيطة بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية |
| 44 | نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة                         |
| 46 | أفكار مستقاة من المعيار الدولي أيزو 9000                      |
| 48 | فعالية واستنتاجات الجودة                                      |

## **مقدمة الناشر**

نحن نعني في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضاً على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علمياً وعملياً بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

### **برامجنا التدريبية:**

تغطي كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وخصائصها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

### **أسلوبينا في التدريب:**

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد

تواجده في عمله ووضع تصوراته للحلول بها يؤدي إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الأراء والمقررات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بها يؤدي إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

#### أنواع البرامج التي نقدمها:

##### هناك نوعان من البرامج

##### برامج مرکزية:

وهي البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتاريخ وأماكن محددة والتي تقوم بإدارتها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك تتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

##### برامج تعاقدية:

نظراً الصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص ينماش مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقدية يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

### مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهي ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعاً تدريبياً وحسب ظروف الجهة الطالبة.

# الوحدة الأولى

## التخطيط الاستراتيجي أولى مهارات الاستشراف

سوف نقوم بمناقشة تلك الموضوعات:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

أهمية الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

مستويات الإدارة

الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي

الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تحديد رسالة المنظمة

مستويات الإدارة

تحديد الأهداف الاستراتيجية

الاستراتيجية

مرحلة صياغة الاستراتيجية دراسة وتحليل البيئة الخارجية

مراحل الإدارة

دراسة وتحليل البيئة الداخلية

الاستراتيجية

تحديد البذائل الاستراتيجية

مرحلة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية

مرحلة تقييم الاستراتيجية

أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية

المعوقات التي تواجه

ثانياً: المعوقات التي تواجه مرحلة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية

ثالثاً: المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية

### **مفهوم الإدارة الاستراتيجية:**

"عملية تكيف المنظمة للتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل".

أما ثومبسون Thompson واستركلاند Stricland فيعرفانها بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويتها".

### **تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:**

تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالي:

#### **المرحلة الأولى: التوجه بالتخفيض طويل المدى:**

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على السنتين من هذا القرن، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي قُنلت الجهد الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليل حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار.

#### **المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود:**

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخفيض طويل المدى إلى التخفيض الاستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتقييم، والاختيار الاستراتيجي

لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقيمها.

### المرحلة الثالثة: التوجه البيئي:

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المتادة بتدعم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

### المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات ومارسات الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعي لتحقيقه.
- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية.
- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً.

## أهمية الإدارة الاستراتيجية:

ولكي تقنع المظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، سنوضح  
الفوائد المتحققة لها من ممارستها:

- 1- تغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية  
هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص  
المستقبلية.
- 2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدانها عن المنظمات التي لا  
تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:
  - توفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع  
العاملين بها.
  - المساعدة في تحصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في  
المنظمة.
  - المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة  
في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.
  - مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
  - مساعدة متلذدي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة  
الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ  
القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملائم الشابكة للإدارة العامة  
مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكيد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن  
الأداء.

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للعزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمر في البيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

### **مستويات الإدارة الاستراتيجية:**

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي. وفيما يلي تفصيلها:

#### **الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:**

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تحديد الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها. وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

#### **الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي:**

تمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخصل نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم

التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديرى الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

### **الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:**

تحدد الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعم وتنمية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تمثل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديرها مسؤل عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌ على حسب وظيفته

### **مراحل الادارة الاستراتيجية :**

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الادارة الاستراتيجية، فهنالك من يسبق الادارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهنالك من يضمّنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الادارة الاستراتيجية تشمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو باخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسى. ولتوسيع هذه المراحل ومكوناتها ستناولها بالتفصيل على النحو التالي:

## مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقسيم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم و اختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

### 1. تحديد رسالة المنظمة:

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساساً جيداً للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساساً جيداً لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

## أهمية وضع رسالة واضحة:

يرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب منها:

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

## 2. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الانتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تنسق بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

**السياسات:** وهي "مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف". ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي: المنظمة، وظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع: النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقدير استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات

والأعمال داخل إدارات المنظمة وتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

**الخطط الاستراتيجية:** وتعرف بأنها "الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها" وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخططة قصيرة المدى تتوضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما تتوضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلابد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

### 3- دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

تألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكون في جموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتتأثر هذه المتغيرات بخلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توسيع موجز لهذه المتغيرات:

- **المتغيرات الاقتصادية:** تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة وال العامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.
- **المتغيرات السياسية:** وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.
- **المتغيرات الاجتماعية:** وتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.

- **المتغيرات التكنولوجية:** وتشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسوب الآلي.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلابد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة.

#### 4- دراسة البيئة الداخلية:

الهدف الرئيس للدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة (الدوري، 2005، 139، 155).

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة

وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتجه الجهد الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغيّر ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فاي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير عائل في الهيكل.

- الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.
- الموارد المتاحة: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

## 5- تحديد البدائل الاستراتيجية:

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبّر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

وهنا لابد من التعرف على العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، كذلك العرف على أهم البدائل الاستراتيجية أمام المنظمة.

### العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية:

تتعد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الاستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة، ومن أهم هذه العوامل:

- 1- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
- 2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
- 3- القيود الخاصة بـنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
- 4- قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

### أنواع البدائل الاستراتيجية:

#### أولاً: الإبقاء على الوضع الحالي

تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي.

ومن أهم المبررات لـإتباع استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

- الرغبة في النمو التدريجي.

- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة.
- تجنب المخاطر المرتبطة على النمو والتوسيع.
- ضعف الإمكانيات المتاحة للمنظمة.
- عدم توفر الخبرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة.
- القيود البيئية (السكان - الموارد الطبيعية - التكنولوجيا...الخ).

ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تتبع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية.
- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية.

## ثانياً: إستراتيجيات النمو والتوسيع.

وبشكل عام فإن النمو والتوسيع يساعد على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجية، منها:

### أ) إستراتيجية التركيز:

وتشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه، مثل: إنتاج نوع واحد من المنتجات أو التخصص في خدمة شريحة معينة من العملاء أو خدمة سوق معين...الخ.

وتتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنهجها العديد من المزايا أهمها:

- الاستفادة بمزايا التخصص: وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإنقاذ الإنتاج... الخ.
  - القدرة على التجديد والتطوير.
  - اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات الإنتاجية.
- ب) إستراتيجية التنويع:

تستخدم إستراتيجية التنويع من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاجية جديدة.

ثالثاً: إستراتيجية الانكماش:

تعد هذه الإستراتيجية البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالشركات التي تطبق هذه الإستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة. وقد تأخذ إستراتيجية الانكماش أحد الأشكال التالية:

أ) إستراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تقوم الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بالغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيض معدلات إنتاج الوحدات الحالية.

ب) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى:

يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما تبيع الشركة معظم إنتاجها لعميل واحد يقو هو بتسويقها وتخلص هي من تكاليف التسويق.

### ج) إستراتيجية التحول لنشاط آخر:

وتشير هذه الإستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عنها كانت تمارسه الشركة من عمليات.

### د) إستراتيجية التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها، وتتصفي أعمالها وتبيع أصولها، وعادةً ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام الشركة.

## 6. تقييم و اختيار البدائل الاستراتيجية:

في هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل: العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل و اختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

## مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتوجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري)،

(295م: 2005). فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتحصيص الموارد الالزامه لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

- تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديرى قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتحصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيسي لدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.
- وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد الالزامه لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.
- تحصيص الموارد الالزامه: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظرياً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والمهددة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتاثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتياطية للمنظمة.
- تحديد الإجراءات التنفيذية: حيث تمثل الإجراءات "نظام يتكون من خطوات متابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب

أداتها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

#### مرحلة تقييم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتتأكد من أن الأداء الفعلي ينماشىء مع الأداء المخطط له في الخطة الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

- وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.
- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة: حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطة رقم (١)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتبع على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية (هل وجونز، 2001م: 635).

- اتخاذ الإجراءات التصححية: وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فنجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها؛ لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقدير الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

### **المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :**

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية.

#### **أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية:**

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها:

- 1- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجودها وعدم تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
- 2- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- 3- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن التغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

٤- قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية، وبالتالي انحصر دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق

**ثانياً: المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:**

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

- ١- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- ٢- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
- ٣- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.
- ٤- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.
- ٥- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهد وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

### ثالثاً: المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية:

يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدداً من المعوقات، والتي من أهمها:

- 1- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية ؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
- 2- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات ؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات.
- 3- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعاير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- 4- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
- 5- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء ؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفؤ للتنمية العكسية يتصف بال موضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة - كعملية - أو من ناحية النتائج التي تمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.

## عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

### ١. توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الالزمة لمهارة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بها توفره من فرص أو ما يتبع عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محدّدات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظرًا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فتجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيّم كل استراتيجية من خلال تناوله لزوايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تحصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تحصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى

تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

## 2. توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:

المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثل من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسوب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبروجection لتلك البيانات بما يتبع الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## 3. توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكيد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والاحتياجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام حكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

## 4. توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفراً فيفضل أن

يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

#### 5. توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

## **الوحدة الثانية**

---

### **التفويض وإعداد الصف الثاني**

---

ليس التفويض سوى مهارة سهلة وفعالة من شأنها توفير الكثير من وقتك. وستساعدك هذه الوحدة على معرفة أهمية التفويض في إدارة الوقت.

- لماذا نفوض....؟
- معوقات التفويض.
- أنواع التفويض.
- ما موقفك من التفويض.....؟

**لماذا نفوض....؟**

- لتوفير الوقت.
- لتحفيز وتدريب المرؤوسين.
- لبناء منشأة قوية.

**ما هي معوقات التفويض؟**

- عدم الثقة بأداء المرؤوسين.
- ضيق الوقت.
- إحساس المرؤوسين بعدم قدرة المدير.
- الخوف من أن يحتل المرؤوس منصب المدير.

**أولاً: عدم الثقة بـأداء المرؤوسين: ما هو الحل؟**

- أبدأ بتغويض المهام السهلة.
- قم بشرح تفاصيل العمل وبوضوح.
- حدد معايير الأداء المطلوبة من البداية.

**ثانياً ضيق الوقت: ما هو الحل؟**

- قم بتغويض الأعمال المتكررة.
- حاول تفويض الأعمال نادرة التكرر شيئاً فشيئاً.

**ثالثاً إحساس المرؤوسين بعدم كفاءة المدير: ما هو الحل؟**

- تأكد من تفهمك مرءوسيك بأنك تؤدي العمل من خلاهم.
- شجع مرءوسيك على تحمل المسؤوليات وتقبليها.
- فرض قدر المستطاع.
- راقب مراحل العمل عن كثب.
- وجه مرءوسيك باستمرار لتكسب ثقتهما.

**رابعاً الخوف من أن يحتل المرؤوس منصب المدير: ما هو الحل؟**

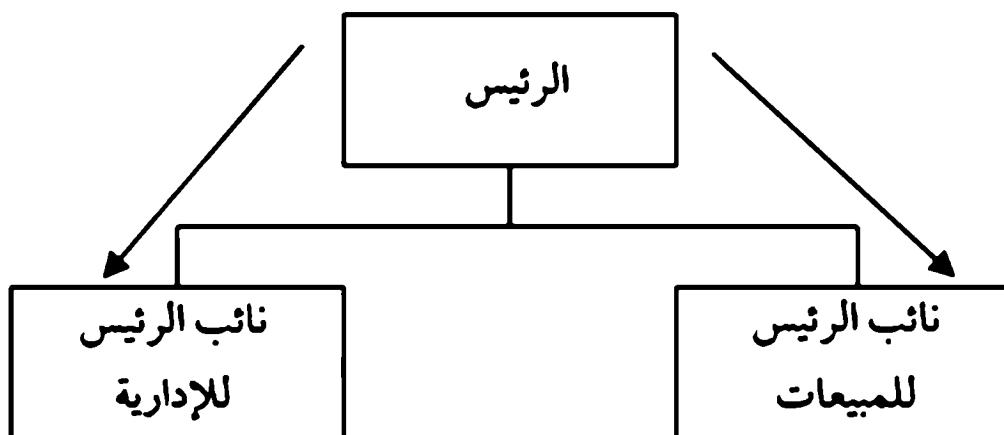
- أبلغ مديرك المباشر برغبتك في تفويض بعض الأعمال إلى مرءوسيك.
- احصل على ضمان من رئيسك بقبول هذا الأمر.
- فرض قدر الإمكان لتبسيط الوقت الكافي للتجديد والابتكار.

### **أنواع التفويف**

- 1 التفويف الرأسي.
- 2 التفويف الأفقي.
- 3 التفويف المعكوس.

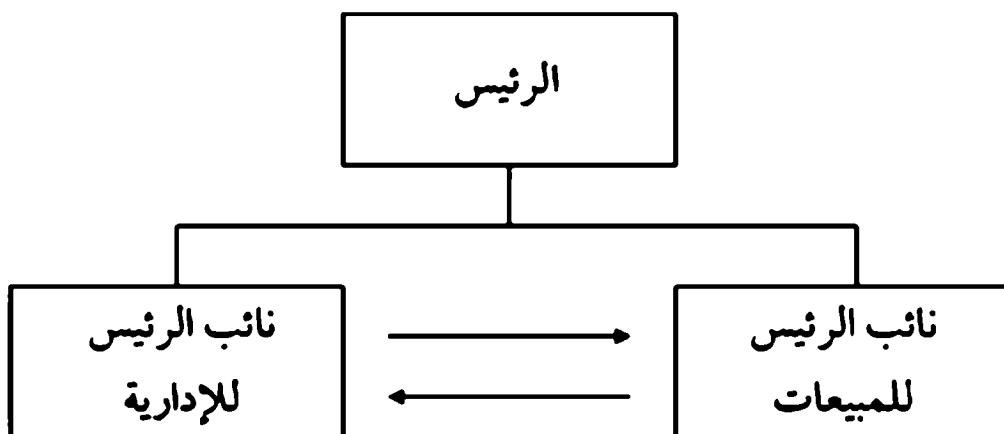
## أولاً: التفويض الرأسى

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من الرئيس إلى أحد مرؤوسه.



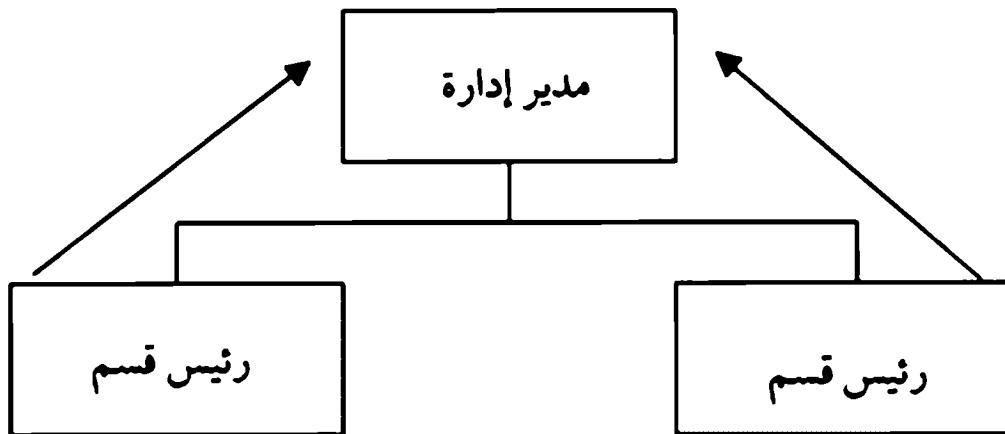
## ثانياً: التفويض الأفقي

هو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من مدير لأخر في نفس المستوى الوظيفي.



### ثالثاً: التفويض المعكوس

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من أحد المرؤوسين إلى رئيسه.



الحلول المناسبة لمشكلة التفويض المعكوس:

- وجوب متابعة المديرين بشكل مستمر لهذا النوع من التفويض.
- لا تقبل هذا النوع من التفويض منها كانت الأسباب ويكفي بمساعدة وتدريب المرؤوسين على العمل.

كيف تتمكن من التفويض بفعالية؟ . . . .

- حدد النشاطات التي تنوي تفويضها.
- حدد الأشخاص الذين ستحمّلهم مسؤولية التفويض.
- حدد مواعيد الانتهاء من العمل.
- ضع ضوابط وأساليب رقابية للعمل المفوض.
- قم بالإشراف المباشر المستمر.
- تابع تنفيذ العمل.

## لإعداد الصدف الثاني يجب أن تكون قائدًا يقوم بالتفويض

لا يهم في أي موقع أنت فيه في الحياة الآن، التحليل بمهارات قائد مجموعة العمل هي التي تساعدك في مواجهة أي صعوبة قد تواجهها. إن الأشياء المكتسبة من هذه المهارات في التعامل مع المواقف الصعبة لا تقدر بثمن.

وخلافاً للرأي العام، فإن مهارات القائد ليست فقط خاصة للأشخاص القياديين في رأس العمل. إن تعريف القيادي ليس مقتصرًا على القادة فقط للإداريين الكبار في المراتب العليا، ولا على الرؤساء الكبار، والضباط العسكريين ولا على السياسيين. أي شخص يمكنه أن يكون قائدًا على نفسه وبيارادته، وأي حالة ووضع في الحياة تحتاج إلى القائد الجيد الذي يعرف كيف يتعامل معها.

بعض الأشخاص تولد شخصية القيادة معهم، هؤلاء يمكنهم من التأثير وبث روح التنافس في الآخرين بطرق سهلة وبدون أي صعوبة. لديهم روح وخصائص القيادة، والقيادة تأتي تلقائياً لهم. هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أن هذه الصفات لا يمكن أن تكتسب عن طريق التدريب والقراءة والتطوير حتى تصبح إلى درجة الإتقان والكمال، مثلها مثل أي شيء آخر في الحياة.

الذي تحدد الفوارق بين القائد الجيد والقائد السيء هي وجود العناصر الجيدة والصحيحة في القائد وكيفية التعامل مع الأحداث بطريقة إيجابية. هناك الكثير من الصفات التي تتطلب لكي تكون قائد ناجح. لذلك سوف نركز في هذا الموضوع على بعض النقاط لمهمة.

## صفات هامة للقائد

### 1. أن يكون متحدث جيد :

التحدث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسية للقائد الناجع إن لم تكون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. إن القائد الناجع يجب عليه معرفة كيف التحدث من الآخرين وليس فقط مع الفريق الذي يعمل معه ولكن حتى مع الأطراف الخارجية أيضا.

لذلك السؤال المهم، ماذا يعني أن تكون متصل أو متحدث جيدا؟ للمبتدئين يتوقعون أن القائد الجيد يجب عليه قول ما يجب عليه قوله، وليس ما يرغب. القائد الجيد يجب أن يقول ما تتطلبه الحقيقة أن تقال بمثل ما هي، دون أن يغلف كلامه بالسكر والعسل لمراضاة أي طرف أو الخوف من جرح مشاعر البعض.

القائد الناجع يعرف ماذا يقول للحصول على أفضل ما عند الغير وخاصة الفريق أو المجموعة. المدرب مثلا لا يمدح اللاعب النجم في الفريق بعد مباراة مثيرة قد فازوا بها، هذا العمل يجعل اللاعب النجم يستمر في بذل مجده أكبر في التمارين والتدريبات ليتطور أكثر من مهاراته، والعكس في حالة الخسارة فعل المدرب أن يشد من أزر اللاعب النجم في حالة الخسارة ويقوى من عزيمته.

يتفقد عندما يكون ضروريا، ويستحسن ويقدم الدعم وخاصة المعنوي عندما يحين وقته، ويشجع ويعطي التشجيع عندما يتوجب ذلك وفي كل الأحوال الاستماع لما يقوله الأعضاء لما يقولونه. القائد الناجع بمثيل ما لديه من صفات التحدث يجب أن تكون لديه صفة الاستماع الجيد.

## 2- اتخاذ القرار :

من إحدى المهام للقائد الناجع هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه به إلى الاتجاه الصحيح لبقية الأفراد، واتخاذ القرار يعتمد لنجاحه إلى عدة أسباب منها:

أ - التوقيت الصحيح: اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف وعدم تضييع الوقت في التحليل وأخذ الاعتبار في أي قرار يراد إن يتخذ.

ب - الخزم: هذا يعني أن أي قرار يجب أن يكون فعال وصارم ولو قت مناسب لمشاهدة النتائج له.

ج - المرونة: يجب إيجاد المرونة في اتخاذ سياق قرار بديل واتجاهه في حالة أن القرار الأساسي لا يسير كما هو مطلوب منه ولا يحقق الهدف.

أحياناً كثيرة لا تتوفر المعلومات الكافية في اتخاذ قرار ما. أحياناً الحكم عن طريق التحليل المنطقي مطلوبة. القائد الناجع يثق كل الثقة بالقرارات والأحكام الصادرة منه ويدفعها ليرى من خلاها النتائج.

ويبيّن القول أن: الشجاعة لاتخاذ القرار هي الحصن المنيع للقائد الناجع.

## 3- وضوح في الرؤية :

من العناصر الرئيسية للقائد الناجع أن يكون له الرؤية الواضحة للأمور. والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط. وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد أن المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح لها هدف معين ومحدد. السفينة تحتاج إلى قبطان وقائد لها يعرف بالضبط إلى أين تتجه. ليس هناك أشياء سبعة بمثل عدم معرفة ما هو المنشود من المهمة ولا الهدف ولا الاتجاه، وكثرة تغيير هذه المعالم والاتجاهات يؤدي إلى نوع من الفوضى وعدم الرضي والإحباط.

الرؤية الواضحة تعطي الانطباع بالثبات والمصداقية والوضوح.

#### 4- المرونة والثقة بالغير :

وهذا أيضاً من العناصر المهمة للقائد الناجح فمفتاح نجاحه يعتمد على الثقة في الفريق ويعرف كيف يثق بهم ومن هم أتباعه خاصة. الرغبة في استخراج ما يهمهم إلى خارج السطح ومناقشتها وعدم إخفاء بعض الأمور المتعلقة بالعمل، كل هذه ليتأكد أن العمل يسير حسب ما هو مرسوم له. لا يوجد خطأ في فعل هذا، وأحياناً كثيرة يفعلها القائد بالاجتماع مع الفريق بزيادة عن المعتاد، المهم أن يكون العمل واضح وفعال. نحن نعلم أن أي أحد منا لا يستطيع أن يكون يعمل ويتوارد في كل مكان في كل وقت، لذلك من مساوى القائد عدم الثقة بالغير ويتوارد في كل مكان في نفس الوقت. والقائد الجيد يجب أن يثق بإفراد مجتمعه وفي قدراتهم وكذلك يجب أن يعرف أن لكل واحد منهم الطريقة الخاصة به لأداء العمل. انه من المهم الثقة بالأ الآخرين لأنه يعطفهم الدافع للاستقلالية بدلاً من الاعتماد في أداء العمل على القائد في كل صغيرة وكبيرة. في هذه المرحلة يكون القائد لا يعوقه شيء في وضع الإرشادات والتوضيحات والإرشادات في جميع الأوقات لجميع أفراد فريق العمل.

ليس فقط هذا بل أن طاقم الفريق عندما يلمسون ويحسون بأن قائد الفريق لديه الثقة بهم، سوف ينعكس هذا على الجميع من ناحية الإنتاج والإبداع. يعطفهم هذا نوع من الإيجاه الذاتي والإيمان بقدراتهم.

#### 5- القدوة من القائد :

هذا القول بسيط في العموم ولكنه مهم جداً، حيث أن القائد في العمل يحتاج أن يكون عبرة لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح. يتطلب هذا أيضاً أن يكون القدوة في إعطاء العمل الوقت والجهد، بهذا يكون الجميع في الفريق قدواتهم هي القائد من حيث المثابرة والإخلاص لفعل الشيء نفسه. هذه الطريقة هي الطريقة المثل

عند القادة العظام على مر العصور لقيادة الملائكة من البشر. القائد يكون هو المسؤول عن النجاح كما هو الفشل وعدم لوم احد في طاقم الفريق لأي خطأ أو تقصير لأن هذا سوف يقلل من احترام الغير والطاقم له. عليه تحمل جميع الأخطاء منها كانت وفي أي وقت.

#### 6. الانسجام والتلائم :

للقيام بالانسجام واعطاء الدافع من قبل القائد لفريق العمل، يجب عليه أن يكسب ثقتهم، ولا شيء يساعد في هذه العملية سوى الانسجام والتلائم مع طاقم الفريق.

الانسجام تعني أن الأفكار والكلمات والأفعال يجب أن تكون متناسقة. تعني انه يجب أن يتمرن على تقديم ما يجب على القائد القيام به، هذه الطريقة تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة. القائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء آخر سوف يواجه صوبه في كسب ثقة فريق العمل.

#### 7- حكن واحدا من الفريق :

قائد المجموعة الناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس. يجب عليه أن يكون واحدا من طاقم الفريق، ومساوي فيما بينهم. القادة الذين يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة أكبر. الأعضاء يساعدونه ويقدمون له الدعم الكافي لاحساسهم أنهم جيئهم فريق واحد.

# الوحدة الثالثة

## الجودة الشاملة

### مهارة لاستشراف المستقبل<sup>(1)</sup>

#### 1- مفهوم الجودة الشاملة :

ينص التعريف الذي ظهر في مجلة كوالتي بروجرس Quality Progress، وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة American Society for Quality، على ما يلي:

- "إدارة الجودة الشاملة" هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الخورية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة.
- ومنذ ذلك الوقت فقد اخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معانٍ. وابسطها، أن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويلاً الأمد من خلال إرضاء الزبائن".
- وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل. وتعد إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع.

(1) تم الاعتماد في إعداد هذه الجزئية على المرجع التالي: م/ عارف سمان، على الرابط التالي:  
[http://www.4shared.com/get/nnynEGif\\_\\_\\_\\_\\_.html](http://www.4shared.com/get/nnynEGif_____.html)

ويعتبر تعبير "النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلوب الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه، علماً بأن المصطلح لا يوضح الكثير عن ذلك وهناك على الأقل خمس وجهات نظر لمعنى الجودة وجميعها قابلة للنقاش والجدل:

- التفوق: الجودة تعني التميز، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.
- الاعتماد على المنتج: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب أو انعمر أو أقوى من المنتج ذو الجودة الرديئة.
- الاعتماد على المستخدم: الجودة هي ملاءمة الاستخدام، قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واحتيارات الزبائن.
- الاعتماد على التصنيع: الجودة هي التطابق مع المتطلبات، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- الاعتماد على القيمة: أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه، تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

## 2- الجودة لم تعني تكنولوجيا بسيطة بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية؟

يتحدث المعتقدون الحقيقيون بالجودة عن أدوات وعمليات للجودة الشاملة. وقد استخدمت هذه الأساليب منذ عقود عدة واستحدثت بعضها منذ عقد السبعينيات، عصر "حلقات الجودة".

ولتبسيط المفاهيم يجب إدراك المفردات والسباق العام الذي قيلت فيه وفي هذا المجال يجب تذكر شيئاً ثنين هما:

- أولاً، التفكير في الأدوات كنظائر حسابية أو عددية فجميع أدوات الجودة الشاملة تتعلق بالتعداد ورسم الأشكال، أو معرفة معنى الأرقام والأشكال. ومثلاً على ذلك ضبط الجودة الإحصائي الذي يعتبر أداة شاملة الأغراض لإدارة الجودة الشاملة. وبعد معرفة ذلك يصبح من السهل إدراك أن ضبط الجودة الإحصائي يعني ببساطة تعداد الأشياء ووضعها في أشكال مناسبة وتفسير معنى هذه الأرقام والأشكال.
- ثانياً، التذكر أن العمليات تتكون عادة من مجموعة خطوات تصف الشيء المراد عمله. وبالتالي فإن مفهوم العمليات أسهل من مفهوم الأدوات. ومن الأمثلة على ذلك عملية تحسين الجودة التي تتكون من سبع خطوات وتشكل هذه العملية النموذج المناسب لواجهة وحل المشكلات. وتشكل هذه الخطوات العملية بشكل كامل وهي:
  - خطوة رقم (1) : تحديد المشكلة
  - خطوة رقم (2) : تحليل المشكلة
  - خطوة رقم (3) : التخطيط
  - خطوة رقم (4) : جمع وتصنيف المعلومات (بيانات)
  - خطوة رقم (5) : تفسير المعلومات (بيانات)
  - خطوة رقم (6) : اتخاذ الإجراء
  - خطوة رقم (7) : التقويم

وكمما لاحظنا فليس هناك أسطورة في ذلك، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأدوات والعمليات ونماذجها تطبيقها في حل المشكلات.

ومن الأدوات المستخدمة في عالم الجودة الشاملة ما يلي:

- مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب، لتحليل المشكلات. ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.

- ورقة المراقبة (Control Sheet)، وهو نموذج لجمع المعلومات.
  - مخطط المراقبة (Control Graph)، ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا. ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا؟
  - مخطط التدفق (Flow Chart)، مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.
  - رسم المستطيلات البياني (Histogram)، ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات فيمجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.
  - مخطط باريتو (Pareto Graph)، رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها.
  - مخطط التشتت (Dispersion Diagram)، ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن. بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن. وبرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن.
- ويمكن التخلص من بعض هذه الأدوات أو إضافة بعض الأدوات الأخرى مثل: قائمة المراقبة، المخططات الصندوقية، مخططات "الفطيرة"، مخططات النسبة، ومصفوفات المراقبة. أما بالنسبة للعمليات المستخدمة في الجودة الشاملة Total Quality فإن معظمها يستخدم لحل المشكلات أو توليد الأفكار. ولتبسيط هذه المفاهيم وجعلها أسهل للفهم، ونذكر فيها بيلي بعض هذه العمليات:
- عملية ديمنج (Deming Process): التخطيط، العمل، المراجعة، التصحیح، وهي عملية لتحليل وحل المشكلات.

- عملية العصف الفكري (Brainstorming Process): وهو أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/ أو الحلول للمشكلات، وهي عملية ذات قواعد محددة. والمطلوب طرح آية أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم آية أفكار أخرى تطرح، ثم تجميع الأفكار معاً.
- أسلوب المجموعة الاسمية (Nominal Group Technique): وهي عملية التوليد للأفكار، بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية. وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية.
- تحليل القوى (Force Analysis): وهو أسلوب قديم جداً يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف.

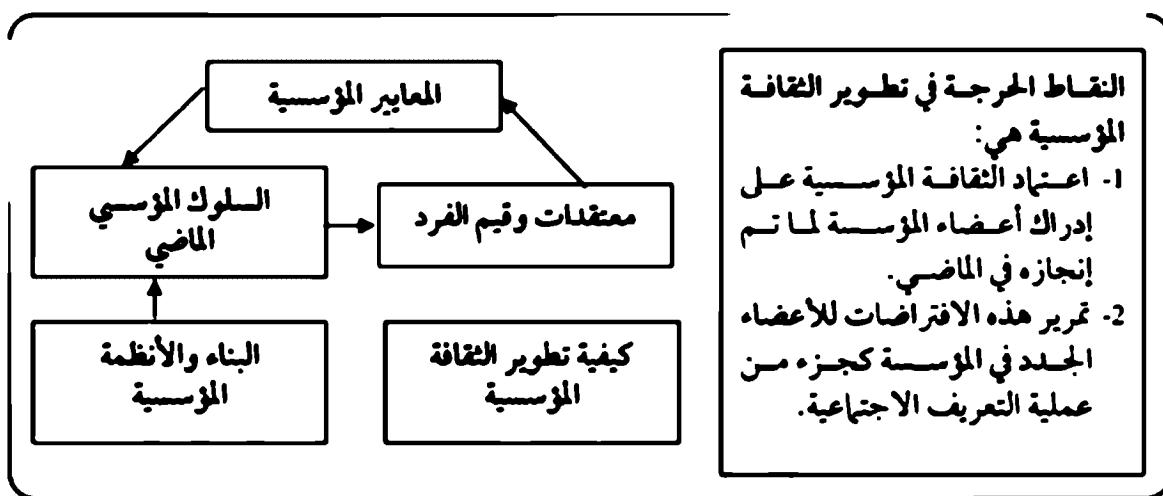
وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو 9000، وهي مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التي تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO). ويسبب هذه المعايير لنتمكن الشركات الأمريكية قريباً من تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو 9000. وقد أطلق ذلك العنوان لقطاع الصناعة والتدريب للحصول على هذه الشهادة، وساعد على إيجادآلاف المستشارين في هذا المجال.

### 3- نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة:

لقد تم مناقشة نجاح وفشل برامج الجودة الشاملة بشكل مستفيض، ففي حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت على فراش الموت، يرى البعض الآخر أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء الزبائن.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تفزيذ برامج إدارة الجودة الشاملة. وهذا

يعيدنا إلى التعريف التالي "تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأعضاء في المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل". ويتضمن ذلك بوضوح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتظهر الفروق في الجهد المبذولة لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين. وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم إنجازه في الماضي، وتعتمد على السلوك المقبول كونه ناجح أو فعال.



تحديدها. وهذا هو السبب الأساسي لفشل برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة الشاملة.

#### 4- أهداف مستقاة من المعيار الدولي آيزو 9000

العامل الأساسي في أداء المؤسسة هو جودة المنتجات والخدمات. وهناك اتجاه عام نحو متطلبات صارمة للزبائن بالنسبة للجودة. وقد صحب هذا الاتجاه إدراك متناهي لضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد والمحافظة عليه.

تقوم معظم المؤسسات الصناعية والتجارية والحكومية بإنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم. وهذه المتطلبات تصاغ على شكل مواصفات، أحياناً لا يمكن ضمان متطلبات الزبائن بشكل مستمر، وبالتالي تحتاج لتحسين معايير نظام الجودة في المؤسسة. حيث يتأثر نظام الجودة للمؤسسة بأهداف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها والمهارات الخاصة بها، ولذلك يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى.

ويمكن تلخيص أهداف معيار آيزو 9000 كما يلي :

- توضيع الفروقات والروابط بين مفاهيم الجودة الأساسية.
- تزويد الإرشادات اللازمة لاختيار واستخدام سلسلة من المعايير الإدارية عن نظام الجودة والتي يمكن استخدامها لأهداف إدارة الجودة الداخلية.

ويمكن التطرق لخمسة مصطلحات أساسية تبعاً لأهميتها في الاستخدام الصحيح للمعايير على المستوى الدولي.

#### سياسة الجودة Quality Policy

وتمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة للمؤسسة ما بخصوص الجودة، وكما

تم إقرارها رسمياً من قبل الإدارة العليا. حيث أن سياسة الجودة عنصر من عناصر السياسة المؤسسية ويتم إقرارها من قبل الإدارة العليا.

### **إدارة الجودة Quality Management**

وتمثل وظيفة الإدارة في تحديد وتنفيذ سياسة الجودة. حيث أن:

- 1- تحقيق الجودة المرغوبة يتطلب التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة، في حين تقتصر مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا.
- 2- تتضمن إدارة الجودة التخطيط الاستراتيجي وتحصيص الموارد والنشاطات المت雍مة للجودة مثل تخطيط الجودة والتشغيل والتقويم.

### **نظام الجودة Quality System**

الميكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة.

حيث أن :

- 1- نظام الجودة شامل بالقدر الذي يحتاجه تحقيق أهداف الجودة.
- 2- قد يطلب توسيع طريقة تنفيذ بعض العناصر في النظام لأغراض التعاقد أو التقييم.

### **مراقبة الجودة Quality Control**

الأساليب والنشاطات التشغيلية المستخدمة لتحقيق متطلبات الجودة. حيث أن:

- 1- مصطلحات معدلة عند الإشارة إلى جزء من نظام مراقبة الجودة مثل مراقبة جودة التصنيع أو عند الإشارة إلى مفهوم اشمل مثل مراقبة الجودة للشركة بشكل عام.
- 2- عملية مراقبة الجودة تتضمن الأساليب والنشاطات التشغيلية التي تهدف لمراقبة العملية والتخلص من أسباب الأداء غير المقنع في المراحل ذات العلاقة في دورة الجودة للحصول على نتائج اقتصادية فعالة.

## ضمان الجودة Quality Assurance

الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بان المنتج أو الخدمة سوف تتحقق متطلبات الجودة. حيث:

- 1 لن يكتمل ضمان الجودة إلا إذا توفرت متطلبات واضحة تعكس احتياجات المستخدم.
- 2 تحتاج عملية ضمان الجودة تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملائمة التصميم والمواصفات للتطبيقات المطلوبة إضافة للتحقق من وتعديل عمليات الإنتاج والتركيب والفحص. وقد يتطلب منع الثقة تقديم الإثبات.
- 3 تستخدم عملية ضمان الجودة ضمن المؤسسة كأداة إدارية. في حين تمنع الثقة بالورد في حالات التعاقد.
- 4 فعاليات واستفتاجات الجودة:

يجب على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف الثلاثة التالية بخصوص الجودة:

- 1 يجب على المؤسسة أن تحقق وتحافظ على جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق متطلبات الزبائن بشكل مستمر.
- 2 يجب على المؤسسة أن تمنع الثقة لإدارتها بقدرها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.
- 3 يجب على المؤسسة أن تمنع الثقة لزبائنها بقدرها على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة والمحافظة عليها وفي حالات التعاقد فقد يتضمن ذلك تقديم عرض يثبت ذلك.

إن ما قيمته 90% من الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يبقى حديثاً. وينطبق ذلك على العديد من المؤسسات التي تدعى تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ولكنها لا تتحقق فعلياً الفوائد المتوقعة، والسبب في ذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك. ويعتبر مفهوم التطوير المؤسسي ونموذج تطبيقه كما تبناه الاتحاد الدولي للاتصالات وجموعة من خبراء تنمية الموارد البشرية فيه الأداة المثالية لضمان التنفيذ المناسب.

وقد أوضح ذلك مختصو الموارد البشرية والتدريب الذين حضروا الاجتماع الإقليمي الخامس للموارد البشرية والتدريب في برازيليا، حيث انبثق عن هذا الاجتماع الدولي الفكرة التالية:

"إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنباً إلى جنب مع التطوير المؤسسي".

مِنْتَهَى سُورَةِ الْأَزْبَكِيَّةِ

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

*<https://twitter.com/SourAlAzbakya>*

# مُتَّقِي سُورَةِ الْأَزْبَكِيَّة

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

***<https://twitter.com/SourAlAzbakya>***

**<https://www.facebook.com/books4all.net>**



Design By: Khalid Mokbel 0100047001



الصورة لجريدة الاهرام